

جاب ویژن

HR VISION 04

زمین بازی جدید

مرکز همایش‌های رازی، ۲۵ بهمن ۱۴۰۴

www.hrvision.ir

HR VISION 04

زمین بازی جدید



سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریاناقلم

اعتبار؛ نقطه اتکای منابع انسانی در شرایط مبهم

اعتبار؛ نقطه اتکای منابع انسانی در شرایط مبهم

□ شروع ماجرا

نقش منابع انسانی

در تصمیماتی دخیل هستند که مستقیم بر زندگی افراد تاثیرگذارند.
در بحران‌ها نقش کلیدی دارند.
با مهمترین سرمایه سازمان سروکار دارند.
رابط میان مدیرعامل و هیئت‌مدیره و مابقی سازمان هستند.



رهبری

leadership





بری پوزیر



جمیز کوزس



تحقیقات جیمز کوزس و بری پوزنر

- ✓ مبتنی بر شواهد. حاصل تجزیه و تحلیل هزاران مورد پژوهشی و و میلیونها پاسخ نظرسنجی
- ✓ از سال 1982 بیش از چهار دهه
- ✓ در بیش از 70 کشور دنیا
- ✓ هر پنج سال یکبار نتایج در قالب کتاب منتشر می شود.



تحقیقات جیمز کوزس و بری پوزنر

رهبری اساساً مبتنی بر رابطه است. رابطه بین دو شخص یا دو گروه

برای درک رهبری به منزله نوعی رابطه:

✓ مردم در فردی که با کمال میل او را به عنوان رهبر قبول دارند به دنبال چه ویژگی می‌گردند.

✓ رهبران در جایگاه رهبریشان در بهترین تجارب و حالات چه کارها و اقداماتی انجام دادند؟

• مردم در فردی که با کمال میل او را به عنوان رهبر قبول دارند به دنبال چه ویژگی می‌گردند.

درصد پاسخ‌دهندگانی که در طول دوره‌های زمانی هر ویژگی را انتخاب کرده‌اند*							ویژگی رهبر
۲۰۲۳	۲۰۱۷	۲۰۱۲	۲۰۰۷	۲۰۰۲	۱۹۹۵	۱۹۸۷	
۸۷	۸۴	۸۹	۸۹	۸۸	۸۸	۸۳	باصداقت
۶۸	۶۶	۶۹	۶۸	۶۶	۶۳	۶۷	شایسته
۵۴	۶۶	۶۹	۶۹	۶۵	۶۸	۵۸	الهام‌بخش
۵۳	۶۲	۷۱	۷۱	۷۱	۷۵	۶۲	آینده‌نگر
۴۶	۴۷	۴۵	۴۸	۴۷	۴۰	۴۳	باهوش
۴۵	۴۰	۳۸	۳۵	۴۰	۴۰	۳۷	آزاداندیش
۴۱	۳۹	۳۵	۳۴	۳۳	۳۲	۳۳	قابل اعتماد
۳۸	۳۷	۳۵	۳۵	۳۵	۴۱	۳۲	حمایتگر
۳۶	۳۵	۳۷	۳۹	۴۲	۴۹	۴۰	منصف
۳۶	۳۲	۳۲	۳۶	۳۴	۳۳	۳۴	روراست
۳۳	۳۱	۲۷	۲۵	۲۸	۲۸	۲۵	اهل همکاری
۳۰	۲۸	۲۱	۱۶	۱۷	۱۳	۲۱	جاه‌طلب
۲۹	۲۳	۲۱	۲۲	۲۰	۲۳	۲۶	دلسوز
۲۱	۲۲	۲۶	۲۵	۲۳	۱۷	۱۷	بااراده
۱۹	۲۲	۲۲	۲۵	۲۰	۲۹	۲۷	شجاع
۱۷	۱۸	۱۹	۱۸	۱۴	۱۱	۱۱	وفادار
۱۴	۱۷	۱۶	۱۷	۲۳	۲۸	۳۴	خلاق
۱۳	۱۷	۱۴	۵	۲۱	۱۳	۲۳	بالغ
۱۲	۱۰	۱۱	۱۰	۸	۵	۱۳	مسلط به خود
۶	۵	۵	۴	۶	۵	۱۰	مستقل
*نکته: چون ما از افراد درخواست کردیم هفت ویژگی را انتخاب کنند، جمع کل بیش از ۱۰۰ درصد شده است.							

ویژگی‌های رهبران تحسین‌برانگیز



تحقیقات جیمز کوزس و بری پوزنر

- رتبه‌بندی ویژگی‌ها در بین کشورها، فرهنگ‌ها، قومیت‌ها، بخش‌ها و سلسه مراتب سازمانی جنسیت، سطوح، تحصیلات و گروه‌های سنی تفاوت چشمگیری نداشتند.
- نتایج در بیش از سه دهه رشد و رکود اقتصادی، تولد شبکه جهانی وب، جهانی شدن اقتصاد و ظهور فناوری‌های جدید، بحران‌های مختلف در کشورهای مختلف و محیط‌های سیاسی دائماً در حال تغییر ثابت مانده است. در تمامی این سال‌ها و در تمامی این کشورها و شرکت‌ها افراد این ویژگی‌ها را از رهبران خود می‌خواهند.



مردم در فردی که با کمال میل او را به عنوان رهبر قبول دارند به دنبال چه ویژگی می‌گردند.

❖ صداقت

بیشتر از هر ویژگی دیگری در تمام این سال‌ها تکرار شده است.
مترادف روراستی است. حرف و عملش رهبر یکی باشد.
صداقت ارتباط تنگاتنگی با ارزش‌ها و اخلاق دارد.

مردم در فردی که با کمال میل او را به عنوان رهبر قبول دارند به دنبال چه ویژگی می‌گردند.

❖ شایستگی

می‌داند در مورد چه صحبت می‌کند و از ما چه می‌خواهد.

تکلیفش با خودش معلوم است.

سطح پایه‌ای از درک و تجربه از صنعت و سازمان و زمینه تخصصی سازمان دارد.

برای اینکه افراد به شایستگی رهبر اطمینان داشته باشند باید باور کنند که او کسب‌وکار را می‌شناسد و عملیات، فرهنگ و افراد شرکت را درک می‌کند.

مردم در فردی که با کمال میل او را به عنوان رهبر قبول دارند به دنبال چه ویژگی می‌گردند.

❖ الهام بخشی

هیجانات مسری هستند. مثبت‌اندیشی مهم است.

❖ آینده‌نگری

افراد از رهبران انتظار دارند در قبال آینده سازمان حس جهت‌یابی و دغدغه داشته باشند.

اهمیت آینده‌نگر بودن بر اساس جایگاه رهبر در سلسله مراتب فرق می‌کند.

در بحران، چشم‌انداز کمتر درباره مقصد است. بیشتر درباره شیوه سفر است. و چشم‌اندازی که بر رفتارهای واقعی تکیه نداشته باشد، نه تنها الهام‌بخش نیست، بلکه به اعتبار رهبر آسیب می‌زند.



اعتبار اساس رهبري است



وقتی افراد تصور می‌کنند مدیر مستقیم آنها اعتبار زیادی دارد چه رفتارهایی از خود نشان می‌دهند.

- با افتخار به دیگران می‌گویند در این سازمان کار می‌کنند.
- حس دلبستگی و تعهد به سازمان دارند.
- به سازمان حس مالکیت دارند.



اعتبار از نظر رفتاری چگونه است؟

چه رفتاری را در مدیریت ببینی آن را آدم معتبری به حساب می‌آوری؟

کاری که می‌گوید انجام خواهد داد انجام می‌دهد.



اصالت، اعتبار و اعتماد

❖ اصالت

در ادبیات رهبری، اصالت به وفاداری فرد به ارزش‌های درونی و صداقت با خود اشاره دارد. اصالت یعنی من همان چیزی باشم که ادعا می‌کنم. مثال: مدیر منابع انسانی که از انصاف حرف می‌زند، اما در بزنگاه‌ها سکوت می‌کند، در نگاه دیگران اصیل تلقی نمی‌شود.

اصالت، اعتبار و اعتماد

❖ اعتبار

از نگاه کوزس و پوزنر، اعتبار ترکیبی است از:
صداقت در عمل
ثبات گفتار و رفتار
شایستگی حرفه‌ای

ممکن است یک مدیر منابع انسانی نیت خیر داشته باشد، اما اگر کسب‌وکار را نفهمد یا پیام‌های متناقض بدهد، اعتبارش را از دست می‌دهد.

اصالت، اعتبار و اعتماد

❖ اعتماد

اعتماد نتیجه رابطه است، نه نقطه شروع آن.
اعتماد زمانی شکل می‌گیرد که افراد بارها ببینند:
اصالت وجود دارد
و اعتبار فرد را تجربه کنند.

اصالت، اعتبار و اعتماد

اصالت، درون‌زاد است
اعتبار، ساخته می‌شود
و اعتماد، داده می‌شود

ما مستقیماً نمی‌توانیم اعتماد بخواهیم؛ اما می‌توانیم اعتبار بسازیم

چالش دوگانه منابع انسانی

نزد مدیریت، بخش عمده اعتبار منابع انسانی از فهم واقعیت کسب و کار می‌آید. از این‌که بدانند تصمیم‌ها چه هزینه‌ای دارند و چه ریسکی را کم یا زیاد می‌کنند. نزد کارکنان، بخش عمده اعتبار منابع انسانی از انصاف، شفافیت و ثبات رفتاری می‌آید.

اگر یکی از این دو نباشد، نقش منابع انسانی ناقص می‌شود. و چالش واقعی، حفظ اعتبار هم‌زمان نزد هر دو طرف است.



جمع‌بندی

منابع انسانی ناگزیر از رهبری است

رهبری بدون اعتبار دوام ندارد
و اعتبار بدون اصالت و شایستگی شکل نمی‌گیرد.

جمع‌بندی

کتاب چالش‌های رهبری به ما یادآوری می‌کند که: رهبری، مجموعه‌ای از رفتارهای قابل تمرین است .

رهبری مستلزم تأمل، تمرین، فروتنی و استفاده از هر فرصتی برای اثرگذاری است.

.



جمع‌بندی

در روزهای عدم قطعیت و پر از ابهام

رهبری یعنی صادق ماندن، شفاف‌تر حرف زدن، و حفظ گفت‌وگو—حتی وقتی پاسخ‌ها کامل نیستند.

اعتبار، در بحران با کارهای بزرگ ساخته نمی‌شود؛ با کارهای کوچک حفظ می‌شود.

در شرایط مبهم، ممکن است اعتماد نوسان کند، اما اگر اعتبار حفظ شود، گفت‌وگو زنده می‌ماند.



جاب ویژن

HR VISION 04

زمین بازی جدید

مرکز همایش‌های رازی، ۲۵ بهمن ۱۴۰۴

www.hrvision.ir