

کارگاه مهارت‌های عمومی

مدیریت

استاد:

دانشجو:

رشته تحصیلی:

مدیریت صنعتی - تکمیلی

خرداد ماه ۸۶

فصل یک

مدیریت جلسه

(دستورالعمل برگزاری جلسه بازرگانی مدیریت در شرکت)

آهنگری پودر مشهد)

مقدمه

جلسه یکی از مؤلفه های اصلی و مهم در کسب و کار است. اما برگزاری جلسه مستلزم صرف زمان و هزینه است. که صد البته هر دو بسیار ارزشمند هستند. بنابراین بهتر است فقط زمانی تشکیل جلسه بدهیم که ضرورت داشته باشد و باید همیشه جلسات مختصر و مفید باشند.

جلسه چیست؟

یک جلسه کاری عبارت است از گروههای عده ای از افراد که با هدف مشکلات یا اخذ تصمیمات کاری انجام می شود. اکثر جلسات کاری جنبه رسمی دارند و بایستی زمان و مکان آنها از قبل مشخص شده باشد. تعداد افراد شرکت کننده معمولاً بیشتر از دو نفر است ولی میتواند بین دو نفر هم باشد. جلسه دارای هدف مشخصی است که در دستور جلسه ذکر می شود و قبل از تشکیل جلسه بین شرکت کنندگان توزیع می شود.

بررسی هزینه ها :

بهترین جلسات آنهایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع، تشکیل می شوند و ضمن صرفه جویی در وقت و هزینه ها دانش ایشان برای دست یابی به یک هدف مشخص مورد استفاده بهینه قرار میگیرد:

آگاهی از اهداف

معمولاً هدف از برگزاری نشست های کاری در یکی از مقوله های زیر است

- انتقال اطلاعات یا ارائه توصیه ها و رهنمودهای کاری؛
- صدور دستورات ؛
- رسیدگی به گلایه ها و شکایات یا انجام قضاوت؛
- اتخاذ یا اجرای تصمیمات کاری؛
- دستیابی به ایده های نو؛
- ارائه یک طرح پیشنهادی جهت بررسی و به تصویب رساندن آن.

• تنظیم وقت

پس از اتخاذ تصمیم در مورد هدف اصلی تشکیل جلسه، تاریخ و زمان برگزاری جلسه متناسب با وقت کلیه افرادی که حضورشان ضروری است تنظیم می گردد/

• تأکید بر اهداف

اهداف را بایستی بصورت کلی و جزئی خلاصه کرد تا کلیه شرکت کنندگان آنها را بخاطر داشته باشند تا چنانچه از مسیر اصلی بحث دور شدند آنها را متوجه دستور جلسه کرد.

نکته : اگر بدون تشکیل جلسه میتوان موضوعی را حل و فصل کرد، حتماً همین کار را انجام دهید.

جلسات رسمی

قوانین مربوط به برگزاری نشستهای رسمی ممکن است بسیار پیچیده و از کشوری به کشور دیگر، یا سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد. از جلسات رسمی عبارتند

از : جلسات هیئت مدیره، جلسات عمومی، کنفرانسها، جلسات خارجی، مجامع عمومی
سالیانه، جلسات کمیته های دائمی.

نکته : استفاده از ارتباطات مجاری مثل کنفرانسهای تلفنی، ویدیویی، اینترنت، پست
الکترونیک و پیام های اینترنتی در برگزاری جلسات بسیار مفید است.

عوامل مؤثر بر برگزاری جلسه

(۱) انتخاب نوع جلسه : رسمی یا غیر رسمی باشد.

(۲) تعداد شرکت کنندگان : معمولاً جلسات شش تا نه نفره با کارایی بیشتری
همراه است.

(۳) با گذاشتن یک ساعت مچی روی میز : تنظیم وقت جلسه

(۴) دستور جلسه : از قبل آماده و کاملاً مطابق آن جلسه را پیش برود.

• مقدمات تشکیل جلسه

بایستی فرصتی را به فراهم کردن مقدمات تشکیل جلسه اختصاص دهیم، با اینکار به
هیچ وجه اتلاف وقت نیست. نتیجه فعالیتها و هماهنگی های قبل از نشست باید به
گونه ای باشد که افراد کلیدی حتماً در زمان و مکان مناسب در جلسه حضور یابند و
در نهایت تصمیمات منطقی و درستی را اتخاذ کنند.

• انتخاب شرکت کنندگان

- کسانی را بایستی انتخاب کرد که حضور آنها ضروری و بتوانند با
استفاده از مهارت یا پیشنهادات خود نقش مفیدی ایفا کنند.

- نقش شرکت کنندگان ارزیابی شود و نام آنها در دستور جلسه کنار مورد مربوطه یادداشت شود.

- اطلاع دادن به شرکت کنندگان

تاریخ، زمان، مکان و هدف از تشکیل جلسه را دقیقاً به اطلاع شرکت کنندگان برسانید و گاهی اوقات راحت ترین کار این است که از شرکت کنندگان بخواهید در همین جلسه زمان تشکیل جلسه بعدی را مشخص و قطعی کنید.

- تهیه و دستور جلسه

گرد آوری مفاد دستور جلسه فهرستی از موارد و موضوعاتی است که قرار است در طول جلسه مطرح شوند و مورد بحث و بررسی قرار گیرند.

دستور جلسه بایستی کوتاه، ساده، و واضح و روشن باشد. (نمونه دستور جلسه ص

(۲۲)

تنظیم - دستور جلسه باید حاوی عناوین مورد بحث و جزئیات مربوط به تاریخ، زمان، مکان و هدف باشد.

توزیع - پس از تهیه پیش نویس باید آنها را به تأیید شرکت کنندگان رسانده و در صورت تغییر در آن دیگران بایستی مطلع شوند.

- تعیین محل جلسه

مکان بایستی از نظر شرکت کنندگان راحت و مناسب باشد (حداقل سر و صدا و نور و دما و تهویه مطلوب باشد) و نیز با اهداف جلسات سازگاری داشته باشد مثلاً اگر

هدف آشنایی دو گروه با هم می باشد بهتر است در فضایی آرام در خارج از شهر باشد.

- انواع محل های برگزاری جلسه: دفتر شما - دفتر یکی از دبیرستان -
- اتاق جلسات شرکت - اتاق جلسه خارج از شرکت مرکز کنفرانس -

محل های خارج از شهر

• محل نشستن شرکت کنندگان

از قبل در مورد محل نشستن افراد تصمیم بگیرید. در جلسات تک به تک سه روش حمایتی (نسبت به طرف مقابل با یک زاویه قائمه بنشینید) مشارکتی (در کنار او بنشینید) رودر رو (در طرف دیگر میز روبروی او بنشینید) در جلسات گروهی سه روش مخالفت رودر رو (افراد دارای نقطه نظرات مخالف در دو طرف یک میز مستطیلی می نشینند) رعایت سلسله مراتب (رئیس جلسه سر یک میز مستطیل و بقیه به ترتیب ارشدیت در کناره های میز مستطیل شکل می نشینند) بحث آزاد (از میز گرد استفاده می شود)

• فراهم کردن تمهیدات لازم

_ آماده سازی محل تشکیل جلسه مثل مرتب کردن میز و صندلی ها و چک کردن وسایل سمعی بصری یا توزیع دستور جلسه ، تهیه نوشت افزار، تنظیم اوقات استراحت.

• حضور در جلسه

تلاش در جهت دست یابی به اهداف یک جلسه مسئولیت تک تک شرکت کنندگان در آن است. لذا لازم است حتماً از قبل خود را آماده کنید و فعالانه مشارکت داشته باشید. به وضعیت ظاهری و شیوه سخن گفتن و نیز گوش دادن به صحبت‌های دیگران توجه خاصی کنید.

• تنظیم صورت جلسه

توسط منشی جلسه تهیه می شود و شامل خلاصه مذاکرات و تصمیم گیری هایی است که به صورت مکتوب جزو سوابق نگهداری شوند. در متن صورتجلسه باید زمان و مکان، اسامی شرکت کنندگان، مفاد دستور جلسه، تصمیمات اخذ شده توافقات، انتصابات نوشته شده و پس از تکمیل هرچه سریعتر در بین افراد ذیربط توزیع گردد.

۱-هدف و دامنه کاربرد:

هدف از این روش تشریح نحوه برگزار نمودن جلسات بازنگری مدیریت به منظور اطمینان از تداوم و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت شرکت در برآورده نمودن نیازمندیهای خواهشی، نظام نامه و اهداف شرکت و همچنین اطمینان از بهبود مستمر این سیستم می باشد و محدوده این فعالیت در داخل شرکت و در تمامی واحدهای مؤثر بر کیفیت نافذ می باشد.

۲-تعاریف:

کلیه واژه های به کار رفته در این سند کاملاً گویا بوده و نیازی به تعریف ندارند.

۳- مستندات و سوابق :

۳-۱- فرم صورت جلسات (MAN/F/01)

۴- روش اجرا :

۴-۱- مسئولیتها :

۴-۱-۱- قائم مقام مدیر عامل : مدیریت جلسات و ارزیابی سیستم ممیزی داخلی، شکایات و اقدامات اصلاحی و نیز مسئول تأیید زمان و پیش نویس دستور جلسه می باشد.

۴-۱-۲- نماینده مدیریت : ارائه گزارشات اقدامات اصلاحی، پیشگیرانه و ممیزی داخلی و نیز مسئول ارائه پیشنه‌ها زمان تشکیل جلسه و تهیه پیش نویس دستور جلسه می باشد.

۴-۱-۳- تضمین کیفیت : مسئول تهیه فرمهای اقدام اصلاحی از جلسات می باشد. توزیع صورتجلسه و پیگیری مصوبات جلسات و گزارش قائم مقام مدیر عامل

۴-۱-۴- دیگر سرپرستان با مدیران : ارائه گزارشات عدم تطابق

۴-۱-۵- منشی مدیر عامل : مسئول انجام و هماهنگی لازم در جهت برگزاری جلسه می باشد.

۳-۴- ورودی به جلسه

ردیف	عنوان ورودی	شرح ورودی	مسئول ارائه
۱	نتایج ممیزی	بررسی نتایج ممیزی داخلی و خارجی و مقایسه آن با ممیزی دوره قبل	مدیر تضمین کیفیت
۲	بازتاب نظرات و شکایات مشتری	گزارش میزان شکایات و تجزیه و تحلیل آنها	مدیر بازرگانی و مدیر کنترل کیفیت
۳	گزارشات مربوط به روند تولید و کیفیت	داده ها و اطلاعات عملکرد کیفی و کمی فرآیند و انطباق محصول	مدیر تولید و مدیر کنترل کیفیت
۴	نتایج اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه	تحلیل اقدامات اصلاحی، اقدامات پیشگیرانه و اثربخشی اقدامات انجام شده	مدیر تضمین کیفیت
۵	پیگیری جلسات بازنگری مدیریت های قبلی	گزارش کارهای انجام شده	نماینده مدیریت
۶	تأمین کنندگان	تحلیل عملکرد و دادن امتیاز به سیستم کیفیت آنها	تضمین
۷	سیستم اثربخشی و برنامه ریزی آموزشی	تجزیه و تحلیل	کلیه مدیران
۸	توقفات برنامه ریزی نشده	تجزیه و تحلیل موارد توافقات و راه	مدیر برنامه

ریزی	حلهای تعریف شده		
مدیر تضمین کیفیت	تجزیه و تحلیل شاخصهای مربوطه و مقایسه آنها با کیفیت محصول	بررسی هزینه های کیفیت	۹
کلیه مدیران	ارائه طرحها	بررسی و بازنگری اهداف کیفیتی سازمان و طرح تجاری	۱۰

نماینده مدیریت موظف است حداقل روز قبل از برگزاری جلسه ورودیهای فوق را جمع آوری و پس از اطمینان از کامل بودن آن، جمع بندیهای نهایی جهت طرح در جلسه مدیریت را نماید.

۳-۴- اعضاء شرکت کننده :

قائم مقام مدیر عامل و کلیه مدیران و سرپرستان شرکت

۴-۴ نحوه برگزاری

این جلسات حداقل دو بار در سال و با فاصله زمانی شش ماه یکبار پس از مهندسی داخلی تشکیل می گردد.

پیشنهاد زمان تشکیل جلسه و تهیه پیش نویس دستور جلسه برعهده نماینده مدیریت می باشد، مسئولیت تأیید این زمان و پیش نویس دستور جلسه بعهده قائم مقام مدیرعامل می باشد.

نماینده مدیریت مسئول دبیری جلسه بود و انجام هماهنگی های لازم در رابطه با برگزاری جلسه از قبیل اطلاع به افراد شرکت کننده و ابلاغ زمان برگزاری بعهده او می باشد.

منشی قائم مقام مدیر عامل مسئول انجام هماهنگی زمان جلسه با قائم مقام می باشد. نماینده مدیریت موظف است صورتجلسه را تهیه و پس از تصویب قائم مقام مدر عامل، آنرا در اختیار افراد ذیربط قرار دهد.

۴-۵- خروجی جلسات بازرنگری مدیریت:

۴-۵-۱- نتایج و تصمیم گیریها در مورد ورودیهای ذکر شده ، با تصویب قائم مقام مدیر عامل، جهت اجرا، برنامه ریزی می گردد.

۴-۵-۲- اقدامات پیشگیرانه پیشنهاد و برنامه ریزی می شود.

۴-۵-۳- بهبود خدمات مرتبط یا الزامات مشتری.

۴-۵-۴- در صورت نیاز به روز شدن خط مشی کیفیت توسط قائم مقام مدیر عامل با توجه به اهداف سازمان

۴-۵-۵- منابع مورد نیاز تعیین می گردد.

۴-۶- محل نگهداری سوابق جلسات

کلیه سوابق این جلسات در واحد تضمین کیفیت نگهداری می شود. (فرم

صورتجلسات به شماره MAN/F/01)

فصل دوم

خلاقیات و نوآوری

دستورالعمل نظام پیشنهادات در شرکت آهنگری

پودر مشهد

مدرس: استاد دکتر حمید قربانی

چکیده

پیوسته این سوال مطرح است که چرا کشوری پیشرفت کرده در حالی که کشور مشابه که از نظر منابع اولیه و امکانات بهره‌وری دارای شرایط بهتری بوده، عقب مانده است. چه عامل مهمی در شرایط مشابه باعث پیشرفت و موفقیت بعضی (کشور - گروه - فرد) و باعث عقب ماندگی و عملکرد ناصحیح بعضی دیگر می‌شود؟ خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است.

مقدمه

امروزه ثبات در محیط کار، جای خود را به بی‌ثباتی و عدم اطمینان داده است و صنایع سنتی و قدیمی که جای خود را به انواع جدید و توسعه یافته آن داده است. فرصتی برای استفاده از مهارت‌های قدیمی نمی‌گذارد و در حقیقت آینده را با تهدیدات و فرصت‌ها مواجه ساخته است، زیرا هر اختراع و نوآوری، تغییری را پدید می‌آورد که می‌تواند به نوبه خود فرصتی را برای کسانی به وجود آورد که بتوانند از این فرصت استفاده بهینه کنند.

مفهوم و جایگاه خلاقیت و نوآوری

گلیفورد (GUILFORD) خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافتهای جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌داند. (شهرآرای - مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۳۹).

لوتانز (۱۹۹۲): استاد رفتار سازمانی، خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافتهای افراد و یا گروهها در یک روش جدید، تعریف کرده است. بارزمن خلاقیت را فرآیند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع می‌داند. (همان منبع، ص ۳۹).

هالت (۱۹۹۸): اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار برد، وارکینگ (VARKING) نیز توضیح می‌دهد که، نوآوری هر چیز تجدیدنظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلند مدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند. بنابراین، در یک تعریف کلی می‌توان نوآوری را به عنوان هر ایده‌ای جدید نسبت به یک سازمان و یا یک صنعت و یا یک ملت و یا در جهان تعریف کرد. (خداداد حسینی، ۱۳۷۸، ص ۴۸).

تفاوت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد. (دیویس، ۱۹۶۹) همچنین (رزنفلد و سروو ۱۹۹۰) ماهیت خلاقیت یا اختراع را از نوآوری به وسیله معادله زیر تفکیک کردند:

- خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست. (رابینز، ۱۹۹۱).
- خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانائیهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید (رضائیان، ۱۳۷۳)
- نوآوری فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روشهای جدید عملیات است. (رابینز، ۱۹۹۱).
- نوآوری عبارت است از عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه های نو ناشی از خلاقیت، به عبارت دیگر، در خلاقیت اطلاعات به دست می آید و در نوآوری، آن اطلاعات به صورتهای گوناگون عرضه می شود. (رابینز ۱۹۹۱)
- تغییر ایجاد هرچیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوریها منعکس کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها، نوآوری نیستند. (ریچارد، ال، داف، ۱۹۹۲).
- فرآیند خلاقیت به ترتیب در برگیرنده مراحل روبرو شدن باایده یا مشکل، شدت روبرو شدن و رابطه روبرو شدن با محیط است که فرد خلاق را احاطه کرده است.
- (اتریک، ۱۹۷۴) از صاحب نظران مدیریت، فرآیند خلاقیت را از اندیشه تا عمل به سه مرحله : به وجود آوردن اندیشه، پرورش اندیشه و به کارگیری اندیشه تقسیم کرده است.

مراحل خلاقیت عملی و قابل اجرایی را که از پنج مرحله تشکیل شده است، پیشنهاد می کند این مراحل به ترتیب عبارتند از : جذب اطلاعات ، الهام، آزمون، پالایش و عرضه.

آلبرشت معتقد است که از شخص خلاق، اطلاعات پیرامون خود را جذب می کند و برای بررسی مسائل، رهیافتهای مختلفی را مورد بررسی قرار می دهد. زمانی که ذهن فرد خلاق از اطلاعات خام انباشته شد، به طور غیر قابل محسوس شروع به کار می کند و پس از تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات، رهیافتی برای مسئله ارائه می کند. (شهرآرای، مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۴۱).

۱- یورش فکری (BRAIN STORMING) یا طوفان مغزی : این تکنیک را

نخستین بار دکتر الکس، اس، اسبورن مطرح کرد، یورش فکری در واژه نامه بین المللی و بستر چنین تعریف شده است :

اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می کوشند راه حلی برای یک مسئله بخصوص با انباشتن تمام ایده هایی که در جا به وسیله اعضا ارائه می گردد بیابند. (آقایی، ۱۳۷۷، ص ۱۱۹) یعنی هیچ انتقادی از هیچ ایده ای جایز نیست. به هر ایده ای هرچند نامربوط خوش آمد گفته می شود.

۲- الگوبرداری از طبیعت (BIONICS) : ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و

کنترل در دهه های اخیر شکل گرفته اند. برنامه ریزی های رایانه و موضوع هوش مصنوعی همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیت های مغز آدمی انجام شده

اند و روند فعالیتها به گونه ای است که در آینده با ادامه این کار فنون و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهند شد.

۳- تکنیک گروه اسمی (NOMINAL GROUPING) : فرآیند تصمیم گیری

متشکل از پنج مرحله است:

اعضاء گروه در یک میز جمع می شوند و موضوع تصمیم گیری به صورت کتبی به

هریک از اعضا داده می شود و آنها چگونگی حل مسئله را می نویسند:

هریک از اعضا به نوبه، یک عقیده را به گروه ارائه می دهد، عقاید ثبت شده در گروه

به بحث گذارده می شود تا مفاهیم برای ارزیابی روشن تر و کامل تر شود:

هریک از اعضا مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه بندی می کنند، تصمیم گروه آن

تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را بدست آورده باشد. (دالکی،

۱۹۸۶، ص ۱۴۳).

شرایط ایجاد خلاقیت و نوآوری

راههای عمده ای که می تواند محرک خلاقیت باشد، عبارتند از :

۱- فضای حلاق : بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید

از هرکس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی این گونه

فکرها باشد و تنها منتظر ارائه اندیشه جدید نمایند.

۲- دادن وقت برای خلاقیت : مؤسسات برای این منظور می توانند دفتر مخصوصی را به هریک از کارکنانی که شایستگی لازم را دارند اختصاص دهند.

۳- برقراری سیستم پیشنهادات : بدین ترتیب روشی برای ارائه پیشنهادات فراهم می شود.

۴- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت : گاهی گروه خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می شوند و در بعضی از سازمانها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می نامند. این گونه واحد وقتشان را صرف یافتن ایده های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول، فناوری می کنند و گاهی تحقیق محض انجام می دهند. (رضائیان، ۱۳۷۳، ص ۵۱-۲۹)

ویژگیهای افراد خلاق و نوآور

احساس توانمندی را در خود پرورش می دهد، با مهر و محبت ناکامیها را می پذیرد و نیروهایش را در راه تحقق اهدافی که دارد بسیج می کند.

ایام گرانبهای عمر را به بطالت تباه نمی کند. انسان خلاق دلبسته مادیات نیست. انسان خلاق سعادت را در القاب و زندگی در محلات مشهور و خوش آب و هوا جستجو نمی کند .

انسان خلاق از سرگرمیهای انفعالی فاصله می گیرد. از انگاره های انفعالی حذر می کند و علاقه مند و با نشاط در جهت هدفهایش گام برمی دارد. (مالتز، ص ۲۱۳-۱۶۶)

ویژگی های سازمانهای خلاق و نوآور : خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمانها و شرکتهای جوان پذیرفته شده است. بر اساس این استدلال، کشورهای پیشرفته برآموزش خلاقیت تأکید بسیار کرده و در این راستا در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده نگر، که رهیافتهای بدیع و خلاق برای مسائل پیچیده ارائه کنند توجه خاص مبذول داشته اند.

سازمانهای خلاق خصوصیات ویژه ای را دارا هستند، مهمترین ویژگی این سازمانها انعطاف پذیری آنها در رویارویی با بحرانهایی است که غالباً ناشی از رقابتهای اقتصادی است. سازمانهای انعطاف پذیر با مسائل و تنگناها برخورد منطقی و محققانه داشته، در صورت نیاز به تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می کنند.

نتیجه گیری

ایده های جدید، با اندیشیدن به دست می آید. که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می شود و به تجسم آن می پردازد و با حذف و یا ترکیب واقعیتهای موجود، به روشن شدن فکر جدید کمک می کند.

افکار بشری با یکدیگر ارتباط دارند و بافت به هم پیوسته ای را تشکیل می دهند به همین دلیل قدرت تداعی در ایجاد و ظهور یک فکر جدید بسیار کارساز و موثر است.

به طور کلی، وجود محیط خلاق از مهمترین عوامل رشد خلاقیت است. در محیط نامطلوب برای پرورش خلاقیت از اندیشه های جدید و نوبیستر انتقاد می شود و تمایلات دگرگونی و تغییر با مقاومت و ممانعت تقابل می کنند.

یکی از روشهای مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و به طور کلی خلاق است، بدین گونه که مسئولان سازمان باید به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه های بدیع و نوین را داشته باشند و نظرات جدید و ارائه راههای تازه را تقویت کنند. متأسفانه بسیاری از مدیران نمی توانند چنین جوی را در سازمان خود بپذیرند. آنها نمی توانند فرآیند مستمر تغییر، که لازمه خلاقیت هست، به صورت دائم تحمل کنند.

منابع و مآخذ

- ۱- شهرآرایی، مهرناز - مدنی پور، رضا مقاله : سازمان خلاق و نوآور مجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، تابستان ۱۳۷۵.
- ۲- فرنودیان، فرج الله، مقاله : محتوای درسی و پژوهش خلاقیت دانش آموزان، مجله رشد تکنولوژی آموزشی، شماره های ۵، ۶ و ۷، سال ششم، سالهای ۶۹ و ۱۳۷۰.
- ۳- خداداد حسینی، سید حمید، مقاله : نوآوری در سازمانها : مفهوم، انواع و فرآیندها « مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت شماره ۴۲، پاییز ۱۳۷۸.

- ۴- رابینز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، سال ۱۳۶۹، تهران.
- ۵- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی انتشارات نی، سال ۱۳۷۲، تهران
- ۶- آقای فیثانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، انتشارات ترمه، چاپ اول، سال ۱۳۷۷.
- ۷- رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت، سال ۱۳۷۷.
- ۸- مالتز، ماکسول، روانشناسی خلاقیت، ترجمه مهدی قراچه داغی.
- ۹- عباس طالب بیدختی، علیرضا انوری، مقاله خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها، مجله تدبیر، شماره ۱۵۲، سال پانزدهم، دی ماه ۱۳۸۳.

دستورالعمل نظام پیشنهادات

۱- هدف و دامنه کاربرد:

هدف ارائه طرح های جدید برای بهبود و ارتقاء کمیت و کیفیت محصولات و کلیه فعالیتهای سازمان و حصول اطمینان از ایجاد ارتباطات سازنده با پرسنل سازمان و مدیریت می باشند مثلاً افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها، کاهش ضایعات و اتلاف منابع، افزایش انگیزه کاری و رضایت شغلی کارکنان، تحریک و تشویق حس رقابت، کاهش بورکراسی اداری و غیره.

۲- مستندات و سوابق

۲-۱- روش اجرایی اقدامات اصلاحی به شماره (MRE/R/08)

۲-۲- روش اجرایی اقدامات پیشگیرانه (MRE/R/09)

۲-۳- روش اجرایی بهبود مستمر (MRE/R/15)

۳- دستورالعمل :

این دستورالعمل بمنظور ایجاد ارتباط سازنده با پرسنل سازمان و مدیریت تهیه شده است.

- صندوق پیشنهاد در قسمتهای مختلف سایت پیش بینی شده است.
- هر یک از پرسنل پیشنهاد خود را بطور کامل نوشته و در داخل صندوق می اندازد.

- در انتهای هر ماه نماینده مدیریت اقدام به خارج کردن پیشنهادات و پایش آنها می نماید. جهت این منظور برگه های فاقد پیشنهاد مؤثر حذف می شوند و پیشنهادات مؤثر بسته به موضوع یا جزء پروژه های بهبود مستمر بررسی می گردند یا به عنوان اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه در نظر گرفته می شوند و طبق روش اجرایی آنها عمل می شود.
- در صورتی که پیشنهاد داده شده مؤثر و مفید تشخیص داده شود، متناسب با آن پاداش در نظر گرفته شده و مطابق با سیستم انگیزشی پاسخ داده می شود.
- در صورت نیاز، پیشنهاد دهنده می تواند از طرح خود دفاع نماید.

فصل سوم

مدیریت مذاکرات

(نمونه های برای روش اجرایی مدیریت مذاکرات در

شرکت آهنگری پودر مشهد)

مدرس: دکتر علی مختاری غفوریان

مقدمه

همه افراد خواسته یا ناخواسته در حال مذاکره اند ، مذاکره یک حقیقت زندگی است. طی روز هر فردی در رابطه با موارد گوناگونی در حال بحث و مذاکره است. مذاکره یک ابزار اساسی است تا آنچه را که از دیگران می خواهیم به دست آوریم. مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافق است.

مذاکره زمانی صورت می گیرد که دو نفر یا بیشتر با دیدگاه های متفاوت دور هم جمع شوند و سعی کنند در خصوص موضوعی به توافق برسند. موضوع می تواند رویدادی استثنائی یا رابطه ای در حال شکل گیری باشد.

بنابراین باید با اصول و فنون مذاکرات آشنا بود و همچنین فرد مذاکره کننده قادر به شناسائی راهکارها و ترفندهای مذاکراتی بوده و راه های مقابله با این ترفندها و راهکارها را بلد باشد.

به کار گیری راهکارهای مذاکراتی :

اقدام به حمله

یکی از راهکارهای اساسی و با ارزش در مذاکره، حمله کردن است. به زبانی بسیار ساده، حمله کردن به معنای گرفتن نیروی حرکت و ایجاد مانع برای رقیب به منظور دست نیافتن به آن است.

برای استفاده مؤثر از این راهکار در مذاکره، شما باید در جریان مذاکره در اسرع وقت اقدام به حمله نمائید. به هر حال در اسرع وقت به معنای زمانی است که شما توانایی اقدام به گرفتن نیروی حرکت رقیب و حفظ آن را دارید.

تنظیم وقت و تمرکز بر نقاط ضعف رقیبتان در مذاکره یکی از راهبردهای خوب برای حمله است، این دیدگاه، رقیبتان را وادار می سازد که وقت و توجه بیشتری بر نقاط ضعف خود صرف نمایند.

یکی دیگر از روش های مفید حمله، توجه کردن به نوع زبانی است که رقیب از آن استفاده می نماید. زمانی که رقیبتان برای توصیف موقعیت خود (محصولات، خدمات و حمایت به صورت شفاهی و یا از طریق بروشورها و تبلیغات) از کلمات بسیار سختی استفاده می کند، شما باید مذاکرات را به سمتی سوق دهید که بر کلمات صریحی که رقیب از آن استفاده می نماید متمرکز شود.

راهکارهای متقابل در برابر پیشی جستن در حمله به قرار زیر است:

۱- در موقعیت قوی تر اقدام به حمله نمائید.

۲- به رقیب فرصت دهید که نخست برای مدتی کوتاه و موقتی دست به حمله بزند و سپس قبل از آن که ضرری جدی شما را تهدید کند این موقعیت را از آن خود سازید.

مذاکره گران معتقدند که پیشی گرفتن در اقدام به حمله به معنای برخورداری از موضع قدرت است، مثل این که با صدای بلند صحبت نمایند، محکم روی میز بکوبند و

تقاضای بحث برانگیز و ناممکن را مطرح سازند. اگر چه تمام این راهبردها به مذاکره
گر مجرب در کسب یا حفظ موقعیت حمله کمک کند، اما این اعمال معمولاً به بیشتر
مذاکره گران کمک بسیار زیادی نمی کند. دلیل آن بسیار ساده است. این راهبردها
شامل تهدیدهای آشکار و نمایشی و ایجاد اختلال در مذاکرات است. مذاکره گری که
با این اعمال و رفتار مواجه می شود معمولاً در جهت عکس، عکس العمل نشان می
دهد. برای مثال:

۱- از طریق نشان دادن آزردهی خاطر و یا به بن بست کشاندن مذاکرات در
صورت امکان.

۲- عمل کردن از موضع قدرت، بنابراین، غلبه بر مذاکره گری که در مرحله اول
اقدام به حمله می نماید.

۳- از طریق حفظ خونسردی و محتاط بودن. این عمل مذاکره گر را وادار می
نماید که خونسردی خود را بیشتر حفظ نماید و با احتیاط بیشتری قدم
بردارد.

۴- از طریق تغییر جهت مذاکرات به سمت دیگری که مذاکره گر مجرب تر بتواند
به طرز مؤثر موقعیت حمله را باز پس گیرد.

مذاکره گری که تلاش هایش برای اقدام به حمله ناموفق است، به احتمال زیاد از این
فرآیند، سرافراز بیرون نمی آید. این خطر با اعمال آشکار و مثبتی که مذاکره گر در
به کارگیری این راهکار نشان می دهد نسبت مستقیم دارد. اگر مذاکره گری فقط به

منظور کسب موقعیت حمله از موضع قدرت عمل نماید یا تقاضا یا تهدیدهای خود را با صدای بلند ادا نماید، اما نتواند در آن کار موفق شود، معمولاً قدرت فردی رقیبش در مذاکره افزایش می یابد.

حمله غافلگیرانه

عامل غافلگیری می تواند راهکار مؤثری باشد و بدین ترتیب این عامل باید در انبار مهمات جنگی هر مذاکره گر مجربی وجود داشته باشد. در هر صورت، از غافلگیری (مانند عصبانیت) باید از روی قصد برای دستیابی به بهترین نتیجه استفاده نمود و از اثرات متقابل بالقوه منفی دوری جست.

شاید مؤثرترین راهکار، در برابر این راهکار، نادیده گرفتن آن باشد. این عکس العمل از قبل طرح ریزی شده، می تواند اثر مخربی بر مذاکره گر بی تجربه ای داشته باشد که متقاعد شده است به کارگیری راهکار غافلگیری نوسانات زیادی را در مورد قدرت های فردی به وجود می آورد. شما با نادیده گرفتن تأثیر راهکار غافلگیری، رقیبتان را از طریق خنثی کردن تأثیری که او در نظرش بوده است، خلع سلاح می کنید.

استفاده از انسان خوب و بد (فرد مثبت و فرد منفی)

- این راهکار توسط افرادی استفاده می شود که بازجویی می کنند و مشاورین مورد استفاده مورد استفاده قرار می گیرند.

- طرفین مقابل به صورت دو نفره از این راهکار می توانند استفاده کنند.

- در این حالت دو شخص نقش رقیب را برای هم بازی می کنند.

- انسان بد شما را وادار به انجام هر کاری می کند ولی انسان خوب (مثبت) به شما پیشنهاد کمک می کند.

- اگر شما کمک را بپذیرید آن ها به هدفشان رسیده اند.

- معمولاً مشاوران از این راهکار استفاده می نمایند.

بازی تکراری آدم خوب / آدم بد

یکی از اشکال فشار روانی که در بردارنده فریب و فریب کاری است بازی تکراری شخص خوب / شخص بد است. این راهبرد با خشن ترین وجه خود در فیلم های پلیسی قدیمی ظاهر می شود.

با همدیگر یک مجادله لفظی را به صحنه نمایش می گذارند. یکی موضع سخت می گیرد: (این کتاب ها چهل هزار تومان قیمت دارد، من حاضر نیستم یک تومان هم کمتر را بپذیرم) همکار وی خود را بر افروخته نشان می دهد و نهایتاً سکوت را می شکند و می گوید: (احمد، تو غیر منطقی حرف می زنی، علاوه بر آن از عمر این کتاب ها دو سال می گذرد. حتی اگر زیاد هم مورد استفاده قرار نگرفته باشند باز هم نمی توان انکار کرد که مال دو سال پیش هستند).

سپس روی را به طرف مقابل برمی گرداند و در حالی که سعی دارد به صورت منطقی صحبت کند می پرسد: می توانید ۲۸۰۰۰ تومان بپردازید؟ امتیازی که داده است قابل توجه و زیاد نیست ولی تقریباً به صورت یک قدم مثبت به نظر می رسد.

در دست داشتن اختیار جلسه

ممکن است مذاکره فرآیند پرتنش باشد. زمانی که توسط همتای خود تحت فشار هستید و سعی می کنید تا اوضاع خود را خوب جلوه دهید، اضطراب شما در خصوص نتیجه مذاکره بیشتر می شود. گاهی ممکن است هر دو طرف بر موضعی احساسی متمرکز شوید یا راهکار دیگری را تهدیدی برای خود فرض کنید. هرگز

مسائل مطرح شده در مذاکره را به خود نگیرید در غیر این صورت اختیار اوضاع را از دست خواهید داد. توجه خود را بر موضوع جلسه معطوف کنید و در صورت لزوم دوباره موضع خود را قاطعانه بیان کنید. از انتقاد کردن پرهیزید و هرگز به افراد توهین نکنید. اگر به خاطر جلوگیری از شکست مذاکره مجبور هستید در مواردی مصالحه کنید شرایط خود را نیز به پیشنهاد دریافتی اضافه کنید. به این ترتیب در ازای امتیازی که از دست می دهید امتیازی نیز (هرچند کوچک) به دست می آورید. آینده نگر باشید و بدانید که برای رسیدن به توافق «سازش» راهکار مؤثری است.

در اختیار گرفتن اختیار دستور جلسه

یکی از راهکارهای دیگر مذاکره، تهیه دستور رسمی برای هر جلسه از مذاکرات مهم می باشد. دستور جلسه ای که گروه شما آماده می کند، امتیازات زیادی دارد.

اول، این که دستور جلسه شما را وادار می سازد که اولویت ها و اهدافتان را در مورد جلسه مطرح شده، مورد بررسی قرار دهید.

دوم ، دستور جلسه توانایی شما را در به دست گرفتن اختیار جلسه مذاکره، تقویت می کند. دستور جلسه ای که به دقت طرح ریزی شده است شما را قادر می سازد که موضوعات را با توجه به اهمیت شان به صورتی مطرح سازید که حتی به حل مسائل معوقه منجر شود و این اطمینان را به وجود آورد که مسائل مهم مرتبط به هم با هم مد نظر قرار خواهند گرفت.

سوم، دستور جلسه معمولاً تعادل رقبا را بر هم می زند، به خاطر این که بیشتر مذاکره گران مهارت در تهیه دستور جلسه ندارند چه برسد به این که بخواهند دستور جلسه خوبی ارائه بدهند.

به کارگیری راهکار فایت اکامپلی (معامله انجام می شود)

این عبارت عبارتی فرانسوی است که به صورت «معامله انجام می شود» و یا «کارها درست می شود» ترجمه می شود. این عبارت همچنین در جریان مذاکرات، بیانگر راهکاری است که شامل اقدامی متهورانه می باشد که برای قرار دادن طرفی از معامله در جایگاهی برتر طرح ریزی می شود. در مذاکرات، فردی که این راهکار را با موفقیت به کار می برد به طرف مقابل (شفاهاً و یا در عمل) می گوید که یا باید با موضوعی موافقت نماید یا آن را قبول نکند.

- استیلا یافتن بر رقیبی ضعیف تر

- غافلگیر کردن طرفی از معامله که آمادگی ندارد. (خلع سلاح کردن)

به کار بردن طرح هایی با مقتضیات زمان، در این حالت مذاکره گری که از موضع ضعیف تری برخوردار است از عدم انجام معامله می ترسد و این که شاید واقعاً چنین موقعیتی برای مدت ها برایش فراهم نشود.

به نتیجه رساندن موضوعات، زمانی که به مذاکرات بیشتری نیاز نیست و یا ادامه مذاکرات به علت کمی وقت انجام پذیر نمی باشد.

این راهکار مؤثر است، چرا که همیشه تصمیم گیری را به طرف مقابل واگذار می کند.

ایجاد تأخیر برای به دست آوردن زمان

یک راهکار برای به دست آوردن زمان، کند کردن سرعت مذاکره است. شما می توانید از این راهکار زمانی که قصد ندارید به پیشنهاد طرف مقابل پاسخ فوری بدهید استفاده کنید. به این منظور می توانید از راهکارهای زیر استفاده کنید، بدون آن که نتیجه مذاکره تحت تأثیر قرار گیرد:

هنگام ارائه پیشنهاد صحبت طرف مقابل را قطع کنید، اما طوری که او فکر کند شما به توضیح بیشتری نیاز دارید.

هر سؤال را با سؤال دیگری پاسخ دهید. به دست آوردن اطلاعات بیشتر هرگز ضرری ندارد. هر از گاهی به بهانه مشورت کردن با سایر اعضای گروه، مذاکره را متوقف کنید. این کار، به خصوص اگر از ابتدا مشخص کرده باشید که برای تصمیم گیری باید با مقام های مافوق در شرکت مشورت کنید، موجه خواهد بود.

ایجاد وقفه در مذاکره

شما باید مایل و قادر باشید که به منظور دستیابی به هدفی خاص و یا برای تعیین پذیرش رقیبتان نسبت به آن هدف وقفه ای در مذاکرات ایجاد کنید.

در بسیاری از مواقع تنها راهی که می تواند سطح انعطاف پذیری رقیبتان را در مورد مسئله ای خاص مشخص نماید قطع عمدی مذاکرات است.

مؤدبانه تقاضا نمایید که برای چهار ساعت مذاکرات قطع شود. نشان دهید از آنجایی که هیچ گونه پیشرفتی حاصل نشده است مایل می باشید که ادامه مذاکرات به هفته

بعد موکول شود و یا این که قاطعانه (و یا شاید به طرزی نمایشی) به رقیبتان بگویید که جلسه را ترک کند بدون آن که از زمان مذاکرات آتی حرفی به میان آورید. هنگام تصمیم در مورد متوقف کردن مذاکرات، باید دو راهکرا را که دارای خطرات بالقوه ای است تشخیص دهید.

اول، زمانی که رقیبتان با تهدید وقفه در مذاکرات رو به رو می شود، ممکن است با همکاران و مدیران ارشدتان ملاقاتی کند و آن ها را متقاعد سازد که علی رغم صداقت و بهترین پیشنهادش، شما معامله را بر هم می زنید. بهترین دفاع در مقابل این راهکار متقابل این است که دیدگاه وقفه در مذاکرات را قبل از آن که رقیبتان متوجه شود با همکارانتان میان بگذارید.

دوم، زمانی که تصمیم گرفتید به طور موقتی از ادامه مذاکرات ممانعت ورزید، رقیبتان ممکن است با تهدید به جلوگیری از ادامه مذاکرات برای همیشه، با شما به مقابله پردازد.

بهترین دفاع در مقابل راهکارهای متقابل وقفه دائمی، توجه نکردن به آن است. برگ برنده تقریباً همیشه با شماست. اگر آن معامله ارزش انجامش را داشته باشد، رقیبتان ممکن است لوازم خود را جمع و جلسه را ترک کند اما آن ها مانند پرستوهای مهاجر دوباره بر خواهند گشت.

نکته مهم دیگری که در این رابطه باید ذکر شود شامل موقعیتی است که رقیبتان فرصت جایگزینی شرکت شما را با شرکت دیگری پیدا می کند. زمانی که رقیبتان

انتخاب واقعی دیگر (و یا حداقل انتخابی دلخواه) ندارد، تهدید وقفه در مذاکرات کمترین خطری برایتان نخواهد داشت.

پاره ای از راهکارهای خدعه آمیز رایج:

راهکارهای خدعه آمیز را می توان به سه طبقه تقسیم کرد:

فریب کاری آگاهانه، جنگ روانی و راهکارهای فشار روی مواضع، در سطور زیر انواع راهکارهای مشخص خدعه آمیز توضیح داده می شود.

اول - فریب کاری آگاهانه: شاید رایج ترین نوع راهکارهای مبتنی بر نیرنگ و خدعه، قلب حقایق، تقلب در بیان میزان اختیاراتی است که دارند، یا وارونه نشان دادن مقاصدشان باشد.

دوم - اطلاعات نادرست و ساختگی: قدیمی ترین شکل مذاکره بر اساس نیرنگ این است که آگاهانه اظهارات خلاف واقع بیان شود. خطرات قبول کردن اظهارات خلاف واقع عظیم است. شما چه کار می توانید بکنید؟

افراد را از مسأله جدا کنید. تا زمانی که دلایل کافی در دست ندارید که به دیگری اعتماد کنید از اعتماد به وی پرهیز کنید. معنی این بیان چنین نیست که وی را دروغگو خطاب کنید. برعکس، مراد این است که سعی کنید مذاکرات مستقل از اعتماد، جریان پیدا کند. نگذارید دیگری تردید و شک شما را در مورد اظهاراتش به حمله شخصی تعبیر و تلقی کند. انتظار نداشته باشید که فروشنده یک ساعت یا خودرو صرفاً به اتکای این که بگوئید پول در بانک دارید ساعت یا خودرو را در اختیار شما قرار دهد.

درست همان طور که فروشنده به طور عادی و متعارف اعتبار شما را تحقیق می کند (زیرا افراد زیادی هستند که قابل اعتماد نیستند). شما هم می توانید همین کار را در مورد اظهارات طرف دیگر به همین نحو انجام دهید. اقدام به روشن کردن اظهارات بیانگر واقعیات میزان انگیزه برای فریب کاری و خطر گول خوردن را کاهش می دهد.

اختیارات مشکوک و مبهم

طرف مقابل ممکن است به نحوی وانمود کند که شما تصور کنید که آن ها نیز مانند شما دارای اختیار کامل برای سازش هستند و حال آن که واقعیت چنین نباشد. پس از این که تا حد ممکن به مقدار زیاد شما را تحت فشار قرار می دهند و با شما به توافقی می رسند که تصور می کنید یک توافق قطعی و نهایی است، تازه اعلام می کنند که باید موافقت و تأیید شخص دیگری را کسب کنند. این روش و این فن برای این طراحی شده است که به آن ها این فرصت را بدهد که یک گاز دیگر به سیب بزنند. پیش از شروع به هر نوع بده بستان، در مورد اختیار طرف دیگر تحقیق و بررسی کنید و این مهم را روشن کنید. بسیار منطقی و مشروع است که بپرسید: شما در مورد این مذاکرات به خصوص چه میزان اختیار دارید؟

شناختن ترفندهای مذاکراتی

برای شناسایی و مقابله با این گونه راهکارها، بدون آن که دچار اشتباهات شناسایی و مقابله با این گونه راهکارها، بدون آن که دچار اشتباهات فاحشی شوید، به دقت

طرف دیگر را زیر نظر بگیرید و به یاد داشته باشید که در اجرای راهکارهای فریبکارانه معمولاً سه هدف وجود دارد:

- سرگرم کردن شما، به طوری که طرف دیگر بتواند بر مذاکره تسلط پیدا کند.
- انتقال تأکید مذاکره بر مواردی که معامله را صرفاً به نفع طرف مقابل تمام می کند.
- فریب دادن گروه شما، به طوری که مذاکره را زودتر از موعد و قبل از رضایت کامل از شرایط توافق شده تمام کنید.

خنثی کردن ترفندهای مذاکراتی

یک مذاکره کننده خوب باید بتواند ترفندها و راهکارهای متداولی که در مذاکره استفاده می شوند را شناسایی و ضد آن ها را اجرا کند. ترفندهایی را که ممکن است در مذاکره باعث خسارت ها سنگین شوند، شناسایی و خنثی کنید.

مقابله با رفتارهای بیهوده

رفتارهای ناگهانی و احساسی از سوی کسانی که در جلسه شرکت کرده اند فضای مذاکره را به یک باره تغییر می دهد. این فوران احساسات می تواند بیانگر تردید، سردرگمی یا خشونت باشد، اما علت متداول آن عصبانیت شدن یکی از اعضای گروه است. رفتارهای بیهوده نوعی ترفند مذاکراتی است که توجه مذاکره را از موضوع مورد بحث به یک فرد خاص منحرف می کند. زمانی که چنین وضعیتی اتفاق می افتد

ببینید که آیا یک طرفند مذاکراتی است و یا اتفاقی غیر عمدی، و فوراً بحث را به مسیر اصلی خود برگردانید. به یاد داشته باشید که تصمیم‌گیری در قالب مذاکره میسر می‌شود. اگر این‌گونه وضعیت‌ها را به خوبی اداره کنید کمتر اتفاق می‌افتد این طرفندها را مجدداً تکرار کنند.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و طرفندهای ناشایست بزند چه باید کرد؟

مذاکره مبتنی بر اصول از هر جهت خوب است ولی اگر طرف مذاکره شما را فریب دهد یا سعی کند شما را از واقعیات منحرف کند چه باید کرد؟ یا اگر خواسته‌های خود را درست موقعی که شما در لبه رسیدن به توافق هستید به صورت تصاعدی افزایش دهد، تکلیف چیست؟

تدابیر (راهکارها) و نیرنگ‌های فراوانی است که افراد می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند تا بدان وسیله از شما امتیاز بگیرند. هرکسی بخشی از این نیرنگ‌ها، خدعه‌ها و تدابیر را می‌شناسد. طیف این‌ها از دروغگویی و سوء استفاده روانی شروع می‌شود و به اشکال گوناگون راهکارهای فشار ختم می‌شود. این تدابیر و نیرنگ‌ها ممکن است به کسی که دست به آن‌ها می‌زند کمک کند که استفاده‌های قابل توجهی در کشمکش خواسته‌های طرفین به دست آورد و در این تنازع خواسته‌ها برنده شوند. به این راهکارها می‌توان چانه زنی خدعه آمیز نام داد.

اگر افراد بدانند که یک راهکار چانه زنی خدعه آمیز علیه آن‌ها به کار گرفته شده است، غالب مردم به یکی از دو صورت زیر درصدد پاسخ و واکنش بر می‌آیند.

پاسخ و واکنش استاندارد اول این است که درصدد مقابله با آن برنمی آید راه اول :
زیرا کسی که در قایق نشسته است دوست ندارد قایق را به لرزه در آورد. شما می
توانید طرف را در شک و تردید و دو دلی نگه دارید یا عصبانی شوید و با خودتان
عهد کنید که هرگز با چنین افرادی معامله نکنید. ابتدای امر امیدوار هستید که بتوانید
حداکثر توان خود را به کار گیرید و در برابر خدعه و نیرنگ سکوت اختیار کنید،
بیشتر مردم این طریق را بر می گزینند. این ها امیدوارند که اگر این بار تسلیم شدند
طرف مقابل خشنود و خرسند می شود و امتیاز بیشتری طلب نمی کند. گاهی این
روش پاسخ، اثر بخش است ولی اغلب اوقات اتخاذ این روش به شکست می انجامد.

راه دوم : پاسخ و عکس العمل متعارف مردم، واکنش متقابل است. اگر آن ها به اتخاذ
خط مشی مذاکراتی تندخویانه دست بزنند شما هم متقابلاً به همان خط مشی دست
می زنید. اگر درصدد فریب دادن شما برآیند شما هم به همان کار اقدام می کنید. اگر
تهدید می کنند شما هم دست به تهدید متقابل می زنید. اگر خود را در چارچوب
موضع خود محدود می کنند شما نیز، حتی شدیدتر، خویشتن را در محدوده مواضع
محبوس می کنید. آخر الامر یا یکی از طرفین سر تسلیم فرود می آورد و یا اغلب
اوقات مذاکرات قطع می شود.

هنگامی که طرف دیگر از نیرنگ استفاده می کند مارد زیر را انجام دهید:

۱- راهکار را بشناسید.

۲- موضوع را با صراحت کامل و وضوح آشکار کنید.

۳- مشروعیت و مطلوبیت راهکار را مورد سؤال قرار داده و روی آن مذاکره کنید.

حفظ برتری

برتری یعنی داشتن قدرت، قدرتی که به واسطه آن می توانید نتیجه مذاکرات را تحت تأثیر قرار دهید. زمانی که مطلب مستدلی را مطرح می کنید، به طرف مقابل یادآور شوید که رد کردن پیشنهاد شما چه معایبی در پی خواهد داشت و از این طریق موضع قوی خود را در برابر او حفظ کنید.

فرصتی فراهم کنید تا طرف مقابل بتواند به راحتی موضع خود را تغییر دهد. با این کار روابط موجود را تقویت و از رسیدن مذاکره به بن بست جلوگیری می کنید.

نتیجه گیری

همانطور که دیدیم بحث مذاکره به خاطر ماهیت انسانی آن با پیچیدگی های زیادی مواجه است و باید به اصول، فنون، راهکارها و ترفندهای آن آشنا بود. در عصر حاضر گفتگو و مذاکره تنها راه حل منطقی حل مسائل در سطوح مختلف است. چه بسا بسیاری از جنگ ها و درگیری ها به خاطر عدم برقراری رابطه ای صحیح از طریق گفتگو بوجود آمده است.

شما با انتخاب راهکارهای مناسب که نیاز انگیزشی رقیبتان را برآورده می سازد، می توانید قدرت مذاکره خود را افزایش دهید. یادگیری فنون و راهکارهای مذاکراتی و استفاده از آن ها به درک عمیقی از عواملی نیاز دارد که رفتار انسانی را برمی انگیزد.

پی بردن به مسائل یاد شده تعهدی را برای ما ایجاد می کند که اگر متصدی یا مأمور مذاکره و در بعدی کلانتر، نماینده کشورمان برای مذاکرات بین المللی هستیم لحظه ای تأمل کنیم و ببینیم آیا به اصول و فنون و راهکارها و ترفندهای مذاکراتی آشنا هستیم تا از عهده رسالتی که به ما محول شده است به خوبی برآئیم. در غیر این صورت قطعاً باید خود را به این ابزارها مسلح نمائیم.

منابع و مأخذ

1- Management of Negotiation

Northern Institute Of Technology (Hamburg ; December 2002)

۲- مهارت گفتگو نویسنده : دون گابور ترجمه: مهدی قراچه داغی انتشارات پیک

بهار

۳- فنون مذاکرات تجاری، مؤلف : چارلز ادیسون هاریس، مترجم : محمد ابراهیم

گوهریان ، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

۴- اصول و فنون مذاکره ، تألیف : ایراج فیشر و ویلیام یوری ، ترجمه : دکتر

مسعود حیدری ، سازمان مدیریت صنعتی

۵- فنون مذاکره ، نویسنده : تیم هیندل ، ترجمه : شفیع الهی ، کیلا «انتشارات

سارگل»

۶- فن مذاکره موفق (در یک هفته) نویسنده : پیتر رونالد فلمینگ ، ترجمه و تدوین:

گروه کارشناسان ایران ، انتشارات یساوی

۷- اطلاعات اخذ شده از اینترنت

۸- راهکارها و ترفندهای مذاکرات، مقاله، نشریه توسعه مدیریت، شماره هفتاد و

دو ، مهر ۱۳۸۵.

نمونه ای برای روش اجرایی مدیریت مذاکرات

هدف از این روش تشریح اصول، فنون، راهکارها و ترفندهای مذاکراتی و برقراری ارتباطی صحیح از طریق گفتگو جهت حل منطقی مسائل مختلف سازمانی می باشد.

آنچه که در محیط داخلی سازمان تحت عنوان مذاکرات روزمره / مدیریتی انجام می شود و به مسائل داخلی سازمان و روابط بین کارمندان و کارفرما پرداخته شد. با ذکر مثال ارائه می گردد.

با برگزاری مجمع عمومی از میان کارگران دو نفر بعنوان نمایندگان کارگران و یک نفر بعنوان نماینده سرپرستان و دو نفر بعنوان نمایندگان مدیریت انتخاب شدند و حاصل مذاکرات این چند نفر به شرح ذیل اعلام شد.

۱- هدف و دامنه کاربرد :

ارائه روشی جهت توزیع پاداش برای انگیزش بیشتر کلیه پرسنل شرکت و افزایش بازدهی در تولید یا بهره وری .

۲- تعاریف :

- دور زمان که بین دو شخصیت حقیقی و حقوقی به منظور تغییر روابط یا برآورده شدن نیازهای مورد نظر تبادل اطلاعاتی آزادانه صورت گیرد آخرمذاکره می نامند.
- مذاکره یک ابزار اساسی است تا آنچه را که از دیگران می خواهیم بدست آوریم.
- مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافق است.

۳- مستندات و سوابق :

فرم محاسبه امتیاز و سهم پاداش جهت پرداخت بهره وری

۴- روش اجرایی :

۴-۱ از سوی مدیر عامل مقدار مالی انگیزش طی نامه ای به معاونت بهره برداری اعلام میگردد. فرم محاسبه امتیاز و سهم پاداش جهت پرداخت بهره وری به شماره (MAN/F/06) از سوی سرپرستان و مدیران قسمتها تکمیل گشته و جهت انجام تحلیلهای نهایی برای نماینده مدیریت ارسال می گردد. نماینده مدیریت پس از وارد کردن اطلاعات فرمهای مذکور به داخل نرم افزار سیستم انگیزشی، این فرم را پس از تأیید معاونت بهره برداری به قسمت مالی جهت پرداخت ارسال می نمایند.

۴-۲ نحوه تنظیم و امتیاز دهی توسط سرپرستان و مدیران واحدها (فرم شماره (MAN/F/06) :

۴-۲-۱ - نظریه سرپرست (حداکثر ۴۰ امتیاز):

این امتیاز با توجه به نقشی که کارکنان در پیشبرد امور شرکت و ارتقاء کمی و کیفی تولید و تلاش جهت نیل به خودکفائی، حضور بموقع در محل کار، اخلاق ، عدم استعمال دخانیات در مکانهای سرپوشیده، وضعیت نظافت، پوشیدن لباس و کفش کار بطور مرتب، ایفا می نمایند با نظر سرپرست و مدیر قسمت مربوطه منظور می گردد. (طبق جدول پیوست : جدول شماره ۱ : تولید و تضمین کیفیت - جدول شماره ۲:

اداری و مالی)

۴-۲-۲- حضور (حداکثر ۱۰ امتیاز) :

۴-۲-۲-۱ - کل ساعات کارکرد یک فرد (حضور عادی و اضافه کار) از امور اداری

دریافت می گردد و به ازاء هر ۲۰ ساعت کارکرد ۱ امتیاز به فرد تعلق می گیرد.

۴-۲-۳- مسئولیت پذیری

مدیر ۲۰-۰ امتیاز

سرپرست ۱۵-۰ امتیاز

مسئول / تکنسین / سرشیفت ۱۰-۰ امتیاز

اپراتور ۲-۰ امتیاز

تبصره : مسئولیت پذیری شامل میزان علاقه و مسئولیت پذیر بودن فرد نسبت به

امور محوله می باشد که با توجه به سلسله مراتب، امتیاز مربوطه داده می شود.

۴-۲-۴- تحصیلات

فوق لیسانس و بالاتر ۲۰ امتیاز

لیسانس ۱۵ امتیاز

فوق دیپلم ۱۰ امتیاز

دیپلم ۵ امتیاز

سیکل ۲ امتیاز

۴-۲-۵- سابقه کار (حداکثر ۱۰ امتیاز) :

هر ۱ سال سابقه کار در شرکت ۲ امتیاز محسوب می گردد.

۶-۲-۴- ضایعات

ضایعات بیش از حد تعیین شده و مجاز هر ایستگاه که در اثر سهل انگاری اپراتور مربوطه باشد، بر اساس نوع قطعه محاسبه و از بهره وری ماهانه وی کسر خواهد شد.

ضایعات مربوطه به برگشت از مشتری نیز محاسبه و از مبلغ کل پرداختی بهره وری گروه کسر خواهد شد.

۳-۳- کل داده های فوق در نرم افزار سیستم انگیزشی وارد می گردد و سپس امتیاز هر فرد (p) محاسبه گردیده ، آنگاه $\sum P$ محاسبه گردیده و مقدار پاداش هر نفر به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$\text{(مقدار کل پاداش)} \times \frac{\text{امتیاز هر فرد (P)}}{\sum P} = \text{پاداش هر فرد}$$

تبصره : در صورتیکه راهکار بهره وری و خلاقانه از هریک از پرسنل پیشنهاد گردد، از سوی کمیته راهبری مبلغ آن مشخص شده طی جلسات دوره ای و پس از تأیید مدیر عامل به پیشنهاد دهنده ارائه می گردد.

فصل چهارم مدیریت زمان

مدرس : استاد دکتر محمود قربانی

مقدمه

مدیرانی که برآستی وقت آزاد داشته باشند، نادرند. روسو در کتاب قرارداد اجتماعی می نویسد : «انسان آزاد آفریده شده، ولی همه جا در زنجیر است». این زنجیرها تا حد زیادی توسط خود او بافته شده است و به دلیل واپسگرایی ، تنبلی، ترس و ... تسلیم آنها می شود یا آنها را تحمل می کند.

می گویند دژ آزادی را مانند دژ شادی باید فتح کرد و شرط اول گشودن این دژ، خواستن است. مدیر باید برای پرداختن به مسائل مهمتر با تمام وجود میل به آزاد کردن وقت خود داشته باشد. شرط دوم برای فتح دژ آزادی، به کارگیری ابزارهای مناسب است،

پاسخ به چند پرسش ذیل در این راستا می تواند راهگشا باشد:

- ۱- چگونه وقت آزاد بیشتری می توان داشت؟ ۲- چند بار مجبور شده اید بهانه هایی از این قبیل بیاورید: اگر فقط یک کمی بیشتر وقت داشتم می توانستم موفق شوم . یا متاسفم دیرم شده است. یا لطفا بعدا با من تماس بگیرد ۳- چند بار شنیده اید که دیگران از این گونه عذر و بهانه ها می آورند؟ ۴- اغلب از کار کلافه می شوید؟ ۵- نشانه های مدیریت نادرست زمان چیست؟

فراگرد پنج مرحله ای مدیریت زمان

۱. فهرستی از هدفهای خود تهیه کنید . چه هدفهای خاصی را برای خود و واحدتان تعیین کرده اید؟ ۲- هدفها را برحسب اهمیت رتبه بندی کنید. ۳- فعالیتهای ضروری را برای کسب اهداف خود فهرست کنید. برای دستیابی به اهداف به چه اعمالی باید دست بزنید؟ ۴- برای هر هدف نیز باید فعالیتهای گوناگون صورت پذیرد آنها را نیز اولویت بندی کنید.

هر فعالیت را برحسب موارد ذیل درجه بندی کنید:

(الف) اهمیت

۱. بسیار مهم : باید انجام شود. ۲- مهم : بهتر است انجام شود. ۳- نسبتاً مهم : می تواند مفید باشد ولی ضروری نیست. ۴- بی اهمیت : چیزی (نتیجه ای) از آن عاید نمی شود.

(ب) فوریت

۱- بسیار فوری : اکنون باید انجام شود. ۲- فوری : بهتر است حالا انجام شود. ۳- غیر فوری : می تواند قدری دیرتر انجام شود. ۴- زمان نقشی در آن فعالیت ندارد. ۵- فعالیت را مطابق اولویت، زمانبندی کنید (نگاره شماره ۲)

آخرین گام، تهیه برنامه روزانه است. در پایان هر روز یا در آغاز روز بعد، فهرستی از پنج یا هفت کار از مهمترین کارهایی را که می خواهید در آن روز انجام دهید تهیه کنید. اگر فهرست کارهای شما به ده یا بیشتر برسد مؤثر نخواهید بود. سرانجام

کارهای تعیین شده را بر اساس اهمیت و فوریت اولویت بندی کنید. (رابینز ۱، ۱۹۸۸، ص ۱۹۹ - ۲۰۱، جکز ۲، ۱۹۸۲، ص ۱۰۴).

برای مدیریت بهینه زمان، تأمل در نکات ذیل سودمند است :

- ۱- پیروی از اصل ۱۰-۹۰. مطالعات نشان می دهد که ده درصد از وقت مدیران، نود درصد نتایج را برایشان به بار می آورد. مدیران موفق می کوشند تا مطمئن شوند که به ده درصد از کارهای مهم که بیشترین نتایج را به همراه دارد بیشترین اولویت داده شده است.
- ۲- شناسایی چرخه بهره وری. برای برخی از افراد صبح زود ترجیح دارد، زیرا در آن هنگام بیشترین آمادگی را از نظر روحی، روانی و جسمانی دارند در حالی که عده ای دیگر اواخر روز یا نیمه شب را مناسب می دانند. مدیرانی که چرخه روزانه خود را خوب می شناسند و برنامه کار خود را بر اساس آن تنظیم می کنند، می توانند اثربخشی خود را به طور قابل ملاحظه ای افزایش دهند.
- ۳- به خاطر داشتن قانون پارکینسون. بنا به قانون پارکینسون کار گسترش می یابد تا زمان در نظر گرفته شده را پر کند. کاربرد این قانون در مدیریت زمان این است که فرد ممکن است زمان زیادی را برای انجام یک کار تخصیص دهد و در آن صورت به احتمال زیاد شتاب خود را به گونه ای کم می کند که تمام زمان اختصاص یافته را پوشش دهد. بنابراین همواره برآورد زمان باید به صورت واقعی باشد.

۴- دسته بندی فعالیت‌های کم اهمیت در کنار هم. هر روز مدت زمان معینی را به

تلفن زدن اختصاص دهید یا با کسانی که قبلاً تماس گرفته اید ارتباط برقرار

کنید و به سایر کارهایی که سر شما را شلوغ می کند بپردازید.

حالت مطلوب آن است که این کارها در طول ساعاتی از روز صورت پذیرد که شما

بازده کمتری در چرخه روزانه خود دارید.

برای این منظور کنج خلوتی را برگزینید و در طول این مدت دسترسی به اداره (محل کار) را محدود سازید تا موجب گسیختگی فکری شما نشود. از تلفن زدن یا ملاقات با افراد در این مدت اجتناب ورزید. ساعات دیگری را برای ملاقاتها تعیین کنید و در دفتر خود را باز بگذارید.

۶. خود آگاهی نسبت به اداره ضعیف جلسه. اگر شما مسوول اداره جلسه هستید، از آغاز جلسه زمان خاتمه را معین کنید و همواره دستور جلسه را از پیش تعیین کنید و از دستور جلسه خارج نشوید.

برخی از مدیران، به غیر از صندلی خود صندلی دیگری در دفتر کارشان نمی گذارند. و بدین ترتیب به طور زیرکانه از اتلاف وقت خود به وسیله ارباب رجوع جلوگیری می کنند. (رابینز، ۱۹۸۸، ص ۲۰۱ - ۲۰۳، کی چل ۳، ۱۹۸۷، ص ۱۳۹-۱۴۴).

۷. تمرکز بر وقت قابل کنترل. لازم است میان زمان غیر قابل کنترل - زمانی که برای پاسخ به تقاضاها، خواسته ها و مسائلی که دیگران به وجود آورده اند صرف می شود - با زمان قابل کنترل تمایز قایل شد. برای بیشتر مدیران بویژه مدیران میانی و عملیاتی «زمان قابل کنترل» تنها شامل بیست و پنج درصد از کل ساعات کاری آنان می شود.

۸- چگونگی صرف وقت. باید فهرستی از فعالیتهای روزانه خود را برای دوره زمانی کوتاه ثبت کنید و بعد، اطلاعات گردآوری شده را ارزیابی کنید. بهترین دفتر برای ثبت فعالیتهای، دفتر تقویمی است که به فاصله های پانزده دقیقه ای تقسیم شده باشد.

۹- در نظر داشتن ویژگیهای زمان.

الف) زمان به طور مساوی و آزاد میان همه انسانها توزیع شده است. برابر نبودن بازده کار از نوع مدیریت زمان ناشی می شود.

ب) زمان بی وقفه به پیش می تازد. انسان هر لحظه پیرتر می شود و نمی تواند زمان را ذخیره کند.

ج) زمان را نمی توان متوقف ساخت. زمانهای از دست رفته بازگشتنی نیستند و شاید این یکی از بی رحمانه ترین قانونها باشد. حضرت علی علیه السلام می فرماید: الفرص تمر مر السحاب فانتهزوا فرص الخیر فرصت مانند ابر در می گذرد پس فرصتها را برای کار خیر غنیمت شمردید.

۱۰- عاداتهای خوب و صرفه جویی در زمان. نقاط قوت و ضعف افراد ارتباط مستحکمی با عاداتهای آنان دارد.

کارشناسان تربیتی بر این باورند که: «عادت بد را امروز بهتر از فردا می توان ترک کرد».

تحلیلگران رفتاری، بسیاری از عاداتها را ناشی از پیامهای محدود کننده ای مانند اینکه «دشوار است»، «من نمی توانم از عهده آن برآیم»، «مهم نیست» و «نظری ندارم» می دانند که در عمق ذهن انسان از دوران کودکی جای گرفته است. نتایج این پیامهای محدود کننده این است که بر روی تنظیم زمان شما اثر می گذارند.

برای انجام کار در مدت زمان محدودتر جدولی ترسیم کنید و در یک ستون فعالیت‌های
غیر سودمند را بنویسید و در ستون مقابل آن راه‌های حذف یا کاهش آنها را ثبت
کنید. (گاد فردوسی و کلارک ۴، ۱۹۸۹، ص ۵۲-۶۰، رابینز، ۱۹۸۸، ص ۲۰۰،
شرمرهورن ۵، ۱۹۹۶، ص ۱۴۱-۱۴۲).

موانع و مشکلات اجرایی شدن این مهارت

اساس مدیریت زمان، بر صرف اثربخشی اوقات استوار است و تسلط بر زمان تنها رمز موفقیت آدمی به شمار می آید، با استفاده از فنون مدیریت زمان آدمی می تواند با صرف حداقل زمان، بیشترین نتایج را بدست آورد. مدیران تمرکز بر کارهای مهم و دارای اولویت را بایستی یاد بگیرند و از هر چیزی که مانع انجام بموقع کارهای مهم می گردد دوری گزینند و شهامت تفویض اختیار را داشته باشند.

لذا شناخت و رعایت نکات ذیل پیشنهاد و بررسی می گردد:

ارتباط سازنده با زمان

اساسی ترین کار در زندگی این است که اساسی ترینها را اساسی نگاه داریم. اساسی ترینها، اولویتهای هستی سازمان هستند و بر بنیان انگیزشهای ما تعیین می شوند. انگیزشهای ما از شاکله و خمیر مایه ما نشات می گیرند.

نسلهای مدیریت زمان

مدیریت زمان در سه نسل رشد یافته است:

۱. نسل اول مدیریت زمان بر اساس «یادداشت برداشتنها» شکل گرفت.

مدیریت زمان در حد نوشتن فهرست کارهایی بود که می خواستند انجام دهند و اگر برخی از آن کارها تا پایان روز به اتمام نمی رسید، جزو فهرست کارهای روز بعد قرار می گرفت.

۲. نسل دوم مدیریت زمان در پی «برنامه ریزی و آماده سازی» بود. از «تقویمها» و «دفترچه های قرار گذاری» استفاده می شد.

۳. نسل سوم مدیریت زمان بیش از هر چیز به روشن ساختن «اولویتها» و «ارزشها» اهمیت می دهد. رهیافت نسل سوم مدیریت زمان، «برنامه ریزی»، «اولویت بندی» و «کنترل» است.

از این رو صاحب نظران بر این باورند که مدیریت زمان باید شامل زمانی کمی ۶ و زمان کیفی ۷ باشد.

زمان کیفی

زمان کیفی آشکار سازنده هستی ماست. دیدن طلوع خورشید، پدر و مادر، آبشار و مانند آن احساسی به انسان می دهد که زمان کیفی نامیده می شود. به بیان دیگر زمان کیفی به مدت زمانی گفته می شود که در بهترین حالت های ذهنی خود قرار می گیریم.

زمان همیشه هست

واژه لاتین AION از دو بخش «AEI» به معنی «همیشه» و «ON» به معنی «هستی» تشکیل شده است. زمان همیشه هست به مدت زمانی گفته می شود که ما صرف اثرگذاری بر نسل های آتی می کنیم. و حالت برنده - برنده (آینده) دارد.

بنابراین، در مدیریت زمان، چند پرسش اساسی مطرح می شود که پاسخ به آنها حاکی از جهت گیری درست مدیر است:

۱. مدیریت زمان خود را از کجا شروع کنیم؟ پاسخ این است که از تدوین بیانیه رسالت باید آغاز گردد. ۲. زمان خود را چگونه می گذرانید؟ با زمانبندی اولویتهای کارهایی که باید صورت پذیرد. ۳. حیطه اثرگذاری خود را چگونه انتخاب می کنید؟ با استفاده از راهبرد «برد - برد - برد» حیطه اثرگذاری را به نسلهای آتی نیز باید گسترش داد.

مدیریت زمان و بهره وری

بهره وری در گرو کارآیی و اثربخشی به طور توأمان است، زیرا نتایج از انجام کارهای درست به دست می آیند نه از انجام درست کارها. از این رو گفته اند به جای سخت کار کردن باید هوشمندانه کار کرد تا بهره وری افزایش یابد.

منحنی کارآیی شخصی

هرکسی باید معین کند که در چه ساعتی در شبانه روز بیشترین کارآیی را دارد و برای این منظور باید منحنی کارایی خود را رسم و آنگاه موارد ذیل را رعایت کند:

۱- بهترین ساعات صبح خود را به کارهایی که تمرکز ذهنی کمی می طلبد، مانند

خواندن نامه های رسیده یا نوشتن نامه های جاری اختصاص ندهید.

۲- به طور منظم بهترین ساعات خود را برای پیچیده ترین کارها اختصاص

دهید.

۳- هر زمانی که خطاهای شما افزایش می یابد نشانه آن است که ساعت درونی

(بیولوژیک) خود را رعایت نکرده اید و به آن گوش نداده اید.

۴- نسبت به دیگران هوشیار باشید. اگر برای اجرای برنامه های خود به دیگران

نیاز دارید آنان را نیز در برنامه ریزی خود مشارکت دهید.

۵- بهترین زمان را برای موارد ذیل معین کنید:

الف) تفکر خلاق داشتن، ب) برگزاری جلسات، ج) قرار ملاقاتها، د) سرپرستی

مسوول دفتر خود، ه) فعالیتهای جاری.

مدیریت زمان و مدیریت انرژی فردی

بنا به اصل «ابتکار عمل» نخست باید برنامه داشت و آنگاه به کاری دست زد، زیرا

هرکس فکر کرده باشد و هدف خود را تدوین و راه رسیدن به آن را نیز تجسم کرده

باشد ابتکار عمل را در دست خواهد داشت.

رمز همواره آماده بودن

بیش از حد به خود فشار نیاورید. مکتهای مکرر داشته باشید. چرتهای کوتاه بزنید و

به طور کلی فعالیتهای آرام سازی خود را مانند دیگر کارهای مهم خود جدی بگیرید.

بهینه سازی زمان استراحت

برای اینکه استراحت مؤثر واقع شود، بیش از ده دقیقه طول بکشد. برای مثال سندی

را به همکاران برگردانید. آبی بپوشید و مانند آن.

عدم گسترش بیش از حد دامنه فعالیتها

بهترین نشانه برای تعیین گسترش بیش از حد فعالیتها، خلق و خوی شماست. اگر تندخویی شدید و بی صبری بر شما غلبه کرد و احساس فشار کردید، از حد توان خود فراتر رفته اید و فوری باید اقدامهای آرام سازی را آغاز کنید.

ترمز کردن

برای اینکه صرفه جویی در زمان داشته باشید باید ترمز کرد از این رو توصیه می شود هرچند یک بار از خود بپرسید:

۱. آیا تواناییهای خود را بیش از اندازه تخمین نزده اید؟ ۲- آیا تمام ساعات

کار شما مفیدند؟ آیا نمی توان با انجام کار کمتر همان نتایج را به دست

آورد؟

سلامت

سلامت جسمانی شما می تواند موجب صرفه جویی در وقت شما شود. مطالعات حاکی از آن است که سلامت کارکنان ده الی بیست درصد سودآوری آنان را برای سازمان افزایش می دهد.

موعد مقرر

نقطه آغازین برای تکمیل تمامی پروژه ها و فعالیتهای شما، تعیین موعد مقرر برای هر یک از آنهاست. پس از تعیین موعد مقرر، فعالیتهای خود را در آن محدوده زمانی برنامه ریزی کنید تا تحقق آرمانهای خود را ببینید، (مکنزی ۱۰، ۱۹۷۲، ص ۱۴۱).

اجتناب از خطاها

در تعیین موعد مقرر برای انجام کارها باید از خطاهای ذیل اجتناب شود:

۱. خوب درک نکردن دستورالعملها: باید بدانید که رئیس چه انتظاری از شما دارد. آیا یک گزارش شفاهی می خواهد یا یک گزارش نوشتاری سی صفحه ای.
۲. ارزیابی نادرست طول مدت انجام کارها: برای تخمین دقیق زمان مورد نیاز برای انجام هر کار از افراد آشنا با آن نوع کار سوال کنید که زمان معقول برای انجام آن چه مدت است؟ و همچنین از سایر افراد درگیر پروژه نظر خواهی کنید.
۳. نداشتن اطلاعات: برنامه کاری خود را به طور کافی و واقعی تنظیم کنید. برای انجام کارها به طور روشن و دقیق تفویض اختیار کنید. برای پاسخ به پرسشهای افراد درباره پروژه، در دسترس باشید و افراد خود را به داشتن ذهن باز تشویق کنید و اطمینان حاصل کنید که تمام اطلاعات لازم برای اتمام کار را به دست آورده اید.
۴. گرفتار دام «همه چیز بر وفق مراد است» شدن: مدیر باید وقت داشته باشد تا گرفتار دام «همه چیز بر وفق مراد است» از جانب کارکنان نشود. به بیان دیگر کارکنان اطلاعات ناخوشایند را از او پنهان ندارند.
۵. موعد مقرر تصادفی (حدسی): اگر موعد مقرر به طور حدسی تعیین شود یا خیلی بیش از زمان مورد نیاز خواهد بود یا برعکس بسیار کم. بنابراین قانون کلی تعیین موعد مقرر بیان کننده آن است که موعد مقرر باید به اندازه کافی دور باشد که انجام

کار به طور کارآ ممکن باشد و به اندازه کافی نزدیک باشد تا همه مشغول و بهره ور باشند).

۶. احترام به موعد مقرر تعیین شده به وسیله سایر واحدها ، مدیر باید موعد مقرر تعیین شده به وسیله واحدها را رعایت کند تا آنان نیز به رعایت موعد مقرر احترام بگذارند.

۷. از تلاش برای «کامل و بدون نقص بودن» کار از هر حیث اجتناب کنید.

۸. خود را تحت فشارهای مثبت قرار دهید.

صاحب نظران رهنمودهای سه گانه ای را برای تعیین موعد مقرر ارائه کرده اند:

۱. برای انجام هر کاری موعد مقرر تعیین کنید. ۲. واقعگرا باشید. ۳. پس از انجام

به موقع کارها، پاداش دهید (انکن و واس ۱۱، ۱۹۷۴، ص ۷۵-۸۰)

منابع :

۱- علی رضائیان، سیستم کامل مدیریت زمان ، نشریه سخن سمت بهار، ۱۳۸۰

