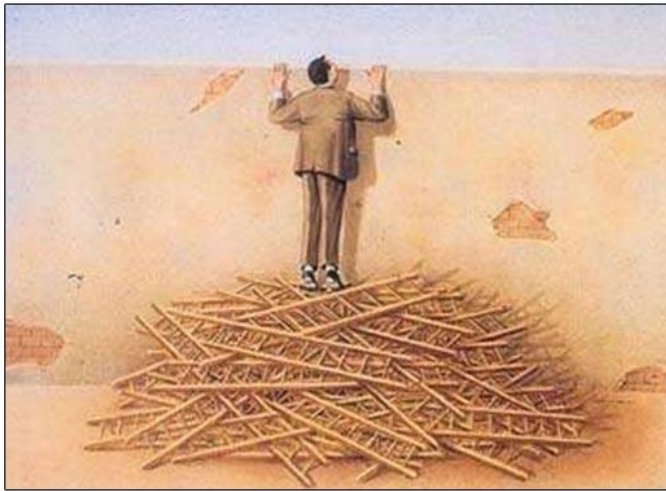


نردبان ها



www.mgtsolution.com

راهنمای مدیریت

## نیروی انسانی ناکارآمد کیست؟

اینکه فکر کنید کارمند بسیار خوبی هستید اصلاً تضمینی برای خوب بودن شما نیست. کیفیت عملکرد شما در محیط کار با نتایج و بازدهی مثبت کار شما و بازخورد ما فوق شما مشخص میشود. بسیاری از پرسنل سازمان ها گمان می کنند کارمند بسیار خوبی هستند، حال آنکه شواهد و بازخورد مدیران آنها خلاف این را ثابت می کند. در حقیقت تصور غیر واقعی چه مثبت چه منفی از خود در محیط کار بسیار به ضرر خود شما تمام می شود. بخشی از خودآگاهی پرسنل سازمانها به این مساله مربوط می شود که چه نظر و ارزیابی ای نسبت به کیفیت کار خود دارند و اینکه در واقعیت چه هستند. در این مقاله می خواهیم چند مورد از ویژگی های پرسنل ناکارآمد را برای خوانندگان محترم بیان کنیم:

- ۱- در مقابل بازخورد مدیران دائماً به توجیه و اثبات خود می پردازند. ۲- بیشتر از اینکه کارنتیجه بخشی انجام دهند حرف می زنند. ۳- بامدیران خود به جنگ و بحث می پردازند. ۴- درک صحیحی از وظایف خود ندارند و آنها را بخوبی انجام نمیدهند. ۵- تعامل و همکاری گروهی را بلد نیستند.
- منبع: هفته آخر دنیای اقتصاد شماره ۲۲۱ ضمیمه شماره ۴۰۶۴ ص ۳۸.

## برنامه ریزی

### تعاریف، اهمیت، اهداف

- برای برنامه ریزی، متخصصان از زوایای مختلفی، تعاریف متعددی ارائه کرده اند که ما در اینجا چند نمونه از آنها را یاد آور میشویم:
- ۱- تعیین هدف، یافتن و ساختن راه های رسیدن به آن.
  - ۲- تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
  - ۳- تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.
  - ۴- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده تغییر بدهد.

- ۵- برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد.
- اهمیت برنامه ریزی

هرچند برنامه ریزی تضمینی برای موفقیت جهت دست یابی به اهداف سازمان نیست ولی شواهدی وجود دارد که سازمانهایی که برنامه ریزی رسمی و مدونی دارند نسبت به دیگر سازمانها در طی دوره زمانی معلوم بهتر برنامه های خود را به اجرا در می آورند. به ندرت می توان سازمانی را یافت که با شانس و اقبال و با تاثیرات محیطی موفق بوده است. در واقع می توان گفت برنامه ریزی پلی است بین حال و آینده.

هدفهایی که در هر برنامه ریزی دنبال می شود به شرح ذیل می باشند:

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از تنظیم فعالیت ها
- ۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)
- ۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر
- ۴- تهیه ابزاری برای کنترل

تحقیقی با عنوان "شناسایی عوامل غیر آموزشی موثر بر به کارگیری آموزش ها در سازمان: محیط سازمان و عوامل فراسازمانی" توسط چند تن از اساتید دانشگاه فردوسی مشهد انجام شده و در دوره ششم از نشریه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی سال ۱۳۹۵ به چاپ رسیده است. هدف این پژوهش شناسایی عواملی بوده است که به طور مستقیم از برنامه آموزش و نحوه اجرای آن نشأت نمی گیرد، اما ذیل دو دسته "محیط سازمان" و "عوامل فراسازمانی" بر به کارگیری آموزش ها در سازمان اثر می گذارند. یافته های این تحقیق با استفاده از پژوهشی به دست آمد که با رویکرد کیفی و با روش مطالعه موردی اکتشافی و با ۳۴ نمونه که شامل ۱۳ مدیر، ۱۲ استاد و ۹ کارمند انجام شد. ابزار پژوهش مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته بوده است. یافته ها نشان داد که در مجموع عوامل موثر به کارگیری آموزش ها، ذیل عوامل مربوط به محیط سازمان شامل هشت عامل فضای به کارگیری آموزش، حمایت مدیر و همکاران، پیامد به کارگیری، بسترسازی مناسب، تشویق در کار، فرهنگ سازمان، تضمین اشتغال و مطالبات سازمان و عوامل فراسازمانی شامل سه عامل انتظارات جامعه، منزلت اجتماعی و روند سریع رشد علم و تکنولوژی می باشند. در مجموع می توان این عوامل را برای یادگیری فراگیران در آموزش های سازمانی مورد نظر قرار داد. توجه به این عوامل می تواند سازمان ها را در تحقق هدف "به کارگیری آموزش" یا "انتقال آموخته ها به میدان عمل" که دغدغه همیشگی مدیران و یک شاخص اصلی برای سنجش اثربخشی آموزش است، یاری نماید. به علاوه، با توجه به اینکه پیاده سازی آموزش ها نیازمند تغییر است، سازمان می بایست با به کارگیری روش ها و رویه های منعطف و قابل تغییر، امکان به کارگیری آموخته ها را فراهم سازد و همواره فرهنگ تغییر در مواقع ضروری و ترغیب رقابت میان منابع انسانی دنبال شود. از طرفی حمایت ها و مشوق های محیطی در مرحله بعد از آموزش که زمان کاربرد آموخته ها است، همچنان باید توسط مدیر و همکاران ادامه یابد. ضمناً در صورتی که مرحله نیازسنجی آموزشی به طور دقیق با توجه به وظایف شغلی و مشارکت فراگیران انجام شود، به طور مسلم آموزش با وظایف افراد ارتباط پیدا می کند و از طرف دیگر، سازمان نیز باید در جهت ایجاد امکانات مورد نظر و دادن اختیار به عضو سازمانی در جهت پیاده سازی آموزش ها اقدام کنند.

### برنامه ها

شورای عالی اداری در یکصد و شصت و دومین جلسه مورخ ۱۳۹۲/۱۲/۱۴ بنابه پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور و در راستای تحقق سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) به منظور ارتقای نقش تسهیل گری و هدایت گری دولت و انجام اصلاحات در نظام اداری کشور "نقشه راه اصلاح نظام اداری" مشتمل بر ۸ برنامه ذیل را تصویب نمود و دستگاههای اجرایی را موظف به اجرا و اقدام در مورد این برنامه می باشند که ارزیابی سالانه هم بر اساس این اقدامات صورت می گیرد:

- ۱- مهندسی نقش و ساختار دولت
- ۲- توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری
- ۳- خدمات عمومی در فضای رقابتی
- ۴- مدیریت سرمایه انسانی
- ۵- فناوری های مدیریتی
- ۶- توسعه فرهنگ سازمانی
- ۷- صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
- ۸- نظارت و ارزیابی

### معرفی یک کتاب

#### مدیریت عمومی، مهدی الوانی

برای آشنایی با نظریه های عمومی مدیریت نوشته شده است. بخش های عمده ی آن عبارت اند از فرآیند مدیریت، سازماندهی، کنترل و نظارت در سازمان، هدایت و انگیزش، ارتباطات سازمانی، تصمیم گیری و نظام های تطبیقی. مروری بر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت که سیری تاریخی را دنبال می کند.