

مدیران مدیران برجسته برجسته



تکنولوژی اطلاعات (IT)



مهارت‌ها . آموزش

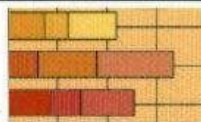


شناسایی نرم افزار

سیستم‌های کامپیوتری

طراحی پایگاه‌های اطلاعاتی

جستجو استراتژی‌ها



برقراری ارتباط

فرصت‌ها



مترجم : محمد منتظری

نویسنده : استیو اسلایت

تکنولوژی اطلاعات (IT)



نویسنده: استیو اسلایت

مترجم: محمد منتظری



مؤسسه فارغ التحصیلان و کارورزان فن آور در سال ۱۳۷۶ به همت جمعی از متخصصین و به منظور فراهم آوردن امکانات لازم جهت ارتقای توانایی های علمی، فنی، و تخصصی افراد شاغل در بخش های مختلف تولیدی، صنعتی، خدماتی و معدن تأسیس شد. اهداف اصلی این مؤسسه عبارتند از:

- ایجاد و گسترش همکاری های علمی - تخصصی در بین اعضای مؤسسه؛
- انتقال دانش علمی، فنی، و تخصصی به کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی واجد صلاحیت؛
- برقراری روابط علمی، فنی، و تخصصی با مؤسسات خارجی ذی ربط؛
- فراهم آوردن امکان کارآموزی و کارورزی برای کلیه افراد واجد صلاحیت و علاقه مند از طریق مؤسسات آموزشی داخلی و خارجی؛
- فراهم آوردن امکانات لازم جهت شرکت افراد واجد صلاحیت در دوره های تخصصی و استفاده از فرصت های مطالعاتی در داخل و خارج از کشور؛ و
- حمایت از پروژه های مختلف فرهنگی و آموزشی در زمینه های مرتبط با اهداف مؤسسه.

TTI با آرزوی توفیق روزافزون برای انتشارات سارگل که با بهره گیری از دانش و تخصص اساتید و کارشناسان اهل فن و انتشار کتاب های روز مدیریتی با کیفیتی برتر (از لحاظ ترجمه و چاپ) باب تازه ای را در تولید و عرضه این قبیل آثار در ایران گشوده است، آمادگی خود را برای ارائه خدمات فوق اعلام می دارد.

..... تهران، بلوار میرداماد، شماره ۹۸، طبقه چهارم، صندوق پستی ۱۵۸۷۵-۵۳۶۱

تلفن: ۹۷-۲۲۵ ۸۵۹۶، نمابر: ۲۲۵ ۸۵۹۸

E-mail: Postmaster@ttiinstitute.org, tti@samapardaz.com, Website: www.ttiinstitute.org



مقدمه مترجم

امروزه دیگر کامپیوتر، سی دی، مانیتور، نرم افزار، سخت افزار و ... واژه‌های بیگانه‌ای نیستند و اینترنت دیگر یک پدیده نو محسوب نمی‌شود. با وجود این، گستردگی و وسعت اطلاعات در دنیای امروز به حدی است که تنها با کمک این ابزار و وسایل می‌توان به راحتی اطلاعات را منتقل کرد. توان بالقوه‌ای که در حوزه تکنولوژی اطلاعات یافت می‌شود موجب شده است که این نظام به نیاز اساسی بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها تبدیل شود. ممکن است یک مدیر بتواند بدون داشتن یک سری از مهارت‌های مدیریتی سازمان خود را اداره کند، اما بدون داشتن دانش IT راه سخت و دشواری در پیش رو خواهد داشت. تکنولوژی اطلاعات سبک نوینی از مدیریت را پایه‌گذاری می‌کند و فرصت‌های بیشماری را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا آنها بتوانند با بهینه سازی روش‌های کاری خود، سایر مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی را ارتقا بخشند. امروزه خواسته هر سازمانی این است که در دنیای مجازی الکترونیک حضور داشته باشد، زیرا این فضا برای انجام کارهای تحقیقاتی، افزایش سرعت تجارت، و نزدیکی بیشتر به مشتریان بسیار مناسب است. هر روزه بر تعداد سازمان‌هایی که به صورت On-line فعالیت می‌کنند افزوده می‌شود. بنابراین، غفلت از این تکنولوژی برتر دنیای نوین موجب تضعیف شدید سازمان خواهد شد.

نویسنده در این کتاب می‌کوشد تا با معرفی ابزارهای مختلف و تأکید بر استفاده مؤثر از IT زمینه را برای ایجاد فرهنگ کاربرد IT فراهم سازد. وی مزایای استفاده از IT را برای خواننده برمی‌شمارد و با ارائه راهکارهای عملی تلاش می‌کند تا زمینه را برای آشنایی هر چه بیشتر خواننده با پیشرفت‌ها و تولیدات جدید در زمینه IT فراهم کند.

فهرست مندرجات

۵ مقدمه

ضرورت یادگیری IT

۶ شناخت IT

۸ مهار قدرت IT

۱۰ توجه به عنصر انسانی

۱۲ همگام شدن با تغییر

نگاه به IT از دریچه کامپیوتر

۱۴ یافتن ابزار مناسب

۱۶ شناسایی اجزا

۱۸ انتخاب سخت افزار

۲۲ استفاده از شبکه ها

۲۶ انتخاب نرم افزار



اسلایت، استیو Sleight, Steve

تکنولوژی اطلاعات (IT) / نویسنده استیو
اسلایت؛ مترجم محمد منتظری - تهران:
سارگل، ۱۳۸۲.

۲۲ ص: مصور (رنگی). - (مدیران برجسته)
ISBN 964-5890-18-7

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.
عنوان اصلی: Information Technology

۱. تکنولوژی اطلاعات - الف. منتظری، محمد.
۱۳۴۸ - مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان.

۹ف۱۵/الف/۵/۵۸ T ۶۵۸/۰۵۴۶

۱۳۸۲

کتابخانه ملی ایران ۲۰۰۱-۸۲ م

نام کتاب: تکنولوژی اطلاعات (IT)

نویسنده: استیو اسلایت

مترجم: محمد منتظری

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ویراستار فنی: حسن مقیمی

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرای: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۴۰۰۰ نسخه

سال انتشار: ۱۳۸۲

شابک: ۷-۱۸-۵۸۹۰-۹۶۴

قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

تلفن: ۸۹۸۳۳۲۴-۵ ، ۸۹۵۴۰۴۱

فکس: ۸۹۸۳۳۲۶ ، ۸۹۵۰۴۷۵

<http://www.sargolpub.com>

حق هر گونه چاپ و تکثیر (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.

۳۵ ارائه اطلاعات

۳۲ کار کردن با پست الکترونیک

(E-mail)

۳۴ استفاده از وب

۳۶ انتخاب سایر نرم افزارها



مدیریت IT

۳۸ آماده کردن کارمندان برای

پذیرش IT

۴۲ جلوگیری از بروز مشکلات

۴۴ بازنگاری فرایند کار

۴۶ برنامه ریزی منابع

۴۸ کار کردن با کارمندان بخش IT



۵۵ همکاری با مشاوران

۵۲ واگذاری وظایف IT به پیمانکاران

مزیت استفاده از اینترنت



۵۴ یک انقلاب کاری

۵۶ کاهش هزینه ها

۵۸ نزدیکی بیشتر به مشتری

۶۰ ایجاد رابطه با زنجیره تأمین کالا و

خدمات

۶۲ تحقیق و جستجو در وب

۶۴ بازاریابی در اینترنت

۶۶ ورود به تجارت الکترونیکی

۶۸ مهارت های خود را ارزیابی کنید

۷۰ واژه نامه

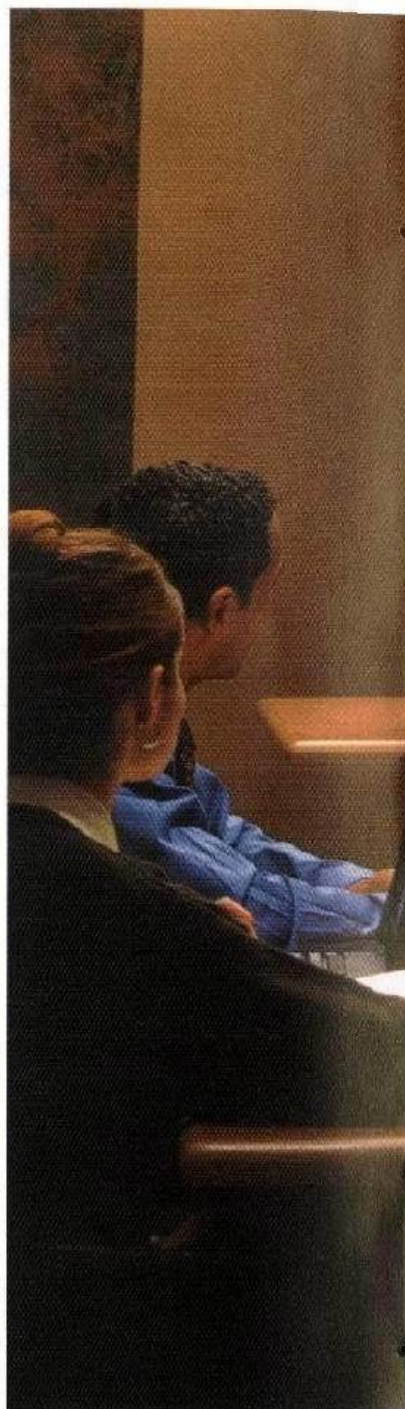


مقدمه

امروزه تکنولوژی اطلاعات تقریباً وارد تمامی عرصه‌های تجارت مدرن شده و دامنه این نفوذ تا جایی است که موفقیت و شکست هر سازمان در گرو استفاده مؤثر از آن خواهد بود. مدیران همه بخش‌ها، از مدیریت منابع انسانی تا مدیریت بازاریابی، باید با مزایای IT آشنا شوند و راه‌های بهره‌برداری اثربخش را از این انقلاب جدید صنعتی بیاموزند.

تکنولوژی اطلاعات به شما کمک خواهد کرد تا رموز و اصطلاحاتی که اغلب موضوعات مختلف را در بر می‌گیرند از سر راه بردارید و به مبارزه با آنها بروید.

اطلاعات واقعی سبب می‌شوند شما با مشکلات شغلی برخورد مناسبی داشته باشید، اعتماد به نفس لازم را برای مدیریت IT به دست آورید، و بتوانید از انقلاب اینترنتی بهره‌برداری کنید. کتاب حاضر با ۱۰۱ نکته کلیدی و مفید کمک شایانی به شما می‌کند. در پایان یک تمرین خودآزمایی ارائه شده است که به کمک آن می‌توانید مهارت‌های خود در زمینه IT را ارزیابی کنید و آنها را توسعه دهید.



ضرورت یادگیری IT

برای کسب موفقیت در دنیای رقابتی تجارت که با سرعت شگرفی در حال تغییر است، استفاده مؤثر سازمان‌ها از IT بسیار حائز اهمیت خواهد بود. بپذیرید که خود و کارمندانتان به فراگیری IT نیاز دارید.

شناخت IT

1 به کارمندان خود کمک کنید تا با اهمیت IT در کسب موفقیت‌های شغلی آشنا شوند.

در دنیای امروز استفاده مؤثر از IT یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌ها است. برای سازمان‌هایی که به دنبال کسب حداکثر امتیاز در بازار رقابتی امروز هستند، درک نقش IT و حداکثر استفاده از سیستم‌های آن یک نیاز ضروری است.

IT چیست؟

IT مخفف کلمه تکنولوژی اطلاعات (Information Technology) است و در یک معنی به تکنولوژی‌هایی اشاره می‌کند که توسط یک میکروپروسسور (یا تراشه کامپیوتری) کنترل می‌شوند. برای مثال، از میکروپروسورها برای کنترل ارائه خدمات مهمی نظیر آب، برق، و مخابرات استفاده می‌شود. میکروپروسورها بخش اصلی اکثر فرایندهای تولید و توزیع نیز هستند. در هر صورت، اکثر مدیران از طریق دو نوع سیستم کامپیوتری با IT ارتباط دارند: سیستم‌هایی که کار ذخیره‌سازی و پردازش اطلاعات را انجام می‌دهند؛ و سیستم‌هایی که بین مردم و بنگاه‌های اقتصادی ارتباطات مؤثر و سریعی ایجاد می‌کنند.

تفاوت‌های فرهنگی

پیدایش و توسعه تکنولوژی اطلاعات از سازمان‌های نظامی، تحقیقاتی، و بازرگانی آمریکا آغاز شد. که البته امروزه تمام دنیا از آن بهره‌مند هستند. در حالی که ایالات متحده هنوز در زمینه تولید لوازم IT پیشگام است، کشورهای اروپایی، هند، و غیره تلاش می‌کنند برای فروش تکنولوژی جایگاه مناسبی در بازارهای کوچک و منطقه‌ای به دست آورند.

مزایای استفاده از IT

هیچ سازمانی وجود ندارد که بتواند از این تکنولوژی برتر دنیای نوین غفلت کند. سیستم‌های امروزی IT به تجارت کمک می‌کنند تا در برابر تغییرات سریع و مستمر واکنش‌های مؤثرتر و مناسب‌تری نشان دهد. با به کارگیری صحیح تکنولوژی اطلاعات، شرکت شما امکان بهینه‌سازی روش‌های کاری خود را پیدا می‌کند و می‌تواند بر روی آن دسته از مهارت‌ها و توانایی‌های اصلی خود که شرکت را از رقبای بازار متمایز می‌سازد، تأکید کند. عدم استفاده از فرصت‌هایی که امروزه توسط IT ایجاد می‌شود، یقیناً عدم موفقیت در کار را به دنبال خواهد داشت.

۲ در جست و جوی تکنولوژی‌های جدیدی باشید که کارها را ساده‌تر می‌کنند.

۳ تمام توجه خود را به این موضوع معطوف کنید که IT چگونه می‌تواند شما و کارتان را تقویت کند.

۴ در سازمان خود بخش‌هایی را بیابید که هم اکنون از IT استفاده می‌کنند.

استفاده بهینه از IT

یکی از مهارت‌های استراتژیک افراد، استفاده بهینه از قدرت نظام‌های IT است. در صورتی که یک سازمان بخواهد رقبای خود را پشت سر بگذارد، این مهارت به یک نیاز اساسی تبدیل می‌شود. در یک سازمان، IT وظایف بسیاری به عهده دارد که از آن جمله می‌توان به مدیریت خودکار سیستم‌ها و فرایندها اشاره کرد، اما نقش کلیدی IT آنجا مشخص می‌شود که به عنوان یک تکنولوژی توانبخش به کمک مدیران می‌آید. مدیران برای برقراری ارتباط مؤثرتر، ساده کردن فرایندهای کار، کسب اطلاعات، و تحلیل و اداره داده‌های مورد نیاز باید IT را انتخاب و از آن استفاده کنند.

▼ استفاده مؤثر از IT

استفاده مؤثر از قدرت IT منافع باارزشی را هم برای شخص و هم برای سازمان به همراه دارد.



مهار قدرت IT

سیستم‌هایی را انتخاب کنید که توانایی ایجاد برتری رقابتی را داشته باشند.

۵

برای کسب حداکثر استفاده از IT سیستم‌ها باید نیازهای سازمان را به طور اثربخش رفع کنند. مدیران سازمان باید کنترل تکنولوژی را در سیطره خود داشته باشند و برای رسیدن به برتری رقابتی استفاده از IT را سرلوحه کار خود قرار دهند.

ایجاد سیستم‌های مؤثر

IT نوعی ابزار کار است که می‌تواند موجب رشد واقعی در سبک مدیریت و روش برقراری ارتباط با مخاطبان اصلی شود. برای تأمین منافع واقعی سیستم‌ها باید:

- برای کاربر شفاف و روشن باشند. آگاهی از نحوه کار سیستم‌ها برای کاربران ضرورتی ندارد، نکته مهم این است که آنها آن گونه و آن گاه که نیاز است وارد عمل شوند؛
- سریع و ساده باشند. کاربران باید بتوانند به راحتی با این سیستم‌ها کار کنند و بدون نیاز به انتظار طولانی برای واکنش و عکس‌العمل سیستم کارها را به سرعت انجام دهند؛
- انعطاف پذیر باشند. نیازهای در حال تغییر به سیستم‌هایی با توانایی انطباق سریع نیاز دارند.



وابستگی به IT

بسیاری از سازمان‌ها (مانند بازارهای بورس) برای هدایت و رهبری کار خود به سیستم‌های کارآمد IT وابستگی تام دارند.

شناسایی نیازها

سازمان‌ها باید نسبت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند. برای تولید محصولات جدید و پاسخ‌گویی به انتظارات مشتریان درنگ جایز نیست. برای ایجاد برتری رقابتی، توجه سیستم‌های IT باید به نیازهای واقعی کار معطوف شود. اجازه ندهید بخش IT سیستم‌هایی را به سازمان تحمیل کند که صرفاً مبتنی بر تکنولوژی بالا هستند، بلکه شرایطی فراهم کنید که شناسایی نیازهای خاص هر بخش توسط کارمندان خود آن بخش صورت پذیرد، سپس از IT برای برطرف کردن این نیازها استفاده کنید.

طوری برنامه‌ریزی کنید که تکنولوژی با نیازهای کاری منطبق باشد، نه برعکس.

۶

چه کسی باید منبع IT را اداره کند؟

IT باید به طور کامل با انواع تکنولوژی‌های جدید آشنا شوند و بتوانند آنها را اداره کنند. چنانچه کارمندان بخش IT در کار خود تردید دارند، برای آنها برنامه‌های آموزشی ترتیب دهید و یا برای جذب خدمات پشتیبانی از خارج از سازمان با تأمین کننده سیستم قرار داد منعقد کنید.

در انتخاب سیستم‌های جدید یا رو آوردن به تکنولوژی‌های جدید، انتخاب شخص مناسب برای مدیریت منابع IT از اهمیت بالایی برخوردار است. انتخاب و هدایت سیستم‌ها باید به نحوی انجام شود که توقف و بیگاری دستگاه‌ها به حداقل برسد. کارمندان شما در بخش

مسئولیت بخش IT

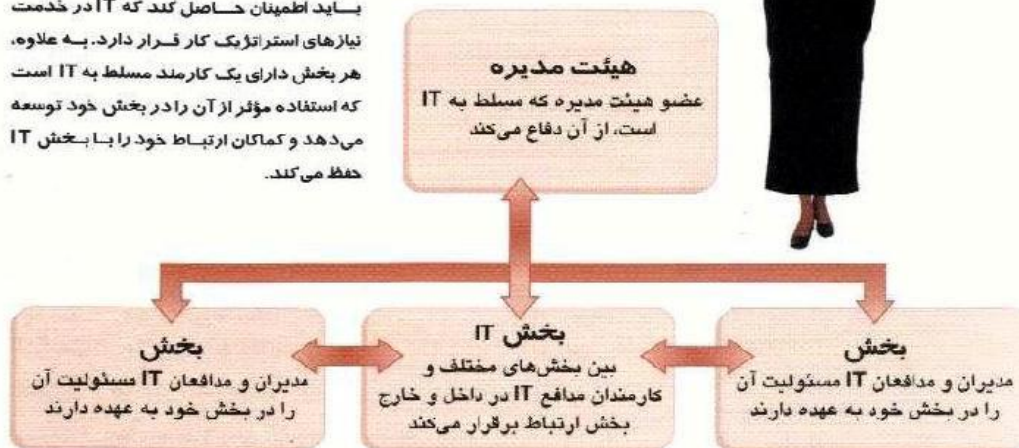
با توجه به این که استفاده مؤثر از IT یک مهارت مهم و استراتژیک در هر سازمانی است، انتخاب شخص مناسب برای کنترل IT یک موضوع کاملاً جدی و بحث برانگیز خواهد بود. در گذشته امور مربوط به IT غالباً به یک مقام ارشد مالی، که ممکن بود درک کاملی از تکنولوژی نداشته باشد، ارجاع داده می‌شد. امروزه وجود یک فرد متخصص در زمینه IT در هیئت مدیره و حتی در تک تک بخش‌های سازمان بسیار حیاتی و ضروری به نظر می‌رسد. مسئول بخش به استفاده از IT بر اساس نیازهای جاری و آتی سازمان توجه دارد و این در حالی است که طرفداران IT در بخش‌های مختلف کارمندان را به استفاده مؤثر از آن ترغیب و تشویق می‌کنند.

۷ برای افزایش سرعت و انعطاف پذیری از سیستم‌های ساده IT استفاده کنید.

۸ IT را بیاموزید و گروه خود را به استفاده از آن ترغیب و تشویق کنید.

مدافعان IT

عضو هیئت مدیره که مسلط به IT نیز هست، باید اطمینان حاصل کند که IT در خدمت نیازهای استراتژیک کار قرار دارد. به علاوه، هر بخش دارای یک کارمند مسلط به IT است که استفاده مؤثر از آن را در بخش خود توسعه می‌دهد و کماکان ارتباط خود را با بخش IT حفظ می‌کند.



توجه به عنصر انسانی

با وجود این که کوشش فراوانی جهت توسعه بهتر، سریع تر، و پیچیده تر سیستم های IT صرف می شود عنصر انسانی در اغلب موارد به دست فراموشی سپرده می شود. برای درک ارزش واقعی IT باید اطمینان حاصل کنید که کاربران کنترل تکنولوژی را در دست داشته و در خصوص به کارگیری آن نظر مساعدی دارند.

۹ برای دانش و خلاقیت انسانی، بیشتر از سیستم های IT ارزش قائل شوید.

کنترل IT

ترس و واهمه از تکنولوژی زمانی که افراد تسلطی بر آن ندارند یک امر کاملاً طبیعی است. این ترس مخصوصاً زمانی بیشتر می شود که تکنولوژی ظاهری پیچیده داشته باشد و از زبانی استفاده کند که برای افراد غیر متخصص مبهم و نامفهوم باشد. بسیاری از سیستم های IT در مقایسه با سایر تکنولوژی های پیچیده (نظیر تلویزیون یا تلفن) تا حدودی محکوم به شکست هستند و کاربران هنوز با آن بیگانه می باشند. برای کسب بیشترین بهره از IT کاربر باید یک زبان جدید را بیاموزد و با مهارت های مهم و جدید آشنا شود. شما و کارمندان صرفاً زمانی می توانید کنترل IT را به دست بگیرید که برای استفاده از تکنولوژی آموزش کافی دیده باشید.

۱۰ در مورد تکنولوژی دیدگاه مثبتی داشته باشید و برای استفاده از آن آموزش های لازم را ببینید.

۱۱ به خاطر داشته باشید که در هر کاری افراد بهترین منبع اطلاعات به شمار می روند.

دیدگاه مثبت در مورد IT

به عنوان یک مدیر لازم است که با مفاهیم و مزایای IT آشنا شوید و یاد بگیرید که چگونه از سیستم های معمول استفاده کنید. حذف نگرش های منفی نسبت به تکنولوژی و توجه به مزایای آن، نخستین مرحله از کار است. توجه داشته باشید که تکنولوژی نه تنها از بین نمی رود، بلکه بر تمامی جنبه های زندگی شما تأثیر روزافزونی به جا خواهد گذاشت. مصمم باشید که نحوه استفاده از IT را یاد بگیرید و به دنبال همکاری باشید که می توانند به شما کمک کنند. مفاهیم و اصطلاحات نامأنوس و مبهم غالباً فرایند یادگیری را مختل می کنند، بنابراین از همکاران بخواهید تا از کاربرد آنها اجتناب کنند و یا در صورت استفاده اصطلاحات کلیدی را توضیح دهند.

سؤالی که باید از خود پرسید

- ۱ آیا به اندازه کافی برای یادگیری تکنولوژی و سیستم های IT تلاش می کنم؟
- ۲ آیا به کاربرد و ارزش IT در سازمان خود ایمان و اعتقاد کافی دارم؟
- ۳ آیا درک من از تکنولوژی آن قدر زیاد است که کنترل سیستم های مورد استفاده را در دست بگیرم؟

ایجاد یک فرهنگ اطلاعات

اطلاعات همچون خون در رگ هر سازمان است و سیستم‌های IT اغلب برای اداره کردن، ذخیره سازی، و توزیع آنها ایجاد می‌شوند. البته بسیاری از این سیستم‌ها در رسیدن به اهداف خود با شکست مواجه می‌شوند. یک دلیل عمده برای این ناکامی، تمرکز بر روی قابلیت‌های تکنولوژیکی به جای توجه به چگونگی کار کردن افراد با اطلاعات است. این موضوع معمولاً به جای ایجاد یک دیدگاه انعطاف‌پذیر، انسان‌محور، و اغلب برنامه‌ریزی نشده (که نشان دهنده نحوه استفاده و تقسیم اطلاعات توسط افراد است) به پیدایش دیدگاهی غالباً خشک و کامپیوتر محور منجر می‌شود. دلیل دیگر این ناکامی، این تفکر است که اگر تکنولوژی در اختیار افراد باشد تقسیم اطلاعات توسط آنها به طور طبیعی انجام خواهد گرفت. در حقیقت تازمانی که اطلاعات به منزله داشتن قدرت و توانایی است افراد تمایلی به تقسیم اطلاعات کلیدی ندارند. مگر این که فرهنگ شرکت آنها را به چنین کاری تشویق کند. بنابراین، برای کمک به مدیریت IT و قبل از استفاده از تکنولوژی اطلاعات ایجاد فرهنگ اطلاعات از اهمیت بالایی برخوردار است.

۱۲ مطمئن شوید افراد پیش از وابسته شدن به ابزارهای ارتباطی مبتنی بر IT مهارت‌های میان-فردی را بیاموزند.

بایدها و نبایدها

- ☒ اگر زبان IT همکاران خود را ☒ زمانی که IT را به کاربران جدید متوجه نشدید، به آنها بگویید.
- ☒ دقت کنید که در حالت طبیعی افراد چگونه از اطلاعات استفاده و آن را تقسیم می‌کنند.
- ☒ در افراد انگیزه تقسیم اطلاعات را ایجاد کنید.
- ☒ زمانی که IT را به کاربران جدید کامپیوتر توضیح می‌دهید، از اصطلاحات نامأنوس و نامفهوم استفاده نکنید.
- ☒ در صورت وجود یک زمینه رقابتی، از افراد انتظار نداشته باشید که اطلاعات ارزشمند خود را تقسیم کنند.
- ☒ برای حل مشکلاتی که ریشه انسانی دارند، از IT استفاده نکنید.

نقش افراد در افزایش ارزش

اطلاعات

داده‌ها تنها زمانی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که توسط یک تحلیل‌گر تفسیر و معنی‌دار شوند. یک مدیر از اطلاعات برای برنامه‌ریزی و آگاه ساختن کارمندان استفاده می‌کند.

داده‌ها

کامپیوتر داده‌هایی مانند ارقام فروش یا مشخصات مشتریان را جمع‌آوری و ضبط می‌کند



تحلیل‌گر

اطلاعات

اطلاعات توسط شخصی به وجود می‌آیند که داده‌ها را تفسیر و آنها را معنی‌دار می‌کند



تصمیم‌گیرنده

دانش

دانش کاری از اطلاعاتی به دست می‌آید که تصمیم‌گیرندگان با دیدی باز استخراج می‌کنند



کارمند آگاه

حرکت

در پی دستورات تصمیم‌گیرندگان، کارمندان آگاه وارد عمل می‌شوند

همگام شدن با تغییر

یکی از شکایت‌های عمده سازمان‌ها مربوط به دشواری همگام شدن با تغییرات در سیستم‌های IT است. این سیستم‌ها با سرعت زیادی در حال رشد و ارتقا هستند. مدیران باید بتوانند آن دسته از پیشرفت‌های IT را که به سازمان آنها ارتباط پیدا می‌کند، شناسایی کنند و در مقابل آن واکنش مناسب نشان دهند.

پذیرش تغییر

پیشرفت‌های تکنولوژیکی و جهانی شدن روزافزون بازارها، موجب بروز تغییر در محیط کار می‌شوند. در رابطه با IT و به کارگیری آن، سرعت این تغییرات بیش از پیش نمایان می‌شود. حتی متخصصان IT نیز از مشکل همگام شدن با تغییرات در عرصه تکنولوژی شکایت دارند. بنابراین، چندان دور از ذهن نیست که اکثر مدیران احساس کنند توانایی همگام شدن با تغییرات و یا زمان کافی برای این کار را ندارند. به هر حال، آگاهی از تغییراتی که ممکن است بر کار شما تأثیر بگذارند از اهمیت زیادی برخوردار است. توجه داشته باشید که سرعت گام‌های تغییر در آینده کند نخواهد شد. در شرایطی که رقابتی انعطاف پذیرتر موفق خواهند شد، کسانی که نمی‌توانند و یا تمایل ندارند خود را فوراً با این تغییرات هماهنگ کنند به سرعت کنترل کار را از دست خواهند داد.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. تکنولوژی‌هایی را انتخاب کنید که منافع حتمی و واقعی به دنبال داشته باشند.
۲. برای تداوم ارتباط با پیشرفت‌های جدید زمان کافی صرف کنید.
۳. تماس‌های خود را با همکاران باتجربه‌تر در زمینه استفاده از ابزار IT افزایش دهید.
۴. نیازهای اساسی خود را برای بخش IT توضیح دهید.

بهترین انتخاب

شما مجبور نیستید خود را با تمام تغییرات هماهنگ کنید. به جای این کار بهترین‌ها را انتخاب کنید، ابزار جدید را بشناسید، و تکنولوژی‌هایی را یاد بگیرید که می‌توانند کارهای مهم را آسان و از اتلاف وقت شما جلوگیری کنند، یا هزینه‌ها را کاهش و درآمدها را افزایش دهند. به دنبال سیستم‌هایی از IT باشید که استفاده از آنها از نظر اجرایی و استراتژیک نقش مهمی در کار شما ایفا کنند. این سیستم‌ها شامل سیستم‌های تجارت الکترونیکی از طریق اینترنت (برای خرید و فروش از طریق اینترنت) و یا یک اینترنت (وب سایت داخلی) برای مدیریت اطلاعات داخلی هستند. حوزه‌های کلیدی را شناسایی و بر روی توسعه آنها تمرکز کنید.

۱۳ بروز تغییر

اجتناب ناپذیر است، بنابراین روش‌هایی پیدا کنید تا از این تغییرات بیشترین بهره را ببرید.

۱۴ تغییرات مفید را

سریع‌تر از رقبای خود شناسایی و انتخاب کنید.

۱۵ به گروه خود کمک کنید

تا بر تغییرات بارز و ارزشمند تمرکز کنند.

بررسی پیشرفت‌های جدید

تتها راه هماهنگ شدن با سرعت بالای تغییر در تکنولوژی، تخصص یک زمان کوتاه و منظم برای بررسی پیشرفت در حوزه‌هایی است که برای شما از اهمیت بالایی برخوردار هستند. بهترین منابع اطلاعاتی شامل اینترنت، مجلات تخصصی، گزارش‌های رسانه‌های جمعی در مورد تکنولوژی، متخصصان IT و با همکارانی هستند که از تکنولوژی مشابهی استفاده می‌کنند. چنانچه سازمان شما دارای بخش IT است، از این بخش بخواهید تا شما را در جریان تغییرات مهم قرار دهد. توجه خود را به آن دسته از تکنولوژی‌هایی معطوف کنید که برای شما مهم هستند و پیرامون آنها تحقیق کنید. چنانچه از نرم‌افزارهای تجاری استفاده می‌کنید، به طور منظم به وب سایت سازنده مراجعه کنید تا از جزئیات نقایص، موارد ارتقاء و دستورالعمل‌های کاربردی نرم‌افزار آگاه شوید. بسیاری از تولیدکنندگان نرم‌افزار در اینترنت یک سری لیست‌های پستی منتشر می‌کنند که شما از طریق آنها می‌توانید به طور مداوم اطلاعات مربوط به محصولات را دریافت کنید.

۱۶ امروزه اینترنت بهترین ابزار تحقیقاتی است.

سؤال‌هایی که باید از خود پرسید

- آیا نرم‌افزار یا سخت‌افزاری که من از آن استفاده می‌کنم به روز است یا از دور خارج شده است؟
- آیا سایر ابزارها ویژگی‌هایی دارند که کارایی من را افزایش دهند؟
- آیا نرم‌افزار جدید توسط دیگران مورد آزمایش قرار گرفته است. به طوری که مطمئن شوم مشکلات عمده‌ای بر سر راه من نخواهد بود؟



یک عضو گروه مسئول مطالعه مجلات تخصصی است

فرد مدافع IT گروه را در جریان پیشرفت‌های مرتبط با IT قرار می‌دهد

مدیر بخش همچنان به نیازهای کار توجه دارد

۱۷

تغییراتی که اینترنت در سیستم‌ها به وجود می‌آورد را زیر نظر داشته باشید، زیرا این تغییرات بر کار شما بیشترین تأثیر را خواهند داشت.

▲ همگام شدن با پیشرفت‌های جدید با کارمندان خود جلساتی ترتیب دهید تا از این طریق اطلاعات مربوط به نرم‌افزار و سخت‌افزارهای جدید (که ممکن است در عملکرد سازمان مفید باشند) به همه اعضا منتقل شوند.

نگاه به IT از دریچه کامپیوتر

چنانچه مدیران بخواهند راه‌هایی را برای مرتفع ساختن نیازهای سازمانی و پرسنلی خود بیابند، باید نسبت به IT دیدگاه وسیعی داشته باشند. آنها باید با سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای معمول آشنا شوند.

یافتن ابزار مناسب

با تکنولوژی‌هایی که به پیشرفت‌های کنونی منجر شده‌اند آشنا شوید.

۱۸

اولین و مهم‌ترین گام در استفاده بهینه از IT انتخاب بهترین تکنولوژی‌ها و سیستم‌های منطبق با نیازهای مهم شما است. آثار و نتایج این انتخاب‌ها ممکن است در دراز مدت مشخص شوند، بنابراین کاربران سیستم و پرسنل بخش IT را در فرایند انتخاب مشارکت دهید.

انتخاب تکنولوژی مناسب

تنها در چند سال اخیر سیستم‌های IT به طور چشمگیری تغییر کرده‌اند و این موضوع موجب شده است که بسیاری از سازمان‌ها مجهز به ترکیبی از سیستم‌های قدیمی و تکنولوژی‌های جدیدتر باشند. سیستم‌های کنونی IT توسط تکنولوژی اینترنت هدایت می‌شوند، به طوری که اکثر سازمان‌ها به دنبال استفاده از این وسایل و راه‌اندازی اینترنت (وب سایت خصوصی) در شبکه‌های محلی هستند. اگر می‌خواهید سیستم‌های جدیدی انتخاب کنید، برای برخورداری از حداکثر انعطاف‌پذیری به دنبال سیستم‌هایی باشید که با استانداردهای همگانی اینترنتی کار می‌کنند. همچنین این سیستم‌ها باید بتوانند با تمام سیستم‌های قدیمی شما نیز ارتباط برقرار کنند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- با وجودی که سیستم‌های IT پیشرفت زیادی کرده‌اند، هنوز هم بسیاری از سیستم‌های قدیمی کاربرد دارند و باید هنگام ورود تکنولوژی‌ها و سیستم‌های جدید مد نظر قرار گیرند.
- اشتراک و دسترسی به داده‌ها بین سیستم‌های قدیمی و سیستم‌های جدید (که بر اساس امکان دسترسی به اینترنت طراحی شده‌اند) مشکل و پرهزینه است و موجب اتلاف وقت نیز می‌شود.
- انجام کار و تجارت الکترونیکی نیازمند آن دسته از سیستم‌های IT است که با استانداردهای اینترنت سازگار باشند یا با آنها کار کنند.

تعریف اصطلاحات پایه

اصطلاح	تعریف
بیت (Bit)	کوچک‌ترین واحد اطلاعاتی که یک کامپیوتر می‌تواند پردازش کند.
بایت (Byte)	یک کاراکتر (عدد، حرف، یا علامت) که از ۸ بیت تشکیل شده است.
سی دی رام (CD-Rom)	دیسک نشارده (CD) متحرک که اطلاعات آن فقط خواندنی است (ROM).
چیپ (Chip)	ریزپردازنده کامپیوتر که عملکرد آن را کنترل می‌کند.
دی وی دی (DVD)	دیسک دیجیتالی چند سو گرد و متحرک که رفته رفته جایگزین سی دی می‌شود.
دیسک سخت (Hard Disk)	مخزن دائمی اطلاعات کامپیوتر که به آن هارد درایو (Hard drive) نیز گفته می‌شود.
سخت‌افزار (Hardware)	اجزای قابل رؤیت و فیزیکی سیستم کامپیوتر.
سیستم عامل (OS)	نرم افزاری که کل عملیات کامپیوتر را هدایت و کنترل می‌کند.
رم (RAM)	حافظه موقت؛ مخزن موقت عملیاتی در کامپیوتر.
نرم افزار (Software)	دستورالعمل‌های الکترونیکی کامپیوتر که بر روی سخت افزار اجرا می‌شود.

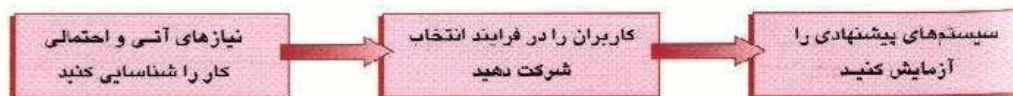
ارزیابی ابزارها

ارزیابی ابزار جدید IT همواره باید از نیازهای کاری شروع شود نه از جنبه‌های تکنولوژی. ابتدا به طور روشن و ظریفی را که این ابزار باید انجام دهد مشخص کنید، سپس به آزمایش روش‌های احتمالی موجود پردازید. در صورت امکان، تحقیق کنید رقبای شما چه سیستم‌هایی را انتخاب کرده‌اند. با تهیه یک فهرست کوتاه از انتخاب‌های رقا به بررسی بیشتر آنها پردازید. توسل به مشخصات فنی سیستم یا وعده‌های فروشندگان کار چندان مطمئنی نیست.

۱۹ قبل از انتخاب ابزارهای جدید IT آنها را آزمایش کنید.

▼ انتخاب دقیق

برای اتخاذ تصمیم سنجیده در گزینش یک سیستم جدید عجله نکنید. حتی ممکن است این انتخاب چندین سال طول بکشد. کاربران را در کار گزینش سهیم کنید و به منافع بلندپیش که یک انتخاب سنجیده می‌تواند به بار آورد.



شناسایی اجزا

۲۰
برای افزایش سرعت
برنامه‌ها و فایل‌های
حجیم، حافظه کامپیوتر
خود را افزایش دهید.

آشنایی با نحوه کار کامپیوتر لازمه استفاده مناسب و مؤثر از آن نیست. اگر درک مناسبی از نقش سخت‌افزارهای مختلف و نرم‌افزارهای آن داشته باشید، هنگام کار کردن با سیستم‌های IT نتایج بهتری به دست خواهید آورد.

کامپیوتر خود را بهتر

بشناسید

قلب کامپیوتر (یعنی چیپ‌ها و مدارها) در کیس (Case) آن است. ورودی و خروجی‌های سیستم (که به آنها وسایل جانبی گفته می‌شود) به وسیله کابل‌ها یا دستگاه‌های مادون قرمز به کیس متصل می‌شوند. زمانی که کامپیوتر با داده‌ها کار می‌کند، آنها را در حافظه مقدماتی و فعال خود که به آن حافظه موقت گفته می‌شود ذخیره می‌کند. افزایش حافظه کامپیوتر یک راه ساده و مؤثر برای افزایش سرعت عملیاتی آن است. یک دیسک سخت مغناطیسی در کیس کامپیوتر کار ذخیره‌سازی دائمی را به عهده دارد. دیسک سخت‌های جدید معمولاً چندین گیگا بایت (Gb) از داده‌ها را ذخیره می‌کنند. ابزارهای متحرک (مانند سی دی‌ها) نیز حافظه جانبی قابل حمل کامپیوتر را تأمین می‌کنند.

قطعات سخت‌افزاری

با اتصال انواع وسایل ورودی و خروجی به یکدیگر می‌توانید اطلاعات را وارد و پس از پردازش، آن را به شکلی قابل استفاده ارائه کنید.



شناخت سخت افزار

اصطلاح سخت افزار به تمام قسمت های فیزیکی کامپیوتر، شبکه ای که به آن وصل می شود، و هر نوع وسیله جانبی (وسایل متصل) اطلاق می شود. هر چند از نقطه نظر تکنولوژیکی سخت افزارها حدوداً یک سال بعد از زمان خرید از رده خارج می شوند، اما اکثر سازمان ها دریافتند که سخت افزار می تواند وظایف مورد نظر را تا یک دهه انجام دهد. همچنین از آنجایی که نرم افزارهای کاری استاندارد به سرعت و قدرت کامپیوترهای جدید در بازار نیاز چندانی ندارند، معمولاً خرید سریع ترین کامپیوترهای موجود چندان ضروری به نظر نمی رسد.

شناخت نرم افزار

اصطلاح نرم افزار به اجزای غیر قابل رؤیت سیستم کامپیوتر اطلاق می شود که امکان کاربرد و انعطاف پذیری لازم برای انجام کار مفید را میسر می کنند. نرم افزار سیستم که معمولاً به نام سیستم عامل (OS) نامیده می شود کامپیوتر (و تمامی ارتباطات با وسایل جانبی) را کنترل می کند، ارتباط کاربر را با کامپیوتر برقرار می کند (ارتباط با آن چه که بر روی صفحه قابل رؤیت است)، و برای نرم افزارهای کاربردی نقش یک میانجی را ایفا می کند. برنامه های کاربردی نرم افزارهایی هستند که برای امور خاصی نظیر حسابداری یا پردازش متن (Word Processing) طراحی شده اند. برنامه های کاربردی بسیاری وجود دارند که تقریباً برای برطرف ساختن انواع نیازها طراحی شده اند.

۲۱ برای تأمین تجهیزات مورد نیاز خود تولیدکنندگان برتر را انتخاب کنید.

۲۲ برنامه های جدید معمولاً به حداقل ۳۲ مگا بایت حافظه نیاز دارند.

تعیین اولویت ها

بهتر است ابتدا نرم افزارهای کاربردی که تناسب بیشتری با نیازهای خاص سازمان شما دارند را انتخاب کنید، سپس سخت افزار و سیستم عاملی را برگزینید که مناسب با نیازهای این بسته های نرم افزاری باشند. اگر اولین بار نیست که سخت افزار کامپیوتر را نصب می کنید و یا قصد ارتقای تجهیزات فعلی را ندارید، باید آن نوع از برنامه های کاربردی را انتخاب کنید که بر روی سخت افزار نصب شده اجرا می شوند.

سؤال هایی که باید از خود بپرسید

- سخت افزار کامپیوتر من چند سال کار کرده و آیا از کار افتاده است؟
- آیا مدت زمانی که کامپیوتر کار پردازش را انجام می دهد طولانی است؟
- آیا می توانم برای بالا بردن سرعت کامپیوتر خود حافظه آن را اضافه کنم؟
- آیا نرم افزار موجود تمام وظایفی را که من به آن نیاز دارم انجام می دهد؟
- آیا برای استفاده از نرم افزار مورد نیاز به سخت افزار جدید نیاز دارم؟

۳۳ به یاد داشته باشید که برای اجرای اکثر نرم افزارهای کاری، به تراشه های (chip) کامپیوتری جدید و قوی نیاز دارید.

انتخاب سخت افزار

به دلیل عرضه سخت افزارهای مختلف با مشخصات پیچیده فنی و با قیمت های متفاوت، انتخاب سخت افزار ممکن است موجب سردرگمی شما را فراهم آورد. اما حقیقت این است که انتخاب کامپیوتر، مانیتور، و وسایل ابتدایی ورودی مناسب حتی برای مدیران غیر فنی نیز کار چندان مشکلی نیست.

به خاطر داشته باشید که کامپیوترهای شخصی (PC) از نوع وینتل (Wintel) و مک (Macs) می توانند به طور مشترک از یک شبکه استفاده کنند.

۲۴

انتخاب کامپیوتر

در اکثر محیط های کاری انتخاب و خرید کامپیوتر به وسیله کارمندان بخش IT صورت می گیرد، اما در سازمان های کوچک تر این کار ممکن است توسط مدیران غیر متخصص انجام شود. اکثر کامپیوترهای شخصی جدید سرعت بالایی برای کاربردهای متداول کاری دارند و بنابراین، باید بر روی مواردی چون سهولت به کارگیری، هزینه نگهداری (هزینه های جاری شامل رفع اشکالات و خرابی ها)، و قابلیت اطمینان آن تمرکز کنید. کامپیوترهای شخصی مخصوص کار (PC) معمولاً یک پردازشگر اینتل (Intel) و یکی از سیستم عامل های ویندوز را دارند (و به همین دلیل اغلب به نام ماشین اینتل خوانده می شوند) اما کامپیوترهای اپل مکینتاش («Macs» Apple Macintosh) مانند کامپیوترهای شخصی که با سیستم عامل Linux کار می کنند نمونه های خاص با ارزشی هستند. شهرت کامپیوترهای مک (Macs) به دلیل سرعت و سهولت استفاده و هزینه های پایین نگهداری است و اغلب برای انجام کارهای چند رسانه ای (Multimedia) و گرافیکی مناسب هستند.

فراموش نکنید که در

۲۵

محاسبات خود هزینه های نگهداری را نیز در نظر بگیرید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- در محیط های کاری، استحکام و دوام کامپیوتر از اهمیت زیادی برخوردار است.
- از کامپیوترهای قوی برای کاربردهای چند رسانه ای (نظیر طراحی وب سایت، طراحی گرافیکی، و ویرایش های صدا و تصویر) استفاده می شود.
- اکثر کامپیوترهای رومیزی (Desktop) نسبت به کامپیوترهای خانگی، که برای بازی و کاربردهای چند رسانه ای طراحی شده اند، به سرعت و توان کمتری نیاز دارند.
- با کمک مانیتورهای جدید چند پویشی (Multisync) شما می توانید کیفیت وضوح تصویر را مطابق نیاز خود تنظیم کنید.

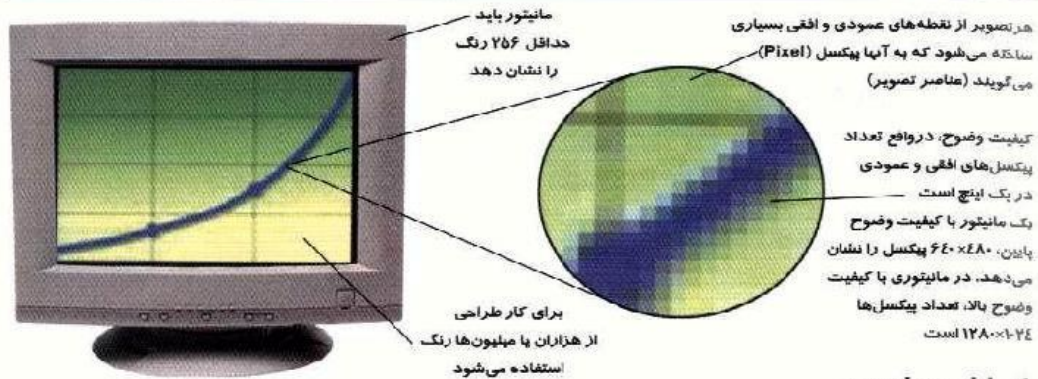
تصمیم گیری

با استفاده از یک چک لیست، مزایای محصولات احتمالی را ارزیابی و سپس نیازهای خاص خود را به نامین کننده سیستم اعلام کنید.



لیستی از مشخصات مورد نیاز خود تهیه و محصولات موجود را با چک لیست خود مقایسه کنید

مطمئن شوید تأمین کننده سیستم خدمات پس از فروش را به شما ارائه می دهد



انتخاب مانیتور

یک مانیتور استاندارد مانند تلویزیون دارای یک لامپ اشعه کاتدی (CRT) است. اندازه قطر لامپ تصویر ساز مانیتور را نشان می‌دهد، البته منطقه قابل رؤیت کمی کوچک‌تر است. صفحه ۱۵ اینچ معمولاً برای بیشتر کاربردهای کاری اندازه استاندارد است، ولی یک صفحه ۱۷ یا ۲۱ اینچ برای برنامه‌های صفحه گسترده (spreadsheets) یا کارهای گرافیکی مناسب‌تر است. صفحه نمایش کریستال مایع (LCD) در کامپیوترهای کیفی (Laptop) استفاده می‌شود. از این مانیتورها می‌توان در کامپیوترهای رومیزی نیز استفاده کرد.

▲ **انتخاب کیفیت وضوح تصویر**
کیفیت وضوح بالا اطلاعات بیشتری را روی صفحه به نمایش می‌گذارد، زیرا نسبت به یک مانیتور با کیفیت وضوح پایین جزئیات تصویر را بهتر و واضح‌تر نشان می‌دهد.

۲۶
برای کار طراحی، از یک مانیتور بزرگ با کیفیت وضوح بالا استفاده کنید.

انتخاب صفحه کلید و ماوس

صفحه کلید و ماوس از مهم‌ترین وسایل وارد کردن اطلاعات و کنترل کامپیوتر هستند. صفحه کلیدها از نظر کیفیت و حساسیت با یکدیگر تفاوت دارند. بنابراین، بهتر است قبل از انتخاب، نمونه‌های مختلف را امتحان کنید. تعدادی از این صفحه کلیدها یک تکیه‌گاه مخصوص میچ دست دارند که کار تایپ را راحت‌تر می‌کند و گرفتگی میچ دست و انگشتان را به حداقل می‌رساند. ماوس برای کنترل فلتی استفاده می‌شود که قسمت‌های روی صفحه نمایش را انتخاب و حرکت می‌دهد و معمولاً توسط یک سیم نازک به کامپیوتر متصل می‌شود (البته نمونه‌های بدون سیم آن نیز وجود دارند). ماوس‌ها در شکل‌ها و اندازه‌های مختلف ساخته می‌شوند و معمولاً دارای چند دکمه جهت کنترل نشانگر ماوس هستند (اخیراً نمونه‌هایی با بیش از پنج دکمه نیز عرضه شده‌اند).

ابزار ورودی

طرح‌های مختلفی از صفحه کلید، ماوس و لوح‌های نرسیم وجود دارند. از نمونه‌هایی استفاده کنید که کیفیت بالایی دارند و استفاده طولانی از آنها بسیار راحت است.



وارد کردن اطلاعات

وسایل ورودی برای برقراری ارتباط و انتقال اطلاعات به کامپیوتر مورد استفاده قرار می‌گیرند تا پردازش اطلاعات بر روی آنها انجام شود. متداول‌ترین وسیله ورودی مورد استفاده صفحه کلید است، اما وسایل دیگری نیز وجود دارند که برای ورود اطلاعات دیگری که مد نظر شما است به کار می‌روند. به عنوان مثال، یک بارکدخوان (bar-code reader) اطلاعات را از یک برچسب بارکد به سیستم انبار منتقل می‌کند، یا با استفاده از یک سیستم ورودی صدا شما می‌توانید برای کنترل کامپیوتر از صحبت کردن استفاده کنید.

۲۷ برای پویش کردن (scanning) سریع مقادیر کوچک اطلاعاتی، از یک پویشگر (scanner) دستی استفاده کنید.

وسایل متداول ورودی

سخت‌افزار	چیسیت و چگونه باید از آن استفاده کرد؟
بارکدخوان	یک وسیله بارکدخوان خطوط سیاه و سفید را برای ثبت جزئیات محصول پویش می‌کند، سپس داده‌ها را به کامپیوتر انتقال می‌دهد. موارد استفاده این وسیله در فروشگاه‌ها، کنترل توزیع، و ردیابی کانال‌های تولید و بازار است.
دوربین دیجیتالی	دوربین‌های جدید فیلمبرداری و عکاسی دیجیتالی کاربردهای بسیاری دارند و می‌توان آنها را مستقیماً به کامپیوتر وصل کرد. با این کار امکان تدوین تصاویر روی صفحه کامپیوتر فراهم می‌شود و می‌توان بلافاصله آنها را تبدیل به بروشور، کاتالوگ، یا برنامه‌های تصویری کرد.
میکروفون	امروزه کامپیوترهای رومیزی جدید امکان استفاده از تشخیص کلامی را برای کنترل کامپیوتر فراهم می‌کنند. به علاوه، متون نوشته شده را می‌توان مستقیماً برای یک برنامه واژه‌پرداز (Word) خواند. این برنامه برای تایپ‌بست‌های بی‌تجربه بسیار مفید است.
کابل اتصال به شبکه	اتصال به شبکه، امکان دسترسی به اطلاعاتی که در کامپیوترها یا دیگر وسایل ثبت‌کننده اطلاعات ذخیره شده‌اند را فراهم می‌سازد. با اتصال به اینترنت، کاربران می‌توانند با مراجعه به منابع بی‌شمار در سراسر جهان به اطلاعات دسترسی پیدا کنند و یا اطلاعات خود را به درون شبکه ارسال کنند.
پویشگر (Scanner)	پویشگر یک ابزار مفید اداری است که از آن برای گرفتن تصاویر یک پرونده یا کارهای گرافیکی استفاده می‌شود، به طوری که بعداً می‌توان این اطلاعات را تغییر داد و در حافظه کامپیوتر ذخیره کرد. برای تبدیل تصویر یک متن پویش شده به یک شکل قابل تدوین (Text)، از برنامه شناسایی نوری کاراکتر (OCR) استفاده می‌شود.

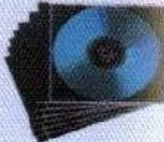
خروج اطلاعات

با کمک وسایل خروجی می توان اطلاعات دیجیتالی کامپیوتر را به اشکال دیگر تبدیل و یا اطلاعات را به سایر تجهیزات یا وسایل ذخیره کننده منتقل کرد. مانیتور یک وسیله خروجی است که به شما این امکان را می دهد تا متن و تصاویری که روی آن نمایش داده می شوند را مشاهده و در آنها دخل و تصرف کنید. سایر وسایل شامل چاپگر، رسم (plotter) برای گرافیک های بزرگ یا نقشه های فنی، و بلندگوهای صدا هستند. اتصال به یک شبکه امکان استفاده اشتراکی از اطلاعات را میسر می کند.

به یاد داشته باشید که یک دیسک فشرده Zip نسبت به فلاپی های قدیمی گنجایش بیشتری دارد.

۲۸

وسایل متداول خروجی

سخت افزار	چیسیت و چگونه باید از آن استفاده کرد؟
دیسک فشرده فقط خواندنی (CD-Rom) 	وسایل ذخیره کننده متحرک، از فلاپی دیسک های 1/4 مگابایتی گرفته تا دیسک های فشرده فقط خواندنی CD-ROM و DVD با ظرفیت ۶۵۰ مگابایت تا ۱۵ گیگابایت، متغیر هستند. تمام این وسایل امکان ذخیره سازی آسان با توزیع اطلاعات را از طریق وسایل چند رسانه ای یا ویدیو فراهم می کنند.
فکس مودم (Fax Modem) 	فکس کردن مستقیم یک سند از کامپیوتر، راحت تر از گرفتن چاپ و ارسال از طریق دستگاه فکس است. این کار با اتصال کامپیوتر به یک فکس مودم (به طور مستقیم یا از طریق شبکه) به راحتی امکان پذیر است.
چاپگر جوهر افشان (Inkjet Printer) 	هر چند که چاپگرهای جوهر افشان به سرعت چاپگرهای لیزری نمی باشند ولی از نظر کیفیت در سطح چاپگرهای لیزری و بعضاً بیشتر هستند و با صرف هزینه ای بیشتر نسبت به چاپگرهای لیزری کارهای رنگی مطلوبی نیز ارائه می دهند. این چاپگرها برای افرادی که نیاز به خروجی رنگی با کیفیت بسیار بالا دارند مناسب است.
چاپگر لیزری (Laser Printer) 	چاپگر لیزری انتخاب مناسبی برای محیط های کار است، زیرا امکان چاپ با سرعت بالا را فراهم می کند. یک چاپگر لیزری را می توان مستقیماً به کامپیوتر کاربر و یا به یک شبکه متصل کرد تا کامپیوترهای دیگر نیز بتوانند به طور مشترک از آن استفاده کنند.
نوار ویدیویی (VHS) 	صدا و تصویر را می توان روی کامپیوتر تدوین، و سپس آنها را به انواع وسایل رسانه ای نظیر نوار ویدیویی، دیسک فشرده فقط خواندنی، و دیسک های دی وی منتقل کرد. با استفاده از بلندگو و تجهیزات تصویرنگاری (Projection) نیز می توان برنامه های نمایشی مرکب از صدا و تصویر را روی کامپیوتر اجرا کرد.

استفاده از شبکه‌ها

شبکه‌ها شاهرگ‌های تجارت نوین بوده و برای تقسیم اطلاعات و برقراری ارتباط در داخل و خارج سازمان بسیار ضروری هستند. انتخاب یک سیستم شبکه باید بر اساس توجه به تعداد کاربران و سرعت دسترسی آنها به پرونده‌ها صورت گیرد.

شبکه‌ای را انتخاب کنید که حتی هنگام مبادله پرونده‌های بزرگ نیز از سرعت بالایی برخوردار باشد.

۲۹

تقسیم و تبادل اطلاعات

وقتی کامپیوتر به شبکه وصل نیست، اطلاعات ذخیره شده در آن را تنها می‌توان با چاپ گرفتن یا کپی کردن بر روی دیسک قابل حمل منتقل کرد. با کمک شبکه این مشکل برطرف می‌شود، زیرا بدین ترتیب برای یک گروه از کامپیوترها امکان دسترسی اشتراکی به پرونده‌ها و سایر وسایل (مانند چاپگرها و پوششگرهای متصل به شبکه) نیز فراهم می‌شود. برای جلوگیری از تأخیر در کار، شبکه‌ها باید بتوانند پرونده‌ها را با سرعت کافی انتقال دهند. شبکه محلی (LAN) به شبکه‌ای گفته می‌شود که تمامی کامپیوترهای آن در یک بخش یا یک ساختمان واقع شده باشند.

۳۰ برای کار هنگام حرکت، از کامپیوترهای کیفی استفاده کنید. اگر می‌خواهید به پرونده‌های اداره دسترسی داشته باشید، این کامپیوتر را به شبکه اداره متصل کنید.



یک تصویر ساده از شبکه

ساده‌ترین شکل شبکه، ارتباطات نظیر به نظیر (peer to peer) است. این شکل ارتباط امکان اتصال تعداد کمی کامپیوتر (معمولاً کمتر از ۱۰ عدد) را با هزینه‌ای کم در دفتر کار فراهم می‌کند. در این روش کاربر پرونده را در کامپیوتر خودش ذخیره می‌کند، اما همه افراد از طریق شبکه می‌توانند به این پرونده‌ها دسترسی داشته باشند. از آنجا که این پرونده‌ها در کامپیوترهای مجزا ذخیره می‌شوند، دستیابی مؤثر به آنها کاری بسیار سخت و دشوار است. شبکه نظیر به نظیر طوری طراحی شده است که اگر یک کامپیوتر از کار بیفتد، سایر کامپیوترهای شبکه بتوانند به کار خود ادامه دهند. از آنجایی که هر سیستم استاندارد کامپیوتر می‌تواند کار انتقال پرونده‌ها را انجام دهد، شبکه نظیر به نظیر نیازی به یک سیستم عامل شبکه مخصوص و قوی‌تر ندارد.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. تعداد کاربرانی که باید به شبکه متصل شوند را مشخص کنید.
۲. حجم پرونده‌هایی که باید منتقل شوند را در نظر بگیرید.
۳. پرونده‌های بزرگ چند رسانه‌ای نسبت به پرونده‌های نوشتاری به شبکه‌ای با ظرفیت بالاتر نیاز دارند.
۴. تحقیق کنید که به کدام نوع شبکه نیاز بیشتری دارید: شبکه نظیر به نظیر یا شبکه سرویس دهنده/سرویس گیرنده (client/server).



▲ شبکه سرویس دهنده /

سرویس گیرنده

یک شبکه سرویس دهنده / سرویس گیرنده، امکان ارتباط تمام کاربران را به یک سرور مرکزی قدرتمند که با وسایل ورودی و خروجی به شبکه وصل است فراهم می کند.

سرویس دادن به سازمان های بزرگ تر

اگر سازمانی بیش از ۱۰ کامپیوتر داشته باشد، برای به اشتراک گذاشتن و تبادل مؤثر اطلاعات باید به شبکه کامل تری مجهز شود. متداول ترین شبکه، سیستم سرویس دهنده / سرویس گیرنده است که در آن کامپیوترهای کاربران (Client) به یک کامپیوتر مرکزی و قوی تر به نام سرور (Server) وصل می شوند. تمام پرونده های اطلاعاتی روی کامپیوتر سرور ذخیره می شوند. این کامپیوتر به طور معمول دارای هارد دیسک های بزرگ و اضافی و یک سیستم عامل سرویس دهنده است. از آنجا که تمام پرونده ها در یک جا متمرکز می شوند، به راحتی می توان آنها را سازمان دهی، در مقابل ویروس های احتمالی محافظت، و به طور منظم از آنها پشتیبان (Back-up) تهیه کرد. بدین ترتیب، از نابودی اطلاعات ارزشمند جلوگیری می شود. این کامپیوتر علاوه بر کنترل ارتباطات، بر عملکرد شبکه و همچنین دسترسی کاربران به اینترنت یا فکس نیز نظارت دارد. اما چنانچه دچار خرابی شود تمام کاربران زیان خواهند دید.

۳۱

برای جلوگیری از قطع ارتباط شبکه بهتر است دو سرور نصب کنید تا اگر یکی از آنها خراب شد دیگری ارتباط شما را برقرار کند.

۳۲

برای کنترل امکان دسترسی کاربران به سرویس دهنده ها، فایل ها، و پوشه ها از کلمه عبور (Password) استفاده کنید.

مهار استانداردهای اینترنت

شبکه‌های اولیه و قدیمی از چند سیستم متفاوت (و اغلب ناسازگار) برای انتقال اطلاعات استفاده می‌کردند. اما با توسعه اینترنت، سیستم‌های شبکه نیز دچار تغییر و تحول شده‌اند. با کمک سخت‌افزارها و نرم‌افزارهایی که با استانداردهای اینترنت سازگاری دارند، شما نیز سازگاری لازم با اینترنت را پیدا خواهید کرد و توانایی ساخت یک اینترنت (وب سایت داخلی) را به دست می‌آورید. بدین ترتیب با یک روش کم هزینه، اطلاعات را در سازمان و یا در اینترنت به شکلی اثربخش به اشتراک می‌گذارید.

۳۳ از سیستم‌های شبکه‌ای استفاده کنید که با اینترنت سازگار هستند.

۳۴ برای تسهیل در کار تقسیم و اشتراک اطلاعات، یک اینترنت ایجاد کنید.

انتقال شبکه به خارج

کارایی یک شبکه را می‌توان به میزان قابل توجهی افزایش داد (به ویژه اگر مبتنی بر استانداردهای اینترنت باشد). با ایجاد یک شبکه وسیع منطقه‌ای (WAN) و با استفاده از خطوط اختصاصی تلفنی، می‌توان یک شبکه محلی (LAN) را به شبکه‌های محلی دیگر درون سازمان و حتی در شهرها و کشورهای دیگر متصل کرد. همچنین شما می‌توانید از شرکت تأمین کننده سرویس اینترنتی (ISP) خود بخواهید تا یک شبکه خصوصی مجازی (VPN) برای شما تأسیس کند که در آن اطلاعات قبل از ارسال بر روی اینترنت به صورت اختصاصی نگهداری شوند.

اتصال به شبکه همچنین دسترسی شما به ای-میل (E-mail)،

وب (Web) و سایر منابع را در

سراسر جهان فراهم می‌کند.

ایجاد یک شبکه ساده

این بررسی موردی نشان می‌دهد که تأسیس یک شبکه ساده نیازی به پیچیدگی و دانش فنی زیاد ندارد. این کار را می‌توان به سرعت و با هزینه بسیار پایینی انجام داد. با این وجود، این شبکه می‌تواند منافع واقعی را برای کارمندان، سازمان، و مشتریان به همراه داشته باشد.

۳۵ برای برآورده کردن نیاز کاربران به تقسیم و اشتراک مطمئن و سریع اطلاعات، یک شبکه مخصوص ایجاد کنید.



بررسی موردی

«فیونا» مدیر بخش روابط عمومی یک نمایندگی کوچک است. از وی خواسته شد تا کار شبکه سازی کامپیوترها را در یک اداره منطقه‌ای سازمان دهی کند. این اداره دارای ۸ کامپیوتر بود که به یکدیگر متصل نبودند. کارمندان برای تبادل پرونده‌ها مجبور بودند از فلاپی استفاده کنند و خواستار امکان دسترسی اشتراکی به پرونده‌ها و داشتن ای-میل بودند. «فیونا» کار خود را با استخدام یک مشاور راهبردی در امور راه‌اندازی شبکه شروع کرد و تصمیم گرفت تجهیزات فراهم کند که فقط برای دستیابی به ای-میل به بررسی موردی

کارمندان امکان دسترسی به اینترنت را بدهند. «فیونا» با کمک مشاور خود عملکرد کامپیوترهای فعلی را بررسی کرد و تصمیم گرفت ۴ کامپیوتر قدیمی را ارتقا دهد. یک شبکه ساده نظیر به نظیر مجهز به اتصال اینترنت و کامپیوتر سرویس دهنده ای-میل سریعاً نصب و راه‌اندازی شد. «فیونا» به بررسی نتایج پرداخت و مشاهده کرد که منافع حاصله روند روبه رشدی را نشان می‌دهد و مشتریان از این که قادر بودند توسط ای-میل با شرکت معامله کنند احساس رضایت و خشنود می‌کردند.

پیش‌بینی پیشرفت‌های آتی

کامپیوترهای درون شبکه

کامپیوترهای داخل شبکه یک سیستم کم هزینه و سهل‌الوصول را ایجاد می‌کنند. البته این کامپیوترها «مالکیت» کاربران در خصوص قدرت پردازشگری و ذخیره سازی شخصی داده‌ها را از بین می‌برند.

هر چند سیستم‌های امروزی سرویس‌دهنده / سرویس‌گیرنده قدرتمند هستند، اما مستلزم استفاده از کامپیوترهای شخصی که هزینه سنگینی ندارند و به روز نگه‌داشتن آنها مشکل نیست می‌باشند. شبکه‌های سریع و جدید فعلی که با استانداردهای اینترنت همخوانی دارند، یک راه حل کم خرج و جایگزین را ارائه می‌کنند. کامپیوترهای درون شبکه (NC) به یک سرویس دهنده بسیار قدرتمند متصل هستند که از شبکه‌ای با سرعت بالا استفاده می‌کند. این کامپیوترها نیازی به پردازشگر قوی یا دیسک سخت داخلی برای ذخیره سازی داده‌ها ندارند و به همین دلیل، ساخت و تهیه آنها هزینه چندان در بر نمی‌گیرد. آنها از یک زبان برنامه‌نویسی به نام جاوا (Java) و یا یک نسخه جدید از ویندوز استفاده می‌کنند که به آنها این توانایی را می‌دهد تا برنامه‌های کاربردی مستقل بر روی سرویس دهنده را کنترل کنند. از آنجا که تمام فعالیت‌های محاسباتی در سیستم سرویس دهنده انجام می‌گیرد، کنترل آن آسان است. کامپیوترهای شبکه فقط به یک سرویس دهنده قوی و شبکه سریع نیاز دارند.

تضمین اعتبار شبکه

شبکه‌های بزرگ بسیار پیچیده هستند و راه اندازی و اداره کردن آنها مستلزم داشتن مهارت‌های تخصصی است. مسئولیت یک مدیر شبکه معمولاً این است که کارکرد مؤثر سیستم را تضمین کند. سرعت و اعتبار از جمله عوامل کلیدی هستند. یک شبکه کند کارایی را کم می‌کند و هر گونه خرابی می‌تواند کار را به طور کامل متوقف کند. اگر شبکه شما ۹۹ درصد قابل اعتماد نیست یا سرعت آن در ترافیک سنگین کند می‌شود، از یک متخصص بخواهید آن را چک کند.

مزایای بالقوه و مثبت استفاده از زبان جاوا در اجرای برنامه‌های شبکه از یک سرویس دهنده را بررسی کنید.

تکاتی که باید به خاطر بسپارید

- برای سیم کشی شبکه، اغلب از کابل مسی استفاده می‌شود.
- سرعت انتقال اطلاعات در کابل‌های فیبر نوری، که روز به روز نیز مقرون به صرفه‌تر می‌شوند، بسیار زیاد است.
- متداول‌ترین سیستم برای انتقال اطلاعات درون یک شبکه، اترنت (Ethernet) نامیده می‌شود که سرعتی بیش از ۱۰ مگا بایت در ثانیه دارد (Mbps).
- سرعت سیستم اترنت سریع، بیش از ۱۰۰ مگا بایت در ثانیه است.
- در سیستم‌هایی مانند اترنت‌های جدید، سرعت بیش از ۱۰۰۰ Mbps نیز وجود دارد که برای کاربردهای چند رسانه‌ای و کنفرانس ویدیویی مورد نیاز است.

انتخاب نرم افزار

۳۷ اجازه دهید دیگران اولین کسانی باشند که از نرم افزارهای جدید در بازار استفاده می کنند.

به عنوان یک مدیر شما باید بتوانید از بهترین برنامه های نرم افزاری استفاده کنید. بسیاری از این نرم افزارها امروزه به ابزاری کارآمد و استاندارد برای مدیریت تبدیل شده اند. شما باید با برنامه های متداول و نحوه انتخاب نرم افزار آشنا باشید و نیازهای کارمندان خود را درک کنید.

انتخاب نرم افزار

در سازمان های بزرگ، تصمیم گیری در مورد نرم افزار ممکن است توسط بخش IT صورت پذیرد. در سازمان های دیگر شما در انتخاب نرم افزار مورد نیاز خود آزادی عمل بیشتری دارید. برای انتخاب نرم افزار، زمان و دقت لازم را صرف کنید. یادگیری نرم افزار در اغلب موارد پرهزینه و مستلزم صرف وقت است، بنابراین یک انتخاب غلط می تواند برای شما گران تمام شود. چنانچه انتخاب نرم افزار توسط افراد دیگر انجام می شود و احساس کردید به ابزار جدیدی نیاز دارید، در باره ابزارهای احتمالی تحقیق، و سپس انتخاب خود را قطعی کنید.

۳۸ برای سازگاری بیشتر هنگام به اشتراک گذاشتن داده ها، از نرم افزارهایی استفاده کنید که به طور وسیع توسط دیگران مورد استفاده قرار می گیرند.

ابزارهای نرم افزاری متداول

نوع نرم افزار	نکات کلیدی
سیستم عامل (OS)	سیستم عامل های جدید نظیر ویندوز، Linux و MacOS جهت تسهیل در کار از یک رابط گرافیکی کاربر (GUI) مبتنی بر Icon استفاده می کنند. کامپیوترهایی که با سیستم عامل های مختلف کار می کنند، می توانند از طریق یک شبکه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.
کارپردی (Application)	بسیاری از مدیران به الزامات شغلی خاصی نظیر داشتن تجربه و مهارت در استفاده از نرم افزارهای تخصصی نیاز دارند. نرم افزارهایی را انتخاب کنید که به طور گسترده در بخش صنعت استفاده می شوند. طرز کار با آنها را خوب یاد بگیرید، و به منظور سازگاری با سایر کاربران نسخه های جدید و ارتقا یافته مهم را نصب کنید.
تولیدی (Productivity)	آن دسته از نرم افزارهای تولیدی را انتخاب کنید که به کمک آنها بتوانید از اطلاعات یک برنامه در برنامه کاربردی دیگری استفاده کنید. بنابراین، داده های یک برنامه صفحه گسترده را می توان به راحتی در یک سند واژه پرداز Word، پایگاه اطلاعاتی، یا نرم افزار ارائه اطلاعات وارد کرد.
نرم افزارهای کاربردی که کامپیوتر، تمام ورودی ها و خروجی ها، و رابط کاربر را کنترل می کنند.	
نرم افزارهای طراحی، نشر رومیزی (Desktop-publishing)، حسابداری، و طراحی گرافیکی نمونه هایی از برنامه های خاص کاربردی هستند.	
نرم افزارهای کاربردی برای کارهای دفتری استاندارد، نظیر واکاوی پرونده ها که غالباً به نام نرم افزار تولیدی معروف هستند.	

انتخاب نرم افزار

ببینید دیگران از چه نرم افزارهایی استفاده می کنند و نظرات آنها را دریابید
نرم افزار مورد استفاده چوینا شوید

فهرستی از مهم ترین ویژگی های مورد نظر خود تهیه کنید

از نرم افزارهای موجود یک لیست تهیه کنید

با آزمایش و بررسی و یا به کمک نظر کارشناسان به ارزیابی نرم افزار بپردازید

فضای مربوط به آدرس مخاطب در بالای صفحه

متن را می توان به صورت ضمیمه یا مورب قالب بندی کرد

می توان متن را ستون بندی کرد

نقطه های گرد

نکات کلیدی را مشخص می کند

مدیران و انتخاب نرم افزار

انتخاب نرم افزار مورد استفاده در کار به ماهیت شغل و نوع سازمان شما بستگی دارد، اما اکثر مدیران همواره از نرم افزار تولیدی آفیس (office) استفاده می کنند. با گسترش اینترنت از ای-میل و نرم افزار مرورگر وب نیز استفاده می شود. علاوه بر این، می توانید از نرم افزار جامع مدیریت کار، که مختص صنعت مورد نظر شما نگاشته شده است، و یا نرم افزارهای کاربردی تخصصی نظیر گرافیک، چند رسانه ای یا نرم افزار مخصوص طراحی استفاده کنید. به منظور استفاده بهینه از نرم افزارهای تخصصی، آموزش جامع آنها لازم و ضروری است.

نکته به یاد داشته باشید که ۸۰ درصد از کاربران تنها به ۲۰ درصد از قابلیت های بیشتر برنامه ها نیاز دارند.

استفاده از یک واژه پرداز

نرم افزار واژه پرداز (Word processing) متداول ترین نرم افزار مورد نیاز مدیران است. در اکثر موارد، نیازهای مدیران به مسائل بسیار ساده ای مانند نوشتن و صفحه بندی یک نامه یا گزارش محدود می شود. نرم افزارهای امروزی واژه پرداز، تقریباً همان قابلیت های نرم افزارهای نشر روزمیزی را دارند و کارایی آنها بسیار کامل تر و پیچیده تر از آن چیزی است که اکثر مردم نیاز دارند. در یادگیری این برنامه فقط بر ویژگی هایی تکیه کنید که بیشتر مورد استفاده شما قرار می گیرند و از قابلیت هایی که به ندرت به آنها نیاز پیدا می کنید

صرف نظر کنید. مهارت های مهم شامل صفحه بندی یک سند، ذخیره کردن یک قالب (format) به عنوان الگو جهت استفاده مکرر، و استفاده از قلم ما و روش های مختلف مانند ضخیم (Bold) و مررب کردن (Italic) در متن است.

نرم افزار Microsoft word

Microsoft word متداول ترین نرم افزار واژه پرداز است. با کمک این نرم افزار، شما می توانید قالب های استاندارد شده ای را برای نگارش، فکس، و یادداشت ایجاد کنید.

استفاده از برنامه صفحه گسترده

یک برنامه صفحه گسترده (spreadsheet) شاید مفیدترین و قوی‌ترین ابزاری باشد که در اختیار یک مدیر قرار می‌گیرد. برنامه صفحه گسترده، یک شبکه ساده از خانه‌هایی است که به صورت ردیفی و ستونی مرتب شده‌اند. هر کدام از این خانه‌ها می‌تواند یک متن، یک شماره، یا یک فرمول را در خود جای دهد و کاربران می‌توانند طرح کلی (Layout) خود را به وجود آورند، ارتباط بین داده‌ها را تعریف کنند، و فرمول‌هایی را برای محاسبه تعبیه کنند. همچنین شما می‌توانید داده‌ها را به صورت نمودار، جدول، یا فرم هندسی ارائه کنید. برنامه‌های صفحه گسترده نسبت به اکثر نرم افزارها از ساخت یافتگی کمتری برخوردارند، ولی ابزاری قابل انعطاف برای کار با اعداد و فرمول‌ها، امور مالی، و یا هر گونه محاسبات اعدادی به شمار می‌روند (مانند تهیه گزارشات فروش یا برنامه‌های هزینه و سود). جدیدترین برنامه‌های صفحه گسترده این امکان را فراهم می‌کنند که شما داده‌ها را روی وب یا سایت اینترنت منتقل و بدین ترتیب اطلاعات خود را با مشتریان و تأمین کنندگان کالا و خدمات تقسیم کنید.

برنامه‌های مختلف صفحه گسترده

با یادگیری مؤثر نحوه استفاده از یک برنامه صفحه گسترده، می‌توانید داده‌هایی مانند دستاوردهای پایان سال را از طریق روش‌هایی که با نیازهای شما تناسب دارند سازمان دهی، تحلیل، و ارائه کنید.

فصل	1	2	3	4	5
تعداد اعضای	10/9	12/3	8/8	1/7	2/2
تعداد اعضای فروخته شده	5,622	7,898	5,017	7,515	15,083
درآمد فروش	118,957	151,195	100,897	145,456	281,186
هزینه فروش	123,125	150,757	110,329	125,553	251,833
سود ناخالص	9,832	11,438	9,568	19,903	29,353
هزینه فروش	8,000	8,000	9,000	9,000	9,000
تلفات	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
هزینه سربار	25,775	31,455	22,879	33,315	113,382
جمع هزینه‌ها	34,775	40,455	31,879	42,315	123,382
سود ناخالص	25,055	20,913	18,359	27,588	37,968
درآمد سود	22/2	22/2	22/2	22/2	22/2

معروف‌ترین برنامه‌های صفحه گسترده.

Microsoft Excel و Lotus 1-2-3 هستند

اکثر برنامه‌های صفحه گسترده می‌توانند داده‌ها را به صورت نمودار، جدول، یا گرافیک ارائه دهند

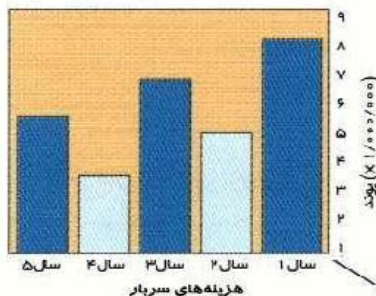
نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- 1 یادگیری برنامه‌های صفحه گسترده ممکن است مشکل به نظر برسد، اما این برنامه‌ها ابزار مهم و قدرتمندی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها هستند.
- 2 فراگیری این نرم افزار نسبت به نرم افزارهای دیگر زمان بیشتری را می‌طلبد.
- 3 نرم افزار صفحه گسترده اشکال متناسبی از نمایش هندسی ارائه می‌کند. با کمک این نرم افزار اطلاعات پیچیده به وضوح قابل نمایش می‌شوند.
- 4 اگر می‌خواهید هنگام قالب بندی یک صفحه گسترده از انلاف وقت جلوگیری کنید، برای محاسباتی که به طور منظم استفاده می‌شوند یک الگو (Template) ایجاد کنید.

در لیست کارهای مهم خود، یادگیری یک برنامه صفحه گسترده را در اولویت قرار دهید.

ابتدا ستون‌ها و ردیف‌ها را تشکیل دهید و عنوان هر ستون را وارد کنید سپس داده‌ها و فرمول‌ها را درون خانه‌ها جای دهید

با تغییر مقدار یک ستبر، سایر داده‌ها نیز به صورت خودکار محاسبه می‌شوند و تغییر می‌کنند



First Name	Last Name	Address	Postal Code	Telephone
James	Talbot	15 Moonshil Road	BE9 6GH	0280 788555
Jonathon	Dean	306 Hastings Drive	HO2 4ZB	0677 447799
Joshua	Brown	Ash Lane	CR5 5TB	0345 238551

رکورد، مجموعه‌ای از اطلاعات در مورد یک شخص یا یک شی است

فیلد یکی از اجزای رکورد است. در این نمونه به عنوان فیلد، نام خانوادگی مشتری آمده است

یک جدول شامل چند رکورد است و یک یا چند جدول تشکیل یک پایگاه اطلاعاتی را می‌دهند

▲ اجزای یک پایگاه اطلاعاتی

یک پایگاه اطلاعاتی از یک یا چند جدول تشکیل می‌شود و هر جدول از چند فیلد (Field) و رکورد (Record) تشکیل شده است. با جستجو در پایگاه اطلاعاتی، می‌توانید به سرعت به اطلاعات مورد علاقه خود دست پیدا کنید (مانند اطلاعات تمام مشتریان که در یک شهر خاص زندگی می‌کنند).

نحوه کار با پایگاه اطلاعاتی

نرم افزار صفحه گسترده، ابزار مفیدی برای سازمان‌دهی فهرست داده‌ها است، اما زمانی که نیاز به مدیریت انبوهی از اطلاعات دارید، برنامه پایگاه اطلاعاتی مناسب‌تر است. پایگاه اطلاعاتی را می‌توان برای دسترسی به فهرست‌های، اطلاعات تولیدکنندگان و مشتریان، جزئیات تولید، اطلاعات مربوط به لیست حقوق کارمندان، یا هرگونه اطلاعات دیگری ایجاد کرد که نیاز به مقابله، تطبیق، مدیریت، و تجزیه و تحلیل دارد. امروزه در محیط‌هایی که به مدیریت اطلاعات و دانایی توجه دارند، پایگاه‌های اطلاعاتی بسیار لازم هستند. پایگاه‌های ساده اطلاعاتی متشکل از «فایل‌های یک سطحی» تنها امکان دسترسی به اطلاعاتی را فراهم می‌کنند که در همان پایگاه اطلاعاتی ذخیره شده‌اند، اما پایگاه اطلاعاتی «رابطه‌ای» به شما این امکان را می‌دهد تا روابط بین دو یا چند پایگاه اطلاعاتی را تعریف کنید. پایگاه اطلاعاتی رابطه‌ای ابزاری قدرتمند برای یافتن، انتخاب، و تجزیه و تحلیل اطلاعاتی است که در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف ذخیره شده‌اند.

۱۴۱ با اتصال چند پایگاه اطلاعاتی به یکدیگر، میزان دسترسی به اطلاعات را افزایش دهید.

۱۴۲ برای اطلاعاتی که همواره به آنها نیاز دارید، گزارش‌های استاندارد تهیه کنید.

کارهایی که باید انجام دهید

- ۱- هنگام استفاده از پایگاه اطلاعاتی، توجه خود را به نحوه به کارگیری و نمایش داده‌ها معطوف کنید.
- ۲- قبل از ایجاد پایگاه اطلاعاتی روی صفحه، آن را روی کاغذ پیاده کنید.
- ۳- فهرستی از تمام فیلدهایی که می‌خواهید در پایگاه اطلاعاتی خود بگنجانید تهیه کنید.
- ۴- میان پایگاه‌های اطلاعاتی مجزا ارتباطات ضروری برقرار کنید.

۱۴۳ اگر نیازهای خود را مشخص نکرده‌اید، به جای برنامه اختصاصی و سفارشی، یک بسته نرم‌افزاری حاضر و آماده را انتخاب کنید.

ارائه اطلاعات

به روش‌هایی که دیگران
برای ارائه اطلاعات
استفاده می‌کنند توجه
کنید و آنها را یاد بگیرید.

۴۴

نرم‌افزارهای نمایش اطلاعات کار عرضه اطلاعات را نسبتاً سریع و آسان، و روش‌های جدیدی برای توزیع اطلاعات ارائه می‌کنند. لازمه فراگیری این نرم‌افزارها تمرین است، البته کسب نتایج مطلوب مستلزم داشتن یک سری مهارت‌های طراحی نیز می‌باشد.

بسته‌های نرم‌افزاری ویژه نمایش اطلاعات

قبل از انتخاب یک برنامه نرم‌افزاری، باید به نوع اطلاعات مورد نظر برای تولید توجه داشته باشید. برای نمایش ساده اطلاعات ممکن است تنها به چند ورق کاغذ ترانسپارنت و دستگاه پروژکتور اوره‌د نیاز داشته باشید، اما برای یک کار بزرگ‌تر استفاده از ویدئو، صدا، متحرک‌سازی، و افکت‌های تلفیقی ضروری خواهد بود. از خود بپرسید آیا می‌خواهید اسلایدهای ۳۵ میلیمتری تولید کنید یا نمایش اطلاعات را از طریق کامپیوتر کیفی انجام دهید. شاید بخواهید یک برنامه نمایشی دوسویه برای استفاده در وب سایت یا دیسک دی وی دی تولید کنید. نرم‌افزار Microsoft Powerpoint یک بسته نرم‌افزاری متداول برای نمایش اطلاعات کاری است. سایر نرم‌افزارهای تخصصی نظیر Macromedia Director امکانات و قابلیت‌های بیشتری دارند، اما برای استفاده از آنها به مهارت و تخصص بیشتری نیاز است.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. نوع و تعداد نمایش‌های اطلاعاتی که قصد تولید آنها را دارید باید مشخص باشد.
۲. با همکاران در مورد امکانات مورد نیاز خود مشورت و به راهنمایی‌های آنها در مورد نرم‌افزارها و تکنیک‌های موجود توجه کنید.
۳. برای یادگیری نرم‌افزارهای جدید فرصت کافی اختصاص دهید.
۴. قبل از کار با یک نرم‌افزار، طریقه استفاده از آن را بیاموزید.
۵. برای تولید نرم‌افزارهای دوسویه نمایش اطلاعات از تخصص طراحان ماهر استفاده کنید.

نمایش‌های دوسویه را
می‌توانید روی لوح
فشرده، از طریق
ای-میل و یا وب سایت
توزیع و منتشر
کنید.

۴۵



سؤال‌هایی که باید از خود پرسید

- آیا توانایی ارائه این گونه برنامه‌های نمایش اطلاعات را دارم؟
- چگونه این برنامه‌های نمایشی را عرضه کنم؟ آیا نیازی به انتشار آنها در شبکه وب هست؟
- آیا در سازمان من امکان دسترسی به برنامه نرم‌افزاری وجود دارد؟
- آیا می‌توانم نحوه کار با برنامه را به‌آموزم یا باید به سراغ متخصص آن بروم؟
- آیا باید ارائه نرم‌افزارهای نمایشی را به صورت مستمر انجام دهم؟
- چه نوع برنامه‌های نمایشی برای ارائه مناسب هستند؟

یک نمایش عالی از اطلاعات

شما مجبور نیستید از یک برنامه نرم‌افزاری صرفاً به این دلیل که قابلیت‌های زیادی دارد استفاده کنید. این موضوع در مورد نرم‌افزار نمایش اطلاعات نیز صدق می‌کند، زیرا در این نرم‌افزار امکان انتخاب از میان شیوه‌های نگارش و افکت‌های تلفیقی متعدد برای شما وجود دارد. اگر یک طراح حرفه‌ای نیستید بهترین پیشنهاد، نمایش ساده‌ای از اطلاعات است:

۴۶ با استفاده از دایره‌های توپر (Bullets) متن را کوتاه و مختصر کنید.

۴۷ برای کمک به انتقال صحیح و روشن پیام از طرح‌های گرافیکی استفاده کنید.

- برای جلوگیری از انحراف موضوع، نمایش اطلاعات را با طرحی ساده ارائه کنید.
- برای تأثیرگذاری بیشتر از گرافیک، تصویر، و صدا استفاده کنید. استفاده بیش از حد از افکت‌های انیمیشن و تلفیقی پیشنهاد نمی‌شود.



تأثیرگذاری

برای ایجاد تأثیر بیشتر، اطلاعات را به صورت ساده و روشن ارائه کنید. از افکت‌های گنج‌کننده و ناموزون که حساس مخاطب را پرت می‌کنند استفاده نکنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- تمام نمودارها و متن‌ها باید قبل از آغاز نمایش اطلاعات آماده باشند.
- برای افزایش سلیقه‌ی نمایش اطلاعات بر روی صفحه، بروشورهایی را برای مخاطبان آماده کنید.
- با روش‌های گوناگون، نمایش اطلاعات را تمرین کنید تا در صورت بروز مشکل بتوانید نسبت به جایگزینی سریع آنها اقدام کنید.
- می‌توانید در وب سایت خود از برنامه‌های دوسویه برای اطلاع‌رسانی و سرگرم کردن مخاطبان به شکل الکترونیکی استفاده کنید.

جلوگیری از بروز مشکلات

به خاطر داشته باشید که ارائه نمایش‌های پیچیده و مهم نیاز به زمان و مهارت کافی دارد. این احتمال نیز هست که مشکلی در کار به وجود آید. مراقب باشید که تکنولوژی با قابلیت‌های خود شما را از مسیرتان منحرف نکند. به اولویت‌بندی و نیاز مخاطبان توجه کنید. محتوا، روش، و میزان پیچیدگی نمایش باید با پیامی که سعی در انتقال آن دارید متناسب باشد. برای نمایش اطلاعات زمان زیادی اختصاص دهید. تمرین در محل ارائه نمایش و با استفاده از تجهیزاتی که در روز نمایش اطلاعات استفاده خواهید کرد را فراموش نکنید.

کار کردن با پست الکترونیک (E-Mail)

اگر برای شخصی از طریق پست الکترونیک یک پیام فوری ارسال کرده‌اید با تلفن وی را مطلع کنید.

۴۸

پست الکترونیک ابزاری سریع، ارزان، و مؤثر برای ارسال پیام‌های الکترونیکی در محیط کار یا سرتاسر دنیا است. سهولت ارسال پیام می‌تواند در مواردی باعث ایجاد مشکلاتی نیز بشود. بنابراین، شما و کارمندانان باید یاد بگیرید چه زمانی و چگونه به بهترین شکل از پست الکترونیک استفاده کنید.

راه‌اندازی یک پست الکترونیک

با استفاده از برنامه پست الکترونیک می‌توانید پیام‌های خود را تولید، دریافت، ذخیره، و برنامه‌ریزی کنید. معروف‌ترین برنامه‌ها Microsoft Outlook و Qualcomm Eudora Pro هستند. بهترین روش برای راه‌اندازی پست الکترونیک در یک سازمان استفاده از یک سرور متصل به شبکه برای ایجاد پست الکترونیک داخلی و برقراری اتصال دائم، و یا موقت (از طریق شماره‌گیری) است. با برقراری ارتباط موقت یا دائمی با شبکه، پست الکترونیک به طور اتوماتیک به هر کامپیوتری که به شبکه وصل باشد، وارد می‌شود. در غیر این صورت، پست الکترونیک تا زمانی که شما به شبکه وصل شوید و آن را دریافت کنید در ISP نگهداری می‌شود.

۴۹ با استفاده از آخرین

تکنولوژی تلفن همراه امکان استفاده از پست الکترونیک را در خارج از محیط کار برای خود فراهم کنید.



پست الکترونیک چگونه کار می‌کند

پست الکترونیک به ISP شما ارسال می‌شود و سپس از طریق سرورهای اینترنتی مخصوص میل به ISP دریافت کننده منتقل می‌شود.



بایدها و نبایدها

- ✓ ای - میل های رسیده را سریعاً بخوانید و پیام های مهم را بایگانی کنید.
- ✓ ای - میل های «پیاده» را بدون این که بخوانید حذف کنید. می توانید فیلتری در برنامه خود تعبیه کنید تا به طور خود کار از ورود آنها جلوگیری کند.
- ✓ نحوه استفاده از قابلیت های «Reply» و «Forward» را در برنامه پست الکترونیک یاد بگیرید.
- ✓ پیام ها و پیوسته ها را نا آتجا که ممکن است کوتاه کنید.
- ✗ هرگز متن را با حروف بزرگ ننویسید، زیرا این کار فریاد زدن تلقی می شود و ممکن است مخاطب آن را بی احترامی به خود تلقی کند.
- ✗ دقت کنید که به طور ناخود آگاه پیام های شما برای تمام گیرندگان ارسال نشوند.
- ✗ از واژه های ناپسند و رکیک استفاده نکنید.
- ✗ از نشانی پست الکترونیک مربوط به کار خود برای ارسال و دریافت پیام های شخصی استفاده نکنید.

۵۵ برای سازمان دهی مشخصات تماس ها و ایجاد گروه های تماس، از دفترچه نشانی پست الکترونیک (Address Book) کامپیوتر خود استفاده کنید.

جلوگیری از بروز مشکلات

ریشه اکثر مشکلاتی که کاربران در مورد پست الکترونیک دارند به درک نادرست یا استفاده غلط از آن بر می گردد. بسیاری از سازمان ها بدون تدارک آموزش کافی برای کارمندان و در نظر گرفتن مشکلات این نوع از سیستم های نوشتاری، از سیستم های پست الکترونیک برای برقراری ارتباط استفاده می کنند. از آنجا که نوشتن پست الکترونیک سریع و ساده است، امکان استفاده بی رویه و بی هدف از آن برای همه وجود دارد. به کارمندان بگویید تنها زمانی که یک پست الکترونیک را ضروری تشخیص می دهند و راه مناسب تری برای برقراری ارتباط پیدا نمی کنند نسبت به ارسال آن اقدام کنند. کارمندان باید نامه الکترونیکی خود را به دقت و وضوح بنویسند و به خود این زحمت را بدهند که املا، گرامر، و علامت گذاری را تصحیح کنند. به خاطر داشته باشید که پست الکترونیک نیز همانند سایر اشکال نوشتاری، مشمول قوانین مختلف می شود (از قبیل قوانینی که به موارد تهمت و افترا در قراردادها می پردازند). پیامی که با بی دقتی نوشته شده و یا اطلاعاتی مهمی که به اشتباه به یک دریافت کننده دیگر رسیده باشد، ممکن است خسارات و زیان های جبران ناپذیری به بار آورد.

استفاده مؤثر از پست

الکترونیک

امروزه پست الکترونیک به یک ابزار بسیار مهم تبدیل شده است، اما استفاده نادرست از آن موجب اتلاف وقت و ناراحتی و آزرده گی می شود. شما و کارمندانان باید نحوه استفاده از برنامه پست الکترونیک را به طور کامل یاد بگیرید.

- اگر می خواهید سازگاری و تطبیق بیشتری با سایر کاربران پست الکترونیک داشته باشید از جدیدترین نسخه نرم افزار پست الکترونیک استفاده کنید.
- نحوه اضافه کردن فایل های پیوست به پیام های ارسالی را یاد بگیرید.
- پیام های خود را درون پوشه ها وارد، و به طور منظم پیام های قدیمی را حذف یا بایگانی کنید.
- در تهیه و ساخت یک پست الکترونیک، همان دقت نظری را داشته باشید که در نگارش یک نامه صرف می کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- سازمان باید قوانین و خط مشی هایی برای استفاده از پست الکترونیک داشته باشد. شما نیز باید با این دستورالعمل ها آشنا شوید و از آنها پیروی کنید.
- چندان اطمینان نداشته باشید که تمام پیام ها خوانده می شوند. بسیاری از افراد صندوق پستی خود را به طور منظم چک نمی کنند.
- اگر یک پست الکترونیک پس از ارسال، برگشت خورد احتمالاً آدرس را اشتباه وارد کرده اید.
- پست الکترونیک روش مطمئنی برای برقراری ارتباط نیست. زیرا پیام ها ممکن است توسط فردی به غیر از دریافت کننده خوانده شوند.
- برای محافظت از پیام ها از یک برنامه رمزگذار استفاده کنید تا پیام های مهم پست الکترونیک مصون بمانند، اما بهتر است پیشاپیش این موضوع را با کارمندان بخش IT در میان بگذارید.

استفاده از وب

شبکه جهانی وب تنها یک بخش از اینترنت است، اما به دلیل نمایش‌های گرافیکی غنی و سرشار تبدیل به یک حوزه بسیار معروف شده و با سرعت بالایی نیز در حال رشد است. از آنجا که وب یک منبع بسیار مهم تجاری است، یاد گرفتن نحوه استفاده از آن بسیار مهم و حیاتی خواهد بود.

۵۱

برای استفاده از
جدیدترین قابلیت‌های
وب، مرورگر (Browser)
خود را ارتقا دهید.

آغاز کار در وب

وب از یک زبان برنامه‌نویسی موسوم به زبان HTML و یک استاندارد تبادل اطلاعات به نام پروتکل HTTP استفاده می‌کند. HTML امکان انتشار «صفحات» حاوی فایل‌های متن، گرافیک، ویدیو، و صدا را فراهم می‌کند. همچنین اتصال و ارتباط هر عنصر درون وب را با صفحات دیگر برقرار می‌کند. وب سایت از مجموعه صفحاتی تشکیل می‌شود که توسط یک شخص یا یک سازمان ایجاد می‌شود و در یک سرور وب (که به اینترنت وصل است) ضبط می‌شود. با استفاده از یک برنامه مرورگر در کامپیوتر به اینترنت وصل می‌شوید و تقاضای یک صفحه در وب را می‌کنید، سپس این صفحه وب توسط سروری که آن را نگهداری می‌کند به کامپیوتر شما منتقل می‌شود.

تفاوت‌های فرهنگی

اینترنت یک رسانه جهانی است که به شیوه‌های گوناگون از مرزهای سنتی، ملی، و فرهنگی عبور می‌کند. از آنجا که سازمان‌های آمریکایی برای اولین بار از اینترنت استفاده کردند زبان انگلیسی زبان اصلی آن است، اما با گسترده‌تر شدن استفاده از اینترنت و افزایش تنوع فرهنگی باید منتظر افزایش سایت‌ها به تمام زبان‌های دیگر بود.



۵۲

مرورگری را انتخاب
کنید که سرعت زیادی
داشته و استفاده از آن
راحت باشد.

کشف دنیایی سرشار از اطلاعات
برای یافتن شرکت‌های جدیدی که در زمینه
آموزش گروهی، تفریحات، و سفرهای خارجی
فعالیت دارند، وب یک منبع فوق‌العاده
ارزشمند به شمار می‌رود.

استفاده از مرورگر

هم‌زمان با اضافه شدن ویژگی‌های جدید برای افزایش توانایی وب جهت نمایش مالتی‌مدیا (متن، گرافیک، صدا، ویدیو) و افزوده شدن ویژگی‌هایی برای بهینه کردن نحوه نمایش مطالب، HTML نیز به طور دائم در حال رشد و تکامل است. مرورگرهای جدید وب مرتباً در حال ارتقا هستند. بنابراین، سعی کنید آخرین نمونه ارتقا یافته از مرورگر را انتخاب کنید. Microsoft Internet Explorer یک مرورگر بسیار معروف است و بارگذاری (download) آن از طریق وب رایگان است. استفاده از مرورگرها ساده است. مرورگرها دارای ویژگی‌هایی هستند که از به‌در رفتن زمان هنگام جستجو در سایت‌های درون وب جلوگیری می‌کنند. از Favorites یا Bookmarks برای ضبط آدرس صفحات مورد علاقه خود در وب، و از History برای یافتن سایت‌هایی که اخیراً مشاهده شده‌اند استفاده کنید.

امنیت اطلاعات در شبکه

برخلاف تصور رایج، امنیت معاملات مالی در شبکه بسیار زیاد و مطمئن‌تر از پرداخت توسط کارت اعتباری است. اما در هر صورت، موارد امنیتی مهمی وجود دارند:

- با استفاده از یک برنامه رمزگذار اطلاعات مهم پست الکترونیک را به رمز تبدیل کنید.
- در نظر داشته باشید که سرور وب می‌تواند حرکات شما را ردیابی کند و به اطلاعات خاصی در مورد شما دست یابد.
- معاملات مالی باید بر روی یک سرور مطمئن و به صورت رمز انجام شود. اکثر مرورگرها با به تصویر کشیدن یک قفل بسته روی نوار وضعیت یک ارتباط مطمئن را تضمین می‌کنند.



http:// به مرورگر اعلام می‌کند که در جستجوی یک سند فوق متن (hypertext) است

سایت sargolpub نام فضای متعلق به سازمان یا شخص صاحب سایت است

com برای اشاره به یک شرکت، org برای اشاره به مؤسسات غیرانتفاعی، و ac برای اشاره به مؤسسات آموزشی به کار می‌روند

http://www.sargolpub.com

در نشانی‌های وب از فاصله استفاده نمی‌شود

نقطه‌ها (.) عناصر نشانی وب را از یکدیگر متمایز می‌کنند

بخش آخر به نوع سازمان اشاره می‌کند

یک نشانی وب

برای این که یک جستجوگر وب بتواند در میان میلیون‌ها صفحه درون وب به دنبال یک صفحه بگردد، به هر صفحه یک نشانی انحصاری داده می‌شود.

در بخش بعدی اکثر نشانی‌های وب (و به همگی آنها) دارای WWW هستند

درک نشانی‌های وب

هر صفحه وب دارای یک نشانی انحصاری موسوم به URL (Uniform Resource Locator) است که محل ذخیره‌سازی آن را در سرور نشان می‌دهد. برای مثال، www.sargolpub.com آدرس صفحه اول وب سایت سارگل است. با وجود این که تمام نشانی‌های وب سایت با http:// شروع می‌شوند، مرورگرهای جدید نیازی به تایپ این بخش ندارند.

برای افزایش سرعت گرفتن و بارگذاری (Download) صفحه، Graphic Loading را در وضعیت Off قرار دهید.

سه

انتخاب سایر نرم افزارها

۵۴ برای خرید نرم افزار جدید، ۳ تا ۶ ماه پس از تولید آن صبر کنید.

علاوه بر نرم افزارهای اصلی که اکثر مدیران با آنها سروکار دارند، نرم افزارهای دیگری نیز وجود دارند که ممکن است به استفاده از آنها نیاز پیدا کنید. قبل از بررسی برنامه های دیگری که می توانند کارایی و اثربخشی شما را افزایش دهند، مطمئن شوید که مقدمات اولیه کار فراهم شده باشند.

انتخاب نرم افزارهای مفید

اگر کامپیوتر شما توسط کارمندان بخش IT خریداری شده است، در مورد انتخاب نرم افزار با آنها مشورت، و از نصب هر گونه برنامه بدون اطلاع آنها اجتناب کنید. در صورتی که خودتان اقدام به خرید و نصب نرم افزار می کنید ابتدا تحقیق کنید، نظرات همکاران را جویا شوید، و قبل از خرید برنامه ها نسخه های آزمایشی را امتحان کنید. از اینترنت برای تحقیق در مورد نرم افزار استفاده و نسخه های آزمایشی را بارگذاری (download) کنید.

۵۵ شما باید به طور مستمر از اطلاعات خود پشتیبان تهیه کنید.

چند نمونه از نرم افزارهای مدیریت کار

نرم افزار	مزایا
پشتیبان اطلاعات (Data Backup)	برای اطمینان خاطر، نرم افزار پشتیبان بر روی شبکه یا کامپیوترهای شخصی نصب می شود تا از اطلاعات شما کپی بگیرد.
فشرده سازی (Compression Tools)	این نرم افزارها فایل ها را برای ارسال از طریق اینترنت یا برای افزایش ظرفیت ذخیره سازی دیسک، فشرده ساخته یا به حالت اولیه (غیر فشرده) باز می گردانند.
ناظر کامپیوتر و شبکه (PC & Network Monitoring)	نرم افزارهای تجزیه و تحلیل شبکه و کامپیوترهای شخصی (PC)، نحوه عملکرد شبکه و کامپیوترهای شخصی را نشان می دهند و برای تشخیص و حل مشکلات به کار می روند.
سیستم های حفاظتی (Security Systems)	برنامه های حفاظتی می توانند دسترسی به اطلاعات در کامپیوترهای شخصی، منابع درون شبکه، اینترنت، یا اینترنت را ردیابی و کنترل کنند.
تکلم و تشخیص صدا (Voice Recognition & Speech)	این نرم افزارهای سودمند به شما این امکان را می دهند که کامپیوتر خود را توسط صدا کنترل کنید و همچنین شرایطی فراهم می کنند که کامپیوتر با شما صحبت کند.
تولید گرافیک (Graphic Production)	با استفاده از نرم افزارهای گرافیکی می توانید متن، برنامه های چند رسانه ای، و نمایش های اطلاعاتی را با هزینه پایین و سرعت بالا تولید کنید.

مدیریت IT

با ورود IT نیازهای جدیدی نیز برای مدیران ایجاد می‌شود. شما نه تنها باید در استفاده از IT کاربری توانا باشید، بلکه باید آماده باشید تا هدایت و رهبری تکنولوژی و تأثیر آن را بر کارمندان خود به دست بگیرید.

آماده کردن کارمندان برای پذیرش IT

۵۷ برای این که از مزایای IT حداکثر استفاده را ببرید، گروه خود را تشویق کنید که با آغوشی باز آن را بپذیرا باشند.

مهم‌ترین علتی که موجب شده است پروژه‌های IT نتوانند تأثیر مطلوب خود را در محیط کار به جا بگذارند، عدم توجه به افرادی است که باید با آن کار کنند. تشویق کارمندان به پذیرش IT، دنبال کردن برنامه‌های آموزشی، و تمرین مناسب در محل کار بسیار حیاتی و ضروری هستند.

تقویت گروه

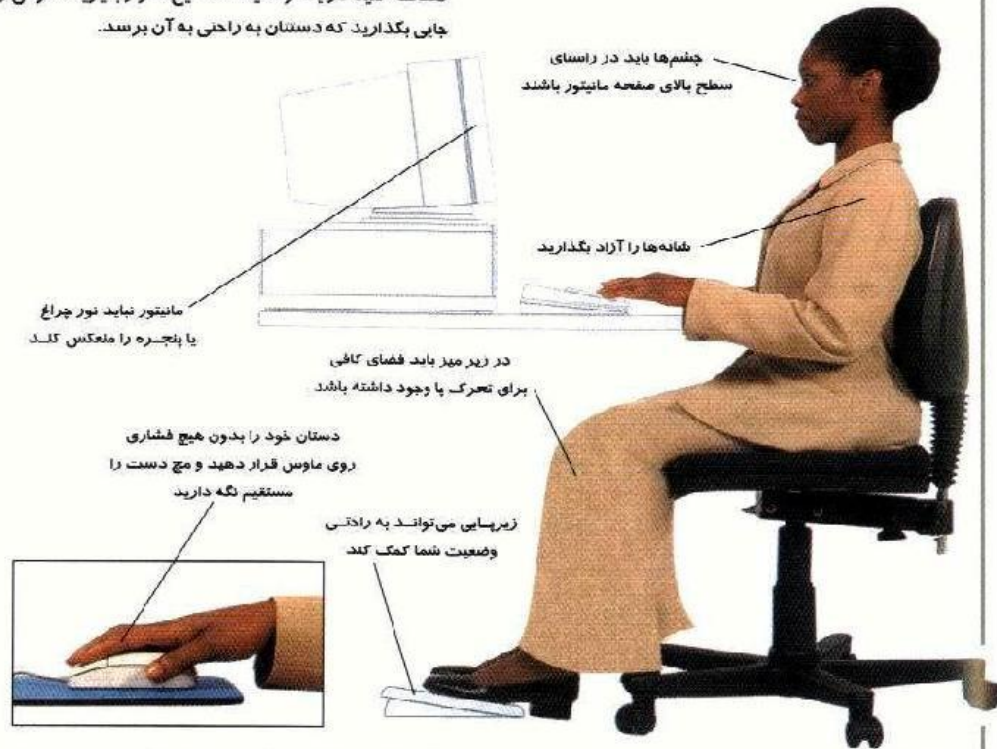
در اغلب موارد افراد تمایلی برای استفاده از تکنولوژی جدید نشان نمی‌دهند. این موضوع موجبات تعجب و سردرگمی طراحان سیستم‌های جدید را فراهم کرده است؛ طراحانی که توجه خود را به جای کاربران این سیستم‌ها، به تکنولوژی معطوف کرده‌اند. برای جلوگیری از بروز هر گونه مشکل، از گروه خود در تمامی تصمیمات مربوط به سیستم‌های IT (که گروه تحت تأثیر آنها قرار می‌گیرد) استفاده کنید. کاربران را تشویق کنید تا در مورد روش‌هایی که IT می‌تواند به کار آنها کمک کند فکر کنند. در مورد تحولات ناشی از IT با کارمندان صحبت و آنها را تشویق کنید تا برای پیشبرد عملکرد خود راهکارهایی را پیشنهاد کنند. برای آنها مثال بیاورید و توضیح دهید که تسلط و آشنایی با IT علاوه بر منافع شخصی، مزایای کاری نیز به همراه خواهد داشت.

سؤالی که باید از خود بپرسید

- آیا من با اهمیت IT به طور کافی آشنا هستم؟
- آیا نظر گروه خود را در ارتباط با تصمیم‌گیری در مورد IT اعمال می‌کنم؟
- آیا تمام کارمندان من در خصوص نرم‌افزار مورد استفاده آموزش کامل دیده‌اند؟
- آیا کارمندان من در خصوص سلامت و نکات حفاظتی آموزش دیده‌اند؟
- آیا دستورالعمل‌هایی برای استفاده از پست الکترونیک و وب در اختیار داریم؟

ایمنی و نکات حفاظتی

- اگر به مسائلی مانند نحوه نشستن، انضباط در محیط کار، و استراحت بین ساعات کاری توجه کافی نشود کار کردن طولانی با کامپیوتر می تواند به ناراحتی ها و مشکلات جسمی منجر شود. از این رو بسیار مهم است که:
- چیدمان میز و صندلی شما طوری باشد که بتوانید راحت بنشینید و فضای کافی برای کار با صفحه کلید و ماوس داشته باشید.
- صندلی شما باید دارای پشتی قابل ارتجاع باشد. این ویژگی کمک می کند که قسمت تحتانی کمر شما تکیه گاه مطمئنی داشته باشد.
- مانیتور را طوری قرار دهید که بخش فوقانی آن با چشمان شما در یک سطح قرار بگیرد.
- فاصله مانیتور با چشمان خود را طوری تنظیم کنید که
- زاویه دید راحتی داشته باشید.
- مانیتور را طوری قرار بدهید که تابش و انعکاس نور به حداقل برسد.
- برای این که به راحتی وضعیت مانیتور را تنظیم کنید، آن را روی یک پایه متحرک قرار دهید.
- هر از گاه نفسی تازه کنید، بایستید و بدن خود را بکشید؛ یا دقایقی قدم بزنید تا خستگی و گرفتگی عضلاتتان برطرف شود.
- برای استراحت دادن به عضلات چشم گهگاه چشم ها را از مانیتور برگردانید. دور دست را نگاه کنید و چند بار پلک بزنید.
- نشستن صحیح روی صندلی
- برای جلوگیری از گرفتگی عضلات و چشم ها موقع کار با صفحه کلید در یک وضعیت صحیح قرار بگیرید. ماوس را جایی بگذارید که دستان به راحتی به آن برسند.



شکستن مقاومت

اگر مهارت‌های استفاده اثر بخش از تکنولوژی و نرم‌افزار جدید به کاربران آموزش داده نشود، سرمایه‌گذاری در تکنولوژی می‌تواند کاری بسیار بیهوده باشد. تفکر اشتباهی که عمده‌تأ وجود دارد این است که افراد علاقه‌مند به یادگیری مهارت‌های جدید هستند، این در حالی است که شاید کاربران احساس کنند تکنولوژی جدید تهدیدی برای آنها به شمار می‌رود و یا حتی نتوانند مجسم کنند که آموزش ممکن است چه منافعی برای آنها به دنبال داشته باشد. باید حتماً دلایل خود را برای استفاده از تکنولوژی جدید توضیح دهید و فرهنگی بسازید وجود آورید که کارمندان را به افزایش مهارت‌های IT تشویق کند.

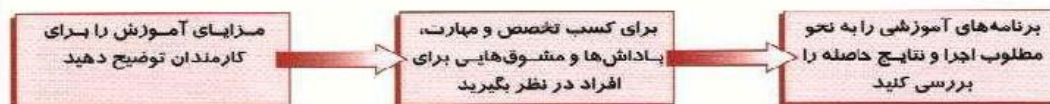
دوره‌های آموزشی

کلاس‌های آموزشی گروهی با یک مدرس خوب، روش مؤثری برای آموختن برنامه‌های جدید است، به ویژه اگر دوره مطابق با نیازهای خاص کارمندان طراحی شده باشد.



کمک به یادگیری گروه

مدیران غالباً تصور می‌کنند اگر امکانات آموزشی مهیا شود، کارمندان تشویق می‌شوند که در برنامه‌های آموزشی شرکت کنند. همیشه هم این طور نیست، گاهی لازم است تلاش کنید تا نظر گروه را به این برنامه‌ها جلب کنید.



بایدها و نبایدها

- ☒ به صحبت‌های کاربران گوش کنید و از آنها بخواهید نیازهای آموزشی خود را مشخص کنند.
- ☒ تخصص و مهارت در استفاده از سیستم‌های IT را به عنوان بخشی از ارزیابی کارمندان قرار دهید.
- ☒ قبل از انتخاب دوره‌های آموزشی، مؤسسات ارائه‌کننده این دوره‌ها را به دقت ارزیابی کنید.
- ☒ قبل از دریافت نظرات کارمندان در زمینه نیازهای آموزشی آنها، در تدارک دوره‌های آموزشی نباشید.
- ☒ اگر هیچ گونه اطلاعاتی از میزان استقبال کاربران از دوره‌های آموزشی ندارید، نیازی به برنامه‌ریزی برای این دوره‌ها نیست.
- ☒ برگزاری دوره‌های آموزشی در خارج سازمان برای تمام کارمندان به یک اندازه مفید و مناسب نیست.

۵۸ برای نتیجه‌گیری بهتر از جلسات آموزشی، آنها را کوتاه برگزار کنید.

۵۹ کارمندانی که استعداد و مهارت بیشتری دارند را تشویق کنید تا نحوه کمک به کارمندان کم‌تجربه را یاد بگیرند.

انتخاب یک روش آموزشی		
روش	موافقان	مخالفان
یادگیری حین استفاده	این روش سریع‌ترین روش یادگیری برای کارمندانی است که در برنامه‌های مشابه تخصص دارند.	این روش اغلب بسیار کند است و یادگیری از طریق آن برای کاربران فاقد تجربه و بی‌انگیزه بسیار سخت و دشوار است.
استفاده از کتابچه راهنما	یک کتابچه راهنمای خوب به کاربران با تجربه کامپیوتر کمک می‌کند تا مشکلات خود را هم‌زمان با آموزش حل کنند.	بسیاری از کتابچه‌های راهنما نگارش ضعیفی دارند و کاربران فاقد تجربه را گیج می‌کنند.
کتاب‌های تخصصی	بیشتر کتاب‌هایی که به برنامه‌های تخصصی می‌پردازند، بهتر از کتابچه‌های راهنما هستند.	این کتاب‌ها اغلب بسیار حجیم هستند و در خصوص مسائل اغراق زیادی می‌کنند و به جای کمک به افراد تازه کار آنها را گیج و سردرگم می‌کنند.
دوره‌های آموزشی	دوره‌های آموزشی سازمان یافته با استادان خوب، غالباً روش مطلوبی برای یادگیری سریع هستند.	این روش بسیار پرهزینه است و کارمندان مجبور هستند چند روزی را دور از اداره به سر ببرند.
آموزش داخلی	این روش می‌تواند آموزش را با انعطاف‌پذیری بیشتر و با کمک دروس مورد نیاز گروه‌های کوچک فراهم کند.	این روش بسیار گران‌تر از دوره‌های آموزشی خارج از سازمان است و به سازمان‌دهی بیشتری نیاز دارد.
آموزش از طریق اینترنت و یا استفاده از لوح فشرده (CD)	این برنامه‌ها با قابلیت انعطاف‌پذیری زیاد، برای خودآموزان بسیار مفید هستند.	این روش نیاز به کامپیوترهای شخصی چند رسانه‌ای دارد. کاربران باید زمان و تلاش خود را صرف آموزش انفرادی کنند.

سازمان‌دهی آموزش

برای بسیاری از کاربران تنها موارد خاصی از نرم افزار کاربرد دارد و بنابراین، آنها به تدرت به شناخت تمام ویژگی‌های یک بسته نرم‌افزاری نیاز پیدا می‌کنند. آموزش را بر موارد خاصی از این بسته‌ها که کارمندان بیشتر از آن استفاده می‌کنند متمرکز کنید. آموزش ویژگی‌هایی که کاربرد کمتری دارند را فقط برای یک یا دو نفر از اعضای گروه تدارک ببینید. حتی الامکان، به جای برگزاری دوره آموزشی در یک مؤسسه آموزشی آن را در شرکت خود برگزار کنید و از برگزارکننده دوره بخواهید دوره آموزشی را مطابق با نیازهای شما طراحی کند. بعد از آموزش اولیه و بر اساس نیاز، دوره‌های بیشتری تدارک ببینید و اطمینان حاصل کنید که کاربران در برخورد با مشکلات می‌دانند چگونه درخواست کمک کنند.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. کاربران را از برنامه‌های آموزشی آگاه کنید.
۲. در مورد گزینه‌های مختلف آموزش تحقیق کنید و نظر دیگران را در مورد مراجع و منابع موجود جویا شوید.
۳. بهتر است قبل از انتخاب شرکت/مؤسسه‌ای که قرار است دوره آموزشی را برگزار کند، در یکی از دوره‌های آنها شرکت کنید.
۴. از قبیل مطمئن شوید که دوره آموزشی تمام جزئیات لازم برای کاربران را فراهم خواهد کرد.

جلوگیری از بروز مشکلات

برای جلوگیری از بروز مشکلات، دستورالعمل‌هایی در خصوص استفاده از منابع IT (به ویژه پست الکترونیک و وب) تدوین کنید. کارمندان را تشویق کنید اطلاعات خود را در مورد IT به روز نگه دارند و امکانات لازم را برای ایشان فراهم کنید. اگر بر نحوه استفاده کارمندان از IT نظارت می‌کنید آنها را در جریان امر قرار دهید.

۶۰ برای کاهش اتلاف وقت هنگام کار با پست الکترونیک، نحوه استفاده از این نرم‌افزار را به کارمندان آموزش دهید.

تدوین خط مشی استفاده از وب

طبیعی است که کارمندان با دسترسی به وب، در ابتدای امر زمان زیادی صرف گشت و گذار و یادگیری آن کنند. این موضوع جای تشویق و تقدیر دارد، اما برای جلوگیری از اتلاف وقت روی شبکه و جلوگیری از مراجعه به سایت‌های نامناسب، باید در آیین‌نامه پارامترهایی وضع شود. ممکن است برای جلوگیری از ویروسی شدن کامپیوتر، بارگذاری (download) را برای یک مدیر شبکه محدود کنید. علاوه بر این، شما باید برای از بین بردن امکان دسترسی به سایت‌های نامناسب و کنترل و ثبت موارد استفاده از وب توسط کارمندان از نرم‌افزار سرویس دهنده استفاده کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- کارمندان باید برای استفاده از پست الکترونیک آموزش کافی ببینند.
- همواره تعادلی میان عواقب ناشی از صرف هزینه و زمان برای کنترل کارمندان، با ضرورت کاهش اتلاف وقت و رسیدن به بهره‌وری ایجاد کنید.
- برای کارمندان توضیح دهید که در مشاغل مربوط به افترا، قرارداد، و سایر جدال‌های حقوقی می‌توان از پست الکترونیک به عنوان سند استفاده کرد.
- پیام‌های بیش از اندازه ممکن است کارمندان را خسته کند، مگر این که طریقه سازمان‌دهی آنها را یاد بگیرند.

۶۱ از کارمندان بخواهید استفاده شخصی از پست الکترونیک را به حداقل برسانند.

تدوین خط مشی استفاده از پست الکترونیک

شرکت‌های بسیار زیادی بدون این که آیین‌نامه مناسبی برای استفاده از پست الکترونیک داشته باشند از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها باید قوانین شفاف‌تری را برای استفاده از پست الکترونیک وضع کنند و مطمئن شوند که تمام کارمندان برای استفاده مؤثر از آن آموزش کامل را دریافت می‌کنند. در این آیین‌نامه‌ها باید مشخص شود که تمام پیام‌ها به سازمان تعلق دارند، می‌توان موارد استفاده کارمندان از پست الکترونیک را کنترل، و تمام پیام‌های ثبت شده را در بخش نگهداری سوابق سازمان بایگانی کرد. باید خاطرنشان کرد که پست الکترونیک جنبه حقوقی نیز دارد، همچنین در خصوص استفاده شخصی مورد قبول از پست الکترونیک نیز باید نکاتی ارائه شود.

۶۲ نحوه استفاده از فیلتر در نرم‌افزار پست الکترونیک را یاد بگیرید.

اطلاع رسانی به کارمندان

سرعت تغییرات و پیشرفت‌های IT به قدری زیاد است که تأثیرات چشمگیری بر کار خواهد گذاشت. برای شکار فرصت‌ها باید کارمندان کلیدی را تشویق کنید تا خود را با سرعت تغییر همگام کنند. از آنها بخواهید بر تکنولوژی‌هایی تمرکز کنند که در کار شما مهم و اثربخش هستند و به پیشرفت‌ها و تغییرات نرم‌افزارهای مورد استفاده توجه کافی نشان دهند. بررسی و مطالعه پیشرفت‌های نرم‌افزاری گسترده‌تر (به ویژه آنهایی که سرعت شبکه و ارتباطات بدون سیم را افزایش می‌دهند) باید در دستور کار قرار بگیرد.



همگامی با تکنولوژی

به خاطر داشته باشید که اطلاع از مزایای تکنولوژی، برای کارمندان و کار بسیار مهم است. برای همگام شدن با پیشرفت‌ها، استراتژی‌های انتخابی خود را طراحی و کارمندان را تشویق کنید که بر اساس این اصول حرکت کنند.

نظارت بر کار کارمندان

آن دسته از تکنولوژی‌هایی که به کارمندان امکان برقراری ارتباط سریع را می‌دهند، به شما نیز این امکان را می‌دهند تا نحوه استفاده کارمندان از این تکنولوژی را کنترل کنید. این کنترل در سیستم‌های جدید، تبعات عملی و اخلاقی دارد و بدین جهت نباید بدون اطلاع کارمندان انجام گیرد. به خاطر داشته باشید که کنترل بدون یک هدف شفاف نه تنها بوج و بی‌اساس است، بلکه منابع انسانی و شبکه‌ای را نیز به هدر می‌دهد و به راحتی می‌تواند به تخریب روحی افراد منجر شود.



بایدها و نبایدها

- ☒ به کارمندان کمک کنید تا با پیشرفت‌های جدید در زمینه IT آشنا شوند.
- ☒ آیین‌نامه‌هایی برای استفاده از کامپیوتر، منابع شبکه، و اینترنت وضع کنید.
- ☒ کارمندان را از نحوه استفاده از فرایند نظارت مطلع و آیین‌نامه‌ها را با توافقی آنها تنظیم کنید.
- ☒ از کارمندان انتظار نداشته باشید تمایلی به یادگیری نحوه استفاده از تکنولوژی جدید داشته باشند.
- ☒ از ارائه فرصت‌های آموزشی بیشتر به افرادی که روند یادگیری آنها کند است اجتناب نکنید.
- ☒ فراموش نکنید که برای کارمندان تریبون فراهم کنید تا از طریق آن بتوانند نظرات خود را در مورد تکنولوژی بیان و پیشنهادات خود را ارائه کنند.

بازنگری فرایند کار

۶۴ تصور کنید همواره راه بهتری برای انجام کارها وجود دارد.

یک فرایند کاری سازمانی در طول زمان تکامل پیدا می‌کند تا از این طریق تغییراتی متناسب با شرکت و بازار ایجاد کند. بررسی و بازنگری فرایند کار و کارآمد ساختن آن، قبل از به کارگیری راهکارهایی که توسط IT برای حمایت و پشتیبانی از فرایند کار صورت می‌گیرد از اهمیت زیادی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل وضعیت کنونی

در دنیای کنونی که با سرعت زیادی در حال تغییر است، درک این مطلب که بخش‌هایی از فرایند کار از زمان شروع استفاده تا کنون اثربخشی و کارایی خود را از دست داده‌اند یک امر بدیهی و طبیعی است. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها به تعریف مجدد مهارت‌های اصلی در کار خود می‌پردازند و تصمیم می‌گیرند تا بخش‌هایی از آن را به دیگران واگذار کنند. قبل از این که از IT به عنوان یک راهکار استفاده کنید، به ارزیابی فرایند کنونی کار بپردازید. استراتژی کار نباید از زمان تولید فرایند کنونی دستخوش تغییرات شده باشد.



۶۵ برای شکار فرصت‌های تازه به صحبت‌های مشتریان و کارمندان گوش کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- یک فرایند صرفاً به این دلیل که «همواره به همین شکل انجام شده است» مؤثر نیست.
- این احتمال وجود دارد که فرایند کار با وجود تغییر سریع نیازهای کاری ایستا و غیر منعطف باقی بماند.
- تا زمانی که بهترین سناریو برای فرایند کار نوشته نشده است، موارد IT نباید لحاظ شوند.
- باید از رقبایی که بهترین عملکرد را دارند الگو گرفت.

تجزیه و تحلیل وضعیت

با یک دید باز و جدید به سازمان، تمام بخش‌های فرایند کار را مورد توجه قرار دهید و برای توسعه آنها به دنبال راهکارهایی باشید.

تعریف مجدد فرایند کار

پس از این که وضعیت جدید را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادید، «لیستی از آرزوها» که فرایندهای مطلوب کاری شما را توضیح می دهند فراهم کنید. در گروه خود از وجود یک استراتژیست ماهر در زمینه IT که بتواند در ارتباط با قابلیت های تکنولوژی شما را راهنمایی کند بهره بگیرید. در این مرحله توجه به ابزار مخصوص IT

لازم نیست. به کاربران یک سناریوی «ساختگی» (blue-skies) بدهید تا خودشان فرایند مطلوب را بیابند. در صورت امکان برای ایجاد یک فرایند کاری مؤثر از نظرات تأمین کنندگان کالا و خدمات و مشتریان نیز استفاده کنید.

بهترین راه برای پیشرفت

هرچند بحث در مورد هزینه های تکنیک IT مستلزم بررسی و بازنگری استراتژی کار و فرایندهای اصلی است که موجب اتلاف وقت می شود، ولی امری لازم و ضروری است.

برای استفاده از ایده های نو در کار به صنایع پیرامون نیز توجه کنید.

۶۶



طراحی یک راه حل

پس از این که استراتژی خود را بازنگری، فرایند موجود را بررسی، و در مورد تغییرات مورد نیاز تصمیم گیری کردید اکنون آماده هستید تا با تأمین کنندگان سیستم راهکارهای مخصوص IT را در میان بگذارید. با تجزیه و تحلیل فرایند مورد نظر شاخصی را تعریف کنید که بیانگر نتایجی باشد که از یک سیستم جدید انتظار می رود. لازم نیست مشخص کنید چگونه این نرم افزارها نتایج را به دست می دهند؛ اجازه دهید تأمین کنندگان سیستم روش های خود را پیشنهاد کنند؛ روش هایی که شاید شما از آنها غافل بوده اید. شما باید مشخصات سیستم های فعلی که سیستم جدید باید با آنها ارتباط برقرار کند را ارائه دهید و روی این موضوع پافشاری کنید که نرم افزار جدید با اینترنت سازگار باشد تا شما و دیگران بتوانید به راحتی به اطلاعات دسترسی داشته باشید.

استفاده از IT به عنوان یک راهکار



برنامه‌ریزی منابع

۶۷ معیار شما برای آزمایش منابع جدید می‌تواند میزان بهره‌وری و کارایی بالای آنها باشد.

برای برنامه‌ریزی منابعی که در آینده به آنها نیاز پیدا خواهید کرد، باید تصویری از نحوه عملکرد سازمان خود در دنیایی که به طور گسترده تحت کنترل اینترنت است داشته باشید. شما باید فرایند یکپارچه‌ای را ایجاد کنید که هدف آن برآورده ساختن نیازهای مشتریان باشد.

نگاه به آینده

سرعت تغییر در تکنولوژی اطلاعات آنچنان بالا است که برنامه‌ریزی منابع مورد نیاز، حتی برای یک یا دو سال بعد، بسیار سخت و دشوار خواهد بود. هر چند پیش‌بینی کامل آینده غیرممکن است، اما شما باید تلاش کنید تا تصویری از کار خود در دو یا سه سال بعد داشته باشید و به این موضوع نیز اشراف داشته باشید که در آینده می‌خواهید کار را چگونه پیش ببرید. از خود پرسید که انتظار دارید چند نفر از سیستم‌های IT شما استفاده کنند، و مشتریان شما به چه نوعی از خدمات نیاز دارند. به هدایت کار از طریق اینترنت توجه خاصی مبذول دارید.

۶۸ کارهای خود را بیشتر از گذشته از طریق اینترنت انجام دهید.

فرانگری

هنگام برنامه‌ریزی منابع IT شما باید وضعیت فعلی را بررسی کنید، از پیشنهاد های کارمندان یادداشت بردارید، و سپس به آینده نظر کنید. همیشه تأکید خود را بر روابط مؤثر کاری با تأمین کنندگان منابع IT و مشتریان بگذارید.



شناخت نیازها

از مشتریان و تأمین کنندگان کالا و خدمات پرسید که در مورد نحوه کار و معامله با شما چه نظری دارند و به دنبال راه‌هایی باشید که IT بتواند روابط بین مشتریان و این تأمین کنندگان را از آن طریق بهبود بخشد. با کمک کارمندان خود مزایا و معایب سیستم‌های فعلی را مشخص کنید. در صورت امکان، تحقیق کنید رقبای اصلی شما چگونه از IT برای توسعه عملکرد خود استفاده می‌کنند. به سایر منابع سری بزنید تا ایده‌های نو را بیابید. به دنبال نرم‌افزارهایی باشید که بتوانند اهداف مورد نظر شما را تأمین کنند، آن‌گاه در مورد نیازهای سخت‌افزاری خود تصمیم بگیرید.

سؤال‌هایی که باید از خود پرسید
آیا تاکنون از دریچه دید مشتریان به کار خود نگاه کرده‌ام؟
آیا در چرخش سازمان خود به سمت تجارت الکترونیکی به منظور موفقیت در آینده ضرورتی احساس می‌کنم؟
آیا به عقاید و نظرات کارمندان خود توجه، و نیازهای گوناگون آنها را مرتفع کرده‌ام؟

حرکت به سمت تجارت الکترونیک

با ورود اینترنت، تجارت به صورت بنیادین دگرگون شده است. سازمان‌هایی که بلافاصله متوجه عواقب تجاری این دگرگونی شده‌اند برای استفاده مؤثر از این وسیله، رشد و توسعه سیستم‌های IT مطابق با استانداردهای اینترنت را در اولویت کار خود قرار داده‌اند. هم‌اکنون بسیاری از شرکت‌ها به دنبال به کارگیری تجارت الکترونیک (فرایند فروش کالاها و خدمات به صورت On-Line) هستند، اما این تنها بخشی از فرایند انتقال به یک تجارت الکترونیک است که در آن باید تمامی فرایندها و سیستم‌های سازمان به منظور ارائه سرویس یکپارچه و شفاف متحد و متمرکز شوند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- به کارگیری اینترنت به عنوان یک ابزار بزرگ کاری نباید به عنوان یک گزینه تلقی شود، این ابزار امروزه برای اکثر سازمان‌ها لازم و ضروری است.
- راه اندازی یک شبکه داخلی با سرعت بالا و اتصال سریع و مطمئن به اینترنت برای موفقیت برنامه‌های آینده امری لازم و ضروری است.
- در برنامه‌ریزی نیازهای شبکه‌ای خود، احتمال افزایش قابل ملاحظه ترافیک شبکه را پیش‌بینی کنید.

نیازهای متنوع کارمندان

به خاطر داشته باشید که گروه‌های مختلف کارمندان اطلاعات و نیازهای کامپیوتری کاملاً متفاوتی دارند. برای تعدادی از آنها ورود داده‌ها تنها مستلزم دسترسی مطمئن به پایگاه‌های اطلاعاتی و با کمک ابزارهای ساده و مؤثر است. برخی دیگر نیز ممکن است برای انتقال فایل‌های بزرگ، به کامپیوتر و نرم‌افزارهای طراحی و گرافیکی قوی و شبکه‌ای با ظرفیت بالا نیاز داشته باشند. بازاریابان و کارمندان بخش خدمات پس از فروش، نیازمند دسترسی سریع به مشتری و پایگاه‌های اطلاعات محصول و نرم‌افزارهای تحلیلی هستند. یک اینترنت خوب که از طریق آن کارمندان به مخزن اطلاعات شرکت دسترسی داشته باشند، مزایا و فوائد زیادی خواهد داشت.

۶۹ تحقیق کنید شرکت‌های دیگر چگونه به آینده نگاه می‌کنند.

۷۰ سیستم‌های شما باید آن قدر انعطاف‌پذیر باشند که بتوانند با هرگونه تغییر لازم منطبق شوند.

کار کردن با کارمندان بخش IT

۷۱ کارمندانی را برای بخش خدمات IT انتخاب کنید که قادر به برقراری ارتباط خوب با کاربران باشند.

ارتباط بین کارمندان بخش IT و بقیه بخش‌های سازمان عنصر مهمی در استفاده بهینه از تکنولوژی است. خدمات IT باید با هدف تأمین منافع واقعی کار انجام گیرد و کاربران IT نیز باید برای ارزیابی خدمات دریافتی تشویق شوند.

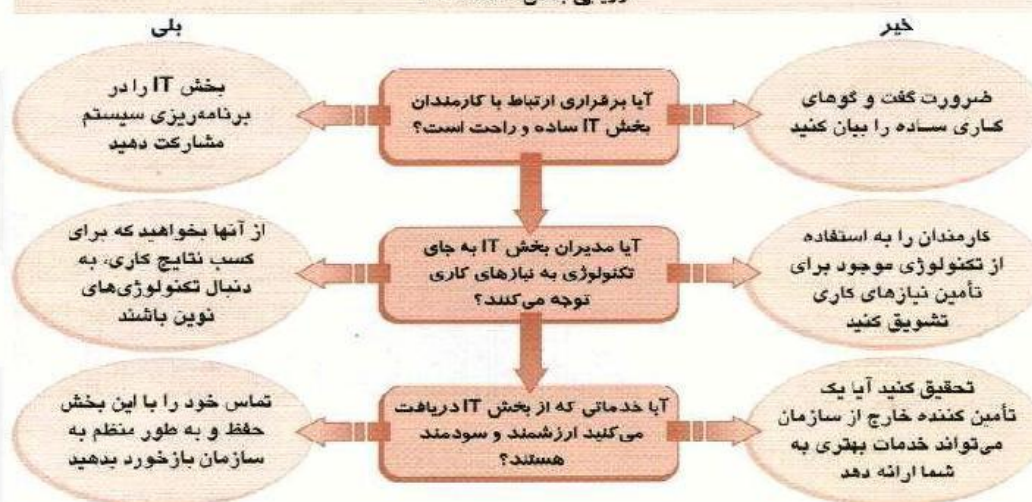
ارزیابی بخش خدمات IT

در اغلب موارد بخش IT به عنوان یک بخش مجزا تصور می‌شود و گاهی به نظر می‌رسد برقراری ارتباط با آن دشوار است. یک بخش خوب خدماتی IT با کار آشنایی دارد و برای سطوح بالای سازمان راهنمایی‌های استراتژیکی در زمینه IT ارائه می‌کند. این بخش، سیستم‌های سطح بالایی را به کاربران عرضه، و برنامه‌های آموزشی و خدمات پشتیبانی مؤثری را نیز به آنها ارائه می‌کند. برای ارزیابی بخش IT نظر کارمندان بخش‌های دیگر را در زمینه کیفیت خدمات ارائه شده جویا شوید و همچنین هزینه‌های این بخش را با مخارجی که تأمین کنندگان این گونه خدمات در خارج از سازمان بر دوش شما تحمیل می‌کنند مقایسه کنید.

۷۲ یک پرسشنامه تهیه کنید که با تکمیل آن کاربران بتوانند کیفیت خدمات ارائه شده توسط بخش IT را ارزیابی کنند.

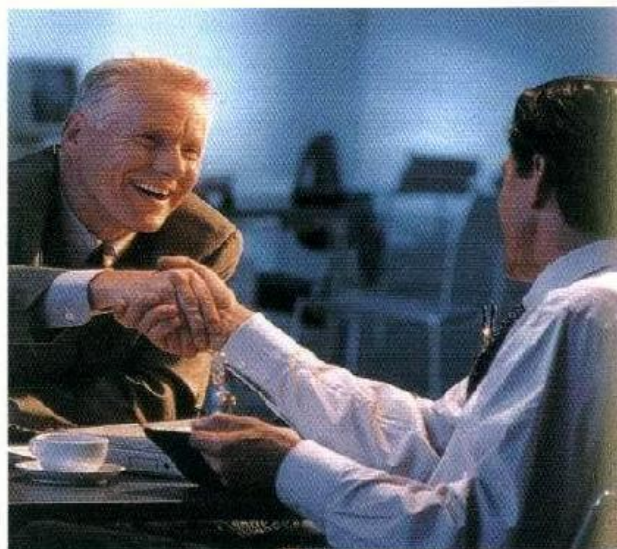


ارزیابی بخش خدمات IT



توجه به مقدمات کار

اگر سازمانی بخواهد بیشترین بهره‌برداری را از IT به عمل آورد، باید مدیران بخش IT را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهد و توجه آنها را به استفاده از تکنولوژی، نه فقط به خاطر جدید بودن، بلکه به منظور تأمین منافع کاری جلب کند. در هر سازمان باید یک مدیر ارشد وجود داشته باشد که به دانش کافی از IT و استراتژی کار مجهز باشد و بتواند هیئت مدیره را نسبت به اثرات به کارگیری تکنولوژی توجیه کند. کارمندان بخش IT باید با مدیران و کاربران تمامی بخش‌ها همکاری داشته باشند تا نقش IT در تمامی بخش‌های سازمان لحاظ گردد. کارمندانی که به کاربران خدمات پشتیبانی ارائه، سیستم‌ها را هدایت، و آموزش را سازمان‌دهی می‌کنند باید از مهارت‌های ارتباطی خوبی برخوردار باشند تا بتوانند کمک‌های خود را با کیفیتی عالی عرضه کنند.



▲ یک رابطه خوب کاری

امروزه استفاده مؤثر از IT برای موفقیت در تجارت به اندازه‌ای مهم است که باید بین کارمندان بخش IT و بخش‌های دیگر سازمان روابط خوب کاری برقرار شود.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. کیفیت خدمات دریافتی در زمینه IT را بررسی کنید.
۲. از گروه خود در ارزیابی عملکرد IT استفاده کنید.
۳. در پی ایجاد روابطی بهتر با متخصصان IT باشید.
۴. همراه با درخواست برای دریافت خدمات از بخش، دلایل نیاز خود به این خدمات را نیز برای این بخش توضیح دهید.
۵. از کارمندان بخش IT در گروه‌های کاری پروژه استفاده کنید.
۶. ارائه بازخورد به بخش IT ضروری است.

ایجاد روابط

این یک امر طبیعی است که کارمندان از متخصصان IT واژه داشته باشند و به نظرشان طلب کمک و مشاوره از آنها سخت و دشوار باشد. راه‌هایی بیابید که از آن طریق کارمندان بخش IT و کاربران تکنولوژی را به یکدیگر نزدیک کنید. از موقعیت‌های رسمی یا غیررسمی برای گسترش معاشرت و برقراری ارتباط استفاده کنید. با برپایی جلسات تریبی دهید که اهمیت IT برای کاربران، و نیازهای کاری برای کارمندان بخش IT توضیح داده شود.

کارمندان بخش IT را

ترغیب کنید تا بروی نیازهای حقیقی سازمان تمرکز کنند.

۷۳

همکاری با مشاوران

مشاوران بخش مهم بسیاری از پروژه‌های IT هستند، زیرا مهارت‌ها و تجاربی عرضه می‌کنند که در داخل سازمان وجود ندارد. اما هزینه استفاده از مشاور ممکن است بالا باشد، بنابراین نکته مهم این است که شما بدانید چه وقت و چگونه نسبت به استخدام آنها و هدایت ارتباطات کاری اقدام کنید.

۷۴ به هنگام استخدام مشاور، همواره تعریفی از اهداف خاص سازمان خود مد نظر داشته باشید.

چه زمانی باید از مشاور استفاده کرد؟

در چندین وضعیت شما به استخدام مشاور نیاز پیدا می‌کنید. حتی اگر شناخت خوبی از IT داشته باشید در یک مرحله استراتژیک و حساس، یک نقطه نظر بی‌طرف و بی‌غرض می‌تواند بسیار مفید باشد. در سطوح عملیاتی یک مشاور می‌تواند مهارت‌ها و تجربیات خاصی را در اختیار بگذارد که در سازمان وجود ندارند. یک پروژه جدید غالباً مرحله‌ای است که در انجام آن، برای یک مدت محدود، به مهارت‌های تخصصی احتیاج پیدا خواهید کرد و بنابراین، استفاده از مشاوران بسیار معقول‌تر از استخدام کارمندان بیشتر در داخل سازمان است.

۷۵ مطمئن شوید کارمندان شما مهارت‌های مفید را دریافت کرده باشند.

انتخاب مشاور



انتخاب یک مشاور

قبل از شروع مرحله انتخاب، شما باید شناخت روشنی از پروژه، اهداف آن، فرصت زمانی، و دستاوردهای مورد انتظار مشاوران داشته باشید. اگر پروژه بر بیش از یک بخش در سازمان تأثیر

می‌گذارد، یک گروه محوری را برای نظارت بر پروژه تشکیل دهید. اعضای این گروه باید از میان مدیران ارشد بخش‌هایی انتخاب شوند که به نحوی متأثر از پروژه هستند. جزئیاتی از موارد مورد نیاز برای مشاوره آماده کنید و به دنبال تهیه فهرستی از مشاوران شایسته باشید. از تعداد کمی از آنها دعوت کنید تا برای گروه محوری مطالب خود را ارائه کنند و پیشنهادها را بررسی کنید.

▼ ملاقات با مشاور
در انتخاب یک مشاور ابتدا ویژگی‌های فنی، شخصیتی، و ارتباطی وی را چک کنید. سپس به دستمزد درخواستی او توجه کنید.



کنترل روابط

برای نظارت بر انجام کار و کنترل روزانه روابط با مشاوران یک مدیر پروژه استخدام کنید. به ویژه در پروژه‌های طولانی، تلاش کنید تا بین اعضای اصلی گروه روابط حسنه برقرار و مراودات غیر رسمی را تشویق کنید. برای بررسی و بازبینی کار جلسات منظمی را با اعضای گروه پروژه برگزار کنید و برای این که پروژه از مسیر خود منحرف نشود، اهداف و آخرین مهلت برای انجام پروژه را متذکر شوید. هر گونه مشکلاتی را که بین کارمندان درون سازمان و مشاوران وجود دارد حل و فصل کنید و اجازه ندهید که مشکلات کوچک موجب بروز اختلافات جدی شوند.

۷۶ با ارائه به موقع اطلاعات به مشاوران، از توانایی آنها در خلاقیت و شریک‌سازی مطمئن حاصل کنید.

بایدها و نبایدها

- | | |
|--|--|
| ☒ با تشکیل یک گروه پروژه کارمندان درون سازمان و مشاوران را کنار یکدیگر قرار دهید. | ☒ از عقد قراردادهای نامحدود، و استخدام مشاور بدون توافق بر سر اهداف و مقاصد اجتناب کنید. |
| ☒ وظایف و مسئولیت‌های مشاوران و کارمندان داخلی را مشخص کنید. | ☒ بلافاصله پس از استخدام مشاوران، دست از کنترل آنها نکشید. |
| ☒ برای هدایت و کنترل پروژه از ابتدا تا انتها از یک گروه محوری متشکل از مدیران ارشد استفاده کنید. | ☒ از مشاوران برای کارهایی که با هزینه‌ای معقول و توسط کارمندان درون سازمان قابل اجرا است، استفاده نکنید. |

واگذاری وظایف IT به پیمانکاران

۷۷ بررسی پیشنهادات در مورد قراردادهای IT را به همان بخش IT واگذار کنید.

واگذاری تمام یا بخشی از وظایف مربوط به IT به پیمانکاران در سازمان‌های امروزی رواج روزافزونی یافته است. این حرکت در صورتی می‌تواند معقول باشد که بتوان با کمک آن خدماتی با کیفیت بالا و هزینه پایین نسبت به منابع درون سازمان ارائه کرد؛ البته انجام این کار نیازمند یک ارزیابی دقیق و مدیریت عالی است.

مزایا و خطرات واگذاری

واگذاری پروژه می‌تواند گزینه جذابی باشد زیرا از نظر تئوری، امکان دسترسی به تکنولوژی و مهارت‌های برتر در بازار را فراهم می‌کند و هم زمان موجب صرفه‌جویی در بودجه IT نیز می‌شود. در هر صورت، مشکل این است که اگر این کار به درستی صورت نگیرد ممکن است سبب کاهش انعطاف‌پذیری و محدود شدن کنترل مسیر آن شود. برای تصمیم‌گیری در مورد منافع احتمالی واگذاری کار به پیمانکاران، باید تمام سیستم‌های IT را در نظر بگیرید و بررسی کنید که آیا بدون کاهش انعطاف‌پذیری شما در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌شود یا خیر. تحقیق کنید که آیا سیستم برای سازمان شما ارزش استراتژیک به دنبال دارد یا خیر. فقط تعداد کمی از سیستم‌ها از اهمیت قابل ملاحظه و یا ماهیت خدماتی برخوردارند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- یک فعالیت اقتصادی ممکن است اهمیت استراتژیک داشته باشد، اما خدمات پشتیبانی IT آن از چنین اهمیتی برخوردار نباشد. بنابراین بهتر است این خدمات را به پیمانکاران واگذار کرد.
- انتخاب تنها یک تأمین‌کننده و یا انعقاد قراردادهای طولانی موجب می‌شود که در مواقع لزوم انعطاف‌پذیری لازم کاهش یابد.
- به جای واگذاری سیستم‌های IT به پیمانکاران فرعی (برای مثال، عملیات مربوط به پرداخت حقوق) باید کل عملیات IT واگذار شود.
- رقابت بر سر قرارداد بین تأمین‌کنندگان، میزان انعطاف‌پذیری شما را افزایش خواهد داد. بخش IT شما نیز می‌تواند در این رقابت شرکت کند.

عقد قرارداد

هنگام انتخاب پیمانکاران احتمالی و عقد قرارداد با آنها، مراقب باشید که قدرت زیادی به تأمین‌کننده ندهید. اگر قصد واگذاری چندین سیستم را به پیمانکاران دارید، لیستی از تأمین‌کنندگان بالقوه تهیه کنید و قیمت‌های مختلف را برای خدمات جویا شوید. چنانچه تجربه‌ای در واگذاری قراردادها ندارید، از وجود یک مشاور متخصص و یک وکیل کاردان در زمینه قراردادهای IT کمک بگیرید. پیشنهادات خرید را به دقت بررسی کنید و در جستجوی «منافع پنهانی» باشید که تأمین‌کنندگان را به هدف خود، که همانا کسب سود بیشتر از شما است، نايل کند.

۷۸ قراردادهای خود را کوتاه مدت منعقد کنید و اهداف عملکردی دقیق و مجازات‌های محکم را نیز در آن پیش‌بینی کنید.



تجزیه و تحلیل فرایند تصمیم‌گیری



مدیریت پروژه واگذاری

اداره موفق یک قرارداد مربوط به پیمانکاری، در اغلب موارد تمام وقت یک یا چند کارمند را اشغال می‌کند. در انتخاب این افراد دقت لازم را به عمل آورید. آنها خواه ناخواه در فرایند انتخاب درگیر می‌شوند، چرا که از نزدیک با قرارداد و امکانات مورد نیاز سازمان شما آشنا خواهند شد. این افراد باید مجهز به مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی خوبی باشند، زیرا در واقع پل ارتباطی بین کاربران داخلی سیستم و تأمین کنندگان سیستم‌های شما هستند.

به منظور اداره مؤثر و موفقیت آمیز قراردادها، کارمندان و منابع مورد نیاز را به اندازه کافی فراهم کنید.

مزیت استفاده از اینترنت

اینترنت مهم‌ترین رویدادی است که از آغاز انقلاب صنعتی در زمینه تجارت و کار به وقوع پیوسته است. برای کسب موفقیت در کار، مدیران باید خود را با تغییرات عظیمی که اینترنت به وجود آورده است منطبق کنند.

یک انقلاب کاری

اینترنت محور قدرت و هدایت فرصت‌های استثنایی و بازارهای جدید است، اما برای بسیاری از سازمان‌ها همچنان یک تهدید واقعی به شمار می‌رود. اگر می‌خواهید از رقبای خود پیشی بگیرید، باید سریع‌تر و مؤثرتر از آنها طریقه استفاده از اینترنت را بیاموزید.

۸۰ فراگیری روش استفاده از اینترنت در کار و تجارت باید در اولویت برنامه‌ها قرار بگیرد.

میزان آمادگی شرکت برای پذیرش اینترنت

اینترنت اهمیتی کمتر از اختراع ماشین چاپ، تلفن، یا تلویزیون ندارد. این ابزار دنیای تجارت را دستخوش تغییرات عظیمی کرده است. برخی از شرکت‌ها از تغییرات به وجود آمده سود می‌برند، اما همین تغییرات ممکن است برای برخی دیگر هیچ منفعتی به همراه نداشته باشند. ادامه حیات شرکت‌هایی که نتوانند در مقابل رقابت و تغییر بازارها واکنش سریع نشان دهند، شدیداً توسط اینترنت تهدید می‌شود. یادگیری نحوه استفاده از اینترنت را در دستور کار خود قرار دهید. برای انجام کارهای تحقیقاتی، افزایش سرعت تجارت با تولیدکنندگان، و نزدیکی بیشتر به مشتریان توجه خود را به راه‌های استفاده از اینترنت معطوف کنید.

۸۱ در صورت امکان محصولات خود را روانه بازارهای جهانی کنید.

۸۲ برای برقراری ارتباط و دستیابی به بازارهای کوچک ولی مستعد از اینترنت استفاده کنید.

بخش‌های مفید اینترنت	
بخش	کاربرد
پست الکترونیک (E-mail)	ای - میل برای اکثر شرکت‌ها یک ابزار ضروری محسوب می‌شود، زیرا مؤثرترین راه ارسال سریع و ارزان پیام‌ها است. اسناد یا برنامه‌های گرافیکی را می‌توان به پیام‌ها الصاق کرد. بدین ترتیب در هزینه‌های پیک یا خدمات پستی صرفه‌جویی می‌شود.
وب جهانی (World Wide Web)	یکی دیگر از ابزارهای مهم، وب است که امکان دسترسی به دنیایی از اطلاعات را فراهم می‌کند. این اطلاعات به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا هزینه‌ها را کاهش دهند و با مشتریان خود روابط تک به تک برقرار کنند.
گروه‌های خبری (Newsgroup)	گروه‌های خبری در هدایت تحقیقات مشتری با ارائه اطلاعات به روز از اخبار صنعتی بسیار مفید هستند. کاربران گروه‌های خبری پیام‌هایی را برای مطالعه و پاسخ‌گویی به افراد دیگر ارسال می‌کنند. اکثر نرم افزارهای ای - میل قادر به خواندن این گروه‌های خبری هستند.
لیست پستی (Mailing Lists)	لیست‌های پست، شامل هزاران موضوع تخصصی هستند و با کمک ای - میل تهیه می‌شوند. بسیاری از سایت‌های درون وب، اطلاعات جدید را به طور منظم از طریق ای - میل برای کاربران خود ارسال می‌کنند. اشتراک در شرکت‌هایی که خدمات مربوط به لیست‌های پستی را ارائه می‌کنند، کمک می‌کند تا در مورد محصولات، مشتریان، و IT تحقیقات خود را بهتر دنبال کنید.
اتاق‌های گفت و گو (Chat Rooms)	اتاق‌های گفت و گو در اینترنت به افراد این امکان را می‌دهند تا کنار یکدیگر گرد بیایند و با هم به «گفت و گو» بپردازند. مثلی که روی صفحه کلید تایپ می‌شود، به راحتی در کامپیوترهای کاربران دیگر قابل رؤیت است. اتاق‌های عمومی گفت و گو دارای ارزش کاری پایینی هستند، در حالی که از اتاق‌های خصوصی گفت و گو می‌توان به عنوان جلسات اینترنتی سود جست.
پروتکل انتقال پرونده (FTP) (File Transfer Protocol)	FTP امکان انتقال پرونده‌ها را به / از سرورهای درون شبکه اینترنت، یا هر کامپیوتری که شما استفاده می‌کنید میسر می‌کند. مرورگرهای جدید وب از قابلیت FTP استفاده می‌کنند. سرورهای دهنده‌های FTP حجم وسیعی از اطلاعات و حتی نرم افزارها را به طور رایگان عرضه می‌کنند.
Gopher	Gopher بخشی دیگری از اینترنت است که به طور اختصاصی به کار جستجوی اطلاعات می‌پردازد. Gopher قبل از وب جهانی نیز وجود داشته و به مرور در سایه آن کم رنگ شده است، اما می‌توان از آن برای یافتن اطلاعات تخصصی که روی وب وجود ندارد استفاده کرد.

کاهش هزینه‌ها

در بسیاری از صنایع، اینترنت موجب ایجاد یک رقابت شدید در بازارها می‌شود. مدیران می‌توانند از این مسئله برای کاهش هزینه‌های عملیاتی خود کمک بگیرند. برای کاهش هزینه‌های ارتباطی و مسافرتی، و انجام معاملات سودمند با تأمین‌کنندگان کالا و خدمات از وب استفاده کنید.

۸۳ فراموش نکنید که اینترنت قدرت و توانایی مشتریان را نیز افزایش می‌دهد.

کاهش هزینه‌های ارتباطی

از اینترنت می‌توان برای کاهش هزینه مکاتبات و مذاکرات تجاری استفاده کرد. به جای فکس، نامه، و ارسال توسط پیک، اسناد را از طریق ای-میل ارسال کنید و اگر قرار است تعداد زیادی از فکس‌های بین‌المللی ارسال شوند، در اینترنت به دنبال خدماتی باشید که ارسال فکس را با هزینه‌ای کمتر از هزینه سیستم‌های تلفنی ارائه می‌کنند. اگر شما یک شبکه WAN در اختیار دارید که به دفاتر دور دست وصل است، به دنبال سیستم‌هایی از کنفرانس ویدیویی به صورت On-Line باشید که در کاهش نیاز به جلسات رو در رو مؤثر هستند. از وب سایت و اینترنت خود برای ارسال جوابیه به سؤالاتی استفاده کنید که توسط مشتریان، تأمین‌کنندگان کالا و خدمات، و کارمندان به طور مداوم مطرح می‌شود، تا بدین ترتیب آنها مجبور نباشند از کارمندان سؤال کنند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

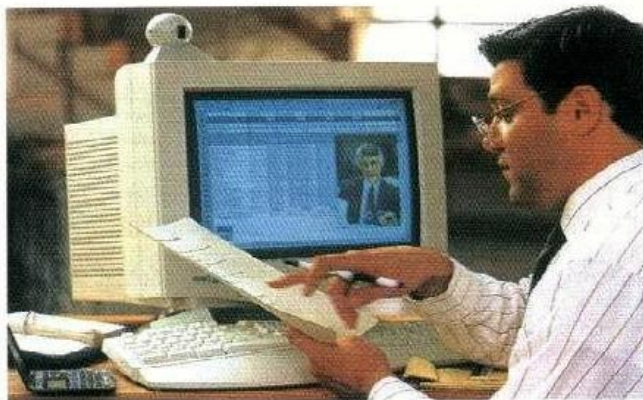
- در گذشته کیفیت مکالمات تلفنی در اینترنت بسیار پایین‌تر از سیستم‌های مخابراتی بود، اما این مکالمات امروزه توسعه یافته‌اند و بسیار ارزان‌تر تمام می‌شوند.
- اگر شما از Wide Area Network با ظرفیت بالا استفاده می‌کنید می‌توانید برخی از تلفن‌ها و فکس‌های داخلی شرکت را از طریق آن ارسال کنید.
- اینترنت مراحل ابتدایی رشد و توسعه خود را سپری می‌کند، اما می‌توانید با افزایش پهنای باند (bandwidth)، از آن برای برگزاری کنفرانس در شبکه استفاده کنید.
- به منظور کاهش هزینه‌ها، امکان ارتباط On-Line با اینترنت سازمان را از منزل برای کارمندان فراهم کنید.

۸۴ از طریق اینترنت می‌توانید لیست قیمت تعداد زیادی از تأمین‌کنندگان کالا و خدمات را دریافت کنید.

استفاده از کنفرانس‌های

ویدیویی On-Line

شما با استفاده از یک شبکه سریع می‌توانید از طریق برقراری ویدیو کنفرانس مستقیم با همکارانی که در خانه یا نقاط دیگر کشور کار می‌کنند، در هزینه‌های سفر خود صرفه‌جویی کنید.



کاهش هزینه‌های سفر

صنعت گردشگری جزو نخستین صنایعی است که از اینترنت سود برده است. اینترنت به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که در آخرین دقایق نیز خرید و فروش خود را انجام دهند. به علاوه، تعداد صندلی‌های خالی از مسافر خطوط هواپیمایی و تخت‌های خالی هتل‌ها را کاهش می‌دهد، و همچنین قیمت‌های مناسبی را برای مشتریان فراهم می‌کند. از سایت‌های سفر در وب برای برنامه‌ریزی سفرهای کاری، مقایسه قیمت‌ها، گرفتن حداکثر تخفیف، و انجام معاملات با کمترین آمار پرواز استفاده کنید. با استفاده از وب سایت‌هایی که قیمت خطوط هوایی، هتل‌ها، کرایه اتومبیل، و شرکت‌های مسافرتی را مقایسه می‌کنند بهترین قیمت‌ها را به سرعت پیدا کنید. بسیاری از وب سایت‌ها لیست پستی شرکت‌هایی را عرضه می‌کنند که می‌توانند شما را در جریان آخرین قیمت‌های خود قرار دهند.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. در اینترنت به دنبال سایت‌هایی با موضوع سفر و گردشگری باشید؛ سایت‌هایی که بتوانند شما را در امر مسافرت یاری دهند.
۲. اطلاعات خود را با مشتری شدن جهت دریافت فهرست‌های پستی به روز کنید.
۳. برای انجام بهترین معامله ممکن، به آن دسته از سایت‌های مسافرتی که قیمت‌ها را مقایسه می‌کنند مراجعه کنید.
۴. پس از بررسی قیمت، هتل یا خط هوایی دلخواه خود را به صورت On-Line رزرو کنید.

صرفه‌جویی

مدیر موفق به دنبال راه‌هایی است تا به کمک آن از وب برای صرفه‌جویی در هزینه‌هایی که به هر نحو ممکن برای سازمان سرسام‌آور هستند استفاده کند. علاوه بر این، آموزش کارمندان برای صرفه‌جویی‌های احتمالی نیز مفید است.



کاهش هزینه‌های خرید

رشد فوق‌العاده اینترنت به نحوی است که هم اکنون در بسیاری از صنایع امکان مقایسه مشخصات محصول، خدمات پشتیبانی، و قیمت‌های تعداد زیادی از تأمین کنندگان کالا و خدمات میسر شده است. در حقیقت وب سایت‌هایی وجود دارند که ویژه صنایع خاصی هستند و تماس شما را با آن دسته از تأمین کنندگانی که نیازهایتان را به بهترین شکل ممکن برآورده می‌سازند فراهم می‌کنند. از اینترنت به عنوان یک ابزار توانمند تحقیقاتی برای کاهش هزینه‌های خرید ما نیاز خود استفاده کنید.

۸۵ برای کاهش هزینه‌ها و

دسترسی بیشتر به متقاضیان کار، امور مربوط به استخدام را از طریق اینترنت انجام دهید.



نزدیکی بیشتر به مشتری

۸۶ مشتری را در انتخاب روشن انجام معامله آزاد بگذارید.

شما با کمک اینترنت می‌توانید طیف وسیعی از مشتریان را پوشش دهید و این موضوع ارتباطی به اندازه و کوچکی و بزرگی سازمان شما ندارد. برای نزدیک‌تر شدن به مشتریان و ارائه بهتر خدمات نسبت به رقبای خود از اینترنت استفاده کنید.

کوتاه کردن زنجیره تأمین کالا و خدمات

اینترنت زنجیره تأمین کالا و خدمات سازمان‌ها را کوتاه‌تر و مشتریان را به یکدیگر نزدیک می‌کند. این موضوع سبب افزایش انعطاف‌پذیری و به‌آسانی رفتن سود می‌شود و به شرکت این امکان را می‌دهد که با سرعت بیشتری تحقیقات، تولیدات، و معرفی محصولات جدید را به انجام برساند. مراقب باشید تا زنجیره فعلی را فراموش نکنید، زیرا اینترنت یک زنجیره جایگزین نیست، بلکه یک حلقه مکمل برای زنجیره کنونی است. از اینترنت برای پشتیبانی از شرکای تجاری فعلی استفاده، و به آنها کمک کنید به مشتریان شما نزدیک‌تر شوند تا بتوانند خدمات بهتری ارائه کنند.

آزاد گذاشتن مشتری در انتخاب

از اینترنت برای ارائه خدمات بهتر به مشتری استفاده کنید؛ صرف نظر از این که محصول به صورت On-Line خریداری می‌شود یا از مغازه.



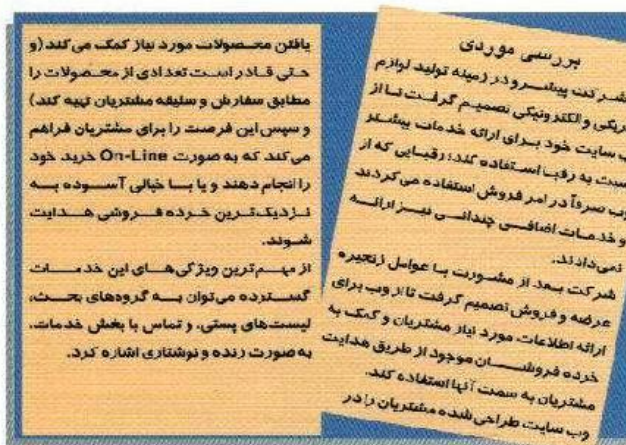
افزایش ارائه خدمات به مشتری

هرچند با کمک اینترنت مشتریان همواره می توانند قیمت ها را مقایسه کنند، اما این امر به دلیل آنکه امکان دسترسی دائمی افراد به تأمین کنندگان رقیب را نیز فراهم می کند، سبب ایجاد یک بازار رقابتی تنگاتنگ می شود. سازمان ها برای این که بتوانند به رقابت خود ادامه دهند، روز به روز بر میزان ارائه خدمات به مشتریان می افزایند تا از

سایر رقبا پیشی بگیرند. خود را به مشتریان نزدیک کنید. برای دسترسی سریع و آسان مشتری به اطلاعات تولید و خدمات پس از فروش، وب سایت خود را راه اندازی کنید. سازمان را از بیرون نگاه کنید و تلاش خود را برای تخریب تمامی موانع ارتباطی به کار بگیرید.

دسترسی به مشتریان

این بررسی موردی برای طراحی وب سایتی را نشان می دهد که با کمک آن مشتریان می توانند به راحتی به اطلاعاتی که در جستجوی آن هستند دسترسی پیدا کنند. اهمیت دیگر این وب سایت این است که امکان ارائه خدمات مطلوب پس از فروش را نیز فراهم می کند.



شناخت نقاط ضعف

با این که بسیاری از سازمان ها دم از ارائه خدمات به مشتری می زنند و خود را مقید به آن می دانند، نظر مشتریان می تواند کاملاً متفاوت باشد. در صورت عدم موفقیت، قدرت مخاطبان اینترنتی را در تخریب شهرت و اعتبار خود دست کم نگیرید. وفاداری مشتریان در وب بسیار کم است، زیرا آنها می توانند یا یک حرکت ساده ماوس به سراغ رقبای شما بروند. برای یافتن راه های توسعه و افزایش استفاده مشتریان از وب سایت، به طور مستمر روش های استفاده از وب سایت توسط آنها را بررسی کنید. سایت شما نباید طوری باشد که مانع برقراری ارتباط فیزیکی مشتریان با شما شود. اکثر سایت ها به جای تشویق مشتریان به ایجاد ارتباط، به دنبال جلوگیری از تماس مشتریان با کارمندان هستند و از ارائه هر گونه اطلاعات در مورد تماس فیزیکی مشتریان با کارمندان سازمان پرهیز می کنند.

۸۷ نحوه برخورد رقبا با مشتری را بررسی کنید.

۸۸ امکاناتی فراهم کنید تا مشتری بتواند به صورت On-Line با کارمندان ارتباط برقرار کند.

ایجاد رابطه با زنجیره تأمین کالا و خدمات

مشخصات محصول یا خدمات مورد نظر را وارد اینترنت کنید و منتظر شوید تا تأمین کنندگان کالا و خدمات قیمت‌های خود را در ارتباط با پیمانکاری پیشنهاد کنند.

۸۹

اگر می‌خواهید هزینه‌ها را کاهش و انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهید، همکاری نزدیک با تمامی سازمان‌ها در زنجیره تأمین کالا و خدمات بسیار مفید خواهد بود. برای تقسیم و توزیع اطلاعات و ایجاد ارتباط با این زنجیره از تکنولوژی‌هایی که اینترنت در اختیار شما قرار می‌دهد استفاده کنید.

افزایش توان خرید

بسیار مهم است که بین تمام حلقه‌های یک زنجیره تأمین کالا و خدمات، ارتباطات سریعی وجود داشته باشد تا تولید و عرضه به موقع صورت گیرد و زمان لازم برای بازاریابی و خرید سهام به حداقل برسد. برای انتقال سریع اطلاعات تجاری، EDI (تبادل داده‌های الکترونیکی) یا به عرصه گذاشت. در گذشته EDI (Electronic Data Interchange) علی‌رغم وجود مشکلات فراوان ناشی از ناسازگاری سیستم‌ها، به شبکه‌های گران قیمت و خصوصی ارسال می‌شد، اما امروزه اینترنت ارزان‌تر است و قابلیت انعطاف‌پذیری بیشتری نیز دارد و امکان توزیع آسان اطلاعات را بین شرکت‌ها فراهم می‌کند.

۹۰ کارمندان خود را به تقسیم اطلاعات تشویق کنید.

۹۱ در ساخت اینترنت از وجود کاربران نیز استفاده کنید.

ارزیابی آمادگی تأمین کنندگان کالا و خدمات برای وارد شدن به تجارت الکترونیکی

مشخص کردن این مطلب که کدام یک از تأمین کنندگان کالا و خدمات حاضر و قادر به انجام معامله الکترونیکی با شما هستند بسیار حائز اهمیت است. از این شرکت‌ها سؤالاتی در این زمینه بپرسید و توانایی آنها برای تقسیم اطلاعات با استفاده از اینترنت یا اینترنت اختصاصی را مد نظر بگیرید.

“آیا ما می‌توانیم با دستیابی به اکسپرتان شما سفارش‌های خود را بدهیم و آن را پیگیری کنیم؟”

“آیا شما برای تقسیم و توزیع اطلاعات اینترنت دارید؟”

“آیا می‌توانیم به موقع و به صورت On-Line به پایگاه اطلاعاتی شما در مورد موجودی کالا دسترسی داشته باشیم تا از میزان موجودی شما اطلاع حاصل کنیم؟”

“چه حجمی از معاملات شما با مشتریانی مانند ما به صورت الکترونیکی صورت می‌گیرد؟”

استفاده از اینترنت و اکسترانت

▼ وب سایت های داخلی

کار کردن با اینترنت سریع، آسان، و مقرون به صرفه است. شما باید مسئولیت پاره‌ای از وظایف مربوط به وارد کردن اطلاعات و به روز کردن آنها را به واحدهای دیگر محول کنید.

از طریق اینترنت در طول مسافرت نیز می‌توانید به اینترنت اداره خود دسترسی داشته باشید.

اینترنت یک وب سایت داخلی است که مخاطبان خاصی به آن دسترسی دارند. بسیاری از شرکت‌ها از اینترنت برای تقسیم و توزیع اطلاعات در داخل سازمان خود استفاده می‌کنند. با استفاده از تکنولوژی کم هزینه و انعطاف‌پذیر اینترنت، می‌توان اینترنت را جایگزین اطلاعات مکتوب کرد. ارزش اینترنت زمانی افزایش می‌یابد که امکان دسترسی شرکت‌ها، و گاهی اوقات مشتریان مهم به این اطلاعات فراهم شود. به این سیستم اکسترانت گفته می‌شود. برای توزیع سریع اطلاعات مهم با شرکت‌های همکار خود اکسترانت ایجاد کنید تا آنها بتوانند همواره و به صورت On-Line به اطلاعات دسترسی داشته باشند.



کمک به زنجیره تأمین کالا و خدمات

EDI این امکان را برای سازمان‌های بزرگ فراهم کرد که با تولید کنندگان و مشتریان مهم خود ارتباط الکترونیکی برقرار کنند. اما در گذشته هزینه و پیچیدگی EDI به قدری بود که سازمان‌های کوچک‌تر نمی‌توانستند به اطلاعات دسترسی داشته باشند. امروزه هر سازمان با هر اندازه می‌تواند با استفاده از تکنولوژی‌های اینترنت از اطلاعات منتشر شده منتفع گردد. هدف شما باید انتشار و تقسیم هرچه بیشتر اطلاعات با طرفین تجارitan باشد تا مدت زمان لازم برای تولید و تحویل کوتاه‌تر شود و مشکلات مربوط به کیفیت محصول و هزینه‌های تأمین آن به حداقل برسد. با تمام شرکت‌ها در زنجیره تأمین کالا و خدمات کار کنید تا ارزش افزوده را بالا ببرید و هزینه‌ها را کاهش و انعطاف‌پذیری را افزایش دهید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- برای سودرسانی هرچه بیشتر به مشتریان، تقسیم و توزیع اطلاعات بین شما و تأمین کنندگان کالا و خدمات باید به سرعت انجام شود.
- سازمان‌های کوچک‌تر که هرگز از EDI استفاده نکرده‌اند را تشویق کنید تا به مزایای انتشار سریع و دقیق اطلاعات از طریق اکسترانت پی ببرند.
- بیشترین حجم تجارت الکترونیکی مربوط به معاملاتی است که بین دو شرکت انجام می‌شوند.
- امروزه بسیاری از سازمان‌های بزرگ نیاز به شرکت‌هایی دارند که قبسل از اعلام قیمت برای انجام کار قادر باشند تجارت آنها را به صورت الکترونیکی انجام دهند.

تحقیق و جستجو در وب

اینترنت امکان دسترسی رایگان و سریع به اطلاعات را فراهم می‌کند. اگر نحوه استفاده بهتر و سریع‌تر از این اطلاعات را نسبت به رقبای خود بیاموزید، این اطلاعات می‌توانند سود تجاری برای شما به دنبال داشته باشند. طریقه استفاده از موتورهای جستجو و هدایت مؤثر تحقیقات را فراگیرید.

۹۲

به خاطر داشته باشید که اینترنت مانند یک معدن طلا است و کار شما استخراج از این معدن است.

افزایش سرعت تحقیق

اینترنت یک منبع عظیم جهانی برای عرضه اطلاعات در مورد هر موضوع قابل تصور است، اما ساختار ناقص و به هم ریخته‌ای دارد. یافتن اطلاعات مورد نیاز در میان سیلی از موضوعات بیهوده کار بسیار دشواری است، مگر این که شما یاد بگیرید چگونه به طور مؤثر در اینترنت جستجو کنید. برای حل این مسئله، موتورهای جستجو از صفحات درون وب یک سری پایگاه اطلاعاتی و یا کاتالوگ را ایجاد می‌کنند که می‌تواند نقطه شروعی برای جستجوی شما باشد. استفاده صرف از یک موتور جستجو کافی نیست. حتی بهترین آنها در حدود نیمی از ظرفیت وب را پوشش می‌دهند، بنابراین تعدادی از برترین نمونه‌ها را انتخاب و به طور منظم از آنها استفاده کنید.

بایدها و نبایدها

- ☒ دو یا سه موتور جستجوی معروف را ☒ انتظار نداشته باشید که یک پادو موتور جستجو تمامی نیازهای شما را برآورده کنند.
- ☒ با دستورات مربوط به ویژگی‌های جستجوی پیشرفته آشنا شوید.
- ☒ قبل از شروع به جستجو در مورد چند لغت کلیدی مناسب فکر کنید.
- ☒ بر روی اطلاعات مورد نیاز تمرکز و بقیه اطلاعات را فراموش کنید.
- ☒ با استفاده صرف از قابلیت جستجو در یک موتور جستجو، شرايط را برای خود محدود نکنید.
- ☒ از کلمات یا عبارات عمومی استفاده نکنید، زیرا یافته‌های زیادی را برای شما فهرست می‌کند.
- ☒ اجازه ندهید که اطلاعات بی‌ربط شما را از مسیر خود خارج کند.

۹۳

با طریقه کارکرد موتورهای جستجوی معروف آشنا شوید.

۹۴

علاوه بر وب، جستجو در گروه‌های خبری را نیز امتحان کنید.

استفاده از موتورهای جستجو

موتورهای جستجو امکان یک جستجوی ساده برای یافتن اطلاعات را فراهم می‌کنند. در اغلب موارد، یک جستجوی ساده یافته‌های بی‌شماری را منعکس می‌کند. برای وارد کردن کلمات کلیدی بیشتر از یک نسخه پیشرفته جستجو استفاده کنید. همچنین برای کاهش حجم مطالب و افزایش کیفیت یافته‌ها از جستجوهای «منطق بولی» (Boolean-Logic) استفاده کنید. برای انجام این کار، دو یا سه موتور جستجوی برتر را انتخاب و پرونده‌های مربوط به راهنمای جستجو را مطالعه کنید.

بازخورد مشتری

گرفتن بازخورد از مشتری اگر سریع و با هزینه پایین صورت پذیرد و بلافاصله به صورت اثربخش به کار گرفته شود، می تواند بسیار ارزشمند باشد. قدرت منحصر به فرد اینترنت در برقراری ارتباط موجبات هدایت جستجوی مشتری و پردازش یافته ها را فراهم می کند. با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنید و مشتریان را به ارائه گزارش با استفاده از وب سایت، ای - میل، فهرست پستی، تریبون ها و یا بحث های گروهی تشویق کنید. برای سنجش نظرات مشتریان نسبت به محصول جدید، از مصاحبه های گروهی به صورت On-Line استفاده و بدین ترتیب استراتژی های بازاریابی خود را اصلاح کنید.

۹۵ فراموش نکنید که رقبا نیز می توانند فعالیت های On-Line شما را ردیابی کنند.

تماس دائمی با مشتریان

هنگام کار در وب توجه به مشتری از اهمیت زیادی برخوردار است. هدف شما باید این باشد که شرکت پس از نظرخواهی از مشتری و انجام اقدامات مطابق با اطلاعات دریافتی بتواند به بهترین شکل عمل کند. بهتر است جایزه ای را در قبال نظرات ارائه شده توسط مشتری در نظر بگیرید.

در وب سایت خود مشتریان را تشویق به ارائه بازخورد کنید

پاسخ سریع شما به مشتری نشانگر توجه شما به نظرات او است

از بازخوردهای دریافتی استفاده کنید و کیفیت خدمات خود را افزایش دهید

شناخت رقبا

چنانچه رقبا شما نیز در اینترنت حضور دارند، می توانید فعالیت های آنها را ردیابی و حتی حرکات آنها را پیش بینی کنید. با تجزیه و تحلیل وب سایت آنها می توانید دریابید که چگونه خود را به مشتریان On-Line معرفی و با آنها رابطه برقرار می کنند و یا آیا می توانند محصولاتشان را از طریق سایت خود به فروش برسانند یا خیر. با کمک موتورهای جستجو صفحاتی از سایت آنها را پیدا کنید که ممکن است از طریق سایت های عمومی امکان دسترسی به آنها وجود نداشته باشد، البته با داشتن آدرس آنها می توانید به این صفحات دسترسی داشته باشید. به دنبال راه هایی باشید که موتورهای جستجو بتوانند از آن طریق اطلاعات مربوط به مشتری را گردآوری و حوزه های مربوط به مشتریان یا تأمین کنندگان کالا و خدمات را که با کلمه رمز محافظت شده اند بیابند. بهتر است بدانید که بسیاری از وب سایت ها فایل هایی به نام «cookies» (فایل های متنی کوتاه) را وارد مرورگر شما می کنند تا شما را شناسایی و حرکات شما را روی سایت دنبال کنند. اگر در حال نگاه کردن به این سایت ها از طریق شبکه خود هستید آنها را باز نکنید، زیرا با این کار رقبای شما را می یابند و می توانند زمانی که شما در حال تحقیق در سایت آنها هستید شما را کنترل کنند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- پیچیدگی و کیفیت وب سایت رقبا شما می تواند نشانگر میزان پایداری آنها به تجارت اینترنتی باشد.
- کاراکترهای عجیب و غریب در یک آدرس اینترنتی URL به این معنی است که حرکات شما در این سایت ردیابی می شود.
- آشنایی با سایت هایی که شما را به سایت رقبا وصل می کنند، کمک می کند تا به صورت On-Line دست به رقابت بزنید.

۹۶ برای ایجاد، حفظ و توسعه حریم شخصی در جستجو، مرورگر خود را در وضعیتی قرار دهید که cookies (فایل های متنی کوتاه) را نپذیرد.

بازاریابی در اینترنت

از آنجایی که اینترنت قادر است طیف وسیعی از مخاطبان را پوشش دهد و امکان گفت و گوی مستقیم با افراد را برای شما فراهم کند، به یک ابزار مهم در کار تبدیل شده است. یادگیری روش های بازاریابی محصول در اینترنت برای بقای سازمان شما بسیار مهم است.

معرفی محصول در وب

نام تجاری باارزش ترین دارایی شما محسوب می شود؛ چه سازمان شما حضور واقعی و فیزیکی داشته باشد و چه صرفاً سازمانی مجازی و به صورت On-line باشد. در دنیای On-line که مشتریان قادر نیستند محصولات شما را ببینند و لمس کنند، این اعتبار نام تجاری شما است که اعتماد مشتریان را جلب و آنها را به انجام معامله با شما تشویق می کند. گستردگی دنیای مجازی آن قدر زیاد است که هرچقدر هم که نام تجاری شما در دنیای واقعی مشهور و شناخته شده باشد، ممکن است به راحتی در میان سیل عظیم شرکت های موجود در شبکه گم شود. خوشبختانه، اینترنت به شما این امکان را می دهد تا به مخاطبان خود نزدیک تر شوید و تلاش های خود را متوجه بازارهای کوچک و مستعد کنید.

برای شناسایی بازارهای کوچک تلاش کنید و با حضور On-line خود در شبکه مشتریان را یاری دهید. مشتریان On-line شما ارزش افزوده بسیاری دارند. هرگز آنها را فراموش نکنید، زیرا بهترین روش برای تداوم تجارت و افزایش وفاداری مشتریان ارزش نهادن به آنها است.

۹۷ وب در حقیقت مجموعه ای است متشکل از تعداد بیشماری سایت.

۹۸ به یاد داشته باشید که رقبای کوچک شما ممکن است بر روی شبکه به رقبایی بزرگ تبدیل شوند.

ورود به بازارهای کوچک و مستعد

بخش اعظم قدرت وب، قابلیت است که در اختیار شما می گذارد تا به شرکت های کوچک مورد نظر دسترسی پیدا کنید و با صرف هزینه ای کم معاملات سودمندی با آنها داشته باشید. با ارائه خدمات ارزشمند، تلاش کنید روابط تجاری خود با آنها را گسترده تر کنید.



به ارزش افزوده‌ای که مشتریان می‌توانند داشته باشند توجه دارد

آدرس وب ساده است و در یاد می‌ماند

نام تجاری شما را برجسته می‌کند و تصویر مثبتی از آن ارائه می‌دهد



امکان گفت و گوی دو طرفه با مشتری را ایجاد می‌کند

اطلاعات مفید ارائه می‌کند و گذر در آن آسان است

به سرعت Load می‌شود تا زمان انتظار مراجعه‌کنندگان برای دیدن سایت به حداقل برسند

راه‌اندازی یک وب سایت

اثر بخش

اگر می‌خواهید وب سایت شما از اعتبار و اثربخشی بالایی برخوردار باشد باید آدرس مناسبی داشته باشد، به سرعت باز شود، کار کردن با آن ساده باشد، و همچنین مراجعه‌کنندگان متوجه شوند که این سایت برای آنها ارزش و احترام قائل است.

تبلیغات On-Line را نیز

امتحان کنید. بهتر است وب سایت‌هایی را انتخاب کنید و آگهی‌های متنوع و متغیر خود را به آنها بسپارید.

حضور گسترده

به همان اندازه که در شبکه فعالیت می‌کنید در دنیای حقیقی و غیر اینترنتی نیز حضور اینترنتی خود را تبلیغ کنید. فعالیت‌های مستقیم خود در شبکه و خارج از آن را یکپارچه سازید و تلاش کنید تا نظر مشتری هم به دنیای حقیقی و هم به دنیای مجازی درون شبکه جلب شود. حتی شرکت‌هایی که صرفاً مجازی و اینترنتی هستند و حضور خیابانی ندارند، برای شناساندن خود و جلب اعتماد مشتری ناچارند تبلیغات و بازاریابی وسیعی در رسانه‌ها داشته باشند. در سایت‌هایی که بخش اعظمی از مخاطبان شما به آن مراجعه می‌کنند، عباراتی نظیر «با یک کلیک ماوس وارد شوید» تعبیه کنید. جمله‌های تبلیغاتی از این نوع مراجعه‌کنندگان را مستقیماً به سوی سایت شما هدایت می‌کنند.

بازاریابی در شبکه

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اگر می‌خواهید مراجعه‌کنندگان خود را تشویق کنید تا مرتباً به سراغ سایت شما بیایند، وب سایت‌های خود را مانند بروشور بزنوخت و بدون تغییر طراحی نکنید.
- برای جذب مراجعه‌کنندگان می‌توان از سایت‌های معروف دیگر برای تبلیغات استفاده کرد. در صورت کسب نتیجه دلخواه، این کار را ادامه دهید.
- شیوه‌های معمول بازاریابی - البته با شکل و شمایل کاملاً جدید - می‌توانند در شبکه مورد استفاده قرار گیرند.
- روش‌های بازاریابی رقبای خود را در شبکه زیر نظر بگیرید و آنها را با روش‌های خود مقایسه کنید.

بازاریابی در شبکه کاری کاملاً مفید و نتیجه بخش است، زیرا اینترنت امکان ارتباط تک به تک را فراهم می‌کند. برای حفظ مشتری، آگهی‌هایی که نظر آنها را جلب کند و از اعتماد آنها سوء استفاده نکند بسیار مهم و اثر بخش هستند. مزیت بازاریابی مستقیم در اینترنت این است که امکان پیگیری آسان نتایج و دریافت بازخورد سریع از مشتری را به هنگام آزمایش تبلیغات جدید بازاریابی برای سازمان فراهم می‌کند. برای جمع‌آوری اطلاعات مفید از مشتری مراجعه‌کنندگان خود را بر اساس مشخصات شخصی تفکیک کنید. برای تشویق و ترغیب بازدید کنندگان، جوایز مادی در نظر بگیرید.

ورود به تجارت الکترونیکی

تأسیس یک فروشگاه مجازی در اینترنت بسیار سریع تر و کم هزینه تر از افتتاح فروشگاه در دنیای حقیقی است، به عبارتی موانع ورود به آن کمتر است. برای این که از دیگران پیشی بگیرید، پیاموید چگونه از تجارت الکترونیکی سود ببرید.

راه اندازی فروشگاه

وب سایت در حقیقت فروشگاه شما در اینترنت است و طراحی آن باید به گونه ای باشد که نشان دهد شما کالا با خدماتی برای عرضه و فروش در شبکه دارید. وب سایت های اولیه چیزی شبیه به پرورشور- البته از نوع الکترونیکی آن- بودند. یک سایت تجاری به ساختار، طراحی، و مطالب پر محتوا نیاز دارد. به هنگام طراحی برای راه اندازی یک سایت مخصوص تجارت الکترونیک به خاطر داشته باشید که برای جذب و حفظ مشتری در شبکه باید موجبات راحتی و صرفه جویی را برای وی فراهم کنید. شما همچنین باید بتوانید به سرعت به سفارشات رسیدگی کنید. این جریان مستلزم استفاده از عملیات Back-up است.

۱۰۰ برای آشنایی با راه های مؤثر ورود به تجارت الکترونیکی، تلاش هایی که دیگران در این زمینه انجام داده اند را به دقت بررسی کنید.



تفاوت های فرهنگی

زبان رایج در اینترنت انگلیسی است، اما باید به خاطر داشت که شما مخاطبانی در سراسر دنیا خواهید داشت. اگر می خواهید از طریق شبکه کالایی به یک مشتری بین المللی بفروشید، حتماً سایت خود را به چند زبان اصلی ترجمه کنید. در فروش محصولات خود به آن سوی مرزها از تعرفه های مالیاتی کشور مقصد اطلاع داشته باشید و عوارض گمرکی را نیز در قیمت های خود منظور کنید.

۱۰۱ سودی را که از فروش

محصولات در شبکه کسب می کنید، برای کاهش قیمت کالا یا خدمات خود صرف کنید.



یک سال بعد مدیر گزاری از رشد چشمگیر در سودآوری شبکه ارائه می‌کند و خبر از رشد و توسعه کسب و کار می‌دهد

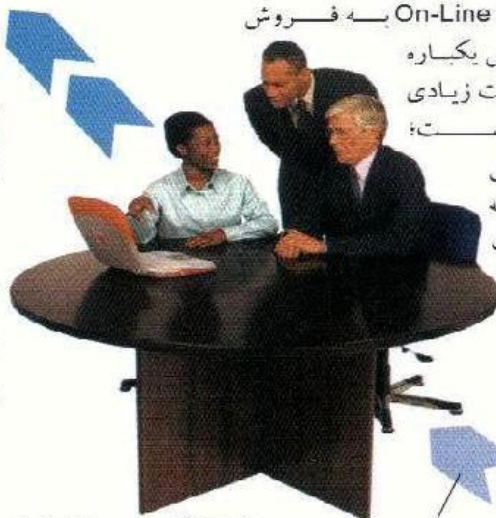
نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- یک سایت مخصوص تجارت الکترونیکی باید طوری طراحی شده باشد که مشتریان بتوانند به راحتی و با سرعت از آن استفاده کنند.
- معمولاً افتتاح یک حساب تجاری On-Line به سرعت انجام می‌شود.
- عملیات و حرکات مشتری در وب سایت خود را به دقت مطالعه و بررسی کنید.
- مطابق با بازخوردی که از مشتری دریافت می‌کنید، سایت خود را به دقت طراحی کنید و همواره به دنبال دریافت این بازخوردها باشید.

جمع‌آوری وجوه پرداختی به صورت On-Line

سازمان‌دهی و جمع‌آوری پرداخت‌های روی شبکه کار ساده‌ای است. معمولاً ISP استفاده از نرم‌افزار کارت خرید را با کمک یک سرور مطمئن پیشنهاد می‌کند و از این طریق شما می‌توانید یک حساب تجاری On-Line باز کنید. در صورتی که نرم‌افزار یا اطلاعات قابل بارگذاری (download) را به صورت On-Line به فروش

می‌رسانید؛ فروش یکباره اطلاعات از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا فروش تاپوسته و مرحله به مرحله اطلاعات و نرم‌افزار سود چندانی در بر نخواهد داشت.



نشانه‌گیری مخاطبان

مطمئن شوید که وب سایت شما طوری طراحی شده است که مراجعه کنندگان به راحتی و سادگی می‌توانند از آن استفاده کنند. نباید از پرونده‌هایی که گرافیک بالا دارند و بارگذاری (Download) آنها به کندی صورت می‌گیرد استفاده کنید، زیرا در این صورت مشتریان به سراغ سایت‌های دیگر خواهند رفت. اگر شما محصولی را از طریق سایت به فروش می‌رسانید، جزئیات کار را برای مراجعه کنندگان روشن کنید و با تعبیه کردن فلش‌های مشخص در هر صفحه نظر مخاطب را به کاتالوگ‌های فروش جلب کنید. اطلاعات مفیدی از محصول ارائه دهید و اطمینان حاصل کنید که سایت شما طوری طراحی شده است که نه تنها زمینه‌ای برای تقاضا ایجاد می‌کند، بلکه نهایتاً موجب فروش محصول را فراهم خواهد کرد.

شرکت از وجود یک طراح برای طراحی و راه‌اندازی وب سایت مؤثر استفاده می‌کند.

یک سال بعد مدیر درمی‌یابد که رقبا از وی پیشی گرفته‌اند



مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

گزینه‌ها

۱ - هرگز

۲ - گاهی اوقات

۳ - اغلب

۴ - همیشه

به خاطر داشته باشید که توسعه مهارت‌های لازم برای اداره IT به زمان و تلاش زیادی نیاز دارد و یادگیری آنها بسیار حیاتی و ضروری است. با پاسخ به گزاره‌های زیر، مهارت خود در زمینه IT را ارزیابی کنید. گزینه‌ای که بیش از همه به تجربیات قبلی شما نزدیک است را انتخاب کنید. با صداقت و واقع‌بینی به گزاره‌ها پاسخ دهید. اگر پاسخ شما «هرگز» است، گزینه ۱ و اگر «همیشه» است، گزینه ۴ را علامت بزنید و ...

در پایان امتیاز خود را جمع بزنید و با مراجعه به قسمت تجزیه و تحلیل در پایان این خودآزمایی، نتایج به دست آمده را تفسیر کنید. با توجه به پاسخ‌ها، زمینه‌هایی که بیش از همه نیازمند بهبود هستند را مشخص کنید.

۲ در مورد سیستم‌های سازمان خود با کارمندان بخش IT مشورت می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱ در مورد اهمیت IT در کار یا زندگی کاری خود فکر می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۴ به گروه خود کمک می‌کنم تا به اهمیت IT در کار پی ببرند.

۱ ۲ ۳ ۴

۳ به دنبال راه‌هایی هستم که IT به من کمک کند بهتر کار کنم و در زمان نیز صرفه‌جویی کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۶ با اکثر اصطلاحات تخصصی که کارمندان بخش IT و یا همکاران من استفاده می‌کنند آشنا هستم.

۱ ۲ ۳ ۴

۵ احساس می‌کنم کنترل نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مورد استفاده را در دست دارم.

۱ ۲ ۳ ۴

۸ هنگامی که از نرم‌افزارهای رایج اداری استفاده می‌کنم آسوده خاطر هستم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۷ برای همگام شدن با پیشرفت‌های حاصله در زمینه تکنولوژی اطلاعات تلاش می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۰ همکاری نزدیکی با بخش IT در گروه‌های کاری پروژه دارم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۹ از اینترنت به عنوان یک منبع مهم برای انجام تحقیق در کسب و کار استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۲ به دنبال روش‌هایی برای استفاده از اینترنت هستم که می‌توانند منافع کار را تأمین کنند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۱ در مورد نحوه استفاده رقبا از وب سایت‌های خود برای انجام فعالیت کاری تحقیق می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

تجزیه و تحلیل

امتیاز ۳۶-۲۵: درک شما نسبت به بسیاری از موضوعات IT نسبتاً خوب است. نقاط ضعف خود را بررسی کنید تا بر تجربیات و مهارت شما افزوده شود.
امتیاز ۴۸-۳۷: درک شما از IT و اهمیت آن برای کار شما خوب است. تلاش کنید تا همواره اطلاعاتی به روز داشته باشید.



اکنون که بخش خود از مایی را به اتمام رسانده‌اید، امتیازات خود را جمع‌بزنید و با خواندن ارزیابی‌های مربوطه سطح عملکرد خود را ارزیابی کنید. به یاد داشته باشید میزان موفقیت شما در کنترل و اداره IT در هر سطحی که باشد. تکنولوژی به سرعت به راه خود ادامه می‌دهد. بنابراین، تلاش کنید پا به پای پیشرفت‌ها حرکت کنید. نقاط ضعف خود را مشخص و برای راهنمایی به بخش‌های مربوطه در این کتاب مراجعه کنید.
امتیاز ۲۴-۱۲: اگر می‌خواهید از IT برای رسیدن به منافع خود و سازمان استفاده کنید، باید بر روی رشد مهارت‌های خود کار کنید.

Apple Macintosh	میری عمومی از کامپیوترهای شخصی ساخت شرکت اپل	Linux	یک سیستم عامل جدید با امکانات قوی شبکه‌ای برای کامپیوترهایی که با پردازنده های قوی تر طراحی شده اند
Back-up	بک‌آپ	Load	بارگذاری - قرار دادن
Bandwidth	پهنای باند عبور اطلاعات	Microprocessor	مایکروپروسسور - ریزپردازنده
Barcode reader	بارکد خوان	Microsoft Excel	نرم افزار صفحه گسترده شرکت مایکروسافت
Blt	بیت - کوچکترین واحد حافظه که ارزش آن صفر یا یک است.	Microsoft Internet Explorer	جستجوگر وب، ساخت شرکت مایکروسافت
Bookmarks	نشانه گذاری - نشانه ای درج شده در نشانه میوی داخل یک سند که ممکن است کاربرد برای ارجوع بعدی به آن مراجعه کند	Microsoft Outlook	نرم افزار پیشت الکترونیک شرکت مایکروسافت
Boolean-Logic	منطق بولی	Microsoft Powerpoint	نرم افزار ارائه اطلاعات ساخت شرکت مایکروسافت
Browser	مرورگر - تورق کننده	Microsoft word	معمولترین و رایجترین ساخت شرکت مایکروسافت
Chip	تراشه	Multimedia	چند رسانه
Client/server	سرویس دهنده / سرویس گیرنده	Multisync	چند پویایی
Cookies	فایل های متنی کوتاه	NC (Network Computer)	کامپیوتر بدون شبکه
CRT (Cathode-ray tube)	لایمب الیسه کاندی	OCR (Optical Character Reader)	شناسایی نوری کلمات
Data	داده (ها)	On-line	همزمان و مستقیم از طریق شبکه
Desktop	رومیزی	Password	کلمه عبور
Download	بارگذاری کردن	PC	کامپیوتر شخصی
EDI (Electronic Data Interchange)	مبادله الکترونیکی اطلاعات	Peer to Peer	نظیر به نظیر
Ethernet	اترنت	Pixe	عناصر تصویر
Favorites	در سیستم Microsoft Internet Explorer میان بری به یک صفحه وب که توسط کاربر تعریف شده است	Plotter	رسم
Format	قالب	Projection	تصویرنگاری
Forward	در پست الکترونیک، ارسال یک پیام دریافت شده به گیرنده جدید به صورت اصلاح شده و با در شکل کامل آن	Qualcomm Eudora Pro	یک نرم افزار پست الکترونیک
Graphic Loading	بارگذاری گرافیکی	Reply	در پست الکترونیک، ارسال پاسخ (پارگشت) به فرستنده نامه به صورت اولیه یا اصلاح شده
GUI (Graphic User Intermediate)	رابط گرافیکی کاربر	Scanner	اسکنر - پویکنگر
History	تاریخچه - فهرستی از عملکردهای کاربر درون یک برنامه	Spreadsheets	صفحه گسترده
HTML (Hypertext Markup Language)	زبان توسعه یافته فرامتن	Template	الگوی از پیش آماده
HTTP (Hypertext Transfer Protocol)	پروتکل انتقال فرامتن	URL (Uniform Resource Locator)	مختصات کننده مسیر یک منبع (مانند یک فایل تصویر، صدا و...) در شبکه
Icon	تصویر کوچکی که نمایشگر یک شی یا برنامه است	VPN (Virtual Private Network)	شبکه خصوصی مجازی
Information Technology (IT)	تکنولوژی اطلاعات	WAN (Wide Area Network)	شبکه وسیع منطقه ای
ISP (Internet Service Provider)	شرکت تأمین کننده سرویس اینترنتی	Winat	ساخته کامپیوتری که از سیستم عمل مایکروسافت ویندوز و واحد پردازش مرکزی مبتنی استفاده میکند
LAN (Local Area Network)	شبکه محلی	Word Processing	پردازش متن
Laptop	کپی	Zip	یکی از معروفترین قالب های فشرده سازی اطلاعات
LCD (Liquid Crystal Display)	صفحه نمایش کریستالی مایع		

مدیران مدیران TTI برجسته برجسته

تکنولوژی اطلاعات (IT)

تکنیک‌های کاربردی این کتاب شیوه‌های همگامی
با آخرین دستاوردهای دنیای IT را به شما می‌آموزند.

متن ساده و تصاویر واضح کتاب کلیه جنبه‌های تکنولوژی نوین، از
پایگاه‌های اطلاعاتی گرفته تا اینترنت، را توضیح می‌دهند.

خودآزمایی‌های ساده به شما کمک می‌کنند که در انتخاب و استفاده
از نرم‌افزارها و سخت‌افزارها از آمادگی لازم برخوردار باشید.

نمودارها و روندنماهای قابل فهم کتاب، شیوه‌های مختلف عمل را
با ارائه مثال‌های مفید به شما نشان می‌دهند.

Sponsored by ...



E-mail: tti@samapardez.com
Tel: 2258596/97, Fax: 2258598



9 789645 189018 4



انتشارات سارگل

تلفن: ۵-۸۹۸۳۳۲۴ فکس: ۸۹۸۳۳۲۶



مدیران مدیران برجسته برجسته



اداره کردن اخراج در محیط کار



آموزش‌های عملی . اعتماد



برقراری ارتباط

راه‌حل‌ها



گوش دادن

بازخورد

مربی گری



تفویض اختیار . ایجاد انگیزه

توجیه کردن . اهداف

انعطاف پذیری . نکات مفید



مترجم : سعید علیمیرزایی

نویسنده : رابرت هلر



کتاب‌های زیر را از انتشارات سارگل بخوانید :

۱ فروش موفق

۲ فنون مذاکره

۳ برقراری ارتباط در محیط کار

۴ چگونه تفویض اختیار کنیم

۵ تصمیم‌گیری در محیط کار

۶ کاهش فشار در محیط کار

۷ مدیریت گروه‌ها

۸ اداره کردن افراد در محیط کار

۹ مدیریت زمان

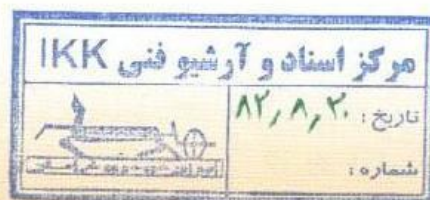
۱۰ فنون سخنرانی

اداره کردن افراد در محیط کار



نویسنده : رابرت هلر

مترجم : سعید علیمیرزایی



فهرست مندرجات

۵ مقدمه

توسعه مهارت های اولیه افراد

۶ درک رفتار

۸ درک نیازهای افراد

۱۰ فراگیری اصول اولیه

۱۲ ایجاد اعتماد به نفس

۱۴ برقراری ارتباط شفاف

۱۸ جلب اعتماد و تعهد

۲۲ انطباق روش ها

توسعه نیروی انسانی

۲۴ ارائه آموزش

۲۶ بهسازی مهارت ها

هلر، رابرت، ۱۹۳۲ - Heller, Robert

اداره کردن افراد در محیط کار / رابرت هلر؛
مترجم سعید علیمیرزایی. - تهران: نشر
سارگل، ۱۳۸۱.

۷۲ ص: مصور (رنگی). - (مدیران برجسته)

ISBN 964-5890-12-8

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیپا.

عنوان اصلی: Managing People .

۱. کارمندان - مدیریت. الف. علیمیرزایی،

سعید، ۱۳۴۷ - مترجم. ب. عنوان.

HF5549 ۶۵۸/۳

۱۳۸۰

کتابخانه ملی ایران ۸۰-۲۸۰۸۳م

نام کتاب : اداره کردن افراد در محیط کار

نویسنده : رابرت هلر

مدیر پروژه : سید محمد رضا گرامی

مترجم : سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر : انتشارات سارگل

صفحه آرایي : آفتاب گرافیک

نوبت چاپ : اول

شمارگان : ۳۰۰۰ نسخه

سال انتشار : ۱۳۸۱

شابک : ۸-۱۲-۵۸۹۰-۹۶۴

قیمت : ۲۵۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

تلفن : ۸۹۵۴۰۴۱

فکس : ۸۹۵۰۴۷۵

پست الکترونیک : G.D.E@systemgroup.net

حق هرگونه چاپ و تکثیر (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.



۴۸ کار گروهی

۵۰ رسیدگی به مشکلات شخصی افراد

۵۲ مدیریت تغییر

ارزشیابی و پاداش

۵۴ ارزشیابی عملکرد

۵۶ ارتقای شغلی کارکنان

۵۸ تبدیل شکست به
موفقیت

۶۰ پرداخت اثربخش

۶۲ استفاده از عوامل
ایجاد انگیزه

۶۴ ایجاد جو مشارکت

۶۶ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید



۲۸ ارشاد کارکنان

۳۰ تقلید از افراد نمونه

۳۲ پرورش استعدادها

۳۴ تقویت توانایی‌های بالقوه مدیریتی

۳۶ ایجاد انگیزه در افراد

۳۸ بهسازی عملکرد

۴۰ پیشرفت در کار



یافتن راه حل

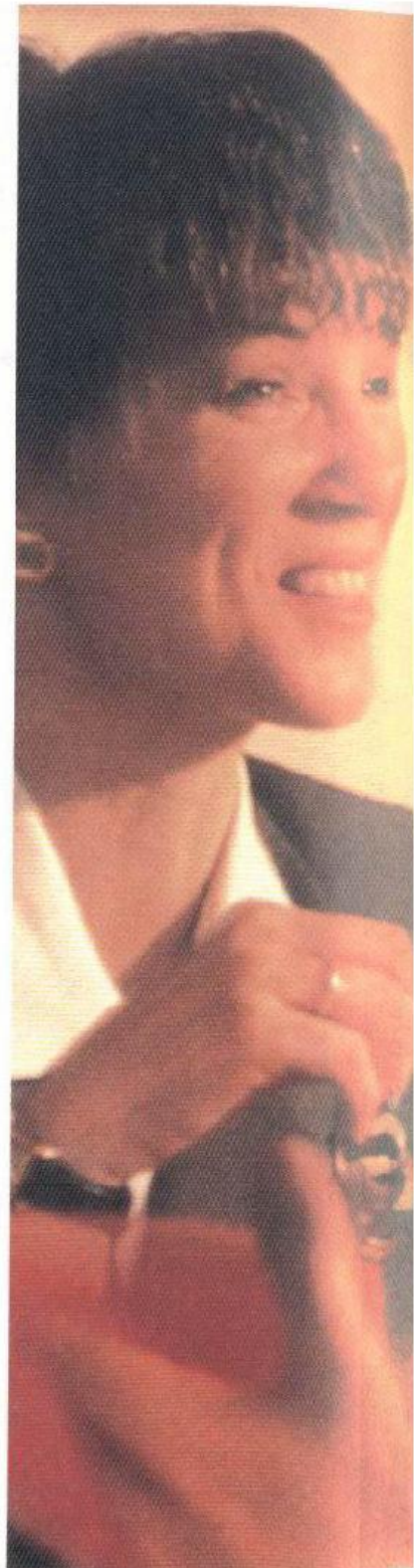
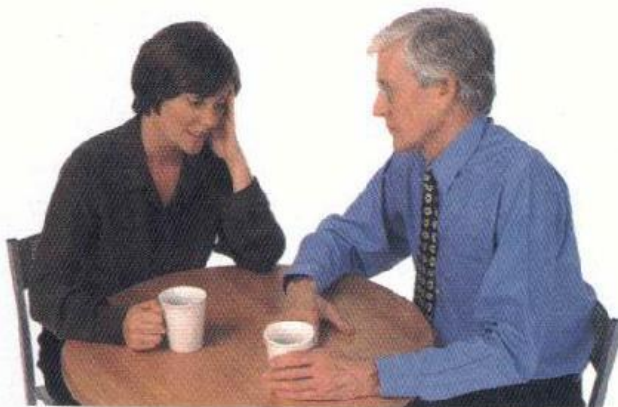
۴۲ ایجاد محیط کار مناسب

۴۴ نفوذ در ذهن‌های بسته

۴۶ رسیدگی به تعارض‌ها

مقدمه

امروزه محیط‌های کاری با سرعت قابل توجهی در حال تغییر و تحولند و به همین سبب یک مدیر اثربخش علاوه بر نظم و انضباط، باید از مهارت بسیار زیادی در درک نیازهای اولیه افراد و رفتار آنها در محیط کار برخوردار باشد. جلب تمهد، پرورش استعدادها، ایجاد انگیزه و اثربخشی افراد مستلزم برقراری ارتباط‌های باز و ایجاد اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان است. شما با آموختن اصول بنیادی روش‌های مدیریت موفق می‌توانید بر افرادی که برایتان کار می‌کنند برتری قابل توجهی پیدا کنید. شما باید بدانید که چگونه مدیران می‌توانند با تشخیص و اجتناب از مشکلات متداول، شکست احتمالی را برای سازمان خود به موفقیت تبدیل کنند. اینها نکاتی هستند که کتاب حاضر به شما آموزش می‌دهد. علاوه بر این در انتهای کتاب یک خودآزمایی ارائه شده است که به کمک آن می‌توانید خود را در زمینه اداره کردن افراد ارزیابی کنید. ۱۰۱ نکته مفید در قسمت‌های مختلف کتاب حاوی توصیه‌های مفید و کاربردی در این زمینه هستند.



توسعه مهارت‌های اولیه افراد

درک علت رفتارهای افراد مهم‌ترین عامل در کسب تعهد آنها است. برای رسیدن به هدف‌های سازمانی باید نیازهای افراد را درک کنید. مهارت شما در این کارانگیزه لازم را در آنان ایجاد خواهد کرد.

درک رفتار

بروز رفتارهای طبیعی و ذاتی در محیط کار همیشه هم مناسب نیست. سعی کنید آن دسته از الگوهای رفتاری که به کار گروهی اثربخش و مولد میان کارکنان منجر می‌شوند را در سازمان خود حاکم کنید.

بروز رفتارهای غریزی

معمولاً افراد در محیط‌های کاری رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که نه تنها پذیرا بودن در برابر افکار و عقاید جدید یا وجود حس همکاری و مشارکت را نشان نمی‌دهد، بلکه حاکی از نوعی حالت تدافعی در آنها است. به همین سبب احساسات عاطفی در محیط‌های کاری نیروهای بسیار قدرتمندی محسوب می‌شوند و به دلیل وجود این قبیل احساسات است که مدیران اغلب به جای خطرپذیری، عکس‌العمل‌های تندی از خود نشان می‌دهند. به علاوه، افراد اغلب قضاوت‌های زود هنگامی دارند و به گروه‌های کوچک و (اغلب متخاصم) تقسیم می‌شوند. سازمان‌هایی که این قبیل رفتارهای «غریزی» را از خود بروز می‌دهند بسیار ساختارگرا هستند و بر رعایت سلسله مراتب و شأن و مقام تأکید دارند. این قبیل سازمان‌ها تمایلی به کار کردن برای افراد ندارند و عموماً در جهت مخالف با نیازهای بازار عمل می‌کنند.



▲ تقویت نگرش مثبت

شما می‌توانید نگرش سازنده را در افراد تقویت کنید. مؤثرترین روش انجام این کار پاداش، تأیید، انگیزسازی و تعریف از رفتار و کردار خوب افراد و کمک‌های مثبت آنها است.

رفتار مناسب

رفتار طبیعی و غریزی مبتنی بر یک سری واکنش‌های ذهنی است که اغلب می‌توانند منجر به بروز احساسات منفی (مانند احساس عدم امنیت) و درک نادرست نیت دیگران شوند. خصلت‌های رفتاری مثبت موجب تقویت همکاری، فکر باز و اعتماد به نفس می‌شوند. افراد دارای مهارت‌های رفتاری مناسب، ویژگی‌هایی دارند که به راحتی قابل تشخیص هستند. این ویژگی‌ها عبارتند از: سهولت برقراری ارتباط مثبت و مطمئن با همکاران در تمامی سطوح، قدردانی به موقع و بلند نظرانه از موفقیت‌های دیگران، توانایی درس گرفتن از اشتباهات و شکست‌ها، و اتخاذ یک روش مبتنی بر همکاری به جای رقابت در برخورد با همکاران.

۱ سعی کنید به جای تغییر شخصیت افراد بر رفتار آنها تأثیر بگذارید.

۲ رفتار سازنده و مثبت را تقویت کنید و به آن پاداش بدهید.

رفتارهای مثبت و منفی

رفتار غریزی و نسنجیده

« نشان دادن عکس‌العمل عاطفی بلافاصله پس از دریافت یک خبر
« اجتناب از خطرات به دلیل ترس یا احساس عدم امنیت
« تلاش نواقم با خشم و اتخاذ یک حالت تدافعی هنگام احساس خطر
« قضاوت عجولانه در مورد افراد و وقایع
« شایعه پراکنی در سراسر سازمان
« رقابت برای کسب موقعیت و نمادهای آن
« تفکر و توجه بیش از حد به موفقیت‌های گذشته
« احساس راحتی بیشتر میان اعضای گروه‌های کوچک
« تلاش مستمر برای برتری سلسله‌مراتبی

رفتار مناسب و سنجیده

« مشخص کردن واقعیات با استفاده از یک روش واقع بینانه
« خطرپذیری به شیوه‌های ماجرایی و ایجاد رابطه طلبگی، گروهی و غیر پرخاشگرانه با افراد
« تأکید بر تجربه و تحلیل دقیق مسائل قبل از قضاوت
« برقراری ارتباط‌های کاملاً باز
« پیاپی دادن به موفقیت‌ها به جای مقام و موقعیت
« درس گرفتن از اشتباهات
« اهمیت دادن به کار در گروه‌های دارای حس همکاری
« تمایل به کار کردن در ساختارهای فاقد سلسله مراتب و مسطح



درک نیازهای افراد

۳ به نیازهای سطح پایین افراد توجه و آنها را تأمین کنید.

نیازهای افراد بسیار فراتر از نیازهای اولیه مانند شرایط مطلوب کار و حقوق مناسب هستند، اما در عین حال ارضای نیازهای سطوح بالاتر از قبیل افتخار به کار و مشارکت در جهت تحقق اهداف جمعی، بدون برآورده کردن نیازهای اولیه امکان‌پذیر نیست.

تأمین نیازها

افراد نیازهای مختلفی دارند. نیازهای سطح پایین تر شامل نیاز به حقوق، شغل، امنیت شغلی و شرایط کاری مناسب هستند. شما باید این قبیل نیازها را برآورده کنید، اما این کار به تنهایی نمی‌تواند رضایت افراد را به دنبال داشته باشد. کوتاهی در برآورده کردن نیازهای اولیه در اغلب موارد موجب نارضایتی کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، احساس رضایت زمانی در افراد ایجاد می‌شود که نیازهای سطوح بالاتر آنها، مانند احساس مسئولیت، پیشرفت و رشد فردی نیز برآورده شوند.



افتخار به کار خود

افراد باید احساس کنند که کمک های آنها با ارزش و منحصر به فرد است. این احساس گاه به شکل فردی و گاه به شکل گروهی است. به عنوان مثال فردی که در یک خط تولید کار می کند ممکن است از عملکرد فردی خود، مثلاً به خاطر نصب در اتومبیل، احساس رضایت کند و در عین حال نسبت به اتومبیلی که در تولید آن نقش داشته است نیز احساس افتخار کند. به عنوان یک مدیر، سعی کنید از این احساس غرور و افتخار افراد بهره برداری کنید و به خاطر توانایی خود در هدایت کارکنان و کسب نتایج ارزنده از فعالیت های آنان به خود بیایید. هم مدیریت و هم کارکنان باید از این که به یک سازمان موفق و شناخته شده تعلق دارند احساس سربلندی کنند.

۴ هر زمان احساس کردید افراد استحقاق تشکر را دارند حتماً از آنها تشکر کنید.

۵ علاوه بر تعریف و تمجید خصوصی از افراد، نزد سایرین نیز از آنان تعریف کنید تا احساس سربلندی کنند.

شناسایی علل رضایت در افراد

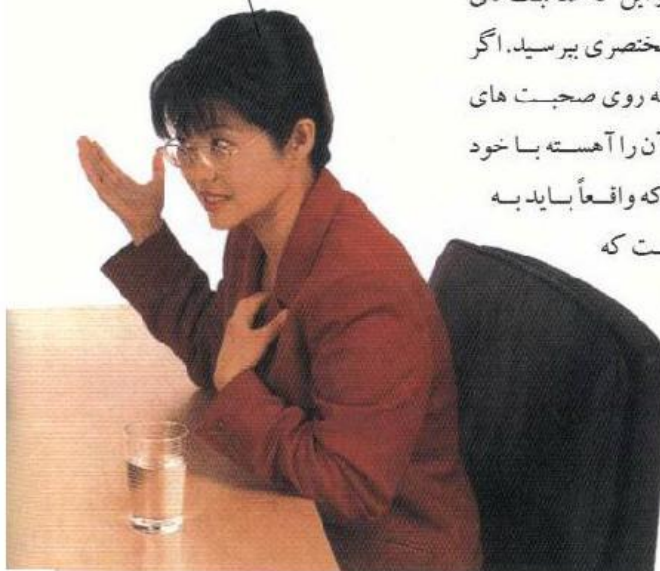
نیازهای سطح بالا	نیازهای سطح پایین
علاقه مندی به شغل احساس رضایت ناشی از محتوای شغل و انجام آن: «نوع کاری که انجام می دهم را دوست دارم».	شرایط ساعات کاری معقول، محیط کاری خوشایند، و تجهیزات کافی: «شرایط فیزیکی محیط کار مورد تأیید من است».
موفقیت انگیزه دست یابی به اهداف کوتاه مدت و انجام وظایف با اثر بخشی بالا: «به خاطر کار خود، احساس موفقیت می کنم».	نظارت تغیض اختیار و تشویق و تقویت از سوی مدیران مستقیم: «از نحوه برخورد افرادی که بر کارم نظارت دارند راضی هستم».
تعهد لذت ناشی از احساس تعلق و وابستگی به سازمان: «از این که بگویم با این سازمان کار می کنم احساس غرور می کنم».	ایمنی اعتماد به آینده سازمان و داشتن احساس تعلق: «احساس خوبی در مورد آینده سازمان دارم».
مسئولیت الزامات شغلی که ممکن است به فرد فشار بیاورند اما عادلانه و رضاکننده هستند: «مقدار کاری که قرار است انجام دهم را با کمال میل انجام خواهم داد».	مدیریت درک روش های مدیریتی: «به نظر من سازمان در حال ایجاد تغییرات لازم برای حفظ قدرت رقابتی خود هست».
هویت پذیری شناسایی جایگاه واقعی فرد در برنامه کلی سازمان: «می دانم که ارتباط کار من با استراتژی های سازمان چیست».	ارتباط آگاهی کامل از برنامه های سازمان و مشارکت در برنامه ریزی: «من با استراتژی های سازمان آشنا هستم و نسبت به آنها احساس وابستگی می کنم».

فراگیری اصول اولیه

۶ سؤالات خود را
بی‌پرده بپرسید تا افراد
با صداقت کامل به شما
جواب دهند.

۷ به افراد فرصت
بدهید تا بتوانند
احساسات واقعی خود را
بیان کنند.

کارمند احساسات واقعی
خود را بیان می‌کند



برای درک نگرش افراد همیشه پذیرای کلیه شیوه‌های برقراری ارتباط آنها باشید. یاد بگیرید که به آنچه می‌گویند - و نمی‌گویند - گوش دهید و به پیام‌های دیگر آنها (مانند تن گفتار) نیز توجه کنید.

گوش دادن

دقت در گوش دادن در بسیاری از حوزه‌های شغلی یک مدیر، از شرکت در جلسه و ارزشیابی‌ها گرفته تا ارتباط‌های تلفنی، نقشی مهم و اساسی دارد. گوش دادن هم به نفع شما و هم به نفع کارکنان شما است: از طرفی شما بینش بهتری نسبت به افراد پیدا می‌کنید و نظرات سودمندی را در ارتباط با سازمان خود از آنها می‌گیرید و از طرف دیگر کارکنان نیز احساس می‌کنند که نقطه نظرات آنها شنیده می‌شود و به همین خاطر با صراحت بیشتری به شما پاسخ خواهند داد. شیوه گوش کردن شما چگونه است؟ آیا مرتب صحبت طرف را قطع می‌کنید یا از او می‌خواهید کلامش را کوتاه کند تا شما بتوانید نقطه نظرات خود را بیان کنید؟ اگر این طور است باید تمرین کنید موقع صحبت کردن طرف مقابل ساکت بمانید و با دقت تمام گوش بدهید. در صورت لزوم برای حصول اطمینان از این که صحبت‌های گوینده را درست فهمیده‌اید از او سؤال‌های مختصری بپرسید. اگر حواستان پرت می‌شود با خود تمرین کنید که روی صحبت‌های گوینده تمرکز کنید و عبارات مهم و کلیدی آن را آهسته با خود تکرار کنید تا در ذهنتان بمانند. علاوه بر این که واقعاً باید به حرف‌های طرف مقابل گوش دهید، لازم است که رفتار و ظاهر شما نیز حاکی از گوش کردن باشد (مثلاً صحبت‌های طرف مقابل را با تکان دادن سر تأیید کنید، آسوده و راحت بنشینید و نشان دهید که با فکر باز آماده شنیدن هستید).

تفسیر درست

به صحبت های کسی که با شما حرف می زند گوش بدهید و سپس حرف های او را در ذهن خود مرور کنید تا مطمئن شوید که معنی آنها را درست فهمیده اید. اگر درست متوجه منظور طرف مقابل نشده اید از او بخواهید که منظور خود را روشن تر بیان کند. همچنین می توانید حرف های او را با بیانی دیگر برای خودش تکرار کنید تا در صورت نیاز، برداشت شما را اصلاح یا موافقت خود را با آن اعلام کند. فقط آنچه که دوست دارید را نشنوید، بلکه کل صحبت های طرف مقابل را در مجموع در نظر بگیرید. همیشه رازدار باشید مگر آن که دلیل موجهی برای عدم رازداری وجود داشته باشد. اگر گوینده تناقض گویی می کند یا به نحوی طفره می رود، احتمالاً سعی دارد چیزی را از شما پنهان کند. در این مواقع آن قدر به سؤال کردن ادامه دهید تا قانع شوید.

۸ آن قدر به سؤال کردن ادامه دهید تا منظور طرف مقابل را به طور کامل بفهمید.

۹ با تمرین زیاد سعی کنید تن گفتار افراد را درک کنید.

تن گفتار

تن گفتار به آن دسته از حرکات فیزیکی ناخود آگاه اشاره دارد که همه ما برای منتقل کردن افکار و احساسات خود از آنها استفاده می کنیم. تفسیر درست تن گفتار هنر پیچیده ای است اما شما می توانید به راحتی پیام های واضحی را از روی آنها دریابفت کنید. راحت و آسوده ایستادن و نگاه کردن به طرف مقابل نشان دهنده آن است که فرد از آنچه می گوید و می شنود احساس نا راحتی نمی کند. ناراحت ایستادن (مثلاً دست به سینه ایستادن و نگاه نکردن به چشم طرف مقابل) می تواند علامت طفره رفتن، جلوگیری از خشم و یا عدم موافقت باشد. متمایل شدن به جلو هنگام نشستن ممکن است نشان دهنده علاقه مندی به موضوع یا موافقت با طرف مقابل باشد و متمایل شدن به عقب ممکن است دال بر عدم علاقه مندی یا مقاومت باشد. مراقب این قبیل علائم در خود و دیگران باشید.

مدیر با گوش کردن دقیق به صحبت کارمند خود و پرسیدن سؤال های تأییدی، او را به دادن پاسخ های صریح تشویق می کند.



► بحث و گفت و گوی آزاد

سعی کنید با گوش کردن دقیق، سؤال کردن و دادن فرصت ابراز نظر به افراد، نگرش آنها را درک کنید.

ایجاد اعتماد به نفس

اگر احساس کردید کاری خارج از توان کارکنان شما است، بلافاصله به کمک آنها بشتابید.

۱۰

گاهی اوقات افراد بر اثر عوامل مختلفی از قبیل تشویش و نگرانی دچار نوعی عدم اعتماد به نفس می‌شوند. قدردانی، ارجاع وظایف مهم، و دادن اطلاعات کامل به افراد، اعتماد به نفس از دست رفته را به آنان بازمی‌گرداند.

کاهش عدم اعتماد به نفس در کارکنان

بعضی افراد بهتر از دیگران می‌توانند کمبود اعتماد به نفس خود را پنهان کنند، اما شما گول نخورید. همه دوست دارند عملکرد خوبشان مورد تأیید و تشویق قرار بگیرد و کسی به آنها بگوید که هم به خاطر خودشان و هم به خاطر کارهایی که انجام داده‌اند و می‌دهند مورد

تأیید و احترام هستند. تعریف و تمجید از

افراد شیوه‌ای مؤثر (و البته اقتصادی)

برای افزایش میزان اعتماد به نفس

آنها است. اگر مطمئن شدید که

فردی لیاقت تعریف و تمجید را

دارد، با توجه به شرایط موجود از

شیوه‌های مناسب برای این کار

استفاده کنید.

رهبر جلسه
اعضای کمیته را به اظهار
نظر تشویق می‌کند



کم اعتماد به نفس‌ترین
عضو کمیته به صحبت کردن
تشویق می‌شود

تقویت توانایی‌ها

کمبود اعتماد به نفس اغلب باعث می‌شود که افراد تمایلی به جستجوی (و گاهی اوقات پذیرش) چالش‌های جدید شغلی از خود نشان ندهند. حتی افرادی که از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند نیز تنها درصد کمی از ظرفیت یا توانایی‌های بالقوه خود را به کار می‌گیرند. با دادن کارهای اضافه بر برنامه به کارکنان (مثلاً شرکت در جلسات رسیدگی به مشکلات مهم) کاری کنید که آنها توانایی‌های خود را باور کنند. هرگز پاسخ‌هایی از قبیل «من نمی‌توانم این کار را خوب انجام دهم» را از آنها نپذیرید. در اغلب موارد این قبیل پاسخ‌ها صرفاً عذر و بهانه‌ای برای شانه خالی کردن از قبول مسئولیت هستند.

تقویت اعتماد به نفس

در طول جلسات گروهی اجازه بدهید همه به نوبت صحبت کنند. این کار اعتماد به نفس افراد (به ویژه افراد کم حرف) را بالا می‌برد.

۱۱ به افراد اعتماد به نفس کاذب ندهید. اگر اطلاعات خوبی ندارند، صراحتاً به آنها بگویید.

از بین بردن نگرانی

افراد دچار نگرانی‌های مختلفی می‌شوند: نگرانی از شکست فردی؛ نگرانی از عدم موفقیت سازمان یا انتخاب مدیر جدید برای آن؛ نگرانی از تجدید ساختار سازمان و از بین رفتن بعضی از مشاغل در آن، و یا نگرانی از برخی پیامدهای نامطلوب احتمالی در اثر تغییرات سازمانی. هیچ یک از این نگرانی‌ها غیرمنطقی نیستند. گرچه نمی‌توان این قبیل نگرانی‌ها را به طور کلی برطرف کرد اما از طریق برقراری ارتباط کامل، صریح و بی‌پرده با افراد و گروه‌هایی توان تا حدی شدت آنها را کاهش داد. مدیریت مرموزانه که در آن از ترس به عنوان ابزاری برای کنترل افراد استفاده می‌شود، می‌تواند موجب تشدید این نگرانی‌ها شود. نگرانی را از خود دور کنید، آن گاه متوجه خواهید شد که اعتماد، خوش بینی، و محبت بسیار اثربخش‌تر هستند.



درک تن گفتار

ظاهر بیرونی هر فرد اغلب نشان دهنده احساس درونی او است. کارمندی که تن گفتار تدافعی و نگرش منفی از خود نشان می‌دهد، به احتمال قوی فرد بدون اعتماد به نفسی است.

۱۲ تأکید کنید که افراد با هم همکاری داشته باشند و آزادانه و بی‌پرده با هم ارتباط برقرار کنند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- دخالت خود را کمتر کنید و بگذارید سایرین هدایت کارها را برعهده بگیرند. این کار به شما و کارکنانتان اعتماد به نفس بیشتری می‌دهد.
- بی‌اعتمادی شما نسبت به خودتان به سایر افراد گروه سرایت می‌کند. اجازه ندهید که کسی متوجه عدم اعتماد به نفس شما شود.
- عدم قاطعیت همیشه موجب تضعیف روحیه می‌شود.
- به سرعت و در کمال صداقت افراد را در جریان موفقیت‌های سازمان قرار دهید.

ایجاد زمینه مشارکت

مشارکت واقعی در انجام کارها موجب افزایش اعتماد به نفس می‌شود. این امر زمانی امکان پذیر است که کارمندان - به صورت انفرادی یا گروهی - اطلاعات خود را با هم در میان بگذارند و به این ترتیب عملاً بر فعالیت‌های سازمان اثرگذار باشند. مزیت این کار در این است که افراد در تعیین وظایف خود مشارکت دارند و به همین خاطر انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند. تحقیقات نشان داده است بهره‌وری افرادی که وظایف از پیش تعیین شده و مقرر دارند، نسبت به آنهایی که در تعیین وظایف خود در جهت تحقق اهداف سازمانی نقش دارند، کمتر است.

برقراری ارتباط شفاف

۱۳ سعی کنید به صورت غیررسمی و کاملاً دوستانه با کارکنان خود صحبت کنید.

ارتباط فرایندی است که در همه حال، گاه به صورت سازمان‌دهی شده و گاه به شکل اتفاقی، در حال انجام شدن است. بنابراین سعی کنید با صادق بودن، بی‌پرده صحبت کردن، و در دسترس همگان بودن، کیفیت ارتباطات را بالا ببرید. فراموش نکنید که برقراری ارتباط کامل (به صورت رسمی یا غیررسمی) هیچ وقت امکان پذیر نیست.

ترغیب افراد به تماس بیشتر

بسیاری از مدیران دوست دارند خود را پشت درهای بسته پنهان کنند و کمتر با افراد برخورد داشته باشند. البته این کار، مدیر شدن را آسان تر می‌کند اما برای ایفای نقش رهبری به هیچ وجه مناسب نیست. به عنوان یک اصل کلی، شیوه بهتر آن است که همیشه در دفتر خود را باز بگذارید و افراد را تشویق کنید که وقتی در باز است به دیدن شما بیایند. در محیط‌های کاری که طراحی داخلی آنها باز است، افراد بهتر می‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. به همین خاطر است که مدیران سیلیکون ولی (Silicon Valley) در ایالات متحده آمریکا، دفاتر مدیریتی خود را رها کرده اند و همراه با کارکنان خود در اتاق‌های دارای طراحی داخلی باز می‌نشینند. اگر مدتی است که با یکی از کارکنان خود صحبت نکرده اید، حتماً این کار را بکنید. هر قدر افراد بهتر شما را بشناسند و بیشتر شما را ببینند، روابط کاری بهتری در محیط کار برقرار خواهد شد.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. بدون توجه به مقام و موقعیت کارکنان با تک‌تک آنها قرار ملاقات بگذارید.
۲. تمامی توانید با افراد حرف بزنید و از آنها قدردانی کنید.
۳. در جلسه‌هایی که خارج از سازمان تشکیل می‌شوند با همه اعضای گروه مقابل صحبت کنید، نه فقط با رئیس آنها.
۴. اگر می‌خواهید با یکی از کارمندان خود صحبت کنید، به جای استفاده از تلفن، ترتیبی بدهید که حضوراً با او ملاقات داشته باشید.

طراحی باز محیط کار

دفاتری که طراحی داخلی آنها باز است، افراد را به برقراری ارتباطات باز تشویق می‌کنند و روحیه کار گروهی را افزایش می‌دهند. به علاوه، در این قبیل محیط‌ها مدیران بیشتر در دسترس کارکنان خواهند بود.



۱۴ واحدهای کاری بزرگ را به واحدهای کوچکتری که با هم ارتباط نزدیک دارند، تقسیم کنید.

کاهش کاغذبازی‌های اداری

کاغذبازی‌های اداری می‌توانند مانع شدیدی در برقراری ارتباط باشند و تلاش‌های انجام شده جهت افزایش بهره‌وری و بالابردن روحیه کارکنان را بی‌اثر کنند. هرچند که رعایت تشریفات اداری لازم است اما شما باید به دقت بر فرم‌ها، گزارش‌ها و اسنادی از این قبیل نظارت داشته باشید. زمانی که امکان تصمیم‌گیری سریع و اثر بخش در یک جلسه غیررسمی وجود دارد، وقت خود را به خاطر «مهر و امضای» طرح پیشنهادی تلف نکنید.

فرم‌ها و کتابچه‌های مرجع را مرور کنید و موارد اضافه را حذف و موارد نامفهوم آنها را جایگزین کنید.

۱۵

توجه به نحوه برقراری ارتباط در سازمان‌ها

نوع سازمان	تأثیر بر ایجاد ارتباط
دیوان سالارانه (بوروکراتیک) در این سازمان‌ها سلسله مراتب قدرت بر سازمان حاکم است.	وجود یک ساختار آمرانه و «چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد» منجر به کنترل شدید، انبوهی از کتابچه‌های مرجع، سیستم‌ها، گزارش‌ها و کاغذبازی می‌شود.
سازمان‌های ماتریسی این سازمان‌ها بر اساس نوع محصول، موقعیت جغرافیایی، و کارکرد تقسیم‌بندی می‌شوند.	این نوع سازمان ظاهراً هماهنگ است اما رهبری آن مشارکتی و تشریفات اداری بسیار شدید است.
سازمان‌های غیرمتمرکز این سازمان‌ها به واحدهای عملیاتی مجزا تقسیم می‌شوند.	هر یک از واحدها به طور مجزا یا مستقل عمل می‌کند و بنابراین برقراری ارتباط میان آنها دشوار است. بودجه، عامل اصلی انگیزش است.
سازمان‌های بازارمدار این سازمان‌ها بر اساس نوع محصول یا موقعیت جغرافیایی سازمان‌دهی می‌شوند.	در این نوع سازمان دستورات دفتر مرکزی، یک فرهنگ فروش قوی را حکمفرما می‌کند و بنابراین برقراری ارتباط با کارکنان خارج سازمان محدود است.
سازمان‌های کارفرمایانه این سازمان‌ها دارای ساختار مسطح و فلسفه خطرپذیری هستند.	تمایل به «استخدام و اخراج» افراد نوعی فرهنگ ترس را در سازمان ایجاد می‌کند. تصمیم‌گیری‌ها معمولاً توسط یک یا دو فرد اصلی در سازمان انجام می‌شوند.
سازمان‌های مردمی در این سازمان‌ها کارمندان صاحب سهام هستند و از پذیرش مسئولیت لذت می‌برند.	مالکیت در سازمان عامل انگیزش کارکنان است. افراد در مدیریت سازمان مشارکت می‌کنند و در واقع مسئول این کار هستند.

جلسه‌های تک به تک

هنگام رسیدگی به مسائل و مشکلات جدید به جای استفاده از یادداشت‌های اداری و سایر شیوه‌های برقراری ارتباط مکتوب، از جلسه‌های تک به تک استفاده کنید. این قبیل جلسه‌ها به دلیل تسریع امور از کارایی بیشتری برخوردارند. در این قبیل جلسه‌های خصوصی امکان بهره‌برداری از بازخوردها و حمایت‌های فوری وجود دارد و شما می‌توانید اشتیاق و اعتقاد خود به پیشنهادات جدید یا ایده‌های تازه را به نحوی اثربخش‌تر و واضح‌تر (در مقایسه با ارتباطات مکتوب) به افراد منتقل کنید. قبل از تشکیل جلسه اطمینان حاصل کنید که وقت کافی برای بررسی دقیق موضوعاتی که باید به آنها پرداخته شود، خواهید داشت و جلسه‌بی دلیل قطع یا کوتاه نخواهد شد.

سؤال‌هایی که باید از خود پرسید

- آیا پیام من درست دریافت و درک شده است؟
- آیا مشتری‌های اصلی بر این باورند که در ملاقات‌ها وقت کافی به آنها اختصاص می‌دهم و آیا تماس‌های تلفنی من مفید هستند؟
- آیا جلسه‌ها را قبل از تمام شدن صحبت افراد ختم می‌کنم؟
- آیا شایعات به موقع به گوش من می‌رسند که بتوانم در جهت خنثی کردن آنها اقدام کنم؟
- آیا در طول هفته گذشته همه کسانی که باید می‌دیدم را دیده‌ام؟

استفاده از رسانه‌های مختلف

هیچ وقت استفاده از یک مجرای ارتباطی واحد کافی نیست. هر قدر مجاری ارتباطی شما بیشتر باشند بهتر است. هدف شما این است که اطلاعات را در کوتاه‌ترین زمان ممکن انتقال دهید و با همان سرعت از واکنش‌های مربوطه باخبر شوید. استفاده از تابلوهای اعلانات، خبرنامه‌ها، مجله‌ها و حتی صندوق‌های پیشنهادات، در جای خود مفید است اما رسانه‌های الکترونیکی بسیار سریع‌تر و قدرتمندتر هستند. شما می‌توانید از تابلوی اعلانات دیجیتالی، وب سایت، تلویزیون‌های درون سازمانی، ویدیو و پست الکترونیکی (e-mail) نیز استفاده کنید. قوانین استفاده از رسانه‌های مختلف در مورد تمامی آنها صادق است: در حد استانداردهای حرفه‌ای با آنها کار کنید، محتوای پیام را با نیازهای کارکنان تطبیق دهید، آنها را به دادن بازخورد تشویق کنید، و در صورتی که نحوه ارائه مطالب بد بوده است شکل ارائه آنها را عرض کنید. پاسخ‌های دریافتی را تجزیه و تحلیل کنید تا مطمئن شوید پیام شما درست دریافت شده و تأثیری که در نظر داشتید را به جا گذاشته است.

استفاده از رسانه‌های جدید

وجود انبوهی از تکنولوژی جدید که در اختیار سازمان‌ها قرار دارد بدین معنی است که می‌توان ارتباط‌های سازمانی را با سرعت و تأثیر بیشتری نسبت به گذشته برقرار کرد.

۱۶ از مشتری‌ها بخواهید که هم پیشنهادات و هم شکایات خود را مطرح کنند.

وب سایت سازمان



«شایعه و غیبت»

▼ **برخورد غیررسمی با افراد**
با استفاده از گفت و گوهای غیررسمی و دوستانه می‌توانید احساسات افراد را درک کنید و در عین حال از شیوع حرف‌های بی‌اساس و شایعات جلوگیری کنید.



مدیر ریشه نگرانی را
برطرف می‌کند

کارمند در حال
مطرح کردن مشکلات
گروه است

افراد در محل کار خود شبکه‌های اجتماعی به وجود می‌آورند و همانند تمامی گروه‌های انسانی با یکدیگر تعامل دارند. آنها برخوردهای غیررسمی مانند چای یا قهوه خوردن با یکدیگر و گپ زدن را دوست دارند و گاهی اوقات غیبت هم می‌کنند. بعضی از مدیران نسبت به غیبت و شایعه بدگمان هستند و نگرانند که مبادا اطلاعات غیر دقیق، نسنجیده، و نگران‌کننده در سازمان پخش شود. اما آنها می‌توانند این محافل شایعه و غیبت را با «شایعات» درست و مورد نظر خود تغذیه کنند. شما می‌توانید از طریق دادن اطلاعات سریع و به موقع در مورد موضوعاتی که به کارکنان مربوط می‌شود، اثرات مخرب شایعه را خنثی کنید.

اغلب اوقات تشکیل جلسه‌های غیررسمی بهترین راه پی بردن به افکار و عقاید کارکنان است. بنابراین در این قبیل جلسه‌ها شرکت کنید.

استفاده از جلسه‌های گروهی

در اکثر سازمان‌ها تعداد جلسه‌ها بیش از حد لازم است. اطمینان حاصل کنید که تشکیل جلسه هدف مشخصی دارد و حضور کلیه شرکت‌کنندگان در آن به نحوی با هدف مذکور در ارتباط است. تشکیل جلسه‌های مستمر میان مدیریت و گروه‌ها روش بسیار مناسبی برای اطلاع‌رسانی به افراد و پاسخ‌گویی به سؤال‌های آنان است. این جلسه‌ها را با جدیت دنبال کنید. جلسه‌های برنامه‌ریزی نشده‌ای که تعداد شرکت‌کنندگان آنها زیاد (بیش از دو نفر) است نیز ارزشمند هستند. این قبیل جلسه‌ها از رسمیت کمتری برخوردارند اما باید کوتاه باشند. تصمیمات اتخاذ شده در خصوص کارهایی که باید انجام پذیرند را مکتوب و سپس آنها را بین شرکت‌کنندگان در جلسه پخش کنید تا احساس کنند که در تصمیم‌گیری‌ها سهمیه بوده‌اند.

۱۷ در تکذیب شایعات
نادرست سرعت عمل به
خرج دهید.

۱۸ اطمینان حاصل کنید که
حضور همه افراد حاضر
در جلسه حتماً ضروری
است.

جلب اعتماد و تعهد

به کارکنان خود فرصت دهید تا قابل اطمینان بودن خود را به شما نشان دهند.

۱۹

یک کارمند متعهد فوق‌العاده برای سازمان ارزشمند است. شما می‌توانید از طریق برآورده کردن نیازهای اساسی افراد، توجه به افراد شاغل در کلیه سطوح سازمانی، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها، تحمل فردیت افراد و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، کارمندان خود را نسبت به سازمان متعهد کنید.

پرورش اعتماد

کیفیت و سبک رهبری مهم‌ترین عوامل مؤثر در جلب اعتماد و تعهد کارمندان است. تصمیم‌گیری شفاف باید همراه با یک روش طلبگی و مبتنی بر تشریک مساعی باشد. این امر مستلزم اعتماد کردن به افراد و بها دادن صریح و آشکار به کمک‌های آنان است. علاوه بر این باید تا سر حد امکان در معرض دید افراد باشید و نشان دهید که همیشه در دسترس و آماده شنیدن صحبت‌های آنها هستید. افراد معمولاً نسبت به جاه طلبی‌های جمعی و گروهی واکنش خوبی نشان می‌دهند و به واسطه آن برای خود کسب هویت می‌کنند. به خاطر داشته باشید که برای به دست آوردن اعتماد افراد ابتدا باید خودتان به کسانی که برای شما کار می‌کنند اعتماد داشته باشید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا به اندازه کافی به دیگران اعتماد دارم که بتوانم به طور اثربخش به آنها تفویض اختیار کنم؟
- آیا پس از تفویض اختیار و توجیه افراد آنها را در انجام وظایف خود آزاد می‌گذارم و در کار آنها دخالت نمی‌کنم؟
- آیا به افراد نشان می‌دهم که به آنها اعتماد کامل دارم و مطمئنم که مرا ناامید نخواهند کرد؟
- آیا شایعات به موقع به گوش من می‌رسند که بتوانم در جهت خنثی کردن آنها اقدام کنم؟
- آیا با صداقت و خوش‌قولی خود به تدریج اعتماد را در وجود دیگران تزریق می‌کنم؟



موفقیت در جلب اعتماد افراد

مواردی که در این تصویر مشاهده می‌کنید از جمله مهم‌ترین خصوصیات مدیریتی هستند که می‌توانند روح اعتماد و تعهد را در کارمندان ایجاد کنند. سعی کنید این خصوصیات را در خود پرورش دهید تا بتوانید از وجود یک نیروی کار کاملاً متعهد بهره‌مند شوید.

تسلط بر فکر، روح و قلب افراد

تازمانی که نیازهای روانی کارکنان برآورده نشود هرگز به طور کامل نسبت به سازمان احساس تعهد نخواهند کرد. تحقیقات نشان داده است که اکثر فعالیتهای مدیریتی در جهت رفع نیازهای فکری کارکنان و محترم شمردن فردیت آنان است و در این میان به نیازهای عاطفی افراد کمتر از همه توجه می شود. اگر شما به این سه حیطه مختلف به طور یکسان توجه کنید، احتمال این که بتوانید فاتح فکر، روح و قلب کارکنان خود شوید بسیار بیشتر است. راههای موفقیت در این کار عبارتند از: دادن آزادی عمل نسبی به افراد در شکل دادن به محیط کاری خودشان، القای حس ارزشمندی از طریق تأیید علنی موفقیت های آنها، و دادن قدرت به طوری که بتوانند حداکثر کنترل را در حیطه مسئولیت های خود داشته باشند.

۲۰ نیازهای فکری و عاطفی افراد را به طور هم زمان مورد توجه قرار دهید.

۲۱ به صحبت های کارمندان ناراضی گوش کنید. ممکن است صحبت آنها وجود یک سری مشکلات جدی را آشکار کند.

درجات تعهد

لازمه افزایش میزان تعهد کارکنان این است که آنها را درک کنید. در بازاریابی می توان از یک دیدگاه انواع مشتری را به چهار دسته تقسیم کرد. این تقسیم بندی در مورد کارمندان نیز صادق است. سیاست های شما در خصوص برقراری ارتباط باید به گونه ای باشد که بتوانید کارمندان «غایب در موقع کار» را پیدا و کارمندان «شکست خورده» و «منتقد غیرمنصف» را شناسایی کنید. سپس برنامه ای بریزید که بتوانید آنها را به کارمندان «مدافع» سازمان تبدیل کنید.

کارمند وفادار و پرحرارت



کارمند علی رغم شکایات ابراز نشده هنوز هم وفادار باقی می ماند

مدافع

شکست خورده

کارمند بسیار عیب جو نسبت به سازمان

کارمند سرخورده و کم کار



منتقد غیر منصف

غایب در موقع کار

۲۲ سعی کنید همه کارمندان را به صورت «کارمند مدافع سازمان» درآورید.

حفظ تعهد در کارکنان

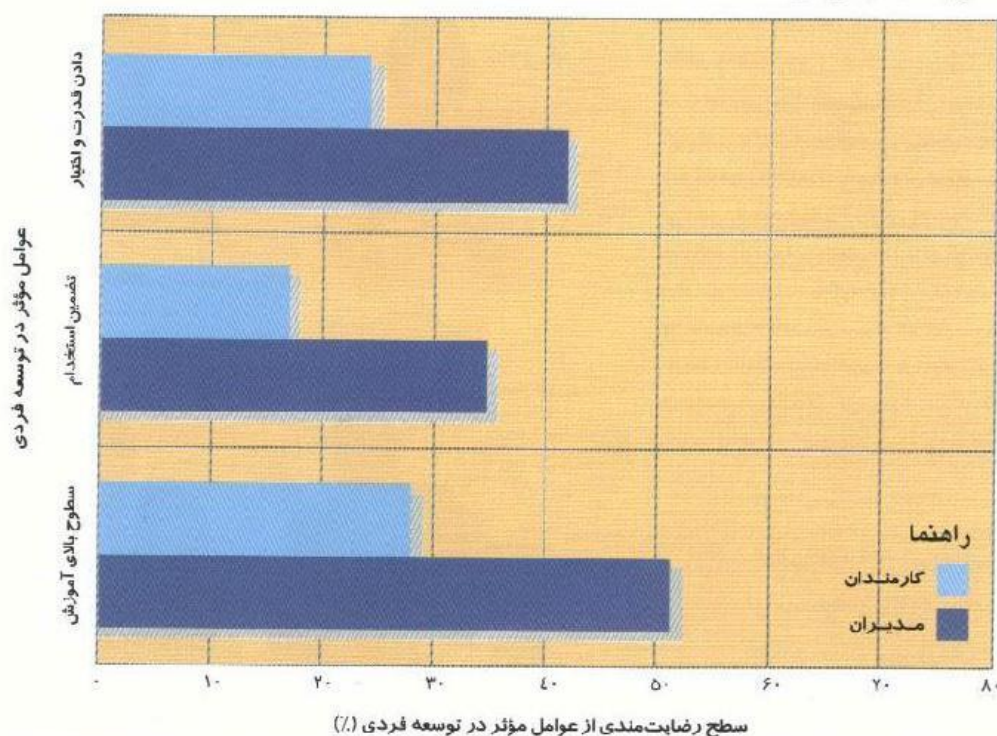
یکی از مؤثرترین راه‌های حفظ تعهد در کارکنان و نگه داشتن آنها در سازمان، غنی‌سازی شغل و افزایش انگیزه در آنان است. روش‌های مختلف انجام این کار عبارتند از: افزایش سطح علاقه‌مندی، حصول اطمینان از تنوع وظایف هر کارمند و برانگیزنده بودن آنها، و تأمین منابع و آموزش‌های لازم جهت توسعه مهارت‌های جدید در آنها. کارمندی که از چند مهارت برخوردار باشد می‌تواند وظایف جالب و مختلفی را انجام دهد، اما کارمندی که مهارت‌های اندکی دارد ممکن است در اثر انجام کارهای تکراری کسل شود. همچنین تشویق مستمر کارکنان به ارائه پیشنهادات خود در جهت بالا بردن کارایی سازمان، باعث ارتقای سطح انگیزش و ایجاد نوعی حس مشارکت، تعهد و مسئولیت در آنها می‌شود.

دلائل تمایل افراد
به ترک سازمان را به
دقت مورد
بررسی قرار
دهید.



برداشت‌های متفاوت

تحقیقات انجام شده در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهند که برخلاف کارمندان، مدیران نظر مثبت‌تری نسبت به عوامل مؤثر در توسعه فردی دارند.



پاداش به افراد برای عملکرد برتر آنها

قدردانی از افراد به خاطر عملکرد برترشان، در حفظ تعهد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در آنان بسیار حائز اهمیت است. به عملکرد استثنایی و بهره‌وری بالای کارکنان با محرک‌های مالی از قبیل افزایش حقوق، پرداخت‌های تشویقی، و یا اختیار خرید سهام (در صورت امکان) پاسخ دهید. اگر کارمندی هزینه‌های سازمان را به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش داده است، می‌توانید از این کار او نیز با پاداش‌های مالی قدردانی کنید. در مورد موفقیت‌های کوچک‌تر افراد، دادن مزایای دیگری از قبیل اجازه شرکت در دوره‌های آموزشی ویژه کارمندان ارشد می‌تواند نقش بسیار مهمی در بالا بردن انگیزه آنها داشته باشد. مهم‌تر از همه، هرگز ارزش و تأثیر عمیق استفاده از لفظ ساده «متشکرم» را دست‌کم نگیرید.

سؤال‌هایی که باید از خود پرسید

- آیا طرح‌هایی برای دادن پاداش مالی مناسب در مقابل عملکرد برتر افراد در نظر گرفته‌ام؟
- آیا استفاده از پاداش‌های غیرمادی را نیز مد نظر قرار داده‌ام؟
- آیا زمانی که کاری به خوبی انجام می‌شود همیشه از لفظ «متشکرم» استفاده می‌کنم؟
- آیا «قهرمانانی» پرورش می‌دهم که سایر کارکنان بتوانند آنها را تحسین کنند؟

از موفقیت کارمند در حضور سایرین تجلیل شده است



اعتماد به نفس کارمند تقویت شده است

«قهرمان» پروژه

قدردانی و تأیید یک رهبر گروه محبوب باعث می‌شود که سایرین تعهد بیشتری از خود نشان دهند.

افراد را به مشارکت در پروژه‌های گروهی تشویق کنید.

جو سازنده در محیط کار

برای ایجاد یک جو سازنده در محیط کار خود باید فرهنگ «می‌توانم» انجام می‌دهم» را در افراد تقویت کنید. این کار باید بر اساس اعتماد دوجانبه صورت گیرد تا افراد بتوانند، صرف نظر از تردیدی که نسبت به توانایی خود دارند، در انجام هر کاری که از آنها درخواست می‌شود، موفق شوند. کسب موفقیت واقعی برای بالا بردن میزان اعتماد ضروری است. در صورت امکان کارها را در قالب پروژه‌های گروهی انجام دهید و وظایفی را به افراد محول کنید که دارای هدف مشخص و نتایج چشمگیر و مثبت باشند. همچنین به دنبال «قهرمان پروژ» یا پرورش کارمندان فعال و قابل احترامی باشید (شامل رهبران پروژه) که همواره از سوی سایرین مورد احترام و تحسین قرار بگیرند. حتماً از موفقیت‌های «قهرمانان» تجلیل کنید. این کار نه تنها اعتماد به نفس فرد قهرمان را افزایش می‌دهد، بلکه باعث می‌شود سایر کارکنان نیز به فرهنگ «می‌توانم» انجام می‌دهم» اعتقاد پیدا کنند و نسبت به اهداف سازمان متعهد شوند.

انطباق روش‌ها

۲۵ برقراری نظم و انضباط یک ضرورت است اما این کار باید با تفویض اختیار و اعتماد به کارمند همراه باشد.

نحوه اداره کردن افراد تأثیر عمیقی بر رفتار آنان دارد. تغییر روش‌های مدیریتی به تناسب افراد و موقعیت‌های مختلف می‌تواند بسیار مفید باشد. به عنوان یک مدیر همیشه افراد را به خودآنگیزی و خود راهبری تشویق کنید.

تلفیق سبک‌های مدیریتی

مدیریت بر اساس تئوری X

روش سنتی «دستور و اطاعت» می‌تواند برای اداره کردن افراد بسیار اثربخش باشد و در آنها ایجاد انگیزه کند. کارهای لازم و نحوه انجام آنها را به کارکنان بگویید. آنها با طبق دستور عمل می‌کنند یا با اخراج شدن (به عنوان آخرین راه‌چاره و گاهی اوقات به عنوان اولین راه) مجازات می‌شوند. محقق معروف، داگلاس مک‌گریگور، این سبک را مدیریت تئوری X نامیده است. نظم و انضباط تئوری X باید زیربنای مدیریت هر سازمان باشد.



مدیریت بر اساس تئوری Y

برخلاف تئوری X، تئوری Y می‌گوید که خود انضباطی محصول احساس مسئولیت است. هر قدر سطح مهارت و تحصیلات نیروی کار شما بالاتر باشد، بیشتر می‌توانید به این سائق‌های طبیعی آنها متکی باشید. تئوری Y تنها زمانی مؤثر واقع می‌شود که افراد دارای اهداف مشخص و برای دستیابی به آنها ثابت قدم باشند. برای اعمال مدیریت اثربخش، تئوری‌های X و Y را با هم تلفیق کنید.



۲۶ افرادی که از انجام وظایف خود لذت می‌برند کارشان را به بهترین وجه انجام می‌دهند.



تجدید نظر در روش‌ها

تقسیم کار به قسمت‌های مجزا و ارجاع آن به افراد مختلف یکی از روش‌های سنتی تقسیم کار است. هر چند که این کار کنترل شما را افزایش می‌دهد اما ممکن است برای کارمندان کسل‌کننده باشد. همچنین، از آنجا که کارها روی میز افراد در انتظار انجام شدن باقی می‌مانند، میزان کارایی کارمندان کاهش می‌یابد. راه بهتر این است که مسئولیت انجام کل کار یا قسمت عمده آن را به یک نفر محول کنید. این روش سریع‌تر است و انگیزه بیشتری در افراد ایجاد می‌کند چرا که فرد نسبت به کار احساس «مالکیت» پیدا می‌کند و در عین حال مسئولیت‌پذیری او بیشتر می‌شود.

وظایف چندگانه

«مالکیت» پروژه

محول کردن یک کار به یک کارمند واحد نه تنها زمان انجام آن را کاهش می‌دهد بلکه باعث افزایش رضایت شغلی نیز می‌شود.

مشاوره با افراد

روش برخورد شما با افراد باید انعطاف‌پذیر باشد اما هر روز سیستم خود را عوض نکنید. به طور منظم از کارکنان خود سؤال کنید که چه انتظاراتی از شما دارند. ممکن است آنها انتظار دریافت مسئولیت بیشتر را داشته باشند و یا برعکس، برای انجام وظایف خود از شما توقع راهنمایی داشته باشند. تا آنجا که می‌توانید مطابق میل آنها رفتار کنید و در عین حال منافع گروه را نیز مد نظر قرار دهید.

اکثر افراد مسئولیت

۲۷

بیشتر را به

بی‌مسئولیتی و کار خیلی

کم ترجیح می‌دهند.

بعد از تغییر شکل

۲۸

فرایندها، مراحل انجام

امور را کوتاه‌تر کنید.

توسعه نیروی انسانی

کمک به افراد در جهت بهره برداری بهتر از توانایی های بالقوه آنها هم به نفع خود آنها و هم به نفع سازمان است. سعی کنید ضمن تشویق هر چه بیشتر افراد علاقه مند، آموزش های لازم و فرصت های مناسب را در اختیار آنها قرار دهید.

ارائه آموزش

توسعه توانایی های کارکنان شاغل در سطوح مختلف سازمان به اندازه ای حائز اهمیت است که برخی از سازمان ها امکانات آموزشی خاصی را برای این کار تهیه کرده اند و بسیاری از آنها از مشاوران و مربیان خارج از سازمان در امر آموزش کمک می گیرند. ارائه آموزش های کیفی و توسعه نیروی انسانی برای هر سازمانی ضروری است.

۲۹ اگر در فکر کاهش هزینه ها هستید، آموزش باید آخرین مقوله ای باشد که هزینه های آن را کم می کنید.



برنامه ریزی برای آموزش

در برنامه ریزی های خود سعی کنید بخشی از درآمد سازمان (حداقل ۱/۵ درصد) با تعداد ساعات مشخصی در طول سال (مثلاً ۵ روز در سال) را به امر آموزش اختصاص دهید. اگر به دلیل فشارهای مالی کوتاه مدت این قیل سیاست ها را کنار بگذارید، سازمان شما از مزیت داشتن کارمندان ماهرتر محروم می ماند و این طور به نظر خواهد رسید که اصولاً از نظر شما آموزش ضرورتی ندارد. برای بهسازی عملکرد جاری کارکنان از آموزش های خاص، برای ایجاد مهارت های بیشتر از آموزش های عمومی، و برای رویارویی با تغییر و تحولات آتی یا ارتقای شغلی کارکنان از آموزش های پیش از مرعد استفاده کنید.

۳۰ از کارکنان خود در مورد آرزوها و اهداف بلند مدت ایشان سؤال کنید و آنها را در جهت تحقق بخشیدن به این اهداف یاری دهید.

ارزیابی اشکال مختلف توسعه نیروی انسانی

نوع آموزش	مزایا و پشتیبانی های لازم
فنی شامل آموزش در زمینه مسائل خاص مربوط به یک شغل است. این نوع آموزش معمولاً در طول ساعات کاری، در داخل محل کار و توسط اساتید متخصص یا سرپرستان انجام می شود.	- انجام کیفی وظایف را میسر می سازد. - باید در فواصل منظم تکرار شود تا مهارت های کسب شده جدید فراموش نشوند. - بهتر است به همراه یک آزمون باشد که مشخص کند فرد توانایی های لازم را به دست آورده است یا خیر.
کیفیت شامل آموزش در زمینه اصول کیفیت فراگیر و ابزارهای فنی لازم برای پیسازي است. این نوع آموزش باید توسط متخصصان امر انجام شود.	- راه حل های فوری برای مشکلات جاری به دست می آید و در عین حال مزایای بلندمدتی را برای کل سازمان در پی دارد. - فلسفه پیسازي مستمر در انجام کارهای عملی را به تدریج در سازمان جا می اندازد. - باید به طور نامحدود استمرار یابد تا به تدریج جزئی از زندگی افراد شود.
مهارت های عمومی شامل آموزش در زمینه حسابداری مالی، تفکر خلاق، آداب سخن گفتن، تکنولوژی اطلاعات، آیین نگارش، ابراد سخنرانی، هدایت جلسه ها، زبان خارجی، فنون مصاحبه، فروش و غیره است. این نوع آموزش در داخل یا خارج سازمان انجام می شود.	- تمام کارمندان از یک آموزش پایه عمومی و چند مهارتی بهره مند می شوند. - حالت تشویش ناشی از به کارگیری این مهارت ها در حضور جمع کاهش می یابد. - برای اثربخشی بیشتر لازم است که فرصت تمرین روی این مهارت ها برای افراد ایجاد شود.
حرفه ای شامل آموزش های لازم جهت کسب شرایط احراز شغل در زمینه هایی مانند حسابداری، حقوق، بانکداری و مهندسی است. این نوع آموزش می تواند در داخل یا خارج سازمان و به صورت پاره وقت یا تمام وقت انجام شود.	- مهارت های ماندگاری در افراد ایجاد می کند که هم برای کارمند و هم برای کارفرما مفید است. - تخصص گرایی باعث می شود که در آینده افراد برگزیده تری انتخاب و انتصاب شوند. - مستلزم تلاش زیاد در یک مدت زمان نسبتاً طولانی است.
کارکردی شامل آموزش در زمینه بازاریابی، برنامه ریزی، مدیریت فروش، خرید، مدیریت منابع انسانی و غیره است. این نوع آموزش در خارج سازمان و اغلب به صورت پاره وقت انجام می شود.	- آموزش کارکردی تقریباً همیشه به عملکرد بهتر و انتخاب مسیرهای شغلی بهتر منجر می شود. - این نوع آموزش باید حتماً با کار عملی همراه باشد. - معمولاً سازمان هایی که «فقط آرزوی» بهترین ها را دارند، این نوع آموزش را نادیده می گیرند.
جسمانی شامل آموزش «پیرون از خاله» است که طی آن افراد مهارت های رهبری و کار گروهی را از طریق انجام فعالیت های فیزیکی گروهی (مانند صخره نوردی) یاد می گیرند.	- شیوه مناسبی برای افزایش همبستگی گروهی و تجدید قوای جسمانی نیروی کار است. - باید با آموزش های مستقیم تر مدیریتی تکمیل و هماهنگ شود.
مدیریتی شامل ایجاد دانش و تخصص در زمینه هایی مانند مدیریت استراتژیک و مدیریت تغییر است. این نوع آموزش در داخل یا خارج سازمان انجام می شود.	- مدیران مشکلات واقعی سازمان را شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل و فصل می کنند. - اگر یادگیری با عمل همراه باشد افراد اطلاعات بسیار خوبی کسب خواهند کرد. - اگر آموزش گیرنده معیبه باقی بماند، هم سازمان و هم خود او منتفع خواهند شد.

بهسازی مهارت ها

۳۱ شیوه تفکر تحلیلی را به افراد آموزش دهید. این کار به نفع کل سازمان خواهد بود.

▼ کار کردن در درون «هسته ها»
شرایطی فراهم کنید که افراد فرصت کار کردن در قالب هسته ها یا گروه های کاری را پیدا کنند. این امر موجب می شود که ضمن یادگیری مهارت های یکدیگر، کارایی و روحیه آنها افزایش یابد.



۳۲ کارکنان خود را عادت دهید که به طور مستمر مهارت های خود را بهبود بخشند.

سعی کنید تا آنجا که امکان دارد کارکنان خود را در زمینه مهارت های خاص آموزش دهید. در سازمان های امروزی کسب توانایی های فکری از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. آموزش در زمینه فرایندهای ذهنی موجب بهبود انجام وظایف عملی می شود.

تفکر باز

تفکر نیز مانند سایر مهارت ها قابل آموزش و بهسازی است. اولین قدم در این راه فراگیری نحوه تجزیه و تحلیل مسائل مختلف است. برای این کار باید از سؤال هایی که با «چرا» شروع می شوند استفاده کنیم: «چرا باید قیمت های خود را کاهش دهیم؟» یا «چرا سود ما کاهش یافته است؟». کارکنان را به تجزیه و تحلیل کار خود تشویق و روح پرسشگری را در آنها تقویت کنید. تجزیه و تحلیل، مستلزم داشتن یک ذهن قوی و سازمان دهی شده است. اگر تجزیه و تحلیل جزئی از زندگی شغلی افراد شود، آنها به راحتی به توانمندی های فکری دست پیدا می کنند.

استفاده از مهارت های چند گانه

کسب مهارت های متعدد، ارزش فرد به عنوان یک کارمند را بیشتر و توانایی های فردی او را بالا می برد. در «هسته های تولید» موجود در کارخانه ها، مسئولیت کل محصول، از تحقیقات اولیه گرفته تا تأمین مواد اولیه، تولید و بازاریابی، به کارمندان سپرده می شود. در این هسته ها معمولاً افراد جای خود را با هم عوض می کنند. این امر باعث انعطاف پذیری بیشتر آنها و کسب دانش مفید در مورد کار یکدیگر می شود. در کارهای اداری نیز می توان این روال را در قالب پروژه های مختلف معمول داشت. توسعه مهارت های افراد باعث کاهش هزینه و صرفه جویی در وقت می شود و در عین حال انعطاف پذیری، روحیه کار گروهی و میل به تشریک مساعی را در آنها تقویت می کند.

استفاده از تکنولوژی جدید

همه کارکنانی که توان یادگیری دارند باید سواد کامپیوتری داشته باشند. در بلندمدت، سازمان و کارکنان آن از مسئله عدم تسلط در زمینه استفاده از تکنولوژی جدید متضرر خواهند شد.

۳۳ برای آموزش مهارت‌های استفاده از کامپیوتر سرمایه‌گذاری زیادی کنید. این کار عملکرد سازمان شما را بهبود می‌بخشد.



کسب مهارت در استفاده از کامپیوتر

استفاده از الکترونیک در مشاغل مختلف روز به روز افزایش می‌یابد. شما باید تکنولوژی (مانند انواع کامپیوترها) را به عنوان چیزی که همه باید استفاده از آن را بلد باشند، در نظر بگیرید. اگر سازمان شما از اینترنت (شبکه پردازش اطلاعات درون سازمانی) یا شیوه دیگری برای برقراری ارتباط میان افراد و پرونده‌ها (فایل‌ها) برخوردار نیست، باید هر چه سریع‌تر چنین سیستمی را نصب و راه‌اندازی کنید. اگر استفاده از کامپیوترهای قابل حمل (مانند کامپیوترهایی که مهندسان خدمات استفاده می‌کنند) می‌تواند موجب بهبود عملکرد شود، حتماً آنها را در اختیار کارکنان خود قرار دهید. البته ممکن است با مشکلاتی از قبیل استفاده بیش از حد از پست الکترونیکی یا امکان دسترسی افراد به مطالب محرمانه یا مطالبی که جنبه امنیتی دارند، روبرو شوید که البته تمامی آنها راه‌چاره دارند. اما اگر افرادی که از توانایی کار با کامپیوتر برخوردارند در این زمینه آموزش کافی نینهند، مسلماً مشکلات بیشتری برای سازمان ایجاد خواهد شد.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا کارمندان من برای کسب مهارت در استفاده از کامپیوتر آموزش لازم را دیده‌اند؟
- آیا آموزش‌های آنها به روز بوده است و آیا به طور منظم آموزش جدید دریافت می‌کنند؟
- آیا افراد فرصت تمرین و کسب تسلط بر مهارت‌های جدید خود را پیدا می‌کنند؟
- آیا سازمان به اندازه کافی از پشتیبانی‌های فنی برخوردار است؟
- آیا سازمان از تمام برنامه‌های کامپیوتری موجود برای بهسازی عملکرد استفاده می‌کند؟
- آیا توصیه‌های سایرین را در مورد استفاده از تکنولوژی جدید شنیده‌ام؟

ارشاد کارکنان

ع اگر اشتباهی در کار رخ داد از خود بپرسید که آیا شما نیز در آن نقشی داشته اید یا خیر.

همه مدیران کارکنان خود را راهنمایی می کنند. آنها به افراد می گویند که چه کارهایی را درست و چه کارهایی را اشتباه انجام می دهند، آنها را تعلیم می دهند، ارزیابی می کنند و نکاتی را برای انجام بهتر کارها به آنها گوشزد می کنند. نقش مرشد (mentor) در بسیاری از موارد با نقش مربی و مشاور هم پوشی دارد، اما هر یک از این نقش ها اهداف جداگانه ای را دنبال می کنند.

مربی گری

اولین قدم در ایفای نقش مربی گری این است که به کارمندان خود بگویید دقیقاً چه انتظاری از آنها دارید. در این مرحله، وقتی افراد انجام کاری را خارج از توان خود می بینند دچار افت انگیزه می شوند و اینجا است که شما باید به عنوان یک مربی، آنها را در شناسایی توانمندی هایشان یاری کنید و شرایطی به وجود آورید که حس جاه طلبی و میل به انجام کار در آنها به وجود آید. با این کار فرد برخورد مسلط می شود و احساس می کند که برای انجام کار مورد نظر از توانایی لازم برخوردار است. بعد از این مرحله باید دخالت مستقیم خود را کم و صرفاً نقش یک مشاور را ایفا کنید تا فرد بتواند در صورت لزوم با شما مشورت کند.

در چه مرحله ای از انجام کار روش شما با شکست مواجه شده است و آیا شما شخصاً مسئول این شکست بوده اید؟

آیا می توانید دقیقاً مشخص کنید که چرا روش شما با شکست روبرو شده است؟

آیا انجام مجدد همان کار همراه با اعمال برخی اصلاحات، کمکی خواهد کرد؟

بله

با تجزیه و تحلیل اشتباهات و مشخص نمودن زمان و چگونگی بروز مشکلات می توانید یک سری اقدامات اصلاحی را طرح ریزی کنید تا مطمئن شوید که در انجام کارها یا پروژه های مشابه چنین اشتباهاتی پیش نخواهد آمد.

خیر

آیا برای انجام کار قبلاً برنامه ریزی کرده بودید، و اگر پاسخ مثبت است، چگونه؟

چه تصمیم های اشتباهی گرفته شده است؟

فکر می کنید دفعه بعد کدام مرحله از کار را باید به نحو دیگری انجام دهید؟

برنامه ای بریزید که بتوانید نقایص کار را برطرف کنید.

سؤالی که باید به

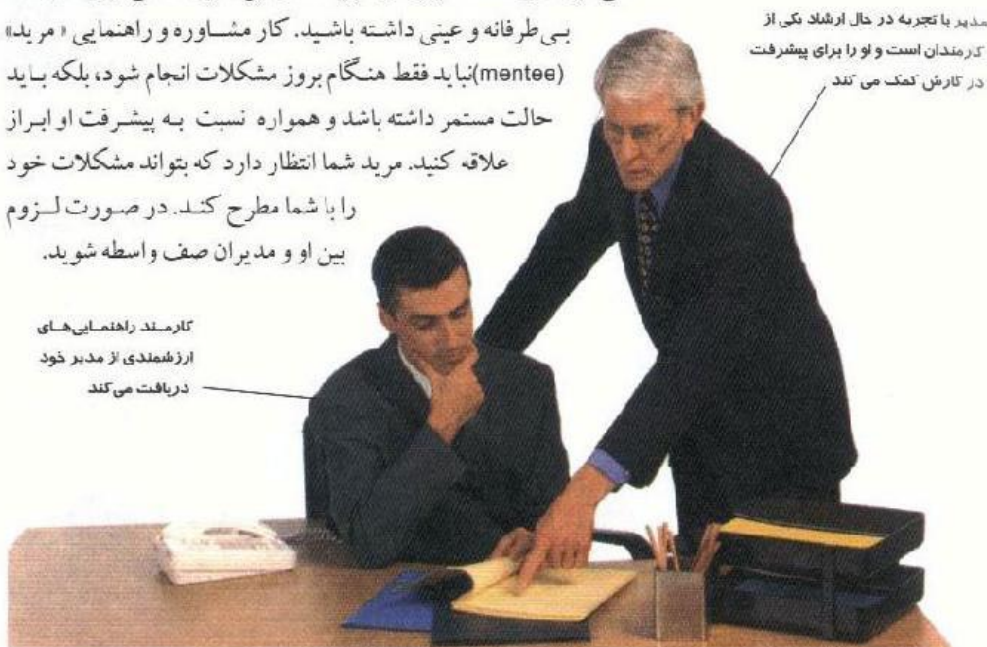
عنوان مربی بپرسید

اگر «شاگرد» شما در کارش شکست خورده است، به ترتیب این سؤال ها را از او بپرسید. شاید بتوان با اعمال یک سری تعدیلات لازم نتیجه تلاش های او را بهبود بخشید. از طرفی ممکن است روش فرد در انجام امور نیاز به ارزیابی مجدد داشته باشد.

مرشد بودن

منظور از «مرشد» (mentor) یکی از مدیران ارشد است که رابطه مرشد و مریدی ویژه‌ای با یکی از زیردستان خود برقرار می‌کند. به عنوان یک مرشد هرگز نباید با زیردست خود رابطه صفی (منظور از «صف» مسیری است که در آن دستورات از رأس سازمان به سمت پایین جاری می‌شوند) برقرار کنید چرا که در این صورت نمی‌توانید دیدگاه بی‌طرفانه و عینی داشته باشید. کار مشاوره و راهنمایی «مرید» (mentee) نباید فقط هنگام بروز مشکلات انجام شود، بلکه باید حالت مستمر داشته باشد و همواره نسبت به پیشرفت او ابراز علاقه کنید. مرید شما انتظار دارد که بتواند مشکلات خود را با شما مطرح کند. در صورت لزوم بین او و مدیران صف واسطه شوید.

کارمندان راهنمایی‌های ارزشمندی از مدیر خود دریافت می‌کنند



راهنمایی واقع بینانه

از سال‌ها تجربه خود و اطلاعاتی که در مورد سازمان دارید برای هدایت کارمندان زیردست در مسیرهای شغلی مناسب استفاده کنید.

مدیر با تجربه در حال ارشاد یکی از کارمندان است و او را برای پیشرفت در کارش کمک می‌کند

مدیر در مقام مشاور

۳۵ برای هر یک از کارمندان زیردست یک مرشد پیدا کنید که بتواند آنها را به خوبی راهنمایی کند.

۳۶ کارمندان را تشویق کنید که پیشنهاداتی را برای حل مشکلات ارائه کنند.

به عنوان یک مشاور باید به حل مشکلات شخصی افراد پردازید. این مشکلات ممکن است مربوط به محیط کار یا زندگی خصوصی آنها باشد. در هر صورت کارمند نیاز دارد که مشکلات خود را با یک فرد دلسوز مطرح کند. شما باید او را کمک کنید تا بتواند راه حل مشکلاتش را شخصاً پیدا کند. بعضی اوقات هم ممکن است لازم باشد توصیه‌های اکیدی به او بکنید. معمولاً کارمندان برای در میان گذاشتن مشکلات به مسئول مستقیم خود مراجعه می‌کنند، به ویژه زمانی که برای حل مشکل نیاز به مرخصی داشته باشند. هرگز از مشاوره با کارمندان خودداری نکنید و اگر احساس کردید که حل مشکل آنها خارج از توان شما است، حتماً از یک متخصص خارج از سازمان کمک بگیرید.

تقلید از افراد نمونه

۳۷ از فرصت‌های موجود برای هدایت و رهبری کارکنان استفاده کنید و سعی کنید سرمشق خوبی برای آنها باشید.

معمولاً شما به عنوان رئیس گروه، حکم یک الگوی نقش اول را دارید و تعیین کننده جو حاکم بر گروه هستید. بنابراین لازم است برای انجام موفقیت آمیز کارهای گروهی جو مناسبی ایجاد کنید و به شکلی هدفمند از وجود افراد نمونه برای تعلیم دیگران و تشویق آنها به استفاده از شیوه های بهتر انجام کار استفاده کنید.

نیاز به الگو

کارمندان از مدیران خود انتظار دارند که سرمشق خوبی برای آنها باشند. بنابراین سعی کنید رفتار شما همیشه در حد استانداردهای لازم برای یک مدیر باشد. در عین حال با کارمندانی که در سطحی پایین تر از سطح استانداردهای تعیین شده عمل می کنند رفتار تحقیر آمیز نداشته باشید. مهم تر از همه این که سعی کنید رفتار شما متغیر نباشد.

۳۸ دستور دادن فایده چندانی ندارد. نحوه انجام کار را در عمل به افراد نشان دهید.



توانمندی



پشتیبانی



فرمندی



انصاف



صداقت

نقوذ بی افراد
تحقیقات نشان داده است که در بین خصوصیات رهبران معروف، ده ویژگی بیش از همه مورد تحسین کارکنان است. این خصوصیات ارتباط چندانی با توانایی تصمیم گیری درست یا نادرست رهبران ندارند و بیشتر به خصوصیات فردی آنها مربوط می شوند.



بیش از عمیق



هوش



شجاعت



روشفکری



صراحت

انتقال مهارت ها

اعضای گروه ها معمولاً معلمان خوبی می شوند. آنها با از طریق راهنمایی افراد کم تجربه تر و یا از طریق انتقال مجموعه مهارت های خود به آنها به امر آموزش می پردازند. برای توسعه مهارت های افراد باید یک برنامه کارآموزی ضمن خدمت برای آنها در نظر بگیرید به طوری که هریک از اعضای گروه بتواند با نشست و برخاست با اعضای دیگر، کار آنها را یاد بگیرد. این امر موجب می شود که طرفین در یک عمیق تری نسبت به کار گروهی پیدا کنند و در عین حال مهارت های جدید را به یکدیگر انتقال دهند. با تشکیل گروه های کوچک تر یا گروه های موقت در داخل گروه های اصلی نیز می توانید به نتایج مشابهی دست پیدا کنید. این گروه های موقت را مسئول پیگیری یک موضوع خاص کنید (البته لزومی ندارد که موضوع مورد نظر حتماً با هدف اصلی گروه مرتبط باشد). اتخاذ این قبیل استراتژی ها موجب می شود که اعضای گروه نحوه رسیدن به راه حل ها را یاد بگیرند و تلاش بیشتری از خود نشان دهند.

تفاوت های فرهنگی

میزان تأکید بر یادگیری مهارت ها از کشوری به کشور دیگر فرق می کند. در میان ملل مختلف دنیا، ژاپنی ها تأکید زیادی بر یادگیری حین عمل دارند. آلمانی ها رسمی تر هستند و انتظار دارند که افراد مطابق با دستور العمل ها رفتار کنند. آمریکایی ها معمولاً از قبل آموزش های مدیریتی می بینند و اغلب اوقات روش های جدید «توانمندسازی» را از دیگران اقتباس می کنند. انگلیسی ها عموماً مهارت ها را به عنوان دارایی های ذاتی و غیر اکتسابی در نظر می گیرند.

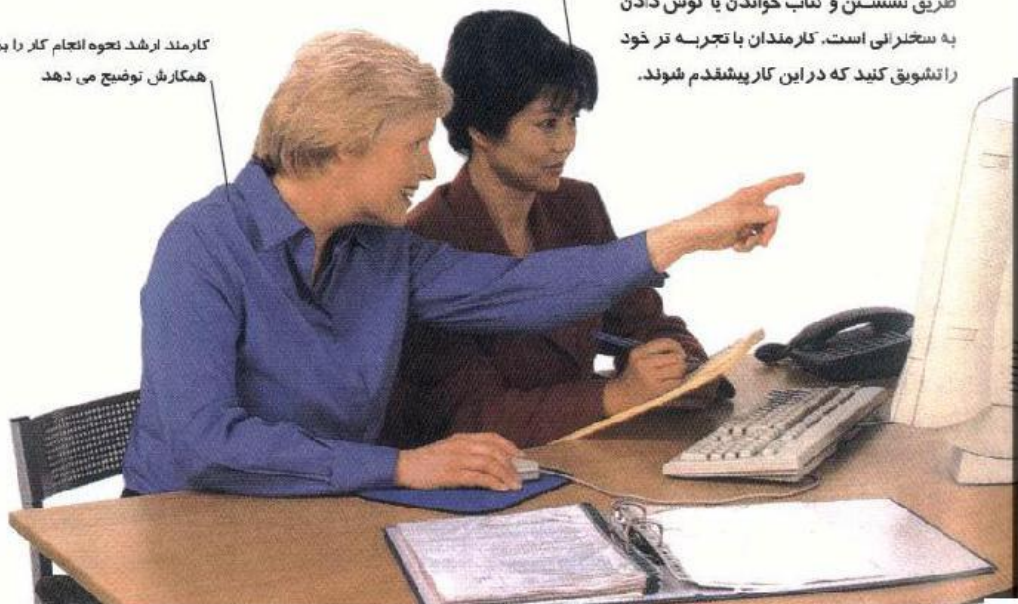
۳۹ تا آنجا که می توانید از وجود مربیان خارج از سازمان استفاده کنید.

یادگیری حین عمل

یادگیری حین عمل بسیار مؤثرتر از یادگیری از طریق نشستن و کتاب خواندن یا گوش دادن به سخنرانی است. کارمندان با تجربه تر خود را تشویق کنید که در این کار پیشقدم شوند.

کارمند می تواند از طریق تمرین کردن مهارت ها را کسب کند

کارمند ارشد نحوه انجام کار را برای همکارش توضیح می دهد



پرورش استعدادها

تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد یکی از سازنده ترین و ارزشمندترین کارهای یک مدیر است. یافتن افراد مناسب فقط بخشی از کار است؛ اداره کردن افراد با استعداد کار دشواری است اما به رحمتش می‌آرد.

۴۰ از شکست کارکنان به عنوان فرصتی برای ترغیب آنها به کسب مهارت های جدید استفاده کنید.

کشف استعدادها

در سازمان ها، به ویژه سازمان های بزرگ، اغلب اوقات استعداد های فردی به طور کامل مورد بهره برداری قرار نمی گیرند و گاهی اوقات کاملاً ناشناخته باقی می ماند. سعی کنید توانمندی هایی که به طور کامل (یا اصلاً) مورد استفاده قرار نگرفته اند را کشف و راه های بهتری برای استفاده بیشتر از آنها پیدا کنید. افرادی که مشغول فعالیت های غیر مرتبط با کار (مانند اداره باشگاه های کارمندی) می شوند، ممکن است جزو منابع بکر استعداد باشند. بیرون کشیدن استعداد ها نه تنها موجب می شود فرد کار خود را به شکلی تازه عرضه کند، بلکه توان بالقوه سازمان برای کسب موفقیت را نیز بالا می برد.

سؤال هایی که باید در مورد کارکنان از خود پرسید

آیا آنها از تخصص خاصی برخوردارند یا می توانند از تخصص خاصی برخوردار شوند؟

آیا آنها می توانند استعدادهایی مانند مدیریت و تحقیق را با هم تلفیق کنند؟

آیا آنها علائمی دال بر داشتن توانمندی های سازمانی از خود نشان می دهند؟

آیا آنها در معرفی کارهای جدید به سازمان موفق هستند؟

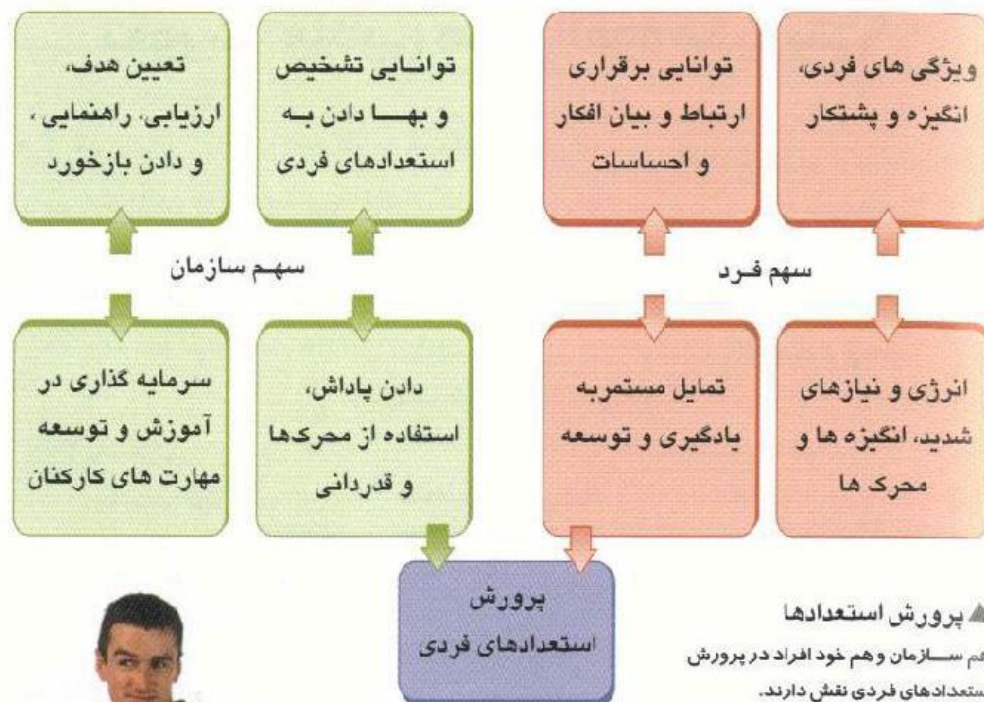
آیا آنها توانایی رهبری دیگران را از خود نشان داده اند؟

برنامه ریزی برای پیدا کردن جانشین

هر قدر زیر دستان در کار خود موفق تر باشند احتمال این که سازمان را برای به دست آوردن موقعیت های «بهرتر» ترک کنند نیز بیشتر می شود. شما باید از این موضوع استقبال کنید چرا که در واقع آنها با پشتیبانی و حمایت دوستانه شما توانسته اند استعدادهای خود را شکوفا کنند. اما به هر حال ترک سازمان باعث می شود که برخی از پست ها در سازمان خالی بمانند. بنابراین همیشه باید از خود پرسید که «اگر فلان کارمند ما را ترک کرد، چه کار خواهیم کرد؟». پاسخ به این سؤال شاید سبب شود که شما به شکلی مناسب از او قدردانی کنید و با انجام این کار دیگر نیازی به پیدا کردن جانشین نداشته باشید. شاید هم بخواهید از طریق ارتقا به یک پست بالاتر به او پاداش دهید که در این صورت پست فعلی او خالی می شود. یک پرونده برای این قبیل جایگزینی ها تشکیل دهید و مرتباً آن را به روز کنید. اسامی جانشین های احتمالی برای شغل های کلیدی را در این پرونده یادداشت کنید.

۴۱ هر چند که حضور افراد با استعداد و کارآمد در پست های فعلی برای شما بهتر است اما سعی کنید آنها را به پست های بالاتر ارتقا دهید.

۴۲ اگر فکر می کنید فردی به اشتباه در پستی قرار گرفته است، با جسارت تمام این مسئله را بازگو کنید.



در کنار ظاهر ناسازگار ممکن است استعداد و اشتیاق به کار نیز وجود داشته باشد

توجه به سهم افراد در پیشبرد اهداف سازمان

طرز برخورد شما با افراد «مشکل دار، پر توقع، بدعق، ناخوشایند، نافرمان، نامنظم، اهل مشاجره، بی نزاکت، و ناسازگار، چگونه است؟ مسلماً شما نمی خواهید این قبیل افراد در محل کار شما حضور داشته باشند. اما مایکل ج. کامی (Michael J. Kami)، مشاور آمریکایی، معتقد است که این ۹ ویژگی، خاص «گوریل های با استعداد» است که ممکن است جزو فعال ترین کارمندان شما باشند. فراموش نکنید که شما باید به سهم افراد در پیشبرد اهداف سازمان توجه داشته باشید، نه به شخصیت آنها.

کارمند ناسازگار

هر چند که مهار کردن کارمندان ناهماهنگ و ناسازگار کار دشواری است ولی فراموش نکنید که این قبیل کارمندان معمولاً بسیار فعال و مولد هستند.

تقویت توانایی‌های بالقوه مدیریتی

۴۳ برای پر کردن پست‌های بالای سازمانی، کارکنان خود را نسبت به افراد خارج سازمان در اولویت قرار دهید.

هرگز نقش ثابتی برای خود یا کارکنانتان در نظر نگیرید. ممکن است توانایی‌های واقعی کارکنان شما بسیار فراتر از آن چیزی باشد که در حال حاضر از خود بروز می‌دهند و امکان ارتقای آنها به پست‌های بالاتر سازمانی (حتی پست‌های مدیریتی) وجود داشته باشد.

۴۴ کارکنان را تشویق کنید که برای اشغال پست‌های خالی موجود در سازمان پیشقدم شوند.

کشف توانایی‌ها

زمانی که فرد بر کاری تسلط پیدا می‌کند می‌توان فرض کرد که او قابلیت پیشرفت به سطوح بالاتر را دارد. اگر پست‌های خالی یا فرصت‌های شغلی در سازمان ایجاد شد، سعی کنید که ابتدا آنها را به کارمندان داخل سازمان بدهید. به خاطر داشته باشید که ضعف‌های فنی افراد را می‌توان از طریق دوره‌های کارآموزی برطرف کرد. بنابراین بهتر است که به دنبال خصوصیات فردی خوب (مانند انرژی و پشتکار)، رفتار اجتماعی مناسب، انگیزه قوی، توانایی و میل به یادگیری، مهارت‌های برتر سازمانی، و انعطاف‌پذیری باشید. بررسی عملکرد افراد در داخل گروه‌های موقت کاری شیوه نسبتاً کم‌خطری برای آزمایش توانایی آنها برای پیشرفت و ارتقای شغلی است.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اغلب اوقات توانایی‌های افراد کمتر از حد واقعی برآورد می‌شود و کمتر اتفاق می‌افتد که توانایی‌های آنها بیش از حدی که هست ارزیابی شود.
- برگزاری کلاس‌های آموزشی یکی از مؤلفه‌های ضروری توسعه مدیریت است.
- معمولاً کمبود توانایی‌های افراد را می‌توان از طریق برگزاری دوره‌های کارآموزی رفع کرد.



تشخیص ویژگی‌های مدیریتی

معمولاً مردم فکر می‌کنند که تنها عده معدودی از توانایی مدیریت برخوردارند، در حالی که این طور نیست. شما باید به دنبال کارکنانی باشید که دارای این ویژگی‌های برجسته و کلیدی باشند و آنها را برای ارتقای پست‌های مدیریتی در آینده مد نظر داشته باشید.

مدیر پروری

۴۵ بگذارید افراد توان مدیریتی خود را نشان دهند.

کنار آمدن با فشارهای کاری
مدیران بلند پرواز باید اهل عمل باشند و بتوانند جلد کار را به صورت هم زمان انجام دهند. به افراد فرصت بدهید تا توانایی خود را به نمایش بگذارند. شاید به شما ثابت شود که توانایی ارتقا به پست های مدیریتی را دارند.

این کارمند می تواند وجود مزاحمت های پی در پی کار خود را انجام دهد



چند کار به طور هم زمان در حال انجام شدن است

فراهم آوردن تسهیلات لازم برای ارتقای کارکنان

۴۶ کارکنان خود را برای انجام وظایف مهم ترو ارتقا به پست های بالاتر آموزش دهید.

۴۷ فهرستی از کارمندان خوب خود در اختیار داشته باشید تا در صورت لزوم بتوانید از آنها استفاده کنید.

گاهی اوقات ممکن است وسوسه شوید که به جای ارتقا یا تنزل مقام، افراد را در موقعیت فعلی خود نگه دارید. عدم ترفیع افراد علاوه بر مسدود کردن راه پیشرفت شغلی آنها، پیامدهای نامطلوبی را برای سازمان به دنبال خواهد داشت. این مسئله در واقع نشان دهنده آن است که سازمان به طور کامل از استعداد آنها استفاده نمی کند. حتی برخی از سازمان ها نگران از دست دادن کارمندان ماهر و کارآزموده خود هستند و به همین خاطر از فراهم آوردن امکانات آموزشی برای آنها خودداری می کنند. این قبیل سازمان ها معمولاً محکوم به داشتن نیروی های کار غیر کارآزموده هستند. باید این واقعیت را بپذیرید که ممکن است افراد هر از گاهی تغییر شغل بدهند. اگر فکر می کنید که این جابجایی برای آنها خوب است، آنها را تشویق کنید و به آنها تبریک بگویید.

ایجاد انگیزه در افراد

۴۸ از تفکر استراتژیک
کلیه کارکنان استفاده
کنید.

به جای دستور دادن به افراد، آنها را در تصمیم گیری ها مشارکت دهید. این کار باعث ایجاد انگیزه در آنها می شود. کارکنان خود را کمک کنید تا بتوانند به اهداف و آرزوهای خود دست پیدا کنند. آنها را برای رسیدن به نتایج مطلوب به تلاش وادارید.

انتقال استراتژی

آگاه کردن افراد از برنامه های استراتژیک و نقش آنها در دست یابی به این استراتژی ها بسیار حائز اهمیت است. سعی کنید که درک کارکنان را نسبت به برنامه های استراتژیک سازمان افزایش دهید و موافقت آنها را در مورد این برنامه ها به دست آورید. این کار تأثیر مثبتی بر عملکرد آنها خواهد داشت.

مدیر رابطه میان وظایف
کارمندی و استراتژی کلی
سازمان را برای او توضیح
می دهد



غنی سازی شغل

کارهایی را بر عهده کارکنان بگذارید که باعث شوند آنها احساس خوبی نسبت به سازمان و مدیریت آن داشته باشند.

عوامل ایجاد انگیزه

عامل	اقدام لازم
خود شکوفایی	کاری کنید که افراد مسئولیت انجام کارهای چالش برانگیز و دشوار را بپذیرند.
قدردانی	در مقابل عملکرد خوب افراد به آنها بازخورد مثبت بدهید.
احترام افراد هم تراز	از موفقیت افراد در حضور دیگران تجلیل کنید.
تخصص	افراد را به توسعه دانش تخصصی خود تشویق کنید.
توانمندی	امکان دریافت آموزش های لازم جهت توسعه مهارت های کلیدی را برای افراد فراهم کنید.
موفقیت	برای افراد اهداف قابل حصول تعیین کنید.
آزادی عمل	بگذارید افراد شخصاً کار خود را برنامه ریزی کنند.
اعتماد به نفس	امور محوله به افراد باید حتماً در حد توانایی آنها باشند.
احترام به خود	کاری کنید که افراد احترام بیشتری برای خود قائل باشند.
عضویت	افراد باید حتماً عضو باشگاه یا کانون همکاران باشند.

دادن اختیار تصمیم‌گیری به دیگران

انتقال اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، فشار وارده بر مدیریت ارشد را کاهش می‌دهد. در واقع انجام این کار به این معنی است که کارکنان رده‌های پایین‌تر سازمان مورد اطمینان مدیریت ارشد هستند و همین مسئله باعث ایجاد انگیزه در آنها می‌شود. علاوه بر این، از آنجا که تصمیم‌گیری در جایی نزدیک به مرحله اجرا انجام می‌شود، احتمال درست بودن آن بیشتر است. عدم تفویض اختیار تصمیم‌گیری به زیردستان (در مواردی که امکان این کار باشد) دلایل

متفاوتی دارد: ممکن است بخواهید اختیار تصمیم‌گیری را به طور کامل برای خود حفظ کنید و یا نسبت به توانایی زیردستان خود در اتخاذ تصمیم‌های درست بی‌اعتماد باشید - که البته در این صورت خود شما به عدم انتصاب شایسته افراد متهم می‌شوید. هر چند تصمیمات مهم مدیریتی باید صرفاً توسط شخص شما، به عنوان مدیر مجموعه، اتخاذ شوند اما حتی در اینجانب نیز می‌توانید از نظرات و اطلاعات ارزشمند زیردستان خود برای تصمیم‌گیری بهتر استفاده کنید.

در مواردی که زیردستان می‌توانند به خوبی خود شما تصمیم بگیرند، اختیار تصمیم‌گیری را به آنها واگذار کنید.

تفویض قدرت و اختیار



محول کردن اختیار تصمیم‌گیری

هر یک از افرادی که اختیار تصمیم‌گیری به آنها داده شده است نقش مشخص و تعریف شده‌ای دارند که خود در ایجاد آن سهیم بوده‌اند. آنها روش انجام امور را شخصاً انتخاب می‌کنند. در صورت لزوم تصمیم می‌گیرند و مسئول تحقق هدف مورد نظر هستند.



تصمیمات مدیریتی

مدیر فهرست کارهای لازم برای رسیدن به یک هدف معین را تنظیم می‌کند. در مورد اختیاراتی که باید برای خود محفوظ نگه دارد تصمیم می‌گیرد. افرادی که از نظر او به بهترین وجه می‌توانند از عهده کارها بر آیند را انتخاب می‌کند.

خود راهبری

روش متداول ایجاد خود راهبری در کارکنان شامل مشخص کردن شرح وظایف است، به نحوی که کارمندان بتوانند امور محوله را به شکلی اثربخش انجام دهند. اما در این روش یک تناقض وجود دارد چرا که در واقع فرد دیگری (غیر از کسی که قرار است خود راهبر باشد) وظایف را مشخص می‌کند و احتمالاً نحوه انجام آنها را نیز توضیح می‌دهد. تفویض اختیار تنها زمانی باعث ایجاد انگیزه می‌شود که پاسخ شما به هر چهار سؤال روبرو «مثبت» باشد و در صورتی که هر یک از پاسخ‌های شما «منفی» باشد، باید در نگرش خود نسبت به مسئله خود راهبری افراد تجدید نظر کنید.

سؤال‌هایی که باید از خود پرسید

- آیا وظایف کارکنان توسط خود آنها مشخص می‌شوند؟
- آیا نحوه انجام وظایف توسط خود کارکنان مشخص می‌شود؟
- آیا هدف‌های اجرایی جالب برانگیز به‌طور مشخص ترک توسط مدیران و زیردستان تعیین می‌شوند؟
- آیا اولویت‌بندی اهداف توسط خود کارکنان انجام می‌شود؟

بهسازی عملکرد

۵۰ بهسازی کلیه فرایندهای سازمان باید جزو اهداف همیشگی شما باشد.

کلیه طرح های بهسازی پس از مدتی از شور و هیجان اولیه می افتند مگر این که بتوانید از طریق تلاش های آگاهانه، افراد را به حمایت مستمر از این طرح ها برانگیزید. هر چند که بهسازی عمدتاً از تکرار نشأت می گیرد اما با تکیه بر برنامه ریزی و آموزش منظم می توانید به نتایج مطلوب تری دست پیدا کنید.

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

مدیریت کیفیت فراگیر بر این اعتقاد استوار است که افراد همیشه می توانند از طریق یادگیری فنون جدید و به کارگیری آنها در انجام امور، کیفیت کار خود را بالا ببرند. در کارگاه های مدیریت کیفیت فراگیر، افراد بر مسائلی مانند نحوه استفاده از «شش ابزار لازم برای مدیریت و برنامه ریزی» تسلط پیدا می کنند. ممکن است این موضوع تا حدی دشوار به نظر برسد ولی واقعیت این است که استفاده از این ابزارها فرایند انجام امور را سرعت می بخشد، مراحل اضافی را از فرایند انجام کار حذف می کند، و به سرعت هزینه ها را کاهش می دهد. هدف اصلی، کاهش ضایعات و افزایش رضایت مشتری از طریق بهسازی کیفیت محصولات یا خدمات، و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان است. این روش می تواند میل طبیعی افراد به انجام بهتر کارها و کسب نتایج بهتر را ارضا کند.

۵۱ هدف اصلی از بالا بردن کیفیت کار جلب رضایت مشتری است.

۵۲ برای افزایش توانمندی های عمومی افراد، در خصوص مهارت های کیفی به آنها آموزش دهید.

► شش مرحله برای

دست یابی به کیفیت بهتر
این شش مرحله می تواند توسط افراد با گروه ها به مورد اجرا گذاشته شود. کارمندان رده های مختلف سازمان را تشویق کنید که این مراحل را برای بررسی و بهسازی فرایندها و سیستم های کاری خود اجرا کنند.

مشخص کنید که اشکال کار در کجا است

اطلاعات لازم را در مورد این مشکل جمع آوری و تجزیه و تحلیل کنید

یک راه حل در نظر بگیرید و آن را اجرا کنید

مطمئن شوید که راه حل شما در عمل مفید واقع می شود

با استفاده از راه حل مورد نظر فرایند انجام کار را اصلاح کنید

فرایند انجام کار را دوباره بررسی و نقاط ضعف آن را مشخص کنید

یادگیری از طریق تجربه

افراد هم‌زمان با کسب تجربیات بیشتر، ایده‌های تازه‌ای برای انجام بهتر کارها، کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در وقت پیدا می‌کنند. کارکنان خود را تشویق کنید تا این قبیل ایده‌های تازه را با شما در میان بگذارند. این کار باعث افزایش روحیه و بهبود عملکرد آنها می‌شود. سعی کنید به‌طور منظم جلسه‌های بحث و تبادل نظر را در محیط کار خود برگزار کنید تا افراد بتوانند پیشنهادها را سازنده خود را ارائه کنند. در اغلب موارد سایر کارکنان از این گونه جلسه‌ها الهام می‌گیرند و ایده‌های مذکور را وسعت می‌بخشند. اگر اجازه دهید صاحب ایده شخصاً آن را به اجرا درآورد، انگیزه بیشتری در او ایجاد خواهید کرد.

۵۳ به صحبت‌های کارکنان خود گوش کنید و از آنها بخواهید که برای بهسازی عملکرد پیشنهاد بدهند.

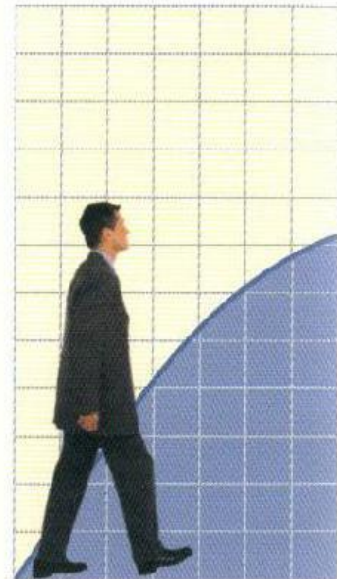
۵۴ همیشه از افراد انتظار کسب نتایج بهتر را داشته باشید.

منحنی یادگیری

هم‌زمان با کسب تجربه کاری، عملکرد افراد به‌طور طبیعی بهتر می‌شود. با نگاهی به هرم یادگیری متوجه می‌شوید که چطور پس از یک مرحله «هم‌ترازی» یک دوره پیشرفت شدید حاصل می‌شود.

حفظ انگیزه

یکی از اشتباهات متداول مدیران این است که قبل از مشخص شدن بازده عملی اقدامات اصلاحی، آنها را به صورت نیمه تمام رها و ایده تازه‌ای را دنبال می‌کنند - که البته این ایده تازه نیز به همان سرنوشت دچار می‌شود. این قبیل سیاست‌های «ماهانه» موجب بدگمانی و خمودی کارکنان می‌شوند. سیاست بهتر این است که همیشه یک طرح اولیه (مانند مدیریت کیفیت فراگیر) را اساس کار قرار دهید و در عین حال با تجدید نظر مستمر، اصلاحات لازم را در آن ایجاد کنید. در همین اثنا می‌توانید (مثلاً هر سال یک بار) مضامین تازه‌ای را انتخاب کنید تا افراد انگیزه تازه‌ای پیدا کنند. در یک گروه یا اداره بزرگ می‌توانید افراد مختلفی را به معرفی مضامین جدید بگمارید تا از این طریق همه کارکنان نسبت به اجرای طرح احساس تعهد کنند. به عنوان مثال شما می‌توانید یک سال بر روی موضوع پاسخ به نیازهای مشتری، سال بعد روی مسئله افزایش کارایی درون سازمانی و سال دیگر بر روی بالا بردن کیفیت محصولات تأکید کنید و در عین حال هدف اصلی و اولیه خود، یعنی برآورده کردن نیاز مشتریان و کاهش هزینه‌ها را همچنان حفظ کنید.



دوره زمانی

۵۵ در هر زمان فقط روی یک ایده تمرکز کنید تا دچار سردرگمی نشوید.

پیشرفت در کار

۵۶ «درست انجام دادن کار در بار اول» باید یکی از اهداف اصلی کارکنان شما باشد.

هر اندازه مسئولیت های بیشتری به افراد محول کنید، احتمالاً بهره‌وری و میزان علاقه‌مندی آنها به کار بیشتر می‌شود. این اصل در مورد میزان آشنایی و شناخت آنها نسبت به سازمان و سهمی که در موفقیت آن ایفا می‌کنند نیز صادق است.

درست انجام دادن کار در بار اول

کاری کنید که مسئولیت کیفیت کار به عهده خود افراد باشد تا کارها را بهتر و با دقت بیشتر انجام دهند. در گذشته، بررسی کیفیت کار بر عهده بازرسان خبره بود. آنها پس از بررسی دقیق کارها، موارد ناقص را بر می‌گرداندند. این روش باعث اتلاف وقت و هزینه می‌شود. به جای این کار می‌توانید از طریق آموزش و راهنمایی افراد، آنها را به مرتبه‌ای برسانید که در همان بار اول کاری بی نقص تحویل بدهند. از سرپرستان بخواهید که در مواقع لزوم گروه‌ها و افراد را در انجام وظایفشان یاری کنند. با این روش شما می‌توانید دوباره کاری‌ها را به حداقل برسانید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- ۱ آیا کاری می‌کنم که افراد از کیفیت کارشان به خود افتخار کنند؟
- ۲ آیا به طور مستمر به دنبال روش‌های تقویت روحیه گروه هستم؟
- ۳ آیا در مورد تشکیل گروه‌های متخصص در داخل سازمان فکری کرده‌ام؟
- ۴ آیا بهترین استفاده را از سیاست توزیع نیروها و بارنکری‌های سالانه به عمل می‌آورم؟
- ۵ آیا اهداف اجرایی تعیین شده در افراد ایجاد انگیزه می‌کند؟

تقویت روحیه گروه

داشتن روحیه خوب، انگیزه و عملکرد افراد گروه را به طرز چشمگیری افزایش می‌دهد. معمولاً روحیه گروه در شرایط بحرانی و دشوار (مثلاً زمانی که سازمان در یک دوره بحران به سر می‌برد و تنها از طریق تلاش فوق العاده می‌تواند نجات پیدا کند) خود به خود افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی اهداف و اعتراضات فردی افراد تحت الشعاع انگیزه جمعی گروه برای رسیدن به یک هدف مشترک قرار می‌گیرد و توجهی به آنها نمی‌شود. اما لزومی ندارد که شما حتماً منتظر یک حادثه باشید تا بتوانید این نگرش را به کارکنان خود القا کنید. از طرفی این گفته به این معنی نیست که حتماً باید یک بحران مصنوعی ایجاد کنید تا روحیه افراد بالا برود. به جای این کار می‌توانید با تعیین یک سری اهداف اجرایی مهم که مورد موافقت همه اعضا باشند، یک «حالت فوق العاده» به وجود آورید.

۵۷ از افراد بخواهید که بر عملکرد خود نظارت داشته باشند.

۵۸ همیشه افراد را به پذیرش و ایجاد تغییر تشویق کنید.

سیاست گذاری

سیاست گذاری در ظاهر کار دشواری به نظر می رسد اما اصول ساده ای دارد. ابتدا باید به کمک کلیه کارکنان یک تصویر ذهنی از آینده سازمان ترسیم کنید. سپس «مضامین بهسازی» را با کمک کارکنان انتخاب کنید. انتخاب مضامینی از قبیل «درست انجام دادن کار در بار اول» یا «افزایش برتری رقابتی»، اهدافی را برای هر یک از واحدها و افراد شاغل در آنها ایجاد می کند. در مرحله بعدی برای به اجرا درآوردن این مضامین به دقت برنامه ریزی کنید و هر ماه پیشرفت کار را مورد بررسی قرار دهید. به منظور اصلاح تصویر ذهنی اولیه و مضامین مرتبط با آن لازم است که بازنگری سالیانه نیز انجام شود. هدف این است که آمال و اهداف فردی و گروهی کارکنان با اهداف سازمان همسو شوند. به این ترتیب همه کارکنان، از بالاترین مقام اجرایی گرفته تا پایین ترین آنها، در ترسیم یک تصویر ذهنی از آینده سازمان و تعیین استراتژی لازم برای تحقق بخشیدن به آن مشارکت می کنند و نقش خود را در رسیدن به اهداف می دانند.

غنی سازی مشاغل از طریق تعیین افق های کاری

دخالت دادن همه کارکنان سازمان در تعیین افق های کاری و ارائه برنامه های لازم برای تحقق آنها، گام مؤثری در جهت غنی سازی مشاغل مختلف است و سطح انگیزش افراد را به میزان قابل توجهی بالا می برد.

سپردن کارها به افراد خارج از سازمان به منظور افزایش سودمندی

کارمندان نیز از آزادی لازم برای انجام کارها برخوردار خواهند بود. انعطاف پذیری در سپردن کارها به افراد خارج از سازمان می تواند تا حد زیادی زندگی شغلی افراد را غنی تر کند. با این وجود شما می توانید این کار را بدون جدا کردن کارمندان از سازمان نیز انجام دهید. برای این منظور باید یک «شرکت در داخل سازمان خود» ایجاد کنید. این شرکت متشکل از یک گروه متخصص داخلی با مسئولیت های مشخص خواهد بود.

بسیاری از سازمان ها کارهای خود را به افراد خارج از سازمان ارجاع می دهند و در واقع از خدمات کارمندان مستقل از سازمان استفاده می کنند. گاهی اوقات این حرکت ها با انگیزه کاهش هزینه ها و به نحوی نامطلوب انجام می شوند که در این صورت می توانند نتیجه معکوس به دنبال داشته باشند. اگر این کار به درستی انجام شود، سازمان می تواند از خدمات متخصصان بسیار ماهری که استخدام تمام وقت آنها توجیه اقتصادی ندارد، بهره مند شود. در عوض

۵۹ با طرح سؤالاتی مختلف مطمئن شوید که همه افراد از استراتژی گروه مطلع هستند.

با استفاده از اطلاعاتی که از کارکنان می گیرید، تصویر ذهنی آینده سازمان را ترسیم کنید

مضامین بهسازی مرتبط با موضوع را مشخص کنید

برای تحقق اهداف بهسازی برنامه ریزی کنید

برنامه ها را به صورت ماهانه و سالانه بازنگری کنید

یافتن راه حل

برخوردادی از مهارت در برقراری ارتباطات بین فردی، برای ایجاد یک محیط کار خلاق، راحت، و مولد ضرورت دارد. برای حل و فصل مشکلات فردی و رفع تعارض ها از مهارت های ارتباطی خود استفاده کنید.

ایجاد محیط کار مناسب

۶۰ اگر گروهی بیش از اندازه بزرگ شد، آن را به بخش های کوچک تر تقسیم کنید.

به عنوان یک مدیر، باید جو مناسبی را در سازمان ایجاد کنید تا کارکنان شما در آن احساس ارزشمندی کنند و بدانند که به کارشان بها داده می شود. اگر در این کار موفق شوید، تا حد زیادی از احتمال بروز مشکلات مختلف کاسته خواهد شد.

تضمین انسجام

برخی کارمندان از حمایت همکاران و مدیران خود بهره مند می شوند و احساس می کنند که کار آنها مورد توجه و قدردانی قرار می گیرد. در مقابل، برخی دیگر خود را متعلق به یک گروه کاری بکپارچه و منسجم نمی دانند و احساس می کنند که به آنها توجهی نمی شود. در مقایسه با گروه قبلی، احتمال این که این قبیل کارمندان انگیزه خود را از دست بدهند و دچار نوعی نارضایتی شوند بسیار بیشتر است. افراد را تشویق کنید که واکنش های سازنده ای از خود بروز دهند و در پیشبرد اهداف به نحوی اثربخش سازمان را یاری کنند. برای نیل به این منظور ساختارهایی ایجاد کنید که در آنها افراد هویت خود را در قالب گروه ها پیدا کنند. در این گروه ها باید هر فرد مسئولیت دیگران را به درستی بشناسد و درک کند. علاقه به موفقیت سایر اعضا تنها در گروه هایی وجود دارد که اعضای آنها به واسطه یک سری اهداف مشترک، پیوند عمیقی با یکدیگر داشته باشند.



▲ روحیه گروهی

لیبروی کار را تشویق کنید که همانند اعضای متحد یک تیم فوتبال، خود را در قالب یک گروه کاملاً منسجم و برجسته در نظر بگیرند.

کنترل مانورهای اداری

صحت از مانورهای اداری احساس ناخوشایندی را در انسان ایجاد می‌کند و هر کس که سابقه کار در ادارات را داشته باشد به نحوی اثرات آن را حس کرده است. جنبه منفی این مانورها زمانی بروز می‌کند که افراد از آنها در جهت افزایش قدرت شخصی استفاده کنند و در این راه منافع همکاران یا سازمان را تحت الشعاع قرار دهند. سعی کنید در محیط کار شما سلسله مراتب و مقام و موقعیت از کمترین اهمیت برخوردار باشند. در آن صورت مسئله سیاست های اداری خود به خود حل می‌شود.

۶۱ از موفقیت های سازمان خود تجلیل کنید.

۶۲ هر زمان که می‌توانید کارکنان را در انجام وظایف مشخص و دارای اهداف اجرایی روشن مشاغل ت دهید.

تشویق افراد به ابتکار عمل

«ژانت» از سوی مدیران خود تشویق و حمایت شد تا یک «پروژه بهبود کیفیت» را به تنهایی اجرا کند. اجرای این قبیل پروژه ها که مستلزم مطالعه دقیق موارد اتلاف سرمایه و کاهش هزینه ها هستند، تنها در محیط هایی امکان پذیر است که در آنها خلاقیت و ابتکار عمل افراد مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرد.

بررسی موردی

«ژانت» یکی از کارگران خط تولید یک کارخانه است. وی متوجه شد که هر از گاه مسئولان بخش تولید مجبور می‌شوند موجودی قطعات پلا استفاده را کاملاً مستهلک اعلام کنند. مسلماً این کار برای آنها بسیار گران تمام می‌شد. «ژانت» از این کمابیش بخش کنترل موجودی قطعات در این گفت بود. وی متوجه شد که مازاد موجودی به عنوان «موجودی احتیاطی» برای زمان کاهش عرضه نگهداری می‌شود و هزینه ذخیره کردن قطعات بسیار بالا است. «ژانت» به این نتیجه رسید که به جای

ذخیره کردن قطعات باید سیستم بهتری برای سناریس قطعات مورد نیاز ابداع کرد. او تصمیم گرفت که پروژه بهسازی سیستم را از ابتدا تا انتها در شرکت پیاده کند و در این راه از حمایت کامل مدیریت و همکاران خود بهره مند شد. او نام سایر همکارانی که می‌توانستند در تکمیل پروژه بهش داشته باشند را یادداشت کرد. پس از مدتی مقدار کالای موجود در بخش او به نصف تقلیل پیدا کرد و مقدار قطعات بلااستفاده به میزان ۹۰ درصد کاهش یافت.

استفاده از احساسات مثبت و سازنده

اجتناب ناپذیر کارکنان نیز محیطی را ایجاد می‌کند که در آن فرهنگ تقدیر از موفقیت ها، به جای سرزنش به خاطر شکست ها حاکم می‌شود. از هر فرصتی برای تقدیر از موفقیت های کارکنان و سازمان استفاده کنید و افراد را به رویارویی با چالش های آتی سازمان برانگیزید.

پذیرش و استقبال از خود جوشی و ابتکار عمل افراد باعث ایجاد یک جو مثبت و سازنده در سازمان می‌شود. در چنین فضایی ایده های تازه و خلاق رشد می‌کنند و کسالت و بی حوصلگی، به عنوان عوامل از بین برنده انگیزه، کاهش می‌یابند. برخورد غیررسمی و پذیرش صبورانه اشتباهات

نفوذ در ذهن‌های بسته

۶۳ به وضوح نشان دهید که در سازمان شما رد ایده‌های تازه یک رویه معمول نیست.

افراد معمولاً تمایلی به پذیرش ایده‌های خارج از سازمان ندارند. بی‌توجهی نسبت به نظرات سایر قسمت‌های سازمان یا سازمان دیگر باعث ایجاد عارضه‌ای به نام سندروم «به کار ما نمی‌آید» در کارکنان می‌شود! شما باید این عارضه را در بین کارکنان خود رفع کنید.

پذیرش ایده‌ها

سندروم «به کار ما نمی‌آید» اغلب پیامدهای بسیار سنگینی را برای سازمان به دنبال دارد. پادزهر این عارضه باید از جانب مدیریت سازمان ارائه شود. از کلیه ایده‌های تازه استقبال کنید، ایده‌های خوب را بپذیرید و اگر ایده‌ای را رد کردید، دلایل رد آن را توضیح دهید. این کار باعث می‌شود که همیشه ایده‌های تازه در سازمان جریان داشته باشند و افراد به جای نگرانی از به خطر افتادن موقعیت خود، با کمال میل از آنها استقبال کنند. علاوه

بر این سعی کنید افراد را به «جاسوسی» از سازمان‌ها، شرکت‌ها و کشورهای دیگر و ارائه گزارش در مورد دیدگاه‌ها و شنیده‌های خود تشویق کنید.

استقبال از پیشنهادات کارکنان

همیشه درباره نظرات پیشنهادی به دقت فکر کنید. بی‌توجهی به نظرات کارکنان خیلی زود آنها را نسبت به ارائه ایده‌های جدید مأیوس می‌کند.

تشویق به ابتکار عمل

خلاقیت مستلزم اکتشاف و به کار بستن ایده‌های تازه‌ای است که می‌توانند نتایج بهتری را به دنبال داشته باشند. بسیاری از افراد فکر می‌کنند که خلاق نیستند اما این طرز فکر آنها درست نیست. همه انسان‌ها به صورت بالقوه از ابتکار عمل برخوردارند و شما می‌توانید روش‌های استفاده از خلاقیت را به آنها آموزش دهید. با استفاده از کارگاه‌های آموزشی، شرایطی فراهم کنید که به کمک آن افراد بتوانند مهارت‌های خود را در مسائل زندگی به کار گیرند. در اکثر موارد عدم تمایل افراد به دلیل ترس و نگرانی از شکست ایده‌ها و روش‌های جدید است. برای آنها توضیح دهید که اگر قدرت ریسک نداشته باشند ممکن است رقبا بهترین استفاده را از فرصت‌ها ببرند.

۶۴ سعی کنید همه شرکت‌کنندگان در جلسه نقشی فعال داشته باشند.



مدیر به ایده کارمند گوش می‌دهد و تغییراتی را پیشنهاد می‌کند

اعتماد به نفس کارمند افزایش پیدا می‌کند

تغییر طرز فکر

فراموش نکنید که معمولاً افراد بی دلیل برنامه های ابتکاری و ایده های تازه را رد نمی کنند. از نظر آنها «نه» گفتن به معنی عدم نیاز به انجام کار اضافی و «بله» گفتن به معنی کار و خطر پذیری بیشتر است. اگر کارمندان عادی پروژه های ابتکاری را شروع کنند و در اجرای آن با شکست روبرو شوند، در اکثر موارد از تبعات آن آسیب می بینند، اما اگر یک مدیر فرصتی را از دست بدهد، به ندرت از کار اخراج می شود. این مسئله باعث می شود که افراد به تدریج نسبت به انجام اقدامات جدید طرز فکر منفی پیدا کنند و به دلیل ترافی پزدانند. بدیهی است که این طرز فکر باعث از دست رفتن فواید ناشی از انجام اقدامات تازه می شود. شما می توانید با معرفی پروژه های جدیدی که نیازمند خلاقیت هستند و از طریق ارائه مشوق های مناسب برای افرادی که در آنها شرکت می کنند، طرز فکر منفی افراد را به طرز فکر مثبت و سازنده تغییر دهید. در عین حال لازم است که هر از گاهی بر روند پروژه نظارت داشته باشید و حتماً مدیریت ارشد را در جریان پیشرفت کار، موفقیت ها و فعالیت های اثربخش افراد قرار دهید.

ایجاد طرز فکر مثبت

یادداشت هایی را برای ابتکار عمل افراد در نظر بگیرید. مدیران را تشویق کنید که هر گونه برنامه ابتکاری یا برنامه های آتی را در گزارش های ماهانه خود ذکر کنند.

خطرپذیری

اگر می خواهید کارکنان شما فعال باشند و از خود ابتکار عمل نشان دهند باید به آنها بقبولانید که خطرپذیری از نظر شما مورد تأیید است چرا که در غیر این صورت، میل طبیعی انسان به این که ذاتاً امور شناخته شده را به امور ناشناخته ترجیح دهد، مانع پیشرفت در داخل سازمان و در بازار می شود. خطرپذیری به معنی «پذیرش احتمال وقوع پیامدهای نامطلوب ناشی از انجام یک کار» است. شما نباید اجازه دهید که ترس از پیامدهای نامطلوب مانع عمل شود. با ارائه پاداش، افراد را به خطرپذیری تشویق کنید و به غیر از دو مورد زیر، افراد را به خاطر شکستشان تنبیه نکنید:

- زمانی که فرد به تجزیه و تحلیل دقیق و شناسایی کامل مسئله نپرداخته باشد.
- زمانی که فرد اشتباهات گذشته را تکرار کرده باشد.

برای تشویق افراد به ابتکار
عمل یک پروژه ابتکاری ویژه
طراحی کنید

از کارکنان غیر مدیریتی که
توانایی انجام کار گروهی
اثربخش را دارند، استفاده کنید

تأکید کنید که انجام این قبیل
اقدامات تازه در کلیه سطوح
سازمان مورد استقبال و
قدردانی قرار می گیرد

نتایج مثبت حاصل از پروژه های
ابتکاری را در حضور جمع
مورد تقدیر قرار دهید

۶۵ به یاد داشته باشید که
پس از ارزیابی خطرات
احتمالی باید از
فرصت ها استفاده شود.

۶۶ به افراد تأکید کنید که
عدم خطرپذیری معمولاً
به دلیل نداشتن اعتماد
به نفس است.

رسیدگی به تعارض‌ها

۶۷ فراموش نکنید که شما با رفتار افراد کار دارید نه با شخصیت آنها.

تعامل افراد در محیط کار، ایجاد تعارض میان آنها را اجتناب ناپذیر می‌کند. اگر در محیط کار با تعارض روبرو شدید یا با یک کارمند عصبانی برخورد کردید، شیوه برخورد شما باید منطقی و سازنده باشد تا بتوانید از شدت احساسات برنگیخته او بکاهید. سپس به دنبال یک راه‌حل مبتنی بر سازش و مصلحت‌اندیشی باشید.

رویارویی با مشکلات

رسیدگی به تعارض‌های میان کارمندان یکی از بخش‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی مدیریتی است. زمانی که متوجه تعارض بین کارکنان شدید، بلافاصله در مورد آن اقدام کنید و از طرفین بخواهید که نظرات خود را در یک جلسه مشترک بیان کنند. مهم‌ترین کار این است که عامل احساسی را به حداقل برسانید و در عوض مصلحت‌اندیشی عقلانی را جایگزین آن کنید. حتی اگر از نظر شما صحبت یکی از طرفین درست و منطقی به نظر رسید، به نقطه نظرات طرف مقابل هم گوش دهید و چنانچه صحبت وی نیز درست بود، سعی کنید حد وسط را بگیرید و بین آنها تفاهم برقرار کنید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

مشکل کار در کجا است؟

راه حل‌های احتمالی کدامند؟

بهترین راه حل کدام است؟

بهترین شیوه به کارگیری این راه حل

کدام است؟

یافتن راه حل

محیطی ایجاد کنید که طرفین درگیر بتوانند آزادانه مشکلات خود را بیان کنند. سپس به جستجوی راه حل مناسبی برای رفع مشکل آنها بپردازید.



از بین بردن احساسات منفی

خودخوری، اضطراب، نگرانی و عصبانیت از جمله احساسات منفی هستند که باید به دقت آنها را کنترل کرد. سعی کنید به کارمندان القا کنید که خودخوری هیچ چیز را درست نخواهد کرد، اضطراب و نگرانی مانع وقوع حوادث آتی نمی شود، و در هیچ شرایطی عصبانیت عکس العمل مناسبی نیست و کمکی به آنها نمی کند. معمولاً علت عصبانیت افراد این است که دیگران مطابق میل آنها رفتار نمی کنند. با ارائه یک دیدگاه منطقی می توانید این احساس عصبانیت را برطرف کنید.

۶۸ زمانی که مشکلی به وجود می آید به دقت آن را تجزیه و تحلیل کنید.

۶۹ برای کاهش عصبانیت خود از یکی از همکاران صمیمی کمک بگیرید.

کنترل عصبانیت

مطرح کردن اثرات منفی عصبانیت برای یک کارمند ناراضی، کمک مفیدی در جهت حل تعارض و کاهش عصبانیت او است. کوشش کردن رفتارهای نامناسب و کنترل نشده به کارمندی که در محاصره یک سری احساسات منفی قرار دارد (و احتمالاً با مرور زمان بر شدت آنها افزوده می شود) و ارائه پیشنهاد برای کنترل آنها می تواند او را در کاهش این قبیل احساسات یاری کند.

یادزهرهای پیشنهادی

- دلایل اصلی احساس عصبانیت را تجزیه و تحلیل کنید.
- فراموش نکنید که بدون عصبانیت هم می توان با افراد مخالفت کرد.
- قبل از خالی کردن عصبانیت خود با یک دوست مورد اعتماد و بی طرف صحبت کنید.
- از خود بپرسید که آیا انتظارات شما از دیگران معقول است یا خیر.
- باید انتظار مخالفت موردی از سوی دیگران را داشته باشید.
- از کسانی که مورد خشم شما واقع شده اند عذرخواهی کنید.

حفظ خونسردی

با اشاره به برخی از دلایل اصلی عصبانیت فرد، ممکن است بتوانید او را در به دست آوردن مجدد آرامش و خونسردی کمک کنید.

علائم عصبانیت

- فرافکنی احساسات نامطلوب، نسبت دادن آنها به دیگران و متوسل شدن به ریشخند و کنایه.
- بروز واکنش های غیر منطقی و احساسی.
- پنهان کردن احساس ناتوانی در بحث و گفت و گو و دلیل تراشی برای شکست و ناتوانی خود.
- دلیل تراشی برای ارباب و قریب دیگران.



کار گروهی

۷۰ کاری کنید که کارکنان مهارت‌های مدیریتی شما را تشخیص دهند و آنها را تحسین کنند.

در صورت بروز نارضایتی‌های عمومی می‌توان با بیان بسی پرده و صریح نارضایتی‌ها و با از طریق تجدید نظر در روش‌های معمول انجام کار راه حل مناسبی پیدا کرد. در دعاوی حقوقی، اتحادیه‌ها می‌توانند نقش مهمی را به عنوان میانجی بین سازمان‌ها و کارکنان آنها ایفا کنند.

فرونشاندن تعارض میان گروه‌ها

اگر تعارض در بین گروه‌ها اتفاق افتاد باید هر چه سریع‌تر عوامل ایجاد آن را شناسایی و سپس یک راه حل عملی که مورد قبول طرفین باشد، برای رفع آن پیشنهاد کنید. به علاوه باید مشخص کنید که آیا نارضایتی عمومی در کل گروه وجود دارد یا این که صرفاً تعارض میان دو یا چند نفر از اعضا رفتار سایرین را تحت تأثیر قرار داده است. تعارض میان افراد باید از طریق مداخله قاطعانه و غیرمغرضانه شما فیصله یابد. گاهی اوقات لازم است که یکی از اعضای گروه را عوض کنید تا موضوع خاتمه پیدا کند.

۷۱ از خراب کردن وجهه اتحادیه‌ها و افراد پرهیزید و در عین حال با مسائل واقع بینانه و قاطعانه برخورد کنید.

قاطعیت

در جلسه‌های مذاکره، هنگام ایجاد تغییرات بنیادی در سازمان، یا در موقع رسیدگی به اختلافات همیشه قاطعانه برخورد کنید. افراد به طور غریزی می‌خواهند که به عنوان عضو تمام عیار یک گروه شناخته شوند. این احساس طبیعی آنها را با استفاده از روش‌های مؤثر تقویت کنید.



کنار آمدن با اتحادیه ها

۷۲ مرکز در برابری خواسته های غیر منطقی تسلیم نشوید اما در عین حال سعی کنید موضوع با صلح و سازش خاتمه یابد.

کارفرماها و اتحادیه ها معمولاً به چشم یک دشمن به یکدیگر نگاه می کنند اما برای سازمانی که به خوبی اداره می شود، وجود یک اتحادیه منظم و هم فکر که مخل کارها نباشد، کمک بسیار خوبی است. کارکنان به دنبال نمایندگانی هستند که بهتر از خود آنها بتوانند از منافعشان دفاع کنند. اما فراموش نکنید که شما با تک تک نیروها سرو کار دارید و نباید در همه موارد نظر نمایندگان آنها را به مثابه نظر تک تک کارکنان بدانید. فقط موضوعاتی را با اتحادیه ها مطرح کنید

که به آنها مربوط می شود (مانند نمایندگی از طرف کارکنان هنگام اخراج آنها از کار) و به رؤسای اتحادیه به اندازه شریک یا هم پیمان خود احترام بگذارید.

پافشاری بر تصمیم ها

روشن جدید «آلن» باعث شد که کارگران نقش و اختیار بیشتری در انجام کارها داشته باشند و این مسئله به نوبه خود به بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها انجامید. این تصمیم «آلن» باعث شد که در نهایت بتواند با صرفه جویی در هزینه ها، دستمزد کارگران را افزایش دهد.

بررسی موردی

«آلن» به عنوان مدیر قسمت حفظ و نگهداری ناوگان ترابری شرکت خود انتخاب شد. کارگران این بخش، بسیار ماهر، دارای اتحادیه کاری و بسیار مشکل آفرین بودند. مدت زیادی از تصدی «آلن» نگذشته بود که کارگران اعتصاب کردند. آنها که می خواستند مدیر جدید خود را محک بزنند. از او تقاضای افزایش دستمزد کردند و این در حالی بود که شرکت توان مالی لازم را برای این کار نداشت. کارگران به هیچ وجه نمی خواستند از تقاضای خود دست بردارند. «آلن» نیز با قاطعیت روی نظر خود پافشاری کرد و در نتیجه کارکنان

دست از کار کشیدند.

«آلن» مدیران را دور هم جمع کرد و یک طرح پیشنهادی به آنها ارائه کرد که در صورت اجرای آن برخی از نارضایتی های کارکنان برطرف می شد. در نهایت، پیشنهاد وی مورد قبول واقع شد. اعتصاب خاتمه یافت و کارگران کار خود را از سر گرفتند. «آلن» با قاطعیت و موفقیات کامل از حق مدیریت خود به عنوان یک مدیر دفاع کرد اما در عین حال متوجه ضرورت انجام برخی اقدامات نیز شد. به همین خاطر او روش های کاری تازه ای ابداع کرد تا از بروز درگیری های آتی ممانعت کند.

مقابله با دردها

هنگام بروز درگیری های اساسی و مهم، وقت خود را صرف تجزیه و تحلیل علل ظاهر مشکل نکنید. در این مواقع باید به علل اصلی مشکل بپردازید. تنها پس از شناسایی عوامل ریشه ای است که می توانید راه حل های مالی و استراتژیک اثربخش، بلندمدت و مصلحت اندیشانه ای را برای رفع مشکل پیدا کنید. اگر به ریشه ها نپردازید، مشکلات دوباره بروز خواهند کرد. هدف شما باید این باشد که نه تنها مشکلات جاری را حل کنید بلکه مطمئن شوید که این مشکلات برای همیشه از بین خواهند رفت و اقدام شما نتایج مفیدی را برای همه در بر خواهد داشت.

سوال هایی که باید از خود پرسید

- آیا درگیری و اختلاف در اثر یک نارضایتی عمیق و ریشه دار ایجاد شده است؟
- گسترده گی دامنه اختلافات تا چه اندازه است؟
- آیا باید در نظر گرفتن یک پاداش مالی می توان مشکل را حل کرد؟
- آیا تمامی جوانب اسرار در نظر گرفته ام؟
- آیا راه حل پیشنهادی در دراز مدت اثربخش خواهد بود؟

رسیدگی به مشکلات شخصی افراد

۷۳ افراد را تشویق کنید که مشکلات و شکایت های خود را با شما در میان بگذارند.

همه مدیران باید به نوعی کارشناس امور پرسنلی نیز باشند. ممکن است هر از گاهی مجبور شوید که به مشکلات شخصی کارکنان خود رسیدگی کنید. در این مواقع بلافاصله اقدام کنید چرا که گذشت زمان مشکلی را حل نخواهد کرد.

برآورده کردن نیازها

مسائل مختلف، از بیماری و افسردگی گرفته تا از هم پاشیدن زندگی زناشویی و مصیبت ها، می توانند بر عملکرد افراد در محیط کار اثر بگذارند. شما باید فردی که دچار این قبیل مشکلات شده است را بیشتر مورد توجه قرار دهید و با او ابراز همدردی کنید، اعم از این که مشکلات وی بر عملکرد او تأثیر گذاشته باشد یا خیر. برای این کار می توانید به او مرخصی بدهید یا اصرار کنید که مدتی استراحت کند. گاهی اوقات هم لازم است که مثلاً با کمک های مالی یا پیدا کردن یک مشاور حقوقی، عملاً او را یاری کنید.

کشف مشکلات

رفتار پرخاشگرانه کارکنان در محیط کار ممکن است مشکلات شخصی آنها را از نظر دور کند. زود تصمیم گیری تکلیف و به دقت به حرف کارمندان گوش بدهید.

مدیر می خواهد نارضایتی ها به طور جداگانه مورد بررسی قرار گیرند



۷۴ در درگیری های کارمندان با یکدیگر به هیچ وجه طرف کسی را نگیرید و بی طرفی خود را به وضوح نشان دهید.

تشویق افراد به صراحت

با کارمندان خود رابطه دوستانه و عمیق برقرار کنید تا بتوانید تغییرات رفتاری آنها را تشخیص دهید. اگر کارمندی رفتارهای منفی مانند زودرنجی، اضطراب و امثال اینها را از خود بروز می دهد، سعی کنید هر چه سریع تر با او ارتباط برقرار کنید. در وهله اول کارمندان را به خاطر عملکرد کاری ضعیف توبیخ نکنید بلکه از آنها بخواهید مشکلات خود را صریح و بی پرده با شما مطرح کنند. مانند یک دوست به حرف آنها گوش بدهید و با آنها ابراز همدردی کنید. در دسترس بودن شما جوی به وجود می آورد که در آن افراد بتوانند به راحتی نگرانی های خود را با شما در میان بگذارند.

۷۵ در رسیدگی به مشکلات شخصی افراد مانند یک دوست با آنها برخورد کنید نه به عنوان یک رئیس.

تفاوت های فرهنگی

مدیران انگلیسی معمولاً با کارمندی که مشکل دارند بیشتر اسرار همدردی می کنند اما مدیران آمریکایی و آلمانی کمتر این قبیل کارمندان را درک می کنند. مدیران ژاپنی انتظار دارند که افراد در هر شرایطی به کار خود ادامه دهند حتی زمانی که دچار بحران های شخصی هستند.

حمایت از کارکنان

مدیری که می خواهد به مشکل یکی از کارمندان خود رسیدگی کند باید در عین حمایت و پشتیبانی از او، بیش از اندازه خود را درگیر مسئله نکند. ممکن است کارمندان برای برخی از مشکلات (مانند اعتیاد به الکل و سایر رفتارهای اجباری) به کمک یک متخصص نیاز داشته باشند. در خصوص درمان این قبیل مشکلات نگرش مثبت داشته باشید و کارمند را به انتخاب این راه حل تشویق کنید. به کارمند نشان دهید که هنوز هم خدمات او در محیط کار لازم و ارزشمند است. این طرز برخورد باعث می شود که اعتماد به نفس او افزایش یابد و حالت نرمال تری پیدا کند.

مدیر به دقت گوش می دهد
و او را راهنمایی می کند

ابراز همدردی

گاهی اوقات ممکن است فقط با گوش دادن دقیق به درد دل افراد بتوانید نیاز آنها را برآورده کنید اما بعضی اوقات هم لازم است که آنها را نزد مشاور بفرستید.

کارمند دلایل افت کاری
خود را توضیح می دهد



۷۶ برای صحبت با
کارمندی که مشکلات
خود را با شما مطرح
می کنند به اندازه کافی
وقت بگذارید.

برخورد با مسائل مربوط به جنسیت کارمندان

پیشبرد اهداف سازمان باشد. اگر احساس کردید که یکی از کارمندان شما در قبال برخی حمایت ها مورد سوء استفاده قرار می گیرد، بلافاصله اقدام کنید. اما فراموش نکنید که یک شبه نمی توانید اوضاع را تغییر دهید. ایجاد محیطی سالم که در آن مرد و زن احساس راحتی کنند و نیازهای خانوادگی آنها (مانند مراقبت از کودکان) برآورده شود، باید همواره جزو اهداف اصلی شما باشد.

مشکل جنسیت افراد در محیط کار صرفاً به آزار جنسی یا امثال آن محدود نمی شود. ایجاد مزاحمت برای کارمندان زن نه تنها ناپسند است بلکه جرم نیز محسوب می شود و بنابراین به هیچ وجه نباید در برابر آن سکوت کنید لازم است که در محیط کار خود همواره برابری زن و مرد را متذکر شوید و در عمل نیز آن را رعایت کنید. فضاوت شما در مورد کارکنان باید جدای از جنسیت و صرفاً بر اساس نقش آنها در

مدیریت تغییر

۷۷ به مقاومت افراد در برابر تغییر همواره به چشم یک مشکل قابل حل نگاه کنید.

اغلب مدیران فقط به جنبه های عملی تغییر توجه دارند و تمام تلاش خود را صرف اجرای برنامه های خود می کنند. اما فراموش نکنید که اگر کارکنان راضی نباشند، به احتمال زیاد برنامه ها با شکست مواجه خواهند شد. اگر شما به نیاز افراد توجه کنید، آنها نسبت به اعمال تغییرات واکنش مثبت نشان خواهند داد.

ایجاد توازن در بین نیازها

بعضی از مدیران نیازهای تولید را بر سایر نیازهای سازمانی مقدم می شمارند و برعکس، عده ای دیگر به افراد بیش از تولید اهمیت می دهند. هر دو سبک مذکور اشتباه است - هر چند که ممکن است سبک دوم از نظر کارکنان مقبول تر باشد. تغییر (در مقیاس وسیع یا کوچک) زمانی اثربخش خواهد بود که هر دو دسته نیازهای فوق به یک اندازه مورد توجه قرار گیرند. توجه به کارکنان به عنوان انسان و ابراز علاقه نسبت به رفاه، سلامتی، و امیال و آرزوهای آنان موجب عملکرد بهتر آنها می شود و باعث می شود که راحت تر تغییرات را بپذیرند. چنانچه در مدیریت تغییر به افراد توجه کافی نشود، بهره وری کاهش می یابد و به احتمال زیاد نتایج مورد نظر حاصل نخواهند شد.

۷۸ از ایده های خلاق کارکنان برای ایجاد تغییر استقبال کنید. این کار باعث ایجاد انگیزه در آنها می شود.

۷۹ از تغییرات مستمر و سنجیده برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده کنید. اجازه ندهید کارهای تکراری موجب کسالت آنها شود.

مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری

مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم گیری های مربوط به روش های کاریشان موجب آزرده گی خاطر و از دست رفتن انگیزه آنها می شود. بنابراین قبل از اعمال هر گونه تغییر حتماً به کارکنان فرصت بدهید که در مراحل مختلف فرایند تصمیم گیری شرکت کنند. این مشارکت ممکن است در حد یک پاسخ مثبت به تغییر شکل ظاهری محیط کار آنها و یا در حد وظایف مهمی مانند تعیین اهداف اجرایی بلند مدت سازمان باشد. همچنین مشورت با افراد قبل از اعمال تغییرات اساسی، موجب افزایش میزان تعهد و اعتماد آنها نسبت به سازمان می شود.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. نظر همه کارکنان را، صرف نظر از میزان اهمیت آن، مورد بررسی قرار دهید.
۲. «عوامل ایجاد تغییر» را مشخص و آنها را با یکدیگر همسو کنید.
۳. برای ایجاد تغییر به دقت برنامه ریزی کنید و مقاصد خود را با کارکنان در میان بگذارید.
۴. هر چه سریع تر مقاومت افراد در برابر تغییر را با مهارت کاهش دهید.

۸۰ به افراد نشان دهید که ایجاد تغییرات مورد نظر شما چه مزایایی را برای شخص آنها در پی خواهد داشت.

مدیریت مقاومت در برابر تغییر

هنگام معرفی تغییرات یا تجدید نظر در رویه های جاری سازمان ممکن است با درجات مختلف مقاومت از سوی کارکنان روبرو شوید. نسبت به این قبیل مخالفت های افراد بی توجه نباشید. گاهی اوقات ممکن است مقاومت افراد به دلیل ترس از آینده باشد. بنابراین همیشه به اعتراض کارکنان گوش بدهید و در صورت امکان نگرانی های غیرمنطقی و بی دلیل آنها را رفع کنید تا قوت قلب پیدا کنند. گاهی اوقات هم ممکن است نگرانی افراد منطقی باشد ولی شما از آن بی خبر بوده باشید. در این صورت باید به آنها فرصت بدهید تا دلایل نگرانی خود را برای شما توضیح بدهند و سپس برای آنها تشریح کنید که تغییرات پیشنهاد شده چگونه در کار آنها تأثیر گذار خواهند بود. معمولاً زمانی که کارمندان به طور کامل از اوضاع مطلع شوند کمتر احساس نگرانی می کنند.

شرایط عوامل تغییر

هنگام ایجاد تغییرات سازمانی، استفاده از افراد فاقد صلاحیت در نقش های اساسی فرایند تغییر می تواند یک عامل بازدارنده باشد. افرادی را انتخاب کنید که از تغییر استقبال می کنند (یعنی «عامل تغییر» هستند) و آنها را در مقامی قرار دهید که شور و اشتیاق آنها برای ایجاد تغییر به سایر کارکنان نیز سرایت کند و نگرانی ها را کاهش دهد. همچنین در جلسه ها از وجود این افراد استفاده کنید و با دادن نقش رهبری به آنها بگذارید جریان پذیرش تغییر را تسهیل کنند. عوامل تغییر باید در کلیه سطوح سازمانی پراکنده باشند تا بتوانید از طریق آنها باز خورد لازم را در مورد رویه و واکنش کارکنان نسبت به تغییرات به دست آورید.

انتخاب «عوامل تغییر»

دارای تفکر منطقی و خلاق باشد



انگیزه تغییر و بهسازی داشته باشد



قوی و بر احساسات و عواطف خود مسلط باشد



تفکر مستقل و واقع بینانه داشته باشد



چارچوب های نظری جدید ارائه کند



۸۱ تا حد امکان در معرفی و اجرای برنامه های ایجاد تغییر از وجود افراد بیشتری استفاده کنید.

ارزشیابی و پاداش

سازمان ها افراد را برای کسب نتایج مطلوب استخدام می کنند. نحوه هدایت، ارزشیابی و پاداش دهی مدیر و میزان اعتماد او به کارکنان با میزان موفقیت کاری آنها ارتباط مستقیم دارد.

ارزشیابی عملکرد

۸۲ ارزشیابی عملکرد را با تأکید بر کارهای موفقیت آمیز و مثبت فرد آغاز کنید.

هنگام انتخاب روش مناسب برای ارزشیابی عملکرد کارکنان، همیشه در نظر داشته باشید که ارزشیابی باید در نهایت به ایجاد احساس خود ارزشمندی در افراد منجر شود و انگیزه بیشتری در آنها به وجود آورد. در ارزشیابی عملکرد، تعیین اهداف واقع بینانه، دادن بازخورد مثبت و دقت در گوش کردن مهم ترین عوامل محسوب می شوند.

ارزشیابی با هدف ایجاد انگیزه

ارزشیابی انفرادی عملکرد کارکنان فرصت خوبی را برای یک جلسه بحث و تبادل نظر به وجود می آورد که طی آن شما می توانید به بازنگری واقع بینانه اهداف مورد نظر، ارائه بازخورد در مورد عملکرد فرد و بررسی مشکلات احتمالی وی بپردازید. به عنوان مثال زمانی که اهداف بیش از حد بزرگ باشند ممکن است یک مدیر فروش احساس کند که عملکرد او در حد مطلوب نیست. در طول فرایند ارزشیابی می توان در این قبیل هدف ها تجدید نظر و آنها را واقع بینانه تر کرد. فراموش نکنید که روش های ارزشیابی شما باید تأثیر مثبتی بر عملکرد و انگیزه افراد داشته باشند.

تفاوت های فرهنگی

انگلیسی ها برای ارزشیابی سیستم های مدون و رسمی دارند ولی معمولاً در اجرای آنها جدیت کافی ندارند. فرانسوی ها و آلمانی ها معیارهای سطح بالایی را برای ارزشیابی انتخاب می کنند و از کارکنان انتظار دارند که در حد استانداردهای تعیین شده عمل کنند. در آسیا به عملکرد گروهی بیشتر از عملکرد فردی توجه می شود در حالی که آمریکایی ها بیشتر به موفقیت افراد در کسب اهداف فردی توجه دارند.

قضاوت عادلانه

ارزشیابی عملکرد باید با هدف ایجاد انگیزه در کارکنان و رضایت مندی بیشتر آنها از کار انجام شود. بنابراین به قدردانی از موفقیت های افراد و مهارت های منحصر به فرد آنان اهمیت بدهید و آنها را در خصوص شیوه های بهبود عملکردشان راهنمایی کنید. از جلسه هایی که با کارکنان دارید استفاده منفی نکنید. به جای انتقاد بیش از حد و مقصر قلمداد کردن افراد، سعی کنید به آنها پیشنهاد های سازنده بدهید.

۸۳ از افرادی که در انجام کاری شکست خورده اند بپرسید که چطور می توانید به آنها کمک کنید.

❖ خصوصیات که باید ارزیابی شوند کدام خصوصیات های فردی افراد موجب بروز رفتار های شغلی موفق می شوند؟ این خصوصیات را مشخص کنید تا قضاوت و پیشنهادات شما به هنگام ارزشیابی افراد، نقش مؤثرتری در کسب موفقیت آنها ایفا کند.

ارزیابی خصوصیات منفی

خصوصیات مثبت	خصوصیات منفی
- لذت بردن از امور غیر قابل پیش بینی - روحیه پرسشگری - تحمل سخنان مبهم و دوپهلو - جستجوی راه حل های مختلف - خود-انتقادی - جستجو و بررسی شواهد - تفکر در باره امور - توانایی برقراری ارتباط اثربخش با دیگران - فعال و حاضر به خدمت بودن - داشتن روابط خوب با همکاران - داشتن ابتکار عمل - توانایی انجام کار بدون نیاز به نظارت دیگران - انعطاف پذیری	- انتظار امور مسلم و قطعی - بله قربان گویی - عدم تحمل سخنان مبهم و دوپهلو - بی توجیهی نسبت به شواهد متناقض - عملکرد احساسی - بها دادن به «احساسات و غرایز ناخود آگاه» - اعتقاد به طرز فکر «یا این یا آن» - بی اعتنائی نسبت به دیگران - عدم تمایل نسبت به تقبل وظایف جدید - عدم محبوبیت در بین همکاران - نداشتن خلاقیت - نیاز به نظارت مستمر - عدم انطباق و هماهنگی با دیگران



عدم کسب موفقیت های مورد انتظار

اگر به اهداف از پیش تعیین شده نرسیدید لازم است که سه سؤال مهم (سمت چپ) را از خود پرسید. از پاسخ دادن به آنها به هیچ وجه طفره نروید. هدف شما پی بردن به دلایل عدم موفقیت افراد در رسیدن به اهداف است تا بتوانید از بروز مجدد مشکلات جلوگیری کنید. خاطره دست نیافتن به اهداف برای انسان ها تأسف انگیز است، بنابراین همیشه هدف هایی را برای افراد در نظر بگیرید که در عین دشواری، با توانایی آنها متناسب باشد. فراموش نکنید کارهایی که در ابتدا دلهره آور هستند، معمولاً بسیار آسان از آب در می آیند.

سؤال هایی که نباید از خود بپرسید

- آیا علی رغم درک صحیح موقعیت، هدف ها خیلی دور از دسترس انتخاب شده بودند؟
- آیا موفقیت درست درک نشده بود یا هدف متناسب نبود؟
- آیا عدم موفقیت دلایلی داشته است که خارج از کنترل فرد بوده اند؟

ارتقای شغلی کارکنان

۸۴ افراد را تشویق کنید که برای عملکرد خود یک سری معیارهای عالی در نظر بگیرند.

دادن مشاغل جدید یا بهتر به افراد نشان دهنده آن است که شما برای موفقیت های آنان ارزش قائل هستید. این کار شما آنها را به کسب موفقیت های بیشتر تشویق می کند. علاوه بر این، پاداش دادن به عملکرد استثنایی افراد موجب افزایش انگیزه آنها در جهت مشارکت بیشتر در محیط کار می شود.

انتخاب کارکنان برای ارتقای

شغل

یکی از روش های ساده و اثربخش برای ارتقای کارکنان با توجه به دو سؤال مهم اعمال می شود: آیا آنها توانایی لازم برای انجام کار را دارند؟ آیا آنها انگیزه لازم برای انجام کار را دارند؟ ترکیب دو بعد توانایی و انگیزه چهار حالت را به وجود می آورد. تنها کارمندی که هم از انگیزه و هم از توانایی لازم برخوردار است باید ارتقا پیدا کند. برعکس این حالت زمانی است که فرد نه انگیزه و نه توانایی لازم را دارد. چنین فردی اصولاً در سازمان جایی ندارد چه رسد به این که بخواهد ارتقا پیدا کند. مشکل اصلی مدیران مواجهه با افرادی است که در بین این دو وضعیت قرار می گیرند، یعنی افرادی که یا فاقد انگیزه لازم و یا فاقد توانایی لازم هستند. ایجاد انگیزه در فرد فاقد انگیزه بسیار دشوارتر از آموزش یک فرد با انگیزه در جهت بهبود عملکرد او است. البته گاه ممکن است چشم انداز کسب موقعیت بهتر، فرد بی انگیزه را به تلاش بیشتر وادار کند.



▲ دارای انگیزه - فاقد توانایی
کارمندی که مایل به انجام کار است ولی برای انجام آن دچار مشکل است. واکنش مثبتی در برابر آموزش و تشویق نشان می دهد.



▲ دارای انگیزه - دارای توانایی
کارمندی که دارای معیارهای رفتاری مورد نظر شما باشد. فرد مناسبی برای ارتقا است.



▲ فاقد انگیزه - فاقد توانایی
مسلماً کارمند فاقد صلاحیتی که انگیزه ای برای پیشرفت ندارد را نباید در سازمان نگه داشت.



▲ فاقد انگیزه - دارای توانایی
کارمند فاقد انگیزه در معرض خطر از دست دادن شغل است مگر این که به نحوی بتوان در نو ایجاد انگیزه کرد.

ارتقای افراد شایسته

در سیستم های سلسله مراتبی سنتی، سن و تجربه افراد ملاک اصلی ارتقای آنان است و توانایی های فردی در درجه دوم اهمیت قرار می گیرند. اما در محیط های کاری امروزی، اهمیت دادن به تنوع مهارت ها و استعداد افراد در کسب مهارت های مختلف بدان معنی است که دیگر نمی توان ارتقای شغلی را به روش معمول در سیستم سنتی انجام داد. شما نمی توانید فردی را به صرف داشتن تجربه موفق در شغل قبلی به شغل دیگر ارتقا دهید چرا که موفقیت او در یک شغل، لزوماً به معنی موفقیت در شغل دیگر نیست. به علاوه، این کار باعث رنجش خاطر افراد شایسته تر می شود. از طرفی فردی که بدون استحقاق لازم ارتقا یافته است نیز احساس ناامنی خواهد کرد. برای انتخاب شایسته ترین فرد برای شغل مورد نظر، ابتدا شرایط احراز شغل را به دقت مشخص کنید و سپس مهارت ها و خصوصیات فرد مورد نظر را با شرایط احراز شغل مطابقت دهید. در پایان باید دلایل انتخاب فرد را به اطلاع سایر کارکنان برسانید.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. شرایط احراز شغل را به دقت مشخص کنید.
۲. بدون توجه به سن افراد، شایسته ترین آنها را به شغل مورد نظر ارتقا دهید.
۳. سعی کنید فردی را ارتقا دهید که در وضعیت «دارای انگیزه- دارای مهارت» باشد.
۴. دلایل عدم ارتقای افراد دیگری که خواهان شغل مورد نظر بوده اند را به ایشان اطلاع دهید.
۵. حتماً دلایل ارتقای فرد مورد نظر را به اطلاع سایر کارکنان برسانید.

۸۵ اخراج افراد را به عنوان

آخرین راه چاره در نظر بگیرید و هرگز برای دادن درس عبرت به دیگران کسی را اخراج نکنید.

۸۶ هنگام باز خرید خدمت

افراد تا آنجا که ممکن است دست و دل باز باشید.

برکناری افراد از کار

از دست دادن شغل همیشه یک ضربه روحی بزرگ محسوب می شود و لازم است که با حساسیت و دقت فراوان با آن برخورد کنید. زمانی که تصمیم به برکناری یکی از کارکنان گرفتید (خواه به دلیل مازاد نیرو یا به واسطه عملکرد نامطلوب وی) بلافاصله این کار را انجام دهید. تأخیر در بیان خبرهای ناگوار همیشه پیامد منفی به دنبال دارد؛ ابتدا شایعه پراکنی و بعد هم اضطراب و نگرانی افراد. هنگام تنزل مقام یا برکناری از کار، حقایق را به صراحت بیان کنید تا افراد علت چنین تصمیم گیری در مورد خود را بدانند. از قبل خود را برای رویارویی با اعتراض ها آماده کنید تا در صورت لزوم قادر به حفظ خونسردی خود باشید. برخورد شما باید مستجیده باشد. یا افراد ابراز همدردی کنید و هنگام تسویه حساب با نیروهای مازاد، پول خوبی به آنها بپردازید. در برخی موارد لازم است برای این افراد مشاور بگیرید. کاری کنید که این افراد هنگام ترک سازمان احساس کنند که با آنها عادلانه رفتار شده است و در عین حال سایر کارکنان روحیه خود را از دست ندهند.

تبدیل شکست به موفقیت

۸۷ همیشه قبل از ناامید شدن از افراد یا برنامه ها کمی با خود فکر کنید. زمانی که از کاری دسست برداشتید، بازگشت مجدد به آن بسیار دشوار است.

زمانی که یکی از کارمندان در انجام پروژه ای با شکست روبرو می شود، همیشه در فکر این باشید که به نحوی این شکست را به موفقیت تبدیل کنید. به خود بقبولانید که این کار به معنی اتلاف وقت و هزینه نیست. اگر شانس نجات پروژه و کمک به مسئول انجام آن وجود دارد حتماً از آن استفاده کنید.

ارزیابی شکست

▼ بحث در مورد ریشه مشکلات
اگر کارمندی در انجام یک پروژه معین با شکست روبرو شد، لازم است که شما به دقت در مورد تمام علل عدم موفقیت با وی صحبت کنید. اگر علت شکست چیزی مثل عدم درک صحیح پروژه بوده باشد ممکن است بتوانید دوباره پروژه را احیا کنید.

گاهی اوقات کارمندان نمی توانند پروژه ها را با موفقیت به پایان برسانند. پروژه های ناموفق را به دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. شاید شما یا کارمندان همه اطلاعات لازم را در اختیار نداشته اید یا شاید پیش فرض ها درست نبوده باشند. از طرفی، حتی اگر پیش فرض ها درست بوده باشند ممکن است نحوه اجرای پروژه درست نبوده و موجب بی اعتباری آنها شده باشد. در این صورت

باید اشتباهات و علل بروز آنها را مشخص کنید. سؤال مهمی که باید از خود پرسید این است که با توجه به نتایج بررسی های خود، آیا باز هم پروژه ای مشابه را به همان فرد محول خواهید کرد یا خیر؟ پاسخ به این سؤال به شما نشان می دهد که بهترین برخورد شما با کارمند چگونه باشد تا بتوانید از شکست های آتی جلوگیری کنید.



۸۸ به جای امید واهی سعی کنید جلوی ضرر و زیان ها را بگیرید.

بهبودی عملکرد

برای افزایش بهره‌وری کارمندی که در حد استاندارد کار نمی‌کند، ابتدا لازم است که به بررسی عوامل مؤثر در ناتوانی وی بپردازید. اگر او از مهارت کافی برای انجام وظایفش برخوردار نیست، بلافاصله امکان استفاده از آموزش‌های مناسب را برای او فراهم کنید. اگر بهره‌وری او به دلایل کم‌اهمیت‌تری مانند اتلاف وقت باشد، کافی است که به او یک اخطار شفاهی بدهید و اگر دلایل پیچیده‌تری مانند بی‌انگیزگی مزمن داشت، لازم است که برنامه‌ای برای اندازه‌گیری پیشرفت عملکرد وی در طول یک دوره زمانی مشخص در نظر بگیرید. در پایان این دوره به ارزیابی مجدد وضعیت وی بپردازید و در مورد پیشرفت حاصله با او صحبت کنید.

به خاطر داشته باشید
که معمولاً عملکرد
نامطلوب کارمندان
بی‌دلیل نیست.

۸۹

برخورد مناسب در برابر عملکرد ضعیف کارکنان

عوامل مؤثر	اقدامات اصلاحی
بی‌انگیزگی کمبود انگیزه و انرژی لازم برای پیشرفت	- بلافاصله به حل مشکل بپردازید. - دلایل احتمالی افت انگیزه را شناسایی کنید. - برنامه بهسازی وضعیت را با توجه به زمان لازم برای موفقیت زمان‌بندی کنید.
کمبود مهارت‌ها عدم توانایی انجام کار به دلیل نداشتن مهارت‌های فنی لازم	- دقیقاً مشخص کنید که فرد فاقد کدام مهارت‌ها است. - هر چه سریع‌تر امکانات لازم برای آموزش وی را فراهم کنید. - کار را به فردی که از مهارت کافی برخوردار است محول کنید.
تعطل در انجام کار دلیل ترائشی برای پرداختن به کار	- کار را به چند مرحله کوچک‌تر تقسیم کنید. - اگر برآورد زمانی فرد برای انجام کار زیاد است آن را بپذیرید. - در صورت لزوم برای شروع کار به او کمک کنید.
غیبت از کار اجتناب از انجام کار و نپذیرفتن مسئولیت	- اثرات منفی غیبت از کار را با جدیت تمام به فرد گوشزد کنید. - به او تلقین کنید که عضو مهمی از یک گروه است. - در صورت لزوم ساعت شروع و خاتمه کار را به اختیار او بگذارید.
دیر آمدن به محل کار دیر کردن مستمر و دلیل ترائشی همیشگی	- به کارمند نشان دهید که از دلیل ترائشی خوششان نمی‌آید. - قبل از توبیخ سعی کنید با او صحبت کنید. - گاهی اوقات فشار آوردن از سوی کارمندان هم تراز مؤثرتر واقع می‌شود.
مشکلات شخصی تأثیرگذاری مشکلات خصوصی فرد بر کار	- بر عملکرد فرد تأکید کنید نه بر مشکلات او. - در صورت نیاز به او مرخصی استعلاجی بدهید. - در صورت لزوم به او پیشنهاد کنید که پیش مشاور برود.

استفاده از عوامل ایجاد انگیزه

۹۴ برای پاداش دادن به افرادی که در کسب موفقیت های گروهی همکاری کرده اند، از طرح های فروش سهام استفاده کنید.

محرك های غیر نقدی و مزایای جانبی تأثیر بسزایی بر نگرش افراد و در نتیجه بر کسب نتایج مطلوب تر دارند. بزرگ ترین عامل ایجاد انگیزه در افراد این است که به آنها نشان دهید به نحوی در مالکیت سازمان شریک هستند.

تقسیم سهام بین کارکنان

وقتی کارمند پاداش تلاش های خود را به صورت بخشی از سهام سازمان دریافت می کند، هویت خود را به سازمان وابسته می بیند و در نتیجه برای موفقیت آن تعهد بیشتری احساس می کند و سطح عملکرد او بالا می رود. اما در عمل مشکل بتوان مشخص کرد که آیا موفقیت سازمان به خاطر سهام دار شدن کارکنان است یا این که موفقیت باعث واگذاری سهام از سوی سازمان شده است. همچنین به راحتی مشخص نمی شود که عدم تغییر در مالکیت سهام سازمان باعث کاهش کارایی کارمندان خواهد شد یا خیر. با این وجود با دادن بخشی از سهام سازمان به کارکنان می توانید تأثیر بسیار خوبی بر آنها بگذارید. این مسئله به نوبه خود باعث می شود که آنها نیز نسبت به سازمان احساس مثبتی پیدا کنند.

۹۵ با دادن هدایای غیر منتظره به افراد، آنها را هیجان زده کنید.

۹۶ فراموش نکنید که ارائه هر نوع مشوق به افراد حامل نوعی پیام مثبت است.

هدیه دادن

پرداخت های مالی غیر منتظره بسیار مؤثرتر از پرداخت های عادی هستند. حتی افزایش حقوق مکرر نیز پس از مدتی عادی می شود و به همان نسبت تمایل افراد برای دریافت حقوق بالاتر افزایش می یابد. اما یک «پرداخت» بسیار کوچک تر به شکل هدیه، از نظر دریافت کننده آن بسیار ارزشمندتر خواهد بود. مسلماً کارمند می تواند با پاداش نقدی شما یک هدیه (مثل بلیط مسافرت آخر هفته) بخرد اما احساس رضایت مندی او در مقابل این پاداش در مقایسه با هدیه ای که به عنوان پاداش انجام کار خوب از جانب شما دریافت می کند، بسیار ناچیز است. همچنین زمانی که با کمبود نقدینگی مواجه هستید یا زمانی که به دلایل رقابتی قادر به افزایش پرداخت ها نیستید، استفاده از هدایا می تواند بسیار مفرون به صرفه باشد.

سؤالهایی که باید از خود پرسید

- آیا هدیه ای که به فرد داده ام همان چیزی است که او می خواست؟
- آیا در جهت همسوسازی منافع افراد با اهداف و نیازهای سازمان اقدامی انجام داده ام؟
- آیا همیشه موفقیت و توانایی افراد را بدون توجه به مسئله ارزشدبت آنها پاداش می دهم؟
- آیا تمامی شیوه های ممکن پاداش دهی به کارکنانم را بررسی کرده ام؟

بهبود سازی مزایا

مزایای جانبی شغل

عوامل انگیزشی غیرمادی مانند تعطیلی‌ها، هدایای شخصی، اتومبیل‌های شرکتی، بیمه‌های خدمات درمانی، کمک در نگهداری و آموزش فرزندان کارکنان و سایر مزایای مشابه می‌توانند تأثیر بسیار زیادی در بهبود نگرش و نحوه ارتباط آنها با سازمان ایفا کنند.



در بسیاری از کشورها مزایای جانبی شغل به دلیل هزینه‌های مالیاتی از نظر مالی کارایی کمتری پیدا کرده‌اند. با این وجود در کشورهایی که اندوخته و جوه اختصاصی دولت کاهش یافته‌است، طرح‌های بازنشتگی از جذابیت بیشتری برخوردارند. این موضوع در مورد بیمه خدمات درمانی نیز صادق است. کارمندان باید احساس کنند که سازمان از نظر بیماری، بهداشت و کفولت سن نیز به آنها توجه دارد. توجه به بیمه خدمات درمانی کارکنان علی‌رغم پیش‌پا افتادگی آن یک عامل انگیزشی بسیار مهم محسوب می‌شود. سایر مزایا مانند امکان استفاده از

اتومبیل‌های شرکتی، مرخصی به مردان برای نگهداری از فرزند، آموزش، و مرخصی فراغت از کار نیز باعث بهبود وضع زندگی کارکنان می‌شود. به علاوه چنانچه امکاناتی از قبیل تلفن همراه و کامپیوتر در اختیار کارکنان قرار گیرد، می‌توانند به طور هم‌زمان از آنها برای انجام امور سازمان و امور شخصی استفاده کنند. کلیه این عوامل باعث می‌شوند که در نهایت کارمندان خوشبخت، متعهد و وفادار شما با تلاش و علاقه بیشتری کار کنند و در مجموع بهره‌وری سازمان را بالا ببرند.

بهره‌مندی از مقام و موقعیت

سازمان‌های امروزی با برخورداری از ساختارهای مسطح و غیر سلسله‌مراتبی، مدیریت افقی، و شبکه‌باز از به‌کارگیری آن دسته از نمادهای مقام و موقعیت که عامل تفرقه هستند، اجتناب می‌کنند. سالن‌های غذاخوری مجزا و نگه‌داشتن پارکینگ اختصاصی برای برخی کارکنان از جمله مواردی هستند که دیگر به آنها توجهی نمی‌شود و این کار کاملاً درست است. اما استفاده از عناوین شغلی دهان‌پرکن یکی از شیوه‌های اقتصادی است که می‌تواند باعث کسب وجهه و احساس رضایت روحی روانی افراد شود. از طرفی افراد خارج از سازمان نیز دوست دارند با افراد مهم در ارتباط باشند (البته کاملاً واضح است که فقط تعداد معدودی از کارکنان را می‌توانید به عنوان مدیر یا معاون منصوب کنید). راه دیگر برای دادن مقام و موقعیت به افراد این است که آنها را به عنوان نماینده سازمان برای حضور در رخدادهای مهم مانند کنفرانس‌ها و جلسه‌های مذاکره انتخاب کنید.

۹۷ تا حد امکان به مسائل رفاهی کارکنان توجه کنید.

۹۸ استفاده از نمادهای مقام و موقعیت که موجب تفرقه و ایجاد جو «من و تو» می‌شود را منسوخ کنید.

ایجاد جو مشارکت

۹۹ کارکنان خود را تشویق کنید که مثل دو شریک

کاری خوب، با یکدیگر

همکاری کنند.

زمانی که افراد احساس کنند موفقیت شخصی آنها با موفقیت سازمان در ارتباط است، سعی می کنند نهایت تلاش خود را در جهت خیر و مصلحت جمع به عمل آورند. به نظرات کارکنان همانند نظرات شرکای سازمان بها بدهید و به آنها مانند یک ارباب رجوع توجه کنید و احترام بگذارید.

بایدها و نبایدها

- ☒ سعی کنید کارمندان ماهیت کار را ☒ مسائلی که می توانید بدون هیچ درک کنند.
- ☒ کارکنان را در تصمیم گیری ها ☒ خطری با کارکنان در میان بگذارید را از آنها مخفی نگه ندارید.
- ☒ مشارکت دهید. ☒ کارکنان را در مورد برنامه های آتی سازمان در شک و تردید نگه ندارید.
- ☒ کارکنان را تشویق کنید که برای ☒ انجام کارها برای خود شریک پیدا با افراد مانند «چرخ دنده های ماشین» کنند.
- ☒ رفتار نکنید.

۱۰۰ برای همه کارمندان خود ارزش قائل شوید. باید به

اندازه یک مشتری خوب به آنها احترام بگذارید و با

آنها رفتار درستی داشته باشید.

کارمندان به عنوان مشتریان

کارمندان شما مشتریان با ارزشی هستند و کاملاً بجا است که با آنها مانند یک مشتری رفتار کنید. مشتری بودن کارمندان به دو معنی است، اول آن که آنها برای امرار معاش به مدیریت سازمان وابسته اند و دوم این که ممکن است واقعاً جزو خریداران واقعی یا بالقوه محصولات یا خدمات سازمان باشند. با آنها همانند بهترین مشتری خود رفتار کنید. معمولاً افرادی که احساس ارزشمندی می کنند، راضی ترند و عملکرد آنها در مقایسه با افرادی که چنین احساسی ندارند بسیار بهتر خواهد بود.

کارکنان به عنوان شرکا

اگر می خواهید شراکت در کار عملاً مؤثر واقع شود باید با کارمندان خود مثل یک شریک رفتار کنید. هر جا که ممکن است آنها را در فرایندهایی مانند تصمیم گیری و حل مشکلات سازمان مشارکت دهید تا احساس مشارکت و برابری در آنها تقویت شود. با فراهم آوردن فرصت بازدید از عملکرد بخش های دیگر سازمان احساس کار اشتراکی را در آنها ایجاد کنید. این کار باعث می شود که کارمندان خود را با کل سازمان در ارتباط ببینند و تأثیر کمک های خود در کسب موفقیت های سازمان را بهتر درک کنند. برسر خورداری از یک دیدگاه مشترک، مهم ترین عامل در مشارکت فرد و سازمان است.

۱۰۱ حتماً کارکنان را در

جریان مسائل مهم کاری

قرار دهید.

پردازش بازخورد

مورد شرکت پرو-اکت نشان دهنده اهمیت پیشنهادات کارکنان و لزوم به کارگیری آنها است. طرح استفاده از خط تلفن مجانی به طور دائمی اجرا شد و بسیار موفقیت آمیز از آب درآمد. شرکت پرو-اکت با به کارگیری طرح بهسازی ارائه شده از سوی کارمندان خود توانست علاوه بر افزایش میزان فروش (و در نتیجه، افزایش سود شرکت)، روحیه مهندسان را بالا ببرد و احساس مشارکت و تعلق به شرکت را در آنها تقویت کند.

بررسی موردی

مانند بسیاری از شرکت های دیگر، یکی از مشکلات اساسی شرکت پرو-اکت (Pro-Act Ltd.) این بود که پرسنل ها و درخواست های مشتریان به قسمت های مختلف شرکت منتقل نمی شد. مدیر شرکت متوجه شد که بازخورد مفیدی که مهندسان فروش در ملاقات با مشتری ها به دست می آورند به نحو مطلوب مورد استفاده قرار نمی گیرد اما نمی دانست که حضور این اشکال را برطرف کند. موضوع به عنوان تمرینی برای بهسازی کیفیت، جهت بررسی و تصمیم گیری به خود مهندسان ارجاع شد. آنها ایده استفاده از یک خط تلفن مجانی (پرداخت از مفسد) را پیشنهاد کردند. اگر مشتری ها در مورد کالایی غیر از کالاهایی که آنها می فروختند سؤالی داشتند می توانستند با خط تلفن مجانی تماس بگیرند و کسی که پاسخگوی تلفن بود، آنها را به قسمت مربوطه وصل می کرد و در عین حال پاسخ ها را مد نظر داشت. این کار باعث بالا رفتن میزان فروش شد. مدیر از این مسئله راضی بود و مهندسان نیز به نقشی که در این میان ایفا کرده بودند، افتخار می کردند.

به کارگیری پیشنهادات

ارائه طرح های پیشنهادی رسمی از سوی کارمندان، شیوه ساده ای است که به کمک آن می توانید احساس مشارکت در امور سازمان را در کارمندان ایجاد کنید. معمولاً کارمندان دانش عمیقی در مورد کار دارند و می توانند ایده های ارزشمندی برای بهبود عملیات سازمان ارائه دهند. به سرعت پیشنهادهای آنها را بررسی کنید و (ترجیحاً از طریق یادداشتی به امضای مدیر ارشد بخش مربوطه) آنها را در جریان نتیجه بررسی های به عمل آمده قرار دهید. بهتر است برای

پیشنهادهایی که مورد قبول واقع می شوند پاداش مختصری در نظر بگیرید. البته باید جوی ایجاد کنید که افراد بهبود و توسعه کار را بخشی از فعالیت های عادی خود بدانند و به جای دریافت پاداش های مالی به خاطر نظرات و کمک های مؤثر خود، صرفاً انتظار قدردانی و تشکر داشته باشند.

قدردانی از افراد

طرح های پیشنهادی کارکنان یکی از شیوه هایی است که باعث می شود آنها خود را در حال مشارکت با شما و با سازمان احساس کنند. قصور در قدردانی و عمل نکردن به پیشنهادات مفید افراد می تواند آثار زبان باری را به دنبال داشته باشد.



مدیر ارشد به گرمی از پیشنهاد مفید کارمند تشکر می کند

کارمند خود را به عنوان عضوی از یک گروه موفق می بیند

مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

گزینه‌ها

۱ - هرگز

۲ - گاهی اوقات

۳ - غالباً

۴ - همیشه

مهارت شما در اداره کردن افراد باید به تدریج و در اثر کسب تجربه افزایش یابد. با این وجود بسیاری از توانایی‌های اولیه وجود دارند که می‌توانید در بدو خدمت خود بر آنها تسلط پیدا کنید. پرسشنامه زیر حاوی مؤلفه‌های مهمی است که به کمک آنها می‌توانید افراد را به کار کردن با شما، برای شما و در جهت منافع طرفین و منافع سازمان - ترغیب کنید. اگر پاسخ شما «هرگز» است، گزینه ۱ را علامت بزنید، اگر پاسخ شما «همیشه» است گزینه ۴ را و ... در پایان امتیاز خود را جمع بزنید و با مراجعه به قسمت تجزیه و تحلیل داده‌ها، میزان مهارت‌های خود را تعیین کنید. با توجه به نتایج به دست آمده، زمینه‌هایی که نیازمند بهبود هستند را مشخص کنید.

۱ مراقبم که رفتارم با دیگران به دور از غرض ورزی و کاملاً منطقی باشد.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳ دنبال شیوه‌های افزایش رضایت‌مندی و ایجاد احساس غرور از انجام کار در کارمندان هستم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۵ دقت می‌کنم که وظایف یا مشاغل به افراد واجد شرایط و صلاحیت‌دار ارجاع شود.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲ سعی می‌کنم به طرز فکر افراد پی ببرم و خیلی سریع برای اصلاح برداشت‌های نادرست و خطرناک اقدام می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۴ به افراد اعتماد دارم و معتقدم که بدون نیاز به نظارت مستمر و دخالت دیگران می‌توانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۶ در دسترس کلیه کارکنان هستم و هر کس که بخواهد می‌تواند به راحتی مرا ببیند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۷ قبل از هر نوع جلسه با افراد یا

گروه‌ها به دقت خود را برای حضور در جلسه آماده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۸ افراد را به طور کامل در برنامه‌ریزی

برای تغییر و اجرای آن مشارکت می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۹ من معتقدم که افراد به طور طبیعی

کار خود را خوب انجام می‌دهند و نیازی به دستور دادن نیست.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۰ دقت می‌کنم که همه از

آموزش‌های کیفی و مناسب برخوردار شوند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۱ آگاهانه برای «شکار افراد با

استعداد» در بین کارکنان فعلی یا بالقوه سازمان تلاش می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۲ مسائل مهم را با کارمندانم در میان

می‌گذارم و نظر آنها را جویا می‌شوم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۳ برای ایجاد انگیزه در افراد، به جای

دستور دادن، از تشویق و «فهرمان پروری» استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۴ از نظرات افراد در مورد روش‌های

پیبود کار استقبال می‌کنم و در صورت خوب بودن، آنها را به اجرا در می‌آورم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۵ از افراد هم‌رده و زیردستان خود

می‌خواهم که در مورد عملکردم به من بازخورد بدهند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۶ از فرصت‌های مناسب برای تربیت

و راهنمایی کارمندانم در جهت پیبود عملکردشان استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۷ به افراد فرصت می‌دهم تا توانایی‌های مدیریتی خود را در عمل به نمایش بگذارند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۸ استاندارد‌های کاری را در حد بالادری نظر می‌گیرم و تأکید می‌کنم که افراد آنها را رعایت کنند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۹ مسئولیت‌های افراد را در قبال کاری که «مالک» آن هستند به وضوح مشخص می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۰ برای انجام پروژه‌ها یا رفع نیازهای خاص، گروه‌های کوچکی تشکیل می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۱ از همه کارکنان می‌خواهم که با یک یا دو ایده تازه به جلسه‌های بحث و گفت‌وگو بیایند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۲ به مشکلات شخصی افراد به سرعت رسیدگی و با آنها ابراز همدردی می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۳ آمادگی شنیدن صحبت دیگران و تغییر طرز فکر خود در مورد مسائل مختلف را دارم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۴ عصبانیت و سایر احساسات منفی را در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود دخالت نمی‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۵ زمانی که بین کارکنان تعارض به وجود می‌آید به دقت به نقطه نظرات طرفین گوش می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۶ اختلافات میان افراد را خیلی سریع و بدون تعصب و پیش‌داوری حل و فصل می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

مدیران مدیران برجسته برجسته



اداره کردن افراد در محیط کار

فنون کاربردی این کتاب نحوه اثرگذاری بر رفتار و نگرش افراد، حل و فصل اختلاف نظرها و ایجاد روابط خوب و سازنده میان کارکنان در محیط کار را به شما آموزش می‌دهند.

متن ساده و تصاویر واضح این کتاب کلیه جنبه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود عملکرد و مدیریت تغییر را برای شما توضیح می‌دهند.

خودآزمایی‌های ساده به شما کمک می‌کنند که برای جلسه‌های رسمی و غیر رسمی بحث و تبادل نظر و ارزیابی افراد آمادگی بیشتری داشته باشید.

نمودارها و روندنماهای قابل فهم کتاب، راه‌های مختلف مدیریت افراد را با ارائه مثال‌های مفید به شما نشان می‌دهند.

Sponsored by...

KAYLA

e-mail: kayla@usa.com
Tel: +96(21)2066913
Fax: +98(21)2093673



9 789645 890122



e-mail: G.D.E@systemgroup.net

