

اندیشه های بزرگ در مدیریت

h

اندیشه های بزرگ در مدیریت

نورث کوت پارکینسون

مدیریت علمی چیست؟ مدیریت علمی عبارت است از تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و ستاده ها . در مدیریت علمی حدس و گمان و یا حساب سر انگشتی جایی ندارد ، بلکه مستلزم برنامه ریزی دقیق و اجرای سیستماتیک است . فرض کنیم که شخصی می خواهد کارخانه ی جدیدی تأسیس کند . مدیری که آموزش عملی دیده است ، اول اطلاعات اساسی مانند فروش مورد انتظار ، ظرفیت تولید لازم ، نوع ماشین آلات ، سرمایه ، نیازمندی های ارزی و ساختار سازمان را جمع آوری می نماید و سپس طرح جامعی تهیه می کند.

عنوان کتاب : اندیشه های بزرگ در مدیریت

Great Ideas in Management

مؤلفین : نورث کوت پارکینسون ، رستم جی و ساپر

Parkinson, C.Northcote - Rustomji, M.K – Sapre S.A .,I

مترجم : دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی

مدیریت علمی چیست ؟

مدیریت علمی عبارت است از تجزیه و تحلیل دقیق داده ها و ستاده ها . در مدیریت علمی حدس و گمان و یا حساب سر انگشتی جایی ندارد ، بلکه مستلزم برنامه ریزی دقیق و اجرای سیستماتیک است . فرض کنیم که شخصی می خواهد کارخانه ی جدیدی تأسیس کند . مدیری که آموزش عملی دیده است ، اول اطلاعات اساسی مانند فروش مورد انتظار ، ظرفیت تولید لازم ، نوع ماشین آلات ، سرمایه ، نیازمندی های ارزی و ساختار سازمان را جمع آوری می نماید و سپس طرح جامعی تهیه می کند.

مدیریت علمی و هماهنگی :

مدیریت علمی به ایجاد هماهنگی بین مدیریت و نیروی کار توجه دارد . اختلاف اصلی این دو گروه عموماً بر سر توزیع درآمد بنگاه است . تیلور معتقد بود که اگر هر دو گروه به جای منازعه همکاری کنند ، می توانند درآمد را چند برابر افزایش دهند و همگی از دستمزد بالاتر ، منافع بیشتر ، سود سهام بهتر و قیمت های پایین تر برخوردار شوند .

مدیریت به عنوان یک رشته علمی :

یک مهندس خوب همیشه یک مدیر خوب نیست . مدیریت یک رشته علمی مستقلی است که بایستی به طور جداگانه مطالعه شود . مدیریت وجوه بسیار دارد که از آن جمله است : روابط انسانی ، برنامه ریزی بودجه ، کنترل و رهبری .

آموزش :

کشور های توسعه نیافته ، خوب اداره نمی شوند . مدیر در واقع ناخدای بنگاه است . یک مدیر ضعیف و غیر کارآمد به معنای کارایی نامطلوب در مدیریت است . بنا براین آموزش مدیریت برای سلامت و قدرت بنگاه اعم از کوچک و بزرگ لازم است . مدیریت علمی را باید آموخت و به آن عمل کرد . تقسیم کار ، همانگونه که تیلور در نظر داشت ، یکی از اصول مهم مدیریت علمی است . این اصل ایجاب می کند که کار به اجزای فرعی تقسیم شود تا حدی که بتوان عملیات مختلف را به هر یک از کارکنان واگذار کرد . فرض بر این است که هر کارگر در کار خاصی تخصص پیدا می کند . این اصل تخصصی شدن کار است که خود از تقسیم کار ناشی می شود .

مزایای تخصصی شدن کار :

اگر یک فرد مجبور باشد که فقط چند فعالیت را انجام دهد ، به آسانی میتوان او را آموزش داد . او همچنین میتواند در کار خودش متخصص شود و به بالاترین حد کارایی دست یابد . از اینرو است که تقسیم دقیق و تخصصی کردن کار از نقطه نظر افزایش قدرت تولید (بهره وری) توصیه میشود .

یکنواختی ماهیت کار :

اما وقتی که کار به ترتیب فوق سازماندهی گردد ، بسیار یکنواخت و ملال آور می شود و تنوع و ویژگی معارضه جویی اش را از دست می دهد . به عنوان مثال یک کارگر ممکن است ملزم باشد که تعدادی از تکمه ها را در طول روز فشار دهد . در این صورت طبعاً علاقه اش نسبت به کار سلب می گردد و افسردگی و ملالت بر او مستولی می شود و از ماشین و کارش احساس تنفر می نماید .

رضایت از کار

کارگر وقتی احساس رضایت میکند که محصول نهایی کارش را ببیند و خودش را با آنچه خلق کرده است مستقیماً مربوط سازد . از طرف دیگر ، اگر در تمام عمرش پیچ و مهره بسازد ، احساس می کند که کارش معنایی ندارد و محلی برای استفاده از دانش ، قوه خیال و هوش او در کار روزانه اش موجود نیست .

تمامی وجود انسان غرق در کار می شود :

نمی توان فراموش کرد که کارگر صرفاً دارای دو دست نیست . تمامی وجود انسان از جمله هوش ، قوه خیال ، احساسات و آرمانها غرق در کار می شود . کار بایستی به گونه ای سازمان داده شود که در آن آزادی عمل کافی برای این تواناییهای اساسی انسان وجود داشته باشد .

تجزیه و تحلیل کار :

فرانک و لیلیان گیلبرت (۱۸۷۸-۱۹۷۲) به سبب کوششی که برای یافتن بهترین روش انجام کار یدی به

خرج دادند ، نامشان در تاریخ مدیریت جاودان مانده است . آنان پیشگامان ((حرکت سنجي)) بودند .
نمودار جریان کار :

گیلبرت روش های متعددی برای تجزیه و تحلیل کار پدید آورد . نمودار جریان کار ساده ترین روش برای بیان این مقصود است . در نمودار جریان کار، تمام کار به ۵ عنصر اصلی تقسیم میشود که عبارتند از : عملیات ، حمل و نقل ، بازرسی ، انبارداری و تحویل .

تیلور و گیلبرت :

تیلور به این سوال توجه داشت که کار عادلانه روزانه در مقابل دستمزد عادلانه روزانه چیست ؟ گیلبرت سؤال دیگری هم مطرح کرد به این معنی که چگونه می توان از کار عادلانه روزانه بهترین بهره وری را بدست آورد ؟ يك کارگر ممکن است در روز مقدار معینی کار انجام دهد ، لکن بیشتر آن احتمال دارد که به هدر برود . گیلبرت می خواست تمام زحمات بیهوده را حذف کند و کار را به حداکثر بهره وری برساند .

او اعتقاد داشت که فقط يك روش منحصر به فرد برای انجام کار به بهترین وجه وجود دارد و حرکت سنجي ، خستگی سنجي ، زمان سنجي و مهارت سنجي به ما امکان می دهد که بهترین روش را تعیین کنیم .

حرکت سنجي :

حرکت سنجي عبارت است از تجزیه و تحلیل تمام حرکات مربوط به انجام کار . وقتی که تمام حرکات تجزیه و تحلیل شود و جدولی از آنها تنظیم گردد ، سپس ملاحظه می شود که کدام يك از حرکات غیر ضروری است . با حذف این حرکات غیر لازم ، بهترین روش را می توان تعیین کرد .

خستگی سنجي :

هدف این بررسی حذف خستگی غیر لازم است . تسهیلات کافی برای استراحت کارگران را باید فراهم کرد . این امر ما را از بابت همکاری کارگران در بررسی های مربوط به کارائی مطمئن می کند . گیلبرت توصیه می کند که تسهیلات لازم برای استراحت ، قطع نظر از اینکه لازم باشد یا نه ، فراهم آورده شود . برای مثال ، يك صندلی راحت ، گرفتگی عضلات را به میزان قابل توجهی کاهش می دهد . اگر صندلی ماشین نویس به نحو احسن طرح ریزی شود ، خستگی کاهش می یابد و بازده کار بیشتر می شود .

مهارت سنجي :

هدف این بررسی کشف بهترین روش آموزش کارگران است . معمولاً يك معلم عادی روش معمولی را یاد می دهد که به وسیله اکثر کارگران به کار می رود . گیلبرت این نظر را رد می کند . او می گوید که بهترین معلم موجود باید بهترین روش منحصر به فرد را یاد بدهد .

زمان سنجي :

علم زمان سنجي به این سؤال پاسخ میدهد که چه مقدار وقت باید برای انجام حد مشخصی از کار اختصاص یابد ؟ این روش را نباید با حرکت سنجي اشتباه گرفت .

همیشه جای بهبود وجود دارد:

گیلبرت یک نابغه بود علاقه شدیداو به ساده نمودن و سیستماتیک کردن کار ، حد و حصر نداشت . زمانی در نمایشگاه در لندن یک دختر ژاپنی روی جعبه های واکس کفش با سرعت خیره کننده ای کاغذ می چسباند . از گیلبرت دعوت شد که نشان دهد این کار چگونه می توان سریع تر انجام داد . او دعوت را پذیرفت و با کرنومتری که همیشه با خود داشت ، زمان انجام کار آن دختر ژاپنی را یادداشت کرد . او ۴۰ ثانیه برای چسباندن کاغذ ۲۴ جعبه صرف می کرد گیلبرت گفت که این خیلی کند است و چند پیشنهاد نمود که دختر با پی میلی قبول کرد ، زیرا فکر می کرد که کار با سریع ترین وجه ممکن انجام می دهد اما روش گیلبرت زمان انجام کار را بدون نیاز به فعالیت اضافی از چهل ثانیه به بیست ثانیه کاهش داد .

تمایل به کمک

کارگر می خواهد که دوست بدارد و دوستش بدارند . وی انتظار دارد که دیگران به او کمک کنند و همچنین مشتاق است که دیگران را یاری کند . پرده نقاشی مشهور است به نام ((گدائی که صدقه می دهد)) که گدائی لاغر و پیری را که به سختی می تواند روی پاهایش بایستد در حال صدقه دادن به درویش تدمندی نشان می دهد چهره گدا از خوشحالی می درخشد و به خودش می گوید ((پس من می توانم کمک کنم)) این همان احساسی است که کارگران متقابل نسبت به یکدیگر دارد .

قدر شناسی

کارگران بی گمان پول می خواهند ، لکن علاوه بر آن بسیاری چیزهای دیگر هم میخواهند . وقتی که یک سر کارگر به کارگری میگوید که در غیاب وی در روز گذشته با مشکلات زیادی مواجه بوده است ، کارگر احساس خرسندی میکند . این احساس که وجودش لازم است ، اعتماد به نفس کارگر را بیشتر میکند و در عین حال اشتیاق تازه ای در او به وجود می آورد . کارایی و عزت نفس

هیچ چیز برای کارکنان با ارزش تر از عزت نفس نیست . اهانت و تحقیر ، به روحیه آنان لطمه شدید وارد میکند . کارآئی به عزت نفس بستگی دارد و وقتی که عزت نفس بیشتر شود ، کارایی هم بهبود می یابد .

مساله اصلي

مساله اصلي در صنعت دو وجه دارد :

- ۱- کارخانه باید کالایی با کیفیت مرغوب و با قیمت مناسب تولید کند .
 - ۲- در عین حال روابط انسانی مطلوبی به وجود آورد .
- مدیریت باید تعادل را بین دو چیز به دقت حفظ کند که عبارتند از : عملکرد اقتصادی و روابط انسانی . رابرت اون ((Robert Owen اولین مدیری بود که به اهمیت این نکته به نحو کامل پی برد . اولین مدیر پرسنل {کارگزینی} :

اون را به حق می توان اولین مدیر پرسنل (کارگزینی) نامید . او استخدام اطفال زیر ده سال را متوقف کرد و ساعات کار را از چهارده ساعت و بیشتر به ده ساعت تقلیل داد . او برای کارگران خانه

هايي با تسهيلات مناسب بهداشتي ساخت و براي کارگراني که بچه دار بودند ، شیرخوارگاه هايي طبق اصول مهد کودک امروزي تاسيس کرد .

آموزش نه تنبيه

اون به تنبيه به عنوان وسيله برقرار کردن نظم و انضباط اعتقاد نداشت . او معتقد بود که شخصيت انسان تحت تأثير تعليم و تربيت و محيط ، شکل مي گيرد . بنا بر اين به تعليم و تربيت کارکنان و تغيير دادن شرايط محيط شان پرداخت .

قدرت :

قدرت به معنای ساده عبارتست از استعداد انجام کار خاصی ، یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب . به عنوان مثال ، یک سنگ خیلی وزین که سد معبر کرده است ، باید برداشته شود . یک انسان نیرومند که آن را بلند می کند می گوئیم قدرت لازم را دارد ، در صورتی که انسان ضعیف فاقد آن قدرت است .

فالت قدرت را به دو دسته تقسیم می کند : ((قدرت بر دیگران)) و ((قدرت با دیگران)) .

قدرت بر دیگران:

یک سر کارگر را در نظر بگیرید که احساس می کند حق کنترل و رهبری کارگانش را دارد . او حاضر نیست که پیشنهادهای آن ها را بشنود . می گوید از دستورهایش ، اعم از صحیح و غلط ، باید اطاعت شود . او در واقع بر کارگران اعمال قدرت می کند . واضح است که این نوع اعمال قدرت موجب مقاومت در کارگران می شود و طبیعتاً گرایش پیدا می کند که از دستورهایی سر کارگر سر پیچی کند .

قدرت با دیگران :

یک سر کارگر روشن فکر را در نظر بگیرید . او پنج دقیقه قبل از کارگران سر کار حاضر می شود . کار روزانه را به طور سیستماتیک برنامه ریزی می کند . تدارک فوری مواد خام و ابزار را ترتیب می دهد . مراقبت می کند که ماشین ها در شرایط مطلوب باشند . اگر کارگری کارش نداند ، به او یاد می دهد . به حرفهای کارگران گوش می دهد و اگر پیشنهادهایشان خوب و عملی باشد ، قبول می کند . این نگرش به او قدرت منحصر به فردی می دهد . کارگانش به او احترام می گذارند و دستورهایش را مشتاقانه اجرا می کنند این ((قدرت با دیگران)) نام دارد . سر کارگر و کارگانش یک قدرت مشترک به وجود می آورند که به مراتب موثرتر است . فالت روی اهمیت توسعه این قدرت مشترک تأکید می ورزد . فقط از طریق اعمال قدرت با دیگران است که سازمان ها می توانند به اوج کارایی برسند .

رهبر خوب کیست؟

رهبری

فالت نظریه جدیدی درباره رهبری ارائه کرده است . تصور عموم چنین است که رهبر کسی است که روحیه تهاجمی دارد و بر سازمان و مرئوسانش تسلط می یابد . این نظریه سطحی است . برای رهبر صمیمی بودن مهم تر از داشتن روحیه تهاجمی است .

... اما توصیف ویژگی های يك رهبر خوب از نظر فالت :

برانگیختن :

وظیفه اصلی رهبر برانگیختن است . به این معنی که پیروانش را برانگیزد تا حداکثر توانایی های خودشان را بروز دهند . هر کس استعدادی دارد ، توانایی ها یا استعداد های بالقوه دارد که می تواند رشد کنند . رهبر کاری می کند که این توانایی رشد کند و در خدمت سازمان قرار بگیرد . رهبر ، مانند یک معلم خوب است . او زیر دستانش را راهنمایی می کند و الهام می بخشد . لذا کارکنان مشتاقانه با او کار می کنند .

تعامل نیروها :

رهبر خوب روابط متقابل نیروهای گوناگون را که در موسسه تاثیر می کند ، درک می نماید . او در برابر نیازمندی های در حال تغییر بازار ، حساس است . بایستی بداند که چگونه موقعیت موسسه را در بازار حفظ و تقویت کند . باید کاربرد تکنولوژی جدید یعنی ماشین های نو ، فرایند و مواد را بفهمد . باید در مقابل احوال کارکنان ، آرزوها و شکایات شان پاسخگو باشد . محیط کسب و کار ، پیچیده و پیوسته در حال تغییر است . رهبر باید بتواند بین عناصر مختلفی که در امور بنگاه دخالت دارند ، به گونه ای هماهنگ و مؤثر هماهنگی ایجاد کند . به عنوان مثال ، ممکن است لازم باشد که فرایند جدیدی به منظور بهبود موقعیت بازار در بنگاه معرفی شود ، اما این کار ممکن است با مخالفت بنگاه روبرو شود . رهبر باید بداند که چگونه این تضاد ها را حل و فصل کند . باید بتواند برای کارکنان توضیح دهد که روش جدید مآلاً" به نفع آنهاست .

یکپارچگی :

در یک مؤسسه متخصصان مختلفی وجود دارند ، از قبیل متخصصین امور بازاریابی ، مهندسان تولید ، حسابداران قیمت تمام شده و کارشناسان . دانش ، اشتغالات ذهنی ، تجربه و استنباط آن ها متفاوت است . وظیفه مدیر آن است که تمام این جریانات دانش ، تخصص و تجربه را به صورت یکپارچه در آورد . رهبر دارای چنین بینشی باشد که ارتباط هر جزء دانش تخصصی را با هدف سازمان ، درک کند .

قضاوت مستقل :

رهبر نظرهای مشورتی تخصصی از بسیاری از واحد های سازمان دریافت می کند ، اما متخصصین ممکن است بین خودشان توافق نداشته باشند . مضافاً ، توصیه هایشان وضعیت را به طور کلی در نظر نمی گیرد . به عنوان مثال ، یک مهندس بررسی کار ممکن است توصیه کند که یک کارگر باید دو ماشین خودکار را اداره کند . اما این پیشنهاد ممکن است به اختلال کارگری شدیدی که احتمالاً او کاملاً از آن آگاه نبوده است ، منجر گردد . بنابراین ، رهبر به نظر تمام متخصصین گوش می دهد ، لکن در مورد مسایل مستقلاً قضاوت می کند .

میدان دید :

رهبر خوب میدان دید سازمان را گسترش می دهد ، او نیروی محرك تازه ای به سازمان القا می کند . مرد بزرگی که هم مهندس بود و هم اهل سیاست ، گفته است : اگر کار تو فقط این باشد که گذرگاهی را جارو کنی ، به یاد داشته باش که موظفی آن را چنان جارو کنی که به صورت پاکیزه ترین

گذرگاه دنیا درآید . رهبر چنان روحیه ای را به سازمان تلقین می کند و گسترش می دهد .

تصمیم گیری :

مردم عموماً تصور میکنند که رهبر خوب کسی است که سریع تصمیم بگیرد . اما این طرز تلقی سطحی است . در بعضی از سازمان ها ، بهران ها و شرایط اضطراری که تصمیم گیری فوری را ایجاب می کند ، از امور عادی است . اما این نشانه ضعف مدیریت است . در مؤسسه ای که خوب سازمان یافته باشد ، کارها قبلاً به طور دقیق برنامه ریزی می شود ، به نحوی که موارد اضطراری به ندرت پیش می آید . رهبر خوب کسی است که فکر می کند ، پیش بینی و برنامه ریزی می کند و پیش از وقوع حوادث ، اقدام می نماید .

ظاهر و باطن :

فالت بسیار خردمندانه اظهار نظر کرده است که مهارت‌های مدیر در ظاهر او هویدا نیست . مدیر خوب مانند یک کوه یخ است . مهارت ها و توانایی هایش بلا فاصله دیده نمی شود . او بایستی صاحب بسیاری صفات نهفته باشد ، از قبیل قضاوت درست ، دور اندیشی ف آدم شناسی ، شجاعت و خونسردی ، و اینها صفاتی هستند که فوراً (در برخورد اول) آشکار نمی شود .

ماهیت جهان شمول مدیریت :

طبق نظریه هانری فایول (Henry Fayol) اصول مدیریت شمول عام دارند . این اصول همانقدر که در ادارات دولتی کاربرد دارند ، در سازمان های خصوصی هم مصداق پیدا می کنند . فعالیت های اساسی مانند برنامه ریزی ، هماهنگی ، کنترل و فرماندهی به هر رشته ای از فعالیت های سازمان یافته انسانی مربوط می شوند ، چه در مدرسه و کلیسا و چه در بیمارستان و بانک . اصول اساسی مانند وحدت فرماندهی همانطور که در یک مؤسسه کوچک مصداق دارند ، در یک شرکت بزرگ نیز می توانند اعمال شوند .

اصل تفکیک و وظائف :

سازمان بایستی به قسمت های مختلفی تقسیم شود که هر یک به انجام وظایف معینی بپردازد ، مانند حسابداری ، تولید و بازرگانی . این اصل تفکیک و وظائف سازمان است . این اصل که مشخص شدن فعالیت ها را تسهیل می کند و تخصصی شدن کار را گسترش می دهد ، اصلی منطقی و روشن است .

استراتژی صنعتی :

فایول جمله ای فراموش نشدنی دارد ، به این مضمون که اداره کردن عبارتست از پیش بینی . اگر قرار باشد که یک مؤسسه در چارچوب درستی توسعه پیدا کند ، لازم است که مسیر احتمالی تحولات آینده را پیش بینی کنیم و بر اساس آن ، برنامه های کاملی تهیه کنیم . برنامه بایستی واقع بینانه ، واضح و انعطاف پذیر باشد . برنامه ریزی غیر قابل انعطاف می تواند زیان آور باشد زیرا شرایط با شتاب در حال تغییرند . همچنین برنامه باید حالت استمرار داشته باشد . همه اینها را اکنون استراتژی صنعتی یا برنامه ریزی بلند مدت می خوانند . فایول همچنین متذکر شده است که با داشتن چارچوبی برنامه ریزی شده ، کل سازمان از نظم و انضباط بیشتری برخوردار می شود . برنامه ریزی برای آموزش

مدیران نیز وسیله ای عالی است. آنها در فعالیت های سازمان دخالت داده می شوند و طرح ها، علاقه مندی شان را به جنبه های مختلف برنامه ریزی بر می انگیزد.

فرماندهی و هماهنگی :

فایول بر ضرورت وحدت فرماندهی و کنترل سازمان تاکید کرده است. هماهنگی در اداره سازمان اهمیت اساسی دارد. هماهنگی را در سراسر سازمان بایستی با تشکیل جلسات ادواری رؤسای قسمتها برقرار کرد. تمام گفتگوهای این جلسات باید روی مسائل مشخص از قبیل هدف های برنامه متمرکز شود.

ممیزی مدیریت

مفهوم ممیزی به فرآیند نظام مند بازرسی و ارزیابی به منظور تطابق عملیات جاری با فعالیت های از پیش تعیین شده و استاندارد اطلاق می شود. (برگرفته از کتاب 5S) فایول نیاز به ممیزی مدیریت را پیشنهاد کرده است مدیر باید ایجاد وحدت، توان کار، ابتکار و وفاداری به سازمان را هدف خود قرار دهد. مدیر نباید خود را بی سبب در جزئیات درگیر کند. اموری که اهمیت کمتری دارند باید به زیردستان با توجه به مقام و استعدادشان واگذار شود تا آنها هم پیشرفت کنند. فایول معتقد بود که روش برای رشد و پیشرفت سازمان حتی اگر با خطر اشتباه و شکست هم همراه باشد، لازم است. همچنین لازم است که در فواصل زمانی معین، ممیزی مدیریت صورت گیرد تا معلوم شود که مدیران چگونه پیشرفت می کنند، تا چه حد ابتکار به خرج می دهند و فضاوتشان را اعمال می کنند و تا چه حد ابداع و نوآوری دارند.

سازمان :

مبتکر نمودار سازمانی هم فایول بود. او تاکید می کرد که نقش ها (وظایف) بایستی به وضوح تعریف شود و می گفت که وظایف و مسئولیت ها را باید دقیقاً مشخص کرد. سازمان باید تخصصی شدن کارها را که موجب بهبود کارایی می شود، تسهیل کند.

انضباط چیزی است که مدیران به وجود می آورند :

اختیار دو نوع است، یکی از مقام رسمی ناشی می شود و دیگری از دانش، شخصیت و شایستگی فرد مایه می گیرد. در این خصوص فایول باز هم جمله ای درخشان دارد. می گوید انضباط چیزی است که مدیران به وجودش می آورند. اگر مدیران در کار خودشان انضباط داشته باشند، تمام سازمان منضبط می شود. اگر مدیر در کارش سست و بی بند و بار باشد، افراد سازمان هم نسبت به کارشان بی اعتنا خواهند شد.

گزینش و ترفیع به نحو مطلوب :

افراد باید با دقت انتخاب شوند. هر اداره باید رئیسی پر توان داشته باشد و هر کس به طور مناسب در پست سازمانی خودش قرار گیرد. وظایف باید دقیقاً تعریف شوند. نظام ترفیع و حقوق و دستمزد باید به گونه ای باشد که انگیزه کافی برای انجام کار به نحو ممتاز و شایسته، به وجود آورد. نظریه مدیریت فایول می گوید که هیچ کسب و کاری بدون (مدیریت خوب نمی تواند توفیق یابد و هر مؤسسه ای که بد اداره شود محکوم به شکست است. در رده های بالای سازمان های صنعتی

، مهارت های مدیریت مهم تر از توانایی های فنی است . آموزش مدیریت باید اساسا يك فعاليت مداوم باشد و فایول اولین کسی بود که چنین نظریه ای را ارائه کرد . او می گوید اعمال يك مدیر باید نمونه ای پند آموز باشد و مسائل عمومي مدیریت را به زیر دستانش در رده خودش عملا بفهماند .

صنعت – يك سازمان انساني

صنعت اساسا يك سازمان انساني است . يك کارخانه صرفا تجمع ماشین آلات نیست . کارآيي مطلوب ، امکان پذیر نیست مگر آنکه اهمیت عامل انساني به عنوان يك حقیقت شناخته شود . هواپیما بدون تردید يك اعجاز تکنولوژی است لکن مسافرت هوايي فقط وقتی ایمنی است که خدمه هواپیما وظیفه خود را به نحو مطلوب انجام دهند و مهندسين تعمیرات و نگهداري هواپیما را به صورتي نگاه دارند که دارای قابلیت پرواز بي نقص باشند .

احترام به شخصیت کارگر :

در سازمان های بزرگ امروزي ، کارگر هويت خود را از دست می دهد ، بي نام و نشان می شود و به مثابه يك دندانه چرخ در ماشین به شمار می رود . با او مانند يك ماده و يك شي ء رفتار می شود . فردیت او منکوب می ردد و با از دست دادن عزت نفسش تند خو می شود . از رئیسش تنفر پیدا میکند و از کار منزجر می شود . لذا ضروري است که با کارگر مانند انسان رفتار شود که شخصیتی منحصر به فرد ، قابل رشد و پرورش و رفتار مسئولانه دارد . در این صورت است که خلاق و مبتکر میشود و برای بهبود عملکردش کوشش و ابتکار به خرج می دهد و پیشنهادهاي مفیدی ارائه می دهد .

دوستي بين مدیریت و کارکنان :

این احتمالا مهمترین اندیشه در فلسفه شلدن است . رابطه بين مدیریت و کارکنان باید بر مبنای همکاری متقابل استوار باشد . کارکنان و مدیریت باید خودشان را در اداره مؤسسه ، کارآيي و رشد آن مشترکا مسئول بدانند . این امر به تکنیک ارتباط ندارد ، بلکه به تغییر اساسی در نگرش مربوط می شود . رفاقت يك نوع نگرش ذهنی است و به این معنی است که اگر مدیریت و کارکنان همکاری کنند ، مشترکا سود می برند و چنانچه بر ضد یکدیگر باشند مشترکا زیان می بینند . مدیریت باید هدایت این رفتار را به عهده بگیرد . اقدام انضباطی بایستی فقط بعد از تحقیقات کافی به عمل آید . اتحادیه ها باید مورد مشورت قرار گیرند . از تقلیل پرسنل تا آنجا که ممکن است حتي با کاهش ساعات کار ، باید خودداری شود .

کارگر به عنوان همکار :

سي بوم رون تري ((Tree Seebom Rohn)) یکی از پیشگامان بزرگ در بررسی مسئله فقر بود . او شناخت عمیقی از مسائل مربوط به انسان و کار در صنعت داشت و همین طور صاحب کارخانه کاکائو سازی در یورک انگلستان (مساله اصلی مدیریت را به وضوح در یافته بود . کارگران باید همکاران مدیریت باشند . او در کارخانه اش با در نظر داشتن این هدف ، به تجربه بزرگی در دموکراسی صنعتی دست زد . این تجربه با موفقیت يت چشم گیری همراه بود .

ابتکار و مسئولیت را تشویق کنید :

کارگران باید در تصمیماتی که مستقیماً به آن‌ها مربوط می‌شود ، حق شرکت داشته باشند . اما باید اطمینان حاصل پیدا شود که مشارکت در تصمیم‌گیری با کارایی ملازمه داشته باشد و به هیچ وجه موجب تقلیل کارایی نشود .

وظیفه مدیر

گیولیک این سؤال را مطرح کرد که : ((وظیفه مدیر چیست ؟))

پاسخی که خودش به سوال داد کلمه ای است که از حروف اول هفت وظیفه اداری تشکیل یافته است :

POSDCORB ، به این شرح :

۱- برنامه ریزی: (planning) تهیه طرح کلی کارهایی که باید انجام شود و روش های انجام آن ها برای دست یافتن به هدف سازمان .

۲- سازماندهی ((organizing: ایجاد ساختار رسمی اعمال اختیارات که از طریق آن بایستی واحدهای تقسیم کار تنظیم ، هماهنگ و تنظیم شوند .

۳- استخدام ((staffing: انتخاب و آموزش کارکنان و تامین شرایط کاری مناسب برای آنان .

۴- فرماندهی ((directing: اتخاذ تصمیم و صدور اوامر و صدور دستورهای مشخص و معین .

۵- هماهنگی ((coordinating: ایجاد انطباق و سازش در عملیات قسمت های مختلف سازمان .

۶- گزارش دهی ((reporting: تهیه گزارش های مطلوب به پیشرفت فعالیت های مختلف .

۷- بودجه بندی (Budgeting): برنامه ریزی مالی ، حسابداری و کنترل هزینه ها .

وظیفه مدیر را می توان به طرق گوناگون تشریح کرد ، لکن روش فوق طریق سودمند ساده ای است برای به خاطر سپردن و یادآوری وظایف مختلف مدیر .

اصول سازمان:

لوتر گیولیک و لیندال ارویک (Lyndall Urwick & Luther Gulick) يك سلسله اصول كلي را براي

تشکیل سازمان ها وضع کرده اند که هشت اصل ذیل مهمترین آنها است :

۱. تناسب آدم ها با ساختار: یک سازمان باید مانند ماشینی باشد که خوب طراحی شده است و هر قطعه آن (مثل چرخ دنده یا اهرم) وظیفه خاصی را انجام می دهند و جای مناسب خودش را در ماشین دارد . سازمانها باید به همین نحو به شیوه علمی طراحی شوند و به هر شخص وظیفه خاصی که مناسب اوست محول شود .

۲. یک مدیر در راس : در راس هر سازمانی باید یک نفر (به منزله فرمانده عالی) باشد که تصمیم نهایی را اتخاذ کند و اختلافات را فیصله دهد . تنها در این حالت است که رهبری ، کنترل و یکدستی و ثبات در اداره امور سازمان ، تامین می شود .

۳. وحدت فرماندهی : این اصل می گوید که هیچ کس نباید بیش از یک رئیس داشته باشد . اگر کسی مجبور شود که زیر نظر روسای مختلف کار کند ، سردرگمی پدید می آید ، زیرا روسا ممکن است دستورهای متضاد صادر کند و برای زیردست غیر ممکن است از این دستورها تبعیت کند.

۴. ستاد عمومی و تخصصی: مدیری که در راس سازمان قرار دارد، همواره با انبوهی از کارهای مختلف روبروست و وقت زیادی برای خواندن، فکر کردن و برنامه ریزی ندارد او به نوع کمک نیاز دارد. یکی کمک تخصصی در رشته های مختلف مانند امور فنی و برنامه ریزی است. این ستاد صرفاً در سمت مشاوره عمل می کند دیگری ستاد عمومی است که از طرف مدیر دستورهایی را که اهمیت کمتری دارند صادر می کند، بر پیشرفت کار نظارت می نماید و مسائل را حل و فصل می کند. برای مدیر امکان پذیر نیست که به هر موضوع و موردی بپردازد او باید وقت و نیروی خود را صرف پرداختن به امور مهم بکند.

۵. مبنای طبقه بندی وظایف: در هر سازمانی لازم است که وظایف به گونه ای تقسیم شوند که افراد بتوانند در کارها تخصص پیدا کنند. تقسیم کار همچنین، برنامه ریزی، سرپرستی و کنترل را تسهیل می کند. مبنای سرپرستی کار ممکن است هدف، فرآیند، محل انجام کار یا گروهی از اشخاص باشد.

۶. تفویض اختیار: مدیران باید بیاموزند که تفویض اختیار کنند. این امر از این حیث ضرورت دارد که آنها بتوانند وقت و نیروی خود را برای کارهای بسیار مهم صرف کنند. مزیت دیگر آن است که زیر دستان می توانند با قبول مسئولیت، دانش و مهارت خود را افزایش دهند. بنابراین تفویض اختیار می تواند به کارآیی بیشتر و سرعت در انجام کار منجر شود.

۷. مسئولیت و اختیار: ارویک این فرمول معروف را به اینگونه بیان کرده است که: (در تمام سطوح، اختیار و مسئولیت باید ملازم و متناسب با یکدیگر باشند یعنی برای اینکه مدیر مسئولیت خودش را به نحو شایسته انجام بدهد، باید اختیار لازم را نیز داشته باشد. اگر رئیس امور مهندسی مسئول تعمیر و نگهداری کارخانه و ماشین آلات است، بایستی اختیار کافی برای خرید قطعات یدکی داشته باشد.

۸. حیطه نظارت: یک نفر می تواند فقط بر کار تعداد محدودی از افراد دیگر نظارت کند. این محدودیت حیطه نظارت خوانده می شود. اگر کار زیر دستان پیچیده، پر مسئولیت و وابسته به هم باشد، نظارت طبعاً مشکل تر می شود. حیطه نظارت به توانایی سرپرست نیز بستگی دارد. بنا به گفته ارویک اگر فعالیت ها وابسته به هم باشند، هیچ کس نمی تواند بیشتر از ۵ تا ۶ نفر را سرپرستی کند. چون متغیرهای متعددی در این کار دخالت دارند، رقم مذکور قابل تغییر است، لکن واقعیت امر این است که محدودیت مذکور را همواره باید در طرح ریزی سازمانها ملحوظ کرد.

هماهنگی يك فعالیت مستمر است:

هماهنگی در سازمان های بزرگ به دلایل متعدد با اشکال مواجه می شود. آینده همواره نامعلوم است. حتی شرایط جوی را نمی توان به طور دقیق پیش بینی کرد. رفتار انسان ها نیز به هیچ وجه معلوم و مشخص نیست. دانش و مهارت مدیران محدود است و نگرش ها، ارزش ها و هدفهایشان متفاوت است. تحولات تکنولوژی جدید و تغییر اوضاع سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، کار سازمان ها را پیوسته دچار اختلال می کند. بنابراین در هر سازمانی، هماهنگی باید يك فعالیت مداوم و مستمر به شمار آید.

آماده به خدمت ، نه در راس :

گیولیک می گوید ، کارشناسان غالباً احساس می کنند که همه چیز می دانند و توصیه هایشان باید بدون چون و چرا پذیرفته شود . اما در واقع نگرششان اغلب محدود است و فقط یک بعد مساله را می بینند . همچنین آنها در زمینه هایی که تخصص ندارند ، برای خودشان ادعای دانش و مرجعیت می کنند . ((به خاطر نمی آورند که اقتدار در حیطة یک قلمرو در قلمرو دیگر حاکمیت ندارد .)) در یک وضعیت پیچیده بسیاری از متخصصین دخالت دارند و این با مدیر بالاترین رده سازمان است که رابطه بین توصیه آنان و مشکل مورد نظر را ملاحظه کند و تصمیم مناسب بگیرد . متخصص نباید مجاز باشد که بر سازمان سلطه یابد ، بلکه هر وقت لازم باشد نظر بدهد و نظر مشورتی وی باید مورد توجه واقع شود . او نباید در راس سازمان قرار بگیرد بلکه همیشه باید آماده خدمت باشد .

حاکمیت مردم :

گیولیک معتقد است که در تحلیل نهایی در یک حکومت دموکراسی ، کارشناسان خدمتگزاران مردم اند و این مردم هستند که باید در مورد آنچه به صلاح آنهاست قضاوت کنند .

والسلام .