

چگونگی تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران ارشد سازمان ها

دکتر سید احمد بنزاز جزایری

پنجم اسفند ماه ۱۳۹۵

رئوس مطالب

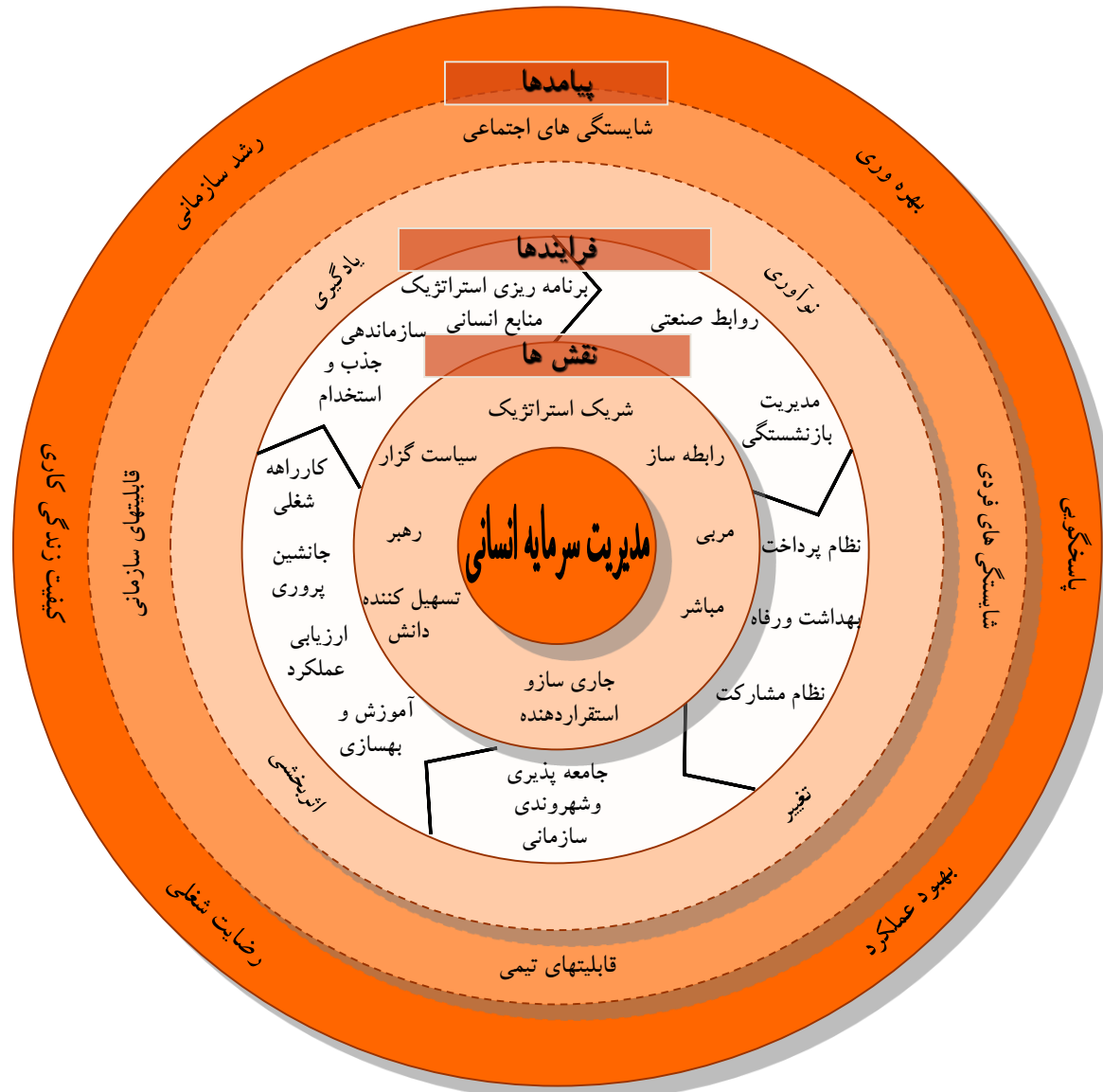
- مقدمه و بیان مساله
- مدل مدیریت سرمایه انسانی (نگارنده)
- ۱- تسريع کنندگان (نقشهای مدیریت سرمایه انسانی)
- ۲- فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی
- ۳- پیامدها و آثار داخلی و بیرونی مدیریت سرمایه انسانی
- وظایف و تکالیف مدیران منابع انسانی از منظر اداری و استراتژیک
- قابلیتها و شایستگی های مدیران منابع انسانی
- توصیه های کاربردی برای تاثیرگذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- مدیریت منابع انسانی نقشی است که در همه‌ی سازمان‌های بزرگتر از یک نفر، معنا دارد. طبیعتاً به تدریج، پس از اینکه یک سازمان بزرگ‌تر شد، این نقش به یک واحد مستقل به نام واحد مدیریت منابع انسانی سپرده می‌شود و موقعیتی رسمی برای مدیر منابع انسانی در سازمان تعریف می‌شود.
- در بسیاری از سازمان‌ها، نقش واحد مدیریت منابع انسانی، در حد واحدی که حضور و غیاب کارکنان را کنترل کرده و جدول‌های اضافه کاری و حقوق و دستمزد آنها را تنظیم می‌کند، کاهش یافته است.
- در حدی که مدیریت منابع انسانی را عملاً ابزاری برای کار کشیدن بیشتر از نیروی کار می‌بینند. این نوع سازمان‌ها، واحد مدیریت منابع انسانی را یک واحد ستادی (چیزی شبیه تدارکات) می‌بینند و تمایلی به درگیر کردن این واحد در تصمیم‌های استراتژیک سازمان ندارند. طبیعی است که با این نگاه، بحث توسعه منابع انسانی هم جایگاهی نخواهد داشت.

- واحد مدیریت منابع انسانی قرار است کمک کند تا سازمان، در افق زمانی بلند مدت، با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان، کسب نماید. که این خواست هیئت مدیره و از سیاست های کلان هر سازمان می باشد ..
- از این رو برای تبیین نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی، مدیران منابع انسانی ضمن درک شرایط و موقعیت سازمان متبوع خود و اشراف بر فعالیتهای اصلی و کلیدی حوزه منابع انسانی بایستی مدیران عالی خود را متقاعد سازند که این واحد نقش استراتژیک در سازمان شان دارند. در این مقاله ابتدا مدل مدیریت سرمایه انسانی که توسط نگارنده تدوین شده است به عنوان مبنایی برای شناخت نقش و فرایندهای منابع انسانی معرفی شده است. سپس به راهکارهای عملی متقاعد سازی و تاثیر گذاری بر مدیران عامل را اشاره خواهیم کرد.

مدل مدیریت سرمایه های انسانی

مدل مدیریت سرمایه های انسانی



مدل مدیریت سرمایه انسانی (نگارنده)

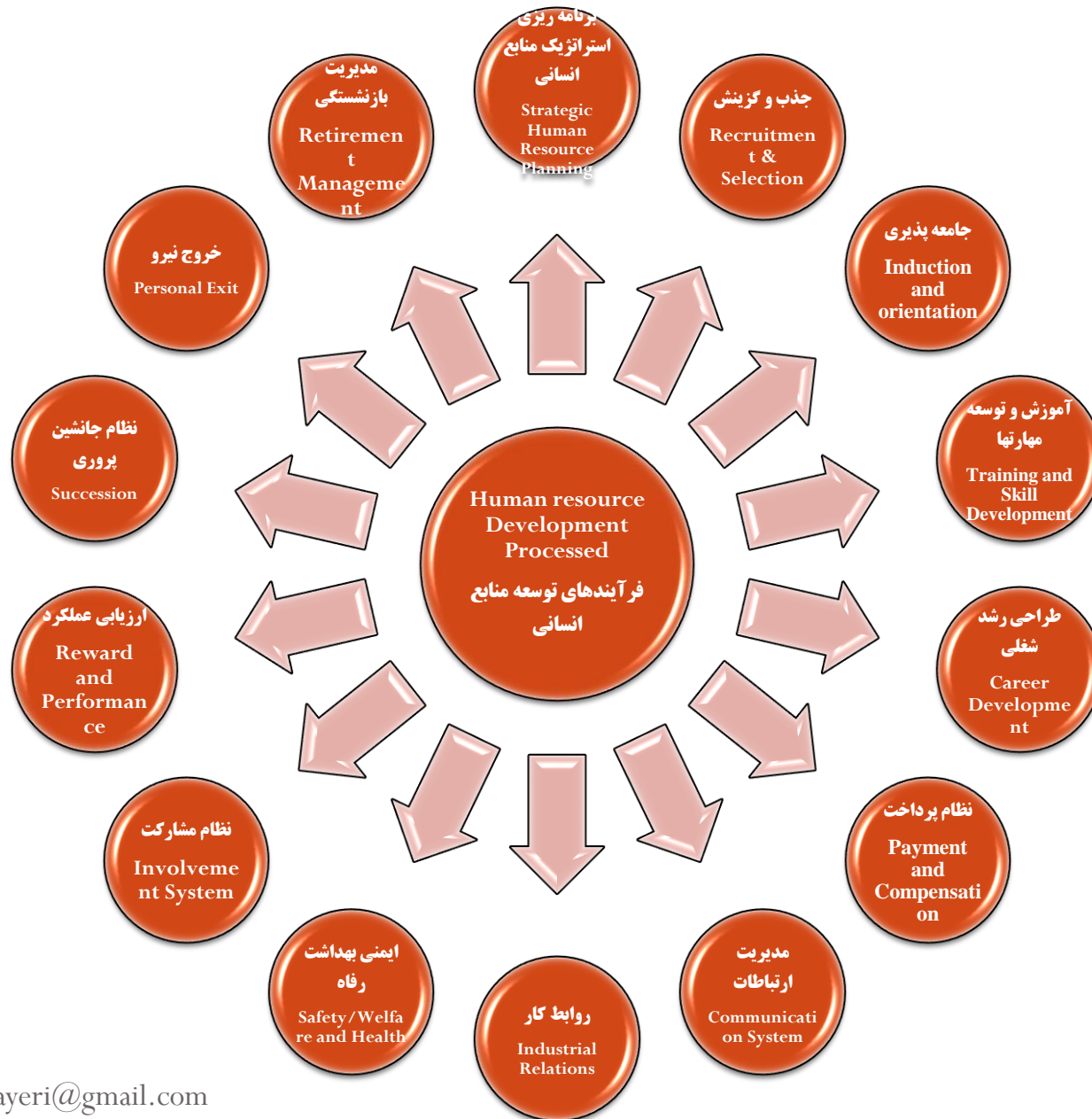
- ۱- تسريع کنندگان (نقشهای مدیریت سرمایه انسانی)
- ۲- فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی
- ۳- پیامدها و آثار داخلی و بیرونی مدیریت سرمایه انسانی

نقش های مدیریت سرمایه های انسانی

(تسریع کننده برنامه ها، فعالیتهای و فرایندهای مدیریت منابع انسانی)

- شریک و همکار استراتژیک
- کارگزار و مباشر مدیریت ارشد
- سیاستگذار
- رهبری تغییر
- مربی
- منتور
- رابطه ساز
- توسعه دهنده سرمایه انسانی
- حامی کارکنان
- تسهیل کننده دانش
- جاری سازی سیستم ها
- دیده بان و رصد کننده تغییرات آتی

فرایندهای مدیریت سرمایه های انسانی



استاندارد ۳۴۰۰۰

استاندارد ۳۴۰۰۰ با ۲۰ فرایند و ۱۲ متغیر نگرشی در ۵ سطح بلوغ (از صفر تا بهینه) بعنوان ابزاری برای محقق کردن استراتژیهای منابع انسانی بکار می رود.

- سطح صفر (انجام اقدامات پراکنده و بی ثبات در حوزه منابع انسانی)

- سطح ابتدایی :

- وضعیت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی چگونه است ؟
- وضعیت فرایند طراحی ساختار سازمانی چگونه است ؟
- وضعیت تجزیه و تحلیل شغلی و رتبه بندی شغلی چگونه است ؟
- وضعیت فرایند برنامه ریزی منابع انسانی ، جذب و استخدام نیروی انسانی چگونه است ؟
- وضعیت موجود نظام پرداخت و پاداش چگونه است ؟

استاندارد ۳۴۰۰۰ با ۲۰ فرایند و ۱۲ متغیر نگرشی در ۵ سطح بلوغ (از صفر تا بهینه) بعنوان ابزاری برای محقق کردن استراتژیهای منابع انسانی بکار می رود.

• سطح میانی:

□ وضعیت موجود سلامت ، ایمنی، امنیت ، محیط و ارگونومی کارکنان چگونه است؟

□ وضعیت موجود نظام ارزشیابی عملکرد (مدیریت عملکرد) چگونه است؟

□ وضعیت موجود نظام کارراهه شغلی چگونه است؟

□ وضعیت موجود نظام جانشین پروری چگونه است؟

□ وضعیت توسعه شایستگی های کارکنان چگونه است؟

استاندارد ۳۴۰۰۰ با ۲۰ فرایند و ۱۲ متغیر نگرشی در ۵ سطح بلوغ (از صفر تا بهینه) بعنوان ابزاری برای محقق کردن استراتژیهای منابع انسانی بکار می رود.

• سطح پیشرفته :

- وضعیت موجود نظام آموزش و توسعه منابع انسانی چگونه است؟
- وضعیت تیم سازی و تقویت روحیه کار تیمی چگونه است؟
- وضعیت موجود فرایند انتصابات و ارتقاء مدیریت چگونه است؟
- وضعیت موجود فرایند سیاستگزاری توسعه منابع انسانی چگونه است؟
- وضعیت فرهنگ سازمانی چگونه است؟

استاندارد ۳۴۰۰۰ با ۲۰ فرایند و ۱۲ متغیر نگرشی در ۵ سطح بلوغ (از صفر تا بهینه) بعنوان ابزاری برای محقق کردن استراتژیهای منابع انسانی بکار می رود.

• سطح بهینه:

- وضعیت فرایند مربی گری و ارشادگری (منتورینگ) چگونه است؟
- وضعیت نظام های اطلاعاتی منابع انسانی چگونه است؟
- وضعیت فرایند همسوسازی عملکرد فرد، واحد و سازمان چگونه است؟
- وضعیت نظام پیشنهادها و نوآوری مستمر در سازمان / شرکت چگونه است؟
- وضعیت هم راستایی عمودی و حسابرسی منابع انسانی چگونه است؟

پیامدهای مدیریت سرمایه های انسانی

➤ یادگیری

➤ نوآوری ،

➤ تغییر

➤ اثربخشی

• ارتقاء شایستگیهای فردی ، تیمی ، سازمانی و اجتماعی،:

□ رشد سازمانی

□ ارتقاء بهره وری

□ پاسخگویی به ذینفعان

□ بهبود عملکرد

□ رضایت شغلی

□ ارتقاء کیفیت زندگی کاری

HRD results



Quality



Productivity



Innovations



Readiness for change



Satisfaction

وظایف و تکالیف مدیران منابع انسانی از منظر اداری و استراتژیک

نمونه ای از وظایف و تکالیف مدیران منابع انسانی با رویکرد اداری

- پاسخگویی سوالات، مفسر و مجری قراردادهای کار، حل اختلافات ناشی از روابط کار، مسوول مواجهه با دشواری هایی از جمله کمبود نیروی انسانی، حل اختلافات، اخراج کارکنان و راهبری روش های انضباطی؛
- هدایت و نظارت بر اجرای امور پرسنلی شامل استخدام ، جبران خدمات، روابط کار، روابط کارکنان، هدایت و کنترل امور آموزش کارکنان و تدوین بودجه امور پرسنلی تحلیل و به روزآوری خط مشی های جبران خدمات و رفاه کارکنان به منظور تدوین برنامه های رقابتی با اطمینان از مسایل قانونی؛

نمونه ای از وظایف و تکالیف مدیران منابع انسانی با رویکرد اداری

- حضور در محافل مختلف به نمایندگی از سازمان و ارزیابی های پرسنلی، مشاوره به مدیریت ارشد در خصوص خدمات سازمانی از قبیل فرصت های برابر شغلی، جنسی و ارایه پیشنهاد برای تغییرات مورد نیاز؛
- مدیریت سیستم های جبران خدمت، رفاه، عملکرد و برنامه های ایمنی و انگیزشی؛ ارائه اطلاعات گردآوری شده در خصوص مشکلات کارکنان به منظور کشف علل و ارائه راهکارهای بهبود و توسعه روشها و سیاستهای منابع انسانی سازمان، نگهداری مدارک و تفسیر گزارشات آماری پرسنل از نقطه نظر استخدام ها، جابجایی ها، تشویقات، نرخ عدم حضور کارکنان؛

نمونه ای از وظایف و تکالیف مدیران منابع انسانی با رویکرد اداری

- تحلیل نیازهای آموزشی در جهت توسعه منابع انسانی، آموزش زبان و برنامه های ایمنی و بهداشت.
- مصاحبه با پرسنل در شرف جدایی از سازمان برای شناسایی علل ترک کار پرسنل؛
- نظارت بر ارزیابی، طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل پستها؛

نمونه ای از وظایف و تکالیف مدیران منابع انسانی با رویکرد اداری

- پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز اجرای پروژه ها، تخصیص منابع انسانی و حصول اطمینان از تطبیق نیازها؛
- مذاکره در خصوص توافقات و قراردادهای خرید خدمات پرسنلی و کمک به تفسیر جوانب مختلف آن.
- مطالعه قوانین، آرای محاکم و مراجع داوری و نتایج اجرای آنها در خصوص دعوی پرسنل به منظور ارزیابی روند موجود در صنعت مورد نظر؛

نمونه ای از وظایف و تکالیف مدیران منابع انسانی با رویکرد اداری

- توسعه و مدیریت پروژه های خاص در زمینه عدالت در پرداختها ، تسهیلات ، برنامه های مراقبتی روزانه و جوایز پرسنلی؛
- بازرسی و گزارش حوادث کار به مراجع بیمه ای و پیگیری تامین خسارتها ؛
- مدیر منابع انسانی سازمان لازم است در کمال دقت و ریزینی صبور و با حوصله با پریشانی ها مواجه شده ، گوش شنوای مسایل و مشکلات کارکنان و زبان گویا و قاطع سازمان برای انتقال خط مشی ها آن به پرسنل باشد.

نمونه ای از وظایف کلیدی واحد مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک

- کمک به استفاده بهینه و مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- مدیریت فرایند جذب نیروی انسانی (شناسایی و مدیریت استعدادها)
- شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی (ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی)
- همسوسازی کارکنان جدید با سازمان و فرهنگ سازمانی
- تجزیه و تحلیل شغل و طراحی نظام حقوق و دستمزد و جبران خدمات کارکنان
- آموزش کارکنان و تلاش برای ارتقای دانش و مهارت آنان
- حفظ و تقویت انگیزه کارکنان
- بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان
- ایجاد حس امنیت شغلی برای همکاران شایسته و توانمند
- تدوین شاخص های عملکردی و عملیاتی مرتبط با منابع انسانی
- برنامه ریزی برای ارزیابی عملکرد کارکنان و حصول اطمینان از استقرار نظام ارزیابی عملکرد
- تفسیر آیین نامه ها و قوانین اداری و ستادی سازمان
- مدیریت فرایند استعفا و ترک سازمان
- استقرار و توسعه سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی (برای سازمان های متوسط و بزرگ)

قابلیتها و شایستگی های مدیران منابع انسانی

شایستگی های مهم و استراتژیک مدیریت منابع انسانی

بعنوان همکار و شریک استراتژیک سازمان

1. دانش و آگاهی از فعالیت های شرکت /سازمان:

- قابلیت استراتژیک (شم کسب و کار (Business Acumen))

- قابلیت مالی (درک جامع مسائل و مفاهیم مالی (Financial comprehension))

- قابلیت تکنولوژیکی

- فهم رفتار بازار (Understanding market issues)

2. آگاهی از روش های منابع انسانی:

- کارمندیابی

- پرورش کارکنان

- ارزیابی عملکرد

- پاداش ها

- طرح سازمانی

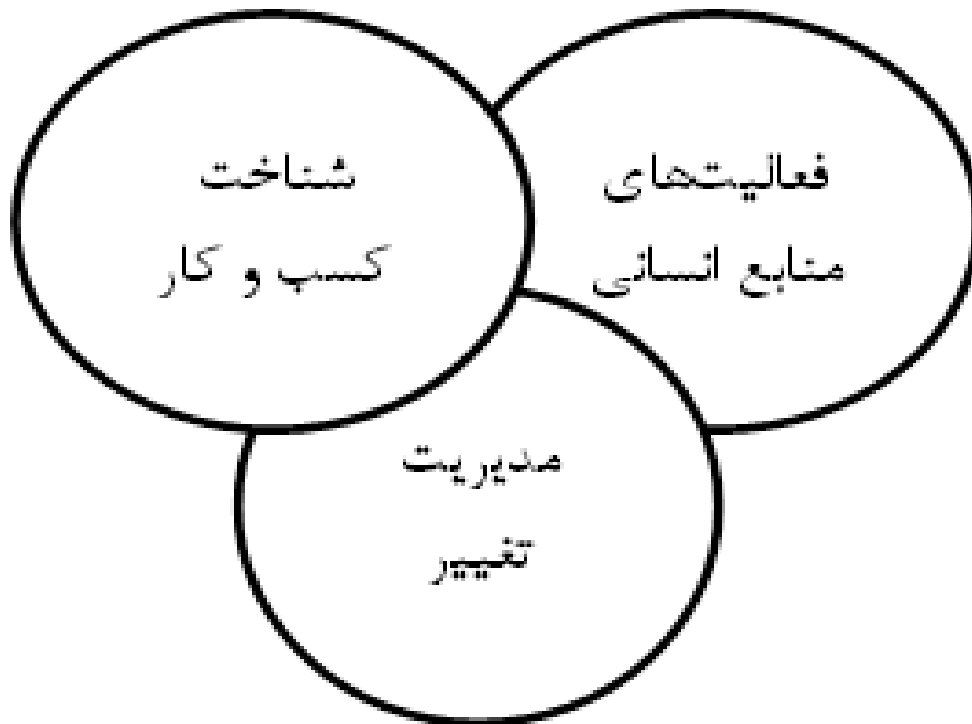
- ارتباطات

3. مدیریت تغییر:

- I. آگاهی از فرایندهای تغییر

- II. مهارت ها به عنوان عوامل تغییر

- III. توانایی اعمال تغییر



با بررسی مدیران موفق منابع انسانی در سازمان‌های سرآمد برای تبدیل شدن به یک CHRO موفق نکات زیر را باید مد نظر قرار داد

1. نقش هیئت مدیره را درک کنید.
2. با همه همکاران زمان متناسب صرف کنید.
3. ابتدا یک مدیر اجرایی تجاری باشید.
4. برند شخصی خود را ایجاد و توسعه دهید.
5. وقت کافی برای زندگی شخصی‌تان اختصاص دهید.
6. یک شبکه انتقال تجارب با سایر سازمان‌ها تشکیل دهید.

برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق منابع انسانی در سازمان‌های سرآمد
(متعالی) به نکات زیر توجه کنید

- **نقش هیئت مدیره را درک کنید:** به خاطر داشته باشید که هیئت مدیره رؤسای شما نیستند بلکه همکارانتان هستند. جلب موافقت آنها اساساً به میزان اعتمادی است که به شما دارند، نه به برنامه‌هایی که ارائه می‌دهید.
- **منابع انسانی نیازمند داشتن یک کرسی در هیئت مدیره است.** اگر در سازمان شما چنین نیست برای ایجاد این کرسی مدیران را متقاعد نمایید. این نکته را به یاد داشته باشید که مدیر منابع انسانی یک عضو تخصصی بخشی نیست و بایستی در کلیه تصمیمات سازمان مقوله‌های منابع انسانی را رصد نموده و برای موفقیت برنامه‌ها تغییرات لازم را پیش‌بینی نماید.

برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق منابع انسانی در سازمان‌های سرآمد
(متعالی) به نکات زیر توجه کنید

- **با همه همکاران زمان متناسب صرف کنید:** رهبران سازمان معمولاً فقط به پیشرفت کارها توجه دارند و بازخورد فعالیت‌ها را از منابع انسانی به صورت جدی دریافت نمی‌کنند.
- این نقیصه را مدیر منابع انسانی بایستی برای رهبران سازمان حل نموده و با دریافت بازخوردها در بهبود فعالیت‌های کلیدی رهبران سازمان را کمک نمایند همچنین با توجه به داشتن اطلاعات در خصوص اهداف و برنامه‌های کلان شرکت در ارتباط با کارکنان آنها را برای همسویی با اهداف سازمان تهیج کنند.

برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق منابع انسانی در سازمان‌های سرآمد
(متعالی) به نکات زیر توجه کنید

- **ابتدا یک مدیر اجرایی تجاری باشید:** مدیران منابع انسانی امروزی بایستی تجارت خود را به خوبی بشناسند. بدین منظور باید محصولات، مشتریان، رقبا، شرکای تجاری، ذینفعان و وضعیت مالی سازمان را به روشنی درک کنند تا بتوانند استراتژی‌های منابع انسانی را برای تحقق نتایج تجاری همسو کنند. بدین منظور، در بسیاری از سازمان‌های موفق امروزی مدیران منابع انسانی کسانی هستند که سابقه مدیریت در سایر بخش‌های سازمان را داشته و صرفاً دارای سوابق منابع انسانی نیستند.

برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق منابع انسانی در سازمان‌های سرآمد
(متعالی) به نکات زیر توجه کنید

- **جهانی فکر کنید و جهانی عمل کنید:** سازمان‌های برتر در جهان چالش‌های مشترک فراوانی دارند. مدیران منابع انسانی ضمن رصد سایر سازمان‌های برتر می‌توانند ضمن درک سریع چالش‌های برون سازمانی از راهکارهای برتر در سایر سازمان‌ها الگوبرداری نموده و سازمان خود را برای مواجهه منطقی با این چالش‌ها تجهیز نمایند.

برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق منابع انسانی در سازمان‌های سرآمد
(متعالی) به نکات زیر توجه کنید

توسعه شخصی هیئت مدیره: برای اینکه بتوانید نقش‌های جدید یک مدیر منابع انسانی موفق را به خوبی ایفا کنید بایستی مدیران ارشد سازمان را با این نقش‌ها و اهمیت آنها آشنا کنید. برای این منظور بایستی سه دسته از افراد را توسعه دهید:

- الف - هیئت مدیره فعلی
- مدیران میانی که بزودی به مدیران ارشد سازمان تبدیل خواهند شد.
- کارکنان با استعداد جوان که مدیران آینده سازمان خواهند بود.

برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق منابع انسانی در سازمان‌های سرآمد
(متعالی) به نکات زیر توجه کنید

- **وقت کافی برای زندگی شخصی‌تان اختصاص دهید:** بدون توجه به اینکه دیگران چه می‌گویند باید بپذیریم که CHRO یک شغل تمام وقت ۲۴ ساعته در ۷ روز هفته است البته این به معنی حضور فیزیکی در سازمان نیست. بلکه یک مدیر منابع انسانی بایستی همیشه از نظر ذهنی و فیزیکی آمادگی داشته باشد و این شغل را یک دو ماراتن فرض کند. بدیهی است که به مرور موازنه بهتری بین زندگی شخصی و سازمانی ایجاد خواهد شد. برای اینکه این موازنه به خوبی برقرار شود مرزهای خود را ابتدا برای خودتان و سپس برای خانواده و همکاران سازمانی‌تان مشخص کنید و همواره خود را از نظر ذهنی و جسمی سالم نگه دارید.

برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق منابع انسانی در سازمان‌های سرآمد
(متعالی) به نکات زیر توجه کنید

- **برند شخصی خود را ایجاد و توسعه دهید:** توسعه یک برند معتبر با خود آگاهی آغاز می‌شود. با خود صادق باشید، و نقاط قوت و ضعف، ویژگی‌های شخصی، سبک رهبری و ادراک همکاران سازمانی را در مورد خود مورد ارزیابی قرار دهید. اطمینان حاصل کنید که خودتان در همان ابزار ارزیابی که برای دیگران وجود دارد مثل ارزیابی ۳۶۰ درجه قرار می‌گیرید. وقتی به خود آگاهی رسیدید به مرور صاحب یک برند قابل اعتماد در مدیریت منابع انسانی خواهید شد.

برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق منابع انسانی در سازمان‌های سرآمد
(متعالی) به نکات زیر توجه کنید.

- **تشکیل یک شبکه انتقال تجارب با سایر سازمان‌ها:** این بینش‌ها نقطه شروع هستند. یک CHRO امروزی بایستی با سایر CHRO های سازمان‌ها و شرکت‌ها یک شبکه دانشی تشکیل دهد و به تبادل تجارب بپردازد.

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- از اهداف و انتظارات مدیر عامل آگاه شوید : زیرا که مدیر عامل حتما برای خودش اهداف و انتظاراتی دارد و مدیر منابع انسانی می بایست از آنها مطلع و برای موفقیت بالا دست خود تلاش نماید و به او اطمینان دهد که در موفقیت های او میتوانیم سهمیم بود و نقش مهمی ایفاء نمود .

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- مدیر منابع انسانی با مدیر عامل ارتباط مستمر داشته باشد: مهارت ارتباطی امروزه به عنوان یک سرمایه تلقی می گردد . روش ارتباطی مدیرتان را بشناسید و سپس خودتان را با آن هماهنگ نمایید اگر مدیرتان به صورت الکترونیکی و یا تلفنی و یا جلسه حضوری در ساعات اداری و یا غیر اداری و در کل هر کدام را ترجیح می دهد از آن طریق با وی هماهنگ شوید و ارتباط برقرار نمایید .

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- به مدیریت زمان توجه کنید : از محدودیت های زمانی مدیرتان آگاه باشید و از زمان دار بودن جلسات مهم مطلع باشید تا در آن زمان ها به ملاقات وی نروید و روش کار وی را بدانید مثلا اگر عادت دارد صبح کارهایش را انجام دهد وقت دیگری برای ارتباط با وی انتخاب نمایید.
- زمان بندی جلسات هم مدت زمان و هم موقع آن مهم است (گفتن همه این مطالب در یک جلسه مشکل است).

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- خود را لایق نشان دهید : به مدیرتان نشان دهید وجودتان برای سازمان و تحقق اهداف وی ارزشمند است و میتوانید در موفقیت های سازمان نقش مهمی داشته باشید لذا سعی شود مدام دانش و مهارت خود را تقویت و بهبود بخشید .

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- پاسخ ها و گزارشات صادقانه بدهید : گزارشاتی که به مدیر می دهیم مبالغه آمیز نباشد صداقت در گزارشات را رعایت کنید .

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- پاک دست باشید : سعی کنید در مسایل مالی کاملا شفاف باشید و در تصمیم گیری ها منافع سازمان را به منافع شخصی ترجیح دهید و اجازه دهید مدیرتان از این موضوع کاملا آگاه باشد .

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- به قولی که می دهید پایبند باشید : وقتی وظیفه ای را قبول می کنید سعی کنید آن را به موقع انجام دهید.
- اگر شما یک مدیر منابع انسانی **مجرب** باشید و حوزه وظائف و اختیارات خود را به خوبی بدانید با کمال اطمینان به مدیرعامل قول انجام کارهایی که در توان و اختیارات شماست را به او بدهید.

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- بجای شکایت از کمبودها و موضوعات همیشه راه حل ارائه نمایید : هیچ رفتاری مثل نق زدن و شکایت کردن بدون ارائه راه حل مدیرتان را عصبانی نمی کند . هرگز نزد مدیرتان مشکلی را مطرح نکنید مگر آنکه قبلا راه حل یا پیشنهاداتی به همراه داشته باشید .

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- به مسائلی که برای مدیران عامل اهمیت بیشتری دارد توجه داشته باشید. نسبت منابع انسانی با اینگونه مسائل را ارزیابی کنید.
- مشکلات منابع انسانی موجود در شرکت را شناسایی کند.
- منافع ناشی از اهمیت دادن به مسأله منابع انسانی را بیان کنید.

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

● با اعتماد به نفس صحبت کنید .

❖ یکی از مشکلات بزرگ نزد مدیران عامل مشکل نارضایتی است.

❖ شما به عنوان مدیر منابع انسانی ابتدا با یک نظر خواهی وسیع و گسترده و اصطلاحاً با

دست پر نزد مدیر عامل رفته و با ارائه مستندات وضع روشنی از رضایتمندی را

که همیشه شاخص مهم و اصلی در شرکت ها از نظر منابع انسانی می باشد ارائه داده و

با تشریح علل و ارائه راه حل های کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت برای این

مشکل خود را شریک اصلی مدیر عامل در حل این معضل معرفی کنید.

❖ در این راه می توانید از مشاوران و متخصصان منابع انسانی نیز استفاده کنید تا تقریباً

حجت را بر او تمام کنید .

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاري مديران منابع انساني بر مديران عامل

- همیشه نمونه هایی از کارهای موفق که در طی دوران خدمت خود به عنوان مدیر منابع انسانی یا شاغل در این بخش انجام داده اید را یادآوری کرده و توانایی منابع انسانی در جهت جلب رضایت پرسنل بازگو نمایید .
- می توانید از نمونه موفق که در سایر سازمان ها انجام پذیرفته (جذب نفرات شاخص و خوب ، آزمون های موفق استخدامی ، دوره های آموزشی موفق ، تسهیلات رفاهی برای کارکنان و خانواده ها که نفرات از آنها رضایت دارند) مثال بیاورید . ذکر هر کدام از این موارد تأثیر بسیار مثبتی روی دیدگاه مدیریت دارد .

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- در تمام صحبت ها حتماً محدودیت های مدیرعامل (محدودیت های مالی ، قانونی ، ساختاری) را یادآور شوید تا او بداند که شما تنها از موضع یک منتقد یا کارشناس صحبت نمی کنید بلکه مسائل را به طور جامع می بیند و راه حل هایتان نیز جامع و کاربردی است .

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- از سیاه نمایی پرهیزید و بیشتر بر روی توانایی های منابع انسانی تأکید کنید.
- از تحسین کردن کارهای خوب مدیر عامل و استعدادها و مهارت های او غافل نشوید.
- از غرور و خودنمایی پرهیز کنید.

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

• برای متقاعد کردن مدیران قبل از هر چیزی باید بدانیم که آنها چگونه تصمیم می گیرند.

• ببینید مدیر ارشدتان برای تصمیم گیری چه معیاری در ذهن دارد، پیشنهاد شما را با چه چیزی مقایسه میکند. سپس سعی کنید معیار مقایسه های او را تغییر دهید و معیار های مورد نظر خودتان را جایگزین کنید.

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- مدیر عامل را در معرض رگبار اطلاعاتی قرار ندهید. رگبار اطلاعاتی باعث سردرگمی می شود.
- شما می توانید با ارائه ی پیشنهاد مناسب خود راهی برای خروج از سردرگمی، پیش روی او قرار دهید. او به راحتی پیشنهاد شما را می پذیرد.

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

• نتیجه گرا باشید.

دقیقا میخوام به چه چیزی برسم؟ مدیرمن به دنبال چیست؟ حداقل نتیجه ای که
به آن قناعت خواهم کرد چیست؟ چه مشکلاتی ممکن است طی متقاعد کردن او
به وجود بیاید؟ چگونه هر یک از مشکلات را حل خواهم کرد؟

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

- مدیران عامل را نسبت به تمام مسائلی که در حیطه کاری آنها رخ می دهد، آگاه کنید.

توصیه های کاربردی برای تاثیر گذاری مدیران منابع انسانی بر مدیران عامل

کمک گرفتن از ریش سفیدها:

شاید بتوان با کمک گرفتن از ریش سفید سازمان (شخصی که هم از لحاظ سنی و هم از لحاظ سابقه ای با تجربه باشد) چالش ها، دغدغه ها و نگرانی های واحد منابع انسانی را به مدیریت ارشد انتقال داد.

استفاده از مهره های کلیدی سازمان در جلسات اصلی منابع انسانی و همسو سازی مدیران تاثیر گذار با چالش های منابع انسانی نیز قطعاً مثمر ثمر خواهد بود البته این فرآیند به خودی خود زمان بر است و باید با سختی های آن آشنا شد تا در مسیر اشتباهی قرار نگیرد. در نهایت استفاده از مدیران تصمیم گیر و ریش سفید سازمان در انتقال و ارایه دغدغه ها و چالش های پیشرو سازمان در منابع انسانی، می تواند بسیار کمک کننده باشد.



در پناه حضرت حق

سعادت‌مند و سربلند باشید

sah.jazayeri@gmail.com