

ارتقاء در سازمان های قرن ۲۱

گردآورنده: مجتبی رفیعی

دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی

منبع: کتاب نواندیشی در عصر تحول^۱

مقدمه:

مطلبی که پیش روی شماست برگرفته از صحبت‌های مایکل هممر (که همگی او را با مباحث مرتبط با BPR- مهندسی مجدد فرایندها- می شناسیم) می باشد. مطالب او در بخش سوم از کتاب نواندیشی در عصر تحول آمده است. عنوان اصلی این بخش در کتاب فوق، "رشد شخصی" می باشد که با توجه به موضوعات ارائه شده، توسط بنده به "ارتقاء در سازمان های قرن ۲۱" تغییر یافت.

ارتقاء در سازمان قرن ۲۱ از زبان مایکل هممر:

ما در ۵۰، ۶۰ و یا حتی ۹۰ سال گذشته به سازمان های سلسله مراتبی که افراد را بر اساس مدل سلسله مراتبی ارتقاء شغلی می دادند عادت کرده ایم و طوری رفتار می کنیم که انگار همیشه همین طور خواهد بود. این ایده به این صورت بیان می شود که اگر من خوب کار کنم، ارتقاء پیدا خواهم کرد و در مقامی قرار می گیرم که می توانم دیگران را در انجام کارشان سرپرستی کنم. بعد از آن می توانم رئیس سرپرست ها شوم و سپس ... شوم. این یک خیال پردازی است. این طرز فکر یا مدل، فقط موقعی می تواند منطقی به نظر برسد که شما بر این باور باشید که مهم ترین کار، سرپرستی دیگران است.

در حالی که در محیطی که ما با آن سرو کار داریم، **کار واقعی و هنر افزودن بر ارزش مورد نظر مشتری، در کارهایی است که توسط گروهی از افراد حرفه ای انجام می شود. پیشرفت شغلی سلسله مراتبی نیست؛ پیشرفت، افقی و از طریق رشد فردی است.** مدلی که من مدنظر دارم (توجه

^۱ - عنوان کامل کتاب: ران گیبسون، نواندیشی در عصر تحول (پاسخ بزرگترین متفکرین قرن به سوالات مدیران)، ترجمه

دکتر علی شیرازی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۸۶

کنید که جملات از زبان مایکل همر است)، از نوع حرفه ای و سازمان های ارائه دهنده خدمات حرفه ای است. اگر شما به حرفه پزشکان نگاه کنید، هدف یک پزشک، به عنوان مثال، این نیست که سرپرست پزشکان و سپس سرپرست سرپرست پزشکان و سپس رئیس بیمارستان و... شود. بلکه هدف یک پزشک این است که از یک پزشک ساده که عملیاتی ساده انجام می دهد به یک پزشک مجرب با توانایی بالا در انجام عملیات پیچیده و بالاخره به رهبری در رشته خودش تبدیل شود که عملیاتی بسیار پیچیده را انجام می دهد. در واقع، **ماهیت کار عوض نمی شود، ماهیت مقام تغییر نمی کند، بلکه آنچه تغییر می کند توانایی فرد و درجه خبرگی در انجام کار و پیچیدگی موقعیتهایی است که او قادر به اداره آنهاست.** این، مدل رشد شخصی در شرکت های قرن ۲۱ خواهد بود.

بدین گونه، مدیریت حرفه متفاوتی می شود. برای مثال، در ورزش، بین یک بازیکن عالی و یک مربی عالی فرق بسیاری است و چون شما بازیکن عالی در میادین ورزشی بوده اید، بدین معنی نیست که مربی خوبی هم خواهید بود. برعکس، **ما باید این را درک کنیم که مدیریت، حرفه ای متفاوت با ویژگی های خودش است نه این که هر وقت من کار و تلاش کردن باید مدیر شوم.** اگر من توانایی و هنر نفوذ در دیگران را دارم مدیر می شوم. در غیر این صورت باید به کارم ادامه دهم و کاری که در آن مهارت دارم را انجام دهد. **با این هدف من به تدریج در انجام کارم بهتر می شوم. چه در انبار کار کنم، چه تلفن ها را جواب دهم و چه محصول جدیدی را طراحی کنم.**

اگر ما بخواهیم دیدگاهی را در این خصوص شکل دهیم می توانیم به سازماندهی واحدهای فروش نگاه کنیم. جایی که تفاوت محسوسی بین یک فروشنده موثر و یک مدیر فروش موثر وجود دارد. در واقع، یک مدیر فروش ضرورتاً حقوق و مزایایش بیشتر از یک فروشنده موثر نیست. لذا، مدلها و مسیرهای شغلی متفاوتی برای این دو شغل وجود دارد و **هدف واقعی ارتقاء شغلی نیست بلکه هدف به حداکثر رساندن عملکرد کل سازمان است.**