

VISTA
ویستا

www.vista.ir

مجله الکترونیکی

تاریخ انتشار : شنبه ۸ آبان ۱۳۸۹

مجله الکترونیکی ویستا : مدیریت - شماره دهم - کلیدهای موفقیت

فهرست مطالب این شماره

- « افزایش بازدهی مدیریت »
- « ویژگیهای مدیر موفق »
- ۱۴ روش برای مدیریت زمان
- ۲۰ شیوه ارتباط با کارکنان
- ۲۳ روش مهم در اقتصاد و مدیریت
- ۲۴ ویژگی مدیران بهره ور
- ۵ توصیه برای مدیریت
- ۶ نکته ارتباطی برای مدیران
- ۸ گام موثر برای تغییر
- ۹ گام طلایی برای جذب مشتری
- آرزوی مدیریت یا مدیریت آرزوها؟!
- آسیب شناسی مدیریت مشارکت جو در سازمانها
- آشنایی با برنامه ریزی استراتژیک
- آشنایی با سیستمهای اطلاعات

- آیا مایلید ثروتمند شوید؟!
- ابتدا امور نخست را انجام دهید
- اثر پروانه ای
- احساس مسئولیت همگانی
- ارتباط موثر، راز موفقیت مدیران
- ارزش انجام دادن
- از روش مهندسی ارزش در چه مراحل از طول عمر طرح استفاده می شود
- اشتباه مدیران !
- اضافه کاری خوب است یا بد؟!
- اعجاز مدیریت فکر در موفقیت!
- اگر می‌خواهید جذاب باشید...
- انتخاب پرسنل و تقسیم پستها
- اولویت با امور نخست است
- اهمیت برنامه ریزی در مدیریت
- با بوروکراسی مقابله کنید
- بازانگاری مدیریت
- بازدهی و کارایی
- برای جالب‌تر و جدیدتر کردن برنامه‌تان کمی به آن تنوع ببخشید
- برای حفظ موقعیت شغلی
- برای یادگیری پیشگامی مدیران ضروری است
- برخورد با مشکل در سازمان
- برنامه ریزی
- برنامه ریزی مالی در مدیریت
- برنامه‌ریزی برای فردا
- به فرزندان خود مدیریت مالی بیاموزید
- به گوش دادن و شنیدن عادت کنیم!
- بهبود ارتباط، توصیه‌هایی برای مدیران
- بهبود وضعیت شغلی
- به‌جای کندن برگ‌های زرد در سازمان، ریشه را درمان کنیم
- بهره‌وری بیشتر
- بیست و پنج خصوصیت حوزه همه امکانات
- بیمه در مدیریت خانواده

- پارادایم‌های مدیریت برتر
- پنج توصیه به مدیران
- پول
- تأمین مالی کارکنان
- تجربه ای از مدیریت
- تعامل کیفی فوتبال و مدیریت!
- تنش و بهره‌وری: عامل بهتر یا بدتر شدن!
- توانمندسازی و فناوری اطلاعات
- توصیه هائی به مدیران صنایع
- توصیه‌هایی برای مدیران
- توصیه‌هایی برای مدیران
- جان اوکلند John Okland
- جلسه شاخص کار تیمی
- چگونه از خود مدیر بسازیم؟
- چگونه با مشکلات کنار بیاییم
- چگونه در بازی ارتباط برنده شویم
- چگونه لحظه‌ها را مدیریت کنیم
- چگونه یک رئیس خوب باشیم؟
- چند اشتباه رایج در میان مدیران تازه کار
- چند راه برای رسیدن به هدف
- چند نکته کارساز در مورد "مدیریت زمان"
- چند نکته مدیریتی
- چه کرد مالزی...!
- چه کسی را به عنوان مدیر انتخاب کنیم؟
- چهار روش برای افزایش ارتباطات بهره‌ور
- چهار قانون در رابطه با « زمان »
- چهار ویژگی مدیران موفق
- حضور فیزیکی در مدیریت
- خستگی، تمرکز و کارآئی
- داشتن روح ستایشگر مدیر به درک احساسات مثبت او کمک می‌کند
- دامنه کاربرد مهندسی ارزش
- در مدیریت اطلاعات اکنون کجا قرار داریم؟

• درسهایی از تشکیلات خلاق و موفق

• درگذشت پیتر دراگر، پدر مدیریت نوین

• دزدان زمان

• دو تمرین برای هدف گذاری توسط مدیران

• ده روش غلط مدیریت

• ده صفت برجسته رهبری

• ده گام به سوی ایجاد اداره‌ای خلاق‌تر

• ده نکته مهم برای موفقیت در مدیریت

• دیگران با شما «هم احساس» می شوند

• راز تحولات سازمانی شرکت شما

• راهنمایی جهت مدیریت بهتر وقت

• روانشناسی مدیر موفق

• روش سازماندهی یک تیم مدیریت سرمایه

• روش‌های برقراری ارتباط موفق مدیران با کارکنان

• رهبری و مدیریت

• رهبری یعنی توانایی نفوذ کردن در دل‌ها

• زمان را به دست بگیرید تا موفق شوید

• زمان‌بندی هدف‌ها

• سازمان‌ده باشید

• سبک‌های رهبری لیون

• سلامت سازمانی

• سیستم مدیریت کیفیت را خود اجرا کنید

• سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان

• سیستم‌های پردازش مبادلات و انواع آن

• شش مهارت مهم مدیریتی برای رهبری موفق

• شوق و عشق و پنج

• شیگنو شینگو Shigeo Shingo

• صداقت

• عملکرد افراد را در زمان اضافه کاری کنترل کنید

• فرآیند انتقال ارزشها به مشتری

• فرصت‌ها را دریابیم

• فقط شروع کنیم!

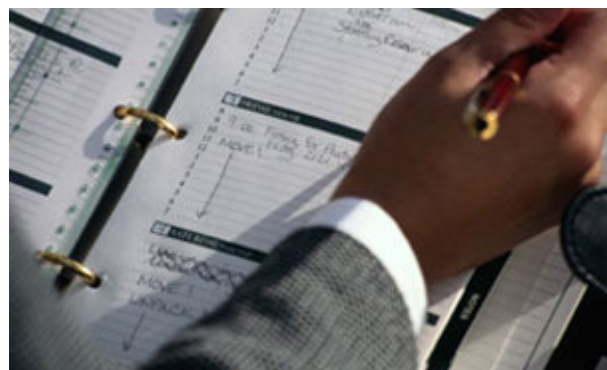
- قدرت کارمندان : از نظر کارمندان برای صرفه جویی و ایجاد انگیزه استفاده کنید
- کاربرد «مدیریت ریسک» در اجرای پروژه
- لزوم نگهداری از سوابق و اسناد
- مدیر دلخواه من!
- مدیران بزرگ و موفق چگونه سازمان خود را اداره می نمایند
- مدیران جوان بخوانند !
- مدیران خود را مدیریت کنید
- مدیران موفق چگونه می‌اندیشند؟
- مدیران و فعالیت برای پیروزی در حال و آینده
- مدیریت ، تکلیف است
- مدیریت بدون اعمال سلطه گری
- مدیریت بر مافوق چگونه می‌تواند باشد؟
- مدیریت به کارگیری کارشناسان TCI در شرکتهای اروپایی
- مدیریت بهینه وقت
- مدیریت تحول سازمانی
- مدیریت تغییر
- مدیریت چیست؟
- مدیریت خدمت است
- مدیریت دانش
- مدیریت راهبردی و روابط عمومی
- مدیریت روابط با مشتری
- مدیریت زمان
- مدیریت زمان
- مدیریت شکافنده، مدیریت آینده‌نگر است
- مدیریت کیفیت فراگیر
- مدیریت مجازی یا مدیریت از راه دور
- مدیریت و بازاریابی به زبان ساده
- مزیت رقابتی
- من از همه پولدارترم!
- منابع انسانی
- مهارت‌های مدیریت
- مهم ترین ویژگی های مدیران پیشرو

- مهمترین عوامل اتلاف وقت مدیران
- نحوه برنامه ریزی و مدیریت جهت رسیدن به اهداف
- نقد نظام طبقه بندی کارکنان
- نقش مدیر در گروه های کاری پربازده
- نکات مهم برای مدیریت کاری و شخصی
- نکاتی در ارتباط با یافتن شغل
- والتر شوارت
- وقتی کاریزما تزیقی جواب معکوس می دهد
- ویژگی های دستیار مدیر
- ویژگیهای لازم برای یک رهبر و مدیر موفق
- هفت راز برای مدیران موفق
- هفت رمز مدیریت مبتکر و پویا
- همراه با ساعت بهره وری ، چگونه مدیران را به رهبران تبدیل کنیم ؟
- همراه با مدیر موفق در یک ماه
- همکاری
- همیشه رو به جلو
- یک دقیقه
- یک رئیس جدید و همکاران جدید
- یک مدیر باید ثبات و توافق را ایجاد کند
- یوشیو کاندو Yoshio Kondo

لینک دانلود : <http://vista.ir/?view=pdf>

« افزایش بازدهی مدیریت »

نیروی مدیریت مهمترین منبع یک سازمان است . اگر این منبع همزمان صرف بهره برداری از فرصتهای متعدد و گوناگون شود ، حتی بهترین راهبردها هم به سختی امکان اجراء شدن ، خواهند داشت . یکی از دشوارترین وظایف مدیریت ، قراردادن خود و سازمان در مسیر «راهبرد صحیح» است . برای حل این مشکل مدیران از نسبت «بازده مدیریت» (ROM) استفاده می کنند . مهمترین پرسش این است که ، چرا همه مدیران مستقیماً برای به حداکثر





رساندن بازده مدیریتی خود اقدام موثری نمی کند ؟ پاسخ چنین است :

۱- بسیاری از گرایشهای طبیعی موجود در سازمان همواره بر ضد بازده

مدیریتی عمل می کنند ، مثلاً مدیران به سوی فرصتهای مختلف موجود در بازار جذب می شوند و توجه همزمان به این فرصتها باعث کاهش بازده مدیریتی می شود .

۲- مدیران معمولاً به سراغ مشکلی که بزرگتر به نظر می رسد و یا مشتریانی که توقعات بیشتری دارند ، می روند .

۳- برنامه هایی مانند بازبینی عملکرد سازمان ، که سبب رشد دیوانسالاری می شوند .

افزون بر موارد گفته شده ، استفاده از بازده مدیریتی به عنوان یک راهنما ، به راستی کار دشواری است .

یکار گیری موارد زیر بازده مدیریتی را افزایش می دهد:

- مشخص کردن مشتریان ، پروژه ها و سرمایه گذاریهایی که خارج از حد و مرز راهبردهای سازمانی است ؛

- تنظیم متغیرهای اصلی عملکرد در راستای تامین یک هدف مشخص؛

- توجه و به خاطر سپردن معیارهای کلیدی برای تشخیص فرصتهای مهم ؛

- استفاده از کاغذ بازی و فرایندهای مدیریتی تنها در موارد ضروری ؛

- آگاهی از این مسئله که کارمندان به آنچه سبب هوشیاری مدیریت سازمان می شود ، آگاه هستند و همواره به آن توجه می کنند .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13965>



« ویژگیهای مدیر موفق »

مدیر موفق ویژگیهای پیچیده ای دارد که وی را در کسب موفقیتها توان ساخته

است . برخی از این ویژگیها را به اختصار به خاطر بسپارید :

• درستکاری : این نخستین ویژگی و زیربنای مهارت و توانایی مدیر موفق است . رهبری بر پایه اعتماد بنا می شود و بدون درستکاری ، اعتماد پدید نمی آید .

• مهارت درک اطلاعات : مدیر موفق یک پردازشگر اطلاعات است و گیرنده های حساسی قوی دارد . وی حوادث در حال وقوع را کمی زودتر از موعد شناسایی و پیش بینی ها و تمهیدات لازم را فراهم می سازد .

• مهارت گروه سازی : وی نقاط قوت و ضعف خود و دیگران را بخوبی می



شناسد و با گروهی از افراد که مهارتهای ویژه و تکمیلی دارند گردهمایی های مستمر برقرار می کند .

• گویش قاطع با قضاوتی موزون : هر تصمیم یک قضاوت و انتخاب بین گزینه های گوناگون است . صحت برخی تصمیمات در بلند مدت مشخص می

شود ، لذا مدیر موفق اولاً روی مشاوران اندیشمند خود تاکید دارد و ثانیاً پیامدهای خوب و بد تصمیمات خود را نیز با قاطعیت پاسخگو است .

• تمرکز راهبردی : مدیر موفق آینده نگر است ، تدوین برنامه های بلند مدت راهبردی محور اصلی فعالیت های وی را تشکیل می دهد .

۱۴ روش برای مدیریت زمان

مادران شاغل بخوانند

بعضی از افراد تصور می کنند کارکردن مادران بیرون از منزل تأثیر نامطلوبی به خانواده دارد، چون زنان شاغل وقت کافی برای نگهداری و مراقبت از فرزندان خود ندارند و نمی توانند به کارهای خانه و همسر خود توجه لازم را داشته باشند. اما واقعیت امر اینست که چون مادران شاغل وقت کمی دارند، معمولاً با استفاده از برنامه ریزی بیشترین استفاده را از حداقل زمان خود خواهند داشت. بنابراین اگر شما هم جزو مادران شاغل هستید می توانید با بهره گیری از توصیه های زیر زمانبندی مناسبی را برای فعالیت ها و سایر وظایف خود در نظر بگیرید.



۱- نمی دانید از کجا شروع کنید؟ لیستی از کارهایی که روزانه باید انجام دهید تهیه و آن را به دو قسمت وظایف فعلی و وظایف آتی تقسیم کنید. سپس این وظایف را در گروه های جداگانه ای شامل محل کار، خانواده، کارهای شخصی و... قرار دهید. چند کپی از این نوشته را در قسمت های مختلفی از منزل مانند آشپزخانه، روی کمد لباس ها یا داخل جیبتان بگذارید. بدین ترتیب قادرید هر زمان که لازم بود به آنها دسترسی داشته باشید یا به یاد بیاورید که زمان برای شما چقدر اهمیت دارد.

۲- لیست کارهای روزانه خود را اولویت بندی و بازنگری کنید و آنها را بدین صورت در نظر بگیرید: کارهایی که باید انجام دهید، کارهایی که نیاز به برنامه ریزی مجدد دارد، وظایفی که قادرید انجام آن را به سایرین محول کنید یا فعالیت هایی که انجام آن از برنامه شما حذف شده است.

۳- برنامه خودتان را چند بار مرور کنید. آیا واقع بینانه است؟ آیا برای انجام آن باید خیلی کوشش کنید؟

۴- در انتهای هر روز برنامه روز بعد را یادداشت کنید. این امر به شما کمک می کند که نظم و ترتیب بیشتری داشته باشید و وظایف شما تحت کنترل خودتان باشد.

۵- روش شخصی خود را در برنامه ریزی دنبال کنید. اگر تصور می کنید که برنامه روزانه شما سنگین و مشقت بار است تغییراتی در ظاهر آن ایجاد کنید تا مشاهده این وظایف برایتان دلپذیرتر باشد. می توانید از رنگ های مختلف، تصاویر و مقواهای رنگی در تهیه لیست وظایف روزانه خود استفاده کنید.

۶- افرادی که دوست دارند از تقویم و دفترچه های برنامه ریزی استفاده کنند يك گام از بقیه جلوتر خواهند بود. حسن این دفترچه ها این است که می توانید وقایع تاریخی مختلف از جمله سالگرد ازدواج، تولدهمسر و فرزندان و دوستان و اقوام را همیشه به یاد داشته باشید. به علاوه نوشتن اهداف کلی و روش رسیدن به آنها، ثبت یادداشت ها و نظرات، قرار ملاقات ها، جلسات، برنامه ریزی برای تعطیلات، کار و... از دیگر مزایای داشتن

چنین ابزاری به شمار می رود.

۷- بلندپروازانه فکر نکنید. اهداف ویژه ای را که قابل اندازه گیری، واقع بینانه و قابل دستیابی باشند در نظر بگیرید تا مسیر درستی را به شما نشان دهند. یعنی به طور دقیق مشخص کنید که چه کاری را می خواهید به انجام برسانید و زمان مورد نیاز شما برای به پایان رساندن این کار چقدر است.

۸- برنامه شام باید قابل انعطاف باشد. همیشه زمانی را برای تعلیق کارها یا حواس پرتی خودتان در نظر بگیرید و زمان بیشتری را برای کارهای اولویت دار تعیین کنید.

۹- چه زمانی از روز در بهترین شرایط قرار دارید؟ آیا صبح ها فعال تر هستید یا عصرها بهتری می توانید کار کنید؟ همیشه سعی کنید زمانی در شبانه روز به فعالیت های مهم خود بپردازید که در وضعیت ایده آلی قرار دارید.

۱۰- ابتدا کار و وظایف صحیح و اصولی خود را مشخص و سپس بر روی آن تمرکز کنید. این اقدام یک روش مناسب برای افزایش بهره وری شخصی شماست.

۱۱- برای اولویت های مهم زندگی خود فرجه زمانی مناسبی تعیین کنید تا برای انجام آنها به اندازه کافی وقت داشته باشید.

۱۲- از کمال گرایی بپرهیزید و برای انجام کارهای بزرگ و اساسی شیوه های ساده تری برگزینید. می توانید این وظایف را به بخش های کوچکتری با مدت زمان مشخص تقسیم کنید تا سرانجام به نتیجه دلخواه خود برسید.

۱۳- «نه» گفتن را بیاموزید و بر روی اهدافتان تمرکز کنید. اوقات فراغت خود را در صورت لزوم به دوستان، خانواده و شخص خودتان اختصاص دهید.

۱۴- اگر موفق شدید به اهدافتان دست یابید پاداشی را برای خود در نظر بگیرید و زندگی را با سرگرمی های دلخواه متعادل کنید.

آناهیتا درودیان

منبع : روزنامه ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=12373>

 **vista.ir**
Online Classified Service

۲۰ شیوه ارتباط با کارکنان

- ۱- کارکنان ذینفع را در هدف گذاری مشارکت دهید .
- ۲- سعی کنید پیاهی به کارکنان درکی روشن از چگونگی انجام صحیح کار بدهید .
- ۳- با کارکنان خود روابط غیر رسمی داشته باشید .
- ۴- به محل کارشان بروید و آنها را پشت میزشان ملاقات کنید .
- ۵- عقاید آنها را بررسیید و به حرفهای آنها گوش دهید . سعی کنید نقطه نظراتشان را خوب درک کنید .
- ۶- امکان دسترسی به اطلاعات غیر محرمانه را برای آنها فراهم کنید و از اطلاعات دریافتی و نتایج آن در موضوع های مختلف جویا شوید .
- ۷- رویدادها و شرایطی را که باعث تضعیف روحیه می شوند با تاکید بر نکات



مثبت و استفاده از این تجربه به عنوان یک فرصت یادگیری برای کارکنان جبران کنید .



۸- ۸۰ درصد زمان شونده باشید و تنها ۲۰ درصد به صحبت کردن بپردازید .

۹- درباره اخبار غیر رسمی و شایعاتی که آنها شنیده اند بپرسید و آنها را هدایت کنید .

۱۰- در چالشها با آنها همراه باشید و هر فرصتی را برای درک بهتر شرایط شغلی آنها از دست ندهید .

۱۱- پس از ملاقات با مدیریت اطلاعاتی به کارکنان بدهید .

۱۲- از آنها بپرسید : آیا چشم انداز ، ماموریت و اهداف را واضح ارایه کرده ام ؟

۱۳- از آنها بپرسید : چه کاری برای کمک در انجام وظیفه تان می توانم انجام دهم و آیا عملکرد فعلی من با شما هم جهت است ، مانعی در برابر کارتان وجود ندارد ؟

۱۴- از آنها بپرسید چه چیزهایی مشتریان ما را راضی و یا ناراضی می کند .

۱۵- در جمع دیگر همکاران ، آنها را تشویق کنید ، ولی تذکرات را خصوصی به آنها بگویید .

۱۶- یک ویژگی مورد علاقه خود را وجود هر یک از همکاران بیابید .

۱۷- فعالانه زمینه صحبت را با همه کارکنانی که هر روز می بینید ایجاد کنید .

۱۸- با افرادی که شما با آنها راحت نیستید سعی کنید یک پل ارتباطی برقرار سازید .

۱۹- هر ماه ، روی شیوه هایی برای اجرای «مدیریت مبتنی بر قدم زدن در محیط کار و گوش کردن به کارکنان» هدف گذاری نمایید .

۲۰- هر چند وقت یکبار ناهار را با کارکنان صرف نمایید و از این موقعیت به عنوان فرصتی برای ایجاد صمیمیت و اعتماد استفاده کنید .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13932>

 **vista.ir**
Online Classified Service

۲۳ روش مهم در اقتصاد و مدیریت

- ۱) هرگز به میزان درآمدها خرج نکنید . مخارج کمتر شما نسبت به درآمدها باعث ثروتمند شدن سریع شما می شود .
- ۲) دستمزد دادن بهتر از دستمزد گرفتن است. حداقل مفید تر است.
- ۳) هرگز کاری را که می توانید بدهید تا دیگری برایتان انجام دهد خودتان انجام ندهید . کاری که دیگری برای شما انجام می دهد زمان و انرژی بیشتری به شما برای انجام کارهای دیگر می دهد.
- ۴) هرگز کاری را که می توانی با طفره رفتن به فردا اندازی امروز انجام نده . کارهای زیادی وجود دارد که می توانی امروز انجام دهی. اصولاً بیشتر کارهایی که امروز مجبور نیستی انجام دهی کارهای مهمی نیستند.
- ۵) همیشه خریدار باش نه فروشنده . اگر به اندازه کافی هوش برای پول دار شدن داشته باشی می دانی که يك ريسك بهتر از دو ريسك است.





۶) هرگز کاری را انجام نده اگر می توانی با شخص دیگری انجام ده . چرا با يك

شخص یا اشخاص دیگر در هر شغل یا خط کاری رقابت می کنی مادامی که برای تو انحصار در زمینه های دیگر ممکن است؟

۷) اگر مقتضیات تو را مجبور کند تا شغل هایی را پیگیری کنی یا از يك سری خطوط کاری پیروی کنی که مورد تعقیب افراد دیگر است ، بهتر است که کارت را در زمینه ای که دیگران توان رقابت با تو را ندارند قرار دهی . این همیشه يك راه خوب، بهتر و بهترین راه است.

۸) هر آنچه که تو برای يك بار انجام می دهی ، هر چند راهی که تو برای انجام کاری به عهده می گیری ، کار مشابهی را دوباره انجام نده یا کاری را در مسیر مشابه انجام نده. اگر يك راه انجام کاری را بدانی باید این را هم بدانی که مسلماً راه بهتری برای انجام آن وجود دارد.

۹) اگر در کاری موفق شدی ، اجازه نده دیگران از موفقیت تو اطلاع یابند.

۱۰) وقتی ثروتمند شدی ، چنانچه اگر نصایح مرا گوش کنی ثروتمند می شوی، اجازه نده دیگری راز موفقیت تو را بداند .

۱۱) یکی از بزرگترین دارایی ها که هر فردی می تواند کسب کند شهرت برای بی قاعدگی است .

۱۲) هرگز از کسی متنفر نباش .

۱۳) مرد عاقل رفتارش را با دلیل تنظیم می کند نه با غریزه .

۱۴) دانستن کاری که نباید انجام دهی، مهمتر از دانستن کاری است که باید انجام دهی .

۱۵) آیندگان هرگز کاری را برای تو انجام نمی دهند . بنابر این هیچگونه سرمایه گذاری برای اولادت نکن . البته وارثانت پس از مرگ بر سر املاکت نزاع می کنند.

۱۶) يك مرد، هر کاری را که بخواهد در جهان انجام دهد انجام می دهد .

۱۷) باید پولت را ذخیره کنی.

۱۸) احمق ها می گویند که پول ، پول می آورد ولی من می گویم که پول ، پول نمی آورد . فقط انسان است که پول می آورد .

۱۹) دو گناه نابخشودنی در جهان اقتصاد است : یکی دادن چیزی برای هیچی و دیگری گرفتن چیزی برای هیچی .

۲۰) اگر شما یکی از ورثه های پدر یا شخص دیگری هستی ، توصیه می کنم که قبول نکنی که فقط يك وارث باشی .

۲۱) از کارهای کوچک نفرت نداشته باش، بلکه به آن کارها احترام بگذار.

۲۲) پول درآوردن، آسانتر از خرج کردن آن است .

۲۳) سخت ترین کار، از کارهایی که انسان انجام می دهد تفکر است .

نویسنده: E.W. Scripps

منبع : مرکز فن بازارهای صنعتی آصف

<http://vista.ir/?view=article&id=82327>

 **vista.ir**
Online Classified Service

۲۴ ویژگی مدیران بهره ور

آیا شما مدیر کار آمد و بهره وری هستید؟ آیا می دانید مدیران بهره ور چه ویژگی هایی دارند؟ به ۲۵ ویژگی مدیران بهره ور که در پی می آید توجه کنید و هر کدام از این ویژگی ها که در شما موجود می باشد علامت بزنید این





ویژگی‌ها چنین‌اند؟

(۱) فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ ملی و فرهنگ جهانی را به خوبی می‌شناسد و برای رسیدن به توسعه فرهنگی با دانایی عمل می‌کند.
(۲) به تمام زوایای کار و محیط پیرامون خود نگاه سیستمی و شبکه‌ای دارد.
(۳) به نیازهای انسانی کارکنان توجه دارد و به ارزش‌های والای انسانی ارجح می‌نهد.

(۴) کارکنان را به کاربرد طیف‌های گوناگون دانش (خرد؛ معرفت) تشویق می‌کند.

(۵) به هم‌افزایی (سینرژی) در فکر و عمل؛ اعتقاد قلبی دارد.

(۶) زمینه‌های اصلاح نگرشها مهارت و افزایش دانش خود و کارکنانش را فراهم می‌آورد.

(۷) صلاحیت‌های حرفه‌ای و فنی دارد (درخصوص حرفه خود؛ شانه به شانه آخرین فنون حرکت می‌کند)

(۸) در پی اصلاحات است و می‌داند اصلاحات را از کجا آغاز و در کجا متوقف کند.

(۹) مستمراً در پی شکوفایی استعدادهای خود و کارکنانش است.

(۱۰) برای روشن ماندن موتور سازمانش؛ همواره خودآنگیخته و پراگیزه عمل می‌کند و کارکنان را انگیزه‌مند می‌سازد.

(۱۱) پیش‌قدم؛ خودآغازگر؛ خود پیش‌برنده؛ خود ناظر و خود ارزشیاب است و دیگران را نیز به این امر دعوت می‌کند.

(۱۲) رویارویی با مشکلات را دوست دارد و می‌خواهد قابلیت‌های خود و کارکنانش را در این زمینه‌ها بیازماید.

(۱۳) هدف‌گرا؛ فرآیند‌گرا؛ پیشرفت‌گرا و توفیق‌گراست.

(۱۴) چشم‌انداز مشارکتی دارد و افکار را با کارکنان در میان می‌گذارد و از اندیشه‌های خوب آنان برای ارتقای سازمان بهره‌مندی می‌جوید.

(۱۵) موازنه‌های معقولی بین استعدادهای و انتظارات؛ قابلیت‌ها؛ امکانات و ... برقرار می‌کند.

(۱۶) مدیریت اختلاف را به معنای واقعی می‌شناسد و برای مشاجرات از طریق مذاکره و تعامل عمل می‌کند.

(۱۷) کارها را به نحو اثربخش واگذار می‌کند. وظایف و مسؤولیت‌ها و اختیارات مناسب را به طور صحیحی؛ منطقی و به روشنی تعریف می‌کند.

(۱۸) برای رفع تنگناها؛ محدودیت‌ها؛ خلأها و نارسایی‌ها؛ بی‌وقفه می‌کوشد و فرصت‌ها و تهدیدها را به خوبی می‌شناسد.

(۱۹) تدابیر پیشگیرانه و تصحیح‌کننده را به خوبی تنظیم و اعمال می‌کند.

(۲۰) پیوسته بر پیشرفت کار طراحی؛ برنامه‌های عملیاتی؛ بودجه‌ها و هزینه‌ها نظارت دارد و به هدایت مستمر؛ نظارت مستمر و ارزشیابی مستمر کلیه امور می‌پردازد.

(۲۱) نوآوری و خلاقیت را در تمام سطوح کارکنان تشخیص می‌دهد و زمینه‌های پرورش و گسترش این خلاقیت‌ها را فراهم می‌آورد.

(۲۲) بحران‌ها را می‌شناسد و در اوقات بحرانی؛ با شاخص‌ها و پیچیدگی‌های معلوم و نامعلوم؛ با قاطعیت و مهارت برخورد می‌کند.

(۲۳) در برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان؛ کار گروهی و بازخورد گرفتن از بدنه را یک اصل می‌داند.

(۲۴) به فناوری ارتباطات (ICT) و توسعه معقول و متناسب آن در سازمان معتقد است.

www.sohyle.com

منبع: شبکه خبری world news

منبع: ایده پویا

<http://vista.ir/?view=article&id=74452>

۵ توصیه برای مدیریت

بدون در نظر گرفتن سن یا تجربه می توان با در نظر داشتن فنون ضروری، مدیری موثر بود. يك مدير خوب همیشه چند راه ویژه برای ایجاد روابط کاری تاثیرگذار با گروه خود دارد. امروز استفاده از این فنون را در دفتر خود آغاز کنید و کارمندانان از شما سپاسگزار خواهند بود.

۱. انگیزه فردی افراد یا آنچه را برایشان ویژگی دارد دریابید. این مساله می تواند شامل اقدامات گوناگون از خرید بلیت های مسابقات ورزشی برای علاقمندان به ورزش گرفته تا کشف ساده علایق آنان باشد.

۲. ایجاد این گونه روابط شخصی با همکاران و مراجعان موجب کار گروهی بیشتر در بین آنان می شود. استیو کارنی، نویسنده کتاب "وقایع نگار کار گروهی" می گوید: " امروزه کار گروهی مهم ترین مهارت در محل های کاری به شمار می رود و همه مدیران و کارمندان باید بازیکنان يك تیم باشند." کارمندانان را فعالانه از طریق گفتگو به کار بگیرید، جریان نظرات را تشویق کنید و تفکرات گروهتان را در نظر بگیرید.

۳. همواره از کار گروهتان قدردانی کنید که در نهایت موجب احترام به مدیریت می شود و همکارانان را به کار سخت تر وادار می کند. به نظرات دیگران گوش دهید. استفاده از مشاوره اعضای مسن تر و با تجربه تر نیز سودمند خواهد بود.

۴. هیچ يك از این اقدامات بدون کنار گذاشتن نامه های الكترونيك و پیام های صوتی برای يك لحظه و تلاش برای ترتیب دادن نشست هایی با کارمندان امکان پذیر نیست. برای بررسی جزئیات طرح ها و مسایل و راه چاره های دیگر کاری، جلسات منظم برگزار نمایید. با انجام این کار روابط مهمی را با کارمندانان برقرار خواهید کرد و آنان تمایل بیشتری به همکاری با شما نشان خواهند داد.

۵. مطالعه روزنامه ها، مجلات یا نشریات تجاری می توانند به سادگی در بالابردن دانش مدیریتی به شما كمك کنند. شما با دریافت ارزش ارتباطات، احترام و کار گروهی، روابط کاری مهمی با گروهتان ایجاد می کنید و به خرسندی کارمندان، همکاری گروهی و تحسین کلی دو جانبه كمك می نمایید.



منبع : سایت تحلیلی MLM

<http://vista.ir/?view=article&id=17458>

 **vista.ir**
Online Classified Service

۶ نکته ارتباطی برای مدیران



بسیاری از مدیران گمان می‌کنند کارکنانشان به علت رضایت نداشتن، از حقوق دریافتی خود کار را ترک می‌کنند. یک تحقیق در سال ۲۰۰۱ روی ۲۰ هزار کارمند که استعفا داده‌اند، نشان می‌دهد مهم‌ترین دلیل برای ترک شغل، رفتار نامناسب مدیران است. یکی از مهم‌ترین عوامل رفتار نامناسب مدیران همانا ارتباطی نامناسب است. در این مقاله هفت شاخص و عامل ارتباطی مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

(۱) شنونده بهتری باشید: به کارکنان توجه کنید. این مسئله آسان می‌نماید، ولی به قول ماورین دولان روزن از یک مرکز مشاوره منابع انسانی در چپیل هیل N.C. مهارت در شنیدن یک مسئله اصلی برای همه مدیران است. در میان مسائلی که خانم روزن در کارگاه‌های آموزشی‌اش معمولاً به آن اشاره

می‌کند مربوط به یکی از مدیران سابقش است که با مهارت‌های فوق‌العاده در جلسات دست بر زیر چانه می‌گذاشت و با چشم‌های بسته وانمود به شنیدن با دقت به صحبت‌های حضار می‌نمود، ولی در اصل من متوجه شدم که به رفع خستگی و احياناً یک خواب کوتاه فرو می‌رفت.

(۲) به کارکنان خود زمان اختصاص دهید: مسئله مهم در این مورد، تشکیل جلسات دونفره منظم با اعضاء گروهتان است. حتی اگر کارمندان در خارج از مرکز خدمت می‌کنند این جلسات را از طریق تلفن تشکیل دهید. این کار را دو بار در ماه انجام دهید. در طول جلسه، در تلفن‌های غیرضروری به شما وصل نشود و بدین طریق به کارکنانتان نشان دهید که شما توجه کامل به جلسه دارید. در طول جلسه راجع به روش‌ها و اهداف کاری صحبت کنید و به خصوص به آنها اطلاع دهید که چه تصویری از رشد کاری آنان دارید و در عین حال فشار کاری خود را به آنها نشان دهید.

(۳) اخبار جدید را به صورت مؤثر در سرتاسر سازمان منتشر کنید: بررسی میزان آگاهی کارکنان زیرین از اخبار جدید به صورت مداوم ناممکن است، ولی با تأثیرگذاری روی کارکنان سطح زیری خود و انتخاب افرادی که بیشترین حد از مطلب را گرفته‌اند به عنوان عاملان انتشار اخبار در تمام سطح و حذف واسطه‌سازی از سوءتفاهمات جلوگیری کنید.

(۴) همه کارکنان را از ارزش‌های موردنظر خود کاملاً آگاه کنید: بگذارید همه کارکنانتان بدانند شما که هستید و به چه هدفی کار می‌کنید. تنها در این صورت است که آنها می‌توانند خود به راحتی تصمیمات درست بگیرند، شما به عنوان مدیر باید آنها را برای رشد بیشتر خودشان و سازمان آزاد بگذارید و تنها به تذکر موارد احتمالی اکتفا کنید.

(۵) در سخنرانی خود در جمع کارکنان تا حد ممکن تأثیرگذار باشید: تنها در صحبت‌های گروهی به خصوص در مواقع حساس برای مؤسسه است که مدیران، اعتبار و لیاقت خود را در دید کارکنان ایجاد می‌کنند، بنابراین سعی کنید در سخنرانی‌ها تا حد ممکن تأثیرگذار باشید.

(۶) خود را در پس ارتباطات کتبی پنهان نکنید: اگرچه ارتباطات کتبی ابزاری بسیار مهم در ارتباطات است. با این وجود مواردی که دارای حساسیت خاص هستند، بهتر است به صورت حضوری و حداقل تلفنی انجام پذیرد.

• چگونه خود را ارزیابی کنیم؟

آیا به نظرتان باید از کارکنانتان بازخورد عملکرد خود را خواهان شوید؟ دقیقاً! این باعث ایجاد صمیمیت و ساختن چهره بهتری از شما به عنوان مدیر می‌شود. چگونه می‌توان چنین بازخوردی را خواستار شد؟ تجارت‌های بزرگ مثل مایکروسافت، فرم‌های سالانه بازخورد مدیریت را طراحی کرده‌اند که توسط کارکنان و در صورت تمایل به صورت ناشناس تکمیل می‌شود. در صورتی که گروه شما از کارکنان دائم تشکیل شده‌اند، من به شما پیشنهاد می‌کنم تلاش کنید تا به صورت شخصی به صورت مداوم از آنها بازخورد بگیرید، هنگام صحبت با کارکنانتان شوخ طبع باشید و خود را به شنیدن مطالب همیشه علاقه‌مند نشان دهید. حالا اگر مشکل به حرف آوردن کارکنان باشد، چه باید کرد؟

بازخورد را در اوقات غیرکاری به دست آورید و زیرا در این زمان کارکنان بیشتر و بهتر می‌توانند به یکدیگر اعتماد کنند و بهتر است موضوع را به صورت غیررسمی و مشتاقانه مطرح کنید. مثلاً بگویید: آیا در مورد کار من ایده‌ای در ذهن داری؟ و با فراغ خیال به وی گوش فرادهید چون در اوقات فراغت شنیدن نیز راحت‌تر است.

منبع : روزنامه اطلاعات

<http://vista.ir/?view=article&id=126443>

۸ گام موثر برای تغییر

۱ - ایجاد نوعی وضعیت اضطراری: چالش اصلی: کارکنان را از ذهنیت سابقشان به درآورد و آماده حرکت کنید؛

• رفتار جدید مطلوب: کارکنان به یکدیگر می گویند «بباید حرکت کنیم، ما به تغییر خیلی چیزها احتیاج داریم».

۲ - ایجاد تیم رهبری: چالش اصلی: برای کنترل فرآیند سخت تغییر، افراد مطمئنی که از نظر احساسی متعهدانه و آمادگی کار گروهی را دارند در جاهای مناسب قرار دهید؛

• رفتار جدید مطلوب: تشکیل یک گروه به اندازه کافی قوی که برای رهبری تغییرات عمده با هم به خوبی کار می کنند.

۳ - دیدگاه و استراتژی را گسترش دهید: چالش اصلی: تیم هدایت کننده ای انتخاب کنید که دیدگاه و استراتژی درستی را ایجاد و کنترل عملیات در کلیه سطوح باقیمانده در حال تغییر را هدایت کند. این مستلزم حرکت فراسوی اعداد و ارقام پر سروصدایی است که خلاقیت و احساسات چشم انداز را هدف قرار داده است.

• رفتار جدید مطلوب: تیم رهبری، دیدگاه و استراتژی صحیح برای تلاش در جهت تغییر را گسترش می دهد.

۴ - همه را در چشم انداز تغییر سهیم کنید: چالش اصلی: تا آنجا که ممکن است افرادی را پیدا کنید که در جهت به واقعیت درآوردن چشم انداز عمل کنند؛ رفتار جدید مطلوب: افراد، خریدار تغییرات می شوند و این نگرش را می توان در



رفتارشان مشاهده کرد.

۵ - تقویت اقدامات گسترده: چالش اصلی: رفع موانع کلیدی که کارکنان را از عمل در راستای دستیابی به چشم انداز باز می دارد؛

• رفتار جدید مطلوب: افراد بیشتری در جهت دستیابی به چشم انداز احساس وابستگی و برای رسیدن به آن اهداف تلاش می کنند.

۶ - خلق پیروزیهای کوتاه مدت: چالش اصلی: با سرعت مناسب پیروزیهای قابل دسترس در کوتاه مدت را برای انرژی بخشیدن و تشویق رهروان راه تغییرات پدید آورید. این کار برای روشن کردن دید منفی بافها، خاموش کردن صدای بدبین ها و ایجاد جنبش آنی برای تلاش دوباره ضروری است؛

• رفتار جدید مطلوب: اندکی جنب و جوش آنی پدید می آید و کارکنان سعی بر به واقعیت درآوردن چشم انداز می کنند، و افراد کمتری در مقابل تغییرات مقاومت می کنند.

۷ - با جمع کردن دستاوردها تغییرات بیشتری را ایجاد کنید: چالش اصلی: تغییرات را موج وار ادامه دهید. تا زمانی که چشم انداز به واقعیت تبدیل نشود از جنب وجوش نیفتید. بزرگی موانع نباید خللی در اراده شما پدید آورد؛ رفتار جدید مطلوب: کارکنان همچنان پرنرژی و باانگیزه تغییرات را تا زمان به واقعیت پیوستن چشم انداز به جلو پیش خواهند برد.

۸ - راههای جدید را در فرهنگ سازمانی جا بیندازید: چالش اصلی: ایجاد يك ساختار پشتیبانی ایجاد کنید تا اساس روشهای جدید عملیاتی را فراهم کند.

• رفتار جدید مطلوب: علی رغم کشش و جذب سنتها، رفتار جدید و پیروزمندانه رهبران تغییر در کسب درآمد بیشتر ادامه می یابد.

• دلایل شکست تغییرات

• غرور بیش از اندازه؛

• عدم توانایی در ایجاد يك ائتلاف قوی و هدایت کننده؛

• دست کم گرفتن «توان» چشم انداز؛

• اجازه دادن به موانع و مشکلات برای ایجاد سد در جلوی چشم انداز؛

• شکست در خلق پیروزیهای کوتاه مدت؛

• اعلام پیش از موعد پیروزی؛

• غفلت از جانداختن جدی تغییرات در فرهنگ سازمانی.

مینا فاضل نیا

منبع : ماهنامه تدبیر

<http://vista.ir/?view=article&id=14363>



۹ گام طلایی برای جذب مشتری

۱) برای جذب مشتری جدید هیچ گاه از مشتری قدیمی غافل نشوید
اگر چه جذب مشتری جدید کاری جذاب است ولی اگر مشتری قدیمی چنین
ببندارد که اهمیت خود را از دست داده است از شما دور خواهد شد .

۲) پس از بروز مساله (از نظر ارتباط با مشتری) هر چه سریع تر آن را حل کنید
هیچ سازمان، کالا یا خدمتی نمی تواند برای همیشه کامل باشد. در ارتباط
سازمان با مشتری امکان دارد، مساله یا شکایتی به وجود بیاید. اگر سازمانی
بتواند ثابت کند که در برابر مشتری پاسخ گوست و برای او ارزش قائل شود،

در آن صورت شکایت تبدیل به ابراز نظر مثبت و موجب افزایش وفاداری مشتری خواهد شد. معمولا افراد آخرین رویداد را بیشتر در ذهن خود نگه می
دارند و اگر آخرین رویداد این باشد که سازمان برای حل مساله دریغ نکرده است، این اقدام میتواند موجب حفظ و تقویت ارتباط با مشتری شود. کل
داستان در این است که مشتریان ناراضی بیش از مشتریان راضی، دوست و رفیق دارند. از همین دیدگاه تمایل بیشتری دارند که درباره حرکت
نامناسب یک فروشگاه یا ناراضی خود از یک محصول و خدمات به دوستان، خانواده و همتایان بگویند، ولی درباره خوبی سازمان یا فروشگاه سخن
زیادی بر زبان نمیارند.

۳) همیشه حالت بدون باخت به وجود بیاورید

هیچ گاه نباید مشتری بازنده باشد. اگر در یک معامله مشتری بازنده باشد، احتمال کمی وجود دارد که باز هم به آن فروشگاه مراجعه یا از همان



محصول استفاده کند. در اینجا دو راه حل وجود دارد که هم مشتری و هم فروشنده می توانند برنده باشند: الف) فروشنده برای حفظ مشتری و افزایش وفاداری او در مواردی سود کم را تحمل کند. البته برای یک دوره کوتاه مدت. ب) دادن پاداش، بابت وفاداری مشتری که در نتیجه در هر معامله سود فروشنده اندکی کمتر می شود ولی با افزایش تعداد مشتری ها این کمبود جبران خواهد شد.

۴) همیشه حق با مشتری نیست ولی مساله مهم تفهیم این موضوع به مشتری است

اغلب مشتری مرتکب اشتباه می شود. امکان دارد مشتری انتظارات نامعقولی داشته باشد. این یک واقعیت است که سازمان بدون مشتری نمی تواند وجود داشته باشد اما کارکنان واحد فروش باید بتوانند به مشتری تفهیم کنند که اشتباه از جانب او بوده است، ولی باید در این کار ظرافت عمل وجود داشته باشد.

۵) مشتری خواستار لذت است نه تامین رضایت

فقط تامین رضایت مشتری موجب ایجاد وفاداری وی نسبت به سازمان نخواهد شد، بلکه لذت بردن از محصول و خدمات موجب افزایش وفاداری خواهد شد. اگر سازمان ها بتوانند با مشتریان صمیمی شوند و به خواست مشتری گوش دهند موجب خواهند شد که آنان از این رابطه لذت ببرند. برای اینکه مشتری از محصول لذت ببرد هزینه محتمل شود. اگر خدمت ارائه شده از حد انتظار بیشتر باشد، موجب لذت بردن وی از این خدمت خواهد شد.

۶) نباید فراموش کرد که مشتری حق انتخاب دارد

از آنجا که بازارها روز به روز بیشتر می شوند، هیچ سازمانی نمی تواند در مورد وفاداری مشتریان مطمئن باشد. بسیاری از مشتریان به ظاهر راضی به محض اینکه روزه ای پیدا شود به شرکت رقیب روی می آورند. هر سازمانی که متوجه وجود فرصتی شود باید تماس های خود را با مشتریان بیشتر و رابطه را تقویت نماید. یک تلفن به مشتری برای آگاهی از دیدگاه وی درباره خرید می تواند رابطه را تقویت نماید.

۷) برای پی بردن به خواست مشتری به حرف های او گوش فرا دهید

دوره ای که سازمان ها تصمیم می گرفتند چه کالایی را عرضه کنند و سپس آن را به مشتری تحمیل می کردند به سرعت به پایان می رسد. تنها راهی که می توان متوجه خواست مشتری شد این است که به حرف های آن ها گوش فرا دهیم. اگر کسی حرف بزند و ما به او گوش ندهیم، با ما خداحافظی خواهد کرد. ارتباط با مشتری بر پایه همین اصل قرار دارد. یکی از سریعترین راه ها برای از دست دادن مشتری این است که آنها را نادیده گرفته و به آنها توجه نکنیم.

۸) درباره کالا و خدمات دیدگاه مثبت داشته باشید

کسانی که برای یک سازمان کار می کنند باید در مورد آن سازمان و محصولات آن همواره تصویر مثبتی به مشتری ارائه کنند. می گویند یک کارخانه بزرگ تولید خودرو دارای دو توقفگاه بود. توقفگاه نخست که از خیابان مجاور قابل مشاهده بود متعلق به آن دسته از کارکنان بود که با خودروی تولیدی همین شرکت به محل کار خود می آمدند. کارکنانی که با خودروهای تولیدی شرکت های دیگر به آنجا می آمدند ناگزیر بودند در توقفگاه دوم، دورتر از خیابان مجاور توقف کنند. شرکت دارای این دیدگاه بود که اگر مشتریان بالقوه مشاهده کنند که کارکنان شرکت از محصولات شرکت های رقیب استفاده می کنند، این پرسش در ذهن آنها خطور می کرد.

۹) خود را به جای مشتری بگذارید تا احساسات او را درک کنید

همیشه ارزش آن را دارد که خود را به عنوان مشتری بدانید که به سازمان وارد می شود. همیشه خود را به جای مشتری بگذارید و آنگاه پرسید: آیا این سازمان از ورود من استقبال به عمل می آورد؟ هر قدر مشتری را بیشتر درک کنید توازن بین مشتری و محصول به صورتی در می آید که کفه ترازو به نفع مشتری سنگین تر خواهد شد.

<http://www.keyifiat.blogfa.com>

منبع : مطالب ارسال شده

<http://vista.ir/?view=article&id=92788>

آرزوی مدیریت یا مدیریت آرزوها؟!

شاید بسیاری از ما، هر چند گاهی آهی از ته دل روانه افکارمان می‌کنیم و در حسرت صدور حکم مدیریت در محل کارمان، شمارش معکوس را آغاز می‌نمائیم و وقتی به صفر می‌رسیم با دنیائی از ناامیدی همانند صفرهای سمت چپ یا پشت اعداد بی‌فایده باقی می‌مانیم و زار. اما بیابید واقعین باشیم. بیابید اگر شمارش معکوس را آغاز کردیم، حداقل وقتی به صفر رسیدیم، آغاز حرکت یا به عبارتی فرمان آتش باشیم. یعنی همانند صفرهای سمت راست یا جلوی اعداد.

همه ما به نوعی مدیریم. تعجب نکنید. چرا که هستیم، اما یا باور نداریم یا نمی‌خواهیم باور کنیم. گروهی باور دارند و گروهی نمی‌دانند. گروهی موفق هستند و گروهی در جا زدن را تجربه می‌کنند. گروهی دایم می‌اندوزند و گروهی تنها می‌دوزند. گروهی دایم می‌دوشند و گروهی تنها می‌نوشند. ما اگر در اداره مدیر نیستیم، در دایره دوستان که می‌توانیم باشیم. ما اگر در کارخانه مدیر نیستیم، در خانه که می‌توانیم باشیم. ما اگر مدیریم، مدیر هم که می‌توانیم باشیم.

راستی؛ ما تنها در آرزوی مدیر شدن هستیم یا بر آرزوها نیز مدیریت می‌کنیم؟

▪ مدیریت بر دیگران؟!

شاید روزانه این واژه‌ها را زیاد بازگو نمائیم. مرد سالاری، زن سالاری، کارگر سالاری، شاگرد سالاری، معلم سالاری، کارمند سالاری، کودک سالاری و نظایر آن.

حقیقت چیست؟ حقیقت، مدیریت سالاری است نه فرد سالاری. این مدیریت می‌تواند در جهت مثبت باشد یا استبدادی. می‌تواند منطقی باشد یا نادرست. این که کدام است باشد برای بعد.

- یک خانم خانه‌دار در خانه، بر شوهر و فرزندان خود مدیریت می‌کند اما ما می‌گوئیم زن سالاری.
 - یک مرد فروشنده در خانه، بر زن و فرزندان خود مدیریت می‌کند اما ما می‌گوئیم مرد سالاری.
 - یک سرپرست در کارخانه، بدون یک کارگر خاص و مدنظر، نمی‌توان کار را ادامه دهد اما ما می‌گوئیم کارگر سالاری.
 - یک شاگرد در کلاس درس، جو کامل کلاس را در اختیار دارد اما ما می‌گوئیم شاگرد سالاری.
 - یک معلم در کلاس درس، اجازه کوچک‌ترین شلوغی را به شاگردانش نمی‌دهد اما ما می‌گوئیم معلم سالاری.
 - یک کارمند در اداره، جو محیط اداری را در اختیار کامل دارد اما ما می‌گوئیم کارمند سالاری.
 - یک کودک بر عاطفه پدر و مادر خود، تسلط کافی را دارد اما ما می‌گوئیم کودک سالاری.
- راستی؛ ما چگونه‌ایم و چگونه سالاری هستیم؟

منبع : مجله موفقیت

<http://vista.ir/?view=article&id=9919>

 **vista.ir**
Online Classified Service

آسیب شناسی مدیریت مشارکت جو در سازمانها

یکی از رسالت‌های مدیر، مشارکت دادن زیر دستان در امور است و اجرای این نظام بدون بستر سازیهای مورد لزوم سازمانی و ایجاد زمینه‌های فکری صحیح در مدیریت و کارکنان ناکام می‌ماند و حتی به هرج و مرج در فضای سازمان نیز می‌انجامد که این مساله باعث بروز نگرش منفی به نظام مدیریت مشارکت جو خواهد شد. از این رو توجه به موانع اجرای صحیح نظام مشارکت در سازمانها از ضروریات است.

• آسیب‌های وارده به نظام مدیریت مشارکت جو

این آسیبها را می‌توان معلول موارد زیر دانست:

۱- پیش‌فرضهای نادرست در مورد مشارکت کارکنان

۲- عدم مشارکت کارکنان در سازمانها

۳- موانع فرهنگی مشارکت

۴- موانع سازمانی مشارکت

• پیش‌فرضهای نادرست در مورد مشارکت کارکنان

برخی دلایل که مدیران از مشارکت کارکنان استقبال نمی‌کنند به شرح زیر است:

۱- مشارکت کارکنان باعث بی‌نظمی و هرج و مرج می‌شود.

۲- مشارکت کارکنان می‌تواند باعث اشتباهات بزرگ شود.

۳- هنوز کارکنان و سازمانها آمادگی لازم برای مشارکت ندارند.

۴- اظهار نظر مخالف کارکنان، بی‌حرمتی به اقتدار مدیر یا رئیس است.

• عدم مشارکت کارکنان در سازمانها

دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها عبارتند از:

احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمانها

مغایر بودن اهداف فرد و سازمان

فقدان انگیزش

نبود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان

عدم ایجاد یک بستر فرهنگی

وجود سبکهای مختلف مدیریتی

موانع فرهنگی مشارکت

این نوع موانع باعث مقاومت در برابر تغییر مدیران و کارکنان می‌شوند و برطرف کردن آنها سبب ایجاد انعطاف ذهنی و شنیدن و پذیرش نظرات دیگران خواهد شد.

• مهمترین این موانع عبارتند از:

الف) جهل: جهل از موانع مشارکت است چون انسان جاهل شناخت لازم از مسایل ندارد. بنابراین توانایی مشارکت ندارد.

ب) نداشتن اعتماد به دیگران: اعتماد روح مشارکت است از این رو بی‌اعتمادی سدی در برابر کار جمعی است.

ج) نبود همدلی: همدلی سبب می‌شود تا انسان بتواند با دیگران بر مبنای تفاهم متقابل ارتباط برقرار کند.

• موانع سازمانی مشارکت

الف) ساختارهای دیوان‌سالاری: نظامهای قانونی و ساختارهای دیوان‌سالاری هر می از جمله موانع سازمانی مشارکت هستند.

ب) روابط رئیس - مرئوس: در سازمان‌های دیوان‌سالار، رابطه رئیس و مرئوسی و بالادستی و زیر دستگی حاکم است. توزیع نابرابر اقتدار و اختیارات سازمانی میان افراد یک سازمان، دیوار آهنینی در راه اجرای صحیح مشارکت است.

ج) برنامه ریزی متمرکز: برنامه ریزی از بالا به پایین و نبود ساختارهای جانبی از جمله مسائل آسیب‌زننده به نظام مشارکت هستند.

منبع: سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13930>

آشنایی با برنامه ریزی استراتژیک

۱- تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی روشی، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه‌ریزی خروجی فرایند برنامه‌ریزی است اما برنامه‌ریزی یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. از جنبه ماهیت، برنامه‌ریزی دارای انواع برنامه‌ریزی فیزیکی، سازمانی، فرایند، مالی، وظیفه‌ای و عمومی است. از جنبه افق زمانی، برنامه‌ریزی را می‌توان در قالب برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، برنامه‌ریزی میان مدت و برنامه‌ریزی بلندمدت دسته‌بندی کرد.

بیشتر برنامه‌ریزی‌ها بر اساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل آرمان‌ها و اهداف- طرح‌ها و اقدامات- منابع موردنیاز هستند. در این مدل‌ها ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمانها تبیین شده، سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع موردنیاز برای انجام پروژه برآورد می‌گردند.

۲- برنامه‌ریزی و تغییر

تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و . . . عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته که در

نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه‌ریزی در شکل اشاره شده در فوق ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی استراتژیک شد. بر خلاف برنامه‌ریزی سنتی که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند در برنامه‌ریزی استراتژیک، هدف تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه‌ریزی سنتی و برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار برد.

۳- استراتژی

استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود.

۴- برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند عمر کوتاه یا بلند داشته باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما رویکردی متفاوت دارد.



منبع : سایت راهکار مدیریت

<http://vista.ir/?view=article&id=13155>



آشنایی با سیستم‌های اطلاعات

در این مطلب سیستم‌های اطلاعات و سیستم‌های اطلاعات سازمانی تعریف می‌شوند و انواع معمول سیستم‌های اطلاعات سازمانی شامل سیستم‌های پردازش مبادلات، سیستم‌های اطلاعات مدیریت و سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری شرح داده می‌شوند.

کلیدواژه(ها) : سیستم‌های اطلاعات؛ سیستم‌های اطلاعاتی؛ سیستم‌های اطلاعات سازمانی؛ سیستم‌های پردازش مبادلات (TPS)؛ سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)؛ سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری (DSS)

۱- تعریف سیستم‌های اطلاعات

سیستم‌های اطلاعات عبارت است از یک سیستم کامل طراحی شده برای تولید، جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره، بازیابی و اشاعه اطلاعات در یک مؤسسه، سازمان یا هر حوزه تعریف شده دیگر از جامعه.

سیستم‌های اطلاعات سازمانی ۲ یک سیستم‌های اطلاعات برای کار بر روی اطلاعاتی است که به خود سازمان مربوط می‌شوند. اگر سازمانی کار تولید، جمع‌آوری و اشاعه اطلاعات آماری جمعیت کشور را به عهده دارد و برای این وظیفه از یک سیستم‌های اطلاعات استفاده می‌کند این سیستم‌های اطلاعات، یک سیستم‌های اطلاعات سازمانی نیست اما سیستم‌های اطلاعات نیروی انسانی یا سیستم‌های حسابداری این سازمان از جمله سیستم‌های اطلاعات سازمانی آن محسوب می‌شوند.

سیستم‌های اطلاعات سازمانی برای سه مورد انجام عملیات، کنترل عملیات، و تصمیم‌گیری در سازمانها استفاده می‌شوند. سیستم‌های اطلاعات سازمانی می‌توانند به صورت دستی یا کامپیوتری یا ترکیبی از دستی و کامپیوتری اجرا شوند.

۲- انواع معمول سیستم‌های اطلاعات سازمانی عبارتند از:

سیستم‌های پردازش مبادلات ۳: سیستم‌های اطلاعات سازمانی که از طریق تعریف فرایندها و رویه‌ها و پردازش اطلاعات، انجام و کنترل عملیات سازمان را به عهده می‌گیرند. سیستم‌های انبارداری، کارگزینی، حسابداری، تدارکات، مدیریت قراردادهای، فروش، کنترل موجودی، اموال، پیشنهادات داخلی، مدیریت نظرات مشتریان، آموزش و . . . سیستم‌های پردازش عملیات هستند.

سیستم‌های اطلاعات مدیریت ۴: گونه‌ای از سیستم‌های اطلاعات سازمانی کامپیوتری که اطلاعات داخلی سازمان را از سیستم‌های پردازش عملیات می‌گیرند و آنها را در قالب‌های بامعنی و مفید به عنوان گزارش‌های مدیریت خلاصه می‌کنند تا در انجام وظایف مدیریتی مانند کنترل و تصمیم‌گیری استفاده شوند.

سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری ۵: گونه‌ای از سیستم‌های اطلاعات سازمانی کامپیوتری که در تصمیم‌گیریهای نیازمند مدلسازی، فرمولبندی، محاسبه، مقایسه، انتخاب بهترین گزینه یا پیش‌بینی سناریوهای محتمل به مدیریت کمک می‌کنند.

تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات، تخصصی است که با استفاده از آن یک سیستم‌های اطلاعات سازمانی تعریف، تحلیل، طراحی و اجرا می‌شود.

پی‌نوشت‌ها

information system ۱

۲ organizational information system

۳ transaction processing system

۴ management information system

۵ decision support system

نویسنده: مجید امیدوار

منبع : سایت راهکار مدیریت

<http://vista.ir/?view=article&id=13156>



آیا مایلید ثروتمند شوید؟!

«پول که تو خیابان نریخته!!» «من هرگز کار خوب پیدا نمی‌کنم». «من هیچ وقت پول در نمی‌آورم». «لیاقتش را ندارم». کدام يك از این اعتقادات، باور شماست؟ آیا واقعاً فکر می‌کنید که چنین اعتقاداتی برایتان چه نتیجه‌ای به بار می‌آورد؟ اینها اندیشه‌های محدود و بسیار دست و پا گیر هستند. شاید خانواده شما درباره پول چنین اعتقاداتی داشتند. زیرا تا زمانی که اعتقادات آنها را خودآگاهانه رها نکنیم، این باورها با ما می‌مانند. این اعتقادات از هر کجا که آمده باشد و در ذهن شما لانه کرده باشد، اگر می‌خواهید ثروتمند شوید باید هشیاری شما را هر چه سریعتر ترك کند. واقعیت این است که ثروت حقیقی با داشتن احساس نیکو نسبت به خود آغاز می‌شود، همچنین داشتن این احساس که هرگاه، هرچه را بخواهید به دست می‌آورید و هرگز مقدار پول و میزان ثروت مسئله مهمی نیست. در حقیقت مسئله اصلی جایگاه ذهنی شماست. ثروت یا فقر، تنها نمایانگر آرمانهایی است که در سر شما می‌گذرد. اگر این باور را نداشته باشیم که «لیاقت» ثروتمند بودن را داریم، حتی اگر ثروت در دامن ما بریزد، به طریقی آن را نمی‌پذیریم. از پیش رفتن در مسیر تازه «توانگری» وحشت نداشته باشید و احساس نکنید لیاقتش را ندارید. به هرچه بیندیشیم افزایش می‌یابد. پس به فرض‌ها و بدهی‌ها نیندیشید. اگر به فقر و تنگدستی و قرض توجه کنید، تنگدستی و قرض‌تان بیشتر می‌شود، خزانه الهی لبریز و بی‌انتهاست. در شبی مهتابی، ستاره‌ها را بشمرید. یا مشتتی شن به دست بگیرید و اگر توانستید دانه‌های آن را بشمارید. يك دانه هندوانه می‌تواند، يك مزرعه بزرگ هندوانه بدهد. پس برای هر چه دارید شاکر باشید تا افزایش آن را شاهد باشید. همه آنچه را که در زندگی دارید از مادی و معنوی را با محبت واقعی متبرک کنید. اعتقاد ما به تنگدستی و تنگنا تنها چیزی است که ما را محدود می‌کند. آیا پول را تنها به این منظور می‌خواهید که به دیگران کمک کنید؟ در این صورت معتقدید که بی‌ارزش است و هیچ وقت چیزی عایدتان نمی‌شود. مطمئن شوید که اکنون دست رد به سینه ثروت نمی‌زنید.

اگر به شام دعوت شدید با شادی و لذت بپذیرید. در این فکر نباشید که «وای باید او را هم به شام دعوت کنید». این احساس را نداشته باشید که با مردم معامله کنید. هدیه بدهید تا در عوض آن هدیه بزرگتری دریافت کنید. در قبال هر هدیه‌ای، لیخند برزید و تشکر کنید. به این طریق اجازه می‌دهید کائنات دریابند که شما آمادگی دریافت خیر و برکت را دارید.

هشیاری شما از ثروت، به پول بستگی ندارد. پول شما به هشیاری‌تان از ثروت وابسته است. اگر بتوانید ثروت بیشتری را تصور کنید، ثروت بیشتری به سراغ تان خواهد آمد. لحظه‌ای چشم خود را ببندید و فکر کنید که در کنار اقیانوس زیبایی ایستاده‌اید شما می‌توانید که با يك قاشق چایخوری از این اقیانوس استفاده کنید و یا می‌توانید يك سیستم لوله‌کشی از آنجا به داخل منزل خود بکشید. پس متوجه شدید که همه چیز به اراده و تصور شما بستگی دارد. طرف شما میزان هشیاری شماست که همواره می‌تواند بزرگتر شود. دست کم روزی يك بار با آغوش کاملاً گشوده بنشینید و بگویید «آغوش من برای پذیرفتن همه خیر و خوشی و فراوانی کائنات گشوده است.» پس از مدت کوتاهی اثر این جمله جادویی را در می‌یابید.

کائنات تمام آن چیزی را که در هشیاری شماست به شما می‌بخشد. پس به کم قانع نباشید. این جمله تأکیدی را در چند جای خانه در مقابل چشمانتان قرار دهید. گذاشتن پس انداز روزانه را به یک عادت تبدیل کنید. از پولی که به دست می‌آورد لذت کافی ببرید. فکر کنید در هفته گذشته و یا در ماه گذشته چقدر از درآمد خود را جهت تفریح خرج کرده‌اید. اگر استفاده نکرده‌اید خود را جریمه کنید. حتی به میزان کم نیز شما باید از پول خود در جهت تفریح استفاده کنید. لازم نیست که پول مسئله جدی زندگی شما باشد. از دور به آن نگاه کنید. پول وسیله‌ای برای مبادله است. باید در هشیاری خود ببینید که برکت از همه جا و هر جا می‌تواند بیاید به شرطی که آغوش شما برای پذیرفتن آن باز باشد.

منبع : مجله راه زندگی

<http://vista.ir/?view=article&id=11775>

 **vista.ir**
Online Classified Service

ابتدا امور نخست را انجام دهید

مردمان موثر به جای مدیریت زمان به مدیریت خویشتن می‌پردازند. به جای واکنش نشان دادن به مسائل اضطراری و به جای اینکه به ضخامت امور نازک بپردازند، یا گرفتار امور بی‌اهمیت شوند، به اولویت‌ها و ارجحیت‌های خود می‌پردازند. یعنی امور نخست (اموری که آنها را به هدف اصلی شان بیشتر نزدیک می‌کند) را نخست انجام می‌دهند.

همه چیز دوباره آفریده می‌شود. نخست به صورت ذهنی و آنگاه به صورت عملی. به این دلیل نخست شعار رسالت و نظام ارزشی خود را بنویسید، تا دقیقاً بدانید چه چیز را می‌خواهید محقق سازید و به اجرا درآورید. آنگاه هر چیز دیگری را پیرامون این کانون محوری، برنامه‌ریزی و اجرا کنید و از همه مهمتر بیاموزید چگونه به سایر مسایل و اموری که پیش می‌آیند «نه» بگویید. زیرا با این کار، به مهمترین امور «آری» می‌گویید و پاسخ مثبت می‌دهید. گوته می‌گوید: اموری که بیشترین اهمیت را دارند، نباید قربانی اموری شوند که کمترین اهمیت را دارند. بنابراین، اولویت‌های خود را تشخیص و سازمان بدهید و اجرا کنید.



افرادی که به طرز موثری مدیریت خویشتن را در پیش می‌گیرند، نظم زندگیشان ناشی از درون خودشان و کنش اراده آزاد آنهاست. یعنی پیرو ارزش‌هایی هستند که خود انتخاب کرده‌اند و این اراده و تمامیت وجود را دارند که احساس‌ها و حالات خود را تابع آن ارزش‌ها و معیارها سازند. ای. ام. گری یکی از پژوهشگرانی که عوامل موفقیت را عمیقاً مورد بررسی قرار داده است، می‌گوید: بزرگترین عامل موفقیت، خوش اقبالی و دوستان و آشنایان مناسب نیست. بزرگترین عامل موفقیت این است که نخست امور نخست را انجام دهید.

منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=124122>

اثر پروانه ای

به تازگی مقاله ای در مورد پدیده ای به نام "اثر پروانه ای" خواندم. منطق "تئوری chaos" نوسان کوچک آغازینی است که می تواند نوسانات و تغییرات عمده ای در رفتار سیستم به وجود آورد. این اصطلاح به ایده اثر پروانه ای بر می گردد که بال زدن یک پروانه در اتمسفر کالیفرنیا می تواند مجتر به گردباد در کانزاس شود. اگر پروانه پر نزند، منحنی سیستم تغییرات زیادی پیدا می کند.

احتمالا از خود می پرسید که این اثر چه ارتباطی با پشتیبانی از مشتری دارد؟ مساله را باز می کنیم. تحقیقات در مورد مشتریان نشان می دهد که مهمترین دلیلی که باعث می شود آنها کسب و کاری را رها کنند و هرگز بازنگردند، رفتار یک کارمند است. خواه، این رفتار بی ادبانه و خواه از روی بی تفاوتی باشد، ما در را بسته یا تلفن را قطع کرده و می گوئیم: "من هرگز به اینجا بر نمی گردم."

حال باید دید چه عاملی باعث می شود یک کارمند از روی بی تفاوتی با مشتری برخورد کند؟ باید به عقب برگردیم و تصمیم خود برای استخدام این کارمند را مورد بررسی مجدد قرار دهیم، شاید او کارمند از نوعی که مورد نیاز

ما بوده، نباشد. آموزشی که به کارمند خود داده ایم موثر و یا نوع آن متناسب با شغل وی نبوده است. اما، من عقیده دارم که مهمترین دلیل این است که مدیر آن کارمند با وی از روی بی تفاوتی برخورد کرده است. ممکن است این دلیل مطلق نباشد اما اکثر ما اثری را که بر اطرافیان خود داریم نادیده می گیریم. توجه نمی کنیم که پروانه می تواند گردبادی از ارائه سرویس نامناسب به مشتری را باعث شود.

بنابراین، چگونه می توانیم مطمئن شویم که اثر پروانه ای مثبت و نه منفی باشد؟ به موارد زیر توجه کنید:

۱) چگونه وضعیت روحی شما کلمات شما را تحت تاثیر قرار می دهد؟ آیا اتفاقی در زندگی شخصی شما و یا در جلسه ای که داشتید رخ داده رفتار شما با کارمندان را تحت تاثیر قرار داده است؟ زمانی را به خاطر داشته باشید که پس از یک جلسه نه چندان خوشایند در مورد بودجه و مسائل مالی، کارمندی به در اتاق شما می زند! واکنش شما چگونه خواهد بود؟ البته، هرکسی ممکن است روز بدی داشته باشد اما مهم آن است که نگذاریم این روز بد بر رفتار ما با دیگران، بخصوص کسانی که برای ما کار می کنند، اثر بدی بگذارد.

۲) تا به حال چندبار این جمله را در مورد رئیس خود به کار برده ایم "امروز اصلا روز خوبی برای صحبت با بیل نیست، به نظر می آید روز بدی داشته است."؟ این جمله در چشم بهم زدنی در محیط پخش می شود. برای بسیاری از افراد این اظهارنظر بار منفی و برای بسیاری سکوت و بی تفاوتی به همراه دارد. کارمندان به در اتاق می زنند و جویای احوال مدیر خود می شوند. به عنوان مثال، وقتی مدیری بیش از حد سکوت می کند، نگرانی کارمندان بیشتر می شود.

۳) به خاطر داشته باشید که کسی شما را می بیند و اگر مدیر هستید، تعداد کسانی که شما را نظاره می کنند افزایش می یابد. صحبت های شما با مشتریان و نحوه برخورد با آنها و حتی نظر شما درباره آنها پس از اینکه مشتریان دفتر یا مغازه را ترک می کنند، همه از مواردی است که کارمندان



از روی آنها الگوبرداری می کنند. مدل خوبی برای پشتیبانی از مشتری رسم کنید تا کارمندان شما نیز چنان کنند. (۴) روزی یک کار خوب و شایسته برای کسی انجام دهید. اشارات کوتاه اما پسندیده باعث خلق وضعیت های نیکو می شود. تغییر حالت فرد باعث می شود اثری که بر دیگران می گذارد خارق العاده باشد و آنها نسبت به خود نیز احساس خوبی پیدا کنند. به انتظار مشاهده عملکرد سه ماهه یک کارمند نباشید تا از وی قدردانی کنید. به کارهای مثبت آنها بلادرنگ اشاره کنید و همه را تشویق به انجام صحیح مسئولیت خود نمایید. بسیاری اشارات کوچک گزیده های مثبتی را شامل می شوند. گمان می کنم به فکر فرو رفتید. این جملات تازه نبودند اما سعی کنید به عنوان یک مدیر به برخوردهای خود دوباره توجه کنید. کارمندان شما به اختلاف شما و مشتریان پی برده و مشتریان نیز تفاوت میان کارمندان تان را می فهمند.

منبع : تجارت اینترنتی

<http://vista.ir/?view=article&id=99054>



احساس مسئولیت همگانی

اینکه همه در یک سازمان احساس مسئولیت عمومی در باره همه آنچه در سازمان می گذرد داشته باشند از ایده آلهای هر مدیری می باشد . در اکثر گفتگوها در مورد آنچه یک سازمان می خواهد دست یابد اینکه همه افراد از نگرهبان دم در تا مدیر عامل در مقابل مسائل سازمان احساس مسئولیت کنند بسیار سخن گفته می شود . ولی آیا با بیان ایده الهایمان و تکرار آنها می توانیم به این مهم دست یابیم . آیا می توانیم با سخنرانی در اینمورد به این مهم دست یابیم . آیا با گفتن اینکه شما در مقابل هر آنچه در سازمان می گذرد مسئول هستید آنها هم به همه و با یک شرح ثابت ما را به این هدف میرساند . به نگرهبان بگوییم تو در مقابل هر آنچه در شرکت می گذرد مسئولی . به کارمند اداری بگوییم ببین من همه امیدم در این شرکت به



توست . به مدیر تولید و.... همین کلمات را بگوییم آیا به این احساس مسئولیت همگانی دست می یابیم ؟ مسلم است که با گفتن اینمورد به همه کس این هدف حاصل نمی گردد .

پس چه باید کرد ؟ برای حصول این هدف باید با ایجاد سیستمهای مناسب این حس مسئولیت همگانی را نهادینه کرد وگرنه تا مدت محدودی کاربرد خواهد داشت و بمرور زمان این حس فراموش خواهد شد . روشهایی مانند ایجاد تیمهای فرآیندی و یا نگاه فرآیندی و نه وظیفه گرایانه در سازمان به این قضیه کمک می کند .

وقتی مشکلی پیش می آید تشکیل تیمهای حل مشکل با کمک افراد موثر و درگیر با موضوع- سیستم موثر و واقعی پیشنهادات و توجه به نظرات تمام افراد در سازمان در مرحله تصمیم سازی -گوش دادن به صحبتهای کارکنان نه در شکل ظاهری و نمایشی که با اعتقاد کامل - هویت بخشی به تیمها و بخشهای مختلف و آشکار سازی نقش آنها در نظام کلی شرکت - ایجاد حس تعلق در کارکنان به روشهای مختلف مانند ایجاد واحدهای خودگردان که ضمن ایجاد حس تعلق قسمتی با تعریف شاخصهای مناسب که در جهت اهداف و استراتژی شرکت هستند در کل در خدمت سازمان قرار می گیرند .و..می تواند مشارکت و حس مسئولیت را در سازمان نهادینه کند وگرنه صرف گفتن اینکه همه در مقابل همه چیز مسئول هستید

منبع : خاطرات یک مدیر

<http://vista.ir/?view=article&id=111714>

ارتباط موثر.راز موفقیت مدیران

«در یک مفهوم دقیق تر، انسان از مفهوم ارتباطات، یک جریان دو سویه تفهیم و تفاهم میان دو موجود زنده را درک می کند. ارتباط بین دو انسان، نوعی رفتار اجتماعی است که از مفهوم «فاعلیت» یک قطب تا فهم و احساس و رفتار قطب دیگر گسترده است. ارتباطات، نوع خاصی از رفتار اجتماعی یا رفتار متقابل است که طی آن، مفهوم مورد نظر مستقیماً به کمک علامات مختص به موضوع، به گیرنده منتقل می شود.»

کلمات کلیدی: ارتباط موثر.راز موفقیت مدیران فرایند ارتباط

مفهوم از یک منبع (دهنده پیام) به گیرنده آن می رسد. این پیام به صورت رمز درمی آید (شکل نمادین به خود می گیرد) به وسیله نوعی ابزار (کانال) به گیرنده پیام می رسد و او آن را به صورت پیام در می آورد. (از رمز خارج می کند) که مقصود و مورد نظر دهنده پیام است. منبع پیام از طریق به رمز درآوردن یک فکر یا اندیشه به وجود می آید.



پیام یک محصول فیزیکی و واقعی است که در سایه به رمز درآوردن منبع پیام

به وجود می آید هنگامی که ما حرف می زنیم کلام همان پیام است. هنگامی که می نویسیم، نوشته چیزی جز پیام نیست. کانال وسیله ای است که پیام از آن عبور می کند. منبع پیام & کانال را مشخص می کند و ما باید تعیین کنیم که آیا از یک کانال رسمی یا غیررسمی استفاده می کنیم. گیرنده پیام، موضوع یا کسی است که پیام به او داده می شود. ولی پیش از آنکه پیام دریافت شود باید نماد یا علائم موضوع در آن به گونه ای درآید که برای گیرنده پیام قابل درک باشد. این مرحله را از رمز خارج کردن پیام می نامند. از طریق بازخور هم می توان مشخص کرد که آیا گیرنده پیام آن را به درستی درک کرده است یا خیر.

▪ مدیران عوامل ذیل را مانع از یک ارتباط صحیح و مناسب در محیط کار معرفی می کنند:

(۱) فقدان دانش و اطلاعات؛

(۲) مشخص نکردن اولویتها به طور دقیق؛

(۳) گوش نکردن؛

(۴) فقدان درک کامل سخن گوینده و قصور در پرسش؛

(۵) عدم توجه به نیازهای دیگران؛

(۶) خوب فکر نکردن و زود نتیجه گیری کردن؛

(۷) از دست دادن صبر و شکیبایی و وارد بحث و جدل شدن؛

۸ (کمبود وقت؛

۹ (حوصله نداشتن؛

۱۰ (تلاش نکردن برای چاره جویی.

اگر این مشکلات شناخته و برطرف نشوند می توانند تاثیر ارتباط مدیر را با دیگران به شدت کاهش دهند. به طور کلی ناتوانی در ایجاد ارتباطی موثر

پیامدهای زیر را دربر دارد:

- از دست دادن کار؛

- عدم ایجاد تفاهم؛

- فروکش کردن شور و اشتیاق؛

- عدم کارایی و در نتیجه ایجاد خطا؛

- کاهش در قدرت تولید؛

- ناکامی و خصومت؛

- کاهش اعتماد به نفس؛

- عدم حضور در محل کار؛

- احساس بی علاقه گی نسبت به محیط کار؛

- بی خوابی؛

- تغییر دادن مکرر پرسنل؛

- تضعیف روحیه فعالیت گروهی؛

- کاهش خلاقیت؛

- روحیه ضعیف؛

- پرسنل افسرده و غمگین.

▪ باتوجه به موانعی که برسرراه ارتباط قرار دارد، مدیران برای رفع این موانع باید موارد زیر را مورد توجه قرار دهند:

۱ (به بازخورها توجه کنند؛

۲ (در گوش دادن به حرف دیگران توجه لازم را مبذول دارند؛

۳ (توانایی کنترل احساسات را در محیط کار تقویت کنند؛

۴ (به ارتباطات غیرگفتاری توجه داشته باشند؛

۵ (به شرایط روحی و ذهنی طرفهای مقابل خود توجه کنند؛

۶ (با مخاطبان خود همدلی کنند.

چنانچه مدیران مهارتهای لازم در برخورد با کارمندان سمج و بهانه جو را فراگیرند می توانند ارتباطی موثر را در محیط کار برقرار سازند.

منبع : پایگاه اطلاع رسانی مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=103590>

 **vista.ir**
Online Classified Service

ارزش انجام دادن

پیتر دراگر در مقاله خود به نام «مدیریت اثربخش کسب و کار» (هاروارد بیزینس ریویو، مه - ژوئن ۱۹۶۳) گفته بود: «هیچ کاری بیهوده‌تر از این نیست که تلاش زیادی برای انجام دادن کاری به عمل آورید که اصلاً ارزش انجام دادن را ندارد. کاری را تنها به این دلیل انجام ندهید که بگویید حجم کارم افزایش یافته است. منظور من این است که شما نباید خود را مجبور و ملزم به انجام چنین کاری بدانید.»

در کتاب حاشیه فرآیندها، پیتر کین به خطرات اجرای فرآیندهای غلط و نادرست پرداخته است. او هشدار می‌دهد که در بسیاری موارد، حتی بهترین سطوح پیشرفت نیز به معنای عملکرد بهتر در کسب و کار نیستند. کین بر اهمیت توسعه فرآیندهایی تأکید می‌کند که ارزش جدیدی را برای افرادی به دنبال دارند که حاضرند بابت تحقق آنها هزینه کنند.

برای انتخاب و گزینش کارهای ارزشمند از کارهایی که تنها پول و وقت شما را تلف می‌کنند، به دنبال طرح‌هایی باشید که برای مشتریان ملموس هستند،

بر صلاحیت‌های محوری شما تأثیر می‌گذارند و یا شما را از رقبایان متمایز می‌سازند. سرمایه‌گذاری‌های خود را متمرکز بر فرآیندهایی کنید که ارزشمند هستند و تنها بر اساس سنت‌ها و سبک‌های قدیمی، هر فرآیندی را دنبال نکنید. نوآوری و ابتکار می‌تواند به طور ناگهانی، فرآیندهای معمولی را به فرآیندهایی ارزشمند تبدیل سازد و فعالیت‌های معمول امروز را به فعالیت‌هایی در آینده تبدیل کند که به شدت باعث خرسندی مشتریان و سودآوری شما می‌شوند.



منبع : نشریه میثاق مدیران

<http://vista.ir/?view=article&id=104547>

 **vista.ir**
Online Classified Service

از روش مهندسی ارزش در چه مرحله‌ای از طول عمر طرح استفاده می‌شود

لازم است توجه داده شود که از روش مهندسی ارزش پیش از شروع طرح، در برنامه ریزی استراتژیک، تعیین اولویت طرح‌ها - در شرایط محدودیت منابع و تعدد طرح‌ها - برای انتخاب طرح با بیشترین ارزش، تخصیص بهینه منابع، شروع و برنامه ریزی طرح، استفاده می‌شود و پس از شروع مطالعات طرح در مراحل زیر، در طول عمر طرح، مطالعات مهندسی ارزش مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- مرحله مطالعه سیمای طرح (شناسائی)
- مرحله مطالعات توجیهی طرح (مقدماتی)
- مرحله تهیه طرح تفصیلی و تعیین مشخصات فنی





- مرحله اجرای طرح
- مرحله بهره برداری و نگهداری
- مرحله بهسازی و نوسازی

انجام تحلیل/ مهندسی ارزش در مراحل مختلف مطالعه و طراحی در برخی سازمان ها در کشورهای پیشرفته بر حسب بزرگی و پیچیدگی طرح ها الزامی شده است ، از جمله در اداره طراحی بزرگراههای اتارویو مراحل انجام مهندسی ارزش به شرحی که ملاحظه می شود ، می باشد :

در طرحهای کوچک و متوسط معمولی یک مرحله کارگاه مهندسی ارزش ۳ تا ۵ روزه در انتهای مطالعات توجیهی (مقدماتی) و در طرح های متوسط پیچیده ، علاوه بر آن ، یک کارگاه ۳ تا ۵ روزه نیز حدود ۶۰٪ پیشرفت مرحله طراحی تفصیلی ، برگزار می شود .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=14042>

 **vista.ir**
Online Classified Service

اشتباه مدیران !

• چگونه به رییس خود می گوئید که اشتباه می کند؟

▪ پاسخ کوتاه این است: بسیار محتاطانه.

با این که انجام چنین کاری ریسک بزرگی به نظر می رسد، نکات مثبت بسیاری نیز به همراه دارد. زمانی که شما بازخوردهای با ارزش به رییس خود ارایه می دهید، او به شما به عنوان راهنمای معتمدی ارزش می نهد. خواه شما نایب ریسی باشید که با مدیرعامل شرکت مخالفت می کنید و خواه کارمند دون پایه ای که با سرپرست خود اختلاف عقیده دارید، کلید مخالفت کردن با رییس این است که بدانید چگونه عقاید خود را مطرح کرده و با وی در میان بگذارید. باید مطالبی را که عنوان می کنید، منطقی و صحیح باشند. اما حتا زمانی که حق با شماست، اگر عقاید خود را با طرز برخورد



مناسبی عنوان نکنید، به طور حتم کسی به سخنان شما گوش نخواهد داد.

• در این جا به بیان هفت راه برای مطلع ساختن مدیران و سرپرستان از اشتباهات خود می پردازیم:

(۱) با عصبانیت وارد جلسه ی گفت و گو نشوید. به طور کلی، مدتی وقت لازم است تا سرپرستان متوجه شوند که سیاست و نوآوری جدیدی را که در پیش گرفته اند، به درستی عمل نمی کند. تغییرات بدون مواجه شدن با حوادث غیر منتظره، در شرکتها ایجاد نمی شوند. پیش از آن که هر اقدامی انجام دهید، اطمینان داشته باشید که سیاست جدیدی به نفع شرکت به مدیر و یا سرپرست خود ارایه خواهید داد. چنانچه عصبانی هستید و فکر می کنید که با پرخاش گیری و رفتاری نادرست با رییس خود مواجه خواهید شد، پیش از ملاقات با وی، با یکی از دوستان خود درباره ی این موضوع به گفت و گو بپردازید و یا این که صدای خود را بر روی نواری ضبط کنید. سپس نوار را برگردانده و به صدای خود گوش دهید. به طور حتم با این روش متوجه راهها و پیشنهادهای بهتری برای ارایه به رییس خود می شوید که وی را تشویق به بهبود اوضاع خواهد کرد.

۲) پیش از آن که وارد جلسه‌ی گفت‌وگو با رییس خود بشوید، از وی درباره‌ی موضوع بحث خود کسب اجازه کنید. بعضی اوقات، شاید زمانی را که برای گفت‌وگو با رییس خود انتخاب می‌کنید، زمان مناسبی نباشد. ممکن است در آن زمان رییس شما درگیر مشغله‌ی ذهنی باشد و یا در حال حل مسایل و مشکلات دیگر، بنابراین اگر به شما وقت ملاقات داده نشد، باید دوباره در وقت بهتری تلاش کنید.

۳) به عقیده‌ی خود اطمینان داشته باشید. اگر قصد دارید از شرایط موجود در شرکت و عملکرد رییس خود شکایت کنید، به اعتراضات خاص و مهم‌تر در پایان جلسه‌ی گفت‌وگو اشاره کنید. بر روی اطلاعات و نقطه‌نظراتی تاکید داشته باشید که بر گفته‌ها و اعتراضات شما صحنه گذارد.

۴) بر روی نکات مثبت نیز تاکید کنید. شما می‌توانید ابتدا به نکته‌ای مثبت درباره عملکرد رییس خود اشاره کنید و پس از آن به راحتی عقاید خود را درباره مشکلات موجود ابراز کنید. از پرخاشگری به شدت پرهیز کنید و به تأکید بر روی نکات مثبت همچنان ادامه دهید.

۵) با دقت به سخنان رییس خود گوش دهید. شما نباید متکلم وحده باشید. سعی کنید رییس‌تان را نیز در گفت‌وگو درباره مسایلی که برای‌تان اهمیت دارد درگیر کنید. سعی کنید بیشتر شنونده باشید تا گوینده. با گوش دادن، نه تنها نگرانی‌های خود را برای بهبود اوضاع شرکت نشان می‌دهید، بلکه باعث جلب اطمینان وی نیز خواهید شد.

۶) با رییس خود به گونه‌ای رفتار کنید که با یک مشتری رفتار می‌کنید. مشکل خود را به گونه‌ای مطرح کنید که مشابه زمانی باشد که در حال فروش محصول و یا خدمتی به مشتری هستید. مشتریان خدمات مورد نیاز خود را همان‌گونه که خود می‌خواهند می‌خرند، نه آن طور که شما از آنها می‌خواهید. به رییس خود بگویید که چرا راه‌کارهای موجود در شرکت، مورد پسند مشتریان نخواهد بود.

۷) زود خسته نشوید و موضع خود را ترک نکنید. نباید انتظار داشته باشید که تنها با یک جلسه‌ی بحث و گفت‌وگو، رییس‌تان به سرعت تغییر مسیر دهد. مدیران کمی هستند که سیاست‌ها و استراتژی‌های خود را تنها با شنیدن یک مشکل و یک مخالف تغییر دهند. تجربه مدیران به مراتب از تجربه شما بیشتر است. به طور حتم، او پیش از انتخاب سیاست‌های موجود، درباره‌ی آن‌ها تفکر و بررسی کرده است. بنابراین نباید انتظار داشته باشید که همان مرتبه‌ی نخست، تغییری در روش‌ها ایجاد کند.

برای تلاشی دوباره باید گام به گام پیش رفته و اهداف ویژه و مهم‌تر را به آرامی بیان کنید. جمع آوری شواهد و مدارک جدید، به شما کمک بیشتری خواهد کرد. اما اگر پس از چندین بار تلاش، رییس‌تان متقاعد نشد، از موضوع صرف نظر کنید. از وی برای فرصتی که در اختیار شما قرار داده تا عقاید خود را بیان کنید، تشکر کنید و از تظاهر به قهر و ترشرویی پرهیزید.

بیش‌تر مدیران به کارمندانی اهمیت و ارزش بیشتری می‌نهند که در جهت بهبود اوضاع سازمان و یا شرکت تلاش می‌کنند. اگر شما پس از ابراز عقاید خود درباره‌ی مشکلات، همچنان به عنوان عضوی از این تیم به کار خود ادامه دهید، دفعه‌ی بعدی که حرفی برای گفتن داشته باشید، با پذیرایی بیشتری از سوی رییس خود مواجه خواهید شد.

منبع : بانک اطلاعات گردشگری

<http://vista.ir/?view=article&id=95305>

 **vista.ir**
Online Classified Service

اضافه کاری خوب است یا بد؟!

امروزه اضافه کاری به عنوان یکی از موضوعات قابل توجه در مدیریت منابع انسانی فکر برخی از پژوهشگران را تسخیر کرده است. آنها معتقدند استفاده از اضافه کاری به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی در حداقل سه حالت زیر مجاز است:



- روشی برای افزایش استفاده ی کارآمد از دارایی های سرمایه ای مانند تجهیزات و تأسیسات
 - واکنش سریع به حجم کار در مقابل نیازهای موقت به منابع انسانی
 - عدم امکان پیش بینی مدت انجام کار و در نتیجه جبران آن از طریق اضافه کاری
- علاوه بر وضعیت های فوق یکی دیگر از علل متداول اضافه کار که مأموس تر است غیبت همکاران یا کمبود نیرو است.



نکته ی مهمی که در اضافه کاری باید مورد توجه قرار گیرد (و معمولاً قرار نمی گیرد!) طراحی و تدوین شاخص های بهره وری به این منظور است که چه میزان کار در ساعات عادی قابل انجام است و چه میزان در ساعات اضافه کاری. فقدان این گونه شاخص ها توانایی مدیران را در تشخیص مشکلات کارایی و نظارت بر انجام اضافه کاری کاهش می دهد. آنچه که مسلم است باید نیاز به اضافه کاری پیش بینی شده و طرح هایی برای آن وجود داشته باشد. همچنین از عدم سوء استفاده از اضافه کار باید اطمینان حاصل کرد و دست آخر اینکه اطلاعات مربوط به هزینه ها و توجیه اضافه کاری باید از طریق يك سیستم اطلاعات مدیریت همواره در دسترس باشد.

نظر شما درباره ی اضافه کاری چیست؟ آیا به خاطر نیاز مادی و جبران کسورات از اضافه کار استفاده می کنید؟ آیا پرداخت پاداش تحت عنوان اضافه کاری را که در برخی سازمان ها شایع است درست می دانید؟

افشین دبیری

منبع : مدیریت منابع انسانی

<http://vista.ir/?view=article&id=77554>

 **vista.ir**
Online Classified Service

اعجاز مدیریت فکر در موفقیت!

در این مطلب کوتاه سعی داریم در چهار عبارت ساده اما موثر، مدیریت فکر در فرآیند رسیدن به موفقیت را به شما نشان دهیم.

(۱) من می توانم، پس انجام می دهم:

معمولاً تزریق عوامل محرک به فرد برای فرار از بحران و رسیدن به مرحله ای که آن را موفقیت می نامیم، مهم ترین قسمت کار هر فرد است. بیان جملاتی همچون «می توانم، پس حتماً می توانم انجام دهم» دارای اعجاز نهفته ای هستند که هر فرد را در هر مرحله از خود دگرگون کرده و بیش از پیش مصمم می سازد.

(۲) هرگز رهاش نمی کنم:

بی شک هیچ فردی نمی تواند همواره در انجام امور مورد نظر موفقیت و



کامیابی را در مرحله نخست و اولین آزمایش تجربه کند پس اعتقاد به جمله

«هرگز رهایش نمی‌کنم» می‌تواند سرآغاز محکمی برای بازگشت به چرخه تلاش و آزمایش دوباره امور باشد.

(۳) از دیگران یاد می‌گیرم:

این یادگیری می‌تواند شامل ۲ بخش عمده باشد؛ نخست یادگیری و به‌نوعی عبرت از خطاهای دیگران و دوم یادگیری و الگوبرداری از موفقیت‌های آنان. چه بسا در گوشه‌گوشه شکست آنها نکات راهنماگونه‌ای برای رهنمون ساختن شما به سوی موفقیت وجود داشته باشد. الگوبرداری از موفقیت آنها نیز می‌تواند سوق‌دهنده شما به سکوه‌های برتر زندگی تلقی شود.

(۴) می‌پذیرم که اشتباهاتی داشته‌ام:

خیلی جالب است وقتی قبول می‌کنید که اشتباهاتی در زندگی داشته‌اید. بیشتر از هرکسی به خود کمک کرده‌اید که در کمترین مدت قدم در راه اصلاح اشتباهات و رسیدن به کامیابی بردارید. چه بسا مقاومت بتواند کامیابی شما را به تاخیر بیندازد.

منبع: goodhouse

منبع: تهران امروز

<http://vista.ir/?view=article&id=79060>

 **vista.ir**
Online Classified Service

اگر می‌خواهید جذاب باشید...

همه ما علاقه‌مندیم پادمان در دل‌های اطرافیان باقی باشد و این تنها با سلاح خُلق خوش حاصل می‌شود. هنگامی که به خاطرات پررنگمان با آشنایان مراجعه می‌کنیم افراد مهربان و خوش اخلاق از ماندگارترین شخصیت‌ها در ذهن و رحمان می‌باشند. چنین ماندگاری در قلب‌ها آرزوی همه ماست و این مهم به دست نمی‌آید مگر آن که از رموز آن آگاه باشیم.

یکی از مهمترین رازهای رسیدن به آن جذابیت است و قبل از هر چیز باید بدانیم که جذابیت چیزی غیر از زیبایی است. شخص می‌تواند صورت زیبایی نداشته باشد اما بسیار جذاب باشد و هم چنین می‌تواند بسیار زیبا باشد اما اصلاً جذابیت نداشته باشد. جذابیت و گیرایی يك ویژگی کاملاً اکتسابی است و به راحتی می‌توانیم صاحب آن باشیم:

۱ - ظاهری آراسته داشته باشید. تمیز و مرتب باشید، هماهنگی و پاکیزگی شما، ناخودآگاه شما را جذاب می‌کند. بعضی از افراد براساس تصویری اشتباه برای جذاب شدن به زحمت زیادی می‌افتند و خود را به شکل‌های عجیب و غریبی درست می‌کنند. مهمترین مسئله این است که مرتب و هماهنگ و در عین حال ساده باشید. نامرتب بودن حتی حرف‌های فشننگ، مثبت و تأثیرگذار شما را ضایع می‌کند. فرزندی که همیشه پدر و مادر خود را آراسته و با ظاهری مرتب می‌بیند، ظاهر آراسته فرد ناآشنا او را نمی‌فریبید. چون ممکن است جذب ظاهر آراسته کسی شوند که تأثیر منفی او از اثرات مثبتش به مراتب بیشتر باشد.

۲ - بیشتر سکوت کنید: غالباً افراد به اشتباه برای این که جذاب‌تر شوند، بیشتر شلوغ می‌کنند و به خطا می‌روند. سکوت، يك تأثیر ذهنی و روانی بسیار قوی می‌گذارد. در سکوت، فرد پیرامون خود خلاء ایجاد می‌کند و هر خلایی، جذب را سبب می‌شود. آنها که بیشتر صحبت می‌کنند و کمتر می‌شنوند از جذابیت خود می‌کاهند، حال آن که سکوت و گوش دادن بیشتر به واقع شما را عاقل‌تر و قابل اطمینان‌تر معرفی می‌کند و این زمینه‌ای مساعد برای صمیمیت بیشتر است. سکوتی سرشار از اعتماد به نفس سرچشمه صمیمیت است.

۳ - نرم و ملایم سخن بگویید: هنگامی که نرم و ملایم صحبت می‌کنید افراد را جذب خود می‌کنید و به راحتی می‌توانید بر روی آنها تأثیر بگذارید.

آدمهای خشن و داد و بیدادی افراد مناسبی برای اطمینان کردن، نیستند.

۴ - فرد محترمی باشید: بی‌احترامی به خود، به دیگران و بی‌احترامی و بی ادبی در کلام و رفتار همگی از جذابیت شما می‌کاهد. شما باید هم در ظاهر آراسته باشید و هم در باطن وارسته. افراد مؤدب و متین و محترم بی تردید جذابند و این جذابیت از درون موج می‌زند. محترم و مؤدب و با شخصیت باشید، خواهید دید خود به خود جذاب می‌شوید.

۵ - زیاد شوخی نکنید اما بسیار تبسم کنید: شوخی فراوان از انرژی ذهنی و جذابیت شما می‌کاهد چرا که شوخی فراوان به تدریج مرزهای لازم بین افراد را از بین می‌برد متبسم باشید که تبسم به چهره شما جذابیتی عمیق و ژرف می‌بخشد. در تبسم، سنگینی و متانت و جذابیت است.

۶ - قاطعیت یعنی جذابیت: کسانی که شخصیت قاطعی دارند و هدفها و ارزشهای معینی دارند، بی‌استثنا می‌توانند افراد جذابی باشند. زیرا شخصیت‌هایی جذاب و تأثیرگذارند که بسیار مصمم هستند و اعتماد به نفس دارند. به دنبال اهداف مشخصی بودن و به آنها رسیدن اعتماد به نفس زیادی به ارمغان می‌آورد و جذابیت از وجود چنین شخصی موج می‌زند.

آسان بود، این طور نیست؟ فکر می‌کنم شما هم می‌توانید یکی از جذاب‌ترین و ماندگارترین‌ها باشید. معطل نشوید دست به کار شوید!

منبع : مجله راه زندگی

<http://vista.ir/?view=article&id=9072>

 **vista.ir**
Online Classified Service

انتخاب پرسنل و تقسیم پستها

تصمیم‌گیری درباره پرسنل اغلب با پیامدهای وسیعی همراه است. چهار راهکار اساسی در این زمینه به کاهش خطرات کمک می‌کنند.

تصمیم‌گیری درباره پرسنل اصولاً از مهمترین تصمیم‌گیریها به شمار می‌آیند. یک شرکت را به ویژه اگر بزرگ باشد تنها می‌توان با کمک پول و پرسنل هدایت نمود. رؤسای با تجربه و با صلاحیت وقت بسیار زیادی را به رسیدگی به مسأله پرسنل اختصاص می‌دهند. تصمیم‌گیری در مورد پرسنل اعم از انتخاب، ارتقاء مقام، جابجایی، تنزل دادن و اخراج تقریباً برای تمام چیزهایی که برای شرکت از اهمیت برخوردار است، نقش تعیین‌کننده ایفا می‌نماید.

۱- نیروی انسانی، عاملی تعیین‌کننده

تصمیم‌گیری درباره پرسنل، ظرفیت بازدهی یک شرکت را مشخص می‌کند. تمام منابع یک شرکت از اهمیت برخوردارند. ولی نیروی انسانی همانند یک عامل تعیین‌کننده واقعی برای بازدهی ایفای نقش می‌نمایند.

۲- تصمیم‌گیری درباره پرسنل - مرکز ثقل و هسته فرهنگ شرکت داری

تصمیم‌گیری درباره پرسنل مرکز ثقل و هسته فرهنگ شرکت داری را تشکیل

می‌دهد. فرقی نمی‌کند که شرکت چه کاری را با برنامه‌های در نظر گرفته شده برای تقویت یا تغییر فرهنگ شرکت داری انجام می‌دهد. هنگامی که اختلافی میان این برنامه‌ها وجود دارد، آنگاه مردم علائم و نشانه‌هایی تمرکز می‌کنند که از تصمیم‌گیری درباره نیروی انسانی ناشی می‌شوند. این علائم و نشانه‌ها مهمترین منبع یأس و دلسردی، اخراج، اختلاف نظر، درگیری، تأثیر و تمسخر است.



۳- تصمیم گیری درباره پرسنل - بزرگترین عامل ریسک

در تصمیم گیری درباره پرسنل بزرگترین خطر نهفته است ، نخست به این دلیل که به سختی می توان آنها را تصحیح نمود و از این رو دارای تأثیری بلندمدت هستند . دلیل دوم آن است که تصمیمات درباره پرسنل از یک تحول حکایت دارند و نقش "علامت" را ایفا می نمایند چرا که آشکارند و آنها را نمی توان مخفی نگهداشت .

۴- ضعف در تصمیم گیری درباره پرسنل - از دست رفتن حیثیت و احترام

مدیری که در تصمیم گیری درباره پرسنل ضعف از خود نشان دهد، علاوه بر مشکلاتی که در نتیجه این عمل به بار می آورد ، با این خطر مواجه است که حیثیت و احترام را در سازمانش از دست بدهد .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13982>



اولویت با امور نخست است

مردمان موثر بجای مدیریت زمان به مدیریت خویشتن می پردازند. بجای واکنش نشان دادن به مسائل اضطراری و بجای اینکه به ضخامت امور نازک بپردازند، یا گرفتار امور بی اهمیت شوند، به اولویت ها و ارجحیت های خود می پردازند. یعنی امور نخست (اموری که آن ها را به هدف اصلی شان بیشتر نزدیک می کند) را نخست انجام می دهند. همه چیز دوباره آفریده می شود. نخست بصورت ذهنی و آنگاه بصورت عملی. به این دلیل نخست شعار رسالت و نظام ارزشی خود را بنویسید، تا دقیقا بدانید چه چیز را می خواهید محقق سازید و به اجرا درآورید. آنگاه هر چیز دیگری را پیرامون این کانون محوری، برنامه ریزی و اجرا کنید و از همه مهم تر بیاموزید چگونه به سایر مسایل و اموری که پیش می آیند "نه" بگویید.

زیرا با این کار، به مهم ترین امور "آری" می گوید و پاسخ مثبت می دهید. "گفته" می گوید: "اموری که بیشترین اهمیت را دارند، نباید قربانی اموری شوند که کمترین اهمیت را دارند." بنابراین، اولویت های خود را تشخیص و سازمان بدهید و اجرا کنید. افرادی که به طرز موثری مدیریت خویشتن را در پیش می گیرند، نظم زندگی شان ناشی از درون خودشان و کنش اراده آزاد



آن هاست. یعنی پیرو ارزش هایی هستند که خود انتخاب کرده اند و این اراده و تمامیت وجود را دارند که احساس ها و حالات خود را تابع آن ارزش ها و معیارها سازند. "ای.ام.گری" یکی از پژوهشگرانی که عوامل موفقیت را عمیقا مورد بررسی قرار داده است، می گوید: "بزرگترین عامل موفقیت، خوش اقبالی و دوستان و آشنایان مناسب نیست. بزرگترین عامل موفقیت اینست که نخست امور نخست را انجام دهید."

منبع : روزنامه ابتکار

<http://vista.ir/?view=article&id=124310>

اهمیت برنامه ریزی در مدیریت

برنامه ریزی جریان مستمر از تصمیم های سیستماتیک می باشد که با در دست داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده به مرحله اجراء در می آید. (پتر دراگه)

برنامه ریزی در زندگی روزانه هر انسانی به عنوان موجودی که در حصار مسائل و مشکلات زندگی محاصره می باشد فقط با برنامه ریزی و تعیین اهداف مورد نظر و روش دست یابی به آنها در زمان مشخصی اعم از کوتاه مدت می تواند در جهتی صحیح حرکت نموده و از موانع عبور نماید برنامه ریزی اصولاً یک نگرش و راه زندگی است که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر آینده نگر تصمیم قاطع در اجرای امور منظم و مداوم بوده و بخشی



انفکاک ناپذیر حرکت انسان در طول سال محسوب می گردد و برنامه ریزی در سازمان ها رکن اساسی هرگونه اقدام و حرکتی می باشد و عاملی است برای تبدیل به نتایج پیش بینی شده.

• برنامه ریزی عبارت است از:

تعیین اهداف و یافتن راه وصول به آن و تصمیم گیری و تصمیم سازی در مورد این که چه راههایی باید صورت گیرد و طراحی وضعیت مطلوب برای آینده و انتخاب راهها و وسایل رسیدن به آن و طراحی عملیاتی و اجرایی بر مبنای شیوه هایی که در اهداف مشخص شده است در نگرش دیگر برنامه ریزی عبارت است از: دست یافتن به هدف مورد نظر فرآیند برنامه ریزی که از هفت عنصر تشکیل شده شامل مأموریت سازمانی و تحلیل استراتژیک و استراتژی ها و اهداف بلند مدت و برنامه ریزی تلفیقی و برآورده های مالی و خلاصه اجرایی.

مهمترین نقش برنامه ریز تمرکز همه فعالیت های برنامه ریزی روی جهت گیری کلی سازمان مورد نظر از مبدأ به مقصد نهایی که همان تصویر وضعیت آتی مورد انتظار و چشم اندازهای موفقیت و استراتژی های سازمانی هستند می باشد. برنامه ریزی اثر بخش فرآیندی است زمانبند و نباید اجازه داد بدون تفکر وسیع و عمیق و همه جانبه و تجزیه و تحلیل مورد نیاز و به اختصار و سریع انجام شود.

• در مدل های برنامه ریزی:

مدل خط مشی های روارد و مدل مدیریت ذی علافگان و مدل دارایی و مدل تحلیل رقابتی و مدل مذاکرات استراتژیک و مدل افزون گری منطقی از نخستین مراحل در برنامه ریزی دست یافتن به توافق مقدماتی بر سر کوشش های برنامه ریزی و مراحل عمده آن بین تصمیم گیرندگان کلیدی و مدیران فکری جامعه است.

پس بنابراین نقش برنامه ریزی و مدیریت در اداره اجتماعات بشری امری است که امروزه برآن تأکید فراوان

می شود امروزه برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و یک راه زندگی ضامن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر برای آینده و اراده پاسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد. بنابراین ضرورت برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف کوچک یک واقعیت انکارناپذیر است و تمام نهادها و حتی زندگی افراد در محیطی که همیشه با تحولات همراه است و فعالیت می کنند نیازمند آن هستند.

منبع : روزنامه عصر اقتصاد

<http://vista.ir/?view=article&id=89562>

با بوروکراسی مقابله کنید

▪ تلاش هر روزه تان باید مبارزه با بوروکراسی که عامل ضد تحرک در شرکت است، باشد

▪ ارجحیت شایسته سالاری بر سابقه سالاری باعث موفقیت است

وقتی رئیس یک شرکت بزرگ هستید، تلاش هر روزه تان باید مبارزه با بوروکراسی باشد، و البته یادتان باشد این مبارزه پایان ندارد. این یکی از توصیه های طلایی جک ولس، مدیر کل افسانه ای سابق جنرال الکتریک است که به تازگی جایش را به جفری هیملت داده است.

جک ولس بیش از آن که به خاطر مبارزه با کاغذ بازی اداری شهرت داشته باشد، به خاطر به خدمت گرفتن بهترین مدیران و استقبال از ایده های جدید شهرت دارد. اما جیمی گلداسمیت، یکی از کارگزاران بزرگ بورس وال استریت، او را دشمن شماره یک بوروکراسی می نامد، و این مهم را بهترین ویژگی مدیریتی وی قلمداد می کند.

تحرک دائمی یکی از اصلی ترین دل مشغولی های جک ولس بود که در کتاب خاطراتش (زندگی من به عنوان رئیس) نیز انعکاسی داشته است. خودش تعریف می کند که چگونه از همان اوان ریاستش بر GE کوشیده است تصویر یک شرکت پویا را به سهامداران و تحلیل گران بورس القا کند. او عقیده داشت که اگر مردم و کارشناسان، GE را یک غول کم تحرکی ارزیابی کنند که نمی تواند مطابق با تحولات بازار واکنش به موقع و مناسب ارائه کند، باید در آن صورت فاتحه GE را خواند.

در همین راستا مبارزه با بوروکراسی به عنوان عامل ضد تحرک در شرکت، در دستور کار وی قرارگرفت. او با اعطای اختیارات بیشتر به مدیران میانی و حتی مدیران آتلیه ها و از طریق ساده کردن پیوسته نظام سلسله مراتبی (شایسته سالاری به جای سابقه سالاری) در طول بیست سال موفق شد تصویر مورد نظرش را به سهامداران و کارگزاران بورس القا کند.

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13979>

بازانگاری مدیریت

"حیاتی ترین کار و مسئولیت نسل ما این است که بازانگاری در مورد سازمان های خود، اعم از خصوصی و دولتی همت گماریم". (به نقل از کتاب بازانگاری نوشته تام پیترز)

در طول تمدن بشری، مقاطعی از تاریخ هستند که به دلیل انباشت





پیشرفت‌های پیشینه بشر، انگاره‌ها یا پارادایم‌های گذشته جوابگوی نیازهای علمی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی او نیستند. در این برهه‌های تاریخی است که شاهد تحولات شدید در جوامع انسانی هستیم و بروز پدیده‌ای که در زبان علمی، "دگرگونی انگاره" یا پارادایم شیفت نام دارد.

واژه پارادایم شیفت را اولین بار توماس کوهن در تبیین چگونگی تحولات در علوم به کار برده است. وی پیشرفت در علوم را در قالب این پدیده تشریح می‌کند و اظهار می‌دارد که هرگاه در یک علم چارچوب پذیرفته حاکم، جوابگوی سوالات مطروحه در آن زمینه علمی نباشد پدیده پارادایم شیفت اتفاق

می‌افتد و آن علم وارد چارچوب وسیع‌تری می‌شود که بتواند پاسخی برای پرسش‌های موجود داشته باشد. برای مثال در علم هندسه زمانی که پارادایم یا انگاره حاکم بر هندسه مسطحه جوابگوی پرسش‌هایی که بعد سومی را می‌طلبید، نبود پارادایم شیفتی در این علم پدید آمد و هندسه فضایی مطرح گردید.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دگرگونی‌های بنیادین از این دست در زندگی آدمی در هزاره اول، هر هزار سال اتفاق می‌افتد، در هزاره دوم بشر هر صد سال شاهد این پدیده بوده است و اما پیش‌بینی می‌شود که در هزاره سوم هر ده سال یک پارادایم شیفت در زندگی ما روی دهد. آگاهی از این مطلب از این رو قابل توجه است که در هر یک از این دگرگونی‌های بنیادین لازم است که ما در انگاره‌های خود تجدیدنظر کنیم که اگر چنین نکنیم گیج و مهووت، از تفسیر رویدادهای پیرامونمان درمانده شده، توان استفاده از فرصت‌ها را از دست داده و مغلوب تهدیدات خواهیم بود. نکته جالب این که پیروان تاریخ، زنان و مردانی بوده‌اند که توانسته‌اند از فرصت‌های بی‌شمار پیش آمده که از ویژگی‌های این دوران دگرگونی است. بهترین بهره‌برداری را کنند و برعکس بازندگان آنانی بوده‌اند که در چمیره رخوت‌ها گرفتار آمده و تهدیدات برآمده از تحولات بر آنان چیره گشته است. این بازندگان، دایناسورهای محکوم به نابودی در زمانه خویشند.

پیتر دراگر، پدر مدیریت مدرن، در این خصوص به مدیران امروز هشدار می‌دهد که:

هرچند سال یک بار تحولی شدید اتفاق می‌افتد. انسان از گسلی می‌گذرد. طرف دو سه دهه آینده، جامعه آرایش خود (نگاهش به جهان، اصول پایه‌اش، ساختار اجتماعی و سیاسی، فن و هنر و نهادهای عمده‌اش) را تغییر می‌دهد. پنجاه سال بعد دنیایی می‌بینیم به کلی جدید. کسانی که پس از تحول زاده شده‌اند نمی‌توانند دنیایی را که پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌ها در آن زندگی کرده یا حتی دنیایی که پدر و مادر خودشان در آن زاده شده‌اند را مجسم کنند. اما با دگرگونی‌های بنیادین این زمانه، پدیده‌هایی که سی سال پیش دیدنی بود، رفته رفته به مرحله‌ای می‌رسد که همه اثر خود را نمایان کند. این واقعیت‌ها شالوده تجدید ساختار کسب و کار در جهان می‌شود.

مدیران باید بدانند که در دورانی به سر می‌برند که هر روز "روز از نو است و روزی از نو". هر روز بازی‌ای نو آغاز می‌شود و قوانین بازی هر روز از نو نوشته می‌شود. مدیران آگاه می‌دانند در چنین زمانه‌ای امور مسلم دیروز به خرافه‌های فردا تبدیل خواهند شد و به گفته مایکل پورتر: آینده به روی افراد و سازمان‌هایی بسته خواهد بود که بازی‌گری از جاذبه گذشته را ندارند.

بر مدیران هوشمند است آگاه باشند در مسیری قرار داریم که نقشه راهی در دست نیست و حتی نمی‌دانیم که راه چیست. تنها چیزی که می‌دانیم این است که وضعیت کنونی با معیارها و استانداردهای دیروز قابل تعریف نیست. چنانچه تام پیترز می‌گوید: امروز نیازمند آموزش خود برای شرکت در بازی نو و بی سابقه‌ای هستیم؛ چیزی که آن را بازی‌گری نامیده‌ایم.

پس پند هشیاران را به گوش گیریم و بازی‌نگاریم، باز ببندیشیم؛ و باز بسازیم!

دکتر فریبا لطیفی

منبع: مجله گسترش صنعت

<http://vista.ir/?view=article&id=71342>

بازدهی و کارایی

بین مفهوم بازدهی و کارایی تفاوت وجود دارد ، بازدهی شامل انجام کارها با کمترین حد داده است ، در حالی که کارایی انجام دادن یک کار درست به شیوه درست آن است . حال باید دید اگر کارایی به مفهوم درست انجام دادن کارهای درست باشد ، چگونه می توان کارهای درست را تشخیص داد ؟ کارهای درست آنهایی هستند که شما را به سمت هدفهای روزانه ، هفتگی و یا سالانه ای که دارید ، سوق می دهند . برای تمیز کارهای درست ، لازم است تفاوت کارها را از نظر اندازه ، اهمیت و فوریت بدانیم . فعالیت مهم فعالیتی است که فرد را به هدفهایش نزدیک سازد و در نتیجه سبب بالا رفتن کارایی شود . هدفها و اولویت های خود را با توجه به میزان اهمیت و فوریت کار بررسی کنید تا بتوانید کارایی و بازدهی خود را بالا ببرید.

در پژوهش انجام شده در مرکز مدیریت " لری بیکر" مشخص گردید مسایلی از قبیل قطع غیر ضروری کار ، برنامه ریزی ضعیف ، روشن نبودن برتریها ، کاغذ بازی بیش از اندازه ، نشستهای بی نتیجه و واگذاری نامناسب اختیارات می تواند بر روی عملکرد ، بهره وری و کارایی اثر منفی داشته باشد .

- کنترل روحیه افراد

جایگزینی زیاد کارمندان و بهره وری کم در یک سازمان نشان دهنده پایین بودن روحیه کارکنان است و به مجرد مشاهده آن مدیران باید اقدامات جدی به عمل آورند.

- چگونه می توان روحیه افراد را بالا برد

مدیران باید با افراد ارتباط زیاد و نزدیک برقرار سازند و بر ارتباط افراد با یکدیگر نظارت نمایند . برای این کار لازم است نشستهایی برای بحث درباره این که «چگونه می توان محیط کار بهتری به وجود آورد ؟ » برگزار کرد . به علاوه مدیران باید با کارمندان ملاقاتهای فردی داشته باشند ، به صحبتهای آنان گوش فرا دهند و مسایل خصوصی آنان را بشنوند .

- از زحمات افراد قدردانی نمایید

از همین امروز ، کار خود را با قدردانی از عملکرد خوب افراد آغاز کنید و روشهای قدردانی از افراد را تمرین نمایید .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13950>

 **vista.ir**
Online Classified Service

برای جالبتر و جدیدتر کردن برنامه‌تان کمی به آن تنوع ببخشید

معمولا مدیران آنقدر درگیر کارهای روزمره خود می‌شوند که به کلی مهارت‌هایی را که برای مردم خیلی مهم است را نادیده می‌گیرند. خیلی از مدیران هم چندان تمایلی به تعریف کردن از دیگران ندارند. مدیرکل بیمارستانی را می‌شناسم که در ابتدای هر میتینگ کاری ۵ ژتون



امتیاز به مدیران مختلف بیمارستان می‌دهد تا آنها ژتون‌ها را به کارمندی که می‌بیند کار خود را خوب انجام می‌دهند اهدا کنند و حق ندارند در جلسه هفته آینده شرکت کنند، مگر اینکه همه این ژتون‌ها را اهدا کرده باشند. قبل از هر نوع برنامه‌ریزی، ببینید چه چیز به کارمندان انگیزه می‌دهد. تصور نکنید که می‌دانید و نیازی به فکر کردن ندارید. در شرکتی کار می‌کردم که مدیر آن تصور می‌کرد کارمندان پول را بهترین نوع قدردانی می‌دانند. اما بعدها مشخص شد که پول مهم نبوده است و پارکینگ برای آنها اهمیت بیشتری داشته است. آنها می‌خواستند اجازه پارک کردن در پارکینگ شرکت به آنها داده شود، چون مجبور بودند ماشین‌هایشان را چندین خیابان آن طرف‌تر پارک کنند.



یکی دیگر از جنبه‌های مهم برای هر برنامه کارآمد، تنوع است. بعد از شش ماه همه برنامه‌ها کمی خسته‌کننده و تکراری می‌شوند. برای جالب‌تر و جدیدتر کردن برنامه‌تان کمی به آن تنوع ببخشید. رقابت‌های دوستانه بین دپارتمان‌های مختلف شرکت یا جایزه‌های غافلگیرکننده می‌تواند ایده خوبی باشد. کارمندان می‌توانند خودشان تصمیم بگیرند که چه می‌خواهند. به این طریق از جایزه شان لذت بیشتری خواهند برد. ایجاد یک برنامه برای قدردانی از افراد کار دشواری نیست. یک برنامه خوب، ارزش‌ها را در محیط کار بالا می‌برد و حس دوستی و محبت بین کارمندان و مدیران را نیز بیشتر می‌کند. اما بزرگترین مزیت این برنامه این است که افراد تمایل و انگیزه بیشتری برای کار پیدا می‌کنند که موفقیت شرکت را دوچندان خواهد کرد.

منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=124023>

vista.ir
Online Classified Service

برای حفظ موقعیت شغلی

مدیران اجرایی موفق میدانند که چگونه بعضی از افراد موقعیت شغلی خود را بر باد میدهند. مطلب زیر بخشی از تحقیقاتی است که پس از گفتگو با مدیران اجرایی در باره چگونگی استخدام و اخراج کارکنان انجام شده است. اشتباهاتی که وجب ویرانی پرونده کاری میشوند چه هستند؟

- عدم بازدهی
اولین مورد نامطلوب در فهرست تمام مدیران، عدم بازدهی یا بازده کاری کم بوده است. چنین موردی قطعاً به از دست دادن شغل می‌انجامد.
- داشتن شغلی که دوستش ندارید
یکی از مدیران میگفت "مردم طوری در جریان زندگی حرکت میکنند



که انگار همه چیز خسته کننده، رخوت آور و نفرت انگیز است و

هیچ کاری هم برای بیرون آمدن از این وضعیت انجام نمی دهند." کارشناسان عقیده دارند که عدم حضور احساسات مثبت چون هیجان، علاقه و لذت در کاری که انجام می‌دهیم موجب افسردگی و افت بازدهی خواهد بود. کلید موفقیت کشف علاقه و استعداد واقعی و یافتن شغلی تا حد ممکن نزدیک به آن است.

- نداشتن اهداف بزرگ

یک عامل اصلی بازدارنده در کار، داشتن اهداف و ایده آلهای کوچک و یا بی‌علاقه بودن به صرف وقت برای رسیدن به اهداف عالی است. اگر اعتقاد داشته باشیم که "این کار از من بر نمی آید" یا "محال است به من ترفیع بدهند" در حقیقت خودمان جلوی تحقق آن را گرفته ایم. به حرفهای دوست نمایان منفی باف توجه نکنید. هر چیزی را ممکن فرض کنید و بعد آنرا انجام دهید. ریسک پذیر باشید، راههای تازه را امتحان کنید و از اشتباهات خود درس بگیرید. دست به کار شوید و هدف خود را تسخیر کنید و پس از آن با تعیین اهداف بزرگتر به جایی برسید که خودتان هرگز باور نمی‌کردید ممکن باشد.

- پول را مهمترین چیز دانستن

یک دستمزد عالی نمی‌تواند مترادف با خوشبختی باشد. یکی از مدیران گفته است "حقیقتی که در بسیاری از کارکنان عالی رتبه یا ساده کشف کردم این است که آنها متوجه میشوند اگر واقعا احساس عدم خوشبختی وجود داشته باشد، پول ارزش ناچیزی دارد." احساس رضایت شغلی اولین عاملی است که موجب استخدام شخص میشود.

- داشتن دیدگاه منفی

داشتن دیدگاه منفی حتی در بهترین اشخاص، موجب از بین رفتن تمام استعداد و قابلیتها میشود و هیچ عاملی مانند شور و شوق ناشی از مثبت اندیشی نمیتواند شما را به سوی موفقیت براند.

- شایعه پراکنی و توطئه چینی

یکی از مصاحبه شوندهگان گفته است "هیچ چیز نفرت انگیزتر از این نیست که کسی زیر پای یک مقام بالاتر را خالی کند تا خودش به جای او بنشیند. این روش هرگز موفق نبوده و اگر باشد عمر کوتاهی دارد. این کار بیشتر موجب تخریب موقعیت است". یکی دیگر از این مدیران که سرپرست چندین کمپانی بزرگ است، شایعه پراکنی را عامل سریع اخراج شخص مقصر ذکر کرده است. اکثر مدیران چنین رفتارهایی را بزرگترین دلیل از بین رفتن شغل و وجهه اجتماعی شخص میدانند". هنگامی که کسی درگیر شایعه پراکنی و توطئه چینی میشود، اهداف، مقاصد و وظایف خود را فراموش میکنند و در نهایت به عدم بازدهی که همیشه اولین عامل از دست دادن شغل بوده است میرسند."

منبع : سایت فریا

<http://vista.ir/?view=article&id=9302>



برای یادگیری پیشگامی مدیران ضروری است

هر کاری به افراد پیشگام نیاز دارد. وقتی يك نفر جسارت به خرج دهد پیشقدم شود، بقیه هم راه او را دنبال می کنند و به مرور زمان، تعداد داوطلبان زیاد خواهد شد.

در عصر حاضر و به دلیل ارتباط تنگاتنگ کشورها با یکدیگر، افراد تحصیلکرده و مدیران لازم است به چند زبان تسلط داشته باشند. دانستن دو یا چند زبان متداول، دامنه فعالیت افراد را وسیع تر می کند و امکان استفاده از اطلاعات و منابع علمی، تجاری و صنعتی سایر کشورها را آسان می سازد.

دانستن زبان خارجی، نسبت به کسانی که غیر از زبان مادری چیز دیگری نمی دانند، تفوق و برتری است. از قدیم نیز گفته اند يك نفر که دو زبان را بلد باشد، معادل دو نفر است و اگر سه زبان بداند، معادل سه نفر خواهد بود و در واقع، هر زبان افق جدیدی، پیش روی ماست.

این که یادگیری کدام زبانها باید مدنظر افراد باشد، مطرح نیست. همه زبانها به نوبه خود با اهمیت هستند. زبان ابزار گفت و گو و ارتباط مردم زمان حال با گذشته و ارتباط آیندگان با زمان حال است. کیفیت کاربردی زبان ملی و رسمی، مستمراً باید اصلاح و غنی تر شود. از سویی، مبارزه منفی و مخالفت با یادگیری زبان دوم، اصلاً يك حرکت ملی گرایانه یا عمل قهرمانانه تلقی نمی شود. هرگونه ترسی از فراگیری يك یا چند زبان خارجی، بی معناست. دیگر هیچ عذر و بهانه ای برای عدم فراگیری و یا ضعف در یادگیری زبان دوم وجود ندارد. آنچه لازم است، يك اراده و تصمیم؛ و ممارست در یادگیری و استفاده از زبان دوم در حد متعارف در داخل محیط های کار و زندگی؛ و مدرسه و دانشگاه است. مخالفت با یادگیری زبانهای خارجی، در واقع ناشی از تنبلی و ضعف شخصی است و این امر ترس و ضعف درونی افراد را بیان می کند. البته مسأله این که یادگیری زبان های غیرمادری، در چه سنینی، در چه پایه ای از تحصیل و چگونه محقق شود، باید توسط کارشناسان مجرب و متخصصان یاددهی- یادگیری و روانشناسان تعیین گردد.

برای یافتن معانی درست و حقایق پشت پرده و برای درک صحیح، تصمیم گیری مناسب و ایجاد پویایی در دنیای امروزی، باید پرده ها را کنار زد؛ به ماورای ابرهای تیره رفت، به حيله ها، فریب ها و ترفندها آگاهی یافت؛ تحریف ها را شناخت و تفسیرهای نابه جا را فهمید و گام برداشتن در این راه بدون شك يك مبارزه است و در این مسیر بی شك یادگیری، مسأله مهمی است.

یادگیری مدیران، تنها به توسعه زبان های خارجی، تکنیک های مدیریتی، یافتن معانی درست و حقایق مورد نیاز و... محدود نمی شود؛ مدیران مجبورند در هر زمینه ای که ضرورت آموزش آنها جدی گرفته شده است، همواره جزو اولین ها باشند.

منبع : همشهری

<http://vista.ir/?view=article&id=7110>

 **vista.ir**
Online Classified Service

برخورد با مشکل در سازمان

آیا تاکنون به این موضوع اندیشیده اید هر گاه مشکلی در سازمان شما پیش آید، با آن چگونه برخورد می کنید؟

در تصمیم گیری شتاب نوزید، به سازمان خود اعتماد داشته باشید و با عملکرد صحیح این اعتماد را نشان دهید. سپس به ریشه یابی معضل بپردازید، بدون شک در تمام مراحل شناسایی مشکل باید خونسردی خود را حفظ نمائید.

پس از آنکه اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل مشکل را بدست آوردید، شرایطی مناسب برای قضاوت صحیح فراهم می آید و مشخص می گردد که آیا مشکل به وجود آمده ناشی از خطای یکی از کارمندان شماست یا روش و سیستم حاکم بر سازمان کارآئی لازم برای پیشگیری از بروز چنین معضلاتی را ندارد. شاید هم به این نتیجه برسید که گره کار و منشاء مشکل در سازمان شما نیست و همه چیز بر مبنای سوء تفاهم شکل گرفته است.



اگر در روند بررسی خود متوجه شدید که فردی یا افرادی اشتباه کرده اند دو راه پیش روی دارید، یا فرد خاطی را بدون توجه به سوابق وی و خدمات

برجسته و مفیدی که انجام داده است، شدیداً مورد مؤاخذه قرار می‌دهید، تا درس عبرتی برای کارمند متخلف و سایرین باشد، یا روشی را در پیش می‌گیرید که در علم مدیریت "انتقاد سازنده" نام گرفته است.

در روش اول کارمند درصدد توجیه اشتباه و دفاع از خود بر می‌آید و برای اثبات این موضوع با ارائه فهرستی بلند بالا از مشکلات و نارسائی‌های کار و زندگی خود وقت شما را هدر می‌دهد یا سر را به زیر افکنده و سرزنش‌های شما را به بهای آبروی خود تحمل می‌نماید.

اما در عین حال از شما دلگیر شده و این آزرده‌گی خاطر تا مدت‌ها با او خواهد بود. یقیناً، چنین رفتاری نه تنها کارائی سازمان را افزایش نمی‌دهد، بلکه اثری منفی نیز بر جای می‌گذارد که در غایت به صورت کاستی‌ها و خطاهای دیگر در کار متجلی می‌گردد.

افزون بر این، رفتار یک مدیر کارآمد هنگام مواجهه با اینگونه مشکلات باید مؤید این نکته باشد که مدیر آگاه و مجرب کارمندان صادق و راستگو را علیرغم خطاهایشان بیشتر دوست دارد و حاضر نیست وقت خود را برای شنیدن بهانه‌های پوچ صرف کند.

بنابراین، مدیران نباید به گونه‌ای عمل نمایند که کارمند خاطی به بهانه آوردن و توجیه کاستی‌های کارش متوسل شود. به همین دلیل، مدیران مجرب توصیه می‌نمایند پیش از هر چیز شیوه انتقادکردن را مشخص نمایند و روش انتقاد را با معیارهای پذیرفته شده انسانی محک بزنند....

<http://behandish.blogfa.com>

منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=97867>



برنامه ریزی

بعضی وقتها دیدن چیزهایی در فرزندان به انسان یک حس خوب و دلپذیر می‌دهد . اینکه ببینی اگر بولی به دستشان میرسد بروند سراغ کتاب یا اینکه یکی از بزرگترین لذت‌هایشان زدن یک قطعه موسیقی باشد . یا کتابی را بدست بگیرد و بخواند که برای بچه های ده سال بزرگتر از آنها نوشته شده است . و در اینگونه مواقع باید شکر بجا آورد.

بعضی اوقات پیش می‌آید که در کار وقتی مطلبی را مطرح می‌کنی با آن مخالفت می‌شود . بررسی می‌کنی می‌بینی علت آن پیش ذهنیتی است که راجع به آن مطلب وجود دارد . بعد همان مطلب را با نام و شکل دیگری مطرح می‌کنی مخالفتی نمی‌شود . پی می‌بری که با اصل مطلب مخالف نیستند و با یک ذهنیتی که به یک اسم وصل است مخالفند . در سریال روزگار غریب آنکه مخالف مدرسه بود با جغرافیا مخالفت می‌کرد ولی وقتی گفتند این علم الارض است قدری کوتاه آمد . سعی کنیم افراد را با تشریح مفاهیم با خود همراه کنیم نه تکیه براسامی و عنوانها .



منبع : خاطرات یک مدیر

<http://vista.ir/?view=article&id=111710>

برنامه ریزی مالی در مدیریت

• مدیریت عامل

برنامه ریزی یک فرآیند پیچیده و کلیدی برای کامیابی مدیریت شماست .

سوء مدیریت ، علت اصلی ورشکستگی موسسه ها و سازمانهاست ، مدیریت بد به صورت برنامه ریزی ضعیف خود را بروز می دهد . بسیاری از مواقع مدیر مالی سازمان آنقدر درگیر فعالیت های روزمره برای خدمات به مشتری (رساندن کالا به دست مشتریان) و کسب درآمد برای پرداخت حقوق کارکنان است که نمی تواند به مساله برنامه ریزی بیندیشد . توجه به برنامه ریزی ، کلیدی برای ماندگاری سازمان است . بدین ترتیب برنامه ریزی را می توان به دو دسته تقسیم نمود : برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت .

• برنامه ریزی کوتاه مدت

این برنامه ریزی بصورت ماهیانه و برای یک سال آینده آماده می شود . این کار با استفاده از پروفورما و بودجه گردش نقدی صورت می گیرد .

• برنامه ریزی بلند مدت

برنامه ریزی راهبردی یا بلند مدت براساس صورت وضعیت درآمد پروفورما برای دوره های سالیانه سه تا پنج سال در نظر گرفته می شود . برای این منظور باید :

هدفهای بلند مدت و کوتاه مدت برای سازمان تعیین کنند (از نظر میزان رشد درآمد ، بازگشت سرمایه و جهت گیری سازمان برای رشد و توسعه) این هدفها را بصورت عدد و رقم مشخص کنید .

به شرایط مالی ، انسانی و فیزیکی لازم برای تحقق برنامه توجه نمایید . برای این کار باید فروش ، هزینه و درآمد را در طول سه تا پنج سال آینده پیش بینی کنید .

برنامه های بلند مدتی بریزید که در آن امکان حفظ هدفهای کوتاه و بلند مدت خود را همزمان داشته باشید .

همیشه از صورت وضعیتهای جدید سازمان برای تعیین برنامه های کوتاه و بلند مدت استفاده کنید .

عملکرد مالی سازمان خود را با اطلاعات دیگر سازمانها مقایسه کنید تا بدین ترتیب به نقطه ضعفهای سازمانتان پی ببرید . اگر انتظارات شما خیلی افراطی و یا خیلی محافظه کارانه بود ، از تغییر دادن برنامه های خود هراسی نداشته باشید .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13929>

تصور کنید شما یک تاجر هستید و به تمام نوسانات بازار آشنائید. شما به خوبی می‌دونید که چطور باید تجارت کنید! اما ناگهان ورشکسته می‌شوید بدون اینکه تقصیری داشته باشید و یا در انتظار ورشکستگی باشید! شما در واقع تمام اتفاقات را پیش‌بینی کردین اما روزگار بر وفق مراد شما نچرخیده و اوضاع تغییر کرده! شما ناامیدید! چرا که تمام ثروت خودتون رو که نتیجه کار چند ساله شما بوده از دست دادید! حالا خانمی رو در نظر بگیرید که همسرش ترکش داده! در چنین حالتی این خانم دچار افسردگی شدید، منفی‌بافی، افکار بد و و بدخلقی می‌شه! شاید تأثیر مشکلات احساسی به مراتب قوی‌تر از مشکلات اجتماعی و مالی باشه!

افراد در هنگام ناامیدی رفتارهای مختلفی از خودشون نشون می‌دن! کمتر کسی می‌تونه خیلی سریع خودش رو با شرایط وفق بده! اما چرا دچار ناامیدی می‌شیم؟؟؟

آیا تا به حال فکر کردین که چرا افراد دچار ناامیدی می‌شن؟ قطعاً به دلیل شکست!

وقتی تصمیم به کاری می‌گیریم و به آینده و هدفش فکر می‌کنیم هیچ‌وقت دلمون نمی‌خواد به شکست فکر کنیم. چرا که تصور شکست باعث می‌شه که ما متهم به منفی‌بافی بشیم حتی نزد خودمون!

آیا تا به حال شده در هنگام برنامه‌ریزی برای آینده راه‌حل دومی را هم برای خودمون طرح‌ریزی کنیم تا در صورت شکست برنامه دوم را دنبال کنیم؟ با استفاده از راه‌حل دوم از تنش‌ها و کنایه‌ها کاسته می‌شه! تصور این‌که ما سریع می‌تونیم برنامه جدید را جایگزین کنیم به ما آرامش می‌ده و ما رو به سمت موفقیت می‌بره!

مشکلات مالی قطعاً تمام زندگی ما را نباید تحت‌تأثیر قرار بده. بنابراین با توجه به نوع مشکل و ارزش اون در زندگی باید راه‌حل داشت و در واقع هر شب قبل از این‌که سر بر بالین بذارین برای فرداتون چندین برنامه داشته باشید!

هنسا کاتبی

منبع : مجله موفقیت

<http://vista.ir/?view=article&id=11933>



به فرزندان خود مدیریت مالی بیاموزید

وقتی به فرزندان اصول و قواعد نگهداری و مدیریت مالی را بیاموزید. آنها وقتی بزرگ شوند، کمتر تحت فشار مالی قرار خواهند گرفت.

«روبرت کیوساکی» نویسنده کتاب، «پدرپولدار، پدر فقیر» راه کارهای زیر کارهای زیر را به شما پیشنهاد می‌کند:

(۱) برای فرزندان حساب پس انداز باز کنید

برای فرزندان دفترچه حساب پس انداز باز کنید و ماهیانه مبلغی پول نقد در آن بگذارید و به آنها این امکان را بدهید تا هر موقع که خواستند از حساب خود برداشت کنند و با آنها مخالفتی نکنید. اما آخر ماه سری به بانک بزنید و از میزان برداشت آنها مطلع شوید. در حین انجام این کارها نیز گاهی با آنها در مورد برداشت پول، و حساب کتاب صحبت کنید.

(۲) بدهیها و قرضهای آنها را کنترل کنید:

بسیاری از شرکتها، کارتهای اعتباری به نوجوانان زیر ۱۸ سال می‌دهد، که والدین آنها از قبل باید میزانی پول بابت این کارتها به عنوان پیش پرداخت بدهند.

چنانچه به فرزندان از این کارتها می‌دهید، حتماً از مقدار پولی که به عنوان پیش پرداخت داده اید، یا پولی که آنها توسط این کارت برداشت می

کنند، اطلاع حاصل کنید. زیرا بدانید ولخرجی و ریخت و پاش شما را خیلی زود فقیر خواهد کرد.

۳) سه راه مفید برای جمع آوری (پس انداز) پول:

برای آنها سه حساب بانکی یا سه صندوق مجزا برای پس انداز پول در نظر بگیرید. یکی برای پس انداز طولانی مدت (مخصوص سرمایه گذاری) دومی برای پس انداز کوتاه مدت (مخصوص خرید و مایحتاج آنها) و سومی برای امور خیریه یا صدقات و با آموزش به آنها در مورد نحوه پس انداز و برداشت پول، مدیریت مالی را به آنها یاد دهید.

منبع : روزنامه ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=5111>

 **vista.ir**
Online Classified Service

به گوش دادن و شنیدن عادت کنیم!

مدیران خوب و موفق جهت فائق آمدن بر مشکلات و معضلات کار ضروریست روحیه و عواطف کارمندان خود را بخوبی بشناسند. شخصیت هر فرد، علایق و نحوه نگرش وی به مسائل کار، عواملی که موجب احساس غرور و رضایت وی می شود، طرح چه موضوعاتی او را شرمنده و خجل می نماید، نگرانی ها و مشکلات او ناشی از چیست، کدامیک از مسائل در او ایجاد بغض، عقده و عناد می نماید، به چه چیزهایی حساس است، چگونه رنجیده خاطر و دل شکسته می شود، و بسیاری نکات دیگر همه ابزارهایی هستند که یک مدیر موفق به کمک شناخت عمیق این عوامل می تواند انگیزه و واکنش های کارمندان را مورد ارزیابی قرار دهد و براساس اطلاعات بدست آمده کارمندان



خود را در مسیر مناسب جهت پیشبرد کار و تحرک بیشتر هدایت نماید. بدیهی است شناخت روحیه و شخصیت تک تک کارمندان دشوار و وقت گیر است. اما چنانچه راهکارهای مناسب جهت نیل به این هدف را بشناسیم، تحقق این کار آسان می شود. کارشناسان امور مدیریت توصیه می نمایند برای نیل به این هدف با کارمندان با لحنی صمیمانه گفتگو نمائید تا در محیط کار احساس بیگانگی نکنند و خود را در یک محیط صمیمانه و دوستانه بیابند.

در این حالت کارمند احساس نمی کند که با او مصاحبه می کنید بلکه خود را سرگرم گفتگویی دوستانه می پندارد. این وضعیت شرایط مطلوبی را جهت پرسش های مناسب فراهم می سازد و در این حالت با طرح سؤالات سنجیده می توان آنها را ترغیب به "درد دل کردن" درخصوص معضلات و مشکلات کاری خود نمود. از همین رو، مدیران ورزیده هرگز هنگام گفتگو با کارمندان خود سعی نمی کنند نقش گوینده را ایفا کنند. اصولاً یک مدیر مجرب تا زمانی که دلیل محکمی برای شروع سخن نداشته باشد خاموش می ماند. حتی اگر برحسب اتفاق مدیر و یکی از افراد کارمندان در یک زمان شروع به صحبت کنند بهتر است مدیر سکوت نماید و اجازه بدهد طرف مقابل صحبت کند تا با شناخت مسائل و ریشه یابی معضلات برمبنای واقعیت ها آنها را چاره جویی کند. بدیهی است که این نوع برخورد وقت با ارزش یک مدیر را تا مدتی خواهد گرفت. اما اگر می خواهید بازدهی کار شما افزایش یابد، یکی از بهترین راههای شناخت استعدادها و بهره گیری مناسب از توان آنها اعمال این شیوه نگرش در کارها است. بنابراین از آنجا که گوش دادن و شنیدن حرفهای کارمندان در محیطی دوستانه کلید موفقیت در پیشبرد کار است، از همین امروز شنونده خوبی باشیم!

بهبود ارتباط، توصیه هایی برای مدیران

بدون ارتباط موثر میزان مدیریت اجرایی ، نوآوری ، درک مشتریان و هماهنگی تلاشها ، احتمالاً ناچیز یا حتی صفر خواهد بود و بدون ارتباط موثر برآورده ساختن انتظارات کسانی که در موقعیت تصمیم گیری در مورد سرنوشت دیگران هستند ، کاری دشوار خواهد بود . ارتباط ضعیف ، ماهیتی خود ساخته و مستقل دارد و یک حلقه واکنشی مهم را از دور چرخه ارتباطی خارج می سازد . بنابراین ، کارکنان هم تمایلی به بیان دغدغه های خود در مورد ارتباط ندارند ، زیرا آنها مدیر را به عنوان فردی که پذیرای نظارت باشد به شمار نمی آورند ، از این رو باید هم کارکنان و هم مدیریت در این مورد ایفای نقش کنند .

نقش مدیر در پیشرفت ارتباطی

• ارتباط سازمانی موثر نیاز به سه امر دارد :

تمامی افراد دخیل برای برقراری ارتباط مطلوب ، نیاز به مهارتها و درک مناسب دارند .

ارتباط سازمانی موثر نیازمند فضا یا فرهنگی است که از ارتباط موثر حمایت

نماید . به بیان دقیق تر این فضا در بگرفته : اعتماد ، صداقت ، تقویت شیوه های ارتباطی مطلوب و مسئولیت مشترک برای موثر ساختن ارتباط است .

ارتباط موثر نیازمند توجه است و این ارتباط در نتیجه تلاش دو جانبه از سوی مدیر و کارکنان ایجاد می گردد.

• چند توصیه ویژه

۱- فعالانه خواستار دریافت واکنش ها نسبت به ارتباط شخص خود و نیز ارتباط موجود در داخل سازمان باشید . برای این منظور ، سنولاتی را مطرح کنید .

۲- دانش و درک ارتباطی خود را مورد ارزیابی قرار دهید .

۳- در ضمن همکاری با کارکنان خود ، نحوه ارتباط لازم در سازمان را مشخص سازید و در خصوص موارد زیر توافق عمومی ایجاد نمایید :

الف) نحوه رویارویی با اختلاف

ب) نحوه عملکرد ارتباط افقی (کارکنان با کارکنان)

د) نحوه عملکرد ارتباط عمودی (مدیر با کارکنان ، کارکنان با مدیر)

ج) نوع اطلاعات قابل دسترسی و زمان دسترسی به آنها .

۴- تاثیر ساختار سازمانی خود و چگونگی اثرگذاری آن بر ارتباط را بررسی کنید . به همین منظور ، افزایش ارتباط مستقیم را مد نظر قرار دهید .

۵- از روشهای شنیداری فعال آگاه شوید و آنها را به کار گیرید ، این امر ایجاد کننده و افزایش دهنده روح کلی فضای سازنده ارتباطی است.



بهبود وضعیت شغلی

انسان در هر مقطعی از زندگی می‌تواند کنترل بخش‌هایی از زندگی خود که در گذشته فراموش کرده است را احیا کند. اگر شما در زندگی حرفه‌ای، مسیر خود را گم کرده‌اید، نه تنها به تحلیل شخصی، بلکه به تجزیه و تحلیل شغلی نیز نیاز دارید. تجزیه و تحلیل شغلی و یافتن راهکارهای مناسب، چیزی به غیر از مشخص کردن اهداف نیست. در لغت نامه وبستر هدف را چنین معنا کرده‌اند: "پایان مسیری که در آن به کوشش پرداخته‌ایم، مقصد."

کلید موفقیت مشخص کردن اهداف قابل دسترسی است. ممکن است رسیدن به این اهداف کوشش زیادی بطلبد، اما شما در نهایت می‌توانید به آن دست یابید. در اینجا به چند روش موفقیت در این راه اشاره می‌کنیم:

۱. مهارت‌های خود را افزایش دهید:

در یک کلاس ثبت نام کنید یا در سمیناری شرکت کنید. مهم این است که هدف آموزشی خود را در سطحی عادی و قابل دسترس تعیین کنید و همواره این مثل را به یاد داشته باشید: "اگر میوه‌ای کال و در حال رشد نباشید، یعنی رسیده‌اید و در شرف گندیدن هستید!"

۲. درباره فن آوری جدید بیشتر بدانید:

فن آوری روز، چیزی نیست که دوره‌اش بگذرد و تمام شود، اگر در استفاده از آن هنوز مبتدی هستید، مشکل جدی است. برقراری ارتباط مطابق با تکنولوژی، برای موفقیت در کار ضروری است. نقاط ضعف خود را مشخص کنید و در تقویت آنها بکوشید.

۳. رزومه خود را به روز درآورید:

عده بسیاری با این نظر مخالفند و عقیده دارند با توجه به زمان زیادی که برای تهیه رزومه صرف می‌شود، بهتر است تهیه آنرا به زمانی موکول کنیم که واقعا قصد تغییر شغل یا شکار فرصت‌های تازه شغلی داریم. اما در این دوره و زمانه، تغییرات بسیار ناگهانی رخ می‌دهند و باید برای آن آماده باشیم.

۴. یک زبان خارجی بیاموزید:

این کار به خصوص در زمانی که در رابطه کاری مداوم با افراد خارجی هستید بسیار اهمیت دارد. اگر در حال حاضر به زبانی مانند انگلیسی تسلط دارید، بد نیست که به یادگیری زبان دیگری نیز بپردازید و برای مثال با مراجعین عرب زبان، ترک زبان و یا فرانسوی خود، لا اقل به زبان خودشان احوالپرسی کنید. فراگیری علم، دانش و حرفه‌های مورد علاقه در هر سنی که هستید بسیار اهمیت دارد. اگر در حال حاضر به زبانی مانند انگلیسی تسلط قدیمی، e-mail ها و قفسه پرونده‌های خود را تمیز کنید. تمیز کردن کمد پرونده‌ها و فایل‌های کامپیوتری روشی عالی برای بررسی مجدد اولویتها و به دست آوردن یک نمای کلی از آنچه واقعا اهمیت دارد، به شمار می‌آید. این کار نه تنها شروع تازه‌ای برای انجام وظایفان به شمار می‌رود، بلکه با توجه به آنچه حفظ می‌کنید و آنچه دور می‌اندازید، می‌توانید حجم کارتان را منظمتر از سابق سر و سامان دهید و به انجام برسانید. برای نظم بخشیدن به کارهایتان، تسلیم تبلیغات رنگارنگ شرکت‌های کامپیوتری و نرم افزارهای بسیار پیچیده برنامه ریزی نشوید. بلکه باید با شناخت کافی از خودتان، ابزاری را به کار ببرید که بیشتر با آن آشنا باشید و با روحیه شما سازگار تر است.

۶. با افراد آگاه در تماس باشید:

بد نیست برای به دست آوردن تجربیات بیشتر و شناخت بهتری از شرکت، تولیدی یا حرفه خاص خود، دید وسیعتری پیدا کنید. شما با شناسایی بهتر عرصه‌های مختلف شغلی خود، می‌توانید با اشخاصی ارتباط برقرار کنید که می‌توانند دانسته‌های خود را به شما انتقال داده و در پیشرفت کارتان

بسیار موثر باشند.

۷. کتابهای پرفروش حرفه‌ای را مطالعه کنید:

اهمیت آگاه بودن از الگوهای روز حرفه‌ای را دست کم نگیرید. حتماً اگر این شناخت در حد قابلیت برقرار کردن مذاکره سالم با دیگران باشد.

۸. هر هفته برای خود و خانواده وقت بیشتری بگذارید:

بسیاری از مدیران موفق و تاثیرگذار، مخلوطی از روابط کار و خانواده را به برقرار کردن تعادلی بین این دو ترجیح میدهند. به روشهایی برای یکپارچه کردن این دو جنبه زندگی خود بیاندیشید. مثلاً هر زمان امکان داشته باشد، خانواده خود را در سفرهای کاری همراه ببرید یا به جای اضافه کاری در عصر، به دیدن نمایش مدرسه فرزندتان بروید و یا مطالعات کاری خود را در کنار فرزند خود که مشغول انجام تکالیفش است یا همسرتان، انجام دهید.

۹. پس انداز کنید:

پس انداز برای دوران بازنشستگی بسیار مهم است، با دریافت هر حقوق، بلافاصله و قبل از خرج کردن آن، مبلغی-هر چند اندک- از آنرا در بانک بگذارید. این کار به شما آرامش فکری داده و شما را از آینده مطمئن نگه خواهد داشت.

۱۰. خود را سلامت نگه دارید:

راههایی برای ورزش با خانواده پیدا کنید و به آنچه میخورید توجه کنید. ببینید که چه فعالیتهایی به شادابی و نیرومندی شما کمک میکنند و تا حد امکان بیشتر به آنها بپردازید.

منبع : سایت فریا

<http://vista.ir/?view=article&id=9242>

 **vista.ir**
Online Classified Service

به‌جای کندن برگ‌های زرد در سازمان، ریشه را درمان کنیم

مردی در کنار رودخانه‌ای ایستاده بود. ناگهان صدای فریادی را می‌شنود و متوجه می‌شود که کسی در حال غرق شدن است. فوراً به آب می‌پرد و او را نجات می‌دهد. اما پیش از آن که نفسی تازه کند فریادهای دیگری را می‌شنود و باز به آب می‌پرد و دو نفر دیگر را نجات می‌دهد. اما پیش از این که حالش جا بیاید صدای چهار نفر دیگر را که کمک می‌خواهند می‌شنود. او تمام روز را صرف نجات افرادی می‌کند که در چنگال امواج خروشان گرفتار شده‌اند، غافل از این که چند قدمی بالاتر دیوانه‌ای مردم را یکی یکی به رودخانه می‌انداخت...

برخی مدیران و سازمان‌ها این گونه عمل می‌کنند. در این سازمانها به جای درمان ریشه، به کندن برگ‌های زرد رغبت بیشتری نشان داده می‌شود. به عبارت دیگر به جای علت یابی و رفع مشکلات، صرفاً به اصلاح آنها می‌پردازند. آیا بهتر نیست ضمن چاره‌جویی برای عوارض و مسائل پیش‌آمده، بر روی علل هم تأثیر گذاشت تا مسئله به طور همه جانبه حل شده و از اتلاف سرمایه‌ها



و منابع با ارزش جلوگیری شود؟

منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=120179>

بهره وری بیشتر

بهره وری بیشتر Productivity

برای تعریف بهره وری ، ابتدا باید با دو مفهوم کارآئی و اثربخشی آشنا شویم .

▪ کارآئی : نسبت ستاده به داده را گویند که برابر با مصرف بهینه منابع میباشد .

▪ اثربخشی : به معنای تحقق اهداف سازمان است .

با ادغام این دو مفهوم چهار حالت بدست می آید که حالت چهار همان بهره

وری می باشد . کارآمد و اثربخش (بهره وری) حالتی است که هم منابع درست مصرف شده وهم اهداف سازمان تحقق یافته است .

▪ استراتژیهای بهره وری عبارتند از :

(۱) ورودی ثابت ، افزایش خروجی

(۲) کاهش ورودی ، افزایش خروجی

(۳) کاهش به نسبه بیشتر ورودی ، کاهش خروجی

(۴) افزایش ورودی ، افزایش به نسبه بیشتر خروجی

(۵) کاهش ورودی ، خروجی ثابت



منبع

<http://www.modir.ir/learning/file/human-resource-management-panphlet.doc>

منبع : مطالب ارسال شده

<http://vista.ir/?view=article&id=87608>

بیست و پنج خصوصیت حوزه همه امکانات

بیست و پنج خصوصیتی که حوزه همه امکانات است، به شرح زیر می‌باشد:

۱ - استعداد کلی قانون طبیعی.

۲ - نیروی سازمان دهنده نامحدود.

۳ - کاملاً بیدار در درون خود.

۴ - ارتباط بی‌نهایت.

۵ - نظم کامل.

۶ - پویایی نامحدود.

۷ - خلاقیت بیکران.

۸ - دانش خالص.

۹ - نامحدودی.

۱۰ - توازن کامل.

۱۱ - خودبسندگی.

۱۲ - همه امکانات.

۱۳ - آرامش بیکران.

۱۴ - هماهنگ کننده.

۱۵ - تکاملی.

۱۶ - خود ارجاعی.

۱۷ - شکست ناپذیری.

۱۸ - نامیرایی.

۱۹ - نا آشکار.

۲۰ - تغذیه کننده.

۲۱ - یکپارچه کننده.

۲۲ - آگاهی سادگی.

۲۳ - پاک کننده.

۲۴ - آزادی.

۲۵ - سعادت.

منبع : مجله راه زندگی

<http://vista.ir/?view=article&id=10423>

 **vista.ir**
Online Classified Service

بیمه در مدیریت خانواده

مدیریت خانواده‌ها باید درآمدهای خود را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که اختصاص منابع به هر یک از بخش‌های خانواده براساس الویت‌بندی صورت پذیرد. موارد هزینه خانواده‌ها بسیار متنوع است و چنانچه به شکل صحیح و درستی مدیریت نشود ممکن است مدیریت خانواده نتواند رفاه، آسایش و امنیتی که برای اعضاء خانواده لازم است تأمین نماید.

همانطور که، پوشاک و مسکن در سبد هزینه‌ای یک خانواده سهم دارند باید "بیمه" نیز به‌عنوان یک نیاز مهم و ضروری سهم منطقی از منابع خانواده را به خود اختصاص دهد.

شرکت‌های بیمه با اطلاع‌رسانی‌های درست، تبلیغات پرمحتوا و با هدف قرار دادن خانواده‌ها می‌توانند نقش مهمی در حساس کردن خانواده‌ها به مقوله "بیمه" ایفاء نمایند. اگر بیمه فروش یک تأمین و اطمینان است، مدیریت خانواده نیز باید این تأمین و اطمینان را با کنار گذاشتن مبلغی از منابع خود به‌صورت سالانه یا ماهانه برای خود و خانواده فراهم نمایند.

البته وظیفه دولت نیز در این زمینه بسیار حیاتی است. طبق اصل ۲۹ قانون اساسی برخورداری از تأمین‌های بیمه‌ای حقی است همگانی و دولت مکلف است تا با مشارکت مردم، افراد کشور را در قبال انواع خطرات از قبیل بی‌کاری، حوادث، بیماری، پیری، کارافتادگی و درمانی می‌شود به‌نظر ما بیمه‌های زندگی یا خانواده جایگاه پررنگ‌تری باید داشته باشد.

بیمه‌های خانواده با توجه به ابعاد انسانی، اجتماعی فرهنگی که دارد می‌تواند اقشار مختلف مردم در قبال عواقب ناشی از خطرات متعدد که جان، سلامتی و زندگی انسان را تهدید می‌کنند، نقش حمایتی و پشتیبانی خوبی داشته باشند.

بیمه‌های عمر زمانی، بیمه تمام عمر، بیمه تأمین فرزندان و بیمه عمر و پس‌انداز از انواع مهم بیمه‌های زندگی می‌باشند که مدیریت خانواده می‌تواند با خرید برخی از آنها آینده مطمئن و روشنی را به فرزندان و سایر اعضاء خانواده خود هدیه نماید.

ابراهیم حمیدی

منبع : مجله اقتصاد خانواده

<http://vista.ir/?view=article&id=12275>



پارادایم‌های مدیریت برتر

مدیریت سازمان‌ها، همانند هر پدیده‌ای دارای ماهیتی پویا هستند. میزان پویایی مدیریت سازمان، بسته به مجموعه اقدامات عملی و کنش‌های فکری مدیران است.

برای برون رفت از چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن روبه رو هستند، همخوانی کنش‌های فکری و اقدامات عملی مدیران جزء حیاتی‌ترین عرصه عملیاتی است. به منظور پویا و نوآورانه کردن مدیریت سازمانی، باید شاخص‌های عمل را مورد توجه جدی قرار داد. یک بخش عمده از شاخص‌ها که نیاز به توجه جدی دارند، شاخص‌های ضعف مدیریت سنتی است و بخشی دیگر توجه عمیق بر شاخص‌های مدیریت برتر و نوین است.



مطالعات تاریخی مؤید این موضوع است که شکوفایی و رونق فرهنگی در حوزه عمومی و در سطح فراگیر و گسترده، منوط به عصر رفاه اجتماعی و

متعلق به جوامع برخوردار است. لیکن این قاعده به معنی نفی نقش نخبگان و فرهیختگان و تأثیر آفرینش های زیبا شناختی ارباب ذوق و معرفت نیست. اصولاً این دو حوزه نه تنها رابطه پارادوکسیکال با هم ندارند، بلکه معرف و مکمل یکدیگر نیز هستند. از طرفی در اقتصاد توسعه، میزان مصرف کالاها و خدمات فرهنگی، یکی از شاخص‌های اصلی سنجش توسعه یافتگی نظام فرهنگی محسوب می شود.

با این رویکرد، دستیابی به رشد و رونق فرهنگی، فارغ از فراهم ساختن زمینه های توزیع عادلانه و بهره‌مندی مردم از کالاها و خدمات فرهنگی و هنری در چارچوب اصل حاکمیت مصرف کننده میسر نیست. لذا دولت های مدرن با استفاده از علم اقتصاد برای تحقق اقتصاد رفاه و جامعه برخوردار و زیست شاداب، حول محور تنظیم تولید و عرضه کالاها و خدمات فرهنگی و مدیریت بهینه منابع، دائم در فرآیند سیاستگذاری و برنامه ریزی دخالت می کنند و از طریق اعمال سیاست‌های کنترل همچون برقراری معافیت‌های مالیاتی و هدفمند کردن پرداخت یارانه‌ها در پی حصول تعادل و برقراری عدالت اجتماعی هستند.

<http://ictworld.blogsky.com>

منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=97488>



پنج توصیه به مدیران

مشیت آهنین درون دستکش مخملی

۱) يك مدير با تدبير، همواره بايد بين نرمی و خشونت موازنه برقرار کند، هم مقتدر باشد، هم مهربان. او اگر هرگز از اقتدارش استفاده نکند و همیشه مهربان باشد، زيردستان کار مفیدی انجام نخواهند داد. همچنین اگر در صورتی که به طور متوالی از اقتدارش استفاده کند و همیشه خشن و سخت گیر باشد، فقط برای مدت کوتاهی موفق خواهد بود و در درازمدت اقتدارش پاسخ نخواهد داد و کارکنان وی و افراد زیر نظرش، با او احساس راحتی نخواهند کرد.

۲) يك مدير خوب بايد ارزش واقعی کارها را تشخیص بدهد و به کیفیت کار توجه کند. مدير فهيم قادر به شناخت ارزش های درست کارهاست و این مهارت برای او کاملاً ضروری است. اگر مدير قادر به تشخیص ارزش کار و فکر افراد زیر نظرش باشد، قادر به استفاده از پتانسیل آنان به طور صحیح خواهد بود.

۳) يك مدير و رهبر استراتژيك، بايد سريع تر از کارمندانش تفکر کرده و عمل کند. برای نیل به این هدف، رهبر باید قبل از زيردستانش، به فکر آینده باشد. مدير امروز، محتاج تفکر و عملی سریع تر از زيردستانش است و اگر در تمام یا اکثر امور عقب تر از زيردستانش باشد و در مقابل اقدامات احساس مسئولیت نکند، بهتر است فوراً صحنه را خالی کند.

۴) نقش مدير، در توجه به این اصول محقق می شود. يك مدير، هرگز نباید از مسایل کوچک و یا بزرگ غفلت کند، لیکن بیش از حد نباید به مسایل و کارهای کوچک مشغول شود. مدير، لازم است دست کارکنان خود را در انجام امور حاشیه ای تا اندازه ای باز بگذارد. فرمانده، فقط باید بعضی مواقع در خط مقدم بجنگد و در واقع بیشتر به تمرکز و تفکر بپردازد و براساس تعریف علمی مدیریت، سعی کند کارها را از طریق دیگران و با اعمال مدیریت انجام دهد. نگاه این گونه به انجام وظایف، روند و پیشبرد فعالیت ها را تسهیل کند.

۵) مدير مدير، بايد اطراف خود را با کارکنان درست پر کند و با جدیت به دنبال اشخاصی باشد که به درستکار بودن شهره باشند و خود نیز باید به گونه ای عمل کند که افراد خوب به سراغ او بیایند. او باید افراد با استعداد، جدی و با پشتکار را شناسایی کرده و خلافت های آنان را شناسایی کند

و سخت به دنبال جذب نیروهای توانمند و کارا باشد.

زیرنویس:

عنوان این نوشته از کتابی به همین نام، نوشته کونوسوکی ماتسوشیتا، مدیر کارخانجات پاناسونیک ژاپن، که توسط دکتر محمدعلی طوسی ترجمه شده، برگرفته شده است.

مهندس باستانی پور مقدم

منبع : همشهری

<http://vista.ir/?view=article&id=3844>



پول

وقتی زندگینامه و تجربه‌های صاحبان اندیشه‌توانگر را می‌خوانید، می‌بینید که آنها نسبت به پول گرایشی دوستانه دارند. حال آن که گرایش عمومی نیست به پول به گونه‌ای است که انگار پول ابرادی دارد و توانگر بودن کار درستی نیست. اگر با دقت به صحبت اطرافیان گوش کنید می‌بینید که بیشتر مردم گرایشی بسیار غلط نسبت به پول داشتن دارند، آن را چیزی بیهوده می‌دانند. از يك طرف می‌گویند پول برایشان اهمیتی ندارد و از طرف دیگر می‌گویند برای پول در آوردن باید از صبح تا شام تلاش کنند و زحمت بکشند. آنها نمی‌دانند که این عدم هماهنگی در اندیشه، تلاش‌هایشان را خنثی و بی‌ثمر می‌کند. چنین تفکر ناهماهنگی درباره پول، آنها را وا می‌دارد که برای هدفهایی متضاد بکوشند در نتیجه ثمره‌اش نیز ناهماهنگ و متضاد خواهد بود. اگر از پول درست استفاده شود عالی و اعجاب‌انگیز است زیرا دارای جوهر الهی است. پول نعمت آسمانی است زیرا تجلی برکت خدا در زمین است. همه ما به چنین تفکر عمیقی نیاز داریم تا دیگر پول را چیز بدی ندانیم. یکی از اصول معنوی و ذهنی توانگر شدن این است که ما به حقیقت نیک خدا پی ببریم و بدانیم که توانگری نعمت خدادادی است، برای نجات دادن همه مردم از فقر و شکست و همه گناهان ناشی از فقر باید قدر این نعمت الهی را بدانیم. بیشتر مردم نسبت به گنجایش خود درباره پول در آوردن حساس هستند. در بیشتر موارد اگر شخص بتواند نسبت به پول گرایشی مثبت و دوستانه داشته باشد، گنجایش پول در آوردنش بیشتر می‌شود. فقر يك تصور و قالب فکری است. ما همواره باید به خودمان یادآوری کنیم که خدا منشأ روزی آدمی است و به این باور عمیق ایمان قلبی داشته باشیم که «توکل ما به خداست». پس یکبار دیگر این مسئله را روشن کنیم که پول یا خواستن پول کوچکترین ابرادی ندارد. پول وسیله‌ای برای مبادله و معاوضه خدمات است و هیچ چیز پلیدی در آن نیست. به محض این که آرمانهای اشتباهی را که از سالها پیش به ما آموخته‌اند رها کنیم عقایدی از این دست که «پول پلید و کثیف است و...» بی‌درنگ متوجه می‌شویم که پول چقدر آسان‌تر و رضایت بخش‌تر در امور مالی‌مان به گردش در می‌آید. پس، پول در برابر گرایش‌هایی که نسبت به آن داریم واکنش نشان می‌دهد. زیرا این قانون ذهن است که هر چه را مورد قدردانی قرار بدهید به سوی خود جذب می‌کنید و هر آنچه را مورد قدردانی قرار ندهید، دفع می‌کنید. پس اگر به طرز دلپذیری درباره پول بیندیشید، آن را چندین برابر می‌کنید. حال آن که اگر به هر شکل، پول خودتان یا دیگری را مورد انتقاد و ملامت قرار دهید، آن را متلاشی و دفع می‌کنید.

شاید در ارتباط با حالات خودتان متوجه کارکرد این قانون شده باشید، وقتی حالتان خوب است چقدر قدرت خرید پولتان بالا می‌رود. اما اگر موقعی که عجله دارید یا حالتان بد است خرید کنید، انگار همه چیز به راه غلط می‌رود و خراب از کار در می‌آید، از جمله قدرت خرید پولتان. چون اندیشه‌هایتان جهان را می‌سازند، اندیشه‌هایتان درباره پول باید سرشار از حق‌شناسی باشد تا پول نیز قدرت‌تان را بداند و به سويتان کشیده شود. بسیاری از مردم هر گاه پول کافی برای تأمین مخارجشان ندارند به این دلیل بوده است که در امور مالی خودشان یا دیگران پول را مورد سرزنش و یا تحقیر قرار

منبع : مجله راه زندگی

<http://vista.ir/?view=article&id=8925>

تأمین مالی کارکنان

از عمده ترین تمهیدات اخلاق اداری، تأمین مالی کارکنان است زیرا دغدغه معاش و نگرانی برای گذران زندگی آبرومند، زمینه های تحقق اخلاق اداری را تپاه می سازد و یا حداقل تحقق آن را بسیار دشوار می کند.

از این روست که امام علی (ع) در فرمانها و دستور العملهای حکومتی و اداری خود بر تأمین کامل کارگزاران و کارکنان سخت تأکید می کند.

• امام علی (ع): آنگاه روزی ایشان را فراخ دار که فراخی روزی نیرویشان دهد تا در پی اصلاح خود برآیند و بی نیازشان سازد. تا به مالی که در اختیار دارند دست نگشایند و حجتی بود بر آنان اگر فرمانت را نپذیرفتند. یا در امانت خیانت ورزند. (نهج البلاغه؛ نامه ۳۵)

• امام علی (ع): اما بعد آنان که پیش از شما بودند تپاه شدند، زیرا آنان حق مردم را ندادند تا مردم آن را به رشوت خریدند و آنان مردم را به راه باطل بردند و مردم نیز پیرو آن گردیدند. (نهج البلاغه نامه ۷۹)



منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13983>

تجربه ای از مدیریت

مدیریت در نظرگاه من یعنی: "سازماندهی اراده ها در راستای هدفی مشخص به گونه ای که از استعدادها اشخاص نهایت استفاده شود." هفته ای که گذشت هفته پر بار و سنگینی بود (برای من و دوستانم).





درگیر اجرای برنامه دو روزه ای بودیم که از روز تصمیم گیری تا اجرای آن فقط ۶ روز وقت داشتیم. یعنی در این ۶ روز می بایست ۲۸ استاد مجرب را برای برنامه می یافتیم و از طرف دیگر تنظیم وقت برای ایشان انجام می دادیم. همچنین سایر اموری که در اجرای هر برنامه ای عمومیت دارد. از طرف دیگر مشکل مالی داشتیم و مجبور بودیم اسپانسر بگیریم که تمام تلاشمان را کردیم تا حداکثر امکانات را از اسپانسر خود بگیریم.

طی این هفته تجربه خوبی اندوختیم ، فهمیدم که آنچه در مدیریت مهم است اراده مدیر و نحوه مدیریت او و همچنین چگونگی ارزش گذاری وی روی کارها است نه نبود امکانات و نیروی انسانی. البته گاهی کمبود نیروی انسانی نیز تاثیرگذار است، اما می شود با تدبیر درست و برنامه ریزی منظم تاثیرش را به حداقل رساند. باید فکر کرد که چگونه از هر کس در بهترین جای ممکن استفاده کرد.

همان طور که خود می دانید : "مدیریت خوب یعنی توانایی انجام امور توسط دیگران".

مدیری که تمام کارها را خود انجام می دهد مدیر خوبی نیست. مدیر خوب کسی است که با اعتماد به اطرافیان خود، آنها را در برابر انجام امور مسؤول می کند و از آنها گزارش می خواهد.

مدیر خوب در واقع یک ناظر خوب است. و با نظارت دقیق اش احتمال بروز بحران را کاهش می دهد و میزان بهره مندی و موفقیت را بالا می برد. یک جمله از پائولو کوئیلو یادم هست که می گوید: "هنگامی که تو تصمیم به انجام کاری می گیری سراسر کیهان در انجام آن به تو کمک می کنند." (نقل به مضمون)

اما نکته دیگری که از برنامه دو روزه هفته پیش گرفتم این بود که به قول یک روانشناس سرشناس هیچ وقت به افراد به طور ۱۰۰% اعتماد نکن، لاف ۱% به کار آنها ظنین باش، (نقل به مضمون) قبلا مفهوم این جمله در ذهنم خوب جانiftاده بود، اما حالا دریافته ام که نباید به هیچ کس به طور ۱۰۰% ایمان داشت و به وی اعتماد کرد. حالا دریافته ام که بعضی از مواقع حس خودشیفتگی، برتر بودن و خودسری در اطرافیان چقدر ممکن است برایت گران تمام شود.

منبع : مطالب ارسال شده

<http://vista.ir/?view=article&id=87922>

 **vista.ir**
Online Classified Service

تعامل کیفی فوتبال و مدیریت!

مشاور دیرین و نامدار مدیریت و مؤلف آثار برجسته مدیریتی، پروفیسور کنت بلانچارد و مربی افسانه ای فوتبال آمریکا، دان شولا، سال هاست که با هم همکاری دارند. آنها توانسته اند با ترکیبی از دانش مدیریت و علم فوتبال، تیم های گوناگونی را در این کشور، به بالاترین رتبه های ورزشی و بهترین کارکردها برسانند. این دو معتقدند که پنج گام مهم برای کیفیت برتر و پیروزی در هر کاری وجود دارد. آنان رمز رهبری را در قالب تجربه و کارکردهای خود، این چنین بیان کرده اند:

* گام نخست: عقیده مندی

رهبران کارآمد به انجام رسالت ویژه ای، متعهد هستند به ارزش ها و دیدگاه های خود بیندیشند و آنها را با افراد پیرامونشان در میان بگذارند. به ارزش های سازمان خود بیندیشید. آیا به ارزش های بنیادینی پایبندید؟ اگر چنین نیست از هم اکنون روی این موضوع کار کنید. با دیگران مشورت کنید و به دیدگاهی مشترک برسید.

* گام دوم: یادگیری فراوان و دائمی

راه برتری را آسان نمی توان پیمود. باید آن قدر تمرین کرد که کامل شد. برای این منظور، راه میان بری وجود ندارد. نتیجه های عالی و برجسته در سایه یادگیری مداوم و آموزش همیشگی و در سایه تمرین و آمادگی به دست می آیند.

* گام سوم: هوشیاری و گوش به زنگ بودن

در دنیای امروز، هیچ چیز ثابت و بدون تغییر نمی ماند؛ از جمله: ساختارهای سازمانی، فناوری، باورها، ارزش ها، نگرش ها، شناخت ها، و رفتارهای فردی و گروهی. از این رو، باید همواره گوش به زنگ بود. آمادگی برای دگرگون سازی و مقابله با دگرگونی ها به هنگام نیاز، همراهی و همخوانی با تغییرات و نرمش پذیری را، هم باید تمرین کرد و هم به دیگران آموخت.

* گام چهارم: پایداری

واکنش مربیان و مدیران بزرگ نسبت به افراد قابل پیش بینی است. آنان به افرادی که بهترین کارایی را از خود بروز دهند، توجه می کنند و در صورتی که کارکرد آنان را قابل قبول تشخیص دهند، بی درنگ آماده تشویق آنان می شوند و چنانچه فرد یا افرادی از مجموعه آنها، کمتر از انتظار و یا غیرکیفی کار کنند، به راهنمایی و یا سرزنش توأم با اصلاح رفتار آنها خواهند پرداخت. ولی يك نکته ثابت است؛ اینکه چنین مربیان و مدیرانی در همه موارد مشابه، پیوسته همین گونه رفتار می کنند و پایداری رفتاری آنها مثال زدنی است. در واقع، رفتار مدیران و مربیان کارآمد، به حالات لحظه ای و رفتارهای کنونی آنان بستگی ندارد، بلکه کارکرد افراد است که نوع رفتار با آنان را مشخص می کند.

* گام پنجم: درستکاری و رادمردی

مدیران و مربیان کارآمد، سخت درستکارند، با دیگران کنش و واکنش روشن و سنجیده ای دارند، برنامه های پنهانی ندارند، دو پهلو حرف نمی زنند، از انسان ها بهره برداری نابجا نمی کنند، بی ریا و صمیمی اند، به خلوص کامل رسیده اند، هم با دیگران و هم با خود به امانت و راستی رفتار می کنند، به دیگران دروغ نمی گویند و در سایه رادمردی، بهترین کارکرد را دارند؛ زیرا همه به آنها اعتماد دارند. يك مربی ورزیده فوتبال، با همراهی يك عالم آگاه به مدیریت نوین، با عمل به يك شیوه نامه پنج مرحله ای، موفق ترین تیم های فوتبال را مدیریت کردند. آیا ما نمی توانیم سازمان های خود را موفق تر کنیم؟

منابع:

۱- مدیر در نقش مربی، کنت بلانچارد، انتشارات فرا (تهران)، ۱۳۸۲.

۲- صفت های بایسته يك رهبر، جان ماکسول، مهندس کیاوند، انتشارات فرا (تهران)، ۱۳۸۲.

منبع : مطالب ارسال شده

<http://vista.ir/?view=article&id=6994>

 **vista.ir**
Online Classified Service

تنش و بهره‌وری: عامل بهتر یا بدتر شدن!

درگیر شدن مدیران در نظارت دایمی کار و مسایل تخصصی آن احتمال دارد سبب شود که آنها از تشخیص علایم و نشانه های تنش در میان کارکنان ، غافل شوند . با بیان بعضی حقایق درباره تنش و مدیریت ، به خدماتی اشاره می کنیم که راه کارکنان را افزایش داده و در عین حال در بودجه صرفه جویی کرده و بهره وری کل را بالا می برد .



• آیا تنش یک مشکل محسوب می شود ؟

هدایت کارکنان به سمتی که قادر باشند محدوده خطر آفرین تنش را از محدوده ثمربخش و سازنده آن تشخیص دهند، بسیار مهم است. ممکن است کارکنان خودشان متوجه از بین رفتن خود نباشند و به کارکردن پر تنش دائمی مشغول بوده و هر لحظه در معرض خطر اتفاقات غیر منتظره و ناگهانی باشند زیرا آمادگی لازم برای اجتناب از حوادث و کاستن سرعت خود را ندارند .

• تنش و بهره وری

افراد به یک مقدار مشخصی از تنش برای برانگیختن شدن به کار نیازمند هستند . اگر تنش از این میزان بگذرد اجرای کار ابتدا ثابت مانده ، سپس کاهش می باشد . آنچه در ارتباط با تنش اهمیت دارد ، پذیرش واقعیت موجود است نه نادیده گرفتن یا ب تفاوتی تسلیم شدن . پذیرش درست یعنی پاسخ دادن به تنش متناسب با حرفه شخصی بدون در نظر گرفتن شخصیت فردی .

مطالعات مدیریت نشان می دهد که محیط های دلگرم کننده کاری که شامل تشویقهای مثبتی چون روابط نظارتی و گروه های کاری دانشجویی باشد اجرای امور را آسان و ممکن می سازد .

هزینه یابی

طبق تحقیقات هربرت بنسون ۶۰ تا ۹۰ درصد معاینات مطبهای پزشکی مربوط به بروز علائم تنش است و با اجرای برنامه هایی در راستای کاهش تنش ، می توان این میزان را بطور قابل توجهی کاهش داد و هزینه های مربوط را از بین برد ، برخی از این برنامه ها عبارتند از :

- خدمات بهبود و درمان بیماریهای روحی و اعتیاد به مواد مخدر ؛

- بکارگیری مشاوران سازمانی (که مشاوران مدیریت یا متخصصان امور کارکنان و موکلان نیز خوانده می شوند) برای کاستن عوامل تنش زای سازمانی ؛

- استفاده از کارگاهها و دیگر برنامه های آموزشی برای تحصیل کارکنان و متخصصان و همچنین بخش مدیریت در زمینه یادگیری فنون علمی کاهش تنش .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=14030>

 **vista.ir**
Online Classified Service

توانمندسازی و فناوری اطلاعات

مهمترین عامل بهره وری در سازمانها و در نهایت کل جامعه منابع انسانی است. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. و بدین سبب است که مسئولان سازمانها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می دارند.

یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی کارکنان است. بآنکه تعاریف متعددی از توانمندسازی ارائه





گردیده است، اما فصل مشترک کلیه آنها واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان است. برای روشن تر شدن مفهوم توانمندسازی اشاره به تعاریفی چند سودمند خواهد بود: توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم گیری، انجام برخی فعالیتها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است(۱). توانمندسازی عبارتست از فرایند تسهیم قدرت بااعضای گروه، تا بدین طریق احساس خود اثربخشی آنها ارتقاء یابد(۲).

به نظر «رایلی» توانمندسازی یک مفهوم، یک فلسفه، یک مجموعه از سلوک رفتاری و یک برنامه سازمانی است. به عنوان یک مفهوم عبارتست از اعطای اختیار تصمیم گیری به مرئوسان. به عنوان یک فلسفه و مجموعه ای از سلوک رفتاری به معنی سهیم کردن گروههای خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه ای خود است. توانمندسازی به عنوان یک برنامه سازمانی به کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و بکارگیری مهارتها، دانش و غنی ترین پتانسیل شان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می کند. بسیاری عقیده دارند که سازمانها قادرند بهره وری را از طریق فرآیند توانمندسازی کارکنانشان ارتقا بخشند(۳). توانمندسازی برای افراد مختلف معانی متفاوتی را تداعی می کند و چندهمه از کاربرد آن می گذرد. اما آنچه جدید است، نقشی است که فناوری اطلاعات در امکان پذیر ساختن توانمندسازی منسجم و جامع ایفا می کند. راندولف با مطالعه ده موسسه که توانمندسازی کارکنان را تجربه کرده بودند چند عامل مهم در توانمندسازی موفق را برشمرده است. مهمترین عاملی که وی بیان می دارد، تسهیم اطلاعات است(۴). هنگامی که سازمانها قصد توانمندسازی کارکنان را دارند، سیستم های اطلاعاتی می توانند به عنوان یک رکن مهم در این زمینه مطرح گردند و امکان دسترسی بیشتر به اطلاعات را برای سطوح پایین سلسله مراتب فراهم می آورند(۵). برای مثال سیستم های خبره، در جایی که افراد خبره در دسترس نیستند توصیه هایی را به عمل می آورند و شبکه های رایانه ای به اعضای تیم ها امکان برقراری ارتباط موثر با یکدیگر و با سایر تیم ها را می دهند و کارهای گروهی که یک عنصر مهم در سازمانهای مبتنی بر تیم است، به وسیله فناوری اطلاعات قویاً حمایت می شوند. فناوری اطلاعات عدم تمرکز در تصمیم گیری و اختیارات را به وسیله کنترل متمرکز امکان پذیر می کند و کارکنان را قادر می سازد تا به اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم گیری سریع دسترسی داشته باشند و شاید مهمترین حمایت فناوری اطلاعات از توانمندسازی، تامین اطلاعات صحیح و به موقع، با کیفیت و هزینه مناسب است و علاوه بر این فناوری اطلاعات قادر است ابزارهای جدیدی را فراهم آورد که خلاقیت و بهره وری کارکنان و کیفیت کارشان را نیز افزایش دهد(۶).

منابع

۱ - RALP. M. STAIR PRINCIPLE OF INFORMATION SYSTEMS, COURSE, ۱۹۹۷, P. ۴۶.

۲ - ANDREW G. AUBRIN, (FUNDAMENTALS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR), OHIO, SOUTH - WCSTERN COLLEGE PUBLISHING, ۹۹۷, P. ۱۹۸.

۳ - EFRAIM. TURBAN AND OTHERS, (INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT), NEW YORK, JOHN WILEY & SONS, P. ۶۵۳.

۴ - ANDREW G. DUBRIN, OP CIT, P. ۱۹۹.

۵ - RALP M. STAIR. OP CIT, P. ۴۷.

۶ - EFRAIM - TURBAN AND OTHERS, OPCIT, PP. ۶۵۳-۶۵۴.

حکمت الله دسترنج

منبع : ماهنامه تدبیر

<http://vista.ir/?view=article&id=14988>

توصیه هائی به مدیران صنایع

- در رابطه با کیفیت محصول ، هیچگاه احساس رضایت نکنید و همیشه در صدد بهبود آن برآیید .
- با تعداد انگشت شماری از عرضه کنندگان مواد اولیه (بدیهی است که با بهترین آنها) معامله کنید .
- مشخص کنید که آیا مشکلاتی را که با آنها روبه رو هستید مربوط به قطعات یا بخشهای خاصی از فرآیند تولید است و یا اینکه کل فرآیند تولید چنین مساله ای دارد .
- کارگران خود را در زمینه ای آموزش دهید که می خواهید کارهایی را در آن زمینه انجام دهند .
- دانش و آگاهی تخصصی سرپرستان خط تولید را هر چه بیشتر بالا ببرید .
- دوایر را تشویق نمایید تا با یکدیگر همکاری نزدیک داشته باشند .
- از کارگران خود بخواهید که کیفیت کار خود را بالا ببرند نه اینکه از صبح تا عصر فقط در واحد و محل کار خود حاضر باشند .
- کارگران خود را آموزش دهید تا با روشهای آمار آشنا شوند و آنها را درک کنند .
- هرگاه احساس نیاز کردید مهارتهای جدید را به کارکنان خود آموزش دهید .
- همیشه مدیران ارشد را مسئول اجرای این اصول بدانید .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13938>

 **vista.ir**
Online Classified Service

توصیه هایی برای مدیران

- ۱- نقاط ضعف و قوت خود را کشف کنید .
- ۲- حس ششم خود را نادیده نگیرید .
- ۳- آرام و شمرده صحبت کنید .
- ۴- کارمندان را تشویق کنید تا با ابتکار در انجام کارهایشان راههایی برای صرفه جویی و پایین آوردن هزینه ها پیدا کنند .
- ۵- زمانی که از کسی اشتباهی سر می زند ، با رفتار صحیح و منطقی او را شرمند کنید ، نه با توهین و ناسزا .
- ۶- با توجه بیش از حد به افراد خاص ، حسادت دیگران را برانگیخته نکنید .
- ۷- به دیگران فرصت جبران اشتباهاتشان را بدهید .
- ۸- با اولین برخورد ؛ در مورد کسی قضاوت نکنید .



۹- هر کسی را فقط با خودش مقایسه کنید ، نه با دیگران .

۱۰- اعجاز عبارات تاکیدی و مثبت را نادیده نگیرید .

۱۱- اگر در جمعی هستید که موضوع مورد بحث را نمی دانید روشن شدن این امر به اعتبار علمی شما لطمه خواهد زد ، لازم نیست با اظهار نظر در مورد آن ، عدم آگاهی خود را عیان سازید . می توانید سکوت کنید تا در اولین فرصت به تکمیل اطلاعات خود بپردازید .

۱۲- هراز چند گاهی جلسه ای به منظور پرسش و پاسخ با حضور سرپرستان و مسئولین ترتیب دهید تا از صحت عملکرد و برنامه های آنان مطمئن شوید .

۱۳- سرپرستان و مسئولین ، پل ارتباطی مدیریت و کارمندان هستند ، تا از استحکام این پل مطمئن نشده اید بی محابا گام بردارید ، چون در غیر اینصورت ممکن است سقوط کنید .

۱۴- به اندازه کافی استراحت کنید و اجازه ندهید خستگی و استرس به سلامت روحی شما لطمه وارد کند.

۱۵- مطمئن شوید هیچ منبع انرژی بیهوده به هدر نمی رود . برای مثال کسی را موظف کنید تا از خاموش بودن چراغها و بسته بودن شیرهای آب پس از اتمام ساعات اداری و خروج نیروها اطمینان حاصل کند .

۱۶- برای هر بخش ، یک جعبه کمک های اولیه تهیه کنید .

۱۷- راحت ترین مبلمان و چشم نوازترین وسایل را برای اتاق خود تهیه کنید و برای استفاده بهینه از فضا و زیبایی محیط از طراحان داخلی کمک بگیرید.

۱۸- کتاب قانون تجارت را در دسترس داشته باشید .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13952>

 **vista.ir**
Online Classified Service

توصیه‌هایی برای مدیران

۱- موفقیت را براساس زمانی که صرف کار می کنید ، نسنجید ، بلکه موفقیت را براساس زمانی بسنجید که صرف آنچه می خواسته اید ، نموده اید .

۲- مدیریت بر خودتان را فدای مدیریت بر دیگران نکنید .
۳- کارهای جدی و فعالیت های مهم و با اولویت را در زمان نامناسب و فرعی انجام ندهید ، بلکه این اقدامات را در زمانی که سطح انرژی شما در اوج است به انجام رسانید .

۴- کاغذهای روی میزتان (نامه ها ، فاکس ها ، بالاتر و . .) را با الف : دستور اقدام ب : دستور بایگانی ج : دستور به جریان انداختن (گرفتن اطلاعات و آمار دقیق تر) و د : دستور ارجاع به دیگران ، هر روز پاک سازی



کنید .

۵- فقط به سازماندهی ذهنی خود اعتماد نکنید ، بلکه همه اقدامات را بصورت نوشتاری سازماندهی کنید .



۶- اگر اعتماد به نفس ندارید ، به خود اتکایی خودتان شک دارید و احساس کنترل بر خود ندارید ، در همه کارهایتان تجدید نظر کنید .

۷- ریسک تصمیم گیری خود را هر روز محاسبه کنید ، آنگاه تصمیم بگیرید .

۸- بدون اولویت بندی کارها هیچ کاری نکنید چون در این صورت منابعتان را از دست داده اید .

۹- مدیریت ، یک حرفه جدی است ، بنابراین باید حرفه ای عمل کنید .

۱۰- به ساعتهای صبحگاهی بویژه در چهار روز اول هفته برای تصمیم گیری های مهم ، اهمیت قائل شوید .

۱۱- از تعطیلات پنجشنبه یا جمعه ، کمال استفاده را ببرید . اگر در روز جمعه کار می کنید ، مطمئن باشید ناموفق هستید .

۱۲- تصمیم و اقدامات را با شاخصهای : عقل ، جهالت ، نا آگاهی و رفتارهای نابخردانه اندازه گیری کنید . هر چه بیشتر عقلایی بود ، آن روز را به خود تبریک بگویید.

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13928>



جان اوکلند John Okland

پروفسور اوکلند مدیر اجرایی مرکز مشاوره اوکلند و رئیس قسمت آموزشی و پژوهشی این مرکز بوده و نیز در دانشگاههای لیدز و برادفورد انگلستان تدریس می کند . مرکز مشاوره اوکلند سازمانها را در بهبود و ارتقای عملکرد خود یاری می کند . او کتابهای متعددی را تألیف نموده که می توان به مدیریت جامع کیفیت، کنترل آماری فرایند و مدیریت تولید و اجرا و سازمانهای برتر اشاره نمود .

دکتر اوکلند اعتقاد دارد که اغلب مردم از روش خود ارزیابی بدون درک واقعی مفاهیم نهفته در آن استفاده می کنند . آنها تمایل دارند ، اغلب روی تعداد امتیازات کسب نموده توجه نمایند . در سازمانها جداول مبتنی بر خود ارزیابی سازمانها که تمرکز روی امتیازات را تشویق می کنند بیشتر از مفاهیم پشت صحنه که تعیین مکانهای نیازمند به ارتقا است ، جلوه گر می باشد ، در حالیکه در خود ارزیابی باید همیشه روی مفهوم فرایندها ، فرصتهای ارتقا و سنجش های مشتری محور تمرکز نمود نه فقط بر روی امتیازات . وی در کتاب سازمانهای برتر یک چارچوب منطقی را شرح داده است که سازمانها می توانند قدم به قدم برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت از آن پیروی نموده و



جهت حرکت سازمان را با در خواست سئوالات ذیل تعیین نمایند :

▪ به چه چیزهایی می خواهیم برسیم ؟

▪ رسالت سازمان چیست ؟

▪ عوامل حیاتی موفقیت چیست ؟

▪ چگونه می فهمیم که به این اهداف رسیده ایم ؟

▪ شاخصهای عملکرد کلیدی کدام ها هستند ؟

دکتر اوکلند برداشت خود را از مدل ساده زنجیره تدارک کننده - مشتری اینگونه بیان می دارد که زمانی می توان به کیفیت جامع دست یافت که هر کس در سازمان با افرادی که با او سر کار دارند و حتی مشتری خارجی هم نیستند ، بعنوان يك مشتری برخورد نمایند . کارکنان باید نیازهای این مردم و محل مراجعه آنها را بفهمند و از مطابقت عملکرد فرایندهای خود با این نیازها مطلع گردند . عامل دیگر در رسیدن به مدیریت جامع کیفیت از دیدگاه دکتر اوکلند ، سیستم مدیریت مبتنی بر فرایندها است و بدنیا آت ابزار و روش هایی مانند کنترل آماری فرایندها که عملکرد فرایندها و نیز رضایت مشتری را اندازه می گیرند . وی عامل سوم را مردم و تیمهای درگیر در فرایندهای مختلف می داند و معتقد است که مشارکت و درگیر شدن کارکنان کلید ارتقا است . او نقش تیمهای تشکیل یافته بر اساس فرایندها را بسیار مهم می داند.

منبع : پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

<http://vista.ir/?view=article&id=70182>



جلسه شاخص کار تیمی

در بدو ورودم به یکی از کارخانجات خصوصی که قبلا کار می کردم بر اساس اعتقادی که داشتم جلسات هفتگی بین مدیران را برقرار کردم . اولین عکس العملها اعتراضات مستقیم و غیر مستقیمی بود که از طرف مدیر عامل شد که بجای تشکیل جلسه به کارها برسیم . سعی کردم که با گزارش خروجی های مناسب جلسات و همچنین دقت در زمان آنها و موقع تشکیلشان که حتی الامکان در اوج ساعات کاری نباشد قدری حساسیتها را کم کنم . البته در نهایت با بازخوردهای مناسبی که از جلسات حاصل شد ایشان از طرفداران پرو پا قرص تشکیل جلسات شد... اینکه جلسه چگونه اداره شود از نکات مهم در قضاوت مثبت بودن یا منفی بودن آن است . برخی جلسات واقعا نه تنها



هیچگونه خروجی مثبت ندارند که باعث تنش و عدم تفاهم می گردند . یک جلسه باید برنامه داشته باشد و سناریوی اجرای آن می بایست مشخص باشد . شروعی مناسب و ادامه ای هدفدار و پایانی خوب . جلسه یکی از ابزارهای مناسب کار تیمی است . اگر کسی بگوید به کار تیمی اعتقاد دارد ولی جلساتی بین اعضای تیم برگزار نکند در تحقق این ایده ناموفق است . جلسه نماد تبادل ایده ها و هماهنگی برای اجرای کارها و تقسیم مسئولیتها است. از نکات بارز در موفقیت جلسات یکی اینستکه هدف مشخص باشد . معمولا جلسات تخصصی و موردی بسیار موثر تر می باشند . چرا که هدف مشخص است و حدود کار معلوم . در جلسات یاد می گیریم که ایده های خود را چگونه بیان کنیم که دیگران توجه شوند و در تحقق ایده به ما کمک کنند . یاد می گیریم که باید ایده مان در چالش افکار دیگران صیقل بخورد و پخته شود . یاد می گیریم که باید در جایی سکوت کنیم تا دیگران حرف بزنند . یاد می گیریم که گوش کنیم! یاد می گیریم که به حرف دیگران توجه کنیم . در جلسات می آموزیم که با عکس العملهای

دیگران در مقابل افکارمان چه مثبت و چه منفی چگونه رفتار کنیم . و مدیریت رفتار و هیجانات خویش را تمرین می کنیم . در جلسات گفتگویی دو نفره و در خلوت نداریم در یک جمع حضور داریم که مناسبات خاص خویش را دارد . افراد مختلف با خصوصیات رفتاری و اخلاقی متنوع در کنار هم می نشینیم و در مورد موضوعاتی صحبت می کنیم تا به توافقاتی برسیم و این یعنی پذیرفتن این تنوع و تفاوت و زمینه سازی برای کار جمعی. آنچه می تواند جلسات را از حالت سکون خارج کند ایجاد فرصت گفتگو برای همه است مطرح شدن ایده ها بدون هراس است . در جلسات باید بگونه ای پیش رفت که شرکت کنندگان یاد بگیرند راهکار ارائه کنند . صرف بیان مشکلات و انتقاد گره ای را برای ما باز نمی کند باید یاد بگیریم که مشکل را خوب بشناسیم و از ابعاد مختلف بررسی کنیم و در انتها برایش راهکار بدهیم تا رفع شود . جلسات دماسنج سازمان هستند . با نگاهی به جلسات می توان یک ارزیابی سریع از مناسبات سازمان بدست آورد . جلسه پر بحث و گفتگو نشانگر یک سازمان پویا و فعال است . جلسه ای با رفتارهای تند و خشن و توهین نشانگر یک سازمان بیمار است که باید روی ظرفیت انتقاد پذیری افراد آن کار کرد . باید آموزش مدیریت کنترل هیجانات را در آن پیاده کرد . یک جلسه ساکت و بی بحث نشانگر یک سازمانی با افراد محافظه کار و ترسو و شاید فرصت طلب است .

منبع : خاطرات یک مدیر

<http://vista.ir/?view=article&id=107554>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چگونه از خود مدیر بسازیم؟

یکی از اساسی ترین مسائل شرکت های نرم افزاری خصوصی ایران (به ویژه شرکت های نوپا) ضعف دانش مدیریتی است. ما فکر می کنیم چون مهندس کامپیوتر هستیم پس می توانیم شرکت کامپیوتری بزیم و مدیر خوبی برای یک شرکت نرم افزاری خواهیم بود. این فکر به جز در موارد بسیار استثنا بسیار نادرست است.

اما اگر برای آینده خود برنامه ریزی کرده ایم و می خواهیم شرکتی را برپا کنیم، پیش از هر چیز باید بدانیم که آیا زمینه مدیر شدن را داریم یا خیر. من خود بر آنم که بسیاری از توانایی های مدیریتی اکتسابی است، اما ششم مدیریتی هم مهم است.

بسیاری از افراد برای مدیریت ساخته نشده اند یا آن را دوست ندارند، اما چون

هنوز آغاز نکرده اند این را نمی دانند. آزمون هایی برای این کار وجود دارد که بیشتر به نام آزمون های «کارآفرینی» یا «آزمون سنجش شخصیت کارآفرین» شناخته می شوند. در آنها توانایی های چون خطرپذیری و ... سنجیده می شوند.

نخست باید یاد بگیریم که اگر می خواهیم چیزی را بدست آوریم باید برایش هزینه کنیم. البته بسته به آن چیز نوع هزینه کردن هم فرق خواهد کرد.

منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=112444>

 **vista.ir**
Online Classified Service



چگونه با مشکلات کنار بیاییم

- ۱- وقتی مشکلی دارید، به جای مناسبی بروید و کمی قدم بزنید، وقتی به خانه برمی‌گردید، متوجه می‌شوید که دیدتان به کلی عوض شده است.
- ۲- وقتی زندگی سخت می‌شود و راه‌های ارتباطی بسته می‌شوند، وضعیت را با شوخی و خنده روشن کنید.
- ۳- روبه‌رو شدن با مشکل، پیروزی بزرگی است، سعی کنید با هر مشکلی که روبه‌روی می‌شوید، راه حلی برای آن پیدا کنید.
- ۴- بازندگان در هر جواب مشکلی را می‌بینند، ولی برنده در هر مشکلی، جوابی را می‌بیند، مثل برنده‌ها فکر کنید.
- ۵- همیشه راه برای همه هموار نیست، زندگی برخورد با موانع، غلبه بر آن و حرکت است.
- ۶- فرار از مشکلات یکی از خصوصیات طبیعی انسان‌ها است. برای تغییر این خصوصیت، برای انجام کارهای پیچیده‌تر ارجحیت قایل شوید و آن‌ها را تا زمان اتمامشان نیمه‌کاره رها نکنید.
- ۷- بازگو کردن مشکلات، بیش‌تر وقت‌ها نیمی از حل آن است.
- ۸- تمرکز در کار، باعث موفقیت و به سرانجام رسیدن هر کاری بدون دوباره کاری می‌شود.
- ۹- همیشه به یاد داشته باشید که شما لایق موفقیت هستید.
- ۱۰- امام علی (ع) می‌فرماید: از سقوط و شکست دیگران شادی مکن، زیرا نمی‌دانی روزگار بر سر تو چه می‌آورد.

منبع : مطالب ارسال شده

<http://vista.ir/?view=article&id=10215>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چگونه در بازی ارتباط برنده شویم

در کسب و کار، «روابط» نقش مهمی بازی می‌کنند، همه ما این موضوع را می‌دانیم اما اغلب آن قدر درگیر مسائل روزانه می‌شویم که به بهترین راه‌های ممکن برای ایجاد ارتباط فکر نمی‌کنیم.

وقتی با آدم‌های موفق صحبت می‌کنیم، آنها دلیل موفقیت‌شان را در نوع رابطه و اعتمادی می‌دانند که بین شرکا و دوستان برقرار کرده‌اند.

- به نیازهای دیگران توجه کنید

همه می‌دانند که هدف از تلاش برای ایجاد ارتباط، در نهایت این است که بتوانیم با هم و در کنار هم کار کنیم، اما برای رسیدن به چنین هدفی می‌بایست توجه به دیگران را سرلوحه تلاش خود قرار دهیم. جری ایکاف یکی از نویسندگان کتاب «مرز ارتباطات تجاری» در این باره می‌گوید: «باید دقت کنید





که دیگران برای چه چیز ارزش قائلند.» به اعتقاد وی کلید دست یافتن به چنین چیزی در «صبر بودن» و «کنجکاو بودن» است.

▪ با دیگران تبادل نظر کنید

پی بردن به اینکه چه عاملی در افراد انگیزه ایجاد می‌کند نکته‌ای مهم است اما بلافاصله پس از آن باید بتوانید اعتماد ایجاد کنید. به اعتقاد «ایکاف» بهترین روش این است که با حالتی خستگی‌ناپذیر، ثابت قدم و قابل پیش بینی گام بردارید یعنی نشان دهید آن قدر ارزشمند هستید که دیگران بخواهند با شما ارتباط برقرار کنند. اما برای آنکه از نظر دیگران شخصیتی خودشیفته (از خود راضی) به نظر نرسید بهتر آن است که قبل از انجام هر کاری دیگران را در ایده‌های خوب خود سهیم کنید.

جان پالومبو رئیس شرکت بازاریابی DVC که برخی از مشتریانش کارکنان فیلم فوجی و تیغ ژیلت هستند در این باره می‌گوید: «هرگاه کسی را ملاقات می‌کنم، اگر نکته آموزشی مفیدی را به او نگویم، کارم را به درستی انجام نداده‌ام حالا چه او برای حرف من اهمیت قائل باشد چه نباشد، فرقی نمی‌کند.»

▪ از هر موقعیتی برای برقراری ارتباط استفاده کنید

شما می‌بایست پیوسته در این فکر باشید که چگونه و کجا می‌توانید روابطی را ایجاد و آنها را تقویت کنید. یعنی از هر فرصتی مثل نوشیدن چای، صرف ناهار و شام و یا هر نوع ارتباط و تماسی که در مسافرت‌ها دست می‌دهد استفاده کنید وگرنه مجبور خواهید بود راه دور و درازی را برای رسیدن به این هدف طی کنید.

▪ ویژگی‌های خود را بشناسید

حقیقتاً ایجاد روابطی خوب که منجر به تجارت موفق شود، کار مشکلی نیست. این کار به یک تنظیم ذهنی نیاز دارد یعنی می‌بایست مترصد امکانات باشید و در عین حال به اعمال‌تان آگاه باشید. می‌توانید موانعی را که در مسیر گسترش روابط مورد نیازتان پیش می‌آید، از میان بردارید. «جیمز تام» نویسنده کتاب مشارکت بنیادی در این باره می‌گوید: به رفتارتان نگاه کنید و بازتاب آن را بسنجید. او می‌گوید: رفتارهای دفاعی که ممکن است مانع پیشرفت شما باشند را شناسایی کنید مثلاً احتمال دارد وقتی که وحشت زده و ترسان می‌شویم دیگری را غرق در اطلاعات کنیم یا در سکوت فرو رویم که این می‌تواند یک اخطار اولیه باشد. وقتی چنین رفتاری را در خود تشخیص دادید، خواهید توانست اقداماتی را به عمل آورید، آنگاه یا لازم است که آهسته‌تر پیش روید یا می‌بایست برای خنثی کردن آن رفتار هر کاری از دست‌تان برمی‌آید بکنید. با افراد مستقیماً ارتباط برقرار کنید یا مسوولیت برقراری ارتباط را برعهده دیگران نگذارید یا از واسطه کردن دیگران پرهیز کنید. برای ارتباط برقرار کردن با دیگران تلاش کنید، گهگاهی یک تلفن یا ایمیل می‌تواند آنها را برای مدتی طولانی با شما مرتبط سازد. هر چند چنین ارتباطی خیلی قوی و پررنگ نیست اما مفید است، خوب به هر حال هرکسی مشغله‌ای دارد و نیازی به رفتار دراماتیک نیست.

▪ ارتباط مستقیم برقرار کنید

هیچگاه فکر نکنید که برقراری ارتباط از طریق شبکه می‌تواند مانند ارتباط رودررو موثر باشد. به گفته ویتمن متاسفانه ارتباطات شبکه‌ای برای خیلی‌ها هدف شده است.

او می‌گوید: «ارتباط‌گران شبکه‌ای بیکارانی هستند که قبلاً بیکار نبوده‌اند، همه شبکه را به هم توصیه می‌کنند ولی آنها در شبکه چه می‌کنند؟ آنها مرتباً افرادی که هیچ وقت با آنها صحبت نکرده‌اند را فرا می‌خوانند و همه حرف‌شان یا «من» است یا «به کمکت احتیاج دارم»، ولی چنین کاری ایجاد ارتباط نیست بلکه نوعی چاپلوسی و تن‌آسایی است.

▪ هیچگاه مایوس نشوید

حفظ رابطه در تجارت مثل حفظ رابطه در مدرسه نیست. یعنی در تجارت ممکن است با وجود آنکه طی سال‌ها دلیلی برای صحبت با کسی نداشته‌اید، بتوانید ارتباطی را دوباره آغاز کنید. حتی یک تلفن و یا ایمیل می‌تواند روابط تیره و تار شده را دگرگون سازد

منبع: بیرتک

<http://vista.ir/?view=article&id=99720>

چگونه لحظه ها را مدیریت کنیم

از تفاوت های بارز و مهم در دوران کودکی و نوجوانی این است که اندیشه های کودکان معطوف به زمان حال است و حال آن که نوجوان به سرعت نگاه خود را به گذشته و آینده متوجه کرده و افق دید خود را گسترش می دهد و بیشتر رویکرد آینده نگر در او دیده می شود. زمانی که جوانان عوامل موفقیت خود را فهرست می کنند مسئله بهره گیری از زمان را در اولویت قرار می دهند و مایلند امور زندگی خود را به گونه ای معقول و منطقی تنظیم کنند. بعضی از کارشناسان تعلیم و تربیت معتقدند که بسیاری از اشخاص از تنظیم امور خویش غفلت می کنند و فرصت را غنیمت نمی شمارند و ایام سازنده جوانی را به رخوت رکود می گذرانند. زندگی آنها مانند روزی است که صبحگاهی آرام و دل انگیز و شامگاهش توفانی و وحشت انگیز دارد، بنابراین توصیه می شود که هر وقت و در هر مکانی که کار خوبی از عهده کسی برمی آید، در آن کوتاهی نکند.

در شرح حال یکی از بزرگان نقل کرده اند که هرگز از غذای داغ استفاده نمی کرد و لحظاتی را که ناگزیر بود درنگ کند تا غذا قدری سرد شود، به نوشتن می پرداخت و چند دقیقه ای که به این وسیله به هدر می رفت را مورد استفاده قرار می داد، به تدریج یادداشت هایش زیاد و زیادتر شد آنها را در یک کتاب با نام «پنج دقیقه های قبل از غذا» چاپ کرد. در ارزش گذاری به عامل زمان گفته شده است: اگر می خواهید ارزش «یک دقیقه» را بدانید از

مسافری که از قطار یا هواپیما جا مانده است بپرسید، اگر می خواهید ارزش «یک ثانیه و کمتر از آن» را جویا شوید از دوندۀ مسابقات بپرسید که چگونه شکست یا موفقیت او رقم خورده است.

• شیوه های بهره گیری از زمان

(۱) رویکرد جوانان به آینده را که غالباً با تکیه بر مفاهیمی همچون بخت و اقبال با هیچ رابطه منطقی قابل پیوند نیست، باید دگرگون کرده و آن را بر مبنای تفکر پشتکار و مدیریت زمان تجدید بنا کنیم.

(۲) حفظ موازنه میان سرعت عمل و تحقق هدف، برای جوانان یک ضرورت است. جوانان در مواردی برای رسیدن به مقصود سریعاً اقدام می کنند و در خاتمه کار پشیمان می شوند و گاهی در انتظار فرصت مناسب وقت را به هدر می دهند. زندگی معقول ایجاب می کند که تعادل این دو مؤلفه ارزشمند زندگی به خوبی حفظ شود.

(۳) به جوانان پیاموزیم که فرصت ها، هرگز در انتظار ما نمی مانند پس ما باید آنها را دریابیم و لذا نسل جوان زمانی موفق خواهد بود که لحظه ها را شکار کند.

(۴) دانش آموزان در زمانی که با مشخص کردن فعالیت های روزانه خود به احتساب فرصت های مفید خود بپردازند و میزان ساعات مفیدی را که در هر شبانه روز در اختیار دارند، معلوم کنند، توانسته اند گام مهمی در برنامه ریزی زندگی خود بردارند.

(۵) در مرحله بعد جوانان می توانند نیازهای علمی و آموزشی خود را مشخص کنند. به عنوان مثال درباره دروس و مطالعات خویش، میزان احتیاجات خود را دقیقاً برآورده کرده و برای خود معلوم کنند که دقیقاً چه حجمی از کار و فعالیت را باید انجام دهند.



۶) زمانی که این دو مرحله سپری شد باید جوانان با تقسیم نیازهای آموزشی بر زمان های مفید خویش، میانگین و معدل کاری خود را در یک ساعت به دست آورند تا بر خودشان معلوم شود که مثلاً به ازای یک ساعت وقت چه مقدار از درس خاصی را باید مطالعه کنند.

۷) وقتی دانش آموزان کارهای زیادی در پیش رو دارند، ابتدا باید کار دشوارتر را شروع کنند و با تمام همت به انجام آن بپردازند، زیرا کاری که در اول مشکل و ملالت آور است وقتی به پایان رسید بیشتر مایه مسرت می شود. علاوه بر آن که زمانی که جوانان بتوانند کار دشواری را که آغاز کرده اند به پایان برسانند، قوت قلب و اراده قوی تری برای کارهای دیگر که طبعاً به این دشواری نخواهد بود پیدا می کنند.

۸) یکی از موانع مدیریت زمان تأخیر است، یعنی کاری که آدمی به انجام آن اعتقاد دارد با گفتن این که فردا یا شاید آینده این کار را انجام خواهم داد، مکرراً آن را به تأخیر می اندازد و در نهایت نسبت به آن دلسرد می شود بهتر است هر کاری را که لازم است، انجام دهیم. حتی یک دقیقه هم به تأخیر نیندازیم.

محمدصادقپور

کارشناس ارشد مسائل آموزشی - تربیتی

منبع : روزنامه ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=126877>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چگونه یک رئیس خوب باشیم؟

- ۱ - قردانی و تجلیل‌های خالصانه و واقعی را از یاد نبرید.
- ۲ - اشتباهات دیگران را غیرمستقیم به آنان گوشزد کنید.
- ۳ - قبل از سرزنش دیگران، درباره خطاهای خود صحبت کنید.
- ۴ - به جای این که مستقیماً دستور بدهید، آنها را در قالب سؤال مطرح کنید.
- ۵ - آبروی دیگران را حفظ کنید.
- ۶ - چنان چه کوچکترین پیشرفتی در عملکرد سایرین می‌بینید، از آنها تمجید کنید. در تصدیق کردن‌هایتان، خالص و در تمجیدهایتان بی‌مضایقه عمل کنید.
- ۷ - دیگران را به نیکی یاد کنید تا آنها نیز بتوانند در زندگی خودشان را بالا بکشند.
- ۸ - به کارمندان خود دلگرمی بدهید.
- ۹ - اگر دیگران به پیشنهادتان عمل کردند با رفتار مناسب خود آنها را شاد کنید.

منبع : مجله راه زندگی

<http://vista.ir/?view=article&id=8934>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چند اشتباه رایج در میان مدیران تازه کار

- عدم «تنظیم دقیق وظایف روزانه»
تنظیم صحیح برنامه زمانی اجرای امور روزانه و عقب افتاده ، نیاز به دقت و زمان کافی دارد. صبح زود حاضر شدن در محل کار ، کار کردن به هنگام نهار ، ترک دیر هنگام اداره ، انتقال پرونده ها به خانه و سرانجام کارکردن در پایان هفته ، از نشانه های اثبات شما به عنوان یک مدیر نمونه نیست ، بلکه نشان دهنده عدم آگاهی شما از چگونگی اداره امور است . مدیر نمونه فردی است که وظایف خود را ظرف مدت چند ساعت (زمان معمول کاری) به انجام رساند .
- عدم «برقراری ارتباط مناسب» ، اعمال مدیریت با سرکشی به امور
همه ما ، بارها کارمندان خود را برای گفتگو به دفتر خود احضار کرده ایم ، ما به عنوان یک مدیر ، از داشتن یک دفتر اختصاصی به خود می بالیم و آنجا را مکانی راحت می دانیم . در حالی که از درک این نکته عاجزیم که غالب کارمندان ، دفتر مدیر را مکانی پر خطر می پندارند و سعی می کنند به هر وسیله از ورود به آنجا دوری کنند .
- MBWA ، روشی است که به واسطه آن شما «سایت درهای باز» را پیش می گیرید تا در محل کار کارمندان و در حوزه کاری آنها به گفتگو بپردازید .
- عدم «آگاه ساختن مافوق و یا کارمندان از روند امور»
شما باید مافوق خود را از روند کارها ، اعم از کامیابی ها و شکستها آگاه سازید . در واقع مدیرانی که سعی در پوشاندن حقایق دارند ، سخت در اشتباه هستند . شما ترجیح می دهید که مافوقتان ، شرح وقایع را از زبان شما بشنود یا از زبان رقبای زیرک شما ؟ به همین ترتیب هم آگاه ساختن کارمندان از اموری که به آنها مربوط می شود (خصوصاً در مواقعی که ملزم به انجام کاری باشند) ، از اهمیتی ویژه برخوردار است .
- قبول مسئولیتهای بیش از حد
بدون توجه به سنگینی بار مسئولیتها ، کنششی درون شما وجود دارد که شما را ناگزیر به پذیرش خواسته های مافوقتان می کند تا مسئولیتهای بیشتری بپذیرید . به هر حال در طول مدت فعالیت هر مدیری ، زمانی فرا می رسد که ناچار خواهد بود جواب رد بدهد و «نه» بگوید .

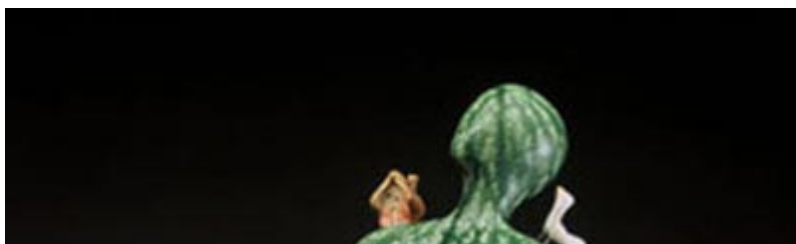
منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13944>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چند راه برای رسیدن به هدف

همه ما برای زندگی خود برنامه ای در نظر گرفته ایم و اهدافی را در ذهن پروراندیم و تلاش می کنیم تا به آنها دست پیدا کنیم. حال در این راه پر فراز و نشیب نیاز داریم تا با آشنایی با برخی تکنیک ها، بر سختیهای



راه فائق آمده و سربلند به راه خود ادامه دهیم.

● چند راه برای رسیدن به هدف های زندگی:

۱ - هدف را برای خود تعریف کنید.

۲ - آن را مبهم و مجهول باقی نگذارید. به روشن ترین شکل ممکن به آن بنگرید.

۳ - برای آن که يك هدف تحقق یابد نیاز است تا اقدامات مورد نیاز برای رسیدن به آن انجام شود. پیش خود فکر کنید که برای رسیدن به هدفتان چه کارهایی باید انجام دهید.

۴ - آن هدف را به بخش های کوچک تقسیم کنید و از همه زوایا مورد ارزیابی قرار دهید. برای هر بخش اقدام مورد نیاز را شناسایی کنید تا مستقیماً به انجام آن کار پردازید.

۵ - برای هدف خود يك مقیاس در نظر بگیرید. به عنوان مثال اگر هدفتان ارتقای سطح تحصیلی است، فکر کنید که تا چه درجه ای می خواهید پیش بروید؛ یا اگر به فکر کسب ثروت بیشتری هستید، محاسبه کنید که در هدف خود چه سقف پولی را در نظر گرفته اید.

۶ - میزان پیشرفت خود را محاسبه کنید. همیشه مدت زمانی بنشینید و به کارهایی که برای تحقق آرمانتان



انجام داده اید و میزانی که موفق شده اید، فکر کنید.

۷ - يك مدت زمان برای رسیدن به هدف تعیین کنید و فرصت نهایی را در نظر بگیرید. این کار باعث می شود که برای پیشبرد کارها تلاش بیشتری کنید و هدف خود را جدی تر ببینید.

۸ - هدفی انتخاب کنید که از پس آن بر می آید. زندگی يك رؤیای شیرین نیست که با تخیل به آن دست یابید، بلکه واقعیتی است که خیلی چیزها در آن محدود شده است. از این رو، هدفی داشته باشید که می دانید می توانید به آن برسید و از عهده شما خارج نیست.

۹ - برای رسیدن به هدف برنامه ریزی کنید. راه ها و استراتژی هایی طراحی کنید که شما را برای رسیدن به هدفتان یاری می دهد.

۱۰ - هدف خود را مرحله ای کنید. زندگی متشکل از مراحل مختلف است و برای رسیدن به يك هدف می بایست مراحل مختلف را پله پله طی کرد. اتفاق يك شبه، راه رسیدن به هدف نیست، بلکه قدم های استوار و مداوم رمز موفقیت است.

روزنامه هموطن سلام

منبع : تبیان

<http://vista.ir/?view=article&id=11027>

چند نکته کارساز در مورد " مدیریت زمان "

- ۱) به دیگران قول ۱۰۰٪ بدهید که کاری را تا تاریخ معینی به اتمام خواهید رساند. قول دادن به دیگران در شما انگیزه ایجاد می کند.
- ۲) در مطالعه مجلات ، به منظور صرفه جویی در وقت ، مقالات مورد نیاز خود را جدا کنید و برای مطالعه بعدی بایگانی کنید.
- ۳) تندخوانی را یاد بگیرید تا بتوانید در مدت کوتاهتری مطالب بیشتری را مطالعه کنید.
- ۴) هر فعالیتی در جهت تقویت انضباط فردی برای استفاده بهتر از وقت و مدیریت زمان باعث تقویت سایر اصول انضباطی نیز می شود.
- ۵) با حذف تمام کارهایی که انجام آنها از اهمیت ناچیزی برخوردار است ، می توانید کارهای خود را با سرعت بسیار بیشتری به اتمام برسانید.
- ۶) پیش از آن که یک کتاب را به طور کامل بخوانید ، با ورق زدن و مرور سریع مطالب، سرعت خود را در خواندن کتاب بالا ببرید.
- ۷) از خواندن مطالب غیرضروری خودداری کنید. اشتراک خود را با مجله ها و روزنامه هایی که به آنها نیاز ندارید قطع کنید.



- ۸) هنگامی که بسیار خسته اید، به خانه آمدن و زود به رختخواب رفتن یکی از بهترین راه های استفاده از وقت است.
- ۹) هر روز مقداری از وقتتان را به این اختصاص دهید که در مورد هدف های اصلی و واقعی خود و راه های بهتری که از طریق آنها می توانید روز به روز به هدف های خود نزدیک تر شوید فکر و تأمل کنید.
- ۱۰) رشد شخصیت ، عامل اصلی صرفه جویی در وقت است. هر قدر انسان برتری شوید با صرف وقت کمتری می توانید به هدف های خود برسید.
- ۱۱) سعی کنید در تنظیم وقت ماهرانه عمل کنید.
- ۱۲) همیشه برای انجام کارهایتان جدول زمان بندی شده داشته باشید و تمام کارها و قرار ملاقات ها را در آن بنویسید.
- ۱۳) هر کاری که انجام می دهید در واقع دارید وقتتان را می فروشید. آن را ارزان نفروشید.
- ۱۴) راهکارهای مدیریت زمان ، قدرت قضاوت، پیش بینی ، اطمینان و انضباط فردی را افزایش می دهد.
- ۱۵) مدیریت زمان (تنظیم وقت) بیش از هر چیز نیاز به انضباط فردی ، خویشتن داری و تسلط بر نفس دارد.

منبع : سایت وبگرد

<http://vista.ir/?view=article&id=96145>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چند نکته مدیریتی

- به آسانی تحت تأثیر قرار نگیرید . مواظب باشید استاندارد هایتان به اندازه ای بالا باشند که دلواپس رقبا نباشید.

- با کارمندانان مستقیم صحبت کنید . به نارسایی ها با طعنه و کنایه اشاره نکنید . انتقاد سازنده بکنید

- کارمندانان را تشویق نکنید که درباره همدیگر با شما صحبت کنند .

- در آگهی خود افراد نامناسب را مشخص کنید تا از اتلاف وقت شما و آنها جلوگیری شود .

- افرادی را که در نهایت در لیست واجدین شرایط باقی مانده اند برای پست های مشابه در نظر بگیرید .



- مطمئن شوید که تمام اطلاعات و نوشته هایی را که در طول مصاحبه بدانها نیاز می افتد ، در اختیار دارید .
- اگر چند متقاضی مناسب وجود دارد با استفاده از کمک آزمونهای انتخابی ، افراد برتر را شناسایی کنید .
- برای هر یک از اهدافتان طرح و نقشه به روز داشته باشید جزئیات وظایف اصلی و تاریخ تکمیل هر کدام باشد
- با برگزاری جلسات برنامه یزی با دیگر مدیران تداوم برنامه ها را تضمین کنید . یک دستور کار تنظیم کنید و بر آن توافق حاصل نمائید .
- برای صرفه جویی در وقت جلسات حتماً از قبل دستور جلسه تنظیم کنید .
- در مورد یک شرح وظایف مکتوب با هر یک از اعضای گروه به توافق برسید و در محاسبه های ارزیابی عملکرد آن را به روز کنید .
- وقتی کارها غلط از آب در می آیند . بجای آنکه دیگران را سرزنش کنید ، بیشتر به کشف علتها و حل مشکل بپردازید .
- از اطلاعاتی که واقعاً مورد نیازتان نیست سؤال نکنید . اینکار نوعی اتلاف وقت است که می تواند در امور مفید تری صرف شود .
- جلسات منظم گزارش دهی بر پا کنید نه فقط برای اینکه گروه را به روز نگه دارید بلکه برای اینکه اطلاعات جمع آوری نمائید .
- کارهای دفتر داری را زیر کنترل داشته باشید و بایگانی را به روز نگهدارید .
- قبل از اینکه هر گونه مکاتبه یا گزارشی را امضاء کنید آن را به دقت بخوانید . اگر بعد متوجه اشتباهی شدید تنها شما مقصرید .
- در صورت اقتضا اقدامات مورد توافق را مکتوب کنید ، علی الخصوص در مورد کسانی که قابل اعتماد نیستند .
- ورود تازه واردان را طوری تنظیم کنید که روز اولشان بعد از زمانمعمل آغاز کار باشد . شخصاً به آنان خوش آمد بگوئید .
- با وفاداری همیشگی خود به شرکت ، برای دیگران نمونه باشید هنگام بروز مشکلات از مدیریت ارشد یا شرکت انتقاد نکنید .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13960>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چه کرد مالزی...!

دوستی درباره ی کنفرانس توسعه ی منابع انسانی در آسیا که قبلاً بدان اشاره کردم سوالی پرسیده که بد نیست در اینجا به آن پاسخ دهم. ایشان پرسیده چرا این کنفرانس در مالزی که فقط پیشرفت هایی در زمینه ی فناوری اطلاعات (IT) داشته برگزار می شود و چرا در ژاپن نه؟



خدمت شما عرض می کنم که مالزی بطور عجیبی تمام پیشرفت خود را مرهون منابع انسانی است.

یادم است ماهاتیر محمد که به نوعی رهبر مالزی محسوب می شود درجایی قریب به مضمون گفته بود: نوآوری مهم ما ایجاد تحول و تغییر در انگیزه ی مردم بود. ما برای همه دوره های پرورش انگیزه تدارك دیدیم. مثلاً افراد را به اردوهای دو سه روزه می بردیم و در این مدت سعی می کردیم به آنها بفهمانیم انگیزه چیست؟ چرا باید کاری را که تاکنون به شیوه ای خاص انجام می دادند باید به شیوه ی دیگری انجام دهند؟



تفسیر من از انگیزه در کلام ماهاتیر محمد همان طرزتلقی است. به نظر من در مالزی طرزتلقی و برداشت مردم از زندگی عوض شد. باور مردم تغییر کرد و موفقیت مالزی در این بود که این کار را در تمام سطوح - از بالا به پایین- انجام داد. در مالزی آموختند که از آدم ها چگونه باید استفاده کرد... همچنین دوست دیگری نیز از نحوه ی اخذ ویزا برای مالزی پرسیده بود. تاجایی که من می دانم اخذ ویزا برای مالزی بسیار سریع و بدون معطلی است. شاید بد نباشد که بدانید فقط در سال ۲۰۰۲ بیش از سی میلیون جهانگرد از مالزی بازدید کردند و ماحصل آن بیش از سی میلیارد دلار ارز بوده است...

افشین دبیری

منبع : مدیریت منابع انسانی

<http://vista.ir/?view=article&id=77551>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چه کسی را به عنوان مدیر انتخاب کنیم ؟

چه نوع رئیسی ، پیر یا جوان ، خودی یا غریبه ، می تواند تضمین کند که شرکت شما از بحران در امان خواهد ماند ؟ در این مقاله در باره این پرسش و پاسخ های احتمالی آن توضیحاتی ارائه شده است .

• هیچ گاه یک فرد غیر خودی را برای سمت مدیریت اجرایی انتخاب نکنید! این توصیه ای است برای اعضای هیات مدیره که قصد دارند فردی را به سمت مدیرعامل منصوب کنند . در دو شرکت بارک لیزورنگ گروپ به ترتیب مارتین تیلور و اندرویتز که افرادی غیرخودی بودند برای سمت یاد شده انتخاب شدند و در حال حاضر هر دو شرکت از این کار خود پشیمان و ناراضی هستند . همچنین توصیه ای دیگر برای اعضای هیات مدیره که قصد دارند فردی را به عنوان مدیرعامل انتخاب کنند وجود دارد مبنی بر این که : هرگز یک فرد خودی را برای این سمت انتخاب نکنید ! در شرکت مارکسس انداسپنسر این فرایند روی داد یعنی پیترزالسبوری که فردی خودی و از کارکنان پیشین این شرکت



بود به سمت مدیرعامل منصوب شد بدون تردید در باره عدم کارایی افراد خودی و بی لیاقتی افراد غیرحضور و یا برعکس ، هیچ قاعده کلی و همواره صحیح وجود ندارد .

سرروبرت هورتون یکی از دست اندرکاران امور نفتی در انگلستان هنگامی که به سمت مدیرعامل رسید به طور کامل و در همه زمینه ها با شکست مواجه شد و شرکت را با مشکلات جدی مواجه کرد . اما دیوید سیمون کسی که پس از او به همین سمت برگزیده شد ، پیشینه ای مشابه پیشینه سرروبرت هورتون داشت ، در تمام اقدامات خود با موفقیت مواجه شد و موجبات رشد شرکت را فراهم آورد .

برخی شرکت ها و نهادها با انتصاب یکی از افراد خودی به سمت مدیرعامل به رونق و موفقیت دست یافته اند در حالی که برخی شرکت ها و نهادهای دیگر در سمت برعکس ، یعنی با انتصاب افراد غیرخودی به سمت رهبری و مدیریت ، با موفقیت شایانی روبه رو نشدند .

انتخاب یک مدیرعامل هر روز دشوارتر می شود ، زیرا مسوولیت هایی که یک مدیر بر عهده دارد به طور روزافزون سنگین تر می شود و برای آنها مهارت و دانش بیش تری لازم است . از سوی دیگر تمایلی وجود ندارد که به شرکت ها و کارخانجات اجازه داده شود از اشتباهات گذشته خود پند بگیرند . به محض این که یک مدیر اجرایی در انجام مسوولیت ها و وظایفش شکست می خورد و وضعیت آن شرکت با بحران روبه رو می گردد ، تحلیل گران و سرمایه گذاران به خون او تشنه می شوند و مایلند هر چه زودتر وی را از سمتش برکنار کنند .

در اینجا این پرسش مطرح می شود یک مدیر اجرایی ارشد که در دنیای کنونی مشغول فعالیت می شود ضرورتا باید چه مهارت ها و توانایی هایی داشته باشد ؟

هندرسون ، رئیس هیات مدیره شرکت رنگ گروپ ، قاعدتا باید پاسخ این پرسش را بداند ، وی رئیسی است که دو نفر را به سمت مدیر اجرایی منصوب کرد و هر دو نفر در کارهای خود موفقیت قابل ملاحظه ای به دست آوردند .

آقای رئیس در باره تک تک موارد انتصاب اشخاص اظهارنظر نمی کند ، اما وی می گوید: مهم ترین مشخصه که یک مدیر اجرایی - چه مرد - چه زن - باید داشته باشد جاده طلبی و داشتن تمایل شدید به موفقیت است . این طور نیست که ما همواره بتوانیم از طریق مصاحبه یا گفت و گو با فرد موردنظر به این که وی دارای این خصوصیات هست یا نه پی ببریم . با این حال داشتن این خصوصیت برای یک مدیر اجرایی بسیار ضروری و مهم است .

• توصیه ای به مدیران

رهبری یک شرکت یا موسسه به معنای تصمیمی حیاتی برای برگزیدن یک سبک زندگی خاص است . به عنوان مثال یک مدیر زمانی دارای یک سبک زندگی خاص است که سیره و روش یکسانی داشته باشد و این را در تفکر و عمل خود به نمایش بگذارد . برگزیدن شیوه ای خاص در زندگی به عنوان یکی از پیامدهای اصل رهبری نتیجه روابط متقابل و پیچیده ای میان عوامل زیر است :

- بازتاب انتقادی شیوه های متفاوت زندگی (به عنوان مثال سبک زندگی کارمندان یا کارکنان)

- تصور خود از یک شیوه خاص زندگی

- یک نظریه یا جهان بینی که این سبک زندگی را توجیه کند.

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13963>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چهار روش برای افزایش ارتباطات بهره‌ور

چهار روش برای افزایش ارتباطات بهره‌ور وجود دارد:

۱- سهیم کردن افراد در اطلاعات: سهیم کردن افراد در اطلاعات موضوع قدرت بخشیدن به افراد در سازمان را به واقعیت نزدیک کرده، به حل مسئله و افزایش سرعت آن و به رضایت درونی افراد کمک می‌کند.

۲- ارتباطات روشن: برای اینکه ارتباطات بهره‌ور گردد باید روشن و واضح باشد، بنابراین استفاده از پیام‌های ساده و مستقیم و بازخور و پیوند مضامین مورد انتقال با اهداف سازمان موجب می‌گردد که پیوستگی و استمرار مضامین انتقالی و معنی آن بهتر مشخص گردد.

۳- گوش دادن موثر یکی از مهارت‌های موثر در ارتباطات بهره‌ور است، مدیران سازمان‌های نوآور از طریق گوش دادن موثر می‌توانند افراد با ایده‌های جدید در سازمان را بیابند، از فرصت‌های خارج سازمان آگاه شوند و با اطلاعات به دست آمده از کانال‌های مختلف، بحث ارتباطات اهداف سازمان را مورد جرح تعدیل قرار دهند.

۴- برقراری ارتباطات از طریق انجام کار: موقعی ارتباطات بهره‌ور می‌شود که منبع فرستنده و پیام، اعتبار خود را از عمل به آنچه می‌گوید بدست آورده باشد. بنابراین اگر مدیری در جلسات مختلف به اهمیت ارائه ایده‌های نو بپردازد ولی در عمل به افراد اجازه ریسک و نوآوری را ندهد، چنین ارتباطاتی به علت از دست دادن اعتبار فرستنده، ماهیت نفوذی خود را از دست می‌دهد.

منبع: سایت فکر نو

<http://vista.ir/?view=article&id=9219>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چهار قانون در رابطه با « زمان »

(۱) « زمان » در حال گذر است

زمان در حال گذر است، یعنی به هیچ وجه نمی‌توان آنرا ذخیره نمود. به عبارت دیگر، زمان را فقط

می‌توان « استفاده » کرد، و تنها تصمیمی که در مورد آن می‌توانیم بگیریم، این است که « چگونگی » از وقت خود استفاده کنیم؟ ما می‌توانیم وقت خود را برای کارهای کم ارزش یا امور ارزشمند صرف کنیم. در هر صورت، زمانی که می‌گذرد، برای همیشه از دست رفته است

(۲) صرف « زمان »، غیر قابل اجتناب است

قانون دوم این است که، صرف زمان، غیر قابل اجتناب است. هر کاری نیاز به صرف زمان دارد. فرقی نمی‌کند که این کار، نگاه کردن از پنجره به سمت



بیرون باشد یا چند دقیقه خوابیدن بیشتر در رختخواب.

در هر صورت، هر کدام از این کارها، مقدار مشخصی از زمان را به خود اختصاص می‌دهد. طبق قانون ۹۰/۱۰، اگر شما ۱۰٪ از وقت خود را صرف برنامه ریزی برای کارهای خود بکنید، موجب ۹۰٪ صرفه جویی در میزان تلاش لازم برای رسیدن به اهدافتان خواهد شد.

(۳) « زمان » بی‌همتا است

قانون سوم این است که، زمان بی‌همتا است و هیچ چیز نمی‌تواند جای آنرا بگیرد. این موضوع، بخصوص در مورد ارتباطات و روابط شما با دیگران صادق است. صرف وقت، تنها پول رایج و ارزشمند در روابط شما با افراد خانواده، دوستان، مشتریان و همکارانتان است و هیچ چیز نمی‌تواند

جایگزین آن شود. افراد موثر و کارآمد، همیشه در تلاشند که موقعیتهای زمانی خاصی را ایجاد کنند تا بتوانند وقت خود را با افرادی که در زندگیشان با اهمیتند، صرف نمایند. از نظر فرزندان شما، «عشق» دقیقاً با صرف زمان با آنها معنا می شود. این موضوع در مورد همسران نیز صادق است. ما، دیگران را دقیقاً به همان اندازه ای دوست داریم که وقت خود را صرف آنها می کنیم.

هر چه بیشتر وقت خود را با فرد دیگری (بخصوص با اعضای خانواده تان) بگذرانید، درک متقابل شما از یکدیگر بیشتر شده و روابطتان گسترش و عمق بیشتری خواهند یافت. اگر آن قدر گرفتار باشید که نتوانید برای فرزندان وقت بگذارید، کم کم ارتباط او با شما قطع خواهد شد و به دنیای شخصی خودش پناه خواهد برد.

(۴) «زمان» کلید تکامل است

قانون چهارم این است که، برای کامل شدن در هر کار و رسیدن به نقطه پایانی اهدافتان، ناگزیر از صرف وقت هستید. به عبارت دیگر، یکی از مهمترین کارهایی که در مورد اهدافتان باید انجام دهید، این است که، با دقت، میزان وقتی که برای رسیدن به آن هدف لازم است را محاسبه کرده و به آن اختصاص دهید. اگر چنین زمانی را به آن اختصاص ندهید، نتیجه این خواهد بود که کار را نیمه کاره و قبل از رسیدن به هدف رها خواهید کرد. پس باید این زمان را با دقت محاسبه کنید.

• تمرین عملی:

از امروز تصمیم بگیرید که زمان خود را بجای کارهای کم ارزش، صرف امور با ارزش کنید و این تصمیم را به اجرا در آورید. برنامه ای بریزید که بتوانید وقت بیشتری را با افرادی که در زندگیتان مهم محسوب می شوند، صرف کنید.

منبع: دکتر سید محمد رضا حکیمیان

<http://vista.ir/?view=article&id=106245>

 **vista.ir**
Online Classified Service

چهار ویژگی مدیران موفق

- مدیران موفق باید چهار ویژگی مهم داشته باشند:
- ویژگی ادراکی؛ که مربوط به توانایی ذهنی مدیر در هماهنگ کردن تعاملی فعالیت ها و منافع سازمان است.
- ویژگی های انسانی؛ که مربوط به توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت آنها و ایجاد انگیزه در تمامی نیروهای انسانی شاغل در سازمان است.
- ویژگی های فنی؛ که به استفاده و آشنایی شخص مدیر از ابزارها، شیوه نامه های کار و فنون لازم در زمینه تخصصی مربوط با وی مرتبط می شود.
- شایستگی سیاسی؛ که مربوط است به توانایی فرد در بالا بردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت و ایجاد ارتباط درست با نهادها و سازمان های دیگر (منظور از ویژگی سیاسی، سیاست به معنای مصطلح و رایج آن نیست).



حضور فیزیکی در مدیریت

امروزه یکی از عوامل عدم موفقیت یا رکود کاری سازمان‌های تجاری ناشی از اتخاذ تصمیم‌های نادرست مدیرانی است که از پیرامون فعالیت خود اطلاعات کافی ندارند.

اشتباه بزرگ این دسته از مدیران از اتکای بیش از حد آنها به سیستم‌های اطلاعاتی طراحی شده در سازمان تحت نظرشان نشأت می‌گیرد. در این موارد مدیران اغلب برای اخذ تصمیم‌های مدیریتی، اطلاعات لازم را صرفاً از طریق اطلاعات تولید شده توسط سیستم‌های متکی به کارمندان دریافت می‌کنند.

اما تجارب مدیران کارآمد بیانگر این واقعیت است که در این گونه سیستم‌ها چه بسا اطلاعات به دلایل و انگیزه‌های گوناگون تغییر ماهیت یافته و به صورت تحریف شده در اختیار مدیران قرارگیرد. از همین رو کارشناسان علم مدیریت به رؤسا و سرپرستان سازمان‌ها توصیه می‌نمایند افزون بر دریافت اطلاعات از طریق سیستم‌های اطلاعاتی، حضور فیزیکی و نظارت شخصی بر محیط کار و افراد زیردست را به عنوان یک ضرورت انکارناپذیر در ارتقاء کیفی و کمی کار اعمال کنند.

براساس شناخت این ضرورت امروزه برای راهبرد صحیح یک سازمان، تکنیکی علمی توسط متخصصان علم مدیریت تحت عنوان "مدیریت بر مبنای نظارت و



حضور فیزیکی مداوم و پیوسته در محیط کار" پایه‌گذاری شده است .

یک صاحب نظر علم مدیریت در این زمینه پیشنهاد می‌کند: "اگر منتظر باشید کارمندان جهت بیان معضلات و مشکلات کارهایشان به سراغتان بیایند فقط به مسائل و مشکلات کوچک آگاهی خواهید یافت، به طرف آنها بروید و مشکلات را در تماس حضوری با آنان کشف کنید، زیرا در بسیاری از موارد مشکلات و مسائل بزرگ و عمده اغلب در جایی بروز می‌کند که انتظارش را ندارید!"

از این رو یکی از مهمترین ابزارهایی که یک مدیر مسئول می‌تواند برای انجام مؤثر فعالیت‌های سازمانی به کارگیرد، تکنیک "مدیریت بر مبنای حضور و نظارت مداوم و مستمر در محیط کار - MBWA" است .

در بعضی موارد به این تکنیک "مدیریت قابل رؤیت و یا مدیریت بر مبنای گردش در محیط کار" نیز اطلاق می‌گردد.

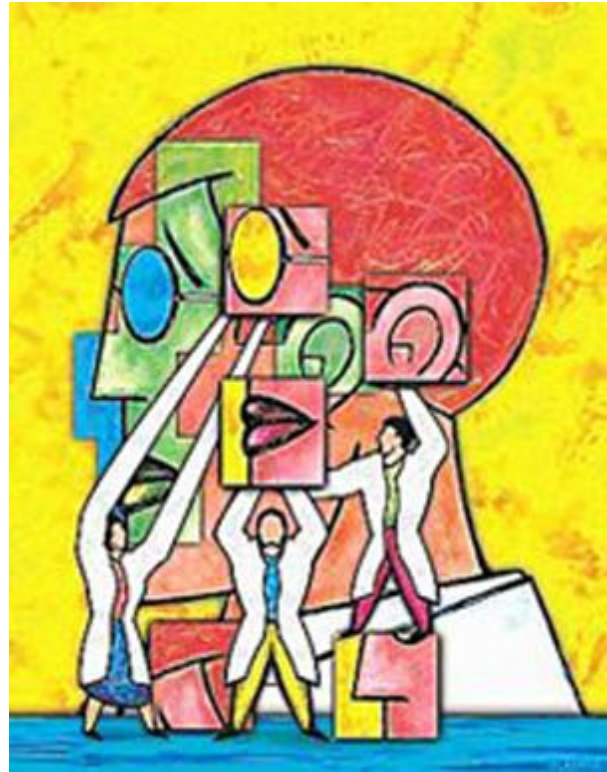
<http://behandish.blogfa.com>

خستگی، تمرکز و کارآئی

محاسبه این‌که زمان برای شما چقدر ارزش دارد و چه مقدار از آن به‌طور موثر مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، یک کار بسیار ضروری است. تا زمانی‌که ندانید برای فردا چه کاری می‌خواهید بکنید، برای امروز نیز نمی‌توانید تصمیم‌گیری کنید. در استفاده بهینه از زمان، برنامه‌ای موفق می‌شود که در آن اهداف آینده مشخص شده باشد.

• قدرت ذهنی و جسمی خود را بشناسید

کیفیت عملکرد شما در طول روز یا در روزهای مختلف متفاوت است و بستگی به این دارد که خسته هستید یا سرحال. برای این‌که بتوانید فشار کاری را در طول روز تقسیم و اولویت‌های آن را مشخص کنید، لازم است چرخه قوای ذهنی و جسمی خود را به‌خوبی بشناسید. به مدت چند روز موافقی را که خیلی خسته یا سرحال بوده‌اید یادداشت کنید و مشخص کنید در آن زمان مشغول چه کاری بوده‌اید. بعد از این‌که برایتان مشخص شد چه ساعت‌هایی در روز از قدرت ذهنی و جسمی بیشتری برخوردار هستید، برنامه‌ریزی کنید تا کارهای سخت‌تر و مهم‌تر را در آن ساعت انجام دهید. سعی کنید انجام کارهایی را که نیاز به دقت زیادی دارند، به بعد موکول نکنید. مراقب باشید چرخه کاری کارمندان یا خانواده‌تان را با خودتان هماهنگ در نظر بگیرید. آنها نیز



برای خود چرخه متفاوتی دارند. ممکن است زمانی که شما حوصله دارید به درس و مشق فرزندتان رسیدگی کنید او در آن زمان بی‌حوصله باشد یا همکار شما صبح‌ها، تاب تحمل جلسات طولانی و خسته‌کننده را نداشته باشد. بنابراین برای انجام کارهای دسته‌جمعی آماده‌گی همه افراد را در نظر بگیرید.

در طول روز به دلیل خستگی، میزان تمرکز و کارآئی فرد کم می‌شود و از این‌رو لازم است اوقاتی از روز، به رفع خستگی و کسب آرامش اختصاص یابد. برای موافقی که پیش‌بینی می‌کنید توان شما تحلیل می‌رود، فرصت استراحت در نظر بگیرید برای رفع خستگی، پشت خود را به صندلی بچسبانید، چشمانتان را ببندید و نفس‌های عمیق بکشید.

فراموش نکنید که یک فرد عادی فقط می‌تواند "یک ساعت" بدون استراحت کردن، با دقت و تمرکز کافی کار کند. ده دقیقه استراحت، کار یک‌ساعت بعدی شما را تضمین می‌کند. در حالی‌که اگر به‌خود استراحت ندهید، بعد از مدت کوتاهی آن‌چنان خسته می‌شوید که نیاز به نیم‌ساعت استراحت خواهید داشت.

• عملکرد زمانی خود را بالا ببرید

برای این‌که عملکرد خود را در کوتاه‌مدت بالا ببرید می‌توانید فهرستی از کارهایی را که باید انجام دهید، تهیه کرده و در روز چندین بار آن را مطالعه کنید. اگر کار جدیدی اضافه شده است آن را در فهرست بنویسید و کارهایی را که انجام داده‌اید، خط بزنید.

اگر می‌خواهید کارکرد خود را در درازمدت بالا ببرید، سعی کنید اصلاحاتی که در برنامه ایجاد می‌کنید عمیق‌تر باشند. الگوهای را که از آنها ناراضی

هستید؛ خلاصه عادت‌های بد خود را شناسایی کنید. زمانی که موفق به شناسایی موارد مشکل‌آفرین شدید، برای رفع آنها به خودتان وقت کافی بدهید و با حوصله به آنها پردازید.

یکی از الگوهای غلطی که می‌تواند در روند کار اختلال ایجاد کند، استفاده نامناسب از ساعات کار و استراحت است. متأسفانه تعدادی از مدیران و کارمندان تصور می‌کنند با کم کردن ساعات استراحت کارآئی خود را بالا می‌برند؛ در حالی که این طرز فکر صددرصد اشتباه است. به‌طور مثال این افراد اغلب از نیم‌ساعت وقت ناهار خود استفاده نمی‌کنند. به سرعت و با عجله غذای خود را در ظرف چند دقیقه صرف می‌کنند و پشت میز کارشان برمی‌گردند. این کار نه تنها صرفه‌جویی در وقت نیست، بلکه اتلاف انرژی محسوب می‌شود، برای ارتقاء کارآئی، تنها پشت میز نشستن ملاک نیست، بلکه میزان دقت و تمرکز شما بر آنچه انجام می‌دهید مهم است.

• واقع‌بین باشید

پذیرفتن کاری بیش از توان شما، نه تنها لیاقت‌تان را اثبات نمی‌کند بلکه باعث می‌شود به مرور، فردی مضطرب، دستپاچه و نگران جلوه کنید فردی که متأسفانه تمام کارآئی خود را از دست داده است. بنابراین درباره توان خود و مقدار کالری که می‌توانید در یک مدت معین انجام دهید واقع‌بین باشید. پذیرفتن کار زیاد نه به نفع شماست و نه به نفع همکاران و اطرافیان شما. به همین ترتیب در مورد دیگران نیز واقع‌بین باشید و بیش از حد توان از آنها انتظار نداشته باشید (این مورد را چه در روابط خانوادگی و چه در محل کار رعایت نمایید).

در محیط کاری، هرگز از همکارها یا کارمندان نخواهید در مدت زمان کوتاهی، انبوهی از کارهای بزرگ را انجام دهند اجازه دهید همه چیز آهسته و با سرعت عادی خود پیش برود. یادتان باشد که عجله در کار فقط باعث می‌شود تا میزان اشتباه و نقص در کار بیشتر شود.

در محیط خانوادگی نیز واقع‌بین باشید به‌طور مثال اگر شبی به مهمانی دعوت شده‌اید، اجازه دهید فرزندان تا دو ساعت مانده رفتن، بازی کند. قطعاً انجام تکالیف مدرسه نیاز به وقت بیشتری دارد. از او توقع نداشته باشید در مدت زمان کوتاهی تمام مشق‌هایش را بنویسد و لباس پوشیده، آماده باشد. کمی زودتر او را به سراغ کارهایش بفرستید تا قبل از مهمانی چهره‌اش گریان و مضطرب نباشد.

• جهت بهره‌وری بیشتر از زمان به موارد زیر توجه کنید

(۱) شب، قبل از خواب، برنامه فردا را فهرست کنید و روی کاغذ بنویسید. در پایان روز، جلوی کارهای انجام شده تیک بزنید و کارهای باقیمانده را به فهرست روز بعد موکول کنید.

(۲) در طول این هفته، زمان کافی برای غذاخوردن در نظر بگیرید و سعی کنید مابقی روزتان را پُر بار بگذرانید.

(۳) به مدت چند روز، موافقی را که خیلی خسته یا خیلی سرحال بوده‌اید یادداشت کنید در آن زمان مشغول چه کاری بوده‌اید. بعد از این که برایتان مشخص شد چه ساعت‌هایی در روز از قدرت ذهنی و جسمی بیشتری برخوردار هستید، برنامه‌ریزی کنید تا کارهای سخت‌تر و مهم‌تر را در آن ساعت‌ها انجام بدهید.

(۴) اگر کاری انجام می‌دهید که احتیاج به تمرکز دارد، در طول این هفته، برنامه‌ای تنظیم کنید که یک ساعت کار کرده و ده دقیقه استراحت نمایید. سپس بازه خود را با قبل، مقایسه کنید.

(۵) آخر هفته، روزهای طول هفته را بررسی کنید و ببینید کدام روز برایتان مفیدتر بوده است.

به این فکر کنید که آن روز خاص، دقیقاً چه کرده‌اید و چگونه می‌توانید هفته آینده روزهای پربار بیشتری داشته باشید.

استاد محمد سیدا

منبع : مجله موفقیت

<http://vista.ir/?view=article&id=87264>

داشتن روح ستایشگر مدیر به درک احساسات مثبت او کمک می‌کند

مدیر باید سعی کند پس از شناسایی احساسات خود، امنیت، شادی، پذیرش، اعتماد به نفس، ارزشمندی، محبت، حق‌شناسی را جایگزین احساسات منفی و متعارض سازد و این اصل را به کار گیرد که تا «من» نگرش و احساس مثبتی به دیگران نداشته باشم نمی‌توانم با آنان رابطه برقرار کنم. مدیر باید به این اصل اعتقاد داشته باشد که انسان‌ها در شرایط عادی و معمولی احساسات و عواطف خود را به همان شکلی به او منتقل می‌کنند که مدیر احساسات و عواطفش را به آنان منتقل کرده است.

مدیر باید توانایی بروز یا توقف انتقال عواطف و احساساتش را آن گونه که بهترین نتیجه را بتواند بگیرد داشته باشد (اصل کنترل احساسات و عواطف). مدیر باید بتواند با بهره‌گیری از الفاظ، کلمات، جملات، حرکات، ایما و اشاره احساسات و عواطف خود را توصیف کند، به طوری که طرف مقابل عواطف و احساسات مثبت مدیر را به خوبی درک کند. داشتن روحی لطیف و ستایشگر نسبت به انسان‌ها و همه مظاهر خلقت، در تحقق این امر کمک می‌کند. با دیگران آن چنان رفتار کنید که مایلید با شما رفتار کنند. انتظار گوش دادن، بررسی مشکل، رفتاری مناسب همراه با کرامت و اغماض، حداقل انتظاری است که در روابط انسان‌ها وجود دارد.

انسان الزاما نمی‌تواند همه چیز را به همان شکلی که خود می‌خواهد داشته

باشد و یا آن را به هر شکلی که می‌خواهد تغییر دهد. با رعایت این قانون به جای گریز و فرار از امر ناخواسته بهتر است بگوییم که چگونه می‌توان با وضعیت موجود ساخت و با او زندگی کرد و بالاخره چگونه می‌شود از او چیزی بهتر ساخت؟

جدال و ستیزه حتی درگیری لفظی سبب از دست دادن حرمت، ارزش و احترام هر دو طرف مجادله می‌شود که به سادگی نمی‌توان آن را جبران کرد.

مدیر نباید در هیچ موردی اهمیت و ارزش خود را طوری دستخوش تهدید قرار دهد که ناچار شود برای حفظ آن با طرف مخالف به ستیز برخیزد. زیرا عاقبت الامر وضعی برای هر دو طرف به وجود می‌آید که عقب نشینی بدون از دست دادن احترام برای هیچ یک میسر نخواهد بود.



منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=121099>

 **vista.ir**
Online Classified Service

دامنه کاربرد مهندسی ارزش

امروزه از روش شناسی / مدیریت / مهندسی ارزش به طور موثر در موارد بسیاری مانند :

برنامه ریزی استراتژیک ، خدمات ، صنایع ، کشاورزی ، طرحهای عمرانی ، راه و ترابری ، مهندسی محیط زیست ، مراقبت های بهداشتی و خدمات درمانی ، ساختمان های مسکونی ، اداری ، تجاری ، درمانی ، عمومی ، مدیریت منابع ، مهندسی مجدد ، تصمیم سازی و تصمیم گیری های مدیریتی و حتی تصمیم گیری فردی ، استفاده می شود و بر اساس گزارش های ارائه شده ، در خدمات دولتی و اداری موجب روانی گردش کارها و صرفه جویی در هزینه ها با بازگشت سرمایه به هزینه ها با بازگشت سرمایه به هزینه بیش از ۲۰٪ شده است . استفاده از روش مهندسی ارزش مغایرتی با سایر ابزارهای مدیریتی مانند مهندسی مجدد ، مدیریت کیفیت فراگیر ، مهندسی همزمان ، مدیریت پروژه ، گسترش کیفیت کارکرد ، ندارد و می تواند موجب تشدید نتایج کاربرد آنها شود . انجام مطالعات یکپارچه ای مدیریت / مهندسی ارزش با تحلیل و مدیریت ریسک ، تحلیل و مدیریت کیفیت ، و مهندسی همزمان ، موجب دستیابی به نتایج دقیق تر ، مطمئن تر و بهتری می شود .

• چه شرایطی انجام مهندسی ارزش را ضروری می نماید :

در حدود ۹۵٪ اقدامهای صرفه جویانه در مهندسی ارزش معلول علت های زیر بوده اند :

- کمبود اطلاعات اولیه - پیشرفت تکنولوژی و بهبود استانداردها - تغییر قوانین، ضوابط و مقررات - تغییر مشخصات فنی - استفاده از اندیشه ها و مهارت های رشد یافته - خلاقیت ها - تغییرات در نیازهای کارفرما - تغییرات کیفی و کمی منابع - تغییر شرایط محیطی ، عاداتها و رفتارها - کمبود ارتباطات و هماهنگی های اولیه بین طرف های ذینفع - باورهای صادقانه و نادرست اولیه .

• لازم است به این نکته مهم توجه شود که :

بهبود کیفیت و کاهش هزینه های طرح از طریق مهندسی ارزش را نباید ناشی از عدم مطالعه کافی یا کم دقتی در بررسی فنی - اقتصادی طرح در مرحله مطالعات توجیهی یا تعیین مشخصات فنی پنداشت ، هر یک از عوامل نامبرده در بالا در طول تهیه طرح ، اجرا و بهره برداری ، به خصوص خلاقیت می تواند با فرآیند پویای مهندسی ارزش ، موجب بهبود کیفیت و کاهش هزینه کل و زمان اجرا گردد .

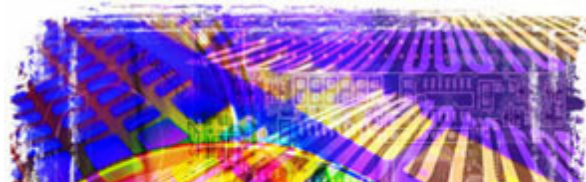
منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=14041>

 **vista.ir**
Online Classified Service

در مدیریت اطلاعات اکنون کجا قرار داریم؟

اطلاعات هیچ گاه به اندازه امروز برای اقتصاد جهان، اساسی نبوده است. ارزش جهانی کالای مبادله شده بر روی اینترنت، به حدود ۴۰ هزار میلیون دلار بالغ می شود. ما شاهد تغییرات بیشتری در شرکت ها، تحت تأثیر انفورماتیک





هستیم.

شرکت ها از این پس به مفاهیمی چون نوآوری اهمیت بیشتری می دهند. این ایده که پردازش اطلاعات وظیفه اول هر شرکتی است، جای خودش را باز کرده است.

سیستم های برنامه ریزی به کمک کامپیوتر برای مدیریت شرکت ها (به ویژه در زمینه سازماندهی یا تجدید سازمان) نشان از آن دارد که کامپیوتر و به تبع آن مدیریت اطلاعات جایگاه ویژه ای در شرکت های امروزی در جهان پیدا کرده است.

این تحول یعنی مدیریت اطلاعات به عنوان اولویت، دل مشغولی همیشگی

مدیران رده بالا است. بهره برداری استراتژیک از هر گونه پتانسیل اطلاعاتی به مسئله ای تأثیر گذار بر ادامه حیات شرکت تبدیل شده است.

اکنون مهمترین چالشی که شرکت ها در زمینه مدیریت اطلاعات با آن مواجهند، گذر از دوره اتوماتیزاسیون به دوره نوآوری است.

اتوماتیزاسیون به سادگی عبارت است از استفاده از کامپیوتر در کارها و مشاغل اداری که به وسیله نیروی انسانی هم قابل تحقق است. در عوض نوآوری عبارت است از بهره برداری از تکنولوژی اطلاع رسانی برای استخراج پتانسیل خلاق افراد.

• به کجا می رویم؟

پیش بینی، هنر مشکلی است و در مورد انفورماتیک حتی غیرممکن به نظر می رسد. برای آینده پیش بینی می شود که سیستم های شبکه ای کامپیوتری برای انتقال داده ها و به طور کلی مدیریت در شرکت ها فراگیر شود.

پیشرفت های به وقوع پیوسته در زمینه تکنولوژی فیبر نوری، توانایی خطوط انتقال را افزایش می دهد و تنوع و قدرت تکنولوژی انتقال داده ها اجازه خواهد داد کاربران در هر نقطه ای از جهان به شبکه وصل شوند. توزیع اطلاعات سریع تر خواهد بود و تصاویر گرافیکی، ویدیویی، صدا و متن در یک مسیر انتقال جای خواهند گرفت.

مصرف کنندگان آگاه تر نیز هر روز کیفیت بالاتری از محصولات اطلاع رسانی را طلب خواهند کرد. شبکه های جهانی ثروت های اقتصادی، قدرت سیاسی و رسانه ها، بیشتر و بیشتر به انتقال داده ها وابستگی پیدا خواهند کرد.

در این میان شرکت ها باید خودشان را با محیط جدید هماهنگ کنند، هر چند که این کار ساده نخواهد بود.

مدیریت اطلاعات به طور بالقوه یک افسانه سیزیف [۱] است، زیرا حجم اطلاعات موجود در هر حوزه پیوسته افزایش می یابد. برای مقابله با این وضع باید ساختارهای سازمانی جدید در شرکت ها را تعریف کرد. شرکت ها در آینده باید بدانند که در شبکه ای قرار دارند که در آن رقبا، مصرف کنندگان و سرمایه گذاران پیوسته تغییر می کنند و از این لحاظ مرزبندی ها از بین خواهد رفت. در این اقتصاد نوین؛ انعطاف پذیری همیشگی، رمز ادامه حیات محسوب می شود.

۱. سیزیف از سوی خدایان به مجازات حمل سنگی غلطان تا بالای تپه محکوم شده بود، سنگی که انتقال آن به بالای کوه، با غلتیدن مجدد آن به سوی دامنه همراه می شد. افسانه سیزیف (کتابی به همین نام از آلبرکامو وجود دارد) کنایه از کار پوچ و بی پایان انجام دادن است.

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13989>

درسهایی از تشکیلات خلاق و موفق

مطلبی که میخوانید، نتیجه یک سری تحقیقات مفصل درباره نوآورترین تشکیلات و سازمانهای جهان است شاید مهمترین درسی که از این تحقیقات گرفتیم این باشد که این سازمانهای ظاهرا بیارتباط با یکدیگر، تا چه اندازه وجوه مشترک مدیریت داشته و از سیاستهای یکسان حرفهای پیروی میکنند. در واقع تمام تشکیلات و سازمانهای مورد بحث، ۹ خاصیت مشترک داشتند که در اینجا به آنها میپردازیم:

• ارزشهای مشترک

اولین رشته مشترک بین شرکتها و سازمانهای مورد بررسی ما، ارزشهای مشترک بود. در هر مورد، مسئولین سازمان تا حد زیادی به بیان، تقویت و به وجود آوردن این ارزشها میپردازند. در هر مورد به وضوح میبینیم که تمام اعضای شرکت کوشش میکنند تا با این ارزشها زندگی کنند زیرا آنها چیزی بیش از یک شعار قاب گرفته بر روی دیوار هستند. شرکت تبلیغاتی GSD&M، بهترین مثال است. پس از پشت سر گذاشتن یک دوره مفصل برای بررسی همه جانبه و دست یابی به اهداف و ارزشهای واضح و روشن، آنها دفتر جدید مدور خود را با سنگفرشی که این اهداف و ارزشها در آن کنده کاری شده بود پوشاندند.



• قدر دانی از ارزشهای وجودی هر فرد

تمام سازمانهای مورد بررسی ما دارای درک کاملی از ارزشهایی که هر یک از کارکنان به سازمان آورده بود، داشتند و بسیار علاقمند بودند که کارکنان چیزهایی از زندگی شخصی خود را در صحنه حرفه ای زندگی خود وارد کنند. شرکت تولید کننده کارت تبریک و هدایای American Greetings، کارکنان خود را تشویق میکند که تا میز کار یا اتاق خود را با کارهای دستی خود تزئین کنند، چه با پروژه در ارتباط باشد چه نباشد، مهم نیست. این کار موجب میشود همیشه طرحها و ایده های تازه در اطراف طراحان وجود داشته باشد. در مرکز ابزارهای طراحی نمایشگاه در موسسه اسمیتسونیان Smithsonian Institution، به روشهایی خلاقانه برای غرفه سازی و چیدمان ویتترین برخوردار کردیم که کارکنان در فعالیتهای فوق برنامه خود در آن شرکت کرده بودند. شرکت تولیدی Manco هم تجربیاتی در شیوه به کار بردن نوارچسبهای تزئینی دوچرخه، سه چرخه و موارد مشابه داشت که ایده اولیه آنها را از سرگرمیهای خانگی کارمندانش گرفته بود.

• استقبال از محیط کاری باز و با نشاط

شیوه مدیریت قابل درک، یاست موجود در اکثر شرکتهای بازدید شده بود. همه آنها از برقرار کردن ارتباط در تمام سطوح کار استقبال میکردند. بیشتر آنها به ارزش برگزاری جلسات و گردهم آییهای اتفاقی و ایجاد فعالیتهای مفید در کار واقف بودند و از امکانات خود برای ایجاد چنین فرصتهایی استفاده کرده بودند. شرکت eLab که در حال حاضر بخشی از شرکت مشاوره و خدمات تکنولوژیک Sapient است، یک اتاق استراحت و تفکر به نام "اتاق مرا تنها بگذارید" دارد. همچنین اتاقی دارد که در آن تمام پروژههای در دست تولید به نمایش گذاشته شده اند تا کارکنان هر بخش از کار دیگران با خبر باشند و بتوانند موضوع کار خود را نیز بهتر درک کنند. شرکت GSD&M در امکانات اداری خود تعدادی اتاق کوچک برای ملاقاتها و جلسات در نظر گرفته است که هر یک با دکوراسیون خاص، شاد و مفرحی تزئین شده اند. کمپانی مانکو Manco، برنامههای دائمی تفریحی و خانوادگی دارد که به طور فصلی اجرا میشوند و موجب نزدیکی بیشتر کارکنان میشوند.

• جشن گرفتن موفقیتها

این هم مورد دیگری است که کمپانیهای مورد بحث در آن مشترک هستند. شرکتهای GSD&M و سیرک آفتاب Cirque du Soleil، جایگاه زیبایی را به نمایش جوایز و افتخارات خود اختصاص داده اند و همچنین شرکت GSD&M یک "پانل افتخارات" در سرسرای ورودی ساختمان خود دارد. شرکت حمل و نقل Roberts Express همیشه به فعالیتهایی برای قدردانی از کارکنان، پیمان کاران و مشتریان میپردازد. کمپانی مانکو هم در برنامههای سالیانه خود مراسمی را برای جشن گرفتن موفقیتها و دستاوردهای خود اختصاص داده است.

• ارزشمند شمردن سابقه سازمان کامپیوتر دل Dell Computer برای کارکنان جدید برنامه ای دارد که از این قرار است: هر کارمند تازه قبل از شروع

کار رسمی خود، سه جعبه لوازم و هدایایی دریافت میکند که شامل مطالب و اطلاعات ارزشمندی در باره تاریخچه مؤسسه هستند. کمپانی تولید کارت تبریک و هدایای American Greetings، عکسها و محصولاتی را در ویتزهای سرتاسری قرار داده است که بیانگر تاریخ و ریشه پیدایش این مؤسسه هستند. سیرک آفتاب، ساختمان خود را طوری طراحی کرده است تا به همه یادآوری کند که همه افراد این گروه در اصل نمایندگان خیابانی بوده اند. وجود یادگارها و داستانهایی از تاریخ پیدایش شرکت، وجه مشترک تمام سازمانهایی که از آن بازدید کردیم، بودند.

• تمرکز شدید بر نیاز مشتریان

شرکت Roberts Express برای پاسخ به درخواستهای مشتریان، نرم افزاری در مرکز تلفن خود کار گذاشته است که به طور خودکار هر مشتری را به کسی که دفعه قبل با او صحبت کرده است، متصل میکند. به این ترتیب مشتریان همواره با کسی صحبت میکنند که در جریان کار آنها قرار داشته است. شرکت تبلیغاتی، GSD&M فضای کار بر روی پروژه را برای سفارشهای بزرگ خود، مناسب نوع کار طراحی میکند. برای مثال برای هواپیمایی Southwest یک ورودی فرودگاه، برای محصولات نفتی Penzoil یک مدل پمپ بنزین و برای شرکت تولیدات فلزی Steel Industry یک میز کار گول آسای با رویه فلزی طراحی کردند. برای ساختمان سیرک آفتاب Cirque du Soleil پنجره های داخلی در نظر گرفته شده است که همگی مشرف به محل تمرین و آموزش هستند. هرکسی میتواند هر از گاهی نگاهی بیاندازد و ببیند آخرین برنامه سیرک در چه مرحله ای است. مؤسسه مشاوره Sterling Consulting یک بخش را به "امور مشتریان" اختصاص داده است و مسئول این بخش موظف است تا در انتهای هر مورد خدماتی، با مشتری صحبت کند و بازده کار را بسنجد. این فرد مسئول است در صورت نامطلوب بودن خدمات، هر نوع تصحیح یا تغییری را انجام دهد.

• تمرکز بر سلیقه روز

شرکت American Greetings چندین "اناق مد" دارد که هر دو یا سه ماه تغییر میکنند. تیمهایی از کارکنان به نوبت مسئول یافتن رنگها مختلف، فرمها، الگوها و دیگر اجزاء طراحی باب روزی هستند که به طور مستقیم یا غیر مستقیم تولیدات آنها را تحت الشعاع قرار میدهد. گروه طراحی شرکت خدمات مخابراتی Nortel مدام در حال تحقیق و پی گیری فن آوریهای بسیار مد روز و پر طرفدار هستند تا در محصولات خود از آنها استفاده کنند. کامپیتر دل Dell Computer هم با توجه به اینکه تولید کننده تکنولوژی نیست و در واقع مصرف کننده آن است، با دقت و ریزبینی به طور دائم در حال به روز در آوردن محصولات، نوآوریها و سیستمهای خدماتی خود است تا با آخرین فن آوری موجود هم گام باشد.

• ایجاد تیمهای چند مهارتی یا Cross Functional Teams

تقریباً تمام شرکتهای مورد بحث تیمهایی شامل عده ای از متخصصین امور مختلف را برای رسیدن به یک هدف واحد، داشتند. شاید بهترین مثال این مورد گروه طراحی نورتل Nortel Corporate Design Group باشد. هر پروژه در دست تولید بر اساس کار گروهی برنامه ریزی شده است. گروهها حداقل شامل طراحان، مهندسين و بازاریابان هستند. یکی از گروههایی که دیدیم توسط یک کارمند با درجه دکترای علوم رفتاری اداره میشد که شاید تخصصی بسیار نامربوط با فن آوری مدرن به نظر بیاید، اما تاثیر این طرز گروه بندی در تولیدات بسیار چشمگیر بود. همانطور که دیدید این ۹ مورد مشترک در سازمانها و کمپانیهایی با تولیدات کاملاً متفاوت وجود دارد که هر یک دارای ساختار و الگوهای متفاوتی هستند. استفاده از چنین سیاستهایی موفقیت ناگهانی و یک شبه به دنبال نخواهد داشت اما شما را تا حد بسیاری در مسیر کار موفق پیش خواهد برد.

منبع : سایت فریا

<http://vista.ir/?view=article&id=9286>



درگذشت پیتر دراکر، پدر مدیریت نوین

"پیتر دراگر" که به دلیل نگارش کتاب‌ها و رساله‌های متعدد در حیطه‌های چون نوآوری، کارآفرینی و استراتژی‌های موجود برای مواجهه با جهانی در حال تحول پدر مدیریت نوین لقب گرفته بود، روز جمعه در سن نود و پنج سالگی چشم از جهان فرو بست.

به گفته برایان اشنایدر، از سخنگویان دانشگاه کلیرمونت، جایی که دراگر در آنجا تدریس می‌کرد، او به دلیل کهولت سن در منزل مسکونی خود در کلیرمونت، واقع در شرق لوس آنجلس درگذشت. نیوت گینگریچ، سخنگوی پیشین مجلس نمایندگان کنگره ایالات متحده با اشاره به نقش دراگر در توسعه علم مدیریت نوین می‌گوید: دراگر را می‌توان مهم‌ترین عامل توسعه مدیریت کارآمد و تبیین خط‌مشی‌های مدنی کاربردی در قرن بیستم دانست.

دراگر به دلیل اهمیتی که برای نقش کارکنان هر مجموعه در توفیق و پیشرفت آن مجموعه قابل بود از پیشگامان علم مدیریت می‌دانستند. او همچنین بر این باور بود که نوآوری و تلاش برای بازار یابی باید در فضایی عاری از دغدغه‌های مالی انجام شود. توانمندی او در توضیح ساده و شفاف اصولی که به آنها اعتقاد داشت شرایطی را فراهم آورد که حتی مدیران معمولی هم برای به کار بستن آنها رغبت نشان دهند.

اندی گرو، مدیرعامل پیشین گروه intel می‌گوید: همین خصیصه موجب شده بود آنچه او می‌گفت بسیاری از کارکردهای روزانه را تحت الشعاع خود قرار دهد.

دراگر را بنیانگذار ایده‌هایی چون مدیریت هدف‌گذاری و تمرکز زدایی می‌دانند و تکنیک‌های انگیزه‌سازی او از سوی بسیاری از مدیران در شرکت‌های بزرگ ایالات متحده از جمله اینتل، ریبوک و سی‌یرز مورد استفاده قرار می‌گرفت. مجله بیزینس ویک در سال ۱۹۹۷ تصویر او را به روی جلد خود برد و از او به عنوان "بزرگترین متفکر راهکارهای مدیریت عصر حاضر" یاد کرد. فوربس نیز در همان سال از او به عنوان کسی که هنوز جوان‌ترین ذهن را دارد "نام برد و در سال ۲۰۰۲ مفتخر به دریافت نشان آزادی از رییس جمهور آمریکا شد.

ر اوایل دهه ۱۹۴۰ از دراگر توسط مدیریت جنرال موتورز برای تحقیق در مورد ساختار درونی این شرکت و نحوه مدیریت آن دعوت شد. همین تجربه بود که نگارش اولین کتاب مدیریت او در سال ۱۹۴۶ رقم زد. عنوان این کتاب "قاعده مشارکتی" بود که سرآغاز نگارش سی کتاب دیگر در زمینه مدیریت و ایجاد بنیادی غیر انتفاعی در زمینه مدیریت بود. کوئین میلر، استاد دانشکده اقتصاد دانشگاه هاروارد در مورد دراگر می‌گوید: او فردی پیشرو در زمینه فرهنگ و علم بود و این چیز نامتعارفی نیست. او سال‌ها پیش از آن که تحولات عمیق در زمینه تجارت و اقتصاد آغاز شود از حدوث آنها در آینده خبر داد. او ظهور نسل جدیدی از نیروی کار را پیش‌بینی کرد که شغل آنها بر اطلاعاتشان و نه نیروی کار یا حتی توان مدیریتی‌اش استوار خواهد بود.

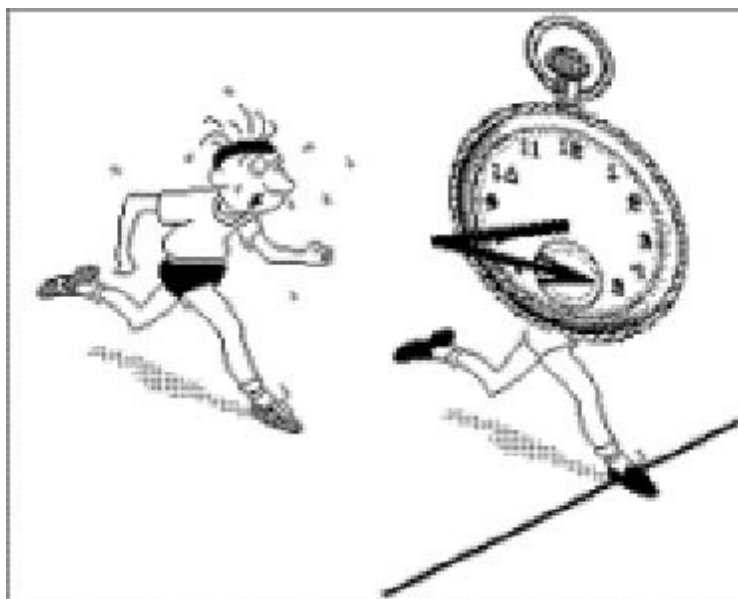
پس از سقوط بزرگ بازارهای بورس در اکتبر ۱۹۸۷ دراگر در اظهاراتی که آن موقع عجیب به نظر می‌آمد، اعلام کرد به دلایل اخلاقی و اعتقادی و نه اقتصادی انتظار چنین رکودی را داشته است. او با بسیاری از جلوه‌های اقتصاد نوین مخالف بود. که از دلایل این استریت به عنوان جماعتی غیر سازنده یاد می‌کرد که طمع کسب سودهای کلان بدون انجام تلاشی درخور را دارند. می‌گفت: وقتی به نقطه‌ای می‌رسید که دلالت‌ها و تجارت بیش از سرمایه‌گذاران کسب درآمد می‌کنند نباید شک کنید که این وضع چندان به درازا نخواهد انجامید.

همیشه برای اثبات این که دوره دلالت‌بازی در اقتصاد محدود است، اصطلاح خاصی داشت: میانگین زمان تداوم یک حساب صابون کاملاً محاسبه شده و مشخص بود که چیزی در حدود ۲۶ ثانیه است. می‌افزود: سپس فشار سطحی به حدی می‌رسد که حساب عاقبت خواهد ترکید. دراگر متولد وین بود و تحصیلات خود را در انجا و سپس انگلیس ادامه داد. در حالی که در فرانکفورت آلمان به عنوان خبرنگار روزنامه مشغول به کار بود، موفق به اخذ دانشنامه دکترا در رشته حقوق بین‌الملل شد. او تا سال ۱۹۳۳ و زمانی که نازی‌ها انتشار یکی از رساله‌های او را ممنوع کردند در آلمان ماند. سپس به انگلیس رفت و در یکی از بانک‌های لندن مشغول به کار شد و عاقبت در سال ۱۹۳۷ به ایالات متحده مهاجرت کرد.

در کالج بنینگتون در ورمونت به تدریس فلسفه و سیاست مشغول شد و برای بیش از بیست سال کرسی استادی رشته مدیریت را در دانشکده تحصیلات تکمیلی دانشگاه نیویورک در اختیار داشت. با آغاز سال ۱۹۷۱ او تدریس درس مدیریت مالی مشاغل را در دانشکده عالی دانشگاه کلیرمونت کالیفرنیا که دانشکده اقتصاد خود را به نام او نامگذاری کرده بود، شروع کرد. علاوه بر نگارش سی کتاب در مورد علم مدیریت وی ده‌ها مقاله برای همایش آکادمیک و نشریات پرتیراژ و دو داستان نیز نوشت و در سال ۱۹۷۹ بیوگرافی خود را نگاشت. اگرچه بخش اعظم کار او بررسی چگونگی عملکرد کارکنان در محل کارشان بود. دراگر همچنین زمان زیادی به بررسی کارکرد بخش خدمات اختصاص داد که نتیجه‌اش تاسیس بنیاد غیر انتفاعی مدیریت دراگر در نیویورک بود که از سال ۲۰۰۲ به بعد با عنوان Leader to Leader inst شناخته می‌شود.

منبع: مطالب ارسال شده

دزدان زمان



بسیاری از ما پس از پایان روز با نگاه مختصری که به فعالیت های روزانه خود می اندازیم مشاهده می کنیم که علیرغم گذراندن ساعتها، کار خاصی انجام نداده ایم. اصطلاح نه چندان درستی که بنام مدیریت زمان جا افتاده به ما یاد می دهد که چگونه بهترین استفاده را از وقت و زندگی خود بعمل آوریم. چرا این اصطلاح خیلی درست نیست؟ زیرا زمان متغیری نیست که قابل مدیریت باشد بلکه این ما هستیم که باید رفتارهای روزانه خود را مدیریت کنیم. در هر صورت برای مدیریت بهتر فعالیتها در طول روز باید نسبت به آنها شناخت کامل داشته باشیم، همانطور که یک مربی تیم فوتبال برای مدیریت تیم خود باید نسبت به افراد تیم و بسیاری موارد دیگر شناخت حاصل کند. یکی از قسمت هایی که باید از آن شناخت کافی داشته باشیم، مواردی است که باعث اتلاف

وقت ما طی روز می شود. با شناخت از آنها می توانیم آنها را از فعالیت روزانه حذف و یا به گونه ای مدیریت کنیم که کمترین وقت را از ما بگیرند.

به مسائل زیر دقت کنید، بسیار از مدیران به آنها "دزدان زمان" می گویند:

- تلفن هایی که بصورت وقفه (Interruption) در حین انجام کار به شما زده می شود.
- افرادی که بصورت وقفه در حین انجام کار وارد معرکه می شوند و کار شما را متوقف می کنند.
- جلسات غیر ضروری.

▪ کارهایی که می توانید به دیگران محول کنید ولی با کمال تعجب اینکار را نمی کنید.

▪ شک و دو دلی در اتخاذ تصمیم و ایجاد یک مشغولیت ذهنی برای اینکار.

▪ تمام نکردن کارها بصورت کامل و سر و کله زدن با تعداد زیادی کار نا تمام.

▪ صحبت کردن با گروه برای به تفاهم رسیدن در حالی که می توان با نمایند آن گروه به تنهایی صحبت کرد و به تفاهم رسید.

▪ ادامه دادن صحبت هایی که به نتیجه خاصی منجر نمی شوند.

▪ نداشتن برنامه کاری روزانه.

▪ دخالت در کارهای فنی در حالی که آگاهی فنی لازم را ندارید.

▪ خسته بودن و استرس داشتن.

▪ ناتوانی در "نه" گفتن.

▪ میز و محیط کاری شلوغ داشتن.

شما با کمی دقت به مواردی که در بالا به آنها اشاره شد به سادگی خواهید دید که به چه سادگی می توانید نکات بالا را مدیریت کنید. اگر دقت

کنید بسیاری از موارد مطرح شده، خود از جمله کلیدهایی برای رفع مشکلات دیگر می‌باشند، بعنوان مثال تلفن برای ایجاد ارتباط سریع راه دور می‌باشد، ورود افراد به اتاق شما یا برگزاری جلسات عموماً برای هماهنگی انجام کارها می‌باشد و ... که به دلیل عدم استفاده صحیح نه تنها کمکی در حل مشکلات ما نخواهند کرد بلکه خود برای ما مشکل جدیدی خواهند آفرید.

برخی دیگر از موارد ذکر شده به ضعف برنامه‌ریزی و توانایی‌های شخصی خودمان برمی‌گردد، مانند عدم توانایی "نه" گفتن، نداشتن برنامه کاری، محیط کاری شلوغ و کثیف، ناتوانی در به نتیجه رساندن بحث‌ها و... که همه و همه به محدودیت توانایی ما برمی‌گردد. راه حل بسیار ساده می‌باشد، از یک طرف باید توانایی‌های خود را بشناسیم و در حد خودمان از توانایی‌هایمان استفاده کنیم و از طرف دیگر باید در رودرپاستی را کنار بگذاریم. باید تمرین کنیم که "نه" بگویم، وارد هر کاری نشویم، اگر سرگرم انجام کار مهمی هستیم تلفن‌های غیر ضروری را جواب ندهیم یا افراد متفرقه را به حضور نپذیریم و

مشاهده می‌کنید که موضوع آنقدرها هم پیچیده یا دشوار نیست و شما با کمی سعی و اراده خواهید توانست بهترین استفاده را از وقت خود بکنید.

منبع : سایت فریا

<http://vista.ir/?view=article&id=9299>



دو تمرین برای هدف گذاری توسط مدیران

هدف ها انرژی لازم برای حرکت چرخ زندگی را تامین می کنند . اگر هدفها از میان بروند ، جایگزین شوند و یا بدتر از همه ، مردود شمرده شوند، مدیران همه انگیزه های خود را برای یادگیری یا تغییر از دست خواهند داد.هدفها ی یک مدیر باید مبتنی بر هدفهای گروه ، سازمان و اجتماع و در راستای نیازها و قابلیت های خود و زیر مجموعه اش باشد

هدف ها انرژی لازم برای حرکت چرخ زندگی را تامین می کنند . اگر هدفها از میان بروند ، جایگزین شوند و یا بدتر از همه ، مردود شمرده شوند، مدیران همه انگیزه های خود را برای یادگیری یا تغییر از دست خواهند داد.هدفها ی یک مدیر باید مبتنی بر هدفهای گروه ، سازمان و اجتماع و در راستای نیازها و قابلیت های خود و زیر مجموعه اش باشد . او هیچ گاه نباید اهدافی کاملا شخصی و مغایر با منافع مجموعه اش برگزیند.

البته گاهی این وسوسه برای مدیر وجود دارد که هدف های خود را بر دیگران ، بخصوص زیردستان اعمال کند و اولویت های مورد نظر خود را بر همه تحمیل کند که در این صورت شاید در ظاهر دیگران هم اطاعت کنند، اما تغییر اساسی روی نخواهد داد و در حقیقت استراتژی او به شکست منجر خواهد شد . اگر خواهان تغییر راحت و سنجیده هستید ، باید چرخ یادگیری شخصی خود را به حرکت درآورید .برای خودتان ، فضا ،مقصد، هدفی برای رسیدن و پرسشی برای پاسخ دادن ایجاد کنید .انجام پاره ای تمرینات به شما در رسیدن به این



مقصود کمک می کند.

• تمرین یک

روی یک صفحه کاغذ، خطی رسم کنید که زندگی شما را از ولادت تا مرگ نشان دهد. جایی را که اکنون در آن قرار دارید، با یک ضربدر روی این خط مشخص کنید. لحظات کوتاهی درباره آن بیندیشید. این تمرین دقیق نیست و صرفاً برداشتی کلی به دست می دهد. اغلب مردم خطی می کشند که چیزی به یک خط در یک نمودار است. (قبل از آن که بقیه مطلب را بخوانید، خط خود را بکشید.)

خطی که ترسیم می شود، در طول زمان بالا و پایین می رود. اما این بالا و پایین رفتن ها نشانه چیست؟ پاسخ به این سوال مطلبی است در ارتباط با اولویت های شما در زندگی و آن اولویت ها را به شما ارائه خواهد کرد. علامت ضربدر را کجا گذاشته اید؟ جای ضربدر، گویای چیزی درباره آن بخش از زندگی شماست که احساس می کنید پیش رو دارید و زمانی که احتمالاً به سن و دوره خوب اختصاص دارد. آیا این خط در انتها به سمت بالا می رود یا به سمت پایین؟ پاسخ به این سوال نیز مطالبی درباره اندیشه های پنهان شما در مورد آینده ارائه خواهد کرد. بیشتر مردم به شیوه های مختلف، در این باره احساس خوشی دارند و انتهای خط خود را به سمت بالا می کشند.

• تمرین دو

پنج چیز را که دوست دارید، طرف سه سال آینده به دست آورید، فهرست کنید. با اندکی تفصیل توضیح دهید که این دستاوردها را چگونه می توان سنجدید یا چگونه قابل مشاهده است و سپس اقدامات عملی لازم برای آغاز حرکت به منظور وصول به آنها را مشخص کنید. این عمل نیز نوعی به حرکت درآوردن چرخ یادگیری و ایجاد تغییر آگاهانه است. انجام کاری که مدنظر داریم، وقتی بدانیم به دنبال چه چیزی هستیم، به طرز شگفت آوری آسان است. اگر تغییر را به مثابه یادگیری تلقی کنیم - یادگیری به تعبیری از آن نوعی که به آن کنترل داریم و خواستار هستیم - نه تنها چندان دشوار نیست، بلکه هیجان انگیز و لذت بخش است. کسانی که عاشق یادگیری هستند، به زندگی عشق می ورزند. برای آنها تغییر نه مشکل آفرین است و نه تهدید تلقی می شود، بلکه صرفاً یک فرصت هیجان انگیز است. اما این عمل مستلزم آن چیزی است که می توان آن را نگرش ذهنی مثبت نامید.

منبع: سایت تحلیلی MLM

<http://vista.ir/?view=article&id=17762>



ده روش غلط مدیریت

وقتی کارکنان، خوب کار می کنند، مدیران اصلاً توجه نمی کنند، ولی در صورت خطا، آنها را سرزنش و بعضاً تنبیه می کنند.

• مدیران ناکارآمد، واقعیت ها را برای کارکنان بازگو نمی کنند. آنها در حالی که اخبار خوشایند را بزرگ کرده و به شکل بزرگنمایی شده به کارکنان خود نشان می دهند، سعی می کنند اخبار ناگوار را کوچک یا پنهان کنند.

• ارزیابی عملکرد افراد را عموماً براساس عملکرد انفرادی آنان محاسبه می کنند، ولی برای سینرژی و فرهنگ توان افزایی و هم افزایی ارزشی قائل نیستند.

• با افراد باکارکرد ناچیز و کارکرد برجسته، یکسان برخورد می کنند. این برخورد باعث می شود کارکنانی با موقعیت اول همیشه در حال تمسخر و پوزخند و کارکنانی با موقعیت دوم، همیشه بی انگیزه باشند.



- با اجرای سیاست تفرقه بینداز و حکومت کن، بر تیرگی روابط افراد سازمان دامن می زنند.
 - کارهای کوچک را به آدم های بزرگ و شایسته و کارهای بزرگ را به آدم های نالایق می سپارند.
 - با دیکته کردن قدم به قدم فعالیت ها، ابتکار عمل و خلاقیت را از کارکنانشان سلب می کنند.
 - با عدم انعطاف پذیری و عدم استقبال از انتقادات با روی باز، شجاعت و جسارت در نظریات و بیان عقاید را از کارکنان سلب می کنند.
 - به دلیل عدم تشخیص فرصت ها و تهدیدها، از انجام به موقع و حرکت های توأم با ریسک معذور است.
 - نداشتن برنامه ریزی استراتژیک و چشم اندازهای لازم، سبب ناتوانی در برداشتن موانع از سر راه و در نتیجه بزرگ شدن مشکلات می شود.
- مهندس باستانی پورمقدم

منبع : همشهری

<http://vista.ir/?view=article&id=70176>



ده صفت برجسته رهبری

- مدیران و رهبران آینده باید راه و رسم فراهم ساختن فضا و محیطی را که مشوق تحول باشد را یاد بگیرند و تغییر و تحول را فرصت بدانند نه تهدید .
- ۱) رهبران موفق خود آگاه هستند و عزت نفس دارند
 - ۲) رهبران موفق چنان رفتار می کنند که مرزها و حریم ها نفوذ پذیر شوند
 - ۳) استفاده از نیروی زنان یکی از مزیت های رقابتی محسوب می شود
 - ۴) آرمان و هدف نهایی رهبران موفق ، مشخص و روشن است
 - ۵) اعتماد آفرینی
 - ۶) عملگرایی و طرفداری از عمل
 - ۷) انتخاب آرمانهای پر معنا
 - ۸) استقبال از فن آوری پیشرفته
 - ۹) رهبران باید اگر کوچک هستند دست به کارهای بزرگ بزنند و اگر بزرگ هستند ، افتادگی کنند
 - ۱۰) و سرانجام ، رهبران ، شرکت ها را به صورت فدراسیون در می آورند



منبع : مدیریت صنایع و بهره‌وری

<http://vista.ir/?view=article&id=82559>



ده گام به سوی ایجاد اداره‌ای خلاق‌تر



۱. اگر برآستی خواهان يك سازمان خلاق هستيد از خودتان سوال كنيد ، آیا آماده هستيد كاركنانتان با بيان ایده‌های خود سبب آزار شما شده و یا منشی شما با استدلال برای شما بیان کند که نظرات او از شما هوشمندانه‌تر است؟ پس در ابتدا در این خصوص فکر کنید.
۲. به این موضوع توجه داشته باشید که شما دارای يك سازمان تقریباً خلاق هستيد شما کارکنانی دارید که قابلیت‌های نهفته‌ای داشته و دارای ایده‌های فراوان هستند، آنها ایده‌های خود را به هنگام صرف ناهار، نوشیدن قهوه و چای و یا در هنگام شستشوی دست و صورت به یکدیگر منتقل می‌کنند و در صورتی که به طور فعالانه در زمینه ارتقاء خلاقیت در سازمان تلاش نکنید، تمامی این ایده‌ها، هنگامی که آنان به پشت میز کارشان برمی‌گردند، فراموش خواهند شد.
۳. ایجاد امنیت نمایید، این نکته اهمیتی ندارد که کارکنان سازمان شما چقدر خلاقند بخاطر داشته باشید در صورتی که آنان اعتماد به مدیریت شما نداشته باشند، ایده‌های خود را منتقل نخواهند کرد و دو دلیل برای این کار وجود دارد.
 - بیان ایده‌های نو با خود مخاطراتی را به همراه دارد، چه بسا ممکن است عده‌ای، بیان کننده ایده را تحقیر نمایند و یا آنانی که علاقمند به تغییرات نیستند به مخالفت با کسانی بپردازند که ایده‌های خود را بیان کرده‌اند، لذا در صورتی که اعتماد وجود نداشته باشد، کارکنان ایده‌های خوب خود را بیان نخواهند کرد.
 - ایده‌های خوب اغلب دارای ارزش بسیار زیاد هستند و اگر کارکنان اعتماد به مدیریت نداشته باشند، تمایلی ندارند تا چنین منفعتی نصیب سازمان شود و چه بسا يك شانس بسیار خوب برای آنان باشد که ایده‌های باارزش خود را برای خویش استفاده کرده و از این طریق حتی يك شرکت برای خود ایجاد نمایند.
۴. شرایطی را در سازمان پدید آورید تا ارتباطات تسهیل شده و ایده‌ها در سازمان به گردش درآیند و مدیریت نیز با جدیت آنان را تحویل گرفته و مورد بررسی قرار دهد و این می‌تواند از طریق سیستم مدیریت ایده‌های شغلی انجام شود. همچنین می‌توان در سازمان دیوار ثبت نظرات را ایجاد نمود تا هرکسی که ایده‌ای به ذهنش می‌رسد آن را با نام خود بر روی آن ثبت نماید.
۵. شرایطی را ایجاد نمایید که افراد در بیان ایده‌ها مشارکت نمایند. يك ایده اغلب يك کوه یخ ایست که اگر کارکنان با یکدیگر همکاری نمایند این ایده توسعه یافته و از يك ایده خوب به يك ایده بسیار ارزشمند تبدیل خواهد شد.
۶. یقین حاصل نمایید که تمامی کارکنان در کلیه واحدهای سازمان می‌توانند در شرکت دادن ایده‌های خود و توسعه آنها مشارکت نمایند. اگر تصور می‌کنید تنها کارکنان بازاریابی قادرند در زمینه بازاریابی ایده‌های نو ارائه نمایند ، تنها ایده‌های معمولی نصیبتان خواهد شد، شاید تعجب کنید که کارکنان حسابداری، منابع انسانی و حتی کارکنان رستوران نیز می‌توانند ایده‌های خوبی در زمینه بازاریابی ارائه نمایند.

۷. اگر کارکنان شما ایده‌های خوبی ارائه می‌کنند به آنها پاداش دهید و این پاداش تنها پول نخواهد بود، دادن مرخصی، هدایا، گواهی و یا تشویق از طرف مدیرعامل سازمان می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. البته پاداش‌ها می‌توانند پول و یا حتی پول ناشی از بکارگیری ایده‌ها باشد، بخصوص سهیم کردن کارکنان در منافع ناشی از بکارگیری ایده‌ها بسیار مهم خواهد بود زیرا بجای اینکه آنان در پی تخریب سازمان باشند به دنبال ارائه ایده‌های خوب و عملی ساختن آنها خواهند بود.

۸. هیچ گاه کارکنان را بخاطر ایده‌های نامناسب تنبیه نکنید، حتی یک خنده ممکن است بطور جدی سبب کاهش اعتماد به نفس شخصی شود که فردا می‌تواند ایده‌ای بسیار عالی ارائه نماید. کارکنان خلاق در تمامی زمانها دارای ایده هستند گاهی اوقات بعضی از ایده‌های آنها نامناسب‌اند و بعضی اوقات بسیار هوشمندانه هستند لذا با تنبیه افراد خلاق این ایده‌ها از دست خواهند رفت.

۹. خیلی بر روی تحقیقات و تحلیل‌ها تکیه نکنید، اگرچه آنها در جای خود دارای ارزش بوده و واقعا وجود آنها در قرن ۲۱ بسیار ضروری است اما بزرگترین ایده‌ها معمولا از طریق الهام به دست آمده‌اند.

۱۰. بخاطر داشته باشید خلاقیت یک سرمایه گذاری بلند مدت است و منافع آن در کوتاه مدت به سازمان باز نمی‌گردد، اگر سازمان شما خلاق نیست، زمان خواهد برد تا کارکنان با روش‌های جدید فکر کردن آشنا شده تا نحوه رفتار و روش تولید کردن آنها تغییر کند. پس زمانی که ایده‌ها به جریان افتد، آنها باید به مرحله عمل برسند و این نیازمند زمان است. اما در گذر زمان نتایج و منافع این سرمایه گذاری قابل توجه خواهد بود، لذا برخیز و برای رسیدن به این هدف حرکت کن.

منبع : سایت فکر نو

<http://vista.ir/?view=article&id=9991>

 **vista.ir**
Online Classified Service

ده نکته مهم برای موفقیت در مدیریت

(۱) همگام بودن با تکنولوژی

تأثیر پیشرفت سریع تکنولوژی همه ابعاد زندگی، بخوبی قابل مشاهده است؛ ولی هیچ ترسی نداشته باشید. لزومی ندارد که شما در هر رشته و زمینه ای متخصص باشید. فقط باید پیگیر این مسئله باشید که چه تکنولوژی جدیدی وارد بازار شده است و از آن برای افزایش تواناییهای شخصی خود استفاده کنید.

(۲) مدیریت اطلاعات

داشتن اطلاعات، منبع بسیار با ارزشی برای هر مدیر محسوب می شود. سعی کنید که اطلاعات خود را در همه زمینه ها گسترش دهید. حافظه خود را تقویت نمایید تا اطلاعات کسب کرده را فراموش نکنید و از آنها بتوانید در همه جا استفاده کنید. همچنین ضروری است که اطلاعات جمع آوری شده را در جایی ثبت نمایید تا در صورت فراموش کردن بتوانید دوباره به آنها دست پیدا کنید.



(۳) تعادل احساسات

تقریباً استرس در طول روز همراه انسان است. بنابراین، برقراری تعادل میان کارهای شخصی و شغلی به کنترل استرس کمک می کند. داشتن تعادل در احساسات، نشانگر دستیابی شما به چشم انداز مورد نظران است.

۴) مدیریت ارتباطات بر ارتباطات

بر ارتباطات خود مدیریت کنید، نه بر کارمندان. نکته مهم این است که بتوانید بدون بیان مشکلات در یک محیط کاری پرتحرک از نحوه ارتباط کارمندان تمام وقت، پاره وقت، قراردادی و آموزش دیده به ضعفهای موجود در سیستم پی ببرید و از تواناییهای درونی آنها برای رسیدن به اهداف سازمان سود ببرید.

۵) توانایی سازگار شدن با محیط

در دنیای بشدت متحول کار باید یاد بگیرید که خود را با شرایط محیطی پر تحرک تطبیق دهید. یک مدیر موفق باید بتواند در ظرف یک دقیقه نقش خود را از سیاستگذار به حامی یا هدایت کننده گروه تغییر دهد.

۶) مدیریت منابع

همواره میزان بودجه تخصیص یافته، کم است. بنابراین، استفاده بهینه از منابع تحت اختیار توسط مدیر ضروری است. تجربه و دانش کارمندان اهمیت فراوانی دارد و می توان از آن به عنوان یک عامل پیش برنده برای شرکت استفاده کرد. کارمهم مدیر، آموزش کارمندان، ایجاد انگیزه همراهی در آنها و همچنین ایجاد زمینه های پیشرفت چشمگیر در سازمان است.

۷) اخلاق خوب

مهارتهای رفتاری، برای سازمان، در حکم یک فیلتر است. اخلاق خوب یک مدیر به تمام کارمندان منتقل می شود. با اخلاق خوب می توانید صداقت، وفاداری و همدلی را در کارمندان خود ایجاد نمایید. تقویت این عامل شخص را به سوی موفقیت های اقتصادی هدایت می کند.

۸) تنوع

امروزه مدیران با قشرهای مختلفی از مردم کار می کنند. از این رو، آشنایی با رفتارها و دیدگاههای آنان امری کاملاً ضروری است.

۹) هدایت نه مدیریت

مدیر باید همانند یک رهبر، خلاق بوده، به دنبال هدفهای بلند مدت باشد و کارکنان خود را مورد توجه قرار دهد. ایجاد اعتماد و تحرک از ویژگیهای یک رهبر موفق است.

۱) رویاهای شغلی

رویاهای شغلی شما نباید یک هدف مقطعی یا شخصی باشد. امروزه، مدیرانی موفق هستند که بتوانند میزان پتانسیل کاری موجود در سازمان خود را پیش بینی کنند و تشخیص دهند که اهداف شغلی شان تا چه میزان تحقق پیدا می کنند.

منبع : زبلاگ مدیریت و عرفان

<http://vista.ir/?view=article&id=86167>

 **vista.ir**
Online Classified Service

دیگران با شما «هم احساس» می شوند

اگر شما افسرده و بی حوصله باشید افراد دیگری که با شما در یک جا کار می کنند از این حالت شما متأثر می شوند و حتی اگر شما سعی کنید از دفتر کار خود بیرون نروید، باز هم انرژی شعور شما-یا هر نام دیگری که به آن می





دهید-از پس دیوارها فراتر رفته و با طی فواصلی به دیگران خواهد رسید. از طرف دیگر، اگر شما پر انرژی و پرشوق باشید در این حالت نیز افراد پیرامونتان را از خود متاثر خواهید ساخت زیرا با گوش دادن به شما و دیدن شما تحت تاثیر قرار می گیرند و حتی بدون دخالت حواس نیز روحیات آنها از روحیات شما متاثر می شود. به این ترتیب می توان گفت که شما از جهات دیگری غیر از آنچه احتمالاً خودتان می دانید، یک «مدیر» هستید.

بنابراین، برای یک مدیر بسیار مهم است که بتواند از سطح آلفا به منظور جبران کاستیهایی که در زمینه ی رفتار، میزان انرژی و تندرستی خود دارد، نه فقط به دلایل شخصی بلکه برای تامین منافع شرکت و کارکنان آن، سود

جوید، چون که هر چه بیشتر دیگران به موقعیت شما احترام بگذارند و هر چه بیشتر شما با آنها حسن تفاهم داشته باشید، آنها از خود واکنشهای مثبت بیشتری به شما نشان خواهند داد.

شما وظیفه دارید که از نظر جسمانی و روانی خودتان را در سطح بالاتری از افراد کم نفوذ و تاثیر نگره دارید. برای اینکار کافی است که سطح آلفا را در کنترل خود بگیرید، سطحی که در آن امواج مغزی با فرکانس ده سیکل در ثانیه دارای طبیعی ترین، هماهنگترین و سالم ترین حالات هستند.

خوزه سیلوا- کتاب مدیر روشن بین

[//http://tntmoney.wordpress.com](http://tntmoney.wordpress.com)

منبع : مطالب ارسال شده

<http://vista.ir/?view=article&id=94897>

 **vista.ir**
Online Classified Service

راز تحولات سازمانی شرکت شما

تحولات سازمانی عمدتاً از بالا به پایین و در زمینه هایی همچون استخدام کارشناسان یا بهره گیری از بهترین رویه های موجود در کسب وکار صورت می گیرد. معمولاً چنین روش هایی به عملکرد بالای سازمانی می انجامد. باین همه، این تحولات مورد علاقه بسیاری از کارکنان نیستند. در هر سازمانی، افراد معدودی وجود دارند که از روش های منحصر به فرد برای نگرستن به مسائلی استفاده می کنند که حل آن ها غیر ممکن به نظر می رسد. اگر چه این عوامل تحول، کارشان را با ابزارهای متعدد انجام می دهند و همانند همتایانشان به منابع یکسانی دسترسی دارند، اما آن ها راحل هایی را می بینند که دیگران قادر به دیدن آن ها نیستند. آن ها در واقع سعی می کنند میان آن چه رخ می دهد و آن چه احتمالاً باید رخ دهد يك پل ارتباطی برقرار نمایند. به اعتقاد مؤلفان، این عوامل مثبت، کلید ایجاد تحول سازمانی بهتر



هستند. شرکت شما می تواند بهترین وگسترده ترین تحولات را بر اساس



شش مرحله انجام دهد.

- مرحله ۱) تشکیل گروه، اعضای گروه در فرآیند تکامل ساختار خودشان مشارکت می نمایند.
- مرحله ۲) تجدید ساختار، : بر مبنای حقایق، افراد با روش هایی نو برای حل مسائل تلاش می نمایند که این ▪ مسئله باعث می شود ذهن آنها باز شده و احتمالاتی جدید مطرح شوند.
- مرحله ۳) تضمین یادگیری، باید محیطی ایجاد شود که از عقاید نوآورانه و ابتکارات جدید حمایت کند.
- مرحله ۴) تعیین مسئله، گروه با مرور واقعیت های ناخوشایند صورت مسئله را تدوین می کند.
- مرحله ۵) دستیابی به تأیید اجتماعی، گروه به سراغ يك نمونه بزرگ تر از راه حل هایی می رود که در موقعیت های مشابه کارایی خود را ثابت کرده اند.
- مرحله ۶) مصونیت در برابر واکنشی تدافعی، راه حل های مورد نظر گروه به گونه ای مطرح می شوند که پذیرش عمومی را به دنبال داشته باشند. در تمام این مراحل، رهبر باید به درستی نقش خود را به عنوان تسهیل کننده امور ایفا نمایند.

منبع : مرکز توسعه کارآفرینی

<http://vista.ir/?view=article&id=76674>



راهنمایی جهت مدیریت بهتر وقت

اگر معمولاً جمله « من وقت انجام این کار را ندارم » را بکار می برید یا کارهایتان را به دلیل نداشتن وقت ، به تعویق می اندازید ، یک لحظه صبر کنید و سپس با نظارت بیشتری روی وقتتان ، دوباره برنامه های خود را از سر بگیرید . در این جا چند شیوه مؤثر ، جهت مدیریت وقت مطرح شده است. پیدا کنید وقتتان چگونه می گذرد ؟

اگر مایل به استفاده بهتر از اوقات خود هستید؛ ابتدا باید دقیقاً بدانید که در حال حاضر وقت خود را چگونه سپری می کنید . به همه فعالیت هایی که به طور معمول در هر روز کاری دارید، بیندیشید:

قرار ملاقات های، سرپرستی افراد، حضور در جلسات، مرور یا نوشتن طرح های پیشنهادی، تصمیم گیری ها، تکمیل طرح ها، تماس تلفنی، تهیه گزارش، سفرها، مطالعه نشریات و....

همچنین، لازم است راجع به اوقاتی که هر روز به دلیل مسائلی مانند امور پیش بینی نشده، مزاحمت های مکرر، تأخیرها، برنامه ریزی های نادرست، بحران مدیریت، هدر می روند ، نیز بیندیشید.

یک روش مناسب به منظور مشخص کردن اوقات از دست رفته و جلوگیری از آن، تهیه دفتر یادداشت یا سررسید و ثبت فعالیت های روزانه تان به مدت یک یا دو هفته در آن است. سپس مندرجات مشروح در دفترتان را تحلیل و الگویی راکه نمایانگر نوع فعالیت های روزانه شماست ، پیدا کنید. آنگاه کلیه جزئیاتی که شامل اجرای یک کار یا طرح می باشد و با کلیه مشکلات و مزاحمت های موجود را ردیابی کنید.



این کار را چند ماه انجام دهید و یاد داشته‌های خود را برای یافتن الگوهای تکراری نظیر مزاحمت‌ها و اخلاص‌های مکرر یا عادت‌های غیرخلاق، مطالعه کنید. سپس راه‌هایی جهت حذف و یا رفع آنها پیدا کنید.

عملکردهای روزانه خود را که آشکارا در یادداشت‌های خود آورده‌اید، با آنچه تصمیم به انجام آن داشته‌اید، مقایسه کنید.

این روش به راستی شما را هشیار خواهد کردو نشان خواهد داد، به چه میزان موقعیتها را به دیگران واگذار می‌کنید و برنامه زمانبندی شما تحت فرمان دیگران و رویدادها «ونه شما» قرار دارد.

• تعیین هدف

نکته کلیدی در مدیریت وقت، داشتن اهداف تعریف شده و روشن است. آنها را بنویسید و مشخص سازید. یک‌بار اهداف خود را بر اساس اولویت‌هایتان تنظیم کنید، وقت مشخصی را به آنها اختصاص دهید و نیز کلیه فعالیت‌های لازم برای تحقق اهداف را یادداشت کنید.

*جهت آسان‌تر شدن کار خود، زمان لازم را برای انجام هر هدف در کنار آن یادداشت کنید آنگاه اهداف خود را به سه طبقه تقسیم نمائید:

- اهداف روزمره، که عبارتست از: مدیریت وقت و شامل تخصیص وقت معین جهت برنامه‌ریزی روزمره، مشخص ساختن آخرین فرصت برای هر کاری و وقت شناس بودن است.

- اهداف تحصیلی، (شغلی)، یا اهداف دراز مدت که شما و مدیریت تعیین کرده‌اید. یکی از روش‌های خوب جهت نگه داشتن حساب چنین هدفی آن است که مشخص کنید که حرفه شما، از شما چه می‌خواهد و سپس فعالیت‌های کاری خود را در ریز یک طبقه‌بندی کلی (فعالیت‌هایی نظیر: بازاریابی، حراج، موارد مالی و اجرایی) فهرست کنید.

- اهداف شخصی یا فعالیت‌ها و تعهدهای خارج از محدوده فعالیت‌های کاری شما. تنظیم وقت جهت انجام این دسته از کارها بسیار مهم است.

اختصاص اوقاتی برای تفریح و بازی، به برخورداری از زندگی سالم و متعادل کمک می‌کند، گذراندن وقت با خانواده و دوستان تخصیص وقتی برای ورزش روزانه، پرداختن به علاقمندی‌های شخصی یا سرگرمی‌ها در صورتی در برنامه‌زمان‌بندی شما می‌گنجد که به خوبی طراحی شده باشد. یاد بگیرید چگونه برای فعالیت‌های خود طرح ریزی کنید:

تنظیم اهداف و طرح‌ریزی آنها توأمان پیش می‌روند. با فهرست کردن همه گامهای لازم جهت تحقق اهداف خود، اقدام به عملی ساختن آنها نمائید و خود را در یک موقعیت زمان بندی شده لازم الاجرا، قرار دهید.

منبع: سایت ننجون

<http://vista.ir/?view=article&id=95108>

 **vista.ir**
Online Classified Service

روانشناسی مدیر موفق

دگرگونی تنها اصل ثابت دنیای کنونی است و مدیران بایدسازمان خود را با تغییر سازگار کنند و به آن انعطاف بخشند. مدیریت و شاخه های گوناگون آن همچون شبکه ای گسترده شالوده سازمان های جوامع امروزی را تشکیل می دهند و آینده انسان در عرصه های مختلف حیات اجتماعی نیز در گرو مدیریت صحیح و کارآمد قرار دارد. کانون توجه نگرش های سنتی عمدتاً معطوف به سازمان چگونگی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل آن در جهت تحقق حداکثر بازده بود. همان طور که جاگربیش پاریخ نویسنده کتاب



«روانشناسی مدیر موفق» در این کتاب آورده است در نخستین نظریه های مدیریت که در دوره های اولیه صنعتی شدن شکل گرفتند تمام تلاش مدیران صرف تولید بیشتر با بهره گیری از ماشین ها بود اما در دوران حاضر نقش انسان ها بسیار پراهمیت تر شده است. در کتاب حاضر، پارچ سعی دارد با ارائه راهکارهای موثر بر کارایی مدیران در سازمان و نیز زندگی شخصی ایشان



بیفزاید. از دید او کار مهمی که باید انجام شود رفع تضاد بین زندگی و کار و رسیدن به تعادل است. او که خود یک مدیر اجرایی باتجربه است توانسته به کمک یافته های نوین روانشناسی از زاویه ای متفاوت به مساله نگاه کند و برای نخستین بار و برخلاف نظریه پردازان دیگر اصول مدیریت را در قلمروی روانشناسی به کار گیرد. جان کلام او این است که برای سامان بخشیدن به زندگی و خویشتن فرد باید از همان روش های تحلیلی استفاده شود که توسط مدیران برای اداره سازمان ها به کار گرفته می شود. به عبارت دیگر یک مدیر همان طور که بخش های مختلف یک سازمان را در هماهنگی با هم و در راستای استراتژی اهداف کلی سازمان اداره می کند باید بتواند وجوه یا سطوح مختلف خویشتن و شخصیت خود را نیز به منظور کسب نهایت رضایت و شادی از زندگی تحت کنترل داشته باشد. به این ترتیب او الگوی جدیدی ارائه می دهد که قابل تعمیم به کل زندگی است. کتاب «روانشناسی مدیر موفق» از سه فصل یعنی خویشتن، خودتدبیری یا اداره کردن خویشتن و خودتدبیری در جامعه تشکیل شده است. این کتاب از سال ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۵ شش بار از سوی نشر مرکز به چاپ رسیده است. نویسنده در پیشگفتار کتاب آورده است: «این کتاب برای مدیرانی نوشته شده که مایلند به سطح بالاتری از سلامت جسمی، عاطفی و ذهنی برسند و در زندگی شخصی، حرفه ای و عمومی خود به مرتبه بلندی از عملکرد نائل شوند و بتوانند آن را حفظ کنند.»

منبع : روزنامه سرمایه

<http://vista.ir/?view=article&id=109785>

 **vista.ir**
Online Classified Service

روش سازماندهی یک تیم مدیریت سرمایه

همه ی کارها را به درستی انجام داده اید. پولی به دست آورده اید. عاقلانه سرمایه گذاری کرده اید، پس انداز کرده اید، و درآمدها را هم هوشیارانه خرج میکنید. اما مشکلی وجود دارد: برای کنترل و پیشبرد ثروتتان به اندازه کافی وقت ندارید. چه باید بکنید؟ اگر می خواهید به طریقی حرفه ای ثروتتان را به کار بیندازید، اداره امور را به یک تیم برنامه ریزی و مدیریت سرمایه بسپارید. در این مقاله به شما نحوه کار را توضیح می دهیم.

• گرد آوردن تیم

▪ یک تیم مدیریت سرمایه شامل افراد زیر است:

(۱) یک طراح و برنامه ریز مالی

(۲) یک وکیل

(۳) یک متخصص مالیاتی/حسابدار

(۴) یک متخصص بیمه



برخی از افراد و شرکت‌ها قادرند چند مورد از این پُست‌ها را اداره کنند اما هیچ‌کس نمی‌تواند به تنهایی عهده‌دار همه‌ی این وظایف شود. برخی افراد ثروتمند برای هر یک از این پُست‌ها یک لشکر مسئول کرده‌اند. اما اگر شما یک میلیونر عادی هستید، برای هر یک از این پُست‌ها یک نفر را هم بگمارید کافی است تا کارهای شما را به‌طور پیوسته کنترل کند.

• برنامه ریز مالی

وظیفه این فرد رشد و توسعه سرمایه شماست. از اینرو باید توانایی به‌کار بردن سرمایه شما را در حوزه‌های مختلف، از جمله املاک و مستغلات، سهام و کالاهای مصرفی داشته باشد. پیدا کردن فردی با همه‌ی این مهارت‌ها کار دشواری است. از اینرو باید در انتخاب خود بسیار دقت داشته باشید.

حقوق و دستمزد برنامه ریز مالی شما بستگی به نوع سرمایه‌گذاری‌هایی دارد که برای شما انجام می‌دهد. یک مشاور یا شرکتی که قسمتی از ثروت شما را در املاک و مستغلات سرمایه‌گذاری می‌کند، نماینده و کارگزار شما در معاملات خواهد بود. درصدی که از آن او می‌شود، قابل بحث و مذاکره است.

برنامه ریز مالی که ثروت شما را در سهام و اوراق قرضه سرمایه‌گذاری می‌کند، باید درصدی از مبلغ کلی را علاوه بر یک درآمد سالانه صاحب شود. این مبلغ نیز برحسب میزان کل حساب متغیر است.

• وکیل

باید به دنبال یک وکیل تجاری باشید. وکیلی که آگاه به کلیه امور املاک و مستغلات، طرح ریزی املاک و مالیات باشد. با اینکه وکیل نمی‌تواند مستقیماً برای شما پول درآورد، اما شغل او مهمترین شغل تیم برنامه ریزی شماست. چرا؟ چون فقط اوست که می‌تواند به شما کمک کند تا سرمایه‌تان را به‌خاطر معاملات بد و عدم صداقت و درستکاری سایر اعضای تیم از دست ندهید. البته برای این منظور لازم است که وکیل‌تان را در جریان کلیه امور قرار دهید. وکیل‌های کارکشته و حرفه‌ای حداقل ساعتی ۵۰ هزار تومان یا حتی بیشتر برای شما هزینه خواهند داشت، اما مطمئن باشید که ارزشش را دارد چون با داشتن یک وکیل مطمئن دیگر خیالتان از هر بابت راحت خواهد بود.

• حسابدار

وظیفه حسابدار رسیدگی به حسابهای مالی روزمره شماست. اوست که اعتبار کارت اعتباری شما را کنترل میکند، رهن و اجاره‌ها را پرداخت می‌کند و با توجه به فصل مالیات، سعی می‌کند تا آنجا که می‌شود پولتان را پس‌انداز کند. احتمالاً گفتگو و برخورد شما با حسابدارتان بیشتر از سایر اعضای تیم خواهد بود.

باینکه بیشتر حسابدارهای حرفه‌ای ساعتی حقوق می‌گیرند، اما مطمئناً کارهای شما پیچیده‌تر از آن است که با چند ساعت قابل رسیدگی باشد. به همین منظور بهتر است حسابدارتان را ماهانه استخدام کنید تا بتواند با دقت بیشتر به امور مالی شما رسیدگی کند تا شما هم خیالتان از بابت امور مالی روزمره‌تان راحت باشد. البته کارهایی مثل مشاوره‌های مالیاتی، مشاوره در معاملات و سرمایه‌گذاری هزینه‌های مجزا در بر خواهد داشت.

• کارگزار بیمه

اگر سرمایه و دارایی‌هایتان زیاد است، برای امور بیمه خود نیاز به کسی دارید که خانواده، کار و احتیاجات شما را به خوبی بشناسد. اما تازمانیکه بیمه‌نامه را دریافت نکرده‌ای پولی نمی‌پردازید. البته دارایی‌های بزرگ، کمسیون‌های گزافی هم خواهند داشت.

• شرکت‌های مدیریت سرمایه

همه‌ی مؤسسات مالی، مدیریت سرمایه خصوصی ارائه می‌دهند. پیدا کردن چنین مؤسساتی کار چندان دشواری نیست. قسمت مشکل کار پیدا کردن یک مؤسسه خوب از این نوع است. در این قسمت راهنمایی‌هایی را در این زمینه برای شما مطرح می‌کنیم.

• روابط خصوصی

تا می‌توانید با انواع بانکدارها صحبت کنید. هر سوالی که دارید آزادانه از آنها بپرسید. حتی می‌توانید از آنها بپرسید که اگر نصفه شب وسط یک شهر غریب کارت اعتباریتان را گم کردید چه باید بکنید، یا اینکه آیا می‌توانند برای انجام یک معامله به کمک شما بیایند. حقیقت این است که کارهایی که این بانکدار خصوصاً برای شما انجام می‌دهد، تقریباً مشابه کاری است که کارمندان بانک محل‌تان انجام می‌دهد. اما تفاوت اینجاست که بانکدار خصوصی منتظر تماس شما و کاملاً در اختیار شخص شماست، برعکس مورد دیگر.

• شهرت لفظی

در انتخاب شرکت برنامه ریزی سرمایه، استفاده از تجربیات و نظرات دیگران می تواند مفید باشد. اما نباید فقط به حرف ها و نظرات دوستان یا حتی یک فرد متخصص اکتفا کنید. نباید بگذارید که شهرت یک موسسه توجه شما را به خود جلب کند، باید تا می توانید تحقیق و بررسی کنید.

• آموزش ببینید

نشریات و روزنامه هایی را مطالعه کنید که معمولاً مهمترین و بزرگترین شرکت های برنامه ریزی سرمایه را معرفی می کند. یک تیم برنامه ریزی سرمایه اساساً برای تقسیم مسئولیت ها ایجاد می شود، اما تنها مسئولیتی که نباید و نمی توانید بر گردن کسی دیگر واگذار کنید، مسئولیت تصمیم گیری است. از اینرو باید تا م بتوانید اطلاعات خود را در این زمینه ارتقاء دهید.

• مدیریت سرمایه

استخدام یک تیم برنامه ریزی سرمایه خوب و درستکار به نظر کار دشواری می آید، اما وقتی افراد مناسب را دور خود جمع کردید و یک گروه عالی درست کردید، آرامش فکری پیدا خواهید کرد. اما دو چیز هست که همیشه باید به یاد داشته باشید.

اول اینکه، همیشه کارهای آنها را زیر نظر داشته و کنترل کنید تا به صداقت آنها اطمینان پیدا کنید. دوم اینکه، همیشه به دنبال یک گروه بهتر باشید. البته خوب است که با یک سری افراد خاص به طور پیوسته کار کنید، اما گر کسان دیگری پیدا شوند که بتوانند بهتر برای شما کار کنند و سرمایه تان را افزایش دهند، نباید از آنها بگذرید. این روابط شخصیتان نیست، تجارت است!

منبع : بیرتک

<http://vista.ir/?view=article&id=96408>



روش های برقراری ارتباط موفق مدیران با کارکنان

در ذیل برخی از روشها و اصول کلی را که هر مدیر برای انجام کار خود باید مورد نظر قرار دهد به اختصار بیان می کنیم.

- وضع هر يك از کارکنان را مورد بررسی قرار دهید.
- به زیر دستان علاقه نشان دهید، همه افراد خون گرم نیستند
- شنونده خوبی باشد.
- کاری کنید که کارکنانتان با میل و رغبت کار را انجام دهند.
- انتقاد یا ملامت را به طور مثبت انجام دهید.
- مدیری که همیشه مراعات حال زیر دستان را می کند، کارکنان او فعال و وفادار بوده و نسبت به هم همکاری خواهند داشت.
- نظر مشورتی و کمک زیردستان را بخواهید.
- انتقاد و ملامت را در خفا انجام دهید.
- تحسین را در حضور دیگران انجام دهید.
- قسمتی از مسئولیت خود را به زیر دستان تفویض کنید
- در صورت استحقاق در تجلیل زیر دستان خود اقدام کنید.
- هرگز فراموش نکنید که مدیر سرمشق زیر دستان خود می باشد.
- به کارکنان خود نشان دهید به آنان اعتماد داشته و از ایشان انتظار دارید تا به بهترین وجهی انجام وظیفه کنند.

- برای زیردستان خود هدفی معین کنید که به خاطر رسیدن به آن به تلاش بیفتند وجد و جهد کنند.
- به زیردستان فرصت دهید در تصمیماتی که گرفته می شود (خصوصاً تصمیماتی که در وضع آنان اثر دارد) شرکت جویند.
- از تحکم و تسلط اجتناب کنید.
- خواسته های خود را به صورت پیشنهاد یا خواهش درآورید.
- هنگام طرح در خواست یا پیشنهاد دلیل آنرا حتما ذکر کنید.
- حتی وقتی که هنوز طرح ها و برنامه های شما در مرحله ابتدائی است بگذارید، معاونین شما، راجع به آنها اطلاعاتی پیدا کنند.
- همیشه جنبه مثبت را در نظر بگیرید.
- تعادل داشته باشید
- هر وقت در اشتباه می باشید یا که مرتکب اشتباهی شده اید به خطای خود اعتراف کنید.
- اگر فکر و سلیقه ای را پسندیدید دلیل آن را به مبتکر و صاحب فکر بگویند
- به این حقیقت که افراد، افکار و نظریات پیشنهادی خود را بهتر از سایرین به مورد اجرا می گذارند اهمیت بدهید.
- درباره آنچه می گویند و طرز ادای آن دقیق باشید.
- از غرولند معمولی کارکنان ناراحت نشوید.
- این احساس را در زیردستان بوجود آورید که کار آنان مهم است
- کارکنان خود را از اموری که در وضع آنان تاثیر دارد مطلع سازید.
- وضع کارکنان تان را به آنان اطلاع دهید

منبع : مطالب ارسال شده

<http://vista.ir/?view=article&id=2667>



رهبری و مدیریت

مدیریت و رهبری دو شیوه کاملاً جداگانه و متفاوت از یکدیگر برای سازماندهی و کنترل افراد به شمار می روند . مدیر با توسل به شیوه های رسمی و اداری و منطقی ، کنترل امور را به دست می گیرد ، اما رهبر از شعور ذاتی و احساسات پرشور خود برای هدایت و راهنمایی دیگران ، یاری می گیرد .

• هدف از رهبری

رهبری یکی از ابزار موجود است که به منظور تحریک و ترغیب یک گروه جهت دستیابی به اهداف مورد نظرشان به کار می روند. از سویی دیگر ، رهبری به معنای پذیرش مسئولیت اداره یک گروه یکارچه و واحد است .

• رهبر باید :

- پایداری و ثبات را در بین اعضای گروه ایجاد کند .
- در برخورد و پذیرش تغییر جهت ها و دیدگاهها ، انعطاف لازم را از خود نشان دهد.
- رهبر باید همیشه چندین گام جلوتر از گروه خود حرکت کند ، اما در عین حال سرعت گامهای خود را طوری تنظیم کند که پیروان او ، یارای برابری با او داشته باشند و به دنبال او حرکت کنند .

• مهارت‌های لازم برای رهبری

لازم است رهبر از مهارت‌ها ، تکنیک‌ها و استراتژی‌های متعدد و فراوانی برای راهنمایی و رهبری برخوردار باشد که عبارتند از :

- طراحی و برنامه ریزی

- مهارت‌های ارتباطی

- سازماندهی

- آگاهی و تصرف بر اوضاع و شرایطی که اعضای گروه در آن بتوانند به اجرای عملکرد خود بپردازند .

• تفاوت میان رهبری و مدیریت

هدف اصلی یک مدیر ، بالاترین میزان بازدهی یک سازمان از راه به کارگیری ابزار اجرایی لازم است و برای دستیابی به این مقصود نیز ، مدیران ناگزیر

از پذیرش مسئولیت‌های زیر هستند :

- سازماندهی

- برنامه ریزی

- استخدام نیروی انسانی

- راهنمایی و هدایت

- نظارت و کنترل امور

مدیران ، با منطق (حسابگرانه) فکر می کنند ، در حالی که مبنای فکری رهبران از عمق و اصالت (ریشه ای) برخوردار است . مدیر امور واگذار شده را بدرستی انجام می دهد ، در حالی که رهبر کار صحیح و درست را انجام می دهد . مدیر به صورت رسمی و با پیروی از خط مشی اداری به انجام امور می پردازد و سرانجام اینکه رهبران با هدایت ندای درونی و شعور باطنی خود ، امور را هدایت می کند که به نوبه خود ، نتایج مثمر ثمری نیز در پی دارد .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13943>



رهبری یعنی توانایی نفوذ کردن در دل‌ها

شما رییس مجموعه‌ء تحت مدیریت خودتان هستید! یا رهبر آن؟ رییس کسی است که کارکنان از او اطاعت می‌کنند چون قدرت خویش را از میزان (مقام) یا مالکیت خویش گرفته است. بدیهی است چنین اطاعتی، مکانیکی بوده و تا زمانی ادامه دارد که آن‌ها مجبور باشند. همچنین مشخص است که نیروها عملکرد خویش را در یک قالب بده و بستان به مجموعه ارزیابی می‌کنند و منافع خویش را از منافع سازمانی جدا می‌دانند اما رهبر کسی است که در دل همکاران خویش جای دارد، از او اطاعت می‌کنند چون دوستش دارند، رییس کارکنان را دگر پلیس بار می‌آورد اما رهبر کارکنان را خود پلیس بار می‌آورد، رهبران می‌دانند که موثرترین ابزار مدیریت در جهان پیچیده امروز ابزار «دل افزار» است یعنی باید بتوانید بر دل کارکنان مدیریت کنید، معنای



جملات فوق این نیست که رهبران جبروت و قاطعیت مدیران را ندارند بلکه برعکس رهبر قوی در عین قاطعیت و جدیت با تشویق و تنبیه‌های بجا در بعد ارتباطات با همکاران موفق است. کارکنان تنبیه‌های صورت گرفته از سوی رهبر را همچون برخوردهای اصلاحی پدر با فرزندان تلقی می‌کنند و بنابراین این برخوردها با آنان پذیرفته شده است.

• برای این که رهبر خوبی باشید توصیه‌های زیر را جدی بگیرید:

(۱) لیخند بزیند: حتی لیخند مصنوعی نیز چهره را زیباتر کرده و صدا را دلنشین‌تر می‌کند.

(۲) مدیریت نگاه داشته باشید: بیش از ۷۰ درصد زمان که با مخاطب خویش گفت‌وگو می‌کنید به چشم آن‌ها نگاه کنید ولی مواظف باشید نگاه در عین مهربانی و صمیمی بودن، محکم و قاطع هم باشد.

(۳) چشمان جذاب و گیرا داشته باشید.

(۴) همدلی را به نحو احسن انجام دهید: خودتان را به جای کارکنان بگذارید واز زاویه دید آن‌ها هم به موضوع نگاه کنید، حرف‌های آن‌ها را بشنوید ولی تصمیمات قاطع مبتنی بر آگاهی، اتخاذ کنید.

(۵) قانون انسانیت را رعایت کنید: در هر تصمیمی ابتدا از خودتان پرسید آیا این انسانی‌ترین کاری است که من می‌توانم انجام بدهم؟

(۶) اضطراب را به خود راه ندهید: سربازان، عاشق فرماندهی هستند که بحران را مدیریت کند و متزلزل نباشد.

(۷) الگوی نظم باشید: اگر قاعده و چارچوبی برای پرسنل تعیین می‌کنید خودتان قبل از دیگران مجری آن باشید.

(۸) پرکار باشید: سخت‌تر کار کنید، هوشمندانه‌تر کار کنید و عاشقانه‌تر کار کنید، در این صورت از سوی همکاران دیده می‌شوید و آن‌ها نیز دلیلی برای کم‌کاری نخواهند داشت.

(۹) مطلع باشید: رهبران قوی از حیطه کسب و کارشان اطلاعات لازم را گرفته و با آموزش و مطالعه مستمر میزان دانش و آگاهی خویش را پیوسته ارتقا می‌دهند. کارکنان تمایل دارند از فردی فرمان بگیرند که به قابلیت‌های دانش او اعتقاد داشته باشند.

با به کارگیری نکات فوق توان رهبری خویش را ارتقا دهید ولی فقط به این نکات بسنده نکنید، جست‌وجوگر باشید.

پرویز درگی

استاد دانشگاه، مشاور و محقق بازاریابی

منبع: روزنامه سرمایه

<http://vista.ir/?view=article&id=91943>

 **vista.ir**
Online Classified Service

زمان را به دست بگیرید تا موفق شوید

آنهایی که در زندگی موفق هستند یاد گرفته‌اند که در زمینه‌ها و حوزه‌های مختلف از ابزارهای مدیریت کارآمد زمان استفاده کنند.

به همین خاطر قادر هستند کارهای زیادی را در حداقل زمان و با کمترین میزان فشار و استرس انجام دهند.

اولین چیزی که باید از شر آن راحت شوید آشفتگی است تا سازمان و ساختاری مناسب پیدا کنید. کار بعدی که باید در راستای موفقیت‌تان صورت



گیرد، یادگیری اولویت‌بندی است. شما باید یاد بگیرید که بین کاری که باید انجام شود و کاری که نباید انجام شود تمایز قائل شوید.

فقط سعی کنید که شب‌ها به جای لم دادن جلوی تلویزیون، ساعاتی چند را صرف هماهنگ کردن کارها و برنامه‌هایتان کنید. زمانی که این مراحل را پشت سر گذاشتید از اینکه چقدر از شر فشار و استرس راحت شده‌اید و در زمانتان هم صرفه‌جویی کرده‌اید متحیر و شگفت‌زده خواهید شد.

سعی کنید کارهایتان را زودتر از موعد مقرر انجام دهید و اجازه ندهید که از برنامه عقب بیفتید. محاسبه زمان با فاکتورهایی چون خانواده و کار است. به

علاوه شما باید مشکلات احتمالی را هم مدنظر داشته باشید. برنامه بعدی، باز گرداندن زمان از دست رفته است. اگر ۴۵ دقیقه صرف پوشیدن لباس می‌شد با این روش حداقل ۳۰ دقیقه از این زمان را صرفه‌جویی کرده‌اید و آن را به کارهایی اختصاص داده‌اید که برای انجامشان وقت کم می‌آوردید. یادتان باشد تا زمانی که هیچ هدفی در سر نداشته باشید راهی هم برای کنترل مدیریت زمانتان وجود نخواهد داشت.



منبع: بیرنگ

<http://vista.ir/?view=article&id=96382>

 **vista.ir**
Online Classified Service

زمان‌بندی هدفها

برای رسیدن به هدف‌های موردنظر، باید زمانی را در نظر بگیرید. این زمان‌بندی باید واقع‌گرایانه باشد. به‌عنوان نمونه، اگر شما به تازگی کاری جدید را شروع کرده‌اید، داشتن خانه می‌تواند جزء هدف‌های شما باشد؛ اما باید دست‌کم، مدت زمانی یک‌ساله را برای دستیابی به آن در نظر بگیرید. پس از اختصاص دادن زمان، دلیل‌هایتان را برای انتخاب چنین هدفی بنویسید؛ زیرا چرای هدف است که ما را به سمت آن سوق می‌دهد و انگیزه لازم را برای ما ایجاد می‌کند. اغلب مردم، پول را به‌عنوان هدف در نظر می‌گیرند؛ در حالی‌که آنان، خواهان امکاناتی هستند که پول برای‌شان به ارمغان می‌آورد.

▪ زمان‌بندی و چرای هدفها

اکنون که هدف‌های مهم‌تان را مشخص و طبقه‌بندی کردید، زمانی را برای دستیابی به آنها در نظر بگیرید. آنها را به‌صورت هدف‌های یک‌ساله، پنج‌ساله

و ده‌ساله طبقه‌بندی کنید. حال، مهم‌ترین هدف‌تان در هر طبقه را انتخاب و آن را یادداشت کنید؛ سپس در زیر هر کدام بنویسید چرا رسیدن به این هدف، برای شما اهمیت دارد. به یاد داشته باشید که دانستن چرای هدف‌ها، به شما انگیزه می‌دهد.

سپس همهٔ دلیل‌هایی را که نباید از این هدف دست بردارید، همهٔ آن چیزهایی را که به‌وسیلهٔ این هدف‌ها به‌دست می‌آورد و همهٔ چیزهایی را که در صورت نرسیدن به آن هدف‌ها، از دست می‌دهید، بنویسید. این‌کار موجب ترغیب شما به انجام کارهایی می‌شود که خواهانش هستید.

می‌توانید همهٔ هدف‌هایتان را روی صفحه‌های جداگانه بنویسید و همیشه با خود داشته باشید و در طول روز، به آنها رجوع کنید. برخی افراد پیشنهاد



می‌کنند که هر صبح و شب با صدای بلند هدف‌های‌تان را بخوانید. بسیار اهمیت دارد که به‌طور پیوسته روی هدف‌ها و پیشرفت‌های‌تان متمرکز باشید.

وقتی هدف‌های‌تان را می‌خوانید و آنها را در ذهن‌تان مرور می‌کنید، اولین گام را برای رسیدن به آنها برداشته‌اید. به این وسیله متوجه فرصت‌ها و موقعیت‌هایی می‌شوید که در گذشته متوجه آنها نبوده‌اید. حادثه‌ها و رخدادها، درهائی جدید به روی شما باز می‌کنند. جادویی بزرگ در انجام این تمرین وجود دارد.

منبع:

”سفر به دنیای شادی“ جیم دناوان

ترجمه ”الهام آرام‌نیا - سیدشمس‌الدین حسینی“

منبع : مجله شادکامی و موفقیت

<http://vista.ir/?view=article&id=89305>

 **vista.ir**
Online Classified Service

سازمان‌ده باشید

در تعریف سازمان‌دهی گفته‌اند؛ سازمان‌دهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرآیند سازمان‌دهی است و عبارت است از سیستم روابطی که به طور غیررسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده و حاکم بر فعالیت‌های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند.

به زبان ساده‌تر می‌توان گفت، سازمان‌دهی یعنی تقسیم کار بین دواير مختلف یک سازمان و تفکیک وظایف بین افراد سازمان بر مبنای همدلی.

اگر کلمه همدلی را از تعریف فوق برداریم ساختاردهی سازمان نشان داده می‌شود اما ما از سازمان‌های موفق عصر حاضر انتظار داریم فقط خود را در چارچوب باکس‌ها و چارت‌سازمانی محصور نکنند بلکه نیروهایی که دور هم جمع شده‌اند و تحت فرمان یک مدیر سازمانی را تشکیل می‌دهند برای رسیدن به اهداف سازمانی همدل و هم‌جهت باشند به عبارتی نگرش سیستمی در آن سازمان حاکم باشد. (به نگرش سیستمی در نوشته‌ای جداگانه پرداخته خواهد شد.)

دوستی می‌گفت، شاید بتوانیم بگوییم بزرگ‌ترین اختراع دنیای توسعه‌یافته

ایجاد سازمان است. مگر یک انسان کارآفرین و خلاق به جای چند نفر می‌تواند کار کند؟ وقتی فعالیت‌ها گسترش می‌یابد نیاز به جذب نیرو ضرورت پیدا می‌کند و تا حدی آن فرد اصلی می‌تواند سازمان ایجاد شده را مدیریت کند ولی وقتی سازمان گسترش می‌یابد و نفرت زیاد می‌شوند مسایل



مشکلات هم بروز می‌کنند. به خصوص این که سازمان‌ها در ایران خانوادگی باشند و افراد خانواده توانایی تفکیک بین نقش‌های خانوادگی و نقش‌های سازمانی را نداشته باشند و کارکنان را در فضای چند رییسی گرفتار کنند. سازمان فقط داشتن چارت سازمانی و به‌کارگیری چند نفر نیست؛ سازمان مجموعه‌ای با بینش و بصیرت است که آن‌ها مدیر خود را می‌شناسند، به آن سازمان متعهد هستند و هر یک توان و مهارت خویش را برای نیل به اهداف سازمان به کار می‌گیرند و مهم‌تر از همه این که اهداف سازمانی را به اهداف فردی مقدم می‌شمارند. بدیهی است در این بین نقش مدیران ارشد بسیار مهم است چه نیکو گفته‌اند که توفیق و بهبود در سازمان به میزان تعقل و تفکر و توان مدیریت می‌رسد آن سازمان بستگی دارد. من با سازمان‌های خانوادگی مخالف نیستم بلکه حسب مشاوره در شرکت‌های متعدد ایرانی به این نتیجه رسیده‌ام که اگر افراد خانواده‌ها بتوانند نقش‌ها و مسایل و مشکلات خانواده را در محیط کار دخیل نکنند و اگر هر کسی جایگاه خود را در سازمان بشناسد، آن گاه به اهداف بهتری نیز دست خواهیم یافت.

پرویز درگی

استاد دانشگاه و مشاور و محقق بازاریابی

منبع : روزنامه سرمایه

<http://vista.ir/?view=article&id=91471>

 **vista.ir**
Online Classified Service

سبک‌های رهبری لَوین

در سال ۱۹۳۹، گروهی از پژوهشگران زیر نظر کِرت لَوین روان‌شناس معروف به تعیین و تعریف سبک‌های مختلف رهبری پرداختند. با وجودی که پژوهش‌های بعدی، انواع مشخص‌تری از رهبری را تعیین نموده‌اند اما این مطالعه اولیه بسیار تاثیرگذار بوده است. در پژوهش لَوین سه سبک عمده رهبری شناسایی شده است. در این مطالعه، تعدادی از دانش‌آموزان به سه گروه تقسیم شدند. یک گروه به شیوه قدرت‌طلبانه، گروه دیگر به شیوه دموکراتیک و گروه سوم به شیوه آزادمنشانه رهبری می‌شد. سپس به دانش‌آموزان پروژه‌های هنری و کاردستی داده شد و رفتار آن‌ها در پاسخ به سبک‌های مختلف رهبری مشاهده گردید.

• رهبری قدرت‌طلبانه

رهبران قدرت طلب، انتظارات مشخصی را در مورد این که چه کاری باید انجام شود، چه موقع باید انجام شود و چگونه باید انجام شود، فراهم می‌سازند.

همچنین تفکیک مشخصی بین رهبر و پیروان وجود دارد. رهبران قدرت‌طلب مستقلاً تصمیم‌گیری می‌کنند و از نظرات دیگران یا اصلاً استفاده نمی‌کنند و یا خیلی کم استفاده می‌کنند.

پژوهشگران دریافته‌اند که تحت رهبری قدرت‌طلبانه، تصمیم‌گیری‌ها از ابتکار و نوآوری کمتری برخوردارند. لَوین همچنین کشف کرد که حرکت از یک سبک قدرت‌طلبانه به یک سبک دموکراتیک دشوارتر از حرکت در جهت عکس آن است. سوء استفاده از این سبک رهبری معمولاً به دیکتاتوری و



خودکامگی می‌انجامد.

رهبری قدرت‌طلبانه برای شرایطی که زمان اندکی برای تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد و یا در جایی که رهبر آگاه‌ترین عضو گروه باشد، بهترین شیوه است.

• رهبری مشارکتی (دموکراتیک)

مطالعه لوین به این نتیجه رسید که رهبری مشارکتی (دموکراتیک) به طور کلی اثربخش‌ترین شیوه رهبری است. رهبران دموکراتیک اعضای گروه را راهنمایی می‌کنند اما خود نیز در کار گروه مشارکت می‌نمایند و امکان می‌دهند که نظرات دیگران نیز مطرح گردد. در مطالعه لوین، دانش‌آموزانی که در این گروه بودند به نسبت به آن‌هایی که در گروه قدرت‌طلبانه قرار داشتند از کارآیی کمتری برخوردار بودند اما مشارکت آنان از نظر کیفی، بسیار بالاتر بود.

رهبران مشارکت جو اعضای گروه را به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها تشویق می‌کنند اما حق زدن حرف آخر در تصمیم‌گیری‌ها را برای خود محفوظ می‌دارند. اعضای گروه خود را در فرایند کار دخیل حس می‌کنند و انگیزه و نوآوری بیشتری دارند.

• رهبری آزادمنشانه

پژوهشگران دریافته‌اند که دانش‌آموزانی که در این گروه قرار گرفته بودند به نسبت به دو گروه دیگر، کمترین کارایی را داشتند. آن‌ها همچنین تقاضای زیادی از رهبر داشتند، همکاری کمی نشان می‌دادند و قادر به کار مستقل نبودند.

رهبران آزادمنش راهنمایی اندکی به اعضای گروه می‌کنند (با اصلاً نمی‌کنند) و تصمیم‌گیری را به اعضای گروه واگذار می‌نمایند. هر چند این شیوه رهبری در شرایطی که اعضای گروه از تخصص بالایی در زمینه مورد نظر برخوردار باشند، می‌تواند اثربخش باشد اما غالباً به کمبود انگیزه و نقش‌های تعریف نشده می‌انجامد.

منبع

"Lewin's Leadership Styles", Kendra Van Wagner,"

<http://psychology.about.com>

منبع : کلینیک تخصصی افسردگی و اضطراب روان‌پار

<http://vista.ir/?view=article&id=82667>

 **vista.ir**
Online Classified Service

سلامت سازمانی

برخی این تعریف را به بازی شطرنج مربوط می‌کنند و اینکه صحنه مدیریت صفحه بازی شطرنج است و این دیگران مهره‌های بازی هستند. در این حالت فرق نمی‌کند مهره سرباز باشد یا وزیر. ما یک نگاه به همه آن‌ها داریم. لازم باشد سرباز را قربانی می‌کنیم و در زمانی دیگر بر حسب جریان بازی فیل یا وزیر را. این تعریف شاید در خیلی از امور دیگر کاربرد داشته باشد، ولی در مدیریت صنعت کاربرد زیادی ندارد.



صنعت عرصه سیاست نیست. مدیریت صنعتی شفافیت می طلبد. ما در این عرصه با انسان‌هایی متخصص سروکار داریم که عقل دارند و شعور. اگر هم مهره بازی باشند همگی سرباز نیستند. نه اینکه در کار مدیریت کلا سیاست(نه به مفهوم رایج آن) کاربرد ندارد، ولی فقط در شرایطی به کار می آید که شفافیت از بین رفته است. برخی از این سیاست ورزی‌ها یکبار مصرف هستند. حیطة کار محدود و کوچک است. آدم‌ها هم کم تعداد هستند. نتیجه کار هر چه باشد بعد از آن باید چشم در چشم همدیگر داشته باشیم و با هم کار کنیم.



می خواهیم طرحی را پیاده کنیم . بهترین کار این است که اهداف کار را روشن کنیم . همگی را برای اجرای کار توجیه کنیم . افراد مورد نظر را برای کار انتخاب کنیم. روابط افراد را با همدیگر دقیق تعریف کنیم و کارمان را شروع کنیم .

همگی می دانند دنبال چه هستند، با چه کسانی کار می کنند، چه کسی هماهنگ کننده است، چه کسی رییس است، چه کسی مسائل را جمع‌بندی می کند و... چون همه چیز روشن است. همه با علاقه کار می کنند و می‌دانند که کار با نتیجه مثبت یا منفی در نهایت ارزیابی درستی می شود و..

حالا اگر این کارها را نکنیم، در یک فضای مبهم کار را پیش ببریم بگویم، ارتباطات را موردی و بر مبنای اینکه شرایط چه اقتضا کند تعریف کنیم. مسئولیت را بر مبنای پیشرفت کار به افراد واگذار کنیم و... نتیجه کار شاید برای یک بار مثبت باشد ولی بی اعتمادی در سازمان ایجاد می شود. اینگونه می شود که سلامت یک سازمان به خطر می افتد.

اینگونه است که شما در خیلی از سازمان‌ها می بینید که برای اجرای یک کار جدید داوطلب کم است. همه به نوعی از اینکه مسئولیت بپذیرند فرار می کنند. از اینگونه جملات زیاد می شنوید: ما برای چه خودمان را به دردسر بیاندازیم، آخرش اسم و رسمش مال دیگری است. ما زحمتش را می کشیم، فلانی نفعش را می برد و... موارد دیگر که همگی از نشانه‌های بیماری سازمان است که البته به یکباره حادث نشده است. یک سازمان موفق متشکل از آدم‌های موفق است. آدم‌هایی که نتیجه تلاش خود را در سازمان می بینند و احساس موفقیت می کنند. می دانند که تلاششان هم به سازمان نفع می‌رساند و هم به خودشان. منافع سازمان و فرد در یک راستا قرار می گیرد. سازمان شخصیتش را از شخصیت تک تک افراد آن سازمان می گیرد.

اگر افراد سازمان را یکی یکی از دور خارج کنیم و بیماری را به آنها منتقل کنیم مطمئن باشیم که کلیت سازمان بیمار خواهد شد و حادترین پزشکان(مدیران) هم نمی توانند سلامت کامل را به سازمان بازگردانند.

<http://yekmodir.ir>

منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=97476>

 **vista.ir**
Online Classified Service

سیستم مدیریت کیفیت را خود اجرا کنید

۱- اهدافی را که می خواهید به آنها برسید تعیین کنید .

اهداف به صورت نمونه می توانند موارد زیر باشند :

- کارایی و سود آوری بیشتر

- تولید محصولات و خدماتی که بصورت سازگار نیازمندیهای مشتری را برآورده کنند .

- دستیابی به رضایت مشتری

- افزایش سهم بازار

- حفظ سهم بازار

- بهبود ارتباطات و روحیه در سازمان

- کاهش هزینه ها و بدهی ها

- افزایش اعتماد در سیستم تولید

۲- چیزهایی را که دیگران از شما انتظار دارند تعیین کنید .

اینها شامل انتظارات طرفهای ذینفع می باشند ، مانند :

- مشتریان و استفاده کنندگان نهایی

- کارکنان

- تامین کنندگان

- سهام داران

- جامعه

۳- اطلاعات مربوط به خانواده ایزو ۹۰۰۰ را بدست آورید .

- برای اطلاعات یا جزئیات بیشتر ایزو ۹۰۰۰ و ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴ سال ۲۰۰۰ را مطالعه کنید .

- برای اطلاعات پشتیبانی کننده به وب سایت ایزو مراجعه کنید .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13924>



سیستمهای اطلاعاتی در سازمان

سیستمهای اطلاعاتی را میتوان بر اساس خرده سیستمها یا بخشهای

مختلفی که از آنها استفاده میکنند تعریف

کرد. بیشتر سازمانها دارای بخشهای بازاریابی-امور مالی-فروش-نیروی

انسانی - تولید و غیره هستند.

به طور منطقی سیستمهای اطلاعاتی باید بر اساس عملکردهای این بخشها

هماهنگ شوند. برای مثال سیستم اطلاعاتی فروش داده های مربوط به

فروش را گرد آوری و پردازش میکند و نتایج را به صورت چاپی و





تصویری در اختیار کارکنان یا مدیران فروش قرار میدهد یا سیستم اطلاعاتی پرسنلی اطلاعات مربوط به کارکنان را گردآوری و پردازش میکند. سیستمهای

اطلاعاتی مربوط به هر یک از عملیات باید در ارتباط دائمی با یکدیگر باشند در ضمن بایستی داده ها تا حد ممکن سریعتر به روز رسانی شوند.

انواع سیستمهای اطلاعاتی عملیاتی عبارتند از: کنترل عملیات در سیستمهای خودکار تولید و واژه نگارها در

سیستمهای خودکار اداری و پردازش تراکنشها در سیستمهای اطلاعاتی موسسات را نام برد.

• سیستم پردازش رخدادهای تراکنشها Transaction Processing Systems

رخدادها وقایعی هستند که در اثر انجام عملیات یا فعالیتهای یک موسسه رخ می دهد مانند انجام خرید - فروش

پرداخت - صدور سند - برداشت مالی و...

وقتی کالایی به خریدار تحویل میشود باید داده های مربوط به نوع کالا - انبار - بها و غیره باید نگهداری و پردازش شود این رخدادهای منجر به وقوع

رخدادهای دیگری مانند صدور سند و فاکتور میشود.

سیستم پردازش رخدادهای تراکنشها سیستمی است که این داده ها را ذخیره و پردازش میکند.

خروجی این سیستم به صورت تصویری و یا چاپی ارائه میشود.

• سیستمهای اطلاعات مدیریت Management Information System

داده های خام به دست آمده از سیستم پردازش تراکنشها یا رخدادهای مبنای تهیه اطلاعات برای سیستم اطلاعات مدیریت است. از نظر سطح

مدیریت افرادی که این سیستم را مورد استفاده قرار میدهند یک سطح بالاتر از سیستم پردازش تراکنشها هستند.

• سیستم اطلاعات مدیریت سطح بالا Executive Information System

چون مدیریت سطح بالای سازمان برای برنامه ریزی استراتژیک و کنترل کلان سیستم نیاز به اطلاعات خاصی

دارند که این سیستم تهیه کننده اطلاعات مربوط به این دسته از مدیران است.

• سیستم اطلاعات پشتیبانی تصمیمات Decision Support System

این سیستم که مکمل یا ادامه سیستم اطلاعات مدیریت است از مدلهای تصمیم گیری و پایگاه دادهای خاص برای

تهیه اطلاعات در جهت پشتیبانی از تصمیمات ساخت یافته یا نیمه ساخت یافته استفاده میشود.

<http://kazem-kh.blogfa.com>

منبع : مطالب ارسال شده

<http://vista.ir/?view=article&id=92747>

 **vista.ir**
Online Classified Service

سیستمهای پردازش مبادلات و انواع آن

هر سازمانی دارای تعدادی سیستم پردازش مبادلات دستی یا رایانهای است که اطلاعات تفصیلی عملیات مختلف سازمان را ثبت و روزآمد می کنند.

ورودی به این سیستم، اطلاعات مربوط به مبادلات سازمان (مانند سفارش مشتریان، سفارش خرید، رسیدهها، فاکتورها، پرداختیها و...) است.

در نتیجه پردازش اطلاعات ورودی، اطلاعات عملیات سازمان روزآمد می شوند و آخرین وضعیت منابع و عملکرد سازمان روشن می شوند.

سیستمهای پردازش مبادلات رایانهای مجموعه ای از پایگاه دادهها، افراد، رویهها، شبکه، نرم افزار و سخت افزار است.

۲- فعالیت های سیستم

• يك سيستم پردازش مبادلات معمولاً فعاليت زير را انجام مي‌دهد:

- جمع‌آوری اطلاعات
- ویرایش اطلاعات
- تصحیح اطلاعات
- پردازش اطلاعات
- ذخیره اطلاعات

تولید گزارش و مستندات

۳- اهمیت سیستم‌های پردازش مبادلات

از آنجایی که سیستم‌های پردازش مبادلات اغلب در تماس با مشتری هستند (مانند ارائه رسید به مشتری)، نقش کلیدی در ارزش‌دهی به مشتری و جلب رضایت وی دارند. بدون سیستم‌های پردازش مبادلات، ثبت و پردازش مبادلات سازمان مقدار زیادی از منابع سازمان را صرف می‌کند. سیستم‌های پردازش مبادلات، اطلاعات مورد نیاز دیگر سیستم‌های اطلاعات سازمانی را تولید می‌کنند و در واقع سیستم‌های پردازش مبادلات پایه دیگر سیستم‌های اطلاعات هستند. سیستم‌های پردازش مبادلات يك یا چند عملیات مشخص را به صورت تکراری در طول روز یا هفته انجام می‌دهند اما در تصمیم‌گیری مدیران نقش مستقیم ندارند.

۴- کاربرد و انواع سیستم‌های پردازش مبادلات

سیستم‌های پردازش مبادلات در تمام عملیات صف و ستاد سازمان قابل کاربرد هستند. به عنوان مثال يك شعبه بانکی تمام عملیات صف خود را از طریق سیستم‌های پردازش مبادلات انجام می‌دهد. سازمان‌های تولیدی، خدماتی و اداری نیز به تناسب موضوع نیز ممکن است در بخش عملیات صف خود از سیستم پردازش مبادلات استفاده کنند. تمام سازمان‌ها دارای بخش‌های ستادی هستند که بیشترین استفاده از سیستم‌های پردازش مبادلات به آنها اختصاص دارد. عملیات ستاد سازمان دارای دسته‌های کلی زیر است:

- حسابداری
- امور مالی
- فروش و بازاریابی
- منابع انسانی

سیستم‌های اطلاعات حسابداری، سیستم مدیریت قراردادها، سیستم حسابداری قیمت تمام شده و . . . از جمله سیستم‌های پردازش مبادلات قابل استفاده در بخش ستادی حسابداری هستند. سیستم اطلاعات بورس و سرمایه‌گذاری سیستمی است که در بخش امور مالی کاربرد دارد. سیستم فروش و سیستم اطلاعات بازار، سیستم‌های مربوط به فروش و بازاریابی هستند. سیستم کارگزینی، حقوق و دستمزد از جمله سیستم‌های پردازش مبادلات مربوط به منابع انسانی هستند.

نویسنده: مجید امیدوار

منبع : سایت راهکار مدیریت

<http://vista.ir/?view=article&id=13247>



شش مهارت مهم مدیریتی برای رهبری موفق

از نشانه های یک رهبر خوب فراهم کردن انگیزه قوی و دائم برای تیم خود است تا به کیفیت و محصول برتر دست یابد. یک رهبر خوب همیشه بدنبال راهپایی برای ارتقاء محصول و استانداردهاست. در این مقاله شش مهارت کاری که می توانید آنها را تقویت کنید ذکر شده است که با استفاده از آنها می توانید کیفیت کار تیمی را بهبود بخشید.

(۱) بازدید و مشاهده

این یک جنبه مهم کار است که اغلب به علت وقت کم و برنامه های مختلف کاری نادیده گرفته می شود. بازدید از محیط کار باید در برنامه روزانه شما جای خود را باز کند. مشاهده نحوه کار کارمندان و جریان کار برای ایجاد تغییراتی که منجر به ارتقاء محصول می شوند، یک کار اساسی است. و همچنین برای



داشتن اعتبار به عنوان رهبر یک تیم، رهبر باید دیده شود و شناخته شود و از هر چه در محل کار می گذرد با خبر باشد یا به اصطلاح نسبت به محل کار Up to date شود.

(۲) آگاهی مداوم از کارایی کارمندان

مدیر باید وضعیت کارایی کارمندان را بوسیله راهپایی که برای دو طرف (کارمند و مدیر) پذیرفته و تعیین شده است، مشخص کند. سیاستها و روشها باید شفاف باشند. همایشها باید مرتباً و نه فقط زمانیکه مشکلی پیش می آید، برگزار شوند. به ارزیابیها نباید به چشم یک کار فرمالیته یا کاغذ بازی که باید انجام شود نگریست. به صورت شخصی یا گروهی باید با کارمندان گفتگو کرد. البته در همان حال باید از آنها انتظار پیشرفت حرفه ای داشت. باید تشویق مداوم و یک الگوی مشخص و شفاف (برای یک هدف مشخص) برای اشخاص و برای کل گروه وجود داشته باشد.

(۳) اجرای برنامه های پیشرفت شغلی

یک رهبر خوب ضعفها را شناسایی می کند و استراتژی توسعه و آموزشهای لازم را فراهم می کند تا ضعفهای مهارتی را به یک قدرت در تیم تبدیل کند.

(۴) اثبات تخصص و دانش

رهبری خوب از دانش بالا و تجربه ناشی می شود که در نهایت اثر آن را می توان در محصول و پروسه تولید دید. اگر رهبر دانش و تخصص لازم را در یک رشته از قسمتهای تحت کنترل خود نداشته باشد آنگاه باید به طور منظم با افراد متخصص در آن رشته مشورت کند. این کار برای پیدا کردن یک شناخت دقیق و سرتاسری لازم است.

(۵) گرفتن تصمیم درست

رهبر خوب با توانایی صحیح تصمیم گرفتن توصیف می شود. یک رهبر همه عوامل مختلف را قبل از گرفتن تصمیم در نظر می گیرد و البته این باعث نمی شود شجاعت و قاطعیت خود را از دست بدهد. یک تصمیم شفاف سبب خلق اطمینان و عزت مدیر می شود.

(۶) توانایی اداره کردن و ارزیابی پژوهش

برای موفقیت در هر حرفه ای بازبینی مداوم و پژوهش ضروری است. یک مدیر خوب اکنون که در حال مدیریت است برای اطمینان از ادامه موفقیت و کیفیت محصول باید توانایی دیدن آینده را داشته باشد. راه اندازی پژوهش و ارزیابی آن یک کار ضروری برای تصمیم گیری و آماده شدن برای آینده است.

رهبری خوب همیشه یک عمل کنشی است تا واکنشی. با افزایش توانایی خود در این شش مهارت از یک مدیر خوب به سمت تبدیل شدن به یک مدیر بزرگ گام بر می دارید.

منبع: یاد بگیر دات کام

<http://vista.ir/?view=article&id=126802>

شوق و عشق و پنج

(۱) یک پرسنل خوب و شایسته چه خصوصیتی دارد؟ یک مدیر خوب چه مشخصاتی باید داشته باشد؟ خیلی موارد را می توانیم ردیف کنیم و بگوییم ولی شاید آنچه از همه مهمتر باشد حس همبستگی سازمانی و یا حس شهروندی است . اینکه فرد خودش را از سازمان بداند و دل بسوزاند . وقتی در جلسه ای در مورد میزان تولید و کیفیت بحث می کنید آنکه با شور و حرارت سخن می گوید و یقه می دراند و رگ گردنش بیرون می زند و از نکات ارزشی سازمان دفاع می کند و یا حتی نظری مخالف می دهد حس شهروندی قوی تری دارد تا آنکس که با آرامش و خونسردی ضایعات و میزان و تولید کم را عادی می داند و فقط گوش می کند و می نشیند تا ببیند جمع به کدام سمت می رود . شغل را با شوق و عشق و هیجان آمیخته کنیم .

(۲) بهترین و مطمئن ترین اطلاعات از کف کارگاه بدست می آید . مدیرانی که خود را از کف کارگاه دور می کنند از اطلاعات ناب خود را محروم می کنند . باید از جاری شدن امور بنحو صحیح در بخشهای مختلف اطمینان حاصل کنیم و این

اطمینان از کاغذها و صفحه مانیتور بدست نمی آید . تا زمانی که به این اطمینان نرسیده ایم باید برویم و از نزدیک ببینیم که چه اتفاقاتی در محل وقوع فرآیند اتفاق می افتد . در گزارشات می خوانید توقف بعلت آماده سازی در ابتدای شیفت کاری . می توانی بپذیری و ان را موجه بدانی و می توانی بروی یکرور ابتدای شیفت در خط . از خواب ناز بگذری و ببینی چگونه کار آغاز می شود . و در این مشاهده است که چندین نکته می یابی که زمینه بهبود دارند . هر روز در جستجوی راه های کوچک برای بهبود باشیم .

(۳) همه روز اول صبح

سکه مهر و محبت را

از قلک دل برداریم

و ببخشیم به اول نفری

که به ما می تابد

اولین عابر امروز

که از کوچه ما می گذرد

و صمیمانه بگوییم:

"سلام" مجتبی کاشانی

(۴) در یک سازمان آنچه مهم است اینکه نگذاریم عادات و روشهای غلط پا بگیرد و عادی شود . جاری ساختن یک روش صحیح بسیار آسانتر از تغییر یک روش غلط است . روشهای غلط شبه حقیقت می شوند و باید کلی انرژی صرف کنی تا بفهمانی که این روشها واقعیتهای غلط هستند نه حقیقت .



۵) من معتقدم عشق لوازمی دارد، لوازمی که می تواند آنرا زنده و پایدار نگاه دارد. من معتقدم عشق آغاز یک رنج بزرگ و لذت هایی بزرگ است. اگر این همراهی و همسانی لذت و رنج میان عاشق و معشوق نباشد، پس دلیل اینهمه خواستن میان عاشقان و معشوقه های شان چیست؟ این همه رنج را اینهمه عاشق و معشوق چرا دوری هایشان تحمل کرده اند، به امید اینکه سالها بعد بهم می رسیم و چه بسیار بودند که نرسیدند، نمی رسند، نخواهند رسید و عکس موضوع همچنان چیز با شکوهی است، اشتباه نکن. نه. با شکوه بودن دلیل خوبی یا درست بودن چیزی نیست. چه بسا عشق زیبا که می تواند بد یا غیر منطقی باشد.

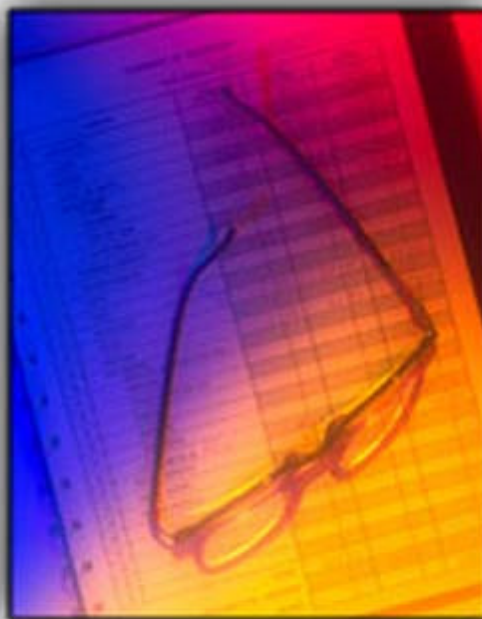
منبع : خاطرات یک مدیر

<http://vista.ir/?view=article&id=109796>

 **vista.ir**
Online Classified Service

شیگنو شینگو Shigeo Shingo

شیگنو شینگو در ۱۹۰۹ در شهر ساگای ژاپن متولد و در ۱۹۳۰ در رشته مکانیک دانشکده فنی یاماناشی، فارغ التحصیل شد. طی سال های ۵۸ - ۱۹۵۶، در صنایع سنگین کشتی سازی در ناکازاکی، مسئول کاهش زمان مونتاژ سوپر تلنکرهای ۵ هزار تنی شد و این زمان را از ۴ ماه به ۲ ماه تقلیل داد. این کار رکورد جدیدی را در کشتی سازی به ثبت رساند و این سیستم به صنایع کشتی سازی سراسر ژاپن گسترش یافت. در ۱۹۵۹ جامعه مدیران ژاپن را ترک کرد و موسسه بهبود مدیریت را تاسیس کرد. طی سالهای ۶۴ - ۱۹۶۱ شینگو عقاید خود را از کنترل کیفیت به ارایه پوکا-یوک، خطایابی یا مفهوم ضایعات صفر گسترش داد. بعدها این نگرش با موفقیت به سایر کارخانه ها کشیده شد و ظرف دو سال عملیات عاری از ضایعات مستقر گردید. در ۱۹۸۱ سیستم پیش اتوماسیون را بنا نهاد و نیز سیستم تعویض قالب در یک دقیقه را توسعه داد، که بخشی از سیستم تولید بموقع است. تولید به موقع، سیستمی است که در آن ورودی ها، همان زمانی که مورد نیاز است به سیستم تولید وارد می شوند. از مزایای این روش جلوگیری از هزینه های سنگین انبارداری است.



منبع : پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

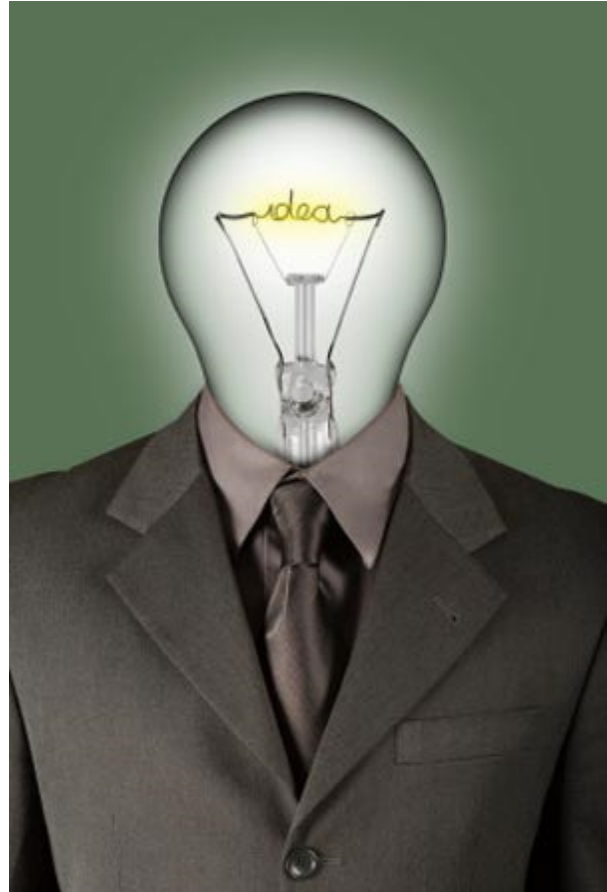
<http://vista.ir/?view=article&id=70180>

 **vista.ir**
Online Classified Service

صداقت

اینکه بتوان با دیگران ارتباط برقرار کرد به عوامل مختلفی بستگی دارد و مسلماً هر کس با روش خاصی اینکار را انجام می دهد و هر فرد به این روشها مسلط تر باشد فردی با روابط عمومی خوب تعریف می شود . و اینگونه افراد در انتخاب شغل بیشتر مناسب برای کارهایی هستند که به جذب سریع افراد نیاز دارند و خیلی تداوم برقراری ارتباط مد نظر نیست. یک فروشنده با خوشرویی و کلمات مناسب هدفش را که فروش کالا به مشتری است بدست می آورد . در مدیریت این خصوصیت بتنهایی پاسخگو نیست . یعنی شما باید بتوانید با افرادی که می خواهید با آنها کار کنید ارتباط برقرار نمایید و بدون این ارتباط نمی توانید هیچ کاری را انجام دهید ولی این ارتباط موقتی نباید باشد باید یک ارتباط پایدار باشد نمی خواهید متاعی را بدهید و بروید .

می خواهید با افراد کار کنید . می خواهید روشهایی را با هم برای رسیدن به یک هدف بکار گیرید. می خواهید با هم همراه شوید در راهی که پستی و بلندی دارد سختی دارد . گاهی باید در این راه بنشینید گاهی بخوابی گاهی در جلو و گاه در عقب حرکت کنی. پس باید اعتماد وجود داشته باشد. اینکه شما بخواهید افرادی را مدیریت کنید و راهبری نمایید نیازمند ایجاد اعتماد در آنهاست و بدون این اعتماد نمیشود آنها را با خود همراه کرد. فردی اگر بخواهد با صرف لیخنند زدن و احترام گذاشتن ظاهری در قلوب جا پیدا کند ولی در نهان بفکر قدرت طلبی و سوء استفاده از دیگران باشد هرگز موفقیت دراز مدت نصیبش نمی شود .



کارکنان دارای هوش و ذکاوتند و لیخنند ظاهری با اغراض منفی را خوب تشخیص می دهند . از یکی رودر رو تعریف کنیم و در پشت سرش زیر ابش را بزیم هر چند این زیر آب زنی با کلاس و در لفافه دلسوزی و... باشد در نهایت آشکار میشود . باید تار و پود محبت و صداقت را در این هدف بکار بگیریم و گرنه موفق نخواهیم شد یک گروه را مدیریت کنیم . اگر هم در چارت و به زور حکم رئیس باشیم کارکنان هم به ما لیخنند می زنند و احترام می گذارند ولی طناب دار ما را دانما در ذهن خودشان می بافند . کار را خراب می کنند . دستورات ما را عوضی انجام می دهند و خلاصه کاری می کنند که بفهمیم چه اشتباهی کرده ایم . رابطه بلند مدت و موثر نیازمند صداقت است.

منبع : خاطرات یک مدیر

<http://vista.ir/?view=article&id=111721>

 **vista.ir**
Online Classified Service

عملکرد افراد را در زمان اضافه کاری کنترل کنید



- عملکرد افراد را در زمان اضافه کاری کنترل کنید تا...
- عملکرد افراد را در زمان اضافه کاری کنترل کنید تا بدین وسیله از سوء استفاده افراد ناشایست که به عنوان اضافه کاری در سازمان به انجام کارهای شخصی یا اتلاف وقت می پردازند، جلوگیری شود.
- برای حفظ اطلاعات سازمانی، از بهترین و پیشرفته ترین سیستم حفاظتی استفاده کنید.
- زبده ترین کادر بازاریابی را گردآوری کنید و حتی زمانی که سوددهی سازمان در وضع مناسبی قرار دارد، از آنان بخواهید ریتم فعالیت های خود را کند نکرده و همچنان به صورت جدی ادامه دهند.
- به منظور جلوگیری از تگ روی و رقابت های ناسالم، روحیه انجام کار گروهی

در سازمان را تقویت کنید.

- از عنوان کردن فرامین غیرقابل اجرا و غیرمنطقی احتراز جویید، زیرا جز خدشه دار کردن شخصیت حرفه ای شما پیامدی ندارد.
- هرگز از خاطر نبرید انسان، اشرف مخلوقات است و با درایت و پشتکار می تواند برای هرمشکلی، راه حل مناسبی پیدا کند.
- از نگارش واژه ای که از صحت املاي آن اطمینان ندارید، پرهیز کنید و برای حصول اطمینان از نگارش صحیح لغاتی که فراموش کرده اید، همیشه يك فرهنگ لغت در دسترس داشته باشید.
- وقتی در مورد موضوعی محرمانه صحبت می کنید، مراقب استراق سمع دیگران باشید.
- اموال مهم سازمان را بیمه کنید.
- در سلام کردن و ایجاد ارتباط دوستانه پیشقدم باشید.
- مراقب سلامتی خود باشید و هرگز از یاد مبرید عقل سالم در بدن سالم است.
- مطمئن شوید کادر مالی شما به موقع در پرداخت صورت حساب ها اقدام می کنند و پرداخت ها بنا به دلایل غیرموجه ، به تعویق نمی افتد. چون تأخیر در پرداخت ها به اعتبار مالی شما لطمه جبران ناپذیری وارد می کند.
- عیب جو و بهانه گیر نباشید و اجازه ندهید این دو خصلت در شما به عادت مبدل شود.
- زمان دقیق پیاده سازی تصمیمات اخذ شده را پیدا کنید، چون ممکن است اجرای يك نقشه خوب، در زمان نامناسب با شکست روبرو شود.

منبع : تبیان

<http://vista.ir/?view=article&id=73675>

 **vista.ir**
Online Classified Service

فرآیند انتقال ارزشها به مشتری

بررسی های به عمل آمده نشانگر این واقعیت است که هر قدر شرکتی از نظر اطلاعات بازاری غنی تر باشد ، در انتقال ارزش محصولات به مشتری موفق تر خواهد بود ، در نتیجه به نتایج پربارتری دست خواهد یافت . بنابر این



باید شرکت هایی که واقعا معتقد به جهت دهی بازار هستند از شرکت هایی که صرفا به این شیوه به عنوان روش کار و یا شیوه ای مطابق با شرایط روز می نگرند ، مجزا گردند .

• چهار عامل زیر که به نوبه خود بر یکدیگر تأثیر می گذارند موجب تمرکز فعالیت های تجاری در بازار می شوند :

۱ - ارزش ها

۲ - قابلیت درک بازار و برقراری ارتباط با مشتری

۳ - فرایندهای تفکر و تصمیم گیری استراتژیک

۴ - انسجام ساختارها و نظام ها



در واقع اجرای این مجموعه که در تعادل با یکدیگر قرار دارند ، شرط اساسی انتقال ارزش به مشتری محسوب می شود . قابل ذکر است که عامل نخست یعنی نظام ارزش های مدیریت سه عامل دیگر را تحت تأثیر قرار می دهد . قابل انعطاف بودن طرح ، آمادگی مقابله با خطرات احتمالی ، برخورداری از روحیه تجاری و گزینش یک نظام خارجی به عنوان یک مرجع از ضروریات این نظام به شمار می روند . پژوهش های انجام گرفته بر روی ۴۰۰ شرکت انگلیسی نشان می دهد شرکت هایی که اصول مزبور را رعایت کرده اند ، توانسته اند به نتایج مطلوب تری دست یابند . چرا که ایجاد شناخت در مشتری زبیربنای امور یک شرکت را تشکیل می دهد . کلیه فعالیت هایی که برای شناخت شرایط بازار صورت می گیرد ، اصول مذکور را در جهت سوقی می دهد که منجر به کسب امتیازات بیش تر در بازار رقابت شود.

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13973>

 **vista.ir**
Online Classified Service

فرصت ها را دریابیم

• نحوه ایجاد انگیزه در میان کارکنان

اگر هنر مدیریت عبارت باشد از اداره کارمندان؛ دانستن یک موضوع برای مدیران کاملاً ضروری است. در واقع مدیر واقعی با اهمیت دادن به این موضوع شرایط را برای بهبود فعالیت و سودآوری واحد اقتصادی اش مهیا می سازد و آن عبارت است از اینکه مدیر باید تلاش کند تا همکاریانش را به ارائه تمام استعداد و توانشان در انجام امور سوق دهد.

هر شخصی خصوصیات مثبت و توانایی هایی دارد که مدیر عاقل باید بکوشد این توانایی ها به بهترین نحو بروز کرده و اسباب شکوفایی شرکت را فراهم سازد. ایجاد بستر لازم برای مشارکت کارمندان در تمام امور لازم است.

امروز دیگر یک شرکت مثل سی سال پیش اداره نمی شود . سلسله مراتب اداری، انعطاف ناپذیری سابقش را از دست داده اما وجود دارد. مدیر امروز کسی است که می تواند از دفتر کارش خارج شده، با همکاریانش ارتباط برقرار



نماید و آنها را متقاعد کند. این شیوه مدیریت البته بسیار ظریف است، اما ثمرات بیشتری نسبت به مدیریت یکسونگرانه و خشک سلسله مراتبی دارد.

خلاصه کلام اینکه عمر مدیر همه چیزدان، شکست ناپذیر و مادام العمر به سر آمده است. البته این مفاهیم تازه مدیریتی هنوز در عرصه تئوری جریان دارند. هنوز مدیران بسیاری وجود دارند که فکر می کنند چون مدیر یا رئیس این بخش یا آن بخش هستند، پس همین سمت برای درست بودن تصمیماتشان کفایت می کند و همکاران و کارمندان چون در مرتبه ای پایین تر از سلسله مراتب قرار دارند، باید دستورات را اجرا کنند. واقعیت آن است که با توجه به فضای باز موجود در اقتصاد جهانی این نوع مدیران در آینده از صحنه خارج می شوند.

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13958>

 **vista.ir**
Online Classified Service

فقط شروع کنیم!

مقدمه هر عمل و کاری اندیشه است و کلام، نوشتاری یا گفتاری . تبدیل اندیشه به کلام آوردن ذهنیت به دنیای واقعی است . تولد است . زایمان است . اگر نتوانیم یک اندیشه را در کلمات مناسب جاری کنیم تولد ناقص صورت پذیرفته است. و شاید ناقص الخلقه! و بعد از این مرحله است که باید با ایجاد بستر مناسب این طفل را بحرکت در آورد. مرحله به اجرا در آوردن از مراحل بسیار مهم و اساسی است . ایده ها را بعمل در آوردن شاید یکی از عرصه هایی بوده است که بشر بارها در آن شکست خورده است . افرادی با ایده های بسیار بزرگ در عمل موش زاییده اند و افرادی با ایده هایی ساده تحول و دگرگونی ایجاد کرده اند . آنچه مهم است اینستکه بتوانیم هر چند



اندک ایده را با سازو کارهای مناسب بعمل در آوریم . بزرگی آن مهم نیست . هیچ ایده زیبایی تا بعمل در نیاید تحول آفرین نیست . وقتی بر سببی گاز می زنیم و لذت می بریم قبل از آن عمل چیدن از درخت اتفاق افتاده است . سبب تولید شدن مستلزم کاشتن درخت سیب است و... کاشتن درخت سیب مستلزم برداشتن بیل است و زمین را کندن ! هر ایده اگر مراحل تحقق آن بدرستی انجام نشود می شود زایمان زودرس . اگر بیل را بر نداری که اصلا زایمانی صورت نمی گیرد . کاشت دانه در زمین سوخته هم هدر دادن دانه است. پس بسیار تلاش باید تا زنده شود فکری. گاهی اوقات شاید شما لازم نباشد همه تصویر کلی و اهداف و... را بیان کنید و فقط یک تصویر لانگ شات یا در مواقعی حتی زوم شده کفایت کند . و شاید هم اصلا بهتر باشد با یک تصویر ساده و قابل فهم همه شروع کرد . اگر بخواهیم به یکی بگوییم چگونه لاغر شود در بعضی مواقع اگر بخواهیم وارد جزئیات شویم و بگوییم نقش غذا در بدن چیست و نشاسته چه تاثیری روی چاقی دارد و چه کنیم که کمتر بخوریم و... کار خیلی سنگین جلوه می کند و طرف می گوید نه! عزیزم ما اینکاره نیستیم . خیلی پیچیده است . فقط باید احساس نیاز در او بوجود آمده باشد و آنگاه شما فقط یک دستور العمل بدهید که تو فقط وقتی یک فاشق غذا می خوری آن را حتما زمین بگذار و تا لقمه قبلی را نجویده و نبلعیده ای فاشق را بر ندار. کار خیلی ساده جلوه می کند و طرف هم شروع می کند و مسلما بعد از مدتی نتیجه همین روش ساده و راحت را در لاغری خود می بیند .

یکی از دوستان دیشب خاطره ای می گفت از یکی از مدیران یکی از شرکتهای بزرگ کشور که ایشان میهمان خارجی داشته اند و جلسه ای بوده است که آقای مدیر می خواهد جمله انتهای جلسه را خودش بگوید و زبان انگلیسی هم نمی دانسته است. از یکی می پرسد اگر بخواهم

محترمانه به آنها بگویم پاشید بریم چه باید بگویم به او می گویند باید بگویند : let's go ایشان قدری حیران طرف را نگاه می کند و می گوید این که خیلی سخت شد خودم یک کاریش می کنم . و بعد در انتهای جلسه با توسل به زبان بین المللی دو دست را دو طرف بدنش باز می کند و دو سه بار با شدت بالا می آورد و در همان حال هم می گوید بریم دیگه!

در مراحل بعد حالا شما می توانید بگویند خوب از این بعد ضمن انجام کار قبلی وقتی در ذهنت قاشق را بعنوان آخرین بار بدهانت می بری در میانه راه ان را برگردان و غذا را بداخل بشقاب برگردان و از سر سفره بلند شو

برای عملی سازی ایده ها مهم این نیست که کامل شروع کنید و در مرحله اول به هر آنچه مد نظر دارید برسید مهم اینستکه شروع کنید و گام اول را بردارید و وارد جاده شوید برای برداشتن اولین قدم . گاندی می گوید : هرگز هیچ چیز بر روی زمین بدون اقدام مستقیم تحقق نیافته است . وارد اقدام مستقیم شویم حتی یک گام کوچک . برای ثبت یک اطلاعات کار و تولید لازم نیست حتما طرف بداند که این اطلاعات جمع می شود و اطلاعات آماری شما را تشکیل می دهد از تویش نمودار در می آید نمودار پارتویش مبنای اقدامهای اصلاحی می شود . از آنها شاخص در می آید . شاخصها اندازه گیری می شوند و ارزیابی عملکرد شکل می گیرد و..... نه اینکه تصویر نسازیم ولی خیلی در بند این مرحله نمایم برخیزیم و گامی فرابیش نهیم واگر اینکار صورت گرفت خود راه بگویند که چون باید رفت . واگر خیلی تامل کنیم و هراس از راه داشته باشیم شب تاریک و بیم موج و گردابی چنین حایل ما را از پای در جاده نهادن بیمناک می کند و راه آغاز نشده مطمئنا تمام نخواهد شد . پایان نقطه ای است بر شروعی . بیاییم از ساده ترین چیزهایی که می دانیم در محیط کارمان شروع کنیم منتظر زمانی دیگر که شاید هرگز نیاید نشویم . زمان به ضرر ما در حال گذر است . یک لحظه شیرین را ایجاد کردن بسیار پر ارزش است . بهر وسیله ای آن را سریع ایجاد کنیم . در حرص و جوش ایجاد ساعتی خوش زمان در گذرمان را بحرص و جوش نگذرانیم . سکتی ای همه چیز را تمام می کند به انکه ان لحظه شاد را درک کرده باشیم . ساده باشیم و ساده آغاز کنیم .

منبع : خاطرات یک مدیر

<http://vista.ir/?view=article&id=107553>



قدرت کارمندان : از نظر کارمندان برای صرفه جویی و ایجاد انگیزه استفاده کنید

«روی بام» رییس مؤسسه مشارکت کارمندان می گوید : مدیریت به حرف کارکنان گوش نمی دهد . مگر آن که سیستم ساختار یافته ای برای ابراز نظر کارکنان وجود داشته باشد . اگر در سازمان خود یک سیستم گردآوری پیشنهاد ندارید . . . و یا اگر برنامه شما باید تغییر کند به مطالب زیر توجه نمایید :

تا زمانی که همه کارمندان شما به موارد زیر آگاهی نداشته باشند نمی توانید این برنامه را در سازمان پیاده سازید:

۱. این که شما چه می خواهید .

۲. به چه کسی باید پیشنهادها را بگویند .

۳. کارکنان در مقابل ارائه پیشنهادها خوب چه می گیرند .

بام معتقد است باید آیین نامه های مشخصی برای این کار در نظر گرفت . باید بدانید که از اجرای این برنامه چه منظوری دارید ، کارمندان باید بدانند پیشنهادها خود را به چه کسی انتقال دهند . در مورد آن چه قرار است در مقابل پیشنهادها ارائه شده به کارمندان تعلق گیرد ، تصمیم گیری کنید . اهداء جوایز غیر نقدی می تواند یادآور افتخاری باشد که پیشنهاد مفید کارمند نصیب او کرده است .

آنچه در برنامه استفاده از پیشنهادها کارکنان باید مورد توجه خاص قرار گیرد مسئله انگیزش است ، زیرا انگیزش ، یک عامل کلیدی برای موفقیت طرح شما می باشد ، باید نسبت به عوامل انگیزشی کارکنان حساسیت به خرج دهید ، همیشه پاداش دادن ایجاد انگیزه نخواهد کرد .

مدیر موفق کسی است که راه ایجاد انگیزه برای کارکنان را پیدا کند . موارد زیر برای کارکنان مهم است :
حرفهایشان شنیده شود ، فرصت لازم برای بروز تواناییهای خلاقانه داشته باشند ، چالش داشته باشند ، از آنها قدردانی شود و حس کنند دستاوردی داشته اند .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13942>



کاربرد «مدیریت ریسک» در اجرای پروژه

مدیریت ریسک، کاربرد سیستماتیک سیاست‌های مدیریتی، رویه‌ها و فرآیندهای مربوط به فعالیت‌های تحلیل، ارزیابی و کنترل ریسک است و شامل شناسایی و به کارگیری معیارهایی است که می‌توان از آنها جهت رساندن ریسک تا سطحی قابل قبول استفاده کرد. به بیان ساده می‌توان مدیریت ریسک را شامل تمامی فعالیت‌هایی دانست که با اجرای آنها، احتمال وقوع نتایج نامطلوب در اجرای یک پروژه به حداقل می‌رسد. بسیاری از پروژه‌ها که فرض می‌شود تحت کنترل هستند، با ریسک به‌عنوان رخدادی شناخته نشده رویه‌رو شده و کوشش می‌کنند آن را کنترل کنند اما با یک تلاش ساده تحت لوای مدیریت ریسک، این امکان وجود دارد که رویدادهای ریسک، قبل از وقوع شناسایی و کنترل شده و یا برنامه‌ای تهیه شود که در زمان وقوع این رویدادها با آنها مقابله کند.



با در نظر گرفتن این مفاهیم ساده، امکان مقابله با ریسک به وجود می‌آید؛ به این رو ابتدا باید نسبت به شناسایی ریسک‌های محتمل پروژه اقدام کرد. این کار با دسته‌بندی ساختار کارها و با پرسیدن چند سوال ساده از خود یا اعضای گروه پروژه، امکان‌پذیر است. مثلاً در موقع نیاز به منبع یا منابعی که در دسترس نیستند، چه اتفاقی می‌افتد؟ بدترین نتیجه‌ی ممکن از وقوع چنین رخدادی چیست؟ چه چیزی باعث آن می‌شود؟ چقدر وقوع این اتفاق محتمل است؟ عواقب آن چیست؟ و ...

ممکن است پرسش‌های دیگری نیز به ذهن شما خطور کند که البته این پرسش‌ها سرآغاز خوبی است که شما را در مسیر درست هدایت کند. هر چیزی که به مغز شما خطور می‌کند فهرست کنید، سپس در مرحله بعد معین کنید که آیا نیازمند به مقابله و پیشگیری ریسک است و یا باید تا زمان وقوع آن صبر کرد. اگر ریسک‌ها را مشخص کنید و تصمیم بگیرید که هیچ عملی نباید انجام بگیرید، بهتر از آن است که آنها را شناسایی نکرده باشید. پس از این مرحله، ریسک‌های شناسایی شده را کمی کنید؛ برای این منظور، ابتدا ریسک‌ها را دسته‌بندی و سپس احتمال وقوع هر کدام را تعیین کنید. برای این کار می‌توانید از مقادیر احتمالی پیشنهادی زیر استفاده کنید:

▪ ریسک قریب‌الوقوع: بزرگ‌تر از ۸۵ درصد

▪ ریسک با احتمال بالا: ۸۵ درصد

▪ ریسک محتمل: ۶۰ درصد

- ریسک با احتمال متوسط: ۵۰ درصد
- ریسک ممکن: ۴۰ درصد
- ریسک با احتمال پایین: ۱۵ درصد
- ریسک غیرمحتمل: کمتر از ۱۵ درصد

اکنون احتمال وقوع هر ریسک قابل محاسبه است. راه دیگر، نسبت دادن درصد وزنی به هر یک از ریسک‌هاست. مشکل اصلی این روش آن است که همواره داده‌های تجربی به اندازه کافی در دسترس نیستند تا این کار به دقت انجام گیرد. در این روش معمولاً افراد با تجربه‌ای مبادرت به این کار می‌کنند که تجارب زیادی در زمینه مدیریت پروژه دارند.

در مرحله بعد به هر ریسک یک مقدار نسبت دهید، این مقدار می‌تواند در صورت نیاز بر حسب زمان یا هزینه باشد. مثلاً اگر هدف تعیین زمان اتمام یک پروژه است، هر ایده‌ای در مورد مدت زمان فعالیت‌ها می‌تواند یک عامل تعیین‌کننده در محاسبه ریسک محسوب شود. در این مرحله می‌توان مقدار حقیقی ریسک را با محاسبه حاصل ضرب مقادیر تخصیص داده شده به ریسک و احتمال وقوع آن به دست آورد و با توجه به نتایج حاصل می‌توان نسبت به انجام عملی یا به تعویق انداختن آن تصمیم‌گیری کرد. آخرین مرحله در انجام مراحل مدیریت ریسک، اقدامات نگهدارنده مجموعه ریسک است. به این معنا که در فواصل معین با اقدام به بازنگری دوره‌ای ریسک، هر گونه تغییرات شرایط و زمان وقوع ریسک‌ها را در مدل ریسک پیاده‌سازی کنیم تا امکان همراهی مدل مدیریت ریسک تا پایان انجام پروژه با آن مهیا باشد.

محسن احمدی

منبع: روزنامه سرمایه

<http://vista.ir/?view=article&id=91470>



لزوم نگهداری از سوابق و اسناد

عده اندکی از کارشناسان IT به مسئله سوابق شرکت خود و اینکه این سوابق تا چه مدتی حفظ شده و یا چگونه به شکل معقولی نابود شود، توجه میکنند. بسیاری از افراد مدیریت سوابق - شامل نگهداری، دسته بندی، آرشیو سازی و...- را کاری بی اندازه خسته کننده و فاقد جذابیت میدانند. اما این کار چه جذاب باشد چه خسته کننده، امری حیاتی و اساسی است. مدیران IT باهوش نسبت به نگهداری سوابق توجه بسیاری نشان میدهند. زیرا:

- مقررات دولتی: شرکتها معمولاً در مواجهه با امور مختلف دولتی مانند بیمه، مالیات و... نیاز به ارایه سوابق خود را-حداقل در طی یک سال- درمیابند. افراد



نیز به عنوان عضوی از جامعه باید مدارک و سوابق کاری، پزشکی و دولتی خود را حفظ کنند.

گاهی کارکنان با دستکاری سوابق خود بعضی از اطلاعات مانند سوء پیشینه یا عدم رضایت کارفرما را از بین میبرند. در چنین مواردی داشتن سابقه مخدوش نشده در نزد مدیران میتواند بسیار مفید باشد.

• قوانین بین المللی: در حال حاضر بیش از ۴۰ کشور درباره حفظ سوابق در محدوده های مختلف زمانی دارای مقرراتی هستند. این قوانین مختلف میتواند برای کمپانیهای چند ملیتی و جهانی مشکلاتی ایجاد کند. برای مثال، مقررات ای-میل در قوانین آمریکا با قوانین حقوق شخصی اروپا مغایرت دارد.

استانداردهای بانکی در کشورهای مختلف متفاوت است و برای خدمات خود مانند وام، به مدارک متفاوتی نیاز دارد. چنین تفاوتی در شیوه نگهداری سوابق به خصوص در شرکتهای چند ملیتی موجب میشود که برای هماهنگی با قوانین مختلف کشورهای ذینفع، کار حفظ سوابق را به تکلیفی دشوار مبدل کند.

• اطلاعات قانونی: با افزایش دانش وکلا و مردان قانون از شیوه های مدیریت داده ها در IT، درخواست برای کسب اطلاعات از اشخاص حقوقی و حقیقی افزایش یافته است. اکنون در برنامه تحصیلی وکلا (در آمریکا) بخشی راه اندازی شده است که در آن روشهای جستجو، کسب و استفاده از اطلاعات در سوابق الکترونیک آموزش داده میشود.

علاوه بر این وکلا به استخدام متخصصین کشف و استخراج اطلاعاتی که دستیابی به آنها رمزگذاری شده، منبع اصلی آن پاک شده و یا به هر شیوه دیگری مخدوش شده اند، تشویق میشوند.

• تاوان هنگفت: جریمه برای عدم همکاری در ارایه مدارک گاهی بسیار سنگینتر از آن است که تصور میشود. اگر شرکتهای مختلف به خصوص شرکتهای IT و خدمات اینترنتی نتوانند در صورت لزوم اطلاعات مورد نیاز دولت و مراجع قانونی را تهیه کنند و یا در صورت شرکت در دعاوی قانونی مدارک لازم برای اثبات حقانیت خود را نداشته باشند، مجبور به پرداخت جریمه و یا تاوانی گزاف خواهند شد. گاهی یک ای-میل پاک شده میتواند ماجرا را به نفع یا ضرر شما تمام کند.

شما باید همواره از تغییرات صورت گرفته در موارد فوق مطلع باشید. مقررات، مدارک مورد نیاز و جریمه ها به سرعت متحول میشوند، اما این تغییر همیشه به زیان ما نیست. اگر خط مشی دولت، سازمان یا شرکتی، کاستن از حجم کاغذ بازی معمول اداری باشد، ممکن است فضای ذخیره سازی سوابق شرکت شما اندکی خلوت شود.

مدیریت خوب سوابق، کاری بسیار اساسی است. تشکیلات شما نیز میتواند درگیر مسائل قانونی و دعاوی قضایی شود و یا سوابق و مدارک آن از طرف مراجع قانونی مورد بررسی قرار گیرد. امکان تهیه مجدد اطلاعات از بین رفته وجود ندارد و اشتباهات میتوانند بهای گزافی داشته باشند. پس از همین حالا خود را آماده کنید.

منبع : ترانه ها

<http://vista.ir/?view=article&id=96920>



مدیر دلخواه من!

اگر مدیر هستید، اگر چندین نفر زیر دستتان کار می کنند، اگر مسئولیت راهبرد (یعنی تاتی، تاتی) افرادی که بر عهده شما است و اگر می خواهید بر دیگران، مخصوصاً بر افرادی که تحت حوزه مسئولیتی شما کار می کنند بیشتر اثر بگذارید از این روش ها استفاده کنید:

- شخصیت افراد را با رفتار و عملکرد آنها یکی نگیرید (البته همیشه هم دو تا نگیرید، بعضی ها شخصیتشان از رفتارشان هم بدتر است!)
- سطح تحمل خود را بالا ببرید (وگرنه به زودی منفجر می شوید!)
- پای قول خود به دیگران بایستید. (وگرنه نقش زمینتان می کنند!)
- فرض را بر خوب بودن دیگران بگذارید. (بالاخره هر فرضی هم محال نیست!)

- ابتدا درک کنید تا بعداً درک شوید. (حتی اگر آنقدر منتظر بمانید تا موهبتان به رنگ دندانهایتان شود!)
- اشتباهات خود را بپذیرید و پوزش بخواهید. (اگر هم نمی‌پذیرید باز پوزش بخواهید چون دیگران ظاهربین هستند!)
- به نظرات ستیزگرایانه یا تهمت‌های ناروا بی‌اعتنا باشید. (می‌توانید هم بگوئید: چشم حسودها کور!)
- شخص و شرایط را بپذیرید. (گمان نکنم چاره دیگری داشته باشد!)
- اجازه دهید نتایج طبیعی عملکرد افراد، رفتار مسئولانه را در آنها ایجاد کند. (یعنی اخم و قطع پاداش و قطع اضافه کار و بداخلاقی، پادتان نرود!)
- فرصتهائی را به آموزش دادن اختصاص دهید. (وگرنه تا آخر، خودتان باید همه کارها را انجام دهید!)
- به خاطر داشته باشید که انگیزه بیشتر تابع دل است نه ذهن. (و دل هم تابع پاداش، اضافه کار و ...)
- تفویض اختیار مؤثر داشته باشید. (و نگران این نباشید که دو سه روز بعد اداره بر سرتان خراب می‌شود!)
- افراد را در طرحها و فعالیت‌های معنی‌دار درگیر کنید. (تا هر روز با شما یا با همدیگر درگیر نشوند!)
- بر سر محدودیت‌ها، مقررات و انتظارات به توافق برسید. (چون بعداً خودتان ناچار هستید مراعاتشان کنید!)
- از جنگ یا فرار پرهیز کنید. (البته چون احتیاط شرط عقل است. همیشه زره فولادیتان را بر تن داشته باشید!)

منبع : فصلنامه علم موفقیت

<http://vista.ir/?view=article&id=9918>



مدیران بزرگ و موفق چگونه سازمان خود را اداره می نمایند

در ذیل نکاتی را که مدیران بزرگ در نظر گرفته و مورد بازبینی قرار داده و با بررسی آن سعی می کنیم که موارد آموزنده ای را که بتواند راهگشای شما در حل مسائل و مشکلات شرکتان باشد را بازگو نمائیم . در ابتدا به سراغ شرکت جنرال الکتریک با مدیریت جک ولش می رویم .

به باور ولش رهبران بزرگ کسب و کار نیازمند به نیروی شگرفی هستند . مهمتر از آن دانستن بکار گیری نیرو در راه برانگیختن و نیرو دادن به دیگران است . ولش همانند مربیان فوتبال پیوسته از نشستی به نشست دیگر می رود تا پیام خود را به دست اندر کاران برساند - پیامهایی که ویژه و ساخته او هستند :

- کسب و کار آسان است
- آنرا بیش از حد پیچیده نکنید



- واقعیت را بپذیرید
- از دگرگونی نهراسید
- با دیوانسالاری بجنگید
- از اندیشه کارکنان استفاده کنید
- دارندگان اندیشه های برجسته را شناسایی کنید و اندیشه هایشان را به عمل در آورید

مدیران جوان بخوانند !

شما چه برای اولین بار است که مدیر می‌شوید و چه قبلاً مدیر بوده‌اید باید با انتقال به پست جدید محتاطانه برخورد کنید که این با یک برنامه قدم به قدم آغاز می‌شود. برای این کار چند توصیه عملی در زیر پیشنهاد می‌شود:

۱) رهبران غیررسمی را شناسایی کنید: رهبران غیررسمی می‌توانند کمک حال شما باشند یا اینکه به اعتبار شما لطمه بزنند. آنها در پستهای رسمی قدرت قرار ندارند اما توانایی تاثیر بر رفتار کارکنانی را دارند که در سازمان شما کار می‌کنند. به یاد داشته باشید که در دوره انتقال، آنها قدرت بیشتری از شما دارند. گاهی اوقات رهبران غیررسمی از محرکان عمده هستند. بنابراین آنها را به سمت خود جذب کنید تا در کاری که می‌خواهید انجام دهید کارشکنی نکنند.

۲) موفقیت‌های گذشته را مطالعه کنید: آن چیزهایی که منشاء موفقیت‌های عمده در گروه تحت نظارت شما بوده است و غرورآفرین نیز است را شناسایی کنید. یک رهبر جدید وقتی از موفقیت‌هایی که در گذشته برای گروه تحت نظارت خود رخ داده است، قدردانی کند، سریعتر مورداحترام قرار می‌گیرد. شناخت موفقیت‌های گذشته، اساس محکمی را برای آینده خواهد ساخت.

۳) تأخیر در تصمیم‌گیریهای عمده: اجازه ندهید که در تصمیم‌گیری برای تغییرات عمده یا تصمیمات بزرگ تحت فشار قرار بگیرید. محتاطانه عمل کنید تا اینکه کاملاً آماده شوید. اطلاعات را جمع‌آوری کنید و ببینید کارها چگونه انجام

شده است. کارکنان خود را قبل از اینکه تغییرات عمده ایجاد کنید، در جریان قراردهید. وقتی شما در ابتدای دستیابی به «پذیرش جمعی کارکنان» هستید به دنبال این باشید که آنها چه کاری را و چرا انجام می‌دهند، آنها نیز بعداً مشتاق به حمایت از شما و تصمیمات شما و سبک رهبری شما خواهند بود.

۴) با تک تک افراد مصاحبه کنید: در هر پست اداره و رهبری تاجایی که ممکن است بایستی روی مصاحبه و گفتگو با تک تک افراد زمان صرف کرد. این هزینه‌ای است که سود آن بعداً پرداخت می‌شود.

این کار به شما اجازه می‌دهد که به سرعت خود را جا بیندازید، کسب احترام کرده و سریعتر اعتمادسازی کنید و به اطلاعات مهم نیز پی ببرید. در جریان مصاحبه می‌توانید این پرسشها را مطرح سازید:

- چه چیزی مانع انجام کار شما به بهترین شکل است؟

- چه چیزی در شما احساس قدردانی و سپاس ایجاد می‌کند؟



- رئیس یا مدیر قبلی شما چه کارهایی می کرد که فکر می کنید من هم بایستی آن را ادامه دهم؟

- رئیس یا مدیر قبلی شما چه کارهایی را می کرد که فکر می کنید من بایستی ادامه دهم؟

- آیا مایلید که شغل خود را به دیگری واگذار کنید؟ چرا؟

- برای نقش من در این سازمان چه چیزی را قائل هستید؟

- فکر می کنید که ما چه جهتی را بایستی دنبال کنیم؟

۵) مسائل و مشکلات را حل کنید: با جمع آوری اطلاعات از مصاحبه کننده ها شروع به ایجاد تغییر کنید. بهبود بهره وری مرتبط با موضوعهای اثرگذار بر روی گروه را آغاز کنید. بدین ترتیب به آنها نشان خواهید داد که شما در مورد پیشرفت زندگی کاری آنان یک مدیر جدی هستید.

۶) جلسه برگزار کنید: از برگزاری جلسات اجتناب کنید مگر اینکه حرف خاصی برای گفتن داشته باشید. در این جلسه، موفقیت های قبلی و برخی از موضوعها و مسائلی که بر روی کار گروه تاثیرگذار است و شما برای آن برنامه ریزی کرده اید را برجسته کنید. درباره برخی از تغییراتی که مدنظر شما است و دلایل آن صحبت کنید. برخی از موضوعهایی که می تواند در این جلسه مطرح شود عبارتند از:

- سابقه و تجربه شما؛

- برخی اطلاعات شخصی که شما را به عنوان یک فرد نشان می دهد؛

- انتظارات شما؛

- چیزهایی که شما را آزرده می سازد؛

- سبک رهبری خودتان؛

- اینکه چگونه آنها باید شما را با مسائل و موضوعها آشنا و درگیر کنند؛

- چگونگی برخورد با ایده ها و پیشنهادات نو.

۷) اهداف را تعیین کنید: حالا که شما خود را به عنوان یک مدیر فهیم جا انداخته اید موقع آن است که برای آینده هدفگذاری کنید. راههای زیادی برای تنظیم اهداف وجود دارد اما نکته مهم آن است که این کار را در «تاریکی» انجام ندهید. اگر شما این قدمها را بردارید به اهداف خود نزدیکتر خواهید شد. کارکنان خود را تاحد امکان در کارها دخالت دهید و بگذارید به شما کمک کنند. این کار نقش شما را به عنوان یک رئیس یا مدیر راحت تر و کاراتر خواهد کرد

منبع : تبیان زنجان

<http://vista.ir/?view=article&id=107602>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مدیران خود را مدیریت کنید

موقعیتی را در نظر بگیرید که از هر گوشه و کنار درخواستی از شما می شود. درخواست ها و تقاضاهای مختلف شما را به حدی گم گج کرده است که نمی دانید به کدام سو بچرخید، و به کدام نیاز پاسخ گوید. آیا اگر به یکی کمک کنید و دیگری را نادیده بگیرید کار اشتباهی مرتکب شده اید؟ چطور می توانید خود را با این همه کار هماهنگ کنید؟
موقعیت های کاری مثل این واقعاً وجود دارد و برای افرادی اتفاق می افتد که



مجبورند به مدیران مختلف پاسخگو باشند و گزارش بدهند. بدون هماهنگی مناسب، این مدیران ممکن است از شما درخواست‌هایی نابجا داشته باشند و باعث شود که کارهایتان روی هم انباشته شده و سردرگم باشید که چه کاری را باید اول انجام دهید.

- بالاترین قدرت دست کیست؟

چند سال پیش، در موقعیتی بودم که می‌بایست گزارشات خود را تحویل رئیس شرکت می‌دادم—یعنی من اینطور تصور می‌کردم. برای شش ماه او تنها کسی بود که وظایفم را مشخص می‌کرد و نحوه‌ی عملکردم را بررسی میکرد. من تصور می‌کردم که او رئیس من است. بعدها مشخص شد که او رئیس من نبوده است. علاوه بر اینوقتی رئیس اصلی متوجه قضیه شد، من را "خودسر" نامید چون از فرد دیگری تکلیف و وظیفه گرفته بودم.

در اینحال من درس گرفتم که بالاتر بودن مقام فردی در شرکت دلیل بر این نیست که او رئیس شماست. بستگی به موقعیت و مقام شما دارد که چه کسی باید برایتان در شرکت تکلیف تعیین کند.

شما هم اگر مطمئن نیستید که باید گزارشات خود را تحویل چه کسی بدهید، از رئیس‌ان خود سوال کنید تا شما هم مرتکب اشتباه من نشوید.

- وقتی دستورات متعارض دریافت می‌کنید

مهم نیست که باید آخر سر گزارشات خود را تحویل چه کسی بدهید، وقتی دستورات عملی‌ها و تقاضاهای مختلف را به طور همزمان دریافت کنید به زحمت خواهید افتاد.

وقتی تازه کار خود را به عنوان یک تحلیلگر تجاری آغاز کرده بودم، یکی از مدیران بالا دستم از من درخواست کرده بود تا راه حلی موقتی برای یک مشکل اعتباری مدیریتی که شرکت با آن مواجه شده بود، پیدا کنم. اما آن موقع من از جانب ناظر اصلی دستور گرفته بودم که وارد هیچ پروژه‌ی جانبی نشوم چون اینکار باعث خواهد شد نتوانم کارهای پروژه‌ی اصلی را به نحو احسن انجام دهم.

بهترین کاری که می‌توانید در رویارویی با این موقعیت‌ها انجام دهید این است که سعی کنید همه‌ی جوانب را باخبر کنید که دستورهای متعارض دریافت کرده‌اید و قادر به انجام همه‌ی این کارها به طور همزمان نیستید. من اینکار را کردم و هم ناظر اصلی و هم مدیر ارشد خود را از این جریان آگاه کردم. و در ادامه‌ی کار فقط دستورات ناظر اصلی خود را تبعیت کردم که قدرت اصلی بالادست من بود و وظیفه را به گردن مدیر ارشد انداختم تا ناظرم را متقاعد کند که این پروژه‌ی جانبی هم مهم است و ضرورت دارد.

نکته‌ی مهم این است که باید از هرگونه جانب‌گیری در چنین موقعیت‌هایی اجتناب کنید. و تا آنجا که می‌توانید از دستورات رئیس بالادست خودتان پیروی کنید.

- وقتی میزان آزادی متعارض داشته باشید

وقتی یکی از رئیس‌هایتان برای انجام کاری مهلت و آزادی بیش از حد به شما می‌دهد، درحالیکه رئیس دیگران آزادی کمی به شما می‌دهد، چه باید بکنید؟ آیا از آن آزادی استفاده میکنید؟

نکته‌ی مهم اینجا این است که مرزهای خود و رئیس‌هایتان را به خوبی بشناسید. به طور کلی، امن‌ترین روش این است که از میزان آزادی استفاده کنید که سختگیرترین رئیس‌تان در اختیار شما قرار می‌دهد—به خاطر داشته باشید که ممکن است موثرترین و کارآمدترین راه برای انجام کارتان نباشد.

اگر برای تکمیل مسئولیت‌هایتان، نیاز مبرم به آزادی عمل داشته باشید، آن را به صورت یک تقاضانامه‌ی کتبی از رئیس‌تان بخواهید. موقعیت را برای او شرح دهید و اجازه بدهید او تصمیم بگیرد که چه باید بکند.

- کنترل تقاضاهای بیش از حد

سالها پیش که تحت آموزش‌های مدیریت پروژه بودم، یکی از مهمترین نکاتی که بر آن تاکید داشتند، اهمیت تهیه‌ی یک فهرست اولویتی برای انجام کارها بود. این لیست به رئیس‌های شما نشان خواهد داد که همه‌ی کارها را نمی‌توان به صورت همزمان انجام داد و برای تحت کنترل درآوردن انتظارات و تقاضاها راهکار بسیار خوبی است.

برای این منظور، کافی است تا لیستی از کارهایی که پیش رو دارید تهیه کنید و از رئیس‌تان بخواهید به شما بگوید که کدام کارها اهمیت بیشتری دارند و باید زودتر انجام شوند. بعد آنها را به ترتیب اولویت شماره بزنید و کارها را بر اساس این لیست انجام دهید. با گرفتن کارهای جدید آنها را نیز به لیست اضافه کنید و اولویت مخصوص آن را بدهید.

- رازهایتان را نگاه دارید

وقتی برای چند مدیر کار انجام دهید، مطمئناً با مسائلی روبه رو خواهید شد که رئیس هایتان دوست ندارند که همکارانشان از آن باخبر شوند. معمولاً مرز بسیار باریکی بین آنچه باید گفته شود و آنچه نباید وجود دارد و برای تشخیص و تمایز آنها نیاز به کمی سیاست و قوه ی تعقل است. می توانید این سیاست را تمرین کنید و حواستان باشد که در برخورد با چنین موقعیت هایی از هر گونه جانب گیری اجتناب کنید. اینکار باعث خواهد شد تا توجه یکی از رئیس هایتان را از دست بدهید. از اینرو، اگر همیشه سکوت اختیار کنید، انگار که هیچ چیز نشنیده باشید، به نفعتان خواهد بود و دیگر کسی برای چیزی متهمتان نخواهد کرد و احترامتان حفظ خواهد شد.

• از موقعیت ها بهترین استفاده را ببرید

وقتی برای چند رئیس کار می کنید، باید خیلی سیاست و کفایت داشته باشید تا بتوانید همه ی آنها را از خود راضی نگاه دارید. در کارهایتان ثبت قدم و استوار باشید و مشکلاتتان را به راحتی با رئیس مربوطه در میان بگذارید و از توصیه های آنها استفاده ی لازم را ببرید.

منبع : بیرتک

<http://vista.ir/?view=article&id=104105>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مدیران موفق چگونه می اندیشند؟

در دنیای امروز، مدیریت منبعهای انسانی، یک هنر و تخصص ویژه می باشد. افرادی که چنین هنر و تخصصی دارند، با آرامشی عمیق به هدفهای مدیریتی خود نائل می شوند. مدیران موفق، اندیشه های متعالی دارند و بر مبنای یک نظام ارزشی مثبت در مسیر تعالی سازمانی و فردی، گام برمی دارند. آنان هر روز با فکری تازه و ناب در عرصه مدیریت پا می گذارند و از فرصت ها و امکانات به نحوی شایسته استفاده می کنند. ناملایمتهای مسیر مدیریتی، آنان را ناامید نمی کند و هر مسئله ای را فرصتی برای رشد قابلیت های فردی و سازمانی خود می دانند. مدیران اندیشمند و موفق، با روحیه ای عالی، فرصت های بهبود را شناسایی و بر مبنای یک برنامه مدون، اصلاحات لازم را انجام می دهند.

اصلی ترین شاخصها و ویژگی هایی که مدیران موفق دارند، به شرح زیر می باشد:

(۱) نگرش و باورهای مثبت:

مدیرانی که با نگرش و باورهای مثبت، موضوعها و مسائل را می نگرند، بهترین راهکارها و انتخابها را خواهند داشت. قانون زندگی، قانون باورهاست. هرکس به میزان باورهای مثبت، به موفقیت می رسد. باورهای یک مدیر، اندیشه ها و تصمیم هایش را می سازند و مسیر حرکتی او را مشخص می نمایند. ذهن انسان، اینگونه طراحی شده است که به هر چیزی که فکر کند، به طرفش



کشیده می شود و در نهایت، آن را به دست می آورد؛ حتی اگر آن چیز را دوست نداشته باشد.

مدیران موفق، با باورها و نگرش‌های مثبت به موضوعها، نگاه می‌کنند و چون یکی از اصلی‌ترین باورهای‌شان، "باور توانستن" است، پس در هر عرصه‌ای که وارد می‌شوند، با ذهنیتی مثبت، فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند.

براساس آخرین تحقیق‌های علمی، تعداد سلول‌های مغز یک انسان، ۱۰۰ میلیارد می‌باشد که انسان‌ها فقط از ۲ درصد توانائی‌های این سلول‌های استفاده می‌کنند.

مدیران پویا و اندیشمند، با خلاقیت، ابتکار و با پشتوانه باورها و نگرش‌های مثبت، از قدرت و توان مغزی خویش به‌طور مطلوب‌تری استفاده می‌نمایند. (۲) استفاده مناسب و صحیح از توان افراد:

یک مدیر موفق، قابلیت‌ها و توان افراد زیرمجموعه خود را شناسائی و برمی‌نماید، مسئولیت‌ها را تفویض می‌نماید. ممکن است در یک مجموعه، توان و انرژی بسیار بالائی وجود داشته باشد، اما به دلیل عدم استفاده صحیح، نتیجه عکس، حاصل شود. یک رود بسیار پرآب را در نظر بگیرید؛ اگر برای هدایت و کنترل درست آن، برنامه‌ای نباشد، از آن نعمت عظیم خداوندی، استفاده درستی نمی‌شود و بیهوده هدر می‌رود. اما اگر جلوی آن، سدی بسته شود و به‌طور صحیحی به‌کار گرفته شود، نتیجه‌های بسیار ارزشمند و باورنکردنی ایجاد می‌شود.

یک مدیر توانمند و لایق به‌طور دقیق، روحیه‌ها و قابلیت‌های کارمندان خویش را می‌شناسد و با کمال اطمینان و اعتقاد، فعالیت‌های آنان را حمایت، تشویق و در زمان‌های ضروری، پیشنهادهای اصلاحی را اعلام می‌نماید.

(۳) محبوبیت اجتماعی:

انسان‌هایی که دارای محبوبیت اجتماعی هستند، می‌توانند مدیران موفق نیز باشند. محبوبیت، کلام و رفتار انسان را جذاب و دلنشین می‌کند. مدیرانی که کارمندان‌شان، آنان را از صمیم قلب دوست دارند، در کارهای‌شان موفق‌تر هستند؛ آنان با حسن رفتارشان در دل‌های اطرافیان خود نفوذ می‌کنند و دیگران نیز با عشق، به آنان خدمات ارائه می‌نمایند.

یک مدیر شایسته می‌بایست همواره با خوشروئی و صداقت، بر قلب کارمندان خود، مدیریت و آنان را با خود همراه می‌کند.

رمز و راز محبوب‌شدن یک مدیر، خیلی پیچیده، نیست؛ فقط می‌بایست صادقانه به هر آنچه که می‌گوید، عمل کند و با کارمندان‌شان، ارتباطی صمیمی برقرار نماید؛ آنان را دوست بدارد و همیشه نگاهی مهربانانه به آنان داشته باشد و کلمه‌ها و جمله‌های مثبت و پرنانگی را در ارتباط با آنان به‌کار ببرد.

(۴) مشارکت همه برای ساختن:

استاد بزرگی همیشه در برخورد با مسائل پیچیده، این جمله را زمزمه می‌کرد:

"یا راهی خواهیم یافت، یا راهی خواهیم ساخت" اما یافتن و یا ساختن یک راه مطمئن، به‌طور لزوم نباید توسط خودمان انجام شود. یک مدیر موفق، با باز کردن مسیرهای مشارکت کارمندان‌شان و با نقش دادن به آنان، از فکرها و اندیشه‌های‌شان استفاده می‌نماید و علاوه بر این‌که خودباوری و تکریم را در کارمندان‌شان ایجاد می‌کند، بهترین مسیرها را نیز از ذهن کارمندان‌شان، برای حل مسائل کاری پیدا می‌کند. یک مدیر شایسته و فهیم، فقط از مشارکت کارکنان حرف نمی‌زند، بلکه در عمل، به آراء و نظرهای آنان احترام می‌گذارد و برای برترین پیشنهادهای، بهترین پاداش‌ها را در نظر می‌گیرد. کارمندان او با اعتماد به نفس و خودباوری عالی، نظرها و پیشنهادهای خود را مطرح می‌نمایند؛ چرا که می‌دانند برای نظرهای‌شان، ارزش قائل می‌شود و آنان به‌واسطه نظرها و پیشنهادهای‌شان، تکریم می‌شوند. مطمئن‌ترین راه تصمیم‌گیری، شرکت دادن فکرها و اندیشه‌های افراد مختلف می‌باشد که با بررسی نقطه‌نظرهای‌شان، موضوع از زاویه‌های مختلف، بررسی و بهترین تصمیم اتخاذ می‌گردد و آن مدیر، همیشه آرام و مطمئن است که بهترین مسیر را پیموده است.

(۵) ارتقاء توان تخصصی خود و دیگران:

مدیرانی که اندیشه‌های متعالی و بلندی داشته باشند، هر روز دغدغه یادگرفتن و یاددادن دارند. آنان به‌خوبی می‌دانند که در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها و مدیرانی که دارای توان تخصصی و اجتماعی بالاتری می‌باشند، برنده میدان رقابت هستند. آنان با خودارزیابی مستمر، نقاط ضعف و قوت خود را شناسائی و سعی می‌کنند با برنامه‌های بهبود، اشکال‌های خود را اصلاح نمایند و با یک برنامه پیشرفت مدون، توان علمی و تخصصی خود و کارمندان‌شان را افزایش می‌دهند. مدیران موفق، به‌خوبی می‌دانند که آموزش، سرمایه‌گذاری است. که به‌هیچ‌وجه ضرر ندارد؛ پس با نگاهی سعادت‌مندانه و اندیشمندانه برای رشد و تعالی خود و کارمندان‌شان، فرصت‌های یادگیری ایجاد می‌کنند و "هر روز بهتر از دیروز شدن" را شعار ثابت خود قرار می‌دهند. مدیرانی که اشراف تخصصی خوبی بر محیط کار خود داشته باشند، برای کارمندان‌شان اعتماد می‌سازند و آنان در کارهای‌شان موفق و پیروز می‌شوند.

به امید روزی که هر یک از جوانان ایرانی، با خودباوری و کشف استعدادهای درون‌شان، بتوانند مجموعه‌های بزرگ علمی و صنعتی این کشور پهناور

را به زیبایی، مدیریت نمایند.

مهندس سیدحسین میرباقری
مدرس تکنیک‌های موفقیت در زندگی

منبع : مجله شادکامی و موفقیت

<http://vista.ir/?view=article&id=89322>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مدیران و فعالیت برای پیروزی در حال و آینده

بزرگترین مشکل سازمان‌های موفق این است که در زمان فرار گرفتن در اوج و به هنگام پیروزی به طور طبیعی، کرخت و ایستا می‌شوند. چراکه آنان وضع موجود را بهترین می‌دانند و متوجه نیستند که همه چیز در اطرافشان در حال تغییر است. لذا پس از یک دوره موفقیت با آمدن رقیبان جدید، تغییر ذائقه‌ها و تغییر زمانه، پله‌های سقوط و نزول یکی پس از دیگری طی می‌شود. آنان اگر نتوانند با فرایند تغییر از خواب بیدار شوند به مرگ و نیستی کشیده خواهند شد.

سازمان‌های پیروزمند، می‌توانند ضمن بهره‌گیری از امتیازهای کوتاه‌مدت، برنامه‌های راهبردی و درازمدت خود را نیز برای نوسازی آماده کنند. آنها در سایه نوآوری‌های ابتکاری و برنامه‌های راهبردی تغییر، وضع سازمان خود را دگرگون می‌کنند. سازمان‌های مبتکر می‌توانند با فرار دادن گام‌های نوآوری در روند فعالیت خود، توانمندی‌های امروز را پایه توانمندی‌های فردا قرار دهند.

مدیران باید برای پیروزی در حال و آینده، همزمان به دو فعالیت جداگانه بپردازند: نخست اینکه، پیوسته در بهتر کردن توان رقابتی کوتاه‌مدت بکوشند که این امر به افزایش تعادل در میان کارکنان، ساختار، فرهنگ، راهبردها و فرایندها، نیاز دارد. به منظور کارآیی در این فعالیت، باید در جنبه‌های بنیادین

کار خیره بود. کارآیی به تنهایی، پیروزی درازمدت را تضمین نمی‌کند. حتی پیروزی امروز، می‌تواند موجب شکست در آینده باشد. بنابراین، برای بدست آوردن پیروزی پایدار، مدیران باید در یک فعالیت دیگر نیز استاد باشند: شناخت زمان و مکان نوآوری و تغییرات سازمانی.

نوسازی سازمانی نیازمند به چیرگی در ساز و کار نوآوری و ایجاد تغییر در سازمان است. مدیران برجسته توان چیرگی همزمان در حال و آینده را دارند.

اینگونه توانمندی، برای بدست آوردن پیروزی درازمدت، بسیار حساس است. همه مدیران، ابزار اینگونه برتری‌ها و کاربرد آنها را خوب می‌شناسند. این ابزار به مدیران کمک می‌کنند تا معماری سازمان خود را برعهده گرفته، پیوسته محیط کار افراد را به خوبی اداره کنند. همچنین ساز و کار نوآوری و راه‌های ایجاد تغییر در سازمان را ژرف‌تر بشناسند.



مدیریت ، تکلیف است

از دیدگاه اسلام ، مدیریت تکلیف است نه حق . مدیران پرورش یافته در مکتب آسمانی اسلام ، خدمت در منصب مدیریت را تکلیف شرعی خود می‌دانند و معتقدند که مدیریت ، وظیفه است نه سودجویی . اندیشمندان بزرگ اسلامی و حقوقدانان مسلمان ، هر کدام پیرامون حق و تکلیف از جنبه‌های مختلف بحث‌های مبسوط و مفیدی نموده‌اند. ما در اینجا جهت روشن شدن مطلب، تنها به شرایط حق و تکلیف اشاره می‌نماییم تا مشخص شود که چرا مدیریت، تکلیف است .

الف) شرایط حق :

- ۱) حق امری ثابت و پابرجاست (چه صاحب حق قدرت بر احقاق آن داشته باشد و چه نداشته باشد) .
- ۲) بالغ و نابالغ ، بزرگ و کوچک ندارد.
- ۳) عاقل و مجنون ندارد .
- ۴) علم و آگاهی نیز نمی‌تواند در حق تأثیر بگذارد .



۵) اختیار و آزادی و یا اجبار و اکراه در حق مؤثر نیست .

ب) شرایط تکلیف :

- ۱) بلوغ : رشد لازم جسمی
- ۲) عقل : رشد لازم عقلی
- ۳) علم : آگاهی به موضوع و موارد تکلیف
- ۴) قدرت : داشتن توانایی بر انجام تکلیف
- ۵) اختیار : زمینه مناسب و آزادی لازم برای انجام تکلیف [۱][۲]

با توجه به شرایط مذکور ، به خوبی روشن می‌گردد که مدیریت ، تکلیف است نه حق و آنان که در مناصب اجتماعی ، پست و مقام را وسیله سودجویی‌های خویش قرار می‌دهند و در واقع مدیریت را حق خویش می‌دانند از این حقیقت آشکار غافلند .

همچنین این که در روایات از مدیریت به عنوان امانت یاد شده است و خداوند نیز در قرآن فرمان داده که « امانتها را به صاحبانش برگردانید ».

[۱][۲] نیز به خوبی بیانگر این است که مدیریت ، تکلیف است زیرا اگر حق بود ، برگرداندن آن به صاحبانش معنایی نداشت !

امام علی (ع) وقتی مسئولیت اداره سرزمین پهناور مصر را به مالک اشتر نخعی می‌سپارد او را متوجه تکلیف بودن مدیریتش می‌نماید و به او توصیه می‌کند : « مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار داده و با همه ، دوست و مهربان باش . مبادا هرگز چونان حیوان شکاری باشی که

خوردن آنان را غنیمت دانی ، زیرا مردم دو دسته‌اند : دسته‌ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش می‌باشند [۱][۳]

از بیان امام به خوبی برمی آید که مدیر هرگز حق ندارد که با زیردستانش هر گونه که می‌خواهد و دوست دارد ، رفتار نماید و مکلف است با آنان رفتاری انسانی ، دوستانه و صمیمی داشته باشد . چنانچه در نامه دیگری که به یکی دیگر از فرماندارانش به نام « اشعث بن قیس » نیز می‌نویسد این نکته را صریحاً خاطر نشان ساخته ، می‌فرماید : « مدیریت و حکمرانی برای تو طعمه نیست ، آن مسئولیتی است بر گردن تو و کسی که از تو بالاتر است ، از تو خواسته که نهبان آن باشی و وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی و یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی ، به کار بزرگی دست بزنی » . [۲][۴]

(۱) نگرشی بر مدیریت اسلامی - ص ۴۰ .

(۲) سوره نساء - آیه ۵۸ .

(۳) نهج البلاغه - نامه ۵۳ .

(۴) نهج البلاغه - نامه ۵ .

منبع : مدیریت علوی

<http://vista.ir/?view=article&id=81255>



مدیریت بدون اعمال سلطه گری

یکی از دشوارترین چالش‌هایی که هر کس ممکن است در محل کار خود با آن روبرو شود، این است که بدون اعمال هیچ گونه قدرتی، پروژه ای را مدیریت نمایید. در دنیای سازمان یافته امروزی که معمولاً شرکت‌ها کارهای خود را به تیم‌های همه‌کاره واگذار می‌کنند، احتمال برخورد با یک چنین شرایطی چندان دور از تصور نیست؛ اما آیا امکان پیروزی تحت این شرایط هم به همان اندازه راحت می‌باشد.



چه یکی از کوچکترین افراد تیم باشید چه یک مقام ارشد، نباید فراموش کنید که در هر زمان می‌توانید تاثیر بسزایی بر روی کاربری گروه داشته باشید. همیشه به خاطر داشته باشید که بدون توجه به سمت فعلی، کاری کنید که چشم مقامات ارشد به شما خیره شود. همچنین با تلاش فراوان مرزها را پشت سر بگذارید و به جلو پیش روی کنید.

در این قسمت باید اشاره کرد که حتی با رضایت مقامات بالا، مدیریت بدون وجود اختیار و قدرت کار آسانی نخواهد بود. همیشه مقوله‌هایی نظیر انگیزه و برخورد ارزش‌های افراد می‌تواند به راحتی مشکلاتی را برای شما ایجاد کنند. اما راههایی وجود دارد که از طریق آن "شخصی نگری" از میان برداشته می‌شود و شما را در راه انجام یک پروژه موفق و کامل راهنمایی می‌کند.

حال به راستی چه چیز می‌تواند موفقیت را از شکست جدا کند؟ چگونه می‌توانید مطمئن شوید که تعداد بردهایتان از باخت‌ها بیشتر است؟ به جای اینکه آخر و عاقبت کارهایتان را به بخت و اقبال واگذار کنید، می‌توانید با بهره‌گیری از روش‌های زیر، امر مدیریت بدون وجود سیطره قدرت را به راحتی هدایت کنید.

• ایجاد اعتماد و ارزش

در موقعیت‌هایی که (۱) با افراد نا آشنا کار می‌کنید (۲) هیچ سلطه مشخصی بر روی کارکنان ندارید (۳) خطر تغییر ناگهانی وجود داشته باشد:

اهمیت دارد تا شما فضایی از اعتماد و احترام و ارزش به وجود آورید.

زمانی که با افراد نا آشنا کار می کنید، و یا در زمان بروز مشکلات، این تنها اعتبار است که به کمک شما می آید. همانطور که می دانید افراد در این حالت تمایل دارند تا پیش داوری هایی در مورد خلق و خو و عادات شغلی شما داشته باشند. در این حالت باید تا آنجایی که می توانید تلاش کنید تا افکار نا مناسب و برداشت های منفی دیگران نسبت به شما از بین برود.

با برگزاری جلسات هماهنگ از روند کاری گروه با خبر شوید. پیشنهاد های جدیدی که به ذهنتان خطور می کند را در این جلسات مطرح کنید و اجازه دهید که تیم به طور دسته جمعی در آن مورد نظر داده و جمعا به نتیجه برسند. با برقراری ارتباط متقابل و ایجاد فضای روشن، دیگر هیچ جایی برای بروز عناد باقی نمانده و هیچ کس بهانه ای برای به وجود آوردن مشکل، پیدا نمی کند.

یکی از بهترین راهها برای شروع، این است که اولین پیشنهاد از جانب خودتان مطرح شود و اجازه دهید تا دیگر اعضای تیم به طور آزاد به انتقاد نظریات شما بپردازند. برای مثال اگر پیشرفت گروه روند کندی دارد، اجازه دهید تیم نظر شما را در این مورد بدانند، از این طریق خیلی راحت تر راهکارهایی برای پیشرفت به وجود خواهد آمد. اجازه دهید تا آنها تجزیه تحلیل شما را تصدیق و یا رد کنند، و نظرات و عقاید شخصی شان را نیز بازگو نمایند.

حسن نیت خود را به همه ثابت کنید. در غیر اینصورت دیگران می توانند با مشاهده یک اشتباه و یا شکست در کارهایتان از شما انتقاد کنند. منعکس کردن "چهره نورانی" باعث می شود تا دیگران، تنها خصوصیات مثبت را به شما نسبت دهند و صرفا جنبه های مثبت اخلاقیاتتان را در نظر بگیرند. به همین دلیل لازم است که همواره تعهدات خود را، هر چند خیلی کوچک باشند، عملی کنید. (به عنوان مثال اگر می گوید تماس می گیرید، حتما باید این کار را انجام دهید).

• خصوصیات و علائق شخصی

شما نمی توانید کسی را مجبور کنید که متعهد باشد. میزان انرژی و تلاشی که هر یک از افراد در کارها از خود بروز می دهند، نشان دهنده میزان علاقه آنها به موفقیت پروژه می باشد.

حتی اگر شما در سمت مدیریت قرار دارید، باز هم باید کاری کنید تا آنها احساس کنند شما هم پا به پای آنها در گیر کارها هستید. اگر به آنها با دیده حقارت بنگرید، چیزی نمی گذرد که دیواری از مخالفت در برابر عقاید شما به وجود می آید.

در مقابل هر چه بر روی همکاری و اشتراک بیشتر بر روی تصمیم گیری ها پافشاری کنید، تعهد کارکنان نیز بالاتر می رود. از این گذشته در هنگام بروز مشکل و یا اشتباه تمام انگشت ها بر روی یک فرد بخصوص نشانه نمی رود. به همین دلیل سعی کنید تا مدت زمانی را بر روی تصمیم گیری های دسته جمعی صرف کنید تا همه راضی باشند.

همچنین برای رسیدن به موفقیت بیشتر و متقاعد کردن تمام افراد، از کارمندان با سابقه و با تجربه دعوت کنید تا در حضور همگان دلیل انتخاب پیشنهادی خاص را توضیح داده و تشریح کنند. اگر کسی نظر بهتری داشت این اجازه را بدهید تا او هم در بحث شرکت کرده و عقاید خود را با ارائه مدرک و دلیل در اختیار دیگران قرار دهد. این کار انگیزه آنها را بالا برده و روند پیشبرد پروژه را نیز تا حد بسیار زیادی تسریع می بخشد.

در آخر همواره بر روی رفتار و خصوصیات خودتان نیز دقت لازم را مبذول فرمایید. حضور تمام افراد گروه در پروژه دلیل خاصی دارد.

امتیازهای انحصاری برای اعضای تیم در نظر بگیرید

به آنها نشان دهید که برایشان ارزش قائل هستید. مدیران و یا سرگروههایی که حاضرند کارهایی را در قبال وظیفه شناسی اعضای گروهشان انجام دهند، ثابت می کنند که خودخواهی های خود را کنار گذاشته و به ترقی گروه فکر می کنند.

یکی از راههای اثبات حسن نیت به اعضای گروه این است که اگر اشتباهی از یکی از افراد تیم سر زد، با جرات تمام در مقابل دیگران بایستید و مسئولیت آنرا به عهده بگیرید.

در یک چنین موقعیت های استرس زا، تعلل در به عهده گرفتن اشتباه، و یا تمایل به خودمحوری، باعث می شود تعهد، انسجام و اتحاد گروه که یک عمر برای رسیدن به آنها زحمت کشیده اید، از بین برود. اعضای تیم باید به شما به عنوان یک راهنما و رهبر اعتماد داشته باشند و باورتان کنند. آنها باید بتوانند به راحتی به شما اطمینان کنند. اگر چنین اتفاقی نیفتد به کندی از شما پیروی خواهند کرد و پایشان در انجام کارهایی که از جانب شما تعیین می گردد، می لرزد.

فداکاری های شخصی به راحتی دشمنی، عناد و مخالفت را خلع سلاح می کند. با این کار هم گروهی های شما متوجه می شوند که رسیدن به موفقیت برایتان از منافع شخصی ارزشمند تر است. همچنین احتمال اینکه تصور شد درگیر سیاست های کاری هستید به صفر می رسد.

• نمونه کامل یک مدیر باشید

در بسیاری از سازمان ها تمام افراد به دنبال یک "قهرمان" و یا "اسوه" ای هستند که در هنگام بروز مشکلات، سختی ها، تغییرات و سایر موارد اینچنینی از او پیروی کنند و دست کمک به سوی او دراز کنند. این امر در پروژه های کوچک تر نیز به همین منوال است. رعایت یک یا دو اصل اخلاقی معمولاً شما را به صورت اسطوره و الگویی برای دیگران تبدیل می کند.

از خود چهره ای بسازید که دیگران در جستجوی آن باشند و از آن الگو برداری کنند. موفقیت های فردی یا گروهی را جشن بگیرید و آنها را تشویق کنید تا انگیزه ای برای تلاش بیشتر پیدا کنند. کاری کنید تا دیگران متوجه شوند که خودشان هم می توانند با رسیدن به موفقیت، از چنین لذت هایی برخوردار شوند.

بسیاری از سازمانهای بزرگ تجاری برای فروشندگان کارآمد خود جشن می گیرند و از آنها قدردانی می نمایند، از این طریق نظر کارکنان دیگر هم جلب شده و تلاش می کنند تا کارهایی انجام دهند که روزی از خودشان تشویق به عمل آید. شما نیز باید در داخل گروه خود کار مشابه را انجام دهید. اگر فرد خاصی باعث شد تا گروه به موفقیت چشمگیری دست پیدا کند باید این مطلب در پیش روی همگان اعلام شده و از او تشکر و قدردانی به عمل آید.

به منظور حفظ سرعت و توجه باید نسبت به کوچکترین موفقیت ها نیز از خود خوشحالی نشان دهید. ترقی های اینچنینی به اعضای تیم اعتماد به نفس خاصی اضافه می کنند.

• پیشرفت بدون اعمال قدرت

مدیریت بدون سلطه گرایی، امر ساده ای نیست. اما دشواری این مقوله هیچ چیز را عوض نمی کند و شما باید همواره آمادگی برخورد با موفقیت هایی که مشمول این شرایط می شوند را داشته باشید.

اگر با چنین شرایطی مواجه شدید - و مطمئناً هم مواجه خواهید شد- باید به خاطر داشته باشید که تمام مدت متواضع و فروتن باقی مانده و از افراد متخصصی که اطرافتان هستند تشکر کنید. زمان بروز چنین شرایطی تنها پیروی از دیپلماسی است که می تواند شما را به موفقیت نزدیک کرده و وقوع آن را تضمین کند.

تمام شیوه های ذکر شده را به عنوان تکلیفی برای ارتقای سمت شغلی فعلی خود، تمرین کنید. به هر حال موفقیت هایی پیش می آید که مجبور هستید عکس العمل نشان دهید و هیچ چیز بهتر از آمادگی نیست .

منبع : سایت مردمان

<http://vista.ir/?view=article&id=88364>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مدیریت بر مافوق چگونه می تواند باشد؟

شاید آرزوی هر کدام از ما، این عنوان باشد که چگونه می توانیم بر مافوق خود، مدیریت کنیم؟ بسیار آسان است به سهولت قابل دسترسی است. به سرعت می توان به آن رسید. اگر این تمرینات را انجام دهید:

۱. قلباً و همیشه صادق باشید:

صداقت، گوهر گرانبهایی است که صاحب خود را همیشه به مقصد می رساند. صداقت، شرط اصلی اعتماد است.

▪ صداقت را تنها نباید بر زبان جاری نمود، بلکه باید در رفتار پدیدار نمود.

▪ صداقت را تنها نباید بر چشمها جاری نمود، بلکه باید در دیدار پدیدار نمود.

- صداقت را تنها نباید بر گوش‌ها جاری نمود، بلکه باید در شنیدن پدیدار نمود.
- صداقت را تنها نباید بر دست‌ها جاری نمود، بلکه باید در عمل پدیدار نمود.
- صداقت را تنها نباید بر پاها جاری نمود، بلکه باید در طریقت پدیدار نمود.
- باید با صداقت اندیشید، با صداقت شنید، با صداقت دید، با صداقت گفت، با صداقت عمل نمود و با صداقت طی طریقت نمود.

۲. همیشه اعتماد به نفس داشته باشید:

اطمینان از خود را سرلوحه امور خود قرار دهید. با متانت و بی‌منت بر امور سوار و مسلط باشید. به مثبت‌ها فکر کنید و منفی‌ها را پامال کنید. به بله‌ها لیخند بزنید و به نه‌ها اخم کنید. بر غم‌ها مسلط باشید و بگذارید شادی‌ها بر شما مستولی گردند، نه این که بر شادی‌ها مسلط باشید و بگذارید غم‌ها بر شما مسلط شوند. به رسیدن به هدف بیندیشید و مشکلات و راه حل مشکلات را بررسی کنید، نه این که به مشکلات و راه‌حل مشکلات بیندیشید و رسیدن به هدف را بررسی کنید. با یاد خدا و توکل به خدا، کمر بند همت را ببندید نه کمر را به بند همت بنده خدا تکیه زنید. خود را اشرف مخلوقات بدانید نه بازیچه مخلوقات. حکمت خداوند را در سعی و تلاش بی‌وقفه و بی‌پایان بدانید نه بر پیش آمدها.

۳. انتقادپذیر باشید و تحول‌خواه:

چنین گفت بوذرجمهر حکیم که همه چیز را همگان دانند. انتقاد با انتقام راهی جدا است. باور کنید انتقادات سازنده و پیشنهادات راهگشا، راهگشای سازنده است نه تخریب شخصیت ما. انتقاد شنیدن با دهن‌بین بودن راهی جدا است، باور کنید از یک نقطه امکان ندارد تمامی زوایا را دید، حتی با تیزبین‌ترین چشم‌ها، تحول‌پذیر بودن، با هر دم یک مزاج داشتن، راهی جدا است. باور کنید تحول با تحول‌پذیری ایجاد می‌شود. مبدا هرگز انتقاد را به انتقام تبدیل کنیم و یا بگذاریم تبدیل شود. انتقاد را هدیه‌ای از دوستان خود بدانیم و از آنها بخواهیم که این هدیه حیاتی را دایم به ما هدیه نمایند. همان‌گونه که محیط کاری و مسکونی خود را به سیستم اعلام حریق و اعلام خطر مجهز می‌نمائیم، وضعیت کاری و رفتاری خود را هم به سیستم ایمنی انتقادات سازنده و پیشنهادات راهگشا مجهز نمائیم.

۴. در انتظار پاداش الهی باشید:

بر این باور باشید که شیرینی کار خوب را با یک جعبه شیرینی عوض نکنیم، بلکه با دنیائی از شیرینی جایگزین نمائیم. چرا که جعبه شیرینی خورده می‌شود و مضرات جسمانی فراوانی مانند بالا رفتن چربی را به دنبال دارد اما شیرینی یک کار خوب، برکاتی ویژه و ماندگار را به دنبال دارد. رسیدن به هدف و برابر شدن با ناملایمات را با ذکر: خسته شدم و بی‌خیال و نامردی، همراه نکنید بلکه با این معجون زمزمه کنید که: گر به شوق کعبه خواهی زد قدم، سرزنش‌ها گر کند خار مگیلان غم مخور. پاداش را چشم داشت ندانید. پاداش را شهادت بهتر رسیدن به هدف بدانید. عشق را به عشوه مغروشید. عشوه را به عشق ارزانی دارید. قضاوت را در رضایت خداوند بدانید نه رضایت را در قضاوت بندگان. پیشرفت دیگران را موفقیت خود بدانید نه موفقیت دیگران را در گروهی پیشرفت خود. به پیشرفت خود و ماندن دیگران فکر نکنید بلکه به ماندن خود و پیشرفت جمع بیندیشید.

۵. کلیددار باشید نه قفل‌گذار:

کلید و قفل، مکمل یکدیگر هستند اما متضاد هم. برای بلند شدن از جایگاهی به دو گونه می‌توان عمل کرد: یکی دست بر روی شانه دیگران گذاشت و دیگران را به سمت پائین فشار داد تا خود بلند شویم و دیگر این‌که زیر بازوان دیگران را بگیریم و با هم بلند شویم. در روش اول، باید هر لحظه در انتظار شانه خالی کردن دیگران بود و در روش دوم، هر لحظه در انتظار بالا رفتن بیش از پیش. باید پیام رسان بود نه خیر رسان، چرا که پیام‌ها می‌مانند و خبرها لحظه‌اند و ابر گذرا. بیایید باور داشته باشیم که سختی‌ها فانی هستند و سرسختان باقی. بیایید فرصت‌ها را غنیمت شمیریم نه غنیمت‌ها را شمارش. بیایید طراح حل مسأله باشیم نه طراح مسائل. بیایید دیگران را یار باشیم نه بار. بیایید رنگین کمان بعد از باران باشیم نه خرابی‌های بعد از باران.

منبع: مجله موفقیت

<http://vista.ir/?view=article&id=9920>

مدیریت به کارگیری کارشناسان TCI در شرکتهای اروپایی

قابلیت به کارگیری نیروی انسانی را می توان به صورت گسترده ای تعریف کرد که در آن، افراد باتوجه به دانش و مهارت خویش جذب کسب و کارهای مرتبط می شوند. بنابراین، مفهوم مزبور به ماهیت استخدام و الگوی فعالیتهای کسب و کار بستگی دارد. این مقوله به جریان دانش و رفتارهای مناسب کاری از سوی کارکنان به سمت سازمانها اشاره دارد و گاه با مفهوم امنیت شغلی که موضوعی مرتبط با میزان پایداری روند فعالیتهای افراد است، در چالش است. تشکیل گروههای کاری مختلف و درگیری افراد در دسته های مختلف کاری، فضایی را ایجاد کرده است که متفاوت از تعاریف سنتی اشتغال است. مهمترین موضوع در چنین شرایطی، تمرکز بر فرایند کلی حاکم بر کسب و کار و ایجاد روند روبه توسعه و پویایی در آن است. این امر، افراد را نسبت به فراگیری دانش و مهارتهای جدید حساستر کرده است و نسل نوین کارکنان دانشمدار را پدید آورده است. این موضوع در فناوریهای نوین و از جمله، اطلاعات و ارتباطات از وضوح بسیار بالایی برخوردار است.

در اتحادیه اروپا، فعالان خبره در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) حدود ۷/۱ درصد کل کارکنان را تشکیل می دهند. در این میان، سهم هلند با ۲/۳ درصد، بالاترین و یونان با ۶/۰ درصد کمترین است. ۷۰ درصد از افراد مزبور را مردان تشکیل می دهند و سن بیش از ۷۰ درصد از آنان بین ۲۵ تا ۴۰ سال است.

آزادبودن کسب و کار ارتباطات و توسعه اینترنت و تلفن همراه در شش سال اخیر باعث گسترش بازار مزبور شده است و تقاضای زیادی را از سوی بخشهای پشتیبانی و مشتریان نهایی نسبت به مهارتهای افراد خبره فناوری مزبور به دنبال داشته است. با این حال، شواهد حاکی از کاهش تمایل خیرگان فناوری اطلاعات و ارتباطات اروپا به افزایش دانش، مهارتها و انعطاف پذیری در مقابل شرایط جدید کاری و کسب شیوه های جدید است. علل عمده این امر را می توان به رکود اقتصادی پس از سال ۲۰۰۱ و کاهش توجه به شیوه های خلاقانه و مبتکرانه مشابه با دهه ۱۹۹۰ نسبت داد. سازمانها نیز در زمینه توسعه کارکنان در زمینه مزبور توجه کمتری از خود نشان می دهند که علت اصلی آن نیز همان محدودیت خیرگان است.

از طرف دیگر، بسیاری از فعالیتهای مربوط به فناوری اطلاعات همچون اینترنت و کسب و کارهای مبتنی بر فناوری مزبور در کشورهای همجوار: آلمان، ایتالیا و نروژ به اشباع رسیده است، ولی درکشوری همچون هلند هنوز به عنوان يك مسئله مطرح است. در اغلب کشورهای مزبور بر فعالیتهای نرم همچون: نظامهای ارتباطی انعطاف پذیری، کارگروهی و مشاوره تاکید می شود و کمتر به مهارتهایی همچون توسعه نظامها و نرم افزارها توجه می شود. همه این موارد به دلیل توجه ویژه بر بهبود کیفیت خدمات قابل ارائه به مشتریان است. مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط توجه ویژه ای به نیازهای بازار و باقی ماندن در عرصه رقابتی دارند و نیروی انسانی را در این راستا به کار می گیرند.

بنابراین ارائه شده از سوی مدیران شرکتهای فعال در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، توسعه مهارتهای افراد در زمینه موضوعهای سخت فقط به درد مواقع بحرانی می خورد و در شرایط عادی نیازی به این امر نیست. براین اساس، آنان حساسیت چندانی به سن افراد نشان نمی دهند و تفاوت چندانی بین گروههای سنی مختلف نمی بینند.

موضوع قابل توجه دیگر در شرکتهای کوچک و متوسط اروپایی فعال در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، فعالیتهای منقطع و محدود به مرزهای کشور متنوع است. براین اساس، آنها تمایل کمتری به یکپارچگی و تشکیل گروههای قویتر دارند.

یزدان محمدبیگی

منبع : ماهنامه تدبیر

<http://vista.ir/?view=article&id=13798>

مدیریت بهینه وقت

برای اینکه بتوانیم بر وقت خود بهتر مدیریت کنیم، می‌بایست پنج گام برداریم. شما با انجام این پنج مرحله می‌توانید مدیریت بروقت خود را بهبود بخشید.

• این پنج گام عبارتند از:

▪ درک ارزش وقت

▪ رفع آفات

▪ تقسیم اوقات

▪ تنظیم برنامه

▪ تصمیم بر اجرا

هر یک از موارد فوق مکمل مورد قبلی خود است. رها کردن چند مرحله و پرداختن به یک از آنها نمی‌تواند شما را یاری دهد: باید کوشش کنید که در کلیه موارد موفق شوید، تا نتیجه نهایی کسب گردد.

• درک ارزش وقت:

درک ارزش وقت، مهمترین گام در راه بهبود مدیریت وقت است. قدم نخستینی است که اگر درست برداشته شود آگاهی برای رسیدن به مقصد را در طول مسیر به فرد می‌دهد. غفلت از ارزش زمان است که باعث می‌شود فرد به آفات وقت خود توجه نکند، در پی تقسیم اوقات خود و برنامه ریزی در



زندگی نبوده و مصمم از استفاده بهتر از وقتش نباشد.

• تقسیم اوقات:

تقسیم اوقات گام مهمی برای تنظیم برنامه روزانه به حساب می‌آید. اکثر کسانی که نمی‌توانند مدیریت موفق بر وقت خود داشته باشند، در حقیقت قادر به تقسیم اوقات خود نیستند.

▪ در تقسیم اوقات باید به سه اصل توجه نمود.

الف) تفکیک اوقات

ب) اولویت بندی اقدامات

ج) بهبود مدت اجرا

هر یک از موارد فوق، جایگاه ویژه‌ای در مدیریت وقت دارد و باید در به کارگیری آنها دقت نمود.

• رفع آفات:

برای رفع آفاتی که باعث اتلاف وقت می‌شوند، باید دو مرحله را پشت سر گذارد. اول شناسایی آفات که از این طریق به آفات وقت خود پی خواهیم برد. دوم: مبارزه با آفات که راه‌های لازم برای رفع آفات را به ما نشان داده و عمل به آنها منجر به از بین رفتن آفات به از بین رفتن آفات وقت خواهد شد.

▪ ما به سه نوع آفات وقت روبرو هستیم:

۱) آفات خود که به خلقیات فردی ما بر می‌گردد.

۲) آفات دیگران که به علت خلقیات دیگران و به دلیل ارتباط ما با آنها بر ما تحمیل می‌شود.

۳) آفات اتفاقات و حوادث: که در اختیار ما نیست و گذشت روزگار بر ما تحمیل می‌کند اگر چه ممکن است بعضی از آنها به علت عدم توجه ما و یا دیگران اتفاق افتد. البته تجربه نشان داده است که بیشترین آفات وقت برای هر فرد آفات خود است.

یکی از راه‌های مناسب برای شناسایی آفات وقت، بررسی عملکرد روزانه است. هر فرد با نوشتن اقداماتی که در روز انجام داده است و با تجزیه و

تحلیل موارد برای مدت یک هفته تا یک ماه که بستگی به میزان گرفتاری وی به آفات وقت دارد ، می‌تواند اشکالات موجود را بیاید

- تنظیم برنامه :

گام چهارم در بهبود مدیریت وقت ، تنظیم برنامه است " تنظیم برنامه " در حقیقت اجرایی نمودن مدیریت وقت است . عده‌ای در برابر برنامه مقاومت می‌کنند ، چرا که معتقدند برنامه‌ریزی ما را در موارد غیر مترقبه در بند می‌کشد و مسایل ناگهانی را در نظر نمی‌گیرند در حالیکه برنامه‌ریزی خوب در حقیقت نه تنها باعث در بند شدن فرد نمی‌شود ، بلکه باعث آزادی وی می‌گردد . یک برنامه‌ریز هوشیار برای تغییرات و بحرانها و آنچه انتظار آن نمی‌رفته است ، جایی در برنامه خود در نظر می‌گیرد . برنامه‌ریزی وقت می‌گیرد ، وقتی که در حقیقت باعث حفظ اوقات در دراز مدت است و کلید اصلی در بهره برداری موثر از وقت می‌باشد .

ابتدایی ترین طریق مدیریت بر وقت ، فهرست کردن کارهایی است که فرد در روز باید انجام دهد . تغییرات شرایط روحی فرد و وضعیت سلامتی وی در پیگیری برنامه نقش دارد . پس نباید با برنامه ریزهای غیر قابل انعطاف ، مانعی بزرگ در راه نظم اوقات خود به وجود آورد.

- تصمیم بر اجرا :

برای اینکه بتوانیم این گام نهایی را در مدیریت وقت برداریم ، می‌بایست با توجه به پنج اصل زیر تصمیم جدی بگیریم که لحظه ای از کوشش برای بهبود مدیریت بر وقت خود غافل نشوید .

(۱) اهمیت قائل شدن برای وقت

(۲) کنار گذاشتن رو درباستی‌ها و تعارف بیجا

(۳) عزم بر تغییر در دراز مدت

(۴) رفع اشکالات با تمرین

(۵) بررسی مکرر و راهیابی

منبع : پایگاه اطلاع رسانی استان گلستان

<http://vista.ir/?view=article&id=93112>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مدیریت تحول سازمانی

شرکتها همواره تلاش میکنند تا نیرومندتر شوند. این تلاشها به صورتهای مختلفی مثل مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، کوچک کردن سازمان، بازسازی، تحول فرهنگی و غیره ظهور پیدا کرده؛ اما در نهایت هدف اصلی یکسان بوده است. ایجاد تغییرات اساسی برای سازگاری با بازار رقابت در بعضی از این شرکتها موفق بوده و در بعضی دیگر ناکام. درسهایی که میتوان گرفت بسیار جالب است و احتمالاً در عرصهی رقابت در دهه‌های آینده به کار خواهد آمد. اولین درس این است که فرایند تحول، مراحل گوناگونی دارد و وقت-گیر است. نادیده گرفتن برخی از مراحل به قصد تسریع امور، هرگز نتیجهی رضایتبخشی نمیدهد. دومین درس کلی این است که اشتباهات عمده در هر یک از مراحل، آثار مخربی دارد و موجب کندی حرکت و خنثی شدن





دستاوردهایی میشود که به سختی حاصل شده‌اند. در این گفتار ۸ اشتباه در مراحل مختلف تحول سازمان را بر می‌شماریم.

(۱) عدم ایجاد حسّ ضرورت در کارکنان

برای شروع هر برنامه‌ی تحول، همکاری تنگاتنگ افراد سازمان ضروری است. اکثر تلاشهای موفق به دست اشخاص یا گروههایی انجام میشود که به موقعیت رقابتی سازمان، وضعیت بازار، روند تکنولوژی و عملکرد مالی توجه دارند؛ گاهی مدیران سازمانها توجه کافی ندارند که افراد را به سختی میتوان از آرامش به تلاطم انداخت. گاه نیز در ایجاد حس ضرورت در افراد، تأمل و تحمل لازم را ندارند؛ مقدمات را کافی می‌پندارند و وارد عمل میشوند. تحول، مستلزم ایجاد یک نظام جدید است که همواره وجود یک رهبر را اقتضا میکند.

تحول معمولاً در صورتی با موفقیت آغاز میشود که سازمان، رهبر خوبی داشته باشد که نیاز به تحول را احساس کند. اگر منظور بازسازی کل سازمان باشد، این رهبر نقش محوری دارد. اگر تحول در یک بخش از سازمان، مورد نظر باشد، مدیر آن بخش، محور اصلی خواهد بود. آغاز خوب یا بد در بیشتر سازمانهای موفق موجب شده که افراد و گروهها در بحثهای خود به حقایق ناخوشایندی توجه کنند. اکثر افراد تمایل دارند رهبرانی را که حامل خبرها و پیامهای بد هستند، مورد شماتت قرار دهند (مخصوصاً زمانی که آن مدیر طرفدار تحول هم نباشد). در چنین سازمانهایی مدیران، متکی به اطلاعات ناخواسته از خارج از سازمان هستند. تحلیلگران، مشتریان و مشاوران همگی در این مورد میتوانند کمککننده باشند. در بعضی از موارد موفق یکی از مدیران عمداً بزرگترین زیان مالی را در تاریخ شرکت خود به وجود آورد و موجب شد که محافل اقتصادی حاکم، فشار بزرگی به شرکت بیاورند. ظاهراً این گونه حرکتها پر مخاطره است ولی ندیدن خطر هم پر مخاطره خواهد بود. وقتی ضرورت به اندازهی کافی احساس نشود، فرایند تحول به موفقیت میانجامد. حقیقتاً چه وقت ضرورت به اندازهی کافی احساس میشود؟ با توجه به مشاهدات، هنگامی که ۷۵٪ مدیران سازمان قبول کنند که فعالیت سازمان دیگر قابل قبول نیست، ضرورت تحول احساس خواهد شد.

(۲) عدم ایجاد سیستم رهبری قوی

در تحولهایی موفق، گروه رهبری به مرور زمان بزرگ تر میشود؛ اما اگر گروه اولیهای پدید نیاید اتفاق قابل اعتنایی نخواهد افتاد. در اکثر موارد موفق، افراد گروه رهبری، به صورت یک مجموعهی بسیار مقتدر است. مقتدر از لحاظ عنوان، اطلاعات تخصصی، شهرت و روابط (چه در سازمانهای بزرگ و چه در سازمانهای کوچک). گروه رهبری موفق ممکن است فقط متشکل از سه تا پنج نفر در اولین سال فعالیت باشد؛ اما در سازمانهای بزرگ، گروه رهبری بایستی گسترش یابد و شامل ۲۰ تا ۵۰ نفر شود تا مرحلهی سوم و پس از آن فرا برسد. احساس ضرورت در درون مدیریت، کمک بزرگی به تشکیل گروه رهبری میکند و شرکتهایی که در این مرحله ناموفق هستند، معمولاً مشکلات ناشی از ایجاد تحول وهمچنین اهمیت گروه قدرتمند رهبری را دست کم میگیرند. گاهی هیچ پیشینیهای از کار تیمی در رأس سازمان ندارند و لذا اهمیت آن را در نمی‌یابند؛ گاه نیز انتظار دارند که رهبری تیم بر عهدهی یک مدیر ستادی باشد و نه یک مدیر خط یا صف؛ ولی گروهها بدون رهبر، فاقد قدرت لازم خواهند بود. تلاشهایی که بدون رهبری قوی صورت بگیرد، ممکن است مدتی موفق بنماید لکن دیر یا زود مخالفان جمع میشوند و تحول را متوقف میکنند.

(۳) عدم ایجاد چشمانداز

در تحول موفق، گروه رهبری تصویری از آینده ارائه میدهد که برای مشتریان، سهامداران و کارکنان قابل فهم و جذاب باشد. بدون چشمانداز ملموس، تلاش برای تحول در کلاف سر در گم پروژههای گیجکننده و ناهمساز، به جایی نمیرسد. در تحولهایی ناکام تعداد زیادی برنامه و طرح مشاهده میشود ولی از چشمانداز خبری نیست. در بعضی از سازمانهای ناموفقتر شاهد این بودهایم که مدیریت مسیر حرکت را تشخیص میدهد، لیکن این مسیر پیچیده و مبهم مینماید. از مدیر یک سازمان متوسط خواسته شد که چشمانداز سازمان را توضیح دهد، و او در پاسخ، سخنرانی نیم ساعتهای ایراد کرد. در اعماق پاسخ او عناصر اولیهی یک چشمانداز صحیح قابل تشخیص بود، ولی چه سود که کسی به اعماق آن راه نیافت. اصولاً اگر نتوانید حداکثر طرف پنج دقیقه چشمانداز خود را تفهیم کنید و واکنش تفاهم‌آمیز و علاقه‌مندی مخاطب را برانگیزید، نتوانستهاید این مرحله را به سلامت پشت سر بگذارید.

(۴) عدم تفهیم کامل چشمانداز

شاهد چند نوع تفهیم چشمانداز بودهایم. در نوع اول چشمانداز، تحول به درستی ترسیم میشود و سپس با برگزاری جلسات و امثال آن قضیه

روشن میشود. در نوع دوم رئیس سازمان، وقت بسیار صرف سخنرانی برای کارکنان میکند اما بسیاری از کارکنان توجه نمیشوند (زیرا فقط بخش ناچیزی از کل ارتباطات سازمان ایجاد شده است). در نوع سوم، سخنرانیهای فراوان ایراد میشود و اطلاعاتیهای زیاد صادر میگردد؛ اما تعدادی از مدیران ارشد طوری رفتار میکنند که گویی چشمانداز، نامعین است. نتیجه نهایی این است که بدینی در بین کارکنان رشد میکند و در عین حال اعتقاد به ایجاد ارتباط هم از بین میرود. بدون همراهی و کمک صدها و حتی هزاران نفر ایجاد تحول غیر ممکن است. مرحله چهارم بسیار مشکل می-نماید زیرا فرایند کوچک کردن سازمان بخشی از چشمانداز است به این دلیل چشمانداز موفق معمولاً با امکانات جدید و رشد افراد، همراه است و نسبت به کسانی که شغلشان را از دست خواهند داد منصفانه و با تعهد عمل میکند. برای موفقیت بیشتر برنامه‌ی تحول، مدیران از تمام مجراهای ارتباطی موجود برای توجیه چشمانداز آینده استفاده میکنند.

۵) عدم رفع موانع چشمانداز جدید

اعمال و اقدامات باید مناسب و هماهنگ با چشمانداز جدید باشند هر چه افراد در ارتباط و هماهنگ با چشمانداز جدید باشند و هر چه درگیری بیشتری با موضوع داشته باشند، نتیجه بهتر خواهد بود. گاه، کارکنان دیدگاههای جدید را میفهمند و میخواهند به تحول کمک کنند اما موانع بزرگ در برابر آنها وجود دارد. گاهی اوقات مانع، همان ساختار سازمانی است. گاهی اوقات سیستمهای پاداش براساس عملکرد، افراد را آماده میکند که بین چشمانداز جدید و آمال شخصی خودشان، یکی را انتخاب کنند. بدترین مدیران کسانی هستند که از تغییر امتناع میکنند و خواستههایی را مطرح می-کنند که با تلاشهای کلی ناسازگار است. در نتیجهی تحول، هیچ سازمانی فرصت و قدرت یا زمان کافی برای رهایی از کلیهی موانع را ندارد، اما با مشکلات بزرگ باید مواجه شد و نسبت به حل آنها همت گماشت. اگر مانع یک فرد باشد، واضح است که باید با او رفتار مناسب داشت و به طریقی که با دیدگاه جدید سازگار باشد، عمل کرد. به هر حال ضرورت حفظ اعتبار جریان تحول، روشن است.

۶) عدم طرحریزی سیستماتیک برای دستاوردهای کوتاهمدت

فرایند تحول احتیاج به زمان دارد ولی عدم وجود منافع کوتاهمدت باعث کاهش انگیزهها میشود. بدون دستاوردهای کوتاهمدت بسیاری از مردم جریان تحول را رها میکنند یا به سرعت به گروه مخالفان تحول میپیوندند. مدیران غالباً برای برآوردن توقعات و ایجاد دستاورد در کوتاهمدت تحت فشار هستند. به هر حال تعهد در قبال دستاوردهای کوتاهمدت ضرورت امر را حفظ میکند و تفکر تحلیلی را برای توجیه تحول تقویت مینماید.

۷) اعلام زود هنگام پیروزی

بعد از چند سال کار سخت و طاقتفرسا، مدیران ممکن است وسوسه شوند و با حصول اولین پیشرفتها و بهبود عملکرد، اعلام کنند که موفقیت نهایی حاصل شده است. اعلام دستاوردها، لازم و ضروری است اما اعلام پیروزی نهایی ممکن است مخرب باشد. جریان تحول، تا فضای فرهنگی شرکت را کاملاً تحت تاثیر قرار دهد ۵ تا ۶ سال طول میکشد. نگرشهای جدید، ظریف و شکنندهاند و ممکن است برگشت داده شوند. اعلام پیروزی زودرس، نیروی حرکت و فرصتها را ضایع میکند و به دنبال آن نیروهای قدرتمند قبلی جایگزین میشوند.

۸) عدم پیوند تحولات با فرهنگ سازمانی

نتایج تحول، هنگامی پایدار میشود که به صورت "روال" درآید، تا رفتارهای جدید در هنجارهای اجتماعی و ارزشهای مشترک ریشه نگیرد و این خطر وجود دارد که با اعمال فشار از بین برود. دو عامل در نهادی کردن جریان تحول در سازمان اهمیت خاص دارد: اول، تلاش آگاهانه برای نشان دادن این که نگرش جدید، رفتارهای جدید و عادات جدید به بهبود عملکرد کمک کرده است. دوم این که نسل بعدی مدیران ارشد واقعاً به نگرشهای جدید پای بند باشند؛ اگر شرایط برای پیشرفت و ارتقاء تغییر نکند بعید است که بازسازی، استمرار یابد. تصمیمگیری غلط در سطح بالای سازمان میتواند تلاش حاصل یک دهه کار سخت را ضایع کند و تصمیمات غلط، موقعی اتخاذ میشود که اعضای هیئت مدیره دست اندرکار تلاش برای بازسازی نباشند.

نوشته: جان پی . کوتر (استاد مدیریت دانشکده بازرگانی هاروارد)

ترجمه: سید مجتبی مدنی

منبع: بیرتک

<http://vista.ir/?view=article&id=86923>

مدیریت تغییر

جهان امروز جهان تغییر است. تصور محیطی ایستا و با تغییر اندک غیر ممکن می نماید. اما شیوه ی اداره ی این محیط نیازمند شناخت جنبه های مختلف آن است.

مدیریت تغییر واکنش های مدیر نسبت به تغییرات محیطی است. عموماً هدف مدیریت تغییر پایین آوردن سطح اختلال در فعالیت ها است. از سوی دیگر هر تغییر را می توان مترادف با فرصتی برای رشد و پیشرفت دانست. اما این تغییرات برای کارکنان در دید اول يك تهدید به شمار می رود. در برابر تغییرات گسترده ، نیروی انسانی عکس العمل های متفاوتی نشان می دهند. عموماً کارمندان تغییر را با ترس می پذیرند. اما لازمه ی مدیریت مناسب این تغییرات ، هماهنگ کردن نیروی انسانی در يك جهت است. و رمز دستیابی به این هماهنگی شفافیت در ارتباطات می باشد.

منبع این تغییر ممکن است داخلی باشد (هنگام بازنگری های سالانه مدیر نیاز به تغییر را احساس کند) چنانچه منبع تغییر خارجی باشد نیز نیازمند



واکنش مناسب مدیر می باشد.

کرت لوین برای ایجاد تغییر ۳ مرحله را در نظر می گیرد: خروج از انجماد - تغییر - و سپس انجماد مجدد و بازگشت به ثبات و پایداری را ارائه داد. تغییرات موفقیت آمیز نیازمند روشن بودن همه ی اجزای آن و رهبری مناسب، ارتباطات شفاف و مداوم است.

منبع : میهن بلاگ

<http://vista.ir/?view=article&id=13129>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مدیریت چیست؟

بعضی ها در محیط کار مدیر هستند و بعضی ها در خانه. بعضی ها میز مدیریتی دارند و بعضی ها جایگاه آن. بعضی ها مدیر هستند و بعضی ها مدیر. بعضی ها پیپ مدیریتی دارند و بعضی ها تیپ آن. بعضی ها مدیر هستند و منشی دارند و بعضی ها تنها مدیر هستند و در اصل تنها منشی اند. بعضی ها مدیر هستند و ماشین مدیران را دارند و بعضی ها در اصل تنها ماشین هستند و ماشین مدیران را می رانند. بعضی ها رنگ مدیریت دارند و بعضی ها طعم آن. بعضی ها خدادادی مدیر هستند و بعضی ها مادرزادی، یعنی تنها به واسطه پدرشان با بستگان شان. بعضی ها حکم مدیریتشان از جنس کاغذ و امضاء مافوق است و بعضی ها از جنس عمل و کارکرد و تجربه شان. بعضی ها در گزارش ماهانه تنظیم شده توسط خود، مدیر موفق

هستند و بعضی‌ها در عملکرد تنظیم شده مافوق و زیردستان خود، بعضی‌ها تنها مدیر هستند و بس و بعضی‌ها مدیر هستند و یک دنیا ارزش. بعضی‌ها امضایشان چند روزی اعتبار دارد و بعضی‌ها عملکردشان یک عمر. بعضی‌ها یاد خود را با خود می‌برند و بعضی‌ها خود می‌روند و اما نام و یادشان می‌ماند. بعضی‌ها عشق مدیریت دارند و بعضی‌ها مدیر عاشق هستند. بعضی‌ها بر نام سازمان مدیریت می‌کنند و بعضی‌ها مدرک مدیریت دارند و بعضی‌ها درک مدیریت.

راستی؛ انصافاً جایگاه من و شما و ما، در کجاست؟

▪ مدیریت چیست؟!

شاید شنیده باشید یا خوانده باشید و یا باور داشته باشید که می‌گویند؛ مدیریت هم علم است و هم هنر. یعنی هم آگاهی و هم تجربه. هم اکتسابی و هم ذاتی. هم توانائی و هم عشق.

مدیریت؛ حکومت بر سازمان نیست، بلکه نشستن بر قلب‌های کارکنان سازمان است. سازمان؛ یک اداره و کارخانه نیست، بلکه مجموعه‌ای است که در آن سهیم هستیم و روزگار را سپری می‌نمائیم. مجموعه؛ یک سری افراد با ویژگی‌های مختلف، با عنوان همکار نیست، بلکه همراهانی هستند که با آنها روز را شب و شب را روز می‌کنیم.

برای مدیر شدن، نباید به دنبال کتاب‌فروشی و کتاب و مدرس و دفتر تمرین بود. بلکه باید به دنبال واقعیت و واقعیت‌بینی و واقعیت‌پذیری و بیان واقعیت بود. برای مدیر شدن نباید به دنبال رشته مدیریت در دانشگاه مدیریت بود، بلکه باید به دنبال ریشه حقایق در بطن مسائل بود. برای مدیر شدن نباید به دنبال آرزو و آشنا و وابستگی به دوستان بود، بلکه باید به دنبال موقعیت‌ها و اکنش‌ها، عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها بود. راستی؛ تغییر روز به شب و شب به روز، برای ما یک عادت شده است یا امیدی برای یک تحول. آیا به سخت مولا فکر کرده‌ایم که می‌فرماید؛ وای به حال آن‌که امروزش مانند دیروزش باشد. پس وای به ما و حال ما که اگر در انتظار موقعیت‌ها بمانیم و تنها منتظران شانس باشیم.

منبع : مجله موفقیت

<http://vista.ir/?view=article&id=9792>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مدیریت خدمت است

مدیریت در اسلام ، قبل از این که ریاستمداری باشد ، خدمتگزاری است و مدیر در این منصب ، باید با تیغ تیز مدیریت در جهت خدمت به خلق خدا ، اقامه عدل و داد و رفع ظلم و تبعیض و بی‌عدالتی قیام نماید .

مدیر نباید مسند مدیریت را وسیله افتخار و نردبان نخوت قرار دهد ، زیرا آن دسته از مدیرانی که ، مدیریت بر يك تشکیلات را ، زمینه تجلی خصلت‌های ناروای شیطنانی می‌دانند و این میدان را بهترین عرصه برای تاخت و تاز غرورها و شیطنتهای خود به حساب می‌آورند، هرگز مدیر اسلامی و انسانی نیستند .

این گونه مدیران ، هیچ گاه قادر به خدمت نخواهند بود زیرا اینان مدیریت را برای خدمت به دیگران انتخاب نکرده‌اند بلکه آن را وسیله‌ای برای ارضای امیال



شخصی و نفسانی خویش نموده‌اند و این که در روایات از « ریاست » به شدت انتقاد شده است ، اشاره به این گونه مدیریت دارد .

مولای متقیان حضرت علی (ع) در مذمت « ریاست » می‌فرماید : « ریاست ، هلاکت و نابودی است » [۱][۱]. البته همانطور که اشاره شد ، منظور از ریاست در این گونه روایات ، ارضای هوسها و خواسته‌های نفسانی و شیطانی در پوشش مدیریت است .

مردی خدمت حضرت امام رضا (ع) درباره شخصی که مدیریت را وسیله خودخواهیهای خویش می‌دانست ، سخنی به میان آورد و عرض کرد : او در مسند مدیریت ، « ریاست » را دوست دارد نه خدمت به مردم را ، امام رضا (ع) زیان چنین مدیرانی را برای جامعه در يك تمثيل زبیا و رسا بیان نمود و فرمود : « چنین ریاستی برای دیانت و اعتقاد مسلمان ، زیانمندتر از این است که دو گرگ گرسنه در میان گله گوسفندی بیفتند که چوپان نداشته باشد » . [۱][۲]

در واقع امام رضا (ع) در این بیان پر معنای خود ، مدیر را حافظ و نگهبانی برای منافع مردم به حساب می‌آورد و هر گاه مدیر به جای چوپانی امانتدار و خدمتگزار ، گرگی گرسنه باشد ، بزرگترین زیان و فاجعه برای جامعه اسلامی به وجود می‌آید .

در حکومت علوی ، مدیریت تنها از آن جهت ارزش و اعتبار دارد که وسیله‌ای برای خدمت به خلق و احقاق حق و رفع ظلم و دفع باطل باشد چنانچه امیر المؤمنین علی (ع) ، خطاب به عبدا... ابن عباس می‌فرماید : « به خدا سوگند ، این کفش کهنه پر از وصله ، در نزد من از حکومت بر شما محبوبتر است و من اگر این حکومت را پذیرفته‌ام ، فقط به خاطر این است که حقی را ثابت کنم و باطلی را از میان بردارم » . [۱][۳]

بنابراین در حکومت اسلامی ، خدمت نباید وسیله‌ای برای حاکمیت و ریاست باشد بلکه به عکس حکومت باید وسیله‌ای برای خدمت باشد . سعدی ، شاعر محبوب و بلند آوازه ایرانی در حکایتی زیبا این مطلب را به خوبی تبیین کرده و می‌فرماید : « درویشی مجرد به گوشه صحرايي نشسته بود ، پادشاهی بر او بگذشت ، درویش از آنجا که فراغ ملک ، فناست است سر برنیاورد و التفات نکرد . سلطان از آنجا که سطوت سلطنت است ، برنجید و گفت : این طایفه خرقة پوشان بر مثال حیوانند و اهلیت آدمیت ندارند ! وزیر نزدیکش آمد و گفت: ای جوانمرد ، سلطان روی زمین بر تو گذر کرد ، چرا خدمتی نکردی و شرط ادب بجا نیاوردی ؟ گفت : سلطان را بگوی ، توقع خدمت از کسی دار ، که توقع نعمت از تو دارد و دیگر بدان که ملوک از بهر پاس رعیت‌اند ، نه رعیت از بهر طاعت ملوک !

پادشه ، پاسبان درویش است

گر چه رامش به فر دولت اوست

گوسپند از برای چوپان نیست

بلکه چوپان برای خدمت اوست [۱][۴]

(۱) غرر الحکم و دررالکلم آمدی - ج ۱ - ص ۴۵۲ .

(۲) اصول کافی ، کتاب الایمان و الکفر ، باب طلب الریاسه .

(۱) نهج البلاغه - ترجمه محمد دشتی - خطبه ۳۳ .

(۲) گلستان سعدی - باب اول - حکایت ۲۸ .

منبع : مدیریت علوی

<http://vista.ir/?view=article&id=81261>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مدیریت دانش



مدیریت دانش، راهبردها و فرآیندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان به وجود آورند. مدیریت دانش، فرایند گسترده ای است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان را مورد توجه قرار می دهد. امروزه دانش مهم ترین دارایی سازمان ها محسوب می شود، لذا مدیریت دانش به منزله چالش کشف دانایی های فردی و تبدیل آن به يك موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاه های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و

در فرایند کارهای روزمره به کار گرفت.

مدیریت دانش، موضوع مهمی است، زیرا به مهم ترین سرمایه ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه های فکری (Intellectual Capital) مربوط می شود.

مدیریت دانش با تبدیل سرمایه های انسانی به دارایی های فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می کند.

مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است. از عناصر جلوگیری از مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی متکی بر خلاقیت و نوآوری است. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تعامل و یا بازسازی دانایی می گردند، به طور نظام مند تشویق و حمایت شوند.

سازمان ها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در پنج فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این پنج مهارت به شرح زیر است:

- قدرت حل نظام مند مسأله را پیدا کنند.

- توانایی کسب تجربه از موفقیت های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند.

- تجارب قبلی و فعلی را به کار گیرند.

- خود را با الگو برداری از سازمان های موفق مقایسه نمایند.

- توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.

هرکدام از این مهارت ها نیازمند تفکر ویژه، ابزار و رفتار معینی است که باید به هنگام بکارگیری آنها مورد استفاده قرار گیرد. پدیده مدیریت دانش بستگی به مختصات دانش و منابع آن، شناسایی و طرح فعالیت های مربوط به دانش و منابع آن و تشخیص عواملی که در هدایت مدیریت دانش نفوذ دارد، خواهد داشت.

راهبردهای مدیریت دانش

- چه نوع دانایی و دانش برای کار و سازمان شرکت حیاتی است؟

- این دانش چگونه بر عملکرد کار و سازمان شرکت تأثیر خواهد گذاشت؟

- در فضا و محیط امروز در کجا و چگونه این دانش باید مدیریت شوند؟

عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش

- پیوند با عملکرد اقتصادی و ارزش صنعت؛ زیربنای فنی و سازمانی؛ ساختار استاندارد و قابل انعطاف؛ فرهنگ دانش دوستی؛ مقصد و زبان شفاف؛ ایجاد کانال و معبر برای انتقال دانش و حمایت مدیریت ارشد.

مدیریت دانش مستلزم تعیین فرصت ها و تهدیدات فراروی سازمان است. پس از آن که تعیین شکاف دانش سازمان که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است، خلاء دانش سازمان را مشخص می کند. دانش ضمنی (implicit Knowledge) و آشکاری (Explicit knowledge) که در سازمان ها وجود دارد، باید شناسایی و سازماندهی شده، مورد استفاده صحیح قرار گیرد و انتقال یابد. مدیریت دانش همانند ذکاوت در امور مالی، مهارت است و مدیرانی در رقابت پیروز خواهند شد که این مهارت را یاد گرفته و آن را توسعه دهند. دانش را می توان به شیوه های مختلفی مدیریت کرد: ایجاد شبکه های دانش، جابه جایی افراد در این شبکه ها و به کار گماردن مدیران و کارکنان.

عامل انسانی در فرایند مدیریت دانش و سازمان های دانش محور از نقش اساسی برخوردار است. توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین کننده در پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است. ظرفیت یادگیری افراد در بهره گیری از دانش موجود برای بهبود مستمر عملکرد شغلی نیز در تبدیل شدن به سازمان یاد گیرنده از نقشی اساسی برخوردار است. سازمان های

یاد گیرنده به طور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول هستند که عمدتاً از طریق آموزش و بهره ور ساختن نیروی انسانی میسر می گردد.

منبع : سایت فکر نو

<http://vista.ir/?view=article&id=11119>



مدیریت راهبردی و روابط عمومی

مدیریت راهبردی عبارت است از فرایندی که از طریق آن سازمانها، محیطهای داخلی و خارجی خود را شناسایی کرده و در صدد شناخت عمیق آنها برمی آید. علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه گذاری کرده و دست به خلق استراتژی‌هایی می‌زند تا با به کارگیری آنها به اهداف تعیین شده سازمان برسند. همچنین مدیریت راهبردی، علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های چندگانه‌ای است که سازمان را به هدف‌های بلندمدت خود می‌رساند. بنابراین نقش و جایگاه مدیریت در روابط عمومی به مثابه اعمال مدیریت در مدیریت است. بدین معنا که از يك طرف موضوع برنامه‌ریزی مدیریت در روابط عموم مدنظر قرار می‌گیرد و از طرف دیگر خود در روابط عمومی و فعالیت‌های آن به عنوان يك وظیفه مدیریتی مطرح است. پس مدیریت راهبردی در روابط عمومی دارای سه مرحله است:



۱_ تدوین استراتژی،

۲_ اجرای استراتژی،

۳_ ارزیابی استراتژی.

در مرحله تدوین استراتژی برای روابط عمومی لازم است به عوامل زیر توجه شود؟

الف _ شناخت، تحلیل و ارزیابی نقاط قوت روابط عمومی.

ب _ شناخت، تحلیل و ارزیابی نقاط ضعف روابط عمومی.

ج _ شناخت، تحلیل و ارزیابی فرصت‌های مهیا شده برای روابط عمومی.

د _ شناخت، تحلیل و ارزیابی تهدیدات خارجی موجود برای روابط عمومی.

دومین مرحله در این رویکرد اجراست. بنابراین اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که روابط عمومی سازمان، هدف‌های سالانه را در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان نسبت به فعالیت‌های خود انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تعیین شده روابط عمومی به اجرا درآید. اغلب، اجرای استراتژی‌ها را در مرحله عملی مدیریت راهبردی می‌نامند. مرحله سوم مدیریت استراتژیک، ارزیابی است. مدیران باید بدانند تصمیمات آنها چه زمانی کارساز واقع نمی‌شود. همه استراتژی‌ها در آینده دستخوش تغییرات می‌شوند، زیرا عوامل درون و برون سازمانی به صورت دایم در حال تغییر هستند، لذا برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شود.:

۱_ بررسی عوامل درون و برون سازمانی که پایه و اساس استراتژی‌ها کنونی قرار گرفته‌اند.

۲_ محاسبه عملکردها.

۳_ اقدامات اصلاحی.

بنابراین، تصمیم‌گیری و امکان چاره‌اندیشی منطقی به خصوص در مواقع بحرانی و مسایل جدی، همواره به عنوان یکی از مهارت‌های برتر مدیران شمرده می‌شود. از این‌رو مدیرانی که بهترین و عملی‌ترین تصمیم‌ها را در زمان مناسب می‌گیرند و نتیجه مطلوبی از آن به دست می‌آورند، به عنوان افرادی موفق شناخته شده و از منزلتی والا برخوردارند و حال اگر عوامل ذکر شده از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند به هنگام بروز مشکل، راهگشای سریعی برای حل آن باشد، اما اگر این توانایی‌ها و قابلیت‌های برتر در شیوه‌ای درست و قالبی مناسب مورد استفاده قرار بگیرد، بهتر خواهد توانست نتایج مثبت خود را آشکار کند.

با این حال، نبود برنامه‌های مدون و مصوب بیش از پیش بر کم‌رنگ شدن خلاقیت و نوآوری مدیریت روابط عمومی دامن زده است. به همین جهت روابط عمومی‌ها همیشه از سوی مدیران عالی سازمان مورد انتقاد قرار می‌گیرند. دلیل این امر این است که انتخاب مدیران روابط عمومی بر اساس تخصص و شایسته‌سالاری نیست، بلکه متأسفانه روابط بر ضوابط حاکم است.

منبع : انجمن روابط عمومی ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=15407>



مدیریت روابط با مشتری

• فروش و بازار یابی

در مورد جایگاه و ارزش مشتری و بخصوص مبحث روابط با مشتری، مطالب زیادی وجود دارد. در این میان جرمی گالبرایت و تام روجر معتقد هستند که: « مشتریان ارزشمندند و مشتری ارزش بیشتری دارد. مدیریت روابط با مشتری یک سرمایه است و نه یک هزینه.» در اوت سال ۲۰۰۰ میلادی، وقتی شرکت بزرگ لاستیک سازی فایرستون (Firestone) بخاطر تلفات چندین نفر به دادگاه فراخوانده شد، صنعت لاستیک سازی دچار یک رکود جدی گردید، شرکت میشلن (Michlin) که با استفاده از تحقیق در بازار، به چنین وضعیتی نرسیده بود، از مدل روابط با مشتری (CRM) بهره گرفت و این مشکل را برطرف کرد. این آمادگی برای پاسخگویی به تمام سئوالات و ایجاد تسهیلات و زمینه‌های استراتژی CRM در این شرکت وجود داشت.

• قدرت پنهان در ابتکار استفاده از CRM

با نگاهی به ماجرای شرکت میشلن، سه نیروی پنهان در ورای مقوله مدیریت روابط با مشتری وجود دارد که عبارتست از:

- ۱- تکنولوژی نوین نرم افزار که با تطبیق و استفاده از داده‌های مشتریان بطور روز افزون ساده تر می‌شد.
- ۲- شبکه بزرگ جهانی اینترنت که نه تنها رقابت گسترده‌ای در وب ایجاد کرده است، بلکه از توان بالقوه‌ای در دستیابی مشتری به اطلاعات برخوردار است.
- ۳- تغییر و تبدیل مشتری به مصرف کننده امروزه امری منطقی، ماهرانه و انتخابی مورد تقاضاست.

روبرت ای. ویلاند و پل ام. کل (Paul M. Cole) نیز معتقدند: در حال حاضر این مشتری است و نه شرکت که وضعیت بازار را تعیین می‌کند. همانطور که مشتری تغییر می‌کند، یاد می‌گیرد و با مشکلات زیادی روبرو می‌شود؛ تجارت نیز باید همپای مشتری تغییراتی در خود بوجود آورد. در واقع هر سازمانی امروزه درک می‌کند که باید بخشی از استراتژی همکاری اش مرتبط با CRM باشد، این نوع مدیریت مستقل بوده و جدا از هر چیز دیگری است. باید گفت که بین سیاست داشتن CRM و عمل به آن تفاوت زیادی وجود دارد بهر حال، این سؤال همواره وجود دارد که: آیا شما واقعاً به

مدیریت زمان

شاید این جمله را زیاد شنیده باشید که:

”نماز اول وقت، موجب برکت وقت می شود.“

در حدیث‌های زیادی آمده است که در روز قیامت از هر کسی سئوال می‌کنند: ”عمری که به تو داده شد در چه راهی صرف نمودی؟“ بنابراین، شایسته است که قدر وقت خود را بدانیم و با برنامه‌ریزی صحیح، به‌زمان خود برکت داده و گامی بلند در راه رسیدن به هدف‌هایمان برداریم. شما نمی‌توانید بر زمان، مدیریت کنید؛ بلکه تنها می‌توانید بر کارهای خودتان، مدیریت و کنترل داشته باشید. هر کسی در طول هفته کاری خود، ۱۶۸ ساعت زمان در اختیار دارد. زمان، عامل ثابتی است. تنظیم درست زمان به برنامه‌ریزی، تفکر و یادداشت کردن احتیاج دارد. استفاده مناسب از وقت، نیازمند تحلیلی سنجیده و دقیق از نیازهای خاص فرد است. واقعیت، این است که به‌طور تقریبی هیچ‌کس مهارت‌های کامل طبیعی در اداره یک زندگی پیچیده و شلوغ را ندارد. مدیریت درست و صحیح بر زمان و تنظیم برنامه زمان‌بندی شده برای انجام امور، به‌معنای واقع‌بینی در مورد وقت و زمانی که متعلق به ماست و چگونگی



استفاده از آن می‌باشد.

• اهمیت و فوریت زمان

• همواره کار خود را با مهم‌ترین فعالیت‌ها آغاز کنید.

• بکوشید که هر روز دست‌کم، یکی از وظیفه‌های اصلی و مهم خود را انجام دهید.

• به‌صورت دوره‌ای و منظم، هدف‌های خود را مرور کرده و معین کنید که برای دستیابی به آنها، چه کارهایی باقی مانده است. اگر لازم است،

اولویت‌بندی جدیدی برای فعالیت‌های خود در نظر بگیرید.

• قانون‌های مدیریت زمان

• مسیر واقعی زمان، مدیریت خود است. شما نمی‌توانید در زمان، تغییری ایجاد کنید؛ این تغییر متوجه خود شماست. زمان، عامل ثابت و پایدار است.

• برای مدیریت بهتر، باید خواهان تغییر باشید. تغییر، به‌طور معمول با ناخشنودی همراه است. ترک عادت، چندان خوشایند نیست؛ اما شما باید با پایداری و تکرار، عادت‌های مثبت جدید را جایگزین عادت‌های گذشته کنید.

• کلید اصلی در مدیریت خود، کنترل پاسخ‌ها و واکنش در برابر رویدادهاست. مدیران موفق، کسانی هستند که در برابر رویدادهای غیر قابل کنترل،

پاسخ‌های کنترل‌شده‌ای دارند.

دکتر پری‌ناز بنی‌سی، عضو هیئت علمی دانشگاه
منبع: "مدیریت برتر" دکتر محمود گودرزی"

منبع: مجله شادکامی و موفقیت

<http://vista.ir/?view=article&id=87221>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مدیریت زمان

یکی از اصول مهم مدیریت زمان اصل ۲۰ - ۸۰ است، یعنی از ۲۰٪ زمان برای انجام ۸۰٪ کارهایت استفاده کن. موفقیت در مدیریت صحیح زمان وابسته به تشخیص کارهای مهم است. در این مقاله قصد داریم تا تعدادی از راهکارهای مدیریت زمان را به شما معرفی کنیم.

از نظر مدیریت زمان کارها به چند دسته تقسیم می‌شوند:

- ۱) کارهای مهم و فوری: این کارها خود به خود انجام می‌گیرند.
- ۲) کارهای مهم و غیر فوری: این دسته کارهایی هستند که افراد موفق و ناموفق را از هم جدا می‌کنند و معمولا افراد ناموفق آن را به تعویق می‌اندازند.
- ۳) کارهای فوری و غیر مهم: این کارها در جهت اهداف انسان نیستند اما



انجام می‌شود.

۴) کارهای کم اهمیت و غیر ضروری: بعضی افراد به خاطر ناتوانی در انجام کارهای مهم و فوری (گاهی برای تفنن و گاهی برای فرار از تمرکز حواس خود) را به این کارها سرگرم می‌کنند.

موفقیت در مدیریت صحیح زمان وابسته به انتخاب بین کارهای مهم و غیر مهم است، پس برای موفقیت تحصیلی:

▪ از کارهای غیر مهم صرف نظر کنید.

▪ کارها را اولویت بندی کنید.

▪ راهزنان وقت را بشناسید.

▪ راههای ایجاد وقت را یاد بگیرید.

● راهزنان وقت:

- صحبت‌های کم اهمیت

- میهمانان ناخوانده

- مطالعه مطالب کم اهمیت و غیر ضروری

- روشهای غیر صحیح و عادات نادرست مطالعه

- تلفنهای مزاحم و غیر ضروری

- نداشتن انضباط کاری
- سستی و بی ارادگی در تصمیم گیری
- دوباره کاری
- ناتوانی " نه " گفتن به خواسته های نابجا
- نداشتن تمرکز حواس
- عادت امروز و فردا کردن
- ترس از شکست
- راههای ایجاد وقت:

- (۱) زنده کردن وقت مرده (مثل زمانهایی که در انتظار هستیم، زمانی که در اتوبوس می‌گذرد و ...)
- (۲) انجام کارها به طور همزمان
- (۳) تنظیم کردن وقت خواب
- (۴) کنترل بیشتر روی وقت تفریح
- (۵) نه گفتن به درخواست های غیر مهم
- (۶) عقب انداختن کارهای غیر مهم

منبع:

کتاب مدیریت زمان، آقای عبدالحمید سروش (ناشر مولف)

منبع : مدرسه اینترنتی تبیان

<http://vista.ir/?view=article&id=92919>



مدیریت شکافنده، مدیریت آینده‌نگر است

برخی از شرکت‌ها روش خاصی برای آموزش، ارتباط با مشتریان یا بهبود کیفیت ندارند که این موضوع حرکت آنها را در بازار رقابتی مشکل می‌کند. بهتر آن است که اول اقدام کنیم، ایرادهای خود را ببینیم، یاد بگیریم و در نهایت آنها را اصلاح کنیم. این یکی از مفاهیم بهبود مستمر است. ما نمی‌توانیم آینده را پیش‌بینی کنیم و تمام مسائل آینده را از قبل ببینیم و برای همه آنها برنامه‌ریزی کنیم.

علاوه بر این موارد چند عامل مهم برای جهش به بازار رقابتی وجود دارد که در کشورهایمانند آمریکا، ژاپن، هند و چین دیده می‌شود؛ از جمله اینکه جاری باشیم و گذشته را فراموش کنیم، تجاربی از گذشته که بیشترین خطر را برای ما دارند، موفقیت‌های ما هستند. باید آنها را فراموش کنیم. در غیر این صورت



سعی خواهیم کرد آنها را تکرار کنیم، در حالیکه محیط تغییر کرده است. باید با مسائل کسب و کار به طور نوآورانه برخورد کنیم و مدیریت جهشی داشته باشیم.

از مسائل خلاف جریان طبیعی دوری نکنید. اغلب افراد در مقابل تغییر مقاومت نشان می‌دهند و می‌خواهند به همان حالت قبلی باقی بمانند. خیلی از افراد به همین دلیل در مقابل نوآوری مقاومت می‌کنند. فراموش نکنید که همیشه شرایط در حال نو شدن است و شما با تغییرات



پیش بینی نشده روبرو می‌شوید، پس باید آمادگی مقابله با آن را در خود ایجاد کنید.

گذشته را فراموش کنید؛ مرتباً وقت خود را صرف کنترل گذشته نکنید.

تمرکز کنید. روی مسائل مختلف پیش رو تمرکز کنید تا بتوانید با دید وسیع و جامع در زمان کمتر برای آنها راه‌حلهایی بیابید. از همه مهمتر روی مشتریان خود تمرکز کنید. این مشتری است که منبع درآمد ماست و به ما پول می‌دهد و هدف ما ایجاد رضایت در مشتری است. کیفیت خوب محصولات کافی نیست که موجب کسب درآمد بنگاه می‌شود. توجه به نیاز تک تک مشتریان و توجه به رضایت مشتری موجب کسب درآمد و بقای بنگاه می‌شود. هدف نهایی سازمانها پول نیست، ولی همانطور که هوا برای حیات انسان لازم است پول نیز برای ادامه حیات سازمانها ضروری است.

ارتباط با تک تک مشتریان و توجه به رضایت آنها، یک پارادایم جدید است که در ماورای رشد و رقابت در بازار به رضایت مشتری می‌اندیشد. سازمانها مانند انسانها و طبیعت تا ابد رشد نمی‌کنند و هدف نهایی آنها رشد مداوم نیست، بلکه بقا ضرورت بیشتری دارد.

در این نوشته همچنین آمده است: مدیریت شکافنده یک مدیریت آینده‌نگر است و گذشته را کنترل نمی‌کند. در دیدگاه کنترلی نگاه مدیریت به گذشته است، در دیدگاه بهبود نگاه مدیریت به حال است و در نهایت در دیدگاه شکافنده نگاه مدیریت به آینده است.

مدیران ارشد سازمانهای امروز، در محیطی که مرتب در حال تغییر است باید دیدگاه شکافنده داشته باشند. توجه زیاد به گذشته و الگو برداری از تجارب خوب و بد آن، چابکی سازمان را در برابر تغییرات محیطی کاهش می‌دهد و مدیران را در تصمیم‌گیری به اشتباه می‌اندازد.

منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=111703>



مدیریت کیفیت فراگیر

• معرفی مدیریت کیفیت فراگیر:

فراگیر (Total) : کیفیتی که بطور فراگیر در رابطه با تمامی افراد سازمان و فعالیت های آن تعریف می شود .

کیفیت (Quality) : در واقع همان برآوردن نیازهای مشتریان می باشد .

مدیریت (Management) : کیفیت می تواند پایه مدیریت گردد .

مدیریت کیفیت فراگیر "TQM" : فرآیندی است برای کنترل یا مدیریت کیفیت که باید فرآیندی دائم و همیشگی باشد.

مقایسه مدیریت کیفیت فراگیر یا "TQM" با استاندارد " : ISO ۹۰۰۱"

ISO ۹۰۰۱" استاندارد برای سیستم مدیریت کیفیت می باشد . مدیریت کیفیت فراگیر ، سیستمی برای منظم کردن سیاست ها و اهداف اثبات

- شده سازمان می باشد . تقریباً ۷۵ درصد از مراحل اجراء سازی استاندارد "ISO" با مراحل "TQM" مشترک می باشد .
- "TQM" به عنوان یک ساختار اهداف زیر را دنبال می کند :
- برآورده سازی نیازهای مشتری
 - کاهش زمان سیکل پیشرفت کار
 - اجراء سیستم JIT (Just in time) یا برآورده سازی تقاضای مشتریان در جریان تولید .
 - ایجاد فرهنگ کار گروهی
 - کم کردن هزینه محصولات و سرویس های خدمات
 - ارتقاء سیستم های آموزشی اداری
- ۱۰ گام اساسی در رسیدن به مدیریت کیفیت فراگیر :
- ۱- در ابتدا به راهکارها و استراتژیهای جدید و نو فکر کنید .
 - ۲- مشتریانتان را بشناسید .
 - ۳- نیازهای مشتریانتان را به درستی شناسایی نمایید .
 - ۴- سیاست پیشگیری را دنبال کنید نه درمان پس از وقوع را .
 - ۵- عوامل بازدارنده را کم کم کاهش دهید .
 - ۶- یک استراتژی پیشرفت مشخص را در طول زمان دنبال کنید .
 - ۷- از روش های تجربه شده برای روند پیشرفت استفاده نمایید .
 - ۸- متغیرها و نوسانات را در سیستم کاهش دهید .
 - ۹- از یک راهکار متعادل و مناسب بهره ببرید .
 - ۱۰- از تمام توابع و منافع لازم استفاده نمایید .
- اصول دوازده گانه مدیریت کیفیت فراگیر :
- ۱- کیفیت باید مدیریت شود .
 - ۲- هرکسی مشتریانی دارد و خودش به نوعی تامین کننده به حساب می آید .
 - ۳- همیشه فرآیند ها و راهکارها هستند که ایجاد مشکل می کنند نه مردم .
 - ۴- هر یک از اعضای سازمان در قبال کیفیت مسئولند .
 - ۵- تنها ، حل مشکلات نیست که مهم می باشد ، پیشگیری از آن مهمتر است .
 - ۶- ارتقاء کیفیت باید روندی همیشگی در سازمان باشد .
 - ۷- کیفیت باید اندازه گیری شود .
 - ۸- مبنای شکل گیری اهداف ، باید نیازمندیها باشد نه مذاکره و معامله ها .
 - ۹- استاندارد کیفیت باید از هر نقصی دور باشد .
 - ۱۰- از هزینه های چرخه تولید بکاهید .
 - ۱۱- مدیریت همواره باید در تمامی مسائل لحاظ شده و رهبری شود .
 - ۱۲- برای ارتقاء کیفیت برنامه ریزی نمایید .
- برای کیفیت فراگیر، این فرآیند ها هستند که باید مدیریت شوند که این مدیریت شامل :
- ۱- شناخت فرآیند
 - ۲- اندازه گیری کارآیی فرآیند .
 - ۳- بررسی سوابق اجراء فرآیند در سازمان .
 - ۴- شناسایی کوتاهی در رابطه با فرآیند سازمان.
 - ۵- تجزیه و تحلیل مشکلات فرآیند .

۶- اندازه گیری تاثیر تغییرات ممکن بر روی فرآیند .

۷- بررسی راهکارهای قدیمی و راهکارهای جدید با توجه به اعمال تغییرات روی فرآیند بین تامین کننده و مصرف کننده .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13934>



مدیریت مجازی یا مدیریت از راه دور

مدیریت بر کارکنان، وقتی همه زیردستان درست در جلوی چشمان مدیر هستند، به اندازه کافی دشوار است. حال تصور کنید که اگر این افراد صدها و یا حتی هزاران کیلومتر دور از شما باشند، کار مدیریت تا چه حد پیچیده خواهد شد!

فاصله میان مدیر و کارمند را باید از دو جنبه در نظر گرفت، یکی اینکه مدیر از محل کار اصلی خود دور باشد و دیگری اینکه برخی از کارکنان در محلی دور از محل استقرار مدیر قرارداد داشته باشند. مثال بارز آن، دفاتر و شعب خارج از کشور شرکت ها، بانک ها و نظیر آنها و حتی شاید سفارتخانه ها و مانند اینها باشد.



یکی از مدیران نخبه به منظور توجیه مستمر کارکنان دور از خود، اقدام به تشکیل گروه های آموزشی سیار کرد تا بطور مرتب برنامه های آموزشی - توجیهی لازم را برای آنان به مورد اجرا گذارند. در این میان، شخص مدیر نیز از طریق تماس های کنفرانسی، نامه های الکترونیکی و حتی عکاسی دیجیتال با کارکنان خود ارتباط مستقیم دارد.

البته تکنولوژی، کار مدیریت از راه دور را ساده تر کرده است. برای نمونه، مدیر دیگری علاوه بر موارد بالا، از شبکه اینترنت (شبکه رایانه ای سراسری درون سازمانی) برای به هنگام کردن اطلاعات زیردستان دور از مرکز خود استفاده می کند. وی از تمامی کارکنان پراکنده خود در سراسر کشور خواست تا صفحه اول (Front Page) شرکت را به عنوان صفحه اصلی (Home Page) رایانه خود تنظیم کنند تا با مراجعه سریع به بخش «تازه چه خبر؟» از تمامی اخبار فوری و آنی مطلع شوند.

این مدیر به خوبی می داند که تکنولوژی نمی تواند جایگزین مدیریت رو در رو شود، بنابراین ماهانه یک بار از هر شعبه خارج از مرکز بازدید به عمل می آورد و سالی یک بار هم تمامی افراد را به مرکز اصلی دعوت می کند. البته اگرچه این کار، گران تمام می شود اما ضروری و اجتناب ناپذیر است زیرا در صورت عدم فراخوان آنان به مقر مرکزی، مطمئناً هزینه های بیشتری تحمیل خواهد شد. این مدیر موفق معتقد است که افراد و کارکنان شرکت به منزله همه چیز شرکتند و اگر به قول معروف از دور خارج شوند کار شرکت تمام است.

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13987>



مدیریت و بازاریابی به زبان ساده

فرق آموزش با یادگیری در اینجاست که آموزش گذراندن یک دوره است اما یادگیری آموزشی است که منجر به تغییر رفتار شود. به عبارتی آموزش، ابزار است، اما یادگیری هدف است. به گفته راسل ایکاف، صاحب‌نظر برجسته مدیریت، یادگیری فعالیتی است که کسی نمی‌تواند «برای و به جای دیگری» انجام دهد. در هر فرآیند یادگیری، معلم ۱۰ درصد ولی متعلم (آموزش‌پذیر یادگیرنده) ۹۰ درصد نقش را برعهده دارد. اگر می‌خواهیم توسعه یابیم باید سازمان‌های یادگیرنده داشته باشیم. موضوع توسعه، یادگیری است. کارکنان و سازمان‌ها باید با نظر به یادگیری به ارتقای درک خود از مسایل بپردازند و زمینه‌ساز توسعه خود باشند.



از این رو آموزش‌پذیر آگاه در تلاش برای بهبود رفتارهای خویش است و هر مانعی که فرآیند یادگیری را مختل کند، از سر راه برمی‌دارد.

به گفته پتر سنگه، نویسنده توانای کتاب «پنجمین فرمان»، سازمان یادگیرنده پنج ویژگی دارد که عبارتند از:

(۱) تسلط فردی یا قابلیت شخصی

یعنی هر کس باید دایم مهارت خویش را افزایش دهد. مدیرعامل باید از خود بپرسد چه مهارت‌هایی را در خود ارتقا دهد تا مدیرعاملی شایسته‌تر باشم.

منشی از خود پرسش کند چه آموزشی بینم تا تسلط و قابلیت من افزایش یابد و...

(۲) یادگیری تیمی

منظور این است که تمام افراد سازمان با هم یاد می‌گیرند و تفکر جمعی را ارتقا می‌دهند. در چنین سازمانی فوت کوزه‌گری معنا ندارد.

یادمان باشد فقط انسان‌های کوتاه قد (منظورتان از «قد»، قابلیت و شایستگی است) نگران هستند که دانسته‌هایشان را دیگران نیز بدانند ولی افراد قدبلند (با بینش پیشرونده) چون دایم در حال یادگیری مباحث جدید هستند همچون استخری هستند که از چشمه‌های جوشان علم و معرفت دایم بهره‌مند شده و خروجی خویش را هم ذکات دانسته‌هایشان می‌دانند.

(۳) رسالت مشترک

آرمان سازمان است و مجموعه ارزش‌ها و اعتقادات جمعی را شکل می‌دهد. از خودمان پرسش کنیم چقدر به آرمان و ارزش‌های سازمان متعهد بوده و تلاش جمعی می‌کنیم.

(۴) شکستن مدل‌های ذهنی

به قول سهراب سپهری-شاعر فقید معاصر- آیا توان شستن چشم‌ها و جور دیگر دیدن و اندیشیدن را داریم، به قول استراتژیست‌ها می‌توانیم پارادایم‌ها (چارچوب اندیشیدن) خود را بشکنیم و جور دیگر هم فکر کنیم. در این صورت متفاوت خواهیم بود و فقط دور خودمان و در چارچوب حصار بسته ذهن دور نمی‌زنیم.

(۵) داشتن نگرش سیستمی

سیستم عبارت است از مجموعه‌ای از اجزای که به هم پیوسته که تشکیل یک کل را داده، هدف یا اهداف مشترک دارند، با هم حرکت می‌کنند، روی هم تاثیر می‌گذارند و از هم تاثیر می‌پذیرند. امروزه نگرش سیستمی راه‌حل بسیاری از مشکلات بشر و سازمان است. به همین جهت در شماره‌های آینده به نگرش سیستمی می‌پردازیم.

منبع: روزنامه سرمایه

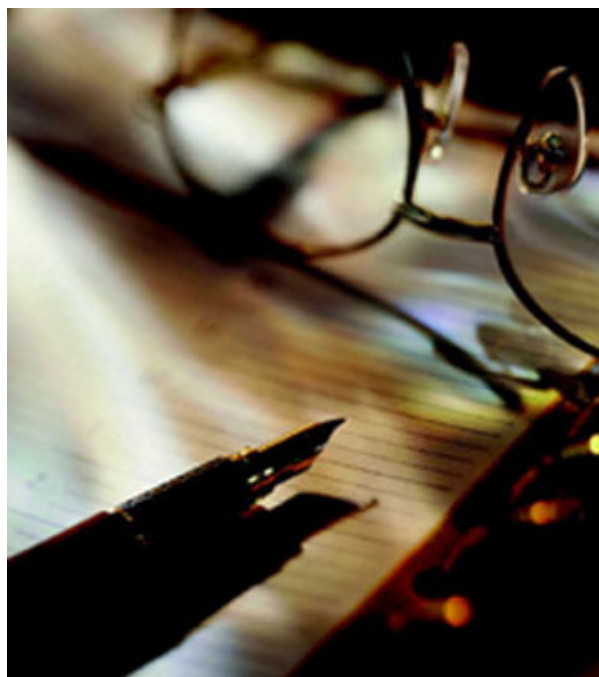
<http://vista.ir/?view=article&id=93060>

مزیت رقابتی

مایکل پورتر توضیح می دهد که شرکتها چگونه می توانند مزیت رقابتی در صنعت مربوط به خود ایجاد و از آن حفاظت کنند. مزیت رقابتی به مدیران شرکتها نشان می دهد که چگونه موقعیت رقیبانشان را ارزیابی کنند و در مراحل مختلف واکنشهای لازم را نشان دهند. تئوری ها مفاهیم و ابزارهایی را ارائه می دهد که برای ایجاد مزیت رقابتی در دو قسمت هزینه و متنوع سازی مورد استفاده قرار می گیرد. این تئوری ها نشان می دهد که چگونه انتخاب قلمرو رقابتی - گستردگی فعالیت شرکت - نقش حساسی را در ایجاد مزیت رقابتی بازی می کند.

همچنین نشان می دهد که چگونه استراتژی شرکت با استراتژی واحد بازرگانی SBU در یک جهت عمل کرده تا با استفاده از هماهنگی استراتژی در صنعت مربوطه به افزایش مزیت رقابتی منجر گردد.

مزیت رقابتی ابزار قدرتمندی را معرفی می کند که استراتژیست ها جهت تشخیص و افزایش مزیت رقابتی شرکت به آن نیاز دارند که این ابزار قدرتمند زنجیره ارزش نامیده می شود. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش به مدیران



فرصتی ارائه می دهد که فعالیتهای شرکتشان را در زمینه طراحی تولید بازاریابی و توزیع کالا و خدمات مجزا کنند. با استفاده از زنجیره ارزش پورتر محورهای ذیل را نشان می دهد:

چه عاملی برای خریدار ارزش و تنوع ایجاد کرده و چگونه اجرای یک استراتژی موفق به تنوع محصول می انجامد؛

روش شناسایی رفتار هزینه و ایجاد و حفظ استراتژی هزینه؛

چگونگی انتخاب استراتژی تکنولوژیک که هدف تکنولوژی های شرکت را جهت

ایجاد مزیت رقابتی منعکس می کند؛ چگونه جایگاه رقابتی شرکت را از طریق شناخت رقیبان خوب و بد بهبود دهیم

و همچنین تصمیم گیری کنیم که کدام سهم و آمیخته بازار سودآوری بلندمدت شرکت را بهینه خواهد ساخت؛ چگونه یک صنعت را به بخشهای مختلف تقسیم کنیم و نقاط سودآور و قابل حفظ را در این تقسیم بندی مشخص کنیم؛

چگونه تهدیدات بالقوه یک صنعت را تجزیه و تحلیل کنیم و اینکه در مقابل این تهدیدات بالقوه مدافع باشیم یا انفعالی؛

چگونه یک مزیت رقابتی؛ از طریق استراتژی شرکت با استفاده از روابط داخلی قوی بین چند شرکت در یک صنعت ایجاد کنیم؛

چگونه يك شرکت متنوع را مدیریت کنیم به طوری که مقاومت در دستیابی روابط داخلی استراتژیک میان واحدهای کسب و کار برطرف گردد؛ چگونه از عهده شرایط نامطمئن محیطی با استفاده از سناریوی صنعت جهت تعریف دامنه رقابت محیطی آینده شرکت برآییم؛ چگونه از جایگاه رقابتی شرکت موقعی که موردچالش قرار می گیرد دفاع کنیم و چگونه و چه وقت با رهبر يك صنعت درگیر شویم. برای مدیرانی که می خواهند يك قدم در صنعت به پیش بروند و راهبرد مشخصی برای توسعه استراتژی و کاربرد آن معین کنند مزیت رقابتی به عنوان يك مرجع غیرقابل اجتنابی است که از سال ۱۹۸۰ مورد استفاده قرار می گیرد.

علی باغبان

منبع : ماهنامه تدبیر

<http://vista.ir/?view=article&id=14355>



من از همه پولدارترم!

تجربه نشان داده که خیلی‌ها معتقدند وقتی صحبت پول و خوشبختی است هیچ يك از این تفکرات مثبت، کارهای شبانه روزی و نگرش‌های صحیح برای بالا بردن توان پرداخت قسط‌های آخر ماه کوچکترین کمکی نمی‌کند. حقیقت این است که اندیشه‌های هشیار و ناهشیار ما همیشه با میزان درآمد ما در حال عمل هستند. سعادت و یا عدم سعادت ما، نتیجه تفکر ماست. ذهن انسان و چگونگی باورهای او تعیین کننده کیفیت زندگی اوست و ذهن ما بسته به شیوه‌ای که برای تربیتش اتخاذ می‌کنیم مارا ثروتمند یا فقیر نگه می‌دارد.

فقر نتیجه تفکر فقیرانه است اگر ثروت می‌خواهید نوع تفکر خود را عوض کنید. تصور کنید یکی از دوستانتان همیشه مقروض است و معتقد است که تا ابد برای پرداخت بدهی‌های خود در تنگنا خواهد بود. او احتمالا فقط داوطلب انجام کارهایی است که حقوق و مزایای بسیار کمی دارند زیرا او این جایگاه را برای خودش پذیرفته است. به احتمال زیاد او فقط با کسانی می‌تواند ارتباط نزدیک داشته باشد که هم‌طبقه خودش باشند زیرا تنها در مصاحبت با این نوع آدم‌ها احساس راحتی می‌کند. او به خودش تلقین کرده است که زندگی دشوار و طاقت فرساست و با دوستانی که انتخاب کرده دیگر کوچکترین انگیزه‌ای برای تغییر این عقیده ندارد. در زندگی چیزی را به دست می‌آوریم که انتظارش را داریم و بنابراین فردی که انتظار تنگدستی دارد همان نصیبش می‌شود زیرا در مغز خود برنامه‌ای دارد که به او می‌گوید: «هی، توهیچ وقت پولدار نمی‌شوی». احتمالا خود او به این نکته پی برده است که هر وقت پول غیرمنتظره‌ای به دستش می‌رسد بلافاصله بیرون می‌رود و خرجش می‌کند چون فکر می‌کند که حالت عجیبی دارد و بهتر است به وضعیت عادی یعنی بی‌پولی برگردد. او ممکن است با خودش فکر کند: من هیچوقت پولدار نخواهم شد زیرا تحصیلات خوبی نداشته‌ام. اگر تحصیلات عالی شرط ثروتمند شدن است باید تمام‌اساتید دانشگاه میلیونر باشند.

و اما بسیاری از تحصیلکرده‌ها هم هستند که همیشه جیبشان خالی است و بالعکس مردم کم سواد که ثروتهای افسانه‌ای داشته‌اند. شاید او فکر کند که برای ثروتمند شدن شغل مناسبی انتخاب نکرده است خوب خیلی‌ها برای شروع يك شغل مکمل هم پیدا می‌کنند و یا کار خود را عوض می‌کنند. ممکن است دوست شما فکر کند که زمان کلید حل این شکل باشد. او فکر می‌کند که وقت کافی برای ثروتمند شدن ندارد در این صورت باید گفت که همه ما همین زمان را در اختیار داریم بیست و چهار ساعت در شبانه روز! نه بیشتر و نه کمتر. اما واقعا باید چکار کنیم؟ در قدم اول باید بدانید که:

۱ - برای کسب ثروت نیاز به تصمیم‌گیری وجود دارد باید خود را متعهد به انجام تلاشهای لازم در این زمینه کنید. گرچه تلاش از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است اما این تلاش باید با دیدگاه مناسب و صحیح همراه باشد.

- ۲ - اول پس انداز کنید، بعد خرج کنید. فقرا برعکس عمل می‌کنند آنها اول خرج می‌کنند و بعد نقشه‌پس اندازهای آینده را می‌کشند. برای رسیدن به ثروت باید برنامه‌ای داشت و آن را اجرا کرد.
- ۳ - به بررسی زندگی افراد ثروتمند بپردازید. مدتی از وقت خود را با ثروتمندان بگذرانید و ببینید که چه فرقه‌هایی با شما دارند و نکات جالب و مثبت آنها را جذب کنید و واقع بین باشید.
- ۴ - از دیگران کمک بخواهید. وقتی مردم ببینند که شما برای کمک به خود مصمم هستید آنها نیز برای کمک به شما بسیار مستعد می‌شوند. باید بدانیم که چگونه از دیگران کمک بگیریم.
- ۵ - مرتباً برای خود خاطرنشان کنید که شایسته ثروت و قدرت هستید.
- ۶ - گاهی اوقات برای خود پول خرج کنید. بخشی از روند رسیدن به استقلال مالی فهمیدن این نکته است که شما استطاعت پول خرج کردن برای خودتان را دارید و از پولی که دارید لذت می‌برید و این‌انگیزه‌ای بیشتر برای پولسازی خواهد بود.
- ۷ - نقشه بریزید و هدفهای خود را مشخص کنید.
- ۸ - به سه دلیل زیر همیشه مقداری پول همراه خود داشته باشید:
- الف - احساس ثروت بیشتر می‌کنید.
- ب - به پول داشتن عادت می‌کنید.
- ج - اعتماد به نفس بیشتر پیدا می‌کنید. همچنین به این ترتیب ترس خرج کردن پول را از دست می‌دهید.
- بعضی‌ها می‌گویند: من نمی‌توانم پول با خودم حمل کنم زیرا بلافاصله خرجش می‌کنم. خوب اگر وقتی پول در جیب شماست و به خود اطمینان ندارید چطور می‌توانید انتظار ثروتمند شدن را داشته باشید؟
- ۹ - به هر مبارزه‌ای با شور و شوق و تعهد یورش ببرید.
- ثروتمندان می‌دانند که پولسازی واقعی تنها وقتی شروع می‌شود که کار کردن به خاطر پول کنار گذاشته شود.
- ۱۰ - فقر يك بیماری روانی است که مانند بسیاری از بیماری‌های دیگر برای کسانی که معتقد به درمان پذیری آن هستند قابل علاج است و مانند هر بیماری دیگر برای درمان آن نیاز به تلاش، ابتکار و شهامت وجود دارد.
- خیلی جالب است اگر بدانید که تقریباً تمام آدم‌های شاد و ثروتمند زمانی در زندگی خود این بیماری را شکست داده‌اند، پس شما هم می‌توانید.

منبع : مجله راه زندگی

<http://vista.ir/?view=article&id=8817>



منابع انسانی

برای هر مدیر آگاهی از انگیزه در کارکنان که علت و سبب حرکت در افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. انگیزه افراد را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد. در حقیقت ایجاد انگیزه یکی از وظایف مدیر در سازمان اجمالاً مورد بررسی قرار گرفته و به شرح کاربرد نظریه‌های انگیزشی در مدیریت پرداخته می‌شود. با توجه به تئوری سلسله مراتب نیازها، نیاز کارکنان را می‌توان به نیازهای آموزشی - امنیت کاری، حرمت، محبت و نیاز خودیابی و کمال معطوف کرد.

از سوی دیگر، در جنبه مثبت، انسان موجودی قلمداد می‌شود که طبیعتاً علاقه به کار در ذات و فطرت اوست و



از مسئولیت گریزان نیست و برای کار کردن چنانچه محیط و شرایط فوق مهیا باشد، نیازی به اجبار و ارباب نخواهد بود. هیچ موضوعی در يك برنامه جامع برای کارکنان و ارتقای سطح علمی و مهارتی آنان که در دو دهه اخیر ذهن اندیشمندان مدیریت را به خود مشغول کرده است، به اندازه ایجاد انگیزه اهمیت نداشته است.

در عصری که محیط سازمان ها به گونه ای مستمر و با آهنگی شتابان دستخوش تغییر است، سازمان هایی می توانند به رشد ادامه دهند که خود را بموقع با الزامات محیطی هماهنگ کنند.

از طرفی در ادبیات توسعه آمده، توسعه یافتگی به دو عامل بستگی دارد؛ یکی مدیریت شایسته و دیگری نیروی کارآمد مشارکت کننده در جامعه، لذا برنامه ریزی جامع آموزش کارکنان باید بر اساس واقعیتها، ضرورتها و نیازهای کارکنان در يك سازمان صورت بگیرد.

در برنامه ریزی جامع آموزش برای کارکنان در جهت ارتقای سطح علمی و مهارتی آنان اولاً باید مشخص کنیم به کجا می رویم، ثانیاً هدف ما کدام است تا با تعیین این استراتژی ابزار لازم برای سامان بخشیدن و تجهیز و آماده سازی نیروها را فراهم کنیم. باید برای رسیدن به این هدف افراد را امیدوار نگه داشته و بهداشت روانی را در آنها تقویت کنیم. از طرفی ترس و محدودیتهای نابجا به منظور تقویت فکر و انگیزه کارکنان باید از بین برود. توجه به ساماندهی و سازماندهی اجزا و عناصر در يك سازمان بسیار مهم است. با توجه به این که هم اکنون شاخص های کمی مربوط به سرمایه انسانی کشور، تقریباً حاکی از بهبود است اما نشانگر نامناسب بودن شاخص های کیفی سرمایه انسان هاست.

به طور مثال، کیفیت سیستم آموزش نیروها در کشور همانند کشورهای عربی منطقه پایین است و در راستای نیازهای آموزش جامعه قرار ندارند. با توجه به این وضعیت در حال حاضر مشکل اصلی در میان کارکنان نبود میل جدی کوشش خلاق برای کار و تفاهم است. در حال حاضر کشور ما از نظر توسعه در شرایطی قرار دارد که لحظه ای از آموزش نمی توان غافل شد. امروز فرایند مدیریت آن چنان پیچیده شده است که از دست يك نفر کاری ساخته نیست، بلکه با ایجاد انگیزه در بدنه سازمانها همه آنها باید به نوعی در ارتقای سطح علمی و مهارتی سهم داشته باشند. آموزش به سرپرستان و مدیران سازمانها اعتماد به نفس می دهد.

ساز و کار انگیزشی مناسب برای ارتقای سطح علمی و مهارتی کارکنان از جمله مشاوره و همکاری بدنه سازمانها برای اطمینان یافتن از این که امکان سنجی و ابزارهای اساسی برای برنامه جامع آموزش کارکنان مطرح است فراهم شود. به طور کلی آموزش و پرورش یادگیری معنای متفاوتی دارد، از جمله کارآمد شدن و ماهر شدن و نیز به خاطر سپردن یعنی تشکیل عادت است. چنانچه قرار باشد کارکنان چیزی را در قالب برنامه های آموزشی بیاموزند، ایجاد انگیزه ضرورت دارد.

بدون آموزش کارکنان، پایه های مدیریت هم متزلزل می شود و به مخاطره می افتد، آموزش کارکنان حیاتی و اجتناب ناپذیر است که به طور مستمر با مجموع فرایندهای مدیریت مورد توجه قرار می گیرد که زمینه کارآفرینی و مشارکت فعال کارکنان را در امور سازمان مهیا می سازد. چنانچه برنامه جامع آموزش برای کارکنان با ساز و کار لازم فراهم شود با مدیریت کارآمد، واقع بین و افق نگر، برنامه ها و فعالیتها را به مرحله اجرا درآورده و کارکنان سازمانها به پویایی و رضایت شغلی رسیده و در ارتقای کمی و کیفی سازمانها تلاش آنها محقق خواهد شد.

سید ابوالفضل حبیبی

منبع : روزنامه ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=74698>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مهارت‌های مدیریت



اگر به نازگی ترفیع رتبه گرفته‌اید، مدیریت یک پروژه عظیم را به عهده دارید و یا اینکه به دنبال کسب اطلاعات بیشتر در زمینه مدیریت هستید تا بعدها بتوانید به این منصب نائل شوید، ما در این قسمت ۳ مهارت ضروری برای مدیران موفق را برای شما بیان می‌کنیم:

(۱) دید

ذهن خود را بر روی تصویرهای بزرگ‌تر متمرکز کنید باید مطمئن شوید که گروه شما از بالاترین بهره‌وری برخوردار است. اهداف خود را بر اساس استراتژی‌های بلندمدت پایه‌ریزی کنید و آنها را با مقامات ارشد و سایر پرسنل در میان بگذارید. اهداف فردی و گروهی تعیین کنید (البته سعی کنید که تمام آنها واقع‌بینانه باشند.) تمام خواسته‌ها و آرزوهای خود را در یک سیطره بزرگ‌تر قرار دهید و با یک دید وسیع‌تر به آنها نگاه کنید.

- بلند پرواز باشید

بلندپرواز بودن به معنای جاه‌طلبی و تجاوز به حقوق دیگران نیست. شما باید

از حس بلند پروازی خود زیرکانه استفاده کنید. برای بالا رفتن از نردبان ترقی نباید پای خود را بر سر افراد دیگر بگذارید. بدانید که از شغل خود چه می‌خواهید و حرکت شما به کدام جهت است. توانایی‌های بالقوه خود را همواره در جلوی چشمتان قرار دهید. اگر به موقعیت فعلی خود قانع باشید، هیچگاه ترفیع رتبه از آن شما نخواهد شد.

(۲) اطمینان

باید خود را به خوبی بشناسید :نقاط قوت و ضعف خود را پیدا کنید و بر روی ضعف‌هایتان بیشتر کار کنید. از سوال پرسیدن و یا گذراندن دوره‌های کمک آموزشی ترسی به دل راه ندهید. لازم نیست که همیشه همه چیز را بدانید و بهترین باشید. اگر به جزئیات کار اجحاف کامل ندارید کسانی را به تیم خود دعوت کنید که توانایی آنها در انجام موارد مورد نظر از شما بالاتر باشد. اطراف خود را با افراد کارآمد پر کنید نه با «بله قربان‌گو»هایی که تنها حرف‌هایی می‌زنند که با مزاج شما سازگاری داشته باشد.

▪ مصمم باشید

برای وقایع غیرمنتظره برنامه‌ریزی کنید تا اتفاقی روی ندهد که شما در مقابل آن خلع سلاح شوید. اگر تمام اتفاقاتی که ممکن است در طول انجام یک پروژه روی دهد را پیش‌بینی کنید، آنگاه می‌توانید با داشتن آگاهی کامل تصمیمات مناسب اتخاذ کنید و کار درست را انجام دهید.

▪ کنترل استرس

چنانکه از گذشته مرسوم بوده: «هیچگاه به دیگران اجازه ندهید که متوجه عرق‌کردن شما بشوند» اگر به خود مطمئن باشید این حس به دیگران نیز القا می‌شود و آنها هم نسبت به شما اعتماد پیدا می‌کنند.

▪ انتقادپذیر باشید

شما می‌توانید اعتماد به نفس خود را از طریق پذیرفتن نظرات منفی دیگران در مورد خود اثبات کنید. زمانی که مورد انتقاد دیگران قرار می‌گیرید به لاک دفاعی فرو نروید و خود را فردی متکبر و سلطه‌جو نشان ندهید. در هر انتقاد به دنبال نکته‌های سودمند و سازنده بگردید و از فرد منتقد تشکر کنید. با این کار حرفه‌ای بودن و تکامل خود را آشکار می‌سازید.

(۳) مهارت‌های سایرین

- گوش فرا دهید: به نظرات دیگران توجه کنید و نسبت به پذیرش عقاید مختلف از خود علاقه نشان دهید. از سیاست‌ها و مشکلاتی که باعث پسررفت تیمی می‌شوند و اجازه نمی‌دهند که افراد گروه کار خود را با کیفیت، دقت و علاقه انجام دهند به شدت پرهیز کنید. به گفته‌های سایرین با دقت گوش کنید که هم بتوانید کیفیت زندگی شغلی خود را بهتر درک کنید و هم بین کلیه امور تعادل برقرار کنید. در چنین حالتی می‌توانید کارمندان را به سمت مسیر مناسب هدایت کنید.

▪ انعطاف‌پذیر باشید

یک رهبر قدرتمند لازم نیست که همیشه درست عمل کند. شما باید نسبت به عقاید مخالف، سایر نظرات و ابتکارات نوین از خود روی باز نشان

دهید. کلیه پرسنل باید برای پیشنهاد دادن از آزادی عمل برخوردار باشند و بتوانند آزادانه در توسعه و تکمیل طرح‌های پیشنهادی خود گام بردارند. در چنین شرایطی آنها همواره به دنبال فرصت‌های تازه‌ای هستند تا بتوانند وضعیت فعلی شرکت را ارتقا بخشند.

• حمایت کنید

در کارها، همدلی و شکیبایی خود را آشکار سازید و افرادی را که در انجام وظایف از خود علاقه نشان نمی‌دهند از امتیازات ویژه محروم سازید. با خدمه و کارکنان با نزاکت برخورد کنید و به آنها احترام بگذارید و نشان دهید که به کارهای فردی‌شان علاقمند هستید. همیشه به خاطر داشته باشید که چگونگی برخورد شما با افراد دیگر نشان‌دهنده توانایی‌های مدیریتی شماست.

منبع : بیرتک

<http://vista.ir/?view=article&id=99735>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مهم ترین ویژگی های مدیران پیشرو

• خلاقیت و قدرت تخیل

خلاقیت و قدرت تخیل بدان معناست که مدیر یا رئیس باید جهت‌ی را تعیین کند . انرژی‌ها را آزاد نموده و از نخبگان حمایت نماید . ویژگی اصلی یک رهبر آن است که به کار دیگران معنی و مفهوم ببخشد .

• نمونه بودن : نمونه بودن رهبری موجب می‌شود که برخی ویژگی‌های بسیار مهم در عرصه کاری رشد و نمو یابد . اصولی همچو جوانمردی ، حسن اعتماد ، همگرایی ، صداقت ، خدمت ، شجاعت ، کار عالی ، درک و مسوولیت پذیری در امور روزمره از جمله پیامدهای مستقیم ناشی از اجرای اصل رهبری در یک سازمان است . رهبری به معنای یکسان کردن زندگی و شعارهاست . نمونه بودن در این عرصه به معنای داشتن جسارت و شجاعت لازم برای رهبری است . ارنست همینگوی نویسنده سرشناس آمریکایی شجاعت و جسارت را به معنای "مقاومت تحت فشار بسیار زیاد" می‌دانست .

ما به کسی که تحت فشارهای بسیار مقاومت می‌کند و سقوط نمی‌کند اعتماد می‌کنیم به دیگر سخن رهبری مستلزم داشتن شجاعت است ، به

ویژه در شرایطی که هیچ اتفاق نظری در باره رویکرد و استراتژی جدید در مفهوم آن وجود ندارد . رهبری در جایی آغاز می‌شود که در آنجا که اتفاق نظر به پایان می‌رسد و آراء موافق و مخالف با هم برابر هستند ، در چنین شرایطی رهبری مستلزم داشتن حس اعتماد به نفس است . کسی که شرایط رهبری دیگران را دارد ، می‌تواند دیگران را به خوبی درک کرده و موقعیت احساسی آنها را به خوبی تجزیه و تحلیل کند .

• ایجاد ارزش افزوده

در وهله نخست مدیران شرکت‌ها و موسسات باید به گونه‌ای عمل کنند که منافع طرف‌های ذی‌ربط همچو کارکنان ، مشتریان ، صاحبان سهام ، شرکاء ، جامعه مالی و عرضه‌کنندگان کالا به خوبی تامین شوند .



در مرحله دوم باید به فکر نفع کلی جامعه بود . رهبران خوب اهدافی را برای خود و شرکت در نظر می گیرند و برای دستیابی به این اهداف حتی حاضر می شوند ، خود را قربانی کنند آنها دیگران را تشویق کرده و به آنها تلقین می کنند که قصد دارند به همراه آنها اهداف را تعیین کرده و در جهت دستیابی به آنها بکوشند . در اصل رهبری چیزی نیست جز تلاش برای رسیدن به کیفیت عالی . البته کیفیت عالی را نباید مترادف با "کمال گرایی" دانست ، بلکه کیفیت عالی بدان معناست که مشتریان و شرکاء را موفق تر و دارای مزیت های رقابتی بیش تری نماییم و به کارکنان کمک کنید که بهترین ویژگی ها را در درون خود و دیگران به فعالیت برسانند .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13962>

 **vista.ir**
Online Classified Service

مهمترین عوامل اتلاف وقت مدیران

- جلسات غیر ضروری
- میز یا محدوده کار نابسامان
- تلفن های غیرضروری
- صرف وقت زیاد برای پاسخگویی به نامه ها
- دسته بندی اوراق بیش از يك بار در روز و صرف زمان طولانی برای سازماندهی آنها
- مشکل داشتن با تکنولوژی (اختلال در کار کامپیوترها)
- صرف وقت زیاد در ترسیم برنامه های کاری برای دیگران
- اختصاص زمان طولانی به برنامه ریزی
- اختصاص زمان طولانی به تحلیل اشتباهات
- اختصاص زمان طولانی به پروژه مستندسازی



- تلاش بیهوده برای جلب توجه دیگران به کارهای انجام شده
- انجام کارهایی که می توان به دیگران محول نمود.
- انجام کار بدون بازده در اوج خستگی
- گپ زدن های غیر ضروری و نشستهای دوستانه غیر کاری
- تهیه گزارشهای غیر ضروری و طولانی
- مطالعه ی مطالب نامرتب ارسال از جاهای مختلف
- دوباره کاری و رفع اشکالات کار سایرین
- پیگیری شخصی تک تک دستورات
- سرگرم شدن با محصولات تکنولوژیک در محیط کار مثل رایانه ، اینترنت و تلویزیون
- تغییر برنامه زمان بندی سفرها

نحوه برنامه ریزی و مدیریت جهت رسیدن به اهداف

آیا در شگفتید که چقدر روزها و ماه ها زود می گذرند؟ از انبوه کارهایی که باید انجام دهید و مقدار کمی که تا به حال به پایان رسانده اید، مضطرب و وحشتزده هستید؟ نگران نباشید، تنها نیستید، همه وضعیتی مشابه شما دارند. ما در دنیایی بسیار شلوغ و پرمشغله زندگی می کنیم که زمان ، اولویتها و انرژیها در چالش به سر میبرند. واقعیت این است که زمان به اندازه کافی برای همه چیز وجود ندارد و برای انجام همه کارهای هم انرژی کافی



نداریم. همه شما مطمئناً زمانی در طول زندگیتان فکر کرده اید که چه می شد خدا هفته را ۸ روز یا روز را ۳۰ ساعت می آفرید. به نظر خوب است اما اگر آنطور هم بود، ما آن زمان اضافی را هم جذب می کردیم و باز در هم نقطه بودیم.

• ۵ قدم وجود دارد که با مدیریت زمان و به موقع انجام دادن هر کار، میتوانیم به موفقیت بیشتری دست پیدا کنیم.

(۱) ارزیابی: واقعاً چه می خواهیم؟ در چه جهتی رو به حرکتیم؟ الان چه می کنیم؟

(۲) واقعی شدن: چه چیز واقعاً اهمیت دارد و روی اهداف طولانی مدت ما اثر می گذارد و بیشتر آن را پشتیبانی می کند؟ چه چیزهایی فاقد اهمیت هستند؟ چه چیز حواس و تمرکز من را بر هم می زند؟

(۳) برنامه: برای رسیدن به اهدافم چه کار باید بکنم؟ قدم های اصلی برای رسیدن به اهداف کدام ها هستند؟ چطور باید اینکار را انجام دهم؟ چه برنامه یا استراتژی من را متمرکز می کند؟

(۴) تمرکز: برای رسیدن به این اهداف، باید چه کسی باشید و از چه ساختارهایی پیروی کنید؟

(۵) کنترل/ارزیابی: آیا کارهای کوچک و پیش پا افتاده انجام می دهم؟ آیا وقتم را هدر می دهم؟ چه چیز کار میکند/ چه چیز کار نمی کند؟ چطور می توانم کارهایی که انجام می دهم را موثرتر کنم؟

برنامه با ایده هایی که در فکر ماست شروع می شود؛ ما دوست داریم کاری را انجام دهیم یا چیزی را داشته باشیم. کلید موفقیت این ایده، داشتن برنامه است. معمولاً ما برای رسیدن به اهدافمان هیچ برنامه ای نداریم و مراحل عملی برای آن در نظر نمی گیریم. اما برای دست یافتن به آنچه می خواهیم باید اقدامات عملی آن را بررسی کرده و برنامه ریزی کنیم.

بعضی وقت ها بعضی ها شروع به برنامه ریزی می کنند و بعد که می بینند برای رسیدن به هدفشان چقدر باید تلاش کنند و چه کارهایی را باید انجام دهند، دلسرد می شوند. بیشتر وقت ها اهداف ما برایمان فقط به شکل رویا باقی می ماند، چون نمی توانیم آنها را به مرحله عمل درآوریم. برای ایجاد یک برنامه از ابتدا تا انتهای کار، نیاز به نکات مدیریتی است. برای طرح ریزی این برنامه باید ببینید چقدر زمان، انرژی، منابع و شوق دارید. بعد باید ببینید که رسیدن به این هدف به چه مدت زمان نیاز دارد. معمولاً افراد عادت دارند زمان لازم برای آن کار را کم در نظر بگیرند به همین دلیل هیچوقت موفق نمی شوند. یادتان باشد، اگر می خواهید چیزی به برنامه تان اضافه کنید، باید "نه" گفتن به کارهای دیگر را هم یاد بگیرید تا بتوانید برای هدف مورد نظرتان جا باز کنید.

• قدم اول: ارزیابی

معمولاً آن را واقعیت تلفی می کنیم و صادقانه می خواهیم به این اهداف دست پیدا کنیم. می دانیم که رسیدن به این اهداف چه تغییر شگرفی در زندگیمان ایجاد می کند، به همین خاطر می خواهیم به آنها دست پیدا کنیم.

درصد خیلی کمی از افراد هستند که این سوالات را ارزیابی می کنند، "در چه جهتی رو به حرکتیم؟"، "برای رسیدن به جایی که می خواهم چه باید بکنم؟" ارزیابی ابزاری است که به ما این امکان را می دهد بینیم کجا ایستاده ایم، تصمیم بگیریم که به کجا می خواهیم برویم. اگر دورنگر نباشیم، نسبت به موقعیت های کنونی واکنش میدهیم. "می خواهم پول بیشتری در بیاورم، می خواهم وزنم را پایین بیاورم، باید فلان معامله را انجام بدهم." این باعث می شود بدون داشتن هدف و تمرکز، در زندگی سرگردان شویم. باید ابتدا زمان حال را ارزیابی کنیم و بعد آینده را ارزیابی کنیم و بینیم برای رسیدن به آنجا چه باید بکنیم.

• قدم دوم: واقعی شدن

پس از این باید واقعی شویم. آیا این با جهتی که رو به سوی آن دارید، با اهداف طولانی مدتتان در زندگی، سازگار است؟ اینکار چه چیز عایدتان می کند؟ چه قیمتی را باید بپردازید (با در نظر گرفتن زمان، پول، انرژی، احساسی و ...)? آیا می توانید چنین قیمتی را بپردازید؟ اگر واقعاً چنین چیزی را می خواهید، چه چیز اهمیت دارد؟ در راه رسیدن به آن، چه مسائلی فکرتان را منحرف می کند؟

• نکات کلیدی را تشخیص دهید:

- ببینید واقعاً رو به چه جهتی دارید و چه چیز شما را به آنجا می رساند.

- ببینید برای رسیدن به آن هدف واقعاً چه باید بکنید و آنها را یادداشت کنید.

- ببینید برای رسیدن به آنجا به چه کارهای دیگری باید "نه" بگویید. ۳ کاری را انتخاب کنید که دیگر نباید انجام دهید. - ببینید رسیدن به این هدف چه قیمتی دارد و بنویسید چطور می توانید آن قیمت را پرداخت کنید.

- ۵ مورد از مسائلی که فکر شما را در راه رسیدن به آن هدف منحرف می کند، شناسایی کنید.

• قدم سوم: برنامه

در مرحله بعد باید برای رسیدن به هدفی که میخواهید، برنامه بریزید. از نکات کلیدی که در قسمت قبل عنوان شد استفاده کنید و ایده های دیگری را که فکر می کنید برای رسیدن به آن هدف به آن نیاز دارید را به آن لیست اضافه کنید. چه اقدامات عملی باید پیش گیرید. یک دقیقه صبر کنید و در ذهنتان روی اهداف طولانی مدتتان تمرکز کنید. همه چیز را به کاملترین شکل تجسم کنید. چه می بینید؟ چه می کنید؟ اعمال و رفتار خود را چطور می بینید؟ حالا دوباره در ذهنتان به عقب برگردید و ببینید برای رسیدن به آنجا چه کرده اید.

• قدم چهارم: تمرکز

حالا که نقشه تان را هن طرح ریزی کردید، ببینید برای انجام آن به چه کسانی نیاز دارید؟ دوباره به تجسم فکرتان برگردید و ببینید طی آن پروژه چه دیدگاه ها و نظرانی داشتید؟ چطور آن کار را انجام دادید؟ چه برنامه یا استراتژی شما را روی کار متمرکز کرد؟ یکی از بزرگترین اشتباهاتی که اکثر مردم مرتکب می شوند این است که وقتی نقشه شان کامل می شود، دوباره مشغول کار و درگیری های زندگیشان می شوند و برنامه شان را به کلی فراموش می کنند. وقتی برنامه تان را تنظیم می کردید، نگاهتان به تصویر بزرگ بود. وقتی مشغول درگیری های زندگی هستید، نمی توانید ببینید که پیش رویتان چیست، مگر اینکه برنامه و نقشه تان را به خوبی دنبال کنید.

• قدم پنجم: کنترل

هر از گاهی به عقب برگردید و کارتان را ارزیابی کنید. به قدم اول برگردید. چه می کنید؟ چه چیز خوب کار می کند و کجای کارتان می لنگد؟ آیا به خوبی نقشه تان را دنبال میکنید؟ بهترین اصلاحات لازم را اعمال کنید. هدف طولانی مدتتان را همیشه در ذهن داشته باشید و مداوم کنترل کنید که اهداف کوتاه مدتتان با هدف طولانی مدتتان یکی باشد. رفتارتان را ارزیابی کنید. رسیدن به اهداف بزرگ کار بسیار دشواری است. اول نقشه بکشید و تمرکزتان را روی اهداف کوتاه مدتی بگذارید که شما را در رسیدن به هدف اصلیتان کمک کند.

• خط آخر

چالش اصلی حفظ نظم، تمرکز و ترتیب در این استراتژی هاست. هدف اصلی و بلند مدتتان را تشخیص دهید، واقعگرا باشید، نقشه بکشید، ساختارهایی برای حفظ تمرکز فکرتان ایجاد کنید و کارتان را کنترل کنید. برای برنامه تان زمان بگذارید و روند کارتان را مداوم کنید. اگر واقعاً در این اهداف جدی هستید، همین امروز دست به کار شوید. برای رسیدن به موفقیت از متخصصین ویژه هم می توانید کمک بگیرید. باید محیط مناسب را برای فعالیت خود آماده کنید. با این اقدامات است که می توانید به موفقیت دست پیدا کنید! پس عجله کنید.

نقد نظام طبقه بندی کارکنان

- چرا نظام طبقه بندی کارکنان در سازمانها به شکست می انجامد ؟
- چرا سیستم های تشویقی در بها دادن بیشتر به سازمانها با شکست روبه رو می شوند ؟
- عنصر اساسی به کارگیری نظام طبقه بندی ، مقایسه کارمندان با یکدیگر و ارزش گذاری آنان با ارقام است که به منظور تعیین فرد شایسته تر برای دریافت پاداش مادی و یا ارتقای شغلی به کار می رود . این نظام بیشتر در سازمانهایی استفاده می شود که برای تصمیم گیری درباره تعیین سطح دستمزدها یا ترفیعات وابسته به ارزشیابی های امتیازی هستند و خواهان خلق شرایطی هستند که موجب تشویق و رقابت بیشتر میان کارمندان (تولید بیشتر) گردد.
- باید به خاطر داشت که سیستم های طبقه بندی ، حتی در بهترین حالت نیز ارزشهای واقعی را ارزشیابی نمی کنند . اگرچه این سیستم رقابت را تشویق می کند ، اما همواره رقابت به تولید بیشتر منتهی نمی شوند.
- نظام های طبقه بندی ، دو میسر را برای دستیابی به پاداش بیشتر پیش روی کارمندان قرار می دهند . نخست ، راهی است که افراد با سخت کوشی و به شیوه ای ماهرانه تر از دیگران می کوشند تا میزان تولید و بازدهی بالاتر را به خود اختصاص دهند.
- راه دوم که آسانتر و بی دردسر تر است اینکه افراد ، دیگران را پلکان صعود خود قرار می دهند و مکان خود را در این سیستم تثبیت می کنند . به کارگیری این سیستم و یا سایر سیستم های طبقه بندی ، حتی افراد نیک کردار را نیز به سوی انجام کارهای خلاف قاعده و اخلاق ، هدایت می کند .
- بنابراین با اجرای این سیستم شما به ترویج موارد زیر اقدام کرده اید :
 - اندوختن منابع سازمانی نزد کارمندان و خودداری از اطلاع رسانی .
 - کاهش همکاری گروهی و کمک به دیگران .
 - خود محوری و فعالیت های تک محورانه .
- نتیجه :
- این درجه بندی ها و دسته بندی ها می توانند بی نهایت فریب آمیز باشند و به گونه ای جلوه کنند که تصور کنیم یک فرآیند ارزشیابی معتبر و واقعی در جریان است .
- اینکه فردی بهترین یا بدترین است ، اهمیت ندارد . آنچه برای سازمان مهم است ، میزان مشارکت واقعی او در کمک به دستیابی اهداف سازمانی است . نظام طبقه بندی ، سازمانها را اصلاح نمی کند ، بلکه فقط افراد را گروه بندی می کند .
- آگاه ساختن فرد از اینکه در بالای جدول رده بندی یا در پایین آن قرارداد ، ممکن است اطلاعاتی را در این باره در اختیار او قرار دهد ، ولی در عمل هیچ پیامی از راهکارهای پیشرفت به دریافت کنندگان پیام نمی دهد .
- این سیستم می تواند پایه های اخلاق و اعتماد را در یک سازمان براندازد و ضامن ناسازگاری و مخالفت باشد .

نقش مدیر در گروه های کاری پربازده

نقش مدیر یا سرپرست در تعیین فضای مناسب برای پیشرفت گروهها اهمیت چشمگیری دارد . نقش مدیر نه تنها از اهمیت زیادی برخوردار است بلکه در طول روند گروه سازی ، دستخوش تغییر نیز می گردد . در آغاز روند مزبور ، اعضای گروه ممکن است برای انجام رسالت و هدف خود و مشخص ساختن آنچه می خواهند به انجام برسانند و از همه مهمتر ، گسترش مهارتهای بین فردی و گروهی نظیر : حل اختلاف ، مدیریت جلسه و غیره نیازمند باری باشند . این حالت تا وقتی ادامه می یابد که گروه به رشد و بالندگی می رسد . در این شرایط مدیر ممکن است به عضوی هم تراز با دیگر اعضای گروه تبدیل شود یا ممکن است این موضوع را دریابد که گروه نیازی به دخالت پیوسته ندارد و یا عکس اینها .

عواملی که در مدیریت برفرآیند گروه سازی و موفقیت آن تاثیرگذار خواهند بود ، عبارتند از :

دارا بودن مهارتهای بسیار پیشرفته درباره ارتباطات میان افراد . مدیر باید از ویژگیهای روانی اولیه در خصوص آنچه موجب می گردد انسانها تعهد نشان دهند و انجام وظیفه نمایند ، آگاه باشد .

دارا بودن توازن تشخیص اهمیت توازن بین وظایف (انجام کار) و افراد گروه . مدیر باید اطمینان یابد که اعضای گروه از روند انجام کار خشنود هستند .

تمایل به امر گوش فرادادن و توانایی برقراری ارتباط . سرپرستان باید برای گوش فرادادن به مسایل و درک آنها نسبت به دو عمل کنترل و گفتگو اولویت قائل شوند .

نشان دادن تداوم و ثبات در عزم و اراده . سرپرستان باید نسبت به گروه ، خود را متعهد نشان دهند و وقتی پیمودن مسیر دشوار می گردد یا کسب موفقیت با کندی روبه رو می شود ، تن به تسلیم ندهند .

الگو قرار دادن رفتار تیمی مطلوب . گروه ، سرمشق های خود را از سرپرست خود یا مدیر کسب می کند ، بنابراین شما نمی توانید قوانین بین فردی را نقض کنید ، از گوش فرا دادن دوری کنید و از امتیازات انحصاری استفاده ببرید و در عین حال از اعضای گروه خود انتظار داشته باشید که باور نمایند شما واقعاً برای همکاری جمعی ارزش قائل هستید .

توانایی رویارویی با اعضای مشکل ساز گروه . برخی اوقات یک گروه با عضوی که فاقد حس همکاری یا در چارچوب رفتار گروهی بی مهارت است ، رویارو می شود که سدی در برابر مشکلات تلقی می شود . در این حالت مدیر باید در امور : آموزش دهی ، مساله کشایی ، ایجاد اتفاق نظر و میانجی گری توانا باشد .

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13919>

نکات مهم برای مدیریت کاری و شخصی



- آگاه شوید که دیگران از شما چه انتظاری دارند
- آینده هرگز اتفاق نمی افتد بلکه ساخته می شود
- ارزیابی را با توجه به هدف ها انجام دهید
- از اشتباه کردن نهراسید ، اما اشتباه را دوباره تکرار نکنید
- از اشتباه های خودتان و یا دیگران و نحوه اصلاح آنها و چگونگی آموختن در آنها بطور صریح و صادقانه یاد کنید
- از پشت میز کار فقط به کار بنگرید
- از شکست ، هراسی به دل راه ندهید ، زیرا شکست آغاز پیروزی است .
- از هیچ همه چیز بسازید
- اشتباه های هوشمندانه قسمتی از هزینه های پیشرفت هستند
- اطمینان حاصل کنید که محیط کاری شما لذت بخش است و افراد در آن احساس ناراحتی نمی کنند
- افکار بزرگ در ذهن بپرورانید

-امروز زمان شروع همه کارهایی است که در گذشته وعده انجامش را به خود می دادید

- اندیشه های مثبت خود را غنی تر کنید

- انعطاف پذیری یعنی قدرت

منبع : بانک کشاورزی

<http://vista.ir/?view=article&id=99373>

 **vista.ir**
Online Classified Service

نکاتی در ارتباط با یافتن شغل

اگر به دنبال کار می گردید، نکات زیر باعث می شود که بیشتر مورد توجه شرکت های استخدام کننده قرار بگیرید.

بر طبق آمار اعلام شده، رقمی معادل ۱.۴ بلیون نفر در سال ۲۰۰۶ فارغ التحصیل خواهند شد. چگونه می توان در رقابت با این افراد پیروز شد و مورد توجه شرکت های استخدام کننده قرار گرفت؟

* قدم اول: " خودتان را بشناسید"

قبل از هر کار دیگر باید بدانید مایلید چه نوع کاری را به طور حرفه ای دنبال کنید؟ به خود بنگرید، بدون توجه به



رشته تحصیلی‌تان، صادفانه به معلومات و مهارت‌های خود فکر کنید و آنها را مرور کنید. اگر به ادعاهایی که می‌کنید مطمئن باشید، قدم مثبتی برای شروع خواهد



بود.

▪ قدم دوم: "رزومه‌تان را کاملا دقیق و واضح بنویسید"

یک رزومه خوب، آغاز جستجو برای یافتن شغلی مناسب است. اگر روش صحیح و استاندارد نوشتن رزومه را نمی‌دانید، از مشاور محل تحصیلتان درخواست کنید که شما را راهنمایی کند و یا از اینترنت کمک بگیرید. وب سایت‌ها و کتاب‌های بسیاری وجود دارد که می‌تواند در این زمینه به شما کمک کند تا بتوانید یک رزومه حرفه‌ای و استاندارد برای خود تهیه کنید.

▪ قدم سوم: "چه شغلی برای شما لذت بخش است؟"

پی بردن به این نکته که انجام چه نوع کاری برایتان لذت بخش است باعث محدود شدن دامنه جستجوی شغلی شما خواهد شد. به عنوان مثال، ممکن است شما فارغ التحصیل رشته حسابداری باشید، اما علاقه مند به سفر کردن هستید و دلتان نمی‌خواهد ساعت‌ها بی حرکت پشت یک میز بنشینید.

▪ قدم چهارم: "یک جستجوی کامل را شروع کنید."

حال که به قابلیت‌های خود پی بردید و زمینه فعالیت مورد علاقه‌تان را نیز یافتید، وقت عمل فرا رسیده. آگهی‌های شغلی را به دقت بررسی کنید، رزومه خود را در سایت‌های مختلف قرار دهید. از روابطتان استفاده کنید و تمام دوستانتان را از این که در جستجوی کار هستید، مطلع کنید.

▪ قدم پنجم: "اخبار مربوط به شغل مورد علاقه‌تان را دنبال کنید"

روزنامه‌ها و نشریات مربوط به حرفه مورد نظران را مطالعه کنید. در سمینارها و گردهمایی‌ها شرکت کنید، این کار باعث می‌شود با افرادی که هدفی مشابه شما را دنبال می‌کنند، ملاقات کرده و اطلاعات مفیدی در ارتباط با رشته مورد نظر و شرکت در مصاحبه‌های شغلی از آنان دریافت کنید.

▪ قدم ششم: "برای شرکت در مصاحبه تمرین کنید"

هیچ وقت بدون درس خواندن در امتحان شرکت نکنید. مصاحبه شغلی هم به همین صورت است، باری این منظور رزومه خود را بارها و بارها بخوانید تا کاملا حفظ شوید. سئوالاتی را که ممکن است از شما پرسیده شود حدت بزنید و جواب‌های قابل قبولی برایشان در نظر بگیرید.

▪ قدم هفتم: "مصمم باشید"

مطمئنا یک روزه کار پیدا نخواهید نکرد، به جستجویتان ادامه دهید و ناامید نشوید. اگر برای اولین بار است که به دنبال شغل هستید، کارتان به مراتب سخت تر است. اما نگرانی لازم نیست، به هر حال نهایتا اولین شغل واقعی‌تان را خواهید یافت.

▪ قدم هشتم: "به جستجوی خود ادامه دهید"

اگر موفق به یافتن شغلی مناسب شدید، جستجو پایان یافته، اما شخصیت شغلی شما در آغاز راه است. ارتباطات خود را قطع نکنید و در جستجوی موقعیت‌های مناسب‌تری باشید.

CNN Careers

منبع : سایت فریا

<http://vista.ir/?view=article&id=11470>

والتر شوارت

منشأ عقاید مدیریت جامع کیفیت و ارتقای مستمر به آقای والتر شوارت ، کارمند سابق تلفن بل بر می گردد . والتر شوارت در سال ۱۸۹۱ در ایلینویز آمریکا دیده به جهان گشود و در سال ۱۹۶۷ جهان را بدرود گفت . او یکی از آموزگاران دکتر دمنینگ بوده و نظریهٔ سوق فرایندهای مدیریتی برای ایجاد موقعیتهای سودآور برای مشتریها و صاحبان فرایندها را همگانی نموده و استفاده از ابداع خود تحت عنوان "نمودار کنترل فرایند" را گسترش داد.

وی مؤلف کتاب " اقتصاد کیفیت تولید " است که به عنوان نخستین کتاب آماری است که در جهت بهبود کیفیت کالای تولیدی به رشته تحریر در آمده است. وی معتقد بود که فقدان اطلاعات بطرز مؤثری تلاشهای کنترل و فرایندهای مدیریتی را در محیط کار کند می سازد . برای کمک به مدیران در اتخاذ تصمیمات علمی ، اثربخش و اقتصادی ، او روش کنترل آماری فرایند را

ابداع نمود . او همچنین چرخه شوارت را در زمینه آموزش و ارتقا بوجود آورد و تفکر مدیریتی را با تحلیل آماری ترکیب نمود که تحت عنوان چرخه PDCA معروف است . او معتقد بود که استفاده از این چرخه سازمانها را به ارتقای جامع کیفیت رهنمون خواهد ساخت .

او معتقد به وجود نوسات در مراحل تولید کالا بود و اعتقاد داشت که می توان دلیل نوسانات را از طریق استفاده از علم آمار بررسی و نسبت به پایین آوردن نوسانات و در نتیجه بهبود محصولات اقدام نمود .

این روش به مدیران کمک می کند تا نیاز به تغییر در خطوط تولید را تشخیص داده و تغییرات لازم را به انجام برسانند. شوارت با استفاده از این روش توانست حدود نوسانات فرایند را محاسبه کند .

شوارت علت نوسانات را به عوامل عام و عوامل خاص تقسیم بندی می کند. در تعریف عوامل عام ، وی مشکلات و مسئولیتهای ناشی از عملکرد مدیریت در مجموعه سیستم تلقی می نماید و عوامل خاص را به نوع روش ، افراد و یا صرفاً " متوجه ماشین آلات می سازد.

منبع : پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

<http://vista.ir/?view=article&id=70179>



وقتی کاریزمای تزریقی جواب معکوس می دهد

نتورک مارکتینگ در ایران مانند هر پدیده دیگری از آفات سود جویان بی نصیب نمانده است. ایجاد کاریزمای مصنوعی یکی از همین آفتهاست.

" وقتی جناب آقای ... تشریف آوردند چنان شور شعفی تمامی حاضران را در بر گرفت که برای دست دادن با ایشان و قرار گرفتن در صف هیات همراهشان از هیچ کاری مضایقه نمی کردند. جناب آقای ... در حالی که بی گمان شیک



ترین و برارنده ترین لباسها را بر تن داشتند ، نگاهی از سر تفقد و مهربانی به مشتاقانی که برای شنیدن سخنرانی او جمع شده بودند، انداختند و در میان تشویق های بی امان پشت میکروفن قرار گرفتند"

جملات بالا وب نوشته های یکی از پر بیننده ترین وبلاگهای یک نتورک ایرانی است که گزارشی از مقدمات سخنرانی مدیر عامل این شبکه ارائه می دهد ولی حتما شما هم تصدیق می کنید که این گزارش بیشتر شبیه نوشته هایی است که از ورود یکی از محبوبترین و مردمی ترین رهبران ملی و آزادیبخش در جمع چند صد هزار نفری هوادارانش گزارش می دهد تا برشمردن اوصاف جلسه کاری مدیر عامل یک نتورک یا لیدرهای شبکه اش.

چنین نمونه هایی که در وبلاگهای این نتورکها کم هم نیست هر بیننده ای را با این پرسش مواجه می کند که براستی در جمع اینان چه می گذرد ؟ فضای روانی حاکم بر جمعیت فعال در برخی نتورکهای این مملکت چیست که نویسندگان این وبلاگها را به استفاده از چنین الفاظی ترغیب میکند؟

اگر فرض قوی، پر رنگ و جدی ساختگی و دستوری بودن این رویه ها را کنار

بگذاریم ، در حالی که متاسفانه و با خوشبختانه شواهد فراوانی در تایید آن وجود دارد ، این سوال پیش می آید که این مدیر واقعا از چه ویژگی های خارق العاده ای برخوردار است که او را در خور این صفات پر طمطراق می کند؟

بررسی های صورت گرفته مارا به این نقطه می رساند که مدیران برخی از این شبکه ها با ترویج چنین فضایی اعضای خود را به این باور رسانده اند اگر این نتورک و فلان فرد در راس آن نبود و این شانس بزرگ نصیب آنان نمی شد که در این شبکه عضو شوند حتما تا به حال در بدبختی و فلاکت و نادانی غوطه ور شده بودند و باید سپاسگزار این مدیر از جان گذشته باشند که با فداکاری وصف ناشدنی از جان و مال و آبروی خود برای نجات این بخت برگشتگان گذشته است و در هیات و قالب یک منجی، خیل کثیر جوانان این مرز و بوم را از بیچارگی رهانیده است. .

جامعه شناسان معتقدند " فرهنگدی " و یا همان " کاریزما " پدیده ای است که بیش از هر چیز محصول ویژگی های فردی ، صداقت و شخصیت فرد کاریزما و محبوب است و به هیچ وجه نمی تواند تصنعی ایجاد شود و در صورت تزریق ساختگی آن نتایجی مانند آنچه بدان اشاره رفت در بر خواهد داشت.



منبع : سایت تحلیلی MLM

<http://vista.ir/?view=article&id=17454>

 **vista.ir**
Online Classified Service

ویژگی های دستیار مدیر

به نظر می آید که نیاز شرکت ها به یک دستیار یا یک منشی مدیر بیشتر و بیشتر می شود. اما توانایی هایی مورد درخواست برای این سمت ها نیز متفاوت است. یکی از کارشناسان امر می گوید: دستیار مدیر، چه در داخل شرکت و چه در خارج از آن، منعکس کننده وجهه شرکت است. لذا ظاهر وی





اهمیت بسیاری دارد و رازداری نیز یکی دیگر از ویژگی های اوست. دستیاران عموماً با مخاطبین رده بالا طرف هستند و باید بطور مداوم خود را با محیط پیرامون سازگار کنند. در این میان تحصیلات دستیاران اهمیت بسیاری دارد. افرادی که در رشته های دستکاری مدیریت دو زبانه یا سه زبانه و یا مدیریت شرکت های کوچک و متوسط تحصیل کرده اند، بیشتر مورد تقاضا هستند. یک کارشناس دیگر می گوید: جوانان لیسانس که هم دانش نظری دارند و هم تجربه عملی، بهتر از عهده این کار بر می آیند.

تسلط بر یک زبان خارجی بسیار ضروری است و دانستن یک زبان سوم بر قابلیت دستیار می افزاید. شرکت ها اغلب در پی افرادی هستند که زبان های خارجی را در سطوح بالاتری یاد گرفته اند که باید بتوانند مقصود خود را به این زبان ها بیان کنند و توانایی های کاملی در نگارش آنها داشته باشند. لذا کارشناسان رشته های زبان کاربردی به شرطی که دارای تجربه کاری باشند، از اولویت برخوردارند.

علاوه بر زبان، تسلط بر کامپیوتر نیز یکی دیگر از ویژگی های دستیاران است. آشنایی با نرم افزارهای تایپ، ترجمه و صفحه آرایی و به ویژه برنامه Power Point اهمیت خاصی دارد. دستیار باید بتواند اسلاید های باکیفیتی هم به زبان مادری و هم به دو یا سه زبان خارجی تهیه کند. تبحر در اینترنت و تکنولوژی های نوین نیز از جایگاه بالایی برخوردار است.

شرکت ها همچنین انتظار دارند که داوطلبین شغل دستکاری، در یک چند حرفه تخصص داشته باشند. البته تخصص های مورد انتظار به نوع فعالیت شرکت بستگی دارد.

مثلاً کانون وکلا و یا شرکت های خدمات مالی به دنبال افرادی هستند که به ترتیب در رشته حقوق یا رشته های مالی، تحصیلات و تجربه کاری داشته باشند.

منشی می تواند بازوی دست مدیر باشد، لذا باید توانایی های خاصی را در خود پرورش دهد. او باید در سازماندهی سفرها، سمینارها و تنظیم برنامه های کاری تبحر داشته باشد. این قابلیت ها را یک شبه نمی توان به دست آورد و فرد داوطلب باید به معنای واقعی در این زمینه ها تخصص داشته باشد.

• آیا کار منشی گری ویژه زنان است یا مردان؟

در قرن نوزدهم این شغل بیشتر به عهده مردان بود، اما قرن بیستم آن را به انحصار زنان درآورد. یکی از کارشناسان می گوید: حضور مردان در این شغل بسیار کم است. اما کم کم مردان جایگاه مهمی در این عرصه می یابند به ویژه در برخی بخش های فعال مانند مدیریت منابع انسانی، کانون های وکلا، تدارکات و امور مربوط به صادرات.

برخی از داوطلبان فکر می کنند ارسال سریع درخواست شغل از طریق پست الکترونیک (E-Mail) می تواند در انتخاب آنها مؤثر باشد. اما دست اندرکاران امر استخدام در شرکت ها بیشتر به قابلیت های فردی که قرار است دستیار مدیر شود توجه می کنند. لذا فرقی نمی کند که داوطلب برای اولین تماس تلفن بزند، E-Mail بفرستد یا اینکه نامه بنویسد!

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13956>

 **vista.ir**
Online Classified Service

ویژگیهای لازم برای یک رهبر و مدیر موفق



ممکن است در زندگی با افراد زیادی روبه رو شوید که فکر می کنند توانایی و مهارت رهبر شدن را دارند، اما محدود افرادی را می بینید که واقعاً از آن مهارت ها بهره مند باشند. رهبری قابل یادگیری است، اما خیلی از ما آن را دست کم گرفته و فکر میکنیم که با خصوصیات و مهارت های مدیریت و رهبری زاده شده ایم. و از اینرو این مرحله ی مهم پیشرفت نادیده انگاشته می شود.

خیلی از مردم هم پیرو افکار رسانه ها هستند و تصور میکنند که رهبران، قهرمانانی هستند که باید جان همه را نجات دهند؛ آنها این واقعیت را نادیده می گیرند که رهبران نیز موجوداتی فناپذیر هستند که همان اشتباهاتی که همه ی ما ممکن است مرتکب شویم را انجام می دهند.

اما یک چیز هست که درمورد رهبران کاملاً متفاوت است: آنها می توانند به عقب برگردند. رهبران واقعی، بعد از شکست هنوز قادرند ما را متقاعد کنند که بار دیگر از آنها پیروی کرده و آن راه را طی کنیم.

اما سؤال مهم این است: چه خصوصیتی این افراد را از بقیه جدا میکند و چگونه میتوانیم این ویژگی ها و خصوصیات را در خود ایجاد کنیم؟

• الهام

یک رهبر بیش از یک فرد است؛ او در راس گروه است. این اوست که به نظر می رسد همیشه می داند چه باید بکند و همه برای مشاوره و راهنمایی سراغ او می روند.

او نه تنها دیدگاه خوبی دارد، بلکه می داند چطور باید با دیگران ارتباط برقرار کند. یک رهبر خوب باید بتواند پیامش را با منطق به دیگران برساند. نتیجه این است که همه معمولاً تحت تاثیر روشنی دیدگاه او و راسخ بودن اعتقادش قرار

می گیرند و خیلی زود از او پیروی خواهند کرد.

با اینکه مردم معمولاً از توانایی های رهبر در شگفت هستند، اما منبع اصلی و واقعی الهام او از دو تمرینی ناشی می شود که همه می توانند انجام دهند: برنامه ریزی و هدفمندی. رهبر کسی است که تعیین می کند چه اهدافی اهمیت بیشتری دارد و برای رسیدن به آن اهداف طرح ریزی و برنامه ریزی می کند. او همان کسی است که برای هر مشکلی، راه حلی در آستین دارد، چون او قبل از اینکه حتی شما کارتان را شروع کنید، آن مسائل را به دقت بررسی کرده است.

• اعتماد به نفس

رهبران واقعی از خودشان کاملاً مطمئنند. آنها احساس می کنند که ظرفیت و توانایی آن را دارند که از حد متوسط بالاتر روند و باعث تحقق پذیرفتن کارها شوند.

معمولاً این اعتماد از این واقعیت ریشه می گیرد که آنها افرادی بسیار بامهارت هستند و می دانند برای تحقق پذیرفتن امور چه باید بکنند. از طرف دیگر، برخی رهبران موفق خودشان خیلی بامهارت و کاردان نیستند اما می توانند اینگونه افراد را تشخیص دهند.

• ثبات قدم

یک رهبر قدرتمند باید روی حرف و فکر خود ثبات و پایداری نشان دهد و زود تحت تاثیر نظرات و دیدگاه های مختلف قرار نگیرد. اما، این را نباید با کله شقی و لجاجت اشتباه گرفت که اشتباهی مهلک است. درعوض، یک رهبر موفق باید بتواند تصمیماتی منطقی و عقلانی و عاری از تعصب بگیرد.

• میل به ریسک کردن

خیلی از افراد ریسک نمی کنند چون از شکست می ترسند. اما اگر شما یک رهبر موفق هستید باید از خود بپرسید: آیا این کار ارزش ریسک کردن دارد؟

یک رهبر واقعی اگر تشخیص داده است که فواید آن کار بیشتر از خطرات احتمالی آن است، باید بتواند سایرین را هم هدایت کند. اما در این صورت هم باز خیلی از ما جرات و جسارت خطر کردن را نداریم، اما همیشه افرادی که همیشه بیشترین ریسک را می کنند، از امن ترین موقعیت برخوردارند. اگر خطر را بررسی کرده اید و تشخیص داده اید که ارزش ریسک کردن دارد، باید بتوانید بر این مانع ذهنی غلبه کنید. اگر اینکار برایتان دشوار است، طرحریزی کنید. هرچه آمادگیان بیشتر باشد، موقعیت هم برایتان کم خطرتر خواهد بود.

- سماجت و پیگیری

رهبران بدون جنگ و جدال تسلیم نمی شوند. همیشه همه چیز آسان به دست نمی آید، و رهبران باید آنقدر تلاش کنند تا بالاخره موفق شوند. اما همچنین باید هوشیار باشند که برای جنگی که معلوم است عاقبت آن شکست است تلاش نکنند، در این مورد باید از نقشه دوم استفاده کنند.

- قطعیت و یقین

شما به عنوان یک رهبر باید بتوانید تصمیمات دشواری را که دیگران از گرفتن آن ترس دارند را با قطعیت بگیرید. رهبرانی که خیلی نرم و ملایم باشند معمولاً قادر به اتمام کارها نخواهند بود و اغلب مورد سوء استفاده قرار می گیرند. باید بتوانید در مواقعی که کارتان ایجاب می کند حتی بی رحم هم باشید و همچنین بر تصمیماتتان استوار باشید.

- چند بعدی بودن

رهبران معمولاً با همه ی جنبه های کارشان آشنا هستند و می دانند هر کاری چطور انجام می گیرد. این دیدگاه وسیع، اگر با باریکبینی و توجه به جزئیات همراه شود، آنان را قادر می سازد تا مسائل را بهتر و سریعتر از دیگران تشخیص دهند.

- میل به فداکاری

آیا حاضرید برای انجام شدن کار همه چیزتان را بگذارید؟ رهبر شدن موقعیتی سخت است، چون نیاز به مواجهه و کنترل بسیار زیاد با دیگران دارد. و این ممکن است زندگی خصوصی شما را هم درگیر کند. باید ببینید می توانید این فداکاری را انجام دهید یا نه!

- قابلیت سازگاری

استراتژی ها و راهکارهایی که امروز جواب می دهند، ممکن است فردا به درد نخورند، و یک رهبر باید خیلی سریع این مسئله را تشخیص دهد. همانطور که شرکت باید خود را وفق دهد، مدیر و رهبر هم باید بتوانند. او باید بطور مداوم مهارت های تازه بیاموزد و رویکردهای تازه ای را امتحان کند. رهبر نباید حتی لحظه ای هدف خود یا هدف زیردستان خود را فراموش کند. اگر اینکار را بکند، منسوخ و قدیمی خواهد بود و دیگران را هم با خودش پایین خواهد کشید. از اینرو مهم است که رهبر بتواند خود را با تغییرات هماهنگ کند و دیگران نیز به آن سو هدایت کند.

- رهبر شدن...

رهبر شدن نیازمند زمان و تلاش بسیار است، اما تقریباً برای همه ممکن است. از خودتان بپرسید که چرا دیگران باید به حرف شما گوش دهند و آنقدر تلاش کنید تا کسی شوید که احترام آنها را جلب کند.

منبع : پارسی فا

<http://vista.ir/?view=article&id=93181>

 **vista.ir**
Online Classified Service

هفت راز برای مدیران موفق

۱- مدیران موفق نمونه بارز هستند : اکثر مدیران موفق هم از جایگاه فردی برخوردارند و هم از ارزش سازمانی ، هم از دانش علمی برخوردارند و هم از مهارتهای تجربی . با این عمل باید گفت هم در سازمان و هم در خارج از آن نمونه هستند

۲- مدیران موفق از همه یک چیز می خواهند: آنها می توانند مهارت‌ها، دانش و فرهنگ لازم برای سازمان و فرد را به منظور نیل به موفقیت عملی سازند. این مدیران برای رسیدن به اهداف خود بی صبرانه عمل می کنند. ماموریت آنها این نبوده که خودشان را در آینه ببینند، بلکه این است که توان بالقوه خود را به کمک هم نشان دهند.

۳- مدیران موفق دیگران را هدایت می کنند: از نظر آنها هر برخورد بین افراد، یک فرصت برای هدایت است. فرصت‌ها عمدتاً محدود به زمان هستند. این هدایت شامل مجموعه‌ای از رفتارها، آموزش، معرفی، مشورت و غیره می شود. تمرکز اصلی همه این فعالیتها، کمک به افراد موفق دیگر است. این نوع مدیران به صورت فعال و ثابت در بهبود عملکرد موثر بوده و به نیروهای خود کمک می کنند تا مستعدتر گردند.

۴- مدیران موفق عملکرد را پیگیری می کنند: آنها برای سنجش عملکرد، معیارهای اندازه‌گیری در اختیار دارند و به طور واضح نکات مثبت و منفی موفقیت را برای هر فرد در سازمان بیان می کنند. آنها به فرد مسئولیت می دهند و انتظار پاسخ دارند.

۵- مدیران موفق هدایت خود را سطح بندی می کنند: آنها تشخیص می دهند که باید به برخی از گروه‌ها مسئولیت بزرگتری واگذار کنند و مدیران آینده را برای ایجاد رهبری در بین دیگران آماده می کنند. این مدیران با دادن فرصتهایی به این گونه افراد، توانایی‌های خود را با توسعه مهارت در دیگران افزایش می دهند.

۶- مدیران موفق دارای یک برنامه قوی هستند: بسیاری از گروه‌ها از مسئولیت‌های جاری خود راضی هستند. مدیران موفق این امر را بهانه‌ای برای عدم رشد در سازمان در نظر نمی گیرند. این دسته از مدیران بطور مرتب موانع را از میان بر می دارند و روشهای جدیدی برای رشد و بهبود امور خود ایجاد می کنند.

۷- مدیران موفق تکرار، تکرار و تکرار می کنند: مدیران خوب سطح موفقیت خود را از طریق ثبات و نظم به دست می آورند و به موفقیت دیگران از راه تکرار کمک می کنند. آنها خوب می دانند که تنها روش نگهداری سطح بالایی از موفقیت، یادآوری و نظم است.

منبع: سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13935>

 **vista.ir**
Online Classified Service

هفت رمز مدیریت مبتکر و پویا

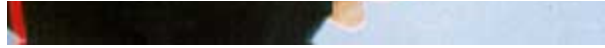
(۱) مقام و موقعیت شغلی خود را موهبتی از طرف خداوند و فرصتی برای خدمت بیشتر به مردم بدانید. مبدا آن را وسیله‌ای برای ارضاء مقاصد شخصی و خانوادگی خود بدانید.

(۲) بیش از هر چیز و در درجه اول به مسائل اساسی توجه کنید. این موضوع را همیشه به یاد داشته باشید که مقام و منزلت انسان‌ها از اشیاء و پدیده‌های بی جان بیشتر است. امروزه مدیریت موفق و پویا، مدیریت بر نیروهای انسانی است.

(۳) همواره در ذهن خود ایده‌های بزرگ پیروانید و به افقهای دور بنگرید. به طور مرتب اهداف خود را مرور کنید و از خود بپرسید که برای چه مقصودی تلاش می کنید.

(۴) از نیروی عقل خود کمک بگیرید و متفکر باشید. با کسب موفقیت‌ها،





مغرور نشوید و با تجربه شکست ها از میدان به در نروید، و درگداب ناامیدی

ها نیفتید . بهترین راه حل را برای رفع مشکل انتخاب کنید و برای به ثمر رساندن آن تلاش کنید . بدیهی است در این راه، باید از خود شکیبایی نشان دهید و چون کوه مستحکم و استوار باشید .

(۵) کاری را که خود شما نیز تمایلی به انجامش ندارید با زور به دیگران نسپارید . برای درک دیگران، همواره خود را به جای آنان قرار دهید .

(۶) شنونده منطقی و استدلال دیگران باشید . سعی کنید تلاش همه افراد را در جهت حل مسائل، در نظر بگیرید .

(۷) به جای بزرگ کردن مشکلات و تنگناها، به راه حل آنها توجه کنید . تجزیه و تحلیل همه راه حل ها و سپس انتخاب بهترین راه حل، راه گشا و حلال مشکلات است .

نویسنده : سایت مردمان

منبع : روزنامه کارگزاران

<http://vista.ir/?view=article&id=77845>



همراه با ساعت بهره وری ، چگونه مدیران را به رهبران تبدیل کنیم ؟

مدیر رهبر

۱- دارای دیدگاه کوتاه مدت است دارای دیدگاه بلند مدت است

۲- بیشتر ، نگاهش به زمان حال سازمان است بیشتر نگاهش به آینده سازمان است

۳- تأکید بر سیستم ها و ساختار ها و کنترل دارد . تأکید بر روابط انسانی ، انسان ها و روحیه دادن دارد.

۴- به دنبال ثبات و آرامش است به دنبال انعطاف و تغییر است

۵- دارای کارکنان است دارای پیروان است

۶- وضعیت موجود را می پذیرد و اداره می کند وضعیت موجود را به چالش می کشاند و نوآوری می کند

۷- اجرا می کند هدایت می کند

۸- کارها را درست انجام می دهد کارهای درست را انجام می دهد

۹- بیشتر کارها جاری را انجام می دهد بیشتر به ابداع و نوآوری می پردازد

۱۰- تغییر را تهدید می داند و از آن می پرهیزد به تغییر به عنوان فرصت نگاه می کند و آن را دنبال می کند

۱۱- بیشتر دوست دارد حرف بزند بیشتر دوست دارد گوش کند

۱۲- مسائل را خودش حل می کند پیروان را توانمند می سازد تا مسائل را حل کنند



دکتر قام انصاری رنانی

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=13997>

همراه با مدیر موفق در یک ماه

▪ روز اول :

راز مدیریت در این است که مقام و موقعیت را ابزاری برای خدمت به دیگران بدانی، نه تزیینی که از طریق آن امتیاز خود را به گوش همه برسانی .

▪ روز دوم :

راز مدیریت در به خاطر سپردن این قانون است که : « انسان ها مهم تر از اشیا هستند »

▪ روز سوم :

راز مدیریت در این است که نسبت به زیردستان صادق و صمیمی باشی و متوقع نباشی که آنها در صداقت و صمیمیت پیشقدم شوند .

▪ روز چهارم :

راز مدیریت در این است که اعتبار خود را با دیگران و مشکلات آنها را با خودت قسمت کنی

▪ روز پنجم :

راز مدیریت در این است که طرفدار حقیقت باشی . یادت باشد که در آخر همواره حقیقت برنده است .

▪ روز ششم :

راز مدیریت در این است که همواره هدف نهایی را در « ما واقعاً به دنبال چه هستیم؟ » : نظر بگیری

▪ روز هفتم :

راز مدیریت در این است که احساسات متعادل داشته باشی : از موفقیت مغرور و از شکست ناامید نشو، اما تا می توانی تلاش کن کارها را درست انجام دهی، نتایج خودشان با هم کنار خواهند آمد .

▪ روز هشتم :

راز مدیریت در این است که حواست را بر کاری که انجام می دهی متمرکز کنی، نه بر خودت به عنوان کننده کار .

▪ روز نهم :

راز مدیریت در این است که انجام کاری را که خودت دوست نداری انجام دهی، از کس دیگری نخواهی .

▪ روز دهم :

راز مدیریت در این است که اول نفع دیگران را در نظرگیری، بعد نفع خودت را .

▪ روز یازدهم :



راز مدیریت در این است که به صدای عقل و شعور دیگران گوش کنی، یعنی به واقعیتی که در پس هر اتفاقی وجود دارد .
▪ روز دوازدهم :

راز مدیریت در این است که همه چیز را همان طور که هست بپذیری، نه آن طور که دلت می خواهد، یا فکر می کنی باید باشد؛ زیرا رویاهای ناممکن، تنها با گذشتن از مراحل ممکن تحقق می یابند .

▪ روز سیزدهم :

راز مدیریت در این است که بهترین استفاده را از استعداد های دیگران، همان طور که هستند بکنی و فکر کنی اگر استعدادهای شان جور دیگری بود، بهتر می شد .

▪ روز چهاردهم :

راز مدیریت در دوراندیشی است . به جایی نگاه کن که از دیدرس خارج است، به استعدادهایی که در افق قرار دارند .

▪ روز پانزدهم :

راز مدیریت در این است که به راه حل ها فکر کنی نه به مشکلات .

▪ روز شانزدهم :

راز مدیریت در این است که خود را پایبند سنت ها نکنی . کاری را که حقیقتاً درست است انجام بده . حتی اگر دیگران آن کار را هزار بار انجام داده باشند، باز هم تازه به نظر خواهد آمد .

▪ روز هفدهم :

راز مدیریت در این است که دیگران را در آرمان ها و اهداف سهیم کنی و آنها را دوستان خودت بدانی تا همواره حمایت کنند .

▪ روز هجدهم :

راز مدیریت در این است که پایبند اصول صحیح باشی و قضاوت های مردم را شاخص قرار ندهی .

▪ روز نوزدهم :

راز مدیریت در این است که اصول والایی را که در قوانین از پیش تعریف شده وجود دارد، در محبت و مهربانی جستجو کنی .

▪ روز بیستم :

راز مدیریت در این است که تیم انجام دهنده کار را مهم تر از نتیجه کار بدانی . یادت باشد که يك گروه خوب، می تواند محصولات مختلفی تولید کند .

▪ روز بیست و یکم :

راز مدیریت در این است که حب و بغض بر تصمیمات اثر نگذارد .

▪ روز بیست و دوم :

راز مدیریت در این است که از دیگران همکاری و کمک بخواهی نه اطاعت و حرف شنوی .

▪ روز بیست و سوم :

راز مدیریت در میزان اشتیاق نسبت به کار است . اشتیاق نسبت به ایده های دیگران را وادار به پذیرفتن آنها خواهد کرد .

▪ روز بیست و چهارم :

راز مدیریت در این است که هر کاری را با طیب خاطر انجام دهی .

▪ روز بیست و پنجم :

راز مدیریت در این است که از انجام کار بیش از نتیجه کار لذت ببری . در این صورت، با توجه به متغیر بودن چیزها، توانایی تو برای انگیزه دادن به دیگران همواره ثابت خواهند ماند .

▪ روز بیست و ششم :

راز مدیریت در این است که انجام هر کاری را به مثابه راهی بدانی که سرانجامش به کامیابی منتهی می شود .

▪ روز بیست و هفتم :

راز در این است که با ایجاد انگیزه در دیگران، باعث شوی به استعدادهای متعالی خود ایمان بیاورند .

▪ روز بیست و هشتم :

راز مدیریت در این است که در کار، از قدرت دلیل و منطق استفاده کنی و قلبت هم راهنماییت باشد .

▪ روز بیست ونهم :

راز مدیریت در دوست داشتن دیگران است . نباید دیگران را از خودت جدا بدانی، زیرا آنها جزئی از حقیقت والای وجود تو هستند .

▪ روز سی ام :

راز مدیریت در بزرگواری است، نه در کینه جویی نسبت به دیگران . هنگامی که دیگران موجب آزار تو می شوند، یادت باشد که خود را بیشتر از تو آزار می دهند . پس در سکوت با آنها همدردی کن

▪ روز سی ویکم :

راز مدیریت در شوخ طبعی است . با دیگران بخند، اما هرگز به دیگران نخند .

نویسنده : والترز

منبع : ارتباطموفق

<http://vista.ir/?view=article&id=77838>



همکاری

یادگیری کار کردن با همدیگر به عنوان یک تیم بر اساس « مجموعه اصولی » ساخته می شود که به وسیله مأموریت و اهداف ، نقشها و مسئولیت ها ، رویه ها و تجارب تبیین می شود . با این عناصر ، فرصت برای همکاری و روابط قوی تیمی بسیار خوب است . کار کردن با یکدیگر به عنوان چشم پوشی از تفاوت های شخصی نیست بلکه به معنی درک تفاوتها و پذیرش آنهاست به گونه ای که با رویه هائی که تیم در مورد آنها موافقت کرده ، سازگار است . یک مدیر به عنوان رهبر یک تیم باید برای پیدا کردن زمینه های مشترک در مواردی که تضادهائی وجود دارد تلاش کند ، روابط درون تیم و ارتباطات بیرونی را مدیریت کند و عالیترین عملکرد را به وجود آورد .

• تیم های با عملکرد عالی



- روحیه و غرور تیمی وجود دارد .

- تحمل تضاد وجود دارد و تأکید روی راه حل است .

- تضاد تأیید می شود و آشکار بحث می شود .

- اعضای تیم صریح هستند و با یکدیگر روابط دوستانه دارند .

- اعضای تیم یکدیگر را حمایت می کنند .

• تیم های با عملکرد ضعیف

- روحیه تیمی قوی وجود ندارد .

- تضاد پنهانی بین اعضای تیم وجود دارد.
- از عنوان کردن تضاد اجتناب می شود و یا به طور سازنده برخورد نمی شود .
- روابط اعضای تیم غیر دوستانه است .
- اعضای تیم حالت تدافعی با یکدیگر دارند .

سعید الهوئی

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=14038>

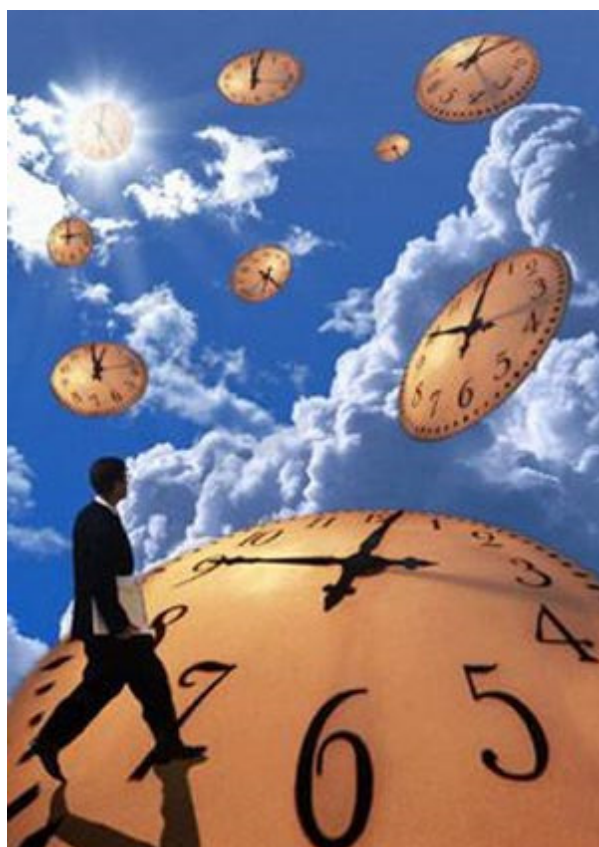
vista.ir
Online Classified Service

همیشه رو به جلو

جاری سازی یک ایده نو مانند بحث خود کنترلی در یک سازمان جوان کلی انرژی از یک مدیر می گیرد تا همه به این اعتقاد برسند که می شود اینکار را کرد. این مفهوم که یک بنگاه اقتصادی باید سود ده باشد باید بالاترین راندمان کاری را داشته باشد و اگر این بنگاه دولتی است این نگرش باید بیشتر تقویت شود چون سرمایه از آن بیت المال است برای جاری ساختنش باید یک مدیر کلی باز انرژی صرف کند . خیلی از بنگاههای ما سرمایه های ملی را بهدر می دهند . تعهد اجتماعی که همان اعتقاد به سود آوری یک بنگاه است در خیلی از آنها در حد صفر است . مطمئن باشیم که با این روش به بن بست خواهیم رسید . شاید ما آخرین نسل از اقتصاد سنتی و اولین نسل از اقتصاد نوین در کشور باشیم . ما باید از این مرحله عبور کنیم . ثروت ملی فراوان داریم .

نیروی انسانی فراوان و جوان داریم . نمی گویم با هوشترین در جهان هستیم که سالیان سال است در باد این تعریف خوابیده ایم . ولی جوانانی داریم که با تعلیم و تربیت درست خیلی کارها را می توانند انجام دهند . بهترین ماشین آلات را می توانیم بخریم . تنها چیزی که مانع جهش بزرگ ما می شود سیستم های کهنه اقتصادی و مدیریتی است . ماشین آلات اگر با یک نگاه مدیریتی درست و دلسوز خریداری نشود مثنی آهن پاره است . نیروی انسانی با مدیریت غلط می شوند کسانی که باید پی در پی برایشان قانون بگذاریم تا بتونیم از آنها کار بکشیم . ما فقط به مدیران با هوش نیاز نداریم ما

بیشتر از این به مدیران سخت کوش نیاز داریم . مدیری که در سنگر حتی فیزیکی کار حضور خط اولی داشته باشد و در روز تعطیل نیز در دفتر کارش حضور داشته باشد . تغییر عادات غلط سخت کوشی می خواهد . جاری سازی یک تفکر نو در سازمان سخت کوشی می خواهد . عاقبت جوانه حقوق خویش را گرفتن و منتظر فرصت نشستن تا غنیمتی برای خویش شکار کنیم نه ما را به غنیمت شخصی میرساند و نه سازمان را به سر منزل



مقصود . می گویند برای جاری سازی یک تفکر در سازمان بیان آن در حد شش بار جواب می دهد ولی می بینیم حتی در سازمانهای جوان نیز این میزان به بیست بار هم میرسد .

سازمانهای ما انسانهای عاشق می خواهند انسانهای فداکار می خواهند . سازمانهای ما کارمند نمی خواهند که سر ساعت بیاید و برود و آسه که گریه شاخش نزند . سازمانهای ما انسانهای فداکار می خواهد . مدیری که یک سر دارد و هزار سودا . حضورش در سازمان در حداقل ممکن است یا اگر هم هست در حال گفتگوی تلفنی با هزار جا است که ربطی به کارش ندارد . چند جا مشاوره می دهد و یک مدیر شش دانگ نیست یک مدیر وفادار نیست . سازمانهای ما نیازمند مدیران وفادارند . سازمانهای ما باید بتوانند اهداف دراز مدت برای خود تعیین کنند . و همه مدیران و کارکنان خود را موظف به اجرای آن ببینند . شاید در شرایطی که بر تعداد مجهولات معادلات چند مجهولی ما هر روزه افزوده می شود اینکار سخت باشد ولی ناممکن نیست و کسانی می توانند از این میدان موفق خارج شوند که قوی تر باشند و قوت سازمانهای ما تنها و تنها نیروی انسانی و یا به تعبیر بهتر منابع انسانی آنها است . مدیران سازمانها باید بتوانند خوب یارگیری کنند . تعیین پست هر کس را خوب انجام دهند . گذاشتن یک فوروارد تیز چنگ در خط دفاع یا یک هافبک بازیگردان در نوک حمله سوء مدیریت است . چیدمان نیروها باید مناسب باشد .

هر کس باید بداند چه وظیفه ای دارد . اینکه بگوییم تو فورواردی برو ببینم چکار می کنی مدیریت و مربیگری نیست . باید فوروارد بداند در هر بازی چه نقشی را متناسب با همان بازی دارد . باید بداند در نیمه اول بازی باید چه نقشی را بازی کند و در نیمه دوم چه . باید بداند در تک تک دقایق بازی چه نقشی دارد .

باید بداند اگر تیم یک گل جلو بود چکار کند و اگر یک گل عقب بودند چکار . اینها همان ساختن انسانهای فرز در یک سازمان چالاک است . اگر می خواهیم به جام جهانی برویم بازی کنیم نمی شود با بازیکن تیغی زن محله ای اینکار را انجام داد . بازی در جام جهانی و حضور یک شرکت در سطح جهانی نیازمند بازیکن با تکنیک و تفکر جهانی است . تیم باید هماهنگ باشد . نمی توانیم یک فوروارد کوتاه قد در بازی بگذاریم و روش سانترا از جناحین را اجرا کنیم در حالی که مدافعان تیم حریف یک سرو گردن از فورواردهای ما بلند تر هستند . نمی توانیم قوی ترین فوروارد خود را در کنار یک بازیکن بگذاریم که اصول ساده پاس دادن را بلد نیست و از آنها بخواهیم که با هم هماهنگ باشند و خوب بازی کنند . نمی توانیم در ذهنمان تیم هجومی و با بازی رو به جلو را مد نظر داشته باشیم ولی فوروارد و هافبک ترسو و محافظه کار و دفاعی را در بازی قرار دهیم . تعیین نقش درست افراد در تیم بعهده مدیر است... ما می توانیم به یک جهش اقتصادی بزرگ در سازمانهایمان دست پیدا کنیم . اگر بخواهیم!

منبع : خاطرات یک مدیر

<http://vista.ir/?view=article&id=111708>

 **vista.ir**
Online Classified Service

یک دقیقه

برای اینکه بتوانیم بر وقت خود بهتر مدیریت کنیم، می بایست ارزش وقت خود را درک نماییم. درک ارزش وقت، مهمترین گام در راه بهبود مدیریت وقت است. قدم نخستینی است که اگر درست برداشته شود آگاهی برای رسیدن به مقصد را در طول مسیر به فرد می دهد. غفلت از ارزش زمان است که باعث می شود فرد به آفات وقت خود توجه نکند. در پی تقسیم اوقات خود و برنامه ریزی در زندگی نبوده و مصمم از استفاده بهتر از وقتش نباشد. تقسیم اوقات گام مهمی برای تنظیم برنامه





روزانه به حساب می آید. اکثر کسانی که نمی توانند مدیریت موفق بر وقت خود داشته باشند، در حقیقت قادر به تقسیم اوقات خود نیستند. شناخت و برنامه ریزی برای دقایق زندگی هنری است که هرکس به آن دسترسی پیدا نمی کند. برای دستیابی به این هنر باید بر دقایق متمرکز شد و به این روش عمل کرد که:

۱) هر روز صبح یک دقیقه وقت برای خودتان کنار بگذارید، بنشینید و فکر کنید.
۲) یک دقیقه وقت بگذارید و کار کوچکی برای ارج نهادن به خود انجام دهید.

۳) یک دقیقه وقت بگذارید و بر آن شوید که امروز را از افسوس های گذشته و دلواپسی های آینده پاک کنید.

۴) یک دقیقه وقت بگذارید و فکر کنید یک مورد نگران کننده تا چه اندازه ارزش غصه خوردن و تنش عصبی دارد.

۵) یک دقیقه وقت بگذارید و بگذارید که چیزهای کوچک شادمانی شما را بر هم بزنند.

۶) یک دقیقه وقت بگذارید و اثرات حرف های غیر منصفانه را از بین ببرید.

۷) یک دقیقه وقت بگذارید تا از افکار منفی خلاص شوید.

۸) یک دقیقه وقت بگذارید و تجربه ای لذت بخش را به خاطر بیاورید.

۹) یک دقیقه وقت بگذارید تا به تمدد اعصاب بپردازید.

۱۰) یک دقیقه وقت بگذارید و تصمیم بگیرید که از هیچ کس انتظار تشکر نداشته باشید.

۱۱) یک دقیقه وقت بگذارید و بر آن شوید که اجازه ندهید کسی در شما احساس حقارت به وجود بیاورد و بالاخره آخرین دقیقه روز خود را به این اختصاص دهید که تصمیم بگیرید به هیچ وجه در مورد آنچه دیگران ممکن است درباره شما بگویند یا فکر کنند نگران نباشید.

تفکیک اوقات، اولویت بندی اقدامات، بهبود مدت اجرا هر یک از این موارد، جایگاه ویژه ای در مدیریت وقت دارد و باید در به کارگیری آنها دقت نمود. یکی از راه های مناسب برای شناسایی آفات وقت، بررسی عملکرد روزانه است. هر فرد با نوشتن اقداماتی که در روز انجام داده است و با تجزیه و تحلیل موارد برای مدت یک هفته تا یک ماه که بستگی به میزان گرفتاری وی به آفات وقت دارد، می تواند اشکالات موجود را بیابد.

در حقیقت یکی از ملزومات اجرایی نمودن مدیریت وقت، تنظیم برنامه است. عده ای در برابر برنامه مقاومت می کنند، چرا که معتقدند برنامه ریزی ما را در موارد غیر مترقبه در بند می کشد و مسایل ناگهانی را در نظر نمی گیرند در حالی که برنامه ریزی خوب در حقیقت نه تنها باعث در بند شدن فرد نمی شود، بلکه باعث آزادی وی می گردد. یک برنامه ریز هوشیار برای تغییرات و بحران ها و آنچه انتظار آن نمی رفته است، جایی در برنامه خود در نظر می گیرد. برنامه ریزی وقت می گیرد، وقتی که در حقیقت باعث حفظ اوقات در دراز مدت است و کلید اصلی در بهره برداری موثر از وقت می باشد.

ابتدایی ترین طریق مدیریت بر وقت، فهرست کردن کارهایی است که فرد در روز باید انجام دهد. تغییرات شرایط روحی فرد و وضعیت سلامتی وی در پیگیری برنامه نقش دارد. پس نباید با برنامه ریزی های غیرقابل انعطاف، مانعی بزرگ در راه نظم اوقات خود به وجود آورد.

منبع : روزنامه مردمسالاری

<http://vista.ir/?view=article&id=98439>

 **vista.ir**
Online Classified Service

یک رئیس جدید و همکاران جدید

معمولاً در يك پست جديد با يك رئيس جديد و همين طور همكاران جديد روبه رو می شويم. اما حتی اگر رئيس و همكاران ما همان افراد قبلی باشند باز هم رابطه ما با آنها رابطه ای جديد و متفاوت خواهد بود. اين مسئله بیشتر در مورد شرکتهای متوسط صدق می کند.

در چنین شرایطی باید به این مسئله بیندیشیم که آیا باید نحوه همکاری خود را با آنان تغییر دهیم یا نه. اگر پاسخ مثبت است چگونه باید به همکاری خود با آنها در پست جديد ادامه دهیم.

• دستورالعمل هایی شفاف در پایان صدور اول

کسی که بتواند از سه ماهه اول به خوبی در جهت شناخت محیط جديد استفاده کند، در پایان این مدت خواهد توانست محیطی شفاف برای خود،



همكاران و رئيسش فراهم آورد.

اکنون نوبت اتخاذ اولین تصمیم ها رسیده است. تصمیم هایی که دیگران بتوانند آنها را دیده و حس کنند. اکنون می توان معیارها و انتظارات تازه را برای همگان تشریح کرد و از آنها خواست که خود را با این معیارها همسو کنند.

• موفقیت هایی سریع و آشکار

به هنگام ابلاغ دستورالعمل ها، اهداف و معیارها و همين طور اتخاذ تصمیم های جديد، باید گوشه چشمی نیز به لزوم دست یابی به موفقیت های سریع و محسوس داشته باشیم. زیرا رئيس جديد باید محسوس باشد و البته این محسوس بودن بدین معنا نیست که صرفاً به حرف زدن و بیان اهداف معیارهای جديد بسنده کند، بلکه باید به واسطه کسب اولین نتایج، حضور خود را به دیگران اعلام کند. هر قدر يك مدير در این راه موفق تر باشد، بهتر می تواند اعتماد دیگران را جلب کرده و جایگاه خود را تثبیت نماید. زیرا کسب اولین موفقیت ها باعث می شود که حرکت در مسیر جديد با عزمی راسخ تر و نیرویی بیشتر انجام گیرد.

اگر پست جديد برای ما مناسب نبود چه کنیم؟

می توان چنین حالت نه چندان نادری را تصور کرد که مدیری پس از طی صد روز اول به این نتیجه برسد که اصلاً برای پست جديد مناسب نیست. شاید در پست جديد مسئولیت های او بسیار سنگین است و شاید هم او اصلاً مایل به انجام وظایف تازه نیست. در چنین حالتی، فرد در شرایط بسیار دشواری قرار می گیرد.

- آیا باید با رنج و مرارت همه مشکلات را تحمل کرد؟ یا اینکه باید نزد رئيس رفت و با صداقت و صراحت تمام، همه چیز را به او گفت و از او خواست که پست جدیدی به ما بدهد؟

در این گونه موارد توصیه می شود با صراحت تمام، همه چیز را بگوئید و خواستار تغییر شغل شوید. البته این کار جسارت بسیاری می خواهد. در این گونه موارد شخصیت ما که در بوته آزمایش قرار می گیرد، با وجود تمام مشکلاتی که این کار به همراه دارد. پیامدهای آن را به مراتب راحت تر می توان تحمل کرد تا اینکه بخواهیم بر پستی که اصلاً مناسب آن نیستیم باقی بمانیم.

به هر حال باید به نکته توجه داشته باشیم که مدیران ارشد و رؤسای دواير پرسنلی معمولاً می دانند که باید چنین تصمیم هایی را جدی بگیرند و به فردی که چنین تصمیمی گرفته است، کمک کنند. بدون شك کسی که با صراحت تمام به ناتوانی خود از انجام وظیفه ای خاص اعتراف می کند، مهره بسیار ارزشمندی است که اگر در پست مناسب به کار گرفته شود، بسار مفید واقع می شود. در واقع چنین افرادی در مقایسه با کسانی که تلاش می کنند بر همه چیز سرپوش بگذارند بسیار مسئولیت پذیر هستند.

منبع : سایت مدیران ایران

<http://vista.ir/?view=article&id=14036>

یک مدیر باید ثبات و توافق را ایجاد کند

از بهترین افراد استفاده کنید. فاصله‌ی بهره‌وری بین کارمندان عالی و متوسط باید مدنظر قرار گیرد. اگر برای انجام پروژه‌ای که در دست دارید زمان کمی دارید و کیفیت کار نیز برایتان مهم است، حتماً بهترین‌ها را در تیم جمع کنید. ممکن است استخدام آنها کمی برایتان گران تمام شود، اما از طریق آنها بیشترین بازده نصیبتان خواهد شد.

دقت کنید افرادی که انتخاب می‌کنید، مهارت‌های مورد نیاز (مثل مهارت‌های اجتماعی، شخصیت و انگیزه) و قدرت ذهنی لازم برای حل مشکلات و تجزیه و تحلیل مسائل و همچنین چشمی باریک بین داشته باشند. البته ممکن است به خاطر زمان کمی که دارید، مجبور شوید که کمی در استخدام اعضاء عجله به خرج دهید. باید هر طور شده از عجله اجتناب کنید. به دقت افراد را بررسی کرده و بعد انتخاب کنید تا نتیجه مورد نظر عایدتان شود.

کارها را برحسب مهارت و انگیزه تخصیص دهید. مدیران هیچگاه کارمندان را تشویق نکرده و به آنها انگیزه نمی‌دهند، این خود افراد هستند که باید در خود انگیزه ایجاد کنند. اگر کارها را برحسب انگیزه‌ی هر فرد به او واگذار کنید، مطمئن باشید که به خوبی انجام خواهد شد. اگر به کارمندان خود اجازه دهید



که در حوزه مورد علاقه شان فعالیت کنند، هیچگاه با مشکل مواجه نخواهید بود.

رفتار مدیر می‌تواند به کارمندان کمک کند تا انگیزه‌های درونی خود را بشناسند. مدیر باید یک مربی باشد تا ثبات و توافق در امور حاصل شود. اگر مدیر بتواند از روی شخصیت کارمندان پی به مهارت‌های آنها ببرد، بسیار موفق خواهد بود. به طور مثال کارمندی که روابط عمومی خوبی دارد، اگر در پشت زمینه از او کار گرفته شود، اعتماد به خود را از دست می‌دهد و نخواهد توانست به خوبی کار کنند. افراد فعال و آنها که دوست دارند زود نتیجه‌ی کار خود را ببینند، اگر در قسمت فروش به کار گرفته شوند موفقیت زیادی از آن شرکت خواهند کرد.

منبع : خبرگزاری ایسنا

<http://vista.ir/?view=article&id=124742>

 **vista.ir**
Online Classified Service

یوشیو کاندو Yoshio Kondo

پروفسور کاندو در سال ۱۹۳۴ در ژاپن متولد و در ۱۹۴۵ از دانشگاه کیوتو فارغ التحصیل شد . کاندو معتقد است ، که " کیفیت با طبیعت انسان سازگار تر از موضوع هزینه و بهره وری است ، چون کیفیت نه تنها بر زندگی انسان به مدت طولانی تری اثر می گذارد بلکه مورد توجه تولیدکنندگان و مشتریان نیز هست و علاوه بر این ، برای دسترسی به مرغوبیت بالاتر محصولات و خدمات ، ایجاد انگیزه در کارکنان بسیار مهم است .

کاندو بر رابطه بین کیفیت و نیروی انسانی تأکید خاصی داشته و انسانیت را اساس انگیزه می داند و بیان می کند که کار انسان بایستی شامل سه عنصر اساسی زیر باشد :

• خلاقیت - لذت اندیشیدن

• فعالیت بدنی - لذت کارکردن با عرق پیشانی

• اجتماعی بودن - لذت سهیم بودن در خوشی و غم همکاران

کاندو در کتاب خود تحت عنوان " انگیزه انسانی - یک عامل حیاتی برای مدیریت " تصریح می کند که : کار هرچه خلاق تر باشد نقش مهمی در ایجاد انگیزه دارد . وی چهار اقدام عمده زیر را در پشتیبانی چنین فرایندی پیشنهاد



می کند :

۱- وقتی دستورالعمل کار را صادر می کنید ، اهداف واقعی کار را روشن کنید

۲ - سعی کنید افراد قویا " احساس مسئولیت برای انجام دادن کار خود کنند

۳ - برای خلق ایده های نو فرصت بدهید

۴ - ایده ها را بهرورائید و بگذارید به بار بنشینند

او معتقد است با رعایت اصول چهارگانه این امکان بوجود می آید تا کار به عنوان یک فعالیت خلاق جلوه گر گردد و نیز اگر عقاید ایجاد و پرورش یابند افراد درگیر ، اتکا به نفس را احساس نموده و این تجربه گرانبهائی از دیدگاه انگیزش است.

منبع : پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

<http://vista.ir/?view=article&id=70181>

 **vista.ir**
Online Classified Service

ویستا

support@vista.ir