

اهرام مدیریت و سطوح سازنده

مدیریت یکی از جنبه های بسیار مهم در زندگی اقتصادی است و با کسانی سر و کار دارد که درگیر مدیریت کردن سرمایه گذاری ها و تشکیلات اقتصادی هستند. هر کجا که برای برآورده کردن نیازها، به تلاش انسانی نیاز باشد، مدیریت لازم است. مدیریت فعالیت های انسان را با استفاده هماهنگ و متعادل از منابع تنظیم و تعدیل می کند.

چه این تشکیلات یا سرمایه گذاری اقتصادی به شکل یک خانواده مدیریت شود، چه به شکل یک کلوپ یا بنگاه، شرکت یا موسسه بازرگانی و اقتصادی، ویژگی های تجاری و کاری مدیریت یکسان است. قدرت ها و مقام های رده بالاتر مثل مدیرعاملان، روسای تشکیلات که در تصمیم گیری ها نقش دارند، اهداف این سرمایه گذاری و تجارت را تعیین می کنند. در واقع، اهداف تعیین شده و برحسب سطح و مقام پرسنل در شرکت به آنها عرضه می شود. شرکت کارمندی از سطح پایین تا سطح بالا دارد. علم و تجربه در تعیین این سیاست ها در شرکت نقش مهمی دارد.

تعداد سطوح مدیریت در یک شرکت خاص بستگی به اندازه و بزرگی آن شرکت، ارزش بازار، و ذات تولید برحسب کیفیت و همچنین کمیت دارد. یک شرکت بزرگ به سطوح مدیریتی مختلف نیاز دارد که مسئولیت انگیزه دادن به همه کارکنان، منظم کردن آنها برای انجام وظائف خود در مدت تعیین شده و ایجاد درک متقابل میان کارکنان در سطح مختلف شرکت را برعهده دارد. برای انجام آن، این درک میان کارکنان، باید برای سطوح مختلف شرکت برنامه ریزی صحیح انجام شود، و این برنامه باید توانایی عنوان کردن ذات و طبیعت کار آنها و اهداف شرکت را داشته باشد. برای مثال، اگر یک شرکت محصولات مختلفی را در حجم بالا تولید می کند، نیاز به سطوح و لایه های مختلف مدیریت در شرکت است که در ایجاد رابطه بهتر میان اعضای سازمان بسیار موثر است.

مدیریت باید دیدگاهی روشن و واضح از طبیعت و ذات کار در آن سطح خاص و کلیه اهدافی که باید میسر شود، ارائه دهد. اما برای دست یافتن به کارایی بیشتر و تولید و بازدهی ماکسیمم، سطوح مختلف شرکت باید در حد مینیمم نگه داشته شوند. اگر شرکت سطوح زیادی داشته باشد، هزینه ای که صرف برنامه ریزی می شود افزایش یافته و منابع مورد نیاز نیز بیشتر می شود که بر روی درصد سود از فروش خالص یا همان حاشیه سود شرکت تاثیر بسزایی خواهد داشت. همچنین ممکن است مشکلاتی را در شبکه ارتباطی بین پرسنل مختلف در سطوح مختلف ایجاد کند که کنترل و تعدیل آن کاری بسیار دشوار است.

فقدان ارتباط نارضایتی، شکوه و شکایت، تخریب روحیه را میان کارکنان شرکت به همراه خواهد داشت. از اینرو، می توان با همزمان کردن تلاش های کارکنان از نقطه شروع، هماهنگی بین آنها را بیشتر کرد. این قدرت و فشار مدیریت سات که همه کارکنان شرکت را متصل به هم نگه می دارد. هماهنگی روندی است که در آن فرد اطمینان می یابد که هر سطح از شرکت مطابق قانون های خاص آن سطح، کاملاً منظم کار می کند. این هماهنگی باید برحسب برنامه ریزی های انجام شده، توالی سیستماتیک داشته باشد.

طبق گفته متخصصین، مدیریت ۳ سطح مختلف دارد:

۱، مدیریت سطح بالا که از هیئت مدیران، مدیر عاملان، یا اعضای هیئت اجرایی تشکیل شده است.

۲، مدیریت سطح متوسط که از مدیرانی مثل مدیر کارکنان، تولید، فروش، بازاریابی، منابع، مالی و غیره تشکیل شده است.

۳، مدیریت سطح پایین یا مدیران سطح عملیاتی که از سرکارگر، ناظر، کارگران روزمزد و غیره تشکیل شده اند.

در هر سازمان، سطوح مختلفی از موقعیت‌های مدیریتی به صورت سلسله‌مراتبی وجود دارد. هر چه سازمان بزرگ‌تر و پیچیده‌تر باشد، لایه‌های مدیریتی آن نیز بیشتر خواهد بود. به طور سنتی، در هر سازمان سه سطح مدیریت وجود دارد که با یکدیگر هرم مدیریت را تشکیل می‌دهند.

مدیریت تعارض چیست؟

تعداد کل کارکنان و پرسنل در هر سطح از هرم مدیریت نسبت به سطح بالایی آن بیشتر است. یعنی هر چه از قاعده‌ی هرم به سوی رأس آن پیش می‌رویم، تعداد افراد کاهش می‌یابد. بیشترین تعداد کارکنان در پایین‌ترین سطح هرم هستند که فعالیت‌های غیرمدیریتی انجام می‌دهند. این دسته از افراد، کارکنان و کارمندان ساده هستند و با نظارت و راهنمایی ناظران و سرپرستان رده بالایی خود فعالیت می‌کنند. در این مطلب، به بررسی سطوح مختلف مدیریتی در هرم مدیریت می‌پردازیم.

هرم مدیریت – مدیران ارشد

مدیران سطح بالا یا مدیران ارشد، مسئول کل سازمان هستند. مدیریت سطح بالا که به‌عنوان «مدیریت مرکزی» نامیده می‌شود، تمام مدیران سازمان مانند مدیرعامل، رئیس هیئت‌مدیره، معاونان اجرایی و معاونان دیگر را در برمی‌گیرد.

این مدیران در اصل مسئول بخش گسترده‌ای از کارهای سازمان مانند تدوین سیاست‌ها و خطمشی سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت، تنظیم اهداف و توسعه‌ی استراتژی‌های سازمانی هستند. به طور کلی، مدیریت ارشد به طور مؤثر با هم‌هی عناصر و نیروهایی که بر بقا، ثبات و رشد سازمان تأثیر می‌گذارند، در تعامل است.

وظایف مدیران ارشد

- نظارت، تفسیر و بهره‌برداری از فعالیت‌های مربوط به سازمان؛
- اعمال نفوذ بر تصمیمات و طرح‌های مناسب برای پیشبرد اهداف سازمان؛
- انجام اصلاحات مناسب در قدرت اجرایی مدیران سازمان؛
- حمایت از سازمان به‌منظور بقای آن در راستای منافع کارمندان، سهام‌داران، تأمین‌کنندگان منابع و مشتریان؛
- تلاش برای دستیابی به اهداف کلی نظام اقتصادی و اجتماعی که سازمان برای آن فعالیت می‌کند.

مدیران سطح متوسط

به طور کلی، سطح متوسط مدیریت شامل سرپرستان بخش‌ها و ادارات مانند مدیر کارخانه، مدیر تولید، مدیر بازاریابی، هدایت کارکنان و نظایر آن است. مسئولیت این مدیران، تفسیر و تبیین خطمشی سازمان و دستورالعمل‌هایی است که مدیران ارشد به صورت برنامه‌های خاص و دستورالعمل‌های عملی برای فعالیت‌های سازمان تنظیم کرده‌اند.

وظایف مدیران سطح متوسط

هماهنگ کردن کارهای مربوط به بخش خودشان به منظور دستیابی به

اهداف تعیین شده؛

Page | 5

رسیدگی به اهداف کوتاه مدت و نتایج خاص؛

برنامه ریزی عملیاتی، پردازش اطلاعات و نظارت هر روزه بر فعالیت های کارمندان؛

برقراری ارتباط بین فعالیت های راهبردی مدیران ارشد و فعالیت های عملیاتی مدیران سطح اول.

سازمان ها اغلب سطوح مختلفی از مدیران متوسط دارند و این موضوع به ویژه در سازمان های بسیار بزرگ متداول تر است. شرکت جنرال موتورز در سال های توسعه اش، حدود ۱۴ یا ۱۵ سطح مدیریت داشت. اما این شرکت در حال حاضر، تعداد لایه های مدیریتی را کمتر کرده است و در عوض به همان تعداد اختیارات و مسئولیت های بیشتری داده است که بخشی از آن به مدیران سطح پایین تر منتقل (تفویض اختیار) می شود.

هرم مدیریت – مدیران سطح اول

این سطح از مدیریت شامل سرپرستان، ناظران، مدیران واحدها، سرکارگر، کارکنان ارشد و نظایر آن است. دغدغه اصلی این مدیران سازوکار فعالیت های سازمان است و مسئول هماهنگی کار کارمندان زیر دست خود هستند.

این مدیران، باید مهارت‌های فنی داشته باشند تا بتوانند در صورت لزوم به کارگران و کارمندان زیردست خود کمک کنند. سایر وظایف این افراد به شرح زیر است:

- عملیات روزانه را برنامه‌ریزی می‌کنند؛
- هر فرد را به کار یا فعالیت خاصی اختصاص می‌دهند؛
- بر فعالیت‌های کارمندان نظارت می‌کنند؛
- به ارزیابی عملکرد کارکنان می‌پردازند؛
- رابط بین کارکنان و مدیران سطح متوسط هستند.

از آنجا که این افراد نماینده‌ی هر دو سطح مدیریت متوسط و کارکنان هستند، به‌سادگی در میانه‌ی تقاضاها و درخواست‌های متناقض قرار می‌گیرند. به دلیل گرایشی که امروزه به نیروی کار آموزش‌دیده وجود دارد، این مدیران بیشتر از فعالیت‌های عملیاتی، روی روابط انسانی تمرکز دارند. در حال حاضر، تأکید آنها روی کار گروهی، همبستگی‌های گروهی و همچنین استفاده از کامپیوتر در نظارت و پیگیری فعالیت‌هایی است که مدیران سطح اول در گذشته انجام می‌دادند.

مقایسه‌ی مدیران کل و مدیران اجرایی

به جز سطح عمودی سلسله‌مراتبی مدیریت که هرم مدیریت را تشکیل می‌دهد، دسته‌بندی دیگری نیز برای مدیریت وجود دارد. بر اساس این مدل، دو نوع مدیریت با مسئولیت‌های متفاوت وجود دارد: مدیران اجرایی و مدیران کل.

مدیران اجرایی فقط برای یک نوع فعالیت خاص مسئولیت دارند و بر کارمندانی که در همان فعالیت اشتغال دارند، نظارت می‌کنند. از جمله این مدیران می‌توان به مدیر بخش بازاریابی، مدیر بخش مالی، حسابداری، کنترل کیفیت، تولید و مانند آن اشاره کرد.

مدیران کل، مسئول فعالیتهای چند گروه مختلف هستند که کارهای مختلفی را انجام می‌دهند. مدیر کل علاوه بر فعالیتهای خاص، بر فعالیتهای عمومی نیز اجازه‌ی نظارت دارد.

برای مثال، مدیر کل کارخانه در یک شرکت تولیدی مسئول نظارت بر تمام جوانب کارخانه مانند تولید، مهندسی، کنترل کیفیت، روابط کارگران، خرید، موجودی و مانند آن است.

مدیران کل در سازمان‌های غیرانتفاعی مانند بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها یا سازمان‌های دولتی به‌عنوان مدیر (administrator) نامیده می‌شوند. برای مثال رئیس بیمارستان، رئیس دانشگاه یا سرپرست مدرسه که به‌عنوان مدیر شناخته می‌شوند.