

آشنایی با روش ها و فنون کار با مدیران مافوق

مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه

WwW.KaMyaB.Ir



سرفصل های آموزش:

- آشنایی با سطوح مدیریت
- وظایف و نقش های مدیران
- روش های ایجاد انگیزه در مدیران مافوق
- روش های تعامل، ارتباط و تبادل اطلاعات با مدیر مافوق
- روش های ایجاد، بسط و گسترش مشارکت دوسویه (هدف گذاری، تصمیم سازی و ...)

انواع مدیران: kind of managerial

- تعدادی سطوح مختلف از مدیران در سازمانها وجود دارند.

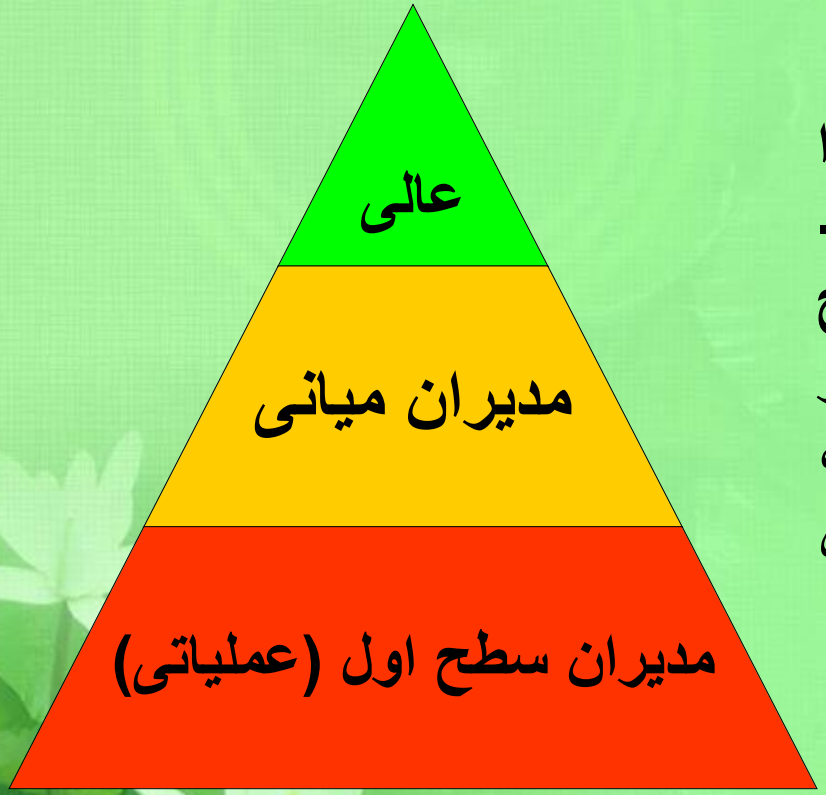
- بسیاری از مدیران بر اساس سطوحشان در سازمان از دیگران جدا می شوند. با توجه به آن مدیران را می توان در بخشهای مختلف متمایز کنیم.

سطوح مختلف مدیریت در سازمان:

مدیران می توانند طبق سطوحشان در سازمان متفاوت باشند.اگرچه سازمانهای بزرگتر به طور خاص تعدادی از سطوح مدیریت را دارا هستند و اکثر نظرات مشترک بر این سه سطح توجه می کند:

- مدیران عالی
- مدیران میانی
- مدیران عملیاتی(سطح اول)

سطوح مدیریت در سازمان ها :



- انواع و سطوح مدیریت :

عمدتا سازمانها سه سطح از مدیریت را دارا هستند.مدیران عالی-مدیران میانی-مدیران عملیاتی.علی رغم این سطوح مدیران با بخشهای مختلف سازمان در ارتباطند از جمله بازاریابی، مالی، عملیاتی، منابع انسانی ،اجرائی و بسیاری از بخشها ی دیگر

مدیران عالی :

- مدیران عالی تا اندازه ای ترکیبی از گروه های اجرائی هستند که کل سازمان را مدیریت می کنند. عناوینی که برای این گروه ها اعلام می کنیم شامل : رئیس، معاون رئیس،مدیرکل می باشد.

- مدیران عالی اهداف سازمانها و سیاست کلی و کنترول موثر را بر عهده دارند .

- مدیران عالی همچنین در محیط بیرونی سازمان تا اندازه ای به ملاقات مقامات دولتی و روئسای سازمانهای دیگر و غیره ... می پردازند.

- کارکردن با افراد مختلف می تواند تاثیری که یک مدیرعالی بر شرکت و هم بر محیط اجتماعی داشته باشد را بیان کند.
- شغل یک مدیر عالی احتمالا پیچیده و متنوع است .مدیران عالی تصمیماتی در مورد فعالیتهایی همچون سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه،عرضه یا توقف در بازارهای مختلف،درست کردن اهداف جدید، تسهیلات ادارات را بر عهده دارند .
- آنها اغلب ساعتهای طولانی کار می کنند و بسیاری از زمانشان را در ملاقاتها و یا پاسخگوئی به تلفن می گذارند.
- با توجه به دلایل بسیار مدیران عالی درآمد بسیار خوبی دارند.
- در حقیقت مدیران عالی برجسته بابت حقوق-پاداش-سهام از موسسات خیلی بزرگ گاهی اوقات چندین میلیون دلار دریافت می کنند.

مدیران میانی: Middle managers

- مدیران میانی گروهای بزرگی از مدیران را در بیشتر سازمانها تشکیل میدهند. عناوین مشترک مدیریت میانی شامل مدیر کارخانه،مدیر اجرائی،و سرپرست بخش است.
- مدیران میانی در درجه اول مسول نظارت بر توسعه اهداف بوسیله مدیران عالی وعملکرد مدیران عملیاتی را نظارت و هماهنگ می کنند.
- برای مثال مدیران کارخانه مدیریت فهرست موجودی کالاها و کنترول کیفیت ،کمبود امکانات و مشکلات جزئی کارخانه را بر عهده دارند.آنها همچنین کار سرپرستان درون کارخانه را هماهنگ می کنند.

- در سالهای اخیر بسیاری از سازمانها مدیران میانی را برای کاهش هزینه ها و حذف تشریفات زائد اداری(بروکراسی)کم کرده اند.هنوز مدیران میانی برای اتصال سطوح بالا و پایین در سازمان و اجرای توسعه سیاست در قسمتهای بالای سازمان لازم هستند.

- اگر چه بسیاری از سازمانها در واقع دریافتند که با کاهش مدیران میانی می توانند دوام داشته باشند کسانی که باقی می مانند می توانند نقش مهمی را در تعیین چگونگی موفقیت سازمانها بر عهده بگیرند.

مدیران سطح اول(عملیاتی) :

First-line managers

- مدیران سطح اول سرپرست و هماهنگ کننده فعالیتها و عملکرد کارکنان می باشد.
- عناوین مدیران عملیاتی عبارتند از سرپرست،هماهنگ کننده و مدیر اداری می باشد.شغلهایی مانند این اغلب توسط کارمندانی که وارد مدیریت شده اند از طبقه کارکنان شاغل می باشد.

مدیریت در بخشهای مختلف سازمان:

- مدیران علی رغم مقامشان ممکن است در بخشهای مختلف درون یک سازمان نیز کار کنند.
- در شرکتها برای مثال بخشهایی از مدیریت شامل:
  - بازاریابی
  - امورمالی
  - عملیاتی
  - منابع انسانی
- اجرائی و بخشهای دیگر می باشد.

مدیران بازاریابی: Marketing manager

- کار مدیران بازاریابی در بخشهای مرتبط به عملکرد بازار – دسترسی مصرف کننده و مشتری- خرید تولیدات و خدمات سازمانها (که تلفن همراه Motorolaو اتومبیل ford،مجلات هفتگی که مربوط به گزارشهای خبری مجلات می شوند مانند پرواز هواپیمائی شمال شرقی یا بسته(فنجان) قهوه داغ star buck می باشد.)

- این بخشها شامل توسعه بخشهای جدید،تبلیغات و توزیع می باشد.اهمیت بازاریابی کم و بیش برای تمام سازمانها در توسعه مدیران لایق در این بخش می تواند انتقادی باشد.

مدیران مالی: financial operations manager

مدیران امور مالی در اصل با منابع مالی سازمانها سرو کار دارند.مدیران مالی برای مثال مسئول فعالیتهایی همچون حسابداری- مدیریت مالی و سرمایه گذاری هستند. در بسیاری از تجارتها از جمله بانکداری،بیمه،مدیران مالی مخصوصا گروههای بزرگی را تشکیل می دهند.

مدیران عملیاتی: operations manager

- مدیران عملیاتی با تولید و مدیریت سیستمها یی که تولیدات و خدمات سازمانها را ارائه می کنند سرو کار دارند.
- مسئولیت ویژه مدیران عملیاتی شامل:

کنترول تولیدات،کنترول موجودی کالاها درانبار و کنترول کیفیت تجهیزات، مواد اولیه و انتخاب مکان می باشد.

مدیران منابع انسانی:Human resource manager

- مدیران منابع انسانی مسول پرداخت دستمزد و توسعه کارکنان هستند.
- مدیرمنابع انسانی خصوصا با اهداف منابع انسانی،استخدام کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان،طراحی خسارت و سود دستگاه (سازمان)،نظام ارزیابی عملکرد سازمانها و اخراج کارکنانی که کارائیشان پایین است سرو کار دارد.

مدیران اجرائی : administration manager

- مدیران اجرائی یا عمومی به طور خاص با مدیریت تخصصی مرتبط نمی باشد.
- احتمالا بهترین مثال برای مدیریت اجرائی می تواند موقعیت مدیر یک بیمارستان و یا درمانگاه باشد .
- مدیران اجرائی کارهای عمومی انجام می دهند همچنین آنها بسیاری از دانشهای اساسی با بخشهای عملی(اجرائی)از مدیریت را دارند که بیشتر از آموزش تخصصی در هر بخش است.

سایر مهارتهای مدیران : other kinds of managers

- بسیاری از سازمانها در این بخش مدیریت تخصص دارند به علاوه مدیرانی که تقریبا در بالا به آنها پرداختیم.
- مدیران روابط عمومی: برای مثال با گروه های همگانی و رسانه ها سرو کار دارند.برای نمونه شرکت Philip Morris و شرکت Dow chemical مسئول حفظ و بالا بردن وجهه سازمان خود هستند.
- مدیران تحقیق و توسعه:
- فعالیتهای دانشمندان و مهندس انی که روی پروژه های علمی در سازمان کار می کنند را هماهنگ می کنند برای مثال شرکت Merckوnasal

مدیران بخشهای دیگر : other kinds of managers

مشاوران فنی:

مشاوران فنی در سازمانهایی همچون prudential insurancesاستفاده می شود که نظرات کارشناسی و تخصصی برای مدیران عملیاتی را ارائه می دهند.مدیران عملیاتی بین المللی اغلب بوسیله مدیران تخصصی در سازمان ها هماهنگ می شوند. به عنوان مثال شرکت بین المللی Eli Lilly و.Rockwell

تعداد، ماهیت، اهمیت این مدیران ویژه یک سازمان به سازمانهای دیگر خیلی بیشتر است . همانطوریکه سازمانهای هم ردیف ادامه می یابند پیچید گیها،اندازه و تعداد و اهمیت این مدیران در حال رشد ،افزایش پیدا می کند.

وظایف مدیریّت(Management Functions)

I. برنامه‌ریزي (Planning)

تعیین اهداف و روش دستیابي به آن‌ها

II. سازمان‌دهي (Organizing)

تنظیم کارها، اختیارات و منابع بین کارکنان

III. رهبري (Leading)

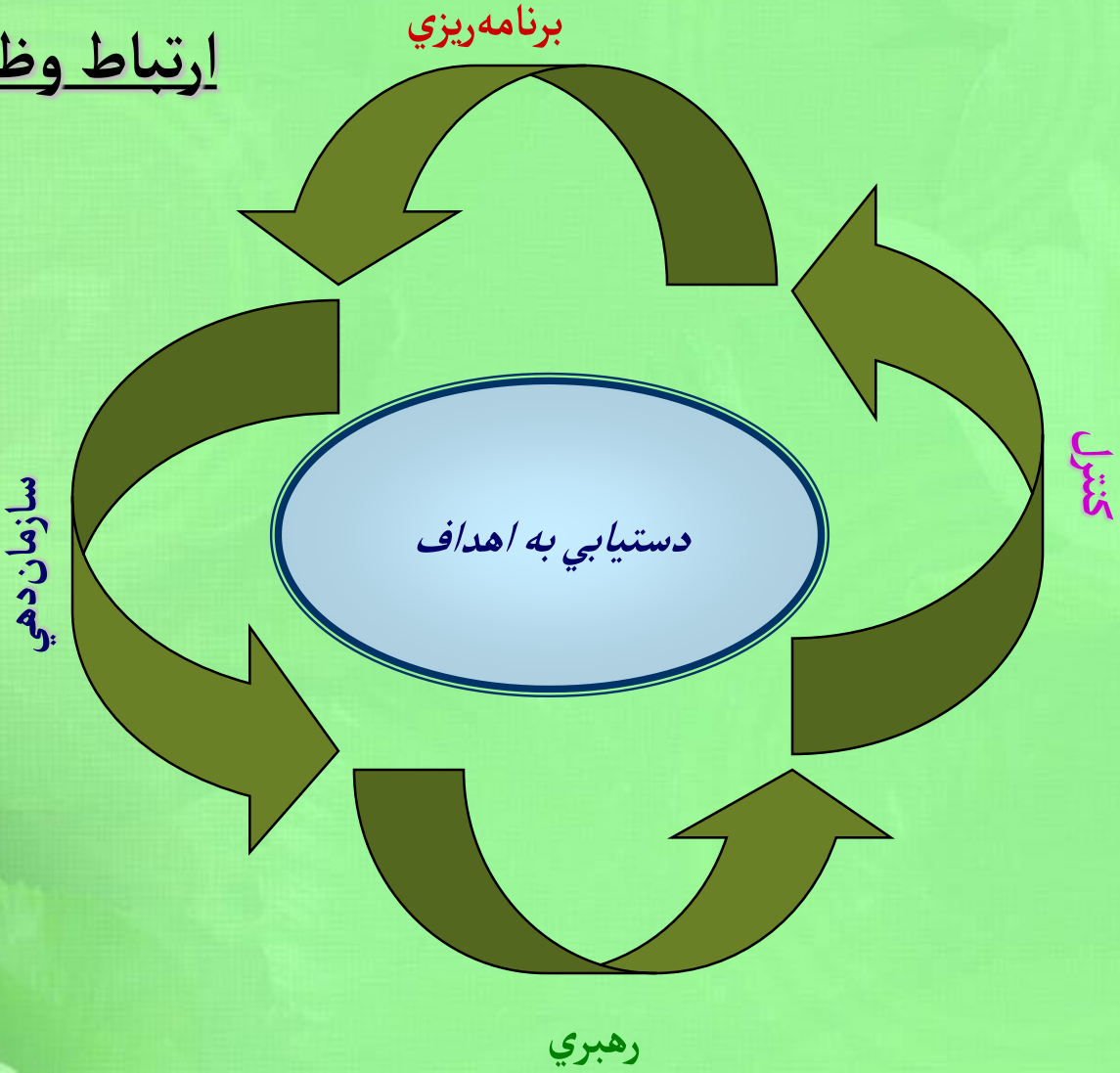
اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان

IV. کنترل (Controlling)

مقایسه فعّالیّت‌ها با استانداردهاي برنامه

برنامه‌ریزي به‌سان لکوموتیوي است که واگن‌هاي
سازمان‌دهي، رهبري و کنترل را به حرکت در مي‌آورد

ارتباط وظایف مدیریّت



مهارتها و نقشهای اساسی مدیران:

basic managerial Roles and Skills

- علی رغم سطوح یا بخشهای سازمان همه مدیران باید نقشهای مطمئنی را اجرا کنند و اگر آنها بخواهند موفق باشند مهارتهای مطمئن خودشان را نشان می دهند.
- مفهوم کلی نقش در این بخش شبیه به نقش یک هنرمندی است که در یک محصول نمایشی بازی می کند.
- یک شخص کارهای قطعی ،ملاقاتهای مورد نیاز حتمی انجام می دهد و مسئولیتهای قطعی در سازمان دارد.
- در بخشهای که ملاحظه می کنید ،ابتدا نقشهای اصلی که مدیران اجرا می کنند بیان می کنیم و سپس در مورد مهارتهای موثری که نیاز دارند بحث می کنیم.

نقش های مدیران:

managerial Roles

- Henry Mintezbergیک سری از نگرشهای مورد توجه درون نقشهای مدیران را پیشنهاد می دهد.
- او دقیقا فعالیتهای روزانه گروههای از مدیر عاملان را مشاهده می کند که کم و بیش در همه جا از آنها پیروی می کند و یا یاداشت هایی را می گیرند که چه کارهایی را باید انجام بدهند.
- نظریه Mintezberg شامل ده نقش متفاوتی که مدیران اجرا می کنند را به طور خلاصه در جدول2-1 مشاهده می کنید و اینکه این نقشها در سه گروه اصلی قرار دارند:
- نقش متقابل شخصی - اطلاعاتی - تصمیماتی.

نقشهای متقابل شخصی :

inter personal Roles

- سه نقش اساسی متقابل شخصی در شغل مدیران وجود دارد.ابتدا مدیران اغلب انتظار دارند همانند **مقام تشریفاتی** به برگزاری شام برای ملاقات کننده ها،شرکت در مراسم بریدن روبان و مانند اینها حضور داشته باشند.این فعالیتها به طور خاص بیشتر نمادین و تشریفاتی نسبت به واقعیت می باشد.
- از یک مدیر همچنین انتظار می رود که مانند رهبری در پرداخت دستمزد به کارکنان،تعلیم و آموزش آنها و تشویق کارمندانش خدمت کند.مدیری که به صورت رسمی و غیر رسمی به زیر دستان ، نشان می دهد که چه کارهایی را باید انجام بدهند و نقش اصلی آنها به هنگام عملکردشان وقتی که تحت فشارهستند چگونه باید باشد.سرانجام مدیران می توانند یک نقش **ارتباطی** داشته باشند این نقش اغلب شامل خدمت رسانی،همانند یک هماهنگ کننده یا نقش ارتباطی بین مردم، گروهها و سازمانها است.

نقشهای اطلاعاتی:

information Roles

- این سه نقش اطلاعاتی طبیعتا از نقشهای رسمی که مورد بحث قرار دادیم پیروی می کنند.مشاغل نقشهای رسمی فرآیندی را اجرا می کنند که مدیر در مرحله استراتژی اطلاعات را جمع آوری و منتشر می کند.
- در ابتدا نقشها، اطلاعات یک **ناظر یا راهنما** هستند.کسی که فعالانه اطلاعاتی با ارزش را جستجو می کند سوالهای زیر دستان از مدیر خاص هستند برای اینکه اطلاعات را درخواست نکنند و خودشان تلاش می کنند به مقداری که امکان دارد اطلاعات بدست آورند.
- مدیران همچنین **ناشر اطلاعات** هستند و اطلاعات مربوط را انتقال می دهند و سیاستهای کاری دیگر را حمایت می کنند.وقتی نقشهایی از نظارت و انتشار را با همدیگر نگاه می کنیم مدیران همانند یک ارتباط اصلی در میان زنجیره ارتباطی سازمانها نمایان می شوند.

- سومین نقش اطلاعاتی بر روی **ارتباطات بیرونی** توجه می کند.سخنگو به طور رسمی اطلاعات را به مردم بیرون از دستگاه یا سازمان انتقال می دهد. برای مثال یک مدیر کارخانه در Union carbideاطلاعاتی به مدیران سطح بالا انتقال می دهد و از آنها می خواهد که درباره فعالیتهای کارخانه اطلاعات بهتری را بدهند.

- مدیران ممکن است سازمان قبلی اتاق بازرگانی یا گروههای مصرف کننده را نشان دهد.اگر چه نقش سخنگو شبیه به یک مقام تشریفای است اما یک تفاوت اصلی بین آنها وجود دارد .وقتی یک مدیر همانند یک مقام تشریفاتی عمل می کند شخصیت مدیر همانند **نمادی** از سازمان است،که نوعی گرایش است.

- با این نقش سخنگومدیران اطلاعات و ارتباطات، را بخشهای دیگر که یک بخش رسمی است تبدیل می کند.

نقشهای تصمیم گیری:

decisional Roles

- **نقشهای مدیران اطلاعاتی به طور خاص نقشهای تصمیم گیری را هدایت می کنند. اطلاعاتی که توسط مدیران بدست می آید نتیجه ای از عملکرد نقشهای اطلاعاتی است که افراد مافوق بر تصمیمات مهم خود می گیرند.**
- **Mentezbergچهار نقش تصمیم گیری را شناسائی کرد:**
- **ابتدا** مدیران نقش مبتکر یا کارآفرین را دارند که داوطلبانه آغازگر تغییرات هستند..
- **دومین** نقشهای تصمیم گیری توسط مدیران آغاز نمی شود بلکه توسط بسیاری از گروه یا افراد خاص انجام می شود مدیران پاسخگوی نقش هایی که دسته های اخلال گر به وجود می آورند هستند.واینکه ودیر مشکلاتی همچون اعتصاب ،تجاوز در حق چاپ و یا مشکلات در ارتباطات عمومی و تصور ذهنی شرکتها را مدیریت می کنند.

سومین نقش تصمیم گیری تخصیص دهنده منابع است.همانگونه که مدیران تخصیص دهنده منابع تصمیم می گیرند که چطور سهمیه ها بین افراد ی که شاغل هستند توزیع می شود.

چهارمین نقش تصمیم گیری مذاکره کننده است،در این نقش مدیران با گروهها یا سازمانها یی که نماینده ای از شرکت ها هستند قرار می گیرد و مداخله می کنند.

مدیران ممکن است برای یک عقد قرارداد،ملاقات با یک مشاور،ارتباطات درازمدت با یک حمایت کننده به توافق برسند.مذاکرات ممکن است که درون سازمان باشد. امکان دارد مدیر برای مثال وساطت یک مشاجره بین زیردستان یا مذاکره کنندگان با ادارات دیگر برای حمایت بیشتر را انجام دهد.

مهارتهای مدیران:

managerial skills

مدیران علاوه بر نقشهای بسیاری که اجرا می کنند نیازمند مهارت خاصی هستند اگر بخواهند موفق شوند.بیشترین مهارت های مدیریتی شامل:

1- مهارتهای فنی
2- مهارتهای تشریفاتی
3- مهارتهای مفهومی
4- مهارتهای تشخیصی
5- مهارتهای ارتباطی
6- مهارتهای تصمیم گیری
7- مهارتهای مدیریت زمان می باشند.

مهارتهای فنی:

technical skills

مهارتهای فنی از مهارتهای ضروری هستند که نوع کاری که درسازمان ها انجام می شود را اجرا می کند .مهارتهای فنی مخصوص برای مدیران سطح پایه(عملیاتی) است.

این مدیران زمان زیادی برای آموزش و پاسخگوئی به سوالات زیردستان و مشکلات مرتبط به کار می گذارند.

آنها باید بدانند که چطور وظایف تعیین شده را انجام بدهند اگر می خواهند سرپرست یا مدیر موثری باشند.

مهارتهای تشریفاتی:

Interpersonal skills

- مدیران زمان قابل توجه ای را برای تقابل با مردم هم در داخل و هم در بیرون سازمان می گزارند. باتوجه به دلایل روشن مدیران نیازمند مهارت های رسمی مهارت برقراری ارتباط و توانائی انگیزش هم به صورت خصوصی و هم گروهی هستند.
- با این دلیل گروهی از مدیران باید نقشها را انجام دهند. یک مدیر باید همچنین توانائی کار با تامین کننده(اسپانسر)،خریداران،سرمایه گزاران و دیگران در بیرون سازمان را داشته باشد.

مهارتهای مفهومی(عقلانی):

Conceptual skills

- مهارتهای مفهومی به توانائی مدیران مطلق بستگی دارد.
- مدیران نیازمند ظرفیت عقلانی در درک شاغلین درون سازمان و محیط شان میباشند.
- و اینکه چگونه بخشهای سازمان را با هم هماهنگ کنند و روال روزانه درون سازمان را مشاهده کنند این اجازه را به مدیران می دهد که به صورت مدبرانه فکر کنند و دید بیشتری داشته باشند و تصمیم اساسی درستی را بگیرند تا بتوانند به کل سازمان خدمت کنند.

مهارتهای تشخیص:

Diagnostic skills

- مدیران فوق همچنین دارای مهارتهای تشخیص یا مهارتهایی که یک مدیر توانا بیشتر شایستگی خود را در واکنش به آن موقعیت نمایان می کند را دارا هستند.
- یک پزشک بیماری یک مریض را توسط نشانه های بیماری تشخیص می دهد و دلایل احتمالی را تعیین می کند.همین طور یک مدیر می تواند مشکل را در یک سازمان توسط مطالعه بر روی نشانه هایش تشخیص بدهد، تحلیل کند و سپس آن موقعیت را تعمیم بدهد.
- وقتی صاحبان اصلی از star bucks به موفقیت در تجارت دست نیافتند. hardware Schultz جهت یابی دوباره شغلش را به عهده گرفت به خاطر فرستادن سفارشات به درون فروشگاهی خرده فروش منتقل کرد.
- مهارتهای تشخیصی اش به او این توانائی را داد که درک کند چرا نمونه تجارت امروزی کارآمد نبوده و اینکه یکی بهتربسازد.

مهارتهای ارتباطی:

Communication skills

مهارتهای ارتباطی به توانایی مدیران در انتقال نظرات و اطلاعات به دیگران و هم دریافت اطلاعات و نظرات از دیگران برمی گردد.

این مهارت به یک مدیر توانائی می دهد که نظراتش را به زیردستان انتقال دهد و بنابر این آنها می دانند که احتمالا با یکدیگر خوب کارکنند و مدیران سطح بالا را پرورش دهند و اینکه بدانند چه اتفاقی رخ می دهد.

علاوه بر این مهارتهای ارتاطی به مدیر کمک می کند به گفته های دیگران کوشش کند و معانی واقعی که پشت نامه ها ،گزارشهاو دیگر مکاتبات ارتباطی است را درک کنند(بفهمد).

مهارتهای تصمیم گیری:

Decision skills

- همچنین مدیران موثر مهارتهای تصمیم گیری خوبی را دارا هستند.مهارتهای تصمیم گیری به توانایی مدیران بر می گردد.به اینکه درستی مشکلات را تشخیص بدهند و فرصتها را مشخص کنند.و سپس یک دوره تخصصی از کار را انتخاب کنند و مشکلات را حل کنند و روی فرصتها سرمایه گذاری کنند.
- هیچ مدیری نمی تواند در همه زمانها تصمیمات درستی بگیرد.با وجود این مدیران موثر بیشتر زمان می توانند تصمیمات خوبی را بگیرند.
- وقتی مدیران تصمیم نادرستی را می گیرند آنها معمولا اشتباهاتشان را سریع تشحیص می دهند و سپس با یک تصمیم درست آن هزینه ها یا آسیبی را که به سازمان رسانده اند را جبران کنند.

مهارتهای مدیریت زمان:
Time management skills

- سرانجام مدیران موثر مدیریت زمان خوب را دارا هستند.
- مهارتهای مدیریت زمان به توانایی مدیران ،اولویت کارکردن،کار کردن با بازدهی بالا و نماینده شایسته شدن برمی گردد.
- تقریبا مدیران سرشناس با بسیاری از فشارها و چالشها ی متفاوت روبرو هستند وآن خیلی آسان نیست برای مدیری که در انجام کاری گیر می افتد تا بتواند به آسانی آنرا به تعویق بیاندازد و یا به دیگری محول کند.
- متاسفانه وقتی این کار رخ می دهد اولویت انجام کار مورد غفلت قرار میگیرد.

ماهیت کار مدیران:
The nature of managerial work

- ما تقریبا از کار مدیرانی که از پیشرفت سیستمی و منظم در ایام هفته پیروی نمی کنند یادآور می شویم.
- به درستی که شغل مدیران آکنده از بلاتکلیفی،تغییر و وقفه و فعالیتهای مجزا می باشد.مطالعات mint berg در آغاز اشاره مختصری می کند که در یک زمان خاص می توان به آن پی برد.مدیر عاملان به احتمال زیاد 59%از زمان برنامه ریزی خود را به ملاقاتها می گذرانند و22% از زمان را در محل کار درپشت میز و 3% به ملاقاتهای از پیش تعیین نشده و 6% زمان را به پاسخ دادن به تلفن و 3% باقی مانده در صفر برای تسهیلات شرکت میگزرانند.
- (برنامه هایی از این پروسه برای مدیران سطح پایین متفاوت است).علاوه بر این نوع تداوم در کار مدیران در مجموعه و روشهای غیر قابل پیش بینی تغییر پذیرند.

- بعلاوه مدیران تنوع گسترده ای از وظایف را انجام می دهند.برای مثال روزانه یک مدیر ممکن است تصمیمی در باره طراحی یک محصول جدید را داشته باشد ،به شکایت بین دو کارگر رسیدگی کند ،معاونی جدید استحدام کند و یا گزارشی برای رئیسش بنویسد و معامله های مشترک با همکاران خارجی را هماهنگ کند و مشکلاتی را که در کارهای اجباری وجود دارد رسیدگی می کند و درباره اطلاعات مورد نیاز دراینترنت تحقیق کند و با شکایت کارگران سرو کار داشته باشد .
- علاوه بر این پیشرفت شغل مدیران ممکن است که بی وقفه باشد. برای مدیر این امکان هست که احساس کند توسط ایمیل ،تماس تلفنی و ملاقاتهای مردمی بمباران شود.

- مدیران ممکن است که مجبور شوند تصمیمات سریعی بگیرند واهدافشان را با زمان کمی که برای انعکاس آن دارند تنظیم می کنند.
- اما در بسیاری از روش ها این خصوصیات یکسان از کار مدیران به آنها در بدست آوردن کیفیت و ثروت کمک میکند.
- ویژگی تصمیمات انتقاذی در زیر فشارهای شدید گرفتن یک تصمیم خوب است که منبع اصلی از رضایتمندی را در بر دارد.
- مدیران معمولا برای فشارهایی که تحمل می کنند پرداختی خوبی می گیرند.

دانش و هنر مدیریت:
The science and the Art of management

- پیچیدگی اساسی در کار مدیران یک سوال منطقی را بیان می کند که آیا مدیریت یک علم است یا یک هنر؟
- در حقیقت مدیریت موثر ترکیبی از علم و هنر مدیریت است که با آن مهارتشان را انجام می دهند.

دانش مدیریت: the science of management

- بسیاری از مشکلات و مسائل مدیریت را می توان به روشهای اساسی ،منطقی،
- موضوعی و سیستمی پیشنهاد داد.
- مدیران می توانند اطلاعات و حقایق موضوعی را جمع آوری کنند.مدیران می توانند از نمونه های سنجش پذیر و تکنیکهای تصمیم گیری استفاده کنند و تصمیم درست بگیرند
- آنها نیاز دارند پیشنهاد علمی بگیرند و مشکلات را تا هر وقت که امکان دارد حل کنند.مخصوصا وقتی که مدیران تا اندازه ای با مسائل صریح و روزانه سرو کار دارند وقتی نظرات starburst به بازار جدید وارد شد مدیران تنوع وسیعی از جزئیات را به صورت دقیق نگاه می کند و همانگونه اهدافشان را تنظیم می کنند.
- مخصوصا مهارتهای تصمیم گیری،تشخیصی و فنی مهم هستند.

هنر مدیریت: the Art of management

- حتی اگر مدیران سعی کنند فنی باشند آنچه اغلب امکان دارد این است که مکررا تصمیم بگیرند و مشکلات را برپایه یافته ها، تجربیات، استعداد و آگاهی شخصی خود حل کنند.
- اطمینان بیشتر روی مهارتهای مفهومی،ارتباطی،شخصی و مدیریت زمان می باشد.
- برای مثال مدیر ممکن است که مجبور باشد تصمیماتی را در میان دوره های متعددی از کار را داشته باشد که به نظر می رسد به طور مساوی آنرا بدست آورده است.و حتی اهداف واقعی ممکن است ثابت کند که اشتباه است.

مدیرشدن: Becoming a manager

- چطور یک شخص مهارتهای لازم برای ترکیب علم و هنر مدیریت را بدست می آورد تا یک مدیر موفق شود؟
- با وجود انواع مدیران یک راه مشترک که شامل ترکیبی از آموزش و تجربیات می باشد وجود دارد.

نقش تحصیلات:

- بسیاری از شما این کتاب را مطالعه می کنید و یا در حال ارائه آن هستید زیرا که شما در رشته مدیریت در کالج یا دانشگاه ثبت نام کرده اید. اگرچه شما مهارتهای آموزشی در زمینه تحصیلی را می آموزید.

- مدرک دانشگاهی تقریبا برای پیشرفت کار الزامی است و تقریبا تمام مدیران عامل در united states یک مدرک دانشگاهی دارند. مدرک کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (MBA)هم در میان مدیرعاملان موفق امروز رایج است.

- به طور فزاینده ای دانشگاههای خارجی مخصوصا در اروپا شروع برنامه های آکادمی مدیریت را پیشنهاد می دهند. حتی بعد از اخذ مدرک بیشتر مدیران مورد نظر آن را پایان آموزش مدیریت نخواهند دید.
- بسیاری از مدیران میانی ومدیران سطح بالا به دانشگاه بر می گردند و در مرحله اجرایی یا برنامه توسعه مدیریت در روزهای معدود در چندین هفته شرکت می کنند.

- به مدیران عملیاتی برای دستیابی به مزیت توسعه ادامه تحصیل توسط سازمان ،آموزشهای بالاتر پیشنهاد می شود.
- ابتکار جدید در توسعه آموزش مدیریت آن است که برنامه اجرائی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (MBA) توسط مدیران سطح بالا و میانی با چندین سال سابقه در تسریع برنام هفتگی پیشنهاد می شود.
- سرانجام بسیاری از شرکتهای بزرگ برنامه های آموزشی برای آموزش مدیران بیشتر در درون شرکت خود ارائه می دهند.
- به علاوه بساری از شرکتها چیزهایی را خلق می کنند که گروههای دانشگاهی اساسا آموزش خاص آنرا فراهم می کنند و آنها احساس می کنند این آموزش برای مدیرانشان ضروری است برای اینکه در آن موفقیت باقی بمانند.

- نخستین مزیت آموزش همانگونه که منبعی از مهارتهای مدیریت است همانگونه هم یک دانشجو یا فردی دیگر می توانند برنامه توسعه را دنبال کند و با تحقیقات و افکار مدیریتی آشنا شود.
- بسیاری از دانشجویان دانشکده می توانند انرژی و توجه به یاد گیری را تمام وقت به خود اختصاص دهند.
- از ویژگی منفی آموزش مدیریت این است که اغلب خیلی فراگیر است که باید به نیازهای متنوع دانشجویان رسیدگی کنند و فنون خاص که ممکن است سخت باشد دست یابد.
- علاوه بر این بسیاری از جزئیات شعل مدیران می تواند در این کتاب مورد بحث قرار بگیرد اما واقعا نمییتوان آنرا ارزیابی و درک کرد تا زمانی که آنرا تجربه کنیم.

عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد

واقعیت این است که توقعات اساسی در همه انسانها مشترك است ولی میزان یا شدت توقعات در افراد یکسان نیست در هر موقعیت و شرایطی یک یا چند انتظار اهمیت بیشتري پیدا می کنند و عواملی موجب می شوند که گرایش ما نسبت به یک انتظار کمتر یا بیشتر گردد،

عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد اشاره شده است:

- سن
- سابقه و تجربه
- هوش و استعداد
- نوع شخصیت
- جامعه
- تربیت
- جنسیت
- نوع و شرایط کار
- اعتقاد و بارو
- سبک مدیریت سازمان
- تحصیلات و تخصص
- وضع جسمانی
- موقعیت اجتماعی
- خانواده
- فرهنگ

اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران

با افراد چگونه باید رفتار کرد؟ در پاسخ باید گفت شناخت نیازها، خصوصیات فردي و انتظارات (توقعا ت)اساسی، شرط لازم براي ایجاد رابطه خوب است ولی اینکه چگونه باید با افراد رفتار کنیم. هنوز پاسخ داده نشده، براي رفتار مناسب و داشتن رابطه خوب انسانی لازم است اصول پایه رفتار با دیگران را بشناسیم و بر آن اساس با دیگران ارتباط برقرار کنیم ، اصول مورد نظر عبارتنداز:

اصل اول- با افراد طبق خصوصیات فردي آنها رفتار کنید:

ویژگیهاي فردي تشکیل دهنده، شخصیت افراد می باشد، باید به تفاوتهاي فردي توجه کنیم تا رفتاري مناسب با دیگران داشته باشیم براي مثال وقتی فردي بسیار جدي است بطور طبیعی رفتار توام با شوخی را در حین کار نمی پذیرد و یا فردي که بطور رسمی ارتباط برقرار می کند شاید هیچگونه علاقه اي به ارتباط دوستانه (غیر رسمی) با همکارش نداشته باشد.

اصل دوم- افراد را از وضعیت کاریشان آگاه کنید:
کار و رفتار مطلوبی که از افراد انتظار داریم باید براي همه کارکنان به روشنی تعریف شود رفتار خوب با تایید و پاداش تقویت شود و رفتار نامطلوب با واکنش مناسب تصحیح گردد.

اصل سوم- افراد را بموقع و به شکل مناسب تشویق کنید:
تشویق موجب پایداري و تقویت رفتار افراد می شود ولی تشویق هنگامی موثر خواهد بود که در زمان خودش انجام گیرد و با تاخیر همراه نباشد و دیگر اینکه شکل تشویق مناسب و در حد ارزش کار فرد باشد نه کمتر از آن.

اصل چهارم- از تغییرات ناگهانی دوري کنید و قبل از ایجاد، افراد را آگاه کنید:
افراد بطور طبیعی تغییرات را نمی پذیرند ، زیرا طبیعت انسان به گونه اي است که اوضاع موجود سا زگار گردیده و علاقمند به تغییر وضعیت موجود نیست ولی اگر قبل از تغییرات افراد را آماده کنیم و علت تغییرات را براي آنها بگوییم و بتدریج تغییرات را انجام دهیم . آنها کمکم خود را با وضع جدید سازگار می کنند و تغییرات را به عنوان واقعیت می پذیرند.

اصل پنجم- از استعداد و توانایی افراد به بهترین شکل استفاده کنید:
شناخت استعدادها و به کارگیري آنها موجب رضایت و پیشرفت افراد می گردد.

اصول اساسی (پایه) رفتار با دیگران

الگوي رفتاري براي ايجاد رابطه خوب:

- **با افراد طبق خصوصيات فردي آنها رفتار كنيد.**
  - **شناخت خصوصيات فردي كاركنان**
  - **رعايت تفاوتهاي فردي در رفتار با ديگران**
- **افراد را از وضع كارشان آگاه كنيد.**
  - **توقع خود را از افراد به روشنی بيان كنيد.**
  - **به انتظارات افراد پاسخ دهيد.**
  - **قدرت و ضعف افراد را در انجام كار، براي آنها نمايان كنيد.**
  - **سطح قابل قبول انجام كار را معين كنيد.**
- **افراد را به موقع و مناسب تشويق كنيد.**
  - **در تشويق، رعايت خصوصيات فردي الزامی است.**
  - **به موقع تشويق كنيد.**
  - **كارهاي ارزشمند را مورد تشويق قرار دهيد.**
  - **تشويق خوب، متناسب با كار انجام گرفته می باشد.**
- **از تغييرات ناگهانی دوري كنيد و قبل از ايجاد تغيير، افراد را آگاه كنيد.**
  - **بدون اطلاع افراد، تغيير ايجاد نكنيد.**
  - **علت تغييرات را بهتر است به افراد بگوييد.**
  - **با ملايمت رفتار كنيد تا افراد تغييرات را بپذيرند.**
- **از استعداد و توانايی افراد به بهترين شكل استفاده كنيد.**
  - **در جستجوي استعدادهاي نو در محيط كار باشيد.**
  - **هرگز مانع پيشرفت كسی نشويد.**

مشکلاتی که سرپرستها براي خود ایجاد می کنند

- دستورهاي غلط که بدون تفکر صادر می شوند.
- آموزش ندیدن افراد جدید یا آموزش نامناسب و ناکافی
- بکارگیري و جایگزینی نامناسب افراد
- توجه نداشتن به تفاوتهاي فردي کارکنان
- آگاهی نداشتن از استعداد و توانایی و مهارت کارکنان
- توجه نکردن به میل، علاقه و گرایش کارکنان به کارها
- تردید در واگذاري بخشی از اختیارات به کارکنان
- توجه نداشتن به چگونگی انگیزش(برانگیختن) افراد که موجب داشتن کارکنان بی انگیزه یا کم انگیزه می گردد.
- رفتار خشن و آمرانه با کارکنان
- نبودن نظم موثر در محیط کار و توجه نداشتن به مقررات و قوانین سازمان
- دادن ابزار کار نامناسب به کارکنان و وجود غلط نگهداري ابزار و وسائل
- نداشتن طرح و برنامه براي انجام کار
- رعایت نکردن شرایط ایمنی کار به علت ناآگاهی از اصول ایمنی و بهداشت کار
- نداشتن آمادگی براي مقابله با بحرانهاي کار

ویژگی هاي يک سرپرست موفق

سرپرست براي انجام وظايف پاسخگويی به مسئوليتهايی که بر عهده دارد،لازم است اين خصوصيات شخصيتی را دارا باشد:

1- شور و اشتياق کار به کار
2- شهامت و جسارت
3- اعتماد به نفس
4- صداقت، وفاداري ، خيرخواهی و خوش قولی
5- مهربانی

ويژگی هاي شخصيتی سرپرستی

1- اشتياق و شور و شوق در کار

شور و اشتياق به کار و رسيدن به هدف بايد در رفتار سرپرست ظاهر گردد و تنها به اظهار علاقه و اشتياق نبايد اکتفا شود. می بايد عشق و علاقه به کار در رفتار فرد ديده شود اين بهترين روش براي برقراري ارتباط است که به آن روش مستند به عمل می گويند.

2- شهامت و جسارت

سرپرست در رهبري کارکنان و اداره کارها بايد شهامت داشته باشد و از خطرات و يا شکست خوردن نهراسد .سرپرست لازم است توانايی برخورد با مشکلات را در خود تقويت کرده و به استقبال مشکلات برود و با مقاومت در برابر موانع و مشکلات زمينه را براي پيروزي و رسيدن به هدف آماده نمايد.

3- اعتماد به نفس

سرپرست نبايد نسبت به قضاوت خود اعتماد کامل داشته باشد زيرا امکان اشتباه براي همه وجود دارد در تصميم گيري اطمينان از صحت اطلاعات ضروري است در صورت کامل و صحيح بودن اطلاعا ت و داشتن فرصت لازم براي تصميم گيري بايد با انتخاب صحيح از شکست ترسی نداشت.

4- صداقت ، وفاداري ، خير خواهی و خوش قولی

سرپرست لايق به قول و حرف خود پايبند است و به او اعتماد دارند، وفاي به عهد موجب آرامش خاطر و دلگرمی کارکنان می شود.

5- مهربانی

براي ايجاد دوستی و محبت، به علائق افراد پاسخ مناسب بدهيد ، دوستی را با دوستی پاسخ دهيد ، در برابر رفتارهاي غلط واکنش مناسب نشان دهيد. با رعايت روابط انسانی صميميت لازم ميان افراد ايجاد می گردد.

سرپرستی کارکنان توانایی هاي خاصی را می طلبد

- توانایی استعداد سازماندهی و کارآفرینی
- توانایی انگیزش کارکنان
- توانایی ایجاد کار کامل
- توانایی ایجاد شرایط کار جمعی
- توانایی برقراري روابط موثر
- توانایی تصمیم گیري
- توانایی برقراري ارتباط موثر با کارکنان

روشهاي افزايش كارآيی

افزايش كارآيی يعنی بهترين استفاده از منابع توليد، براي افزايش كارآيی دو راه اصلی وجود دارد:

- مطالعه جريان كار (Process study)

در اين راه فرآيند مورد مطالعه قرار می گيرد كه شامل تحقيق و توسعه می باشد.

- مطالعه كار (Work Study)

اين بخش از مطالعه كار، تخصصی بوده و بر عهده واحد مهندسی يا مطالعه كار می باشد.

تفاوتهاي مطالعه جريان كار با مطالعه كار

تاكيد مطالعه كار بر روي استفاده موثر از منابع موجود می باشد ولی در مطالعه فرآيند، ايجاد منابع جديد، فضاي جديد كار، ماشين آلات جديد و افزايش سرمايه گذاري مورد تاكيد قرار می گيرد. مطالعه كار با سرعت بيشتر و هزينه كمتر انجام می گيرد ولی مطالعه فرآيند هزينه زياد و زمان بسياري را می طلبد.

ويژگی ها و مزيتهاي مطالعه كار

1- آگاهی از وضعيت فعلی كار

بدست آوردن اطلاعات واقعی در مورد وضعيت فعلی كار براي بهبود وضع موجود ضروري است.

2- كاربرد مطالعه كار

قابليت كاربرد در تمامی روشهاي دستی و ماشينی را دارا است و هيچگونه محدوديتی براي استفاده از شيوه هاي مطالعه كار وجود ندارد.

3- انعطاف پذيري

شيوه هاي مطالعه كار منظم و پيوسته هستند و براي مطالعه كارهاي متفاوت داراي انعطاف لازم می باشند.

4- ابزار مديريت

مطالعه كار ابزاري براي مديريت است تا بتواند از امكانات و منابع سازمان استفاده بهينه داشته باشد.

5- مسئوليت

استفاده از شيوه هاي مطالعه كار در بخش مهندسی يا بخش كار انجام می گيرد و سرپرستها به عنوان مجري و همكار در مطالعه كار مشاركت فعال دارند.

نقش نيروي انسانی در بهبود روش کار

نيروي انسانی پيچيده ترين و غير قابل پيش بينی ترين جنبه بهبود روش کار و در عين حال مهمترين عامل بهبود روش نيز می باشد. اگر در بهبود روش کار فقط به جنبه هاي فنی توجه شود به هدف نخواهيم رسيد. زيرا نيروي انسانی است که کار را انجام می دهد و بدون در نظر گرفتن اين واقعيت، هر چند از بهترين تجهيزات و مواد استفاده شود، بهبود روش اتفاق نخواهد افتاد.

افراد هنگامی تغيير روش را می پذيرند که مزاياي آن برايشان ملموس و مشهود باشد در غير اين صورت همکاري نخواهند کرد و در مواردي مخالفت نيز می کنند. شروع مطالعه کار بايد با آگاهی دادن به نيروي انسانی و جلب همکاري آنها باشد در غير اين صورت واکنشهاي دفاعی افراد بروز می کنند. زيرا آنها مايلند بدانند مطالعه کار چيست و چه نفعی براي آنها دارد و در صورتی که متوجه اهميت موضوع نشوند دست به واکنشهاي تخريبی می زنند.

ارتباط ويژگی هاي نيروي انسانی و بهبود روش كار

شناخت افراد به ما كمک می كند تا از ويژگی هاي آنها در جهت بهبود روش بهره ببريم.

بعضی از ويژگيهاي انسانی عبارتند از:

الف- جويندگی (Acquisitiveness)

ب- نوآوري (Constructiveness')

ج- كنجكاوي (Curiosity)

اين ويژگی ها قابليت تغيير پذيري را در افراد بالا می برد. افراد مايلند مهارت كسب كنند و روش جديد فرصتی براي يادگيري و كسب مهارت می باشد. افراد همگی داراي نيروي نوآوري هستند و اين نيرو در برخی از افراد قويتر است. ولی فرصت ارائه فكر و طرح جديد براي همه وجود ندارد.

نقش روابط انسانی در بهبود روش کار

1- سرپرست و کسانی که در بهبود روش کار با او همکاري می کنند باید صداقت و صمیمیت خود را در رفتارشان نشان دهند و شرایط افراد را درك نمایند.

2- انتخاب زمان مناسب براي بهبود روش کار و اجراي روش جدید اهمیت زیادي دارد و در تمامی مراحل جلب نظر کارکنان امري ضروري است.

3- اهداف بهبود روش و تشریح روش جدید باید با زبان ساده و قابل فهم بیان گردد.

4- ایجاد ارتباط موثر با کارکنان بعد از بکار گرفته شدن روش جدید نیز باید ادامه یابد تا فرد روش جدید را بپذیرد و خود را در اجراي آن سهیم بداند.

5- مزایاي بهبود روش باید به کسانی تعلق بگیرد که در ارائه طرح و اجراي آن همکاري داشته اند.

مراحل مطالعه کار

براي مطالعه کار مراحل منظم و پيوسته اي به شرح زير وجود دارد:

1- انتخاب

انتخاب کاري که بايد مورد مطالعه واقع شود.

2- ثبت

ثبت تمامی جزئیات روش موجود از راه مشاهده مستقیم.

3- بررسی

بررسی دقيق و انتقادي اطلاعات جمع آوري شده (با استفاده از شیوه شک علمی)

4- گسترش

گسترش نظریاتی که از راه بررسی بدست آمده اند.

5- زمان سنجی

اندازه گيري حجم کار در روش جديد و محاسبه زمان استاندارد انجام کار.

6- تعریف

تعریف روش جدید و تعیین زمان آن

7- اجرا

اجراي روش جديد بر مبناي استانداردها و زمان مجاز آنها.

8- ابقاء

باقی ماندن روش جدید بوسیله نظارت مداوم

نکته مهم: مراحل مطالعه کار منظم و پیوسته بوده و امکان حذف هیچیک از مراحل وجود ندارد.

شيوه هاي مطالعه كار

دو شيوه مطالعه روش و زمان سنجی، شيوه هاي اصلی مطالعه كار هستند كه هر كدام كاربردي خاص دارند.

مطالعه روش- براي بهبود روشهاي انجام كار مورد استفاده قرار می گيرد.

زمان سنجی- براي تعيين زمان انجام كار مورد استفاده واقع می شود.

هدفهاي مطالعه روش

مطالعه روش براي كاهش حجم كار از طريق بررسی دقيق روش موجود و ايجاد روشهاي آسان تر و موثرتر انجام می شود و ساير هدفها عبارتند از:

الف- بهبود فرآيندها و روشهاي كار

ب- بهبود استقرار تجهيزات در مناطق كاري (Work Place)

ج- بهبود طرح ماشين آلات و تجهيزات

د- استفاده بهينه از مواد اوليه، تجهيزات و نيروي انسانی

ه- صرفه جويی در كاربرد نيروي انسانی و كاهش كارهاي دشوار، خسته كننده و غير ضروري

و- ايجاد و گسترش محيط مطلوب كار

هدفهاي زمان سنجی

زمان سنجی براي تعيين و كاهش زمانهاي غير موثر و تعيين زمان استاندارد می باشد، ديگر هدفهاي زمان سنجی عبارتنداز:

الف- بهبود برنامه ريزي كار و نظارت بر اجراي برنامه

ب- برنامه ريزي نيروي انسانی براي ماشين آلات

ج- ارائه شاخص هاي قابل قبول و مطمئن براي اندازه گيري كارآئی نيروي انسانی

د- ارائه مبناي صحيح براي كاهش هزينه نيروي انسانی

ه- ايجاد نظامهاي دستمزد و تشويقی مناسب و كارآمد

اصول اساسی مدیریت

1- به راه حلهاي اساسی به جاي راه حلهاي مقطعی پاداش دهید.

2- به ریسک پذیري به جاي اجتناب از ریسک پاداش دهید.

3- از اشتباهات بیاموزیم و سعی در بهبود داشته باشیم.

4- به خلا قیت کاربردي به جاي اطاعت کورکورانه پاداش دهید.

5- رقابت را تشویق کنید.

6- به اقدام قاطع به جاي فلج کردن کار با تجربه و تحلیل (دست و پاگیر) پاداش دهید.

7- به کار برجسته به جاي نمایش کار پاداش دهید.

8- به ساده کردن کار به جاي پیچیدگی غیر لازم پاداش دهید.

9- به رفتار آرام و موثر به جاي نق زدن و سر و صدا راه انداختن پاداش دهید.

10- به کیفیت کار به جاي سرعت در کار پاداش دهید.

11- به وفاداري به سازمان به جاي (تهدید به) ترك خدمت پاداش دهید.

12- به کار تیمی به جاي تک روي پاداش دهید.


با آرزوی موفقیت
http://weblog.zendehrood.com/Gallery