

نقش مدیر

در مدیریت کار و

عملکرد و ارتقاء فرهنگ کار

از: دکتر علی رضائیان رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه تهران



اهداف سازمانی دست پیدا کرد.

گام اول: ساختاردهی و هدایت

ساختاردهی یعنی چه؟ ساختاردهی پنج مرحله دارد:

- ۱- تجزیه و تحلیل کار: باید بدانیم که کار از چه فعالیت‌هایی تشکیل می‌شود.
- ۲- ساختار بخشیدن به کار: باید فعالیت‌ها را به گونه‌ای تنظیم کنیم که بدانیم چه فعالیت‌هایی باید نخست انجام گیرد.
- ۳- تدابیر کنترلی در کار: باید در اجرای کار تدابیر کنترلی اندیشید. تدابیر کنترلی در کار برای این است که بتوانیم به کسی که کار را انجام می‌دهد بگوییم که چگونه دارد کار می‌کند و چه کار کردی خوب است یا خوب نیست. این عمل را اصطلاحاً بازخورد دادن نسبت به کار فرد می‌گویند. تدابیر کنترلی علاوه بر آنکه به ماکمک می‌کند که به افراد بگوییم که چگونه کار را انجام دهند، به مدیریت نیز این امکان را می‌دهد که اگر لازم باشد اقدام اصلاحی انجام دهد تا کار همان

می‌شود. پس لازمه کارآیی، تخصصی کردن و تجزیه کار است ولی لازمه اثربخشی، انعطاف، تنوع و گرفتن بازخور از کار است. گاهی اوقات سوء استفاده از قدرت یعنی نظارت بیش از حد موجب می‌شود آن انتظاراتی که افراد از کار دارند برآورده نشود. پس بنابراین اولین گام در مدیریت کار، روشن ساختن کار و زاینده کردن آن است. یعنی مدیر باید کار را به بهترین وجه ممکن تنظیم نماید، بطوری که فرد شناخت خوبی از آنچه که باید انجام بدهد و چگونگی انجام آن داشته باشد.

● مدیریت کار در سطح فردی

صاحب‌نظران معتقدند که مدیریت کار در سطح فردی باید یک اقدام سه مرحله‌ای را انجام دهد تا کار زاینده، مولد و روشن شود، و بتوان به

یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است یعنی نیرویی که زاینده، مولد و خلاق باشد و به اهداف سازمان نیز تعهد داشته باشد. بیشتر مدیران بر این باورند که هدایت نیروی کار به سوی عملکرد عالی، کار آسانی نیست و برای این مسأله یک راه حل ساده و قابل تعمیم نمی‌توان ارائه داد، به دلیل این که پرورش نیروی کار موفق در گرو حل تضاد بنیادینی است که بین کارآیی و اثربخشی وجود دارد. کارآیی یعنی انجام کار در کوتاهترین زمان با کمترین هزینه و اثربخشی یعنی کسب هدف به گونه‌ای که رضایت خاطر افرادی که کار را انجام می‌دهند حاصل شود. یکی از نظریاتی که در مدیریت مطرح است یا بهتر است بگوییم یکی از اصولی که در مدیریت از اصول ثابت به شمار می‌آید این است که هر چه کار را ریزتر کنیم کارآیی بیشتر

گونه که برنامه ریزی شده، انجام شود و با همان ترتیبی که باید در کار باشد پیش برود.

۴- انتخاب افراد مستعد برای کار و آموزش آنها: گزینش افراد مستعد بدینگونه است که بدانیم افراد برای کار کردن، استعداد و صفات مشخصه‌ای دارند که در انجام کار به آنان کمک می‌کند. تجربه کاری داشتن نیز از چیزهایی است که در گزینش افراد باید مورد توجه قرار داد. افراد باید در زمینه کار خود تجربه داشته باشند، البته منظور از تجربه در اینجا تجربه عام نیست. فرد مستعد، به کسی می‌گوییم که هم آسودگیها و صفات مشخصه لازم را برای انجام کار دارد، و هم از تجربه لازم برخوردار است. از این گذشته پس از آنکه فرد مستعد را انتخاب کردیم باید رویه‌های صحیح انجام کار را نیز به او آموزش بدهیم.

۵- فراهم کردن زمینه و در دسترس قرار دادن مواد، منابع و ملزومات انجام کار: در انجام هر کاری سازمان نیز باید نقش خود را با حمایت مادی و معنوی از افراد ایفا کند زیرا بدون در دسترس قرار دادن مواد، منابع و ملزومات کار نمی‌توان انتظار عملکرد خوب را داشت. اگر ما این پنج اقدام را که اسمش «کار مولد» است، انجام دهیم یک کار زاینده و روشن بوجود آورده‌ایم.

گام دوم: آزمودن

وقتی به کارگر یا کارمند یاد دادیم که چگونه کار را انجام دهد و اطمینان حاصل کردیم که کار را تا حدودی یاد گرفته است باید او را بیازماییم یعنی ببینیم آیا می‌تواند به تنهایی آنچه را که ما گفته‌ایم انجام دهد یا خیر. اگر توانست کار را انجام دهد وارد مرحله سوم می‌شویم و اگر نتوانست از حجم کار تعیین شده می‌کاهیم و بعد او را می‌آزماییم.

گام سوم: تقویت

مرحله تقویت یعنی اگر کارگر یا کارمند کار را خوب انجام داده باشد به او پاداش بدهیم و تقویتش کنیم. نوع پاداش هرچه هست از تقویت فرد با تشکر صادقانه گرفته تا سایر انواع پاداشهای مادی باید متناسب با میزان پیشرفت فرد باشد.

بنابراین مدیریت کار در سطح فردی در سه مرحله صورت پذیرفت. مدیر با طی مراحل سه گانه مزبور، زمینه رشد افراد را فراهم می‌آورد. مطالعات نشان می‌دهد تا زمانی که افراد در

محیط کار رشد نکنند، انگیزه کافی در آنان ایجاد نمی‌شود. یعنی تا زمانی که با کار کردن بر توانشان افزوده می‌شود، از کار بهره می‌گیرند و در این حالت می‌گویند کار ماهیتاً انگیزشی است. پس مدیر باید به گونه‌ای رفتار کند که افراد با انجام کار رشد کنند، تواناییهایشان افزوده شود، در آنها انگیزه ایجاد شود و همچنین این امکان برای سازمان فراهم شود که بیشترین تواناییهای آنها را در راستای اهداف خود به کار گیرد. براساس تعریفی که از یک مدیریت موفق ارائه می‌دهند، می‌گویند اگر مدیری بتواند ۲۰ تا ۳۰ درصد تواناییهای افرادی را که در حیطه نظارتش هستند به کار گیرد مدیر موفق است و اگر بخواهد مدیر اثربخشی باشد باید بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد تواناییهای افراد را به کار بگیرد. و این امکان‌پذیر نیست مگر اینکه افراد در محیط کار احساس کنند که رشد می‌کنند یعنی کار ماهیتاً انگیزشی باشد.

همان آمادگی روانی است باید چگونه برخوردی داشته باشیم.

در این رابطه چهار سبک شناخته شده وجود دارد: یکی سبک دستوری، البته منهای آمریش، یعنی به آنها بگوئیم که چگونه کار را انجام دهند و خودمان نظارت - دقیق داشته باشیم، دیگری سبک تشویقی - استدلالی است یعنی دلایل این که چرا یک کار می‌باید انجام شود را بیان نمائیم و آنان را تشویق و ترغیب نمائیم تا کاری را که لازم است انجام دهند. سبک سوم سبک حمایتی است. در این سبک مدیر باید موانع را از سر راه کارکنان بردارد و ابزار کار را در اختیارشان بگذارد و به آنان کمک کند تا مشکلات فردی خود را از میان بردارند. سبک چهارم سبک تفویضی است یعنی براساس این سبک مدیر بخشی از اختیاراتش را به کارکنان تفویض می‌کند و خودش بر عملکرد آنان نظارت کلی دارد.

● اولین گام در مدیریت کار، روشن ساختن کار و زاینده کردن آن است تا فرد شناخت خوبی از آنچه که باید انجام دهد و نیز چگونگی انجام آن داشته باشد.

● مدیریت کار و عملکرد در سطح سازمانی:

وقتی که می‌خواهیم در سطح سازمانی کار و بهره‌وری را مدیریتی کنیم سه اقدام لازم است

مرحله اول: برنامه ریزی عملکرد

در برنامه ریزی عملکرد نخست باید هدفگذاری کنیم و سپس هدایت‌های لازم را در آغاز برنامه ارائه دهیم یعنی برای رسیدن به هدف برنامه‌هایی را که لازم است تهیه کنیم. این همان برنامه ریزی عملکرد است. در مدیریت بر مبنای هدف بر این نکته تأکید می‌شود که مدیریت و کارکنان باید با مشارکت یکدیگر هدفگذاری کنند. در حالی که صرف مشارکت در هدفگذاری کافی نیست زیرا برای ایجاد انگیزه کافی در افراد باید چگونگی و میزان دخالت مدیریت و کارکنان در شکل اداره یا سبک مدیریت مشخص شود. یعنی کارکنان بدانند در چه مواردی باید از مدیر انتظار کمک داشته باشند و در چه جایگاههایی باید خودشان کار را انجام دهند. باید در همین مرحله برنامه ریزی عملکرد در مورد سبک مدیریت به توافق برسیم یعنی با این افراد با توجه به توانی که دارند و به اصطلاح به آن آمادگی کاری گفته می‌شود و همچنین تمایلاتشان که

سبکهای عمده‌ای که مطرح است این چهار سبک است و ما باید با توجه به این سبکها، نوع سبک مدیر را در مرحله برنامه ریزی عملکرد مشخص کنیم.

نکته بعدی این است که ما باید لوازم و ابزار کار را نیز در اختیار کارکنان بگذاریم. یکی از اشکالات وارده بر «پیتر دراگر» Peter Drucker که نظریه «مدیریت بر مبنای هدف» را ارائه داده، این است که می‌گویند «دراگر» فقط سهم کارکنان را در انجام کار تبیین کرده و درباره سهم سازمان در این زمینه سخنی به میان نیاورد است. اگر کسی توان و تمایل داشته باشد، نقش خود را بطور دقیق بداند و نسبت به کارش نیز شناخت درست داشته باشد ولی بودجه‌ای در اختیارش نباشد امکانات هم از او دریغ شود نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که عملکرد بسیار عالی از خود ارائه بدهد.

در مرحله برنامه ریزی عملکرد باید مشخص کنیم که سهم سازمان چیست. یعنی همانطور که می‌گوییم تک تک افراد چه کاری را باید انجام دهند باید بگوییم سازمان نیز چه نوع حمایتهایی را (حمایتهایی که لازمست) از کارکنان به عمل خواهد آورد. بنابراین در مرحله برنامه ریزی عملکرد، ما باید به پرسشهایی که در ذیل خواهد

آمد پاسخ دهیم.

- آیا کارمند توانایی انجام کار را دارد؟
- آیا وی آمادگی روانی یا علاقه دارد؟
- آیا کارمند از آنچه که باید انجام بدهد و چگونگی انجام آن شناخت درستی دارد؟
- چه میزان حمایت از طرف سازمان لازمست تا این کار به صورت اثربخش انجام شود؟

- آیا ما فرایندی داریم که براساس آن بتوان به طور مستمر به افراد بازخور داد و به اصطلاح بگوییم که نحوه عملکردشان خوب است یا خیر؟

پس مرحله اول در مدیریت کار یا مدیریت عملکرد در سطح سازمان برنامه ریزی است. حال اینکه خود هدفگذاری باید به گونه ای انجام شود که ده ویژگی در آن لحاظ گردد. البته این بحث مفصلی است که فرصت دیگری را می طلبد.

خوب است یا خوب نیست. برای اینکه مطالعات نشان می دهد همه انسانها دوست دارند بدانند که کیفیت کارشان چگونه است. ضمناً می خواهند که این بازخور به شکل خوب و مناسب به آنان منعکس شود و حالت مچگیری نداشته باشد. پس می گوییم ما در نقش مدیر باید یک سیستم بازخور داشته باشیم یعنی اینکه به افراد بگوییم که نحوه کارشان خوب است یا خوب نیست. و اشکال کارشان در کجاست. باید توجه داشت که بازخور به صورت دوستانه، مستمر و غیر رسمی منعکس شود که البته این امر مانع یا جایگزین بررسیها و بازنگریهای رسمی که دوره ای انجام می شود نیست اگر چه آن نیز در جای خودش پسندیده است و به دنبال بحث خواهد آمد. بنابراین وقتی می خواهیم شیوه سرپرستی کار را تنظیم کنیم، مقصود ما تعیین رابطه بین چهار چیز است: اول هدف، دوم توان فرد، سوم علاقه فرد

رابطه برقرار کنیم. یکی از مسائل جدی در این مرحله که ما آن را سرپرستی کار می نامیم فقدان تحلیل قبل از هر گونه اقدام اصلاحی است، یعنی مدیر قبل از اینکه دقیقاً تحلیل کرده باشد که اگر انحرافی در کار ایجاد شده است، علت آن چیست؟ چه عاملی آن را بوجود آورده است؟ و آیا کارمند یا کارگر را باید مورد بازخواست قرار داد؟ اگر به زعم خودش بخواهد این انحراف را اصلاح کند، می گوییم این نوع اقدام اشکال دارد. قبل از آنکه مدیر هر گونه بازخوری به کسی بدهد باید تحلیل درستی از وضعیت داشته باشد تا رهنمودهایی را که به عنوان مدیر ارائه می دهد اثربخش باشد. برای مثال اگر بخواهد به یک نفر در مورد انحراف عملکردش تذکر بدهد باید مطمئن باشد که خود او مقصر بوده است. اگر فرضاً من مدیر هم مقصر هستم دیگر نمی توانم کارمندم را

برای ارتقاء فرهنگ کار، مدیر باید فضای سازمان را یک فضای حامی و مشوق کار قرار دهد، یعنی از هر گونه اظهار نظر مخرب نسبت به کار و افرادی که خوب کار می کنند، جلوگیری نماید.

آنچه که برای سالم سازی فضای کار از همه مهمتر است، رعایت ارزشهای اساسی سازمان است.



مرحله دوم: سرپرستی کار

می گویند یک ورزشکار قهرمان نمی شود مگر بخاطر بازخورهای مستمر و غیررسمی که از مربی دریافت می کند. مربی دائماً می گوید اینجا اشتباه کردی، اینجا کار را درست انجام دادی و اینجا باید دقت کنی، ورزشکار هم هیچوقت این بازخور را مچگیری تلقی نمی کند. بنابراین نگاه ما به نظارت مدیریت و کنترل باید نگاه حمایتی باشد یعنی مدیر آنچه را که مصلحت کار کنان در آن است و در انجام صحیح کار ضروری است، می گوید و مقصود وی مچگیری نیست. پس ما باید به عنوان مدیر به طور مستمر و به صورت غیر رسمی و مرتب نسبت به عملکرد تک تک افرادی که در حیطه نظارتیمان هستند بگوییم که کارشان چگونه است، پیشرفتشان

و چهارم سبک مدیر.

سبک به زبان خیلی ساده یعنی رفتارهای نسبتاً پایدار مدیر در محیط کار، چون بعضی از صاحب نظران می خواهند بگویند که سبک مدیر همان شخصیت مدیر است. شخصیت یعنی جمع رفتارهای نسبتاً پایدار. اینان می گویند وقتی که مدیر عاداتی دارد این عادات در محیط کار و در برخورد با کارکنان و مافوقها و ارباب رجوع آشکار شده و در پاره ای اوقات نیز وی ناگزیر می شود که مقداری از رفتارهایش را اصلاح و تعدیل کند. از این جهت است که بعضی ها می گویند سبک مدیر یعنی شخصیت تعدیل شده او. به هر حال ما می خواهیم بین رفتار مدیر، سبک یا نحوه برخورد با هدف، توان، و علاقه افرادی که در راستای هدف تلاش می کنند یک

سرنز نش کنیم. اگر کاری رابه او ارجاع دادم و آن کار به موقع انجام نشده است باید اول ببینم که آیا چند کار مهم دیگر به او ارجاع نداده ام که موجبات اختلال در کار را فراهم آورده باشد. شاید خود من باعث شده ام که کار اولی به موقع انجام نشود، چون کار زیادی به او واگذار کرده ام و در نتیجه آن کار اولی انجام نشده است. یا اینکه نه اشتباه کرده ام و توان او به اندازه کافی نبوده است. مسلماً در اینجا خطای او تنبیه نمی طلبد بلکه راهنمایی و هدایت مجدد طلب می کند. کاری را که مدیر ارجاع می دهد باید متناسب با توان فرد باشد، اول آمادگی لازم را در فرد ایجاد نماید و بعد کار را به او واگذار کند. بنابراین مهم است که قبل از هرگونه اقدام اصلاحی که در مرحله سرپرستی کار می خواهیم انجام دهیم یک

تحلیل درست داشته باشیم چون به هر حال وقتی می‌خواهیم اقدام اصلاحی انجام دهیم این اقدام اصلاحی یا شکل تشویق دارد یا تنبیه. یعنی تذکری هم که می‌دهید یک نوع تنبیه محسوب می‌شود.

نکته مهم دیگر این است که وقتی می‌خواهیم نسبت به کار به افراد بازخور بدهیم هدفمان این است که عملکردشان را بهبود بخشیم. به همین جهت باید از نقاط قوت شروع کنیم چون مطالعات نشان می‌دهد که تأکید بر نقاط قوت افراد در شکل دهی رفتار و عملکردشان به مراتب اثربخش‌تر از تأکید بر نقاط ضعف آنان است. بعضی از مدیران شنیده‌اند که بازخور دادن خوب است ولی نمی‌دانند از کجا شروع کنند، نقاط ضعف را پیدا می‌کنند و براساس آنها بازخور می‌دهند که این عمل اثر منفی دارد. اگر ما بازخور مثبت دادیم در واقع زمینه را فراهم کرده‌ایم که او بداند چه نوع رفتارهایی را باید بیشتر تکرار کند و چه رفتارهایی را نباید تکرار کند.

مطلب دیگر اینکه اگر بخواهیم کارمندی را تشویق یا تنبیه کنیم که خود این امر یک نوع بازخور محسوب می‌شود، باید ببینیم منبای این بازخور چیست؟ آیا مبنای عملکرد و رفتار کارمند و کارگر است یا حالت مدیر؟ مدیر یک روز سرحال است یا همه احوالپرسی می‌کند و با خوشرویی برخورد می‌کند. بنابراین تشویق یا تنبیه مدیر باید براساس رفتار کارکنان باشد یعنی کارکنان باید بدانند که هرگونه عملکرد از سوی آنان چه ضعیف و چه قوی از دید مدیر پنهان نمی‌ماند. یعنی مدیر حتماً نسبت به عملکردشان به آنان بازخور خواهد داد. برای مثال در اینجاست که مدیر خواهد گفت در کجا کار را خوب انجام داده‌ای و در کجا اشتباه کرده‌ای. به خاطر آن کار تشویق خواهی شد و به جهت این کار تنبیه. بنابراین مدیر باید قبل از دادن بازخور و نیز بعد از آن تحلیل داشته باشد. پیش از دادن بازخور مدیر ابتدا باید بررسی کند و ببیند آیا واقعاً کارمند مقصر بوده که او می‌خواهد به وی تذکر بدهد یا عامل دیگری در کار بوده است، در اینجا مدیر باید او را هدایت و راهنمایی کند، همچنین بعد از بازخور هم باید چگونگی دادن بازخور را تحلیل کند.

وقتی که بازخور بعد تنبیهی پیدا می‌کند مدیر حق ندارد در دادن بازخور به شکل تنبیهی شخصیت افراد را زیر سؤال ببرد یعنی حق ندارد به شخصیت فرد حمله کند. اگر کسی رفتاری را اشتباه انجام می‌دهد، باید بگویید این رفتار

● کارآیی یعنی انجام کار در کوتاهترین زمان با کمترین هزینه و اثربخشی یعنی کسب هدف به گونه‌ای که رضایت خاطر افرادی که کار را انجام می‌دهند حاصل شود.

روانشان یعنی تمایل نسبت به کار نیز افزوده می‌شود.

مرحله سوم: بازنگری دوره‌ای

آنچه که در این مرحله مهم است این است که هیچ موضوعی نباید خارج از انتظار واقع شود، چرا که ما بازخورهای مستمر غیررسمی را قبلاً داده‌ایم و آنچه را که حالا جلسه بازنگری نام می‌گذاریم در واقع برای این است که می‌خواهیم به طور رسمی به افراد پاداش بدهیم، یعنی در این مرحله است که افراد عملکردشان خوب شده است و اکنون در جلسه‌ای رسمی می‌خواهیم از کارهای خوبشان تشکر کنیم. به دیگر سخن جلسه توزیع جوایز تشکیل شده است، به همین جهت باید برای کارهای بعدی هدفگذاری و برنامه‌ریزی کنیم، در این مرحله باید مشخص کرد که میزان مشارکت کارکنان و مدیریت باید چقدر باشد تا عملکردمان از گذشته بهتر شود.

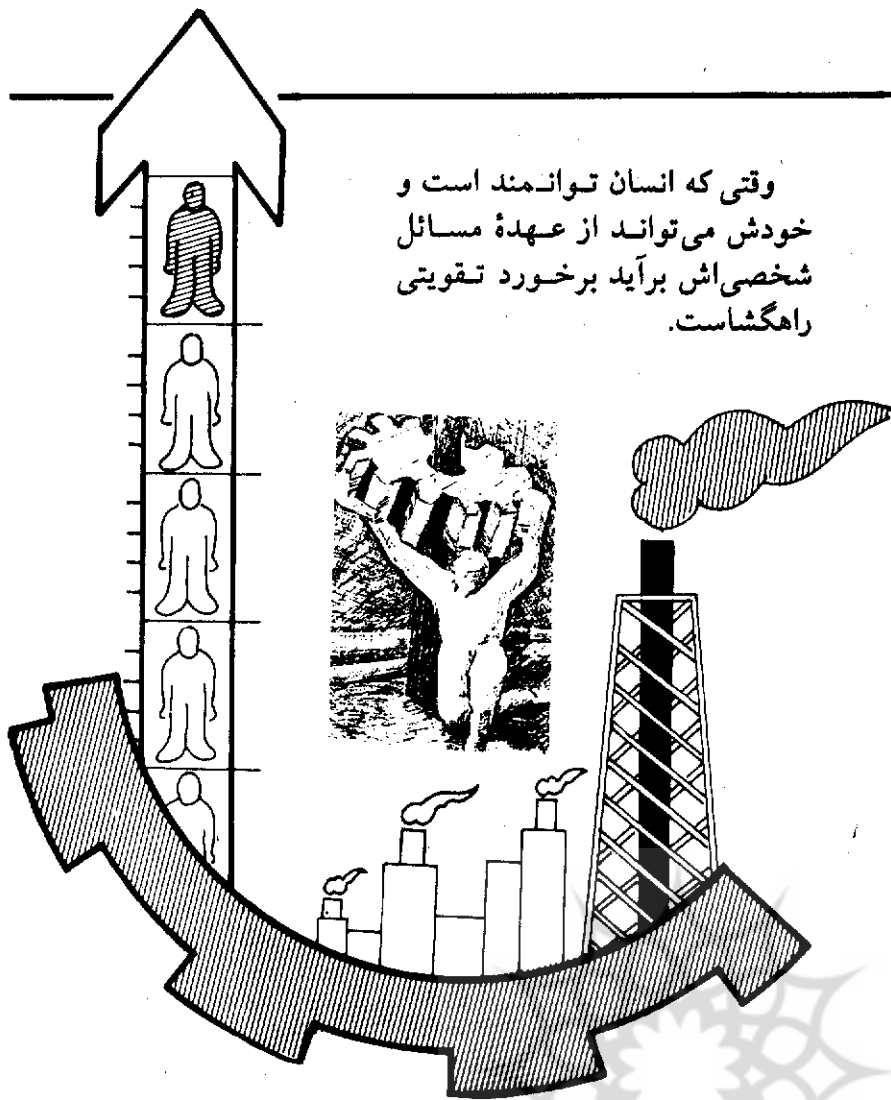
نکته‌ای که باید یادآوری کنیم این است که کارگیری سبکهای چهارگانه باید با توجه به توان و تمایل انسانها باشد. وقتی توان و تمایل کسی کم است، به عبارت دیگر تازه کار هست، از سبک دستوری باید استفاده شود، البته دستور منهای امریت. از آنجا که بین توان و تمایل رابطه مستقیم است اگر سایر عوامل را دخالت ندهیم کسی که در یک زمینه توان ندارد علاقه هم نخواهد داشت. وقتی توانش بالا می‌رود علاقه هم بالا می‌رود. در چنین موقعیتی باید شیوه برخورد را به تناسب از سبک دستوری به سبک تشویقی - استدلالی تغییر داد. وقتی توان فرد از حد متوسط بیشتر شد یعنی شناخت درستی از کار داشت و در انجام آن هم مسلط بود باید با او حمایتی برخورد کرد و موانع کار را از سر راهش برداشت. وقتی که انسان توانمند است و خودش می‌تواند از عهده مسائل شخصی‌اش برآید برخورد تفویضی راهگشاست، یعنی مدیر بخشی از اختیارات خود را به کارگر یا کارمند تفویض می‌کند و بر عملکرد او نظارت کلی می‌نماید.

● نقش مدیریت در ارتقاء فرهنگ کار

برای ارتقاء فرهنگ کار مدیر باید فضای

اشتباه است. ولی نمی‌شود کل شخصیت او را زیر سؤال برد و برای مثال بگویید «جنست شیشه خرده دارد». مدیر نباید تهدید کند، یعنی کاری را که انجام نمی‌دهد به زبان بیاورد. اگر نمی‌توانی اخراج کنی یا اینکه اخراج نمی‌کنی پس چرا تهدید می‌کنی؟ چون اگر گفتی و انجام ندادی اثرش از بین می‌رود. تازه در تنبیه نیز باید شخصیت فرد را تحکیم ببخشیم یعنی مدیر باید چنین مطرح کند که شما آدم خوبی هستی، این عملکردهای خوب را هم داشته‌ای ولی این رفتار خوب نیست. این شیوه باعث می‌شود که فرد در مورد رفتار خلاف خودش فکر کند. زیرا عسلت اینکه انسانها از خطاهایشان درس نمی‌گیرند این است که آنهایی که می‌خواهند خطاها را تذکر بدهند درست برخورد نمی‌کنند. وقتی که شخصیت افراد زیر سؤال برود آنان به توجیه مبادرت می‌ورزند، به هر شکلی دلیلی می‌تراشند و رفتار خلاف خود را توجیه می‌کنند. ولی اگر هدیر درست برخورد کند یعنی اول شخصیتش را تحکیم ببخشد و بعد رفتار خلافتش را مطرح کند، کارمند به جای اینکه به برخورد نامناسب مدیر ببیندش به عملکرد خلاف خودش خواهد اندیشید و از خلاف خود درس خواهد گرفت.

بنابراین در مرحله سرپرستی، هنر مدیریت در واقع در مهارت رفتاری‌اش نهفته است. یعنی اینکه بداند با افراد چگونه باید رفتار کرد تا بتوان بیشترین تواناییهایشان را در راستای اهداف سازمان به کار گرفت. مدیر در بعد وظیفه سرپرستی در مدیریت کار و عملکرد در سطح سازمان سه هدف را دنبال می‌کند. هدف اول این است که می‌خواهد فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب را کم کند یا از بین ببرد، یعنی کاری کند که رفتارهای افراد و عملکرد آنان همان چیزی باشد که مورد انتظار اوست، درست همان چیزی که مصلحت سازمان است. دوم اینکه رشد کارکنان را در محیط کار تضمین کند تا آنان برای قبول مسؤلیتهای بالاتر آماده شوند. اگر مدیر نتواند افراد را رشد دهد آنوقت این افراد نمی‌توانند مسؤلیتهای سنگین‌تری را بپذیرند. سوم اینکه در واقع وقتی مدیر رشد افراد را تضمین کرد با افزوده شدن توان آنان، آمادگی



وقتی که انسان توانمند است و خودش می‌تواند از عهده مسائل شخصی‌اش برآید برخوردار تقویتی راهگشا است.

سازمان را یک فضای حامی و مشوق کار قرار دهد. یعنی به عنوان مدیر باید از هرگونه اظهارنظر مخرب نسبت به کار صحیح جلوگیری کند. متأسفانه یکی از اشکالاتی که در محیط کار مشاهده می‌شود این است که اگر کسی کارهای خوب انجام دهد، برچسبهای نامناسب به او می‌زنند که انگیزه انجام خوب و درست کار را در او از بین می‌برد.

مدیر باید با شدت با هرگونه اظهارنظر مخرب نسبت به کسانی که خوب کار انجام می‌دهند برخورد کند. باید نشان بدهد که به عنوان مدیر به کارش تعلق دارد و در مدیریتش اولویت را به هدفهای سازمان می‌دهد. اگر مدیری هدف فردی خود یا کارکنان را به اهداف سازمان ترجیح دهد، گفته می‌شود رفتار غیرمدیریتی است. آنچه که باید همواره اولویت داشته باشد هدفهای سازمان است و پس در پرتو چنین فضایی است که مدیریت و کارکنان به اهداف خود می‌رسند. حالا بپردازیم به اینکه چگونه می‌توان یک فضای حامی و مشوق کار ایجاد کرد؟

۱- ارائه مداوم تصویر مثبت از سازمان

مدیر باید نقاط قوت سازمان یا واحد تحت مدیریت خود را برای افرادش مشخص کند و افتخار نماید که در چنین سازمانی یا واحدی به تلاش و کوشش پرداخته است و این افتخار را اظهار نماید. حتی چنین حسی را به تدریج به دیگران نیز القاء نماید. اهداف سازمان را برای کارکنان تشریح نماید تا بدانند در راستای چه هدفهایی تلاش می‌کنند و کارشان چقدر ارزش دارد. زیرا مطالعات نشان می‌دهد که اگر انسانها از جایی که کار می‌کنند یا کاری که انجام می‌دهند احساس شرمندگی داشته باشند انگیزه خود را از دست می‌دهند و اصلاً نمی‌توانند کار را خوب انجام دهند.

اگر قرار باشد از من سؤال کنند که کجا کار می‌کنی؟ و من در جواب خجالت بکشم که بگویم کجا کار می‌کنم یا چه نوع کاری را انجام می‌دهم، از این حالت نمی‌توان عملکرد عالی انتظار داشت. پس مدیر باید ابعاد مثبت سازمان و واحدش را برای کارکنان تشریح نماید و خودش هم افتخار کند که در چنین جایی کار می‌کند. به این ترتیب مدیر با بوجود آوردن چنین فضایی از کار حمایت کرده و آن را مورد تشویق قرار می‌دهد.

ارزشها به‌ندهد چگونه می‌توان از دیگران انتظار داشت که این ارزشها را پاس بدارند؟ رعایت ارزشهای اساسی سازمان به ویژه هنگامی که در حین کار مورد سؤال قرار می‌گیرد دشوار است. برای مثال افزایش بهره‌وری سازمان و حفظ کرامت انسانهایی که در سازمان کار می‌کنند.

پس آنچه در مدیریت حائز اهمیت بسیار می‌باشد این است که مدیر در مواجهه با وضعیتی که او را در تضاد بین بهره‌وری بیشتر یا به اصطلاح کارآیی و اثربخشی قرار می‌دهد به گونه‌ای عمل کند که در نهایت هم به سود لازم دست یابد و هم ارزشهای اساسی را حفظ کرده باشد.

هنر مدیریت، ایجاد توازن در عمل است. مدیر می‌بیند اگر بخواهد هم سود بیشتر ببرد و هم ارزشها را رعایت نماید، اینها با هم جور در نمی‌آید پس باید کدام را انتخاب کند؟ می‌گوییم اگر شما به منافع بلندمدت سازمان فکر می‌کنید بر شما واجب و لازم است که ارزشهای اساسی سازمانتان را نیز رعایت کنید. اگر ارزشها را رعایت نکردید بنیان سازمان و واحدها سست خواهد شد.

۲- حمایت مدیران عالی

حمایت از مدیران عالی سازمان، لازمه وفاداری است که هر سازمانی برای ادامه فعالیت خود به آن نیاز دارد. اگر مدیر در نزد کارکنان خودش نسبت به مدیران رده بالاتر حرفهای نامناسب بزند یا شاهد حرفهای نامناسب نسبت به آنان باشد و سکوت کند فضای کار خودش را آلوده کرده است. اگر مدیر انتقادی نسبت به مدیر بالاتر از خود دارد باید با وی مطرح کند و دلیلی ندارد آن را به کارکنان منتقل کند. پس مدیر در هر سطحی از سازمان که هست موظف است از تمام مدیران سطح بالاتر از خود حمایت کند. این برخورد فضا را برای انجام کار خوب سالم می‌سازد.

۳- رعایت ارزشهای اساسی سازمان

ارزشهای اساسی سازمان بطور دقیق اهمیت آنچه را که سازمان به خاطرش بنیانگذاری شده بیان می‌دارد. آنچه که برای سالم‌سازی فضای کار از همه مهمتر است رعایت ارزشهای اساسی سازمان است. هر سازمانی براساس یک سلسله ارزشها پایه‌ریزی می‌شود. اگر مدیری به این

عمودی

- پدرترک.
 ۱۴- مسافر سرزمین عجائب - لقب شاهزادگان - آتش - صحرا.
 ۱۵- مرخصی سالانه که کارگر می‌تواند برای سالی بعد ذخیره کند - بوی دهان - نقره - صحرای خشک بی‌آب و علف.
 ۱۶- گروه و دسته - امرا - بی‌رحمی.
 ۱۷- امر به نرفتن می‌کند - اختراع مارکونی - بزرگترین استاد - بلندمرتبه.
 ۱۹- سینی بزرگ - از همدیگر بریدن - نینوای سابق - ریسمانی که از لیف خرما بافته شده باشد.
 ۲۰- تکرار یک حرف - نام سابق شهرداری که آخرش افتاده - راه و روش - اتاق پیش ساخته.

حل جدول شماره ۳

۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸	۲۹	۳۰	۳۱	۳۲	۳۳	۳۴	۳۵	۳۶	۳۷	۳۸	۳۹	۴۰	۴۱	۴۲	۴۳	۴۴	۴۵	۴۶	۴۷	۴۸	۴۹	۵۰	۵۱	۵۲	۵۳	۵۴	۵۵	۵۶	۵۷	۵۸	۵۹	۶۰	۶۱	۶۲	۶۳	۶۴	۶۵	۶۶	۶۷	۶۸	۶۹	۷۰	۷۱	۷۲	۷۳	۷۴	۷۵	۷۶	۷۷	۷۸	۷۹	۸۰	۸۱	۸۲	۸۳	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸	۹۹	۱۰۰									
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸	۲۹	۳۰	۳۱	۳۲	۳۳	۳۴	۳۵	۳۶	۳۷	۳۸	۳۹	۴۰	۴۱	۴۲	۴۳	۴۴	۴۵	۴۶	۴۷	۴۸	۴۹	۵۰	۵۱	۵۲	۵۳	۵۴	۵۵	۵۶	۵۷	۵۸	۵۹	۶۰	۶۱	۶۲	۶۳	۶۴	۶۵	۶۶	۶۷	۶۸	۶۹	۷۰	۷۱	۷۲	۷۳	۷۴	۷۵	۷۶	۷۷	۷۸	۷۹	۸۰	۸۱	۸۲	۸۳	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸	۹۹	۱۰۰

- ۱- محصول صابون - نوعی پارچه ابریشمی - واحد شمارش گله - فارسی زبان.
 ۱۱- حق‌العمل - وزارت جنگ شیطان بزرگ - نانکر.
 ۱۲- تعداد روزهای کاری مرخصی سالیانه کارگران - نانتی نیست - نگهبانی و از تیم‌های فوتبال - سالی که از هجرت پیغمبر اسلام (ص) شروع می‌شود.
 ۱۳- ضمیر سوم شخص مفرد رفتن - بچه چهارپایان - زن دوم آقا - موی صورت - پشته و تپه.
 ۱۴- میوه‌ای به زبان آذری - یگانه و بی‌همتا - استخر یکنفره - رو برو کردن.
 ۱۵- پایتخت آلمان - جادوگر - از وسایل بازی - ۷۵ درصد از سطح کره زمین را اشغال کرده است.
 ۱۶- درک کردن - از شهرهای استان اصفهان - بو ندارد.
 ۱۷- از وسایل ایمنی - تن و بدن - از شاخه‌های دین مسیحیت.
 ۱۸- به تنگ آمده - وسیله بازی بچه‌ها - شبیه بودن - اسب بارکش.
 ۱۹- آنسو - همان سرکه می‌باشد - فاصله‌ای بین هفت نت موسیقی - آب پاک.
 ۲۰- نرده - واحد پول خودمان - پارسایی - گل شهیدان.
 ۷- خجسته - طنزنویس ایرلندی - شکرکننده - سالی که نور در یک سال می‌پیماید.
 ۸- نام - اغما - جام برنده - از کشورهای آسیایی.
 ۹- نقل کننده - از مشتقات شیر - وسیله‌ای مشترک در اتومبیل و سیم‌کشی برق - کرشمه - پستاندار دریایی.
 ۱۰- به یکدیگر رشک بردن - بی‌خبر از گرسنه - تار عنکبوت - خوشه انگور که دانه‌های آنرا کنده و یا خورده باشند.
 ۱۱- عقاید - شهری در قلب اروپا که مورد تجاوز و حشیانه قرار گرفته است - مریی.
 ۱۲- جهانگرد فرانسوی قرن هفدهم - تخم گیاه - مخترع دیگ بخار - سیاه.
 ۱۳- بیماری مرگبار - پیشوا - آتش رقیق - خالص -

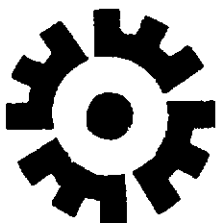
بقیه از صفحه ۲۵

بنابراین وقتی مدیر نقشهای خودش را خوب ایفا کند و فرهنگ مناسب را در محیط کار حاکم گرداند دستیابی به موفقیت دور نخواهد بود. من وارد بحثهای دیگری که در این زمینه است نمی‌شوم و فقط ارجاع می‌دهم که در صورت لزوم می‌توانید مقاله «کمال مدیریت» را در مجله علمی، پژوهشی «دانش مدیریت» که از سوی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران منتشر می‌شود مطالعه کنید. همچنان که در آنجا ذکر شده است این فضای مناسب کار در گرو تعهد است.

- ۱- تعهد نسبت به ارباب رجوع و مشتریان
 - ۲- تعهد نسبت به سازمان
 - ۳- تعهد نسبت به خود
 - ۴- تعهد نسبت به افراد
 - ۵- تعهد نسبت به کار
- هریک از این تعهدات به تنهایی در مدیریت مؤثر، اهمیت بسیاری دارد. و در ارتباط با هدفگذاری هم توصیه می‌کنم که اگر کسانی مایلند آگاهی بیشتری داشته باشند به مقاله

۲- مهارت برقراری تفاهم. منظور از این نوع مهارت این است که در آینده مدیریت مبتنی بر تفاهم خواهد بود یعنی هرکسی که بهتر بتواند با دیگران تفاهم کند در کارش موفقتر است. چون اصولاً مدیریت و رهبری را نفوذ معنی کرده‌اند و لازمه نفوذ درآینده تفاهم است. یعنی اگر ما نتوانیم تفاهم کنیم نمی‌توانیم به جهت تصمیم‌گیری بر دیگران نفوذ داشته باشیم.

۳- مهارت هدفگذاری. این مهارت از آن جهت مهم است که تمام عملکردهای خوب با هدفهای روشن آغاز می‌شوند. در مقاله مذکور ویژگیهای مشترک هدفهای مؤثر جدای از نوع شغل، صنعت یا سطح مدیریت به تفصیل توضیح داده شده است.



«هدفگذاری مهمترین مهارت مدیران» در نشریه مذکور مراجعه کنند.

نظریه پردازان مدیریت سه نوع مهارت ضروری را برای همه مدیران در همه سطوح مطرح کرده‌اند که عبارتند از:

- ۱- مهارت فنی
 - ۲- مهارت انسانی
 - ۳- مهارت مفهومی یا ادراکی
- البته با توجه به سطوح مدیریت میزان نیاز به این مهارتها متفاوت است. برای مثال کسی که در رده عملیاتی است مهارت فنی بیشتری نیاز دارد تا مدیری که در سطح عالی است. یا یک مدیر عالی به مهارت ادراکی (مفهومی) بیشتری نیاز دارد تا یک مدیر عملیاتی، ولی مهارت انسانی چیزی است که همه مدیران در همه سطوح به یک اندازه به آن نیاز دارند.

این مهارتها هنوز به قوت خود باقی است و مطالعات جدید نیز نشان می‌دهد که امروزه سه سطح مهارت از همه مهارتها مهمتر است:

- ۱- مهارت تصمیم‌گیری.