

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

زبان تخصصی مدیریت

گزارشات و نوشته

چندین اصل عمومی برای ارائه موثر مطالب و گزارشات کتبی وجود دارد. یک گزارش خوب باید خوانا، جالب توجه، آموزنده، خوب ارائه شده و بیش از نیاز، طولانی نباشد. دریافت کنندگان گزارش احتمالاً افراد پر مشغله هستند و از گزارشات مختصری که مطالب ضروری را به اطلاع آنها برساند، استقبال می کنند بنابراین این وقتی گزارشی تهیه می شود سوالات زیر را می بایست در نظر گرفت:

- چرا این گزارش درخواست شده است؟

- واژه های کلیدی و اهداف چه هستند؟

- چه مطلبی باید منتقل شود؟

- چه نوع اطلاعاتی مورد نیاز است؟ مثلاً آیا اطلاعات واقعی بر پایه مشاهده، یا تحقیق یا بر اساس نتایج از واقعیت ها، یا بر مبنای پیشنهاداتی برای دوره های آتی عملیات مورد توجه می باشد؟

- آیا بر طبق یک توالی منطقی مرتب شده اند، مانند:

عنوان

فهرست مطالب

مقدمه یا واژه های کلیدی

چکیده

داده ها و اطلاعات

تجزیه و تحلیل / بحث و بررسی

نتیجه گیری و پیشنهادات

برنامه های عملیاتی

اطلاعات تکمیلی (مثل ضمیمه ها)

- آیا موضوع و نحوه ارائه آن، نظر خواننده را جلب خواهد کرد؟

- آیا تا حد امکان ساده و کوتاه برای خواندن می باشد؟

- آیا می توان بخشی از متن را به صورت نمودار ارائه داد تا به درک و استنباط افراد کمک کند؟

- آیا برای خواننده قابل درک است؟

- آیا عاری از هر نوع اصطلاحات (خلاصه شده)، (کلمات رمز) درون سازمانی و اصطلاحات پیچیده فنی می باشد؟

- آیا نقطه اقلیت یا مخالف را در نظر گرفته است؟

- برای فراهم ساختن گزارش کاملا عینی آیا اطلاعات واقعی از اظهار نظرات شخصی تفکیک شده است؟

- آیا نتایج و پیشنهادات با واژه های کلیدی هماهنگی دارد؟ و آیا به طور منطقی از اطلاعات و تجزیه و تحلیل گنجانده شده در بخش اصلی گزارش، به دست می آیند؟

نوشتن گزارش به مهارت خاص برای بیان تجربه برای خوب انجام دادن کار نیاز دارد. نکات ذکر شده تنها اراده سرخ هایی جهت جلب توجه بیشتر در رابطه با اهمیت موضوع می باشند و آنها کامل و جامع نیستند. مطالب جامعی در مورد این موضوع وجود دارند. نمودارها "تصاویر" نوشته شده از فرایندها را ترسیم می کنند آن گونه که تمامی گروه ها می توانند آنها را درک کنند و به کار بگیرند (فصل ۵). هر فرآیندی سیستم ارتباطی خاص خود را با جریانی جداگانه و متمایز خواهد داشت. این موضوع به عنوان یک جزء لاینفک از فرآیند شناسایی، به وسیله نمودار ترسیم و درک می گردد.

هدایت کردن بحث ها

برای کسانی که مجبورند بحث ها را هدایت کنند مانند رئیس کمیسیون، و رهبران تیمهای بهبود و بازسازی، این طرح می تواند کمک کند:

تهیه مطالب:

تعیین اهداف و آنچه که بایستی پوشش داده شود.

تصمیم گیری درباره "نکات کلیدی" برای بحث و اینکه چه مدت زمان در دسترس خواهد بود.

انتخاب اولویتها بر اساس "نکات کلیدی" در رابطه با زمان موجود.

طراحی و برنامه ریزی جلسه به صورت تخیلی.

رویکرد برنامه:

تصمیم گیری در مورد اینکه عنوان چگونه مطرح شود.

انتقال بحث از یک نقطه به نقطه دیگر.

تعیین چگونه وارد شدن افراد به بحث.

برنامه مقدمات فیزیکی:

اطمینان از اینکه هر فردی می تواند احساس آرامش کند.

اطمینان از اینکه هر فردی می تواند ببیند و بشنود.

کنترل سیستم حرارتی، تهویه مطبوع، روشنایی و...

اطمینان از اینکه تمام وسایل کمک بصری لازم وجود دارند و همه آنها قابل استفاده می باشند.

معرفی جلسه:

بازنگری موضوع جهت بحث و بررسی.

اعلام عنوان جلسه به طور خلاصه، مختصر و تاکید بر ارتباط آن بر موضوع

ارائه توضیح اینکه بحث چگونه ادامه می یابد و متعهد ساختن اعضای جلسه به این رویکرد.

هدایت آرام و منطقی به درون بحث.

کنترل بحث:

تشویق مشارکت در بحث ،به دست آوردن نقطه نظرات به وسیله مطرح کردن سوالات .

تشویق جهت تبادل دیدگاهها نقطه نظرات .

تشویق افراد بی انگیزه جهت مشارکت در بحث و جلوگیری از انحصار بحث توسط افراد پر حرف.

توزیع سوالات به طور یکسان و دوری کردن از تبعیض.

حفظ بحث حول محور تعیین شده و پیش بردن آن .

در صورت لزوم تحریک تفکر و مباحثه .

پیش گرفتن رفتاری مدبرانه در رابطه با موارد بی ربط.

خلاصه سازی مکرر،به ویژه در مراحل کلیدی بحث .

خلاصه سازی بحث و سند:

خلاصه سازی نتایج مختلف بحث، دیدگاه ها و تجربیات و...که آشکار شده اند.

بیان مجدد هدف .

رسیدن به نتایج یا راه حلها و اعلام مجدد آن به عنوان یک موفقیت.

دادن اعتبار به تلاش ها و همکاری های موثر.

تهیه هر چه سریع تر گزارش کتبی ، پیرامون نکات و نتایج مهم همراه با برنامه های عملیاتی،البته اگر مناسب باشد.

ریاست جلسه

عوامل بسیاری یک رئیس خوب برای جلسه می سازد نکات زیر به کسانی که چنین مسئولیتهای دارند جهت بهبود عملکرد کمک می کند.

۱- اگر افراد گروه یکدیگر را نمی شناسند با معرفی آنها، جلسه را شروع کنید.

۲- جو مناسبی را ایجاد کنید تا در آن جلسه به آرامی پیش برود. در طول جلسه خونسرد، آرام و بی طرف باشید.

۳- هدف و مقصود از جلسه و "سیاستهای اساسی" برای هدایت آن را بیان کنید. از حاضرین در جلسه پذیرش ضمنی این روش را بدست آورید.

۴- در طول جلسه نظم و ترتیب را حفظ کنید ، با گفتگوهای غیر رسمی و طغیان احساسات را کنترل کنید. همه اعضاء حاضر را در جلسه مشارکت دهید .

۵- مودب ، صبور و فهیم باشید . همه افراد دارای قدرت بیان نیستند ، به آنها کمک کنید تا بر مشکل ابراز وجود خود غلبه کنند به طوری که دیدگاه ، نظرات و تجربه آنها نادیده گرفته نشود.

۶- به ساعت توجه داشته باشید و مطمئن شوید که زمان به طور مفید اختصاص داده شده است.

۷- انعطاف پذیر باشید، اگر جلسه به بن بست رسیده است، کمی آزادی در بحث را ایجاد نمایید ولی اهداف یا زمان غافل نشوید. اندکی مزاح در موقعیت مناسب، نیروی تازه ای به جلسه کسل کننده می بخشد. طبق شرایط، سرعت بحث و مذاکره را کم یا زیاد کنید.

۸- دستور جلسه را پوشش دهید و به اهداف برسید. جمع بندی ها را ارائه دهید. پیشرفت را ارائه دهید. پیشرفت را نشان دهید، بر بحث های خارج از موضوع مجدداً تمرکز نمایید، نکات مهم را مشخص یا تأیید نمایید، نکاتی که واضح نیستند را شرح دهید و از نو بیان کنید.

۹- گروه را تاحد امکان در گیر نمایید، مطابق با نیازمندی ها، برای رسیدن به راه حل هاو تصمیم گیری بحث هایی را مطرح کنید.

۱۰- نقطه نظرات توافق شده را خلاصه کنید.

در برنامه ریزی تمام فعالیت های ارتباطاتی، پاسخ به شش سوال اساسی زیر به فرآیند کمک می کند تا شروع موفقیت آمیزی را داشته باشد:

- چرا ما باید ارتباط برقرار کنیم؟

- چه چیزی را باید انتقال دهیم؟

- با چه کسی باید ارتباط برقرار کنیم؟

- چگونه باید ارتباط ایجاد کنیم؟

- چه موقع باید ارتباط برقرار کنیم؟

- در کجا باید ارتباط برقرار کنیم؟

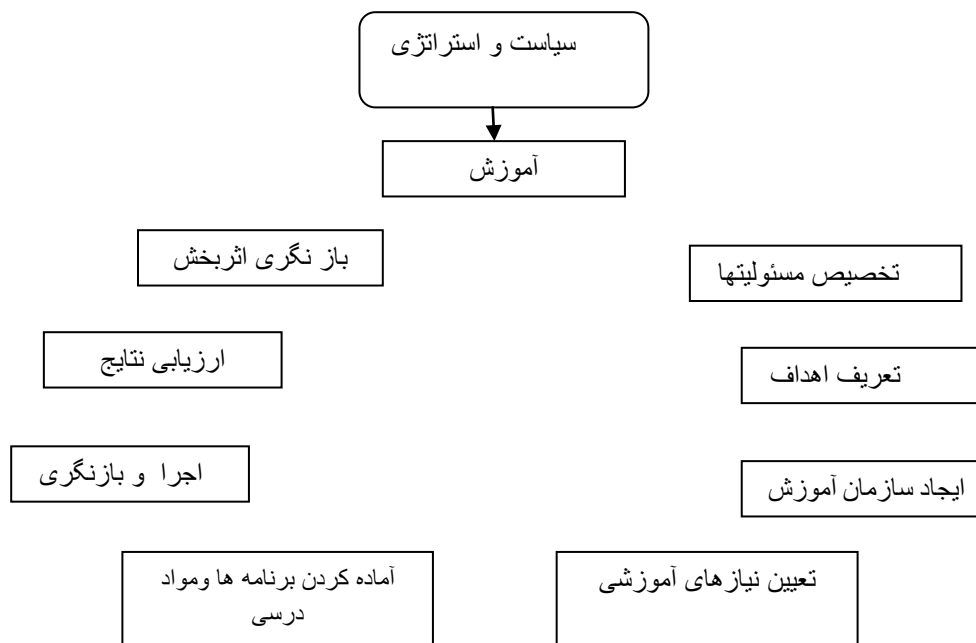
هر چه بیشتر بدانیم و در پاسخ به این سوالات بهتر اطلاعات جمع آوری کنیم، ارتباطات موثر تر خواهد شد.

روز جمعه، باید روز آموزش باشد

نویسنده بر این عقیده است که آموزش افراد تنها عامل مهم برای پیشرفت واقعی عملکرد می باشد. به هر حال، برای اینکه آموزش موثر باشد، باید به شیوه ای منظم و واقع بینانه برنامه ریزی گردد. آموزش باید مستمر باشد تا نه تنها به تغییرات در تکنولوژی بلکه به تغییرات موجود در محیطی که سازمان در آن کار می کند، ساختار آن و شاید مهم تر از همه، افرادی که در آنجا کار می کنند نیز بپردازد. فعالیتهای آموزشی را می توان به صورت چرخه بهبود در نظر گرفت، عناصر آن عبارتند از:

اطمینان از اینکه آموزش به خط مشی و استراتژی مرتبط است

هر سازمانی باید خط مشی ها و استراتژی های خود را به روشنی شرح دهد، استراتژی هایی که شامل اصول و اهداف می باشند و چار چوبی را فراهم می سازد که در آن فعالیتهای آموزشی، برنامه ریزی و به اجرا در می آیند.



اختصاص مسئولیت ها برای آموزش

آموزش ، مسئولیت مدیریت صف می باشد، ولی نقش های مهمی بر عهده مدیر منابع انسانی و همکارانش نیز قرار داده شده است.

تعریف اهداف آموزش

جهت شناسایی اهداف آموزش ، سنوالات زیر گام های اولیه مفیدی می باشند:

- نیازهای مشتریان و اهداف کسب و کار چگونه به سازمان انتقال داده شده اند ؟

- کدام حوزه ها خواستار عملکرد بهتری می باشند ؟

- چه تغییراتی برای آینده طراحی شده است ؟

هنگامی که اهداف آموزشی را تعیین می کنند، سه نیازمندی ضروری را می باید بر آورده ساخت :

۱- مدیران عالی باید اطمینان دهند که اهداف واضح و شفاف و اولویتها مشخص شده اند.

۲- اهداف تعریف شده باید واقعی و قابل حصول باشند.

۳- مشکلات مهم باید برای تمام حوزه های سازمان شناسایی شوند، امکان دارد که سازمان های بزرگ برگزاری یک برنامه مرحله بندی شده را برای شناسایی این گونه مشکلات ضروری تشخیص دهند.

تشکیل سازمان آموزش

در هر سازمانی به یک یا چند مدیر اجرایی ارشد برگزیده شده ، مسئولیت می دهند تا درستی سازماندهی آموزش را بررسی نمایند. تمام مدیران مسئولیت دارند تا اطمینان را ایجاد نمایند که افرادی که زیر نظرشان کار می کنند به خوبی آموزش دیده اند و در شغل خود ماهر می باشند این مسئولیت باید در شرح وظایف هر مدیری ذکر شود. وقتی اهداف مشخص می شوند، به این سوال می توان پاسخ داد که آیا مدیریت صف به کمک تخصص نیاز دارد. به کارگیری متخصصان اغلب ضرورت پیدا می کند، معمولاً آنها در داخل یا خارج سازمان هستند.

مشخص کردن نیازهای آموزش

گام بعدی در این چرخه ، ارزیابی و روشن کردن نیازهای آموزشی خاص می باشد. در ادامه پاسخ به سوالات زیر لازم است :

- چه کسی به آموزش نیاز دارد ؟
- چه شایستگی هایی مورد نیاز است ؟
- آموزش چه مدتی طول می کشد ؟
- چه فوایدی مورد انتظار است ؟
- آیا آموزش مورد نیاز است ؟
- چند نفر را در بر می گیرد ؟
- چه کسی آموزش واقعی را بر عهده دارد ؟
- چه منابعی مورد نیاز است ، مثلاً پول ، افراد تجهیزات ، محل کار ، منابع خارجی ؟

آماده کردن برنامه ها و مواد آموزشی

مدیریت صف باید در تهیه پیش نویس برنامه ها مشارکت نماید و آنها اغلب برنامه های آموزشی را خودشان تهیه می کنند، لذا مسئولیت نهایی آنچه که اجرا می شود را باید به عهده بگیرند. برنامه های آموزشی باید شامل موارد زیر باشند :

(۱) اهداف آموزشی که بر اساس رفتار مطلوب بیان شده است

(۲) محتوای واقعی آموزش

(۳) شیوه های که باید اقتباس شوند

(۴) چه کسی مسئولیت بخش های مختلف برنامه را به عهده دارد.

اجرا و بازنگری آموزش

اجراء موثر برنامه های آموزشی نیازمند تعهد زیاد ، سازگاری مربیان و کارآموزان به صورت یکسان می باشد. آموزش یک فرآیند پیش برنده است که باید کل مشکلات آموزشی کارآموزان را در نظر بگیرد.

ارزیابی نتایج

به منظور اینکه آیا آموزش بیشتری مورد نیاز می باشد ، مدیریت صف عملکرد آموزش را در پایان دوره مورد بررسی قرار می دهد . چنانچه آموزش خوب باشد ولی به وسیله مدیران و سرپرستان آماده نشود و ارزشمند محسوب نگردد، تاثیر آن تا به شدت کاهش می یابد.

بررسی اثر بخش کلی

مدیران عالی به سیستمی نیاز دارند که به وسیله آن بتوانند در دوره های زمانی مشخص و معین در مورد مسائل زیر ، تصمیم گیری نمایند:

- خط مشی و استراتژی آموزش
- اهداف آموزش
- سازمان آموزش

حتی اگر خط ثابت باقی بماند همواره نیاز به کسب اطمینان پیرامون اهداف جدید آموزشی وجود دارد که آیا آنها تغییرات مورد نیاز کاری را اکتفا می دهند و سطح استانداردهایی که به دست آمده اند را می تواند افزایش دهند هدف از بازنگری و ممیزی های سیستم مدیریت ارزیابی اثربخشی فعالیت های سازمان می باشد اگر چنین کنترل های واقعی و موثر باشند، به طور قطع آموزش مناسب و باز آموزی این شیوه ها ضروری است حسابرسی و بازنگری ها می توانند اطلاعات مفیدی برای شناسایی نیازهای آموزشی در حال تغییر ارائه نمایند

همچنین ضروری است سازمان آموزش با در نظر گرفتن اهداف جدید مورد بازنگری قرار گیرند که در اینجا هم می باید بهبود مستمر را مد نظر قرار داد. نباید اجازه داد که آموزش راکد گردد، و باید تاثیر گذاری برنامه ها و شیوه های آموزشی سازمان به صورت سیستماتیک مورد ارزیابی و بازنگری واقع شود.

پیگیری و مشورت

برای آنکه آموزش موفقیت آمیز باشد باید به صورت های گوناگونی ادامه یابد، که مدیران از طریق طراحی پروژه های بهبود و کارگاه های تشریح می توانند آن را هدایت کنند. در معرفی شیوه های بهبود فرآیند، به عنوان مثال مناسب ترین استراتژی شروع و ساخت بانک کوچکی از اطلاعات و تجربه می باشد، به کارگیری این رویکرد موجب بهبود در یک یا دو حوزه از عملیات سازمان می گردد که تکنیک هایی را به عنوان شیوه های قابل اعتماد به سرعت ایجاد می نماید.

نویسنده و همکارانش دریافته اند که برگزاری دوره آموزش در شرکت به اضافه کارگاههایی که در پی آن تشکیل می گردند، یک فرمول موفق می باشد. به عنوان نمونه، برگزاری سمینارهای ۱ یا ۲ روزه در مورد مدیریت فرآیند که در طی چند هفته بعد از آن با کارگاه یک و نیم روزه آموزش پیگیری می شود، در این کارگاهها شرکت کنندگان نتایج کارهای خود را برای بهبود فرآیند ها و استفاده از شیوه های مختلف ارائه می کنند. در این کارگاهها ارائه مطالب و مشکلات خاص پیاده سازی مورد بحث قرار می گیرد. یک سری از این کارگاهها به صورت منظم جهت پیگیری اضافه خواهند شد و برای شروع کار تیم های بهبود فرآیند می توانند به کار گرفته شوند. افزایش حضور و گسترش فعالیتهای شرکت می باید از طریق فعالیتهای پیگیری مورد تشویق قرار گیرد.

جهت معرفی و ایجاد بخش های ضروری علو سازمانی فراگیر معمولاً کمک های خارج از شرکت مورد نیاز است. همچنین نویسنده پس از سخنرانی در اتاق هیات مدیره شرکت ها؛ اغلب مورد سوال و به چالش کشیده شده است. در این گونه موارد آنها ادعا کرده اند که نکات و پیشنهادات ارائه شده توسط یک فرد خارج از شرکت را سالیان سال تکرار کرده اند.

البته با این تفاوت که این بار، شرکت قصد دارد در رابطه با آن پیشنهادات اقدامی را صورت دهد. روشن نیست چرا چنین اتفاقی رخ داده است، شاید به دلیل مهارتهای ارائه شده باشد، شاید پیامبر هرگز در سرزمین خودش مورد پذیرش قرار نمی گیرد، اما این واقعیت به قوت خود باقی است که اغلب به توصیه های فرد خارج از شرکت مورد توجه واقع می گردد و بنابر این مورد نیاز است.

اگر از مشاوران و مربیان خارج از شرکت استفاده می شود، و شرکتهای بزرگ و کوچک مهارتهایی در این زمینه را خریداری می کنند، لذا می باید مشاوره را به دقت انتخاب و کنترل نمایند. خطرات انجام ندادن این کار عبارتند از:

- ساختن سیستمی که عملیاتی نیست
- تاثیر خرید "در اینجا اختراع نشده" شیوه افراد دیگر.
- ناهماهنگی دیدگاه مشاوره و نیازهای منحصر به فرد شرکت، ناهماهنگی سبک مشاوره با عملیات و محیط کاری که شرکت در آن زندگی می کند. هر یک از این موارد سیستم را ناکارآمد می سازد.

مشاور هایی که در رشته های گوناگون صنعتی کار می کنند و با نیازهای آن آشنایی دارند، با یکدیگر متفاوت می باشند. بسیاری از شرکت های مشاوره ای پیشنهادات خوبی را ارائه نمی دهند، زیرا دانش عمیق در مورد موضوعات مدیریتی و کاربرد آنها در فرآیند های خاص را ندارند. برای مثال کاربرد شیوه های کنترل آماری فرآیند (spc) در تولید پیوسته پلیمر همانند یک سوال ساده پیرامون تغییر پلی لیفن نمی باشد، بلکه آن نیازمند رویکردی کاملا متفاوت می باشد که از تجربه مستقیم مشاوره و درک وی از ماهیت آن فرآیند یا صنعت، به دست می آید.