



است که مرا از این درس می اندازید . من که نمی خواهم موشک هوا کنم . می خواهم در روستایمان معلم شوم . دکتر جواب داد : تو اگر نخواهی موشک هوا کنی و فقط بخواهی معلم شوی قبول ، ولی تو نمی توانی به من تضمین بدهی که یکی از شاگردان تو در روستا ، نخواهد موشک هوا کند.

امسال زمستان سختی در راه است

پائیز بود و سرخپوست ها از رئیس جدید قبیله پرسیدند که زمستان پیش رو سرد خواهد بود یا نه. از آنجایی که رئیس جدید از نسل جامعه مدرن بود از اسرار قدیمی سرخپوست ها چیزی نیاموخته بود. او با نگاه به آسمان نمی توانست تشخیص دهد زمستان چگونه خواهد بود. بنابراین برای اینکه جانب احتیاط را رعایت کند به افراد قبیله گفت که زمستان امسال سرد خواهد بود و آنان باید هیزم جمع کنند.

چند روز بعد ایده ای به نظرش رسید. به مرکز تلفن رفت و با اداره هواشناسی تماس گرفت و پرسید: «آیا زمستان امسال سرد خواهد بود؟ کارشناس هواشناسی پاسخ داد: «به نظر می رسد این زمستان واقعاً سرد باشد». رئیس جدید به قبیله برگشت و به افرادش گفت که هیزم بیشتری انبار کنند. یک هفته بعد دوباره از مرکز هواشناسی پرسید: «آیا هنوز فکر می کنید که زمستان سردی پیش رو داریم؟ کارشناس جواب داد: «بله، زمستان خیلی سردی خواهد بود. رئیس دوباره به قبیله برگشت و به افراد قبیله دستور داد که هر تکه هیزمی که می بینند جمع کنند. هفته بعد از آن دوباره از اداره هواشناسی پرسید: آیا شما کاملاً مطمئن هستید که زمستان

رضایت آنها در چارچوب های غیر اخلاقی، دورزدن همکاران و روسای بلافصل، سنگ اندازی و عدم همکاری با کارکنان دیگر، قرار ندادن اطلاعات و منابع دیگر تحت کنترل در اختیار اعضای دیگر و ... کسب کنند. با وجود چنین فضایی در سازمان، جو بی اعتمادی حاکم شده و انجام امور سازمانی که نیازمند همکاری اعضای دورن واحدی و بین واحدی است مختل می شود.

فقدان حافظه سازمانی

کمتر سازمانی را در کشور می توان یافت یا به جرأت شاید هیچ سازمانی موجود نباشد که در آن تجارب حرفه ای افراد و رویدادهای مهم کاری مستندسازی شده و به تازه واردها منتقل شود. استفاده از تجارب کارکنان با سابقه و حتی بازنشستگان یک سازمان می تواند مهمترین راهبرد در ارتقای دانش کارکنان باشد. در این صورت سازمان اشتباهات پیشین خود را تکرار نکرده و بصورت مستمر فعالیتها و خروجیهای خود را بهبود می بخشد.

چتر بازی در سازمان ها

این معضل از آن رو چتربازی نامیده می شود که در سازمانها مدیران ارشد بی آنکه تجربه و توانمندی مرتبطی را کسب کرده باشند به یکباره همانند چترباز بر پست های ارشد سازمانی فرود می آیند. این مدیران غالباً از دانش مدیریت و مشاوره در این خصوص نیز بی نیازند.

معلم

یکی از دانشجویان دکتر حسابی به ایشان گفت : شما سه ترم

آنچه در این شماره میخوانید :

۱ - عوامل مدیریتی ناکارآمد

۲ - زمستان سخت

۳ - مودا چیست؟

۴ - ایجاد انگیزه در کارکنان

عوامل مدیریتی ناکارآمد در سازمانها



فقدان رابطه ملموس بین عملکرد کارکنان و سیستم پاداش

مدیران بایستی پاداش کارکنان را بر اساس میزان دستیابی آنها به اهداف سازمانی تعیین کرده و نتیجه آن را به کارکنان ابلاغ کنند تا آنها نیز از چرایی و چگونگی دریافتیهای خود مطلع گردند. در این صورت کارکنان بطور مداوم در پی بهبود عملکرد خود خواهند بود. فقدان چنین رابطه ای یا ملموس نبودن این رابطه برای کارکنانها، زمینه را برای فرار از مسوولیت، اتلاف منابع و زمان و عدم کارآمدی فراهم می سازد.

جو بی اعتمادی در سازمانها

فقدان الگوی صحیح پیشرفت در کار منجر به این می شود که افراد پیشرفت خود را از راههای دیگری همچون اتصال به منابع قدرت سازمانی و جلب

ایجاد انگیزه در کارکنان



یک کارمند در یک روز معمولی با ۵۰ درصد توانش کار می‌کند. ۵۰ درصد باقیمانده روز تا حد زیادی هدر رفته و صرف مکالمه‌های بیهوده با همکاران، هدر دادن وقت در اینترنت، دیر آمدن، زود رفتن، طولانی کردن ساعات صرف چای و ناهار و پرداختن به کارهای شخصی می‌شود. یکی از دلایل این هدر دادن وقت که از بزرگ‌ترین دلایل ضرر مالی هر سازمان است، این است که افراد انگیزه و تمرکز کافی برای انجام کار ندارند؛ دلیل اصلی آن نبود حس فوریت و مسیر صحیح برای انجام کار است. این چالشی است که یک مدیر خوب باید از عهده‌اش بر بیاید. برخی از رفتارهای نشان دهنده بی‌انگیزگی کارکنان عبارتند از:

- ۱- عدم همکاری در فعالیت‌هایی که تلاش و همت بیشتری می‌طلبد.
- ۲- خودداری از انجام کارهای اضافه بر وظایف معمولی.
- ۳- عدم حضور به موقع در محل کار یا زود ترک کردن محل کار یا غیب غیرمترقبه.
- ۴- طولانی کردن اوقات تنفس روزانه مثل اوقات چای خوردن و ناهار و ...
- ۵- بی توجهی به زمان تنظیم و تحویل گزارش‌ها یا امتناع از به اتمام رساندن کارهایی که میبایست در زمان مشخصی به پایان برسند.
- ۶- ضعف کیفیت در انجام وظایف
- ۷- شکوه و شکایت دایمی از موضوعات ساده و بی اهمیت.
- ۸- گناه یا تقصیر را متوجه دیگران دانستن
- ۹- خودداری از اطاعت از دستورات مافوق

محصولات و خدمات، ناراضیاتی مشتریان خواهد شد. کاهش فروش و سود باعث می‌شود که مدیریت برای پرداخت هزینه های اولیه و جاری هم، دوباره از سرمایه برداشت کنند و بدین ترتیب چرخه معیوب ادامه می‌یابد.

مودا چیست؟

مودا چیست؟

مودا یک واژه ژاپنی و به معنی اتلاف است. در حالت کلی به آن دسته از فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که منابع و ذخایر را جذب می‌کنند ولی هیچ ارزش افزوده‌ای ایجاد نمی‌کنند. به عبارتی مودا انجام کارهایی اضافه برآن چه نیاز است، می‌باشد که می‌تواند شامل زمان، انرژی، حرکت و غیره باشد. موداها در همه جا وجود دارند و نمی‌توان براساس مشاهده‌های عملیات معمولی در یک سازمان به راحتی آنها را شناسایی کرد.

فهرست روشهای شناسایی مودا

- ن** پیاده سازی نظام پیشنهادها
- ن** پیاده سازی نظام اس یا نظام آراستگی
- ن** استفاده از طوفان فکری
- ن** به کارگیری حلقه های کیفیت و گروه های حل مساله
- ن** استفاده از روش بهبود مستمر (کایزن)
- ن** اجرای مهندسی مجدد بر روی فرآیندهای کاری

سخن بزرگان: اگر مایل به ساختن یک

کشتی هستی مردانت را برای فراهم

کردن چوب بسیج نکن ، آنها را برای

تهیه ابزار کار نفرست ، هرکدام را

به انجام کاری موظف مکن ؛ فقط

آتش اشتیاق سفر بر پهنه بیکران

دریا را در دل آنها بیفروز.

امسال خیلی سرد خواهد بود؟ کارشناس جواب داد: «قطعاً و به نظر می‌رسد زمستان امسال یکی از سردترین زمستان‌هایی باشد که این منطقه به خود دیده است. رئیس قبیله پرسید: «شما چطور می‌توانید این قدر مطمئن باشید؟ کارشناس هواشناسی جواب داد: «چون **سرخپوستها** دیوانه وار در حال جمع آوری هیزم هستند».

شرح حکایت

مدیران به دلیل نداشتن دانش و تخصص لازم، مغرور بودن و خودخواهی، منفعت طلبی شخصی، انحصارطلبی و فراهم نکردن نظام‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری مناسب، در بیشتر موارد مرتکب تصمیم‌های اشتباه و نابخردانه و شاید هم مغرضانه می‌شوند که هزینه‌های زیادی را به مجموعه تحت مدیریت آنان وارد می‌کند. اگر تصمیم‌های نادرست این گونه مدیران آغازگر چرخه **معیوبی** نیز باشد در این صورت اثرات منفی و مخرب این تصمیم‌ها بیشتر و بیشتر خواهد شد تا حدی که می‌تواند به بحران و یا نابودی سیستم منجر شود.

مثالی از **چرخه معیوب** که در واقعیت زیاد اتفاق می‌افتد از این قرار است: مدیریت سرمایه‌گذاری را کاهش می‌دهد و از منابع مالی برداشت می‌کند. مدیریت با کاهش یا حذف توسعه کارکنان، توسعه محصولات جدید، تحقیق بازار و دیگر موارد هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و سود سهام و حقوق و مزایای مدیران را افزایش می‌دهد و بدین صورت از سرمایه برداشت می‌کند. نتیجه این کار کاهش حقوق کارکنان، آموزش کارکنان در پایین‌ترین سطح، خط تولید روزآمد نشده یا منسوخ و ضعف در شناخت نیازهای مشتریان خواهد بود. این اثرات منفی باعث ناراضیاتی کارکنان، کاهش تعهد سازمانی و افزایش نرخ خروج کارکنان خواهد شد. این موارد موجب کاهش کیفیت

مسابقه

کدام یک از موارد زیر عوامل مدیریتی ناکارآمدی در سازمان محسوب میشود؟

الف - فقدان رابطه ملموس بین عملکرد کارکنان و سیستم پاداش

ب - چتر بازی در سازمانها

ج - فقدان حافظه سازمانی

د - همه موارد

اثرات منفی و مخرب حاصل از داستان "امسال زمستان سختی در راه است" چیست و عوامل بوجود آورنده آن کدام است؟

الف - افزایش هزینه ها - فراهم نبودن نظام های اطلاعاتی مناسب و نداشتن دانش و تخصص لازم در سطوح مدیریتی

ب - افزایش یادگیری و به کار بستن آن - منفعت طلبی شخصی و انحصار طلبی در سطوح مدیریتی

ج - کاهش هزینه ها - فراهم بودن نظام های اطلاعاتی مناسب و نداشتن دانش و تخصص لازم در سطوح مدیریتی

د - هیچکدام

رفتارهای نشان دهنده با انگیزه کارکردن کارکنان کدام است؟

الف - عدم حضور به موقع در محل کار یا زود ترک کردن محل کار یا غیب غیرمترقبه.

ب - شکوه و شکایت دایمی از موضوعات ساده و بی اهمیت.

ج - انجام کارهای اضافه بر وظایف معمولی.

د - عدم همکاری در فعالیتهایی که تلاش و همت بیشتری می طلبد.

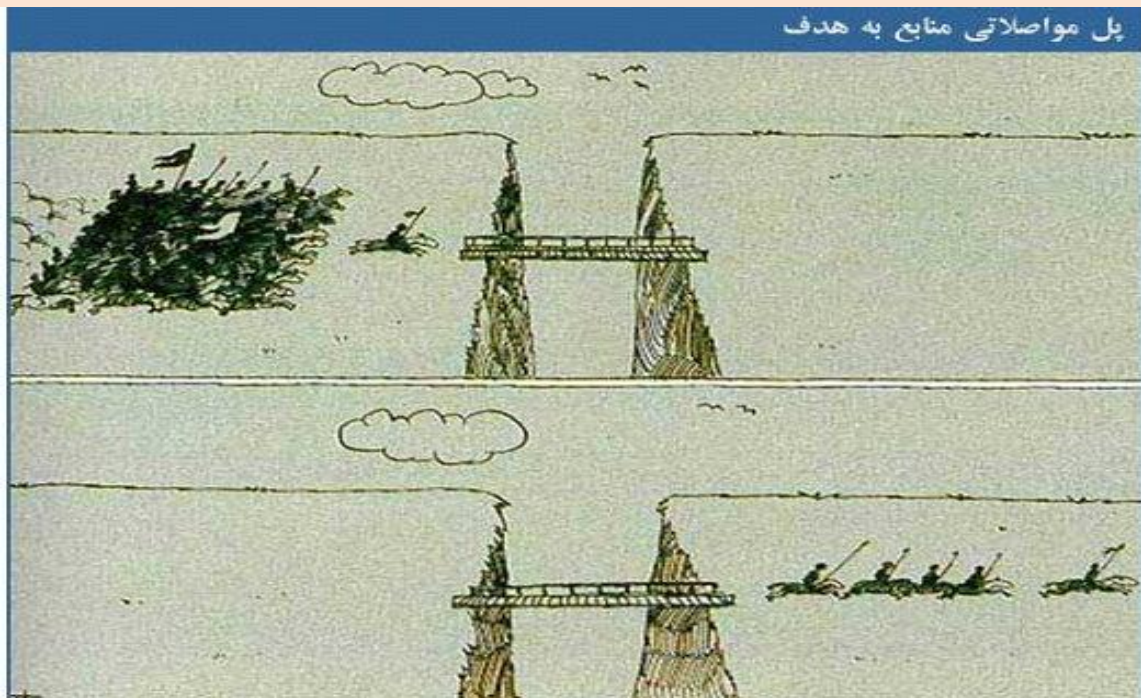
کدام یک تعریف مودا نیست؟

الف - مودا به معنی اتلاف است و از طریق پیاده سازی نظام پیشنهادها قابل شناسایی است.

ب - مودا انجام کارهایی اضافه برآن چه نیاز است و از طریق استفاده از طوفان فکری قابل شناسایی است.

ج - مودا به معنی بازنگری سازمان است و از طریق اجرای نظام آراستگی قابل شناسایی است.

د - موداها در همه جا وجود دارند و با استفاده از روش بهبود مستمر (کایزن) قابل شناسایی است.



اگر هدف مشخص و منابع لازم برای دستیابی به هدف را داشته باشیم اما سیستم ها، فرایندها و ابزار لازم را برای هدایت و به جریان انداختن منابع به سمت هدف فراهم نکرده باشیم و نقاط ضعف و قوت خود را نشناخته باشیم قطعاً به هدف دست نخواهیم یافت و منابع در اختیار نیز از بین خواهند رفت، در مسیر دیگری جریان خواهند یافت، یا به عنوان عامل تهدیدی علیه خودمان عمل خواهند کرد.