

# پروژه مدیریت آینه با رویکرد توسعه مداری

دفتر حراست سازمان بازنشستگی کشوری

بسمه تعالی

## پروژه مدیریت آینده با رویکرد توسعه‌مداری

### مدیران امروز و چالش‌های فراوری

مدیر امروز برای توفیق می‌بایست نه فقط به محیط بیرونی سازمان از جهت مشتریانش بنگرد بلکه باید همه شهروندان، همه آدمیان و همه طبیعت این کره خاکی را مشتری خود بینگارد.

مدیران عصر ما دیگر نباید خود را مشغول وظایف سنتی برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت کنند، بلکه باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفه خود را شناخته و از آثار سازمان خود بر محیط اجتماعی، اقلیمی و فرهنگی آگاه باشند.

مدیران امروز ما باید علاوه بر مهارت‌های فنی، اداری و انسانی به مهارت اداره مسائل اجتماعی و پاسفکویی به نیازهای اجتماعی و محیطی نیز مجهز بوده و مسائل جامعه را جزء اهداف سازمانی خود بینگارند.

مدیران باید از جزءنگری و شیفتگی نسبت به اهداف سازمانی خود، رهایی یابند و اهداف والاتری را در رابطه با جامعه، کشور و دنیا فرا راه قرار دهند.

### پروژه مدیریت آینده با رویکرد توسعه‌مداری

یکی از موانع فرهنگی تربیت و پروژه مدیریت فردا، نبود توجه و حمایت مدیران ارشد امروز است.

اگر بعد از ارزیابی قابلیت‌ها مدیرانی که صلاحیت اعزاز پست را ندارند از سیستم کنار گذاشته نشوند، انگیزه برای پروژه مدیریت کم خواهد شد.

در دنیای جدید ، یادگیری مستقیم کنار زده شده است و نکته‌ای که توسعه بر آن تأکید دارد ، یادگیری در موقعیت کاری و یاد گرفتن است .

یکی از اولین کارها در توسعه ، فرهنگ‌سازی است .

در انگلیس قانون یا توافق‌نامه کشوری به نام "مراقب میزان آموزش" وجود دارد که بر آن مبنای هیچ سازمانی نباید کمتر از آن برای کارکنان خود موقعیت آموزشی و توسعه فراهم کند.

در رویکرد توسعه‌مدارانه ، آموزش و توانمندسازی نه از بُعد صرفاً دانش ، بلکه دادن مهارت و توسعه مهارت‌ها مطرح است .

در گذشته مدیر نقش اصلی را داشت ، ولی در الگوی توسعه‌مدار ، کارشناسان ارزیابی حرف اول را می‌زنند .

شرکت مزبور با توجه به نتایج آماری "تخلیل عاملی" ، به این جمع‌بندی می‌رسد که می‌توان متغیرهای فوق را در هفت گروه یا عامل به شرح ذیل طبقه‌بندی کرد :

۱. مهارت‌های اداری شامل سازماندهی و تصمیم‌گیری مؤثر
۲. مهارت‌های روابط انسانی شامل شفصیت ، نفوذ و مهارت ارتباطات
۳. توانایی ذهنی و فکری شامل فزاینده سریع و علایق متنوع در کار
۴. ثبات عملکرد شامل ثبات و یکنواختی عملکرد در شرایط عدم اطمینان و محیط پرفشار
۵. انگیزش کاری شامل انگیزه انجام کار و دستیابی به نتایج و رضایت از زندگی
۶. علایق حرفه‌ای شامل اشتیاق به پیشرفت
۷. استقلال شامل عدم تمایل به افزد تأیید از مافوق یا همکار

### طراحی کانون ارزیابی مدیران

در حالی که شرکت جنرال موتورز ، معیارهای ذیل را به عنوان شرایط امر از پست سرپرستی واحدهای تولیدی خود به کار می‌برد که براساس مطالعه شغل انتخاب شده‌اند :



۱. سازماندهی و برنامه ریزی
۲. مهارت تفهیه و تحلیل
۳. تصمیم‌گیری
۴. کنترل و نظارت
۵. مهارت ارتباطات شفاهی
۶. روابط انسانی
۷. قدرت نفوذ
۸. انعطاف‌پذیری

### تأثیر سن بر سبک‌های رهبری و رفتار مدیران

سبک رهبری دیگری که مدیران پیر و جوان به طور عمده متفاوت درجه‌بندی شده‌اند سبک مشارکتی است. مدیران جوان در سبک رهبری مشارکتی به طور معنی‌داری کمتر از مدیران پیر درجه‌بندی شده‌اند. سبک رهبری مشارکتی در پرسشنامه به عنوان زمینه‌ای که مدیران زیردستان یا دیگران را در فرایند تصمیم‌گیری برای رسیدن به اهدافشان سهیم می‌کنند تعریف شده است. آزمون افتلاف نشان می‌دهد که دو طبقه از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۵٪ متفاوت هستند. مدیران پیر سبک رهبری مشورتی بیشتری در مقایسه با مدیران جوان نشان می‌دهند. مدیران جوان آشکار شد که سبک فردی را به جای عملکرد گروهی برای وظایفشان مطلوب می‌دانند. مگردا این یافته با مطالعات کاباکف و استوفی سازگار است که کارمندان جوان برای توسعه و پیشرفت خودشان کار می‌کنند در حالی که کارمندان پیر بر توسعه و پیشرفت دیگران تلاش می‌کنند. آشکار است که مدیران پیر مشورت بیشتر و مشارکت بیشتر در فعالیت‌های سازمان در مقابل مدیران جوان را مطلوب می‌دانند.

در سبک رهبری تفویضی اگرچه هر دو گروه عملکرد مشابهی دارند، با وجود این، مدیران پیر نسبت به مدیران جوان بیشتر تفویض می‌کنند که تفاوت‌ها از نظر آماری معنی‌دار نیست. هر دو گروه آشکار شد که در سطح برابری امور، را تفویض می‌کنند. سن به طور کلی بر سبک رهبری مؤثر است اما بر رفتار رهبران اثری ندارد.

### اندیشه‌های لی کان‌هی رهبر سامسونگ

“لی” بیش از هر مدیر ارشد دیگری به فناوری و کسب دانش فنی دست اول تأکید دارد. معروفترین زیر مجموعه گروه سامسونگ یعنی “شرکت سامسونگ الکترونیک” در دهه گذشته به تنهایی بیش از ۱۰٪ کل صادرات کشور کره را داشته است. اهداف لی برای سامسونگ در دهه آینده بسیار جامع و متنوع است. او اعلام کرده است که هدف سامسونگ دستیابی به جایگاه یکی از بزرگترین سازندگان خودرو جهان تا سال ۲۰۱۰ میلادی خواهد بود.

از جملات معروف و مکرر لی که در ذهن همه طنین انداز است: “همه چیز را به جز همسرت تغییر بده.”

اگر می‌فواهیم باقی بمانیم باید تا چند سال آینده تغییر کنیم. سامسونگ را می‌توان به یک هواپیما تشبیه کرد. اگر هواپیما در طول چند دقیقه پس از بلند شدن از زمین اوج نگیرد سقوط خواهد کرد.

تغییر به این معناست که بتوانیم خود را از عادت‌های قدیمی، شیوه‌های فکر کردن و متمرکز بودن بر روی کمیت به جای کیفیت، رهایی بخشیم.

کارهای ساده یعنی چیزهایی که قادر به تغییر آنها هستیم. خیلی مهم است که زیاد بلند پرواز نباشیم و از چیزهای ساده شروع کنیم. تغییرات بزرگ کام به کام حادث می‌شوند. باید دقیق و جامع فکر بود. اگر در بین راه متوقف شویم یا دست از کار بکشیم هرگز نخواهیم توانست به تغییر و دگرگونی دست پیدا کنیم. از امور ساده شروع کنید و ثبات قدم داشته باشید. به خاطر داشته



باشید که شما خود باید خود را تغییر دهید. هیچ‌کس نمی‌تواند این کار را برای شما انجام دهد. تنها زمانی که با خود رو راست باشید تغییر خواهید کرد. تنها زمانی که نقایص خود را بشناسید خواهید توانست مطالعه برای تغییرات را شروع کنید.

### چه چیزی را باید تغییر دهیم؟

باید تغییر را از چیزهایی آغاز کنیم که احتمالاً مویجات آزار و زیان دیگران را فراهم می‌آورند و به این دلیل بازنگری هر چه سریعتر افلاقیات ضروری است. لی به عنوان رئیس سامسونگ به این نتیجه رسیده است که باید تغییر و دگرگونی را آغاز کند. تغییر باید در ابتدا از مدیریت بالا یعنی رئیس، نایب‌رئیس و مدیران اجرایی گرفته تا سطوح پایین‌تر صورت گیرد. تک‌تک ما برای این تغییرات مسئولیت داریم. به همین علت نمی‌توانیم این مسئولیت را به دیگران واگذار کنیم. ما باید تغییرات به وجود آمده را با افعال و اعمالمان نشان دهیم. تنها حرف زدن کافی نیست. اعمال به مراتب گویاتر از کلمات هستند و به همین دلیل است که لی تصمیم گرفته است تغییر را از خود شروع کند؛ و سفت در تلاش است تا به کار آفرینی بزرگ و با ارزش برای سامسونگ و جامعه خود مبدل شود.

اغلب مردم اشتباهات خود را در نظر نمی‌گیرند و خیلی راحت گمان می‌کنند رفتار آنها بهترین است.

شرکت‌هایی که پای‌بند اصول اخلاقی نیستند قادر به تولید محصولات با کیفیت نخواهند بود.

### ثقل این تغییرات چیست؟

جنگ سرد پایان یافته اما جنگ اقتصادی به راه افتاده است. اکنون "قدرت آتش" در یک کشور به وسیله "سطح فناوری" آن مشخص می‌شود.

طبق لیست سالانه ۵۰۰ شرکت معتبر جهان مجله "فورچون"، عمر متوسط یک شرکت ۳۰ سال است. بنابراین، هر ده سال یک بار، یک سوم از این ۵۰۰ شرکت از لیست حذف خواهند شد.

باید روش‌های قدیمی مدیریتی را که بر پایه کمیت بوده رها و روش‌های نوینی برای ارزیابی افراد، سازمان و عملکرد مدیریت ایجاد کرد که اساس آن کیفیت‌گرا و متمرکز بر محور اهداف بلندمدت باشد.

ما نمی‌توانیم اهمیت کمیت را در کاهش هزینه‌ها فراموش کرده و نادیده بگیریم. این امر حاکی از عدم توانایی در درک مبانی مدیریت است. برهی است ما باید مقداری تولید کنیم که از نظر اقتصادی قابل توجیه باشد.

ما باید با مردم همانگونه برخورد کنیم که توقع داریم دیگران با ما برخورد کنند. شرکت‌هایی که پای‌بند اصول افلاقی نیستند قادر به تولید محصولات با کیفیت نیستند زیرا آنها از مشتریان و فواسته‌های آنان درک روشنی ندارند.

### در شرکت سامسونگ همه به سه اصل ایمان و اعتقاد دارند:

- اول: محصولات معیوب دشمن ما به حساب می‌آیند.
- دوم: محصولات معیوب پایه و ریشه همه باری‌ها هستند.
- سوم: اگر ما محصول معیوبی را سه مرتبه تولید کنیم باید عیب آن را در خود ببینیم و استعفا دهیم.

در عصر حاضر هیچ کشور و یا شرکتی بدون جهانی شدن قادر به ادامه حیات نیست. "نستله" شرکت غذایی چند ملیتی سوئیسی رکورد ۹۸ درصد فروش خارج از سوئیس را داراست و اکثر ۲۲۰۰۰ کارمند آن غیر سوئیسی هستند.

"سونی" رکورد ۷۰ درصد فروش در خارج از ژاپن را به خود اختصاص داده است. ۶۰ درصد کارکنان سونی و ۹۲ درصد مدیران عامل شرکت‌های تابعه فارسی آن شرکت غیر ژاپنی هستند.



برای کارکنان با تجربه و ماهر نباید هیچگونه صرفه‌جویی در تخصیص هزینه داشته باشیم و باید از تلاش‌های آنان حمایت کنیم.

لی در رابطه با اشتباهات کارکنان می‌گوید: همه افراد اشتباه می‌کنند حتی خود من؛ اما من سعی می‌کنم آن اشتباه را برای بار دوم تکرار نکنم. تکرار اشتباه مجاز نخواهد بود. اشتباهات و شکست‌ها نباید مفضی نکه داشته شوند، بلکه باید افشا، ثبت و نگهداری گردیده تا برای بار دوم تکرار نشوند. ثبت و نگهداری شکست‌ها از ثبت موفقیت‌ها مهم‌تر است. سرپرستان در وهله اول باید از پاداش برای تربیت کارکنان استفاده کنند. امتیابی به تنبیه وجود ندارد.

### چه افرادی را باید واقعاً تنبیه کرد؟

۱. افرادی که باعث از بین رفتن روحیه دیگران می‌شوند.
۲. رفتار ناشایست داشته و دروغ می‌گویند.
۳. کسانی که سر راه ما می‌ایستند و نمی‌گذارند همه ما در یک جهت حرکت کنیم. برای پیشرفت یک سازمان باید انتقاد سازنده و کارساز وجود داشته باشد. پذیرش انتقادهای سازنده برای پیشرفت سازمان اهمیت دارد. پنهان‌کاری فقط مسائل را پیچیده‌تر می‌کند.

ضروری است همه قسمت‌ها شامل تحقیق و توسعه، طراحی، تولید و سافت، بازاریابی، فرید و حتی تأمین‌کنندگان قطعات در طراحی موصول مشارکت داشته باشند. قدرت رقابتی ما بستگی به این خواهد داشت که تا چه اندازه کارکنان ما می‌توانند به سرعت با هم یکی شوند و تصمیم‌گیری کنند.

پنج بخش که به طور مجزا کار می‌کنند فقط قدرت ۵۰ بخش را دارند اما اگر با هم کار کنند و تلاششان در یک جهت متمرکز باشد قدرت ۵۰۰ بخش را خواهند داشت.



برای اینکه خلاقیت‌ها بدون وقفه ادامه داشته باشد باید محیطی را به وجود آورد که در آن حس اعتماد و دوستی، احترام متقابل و انسانیت بتواند شکوفا گردد.

ما سافت‌وردهی مجدد شرکت را با فروش دارائی‌های غیر سودده شامل شرکت‌های ضررده انجام داده‌ایم. نیز وضعیت مالی شرکت را بهبود بخشیده‌ایم. با حذف کسب و کارهای غیر سودده سافت‌ور هزینه - منفعت را اصلاح کرده‌ایم.

باید کمی تعاطفی‌تر عمل کنیم و هدف خود را بر مبنای ۱۰ تا ۲۰ درصد از افراد عامل تغییر قرار دهیم که ۷۰ تا ۸۰ درصد باقی مانده باید از آنها تبعیت کنند.

اگر یک دانش‌آموز تنها درس بفواند و شاگرد اول کلاس باشد این مطلوب نیست. اما اگر همزمان، مثلاً یک خواننده خوب باشد او نامزد جذب ما می‌شود.

فقط آنهایی شجاعت کافی برای رویارویی با مشکلات را دارند می‌توانند شغل‌های دارای مسئولیت را بپذیرند. اگر کسی نتواند تساوی حقوق انسانی را بپذیرد هرگز نباید مسئولیت مدیریت بر عهده‌اش گذاشته شود.

## مسئولیت‌های عمده یک مدیر

مسئولیت آنان آموزش همه کسانی است که برایشان کار می‌کنند. باید استعدادهای آنان را کشف کنند و به آنها فرصت دهند تا خود وظایفشان را به انجام برسانند. باید به آنها یاد بدهند که سفت‌کوش باشند.

تنها کسانی که خوب بازی و ورزش می‌کنند می‌توانند خوب هم کار کنند.

ساعات کاری مناسب از ۷ تا ۸ بعد از ظهر می‌باشد. قبلاً ما صبح‌رود به محل کار آمده و شب آخر وقت بدون انجام دادن کار اساسی به منزل می‌رفتیم.

به جای اینکه در مدیریت روزمره شرکت دغالت کنم طرح من آن است که توانایی مدیران فارابی و بازرسان را افزایش دهم تا بتوانند بر تصمیمات تأثیرگذار باشند. اولویت ما ایجاد یک سیستم مستمکم در شرکت است.

برای اینکه خلاقیت‌ها بدون وقفه ادامه داشته باشند باید محیطی را به وجود آورد که در آن حس اعتماد و دوستی و احترام متقابل و انسانیت بتواند شکوفا گردد.

## روی خط اینترنت

چگونه می‌توان کمبود نیروی کار شایسته را جبران کرد؟

ابتدا باید محیط آرامی برای کار ایجاد کنید. این مطلب بسیار مهمی در دنیا است. در برقی از رستوران‌ها، افراد حاضرند برای گرفتن سرویس در صف انتظار بنشینند تا نوبتشان برسد اما در سایر رستوران‌ها به هیچ وجه چنین نیست.

آیا می‌توان محیطی آرام در شرکت ایجاد کرد؟

اگر فوب حقوق برهید و مزایای فراوان در اختیار کارکنان باشد، یا سالن ورزشی فوب با مهر کودک مناسبی برای آنها فراهم سازید، مطمئن باشید که ضرر نمی‌کنید. چنانچه قادر به جذب استعدادهای درخشان نباشد به این معنی است که شرکت شما "فشل" است و باید تغییراتی در آن صورت گیرد.



**موضوع اول:** شما در واقع اکثر وقت خود را به جای کارهای سازنده صرف جلوگیری از ورود راهزنان و مزاحمان، امقاق حق و دفع شر و امثال آن می‌کنید. بفش عمره زندگی شما صرف حل و فصل معضلات ناشی از بوروکراسی می‌شود که در واقع پینش‌مند بودن شما را از آن باز می‌دارد.

**موضوع دوم:** موضوع دوم که تعبیر دیگری از موضوع اول است، این است که وقتی مسائل در مسیر غلط قرار می‌گیرند و امددهای منابع انسانی به دردر افتاده مورد انتقاد قرار می‌گیرند. ولی هنگامی که کارها خوب پیش می‌روند هیچ تشویقی نمی‌شوند.

**پایان**

