



۴ چالش مدیریت سنتی در کسب و کارها

انتخاب سبک مدیریتی در یک سازمان، نشان دهنده نحوه تفکر و عملکرد مدیر ارشد سازمان است. در این بین، برخی کسب و کارها از سبکی به نام مدیریت سنتی پیروی می‌کنند که مولفه‌های تشکیل دهنده آن، پاسخگوی نیازهای امروزه‌ی محیط داخلی و خارجی کسب و کارها نیست و به نوعی در حال منسوخ شدن است. به همین دلیل، بسیاری از مدیران حرفه‌ای، در حال تغییر این سبک از مدیریت، به سبکی مشارکتی‌تر و جدیدتر هستند تا بتوانند در راستای دستیابی به راه‌حل‌های نوآورانه برای جذب و حفظ استعدادها، بهبود عملکرد و برتری در بازار رقابتی، اقدامات موثری انجام دهند.

برای اینکه درک کنید این سبک از مدیریت چیست و چه تفاوتی با سبک مدیریت نوین دارد، در ادامه به نکات مهمی از آن و چالش‌های مدیریت سنتی می‌پردازیم تا در نهایت، مسیر درستی را برای حرکت در جهت موفقیت سازمان خود انتخاب کنید.



مدیریت سنتی چیست؟

این سبک مدیریتی که از آن با نام **مدیریت کلاسیک** یا **مدیریت سلسله مراتبی** نیز یاد می‌شود، با تأکید بر سلسله مراتب، نقش‌های تخصصی و رهبری واحد، به منظور بهینه‌سازی بهره‌وری در سازمان معرفی شد که بر اصول زیر استوار است:

- تقسیم کار بین منابع انسانی براساس مهارت‌ها و تخصص‌های آن‌ها صورت می‌گیرد.
- عملیات / پروژه‌ها تا حد امکان ساده و به وظایف کوچک‌تر تقسیم می‌شوند.
- بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری، هدف اولیه‌ی سازمان است.
- تصمیمات سازمانی در سطوح بالا اتخاذ می‌شوند.

مفاهیم نظریه‌ی مدیریت سنتی

بر اساس تعریف مدیریت کلاسیک در سازمان‌ها، این سبک از مدیریت بر پایه سه مفهوم زیر تشکیل شده و معتقد است که در یک محل کار ایده‌آل، این موارد همواره باید در نظر گرفته شوند:

• ساختار متمرکز رهبری

تئوری مدیریت کلاسیک معتقد است که سه سطح از رهبری باید بر محل کار و شیوه‌ی انجام امور توسط کارکنان، نظارت کنند. در سطح اول، **صاحبان کسب‌وکار** یا مدیرانی قرار دارند که بالاترین سطح اختیارات را دارند و مسئول تعیین اهداف بلندمدت در سازمان هستند. سطح دوم شامل **مدیران میانی** می‌شود که تعیین اهداف هر بخش از سازمان را بر عهده دارند و سطح سوم رهبری، به **سرپرستان** و مدیرانی اختصاص دارد که مسئول نظارت بر عملیات روزانه‌ی کارکنان هستند.

• تخصص در کار

این مفهوم بر روی یک خط مونتاژ، تمرکز دارد و در آن پروژه‌ها به وظایف کوچک‌تری که انجام دادن آن‌ها آسان‌تر است، تقسیم می‌شوند. به نحوی که معمولاً هر یک از منابع انسانی، مسئول انجام یک کار خاص هستند و از آن‌ها انتظار نمی‌رود که کارهای متعدد را با هم انجام دهند. به همین دلیل، این رویکرد منجر به افزایش بهره‌وری و کارایی در کسب‌وکار می‌گردد.

• مشوق‌های مالی

مدیران کلاسیک، بر نیازهای فیزیکی نیروی انسانی، بیش از نیازهای اجتماعی یا حتی رضایت شغلی آن‌ها تأکید دارد و معتقد است که نیازهای فیزیکی را می‌توان از طریق پاداش‌های مالی برآورده کرد. لذا از این طریق، سعی در ایجاد انگیزه برای کارکنان دارد.



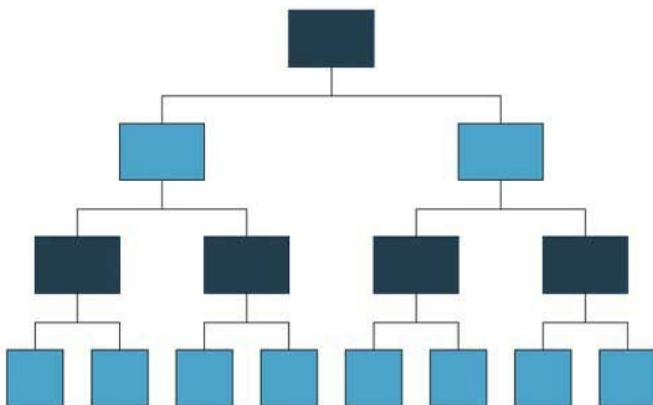
ویژگی‌های مدیریت سنتی

مدیریت سلسله مراتبی هم مانند تمام سبک‌های مدیریتی، از پنج کارکرد اصلی تشکیل شده است که شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارکنان، رهبری و کنترل می‌شود. در ادامه به برخی از ویژگی این کارکردها در سبک مدیریت کلاسیک اشاره می‌کنیم.

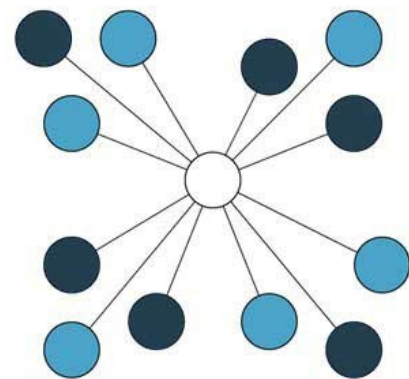
۱. **برنامه‌ریزی:** در این نقش، مدیران به تعیین اهداف و اقدامات مناسب و سپس تعیین استراتژی‌ها می‌پردازند. همچنین، در خصوص منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مورد نظر تصمیم‌گیری می‌کنند و در تلاش برای بهبود وضعیت موجود هستند.
۲. **سازماندهی:** این فرآیند بر به کارگیری صحیح منابع در کنار یکدیگر، به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده، اشاره دارد. به بیان دیگر، مدیران از طریق اعمال اقتدار و قدرت نفوذ، به ایجاد یا تغییر فعالیت‌های تیمی می‌پردازند تا امکان استفاده بهینه از توانایی افراد و منابع فراهم شود.
۳. **کارکنان:** استخدام و انتخاب منابع انسانی، متناسب با موقعیت‌های داخلی شرکت، در این کارکرد جای می‌گیرد.
۴. **رهبری:** این عملکرد شامل بیان یک چشم‌انداز، الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در افراد با استفاده از بینش، نفوذ، متقاعد سازی و مهارت‌های ارتباطی مؤثر است.
۵. **کنترل:** کنترل به این معناست که به عنوان مدیر، چگونه می‌توانید برای بهبود عملکردها و رسیدن به اهداف سازمانی، سازوکارهایی برای تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد طراحی کنید تا از این طریق، میزان موفقیت در رسیدن به اهداف تعیین شده را اندازه‌گیری کرده، مشکلات را شناسایی کنید و سپس، اقدامات اصلاحی انجام دهید.

مقایسه مدیریت سنتی و مدیریت مدرن

ساختار مدیریت سنتی (سلسله مراتبی)



ساختار مدیریت نوین



GazelleCG.com



براساس تعاریف و ویژگی‌هایی که تا به اینجا درباره‌ی سبک سنتی مدیریت بیان کردیم؛ مدیریت سازمانی مدرن برخلاف مدیریت سلسله‌مراتبی، تأکید بیشتری بر شبکه‌سازی و مشارکت، ارتباطات پویا و اهمیت ادغام منافع فردی و سازمانی دارد. پس از مقایسه‌ی دو سبک مدیریتی کلاسیک و مدرن، در ادامه به برخی از معایب مدیریت سنتی در کسب و کارهای فعلی می‌پردازیم و متوجه خواهید شد چرا این سبک از مدیریت دیگر نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای مدیریت کسب و کار در کلاس جهانی باشد و سازمان‌ها باید رفته رفته سبک مدیریتی سازمان خود را از سنتی به مدرن تغییر دهند.

- **ثبات:** در سبک کلاسیک مدیریت، سیاست‌های مدیریت محافظه کارانه است و از قوانین و مقررات سنتی پیروی می‌کند و به منظور حفظ استراتژی کسب و کار و تحقق اهداف از پیش تعیین شده، مدل گردش کار ثابت است. در حالیکه سازمان‌های مدرن، استراتژی‌های کسب و کار پویاتری دارند و جهت رویارویی با تغییرات مداوم دنیای کسب و کار، فرآیندهای متعددی را برای زمان‌بندی مجدد، مدیریت موجودی انعطاف‌پذیر و دیگر موارد تعریف می‌کنند.
- **انعطاف‌پذیری:** ساختار سازمان‌های سنتی معمولاً ثابت است و اهداف و استراتژی‌ها در سطوح بالای سازمان برنامه‌ریزی و تعیین می‌شود؛ اما در سازمان‌های مدرن، مدیریت همواره در حال به روزرسانی فرآیندهای سازمان است و کارکنان ملزم به ارتقاء مهارت‌ها و دانش خود برای ارتباط با بازار و تطبیق با تغییرات هستند.
- **کار تیمی:** کسب و کارهای سنتی، حالتی سلسله‌مراتبی دارند و بر مسئولیت‌های فردی متمرکز است. نیروی انسانی بایستی از مدیران ارشد خود اطاعت کنند و بسته به نقشی که دارند، شانس زیادی برای کار با کارکنان بخش‌های دیگر ندارند. در مقابل، کسب و کارهای نوین تمرکز بیشتری بر کار تیمی و همکاری دارند و برگزاری جلسات طوفان فکری و مشارکت در تعیین اهداف برای این سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. کارمندان بخش‌های مختلف سازمان نیز می‌توانند برای گسترش توانایی‌های خود و یادگیری هر چه بیشتر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.
- **برانگیختن انگیزه:** برخلاف مدیریت سلسله‌مراتبی که تنها به برآورده کردن نیازهای اساسی یا مادی کارکنان جهت ایجاد انگیزه در آنها توجه می‌کرد، مدیریت سازمانی مدرن به منابع انسانی، آزادی عمل می‌دهد، برای خلاقیت آنان احترام قائل است و نیروی انسانی در این سازمان‌ها می‌تواند با انعطاف بیشتری کارهای خود را انجام دهد که این به معنای توجه به سطوح بالای نیازهای انسانی همچون خودشکوفایی در جهت ایجاد انگیزه است.
- **تصمیم‌گیری:** در ساختار سازمانی سنتی، مدیر ارشد بالاترین قدرت را برای تصمیم‌گیری دارد اما ساختار سازمانی مدرن، از این رویکرد پیروی نمی‌کند. در ساختار سازمان‌های نوین، نیروهای انسانی می‌توانند ضمن مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، فعالانه تعیین کنند که در چه زمانی و چگونه به تیم‌های دیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی کمک نمایند.
- **ارتباطات:** به دلیل ماهیت سلسله‌مراتبی ساختار سازمانی کلاسیک، مدیران در سطوح بالا، ارتباط کمی با منابع انسانی خود دارند و معمولاً از طریق ایمیل، خبرنامه یا مدیران هر بخش ارتباط برقرار می‌کنند. اما ساختار سازمانی مدرن، دارای



مرزبندی‌های کمتری است که امکان برقراری ارتباطات سریع‌تر و آسان‌تر را فراهم می‌کند و کارکنان راحت‌تر می‌توانند با مدیران رده بالا ارتباط مستقیم داشته باشند.

چالش‌های مدیریت سنتی

چالش‌های هر سبکی از مدیریت، به سازمان‌ها کمک خواهند کرد تا بتوانند با آگاهی نسبت به تغییر وضع فعلی، اقدامات لازم را انجام دهند. از آنجاییکه مدیریت سلسه مراتبی هم از این قاعده مستثنی نیست؛ لذا در ادامه به ۵ چالش اصلی این سبک مدیریتی اشاره خواهیم کرد.



• نادیده گرفتن رضایت شغلی کارکنان و روابط انسانی

همانطور که در مفاهیم عنوان کردیم، این نظریه در درجه‌ی اول بر نیازهای فیزیکی کارکنان تمرکز دارد و نیازهای اجتماعی آنها را نادیده می‌گیرد. حال آنکه رضایت شغلی برای برخی از منابع انسانی یک امر حیاتی است. تئوری مدیریت کلاسیک به نیاز کارکنان به برقراری ارتباط با دیگران در محل کار توجهی نمی‌کند. به استفاده از خلاقیت پرسنل اهمیتی نمی‌دهد و همین ویژگی می‌تواند برای شرکت‌هایی که به کار تیمی، مشارکت‌های خلاقانه و ارتباطات باز متکی هستند؛ یک نقطه ضعف باشد.



• فشار بیش از حد بر روی منابع انسانی

این سبک مدیریتی در درجه‌ی اول، برای بهره‌وری و خروجی افراد ارزش قائل است. در نتیجه، عمدتاً کارکنان برای انجام وظایف در زمانی مشخص، فشار بیشتری احساس می‌کنند که منجر به احساس دلسردی، استرس و همچنین عدم تعهد در بلندمدت خواهد شد. به عبارتی دیگر این تئوری، نگاهی ماشینی به نیروی انسانی دارد و سازمان را همچون یک ماشین می‌بیند که کارکنان، همچون قطعات آن هستند و باید با اصولی کار کردن، محرکی برای این ماشین باشند.

• محدودیت در پذیرش و اجرای ایده‌ها و مفاهیم جدید

یکی دیگر از چالش‌های مدیریت سنتی این است که این تئوری مدیریت، بر این باور استوار است که تنها یک راه درست و صحیح برای انجام کارها و وظایف به منظور دستیابی به حداکثر تولید وجود دارد. در نتیجه، توانایی سازمان برای پذیرش و اجرای ایده‌ها و مفاهیم جدید در جهت رشد و موفقیت محدود است که این امر به نوبه‌ی خود باعث می‌شود نیروی انسانی برای بیان نظرات و ایده‌ها، احساس محدودیت و بی‌ارزشی کنند و در واقع جایی در فرآیند تصمیم‌گیری نداشته باشند.

• نادیده گرفتن محیط خارجی

همانطور که می‌دانید تمامی کسب‌وکارها تحت تأثیر محیط خارجی هستند که اغلب در طول زمان، دستخوش نوسانات و تغییراتی می‌شود. با این حال، نظریه‌ی مدیریت کلاسیک تصویری از یک سازمان را ارائه می‌دهد که تحت تأثیر محیط خارجی قرار نمی‌گیرد و بسیاری از مدیرانی که این شیوه‌ی مدیریت را برمی‌گزینند، بیشتر بر تجربیات و مشاهدات خودشان خود تکیه می‌کنند. همچنین تأکید این مدیران بر قابل پیش‌بینی بودن رفتارها و مشخص بودن وظایف کارکنان است و عوامل غیرقابل پیش‌بینی و عدم قطعیت محیطی را در نظر نمی‌گیرند.

تغییر سبک مدیریت؛ راهکاری برای تحول پایدار کسب و کارها

پس از آشنایی با سبک مدیریت کلاسیک و مقایسه‌ی آن که با سبک مدیریتی نوین انجام دادیم، یکی از مهم‌ترین نتایجی که می‌توان گرفت این است که فضای کسب و کارهای امروزی، دیگر با سبک مدیریت کلاسیک همخوانی ندارد و سازمان‌هایی که می‌خواهند در مسیر رشد و توسعه حرکت کنند، می‌بایست ساختارهای مدیریتی جدید را در دستور کار خود قرار دهند.

تغییر سبک مدیریتی، یکی از راهکارهایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند در راستای بهبود فرآیندهای کسب و کار و رشد مستمر حرکت کنند و در فضای رقابتی حرف‌های زیادی برای گفتن داشته باشند. یکی از مهم‌ترین راهکارهایی که در تعیین سبک مدیریتی مناسب به سازمان‌ها کمک می‌کند، راهکار جامع تحول سازمانی SSM است که در ۷ مرحله اصلی، کسب و کارها را قادر می‌سازد تا به بالاترین میزان از سودآوری و عملکرد دست پیدا کنند.