

هنر مدیریت منابع انسانی

شیوه‌های مدیریتی که واقعاً کارآمد هستند

اسویکا آبرامویچ

مترجم: آرزو مهران

سرشناسه: آبراموویچ، اسویکا

Abramovitch, Tsvika

عنوان و نام پدیدآور: هنر مدیریت منابع انسانی: شیوه‌های مدیریتی که واقعا کارآمد هستند/اسویکا آبراموویچ؛ مترجم آرزو مهران. مشخصات نشر: تهران، تصمیم ۱۴۰۳. مشخصات ظاهری: ۲۰۲ ص.؛

۵/۲۱×۵/۱۴

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۷۱۳-۰۱-۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

عنوان اصلی: The Art of Managing Humans: Management Practices that Actually Work, 2024

موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت

Manpower planning

کارکنان -- مدیریت

Personnel management

عفونت‌های کروناویروس -- جنبه‌های اقتصادی

Coronavirus infections -- Economic aspects

کسب و کار -- مدیریت

Business -- Management

کارآمدی سازمانی

Organizational effectiveness

برنامه‌ریزی راهبردی

Strategic planning

شناسه افزوده: مهران، آرزو، ۱۳۶۰ مترجم

رده بندی کنگره: HF5549/5

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتاب‌شناسی: ۹۹۲۱۳۶۲

هنر مدیریت منابع انسانی

نویسنده اسویکا آبراموویچ

مترجم آرزو مهران

طراح جلد میثم مدنی

سال/نوبت/تیراژ ۱۴۰۴ | چاپ اول | ۲۰۰ جلد

چاپ و صحافی چاپ روز

قیمت ۲۸۰ هزار تومان

شابک ۹۷۸-۶۲۲-۴۷۱۳-۰۱-۸



www.tasminpub.com



۰۹۱۲۶۱۲۸۰۶۱



info@tasminpub.com

فهرست مطالب

درباره مترجم.....	۶
سخن مترجم.....	۷
مقدمه.....	۹
واقعیت‌های عملی دنیای کار	۱۹
«آنچه بودیم، آنچه هستیم!».....	۱۹
تاریخچه منابع انسانی.....	۲۷
تجلی یک مفهوم: وفاداری.....	۳۴
مدیران منابع انسانی چگونه باید ارزیابی شوند؟.....	۳۸
کروناویروس؛ زمانی برای یک انقلاب.....	۴۹
تأثیر ویروس کرونا بر سازمان‌های ما.....	۵۶
ارزیابی و نقشه‌برداری بر اساس مدل الکلنگ	۶۳
مدل شش مرحله‌ای الکلنگ.....	۶۹
ترسیم نقاط قوت و ضعف، همه چیز فقط تئوری نیست!	۷۱
گفت‌وگوهای فردی با کارکنان را به صورت تدریجی و عمیق انجام دهید!.....	۷۹
یادداشت برداری در بحث‌های گروهی!.....	۸۸
بازدیدهای میدانی آزاد: گفتگوهایی از دل سازمان.....	۹۱
سبک‌های راه‌بری: سبک‌های مختلف چگونه به هم مرتبط هستند؟.....	۱۰۳
رویدادهای خارج از سازمان با بازی‌های هوشمند.....	۱۰۹
الکلنگ قدرت‌های سازمانی، فرایندهای پیگیری ارزیابی	۱۱۹
تله سوگیری در ارزیابی: آیا به بخش‌های پایین‌تر هم توجه کرده‌اید؟.....	۱۲۸
کشف یک راه‌بر بالقوه در میان کارکنان عادی.....	۱۳۱
مدیران، کارمندان و سطوح میانی.....	۱۴۱
سرمایه انسانی، یک سرمایه‌گذاری پربار (مرحله ششم مدل).....	۱۴۶
«همه منابع انسانی هستند» پس دو برابر تلاش کنید!.....	۱۵۳
فردا از همین امروز شروع می‌شود، مدیرعامل بعدی کیست؟	۱۶۷
از مهندسی کامپیوتر تا جاز.....	۱۷۶
کمی خودخواهی می‌تواند مفید باشد.....	۱۸۹
نکته‌ای برای تأمل: واقعاً چه کسی شایسته انتصاب به‌عنوان مدیر است؟.....	۱۹۵
قطب‌نمای من: از روابط کاری تا روابطی که کارآمد هستند.....	۱۹۹
مراجع و منابع	۲۰۱

این کتاب با عشق تقدیم می‌شود به همسرم میکی (میشال) برای
حمایت و همراهی‌اش در طول تمام دوران حرفه‌ای‌ام و به فرزندان
دوست‌داشتنی‌ام.^۱

«عشق فقط نگاه کردن به هم نیست، بلکه نگاه کردن در یک جهت
است.»

آنتوان دو سنت اگزوپری

تقدیم به پدر عزیزم، کاپیتان اصغر مهران، استاد خلبان؛

از تو مدیریت نیروی انسانی، حرفه‌ای‌گری و غرقگی در کار و زندگی را آموختم. ما نا باشی

درباره مترجم

آرزو مهران^۱، مشاور و مدیر توسعه سرمایه‌های انسانی، کوچ زندگی و مترجم است. کتاب‌هایی که تاکنون از او منتشر شده، شامل: «کوچینگ مثبت»، «نشخوار فکری»، «هنر تنبلی»، «مبانی کوچینگ زندگی» و کتاب حاضر است. همچنین کتاب‌های دیگری در حوزه منابع انسانی و کوچینگ در دست ترجمه دارد.

آرزو مهران کار حرفه‌ای خود را از سال ۱۳۸۳ در حوزه منابع انسانی شروع کرد و تاکنون در چندین شرکت به عنوان مدیر و مشاور توسعه سرمایه‌های انسانی مشغول به فعالیت بوده است.

خانم آرزو مهران هم‌اکنون کاندیدای دکتری تخصصی مشاوره و راهنمایی است. همچنین در کنار تحصیلات آکادمیک در راستای توسعه فردی و حرفه‌ای در بسیاری از دوره‌های تخصصی منابع انسانی و کوچینگ شرکت کرده و دارای گواهینامه بین‌المللی کوچینگ زندگی از مؤسسه کوچینگ و راهبری رای مانا و آکادمی آف چویس امریکا^۲ خانم کیم اولور^۳ است؛ همچنین مربی و عضو هیئت علمی مؤسسه ویلیام گلاسر (تئوری انتخاب، واقعیت درمانی و مدیریت راهبرانه)^۴ است.

1. Arezoomehran.liecoach@gmail.com

2. Academy O Choice

3. Kim Olver

4. William Glasser (Choice Theory and Reality Therapy training and Lead Management)

سخن مترجم

بعد از گذشت بیست سال فعالیت در حوزه منابع انسانی و کسب تجربه‌های زیاد در این بخش، هنوز هم جای زیادی برای رشد و توسعه برای خودم و همکارانم می‌بینم. طی این سال‌ها با مدیران باتجربه و فرهیخته‌ای کار کردم و از آنها بسیار آموختم. این مدیران به‌عنوان کوچ برای کارمندان خود عمل می‌کردند و درعین حال آنها را برای پیشرفت به چالش می‌کشیدند.

طبق تحقیقات صورت‌گرفته، کارمندانی که به رهبران خود اعتماد دارند در بلندمدت باعث رشد و توسعه سازمانشان می‌شوند. چرا؟ چون این قبیل کارمندان تلاش بیشتر، بهره‌وری بالاتر و همچنین تمایل بیشتری به ماندگاری در سازمان دارند.

این کتاب در مورد تجربیات ملموس یک مدیر منابع انسانی در شرکت‌های متعدد، قبل و بعد از دوران کرونا است و مطالعه آن برای مدیران عامل، مدیران منابع انسانی و کسانی که علاقه‌مند هستند روزی در موقعیت یک مدیر قرار گیرند از مدیران ارشد تا کسانی که قرار است در آینده سرپرست شوند، بسیار مفید خواهد بود.

در اینجا می‌خواهم از عزیزانی که در ترجمه و آماده‌سازی این کتاب من را یاری کرده‌اند قدردانی کنم: جناب آقای حمیدرضا میرزاده، ویراستار عزیز که زحمت روانی متن و درستی رسم‌الخط را کشیده‌اند؛ جناب آقای محمدعلی مدنی، مدیر انتشارات تصمیم که زحمت تولید کتاب را عهده‌دار بودند. از این عزیزان صمیمانه تشکر می‌کنم.

لطفاً جهت ارائه هرگونه بازخورد و پیشنهاد در ترجمه، با من به آدرس ایمیل arezoomehran.lifecoach@gmail.com در تماس باشید.

مقدمه

«در نهایت، همه عملیات کسب و کار را می‌توان در سه کلمه خلاصه کرد: نیروی انسانی، محصول و سود. نیروی انسانی در اولویت قرار دارد. اگر تیم خوبی نداشته باشید، نمی‌توانید با دو مورد دیگر کار زیادی انجام دهید.»

لی ایاکوکا¹

من دقیقاً می‌دانم که این گفت‌وگو چگونه پیش خواهد رفت. یک دوست، همکار یا شاید یکی از اعضای خانواده با تعجب خواهد پرسید: «وای، زویکا! واقعاً کتاب نوشته‌ای؟ باورم نمی‌شود! چطور این اتفاق افتاد؟» باز هم مجبور خواهم شد که تعریف کنم همه چیز چگونه شکل گرفت...

در واقع همه چیز در حین مکالمه با دوستی شروع شد که سال‌ها در این زمینه کار کرده بود و به‌خوبی من و سوابقم را می‌شناخت. در حین صحبت‌های دوستانه و کاری بودیم که او گفت: «بین، تو کارهای زیادی انجام داده‌ای، در موقعیت‌های مختلف بوده‌ای و موفقیت‌های زیادی کسب کرده‌ای. چرا یک مقاله یا چیزی نمی‌نویسی تا مسیر حرفه‌ای و تجربیاتت را به اشتراک بگذاری؟ این کار می‌تواند خدمت ارزشمندی برای دیگران باشد.»

در ابتدا، این ایده دور از ذهن به نظر می‌رسید. من با انتشار یک متن حرفه‌ای و درعین‌حال تئوریک دقیقاً چه کاری می‌توانستم انجام دهم؟ اما کم‌کم، بی‌آنکه متوجه شوم، دیدم که دارم به طور جدی به این موضوع فکر می‌کنم. شروع به جمع‌آوری داده‌ها کردم، در نهایت نشستم و مقاله‌ای نوشتم که در آن، روابط کارمند و مدیر را به حرکت بی‌پایان یک الکلنگ تشبیه کردم. مقاله را بین

1. Lee Iacocca

دوستان، دانشگاهیان، مدیران عامل و مدیران منابع انسانی توزیع کردم و با کمال تعجب بازخوردهای مثبتی دریافت کردم.

یکی از پاسخ‌دهندگان، استاد دانشگاه تکنیون^۱ بود. او در آن زمان مشاور سازمانی بود که در آنجا کار می‌کردم. او به من گفت: «آنچه واقعاً در اینجا منحصربه‌فرد است، این است که تو مسیر را برعکس طی کرده‌ای. ابتدا در میدان عمل بوده‌ای و سپس مقاله نوشته‌ای. در دانشگاه، معمولاً ابتدا یک نظریه ارائه می‌کنیم و سپس سعی می‌کنیم آن را اجرا کنیم. این ترتیب کار باعث می‌شود دیدگاه شما قابل‌اجراتر و عملی‌تر باشد.»

پس از انتشار مقاله، همان دوستی که در ابتدا مرا برای نوشتن آن تشویق کرده بود، مرا به سمت آنچه خودش «مرحله دوم» می‌نامید، سوق داد. منظورش این بود که مقاله را برای رقابت‌های بین‌المللی ارسال کنم. طبق معمول، واکنش اولیه‌ام این بود: «چرا؟ چه فایده‌ای دارد؟» او پاسخ داد که این کار هم به نفع خوانندگان بالقوه‌ام و هم خودم خواهد بود. سپس زیر لب اضافه کرد: «بعد از آن یک کتاب خواهی نوشت.»

پس از تأمل فراوان، در نهایت تصمیم گرفتم مقاله را به مسابقات بین‌المللی ارسال کنم. بار دیگر با کمال تعجب، مقاله چند جایزه بین‌المللی کسب کرد. این جوایز در سال‌های ۲۰۱۲ و ۲۰۱۴ به من اهدا شدند. فاصله هشت‌ساله میان آن گفتگو و انتشار این کتاب، گواهی بر زمانی است که برای رسیدن به این تصمیم نیاز داشتم.

● مدل الاکلنگ^۲: روابط در جست‌وجوی تعادل

ایده‌ای که آن مقاله بر اساس آن نوشته شد، در واقع خط‌مشی این کتاب نیز هست. من آن را مدل «الاکلنگ» نامیدم و این نام‌گذاری اتفاقی نبود. من این مدل را با درک این موضوع توسعه دادم که ایجاد یک رابطه پایدار و سازنده بین کارکنان و مدیریت، محور مرکزی تمام فعالیت‌های یک سازمان است.

1. Technion

2. Seesaw Model

هنر مدیریت منابع انسانی: شیوه‌های مدیریتی که واقعاً کارآمد هستند □ ۱۱

روابط مدیر و کارمند، مرکز ثقلی است که تعیین می‌کند شرکت به کدام سمت حرکت می‌کند - موفقیت یا شکست، سودآوری یا زیان، رشد یا رکود.

ایده «الاکلنگ» از همین مفهوم ناشی شده است و بر یک اصل ساده تأکید دارد، روابط کاری به خودی خود دوام نمی‌آورند. اگر بگذارید روابط بدون هیچ فکر یا برنامه‌ریزی شکل بگیرند، در نهایت مجبور خواهید شد که به طور مداوم به رفع اختلافات بی‌پایان بپردازید؛ و این پیامد منفی برای هر سازمانی به همراه خواهد داشت. اما اگر روابط کاری متعادلی ایجاد کنید، می‌توانید به ثباتی دست یابید که به میزان زیادی بحران‌های پیش پا افتاده را کاهش دهد.

برای متعادل کردن روابط کاری، باید روی سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری کرد. این سرمایه‌گذاری، شامل زمینه‌های متعددی است که همه ما با آنها آشنا هستیم: توسعه کارکنان و مدیریت، مسیرهای شغلی، رفاه کارکنان، گفت‌وگوهای آزاد، مشارکت و توجه به نظرات کارکنان و البته شفافیت که از جنبه‌های مهم و پررنگ در این تعادل است. هر چیزی که به نیازها و خواسته‌های کارکنان در سازمان توجه می‌کند، عواملی هستند تعادل بین مدیران و کارمندان را برقرار می‌کند و مثل یک الاکلنگ همواره در حال حرکت است.

گاهی اوقات یک طرف فشار بیشتری بر روابط کاری وارد می‌کند و شما باید هوشیار باشید و تعادل را بازگردانید. به بیان دیگر، اگر یک بحران در حال شکل‌گیری باعث ایجاد فشار بر روابط کاری شود، حمله مستقیم به مشکل و تمرکز صرف بر آن، راه‌حل درستی نخواهد بود. اگر همواره تعادل را حفظ کنید، متوجه خواهید شد که چه زمانی این تعادل به هم می‌خورد. در این صورت، می‌توانید منشأ مشکل را شناسایی کرده و اقدامات مناسب را انجام دهید. به عنوان مثال، تصور کنید که تغییر سازمانی مهمی در شرکتی رخ می‌دهد. این تغییر بلافاصله همه را تحت استرس و فشار قرار می‌دهد و منجر به کاهش عملکرد می‌شود. اما اگر به موقع واکنش نشان دهید و به درستی عمل کنید، مثلاً با شفافیت اطلاعات را در اختیار کارکنان قرار دهید و آن‌ها را (حتی تا حدی که مدیریت تعیین می‌کند) در فرایند تغییرات مشارکت دهید، این اقدام تأثیر بسزایی در بازگرداندن تعادل سازمان خواهد داشت.

معمولاً وقتی از روابط کاری صحبت می‌شود، ذهن‌ها به سمت قوانین، مقررات، درگیری‌ها و توافقات رسمی می‌رود؛ موضوعات سخت و قانونی. اما وقتی من در مورد روابط کاری صحبت می‌کنم، به بخش دوم این مفهوم نیز اشاره دارم: به روابط انسانی درون شرکت، فرهنگ سازمانی و گفت‌وگوی درون‌سازمانی. این حوزه‌ای گسترده است که تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار می‌گیرد و به‌نوبه خود، نتایج سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

امروزه، بیش از هر زمان دیگری، انعطاف‌پذیری و پویایی برای سازگاری با دنیایی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، ضروری شده‌اند. در چنین شرایطی، مفهوم الکلنگ از همیشه مهم‌تر است. اگر نسبت به نیاز به حفظ تعادل مداوم آگاهی نداشته باشیم، ممکن است ناگهان خود را در وضعیتی بیابیم که یک طرف کاملاً روی زمین فرود آمده و طرف دیگر، بی‌اختیار در هوا معلق مانده است.

فصول این کتاب بر اساس مراحل همین مدل طراحی شده‌اند. تمام ابزارهای کاربردی و همچنین فرایندها و تأثیراتی که مدل الکلنگ بر روابط کاری دارد به تفصیل بیان شده است؛ هر آنچه که برای افزودن به روند روزمره سازمان مفید و ضروری است. آیا با دنبال کردن جزئیات کتاب، قادر خواهیم بود تمام بحران‌های آینده در محیط کار را متوقف کنیم؟ البته که نه!

الکلنگ، با طبیعت خاص خود، تا زمانی که نیروهایی در هر دو طرف وجود دارند، به بالا و پایین رفتن ادامه خواهد داد. بحران‌ها رخ خواهند داد، اما تحت کنترل خواهند بود و با شدت بسیار کمتری بروز خواهند کرد.

بنابراین، اگر منطقی به این موضوع نگاه کنید، متوجه خواهید شد که استفاده روزمره و مستمر از این مدل می‌تواند باعث صرفه‌جویی زیادی در پول، زمان و منابع یک سازمان شود و همچنین، از تغییرات ناگهانی و شدید که ممکن است تعادل را کاملاً به نفع یک طرف برهم بزند، جلوگیری می‌کند. همه ما می‌دانیم که بازگرداندن تعادل پس از چنین نوسانات شدیدی، چقدر انرژی و تلاش نیاز دارد.

● دانش و تجربه، ابزارهای اساسی هستند

یکی از انگیزه‌های نوشتن این کتاب، درک این موضوع بود که چنین کتابی واقعاً می‌تواند مفید باشد، همان‌طور که من در طول سال‌ها به بسیاری از افرادی که با من کار کرده‌اند کمک کرده‌ام. بزرگ‌ترین افتخار من این است که همیشه توانسته‌ام مدیران را پرورش داده و پیشرفت آن‌ها را تسهیل کنم.

امروز، مدیران زیادی حتی برخی در جایگاه معاونت در شرکت‌های مختلف مشغول به کار هستند که در مقطعی از مسیر حرفه‌ای خود با من همکاری داشته‌اند. احساس می‌کنم که در رشد حرفه‌ای آن‌ها سهمی داشته‌ام. البته، آن‌ها صرفاً به دلیل کارکردن با من به مدیر تبدیل نشدند، اما باور دارم که تأکید مداوم من بر لزوم توسعه کارکنان و ایجاد فرصت برای آن‌ها در این مسیر تأثیرگذار بوده است. در طول سفر حرفه‌ای‌شان، آنها همیشه به من مراجعه می‌کنند و می‌گویند: «ممنون برای ابزارهایی که در اختیارم گذاشتی. بارها و بارها از آن‌ها استفاده می‌کنم.»

حتی امروز هم مدیرانی که با من کار کرده‌اند همچنان برای مشاوره به من مراجعه می‌کنند. به همین دلیل است که همواره درخواست‌هایی برای مشاوره یا پیشنهادهای شغلی از سازمان‌هایی دریافت می‌کنم که حتی آن‌ها را نمی‌شناسم. این موضوع نشان می‌دهد که گاهی شایعات هم می‌توانند به پیشرفت کمک کنند! شاید همین شایعات باعث شده باشد که در طول تمام دوران حرفه‌ای خود، حتی یک مصاحبه شغلی هم نداشته باشم. به همین دلیل، هیچ‌وقت واقعاً تجربه نکرده‌ام که رقابت برای یک موقعیت شغلی چه حسی دارد، زیرا تقریباً در همه موارد، مستقیماً از من دعوت به همکاری شده است. البته، این روند معایبی هم دارد، اما به هر حال مسیر حرفه‌ای من این‌گونه شکل گرفته است!

در فصول بعدی، درباره تمام دانشی که طی سال‌ها جمع‌آوری کرده‌ام، به اشتراک گذاشته‌ام. خوشبختانه، مسیر حرفه‌ای من در دنیای منابع انسانی به عنوان یکی از اعضای کمیته کارگران در یک سازمان بزرگ آغاز شد. به‌خاطر همین تجربه، توانستم وضعیت کاری را از دیدگاه متفاوتی تجربه کنم که

به وضوح چشم انداز حرفه‌ای من را گسترش داد. سپس، در چندین شرکت بزرگ مشغول به کار شدم، جایی که با روش‌های مختلف مدیریت و محیط‌های کاری متنوع آشنا شدم.

در کنار کارهای روزمره‌ام، همواره در حال یادگیری و کسب دانش بوده‌ام. هر زمان که احساس می‌کردم در زمینه‌ای مهارت کافی ندارم، شروع به مطالعه و آموزش در آن حوزه می‌کردم. این یادگیری شامل دوره‌های میانجیگری، حضور در جلسات دادگاه، تحلیل ترازنامه‌ها و گزارش‌های مالی، همچنین تحلیل منابع انسانی بود. همچنین، در دوره‌ها، کارگاه‌ها و سمینارهای متعددی در داخل و خارج از کشور شرکت کردم.

تمام این تجربیات به من ابزارهای متنوعی داد که بارها و بارها حتی تا به امروز از آن‌ها استفاده کرده‌ام. این قطعاً بخشی از برنامه حرفه‌ای من است. به همین دلیل، به همه کارکنان و مدیران توصیه می‌کنم همین مسیر را دنبال کنند. در هر زمینه‌ای که احساس ضعف می‌کنید، حتماً اصول اولیه آن را یاد بگیرید. درک معنای واقعی و عمیق مفاهیم بسیار مهم است.

به عنوان مثال، زمانی که می‌خواستم بفهمم که دادگاه‌های کار واقعاً چگونه کار می‌کنند، ساعت‌ها در دادگاه‌های مربوطه حضور داشتم. جلسات مختلف را رصد می‌کردم، در آن‌ها شرکت می‌کردم و روند اجرای قوانین را از نزدیک مشاهده می‌کردم. این نوع یادگیری، شما را غنی می‌کند و ابزارهایی را در اختیارتان قرار می‌دهد که شاید روزی به کارتان بیایند، بدون آنکه انتظارش را داشته باشید.

علاوه بر این، به عنوان عضو هیئت مدیره مشاور در یک شرکت بیمه و بازنشستگی فعالیت داشتم، دو حوزه‌ای که از دید من، ابزارهای ارزشمندی برای کار بودند. همچنین، داوطلبانه به دانشجویان اتیوپیایی کمک می‌کردم که باعث شد اهمیت فعالیت‌های اجتماعی و نیکوکاری را بهتر درک کنم. برای مدت زیادی، همچنین به عنوان سخنان مهمان در دوره منابع انسانی در

هنر مدیریت منابع انسانی: شیوه‌های مدیریتی که واقعاً کارآمد هستند □ ۱۵

دانشگاه «حیفا»^۱ و دانشگاه «بار ایلان»^۲ فعالیت داشتیم، حوزه‌ای که نیازمند مهارت‌های سازمانی، دانش عمیق و توانایی‌های ارتباطی بود و تجربه‌ای بسیار ارزشمند و غنی برای من محسوب می‌شد.

● بی‌خوابی‌های شبانه، بخش جدانشدنی مسیر موفقیت

در آغاز مسیر حرفه‌ای‌ام، تمام تلاشم را برای جمع‌آوری دانش و سازمان‌دهی آن در قالب یک مدل کاربردی به کار گرفتم. پس از تجربه‌ی کار در اولین شرکت، فکر می‌کردم که شاید مدل من کار کند، اما حتی جرئت نکردم این ایده را جدی بگیرم؛ نه برای دیگران، نه حتی برای خودم. حتی بعد از دومین تجربه هم مطرح نکردم. اما فقط بعد از سومین تجربه‌ی کاری بود که توانستم به این ایده اعتبار ببخشم و متوجه شوم که شاید واقعاً به یک الگوی درست و کارآمد دست پیدا کرده باشم.

همان‌طور که می‌بینید، بخش بزرگی از دانش حرفه‌ای من از دل کار عملی و میدانی به دست آمده است. بارها پیش آمده که صرفاً بر اساس شهود و حس درونی خود عمل کرده‌ام، بدون اینکه مطمئن باشم تصمیم درستی گرفته‌ام یا نه. در عین حال، هیچ‌وقت بدون تفکر و بررسی، اقدامی نکرده‌ام. همواره خودم را به چالش کشیده‌ام، دوباره و دوباره بررسی کرده‌ام، اما در نهایت، تا زمانی که اقدامی را انجام ندهید، نمی‌توانید از نتیجه‌ی آن مطمئن شوید.

به‌عنوان مثال، در پروژه «آتودوت»^۳ که در ادامه بیشتر درباره‌ی آن توضیح خواهم داد، تصمیم گرفتیم فرصت ارتقا به سمت‌های مدیریتی را برای ۶۰ نفر از میان هزاران کارمند فراهم کنیم. واکنش‌های زیادی به این تصمیم دریافت کردیم. بیشتر آن‌ها هشدار می‌دادند که این کار تنها باعث ایجاد ناامیدی و نارضایتی در میان کارمندان خواهد شد. اما نتیجه چه بود؟

1. Haifa University

2. Bar-Ilan University

3. Atudot Project

۵۰۰ نفر درخواست دادند، ۶۰ نفر پذیرفته شدند، و حتی یک شکایت هم ثبت نشد. البته، این تصمیم، مانند بسیاری از تصمیمات دیگر، شب‌های بی‌خوابی زیادی برای من به همراه داشت. مهم است که به یاد داشته باشید زمانی که در مسیر راه‌بری گام برمی‌دارید، به‌ویژه در مسیرهای بزرگ، دل‌شوره و اضطراب بخشی از این مسیر است. این هم، بخشی از بازی است!

در طول سال‌ها کار حرفه‌ای، نه‌تنها در شرکت‌های مختلف و سمت‌های گوناگون فعالیت کرده‌ام، بلکه تغییرات بزرگی را در فرایندهای سازمانی نیز تجربه کرده‌ام. به همین دلیل، اولین فصل این کتاب به بررسی تغییرات چشمگیر در دنیای کار اختصاص دارد. اگر به گذشته نگاه کنیم، درک این موضوع که روابط بین کارمندان و مدیران چگونه در چند دهه اخیر دگرگون شده است، دشوار خواهد بود.

انگار این شوک‌ها کافی نبودند، ویروس کرونا هم آمد و تمام معادلات را به هم ریخت. بنابراین، در بررسی دنیای کار در گذشته و آینده، نمی‌توان یک بخش مجزا را به بحران کرونا و تأثیرات پیش‌بینی‌نشده آن اختصاص نداد یک بازبینی غیرمنتظره اما ضروری.

● حرف آخر: امیدوارم این کتاب دریچه‌ای راهگشا برای شما باشد

به نظر من، روابط بین مدیران و کارکنان، با در نظر گرفتن تمام جوانب آن، ابزارهای کسب‌وکار هستند؛ درست مانند سایر ابزارهای مدیریتی. اما متأسفانه، حتی امروز هم این دیدگاه چندان رایج نیست.

همه ما به طور کلی می‌دانیم که کارمندان، ارزشمندترین سرمایه یک سازمان هستند، اما سؤال این است که با این درک، در واقعیت چه اقداماتی انجام می‌شود؟ مزیت محتوای این کتاب این است که تنها مجموعه‌ای از جملات زیبا و نظریه‌های انتزاعی نیست؛ بلکه روایت‌هایی از اتفاقات واقعی، فرایندها و نتایجی است که در میدان عمل تجربه کرده‌ام.

هنر مدیریت منابع انسانی: شیوه‌های مدیریتی که واقعاً کارآمد هستند □ ۱۷

تمامی مطالب، بر اساس وقایع حقیقی از مسیر حرفه‌ای من نوشته شده‌اند. اتفاقاتی که در طول دهه‌ها کار در این حوزه، بارها و بارها تجربه کرده‌ام. امیدوارم توانسته باشم دیدگاه خود را به طور کامل به شما منتقل کنم.

برای اینکه همیشه همگام با نوآوری‌های جهانی در حوزه منابع انسانی باشم، در طول سال‌ها کتاب‌های مدیریتی بسیاری مطالعه کرده‌ام. این مطالعات به من کمک کرد تا این کتاب را به شکلی کاملاً کاربردی بنویسم. به همین دلیل، امیدوارم که خوانندگان نه تنها با مطالب این کتاب ارتباط برقرار کنند، بلکه مدل ارائه شده را در محیط کاری خود به کار گیرند.

به نظر من، بزرگ‌ترین دستاورد این کتاب این است که مدیران، آن را همیشه روی میز خود داشته باشند و نه فقط در کنار سایر کتاب‌های مدیریتی‌شان. حتی اگر فقط یک خواننده به من بگوید که طبق این کتاب عمل کرده و نتیجه گرفته است، یا فردی دیگر بگوید که این کتاب به او کمک کرده تا بینش و نظم بیشتری در کارش پیدا کند، احساس خواهم کرد که به هدف خود رسیده‌ام.

واقعاً امیدوارم که برای شما خوانندگان عزیز، این کتاب به یک ابزار دائمی کاری تبدیل شود. اگر من این کتاب را در آغاز مسیر حرفه‌ای‌ام در حوزه منابع انسانی خوانده بودم، برخی از فرایندها برایم کوتاه‌تر و مسیر موفقیت هموارتر می‌شد. اطمینان دارم که این کتاب برای بسیاری از افراد دقیقاً همین نقش را ایفا خواهد کرد!

واقعیت‌های عملی دنیای کار

«آنچه بودیم، آنچه هستیم!»

«اگر منتظر شخص دیگر یا زمان دیگری باشیم، تغییر اتفاق نخواهد افتاد. ما همان تغییری هستیم که انتظارش را می‌کشیدیم.»

باراک اوباما

در یکی از صحنه‌های ماندگار فیلم «جاده انقلابی»^۱ که در دهه ۱۹۵۰ میلادی روایت می‌شود، قهرمان داستان (لئوناردو دی‌کاپریو) را می‌بینیم که به همراه صدها کارمند دیگر به محل کار یکنواخت و خسته‌کننده خود می‌رود. او تنها تلاش می‌کند روز خود را بدون درگیری با رئیسش سپری کند، کار تکراری خود را انجام دهد، بدون هیچ جاه‌طلبی یا علاقه‌ای. تنها هدف او این است که در پایان ماه حقوقی دریافت کند، شاید ارتقایی کوچک بگیرد و به ثبات شغلی برسد. اوج هیجان روز کاری‌اش هم کمی شایعه‌پراکنی در دفتر کار است که معمولاً حول محور مدیران می‌چرخد.

این صحنه، بازتابی از واقعیت‌های گذشته در دنیای کار است. اما امروزه، محیط‌های کاری دچار تغییرات گسترده‌ای شده‌اند. دیگر نمی‌توان کارمندان را

۲۰ □ واقعیت‌های عملی دنیای کار

به‌سادگی در یک سیستم خشک و بی‌روح ننگه داشت. انتظارات، نیازها و حتی شیوه مدیریت کارکنان به‌سرعت در حال تحول است.

بنابراین، مدل الاکلنگ نیز از همین تغییرات الهام گرفته است؛ تا بهتر درک کنیم که چگونه دنیای کار تغییر کرده است؟ این تغییرات چه تأثیری بر کارکنان، مدیران و سازمان‌ها داشته است؟ برای موفقیت در آینده، چه اقداماتی لازم است؟ در این کتاب، سفری را آغاز می‌کنیم تا با نگاهی دقیق‌تر به انقلاب‌های محیط کار، مدل الاکلنگی را بهتر درک کنیم.

● ادراک در حال تحول، پس جایگاه عقل کجاست؟

باید بگوییم که زمانی نه‌چندان دور، مثلاً در نسل والدینم، در دهه‌های ۱۹۵۰، ۱۹۶۰، ۱۹۷۰ و شاید حتی ۱۹۸۰، شرایط کاری که در فیلم جاده انقلابی به تصویر کشیده شده بود، فقط یک صحنه سینمایی نبود، بلکه واقعیتی رایج در سراسر جهان به شمار می‌رفت. به‌راحتی می‌توانستید افرادی را پیدا کنید که به مدت ۳۰ تا ۴۰ سال در یک شرکت، در یک شغل ثابت کار می‌کردند و کاملاً از این وضعیت راضی بودند. در آن زمان، داشتن شغلی پایدار و دریافت حقوق منظم، بالاترین تعریف موفقیت محسوب می‌شد. کانال‌های ارتباطی محدود بودند و آگاهی از مسیرهای شغلی جایگزین کم بود. دسترسی به دانش و فرصت‌های جدید بسیار محدود بود. ساختار اجتماعی، ثبات شغلی را به‌عنوان معیاری کلیدی برای موفقیت فردی تلقی می‌کرد.

نسل جوان در دنیایی کاملاً متفاوت زندگی می‌کند. آنان آگاه‌تر، در معرض فرصت‌های بیشتری قرار دارند و جاه‌طلب‌ترند. مفهوم وفاداری مطلق به یک کارفرما دیگر مانند گذشته نیست. به‌جای اینکه تمام دوران حرفه‌ای خود را در یک شرکت بگذرانند، امروزه کارکنان رشد فردی، انعطاف‌پذیری و یادگیری مداوم را در اولویت قرار می‌دهند. طرز فکر آن‌ها از «ماندن در یک شغل برای همیشه» به «کشف، پیشرفت و استفاده از فرصت‌های جدید» تغییر کرده است.

هنر مدیریت منابع انسانی: شیوه‌های مدیریتی که واقعاً کارآمد هستند □ ۲۱

یکی از نکات مهمی که نباید از آن غافل شد، نحوه غیرقابل تصور توزیع قدرت در محیط‌های کاری گذشته است. توصیف اینکه کارگران در دهه‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰ چقدر مطیع بودند دشوار است. در آن زمان، کارمندان به طرز چشمگیری مطیع و فرمان‌بردار بودند، به شکلی که امروزه این رفتار را نوعی ضعف تلقی می‌کنیم. دستورات صادر می‌شد و بدون هیچ‌گونه بحثی اجرا می‌گردید. هیچ‌کس حتی به فکر مخالفت یا ارائه بازخورد نمی‌افتاد. مدیران تنها کسانی بودند که دانش و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را داشتند و این مدیران بودند که هدایت سازمان را به طور کامل در دست می‌گرفتند. جمله معروف «مدیران مدیریت می‌کنند و کارکنان کار» سال‌ها در شرکت‌ها و سازمان‌ها رایج بود.

این فرمان‌برداری مطلق که نسل‌های زیادی با آن خو گرفته بودند، حالا دیگر به همان شکل گذشته وجود ندارد. امروزه کارمندان آگاه‌تر، مطالبه‌گتر و مستقل‌تر شده‌اند. این تغییر دیدگاه تنها محدود به محیط کار نیست. در حوزه‌های دیگر نیز ساختار سنتی قدرت به چالش کشیده شده است. به عنوان مثال، در گذشته پزشکان بدون چون و چرا مورد اعتماد بودند. بیماران هرچه پزشک می‌گفت، قبول می‌کردند. اما امروز، بیماران قبل از مراجعه به پزشک، در اینترنت درباره علائم بیماری تحقیق می‌کنند، در فضای مجازی به مقایسه و بررسی پزشکان مختلف می‌پردازند، پس از دریافت تشخیص، برای اطمینان بیشتر به دنبال نظر دوم می‌روند. امروزه اقتدار سنتی به چالش کشیده شده است. در سازمان‌ها، مدیران نمی‌توانند تنها با تکیه بر موقعیت خود، انتظار اطاعت بی‌چون و چرا داشته باشند. دوران «مدیران فقط مدیریت کنند و کارکنان فقط کار» گذشته است. اکنون تعامل، شفافیت و توازن قدرت در محیط کار از اهمیت بالایی برخوردارند و این همان چیزی است که مدل الاکلنگی به آن تأکید دارد.

در گذشته، تفکری رایج وجود داشت که فقط مدیران افراد باهوش و دانا در سازمان هستند. کارمندان این باور را داشتند که مدیریت، جایگاه خاصی است که تنها افراد خاصی به آن دسترسی دارند. اصطلاح «ساختمان مدیریت» نشان‌دهنده یک دیوار نامرئی بود؛ جایی که هیچ‌کس جز مدیران اجازه ورود

نداشت. کارکنان عادی در حاشیه بودند، دیده نمی‌شدند و صرفاً اجراکننده دستورات بودند. این جدایی کاملاً پذیرفته شده و به‌عنوان یک هنجار طبیعی در سازمان‌ها محسوب می‌شد. اما امروزه، دیگر صرف داشتن عنوان «مدیر» کافی نیست. برخلاف گذشته، اینکه نام شما روی درب اتاق مدیریت باشد، بدون داشتن مهارت‌های راه‌بری و دانش کافی، ارزشی نخواهد داشت. کارمندان امروز نه تنها نظرات خود را بیان می‌کنند، بلکه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز نقش دارند. مدیران موفق، امروزه به جای صدور دستورات یک‌جانبه، به نظرات و ایده‌های تیم خود اهمیت می‌دهند. سازمان‌ها دریافته‌اند که استفاده از نظرات مختلف و تبدیل آن به خرد جمعی مزایای بسیاری دارد. به همین دلیل: فرهنگ مشارکتی، جایگزین مدیریت اقتدارگرا شده است. گفت‌وگو و هم‌فکری میان کارکنان و مدیران افزایش یافته است. راه‌بری سازمانی به جای تسلط، بر تعامل و شفافیت متمرکز شده است.

در نتیجه امروزه، قدرت در سازمان‌ها دیگر ثابت و غیرقابل چالش نیست. کارمندان دیگر صرفاً مجری نیستند، بلکه نقش فعالی در پیشبرد اهداف سازمان دارند.

«تغییر زمانی تهدید است که علیه من انجام شود، اما زمانی که توسط خودم انجام شود یک فرصت است.»

روزابث موس کانتر^۱

● داشتن پدر پول‌دار؟ شاید خوشایند باشد، اما دیگر یک ضرورت نیست!

تحولات در ساختارهای قدرت، افزایش انتظارات و انقلاب اطلاعات، محیط کار را به طور کامل دگرگون کرده‌اند. این تغییرات هم برای کارفرمایان و هم برای کارکنان، مزایا و چالش‌هایی به همراه داشته است. کارکنان امروزی بیشتر از گذشته شغل خود را تغییر می‌دهند. این موضوع کار را برای استخدام‌کنندگان دشوارتر کرده است. شرکت‌ها باید فراتر از یک حقوق ساده،

هنر مدیریت منابع انسانی: شیوه‌های مدیریتی که واقعاً کارآمد هستند □ ۲۳

چشم‌انداز شغلی، مسیر پیشرفت و ارزش‌های سازمانی مناسب را ارائه دهند تا افراد احساس کنند که محیط کارشان فقط یک محل کسب درآمد نیست، بلکه بستری برای رشد، ابراز وجود و توسعه فردی آن‌ها است.

در گذشته، صحبت درباره حقوق مدیران تابو بود و اختلاف دستمزدها چندان فاحش به نظر نمی‌رسید. اما امروزه، تمام اطلاعات در دسترس است از جمله حقوق‌های نجومی برخی مدیران. کارکنان وقتی ببینند که نقش مهمی در موفقیت سازمان دارند، اما حقوقشان در مقایسه با مدیران بسیار پایین است، احساس خشم، بیگانگی و بی‌عدالتی می‌کنند. این احساسات سرکوب‌شده می‌توانند منجر به اعتراضات، شکایات و حتی اتحاد کارکنان برای مطالبه حقوق بیشتر شوند و این موضوعی است که هر مدیری باید در نظر بگیرد.

در پی همه این تغییرات، انقلابی در زمینه جذب سرمایه نیز رخ داده است. در گذشته، اگر کسی می‌خواست یک کسب‌وکار راه‌اندازی کند و از سرمایه اولیه برخوردار نبود، عملاً شانس نداشت، مگر اینکه پدری ثروتمند داشته باشد. اما امروزه، هرکسی که ایده‌ای داشته باشد، می‌تواند یک طرح کسب‌وکار تدوین کند و از روش‌های مختلف تأمین مالی؛ مانند سرمایه‌گذاری جمعی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری یا وام‌های بانکی با بهره بالا استفاده کند. بنابراین، راه‌اندازی یک کسب‌وکار در حال حاضر بدون سرمایه اولیه چندان مشکل‌ساز نیست.

یک جنبه دیگر از تغییرات، در زمینه دانش فناوری است. در گذشته، شرکت‌ها می‌توانستند فرایندهای کاری خود را مخفی نگه دارند. امروزه، شما می‌توانید به راحتی در اینترنت جست‌وجو کنید و نحوه انجام تقریباً هر چیزی را یاد بگیرید. تعداد کمی از شرکت‌ها مانند کوکاکولا، فرمول‌های مخفی خود را محرمانه نگه می‌دارند، اما این موارد نادرند. در اکثر موارد، اگر بخواهید کسب‌وکاری در هر زمینه‌ای راه‌اندازی کنید، به اطلاعاتی دسترسی دارید که در گذشته حتی با پول هم نمی‌توانستید به آن‌ها دست پیدا کنید.

علاوه بر زمینه دانش، تغییراتی نیز در زمینه تجهیزات رخ داده است. در گذشته، خرید ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی یک چالش بزرگ بود. قیمت‌ها بسیار بالا، گزینه‌ها محدود و فرایند خرید زمان‌بر بود. امروزه، با گسترش بازارهای جهانی و اینترنت، تقریباً هیچ محدودیتی برای تأمین تجهیزات وجود ندارد. شما می‌توانید از کشورهای دیگر خرید کنید و همیشه گزینه‌های ارزان‌تر پیدا کنید.

دیگر هیچ شرکتی برتری ذاتی ندارد؛ زیرا هر محصول یا خدماتی که امروز ایجاد شود، فردا رقیبی خواهد داشت که آن را بهتر و ارزان‌تر ارائه دهد. تنها مزیت واقعی، توانایی نوآوری و سازگاری با تغییرات است.

راز تغییر این است که تمام انرژی خود را صرف جنگیدن با گذشته نکنید، بلکه روی ساختن آینده متمرکز شوید. سقراط

● احتیاط: مرزی وجود ندارد

یکی دیگر از تغییرات بنیادینی که احتمالاً شخصیت دی‌کاپریو در فیلم را به حیرت وامی‌داشت، شیوه تعامل با کارکنان و اهداف آن‌ها است. در گذشته، چه کسی تصور می‌کرد که امکان ارائه یک طرح کسب‌وکار به کارکنان وجود داشته باشد، چه رسد به اینکه آنها در شکل‌دهی آن مشارکت کنند؟ کارمندان هیچ نقشی در تصمیم‌گیری‌های کلان نداشتند و تنها دستور می‌گرفتند و اجرا می‌کردند. سلسله‌مراتب بسیار سخت‌گیرانه و ایستا بود، و امکان پیشرفت در مسیر شغلی برای افراد عادی بسیار محدود بود. امروزه، تعامل و شفافیت جایگزین سیستم‌های قدیمی شده است. حتی کارکنان در پایین‌ترین سطح سازمان نیز در مورد اهداف، برنامه‌های کاری و نتایج عملکردشان با مدیران گفتگو می‌کنند. ساختارهای سازمانی بسیار مسطح‌تر شده‌اند، به‌طوری‌که دانش و اطلاعات نه تنها از بالا به پایین منتقل می‌شود، بلکه گاهی از پایین به بالا نیز جریان دارد. این ساختار جدید نیازمند سرمایه‌گذاری و تلاش بیشتری برای مدیریت و هماهنگی است.

هنر مدیریت منابع انسانی: شیوه‌های مدیریتی که واقعاً کارآمد هستند □ ۲۵

به صورت خلاصه، در گذشته مدیران دستورات را صادر می‌کردند و کارکنان آنها را دنبال می‌کردند و این تمام ماجرا بود. اما امروز در دنیای کاملاً متفاوتی هستیم!

یکی از ویژگی‌های دیگر ساختارهای سازمانی افقی‌تر، پدیده جابه‌جایی نیروی کار است. مرزها دیگر آن مفهومی را که در گذشته داشتند، ندارند! با تحرک جهانی، کارکنان از هر نقطه‌ای در جهان می‌توانند مدیریت شوند. دیگر محدودیت‌های جغرافیایی معنایی ندارد؛ شما می‌توانید از هر کجا که بخواهید کار کنید. جهان به روی نیروی کار باز شده است و فرصت‌ها بیش از آنچه که تصور می‌شد، گسترده‌تر شده‌اند. در گذشته حقوق، شرایط کاری، دسترسی به امکانات و امنیت شغلی مهم‌ترین معیارها بودند. اما امروز، افراد به دنبال شغلی با معنا، امکان رشد و پیشرفت، درگیری بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها و فرصت‌های توسعه فردی هستند. به عبارتی تعریف «محیط کاری خوب» دیگر ساده نیست، بلکه معیاری چندبعدی و پیچیده شده است.

در این مرحله، سؤال مهمی مطرح می‌شود که در دنیای امروزی، مزیت رقابتی کارفرمایان کجاست؟ پاسخ منطقی عمده‌تاً در منابع انسانی نهفته است. در سال‌های اخیر، این واقعیت به طور عمیق‌تری درک شده است. کیفیت کارکنان، انگیزه، دانش و میزان تعهد آن‌ها، نقش کلیدی در موفقیت کسب‌وکار ایفا می‌کند. منابع انسانی به مهم‌ترین و ارزشمندترین دارائی سازمان‌ها تبدیل شده‌اند. این امر در تمام صنایع صادق است.

برای مثال، در زمینه فروش، آنچه مهم است این نیست که چه چیزی می‌فروشید، بلکه این است که چه کسی محصول را می‌فروشد. فروشنده‌ای که انگیزه‌مند و راضی باشد، به ارزش‌های سازمان باور دارد و با اهداف سازمان آشناست، عملکرد بهتری خواهد داشت.

اهمیت تمام تغییرات توصیف‌شده باعث شده که به محل کار خود به شکل متفاوتی نگاه کنیم. امروز محل کار فقط به عنوان منبع درآمد دیده نمی‌شود، بلکه به عنوان جایی که بیشتر وقت خود را در آن می‌گذرانید نیز تلقی می‌شود.

مراجع و منابع

REFERENCES

CHAPTER 1

Management and Leadership

- [1] Edersheim Haas, Elizabeth (2007). The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's
- [2] Executives -- Final Advice from the Father of Modern Management. Chapter 5: People and Knowledge. McGraw Hill.
- [3] Collins, Jim (2001). From Good to Great. Chapter 2: Level 5 Leadership. Random House.
- [4] Collins, Jim (2001). From Good to Great. Chapter 6: Level 5 A Culture of Discipline. Random House.
- [5] Drucker, P. (2004). What Makes an Effective Executive. Harvard Business Review, 82(6), 59-63.

HR Development

- [6] Meshoulam, Ilan & Harpaz, Itzhak (2015). Human Resource Management - The Strategic
- [7] Approach. Chapter 1: The Essence of Human Resource Management. Haifa, University of Haifa.

Change Management

- [8] Levy, Amir (2000). Mastering Organizational Change: Theory & Practice. Tel Aviv: Tcherikover.
- [9] Levy, Amir (2007). Management & Leadership, Change & Innovation. Tel Aviv: Rimonim.
- [10] Fox, Shaul (1998). The Psychology of Resistance to Change. Ramat Gan: Bar Ilan.
- [11] Kotter, John (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- [12] Kotter, John (2008). A Sense of Urgency. Harvard Business Review Press.
- [13] Kotter, John (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, March-April, 56-67.
- [14] Kotter, John (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review Press.

Coronavirus and Working in Organizations

- [15] Cohen, Nirit (08.10.2020). Working from Home Efficiency Indices: Forget About Tracking Work Hours. Globes.

- [16] Cohen, Nirit (31.10.2020). Together yet Apart: How will Offices Look around the World Post-Covid. Globes.
- [17] Cohen, Nirit (18.11.2020). There is No Going Back Once You Have Seen Your Employees in Sweats. Globes.
- [18] Call Centers Management - Challenges in Recruitment & Retention
- [19] Novella R. J. (2020). Call Center Management Strategies to Increase Job Satisfaction and Reduce Employee Turnover. Walden University.

Emotional Intelligence in Management

- [20] Goldman D. and R. Boyatzis (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. Harvard Business Review Press.
- [21] Goldman D. (2019). The Emotionally Intelligent Leader. Harvard Business Review Press.
- [22] Samuel, Yitzhak (1990). Organizations: Characteristics, Structures, Processes. Chapter 11: Organizational Culture. Haifa: University of Haifa/Zmora-Bitan.
- [23] Drucker, Peter (2006). The Practice of Management. Chapter 13: The Spirit of an Organization. Harper Business.
- [24] Career & Management Patterns in the Field of HR Management
- [25] Meshoulam, Ilan & Harpaz, Itzhak (2015). Human Resource Management - The Strategic
- [26] Approach. Chapter 1: The Job Requirements of Human Resource Management. Haifa, University of Haifa.
- [27] Meshoulam, Ilan & Harpaz, Itzhak (2015). Human Resource Management - The Strategic Approach. Chapter 4: The Role of the Human Resource System in Managing the Organizational Culture. Haifa, University of Haifa.
- [28] Meshoulam, Ilan & Harpaz, Itzhak (2015). Human Resource Management - The Strategic Approach. Chapter 16: The Professional Requirements from Human Resource Personnel. Haifa, University of Haifa.

Roundtables & Open Doors

- [29] Bitner, Dotan (2018). The Blog: Is Anybody Here Doing Roundtables in the Organization?
- [30] Kane, Hadar (28.06.09). The Way to the Employee's Heart is Through the Boss's Room.

CHAPTER 2

Labor Relations & Trade Unions

- [31] Levy, Shelly (2006). The Right of Association in Israel. Department of Information & Research. Submitted to the Labor, Welfare and Health Committee.
- [32] Fisher, Eran (2019). Discourse of Hi Tech Workers in Israel 2014-2018. Israeli Sociology, Workbook 2, 10.

Active Listening as an Assessment Tool

[33] Whitworth, Laura, Kimsey-House, Henry & Sandahl, Phillip (1998). Co-Active Coaching.

[34] Chapter 2: Co-Active Coaching Skills - Listening. Nicholas Brealey Publishing.

Strategic-Organizational Assessment

[35] Bohlander G. W. et al. (2001). Managing Human Resources 12th Edition. Chapter 4: Human Resources Planning and Recruitment. South-Western/Thomson Learning.

[36] Snell S., Morris S. and Bohlander G. W. (2015). Managing Human Resources 17th Edition. Part 1: Strategy and Human Resources Planning. Cengage Learning.

Outdoor Events as an Assessment & Organizational Development Tool

[37] Patching K. (1999). Management and Organization Development: Beyond Arrows, Boxes

[38] and Circles. Macmillan Press.

[39] Reid M. Et al (2004). Human Resource Development: Beyond Training Interventions. CIPD House Cromwell Press.

Feedback Discussions

[40] Posthuma, R.A. and Campion, M.A. (2008). Twenty Best Practices for Just Employee

[41] Performance Reviews. Compensation and Benefits Review, Vol. 40 (1), January/February. Pp. 47-55.

Talent Development and Pipeline Leadership

[42] Snell S. and Morris S. (2016). Managing Human Resources 12th Edition. Part 3:

[43] Developing Effectiveness in Human Resources. Cengage.

Management and Ego

[44] Cohen, Anat (10.08.2005). It Is Beneath Me - The Road to Success in Business Requires Knowing When to Let Go of Your Ego. Globes.

Organizational Synergy and Effectiveness

[45] Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. (1984). In Search of Excellence. Part 3 - Simultaneous Loose-Tight Properties. HarperCollins Publishers Inc.

CHAPTER 3

Working Relationships in the Role of HR

[46] Nathanson, Roby & Gazala, Itamar (2016). Israeli Guide for Co-Determination and Corporate Sustainability. Macro Center for Political Economics & The Hans Böckler Foundation.

[47] Meshoulam, Ilan & Harpaz, Itzhak (2015). Human Resource Management - The Strategic Approach. Chapter 5: New Trends in Human Resource Management. Haifa, University of Haifa.

Measuring ROI in the Field of HR

- [48] Meshoulam, Ilan & Harpaz, Itzhak (2015). Human Resource Management - The Strategic Approach. Chapter 2: The Strategical Approach to Human Resource Management. Haifa, University of Haifa.
- [49] Gupta A.D (2020). Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage. Chapter 6: Improving Business Performance through Strategic HRM. Routledge NY.

Motivating Employees and Organizations

- [50] Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. (1984). In Search of Excellence. Part 1 - A Bias for Action. HarperCollins Publishers Inc.
- [51] Nicholson, N. (2003). How to Motivate your Problem People. Harvard Business Review, 81 (1), 56-65.

Organizational Synergy

- [52] Adizes, Ichak (2010). Mastering Change. IDF Publishing Systems Ministry of Defense.

CHAPTER 4

Business Organizational Strategy

- [53] Collins, Jim & Porras, Jerry (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (Good to Great, 2). Harper Business.
- [54] Somekh, Smadar & Kadry, Halad (2017). The Future of the Working World: Overview of Major Trends. Myers - JDC - Brookdale.
- [55] Williams, S. (2016). Future Skills: Update and Literature Review. The Joyce Foundation.

Internal Organizational Communication

- [56] Samuel, Yitzhak (1990). Organizations: Characteristics, Structures, Processes. Chapter 6: Communication and Science. Haifa: University of Haifa/Zmora-Bitan.

Strategic Social Responsibility

- [57] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.
- [58] Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011). Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework. Journal of Business Ethics, 101(1), 75-92.

Social Contribution in an Organization (Prof. Gneezy)

- [59] Andreoni, J. (1989). Giving with Impure Altruism: Applications to Charity and Ricardian Equivalence. Journal of Political Economy, 97 (6), 1447-1458.
- [60] Andreoni, J. (1990). Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm Glow Giving. The Economic Journal, 100 (401), 464-477.
- [61] Austin, James E. and Leonard, Herman B. (2004). Timberland: Commerce and Justice. Harvard Business School, Case 305-200

کتاب‌های زیر هم ممکن است برای شما جذاب باشد!

برای اطلاع از زمان چاپ و ارسال آن در زمان چاپ،
کافی است این کد را اسکن کنید.



شرکا (جلد ۱)	مؤسسات حقوقی چگونه دنیا را تغییر داده‌اند جیمز بی استیوارت
فن بحث و استدلال	بهترین وکلا چگونه فکر می‌کنند، بحث می‌کنند و پیروز می‌شوند. جول پی. تراکمن
هوش مصنوعی برای وکلا	ابزارها و روش‌های هوش مصنوعی در وکالت و حقوق نواه وایزبرگ – الکساندر هودک
هنر جذب سرمایه	باهوش‌تر از وکیل و سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیرتان باشید برد فلد، جیسون مندلسون
شرکا (جلد ۲)	مؤسسات حقوقی چگونه دنیا را تغییر داده‌اند جیمز بی استیوارت
اسکادن	آبرشرکت حقوقی لینکلن کاپلان
قانون دیوان عدالت اداری	با اصلاحات و الحاقات ۱۴۰۲/۰۲/۱۰ به همراه جدول تطبیقی مواد قانون قدیم و جدید مؤسسه حقوقی دادیستا
معجزه هلدینگ‌ها	تشکیل، راه‌اندازی و مدیریت هلدینگ‌ها علی اصغر انواری، ناصر آخوندی، رسول طهماسبی
عصر مفهومی اقتصاد	راهنمایی است برای فهمیدن تا بدانیم از چه‌ها باید اجتناب کرد و به چه‌ها باید تشبث جست امیرعلی موسی‌خانی

کیفیت تصمیم	چارچوب عملی برای بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و ایجاد ارزش کارل اسپتزلر، هانا وینتر و جنیفر مایر
چطور زندگی خود را بسنجیم؟	دستیابی به اهداف معنادار و یافتن تعادل در زندگی شخصی و حرفه‌ای کلیتون ام کریستنسن، جیمز آلورث و کارن دیلون
بانکداری اجتماعی	پتانسیل مالی اجتماعی برای پرداختن به نابرابری اقتصادی، پایداری زیست محیطی و عدالت اجتماعی رولاند بندیکتر و رولاند هاسنر
بانکداری شرکتی	جنبه‌های بانکداری شرکتی (اعطای وام و مدیریت پول نقد تا امور مالی تجارت و ارز) رامامورثی ناتاراجان
OKR گام به گام تا اهداف و نتایج کلیدی	تعیین و دستیابی به اهداف خود با استفاده از OKR (اهداف و نتایج کلیدی) Weekdone
مدل‌های جبری در حسابداری	کاربردهای جبر در حسابداری سالوادور کروز رامبو، خوزه گارسیا پرز، رابرت ای نمر، درک جی.اس رابینسون
رمز موفقیت در صادرات	نکات کلیدی برای صادرکنندگان حسین سلاح‌ورزی
هنر مدیریت منابع انسانی	شیوه‌های مدیریتی که واقعاً کارآمد هستند اسویکا آبرامویچ
دانه قهوه	داستانی در مورد روش ایجاد تحول مثبت در زندگی جان گوردون، دیمن وست
حرفه‌ای شدن	راهنمای غلبه بر شک و تردید نسبت به خود، مقاومت و ترس و ایجاد یک زندگی هدفمند و با رضایت استیون پرسفیلد
اشتیاق	با اشتیاق در کار و زندگی، معمولی را به خارق‌العاده تبدیل کنید مارک سانبورن
چطور سوسک را در دست بگیریم	داستانی در مورد کاهش اضطراب و افزایش تحمل متیو مکسول

کوسه و ماهی قرمز	روش‌های مثبت برای پیشرفت در امواج طوفان تغییرات جان‌گوردون
پارو بزن	داستانی در مورد روش ایجاد تحول مثبت در زندگی جان‌گوردون، دیمون وست
اتوبوس انرژی	ده قانون برانگیختن در زندگی و کار را مطرح می‌کند. جان‌گوردون
معنا	از سری کتاب‌های هوش هیجانی – مجموعه کسب‌وکار هاروارد
تمرکز	از سری کتاب‌های هوش هیجانی – مجموعه کسب‌وکار هاروارد دنیل گلمن
تأثیرگذاری و متقاعدسازی	از سری کتاب‌های هوش هیجانی – مجموعه کسب‌وکار هاروارد
ذهن‌آگاهی	از سری کتاب‌های هوش هیجانی – مجموعه کسب‌وکار هاروارد
قهوه	از نگاه صنعت، جغرافیا، اقتصاد و تاریخ جان‌اتان موریس
مدل‌های ذهنی جلد ۱	ابزارهای کاربردی ذهنی برای زندگی بهتر ریان‌ون بوبین – شین پریش
مدل‌های تصمیم‌گیری	پنجاه مدل از بهترین مدل‌های مشهور و نه‌چندان مشهور تصمیم‌گیری که به شما کمک خواهند کرد. میکائیل کراگروس، رومن چپلر
استراتژی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله	استراتژی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله جان‌ادایر
قدرت انضباط شخصی	با کنترل خود و سرسختی ذهنی به اهداف خود دست پیدا کنید دانیل والتز
هنر نوشتن بیانیه هنرمند (استیتمنت)	راهنمای نوشتن برای هنرمندان تجسمی ساخت بیانیه‌های مؤثر و مطالب تبلیغاتی ویکی کرون آموروس

