

توصیه‌هایی برای مدیریت کارآمد و اثربخش»

گردآوری و تنظیم: سید رسول آقا داود

مقدمه: اعمال مدیریت صحیح و اداره امور به نحو مطلوب در راستای حصول حداکثر بهره‌وری، هنر ظریف و حساسی است که بکارگیری دانش و مهارت‌های خاصی را می‌طلبد و برای نیل به آنها بهره‌گیری از تجارب رهروان دیگر ضروریست. از اینرو برای حداکثر استفاده از زمان و استفاده از نکات تجربه شده توسط دیگران برآن شدیم توصیه‌هایی در زمینه مدیریت کارآمد و اثربخش را که به کوشش یکی از علاقه‌مندان جمع‌آوری شده به خوانندگان گرامی عرضه نماییم. امید است مورد استفاده قرار گرفته و از این راه گامی در راه بهسازی امور اداری و روشهای مدیریت برداشته باشیم.

از تجربیات دیگران استفاده نمایید و سعی نکنید تمام امور را خود به تنهایی تجربه نمایید. این مطلبی است که همیشه افراد با تجربه به افراد کم تجربه خاطر نشان می‌سازند و تلاش می‌کنند از این طریق آموخته‌هایی را که در طول سالها کسب نموده‌اند در اختیار افراد جوانتر و کم تجربه تر قرار دهند. اشتباهات همیشه به واسطه عدم تجربه در امور و کارها حادث می‌گردد، برای مؤثر و اثربخش بودن لازم است همیشه از دانش و معلومات تجربه شده توسط دیگران استفاده شود. در یک دسته‌بندی کلی می‌توانیم اشتباهات را به پنج دسته کلی تقسیم‌بندی نماییم:

- ۱- اشتباهات مربوط به عدم انجام کار یا برقراری ارتباطی که باید صورت پذیرد.
- ۲- اشتباهات مربوط به انجام کارها و یا برقراری ارتباطی که نمی‌بایست صورت پذیرد.
- ۳- اشتباهات عملکردی (انجام کارهای درست به طریق نادرست یا به روشی غلط).
- ۴- اشتباهات مربوط به زمانبندی (انجام کارهای درست خیلی قبل یا بعد از زمان مناسب)
- ۵- اشتباهات مربوط به جلب اعتماد دیگران (انجام کارهای نادرست در زمانی مناسب)

هریک از این اشتباهات می‌توانند درس خوبی به ما بیاموزند. تمام این اشتباهات به ما نشان می‌دهند که عدم موفقیت در کار چگونه می‌تواند انسانهای خوب و کارآمد را به مدیرانی نالایق و غیر کارآمد مبدل سازد. عبرت گرفتن از اشتباهات گذشته فقط در صورتی ممکن است تحقق یابد که اندیشه مثبتی وجود داشته باشد. مشکلاتی که در صفحه بعد ملاحظه می‌گردد، ممکن است در اکثر مراکز کاری موجود باشد.

- ۱- هیچ ایرادی در کار وجود ندارد، تنها مسایل بطور غلط مورد تفسیر واقع شده‌اند. این قاعده در مورد تمام امور و کارها صادق است.
- ۲- اشتباهات کارکنان در سازمان، حاصل توضیح و تفسیر غلط مدیران و سرپرستان سازمان باشد.
- ۳- علیرغم توجیه و تفسیر صحیح امور توسط مدیران، کارکنان سازمان اشتباه نمایند.
- ۴- اشتباه به علت وجود یک عامل خارج از حیطه کنترل سازمان و مدیریت باشد.
- ۵- مشکل، مکانیکی و ناشی از ابزار و نحوه کاربرد آن باشد.
- ۶- مشکل، ارتباطی بین عامل خارجی (مأمور خرید مشتری و غیره) با تشکیلات سازمان وجود داشته باشد.

با طرح سئوالات متعدد و بهره گیری از لغات «چه کسی»، «چه چیز»، «چطور»، «چرا»، «کجا» و «کی» می توانید در واحد و سازمان خود مشکلات متعدد را یافته و در جهت اصلاح آنها راه حل منطقی و مناسبی ارائه نمایید. برای حل مشکل لازم است:

اولاً: درک شود مشکلی وجود دارد،

ثانیاً: ماهیت و طبیعت مشکل، مورد بررسی دقیق قرار گرفته و شناخت کاملی از آن بدست آید،

ثالثاً: تلاش گردد قبل از سرایت مشکل به سایر واحدها و تأثیرگذاری بر آنها، مشکل مورد نظر محدود شود،

رابعاً: تلاش گردد راه‌حلهای ممکن برای حل مشکل مورد نظر، مورد شناسایی قرار گیرد،

خامساً: بهترین راه حل از میان راه‌حلهای موجود که نوید بیشترین موفقیت را می‌دهد، شناخته و به مرحله اجرا گذاشته شود.

روش منطقی در برخورد با اشتباهات و مشکلات این است که بدانیم:

۱- آیا مشکل مورد نظر با آموزش افراد، قابل اصلاح و پیشگیری است؟

۲- آیا مشکل مورد نظر قابل اغماض و چشم‌پوشی می‌باشد؟

۳- آیا مشکل مورد نظر قابل جبران می‌باشد؟

۴- آیا مشکل مورد نظر بی‌خطر می‌باشد و از این رهگذر برای سازمان ضرری بیار نمی‌آورد؟

اما لازم است هر مدیری جهت هدایت بهتر امور تحت سرپرستی خود اصول و معیارهایی را مدنظر قرار دهد و با استعانت از این معیارها از بروز مسایل و مشکلات و اشتباهات دیگر در واحد خود جلوگیری نماید و در جهت نیل به اهداف استراتژیکی سازمان که همان تأمین اهداف بلندمدت سازمان و افراد تشکیل دهنده آن می‌باشد، گامی اساسی بردارد. اما پیش از این لازم است، بدانیم برای تشکیل یک سازمان، تحقق سه شرط لازم و ضروری است و بدون تحقق این شرایط، سازمان تشکیل نخواهد شد. این شرایط عبارتند از:

- ۱- اجتماع عده‌ای از افراد انسانی،
- ۲- وجود هدف مشترک برای تمامی افراد، سوای از اهداف فردی آنها،
- ۳- قصد و نیت همکاری بین افراد به منظور همکاری و همگامی با یکدیگر در جهت دستیابی به هدف مشترک،

مدیران و سرپرستان می‌توانند با الگو قرار دادن تجربیات اندوخته شده توسط دیگران در ایفای وظایف و نقشهای خود کارآمد شوند. در این راستا به منظور کمک به مدیران و سرپرستان برخی از تجارب و اندرزهای مدیریتی را در ۶ زمینه مرتبط با وظایف مدیران به نظر خوانندگان عزیز می‌رسانیم.

ب- برنامه‌ریزی و کنترل

د- ارتباطات سازمانی

و- تحول و نوآوری

الف- سازماندهی

ج- مدیریت منابع انسانی

ح- انگیزش

جهت تشریح بیشتر این ۶ زمینه برخی از قدمهایی که می‌تواند مدیران را در اثربخش بودن و جلوگیری از اشتباهات یاری رساند، برخواهیم شمرد:

الف: سازماندهی

در این زمینه لازم است مدیران و سرپرستان محترم موارد زیر را مدنظر قرار داده و در جهت بهسازی سازمانی گامهای مؤثر و کارآمدی بردارند، لذا باید گفت:

- ۱- در طراحی مشاغل اصلی توازن و تجانس وظایف را تا حد معقول رعایت نمایید.
- ۲- تا آنجا که ممکن است سعی نمایید مشاغل واحد خود را از حالت یکنواخت و تکراری بودن دور کنید.
- ۳- تعداد مشاغل و کارکنان را با حجم کار متناسب سازید.
- ۴- نیاز به اضافه کاری پرسنل را به حداقل ممکن برسانید.
- ۵- وظایف و مسئولیتهای هر یک از کارکنان را به گونه‌ای روشن نمایید که از تداخل وظایف آنها جلوگیری شود.
- ۶- برای انجام وظایف محوله، به هر یک از کارکنان اختیارات کافی تفویض نمایید.
- ۷- کارهایی که به افراد محول می‌نمایید باید با سطح تحصیلات، تجربیات و شأن اجتماعی آنان سنخیت داشته باشد.

ب- برنامه‌ریزی و کنترل

در خصوص برنامه‌ریزی و کنترل باید اذعان داشت:

- ۱- هدفهای عملیاتی واحد خود را قبلاً تعیین نمایید.
- ۲- برنامه عملیات را دقیقاً مشخص سازید.
- ۳- استانداردها و خط‌مشیهای انجام هرکار را مشخص سازید.
- ۴- وسایل لازم از قبیل: نیروی انسانی مواد، ماشین آلات و غیره را برای اجرای برنامه‌ها پیش‌بینی و فراهم سازید.
- ۵- زمان اجرای هر برنامه یا طرح را مشخص کنید.
- ۶- هزینه اجرای برنامه‌ها را مشخص و برآورد نمایید.
- ۷- نحوه دریافت گزارشات، شامل محتوای گزارش، نحوه تهیه و مدت زمان ارسال آنرا معین کنید.
- ۸- در دوره‌های معین، برنامه‌های کاری خود را مورد ارزیابی مجدد قرار داده و تغییرات لازم را در آنها اعمال نمایید.
- ۹- کنترل عملیات و وظایف فردی کارکنان را با هدف یافتن انحرافات و اصلاح آنها انجام دهید، نه عیبجویی و پرونده سازی
- ۱۰- سعی نمایید بیشتر کنترل کارها را بیشتر برعهده اعضا گروه واگذارید تا بر احساس مسئولیت بیشتر اعضای گروه برای رفع مشکلات افزوده شود و آنها را وادار نمایید از ابتکارات خود نیز بهره گیرند.
- ۱۱- تلاش نمایید هدر رفتن نیروی انسانی و ضایعات مواد و مصالح کار را به حداقل ممکن برسانید.
- ۱۲- تلاش نمایید در واحد شما کارهای بدون برنامه قبلی کمتر دیده شود.
- ۱۳- سعی کنید تنگناهای عملیاتی ناشی از غیبت افراد، خرابی ماشین آلات یا نبودن ابزار و یا مواد در واحد تحت سرپرستی شما کمتر دیده شود.
- ۱۴- تلاش کنید پیش‌بینی برنامه‌ها غالباً نزدیک به واقعیت انجام گیرد.

ج- مدیریت منابع انسانی

هدایت و برنامه‌ریزی جهت منابع انسانی یک سازمان یا یک واحد، یکی از مهمترین وظایف مدیران محسوب می‌گردد. جهت کارآمد و اثربخش بودن مدیران و سرپرستان لازم است:

- ۱- در انتخاب کارکنان علاوه بر معیارهای ایمان و پایبندی به اخلاق اسلامی شایستگی فنی و تخصصی را نیز مدنظر قرار دهید.
- ۲- برای سنجش شایستگی فنی در مواردی که مقدور باشد از آزمایشهای کتبی و شفاهی استفاده شود.
- ۳- سعی نمایید تعیین حدود شایستگی فنی لازم برای هر شغل براساس مشخصات آن شغل و شرایط احراز آن صورت گیرد.
- ۴- سعی نمایید افرادی را برای سنجش و مصاحبه اعم از مصاحبه‌های عمومی و مصاحبه‌های تخصصی انتخاب نمایید که با نحوه مصاحبه آشنایی کامل داشته باشند.
- ۵- توجه داشته باشید سرپرست بلافصل کارمند نیز نقشی در انتخاب و گزینش او برعهده داشته باشد.
- ۶- برای هر یک از کارکنان جدیدالاستخدام دوره آموزشی برگزار نمایید که طی آن آموزش لازم را ببینند و پس از آن با برگزاری دوره‌های آزمایشی، کار هر کدام را مورد ارزیابی دقیق قرار دهید تا اگر در انتخاب اولیه و انتصاب وی به شغل مورد نظر اشتباهی رخ داده باشد، بتوانید اصلاحات لازم را اعمال نمایید.
- ۷- حداقل برای مشاغل حساس و کلیدی برنامه‌ریزی نیروی انسانی را در سازمان اعمال نمایید.
- ۸- حداقل سالی یک مرتبه نحوه کار زیردستان را مورد ارزیابی قرار دهید.
- ۹- نیازهای آموزشی افراد را چه به صورت فردی و چه به صورت جمعی مشخص و مرتفع سازید.
- ۱۰- سیستم حقوق و دستمزد را به گونه‌ای تنظیم نمایید که هر کارمند متناسب با کاری که ارائه می‌دهد با توجه به درجه صعوبت کار، شرایط کار، مهارت‌های مورد نیاز و کوشش ذهنی - بدنی خود، مزدی مناسب را دریافت نماید.
- ۱۱- ترفیع کارکنان را براساس لیاقت و شایستگی آنها انجام دهید.
- ۱۲- شرایط را به گونه‌ای مهیا سازید تا کارکنان احساس نمایند در محیطی هستند که می‌توانند آزادانه شکایات، انتقادات و حتی پیشنهادات خود را به مافوق خود ارائه دهند.
- ۱۳- شرایط را به گونه‌ای مهیا سازید که مشاغل بالاتصدی وجود نداشته باشد.
- ۱۴- تلاش نمایید ساعات از دست رفته به واسطه سوانح کار، نبودن ابزار، خرابی دستگاه و غیره را به حداقل ممکن برسانید.
- ۱۵- کارکنان را ملزم نمایید تا اصول ایمنی و مقررات محیط کار را رعایت نمایند.
- ۱۶- تلاش نمایید شرایط کار به گونه‌ای تنظیم گردد که سلامت کارکنان را به خطر نیندازد.
- ۱۷- توجه داشته باشید در تنبیهات زیاده روی نکنید.
- ۱۸- محیط کار را بر پایه دوستی و احترام متقابل بنا سازید.
- ۱۹- کار خوب و پسندیده را با پاداشهای مادی و قدردانی جواگو باشید.
- ۲۰- تا حد امکان سعی نمایید مسایل و مشکلات شخصی کارکنان را مرتفع نمایید.

د: ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی بین رئیس و مرئوس، رئیس و معاونین، همقطاران و کارکنان با مدیران می تواند اثربخشی سازمانی و اثربخشی وظایف کارکنان و مدیران را افزایش دهد در این خصوص لازم است:

- ۱- هدفهای عملیاتی را برای تمام کارکنان مشخص سازید و نقش هرکدام را دقیقاً معین نمایید.
- ۲- سیستم اطلاعاتی سازمان را به گونه ای ترسیم نمایید که هریک از کارکنان به اطلاعات لازم برای انجام کار خود دسترسی پیدا نمایند.
- ۳- نحوه گردش کار را به گونه ای معین سازید که در هر مرحله افرادی که بایستی از جریان کار مطلع گردند در جریان امر قرار گیرند.
- ۴- سعی نمایید با یکایک کارکنان خود آشنا شوید و آنها نیز متقابلاً با خصوصیات شما آشنا گردند.
- ۵- تلاش نمایید کارکنان از فلسفه و دلایل اتخاذ تصمیماتی که می تواند بر زندگی و شغل آنان تأثیر گذارد، آگاهی لازم را کسب نمایند.
- ۶- مسایل کاری را لاینحل باقی نگذارید و سعی نمایید حتی المقدور در محلی که مشکلی رخ داده، مشکل را حل نمایید.
- ۷- سعی نمایید کارکنان را در تصمیمگیریها، طرف مشورت قرار دهید و از نظرات و ایده های آنان نیز آگاهی یابید.
- ۸- برای کارکنان جدید فرصتی برای آشنایی با اعضای گروه کار و شرایط حاکم بر محیط کار فراهم سازید.
- ۹- سعی نمایید نحوه جریان اطلاعات به گونه ای باشد که میزان شیاعت به حداقل ممکن برسد.
- ۱۰- در طول هر ماه حداقل یک یا دو جلسه ارتباط مستقیم با کارکنان خود برگزار نمایید.
- ۱۱- تلاش کنید در مواقع ضروری کارکنان بتوانند به راحتی به شما دسترسی پیدا نمایند.
- ۱۲- مسایل را به گونه ای صحیح و صریح به کارکنان منتقل نمایید تا آنان گفته های شما را قبول نمایند.
- ۱۳- متوجه تأثیر رفتار، گفتار و کردار خود بر کارکنان و زیردستان باشید.
- ۱۴- ارتباط کافی بین واحدهای مختلف که کارشان مکمل یا متمم یکدیگر است برقرار نمایید.
- ۱۵- سعی نمایید دستورات شما منطبق بر اصول اخلاقی و موازین علمی بوده و حتی المقدور قابل اجرا، روشن و بدون ابهام باشند.
- ۱۶- از کارکنان گزارشات منظم و نوبه ای که بیانگر پیشرفت واقعی کار، مسایل موجود و راه حل های پیشنهادی است جمع آوری نمایید.

۵- انگیزش

ترغیب کارکنان به انجام بهتر امور و ایجاد شرایطی که کارکنان کار را نوعی وظیفه انسانی بدانند که می‌تواند موجب ارتقاء سطح دانش، معلومات و منزلت اجتماعی آنان شود، امری است که نیازمند به توجه دقیق و عنایت خاص مدیران دارد. در این خصوص بایستی خاطر نشان ساخت:

- ۱- تلاش نمایید تا کار به گونه‌ای جذاب برای کارکنان در آمده و موارد تمارض، غیبت‌های غیرموجه، تأخیر ورود، کم کاری و غیره کمتر مشاهده شود.
- ۲- سعی نمایید از طرف کارکنان نیز درخصوص بهبود روش کار، استفاده بهینه از تخصص‌ها و برنامه‌ریزی بهتر، پیشنهادهاتی دریافت نمایید.
- ۳- محیط را به گونه‌ای مستعد و آماده سازید تا هریک از کارکنان احساس نمایند در نیل به اهداف خود سهم مهمی برعهده دارند و در قبال این سهم از خود تلاش بیشتری نشان دهند.
- ۴- تلاش نمایید محیط و شرایط کار به گونه‌ای باشد تا کارکنان از اینکه در چنین محیط یا سازمانی کار می‌کنند، به‌خود ببالند.
- ۵- کارها را آنقدر جذاب نمایید تا غالباً کارکنان در ایام فراغت نظیر؛ وقت صرف نهار و پس از ساعات کار، نیز درباره مسایل فنی کار و نحوه بهبود امور با یکدیگر صحبت و مشورت نمایند.
- ۶- با تهیه مطالب علمی، کاتالوگها و برگزاری جلسات آموزشی، سعی نمایید اطلاعات کارکنان را در زمینه‌های گوناگون افزایش دهید.
- ۷- سعی کنید کارکنان در مشاغل خود کمتر احساس پوسیدگی و رخوت نمایند.
- ۸- جاذبه‌های کار را که بیشتر از ماهیت آن نشأت می‌گیرد، افزایش دهید.
- ۹- به هنگام ارائه راه‌حل جدید یا بهبود روشهای قدیم پاداشهای مادی را از نظر دور ندارید.
- ۱۰- سعی نمایید تبعیض و نابرابری بین کارکنان را به حداقل برسانید.

و: تحول و نوآوری

تحول و نوآوری در یک سازمان یا اداره ضامن تداوم حیات آن سازمان یا اداره می‌باشد. با توجه به تحولات عمده اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که هر سازمان و جامعه‌ای با آن روبرو می‌باشد، لازم است به این مقوله مهم بیش از پیش توجه شود. در این خصوص لازم است توصیه نمایم:

۱ - ابتدا مسایل و مشکلات فنی را بررسی و سپس راجع به آنها بحث و گفتگو نمایید.

۲ - کارکنان را در جریان پیشرفتهای حاصله در تکنولوژی و ابزار کار قرار دهید.

۳ - تغییراتی که به واسطه تکنولوژی در روشها و نحوه انجام امور پیش می آید می بایستی به گونه ای طراحی نمایید که با مقاومت و جبهه گیری کارکنان روبرو نگردد.

۴ - به کارکنان فرصت دهید تا پیشنهادات خود را درباره نحوه بهبود امور ارائه دهند.

۵ - به پیشنهادهای رسیده توجه کافی مبذول دارید و اگر پیشنهادی پذیرفته نشد دلایل منطقی رد آن را برای ارائه دهنده مشخص نمایید.

۶ - پیشنهادهای پذیرفته شده را مورد حمایت جدی قرار دهید.

۷ - در مورد انتقادات جبهه گیری نکنید و سعی نمایید به طور منطقی آنها را مطالعه و در صورت لزوم اصلاحات لازم را به عمل آورید.

۸ - افرادی را که راهحلهای ابتکاری ارائه می دهند از مزایای مادی و پاداشهای معنوی مناسب برخوردار نمایید.

۹ - ابتکار و ارائه راه حل را در انحصار خود ندانید و ابتکارات و ارائه راهحلهای آنها را با نام ارائه دهنده آن اعلام دارید.

۱۰ - اطمینان یابید که هر واحدی سعی می کند مسایل و مشکلات خود را به طور منطقی بررسی و راه حل مناسب را پیدا نماید.

با بکارگیری توصیه های مدیریتی مذکور و تلاش جهت یافتن توصیه های دیگر و اعمال آن در واحدهای خود، مطمئن باشید شرایط و محیط کاری شما به گونه ای دلپذیر در خواهد آمد و کارکنان از اینکه در واحد تحت سرپرستی شما مشغول انجام کار می باشند، رضایت خاطر کسب می کنند و کارایی و خلاقیت زیادی از خود بروز خواهند داد و بزودی واحد شما به صورت شاخصترین واحد سازمانی از لحاظ کارایی، سازماندهی، برنامه ریزی ابداع و نوآوری، می شود و در نتیجه کارایی و اثربخشی کل سازمان را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد.

منابع مورد استفاده:

- ۱ - جان کورتیس، ۴۴ اشتباه متداول در مدیریت، ترجمه محمد علی حقیقی، انتشارات سپیدار
- ۲ - دکتر سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، نشر نی
- ۳ - دکتر علی رضائیان، اصول مدیریت بازرگانی، انتشارات سمت
- ۴ - دکتر ناصر میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۵ - هنری مینتزرگ، سازماندهی ۵ الگوی کارساز، ترجمه دکتر ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری سابق، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی