



عنوان دوره :

آشنایی با روشها و فنون کار با مدیران مافوق

ویژه مدیران پایه

مدت دوره :

6 ساعت

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: آشنایی با سطوح مدیریت	۱
مقدمه	۲
سطوح مدیریت	۲
رده مدیران عالی (ارشد) سازمان	۲
وظایف مدیران ارشد	۳
رده مدیران میانی سازمان	۳
وظایف مدیران میانی	۴
رده مدیران عملیاتی سازمان	۴
وظایف مدیران عملیاتی	۴
وظایف اصلی و مشترک بین تمام مدیران سازمان	۵
فصل دوم: وظایف و نقشهای مدیران	۶
مقدمه	۷
اصول پنج گانه مدیریت (وظایف اصلی مدیریت)	۷
برنامه ریزی	۷
سازماندهی	۸
استخدام (یا به کار گماردن)	۸
رهبری	۸
کنترل	۹
اصول جدید مدیریت (شش اصل مدیریت)	۹
برقراری ارتباط	۹
تصمیم گیری	۹
نقشهای دهگانه مدیران ارشد سازمانها	۱۰
نقش سیاستگذاری	۱۰
نقش فرهنگ سازی	۱۰
نقش آرمان سازی	۱۱

۱۱.....	نقش آینده نگری
۱۱.....	نقش فکر آفرینی
۱۲.....	نقش بحران ستیزی
۱۲.....	نقش نظریه پردازی
۱۲.....	نقش حمایت گری
۱۳.....	نقش اخلاق پروری
۱۳.....	نقش سلسله مراتب سازمانی در تصمیم گیری
۱۴.....	فصل سوم: روشهای ایجاد انگیزه در مدیران مافوق
۱۵.....	مقدمه
۱۵.....	انگیزه چیست و چگونه آنرا تقویت کنیم:
۱۶.....	یافتن ناتوانی در کارمندان
۱۶.....	۱- آموزش ناقص
۱۶.....	۲- عدم صلاحیت
۱۷.....	۳- بی انضباطی
۱۷.....	۴- عدم توجیه
۱۷.....	۵- مدیریت ضعیف
۱۷.....	۶- مشکلات شخصی
۱۷.....	چگونه بی انگیزه بودن کارکنان را متوقف کنیم؟
۱۸.....	اهمیت برای رئیس
۱۸.....	سیاست های ترفیع
۱۹.....	عدم چالش در امور محوله
۱۹.....	اتلاف وقت
۱۹.....	نادیده گرفته شدن
۱۹.....	در مقابل این برداشت ها چه باید کرد؟
۲۰.....	چگونه مدیریت بی انگیزه می کند
۲۰.....	سه هدف کلیدی افراد در کار
۲۱.....	موفقیت

۲۳.....	برابری
۲۴.....	همراهی و رفاقت
۲۵.....	توجه به هر سه عامل
۲۵.....	آنچه مدیران به تنهایی می توانند انجام دهند.....
۲۶.....	عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران
۲۶.....	عامل اول: خودشکوفایی
۲۷.....	عامل دوم: عامل اجتماعی
۲۸.....	عامل سوم: عزت نفس
۲۹.....	عامل چهارم: خصوصیات مطلوب شغلی
۲۹.....	عامل پنجم: فیزیولوژیک
۲۹.....	عامل ششم: اغتنای شغل
۳۱.....	فصل چهارم: روشهای تعامل، ارتباط و تبادل اطلاعات با مدیران مافوق
۳۲.....	مقدمه
۳۲.....	تعریف ارتباط
۳۲.....	هدف ارتباط
۳۳.....	نقش ارتباط
۳۳.....	کنترل
۳۳.....	ایجاد انگیزه
۳۳.....	ابراز احساسات
۳۳.....	اطلاعات
۳۴.....	اجزاء فرآیند ارتباط
۳۴.....	انواع ارتباط
۳۴.....	ارتباطات غیر کلامی
۳۴.....	ارتباط تصویری
۳۴.....	ارتباط کلامی
۳۵.....	راههای شناخته شده در ایجاد ارتباط
۳۵.....	از حیث ارائه بازخورد

از حیث مسیری که پیام طی می کند.....	۳۵
مهارت‌های ارتباطی.....	۳۵
موانع ارتباط.....	۳۶
ویژگی‌های مدیران موفق.....	۳۹
ویژگی‌های شخصی.....	۳۹
ویژگی‌های کاری.....	۴۰
ویژگی‌های ارتباطی.....	۴۱
فصل پنجم: روش‌های ایجاد، بسط و گسترش مشارکت.....	۴۳
مقدمه.....	۴۴
تعاریف و نگرش‌های مشارکت.....	۴۴
اهداف برنامه‌های مشارکت کارکنان.....	۴۵
پیش‌نیازهای اجرای فرآیند مشارکت کارکنان.....	۴۵
۱- پیش‌نیازهای فرهنگی.....	۴۵
۲- پیش‌نیازهای سازمانی.....	۴۶
موانع بر سر راه مشارکت.....	۴۶
۱- منفی‌گرایی در تجدیدنظر برنامه‌های مشارکت کارکنان.....	۴۶
۲- ترس.....	۴۶
۳- ناتوانی در پاسخ به پیشنهادات کارکنان.....	۴۶
۴- سرزنش کردن.....	۴۷
عوامل کلیدی جهت اجرای کارای فرآیند مشارکت.....	۴۷
۱- عامل مالی.....	۴۷
۲- عامل امنیت شغلی.....	۴۷
دسته بندی و چرایی مخالفت با مشارکت کارکنان در سازمان.....	۴۷
روش‌های متداول و معمول ایجاد مشارکت.....	۴۸
۱- تیم سازی.....	۴۸
۲- جلسات مشورتی بین کارکنان و مدیریت.....	۴۸
۳- تجدید طراحی شغل.....	۴۸

۴۸.....	۴- برنامه ی پیشنهادات
۴۸.....	۵- دایره کیفیت
۴۹.....	۶- تکنیک گروهی اسمی
۴۹.....	نوع و میزان مشارکت
۴۹.....	فرآیند پیشنهادی مشارکت و گام های انجام آن
۴۹.....	گام اول: مطالعه رفتار و نیازهای انگیزشی کارکنان
۵۰.....	گام دوم: گوش فرا دادن به نقطه نظرات کارکنان
۵۰.....	گام سوم: توزیع اطلاعات میان کارکنان
۵۱.....	گام چهارم: برنامه ی پیشنهادات
۵۱.....	۱- بسترسازی برای استقرار برنامه ی پیشنهادات
۵۱.....	۲- تعیین گروه یا شورای برنامه پیشنهادات
۵۱.....	گام پنجم: ایجاد سازوکارهایی برای پیگیری
۵۲.....	گام ششم: سهم کردن کارکنان در منافع حاصل از مشارکت
۵۲.....	نتایج حاصل از برنامه های مشارکت

فصل اول: آشنایی با سطوح مدیریت

مقدمه

امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. با توجه به این که در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، بی‌گمان، اعمال مدیریت اثربخش و کارا ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به هدف‌ها و راهبردهای خود است. در این میان، نیاز به مدیریت به‌ویژه در سازمان‌ها و مراکز صنعتی به دلیل نقش بسیار مهم این مراکز به لحاظ حساسیت آنها و تأمین نیازهای انسانی اهمیت بسیاری دارد؛ مدیریت در دنیای امروز نقش اساسی و حیاتی دارد. آلفرد مارشال، اقتصاددان انگلیسی، درباره نقش و اهمیت مدیران موفق می‌گوید اگر همه سرمایه‌ها و ابزارهای تولید در جهان به یک‌باره نابود شوند، ولی علم و هنر مدیریت باقی بماند، تولید، توسعه و پیشرفت همچنان ادامه خواهد داشت.

صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و درنهایت، شانس موفقیت سازمان به‌عنوان یک کل کاهش می‌دهد. هر یک از مهارت‌ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند. روی‌هم‌رفته، مشکل است بتوان در سازمان‌های جدید، مدیر موفق را بدون داشتن مهارت‌های اساسی تصور کرد. بسیاری از این مهارت‌ها و توانایی‌ها قابلیت توسعه و ترقی دارند. این مهارت‌ها و توانایی‌ها، مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط کار، کارآمد می‌سازد و وجود آنها برای نیل به بهره‌وری ضروری است.

سطوح مدیریت

رده‌های مختلف مدیریت در هر سازمان، به‌نوعی سرپرستی عده‌ای را بر عهده دارند. به معنایی دیگر تمام افرادی که اقتدار دارند و کار دیگران را کنترل می‌کنند، بدون توجه به بالا و پایین بودن موقعیت آنها در سلسله‌مراتب قدرت در سازمان مدیر شناخته می‌شود و رسماً بر کار دیگران نظارت می‌کنند. در یک سازمان به‌طور کلی سه رده (سطح) مدیریتی وجود دارد.

رده مدیران عالی (ارشد) سازمان

اولین سطح از سطوح مدیریت در سازمان‌ها به مدیران عالی یا همان مدیران ارشد، اختصاص دارد. معمولاً گروه کوچکی از افراد، تیم مدیریت ارشد در یک سازمان را تشکیل می‌دهند. این افراد که شامل رئیس و معاونان وی در سازمان هستند را مدیر رده‌بالا نیز می‌نامند. مدیران عالی مسئولیت اداره کل سازمان را بر عهده دارند. این مدیران، کمتر خودشان را درگیر اتفاقات کوچک و جزئی در سازمان کرده و تمرکز خود را بر روی کارهای

مهم‌تری می‌گذارند. درواقع، آن‌ها اهداف بلندمدت و برنامه‌های راهبردی سازمان را تنظیم می‌کنند. مدیران عالی، بیشتر وقت خود را در خارج از سازمان برای انجام معاملات تجاری صرف می‌نمایند. برای انجام این کار هم معمولاً با مدیران سازمان‌های دیگر به بحث و تبادل می‌نشینند.

مدیران رده‌بالا برخلاف دیگر سطوح مدیریت در سازمان‌ها به‌غیر از صاحبان مؤسسات و سازمان‌ها، به افراد دیگری حساب پس نمی‌دهند. این مدیران در راستای تحقق اهداف سازمانی، پیگیر فعالیت‌های تمام پرسنل زیردست خود هستند و دستورالعمل‌های لازم را به آنان ابلاغ می‌نمایند.

وظایف مدیران ارشد

- ایجاد اصلاحات مناسب و به‌موقع در سازمان
- نظارت، تفسیر و بهره‌برداری از فعالیت‌هایی که مربوط به سازمان می‌باشد.
- به‌عنوان نماینده سازمان و کسب‌وکار، یک ذهنیت خوب و عمومی در پرسنل ایجاد نمایند.
- اعمال نفوذ بر تصمیمات و طرح‌های جاری که برای پیشبرد اهداف سازمان در نظر گرفته شده است.
- اتخاذ تصمیمات استراتژیک و بررسی مداوم روند حرکت سازمان در جهت دستیابی به اهداف بلندمدت
- حمایت از سازمان به جهت حفظ بقای آن و منافع سهام‌داران، کارمندان، مشتریان و تأمین‌کنندگان منابع
- در راستای دستیابی به اهداف کلی نظام اقتصادی و اجتماعی که سازمان برای آن فعالیت می‌کند، تلاش کند.

رده مدیران میانی سازمان

مدیران میانی یک رده پایین‌تر از مدیران عالی هستند و در دومین سطح از سطوح مدیریت در سازمان‌ها قرار دارند. این مدیران همانند چسبی هستند که در میانه سازمان قرار گرفته و بخش‌های مختلف آن را کنار هم نگه‌داشته‌اند. درواقع، سرپرستی کارکنان عملیاتی بر عهده مدیران میانی است. برای مثال مدیر منابع انسانی، یکی از مدیران سطح متوسط در سازمان به حساب می‌آید. زمانی که سازمانی اقدام به انتشار آگهی استخدام کارشناس منابع انسانی می‌نماید، یعنی شخصی را می‌خواهد که وظایف مربوط به جذب، گزینش، مصاحبه و استخدام کارکنان جدید را بر عهده دارد. همچنین این کارشناسان بر روابط کارکنان، ارزیابی عملکرد و حقوق و مزایا و امور رفاهی آنان نظارت دارند؛ اما مدیران منابع انسانی، به‌عنوان رابط بین این کارکنان و مدیریت ارشد سازمان هستند. آنان کارشناسان بخش منابع انسانی را رهبری کرده و در برنامه‌ریزی‌های راهبردی به مدیران عالی مشاوره می‌دهند.

وظایف مدیران میانی

مدیران سطح متوسط حکم قلب تپنده را در یک سازمان دارند؛ زیرا این دسته از مدیران با عملکرد شایسته خود می‌توانند شادابی و نشاط را برای سازمان‌ها به ارمغان بیاورند. گفتیم که این مدیران سایر بخش‌های مختلف و سایر سطوح مدیریت در سازمان‌ها را به هم ارتباط می‌دهند. پس انجام هماهنگی‌های لازم در سازمان، از مهم‌ترین وظایف این مدیران است. در ادامه برخی دیگر از وظایف مدیران میانی را بیان خواهیم کرد:

- ارائه پیشنهادات سازنده به مدیران ارشد
- انگیزه دادن به پرسنل جهت افزایش تولید و بازدهی
- رسیدگی به اهداف کوتاه‌مدت برای حصول نتایج مطلوب
- پیروی از قوانین، استراتژی‌ها و سیاست‌های تعیین شده توسط مدیران عالی
- تدوین تمام گزارش‌های تجزیه و تحلیلی به صورت جزء به جزء از شرکت و پرسنل
- پردازش اطلاعات، انجام برنامه‌ریزی‌های عملیاتی و نظارت مداوم بر فعالیت‌های کارکنان در سازمان
- برقراری ارتباط مؤثر بین فعالیت‌های عملیاتی مدیران رده پایین و فعالیت‌های راهبردی مدیران ارشد

رده مدیران عملیاتی سازمان

مدیران عملیاتی یا سرپرستان در پایین‌ترین سطح از سطوح مدیریت در سازمان‌ها قرار دارند. این سطح از مدیریت شامل سرپرستان، ناظران، سرکارگران، کارکنان ارشد بخش‌های فنی، تحقیقاتی و اداری است. این جایگاه از مدیریت، اغلب به وسیله کسانی پر می‌شود که از طبقه‌ی پرسنل عملیاتی در سازمان هستند. دغدغه اصلی این مدیران سازوکار فعالیت‌های سازمان است و مسئولیت هماهنگی کار کارمندان زیردست خود را بر عهده دارند. همچنین این مدیران، رابط کارکنان و مدیران میانی هستند. مدیران عملیاتی همان‌طور که از اسمشان پیداست، مرد عمل هستند و برای پیشبرد اهداف سازمان‌ها وارد عمل می‌شوند. البته این موضوع به معنای عدم نظارت آن‌ها بر امور دیگر نیست. همانند سایر مدیران، مدیران رده پایین هم وظیفه نظارت بر خط تولید سازمان و همچنین عملکرد منابع انسانی را بر عهده دارند. درواقع، مدیران عملیاتی پس از سنجش عملکرد منابع انسانی، نتایج را در قالب گزارشاتی جامع به مدیران میانی تحویل می‌دهند.

وظایف مدیران عملیاتی

برخلاف دیگر سطوح مدیریت در سازمان‌ها در این سطح از مدیریت، کارهای عملی و اجرایی اولویت بیشتری نسبت به مفاهیم ذهنی و تفکر استراتژیک دارند. این مدیران، باید مهارت‌های فنی داشته باشند تا بتوانند در صورت لزوم به کارگران و کارمندان زیردست خود کمک کنند. برخی دیگر از وظایف این مدیران به شرح زیر می‌باشد:

- ارزیابی عملکرد پرسنل سازمان
- نظارت بر فعالیت‌های کارکنان زیردست
- انتقال صحیح برنامه‌های عملیاتی سازمان به کارکنان
- تحلیل و بررسی آسیب‌پذیری سازمان و تعیین میزان آن
- حفظ استانداردهای کیفیتی در رابطه با محصولات تولیدشده
- ارائه برنامه‌های عملیاتی جهت دستیابی به اهداف مختلف در سازمان

وظایف اصلی و مشترک بین تمام مدیران سازمان

به‌طور کلی، چهار وظیفه‌ی اصلی عمومی و مشترک بین تمام سطوح مدیریت در سازمان‌ها وجود دارد. با توجه به سطحی که مدیر در آن قرار دارد، اهمیت برخی از این وظایف برای آن‌ها پررنگ‌تر خواهد شد. برای مثال مدیران عالی بیشتر وظیفه‌ی سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت را بر عهده‌دارند. سازمان‌دهی و رهبری از جمله وظایف مهم مدیران میانی می‌باشد. عمده وظیفه‌ی مدیران عملیاتی هم رهبری و کنترل می‌باشد؛ اما وظایفی که در زیر آورده‌ایم، بین تمام این مدیران مشترک می‌باشد:

- کنترل: کنترل تمام امور در حال اجرا و پیگیری آن‌ها
- برنامه‌ریزی: داشتن برنامه‌ریزی مدون برای پیشبرد امور سازمانی
- سازمان‌دهی: سازمان‌دهی افراد و فعالیت‌ها در راستای سهولت بخشی به انجام امور سازمانی
- رهبری: رهبری و هدایت کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی و به‌کارگیری دقت لازم جهت عدم انحراف از خط‌مشی سازمان

فصل دوم: وظایف و نقش‌های مدیران

مقدمه

هر سازمانی بدون استثنا به مدیریت نیاز دارد. مدیریت از ابتدای تاریخ، احتمالاً از زمان سومری‌ها تا امروز همیشه همراه بشر بوده است. به همین دلیل توضیحات و تعریف‌های بسیاری از مدیریت و وظایف مدیر در سازمان‌ها ارائه شده است؛ اما واقعاً یک مدیر چه وظایفی دارد؟ و وظایف اصلی مدیریت کدام است؟

پیتر دراگر در سال ۱۹۵۴ در کتابی به اسم «تمرین مدیریت» برای اولین بار از مدیریت به عنوان یک نقش حرفه‌ای و منحصر به فرد در سازمان یاد کرد. او از برجسته‌ترین نظریه‌پردازان مدیریت در جهان است که کتاب او منبع اصلی یادگیری برای دانشجویان مدیریت و حتی مدیران دارای تجربه است.

از نظر پیتر دراگر مدیرعامل پویایی و عنصر حیاتی هر سازمانی است که با ترکیب و برنامه‌ریزی درست منابع می‌تواند به اهداف سازمانی مثل تولید محصولات دست پیدا کند. بدون رهبری مدیر، سازمان توان استفاده از منابع خود را نخواهد داشت و متحمل هزینه‌های بسیاری می‌شود.

پیتر دراگر در کتابش وظیفه اصلی مدیران را ایجاد و افزایش «بهره‌وری در افراد» بیان می‌کند. او معتقد است که یک مدیر برای رسیدن به این هدف باید پنج کار زیر را انجام دهد:

- تدوین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت برای کارمندان
 - سازماندهی وظایف، تخصیص منابع و واگذاری نقش‌های مناسب برای افراد
 - ایجاد انگیزه و تعاملات در کارمندان برای افزایش مشارکت تیم‌ها و انتقال درست اطلاعات
 - تنظیم اهداف قابل اندازه‌گیری و بررسی نتایج آن‌ها برای بهبود عملکرد سازمان
 - جذب نیروی انسانی متخصص و آموزش و پرورش آن‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان
- هرچند دراگر و سایر کارشناسان نظرات مختلفی درباره وظایف اصلی مدیریت بیان کرده‌اند و کتاب‌های بسیاری هم در این زمینه منتشر شده است اما در نهایت اغلب کارشناسان حوزه مدیریت بر سر پنج اصل بر اساس نگاه دراگر به توافق رسیده‌اند، این پنج اصل با عنوان «اصول پنج‌گانه مدیریت» شناخته می‌شود.

اصول پنج‌گانه مدیریت (وظایف اصلی مدیریت)

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی اولین اصل از اصول پنج‌گانه مدیریت است که شامل پیش‌بینی عملیات سازمان، تعیین روش‌های دستیابی به آن‌ها و اجرای آن‌ها در جهت رسیدن به اهداف سازمان است. اگر مدیران اهداف و برنامه‌ریزی مشخصی نداشته باشند، ممکن است با هر اتفاقی مسیر فعالیت خود را تغییر دهند و نتوانند در یک جهت حرکت کنند.

یک مدیر در ابتدا باید بتواند تا اهداف سازمانی را مشخص کند و برای آن برنامه‌ریزی کلان کند. سپس این برنامه‌ریزی را برای واحدهای مختلف خرد کرده و به اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت تبدیل کند. در نهایت همگی آنها در جهت رسیدن به هدف کلی و برنامه‌ریزی کلان سازمان است.

سازماندهی

در سازماندهی مدیریت وظیفه دارد که با توجه به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، منابع در دسترس سازمان مثل نیروی انسانی، منابع مالی، ماشین‌آلات و تجهیزات را سازماندهی کند. این سازماندهی به معنای تخصیص درست این منابع برای رسیدن به اهداف سازمان است.

برای سازماندهی یک مدیر باید بتواند فعالیت‌های مختلف سازمان را تشخیص دهد، تیم‌های اجرایی را دسته‌بندی کند، برای هر کدام از فعالیت‌ها پست سازمانی تدوین کند و شرح شغلی و وظایف آنها را هم بنویسد و در نهایت نحوه ارتباطات این پست‌ها و تیم‌ها را مشخص کند. تهیه چارت سازمانی، تفویض اختیار، تخصیص منابع و ... از فعالیت‌های اصلی مربوط به سازماندهی هستند.

استخدام (به کار گماردن)

هر سازمانی برای اینکه بتواند به اهداف خود دست پیدا کند باید بتواند تا نیروهای انسانی مناسبی را برای نقش‌های خالی در سازمانش استخدام کند. هزینه استخدام اشتباه کارمندان بسیار زیاد است، به همین دلیل فرایند استخدام یکی از اصلی‌ترین و احتمالاً مهم‌ترین وظایف مدیریت محسوب می‌شود.

اگر یک مدیر بتواند پست‌های سازمانی خود را به‌خوبی مشخص کند و شرح وظایف و نیازمندی‌های آنها را تدوین کند، می‌تواند فرد مناسبی را برای پر کردن موقعیت شغلی موجود انتخاب کند. فردی که بتواند سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری کند.

رهبری

برای مفهوم رهبری در سازمان تعاریف بسیاری وجود دارد. رهبری به معنای تأثیرگذاری بر افراد است تا آنها بتوانند فعالیت‌های خود را به بهترین حالت ممکن انجام دهند. مدیر در نقش رهبر به کارمندان کمک می‌کند تا کاملاً از روی علاقه و با ذهن و عاطفه خود، کارها را انجام دهند و از روی اجبار در سازمان کار نکنند.

یک مدیر باید بتواند در کارمندان خود انگیزه ایجاد کند، ارتباطات آنها را تقویت کند، به آنها اهمیت بدهد و همچنین دارای ابتکار، پشتکار کافی، بینش و تمرکز باشد.

کنترل

کنترل اصل نهایی این اصول پنج گانه و از وظایف اصلی مدیریت است. کنترل به مدیر کمک می کند تا فرایندها و عملیات را بررسی کند، خطاها را شناسایی کند و از تخصیص درست منابع، برنامه ریزی صحیح و ... اطمینان حاصل کند. ابزار کنترل باید روی تمامی منابع سازمانی از مالی تا نیروی انسانی اجرا شود.

اصول جدید مدیریت (شش اصل مدیریت)

بعضی از کارشناسان به جای این پنج اصل، به اصول دیگری باور دارند و از آن با عنوان «شش اصل مدیریت» یا «اصول جدید مدیریت» یاد می کنند. این اصول در چهار اصل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل با اصول پنج گانه مدیریت یکسان است اما دو اصل دیگر آن برقراری ارتباط و تصمیم گیری متفاوت است:

برقراری ارتباط

یکی از مهم ترین و حیاتی ترین وظایف اصلی مدیریت، برقراری ارتباط در ساختار سازمان است تا تاروپود و وحدت آن حفظ شود. مدیر وظیفه دارد تا ارتباط مؤثر و مفیدی بین واحدهای مختلف سازمان و در تمامی سطوح ایجاد کند.

تصمیم گیری

مدیر وظیفه دارد که در موقعیت های مختلف به بررسی راه حل های ممکن بپردازد و بهترین و منطقی ترین راه حل را انتخاب کند. وظیفه تصمیم گیری برای رسیدن به بهترین نتیجه بر عهده مدیر است. درست است که وظایف اصلی مدیریت توسط بسیاری از کارشناسان بیان شده است اما با این حال بسیاری از مدیران همچنان نمی دانند که به عنوان یک مدیر باید چه نقش هایی را بر عهده بگیرند و چگونه رفتار کنند. هنوز خیلی از مدیران این موقعیت را متفاوت از سایر موقعیت های شغلی نمی دانند. به طور کلی یک مدیر باید بتواند:

- افرادی با توانایی های عالی و مناسب برای سازمان استخدام کند.
- عملکرد کارکنان را مدیریت کند و پس از ارزیابی به آنها بازخورد دهد.
- بتواند تیم های درون سازمانی را برای پیشبرد اهداف ایجاد و توسعه دهد.
- اهداف و مسیر دستیابی به آنها را برای سازمان مشخص کند.
- خودش را به عنوان عضوی از تیم بداند و در میان افراد فعال باشد و با آنها مشارکت و همکاری کند.
- به وظایفش عمل کند و به خاطر مدیر بودن از انجام آنها فرار نکند.

نقش اخلاق پروری

ارزش‌های اخلاقی تعیین‌کننده معیارهای مثبت و منفی رفتارها هستند. اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی می‌شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار نمی‌گیرند. اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم‌گیری و رفتار (در رابطه با درست یا نادرست بودن آن‌ها) مدیران را راهنمایی می‌کند. موضوع مسئولیت اجتماعی در گستره همین مطلب قرار می‌گیرد و به تعهدات مدیریت مربوط می‌شود، یعنی به هنگام تصمیم‌گیری، مدیران ارشد باید به گونه‌ای عمل کنند که به خیر و صلاح خود و سازمان باشد و در این صورت سازمان با سرمایه عظیمی روبرو می‌شود که تک‌تک کارکنان آن به خیر و صلاح سازمان و خود تصمیم می‌گیرند.

نقش سلسله‌مراتب سازمانی در تصمیم‌گیری

یکی از جنبه‌های مهمی که باید در بررسی و طراحی نظام تصمیم‌گیری موردتوجه قرار گیرد میزان اهمیت تصمیمات اتخاذشده در سلسله‌مراتب سازمانی است. وقتی سلسله‌مراتب سازمانی در تصمیم‌گیری رعایت نشود برخی تصمیمات کم‌اهمیت در رده‌های بالای سازمان و برخی تصمیمات بااهمیت نیز در رده‌های پایین سازمان اتخاذ می‌شود. وقتی تصمیمات مهمی در رده پایینی سازمانی اتخاذ شود، معمولاً آن رده سازمانی اطلاعات کافی برای اتخاذ آن تصمیم را ندارد و به این ترتیب ممکن است تعهداتی نامناسب و فراتر از حوزه مسئولیت خود برای مجموعه ایجاد کند. برعکس وقتی تصمیمات کم‌اهمیت در رده‌های بالا اتخاذ می‌شود، وقت محدود مدیران رده‌بالا با تصمیمات کم‌اهمیت پر می‌شود و فرصت برای پرداختن به تصمیمات و مسائل مهم‌تر کمتر می‌شود. بنابراین مدیران ارشد بایستی با فرآیند مناسبی، اهمیت و سطح تصمیمات را با رده سازمانی تنظیم کنند.

فصل سوم: روش‌های ایجاد انگیزه در مدیران مافوق

- ۸- پرورش مهارت‌های حل مسئله در شغل
- ۹- تقویت وجدان کاری و مسئولیت‌پذیری در شغل
- ۱۰- وجود اهداف آرمانی در شغل
- ۱۱- وجود حاکمیت معنوی در سازمان (روح معنویت)
- ۱۲- مطابقت داشتن نتیجه کار با شرح وظایف
- ۱۳- بروز نوآوری و ابداع در شغل
- ۱۴- تقویت بعد فرهنگی فرد در شغل
- ۱۵- جذابیت محیط کار
- ۱۶- سبک رهبری مناسب مافوق
- ۱۷- پیگیری وظایف شغلی تا رسیدن به نتیجه مطلوب
- ۱۸- بروز سلامت جسم از طریق شغل
- ۱۹- نظم و ترتیب در اجرای وظایف شغلی
- ۲۰- گسترش اندیشه‌های درونی و پرورش استعدادهای نهفته در شغل
- ۲۱- مشخص بودن شرح وظایف و شرایط احراز شغل
- ۲۲- وجود امکان شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها و فرصت‌های شغلی و ...
- ۲۳- صلاحیت علمی و اخلاقی و مهارت و ... مافوق
- ۲۴- تسهیل خلاقیت در شغل
- ۲۵- ظاهر تمیز و آراسته خود و همکاران
- ۲۶- تناسب آموزش‌ها با شغل
- ۲۷- ایجاد فرصت‌های مغتنم در شغل
- ۲۸- تناسب شغل با تحصیلات.

عامل دوم: عامل اجتماعی

به ترتیب اولویت شامل شاخص‌های زیر است.

- ۱- حمایت مسئولان از فرد در برابر مراجع قانونی و در رابطه با مشکلات حرفه‌ای
- ۲- عدالت در تصمیمات و توزیع امکانات سازمانی
- ۳- سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه
- ۴- اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادهای فرد در سازمان

- ۵- وجود مشاورانی خبره جهت مشورت و برنامه‌ریزی با آن‌ها
- ۶- وجود هنجار گروهی در سازمان (ارزش‌های مشترک گروهی)
- ۷- قوانین و مقررات و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های معقول و منطقی در سازمان
- ۸- ارتباط مؤثر با روسا
- ۹- وجود امنیت در ابعاد مختلف؛ شغلی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و غیره
- ۱۰- وجود جو مثبت سازمانی
- ۱۱- وجود خدمات رفاهی مناسب در سازمان
- ۱۲- مزایای کافی و برنامه‌هایی از قبیل بیمه درمانی و بازنشستگی و پرداخت غرامت
- ۱۳- وجود بهداشت روانی در محیط کار
- ۱۴- حاکمیت روابط انسانی در سازمان
- ۱۵- دسترسی آسان به منابع تکنولوژیکی و علمی در رابطه با کار
- ۱۶- ارج نهادن به تلاش‌ها و کوشش‌ها از طرف فراستان همکاران و فرودستان
- ۱۷- زمینه بروز قابلیت‌ها و توانایی‌ها در شغل و امکان رشد سریع بر اساس تلاش‌های فردی
- ۱۸- تبادل اطلاعات و همکاری صمیمانه و ارتباط مؤثر با همکاران (زیردست، مافوق و ...)
- ۱۹- شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل
- ۲۰- تغییر در زمینه وظایف شغلی (جابجایی مشاغل، عمودی، افقی، مورب)
- ۲۱- اولویت منافع گروهی به منافع فردی در سازمان
- ۲۲- محیط فیزیکی مناسب از نظر نور، تجهیزات، تهویه و مانند آن‌ها.

عامل سوم: عزت نفس

به ترتیب اولویت شامل شاخص‌های زیر است.

- ۱- منطبق بودن شغل با ذوق و تمایلات شخصی
- ۲- قدرت و تسلط کافی به شغل
- ۳- بامعنا بودن شغل
- ۴- وجود احساس خوب نسبت به کار
- ۵- انطباق رفتار کارکنان با دستورات مافوق
- ۶- افزایش تعهد سازمانی در شغل
- ۷- وجود مالکیت روانی در شغل

- ۸- تقویت احترام به خویشتن و خودباوری در شغل
- ۹- اعتماد سرپرست و همکاران به فرد
- ۱۰- تفویض مسئولیت به زیردستان
- ۱۱- آزادی عمل در شغل و امکان پیشرفت در آن
- ۱۲- احساس مشارکت و تعلق به سازمان
- ۱۳- تناسب شغل با شخصیت فرد
- ۱۴- تسهیل کننده بودن شغل
- ۱۵- به وجود آمدن پیامدها و انتظارات مثبت در شغل
- ۱۶- وجود پویایی در شغل
- ۱۷- بروز تعادل عاطفی در شغل.

عامل چهارم: خصوصیات مطلوب شغلی

به ترتیب اولویت شامل شاخص‌های زیر است.

- ۱- پژوهش محوری در مورد کارها و وجود امکانات پژوهشی مناسب در سازمان
- ۲- وجود فرصت توسعه معلومات و مهارت‌های شغلی از طریق آموزش (آموزش‌های ضمن خدمت، کوتاه‌مدت، بلندمدت، رسمی و غیررسمی)
- ۳- وجود ساختار پویا در سازمان (قوانین و مقررات منعطف و منطقی)
- ۴- وجود احساس آنچه می‌توانم بشوم، خواهم شد.

عامل پنجم: فیزیولوژیک

، به ترتیب اولویت شامل شاخص‌های زیر است.

- ۱- تناسب حقوق و مزایای دریافتی نسبت به شغل
- ۲- متناسب بودن حقوق دریافتی با شرایط زندگی
- ۳- متناسب بودن حقوق و مزایای دریافتی با میزان فعالیت یا نوع کار در مقایسه با سایر سازمان‌ها
- ۴- دریافت پاداش برای فعالیت‌های خارج از وظیفه.

عامل ششم: اگتنای شغل

به ترتیب اولویت شامل شاخص‌های زیر است.

- ۱- پرمسئولیت بودن شغل

۲- افزایش تجربه و تناسب شغل با تجربیات قبلی

۳- چالشی بودن شغل

۴- برانگیختگی سریع و افزایش ذهن فلسفی در شغل.

فصل چهارم: روش‌های تعامل، ارتباط و تبادل اطلاعات با مدیران مافوق

- مدیریت مقدماتی مالی

با مفاهیم مقدماتی مالی آشنایی داشته باشید تا بدانید چگونه مسائل مالی مربوط به پروژه‌ها را مدیریت کنید.

- سلسله‌مراتب کاری

شما باید سلسله‌مراتب کارتان را بشناسید و از آن پیروی کنید. حتماً وظایفتان را درک کنید و بدانید گزارش کارتان را باید به چه کسی بدهید. همچنین باید از نحوه‌ی تأثیر سازمان بر زیردستان خود آگاهی داشته باشید.

- مفاهیم حقوقی

نیاز نیست کارشناس مسائل حقوقی باشید، اما باید مفاهیم حقوقی در حیطه‌های روش‌های صحیح استخدام و اخراج، محرمانه بودن و مسائل دیگر را درک کنید.

ویژگی‌های ارتباطی

- ارتباطات نوشتاری

یاد بگیرید در قالب ایمیل، یادداشت و پیام تشکر، به نحو مؤثری با دیگران ارتباط برقرار کنید. طرز نگارش یک مدیر موفق باید حرفه‌ای و بدون اشتباهات دستوری باشد.

- سخنرانی

سخنرانی کردن، اعلام رسمی خبرها و بیان دقیق ایده‌ها در مصاحبه‌ها یا خطاب به کارگران از ویژگی‌های یک مدیر موفق است.

- بازخورد سازنده

ارائه‌ی بازخوردهای سازنده و مفید از دیگر ویژگی‌های یک مدیر موفق است.

- گوش دادن فعال

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های ارتباطی، گوش دادن است. حتماً به صحبت‌های کارمندان، رؤسا و مشتریان خود به صورت فعال گوش بدهید.

- قاطعیت

هنگام دادن دستورالعمل‌ها، در مورد کاری که باید انجام بشود و نتیجه‌ای که انتظار می‌رود، قاطعیت داشته باشید.

- آمادگی برای سخنرانی

از پیش به متن سخنرانی خود فکر و آن را تهیه کنید تا سخنرانی روشن و دقیقی داشته باشید.

- خدمات مشتری

خدمات مشتری یک ویژگی رابطه‌ای است. اگر می‌خواهید مدیر موفق باشید، باید بتوانید با مشتریان خود رابطه‌ی خوبی برقرار کنید. سعی کنید آن‌ها را درک کنید و خودتان را جای آن‌ها بگذارید.

- میانجی

آیا می‌دانید چگونه صلح برقرار کنید؟ معمولاً یک مدیر موفق در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرد که به واسطه آن‌ها باید میان کارمندان، میان یک کارمند و مشتری یا میان یک عضو ارشد سازمان و یک کارمند، به عنوان میانجی عمل کند. این ویژگی را در خودتان تقویت کنید و تکنیک‌های حل اختلاف را یاد بگیرید تا مدیر موفق باشید.

- عضو تیم

آیا شما عضوی از یک تیم هستید؟ اگر می‌خواهید مدیر موفق باشید، باید بتوانید به عنوان عضوی از یک تیم، مایل به کار کردن با دیگران باشید و به وظایف‌تان عمل کنید.

- احترام

اگر می‌خواهید به عنوان مدیر، شمارا محترم بشمارند، باید با دیگران محترمانه رفتار کنید. این کار به خود شما بستگی دارد که الگوی چنین رفتاری برای دیگران باشید.

- همکاری

شما باید بتوانید با تیم خود همکاری داشته باشید و بدانید ایده‌ها و شخصیت‌ها را چگونه باهم ادغام کنید.

- ارزش قائل شدن برای دیگران

یک مدیر موفق کاری می‌کند که کارمندانش احساس بالارزش بودن کنند. کارمندان احتیاج دارند از سوی مدیر به کمک‌هایشان مهر تأیید زده شود تا احساس کنند وجودشان برای سازمان مفید است.

فصل پنجم: روش‌های ایجاد، بسط و گسترش مشارکت

و اقدامات اصلاحی به عمل می‌آورند. آن‌ها مسئولیت حل مسائل مربوط به کیفیت محصول را بر عهده می‌گیرند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. یکی از روش‌های مشارکت این است که رهبر جلسه، از هر یک از افراد حاضر در گروه بخواهد که به نوبت درباره موضوع عنوان شده، ایده‌ای را مطرح نمایند.

۶- تکنیک گروهی اسمی

این روش از مشارکت دهی افراد در مسائل گوناگون سازمان، روش نسبتاً سریع و ساده‌ای است که شامل هفت گام می‌باشد:

- ۱- مسئله‌ای که باید حل شود یا تصمیمی را که باید گرفته شود، تعریف کنید.
- ۲- به آرامی ایده‌ها و نظریات را پدید آورید.
- ۳- نظرها را بیان کنید و یادداشت نمایید.
- ۴- هر یک از اقلام فهرست را روشن سازید.
- ۵- اقلام را در سکوت رتبه‌بندی کنید و از رتبه‌بندی فهرستی تهیه کنید.
- ۶- رتبه‌بندی‌ها را باهم مقایسه و نهایی کنید.
- ۷- جلسه گروه اسمی را جمع‌بندی کنید.

نوع و میزان مشارکت

نوع و میزان مشارکت کارکنان در سازمان به عوامل زیر وابسته است:

- حدود اختیارات
- تعداد و شکل ارتباط میان کارکنان
- مشارکت مستقیم یا غیرمستقیم
- مشارکت اختیاری یا اجباری

فرآیند پیشنهادی مشارکت و گام‌های انجام آن

مراحل این فرآیند به ترتیب ذیل می‌باشند:

گام اول: مطالعه رفتار و نیازهای انگیزشی کارکنان

مدیریت با مطالعه رفتار و خصوصیات کارکنان و نیازهای انگیزشی آنان، باید علایق هر یک از آن‌ها را شناخته و با آن علایق، کارکنان را در جای مناسب در سازمان قرار دهد تا بدین وسیله اولین مرحله برای اجرای فرآیند مشارکت را طرح‌ریزی نمایند.

گام‌های کاربردی در این مرحله عبارت‌اند از:

گام ششم: سهم کردن کارکنان در منافع حاصل از مشارکت

اگر کارکنان بدانند که منافع حاصل از مشارکت برای آن‌ها نیز اعمال شده و مزایایی به آن‌ها تعلق می‌گیرد، بنابراین در امر مشارکت راغب‌تر شده و کارایی و اثربخشی آن‌ها در فرآیند مشارکت افزایش می‌یابد. منافع مالی یکی از مهم‌ترین منافع موردنظر کارکنان می‌باشد. سهم کردن کارکنان در منافع حاصل از مشارکت می‌تواند موجب انگیزه در آن‌ها شود.

نتایج حاصل از برنامه‌های مشارکت

نتایج حاصل از برنامه‌های مشارکت به صورت زیر دسته‌بندی و بیان می‌شود:

- افزایش مسئولیت‌پذیری، انگیزش، خلاقیت، بهره‌وری و تعهد سازمانی
- افزایش رضایت شغلی کارکنان
- گردش بهتر اطلاعات و اطلاع‌رسانی
- افزایش کمیت و کیفیت کالاها و خدمات
- بهبود روش‌های انجام کار
- بهبود روحیه کارکنان
- ابداع روش‌های تازه همراه با تولیدات جدید
- مسئولیت‌پذیر نمودن کارکنان
- بهبود فرآیند تصمیم‌گیری در کارکنان
- تشویق کارکنان در حمایت و اجرای تصمیماتی که خود نقشی در آن داشته‌اند.
- کاهش دخالت مستقیم سرکارگر یا مدیر
- انجام اقدامات فوری و عکس‌العمل‌های مناسب توسط کارکنان