

یکم خرداد روز ملی بهره‌وری و ششمین کنگره ملی بهره‌وری ایران گرامی باد

۴ مهارت انسانی مدیران

(Managers Human Skill)

مهارت در لغت به معنی تبحر در کار، استادی، زیرکی، چابکی و زیردستی است و در سازمان به معنی توانایی در انتقال دانش نسبت به کار به دیگران است که نتیجه آن عملکرد مطلوب سازمانی خواهد بود. مهارت‌های مدیریتی مجموعه شایستگی‌هایی است که برای تحقق هدفهای سازمان به شکلی موفقیت آمیز، ضرورت دارد. صاحب‌نظران عرصه مدیریت سازمانی این مهارت‌ها را به سه دسته تقسیم می‌کنند:

۱- مهارت فنی: عبارت است از توانایی مدیر در استفاده از دانش تخصصی یا هر تخصصی در کار مدیریت. این مهارت اغلب از طریق آموزش رسمی، چه عملی و چه غیر عملی به دست می‌آید. بعضی نیز مهارت فنی خود را هنگام انجام وظیفه کسب می‌کنند.

۲- مهارت فکری (تحلیلی): این مهارت توانایی، تئوریک و ذهنی لازم برای تجزیه و تحلیل و شناسایی مسائل و مشکلات پیچیده است.

۳ مهارت انسانی: یعنی توانایی کار کردن با افراد گروه، درک نمودن آنان و ایجاد انگیزه در آنها. مهارت انسانی تعامل مؤثر با دیگران است و بر توانایی کار و درک و انگیزش دیگران دلالت دارد. به نحوی که بتوان بر اساس آن زیردستان، هم‌دستان و فواستادان را مطابق با رفتارشان درک و تفسیر کرد.

• در حالی که میزان مهارت‌های فنی و نظری مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت تفاوت دارد، (یعنی هر چه از سطح عملیاتی به سطح عالی در حرکت باشیم به مهارت فنی کمتر و مهارت نظری بیشتر نیاز داریم) آنچه در تمام سطوح ضرورت قطعی دارد، مهارت انسانی است.



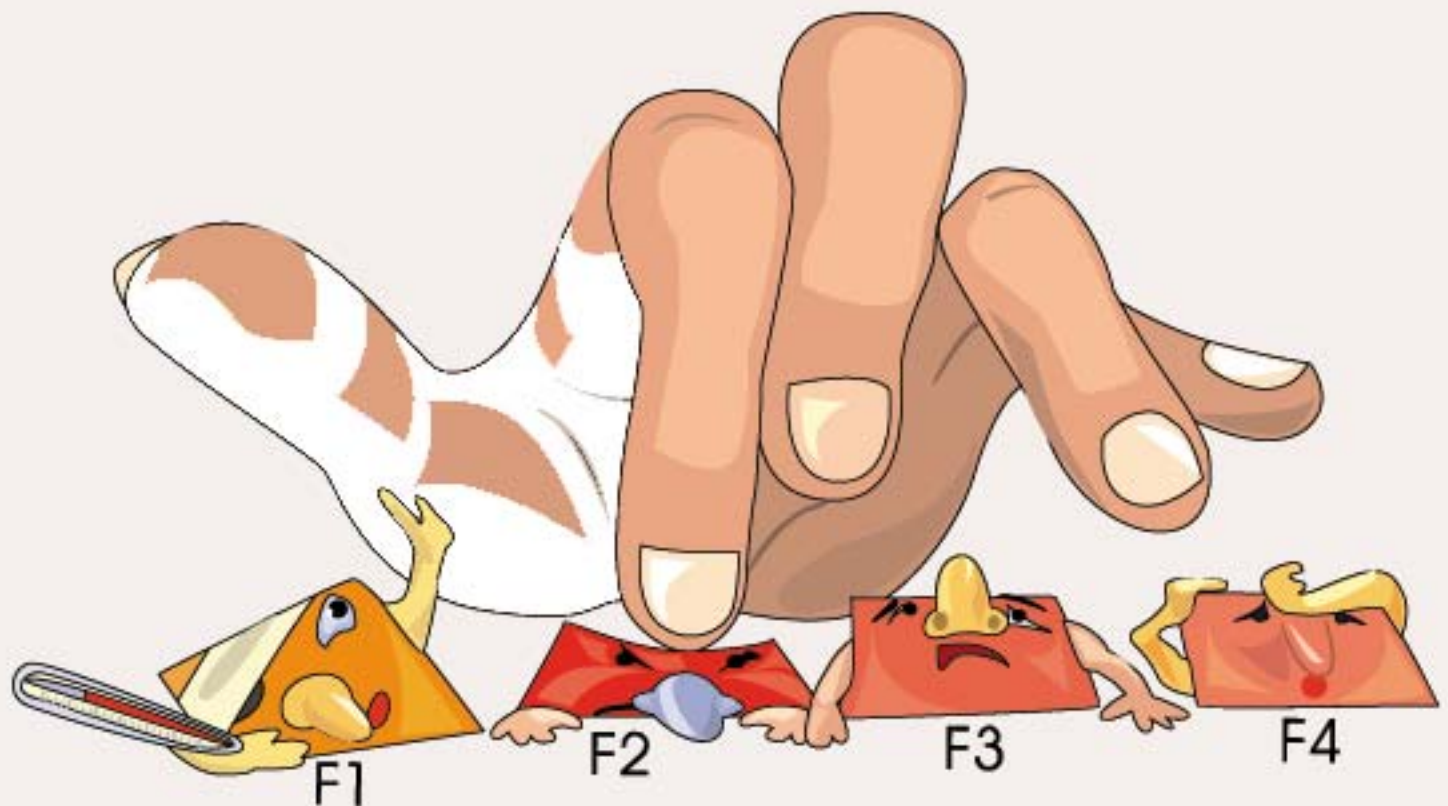
◀ اهمیت مهارت انسانی

هر یک از مهارت‌های سه گانه مذکور برای مدیران لازم است، اما در سطوح مختلف سازمان، میزان ضرورت آنها تغییر می‌کند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد، صرف نظر از سطح مدیریت جهت ایجاد یک موقعیت مناسب برای مدیر مهارت‌های انسانی، بیشترین اهمیت را دارند. مؤسسات و دانشکده‌های مدیریت، مدیران آینده را تربیت می‌کنند، ولی شکست و ناتوانی مدیران غالباً به سبب نداشتن مهارت‌های انسانی و ضعف ایجاد ارتباط با دیگران است و نه به سبب ناشایستگی‌های فنی.

◀ اجزای مهارت‌های انسانی مؤثر

الف) درک رفتار گذشته دیگران: آنچه برای یک مدیر ضروری است، در ابتدا دانستن «چرایی رفتار» دیگران است. از آنجا که مدیریت هنر انجام کار بوسیله دیگران است، اگر بخواهید کارها از طریق افراد دیگر انجام گیرد باید بدانید که چرا از آنان رفتار خاصی سر می‌زند. درک رفتار گذشته افراد آگاهی از زمینه‌های این امر انگیزه افراد را روشن می‌کند.
ب) پیش بینی رفتار آینده گروه: گرچه درک رفتار گذشته فرد برای پیش بینی رفتار آینده مؤثر است ولی به

تنهایی کافی نیست، اگر عده‌ای را سرپرستی می‌کنید، درک چرایی رفتار دیروز آنان و همچنین توان پیش بینی چگونگی رفتارشان در حال و آینده (امروز، فردا، هفته بعد و ماه بعد و سال‌های آینده که تحت شرایط مشابه یا شرایط متغیر محیطی متغیر از آنها سر می‌زند) نیز ضروری است.
ج) هدایت، تغییر و کنترل رفتار آنچه بیش از همه در مقام یک مدیر یا رهبر مؤثر، به آن نیاز دارید، مهارت هدایت، تغییر و کنترل رفتار افراد است. امروزه وقتی صحبت از کنترل رفتار به میان می‌آید، بسیاری از افراد می‌پندارند که ما باید رفتار دیگران را تحت نفوذ خود در آوریم.



امام علی (ع): در شتی یا عجز افراد را در سخن گفتن تحمل کن و تنگ حوصلگی و خودپسندی را از خود دور ساز تا خداوند در های رحمتش را به روی تو بگشاید و ثواب طاعتش را به تو عنایت فرماید.

دیگران را کسب کرده و از هوش هیجانی (نشریه شماره ۱۷) برخوردار می‌گردد. (ج) با کسب مهارت انسانی، مدیران توانایی آگاهی از احساسات خود و دیگران را پیدا می‌کنند و از این طریق می‌توانند خود و دیگران را اداره نمایند و روابط مؤثر با دیگران داشته باشند.

◀ مزایای مهارت انسانی

الف) مدیران به وسیله مهارت انسانی می‌توانند روح اعتماد، صداقت، شور و هیجان را در سازمان گسترش دهند و روابط متقابل حقیقی با افراد برقرار کنند. (ب) یک مدیر با مهارت انسانی بالا، درجه بالایی از خودآگاهی و استعداد درک

در حال حاضر کنترل افراد وزیر نفوذ در آوردن آنان (بویژه در ذهن جوانان) کاملاً امری منفی تلقی می‌شود. واقعیت این است که اگر در خانه به فرزندانتان (در گزینش انواع ارزشها و این که چه چیزهایی را انجام دهند و چه چیزهایی را انجام ندهند) توجه و علاقه داشته باشید، این محبت درونی، شما را به کنترل رفتار آنان نیز علاقه مند می‌سازد. در نقش مدیر هم اگر نسبت به افرادی که مسؤلیت اداره آنان به عهده شماست، علاقه نشان دهید، یکرنگی، تعهد و نوع رابطه‌ای که با شما دارند و همچنین انجام یا ترک برخی فعالیتها از طرف زیرمجموعه، شما را بر آن می‌دارد که به کنترل رفتار آنان علاقه مند باشید. برآستی اگر نقش مدیر یا رهبر را پذیرفتید، مسؤلیت تأثیر گذاشتن بر رفتار سایر افراد را نیز پذیرفته‌اید.

- برای کسب مهارت انسانی، مدیران باید تفکر خود را در جهت فعالیت انسانی پرورش دهند، طوری که احساسات و عواطف خود را در موقعیتی که قرار می‌گیرند، تشخیص دهند.



بنه کینه و دور باش از هوا
مبادا هوا بر تو فرمان روا

تفکر شورایی بر اساس تفکر گروهی، ایجاد کترانس کلاسی و فعالیت گروهی یکی از راه‌های موثر برای ایجاد روابط انسانی سالم بین معلم و شاگرد است.



اهداف مهارت روابط انسانی

- الف - شناخت خصوصیات فردی؛
- ب- شناخت کنش‌ها و واکنش‌ها؛
- ج- شناخت تفاوتها و اختلافها؛
- د- پیدا کردن راه‌های علمی جلب همکاری دیگران
- ه- فراهم ساختن فضای مناسب کاری؛
- و - تقویت روحیه و جلب رضایتمندی افراد؛

- ز - برآوردن نیازهای منطقی افراد؛
- ح - برقراری روابط عمومی مطلوب؛
- ط- مطالعه و بررسی و یافتن شیوه‌های مدیریت و رهبری مناسب در سازمان.

یک نکته (آموزشی)

- دانش آموختگان به دلایلی مثل:
- جو حاکم بر مدرسه، اداره و...
- کم رو بودن، ترس و...
- مهارت نداشتن، نمی‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند.

در حالیکه در روابط انسانی:

- روابط سبب افزایش انرژی روحی و روانی افراد می‌شود.
- روابط حالت فزاینده‌گی (سینرژیک) دارد و با برقراری روابط به خودی خود مواد و لوازم تداوم آن نیز فراهم می‌شود.
- و بالاخره روابط موجب افزایش سود اکتسابی و رشد می‌شود.

با ایجاد روابط مناسب:

- ۱- شخص احساس ارزش و اهمیت می‌کند؛

- ۲ - از ایجاد روابط گروهی احساس رضایت می‌کند؛

- ۳- از انجام نحوه کار و سرعت کار راضی است.

نشانی:

سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد
دفتر کمیته بهره‌وری تلفن: ۸۳۳۳۱۵۲ - ۵۹
e-mail: bahrevvari@um.ac.ir

منابع:

- ۱- www.gustonet.tripod.com
- ۲- www.stvtb.ir
- ۳- www.ostad online.com
- ۴- مدیریت رفتار سازمانی - رابینز، استیفن. پی، ترجمه علی پارسائیان - محمد اعرابی - انتشارات مطالعات بازرگانی
- ۵- مدیریت رفتار سازمانی - رضائیان - علی - انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۶- فرهنگ لغت فارسی عمید
- ۷- نهج البلاغه

فردوسی: کارشناسان کمیته بهره‌وری
دانشگاه فردوسی مشهد
احمد رحیمی - سید محمد جعفر جعفریان -
علیرضا صفری
ویزاستاد ارشدی: دکتر محمد تقوی

