



### کارکنان بگویند، مدیران بشنوند

ارتباط‌های موثر بین کارکنان و مدیران شرکت از مهم‌ترین عوامل ادامه فعالیت هر شرکت با هر اندازه، هر نوع فعالیت و هر مکان جغرافیایی است. هنگامی که این ارتباط مثبت و موثر هستند، کارکنان در شغل خود احساس امنیت می‌کنند زیرا به این حالت، به هر حال وقوع است. به این ترتیب احساس مسوولیتشان نسبت به شرکت، در شغلشان ایجاب می‌شود که در بهبودی و پیشرفت آن‌ها افزایش می‌یابد. رشد بهره‌وری و افزایش رضایت کارکنان منجر می‌شود. این یک رابطه دو طرفه پیرواست که بنیان‌های فعالیت شرکت را استحکام می‌بخشد.

از سوی دیگر هنگامی که بین مدیران و کارکنان رابطه مثبت و موثر وجود ندارد، کارکنان احساس ناامنی کرده و تصور می‌کنند مدیریت برای آن‌ها ارزشی اهمیتی قایل نیست. در این حالت روحیه و بهره‌وری آن‌ها کاهش یافته و سطح رضایت از کار در بین ایشان پایین می‌آید. بدین سبب است که چنین وضعی، پیشرفتی صورت نمی‌گیرد و شرکت در تحقق اهدافش با مشکل روبه‌رو می‌شود. بنابراین این پرسش مطرح می‌شود که برای تضمین برقراری جریان مثبت و موثر اطلاعات بین شما به عنوان مدیر و کارکنان چه اقداماتی باید انجام شود. بسیاری از کارکنان‌ها معتقدند بپذیرای ایده‌ها و توصیه‌های کارکنان هستند. بسیاری نیز از سبب مشهور «دریا» پیروی می‌کنند که طبق آن افراد اجازه دارند در فواصل زمانی معین با هم گفت‌وگو و اطلاعات ضروری را مبادله کنند. اما آیا این روش‌ها در شرکت شما موثر هستند؟

به عنوان نخستین قدم از خود پرسید آیا کارکنان هنگام صحبت کردن با شما واقعا احساس راحتی می‌کنند؟ بهترین روش یافتن پاسخ این پرسش مشردن تعداد افرادی است که به اتاق شما مراجعه می‌کنند تا هم صحبت شما باشند آیا این افراد از تمام سطوح سازمان هستند؟ هر یک چند بار در ماه به دفتر شما مراجعه می‌کنند؟ آیا فقط مدیران میانی را در دفتر خود می‌بیند؟ اگر این طور است باید در روش برقراری ارتباط مثبت و موثر با کارکنان تجدیدنظر کنید.

نکته بعدی این است که حتی اگر گروهی خاص از کارکنان همواره به دفتر شما می‌آیند، به میزان توصیه‌های مثبت و منفی و پرسش‌هایی که مطرح می‌کنند وقت بگذرد، اگر اکثر توصیه‌ها و بحث‌ها مثبت و فایده‌کننده است باید از خود و دیگران پرسید آیا جو شرکت چنان بسته است که هیچکس جرأت مخالفت ندارد؟ آیا کارکنان در اعلام مخالفت و مطرح کردن سوالات چالش برانگیز احساس راحتی می‌کنند؟

اگر پاسخ این پرسش‌ها خیر است خطرات زیادی کسب و کار شما را تهدید می‌کند زیرا وقتی به افراد سیاست‌های شما اطلاع می‌دهید، این کار باید به شما پدید می‌آید که همه چیز مرتب است و احتیاجی به اصلاحات نیست. در مواقعی که مدیر و مسئولان از حد فراتر است و به نظر شما افکار و ایده‌های خود اطمینان غیرمنطقی دارد و کارهای خودی در شرکت پدید می‌آورد که هیچکس بازخورد منفی نمی‌دهد یا چالشی را مطرح نمی‌کند، به این ترتیب او ناآگاهانه و حتی با اطلاع حسن نیت دارد، از برقراری ارتباط موثر و مثبت جلوگیری می‌کند.

نخستین گزینگی برای روی مدیران دعوت از گروهی از کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان و نیز سطوح کارکنان شرکت است. این جلسه می‌تواند در اتاق کنفرانس یا محوطه ای باز برگزار شود. می‌توانید برنامه‌ای برای بحث‌های تدوین کنید. افراد دعوت شده درباره آن نظر بدهند. همچنین این امکان وجود دارد که دعوت شدن‌ها در یک موضوع مورد علاقه خود را مطرح کنید. تعداد مسائلی که در این جلسات مطرح می‌شود باید عام و مورد توجه همه باشد. سود شرکت، روحیه کارکنان، بهره‌وری، فرصت‌های شغلی و... جزو این گونه موارد محسوب می‌شوند.

راه عملی بعدی برگزاری جلسات بزرگ در ماهانه یا هر دو ماه یکبار تمام کارکنان است. در این جلسات شرکت کنندگان می‌توانند سوالات خود را شفاف‌سازی کنند. مطرح کنند. در صورت امکان نیز در آن جلسات می‌تواند کسی چه سوالی را مطرح کرده است، اگر چه در چنین جلساتی شما می‌توانید با همه کارکنان مستقیما صحبت کنید. اما حداقل این است که آن‌ها می‌توانند مسائلی خود را مطرح کرده و پاسخ پرسش‌های خود را بگیرند. در دیدگاه وجود ندارد که برقراری ارتباط مستقیم کارکنان با مدیریت نه تنها مدیران را از پدیده‌های خلاق و عوامل نگرانی کارکنان مطلع می‌کند بلکه کارکنان نیز با گرفتن بازخورد از مدیران، آراش به انجام وظایف خود می‌پردازند.

### یک شکایت عجیب، یک پیگیری متعدهانه، یک برخورد منطقی و... کشف یک نکته دور از ذهن حرف مشتری گوهر است!

بخش پوینتاک شرکت خودروسازی جنرال موتورز شکایتی را از یک مشتری را این مضمون دریافت کرد: «بن دوینم باری است که برایتان می‌نویسم و برای این که با قبل پاسخی ندهاده‌اید، گذاشت. آن دو به اتفاق به بستنی فروشی رفتند، آن حقیقت است! به هر حال، موضوع این است که طبق یک رسم قدیمی، خانواده ما عادت دارد هر شب پس از شام به عنوان مسر، بستنی بخورد. سالهاست که ما پس از شام برای گری می‌کنیم و بر اساس اکثریت آرا نوع بستنی، انتخاب و خریداری می‌شود. این راه باید باگویی که من به تازگی یک خودروی شورولت پوینتاک جدید خریدم و با خرید این خودرو، رفت و آمد به فروشگاه برای تهیه بستنی دچار مشکل شده است.»

لطفاً وقت بفرمایید! هر دفعه که برای خرید بستنی وانیلی به مغازه می‌روم و به خودرو باز می‌گردم، ماشین روشن نمی‌شود. اما هر بستنی دیگری که بخرم، چندین مشکل نخواهم داشت. خواهش می‌کنم درک کنید که این مساله برای من بسیار جدی و دردسر آفرین است و من هرگز قصد شوخی یا شما را نادانم. می‌خواهم پرسیم چطور می‌تواند این موضوع، وقتی بستنی وانیلی می‌خرم، روشن نمی‌شود. اما هر بستنی دیگری می‌خرم، راحت استارت می‌خورد؟»

مدیر شرکت به نامه عجیب دریافتی با شک و تردید برخورد کرد، اما از روی وظیفه و تعهد، یک مهندس را مأمور بررسی مساله کرد. مهندس خیره شد، شب هنگام پس از شام با مشتری قرار گذاشت. آن دو به اتفاق به بستنی فروشی رفتند، آن شب بستنی وانیلی خورد. پس از خرید بستنی، همانطور که در نامه شرح داده شد، ماشین روشن نشد. مهندس جوان و کنجکاو، ۳ پیاده دیگر نیز با صاحب خودرو به فروشگاه رفت. شش تویست بستنی شکلاتی بود، ماشین روشن شد. بعد بستنی توت فرنگی و خودرو براحتی استارت خورد. اما شب سوم دوباره تویست بستنی وانیلی خورد، باز ماشین روشن نشد!

نماینده شرکت به جای این که بگر بافتن دلیل حساسیت افشان خود به بستنی وانیلی باشد، تلاش کرد با موضوع منطقی و متفکرانه برخورد کند. او مشاهدات قبلی خود را از لحظه ترک منزل مشتری تا خریدن بستنی و بازگشت به ماشین و استارت زدن برای انواع بستنی ثبت کرد. این مشاهدات نشان داد، مدت زمان آنها، نکته و جالبی و واضح است: بستنی وانیلی طرفدار است. پرفروش است و نزدیک در مغازه در فاصله چیده می‌شود، اما دیگر بستنی‌ها داخل مغازه دورتر از در قرار می‌گیرند، پس مدت زمان خروجی از خودرو تا خرید بستنی و برگشتن و استارت زدن



### تجربه‌های طلایی مدیریتی

مدیران عالی رفتار سوال برانگیز، نادرست، غیراخلاقی و غیرمشموع را مورد حمایت قرار نمی‌دهند چنین حمایتی نشان دهنده قضاوت بد و شخصیت متزلزل است و دعوت آشکاری به مداخله ناخوشایند پرسش می‌شود.

اگر فهرستی از کارهای انجام دانی برای موفقیت وجود داشته باشد، مدیران عالی تقریباً کامل می‌دانند که اشتیاق به چگونگی به خاطر کارکنان باید در صدر این فهرست باشد. اگر می‌خواهد کارکنان از شما حمایت کنند، از آنان حمایت کنید، به سمت پایین وفادار باشید؛ امتیاز و افتخار را به سمت پایین بخت کنید. روحیه شادی و نشاط را تقسیم کنید. رهبری را تقسیم کنید.

هر ریزی از کارکنان می‌خواهد که رؤیای او را برای آینده مشاهده کنند و از سرمشوقی پیروی نمایند. برای آن که این امر تحقق پیدا کند، نیاز به وفاداری دارد. رئیس برای رسیدن به رؤیای خویش، نیاز به فراهم آوردن وفاداری دارد. رؤسا اگر در ابتدا وفاداری خود را نسبت به متروشان نشان ندهند، چگونه می‌توانند در مورد فقدان وفاداری در آنان شکوه کنند؟ شما چیزی را که می‌دهید، می‌گیرید.

هنگامی که کارفرما در نظر تشریه پزشکی دانشگاه جان هاپکینز این اظهارات را می‌کند، درک می‌کنم که تمام رؤسا شیشه به او نیستند، او می‌گوید: «این ایمان بسیار زیادی به افراد دارم و اگر آنان بگویند، کاری را انجام خواهند داد، فرض می‌کنم تمام افراد خواهند داد و در مورد آن نگرانی ندارم.» رؤسای تقریباً کامل با افرادی چالش دارند و در مورد آن از افرادی حمایت می‌کنند. بیل گیتس، بنیانگذار شرکت مایکروسافت، می‌گوید که رویکرد او این است که از افرادی می‌خواهد که کارشان تسلط پیدا کند. اگر آنان تمام زوایای کار را بشناسند و تمامی مابقی را رعایت کنند، گیتس کاملاً از آنان حمایت می‌کند تا به روش خود عمل کنند.

نقطه مقابل چگونگی به خاطر کارکنان شاید در نحوه عمل زوزف آنتونی می‌مدیرعامل شرکت کی مارت تجلی پیدا کند، که از افراد معلوم کارکنان را «حق» و «بی عرضه» نمی‌نامد و می‌گفت «آنان به دستمندی که می‌گیرند نمی‌ارزند.» آنتونی نیز درباره روش خود اینگونه توضیح می‌دهد: «ایده‌ها را با دارم فریادها را تغییر می‌دهم، و همه از تغییر خوشحال نیستند و پذیرفتن آن نسبت به کارکنان برتوقع و چالشگر است، اما بد زبان نیست. آن‌ها هنگام او از جمع صدمه کنندگان شرکت کی مارت کنار گذارده شده است.»

می‌خواهد می‌تواند کارکنان را با هم پیوسته و از آن‌ها فعال‌پتان‌ها کند.



برای بستنی وانیلی کمتر از دیگر بستنی‌هاست. این مدت زمان مهندس را به تحلیل علمی موضوع راهنمایی کرد و او دریافت پدیده‌ای به نام قفل بخار (LOCK VAPOR) باعث بروز این مشکل می‌شود. روشن شدن خیلی زود خودرو پس از خاموش شدن، به دلیل تراکم بخار در موتور و بستن مساله اصلی شرکت پوینتاک و مشتری بود.

باید بدین مشورتیان ما به زیبایی‌های سخن می‌گویند، ایشان از ادبیات متفاوتی برای گفتن بهره می‌گیرند. اگر حرف مشتری را خوب درک کنید، می‌توانیم با توجه به لحن گفتار ایشان گوش فرای آن از آنچه می‌خواهند به گوش ما برسانند. داشته باشیم.

آیا همه حرفهای مشورتیان ما باید منطقی، اصولی و مرتبط با موضوع باشد؟ اگر مشتری چیزی می‌گوید که به نظر مسخره و بی‌ربط است، یا شکایتی عجیب را طرح می‌کند، چگونه برخوردی شایسته‌اوست؟

یک اتفاق نادر برای یک مشتری و پیام به ظاهر احمقانه او می‌تواند روشنگر مسر، بهترین راهنما و کمک ما در بهتر شدن محصول و خدمات بنگاه ما شود. اگر در پی نوآوری هستیم، باید به طور جدی ساز و کار خوب گوش دادن و شنیدن، صدای مشتری را طرحی کنیم. شما مشورتیان خود را می‌شناسید؛ صدایشان با گوش‌تان می‌رسد؟ بی‌ربط و با ربط، حرف مشتری گوهر است.

مدیر تدارکات حوزه بازرگانی منبع: اینترنت

ناپوینتی باشی، رئیس هیأت مدیره شرکت دایواهاوس اینترنتال در اوژاکا واقع در ژاپن شرح داد.

ایشی باشی در کتابش موسوم به تیردهای میدان کسب و کار می‌نویسد: «از ژنرال استروم، همزاده پرزیدنت ترومن» پرسیدم، «چرا ژاپن جنگ را باخت؟»

«در ژاپن، هنگامی که یک سرباز ژاپنی به وسیله دشمن دستگیر می‌شد، صرفنظر از اینکه دلیل آن چه بود، به خاطر اسیر جنگی شدن تنبیه می‌شد. در ایالات متحده اسیر شدن هنگام انجام وظایف رزمی افتخار تلقی می‌شود. این می‌تواند تفاوت لیکن پیروزی و شکست باشد.» در حالیکه، ایالات متحده یک مشرت کامل هوارد و یک لشکر رزمی برای ایجاب گفت هفت اسیر جنگی مورد استفاده قرار داد... ارتش ژاپن اسرای جنگی خوش را تنبیه می‌کرد، نه فقط خود سربازان ژاپنی را بلکه والدین، برادران، خواهران، و سایر خویشان همه در معرض رفتار توأم با بی‌اعتمادی قرار داشتند...

«آنجا که بازگشت به میهن در عمل غیرممکن بود اسرای جنگی ناراحت و برآشفته بودند و آمادگی داشتند تا اسرار نظامی و اطلاعات دیگر را برای دشمن فاش سازند. بنابراین، اطلاعات طبقه‌بندی شده و کدهای رمز توسط این اسرای جنگی به دشمن درز کرد. امریکایی‌ها از این موقعیت حسن استفاده کردند، و جنگ را بردند.»

ژاپن با اسرای جنگی خودش بردفزاری کرد و جنگ را باخت. همین مطلب در مورد یک بنگاه اقتصادی صادق است. ایشی باشی در ادامه سخن می‌گوید: هنگامی که از یک کارکن انتقاد می‌کنید، «از او ایراد بگیرید، لیکن زمان او را تا بیست درصد کوتاه کنید... مدتی بعد با گفتن «کارت خوب بود» از آنان تعریف کنید.» این رفتار اشتیاق شما را به کار کردن با همکاران‌تان و تکامل آنان نشان می‌دهد. اشتیاقی که از اجزای اصلی ویژگی کلی توانایی مبارزه به خاطر کارکنان است.

هنگامی که من با رؤسای سطح بالا درباره ارتباطی باز و مستقیم نظیر ارتباطی که ایشان باشی تبلیغ می‌کنند، صحبت می‌کردم، از آنان پرسیدم انتظار داشتند کارکنان چگونه واکنش نشان دهند، سه پاسخ به شرح زیر دادند:

- به آنچه رئیس باید بگوید گوش دهند.

- فکر کسی را که انتقاد می‌کند در صورت لزوم و برای توضیح و نه از سر لجبابت مورد تردید قرار دهند.

اگر فخرستی از کارهای انجام دانی برای موفقیت وجود داشته باشد، مدیران عالی تقریباً کامل می‌دانند که اشتیاق به چگونگی به خاطر کارکنان باید در صدر این فهرست باشد.

اگر فخرستی از کارهای انجام دانی برای موفقیت وجود داشته باشد، مدیران عالی تقریباً کامل می‌دانند که اشتیاق به چگونگی به خاطر کارکنان باید در صدر این فهرست باشد.

اگر قصد دارند مخالفت کنند، جا به جا مخالفت کنند. همان موقع با طرح این پرسش که «آیا توجه کرده‌اید؟» استدلال آنان را به سمت دیگری هدایت کنید. اجازه ندهند چیزی از قلم بیفتند.»

چنانچه در کسب و کار ارتباط باز و آشکاری نظیر آنچه مورد بحث قرار دادیم وجود داشته باشد، از میزان فعالیت‌های مدیرعامل به مقدار زیادی گسسته می‌شود، که بدی است و این را بیشتر ترجیح می‌دهد. با وجود این رئیس تقریباً کامل، هنگامی که به طور اتفاقی غافلگیری می‌شود، به جای آنکه در ملا عام یک موضع منفی اتخاذ نماید یک موضع مثبت می‌کند و او تلاش می‌کند که در عمل خواهان آورد تا از تصمیمات کارکنان حمایت کند و اطمینان‌یابد که کارکنانش مجبور نیستند با ترس و دلخواه به پشت سر خود نگاه کنند.

بدی‌های است که مدیران عالی رفتار سوال برانگیز، نادرست، غیراخلاقی و غیرمشموع را مورد حمایت قرار نمی‌دهند چنین حمایتی نشان دهنده قضاوت بد و شخصیت متزلزل است.

دعوت آشکاری به مداخله ناخوشایند قانون به شمار می‌رود.

ارسال از واحد تدارکات حوزه بازرگانی - سعیده کاشف

اطلاع رسانی

### روز ملی صادرات گرامی باد



تعیین یک روز از روزهای سال برای صادرات ضمن ترویج فرهنگ صادرات در میان توده مردم و تقدیر از سربازان و افراد جبهه اقتصادی فرصتی برای ایجاد افکار و شناخت موانع و تنگناها و بررسی راهکارهای برای رسیدن به هدف والای جنبش صادراتی است.

ضمن ارج نهادن به تلاشهای مدیریت محترم عامل و همکارانیکه در امر صادرات تلاش می‌کنند و نتیجه تلاش خود و پرسنل شان را با بازارهای جهانی عرضه می‌دارند و سهم جمهوری اسلامی را در عرصه رقابت اقتصادی افزایش می‌دهند روز ملی صادرات را باید فرصت ارزشمندی تلقی نمود که مباحث مربوط به مشکلات صادرات از جمله همکاری‌ها با دیگر تاجران مسوولان و دست اندرکاران امر قرار گیرد در همین حال توجه به نکته‌ای دیگر در عرصه مدیریتی ضروری یعنی برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت ضروری است.

باید به این مطلب توجه داشت که اگر توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی هدف اصلی همکاران و مسوولان شرکت است که رشد و تعالی جامعه و رفاه عمومی و امنیت خاطر همگان را تأمین می‌کند این فرهنگ را باور عمومی باید در تمام احاد همکاران رخنه کند که برای دستیابی به این هدف ارزشمند و تعالی بخش همه باید فکر کنند و طرحها و اقدام خود را در ذهن تا از برخورد مفیاد امکان دست‌یابی به طرحهای برتر و متحول فراهم شود توسعه پایدار آرمانی ارزشمند یعنی تمام همکاران با هر نوع تفکر و جهان‌بینی است.

دین مقدس اسلام نیز همواره بر آن تأکید دارد، مسلمان واقعی باید پذیرد که تفکر، عبادت است، دانشجوئی و دانش‌طلبی و نشر آن وظیفه هر مسلمان و شایسته سالاری پیام عاشورائی حسینی و صدور آن ندای زینب کبری (س) پیام کربلا و شعار رهبر فقید انقلاب است.

روز ملی صادرات تنها دستمایه‌ای برای تفکر در این زمینه و برخورد عقیدتی و فکرسازی برای رسیدن به جنبش صادراتی است از این رو لازم است که در ایجاد دعوت و راهکارهای صادراتی و گفتووی صحیح و یافتن افکار متعالی برای سرعت بخشیدن به حرکت صادرات مسوولان شرکت و نیز دست اندرکاران صادرات بیرون از شرکت تلاش مفصاتی کنند تا به مشارکت و همکاری و همدمی راه‌های منطقی و در خود اجرا شناسائی شود آنگاه میتوان به دستمایه‌های اجرایی شایسته برنامه‌ها و برنامه‌های اهداف اولیادوار بود.

**زینال رضائی مهر - مشاور صادرات و مدیر صنعتی از حوزه صادرات واحد امور اجرایی و فنی صادرات**

### «امن‌زاده» مقام اول المیاد فیزیک کشور را کسب نمود



«ناصر امن‌زاده» برادر همکار عزیزمان حسین امن‌زاده توانست در بخشش در آزمون نهایی بیست و یکمین المیاد فیزیک کشور موفق اولی المیاد علمی و معتبر را کسب و بر افتخارات خانواده بزرگ تارکاترورساز پیفزاید. در حکم مقام اولی «امن‌زاده» که به اسفندی علیزاده علی احمدی وزیر آموزش و پرورش و رئیس هیأت مدیره باشگاه دانش بزرگان جوان رسید، آمده است.

**دانش پژوه گرامی ناصر امن‌زاده**

اکتوبن که به فضل الهی و با بهره‌مندی از استعداد خویش در آزمون نهایی بیست و یکمین المیاد فیزیک کشور مقام اول را احراز نموده‌اند این لوح تقدیر به همراه یک مدال طلا به شما اهداء می‌گردد.

**یک صنعت و اکوور برای ناصر امن‌زاده و برادرش آرزوی موفقیت و سربلندی دارد.**