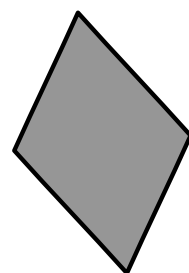
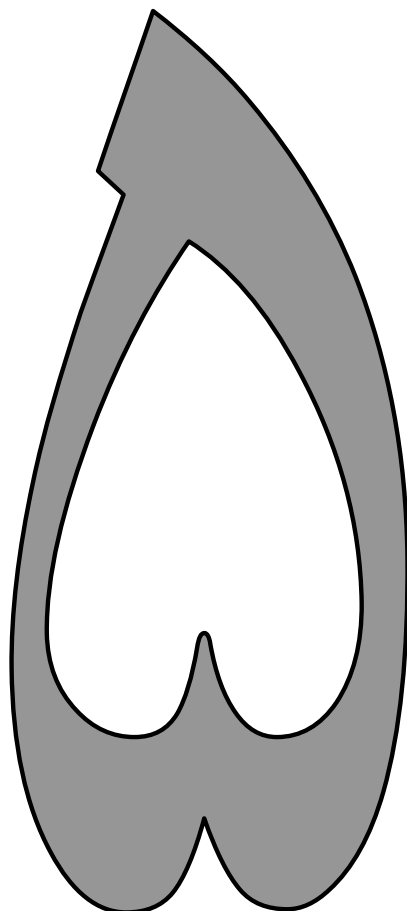
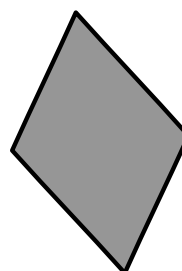
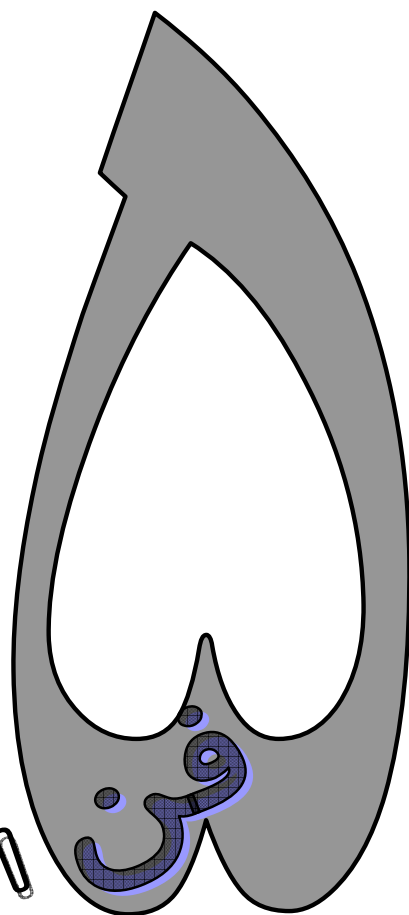


**فن اصلی در
مدیریت**



**فن اصلی در
مدیریت**



اصلا در
مدیریت

50

فنی

اصلاحی در
مدیریت

50

فنی

اصلاحی در
مرد پرپریت

★ تکنیک‌های ۵۰ گانه:

۲۸	ارزیابی سرمایه‌گذاری
۱۰۲	اصل بازگشت‌پذیری
۹۹	اندازه سازمانی
۵۹	انگیزش درونی و بیرونی
۷۵	پنجره جوهری
۲۶	پیش‌بینی گردش نقدینگی
۴	تحلیل SWOT
۵۳	تحلیل پارتو
۶	تحلیل نقش صاحبان سهام
۴۵	تحلیل نمودار سربه‌سر
۱۰۶	تحلیل میدان نیرو
۱۰۴	تدوین فرهنگ
۲۲	ترازنامه
۱۰	سودآوری از سهم بازار
۵۵	توزیع نرمال
۳۹	تیم‌های عملی
۷۳	جرات و قاطعیت
۳۷	جلسات عملیاتی
۹۷	منحنی بازیافت
۸	چرخه حیات محصول
۸۱	چرخه فراگیری رفتاری
۳۴	چرخه کنترل مدیریت
۱۴	چهار (P) در بازاریابی
۴۸	درخت تصمیم‌گیری
۷۷	دیاگرام‌های عنکبوتی
۹۵	دیدگاه عملکرد

۱۰	سودآوری از سهم بازار
۱	سیستم‌های باز
۳۱	سیستم‌های بسته
۶۶	شکل‌دهی تیم‌های کاری
۵۰	شیوه ترازنامه در تصمیم‌گیری
۸۵	شیوه ای‌وی‌لی (I Vy lee) در مدیریت زمان
۹۲	غربال اثربخشی / کارآیی
۹۰	غربال اولویت
۱۲	غربال بازار / محصول
۸۳	غربال دانایی
۶۲	غربال مدیریتی
۲۹	فرآیند بودجه‌بندی
۵۲	فرصت هزینه / سود
۱۰۸	فرهنگ پرسنلی
۲۰	انعطاف قیمت برحسب تقاضا
۵۷	قانون زی‌پف
۷۹	کلمات کلیدی
۴۲	گانت چارت
۲۴	حساب سود و زیان
۱۶	ویژگی‌ها و منافع
۱۱۱	منحنی تعهد
۱۸	منحنی تقاضا / عرضه
۶۴	مهارت‌های اداره جلسه
۶۹	نقش تیم‌های کاری
۷۱	نقش مذاکره

پیشگفتار نویسنده:

این یک نگاه سیاحتی و جهانگردی است که بگوئیم مدیران زیاد نمی‌خوانند. یقیناً باید بگوئیم آنان به اندازه‌ای که خواندن را دوست دارند نمی‌خوانند. در این تناقض، آنان به کسوت و جایگاهی اشاره می‌کنند که نمود آن کار سخت و زیاد است. غالباً مدیران قبول دارند که به آن اندازه که دوست دارند اثربخش باشند، مؤثر نیستند. اما چه می‌توانند بکنند؟ زمان در اطراف آنان به سرعت می‌گذرد. گرچه طی سالهای اخیر تحصیلات مدیریت به شکل چشمگیری بهبود یافته است و مدیران بنگاههای تجاری اظهارات خوشحال‌کننده خود را به ما منتقل می‌کنند ولی این واقعیت دنیای مدیریت نیست. دنیای مدیریت با دنیای تحصیلات مدیریتی مقایسه می‌شود و غالباً به دلیل آشفتگی دنیای مدیریتی شرایط متفاوت است.

اینجانب نیز براساس همین اعتقاد برای آن دسته از مدیرانی که تحصیلات مدیریتی را اندوختند، تأیید آشفته بودن آن را دارم. طی هفت سال اولیه هنر مدیریت خود را در بنگاههای کسب و کار به میزان اندکی توسعه و آموزش مدیریت را دریافت و درک کردم. من مسئولیت رئیس اداره‌ای را داشتم ولی هیچگاه نمی‌توانستم به راحتی و آزادی با یک نفر صحبت نمایم! وقتی به عقب برمی‌گردم و به آن هفت سال نگاه می‌کنم دوران ترسناکی در ذهنم متصور می‌شود. خصوصاً اینکه آن خاطرات در ذهنم باقی مانده و ممکن است همیشه باقی بمانند.

در رابطه با خرید و فروش، جلب مشتریان، افزایش قیمت‌ها و ... آشنایی کامل پیدا کردم و دقیقاً مفاهیمی از جمله از دست دادن مشتریان را تجربه کردم و نوع برخورد با رقبا و پیشی گرفتن از آنان و خیلی چیزهای دیگر را آموختم.

پس از این دوران مدیریت و تدریس در یک کالج را آغاز کردم. در حالیکه کاملاً با فضای محیط‌های کسب و کار و مسائل مالی آشنا شده بودم به یکباره شوک فرهنگی شدیدی به من وارد شد! من بسیار مشتاق بودم تا مفاهیم، تجهیزات و روش‌هایی که می‌توانستند برای من مزیت عملی تلقی شوند را فراگیرم. مثل خیلی از افراد متوجه شدم که محیط فرهنگی و

تدریس بیش از آنچه که من به آن توجه داشتم قابل احترام و محترمانه بود. فرصت بسیار خوبی بود تا قبل از اینکه بدهکار شوم و مدعی داشته باشم، مفاهیم ارزشی که شیوه‌های مورد احتیاج برای چنین محیطی را در احاطه خود داشت درک نمایم. واقعاً بدون این مفاهیم است که انسان در دام تجربیات خود می‌افتد و قادر نخواهد بود تا در بیرون بایستد و از آنها درس بگیرد. خوبست به ”چرخه فراگیری رفتاری“ در بخش مدیریت فراگیری در این کتاب مراجعه کنید چرا که در آنجا روشی به شما ارائه خواهد شد که قادر باشید تا با مفاهیم استفاده از تجربیات و فراگیری از آنها آشنا شوید.

یکی از اندیشمندان مدیریت جمله معروفی دارد به این مضمون که: ”آنهايي که از تاريخ درس نمی‌گیرند، محکوم هستند تا آن را دوباره تکرار کنند“.

سالها گذشتند و من از مفاهیم مدیریت برای مزیت‌های عملی استفاده کردم. بحث‌های مشاوره‌ای، کمک به مشتریان و متقاضیان مباحث مدیریتی را شکل دادم. این اقدامات کمک مؤثری برای تغییر فکری و تصمیمات مدیریتی آنان بر جای گذاشت. خاطره‌ای جالب از این تجربیات دارم و آن اینکه در جمع همکارانم بارها پیش آمد که مفاهیم متعددی را درخصوص یک موضوع دنبال می‌کردیم و در ادامه این کار همکاران سؤال می‌کردند که این تفکرات از کجا بصورت بالبداهه به ذهن من متصور می‌شود که می‌توانم به فوریت خیلی از مسائل مربوط را لیست نمایم. و من هرگاه خاطره آن روزهای مدیریت در محیط کسب و کار و کالج مدیریتی را به یاد می‌آوردم از این قضیه بسیار خشنود هستم.

با توجه به چنین تجربیاتی بود که تألیف چنین کتابی به ذهنم رسید. کتاب را به گونه‌ای تألیف کردم که اگر شما به یک مشکل خاص مثل اینکه چگونه سازمان خود را تحلیل نمائید؟ برخورد کردید! شما میتوانید که به آسانی به بخش ”مدیریت راهبرد“ در این کتاب مراجعه نمائید.

بصورت مشابه اگر بخواهید که راجع به حل تعارضات و شیوه‌های برخورد با آن بدانید، میتوانید به بخش ”مدیریت کارکنان“ مراجعه کنید.

با ورود به هر یک از این حوزه‌ها، چگونگی کارکرد روش‌ها و توصیف هر یک آمده است.

بی‌شک اشتباهات و عدم بیان مطلوب تکنیک‌های پنجاه‌گانه از سوی اینجانب مستلزم
عذرخواهی است. ولی شیوه‌های مطرح شده می‌توانند با اهداف مختلف مورد بهره‌برداری قرار
گیرند. این بستگی به نیاز شما و شیوه کار شما دارد.

در کتاب قبلی خود تحت عنوان ”چرا با تغییر فرهنگ سازمان شما درست کار نمی‌کند“
نیز این مطلب را اشاره کردم که مدیریت می‌تواند ترسناک باشد و یا جذاب. مدیریت می‌تواند
برای ما لحظات وحشتناک بسازد و یا می‌تواند شکوفایی لحظات را ارائه دهد. در هر صورت
بایستی آموخت.

تبریک من بدرقه راه فراگیری شما!

میشل وارد

Michel Warrrd

پیشگفتار مترجم:

آیا شما با مفاهیمی هم‌چون ”چرخه حیات محصول“ آشنایی دارید؟ البته که دارید! آیا چشم‌انداز یک تحلیل SWOT عرق خستگی را از شما زدوده است؟ شاید نه! اما راجع به قانون پارتو، پنجره جوهری و یا قانون زی‌پف چه؟ ... ورود به هر یک از حیطه‌های فوق در این کتاب برای شما تشریح خواهد نمود که آن مفهوم چگونه کار می‌کند و چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

کتاب ”۵۰ فن اصلی مدیریت“ شامل مطالبی است که قبلاً به اینصورت منتشر نشده‌اند و قادرند تا موضوع موردنظر را در دو بعد ”تدوین راهبرد“ و ”فراگیری“ در هر موضوع هدایت نماید.

کتاب ۵۰ فن اصلی در مدیریت ترجمه کتابی به همین نام است که توسط آقای میشل وارد در سال ۱۹۹۹ تألیف و تا سال ۲۰۰۲ چندین بار به چاپ رسیده است. کتاب حاوی ۵۰ عنوان از فنون اصلی در مدیریت است که به صورت بسیار ساده و خلاصه تدوین شده است. همین ویژه‌گی باعث شده که کاربران زیادی از مدیران، اساتید و دانشجویان دانشگاهی و کارشناسان از سازمانهای دولتی و بنگاههای خصوصی در سرتاسر دنیا به راحتی از کتاب استفاده نمایند. تعاریف و مفاهیم ساده‌ای که به راحتی می‌توانند موردتوجه قرار گرفته و استفاده شوند.

وجود نمودارها و جداول تشریحی بسیار ساده برای هر یک از موضوعات بر حسب ضرورت به درک مطلب کمک فراوانی نموده است.

تدوین چنین کتابی باتوجه به مدیریت زمان و استفاده هرچه بهتر از وقت برای مطالعه و بکارگیری عمل آن در حیطه‌های مدیریتی جای هیچگونه شک و دودلی را باقی نگذاشته است. بطوریکه حتی با یکبار مرور و خواندن مطالب، بخش اعظمی از مفاهیم فراگرفته خواهد شد.

از آنجا که کتاب مذکور میتواند به عنوان یک مرجع سریع (Quick Refrecnce) صرفاً با هدف آشنایی با موضوعات پنجاه‌گانه و دوری از زیاده‌گویی مورد بهره‌برداری کاربران قرار

گیرد، ویژه‌گیهای آن را مشخص‌تر نموده و بنابراین کتاب را با دیگر منابع متمایز ساخته است.

نویسنده کتاب با تقسیم‌بندی حوزه‌های اصلی مدیریت در یازده بخش و آماده‌سازی زیر موضوعات مربوط به هر بخش توانسته است تعداد ۵۰ فن اصلی را در مدیریت تدوین و ارائه نماید. این بخش‌ها عبارتند از:

- مدیریت راهبرد
- مدیریت بازاریابی
- مدیریت قیمت
- مدیریت مالی
- مدیریت عملیات
- مدیریت تصمیم
- مدیریت ارقام
- مدیریت کارکنان
- مدیریت فراگیری
- مدیریت خود
- مدیریت تغییر

برخی صاحب‌نظران حوزه مدیریت در خارج کشور کتاب را به دلیل رعایت اختصار و بخش‌بندی شاخه‌های مدیریتی که به عنوان یک مرجع سریع میتواند مورد استفاده قرار گیرد تحسین نموده‌اند. کارشناسان دیگری به دلیل جذابیت، متناسب بودن با مشکلات امروزی و عملی بودن برای حل بحرانهای آینده و همچنین نگارش حرفه‌ای آن مورد تقدیر قرار داده‌اند.

ارزشمندی دیگری درخصوص کتاب مطرح است و آن اینکه جمع‌آوری آراء و ابزارهای مدیریتی به شکل کاربردی صورت پذیرفته و به روشی ساده و آسان قابل استفاده است.

گروه دیگری از اندیشمندان خواندن و استفاده از کتاب را برای مدیران و کارشناسانی که در حوزه مدیریت فعالیت مینمایند توصیه نموده‌اند.

در این راستا مترجم با بضاعت اندک خود تلاش نموده تا مفاهیم موردنظر را منطبق با معانی و برداشتهای مدیریتی به رشته تحریر درآورد.

در خاتمه از کلیه اساتید، مدیران، صاحب‌نظران، کارشناسان و دانشجویانی که در حوزه‌های مدیریت دارای مسئولیت بوده و یا را در امر تدریس و تحصیل مشغول می‌باشند تقاضا دارد که خطاها را در مورد اغماض قرار داده و از نظرات ارشادی خود این حقیر را بهره‌مند سازند. باشد که در چاپ‌های بعدی مورد اصلاح و توجه قرار داده شود.

بهار ۱۳۸۴

حسن یاری‌گرروش

بخش اول:

مدیریت راهبردی

چگونه محیط سازمان و بنگاه خود را درک می‌کنید؟

در حالیکه سیستم بسته (تعریف سیستم بسته را در بخش مدیریت عملیات نگاه کنید)، به عملیات داخلی خود توجه دارد، سیستم‌های باز به ارتباطات و اثرات خارج سیستم توجه دارد.

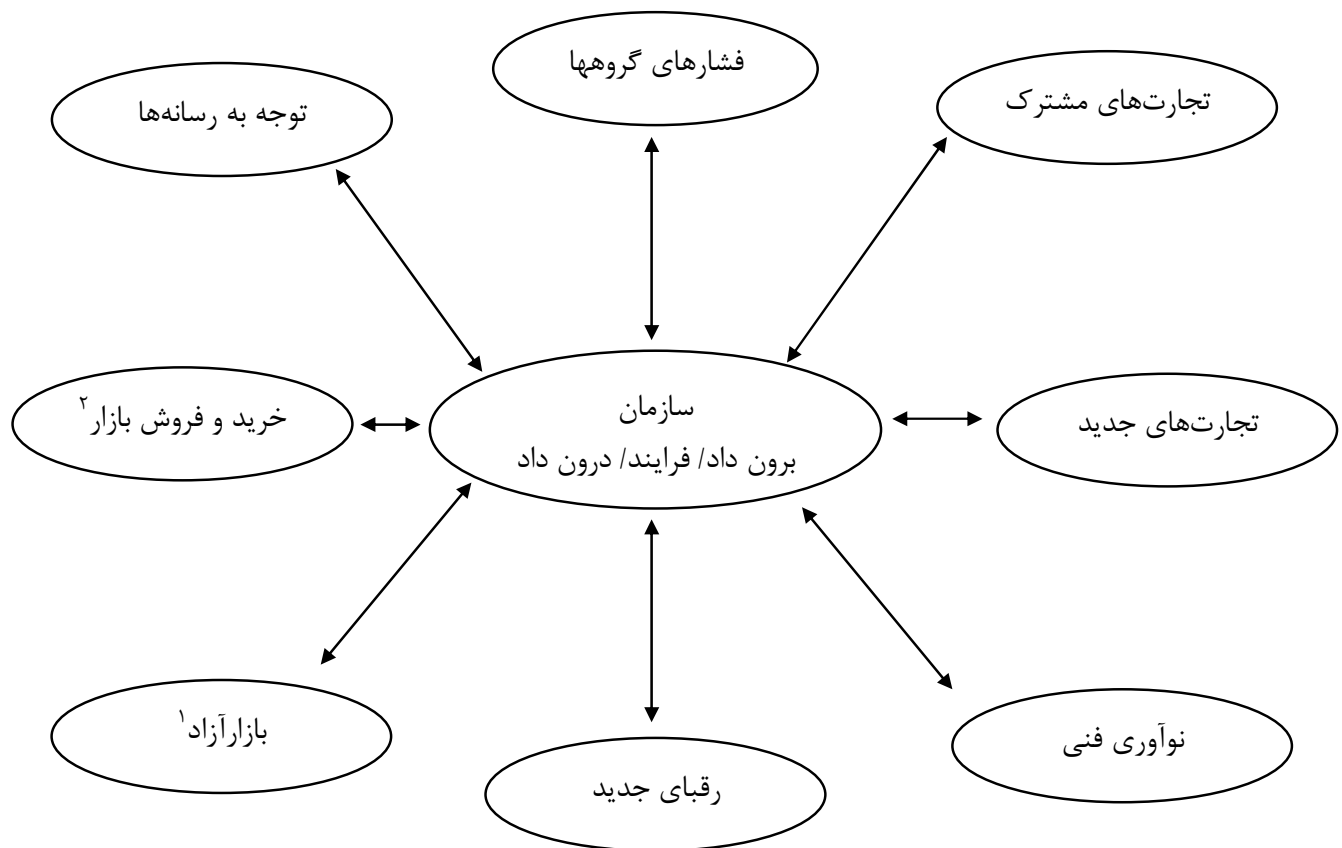
در سازمانها همواره مسائل دائمی و جذاب که سازمان را به خود جلب نماید وجود دارد و توجه سازمان انحصاراً بر روی چنین مسائلی که داخلی تلقی میشوند متمرکز می‌گردد که نتیجه این امر ضرر و زیان بیرون بنگاه را در پی خواهد داشت. غالباً این اشتیاق توسط ضعف در مدیریت زمان^۱ بصورت افزایشی بالا می‌رود (فصل ۴۱، غربال اولویت را نگاه کنید).

منظور از سیستم باز، مستلزم داشتن سازمانها و کارکنانی است که بالقوه میتوانند بدون محدودیت با سازمانها و افراد دیگر دارای تعامل باشند. چنین تعاملاتی می‌تواند فرصتها و یا تهدیدات^۲ و یا هر دوی آنها را بوجود آورد. اگر چنین تعاملاتی کنترل نشوند و یا بصورت غلط عمل شوند و یا حتی نقش تعامل کنندگان مشخص و تعریف شده نباشد، احتمال از دست رفتن زمان برای تغییرات و همچنین بررسی نقاط قوت و ضعف^۳ جهت واکنش بموقع وجود خواهد داشت. به عنوان مثال بحث رقابت با دیگر سازمانها می‌تواند فوریت‌دار شده و یا حتی پیشنهاد خرید یک شرکت^۴ جدید از بین برود.

از طرفی راهبرد سازمان اغلب به عنوان هنر سیاه^۵ مورد اقدام قرار می‌گیرد. بنظر می‌رسد که راهبرد در سازمان همچون یک لامپ مه‌شکن^۶ بایستی در سازمان عمل کند. یک لامپ خوب روشنی بیشتری را وسعت می‌دهد، برای دیدن اشیاء خیلی بهتر عمل می‌کند

1. Poor time management
2. Opportininties & Treats
3. Strength & Weakness
4. Takeover bid
5. black art
6. Fog lamp

(همچون سیستم باز) و بنابراین امکان انفجار چیزی که در مه پوشیده و پنهان است را کم می‌کند و این شانس بزرگ را در جهت رسیدن شما به هدف اصلی‌تان ایجاد می‌کند. فراموش نکنید که مهارت در تدوین استراتژی کلان سازمان موفقیت را ضمانت نمی‌کند بلکه مشخصاً قادر است تا امکان شکست را کاهش دهد.



شکل (۱) - ۱: سیستم باز

-
- 1. Market deregulation
 - 2. arbitrageurs

در تصویر ۱-۱ شما قادر هستید تا اصلی‌ترین ویژگی سیستم‌های باز را که تأثیر متقابل سازمان با محیط بیرون و بالعکس است را ملاحظه نمائید. بدون توجه به این خصیصه امکان دستیابی به فضای رقابتی پایدار^۱ غیرممکن است.

چگونه سازمان خود را تحلیل می‌کنید؟

تحلیل SWOT دارای چهار خصیصه^۱ و صفت است. قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات، که SWOT سرواژه‌های هر یک از خصیصه‌های فوق است.

قوت‌ها: سازمان شما در چه بعدی خوب است؟ شایستگی‌های ممتاز آن چیست؟ آیا سازمان شما دارای USP^۲ (موقعیت فروش منحصر به فرد) در مقابل^۳ رقیبان خود هستید؟ آیا سازمان شما دارای دیگر مزایای رقابتی موقعیت، سهم بازار و تحسین عمومی می‌باشد؟ نقاط قوت از طریق آموزش‌دهی نیروی کار، در اختیار داشتن کارشناسان فنی کارآمد، موضع تجاری برتر، حق مالکیت اختراعاتی مراقبت‌شده^۴، مشخص می‌شود.

ضعف‌ها: سازمان شما در چه ابعادی ضعیف است؟ آیا مهارت‌های شما قدیمی و منسوخ شده‌اند؟ آیا عملیات خود را براساس فشار و نیروی رقبا که دارای مزیت خاصی نیستند پیش می‌برید؟ آیا در برخی از راه‌ها آسیب‌پذیر هستید؟ بعنوان نمونه ممکن است ضعف‌های سازمان شما عبارت از طرح‌های قدیمی، تجهیزات فرسوده، فعالیتهای کاری محدود، نیروی کار ضعیف و آموزش‌پذیر و فن‌آوری فرسوده و کهنه باشد. تمامی اینها را بایستی لیست نمائید.

فرصت‌ها: چه فرصتهایی در محیط بیرونی وجود دارند؟ آیا بازارهای جدید را باید باز کنیم؟ آیا احتمال رونق گرفتن تقاضاها وجود دارد؟ آیا بایستی عواملی که به تجارت کمک میکنند بهبود یابند؟

1. attributes
2. Unique Selling Proposition
3. Vis- a- vis
4. Protected Patents

آیا بایستی تغییرات را در تجدید ساختار و یا دریافت کمک از آژانس‌های کمک‌کننده مالی که پیام‌آور تغییرات کمکی هستند ایجاد کنیم؟ آیا بایستی نرخ نوسان بازار را تغییر دهیم و یا اینکه نرخ جذابیت بازار را کاهش دهیم تا لبه رقابت^۱ حاصل شود.

تهدیدات: چه تهدیداتی در محیط خارجی وجود دارد؟ آیا اقتصاد به سمت کساد و بی‌رونقی می‌رود؟ آیا بازارهای جهانی موانع محدودکننده‌ای را پیش روی شما قرار می‌دهند؟ آیا برای گوناگون‌سازی و تنوع، توانمندی کمی وجود دارد؟ آیا سازمان زیر افزایش تهدیداتی از قبیل: تخریب آثار هنری، جرم و جنایت و حتی تروریسم قرار دارد؟

در تحلیل سازمان و تدوین راهبردها به روش Swot بایستی وقت زیادی را برای توجه و مطالعه این عوامل صرف نمود.

1. competitive edge

چگونه راهبردهای ارتباطی را مدیریت میکنید؟

جداول مربوط به تحلیل سهامداران، سیستم‌های بازی هستند که در آنها تناسب کارکنان، سازمان‌ها و محدوده فعالیت آنان با سازمانها و افراد بخصوصی مورتوجه قرار میگیرد. باید گفت که سیستم‌های غایی و نهایی باز کاملاً ایده‌آل و جهانی هستند و در این رابطه تأکید بر متناسب‌سازی فرصت‌ها و تهدیدات بر یک سازمان می‌بایستی صورت پذیرد. لذا در این اقدام حوزه‌های زیر موردتوجه می‌باشند:

حیطه ذینفعان^۱: این حیطه معمولاً از ادغام‌ها و اکتسابات ناشی از کیفیت، فن‌آوری اطلاعات و توسعه محصول جدید شکل می‌گیرد. آیا چنین حیطه‌ای که اهمیت حیاتی برای سازمان دارد، فرصت یا تهدید محسوب می‌شود؟

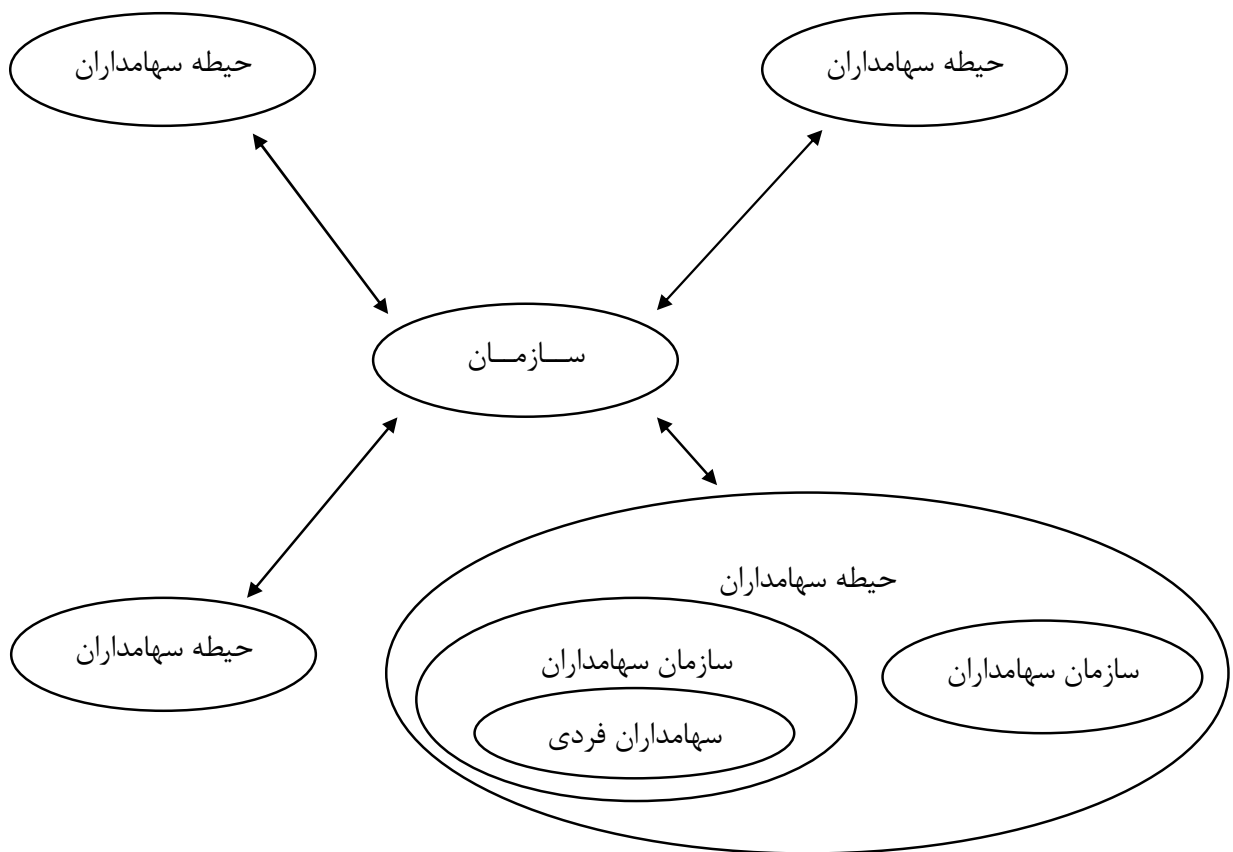
سازمانهای سهامداران^۲: چنین سازمانهایی باید از تأمین‌کنندگان، مشتریان، رقبا، تشریک مساعی‌کنندگان در شرکتهای شراکتی^۳، تأمین‌کنندگان بورس، دپارتمانهای حکومتی، کمک‌دهندگان مالی و غیره باشند.

سهامداران فردی^۴: اینها باید از تحلیل‌گران مالی، مدیران عامل و اجرائی، روزنامه‌نگاران، مذاکره‌کنندگان مالی و غیره باشند.

تنظیم نقش^۵: اقدامی است که در آن تنظیم نقش روابط بین سهامداران کلیدی را با خودشان و گروههای دیگر که عبارت بودند از (ذینفعان با حیطه فعالیت آنها، سازمان و افراد) مورد ملاحظه و توجه قرار میدهد.

1. Stakeholder domains
2. Stakeholder Organization
3. Joint Ventures
4. Role Set

مدیریت سیستم باز به مفهوم این است که نقش سهامداران کلیدی و ارتباطات بین آنها مشخص شود. مثال نمونه‌ای عبارت از انتظارات متقابل^۱ است. از طریق پیگیری و دنبال کردن یک فرآیند سیستمی از تحلیل نقش سهامداران است که طبیعت چنین انتظارات دوسویه‌ای بسیار روشن و شفاف خواهد گردید.



شکل ۳-۱: تحلیل نقش سهامداران

در شکل ۳-۱ نقش سیستم‌ها و زیرسیستم‌ها (سهامداران فردی زیرسیستم سازمان سهامداران می‌باشد) و تأثیرات آنها در کل بر یک سازمان و بالعکس ملاحظه می‌شود.

1. mutual expectations

بخش دوم:

مدیریت بازاریابی

چگونه محصول خود را بازاریابی می‌کنید؟

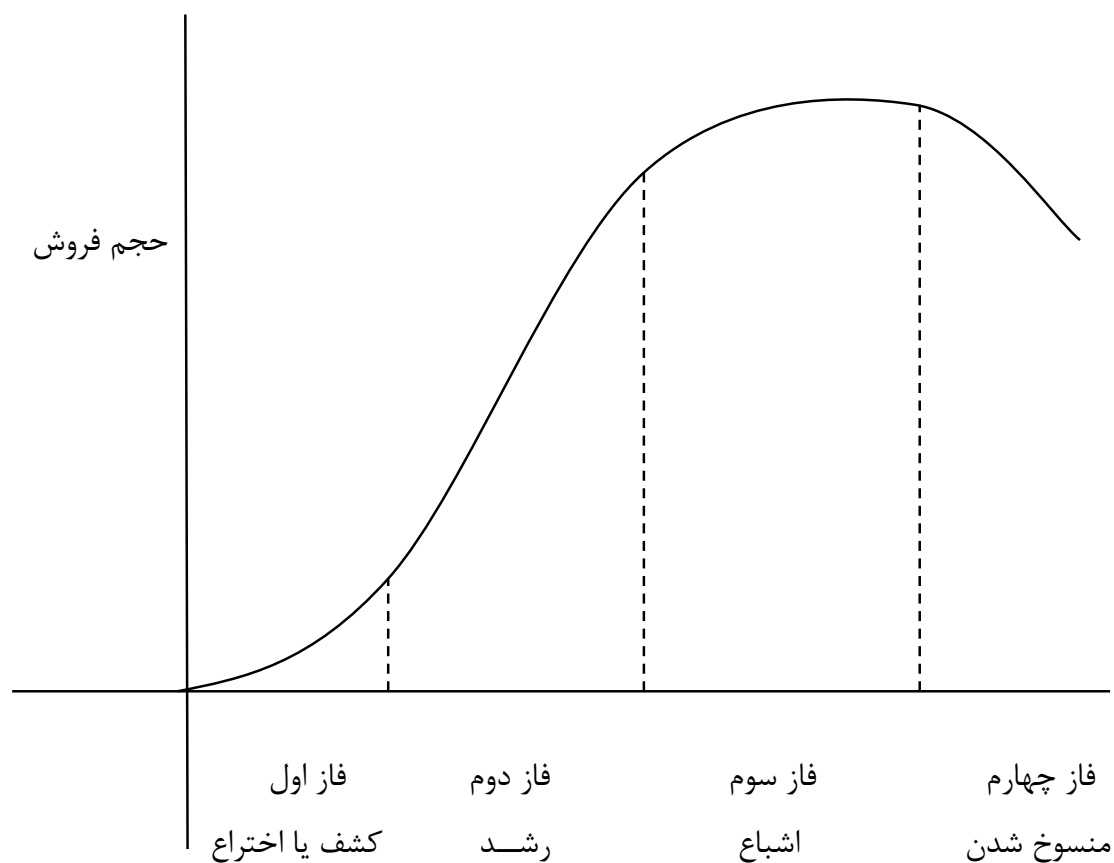
چرخه حیات یک محصول عمر بازار محصول را نشان می‌دهد. برای مثال زمانی که مردم می‌خواهند محصولی را بخرند، آن محصول ممکن است در یکی از مراحل حیات چهارگانه خود قرار داشته باشد.

فاز اول: کشف یک محصول. یک محصول اختراع و یا توسعه می‌یابد. غالباً تعداد کمی از مردم آن را می‌خرند. معمولاً گران بودن محصول عامل بازدارنده برای خرید است. علت آن جبران نمودن هزینه‌های توسعه آن محصول است. مثالی که میتوان برای فاز اول ارائه کرد. دستگاه ضبط ویدئویی در دهه ۱۹۶۰ است. فقط برخی از مردم آن را خریدند.

فاز دوم: یک رونق وسیع تقاضا را معرفی می‌کند. مالکیت محصول افزایش می‌یابد. مالکیت قبلی محصول جذابیت کمی داشت، بلکه حالا بازارها بصورت انبوه توسعه یافته‌اند. مثال برای فاز ۲ میتواند دستگاه ویدئو در دهه ۱۹۸۰ باشد.

فاز سوم: اشباع بازار در این مرحله معرفی می‌گردد. خیلی از مردم در این مرحله کالا را می‌شناسند. تولید هرچه بیشتر این محصول به نفع است. چرا که هزینه‌های توسعه اصلی جذب شده‌اند. به هر حال در این مرحله رقبا وارد بازار شده‌اند. مثالی برای فاز ۳ می‌تواند نیاز به ذرت بوداده باشد. برای چه کسی؟ برای همه.

فاز چهارم: فاز منسوخ شدن کالا است. بازار اشباع شده و تصفیه شده است. تعداد کمی از مردم تعداد بیشتری از این محصول را می‌خواهند. نتیجتاً به شکل نسبی ارزان شده است. مثال فاز ۴ برای محصول تلویزیون سیاه و سفید در دهه ۱۹۹۰ است.



شکل ۱-۴: چرخه حیات محصول

چگونه چرخه سودآوری محصولات خود را جدول بندی می کنید؟

توجه به سود از طریق سهم بازار به چهار مرحله از سهم بازار محصول در حالت سودآوری نگاه می کند.

فاز اول: جائی است که سهم بازار پائین است ولی رشد بالائی دارد. محصول در این مرحله به نام «سؤال کودک»^۱ یا علامت سؤال شناخته شده است. مثل سؤالات بچه ای که در دوران کودکی نیاز به توجه زیاد دارد در این جا نیز مراقبت بالایی بایستی مصرف شود. اما برعکس سؤالات کودک، مدیریت ها بایستی ملاحظه کنند که در کجا تلاش بیشتری برای تنظیم شدن اهداف بنگاه نیاز است. تعداد کمی از این سؤالات به فاز بعدی (ستاره) می-رسند. یک مثال خوب برای شکست و نرسیدن به فاز بعدی عبارت از ماشین الکتریکی است که به عنوان یک تفکر پیش روی آینده قرار داشت.

فاز دوم: در اینجا سهم بازار بالاست و رشد بازار نیز سریع است. بهترین آرزوی بازارباان^۲. ممکن است تفاوت قیمت تحمیل شود، آینده بسیار امیدبخش^۳ است. محصول خودش را به فروش می رساند و مهارت های بازاریابی در این فاز خیلی مهم نیستند. محصول در این خانه به نام ستاره شناخته میشود. برای مثال ویدئوهای ضبط در اواخر دهه ۱۹۷۰ می باشد.

فاز سوم: رکود در بازارهای بزرگ برای محصول وجود دارد. چرا که هزینه های توسعه محصول برای مدت طولانی جبران شده اند و این میتواند سوددهی گزافی باشد. ولی مراقب

۱. این همان مدل BCG (Baston Consulting Groap) در بررسی استراتژی هایی است که به مدل چهارخانه ای دانشگاه بوستون نیز معروف است. علامت سؤال، ستاره، گاو شیرده و سگ نام های چهارخانه این مدل است. لطفاً کتاب های مدیریتی را نگاه کنید. (مترجم)

1. Baby Question

2. marketers dream

3. rosy future

باشید رقبای شما ممکن است به این سود طمع نمایند. بازاریابی در این مرحله در درجه اهمیت اول است.

محصول در این مرحله به نام گاو شیرده موسوم است. چنین گاوان شیردهی مثل محصولاتی همچون ویدئوها، رایانه‌های شخصی در دهه ۸۰ است.

فاز چهارم: جایی است که هم رشد بازار و هم سهم بازار رو به زوال است. به این معنا که واقعاً اثرات بدی حادث میشود. به طوری که مهمترین تجربیات بازاریابان را بر هم زده^۱ و مختل می‌سازد. محصولات در این خانه به نام «سگ» شناخته می‌شوند مثل کالای تلویزیون سیاه و سفید. بعضی‌ها هنوز آن را دوست دارند ولی برخی دیگر اصلاً رغبتی به خرید آن ندارند.

دو تفکر چرخه حیات محول و سودآوری متمرکز بر سهم بازار اگرچه دو مفهوم جدا از هم هستند ولی یکدیگر را به خوبی تکمیل می‌کنند. بطوریکه هر یک از خانه‌های مدل کاملاً انطباق با مراحل چهارگانه چرخه حیات محصول دارد.

رشد بازار	زیاد	فاز اول (علامت سؤال)	فاز دوم (ستاره)
	کم	فاز چهارم (سگ)	فاز سوم (گاو شیرده)
		کم	زیاد

سهم بازار

شکل ۱-۵: مدل چهارخانه‌ای دانشگاه بوستون (ب ت ژ)

1. baffle



چگونه راهبرد بازاریابی خود را توسعه می‌دهید؟

غربال بازار/ محصول به چهار ترکیب محصول و بازار توجه می‌کند که در این حالات کدامیک جدید و کدامیک موجود و یا فعلی می‌باشد.

خانه اول: به عنوان قلمرو محصولات فعلی در بازارهای موجود است.

خانه دوم: در اینجا ما یک محصول جدید در بازار فعلی ارائه می‌دهیم. شرایطی است که ما راجع به بازار اطلاعات داریم ولی نمی‌دانیم که با محصول جدید چگونه برخورد خواهد شد. موقعیتی است که به مراتب از موقعیت اول دارای عدم اطمینان محیطی بیشتری است.

خانه سوم: در اینجا ما معرفی محصولات فعلی خود را در بازارهای جدید داریم. این مرحله نیز دارای عدم اطمینان محیطی بیشتر نسبت به خانه اول است. این مرحله برعکس خانه دوم است. راجع به محصول اطلاعات خوبی داریم ولی راجع به بازار اطلاعات نداریم.

خانه چهارم: در این مرحله محصولات جدید را در بازارهای جدید وارد و معرفی می‌کنیم. در این مرحله عدم اطمینان بسیار بالایی وجود دارد و نه تنها منحنی فراگیری^۱ در مورد محصول داریم بلکه منحنی فراگیری را در مورد بازار هم داریم. خانه چهارم در واقع به بازاریابان شجاع و یا بی‌مخها^۲ تعلق دارد.

1. learning curve

2. Brave or Foolish Marketers

محصول

جدید	خانه دوم	خانه چهارم
فعلی	خانه اول	خانه سوم
	جدید	فعلی

بازار

عکس ۱-۶: غربال بازار/ محصول

چگونه بازاریابی ماهرانه^۱ را مدیریت کنیم؟

چهار "P" در بازاریابی ماهرانه عبارتست از: ۱- محصول^۲ ۲- قیمت^۳ ۳- تبلیغات^۴ ۴- مکان^۵.

محصول: آیا ما بازاریابی صحیحی را در مورد محصول و برای بازار هدف شکل داده‌ایم؟ تقاضای محصول ما در بازار چیست؟ راجع به ادامه وضعیت فعلی تقاضای بازار چگونه است؟ چرا این تقاضا ادامه خواهد داشت؟ چه دلیلی وجود دارد که این تقاضا تغییر کند؟ احساس عادی ما میگوید که بازار برای لباس زنانه در ایالت باهاما و ساعت‌های ضدآب در وستراروس وجود دارد. ولی بازار لباس زنانه در وستراروس و ساعت ضدآب در باهاما چگونه؟ هیچ فرضی نکنید. پاسخ را دریابید.

قیمت: آیا قیمت مناسبی برای بازار هدف تعیین کرده‌ایم؟ آیا خیلی قیمت بالا است یا خیلی پایین؟ قیمت احتمالی که با تقاضا در بازار حساس است چقدر است؟ (لطفاً بخش ۳- مدیریت قیمت‌گذاری را نگاه کنید). این قیمت با توجه به تخفیف و یا تقاضاهای مخصوص توأم با پیشنهاد چگونه است؟

بازار هدف به این محصول چگونه نگاه می‌کند در حالیکه قیمت‌ها متفاوت است؟ به عنوان مثال برای خانم‌ها سبزیجات با قیمت ارزان که با بودجه کم میتوانند تهیه کنند نکته‌ای مثبت باشد در عین حال به دیگر اجناس ارزن قیمت که نیاز مبرم ندارند ممکن است نگاه منفی داشته باشند و یا بالعکس.

-
1. tactical marketing
 2. Product
 3. Price
 4. Promotion
 5. Place

تبلیغات: چگونه بازار هدف را برای محصولات خودمان می‌شناسیم؟ حرف زدن بسیار آسان و بدون خرج است. ولی آیا این کافی است؟ تبلیغات تلویزیونی برای بحث ارائه سرویس‌های پس از فروش در منازل که بایستی به اغلب مردم برسد. اما با چه نسبتی در بازار هدف بایستی اعمال شود؟ شایستگی‌های قابل احترام در روزنامه‌ها، صفحات تبلیغاتی، ژورنال‌های تجاری، روابط عمومی، بازاریابی تلفنی و یا مراکز فروش؟ به کدامیک از رسانه‌ها/یا ترکیب آنها برای ما مناسب هستند؟

مکان: در چه محل بایستی وضعیت خود را بنا کنیم؟ آیا این مسئله‌ای است؟ و اگر هست چگونه؟ آیا مشتریان ما به سراغ ما می‌آیند و یا ما بایستی به دیدن آنها برویم؟ پارکینگ خود را کجا قرار دهیم؟ چقدر برای ما مهم است؟ چه شیوه‌های دسترسی دیگر وجود دارند؟ برای مثال آیا استفاده از قطار زیرزمینی؟ اگر فقط بحث جاده باشد چه؟ چگونه اهمیت دارد که این تجارت را انجام دهیم؟ ایجاد حمل فروش در سوپرمارکت بسیار متفاوت خواهد بود با محل مناسب آن در یک بوتیک؟

برای مطالعه بیشتر در خصوص بازاریابی و اصول آن به کتابهای موردنظر و خصوصاً بازاریابی کار مراجعه نمائید (مترجم).



چگونه اجناس خوب را به فروش رسانیم؟

تفاوت اصلی بین ویژگی‌ها و منافع صرفاً در فروش است. تجربیات فروشندگان حاکی از این مطلب است (یا باید باشد)، که تفاوت اصلی بین ویژگی‌ها و منافع بر روی ذهن و فکر آنان می‌بایستی به شکل فراموش‌ناشدنی حک شده و اثر گذارده شود. به هر حال، حتی برای افرادی که فروشنده حرفه‌ای نیستند نیز این موضوع مورد توجه است. از قضای روزگار^۱ همه ما به نوعی در زندگی فروشنده محسوب می‌شویم. عمده‌فروشان مواد غذایی، فروشندگان لوازم خانگی فروشنده‌های جزء^۲ در تمامی زمینه‌ها اجناس خود را به فروش می‌رسانند. نوع فروش کالا هم مهم است! مقالات علمی دانشگاه در جلوی چشم مردم وقیحانه با نام دیگری به فروش می‌رسد. متقاضیان کار، جویندگان تبلیغات، جمع‌آوری‌کنندگان اعانه^۳ و ... همه و همه خود را می‌فروشند. هر کدام، از هر جنبه که تصور کنید چه آماتورها و چه حرفه‌ای‌ها بایستی بدانیم خودمان را می‌فروشیم. مدیران توسط ماهیت حرفه/شان، باید در کارکنان نفوذ کنند تا میدان عملکرد اصلی را به دست بگیرند. چه چیزی وجود دارد که به فروش نمی‌رسد؟ هر مدیر بایستی یاد بگیرد که یک فروشنده باشد. بنابراین مدیر نیاز دارد که در مورد ویژگی‌ها و منافع چیزهایی را بداند.

ویژگی‌ها: ویژگی‌ها به طبیعت فنی محصول بستگی دارند. مثلاً در مورد ماشین، کلاچ، رادیاتور، شتاب آن و ... همه از جنبه‌های فنی ماشین محسوب می‌شوند. بدون چنین ویژگی‌هایی هیچکدام از ما برای خرید ماشین ترغیب نمی‌شویم. در مورد خانه و خرید منزل هم، در، پنجره، اندازه اتاقها، آسانسور و ... از جنبه‌های رعایت ویژگی‌های آن هستند که بدون

1. irony
2. Retailer
3. Fundraiser

هر یک از آنها رغبتی برای خرید منزل وجود ندارد. ویژگی‌ها صرفاً طبیعت فنی که متعلق به یک محصول و یا خدمات است را بیان میکند.

ویژگیهای فنی کارکنان یک سازمان چیست؟ مهارت‌ها، دانش‌ها، عملکردها و ... که مدیران بایستی به آنها توجه نمایند.

منافع: ویژگی‌هایی هستند که از یک کالا و یا خدمات که به زندگی ما آورده می‌شوند، اتلاق می‌گردد. در مورد مثال ماشین، ایمنی ماشین در رانندگی در جاده به عنوان اولین منفعتی است که مطرح میشود. سیستم آسانسور و اندازه اتاقها و داشتن نور از منافع یک منزل خوب است. ضخامت خوراک استیک یک ویژگی است ولی داغی و طعم و بوی آن جزء منافع آن است. منافع یک محصول و یا خدمات چیزی است که میتواند نتیجه مطلوب برای خریدار باشد.

نگاه در رویکرد کارکنان به اهداف و رسالت‌های یک سازمان و هم‌سویی با آن میتواند منافع تلقی گردد.

منافع پویا: منافی هستند که یک محصول و یا خدمات میتواند به شکل خصوصی برای شما مطلوبیت باشد. این امر مستقیماً به شما بستگی دارد که خریدار هستید و براساس نیاز خاص شما تأمین میشود. این منافع ممکن است برای شما به عنوان یک مدیر و یک سازمان عبارت از کارکنان دانشی^۱ باشند که در سرتاسر عملیات و فرآیندهای سازمان نقش مؤثر ایفا نمایند، یا اینکه دریافت مدرک تحصیلی در یک مقطع بالاتر دانشگاهی، و یا اینکه در مزیت رقابتی، تحقق داشتن کیفیت استاندارد بین‌المللی باشد. اینها همه و همه جزء منافع پویای سازمان خواهند بود.

بخش سوم:

مدیریت قیمت گذاری

چگونه تقاضای سازمان را مدیریت می‌کنید؟

منحنی عرضه/ تقاضا یکی از بزرگترین اصول اقتصاد کلان است. این منحنی به تأثیرات قیمت و حجم دو فاکتور عرضه (به عنوان مثال تعداد محصولات و خدمات بوجود آمده) و تقاضا (به عنوان مثال تعداد کالا و یا خدماتی که مردم نیاز دارند) توجه می‌نماید. پنج ناحیه در منحنی عرضه و تقاضا قابل توجه است:

در نقطه A تقاضا بیش از عرضه است. تعداد محصول تولیدشده کافی نیست. بنابراین محصول، قیمت کمی را جذب می‌کند، به عنوان مثال نرخ بلیط‌های مسابقه فینال و یمبلدون در لندن.

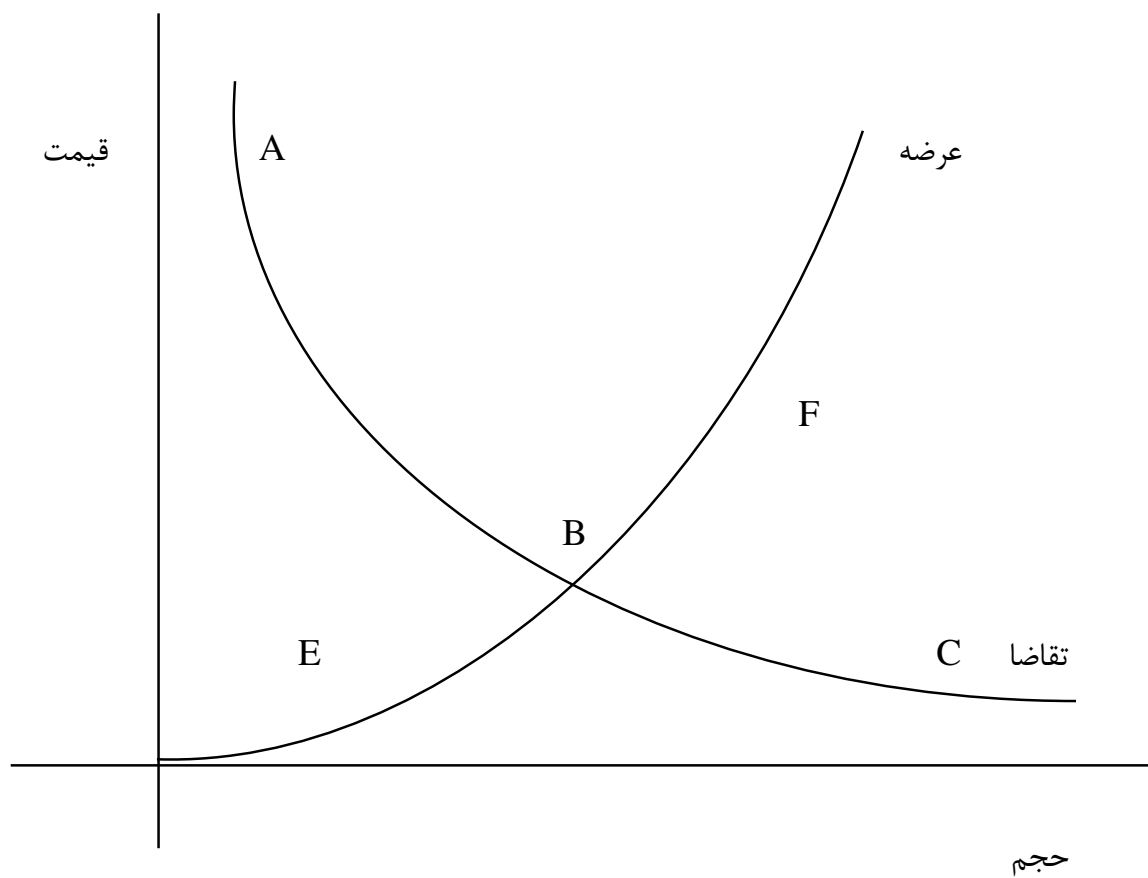
در نقطه B تقاضا و عرضه برابرند. چه چیزی برای فروش ساخته شود؟ برای مثال قیمت نان در مغازه‌ها قیمت‌گذاری شده است. بازارها رقابتی هستند.

در نقطه C عرضه زیادی در بازار وجود دارد، به عنوان مثال تولید ماشین در نیمه اول ۱۹۹۰. تخفیف دادن و مشوق‌ها احتمالاً دستور کار هر روز تولیدکنندگان است.

سطح E که تقاضا بر عرضه افزونی دارد، نشان می‌دهد که بایستی قیمت را کاهش دهیم. اگر قادر باشیم فقط محصول اولیه را تولید نمائیم، بازار توسط نوآمدگان^۱ شلوغ میشود و اطمینان می‌دهند که آنها هم هستند.

سطح F حجم فروش را مشخص میکند که نشان می‌دهد اهداف اقتصاد کلان محقق نشده است. ولی این امیدواری وجود دارد که معمولاً راه‌های دیگری نیز وجود دارند.

1. new comers



شکل ۱-۹: منحنی عرضه و تقاضا

چگونه سیاست قیمت‌گذاری را مدیریت کنیم؟

انعطاف در قیمت‌گذاری براساس تقاضا صورت می‌گیرد که در آن حساسیت به تقاضا مورد ملاحظه و دقت قرار داده میشود که نتیجه آن کاهش و یا افزایش در قیمت است. اگر قیمت ذرت بوداده در مراکز عمده فروش ۱۵ درصد بالا رود این امر خشم فروشندگان جزء را در پی خواهد داشت. در صورتیکه همین فروشندگان برای اجناس تجملی به راحتی ۱۵ درصد را پرداخت میکنند. برعکس ممکن است که براساس کاهش تقاضا در بازار ۱۵ درصد قیمت اجناس لوکس پائین بیاید که همین امر باعث شود که اصولاً آن کالا تجملی تلقی شود. رویکردهای مربوط به افزایش هزینه‌ها (مثل: اضافه کردن هزینه‌ها و یا اضافه کردن میزان سود) در قیمت‌گذاری، مختوم به بدبختی در بازارهای آزاد است. فقط رویکرد حساسیت برای قیمت‌گذاری است که مشخص میکند که بازار تحمل افزایش قیمت دارد یا نه و سپس اطمینان میدهد که شما بتوانید هزینه‌ها را کنترل کنید بطوریکه سطح مورد انتظار سوددهی شما حاصل شود. انعطاف در قیمت‌گذاری براساس تقاضا، روشی است که مشخص میکند بازار تحمل چه قیمتی دارد. شکل ۱-۱۰ منحنی برابری قیمت/ تقاضا را نشان داده است.

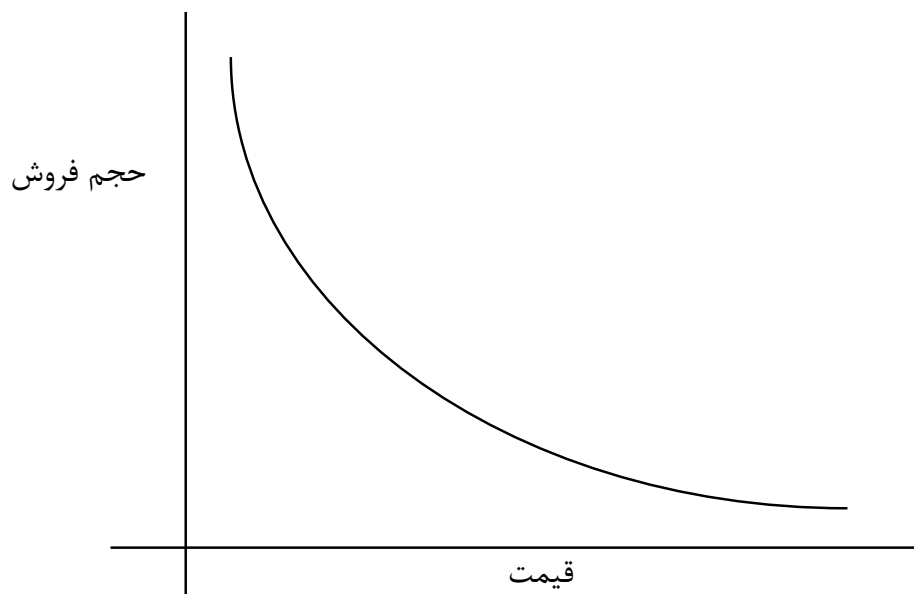
هم‌چنین در جدول شماره ۱-۱۰ رابطه درآمد با حجم فروش و قیمت محصول آمده است.

$$\text{درآمد} = \text{حجم فروش} \times \text{قیمت}$$

$$P \times V = PV$$

$$\text{Price} \times \text{Volume} = \text{Turover}$$

جدول شماره ۱-۱۰: قیمت، حجم فروش و درآمد



شکل ۱-۱۰: انعطاف قیمت براساس تقاضا

با این نمودار میتوان برآورد حجم فروش را براساس تغییرات قیمت بدست آورد، و همچنین سطح درآمد را میتوان تعیین کرد.

بخش چهارم:

مدیریت مالی

چگونه دارایی و بدهی‌ها را مدیریت نمائیم؟

ترازنامه اصلی‌ترین توصیف از وضعیت مالی یک شرکت است. توازن این موضوع بیانگر آنست که شرکت سودی را نداشته است. ترازنامه در واقع یک عکس فوری^۱ از بنگاه است. اگر ترازنامه یک روز و یا یک هفته دیر و زود تنظیم شود یقیناً چیزی متفاوت خواهد بود. به هر حال تنها راه یک شرکت که میتواند گزارش حاکی از وضعیت مالی خود آماده سازد، ترازنامه است که بدون محدودیت‌های حسابداری ایجاد میشود.

بدهی‌های بلندمدت و داراییهای ثابت معمولاً نمی‌تواند هر روز تغییر یابند. اما داراییهای جاری و بدهی‌ها میتوانند عوض شوند. معمولاً دارایی‌ها میتوانند فقط برای بدهی‌ها فایننس شوند و بدهی‌ها نیز فقط میتوانند براساس دارایی‌ها پرداخت شوند، این موضوع بیانگر این مطلب است که جمع بدهی‌ها و دارایی بایستی برابر باشد. در اینصورت یک ترازنامه مناسب آمده شده است.

در جدول شماره ۱-۱۱ برخی از عوامل مربوط به دارایی‌ها و بدهی‌ها لیست شده‌اند.

جدول ۱-۱۱: ترازنامه

دارائی‌ها	بدهی‌ها
دارائی‌های ثابت	بدهی‌های بلندمدت
زمین‌ها و ساختمان‌ها	سرمایه مشترک
ماشین‌آلات و طرح‌ها	سود انباشته
لوازم اداری / وسایل و تجهیزات	وام‌های بلندمدت
دارائیهای جاری	بدهی‌های جاری
انبار مواد	وام‌های کوتاه‌مدت
کار در حال پیشرفت	مالیات
کالاهای آماده فروش	اضافه پرداخت بانکی
بدهکاران	سود سهام
سرمایه‌های کوتاه‌مدت	
نقدینگی	

چگونه سود خود را مدیریت کنیم؟

حساب سود و زیان که معمولاً به عنوان P & L شناخته شده است، وضعیت سوددهی و یا عملیات شرکت را نشان میدهد. این بحث از بالا تا پایین سازمان، میزان درآمد و نهایتاً سود و یا زیان را شامل میشود. همانگونه که در جدول ۱-۱۲ درخصوص یکی از شرکتهای انگلیسی ملاحظه میشود اشکال مختلف از سود مثل: سود تجارت، سود خالص قبل از مالیات، سود ناخالص و سود خالص ارائه میشود. یک سازمان توسط کارکنان آن سازمان بوجود می‌آید، بنابراین، سیاست سوددهی باید توسط مدیران و سهامداران تصمیم‌گیری شود.

به هر حال یک بنگاه اقتصادی به عنوان یک واحد مستقل ملاحظه میشود. هدف چنین مراکزی به شکل عام به دنبال افزایش سلامتی این نهاد و افزایش سود آن است. به این معنا که سود خالص واقعیت انتهایی خط هر سازمان است.

امروزه مفاهیم نوین مدیریتی حسابهای سود و زیان درخصوص نیروی انسانی را تحت عناوینی از قبیل حسابداری منابع انسانی مطرح ساخته است که چنانچه بتواند با مقررات و روشهای مالی انطباق داده شود یکی از گامهای اساسی در حوزه‌های مدیریتی برداشته شده است (مترجم).

جدول ۱-۱۲: حساب سود و زیان

پوند	۱۰۰,۰۰۰	درآمد
پوند	۶۴,۰۰۰	هزینه‌های فروش
پوند	۳۶,۰۰۰	سود ناخالص
	۱۲,۰۰۰	هزینه‌های مشارکتی
	۱۳,۰۰۰	هزینه‌های مدیریتی
کل هزینه‌های عملیاتی	۲۵,۰۰۰	
سود تجارت	۱۱,۰۰۰	
درآمدهای دیگر	۱,۰۰۰	
درآمد کل	۱۲,۰۰۰	
میزان بهره	۳,۰۰۰	
سود خالص قبل از مالیات	۹,۰۰۰	
مالیات	۳,۰۰۰	
سود خالص	۶,۰۰۰	

چگونه نقدینگی را مدیریت کنیم؟

در حالیکه ترازنامه وضعیت کلی مالی بنگاه را ارائه می‌دهد و حساب سود و زیان میزان سود را توصیف میکند، پیش‌بینی نقدینگی وضعیت نقدینگی را مشخص میکند. آیا این موضوع مهم است؟ بله بسیار مهم است بطوریکه حتی از ترازنامه و حساب سود و زیان مهم‌تر است. چرا اینگونه است؟ آیا نقدینگی تنها مشخصات دارائیه‌های جاری و ویژگی‌های جزئی و منصفانه آن را در بردارد؟

حقیقت این است که نقدینگی همچون خون در حیات سازمان است. یک سازمان ممکن است هنوز سودآور باشد اما اگر نقدینگی را کم بیاورد، نمی‌تواند بدهی‌های خود را پرداخت کند. وقتی بدهی‌ها پرداخت نشدند مردم رنجیده خاطر میشوند. تأمین‌کنندگان تعهدات را عمل نمی‌کند، کارکنان از بین می‌روند و مدیران بانک به عنوان همدلی با نزول‌خواران^۱ نشان داده میشوند.

تاریخ در مورد بنگاه‌هایی سخن می‌گوید که جزء بهترین و بزرگترین شرکت‌ها بوده‌اند، لیکن به دلیل ضعف در مدیریت نقدینگی از بین رفته‌اند. جمله‌ای معروف می‌گوید: در حالیکه نقدینگی امروز وجود ندارد سود فردا به چه کار می‌آید؟

حال ببینیم که چرا مدیریت نقدینگی اینقدر مهم است؟ دلیل آن است که سازمانها و شرکتها کمتر براساس نقدینگی عمل می‌کنند. اعتبار دارای زمان است (چه اندازه مدت پرداخت به تأمین‌کنندگان را میتوانیم به تأخیر بیندازیم؟) و بدهی‌هایمان نیز مدت‌دارند (چقدر طول میکشد تا مشتریان ما پرداخت‌ها را انجام دهند؟). اگر مدت بستانکاری بیشتر از مدت بدهی‌ها باشد، مدیریت نقدینگی دارای سلامت است. دریافت‌هایمان زودتر از پرداخت

بدهی‌هایمان شکل می‌گیرد. اگر همه چیز خوب پیش رود، ما میتوانیم بر روی سرمایه کار منفی^۱ عمل کنیم. این کار در تعدادی از شرکتها و سازمانها امکان‌پذیر نیست. وضعیت دیگر این است که مدت بدهی بزرگتر از زمان بستانکاری باشد. در این جا مشتریان ما پول بیشتری را نسبت به پرداخت ما به تأمین‌کنندگان می‌دهند. خطر! چگونه خواهیم توانست در این شرایط تعهدات خود را عمل نمائیم؟

چگونه سرمایه را مدیریت نمائیم؟

سرمایه‌گذاری بخش اجتناب ناپذیر حیات بنگاه است. قبلاً بحث سرمایه‌گذاری به مدیران ارشد مربوط بود. در حال حاضر مثل خیلی مسائل دیگر، تصمیم‌گیری درخصوص سرمایه‌گذاری به سطوح دیگر مدیریت که مسئولیتی در قبال درآمدهای سازمان دارند مربوط شده است. اگر برخی از دستگاهها و نرم‌افزارها خریداری شوند، برای اینگونه مدیران بسیار مفید خواهد بود تا در فرآیند تصمیم‌گیری خود از چنین امکاناتی استفاده نمایند. آنان نسبت به این تجهیزات مالکیت روانی^۱ پیدا خواهند نمود. آنان قدر چنین وسایلی را خواهند دانست.

پول همیشه منبع کمیاب است بنابراین بحث نیازهای رقابتی در سرمایه‌گذاری مورد توجه است. ارزیابی سرمایه‌گذاری در حقیقت جریان پولی داخل و خارج سازمان را مورد ملاحظه قرار میدهد و تصمیماتی را اتخاذ میکند که براساس بازگشت سرمایه و مدیریت ریسک اقدام میشود. این کاری است که همه میتوانند انجام دهند. چنین رویکردی یقیناً بهتر از مدل سرمایه‌گذاری‌های مشکوک^۲ است که به دلیل فشارهای سیاسی در سازمان هدایت میشوند. متعاقباً چنین راهی پوشیده از بدبختی خواهد بود!

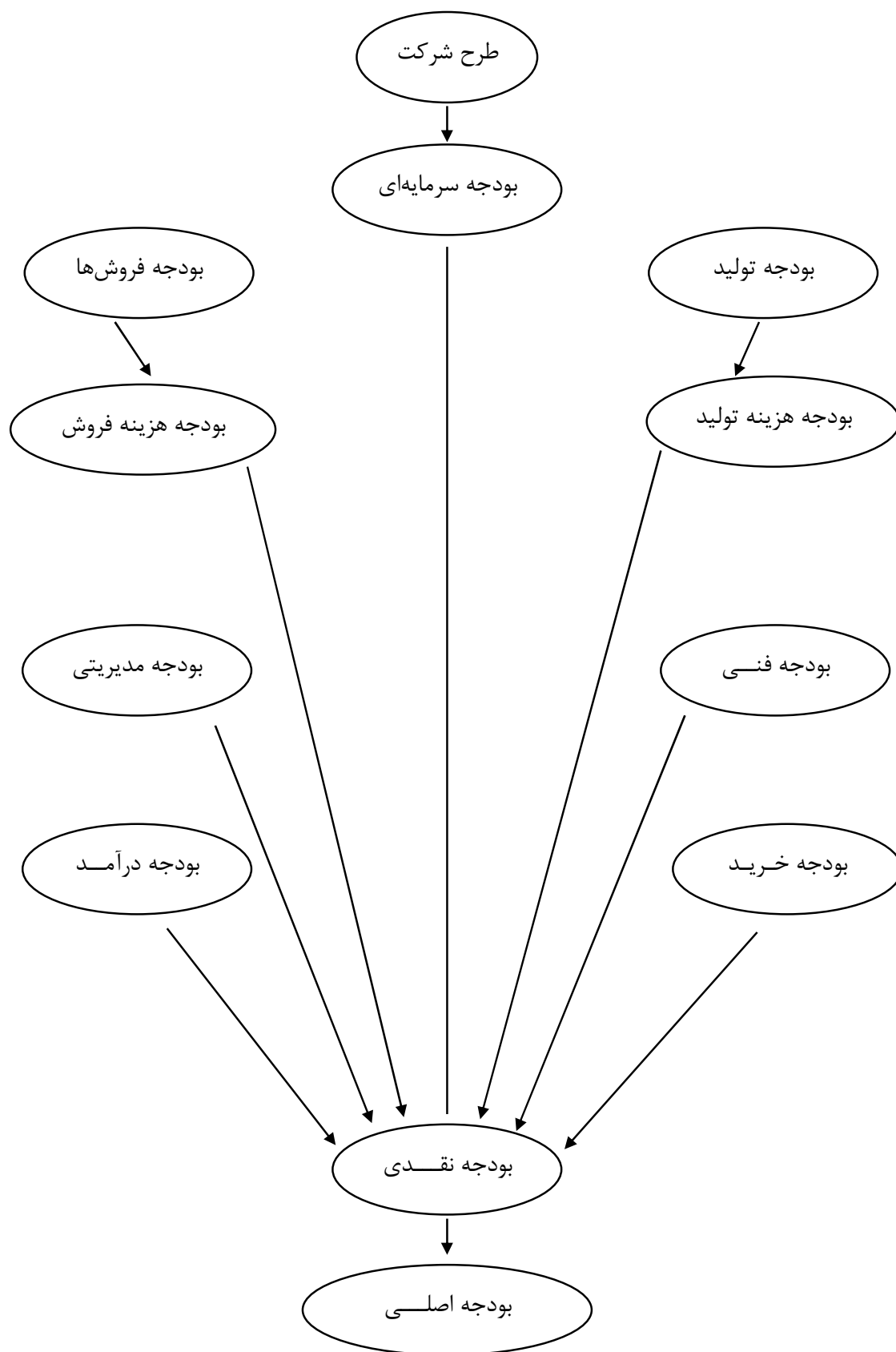
1. Psychological Ownership
2. dubious investments

چگونه بودجه‌بندی مدیریت میشود؟

بودجه‌بندی به فعالیتهای سازمان از منظر اینکه سودآور هستیم یا نه، اینکه چه وجوهات مالی نیاز داریم؟ و چه وجوهات مالی نتیجه خواهیم داشت بحث میکند. این فرآیند به دلیل ماهیتی که دارد بصورت فرآیندی برنامه‌ریزی شده و معمولاً یکساله تدوین میشود که در هر ماه بازنگری می‌شود. در یک مدل کلی، بودجه‌بندی میتواند شامل کلیه فعالیتهای سازمان که از بالا تا پایین و پایین به بالای سازمان وجود دارد مربوط شود. لذا به همین دلیل ماهیتی بودجه است که این کار بصورت تکرار انجام می‌شود. بودجه‌بندی را نبایستی به دید آب در هاون کوبیدن^۱ نگاه کرد، و همچنین نبایستی بودجه‌بندی را به عنوان اقدامی گذرا مورد توجه قرار داد. غفلت در تغییرات معنادار بودجه خصوصاً در وهم و خیال نیز بسیار ضرررسان خواهد بود. خیلی از کارکنان باتجربه در امر بودجه‌بندی دخالت دارند، بسیار سخت است، قابلیت انعطاف‌پذیری آنان نیز برای این کار بایستی بالا باشد. بودجه‌بندی یک اقدام ضروری است که بالاخره بایستی انجام شود. البته این امر پایان اقدامات درست شما نیست.

در شکل ۱-۱۵ شما با فرآیند ساده بودجه‌بندی آشنا می‌شوید.

1. carved in stone



شکل ۱-۱۵: فرآیند بودجه

بخش پنجم:

مدیریت عملیات

چگونه ارزش اضافه کنیم؟

در حالیکه سیستم باز (سیستم باز را در درس اول نگاه کنید) ارتباطات بیرون سازمان و ارتباطات جهانی را مورد ملاحظه قرار می‌دهد، سیستمهای بسته به عملیات داخلی سازمان توجه دارد. دقت کنید که توسط شفافیت و وضوح آشکار و همچنین سادگی ویژه‌گی‌های سیستمهای باز و بسته به اشتباه نیفتید. استفاده جداگانه از هر کدام و یا ترجیحاً توأم با هم، ساختاری را برای شما بوجود می‌آورد که در واقع دو مدل فوق‌العاده قوی در اختیار قرار میدهد.

سیستم بسته به سرتاسر سازمان به عنوان یک پیکره که دارای درون داده‌ها، فرآیندها و برون داده‌هاست توجه دارد. ورودی‌های کلاسیک سیستم عبارتند از کارکنان، مواد، ماشین‌آلات و پول^۱ که به چهار M معروف است. این عوامل بصورت مجازی در کلیه سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرند. چه خصوصی باشند و چه دولتی، سودده باشند یا نباشند. به عنوان مثال تخته‌های وایت‌برد چرخی و ماشین‌های کنترلی شماره‌انداز ممکن است برای یک بخش خصوصی که در زمینه طرحهای الکترونیکی سودده فعالیت دارد و همچنین ماشین سواری جزء مواد اصلی آن شرکت هستند. کاغذ و نرم‌افزارهای اداری و همچنین ماشین سواری ممکن است در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی که بحث سوددهی را ندارند جزء مواد اصلی باشند. نیروی کار و پول برای سیستم هر سازمانی جزء درون داده‌های اجتناب ناپذیر^۲ می‌باشند.

1. 4M: Money, Material, Machinery, Manpower

2. inescapable

برون داد	فرآیند	درون داد
کالای تولید شده	ارزش افزوده	نیروی کار
فروشها		مواد اولیه
درآمد		ماشین آلات
سود		
پول بیشتر	-----	پول

شکل ۱-۱۶: سیستم بسته

وقتی از مرحله درون داد به فرآیند می‌رسیم، سازمانها بطور گسترده‌ای با یکدیگر متفاوت خواهند بود. به عنوان مثال به ساخت تخته‌های متحرک که بر روی آنها کار میشود توجه کنید. قبل از رفتن به انبار، عملیات متعددی در جهت شکل‌گیری آنها صورت می‌پذیرد. بدیهی است در خلال انجام این فرآیند، ارزش افزوده خواهیم داشت. واحدهای کاری به مراتب ارزش‌مندتر از مواد اولیه هستند. این ارزشمندی زمانی بیشتر احساس میشود که واحدها به فروش می‌رسند. ولی احساس ارزش افزوده وجود دارد. تولید و ساختن فقط در بوجود آوردن اشیاء خلاصه نمیشود، این یک احساس بزرگتری را بوجود می‌آورد و آن چیزی جز ارزش افزوده نیست.

برای سازمانهای غیرانتفاعی موضوع ارزش افزوده به صورت ارزش افزوده اجتماعی^۱ نقش مفیدی خواهند داشت.

نیروی انتظامی و یا مراکز بازپروری معتادین^۲ هیچکدام جزء سازمانهای سودآور نیستند. ولی نوع کار آنها با هم متفاوت است چرا که مراکز بازپروری به معتادین کمک میکند تا خود را تغییر دهند و آنها را راهنمایی میکنند تا بیشتر فعال شوند و احساس زندگی کردن را به عنوان درون داد (استفاده‌کنندگان) پیدا کنند تا از این طریق ارزش افزوده متفاوتی را بوجود آورند. روشن است که در اجتماع بایستی تعادلی بین سازمانهایی که ارزش افزوده ایجاد

1. added social valve
2. drug rehabilitation

میکنند و سازمانهایی که ارزش اجتماعی افزوده ایجاد میکنند، بایستی بوجود آید. آنچه که بایستی انجام شود یک سؤال اساسی است که همه ما بایستی به آن پاسخ گوییم و در قبال آن مسئولیت داریم.

ایجاد و ارزش افزوده اجتماعی به مراتب مشکل تر از ارزش افزوده تولیدی است. به این معنا که این امر هنوز بصورت مشخص و قالبی ارائه نشده است.

برون داد سازمانهای سودده و بخش خصوصی در شکل ۱-۱۶ نشان داده شده اند. کالای ساخته شده، فروش، درآمد و سودنهایی در واقع ترجمان پول هستند که در یک سازمان مورد توجه می باشند. پول خارج شده میتواند به پول مرتبط باشد به عنوان مثال به سود ناخالص و سود خالص و یا بازگشت سرمایه. وابستگی برون داد به درون داد میتواند برای ما شکل کنترل فرآیند کار را دیکته کند. بیشتر مدیران ارشد زمان زیادی را برای نظارت و کنترل صرف می کنند، برای مثال بازگشت سرمایه در یکسال برای مدیران کل در برابر هر عملیات بر ساعت که تا سطح سرپرستان نیز جابجا می شود.

توجه کنیم که سازمانهایی که ارزش افزوده اجتماعی ایجاد میکنند کم اهمیت تر از سازمانهای انتفاعی نیستند. در حقیقت قانون طلایی بایستی این باشد که: اگر منابع به عنوان درون دادها به خوبی بهره برداری شوند نتیجه این خواهد بود که برون دادها قابل اندازه گیری خواهند بود. سیستم های بسته که صرفاً نگاه عملیاتی به سازمان داشته و شدیداً محلی و نگاه به داخل سازمان دارد، میتواند همچنین برای ما مدل زیبایی از توجه به منابع و نحوه استفاده از آنها باشد. مدیریت ها به دلیل همین ماهیت است که توجه به منابع و نحوه استفاده از آنها را به عنوان مرتبط ترین اصل مورد توجه قرار میدهند.

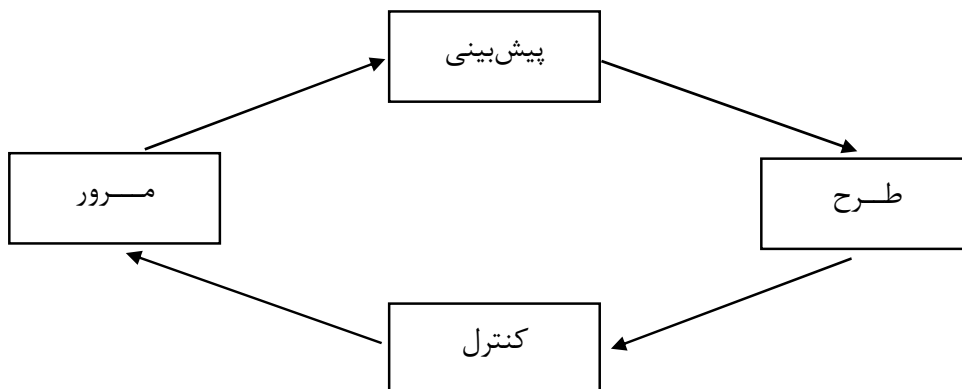
چگونه ارزش بیافزائیم؟

کلیه سیستم‌های عملیاتی دارای درون‌داد، فرآیند و برون‌داد هستند. مگر آنهایی که مستقیماً برون‌داد در مقابل درون‌داد را کنترل میکنند، و همواره یکی از این دو حالت اتفاق می‌افتد: یا اینکه برون‌داد ناکافی توسط منابع درون‌داد شکل می‌گیرند و یا اینکه برون‌دادها توسط منابع سطح بالا از درون‌دادها بوجود می‌آیند. هر سازمانی که سیستم کنترل مدیریت نداشته باشد که ارتباط منطقی بین برون‌داد و درون‌داد را مشخص کند، منابع بسیار زیادی را از دست خواهد داد.

خیلی‌ها بحث سیستم‌های کنترل مدیریت^۱ (MCS) را، با بحث سیستم‌های اطلاعات مدیریت^۲ (MIS) را مخلوط می‌کنند. سیستم‌های اطلاعات مدیریت چیزهای جذابی را در مورد فرآیند به ما می‌گویند. ولی سیستم‌های کنترل مدیریت به ما اطلاعات حیاتی راجع به موفقیت فرآیند را، با توجه به محدودیت زمان و استفاده از منابع مطرح میکنند.

چرخه کنترل مدیریت^۳، قادر است یک پیکربندی^۴ از سیستم کنترل مدیریت را ساختاردهی نماید. نمونه بارز آن در شکل ۱-۱۷ آمده است. این مدل از چهار بخش زیر تشکیل می‌گردد:

-
1. Management Control Systems
 2. Management Information Systems
 3. Management Control Cycle
 4. Skeleton



شکل ۱-۱۷: چرخه کنترل مدیریت

۱- پیش‌بینی: بهترین حدس و گمان از اینکه ما فکر کنیم چه اتفاقی خواهد افتاد.

معمولاً این امر به تقاضای بازار ارتباط دارد. اگر ما برای میزان فروش خود که براساس تقاضای مشتریان به میزان ۳۰ درصد افزایش داشته باشیم که در طول ۶ ماه آینده بخواهد تحقق یابد، بصورت آشکارا نیاز داریم که فکر کنیم چگونه چنین تولیدی را بوجود آوریم.

۲- طرح: طرح چیزی است که ما تصمیم داریم انجام دهیم. در واقع بیانیه

نیست و مقصود ما است. این موضوع فکر کردن اینکه آینده چه اتفاقی می‌افتد نیست (پیش‌بینی). این امر مربوط به این است که ما میخواهیم چه چیزی را بسازیم و یا به عنوان مثال اینکه بحث تولید چگونه باشد؟

۳- کنترل: یک نظارت ثابت از طرح است در مقابل واقعیات، بطوریکه قادر باشد

اقدام علاج‌بخش فوری را در مقابل انحراف منفی ارائه دهد. معمولاً

-
1. Forecast
 2. Plan
 3. Control

طرح ها به بخش های کوچک و مدیریت پذیر^۱ و زمان بندی شده شکسته می شوند.

۴- مرور^۲: این امر به دو ارتباط نگاه می کند. اول اینکه پیش بینی در مقابل عوامل تأثیرگذار چگونه دقیق بوده است؟ و دوم اینکه چگونه کنترل واقعی به خوبی عمل نموده است؟

1. manageable
2. Review

چگونه عملیات خود را کنترل کنیم؟

وسوسه مدیریت نمودن کلیه عملیات‌ها به مدیران اجازه می‌دهد تا کارکنان را نیز مدیریت نمایند. تعداد اندکی از مدیران عملیاتی هستند که از این وسوسه مصون می‌باشند. به دنبال تقاضاهای روزانه عملیاتی، کارکنان در فرآیندها گم می‌شوند (موضوع ۱۶ سیستم‌های بسته را نگاه کنید) بنابراین آنها درخصوص متعادل نمودن بین برون‌داد و درون‌داد کم می‌آورند. در اینصورت است که آنها شروع می‌کنند پول را برای حل مشکل به کار گیرند. این پدیده به نام اضافه‌کاری^۱ شناسایی شده است!! (دلیل این امر عدم توجه به کارکنان که یکی از اجزاء چهارگانه ورودی سیستم است، می‌باشد. لذا مدیران عملیاتی بایستی برای نگاه‌داشتن کارآیی و یا نسبت برون‌داد به درون‌داد، پول را جایگزین نیروی انسانی کنند!)

علامت دیگر چنین اقدامی عبارت از مدیریت ضعیف زمان است. به طوری که حتی کارهای بسیار ضعیف و یا کارهای مهم اولویت‌بندی نمی‌شوند (حتی براساس مدل ۶ وظیفه‌ای آقای ای‌وی‌لی که در درس ۴۰ آمده است) نتیجه این کار عبارت از انجام فعالیتهای فوریت‌دار و روزانه یا روزمره‌گی است. نهایتاً اینکه همواره وقت صرف دوباره‌کاری‌ها و اینکه کجای کار مشکل داشته است می‌شود.

چرخه کنترل مدیریت مکانیزمی را برای مدیریت عملیات آماده میکند - هر عملیاتی که باشد. شاخص‌های کنترلی آماده شده درون‌داد/ برون‌داد را اندازه‌گیری می‌کنند. برای یک سرپرست ممکن است این شاخص بصورت واحد پرداخت ساعت بر هر شیفت باشد. برای مدیران کل تولید ممکن است این شاخص میزان مشارکت در بودجه‌بندی باشد.

تمامی سیستم‌های کنترل مدیریت میتوانند ساختاردهی شده و مکانیزم حل مشکلات را مهیا نمایند. طرح کلی برای حل چنین مشکلاتی بدون شک جلسات خواهد بود.

1. Over Time

غالب جلسات عملیاتی از آفت موردی بودن و بالبداهه^۱ بودن و همچنین تأخیر در اطلاع دادن رنج می‌برند. معمولاً کمتر اتفاق می‌افتد که جلسات عملیاتی کاملاً هماهنگ شود.

جدول ۱-۱۸ جلسات عملیاتی

<u>چه زمانی</u>	<u>چه کسی</u>	<u>حیطه کنترل</u>
هفتگی	مدیران کل / مدیران تولید	کلیه سطوح تولید
روزانه	مدیر تولید، سرپرستان، طراح	هر واحد تولید
یک شیفت	سرپرست، نیروی کار	هر واحد کار

مدل فوق یک مدل ساده شده برای جلسات عملیاتی است که کاملاً هماهنگ شده است. این جلسات سطوح کف سازمان تا سطح مدیران کل را پوشش می‌دهد و از برنامه‌های شیفت تا کار روزانه و هفتگی را شامل می‌شود.

این مدل هر فرد را قادر می‌سازد تا نقش خود را در زنجیره سلسله مراتب داشته باشد با اطلاعات مناسب و حیطه زمانی مناسب. بهترین اینها نیازمند تعهد به توسعه مهارتها و فن اداره جلسات است (مهارتهای اداره جلسات را در درس ۳۰ نگاه کنید).

1. ad hoc

چگونه مشکلات را حل کنیم؟ / بهبودسازی

اغلب سازمانها دارای مشکلات پابرجائی هستند که بنظر می‌رسد نمی‌تواند ریشه‌کن شوند. سیستم‌های تعمیراتی طراحی شده کار نمی‌کنند، هماهنگی ضعیفی بین واحدهای طراحی و تولید و یا بین واحدهای فنی و بازاریابی وجود دارد که باعث میشوند مشکلات عملیاتی ملموسی مرتباً تکرار شوند. گهگاهی از طریق یادداشتهای غیررسمی بین واحدها مسائلی تحمیل می‌شود، یا ورود یک مدیر ارشد باعث تصفیه می‌شود. ولی چنین تصفیه‌هایی زمان کوتاهی برای حیات خود دارند.

معمولاً پیشرفت کمی در این حالت بوجود می‌آید و خیلی زود همه‌چیز مجدداً به حالت نرمال و طبیعی برمی‌گردد.

مشکل با چنین مشکلاتی دوجندان میشوند. اولاً این عوامل باعث اتلاف تلاش‌ها میشود (و هم‌چنین پول). ثانیاً باعث واماندگی کارکنان^۲ میشود.

تلفیق این دو منظر باعث موانع و مشکلات سازمانی میشوند. به این معنا که یک محدودیت سخت برای توسعه و پیشرفت حاصل میشود.

تیم‌های عملی مفاهیمی را برای غلبه به چنین موانعی^۳ مهیا میکند. یک مشکل عملیاتی در یک جلسه اختصاصی توسط گروهی از کارشناسان مطرح میشود. این مسئله به خوبی توسط این گروه تعریف و مشخص میگردد چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی. آنها کلیه گروههایی را که به نوعی از این مسئله تأثیرپذیرند و یا بر روی آن اثرگذارند را لیست می‌کنند. سپس آنها نسبت به معرفی و کاندید یک نماینده اقدام می‌کنند. این نماینده

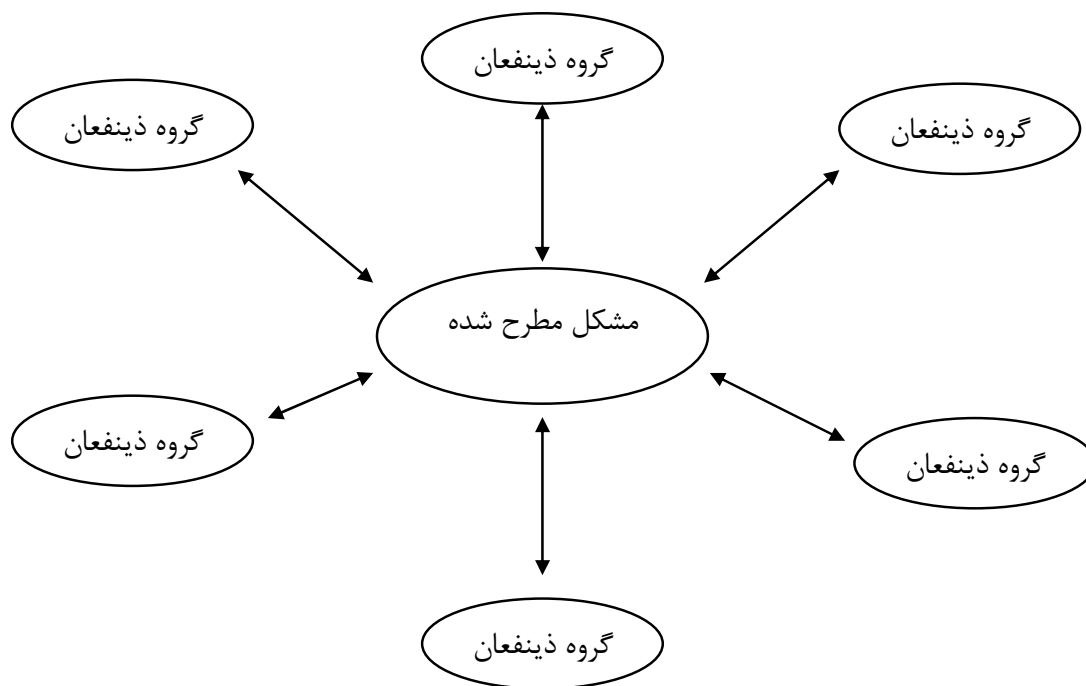
1. action teams

2. employee's burout

3. malaise

جلسات بیشتری را با افرادی که نمایندگان دیگر گروههایی که جزء ذینفعان می‌باشند، تشکیل می‌دهد.

نماینده اصلی ابتدا نسبت به تهیه طرح از مشکل اقدام و سپس با نمایندگان دیگر به بحث می‌گذارد که درخصوص تعریف مجدد و حل مشکل نه فقط برای سازمان بلکه با نگاه منفعت فردی (مسئله را از خود بداند) اقدام نمایند.



شکل ۱-۱۹: تیم‌های عملی

عقیده بر این است که نمایندگان تیم‌های عملی را قبلاً شکل داده‌اند به این معنا که میتوان یک مشکل را به آنها واگذار کرد. زمان حیات و دوره چنین تیم‌هایی به مدت زمان لازم برای بررسی و حل مشکل بستگی دارد. وقتی تیم مشکل را دریافت و با یک راه‌حل عملی به کار خود پایان داد، بخش آسان کار انجام شده است. قسمت سخت کار بحث اجرا

است. هر نماینده به گروه ذینفعان مربوط به خود برگشته و راه حل را برای اعضاء توضیح میدهد و کمک هر یک از اعضاء گروه را در بخش اجرا کسب می نماید.

توجه کنید که فقط در زمانی اعضاء تیم میتوانند به تیم اصلی گزارش نمایند که راه حل بصورت موفقیت آمیز توسط اعضاء گروهها اجرا شده و بر همین اساس است که کار تیمها به پایان می رسد و تیم عملاً منحل و مسئله هم حل شده تلقی میگردد.

چگونه پروژه را مدیریت کنیم؟

گانت چارت که به نام دکتر هنری گانت نامیده شده است یک نمونه راه‌گشا و پیشرو^۱ و ساده از مطالعه کار است.

پروژه‌های کاری به عناصر و اجزاء شکسته میشوند. برای این اجزاء کاری متعاقباً زمان نیز در نظر گرفته میشود. آیا این مدل ساده است؟ پاسخ بلی است. ولی صرفاً این نیست که برای مدیریت پروژه یک جدول چندخانه‌ای تنظیم شود. معمولاً برای پروژه‌های اصلی ساخت که بصورت ثابت و یکنواخت مطرح هستند، حداقل ۳۰ درصد در زمان و ۵۰ درصد در هزینه‌ها فراتر می‌روند. بنظر می‌رسد پیمانکاران اصلی ساخت که در بحث مدیریت پروژه‌ها بسیار حساب‌گر هستند نیز نمی‌توانند بموقع کارها را تحویل دهند. آیا امکان آسودگی خاطر ما وجود خواهد داشت؟

این عمل امکان‌پذیر است! چرا که مدیریت عملیات میتواند با شکستن و تقسیم کردن روتین‌ها، عملیات روزانه و مدیریت جداجدا برای اجزاء پروژه‌ها این اقدام را انجام دهند. سیستم‌های کنترل مدیریت و هم‌چنین زیرساخت جلسات همراهی‌کننده قادر خواهند بود تا فعالیت را روزانه مدیریت نمایند. مدیریت پروژه ما را قادر خواهد ساخت تا بهم ریختگی را کنترل نمائیم.

هر پروژه‌ای بایستی دارای هدف باشد. این هدف بایستی قابل اندازه‌گیری بوده، زمان‌سنجی داشته باشد و دارای مشخصه باشد. برای اندازه‌گیری پروژه‌ها، پروژه‌ها یا بایستی کمی باشند (مثلاً فروش ۶۰۰۰ دستگاه کپی سیاه و سفید) و یا احتمال موفقیت و شکست مشخص شود (ما برنده می‌شویم/ برنده نمی‌شویم). برای زمان‌بندی پروژه، عناصر و اجزاء پروژه بایستی قابلیت ورود به یک جدول گانت را داشته باشد و برای صفت مشخصه داشتن

1. Pioneer

هر پروژه می‌بایستی یک نفر به عنوان مدیر پروژه تعیین شود که بصورت منحصر^۱ مسئولیت پاسخگویی و تحقق نتایج پروژه را داشته باشد.

هفته چهارم	هفته سوم	هفته دوم	هفته اول	زمان
		جلسات ارتباطی		فعالیت اول
			کارگاه آموزشی مدیران	فعالیت دوم
	مرور راهبردی			فعالیت سوم
تمرکز پروژه				
				فعالیت چهارم

شکل ۱-۲۰: گانت چارت

توجه کنید که انجام یک پروژه و مدیریت آن از طریق یک گروه به مانند یک هواپیمای چارتر بدون کار و فعالیت است.

اگرچه یک مدیر پروژه مسئولیت پاسخگویی در برابر نتایج نهایی پروژه را دارد، دیگر کارکنان (و یا پیمانکاران) نیز مسئولیت دریافت نتایج فعالیت‌ها را دارند. از طرفی ممکن است یک پروژه به دلیل تأخیر در تحقق فعالیت‌ها و عناصر پروژه^۲ به مخاطره افتد که در اینصورت پشیمانی و گریه و زاری^۳ مدیر پروژه نیز سودی ندارد. چرا که هنوز او مسئول است.

اگر سازمان به مدیریت پروژه‌ها عادت ننماید، به مانند این خواهد بود که اولین تلاش‌هایشان موجب بدبختی^۴ آنان خواهد شد.

در مورد خالی‌بندی‌ها^۵ که با زبان راحت مطرح میشود که مسئله‌ای نداریم و مشکلی وجود ندارد، در واقع این امر تعجیل کردن در دریافت سرزنش‌هاست. خیلی از مسائل که

1. solely
2. Project's elements
3. Wailing
4. disaster
5. empty Promises

بصورت تشریحی مورد توجه قرار گرفته‌اند و بنظر غیر مناسب و یا غیر ضروری می‌آمدند، بعدها به عنوان مسائل حیاتی مطرح شده‌اند. در هر حال این مباحث به بی‌تجربگی مدیران پروژه برمیگردد که به عنوان تازه‌کاران مبتدی مطرح می‌باشند.

مهارت‌های مدیریتی انجام پروژه نیازمند کارآموزی و پرورش یافتن روی اجزاء و عناصر ابتدایی پروژه‌های کوچک است.

پروژه‌ها ممکن است در مراحل وسط انجام پروژه و یا مراحل انتهایی به شکست منجر شود.

اغلب ممکن است که افرادی باشند که از همان ابتدای کار با تردید نسبت به پروژه فکر می‌کنند. به این معنا که معتقدند یا هدف غیرواقعی است و یا اینکه امکانات ناکافی برای انجام پروژه پیش‌بینی شده است.

یک وسیله نمونه‌ای کارآمد برای کنترل پروژه تشکیل جلسات منظم است که با افراد صاحب‌نظر تشکیل شود. در این رابطه تشکیل جلسات اولیه توأم با بررسی موشکافانه^۱ و طرح سؤالات خیلی تند که حتی پروژه را زیر سؤال می‌برد ضروری است. بهتر است برای مدیریت پروژه با چشم باز عمل کنیم در اینصورت نگرانی‌ها جای خود را به شادی‌ها خواهند داد.

1. rigorous consider

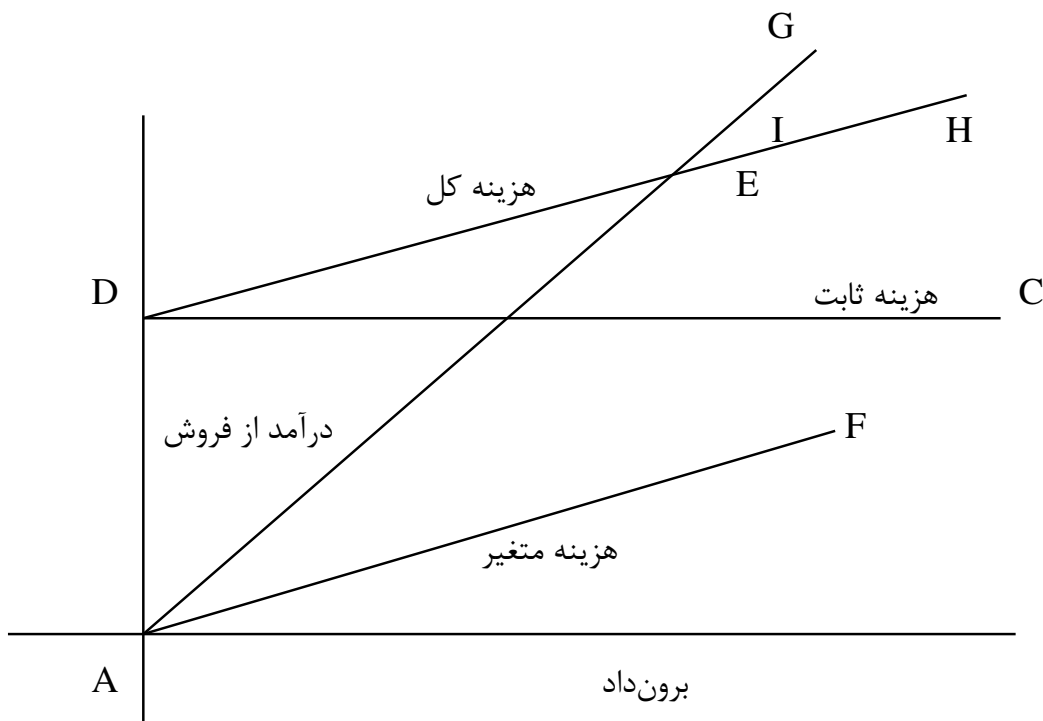
چگونه سودآوری را افزایش دهیم؟

تحلیل نمودار سربه سر یک نمونه ساده و روشن از سودآوری بنگاه و عملیات مربوطه است. این نمودار هزینه‌ها را به دو بخش هزینه‌های ثابت و هزینه‌های متغیر تفکیک می‌کند. هزینه‌های مستقیم به برون داد سیستم بی توجه است. این هزینه‌ها عبارتند از: اجاره، نرخ‌ها و وام‌هایی که ناشی از عرصه و اعیان ساختمان‌ها، طرح‌ها و ماشین‌آلات است. چنین هزینه‌هایی مربوط به سر رسیدهایی است که می‌باید پرداخت شوند. هزینه‌های متغیر هزینه‌هایی هستند که مستقیماً به برون داد ارتباط دارند. یک مثال واقعی از هزینه متغیر در یک کارخانه صنعتی عبارت از ماده اولیه است. اگر ما ۱۰۰۰ واحد بسازیم، بایستی ۱۰۰۰ بار بیشتر از ماده اولیه نسبت به اینکه فقط یکبار بسازیم استفاده کنیم.

تقسیم هزینه‌ها به ثابت و متغیر به ما اجازه می‌دهد تا ساختاری را تحت عنوان نمودار سربه سر داشته باشیم. این نمودار در شکل ۱-۲۱ نشان داده شده است. یک سطح اصلی از هزینه‌های مستقیم که به برون داد ارتباط ندارند در نمودار مشخص است. هزینه‌های ثابت با خط DC نمایش داده شده است. خط AF هزینه‌های متغیر را نشان می‌دهد که برعکس هزینه‌های ثابت که به برون داد ارتباط ندارند، این هزینه‌ها به برون داد متصل هستند. هزینه کل را میتوان از خط DH محاسبه کرد. این محاسبه با امتداد خط DC با AF بدست می‌آید.

(هزینه ثابت + هزینه متغیر = هزینه کل)

1. break- even analysis



شکل ۱-۲۱: نمودار تحلیل سربه‌سر

خط AEG میزان فروش را نشان می‌دهد که مستقیماً به برون‌داد مربوط است. به این شکل که با فروش هر واحد ما درآمد ثابتی را خواهیم داشت. در نقطه E خط درآمد از فروش خط هزینه کل را قطع می‌کند. در این نقطه میزان هزینه کل با درآمد فروش برابر است. این نقطه سربه‌سر است. در این جا نه سود داریم و نه ضرر. در واقع مراکز کسب و کار به دنبال چنین نقطه‌ای نیستند و نمودار سربه‌سر بیش از این مسائل است. ماورای نقطه E مهم است که میزان فروش و درآمد از هزینه کل فرا می‌رود. نکته قابل توجه اینکه قبل از E فروش و درآمد ناشی از آن کمتر از هزینه کل است و ما متقبل ضرر شده‌ایم.

به دو نکته دیگر نیز بایستی توجه کنیم. زاویه GEH به نام زاویه وقوع^۱ معروف است. هرچه این زاویه بازتر باشد بیانگر نرخ سودآوری برای واحد است. البته زیادی این زاویه میتواند نشانه ضرر هم باشد و این در حالی است که به نقطه سربه‌سر نرسیده باشیم.

نکته دیگر در نمودار تحلیل سربه‌سر نقطه‌ای است که به نام حاشیه امنیت^۲ معروف است. اگر نقطه سربه‌سر را در یک بنگاه پیش‌بینی کنیم و سطح سودآوری را برای هر واحد تولیدی و یا پول حاصل شده تعیین کنیم و از طرف دیگر نمودار سربه‌سر را به صورت واقعی تحلیل نمائیم تفاوت بین این دو، حاشیه امنیت خواهد بود. افزایش حاشیه امنیت کاهش ریسک را خواهد داشت. اگر بتوانیم هزینه‌ها را کاهش دهیم و درآمد را بالا ببریم، در واقع حاشیه امنیت را بهبود بخشیده‌ایم. بنابراین سودآوری بالا می‌رود.

1. angle of incidence
2. margin of safety

بخش ششم:

مدیریت تصمیمات

چگونه مشکلات را حل کنیم و تصمیم‌گیری نمائیم؟

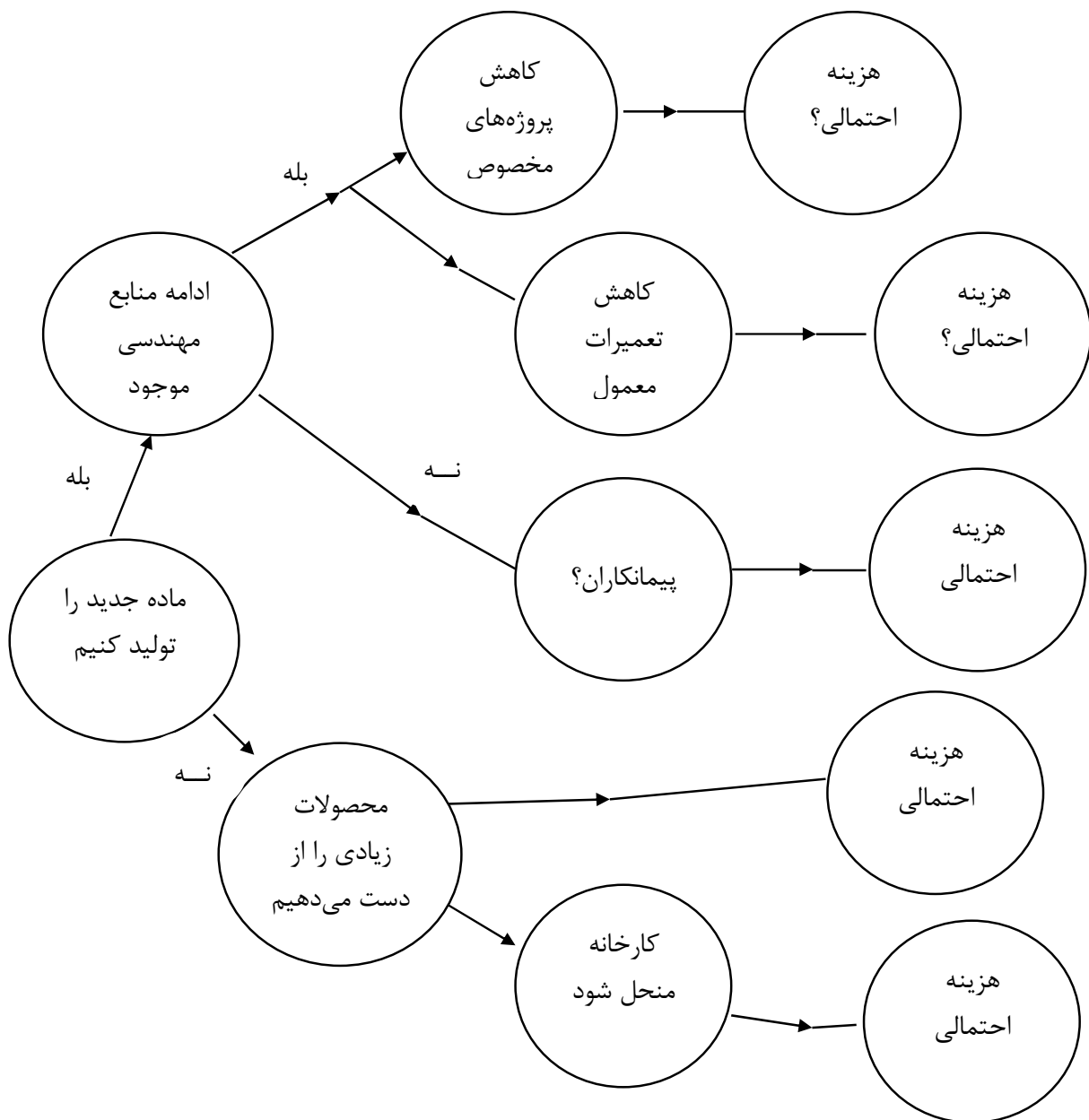
درخت تصمیم‌گیری ابزاری است که عوامل متنوعی را در جهت حل یک مشکل بصورت نمودار بکار می‌گیرد تا نتیجه آن ساختن یک تصمیم باشد. برای اغلب مردم سخت‌ترین بخش رفتاری، واقعاً تصمیم‌گیری است.

مشکل‌ترین بخش شناختی، به هر حال عبارت از تعریف مشکل است. معمولاً «حل مشکل»^۱ و «تصمیم‌گیری»^۲ بصورت دو بحث مجزا در مباحث مدیریتی موردتوجه قرار می‌گیرد. این اقدام تعجب برانگیز است. چرا که اگر مشکلی حل شود به تبع آن تصمیمی گرفته شده است، حتی اگر آن اجرای یک راه‌حل باشد. اغلب یک انتخاب بایستی از بین راه-حلهای مختلف صورت پذیرد که این انتخاب با توجه به جنبه‌های مثبت و منفی^۳ موضوع شکل می‌گیرد. مدیران مشکلات را حل میکنند، تصمیم می‌گیرند و تصمیمات خود را اجرا می‌کنند. معمولاً مدیران ارشد یا به دلیل ابهام در مسئله و یا مشکل بودن آن تصمیمات دلخراش را می‌گیرند.

اگر مشکلات خوب تعریف نشوند، مدیران تصمیمات ضعیف، دردناک و بی‌روحي را اتخاذ خواهند نمود. در این مدل مدیران در مسیری خواهند افتاد که مستمراً سؤال میکنند که آیا بایستی این را انجام دهیم یا نه؟ آن را انجام دهیم یا نه؟ مدیران ارشد اثربخش میتوانند مسائل پیچیده را به سرعت با این نحوه سؤال که این باشد یا آن؟ حل نمایند. آنان با استفاده از درخت تصمیم‌گیری به راحتی اقدام میکنند. این امر آنها را چابک ساخته و در امر انتخاب عناصر و اجزاء پر اهمیت و کنار گذاشتن مسائل نامناسب تقویت می‌نماید.

1. Problem Solving
2. Decision Making
3. Pros and Cons

گفته شده است که مدیران پس از عادت استفاده از درخت تصمیم‌گیری، تصمیمات خود را براساس درخت تصمیم‌گیری در ذهن خود اتخاذ مینمایند. گرچه بهتر است آن را روی کاغذ بیاورند. این امر طولانی‌تر از فرآیند ذهنی آنان نیست و از طرفی این امر یک نظم خوبی به کارهایشان میدهد. حداقل این کار این است که عناصر و اجزاء تصمیم‌گیری از قلم نمی‌افتند. در شکل زیر نمونه‌ای از درخت تصمیم‌گیری ارائه شده است.



شکل ۱-۲۲: یک درخت تصمیم‌گیری

چگونه بهترین تصمیم‌گیری را داشته باشیم؟

وقتی مسائل و مشکلات خوب تعریف شده باشند و عمیقاً شناخته شوند، تصمیم‌سازی بسیار ساده خواهد بود. گرچه نمیتوان گفت که تصمیم‌گیری اصولاً راحت است. اگر فقط یک تصمیم امکان‌پذیر باشد، میتوانیم بگوئیم یا این و یا آن. اما اگر چندین گزینه وجود داشته باشد (که معمولاً این طور است) میتوانیم این تصمیم یا آن تصمیم و یا تصمیم دیگری را اتخاذ نمائیم.

هر تصمیمی ممکن است دارای نکات مثبت و منفی باشد. در شیوه ترازنامه این امر به سادگی مشاهده میشود. یک برگه کاغذ را دو نیمه کنید، یا اینکه یک صفحه وایت برد را دو بخش کنید. یک نیمه را اختصاص به نکات مثبت و نیمه دیگر را به نکات منفی اختصاص دهید. تا جائیکه ممکن است اینکار را ادامه دهید. دقت کنید ممکن است برخی از نکات مثبت به نکات منفی مربوط باشند.

در این شیوه تصمیم‌گیری معمولاً افکار بهم‌ریخته و مخلوطی در ذهن ما و یا بر روی کاغذ بوجود می‌آیند. خوبی این شیوه این است که کلیه مسائل یادداشت میشوند و ثبت می‌گردند و بنابراین نکته فراموش شده‌ای باقی نمی‌ماند. توسط حل مشکل و تصمیم‌سازی به این روش قادر خواهیم بود تا درخصوص تصمیم بی‌طرفانه^۱ خود به عنوان برترین تصمیم نگاه کنیم. این روش واقعاً تصمیم‌گیری حرفه‌ای و یا آماتور را تشخیص می‌دهد. روش ترازنامه در تصمیم‌سازی یک روش ساده است که کمک خوبی در تصمیمات بی‌طرفانه و واقعی به ما می‌دهد که میتواند برای سالیان متمادی استفاده شود. این شیوه برای مدیران فروش که برای مشتریان خود تصمیم میگیرند روش مناسبی است. هر تصمیم صرفاً

1. dispassionate

نبایستی براساس نکات مثبت و منفی گرفته شوند چرا که بایستی به نکات مثبت و منفی وزن داد و نهایتاً نتیجه گرفت که کدامین یک از آنها بحرانی و اصلی هستند. فراموش نکنیم که حل مسئله و تصمیم‌گیری هرگز ساده نمی‌باشند. شاید برای همین امر است که ما نیازمند وجود مدیران هستیم. شاید شیوه ترازنامه میتواند شکل مدل را بسیار ساده جلوه دهد.

جدول ۱-۲۳ شیوه ترازنامه

تصمیم الف

دلایل له	دلایل علیه
----------	------------

تصمیم ب

دلایل له	دلایل علیه
----------	------------

حال یک کاغذ بردارید و کار تصمیم‌گیری و حل مشکل را با این مدل امتحان کنید. متوجه خواهید شد که این مدل بسیار آسان و دارای ویژگیهای خوبی است.

چگونه فرصت‌ها را دست‌چین کنیم؟

در مدیریت، تصمیمات بایستی اتخاذ شوند. به دلیل اینکه منابع همیشه و تقریباً محدود هستند، رقابتی برای تقاضاها و استفاده از چنین منابعی وجود خواهد داشت. بایستی این منابع در این راه و یا در آن راه بکار گرفته شوند؟ ارزیابی سرمایه می‌تواند در ارزیابی نتایج مالی و تصمیمات رقابتی به ما کمک کند. بنابراین می‌توانیم برای سود/ هزینه فرصت‌یابی کنیم. ایده‌آل است چنانچه فرصت‌یابی سود/ هزینه با ارزیابی سرمایه ارتباط داده شوند.

هزینه فرصت از دست رفته هزینه‌ای است که به سازمان تحمیل می‌شود و بیان می‌دارد اگر تصمیم‌گیری بهتری اتخاذ می‌کردیم منفعت‌های بیشتری داشتیم. به عنوان مثال در جدول ۱-۲۴ نشان داده شده است که فرصت از دست رفته برای گزینه A، باعث می‌شود تا منفعتی که با انتخاب گزینه B می‌توانست حاصل شود، به دست نیاید. فرصت سود از دست رفته عبارت از سود ناشی از گرفتن یک فرصت است. در این رابطه ممکن است که سود فرصت اولیه باشد، سود فرصت ثانویه باشد و یا فرصت‌های بعدی که بایستی مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۱-۲۴ فرصت هزینه/ سود از دست رفته

(فرصت الف)

جریمه سود ناشی از فرصت B = هزینه فرصت الف

سود A = سود فرصت الف

(فرصت ب)

جریمه سود ناشی از فرصت A = هزینه فرصت ب

سود B = سود فرصت ب

بخش هفتم:

مدیریت ارقام

چگونه احتمالات را مدیریت کنیم؟

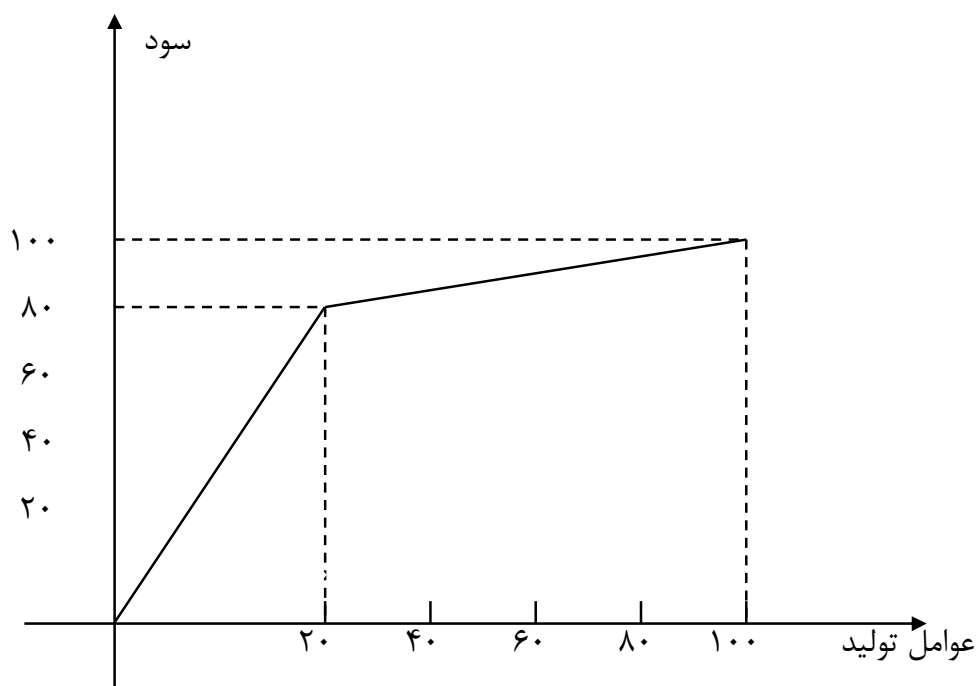
تحلیل پارتو احتمالاً از بهترین تکنیک‌های کلان شناخته شده در مدیریت است. در هر حال چنانچه تا بحال از این روش استفاده نکرده‌اید در این بخش میتوانید کلیات مفاهیم را شاهد باشید و چنانچه با آن آشنا هستید فراموش نکنید که مجازاً این روش دارای قابلیت بی‌پایان^۱ است. در مثالی که در شکل ۱-۲۵ ارائه شده است یک نمونه مثال ساده از قانون پارتو^۲ آمده است. این قانون بیان میدارد که ۸۰ درصد از منافع و سود حاصل شده ناشی از ۲۰ درصد عوامل تولید است.

براساس توزیع نرمال (که در درس ۲۶ ملاحظه خواهید کرد) پارتو کوشش هر یک از عوامل انسانی را عملاً بکار می‌گیرد. بر همین اساس بیان میکند که ۸۰ درصد از نتایج در سازمان توسط ۲۰ درصد کارکنان ایجاد میشود. یا اینکه ۸۰ درصد از فروش یک سازمان توسط ۲۰ درصد نیرویهای فروش زنده میشود. یا اینکه تقریباً ۸۰ درصد از بدهی‌های ناگوار شما توسط ۲۰ درصد از مشتریان شما بدست می‌آید.

مدیریت نیازمند کنترل است. تحلیل پارتو شاخص خوبی را به ما ارائه میدهد خصوصاً در جائیکه می‌بایستی ما تمام تلاش خود را متمرکز نمائیم. ۲۰ درصد از اقدامات شما تمایل دارند که ۸۰ درصد از نتایج شما را بدست دهند و ۵۰ درصد از فعالیت‌های شما به دنبال حصول نتیجه به میزان ۹۰ درصد می‌باشند.

بنابراین منتظر پیگیری در تابلوی اعلانات و یا برگه‌های تبلیغاتی نباشید. پارتو نه تنها هر حرکت شما را هدایت میکند بلکه بایستی آن را بر شانه‌های خود بگیرید و با آن مأنوس شوید.

1. infinit
2. Pareto's law



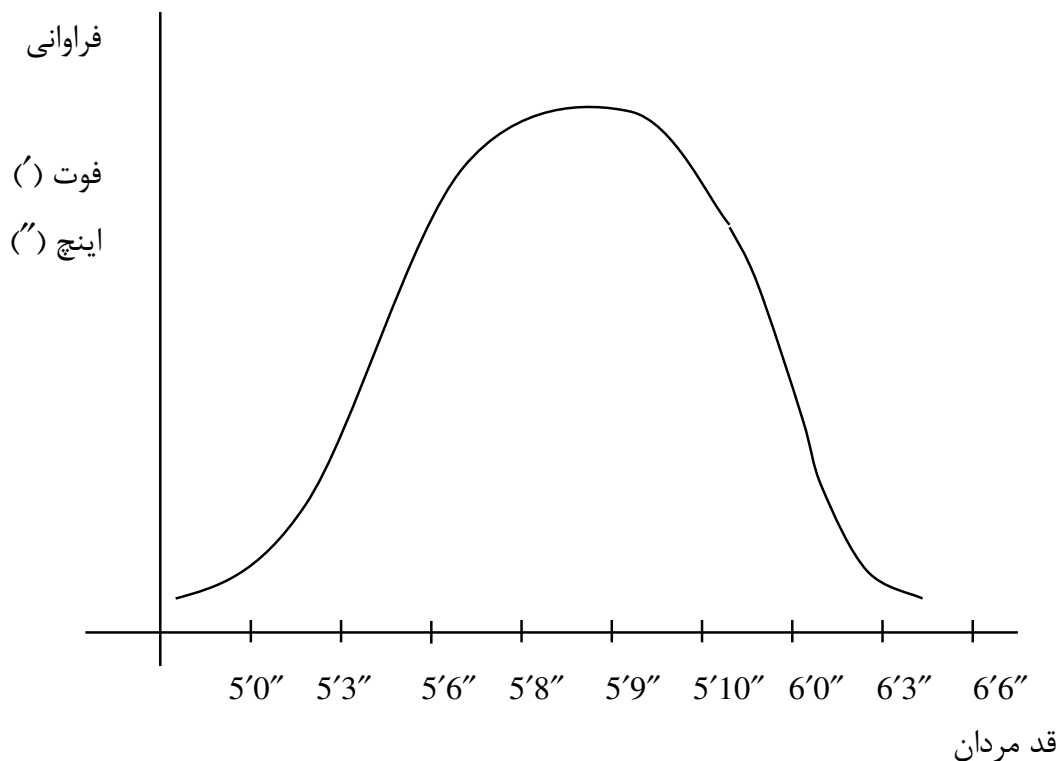
شکل ۱-۲۵: تحلیل پارتو

چگونه آمار را مدیریت کنیم؟

یک تقسیم‌بندی بارز بین مدیرانی که دارای ذهنیت ریاضی هستند با آنان که ندارند وجود دارد. اگرچه میتوان ادعا نمود که استعداد ریاضی امری اجتناب‌ناپذیر برای همه مدیران است. حتی یک تقسیم‌بندی بین خود مدیرانی که استعداد و ذهنیت ریاضی دارند وجود دارد و آن اینکه کدامیک از آنان از آمار آگاهی دارند و کدامیک ندارند. نیاز به بهبودهای کیفیت به عنوان نمونه بحث SPC^۱ یا همان کنترل فرآیند آماری باعث شده تا افزایش چشمگیری در آگاهی نسبت به آمار بوجود آید. لیکن این امر صرفاً بین کارکنان تولید شکل می‌گیرد. این مایه امید است که آمار برای هر کسی نیاز است. یکی از مفیدترین مفاهیم آماری توزیع نرمال (زنگوله گوس) است. همانگونه که در شکل ۱-۲۶ در مورد قد و بلندی مردان در کشور انگلیس ارائه شده است.

میانگین قد مردان در انگلیس (جمع کل بلندی قد مردان تقسیم به تعداد مردان) احتمالاً بایستی حول و حوش ۵ فوت و ۹ اینچ باشد. قد طبیعی تقریباً همان عدد است. متوسط قد مردان نیز همان عدد ارائه شده است. حال اگر ما بتوانیم فراوانی مردان را بر حسب قد آنان تنظیم کنیم (بر حسب فوت و اینچ، متر و یا درصد فراوانی آنها) ما شکلی شبیه یک زنگ متقارن خواهیم داشت. بدین معنا که تعداد زیادی از مردان را داریم که قد آنها بین ۵ فوت و ۸ اینچ تا ۵ فوت و ۱۰ اینچ است.

مشابهاً تعداد زیادی از مردان دارای قد ۵ فوت و ۶ اینچ تا ۶ فوت هستند. مجدداً تعداد زیادی هستند که دارای قد ۵ فوت و ۳ اینچ تا ۶ فوت و ۳ اینچ هستند و نهایتاً تعداد کمی هستند که دارای قد ۵ فوت و بالاتر از ۶ فوت و ۶ اینچ هستند.



شکل ۱-۲۶: توزیع نرمال

به دلیل اینکه منحنی تقارن دارد عدد ۵ فوت کمترین و ۶ فوت و ۶ اینچ برای بیشترین وجود خواهد داشت. واضح‌تر اینکه همچون دیگر مدل‌هایی که در این کتاب آمده، این منحنی نیز ایده‌آل دیده شده است. در حالیکه مثل دیگر مدل‌ها غیرواقعی نیز هست. خیلی از صفات مثل هوش دارای توزیع نرمال هستند. با ضریب هوشی ۱۰۰ میانگین یا میانه را داریم. به این معنا که خیلی از مردم دارای ضریب هوشی ۸۵ و پایین‌تر و یا ۱۱۵ و بالاتر هستند.

حقیقتاً از توزیع نرمال چه استفاده عملی می‌کنیم؟ پاسخ این است که توزیع یک قدرت پیش‌بینی شده منطقی را برای ما ارائه می‌دهد.

چگونه فراوانی را به درجه بندی ارتباط دهیم؟

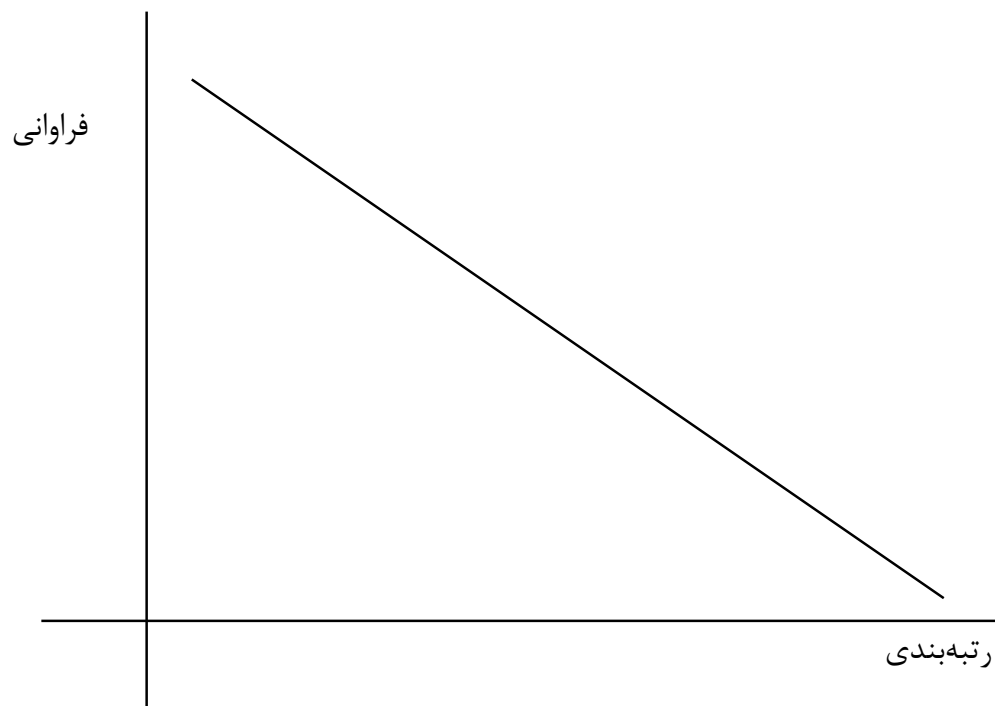
قانون زی پف همچون تحلیل پارتو (درس شماره ۲۵ را ببینید) بسیار خوب شناخته شده است. این قانون در واقع شیوه‌ای است که در آن رمزگشایی^۱ سریع صورت می‌پذیرد. در نگاه اجمالی و اولیه به مانند این است که اجزاء همگن در اطلاعات داشته باشیم. قانون زی پف فرمولی را ارائه مینماید که رابطه بین فراوانی و رتبه بندی این اطلاعات را بیان کند. این فرمول بصورت $Fa \frac{1}{R}$ مطرح است که در آن F فراوانی وقوع و R درجه بندی است به عنوان مثال ترتیب رخداد یک موضوع بصورت نسبی (اول = غالباً اول اتفاق می‌افتد، دوم = غالباً دوم اتفاق می‌افتد و ... غیره) از فرمول بالا تبعیت می‌کند.

به بیان دیگر فراوانی یک موضوع باعکس وقوع رخداد نسبت دارد. بر این اساس و به عنوان یک مثال، سومین کلمه معمولی در زبان انگلیسی دارای رتبه بندی سوم است در استفاده. بر همین اساس صدمین کلمه معمولی که فراوانی دارد، دارای رتبه صد است در استفاده.

کارهای ریشه‌ای انجام شده در این راستا توسط جامعه شناس معروف آقای زی پف در دهه ۱۹۴۰، فراوانی کلمات را در متون و نثرهای زیادی محاسبه کرد. او دریافت که این قانون عموماً درست است. مثال دیگری در این زمینه موضوع را روشن میکند. در انگلستان، دومین شهر بزرگ بیرمنگام است، تقریباً نصف اندازه بزرگترین شهر این کشور که لندن است می‌باشد. مثلاً، سومین شهر بزرگ انگلستان منچستر، تقریباً یک سوم اندازه بزرگترین شهر است و به همین ترتیب ... صدمین شهر تقریباً یک صدم بزرگترین شهر است.

1. deciphering

بنابراین میتوان منحنی زیر را برای ارتباط این دو مفهوم ارائه نمود.



شکل ۱-۲۷: قانون زی پف

بخش هشتم:

مدیریت کارکنان

چگونه مدیران و کارشناسان را انتخاب کنیم؟

اینگونه مطرح است که تحقق نتایج در سازمان توسط اقدامات انجام شده توسط کارکنان حاصل می‌شود و ملاحظات قابل توجهی در مباحث مدیریت به امر انگیزش صورت پذیرفته است. می‌گویند که در صورت وجود انگیزش در کارکنان همه چیز حاصل می‌شود و بالعکس در صورت فقدان آن، کارکنان وظایف کمتری را انجام خواهند داد. لذا کتابهای زیادی در مورد انگیزش تدوین شده و موضوع به عنوان امری حیاتی و مقدس^۲ مورد بحث قرار گرفته. موضوع پر اهمیت و مقدس دیگری در زمینه مدیریت وجود دارد و آن بحث رهبری است. در برخی کتب قید شده که رهبری موجودیتی جدا از بحث ایجاد انگیزش در کارکنان بوده و رفتاری جداگانه دارد. واقعاً اگر رهبری نتواند انگیزش را ایجاد نماید و آن را شکل دهد پس چه؟ جالب است که بدانیم ارتش انگلستان به نحوی رهبری میکند که افراد بر خلاف میل آنها مبادرت به انجام امور خواسته شده می‌کنند (این قضیه ثابت شده است که افرادی که نمی‌خواهند کاری را انجام دهند - مثلاً ریسک کردن در زندگی بصورت ارزشمندی انجام می‌دهند).

هنوز بحث‌های زیادی در این خصوص وجود دارد که آیا لازم است مدیران یک رهبر هم باشند. اگر مدیریت بتواند کارکنان را در امر تحقق نتایج توانمند سازند و کارکنان را با مفهوم واقعی کار شکل دهند، به این معنا که دارای انگیزه موردنیاز باشند و یا اینکه از طریق تغییر در فضای کاری بتوانند آنان را با انگیزه نگه دارند، آنگاه میتوانیم بگوئیم که مدیر درامر ایجاد انگیزه موفق بوده و بنابراین او یک رهبر است.

ولی برخی از مدیران، رهبران بدی را می‌سازند و بنابراین مدیران بدی هم شکل میدهند. اغلب، چنین مدیرانی از اینکه به عنوان رهبر مطرح باشند امتناع دارند، حتی برای مدیریت

1. intrinsic & extrinsic motivation

2. holly grail

هم!! نتیجه این است که آنها خودشان را در حد اداره‌کننده^۱ها مطرح میکنند و بجای پرداختن به امر انگیزش، خود را با مسائل سخت و دشوار و آشفته درگیر می‌سازند و پشت کارهای اداری خود را پنهان می‌سازند. معنی این کار این است که کارکنان جذابیت‌ها و انگیزه‌های خود را فراموش می‌کنند. ضعف در تعلیم کارکنان، عدم توانایی در امر تحقیق به عنوان یک رئیس، یک هماهنگ‌کننده غیر اثربخش و ... چه خسارتی برای سازمان از این بالاتر (چه خسارتی بیشتر از این میتوانند بزنند). بنابراین مدیران عمل‌گرا هستند در حالیکه رهبران اداره‌کننده نیستند. یک مدیر خوب بایستی درک کند که کارکنان (دارایی) برای سازمان بسیار با ارزش می‌باشند. مدیران بد بایستی کمک شوند. اگر کمک شدند اثر نداشت، بایستی تعویض شوند. این کار خوب نیست ولی نامناسب نیست. چه کسی میتواند بگوید که یک جراح و یا یک انسان حرفه‌ای که شایستگی‌های لازم را ندارد بایستی در شغل خود بماند؟

در هر صورت مدیران چه انگیزشی را بایستی شکل دهند؟ ابتدا بایستی اشراف و تسلط کامل به امر انگیزش داشته باشند، روش نگاه کردن به امر انگیزش در قالب انگیزش درونی و بیرونی^۲ را درک کنند. آنها را به خوبی و سادگی تعریف کنند. انگیزش درونی این است که هر فرد خوشحالی و رضایتمندی از تحقق اهداف دارد و انگیزش بیرونی این است که هر فرد خوشحالی و رضایتمندی از تحقق اهداف توسط دیگران دارد. از این دو نوع انگیزش، نوع اول بسیار ساده است، کارشناسان واقعی در یک حرفه دارای انگیزه درونی هستند. ولی یک مدیر بایستی دارای انگیزه بیرونی معنادار باشد. آنها بایستی به خودشان بگویند اگر موفقیت من در شغلم بستگی به موفقیت از طریق دیگران دارد بنابراین موفقیت آنان بایستی باعث انگیزش من شود. انگیزش درونی من در اولویت بعدی قرار دارد.

خیلی از مسئولین جذب نیرو به دنبال کارکنانی میگردند که بازیکن تیم شوند، این یک ساده‌سازی فاحش موضوع است. اغلب آنان آنچه را که می‌خواهند تعریف درستی برایش ندارند. آیا همه کارکنان دارای یک نوع انگیزه خارجی هستند؟ کارکنانی که بیش از حد

1. administrators

2. Intrinsic & extrinsic

متواضع و مؤدب هستند، قربانی رضایتمندی‌های درونی در مقابل تقاضاهای بیرونی خواهند شد. با کمال تعجب چنین کارکنانی ذخیره کوتاه مدت سازمان خواهند بود. به مدیرانی که می‌شناسید فکر کنید.

آیا آنها آنچه را که دوست دارند انجام می‌دهند؟ (انگیزه درونی) یا اینکه آنچه نیاز هست انجام می‌دهند؟ (انگیزه بیرونی). اگر در گروه اول هستند رهبران بدی خواهند بود و اگر دومی هستند، راهبران خوبی هستند. حیطه‌های صنعت، دولت، تجارت شاهد رهبران بدی بوده‌اند که بیش از استطاعت خود عمل ننموده‌اند!

چگونه وظایف و کارکنان را مدیریت نمائیم؟

غربال مدیریت ما را به دو عنصر اصلی در مدیریت رهنمون می‌شود. اول توانمندی مدیریت روابط با کارکنان (کارمند مداری^۱) و دوم توانمندی انجام کارها (وظیفه مداری^۲). نمره کارمند مداری از ۱ تا ۱۰ مرتب شده و همچنین وظیفه مداری. هر یک از مدیران با تکمیل این جدول میتوانند خود را براساس این دو بعد ارزیابی نمایند. از ضرب کردن این دو نمره در هم جایگاه مدیر در این غربال مشخص میشود. اگر این غربال را به چهاربخش مساوی تقسیم کنیم، احتمال قرار گرفتن مدیران و نوع مدیریت آنان در هر یک از حوزه‌ها به شرح زیر است:

- ۱- مدیریت باشگاهی^۳: یا مدیریت (۹ × ۱)، مدیر، روابط بزرگی را با کارکنان هدایت می‌کند. هر کارمند بسیار خوشحال است، کارمندان خیلی کمتر از آنچه هستند کار میکنند.
- ۲- مدیریت چنگیزخانی^۴: یا مدیریت (۹ × ۱)، همه چیز انجام می‌شود چرا که چنگیز یک رئیس وظیفه‌مدار خشن است. ولی چه کسی دوست دارد برای چنگیز کار کند؟ در اینجا بحث غیبت به زیبایی و سرعت شکل خواهد گرفت چرا که کارکنان برای رفتن و پیدا کردن کار در محل دیگر ببقراری^۵ میکنند. یقیناً همه چیز انجام نخواهد شد، از چنگیز جدا میشوند، هیچکس حاضر به انجام کار نیست.
- ۳- مدیریت ضعیف^۶: یا مدیریت (۱ × ۱)، متصدی امور در هر دو بعد کارمند مداری و وظیفه مداری ضعیف است. بهتر است تغییر کارراهه برای او شکل گیرد.

1. People orientation
 2. task orientation
 3. Club management
 4. Changhis Khan Management
 5. Feverishly
 6. Poor Management

۱۰	مدیریت باشگاهی								مدیریت کامل	
۹										
۸										
۷										
۶					مدیریت ۵ × ۵					
۵										
۴										
۳										
۲										
۱	مدیریت ضعیف								مدیریت چنگیزخانی	
۰		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹ ۱۰

شکل ۱-۲۹: غربال مدیریتی

مدیریت کامل: یا مدیریت (۱۰ × ۱۰). جالب است که بدانید تنها مدیری را که با او برخورد داشته‌ام و توانسته نمره کامل ۱۰ × ۱۰ را کسب نماید، یک سرپرست اداره فروش بود که نهایتاً بدبخت شد (به بدبختی^۱ کامل رسید).

در این تنوع سبکهای مدیریتی یک نوع پایدار آن هم وجود دارد: مدیریت نیمه‌راه یا مدیریت ۵ × ۵. آیا این سطح میانگین^۲ امروزه قابل قبول است؟ آیا افراد می‌خواهند بهبود یابند و آیا مدیریت میتواند توسعه داده و به آنها کمک کند که به خانه‌های ۶ × ۶ یا ۷ × ۷ و یا ۸ × ۸ برسند؟

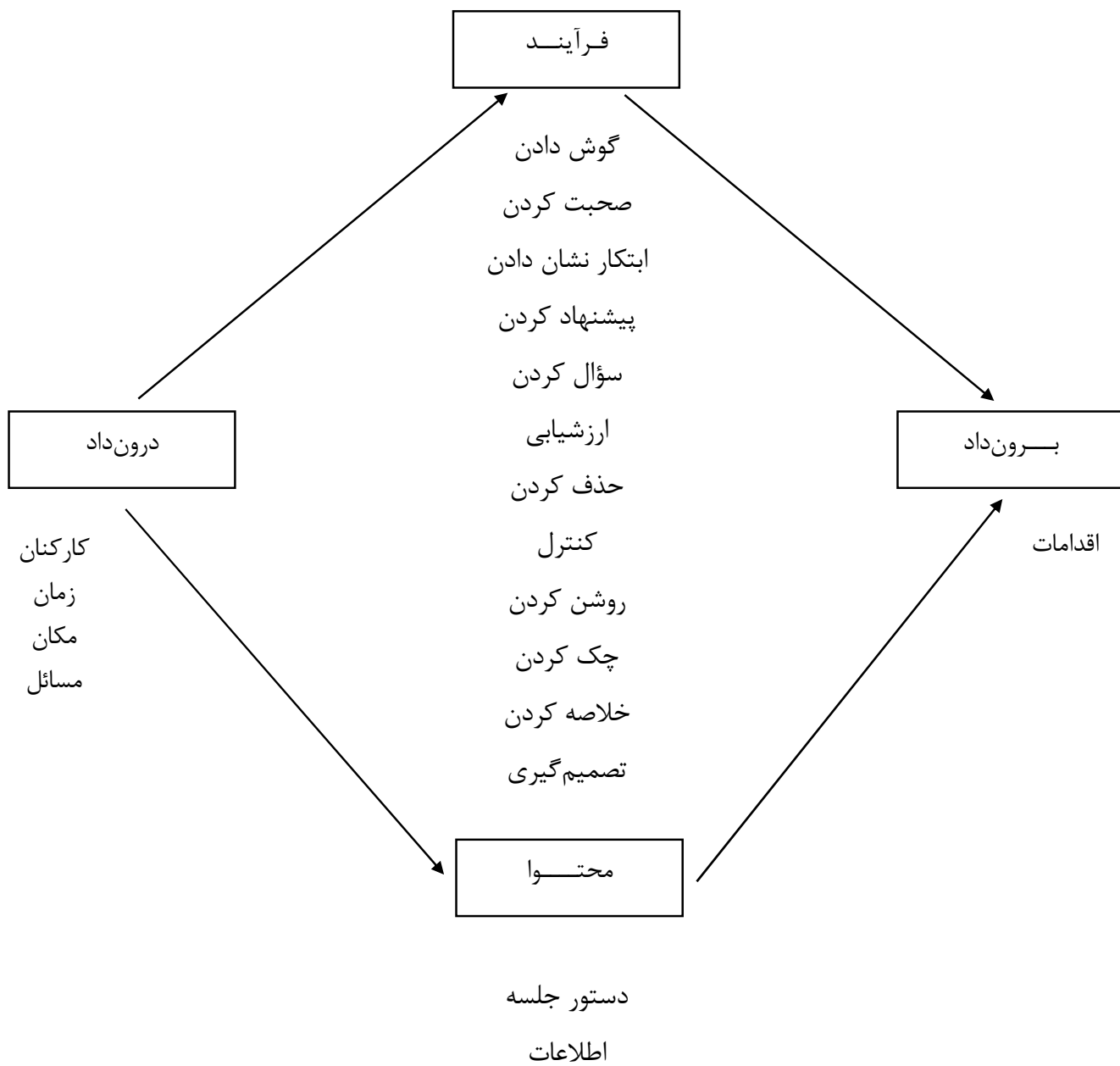
1. disaster
2. Mediocrity

چگونه جلسات را مدیریت کنیم؟

مدیران می‌بایستی برای تصمیمات خود و همچنین نتیجه‌گیری از اقدامات خود در بخش اجرا توجه زیادی را معطوف نمایند. یک طرح کلی برای تصمیم‌گیری عبارت از تشکیل جلسات است. میتوان اینگونه نیز بحث کرد که تصمیمات فردی نیز می‌تواند به نوعی به جلسات هم مربوط شود. ولی بیشتر تصمیمات مدیریتی جمعی هستند و معمولاً فردی نمی‌باشند. کارکنان بایستی در این نوع تصمیمات درگیر شوند.

جلسات ممکن است وقت بیشتری از مدیران را نسبت به حل مسائل دیگر صرف کند. حتی در بهترین شرکتها و سازمانهای بزرگ اغلب جلسات در هاله‌ای از دودلی و شک قرار دارند (آیا برگزاری آنها لازم است یا نه؟ (مترجم)) و در سازمانهای خوب کوچک جلسات به عنوان قتلگاه^۱ مطرح می‌باشند. خیلی از ما جلساتی که با مدیریت ضعیف اداره شده و باعث شده‌اند تا مغز ما را بی‌حس کرده و خواب‌آلوده باشیم را تجربه کرده‌ایم. نتایج این جلسات باعث کم شدن انگیزش است که این امر مورد تصدیق همگان است. نشستن در این جلسات ضعیف به مانند آن است که سر خود را محکم به یک دیوار آجری بکوبیم. در این حالت فقط وقتی سردرد شما از بین می‌رود که سرتان را به دیوار نکوبید! کتابهای بیشمار در خصوص تشکیل جلسات و مهارت‌های موردنظر نگارش شده‌اند و از مزیت‌های ریاست و اداره این جلسات سخن‌ها گفته‌اند. در مدل شکل ۱-۳۰ جلسات را به یک عنوان یک سیستم که دارای درون‌داد، محتوا، فرآیند و برون‌داد است نشان داده شده است. به عبارت دیگر اینکه چرا در این جلسه هستید؟ جلسه در مورد چه موضوعی است؟ به چه نحو شایسته‌ای جلسه اداره خواهد شد، و نتیجه جلسه چه خواهد بود برای شرکت‌کننده روشن است. خیلی از مدیران این مدل را مدل ساده و جذاب دریافته‌اند و بنابراین استفاده از آن را مفید می‌دانند.

1. shambles



شکل ۱-۳۰: مدل جلسات

چگونه یک تیم کاری اثربخش بوجود آوریم؟

تیم‌ها کار خود را از گروه‌هایی که وجود دارند، آغاز میکنند که این گروه‌ها مقدماً از افراد تشکیل میشوند. تفاوت بین یک تیم کاری و یک گروه در این است که تیم کاری یک گروه کاری متحد است که دارای هدف مشترک هستند. کارکنان حاضر در یک کلاس آموزشی یک گروه را تشکیل می‌دهند. اما وقتی برای هدف مشترک (یک موضوع درسی و مباحثه با مدرس) (مترجم) بهم دیگر متصل و متحد می‌شوند یک تیم را بوجود می‌آورند. حال چگونه میتواند این تیم کاری اثربخش هم باشد؟ اگر تیم‌های کاری از فرآیند زیر پیروی کنند اثربخش خواهند بود:

۱- شکل دادن^۱: ابتدا ما با ماده اولیه و عنصر اصلی تیم‌ها کار را آغاز می‌کنیم به این

معنا که یک گروه داریم. هر فرد در داخل گروه دارای دو گذرنامه است. گذرنامه اول گذرنامه عادی است مثلاً مدیر مهندسی در یک سازمان و گذرنامه دوم مربوط به عضویت در گروه است مثلاً عضو گروه توسعه مدیران ارشد سازمان. روادید اول برای چنین فردی برای ورود رؤیت میشود، ولی روادید دوم ممکن است برای عضویت در گروه توسعه مدیران ارشد مورد تأیید نباشد.

۲- طوفانی کردن^۲: در این مرحله اعضاء گروه اهداف مشترک گروه را آزمایش

می‌کنند و هم چنین هرم قدرت^۳ را. در فرآیند، آنها صفات یکدیگر را کشف می‌کنند. این فرآیند کشف مشترکات از طریق اشتیاق در تعارض دنبال میشود.

1. Forming
2. Storming
3. Pecking order

هر فرد یک حبابی از فضای شخصی^۱، هویت^۲، ارزشها^۳ و فرهنگ^۴ دارد. این حبابها به هم می‌پیوندند و به یکدیگر فشار می‌آورند تا ببینند چه چیزی غالب میشود. برای فردی که اولین بار است به گروه می‌پیوندد، این احساس پیش می‌آید که یکاش به گروه وارد نشده بود.

۳- انسجام^۵: در این مرحله گروه تدوین هنجارهایی را که به هدف مشترک ارتباط دارد را آغاز می‌کند. حبابهای فردی با حبابهای جمعی هم‌پوشانی خواهند داشت و از این راه احساس داشتن اهداف مشترک پدیدار می‌شوند. در این مرحله روادید دوم فرد در گروه مهم‌تر از روادید اولی است.

۴- انجام دادن^۶: تنها در این مرحله است که فعالیت اثربخش گروه براساس وظایف انتخابی آغاز می‌شود. تا این لحظه شکست‌های ناشی از شرم و خجالت می‌توانست برای گروه وجود داشته باشد. ولی حالا تیم کاری احساس می‌کند که میتواند کار مشترک بگیرند. گرچه در مرحله قبل گروه متحمل خیلی چیزها بود لیکن اثربخشی در انجام وظایف در این مرحله شکل می‌گیرد.

۵- برهم خوردن^۷: حالت آزادسازی گروه. رسالت جدید تیم تدوین و ساخته میشود. زمان انحلال گروه فرارسیده است. به طعنه^۸ می‌توان گفت که این احساس که اهداف بزرگتر از آنچه بوده است وجود دارد شکل می‌گیرد، و این زمان لحظه غمناکی خواهد بود. هر یک از اعضاء گروه نمی‌توانند باور کنند که از یکدیگر جدا می‌شوند. هر یک از افراد با خاطراتی ارزشمند و گرانبقیمت^۹ به راهی که قبلاً بوده‌اند می‌روند.

-
1. Personal Space
 2. Identity
 3. Values
 4. Culture
 5. Norming
 6. Performing
 7. Dorming
 8. Ironecally
 9. gilded memories

۶- تبدیل^۱: در اینجا اعضاء به یک تیم برمی گردند. اگرچه آنها برخی و یا تمام مراحل قبل را اعم از شکل گیری، طوفانی شدن، انسجام را بازآفرینی^۲ می کنند، ولی در این فرآیند تمایل به این خواهد بود که با سرعت و دردمندی کمتری این کار صورت گیرد. حذف نیروها و برخی از اعضای قبلی و یا اضافه نمودن اعضاء جدید مانع تمایل بر پیشرفت می شود.

1. Reforming
2. re- enactment

چگونه در تیم‌های کاری اثربخشی بیشتری را بوجود آوریم؟

غالباً اعضاء یک تیم کاری به دلیل تجربیات عملیاتی و کارشناسانه انتخاب میشوند. اعضاء هیئت مدیره‌ها معمولاً شامل مدیر مالی، مدیر عملیات، مدیر منابع انسانی و مدیر فنی است. مشابهاً این ترکیب در سازمانهای مختلف وجود دارد. اما آیا هیئت مدیره‌ها به خوبی یک تیم کاری کار می‌کنند؟ پاسخ خیلی قوی و محکم نیست. چرا که مدیران مالی، عملیات، فنی تمام اطلاعات خود را به عنوان عضو یک تیم ارائه نمی‌دهند و بنابراین مشکلاتی وجود دارد. تاریخ سازمانها پر از مثالهایی است از تشکلهای قابل احترام، اما تقریباً و همیشه مواجه با شکست بوده‌اند.

نقش‌های عملیاتی جزء نیازهای ثابت هستند چرا که به مهارتهای عملیاتی نیازمندند. معمولاً بهتر است که یک مدیر مالی به عنوان حسابدار نقش داشته باشد و شاید نقش او بیش از نقش یک مدیر منابع انسانی است. ولی بایستی توجه داشت که صرفاً نقش‌های عملیاتی تنها نقش‌های ممکن برای اعضاء یک تیم کاری نیست. نقش‌های زیر برای تیم‌های کاری تعریف شده‌اند و به همین ترتیب برای اینکه اعضاء یک تیم چگونه با هم کار کنند نیز آمده است:

- طراح: فرد ایده‌ها باشد. شفاف^۱، آزاد از قید رسوم^۲ و بی‌صبر^۳.
- قالب‌دهنده^۴: فردی که تفکر و ایده طراح را می‌گیرد و آن را به شکل مفیدی قالب‌ریزی میکند.

1. bright
2. unconventional
3. unpatient
4. shaper

- ارزیاب^۱ و دیده‌بان^۲: فردی که میگوید: ایده بزرگ و خوب! این درست! اما چگونه آن را به کار تبدیل کنیم؟ هزینه طرح بیشتر از بودجه است! این فرد ایده و طرح را با واقع‌بینی منجمد^۳ بررسی میکند و میگوید که طرح بایستی قسمت‌بندی شده و بخش بخش ارائه شود!
- پژوهشگر منابع^۴: فردی که به بیرون از تیم کاری به عنوان دستیار و پشتیبانی‌کننده نگاه می‌کند. معمولاً چنین فردی خواهان مستمر سرمایه‌گذاری است. او است که از انحراف بودجه مراقبت می‌کند.
- کارمند سازمان^۵: فردی که متواضعانه^۶ و بدون چشم‌داشت برای تیم کار میکند.
- رئیس جلسه^۷: فردی که هماهنگی بین اعضاء و نقش آنها را به عهده دارد.
- کارمند تیم^۸: فردی که احساس دیگران را بصورت مستمر بررسی میکند. غفلت از این ویژگی خطر انفجار را دارد.
- کامل‌کننده – تمام‌کننده^۹: فردی که اطمینان میدهد وظیفه به انجام رسیده و تمام شده است. البته تمام‌کننده به معنای تمام شدن نیست!

1. evaluator
 2. monitor
 3. ice- realism
 4. Resource Investigator
 5. company worker
 6. unselfishly
 7. chairperson
 8. team worker
 9. completer- finisher

چگونه ندای روابط خود را توسعه بخشیم؟

شما	من
در مورد اینکه من شما را می بینم چگونه فکر می کنید؟	من چگونه شما را می بینم؟
در مورد انتظار من از شما چه فکر میکنید؟	من چه انتظاری از شما دارم؟
شما چگونه من را می بینید؟	من از اینکه شما مرا را می بینید چگونه فکر می کنم؟
شما چه انتظاری از من دارید؟	من راجع به انتظار شما چه فکر می کنم؟

شکل ۱-۳۳

نقش عبارت از انتظارات مردم از یک فرد است. برای مثال ما از فردی که برای نقش قاضی بکار گرفته میشود انتظار داریم فردی بی تعصب و بدون غرض، محتاط و سخت گیر باشد، در حالیکه فردی که بکار گرفته ایم میزبان^۱ هیچیک از این انتظارات نیست. خوب تصور کنید این اغتشاش و بهم ریختگی^۲ را، این یک شوک خواهد بود، تخطی^۳ است. هنرپیشگان که نقش های متفاوتی به آنها واگذار میشود خودشان را در محدودیت یک نقش بخصوص می بینند که قانون اجازه نمی دهد که خود را تغییر دهند. هویت های اجتماعی^۴ ما با ایفای نقش های ما شکل می گیرند. آنها خیلی نافذ و فراگیر^۵ هستند. در امر توجه و ملاحظه به موضوع "نقش" و قدرت آن مفاهیم^۳ گانه بهم پیوسته^۶ زیر مفید هستند:

1. entertainer
2. confuse
3. outrage
4. social Identities
5. Pervasive
6. allied

- **ابهام در نقش^۱:** در این جا فرد مطمئن نیست که دارای چه نقشی است. به عنوان مثال چه انتظاری از او است؟ ابهام در نقش معمولاً در سازمانها از طریق قیاس ضعیف شکل می گیرد. نوآمدها^۲ به سازمان از درک انتظاراتی که سازمان از آنان دارد عاجزند. اغلب آنان اتکاء به نفس خود را از دست می دهند و چنین افرادی از بعد روانشناسی به دنبال شغل دیگری خواهند رفت. (نکته گفتنی اینکه ابهام در نقش تنها دلیل رفتن نیروها از سازمان در کوتاه زمان است).
- متناوباً، کارکنان ممکن است نقش های خودشان را شکل دهند، در این حالت، آنان با مشکلات متفاوتی رو در رو خواهند شد و این ناشی از ابهام در نقش است.
- **ناسازگاری نقش^۳:** در اینجا انحرافی بین نقش گرفته شده با نقشی که دیگران انتظار دارند وجود دارد. به عنوان مثال افرادی که نقش کمدین های بی صبر^۴ را ایفا می کنند، قضاوت های خنده داری^۵ را به دنبال دارند. خیلی از مشکلات کارکنان در سازمانها از رنج و عذاب ناشی از ابهام ناسازگاری نقش است. البته این امر به شرطی است که از اغتشاش در نقش نباشد.
- **اغتشاش در نقش^۶:** در اینجا صحبت از اغتشاش بین نقشه های دو و یا چندگانه است. به عنوان مثال یک سرپرست زن در یک سازمان ممکن است موضوع اغتشاش در نقش را به این شکل تجربه کند که همکاران از او چه انتظاراتی را دارند (تعهد به سازمان و ماندن در اداره) و انتظارات همسر از او چیست (صرف شام در رستوران)! چگونه این دو نقش بایستی مدیریت و هدایت شوند؟ این امر اغتشاش در نقش است.

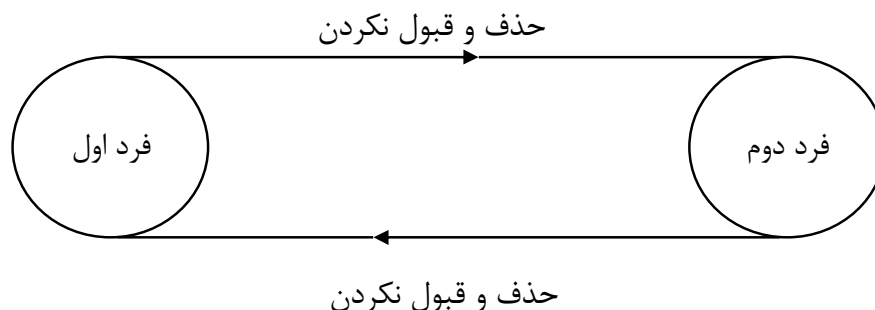
-
1. Role ambiguity
 2. Newcomers
 3. Role Incongruity
 4. dispassionate comedians
 5. hilarious judges
 6. Role conflict

چگونه تعارض را مدیریت کنیم؟

تعارض یک بخش طبیعی از شرایط انسانی است. تمام انسانها مشابهت‌ها و تفاوت‌هایی را با هم دارند. این تفاوت‌ها باعث می‌شوند که انسانهای متفاوتی داشته باشیم. افراد متفاوت از پدیده‌های یکسان برداشت‌های متفاوتی دارند. برای ما برداشت‌های ما واقعیت هستند. تفاوت بین واقعیات، تعارض پایدار هستند.

چنین تعارضاتی در سازمانها اجتناب‌ناپذیر هستند، حتی در محیط کار و دیگر محیطها. این امر دارای اهمیت اولیه برای مدیران است. تعارض ممکن است سالم و یا غیرسالم باشد ولی اگر خوب مدیریت نشود، به یک مرکز عفونی تبدیل می‌شود. تعارضات غیرمفید و ناسالم، سازمان را به انجماد می‌کشاند. کشیدن دیوار برلین بین بخش تولید و فروش علامت این است که: به حیطه مهندسی تعمیرات وارد نشوید! دو اپراتور در شیفت شبانه نبایستی با هم صحبت کنند! کارمندان در ارسال پیام به یکدیگر و یا اعضاء هیئت مدیره در اتاق جلسات خود می‌بایستی بسیار سخت و خشک با یکدیگر باشند.

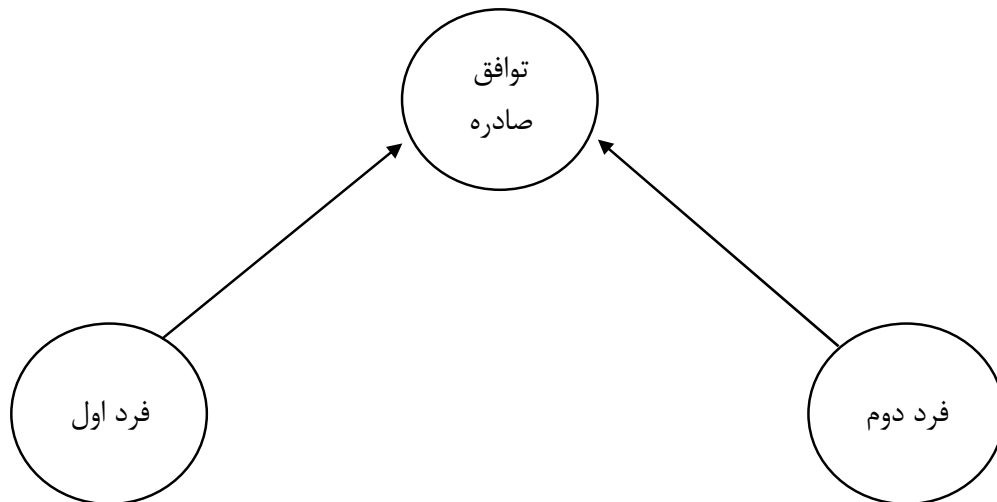
در یک تعریف ساده، تعارض عبارت از عدم توافق بین دو نفر است. این امر میتواند بصورت زیر باشد:



شکل ۱-۳۴ تعارض میان فردی

خطر چنین تعارضی آن است که بیش از حد موضوع شخصی میشود و مصادیق ریشه‌ای آن باعث پایمال کردن و از بین بردن نامناسب شخصیت‌ها است. تعارض با چنین ماهیتی نمی‌تواند حل شود. طرفین تعارض حریف یکدیگرند! سازمانها امروزه پر از چنین تعارضاتی است که به تعارضات عفونی و حل نشده تبدیل شده‌اند. مدیران معمولاً خود را با چنین تعارضاتی درگیر نمی‌کنند. ولی آنها بایستی برای حل آنها وقت و سرمایه زیادی را خرج نمایند.

قاطعیت مدیران برای اجرای مدل زیر و حل تعارض فی‌مابین کارکنان بسیار اهمیت دارد.



شکل ۲-۳۴: شهادت و راه حل مناسب

چگونه میتوان درک کرد که

بهترین دوست چه چیزی را نمی‌خواهد به شما بگوید؟

پنجره جوهری به ارتباطات بین دو و یا چند نفر که در چه چیزهایی مشترک هستند و یا نیستند توجه دارد. تئوری آن بر پایه واقعیات ارتباطات استوار است، برای مثال، درک متقابل، صرفاً از اشتراک دانش طرفین امکان‌پذیر است. اغلب، در تعاملات میان فردی، اشتراک دانش بین دو نفر با زمین‌خوردن خود دانش توأم است چرا که معمولاً یک‌طرفه^۱ بوده و به همین دلیل مشترک نمی‌شوند.

پنجره جوهری دارای چهار بخش اصلی است:

۱. حیطه باز: چیزهایی را که در مورد خودم می‌دانم دیگران نیز می‌دانند.
۲. حیطه کور: دیگران در مورد من چیزهایی را می‌دانند که من از آنها غافلم. آنها به من نمی‌گویند.
۳. حیطه پوشیده: من چیزهایی را که از خودم می‌دانم از دیگران پنهان می‌کنم.
۴. حیطه بسته: چیزهایی در مورد من وجود دارد که هم خودم و هم دیگران به آن بی‌توجه و غافلیم.

در حقیقت با استفاده از پنجره جوهری افراد میتوانند به جایگاه ونوع ارتباطات خود با دیگران پی ببرند. به عنوان مثال چنانچه کارمندی دارای ویژگی تعلل و تأخیر در انجام کار است میتواند با پاسخ‌گویی بله و نه در ارزیابی خودش بر روی محور افقی این مدل و همچنین پاسخ بله و نه از ارزیابی دیگران از او در محور عمودی (البته واقع‌گرایانه و صادقانه)، حیطه ارتباطات خود را شناسایی کرده و برحسب شرایط تغییرات لازم و اصلاحات شخصیتی را ایجاد نماید. (مترجم).

1. unilateral

شناخته شده برای خودم

بله

نه

بله

باز	کور
پوشیده	بسته

شناخته شده برای دیگران

نه

شکل ۱-۳۵: پنجره جوهری

بخش نهم:

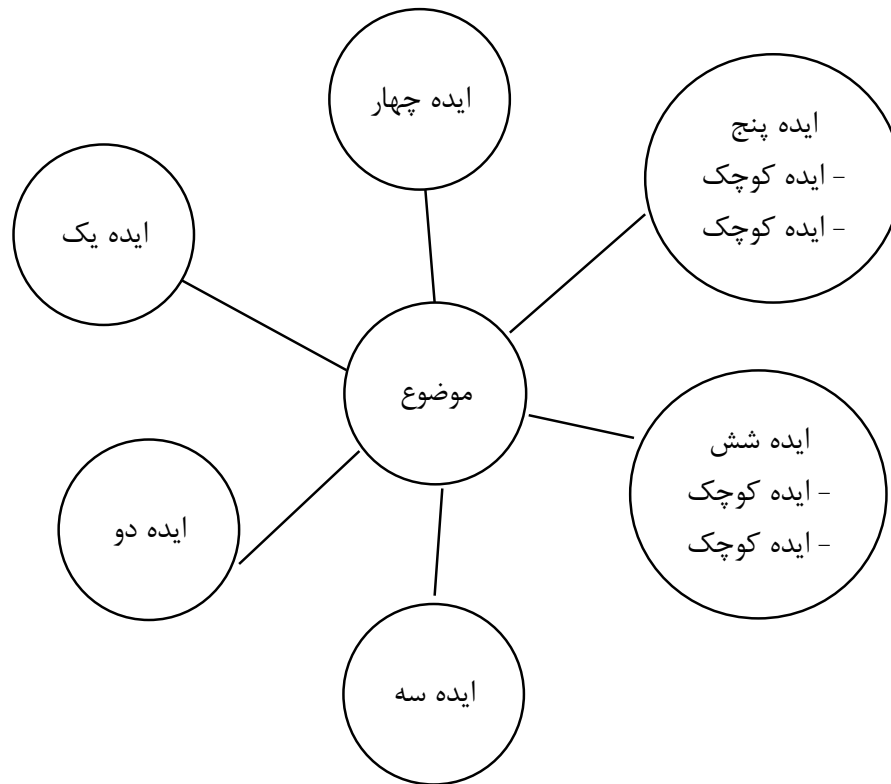
مدیریت فراگیری

چگونه طوفان فکری خود را انجام دهید؟

اغلب افراد خلاق متفکرینی واگرا^۱ هستند و قادرند که با مهارت تمام به موضوعات خاص جامعه عمومیت دهند (یک سیب بر سر آنها می‌افتد! نیروی گرانش را ارائه می‌دهند!!). برعکس اغلب مدیران، متفکرین همگرایی^۲ هستند و قادرند که با مهارت تمام از موضوعات عام به مسائل خاص برسند. (من نمی‌دانم مشکلات مهندسی شرکت چیست! به من منافع را بدهید!!). تعداد اندکی از افراد با استعداد هستند که ویژگی واگرا بودن و هم‌گرا بودن را در تفکرات خود دارند. ولی این افراد بسیار نادرند. نتیجتاً تعداد کمی از مدیران با برچسب خلاقیت وجود دارند. اما این به آن معنا نیست که بگوئیم آنان نمی‌توانند خلاقیت را بیاموزند.

از بین راه‌های بسیار بسیار زیادی که برای حساسیت به امر خلاقیت وجود دارند، فقط یکی از آنها مورد پذیرش بیشتری قرار گرفته و در متن ایده‌نولوژیهای مدیریت پنهان شده است و آن طوفان مغزی است. حداقل از هر ده نفر مدیر نه نفر درخصوص طوفان مغزی اطلاعاتی دارند. آیا یک نفر از هر ده نفر مدیر نسبت به روش دلفی و یا ... آشنا هستند؟ دیاگرام‌های عنکبوتی یک شیوه انفرادی از طوفان مغزی است. این دیاگرام‌ها بسیار خوب و قابل عمل می‌کنند. شکل کار اینگونه است که ابتدا موضوع نوشته می‌شود. این همان موضوعی است که قصد داریم طوفان مغزی ایجاد شود. سپس کلیه ایده‌ها را که بر روی ما تأثیر دارند لیست می‌کنیم. این ایده‌ها را که در اطراف موضوع یادداشت شده را با خط به موضوع وصل می‌کنیم (مانند شکل). هر ایده به ایده‌های ریزتر شکسته شده و همین روال را دنبال می‌کند. تمام اینها متعاقباً مرتب می‌شوند. برای مثال آمده در شکل زیر از ۱ تا ۶ ایده‌ها ترتیب می‌گیرند.

1. divergent thinkers
2. convergent thinkers



شکل ۱-۳۶: دیاگرام عنکبوتی

براساس روال متعارف طوفان فکری، ارزشیابی و جایگزینی ایده‌ها می‌بایستی به ترتیب جدا از تولید و تدوین آنها صورت پذیرد. تولید ایده‌ها واگرا و بی‌نهایت خواهند بود، لیکن ارزیابی و ترتیب آنها هم‌واگرا می‌باشد. بخاطر داشته باشید در سازمانهای خلاق این امر ابتدا واگرا و متعاقباً همگرا می‌باشد.

چگونه با سرعت بخوانیم؟

کلمات کلیدی کلماتی هستند که در یک جمله، پارگراف و یا صفحه، حاوی اغلب مفاهیم و معانی هستند. به عبارت دیگر اصل آن جمله، پاراگراف و یا جمله می‌باشند. ساده‌ترین روش نشان دادن این معنا ارائه یک مثال عملی است به متن ارائه شده توجه کنید: ”برای سالیان متمادی، مدیران، اساتید دانشگاه و دیگر متفکرین بنگاههای کسب و کار بحث قوی در خصوص ارتباط بین عملکرد و پرداخت‌ها داشته‌اند. بصورت روشن میتوانیم بگوئیم که اغلب ما برای دریافت پول کار می‌کنیم. اما آیا کار انجام میدهیم تا پول بگیریم؟ و حتی زمانی که برای پول کار می‌کنیم آیا کاملاً برای پول کار می‌کنیم؟ آیا رضایتمندی شغلی جایگاهی در زندگی ما ندارد؟ حتی برای زمانی که پرداخت کافی هم به ما شود، آیا تضمینی برای انجام کار عالی خواهد شد؟ متصدیان تدارکات که از طرحهای تشویقی تأمین مالی داخلی بهره‌مند هستند آیا اینگونه فکر می‌کنند؟ چنین طرحهایی در بازبینی‌های نزدیک مصنوعی بنظر می‌رسند.“

این یک مثال است از یک نوشتار که درک دقیق تمام متن مشکل است. ما میتوانیم جمله اول را به کلمات زیر خلاصه کنیم: متفکرین کسب و کار، مباحث دوطرفه، ارتباط، پرداخت، عملکرد شغلی. در واقع بیست و دو کلمه را به هشت کلمه تقلیل دادیم. آشکار است که بیش از این همه میتوان خلاصه کرد. ما قبلاً توانسته‌ایم کاهش تا ۳ کلمه را شکل دهیم و موضوع قابل فهم باشد. مشابهاً میتوانیم جمله دوم را به ۳ کلمه کار، پول، تنها خلاصه کنیم. یعنی تخلیص ۱۸ کلمه به ۳ کلمه! و جمله سوم از ۲۴ کلمه به پنج کلمه. جمله چهارم فقط به یک کلمه، جمله پنجم به دو کلمه، جمله ششم از دوازده کلمه

به ۵ کلمه. جمله هفتم فقط با کلمات، تأمین مالی داخلی، طرحهای تشویقی از یازده کلمه
به ۵ کلمه. و بالاخره جمله آخر فقط به کلمه مصنوعی بودن خلاصه میشود.
به شکل کلی ما توانستیم ۱۲۰ کلمه را به ۲۹ کلمه تخلیص کنیم. به بیان دیگر ما این
توان را بدست آوردیم که با تخلیص حدود ۲۵ درصد متن مفهوم آن را درک نمائیم.
این کلمات کلیدی کلماتی هستند که در زمان خواندن موضوع بایستی مشخص کنیم و
متمرکز شویم. بقیه متن از گردونه توجه ما خارج است. در این جا میتوانیم دوباره متن را
بخوانیم و مشاهده کنیم که کلمات کلیدی را میتوانیم به تعداد کمتری کاهش دهیم.
این کار با تمرین و ممارست نتایج مؤثری را به دنبال خواهد داشت.

چگونه از تجربه درس بگیریم؟

رویکردهای سنتی به امر آموزش در غرب متمرکز است بر فراگیری از راه تعلیم و تعلم. براساس این رویکرد، یک تقسیم جدی بین آموزش‌دهندگان و آموزش‌جود دارد. آموزش‌دهندگان اطلاعات را ارائه می‌دهند، به عنوان نمونه از شیوه سخنرانی و یا گچ و تخته آموزش از طریق کسب این اطلاعات حاصل می‌شود، که اصولاً بر حسب عادت شکل می‌گیرد. در این زمان و در عصر ما اگرچه شیوه‌های آموزشی موجود بسیار تعاملی هستند، ولی بسیار دیر برای کمک و احیاء مدیران به بازارهای کسب و کار وارد شدند. مدیرانی که چیزی حدود ده، بیست و یا سی سال از زمان فارغ‌التحصیلی آنان از دانشگاه می‌گذرد.

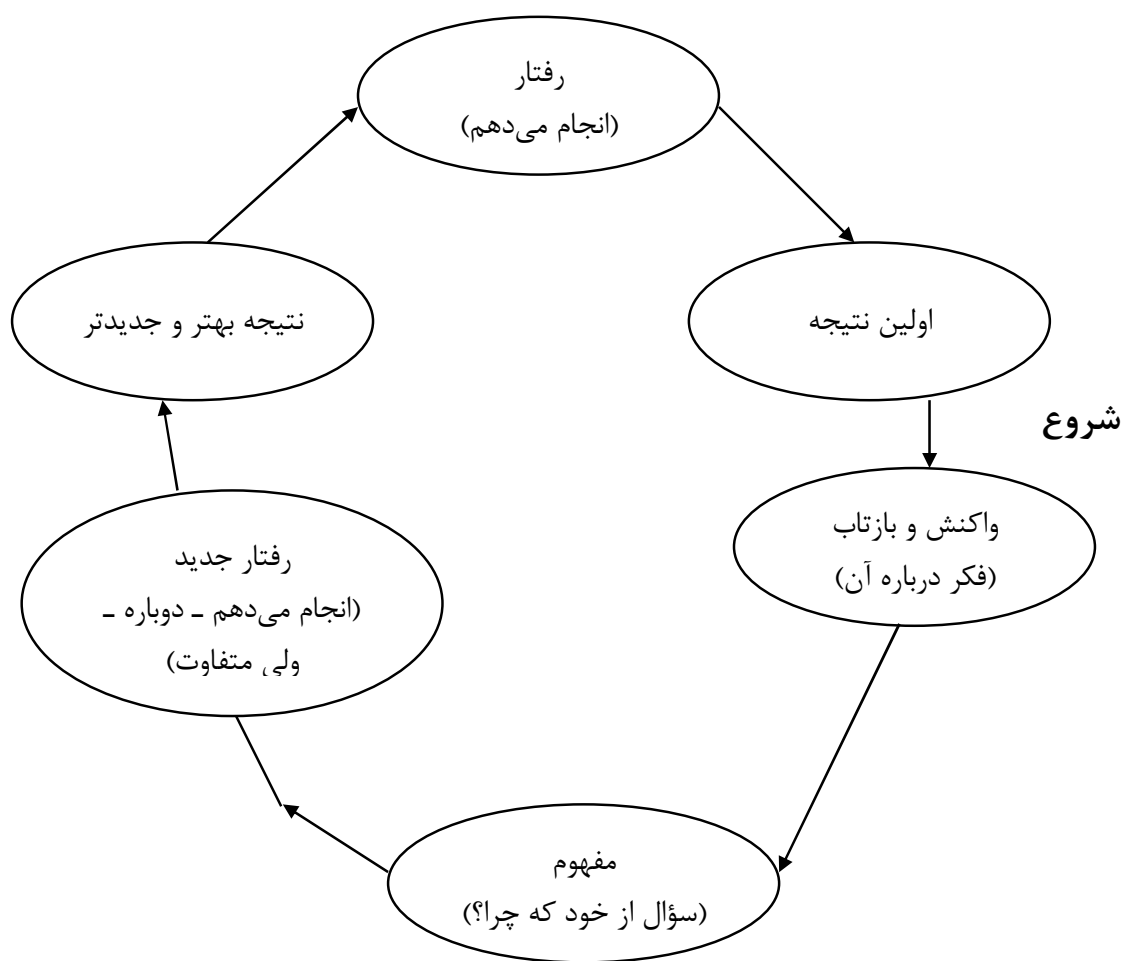
مدیران در اوج عمل‌زدگی^۱ قرار دارند. آنان بیش از اینکه به تئوریهای فراموش شده اتکا کنند، انگیزه زیادی در استفاده از تجربیات خود دارند (این واقعیت است). و آموزش‌دهندگان معمولاً تئوریها را بیان می‌کنند. بنابراین آموزش بهترین شیوه در امر فراگیری مدیران نمی‌باشد. آنها از تجربیات بیشتر چیز می‌آموزند. حال این تجربه واقعی باشد و یا جانشینی^۲ که بصورت مدل درآمده باشد.

چرخه یادگیری رفتاری^۳ مدلی است که بیان میکند از تجربیات چگونه میتوان یادگرفت. ابتدا بخشی از رفتار یک نتیجه‌ای را بوجود می‌آورد. برای بهبود این نتیجه، نیاز داریم که به آن واکنش و بازتاب نشان دهیم. سپس نیازمند بوجود آوردن یک مفهوم و به تبع آن یک فرضیه خواهیم بود. اگر این را انجام دهیم چه میشود (رفتار جدید)؟ حال چه نتیجه‌ای خواهیم داشت؟ چه مقایسه‌ای بین این نتیجه و نتیجه قبل وجود دارد؟

1. Pragmatism

2. Vecarious

3. Behaviorial learning cycle



شکل ۱-۳۸: چرخه فراگیری رفتاری

از میان چنین ساختن، آزمایش کردن، دست کشیدن^۱ و نهایتاً انتخاب موفق‌ترین مفهوم یا فرضیه‌های ذهنی ما، ایده‌آل‌ترین و مطلوب‌ترین نتایج را بدست خواهیم آورد. سپس درک خواهیم کرد که کدام رفتار جدید بهترین است. رفتارهای شکل گرفته ما توسط رفتارهای جدید جابجا می‌شوند و ما عمل متفاوت با قبل خواهیم داشت و این چرخه فراگیری رفتاری ما بصورتی حیاتی تکمیل می‌شود.

1. discarding

چگونه نیازهای فراگیری خود را تعریف کنیم؟

غربال دانایی در واقع از چهاربخش تشکیل شده است. این غربال بیان می‌کند که انسانها مرتبط با یک موضوع و یک مسئله خاص به چهارقسمت گروه‌بندی میشوند:

- ۱- فرد می‌داند که در مورد موضوع می‌داند.
- ۲- فرد می‌داند که در مورد موضوع چیزی نمی‌داند.
- ۳- فرد نمی‌داند که در مورد موضوع چیزی می‌داند.
- ۴- فرد نمی‌داند که در مورد موضوع چیزی نمی‌داند.

این غربال در واقع مصداق همان اشعار پرنغز و با معنای شاعر معروف رشید و طواط است که میگوید:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| - هر کس که بداند و بداند که بداند | - اسب خرد از گنبد گردون بجهاند |
| - هر کس که بداند و نداند که بداند | - بیدارش نمائید که او خفته نماند |
| - هر کس که نداند و بداند که نداند | - لنگان خرک خویش به منزل برساند |
| - هر کس که نداند و نداند که نداند | - در جهل مرکب ابدالدهر بماند |

	من می دانم	من نمی دانم
من می دانم	۱	۲
من نمی دانم	۳	۴

شکل ۱-۳۹: غربال دانایی

بر این اساس فرد وضعیت ناآگاهی‌های خود را مشخص نموده و براساس آن برای دریافت آموزش اقدام خواهد نمود. در حقیقت این یک شیوه غیرمستقیم از تعیین نیازهای آموزشی توسط فرد است که میتواند الگوی نیازسنجی آموزش را در سازمان تکمیل نماید (مترجم).

چگونه زمان را مدیریت نمائیم؟

روش "ای وی لی" مثل خیلی از ایده‌های خوب، یک نمونه برجسته^۲ و عالی است. وقتی که ایده‌ها ساده می‌باشند شانس بسیار بهتری در مورد استفاده از آنها وجود دارد. هر کسی میتواند به آسانی از روش "ای وی لی" استفاده نموده و به سرعت کنترل خوبی را در مورد بزرگترین دارایی خود یعنی "زمان" بدست آورد.

اغلب کارکنان حتی مدیران شایسته در سطوح بالا، وقت خود را تلف می‌کنند چرا که در میان هزاران وظیفه مختلف غرق شده‌اند. غالباً آنان نمی‌توانند در همان مرحله اولیه نسبت به تعدادی از این وظایف اقدام نمایند. یا اینکه این وظایف نبایستی انجام شوند و یا اینکه دیگران بایستی آن را انجام دهند (تفویض اختیار). ولی مدیرانی که با جان کندن^۳ در حجم وسیعی از کارها گرفتار میشوند، ساعت‌ها کار میکنند ولی نتایج و ارزش‌های بسیار کمی را به ارمغان می‌آورند.

روش "ای وی لی" از هر مدیر سؤال میکند که آیا هر روز بعدازظهر و پس از پایان وقت اداری نشسته‌اند و به کارهای انجام شده فکر کنند و به خود بگویند که بالاترین اولویت هدفهای کاری برای فردا چیست؟ اجازه دهید که فرض کنیم یک جلسه بهره‌وری درخصوص بدست آوردن توافقات هزینه/ سود داشته باشیم. خوب، جلسه بهره‌وری می‌شود اولین هدف که برای روز بعد نوشته میشود. از خود سؤال میکنیم که: خوب، چه اقدام بعدی متصور است؟ شاید دومین هدف که باید نوشته شود این باشد که تصمیم بگیرند یک پیش‌نویس برای کاهش هزینه‌ها در مذاکرات فی‌مابین با تأمین‌کنندگان قطعه تنظیم نمایند. مدیر این شیوه را ادامه میدهد تا زمانی که شاید ۵، ۶ و یا ۷ هدف یا همین تعداد اقدام نوشته

1. Ivy lee methode
2. eminently
3. drudges

شوند. سپس مدیر به منزل می‌رود و کلیه مطالب قبل و نوشته شده را فراموش میکند. چنانچه سبک و سنگین کردن^۱ هر یک از موضوعات نیاز است، سهواً و نه از روی عمد، مروری در ذهن خود شکل می‌دهد.

سپیده دم صبح فردا روشنی خواهد آمد. چرا که بهترین قسمت شیوه "ای وی لی" در راه است و به زودی به ما خواهد رسید!

هدف مدیران ما به شکل مهیجی ساده است. آنان تصمیم دارند اهداف اولیه را محقق سازند. به همین دلیل زمان و صرف وقت آغاز میشود. تناسب بین وقت و هدفی که موردنظر است معلوم نیست! به عنوان مثال جلسه‌ای که در ابتدای روز باید برگزار شود. بهره‌وری جلسه موردبحث برای دو ساعت که در بعدازظهر منظور می‌شود چقدر خواهد بود؟ اگرچه موضوع تشکیل جلسه، اولین موضوع نگارش شده برای مدیر بود ولی به دلایل عدیده جلسه به بعدازظهر موکول شد!

اتفاقاً، تا بحال شده است که به تشکیل جلسات مدیریتی توجه کرده باشید، طلسم زمان بموقع تشکیل جلسات و متعادل سازی زمان جلسات و نهایتاً وقت انجام جلسات بموقع هیچگاه شکسته نشده است؟ جلسات بایستی بموقع آغاز و سر وقت به اتمام برسد تا اینکه کارکنان یاد بگیرند هواخواه^۲ شوند.

اگر جلساتی در خارج بنگاه تشکیل میشود، فراموش نکنیم که جلسات مکمل درون بنگاهی نیاز داریم. بهتر است وقت جلسات را کوتاه کنیم تا اینکه از شر جلسات طولانی مدت و خسته کننده خلاص شویم.

جلسات بیرون از سازمان را میتوان توطئه‌ای دانست برای عدم تحقق هیچیک از اهداف شش‌گانه‌ای که مدیر، (در این مثال) در روز قبل برای خود تدوین کرده بود. اینجا زمانی است که مدیر بایستی پافشاری و اصرار خود را نشان دهد و دندانهای خود را رویهم بفشارد! معمولاً بیشتر مدیران ارشد، بیشتر از دیگران نسبت به زمان مراقب هستند. به عبارت دیگر زمان بایستی خوب استفاده شود تا اهداف محقق گردند. روش "ای وی لی" چنین دیدگاه و

1. deliberation
2. adhere

هدفی را ارائه می‌دهد. یک روز دیگر کاری می‌گذرد. زمان آن فرا می‌رسد تا مدیر دوباره بنشیند و لیست تنظیم شده قبلی را به دست بگیرد و با خستگی^۱ تمام با تعجب به دوزخ^۲ اتفاق افتاده نگاه کند. با خود می‌گوید متأسفانه بایستی دوباره بصورت واقعی بر روی طرح‌های خود مرور کنم. اهدافی که محقق شده‌اند را از لیست حذف و بقیه را اولویت‌بندی و هر یک که مهمتر است به بالای لیست روز بعد انتقال دهم. همیشه به خود می‌گویند: فرض می‌کنم که آن هدف‌ها هنوز مناسب هستند. روز بعد دوباره آغاز می‌شود. ما آن را تا حصول نتیجه نگه می‌داریم و سپس به آسانی این شیوه را ادامه می‌دهیم.

چندین نکته وجود دارند که بایستی توجه شود. اغلب محاسبات روش "ای وی لی" در روشنایی واقعیات مدیریتی به شکل ساده بوده و نیاز نیستند. این آسان است که شما شش هدف را تنظیم کرده و یادداشت نمائید و بخواهید که عمل کنید. ولی اینکه واقعاً آنها را کامل نمائید بسیار دشوار است. مطالعات بعمل آمده کلاسیک در دهه ۱۹۷۰ نشان داد که تعداد زیادی از مدیران در قالب آگاهی‌های کوتاه مدت عمل میکنند. به عبارت دیگر اوقات مفید آنان بسیار کم بود. اگر خوب به خاطر بیاوریم آنها تصمیمات هفت دقیقه‌ای اتخاذ میکردند و زمان کاری آنها از چندین مورد از چنین برنامه‌های ۷ دقیقه‌ای و یا کمتر شکل می‌گرفت و این امور وقت آنان را پر میکرد. مشخص بود که چنین تصمیماتی به نتیجه نهایی نمی‌رسیدند. چرا که انجام چند کار بصورت کامل بهتر از انجام دادن چندین کار بصورت نیمه و ناتمام است.

باید زمان خود را کنترل کنید. برای این کار بایستی زمان یک روز کاری خود را ساختار دهید. روش "ای وی لی" به شما تأکید می‌کند که در ابتدای روز بنشینید و بر روی لیست خود متمرکز شوید. و سپس در پایان روز مجدداً بنشینید و بر روی لیست خود مرور کنید و لیست جدید بسازید. چنین جلساتی که مدیر با خود در ابتدا و انتهای هر روز می‌گذارد بسیار ارزشمند است. تعداد کمی از مدیران چنین جلساتی را با خود دارند. تعداد دیگری از مدیران چنین جلساتی را دارند ولی با برخی از اشتباهات انجام می‌دهند. نبایستی به این

1. wearily
2. hell

خطاها توجه نمود! برپایی جلسه با خود یکی از مهمترین فعالیتهایی است که شما میتوانید ترتیب دهید. این امر به شکل واقعی تفاوت بین مدیران حرفه‌ای و دیگر مدیران را بیان میکند. روش "ای وی لی" به هر حال دارای نقاط ضعفی نیز هست. این شیوه هیچگونه تفاوتی را بین اینکه چه چیزی اهمیت اورژانسی دارد را بیان نمی‌دارد. این شیوه صرفاً فرض میکند که اهداف مهم بایستی در اول انجام شود. یک پیشنهاد قابل توجه این است که به دلیل چنین ضعفی بهتر است که شیوه "ای وی لی" با غربال اولویت (درس ۴۱ را ببینید) توأمان اجرا شوند. صرفاً با اضافه نمودن کمی پیچیدگی به این شیوه آن را هرچه بیشتر دقیق و جامع خواهیم نمود.

اتفاقاً، شما توجه خواهید نمود که اغلب آشفتگی‌ها^۱ در روز، اورژانسی هستند تا اینکه مهم باشند!

نکته دیگر اینکه ثابت قدم بودن برای "بحث زمان" نیازمند جرأت و شهامت است، خصوصاً در شروع کار. بهتر است در آغاز کار به عنوان یک حرفه‌ای عمل نکنید و اقدام خود را نشان ندهید، بهتر است به عنوان یک دوست مؤثر با آن کنار بیایید. به عنوان یک مدیر، نتایج را محقق سازید. اگر بر زمان خود کنترل ندارید، شما نمیتوانید نتایج را بدست آورید. ریشه و اصل روش "ای وی لی" متمرکز بر وظایف است. همچنین بر اهداف جایگزین. آسان‌ترین راه در جهان برای مدیرانی که بخواهند وقت خود را بد استفاده کنند آن است که وظایف را انجام دهند. چرا که چنین وظایفی را میتوان به دیگر کارکنان واگذار کرد. البته برخی از این وظایف تفویض‌شدنی نیست و بایستی توسط خود مدیر انجام گیرد. و هیچ مدیری نبایستی خودش را از انجام وظایف ارزشمند محروم بدارد. به عبارت دیگر وظایف غیرارزشی در سطح وظایف مدیران را بایستی واگذار کنند. ولی به هر حال مدیران در یک طیف وسیع برای تحقق اهداف که از طریق حل مسئله، تصمیم‌گیری و اجرا صورت می‌پذیرد وقت قابل ملاحظه‌ای را صرف میکنند.

1. distractions

فراموش نکنید که اگر وقت خود را بصورت تمام و عیار صرف وظایف کنید، شما قادر به تحقق اهداف نخواهید بود. توجه کنید که اولویت با اهداف است.

چگونه اولویت‌ها را مشخص کنیم؟

غربال اولویت‌دهی به مسائل، یک ساختار عقلانی و یک روشی است برای مشخص کردن اولویت‌ها و نتیجتاً تخصیص منابع، از قبیل پول و زمان به آنها. این مدل ابتدا به دو عنصر اصلی که عبارتند از اهمیت^۱ و فوریت^۲ اشاره می‌کند. در حقیقت این مدل بیان می‌دارد که اولویت از ضرب دو فاکتور اهمیت و فوریت حاصل می‌شود:

$$\text{فوریت} \times \text{اهمیت} = \text{اولویت}$$

این یک مدل بسیار ساده و بصورت بسیار باارزش و مناسب برای مدیریت زمان است. با یک تلاش بیشتر این مدل می‌تواند تخصیص منابع را در سطوح دیگر مثل بودجه‌بندی به راحتی روشن نماید (شکل ۱-۴۱).

در جائیکه ما با درخواست زیادی روبرو هستیم. هر درخواست بصورت یک موضوع با مقیاس صفر تا ده برای اهمیت آن و همچنین صفر تا ده برای فوریت آن مشخص می‌شود.

۱. در یک حالت حداکثر نمره (ده) برای فوریت و برای اهمیت اختصاص می‌یابد و نتیجه صد خواهد بود. در اینجا انتهای خانه شماره ۱ است. به عنوان مثال در زمان وقوع آتش‌سوزی هر یک از کارکنان می‌بایستی در یک ساختمان و محل ایمن قرار گیرند، دقت کنید که خانه شماره یک می‌تواند از امتیاز ۲۵ تا ۱۰۰ را پوشش دهد (حداقل ۲۵ و حداکثر ۱۰۰ - مترجم).

۲. در حالت دیگر موضوعی است که بیشترین فوریت را دارد ولی حائز اهمیت کمتر است. بنابراین نمره بین صفر تا پنجاه به آن تخصیص می‌یابد. خانه شماره ۲.

۳. در مرحله سوم موضوعی است که دارای اهمیت حداکثر ولی فوریت آن کمتر است. امتیاز بین ۲۵ تا ۵۰ است خانه شماره ۳ را خواهیم داشت.

1. importance
2. urgency

۴. در مرحله چهارم وظیفه‌ای است که دارای اهمیت کمتر است و همچنین دارای فوریت کمتر. امتیاز بین صفر تا ۲۵ خواهد بود.

فوریت	۱۰	خانه ۲ فوریت اهمیت کمتر	خانه ۱ فوریت اهمیت
	۵	خانه ۴ فوریت کمتر اهمیت کمتر	خانه ۳ فوریت کمتر اهمیت
		۵	۱۰
		اهمیت	

شکل ۱-۴۱: غربال اولویت

مدیران بایستی بتوانند موضوعات روزانه‌ای که با آن روبرو هستند را بر حسب “فوریت” و “اهمیت” آنان اولویت‌بندی نموده و با تلفیق دیگر مدل‌های مربوط به مدیریت زمان، بهترین نتیجه را عاید خود سازند.

چگونه بهره‌وری بیشتر می‌شود؟

در زندگی ما یک عامل مقدسی بنام زمان وجود دارد که در واقع درون‌داد سیستم ما است. این بستگی به انتخاب ما دارد که از تغییر این عامل به یک برون‌داد شخصیتی چگونه استفاده می‌کنیم؟ ما می‌توانیم از سالیان عمر خود برای یک مدیر اجرایی شدن، یک راهب بودایی، والدینی موفق و یا بازیگر سیرک بودن استفاده کنیم. انتخاب با ما است. مدیریت تبدیل موفقی را از ورودی‌ها به خروجی‌ها از مسیر فرآیندی که ارزش افزوده و یا ارزش افزوده اجتماعی بوجود می‌آورد، انجام می‌دهد. (سیستم بسته در درس ۱۶ را ببینید). به هر حال شجاعت این است که به عنوان مدیران استراتژیک بتوانیم با استفاده از معیارهای عملیاتی در مورد خودمان قضاوت کنیم که چگونه از نسبت برون‌داد به درون‌داد خود مراقبت کرده‌ایم. این امر بستگی به میزان دخالت^۱ در فرآیند تولید ارزش افزوده و ارزش اجتماعی افزوده خواهد داشت. در هر حال بایستی بگوئیم که مطالعه کار تقدم دارد و اینکه چگونه کارمان را با بیشترین بهره‌وری داشته باشیم موضوع حائز اهمیتی است. توجه داشته باشید که می‌گوئیم مطالعه کار و این موضوع خیلی بیشتر از آن چیزی است که به عنوان نظم و انضباط کاری در قالب شرح وظایف مطرح است. با مطالعه کار و تغییرات آن و پویا نگهداشتن آن، بهترین شروع را برای توجه به خود ایجاد می‌کنیم و این ما را از دیگران متمایز می‌کند. به همین دلیل غربال اثربخشی / کارآیی حیطه “مدیریت بر خود”^۲ و همچنین “مدیریت عملیات”^۳ را شامل می‌شود و کاربرد فراوانی دارد.

1. intervening

2. Managing yourself

3. Managing operation



شکل ۱-۴۲: غربال کارآئی / اثر بخشی

غربال کارآیی / اثر بخشی به دو عنصر مطالعه کار که عبارتند از مطالعه شیوه کار و مطالعه زمان انجام کار توجه دارد. زمان سنجی در بحث کارسنجی است (کارآیی) و مطالعه شیوه کار (اثر بخشی) که موضوعی بسیار بسیار حیاتی و مهم است، مربوط نمیشود. کارآیی در واقع به بحث دقت و سرعت کار توجه دارد. در حالیکه اثر بخشی به امر چگونگی انجام کار مربوط میشود. در مدل غربال کارآیی / اثر بخشی چهارخانه مورد توجه هستند:

خانه اول نشان میدهد که کارآیی و اثر بخشی هر دو بالا هستند. کار در این قسمت با بهره‌وری بالائی صورت می‌گیرد.

خانه دوم نشان میدهد که اثر بخشی بالاست ولی کارآیی پایین است. آموزش در این قسمت بایستی مورد توجه قرار گیرد.

خانه سوم نشان میدهد که کارآیی بالاست ولی اثر بخشی پایین است. طراحی مجدد شغل و بازنگری و اصلاح آن بایستی مورد توجه باشد.

خانه چهارم نشان میدهد که کارآیی و اثربخشی هر دو پایین هستند. یقیناً طراحی مجدد در شغل اولین گام خواهد بود.

هدف هر مدیر عملیاتی با ارزش این است که خانه‌های ۲ و ۳ و ۴ را حذف کند. فقط نتایج خانه اول بصورت واقعی بهره‌وری عملکرد را نشان میدهد. تاریخ به ما میگوید که حتی بهترین عملکرد میتواند بهبود یابد. اگر خودمان این اقدام را انجام ندهیم دیگران انجام خواهند داد.

چگونه عملکرد خود را بهینه کنیم؟

منحنی عملکرد از دو متغیر جدا از یکدیگر به نام‌های عملکرد و اضطراب^۲ شکل گرفته است. این منحنی بیان میکند اگر شرایط در دیگر متغیرها یکسان و برابر باشد، معمولاً عملکرد تابعی از اضطراب و تشویش خواهد بود (شکل ۱-۴۳ را نگاه کنید).

در نقطه A نه تشویش داریم و نه عملکرد! شخص در خواب است!!!

در نقطه B عملکرد ضعیف است توأم با کمی اضطراب.

در نقطه C عملکرد متوسط است و اضطراب نیز در حد کم یا متوسط وجود دارد.

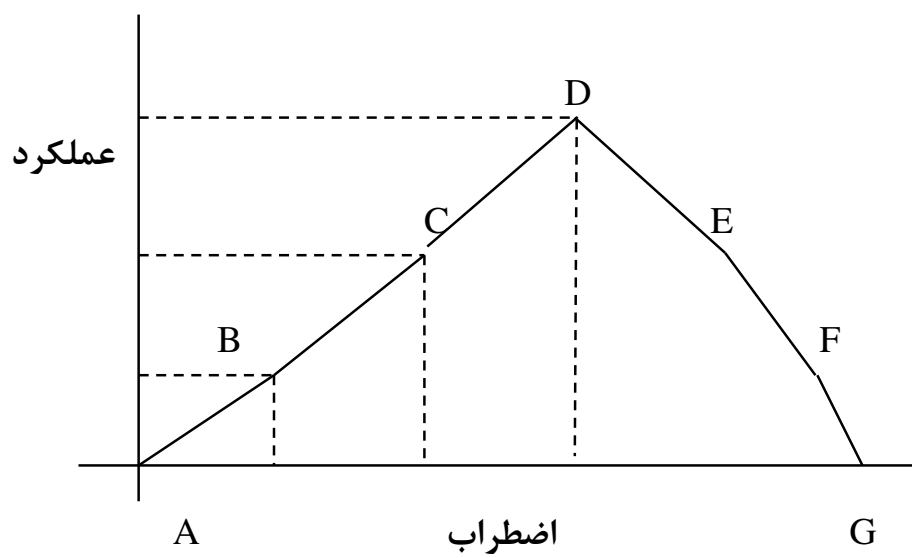
در نقطه D عملکرد بهینه است و اضطراب متوسط است. (بهترین حالت برای عملکرد)

در نقطه E عملکرد متوسط است، اضطراب متوسط و یا زیاد است.

در نقطه F عملکرد ضعیف است، اضطراب زیاد است.

در نقطه G هیچ عملکردی وجود ندارد ولی اضطراب در اوج خود است. در این نقطه شخص عصبی است و از کارافتاده است.

1. performance View
2. Anxiety



شکل ۱-۴۳: منحنی عملکرد - اضطراب

چگونه بحران را مدیریت کنیم؟

چرخه بازیافت رابطه بین اخلاق^۲ و بحران‌های روحی افراد را بیان می‌دارد. همانگونه که در شکل ۴۴-۱ نمایش داده شده است این چرخه دارای مراحل زیر است:

A: لحظه وقوع بحران است. اخلاق نسبتاً طبیعی است.

B: بحران برای برخی از مواقع مورد انتظار است (مثل توهم‌های اضافی و آنی)، در این مرحله غالباً افزایش موقتی را در اخلاق خواهیم داشت. به عبارت دیگر یک احساس آسودگی که حداقل می‌دانیم چه چیزی غلط است.

C: چنین آزادشدنی، که معمولاً اتفاق نمی‌افتد، شدیداً موقتی است. یکباره اخلاق به سرعت به انتهای خط خود برمی‌گردد و کاهش می‌یابد.

D: یک قربانی از پای درمی‌آید و غم و اندوه و نهایتاً شوک وارد می‌شود، اخلاق به شکل حزن‌انگیزی پایین می‌افتد. اگر چنین بحرانی از قبل پیش‌بینی شده باشد، به مانند این است که شما در آغاز راه بحران (نقطه A) و یا نقطه C قرار گرفته‌اید.

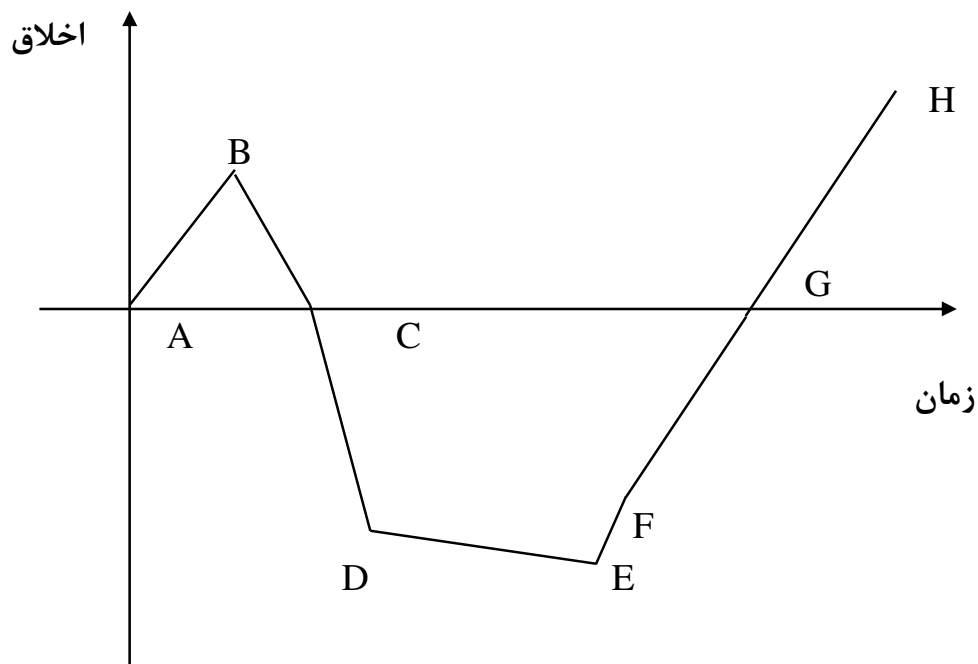
E: از نقطه D تا E فرد در حالت غم و اندوه به سر می‌برد. اخلاق ممکن است آرام بالا یا پایین رود ولی فرد در اندرون تنهایی خود می‌جوشد.

F: در این مرحله یک حالت تجربی و آزمایشی از بازیافت شکل می‌گیرد. فرد در شرایطی با وضعیت خودش بالا می‌آید که به درک زندگی نزدیک می‌شود، اگرچه حتی ممکن است تغذیه روحی نامطبوع نیز دریافت دارد.

G: در این نقطه غم و اندوه به سمت بهبودی هل داده می‌شوند. اخلاق وضعیتی مشابه نقطه A یعنی قبل از بحران را خواهد داشت، استثنائاً فراموشی^۳‌های گاه و بیگاه و لحظه‌ای شکل می‌گیرد. بازیافت کامل می‌شود.

1. Recovery cycle
2. Moral
3. lapses

H: اغلب و اگرچه مثل نقطه B و نه همیشه، اخلاق به سمت افزایش ادامه خواهد یافت و به سطوح بالاتر از قبل بحران خواهد رسید. فرد با موفقیت بحران را مدیریت کرده و برای مقابله و رویارویی با آن و دیگر موارد بحران قوی شده است. مدیران و کارکنان می‌توانند با کسب اطلاعات نوین خصوصاً در حیطه روانشناسی، قادر باشند تا به مشکلات روزانه به گونه‌ای توجه کنند که بحران‌ها را کنترل و هدایت نمایند.



شکل ۱-۴۴: چرخه بازیافت

چگونه وضعیت انتقال (گذار) سازمان را مدیریت کنیم؟

یکی از مسائل تأثیرگذار و نافذ در سازمان که کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، موضوع اندازه سازمان است. در مدلی که در شکل ۱-۴۵ آمده، سه حالت کاملاً متمایز درخصوص سازمان و اندازه آن تشریح می‌شود.

۱. **مرحله پیشگامی^۲:** در این مرحله سازمان در دوران کودکی^۳ به سر می‌برد. در این مرحله سازمان یک نگاه اجمالی بر فرصت‌های بازار دارد (در سازمان‌های دولتی پیشگامی اجتماعی باعث می‌شود تا به نیازها و فرصت‌ها توجه شود). مدیریت فاقد عمومیت بوده و تک‌کاره^۴ می‌باشد، تعداد کمی از سیستم‌ها وجود دارند و زندگی کاری برای شما باتوجه به دیدگاهتان یا جالب است و یا شما را از کوره بدر خواهد برد^۵. گرچه مدیریت مستبدانه^۶ عمل میکند ولی اعتراضات نیرومندی در مقابل آن شکل می‌گیرد. چنین سازمانهایی معمولاً دارای ۲۰ تا ۱۵۰ کارمند می‌باشند و هر کس، دیگری را می‌شناسد.

۲. **مرحله سیستم‌ها^۷:** در این مرحله سازمانها معمولاً بین ۱۵۰ تا ۸۰۰ پرسنل دارند. مدت زیادی می‌گذرد تا کارکنان یکدیگر را بشناسند. در چنین سازمانهایی کارکنان اصیل و همچنین کارکنان جدید وجود خواهند داشت. تعدادی از کارکنان جدید حسابداران حرفه‌ای، تکنولوژیست‌های اطلاعات، مدیران و ... هستند. وفاداری چنین نیروهایی بنظر میرسد که به حرفه آنان متکی است و نه به سازمان. مدیریت در این

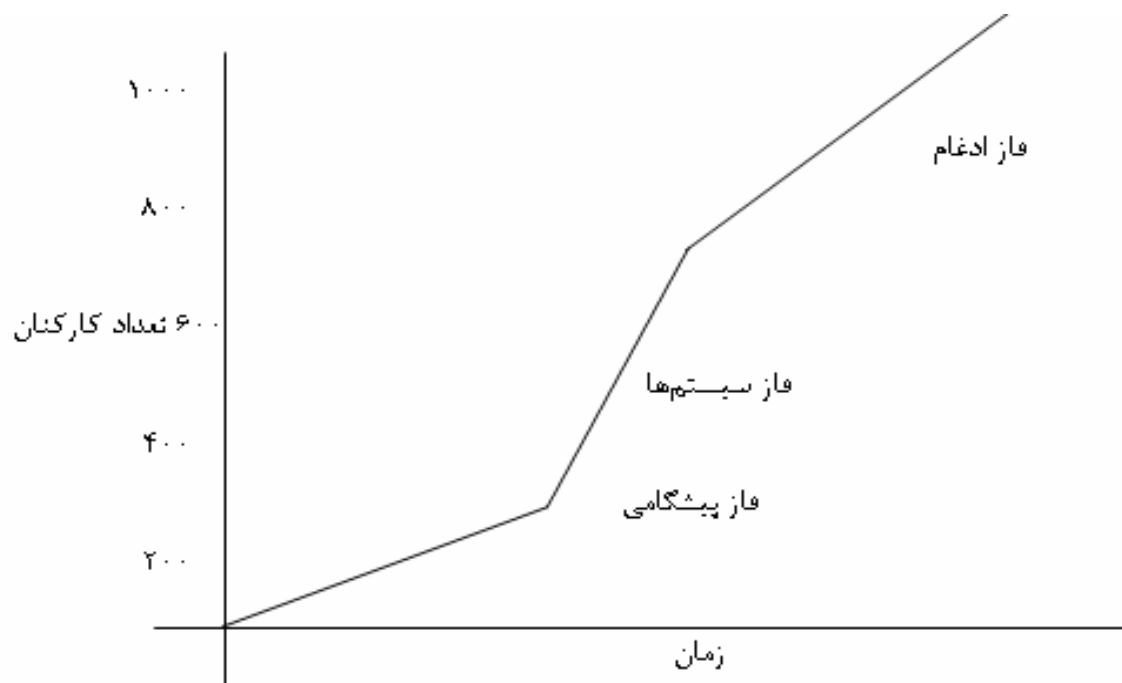
-
1. Organizational Size
 2. Pioneer Phase
 3. infancy
 4. ad- hoc
 5. exasperating
 6. Autocratic
 7. Systems Phase

شرایط بیشتر وابسته به نقش‌هایی است که ایفا میشود و این امری بیش از شخصیت است. اعضای تیم‌های کاری ارزش‌های سازمان محسوب می‌شوند. به این معنا که گاهی اوقات بایستی همه‌چیز را کنار گذاشت و به ارزش این تیم‌ها فکر کرد. در عین حال ممکن است سازمان با خطر رانده‌شدن به سوی نظام بوروکراسی غیرواکنشی^۱ کشیده شود. بنظر خنده‌دار است که به خارج از زندگی سازمانی کشیده شویم!

۳. مرحله ادغام^۲: جمعیت کارکنان در این مرحله از سازمان بالغ بر ۱۰۰۰ نفر

است و حتی هر یک از سایت‌ها و بخش‌های سازمان ممکن است چنین جمعیتی داشته باشند. در این زمان سازمان بسیار بزرگ شده و بعید است که بتواند در مرحله سیستم‌ها ادامه حیات دهد. نتیجتاً سازمان بایستی به بخش‌های کوچکتر شکسته شود و سازمانهای قبل از پیشگامی (مرحله ۱) ایجاد شوند. البته این سازمانها زیر چتر شرکت اصلی فعالیت خواهند نمود. اگر چنین اقدامی خوب هدایت شود (که معمولاً اینگونه نیست) سازمان توانمندی انعطاف‌پذیری در مراحل پیشگامی و نظم سیستمی را خواهد داشت و این همان چیزی است که ما آرزوی آن را داریم.

1. Unresponsive bureaucracy
2. integration Phase



شکل ۱-۴۵: اندازه سازمان

چگونه تغییر سیستم‌ها را مدیریت کنیم؟

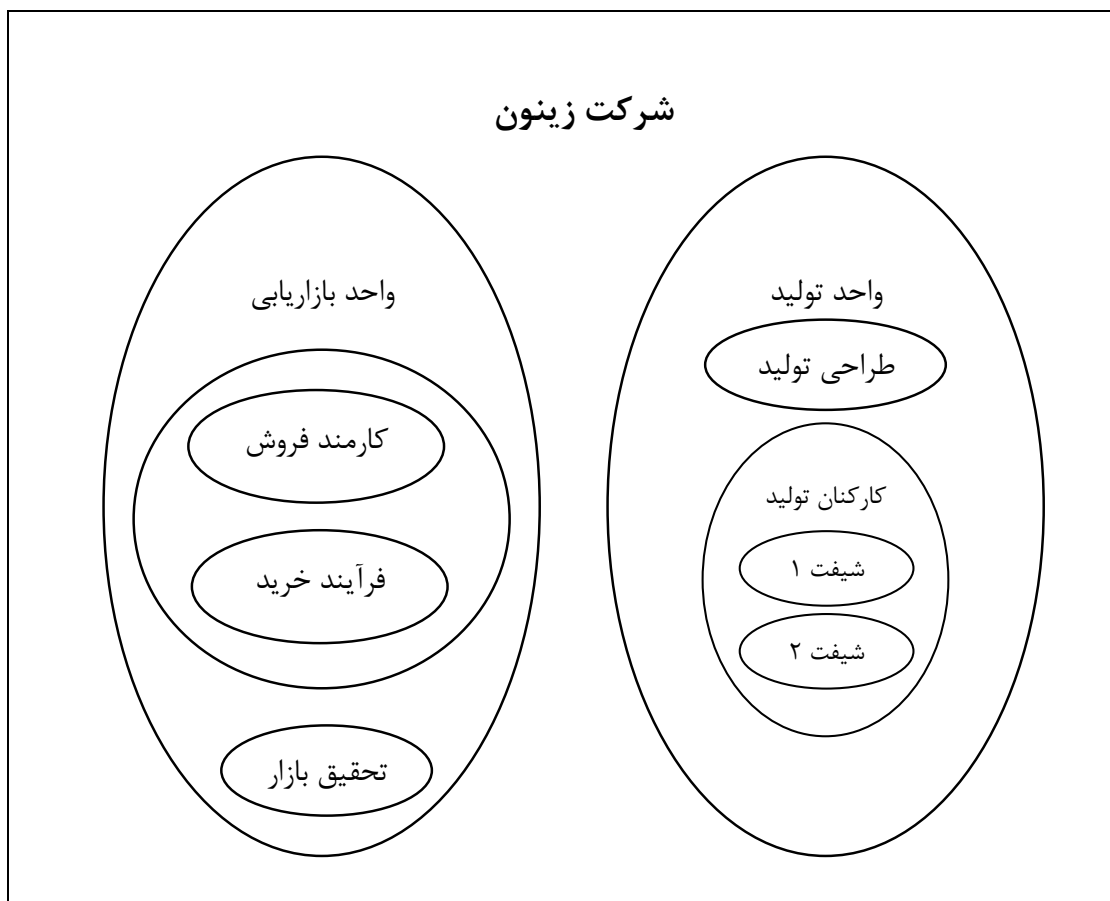
اصول برگشت پذیری یا تکرار بیان میدارد که در هر سیستمی، عناصر سیستم و یا سیستم‌های زیرمجموعه خواص سیستم اصلی را از خود بروز می‌دهند. در این اصل، ما قادریم تا یک سازمان افسانه‌ای^۲ را همانطور که در شکل ۱-۴۶ نشان داده شده است نشان دهیم به عنوان یک سیستم ادغام شده. در این سازمان نمونه که بصورت فرضی تصویر کرده‌ایم، فقط واحدهای بازاریابی و تولید به عنوان زیرسیستم‌ها آورده شده‌اند. فرآیند درخواست و خرید کالا یک زیرسیستم از زیرسیستم واحد بازاریابی است.

بدیهی است که خواص این واحد که زیر سیستم واحد دیگری است رجعت و بازگشت با خواص سیستم اصلی دارد. بنابراین ما عناصر یک زیرسیستم از یک زیرسیستم یک سیستم اصلی را خواهیم یافت. حال تصور کنید که اگر مدیران کل جلسات هیئت مدیره را بصورت غیر اثربخش اداره کنند، احتمالاً جلسات مربوط به رؤسای واحدها و همچنین جلسات مربوط به سرپرستان نیز چنین خواهند بود. اگر پذیرش گر^۳ انسانی حرفه‌ای و باادب باشد، بنابراین و به شکل مشابه، واحد بازاریابی نیز باادب و حرفه‌ای خواهد بود و یا اگر راننده کامیون حمل کالا انسان کمک‌کننده‌ای باشد، احتمالاً نماینده فروش فنی نیز فردی کمک‌کننده خواهد بود.

گرچه تمام انسانها اینگونه نیستند و مثل هم نمی‌باشند. افراد با هم تفاوت دارند و همچنین گروهها نیز اینگونه‌اند ولی باید توجه داشت که یک سازمان می‌تواند به عنوان یک سیستم اجتماعی مورد توجه قرار گیرد که در آن خصیصه‌های بخصوص در درون آن و پشت سر هم و در داخل هم قرار دارند.

1. Principle of Recursion
2. Fictional Zenon organization
3. receptionist

بنابراین اصل میتوان تصور نمود که امکان تغییر سیستم براساس زیرسیستم، و بالعکس وجود خواهد داشت.



شکل ۱-۴۶: اصل برگشت پذیری

تغییر بدون توجه به سیستم‌های مشرف بر آن و همچنین زیرسیستم‌های موردنظر امکان پذیر نمی باشد.

به عنوان مثال چنانچه بخواهیم عادات و رفتارهای بد کارکنان زیر مجموعه را تغییر دهیم میتوانیم مستقیماً به موضوع پرداخته و راه کارهای مربوطه را تعیین و تصمیم گیری کنیم. راه دیگر این است که از خودمان شروع کنیم و تلاش کنیم خودمان دارای عادات بد موردنظر نباشیم. این امر دو سویه است و نتایج آن به هر دو طرف بازگشت دارد. (ترجمه شده از "مورد کاوی" در پایان درس ۴۶).

چگونه تغییر فرهنگ را مدیریت کنیم؟

فرهنگ در سازمان به عنوان تثبیت کننده رفتارهای همه روزه کارکنان مطرح است. متأسفانه تثبیت چنین تأثیراتی به عنوان موازنه‌ای در امر تغییرات نیز مطرح است. بنابراین غالب تلاشهایی که برای بوجود آوردن تغییر در سازمانها مطرح میشوند مختوم به شکست می‌باشند چرا که این تغییرات مبتنی بر فرهنگ سازمانی مطرح نمی‌شوند. بهترین تعریف ارائه شده برای فرهنگ عبارت از «تنظیم فرض‌ها و باورها بصورت ضمنی و تلویحی^۱ در رفتار» می‌باشد. شکل ۱-۴۷ نمونه‌ای از شکل‌گیری و مرمت فرهنگ را نشان می‌دهد.

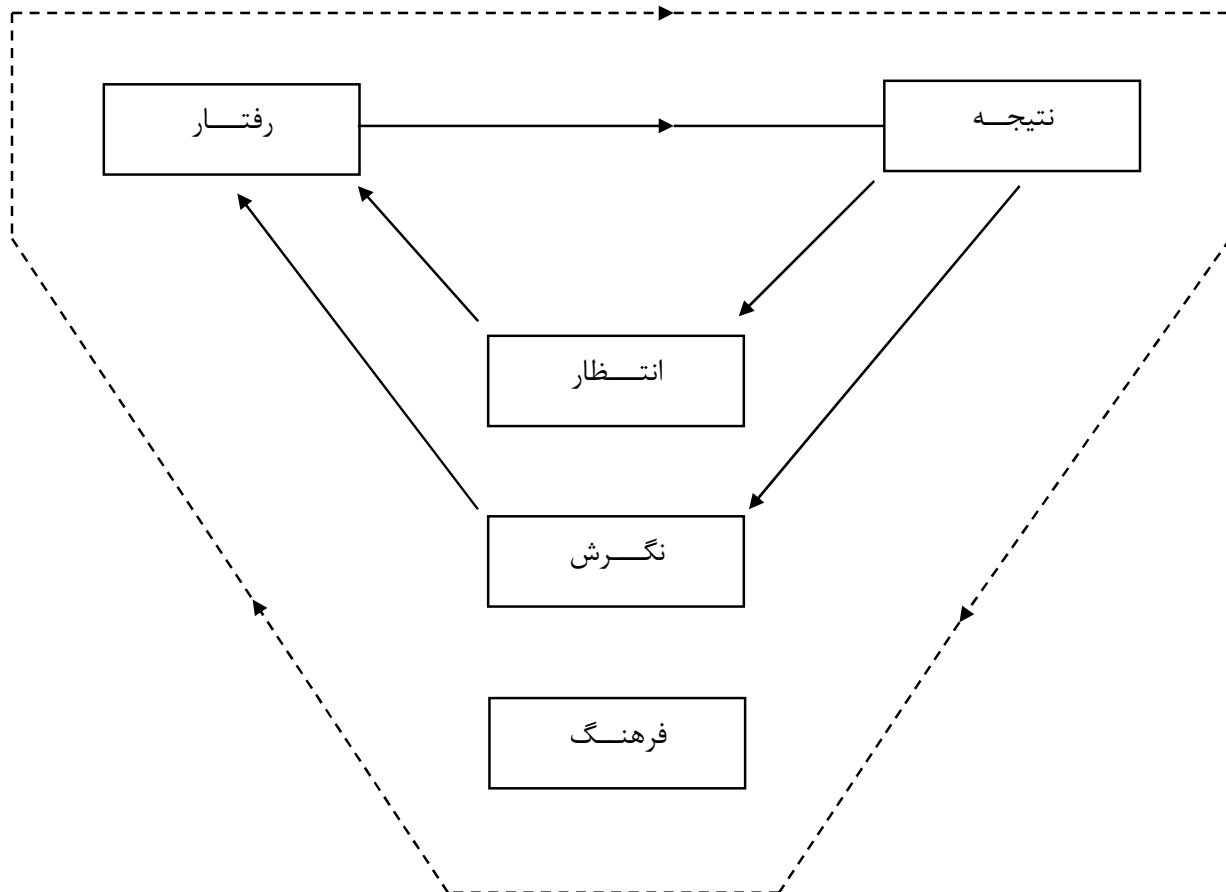
تمام سازمانها اعم از یک دانشگاه، یک زندان، یک بیمارستان، یک شرکت با رفتار نیروی انسانی و نتایج ناشی از آنها درگیر می‌باشند. رفتارهای اصلی ما نتایج اصلی را بوجود می‌آورند. بنابراین میتوانیم بگوئیم که فرهنگ میتواند ناشی از رفتار، نتایج و انتظارات باشد. وقتی که چنین چرخه رفتار - نتایج، انتظارات به دنبال هم شکل گرفت، سپس در یک پروسه زمانی چندماهه و یا یکساله، یک نگرش جدید بوجود می‌آید و شکل می‌گیرد. کارکنان معمولاً درخصوص نگرش کمتر آگاهی دارند (به عنوان مثال، مراقبت ضعیف از زمان) نسبت به انتظاراتی که از آنان وجود دارد. با نگرش است که ما گرفتن چیزها را برای اهداء کردن آغاز می‌کنیم.

در این شرایط است که ما یک چرخه دوگانه رفتار، نتایج، انتظارات و همچنین رفتار، نتایج، نگرش را شکل داده‌ایم.

براساس مطالب فوق‌الذکر^۲ شاید بتوان گفت رفتار - نتایج که بدنبال هم می‌آیند مقاومت می‌کنند و بدیهی است از تلفیق و استمرار آن با زمان در طول سالیان فرهنگ شکل

1. implicit
2. aforesaid

می‌گیرد. بدون فرهنگ آگاهی نزدیک به صفر است. در این زمان است که عدم توجه به زمان و رعایت دقیق آن و استفاده بد کردن از آن یک شیوه زندگی کاری بد خواهد بود.



تصویر ۱-۴۷: شکل‌گیری فرهنگ

چگونه مقاومت در برابر تغییر را در سازمان مدیریت کنیم؟

تحلیل میدان نیرو توجه به بحث تغییر در یک سازمان را دارد. این در حالی است که هم نیروهای موافق تغییر و هم مخالف آن وجود دارند. این بررسی به امر متعادل سازی پویا توجه میکند، تعادلی که ممکن است تغییر را هدایت نماید و یا نتواند آن را هدایت کند. اغلب اوقات و در زمانی که مدیران احساس میکنند که توسط نیروهای مقاومت کننده در برابر تغییر بند آورده اند^۲، مبادرت به تحت فشار قراردادن نیروها می شوند. این امر میتواند عامل ضد تولید^۳ شود. به عبارت دیگر وابستگی نیروهای مخالف تغییر میتواند به نوبت واکنش ها را افزایش دهد و بنابراین موضوع تغییر به جایی می رسد که حالت بلاتکلیفی بن بست^۴ ایجاد میشود. این بلاتکلیفی در بعضی اوقات میتواند بین مدیران و کارکنان ایجاد شود. این امر در یک زمان دیگر ممکن است بین نیروهای موافق و مخالف این حالت را بوجود آورد. شکل دهندگان این قضیه میتوانند کارگران باشند و یا مدیران قدیمی! عجیب است ولی واقعیت دارد!!

پایه تئوری خاصی که پشت موضوع تحلیل میدان نیرو قرار دارد عبارت از این است که، بیش از افزایش نیروهای مؤثر برای تغییر و اثرات احتمالی آنها و همانگونه که در بالا قید گردیدند، غالباً بسیار بهتر است که بر روی کاهش نیروهایی که در برابر تغییر مقاومت دارند کار شود. البته گفتن این حرف آسان است ولی در عمل مشکلات خاص خود را دارد. به هر حال بایستی دقیقاً توجه شود که چه چیزی نیاز است که صورت پذیرد.

1. Force Field analysis
2. blocked
3. counterproductive
4. deadlock

این موضوع بسیار حائز اهمیت است که متوجه باشیم و درک کنیم که کاهش نیروهای مقاوم در برابر تغییر مستلزم مذاکرات متناهی با گروههای خاص و علاقمند برای موضوع است که بایستی آنها را درگیر نمود.

در این خصوص نبایستی خسیسانه^۱ برخورد کرد.

در جدول ۴۸-۱ عوامل و یا نیروهای موافق و مخالف بحث تغییر را در یک شرکت فرضی میتوان مشاهده نمود.

جدول ۴۸-۱: تحلیل میدان نیرو

نیروهای مخالف تغییر	نیروهای موافق تغییر
<ul style="list-style-type: none"> - تفکر و رفتار سرسختانه سازمان اولیه - انعطاف ناپذیری سنتی - مدیریت استبدادی سنتی - تاریخ رازداری و محرمانه بودن، معاملات مضاعف و دوطرفه - عدم جامعیت برای چگونگی مدیریت تغییر 	<ul style="list-style-type: none"> - تقاضاهای سیستمهای سازمانی - مبارزات برای تغییر در بیرون سازمان - انعطاف پذیری در تقاضاهای بازار - نیاز مشارکت کارکنان در جهت تأمین امر بهبود - نیاز به حل مشکلات پیش از اینکه صرفاً حریف آنها شویم - نیاز به مدیریت تغییر

1. skimped

چگونه مقاومت کارکنان در برابر تغییر را مدیریت کنیم؟

اغلب کارکنان چه حرفه‌ای‌ها و چه غیر حرفه‌ای‌ها اعتقاد دارند که عموماً هر کسی در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهد بسیار شگفت‌انگیز است که اولین گروه کارکنان معمولاً تصور می‌کنند که با یک گروه دیگر متفاوت می‌باشند چرا که تصور دارند که این ما نیستیم که در برابر تغییر مقاومت می‌کنیم، دیگران هستند!

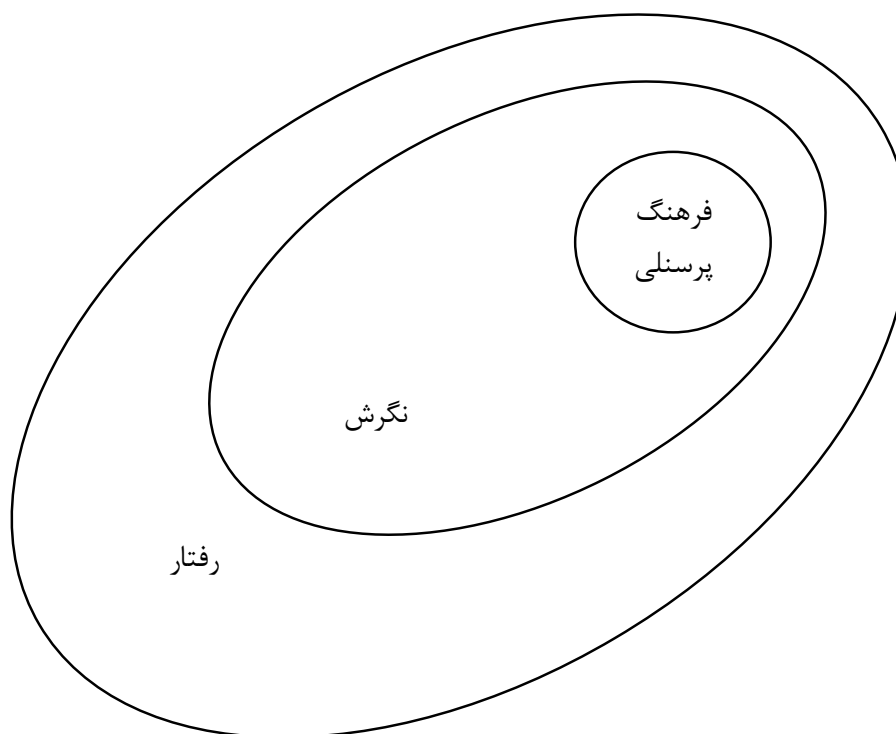
مدیران ارشد در یک سازمان بیش از هر کس دیگری درخصوص نیاز به تغییر توجه دارند، اما زمانی که شروع به اقدام می‌کنند معمولاً دچار اشتباه می‌شوند. آنان احساس می‌کنند که دلایل خوبی برای تغییر وجود دارد و از اینکه زیردستان دارای رفتارهای نامعقول^۱ را نمایان می‌سازند اظهار تأسف می‌کنند.

چنین رویکردی نقض غرض^۲ است. مقاومت در برابر تغییر و یا موافق نبودن با آن به دو دلیل است: یکی اینکه دلایل عقلانی برای آن وجود دارد و یا اینکه ریشه‌های روانی دارد. اگر دلیل اول باشد میتوان آن را از طریق تشکیل جلسات و مذاکرات حل نمود و اگر دومی باشد رفتار متفاوتی بایستی داشته باشیم. غالباً پیشنهاد می‌شود که پیش‌بینی‌های احتیاطی^۳ و عقلانی، مقاومت‌های روانی را پوشش می‌دهد.

ما درخصوص مقاومت در برابر تغییر به عنوان یک عامل اصلی انسانی که تاکنون آن را به درستی نشناخته‌ایم بحث می‌کنیم. مدلی که در شکل ۱-۴۹ نشان داده شده است پیشنهاد میکند که سه سطح مختلف وجود دارد، فرهنگ پرسنلی، نگرش و رفتار. رفتار چیزی است که ما انجام می‌دهیم. نگرش چیزی است که ما فرض می‌کنیم ولی وجود دارند. فرهنگ

1. Irrationality
2. miss the point
3. Rational Caveats

پرسنلی چیزی فراتر و سطحی عمیق‌تر از شخصیت، هنجارها و اعتقادات است. مشابه فرهنگ سازمانی، این امر در واقع تنظیم فرضیات ضمنی و تلویحی در رفتار است.



شکل ۱-۴۹: فرهنگ پرسنلی

به عنوان مدیران بنگاه از فرهنگ پرسنلی چه ارزشهای غائی نتیجه خواهیم گرفت؟ برای بدست آوردن نتایج، کارکنان بایستی چیزهای اصلی را انجام دهند در راههای اصلی. به عنوان مثال آنان بایستی رفتار نمایند. جایی عقلانی برای تغییر، جایی برای ماهیت تغییر، نهایتاً ما از کارکنان خواهیم خواست که متفاوت عمل کنند. و یا اینکه ما از آنان می‌خواهیم که آمیخته‌ای از آنها را انجام دهند.

به این دلیل که نگرش و فرهنگ پرسنلی مانع تغییر رفتار هستند، مدیران معتقدند که این یک شکل نگرشی است. ما بایستی این نگرش را از آنها بگیریم و بخواهیم که نگرش

خود را تغییر دهند. این اقدام غیرعقلانه و اشتباه است. مدیران رفتار و نتایج تغییر را می‌خواهند و نه اینکه فی‌نفسه نگرش و فرهنگ سازمانی را.

سطح فرهنگ سازمانی بستگی به هویت ما، و درون ما دارد. برای بقاء روانشناسی، این یک سنگری^۱ است که نبایستی سقوط کند. برج و باروی بیرونی این سنگر در واقع همان نگرش‌هاست که ماورای رفتارهای ما هستند. واقعیت روشن این است که اغلب کارکنان آمادگی تغییر رفتار خود را دارند، به شرط اینکه دلایل کافی برای این تفکر وجود داشته باشد. ولی بایستی ذکر کرد که تغییر براساس علامتهای روانی عمیق‌تری صورت می‌پذیرد. تصور این است که فرهنگ پرسنلی و یا روانی به سرعت و با استناد به اغلب پدیده‌های معمولی و از طریق تهدید شکل می‌گیرد. در صورتیکه اینگونه نیست و مقاومت در برابر تغییر شکل خواهد گرفت.

براساس این رویکرد ما نیازمند ایجاد تغییر در رفتار هستیم و نه اینکه بخواهیم نگرش و فرهنگ پرسنلی تغییر کند. آنچه که تغییر خواهد داشت رفتارها و نتایج ناشی از آنهاست. در این رابطه کارکنان سرزنش‌های افراطی زیادی در این زمینه دریافت داشته‌اند.

غالب کارکنان این رویکرد را کمتر می‌دانند. این رویکرد بیشتر گفتاری است تا تهدیدی. طعنه‌زنان^۲ میتوان گفت که تغییرات رفتاری در نهایت، نتیجه تغییر نگرش است. اتفاقاً خود ما نیز تحت تأثیر قابل توجهی از تغییر بوده و متحمل آن میشویم. راز بقاء روانشناسی مبتنی بر تهدید نیست. اگر پیشنهاد تغییر توسط تهدید صورت پذیرد کارکنان مصرانه با آن به مخالفت و مقاومت خواهند پرداخت و حقیقت معکوس خواهد شد.

1. fortress
2. Ironically

چگونه تغییر موفقیت آمیز را تحقق بخشیم؟

منحنی تعهد به روشنی و فصاحت بیان میدارد که در هر سازمان تعدادی از کارکنان مشتاق به تغییرند و تعدادی دیگر از ایجاد تغییر وحشت دارند. اگرچه ممکن است این امر ناشی از سیاستمداری کارکنان باشد که احساس واقعی خود را در امر تغییر نشان ندهند، ولی یک پیوستار^۱ راجع به آنها که فعالانه در پی ایجاد تغییر هستند و آنهایی که بصورت متعادل به امر تغییر می‌نگرند و خواستار آن نمی‌باشند وجود دارد. یک نیاز مهم ما این است که بدانیم که کارکنان در کجای این پیوستار قرار دارند. چهار حالت برای دستیابی به این سؤال وجود دارد:

(۱) فعالان^۲ برای تغییر: چنین افرادی از وضع موجود^۳ بسیار ناخرسند، نیاز به تغییر را درک می‌کنند و مشتاقند تا تلاشهای مجدانه‌ای را برای رسیدن به تغییرات بروز دهند. آنها نه فقط با تغییر موافقند بلکه به آن متعهد نیز هستند. آنها فعالانه کار میکنند تا ساختن را تحقق دهند.

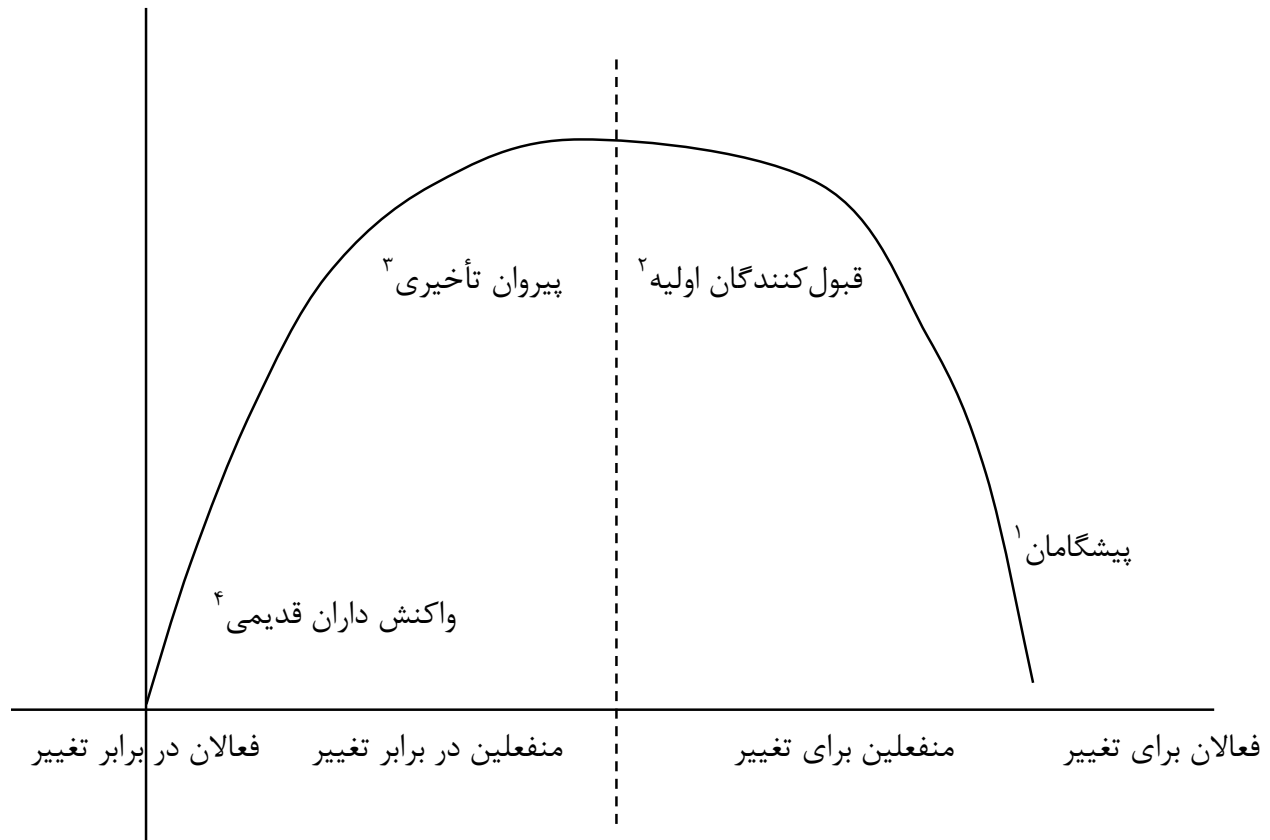
(۲) منفعلین^۴ برای تغییر: این افراد بصورت متعادل تغییر عقلانی را قبول دارند. به هر حال این افراد کمتر مشتاقند که بحث تغییر را دنبال کنند. آنها بیشتر موافق هستند تا متعهد باشند.

(۳) منفعلین در برابر تغییر: این افراد تغییر را اصلاً نمی‌خواهند اتفاق بیفتد. آنان ممکن است با تغییر موافق باشند ولی به واقع موافقت آنها برگشت پذیر است. آنها نمی‌توانند تغییر را به حساب بیاورند.

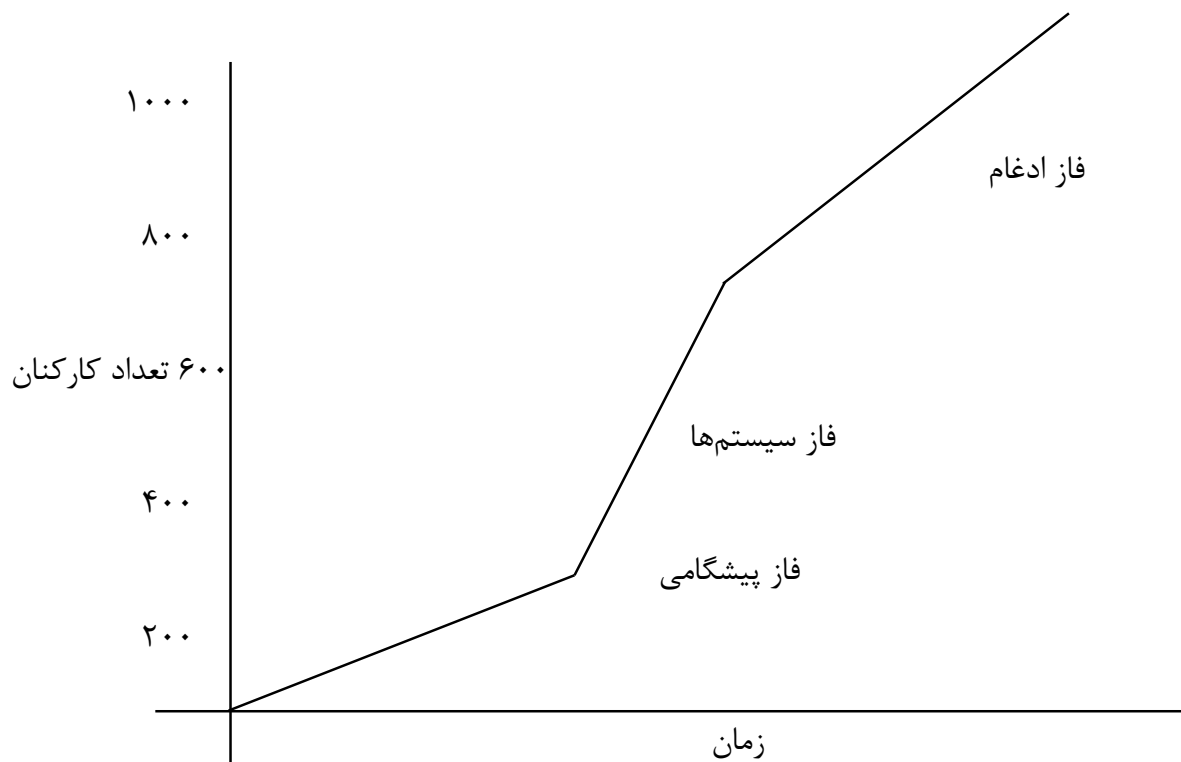
1. continuum
2. Actively
3. status quo
4. Passively

۴) فعالان در برابر تغییر: این افراد می‌دانند که کجا ایستاده‌اند. آنها بر علیه تغییر

هستند و اگر لازم باشد خود را آماده می‌سازند تا با آن بجنگند!



-
1. initiators
 2. early adaptors
 3. late followers
 4. Rebels old guard



شکل ۱-۴۵: اندازه سازمان