



آنچه در این شماره میخوانید :

۱ - هدف مدیریت مشارکتی

۲ - سبکهای مدیریتی لیکرت

۳ - پیام اساسی کتاب مدیریت از

راه ارزشها

۴- هشت خوان تحول

۴- تجربه ژاپن از مدیریت

مشارکتی

هدف مدیریت مشارکتی



مدیریت مشارکتی دوهدف عمده را دنبال میکند: نخست، ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان درارتباط اند. دوم، رسیدن به هدفهای ازپیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدفها برچند اصل اساسی استواراست:

۱- هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمیآید، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که هرگاه زمینه ها و شرایط مساعد فراهم شود، میتواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.

۲- هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمیشود و بی تردید میتوان هرکارمعیّن را به گونه ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر در انجام

کار به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام میشود.

۳- مشارکت کارکنان کمک میکند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به کارهای اساسی بپردازد.

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظامهای تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهایی چون **بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان ، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدفهای آنان با هدفهای سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری** و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود.

سبکهای مدیریتی لیکرت



یکی از نظریه‌های مهم رفتاری ارائه شده در مدیریت ، سبک‌های مدیریتی **لیکرت** است. براساس این نظریه چهار سبک یا سیستم مدیریتی وجود دارد:

سبک اول- مدیریت آمرانه: در این سبک

تمامی تصمیمات توسط مدیریت ارشد گرفته می‌شود. انگیزش با تهدید و ارباب الزام همراه است. ارتباطات از بالا به پایین و یک طرفه است. بازنگری، کنترل و نظارت

تمرکز و بر عهده مدیر ارشد است. اعتماد و اطمینان به زیردست از ناحیه مدیر نزدیک به صفر است.

سبک دوم- مدیریت پدرانیه : در این سبک مدیر ارشد بیشترین تصمیمات را می‌گیرد. انگیزش براساس انگیزه‌های درونی و اقتصادی (تنبیه و پاداش) است. در اغلب موارد ارتباطات از بالا به پایین و یکطرفه است. اساس بازنگری، کنترل و نظارت برعهده مدیر ارشد است. اعتماد و اطمینان به زیردست به صورت ارباب و رعیتی است.

سبک سوم: مدیریت مشاوره‌ای: در سبک مدیریت مشاوره‌ای برخی تصمیمات به افراد در سطوح پایین‌تر تفویض می‌شود. انگیزش براساس انگیزه‌های درونی، اقتصادی و تمایلات فردی برای کسب تجربه‌های جدید است (تنبیه و پاداش بالقوه). ارتباطات از بالا به پایین و برعکس (دو طرفه) است. گرچه اساس بازنگری و کنترل و نظارت برعهده مدیر ارشد است، اما نظرات افراد در سطوح پایین‌تر نیز کسب می‌شود. میزان اعتماد و اطمینان به زیردست از طرف مدیر نسبتاً خوب است.

سبک چهارم: مدیریت مشارکتی: اما در سبک

مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری در سراسر سازمان جاری است. انگیزش براساس پاداش‌های اقتصادی ولی با مشارکت گروه ایجاد می‌شود (تنبیه و تشویق مورد توافق طرفین). ارتباطات در تمام جوانب عمودی و افقی وجود دارد. وظیفه بازنگری و کنترل بین سرپرستان و کارکنان توزیع می‌شود.

پیام اساسی کتاب مدیریت از راه ارزشها

ن ارزشهای سازمانی را نمیتوان به افراد تحمیل کرد ، بلکه باید همراه با کارکنان به ارزشها دست یافت.

ن تغییر وقایع زمانی رخ خواهد داد که مدیران شیوه دید خود را تغییر دهند.

ن شروع هر تغییر برای یادگیری ارزشها باید از راس سازمان باشد.

ن برای تغییر فرهنگ سازمانی بایستی بجای تاکید بر اشتباهات کارکنان به رویکرد جدید تشویق کارها روی آورد.

هشت خوان تحول

خوان یکم : ایجاد فوریت

دامن زن به حس فوریت در سازمان تا افراد درباره مشکلات و فرصت های موجود بگویند " باید کاری بکنیم " . کاهش حس ترس ، خشم و خشنودی از خویش (موانع آغاز تحول)

خوان دوم : تشکیل تیم راهنما

گردآوری افراد شایسته با ویژگی های شخصی و اختیارات کافی برای گذار از هشت خوان تحول . کمک به این افراد تا بتوانند با حس تعهد و اعتماد به یکدیگر رفتار کنند .

خوان سوم : ترسیم دورنما

پرورش نهضت در چارچوبی فراتر از تهیه برنامه و بودجه (شیوه مرسوم تحلیلی - مالی) ترسیم دورنمای برانگیزنده و درست برای جهت دهی به حرکت تیم . کمک به تیم راهنما جهت طراحی راهبردهای بی پروا برای تحقیق دورنمای بی پروا.

خوان چهارم : پیام رسانی

پخش پیام های شفاف ، باور کردنی و دلنشین درباره دورنما و راهبرد تحول . جلب دل های افراد به سوی سفر تحول به شیوه ای که در رفتار آنان بازتاب پیدا کند . بهره گیری از گفتار ، کردار، فناوری روز برای لارویی دالان های ارتقا . چیرگی بر ابهام و بی اعتمادی .

خوان پنجم : توان افزایشی

حذف موانع سر راه کسانی که دورنما و راهبردهای تحول را پذیرفته اند . رها سازی سازمان و دل های کارکنان از قیودی که نمی گذارد آنان رفتار نوین را جایگزین رفتار کهنه کنند .

خوان ششم : چند دستاورد سریع

کسب چند دستاورد سریع برای مهار بدگمانی ، بدبینی و مخالفت ها . نیرو بخشی به تیم . یقین به این که پیروزی های بدست آمده آشکار، بی چون و چرا و در جهت خواسته ها است .

خوان هفتم : پی گیری

کمک به افراد برای پدید آوردن امواج پیاپی تحول تا تحقق دور نما . جلوگیری از افت فوریت . نگرختن از موانع دشوار سفر تحول به ویژه موانع حساس . حذف کارهای بیهوده برای جلوگیری از فرسایش افراد.

خوان هشتم : ماندگار سازی

کمک به ریشه دواندن فرهنگ نوین سازمان برای یقین از این که افراد به شیوه جدید رفتار می کنند . بهره گیری از فرایند جهت دهی کارکنان تازه وارد ، نظام پاداش دهی و قدرت احساس برای اصلاح هنجارهای گروهی جدید و ارزش های مورد احترام سازمان .

تجربه ژاپن از مدیریت مشارکتی



معجزه اقتصادی ژاپن بعد از جنگ جهانی دوم که پایه های آن از سالهای دهه پنجاه میلادی بنا نهاده شد و روند حرکت آن آهسته ولی حساب شده آغاز گردید به طوری که امروزه اجناس تولیدی این کشور از چنان مرغوبیتی برخوردار شده که عمق پیروزی ژاپن را نشان می دهد. یکی از عواملی که باعث افزایش بهره وری و پیشرفت شکفت انگیز ژاپنی ها گردید "مدیریت مشارکتی" بود. نظام مدیریت بر مبنای مشارکت درست بر عکس نظام مدیریت غربی به همه اجازه می دهد پیشنهاد کنند و نه تنها پیشنهاد کارکنان را

فضولی تلقی نمی کند بلکه به آنها پاداش می دهد . ژاپنی ها با پیاده کردن اصل مدیریت بر مبنای مشارکت ظرف مدت سی سال که از اجرای آن می گذرد راه سیصد ساله غرب را طی کردند به طور مثال شرکت جنرال موتورز امریکا یکی از بزرگترین و موفق ترین شرکتهای جهانی می باشد از مدیران ژاپنی (شرکت تویوتا) دعوت می کند تا به امریکا بیایند و مشترکاً کارخانه ای تأسیس کنند که به عنوان مثال محصولش یک خودروی سواری کوچک به نام " نوا " است. مدیریت این کارخانه با ژاپنی ها و کارکنانش تماماً امریکایی هستند.

قدرت برنامه ریزی و نظام مدیریت بر مبنای مشارکت در ژاپن آنقدر قوی است که آنها در کنار منابع انسانیشان بیش از دویست هزار روبات را به کار گرفته و هماهنگی بی نظیری بین آنها به وجود آورده اند. نظام مشارکتی در ژاپن مبتنی است بر استخدام مادام العمر . نظام تفکر فراگیر و نظام تشکر فراگیر . در این نظام همه افراد فکر می کنند و پیشنهاد می دهند و در قبال آن تشکر و تشویق لازم از شان به عمل می آید. آمار زیر نتایج عملی نظام مشارکت در ژاپن می باشد مربوط به سالهای ۱۹۸۸ و ۱۹۸۷ :

بررسی و مطالعات که در ۶۲۰ سازمان و شرکت انجام شده نشان می دهد که درصد مشارکت کارکنان در ژاپن در حدود ۶۶/۶ درصد بوده است و از پیشنهاد های پذیرفته شده در شرکتهای ژاپن بیش از ۸۰ درصد اجرا می شود که ثمره اقتصادی ناشی از اجرای این پیشنهاد ها بیش از ۳ میلیارد دلار است . طبق این بررسی ها به طور متوسط در ژاپن هر نفر در سال ۳۷ پیشنهاد ارائه می دهد حال فرض کنیم ما نیز در ایران به مرحله ای برسیم که در ۲۰ سال آینده از هر نفر ایرانی در سال ۱۰ پیشنهاد بگیریم در این صورت ۶۰۰ میلیون پیشنهاد در سال تحول بسیار بزرگی را در کشور ایجاد خواهد کرد.

برای رسیدن به هدفهای بزرگ از پذیرفتن زیانهای کوچک نهراسید.