



تیم مهمات دانشگاه شریف

آموزش رایگان و باکیفیت برای همه



@SHARIF_IE



اصول مدیریت (۲ واحدی)

استاد چمران



بهار ۱۴۰۳

آوا صدیقی

مدیریت: فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، تامین و تجهیزات منابع انسانی، هدایت و رهبری و کنترل برای تحقق اهداف.

مدیر هرکسی است که زیردست و اختیارات دارد.

مراتب اختیارات معمولاً به شرح زیر است:

مدیرعامل

معاون

مدیر

رئیس

سرپرست یا مسئول

سرکارگر

فصل اول - مدیریت: تئوری علم عمل

• اهداف مدیریت:

1. هدف همه مدیران سود یا مازاد است.

سود و مازاد معیار ارزیابی عملکرده.

2. بهره‌وری

اینپوت به اوت پوت

3. موثر بودن

درجه نزدیکی به هدف

دوینگ د رایت ٲینگ

4. کارایی، افیشنسی، راندمان

کران داره، راندمان موتور از یه حدی بیشتر نمیتونه باشه، یه کسره ولی بهره‌وری بیشتر از یکه کسرش، بهره داره!

دوینگ د ٲینگ رایت

5. سایر:

خدمت به جامعه (GNP)

بالا بردن کارایی

بهبود وضع افراد

کسب سود

- مدیریت: علم یا هنر

هنر مدیریت، کاربرد علم آن است.

- انواع مدیریت

1. مدیریت اقتضایی

آیا بر خلاف اصول مدیریت است؟

پاسخگویی اینجا مهمه

مدیر بانک مرکزی برا دلار گفته فلان کنید فایده نداشته، باید پاسخگو باشه

2. مدیریت سیستمی

۲.۱ سیستم چیست

۲.۲ ویژگی‌های سیستم

سیستم دارای سینرجی یا هم‌افزایی است

۲.۲ سیستم باز یا بسته است

۲.۳ سیستم دارای مرز است

۲.۴ سیستم بسته محکوم به فناست

آنتروپی و آنتروپی معکوس

۲.۵ تعادل پویا

ستیدی استیت (پابرجا)، تعادل داینامیک، ممکنه داده‌ها و ستاده‌ها عوض شه ولی نسبتشون در تعادل باشه...

۲.۶ سیستم دارای بازخورد باید باشه

فیدبک باید داشته باشه

فیدبک کنترل سیستم بر اساس اوت پوت بازخورد میده

فقط میتونه دور‌های بعد رو بهبود بده و به اوت پوت تکیه میکنه

مثلا نمره میانترم میاد همیشه بهش دست زد ولی میشه فیدبک گرفت که بری بخونی برا پایانترم

در این حالت د دمج ایز دان

ترازنامه آخر سال یک کمپانی هم یه فیدبکه

۲.۶.۲ کنترل کیفیت (فیدفوروراده؟)

سیستم باید پیشخورد داشته باشه

فیدفوروارد

واکسن مثلا یه فیدفوروراده

پیشگیری میکنیم

۲.۶.۳ کنترل موجودی

برای اینکه جریان تولید متوقف نشه، بدونیم چقدر لازم داریم چقدر طول میکشه تامین شه زنگ بزنی

سفارش بدیم

فید فوروراده

۲.۷ سیستم ها دارای زیرسیستم هستند

ما زیرسیستم دانشکده و دانشگاه و وزارت علوم و فلان هستیم

۲.۸ سیستم ها از طرق مختلف به تعادل میرسند (هم پایانی، Equifinality)

راه های رسیدن به خدا بسیار است. هند و چین یکیشون اتوماسیون میره یکیشون با منابع انسانی.

آیا کشوری که نیروی انسانی بسیاری داره الزاما باید از نیروی انسانیش استفاده کنه و از اتوماسیون پرهیز

کنه؟؟

اینایی که تو این صفحه هستن ویژگی های سیستمن

فصل ۴

برنامه ریزی – planning

ماهیت و هدف برنامه ریزی

هدف برنامه ریزی علاوه بر تنظیم زمان تنظیم هدف است.

+ تعریف برنامه ریزی: تعیین اهداف

چه کاری

چطور

چه زمانی

چه کسانی

چه تعدادی یا چه مقداری می‌خوایم تولید کنیم

چه مقدار سود یا چه سودی می‌خوایم ببریم

۴.۱ ماهیت برنامه ریزی

۱. کمک به تحقق اهداف

۲. اولویت تعیین اهداف - تقدم برنامه ریزی

اول باید برنامه ریزی کنیم بعد بقیه کارای مدیریت. همیشه اول سازماندهی رو شروع کنیم یا رهبری. اول برنامه ریزی. تا برنامه ریزی نباشه نمیتونیم ببینیم کم ساختیم یا زیاد ساختیم. سازمان در خدمت اهدافه.

۳. وسعت برنامه ریزی

برنامه ریزی کار کیه؟ تو چه لول قراره برنامه ریزی انجام بگیره؟ همه سطوح مدیریت باید برنامه ریزی کنه. سرکارگر هم برنامه ریزی میکنه.

سطح فقط کسی داره که زیردست داره. مدیر فقط کسیه که زیردست داره. مشاور زیردست نداره مدیر نیست.

۴. کارایی برنامه ریزی

هزینه‌های برنامه ریزی نباید بیشتر از آنچه قراره از برنامه ریزی گیرمون بیاد باشه. هزینه‌ها میتونه شامل وقت و پول و هرچی باشه.

۴.۲ عنوان برنامه‌ها (از نظر ماهیت نه از نظر زمان) (سلسله مراتب برنامه‌ها)

۱. تعیین ماموریت سازمان **mission**

چون ماموریت هر سازمان با اون یکی فرق داره، تعیین ماموریت به نوعی تعیین سازمانه. زمینه فعالیت سازمان رو تعیین میکنه.

باید تعیین بشه در چه زمینه‌ای هست کاری که سازمان میخواد بکنه.

مثلا میگه من میخوام برم حمل و نقل، پس تو نمیری آموزش پرورش. برای جواز گرفتن باید بری تو

اساسنامه بنویسی میخوای تو چه زمینه‌ای باشی. سبزیجات یا خواربار فروشی یا چی؟

زمینه فعالیت: اساسنامه سازمان

زمینه کار دانشگاه ما: تربیت نیروی انسانی موثر در فنی و مهندسی و علوم.

۲. تعیین چشم انداز - vision

اول باید ماموریت تعیین بشه بعد چشم انداز (ویژن)

مثلا بزرگترین صادر کننده گاز منطقه

مثلا میگن تا فلان سال در فلان ابعاد میخوایم جزو ان تای برتر باشیم.

ماهیت این چشم انداز حتمی نیست و احتمالیه. چیزیه که دلشون میخواد. الزاما ندارنش.

۳. تعیین اهداف (آبجکتیو)

مثلا برای اینکه به ویژن برسیم باید چه چک پوینت هایی رو رد کنیم.؟

در چشم انداز با زمان مشخص می کنیم اما در آبجکتیو ما یه دوره مشخص میکنیم.

۴. تعیین استراتژی ها (استراتژی)

بهترین روش های رسیدن به هدف با توجه به نقاط قوت و ضعف خود و رقبا. (اینجا دیگه گیومه. دیگه جدیه.)

مثلا یکی از راه هایی که از همه رو تره اینه که بیان رقیباشونو بخرن.؛

پایین آوردن موقتی قیمت ها. (دامپینگه) میان خیلی ارزون میفروشن. ساعتای سویسی رو همه میشناختن. بعد

سیکو و اینا اومدن ساعتاشونو کیلویی فروختن و بعد رقیبارو از راه به در کردن و بعد گرون کردن. مخصوصا

اگه انحصاری باشه بازار.

کیفیت بالاتر یا سرویس دهی بهتر و طولانی تر مثلا ایران خودرو ادعا میکرده که من در هر شهری میتونم

خدمات تعمیرات و فلان ارائه بدم. اینا برنامه های استراتژیک هستن.

برنامه استراتژیک برنامه ایه که میذاریمش جلو چشممون و دائما و هر لحظه ازش پیروی میکنیم. راهبردمونه.

۵. تعیین خط مشی ها policies

تعیین چارچوب فکری انجام کارها

مثلا سازمان میگه خریدهامون را با مناقصه انجام بدیم.

فروش هامون با مزایده.

بگیم نیرو زیر دیپلم استخدام نمی کنیم.

مرخصی بدیم و مرخصی را نخریم.

بعضی سازمانها استخدام میکنن نیروهای کارشون رو آموزش میدن. مثل IBM. ولی بعضیا میگن ما آدمایی که

باتجربه و بلدن رو برمیداریم که نخوایم آموزش بدیم و پول بیشتری به نیروی کار بدیم. آی بی ام ناراحت

بود که چرا بعد از ۳ سال میبرن کارمنداشو. بعد تصمیم گرفت کمتر آموزش بده که اینقدر آماده نباشن برا

بقیه جاها. بعد دیدن کار نمیکنه گفتن غلط کردیم. گفتن اوکی بیایم همون روشو بریم، اینا وقتی میرن اینور

اونور خودش تبلیغ ماست. برن فدا سرمون.

استراتژی و خط مشی به هم خیلی نزدیک و در هم تنیده ان. بعضا با هم یکی حسابش میکنن. غلط مصطلحه. ایراد اساسی نیست. اون ویژن و میشن هم همینطور.

۶. تعیین روش‌ها یا رویه‌ها (پروسیجرز)

تعیین چارچوب عملیاتی انجام کارها

مثلا بگه موقع مرخصی باید جانشین تعیین کنید. همه مرخصی‌ها رو با هم نرید. اگه ۱ ماه می‌خواید شب عید نباشه و... نباید پیچیده باشه خیلی که افراد اذیت شن، گیج شن. مثلا بیشتر از ۲۰ واحد همیشه برداشت و زیر ۱۱ ترم تشکیل نمیشه و اینا...

۷. تعیین قوانین و مقررات (رولز)

سیگار نکشید، موقع ورود و خروج ساعت بزنید، با خودتون ساک نبرید فلان.
برنامه‌های خشک

۸. برنامه‌های عملیاتی (پروگرمز)

نیرو می‌گیریم و کارهایی که باید انجام بدن رو بهشون آموزش می‌دیم.

۹. تعیین بودجه‌ها (باجت)

اجاره‌مون چقدره، چقدر دستگاه می‌خوایم، چند ساعت فلان.

بودجه برنامه‌ریزی‌ست یا کنترل است؟

بودجه برنامه‌ریزی‌ست اما روی دیگه سکه برنامه ریزی کنترل است. برنامه‌ریزی کنترل را تسهیل می‌کند.

بودجه کنترل را تسهیل می‌کند چون کنترل می‌کند.

بودجه دست و بال رو نمی‌بنده، اول باید برنامه ریخت، بعد بودجه تعیین کرد بعد فلان. برنامه مال آینده‌ست.

بودجه مال آینده‌ست. (یه نفر با لهجه اصفهانی می‌پرسه اول نباید بودجه رو تعیین کنیم بعد برنامه بریزیم؟؟)

۳.۴ مراحل برنامه‌ریزی (ستپ‌های پلنینگ)

۱. اطلاع از فرصت‌ها

۲. تعیین اهداف

۳. تعیین مفروضات **premissing** - بر اساس پیشبینی و فورکستینگ هست

۴. تعیین گزینه‌های آلترناتیوها - یافتن راه‌های رسیدن به خدا

۵. ارزیابی گزینه‌ها (اقتصاد مهندسی)

۶. انتخاب یک گزینه - انتخاب و تصمیم - دیسیژن میکینگ

۷. فرموله کردن برنامه‌های فرعی و پشتیبانی

۸. عددی کردن برنامه‌ها به وسیله بودجه بندی

۹. اجرای برنامه و در صورت لزوم اصلاح برنامه *** **implementing**

۴.۴ دوره برنامه ریزی

برای تعیین زمان برنامه درازمدت از اصل تعهد استفاده می‌شود. **commitment principle** باید ببینیم ته برنامه چی میخوایم و چقدر زمان میبره و اون زمان رو بذاریم براش نه اینکه یه تایم از پیش تعیین شده براش انتخاب کنیم. یکی از فاکتورهای مهم برای این موضوع اینه که ببینیم که چقدر زمان لازم داریم تا سرمایه‌ای که استفاده شده است برگردد. مثلا اتوموبیل ۵ سال وقت لازم داره، شاید بعضا کمتر. فولاد و آلومینیم و فلان ۱۰ سال بیشتر شاید زمان میخواد. پلاستیک و میخ و اینا ۲۱ سال براش کافیه. اون رقم فیکس نیست نسبییه. حتی همین صنعتا هم تو حالتای خاص ممکنه یهو کم کنن اینو. مثلا یه شرکتی بود چیزای رادیویی و الکتریکی و اینا درست میکرده و گذاشته بوده بازگشت سرمایه‌ش رو ۹۰ روز. چون میگفته ممکنه ترندا عوض شه دیگه فروش نریم. **۹۰ days company**

الف) برنامه دراز مدت

معمولا ۳ تا ۵ سال است.

ب) کوتاه مدت

تا یک سال. کوتاه مدت در خدمت درازمدت است. نمی‌تونه ازش مستقل باشه.

۵.۴ انعطاف پذیری برنامه‌ها

الف) اصل انعطاف پذیری

به وقتی یه چیزی کم میاد یه چیز دیگه تولید میکنن. رب همیشه کمپوت تولید میکنن. بعضا همیشه فلکسیبل بودو این انعطاف پذیری باید تعیین شه. مثلا روغن و بنزین و اینا انعطاف پذیر نیستن. مثلا این ساختمونایی که دیواراش میشه جا به جا بشه و ابعاد اتاق کنترل بشه. صابون مایع نشه تولید کرد جامدشو تولید کنی و ...

ب) تجدید نظر در برنامه‌ها

اصل تغییر جهت (اتوپایلت نداریم، باید مسیر رو هی اصلاح و تغییر بدیم تا برسیم. کشتی و فلان).

برنامه ریزی یک سیستم باز به حساب میاد.

فصل ۵

اهداف – Objectives, goals, targets

سازمان در خدمت اهداف است.
هدف وسیله را توجیح می‌کند.
البته در چارچوب قانون و اخلاق!

۵.۱ سلسه مراتب اهداف

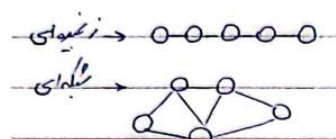
اهداف یک شرکت (هرم اهداف)

۱. ماموریت‌های اجتماعی و فنی: حمل و نقل
۲. ماموریت: تولید اتوموبیل
۳. اهداف کلی: طراحی و ساخت اتوموبیل کم مصرف ارزان
۴. اهداف دقیق‌تر: ۲۰ درصد بازگشت سرمایه یا سود در سال
۵. اهداف بخش‌ها: بخش مالی چیکار کنه، بخش فروش چیکار کنه
۶. اهداف دپارتمان‌ها و واحدها: بخش‌های مختلف مونتاژ چیکار کنن
۷. اهداف فردی: compensation (حقوق، دستمزد، پاداش، جبران خساراتی که تو کار وارد می‌شه،

تجربه و سابقه کار)

۱. دستمزد و حقوق
۲. تجربه: کار در یک شغل مشخص
اگر ۱۰ سال جایی کار کنی که ۲ سالش کارگری ۵ سالش سرکار و ۳ سالش مدیر تو ۱۰ سال سابقه کار داری ولی ۱۰ سال تجربه نداری. تجربه درباره‌ی به چیز خاصه. تجربه سرکارگری، تجربه مدیریت، تجربه تراشکاری فلان.
۳. مهارت: کار در سطح استاندارد
یک تایپیست حرفه‌ای در هر دقیقه فلان تعداد تایپ می‌کنه که اینا مقیاس استاندارد دارن
۴. رضایت و ستیسفکشن برآش ایجاد می‌شه

۵.۲ شبکه اهداف



اکثر مواقع اهداف شبکه‌ای تحقق می‌یابند. گاهی زنجیره‌ای. (هر شبکه شامل تعدادی زنجیره است). همزمان کارها انجام میشن مثل ساخت ساختمان

۵.۳ تعداد اهداف

یک مدیر به چند هدف می تواند تحقق ببخشد؟ بستگی دارد!!
ادوارد شله میگفت به ۲ تا ۵ هدف بستگی داره ولی الان می گن بستگی داره به:

۱. نوع کار
۲. تجربه مدیر
۳. زیردستان

هرچه سرعت رسیدن به اهداف و تعداد آنها بیشتر شود نظارت بر کارها مشکل تر می شود.

۵.۴ اهداف کوتاه مدت و درازمدت

اهداف کوتاه مدت در خدمت اهداف بلند مدت اند.

*** ۵.۵ مدیریت بر طبق اهداف – MBO management by objectives

در حالت عادی مدیر میاد در ساعات کاری یه کاری انجام می ده می ره ولی مدیر mbo مدیر معمولی نیست و اگه لازم بشه برا رسیدن به هدفش بیشتر هم وقت میذاره. مدیرها با همدیگه هدف رو تعیین می کنن
MBO با این نامها نیز شناخته می شود:

Joint target setting

Management by result

فرایند MBO هدف: هدف مشترکا تعیین می شود.

Peter Drucker پیشنهادش کرده.

اولین بار این روش رو تو کارخونه جنرال الکتریک پیاده کرده.

D. Mc Gregor بعدها اومده گفته بر اساس ارزیابی کارکرد، عملکرد افراد و کارکنان (بر اساس MBO) مثلا یکی میاد می‌گه من بررسی کردم و به شما قول می‌دم با این مدیران و کارکنان تا پایان سال n تعداد فلان تولید می‌کنیم.

۵.۶ مزایای MBO

۱. مدیریت بهتر

مدیر کارهای مفید انجام می‌ده وقتی مشخص باشه وظایفش

۲. مشخص تر شدن سازمان

مدیر mbo می‌گه فلان قدر انبار می‌خوام و... همه چیز مشخص می‌شه

۳. تعهد بیشتر افراد

چون خود افراد هدف تعیین کردن تعهدشون بیشتر می‌شه

۴. کمک به کنترل

MBO فقط چیزهایی که می‌خوایم برسیم بهش رو تعیین می‌کنه ولی **okr** علاوه بر تعیین، چگونگی رسیدن رو هم مشخص می‌کنه.

Andy Grove که **intel SEO** بوده اینو مطرح می‌کنه بار اول.

۵.۷ معایب MBO

۱. ایراد وارده به **تعریف MBO**: مدیران مستبد با مشورت با زیردستانشان کنار نمی‌آیند.

۲. مشکل تعیین اهداف

۳. کوتاه مدت است: برای ۶ ماه تا ۱ سال برنامه ریزی می‌شود. ۵ سال دیگر چه؟ در این نوع مدیریت گرایش به کوتاه مدت بودن برنامه وجود دارد.

۴. خطر انعطاف ناپذیری: چون مدیران بالایی، میانی و پایینی به اهدافی گذاشتن در مقابل تغییر این اهداف مقاومت می‌کنن وقتی شرایط عوض می‌شه نمی‌خوان اهداف رو تغییر بدن و دوست دارن به دوره بعد تغییرات رو موکول کنن.

۵. ضعف در شبکه اهداف: یه مسیری رو می‌رن و یه قسمت خیلی خوب کار می‌کنه و انتظار دارن که حقوق و مزایای داشته باشن اما ممکنه بقیه سازمان اوضاع مناسبی نداشته باشن و کار در نهایت پیش نره و ضرر باشه.

۵.۸ تجربه حاصل از MBO

از ۵۰۰ تا شرکت فقط m تاشون از MBO استفاده می‌کردن.

۵.۹ کاربرد MBO در کشورهای مختلف

در آمریکا:

در پایین سازمان MBO پیاده می‌شود.

در انگلیس:

در بالای سازمان MBO اجرا می‌شود. می‌گن ما عقب افتادیم پس باید با مدیران بالادست با تعداد بیشتر تصمیم بگیریم.

در آلمان:

در میانه سازمان MBO پیاده می‌شود. پایین دستان خیلی منضبطن و بالادستا هم مقاومن و میان دستا برنامه ریزشونو با هم انجام می‌دن.

در ژاپن:

در همه سطوح MBO پیاده می‌شد.

در ایران:

در پایین سازمان پیاده می‌شود.

MBO یک داروی معجزه‌گر نیست!

Panacea

فصل ۶ - تغییر مفروضات (Premising)

پیشبینی آن که محیط آینده ما چگونه خواهد شد. این مفروضات بر پایه forecasting است.

۶.۱ تعیین مفروضات: محیط برنامه‌ها (futurism)

۶.۲ انواع مفروضات

۱. مفروضات خارجی (بیرون از سازمان)

محیط عمومی، مسائل فنی، اقتصادی (نرخ پس‌انداز، GNP و...)، سیاسی

بازار محصول

بازار عوامل تولید: نیروی انسانی، ماشین‌آلات و ابزارآلات (سرمایه یا capital)، مواد اولیه (land)

۲. مفروضات داخلی (داخل سازمان)

استراتژی‌ها

برنامه‌های قبلی

ساختار سازمان

سرمایه‌گذاری جدید

پیش‌بینی فروش

۶.۳ پیش‌بینی محیط: راهنمای تعیین مفروضات (Guesstimate)

پیشگویی: به صورت کمی درش می‌یاریم که پیش‌بینی بشه.

۱. پیش‌بینی اقتصادی: GNP

۲. پیش‌بینی تکنولوژی

الف) پیش‌بینی دلفای Delphi (به معبدی بوده می‌نشستن توش پیشگویی می‌کردن.)

مراحل دلفای:

اول: یک تیم مدیریتی پیش‌بینی تشکیل می‌شود.

دوم: صورت مسئله مشخص می‌شود.

سوم: تیم پیش‌بینی کننده انتخاب می‌شود.

چهارم: ارسال سوال به هریک از افراد پیش‌بینی کننده.

پنجم: جمع‌آوری پاسخ‌ها در یک جلد قرار دادن آن‌ها بدون ذکر نام و ارسال مجدد آن‌ها به تک تک افراد. (که

بقیه تحت تاثیر نام وزین اینا قرار نگیرن و بتونن دقیق‌تر نقدش کنن.)

ششم: تکرار این موضوع ۳ تا ۵ بار. (هی اصلاح می‌شه هی مجدد ارسال می‌شه و نظرات در نهایت همگرا می‌شن.)

هفتم: مدیران پیش‌بینی در نهایت با توجه به نظراتی که حالا دیگر تفاوت‌های کمی دارند پیش‌بینی نهایی را انجام می‌دهند و منتشر می‌کنند.

(ب) روش فرصت معین (Opportunity)

دور میز گرد ۵ تا ۷ نفر می‌شین صحبت می‌کنند.

چه زمانی این هدف محقق می‌شود: مثلا چه زمانی آب شور به شکل اقتصادی شیرین می‌شود.

(ج) روش هدف معین (Goal Oriented)

چگونه این هدف محقق می‌شود. به چه وسیله‌ای به چه شکلی؟

۶.۴ پیش‌بینی فروش: برنامه و مفروض اصلی

۱. روش نظرات مدیران ارشد و هیئت مدیره

معمولا هیئت مدیره، بالای سر مدیرعامل است و روی عملکردش کنترل و نظارت دارد. (هرچند در ایران مدیرعامل‌ها معمولا عضو هیئت مدیره هستن.) می‌شینن گروهی صحبت می‌کنن، به بیش از نصف جمعیت اکثریت مطلق و تمام جمعیت اکثریت تام گفته می‌شه. هیئت مدیره برا استراتژیک هست عمدتا و مدیرعامل وظیفه اجرا رو برعهده داره. در تمام دنیا استفاده می‌شه.

۲. روش نظرات و ترکیب نیروی فروش

نیروی فروش با مشتری به طور مستقیم در ارتباطه. این روش در تمام دنیا رایجه.

۳. روش انتظارات مصرف کنندگان

نظرسنجی - نمونه گیری

خوبیش اینه که با یه سمپل کوچیک میتونی پیش‌بینی کنی اگه درست باشه سمپلت ولی معمولا آدما چیزی که واقعا انجام می‌دن رو نمی‌گن و مشکل دیگشم اینه که در جامعه آماری‌های مختلف فرق داره نتیجه و می‌تونه اشتباه باشه.

یه روش دارابی نوشته به نام **مطالعات و تجربیات بازار** استاد هم گفتش، همونه که پول میدادن به مردم که خریداشونو بنویسن ولی کار خوبی نبود. تو آمریکا هم انجام شده بود.

۴. روش آخرین تقاضا

سال قبل چقدر بوده الان هم همونه.

مزایاش اینه که اطلاعاتش در دسترسه و میتونه درست باشه چون نسبتا نزدیکه از نظر زمانی. (آخرین تقاضائه دیگه)

معاینش اینه که تغییرات رو در نظر نمی‌گیره.
ممکنه چندین سال از همون استفاده شه اگه فقط به آخرین تقاضا بسنده کنیم. مثلا ۱۴۰۴ از داده ۱۴۰۱ استفاده شه.

۵. روش میانگین ریاضی

میانگین می‌گیره دیگه. رو ۵ سال مثلا.
بعد هی بهش اضافه می‌کنه سال بعدی رو.

۶. روش میانگین متحرک

سال قدیمی از جمع میانگین‌ها خارج می‌شه و سال جدید وارد می‌شه.

۷. روش میانگین متحرک وزنی

یک وزن متناسب با شرایط هر سال به آمارش داده می‌شه. مثلا قدیمی بودن، رکود و... تو وزنش لحاظ می‌شه.
یه نکته‌ای که باید اینجا لحاظ شه اینه که اگه مثلا یه سال تولید از ۳ برسه به ۵ نباید سال بعد دوباره رو ۵ تا حساب کرد چون یه سری چیزا مصرف شده که اثرش بعدا مشخص می‌شه مثلا کارکرا حسته شدن یا دستگاه‌ها مستهلک شدن.

۸. روش کمترین مجذورات (کمینه مربعات)

مثال: فروش اتوموبیل

هزینه تبلیغات

تعداد فروش

مجموع فاصله حدافل از نقاط

۹. روش‌های آماری

الف) روند سیکل

ب) تحلیل همبستگی

ج) مدل ریاضی

۱۰. روش‌های استنتاجی

- اسب گمشده

۱۱. روش‌های ترکیبی

ترکیب چند روش موجب دلگرمی پیش‌بینی کنندگان می‌شود.

*** روش‌های پیش‌بینی فروش در عمل

- اول: هیئت مدیره + افراد و مدیران فروش + کمیته تعیین قیمت تمام شده محصول
دوم: هیئت مدیره + افراد و مدیران فروش + پیش‌بینی اقتصاددانان + نمونه گیری
سوم: هیئت مدیره + افراد و مدیران فروش + پیش‌بینی کارشناسان دفتر مرکزی سازمان + دپارتمان تحقیقات تجاری

۶.۵ موثر ساختن تعیین مفروضات

۱. انتخاب مفروضات: بررسی آمار و ارقام مهم باشد: GNP, پس‌انداز ملی، مصرف ملی، ادوار تجاری و...
۲. مفروضات اقتضایی: شرایط رو در نظر بگیریم، جنگه؟ آشوبه؟ چیه؟
۳. مفروضات منطقی
۴. انتقال مفروضات: مدیران باید در جریان اتفاق‌های پیشرو و مفروضات قرار بگیرند تا بتوانند تصمیم گیری کنند.
اگرچه امکان درز اطلاعات با انتقال بیشتر میشود، بدون انتقال هم مفروضات ممکن است درز بکند.

فصل ۷ - تصمیم‌گیری (Decision Making)

۱-۷ مراحل تصمیم‌گیری

۱. تعیین مفروضات
۲. تعیین گزینه‌ها
۳. ارزیابی گزینه‌ها
۴. انتخاب میان گزینه‌ها (انتخاب تصمیم)
۵. اجرا و اصلاح

* معقولیت تصمیم‌گیری - Bounded rationality

نباید معطل بشیم تا اطلاعات تکمیل بشه شاید هیچوقت این اتفاق نیوفته این مهمه که تصمیم‌گیری دیر نشه. به تعویق نندازیم برای کسب اطلاعات جدید اگر اطلاعاتمون کافیه.

۲-۷ توسعه گزینه‌ها

۳-۷ اصل عامل محدود کننده - limiting factor principle

مثلا پول یه عامل مهم و محدود کننده هست که بدون اون چیزا گره میخورن تو هم. مثلا تو آلمان یه کارخونه ای مستهلک شده بوده اینا نمی‌دونستن چیکار کنن رفتن گشتن یه کارخونه‌ای می‌خواستن چیزمیزاشو نو کنه اتوماسیون کنه، بعد ابزاراشو می‌فروشه به اینا میگه ۵ سال بعد بدید پولشو اوکبه. آن گزینه مانع انجام کار را دور بزنینم.

۴-۷ ارزیابی گزینه‌ها

* عوامل کیفی

* عوامل کمی

تلاش بر اینه که عوامل کیفی رو به عوامل کمی تبدیل کنیم.

۱. ارزیابی گزینه‌ها: تحلیل نهایی (marginal analysis)

هزینه و درآمد به ازای یک واحد محصول بیشتر $MR=MC$

ارزیابی گزینه‌ها به روش تحلیل نهایی برای موارد کمی انجام می‌شه

۲. تحلیل نقطه سر به سر

برای موارد کمی استفاده می‌شه

$$TR = TC, \quad PQ = FC + VC, \quad P = \frac{FC}{Q} + AVC \rightarrow Q = \frac{FC}{P - AVC}$$

$$Q = \frac{FC + \Pi}{P - AVC}$$

محاسبه نقطه‌ای که سود Π داریم.

۳. ارزیابی گزینه‌ها - تحلیل سودمندی (Cost Effectiveness Analysis)

عکس نمودار

۷-۵ اساس انتخاب از میان گزینه‌ها

معیار، ملاک

۱. تجربه: تجربه چراغ راهنماست، ما رو هدایت می‌کنه اما نباید بهش زیاد تکیه کرد، خیلی وقتا افراد به تجربه‌شون می‌نازن ولی الزاما خیلی هم کار خوبی نکردن. تجربه مربوط به گذشته‌ست.
۲. آزمایش: آزمایش مربوط به گذشته‌ست. هواپیما می‌سازیم باید ۱۰۰ ساعت آزمایشی پرواز کنه. آزمایش هزینه‌بره ولی لازمه.
۳. تحقیق و تحلیل:

- شبیه‌سازی مکانیکی: مثلا هواپیما رو می‌برن تو تونل باد امتحانش می‌کنن. پرنده می‌زنن بهش که ببینن چی می‌شه. استخراجنده تو دانشگاه برکلی که روش مطالعه کنن که زلزله و صفحات زمین و اینا چه تاثیری می‌ذاره و... کالیفرنیا و سنفراسیسکو خیلی زلزله داره. کواکولا در ۱۰۰ سالگی تولدش یه طعم جدیدی رو می‌یاره معرفی کنه بعد می‌گن که خب شما برید یه بررسی بکنید چک کنید ببینید چجوره. رفتن تو جاهای عمومی و اینا چک کردن دادن مردم ولی مردم خوششون نیومد همون قبلی رو ترجیح دادن کنسل کردن برنامه رو.
- شبیه‌سازی کامپیوتری: ایرباس و اینا

۷-۶ رویکردهای تصمیم‌گیری در عدم اطمینان (Decision Making in Uncertainty)

۱. تحلیل ریسک - risk analysis

* مثلا می‌گه ما ۲۰ درصد بازگشت سرمایه می‌خوایم. چقدر احتمال داره؟ کارشناس می‌گه ما ۸۰ درصد موفق می‌شیم
مثلا.

حالا تحلیل ریسک می‌گه که بیا خرد کن سوالارو که مثلا با توجه به هزینه معرفی محصول ما چقدر جواب می‌گیریم؟
 می‌گه ۹۰. بعد می‌گه با این عملیات چی؟ می‌گه ۹۰. بعد می‌گه سرمایه گذاری چی؟ می‌گه ۹۰. بعد می‌گه تخمین قیمت
 چقدر درسته و ما رو به هدفمون می‌رسونه؟ می‌گن ۷۰ درصد. بعد می‌گی حجم بازار چی؟ تخمینمون از حجم بازار
 چطوره؟ می‌گه ۶۰ درصد. بعد تو می‌فهمی که چی رو باید بهتر کنی.
 اینارو باید دونه دونه تو هم ضرب کرد: $0.9 * 0.9 * 0.9 * 0.7 * 0.6$.

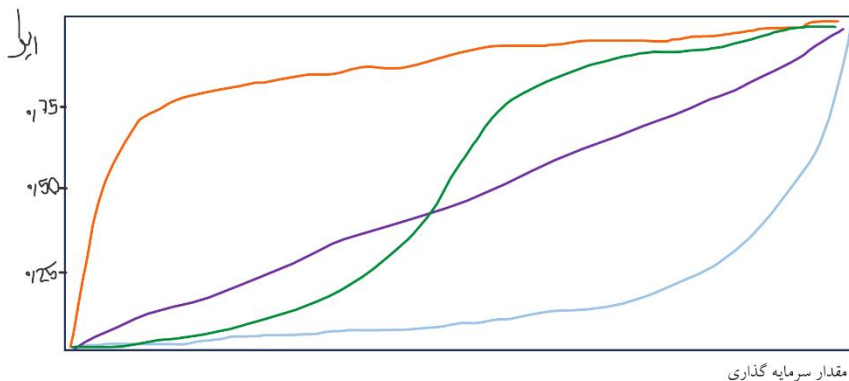
۲. درخت تصمیم‌گیری – Decision Tree

برای تسهیل فرایند تصمیم‌گیری از این نمودار درختی استفاده می‌شه که همه گزینه‌ها و سناریوهای مطلوب روش نمایش داده
 بشه. درخت تصمیم رو تحلیل نمی‌کنه. همچنان اون طرف داره تصمیم می‌گیره. ممکنه حاشیه سود بیشتر باشه ولی سود کمتر
 و برعکس. بر اساس داشته‌ها و بر اساس چیزی که می‌خوایم تصمیم رو اتخاذ می‌کنیم. درست اتخاذ نمی‌کنه.

۳. تئوری ترجیح – تئوری مطلوبیت – preference theory – utility theory

تصمیم‌گیری بستگی دارد به:

- مقدار سرمایه گذاری
- چقدر ریسک داره؟ چند درصد موفق می‌شیم
- افراد تصمیم‌گیرنده. چطور آدمایی هستن؟ استخدام شرکت‌های خصوصین یا دولتین؟
- بستگی به سطح مدیران داره. مدیرعامل و معاونین یا مسئول و سرپرستن؟
- به شخص یا شرکت



آبیه مدیر رده بالاست که پولشم
 زیاده و ریسکشم زیاده
 سبزه یه سرمایه گذار شخصی،
 نصف سرمایه‌شو نهایتاً ریسک
 می‌کنه
 نارنجیه یه رده پایینه که نه پول
 زیادی داره و نه ریسک‌پذیری
 بنفشه هم میان رده هست از همه
 نظر

۷-۷ ارزیابی اهمیت تصمیم

۱. هر قدر مقدار سرمایه بیشتر، تصمیم مهم تر
۲. هر قدر انعطاف برنامه‌ها بیشتر، تصمیم ساده تر
۳. هر قدر از میانان از اهداف و مفروضات بیشتر، تصمیم ساده تر
۴. هر قدر قابلیت کمی شدن بیشتر، تصمیم ساده تر
۵. هر چه قدر تاثیر تصمیم بر انسان‌ها بیشتر تصمیم مهم تر

۷-۸ تصمیم گیری گروهی

۱. تکنیک خلاقیت فکری - Brain Storming

مراحل:

- دور میز گرد
- ۷ تا ۹ نفر (کمتر خلاقیت ممکنه کم شه، بیشتر شلوغ می شه)
- ۴۰ تا ۶۰ دقیقه (زیاد طول بکشه بهینه نیست)
- رهبر گروه: مسئله را مطرح می کند
- اعضا: نظر می دن
- انتقاد ممنوع است (خنده دار باشه نمی خندن)
- استفاده از نظرات دیگران پذیرفته می شود
- نوشتن پیشنهادات روی تخته
- رای گیری: رای اکثریت

۲. تکنیک گروودون - Gordon Technique - پیوند افکار واگرا

مراحل:

- دور میز گرد
- ۷ تا ۹ نفر (کمتر خلاقیت ممکنه کم شه، بیشتر شلوغ می شه)
- ۲ تا ۳ ساعت
- رهبر فقط موضوع دقیق را می داند

- اشاره‌ای به موضوع می‌کند و هیئت می‌ده انگار: مثلا می‌گه آلودگی هوا بعد این مهندس مکانیکا که ماشین درست می‌کنن شروع می‌کنن ایده بدن برا اینکه حالا چه اثری روی این می‌تونن بذارن.
- نوشتن پیشنهادات روی تخته
- رای گیری: رای اکثریت

۳. روش تصمیم‌گیری گروهی اسمی

مراحل:

- دور میز گرد
- ۷ تا ۹ نفر (کمتر خلاقیت ممکنه کم شه، بیشتر شلوغ می‌شه)
- ۲ تا ۳ ساعت
- اول پیشنهاد کتبی می‌دهند (برا همین بهش می‌گن اسمی. چون هرکس نظرشو رو کاغذ می‌نویسه و تحویل می‌ده و سرش با هم بحث نمی‌کنن.)
- پیشنهادات مطرح می‌شود
- پیشنهادات بحث می‌شود
- به ۱۸ تا ۲۵ پیشنهاد بسنده می‌شود
- روی تخته نوشته می‌شود
- رای گیری: کتبی و مخفی

تفاوت و تشابه با روش دلفای چیست؟

دلفای ناشناسه، چندین بار تکرار می‌شه، اینکه کی داره می‌گه تاثیر نداره

اسمی همو می‌شناسن دور میز گردن با هم حرف می‌زنن

دلفای و اسمی هر دو رو کاغذ می‌نویسن و می‌فرستش و مخفیانه هست اولش

فصل ۸ - استراتژی‌ها و خط مشی‌ها (Strategies & Policies)

*** ماتریس SWOT

S: Strength: نقاط قوت سازمانه

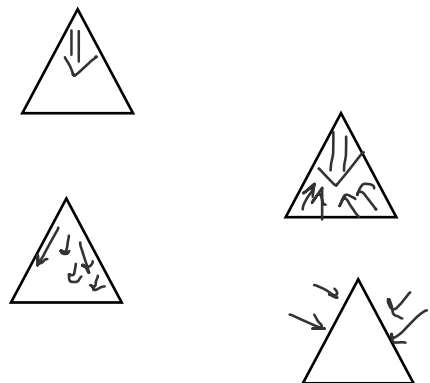
W: Weaknesses: نقاط ضعف سازمان و به زیان سازمانه

O: Opportunities: به سود سازمانه اما مربوط به منابع خارجی و نه اتفاقات داخلی

T: Threats: تهدیدها که به زیان سازمانه و مربوط به خارج سازمانه

این ماتریس رو آلبرت همفری پیشنهاد داده.

۸-۱ منابع استراتژی‌ها



۱. ایجاد استراتژی بوسیله مدیران ارشد سازمان - originated

۲. درخواست استراتژی - Appealed

۳. استنباط استراتژی - Implied

۴. تحمیل استراتژی - External Imposed

(مثل مثلاً قوانین اضافه کار که رو ساعت کاریه

و نه رو مقدار کار و این از سمت قانون تحمیل شده)

۸-۲ مراحل برنامه ریزی استراتژیک

۱. تعیین مأموریت اصلی سازمان

۲. تعیین اهداف استراتژیک

۳. تعیین استراتژی

۴. استفاده از برنامه ریزی سود - Portfolio Planning

۵. *** تعیین واحد تجاری استراتژیک - Strategic Business Unit (SBU)

مرکز سود هم می‌گن به این واحدها (مثلاً می‌گن مرکز تولید ۲۰۶ رو به SBU کنید ببینیم چطوره اوضاع. به گونه‌ای

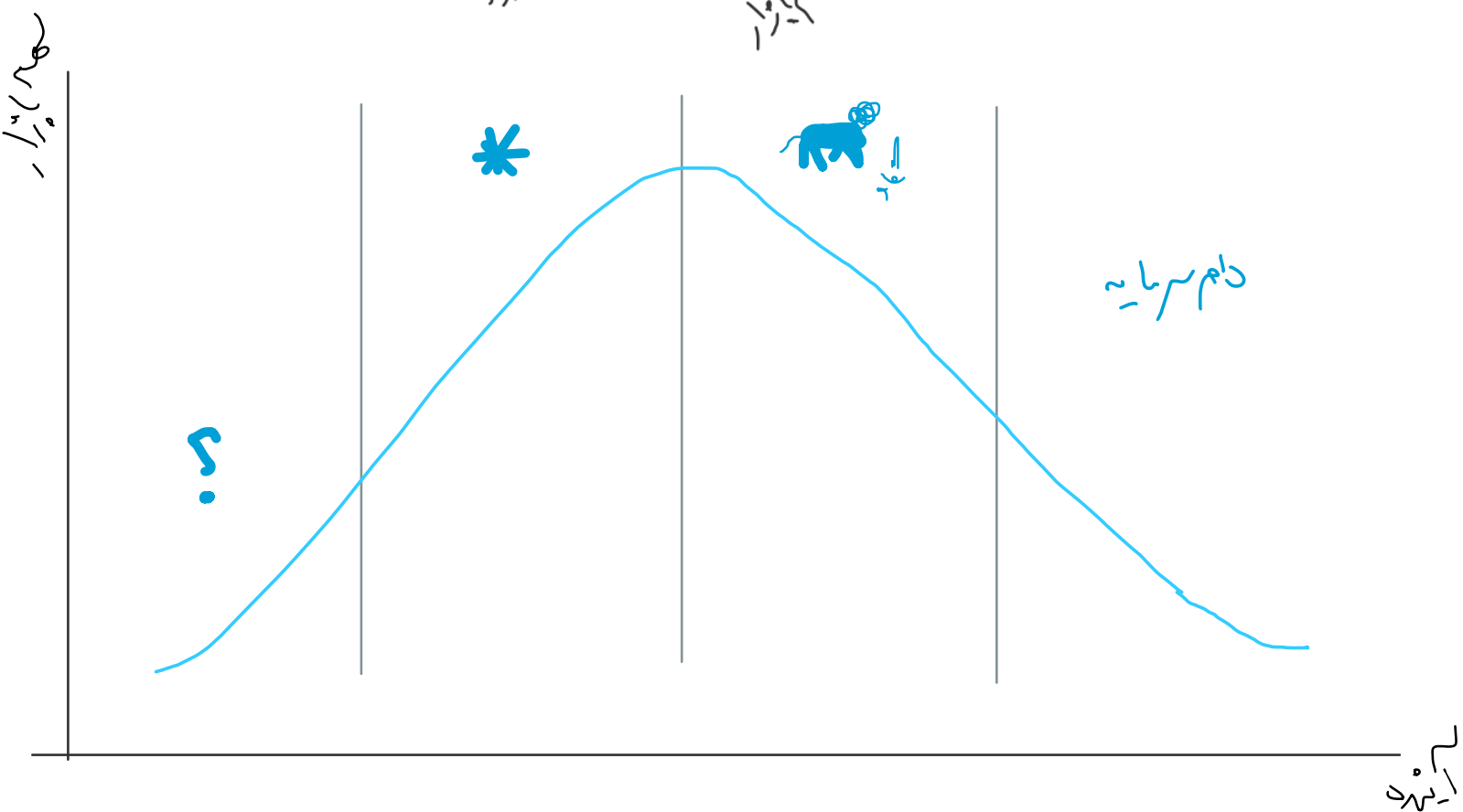
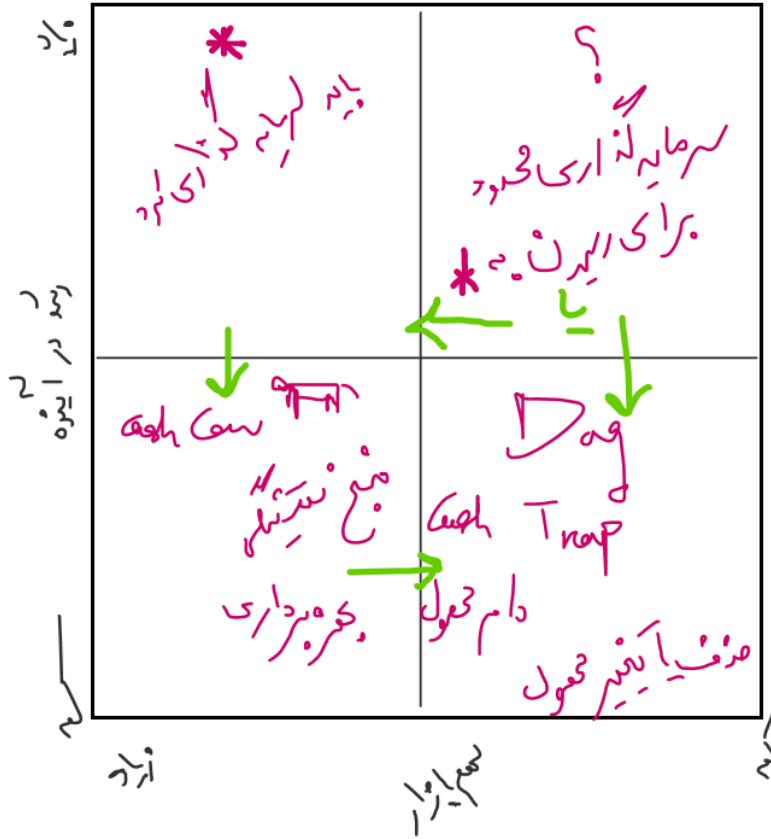
SBU یک شرکتی در داخل شرکت است.

ویژگی‌ها: محصول خاص، استراتژی خاص، بازار خاص، رقبای خاص، SBU در خدمت شرکت اصلیه. مثلاً کروز نباید

مشتری‌های دیگه‌شو راه بندازه ایران‌خوردرو رو لنگ بذاره. مثلاً جنرال الکتریک ۴۹ تا SBU داره یا توشیبا ۴۰ تا داره.

6. ماتریس برنامه ریزی سود - Business Portfolio

سال ۱۹۷۰ بروس هندرسون به گروهی درست می‌کنه به نام گروه مشاوره بوستون (BCG) گروه خفیه برای ارزیابی عملکرد SBU هاماتریس BCG یا ماتریس سود رو ارائه می‌ده.



سود

۳-۸ استراتژی‌ها راهنمای برنامه هستند. (ویژگی‌های استراتژی)

۱. چارچوب را مشخص می‌کند
۲. استراتژی‌ها مستلزم برنامه‌های عملیاتی هستند
۳. استراتژی‌ها در تمام سطوح سازمان هستند
۴. استراتژی‌ها در عمل تغییر می‌کنند

۴-۸ اهمیت خاص استراتژی‌ها

بدون استراتژی سازمان مثل یک کشتی سرگردان بدون سکان در دریاست.

۵-۸ پیش‌نیازهای ایجاد استراتژی‌ها

۱. خودارزیابی سازمان (لازمه دقیق و درست حسابی باشد اهداف، عدد و لیمیت داشته باشد)
۲. بررسی محیط آینده
۳. ساختار سازمان در خدمت برنامه ریزی باشد. (ارگانیزیشن اشورینگ پلنینگ).
۴. استراتژی‌های پایدار
۵. استراتژی‌های اقتضایی

۶-۸ ایجاد استراتژی مهم

۱. استراتژی محصول جدید
۲. استراتژی بازاریابی
۳. استراتژی تولید (باید با تقاضا هماهنگ باشد، تقاضا گاهی فصلیه)
۴. استراتژی امور مالی (چقدر سود توزیع کنیم، چقدر سرمایه‌گذاری کنیم، از کجا تامین مالی بشیم، آگه از سود انباشته برا افزایش سرمایه استفاده بشه بهش می‌گن اتو فایننس فلان)
۵. استراتژی منابع انسانی (اینکه مثلا چه مقداری از حقوق فیکس باشه چه مقداری غیرفیکس باشه؟ مزایا و بیمه و وام و اسنپ و مهدکودک و انیا هم بدیم بهشون یا نه؟)

۷-۸ اجرای موثر استراتژی

۱. استراتژی به تمام مدیران منتقل شود
۲. مفروضات مناسب ایجاد شود
۳. مطمئن شویم تاکتیک‌ها در خدمت اهداف و استراتژی‌هاست
۴. استراتژی‌ها مرتب مرور شود
۵. استراتژی‌های اقتضایی در نظر گرفته شود
۶. ساختار سازمان در خدمت برنامه ریزی باشد
۷. آموزش استراتژی ادامه یابد
۸. فضای سازمان مناسب برنامه ریزی باشد

فصل ۹ - جمع بندی برنامه ریزی

۹-۱ مشکلات برنامه ریزی

۱. تعیین مفروضات دقیق: اشتباه باشد بد می شه، باید اون مسئله قابل پیشبینی باشه
۲. مسئله تغییرات سریع: عوض شدن آمارهای جدید مانع برنامه ریزی میشه
۳. عدم انعطاف های داخلی
 - اول: عدم انعطاف های روانی
 - دوم: عدم انعطاف های خط مشی ها و رویه ها
 - سوم: سرمایه گذاری سرمایه ای (اینکه نتون اینارو عوض کنن، دستگاه های مستهلک رو نتون عوض کنن، مثلا پیکان که عوض نمی کرد دستگاه هاشو).
۴. عدم انعطاف های خارجی
 - اول: جو سیاسی
 - اتحادیه های کارگری
 - تغییرات تکنولوژی

۹-۲ ایجاد محیط مناسب برنامه ریزی

۱. برنامه ریزی به عهده شانس گذاشته نشود.
۲. برنامه ریزی از بالای سازمان ایجاد شود.
۳. برنامه ریزی سازمان یافته باشد.
۴. برنامه ریزی مشخص و روشن باشد.
۵. اهداف و استراتژی ها به همه مدیران منتقل شود.
۶. مدیران باید در برنامه ریزی مشارکت کنند.
۷. برنامه ریزی باید شامل آگاهی و پذیرش تغییرات باشد.

فصل ۱۰ - ماهیت و هدف سازماندهی

تعریف سازمان: سازمان شامل یک ساختار رسمی متشکل از شغل‌ها و پست‌ها برای تحقق اهداف است.

سازمان در خدمت اهداف

رسمی یعنی از قبل تعیین شده، از قبل مشخص شده، به معنای ثبت شده نیست. در واقع رسمی ترجمه فرمال هست.

شغل: job، شغل شامل وظایف تکراری است. مدیر عامل یک شغله چون یه وظایف مشخص و معینی داره که باید هی انجام بده. بعد شرح وظایفش خیلی طولانیم هست ولی مثلا یه کارگر ساده شرح وساییش خیلی کمتر و ساده‌تره.

تو شرح وظایف می‌نویسن انجام سایر امور محوله. در حالی که جمله درستی نیست. چون باید مشخص و معین باشه.

پست: position، ما نگاهبان‌های مختلف داریم برا درهای مختلف. این از پادگان‌ها وارد بقیه کارها و جاها شده. به معنای جایگاه. وقتی یکی تو پست خاصی کار می‌کنه داره تو یه جایگاه خاص کار می‌کنه.

سوال:

یک سازمان ۲۰۰ نفر کارکنان دارد. چند شغل و چند پست دارد؟

۲۰۰ پست در این سازمان وجود دارد. (به ازای هر فرد یک پست وجود دارد).

ممکنه چندین پست از یک شغل داشته باشیم. از بعضی پست‌ها ولی یدونه داریم مثل معاون پژوهشی و رئیس دانشگاه و این داستانا.

تعداد مشاغل هم یک عددی کمتر از ۲۰۰ هست.

نسبت تعداد شغل‌ها به پست‌ها هرچی بیشتر باشن کاری که داره تو سازمان انجام می‌شه، متنوع‌تر و پیچیده‌تره و آگه برعکس باشه یعنی کاری که داره انجام می‌شه تکراری‌تره. (مثال ایران‌خودرو و آموزش پرورش)

۱-۱۰ سازمان رسمی و غیر رسمی

تعریف سازمان رسمی: سازمان رسمی سازمانی است که اعضای آن هدفی مشترک را دنبال می‌کنند، با یکدیگر در ارتباط‌اند. به کار گروهی تمایل دارند (سخنان جناب تیلور)

اصول سازمان رسمی

۱. اصل وحدت هدف

۲. اصل کارایی (principle of efficiency)

اصول سازمان غیررسمی: سازمانی است که در دل سازمان رسمی ست. هدف از قبل تعیین شده‌ای ندارد این سازمان.

چرا سازمان غیررسمی تشکیل می‌شود؟ برای چه هدف جدیدی که دنبالش جمع می‌شن دور هم. (کارگرای معترض ایران خودرو دور هم جمع می‌شن مثلا به گروه غیررسمی درست می‌کنن)

معمولا کسانی که دستمزدهای کمتری دارن و مجردن و چیز کمتری برا از دست دادن دارن بیشتر اعتراض می‌کنن و سردمداران معترضین هستن.

مدیران باید به حرف سازمان‌های غیررسمی گوش کنن. اگر منعشون کنن، زیرزمینی می‌شن. باید این‌ها پذیرش بشن، باهاشون صحبت کرد، ازشون بخوای نماینده تعیین کنن.

۱۰-۲ اصطلاح دپارتمان

اداره، بخش، شعبه، قسمت، واحد، زیرواحد و ...

سلسله مراتب رایج ایران:

- مدیرعامل سازمان
- معاون سازمان
- مدیر اداره
- رئیس دایره
- سرپرست بخش
- مسئول یا سرپرست واحد
- سرپرست زیرواحد

هرچند یک سازمان ممکنه با این فرق کنه سلسله مراتبش و اجباری نیست که حتما مشابه این باشه. مثلا بانک مرکزی به رئیس کل اداره بعدش معاونین یا مثلا دانشگاه شریف به رئیس دانشگاه اداره بعدش معاونین

۱۰-۳ فرایند سازمان‌دهی

طراحی، ایجاد و نگهداری یک ساختار تشکیل شده از شغل‌ها و پست‌ها برای تحقق اهداف سازمان.

چند توجه:

۱. ساختار سازمان باید منعکس کننده اهداف باشد.
۲. ساختار سازمان باید منعکس کننده اختیارات مدیران باشد.
۳. ساختار سازمان باید منعکس کننده محیط خود باشد. (محیط محیطی مکانیکی (خسک و سفت و سخت و ایستا) نباشد) تو شریف الان ما معاونت مالی و اداری داشتیم و بعد از اینکه طرف بازنشست شد هرچی گشتن نتونستن یکی رو پیدا کنن که هر دوی کارها رو بتونه انجام بده و دوتا معاونت جدش کردن که معاونت مالی و معاونت اداری باشه ولی بعدا دوباره نتونستن یکی دیگه رو پیدا کنن و جایگزین کنن و الان دوباره مدیریت مالو ماداری داریم. مثلا وقتی یکی رو نداریم که کوالیفاید باشه برای یه پستی میگیم تو فعلا سرپرست باشش تا یکی رو پیدا کنیم جات بذاریم مثل مدیر پارسال فرزندگان یا رئیس فعلی دانشگاه.
۴. ساختار سازمان باید منعکس کننده افراد سازمان باشد.

*** منطق سازماندهی

۱. ایجاد اهداف (این کار برنامه ریزیه اما میاریمش اینجا که رو هوا سازماندهی نکنیم و با توجه به اهداف سازماندهی کنیم).
۲. فرمول بندی اهداف فرعی
۳. تشخیص و طبقه بندی کلی فعالیتها

مدیرعامل

معاون مالی و اداری معاون تولید معاون فنی و مهندسی معاون بازرگانی

اینجا فعالیت های سازمان رو طبقه بندی کردیم، مثلا فنی و مهندسی با تولید کاملا فرق دارن، فنی دارن طرح میدن تولیدیا کار می کنن.

۴. گروه بندی فعالیتها بر اساس فعالیت های منابع انسانی و فیزیکی

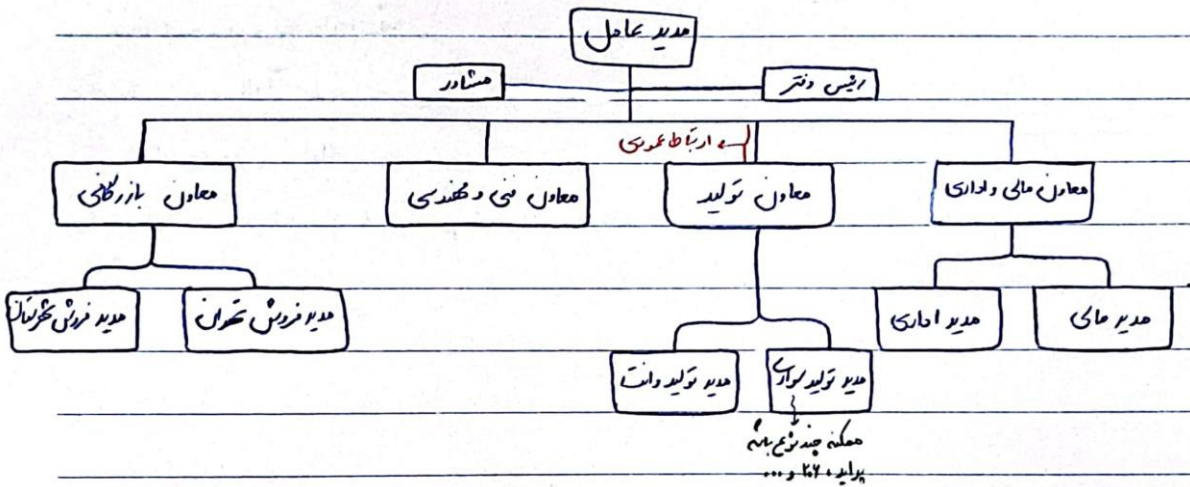
مدیرعامل

معاون مالی و اداری معاون تولید معاون فنی و مهندسی معاون بازرگانی

مدیر مالی مدیر اداری مدیر تولید سواری مدیر تولید اتوبوس

۵. تفریض اختیارات به راس هر گروه برای انجام فعالیتها

۶. متصل کردن این گروه‌بندی‌ها به صورت افقی و عمودی



چرا رئیس دفتر و مشاور بغل مدیرعامل نیستن؟ چون هم سطح با مدیرعامل نیستن.

اگر «قائم مقام» داشته باشیم می‌چسبه به مدیرعامل.

اون‌هایی که هم سطر هستن با هم در ارتباطن و با هم صحبت می‌کنن ولی به همدیگه دستور نمی‌دن. ارتباطشون

غیرمستقیمه.

سطح رو نمی‌شه از رو نمودار تعیین کرد. مثلاً رئیس دفتر زیر معاونه ولی تو نمودار بالاش کشیده می‌شه.

مشاور مدیر نیست چون زیردست نداره. مشاور ارشد مدیره چون زیردست داره. رنگ هم نداره مشاور.

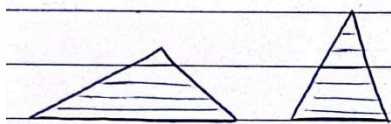
رنگ رئیس دفتر با رنگ مدیرعامل فرق می‌کنه طبیعتاً.

مشاور و رئیس دفتر اتصالات شاخه‌ای هستن.

۱۰-۴ سطح سازمان و قلمرو مدیریت



زیردستان مستقیم مدیر



مثلاً تو نمودار قبلی مدیرعامل ۶ تا زیردست مستقیم داره که قلمروش ۶.

قلمرو و سطح با همدیگه چه ارتباطی دارن؟ رابطه عکس.

سازمان فلت سطوحش کمتره زیر هر مدیر ۱۰ تا آدمه.

سازمان تال ارتفاعش بیشتره، زیر هر معاون دو تا ست مثلاً.

برای کار سخت هر ۳۰ نفر ۱ سرپرست پیشنهاد می‌شه. برای کار سخت هر ۲ نفر یکی.

مثلاً ایران محدود کردن زیردستارو گفته هر سرکارگر حدود ۹۸ نفر داشته باشه. اما بستگی داره. به مدیر، زیردستان و نوع کار.

هرچی ساده‌تر باشه کار تعداد بیشتر مثلاً متناز.

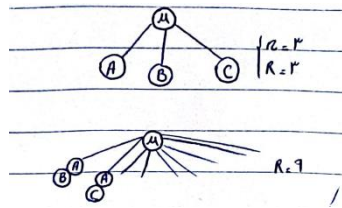
$$ASS = \frac{\text{تعداد کل کارکنان}}{\text{تعداد کل مدیران}}$$

مدیر: مدیرعامل، معاون، رئیس، سرپرست، سرکارگر

سوال: قلمرو مدیریت بهینه چقدر است؟

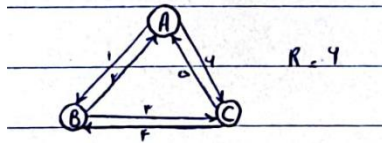
هرچی سطوح کمتر باشه ارتباط سطح بالایی با پایینی راحت تره. البته نظارت هم سخت تر می شه چون تعداد زیردست ها بیشتر می شه. (کلافگی مدیر، کمبود وقت.) پس باید یه چیز مناسبی داشته باشیم.

تئوری گراکوناس:



اول: رابطه مستقیم فردی

دوم: رابطه مستقیم گروهی



سوم: روابط متقاطع

$$R = n[2^{n-1} + (n - 1)]$$

هرچه n بالاتر بره R هم بالاتر می ره. از یه جایی به بعد R خیلی زیاد می شه و نظارت و کنترل روش خیلی سخت می شه. معمولاً می گن بهینه اینه:

$$\begin{cases} n = 5 \\ R = 100 \end{cases}$$

تعداد بهینه: بستگی دارد:

۱. مدیر: مدیر چقدر تجربه داره و...
۲. زیردستان چقدر وارد و باتجربه هستن
۳. نوع کار

دو اشکال مهم تئوری گراکوناس:

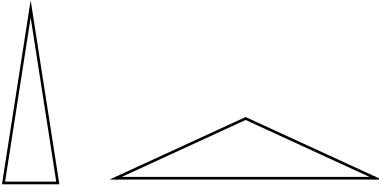
تکرر رابطه رو در فرمول خود لحاظ نکرده (فرض کرده با هرکس یک بار حرف بزنه و مراجعه های بعدی رو در نظر نگرفته)

دوم اینکه طول رابطه رو در نظر نگرفته و سختیشو.

* چند توصیه مهم برای کاهش تعداد مراجعه:

۱. آموزش مناسب زیردستان
۲. تفویض اختیارات (که وقتی یاد گرفتن دیگه بکنن خودشون کارشونو)
۳. برنامه ریزی خوب
۴. نرخ تغییرات در سازمان
۵. استفاده از معیارهای عینی در سازمان
۶. تکنیک‌های ارتباطی بهتر (ایمیل بدن مثلا)
۷. برگزاری جلسات عمومی

حالا بالاخره قلمرو وسیع بهتره یا قلمرو بلند؟



اول: میانگین قلمرو مدیر عامل اگر ۱ و ۲ نفر باشد، بسیار بلند

دوم: ۳ و ۴ نفر بلند

سوم: ۵ و ۶ و .. و ۸ وسیع

چهارم: ۹ به بالا بسیار وسیع

اگر وظایف شبیه تر باشه قلمرو زیاد تره یا کمتره؟ قلمرو وسیع می‌شه.

اگر توانایی مدیر بیشتر باشه قلمرو بیشتره

اگر استقرار جغرافیایی نزدیک باشه قلمرو مدیریت زیاد تره (مثلا تو پارک ملت کارگرها و سرکارگرها رو میخواستن مراقبت بکنن و موتور دادن به این سرکارگرا که کارگرا تا صدای موتور رو میشنیدن شروع میکردن به کار کردن).

تکنیک‌های ارتباطی بیشتر باشه قلمرو زیاد تره

فصل ۱۱ - قسمت بندی سازمانی - Departmentation

۱۱-۱ قسمت بندی سازمانی بر حسب تعداد

پایین سازمان، ارتش

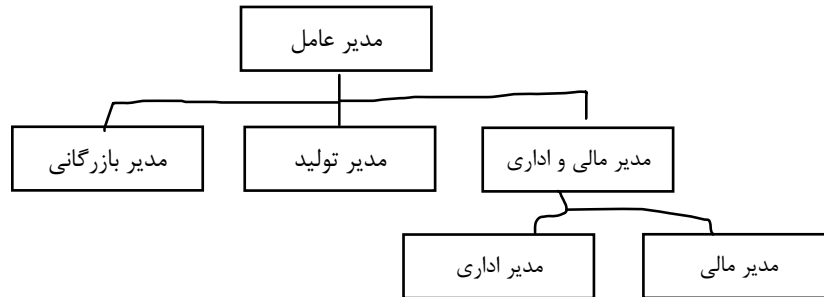
۱۱-۲ قسمت بندی سازمانی بر حسب زمان

شیفت: نوبت کار

کاربرد: پایین سازمان

باید شیفت‌ها همیشه تغییر کنند

۱۱-۳ *** قسمت بندی سازمانی بر حسب وظیفه (در همه سازمان‌ها این اتفاق می‌افتد)



مزایا: روی تخصص کار میکند. آموزش و یادگیری سریع‌تر و راحت‌تر است.

معایب: قسمت‌گراست. فقط به کار خود و قسمت خود نگاه می‌کند و به سود سازمان و آینده سازمان و رونق آن فکر نمی‌کند. این

مسئله باعث می‌شود مدیر عمومی پرورش ندهد.

مدیرعامل یک مدیر عمومی هست.

۱۱-۴ *** قسمت بندی بر حسب منطقه

کشوری، شهری، منطقه‌ای و... مثلاً اینکه مدیر فروش تهران و مدیر فروش شهرستان‌ها تفاوت کند.

کاربرد: وسط سازمان

مدیرعمومی هم پرورش می‌دهد.

هزینه‌ها زیادتره

کارها تکراریه

۱۱-۵ قسمت بندی بر حسب محصول

کاربرد: وسط سازمان

معمولا تیراژ باید زیاد باشه تا بیارزه این کار رو بکنن. FMS برای تولید منعطف و سفارشی استفاده می‌شه که در واقع فلکسیبل مینیو فکچرینگ سیستم هست.

مزایا: توسعه یک محصول، مدیر عمومی پرورش میده

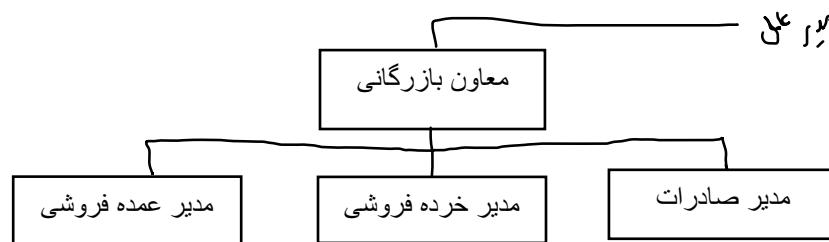
معایب: رقابت با سایر محصولات، مشکل با مرکزیت چون احساس استقلال میکنن چون مدیر عمومی پرورش میده

۱۱-۶ قسمت بندی بر حسب SBU

شبيه همان محصوليه اما يه جور sbu هست. يه جوري كه بر سود تكيه ميكنه و سود و زيانش بر عهده خودشه.

معایب: مشکل با مرکزیت

۱۱-۷ قسمت بندی سازمانی بر حسب مشتری - Customer Dept.

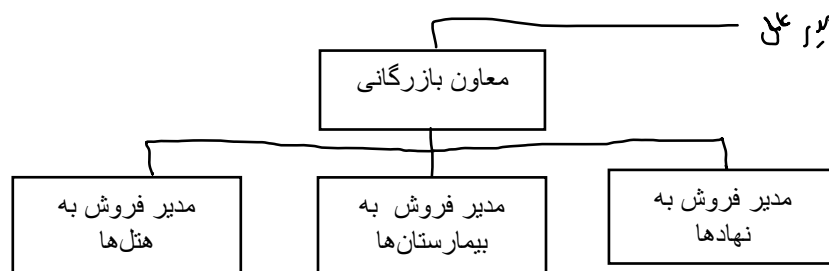


کاربرد: وسط سازمان

مزایا: سرویس و خدمات بیشتر

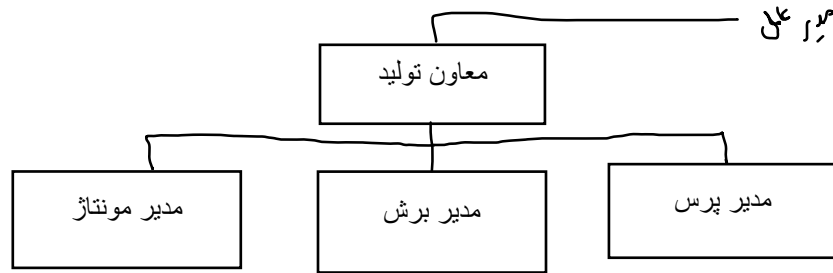
معایب: ظرفیت خالی (استفاده نابهبینه از ظرفیت)

۱۱-۸ قسمت بندی سازمانی بر حسب بازار



کاربرد: وسط سازمان

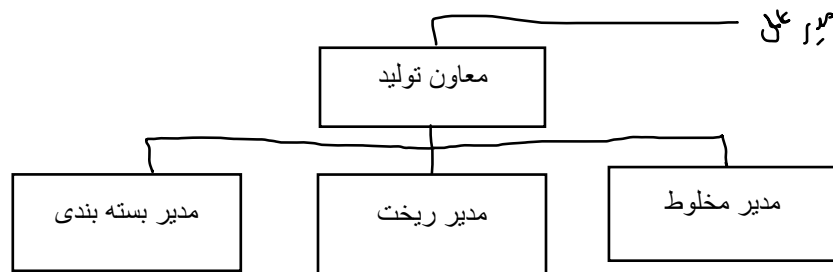
۱۱-۹ قسمت بندی سازمان بر حسب تجهیزات



کاربرد: وسط سازمان

الزامی

۱۱-۱۰ قسمت بندی سازمان بر حسب فرآیند تولید



مثلا تولید رنگ

کاربرد: وسط سازمان

الزامی

۱۱-۱۱ قسمت بندی بر حسب سرویس



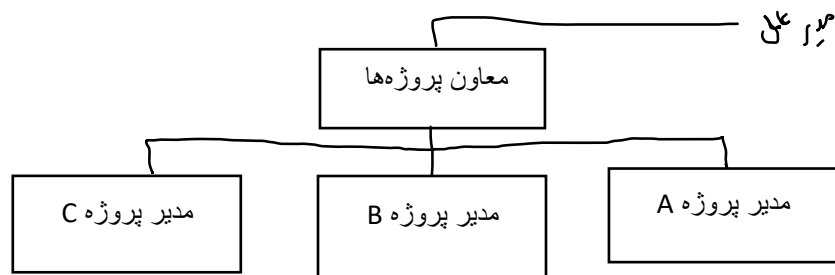
- صرفه جویی هدف نیست

- خرید سرویس (با حساب و کتاب) مثلا اتوبوس دانشگاه کرایه کنه یا خودش داشته باشه؟ اگه کرایه کنه تعمیراتش با اوناست.

- ارائه صورت حساب سرویس (که مثلا آگه یه چیزی هی هر بار سرویس میخواد ببینیم ایراد اصلیش چیه و اونو شاید بتونیم خودمون رفع کنیم. از یه طرف دیگه هم آگه اینارو ثبت کنن نمیگن که شما اضافی هستید و اینا جون معلومه که چه کارایی کردن).
- محل سرویس نزدیک محل کار باشه (آگه کارخونه کرجه خب سرویس من ها هم کرج باشن نه که تهران نزدیک مدیرعامل باشن)

۱۱-۱۲ قسمت بندی بر حسب پروژه

پروژه: یه نقطه شروع داره یه نقطه پایان داره

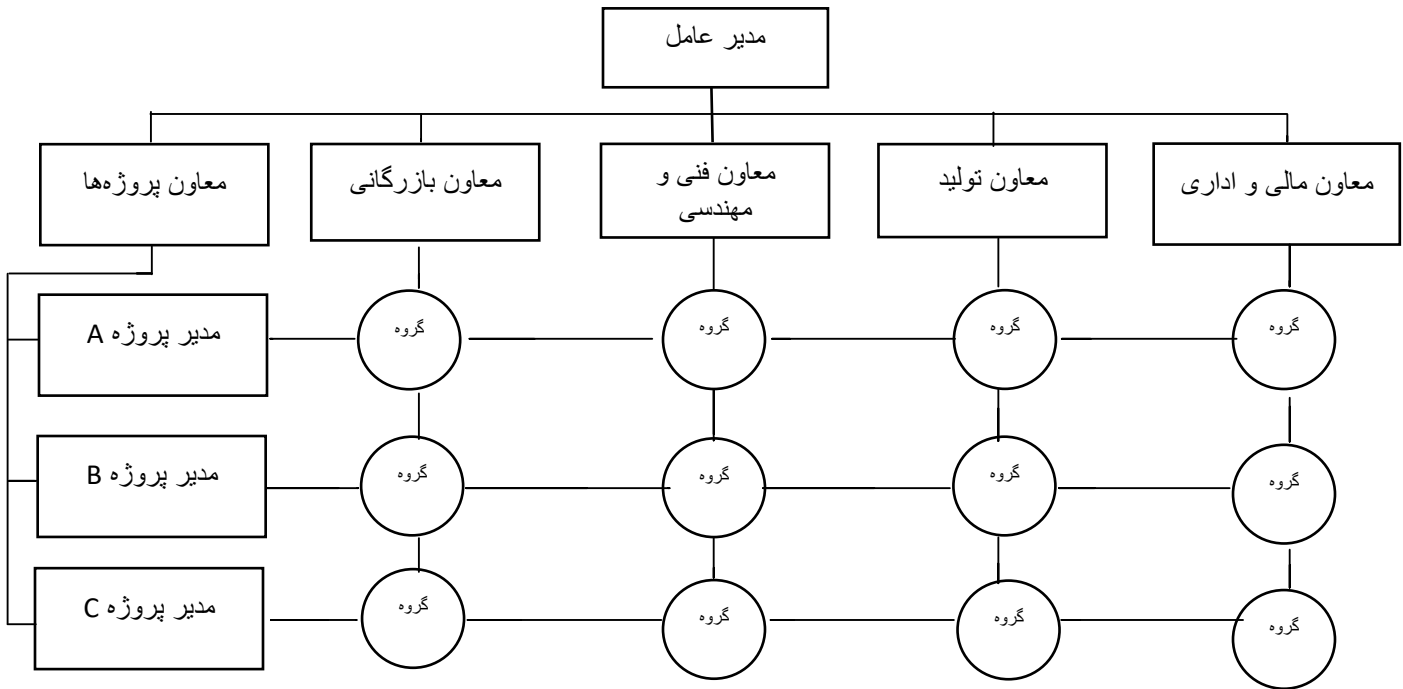


مدیران پروژه با پیمان کاراشون می رن صحبت می کنن که بیا فلان کارو بکن. اونا اعضای این سازمان ما نیستن. کاربرد: وسط سازمان

مزایا: انجام سریع و به موقع پروژه (چون اگر دیر کنن باید دیرکرد و جریمه بدن)

معایب: هزینه هاش بالاست، برا هر پروژه هی قرارداد می بندی و کوتاه مدت هستن.

این افراد انجام دهنده پروژه عضو سازمان نیستند بنابراین دلشون برا سازمان نمی سوزه. شاید به جای ۴ تا خال جوش ۳ تا بزنه و بیاد.



کاربرد: میان سازمان

*مزایا:

- انجام پروژه‌های مختلف
- پرورش افراد چندحرفه‌ای
- *وفاداری افراد به سازمان (چون همه دیگه عضو سازمانن دیگه از بیرون نمیاریم برا یه پروژه اگه یه ادم با یه مهارت خاص نیاز داریم میریم از یه پروژه دیگمون برمی‌داریم).

*معایب:

- نقض وحدت فرماندهی
- (راهش اینه که مدیر پروژه فقط دستورات مربوط به انجام پروژه رو انجام بده و کارایی مثل ارزیابی عملکرد یا پاداش یا حضور و غیاب و اینا رو به معاونان بسپاره)
- هزینه زیاد در صورت نداشتن پروژه

۱۴-۱۱ قسمت بندی ترکیبی یا مختلط یا کامپوزیت

ساختارامون از بالا تا پایین یک سان و یکدست نیست برا همین نیازه که مدلای مختلف داشته باشه لول دوم تو هر سازمان حتما باید وظیفه ای باشه با اینکه مدیر عمومی پرورش نمیده ولی مرتبه معاون همیشه وظیفه ایه. کلا وظیفه ای رایج ترین قسمت بندی هست همیشه.

* نمودار سازمانی

* مثل نقشه راه

* چه کسی مسئول نمودار سازمانی است؟

مسئول تصویب: مدیر عامل و هیئت مدیره

انواع نمودار سازمانی:

الف: از نظر شکل ظاهری

۱. نمودار عمودی (اون اتصالات عمودی بین نقش ها نمودار عمودیه)

معایب: سلسله مراتب و موقعیت های پایین دستی و پایین دستی رو پررنگ تر می کنه که عیب هوشمندانه ای نیست
بیشترین کاربرد رو داره چون با ذهنیت افراد می خونه
(۹۵ درصد سازمانها از همین استفاده میکنن)

۲. نمودار افقی (همونو میچرخونن صرفا)

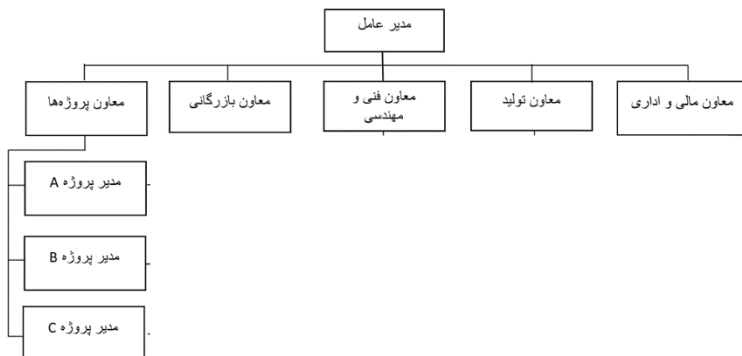
برای اینکه اون مشکل نمودار عمودی رو رفع کنن اینو ساختن ولی فایده نداشت (:دی) کاربردش خیلی خیلی کمه
(احتمالا فقط تو کتابای قدیمی دربارش حرف زدن)

۳. نمودار عمودی-افقی

بعضی وقتا تا ۳۲ مرحله عمودی نشون می دن بعد از بعدیاش دیگه افقی می شه.

(۹۵ درصد سازمانای بزرگ از

این استفاده میکنن.)



صرفا آخرین لول رو افقی

می کنن. قبلش نمیتونه افقی باشه.

۴. نمودار دایره‌ای

برای سازمان ملل و ژنو و اینا کاربرد داره. جز اون کسی استفاده نمی‌کنه.

ب: از نظر محتوی

مدیر عامل

۱. نمودار ساده: فقط عنوانشو می‌نویسن

معاون تولید
آقای جوادی ۵۵

۲. نمودار کارگزینی: محرمانه هست، ببین کی چقدر سابقه کار داره چند سالشه.

۳. نمودار ارتقا: ارتقا عمودی و افقی داریم. به افقی می‌گن ترفیع، استاد پایه فلان افقیه ولی استادیار بشه دانشیار میشه

عمودی. برای اینه که جانشین روش تعیین کنن.

محرمانه‌ست

۴. نمودار وظایف: (نه وظیفه‌ای)

مدیر عامل آقای حسینی ۵۷	
معاون تولید آقای جوادی ۵۵	باجه هم‌دین
معاون فنی و مهندسی آقای حسینی ۵۲	باجه هم‌دین

مدیر عامل

۱. ارتباط با خارج سازمان
۲. اجرای استراتژی‌های سازمان
۳. توسعه سازمان
۴. محصول جدید
۵. ...

۵. نمودار راهنمای سازمان

- شامل شرح شغل‌ها
- شامل شرح مشخصات شغل‌ها
- انواع نمودارها

فصل ۱۲ - صف و ستاد (Line and Staff)

تعریف سنتی:

تعریف صف: کارهای اصلی سازمان را انجام می دهند.

مثل: مدیرعامل، معاون تولید، معاون فروش و بازرگانی و...

تعریف جدید:

هرکسی در بخش خودش می تواند صف باشد.

همون تعریف قدیمی ملاکه

تعریف ستاد:

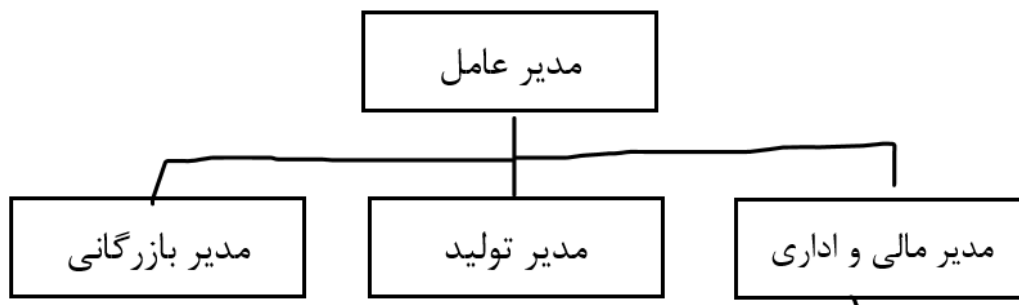
کسانی که کارهای کمکی، حمایتی، مشاوره‌ای و... انجام می دهند.

مثل: معاون مالی و اداری، معاون فنی و مهندسی، معاون منابع انسانی

صف و ستاد لازم و ملزوم همدیگه هستن.

صف بدون ستاد معنی نداره، صف نباشه ستاد به کی کمک کنه

*** اختیارات وظیفه‌ای (functional authority): اختیاراتی که از فردی گرفته می شود و به علت تخصص (functional) به فرد دیگری داده می شود.



مدیر عامل به معاونت مالی و اداری برای خرید ابزار آلات به دلیل تخصص و آشنایی و تجربه ای که داره اختیار میده به جای معاون تولید مثلاً.

بعد مثلاً مدیر اتوبوس (زیر مدیر تولید) میاد به معاون مالی میگه که من فلان میخوام برو بخر. ولی اصل وحدت فرماندهی نقض میشه.

وحدت مدیریت از وحدت فرماندهی جداست.

به علت تخصص با اون نقض وحدت فرماندهی کنار میایم و اون کارو انجام میدیم. اما برای کمزنگ کردن نقض وحدت فرماندهی چیکار میکنیم؟

۱. بیش از یک سطح دستور تخصصی پایین تر نرود.

(بهترین حالت بود که معاون مالی اداری میتونست با معاون تولید کنار بیاد ولی خب وقتی معونه اختیار نداره خودشو دخالت نمیده میگه من که نمیتونم فرم بدم دستور بدم دخالت نمیکنم پس.)

۲. فقط درمورد نحوه مثلا خرید یدکی دخالت کنه نه تعداد قطعه یدکی. اونا رو تولید میگه. مثلا معاون تولید میگه باید آلمانی بخریم معاون مالی بگه چینی بخریم. اینجا حق نداره و باید حرف حرف تولید باشه.

گاهی ستادیا صفیاریو تحقیر میکنن میگن ما تصمیمات اساسی میگیریم شما عمل میکنید. ولی ستاد در کنار صغه. ستاد برا پشتیبانی صغه.

تو آمریکا یکی که میتونسته باتل نکارو تشخیص بده میارن که بیاد تشخیص بده اینم تشخیص میده و شروع میکنه به دستور دادن و معاون و مدیرا هم پاشدن رفتن اعتراض که این کیه اصن ما از یکی دستور میبریم و این باید به عنوان مشاور میرفته به مدیر عامل مشورت می داده که اون دستور بده.

(ستاد باید حواسش باشه امر بهش مشتبه نشه!؟)

فصل ۱۳ - تمرکز و عدم تمرکز اختیارات

سوال: اختیارات چرا تفویض می‌شود؟

برای اینکه سازمان ایجاد شود!

تمرکز مطلق اختیارات یعنی چه؟ یعنی همه چیز دست یک نفر باشد و سازمان فقط به حالت سوری و نمایشی داره و هرکی هر کاری بخواد بکنه باید بیاد اجازه بگیره و سازمان ایجاد نمیشه.

عدم تمرکز مطلق؟ همه اختیاراتش رو تفویض کنه به زیر دست‌هاش و دیگه هیچ کنترل و نظارت و فرماندهی نمی‌مونه که در نتیجه کارها خوب انجام نمی‌شود.

پس چه کنیم؟ تمرکز بهینه اختیارات را باید پیدا کنیم!

۱-۱۳* اصول تفویض اختیارات

۱. اصل تفویض طبق اهداف و نتایج

به کسی بی‌خودی تفویض اختیار نمی‌کنیم، شما معاون مالی چک تا اینقدر بکش تولید اینقدر تولید کن. مثلا به سازمان معاون مالی استخدام کرده تو شرح وظایف گفته هرکاری که به معاون مالی معمولا انجام میده. این بده.

۲. اصل تفویض طبق تعریف وظایف (شرح وظایف)

۳. اصل تفویض طبق سلسله مراتب یا نردبانی

مدیرعامل طبق این به معاون تفویض می‌کنه و نمیتونه به مدیر مالی بگه که بهم گزارش بده. اگه به معاونت اطمینان نداری معاونو عوض کن. نه که جاسوس بذاری مدیر بهت گزارش بده. طبق سلسله مراتب جلو بریم.

۴. اصل تفویض طبق سطح اختیارات – authority level principle

مثلا می‌گه تا سطح ۱ میلیارد خودت بکش چک رو. اگه ۵۰۰ میلیونه خودت تصمیم بگیر نیا پیش مدیرعامل. چرا این معاون ممکنه بیاد پیش مدیرعامل؟ یکی اینکه ممکنه بلد نیست آشنا نیست بترسه که بعدا یقشو بگیرن. یکی دیگه اینکه ممکنه مسئولیتشو نخواست به عهده بگیره. مثلا داره کار خلافی انجام می‌شه و می‌خواد امضای مدیرعامل باشه تنها نباشه. سومی از همه مهمتر در ایران اینه که باهانش وقت بگیره از مدیرعامل. اصن چکه مهم نیست میگیره تو دستش میاد میگه این چک و وام و اضافه حقوقه چی شد که قرار بود بدین؟ مدیران بالاتر نباید اجازه بدن که با چیزی که طرف اختیار داره پاشه بیاد دوباره بپرسه به هر دلیلی.

۵. اصل وحدت فرماندهی – unity of command

ینی این مدیرعامل به این معاون مالی اداری فقط اختیارات رو می‌ده و به مدیر کاری نداره. اگه داشته باشه یونیتی اف کامند رو نقض میکنه و باید در نظرش گرفت.

۶. *** اصل مطلق بودن مسئولیت‌ها

مسئولیت رو نمی‌تونه تفویض کنه. اختیارات رو حتی اگر بکنه. به بچه تو پارک برق بگیره وزیر نیرو باید پاسخگو باشه در کنار مسئول پارک. مسئولیت منتقل نمی‌شه. مسئولیت قابل تفویض نیست. به اشتباه می‌نویسن که وظایف و اختیارات تفویض می‌شود ولی درست نیست این.

۷. اصل برابری اختیارات و مسئولیت‌ها – parity of authority and responsibilities

برابری ریاضی نیست تعادله. مثلا نباید به معاون اختیارات ندیم ولی وظایف زیادی بخوایم. یا اختیار بدیم کار کم بخوایم. در دنیا بیشتر تمرکز اختیارات هست که مشاوران بزرگ میارن و کارها رو تفویض نمی‌کنن که خراب نشه. در عوض دموکراسی اجرا نمی‌شه و بقیه مشارکت نمی‌کنن و کار یاد نمی‌گیرن و انگار همه رو اون بالا تصمیم می‌گیرن اینا اجرا می‌کنن. اصولا مدیرای مستبد کمتر تفویض می‌کنن.

فصل ۱۴ – تصمیم‌گیری گروهی و کمیته‌ای

کمیته: کمیته گردهمایی معمولی نیست. کمیته انجام وظایف خاص هست. مثلا تو دانشکده برای ارشد تحصیلات تکمیلی یه کمیته درست می‌شه آیین نامه تنظیم می‌کنن و پاینامه چک می‌کنن. بهش کارگروه هم می‌گن یا task force. یه وظیفه خاص باید انجام بدن.

انواع کمیته‌ها

۱. کمیته صف: هیئت مدیره یه کمیته صف هست که مثلا ۵ نفرن با همدیگه تصمیم می‌گیرن.
۲. کمیته ستاد: رسیدگی به شکایت. باید به مدیرعامل گزارش بده جمع بندی شکایات رو این کمیته.
۳. کمیته رسمی: بازم مثالش هیئت مدیره هست. کمیته رسمی ینی از قبل پیشبینی شده.
۴. کمیته غیررسمی: مثلا برا اعتراض و اعتصاب بین کارکنان تشکیل می‌شه. رسمیت نداره و پیشبینی هم نشده.
۵. کمیته دائمی: مثل هیئت مدیره
۶. کمیته موقتی: کمیته انتقال کارخانه. مثلا می‌خوان از جاده کرج ببرنش اونورتر.

مزایای کمیته‌ها

۱. قضاوت و نظر گروهی بهتر از فردی‌ست
۲. نمایندگی جاهای مختلف سازمان
۳. ترکیب اختیارات (اختیارات مختلف دارن رو هم جمع شه بیشتر می‌شه)
۴. انگیزش: یکی از روش‌های شناساندن خود (exposer) اینه که تو کمیته‌های مختلف شرکت کنی عضو بشی نظر بدید نظر بشنوید. مثلا یکی بوده هر روز فقط سلام می‌کرده و بعدا مدیره می‌گه این کارش چیه؟ خوب بذاریمش برا فلان جا که داریم توسعه می‌دیم.

۵. در هنگامی که دست و بال مدیران تنگه می‌رن سراغ تصمیم کمیته‌ای. مثلا میان می‌گن حقوقمو اضافه کن. مدیر خودش بگه نه اذیتش می‌کنن تو اتاقتش زندانش می‌کنن و... ولی اگه بگه کمیته تشکیل می‌شه براش (رفته کمیسیون) یه مقدار وقت می‌خرن و اگه بگن نه یه نظر جمعی بوده نظر یه نفر تنها نبوده.

معایب کمیته‌ها

۱. هزینه و وقت زیادی می‌بره
 ۲. مصالحه در کمترین مخرج مشترک
 ۳. عدم تصمیم‌گیری
 ۴. تقسیم مسئولیت (نباید مسئولیت تفویض می‌شد). اگه دو نفر رو هیئت مدیره اخراج کنن به هر کدوم بگن می‌گن ما از ته دل نمی‌خواستیم. نباید مسئولیت اینطور بشه اما تو کمیته می‌شه.
 ۵. استبداد اقلیت
- یه اقلیتی تو کمیته نمی‌دارن کمیته کارشو بکنه. مثلا تو اپک همه می‌گن قیمتو ببریم بالا بعد چون تصمیم‌گیری اونجا با اکثریت تام هست عربستان بگه نه فایده نداره. مثلا یه آدم کت و کلفت تو کمیته باشه هر تصمیمی همه بخوان بگیرن مثلا مدیرعامل بگه نه و نذاره. هرچند تو هیئت مدیره معمولا رای با اکثریت مطلق هست نه تام. پنی نصف+۱

با این مزایا و معایب که گفتیم، سوال: بالاخره مدیریت فردی بهتر است یا جمعی؟ بستگی دارد!

در چه مواردی تصمیم‌گیری فردی خوبه، در چه مواردی جمعی؟

مثلا تعیین استراتژی خیلی مهمه باید روش کار شه نظر بدن و باید جمعی براش تصمیم گرفته بشه. یا برای حل اختلافات یا قضاوت‌های سازمانی جمعی بهتره.

برای کارهای اجرای تصمیم‌گیری فردی مدیرعامل بهتره.

مثلا آتش‌نشانی یه تیمه ولی یه سرگروه هم دارن. مثلا برا پلاسکو وقت نبود که اینهمه با هم فکر کنن که چیکار کنن و قالیباف اونجا اومد دستور داد و گفت از اینجا برید از اونجا نرید.

اندازه این کمیته چقدر باشه؟؟

پیشنهاد: ۵، ۷، ۹ دیگه بیشتر نباشه. اگه بیشتر باشه زیرکمیته درست می‌شه گروه گروه می‌شن خوب نمی‌شه.

فصل ۱۵ - جمع‌بندی سازماندهی و کارآمد ساختن سازماندهی

اصطلاح بیش سازمانی - Over Organization

ینی سازمان ما بی‌خودی و بی‌جهت بزرگه و قسمت‌هایش اصلا مورد استفاده قرار نمی‌گیره. مثلا قرار بوده ۵ فاز باشه و فقط ۱ فازش کار می‌کنه. بیش سازمانی باید اصلاح بشه و واقعی بشه.

کم سازمانی - Under Organization

یه سری سازمانها بودن که کوچیک بودن، خانوادگی بودن بعد توسعه و رشد پیدا کردن و ساختارشو عوض نکردن. چه کنیم؟ اصلاح کنیم. سازمان رو بزرگ کنیم. آدمایی که نیاز داریم رو استخدام کنیم.

سوال: چطور این سازمان قبل از اصلاح به کار خود ادامه می‌دهد؟

۱. با استفاده از کمیته‌هایی که اشاره شد خیلی از کارها رو می‌تونن جلو ببرن بدون استخدام آدم جدید. (مخصوصا اینکه فمیلی هم هستن)
۲. با استفاده از مشاوران
۳. با استفاده از برون‌سپاری (out sourcing)

عوامل موثر در طراحی سازمان

۱. استراتژی سازمان

مثلا تکنولوژی جدید لازم داریم تو استراتژیمون پس سازمان رو برای اون آماده کنیم

۲. محیط

شرایط چجوریه؟ پایداره یا نه؟ سازمان را بر اساس اون تنظیم کنی. (ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیک) (مکانیکی بینی وظایف تعیین شده مشخص معلوم. ارگانیک بینی وظایف مختلف. مثل ارگان‌های بدن).

اگر شرایط پایدار است می‌تونیم ساختار رو مکانیکی تعیین کنیم ولی اگه نامشخص است باید ارگانیک تعیین کنیم سازمان رو.

۳. تکنولوژی مربوطه

مثلا اگه مس پروداکشن باشه تولید انبوه باشه مکانیکی می‌شه ولی اگه تولید سفارشی باشه مثل جواهرات و کالاهای بزرگ و مهم مثل هواپیما، کشتی و... تولید ارگانیک خواهیم داشت با سازمان ارگانیک.

یکی دیگه داریم تولید فرایندی: مثل تولید رنگ سیمان، بنزین هواپیما، روغن اتوموبیل، که اینجوریه که باید یه فرایند خاص رو طی کنه و آماده شه. تولید فرایندی هم سازمان ارگانیک می‌خواد.

۴. اندازه سازمان

- کوچک: ارگانیک

- بزرگ: مکانیکی، یکی می‌شینه دم در فقط مهر می‌زنه.

۵. سیکل زندگی سازمان - چرخه عمر سازمان

- شروع: ارگانیك (چون هنوز كوچيكه)

- تحكیم: ارگانیك

- رشد: مكانیكی

- بلوغ یا پیری: ارگانیك (افراد با تجربه هرکاری می‌کنن كه سازمان نجات پیدا كنه.)

بخش تامین و تجهیز منابع انسانی - staffing

راجع به: افراد مناسب را در زمان مناسب در جای مناسب قرار دهیم. (نمیشه یکی بازنشست بشه بعد تازه به فکر بیوفتیم که کی رو بیاریم جاش باید از قبلش به فکر باشیم بگیردیم و آمادهشون کنیم.) (جای مناسب ینی نمیشه به یکی بگیم که تولید فعلا داریم حالا تو فعلا بیا تو بخش فنی مهندسی کار کن بعدا میبریمت تو تولید)

فصل ۱۶ - ماهیت و هدف جذب و استخدام

مراحل:

۱. برنامه ریزی منابع انسانی HRP

چند تا آدم داریم چندتا احتیاج داریم؟ کارش بر اساس پیشبینیه که اتفاقا با تکنیک دلفای گاهی پیشبینی میکنن که در سال آینده چندتا نیاز داریم و چندتا مازاد می شن و...

۲. اعلان استخدام

۳. تنظیم لیست متقاضیان

۴. مصاحبه مقدماتی

۵. تنظیم فرم درخواست شغل

۶. آزمون و مصاحبه

وقتی تعداد زیاده یه آزمون میگیرن زبان فارسی انگلیسی و... بعد تو مصاحبه یه مقدار سوالاتی اصلی و اساسی رو میپرسن و آدمه رو ببینن و میتونن بفهمن که آیا اصن این آدم دوست داره این کار رو بکنه یا بدرد ما میخوره و... مصاحبه برای تکمیل اطلاعات آزمون است و آزمون به تنهایی کافی نیست.

۷. تحقیق در سوابق (ریکام میگیرن)

۸. انتخاب مقدماتی - selection

۹. انتخاب نهایی به وسیله سرپرست مستقیمی که میخواد زیر نظرش کار کنه تو مصاحبه نهایی شرکت میکنه.

۱۰. آزمایشات سلامت و... عکس از ریه، تست اعتیاد و...

گاهی اینو جلوتر هم میگیرن مثلا قبل از انتخاب مقدماتی ولی باید رزرو داشته باشیم که جاش بذاریم از بقیه گزینه ها

۱۱. ** آشناسازی - Socialization - Orientation

بعضیا تو یه روز تمومش میکنن بعضیا مثل شرکت نفت یه سال طول میکشه میفرستنشون اینور اونور.

۱۲. *** آموزش - Training

برای انجام شغل فعلی نه آینده

۱۳. پرورش و توسعه

برای انجام شغل های آینده

Job rotation: چرخش شغل، مثلا جوشکاری میکنه ولی بهش میگییم آهنگری و تراشکاری هم یاد بگیر و بعد می تونه کارای مختلف بکنه و بعد میتونه بشه سپرست اون کارگاه.

۱۴. ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران و... - performance Appraisal

تا اینجا برای آوردن افراد در سازمان بوده.

از اینجا به بعد برای نگهداری افراد در سازمانه:

۱۵. حقوق، دستمزد، پاداش و...

حقوق بر حسب ماه حساب میشه که کارمندا میگیرن. دستمزد بر اساس ساعت یا روز حساب می شه.

۱۶. مزایا و خدمات - Benefit & Services

مثلا بیمه سلامت، بازنشستگی، مهدکودک و استخر و سفر و...

۱۷. ایمنی و بهداشت شغلی

بهشون عینک و کفش و کلاه ایمنی میدیم. اگه اتفاقی افتاد میان بررسی میکنن و جبران این صدمه و خسارت رو انجام میدن.

Safety & Health & اینوایرمنت

Compensation: جبران حقوق و خسارت و همه چی. شامل همه اینا.

فصل ۱۷ - بخش هدایت و رهبری - Leading

اول: شناخت افراد

دنبال پولن؟ دنبال احترام و مقامن؟

دوم: شناخت انگیزش

انگیزه ها رو بررسی میکنیم

سوم: شناخت سبک‌های رهبری

چهارم: اعمال رهبری مناسب با استفاده از سه گام نخست

رهبری وسیع‌تر از مدیریت است یا مدیریت وسیع‌تر از رهبری؟

رهبری جزئی از مدیریت است.

مدیریت اعم بر رهبری ست. رهبری زیرشاخه مدیریت است.

یک رهبر خوب الزاما مدیر خوبی نیست.

۱-۱۷ شناخت تیپ‌های افراد

✓ یک: مدل انسان منطقی اقتصادی: بیشتر کار کن ما بیشتر بگیریم بهت.

✓ دو: مدل انسان اجتماعی: اینایی که تو اتاق کنترل تنها کار میکنن هی ۳ ۴ ماه بیار عوضشون میکنن که دق نمکنن.

سه: مدل انسان خودیاب: دنبال متعالی شدن و به اوج رسیدن هست میخواد به جامعه و خودش خدمت کنه.

✓ چهار: مدل انسان پیچیده: ممکنه بگی داریم سلاح درست میکنیم بگه نه من نمیخوام ادم بکشم نسازه یا برای عملیات بمب

باران شکر میریختن تو بنزین و...

✓ پنج: مدل انسان ایکس. این کار رو دوست نداره و فقط برا تامین زندگیش داره کار میکنه و باید به طور ازش کار کشید.

(داگلاس مک گرگور اولین کسی بود که mbo رو در ارزیابی کارکنان به کار برد.)

✓ شش: مدل انسان وای. این کار را مثل هوا لازم میداند و به دنبال حل مسائل سازمان است.

انسان وای اگر بهش توجه نکنی یواش یواش به ایکس تبدیل میشه. انسان ایکس مادرزادی نیست. تولید میشه.

تو ژاپن و امریکا و اینا بعضی وقتا نیروها به برای منافع سازمان شروع میکنن میگن بیاین حقوق ما رو کم کنید فلان.

* ویلیام اوچی:

هفت: مدل انسان زد انسانی که درگیر با کار خود است. کار جزو اصلی زندگی اوست و به کار معتاد است و اگر کار نکند

بیمار میشود و... در محیط خانواده هم از مسائل کاری صحبت میکند.

(چیزی که در لفظ به انسان زد میگن: خود اتکائن، روی خودشون تاکید دارن، دنبال هرچیزی که پیدا میکنن و علاقمندن

میرن. خودشون کشف میکنن و...)

فصل ۱۸ - انگیزش - Motivation

عملکرد افراد علاوه بر توانایی هاشون تابع انگیزه افراد هم هست.

۱۸-۱ شناخت انگیزش

تعریف: یه حالت درونی که به انسان نیرو داده، آدم را فعال کرده، حرکت داده تا به سمت هدف هدایت شود.

بر اساس یه نیاز جلو میره و تعریف میشه.

برانگیزنده یا موتیوتر: چیزایی که انسان رو تشویق به کار و فعالیت می‌کنند.

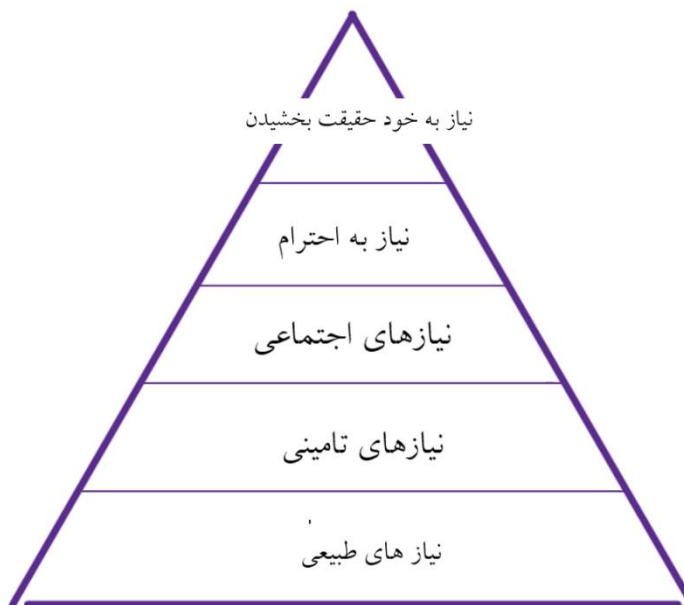
مدل‌های مختلف انگیزشی:

۱. سیاست نان قندی و چماق (تشویق و تنبیه، فرنگیا میگن carrot & stick)

اصولا تشویق بهتر کار میکنه ولی ممکنه از یه جای به بعد یارو فکر کنه که از این به بعد هی باید بهش تشویقی بدیم تا

کار کنه شرطی میشه کار رو درست انجام نمیده. اما همچنان تشویق از تنبیه بهتره.

۲. تئوری سلسله مراتب (hierarchy) نیازهای مزلو (A. Maslow)



۳. برانگیزنده بهداشتی هرزبرگ

عوامل ناراحتی کننده: حقوق کم
هرزبرگ:

عوامل خوشحال کننده: پیشرفت شغلی، موفقیت، رضایت از کار

اگه عوامل ناراحتی رو حذف کنیم تازه اینا نمیرن از پیش ما، باید عوامل خوشحالی درست کنیم که انگیزه داشته باشن.

هرچند مطالعات نشون میده که همون عوامل ناراحتی هم اوکی کنیم اینا خوشحال میشن و کار میکنن.

۴. تئوری امید و انگیزش «وروم»

$$MF = f(E, v), \quad 0 < E < +1, \quad -1 < v < +1$$

نیروی انگیزش MF هست. V هست ولیو آف ریترن. E هم هست افرتی که میداره. اینکه چقدر محتمله که محقق شه،

وعده وعید نباشه.

اگه وی کم باشه ممکنه برعکس بشه.

۵. مدل پرتر، لالر

$$E = f(VR, PR, A, S, Sa)$$

Sa: satisfaction

S: success

A: ability

PR: probability of return

VR: value of return

۶. تکنیک‌های ویژه انگیزشی

اول: پول: شرایط

- پرداخت مساوی باعث نگهداری افراد می‌شود.

- پرداخت متناسب با عملکرد و نوع کار باشه.

- پول موفقی باشه، زیاد باشه.

دوم: تقویت مثبت - positive reinforcement

- مثلا میگه به ازای کیلومتر بار بهتون پول میدیم بعد اینا نصفه بار میزدن بعد گفتن خب به ازای تعداد باکسای بار زده هم

میدیم بعد دیگه مثل آد م بار زدن.

سوم: مشارکت

چهارم: غنی کردن شغل: توسعه به صورت عمودی و افقی، مثلا انتخاب مواد اولیه، تصمیم گیری و... میشه گسترش

شغل در جهت عمودی. مثلا تو یه شرکت اول صبح تا افراد گرم میشن سرعت خط کمتره باز موقع رفتن هم یکم کمش

میکنن که خط رو تمیز کنن. هرچند این برا همه مشاغل ممکن نیست. برای اون توسعه افقی هم مثالش میشه که کارایی

که کنار هم هستن رو انجام بدیم و گزارشش رو بنویسیم و مثلا طول بازه‌های تکرار شونده شغل طولانی تر باشه به

جای ۱ دقیقه تناوب نیم ساعت شه تناوب که وسطش بتونیم راه بریم و یه استراحت کنیم و اینا.

تیلور مثلا میگفت که شغل رو توسعه ندید که هر آدمی ظرف یه هفته بتونه یادش بگیره و انجامش بده. ولی اینجوریه

در دراز مدت ادما خسته میشن و اذیت میشن و اینا. گویا قبل انقلاب یه تعداد کشاورز و اینا آورده بودن تو کارخونه

ایران ناسیونال کار کنن و بعد از یه مدت خسته شده بودن کمر و ایناشون درد میگرفت و خوب پیش نرفت این طرح.

فصل ۱۹ - رهبری

اینجا به جمله بود ولی نتونستم بخونم

* رهبری قسمتی از مدیریت است.

۱۹-۱ تعریف رهبری: تاثیر و نفوذ در افراد گروه‌ها برای اینکه افراد کار خود را با رغبت انجام دهند.

۱۹-۲ ماهیت رهبری:

۱. توانایی درک شرایط برای ایجاد انگیزش

۲. توانایی روحیه دادن

۳. توانایی توسعه فضای انگیزشی

* نبوغ رهبری: کاریزما: فره

۱۹-۳ تئوری‌های رهبری

۱. تئوری ویژگی‌های رهبری - تئوری مردان بزرگ!!

مشترک نیستن الزاما خیلیاشون. رهبرای متفاوتی در تاریخ داشتیم.

۲. رهبری موقعیتی

یعنی رهبر زاینده موقعیت و شرایط است. مثلا هیاتر. داشت نقاشی میکرد و بعد اوضاع احوال جوری شد که سرمایه

داری اروپا به خطر افتاد و رفت جنگ. موسیلینی موقعیت ایتالیا.

۳. رهبری اقتضایی فیدلر

رهبری تحت تاثیر محیط و همچنین ویژگی‌های افراد عملکرد خوب است.

هردوش با هم تاثیر دارن.

دو سبک عمده رهبری معرفی می‌کنه:

اول: رهبری وظیفه‌گرا (رهبری که می‌خواهد کار انجام بشه

فقط، اهمیتی به چگونگی‌ش نمیده، حقوقشون چقدره

وضعشون چجوریه و...)

دوم: رهبری مردم‌گرا (فقط دنبال رفاه و توجه به افراد

است، سرویس و اینا داشته باشن و...)



بسیار بد

متوسط

بسیار خوب

توضیحات نمودار:

(محور افقی نشان‌گر موقعیت سازمان است.)

تو حالتی که وضع سازمان بده نباید رهبری مردم گرا باشد چون ممکنه لازم باشه تعدیل نیرو کنه یا یه عده رو اخراج کنه و نباید فکر خانواده اینا باشه.

تو حالتی که وضعیت سازمان متوسطه بهتره که اون حالت مردم گرایی رو داشته باشه چون برای رشد لازمه که افراد احساس رضایت کنن. تو حالتی که وضع سازمان خیلی خوبه هم باید دوباره وظیفه گرا بشن چون هم دیگه به اندازه مناسب و کافی مزایا می‌گیرن و می‌تونن روی کارشون متمرکز باشن. بهداشتشون خوبه، بیمشون خوبه، مرخصیشونو می‌رن پاداششون رو می‌گیرن دیگه به چی توجه کنیم لزومی نداره به چیزی توجه کنیم. اینجوری نیست که برای همه یه نسخه همسان بیچه و بسته به شرایط پیشنهادهای متفاوتی برای نحوه رهبری داده می‌شه.

۴. سیستم‌های مدیریت لیکرت

۱. مدیریت استسماری-استبدادی: شدیداً کنترل و نظارت می‌کنه و به زیردستان بی‌اعتمادیه. مجازات می‌کنه و هر کاری دلش خواست می‌کنه. به نظر کسی کاری نداره.
۲. خیرخواهانه-استبدادی: حرف زیردستان رو گوش می‌ده، یه اعتماد محدودی به زیردستان داره، پاداش می‌ده ولی در نهایت خودش کارها رو کنترل می‌کنه و تصمیم می‌گیره.
۳. مدیریت مشاوره‌ای: اعتماد نصفه نیمه نه کامل داره. از نظریات استفاده می‌کنه. پاداش می‌ده و اگر لازم باشه تنبیه هم می‌کنه. در نهایت خودش تصمیم گیرنده هست.
۴. مدیریت مشارکت گروهی: تصمیم‌گیری با هم انجام می‌شه. اعتماد کامل بهم دارن. از نظرات هم استفاده می‌کنن. در همه کار مشارکت دارن. ارتباط دو طرفه هست. تصمیم‌گیری مشترکه. هیئت مدیره. (اینه که خوبه).

۴-۱۹ شبکه مدیریت

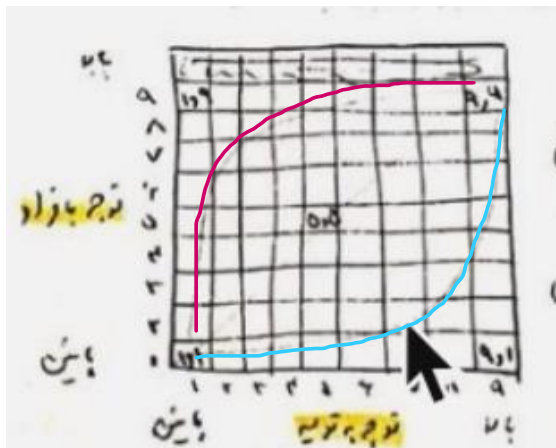
رابرت بلیک و جیم مورتون اینو تدوین کردن تو یه کتابی.

یه شبکه ۹ در ۹ درست می‌کنه.

توجه به افراد همون مردم گراییه و توجه به تولید همون وظیفه گراییه.

سبک ۱ و ۱ مدیریت ضعیفه. به کسی کاری نداره. انتسابیه. نه به تولید توجه داره نه به افراد.

سبک ۹ و ۹ تیم منیجمنته. هم به افرادش خیلی توجه داره هم به تولیدش خیلی توجه داره. (مدیریت گروهی و تیمیه، این خوبه.)

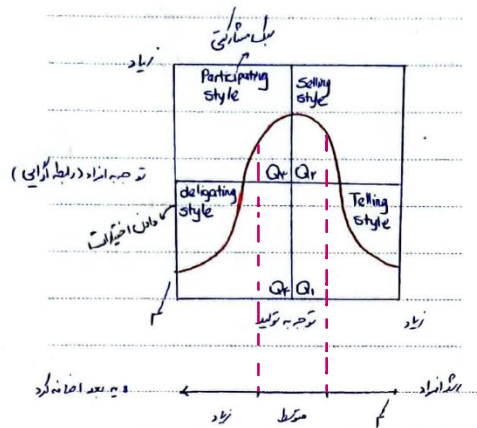


(وقتی صدام کویت رو اشغال کرد و کویت تقاضای کمک کرد آمریکا از این سبک استفاده کرده بود. هم موفق شدن هم افرادشون خیلی کم صدمه دیدن. نهایتا ۵، ۶ نفر تلفات دادن.)

سبک ۱ و ۹ (سمت چپ بالا) توجه به افرادش خیلی زیاده، توجه به تولیدش کمه. بهش می گن مدیریت باشگاه تفریحی. اومدن تو یه سازمان کار کنن همش دنبال اینن که زمین بازیشون کجاست، رستورانشون کجاست و...

یه سبک افراطی دیگه هم هست اونور (۹ و ۱) سبکی که فقط دنبال تولید و به کارکنان توجه کمی داره. سبک اطاعت و اختیارات. هرچی میگی گوش کنین و دنبال رفاه و بهزیستی و چیز دیگه نباشید. یه سبک میانه هم هست که (۵ و ۵) بهش میگن سبک مدیریت سازمانی. نه سیخ بسوزه نه کبابه. یه مقدار به تولید توجه داره یه مقدار به افراد. بهتره که برسن به ۵ و ۵ و با یه حالت متعادلی برن بالا. تو ایران از سمت (۱ و ۹) میخوان برسن بالا. میگن تولید کنین هر وقت اوضاعمون خوب شد می دیم به شما هم. برعکسش در کشورهای پیشرفته (۹ و ۱) رو پیش میرن. به افراد خیلی میرسن تا برسن به تولیدات بالاتر چیزای خوب و...

تئوری سبک زندگی هرسی و بلانچارد



- Q1 - توجه به افراد ↑، توجه به تولید ↓ - مثل بعضی Telling style
- یعنی نظرم بر فرد انداختن کنیم
- Q2 - به ذمه فرد زیاد کرده، به جای اینکه بگیم، بگوش کنین
- بگوش کنین بعد می گیم. دادن مسئولیت که انجام بده
- Q3 - سازمان رو خوب و اولی داده. افراد طاعت
- کار خودتون رو انجام میدن. برکت افراد زیاده
- Q4 - پس بگوشن اصلاً کاری نداریم

تو سبک دو به جای اینکه تحمیل کنن بهشون میقولونن. باهاشون حرف میزنن قانع بشن. مثل سبک ارزیابی عملکرد اساتید. که مثلاً نمراتشون رو نشون می دن و می گن ببینید نمرات شما اینه شما چی می گین.

تو سبک سه مشارکت زیاد میشه. با مشارکت کارا انجام می شه هی بهشون نمی گی خودشون می کنن.

تو حالت ۴ دیگه همه چی خوبه، نیاز به ترغیب و تشویق نیست. خودشون کارارو می کنن. اختیارات و اینا بهشون داده می شه.

یک تفاوتی که بین این مدل و مدل ۹ در ۹ هست اینه که این یه بعد اضافه می کنه که توش رشد افراد رو نشون می ده.

خط قرمز نشانگر سبک پیشنهادی بسته به وضعیت موجود است. وقتی هنوز در حال رشدن و رشدشون کمه باید بیشتر **telling** باشه. وقتی رشد زیاد میشه دیگه به حرفشون گوش میدن.

نکته درباره رهبری و مدیریت: یک رهبر خوب الزاماً مدیر کارامدی نیست ولی یه مدیر خوب حتماً رهبر خوبیه. چون رهبری بخشی از مدیریتته.

بوهر: تو سازمانای سیاسی رهبری خیلی قوی لازمه. ولی تو سازمانای تجاری شسته-رفته حالا رهبریشم عجیب نبود اوکیه. همون

در حد بقیه چیزا اینم اوکی کنه کافیه.

فصل ۲۰ - ارتباطات

۱-۲۰ وظیفه ارتباطات در سازمان: یکپارچه کردن فعالیت‌های سازمان. همه جا اطلاعات خوب برسه. هماهنگ سازی سازمانی.

۲-۲۰ مدل ارتباطات

اجزای مدل:

فرستنده پیام: مثلا استاد در قالب زبان فارسی بیان می‌کنه و به کد در میاره حرفشو. اینکد میکنی.

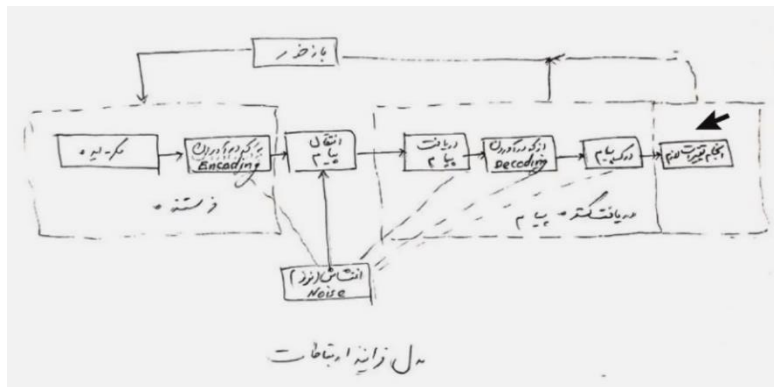
انتقال پیام: با نامه، داد، تلفن و...

نویز: اختلال در پیام (یه مشکلی ممکنه پیش بیاد)

دریافت کننده پیام: پیام رو از کد در میاره. یکم فکر میکنی میفهمی که چی می‌گه. دیکد میکنی.

درک پیام: بعد که از کد در آوردی می‌فهمی پیام رو درک می‌کنی.

انجام تغییرات: بعدم انجامش می‌دی.



یه بازخوردی لازمه داشته باشیم تا ببینیم که اون کار بالاخره انجام شد یا نشد. تو کشو نداشته باشیم نامه‌ای که گرفتیم رو.

۳-۲۰ ارتباطات در یک سازمان

الف) جریان ارتباطات (ارتباطها دو طرفه هست، فلش نباید گذاشت تو چارت سازمانی)

۱. از بالا به پایین: مدیر عامل به معاون، معاون به مدیر و...
۲. از پایین به بالا: معاون به مدیرعامل گزارش می‌ده
۳. ارتباطهای افقی و عرضی و قطری (از یه گوشه سازمان به یه گوشه دیگه)
تو ناهارخوری تو سمینارها با هم صحبت می‌کنن. راهرو اتوبوس و... (دو سوم کل ارتباطها از این طریق)

ب) وسایل ارتباطات

- کتبی

مزایا: مستنده، می‌شه بایگانی‌ش کرد، نمی‌شه نفی‌ش کرد

معایب: بازخوردش کنده، ممکنه بخونه بذاره تو جیبش و نفهمیم که منظورمون رو فهمید یا نه یا انجام می‌ده بالاخره یا نه بایگانی‌شم سخت می‌شه از یه جایی به بعد، مثلاً شریف پایانامه‌ها و سوالاتی امتحانی رو می‌دن مقوا کنن. (مثلاً سازمانای جاسوسی هم بعد از یه مدت زیادی اطلاعاتشون رو می‌دن بیرون؟!)

- شواهی رو در میان می‌گن

مزایا: سریع پیش می‌ره، می‌گیم بکن می‌گه نمی‌شه

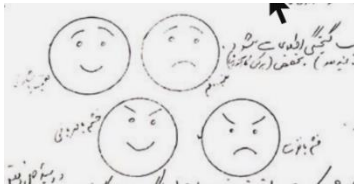
عیب: وقت بیشتری می‌گیره هی توضیح بده، مستند هم نیست، بعد مدیر بیاد بالا سرش یه چیزی بگه به حالت تهدیدی داره شاید تحمل کنه نظراتشو

نکته: مدیرا ۲۵ درصدشون دوست دارن کتبی کار رو راه بندازن و ۷۵ درصدشون شواهی. چرا؟ چون مورد بعدی:

- غیر حرفی

با قیافه و اندام و دست و پا و راه رفتن و علائم خاص که اثر می‌ذارن مثلاً می‌خواد یه چیز مهم بگه میاد نزدیک‌تر و شمرده‌تر می‌گه. تو شواهی این غیر حرفی‌ها رو داره ولی تو کتبی نمی‌تونه. مثلاً سوال ناجور بپرسه یکی این قیافشو یکم ترش می‌کنه پوزخند مانند می‌زنه.

آبجکت لنگوئج: لباس فرم و تیکت شرکت رو سینه و...



این بخش رو سر کلاس ما نگفت گفت خودتون ایشالا مطالعه می‌کنید:

۴-۲. موانع ارتباطات

- ۱) تفاوت طوطی‌مانند: هر چه تفاوت طوطی‌مانند حرف بزنیم در کمتر مینویسن
 - ۲) اختیارات مدیریتی: اگر اختیارات زیاد باشه اما طوطی‌مانند بر ارتباط دچار مشکل میشه چون کاری نمیکند بخواد انجام بده. مثلاً ترغبات مدیر با نگاه دی با شکلی نیست یا مثلاً وجود نداشت اگر اختیارات کم باشه هم مشکل میخوره
 - ۳) گوش دادن: فعلاً است
 - ۴) حالت تدافعی است: مثلاً مدیر عامل به مدیری رو اظهار کنه و مدیر صبر کنه، مثلاً چیسیده؟ تلفن میخورد...؟
 - ۵) مقام فرستنده پیام است: مثال ناپلئون و به خاطر استهزا رخ داده. مثلاً خوار نزدیکش بزنند
- حودت مثال → بخش، لازم نیست اعلام کنی. بخش لازم نیست، اعلام کنی

A woman without her man is nothing. A woman without her, man is nothing

فصل ۲۱ - کنترل و سیستم‌های کنترل

اینقدر مهمه که بهش می‌گن روی دیگه سکه برنامه ریزی

فرایند کسب اطمینان از آنکه به اهداف سازمانی رسیدیم یا نرسیدیم.

نظارت کلمه کمی، ما تو این بخش هم می‌بینیم چقدر از برنامه ایده آلمون فاصله داریم و هم اون فاصله رو اصلاح می‌کنیم.

کسی که ناظره و فقط نظارت می‌کنه برا اصلاح قدمی برنمی‌داره، اطلاعشو باید جور دیگه‌ای به کس دیگه‌ای بسپاریم.

سیستم و فرایند کنترل فصل ۲۱ بوده که نگفتن به ما.

پیشنیاز کنترل

۱. برنامه موجود رو داشته باشیم. چی می‌خوایم بسازیم چقدر که ببینیم آیا شد یا نشد.
۲. ساختار سازمانی: باید همه چیزمون مرتب و منظم باشه بدونیم تولید کنندمون کیه، انبارمون کجاست خریدمون چیه و...
وظایف هرکس در هر موقعیت مشخص و معین باشه پس یه ساختار مشخص و معین باشه

گام‌های کنترل

اولین قدم کنترل: ایجاد ملاک و معیار

زیاد تولید کنید زیاد خوبه

خب باید کمی باشه زیاد چیه؟

باید ۴۰ ساعت بیاید سر کار، باید هر یه ساعت ۲ قطعه تولید کنید.

مشخص و عینی و خوب باید باشن ملاک‌ها

دومین قدم: سنجش کارکرد و عملکرد

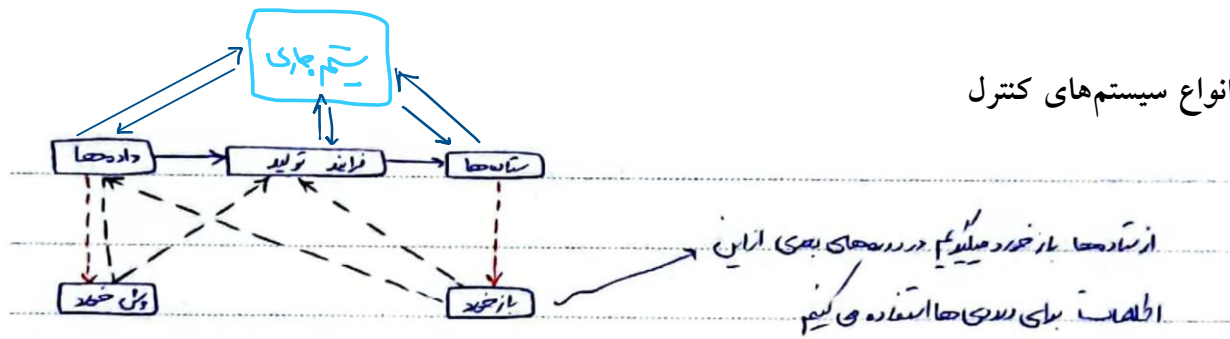
چقدر کار کردن؟ حالا تو ۸ ساعت چقدر تولید کردن؟

مقایسه می‌کنیم که چقدر انحراف داریم از برنامه

و در نهایت در گام سوم هم انحرافات رو تصحیح می‌کنیم

مثلا داریم زیاد تولید می‌کنیم فکر نکنیم خوبه شاید انبار جا نداشته باشه.

انواع سیستم های کنترل



۱. سیستم کنترل بازخورد

داده‌ها می‌ره به فرایند تولید یا داده‌ها برای دور بعدی. اول خروجی در میاد بعد از روش فیدبک در میارن. مثلا اتوموبیل رو ساختیم تموم شده ولی دود می‌کنه بعد می‌ذاریمش جزو معیوب‌ها و می‌بینیم که بقیه رو چجوری باید درست کنیم. سیستم معروفیه ولی نوش دارو بعد از مرگ سهراب. نمره میانترم فیدبکه. نمره عوض نمی‌شه ولی فیدبکه. ترازنامه یه نمونه فیدبکه. اگه زیان کرده باشیم نمی‌تونیم پاکش کنیم. می‌تونیم اشکالاتمون رو رفع کنیم صرفا برا دوره بعد. یه سیستم کنترلی قدیمی، لازم و پرکاربرده.

۲. سیستم کنترل جاری

نذاریم کاری انجام بشه بعد خراب بشه بعد تازه بخوایم اصلاح کنیم. همینجوری در حین تولید هی چک کنیم. کولیس بذاریم شابلون بذاریم اندازه بگیریم چک کنیم که ایرادی نداشته باشه. بررسی در حین عملیات. مثلا در حین دوچرخه سواری ما در هر لحظه بدنمون رو جوری تکون می‌دیم که نخوریم زمین و نخوریم به اینور اونور. کنترل کیفیت در مراحل مختلف هم یه جور کنترل جاریه. کنترل فرمانی هم بهش می‌گن. (فرمان دوچرخه و ماشین)

۳. کنترل پیش‌خورد

قبل از اینکه چیزی اصلا تولید باشه ما بر اساس پیشبینی اطلاعات رو می‌گیریم و اطلاعات رو انجام می‌دیم. مثلا پیشبینی می‌کنیم که یه روغن موتورهایی خوب نیست و کیفیتش رو بهبود می‌دیم؟! این پیش‌گامه و بر اساس پیشبینیه. مثلا می‌دونیم قیمت‌ها میاد پایین بینیم چیکار کنیم که ضرر و زیان نکنیم. مثلا کنترل موجودی یه نوع کنترل پیش‌خورده. برای اینکه جریان تولید قطع نشه ما همیشه یه مقدار موجودی نگه می‌داریم تو انبار.

- آیا کنترل پیش‌خورد کافیه؟

ممکنه پیش‌بینی‌ها دقیق نباشه و حتی اگر دقیق هم باشه، بعد از اینکه انجامش دادیم باید ببینیم واقعا درست انجامش دادیم یا نه. ترازنامه رو بالاخره لازم داریم که ببینیم واقعا چقدر سود بردیم هرچند که حدس زده باشیم که سود می‌بریم و سود هم ببریم.

- آیا بودجه بندی پیش خورده یا باز خورده؟

بودجه بندی پیش خورده. کسری بودجه هم پیش خورده.

مثال انسانی:

بازخورد: تب می‌کنیم

پیش‌خورد: ماسک و واکسن، قبل سرایشی گاز می‌دیم.

کنترل سبیرتیک یا توتال کنترل سیستم

این سیستم به طور اتوماتیک عیب و نقص و اشکال رو پیدا می‌کنه و به طور اتوماتیک اصلاح هم می‌کنه.

دست انسان نیست دیگه. می‌ذاره به عهده سیستم‌هایی که کمکش می‌کنن.

مثلا آتیش سوزی که می‌شه شروع می‌کنه به بوق و اینا. تا قبل از رسیدن آتیش نشان‌ها شروع می‌کنه کف می‌پاشه و اینا.

ترموسنات می‌دارن که از ۲۲ درجه کمتر نشه، که کمتر که می‌شه بره رو فن بالای ۲۲ روشن بشه موتورشن.

در اتوماتیک اینس و ... اینا سیستم سبیرتیک هستن.

سیستم پارشال کنترل سیستم که غیر سبیرتیکه

سیستم اتوماتیکی که هشدا می‌ده ولی بقیه‌شو به عهده انسان می‌ذاره.

می‌ترسه اشتباهی نشه. مثلا تو هتل یه بچه‌ای بره فندک روشن کنه آژیر بکشه یهو آگه آب و کف بپاشه خسارت می‌زنه.

جاهایی که تصمیم گیری انسان بهتره انسان تصمیم می‌گیره.

مدیریت بر اساس استثنا

ملاک و معیار می‌ذاری برا کنترل، آگه زیاد مهم نیست ره‌اش کنید و اصلاحی انجام ندید آگه مهمه برید بکنید. همه جا مقرون به

صرفه نیست اصلاح کنن.

- کنترل باید متناسب با برنامه باشه
- کنترل باید متناسب با مدیر باشه
- کنترل باید متناسب مواقع استثنایی و بحرانی باشه
- کنترل باید عینی باشه
- کنترل باید انعطاف پذیر باشه
- کنترل باید با فضای سازمان جور در بیاد

- کنترل باید اقتصادی باشد
- کنترل باید به اقدامات اصلاحی منجر بشه

نقاط اساسی، حیاتی، کلیدی و حساس کنترل

بازده سرمایه

تحلیل نسبت‌ها: مثلاً فروش به موجودی چقدر باشد خوبه؟

کیفیت: بی نقص باشد یا چی؟

مقدار فروش

زمان بندی

۲۲ - تکنیک‌های کنترل

تکنیک‌های کنترل بودجه: سنتی

انواع بودجه:

۱. بودجه‌های درآمدی و هزینه‌ای
مثلا کار مستقیم، مواد اولیه، گرمایش سرمایش، ملزومات و...
۲. بودجه‌های مربوط به زمان و محل و مواد و محصول
پروداکشن بودجه می‌گن بهش
۳. بودجه‌های سرمایه‌ای
هزینه‌های ابزارآلات و اینا...
۴. بودجه‌های نقدی
یه مقدار داشته باشیم که بتونیم کنترل کنیم مثلا چکمون برگشت خورد دست و بالمون تنگ نشه و...
۵. بودجه‌های ترازنامه‌ای
بدهی‌ها و دارایی‌ها و حساب‌های سرمایه‌ای و سود و زیان...

خطرات بودجه بندی

۱. خیلی اوقات ارقام بودجه بندی ناشی از ارقام سال قبل یا سال‌های قبله که این اشکال بزرگیه.
۲. فقط می‌تونیم چیزایی که عدد و رقم می‌شن رو اینجا کنترل کنیم چیزایی که عدد و رقم نمی‌شن رو دیگه نمی‌تونیم کنترل کنیم.
۳. یا اینکه علت و معلول رو قاطی می‌کنیم. فروش نکردیم چون افراد کم کار کردن یا بودجه مشکل داشته؟ اینا معلوم نمی‌شه اینجوری
۴. بعضی وقتا هم ستادیا میان کنترل سازمان رو با بودجه در دست بگیرن ولی افترا آل این یه پیشبینیه و برنامه هست و ممکنه دقیق پیش نره به هر حال.

خب حالا چیکار کنیم؟ بودجه‌های متغیر

بعضی هزینه‌ها ثابت: ماشین‌آلات و بیمه و قراردادهایی که داریم و...
ولی خب مواد و نیروی کار و ... متغیرن و آگه هزینه‌ها مون بیشتر بشه گاهی ایرادی نداره چون تولیدمونم بیشتر شده.

Zero Based Budget

برای اینکه آمار سال‌های قبل رو نخوایم زیاد استفاده کنیم، میاد از صفر شروع می‌کنه به بودجه بندی کردن و سال قبل رو ملاک نمی‌گیره ۵۰ درصد تورم رو بکشه روش. از اول حساب می‌کنه و بر حسب هزینه‌های هر پکیج میاد بودجه رو در میاره. یه آدمای فعالی می‌خواد این سیستم. ممکنه یه چیزایی جا بمونه می‌رن از سالای قبل نگاه می‌کنن و می‌فهمن چی جا مونده. پکیج‌ها شامل: اهداف، فعالیت‌ها و منابع مورد لزوم است که هزینه هر بسته محاسبه می‌شه جدا.

بودجه‌های جیگزین و مکمل

که اگه شرایط عوض شد چه تغییری اعمال کنیم چیکار کنیم

بودجه‌های برنامه‌ای

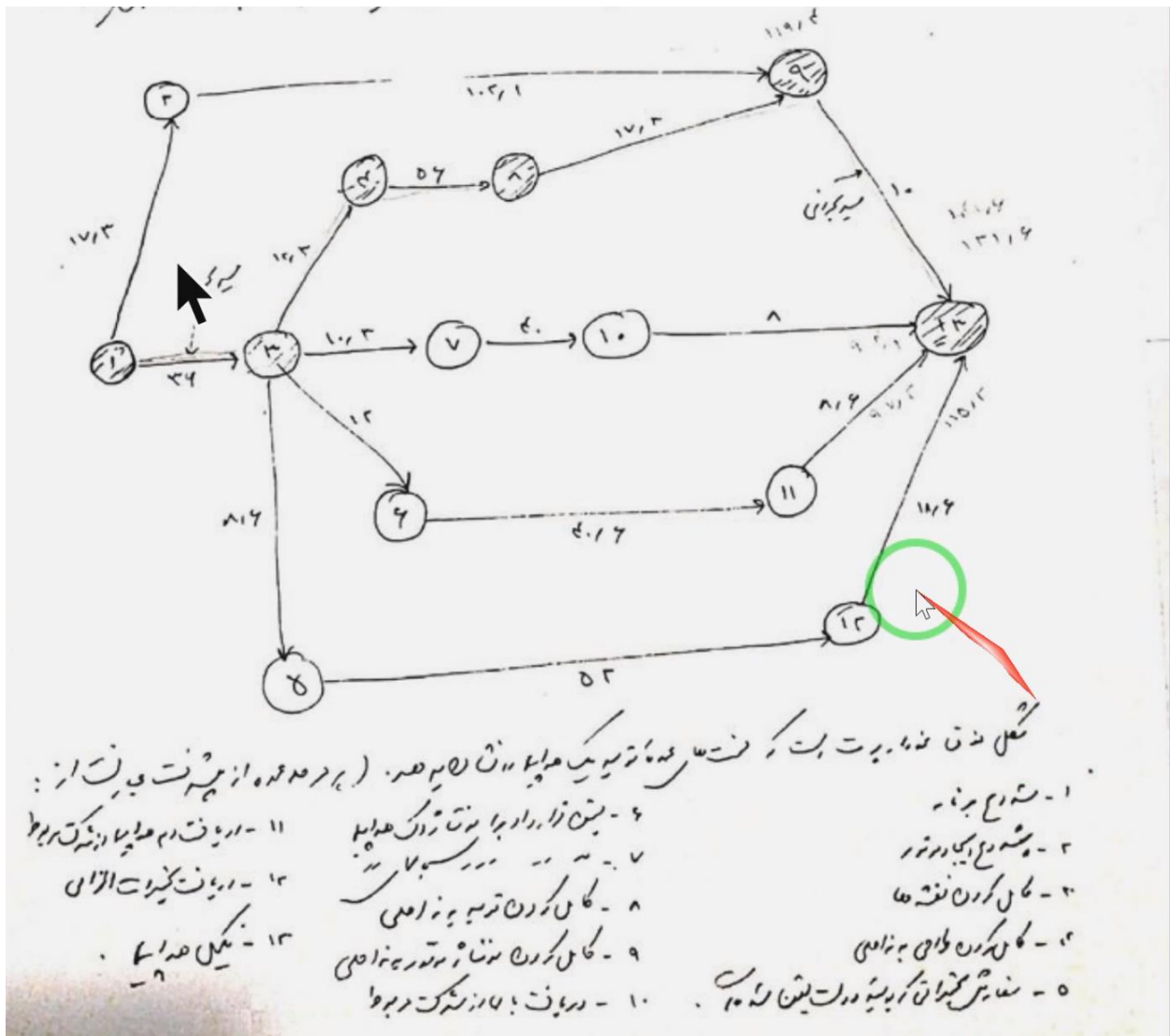
معمولاً دولت‌ها (سازمان‌های بزرگ) انجام می‌دن تا اهداف کارا تر تحقق پیدا کنند. به جای پکیج برنامه‌ها رو در نظر می‌گیرن. می‌خوان چه برنامه‌ای پیاده کنن.

وسایل کنترل غیربودجه‌ای

۱. داده‌های آماری
۲. گزارش آماری: بر اساس آمار و ارقام گزارش ایجاد می‌کنیم. می‌گیم تولید زیاد و کم شده دلایلش رو می‌نویسیم.
۳. تحلیل نقطه سر به سر
۴. بازرسی عملیاتی: حسابرسی بینه چه کارهایی خوب انجام شده یا نه
۵. مشاهده شخصی: مدیر میاد می‌گرده
۶. پیشرفت تکنولوژی اطلاعات
۷. تحقیق در عملیات

تحلیل شبکه واقعه - زمان

از برای عملکرد در صورتی که از روی اینها پیدا کنن
PERT
Gantt chart
PERT
Program Evaluation and Review Technique
در مراحل انجام کار مثل ساخت هواپیما نوزدهم کرده بعد به چیزی مثل کرات
هم کرده که مراحل رو بهم وصل میکنه و زمان هر مرحله رو هم نوزدهم



critical path method :Cpm

کدام مسیر از همه طولانی تر و بحرانی تره که بریم اونو کار کنیم.

اگه اینا رو همه بکنیم و بازم هزینه ها زیاد باشه ممکنه در حال اسراف باشیم:

بریماری اداری زدگی

بیماری بروکراسی و کاغذبازی و....

- آقای پارکینسون مطالعه کرد گفت اگه زمان برا انجام کار بدیم می ذارن افراد دم ددلاین کار رو بکنن. خب ددلاین رو زودتر کنیم حالا که زودتر هم امکان پذیر هست.

- مدیران دوست دارن برای اینکه مهم باشن زیردست های بیشتری داشته باشن برای همین ممکنه هی اضافه استخدام کنن. (تو شهرداری مثلا)

- بعد این کارمند اضافه‌ها هی کار بیهوده می‌تراشن براشون. یه امضا بنداز شما، یه مهر هم شما بزن، بعد بروکراسی هی بیشتر می‌شه.

اولش بروکراسی برا جلوگیری از فساد درست شده. به یه جایی می‌رسه که یهو سر تا پای اداره به خاطر فساد بسته می‌شه.