



دکتر خدایار ابیلی



## مهارت‌های انسانی در محیط کار

ژوئیه ۱۳۷۸ / شماره ۱۹ / پاییز ۱۳۷۸

● بدگویی، غیبت، تهمت و زیرپای همدیگر را خالی کردن کلاً مد شده است و خیلی وقت‌ها به خاطر این که خود را بزرگ کنیم، دیگران را کوچک می‌کنیم.

● تفاهم بین سازمان و خانواده، خیلی مهم است، خانواده‌ها با محیط کاری افراد بیگانه هستند و ما به قیمت موفقیت در محیط کاری خیلی داریم، «خانواده» را در این راه خرج می‌کنیم.

عضو هیئت مدیره انجمن روابط عمومی ایران طی سخنانی، ضمن ابراز تأسف از عدم حضور برخی از اعضای در انتخابات و جلسات علمی بر ضرورت تشکیل انجمن صنفی کارکنان روابط عمومی اشاره کرد و ابراز

نشست علمی و تخصصی ماهانه انجمن روابط عمومی ایران در پنجم خرداد ۱۳۷۸ با حضور اعضا، دانشجویان، مسئولین و دست اندرکاران روابط عمومی در دانشکده هنر برگزار شد. ابتدا مطهری نژاد،

امیدواری نمود که در دوره جدید هیئت مدیره با توانایی بیشتر در دفاع از حقوق صنفی و احقاق حقوق تمامی کسانی که در عرصه روابط عمومی تلاش می‌کنند انجمن موفقیت بیشتری کسب نماید. سپس سخنران این نشست «دکتر خدایار اسیلی» محقق و استاد سازمان مدیریت صنعتی درباره «مهارت‌های انسانی در محیط کار» که در غالب یک پروژه ملی مطرح و ۵ سال به طور مستمر، مشغول تحقیق آن می‌باشد، صحبت کرد که در ادامه می‌خوانید

#### ● روابط عمومی یک علم مدیریتی

دکتر اسیلی در ابتدای سخنان خود گفت: روابط عمومی یک علم مدیریتی است. مخصوصاً مدیریتی که هدفش سه چیز است: کسب تفاهم، حفظ تفاهم و تداوم تفاهم بین سازمان و عام باتوجه به ویژگی مدیریتی که حرفه و رشته روابط عمومی دارد، مسؤلان آن در چهار زمینه موظف به ایجاد تفاهم هستند:

اول، تفاهم بین سازمان و عموم، مخصوصاً سازمان و خانواده‌ها، خیلی مطرح و مهم است. خانواده‌ها با محیط کاری افراد بیگانه هستند و ما به قیمت موفقیت در محیط کاری خیلی داریم، خانواده را در این راه خرج می‌کنیم. تفاهم بعدی، بین واحدهای سازمان است، درست است که روابط عمومی مسؤلیت برون سازمانی قوی تری دارد، ولی به دلایل متعددی، موظفیم، این تفاهم در ارتباطات را در محیط کارمان نیز برقرار کنیم و با تفاهم داخلی، تفاهم با خارج سازمان را بهبود بخشیم و خود فراموشی را جایز ندانیم، یعنی تفاهم خود با خود که کار سخت ولی بسیار ضروری است.

#### ● مهارت‌های انسانی

وی سپس با تأکید بر مسئله وقت شناسی انجمن، احترام و رعایت حقوق دیگران را به عنوان آئینه دیگر سازمان‌ها، اشاره نمود و اضافه کرد: بحث مهارت‌های انسانی در محیط کار، با تعریف ساده‌ای از مهارت‌هایی که موجب توسعه انسان شده، شروع می‌شود. در بحث مدیریت دو رشته و گرایش در مورد انسان وجود دارد:

## ● محیط کار، باید محیط یادگیری باشد، البته هدف از یادگیری و یاددهی در محیط کار، تنها کارمند بهتر شدن نیست، محیط کار، برای شهروند بهتر تربیت کردن است.

یک گرایش، «مدیریت منابع انسانی» است که فرد را در شغلش مطالعه می‌کند. مثلاً کارشناس کیست و چه انتقادی از او داریم. گرایش دیگر تحت عنوان «مدیریت رفتار سازمانی» است که در آن مطالعه فرد به عنوان یک سازمان مطرح می‌باشد و دیگر به شغل او کار نداریم. فرضاً، فلانی خوش اخلاق یا آدم با شخصیتی است یا خیر؟

در بحث نیروی انسانی، توسعه در سه زمینه فکری، شغلی و مادی مطرح است و فرد نیز در این سه زمینه می‌بایست از ایستایی فکری و شغلی به درآید و نهایتاً مسائل مادی، مانعی برای پیشرفتش نشود. توسعه فکر و شغل یعنی خود اتکایی فردی و اینکه کاری کنیم، فرد در مواقعی که موفق می‌شود و یا شکست می‌خورد، زیاد دست‌های خارج از خود را عامل نداند. به عبارت دیگر خودش را در هر کاری عامل یا محور کنترل بداند تا موجب توسعه اجتماعی شوند. اصطلاح «کشورهای درحال پیشرفت» که یک جمله دل خوش کن برای ممالکی است که به هر حال توسعه نیافته‌اند؛ حال این کشورها که خود اتکایی فردی و انسانی‌شان شکل نگرفته به وارد کردن فکر و دانش فنی، نیروی انسانی و مشاوران خارجی در تمام زمینه‌ها می‌پردازند. در نتیجه در بحث مهارت و توسعه انسانی، عامل تغییر و تحول در فرد تا حدی مؤثر است که وی را از اتکای دانش فنی و فکری به خارج از مرز بی‌نیاز کند و برهاند.

## ● «رقابت منفی» انحرافی و نامطلوب است ، «رقابت مثبت» هم دارای نتایج برد و باختی است ، ولی رقابت مشارکتی که مطلوب است ، در رقابت مشارکتی هر کس پیشرفت خود را در گرو پیشرفت رقیب می‌داند .

### ● مدیریت سازمان

یک مدیر باید دارای ۳ نوع مهارت باشد . ابتدا ، مهارت فنی و تخصصی؛ انتظار بر این است که افراد در جایی که مدیریت می‌کنند ، به حداقل اطلاعات تخصصی مشاغل محیط کاری‌شان مطلع باشند . هر چه سطح مدیریتی بالا می‌رود ، نیاز به اطلاعات تخصصی کمتر می‌شود ، ولی صفر نمی‌شود . سپس در سطح میانی مدیریت ، مهمترین انتظار از شخص ، مهارت‌های انسانی است ، البته مهارت‌های تخصصی هم در کنار آن باید داشته باشد و بالاخره آنهایی که در رده پایین هستند ، بیشتر از همه مهارت فنی و تخصصی ، مورد انتظار می‌باشد .

در تفکر استراتژیک و عقلانی ، ارتباط درون سازمانی و نیز ارتباط با سازمان‌های دیگر ، ایجاب می‌کند ، زیاد وارد مهارت‌های تخصصی نشوید . چون جزئی نگری می‌تواند موجب سختی پیشرفت مدیران ارشد سازمان بشود . در جامعه ما ، باتوجه به نظام عاطفی ، شاید مهمترین مهارت مدیریتی ، همین مهارت انسانی باشد . محیط کاری ما ، محیط عاطفی است و مدیران ما ، مدیران عاطفی هستند . لذا در این جا ضروریست دو هدف و انتظار را مدنظر قرار دهیم :

- ۱- انتظار می‌رود مدیران از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند ؛ این کار را از طریق بررسی آسیب‌های انسانی محیط کار انجام می‌دهیم .
- ۲- می‌خواهیم با یکسری مهارت‌های جدید مدیران آشنا

شویم . دیگر نمی‌توان با مهارت‌های سختی مدیریت ، امروز مدیریت کرد و بعد انتظار داشت ما هم یک کشور توسعه یافته بشویم .

لذا در این جا فقط با چند مورد از مهارت‌های انسانی آشنا می‌شویم . یکی از بحث‌های جدید ، سازمان‌های یادگیرنده است ، الان دیگر سازمان‌ها باتوجه به زایش شدید اطلاعات ، نمی‌توانند فقط محیط کاری باشند . سازمان یادگیرنده نقش مدیر را از حالت صرف مدیر درمی‌آورد ، یعنی علاوه بر وظایف یک مربی چون : نظارت بر رفتار تیم ، انتخاب و تعویض ، انضباط و ... ضمناً مانند معلم یاد می‌دهد و اصلاح می‌کند . در نتیجه برای یادگیری شاید دیگر رفتن به دانشگاه و مراکز آموزش و .. مطرح نباشد ؛ محیط کار باید محیط یادگیری باشد البته هدف از یادگیری و یاددهی در محیط کار ، تنها کارمند بهتر شدن نیست ، رسالت و رأی سازمانی و اجتماعی‌اش می‌گوید: محیط کار ، برای شهروند بهتر تربیت کردن است . ۹۰٪ آموزش سازمان‌ها ، تخصصی است ، در صورتی که بیشترین مشکلات محیط کاری ما ، مسائل انسانی ، رفتاری و ارتباطی است ، لذا کمترین کار در زمینه آموزش رفتاری و فوق برنامه می‌بینیم . هم اکنون مهمترین رسالت سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته‌ای مثل ژاپن ، آدم سازی است . نه تولید قطعه ، ماشین و یا گزارش . کتاب «نخست انسان ، سپس کالا» ترجمه دکتر ملوسی ، کتاب بسیار خوب در این زمینه است . در این کتاب از آقای ماتسوشینه پرسیدند : در کارخانه صنعتی تان چی تولید می‌کنید ، گفت : «اول آدم ، بعد تولید» اگر این کار را بکنیم ، دیگر به ترویج اینگونه ارزشیابی ، در سازمان‌هایمان که به صورت فاکتور ضد ارزش ، فرمالیته و برای دشمن تراشی شده است ، نیازی نیست ، لذا بحث بسیار مقدس ارزشیابی که در اسلام به عنوان ابزار تکاملی به آن تأکید شده ، در سازمان‌های دولتی به صورت فاجعه آمیزی به بازیچه بگیریم و باعث انحراف رفتارهایمان شود و این قدر ما را وابسته و بله قربان‌گو از طریق کارمند و رشوه‌گیر از طریق مدیران بکند . در نتیجه

## ● بیشترین آسیب‌های محیط کاری ما مسائل انسانی رفتاری و ارتباطی می‌باشد که اگر به نحوی در مورد آن فکر نشود می‌تواند تا قرن‌ها، ما را در حال توسعه نگه دارد و رفع این آسیب‌ها، نشانه مهارت‌های انسانی پیاده شده در سازمان است.

در بحث سازمان‌های یادگیرنده باید مهارت‌های انسانی مربی - معلمی پررنگ‌تر بشود.

یک بحث تقریباً جدید «مدیریت کیفیت یا کنترل جامع» که چند سالی است وارد جامعه ما شده و در صنعت هم کاربرد دارد، در اینجا به بحث کیفیت رفتارها می‌پردازد، یعنی مهارت‌هایی که بتواند در ارتقاء کیفیت انسان‌ها کمک کند و بالاخره ایده دیگر که به آن اشاره می‌کنیم بحث رقابت است.

ما چند نوع رقابت را داریم:

۱- رقابت منفی، یعنی به هر قیمتی در یک مسابقه می‌خواهیم جلو دیگران را بگیریم تا خودمان اول بشویم. این نوع رقابت به عنوان یک رفتار آنحرافی و نامطلوب مطرح است.

۲- رقابت مثبت، که در آن یکی برنده و دیگری بازنده است. فرد نهایت تلاش را می‌کند تا اول بشود، کسی حق دیگری را نمی‌خورد ولی نتایج کار دارای یک برد و باخت است.

۳- رقابت هم یارانه، یعنی رقابت مشارکتی که در آن هرکس پیشرفت خود را در گرو پیشرفت رقیبش می‌بیند تا او نیز پیش برود، چراکه باعث پیشرفت خود نیز می‌شود. هم اکنون بسیاری از شرکتهای بزرگ در اقصی نقاط دنیا که ائتلافی کار می‌کنند، فقط به خاطر آن است که قصد دارند از یک رقیب بزرگتر جلو بیفتند. به عبارت دیگر همین رقابت هم یارانه را به صورت پلکانی انجام

می‌دهند.

### ● آسیب‌های محیط کاری

استاد سازمان مدیریت صنعتی در بخش دیگری از سخنانش، لیست آسیب‌های محیط کاری را برشمرد و به عوامل مؤثر بر آن اشاره کرد. همچنین عدم بروز این آسیب‌ها را نشانه مهارت‌های انسانی پیاده شده در آن سازمان دانست و در ادامه گفت:

آسیب اول: کاهش اعتماد افراد به یکدیگر است، خیلی اعتماد افراد در محیط کاری رو به کاهش می‌باشد، مخصوصاً اعتمادی که بین کارکنان و مدیران است.

آسیب دوم: کاهش وفاداری افراد به سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر «عرق» سازمانی خیلی دارد ضعیف می‌شود. کمتر افراد خودشان را وابسته سازمانی می‌بینند و خیلی مهم است اگر عرق به سازمان مطبوع خود داشته باشیم، دیگر بحث تعدیل نیرو، نا امنی شغلی، اخراج و استعفاهای زودرس و ... معنی دار نیست. زیرا خود به خود این وفاداری و عرق، قدرت تحمل ایجاد می‌کند، تحملی دو جانبه که همدیگر را بتوانیم بیشتر تحمل کنیم.

آسیب سوم: استرس‌های محیط کاری است، آزمون خودشناسی که در پایان آورده شده است، در مورد همین مشکل است. متأسفانه فشارهای محیط کاری مان خیلی زیاد شده سکنه‌های زود هنگام، چرخه عمر کاری کوتاه و پیری زودرس مخصوصاً در توان مدیران ما بیشترین عامل را همین بحث استرس‌های محیط کاری شامل می‌شود و چون ابزارهای کاهش استرس هم در جامعه ما خیلی کم است، در نتیجه عاملی بسیار مهم در خطرات جانی شده است.

آسیب چهارم: افسردگی شغلی است، که به یک اصل بی‌کفایتی اشاره می‌کند: همه ما اگر در مسیر ثابت جریان کاری مان پیش برویم، دیر یا زود به نقطه بی‌کفایتی خودمان می‌رسیم و افسردگی شغلی عاملی برای زودتر رسیدن به این مرز است.

آسیب پنجم: کاهش انگیزه کاری است که به عنوان یک معضل اساسی سازمان و اجتماع در محیط کاری شده

## ● محیط کاری ما برای پرورش فکر نیست ، عده‌ای گرایش دارند که اگر خود می‌آموزند ، دیگران نیز بیاموزند . و دسته سوم که بسیارند گرایش دارند هیچ کدام نیاموزند . هم اکنون مدیرانی وجود دارد که به هیچ قیمت نمی‌گذارند کارمند درس بخواند .

است. انگیزه در کار به جای این که معنای کار جوهر بدن ، عبادت و توسعه و تعالی را بدهد ، اکنون برای ارزش‌هایی چون درآمد و پول درآوردن شده است .

آسیب ششم : نارضایتی شغلی است ، البته در ظاهر شاید نارضایتی شغلی همان کاهش انگیزه تلقی شود ، ولی انگیزه یک مسئله فردی است که به نیازهای درونی فرد اعم از مادی و معنوی برمی‌گردد ، در صورتی که رضایت یک مؤلفه سازمانی است و در مواقعی که فرد بتواند فرضاً فروش یا توزیع اطلاعات را به درصد مورد دلخواه برساند ، سازمان از آن کار قدرشناسی می‌کند و این منجر به رضایت می‌شود .

آسیب هفتم : ارتباطات ناسالم در محیط‌های کاری است ، بدگویی ، غیبت ، تهمت و زیرپای همدیگر را خالی کردن کلاً مد شده است و خیلی وقتها به خاطر این که خود را بزرگ کنیم ، دیگران را کوچک می‌کنیم .

آسیب هشتم : رقابت‌های منفی است که مخصوصاً در جامعه صنعتی مورد بررسی خیلی زیاد می‌باشد .

آسیب نهم : کاهش بازدهی و عملکردهاست ، در سه بحث مهم مدیریتی بهره‌وری ، کارایی و اثر بخشی ، از نظر بهره‌وری خیلی پایین هستیم . کاهش بازدهی یعنی نسبت انرژی که مصرف می‌کنیم به آن چیزی که به دست می‌آوریم ، نشان می‌دهد که هدررفتگی انرژی مان خیلی بالاست .

آسیب دهم : ایستایی فکری است ، محیط کاری ما برای

پرورش فکر نیست . یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عده‌ای از افراد گرایش دارند که تنها خود بیاموزند ، عده‌ای دیگر گرایش دارند که اگر خود می‌آموزند ، دیگران نیز بیاموزند و دسته سوم که بسیارند گرایش دارند هیچ کدام نیاموزند . هم اکنون مدیرانی وجود دارد که به هیچ قیمت نمی‌گذارند کارمند درس بخواند ؛ در صورتی که تحول فکر یک حق اجتماعی است و هیچ کس نمی‌تواند مانع آن شود .

آسیب یازدهم و آخرین معضل : افزایش تعارضات ، اختلافات و تضادهاست .

دکتر ایبلی در ادامه گفت : این لیست آسیب‌هایی که اشاره کردم و مدام در حال افزایش می‌باشد ، اگر به نحوی در مورد آن فکر شود ، می‌تواند باز هم تا قرن‌ها ما را در حال توسعه نگه دارد . چون مهمترین عامل توسعه ، توسعه افراد است و مهمترین راه توسعه این افراد ، برداشتن آسیب‌ها می‌باشد . اکنون اگر بخواهیم این آسیب‌ها را برطرف کنیم ، اول باید علت یابی کنیم . یعنی این یازده آسیب هم باید آسیب شناسی بشود و ببینیم چه عواملی باعث می‌شود این آسیب‌ها در محیط کارمان شکل بگیرد ، چون روابط عمومی ، ارتباط بین سازمان و جامعه است ، بخشی از آسیب شناسی بعهده روابط عمومی‌ها است .

### ● عوامل مؤثر بر آسیب‌های محیط کاری

اولین عامل برای این آسیب‌ها که منجر به اضمحلال سازمان و نهایتاً جامعه می‌شود «عدم شناخت و آگاهی افراد سازمان به اصول همکاری» است . سازمان‌ها ، تک روی و خودنمایی بسیاری دارند که در مورد جامعه هم مصداق دارد . هم اکنون ارتباط صنعت با دانشگاه در ضعیف ترین حالت است . عدم آشنایی با اصول همکاری ، می‌تواند موجب یکسری آسیب‌ها مثل کاهش اعتماد و وفاداری افراد به هم و به سازمان شود .

دومین عامل ، «سست شدن باورها و اعتقادات» است . بحران ارزش‌ها در جامعه و بیشتر از آن در محیط کاری افزایش یافته است . از سوی دیگر خیلی از ما ، از خود ، محیط کار ، کار خود ، همکار و خانواده بیگانه هستیم و

خواهیم دید که این از خود بیگانگی چه معضلات فردی برای ما ایجاد می‌کند. خودباوری ملی ما خیلی ضعیف شده است. وقتی به خارج از مرز می‌روید به توان ایرانی بیشتر باور می‌کنید (کتاب از کویر تا کره ماه) خودباوری که ما می‌توانیم و استعداد و توانش را داریم.

از دیگر فاکتورهای سست شدن باورهای کارکنان می‌توان به بدبینی و بی‌اعتمادی نسبت به هم و میل به لذت طلبی اشاره کرد. متأسفانه خیلی از اشعار خوب شاعرانمان را یاد نمی‌گیریم، «ولی حالی خوش باش عمر بر باد مکن» در رفتارمان زیاد داریم و به زمان حاضرمان خیلی توجه می‌کنیم. آینده‌نگری که از جمله ویژگی‌های شرقی‌ها من جمله ایرانی‌هاست، در این زمینه ضعیف شده‌ایم. مصلحت‌گرایی، مادی‌گری و سود طلبی هم از عوامل سست شدن باورهای کارکنان است و مدیر برای اینکه یک مقدار نیاز مالی کارکنان را بر طرف کند، حقوق‌ها را زیاد می‌کند، از سوی دیگر چون اقتصاد تورمی و بیمار است، در این مسابقه‌ای که مدیران برای افزایش حقوق و بازار، برای افزایش قیمت می‌گذارند. مدیران همیشه شکست خورده‌اند.

سومین عامل «عدم صداقت و فریب کاری» است که به صورت خود فریبی، فریب دیگران و مخفی کاری دیده می‌شود. واقعیت اینست که یک نظام فکری استراتژیک به عنوان مهارت مدیریتی می‌تواند دورنمایی برای ما ترسیم کند. یکی از روانشناسان می‌گوید: اطلاعاتی که یک فرد امروز از خواندن یک هفته نامه نیویورک تایمز به او می‌رسد، بیشتر از اطلاعاتی است که یک فرد در طول عمرش در قرن شانزدهم به آن دست می‌یافت. این زایش سریع اطلاعات باعث می‌شود تا ما از عینک‌های قوی برای دیدن دور (افکارمان) استفاده کنیم.

چهارمین عامل «مهارت انگیزه زایی» است. واقعاً همه ما علاقه داریم کار کنیم، پیشرفت نماییم و احترام به دست آوریم؛ ولی اگر مهارت مدیریتی حاکم بر سازمان، مهارت انگیزه‌زدایی باشد، نه تنها انگیزه در ما شکل نمی‌گیرد؛ بلکه انگیزه‌های قبلی را در ما از بین می‌برد. به

عبارت دیگر ما باید از طریق ایجاد انگیزه در محیط کاری، روحیه کاری افراد را بالا ببریم و این روحیه کاری لازم‌هاش رفع نیازهاست. در روانشناسی یک چرخه روحیه کاری وجود دارد به این صورت که، اگر شما نیازهای یک فرد را برطرف کنید. لزوماً روحیه کاری در او ایجاد نمی‌کنید؛ بلکه باید نخست نیاز برطرف شود، ق‌دردانی نسبت به نیاز شکل بگیرد، استمرار در ق‌دردانی‌ها، تداوم یابد تا فرد «روحیه کاری» پیدا کند. این مهارت بسیار حساس ولی ضروری است.

مهارت دیگر، مدیریت عملکرد است که بحث خیلی گسترده‌ای دارد. به طور اشاره یکی از روانشناسان ۷ عامل را در عملکرد افراد مؤثر می‌داند. یعنی مهارت باید روی این ۷ عامل کار کنند تا موجب توسعه یافتگی افراد از بعد انسانی در محیط کار و جامعه شود:

عامل اول: توان است، توان در عملکردها خیلی مهم است. در نتیجه باید تمامی تلاش‌ها، در جهت بهبود و ارتقاء توان باشد.

عامل دوم: آشنا کردن فرد با وظایف و مسؤلیت‌های شغلی است.

عامل سوم: حمایت مدیریت، حمایتی که مدیر از خود نشان می‌دهد و در اختیار کارکنان می‌گذارد می‌تواند در عملکردش مناسب باشد.

عامل چهارم: پاداش است، حال و ویژگی پاداش چه باشد و کی باشد، معمولاً می‌بایست پاداش با معنی و همزمان با عمل خوب باشد. زیرا تأخیر در پاداش، تأثیر آن را از بین می‌برد. پاداش‌های بی معنی باعث بهبود عملکرد کارکنان نمی‌شود. در جامعه ما شب عید پاداش می‌دهند، برای چه چیزی؟ به نظر فقط جنبه ترمیم حقوق دارد، در نتیجه معنا نمی‌دهد و بعد از یک مدت حق می‌شود و در صورت ندادن باعث افت کیفی و کمی عملکردها می‌شود.

عامل پنجم: اعتبار بخشی به کار با مهر تأیید عملکردها است، گاهی اوقات افراد نیاز دارند که بگوییم آری واقعاً کار را درست انجام داده‌ای و از سوی افراد صاحب نظر و پیش‌کسوت که اشراف به کار دارند، مورد تأیید قرار

گیریم .

عامل ششم و هفتم : ارزیابی یا ارزشیابی به معنای اینست که ما عملکرد افراد را بررسی کنیم و باز خورد بدهیم ؛ آن جایی که قوت دارند ، بازخورد مثبت دهیم تا تقویت شوند و آنجایی که ضعف دارند باز خورد منفی دهیم تا اصلاح گردند .

مهارت دیگر ، مهارت استرس زایی در محیط کار است ، ما چه کار کنیم فشارهای افراد در محیط کار کاسته شود . چون بالا رفتن فشار ، یعنی بالا رفتن نرخ استهلاک کاری و عمری افراد . برای این امر آزمون خودشناسی یکی از ۱۸ آزمونی که برای پی بردن به استرس ها و مشکلات درونی افراد استفاده می شود را پیشنهاد می کنیم .

لذا سه نکته در موقع پر کردن این فرم باید مورد توجه قرار گیرد : (فرم در پایان مقاله چاپ شده است.)

۱- به آنچه که هستید توجه کنید و علامت بزیند نه فردی که باید باشید .

۲- زیاد در مورد سؤالات فکر نکنید که بستگی دارد . به ...

۳- اولین چیزی که به فکرتان در مورد آن جمله می رسد علامت بزیند .

□

خلاصه مباحث عنوان شده :

مهارت های مدیران امروز

- مدیریت بر مبنای ارزشهای انسانی

- مدیریت ذینفعان

- مدیریت توسعه و بهسازی

- مدیریت مشارکتی / تیم پروری

- مدیریت تحول

- مدیریت تفکر

- مدیریت کیفیت

- مدیریت بر مبنای نگرش سیستمی

- مدیریت شایسته سالاری ؛ شایسته گزینی و شایسته

پروری

- مدیریت یادگیری

- مدیریت استراتژیک

- مدیریت عملکرد

- مدیریت انگیزش

- مدیریت بر مبنای تفاوت های فردی

- مدیریت روابط انسانی

- مدیریت تعارض

- مدیریت ارتباطات

- مدیریت اطلاعات

- مدیریت بحران

- مدیریت زمان

- مدیریت خانواده

- مدیریت استرس

- مدیریت شبکه

### آسیب های انسانی در محیط کار

● آسیبها و آفتهای انسانی در محیط کار که بتدریج موجب تزلزل و آسیب پذیری سازمان می شود ، عبارتند

از:

- کاهش اعتماد افراد به یکدیگر

- کاهش وفاداری افراد به سازمان

- استرس های محیط کاری

- افسردگی شغلی

- کاهش انگیزش کاری

- ناراضی شغلی

- ارتباطات ناسالم افراد

- رقابتهای منفی

- کاهش بازدهی و عملکرد

- ایستایی فکری

- افزایش تعارضات

● عواملی که موجب این آسیبها در سازمان و نهایتاً منجر به آسیب پذیری و گسیخته شدن بنیاد سازمان می شوند عبارتند از :

۱- عدم شناخت و آگاهی کارکنان سازمان به اصول همکاری

۲- سست شدن باورهای کارکنان

- بحران ارزشها  
از خود بیگانگی  
عدم خودباوری  
بدبینی و بی اعتمادی نسبت بهم  
لذت طلبی  
مصلحت گرایی  
مادی گرایی  
سود طلبی
- ۳- عدم صداقت و فریبکاری  
خود فریبی  
فریب دیگران  
مخفی کاری
- ۴- احساس ناامنی کارکنان بدلیل بی توجهی به نیاز آنان  
نیازهای مادی و مالی  
نیازهای معنوی  
نیازهای عاطفی
- ۵- ابهام و افراط در انتظارات متقابل کارکنان و مدیران  
تفاوت در انتظارات  
تعارض در انتظارات  
انتظارات غیر منطقی  
عدم تناسب علایق و رغبت‌ها
- ۶- مسایل اقتصادی و مالی  
معیارهای نامناسب پاداش  
بی عدالتی در پرداخت  
ناتوانی در پرداخت مناسب
- ۷- موانع فرهنگ سازمانی  
ناهماهنگی فرهنگی افراد  
فرهنگ طبقاتی  
احساس حقارت  
خود بزرگ بینی / خود پسندی / خود خواهی  
تنوع طلبی  
تحقیر و تمسخر یکدیگر
- ۸- سوء ارتباطات  
سوء تفاهم‌ها
- ۹- انتقام جویی و بهانه جویی  
بهانه گیری  
عیب جویی  
انتقام جویی
- ۱۰- سلطه گری و سلطه جویی مدیران  
سلب آزادی کارکنان  
عدم استقلال فکری کارکنان  
عدم مشارکت کارکنان  
خود رأیی مدیران  
مدیر سالاری
- ۱۱- بی نظمی و عدم مسئولیت  
عدم رعایت مقررات  
وقت شناسی  
عدم احساس مسئولیت  
افراط و تفریط در نظم و انضباط
- ۱۲- نازایی سازمانی  
عدم شغل زایی  
عدم انسان پروری  
اشتغال بیش از حد
- ۱۳- عدم تعادل روانی و عاطفی کارکنان  
۱۴- استخدامهای غیر قانونی  
تحمیلی  
مصلحتی  
رابطه‌بی
- ۱۵- مصرف گرایی و تجمل گرایی  
۱۶- اختلافات زیاد کارکنان  
سن  
تحصیلات  
تخصص  
انتظارات



