

禪

گذار از مدیریت به رهبری منابع انسانی در سازمان

6 ویژگی اصلی رهبر منابع انسانی . . . .

در این مقاله تلاش خواهد شد تا به موضوع استراتژیک رهبری منابع انسانی در سازمان پرداخته شود . اسفندیار سعادت در کتاب خود، مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی بهمنظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده است . در واقع، منظور از منابع انسانی سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند که در برخی از سازمانها برای نشان دادن اهمیت آن از عبارت «سرمایه انسانی » نیز استفاده میشود . منظور از سازمان نیز تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیت خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است. این حوزه، همواره یکی از پرچالشترین پستهای سازمان بوده است . اما سؤالی که در اینجا مطرح میشود، آن است که فرد مناسب برای این جایگاه چه کسی است و چه ویژگیهایی باید داشته باشد . مدیری وظیفهگرا یا رهبری کاریزماتیک؟

برای درک بهتر موضوع، ابتدا به ویژگیها و تفاوتهای دو کلیدواژه «رهبری سازمان» و «مدیریت سازمان» بر اساس ادبیات تحقیق اشاره خواهد شد . در یکی از پژوهشهای انجامشده در این حوزه در سال 2011 که در جدول شکل 1 دیده میشود، محقق به بیان این تفاوتها پرداخته است . همانطور که دیده میشود، رهبر سازمان نگاهی متفاوت و تکاملیافتهتر از مدیر دارد . حال در حوزه منابع انسانی، با توجه به این تفاوت دیدگاه، ویژگیهای اصلی انتخاب فردی که رهبری منابع انسانی سازمان را بر عهده بگیرد، چگونه خواهد بود؟ خانم مارگارت جاکوبی، بنیانگذار شرکت «MJ Management Solutions» که به طور تخصصی در حوزه مشاوره منابع انسانی فعالیت میکند، حاصل تجربیات خود را اینگونه بیان کرده است : «در دنیای امروز، کمبود رهبران منابع انسانی باکیفیت، بهوضوح دیده میشود. اما نکته بدتر از آن، تمایز قائل نشدن میان رهبران منابع انسانی شایسته در برابر رهبران منابع انسانی کماثر، از سوی بسیاری از مدیران عامل است . فقدان رهبری اثربخش منابع انسانی، میتواند منجر به ضعف عملکرد کارکنان، افزایش میزان ترک خدمت آنان و ناتوانی در جذب استعدادهای

[illegible]

رهبر	مدیر
بر افراد متمرکز می‌شود	بر چیزهایی به جز افراد تمرکز می‌کند
نگاهش رو به بیرون است	نگاهش رو به درون است
ترسیم چشم‌انداز	اجرای طرح‌های مصوب
به فکر ساختن آینده است	به بهبود شرایط حال می‌اندیشد
جنگل را می‌بیند	درختان را می‌بیند
به کارکنان اختیار و قدرت می‌دهد	کارکنان را کنترل می‌کند
همکاران	زیردستان
اعتماد و توسعه	هدایت و هماهنگی
انجام کارهای درست (اثربخشی)	انجام درست کارها (کارایی)
ایجادکننده تغییرات	مدیریت تغییرات ایجادشده
در خدمت زیردستان	در خدمت بالادستان
استفاده از نفوذ برای انجام کارها	استفاده از اختیارات قانونی برای انجام کارها
بهره‌گیری از تعارضات	پرهیز از تعارضات
قاطعانه عمل می‌کند	بر مبنای مسئولیت عمل می‌کند

[illegible] *1:* [illegible]

1- [illegible]
[illegible]

2- تمرکز بر عملکرد

مهمترین نقش رهبر منابع انسانی در سازمان، حفظ و بهبود عملکرد کارکنان است. در واقع، فردی که برای این نقش برگزیده میشود، بازوی اصلی مدیرعامل و هیئتمدیره برای پایش و جهش عملکرد است. او باید توانایی ایجاد بهبود در بهرهوری و عملکرد کلی سازمان را داشته باشد، راههای ایجاد انگیزه در میان کارکنان را کشف کند، قدرت شناسایی و جذب استعدادهای برتر را داشته باشد و بهعنوان مزیتی رقابتی در سازمان محسوب شود تا موجب رشد و ارتقای کسبوکار شود.

3- قدرت برقراری ارتباط عالی

رهبر منابع انسانی طراز اول، باید توانایی تعامل بسیار بالایی با تمامی کارکنان و بهویژه کارمندان بخش منابع انسانی را داشته باشد. در واقع، داشتن مهارتهای ارتباطی مؤثر برای رهبر حوزه منابع انسانی یک ضرورت است. او باید قادر باشد با برقراری ارتباطات اثربخش، کارکنان را به سمت و سوی مطلوب سازمان سوق دهد.

4- پایبندی به اصول اخلاق حرفهای

رهبران منابع انسانی پیشتاز، کسانی هستند که به رعایت اصول اخلاق حرفهای تعهد دارند. اصول اخلاق حرفهای، فهرستی از بایدها و نبایدهای رفتاری هستند که الگوی رفتار ارتباطی افراد سازمان را با یکدیگر، با مشتری و با سایر ذینفعان ترسیم میکند. این اصول اغلب، بیان رسمی ارزشها درخصوص مسائل معین است و در هر حرفهای دقیقاً رفتار درست و نادرست را تعیین میکند. رهبر منابع انسانی بهعنوان یکی از متولیان اصلی فرهنگ سازمانی، باید به اصول اخلاق حرفهای ویژه کسبوکاری که در آن فعالیت میکند، مسلط باشد و با پایبندی عملی به این اصول، موجب اشاعه آنها در سطوح مختلف سازمان شود. از این رو، در فرایند انتخاب رهبران منابع انسانی، ضروری است که با بهرهگیری از راهکارهای مستقیم و غیرمستقیم، این معیار نیز مدنظر قرار گیرد.

5- مهارت مذاکره

رهبران منابع انسانی موفق، باید مذاکرهکنندگان خبرهای باشند؛ چرا که در سازمان همواره تعارض میان دو یا چند گروه وجود خواهد داشت. رهبر موفق باید بتواند با یافتن راه حلهایی که گروههای متعارض میپذیرند، با هدایت این تعارضات در راستای اهداف استراتژیک سازمان، تهدیدها را به فرصت بدل کند. در واقع رهبر موفق منابع انسانی، همچون سدی است که از امواج خروشان تعارضات سازمانی، انرژیهای سازنده و خلاق به وجود میآورد و این مهم، جز با توانمندی در فنون مذاکره به دست نخواهد آمد. به عبارت دیگر، علاوه بر دارا بودن مهارتهای ارتباطی میانفردی، رهبر منابع انسانی، باید بهگونهای با طرفین نزاع درونسازمانی برخورد کند که در نهایت هر دو طرف با رضایت، دفتر کار وی را ترک کنند.

6- توانایی تشخیص ابهامات

ماهیت رهبری منابع انسانی بهگونهای است که با مسائل مبهم و پیچیده بسیاری در سطح سازمان روبهرو خواهد شد؛ چرا که هر سازمان با توجه به تعداد کارکنان، نوع فرهنگ حاکم و بسیاری دیگر از متغیرهای سازمانی و محیطی، پتانسیل بروز رفتارهای متفاوت ـ مثبت یا منفی ـ را خواهد داشت. رهبر منابع انسانی موفق در این حوزه، فردی است که بتواند در رویارویی با این ابهامات، متوازن و سنجیده عمل کند. ضمن اینکه وی باید بداند در چه زمانی نیاز به استفاده از نظرات و تجربیات کارشناسان دیگر حوزهها مانند حقوقدانان، روانشناسان و ... دارد و چه هنگامی باید با تکیه بر قابلیتهای درون سازمانی، اقدام به حل مسائل کند.

در پایان، ذکر این نکته ضروری است که یافتن فرد لایقی که هدایت بخش منابع انسانی سازمان را بر عهده بگیرد، چالشی بسیار جدی خواهد بود، اما این انتخاب ارزش آن را دارد که هیئتمدیره و مدیران ارشد، با دقت نظر بیشتری به آن بپردازند؛ چرا که انتخاب شایسته میتواند موجب ارزشآفرینی برای سازمان شود. همانطور که بیان شد، این ارزشآفرینی میتواند در زمینههایی همچون کمک به جذب و استخدام برترین استعدادهای بازار کار، حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد فعلی در بازار رقابتی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان، متبلور شود. رهبر منابع انسانی با ویژگیهای ذکرشده، یکی از ارزشمندترین اعضای گروه مدیریت سازمان محسوب خواهد شد.

اگر سازمانی، به هر علتی توانایی جذب و استخدام چنین رهبری را برای هدایت بخش منابع انسانی خود ندارد، بهترین کار آن است که با جذب و بهرهگیری از مشاور منابع انسانی مجرب و خوشفکر، تا حدودی این خلأ را پر کند؛ مشاوری که بتواند در تمامی گامهای فرایندی حوزه منابع انسانی، به اعضای

هیئتمدیره و مدیرعامل مشورتهای لازم را بدهد . سازمانها به هنگام جذب و استخدام، طراحی و راهاندازی سامانههای منابع انسانی و آموزشهای اصول رهبری، میتوانند از کمک مشاوری باتجربه و مورد اعتماد، جهت افزایش اثربخشی حوزه منابع انسانی، بهرهمند شوند .

نتیجهگیری

برای شناسایی و جذب مدیر ارشد منابع انسانی، علاوه بر تمامی شرایط لازم برای احراز این پست، اعم از مدارک تحصیلی مرتبط و سوابق مدیریتی موفق، شرایط دیگری نیز بهعنوان شرایط کافی احراز مطرح میشوند که به نوعی نقش مکمل دارند . این به آن معناست که موارد ششگانهای که توسط مارگارت جاکوبی در خصوص گزینش رهبر منابع انسانی بیان شد، در واقع ناقض شرایط اولیه احراز نیستند، بلکه موجب اثربخشی بیشتر بخش منابع انسانی سازمان میشوند و میتوان گفت، بهنوعی گذار از مدیریت به رهبری منابع انسانی خواهد بود .

==================================

شاید به این مقالات هم علاقمند باشید :

11 تلقینی که افراد موفق هر روز با خود تکرار میکنند

افراد موفق، این هشت چیز را قربانی میکنند

اگر موفقیت میخواهید، این ۲۵ ویژگی را از خود دور کنید

۱۰ تفاوت افراد طبقه متوسط و افراد ثروتمند

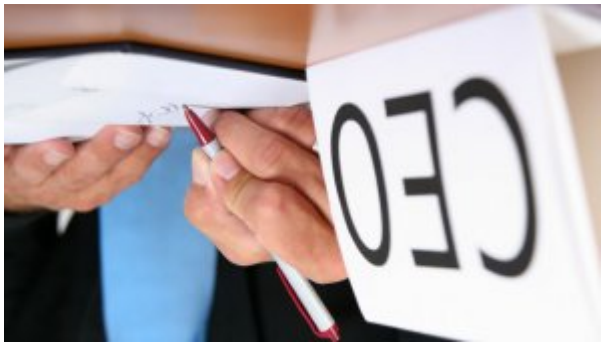
پروندههای نیمهباز را ببندید تا درهای موفقیت باز شود

برای رسیدن به موفقیت، این ۸ نکته را از مؤسس علیبابا یاد بگیرید









چرا ثروتمندترین مرد چین پیش از میلیاردر شدن شادتر بود

۵ سئوالی که هر فردی باید از مدیرش بپرسد

تابلوی موفقیت خود را به دیوار کدام خانه نصب میکنید؟ (نگاهی به چهارخانه موفقیت)

این ۱۲ عادت قاتل بهرهوری شما هستند

[redacted]



[redacted]

[redacted]:
[redacted]
[redacted]:
[redacted]
[redacted]:
[redacted]
[redacted]:
14:25 - 08/01/1395
[redacted]:
[redacted] - [redacted] - [redacted] - [redacted] - [redacted] - [redacted] - [redacted] - [redacted]

[redacted]
[redacted]:https://www.shabakeh-mag.com/success-and-entrepreneurship/3132/6-%D9%88%DB%8C%DA%98%DA%AF%DB%8C-%D8%A7%D8%B5%D9%84%DB%8C-%D8%B1%D9%87%D8%A8%D8%B1-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C