

اگر می خواهید کارمندان شما بهتر شوند، شما مدیر بهتری شوید.

مرکز آموزش مدیریت و رهبری ایرانیان برگزار می کند
«مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی»
۳۰ روز آموزش مکاتبه ای

همراه با

یک سمینار حضوری

سخنران سمینار: پروفیسور حسام الدین بیان

۲۹ آذر ماه ۱۳۸۸

تهران مجموعه فرهنگی وزارت کار و امور اجتماعی

با ارائه ۳ گواهینامه معتبر از:

- ۴ مرکز آموزش مدیریت و رهبری ایرانیان
- ۴ مرکز آموزشهای کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۴ موسسه بین المللی Easy Learning معتبر در ۱۳۴ کشور

دفتر ثبت نام:

تهران: ۸۸۹۷۰۸۴۹، ۸۸۹۷۰۸۵۰

اصفهان: ۰۳۱۱-۲۲۲۸۱۹۴-۲۲۰۵۹۳۹-۲۲۳۰۷۵۰-۲

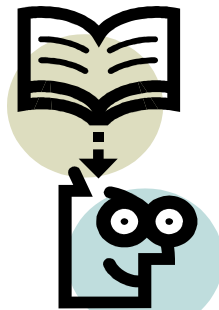
زندگینامه جوران



او شاهد دو جنگ جهانی، مبارزات نظامی متعدد، ظهور و افول اختراعات بی شمار، اولین اکتشاف فضای انسان و ۱۷ رئیس جمهور آمریکا بوده است. وی فقر، مهاجرت، از دست دادن مادر در کودکی و آشفته گی بزرگ جنگ جهانی دوم را پشت سر گذاشته است. ۱۰۰ سال زندگی در چنین تغییرات و اتفاقات عمیقی به حد کافی قابل توجه است ولی جوزف جوران بسیار بیشتر از یک نظاره گر معمولی بوده است.

ادامه در صفحه ۴

چرا کارمندان مطالعه نمی کنند؟



امروزه بسیار می شنویم و می خوانیم که سرانه مطالعه در ایران پایین تر از کشورهای دیگر است و فرهنگ مطالعه در بین مردم همه گیر نشده است و مطالعه به صورت عادت روزمره در کنار فعالیت هایی که معمولاً مردم در طول یک شبانه روز انجام می دهند در نیامده است و یا به قولی مطالعه در سبب امور روزمره خانواده ها قرار نگرفته است.

ادامه در صفحه ۲

اگر به انسان فرصت پیشرفت ندهید لیاقت چندان تأثیری در پیشرفت نخواهد داشت.

انتخاب عادلانه

سال اول

شماره ۱۲

آذر ۱۳۸۸

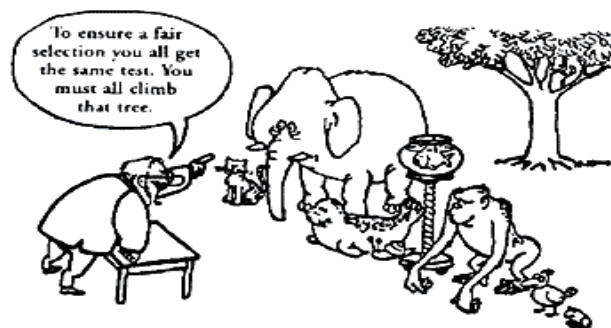
خبرنامه تحول گرایی به عنوان اولین
خبرنامه داخلی موسسه مدیریت و
رهبری ایرانیان در زمینه مدیریت
منتشر می گردد.

تهیه و تنظیم:

مهرداد کورنگ بهشتی

همکاران:

منیژه خطیبی



برای اینکه انتخاب عادلانه باشد از همه شما امتحان یکسان گرفته می شود.
همه باید از آن درخت بالا بروید!

ادامه چرا کارمندان مطالعه نمی کنند؟

کارکنان سازمانها همان انسانهایی هستند که در اجتماع پرورش یافته و بعد وارد سازمان شده اند. عادت ها و تربیت دوران کودکی و جوانی آنها در شکل گیری شخصیت امروزی آنان بسیار تأثیر گذار بوده است. مسلماً سازمان ها نمی توانند با برگزاری چند کلاس آموزشی یا پند و اندرز و صدور بخشنامه در تغییر شخصیت آنان تأثیر چندانی داشته باشند.

به نظر می رسد می توان دلایل عدم مطالعه کارکنان را با عناوین زیر بررسی نمود:

- عوامل فرهنگی و اجتماعی
- عوامل مربوط به کارکنان
- عوامل مربوط به مدیران و رؤسا



۱- عوامل فرهنگی و اجتماعی

همانطور که در مقدمه اشاره شد محیط غنی خانواده می تواند در شکل گیری عادت مطالعه در کودکان تأثیر بسیار مهمی داشته باشد و کودک با مشاهده منابع چاپی و غیر چاپی پیرامون خود و مشاهده مطالعه منظم والدین به این امر تشویق می شود و از همان ابتدای زندگی عادت می کند همانطور که در روز غذا می خورد، بازی می کند، مدرسه می رود، تفریح می کند، مطالعه هم داشته باشد. مدارس هم می توانند مشوق این امر باشند و با در دسترس قرار دادن کتابهای مفید و مناسب سن و سال کودکان و برگزاری جلسات کتابخوانی، مسابقات و اهداء جوایز، کودکان را به مطالعه تشویق نمایند و محیطی فراهم کنند که کودکان، معلمین و مدیران خود را در حال مطالعه مشاهده نمایند و از آنان الگو بگیرند.

متأسفانه موارد فوق در خانواده ها و مدارس کمتر مشاهده می شود. در خانواده ها ممکن است انواع اسباب بازی و بازی های کامپیوتری به وفور وجود داشته باشد اما کتاب، مقاله و روزنامه دیده نشود و یا کودکان، پدر و مادر خود را اصلاً در حال مطالعه نبینند بلکه پدر و مادر بیشتر سرگرم تماشای تلویزیون و میهمانی و ... باشند. در مدرسه هم مطالعه صرفاً به حفظ کردن مطالب کتابها و دادن امتحان منحصر می شود و دانش آموزان، معلمین و مدیران خود را در حال مطالعه ندیده و کتابخانه جای متروکه ای محسوب می شود.

معمولاً قسمت اعظم مطالعه مردان در منازل حول سیاست، ورزش، حوادث و یا استفاده از روزنامه ها و هفته نامه ها صورت می گیرد که در شکل گیری هویت علمی و کاری آنان اثر بخش نیست و اصولاً کمتر مشاهده می شود کتاب های علمی و تخصصی در منزل مطالعه شوند. البته بعضاً مشاهده می شود که زنان خانه دار در مقابل مطالعه مردان در منزل حساسیت و مقاومت نشان می دهند و به اصطلاح روزنامه یا کتاب را «هووی» خود می پندارند و از مطالعه مردان در خانه ناراضی هستند و خود نیز اصلاً مطالعه نمی کنند. شاید به همین دلیل باشد که عده ای معتقدند اطلاعات عمومی، اجتماعی و جغرافیایی زنان بسیار پایین تر از مردان است (البته در این مورد تحقیق معتبری صورت پذیرفته است).

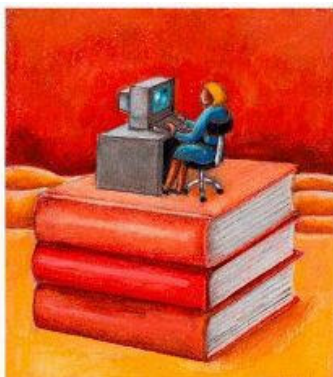
۲- عوامل مربوط به کارکنان

سازمان ها نمونه کوچکی از جوامع به شمار می روند. در سازمان ها نیز همانند سایر بخش های جامعه، فرهنگ مطالعه جا نیفتاده است و مثلاً اگر همکاری، همکار دیگر را در کتابخانه و یا پشت میز خود در حال مطالعه ببیند، فکر می کند که وی دارد از کار فرار می کند و یا اتلاف وقت می نماید و اصولاً صحنه کتاب خواندن پرسنل در سازمان صحنه جالبی نیست و کمتر مشاهده می شود که فرد کتابی را خوانده و به دیگر همکاران توصیه نماید.

اصولاً کارکنان سازمان ها انگیزه ای برای مطالعه ندارند چون نمی توانند ارتباط معناداری بین فعالیت های اداری و مطالعه تخصصی بیابند. یعنی امور در سازمان به صورت سنتی و عادت انجام می پذیرد نه به صورت علمی. روانشناسان اعتقاد دارند برای این که رفتاری بروز نماید باید حتماً نیازی در فرد ایجاد شده باشد. تا کارکنان احساس نیاز به داشتن مطالب علمی جدید در خود حس نکنند و با همین میزان دانش و اطلاعات فعلی بتوانند امور اداری روزمره را انجام دهند، فرهنگ مطالعه شکل نمی گیرد.

در برخی سازمان ها چنان امور اداری فراوان و تعداد پرسنل کم است، که

کارکنان فرصت مطالعه ندارند و تا پایان وقت اداری زیر بار خروارها پروژ و نامه اداری، جلسات و مراجعه ارباب رجوع گم می شوند و با تن و روحی آزرده و خسته به خانه می روند. در چنین فضایی بحث از مطالعه علمی معنا ندارد.



دارند (اموری که ظاهراً نیازی به مطالعه علمی ندارد). پس از چنین رؤسایی نمی توان انتظار داشت که زیرمجموعه را تشویق به مطالعه نمایند زیرا در خود نیازی به مطالعه حس نمی کنند.

تا موقعی که رئیس دستور بدهد و انتظار اطاعت مطلق داشته باشد، دیگر نیازی به مطالعه کردن نمی بیند زیرا نیازی به بحث علمی و جا انداختن روش علمی کار برای زبردست نمی بیند و تا وقتی که مدل مدیریت آمرانه و دستوری حکمفرماست، رئیس خود را در تهدید چالش علمی با پرسنل نمی بیند که بخواهد اطلاعات علمی خود را افزایش دهد زیرا دستوراتش چه درست باشد و چه غلط باید اطاعت شود. پس مطالعه جایی در کار او ندارد. تنها در مدل مدیریت مشارکتی است که رئیس و کارمند نیاز به مطالعه فراوان دارند زیرا تصمیم گیری جمعی و طی جلسات گروهی اتخاذ می شوند و برای نظرات همه احترام قائل بوده، از افکار جدید و نو استقبال می شود.

در پایان، خاطر نشان می سازد که ابتدا باید نیاز به مطالعه در رؤسا و کارکنان ایجاد شود، سپس روش های مطالعه بررسی شده و برنامه های منظمی برای اعضای سازمان تدوین گردد و این امر مستلزم همکاری نزدیک خانه، مدرسه، رسانه های جمعی و سازمان هاست.



اصولاً در سازمان های دولتی بین آنان که می دانند و آنان که نمی دانند تفاوتی قائل نمی شوند و کارکنانی که اهل مطالعه و تفکر و نگارش هستند مورد تشویق قرار نگرفته و معمولاً در انزوای اداری قرار می گیرند.

تفاوت فاحش حقوق و پاداش بین رؤسا و کارمندان و کارشناسان باعث می شود که انگیزه مطالعه و دانش افزایی کم شده و انگیزه پست یابی تقویت شود زیرا تجربه اداری ثابت کرده است که علم و دانش، پول و امکانات نمی آورد اما پست، هم پول و هم امکانات می آورد. مشاهده می شود که بین احراز پست های مدیریتی و میزان علم و سود پرسنل رابطه مستقیمی وجود ندارد. در موقع دادن پست های سازمانی معمولاً فاکتور پژوهش و علم و دانش در رتبه های آخر قرار می گیرد و در نتیجه نظام شایسته سالاری بی معنا می شود.

۳- عوامل مربوط به رؤسای سازمانها

ضرب المثل معروفی می گوید:

«مردان مطالعه، مناسب قدرت نیستند و مردان قدرت وقت مطالعه ندارند.»

معمولاً رؤسا در ادارات باید همان نقش پدر و مادر در خانواده و مربیان در مدارس را ایفا کنند، یعنی الگویی باشند برای مطالعه همکاران. ایشان می بایست بیشتر مطالعه کنند و در کتابخانه سازمان به طور منظم دیده شوند و همکاران را به مطالعه تشویق نمایند. اما برعکس رؤسا معمولاً خود را بالاتر از آن می پندارند که نیاز به مطالعه داشته باشند و اغلب خود را کامل می دانند، در مقامی بالا که امور را سرپرستی می کنند. البته بعضی اوقات کمبود وقت را بهانه می کنند و تعدد جلسات اداری بی نتیجه نیز روح و جسم آنان را خسته می کند.

عده ای از رؤسا مطالعه را اتلاف وقت اداری می دانند و نه تنها خود مطالعه نمی کنند، بلکه با مطالعه کارکنان نیز به مخالفت می پردازند.

تعدادی از رؤسا چون بین مطالعه و کیفیت انجام امور اداری ارتباطی نمی بینند، کارکنان زیرمجموعه خود را به مطالعه تشویق نمی کنند و از انجام یک کار اداری ساده که به سرعت توسط یک کارمند صورت پذیرد، بیشتر خوشحال می شوند تا پژوهش و یا نوشتن یک متن علمی توسط کارمند؛ یعنی رؤسا به فکر انجام امور اداری روزمره هستند نه رشد و تعالی کارکنان و انجام علمی امور اداری.

گاهی برخی از رؤسا فاقد پژوهش، مقاله، کار علمی، تدریس و مشاوره و ... هستند (امور اداری که صد در صد نیاز به مطالعه دارد). اما امور اداری فراوانی از جمله جلسات اداری، بخشنامه خوانی، تنظیم گزارش اداری، مشاوره و ...

ادامه زندگینامه جوران

او در رشد صنعت، جامعه و شاید مهمتر از همه کیفیت دخالت زیادی داشته و به طور گسترده ای در این زمینه مشارکت نموده است

کار سخت از دوران بچگی

از زندگی جوران می توان به عنوان یک داستان نام برد. او در ۲۴ دسامبر ۱۹۰۴ در رومانی بدینا آمد و در سال ۱۹۱۲ به امید راهی از فقر و برخورد خشونت آمیز با یهودیان به همراه خانواده خود به شهر مینه پولیس مهاجرت کرد. متأسفانه اقبال مالی خانواده فقط زمانی اندک بهبود یافت. بخصوص اینکه مادر جوران در سال ۱۹۲۰ در اثر ابتلا به بیماری سل درگذشت. تقریباً از همان لحظه ای که آنها وارد ایالات متحده شدند. جوران به همراه خواهر و برادرهایش برای افزایش درآمد خانواده شروع به کار کردند. جوران معمار کیفیت در یادداشتهای خود اشاره کرده است که در طول ۱۲ سال زندگی در مینه پولیس در ۱۶ حرفه فعالیت کرده است. شغلهایی از قبیل: دستفروشی روزنامه، فروشنده بقالی، دفترداری، سرایداری، دسته بندی اقلام انبار. وی همچنین برای یک چاپخانه انجمن ایالتی و راه آهن برلینگتون کار می کرد.

جوران در کودکی به همراه مادرش

با وجود ذهنیت منفی مرسوم در مورد کار کردن بچه ها جوران عقیده دارد که این کار به خود و خواهر و برادرهایش از جهات مختلف کمک کرد تا با تفکر نرسیدن از ساعات کاری طولانی و کار سخت بزرگ شوند. ما یاد گرفتیم که در جستجوی فرصتها و استفاده از نبوغ خود برای بدست آوردن آنها باشیم. ما مسئولیت ساختن آشیانه هایی امن را برای خود به عهده گرفتیم و با تحمل گرمای کوره آتشین اخلاق کاری را بدست آوردیم که باقی عمرمان به خوبی به دردمان خورد.

جوران تمامی تجربیات کاری خود را آموزنده یافت و علی رغم برنامه کاری خود هرگز از تحصیل که والدینش به شدت به آن اعتقاد داشتند و فرزندان خود را ملزم به ادامه آن کرده بودند غافل نشد. او در دوران دبستان و دبیرستان بخصوص در زمینه ریاضیات بسیار درخشید و همواره ۲ سال از سایر دانش آموزان همسن خود جلوتر بود. سرانجام اقبال مالی خانواده بهبود یافت و جوران توانست اندوخته هایش را برای تحصیلات عالی خود در یک حساب بانکی پس انداز کند. در سال ۱۹۲۰ در دانشگاه مینه سوتا در رشته مهندسی برق ثبت نام کرد، او اولین فرزند خانواده بود که به کالج رفت.

گرچه تأمین مالی این تحصیلات هر ساله به صورت یک مشکل بزرگ باقی می ماند، اما برای جوران مهمترین چیز حفظ معدل با رتبه C بود. به دلیل اینکه او در دوران اولیه مدرسه به سادگی نمرات خوب کسب می کرد. هرگز یاد نگرفته بود که مطالعه کند و به همین دلیل به کار خارج از کالج ادامه داد. وی همچنین در فعالیت های غیر درسی از قبیل شطرنج - که مشتاق آن بود- و لشکر آموزشی فرماندهان رزرو (ROTC) که آن را فرصتی برای خدمت به کشور خود می دید شرکت می کرد.

علی رغم موانع موجود، جوران سرانجام در سال ۱۹۲۵ توانست فارغ التحصیل شود، تا جایی که ۶ شرکت خواهان استخدام وی شد. او سه پیشنهاد از جنرال الکتریک، وسترن یونیون را با سمت مهندس در کارخانه هائورن در سیسرو پذیرفت. حقوق وی در شروع کار ۲۷ دلار در هفته بود.

جوران در جوانی

کار در قسمت کیفیت:

سن ۲۰ سالگی برای جوران آغاز ۷۰ سال جدید کاری بود. او در آغاز هیچ ایده ای در مورد

کار در زمینه کیفیت نداشت. بعد از یک هفته دوره آموزشی برای آغاز کار در وسترن الکتریک به طور اتفاقی و شاید تصادفی در شاخه بازرسی کارخانه هائورن مشغول به کار شد. از آن آغاز نه چندان جالب توجه، مسیر زندگی کاری وی به صورت زیر دنبال شد:

- خدمت در یکی از اولین واحدهای بازرسی آماری در صنعت

- ارتقاء به یکی از مناصب مدیریتی و سپس ریاست یک بخش در سن ۲۴ سالگی (سال ۱۹۲۸)

- کسب یک مدرک در زمینه حقوق (به عنوان پشتوانه ای برای استخدام در دوران آشفتگی جنگ جهانی دوم)

- انتقال به دفتر مرکزی ATT وسترن الکتریک برای همکاری با قسمت مهندسی

- اشتغال در بخش های آماری، استخدای، حسابداری و کنترل شرکت lend-lease که در زمینه فراهم کردن اسلحه، تجهیزات و آذوقه برای متحدین جنگ جهانی دوم فعالیت می کرد.

- آموزش مهندسی صنایع در دانشگاه نیویورک به عنوان پروفیسور و رئیس بخش

- کسب مناصب مشاور مدیریت - سپس مدیریت کیفیت - سخنران، نویسنده و رهبر بین المللی

- تأسیس یک شرکت (انستیتو جوران که هم اکنون بیست و پنجمین سال تأسیس خود را جشن می گیرد) و یک سازمان غیرانتفاعی (مؤسسه جوران) برای ادامه کارهایش.

زندگی و حرفه جوران به طرق مختلف منعکس کننده اتفاقات قرن بیستم است. برای مثال دوره ای از ژوئن ۱۹۲۸ -درست زمانی که فرزندش متولد شد- تا ژوئن ۱۹۲۹ -درست قبل از

رکورد- را ۱۲ ماه از شادترین لحظات زندگی خود توصیف کرده است. در یک محاصبه جدید، جوران توضیح داد که او و همسرش روزگار خوب و خوشی را در کنار هم سپری

می کردند و دنیا بسیار سخاوتمند شده بود. آنها در حال تجربه اختراعات هیجان انگیز مانند تلفن بودند و شغل او در وسترن الکتریک بسیار خوب بود. وی در سلسله مراتب کاری تا

مناصب با نفوذ بالا آمده بود. وی می افزاید: زمان صلح بود. آرزوهای ما در حال تحقق یافتن بود. دوران قبل از آشفتگی بود. قبل از آن آشفتگی در اروپا (ظهور نازی ها و جنگ جهانی

دوم) و ما بی گناه بودیم. تمامی دهه ها بعد از آن دچار گرفتاری شدند.



با وجود این جوران همواره راهی برای مبارزه با مشکلات پیدا می کرد. راههایی از قبیل استفاده از مهارت های خود و تجربه در تحلیل های آماری و مهندسی برای تقویت خرید. بودجه بندی و انبوه کاغذبازی در شرکت lend-lease او همچنین به طور عمده در فعالیت ها و سازمانهای متفرقه برای تقویت مدیریت در دولت آمریکا شرکت نمود. بعد از جنگ.

اشتیاق خود به مدیریت را به راهی برای کمک به شرکتها و دانش آموزان در زمینه رشد صنعت و اقتصاد آمریکا تبدیل کرد. آن کمک، به سرعت به شرکتهای کشورهای دیگر - بویژه ژاپن - و نیز کشورهایی که کشمکشهای پس از جنگ را تجربه می کردند گسترش یافت. با اینحال تغییر کار وی همه از روی نوع دوستی نبودند. هم در وسترن الکتریک و هم

ادامه زندگینامه جوران

lend-lease او با چاقوی تیز تفکر و مهارت های فنی خود برهم رده ها و مافوقهای خود تاثیر گذاشته بود ولی با زبان برنده خود و نیز ناتوانی خود در قبول درک نیازهای دیگران مشکلاتی را هم ایجاد کرده بود.

او عقیده دارد : من بسیار فردگراتر از آن بودم که در سازمان به آن بزرگی جا شوم.

اضافه کردن ابعاد انسانی به کیفیت یکی از دستاوردهایی است که جوران به خاطر آن به طور گسترده ای اعتبار یافت. او مطمئن نیست که شایسته چنین اعتباری باشد. ولی به این مسئله اعتراف می کند که توسعه کیفیت از منظر آرمی، به مدیریت کمک فراوانی کرده است. در طول دوره کاری خود مشکلات ارتباطی افراد را نه تنها به خود بلکه با دیگران نیز بررسی کرد و از نظر وی همه این مشکلات یک دلیل ریشه ای داشتند. مقاومت در برابر تغییر یا چنانکه او آنرا می نامد: **مقاومت فرهنگی**.

پس از سالها تلاش برای خوب کار کردن با دیگران و سپس مشاهده موارد مشابه زیادی بین مدیریت و کارکنان - در سال ۱۹۵۶ هنگامی که کتاب مارگرت مید "الگوهای فرهنگی و تغییرات فنی" را مطالعه می کرد. در آن مقاومتی که گروههای ملل متحده ضمن تلاش برای بهبود شرایط کشورهای در حال توسعه، با آن روبرو شده بودند را دید. تعبیر مید از این مقاومت به "یک برخورد بین دو فرهنگ" را متوجه شد به یک جرقه ذهنی می رسد. جوران ناگهان آن را به طور مشابه با کار دید. همانند برخوردهای بین مدیریت و کارکنان یا موقعیتهایی که تغییراتی را پیشنهاد داده بود و بدون هیچ دلیل منطقی ای توسط مشتریان رد شده بودند. او در مورد مکاشفه خود "پیشرفت مدیریتی" توسعه داد. امروزه جوران هیچ تفکر بدیعی را در این زمینه نمی بیند و می گوید : شاید من اولین نفری بودم که آن را در مورد کیفیت توسعه دادم.

جوران و دکتر ادواردز دیمینگ

او در سال ۱۹۷۹ انستیتو جوران را به منظور توسعه افکار خود تاسیس کرد. این موسسه امروزه یکی از بهترین مراکز مشاوره مدیریت کیفیت در جهان است و به انتشار کتابهای آموزشی، فیلم و سایر موارد دیگر در زمینه کیفیت می پردازد.

یک دانش جدید:

در هر صورت او شایسته چنین اعتباری می باشد. چرا که اضافه کردن عناصر انسانی به کیفیت خود به تنهایی یک هنر قابل توجه است. ولی جوران به دلایل بسیار بیشتری در زمینه کیفیت شناخته شده است.

- جوران با اظهار این مطلب که ۸۰٪ از مشکلات از ۲۰٪ از علت ها ناشی می شوند و مدیریت باید بر این ۲۰٪ "حیاتی" تمرکز کند قانون پارتو که متعلق به ویلفردو پارتو مهندس و اقتصاددان قرن ۲۰ است را در کیفیت توسعه می دهد.

- تریلوژی جوران که سه جزء کلیدی مدیریت را برای کیفیت نشان می دهد: برنامه ریزی، کنترل، بهبود را مطرح می کند.

- کتاب هندبوک کیفیت جوران، یکی از مراجع اصلی کیفیت به شمار می رود. برای اولین بار در سال ۱۹۵۱ تحت عنوان هندبوک کنترل کیفیت (با قیمت ۱۰ دلار) و امروزه پنجاهمین چاپ خود (با قیمت ۱۵ دلار) را پشت سر گذاشته است و بیش از ۲۳۰,۰۰۰ نسخه از آن را در چاپ چهارم به فروش رفته است. دکتر جوزف جوران، نویسنده برجسته و پدر علم نوین مدیریت کیفیت در بیست و هشتم فوریه ۲۰۰۸ در منزل خود در Southeury، به مرگ طبیعی درگذشت. او ۱۰۳ سال داشت و از نظر جسمی و فکری تا زمان فوت فعال بود.

انواع رئیس

رئیس نجسب (تفلون) (Teflon Boss)

این رئیس تفلون به امور عمومی حساس است. هیچ گونه سرزنی به او وارد نمی شود. او جواب سراسر است به سئوالات نمی دهد. اگر چیزی غلط از آب دربیاید برای اینکه نشان دهد در آن وقت او جای دیگری بوده است شواهد و مستندات بی نظیری را رو می کند. این رئیس بیشتر مایه مزاحمت است تا عامل خطر. در هنگام گفتگو با وی بهتر است تمام جزئیات را مدنظر داشته و گفتگوهای خود را ثبت کنید.

رئیس چی (What Boss)

این رئیس همواره در عمل گم است. او بی ضرر است چون هیچگاه در دفتر کارش نیست. هنگامی که او در دفتر کارش حضور دارد از وجودش بهره بگیرد. شما از فقدان عدالت احساس رنج خواهید کرد. شما در یک اطاقک به مدت هشت ساعت در روز و پنج روز در هفته برای نصف حقوق او برده وار کار می کنید. بیاد داشته باشید هنگامی که در زمین گلف است وضعیت بدتر است.

رئیس مشکوک (Paranoid Boss)

این رئیس به تمام انگیزه های افراد مشکوک است. هر آنچه فرد انجام می دهد می تواند تلاشی برای خراب کردن وی قلمداد شود. این احساس بی کفایتی منجر به دخالت در آنچه که به نفع پرسنل و شرکت است می شود. شما چه کار می توانید بکنید؟ به او قوت قلب دهید و همواره صادق و رک باشید.

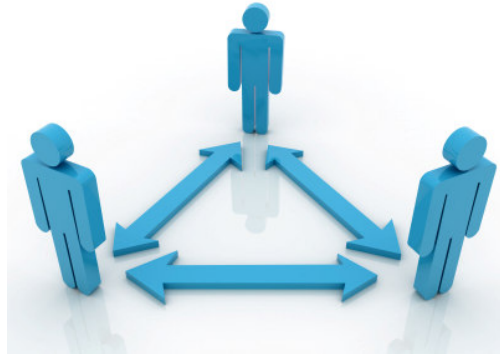
رئیس دنیا به دوش (The world on his shoulders Boss)

این رئیس می تواند ناتوانی های خود را پنهان کند چرا که می تواند خود را به عنوان آدم سرسختی معرفی نماید. او تمام تگرانی های دنیا را جذب می کند و برای تمام دنیا تگران است. او درباره جزئیات کج خلقی می کند. او اول صبح با چهره بر افروخته و آشفته به دفتر کارش وارد می شود چرا که تمام شب را بیدار مانده و بر روی اقلام سفارش کار کرده است. با این رئیس چگونه برخورد کنیم؟ آرام باشید و در صورت امکان از تعامل با او بپرهیزید چرا که عصبانیت او می تواند مسری باشد.

رئیس پرطمطراق (Buzzword Boss)

رئیس پرطمطراق طراح لباس ها، ماشین، خودکار و مسواکش را دوست دارد. آنچه او بیشتر دوست دارد کلیشه هایی است که در آخرین سمینارهای مدیریتی شنیده است. این رئیس به این حقیقت عشق می ورزد که در تیم من وجود ندارد. او نمی تواند بدون شما موفقیتی کسب نماید. این رئیس اساساً بی ضرر است. لبخند بزنید و تحمل کنید. اگر می توانید به طور منظم چند کلمه جدید به او یاد دهید.

مدیریت روابط عمومی فردی



- در حین گوش دادن سعی می‌کنم عوامل محیطی مزاحم را به حداقل برسانم مثلاً تلویزیون و رادیو را خاموش کنم، گاهی حتی تلفن را قطع کنم و یا در را ببندم.
- در گفت‌وگو با طرف مقابل سعی می‌کنم سؤالات کمتری بپرسم تا او وقت بیشتری برای سخن گفتن داشته باشد و هدایت مکالمه به دست او باشد.
- در صورت نیاز به پرسش، از سؤالات باز استفاده می‌کنم، یعنی سؤالاتی که به پاسخی بیشتر از یک کلمه احتیاج دارند.
- همواره به ارزش سکوت در گوش دادن فکر می‌کنم و می‌دانم که نقطه آغاز فرد، سکوت و گام دوم آن گوش دادن است.
- در هنگام سکوت به سخنان طرف مقابلم می‌اندیشم و سعی می‌کنم احساس او را بفهمم.
- می‌دانم که زمانی باید ساکت بود و زمانی باید سخن گفت و من مراقب هستم تا سکوت نامطلوب میان ما ایجاد نشود.
- تظاهر به فهمیدن نمی‌کنم و هر زمان که به هر علت مثل خیال‌پردازی و فکر کردن به آنچه او قبلاً گفته بود، متوجه باقی حرفهای او نشدم، از او می‌خواهم که سخنش را تکرار کند.
- می‌دانم گفتن این جمله که «دقیقاً می‌دانم چه احساسی داری» مانع سخن گفتن او می‌شود. بنابراین تلاش می‌کنم که همراه او باشم.
- همدلی گوش دادن با قلب و سراسر است، بنابراین گرمی و صمیمیت و تن صدا و نحوه بیان من می‌تواند همدلی مرا نشان دهد.
- فراموش نمی‌کنم گوش دادن فعالانه گاهی تنها کاری است که در کمک به برخی از افراد برای رسیدن به حل مشکلاتشان لازم است، بنابراین گوش کردن من گاهی بسیار موثرتر از ارائه راه‌حل یا تلاش برای مشکل‌گشایی است.



- در حین رویارویی با هر مراجعه‌کننده‌ای اعم از همکاران و یا اعضاء خانواده‌ام تا زمانی که کاملاً متوجه موضوع نشده‌ام، زمان گفت‌وگو را به بعد موکول نمی‌کنم.
- در طول صحبت کردن طرف مقابل، مشغول قضاوت و ارزش‌گذاری کلام او در ذهن خودم نیستیم.
- بدون پیشداوری و فارغ از شنیده‌های قبلی‌ام به سخنان طرف مقابل گوش می‌کنم. به این ترتیب ذهن من با نگاهی تازه به تحلیل مسئله مورد نظر می‌پردازد.
- بعد از اتمام حرف‌های طرف مقابل به خودم فرصت فکر کردن می‌دهم. من مجبور نیستم بلافاصله تصمیم بگیرم و یا چیزی بگویم.
- کوتاه و روشن سخن می‌گویم تا فرصت لازم برای درک کلامم و نیز صحبت کردن از طرف مقابل وجود داشته باشد.
- برای ذکر مصادیق در حرفهایم از خاطرات دور و دراز خود که تعریف آنها زمان زیادی صرف می‌کند و رشته کلام را نیز از هم می‌گسلد، پرهیز می‌کنم.
- در حین گفت‌وگو با حرکات سر و کلمات مناسب تمایل و علاقمندی خود را به شنیدن نشان می‌دهم.
- در طول گفت‌وگو تلاش می‌کنم که اصل کلام و منظور طرف مقابل را درک کنم و به برداشت ذهنم اکتفا نکنم.
- می‌دانم خشم مانع فهم درست معانی خواهد شد، بنابراین در این زمان تلاش می‌کنم با سکوت بیشتر و توجه به بیان و احساس گوینده موجب کنترل خشمم در خود شوم.
- در مواقعی که احساس می‌کنم دقیقاً متوجه منظور طرف مقابل خود نشده‌ام، با جملات واضح‌تر و با استفاده از کلمات گوینده سوال می‌کنم.
- تا حد امکان سخن گوینده را قطع نمی‌کنم. اما اگر از نظر زمان در تنگنا باشم، این مورد را با لحن مناسبی مطرح می‌کنم و حتماً قرار گفت‌وگوی بعدی را معین می‌کنم.
- در هنگام شنیدن با بدنی مایل به جلو و در فاصله‌ای مناسب رودرروی طرف مقابل قرار می‌گیرم و با وضعیتی گرم و پذیرا، هشیاری همراه با آرامش خود را به او انتقال می‌دهم.

همان نوع از کارکنان!!!

شوخی اداری:

یک مرد پس از ۲ سال خدمت پی برد که ترفیع نمی گیرد، انتقال نمی یابد، حقوقش افزایش نمی یابد، تشویق نمی شود. بنابراین او تصمیم گرفت که پیش مدیریت منابع انسانی برود.

مدیر با لبخند او را دعوت به نشستن و شنیدن یک نصیحت کرد:

"از توبه خاطر ۱ یا ۲ روز کاری که تو واقعاً انجام می دهی، تقدیر نمی شود" مرد از شنیدن آن جمله شگفت زده شد اما مدیر شروع به توضیح نمود.

مدیر: یک سال چند روز دارد؟

مرد: ۳۶۵ روز، بعضی مواقع ۳۶۶

مدیر: یک روز چند ساعت است؟

مرد: ۲۴ ساعت

مدیر: تو چند ساعت در روز کار می کنی؟

مرد: از ۱۰ صبح تا ۶ بعداز ظهر. ۸ ساعت در روز

مدیر: بنابراین تو چند ساعت از روز را کار میکنی؟

مرد: او که کمی حسابگر بود گفت

مدیر: خوب باشه! ۱/۳ از ۳۶۶ چند روز می شود؟

مرد: ۱۲۲ روز

مدیر: آیا تو تعطیلات آخر هفته را کار می کنی؟

مرد: نه آقا

مدیر: در یک سال چند روز تعطیلات آخر هفته وجود دارد؟

مرد: ۵۲ روز شنبه و ۵۲ روز یکشنبه، برابر با ۱۰۴ روز

مدیر: متشکرم. اگر تو ۱۰۴ روز را از ۱۲۲ روز کم کنی، چندروز باقی می ماند؟

مرد: ۱۸ روز

مدیر: من به تو اجازه می دهم که تا ۲ هفته در سال از مرخصی استعلاجی استفاده کنی. حال اگر ۱۴ روز را از ۱۸ روز کم کنی، چند روز باقی می ماند؟

مرد: ۴ روز

مدیر: آیا تو در روز جمهوری (یکی از تعطیلات رسمی می باشد) کار می کنی؟

مرد: نه آقا

مدیر: آیا تودر روز استقلال (یکی دیگر از تعطیلات رسمی میباشد) کار می کنی؟

مرد: نه آقا

مدیر: بنابراین چند روز باقی می ماند؟

مرد: ۲ روز آقا

مدیر: آیا تو در روز اول سال به سر کار می روی؟

مرد: نه آقا

مدیر: بنابراین چند روز باقی می ماند؟

مرد: ۱ روز آقا

مدیر: آیا تو در روز کریسمس کار می کنی؟

مرد: نه آقا

مدیر: بنابراین چند روز باقی می ماند؟

مرد: هیچی آقا

مدیر: پس تو چه ادعایی داری؟

مرد: !!!



شرکتی قصد داشت برای مدیریت و رهبری یکی از پروژه های بزرگ و کلیدی خود مدیری استخدام کند. بنابراین مدیر ارشد شرکت شخصاً خود مصاحبه استخدامی را انجام می داد. در مصاحبه نفر اول، مدیر ارشد گفت:

«درباره کارکنان سازمان قبلی خود توضیح دهید؟».

مصاحبه شونده پاسخ داد: «آن ها تنبل بودند و تحصیلات کمی داشتند. شما باید همیشه حواستان به آن ها می بود زیرا دائماً سعی می کردند کم کاری کنند یا محل کار خود را ترک کنند. در برقراری ارتباط ضعیف بودند، در مقابل تغییر مقاومت می کردند و فقط به فکر خودشان بودند.»

مدیر ارشد گفت: «این خیلی بد است. متأسفم که بگویم همان نوع از کارکنان را شما در این شرکت پیش رو خواهید داشت و به نظر نمی رسد شغلی باشد که شما از آن لذت ببرید.»

در مصاحبه نفر بعدی نیز، مدیریت ارشد همان پرسش را مطرح کرد. نفر دوم گفت: «آن ها واقعاً عالی بودند. اگر چه خیلی از آن ها نمی توانستند بخوانند و ما در برقراری ارتباط با یکدیگر مشکل داشتیم، اما خیلی علاقه مند به بهبود و پیشرفت بودند. وقتی همدیگر را بهتر شناختیم، آن ها همیشه سعی می کردند به همدیگر کمک کنند و با هم کار کنند.»

مدیر ارشد گفت: «این بسیار خوب است. همان نوع از کارکنان را شما در این شرکت پیش رو خواهید داشت.»

افراد در سازمان مطابق انتظارات و برداشت مدیران خود رفتار می کنند.

نتیجه اخلاقی: هرگز از مدیریت منابع انسانی کمک نخواهید.

خبرنامه تحول گرایی

افقی:

۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
■														■
	■													■
		■												■
			■											■
				■										■
					■									■
						■								■
							■							■
								■						■
									■					■
										■				■
											■			■
												■		■
													■	■
														■

۱) رهبری است که طرفدار گشودن مجاری ارتباط و تفویض اختیارات می باشد (۲) رشته ای در شنا- محل استقرار موشک است و نیز اصطلاحی در اینترنت (۳) پایه، رکن- هفتمین حرف لاتین- حالت بیهوشی- ناشنوا- نت چهارم (۴) ناتوان- از ملزومات خیاطی- هواپیمای عجول- از ملزومات نجاری (۵) میانگین- لقب حضرت مهدی(عج)- محل خرید و فروش اوراق (۶) حرف ندا- ردیف- جوش چرکین- سرای مهر و کین- هنوز بیگانه (۷) غذای ساده- خسیس (۸) مقامی است در سفارت هر کشور- برسی دقیق امور مالی یک شرکت (۹) از منسویین- یک و تنها (۱۰) واحد پول ژاپن- میوه خوب- درخت تسیج- پایتخت چکمه ای اروپا- طلا (۱۱) نوعی بیماری که از خوردن شیر نجوشیده عارض می شود- واحد پول هند- مهربان (۱۲) جریزه- عدد هندسی- زمینه- بوکسور مسلمان (۱۳) عدد ورزشکار- پسوند شباهت- نصیحت، اندرز- علامت جمع در فارسی- اشاره به دور (۱۴) فدراسیون جهانی کشتی- میوه ای شمالی (۱۵) به نظام های پاداش کارکنان اطلاق می شود که اهداف آن عبارتند از جذب و نگهداری و بر انگیختن و کارکنان برای تلاش بیشتر عمودی:

حل جدول شماره ۱۰

۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
■	ب	ر	ن	ا	م	ه	ر	ی	ز	ی	خ	ط	ی	■
■	چ	خ	ل	ی	ل	ا	■	■	ن	ا	ی	ب	■	ت
■	ر	ک	■	ی	ا	■	ک	د	ر	■	ه	ل	■	ع
■	خ	ر	د	■	م	■	چ	■	ی	■	و	■	ه	س
■	ه	ا	ل	ی	پ	ی	ک	ا	■	ن	■	ب	■	ر
■	ک	ک	■	خ	س	■	ن	ا	■	ی	■	چ	■	ض
■	و	■	م	■	ا	■	ل	■	ی	■	ل	■	ک	ب
■	ن	ه	ا	د	ی	ن	■	ه	■	ز	■	ا	■	ی
■	د	■	د	■	پ	■	ر	■	ا	■	■	پ	■	ن
■	ر	ی	■	ت	■	ا	■	س	■	و	■	ا	■	س
■	ا	س	■	ا	■	ن	■	ف	■	ر	■	س	■	ن
■	ت	■	د	■	ش	■	ک	■	ف	■	پ	■	ن	■
■	ی	■	ا	■	ن	■	ر	■	ی	■	و	■	ن	■
■	ف	■	م	■	ر	■	ا	■	د	■	ر	■	ل	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

۱) تجدیدنظر در ساختار سازمانی از راه حذف، ادغام و یا افزایش وظیفه (۲) پرافتخارترین ورزشکار المپیک کشورمان- علم نوین شیمی (۳) ورود به رایانه دیگران و به دست گرفتن کنترل آن- قبول نشده- وسیله دفاعی در قدیم- تکیه دادن- قیمت بازاری (۴) ساختمان بلند- طایفه ای در ایران- صنم- سازمان جاسوسی آمریکا (۵) رودخانه ای در سرزمین ژرمن ها- از تجمع گروه های کوچک نظیر خانواده و ... حاصل می گردد- واحد اندازه گیری مکالمات تلفنی (۶) فرمان اتومبیل- کوزه شراب- غذای شب- یک من تبریز- گوشت ترکی (۷) دوستی- ضمیر بیگانه (۸) مقرراتی که در صورت فوت بیمه شده به خانواده اش پرداخت گردد- کشور گاوبازها (۹) رها، آزاد- ملک رازی (۱۰) آخرین بازمانده نازی- پدر بزرگ- چهار جوانی- کلاه به گوش عمو سام- بار اینگونه به منزل نمی رسد (۱۱) نمایی کوچک از پروژه ای بزرگ که در مقیاس های کوچک شده ساخته شده باشد- نظریه پرداز شهیر مدیریت- خوفناک (۱۲) محل عبادت راهب- مخترع تلفن- تلخ- زادگاه ابراهیم خلیل الله (۱۳) پاتک بی سر و ته- ترویج خبر دروغین در بین مردم- الفبای تلگراف- طلیعه اعداد- حرف انتخاب (۱۴) آئی، ضروری- نویسنده معروف که از آثار او می توان به نانا اشاره کرد (۱۵) نوعی وابستگی بین واحدهای سازمان که دو واحد مواد اولیه یکدیگر را تامین می کنند.

طراح جدول: عباس گلگی