



آشنایی با روش ها و فنون کار با مدیران مافوق





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 بخشهای دیگر

مدیران عالی :

- مدیران عالی تا اندازه ای ترکیبی از گروه های اجرایی 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 کنترل موثر را بر عهده دارند .
- مدیران عالی همچنین در محیط بیرونی سازمان تا اندازه ای به ملاقات مقامات دولتی و رؤسای سازمانهای دیگر و غیره ... می پردازند.

- کارکردن با افراد مختلف می تواند تاثیری که یک مدیر عالی بر شرکت و هم بر محیط اجتماعی داشته باشد را بیان کند.
- شغل یک مدیر عالی احتمالاً 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 ساعاتی طولانی کار می کنند و بسیاری از زمانشان را در ملاقاتها و یا پاسخگویی 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 گروه‌های بزرگی از مدیران را در بیشتر سازمانها تشکیل می‌دهند. عناوین مشترک مدیریت میانی شامل مدیر کارخانه، مدیر اجرایی، و سرپرست بخش است.

□ مدیران میانی در درجه اول مسول نظارت بر توسعه اهداف بوسیله مدیران عالی و عملکرد مدیران عملیاتی را نظارت و هماهنگ می‌کنند.

□ برای مثال مدیران کارخانه مدیریت فهرست موجودی کالاها و کنترل کیفیت، کمبود امکانات و مشکلات جزئی کارخانه را بر عهده دارند. آنها همچنین کار سرپرستان درون کارخانه را هماهنگ می‌کنند.

- 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 کارمندان 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
 - امور مالی
 - 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 Motorola و 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 پی که تولیدات و خدمات سازمانها را ارائه می کنند سرو کار دارند.
- مسئولیت ویژه مدیران عملیاتی شامل:
کنترل تولیدات، کنترل موجودی کالاها در انبار و کنترل 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.
- مدیران منابع 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 کارایشان 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 مهندسانی که روی پروژه های علمی در سازمان کار می کنند را هماهنگ می کنند برای مثال شرکت Merck و nasal

مدیران بخشهای دیگر : other kinds of managers

مشاوران فنی:

مشاوران فنی در سازمانهایی همچون prudential insurances استفاده 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 پیچیدگیها، اندازه و تعداد و اهمیت این مدیران در حال رشد، افزایش پیدا می کند.

مدیریت (*Management Functions*)

.I برنامه‌ریزی (Planning)

تعیین اهداف و روش دستیابی به آنها

.II سازمان‌دهی (Organizing)

تنظیم کارها، اختیارات و منابع بین کارکنان

.III رهبری (Leading)

اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان

.IV کنترل (Controlling)

مقایسه فعالیت‌ها با استانداردهای برنامه

برنامه‌ریزی به‌سان لکوموتیوی است که واگن‌های سازمان‌دهی، رهبری و کنترل را به حرکت در می‌آورد

ارتباط وظایف
مدیریت

برنامه ریزی

کنترل

رهبری

سازمان دهی

دستیابی به اهداف



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 Mintezberg** یک سری از نگرشهای مورد توجه درون نقشهای مدیران را پیشنهاد می دهد.
- او دقیقاً فعالیتهای روزانه گروههای از مدیر عاملان را مشاهده می کند که کم و بیش در همه جا از آنها پیروی می کند و یا یادداشت 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 جدول 1-2 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 فشار هستند 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 طبیعتاً 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 carbide اطلاعاتی 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 تشریفاتی 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 سخنگو مدیران اطلاعات و ارتباطات، را بخشهای دیگر که یک بخش رسمی است تبدیل می کند.

نقش‌های تصمیم‌گیری:

decisional Roles

- نقش‌های مدیران اطلاعاتی به طور خاص نقش‌های تصمیم‌گیری را هدایت می‌کنند. اطلاعاتی که توسط مدیران بدست می‌آید نتیجه‌ای از عملکرد نقش‌های اطلاعاتی است که افراد مافوق بر تصمیمات مهم خود می‌گیرند.
- **Mentzberg** چهار نقش تصمیم‌گیری را شناسایی کرد:
- ابتدا مدیران نقش مبتکر یا کارآفرین را دارند که داوطلبانه آغازگر تغییرات هستند..
- دومین نقش‌های تصمیم‌گیری توسط مدیران آغاز نمی‌شود بلکه توسط بسیاری از گروه یا افراد خاص انجام می‌شود مدیران **پاسخگوی** نقش‌هایی که دسته‌های اخلاقی‌گر به وجود می‌آورند هستند. و اینکه و دیر مشکلاتی همچون اعتصاب، تجاوز در حق چاپ و یا مشکلات در ارتباطات عمومی و تصور ذهنی شرکتها را مدیریت می‌کنند.

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

چهارمین نقش تصمیم گیری مذاکره کننده است، در این نقش مدیران با گروهها یا سازمانهایی 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 مشاخره 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 می‌کنند نیازمند مهارت خاصی هستند اگر بخواهند موفق شوند. بیشترین مهارت‌های مدیریتی شامل:

- 1- مهارت‌های فنی
- 2- مهارت‌های تشریفاتی
- 3- مهارت‌های مفهومی
- 4- مهارت‌های تشخیصی
- 5- مهارت‌های ارتباطی
- 6- مهارت‌های تصمیم‌گیری
- 7- مهارت‌های مدیریت زمان می‌باشند.

مهارت‌های فنی:

technical skills

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

این مدیران زمان زیادی برای آموزش و پاسخگویی 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 توانایی مدیران مطلق بستگی دارد.
- مدیران نیازمند ظرفیت عقلانی در درک شاغلین درون سازمان و محیط‌شان می‌باشند.
- و اینکه چگونه بخش‌های سازمان را با هم هماهنگ کنند و روال روزانه درون سازمان را مشاهده کنند این اجازه را به مدیران می‌دهد 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 فروشگاههای خرده فروش منتقل کرد.
- مهارتهای تشخیصی اش به او این توانایی را داد که درک کند چرا نمونه تجارت امروزی کارآمد نبوده و اینکه یکی بهتر بسازد.

مهارت‌های ارتباطی:

Communication skills

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

این مهارت به یک مدیر توانایی می‌دهد که نظراتش را به زیردستان انتقال دهد و بنابر این آنها می‌دانند که احتمالاً با یکدیگر خوب کارکنند و مدیران سطح بالا را پرورش دهند و اینکه بدانند چه اتفاقی رخ می‌دهد.

علاوه بر این مهارت‌های ارتباطی به مدیر کمک می‌کند به گفته‌های دیگران کوشش کند و معانی واقعی که پشت نامه‌ها، گزارش‌ها و دیگر مکاتبات ارتباطی است را درک کنند (بفهمد).

مهارت‌های تصمیم‌گیری:

Decision skills

- همچنین مدیران موثر مهارت‌های تصمیم‌گیری خوبی را دارا هستند. مهارت‌های تصمیم‌گیری به توانایی مدیران بر می‌گردد. 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 سرمایه‌گذاری کنند.
- هیچ مدیری نمی‌تواند در همه زمان‌ها تصمیمات درستی بگیرد. با وجود این مدیران موثر بیشتر زمان می‌توانند تصمیمات خوبی را بگیرند.
- وقتی مدیران تصمیم نادرستی را می‌گیرند آنها معمولاً اشتباهاتشان را سریع تشخیص می‌دهند و سپس با یک تصمیم درست آن هزینه‌ها یا آسیبی را که به سازمان رسانده‌اند 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.
- تقریباً مدیران سرشناس با بسیاری از فشارها و چالش‌های متفاوت روبرو هستند و آن خیلی آسان نیست برای مدیری که در انجام کاری گیر می افتد تا بتواند به آسانی آنرا به تعویق بیندازد و یا به دیگری محول کند.
- متأسفانه وقتی این کار رخ می دهد اولویت انجام کار مورد غفلت قرار میگیرد.

ماهیت کار مدیران:

The nature of managerial work

- ما تقریباً 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 بلا تکلیفی، تغییر و وقفه و فعالیت های 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 و 22% از زمان را در محل کار در پشت 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 میگذرانند.
- (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 استخدام 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 در اینترنت 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 و اهدافشان 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 انتقادی در زیر فشارهای شدید گرفتن یک تصمیم خوب است که منبع اصلی از رضایتمندی را در بر دارد.

- مدیران معمولاً 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 مکرراً 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.

مدیر شدن: Becoming a manager

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

نقش تحصیلات:

- بسیاری از شما این کتاب را مطالعه می‌کنید و یا در حال ارائه آن هستید زیرا که شما در رشته مدیریت در کالج یا دانشگاه ثبت نام کرده‌اید. اگرچه شما مهارت‌های آموزشی در زمینه تحصیلی را می‌آموزید.

- 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 و مدیران 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 اجرایی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (MBA) توسط مدیران سطح بالا و میانی با چندین سال سابقه در تسریع برنامه 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 بسیاری از شرکتهای چیزهایی را خلق می کنند که گروههای دانشگاهی اساسا آموزش خاص آنها 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 می‌توانند برنامه توسعه را دنبال کند و با تحقیقات و افکار مدیریتی آشنا شود.
- بسیاری از دانشجویان دانشکده می‌توانند انرژی و توجه به یادگیری 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 شغل مدیران می‌تواند در این کتاب مورد بحث قرار بگیرد اما واقعا نمیتوان 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 مشترک است ولی میزان یا شدت توقعات در افراد یکسان نیست در هر موقعیت و شرایطی یک یا چند انتظار اهمیت بیشتری 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 فردی و انتظارات (توقعات) اساسی، شرط لازم برای ایجاد رابطه خوب است ولی اینکه چگونه باید با افراد رفتار کنیم. هنوز پاسخ داده نشده، برای 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 عبارتند از:

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

ویژگیهای فردی تشکیل دهنده، شخصیت افراد می باشد، باید به تفاوت‌های فردی توجه کنیم تا رفتاری مناسب با دیگران داشته باشیم برای مثال وقتی فردی بسیار جدی است بطور طبیعی رفتار توام با شوخی را در حین کار نمی پذیرد و یا فردی که بطور رسمی ارتباط برقرار می کند شاید هیچگونه علاقه ای 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 برای 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 پایداری 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 دوری کنید و قبل از ایجاد، افراد را آگاه کنید:

افراد بطور طبیعی تغییرات را نمی پذیرند ، زیرا طبیعت انسان به گونه ای است که اوضاع موجود سازگار گردیده و علاقمند به تغییر وضعیت موجود نیست ولی اگر قبل از تغییرات افراد را آماده کنیم و علت تغییرات را برای آنها بگوییم و بتدریج تغییرات را انجام دهیم . آنها کمک 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 کارگیری آنها موجب رضایت و پیشرفت افراد می گردد.

اصول اساسی (پایه) رفتار با دیگران

الگوی رفتاری برای ایجاد رابطه خوب:

- با افراد طبق خصوصیات فردی آنها رفتار کنید.
- شناخت خصوصیات فردی کارکنان
- رعایت تفاوت‌های فردی در رفتار با دیگران
- افراد را از وضع کارشان آگاه کنید.
- توقع خود را از افراد به روشنی بیان کنید.
- به انتظارات افراد پاسخ دهید.
- قدرت و ضعف افراد را در انجام کار، برای آنها نمایان کنید.
- سطح قابل قبول انجام کار را معین کنید.
- افراد را به موقع و مناسب تشویق کنید.
- در تشویق، رعایت خصوصیات فردی الزامی است.
- به موقع تشویق کنید.
- کارهای ارزشمند را مورد تشویق قرار دهید.
- تشویق خوب، متناسب با کار انجام گرفته می باشد.
- از تغییرات ناگهانی دوری کنید و قبل از ایجاد تغییر، افراد را آگاه کنید.
- بدون اطلاع افراد، تغییر ایجاد نکنید.
- علت تغییرات را بهتر است به افراد بگویید.
- با ملایمت رفتار کنید تا افراد تغییرات را بپذیرند.
- از استعداد و توانایی افراد به بهترین شکل استفاده کنید.
- در جستجوی استعدادهای نو در محیط کار باشید.
- هرگز مانع پیشرفت کسی نشوید.

مشکلاتی که سرپرستها برای خود ایجاد می کنند

- دستورهایی غلط که بدون تفکر صادر می شوند.
- آموزش ندیدن افراد جدید یا آموزش نامناسب و ناکافی
- بکارگیری و جایگزینی نامناسب افراد
- توجه نداشتن به تفاوت‌های فردی کارکنان
- آگاهی نداشتن از استعداد و توانایی و مهارت کارکنان
- توجه نکردن به میل، علاقه و گرایش کارکنان به کارها
- تردید در واگذاری 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 نگهداری ابزار و وسائل
- نداشتن طرح و برنامه برای انجام کار
- رعایت نکردن شرایط ایمنی کار به علت ناآگاهی از اصول ایمنی و بهداشت کار
- نداشتن آمادگی برای مقابله با بحران‌های کار

ویژگی های یک سرپرست موفق

سرپرست برای انجام وظایف پاسخگویی به مسئولیتهایی که بر عهده دارد، لازم است این خصوصیات شخصیتی را دارا باشد:

- 1- شور و اشتیاق کار به کار
- 2- شهامت و جسارت
- 3- اعتماد به نفس
- 4- صداقت، وفاداری ، خیرخواهی و خوش قولی
- 5- مهربانی



ویژگی های شخصیتی سرپرستی

1- اشتیاق و شور و شوق در کار

شور و اشتیاق به کار و رسیدن به هدف باید در رفتار سرپرست ظاهر گردد و تنها به اظهار علاقه و اشتیاق نباید اکتفا شود. می باید عشق و علاقه به کار در رفتار فرد دیده شود این بهترین روش برای برقراری ارتباط است که به آن روش مستند به عمل می گویند.

2- شهامت و جسارت

سرپرست در رهبری کارکنان و اداره کارها باید شهامت داشته باشد و از خطرات و یا شکست خوردن نهراسد. سرپرست لازم است توانایی برخورد با مشکلات را در خود تقویت کرده و به استقبال مشکلات برود و با مقاومت در برابر موانع و مشکلات زمینه را برای پیروزی و رسیدن به هدف آماده نماید.

3- اعتماد به نفس

سرپرست نباید نسبت به قضاوت خود اعتماد کامل داشته باشد زیرا امکان اشتباه برای همه وجود دارد در تصمیم گیری اطمینان از صحت اطلاعات ضروری است در صورت کامل و صحیح بودن اطلاعات و داشتن فرصت لازم برای تصمیم گیری باید با انتخاب صحیح از شکست ترسی نداشت.

4- صداقت ، وفاداري ، خير خواهی و خوش قولی
سرپرست لایق به قول و حرف خود پایبند است و به او اعتماد دارند، وفای به عهد موجب آرامش خاطر و دلگرمی کارکنان می شود.

5- مهربانی
برای ایجاد دوستی و محبت، به علائق افراد پاسخ مناسب بدهید ، دوستی را با دوستی پاسخ دهید ، در برابر رفتارهای غلط واکنش مناسب نشان دهید. با رعایت روابط انسانی صمیمیت لازم میان افراد ایجاد می گردد.



سرپرستی کارکنان توانایی های خاصی را می طلبد

➤ توانایی استعداد سازماندهی و کارآفرینی

➤ توانایی انگیزش کارکنان

➤ توانایی ایجاد کار کامل

➤ توانایی ایجاد شرایط کار جمعی

➤ توانایی برقراری روابط موثر

➤ توانایی تصمیم گیری

➤ توانایی برقراری ارتباط موثر با کارکنان



روشهاي افزايش کارآيي

افزايش کارآيي يعنى بهترين استفاده از منابع توليد، براي افزايش کارآيي دو راه اصلى وجود دارد:

□ (Process study) مطالعه جريان کار

در اين راه فرآيند مورد مطالعه قرار مى گيرد که شامل تحقيق و توسعه مى باشد.

□ (Work Study) مطالعه کار

اين بخش از مطالعه کار، تخصصى بوده و بر عهده واحد مهندسى يا مطالعه کار مى باشد.

تفاوتهاي مطالعه جريان کار با مطالعه کار

تاکيد مطالعه کار بر روي استفاده موثر از منابع موجود مى باشد ولى در مطالعه فرآيند، ايجاد منابع جديد، فضاي جديد کار، ماشين آلات جديد و افزايش سرمايه گذاري مورد تاکيد قرار مى گيرد. مطالعه کار با سرعت بيشتر و هزينه کمتر انجام مى گيرد ولى مطالعه فرآيند هزينه زياد و زمان بسيارى را مى طلبد.

ویژگی ها و مزیت‌های مطالعه کار

1- آگاهی از وضعیت فعلی کار

بدست آوردن اطلاعات واقعی در مورد وضعیت فعلی کار برای بهبود وضع موجود ضروری است.

2- کاربرد مطالعه کار

قابلیت کاربرد در تمامی روش‌های دستی و ماشینی را دارا است و هیچگونه محدودیتی برای استفاده از شیوه های مطالعه کار وجود ندارد.

3- انعطاف پذیری

شیوه های مطالعه کار منظم و پیوسته هستند و برای مطالعه کارهای متفاوت دارای انعطاف لازم می باشند.

4- ابزار مدیریت

مطالعه کار ابزاری برای مدیریت است تا بتواند از امکانات و منابع سازمان استفاده بهینه داشته باشد.

5- مسئولیت

استفاده از شیوه های مطالعه کار در بخش مهندسی یا بخش کار انجام می گیرد و سرپرست‌ها به عنوان مجری و همکار در مطالعه کار مشارکت فعال دارند.

نقش نیروی انسانی در بهبود روش کار

نیروی انسانی پیچیده ترین و غیر قابل پیش بینی ترین جنبه بهبود روش کار و در عین حال مهمترین عامل بهبود روش نیز می باشد. اگر در بهبود روش کار فقط به جنبه های فنی توجه شود به هدف نخواهیم رسید. زیرا نیروی انسانی است که کار را انجام می دهد و بدون در نظر گرفتن این واقعیت، هر چند از بهترین تجهیزات و مواد استفاده شود، بهبود روش اتفاق نخواهد افتاد.

افراد هنگامی تغییر روش را می پذیرند که مزایای آن برایشان ملموس و مشهود باشد در غیر این صورت همکاری نخواهند کرد و در مواردی مخالفت نیز می کنند. شروع مطالعه کار باید با آگاهی دادن به نیروی انسانی و جلب همکاری آنها باشد در غیر این صورت واکنشهای دفاعی افراد بروز می کنند. زیرا آنها مایلند بدانند مطالعه کار چیست و چه نفعی برای آنها دارد و در صورتی که متوجه اهمیت موضوع نشوند دست به واکنشهای تخریبی می زنند.

ارتباط ویژگی های نیروی انسانی و بهبود روش کار

شناخت افراد به ما کمک می کند تا از ویژگی های آنها در جهت بهبود روش بهره ببریم.

بعضی از ویژگیهای انسانی عبارتند از:

الف- جویندگی (Acquisitiveness)

ب- نوآوری ('Constructiveness')

ج- کنجکاوی (Curiosity)

این ویژگی ها قابلیت تغییر پذیری را در افراد بالا می برد. افراد مایلند مهارت کسب کنند و

روش جدید فرصتی برای یادگیری و کسب مهارت می باشد. افراد همگی دارای نیروی نوآوری

هستند و این نیرو در برخی از افراد قویتر است. ولی فرصت ارائه فکر و طرح جدید برای

همه وجود ندارد.

نقش روابط انسانی در بهبود روش کار

- 1- سرپرست و کسانی که در بهبود روش کار با او همکاری می کنند باید صداقت و صمیمیت خود را در رفتارشان نشان دهند و شرایط افراد را درک نمایند.
- 2- انتخاب زمان مناسب برای بهبود روش کار و اجرای روش جدید اهمیت زیادی دارد و در تمامی مراحل جلب نظر کارکنان امری ضروری 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 اجرای آن سهیم بداند.
- 5- مزایای بهبود روش باید به کسانی تعلق بگیرد که در ارائه طرح و اجرای آن همکاری داشته اند.

مراحل مطالعه کار

برای مطالعه کار مراحل منظم و پیوسته ای به شرح زیر وجود دارد:

1- انتخاب

انتخاب کاری که باید مورد مطالعه واقع شود.

2- ثبت

ثبت تمامی جزئیات روش موجود از راه مشاهده مستقیم.

3- بررسی

بررسی دقیق و انتقادی اطلاعات جمع آوری شده (با استفاده از شیوه شک علمی)

4- گسترش

گسترش نظریاتی که از راه بررسی بدست آمده اند.

5- زمان سنجی

اندازه گیری حجم کار در روش جدید و محاسبه زمان استاندارد انجام کار.

6- تعریف

تعریف روش جدید و تعیین زمان آن

7- اجرا

اجرای روش جدید بر مبنای 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.

شیوه های مطالعه کار

دو شیوه مطالعه روش و زمان سنجی، شیوه های اصلی مطالعه کار هستند که هر کدام کاربردی خاص دارند.

مطالعه روش- برای بهبود روشهای انجام کار مورد استفاده قرار می گیرد.

زمان سنجی- برای تعیین زمان انجام کار مورد استفاده واقع می شود.

هدفهای مطالعه روش

مطالعه روش برای کاهش حجم کار از طریق بررسی دقیق روش موجود و ایجاد روشهای آسان تر و موثرتر انجام می شود و سایر هدفها عبارتند از:

الف- بهبود فرآیندها و روشهای کار

ب- بهبود استقرار تجهیزات در مناطق کاری (Work Place)

ج- بهبود طرح ماشین آلات و تجهیزات

د- استفاده بهینه از مواد اولیه، تجهیزات و نیروی انسانی

ه- صرفه جویی در کاربرد نیروی انسانی و کاهش کارهای دشوار، خسته کننده و غیر ضروری

و- ایجاد و گسترش محیط مطلوب کار

هدفهای زمان سنجی

زمان سنجی برای تعیین و کاهش زمانهای غیر موثر و تعیین زمان استاندارد می باشد، دیگر هدفهای زمان سنجی عبارتند از:

الف- بهبود برنامه ریزی کار و نظارت بر اجرای برنامه

ب- برنامه ریزی نیروی انسانی برای ماشین آلات

ج- ارائه شاخص های قابل قبول و مطمئن برای اندازه گیری کارآئی نیروی انسانی

د- ارائه مبنای صحیح برای کاهش هزینه نیروی انسانی

ه- ایجاد نظامهای دستمزد و تشویقی مناسب و کارآمد

اصول اساسی مدیریت

- 1- به راه حل‌های اساسی به جای راه حل‌های مقطعی پاداش دهید.
- 2- به ریسک‌پذیری به جای اجتناب از ریسک پاداش دهید.
- 3- از اشتباهات بیاموزیم و سعی در بهبود داشته باشیم.
- 4- به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش دهید.
- 5- رقابت را تشویق کنید.
- 6- به اقدام قاطع به جای فلج کردن کار با تجربه و تحلیل (دست و پاگیر) پاداش دهید.
- 7- به کار برجسته به جای نمایش کار پاداش دهید.
- 8- به ساده کردن کار به جای پیچیدگی غیر لازم پاداش دهید.
- 9- به رفتار آرام و موثر به جای نق زدن و سر و صدا راه انداختن پاداش دهید.
- 10- به کیفیت کار به جای سرعت در کار پاداش دهید.
- 11- به وفاداری به سازمان به جای (تهدید به) ترک خدمت پاداش دهید.
- 12- به کار تیمی به جای تک روی پاداش دهید.

با آرزوی موفقیت