

نام عوض شده ولی آیا بازی همان است؟

مایکل آرمسترانگ

ترجمه پویا جوانبخت

کارشناس ارشد مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی

عبدالرضا میری

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید ستاری

چکیده: این مقاله در این باره بحث می‌کند که بسیاری از کارهای مرتبط با مفهوم مدیریت منابع انسانی قبل از پیدایش مفهوم این مدیریت در نیمه دهه ۱۹۸۰، زیر نامهای مختلف دیگری مطرح بوده‌اند. این کارها توسعه زیادی یافته‌اند اما جهت آن تکاملی بوده است. این توسعه به خاطر هیچ رویکرد ناگهانی ناشی از نظریه مدیریت منابع انسانی رخ نداده است. این واقعیت را که سرعت تحول مدیریت امور کارکنان در حال حاضر نسبت به سالهای قبل از دهه ۱۹۸۰ بیشتر است نمی‌توان به ظهور مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک فلسفه نسبت داد. این امر به‌واسطه تحول سریع سیاسی، اقتصادی و اجتماعی محیط کسب و کار بر سازمان تحمیل شده است. این تحول همچنین در نتیجه حرفه‌ای‌گرایی روزافزون آن دسته از مسئولان امور کارکنان صورت گرفته است که از سوی مؤسسه رسمی امور کارکنان و توسعه و به‌وسیله نهادهای علمی در حال رشد مورد ترغیب قرار گرفته‌اند. نهادهایی که ایده‌هایی درباره مدیریت منابع انسانی را به‌صورتی جامع‌تر و به کمک طیف وسیعی از انتشارات با کیفیت‌تر منتشر ساخته‌اند.

کلید واژه‌ها: مفهوم مدیریت منابع انسانی، عملکرد بر مبنای شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت دانایی، سازمان

یادگیرنده

نویسنده مدت زیادی است در این حرفه

مشغول‌اند، به‌خاطر برداشتهای پیشین^۲ خود غالباً

مقدمه

آن دسته از مسئولان امور کارکنان که همانند

^۱. Chartered institute of personnel and development

^۲. deja vu

مسئولان، وقتی مفاهیم یا تکنیک‌هایی به‌عنوان ایده‌های جدید معرفی می‌شد در حالی که ما همواره زیر عناوین دیگر از آنها استفاده می‌کردیم، حیرت زده و حتی مظنون می‌شدم. موضوع بحث من این است که علی‌رغم تغییر مداوم زمینه‌هایی که مسئولان امور کارکنان به آن می‌پردازند، بسیاری از رویکردهای مورد آزمایش واقع شده در این سالها، امروز نیز عیناً می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. اطلاق نام جدید به آنها در ماهیتشان تغییری ایجاد نمی‌کند. ایده‌های موضوع فعالیت دانشگاهیانی مثل آرمیس، بویاتزیس، فلندرزی، کولب، لاولر، مک گریگور، تابسون، وروم، والتون و وودوارد، بر امور کارکنان تأثیر نهاده است، اما به دگرگونی آن منجر نشده است.

هدف این مقاله پرداختن به این پرسش است که در کل مفهوم مدیریت منابع انسانی و خط مشیها و کارهای مربوط به آن «چه چیز جدیدی اتفاق افتاده است؟». ضمناً در این مقاله به بحث تجزیه و تحلیلها و جهت‌گیریهای ممکن در آینده نیز توجه شده است.

چه چیزی درباره مفهوم مدیریت منابع انسانی جدید است؟

مدیریت منابع انسانی در مرحله پیدایش خود بر

نگران، سردرگم و گیج‌اند که احتمالاً از مباحث بی‌پایان و اغلب بی‌حاصل معمول مدیریت منابع انسانی و مدیریت امور کارکنان ناشی شده است. ما از خود می‌پرسیم: آیا این دو مفهوم با هم فرق دارند؟ آیا یکی از دیگری بهتر است؟ آیا واقعاً چیزی در جهت بهتر یا بدتر شدن اوضاع تغییر کرده است؟ آیا این امر واقعاً مصداق نو شدن لباس امپراطور [و عدم تغییر در ماهیت تفکر او] نیست (آرمسترونک، ۱۹۸۷)؟

منابع انسانی اکنون اصطلاحی متعارف شده است. مثلاً در سه چهارم آگهیهای استخدامی به جای امور کارکنان به منابع انسانی اشاره می‌شود. با این حال می‌بینیم که رهبران و مدیران منابع انسانی امروز همان کارهایی را انجام می‌دهند که رهبران و مدیران امور کارکنان ۲۰ سال پیش انجام می‌دادند. مفاهیم و کارهای باب روزی چون ارزیابی عملکرد، تحلیل مهارتها و پرداخت براساس شایستگی بدون هیچ تفاوت عمده‌ای در محتوا (و غالباً به اجبار)، در لفافه‌ای بسته بندی جدید شده‌اند. مدها پیوسته می‌آیند و می‌روند.

این مقاله تا حد زیادی بر تجربه نویسنده به‌عنوان فردی متکی است که در دوره زمانی قریب به ۴۰ سال در امور کارکنان، مهندسی و صنایع غذایی و در چاپ و نشر اشتغال داشته است. دلیل نوشتن این مقاله این است که من نیز همچون بسیاری از دیگر

نام عوض شده ولی آیا بازی همان است؟ ۷

استوری، ۱۹۹۳؛ هوب - هیللی و دیگران، ۱۹۹۷) اهمیت دگرگون ساز مدیریت منابع انسانی را برجسته ساخته‌اند. بعدیها «بدیع بودن» مدیران منابع انسانی را یادآور شده‌اند، اما باید با دقت بیشتری به بدیع بودن منابع انسانی اشاره شود که درباره معنای مدیریت منابع انسانی و اینکه چه تفاوتی دارد؟ آیا چیز خوبی است یا نه؟ در حقیقت، آیا وجود دارد یا خیر؟ به گونه‌ای بی‌پایان و بی‌حاصل بحث می‌کنند. دست‌اندرکاران امور کارکنان با این باور به حق که آنچه دانشگاهیان درباره آن نوشته‌اند ارتباط کمی با زندگی روزمره آنها دارد به آن بی‌توجهی نشان دادند، چون آنها با واقعیت‌های زندگی سازمانی دست به گریبان هستند. آنان در دهه ۱۹۸۰ ناگهان دریافته‌اند که باید برای بهتر یا بدتر شدن روش خود را تغییر دهند. این دست‌اندرکاران امور روال معمول خود را ادامه دادند اما سعی داشتند که آن را بهتر انجام دهند. آنها به طیف وسیعتری از انتشارات موجود درباره امور کارکنان و به اطلاعاتی درباره آن توجه کردند که به «بهترین عملکرد» موصوف شده و به وسیله مشاوران مدیریت و برگزارکنندگان کنفرانسها تهیه شده بود. آنان درس‌هایی را از مطالعات موردی ناشی از تحقیقاتی آموختند که به وسیله مؤسسات آموزشی در حال رشد هدایت می‌شد. همچنین دریافته‌اند که برای موفقیت در دنیای رقابتی باید

اهمیت مسائلی چون یکپارچگی راهبردی، تعهد زیاد، کیفیت خوب و انعطاف پذیری تأکید داشت (گست، ۱۹۸۷). اما آنگونه که هندری و پتیگریو (۱۹۹۰) به آن پی بردند:

آنچه مدیریت منابع انسانی در این برهه انجام می‌دهد این است که در عین تمرکز بر کمبودهای چالش برانگیز موجود مدیریت امور کارکنان - در روش و رفتار، قلمرو، وابستگی و جهت گیری آن - مدیریت امور کارکنان برجسی را برای پوشاندن تحولات قابل مشاهده فراهم کند.

بازی در حال تغییر بود و چه بهتر که نام جدید و زبان جدیدی برای گنجاندن رویدادهای دنیای کار می‌داشتیم. به هر حال شایان ذکر است که اصطلاح منابع انسانی برای اولین بار در نیمه دهه ۱۹۸۰ پدید نیامد. این اصطلاح در دهه ۱۹۷۰ به‌طور عادی و به عنوان مترادف کلمه کارکنان به کار گرفته می‌شد؛ به‌عنوان مثال آرمسترونگ (۱۹۷۷) خاطر نشان کرده است که «مدیریت امور کارکنان با جذب و سازماندهی منابع انسانی مورد نیاز شرکت و ایجاد انگیزه در آنها سر و کار دارد». مدیریت منابع انسانی به‌عنوان «دورنمایی از مدیریت امور کارکنان» (هندری و پتیگریو، ۱۹۹۰) و «مفهومی برتر از این مدیریت» (آرمسترونگ، ۱۹۹۶) توصیف شده است. برخی از مفسران (لگ، ۱۹۸۹، ۱۹۹۵؛ کینوی، ۱۹۹۰؛ سیسون، ۱۹۹۰؛

نه یک انقلاب بلکه بُعد دیگری از یک نقش چند وجهی است.

نتایج مصاحبه گنارد و کلی (۱۹۹۴) با مدیران منابع انسانی و امور کارکنان درباره این بحث این بود که یکی از «این دو مفهوم شش تا و دیگری نیم دوجین و مقایسه آنها منظره‌ای بی‌حاصل است». ظاهراً تمام آنچه از این منظره برمی‌آید تفاوتی بدون تفاوت است. همانطور که لاوری (۱۹۹۰) تذکر می‌دهد:

کار امور کارکنان همواره شامل موضوعات راهبردی بوده است و تأکید حاضر بر مباحث راهبردی صرفاً تأکیدی بر یک تحول دیگر در محیط است که مدیر امور کارکنان با تقویت شایستگی مورد نیاز در شرایط جدید با آن سازگار می‌شود. مدیریت منابع انسانی فقط استمرار فرایند مدیریت امور کارکنان است - و تفاوتی وجود ندارد.

نکته لاوری مهم است. آنچه در حال تغییر است بستری است که افراد در آن اداره می‌شوند و مدیریت امور کارکنان ناگزیر باید جایگاه خود را در این بستر همواره در حال تغییر رقابت جهانی، فناوری جدید و روشهای جدید کارکردن و سازمان دادن کار، باز یابد. خدایان بخش خصوصی مزیت رقابتی، ارزش افزوده، شایستگیهای هسته‌ای و ظرفیت راهبردی هستند. در بخش دولتی نیروی محرک «بیشترین ارزش»

حرفه‌ای‌تر شد. آنان از سوی افرادی چون اعضای مؤسسه مدیریت امور کارکنان تشویق شدند که چنین کاری را انجام دهند. آنها ضمن به حساب آوردن ایده‌های نو، کارهای جدیدی را به اجرا درآوردند چون نسبت به مناسب بودن آن کارها متقاعد شده بودند و صرفاً نه به این خاطر که آن بهبود با یکی از فلسفه‌های مدیریت منابع انسانی جور درمی‌آید. مدیریت منابع انسانی نمی‌بایست به خاطر تغییراتی که در هر حال به وجود می‌آید مورد سرزنش قرار می‌گرفت یا اعتبار می‌یافت. به‌عنوان مثال، معروف است که در روابط صنعتی حرکتی از چند حزبی به تک حزبی داشته‌ایم. اما انتقال تولید روزنامه از Fleet Street به Wapping به وسیله مورداک^۱ به‌خاطر این نبود که او کتابی درباره مدیریت منابع انسانی خوانده بود، بلکه این تحول به عنوان ابزار شکستن نظارت اتحادیه‌ها بر امور چاپ صورت گرفت.

چه چیزی تغییر نکرده است؟

تعدادی از مفسران تفاوت مهم بین مفاهیم مدیریت امور کارکنان و مدیریت منابع انسانی را تکذیب می‌کنند. تورینکتون (۱۹۸۹) توضیح می‌دهد که:

مدیریت امور کارکنان با همانند سازی پاره‌ای از تأکیدات اضافی رشد کرد تا ترکیب غنیتری از تجارب خود بسازد ... مدیریت منابع انسانی

که همان کارهای قبل از دهه ۱۹۸۰ را انجام می دادند.

مفهوم دیگری که غالباً به مدیریت منابع انسانی ارتباط دارد این است که مدیر منابع انسانی شریک تجاری است یا مدیر. این ایده به اولویج (۱۹۹۸) نسبت داده می شود ولی سالها قبل توسط تایسون (۱۹۸۵) توسعه یافته بود که می گفت:

متخصصان امور کارکنان به عنوان مدیران کسب و کار فعالیتهای خود را با مدیر عالی یکپارچه می کنند و مطمئن اند که به یک هدف راهبردی بلند مدت خدمت می کنند و ظرفیت دیدن تصویری وسیع و نیز نحوه کمک نقش آنها در رسیدن به اهداف تجاری شرکت را دارند.

در سال ۱۹۹۳ مدیر منابع انسانی شرکت موتورولا بیان کرد که: «اساساً، من با اعضای تیم موافقم که ما در هر کسب و کاری شریک تجاری خواهیم بود؛ ما آنچه اتفاق می افتد را درک خواهیم کرد تا با هر یک از افراد مشغول به کسب و کار با دانش گفتگو کنیم».

رویکرد کسب و کارگرا^۱ به مدیریت افراد که استوری (۱۹۸۹) آن را «مدیریت منابع انسانی سخت» می نامد به عنوان روشی برای پاسخگویی به فرهنگ سازمان و پشتیبانی از آن در دهه ۱۹۸۰ بدید آمد. مدیریت امور کارکنان با نیازمندیهای جدید سازگار بود. اخیراً به وسیله نظریه مبتنی بر

است. در حالی که در بخش خیریه، مؤسسات خیریه عقیده دارند که: «ممکن است ما یک کسب و کار نباشیم ولی ناچاریم شبیه یک کسب و کار باشیم». در چنین شرایطی مدیریت امور کارکنان مجبور است راهبردیتز شود ولی این امر به سادگی بر پایه آنچه ساخته می شود که مدیران موفق امور کارکنان در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ انجام می دادند. همان طور که ۵۰ان بیٹی در سال ۱۹۸۸ که مدیر امور کارکنان شرکت STC بود توضیح می دهد: «مدیران امور کارکنان می خواهند بدانند در چه کسب و کاری هستند؟ بدانند که این کسب و کار به کجا می رود؟ و مطمئن شوند که راه رسیدن به آنجا از دیدگاه منابع انسانی و ظرفیت سازمانی در دسترس است».

این تصور که دست اندرکاران امور کارکنان پس از اینکه مدیریت منابع انسانی اختراع شد به فرموله کردن و اجرای راهبرد پرداختند به سخره گرفتن حقایق است. شاید درباره کلمه «راهبرد» به اندازه حال بحث نمی شد اما متخصصان امور کارکنان بدون درک مفهوم کسب و کاری که در آن کار می کنند (جایی که کسب و کار بدان سو می رود و نیازمندیهای آن) نمی توانستند خدمات مؤثری ارائه دهند. اشاره به این که آنان تا نیمه دهه ۱۹۸۰ از نیاز به نوآوری و آینده نگری ناآگاه بودند توهینی به بسیاری از مسئولان امور کارکنان توانمند است

۱. Business-orientated approach

اصطلاح مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد. این مثالها واقعاً منحصر به فرد هستند.

هواپیمایی بریستول

نویسنده، در سال ۱۹۶۱ کارمندی در شرکت بریتانیا اسمبلی هال بود که بعداً هواپیمایی بریستول شد. راهبرد کسب و کار کاملاً روشن بود. شرکت مجبور بود هواپیمای بریتانیا (نخستین هواپیمای توربینی بزرگ) را سریعتر از رقیب - شرکت لاک هید با هواپیمای الکتران و شرکت دو هاویلند با هواپیمای کومت) تولید کند، بفروشد و تحویل دهد. برای برآورده کردن این نیاز یک سیستم تولیدی دگرگون کننده توسعه یافت. این سیستم شامل تیمهایی از کارگرانی بود که بعضی از آنها چند مهارته بودند (اگرچه این واژه در آن روزها به کار نمی‌رفت) و هر یک از این تیمها بر یکی از دوازده مرحله تولیدی متوالی تمرکز داشتند.

برای برآورده کردن این نیازمندی تجاری / عملیاتی، باید برنامه‌های استخدام و آموزش ترسیم می‌شد. نویسنده این مقاله مسئول یک گروه ملی برای استخدام کمک مکانیکهای ماهر بود. این گروه در گرد هم آوردن این افراد از سرتاسر کشور موفق بود ولی آنها در شرکت باقی نمی‌ماندند - در عرض سه ماه نصف آنها رفتند. این امر به طور جدی تولید را با وقفه روبه‌رو می‌کرد.

منبع^۱ که توسط بارنی (۱۹۹۱) فرموله شد، بر اهمیت درگیر کردن و توسعه افراد که مشخصه رویکردهای رایج مدیریت امور کارکنان است تأکید شد. این نظریه می‌گوید که مزیت رقابتی در صورتی به دست می‌آید که شرکت بتواند منابع انسانی را جذب کند و توسعه دهد و آنها را قادر سازد سریعتر یاد بگیرند و آموخته‌های خود را مؤثرتر از رقبایش به کار برد. رویکردی که بر مبنای این مفهوم باشد منجر به بهبود ظرفیت منابع (کاموشه، ۱۹۹۶)، رسیدن به سازگاری راهبردی بین منابع و فرصتها و به دست آوردن ارزش افزوده از به کارگیری مؤثر این منابع می‌شود. این امر چیزی بیش از برجسب زدن به آنچه هر مدیر امور کارکنان مؤثری قبل از پیدایش مدیریت منابع انسانی به آن اعتقاد داشت نیست. کسانی که شرکای تجاری یا «معمار» (تایسون و فل، ۱۹۸۶) بودند به خوبی از نیاز به یکپارچه سازی راهبردهای کارکنان و راهبردهای کسب و کار آگاه بودند، اگر چه این درست است که نظریه مدیریت منابع انسانی تأکید قابل توجهی بر اهمیت یکپارچه سازی یا سازگاری بیرونی و درونی دارد.

نویسنده مایل است سه مثال از تجربیات اولیه‌اش را با خوانندگان در میان بگذارد که رویکردهای راهبردی یا شبیه به کسب و کار را قبل از اختراع

بنابراین می‌بایست رویکرد دیگری اتخاذ می‌شد که وقتی نویسنده مسئولیت آموزش کل شرکت در سال ۱۹۶۲ را به عهده گرفت می‌توانست آن را تعقیب کند. با حمایت و تشویق زیاد مدیر امور کارکنان، جان ویمس، سیستمی که آموزش پروژه نامیده می‌شد برای مدیران توسعه یافت. تأکید توسعه مدیریت در پذیرش این رویکرد این بود که باید «مسئله محور و فعالیت‌گرا» باشد. در حقیقت نوعی یادگیری فعال^۲ بود قبل از اینکه این مفهوم توسط ریوانس (۱۹۷۱) مشهور شود.

اولین پروژه‌ای که بر طرح پرداخت بر مبنای نتایج و تیم پروژه تمرکز کرد شامل یک مدیر تولید، یک مهندس ارشد تولید، رئیس آیرو دینامیک، حسابدار مالی و جانشین مدیر امور کارکنان بود. نویسنده تسهیل‌کننده پروژه بود - توصیه خواندن چیزهایی از قبیل مقاطعه کاری کنار گذاشته شده^۳ ویلفرد براوان (۱۹۶۲)، ترتیب دادن ملاقاتها با گلاسیر متال و دیگر شرکت‌هایی که سیستمهای مقاطعه کاری خود را تغییر داده بودند و برگزاری سمینار با متخصصان. هدف تحصیلی پروژه، توسعه درکی وسیعتر از مباحث و رویکردهای مدیریت و فهم فرایندهای اصلاح و آسیب‌شناسی مسائل مدیریت بود. هدف عملیاتی این بود که مدیریت عالی را در معرض ایده‌های جدید درباره

تحقیقات درباره علت این مشکل شامل مصاحبه‌ها و ملاقاتهای خروجی با مدیریت، سرپرستان، فروشندگان و کسانی که نرخ تولید را اندازه می‌گرفتند^۱ بود (افرادی که موافق زمانبندی مشاغل یا وظایف هستند که پایه‌ای برای سیستم پرداخت بر اساس نتایج است). پیام کاملاً روشن بود: به علت زیاد بودن اصلاحات انجام شده در طراحی و کمبود ابزار و تجهیزات، کارگران نمی‌توانستند درآمدهای خود را از طرح پرداخت براساس نتایج پیش‌بینی کنند. این درآمدها، بسیار در نوسان بودند و کمک مکانیک‌های ماهری که با هزینه‌ای قابل توجه استخدام شده و آموزش دیده بودند نمی‌توانستند خانواده خود را تأمین کنند، بنابراین به خانه برمی‌گشتند. نویسنده این مقاله در اولین تلاش به منظور یافتن راه حلی تجاری برای حل این مشکل پیشنهاد کرد که طرح پاداش گروهی یا تیمی باید به آنها معرفی شود که مرتبط با سیستم ساخت مرحله‌ای باشد. این کار با مقاومت زیاد از سوی مدیریت و خود کسانی که نرخ تولید را اندازه‌گیری می‌کردند روبرو شد. آن بحران خاص درباره نگهداری کارکنان خانم یافت اما مشکلات حقوق (درآمدهای انگیزشی با نرخ بالاتر از بهره‌وری افزایش می‌یافت) و نارضایتی از سیستم پرداخت باقی ماند.

۲. Action Learning

۳. Piece work Abandoned

۱. Rate fixer

راهبرد کسب و کار بخش کشاورزی، توسعه از طریق به دست آوردن املاک بود تا به رهبری بازار دست یابد. این اعتقاد وجود داشت که این راهبرد بدون اینکه بسیاری از کسب و کارهای کوچک - آسیاب، تجارت بذر و شیشه به آن - به یکدیگر نپیوندند دست یافتنی نیست، به گونه‌ای که طرحهای یکپارچه توسعه کسب و کار را بتوان اثربخش ساخت.

نویسنده به همراه مدیر اجرایی دو ابتکار به کار برد که با موفقیت شروع و اجرا شد. نخست تأسیس یک تسهیلات برگزاری کنفرانس در کشور بود که به عنوان بخشی از یک قرارداد به آن دست یافتیم. این تسهیلات به سرپرستان واحدهای کسب و کار به عنوان مراکز ارتباطی ارائه شد که در آن افراد می‌توانستند دور هم جمع شوند تا مباحث کسب و کار را دنبال کنند و برنامه‌های توسعه را تدارک بینند. این کنفرانسها که در آنها آموزش مدیریت تقریباً جنبه فوعی داشت، از سوی کارکنان تسهیل شد و بنابراین نقشی فعال در فرایند تدوین راهبرد کسب و کار بازی کردند. ابتکار دیگر یک ممیزی مدیریت بخشی در سطح وسیع بود که کارکنان هدایت شدند تا مدیرانی را معرفی کنند که دارای توانایی بالقوه برای گسترش کسب و کارهای جدید یا ادامه دادن با گروههای موجود کسب و کار هستند.

چگونگی اجرای طرح پرداخت بر مبنای نتایج قرار دهد. تیم به رهبر کارها (ارزیاب نرخ تولید) گزارش می‌داد و از این آگاه بود که او نمی‌خواهد متقاعد شود دیدگاهش را درباره اثربخشی طرح تغییر دهد، حتی با این که اثبات شده بود به نارضایتی مستمر از حقوق منجر شده است. به هر حال تیم قویاً قادر بود بر او درباره نیاز به بازنگری روشهای ارزیابی نرخ تولید و چک کردن نوسانات حقوق اثر گذارد و فعالیتها طبق آن انجام شد. هدف از منعکس کردن این تجربه مبارزه علیه یک طرح پرداخت قدیمی نیست که امروز هم مناسب قلمداد نمی‌شود، بلکه این حقیقت است که جان رییس و نویسنده می‌توانستند خود را به جذب، آموزش کارآموز و روابط صنعتی محدود کنند اما این کار را نکردند. آنچه ما سعی می‌کردیم انجام دهیم این بود که با بازی کردن نقش خود به عنوان بخشی از یک تیم مدیریتی یکپارچه، علاقه به کسب و کار را بالاتر از علاقه به مسائل مالی قرار دادیم. ما مجبور بودیم آنچه را هدفمان بود به گونه‌ای طراحی کنیم که کسب و کار قصد داشت انجام دهد. در غیر این صورت شکست می‌خوردیم.

رنکس هاویس مک دوگال

در نیمه دهه ۱۹۶۰ نویسنده سرپرست آموزش و توسعه مدیریت رنکس هاویس مک دوگال شد.

نام عوض شده ولی آیا بازی همان است؟ ۱۳

تربیت کنیم؟ آیا می‌توانیم آنها را در جاهای دیگر پیدا کنیم و اگر می‌توانیم کجا و چگونه؟ آیا نیاز داریم سیستمهای پرداخت عملکرد جدیدی معرفی کنیم که پاداشها را به موفقیتها و نوآوریها ارتباط دهد؟ به تمامی این سؤالات بر مبنای تجزیه تحلیلی از محیط کسب و کار پاسخ داده می‌شد.

تیمهای پروژه‌ای بین اداره‌ای به منظور تجزیه تحلیل آن محیط و توسعه و شروع محصولات جدید برقرار شدند. این تیمها به وسیله اعضای هیئت مدیره (قطع نظر از مراتبشان) منصوب شدند. به عنوان مثال، نویسنده تیم محصول جدیدی را برای توسعه و راه‌اندازی باشگاههای جدید کتاب در راستای راهبرد تنوع‌گرایی کسب و کار منصوب کرد.

چه چیزی در مدیریت منابع انسانی تفاوت دارد؟

در طول دهه اخیر و پس از آن افراطی در ایده‌ها، مدها و هوسهای نو وجود داشت که بعضی نو و برخی بازیافت شده بودند. مارشینگتون (۱۹۹۵) اینگونه تعبیر کرده است که گرایش نویسندگان به پر زرق و برق ساختن امور جدید استخدामी «می‌توانند مشوق این دیدگاه باشند که به ابتکارات جدید وسیعتر از آنچه واقعاً هستند نگاه شود و فرض کنند که آنها جایگزینهایی برای امور قبلی

بوک کلاب آسوشیتس

از اواخر دهه ۱۹۷۰ نویسنده در یک دوره ۱۲ ساله مدیر امور کارکنان بوک کلاب آسوشیتس بود. از نویسنده و همکارش به عنوان اعضای هیئت مدیره (بدنه‌ای که در مقابل شرکای کسب و کار، شرکت سهامی دابل دی و شرکت دبلو اچ اسمیت با مسئولیت محدود، مسئول تدوین و اجرای راهبردها و برنامه‌های کسب و کار بود) انتظار داشتند که با هم کار و کلیه مباحثی را که بر کسب و کار اثر می‌گذارد شناسایی کنند. اعضای هیئت مدیره فقط برای بیان عملکرد خود - بازاریابی، سرمقاله، عملیات، امور مالی یا امور کارکنان - آنجا نبودند بلکه آنها تصمیمات جمعی می‌گرفتند. در حقیقت هیچ یک از آنها اگر در گوشه‌ای نمی‌نشست تا موضوعی پیش آید که بر او اثر کند و آن وقت وارد بحث شود راهبردهای کارکنان به سادگی با راهبردهای کسب و کار یکپارچه نمی‌شدند. اگر هیئت مدیره تصمیم می‌گرفت که کسب و کار نیازمند حرکت به سمت زمینه‌ای جدید مثل موسیقی، بازیهای کامپیوتری یا یک باشگاه کتاب است، اعضای آن توأمأ درباره الزامات انسانی آن بحث می‌کردند، به سؤالاتی از این قبیل پاسخ می‌دادند: به چه نوع افرادی نیاز داریم؟ چه کسانی را جذب کرده‌ایم؟ آیا می‌توانیم آنها را برای گرفتن مسئولیتهای جدید

شوند. اما چه چیز جدیدی در آنها هست؟

مدیریت عملکرد بر مبنای شایستگی

مفهوم شایستگی در اوایل دهه ۱۹۸۰ در مقابل دیدگاه مدیریت امور کارکنان شکوفا شد (بویاتزویس، ۱۹۸۲) اگر چه تا پایان آن دهه به جایگاه برجسته فعلی نرسیده بود. مباحثات دانشگاهی متذکر این نکته شده‌اند که آیا باید به شایستگیها یا لیاقتها آنقدر پردازیم تا خسته شویم. مسئولان، همانند نویسنده این مقاله، می‌گویند «مرده شور هر دو را ببرند» و کلمه بی‌معنی‌تری مثل قابلیت را معین می‌کنند. این کار تنها به خاطر خشمگین بودن از علوم معنایی نیست بلکه مهمتر از آن به این علت است که بحث کردن درباره‌ی واژه‌ها بر حقیقت این حس مشترک اساسی سایه می‌افکند که به هنگام جذب، توسعه و پاداش دادن به افراد لازم است به سؤالات زیر پاسخ داده شود: «باید قادر به انجام چه کاری باشند؟»، «لازم است چه چیزهایی بدانند؟» و «برای اینکه در نقش‌هایشان اثربخش باشند باید چگونه رفتار کنند؟». این ایده بی‌معنی است که متخصصان امور کارکنان از این ملاحظات ناآگاه بودند تا اینکه بویاتزویس آن را روشن کرد. البته، متخصصان امور کارکنان خبره‌تر هستند - آنها چارچوبها، نیمرخها و قاموسهای شایستگی خود را دارند و ادعا می‌کنند در تجزیه و

در این زمینه هستند. همان طور که مارشینگتون و دیگران (۱۹۹۲) تذکر دادند، «مبتکران مسائل جدید کارکنان در بسیاری از موارد با استفاده از تکنیکهای قدیمی که برتری آنها رو به کاهش است ولی هنوز متوقف نشده‌اند، بر موجها سوار می‌شوند». به هر حال، اختراهای مارشینگتون و دیگران درباره‌ی «مدگرایی» - نمایاندن مسائل جدید استخدامی به عنوان نوشدارویی برای تمام بیماریهای سازمانی - چیز جدیدی نیست. دراگو (۱۹۵۵) متذکر می‌شود که «نگرانی دائم تمام مدیران امور کارکنان در ماندگی تمام آنها در اثبات این مسئله است که به مؤسسه کمک می‌کنند. مشغولیت اولیه‌ی آنها جستجوی تدریجی است که بر مدیران مربوط اثر گذارد». چهل سال بعد مارشینگتون از عبارت «مدیریت اثرگذاری» استفاده کرد تا همان پیام را برساند.

مفاهیم مدیریت امور کارکنانی که از ظهور مدیریت منابع انسانی در نیمه‌ی دهه ۱۹۸۰ پدید آمده‌اند شامل مدیریت کارکنان بر مبنای شایستگی، مدیریت عملکرد، سازمان یادگیرنده، مدیریت دانایی و اخیراً هوش هیجانی هستند. هیچیک از این مفاهیم، به استثنای مدیریت عملکرد، به طور واضح دربرگیرنده‌ی فلسفه‌های مدیریت منابع انسانی نیستند. همه‌ی آنها می‌توانند به یک اندازه زیر پرچم مدیریت عملکرد گروه بندی

آنهايي بودند که در آزمونها امتياز بالايي به دست آورده بودند و مي‌خواستند بروند. طبيعاً مديران فروش بهترين نامزدها را انتخاب مي‌کردند اما با اين کار مديران فروش افرادي براي اين شغل انتخاب مي‌شدند که داراي کيفيتي فراتر از شغل هستند. آموزش قابليت آنها را براي استخدام در جاهاي ديگر افزايش مي‌داد. نتيجه اين تجزيه تحليل، فرايند مصاحبه ساخت يافته‌اي بود که به وسيله آزمونهاي روانشناسي که دسته مناسب تواناييها را مشخص مي‌کرد پشيماني مي‌شد. استفاده از اين آزمونها خروج از کار را کاهش داد و به افزايش سودآوري کمک کرد. به زودي پس از آن در بخش کشاورزي شرکت رنکس هاويس مک دوگال کار مشابهي براي نمايندگيهاي فروش انجام شد تا سطوح مختلف رفتار که مي‌تواند منجر به درجه بيشتر يا کمتر عملکرد فروش شود مشخص و تعريف شود. اين چارچوب «شايسنگي» براي ارزيابي عملکرد و آموزش مورد استفاده قرار گرفت.

در شرکت بوک کلاب آسوشيتس در اوایل دهه ۱۹۸۰ مشکلي در درجه‌بندي طراحان واحد خلاقيت رخ داد. روشهاي متعارف ارزياباي شغل عمل نمی‌کرد. اين روشن بود که سطح کمک آنها از طريق تجزيه تحليل آنچه کارکنان خلاق قادر به انجام آن بودند به بهترين وجه اندازه‌گيري می‌شد.

تحليل نيازمنديها سيستماتيک‌تر هستند (اگرچه تکنیکهاي تجزيه تحليل مهارتها در دهه ۱۹۵۰، مثلاً به وسيله سيمور در سال ۱۹۵۴ توسعه يافت). با طرح دو مطالعه موردی قبلي، دو مثال بسيار متفاوت از آنچه نتيجه فعاليتهاي مديريت امور کارکنان بر مبنای شايسنگي در دهه‌هاي ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ بود می‌آوريم.

در اواسط دهه ۱۹۶۰ بخش ميدلندز شرکت بریتیش بيكریز (بخش شيريني‌پزي شرکت رنکس هاويس مک دوگال) راهبرد کسب و کاری تدوين کرد بر اين مبنا که فروشندگان داراي کاميون استخدام کند تا محصولات شيريني بيشترى را به صورت دربه‌در به فروش رساند. يک برنامه آموزشی فشرده تهيه شد و فروش بالا رفت. اما فروشندگان داراي کاميون به نمايندگيهاي فروش معتبرتر رفتند و آنجا را ترک کردند و فروش پايين آمد. با کمک دانشگاميان محلي، تجزيه تحليل جزئي اين کار فروشندگان داراي کاميون انجام شد تا مشخص شود در چارچوب شايسنگيها چه اتفاقي افتاده است. اين تجزيه و تحليل شامل اين می‌شد که کارکنان فروش خوب چه کار انجام دادند و چگونه آن را انجام دادند. آزمونهاي روانشناسي تهيه شده و براي کارکنان موجود به کار برده شد. بعدها تجزيه تحليل از ترک کنندگان انجام شد که اين ترک کنندگان

مدیریت عملکرد

عموماً معتقدند که مدیریت عملکرد اختراع اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ است. اما این اصطلاح برای نخستین بار به وسیله ییو در سال ۱۹۷۴ در توصیف مقدمه فرایند مدیریت عملکرد در شرکت کورنینگ گلاس به کار رفت. مدیریت عملکرد در نسخه اولیه، کاملاً بر مبنای اندازه گیری میزان دسترسی به اهداف مورد توافق بود. اما این چیزی بیشتر یا کمتر از سیستم مدیریت از طریق اهداف نیست که امروز نامعتبر است. خصوصیات مدیریت عملکرد از قبیل یکپارچه کردن اهداف فردی و سازمانی، بخشی از مفهوم مدیریت از طریق اهداف است که به وسیله دراگو (۱۹۵۵) مطرح شد و توسط مک گریتور (۱۹۵۷، ۱۹۶۰) توسعه یافت. همان طور که دراگو نوشت: «عملکرد تجاری نیازمند این است که هر شغل در جهت اهداف کل کسب و کار جهت گیری شود». او بر اهمیت اندازه گیری تأکید کرد که خصوصیت اصلی مدیریت عملکرد است اما تأکید کرد که: «لازم نیست این اندازه گیریها کمی و خشک باشند؛ همچنین لازم نیست دقیق باشند. اما باید روشن، ساده و منطقی باشند». در سال ۱۹۶۰ مک گریتور نوشت که هدف مدیریت از طریق اهداف باید «ترغیب یکپارچگی و ایجاد موقعیتی که در آن زیر دست بتواند به بهترین وجه به

در یک طرف مقیاس، طراحی یک فقره در کاتالوگ یک باشگاه کتاب تأسیس شد و در طرف دیگر، طراحی و تعیین سبک یک کاتالوگ کاملاً جدید برای راه اندازی یک باشگاه کتاب. حال آنچه «چارچوب شایستگی» نامیده می شود توسعه یافت که نه تنها سطوح شایستگی را با هدف درجه بندی تعریف کرد بلکه همچنین کارراهها را نیز طراحی کرد و «نقاط هدفی» قرار داد که مشخص می کرد طراحان باید چه چیزی یاد بگیرند تا پیشرفت کنند. بنابراین رویکرد توسعه ساختار مزد و رویکرد توسعه و برنامه ریزی کارراهه در هم پیچیده شدند، ده سال قبل از اینکه این درهم پیچیدگی در کانون توجه قرار بگیرد (ماک دوفی، ۱۹۹۵).

آخرین مد در این زمینه هوش هیجانی است. فرض داشتن بهره هوشی زیاد برای اثربخش بودن کافی نیست، بلکه «ظرفیت تشخیص احساسات خودمان و دیگران، برای انگیزه دادن به خودمان، برای خوب اداره کردن هیجانات در خودمان و روابطمان» (گولمن، ۱۹۹۵) نیز لازم است. این امر در کتیبه یونانی معبد آپولو در دلفی حک شده است - «خودت را بشناس» - همراه با عصاره ای از تمام قاموسها و چارچوبهای شایستگی که در دهه اخیر ایجاد شده است. بسته بندی بهتر است اما جدید نیست.

نام عوض شده ولی آیا بازی همان است؟ ۱۷

اهمیت مدیریت دانایی توسط اسکاربورو و دیگران (۱۹۹۹) مورد تأکید قرار گرفت که ادعا کردند «دانش به عنوان موتور عملکرد سازمانی جانشین سرمایه می‌شود». **ساروین** (۱۹۹۳) با تعریف یک سازمان یادگیرنده به عنوان سازمانی که «در خلایق، به دست آوردن و انتقال دانش، و در اصلاح رفتارش به منظور منعکس کردن دانش و بینشهای جدید ماهر است» این دو ایده را به هم مرتبط ساخت.

طبق نظر اسلومن (۱۹۹۹) مفهوم سازمان یادگیرنده مبهم و غیرقابل اعمال و بنابراین رو به انحطاط است، و **بورگومین** (۱۹۹۹) رضایت می‌دهد که درباره سازمان یادگیرنده ساده بگیرد. بازار ایده‌ها به مانند محصولات می‌تواند اشباع شود و این امر می‌تواند همان باشد که به آن اشاره می‌کنیم. شاید این مفاهیم به سادگی نظریه یادگیری سازمانی را بسته‌بندی مجدد می‌کنند (آرگوس، ۱۹۹۲)، نظریه‌ای که این دیدگاه را ارائه می‌دهد که سازمانها سیستمهای یادگیری مستمری هستند (هریسون، ۱۹۹۷) که در آنها سازوکارهایی برای موفقیت و استفاده از ظرفیتهای سازمانی برای اشخاص و گروهها تعبیه شده است (مارسیک، ۱۹۹۴). این امر به خوبی با این باور که مزیت رقابتی از طریق بالابردن ظرفیت منابع به دست می‌آید سازگار است و داشتن سیمایی روشن از

اهداف شخصی خودش از طریق هدایت تلاشهایش در جهت اهداف مؤسسه برسد» باشد. البته بعضی تحولات در این بازی داشته‌ایم. مدیریت عملکرد فراتر از رویکردهای سنتی به سوی ارزیابی عملکرد حرکت کرده است. به جای رتبه‌بندی از بالا به پایین تمرکز بیشتر بر گفتگو برای حل مسئله‌ای است که منجر به توافق شود (اگرچه رویکرد مشارکت به وسیله مک گریگور در سال ۱۹۶۰ دفاع شد). پیشرفت دیگر معرفی «مدل ترکیبی» عملکرد است که در آن نه تنها خروجیها (رسیدن به اهداف) بررسی می‌شود بلکه ورودیها (سطوح شایستگی ابراز شده) نیز ارزیابی می‌شود. این مورد آخر پایه‌ای برای تدارک برنامه‌های توسعه شخصی فراهم می‌آورد که منجر به برنامه‌های یادگیری خود مدیریتی (اما پشتیبانی شده) می‌شود.

سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش

سازمان یادگیرنده توسط سنج (۱۹۹۰) به عنوان «سازمانی که به طور مداوم پیشرفت می‌کند تا آینده را خلق کند» تعریف شد. این عبارت تا حدی خشن از سوی **ویک** و **لئون** (۱۹۹۵) بدین صورت تفسیر شد که سازمان یادگیرنده سازمانی است که «با خلق و تصفیة قابلیت‌های مورد نیاز برای موفقیت در آینده به طور مداوم بهبود می‌یابد».

بود. استن دمیگتون، قائم مقام او، این رویکرد را با اطمینان از اینکه داده‌های تحقیق عملیاتی مورد استفاده قرار گرفته است، گسترش داد. او در جلسات هیئت مدیره و کنفرانسهای بازاریابی اصرار کرد که رهبری بازاری که این کسب و کار در حال حاضر به آن دست پیدا کرده است، فقط در صورتی حفظ می‌شود که شرکت از درک و تخصصهای خودش استفاده مؤثر به عمل آورد. او قویاً با افراد به چالش پرداخت تا توضیح دهد که آنها از یک رویکرد موفق مثلاً یک سبک جدید تبلیغات چه چیزهایی یاد گرفته‌اند - چرا موفق شدند و آن موفقیت چگونه می‌تواند در آینده تکرار شود. او از دست کسانی که با ایده‌هایی می‌آمدند که به روشنی و در سایه درکی از تجربیات قبلی درباره آن فکر نکرده بودند، عصبانی می‌شد. او کنفرانسهای مدیریتی و بازاریابی برپا کرد و تیمهای پروژه‌ای برای تجزیه و تحلیل تجربیات و توسعه ابتکارات جدید تشکیل داد. این تمام آن چیزی بود که بدون مراجعه به مفهوم سازمان یادگیرنده یا مدیریت دانایی انجام شد. نقش منابع انسانی در تمام این فرایندها تسهیل انتشار یادگیری از طریق کارگاههای آموزشی، پروژه‌ها و کنفرانسها و بعدها، دادن مسئولیت هماهنگی تهیه طرحهای تجاری بود که نتایج فعالیتهای یادگیری را به هم می‌پیوست.

یک مفهوم به عنوان پایه عمل کمک کننده است (بسته‌بندی به جای تغییر دادن ماهیت محصول کاربردهای خودش را دارد). اما سازمانهای اثربخش سالها این کار را انجام داده‌اند بدون اینکه اصطلاح خاصی برای آن به کار برند - آنها بازتاب سخن ام. جوردین در **لابورگوس جنتیلوم** (مولیر، ۱۶۷۰) هستند که گفت «بیش از ۴۰ سال نثر می‌نوشتم بدون اینکه آن را بلد باشم». این وضعیت در بوک کلاب آسوشیتس در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ نشان می‌دهد که سازمانهای یادگیرنده قبل از این که این اصطلاح اختراع شود به چه صورتی وجود داشته‌اند. راهبرد کسب و کار، رهبر بازار شدن در باشگاههای کتاب بود و **تونی گولد دیویس**، مدیر عامل شرکت در دهه ۱۹۷۰، به سادگی تشخیص داد که این امر مستلزم این است که در استخدام اعضا، انتخاب کتابها، فروش به اعضا و انجام سفارشهای آنان از هر کس دیگری بهتر باشد. او تشخیص داد که مقدار زیادی «درک و فهم» مثل دانش، در سازمان و مقدار زیادی داده درباره خریدن رفتار اعضا وجود دارد. این دانش باید تسهیم و داده‌ها باید تجزیه و تحلیل و منتشر شوند. او نخست بر تجزیه و تحلیل داده‌ها تمرکز کرد و واحد تحقیق در عملیاتی برپا کرد که تنها وظیفه‌اش مطالعه داده‌ها و توزیع آن به منظور آگاه سازی بازاریابی و تصمیمات عملیاتی

نتیجه گیری

توسعه مدیریت امور کارکنان / منابع انسانی طی بیست سال اخیر تکاملی بوده است. هیچ ناپیوستگی یا تغییر عمده‌ای در این پارادایم وجود نداشته است. مدیریت منابع انسانی دنیای جدیدی نبود. این درست است که دیدگاههای متفاوتی پدید آمدند، ولی از طریق درک پیشرفتی که در گذشته شده بود و تخمینی از جهت‌گیریهای احتمالی در آینده توسعه یافتند. این تخمین در سایه درک اهمیت تحولات در مفاهیم تجاری و اقتصادی انجام شد که مدیریت امور کارکنان باید از آن پیشی بگیرد و به آن پاسخ دهد. مفهوم مدیریت منابع انسانی شدیداً مورد انتقاد قرار گرفته است - به صورت مبهم توسط کینوی و آنتونی (۱۹۹۲) که ادعا کردند می‌توان به مدیریت منابع انسانی به عنوان یک «محصول فرهنگی پست مدرن و نمونه اولیه و باز خریدنی» توجه کرد و به گونه‌ای وحشیانه توسط هارت (۱۹۹۳) که معتقد است تمام مفهوم مدیریت منابع انسانی «غیراخلاقی و ضد جامعه، غیرحرفه‌ای، انفعالی، غیراقتصادی و از نظر بوم شناسی تخریب کننده است». لک (۱۹۸۹؛ ۱۹۹۵) گفت که پر از تناقضات داخلی از قبیل مسائلی فراتر از تعهد، و علم معانی است - ممکن است مدیران ادعا کنند که رویکردی جدید را می‌پذیرند اما واقعیت متفاوت است. مدیریت

منابع انسانی برای بعضیها مهلک است و برای دیگران به سادگی کار نمی‌کند. ولی آنگونه که گاست (۱۹۹۹) اشاره کرد، این دیدگاهها متناقض‌اند - عملکرد مدیریت منابع انسانی اگر اتفاق نیفتد چگونه می‌تواند زیان‌آور باشد؟ مشکل اصلی مدیریت منابع انسانی این است که ساخته دانشگاهیان و معروف شده توسط مشاوران است. برخی مدیریتها یک رویکرد وحدت‌گرا را ترجیح می‌دهند و از کارگزارانشان بهره‌برداری می‌کنند - مدیریت منابع انسانی ممکن است زبانی برای توجیه آن رویکرد فراهم آورد اما مسئول آن نیست. شاغلانی که فقط مقداری از ادبیات عظیم دانشگاهی درباره مدیریت منابع انسانی - صنعت مدیریت منابع انسانی - را بخوانند باید از این که درباره چه چیزی است تعجب کنند. ما می‌گوییم «در یک نام چه هست؟» «آیا موضوع کوچکی است که آن را می‌خوانیم؟». «آیا این مهمتر نیست که بر آنچه انجام می‌دهیم تمرکز کنیم؟»، «تمام این سخنان فیلسوفانه چه کمکی به ما می‌کند؟» آنچه مشاهده می‌کنیم این است که وقتی دانشگاهیان فهرستی از «فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی» تهیه می‌کنند شبیه فعالیت‌های مدیران امور کارکنانی است که با آن بزرگ شده‌ایم. تحقیقی که توسط گاست (۱۹۹۹) بر روی عکس‌العمل کارگران در برابر مدیریت منابع انسانی انجام شد به

فعالیت‌های منابع انسانی زیر باز می‌گردد: فرصتهای بیان شکایت، فرصتهای سود بردن از آموزش، اطلاعات دربارهٔ مباحث تجاری، جایگاه منحصر به فرد، سیستمهای اثربخش برای برخورد با قلدری و اذیت و آزار، تلاشهای جدی برای دلچسب و متفاوت کردن مشاغل، ارتقا از داخل، مشارکت کارکنان، سیاستهای دقیق برای اجتناب از نیروی کار مازاد اجباری، پرداخت برای عملکرد، تسهیم سود و استفاده از بررسیهای نگرشی. همهٔ این کارها، به استثنای ممنوعیت نیروی کار مازاد، قبل از اینکه مدیریت منابع انسانی ظاهر شود می‌توانست در مؤسسات پیشرفت کنندهٔ منطقی وجود داشته باشد و داشت. آنچه در این باره بسیار منحصر به فرد است این است که وقتی زیر عنوان منابع انسانی درمی‌آیند باید مورد تکریم واقع شوند مگر اینکه از مدیریت منابع انسانی به عنوان مترادف مدیریت امور کارکنان استفاده شود؟

مدیریت منابع انسانی به عنوان نظریه، هیچ چیزی برای ارائه به متخصصان امور کارکنان ندارد. در حقیقت زبان آن اگر چه پرورده شده می‌تواند منجر به شکافی بین مدیریت کلی کسب و کار و کارکرد امور کارکنان شود. طبیعتاً، کارکنان علاقه‌مند سندی هستند که امور کارکنان مترقی از طریق آن به عملکرد بهبود یافته تجاری کمک کند (هوسلید، ۱۹۹۵؛ پاترسون و دیگران، ۱۹۹۷)

اما بیشتر علاقه‌مند پرداختن به امور یا مجموعه‌ای از امور هستند که احتمالاً در سازمان‌هایشان اثربخش‌ترین است. اگر اطمینان یافته‌اند که دسته‌بندی چیز خوبی است، چه کار باید بکنند؟ اگر به آنها گفته شده (گروتون و دیگران، ۱۹۹۹) که شکافی بین فصاحت منابع انسانی و واقعیت بسیاری از کسب و کارهاست. آنها علاقه‌مند به پل زدن روی آن شکاف هستند (و ضمناً گروتون و دیگران راهنمایی فراهم نیاورده‌اند که این کار چگونه می‌تواند انجام شود). اگر به آنها اطلاع داده شود که باید راهبردی باشند می‌خواهند بدانند معنی آن در عمل چیست و چگونه می‌توانند به صورت یک متخصص راهبردی اثربخش عمل کنند. تهیه و انتشار مواد خام مطالعات موردی دربارهٔ اینکه چه چیزی عمل می‌کند و چرا عمل می‌کند مهمترین کمکی است که دانشگاهیان، مؤسسه رسمی امور کارکنان و توسعه و مشاوران مدیریت می‌توانند بکنند.

مسئولان خوب نسخه نمی‌خواهند. آنها توضیحات و مثالهایی از این که چگونه کار انجام می‌دهند و نمی‌دهند نیاز دارند. آنها می‌توانند برای خودشان فکر کنند اما از اطلاعات پیشرفتهای جالب توجه و عملکردهای خوب، چه به عنوان امور منابع انسانی توصیف شوند یا نشوند، سود می‌برند. آنچه آنها می‌نامند نامربوط است. موضوع این است که آنها

نام عوض شده ولی آیا بازی همان است؟ ۲۱

و این که ایده‌های جدید و عملکردهای خوب ممکن است با آنها سازگار شوند آگاه باشند. بازی در اصل خود همان بازی باقی مانده اما روشی که آنها بازی می‌کنند تغییر کرده است. خواه ناخواه تغییر نام بی‌اهمیت است. فعالیتهای جدید توسعه یافته و به طور فردی یا گروهی به آن عمل شده است زیرا آنها نیازهای این وضعیت را برآورده می‌سازند. موضوع این است که چه چیزی عمل می‌کند.

چه هستند و چگونه عمل می‌کنند. بالاتر از همه، مسئولان می‌خواهند به موفقیت برسند. آنها می‌دانند در گذشته چه چیزی به خوبی عمل کرده اما آگاه‌اند که محتوا به طور مستمر تغییر می‌کند. آنها می‌خواهند بدانند چه چیزی احتمالاً در آینده خوب عمل می‌کند. آنها مجادلهٔ پورسل (۱۹۹۹) را می‌پذیرند که: «ما باید به فرایندهای تحول سازمانی حساستر باشیم و از به دام افتادن در منطق انتخاب عقلایی اجتناب ورزیم». این بدین معنی است که شاغلان باید از نیازمندیهای تجاری منتج

