

مرجع‌ی جامع برای مدیران

از مجموعه کتاب‌های «به زبان آدمیزاد»



مدیریت

به زبان آدمیزاد

باب نلسون، پیتر اکونومی
ترجمه‌ی فاطمه بذله، علی انوری



هیرومند

کتاب و نگار

مدیریت

به زبان آدمیزاد

مدیریت

به زبان آدمیزاد

اثر باب نلسون و پیتر اکونومی
ترجمه‌ی فاطمه بذله و علی انوری



هیرمند

سرشناسه	: نلسون، باب، ۱۹۵۶ - م. Nelson, Bob
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت به زبان آدمیزاد/ اثر باب نلسون، پیتر اکونومی؛ برگردان فاطمه بذله، علی انوری. تهران: هیرمند، ۱۳۸۹. ۳۸۴ ص.
مشخصات نشر	: ۹۷۸-۹۶۴-۴۰۸-۱۹۲-۷
مشخصات ظاهری	: شابک
یادداشت	: عنوان اصلی: Managing for dummies, 2nd ed., 2005.
یادداشت	: چاپ قبلی: کاروان، ۱۳۸۵.
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: اکونومی، پیتر
شناسه افزوده	: Economy, Peter
شناسه افزوده	: انوری، علی، مترجم
شناسه افزوده	: بذله، فاطمه، مترجم
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۹ م۴/ن۳۱/HD
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۱۰۹۸۶۷



هیرمند

مدیریت به زبان آدمیزاد
باب نلسون و پیتر اکونومی
(کسب و کار)

Managing for Dummies
Bob Nelson, Peter Economy,

مترجمان : فاطمه بذله، علی انوری
چاپ ششم : ۱۳۹۰ (اول ناشر)
طرح جلد : آتلیه‌ی هیرمند
نمونه‌خوان : مینو ملک‌زاده
لیتوگرافی : ندای دانش
چاپ و صحافی : سپیدار
تیراژ : ۳۰۰۰ نسخه
۷۷۰۰ تومان

تمام حقوق برای ناشر محفوظ
است. هیچ بخشی از این کتاب،
بدون اجازه‌ی مکتوب ناشر، قابل
تکثیر یا تولید مجدد به هیچ شکلی،
از جمله چاپ، فتوکپی، انتشار
الکترونیکی، فیلم و صدا نیست.
این اثر تحت پوشش قانون حمایت
از حقوق مؤلفان و مصنفان ایران
قرار دارد.

ISBN: 978-964-408-192-7

مرکز بخش: هیرمند - ۶۶۹۵۳۰۷۶
تهران - صندوق پستی ۴۵۹-۱۳۱۴۵

www.hirmandpublication.com

درباره‌ی نویسندگان

باب نلسون (سن دیگو، کالیفرنیا)، نایب رئیس مؤسسه‌ی آموزش و رشد بلانکارد است، یعنی یکی از شرکت‌های پیشتاز در آموزش و مشاوره‌ی مدیریت در سن دیگو. مسئولیت‌های باب در مؤسسه‌ی بلانکارد، شامل مدیریت بهبود کیفیت محصول، محصول‌های سفارشی، ارزیابی‌ها و انتشارات است. او عضو کارگروه برنامه‌ریزی، استراتژیک نیز بوده است و قبلاً سرپرستی کارمندان و دکتر کن بلانکارد، نویسنده‌ی مدیر یک دقیقه‌ای را بر عهده داشته است. باب قبلاً مدرس مدیریت در شرکت کنترل دیتا و بانک‌های نوروست بود.



باب ۱۴ کتاب دارد و فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی از دانشگاه برکلی است.

پیتر اکونومی (ساحل پاسیفیک، کالیفرنیا)، نویسنده‌ی کتاب‌های مربوط به کسب و کار است و چندین مقاله و کتاب در امر مدیریت و کسب و کار دارد. او مهارت‌های نوشتاری خود را با ۱۵ سال تجربه‌ی مدیریت می‌آمیزد و اطلاعاتی محکم در اختیار خوانندگان می‌گذارد. او لیسانس اقتصاد خود را از دانشگاه استنفورد دریافت کرد و اکنون دانشجوی فوق‌لیسانس است.



تقدیرنامه

به هر مدیری که برای انجام کارش تلاش کرده است و هر کارمندی که مجبور شده با عواقب کارش روبه‌رو شود.

فهرست کوتاه

۲۱	پیشگفتار.....
۲۲	مقدمه.....
۲۹	بخش ۱ : چرا می‌فواهید مدیر باشید؟.....
۳۱	خوب، مدیر شدید حالا چی؟.....
۵۳	از خواب بیدار شوید، قهوه را بو بکشید و به کارها نظم بدهید.....
۷۳	کارسپاری: کارها را به انجام برسانید بدون آنکه خودتان گرفتار شوید.....
۹۱	یا رهبری کنید، یا دنباله‌روی، یا از سر راه کنار بروید.....
۱۰۷	بخش ۲ : مدیریت: بخش انسانی.....
۱۰۹	استخدام: تصمیم میلیون دلاری.....
۱۲۵	تشویق کارمندان به کارایی بهتر.....
۱۴۱	موقع تردید، مربی‌گری کنید.....
۱۵۳	بخش ۳ : تحقق بخشیدن برنامه‌ها.....
۱۵۵	هدف‌گذاری به روش آسان.....
۱۷۱	اندازه‌گیری و سنجش کارایی فردی.....
۱۸۷	ارزیابی کارایی، اتلاف وقت نیست.....
۱۹۹	بخش ۴ : کار با دیگران.....
۲۰۱	رساندن پیام به دیگران.....
۲۱۷	کار گروهی.....
۲۳۵	سیاست‌های اداری.....
۲۵۵	بخش ۵ : شرایط سفت برای مدیران سرسفت.....
۲۵۷	خونسرد باشید! مقابله با تغییر در کار و تنش حاصل از آن.....
۲۷۳	تنبيه کارمندان: نرم صحبت کنید اما چوبتان را بالا بگیرید.....
۲۸۷	هرچه کمتر، هرچه دیرتر، بهتر: پایان دادن به خدمت کارمندان.....
۳۰۱	بخش ۶ : ابزارها و فنون مدیریت.....

بودجه‌بندی، حسابداری و سایر امور مالی.....	۳۰۳
مهار قدرت فناوری.....	۳۲۷
رشد کارمندان و مربی‌گری بر آن‌ها.....	۳۳۷
کیفیت و سازمان آموزش‌پذیر.....	۳۴۹
بخش ۷: ده‌گانه‌ها.....	۳۶۵
ده خطای رایج مدیریتی.....	۳۶۷
ده راه‌بی‌هزینه برای تشویق کارمندان.....	۳۷۳

فهرست تفصیلی

.....

پیشگفتار ۲۱

مقدمه ۲۲

چرا به این کتاب احتیاج دارید ۲۳

روش استفاده از این کتاب ۲۳

ساختار این کتاب ۲۴

بخش ۱: چرا می‌خواهید مدیر باشید؟ ۲۴

بخش ۲: مدیریت: بخش انسانی ۲۴

بخش ۳: تحقق بخشیدن ۲۴

بخش ۴: کار با دیگران ۲۵

بخش ۵: شرایط سخت برای مدیران سرسخت ۲۵

بخش ۶: ابزار و فنون مدیریت ۲۵

بخش ۷: ده گانه‌ها ۲۵

نشان‌های به کار رفته در این کتاب ۲۵

از این جا به کجا خواهیم رفت ۲۷

بخش ۱: چرا می‌خواهید مدیر باشید؟ ۲۹

فصل ۱: خوب، مدیر شدید — حالا چی؟ ۳۱

سبک‌های گوناگون مدیریت ۳۱

مدیریت آدم بداخلاق ۳۳

مدیریت آدم مهربان ۳۳

بهترین ترکیب ۳۴

آفتابه خرج لحیم فایده ندارد ۳۵

چالش مدیریت ۳۷

قواعد قدیمی دیگر به کار نمی‌آید ۳۸

محیط کار نوین ۳۸

سپاه تازه‌ای در راه است ۴۰

شترسواری دولا دولا نمی‌شود ۴۱

کارکردهای نوین مدیریت ۴۲

انرژی ببخشید ۴۳

اختیار بدهید ۴۴

حمایت کنید ۴۵

ارتباط برقرار کنید ۴۶

نخستین قدم‌ها به سوی مدیر شدن ۴۷

نگاه کنید و گوش بدهید ۴۸

در حال عمل بیاموزید ۴۹

فصل ۲: از خواب بیدار شوید، قهوه را بو بکشید و به کارها نظم بدهید ۵۳

میزتان چرا این قدر شلوغ است؟ ۵۳

۵۴	 نظم دادن به کارها از خود شما شروع می‌شود
۵۶	 تشخیص مهم از غیر مهم
۵۸	 برنامه‌ریز شخصی: مد روز یا ضرورت؟
۵۹	 تقویم: تکنولوژی پایین، اما قابل اعتماد
۶۰	 سررسیدنامه‌های کاربردی و حرفه‌ای
۶۳	 جایگزین‌های دیجیتال
۶۸	 انتخاب برنامه‌ریز شخصی
۶۹	 جهش به سوی بحران بعدی
۷۳	فصل ۳: کارسپاری: کارها را به انجام برسانید بدون آنکه خودتان گرفتار شوید
۷۴	 کارسپاری: ابزار شماره‌ی یک مدیر
۷۶	 افسانه‌هایی در مورد کارسپاری
۷۶	 افسانه‌ی ۱: نمی‌توانید به مسئولیت‌پذیری کارمندا اعتماد کنید
۷۷	 افسانه‌ی ۲: وقتی کار را می‌سپارید، کنترل خود را بر کار و نتیجه‌ی آن از دست می‌دهید
۷۸	 افسانه‌ی ۳: شما تنها کسی هستید که تمام جواب‌ها را می‌داند
۷۸	 افسانه‌ی ۴: اگر کار را خودتان انجام بدهید سریع‌تر به نتیجه می‌رسید
۷۹	 افسانه‌ی ۵: کارسپاری اقتدار شما را ضعیف می‌کند
۷۹	 افسانه‌ی ۶: افتخار انجام کار متعلق به کارمندان می‌شود و کسی شما را در موفقیت شریک نمی‌داند
۸۰	 افسانه‌ی ۷: کارسپاری انعطاف‌پذیری شما را کم می‌کند
۸۰	 افسانه‌ی ۸: سر کارمندا شلوغ است
۸۱	 افسانه‌ی ۹: کارمندا چشم‌انداز وسیع کار را نمی‌بینند
۸۱	 باید به کارمندا ایتان اعتماد کنید
۸۲	 شش مرحله‌ی کارسپاری
۸۳	 چه کارهایی را باید سپرد و چه کارهایی را نه؟
۸۳	 این کارها را همیشه به دیگران بسپارید
۸۵	 از کارسپاری در امور زیر پرهیز کنید
۸۷	 به جای بازرسی، بررسی کنید
۹۱	فصل ۴: یا رهبری کنید، یا دنباله‌روی، یا از سر راه کنار بروید
۹۲	 تفاوت‌های میان مدیریت و رهبری
۹۳	 رهبران چه می‌کنند؟
۹۳	 ترغیب به عمل
۹۴	 برقراری ارتباط
۹۶	 پشتیبانی و آسان‌سازی
۹۸	 خصوصیات رهبران بزرگ
۹۸	 خوش‌بینی
۹۹	 اعتماد به نفس
۹۹	 شرافت
۱۰۰	 قاطعیت
۱۰۱	 خصوصیات متغیر رهبران: رهبری وضعیتی
۱۰۱	 سرپرستی
۱۰۲	 مربی‌گری

۱۰۳..... پشتیبانی

۱۰۴..... کارسپاری

۱۰۷..... **بخش ۲: مدیریت: بخش انسانی**

۱۰۹..... **فصل ۵: استخدام: تصمیم میلیون دلاری**

۱۱۰..... تعیین مشخصات کارمندان جدید

۱۱۱..... قبل از شروع، اول کار را تعریف کنید

۱۱۲..... پیدا کردن افراد مناسب

۱۱۵..... می‌توانید بهترین مصاحبه‌گر دنیا باشید

۱۱۵..... پرسیدن سؤال‌های مناسب

۱۱۶..... باید‌ها در مصاحبه

۱۱۸..... نباید‌ها در مصاحبه

۱۱۹..... ارزیابی داوطلبان

۱۱۹..... بررسی صحت ادعاها

۱۲۰..... بررسی یادداشت‌ها

۱۲۱..... شروع دور دوم یا سوم

۱۲۱..... بهترین را انتخاب کنید و دیگران را رها کنید

۱۲۲..... هدفمند عمل کنید

۱۲۲..... تبعیض قائل نشوید

۱۲۲..... به دل خود اعتماد کنید

۱۲۳..... بعد از مذاکره

۱۲۵..... **فصل ۶: تشویق کارمندان به کارایی بهتر**

۱۲۶..... مهم‌ترین اصل مدیریت در دنیا

۱۲۶..... آنقدرها هم که به نظر می‌رسد آسان نیست

۱۲۷..... انگیزه‌بخشی شکلاتی

۱۲۸..... چه چیزی به کارمندان انگیزه می‌دهد؟

۱۲۹..... ایجاد محیط پشتیبان

۱۳۰..... باید برنامه‌ای داشته باشید

۱۳۱..... به چه چیزی پاداش بدهید

۱۳۲..... با جنبه‌های مثبت شروع کنید

۱۳۳..... از کاه کوه بسازید

۱۳۴..... پول مهم نیست. (واقعاً می‌گوییم!)

۱۳۴..... دریافت پول یک حق است

۱۳۵..... وقتی که عامل مشوق را حق خود می‌دانند

۱۳۶..... امروز چه چیزی به کارمندان انگیزه می‌دهد

۱۳۸..... کلید انگیزه‌ی کارمندان در دست شماست

۱۴۱..... **فصل ۷: موقع تردید، مربی‌گری کنید**

۱۴۲..... مربی کیست؟

۱۴۴..... مربی‌گری: آموزش سریع

۱۴۶..... مربی‌گری: جستجوی روزانه به دنبال نقاط عطف

۱۴۶	تبدیل نقاط عطف به موفقیت‌های بزرگ
۱۴۷	مربی‌گری بر کارمندان با استفاده از نقاط عطف خودشان
۱۴۹	ابزارهای مربی
۱۵۰	مربی‌گری استعاره‌ای از موفقیت در کسب و کار است
۱۵۳	بخش ۳: تحقق بخشیدن بر نامه‌ها
۱۵۵	فصل ۸: هدف‌گذاری به روش آسان
۱۵۶	اگر ندانید کجا می‌روید، از کجا می‌دانید کی به آنجا می‌رسید؟
۱۵۹	اهداف مقدور (م. ق. د. و. ر.)
۱۶۲	تعیین هدف: کمتر، بیشتر است
۱۶۴	اهداف ما این است (هدف‌ها را به دیگران منتقل کنید)
۱۶۶	شعبده‌بازی با اولویت‌ها: چشمتان را روی توپ نگه دارید
۱۶۸	از قدرت خود استفاده کنید: تحقق بخشیدن به اهداف
۱۷۱	فصل ۹: اندازه‌گیری و سنجش کارایی فردی
۱۷۲	چشمتان را بر توپ نگه دارید
۱۷۴	ایجاد نظامی برای تأمین بازخورد سریع کارایی
۱۷۵	کیلومترنماها: تعیین نقاط کنترلی
۱۷۵	عملیات: رسیدن به نقاط کنترلی
۱۷۶	برنامه‌ها: تعیین چهار چوب زمانی
۱۷۶	هم‌آیندی‌ها: مرتب کردن و توالی بخشیدن به عمل‌ها
۱۷۷	به کار بردن نظام اندازه‌گیری و سنجش کارایی در عمل
۱۷۸	قضیه‌ی (۱): کارایی در سطح جهانی
۱۷۹	قضیه‌ی (۲): کمک به کارمندان برای رسیدن به کارایی صددرصد
۱۸۱	نمودارهای PERT، Gantt و پیمانه‌های دیگر
۱۸۱	نمودارهای میله‌ای
۱۸۲	فلوچارت
۱۸۴	نرم‌افزار
۱۸۴	به اعداد رسیدید: حالا چه؟
۱۸۷	فصل ۱۰: ارزیابی کارایی، اتلاف وقت نیست
۱۸۷	چرا باید زحمت ارزیابی کارایی را به خود داد؟
۱۸۹	معرفی هنجارها و استانداردها
۱۹۱	فرایند ارزیابی کارایی
۱۹۳	خطاهای رایج ارزیاب‌ها
۱۹۴	چه موقعی ارزیابی، خوب پیش می‌رود
۱۹۵	تسلیم نشوید
۱۹۶	اگر می‌خواهید ارزیابی غافلگیرکننده نباشد آماده‌سازی کنید
۱۹۶	برنامه‌ریزی حرفه‌ای و بحث درباره‌ی دستمزد
۱۹۹	بخش ۴: کار با دیگران

فصل ۱۱: رساندن پیام به دیگران	۲۰۱
ارتباطات: سنگ بنای کسب و کار	۲۰۱
طلایه‌دار ارتباطات	۲۰۳
سریع‌تر، انعطاف‌پذیرتر، رقابتی‌تر	۲۰۴
نمابر و پست الکترونیکی (ایمیل)	۲۰۵
کامپیوترهای دستی (لپ‌تاپ یا نوت‌بوک) و دستیار شخصی دیجیتال (PDA)	۲۰۶
تلفن‌های همراه	۲۰۷
کنفرانس ویدئویی و جلسات الکترونیکی	۲۰۷
گوش دادن	۲۰۸
قدرت کلام مکتوب	۲۱۰
آماده شدن برای جلسه‌ی معارفه	۲۱۱
یک تصویر به هزار کلمه می‌آرزد	۲۱۳
انجام سخنرانی	۲۱۵

فصل ۱۲: کار گروهی	۲۱۷
سلسله مراتب اداری منسوخ شده است	۲۱۸
کوچک‌شدن شرکت‌های امریکایی	۲۱۸
حرکت به سمت همکاری	۲۲۰
تفویض اختیار به گروه	۲۲۱
ارزش نیروی کاری صاحب اختیار	۲۲۱
کیفیت چه می‌شود؟	۲۲۲
مزایای گروه‌ها	۲۲۳
هرچه کوچک‌تر، فرزتر	۲۲۳
نوآوری و قابلیت تطبیق	۲۲۳
تشکیل کارگروه‌ها و حمایت از آن‌ها	۲۲۴
کارگروه رسمی	۲۲۴
کارگروه‌های غیررسمی	۲۲۵
کارگروه‌های خودگردان	۲۲۶
دنیای واقعی	۲۲۷
گروه‌ها و فناوری نوین	۲۲۹
برگزاری جلسات: به کار انداختن گروه	۲۳۰
جلسات مؤثر ارزنده‌اند	۲۳۰
مشکل جلسات چیست؟	۲۳۱
هشت کلید برای برگزاری جلسات موفق	۲۳۳

فصل ۱۳: سیاست‌های اداری	۲۳۵
ارزیابی سیاست‌های محیط کار	۲۳۶
بررسی فضای سیاسی سازمان	۲۳۶
شناسایی بازیگران کلیدی	۲۳۸
رسم دوباره‌ی نمودار سازمانتان	۲۳۹
صیقل دادن تصویری که از خود در سازمان ارائه می‌دهید	۲۴۱
منطقی بودن	۲۴۲

۲۴۲	 کسی باشید که می‌داند
۲۴۳	 اجتناب از ابراز احساسات
۲۴۴	 ارتباطات: چی واقعی است و چی نه؟
۲۴۵	 اعتقاد به عمل و نه به حرف
۲۴۶	 خواندن بین خطوط
۲۴۷	 استخراج اطلاعات
۲۴۷	 قواعد نانوشته‌ی سیاسی سازمان
۲۴۸	 با همه رفتار دوستانه داشته باشید
۲۴۸	 منافع دیگران را در نظر بگیرید
۲۴۹	 در مهمانی‌های شرکت خودتان را گم نکنید
۲۵۰	 بر مدیر خود مدیریت کنید
۲۵۱	 در سازمان مرشدی پیدا کنید
۲۵۱	 قابل اعتماد باشید
۲۵۱	 مراقب خود باشید
۲۵۱	 سند محافظ
۲۵۲	 وعده‌هایی ندهید که نمی‌توانید انجام دهید
۲۵۲	 مرئی باشید

بخش ۵ : شرایط سفت برای مدیران سرسفت ۲۵۵

۲۵۷	 فصل ۱۴: خونسرد باشید! مقابله با تغییر در کار و تنش حاصل از آن
۲۵۸	 چرا عجله؟
۲۵۸	 اضطراب مشروع در مقابل مدیریت بحران
۲۵۹	 شناسایی و برخورد با بحران
۲۶۰	 تغییر اجتناب‌ناپذیر است
۲۶۱	 چهار مرحله‌ی برخورد با تغییر
۲۶۲	 آیا با تغییر می‌جنگید؟
۲۶۴	 شناسایی علائم استرس
۲۶۴	 مدیریت بر استرس
۲۶۶	 تغییر دادن چیزهایی که می‌توانید
۲۶۷	 پذیرفتن چیزهایی که نمی‌توانید عوض کنید
۲۶۹	 تمرین‌هایی برای کاهش استرس
۲۷۰	 وقتی همه کار شکست می‌خورد

۲۷۳	 فصل ۱۵: تنبیه کارمندان: نرم صحبت کنید اما چوبتان را بالا بگیرید
۲۷۴	 تنبیه کارمندان
۲۷۶	 بر کارایی تمرکز کنید، نه بر شخصیت‌ها
۲۷۷	 مسیرهای دوگانه‌ی تنبیه
۲۷۸	 برخورد با مشکلات کارایی: مسیر اول
۲۸۰	 برخورد با سوءرفتار: مسیر دوم
۲۸۱	 تنبیه چهار مرحله‌ای کارمندان
۲۸۲	 توصیف رفتار ناپذیرفتنی
۲۸۲	 تأثیر مشکل بر واحد کاری

۲۸۳	 مشخص کردن تغییرات مورد انتظار
۲۸۳	 مشخص کردن عواقب کار
۲۸۴	 جمع‌بندی
۲۸۴	 برنامه‌ریزی برای بهبود
۲۸۶	 اجرای برنامه‌ی بهبود
۲۸۷	فصل ۱۶: هرچه کمتر، هرچه دیرتر، بهتر: پایان دادن به خدمت کارمندان
۲۸۸	 انواع پایان خدمت
۲۸۸	 پایان خدمت داوطلبانه
۲۸۹	 پایان خدمت غیرداوطلبانه
۲۹۲	 اجرای برنامه‌ی تعدیل نیرو
۲۹۵	 هشدار: پیش از اخراج یک کارمند
۲۹۶	 روز موعود: اخراج کارمند در سه مرحله
۲۹۹	 بهترین زمان اخراج
۳۰۱	بخش ۶: ابزارها و فنون مدیریت
۳۰۳	فصل ۱۷: بودجه‌بندی، حسابداری و سایر امور مالی
۳۰۴	 دنیای شگفت‌انگیز بودجه
۳۰۶	 تعیین بودجه
۳۰۹	 بیرون آوردن خرگوش از کلاه و سایر شعبده‌های بودجه‌بندی
۳۱۰	 مانورهای تهیه‌ی بودجه
۳۱۱	 وفاداری به بودجه
۳۱۲	 مبانی حسابداری
۳۱۳	 معادله‌ی حسابداری
۳۱۷	 دفترداری دو ستونی
۳۱۸	 شایع‌ترین انواع گزارش‌های مالی
۳۲۰	 ترازنامه
۳۲۰	 گزارش سود و زیان
۳۲۲	 گزارش گردش نقدینگی
۳۲۷	فصل ۱۸: مهار قدرت فناوری
۳۲۸	 استفاده از کامپیوتر
۳۲۸	 مدیران با کامپیوتر چه کار می‌کنند؟
۳۲۹	 آیا کامپیوتر به راستی کارایی سیستم شما را بالا می‌برد؟
۳۳۰	 قطعات مهم نیست، محتوا مهم است
۳۳۰	 سخت‌افزار: جعبه‌هایی با چراغ و تکه
۳۳۱	 نرم‌افزار: قوطی‌های گران‌قیمت پر از هوا و دیسک‌های پلاستیکی ارزان‌قیمت
۳۳۳	 کامپیوتر شخصی در برابر مکینتاش
۳۳۴	 استفاده از شبکه
۳۳۴	 کار از راه دور: آیا زمان آن نرسیده است؟
۳۳۷	فصل ۱۹: رشد کارمندان و مربی‌گری بر آن‌ها

۳۳۸	چرا باید به رشد کارمندان خود کمک کنید؟
۳۴۰	تدوین برنامه‌هایی برای رشد حرفه‌ای
۳۴۱	کمک به رشد کارمند
۳۴۵	برای خود یک مرشد پیدا کنید و خودتان هم یک مرشد باشید
۳۴۷	رشد و تعدیل نیرو
۳۴۹	فصل ۲۰: کیفیت و سازمان آموزش‌پذیر
۳۵۰	جنبش کیفیت
۳۵۱	مدیریت علمی
۳۵۲	ژاپن: آفتاب طالع
۳۵۵	آغاز یک برنامه‌ی بهبود کیفیت
۳۵۸	تفکر سیستمی
۳۶۰	موانع آموختن
۳۶۱	خلق یک سازمان آموزش‌پذیر
۳۶۵	بخش ۷: ده‌گانه‌ها
۳۶۷	فصل ۲۱: ده خطای رایج مدیریتی
۳۶۷	عدم انتقال از کارمند به مدیر
۳۶۷	ناتوانی در کارسپاری
۳۶۸	عدم هدف‌گذاری با مشارکت کارمندا
۳۶۸	شکست در برقراری ارتباط
۳۶۸	ناتوانی در یادگیری
۳۶۹	مقاومت در برابر تغییر
۳۶۹	وقت نگذاشتن برای کارمندا
۳۷۰	بی‌توجهی به دستاوردهای کارمندان
۳۷۰	انتخاب راه حل سریع به‌جای حل بنیادی مشکل
۳۷۱	زیادی جدی گرفتن همه چیز
۳۷۳	فصل ۲۲: ده راه‌بی‌هزینه برای تشویق کارمندان
۳۷۳	کار جذاب
۳۷۳	مطرح شدن
۳۷۴	مرخصی تشویقی
۳۷۴	اطلاعات
۳۷۴	بازخورد کارایی
۳۷۴	مشارکت
۳۷۵	استقلال
۳۷۵	جشن‌ها
۳۷۵	انعطاف‌پذیری
۳۷۶	افزایش مسئولیت

پیشگفتار

.....

اعتراف می‌کنم اولین بار که اسم کتاب «مدیریت به زبان آدمیزاد» را شنیدم، کمی ترسیدم. بعد فرصت یافتم تا نگاهی به کتاب بیندازم، و ترسم به شیفتگی مبدل شد. در اینجا، مدیریت تا حد عناصر بنیادی‌اش ساده شده و به‌شکلی مفرح و زنده و عملی ارائه شده است. در واقع راهنمایی گام‌به‌گام برای آن چیزی است که نیاز دارید، در زمانی که نیازش دارید. به خودم گفتم: «بالاخره کتابی منتشر شد که باعث نمی‌شود آدم احساس حماقت کند!»

در واقع نباید هم تعجب می‌کردم. ده سال با باب نلسون کار کرده‌ام و توانایی عالی او را در ساختن یک کارگروه و نتیجه گرفتن دیده‌ام. باب استعدادی شگفت‌انگیز در نوشتن دارد، هم مشاهده‌گری دقیق در مدیریت است و هم یک مدیر موفق. نتیجه‌ی همکاری او با پیتر اکونومی، بسیار عمیق و عملی است. نویسندگان این کتاب؛ عملیات، رفتارها و مهارت‌های مدیریت را هضم کرده‌اند و لقمه را در دهان علاقه‌مندان گذاشته‌اند.

کن بلانکارد
نویسنده‌ی کتاب مدیر یک دقیقه‌ای

مقدمه

تبریک می‌گوییم به خاطر انتخاب عالی‌تان! به زودی رهیافت بسیار جدیدی را در موضوع مدیریت مطالعه خواهید کرد. اگر تا به حال کتاب‌های دیگری درباره‌ی مدیریت خوانده‌اید، مطمئناً متوجه شده‌اید که این کتاب‌ها به دو شکل‌اند: (۱) کتاب‌های کسل‌کننده‌ی پیچیده که حجم و وزن زیادی دارد؛ (۲) حرف‌های تکراری با روکش جدید یا حرف‌های بزرگ سطحی که عمقی ندارد. روی کاغذ به نظر بسیار جالب به نظر می‌رسند، اما در دنیای واقعی به هیچ دردی نمی‌خورند.

مدیریت به زبان آدمیزاد فرق دارد، اول آنکه موقع خواندن این کتاب به آدم خوش می‌گذرد. رهیافت‌ها بازتابی است از اعتقاد و تجربه‌ی عمیق ما در اینکه مدیریت می‌تواند بسیار مفرح باشد. می‌توانید کاری کنید که امری تحقق یابد و در فرایند این کار لذت ببرید. حتی به شما کمک می‌کنیم در برابر چالش‌ها و موقعیت‌هایی که در ظاهر تحمل‌ناپذیر به نظر می‌رسد، حس طنز خود را حفظ کنید؛ چالش‌ها و مشکلاتی که هر مدیری ناگزیر باید با آن‌ها روبه‌رو شود. بعضی روزها تا حد مافوق ظرفیت خود به چالش کشیده می‌شوید. اما در بیشتر روزها لذت مدیریت (آموختن مهارت جدید به یک کارمند، جذب یک مشتری جدید، به انجام رساندن یک وظیفه‌ی غیرممکن و...) احساس کمالی به شما می‌بخشد که هرگز تصورش را هم نمی‌کردید.

دوم آنکه کتاب‌های معروف مدیریت و کسب و کار اغلب امروز به درد می‌خورد و فردا خیر. بسیاری مدیران (و شرکت‌های آن‌ها) چه دوست داشته باشند، چه نه، تحت حاکمیت قواعد مقطعی کسب و کار عمل می‌کنند. در مدیریت به زبان آدمیزاد، بر راه حل‌هایی تمرکز می‌کنیم که تجربه شده و در بسیاری شرایط قطعی است. شرایطی که مدیران واقعی با آن‌ها روبه‌رو هستند: راه حل‌هایی که وابسته به زمان نیست و در هر شرایطی، سخت یا آسان، می‌توان به کار گرفت. اینجا از حرف‌های بزرگ توخالی خبری نیست. فقط راه حل‌هایی برای مشکلات روزمره خواهید یافت.

مدیریت به زبان آدمیزاد تمام قواعد را می‌شکند. این کتاب، به‌شکلی مفرح و جذاب، مروری جامع بر مبانی مدیریت مؤثر ارائه می‌دهد. نه آن قدر کسل‌کننده است، که موقع خواندن آن خوابتان برد، و نه آن قدر شیرین که دندان‌هایتان را بپوساند. به تجربه می‌دانیم که مدیریت می‌تواند شغلی فرساینده باشد. مدیران تازه‌کار — به‌ویژه کسانی که به خاطر مهارت‌های فنی‌شان به مدیریت ارتقا می‌یابند — معمولاً در کار خود سرگشته می‌شوند. نگران نباشید. راحت باشید. کمک در راه است.

چرا به این کتاب احتیاج دارید

چرا این کتاب؟ جواب می‌دهیم تمام مدیرها (و آن‌هایی که واقعاً مدیرند) بهتر می‌دانند که گاهی به کارآمدترین افراد هم احساس حماقت دست می‌دهد.

برای باب این احساس زمانی به وجود آمد که مشغول یک معارفه‌ی حرفه‌ای بسیار مهم در برابر گروهی از مدیران بین‌المللی بود و بعد یکی از مدیران به او گفت که زیپ شلوارش باز است. باب با روش نوین سخنرانی‌اش توانست توجه مخاطبان را جلب کند، اما می‌توانست این کار را به روش بسیار متعادل‌تری انجام دهد.

این احساس زمانی به پیترو دست داد که داشت کارمندی را، به خاطر آنکه دیر به سر کار آمده بود، توبیخ می‌کرد و بعد متوجه شد علت تأخیر آن کارمند این بود که سر راهش به قنادی رفته بود تا برای روز تولد پیترو، که رئیسش بود، یک کیک بخرد. لازم نیست بگوییم که چه احساس شرمندگی به پیترو دست داد!

بپذیرید: چه تازه‌کار باشید و چه با وظیفه‌ی جدیدی در کاری قدیمی روبه‌رو شده باشید، گاهی احساس ضعف می‌کنید. رمز رویارویی با این احساس، کشف آن است که برای بهتر رسیدن به نتایجی که می‌خواهید، می‌توانید بهتر عمل کنید و وقتی اشتباه می‌کنید، خودتان را جمع و جور کنید، به آن بخنید، و از آن بیاموزید. این کتاب را نوشتیم تا یادگیری را برای شما آسان‌تر کنیم. تا مجبور نشوید در عمل از اشتباه‌هایتان بیاموزید.

روش استفاده از این کتاب

جدای از شباهت بارز این کتاب به آجر، کاربرد این کتاب استفاده از آن به عنوان وزنه برای زیبایی اندام نیست. به یکی از دو روش زیر می‌توانید از این کتاب استفاده کنید:

✓ اگر می‌خواهید در مورد موضوع خاصی مثل کارسپاری یا استخدام کارمند مطالعه کنید، می‌توانید به آن فصل مراجعه کنید و به سرعت پاسخ خود را بگیرید، سریع‌تر از این سؤال که: «گزارشی که هفته‌ی پیش خواسته بودم چی شد؟»

✓ اگر می‌خواهید یک دوره‌ی فشرده‌ی مدیریت بگذرانید، خواندن این کتاب را از روی جلد آن شروع کنید و در پشت جلد تمام کنید. فکر اینکه سر کلاس بروید نباشید، می‌توانید کنار دریا در تعطیلات مدیر شوید. صادقانه می‌گوییم: با این کتاب شدنی است.

مدیریت به زبان آدمیزاد برای تمام مدیران در تمام سطوح مناسب است. مدیران تازه کار و مدیر بعد از این ها می توانند هر چه برای موفقیت لازم است در این کتاب بیاموزند. مدیران با تجربه می توانند چشم اندازهای خود را تغییر دهند و نگاه تازه ای به سیاست ها، تفکرات، و روش های خود بیندازند. برخلاف مَثَل «پیش قاضی و معلق بازی» برای آنکه خود یا کارمندان را تغییر دهید هیچ وقت دیر نیست. همیشه می توانید این کار را کمی آسان تر، کمی لذت بخش تر، و بسیار مؤثرتر کنید.

ساختار این کتاب

این کتاب از هفت بخش تشکیل شده است. مباحث هر بخش موضوعات مشخصی را به تفصیل دربر می گیرد. می توانید هر بخش را بدون توجه به مباحث قبلی یا بعدی مطالعه کنید. می توانید کتاب را از سر به ته یا از ته به سر بخوانید. یا اینکه می توانید فقط کتاب را زیر بغلتان بزنید و با خودتان این ور و آن ور ببرید و به دوستانتان پُر بدهید.

هر بخش به یک زمینه ای اصلی در کار مدیریت می پردازد. در زیر، خلاصه ای از مباحث آمده در هر بخش را می خوانید.

بخش ۱: چرا می خواهیم مدیر باشیم؟

مدیران موفق مهارت های پایه ای متعددی دارند. این بخش توضیح می دهد که مدیر چه کسی است و چه می کند، و بعد به مهارت های اصلی مدیریت می پردازد: سازمان دهی، کار سپاری، رهبری.

بخش ۲: مدیریت: بخش انسانی

مدیریت در اصل یعنی انجام کارها از طریق دیگران. این فرایند با استخدام کارگران و کارمندان مستعد شروع می شود و به انگیزه بخشی و مربی گری آنها برای تعالی به فراتر از توقعات گسترش می یابد.

بخش ۳: تحقق بخشیدن به برنامه ها

تحقق بخشیدن به برنامه ها جنبه ای دیگری از مدیریت است و با این مفهوم شروع می شود که کجا می روید و چگونه می توانید بفهمید به جایی رسیده اید. این بخش

به هدف‌گذاری، اندازه‌گیری و بررسی کارایی کارمندان و انجام ارزیابی کارایی می‌پردازد.

بخش ۴: کار با دیگران

مدیران موفق آموخته‌اند که پل زدن میان خودشان و کارمندان و مدیران دیگر — چه در داخل و چه در خارج سازمان — مهم است. این بخش به برقراری ارتباط، معرفی کار، تشکیل تیم‌های کارا، و برخورد با سیاست‌های حرفه‌ای می‌پردازد.

بخش ۵: شرایط سفت برای مدیران سرسفت

هر مدیری می‌داند مدیریت همیشه هم لذت‌بخش نیست؛ بازی هم نیست. در واقع گاهی مدیریت می‌تواند به شدت دشوار باشد. در این بخش به برخی از سخت‌ترین وظایف مدیر می‌پردازیم: برخورد با تغییر و تنش، تنبیه کارمند و اخراج کارمند.

بخش ۶: ابزارها و فنون مدیریت

مدیریت مستلزم آموختن و به کار بردن روش‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای است. این بخش به راهنمایی‌هایی برای حسابداری، بودجه‌بندی و کار با فناوری‌های امروز می‌پردازد.

موفق‌ترین مدیران می‌دانند در جا زدن در کار یعنی عقب ماندن. مدیران خوب همیشه به آینده نگاه می‌کنند و مطابق آن برنامه می‌ریزند. رشد دادن و آموزش زیردستان و ایجاد یک محیط کار آموزشی نیز در این بخش مورد بحث قرار گرفته است.

بخش ۷: ده‌گانه‌ها

سرانجام به بخش ده‌گانه‌ها می‌رسیم. مجموعه‌ای دقیق و سریع و خلاصه از فصل‌های گذشته که به شما ده فرمان اصلی را که هر مدیر باید بداند ارائه می‌دهد. هر وقت به یک یادآوری سریع در مورد استراتژی‌ها و روش‌های مدیریتی نیاز داشتید، این بخش را بخوانید.

نشان‌های به کار رفته در این کتاب

برای راهنمایی شما در طول مسیر و مشخص کردن اطلاعاتی که حتماً باید بدانید، در حاشیه‌ی سمت راست پاراگراف‌ها از نشان‌هایی استفاده کرده‌ایم. به شرح زیر:



این نشان به فوت و فنی اشاره می‌کند که مدیریت را آسان‌تر می‌کند.



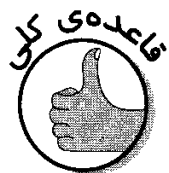
اگر به توصیه‌های این نشان توجه نکنید، محیط کار و برنامه‌ها تان مثل بمب منفجر می‌شود. مراقب باشید!



این اطلاعات را به‌خاطر بسپارید تا مدیر بهتری شوید.



این نشان به گفته‌های خردمندان و نکات بالارزش دیگری اشاره دارد که می‌توانید در مسیر کمال مدیریت به‌همراه داشته باشید.



همیشه این قواعد عام مدیریت را در ذهن داشته باشید.



این نشان به مربع‌های خاکستری اشاره دارد که در مورد مباحث هر فصل نیمچه امتحانی از شما می‌گیرد. اگر یک فصل را کامل خواندید و خواستید مطمئن شوید که نکات اصلی و مهم را گرفته‌اید، به این قسمت توجه کنید.



می‌دانیم همه‌ی مدیرها از نظر فنی استاد نیستند، خیلی‌ها هم اصلاً آن را مهم نمی‌دانند، اما با توجه به انقلاب فناوری و تحولاتی که در دنیای کسب و کار ایجاد می‌شود، روزی باید این مسائل را بیاموزید.



این نقل قول‌ها از باب و پیتر و مدیران واقعی دیگر روش درست و گاهی نادرست مدیریت را نشان می‌دهد.

از اینجا به کجا فوایم رفت

اگر یک مدیر تازه کار و امیدوارید، می‌توانید از اول کتاب شروع کنید (چه حرف تازه‌ای!) و تا آخر کتاب بروید. کافی است ورق بزنید و وارد دنیای مدیریت شوید.

اگر الآن مدیرید و وقت زیادی ندارید (کدام مدیر است که وقت زیاد داشته باشد؟) می‌توانید به موضوع خاص، که به سؤال یا نیاز مشخص شما می‌پردازد، مراجعه کنید. بخش فهرست مطالب توضیح کاملی از مباحث کتاب ارائه می‌دهد.

خیر پیش!

بخش ۱

چرا می‌خواهید مدیر باشید؟

موج پنجم

اتریشک تانت



تنها ایراد او، به عنوان مدیر، این بود که نمی‌توانست کار سپاری کند.

در این بخش...

پیش از آنکه بتوانید مدیر مؤثری شوید، باید مهارت‌های اصلی را بیاموزید. در این بخش به بعضی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت می‌پردازیم. یعنی نظم‌بخشی و سازمان‌دهی، کار سپاری به کارمندان، و رهبری.

فصل ۱

خوب، مدیر شدید — حالا چی؟

در این بخش

- فهم اینکه مدیریت لعنتی چیست
- حرکت از کننده بودن به مدیر کننده‌ها بودن در محیط تازه‌ی کسب و کار جهانی
- درک نیروی کار در حال تغییر
- تعریف کارکردهای کلیدی مدیریت
- نخستین گام‌ها به سوی مدیر شدن

مبارک باشد! دارید کتاب را می‌خوانید، پس می‌شود حدس زد که شما یا (۱) یک مدیر هستید؛ یا (۲) قرار است مدیر بشوید؛ یا (۳) فردی هستید که از کتاب به‌عنوان آجر استفاده می‌کنید. البته اگر فقط کنجکاوی و می‌خواهید جزئیات مهم انواع روش‌های مدیریت را بیاموزید تا در ارتباط شما با دیگران در قرن بیست و یکم کمکتان کند، خوش آمدید!

مدیریت در حقیقت یک فراخوان است. فراخوانی که نویسندگان و مدیران مغرورانه به آن پاسخ می‌دهند. ما مدیریم، ما معدودیم، ما مغروریم. در دنیای کسب و کار هیچ جایی نیست که به‌اندازه‌ی جایگاه مدیریت این قدرت را به شما بدهد که تأثیری مستقیم، مهم و مثبت بر زندگی دیگران بگذارید و در موفقیت شرکت‌تان مؤثر باشید (البته نباید اهمیت کار تعمیرکار دستگاه زیراکستان را ندیده بگیرید).

سبک‌های گوناگون مدیریت

بنا به یک طرح، مدیریت یعنی انجام دادن کار از طریق دیگران. تعریف دیگر دقیق‌تر می‌گوید: مدیریت یعنی تحقق بخشیدن یک برنامه در مکان مشخص، با استفاده از منابع در دسترس. بسیار ساده به نظر می‌رسد. اما اگر این قدر ساده است، چرا این همه آدم باهوش و خلاق در مدیریت دچار مشکل می‌شوند؟ و چرا بسیاری از شرکت‌های

امروز این اندازه سطحی عمل می‌کنند؟ مطمئناً بارها با یک مفهوم مدیریتی داغ و جدید آشنا شده‌اید که تضمین می‌کند در یک چشم برهم زدن سازمان شما را دگرگون کند و بعد می‌بینید در عرض چند روز تا چند ماه کارایی‌اش را از دست می‌دهد. البته بلافاصله یک روش داغ جدید جایش را می‌گیرد و به همین سرنوشت دچار می‌شود.

چی؟ روش حلقه‌های کیفی را به کار نگرفته‌اید؟ مشکلی ندارد، ما به این نتیجه رسیده‌ایم که این روش اصلاً جواب نمی‌دهد. حالا به این فیلم در مورد علم هرج و مرج توجه کنید. این جدیدترین روش است. این آقای گنده مقاله‌ای در این مورد در روزنامه‌ی وال استریت خوانده و می‌خواهد همین حالا ما این روش را در سراسر کشور به کار ببریم.

متأسفانه مدیریت خوب جنس نایابی است. هم ارزشمند است و هم کمیاب. با وجود سال‌ها تکامل نظریه‌ی مدیریت و ظهور و سقوط روش‌های بی‌شمار مدیریت و البته مدیران بی‌شمار، بسیاری از کارمندان و مدیران تصویری مخدوش از مدیریت و اعمال آن دارند و مدیران اغلب نمی‌دانند چه کار کنند. به قول معروف، عده‌ای کنار گود ایستاده‌اند و می‌گویند لنگش کن.



آیا تا به حال ادعاهای زیر را در دفتر یا محیط کارتان شنیده‌اید؟

- ✓ ما اختیار کافی برای تصمیم‌گیری نداریم.
- ✓ خانم ... مسئول این واحد است؛ حل این مشکل وظیفه‌ی اوست، نه ما.
- ✓ چرا مدام از ما نظرم‌ان را می‌پرسید و هیچ وقت به نظر ما توجه نمی‌کنید.
- ✓ متأسفم، اما سیاست ما همین است. اجازه نداریم استثنا قائل شویم.
- ✓ اگر مدیرم اهمیت نمی‌دهد، دلیلی ندارد که من هم اهمیت بدهم.
- ✓ اینجا سخت کار کردن آدم را به جایی نمی‌رساند.
- ✓ نمی‌توانید به آن کارمندا اعتماد کنید. آن‌ها فقط بلدند اشتباه کنند.

وقتی در محیط کار، در راهرو یا دستشویی، چنین چیزهایی را شنیدید، چه از یک جلسه‌ی خسته‌کننده بیرون آمده باشید و چه آن‌قدر خسته باشید که بخواهید به خانه بروید، چراغ‌های خطر باید جلوی چشمتان ظاهر شود و آژیر خطر در گوشتان به صدا درآید. حرف‌های بالا نشان می‌دهد که مدیران و کارمندان، به‌طور مؤثر با هم ارتباط ندارند و کارمندان به مدیران خود اعتماد ندارند. اگر خوش‌اقبال باشید، این اطلاعات وقتی به شما می‌رسد که هنوز فرصت اصلاح وجود دارد و اگر بداقبال باشید. هیچ‌کس به شما اطلاع نمی‌دهد و به اشتباهات خود ادامه می‌دهید.



بخش مهم این توقعات و تعهداتی که کارمندان در کار دارند، حاصل شیوهی رفتار مدیرانشان با آنهاست. در زیر شایع‌ترین، سبک‌های مدیریت آمده است. سبک مدیریت شما چیست؟

مدیریت آدم بدافلاق

بهترین راه برای تحقق بخشیدن به یک برنامه چیست؟ ظاهراً هرکس برای این سؤال، جواب متفاوتی دارد. بعضی‌ها مدیریت را چیزی می‌دانند که آدم بر دیگران اعمال می‌کند نه کاری که با دیگران انجام می‌دهد. شاید فریاد و ناله‌ی این جور مدیرها را شنیده باشید: «برایم مهم نیست که خوشتان بیاید یا نه. کار را طوری انجام می‌دهید که من می‌گویم. فهمیدید؟» یا شاید این تهدید رایج: «بهتر است تا آخر وقت روی میز من باشد وگرنه ...» اگر اوضاع بدتر از بد باشد، مدیر از آخرین سلاحش استفاده می‌کند: «اگر یک بار دیگر کار را خراب کنی، می‌فرستم به جایی که عرب نی انداخته!»



این سبک مدیریت را معمولاً مدیریت نظریه‌ی X می‌خوانند، که فرض اولیه‌اش این است که مردم ذاتاً تنبل‌اند و باید آنها را به‌زور به کار واداشت. مدیریت بر مبنای ترس و تهدید مطمئناً همیشه پاسخی خواهد داشت. سؤال این است، آیا پاسخی را که می‌خواهید دریافت می‌کنید؟ (راهنمایی: جواب این سؤال با حرف N شروع می‌شود.) وقتی از نزدیک، کار زیردست خود را زیر نظر می‌گیرید، معمولاً با سازش‌های کوتاه‌مدت مواجه می‌شوید. به عبارت دیگر، هرگز نمی‌توانید با روشن کردن آتش زیر آدم‌ها نتیجه‌ی مناسب بگیرید. باید آتش را در دل آنها روشن کنید.

گاهی مدیرها ناچارند مهار اوضاع را در دست بگیرند. مثلاً اگر ساختمان آتش گرفته باشد، نمی‌توانید جلسه بگذارید تا در آن تصمیم بگیرید چه کسی باید آتش را خاموش کند. قبل از اینکه بتوانید وقت آزادی در برنامه‌ی یکی از کارمندا پیدا کنید، ساختمان خاکستر شده است. به همین منوال اگر قرار است تا یک ساعت دیگر پیش‌فاکتوری برای کسی ارسال شود و در آخرین لحظه تغییرات مهمی در کالا به‌وجود آمده است، باید اختیار اوضاع را در دست بگیرید و مطمئن شوید افراد مناسبی حل مشکل را بر عهده دارند. البته اگر واقعاً می‌خواهید مشتری‌تان را نگه دارید.

مدیریت آدم مهربان

در انتهای دیگر طیف، بعضی‌ها مدیریت را وظیفه‌ی یک آدم مهربان می‌دانند. مدیریت نظریه‌ی Y فرض را بر این می‌گذارد که مردم ذاتاً مایل‌اند کار خود را

به خوبی انجام دهند. در تفسیر افراطی این نظریه، از مدیران انتظار می‌رود نسبت به احساسات کارمندان حساس باشند و مراقب باشند هیچ چیز آرامش و اعتماد به نفس آن‌ها را مخدوش نکند. آه، گزارش مشکل کوچکی دارد. هیچ کدام از ارقام آن درست نیست. اصلاً به خودتان نگیرید. اصلاً هم ناراحت نشوید. اما مجبوریم در آینده دوباره تمام این اعداد و ارقام را محاسبه کنیم. اینجا هم مدیران حتماً پاسخی دریافت می‌کنند (شاید هم ترجیح بدهند خودشان تمام کار را شخصاً انجام بدهند!). اما آیا بهترین واکنش ممکن را دریافت خواهند کرد؟ احتمال اینکه از آن‌ها سوء استفاده شود بسیار بالاست.

بهترین ترکیب

مدیران خوب پی می‌برند که مجبور نیستند تمام مدت سخت‌گیر باشند و کار مدیران مهربان زودتر انجام می‌شود. اگر کارمندان شما سخت‌کوشانه وظایف محول شده به خود را انجام می‌دهند و هیچ موقعیت اضطراری حرفه‌ای دخالت فوری شما را نمی‌طلبد، می‌توانید عقب بنشینید و بگذارید کارشان را انجام بدهند. با این روش هم کارمندان تن یاد می‌گیرند که مسئول باشند و هم خودتان فرصت می‌کنید نیرویتان را بر مسائلی متمرکز کنید که برای موفقیت نهایی سازمان بسیار مهم‌تر است.



شغل اصلی مدیر، الهام بخشیدن و تشویق کارمندان است تا بهترین کار خود را انجام دهند و نیز باید محیط کاری ایجاد کند که به آن‌ها امکان این کارایی بهینه را بدهد. بهترین مدیران تمام تلاش خود را به کار می‌برند تا موانع سازمانی را که مانع انجام کار کارمندان می‌شود حذف کنند و همچنین منابع و آموزش‌های مناسب را برای کارمندان فراهم می‌کنند، تا کار خود را به صورت مؤثر انجام دهند. تمام اهداف دیگر مدیریتی، چه متعالی و چه مهم، بعد از تحقق این فضا مطرح می‌شود.



سیستم بد، سیاست گذاری غلط، روش‌های عملیاتی بد، و برخورد نادرست با دیگران، از ضعف‌های سازمانی است که مدیران مستعد باید بلافاصله آن‌ها را شناسایی، اصلاح یا جایگزین کنند. برای کارمندان خود بنیاد سازمانی نیرومندی بسازید. زیردستان خود را حمایت کنید تا شما را حمایت کنند. کارگران و کارمندان در هر حرفه‌ای، از کارخانه تا مشاغل پرمخاطره، ثابت کرده‌اند که این قاعده صحیح است. اگر در محیط کار خود این فضا را ندیده‌اید، مطمئناً کارمندان خود را به مشکل تبدیل کرده‌اید. از تحت فشار گذاشتن آن‌ها دست بردارید و سازمان را تحت فشار بگذارید. نتیجه این می‌شود که کارمندانی خواهید داشت که می‌خواهند موفق شوند و کسب و کاری که در کنار کارمندان شما شکوفا می‌شود. که می‌داند، شاید هم باعث بشوید که وقتی کارمندا شما را از دور می‌بینند، پنهان نشوند!



شاید تحت فشار گذاشتن کارمندا آسان تر باشد از مبارزه با سیستم‌های متشنج و مزاحمت‌های کاغذبازی که در سازمان شما مثل قارچ سبز شده. شاید وسوسه شوید که فریاد بزنید: «تقصیر توست که واحد ما به اهدافش نمی‌رسد!» بله، انداختن تقصیرها و مشکلات سازمان برگردن زیردستان وسوسه‌انگیز است. اما این کار باعث حل مشکلات نمی‌شود. مطمئناً می‌توانید با واکنش‌های سریع و با عمر کوتاه روبه‌رو شوید. اما سرانجام با تحت فشار گذاشتن دیگران در برخورد با مشکلات اصلی و واقعی سازمان شکست می‌خورید.

آفتابه فرج لیم فایده ندارد

برخلاف آنچه خیلی‌ها مایل‌اند به شما بقبولانند، راه حل‌های ساده و اصلاحات عاجل مشکلی از مدیریت حل نمی‌کند. مدیر بودن آسان نیست. بله، ظاهراً عقل سلیم بهترین راه حل‌های مدیریتی را تعیین می‌کند. اما تبدیل عقل سلیم به عمل سلیم بسیار دشوار است.

مدیریت یک نگرش است، یک رفتار، یک روش زندگی، میلی بسیار واقعی برای کار با دیگران و کمک به دیگران در موفقیت و همچنین میل به سهیم بودن در موفقیت یک سازمان. مدیریت فرایند یادگیری مادام‌العمری است که بعد از یک سمینار یک ساعته یا تماشای یک فیلم ۲۵ دقیقه‌ای به پایان نمی‌رسد. در واقع این داستان شاهد بارزی است: لوله‌ی خانه‌ی کسی نشستی داشت. تعمیرکار پیچی را سفت کرد و مشکل حل شد، بعد یک صورت‌حساب ۱۰۰ دلاری به صاحب‌خانه داد. صاحب‌خانه با تعجب پرسید: «۱۰۰ دلار برای سفت کردن یک پیچ؟!» و جواب شنید که: «۵ دلار برای سفت کردن پیچ و ۹۵ دلار برای دانستن اینکه کدام پیچ را باید سفت کرد.»

مدیریت یعنی کار با مردم. اگر دوست ندارید با دیگران کار کنید، به آن‌ها کمک کنید، به حرف‌هایشان گوش بدهید، تشویقشان کنید، راهنمایی‌شان کنید، پس نمی‌توانید مدیر باشید.

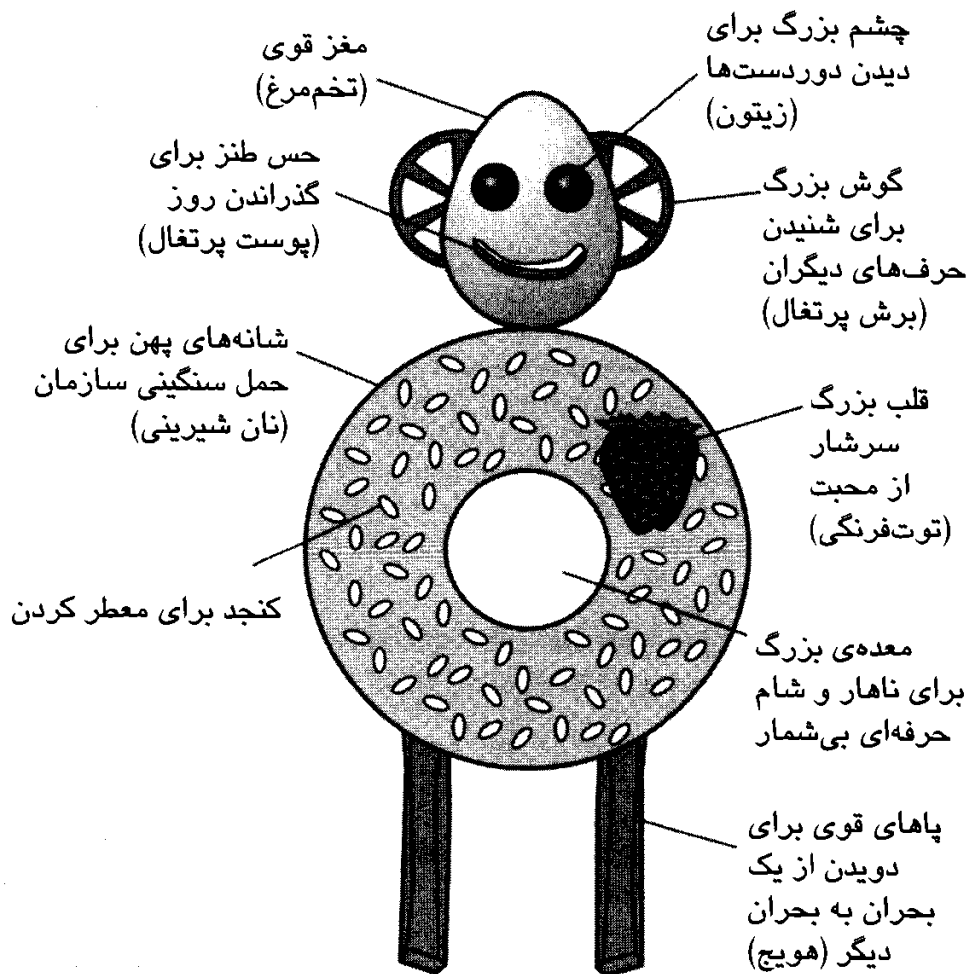
چرا که مدیریت یک چالش و یک مبارزه است. آموزش مدیریت معمولاً بر ایجاد رضایت فوری در میان دانشجویان مدیریت تمرکز می‌کند. آدم‌ها صدها و هزارها دلار خرج می‌کنند تا آموزش مدیریت ببینند و استادها هم فکر می‌کنند: «بهتر است آن قدر مطالب مهم ریز و درشت به آن‌ها یاد بدهیم که اگر نتوانستند همه‌شان را یاد بگیرند، بگوییم تقصیر خودشان است!»

یک بار پیتز به یکی از آن گرد همایی‌های پرشور و تحسین‌برانگیز مدیریتی رفته بود که قرار بود کار گروهی و برقراری ارتباط میان اعضای گروه را آموزش بدهد.



فکرش را بکنید: درست بعد از ناهار یک سینی بزرگ از سبزیجات و میوه‌ها و گیاهان دیگر و نان شیرینی در کنار اتاق گذاشتند، راهنما از روی صندلی‌اش بلند شد، رو به حاضران کرد و گفت: «الآن باید به چهار گروه تقسیم شوید و با استفاده از این گیاهان و میوه‌ها و نان شیرینی‌ها الگوی یک مدیر کامل را پیاده کنید.» صدای همه بلند شد، راهنما گفت: «هیچ اعتراضی قبول نمی‌کنم، تا نیم ساعت دیگر فقط می‌خواهم افراد شادی را ببینم که مشغول کارهای بانشاط هستند.»

گروه‌ها با تعصب مشغول ساختن مدیر کامل شدند. البته بعضی‌ها وسوسه شده بودند که اعضای مدیر کامل را بخورند. کم‌کم شکل‌هایی به‌وجود آمد، یک موز اینجا، یک هویج آنجا ... و بالاخره! بعد از یک رقابت کوتاه، برنده‌ها معلوم شدند. نتیجه؟ خودتان شکل ۱-۱ را نگاه کنید.



شکل ۱-۱

مدیر نباتی

باید تأیید کنیم که نتیجه‌ی کار بامزه است، خوشمزه هم هست. اما آیا واقعاً این الگو باعث می‌شود که شیوه‌ی مدیریت کسی تغییر کند و بهتر شود؟ فکر نمی‌کنم. یک تفریح برای تغییر یکنواختی روزمره شاید، اما آن جلسه هیچ تأثیر پایداری نداشت.

چالش مدیریت

وقتی مدیر نباشید و وظیفه‌ای به شما محول شود، انجام آن وظیفه به تنهایی آسان و مشخص است. نتایج فوری تلاش‌های خود را می‌بینید. برای انجام وظیفه‌تان اول خود کار را مرور می‌کنید و بعد تصمیم می‌گیرید که بهترین راه برای انجام آن چیست. بعد هم برنامه‌ها و زمان‌بندی‌هایی برای تکمیل موفقیت‌آمیز آن می‌چینید. با فرض اینکه به ابزار و منابع مورد نیاز برای انجام کارتان دسترسی داشته باشید، احتمالاً می‌توانید کارتان را به سرعت و راحتی انجام دهید. شما یک کننده‌ی ماهرید. یک شخص مطمئن که کارها را به خوبی به انجام می‌رساند.

اما اگر در موقعیت مدیریت قرار داشته باشید، احتمالاً انتخاب شما به این دلیل بوده که در زمینه‌هایی بسیار مهارت داشته‌اید و اکنون مدیریت آن زمینه‌ها را بر عهده‌ی شما گذاشته‌اند. مثلاً یکی از دوستان پیترا، به نام جان، عضو یک گروه برنامه‌نویس بود که مشغول طراحی نرم‌افزاری برای یک کامپیوتر دستی بودند. تا موقعی که عضو گروه بود همه چیز مرتب بود؛ مثل بقیه با تی شرت و شلوار جین به سر کار می‌آمد و بعد از کار هم ساعت‌ها با دوستان برنامه‌نویسش وقت می‌گذراند. اما وقتی جان مدیر گروه شد، پیوند میان اعضای گروه تغییر کرد.



جان در نقش جدیدش، به عنوان مدیر، اول دفتر کارش را تغییر داد. به جای همنشینی در یک اتاق با بقیه‌ی برنامه‌نویس‌ها، به اتاق کار اختصاصی خودش نقل مکان کرد. یک منشی تعیین شد تا نگهبان درِ اتاقش باشد و البته شلوار جین و تی شرت هم رفت پی کارش. به جای آن، کت و شلوار می‌پوشید و کراوات می‌زد. حالا جان به جای اینکه از برنامه‌نویسی لذت ببرد، مدام نگران مسائل جدی‌تری مثل: مازاد هزینه، عقب ماندن از زمان‌بندی کار و بازگشت سرمایه بود. همان‌طور که نقش جان تغییر می‌کرد، خودش هم عوض شد و همان‌طور که خودش عوض می‌شد، رابطه‌اش با همکارانش هم تغییر کرد. جان ناچار شد برای رسیدن به اهدافش، به سرعت از یک کننده به مدیر کننده‌ها مبدل شود.

وقتی می‌خواهید کاری را از طریق یک نفر دیگر به انجام برسانید، به مهارت‌هایی بسیار متفاوت با زمانی نیاز دارید که قرار است خودتان آن کار را بکنید. بلافاصله به خاطر این تصمیم ساده که باید مسئولیت انجام و تکمیل کاری را به دیگری واگذار کنید،

عنصر روابط انسانی را وارد معادله کرده‌اید. آه، نه! منظور تان این است که باید جدی جدی با دیگران کار کنم؟ اینکه از نظر فنی در کار خود استاد باشید برای مدیریت اصلاً کافی نیست. حالا باید مهارت‌های دیگری هم داشته باشید. مثل: برنامه‌ریزی قوی، سازمان‌دهی، رهبری و پی‌گیری.

به عبارت دیگر، علاوه بر آنکه باید کننده‌ی خوبی باشید، باید مدیر خوبی برای کننده‌ها باشید.



قواعد قدیمی دیگر به کار نمی‌آید

غیر از این چالشی که گفتیم، مدیران امروز با چالش دیگری هم روبه‌رو هستند. چالشی که بنیاد کسب و کار نوین را لرزانده است. این واقعیت جدید شراکت مدیران و کارگران در محیط کار است.

الگوی قدیمی کسب و کار شامل مدیران و کارگران است. این الگو مدیریت را موقعیتی بسیار تعریف‌شده تصور می‌کند. در این الگو شغل مدیر تقسیم کار شرکت به وظایف مشخص، محول کردن کار به کارمندان مشخص و بعد زیر نظر گرفتن دقیق کارمندان و هل دادن آن‌ها به جلوست. تا کار خود را سر موقع و با بودجه‌ی تعیین‌شده به انجام برسانند. کلیدهای اصلی مدیریت در قدیم ترس، تهدید و اعمال قدرت بر دیگران بود تا اهداف تحقق یابد. اگر اوضاع مطابق برنامه‌ی مدیریتی پیش نرود، آن وقت مدیر مشکل را دور می‌زند: «برایم مهم نیست برای انجام این کار چه غلطی می‌کنی، فقط همین حالا انجامش بده!» در این الگو خط مشخصی میان مدیران و کارمندان کشیده می‌شود.

محیط کار نوین

آنچه در یک سازمان می‌گذرد، بازتابی است از آنچه بیرون سازمان می‌گذرد. عوامل زیر، اکنون و در دنیای امروز کسب و کار، تغییرات سریع و پایداری به مدیران تحمیل می‌کنند:

- ✓ اوج گرفتن رقابت جهانی
- ✓ نوآوری نوین و فناوری جدید
- ✓ مسطح شدن سلسله مراتب سازمانی
- ✓ موج گسترده‌ی تعدیل نیرو، کاهش پرسنل و ساختاردهی مجدد

- ✓ ظهور مراکز کسب و کار کوچک بی شمار
- ✓ تغییر ارزش‌های کارگران در دنیای امروز
- ✓ تقاضای فزاینده برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتری

مطمئناً هنوز هم مدیران باید کارها را تقسیم و به دیگران محول کنند. اما کارگران روزبه‌روز مسئولیت‌پذیری بیشتری می‌یابند، از همه مهم‌تر مدیران کم‌کم می‌آموزند که نمی‌توان به کارمند دستور داد تا به بهترین شکل کار کند، بلکه باید فضایی خلق کنند تا میل انجام کار به بهترین شکل را در کارمندان ایجاد کند. خلاصه واقعیت جدید همان مشارکت مدیران، کارمندان، کارگران در محیط کار است.



مراقب باشید! انفجار فناوری در پیش است!

در عصر نوین فناوری اطلاعات، روش‌های قدیمی کار و لاستیک گردید. تقسیم‌ها اگر به اطلاعات تجارت و کسب و کار کم می‌شود. نیاز داشتید، باید تمام حقایق سازمان را زیر پا با ظهور شبکه‌های کامپیوتری، ایمیل و نامه‌های می‌گذاشتید. حالا فقط کافی است اعلام نیاز کنید. صورتی، دیوارهای میان افراد، واحدها و بخش‌های ممکن است هر کسی به اندازه‌ی رئیس هیئت مدیره سازمانی در حال فروش بخت است. به قول فردریک فریسه: «وضع شرکت هر داشته باشد»

کراکت، نائب رئیس و استاد برنامه‌ریزی شرکت «آنتل» نشریدی فرچون ۱۲ دسامبر ۱۹۹۳

ممکن است بعضی‌ها گفته‌های باب دیلان، خواننده‌ی موسیقی فولکلریک و آیینی‌ی وضعیت اجتماعی امریکا، را به یاد داشته باشند. در ترانه‌اش، سرود یک مرد لاغر، تغییراتی را که به‌شدت جامعه‌ی امریکا را در دهه‌ی شصت زیر و رو می‌کرد، منعکس کرده است.

به همین ترتیب در دو دهه‌ی گذشته، چشم‌انداز کسب و کار امریکا دگرگون شده است. اگر با آن تغییر نکنید، از رقبای خود عقب می‌مانید. شاید فکر کنید می‌توانید با کارمندان مثل «دارایی‌های انسانی» یا کودکان رفتار کنید و جان سالم به در ببرید، اما این طور نیست. نمی‌توانید، چرا که رقبای شما آزاد کردن نیروی نهفته در درون کارمندانشان را آموخته‌اند. دیگر صرفاً از این موضوع حرف نمی‌زنند، به آن عمل می‌کنند. به گفته‌های بعضی از این رهبران حرفه‌ای توجه کنیم.

- ✓ وقتی پرسیدند شرکت کرایسلر چگونه توانسته درآمد خود را ۲۴۶ درصد بالا ببرد و به ۳/۷ میلیارد دلار برساند، مدیر عامل شرکت، رابرت ایتون، گفت: «راز کار فقط در یک کلمه است: اختیار دادن. تصمیم‌گیری در سطوح



پایین سازمان انجام می‌شود، یعنی کسی که خیلی بیشتر از من از موضوع خبر دارد.» (نشریه‌ی فرچون ۲۰ مارس ۱۹۹۵)

✓ دیو ربهلتز، نایب رئیس شرکت فدرال اکسپرس، موفقیت شرکتش را مدیون تمرکز آن بر افراد می‌داند: «هر کارمند فدرال اکسپرس این فرصت را دارد تا به جایی برسد که آرزویش را دارد: فدرال اکسپرس تمام تلاشش را می‌کند تا همه این موضوع را بفهمند.» (مارکتینگ نیوز ۱۹ آگوست ۱۹۹۱)

✓ داریل هارتلی لئونارد، مدیر عامل شرکت هتل‌های هایت، این موضوع را با زبان ساده‌تری بیان می‌کند: «اختیار دادن یعنی پذیرفتن اینکه کارمندان برخلاف آنچه کارفرمایان تصور می‌کردند، احمق نیستند.» (وال استریت جورنال ۵ مارس ۱۹۹۳)

سپاه تازه‌ای در راه است

باب اخیراً در کنفرانسی برای مدیران در کالیفرنیا شمالی سخنرانی می‌کرد. موقع سخنرانی فضا را برای پرسش و پاسخ باز گذاشت. یکی دستش را بلند کرد: «با این وضع تعدیل نیرو و طرح ریزش، مردم باید خوشحال هم باشند که سر ماه حقوقی می‌گیرند، چرا باید خودمان را به زحمت بیندازیم و به کارمندان اختیار و پاداش بدهیم؟» قبل از آنکه باب بتواند جواب بدهد، مدیر دیگری فریاد زد: «چون این‌ها سپاه تازه‌ای را تشکیل می‌دهند.»



این پاسخ همه‌چیز را جمع‌بندی می‌کند. زمان در حال دگرگونی است. حال که کارمندان طعم لذیذ اختیار داشتن را چشیده‌اند، دیگر نمی‌توان به عقب برگشت. شرکت‌هایی که به روش‌های قدیمی کسب و کار چسبیده‌اند (سلسله مراتب سخت، الگوی تمرکزگرا) هم کارمندانشان را از دست می‌دهند و هم مشتریان‌شان به سراغ شرکت‌هایی می‌روند که روش‌های تازه‌ی کسب و کار را پذیرفته‌اند و آن را بخشی از فرهنگ کاری خود کرده‌اند. کارمندان خوب شرکت‌های مرتجع را رها می‌کنند و به سراغ کارفرمایانی می‌روند که با آن‌ها با احترام رفتار می‌کنند و مایل‌اند اختیار و مسئولیت بیشتری به آن‌ها بدهند.

شما می‌مانید با کارمندانی که نمی‌خواهند خطر کنند و دل به دریا بزنند و فقط یک عده بله قربان گو می‌مانند. هیچ‌کس با نظرات شما مخالفت نمی‌کند، چون می‌ترسند. هیچ‌کس پیشنهادی برای بهتر و مؤثرتر شدن کار نمی‌دهد، چون می‌دانند شما به هر حال به حرف آن‌ها توجه نمی‌کنید و کار خودتان را می‌کنید. کارمندانان به خودشان زحمت نمی‌دهند که برای کمک به یک مشتری، کمی خلاقیت به خرج

بدهند. چرا که شما به تصمیم‌گیری آن‌ها اعتماد ندارید. تصمیماتی که می‌تواند در رضایت یا عدم رضایت مشتریان گران‌بهای شما تأثیر عظیمی داشته باشد.

دو کارمند را تصور کنید: یکی به مشتری مهمی می‌گوید: «متأسفم، دست‌هایم بسته است، اجازه ندارم در سیاست‌ها استثنایی قائل شوم.» دیگری به همان مشتری می‌گوید: «البته، تمام تلاشم را می‌کنم تا سفارش شما در زمان مورد نظر، به دستتان برسد.» فکر می‌کنید مشتری شما با کدام یک از این دو نفر راحت‌تر کار می‌کند؟ خودتان ترجیح می‌دهید با کدام کار کنید؟ (راهنمایی: فکر نفر اول را نکنید!)

در گذشته مدیران جسم کارمندان را کرایه می‌کردند. امروز فقط کرایه کردن جسم آن‌ها کافی نیست، باید راهی پیدا کنید تا روح آن‌ها را جذب کنید و کاری کنید تا هر روز با تمام توان و اشتیاق بر سر کار بیایند.



شترسواری دولادولا نمی‌شود

تام پیترز، استاد مدیریت، مهارت خاصی در تعریف داستان‌های موفقیت‌های گوناگون در خدمت‌رسانی به مشتری دارد که این داستان‌هایش بسیار مشهور است. شرکت‌های نوردسترُم، راه‌آهن یونیون پاسیفیک، 3M و شرکت‌های دیگر موضوع کتاب‌های پیترز بوده‌اند و اغلب آن‌ها خصوصیات مشترکی دارند.

شرکت‌هایی که خدمت‌رسانی عالی به مشتریان دارند، کارمندان خود را از یک سلسله مراتب مقتدر خشک بیرون می‌آورند و اجازه می‌دهند کارمندان صف و خط جلوی شرکت، مستقیماً و به‌شکلی مؤثر به مشتریان خدمت کنند. به‌طور مثال، در حالی که خیلی از شرکت‌ها جنگل‌های زیادی را به کاغذ تبدیل می‌کنند تا روی آن کاغذها دستورالعمل‌های اداری بنویسند، شرکت نوردسترُم فقط یک صفحه دستورالعمل دارد. شکل ۱-۲ این صفحه‌ی دستورالعمل را نشان می‌دهد.

شاید فکر کنید یک شرکت کوچک با ۵ تا ۱۰ کارمند بتواند با چنین سیاستی عمل کند، اما یک کمپانی بزرگ نمی‌تواند؛ ولی نوردسترُم اصلاً شرکت کوچکی نیست، مگر اینکه شرکتی با ۳۵ هزار کارمند و ۳/۹ میلیارد دلار فروش را کوچک بدانید. چطور ممکن است شرکتی به عظمت نوردسترُم با این سیاست جان سالم به در ببرد؟ با اعتماد.

اول آنکه موقع استخدام افراد مناسب را انتخاب می‌کنند. بعد آن‌ها را آموزش می‌دهند و ابزار لازم را برای کارایی در اختیارشان می‌گذارند. بعد از سر راه کارمندا کنار می‌روند و اجازه می‌دهند کارشان را بکنند. نوردسترُم می‌داند که می‌تواند به کارمندان

شکل ۱-۲

دفترچهی
دستورالعمل
کارمندان در
نوردسترُم
نشان دهندهی میزان
بالای اعتماد
به کارمندان است.

از حضور شما در شرکتمان بسیار خوشوقتیم. هدف شمارهی یک ما خدمت رسانی عالی و پایدار به مشتریان است. اهداف شخصی و حرفه‌ای خود را بسیار سطح بالا تعیین کنید.

دستورالعمل‌های نوردسترُم:

قانون (۱): از قضاوت سالم خود در تمام شرایط استفاده کنید.

قانون دیگری نداریم، لطفاً هر سؤالی دارید، آزادانه از مدیر واحد، مدیر فروشگاه، و مدیر بخش بپرسید.

در تصمیم‌گیری درست اعتماد کند، چرا که می‌داند در انتخاب و استخدام کارمندا درست عمل کرده و آن‌ها را به اندازه‌ی کافی آموزش داده است.

نمی‌شود گفت که نوردسترُم مشکلی ندارد. هر شرکتی مشکلاتی دارد. اما آن‌ها موضعی پیشگیرانه اتخاذ کرده‌اند و محیطی را به‌وجود آورده‌اند که کارمندان به آن نیاز دارند و می‌خواهند.

آیا در سازمان شما هم همین‌طور است؟

وقتی به کارمندان خود اعتماد می‌کنید، آن‌ها هم خود را سزاوار اعتماد شما نشان می‌دهند؛ وقتی ارزش قائل می‌شوید که مستقل باشند و نسبت به مشتریان واکنش مناسب نشان دهند، آن‌ها مستقل و انعطاف‌پذیر خواهند ماند؛ و وقتی به آن‌ها آزادی تصمیم‌گیری می‌دهید، می‌توانند تصمیم بگیرند. با کمی آموزش و کلی حمایت، این تصمیم‌ها به نفع شرکت خواهد بود. چرا که افراد مناسب در سطح مناسبی از سازمان این تصمیم‌ها را گرفته‌اند.



کارکردهای نوین مدیریت

آیا چهار کارکرد کلاسیک و دانشگاهی مدیریت را به‌خاطر دارید؟ برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، و کنترل. این کارکردهای مدیریت بنیادی را تشکیل می‌دهد که هر مدیری باید کارش را بر آن بنا کند. اما هرچند این کارکردهای اصلی در انجام وظایف مدیریتی روزمره بسیار مفیدند، نمی‌توانند واقعیت جدید محیط کار و مشارکت نوین مدیران و کارمندان را پوشش بدهند. چیزی که لازم است، مجموعه‌ی جدیدی از کارکردهای مدیریتی است که بر این چهار کارکرد اصلی مدیریت سوار شود. بسیار خوش اقبالید. در مباحث بعدی، کارکردهای مدیر امروز را در محیط کار قرن بیست و یکم توضیح داده‌ایم.



انرژی ببخشید

مدیران امروز استاد تحقق بخشیدن هستند و این کار را از خود آغاز می‌کنند. اگر قرار است اتفاق بیفتد، باید از خودم شروع شود. به بهترین مدیرانی که می‌شناسید فکر کنید؛ کدام خصوصیت آن‌ها را از بقیه جدا می‌کند؟ مهارتشان در سازمان‌دهی؟ انصاف؟ یا مهارت‌های فنی؟ شاید قدرت آن‌ها در تفویض اختیار باشد یا ساعت‌های طولانی کار.

تمام این خصوصیات در موفقیت مدیر مؤثر است. اما خصوصیت یگانه‌ای وجود دارد که یک مدیر خوب را به مدیر عالی مبدل می‌کند. این مهم‌ترین کارکرد مدیریت به هیجان آوردن و برانگیختن دیگران است.



شاید بهترین تحلیل‌گر دنیا باشید یا منضبط‌ترین مدیر اجرایی دنیا و اصلاً نشود سرزنشان کرد. اما اگر میزان هیجانی که در کارمندان ایجاد می‌کنید، بیشتر شبیه یک کهنه پاره باشد تا یک برق‌گرفتگی، همواره در خلق یک سازمان عظیم ناتوان می‌مانید (رئیس فریاد زد: «همه به دنبال من!» و بعد همه‌ی کارمندان دوباره به خواب رفتند).

مدیران بزرگ بسیار بیشتر از آنچه مصرف می‌کنند، انرژی می‌بخشند. بهترین مدیران فقط شتاب‌دهنده‌های سازمانی هستند. به جای آنکه از سازمان انرژی بگیرند، انرژی را مجراسازی و تشدید می‌کنند و به سازمان می‌بخشند. در هر تعامل، مدیران مؤثر انرژی طبیعی کارمندان را می‌گیرند. آن‌را چند برابر می‌کنند و به آن‌ها برمی‌گردانند و در پایان آن تعامل سطح انرژی کارمندان بسیار بالاتر از آغاز آن است. مدیریت یعنی انتقال هیجانی که نسبت به سازمان خود و اهدافش احساس می‌کنید، به کارمندان؛ البته به زبانی که آن‌ها می‌فهمند و هضم می‌کنند. قبل از آنکه خودتان متوجه بشوید، کارمندان همان هیجان شما را خواهند داشت و به‌سادگی می‌توانید به انرژی آن‌ها اجازه بدهید تا سازمان را جلو برند.

می‌گویند یک تصویر به هزار کلمه می‌ارزد. این ادعا در مورد تصویری که در ذهن دیگران ترسیم می‌کنید هم صدق می‌کند. فرض کنید قرار است با خانواده یا دوستانتان به تعطیلات بروید. همین‌طور که آن روز بزرگ نزدیک می‌شود، هدفان را مهیج و تازه در ذهن خانواده‌تان زنده نگه می‌دارید و مدام تصویر سفری را که در پیش دارید به دیگران منتقل می‌کنید. با هیجان ساحل ماسه‌ای را توصیف می‌کنید. جنگل‌های سبز، آسمان آبی، آب زلال، غذای گرم و تفریحات دیگر در ذهن همسفرانتان حک می‌شود. وقتی همه این تصویر را در ذهن داشته باشند، گروهی به‌وجود می‌آید که تمام تلاش خود را برای رسیدن به هدفی مشترک انجام می‌دهد.



مدیران موفق تصویری وسوسه‌انگیز از آینده‌ی سازمان خلق می‌کنند که می‌تواند کارمندان را تشویق کند تا بهترین کارایی خود را نشان دهند.

اختیار بدهید

تا به حال برای کسی کار کرده‌اید که نمی‌گذارد کارتان را بکنید، مگر آنکه در مورد هر تصمیم شما سؤال کند؟ شاید تمام تعطیلات آخر هفته را روی پروژه‌ای کار کنید و بعد ریاستان به‌راحتی و با بی‌تفاوتی آن را کنار بگذارد و بگوید: «الیزابت، موقع کار چه فکری می‌کردی؟ مشتریان ما هیچ‌وقت این پیشنهاد را نمی‌پذیرند!» یا ممکن است کمی از مسیر خارج شده باشید و برای کمک به یک مشتری کالای مرجوعی او را پذیرفته باشید، بعد ریاستان بگوید: «فکر می‌کنی برای چی سیاست‌گذاری می‌کنیم؟ اگر قرار باشد برای همه استثنا قائل بشویم، تمام کار به هم می‌ریزد!» وقتی تلاش‌های صمیمانه‌ی شما را برای انجام یک کار خوب ندیده می‌گیرند، چه احساسی می‌کنید؟ واکنش‌تان چیست؟ به احتمال زیاد دیگر تلاش خاصی نمی‌کنید. بر خلاف شایعات، وقتی به کارمندان اختیار می‌دهید، مدیریت‌تان زیر سؤال نمی‌رود، بلکه روش مدیریت شما تغییر می‌کند. به‌عنوان یک مدیر، همچنان برنامه‌های آینده را می‌ریزید. اهداف سازمانی را تعیین و ارزش‌های مشترک را تبیین می‌کنید. اما یک مدیر باید یک ریزساختار اداری هم به‌وجود بیاورد (آموزش مهارت، کار گروهی، و غیره ...) که از اختیاردهی حمایت می‌کند. همه‌ی کارمندان شما مایل نیستند اختیار داشته باشند. اما همچنان باید محیطی را تأمین کنید که بتواند افرادی را که مشتاق چشیدن طعم خوش آزادی در پیاده کردن خلاقیت و مهارت شخصی‌شان در سازمان شما هستند، حمایت کند.



مدیران بزرگ به کارمندانشان اجازه می‌دهند کارهایی بزرگ بکنند. این حیاتی‌ترین کارکرد مدیریت است. چرا که بزرگ‌ترین مدیران دنیا هم نمی‌توانند بدون کمک دیگران موفق شوند. برای رسیدن به اهداف سازمان، باید به مهارت‌هایی که کارمندان ارائه می‌کنند، اتکا کنید. مدیریت مؤثر تمرکز بخشیدن به تلاش‌های تمام اعضای یک واحد کاری برای رسیدن به یک هدف مشترک است. اگر عادت دارید همیشه کار کارمندا را خودتان انجام دهید، هم امتیاز و امکان تمرکزی را که گفتیم از دست می‌دهید، و هم در معرض تنش، زخم معده و بدتر از آن قرار می‌گیرید.

اما بدتر از این صدمات شخصی، اختیار ندادن به کارمندان باعث می‌شود که در سازمان همه آسیب ببینند. کارمندانتان موفق نمی‌شوند، چرا که به آن‌ها اجازه نمی‌دهید قد بکشند و به خود فشار بیاورند تا خلاقیت و ابتکار نشان دهند. سازمانتان موفق نمی‌شود و بصیرت‌هایی را که نیروی کار خلاق با خود می‌آورد از دست می‌دهد.

مدیرها در واقع چه کار می‌کنند؟

شما متوجه می‌شوید که شما از اجیف کارمندانتان را قبول نمی‌کنید.

✓ **وضع قانون:** وقتی از مدیرها می‌پرسید که به کدام یک از دستوردهای خود بیشتر می‌بالند، دست در کیفشان می‌کنند و مجموعه‌ی دستورالعمل‌هایی را در می‌آورند به ضخامت کتاب مقدس و ادعا می‌کنند تدوین این دستورالعمل‌ها سال‌ها طول کشیده است. نگاه دقیقی به این سیاست‌ها نشان می‌دهد که انگار قرار است باعث شوند هیچ‌کس هیچ کار خوبی انجام ندهد.

✓ **ایهام:** مدیرها استاد هنر سوء ارتباط هستند. هیچ‌کس به اندازه‌ی یک مدیر نمی‌داند که اطلاعات یعنی قدرت. کسی که اطلاعات را در اختیار دارد قدرتمند است و کسی که ندارد بازنده. وقتی آدم این همه دشمن دور و برش دارد، چرا باید به آنها فرصت بدهد تا از او امتیازی بگیرند و اصلاحی بیاید بکنند؟ کارمندان در داخل سازمان اطلاعات زیادی داشته باشند تا از آن علیه شما استفاده کنند و به هر حال این اطلاعات به دردشان هم نمی‌خورد و آن را نمی‌دهند. در واقع این‌ها پنج فعالیت مدیریت است. تأمل‌ناکه در مورد بیشتر مدیران حسی می‌کند. اما ما فقط قصد شوخی داشتیم.

همه‌ی ما تقریباً موافقیم که تمام مدیرها در یک سازمان پنج کار را حتماً انجام می‌دهند:

✓ **خوردن:** مدیریت منافعی هم دارد. یکی از این منافع این است که بودجه‌ای در اختیار دارید و هر چه بکشان می‌خواهید می‌توانید خرج بکنید و شامتان بکنید و اگر آن حسابرس‌های لعنتی حریف کنند و در مورد تأثیر آن ناهار و شام‌ها در اهداف سازمانی پرس و جو کنند، می‌توانید تهدیدشان کنید که دیگر در مهمانی‌های خود دعوتشان نمی‌کنید.

✓ **جلسه:** جلسه گذاشتن یکی از خصوصیات بارز مدیریت است. هر چه در سازمان مقامتان بالاتر باشد وقت بیشتری را صرف جلسات می‌کند. به جای آنکه کار مفید بکنید، تمام وقت‌تان را صرف شنیدن حرف‌هایی می‌کنید که هیچ تأثیری بر موفقیت واحدتان ندارد. چای و قهوه می‌نوشید و ساعت‌تان را نگاه می‌کنید تا جلسه تمام شود.

✓ **تنبیه کردن:** با این همه کارمند حواس‌پرست، مدیران خوب بلدند که خیلی زود و خیلی زیاد آن‌ها را تنبیه کنند. راه بهتری برای نشان دادن توجه خود به کارمندان دارید. ضمن آنکه مدیران ماهر

و بالاخره مشتریانان لطمه می‌بینند. چرا که کارمندان شما می‌ترسند سرویس بهتری به آن‌ها بدهند. چه دلیلی دارد این کار را بکنند؟

حمایت کنید

تا مدت درازی شغل مدیرها این بود که دستور بدهند، مراقب باشند که دستوراتشان انجام شود، و اگر انجام نمی‌دادند، مجازات کنند. اما حالا دیگر وظیفه‌ی یک مدیر این نیست که سگ نگهبان یا جلاد باشد. مدیران دیگر باید مربی، همکار و رهبری شاد و حامی کارمندان باشند. مهم‌ترین دغدغه‌ی مدیران امروز باید ایجاد یک محیط کار پشتیبان باشد که هر کارورز را مفیدتر کند و به او احساس ارزشمند بودن ببخشد.

وقتی راه سخت می‌شود مدیران از کارمندانشان حمایت می‌کنند. معنی‌اش این نیست که همه‌ی کارهای کارمندا را برایشان انجام دهید یا به‌جایشان تصمیم بگیرید. بلکه به این معناست که باید آموزش، منابع و اختیارات لازم را به آن‌ها بدهید تا کارشان را خوب انجام دهند و بعد باید از سر راهشان کنار بروید. البته همیشه کنارشان هستید تا اگر افتادند، در برخاستن کمکشان کنید. اما باید بیفتند تا برخاستن را یاد بگیرند. درست مثل یاد گرفتن دوچرخه‌سواری است. اگر نیفتید یاد نمی‌گیرید.



کلید خلق محیط پشتیبان ایجاد محیط باز در کل سازمان است. در یک محیط باز کارمندان می‌توانند سؤال‌ها و تردیده‌های خود را ابراز کنند. در واقع تشویق به این کار هم می‌شوند. وقتی محیط واقعاً باز باشد، فرد می‌تواند بدون ترس از مجازات دغدغه‌های خود را ابراز کند. می‌تواند در جلسات کاری با مدیران همان چیزی را بگوید که وقتی از جلسه بیرون می‌آید خواهد گفت. کارمندا متوجه می‌شوند که مدیرها حاضرند ایده‌های جدید را بپذیرند و بدین ترتیب سعی می‌کنند راه حل‌های بهتری برای پیشبرد نظام‌ها، حل مشکلات، صرفه‌جویی و درآمد بیشتر بیابند.



مدیران از یکدیگر هم حمایت می‌کنند. در یک سازمان مدرن جایی برای حسادت، زیرآب‌زنی، جنگ بین واحدها و خساست در ارائه‌ی اطلاعات وجود ندارد. شرکت‌ها دیگر تحمل چنین رفتارهای اخلاک‌گر را ندارند. تمام اعضای سازمان از بالا تا پایین باید درک کنند که همگی در یک تیم بازی می‌کنند. اعضای تیم برای بردن بازی باید یکدیگر را حمایت کنند و همکاری‌شان را از آخرین اطلاعات باخبر کنند. شما عضو کدام تیم هستید؟

ارتباط برقرار کنید

بدون شک ارتباطات شریان حیاتی هر سازمان است و مدیران نقاطی هستند که سطوح مختلف را به هم وصل می‌کنند. ما تأثیرات فوری ارتباط برقرار کردن را در میان مدیران و کارمندان دیده‌ایم و تأثیرات منفی عدم ارتباط را. تیم فوتبالی را فرض کنید که قرار است مهاجم آن گل بزند، اما مدافع (هافبک) نمی‌تواند توپ را به او برساند، این یعنی هرج و مرج.

مدیرانی که ارتباط مؤثر برقرار نمی‌کنند، فاقد عنصر مهمی در مدیریت هستند.



برقراری ارتباط برای مدیران قرن بیست و یکم، یک کارکرد حیاتی است. اطلاعات یعنی قدرت، و هرچه سرعت کار بالاتر می‌رود، اطلاعات نیز باید سریع‌تر به کارمندا برسد. تغییر مداوم و افزایش تلاطم در محیط کار ارتباط بیشتری را می‌طلبد. فکر می‌کنید پنج سال دیگر مدیرانی به‌جا می‌مانند که استاد ارتباط هستند یا مدیرانی که نمی‌توانند با کارمندا ارتباط برقرار کنند؟

با استفاده‌ی روزافزون از ایمیل و لوازم ارتباطی دیگر در کسب و کار نوین، مدیران دیگر بهانه‌ای برای عدم ارتباط با کارمندهایشان ندارند. هرچند، هنوز بهترین راه، استفاده از تلفن یا ملاقات رودررو به سبک قدیمی با کارمند یا مدیرتان است.

کارمندانتان برای اینکه بتوانند توقعات شما را برآورده کنند، باید از آن توقعات مطلع باشند. شاید یک هدف روی کاغذ بسیار جالب و بزرگ به نظر برسد. اما اگر نتوانید آن هدف را به کارمندا منتقل کنید و به آن‌ها خبر ندهید که تا چه حد به هدف نزدیک شده‌اند، چطور می‌توانید انتظار داشته باشید که به این هدف برسند؟ به‌سادگی نمی‌توانید. مثل اینکه به یک دوندۀ سرعت نگویند ۱۰۰ متر را در چند ثانیه می‌دود و بعد او را به المپیک بفرستند.



در مدیریت، مثل زندگی، جزئیات مهم است: دعوت‌نامه‌ای برای یک جلسه، تشویق کسی برای کاری که خوب انجام داده یا بصیرت داشتن نسبت به مسائل مالی سازمان. انتقال این اطلاعات به همۀ اعضا کار را بهتر می‌کند و در ضمن حسن نیت کارمندا را برمی‌انگیزد و اعتماد آن‌ها را نسبت به سازمان تقویت می‌کند و نیز آن‌ها را برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف سازمان علاقه‌مند می‌کند.



نفس‌تین قرم‌ها به سوی مدیر شدن

هر مدیری زمانی با مشکل مواجه شده است: در این دنیای قشنگ نو چگونه می‌توان راه‌های درست و غلط مدیریت را شناخت؟

چه باور کنید و چه نکنید، بسیاری از مدیرها هیچ وقت رسماً آموزش مدیریت ندیده‌اند. برای بسیاری از شما، مدیریت فقط چیزی است که به شرح وظایف شغلی‌تان اضافه کرده‌اند. ممکن است امروز یک برنامه‌نویس کامپیوتر باشید که مشغول طراحی یک مرورگر جدید وب است و فردا شما را مسئول یک تیم برنامه‌نویس کنند. امروز از شما انتظار داشتند سر کار بیایید و برنامه‌ای بنویسید، فردا از شما انتظار دارند گروهی را رهبری کنید، به آن‌ها انگیزه بدهید و به سمت هدفی مشترک راهنمایی کنید. طبیعتاً حقوق‌تان بالاتر می‌رود. اما بحران‌ها و مشکلات فراوانی را باید به‌عنوان معلم خود بپذیرید.

مدیران می‌توانند مدیریت خود را به سه روش اصلی بیاموزند که در زیر آمده است. هیچ‌کدام از این سه راه صددرصد درست یا غلط نیست. هرکدام معایب و محاسن خود را دارد.

نگاه کنید و گوش بدهید

اگر آن قدر خوش اقبال باشید که در مسیر حرفه‌ای خود معلم‌ها و مربیان خوبی شما را زیر بال و پر خود گرفته باشند، بهتر از هر دوره‌ی فوق لیسانس مدیریت می‌توانید از آن‌ها بیاموزید. روش‌های دست‌اولی برای مدیریت صحیح می‌آموزید و می‌توانید به چشم خود ببینید که کارها چگونه به انجام می‌رسد و یاد می‌گیرید که راضی کردن مشتری فقط خم و راست شدن جلوی او نیست.

متأسفانه هر سازمانی با مدیریت خوب نمونه‌هایی هم از مدیریت غلط ارائه می‌دهد. منظورمان را می‌فهمید: مدیری که حاضر نیست تصمیم بگیرد و کارمندا و مشتری‌ها را بلا تکلیف نگه می‌دارد. یا مدیری که حاضر نیست ساده‌ترین تصمیم‌گیری‌ها را به زیردستی بسپارد. یا رئیسی که اصرار دارد همه‌ی کارهای سازمان را خودش انجام دهد، حتی جزئی‌ترین و بی‌اهمیت‌ترین کارها را: «نه، نه، نه، اول باید تمبر را بچسبانید و بعد آدرس را روی پاکت بنویسید. شما اول آدرس را می‌نویسید و بعد تمبر می‌چسبانید.» به هر حال متأسفانه تعداد مدیران خوب از مدیران بد کمتر است.



از مدیران ضعیف هم می‌توانید چیزی بیاموزید. وقتی مدیری را می‌بینید که نمی‌تواند تصمیم بگیرد، به تأثیر این شیوه‌ی مدیریت بر کارگراها، مدیران دیگر و مشتریان دقت کنید. حتی میزان یأس خودتان را بسنجید و در ذهنتان حک کنید که من هرگز انگیزه‌ی شخص دیگری را به این شکل از بین نخواهم برد. تردید در رأس سازمان باعث تزلزل در تمام سطوح سازمان می‌شود. به خصوص وقتی به‌خاطر خلاء ناشی از تصمیم گرفتن مدیر، کارمند را مؤاخذه می‌کنند. کارمندا گیج می‌شوند و مشتریان اعتماد خود را به هدفمند بودن سازمان شما از دست می‌دهند.



همین موضوع برای مدیرانی صادق است که برای نتیجه گرفتن، به ترساندن و تهدید اتکا می‌کنند. نتایج واقعی این شیوه‌ی مدیریت چیست؟ آیا باعث می‌شود کارمندا هر روز با اشتیاق سر کار بیایند؟ آیا همه به سمت رؤیا و هدفی مشترک حرکت می‌کنند؟ آیا تلاش می‌کنند در کار نوآوری کنند؟ یا بیشتر مراقب آنند که روز را

ملاقات می‌کنیم، ملاقات می‌کنی، ملاقات می‌کنیم

تا به نظر متخصصان، مدیران بیشتر از همیشه وقتشان، مدیران سطوح پایین‌تر به ۸۰ درصد می‌رسند. رابطه ملاقات و جلسه می‌گذرانند. جلسات بیشتر از نکاندهنده‌تر این است که از هر ساعت وقتی که ۲۵ درصد زمان کاری متوسط هر کسی را می‌گیرد. در جلسه می‌گذرد، تیم ساعت آن به علت مؤثر برای مدیران میانی این میزان تا ۴۰ درصد و برای نبودن و ذهن مغشوش حاضران هدر می‌رود.



یک معلم با کلاس جهانی

همه می‌دانند که چنگ و لش یکی از بزرگ‌ترین اجازه داده می‌شد مستقیماً سؤال خود را با و لش مدیر عاملی نظام کسب و کار من یکاست. و لش مطرح کنند تا برایشان مفهوم شود که مدیریت شرکت حریف اکثر یک را بر عهده دارد. فرهنگ شرکت خود را به‌طور رسمی‌های تغییر داده و کارایی آن را به میزان غیره کتبی‌های بالا برده است.

هر چند و لش برای تحقق این تغییر کارهای متعددی کرده است، یکی از مهم‌ترین کارهای او کرده تا در آموزش‌های شرکتی بود که به مدیران مرکز آموزش جنرال الکتریک در نیویورک بوده. این کتاب‌ها سال قبل از و لش با یک‌گشتی شده بود است. و لش معتقد بود طراحی یک فرهنگ جدید اما هنوز تأثیری نیو مند بر مدیران شرکت داشت به جای خود، اما فهمیدن این فرهنگ به کارمندان و لش مدیران را مجبور کرد پاسخ‌های خود را و متعهد کردن آن‌ها به مفاهیم جدید موضوع به چشمت‌های روزانه‌ی مدیریت بتویست و بدین مهم‌تری است. او برنامه‌ی آموزشی کارگزاران را ترتیب کتاب‌های آبی را برای همیشه از گرده دونه در تمام سطوح در اختیار خود گرفت و هر دو هفته خارج کرد. اکنون به مدیران جنرال الکتریک یک بار خودش به آموزش‌گاه می‌رفت تا با هر گروه یاد می‌دهد که به جای مراجعه به کتاب‌های ملاحظات کنند بدین ترتیب نوشت تعیین کند که تا کجای گرفته، خودشان راه حل پیدا کنند چه پاسخی باید به کارمندان منتقل شود و به کارمندان

بگذرانند و کسی سرشان داد نزنند؟ فکر کنید که اگر می‌خواهید نتایج مطلوبتان را بگیرید، چه چیزهایی را باید تغییر دهید.

همیشه می‌توانید از مدیران دیگر، خوب یا بد، چیزی بیاموزید.

در حال عمل بیاموزید

شاید این گفته‌ی قدیمی لائوتسه را خوانده باشید:

به او یک ماهی بده، فقط یک روز سیر می‌شود.
به او ماهی‌گیری بیاموز، تمام عمر سیر خواهد شد.



مدیریت کارمندان یعنی همین. اگر تمام تصمیم‌ها را خودتان بگیرید و کارهایی را که کارمندان خودشان می‌توانند، شما انجام دهید و سعی کنید بار تمام سازمان

را بر دوش خودتان بکشید، در واقع بیشتر از آنکه فکرش را می‌کنید به سازمان و کارمندا لطمه زده‌اید. باعث می‌شوید کارمندا هرگز یاد نگیرند که چگونه می‌توانند به تنهایی موفق شوند و بعد از مدتی از تلاش دست می‌کشند. با اینکه صمیمانه می‌کوشید سازمانتان را موفق کنید، در عمل رشد کارمندان را متوقف و عملکرد سازمان را بی‌فایده کرده‌اید.

با همه‌ی این‌ها که گفتیم، صرفاً خواندن یک کتاب یا توجه به شیوه‌ی مدیریت دیگران کافی نیست. برای بهره بردن از درس‌هایی که آموخته‌اید، باید به آن‌ها عمل کنید:

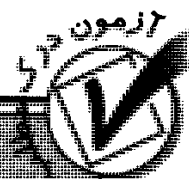


✓ اول، وقت بگذارید و مشکلات سازمانتان را بررسی کنید. کدام قسمت خوب عمل می‌کند و کدام ضعیف؟ نمی‌توانید در یک زمان بر تمام مشکلات تمرکز کنید. اول بر مشکلاتی تمرکز کنید که از همه مهم‌ترند و وقتی آن‌ها را حل کردید، سراغ مشکلات دیگر بروید.

✓ بعد، نگاه دقیقی به خودتان بیندازید. برای کمک یا ممانعت از کار کارمندا چه کار می‌کنید؟ آیا به آن‌ها اختیار تصمیم‌گیری می‌دهید؟ آیا وقتی برای سازمان دچار مشکل می‌شوند حمایتشان می‌کنید؟ تعامل‌های شخصی‌تان را در یک روز کاری بررسی کنید. نتایج مثبت دارند یا منفی؟

✓ و بعد، فنونی را که با مطالعه یا از مدیران دیگر آموخته‌اید به کار ببرید. حرکت کنید! اگر شما تغییر نکنید، هیچ چیز تغییر نمی‌کند.

✓ سرانجام، به پشتی صندلی تکیه بدهید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد. قول می‌دهیم تفاوت چشم‌گیری در شیوه‌ی انجام کار و نوع واکنش کارمندا و مشتری‌ها نسبت به نیازها و اهداف سازمانتان ببینید.



آموختنهای کارهای خود را بکارمایید	
مدیریت چیست؟	مدیریت چیست؟
الف: برنامه‌ای برای رفتن به سفرهای پرخرج شغلی می کشید و بعد این کار را تکرار می کنید.	و دیدن نقاط دیدنی
ب: اسرزی می دهید، اختیار می دهید حمایت می کنید و ارتباط برقرار می کنید.	ب: درود شدید کردن
ج: مسخر می کنید تا جایی که می توانید بیشتر از بودجه خرج کنید، طوری که کسی متوجه نشود.	ب: تحقیق بخشیدن به بگه بر نامه تدا بیش چشم‌ها و امیدوار بودن
د: فقط وقتی که از شما سوالی کردند جواب می دهید.	

فصل ۲

از خواب بیدار شوید، قهوه را بو بکشید و به کارها نظم بدهید!

در این بخش

- ◀ چگونه میزتان را مرتب کنید
- ◀ سازمان دادن به کارها
- ◀ تشخیص امور مهم از امور غیر مهم
- ◀ انتخاب یک ابزار برنامه‌ریزی شخصی
- ◀ جهش به سمت بحران بعدی

زمانی می‌رسد که هر مدیری با این واقعیت روبه‌رو می‌شود: اگر بی‌نظم باشید، نمی‌توانید مدیر مؤثری باشید. بی‌فایده است.

دفتر کارتان را تصور کنید. چه شکلی است؟ منظور اثاثیه‌ی اتاق یا تابلوی روی دیوار نیست که شما را در حال گرفتن جایزه‌ی بهترین پیشنهادها نشان می‌دهد (احتمالاً پیشنهادتان نزدیک‌تر کردن ناهارخوری به دفتر کارتان بوده). نگاه دقیقی به میز کار و محل نگهداری کتاب‌ها، پرونده‌ها و مدارک دیگر بیندازید. اگر این تصور را ایجاد می‌کند که دیشب بادی به داخل دفترتان وزیده، پس مشکل بزرگی دارید. برخلاف آنچه می‌گویند، میز شلوغ نشانه‌ی ذهن درخشان نیست.

خوشبختانه بی‌نظمی مشکلی است که می‌توانیم در حل آن به شما کمک کنیم. چگونه؟ فقط به خواندن ادامه بدهید.

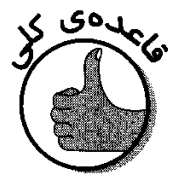
میزتان چرا این‌قدر شلوغ است؟

فقط جزئیات مهم نیست. وقتی کار به نظم دادن می‌رسد، همه‌چیز، کوچک، بزرگ، میان‌حال، می‌تواند تفاوت چشم‌گیری در کارکرد شما به‌عنوان یک مدیر ایجاد کند. وقتی منظم باشید، همیشه می‌دانید چیزهایی که برای نتیجه‌گرفتن از کارتان نیاز دارید کجاست و لازم نیست موقع نیاز وقتتان را برای پیدا کردنشان هدر بدهید. به‌جای آنکه کورکورانه در میان کاغذهای یادداشت چسب‌دار فراوان روی میزتان بگردید (یادداشت‌هایی در مورد کارهای در دست انجام، تلفن‌هایی که باید جواب

بدهید یا قرار ملاقات‌ها یا کلمه‌ی رمز ایمیلتان) می‌توانید همه‌ی این اطلاعات را یکجا داشته باشید و بی‌درنگ به آن‌ها دست بیابید: سررسید یا برنامه‌ریز شخصی. همچنین می‌توانید سیل ایمیل صندوقتان را سر و سامان بدهید و اطلاعاتی را که هر روز به داخل دفتر شما هجوم می‌آورد، نظم بدهید.

عصر اطلاعات در پیش است و اگر هنوز متوجه نشده‌اید، بدانید فقط در پیش نیست. در حال حمله است. قبلاً مدیران عادت داشتند برای کنترل اطلاعاتی که وارد دفترشان می‌شد به منشی‌ها و دستیاران خود تکیه کنند. حالا پیش‌بینی می‌شود به علت لزوم کاهش نیروی کار و همچنین شخصی شدن مکاتبات مدیریتی، شغلی به نام منشی‌گری خیلی زود از بین برود و نیز با ظهور قدرتمند ارتباطات کامپیوتری، صاحبان کسب و کار هر روز در معرض بمباران اطلاعاتی قرار گیرند (حتی خود بیل گیتس، ثروتمندترین مرد امریکا، می‌گوید خودش تمام ایمیل‌هایی را که به آدرس askBill@microsoft.com دریافت می‌کند می‌خواند). بیشتر مدیران در سیل ایمیل از همه جای دنیا، ویدئو کنفرانس‌های ماهواره‌ای، پیام‌های پیجر و تلفن‌های همراه که ۲۴ ساعت روز آن‌ها را در دسترس همه قرار می‌دهد، غرق شده‌اند. چه بخواهند چه نخواهند (حتی در هواپیما!).

موفقیت شما بستگی به پاسخ شما به این سؤال دارد: شما بر کارتان مدیریت می‌کنید یا اجازه می‌دهید کارتان بر شما مدیریت کند؟



بسیار خوب، وقت آن است که بی‌رحمانه با هم صادق باشیم. وقتی به میز کارتان نگاه می‌کنید، چه می‌بینید؟ آیا میزتان نشان‌دهنده‌ی مدیری مسلط بر محیط و کارش است؟ برای آنکه بتوانید نگاه دقیقی داشته باشید مجبورید، دست کم برای چند دقیقه، عینک خوش‌بینی را از چشمتان بردارید. شاید مجبور باشید چند لحظه‌ای این باورتان را کنار بگذارید که بی‌نظمی داخل دفتر کارتان نشانه‌ی مشغولیت‌ها و موفقیت شماست. شاید خودتان نمی‌توانید میز کارتان را آن‌گونه که هست ببینید. از یک همکار معتمد بخواهید این کار را برای شما بکند. حتی اگر لازم است برای این کار، آن همکار را با ناهار تطمیع کنید.

خیلی‌ها هستند که میزشان زیر انبوهی نامنظم از گزارش‌ها، یادداشت‌ها، خرده کاغذها، و مدارک فراوانی است که ممکن است هر لحظه روی سرشان سقوط و دفنشان کند. اگر این مدارک و کاغذها شما را دفن کنند، چقدر طول می‌کشد تا گروه نجات شما را بیابد؟



نظم دادن به کارها از خود شما شروع می‌شود

چه کسی مقصر شلوغ بودن میز شماست؟ می‌دانیم به راحتی می‌توانید دیگران را به خاطر بی‌نظمی‌شان سرزنش کنید، ممکن است بگویید: «تقصیر رئیس‌م است، آن قدر

کار به من می‌دهد که وقت نمی‌کنم به همه‌شان برسم.» یا شاید: «کلاً آدم مرتب و منظمی نیستم. در ضمن، نظم و ترتیب نشانه‌ی ذهن علیل است.» یا: «اگر می‌زم زیادی مرتب باشد رئیس‌م فکر می‌کند به قدر کافی کار ندارم.»



گوش کنید. اگر زندگی حرفه‌ای شما یک توده‌ی بی‌نظم باشد، نمی‌توانید با انداختن تقصیر به گردن دیگران در مسیر زندگی‌تان حرکت کنید. اگر می‌خواهید موفق باشید، بالاخره در جایی باید اوضاع را مرتب و خود را به حفظ انضباط متعهد کنید. با خودتان عهد کنید همین جا، همین حالا بارها تکرار کنید:

از امروز به بعد

قول می‌دهم کارهایم را مرتب کنم

از هر فرصت استفاده کنم

تا چیزهایی را که نیازمند توجه شخصی من نیست، به دیگری منتقل کنم.

تمام قرار ملاقات‌هایم را یادداشت کنم و همین‌طور تمام وظایفم را.

با تعهد، تداوم، و تقید

دفتر کارم را مرتب نگه می‌دارم و هر چیز را سر جای خودش می‌گذارم.

فقط موقعی از یادداشت‌های چسب‌دار استفاده می‌کنم که اضطرار آنی دارد.

وقتی به چیزی شک دارم، آن را دور می‌اندازم.

مبارک باشد، پیمان بستید که زندگی حرفه‌ای‌تان منظم باشد، حالا چه؟ بسته به وضعیت توده‌ی بی‌نظم پیش رویتان، کوچک یا بزرگ یا وحشی، ممکن است ایجاد نظم، وظیفه‌ای رعب‌آور باشد. اگر وضعیت خیلی بد است (چون دستیاران که میزتان را مرتب می‌کرد فقط سه ساعت مرخصی گرفته)، کار را قدم به قدم شروع کنید. اول با کارهای آسان‌تر؛ کارهایی که می‌توانید به راحتی و به سرعت انجام دهید، اما در وضعیت دفترتان تغییرات قابل توجهی ایجاد می‌کند.

✓ **سررسیدنامه یا برنامه‌ریز شخصی‌تان را پیدا کنید.** آیا تمام قرار ملاقات‌ها، برنامه‌ها و کارهایتان در آن درج شده است؟ اصلاً سررسیدنامه دارید؟ اگر جوابتان منفی است، در همین پله متوقف شوید و قسمت بعدی این کتاب را بخوانید.

✓ **از سررسیدنامه‌تان استفاده کنید.** تمام یادداشت‌های قرارها و برنامه‌هایتان را از روی میز، از داخل جیب‌ها، کیف دستی، جمع کنید و بلافاصله به سررسید یا برنامه‌ریز شخصی‌تان منتقل کنید. از امروز به بعد تعهد کنید که سررسیدتان را همه‌جا با خود ببرید و هر وقت لازم شد چیزی را یادداشت کنید مستقیماً در سررسید یادداشت کنید، نه روی کاغذ یادداشتی که ممکن است گم شود.



✓ **محل کارتان را منظم کنید.** سعی کنید از شر توده‌ی کاغذ روی میزتان خلاص بشوید. چه چیزهایی را می‌توانید بایگانی کنید؟ چه چیزهایی را می‌توانید به شخص دیگری در سازمان منتقل کنید و یا کارش را به زیردستان بسپارید؟ در مورد آنچه می‌ماند آزمون ضرورت را انجام دهید: اگر این برگه را دور بیندازم کسی متوجه فقدان آن‌ها می‌شود؟ اگر جواب منفی است، آن را دور بیندازید. سعی کنید هر برگ کاغذ را فقط یک بار لمس کنید.

شروع می‌کنیم. دیگر عقب‌نشینی در کار نیست. قسم خورده‌اید که از وسوسه‌ی نوشتن تاریخ ملاقات یا شماره‌ی تلفن در کف دست یا روی پیشانی‌تان خودداری کنید. اضافه بر آن حاضر نمی‌شوید در دام کاغذهای یادداشت چسب‌دار بیفتید و آن‌ها را به در و دیوار و لباس‌تان بچسبانید. هر قرار ملاقاتی را بی‌درنگ در سررسید یادداشت می‌کنید، نه دو روز بعد؛ و سرانجام، دیگر امکان ندارد از تمام فضاهای دفترتان به‌عنوان محل بایگانی استفاده کنید.



باور کنید مزیت نظم و ترتیب بسیار زیاد است. هم تمام اطلاعات حیاتی حرفه‌ای‌تان در دسترس‌تان قرار می‌گیرد و هم شب‌ها راحت‌تر می‌خواهید. چرا که می‌دانید زندگی حرفه‌ای‌تان را در اختیار دارید. شاید منافع مادی هم داشته باشد. یک وقت دیدید زیر این کاغذها چند سکه یا اسکناس هم پیدا کردید. شاید هم بتوانید چند فنجان نیم‌خورده‌ی قهوه را پیدا کنید که بر لبه‌های آن قهوه ماسیده یا کپک زده.

تشخیص موم از غیر موم

امروز مدیران تحت بمباران اطلاعات قرار دارند که می‌توانند منظم‌ترین افراد را از پا درآورد. از نامه‌های عادی و سنتی گرفته تا آگهی‌ها، بروشورها، و نامه‌های اینترنتی.



ماشین‌های دورنگار، پیجر، تلفن همراه و این جور چیزها همدست شده‌اند تا وقت شما را بدزدند؛ وقتی که باید صرف فکر کردن، برنامه‌ریزی یا حتی استراحت شود. به‌جای عمل، متوجه می‌شوید که وقت‌تان اسیر اطلاعات بی‌ارزشی شده که می‌خواهد شما را ببلعد و بعد تفاله‌تان را به بیرون تُف کند. اولویت‌هایتان را از دست می‌دهید، اهداف‌تان مغشوش می‌شود، و تلاش‌های منضبط شما در سازمان از هم می‌پاشد.

این منابع جدید اطلاعات، که هر روز سریع‌تر و بیشتر راه خود را به سوی شما پیدا می‌کنند، ایجاد نظم و ترتیب در مسائل مهم را دشوار کرده‌اند. آدم همیشه مشغول است، بدون آنکه پیشرفتی داشته باشد.



اینترنیت: سرزمین فرصت‌ها ۱۴

معجزه‌ی اینترفیت مدیران را در معرض دنیای عظیم ۵۵۵ در کارنسوی ماساپول فراتوسی به جیب تازهای از فرصت‌ها قرار داده است تا بتوانند از پرسید ۵۵۵ می‌توانید روزی ۲۵۰۰ دلار در بازی هر جای دنیا در نسیع وقت پیام دریافت کنند و روشت به دست آورید تضمین می‌کنم از هر ده البته ساعات بی‌شماری را صرف این کار کنید. باز ۹ بار برنده شوید بر اینم نامه بفرستید تا راهنمایی اگر صندوق اچیل پتر بازیابی از وضعیت اغلب رای به شما بگویم.

کاربران حرفه‌ای اینترفیت باشند، می‌توان گفت ۹۵ درصد ناممکنی اینترفیتی زیاده است تمام ناممکنی از پناه اول از گرفتن وقت گران‌های شما حاضر خواهی می‌کنند و بعد وقت شمارا می‌گیرند در زیر نمونه‌ای آورده‌ایم از این نامه:

اول از ایجاد مزاحمت عذر می‌خواهم، اما بعد از خواندن این نامه مسرتان می‌شود. بک خاتمی روزیابی، بک ایمیل نو، ۲۵ هزار دلار پول نقد و... می‌تواند از آن شما باشد فقط برنامه‌ی در آمد اینترفیتی من را تهیه کنید تضمین شده است.

آره جان عمیقانه شکر هم نظم می‌گذارم اگر از نامه‌ی بالا خوششان نیامد، نامه‌ی بعدی را بخوانید.

درستان را اخراج کنید من و شوهرم سالی ۶۰۰ هزار دلار درمی‌آوریم بی‌شرط رئیس و اخراج کنید رایا نوار کاستش از ما بخرید یا اصل و نقل فقط ۲۵ دلار.

اگر این ها صد هزار دلار در آمد داشته‌اند دیگر دلیلی ندارد نامه بفرستید. هر امان تلفاتی و روابط عمومی روز به روز در تلفات اینترفیتی ماهرتر می‌شوند. مراقب باشید در سیل آن‌ها غرق نشوید.

با پیام‌گیر تلفنی مردم می‌توانند هر وقت دلشان خواست برای شما پیام بگذارند و مطمئن باشند که پیغامشان به شما می‌رسد. بعد از دریافت یک پیام، می‌توانید به آن جواب بدهید، یا به دیگران ارجاع بدهید، یا دورش بیندازید، یا آن را بخورید. اما حجم پیام‌ها آن قدر زیاد است که همین نظم دادن به آن‌ها تمام وقت‌تان را می‌گیرد.

می‌توانید بگویید که در تعطیلات تلفن همراه خود را خاموش نمی‌کنید؟ می‌تواند تمام وقت‌تان را بگیرد. واقعیت این است که شما راه‌های بسیار بهتری برای گذراندن وقت آزادتان دارید. علاوه بر آن هر روز باید بیشتر وقت‌تان را صرف خلاقیت و بهبود کارتان کنید. حال ببینیم چطور می‌توانید از شر اطلاعات زائدی که محاصره‌تان کرده، خلاص شوید؛ موقعی که نامه‌های رسیده، پیام‌های تلفنی، و ایمیل‌ها را بررسی می‌کنید، و در کنار آن سفارش مشتریان و مسائل همکارانتان روی میزتان قرار دارد. به نکات صفحه‌ی بعد توجه کنید.

✓ **کاغذ جلویتان چه تأثیری بر سازمانتان دارد؟** اگر این کار ثمربخش است، یعنی رشد قابل توجهی در مسیر رسیدن به اهداف سازمان ایجاد می‌کند پس کاری با اولویت بالا است. اگر ثمربخشی کمی دارد، یعنی اثر چشم‌گیری بر رسیدن به اهداف نمی‌گذارد، پس اولویت پایین دارد و باید به همین شکل با آن برخورد کنید.

✓ **آیا می‌توانید این کار را به کارمند دیگری ارجاع بدهید؟** اگر یک کارمند دیگر می‌تواند آن کاغذ را بررسی کند یا در مورد آن اقدام کند، حتماً آن را ارجاع بدهید. وقت‌تان را صرف کاری که کارمندتان می‌تواند انجام دهد، نکنید. وقت‌تان را صرف مسائلی کنید که فقط خودتان صلاحیت انجام آن را دارید.

✓ **چیزی که برای فرد دیگری ضروری است، لزوماً برای شما ضرورت نیست.** نگذارید ضعف برنامه‌ریزی یک فرد دیگر اولویت‌های کاری شما را به هم بریزد.



البته همیشه باید در این قاعده استثنایی قائل شوید و آن هم وقتی است که مشتری شما دچار یک وضعیت اضطراری می‌شود. اولویت اول کار شما کمک به مشتریان در خروج از شرایط سخت است. اگر مشتریان بتوانند در وقت بحران به شما اتکا کنند، مطمئناً بعداً شما را از یاد نخواهند برد.

برای آشنایی بیشتر با برنامه‌ریزی زمانی حرفه‌ای، می‌توانید از کتاب مدیریت زمان به زبان آدمیزاد، نوشته‌ی جفری میسر، استفاده کنید.

برنامه‌ریز شفاهی: امروز یا ضرورت؟

گاهی ممکن است فکر کنید این سررسیدنامه‌ها و دستگاه‌های برنامه‌ریزی که همه با خودشان این طرف و آن طرف می‌برند چیست؟ ظاهراً همه‌ی مدیرها نوعی از این چیزها را به خودشان آویزان می‌کنند و شما اشخاص پیشرویی که دوست دارید نیروی الکترونیسته در نظم دادن به کار و کسب کمکتان کند، می‌توانید وسایل الکترونیکی گوناگونی بیابید. آرگانایزر (نظم‌دهنده‌ی الکترونیکی، دستیار شخصی دیجیتال (PDA) و وسایل دیگر این امکان را به شما می‌دهند که شماره‌های تلفن، قرارهای ملاقات و کارهای در دست انجام را طبقه‌بندی و حفظ کنید. حتی می‌توانید ایمیل بفرستید و دریافت کنید، تایپ کنید و صفحات گسترده‌ی (spreadsheet) ساده‌ای را در اختیار داشته باشید. چندین سال‌های نوری با سررسیدنامه‌ها و دفتر قرار ملاقاتی که مردم برای سازمان‌دهی کارشان استفاده می‌کردند، فاصله داریم و برنامه‌ریزها و

نظم‌دهنده‌های الکترونیکی کارهایی بسیار فراتر از آن انجام می‌دهند. ساعت و تاریخ را به شما یادآوری می‌کنند و می‌توانند به زندگی شخصی و حرفه‌ای شما نظم و سامان بدهند. دست کم قرار است این کار را بکنند.

فقط یک نکته وجود دارد، برای اینکه این برنامه‌ریزی‌های روزانه مفید واقع شوند، باید از آن‌ها استفاده کنید، با تعصب! این کار چندان هم که فکر می‌کنید آسان نیست. همان‌طور که در مباحث بعدی گفته‌ایم، دستگاه‌های برنامه‌ریزی به شدت پیچیده شده‌اند. امکانات زیادی در اختیار شما می‌گذارند و نسبت به سرسیدنامه‌های ساده، کامل‌ترند، اما نیازمند آموزش زیاد و مراقبت روزانه‌اند. برای مدیران گرفتار که همین حالا هم زیر فشار زیاد کار روزانه قرار دارند، تأمین وقت کافی روزانه برای به‌روز نگه داشتن یک برنامه‌ریز، نیازمند انضباط زیادی است.

در مباحث زیر، بعضی از نکات اصلی، مزایا و معایب هر برنامه‌ریز روزانه را بررسی می‌کنیم.



تقویم: فناوری پایین، اما قابل اعتماد

تقویم که قبلاً ابزار اصلی هر مدیر بود، اکنون با دستگاه‌های برنامه‌ریزی مدرن و شیک جایگزین شده است. اما هنوز مطمئن‌ترین و بی‌دردس‌ترین وسیله سازمان‌دهی، همان تقویم سنتی است. به راحتی و به سرعت می‌توان برنامه‌ی جلسات، روزهای مرخصی کارمندان، زمان‌بندی پروژه‌ها و قرار ملاقات‌ها را در آن ثبت کرد. چه شده؟ قرار ساعت ۹ روز چهارشنبه‌تان باید به سه‌شنبه‌ی هفته‌ی بعد بیفتد؟ اصلاً نگران نباشید. یک پاک‌ن بردارید، قرار قبلی را پاک کنید و با مداد در صفحه‌ی مورد نظر، ساعت و تاریخ قرار جدید را بنویسید. تقویم‌های سنتی شاید خیلی شیک نباشند، اما استفاده از آن‌ها مطمئناً بسیار آسان است.

جنبه‌ی مثبت‌شان این است که در هر شکل و اندازه‌ای وجود دارند. از قطع جیبی، قطع کیف پول، تا اندازه‌های بزرگ، دیواری، رومیزی و مانند آن. از هر بقالی یا لوازم‌التحریرفروشی می‌توانید تقویم دلخواه‌تان را تهیه کنید.

بعضی از مزایای اصلی تقویم

- ✓ باتری آن هیچ وقت تمام نمی‌شود.
- ✓ می‌توانید روزهایی را که تا بازنشستگی‌تان مانده، بشمارید.
- ✓ تقویم‌های جدید بازتابی از شخصیت مالکان آن‌هاست. مثلاً تقویم‌های با تصاویر میکی موس، ماهی یا دیکتاتورهای معروف اطلاعات زیادی در مورد صاحبان آن تقویم‌ها به شما می‌دهند.

از مزایای دیگر تقویم، سادگی آن است که باعث می‌شود هنوز محبوب‌ترین ابزار برنامه‌ریزی باشد. یک تقویم رومیزی که تمام روزهای ماه را در یک صفحه نشان می‌دهد کار را برای شما خیلی راحت می‌کند و به راحتی می‌توانید در کادر مربوط به یک روز خاص، نام شخص خاصی را بنویسید.

از همه مهم‌تر، تقویم‌ها هم مثل سوسک‌ها در برابر آزمون زمان مقاومت کرده‌اند. از نسخه‌های ابتدایی که هزاران سال پیش روی الواح سنگی آرتک‌های خلاق حک می‌شد، مردم برای اینکه بفهمند امروز چه روزی است و فردا چه روزی، به تقویم تکیه کردند.

اگر یک تقویم مطمئن و خوب داشته باشید، هیچ وقت لازم نیست نگران تمام شدن باتری یا خراب شدن دیسک سخت‌تان باشید. مطمئن باشید مدت‌ها بعد از نابودی و فراموشی برنامه‌ریزهای دیجیتالی، تقویم همچنان دوست شما خواهد ماند و مثل گذشته برنامه‌ی روزانه‌ی شما را نگه خواهد داشت.



سررسیدنامه‌های کاربردی و حرفه‌ای

اگر به نظرتان می‌رسد که تقویم بیش از حد محدود است (یا از مد افتاده)، سررسیدنامه برای هر کس امکانات مناسبی دارد. در پانزده سال گذشته صنعت تولید سررسیدنامه به شکل چشم‌گیری توسعه یافته است. مؤسسه‌ی فرانکلین کواست کار خود را از یک چاپخانه‌ی کوچک شروع کرد و به شرکت تولید سررسیدی با فروش سالانه ۲۶۵ میلیون دلار رساند و بازار ابزارهای برنامه‌ریزی را در اختیار گرفت.

سررسیدنامه دقیقاً چیست؟ در واقع سررسیدنامه یک تقویم است که دوپینگ کرده و زیبایی اندام کار می‌کند. البته در حد قهرمانی (شکل ۲-۱ و ۲-۲ را ببینید).

سررسیدنامه می‌تواند هر چیزی که شما بخواهید باشد. اکنون استفاده از سررسید یکی از دروس مدیریتی است، چرا که یک سررسیدنامه‌ی دقیق و کامل می‌تواند یک مدیر را از سقوط حرفه‌ای و نابودی ابدی نجات دهد. مدیران برجسته اغلب سررسید خود را مثل یک اسلحه یا نشان افتخار همه‌جا می‌برند.

پیش از آنکه سررسیدم را تهیه کنم، گوسفند راه گم کرده‌ای بودم. زندگی‌ام دچار هرج و مرج بود. اما سرانجام دعاهایم مستجاب شد. قبلاً اولویت‌هایم را فراموش می‌کردم، شماره‌های تلفنم را گم می‌کردم و از همه بدتر هدیه‌ی روز زن را فراموش می‌کردم. اما حالا خدا را شکر به سعادت دست یافتم.

و با توجه به هزینه‌ی دستگاه‌های دیجیتالی که از ۲۵ تا ۳۰۰ دلار یا بیشتر قیمت دارند، با همه‌ی زرق و برقشان، هنوز سررسیدنامه تأثیر قابل توجهی در اهداف سازمان دارد. یک سررسیدنامه‌ی خوب و کامل باید خصوصیات زیر را داشته باشد.

✓ **قطع:** سررسیدنامه در قطع‌های مختلف وجود دارد، از جیبی تا وزیری تا آن‌هایی که یک گاری باید برایتان حملشان کند. سررسیدنامه‌ها را می‌توان در هر قطعی با جلد گالینگور، معمولی، چرم مصنوعی و یا چرم طبیعی تهیه کرد. حتی می‌توانید با جلد پارچه‌ای یا ابریشمی با طلاکوب سفارش بدهید. خیلی شیک است.

✓ **اولویت‌بندی کارهای روزانه:** برنامه‌ی کارهای روزانه قلب تپنده‌ی هر سررسید است. در این قسمت می‌توانید تمام برنامه‌های روزانه‌ی خود را ثبت و اولویت‌بندی کنید. کافی است پس از انجام کار آن را خط بزنید و اگر نتوانستید در روز مورد نظر انجامش دهید، آن را به صفحه‌ی بعد منتقل کنید. البته می‌توانید به روی خودتان نیاورید و کار را تمام‌شده فرض کنید. بالاخره شما مدیرید.

✓ **برنامه‌ی قرارهای ملاقات:** همان شکل کلاسیک تقویم را دارد و می‌توانید تمام قرارها، جلسات و تاریخ‌های مهم دیگر را در آن ثبت کنید.

✓ **صورت‌هزینه‌ی روزانه:** می‌توانید هزینه‌های روزانه‌تان را در این بخش ثبت کنید. هر لحظه ممکن است مأمور مالیات سر برسد.

✓ **گزارش وقایع روزانه:** می‌توانید تمام اتفاقاتی را که مایل به ثبت و یادداشت برداشتن از آن‌ها هستید، اینجا بنویسید. اگر هم خالی ماند، می‌توانید تمرین کنید که عنوان جدیدتان را قشنگ‌تر بنویسید.

✓ **بخش شماره‌های تلفن و نشانی‌ها:** این بخش که براساس حروف الفبا مرتب شده، می‌تواند حاوی تمام نام‌ها، شماره‌های تلفن، نشانی‌ها، شماره‌ی دورنگار، کدپستی و تمام اطلاعاتی باشد که از یک شخص معین در اختیار دارید.

✓ **بخش مربوط به ثبت ارزش‌ها و اهداف:** شاید بخواهید هدف از درمان سرطان یا از بین بردن فقر در جهان را برای خود تعیین کنید.

✓ **بخش مربوط به ثبت دریافت‌ها و پرداخت‌ها:** جدای از نظام مدیریت اطلاعات، می‌توانید امور مالی شخصی خود را در این قسمت ثبت کنید. همین‌طور می‌توانید اطلاعات شخصی خودتان را هم درج کنید. اطلاعات ضروری، مشخصات فردی، گروه خون، جداول تبدیل واحدهای اندازه‌گیری، جداول تبدیل ساعت‌های کشورها، تلفن‌های ضروری، کد تلفن کشورها و شهرستان‌ها، تقویم‌های ماهانه و جز آن.

شنبه	یکشنبه	دوشنبه	سه‌شنبه	چهارشنبه	پنجشنبه	جمعه
	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۷	۸	۹	۱۰	۱۲	۱۳	۱۴
۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱
۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸
۲۹	۳۰	یادداشت				

آبان

شکل ۱-۲

تقویم شما

۱۳۰۰

چهارشنبه

۱۹ آبان

	۸	
	۹	
○	۱۰	
	۱۱	
○	۱۲	
	۱	
○	۲	
	۳	
○	۴	

شکل ۲-۲

تقویم
دوپینگی شما



متأسفانه مزایای سررسید (آسانی، انعطاف‌پذیری، و قابل توسعه بودن) می‌تواند مشکل‌ساز هم باشد. حرفی نیست که داشتن تمام اطلاعات مورد نیاز (تقویم، دفتر تلفن، قرار ملاقات، اولویت‌ها و اهداف لیست روزهای تولد و اطلاعات مهم دیگر) در یکجا بسیار مفید است، اما گاهی حمل سررسید برای کاربرانش به‌کاری پرزحمت مبدل می‌شود.

و خدا نکند که سررسیدتان را گم کنید. وقتی از سررسیدنامه درست استفاده می‌کنید، به ذخیره‌ای از تمام اطلاعات لازم برای گرداندن کار و بقای حرفه‌تان مبدل می‌شود. اگر آن را گم کنید مُرده‌اید. نمی‌توانید مثل یک فایل کامپیوتری نسخه‌ای از آن را در جای دیگری نگه دارید.



قانوناً کارفرمای شما، در صورت اخراج شما می‌تواند سررسیدنامه‌ی شما را تحویل بگیرد و همچنین دادگاه می‌تواند از سررسید شما به‌عنوان مدرک استفاده کند. بنابراین تمام اطلاعات را با دقت و وسواس در سررسیدتان ثبت کنید.

بایگ‌زین‌های دیجیتال

هرچند برنامه‌ریزهای دیجیتالی هنوز راه درازی تا کمال در پیش دارند، مدیران نسبت به این دستگاه‌ها متمایل شده‌اند؛ ضمن آنکه استفاده از فناوری جدید برای هر مدیر لازم است، تا بتواند خود را در دنیای امروز به‌روز نگه دارند.

وقتی می‌خواهید به این دستگاه‌های دیجیتالی فکر کنید، اول از خود سؤال کنید:

✓ **می‌خواهم این دستگاه برای من چه کار کند؟** این سؤال مهم است. چرا که هر دستگاهی امکانات خاص خودش را در اختیار شما می‌گذارد. می‌خواهید قرارهای ملاقات‌تان را داشته باشید؟ مشکلی نیست. چطور است دستگاهتان ساعت زنگ‌دار شما هم باشد؟ آسان است. می‌خواهید دورنگار بفرستید و دریافت کنید؟ این یک کمی مشکل‌تر است. ایمیل بفرستید و بگیرید؟ این را که با یک تلفن همراه هم می‌توانید انجام دهید. اما می‌توانید دستگاهی بخرید که تلفن همراه شما هم باشد و یا دستخط و صدای شما را شناسایی کند.

✓ **چقدر باید بزرگ باشد؟** هرچند فناوری اطلاعات روز به‌روز ارزان‌تر و جمع و جورتر می‌شود، هنوز حجم دستگاه موضوع مهمی است. محصولات الکترونیکی در اندازه‌های یک ساعت مچی تا کامپیوترهای دستی و کامپیوترهای بزرگ رومیزی وجود دارد. می‌توانید این‌طور فرض کنید که هرچه دستگاه کوچک‌تر

باشد امکاناتش در اغلب موارد کمتر است و از سوی دیگر هرچه بزرگ‌تر باشد حمل و نقل پرزحمت‌تر می‌شود.

✓ **چقدر می‌خواهم پول خرج کنم؟** با یک مبلغ ناچیز می‌توانید یک دستگاه برنامه‌ریز ساده تهیه کنید. با کمی هزینه‌ی بیشتر می‌توانید دستگاهی تهیه کنید که ایمیل هم بفرستد و با کامپیوترهای شرکت‌تان شبکه شود و اگر دو برابر این مبلغ خرج کنید، می‌توانید یک کامپیوتر خیلی کوچک بخرید و بعد از آن کامپیوترهای دستی (لپ‌تاپ) گران‌قیمت قرار دارد که می‌تواند برای شما هر کاری بکند؛ به‌جز غذا پختن و نگهداری از بچه‌ها. امکانات شما نامحدود است.

حالا که با مزایا و محدودیت‌های سیستم‌های برنامه‌ریزی الکترونیکی آشنا شدید، ببینید کارخانه‌های تولیدکننده به چه روش‌های گوناگونی پولی را که شما به‌زحمت به‌دست آورده‌اید، از جیب شما درمی‌آورند و در جیب خود می‌گذارند.

برنامه‌ریز الکترونیکی: ماشین حساب بزرگ‌شده یا کامپیوتر کوچک‌شده

چند سالی است که برنامه‌ریزهای الکترونیکی وارد بازار شده‌اند. ۱۵، ۱۶ سال پیش ماشین حساب‌های شرکت‌های کاسیو، اچ پی و غیره کارایی بالاتری عرضه کردند. این محصولات که اول فقط ماشین‌های جمع و تفریق بودند، کم‌کم به ریزپردازنده‌های کوچکی تبدیل شدند که ورودی و خروجی حرفی - عددی، امکانات ارتباطی و اطلاعات ضروری را ممکن می‌ساختند. این محصولات در عمل خط مرز میان ماشین حساب و کامپیوتر را از بین بردند.

بیشتر برنامه‌ریزهای الکترونیکی به شما امکان می‌دهند قرارهای ملاقات، شماره‌های تلفن، برنامه‌ریزی‌ها و اطلاعات مالی خود را پی‌گیری کنید و در عین حال یادداشت‌های ضروری خود را نگه دارید. بعضی از آن‌ها امکانات دورنگار را هم در اختیار شما می‌گذارند و می‌توانید با آن‌ها تایپ کنید و یا از صفحات گسترده استفاده کنید. در سمت مثبت می‌توان گفت که برنامه‌ریزهای الکترونیکی، کوچک و بسیار باقدرت هستند. این دستگاه‌ها که قیمتشان از دستگاه‌های PDA (دستیار شخصی دیجیتال) بسیار پایین‌تر است، هم اکنون عصای دست مدیران بسیاری شده‌اند.

در سمت منفی، صفحه‌کلید این دستگاه‌ها معمولاً کوچک و استفاده از آن سخت است. بنابراین ترجیحاً سعی کنید دستگاه‌هایی تهیه کنید که می‌توانید آن‌ها را به کامپیوتر شخصی‌تان متصل کنید تا بتوانید اطلاعات را با استفاده از صفحه‌کلید کامپیوترتان وارد برنامه‌ریز الکترونیکی خود کنید.



دستیار شخصی دیجیتال: آینده اینجاست.

اختراع جدید دستیار شخصی دیجیتال (کامپیوترهای مینیاتوری کوچک که ورود اطلاعات را با خودکار مخصوص ممکن می‌کند) هیجان‌انگیزترین اختراع در سازمان‌دهی مدیریت بعد از اختراع سررسیدنامه است. حالا علاوه بر امکانات قبلی، امکاناتی عظیم و بی‌شمار با قابلیت حمل و انعطاف‌پذیری در هر زمان و مکانی در اختیار شماست. در زیر، امکانات PDA انوی ساخت شرکت موتورولا را آورده‌ایم. اگر این‌ها نمی‌توانند قلب شما را بلرزانند، دیگر نمی‌دانیم چه می‌تواند.

- ✓ برنامه‌ریزی تقویم روزانه
- ✓ مدیریت اطلاعات تماس طرف‌های حرفه‌ای
- ✓ ارسال سیستم پیام‌های الکترونیکی
- ✓ ارسال پیام به دستگاه دورنگار
- ✓ استفاده از شبکه‌های کامپیوتری
- ✓ فهمیدن پایتخت گوام

چه چیزی می‌تواند جالب‌تر و مؤثرتر از جمع‌آوری تمام اطلاعات و ارتباط شما در یک دستگاه الکترونیکی کوچک باشد؟ با توجه به آنکه یک دستگاه تلفن همراه هم در آن تعبیه شده، به راحتی می‌توانید از هر جای دنیا بر کارتان نظارت کنید. زنده باد انقلاب!

کامپیوتر: سازمان‌دهی در خانه، دفتر کار، و جاده

کامپیوترهای شخصی در سراسر جهان به بخشی از دکوراسیون خانه و دفتر کار مبدل شده است. کامپیوترتان، چه مکینتاش باشد و چه سازگار با IBM، چه کوچک باشد و چه بزرگ، نمی‌توانید بدون آن کارتان را به انجام برسانید. اگر کامپیوتر دارید نرم‌افزارهای مدیریت اطلاعات فراوانی در اختیار شماست. مثل ACT یا Schedule+ یا Ascend که یک سررسیدنامه‌ی الکترونیکی است.

کامپیوترهای رومیزی در سازمان‌دهی اطلاعات در یک نقطه بسیار مفیدند. اما ظهور کامپیوترهای دستی (لپ‌تاپ) چشم‌انداز کسب و کار را در سراسر جهان دچار انقلاب کرده است. کامپیوترهای دستی تمام امکانات کامپیوترهای رومیزی را دارند، ضمن آنکه می‌توانند ساعت‌ها فقط با باتری کار کنند. مودم دارند و نیز سازگاری با شبکه و، از همه‌ی این‌ها مهم‌تر، کم‌حجم و قابل حمل‌اند. می‌توانید آن را با خود همه جا ببرید. در جاده، در هواپیما، در هتل؛ یا در دریا.



بیشتر امکانات اساسی نرم‌افزارهای سازمان‌دهی مشابه‌اند؛ هرچند گاهی تفاوت‌هایی هم دارند. در زیر امکانات نرم‌افزار Schedule+ را بررسی می‌کنیم.

✓ فهرست کارهای در دست انجام

✓ قرار ملاقات

✓ برنامه‌ریزی کاری

✓ اطلاعات اشخاص

✓ تدوین نامه و ادغام پستی

✓ دفتر تلفن و نشانی

✓ برنامه‌ریزی جلسات

هدف از برنامه‌ی فوق، آسان کردن دسترسی به تمام این اطلاعات است. ضمن آنکه انتقال این اطلاعات از کامپیوتری به کامپیوتر دیگر و یا یک برنامه‌ریز الکترونیکی بسیار راحت است (شکل ۲-۳). با یک اشاره‌ی موشواره می‌توانید برنامه‌ی روزانه، هفتگی؛ و ماهانه‌تان را ببینید؛ یک قرار ملاقات را عوض کنید؛ یا پاسخ نامه‌ای را بدهید.

اگر در شرکت‌تان از شبکه استفاده می‌کنید، می‌توانید برنامه‌ی مشترکی هم برای تمام اعضای یک واحد یا سازمان نصب کنید. تا همه از برنامه‌های آینده، زمان‌بندی‌ها و بانک‌های اطلاعاتی و همچنین دستورالعمل‌ها مطلع شوند. همچنین می‌توانید برنامه و دستور جلسات را پیشاپیش در شبکه بگذارید تا همه از قبل خودشان را آماده کنند. اگر قرار است افرادی از کشورهای گوناگون و از راه دور در جلسه شرکت کنند، این نرم‌افزار برنامه‌ی زمانی را مطابق برنامه‌ی هر شخص و وقت محلی او تنظیم می‌کند.

برنامه‌ی Schedule+ حاوی هفت عادت مردمان موفق نیز هست تا به برنامه‌ریزی شما هدفمندی بیشتر ببخشد.

نرم‌افزار Schedule+ مدیریت را آسان می‌کند؛ هم می‌توانید کارهای خود را پی‌گیری کنید و هم وقتی کاری به تأخیر می‌افتد، آن را به شما اعلام می‌کند. می‌توانید کارهای خود را اولویت‌بندی هم بکنید. شرکت میکروسافت برای راحتی مشتریان ۱۵۰۰ راه برای چاپ گرفتن در اختیار می‌گذارد. می‌توانید برنامه‌ها، کارهای در دست انجام و فهرست مخاطبان خود را جداگانه چاپ بگیرید.

یک فیلمنامه می بوط به PDA

با یکی از بهترین مشتریانمان قرار ناهار دارید تا کالای خود و عدم رسیدن به موقع آن شکوه و در مورد مشکلات تحول محصول جدیدتان با کلیه می کنید. PDA خود را در می آورید و بر او مذاکره کنید. همان روز صبح، دستگاه PDA شخصی نمایشگر آن یادداشت هایی می گذارید. خود را بیرون می آورید و زمان و مکان ملاقات. وقتی در محل مشتری تان را می شنید، بلافاصله آن را در آن ثبت می کنید. برای اینکه قرار را فراموش را برای واحد حمل و نقل و خدمات مشتری خود نکنید، دستگاه را تنظیم می کنید تا یک ساعت ایمیل می کنید. این کار را با استفاده از تلفن همراهی قبل از ملاقات رنگ بزنند سوار تاکسی می شوید. که داخل همان دستگاه تعبیه شده در عرض یک و به طرف محل ملاقات می روید. در مسیر از دقیقه و بدون بلند شدن از پشت می انجام می دهید. فرست استفاده می کنید و یادداشت هایی را که قبل از اینکه مسیر برسد ایمیلی از واحد حمل و برای این قرار در نظر دارید روی دستگاه تنظیم. قبل دریافت می کنید که در آن برنامه خود را می کنید. بعد به سرعت اولیتهای کاری روزانه برای حل این مشکل اعلام کرده اند. برنامه را با و برنامه های هفتگی تان را نگاه می کنید. اگر مسیر مشتری تان در میان می گذارید و پیشنهاد می کنید کسی طولانی تر باشد یا به تریک بر بخورید. آن را به شکل دورنگار به دفتر کارش بفرستید. به می توانید برای خود یادداشتی بگذارید تا بعداً بعضی اینکه به دفتر کارش برگردد، آن را روی پیشرفت کاری شخصی از واحد تان را در شهر نیز کارش خواهد یافت. دیگری بررسی کنید وقتی سر قرار می رسید. دستگاه را در کیفش می گذارید و همراه مشتری تان پشت میز می نشینید. در حقی که دارد از تحول کارها را انجام بدهد؟

ساعت می تواند بیشتر از یک ساعت باشد؟

یک ساعت مچی می تواند برنامه ریز شخصی هم باشد. ساعت داتالینک با همکاری میکروسافت این امکان را در اختیار شما می گذارد.

ساعت داتالینک با استفاده از یک گیرنده ی نوری می تواند تمام اطلاعات برنامه ریزی مدیریتی شما را از کامپیوتر شخصی تان به سرعت به خود انتقال دهد و می توانید برنامه های خود را تا چند هفته جلوتر همراه داشته باشید.

این ساعت مچی برای مدیرانی که گرفتارند و مدام در حرکت، انتخاب مناسبی است؛ سریع، سبک و قابل حمل. البته با آن نمی توانید یادداشت بردارید و یا برنامه را بدون کامپیوتر شخصی تان تغییر دهید.

انتخاب برنامه ریز شفاهی

این انتخاب کاملاً شخصی است، چیزی که برای یک نفر مناسب است، شاید برای دیگری نامناسب باشد. اما زیاد هم وقت خود را صرف تجزیه و تحلیل مدل ها و انتخاب نکنید. سریع یکی را انتخاب کنید و به کار ببرید. هر وقت دلتان خواست، می توانید انتخابتان را عوض کنید. واقعیت این است که هنوز بسیاری از صاحبان کسب و کار به برنامه ریزی و استفاده از کاغذ و قلم تکیه می کنند و اسیر تولید انبوه وسایل الکترونیکی نمی شوند. بنا به آمار، ۸۵ درصد مدیرانی که از برنامه ریزی کامپیوتری استفاده می کنند، هم زمان، از برنامه ریزی دستی هم با همان سررسیدهای قدیمی غافل نمی مانند.

نکته این است: استفاده از یک نظام برنامه ریزی (با هر ابزاری) و شروع برنامه ریزی، در هر حال، بهتر از نادیده گرفتن این وظیفه ی حیاتی مدیریت است. این همه انتخاب دارید. یکی از آن ها به درد شما خواهد خورد. هر برنامه ریزی را که انتخاب کنید، قدیمی یا جدید، با فناوری بالا یا پایین، پسند روز یا منسوخ، هیچ بهانه ای برای بی انضباطی یا نظم ندادن به کارهایتان نخواهید داشت.

شنبه ۱۶ آبان ۱۳۸۰ باب نلسن											
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴
۲۷	۲۸	۲۹	۳۰	۳۱	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
قرار جلسه و صبحانه با باس و ل در هتل هاییت ۸:۰۰											
										۳۰	
										۹:۰۰	
										۳۰	
جلسه با تیم مدیریت										۱۰:۰۰	
										۳۰	
										۱۱:۰۰	
										۳۰	
										۱۲:۰۰	
رفتن به خشک شویی										۳۰	

شکل ۲-۳

با
Schedule+
حتی خودتان
هم از برنامه
روزانه تان
خبر دارید

جهش به سوی بحران بعدی

در مدیریت، مثل جنگ، ورزش و بسیاری فعالیت‌های دیگر، شما را با آخرین موفقیت‌تان به یاد می‌آورند. همان‌طور که باید همیشه در صدد کشف فرصت بعدی حرفه‌ای باشید، همیشه هم باید نگران بحران بعدی باشید. حفظ نظم اینجا به درد می‌خورد. اگر نظم داشته باشید، موقعی که مسائل مهم سازمان، توجه فوری شما را می‌طلبد، دیگر لازم نیست هم‌زمان وقت‌تان را صرف مسائل جزئی و بی‌اهمیت کنید.

با وجود آنکه صدها روش و محصول برای پربار کردن زمان و وقت شما وجود دارد، که به برخی از آن‌ها در این فصل اشاره کردیم، اگر نتوانید افراد و مسائلی را که وقت گران‌بهای شما را هدر می‌دهند به حداقل برسانید، به پیشیزی نمی‌ارزند. هر روز انواع اموری که وقت را هدر می‌دهند شما را بمباران می‌کنند. مثل مهمان‌های غیرمنتظر، ملاقات‌های از پیش تعیین نشده و بدون وقت قبلی، جلساتی که بیش از زمان لازم طول می‌کشد، ناله‌های بی‌ارزش همکاری که از حقوقش گله دارد، و کارهای ناچیزی که هیچ تأثیری در پیشبرد اهداف شما ندارد. همه‌ی این امور همدست می‌شوند تا شما را مدیری ناکارآمد و نالایق کنند. باید همیشه هر مسئله‌ای که در پیش شما قرار می‌گیرد، از خود بپرسید: این کار چه تأثیری بر اهداف من و سازمان دارد؟

چیزی که امروز می‌تواند مشکل کوچکی به نظر برسد، فردا می‌تواند به یک فاجعه مبدل شود و اگر به موقع اهمیت آن را شناسایی و بلافاصله آن را حل نکنید، حتماً به یک فاجعه مبدل خواهد شد. از امروز تا پایان عمر حرفه‌ای‌تان اولویت کاری شماره‌ی یک شما در هر روز کاری اولویت‌بندی کارهاست. بعد از اولویت‌بندی بر موضوعی کار کنید که بالاترین اولویت را دارد و سرانجام به هر قیمتی مانع آن شوید که مسائل کم‌اهمیت‌تر و با اولویت پایین‌تر شما را از مسیرتان منحرف کند. واقعیت ساده این است: اگر خودتان اولویت‌ها را شناسایی و حمایت نکنید، شخص دیگری اولویت‌های خود را به شما تحمیل خواهد کرد. انسان‌هایی که هدف ندارند، توسط انسان‌هایی هدایت می‌شوند که هدف دارند. اگر خود را کنترل نکنید، دیگران شما را کنترل خواهند کرد.

با وجود این چشم‌انداز تهدیدآمیز و تیره، هنوز امید وجود دارد! می‌توانید اداره‌ی زندگی حرفه‌ای‌تان را برعهده بگیرید. به‌طور خلاصه، به یک نظام نظم‌دهی احتیاج دارید تا مسائل مهم را پیش چشم‌تان نگه دارید و مسائل غیرمهم را غریب کنید و کنار بگذارید. از هر نظامی که استفاده می‌کنید و هر ابزاری را که به کار می‌برید، اصول زیر را همیشه اجرا کنید:

✓ **یک وسیله‌ی برنامه‌ریزی بخرید و آن را به‌روز نگه دارید.** چه یک تقویم رومیزی مدل قدیمی یا یک دستگاه پیشرفته‌ی الکترونیکی جدید، مهم نیست، مهم این است که ابزاری تهیه کنید و با تعصب از آن استفاده کنید.

✓ **در آغاز هر روز کاری بیست دقیقه با خود خلوت کنید و اولویت‌های کاری روزتان را تعیین کنید.** وقت بگذارید، تا بتوانید در وقت صرفه‌جویی کنید. وقت طلاست. در این بیست دقیقه تنها باشید. تلفن‌ها را جواب ندهید و به همه اطلاع دهید که در این مدت نباید مزاحم شما شوند. اگر هم کنار گذاشتن این وقت مشکل است، با آن به شکل یک جلسه با خود برخورد کنید و به منشی‌تان هم اطلاع بدهید که شما هر روز صبح بیست دقیقه با خودتان جلسه دارید.

✓ **اول به بالاترین اولویت بپردازید و پایین‌ترین اولویت را در آخر انجام دهید.** شاید این توصیه تکرار واضحات به نظر برسد. اما اغلب مدیران وسوسه می‌شوند که کارهای ساده‌تر و بی‌ارزش‌تر را به سرعت انجام دهند و کارهای دشوارتر و بااهمیت‌تر را برای بعد بگذارند. متأسفانه، این بعد ممکن است هیچ وقت نرسد، یا دیگر خیلی دیر شده باشد.

✓ **اگر دستیار دارید، او را مأمور بررسی و دور انداختن تمام نامه‌های غیرضروری کنید.** سعی کنید هرگز چشمتان به مکاتبات زباله نیافتد.

✓ **در پایان روز حداقل بیست دقیقه مجدداً با خودتان خلوت کنید تا به کارهای نیمه تمام سر و سامان بدهید.** کارهای باقی مانده را بررسی کنید، وظایف و مسئولیت‌های کارمندان را مشخص کنید، و اطلاعاتی را که لازم است به همکاران منتقل کنید. مدارکی را که باید نگه دارید بایگانی کنید و هرچه را لازم ندارید دور بیندازید. به سرعت برنامه‌ی روز بعد خود را مرور کنید، و اگر لازم است کاری را به روز بعد منتقل کنید، آن را در برنامه‌ی روز بعد یادداشت کنید.

با اداره‌ی زندگی حرفه‌ای، همیشه اولویت‌ها و برنامه‌تان را تحت اختیار خود نگه می‌دارید. در هر حال همیشه بحران‌ها و وضعیت‌های اضطراری که تحت اختیار شما نیست، پیش خواهد آمد. اما دست کم می‌توانید سوار بر اموری باشید که تحت اختیار شماست و از آن گذشته اگر انضباط داشته باشید، راحت‌تر می‌توانید با بحران‌های اجتناب‌ناپذیر روبه‌رو شوید. شما این نظم و تسلط را به خودتان، همکارانتان، و کل سازمان بدهکارید.

فراموش نکنید که عهد کرده‌اید منظم شوید و منظم بمانید. نظم بخشیدن مهم‌ترین کاری است که برای افزایش کارایی خود به‌عنوان مدیر انجام می‌دهید. تا وقتی بر خود مدیریت نکنید نمی‌توانید بر دیگران مدیریت کنید. ما تضمین می‌کنیم که این کار تفاوت عظیمی در زندگی حرفه‌ای شما ایجاد خواهد کرد.



آموخته‌های تازمی خود را بنویسید	
چند بار باید بگم سر را نمی‌کنید؟	بهترین وسیله‌ی برنامه‌ریزی شخصی چیست؟
الف: حداقل ده بار پیش از بایگانی	الف: چیزی که جلد چرمی اعلا داشته باشد.
ب: یک بار	ب: چیزی که وقتی به دیوار می‌گویید سرو صدای بیشتر ایجاد می‌کند.
ب: سنگی دارد چقدر قهوه روشن ریخته باشد.	ب: چیزی که با آن بهتر توانی بزداد.
ت: هر چه بیشتر بهتر.	ت: انتخاب شخصی است، هر کدام برای شما مناسب‌تر است.

کارسپاری: کارها را به انجام برسانید بدون آنکه خودتان گرفتار شوید

در این بخش

- ◀ مدیریت از راه کارسپاری
- ◀ بی‌اعتباری افسانه‌های علیه کارسپاری به دیگران
- ◀ کاربردی کردن کارسپاری
- ◀ انتخاب کارهایی که باید به دیگران سپرد
- ◀ پی‌گیری کار

قدرت یک مدیر مؤثر ناشی از تلاش‌های خودش نیست (ببخشید بادکنکتان را می‌ترکانیم)، بلکه از مجموعه‌ی فعالیت‌های گروهی ناشی می‌شود که زیر نظر مدیر کار می‌کنند. اگر مدیر فقط چند نفر کارمند باشید، شاید با کمی فعالیت بیشتر بتوانید کار تمام اعضای گروه را خودتان به تنهایی انجام دهید.

اما وقتی مسئول سازمان بزرگ‌تری هستید، اگر بخواهید کار تمام گروه را خودتان انجام دهید، به موفقیت چندانی نمی‌رسید. از آن گذشته به یک مدیر خردنگر مبدل می‌شوید، یعنی مدیری که بیش از حد درگیر تمام جزئیات کار می‌شود و بیشتر وقت خود را صرف انجام کارهای دیگران می‌کنید تا خودتان. از آن بدتر، باعث می‌شوید کارمندايتان برای کارشان مسئولیت کمتری بپذیرند، چرا که شما همیشه یا خودتان کارها را برایشان انجام می‌دهید و یا خودتان کارهایشان را کنترل می‌کنید.

مدیران با کارسپاری، مسئولیت تکمیل کارها را به دیگران واگذار می‌کنند. همان‌طور که در این فصل توضیح خواهیم داد، این کافی نیست که صرفاً کاری را به کسی بسپارید و بعد راهتان را بگیرید و بروید. ممکن است با چنین سؤالی مواجه شوید: «آه، بعد از این چه کار باید بکنیم؟» برای آنکه کارسپاری مؤثر و نتیجه‌بخش باشد، مدیران باید به کارمندايتان اختیار هم بدهند و مطمئن شوند که منابع لازم برای انجام مؤثر کار را در اختیار آن‌ها می‌گذارند و سرانجام مدیرانی که در کارسپاری مهارت دارند، می‌توانند ماهرانه پیشرفت کار را در مسیر اهداف زیر نظر داشته باشند.

کار سپاری: ابزار شماره‌ی یک مدیر

حالا که مدیر شده‌اید، باید در زمینه‌های مختلف مهارت‌هایی را در خود پرورش دهید. علاوه بر آنکه به مهارت‌های فنی، قدرت تجزیه و تحلیل و قابلیت‌های سازمانی نیازمندید، به مهارتی بسیار مهم‌تر نیز احتیاج دارید: مهارت کار با انسان‌ها. در میان مهارت‌های ارتباطی متعددی که باید داشته باشید، یکی از آن‌ها می‌تواند بیشترین تفاوت و تأثیر را در ثمربخش بودن کار شما داشته باشد: مهارت کار سپاری. کار سپاری ابزار شماره‌ی یک مدیریت است و ناتوانی در کار سپاری مهم‌ترین عامل در شکست مدیران است.

پس چرا بیشتر مدیران با کار سپاری مشکل دارند؟ دلایل گوناگونی وجود دارد:

✓ سرتان خیلی شلوغ است و وقت ندارید.

✓ به کارمندهایتان اعتماد ندارید که بتوانند وظایف خود را به‌درستی و به‌موقع انجام دهند.

✓ روش کار سپاری مؤثر را نمی‌دانید.

شاید هم هنوز متقاعد نشده‌اید که کار سپاری برای مدیران فکر خوبی است. اگر شما از مدیران ناراضی هستید (آهای! تو را می‌گویم! آره منظورم خود توست!) به دلایل زیر برای کنار گذاشتن پیش‌داوری‌ها و موانع درونی‌تان توجه کنید و از همین امروز کار سپاری را آغاز کنید:

✓ **موفقیت شما به عنوان یک مدیر به کار سپاری بستگی دارد!** مدیرانی که با موفقیت می‌توانند یک گروه کارمند را رهبری کنند، گروهی که در آن هر کس مسئولیت مشخصی برای انجام مؤثر کل کار و کارایی گروه دارد، ثابت کرده‌اند که آماده‌ی چالش‌های بزرگ‌تر و بهتر هستند. چالش‌های بزرگ‌تر و بهتر اغلب عناوین بالاتر و درآمد بالاتر هم به همراه می‌آورد. شاید حتی اتفاقی با پنجره‌های قشنگ به شما بدهند یا کامپیوترتان را عوض کنند.

✓ **نمی‌توانید به تنهایی همه‌ی کارها را انجام دهید.** مهم نیست چقدر مدیر بزرگی باشید. کشیدن تمام بار، تا رسیدن به اهداف سازمان به نفع شما نیست. مگر اینکه بخواهید عمرتان را کوتاه کنید. تازه، بهتر نیست گاهی وقتی هم برای دیدن دنیای بیرون از چهار دیواری دفترتان بگذارید؟ حداقل هرچند وقت یک بار؟



✓ شغل شما این است که تلاش‌های خود را بر اموری متمرکز کنید که شما می‌توانید انجام دهید و کارمندانتان نمی‌توانند. برای همین است که حقوق بیشتری می‌گیرید. برای اینکه باید یک مدیر باشید، نه یک برنامه‌نویس یا حسابدار یا فروشنده. شما کار خودتان را بکنید و بگذارید کارمندهایتان کار خودشان را بکنند.

✓ کارسپاری کارمندا و کارگرا را در کار دقیق‌تر می‌کند. وقتی به کارمندا مسئولیت و اختیار می‌دهید تا وظایف خود را انجام دهند — چه فردی و چه گروهی — آنها هم بیشتر در عملیات هرروزه‌ی سازمان دخیل می‌شوند. به جای آنکه صرفاً مثل زنبورها کارگر هیچ مسئولیت و اختیاری نداشته باشند، در موفقیت واحد خودشان و تمام سازمان نقشی حیاتی می‌یابند. منظورت این است که اگر من موفق شوم، همه‌ی ما موفق می‌شویم؟ بله.

✓ کارسپاری فرصتی به شما می‌دهد تا کارمندانتان را رشد بدهید. اگر تمام تصمیم‌ها را خودتان بگیرید و تمام ایده‌ها از خودتان باشد، کارمندا هرگز نمی‌آموزند که چگونه باید ابتکار عمل را به‌دست بگیرند و مسئولیت تکمیل هر کار و تضمین موفقیت‌آمیز بودن آن را بر عهده بگیرند و اگر آنها کار را یاد نگیرند، فکر می‌کنید چه کسی مجبور است تا ابد کار آنها را انجام دهد؟ (راهنمایی: در آینه نگاه کن!)



به‌عنوان یک مدیر نهایتاً مسئول عملکرد واحدتان هستید. اما برای اغلب مدیران عملی و مطلوب نیست که شخصاً تمام وظایف واحد را خودشان انجام دهند تا پاسخگوی مسئولیت واحد باشند و به اهداف سازمانی خود برسند.

فرض کنید مدیر واحد حسابداری یک مؤسسه‌ی نرم‌افزاری باشید. وقتی مؤسسه فقط پنج کارمند داشت و فروش آن سالانه ۵۰۰ هزار دلار بود، مشکلی نداشتید که خودتان شخصاً صورت‌حساب مشتریان را صادر کنید و برای فروشنده چک بکشید، حقوق‌ها را پرداخت کنید و هر سال حساب‌ها را ببندید و امور مالیاتی را انجام دهید. اما حالا مؤسسه‌ی شما ۱۵۰ کارمند دارد و فروش سالانه‌ی آن ۵۰ میلیون دلار است. حتی نمی‌توانید وانمود کنید می‌خواهید تمام کارها را خودتان انجام دهید. در ۲۴ ساعت وقت کم می‌آورید و قرار هم نیست چند ساعت به ۲۴ ساعت اضافه کنیم. حالا کارمندهایی دارید که یکی به اسناد پرداختنی می‌رسد، دیگری به مطالبات، یکی به حقوق، و حسابرسی سالانه و امور مالیاتی را هم به یک شرکت حسابداری سپرده‌ایم.



کارمندی که مسئول کار مشخصی کرده‌اید مطمئناً مهارت و دانش تخصصی آن کار را دارد. البته اگر لازم بود، خودتان قابلیت محاسبه‌ی حقوق پرسنل را دارید، اما چرا باید این کار را بکنید؟ احتمالاً مسئول پرداخت‌های واحد شما این کار را خیلی بهتر و سریع‌تر از شما انجام می‌دهد.

از سوی دیگر احتمالاً شما به‌تنهایی قابلیت انجام مسئولیت‌های متعددی را در سازمانتان دارید. مسئولیت‌هایی که باید شخصاً بر عهده بگیرید این‌هاست: تعیین بودجه و کنترل بودجه‌های عملیاتی، بررسی کارایی پرسنلی، کمک به تعیین مسیر کلی شرکت و تعیین نوع قهوه‌ای که در واحد شما باید به کارمندان بدهند. در همین فصل به شما خواهیم گفت که کدام کارها را باید به کارمندان بسپارید و کدام را خودتان انجام دهید. اما اول سوء تفاهم‌های رایج در مورد کارسپاری را بررسی می‌کنیم.

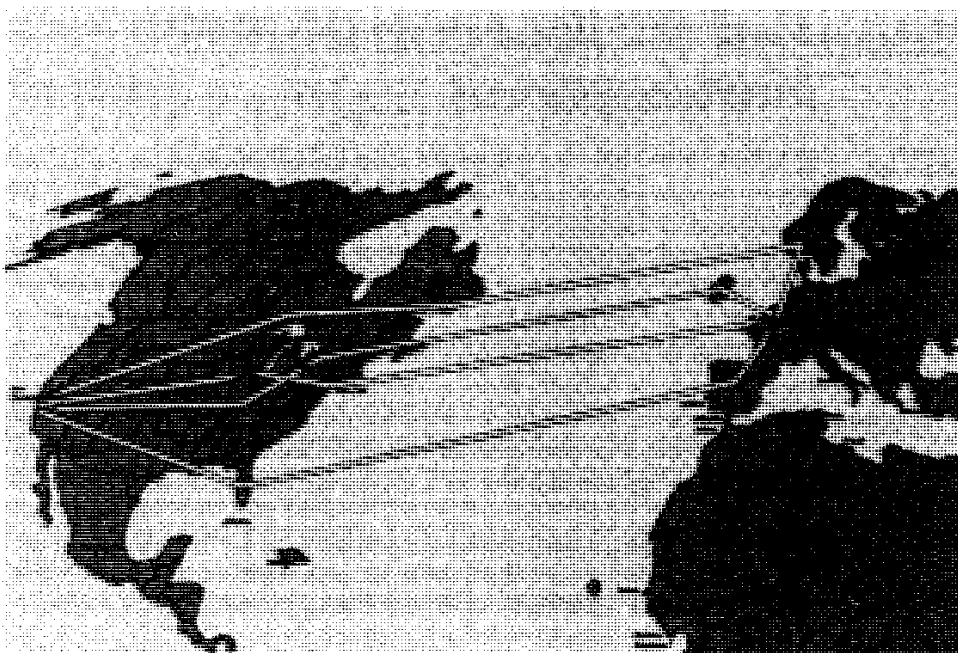
افسانه‌هایی در مورد کارسپاری

ممکن است بهانه‌های مختلفی بیاورید تا کارها را به کارمندان بسپارید. متأسفانه تمام این بهانه‌ها مانع از موفقیت شما به‌عنوان یک مدیر مؤثر می‌شود. ببینید افسانه‌های زیر آشنا به نظرتان نمی‌آید؟ راستش را بگویید!

افسانه‌ی ۱: نمی‌توانید به مسئولیت‌پذیری کارمندان اعتماد کنید

اگر به کارمندان اعتماد ندارید به کی اعتماد دارید؟ فرض کنید خودتان مسئول استخدام دست‌کم بخشی از پرسنل خود بوده‌اید. احتمالاً مسیری دقیق برای انتخاب پرسنل مورد نیازتان طی کرده‌اید. حتماً انبوه نامه‌های درخواست و سوابق شغلی داوطلبان را یادتان می‌آید. که مجبور شدید ساعت‌ها وقت بگذارید و بررسی کنید و به سه گروه برندگان، برندگان بالقوه و بازندگان تقسیم کنید؟ ساعت‌ها بررسی کرده‌اید، ساعت‌ها مطالعه کرده‌اید و بهترین داوطلب‌ها را انتخاب کرده‌اید، یعنی کسانی که بالاترین مهارت‌ها، بهترین مشخصات و بیشترین تجربه را در این کار داشته‌اند.

مطمئناً کارمندان را به این دلیل انتخاب کرده‌اید که آن‌ها را افرادی مستعد و سزاوار اعتماد دانسته‌اید. حالا باید بدون غل و غش به آن‌ها اعتماد کنید.



شکل ۳-۱

راه‌های بسیاری
برای رفتن از
سانفرانسیسکو
به پاریس
وجود دارد



هرچه بکارید، همان را درو می‌کنید. زیردستان شما آماده، مشتاق و قادر به پذیرش مسئولیت هستند. فقط باید به آن‌ها فرصت بدهید. شاید قادر نباشد تمام وظایفی را که بر عهده‌اش می‌گذارید به‌خوبی انجام دهد. اگر این طور است، دلیل آن را پیدا کنید. آیا به آموزش بیشتری احتیاج دارد؟ وقت بیشتر؟ تمرین بیشتر؟ شاید باید کاری را به او بسپارید که با تجربه و موقعیت او همخوانی بیشتری داشته باشد. برای اینکه زیردستانی مسئول داشته باشید، باید به آن‌ها مسئولیت بدهید؛ به همین سادگی.

افسانه‌ی ۲: وقتی کار را می‌سپارید، کنترل خود را بر کار و نتیجه‌ی آن از دست می‌دهید

اگر کارسپاری را درست انجام دهید، کنترل کار و نتیجه‌ی آن را از دست نمی‌دهید، بلکه کنترل خود را بر روشی که کار به نتیجه می‌رسد از دست می‌دهید. نقشه‌ی دنیا را تصور کنید. چند مسیر برای رفتن از سانفرانسیسکو به پاریس وجود دارد؟ یک راه؟ یک میلیون راه؟ بعضی از مسیرها زودتر به مقصد می‌رسد. بعضی از مسیرها زیباتر و دل‌نوازتر است و بعضی از مسیرها نیازمند توجه بیشتر به منافع موجود است. آیا درست بودن یک مسیر نشان‌دهنده‌ی غلط بودن سایر مسیرهاست؟ نه.

در کسب و کار راه‌های بی‌شماری برای به انجام رساندن یک کار وجود دارد، حتی در کاری که هر قدم آن از پیش مشخص شده است. این کار را همیشه این‌جوری انجام داده‌ایم. باید همیشه فضای خالی برای راه‌های جدید بهبودی فرایند کار بگذارید. چرا فکر می‌کنید راه مورد نظر شما تنها راه انجام آن کار است؟ چون شما رئیسید؟ جواب

غلط است. شغل شما این است که برای کارمندان نتایج مورد نظرتان را توضیح دهید و بعد بگذارید خودشان تصمیم بگیرند چگونه به این نتایج دست یابند. البته باید برای مربی‌گری و مشاوره به آن‌ها در دسترس باشید تا اگر خواستند، از تجربه‌های گذشته‌ی شما استفاده کنند. اما باید از نظارت خود بر چگونگی انجام کار دست بکشید و بیشتر بر کنترل چِستی، چرایی و زمان انجام کار معطوف شوید.

افسانه‌ی ۳: شما تنها کسی هستید که تمام

جواب‌ها را می‌داند

حتماً شوخی می‌کنید! اگر فکر می‌کنید فقط خودتان جواب همه‌ی سؤال‌ها و راه حل همه‌ی مشکل‌ها را می‌دانید، باید چیزی را به شما بگوییم. هر چقدر هم که با استعداد باشید، امکان ندارد تنها کسی باشید که در سازمان جواب هر سؤال‌ی را می‌داند، مگر اینکه تنها کارمند آن سازمان باشید. غیرممکن است.

از طرف دیگر، افراد متعددی هر روز مشغول انجام دادن کارهای زیادی هستند، با مشتریان صحبت می‌کنند، با فروشندگان صحبت می‌کنند، و با هم ارتباط برقرار می‌کنند. خیلی از افرادی که کار می‌کنند، تجربه‌شان از شما بیشتر است و حتی ممکن است بعد از رفتن شما، خیلی از آن‌ها همچنان به کار خود ادامه دهند. این افراد کارمند شما هستند.

کارمندان شما گنجینه‌ای از تجربه و آگاهی نسبت به روابط کاری شما و کار روزمره‌ی سازمان هستند. آن‌ها اغلب به مشتریان و مشکلات شرکت شما نزدیک‌ترند. بی‌توجهی به پیشنهادها و توصیه‌های آن‌ها هم بی‌احترامی است و هم کوتاه‌نظری و حماقت. این منبع ارزشمند را ندیده نگیرید. به هر حال باید حقوقشان را بپردازید. پس از آن‌ها استفاده کنید.



افسانه‌ی ۴: اگر کار را خودتان انجام بدهید سریع‌تر

به نتیجه می‌رسید

شاید فکر کنید وقتی کار را خودتان انجام می‌دهید، سریع‌تر به انجام می‌رسد تا وقتی که کار را به دیگران می‌سپارید. اما این فقط یک توهم است. بله، وقتی برای بار اول کاری را به دیگری می‌سپارید، ممکن است بحث و انتقال مفهوم به وقت بیشتری احتیاج داشته باشد. اما اگر کارسپاری را خوب انجام دهید، دفعات بعد که قرار است همان کار انجام شود، وقت بسیار کمتری از شما خواهد گرفت. اگر خودتان کار را



بر عهده بگیرید هم وقتتان بیشتر صرف می‌شود، و هم فرصت طلایی رشد دادن مهارت‌های کاری زیردستان را از آن‌ها می‌گیرید.

درست است. آموزش دادن روش انجام کاری به کارمند، بیشتر طول می‌کشد. اما فکر می‌کنید اگر به جای کارسپاری خودتان کار را انجام دهید، چه اتفاقی می‌افتد وقتی کار را خودتان انجام بدهید، تا ابد محکومید که آن کار را بارها و بارها و بارها خودتان انجام دهید. اما وقتی روش کار را به دیگری می‌آموزید و انجام آن را به او می‌سپارید، شاید دیگر هرگز لازم نباشد این کار را خودتان بکنید و حتی ممکن است بعدها ببینید که کارمندان کار را سریع‌تر از شما انجام می‌دهد. شاید حتی بتواند روش قدیمی را تغییر دهد و روشی بهتر برای آن کار پیدا کند.

افسانه‌ی ۵: کارسپاری اقتدار شما را ضعیف می‌کند

کارسپاری دقیقاً عکس تصور شما عمل می‌کند: دامن‌های اقتدار شما را وسیع‌تر می‌کند. شما فقط یک نفرید و فقط می‌توانید به اندازه‌ی یک نفر کار کنید. حالا فکر کنید ۱۰، ۲۰، ۱۰۰ نفر در گروه شما برای رسیدن به هدف مشترکتان تلاش کنند. شما همچنان وظیفه دارید اهداف را تعیین و برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی زمانی کنید. اما هر کارمند راه خود را برای رسیدن به آن اهداف انتخاب می‌کند.

آیا وقتی کاری را به شخص دیگری می‌سپارید و به او اختیار کافی می‌دهید، از اقتدارتان کم می‌شود؟ پاسخ منفی است. در این انتقال کار چه چیزی را از دست می‌دهید؟ هر چقدر هم کارهای خودتان را به کارمندان بسپارید اقتدارش کم نمی‌شود. این از عجایب اقتدار است. هر چقدر به کارمندان اختیار بدهید، اقتدار واحد کاری شما بیشتر می‌شود.

در فرایند کارسپاری، به نیروی کار مؤثری دست می‌یابید. یعنی کارمندی که اختیار کافی دارند، شوق کار هم دارند، و انگیزه‌ی کافی برای کار گروهی هم دارند و بدین ترتیب، می‌توانید بر مسائلی تمرکز کنید که مستلزم توجه شخصی شماست.



افسانه‌ی ۶: افتخار انجام کار متعلق به کارمندان می‌شود و کسی شما را در موفقیت شریک نمی‌داند

کنار گذاشتن این باور یکی از بزرگ‌ترین مشکلات در رشد از کننده بودن تا مدیر کننده‌ها بودن است. وقتی کننده‌اید، برای نوشتن یک گزارش خوب، تجزیه و تحلیل دقیق بازار و یا یافتن یک روش مناسب جدید تشویق می‌شوید و پاداش می‌گیرید.

وقتی مدیر می‌شوید، هدف شغلی شما دیگر بالا بردن کارایی خود در انجام وظایف فردی نیست. از آن لحظه به بعد، هدف شما رسیدن به یک هدف کلی سازمانی یا پروژه‌ای با کمک دیگران خواهد بود. شاید قبلاً بهترین اپراتور ورود اطلاعات در دنیا بوده باشید. همین که مدیر می‌شوید، این استعدادتان دیگر به هیچ درد نمی‌خورد. حالا دیگر باید یک گروه از بهترین اپراتورهای جهان را به وجود آورید و رهبری کنید. برای این کار به مهارت‌های کاملاً متفاوتی احتیاج دارید و موفقیت شما حاصل تلاش‌های غیرمستقیم دیگران و پشتیبانی پشت صحنه‌ی شما خواهد بود.



مدیران خردمند می‌دانند که با درخشش کارمندان آنها هم می‌درخشند. هر چه بیشتر کارسپاری کنید، به کارمندان فرصت بیشتری برای درخشش می‌دهید. به زیردستان خود فرصت انجام دادن کارهای مهم را بدهید و وقتی کارشان را خوب انجام دادند، حتماً به همه اطلاع دهید. به کارمندان خود در حضور دیگران و به‌طور مکرر به خاطر موفقیت‌هایشان اعتبار بدهید تا تشویق شوند در کارهای بعدی هم خوب عمل کنند. فراموش نکنید موفقیت شما را با موفقیت گروه‌تان می‌سنجند، نه توانایی‌های فردی خودتان. در فصل ششم به تفصیل درباره‌ی انگیزه دادن و تشویق کارمندان صحبت کرده‌ایم.

افسانه‌ی ۷: کارسپاری انعطاف‌پذیری شما، اکم می‌کند

وقتی همه‌ی کارها را خودتان انجام می‌دهید، نظارت کامل و دقیق بر تکمیل درست کار دارید. مگر نه؟! اصلاً این‌طور نیست. چطور می‌توانید نظارت داشته باشید وقتی هم‌زمان هم با بحران‌ها سر و کله می‌زنید و هم باید به اولویت‌های متعددی بپردازید؟ وقتی همه کار را خودتان می‌کنید، زیاد هم نمی‌توانید انعطاف‌پذیر باشید. آدم نمی‌تواند هم‌زمان بر بیش از یک کار تمرکز کند. وقتی دارید بر همان یک کار تمرین می‌کنید، مجبورید تمام کارهای دیگر را کنار بگذارید. شما به این می‌گویید انعطاف‌پذیری؟



هر چه کارها را به افراد بیشتر بسپارید، انعطاف‌پذیری‌تان بیشتر می‌شود. در حالی که کارمندان شما به کارهای روزمره‌ای می‌پردازند، که برای گردش کسب و کار شما لازم است، شما آزادید تا به مشکلات غیرمنتظره یا فرصت‌های پیش‌آمده بپردازید.

افسانه‌ی ۸: سرکارمندان شلوغ است

اگر این ادعا شانه خالی کردن از مسئولیت نیست، پس چیست؟ کارمندان شما چه کار مهمی می‌کنند که دیگر زحمتی برای یادگرفتن چیز جدیدی ندارند؟ یعنی

وقت ندارند چیزی را یاد بگیرند که کار سازمان را راحت تر کند و قدرت واحد شما را افزایش دهد؟

یک لحظه به خودتان فکر کنید. شغلتان چیست که باعث می شود هر روز سر کار بروید؟ منظور ما حقوق ماهانه یا ناهار ظهر نیست. شرط می بندیم دلیل آن رضایتی است که با پذیرش یک چالش و مبارزه‌ی جدید، رویارویی با آن و موفقیت در آن به دست می آورید.

حالا به کارمندان فکر کنید. رضایت شغلی آن‌ها با شما فرقی ندارد؛ آن‌ها هم مایل‌اند خود را در برابر چالش‌های جدید بیازمایند و موفق شوند. اما اگر کارهای جدید به آن‌ها نسپارید، چطور می‌توانند به این رضایت دست یابند؟

خیلی از مدیران کارمندی‌های خوب خود را از دست داده‌اند، چرا که نتوانستند نیاز آن کارمندان را برای رشد و ترقی در کارشان برآورند؛ و کارمندان بسیاری به انگل‌های بی‌خیال تبدیل شده‌اند، چرا که مدیرانشان حاضر نشده‌اند خلاقیت و شوق طبیعی آن‌ها را به آموختن تشویق کنند. سعی نکنید این درس را در عمل بیاموزید!

افسانه‌ی ۹: کارمندا چشم‌انداز وسیع کار را نمی‌بینند

اگر آن‌ها را در این چشم‌انداز سهیم نکنید، چطور می‌توانند آن را ببینند؟ کارمندی‌های شما اغلب در کار خود متخصص‌اند. طبیعی است که دچار دید تلسکوپی شوند و نتوانند چشم‌انداز وسیع را ببینند، چرا که همیشه مشغول یافتن راه حل برای انجام کارهای محوله به آن‌ها یا انجام عملیات روزمره‌شان هستند. همان‌طور که در فصل اول گفتیم، شغل شما این است که تصویری از مقصدتان به کارمندا ارائه دهید.

متأسفانه بسیاری از مدیران اطلاعات حیاتی را از کارمندان‌شان دریغ می‌کنند. به این امید که عنان محکم‌تری بر رفتار آن‌ها داشته باشند. اما این اطلاعات می‌تواند کارایی آن‌ها را بسیار بالاتر ببرد. این مدیران کارمندان‌شان را در تاریکی نگه می‌دارند و طبیعتاً به نتایج مطلوب خود دست نمی‌یابند. حتی توانایی سازمان و کارمندا را برای آموختن، رشد و مشارکت واقعی در سازمان فلج می‌کنند.



باید به کارمندا ایتان اعتماد کنید

از این افسانه‌ها که بگذریم، واقعیت این است که کارسپاری می‌تواند دست‌کم در آغاز کار بسیار ترسناک باشد، ولی مثل هر کار دیگری کار نیکو کردن از پر کردن است. وقتی کارسپاری می‌کنید، به شخص دیگری اعتماد کرده‌اید. اگر آن شخص شکست

بخورد در نهایت شما مسئولید و کسی کاری به این ندارد که کار را به چه کسی سپرده‌اید. احتمالاً این جمله یا مشابه آن را از رئیس خود شنیده‌اید: «بله می‌دانم که امروز قرار است قرارداد پیشنهادی را به مشتری‌مان بدهیم، اما جو کارش را انجام نداده.» وقتی کارسپاری می‌کنید، مسئولیت همچنان بر دوش شما می‌ماند.

وقتی شروع به سپردن کارها به کارمندا می‌کنید، اول به یک سقوط آزاد با طناب شبیه است. از سکویی با صدها متر فاصله از زمین می‌پرید و خدا خدا می‌کنید که طناب پاره نشود. فراموش نکنید که ممکن است کارمندا هم موقع تحویل کار کمی عصبی باشند. تصور بر عهده گرفتن یک کار جدید ممکن است کمی در آن‌ها ایجاد تردید کند. این تردید به حمایت بیشتر شما احتیاج دارد تا کم‌کم کارمندا بیاموزند که از نقش‌ها و کارهای جدید نترسند.

شش مرحله‌ی کارسپاری

کارسپاری همین‌طوری اتفاق نمی‌افتد؛ مثل هر وظیفه‌ی شما به‌عنوان یک مدیر، باید روی آن کار کنید. شش مرحله‌ی کارسپاری ثمربخش به ترتیب زیر است:

۱- **در مورد کار توضیح دهید.** دقیقاً شرح بدهید که می‌خواهید چه کاری انجام شود، کی انجام شود و چه نتایجی انتظار دارید.

۲- **شرایط و وضعیت کار را روشن کنید.** توضیح دهید که این کار چرا باید انجام شود، اهمیت آن در چشم‌انداز کلی کارها چیست، و چه مشکلاتی ممکن است در مسیر انجام آن پیش بیاید.

۳- **معیارها و استانداردهای کار را تعیین کنید.** معیارهایی را که برای سنجش موفقیت آن کار به کار خواهید برد، اعلام کنید. این معیارها باید واقع‌گرایانه و دست‌یافتنی باشد.

۴- **اختیارات کافی را منتقل کنید.** باید اختیارات کافی برای انجام آن کار به کارمند خود بدهید تا بدون موانع ایجادشده توسط کارمندان دیگر و یا سرعت‌گیرهای مدیریتی، کارش را انجام دهد.

۵- **پشتیبانی کافی فراهم کنید.** منابع لازم برای انجام این کار را تعیین کنید و در اختیار کارمند بگذارید. انجام موفقیت‌آمیز یک کار ممکن است به پول، آموزش، مشاوره یا منابع دیگر احتیاج داشته باشید.

۶- **تعهد بگیرید.** مطمئن شوید که کارمند مسئولیت کار را پذیرفته است. توقعات خود را تکرار کنید و مطمئن شوید که کارمند آن‌ها را به خوبی درک کرده و تعهد کافی برای انجام کار دارد.

روشن است که کارسپاری، اگر درست انجام شود، هم به نفع کارمند است و هم مدیر؟ پس چرا کارسپاری نمی‌کنید؟ شاید دقیقاً نمی‌دانید چه کاری به دیگران بسپارید؟ یک مدیر می‌تواند تقریباً هر کاری را به کارمندش بسپارد، اما بعضی از کارها را باید همیشه به دیگران سپرد، بعضی از کارها را هرگز نباید به کسی سپرد.

چه کارهایی را باید سپرد و چه کارهایی را نه؟

به‌طور نظری هر کاری را می‌توانید به کارمندان بسپارید البته اگر همه‌ی کارهای خود را به دیگران بسپارید، دیگر چرا شرکت‌تان باید به شما حقوق بدهد؟ روشن است که بعضی از کارها را همیشه باید به کارمندان بسپارید و بعضی از کارها را برای خود نگه دارید. به هر حال دلیلی دارد که شما مدیر هستید و کارمندان نیستند.

کارسپاری را با کارهای ساده‌ای شروع کنید که اگر به‌موقع یا با بودجه‌ی پیش‌بینی‌شده انجام نشوند، لطمه‌ی اساسی به کار سازمان نخورد. همچنان که کارمندان به اعتماد به نفس و تجربه‌ی بیشتری پیدا می‌کنند، می‌توانید کارهای سطح بالاتری را به آن‌ها بسپارید. با دقت سطح تجربه و مهارت کارمندان خود را بسنجید و وظایفی را به آن‌ها بسپارید که با آن سطح متناسب یا کمی فراتر از آن است. برای انجام آن کار برنامه‌ای تدوین کنید و بعد کارایی کارمندان را برای حرکت طبق برنامه زیر نظر بگیرید. وقتی خیالتان راحت شد، می‌بینید که ترس شما از کارسپاری بی‌مورد بوده است.

این کارها را همیشه به دیگران بسپارید

بعضی از کارها طبیعتاً باید سپرده شوند. باید از هر فرصتی برای سپردن کارهای زیر به کارمندان استفاده کنید:

کارهای جزئی

شیطان در جزئیات سکونت دارد. برای یک مدیر هیچ‌چیز بیشتر از گرفتار شدن در جزئیات، هدردهنده‌ی وقت نیست، مثل کنترل دوباره‌ی چندین صفحه عدد و رقم، صرف روزها برای یافتن مشکل یک ترازنامه، یا کنترل ورود و خروج پرسنل.

در قدیم می گفتند هشتاد درصد کار می کنیم تا بیست درصد نتیجه بگیریم. بدون تردید می توانید در میان کارمندان خود کسانی را پیدا کنید که کارهای همیشگی شما را انجام دهند.

اما حالا که مدیریت، موظفید هم‌نوایی یک گروه کامل را برای رسیدن به یک هدف رهبری کنید و قرار نیست یک کار فردی انجام دهید. جزئیات را به کارمندا بسپارید. تلاش‌های خود را بر کارهایی متمرکز کنید که بالاترین ثمربخشی را دارد و به شما اجازه می‌دهد کار تمام کارمندان را با بیشترین کارایی هماهنگ کنید.

گردآوری اطلاعات

گشتن در اینترنت برای به‌دست آوردن اطلاعات جدید در مورد کارتان یا رقبایتان، صرف ساعت‌ها برای مطالعه‌ی نشریات تخصصی مربوط به کارتان یا گذراندن روزها در کتابخانه‌ی عمومی، چندان کارایی یک مدیر را بالا نمی‌برد. اما بسیاری از مدیران در این دام می‌افتند. چرا که خواندن روزنامه و مقاله و کتاب و مجله جالب است و از آن گذشته به مدیران بهانه‌ای می‌دهد تا وظایف سخت‌تر مدیریتی را عقب بیندازند. به شما حقوق می‌دهند که چشم‌انداز وسیع را در نظر داشته باشید، یعنی ورودی‌های گوناگون را جمع کنید و به آن‌ها معنا ببخشید. وقتی شخص دیگری اطلاعات مورد نیاز را جمع کند و در اختیار شما بگذارد، کارایی‌تان بالاتر می‌رود و وقت بیشتری خواهید داشت تا این اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنید و راه حل‌هایی برای مشکلات بیابید.

کارهای تکراری

برای انجام کاری روزمره روش بسیار خوبی وجود دارد؛ آن‌ها را به کارمندا بپارید: «بیا عزیزم این کار می‌تواند تا چند سال دیگر سرت را گرم کند.» بسیاری از کارهای سازمان شما مرتب تکرار می‌شود: تهیه‌ی گزارش هفتگی تولید، بررسی گزارش ماهانه‌ی هزینه‌های انجام‌شده در مقایسه با بودجه و پرداخت قبض ماهانه‌ی تلفن مثال‌های کوچکی هستند. وقت شما مهم‌تر از آن است که صرف کارهای روزمره‌ای شود که سال‌ها قبل بر انجام آن‌ها تسلط یافته‌اید.

اگر خود را گرفتار کارهای تکراری می‌یابید، اول به جزئیات آن‌ها توجه کنید. این کارها هرچند وقت یک بار باید انجام شود؟ آیا می‌توانید زمان انجام آن را به‌موقع پیش‌بینی کنید تا کارمندان بتواند آن را با موفقیت انجام دهد؟ برای انجام این کار چه چیزهایی را باید به کارمندا خود بیاموزید؟ و بعد برنامه‌ای بریزید و کارها را طبق آن به کارمندا بسپارید.

کارهایی که می‌توانید به نمایندگی خود بسپارید

آیا لازم است همیشه همه‌جا باشید؟ نه می‌توانید و نه باید این کار را بکنید. کارمندان شما هر روز در موارد بسیاری می‌توانند جای شما را پر کنند: مثل جلسات معرفی خدمات، کنفرانس‌ها، ملاقات با مشتریان و بسیاری از جلسات. گاهی حضور خود شما لازم است. اما در بسیاری از موارد دیگر مهم نیست خودتان شرکت کنید یا نماینده‌ای به جای خود بفرستید.

دفعه‌ی بعد که شما را به جلسه‌ای دعوت می‌کنند، یکی از کارمندان را به جای خود بفرستید. این کار از جهات مختلف به نفع شما تمام می‌شود. اولاً در برنامه‌ی کاری خود یکی دو ساعت وقت را آزاد کرده‌اید. ثانیاً کارمند شما می‌تواند نتایج جلسه را خلاصه کند و همراه با نتایج مهم آن جلسه به شما گزارش دهد. اگر آن جلسه نتیجه‌ی خاصی نداشته، شما هم وقت‌تان را بیهوده تلف نکرده‌اید. از آن گذشته، فرصتی به کارمندان داده‌اید تا مسئولیت‌های جدیدی را بپذیرد.

کارهای آینده

یک مدیر همیشه باید مترصد فرصت‌هایی برای آموزش دادن زیردستانش جهت آمادگی برای مسئولیت‌های آینده باشد. به‌طور مثال شاید یکی از وظایف اصلی شما تدوین بودجه‌ی سالانه‌ی واحدها باشد. اگر اجازه بدهید که یکی دو نفر از کارمندان کمکتان کنند — مثلاً در جمع‌آوری اطلاعات بازار — آن‌ها را کم‌کم آماده می‌کنید تا روزی خودشان بتوانند برآورد بودجه کنند.

در این دام نیفتید که تنها راه آموزش پرسنل فرستادن آن‌ها به کلاس‌های پرهزینه‌ای است که در آن یک نفر که هیچ‌چیز درباره‌ی کار شما نمی‌داند می‌خواهد به پرسنل شما آموزش دهد. فرصت آموزش دادن کارمندان در داخل سازمان خودتان فراوان است. ۹۰ درصد رشد حرفه‌ای در خود محل کار اتفاق می‌افتد. این آموزش رایگان است و در ضمن با سپردن پیش‌رونده‌ی کارهای مهم و مهم‌تر به کارمندان اعتماد به نفس آن‌ها را تقویت می‌کنید و کمکشان می‌کنید تا مسیر ترقی در سازمان را راحت‌تر طی کنند.



از کارسپاری در امور زیر پرهیز کنید

بعضی از کارها بخشی از مسئولیت خود مدیر است و اگر آن‌ها را به دیگران بسپارید، از مدیریت پایه‌ی خود تخلف کرده‌اید.

چشم‌اندازها و اهداف درازمدت

شما به عنوان یک مدیر در موقعیت منحصر به فردی قرار دارید که چشم‌اندازی یگانه از نیازهای سازمان در اختیار شما می‌گذارد. یکی از کارکردهای کلیدی مدیریت دورنگری است. در حالی که کارمندان در هر سطحی از سازمان می‌توانند با داده‌ها و پیشنهادهای خود در شکل دادن چشم‌انداز شما کمک کنند، تعیین چشم‌اندازها و اهداف درازمدت سازمان بر عهده‌ی شماست. یعنی هر کارمندی نمی‌تواند برای خودش تصمیم بگیرد که کل سازمان باید در چه جهتی حرکت کند. کارایی سازمان وقتی به اوج می‌رسد که همه در یک جهت حرکت می‌کنند و آن جهت را شما باید تعیین کنید.

تشویق و پاداش، تنبیه، مشاوره

در محیط کارهای مدرن اغلب ایجاد صمیمیت بین مدیر و کارمند دشوار است و حداکثر رابطه‌شان به یک صبح به خیر یا خسته نباشید در روز محدود می‌شود. حتی با برنامه‌های کاری سنگین امروز، شاید بعضی از کارمندان خود را تا روزها هم نبینید. شاید وقتی بعضی از آن‌ها را در خیابان ببینید، نشناسید.

اما گاهی موظفید و باید برای کارمندان خود وقت بگذارید. وقتی آن‌ها را توبیخ می‌کنید یا به آن‌ها مشاوره می‌دهید، کس دیگری نمی‌تواند به جای شما بکند. شما باید که اهداف کارمندان خود را تعیین می‌کنید و معیارهای لازم را برای سنجش پیشرفتشان مشخص می‌کنید و شما باید که تعیین می‌کنید کارمند شما به اهداف مورد نظر تان دست یافته یا شکست خورده است. این وظیفه را نمی‌توانید به دیگری بسپارید؛ به همه لطمه می‌زند.

شرایط حساس در سیاست‌های حرفه‌ای

بعضی از شرایط از نظر سیاسی حساس‌تر از آن است که به کارمندی بسپارید؛ مثلاً موقعی که باید هزینه‌های مسافرتی سازمان را حسابرسی کنید و بعد متوجه می‌شوید یکی از اعضای سازمان سفرهای شخصی زیادی را به خرج سازمان انجام داده است. آیا می‌توانید مسئولیت گزارش این رخداد حساس را به هیئت مدیره، به یک کارمند بسپارید؟

چنین شرایطی به توجه و تجربه‌ی دقیق شما نیاز دارد، ضمن آنکه منصفانه نیست کارمندان را در چنین وضعیت ناگواری با هیئت مدیره روبه‌رو کنید. مدیر بودن گاهی دل‌پذیر نیست، اما وظیفه‌ی شماست که تصمیم‌های سخت را بگیرید و آشوب‌های واحد کاری‌تان را به جان بپذیرید.



وظایف شخصی

گاهی رئیس‌تان کار خاصی را به شما می‌سپارد و مایل است که شما شخصاً آن را انجام دهید. احتمالاً او دلیلی منطقی برای این تصمیم دارد. شاید شما دیدگاه منحصر به فردی دارید که کس دیگری ندارد. یا شاید مهارت ویژه‌ای دارید که برای انجام صحیح و دقیق کار مورد نظر به کار می‌آید. در هر حال اگر کاری به شما سپرده می‌شود، با این تأکید که فقط خودتان آن را انجام دهید، نباید آن را به کارمندانان بسپارید. می‌توانید در مقدمات کار از آن‌ها کمک بگیرید. اما کار نهایی و مسئولیت انجام آن را باید شخصاً بر عهده بگیرید.

شرایط حساس یا محرمانه

کاملاً محتمل است که شما، به عنوان مدیر، اطلاعاتی در اختیار داشته باشید که کارمندانیتان ندارند. منبع حقوق و دستمزد، میزان دارایی، و ارزیابی‌های پرسنلی از جمله اطلاعاتی است که فقط مدیر از آن‌ها خبر دارد. رسیدن این اطلاعات به اشخاص نامناسب می‌تواند به سازمان لطمه بزند. مثلاً میزان حقوق پرسنل باید کاملاً محرمانه بماند. همچنین اگر دست رقبای شما به یکی از فرایندهای تولیدی محرمانه‌ی شما برسد که سازمانتان هزینه و وقت زیادی صرف به دست آوردن آن کرده است، تأثیری جبران‌ناپذیر بر سازمان خواهد گذاشت. در صورتی که تا حد مرگ مجبور نباشید، این اطلاعات باید از کارمندانیتان پنهان بماند. کارهای مربوط به این اطلاعات را خودتان شخصاً انجام بدهید.

به‌جای بازرسی، بررسی کنید

اینجا کارسپاری سخت می‌شود. فرض کنید از مرحله‌ی دشوار اولیه‌ی کارسپاری گذشته‌اید: کاری را به کارمندان سپرده‌اید و با اضطراب منتظرید تا کارکرد او را ببینید. چشم‌انداز کار را برای او روشن کرده‌اید و آموزش‌ها و منابع کافی را در اختیار او گذاشته‌اید. حتی به او اطلاع داده‌اید که انتظار چه نتایجی را دارید و مایلید این نتایج چه زمانی به دست آید. حالا چه باید بکنید؟

یک راه این است: یکی دو ساعت بعد از کارسپاری، پیشرفت آن را بازرسی می‌کنیم. دو ساعت بعد دوباره بازرسی می‌کنیم. وقتی موعد انجام کار نزدیک می‌شود، فاصله‌ی این بازرسی‌ها را کمتر هم می‌کنید و سرانجام کارمندان وقتش را بیشتر به جواب دادن به سؤالات شما در مورد پیشرفت کار صرف می‌کند تا انجام خود کار. از آن گذشته هر بار او را در بیان جزئیات پیشرفت کار زیر فشار می‌گذارید، حواسش از



وقتی کارسپاری خوب جواب نمی دهد

گاهی کارسپاری خوب جواب نمی دهد. بطور اگر متوجه شدید که کارمندان دچار مشکلند می توانید قبل از آنکه دیر شده باشد، علائم خطر راههای گوناگونی برای برگرداندن کار به مسیر راستیایی کنید؟ برای جلوگیری از آسیب چه مقروض وجود دارند:

می توانید بگوید؟ کارایی کارمندان خود را به روش های گوناگونی می توانید زیر نظر داشته باشید:

✓ استفاده از یک نظام پی گیری رسمی: از یک نظام رسمی فاعدمند برای پی گیری پیشرفت کارها و توجه به مرخصی مقروض استفاده کنید. این نظام می تواند دستی یا کامپیوتری باشد.

✓ پی گیری شخصی: می توانید به جای نظام پی گیری رسمی بر مبنای یک برنامه شخصی و باقی ماندن کارمندان خود را شخصاً ملاقات و پیشرفت آنها را بررسی کنید.

✓ نمونه سازی: به طور دورهای نمونه هایی از کار کارمندان بگیرید و مطابقت آنها را با استانداردهای توافق شده بسنجید.

✓ گزارش های پیشرفت کار: اگر کارمندان طبق برنامه منظمی گزارش پیشرفت کار را در اختیار شما بگذارند می توانید از پیش مشکلات و موفقیتهای آنها را حدس بزنید.

✓ آموختن اختصار: اگر با وجود تلاش شما برای حل مشکل از راه مشاوره، مشکلات ادامه داشت، می توانید تمام یا بخشی از اختیارات کارمند را برای قیام مستقل کار آمو کنید. در این صورت او همچنان بر آن موضوع کار خواهد کرد، اما زیر نظر و با راهنمایی دقیق شما.

✓ کارسپاری به شخص دیگر: وقتی کارسپاری جواب نمی دهد، آخرین راه حل سپردن کار به شخص دیگر است. اگر کارمند شما نمی تواند وظیفه ای سپرده شده به خود را انجام دهد، باید کار را به کارمندی بسپارید که برای انجام موفقیات آمیز آن مناسب تر است.

کار بیشتر منحرف می شود و به خاطر بی اعتمادی شما به قابلیت های او اعتماد به نفسش را بیشتر از دست می دهد. وقتی زمان موعود می رسد، نتایج را به موقع ارائه می دهد، اما غیر دقیق و ناکامل.

راه دیگر این است: وقتی کار را به کارمند سپردید، هیچ کاری نمی کنید. بله، هیچ کاری نمی کنید. به جای آنکه پیشرفت کارمند را زیر نظر داشته باشید و از او پشتیبانی کنید، کار را می سپارید و فکرتان را متوجه مسائل دیگر می کنید. وقتی زمان موعود

می‌رسد، با تعجب می‌بینید که کار انجام نشده است. وقتی از کارمند خود می‌پرسید چرا به هدفی که هر دو بر آن توافق کرده‌اید نرسیده است، می‌گوید اطلاعات خاصی را در اختیار نداشته و ترجیح داده به جای ایجاد مزاحمت برای شما، اطلاعات را خودش به‌دست بیاورد. متأسفانه این کار باعث هدر رفتن دو روز وقت او شده و نتوانسته کار را به‌موقع تمام کند.

واضح است که هیچ‌کدام از این دو انتهای طیف، در سنجش پیشرفت امر کارسپاری مفید نیست. اما در بین این دو سر طیف، راه حل برآمدن از وظیفه‌ی اساسی و حساس قرار دارد.

هر کارمندی منحصر به‌فرد است. یک روش کنترل ممکن است بر کارمندی موفق باشد و بر دیگری نباشد. کارمندهای تازه و بی‌تجربه، طبیعتاً به توجه و کمک بیشتری احتیاج دارند تا کارمندانی که در کار خود جا افتاده‌اند. تشخیص با شماست. کارمندان کهنه کار نیازی به آن توجه روزبه‌روزی ندارند که کارمندان کم‌تجربه‌تر دارند. در واقع اگر بخواهید زیادی در کنترل کار پایی آن‌ها شوید، ممکن است مانع شما شوند و یا حتی کارشکنی کنند.



کنترل مؤثر کارسپاری به عناصر زیر نیازمند است:

✓ **روش کنترل خود را با شخصیت کارمند سازگار کنید.** اگر کارمند کارش را می‌تواند با کمترین نظارت شما به‌خوبی انجام دهد، فقط در چند نقطه‌ی بحرانی و حساس، در مسیر پیشرفت، کار را بررسی کنید. اگر کارمند به توجه بیشتری نیاز دارد، نظامی ایجاد کنید که در آن، در مسیر رسیدن به هدف، نقاط کنترلی متعدد و بیشتری وجود داشته باشد.

✓ **با پشتکار تمام از یک سیستم دستی یا کامپیوتری برای پی‌گیری کارهایی که به کارمندا سپرده‌اید، استفاده کنید.** با ابزار برنامه‌ریزی روزانه، دستیار دیجیتالی شخصی یا نرم‌افزار مدیریت زمان یا پروژه که در فصل دوم خریده‌اید، کنترل کنید که کارها به که سپرده شده است و چه زمانی باید انجامش بدهند. یکی از برنامه‌های مناسب برای کنترل پیشرفت کار میکروسافت Schedule+ است. اما باید متعهدانه از آن استفاده و نظم کار را حفظ کنید. این کار را بکنید.

✓ **راه ارتباط را باز بگذارید.** ترتیبی دهید که کارمندان بدانند که اگر نتوانستند از پس مشکلی برنیایند، شما مایلید و می‌خواهید که از موضوع مطلع شوید. ببینید که شاید به آموزش بیشتر یا منابع بهتر نیاز داشته باشند. آگاهی از مشکل موقعی که هنوز وقت برای اصلاح آن هست، بسیار بهتر از موقعی است که دیگر دیر شده باشد.

✓ مطمئن شوید که کارمندا به قرارهایی که با شما می گذارند عمل می کنند. اگر سر موقع گزارشی را به شما نمی دهند، حتماً علت آن را پی گیری کنید. شاید وسوسه شوید که این غفلت های کوچک را ندیده بگیرید. اما این کار سوء خدمت به شما و کارمندان است. مطمئن شوید که کارمندان اهمیت پذیرش مسئولیت شخصی برای کار را درک می کند و می فهمد که رسیدن کل گروه شما به اهداف، وابسته به التزام آنها به تعهداتشان است.

✓ اگر کارایی شخصی مطابق یا فراتر از توقعات شما بود، تشویقش کنید و اگر نبود مشاوره بدهید. اگر به کارمند خود اطلاع ندهید که توقعات شما را برآورده نمی کند، ممکن است همچنان به برآورده نکردن توقعات شما ادامه دهد. در حق کارمند، سازمان و خودتان لطف بزرگی بکنید و هم به کارهای خوب کارمندان توجه کنید و هم به کارهای نادرستشان. در فصل های ۷ و ۱۰ در مورد مشاوره به کارمندان بیشتر توضیح داده ایم.



آموخته های تازه ی خود را بیازمایید	
آیا لازم است از یک سیستم رسمی پی گیری کارهای سپرده شده استفاده کنید؟	کارمندی به کارمند چه منفی دارد؟
الف: خیر. می توانید موعدهای کاری را که به هر کسی سپردهاید به خاطر بسپارید.	الف: انگیزه ی کارمندا بیشتر می شود و کل واحد کاری مؤثرتر عمل می کند.
ب: خیر. شما که نمی خواهید کارمندا فکر کنند زیادی مستبدید.	ب: بااهارهای بیشتری می توانید بخورید.
پ: بله. یک نظام رسمی برای پی گیری کارهای سپرده شده کمک می کند که تمام کارها به موقع انجام شود.	پ: وقتی کار خراب می شود می توانید تقصیر را به گردن کارمند بیندازید و وقتی خوب پیش می رود به خودتان ببالید.
ت: خیر. وقتی کار را به کسی می سپارید باید خیالتان راحت باشد که کارش را خوب انجام می دهد.	ت: می توانید با خیال راحت باز نسته شوید.

یا رهبری کنید یا دنباله‌روی یا از سر راه کنار بروید

در این بخش

◀ مقایسه‌ی رهبری با مدیریت

◀ رهبر شدن

◀ خصوصیات کلیدی انواع رهبرها

◀ اتخاذ روش رهبری خودتان

رهبر از کجا می‌آید؟ کتاب‌های بی‌شماری درباره‌ی رهبری نوشته شده است، فیلم‌های بسیاری ساخته‌اند و سمینارهای متعددی برگزار کرده‌اند، اما هنوز رهبری خصوصی است که نصیب همه‌ی جویندگانش نمی‌شود.

مطالعات نشان می‌دهد که خصوصیات اصلی مشترک در میان تمام رهبران موفق، خوش‌بینی و اعتماد به نفس است. یعنی دیدگاه مثبتی دارند و از خود مطمئن‌اند و می‌دانند که می‌توانند بر دیگران تأثیر بگذارند و آینده را تغییر دهند. مدیریت و رهبری هرچند شباهت‌هایی دارند، یکی نیستند. رهبری بسیار فراتر از مدیریت است. یک مدیر می‌تواند منضبط و کارآمد باشد و کارها را به نتیجه برساند، اما رهبر نباشد. یعنی نتواند به دیگران شوق بدهد که بهترین کار خود را بکنند. بنا به نظر پیتر دراگر، نظریه‌پرداز مدیریت، رهبری بنیادی‌ترین و نادرترین منبع در هر بنگاه اقتصادی است. ما نیز بنا به تحقیقی غیررسمی کاملاً نظر او را تأیید می‌کنیم.

در یک سازمان همه دوست دارند برای رهبران خود کار کنند. کارگران دوست دارند کارفرمایشان از خود رهبری نشان دهد. کاش رئیس می‌توانست تصمیم بگیرد. معلوم نیست چقدر وقت من تلف می‌شود تا او تصمیم بگیرد، و کارگران منتظر تصمیم رئیس می‌مانند تا رئیس سرانجام بفهمد که پروژه دو ماه عقب افتاده است. مدیران نیز مایل‌اند زیردستانشان از خود رهبری نشان دهند. تو باید مسئولیت واحدت را قبول کنی و تا قبل از پایان سال مالی عدد و رقم‌ها را درست کنی! کارمندا هم دوست دارند همکارانشان از خود رهبری نشان دهند. اگر او نتواند قضیه‌ی صورت حساب‌ها را حل کند من مجبور می‌شوم درستش کنم.

برای مردم یک رهبر خیلی چیزهاست. در این فصل مهارت‌های کلیدی و صفاتی را بررسی می‌کنیم که یک مدیر خوب را به یک رهبر مبدل می‌کند. خواهیم دید

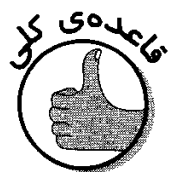
که رهبری مستلزم به کار بردن مهارت‌های گوناگونی است. هیچ خصوصیت منحصر به فردی به تنهایی نمی‌تواند از شما رهبری موفق بسازد. از آن گذشته برخی از خصوصیات رهبری که در زیر آمده، از ضروریات مدیریت در قرن بیست و یکم است. بسیاری از این خصوصیات در فصل اول به عنوان کارکردهای اصلی مدیریت مطرح شده است.

تفاوت‌های میان مدیریت و رهبری

مدیر خوب بودن دستاورد بزرگی است. مدیریت اصلاً کار راحتی نیست و تسلط یافتن بر مهارت‌های متنوع لازم برای مدیریت شاید سال‌ها وقت ببرد. بهترین مدیران بدون هیاهوی زیاد می‌توانند کاری کنند که کارشان مؤثر و به‌خوبی انجام شود. مثل کار کارگردان در پشت صحنه‌ی تئاتر. بهترین مدیران در حقیقت کمتر به چشم می‌آیند.

مدیران بزرگ مهارت زیادی در تسلط یافتن بر جریان سازمان و بهینه‌سازی آن در مسیر تحقق اهداف دارند. بنا به ضرورت، تمرکز خود را معطوف به اینجا و اکنون می‌کنند، نه بر امکانات عظیم بالقوه‌ای که آینده می‌تواند به ارمغان بیاورد. از مدیران انتظار می‌رود که اکنون به برنامه‌ها تحقق ببخشند، نه در آینده‌ای نامشخص و مبهم. ببین، به من نگو که سال آینده یا سال بعدش می‌خواهی برای من چه کار کنی! من نتیجه می‌خواهم و نتیجه را الآن می‌خواهم. اما وجود مدیران خوب در یک سازمان کافی نیست.

سازمان بزرگ به مدیران بزرگ هم احتیاج دارد. اما مدیران بزرگ لزوماً نمی‌توانند سازمان‌های بزرگ به وجود بیاورند. یک سازمان برای بزرگ بودن به رهبری هم نیاز دارند.



رهبران بصیرت دارند. به فراتر از اینجا و اکنون نگاه می‌کنند و توانایی‌های وسیع بالقوه‌ی سازمان را می‌بینند. رهبران هم می‌توانند به‌خوبی برنامه‌های سازمان را تحقق ببخشند، اما با راهی متفاوت از روش مدیران به اهدافشان می‌رسند.

مدیران از سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها، برنامه‌ها، جداول زمان‌بندی، تشویق، تنبیه و سازوکارهای دیگر استفاده می‌کنند تا کارمندان را به سوی تحقق اهداف برانند. چی؟ از زمان‌بندی ماه مارس پروژه عقب افتاده‌ای؟ می‌دانی که نمی‌توانیم تأخیر کنیم. همین حالا هم تبلیغات این کالا را شروع کرده‌ایم. لطفاً این برنامه را مطالعه کن و تا فردا صبح در گزارشی به من اعلام کن که چطور می‌خواهی پروژه را به مسیرش برگردانی.

و اگر از یک موعد زمانی دیگر هم عقب بیفتد، در کیسه‌ی فوت و فن‌های مدیریت همیشه ابزار تهدید به تنبیه و حتی اخراج وجود دارد.

اما رهبران کارمندان را به چالش می‌طلبند تا به اهداف تحقق ببخشند. این کار را با خلق چشم‌اندازی وسوسه‌آمیز از آینده‌ی آزادسازی نیروهای بالقوه‌ی کارمندان انجام می‌دهند. به رهبران بزرگ روزگار خویش بیندیشید. جان اف. کندی مردم آمریکا را به چالش طلبید تا انسانی را بر کره‌ی ماه فرود بیاورد. این کار انجام شد. لی یاکوکا مدیریت بر کارگران شرکت کرایسلر را به چالش طلبید تا شرکت را از چنگال سقوط مالی نجات دهد و شرکت جدیدی به وجود آورد که سرآمد نوآوری و سودآوری شود. این کار انجام شد. جک ولش، مدیر جنرال الکتریک، کارمندان را به چالش می‌طلبید تا کمک کنند جنرال الکتریک در هر صنعتی که فعالیت دارد، رده‌ی اول یا دوم را داشته باشد. کارگزارانش این کار را می‌کنند.

تمام این رهبران خصوصیت مشترکی دارند. همه‌ی آن‌ها چشم‌اندازهایی وسوسه‌انگیز خلق می‌کنند که تخیل پیروانشان را تسخیر می‌کند و بعد آن‌ها را برای تحقق این چشم‌انداز به چالش می‌طلبند. بدون آن چشم‌انداز و بدون مشارکت، سخت‌کوشی، انرژی، و نوآوری آن پیروان؛ ایالات متحده هرگز نمی‌توانست انسانی را بر کره‌ی ماه فرود بیاورد، نام کرایسلر از یاد رفته بود و جنرال الکتریک یکی از موفق‌ترین مؤسسات دنیا نبود.

رهبران چه می‌کنند؟

مهارت‌های رهبری اصلاً از اسرار نیست. فقط بعضی از مدیران به کار بردن آن‌ها را آموخته‌اند و برخی نه. هرچند به نظر می‌رسد بعضی‌ها رهبر به دنیا می‌آیند، اما هرکسی می‌تواند بیاموزد که رهبران چه می‌کنند و مهارت‌های آن‌ها را به کار ببرد.

ترغیب به عمل

بر خلاف آنچه برخی مدیران گمان می‌کنند، کمتر کارمندی وجود دارد که مایل نباشد به سازمانش افتخار کند و اگر فرصتش را به او بدهند، تمام تلاشش را برای آرمایی که به آن معتقد است، انجام ندهد. در هر سازمان چشمه‌ای از خلاقیت و انرژی وجود دارد که فقط منتظر است از آن بنوشیم. رهبران از این موضوع آگاهند و از آن استفاده می‌کنند تا کارمندان را ترغیب به عمل و دست یافتن به اهداف بزرگ کنند.

رهبران ارزش کارمندها و اهمیت اساسی آنها را در تحقق اهداف یک شرکت می‌دانند. آیا در شرکت شما مدیران اهمیت کارمندانشان را می‌دانند؟ به گفته‌های مدیران زیر توجه کنید:

✓ هارولد ای. پلینگ، رئیس هیئت مدیره‌ی کمپانی فورد، می‌گوید: «یکی از گام‌های اصلی برای یافتن کلاس جهانی، نقب زدن به قدرت خلاقه و فکری تمام کارمندان است.»

✓ پل ام. کوک، بنیان‌گذار و رئیس هیئت مدیره‌ی مؤسسه‌ی ریچم، می‌گوید: «بیشتر افراد، مدیر تجاری، مهندس یا اپراتور، مایل‌اند خلاق باشند. مایل‌اند در موفقیت حرفه و سازمانشان سهیم باشند. مایل‌اند در بخشیدن رفاه، سلامتی و هیجان به جامعه مشارکت داشته باشند.»

✓ بیل هیولت یکی، از بنیان‌گذاران شرکت HP می‌گوید: «مردان و زنان دوست دارند کار خوب را خوب انجام دهند. دوست دارند خلاقیت به خرج دهند و اگر محیط مناسب برایشان فراهم شود، این کار را می‌کنند.»

متأسفانه مدیران اندکی کارمندانشان را به‌خاطر نشان دادن خلاقیت یا فرارفتن از مرزهای وظایف شغلی‌شان تشویق می‌کنند. بیشتر مدیران دنبال کارمندانی می‌گردند که دقیقاً همان کاری را می‌کنند که به آنها گفته شده، نه کار دیگر. این یعنی هدر دادن اسراف‌گرانه‌ی خلاقیت‌ها، ایده‌ها و انگیزه‌های کارمندان.



از نفوذ خود به‌عنوان یک مدیر استفاده کنید تا به کارمندانان یاری دهید که در کارشان انرژی خلق کنند و سعی نکنید با کاغذبازی، چراغ قرمز، سیاست‌ها و تأکید بر خطا نکردن، این انرژی را از آنها بگیرید.

رهبرها متفاوت‌اند. به‌جای گرفتن انرژی کارمندها، انرژی طبیعی درون آنها را آزاد می‌کنند. این کار را با برداشتن موانع بروز خلاقیت و جاه‌طلبی از سر راه کارمندها انجام می‌دهند و در کنار آن چشم‌اندازی و سوسه‌انگیز برای آنها خلق می‌کنند. رهبران به کارمندها کمک می‌کنند از انرژی و خلاقیتی که خودشان هم از آن خبر نداشته‌اند، استفاده کنند.

تصویری و سوسه‌انگیز برای کارمندانان خلق کنید و بعد موانع بروز خلاقیت و جاه‌طلبی را از سر راهشان بردارید. دست یافتن به چشم‌اندازی که خلق می‌کنید، باید دشوار باشد، اما این چشم‌انداز نباید غیرممکن به نظر برسد.



برقراری ارتباط

رهبران با خود عهد می‌کنند که با کارمندانشان ارتباط برقرار کنند و آنها را از وضع سازمان باخبر کنند. کارمندان مایل‌اند نقش کاملی در سازمان داشته باشند و نظرها

و پیشنهادهایشان شنیده شود. رهبران بزرگ با ایجاد پیوندهای ارتباطی در سراسر سازمان، تعهدپذیری کارمندان را افزایش می‌دهند. این پیوندها از بالا تا پایین، از پایین تا بالا و از یک طرف به طرف دیگر سازمان گسترش یافته است.

چگونه می‌توانید در سازمان خود پیوندهای سازمانی ایجاد کنید؟ به تجربیات رهبران تجاری زیر توجه کنید:

✓ دونالد پیترسن، مدیر عامل کمپانی فورد، معتقد است: «وقتی شروع به بازدید از کارخانه‌ها و ملاقات با کارمندان کردم، چیزی که اطمینان‌بخش بود، انرژی مثبت و عظیمی بود که در مکالمات ما جریان داشت. یکی می‌گفت ۲۵ سال تمام در کمپانی فورد کار می‌کرده و از هر لحظه‌ی آن نفرت داشته است، تا وقتی نظر او را پرسیدند. اعتقاد داشت این سؤال زندگی حرفه‌ای او را متحول کرده است.»

✓ آندره نیمن، دستیار مدیر عامل شرکت زلم، تعهد شرکتش را به برقراری ارتباط به این شکل خلاصه می‌کند: «زلم اعتقاد دارد که مهم‌ترین دارایی هر شرکت نیروی انسانی آن است. چیزی به نام ما و آن‌ها وجود ندارد. همه مهم‌اند. مدیران سطح بالای ما نامرئی نیستند و دست یافتنی‌اند. همیشه برای صحبت با کارمندان، یافتن راه حل و ایجاد تغییر، وقت دارند.»

✓ رابرت هاوتفوه‌ر، رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت انرژی آریکس، می‌گوید: «به مردم فرصت بدهید تا غیر از انجام وظیفه، تأثیرگذار هم باشند. حتماً پاسخ مثبتی دریافت می‌کنید. کنار آن‌ها باشید و مطمئن شوید که تأثیرگذاری خود را حفظ می‌کنند.»

باب مدیر واحدی در مؤسسه‌ی آموزش و توسعه‌ی بلانکارد شد. آنجا با گروه کارمندان قرار گذاشت که با آن‌ها ارتباط برقرار کند. برای آنکه به قرارش پابند بماند، جزئیات را هم مشخص کرد: قرار گذاشت نتایج جلسات هیئت مدیره را بلافاصله با کارمندان در میان بگذارد. کارمندان باب بسیار استقبال کردند، چرا که باب، با برقراری ارتباط با آن‌ها، آن‌ها را همکار خود شناخت و نه زیردستش.



رهبران بزرگ می‌دانند که رهبری، خیابانی یک‌طرفه نیست. رهبری در قرن ۲۱ تبادل اطلاعاتی دوطرفه است و در آن رهبر چشم‌انداز خلق می‌کند و کارمندان ایده‌ها و راه‌هایی می‌یابند تا به این چشم‌انداز برسند. در ارتش می‌توان با استبداد کار را پیش برد. اما دستور دادن مستبدانه نمی‌تواند به عنوان یک ابزار روزمره‌ی مدیریت یک شرکت کارایی داشته باشد. بیشتر کارمندان مایل نیستند تمام روز فقط دستور بگیرند و به دستورات عمل کنند.

پشتیبانی و آسان‌سازی

رهبران بزرگ محیط کاری خلق می‌کنند که در آن کارمندان بتوانند حرفشان را بزنند، حقیقت را بگویند و خطر کنند. متأسفانه مدیران زیادی کارمندانشان را به‌خاطر بیان مشکلاتی که با آن‌ها مواجه می‌شوند، تنبیه می‌کنند و گاهی حتی نمی‌گذارند کارمندان اظهار نظر کنند. خیلی از مدیرها کارمندانشان را به‌خاطر خطر کردن و شکست خوردن تنبیه می‌کنند. در حالی که باید به آن‌ها کمک کنند در ماجرای بعدی موفق شوند.

رهبران بزرگ از کارمنداها حمایت می‌کنند و راه را برای انجام کار آن‌ها هموار می‌کنند. پیترو در سازمانی کار می‌کرد که رئیسش دقیقاً برعکس عمل می‌کرد. به‌جای آنکه با نیروی تخیل و شوق کارمندانش را رهبری کند، با تازیانه‌ی ترس و تحقیر آن‌ها را به جلو می‌راند. اعضای تیم مدیریتی همیشه از مزاج آتشین او می‌ترسیدند. چرا که ممکن بود بدون اطلاع قبلی، حتی بدون دلیل، منفجر شود. خیلی از مدیران به‌خاطر رفتارهای تند او در ملاء عام آزرده بودند و به‌جای آنکه تلاش خود را برای بهبود سازمان به‌کار ببرند سرشان را در لاک خود فرو می‌کردند و در حضور رئیس تا حدی که می‌توانستند کمتر حرف می‌زدند. به گفته‌های این مدیران توجه کنید:

✓ کارترین میک، مدیر شرکت مشاوره در خسارات میک، می‌گوید در بیست سالی که به این کار مشغول بودم و در صدها شرکت با هزارها کارمند مصاحبه کردم، به این نتیجه رسیدم که سازمان‌های زیادی اصلاً به سهم نیروی انسانی خود در موفقیت اعتقاد ندارند. اغلب کارمنداها می‌گویند: «پولش اصلاً مهم نیست، فقط کاش رئیس‌م می‌دانست که من وجود دارم. وقتی اشتباهی می‌کنم، سرم داد می‌کشند و وقتی کارم را خوب انجام می‌دهم، هیچ‌کس خبردار نمی‌شود.»

✓ بنا به نظر لونی بلیتل، از کارمندان بخش مونتاژ کارخانه‌ی نیسان: «اینجا اصلاً خبری از جلسات مدیریتی پشت درهای بسته نیست، تا بعد تقصیر تمام مشکلات را بر گردن ما بیندازند. آن‌ها همیشه کنار ما هستند.»

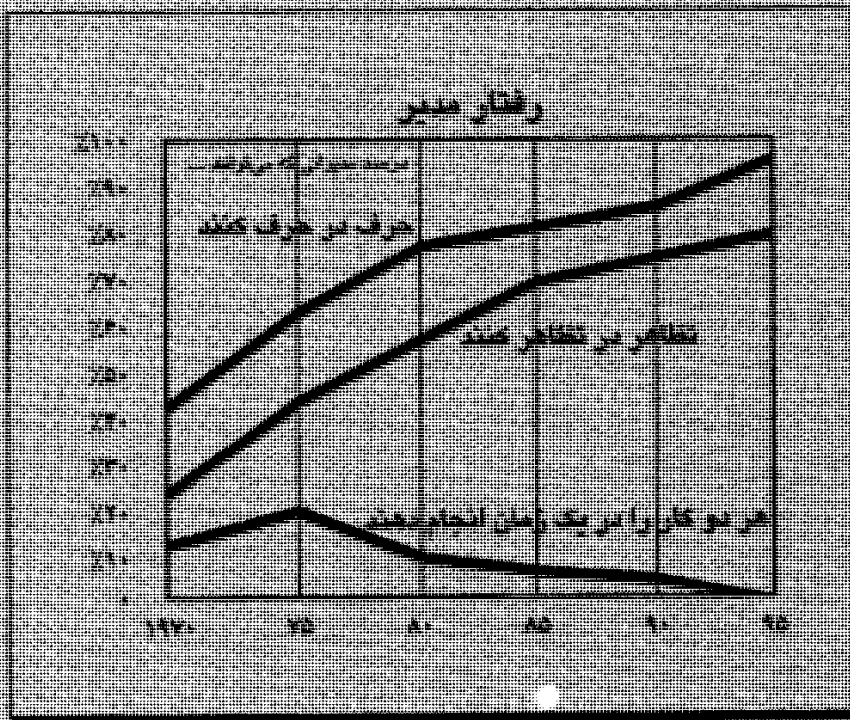
✓ جیمز بردال، نایب رئیس بخش بازاریابی شرکت بیزنیس اینسنتیوز، می‌گوید: «کارمنداها دوست دارند احساس کنند که اختیار دارند راه‌های بهتری برای انجام کار بیابند و مسئولیت محیط خود را بپذیرند. ما به آن‌ها این اختیار را دادیم و هم آن‌ها راضی‌تر شدند، و هم ما.»

کارمندان در جست‌وجوی گنج در دریا شنا می‌کنند. رهبران بزرگ به‌جای آنکه آن‌ها را در کام کوسه‌ها رها کنند، تیوپ نجات برایشان می‌اندازند. هرچند کارمنداها



گرایش‌های کاری اصلی که باید مراقب آن‌ها بود.

- ✓ بنابه نظر استثنایی سنگدل از پرسدگان مهم‌ترین بی‌فرد چون گرایش‌های زیاده‌ی صحتی کسب و کار را زیر ناخست و تاز خود گرفته‌اند. یکی از گرایش‌های اصلی، نیاز مدیران به حرف در حرف و نظام در نظام است. حرف در حرف یعنی طوری حرف بزنید که انگار می‌دانید چه کار می‌کنید، و نظام در نظام یعنی یک قدم جلوتر بروید و طوری عمل کنید و به نظر بیاید که می‌دانید چه کار می‌کنید، حتی اگر نمی‌دانید.
- ✓ همان‌طور که نمودار نشان می‌دهد، از سال ۱۹۷۰ میزان مدیرانی که می‌توانند حرف در حرف و نظام در نظام کنند، به‌شدت افزایش یافته‌است. اعتمادی که می‌توانند هم‌زمان هر دو کار را انجام دهند، از بیست سال پیش کاهش یافته‌است. سنگدل در مورد این مهارت مهم رهبری چنین توصیه می‌کند:
- ✓ اول همیشه حرف در حرف را اجرا کنید، حتی وقتی که به نظر می‌رسد دیگران منظور شما را نمی‌فهمند. موضوع فقط تسجیم و اجرا است.
- ✓ دوم اگر در موقعیتی نیستید که حرف در حرف را اجرا کنید، ممکن است شخصی مافوق شما این کار را بکند یا همان شما بپوشد، بلافاصله به نظام در نظام روی بیاورید و بدین ترتیب کیفیات لازم برای مدیریت را در رفتار و سکوت به نمایش بگذارید.
- ✓ سوم تا وقتی بر هر دو کار مهارت نیافته‌اید سعی نکنید هر دو کار را هم‌زمان انجام دهید. ممکن است بجهری مضحکی پیدا کنید.



را در روش رسیدن به اهدافشان آزاد می‌گذارند، همیشه در پس‌زمینه حضور دارند تا در زمان لزوم به کارمندا کمک و از آن‌ها پشتیبانی کنند. بدین ترتیب کارمندا احساس امنیت می‌یابند و به رشد علاقه‌مند می‌شوند که می‌تواند نتایج مثبت بسیاری در سودآوری سازمان داشته باشد.

فصوصیات رهبران بزرگ

محیط کار در قرن بیست و یکم در حال تغییر مداوم و همیشگی است. اکنون تنها از یک چیز می‌توانید مطمئن باشید: همه چیز تغییر می‌کند و بعد از اینکه تغییر کرد، باز هم تغییر می‌کند و باز و باز (ببخشید سوزنمان یک دفعه گیر کرد).

بهتر است همین حالا به آن عادت کنید، چرا که تا آینده‌ای نامعلوم کسب و کار به همین منوال خواهد بود. اما با وجود آنکه کسب و کار به این شدت در حال تغییر است، رهبری موفق همان است که بود؛ پایدار و استوار، مثل صخره‌ای عظیم که در برابر توفان تغییرات تکان نمی‌خورد. بسیاری از صفات رهبران بزرگ در طول سال‌ها و قرن‌ها ارزش خود را حفظ کرده است. در این بخش خصوصیات اصلی رهبران را بررسی می‌کنیم.

فوش‌بینی

برای رهبران بزرگ، آینده همیشه شگفت‌انگیز است. با اینکه ممکن است؛ برای رسیدن به اهدافشان با مشکلات زیادی مواجه شوند و مجبور باشند سخت کار کنند، همیشه با امیدواری و خوش‌بینی به آینده نگاه می‌کنند. این خوش‌بینی مثل نور مشعل از درون تمام رهبران بزرگ به بیرون می‌تابد و بر تمام اطرافیانش تأثیر می‌گذارد.

مردم دوست دارند در مورد خودشان و آینده احساس خوبی داشته باشند و ترجیح می‌دهند برای برنده‌ها کار کنند. بنابراین طبیعی است که کارمندان به طرف مدیرانی جذب می‌شوند که خوش‌بین‌اند، نه بدبین. چه کسی دوست دارد برای مدیری کار کند که مدام نق می‌زند و آینده‌ای هولناک برای کارش پیش‌بینی می‌کند؟ چنین رهبرانی فقط انگیزه‌ی کارمندان و همکاران خود را می‌گیرند و باعث می‌شوند کارمندان در حین کار به جای تمرکز بر بهبودی وضع سازمان به یافتن کار بهتری بپندیشند. خوش‌بینی مَسری است، یک رهبر بزرگ می‌تواند در زمان کوتاهی یک سازمان پر از کارکنان منفی‌باف را به گروهی از کارکنان سرشار از هیجان مثبت به آینده مبدل کند. این هیجان موجب بهره‌وری بالاتر کارکنان و بهبود محیط سازمانی می‌شود. اصول اخلاقی ترغیب می‌شود، روحیه بالا می‌رود، و سطح اهداف سازمان نیز بالا می‌رود.



خوش‌بین باشید. بگذارید هیجان شما به اطرافیان منتقل شود.

اعتماد به نفس

رهبران بزرگ تردید ندارند که می‌توانند هر کاری را، اگر ذهنشان را به آن معطوف کنند، به انجام برسانند. حداقل در حضور دیگران این تردید را نشان نمی‌دهند. چی؟ یک کوه به ارتفاع ۳۰۰۰ متر سر راهمان است؟ مشکلی ندارد. قله‌اش را فتح می‌کنیم. می‌گویید اقیانوس وسیعی بین ما و هدفمان قرار دارد؟ ناراحت نباشید، شناکان از آن می‌گذریم. یک مفاک بی انتها راهمان را بسته؟ نترسید از روی آن می‌پریم. مشکل هرچه باشد، راهی برای حل آن می‌یابیم.

رهبرانی که اعتماد به نفس بالا دارند، پیروانی با اعتماد به نفس می‌یابند. برای همین است که هیچ‌کس نمی‌تواند جلوی پیشرفت سازمان‌هایی را بگیرد که رهبرانی مطمئن به خود دارند. کارمندان سازمان بازتابی از رفتار رهبران سازمان هستند. وقتی رهبران متزلزل باشند و به خود مطمئن نباشند، کارمندان هم همین‌طور می‌شوند و ترازنامه‌ی سازمان در سود و زیانش این رفتار را نشان خواهد داد. وقتی رهبران از خود اعتماد به نفس نشان می‌دهند، کارمندان هم همین‌طور می‌شوند و نتایج خیره‌کننده‌ای به دست می‌آید.

اعتماد به نفس داشته باشید. با این کار کارایی کارمندان خود را بالا می‌برید و هم‌زمان کمکشان می‌کنید تا به توانایی‌های خود اعتماد داشته باشند.



شرافت

از صفاتی که رهبران بزرگ را از دیگران جدا می‌کند، شرافت است: رفتار اخلاقی، تعهد به ارزش‌ها، جوانمردی و انصاف. افراد شریف مایل‌اند رهبرانی شریف داشته باشند. اخیراً مطالعه‌ای نشان داد که مطلوب‌ترین خصوصیتی که کارمندان از رهبران خود انتظار دارند، شرافت است. وقتی رهبران سازمان شرافتمندانه رفتار می‌کنند، سازمان می‌تواند تأثیری واقعی و مثبت بر زندگی کارمندانش، مشتریان و دیگران بگذارد و این امر احساس مثبتی نسبت به سازمان برمی‌انگیزد.

بیشتر شاغلان حدود یک سوم ساعات شبانه‌روز خود را به کارشان اختصاص می‌دهند. کار سازمان هرچه باشد — تعمیرات برقی، برنامه‌نویسی یا فروش پیتزا — مردم مایل‌اند جایی کار کنند که در زندگی دیگران تأثیر مثبتی می‌گذارد. البته پول مهم است. زندگی هزینه دارد. اما اغلب درآمد را در درجه‌ی دوم اهمیت نسبت به رضایت شغلی و تأثیرگذاری مثبت در محیط کار می‌دانند.

قاطعیت

رهبران خوب قاطع هستند. شایع‌ترین شکایت کارمندان از مدیرانشان، ناتوانی آن‌ها در تصمیم‌گیری است. با اینکه تصمیم‌گیری مهم‌ترین وظیفه‌ی یک مدیر است، مدیران کمی حاضرند خطر کنند و تصمیمی بگیرند که ممکن است اشتباه باشد. بسیاری از این به اصطلاح رهبران، ترجیح می‌دهند به جای گرفتن تصمیم غلط و تحمل عواقب آن، تصمیم‌گیری را تا جایی که می‌توانند به تأخیر بیندازند و بهانه بیاورند که دنبال اطلاعات بیشتر، راه حل‌های دیگر و نظارت دیگران‌اند. امید دارند که سرانجام اتفاقی بیفتد و شرایط باعث شود نیاز به تصمیم‌گیری از بین برود یا کس دیگری از راه برسد و به جای آن‌ها تصمیم بگیرد.

رهبران بزرگ تصمیم می‌گیرند. معنی‌اش این نیست که با ناآگاهی و کله‌شقی و شجاعت بی‌مورد تصمیم بگیرند. این رهبران وقت کافی برای کسب اطلاعات، نظرات دیگران و منابع لازم می‌گذارند و در یک محدوده‌ی زمانی معین، تصمیمی مبتنی بر آگاهی می‌گیرند. اگر اطلاعات لازم همین حالا در دسترسشان است، چه بهتر. در غیر این صورت، رهبر با دقت توازن میان اطلاعات موجود و نیاز به تصمیم‌گیری را می‌سنجد و مطابق آن عمل می‌کند.



اصول اخلاقی پنج‌گانه در سازمان

- | | |
|---|--|
| ✓ ما اعضا داریم که اخلاقی‌گرایی در هر کسب و کاری تخصصی گام به سوی موفقیت است. مدیران برنده مدیران اخلاقی‌گرا هستند. | ✓ توجه‌داری: ما اعضا داریم که تعهد به ارزش‌های اخلاقی‌مان در درازمدت به موفقیت ما منجر می‌شود یعنی ما هم به نتیجه توجه داریم و هم به وسیله‌ی نتیجه گرفتن. |
| ✓ هدفمندی: رسالت سازمان در راستای اصول اخلاقی است. ارزش‌ها، امیدها و چشم‌اندازهای سازمان ما را هدایت می‌کنند و رفتار پذیرفتنی و ناپذیرفتنی را برای ما تعیین می‌کنند. | ✓ پایداری: ما تعهد داریم که به اصول اخلاقی‌مان پایبند باشیم. ما همیشه توجه داریم که اعمالمان با این هدف ما سازگار باشد. |
| ✓ عزت: ما به خودمان و سازمانمان افتخار می‌کنیم پس می‌توانیم در برابر وسوسه‌ی بی‌شرافتی مقاومت کنیم. | ✓ دورنگری: مدیران و کارمندان ما وقت می‌گذارند، فکر می‌کنند، می‌سنجند که کتابچه‌ی به کدام سو می‌رویم و چگونه باید به هدف برسیم. |

قاطع و مصمم باشید. منتظر نمانید تا جریان وقایع برای شما تصمیم بگیرد. گاهی گرفتن یک تصمیم، حتی تصمیم غلط، بهتر از تصمیم نگرفتن است.



فصولیات متغیر رهبران: رهبری وضعیتی

دیگر استفاده از یک روش منحصر به فرد رهبری برای مدیریت بر کارمندان کافی نیست. در بیست سال گذشته، لزوم تعدیل نیرو، افزایش رقابت جهانی و عوامل دیگر محیط کار را اساساً تغییر داده است و خود کارگران هم تغییر کرده‌اند. اگر می‌خواهید مدیر مؤثری باشید، نمی‌توانید فقط از یک روش رهبری استفاده کنید، بلکه باید سبک‌های گوناگون رهبری را برای برآوردن نیازهای گوناگون کارمندان به کار ببرید. رهبری وضعیتی توسط کن بلانکارد در کتاب رهبری و مدیر یک دقیقه‌ای شرح داده شده است. مدیران باید استادانه سبک رهبری خود را با سطح رشد کارمندان در هر کارسپاری تطبیق دهند. در نهایت، نمی‌توان گفت که بهترین روش مدیریت این است. اگر بخواهیم برای یک کارمند باتجربه همان‌طور رهبری کنیم که برای یک کارمند تازه‌کار بی‌تجربه، حتماً شکست می‌خوریم و حتی در مورد کارمندان هم سطح هم می‌بینیم که نیازهای متفاوتی دارند.

توجه به عوامل زیر در رهبری وضعیتی می‌تواند نتیجه‌بخش باشد:

- ✓ میزانی که رهبر کارمندانش را راهنمایی می‌کند؛
- ✓ میزانی که رهبر کارمندانش را پشتیبانی می‌کند؛
- ✓ توانایی کارمندان در انجام کار و به نتیجه رساندن آن.

رهبری بر چهار سبک متفاوت استوار است. استفاده از این چهار سبک بسته به این است که رهبر علاقه‌ی بیشتری به راهنمایی داشته باشد یا پشتیبانی. هر کدام از این سبک‌ها بسته به شرایط مختلف به کار می‌آید.



سرپرستی

سرپرستی یعنی رهبری مبتنی بر نظارت زیاد و پشتیبانی کم. رهبران سرپرست به کارمندانشان اعلام می‌کنند دقیقاً می‌خواهند چه کاری انجام شود، چه زمانی انجام شود، کجا انجام شود و چگونه انجام شود. این سبک برای کارمندان تازه‌کار یا کارمندانی به کار می‌آید که کار جدیدی به آن‌ها می‌سپریم. کارمندان مبتدی شور و شوق زیادی دارند و انرژی و هیجان زیادی به کار جدید خود منتقل می‌کنند. اما نیازمند وضوح و سرپرستی دقیق هستند. این روش در مورد کارمندان باتجربه مفید

نیست. چرا که ممکن است احساس کنند مدیر به توانایی‌های آن‌ها اعتماد ندارند.

مثالی می‌زنیم: فرض کنید دو کارمند جدید دارید که قرار است محصول بسیار پیچیده‌ای را مونتاژ کنند. این محصول آن قدر پیچیده است که شما دستورالعمل پنج صفحه‌ای و ۴۷ مرحله‌ای برای انجام آن در اختیار دارید. طبیعی است که اگر فقط کارمندان را پشت میز مونتاژ بنشانید، نسخه‌ای از دستورالعمل به آن‌ها بدهید و بعد به حال خودشان رهاشان کنید، در نهایت با کارمندانی ناکام و محصولی غیرحرفه‌ای مواجه خواهید شد.

در این موارد سرپرستی بهترین سبک رهبری است. وقت بگذارید، در کنار کارمندان جدیدتان بنشینید، راهنمایی‌شان کنید و در طول فرایند کنار آن‌ها باشید. یا از یکی از استادکاران باتجربه بخواهید کارمندان جدید را در حین کار آموزش دهد. اگر کارمندان اشتباهی کردند، بلافاصله اشتباه‌شان را تصحیح کنید. در این مرحله از آموزش، کارمند تازه‌کار باید دقیقاً دستورات شما را انجام دهد. الآن وقت خلاقیت نشان دادن از طرف کارمندان نیست. بعد از اینکه در این کار مهارت یافتند، می‌توانند سعی کنند خلاقیت به خرج دهند.



مربی‌گری

وقتی رهبر رفتاری شامل نظارت زیاد و پشتیبانی زیاد نشان می‌دهد، در واقع مربی‌گری می‌کند. این سبک بیشتر در مورد کارمندی به کار می‌آید که هنوز به نظارت و راهنمایی در آموزش یک کار نیاز دارد و علاوه بر آن به پشتیبانی و تشویق زیادی هم برای انجام آن کار احتیاج دارد. در این وضعیت کارمند در رسیدن به آستادی در کار مشکل دارد. در طی فرایند، شوق خود را برای انجام آن کار از دست داده است. به عبارت دیگر ماه عسل گذشته و کارمند مبدل به کارآموز دلسرد شده است.

برای درک مفهوم مربی‌گری، همان مثال خودمان را در مورد کارمندی که قرار است محصولی پیچیده را مونتاژ کند در نظر می‌گیریم. کارمندان از دستورالعمل‌های شما پیروی کرده‌اند، و حالا سعی می‌کنند آن محصول را به تنهایی مونتاژ کنند. ساعت‌ها و ساعت‌ها کار می‌کنند اما به خاطر دستورالعمل پیچیده‌ی ۴۷ مرحله‌ای، هنوز در تکمیل محصول به تنهایی مشکل دارند.

شما به عنوان یک مربی باید مرتب به کارمندان جدید خود سرکشی کنید تا نحوه‌ی کارشان را ببینید. وقتی متوجه می‌شوید برای تکمیل موفقیت‌آمیز کارشان به کمک احتیاج دارند، باید با راهنمایی و تشویق مربی آن‌ها بشوید. شاید لازم باشد دوباره قدم به قدم در تمام فرایند همراهشان حرکت کنید. یا شاید فقط لازم باشد که یکی

دو مسئله‌ی مشخص را برایشان روشن کنید. منتظر نمانید تا کارمندهایتان از شما بخواهند بر آن‌ها مربی‌گری کنید؛ شاید حتی اصلاً متوجه نشوند که به مربی نیاز دارند یا ممکن است از این کار خجالت بکشند.

به یاد داشته باشید، چه در ورزش و چه در کار، مربی‌ها تیم را هدایت می‌کنند، اما خودشان بازی نمی‌کنند. مربی‌ها تمرین‌ها و آموزش‌ها، دستورات مشخص، راهنمایی‌ها و پشتیبانی قوی خود را در اختیار تیم می‌گذارند، اما این تیم است که کار را به انجام می‌رساند و مربی باید از کنار زمین تماشاگر بازی باشد.



پشتیبانی

رهبرانی که پشتیبانی زیاد و نظارت کم از خود نشان می‌دهند، از این سبک استفاده می‌کنند. شما باید زمانی از رهبری پشتیبان استفاده کنید که کارمندا مهارت‌های لازم برای انجام کار را آموخته و این مهارت را از خود نشان داده‌اند، اما هنوز اعتماد به نفس کافی برای پایداری در این کار ندارند. کارمندانی که در این مرحله قرار دارند، کمک‌کننده‌های محافظه‌کار نامیده می‌شوند. در اینجا رهبر باید آن‌ها را تشویق به ادامه‌ی کار مؤثرشان کند.

به مثال مونتاز برمی‌گردیم. در واقع، کارمندا دیگر آن قدرها هم تازه‌کار نیستند. کم‌کم رشته‌ی کار را به‌دست گرفته‌اند و معمولاً کارشان را درست انجام می‌دهند. همان‌طور که کارایی‌شان افزایش می‌یابد، در کار استاد می‌شوند و در نتیجه به راه‌های جایگزین برای انجام آن کار فکر می‌کنند.

حالا نقش رهبر باز عوض می‌شود. به‌جای نظارت بالایی که در سبک مربی‌گری اعمال می‌کرد، حالا در پشتیبانی از کارمندا تمرکز می‌کند. کارمندا دیگر دنبال نظارت و راهنمایی نیستند، بلکه به پشتیبانی بیشتر احتیاج دارند یعنی به کسی که به حرف‌هایشان گوش بدهد و کمکشان کند تا اعتماد به نفس کافی پیدا کنند. مدیران پشتیبان، هر وقت لازم باشد، پشتیبانی کافی برای کارمندان‌شان فراهم می‌کنند؛ تا وقتی که کارمندا به توانایی‌ها و مهارت‌های خود اعتماد کافی پیدا کنند.

از کارمندان‌تان بخواهید برای یافتن راه‌های بهتر برای انجام کار به شما پیشنهاد و نظر بدهند. وقتی مشارکت کارمندان‌تان را می‌خواهید، برای آن‌ها فرصتی خلق می‌کنید تا بیشتر بیاموزند و در مورد اینکه کارشان را چگونه انجام می‌دهند و چگونه می‌توانند آن را بهتر انجام دهند، فکر کنند. با نشان دادن اینکه به نظرات آن‌ها اعتماد دارید، می‌توانید اعتماد به نفس در حال رشد آن‌ها را تقویت کنید.



ممکن است بعضی از نظرات کارمندان بسیار عالی باشد و بعضی از آن‌ها چندان جالب نباشد. به آن‌ها توضیح بدهید که این طرح جدید چرا موفق یا ناموفق خواهد بود و بدین ترتیب آموزش بیشتری درباره‌ی فرایند کار و فرایند تصمیم‌گیری بدهید تا بفهمند نظرات جدید را چگونه ارزیابی می‌کنید. هرچه از نظرات روزبه‌روز شما بیشتر مستقل می‌شوند، آموختن این مفاهیم برای آن‌ها ارزش بیشتری می‌یابد.

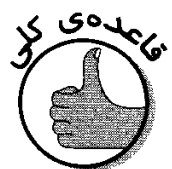
کارسپاری

و سرانجام کارسپاری زمانی انجام می‌شود که رهبران نظارت کم و پشتیبانی کم ارائه می‌دهند. این سبک رهبری بیشتر موقعی موفق است که کارمندان هم مهارت کافی در انجام کار دارند و هم اعتماد به نفس. این کارمندان را مجریان سطح بالا می‌دانند و می‌توانید با نظارت و پشتیبانی کم، مسئولیت‌های کاری مهمی را به آن‌ها واگذار کنید.

حالا مونتاژکاران ما می‌توانند کار خود را مستقل و بدون نظارت انجام دهند. آن‌ها کارشان را خوب انجام می‌دهند و اگر به آن‌ها اجازه بدهید بدون اجازه‌ی مطلق شما در روش انجام کار تغییرات مثبتی بدهند، این کار را می‌کنند. کارمندان جدید شما در طول کار توانسته‌اند فرایند مونتاژ بهتری را پیدا کنند. حالا به جای یک فرایند مونتاژ ۴۷ مرحله‌ای، می‌توان کار را در ۳۵ مرحله انجام داد و در هزینه و وقت شرکت صرفه‌جویی کرد و در ضمن کیفیت محصول را بالا برد.

مطمئنأً در اطراف خود چنین کارمندانی دارید. شاید مدیر فروش شما می‌تواند همیشه به اهدافی که تعیین کرده‌اید برسد، آن هم سر وقت. یا شاید کارمند نامه‌بر شما هر روز بدون نظارت شما کارش را خوب انجام می‌دهد. ممکن است مدیر برنامه‌ای داشته باشید که می‌تواند مستقلاً با مشتریان ملاقات کند، برای تکمیل پروژه زمان‌بندی کند، و بر پیشرفت کار به‌سوی اهداف نظارت کند.

موضوع مورد توجه شما به‌عنوان یک رهبر باید حرکت دادن سریع کارمندان در مراحل مختلف رشد و رساندن آن‌ها به مرحله‌ی مجریان سطح بالا باشد. نباید کارمندان را به اجبار در سطوحی قرار دهید که هنوز برای آن آماده نیستند، اما هرچه زودتر بتوانید به آن‌ها کارسپاری کنید، وقت بیشتری خواهید داشت تا به مسائلی بپردازید که فقط خودتان صلاحیت انجام آن را دارید.





اموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

به کار مهمی که در هر آن انجام می دهند؟
چهار مرحله‌ی مدیریت وضعیت چیست؟

الف: حفظه گذاشتن و غلبه خوردن
الف: راهمائی، نظارت، تنبیه و اعراج

به محترقی و کنترل حضور و غیاب کارمندان
به نظارت، سرپی گزینی، پشتیبانی و کارمباری

کنترل وضعیت نااهارهای کلری
به تشویق به عمل، برقراری ارتباط، پشتیبانی و تسهیل کار

ت: پوشیدن لباس مناسب، رفتن به دانشگاه مناسب
و بالا رفتن از درختان نرگی

بخش ۲

مدیریت: بخش انسانی



برای یک رهباست خوشونت بارتر، مجموعه‌ی بوسترهای انگیزه‌بخش وگرنه را داریم،

در این بخش...

مدیریت بیشتر از هر چیز یعنی کار با مردم. بهترین مدیران می‌توانند به خوبی با هر نوع آدمی کار کنند. در این بخش به شما نشان می‌دهیم که چگونه کارمندان خوبی استخدام کنید، آن‌ها را تشویق به ارائه‌ی بهترین کارایی کنید و بر آن‌ها مری‌گری کنید.

فصل ۵

استخدام: تصمیم میلیون دلاری

در این بخش

- تعیین نیازها
- استخدام کارمند جدید
- مصاحبه
- ارزیابی داوطلبان
- گرفتن تصمیم حیاتی

پیدا کردن کارمند خوب سخت است. اگر اخیراً برای استخدام آگهی داده باشید، منظور ما را درک می‌کنید. داستان به این شکل پیش می‌رود: آگهی می‌دهید و منتظر می‌مانید تا درخواست‌ها و سوابق بهترین و درخشان‌ترین داوطلبان به صندوق پستی شما ارسال شود. دو روز بعد با کمال خوشوقتی می‌بینید که درخواست‌های متعددی در انتظار نظر شماست. چند تا؟ صد، دویست؟ چه استقبالی!

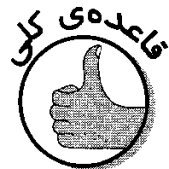
اما فوراً مأیوس می‌شوید «این یارو برای چه درخواست کرده؟ هیچ کدام از خصوصیات را که ما خواسته‌ایم ندارد!» «چی؟ اینکه اصلاً تجربه‌ای در این کار ندارد!» «حتماً این یارو شوخی می‌کند! فکر کنم اشتباهی به این آگهی جواب داده.»

پیدا کردن و استخدام بهترین داوطلبان برای یک کار هیچ وقت آسان نبوده است. متأسفانه به علت بهینه‌سازی و تعدیل نیرو، در محیط کارهای امروز افراد خیلی زیادی دنبال کار می‌گردند. مسئله‌ی شما این است که چگونه از دریای پوشیده از تخته‌پاره‌ی متقاضیان، بهترین افراد را بیرون بکشید. گفته می‌شود درآمد یک کارمند امریکایی در تمام طول عمرش مجموعاً و به‌طور متوسط یک میلیون دلار است. بنابراین استخدام به‌راستی یک تصمیم میلیون دلاری است.

وظیفه‌ی شما مشخص کردن کارآمدترین داوطلبان برای کار مورد نظرتان است. ابزارهای متعددی در اختیار دارید، اما بودجه‌ی شما محدود است. باید زیرک باشید، و از همه مهم‌تر باید تمام مدت سرعت انتقالتان را حفظ کنید. وقتی داوطلبان مورد نظرتان را مشخص کردید، باید به تدریج محدوده را تنگ کنید، تا نهایتاً به یک نفر

برسید و مطمئن شوید اگر او به شکلی موفقیت آمیز به مجموعه‌ی شما بپیوندد، کار استخدام را به خوبی انجام داده‌اید. باید در این مأموریت موفق شوید، هر چیز دیگری فراتر از تحمل سازمان است. موفق باشید.

تعیین مشخصات کارمندان جدید



کارفرماها در میان داوطلبان کیفیات متعددی را می‌جویند. موقع مصاحبه دنبال چه چیزی هستید؟ فهرست زیر می‌تواند کمکتان کند تا مهم‌ترین کیفیت‌هایی را که کارفرمایان موقع استخدام در نظر دارند، بشناسید. خصوصیات دیگر مثل مهارت آن فرد در بازی گلف یا زندگی اجتماعی منزوی یا چیزهای دیگر ممکن است برای شما اهمیت ویژه‌ای داشته باشد.

✓ **پرکاری:** پرکاری اغلب می‌تواند بر کم‌تجربگی یا آموزش کم غلبه کند. مطمئناً مایلید افرادی را استخدام کنید که می‌خواهند کارشان را به هر قیمتی انجام دهند. از سوی دیگر تجربه‌ی زیاد و مهارت اصلاً نمی‌تواند جای شوق و اخلاق کاری را بگیرد. هرچند تا وقتی که شخص را استخدام نکنید، نمی‌توانید مطمئن باشید، اما مصاحبه‌ی دقیق با داوطلب می‌تواند تصویری از اخلاق حرفه‌ای او را در اختیار شما بگذارد (یا دست کم چیزی که می‌خواهند در مورد اخلاق حرفه‌ای‌شان به شما بیاوراند).

✓ **رفتار خوب:** رفتار خوب در مورد افراد مختلف متفاوت است. اما رفتاری مثبت، دوستانه و آماده‌ی همکاری می‌تواند کار را برای همه دلدیرتر کند. وقتی با داوطلبان مصاحبه می‌کنید، پیش خودتان تصور کنید همکاری با آن‌ها در ۵ تا ۱۰ سال آینده چه وضعی به بار خواهد آورد.

✓ **تجربه:** وقتی پیتر از دانشگاه استانفورد فارغ‌التحصیل می‌شد، با خوش خیالی فکر می‌کرد به خاطر مدرک تحصیلی‌اش فوراً او را استخدام می‌کنند، اما او عنصر مهمی را کم داشت: تجربه، که در جریان استخدام بسیار مهم است. در مصاحبه باید از فرصت استفاده کنید و سؤال‌های مشخصی مطرح کنید و داوطلب را وادار کنید به شما نشان دهد که می‌تواند کار مورد نظر شما را انجام بدهد.

✓ **ثبات:** شما اصلاً مایل نیستید امروز کسی را استخدام کنید و فردا ببینید که دارد دنبال کار دیگری می‌گردد. می‌توانید ثبات احتمالی فرد را با مطرح کردن این سؤال ارزیابی کنید که برای کارفرمای قبلی‌اش چه مدتی کار کرده و چرا کارش را رها کرده است. شاید هم ممکن است با کمال



خوشحالی بشنوید که داوطلب تعهدش را انجام داده و حالا مایل است کار ثابتی پیدا کند.

✓ **هوش و ذکاوت:** افراد باهوش معمولاً می‌توانند راه حل‌های بهتر و سریع‌تری برای مشکلات سر راهشان پیدا کنند. در دنیای کسب و کار، هوش حرفه‌ای معمولاً مهم‌تر از هوش کتابی است. مگر اینکه کارفرما ناشر باشد.

✓ **مسئولیت‌پذیری:** شما ترجیح می‌دهید افرادی را استخدام کنید که مایل‌اند مسئولیت موقعیت خود را بپذیرند. برای کشف این خصوصیت می‌توانید بپرسید داوطلب مسئول چه پروژه‌هایی بوده است. نقش او در پروژه چه بوده است. نکات کوچکی مثل حضور سر وقت در زمان مصاحبه یا پوشیدن جوراب‌های هم‌رنگ می‌تواند در تشخیص مسئولیت‌پذیری داوطلب به شما کمک کند.

استخدام افراد مناسب یکی از مهم‌ترین کارهای مدیریت است. متأسفانه مدیران بنا به سنت به این وظیفه توجه کمی نشان می‌دهند و برای آماده کردن جریان مصاحبه وقت کمی می‌گذارند. از حالا تا آخر عمرتان نتایجی که از استخدام می‌گیرید، رابطه‌ی مستقیمی دارد با وقتی که برای استخدام می‌گذارید. اگر با خودتان عهد کنید که بهترین داوطلبان را پیدا کنید، به احتمال زیاد موفق می‌شوید. اما اگر منتظر بمانید تا بخت و اقبال آن‌ها را به سمت شما بیاورد به احتمال زیاد از نتیجه‌ی استخدام مأیوس می‌شوید.

قبل از شروع، اول کار را تعریف کنید

آیا این شغل جدید است یا جای خالی کس دیگری را پر می‌کنید؟ در هر دو حال قبل از آنکه استخدام را شروع کنید، باید دقیقاً بدانید معیارهایی برای ارزیابی داوطلب‌ها به کار می‌برید. هرچه نیازتان وضوح بیشتری داشته باشد، فرایند انتخاب راحت‌تر است و پیچیدگی کمتری دارد.

اگر این شغل جدید است، فرصت مناسبی است تا خصوصیات داوطلب آرمانی خود را مشخص کنید. یک شرح وظایف شغلی بنویسید که دقیقاً و کاملاً تمام وظایف و مسئولیت‌های حاصل از این شغل جدید را مشخص کند و همچنین مشخص کنید حداقل خصوصیات و تجربه‌ای که نیاز دارید چقدر است. اگر این شغل نیازمند مهارت و تخصص در برنامه‌ریزی به زبان ++C بود، بگویید، خجالت نکشید! اگر مهارت در برنامه‌نویسی به زبان ++C را در شرح وظایف شغلی نیاورید، نمی‌توانید متخصص

این کار را پیدا کنید. هرچه الآن وقت بیشتری بر تدوین شرح وظایف شغلی بگذارید، بعداً زحمت کمتری بر دوشتان خواهد بود.

اگر قرار است شخصی را برای شغلی انتخاب کنید که قبلاً کارمندی داشته است، شرح وظایف شغلی کنونی را با دقت بررسی کنید و در صورت لزوم تغییر بدهید. اینجا هم شرح وظایف شغلی باید دقیقاً منعکس کننده وظایف و نیازمندی‌های آن شغل باشد. وقتی برای یک شغل موجود کسی را استخدام می‌کنید، با یک لوح سفید شروع کرده‌اید. به‌طور مثال شاید با کارمند قبلی مشکل داشته‌اید، چرا که حاضر نمی‌شد وظایف جدید را قبول کند. مثلاً یادداشت‌برداری از جلسات پرسنلی یا پر کردن فرم‌های مخصوص. بسیار خوب، این وظایف را در شرح وظایف شغلی اضافه کنید و بعد استخدام را شروع کنید. بدین ترتیب توقعات خود را به‌وضوح بیان کرده‌اید و مجبور نیستید با کارمند جدید خود برای انجام کار سر و کله بزنید.

و سرانجام قبل از استخدام مطمئن شوید که شرح وظایف شغلی مورد نظرتان کاملاً دقیق، جدید و شامل اغلب خصوصیت‌های مهمی است که در کارمند جدید خود می‌جوئید. بعد نکات مهم این شرح وظایف را سرتیتروار بنویسید تا در فرایند مصاحبه شما را هدایت کنیم. اگر تمام مدت به نیازهای آن شغل توجه داشته باشید، مطمئناً کارمند مطلوبتان را پیدا می‌کنید.

خلاصه کردن مواردی که باید در مصاحبه مطرح کنید، مزیت دیگری هم دارد. به راحتی می‌توانید دلیل عدم استخدام داوطلبی را که خصوصیات مورد نظر شما را ندارد، ثبت کنید. به این قسمت توجه زیادی داشته باشید. اگر روزی داوطلبی که استخدامش نکرده‌اید، از شما به دادگاه شکایت کند، از اینکه موقع استخدام و مصاحبه این نکات را یادداشت کرده‌اید، خیلی خوشحال خواهید شد.



پیدا کردن افراد مناسب

قلب هر کسب و کار، نیروی انسانی است. هرچه افرادی که برای شما کار می‌کنند بهتر باشند، کار شما بهتر خواهد بود. بعضی از افراد به دنیا آمده‌اند تا کار مشخصی را انجام دهند. شاید آن‌ها را بشناسید. مثلاً کسی که عاشق منشی‌گری است یا کسی که فروشندگی در ذاتش است. فکر کنید اگر تمام موقعیت‌های شغلی شرکت‌تان را بتوانید به افرادی بسپارید که آن کار در ذاتشان است، سازمان شما چه پیشرفتی خواهد کرد.



به همین ترتیب استخدام افراد نامناسب می‌تواند کار در سازمان را به تجربه‌ی نکبت‌باری تبدیل کند. تأثیرات منفی استخدام افراد نامناسب می‌تواند تا سال‌ها سازمان را بلرزاند.

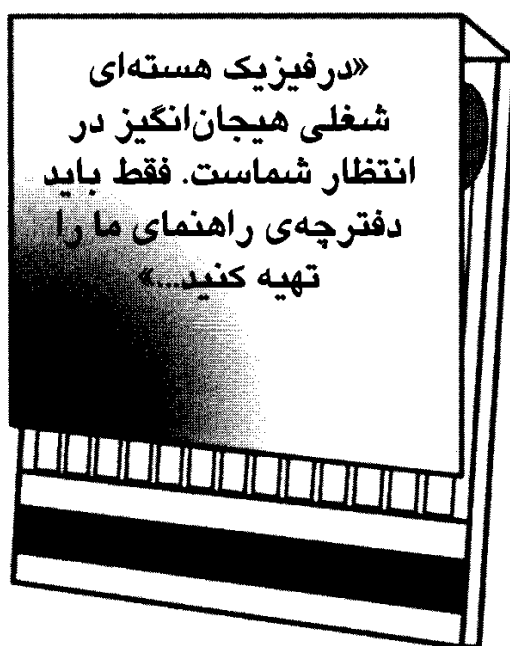


اگر به عنوان یک مدیر این مسئله را ندیده بگیرید، خطرش وجود دارد که کارمندان خوب خود را از دست بدهید. بسیار بر اهمیت استخدام افراد مناسب تأکید می‌کنیم. ترجیح می‌دهید چند ساعتی وقت بگذارید تا بهترین داوطلب را انتخاب کنید، یا ساعات بی‌شماری را صرف اصلاح یک کارمند مشکل‌ساز کنید؟

البته هرچقدر هم فرایند مصاحبه برای انتخاب بهترین داوطلب‌ها مهم باشد، اگر روش مناسبی برای جذب داوطلبان مناسب نداشته باشید، اصلاً مصاحبه‌ای در کار نخواهد بود. پس کجا می‌توانید داوطلبان مورد نظر خود را پیدا کنید؟

جواب سؤال ساده است. همه‌جا. مطمئناً بعضی از جاها بهتر از جاهای دیگر است. احتمالاً اگر آگهی استخدام را پشت قوطی کبریت چاپ کنید، نمی‌توانید کسی را داوطلب شغل مسئول آزمایشگاه راکتور هسته‌ای پیدا کنید. اما هیچ وقت از پیش نمی‌توان دانست کجا می‌توانید برنامه‌نویس مناسب یا خبرنگار برجسته‌ای را پیدا کنید. که می‌داند؟ شاید شخص مورد نظر شما در حال کار برای رقیب شما باشد.

در قسمت‌های بعدی، برخی از بهترین راه‌ها برای یافتن داوطلبان مناسب کاری مطرح شده است. وظیفه‌ی شما این است که یک مجموعه برنامه‌ی استخدامی طراحی کنید که بتواند به استخدام افرادی که می‌خواهید منجر شود و برای این کار فقط به واحد کارگزینی تان تکیه نکنید. احتمالاً خود شما بهتر می‌دانید کجا می‌توانید افراد مورد نیازتان را پیدا کنید (امیدواریم به واحد کارگزینی برنخوردا!).



شکل ۵-۱

این آگهی احتمالاً به استخدام کسی منجر نخواهد شد.

اول با دقت درون سازمان را بگردید: در بیشتر سازمان‌ها، اول باید در داخل سازمان به دنبال داوطلبان مناسب گشت. اگر وظیفه‌ی خود را در آموزش و توسعه‌ی نیروی انسانی خوب انجام داده باشید، احتمالاً داوطلبان زیادی خواهید داشت که برای شغل جدید مناسب‌اند. فقط اگر در داخل سازمان به نتیجه نرسیدید، به منابع دیگر رجوع کنید. انتخاب افراد از داخل سازمان هم ارزان‌تر است و هم آسان‌تر. و هم کارمندها شادتر می‌شوند؛ تعهدشان بیشتر می‌شود و نیازی ندارید تا فرد مورد نظر را از اول با سازمان آشنا کنید.

✓ **معرفی آشنایان:** می‌توانید با معرفی همکاران، هم‌صنف‌ها، دوستان، اقوام یا همسایه‌ها داوطلبان بسیار خوبی را پیدا کنید. چه چیز بهتر از اینکه کسی که می‌شناسید و به نظراتش احترام می‌گذارید و اعتماد دارید، کسی را به شما معرفی کند؟ با کمک فرد معرفی‌کننده دید بسیار خوبی نسبت به نقاط قوت و ضعف داوطلب پیدا می‌کنید، چیزی که از طریق آگهی شاید هرگز به شما منتقل نشود. وقتی در سازمان خود یک جای خالی دارید، مطمئن شوید که همه‌ی اطرافیان شما از این موضوع خبر دارند.

✓ **استخدام آزمایشی بنا به معرفی بنگاه‌های کاریابی:** استخدام موقت کارمندان برای یک دوره‌ی آزمایشی بسیار رایج شده است. وقتی به اجبار باید در یک دوره‌ی زمانی کوتاه شخصی را برای منظور خاصی استخدام کنید، بهترین روش، استخدام آزمایشی افراد از طریق بنگاه‌های کاریابی است. به این ترتیب دردسرتان کمتر است. وقتی فردی را به صورت آزمایشی استخدام می‌کنید، می‌توانید قبل از استخدام قطعی او را بسنجید. اگر نظر شما را تأمین نکرد، مشکلی ندارید؛ می‌توانید با بنگاه کاریابی تماس بگیرید و تقاضا کنید فرد دیگری را برای شما بفرستند و اگر هم از او خوششان آمد که چه بهتر.

✓ **اتحادیه‌ها و انجمن‌های صنفی و حرفه‌ای:** برای بسیاری از مشاغل اتحادیه‌های ویژه وجود دارد. مثل سازمان نظام پزشکی برای پزشکان یا اتحادیه‌ی باربری برای کامیونداران. اغلب این اتحادیه‌ها، خبرنامه‌ها و نشریات حرفه‌ای مخصوص به خود را دارند. یکی از بهترین روش‌ها برای استخدام این است که در نشریه‌ی یا خبرنامه‌ی اتحادیه‌ی خودتان آگهی استخدام درج کنید. چرا که مخاطبان آن نشریه اغلب همان افراد مورد نظر شما هستند.

✓ **بنگاه‌های کاریابی:** بنگاه‌های کاریابی می‌توانند داوطلبان با کیفیات مورد نظر شما را پیدا و به شما معرفی کنند، که بخش عظیمی از کار غربال‌گری شما را انجام می‌دهند. البته برای مشاغل سطح پایین‌تر می‌توانید به بنگاه‌های کاریابی رجوع کنید. برای سطوح بالاتر شرکت باید به مراجع مهم‌تری رجوع کنید.



✓ اینترنت: هر روز تعداد بیشتری از شرکت‌ها برای استخدام پرسنل به اینترنت روی می‌آورند. قبلاً این روش بیشتر در میان دانشگاهیان مرسوم بود. صفحات وب به شما اختیار می‌دهد که اطلاعات نامحدودی از شرکت خود را اعلام کنید و پرسنل مورد نیاز خود را مشخص کنید. اینترنت ۲۴ ساعته و هر روز بدون تعطیلی برقرار است.

✓ آگهی استخدام: آگهی‌های استخدام نسبتاً ارزان تمام می‌شود و همچنین پیام شما را به راحتی به انبوهی از داوطلبان بالقوه می‌رساند. می‌توانید در روزنامه‌های محلی یا روزنامه‌های پرتیراژ کشوری آگهی بدهید. البته مشکل آگهی استخدام این است که ممکن است صدها داوطلب بی‌صلاحیت برای شما درخواست استخدام بفرستند و مجبور شوید وقت زیادی برای بررسی آن‌ها بگذارید تا، اگر شد، یک نفر را از میان آن‌ها پیدا کنید؛ ولی خوب، وظیفه‌ی واحد کارگزینی و تأمین نیروی انسانی همین است دیگر!

می‌توانید بهترین مصاحبه‌گر دنیا باشید

شما چه جور مصاحبه‌گری هستید؟ آیا ساعت‌ها وقت صرف آماده کردن مصاحبه‌ی خود می‌کنید؟ آیا درخواست‌نامه‌ها و سوابق شغلی را با دقت بررسی می‌کنید؟ سؤال‌های خود را از پیش می‌نویسید و آن قدر روی آن‌ها کار می‌کنید که کاملاً مشخص و دقیق باشند؟ یا از آن مصاحبه‌گرهایی هستید که آن قدر گرفتارید که فقط وقتی به یاد سؤال‌ها می‌افتید که منشی‌تان به شما خبر می‌دهد که داوطلب بیرون دفترتان نشسته است؟

راز موفقیت در مصاحبه این است که به‌طور جدی برای آماده کردن خود پیش از مصاحبه وقت بگذارید. فکر کنید خودتان می‌خواهید استخدام شوید. مطمئناً از قبل خودتان را برای مصاحبه آماده می‌کنید. الآن هم همین کار را بکنید.

طرح سؤال‌های مناسب

مهم‌ترین بخش مصاحبه، سؤال‌های شما و پاسخ‌های متقاضی است. اگر سؤال درست طرح کنید جواب درست می‌گیرید، و سؤال‌های مبهم جواب‌های مبهم دریافت می‌کند که کمکی به شما نخواهد کرد. چطور سؤال‌های مناسب طرح کنید؟ می‌توانید تمام سؤال‌های مطرح شده در تمام مصاحبه‌ها را در چهار گروه زیر طبقه‌بندی کنید:

✓ چرا به اینجا آمده‌اید؟ سؤال مهمی است. این شخص متقاضی برای چه زحمت مصاحبه با شما را به خود داده است؟ برای فهمیدن آن فقط یک راه

دارید: بپرسید. شاید فکر کنید مطمئناً متقاضی مایل است در شرکت شما استخدام شود، اما گاهی هم از جواب‌هایی که می‌گیرید، حیرت می‌کنید. اگر متقاضی اشتباهاً به جای نام شرکت شما نام یکی از رقبای شما را بر زبان آورد، احتیاط کنید.

✓ **فکر می‌کنید چه کار می‌توانید برای ما بکنید؟** نکته‌ی مهمی است. مطمئناً همه‌ی متقاضی‌ها شروع می‌کنند به تعریف از شخصیت برجسته، تجربه، اخلاق حرفه‌ای و عشقشان به کار گروهی. اما اغلب متقاضی‌ها در ذهن خود این سؤال را دارند: شرکت شما چه کار می‌تواند برای ما بکند؟ این سؤال اصلاً مورد نظر شما نیست. شما می‌خواهید بدانید متقاضی چه کاری می‌تواند برای شرکت شما بکند. بعضی از متقاضی‌ها هنوز مصاحبه شروع نشده، شروع می‌کنند به سؤال که حقوقشان و مزایایشان چقدر است، پاداش شب عید چقدر می‌دهید و غیره و البته اغلب این افراد بیکار می‌مانند.

✓ **شما چه جور آدمی هستید؟** به‌ندرت پیش می‌آید که یک متقاضی مطلقاً یک دیو یا یک فرشته باشد. اما فراموش نکنید که باید روزها و ساعت‌های بسیاری را با فردی که استخدام می‌کنید بگذرانید. باید شخصی را استخدام کنید که در طول ماه‌ها و سال‌های همکاری آینده بتوانید از همنشینی با او لذت ببرید. همچنین به مسائل جزئی‌تری هم توجه دارید: آیا متقاضی صادق و شریف است؟ آیا در مورد ساعت‌های کاری، مسئولیت‌پذیری و مسائل دیگر با شما هم‌نظر است؟ آیا می‌توانید به او اتکا کنید؟

✓ **آیا وسع‌مان به پرداخت حق‌الزحمه‌ی شما می‌رسد؟** هیچ فایده‌ای برای شما ندارد متقاضی آرمانی خود را پیدا کنید، بعد در پایان مصاحبه موضوع حقوق مطرح شود و متوجه شوید سطح توقع شما با هم کاملاً تفاوت دارد. فراموش نکنید پایه‌ی حقوقی که برای یک کارمند تعیین می‌کنید، فقط بخشی از هزینه‌هایی است که برای او می‌کنید و هر کاری مزایای خودش را هم دارد. شاید نتوانید حقوق مورد نظر او را بپردازید، اما می‌توانید مزایای خوب، دفتر کار بهتر، اتاق اختصاصی، عنوان بالاتر یا کلید استفاده از سونای شخصی‌تان را به او بدهید.

بایدها در مصاحبه

برای آماده شدن برای مصاحبه، فهرست زیر نکات مهم را در اختیار شما می‌گذارد:

✓ **صبح روزی که با متقاضی مصاحبه دارید، برگ در خواست استخدام و سوابق شغلی او را مطالعه کنید.** هرگز در حین مصاحبه برای اولین بار شروع به مطالعه‌ی سوابق شغلی متقاضی نکنید. چرا که هم کار ناپسندیده‌ای



است و هم باعث می شود نتوانید سؤال های مناسب را برای آن فرد طراحی کنید.

✓ شرح وظایف شغلی مورد نظر تان را کاملاً و به دقت بررسی کنید.

آیا با تمام وظایف و نیازمندی های شغل مورد نظر آشنایید؟ اصلاً نباید به متقاضی وظایفی را در مصاحبه اعلام کنید که ربطی به شغل مورد نظر تان ندارد و همچنین نباید وظایفی را به او اعلام کنید و، بعد از استخدام، وظایف دیگری از او بخواهید. به خصوص در مورد مسئولیت های مهم.

✓ سؤال های خود را قبل از مصاحبه چرک نویس کنید: فهرستی از تجربه ها،

قابلیت ها و مهارت های کلیدی که در متقاضی به دنبال آن ها هستید، تهیه و سؤال های خود را بر مبنای آن تدوین کنید. البته ممکن است در مسیر مصاحبه سؤال هایی برای شما پیش بیاید که قبلاً پیش بینی نکرده اید. مانعی ندارد؛ البته تا زمانی که این سؤال ها بینش بیشتری نسبت به متقاضی در اختیار شما بگذارد.

✓ ترتیبی بدهید که محیط مصاحبه برای هر دوی شما راحت باشد.

متقاضی به هر حال تا حد زیادی بی قرار خواهد بود. اما لازم نیست شما هم بی قرار باشید. در اتاقی با تهویه مناسب و خصوصی مصاحبه کنید و نگذارید در طول مصاحبه مزاحم شما شوند. متقاضی اصلاً نباید تمرکز خود را بر مصاحبه از دست بدهد.

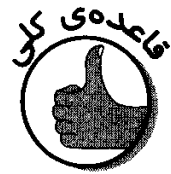
✓ از قدرت نمایی در طول مصاحبه پرهیزید. اصلاً برای ایجاد برتری نسبت

به متقاضی از ایجاد رعب و وحشت و قدرت نمایی استفاده نکنید. مصاحبه را دوستانه پیش ببرید.

✓ یادداشت های زیادی بردارید. موقع مصاحبه به حافظه ی خود تکیه

نکنید. اگر قرار است با بیشتر از دو نفر مصاحبه کنید، به راحتی نکات مهم در مورد هر فرد را از یاد می برید و به خصوص یادداشت های شما موقع ارزیابی و تصمیم گیری نهایی از میان متقاضیان به شما کمک خواهد کرد. در ضمن، وقتی یادداشت های خود را به ریاستان می دهید، خیلی خوشش می آید.

حالا دیگر مطمئنید سؤال های شما مهم ترین ابزار برای تشخیص صلاحیت متقاضی است. البته بد نیست قبل از مصاحبه، با کمی صحبت های فرعی، به متقاضی کمک کنید اضطرابش را از بین ببرد. اما گرفتن جواب سؤال هایتان از همه چیز مهم تر است. از سؤال کردن خسته نشوید. آن قدر بپرسید تا مطمئن شوید تمام اطلاعات لازم را برای تصمیم گیری در اختیار دارید.



یادداشت برداشتن را فراموش نکنید. از کشیدن تصویر چشم چشم دو ابرو یا ماشین‌های جدید روی کاغذ خودداری کنید. نکات کلیدی گفته‌های متقاضی و واکنش او را نسبت به سؤال‌هایتان یادداشت کنید. به‌طور مثال، اگر از متقاضی می‌پرسید چرا کار قبلی‌اش را ترک کرده و او به‌شدت عصبی می‌شود، حتماً باید این واکنش را یادداشت کنید. همچنین برداشت خود را از متقاضی بنویسید:

- ✓ کارمند درجه یک، بهترین انتخاب!
- ✓ تجربه‌ی عالی با مهارت‌های در حال رشد در محیط مشتری‌محور، بهترین داوطلب تا حالا!
- ✓ خدای من! انگار همین حالا یک تریلی ۱۸ چرخ از روی این بابا رد شده!

نبایدها در مصاحبه

اگر اصلاً مدیریت کرده باشید، حتماً می‌دانید ممکن است در طول مصاحبه به دام نیرنگ‌های متقاضی بیفتید و یا سؤال‌هایی مطرح کنید که شما را در موقعیت‌های خطرناک قرار دهد.

بعضی از نبایدهای مصاحبه کاملاً مشخص است. مثلاً نباید بعد از مصاحبه با متقاضی قرار بگذارید با هم به مهمانی بروید.

به مسائل قانونی و حقوقی هم توجه داشته باشید. ممکن است کارتان به دادگاه بکشد. از هرگونه تبعیض پرهیز کنید. مثلاً نمی‌توانید از متقاضی بپرسید که معلولیت جسمانی دارد یا نه. در زیر، فهرست سؤال‌هایی آمده است که تحت هیچ شرایطی نباید بپرسید. چرا که ممکن است برایتان گرفتاری ایجاد کند.



- ✓ نژاد یا رنگ پوست متقاضی
- ✓ زادگاه و قومیت متقاضی
- ✓ جنسیت متقاضی
- ✓ وضعیت تأهل
- ✓ سابقه‌ی کیفری
- ✓ قد و وزن
- ✓ بدهی‌ها
- ✓ معلولیت جسمی



پنج گام در مصاحبه‌ی مؤثر	
۱- به داوطلب خوش آمد بگویند.	۵- مصاحبه را جمع بندی کنید.
۲- شغل مورد نظرشان را برای او خلاصه کنید.	۶- مصاحبه را جمع بندی کنید.
۳- بطور خلاصه شغل مورد نظر را توضیح دهید.	
۴- سؤالاتی که شما باید مربوط به شغل مورد نظر، بررسی مفصل، تحصیلات و مسائل مرتبط دیگر باشد.	
۱- به داوطلب خوش آمد بگویند.	۵- مصاحبه را جمع بندی کنید.
۲- شغل مورد نظرشان را برای او خلاصه کنید.	۶- مصاحبه را جمع بندی کنید.
۳- بطور خلاصه شغل مورد نظر را توضیح دهید.	
۴- سؤالاتی که شما باید مربوط به شغل مورد نظر، بررسی مفصل، تحصیلات و مسائل مرتبط دیگر باشد.	

ارزیابی داوطلبان

می‌رسیم به بخش جالب استخدام. اگر کار خود را خوب انجام داده باشید، اکنون مجموعه‌ای بسیار خوب از داوطلبانی دارید که می‌توانید از میان آن‌ها انتخاب کنید. جست‌وجوی خود را محدود به بهترین انتخاب‌ها کرده‌اید و با بهترین انتخاب‌ها مصاحبه کرده‌اید تا از نزدیک با قابلیت و صحت ادعاهای آن‌ها آشنا شوید. اما قبل از گرفتن تصمیم نهایی به اطلاعات دیگری هم احتیاج دارید.

بررسی صحت ادعاها

عجب داوطلبی! شاید متعجب شوید که این کارمند آینده‌ی شما برخلاف ادعایش هرگز به دانشگاه نرفته است، یا هرگز مدیر مالی یک شرکت چندملیتی نبوده است، یا کارفرمای قبلی‌اش اصلاً از کار او راضی نبوده است.

سوابق شغلی و مصاحبه، ابزارهای مهمی است. اما بررسی صحت ادعاهای متقاضی برای اینکه بفهمید آیا این فرد واقعاً همان فردی است که می‌گوید، بسیار مهم است. هرگز کارمند جدیدی را بدون بررسی سوابق و مراجعه به معرف‌های او استخدام نکنید.

از بررسی ادعاها دو هدف دارید. اول تأیید اطلاعاتی که متقاضی در اختیار شما گذاشته و دوم یافتن اشراف بیشتر نسبت به اخلاقیات و نحوه‌ی کار متقاضی در محیط کار. وقتی با معرف یا مرجعی تماس می‌گیرید، سؤال‌هایتان را محدود به مسائل کاری کنید و سؤال‌های فرعی نپرسید.



✓ **مدرک تحصیلی:** متأسفانه بسیاری از متقاضیان در مورد سوابق تحصیلی خود اغراق می‌کنند. اگر با بررسی مدرک آن‌ها متوجه شوید که دروغ گفته‌اند، باید به تمام اطلاعات دیگرشان هم شک کنید و دلیلی ندارد تحقیقتان را ادامه بدهید.

✓ **تماس با کارفرماهای کنونی و سابق:** البته بسیاری از کارفرماها از دادن اطلاعات اکراه دارند. اما امتحان کنید. هرچه اطلاعات بیشتری به‌دست آورید، به نفع شماست.

بررسی یادداشت‌ها

حتماً موقع مصاحبه یادداشت برداشته‌اید، مگر نه؟ حالا وقت آن است که یادداشت‌ها را بیرون بیاورید و مرور کنید. مجموعه‌ی اطلاعاتی را که در مورد هر داوطلب دارید یکی یکی بررسی و با معیارهای از پیش تعیین‌شده‌تان مقایسه کنید. نگاهی به سوابق شغلی داوطلب، یادداشت‌هایتان و نتایج تحقیقات‌تان بیندازید. آیا می‌توانید برنده‌ها را از بازنده‌ها مشخص کنید؟ داوطلب‌ها را به سه گروه تقسیم کنید.

✓ **برنده‌ها:** این داوطلب‌ها مطمئناً بهترین انتخاب شما هستند. در استخدام آن‌ها تردید نکنید.

✓ **برنده‌های بالقوه:** در مورد این داوطلب‌ها به‌دلیل خاصی تردید وجود دارد. شاید به‌اندازه‌ی داوطلبان دیگر تجربه ندارند یا شاید از برخوردشان خوششان نیامده باشد. نه آشکارا برنده‌اند و نه آشکارا بازنده. اگر نتوانسته‌اید از میان گروه برنده‌ها کسی را استخدام کنید، بعد از تحقیقات بیشتر در مورد این داوطلب، می‌توانید به استخدام او فکر کنید.

✓ **بازنده‌ها:** این داوطلب‌ها را مشخصاً نمی‌توانید بپذیرید. امکان استخدام آن‌ها وجود ندارد.

شروع دور دوم یا سوم

وقتی مدیر گرفتاری باشید، مجبورید کارها را هرچه سریع‌تر انجام بدهید و وسوسه می‌شوید برای رسیدن به اهدافتان میان‌بر بزنید. انگار همه‌ی کارها را باید دیروز انجام می‌دادید، یا شاید هم پریروز. آدم هیچ وقت به اندازه‌ای که دلش می‌خواهد برای انجام یک کار یا پروژه وقت ندارد. شاید ده‌ها پروژه منتظر شماست و وقت‌تان قیمت دارد. قیمت وقت شما موقعی بیشتر می‌شود که یک جای خالی در سازمان دارید و باید همین حالا آن را پر کنید.

استخدام موضوعی است که نمی‌توانید در آن میان‌بر بزنید. پیدا کردن بهترین داوطلب برای جاهای خالی‌تان کاری است که باید حتماً وقت و منابع زیادی را در آن سرمایه‌گذاری کنید. آینده‌ی شرکت شما به آن بستگی دارد. ممکن است مجبور شوید برای تصمیم‌گیری و انتخاب داوطلب مصاحبه‌ها را چند بار تکرار کنید. در این روش مصاحبه‌های اولیه را مدیران زیردست شما یا واحد نیروی انسانی انجام می‌دهند. متقاضیانی که از این مرحله می‌گذرند، برای مصاحبه با یک مدیر سطح بالاتر معرفی می‌شوند و سرانجام دو یا سه نفر از بهترین داوطلبان با عالی‌ترین مدیر سازمان مصاحبه خواهند کرد.



تصمیم‌گیری در مورد تعداد مصاحبه و سطح آن به شغل مورد نظر شما هم بستگی دارد. اگر این شغل آسان است یا در سطوح پایین شرکت قرار دارد، یک مصاحبه‌ی تلفنی ساده هم می‌تواند بهترین داوطلب‌ها را مشخص کند. اما اگر کار پیچیده است یا در سطوح بالای سازمان قرار دارد، شاید تعیین بهترین داوطلب نیازمند چندین دور مصاحبه باشد.

بهترین را انتخاب کنید و دیگران را رها کنید

در مرحله‌ی ارزیابی، بازنده‌ها را حذف کردید. حالا باید گروه برنده‌ها و برنده‌های بالقوه را درجه‌بندی کنید. بهترین داوطلب در گروه برنده‌ها، اولین انتخاب شماست و بعد به ترتیب همه را درجه‌بندی می‌کنید. اگر کار خود را دقیق و درست انجام داده باشید، در این مرحله بهترین داوطلب‌ها مشخص شده‌اند.

قدم بعد این است که گوشی تلفن را بردارید و به انتخاب اول خود کار را پیشنهاد کنید. وقت را تلف نکنید. ممکن است این فرد ایده‌آل با شرکت‌هایی دیگری هم مصاحبه کرده باشد. خیلی شرم‌آور است که این همه وقت برای پیدا کردن بهترین شخص

بگذارید و بعد پی ببرید که او قبلاً در شرکت رقیب شما استخدام شده است. اگر با انتخاب اول خود به توافق نرسیدید، سراغ انتخاب دومتان بروید و به همین ترتیب تا پایان فهرست پیش بروید. در زیر، برای درجه‌بندی داوطلب‌ها و تصمیم‌گیری نهایی راهنمایی‌هایی ارائه کرده‌ایم.

هدفمند عمل کنید

گاهی ممکن است بعضی از داوطلب‌ها را ترجیح بدهید، اما نه به‌خاطر تجربه یا توانایی‌شان، بلکه به‌خاطر ظاهر یا جذابیت شخصی‌شان، و این گرایش گاهی می‌تواند نقاط ضعف این افراد را از چشم شما دور نگه دارد؛ در حالی که یک داوطلب باصلاحیت‌تر، که فقط خیلی جذاب نیست، از قلم بیفتد.

هدفمند عمل کنید. به شغل مورد نظرتان فکر کنید و به مهارت‌ها و خصوصیات لازم برای انجام آن. آیا داوطلبان شما این مهارت‌ها و خصوصیات را دارند؟

تحت تأثیر قیافه‌ی ظاهری، آرایش مو یا عطر و ادکلن گران‌بهای متقاضیان قرار نگیرید. این‌ها هیچ ربطی به قابلیت‌های کاری آن شخص ندارد. اطلاعات مورد نیازش در سوابق شخصی، یادداشت‌های مصاحبه و تحقیقات شما وجود دارد.



تبعیض قائل نشوید

تبعیض هم زشت است و هم غیرقانونی. استعداد مرز ندارد، رنگ و نژاد و جنسیت هم نمی‌شناسد.

به دل خود اعتماد کنید

گاهی نمی‌توانید بین دو داوطلب با خصوصیات مشابه تصمیم بگیرید. یا در مورد داوطلبی که در مرز قرار دارد شک دارید. در اینجا تمام اطلاعات عینی را بررسی کرده‌اید. اما هنوز به یک برنده‌ی قطعی نرسیده‌اید. چه باید بکنید؟

به آوای درونتان گوش بدهید. وقت آن است که به قلب و احساس و اشراق خود اعتماد کنید. چه احساسی دارید؟ دو نفر خصوصیات مشابه درست مثل هم دارند. اما احساس می‌کنید یکی‌شان بهتر است. او را انتخاب کنید. هرچند باید هدفمند و عینی عمل کنید، در اینجا باید به ذهن و دل خود میدان بدهید؛ اما نه قبل از این.



اگر باز هم تردید دارید، شیر یا خط بیندازید. اگر از نتیجه‌ی شیر یا خط خوشحال شده‌اید، شخص برنده را انتخاب کنید. اگر از نتیجه‌ی شیر یا خط ناراضی هستید، معلوم است که از آن یکی خوشتان می‌آید.

بعد از مذاکره

اگر خدای نکرده نتوانستید از فهرست برنده‌ها کسی را استخدام کنید چه؟ موقعیت سختی است. اما هیچ کس نگفته که مدیریت آسان است. نگاهی به برندگان بالقوه بیندازید. نفر اول این فهرست چه چیزی کم دارد تا برنده بشود؟ اگر جواب صرفاً گذراندن یکی دو دوره‌ی آموزشی باشد، توجه جدی به این داوطلب بکنید و در ذهن داشته باشید که بعد از استخدام باید او را برای گذراندن این دوره‌ها بفرستید. ممکن است با کمی تجربه بتوانند به گروه برنده‌ها ملحق شوند. فکر کنید آیا تجربه کنونی‌شان برای شروع کفایت می‌کند تا در حین کار تجربه‌ی کافی به‌دست آورند؟

اگر حتی در گروه برندگان بالقوه، شخص مورد نظرتان را پیدا نکردید، پس صرفاً به‌خاطر اینکه جای خالی را پر کنید، کسی را استخدام نکنید. این اشتباه بزرگی است. استخدام بسیار راحت‌تر از اخراج است. یک استخدام ناموجه می‌تواند تأثیر بسیار بدی بر همکاران، مشتریان و سازمان بگذارد و جبران آن سال‌ها وقت و هزینه‌ی زیادی می‌برد. از آن گذشته ممکن است به اعتبار شما هم لطمه بزند. در این مواقع می‌توانید شغل مورد نظرتان را دوباره تعریف بکنید، یا کارمندان کنونی‌تان را دوباره بررسی کنید. یا شخصی را به‌صورت موقت استخدام کنید تا کارکرد او را در عمل بسنجید.



اموخته‌های تازمی خود را بیارماید

برای استخدام یک فرد تست قبل از همه کجا باید برگردید؟

کف آگهی روزنامه

بدخل سازمان خودتان

به به رفقا تان می‌کنید

تادم در شرکت تان یک آگهی می‌جستید

کار بیشتری بر سرش می‌ریزند (و کارمند «ب» با کار کمتر در دسر کمتری هم دارد) اصلاً خوشش نمی‌آید و اگر دستمزد این دو کارمند یکی باشد، وضع از این هم بدتر می‌شود.

اگر اجازه دهید این وضع ادامه یابد، تمام کارمندان برجسته‌تان به این نتیجه می‌رسند که به نفعشان نیست بهترین کار خود را بکنند. یا شما را ترک می‌کنند و به جایی می‌روند که قدر زحمات آن‌ها را بدانند، یا به کارمندهای متوسط تبدیل می‌شوند. چرا که برای شما مهم نیست.



انگیزه بخشی شکلاتی

وقتی همه را یکسان تشویق می‌کنید، مثلاً افزایش حقوق یکسان، تشویق همگانی و یا حتی گذاشتن وقت یکسان برای همه، می‌شود انگیزه بخشی شکلاتی. هر چند ممکن است اول منصفانه به نظر بیاید، اصلاً منصفانه نیست.

هیچ چیز غیرمنصفانه‌تر از برخورد برابر با کارمندان نابرابر نیست.

مدیر یک کارخانه‌ی بزرگ در کالیفرنیا تصمیم گرفت با مهربانی، شب کریسمس به تمام کارمندانش یک بوقلمون هدیه بدهد. تا این جایش خوب به نظر می‌رسد. مشکل این جاست: بعضی از کارمندا متوجه شدند که بوقلمون آن‌ها از بوقلمون همکارانشان کوچک‌تر است. کار اعتراض به مدیریت کشید. این کارمندا فکر کردند که مدیر خواسته با دادن بوقلمون کوچک‌تر آن‌ها را تنبیه کند.



البته نمی‌شد به این سوء تفاهم ادامه داد. سال بعد به فروشنده‌ی بوقلمون دستور دادند که تمام بوقلمون‌ها باید هم‌وزن باشند. متأسفانه فروشنده اعلام کرد خداوند بر خلاف شایعات، تمام بوقلمون‌ها را هم‌وزن و هم‌قیافه خلق نمی‌کند. مدیر که با معضلی روبه‌رو شده بود، به همراه هر بوقلمون نامه‌ای به کارمندا داد که: «وزن بوقلمون شما ربطی به کارایی شما در سال گذشته ندارد.»

اعتراض ادامه یافت و وضع بدتر شد. بعضی کارمندا گفتند که باید بین گوشت بوقلمون و چیز دیگر حق انتخاب داشته باشند، دیگران یک سبد میوه می‌خواستند و همین‌طور تا آخر. با گذشت سال‌ها، مدیر ناچار شد یک مسئول رسیدگی به امور بوقلمون استخدام کند! و سرانجام اصلاً برنامه‌ی اهدای بوقلمون را متوقف کند، چرا که پی بردند بعضی از کارمندا بوقلمون‌ها را از جعبه بیرون می‌آوردند و دور می‌اندازند و جعبه را پر از وسایل متعلق به شرکت می‌کنند و یواشکی به خانه می‌برند.

آیا شرکت به هدف پاداش مساوی برای همه رسید؟ البته نه. برنامه‌ی اهدای بوقلمون هزینه‌ی هنگفتی داشت، اما نه تنها کارایی و اخلاق حرفه‌ای کارمندا را تقویت نکرد، مشکلات زیادی هم برای مدیریت به وجود آورد.

مهم‌ترین اصل مدیریت در جهان را فراموش نکنید. با یک دست می‌گیرید و با یک دست می‌دهید. قبل از تدوین نظامی برای پاداش دادن به کارمندا، اول مطمئن شوید که می‌خواهید به چه رفتارهایی پاداش بدهید و پاداش‌ها را مطابق با آن رفتارها تعیین کنید.



بعد از تدوین نظام پاداش‌دهی، هر چند وقت یک بار بررسی کنید و ببینید آیا نتایج مورد نظر شما را می‌دهد؟ اگر نه، نظام را تغییر دهید.



چه چیزی به کارمندا انگیزه می‌دهد؟

می‌خواهیم راز بزرگی را به شما بگوییم. این راز کلید انگیزه بخشیدن به کارمندا و وادار کردن آن‌ها به کاری است که می‌خواهید. راز بزرگ ما این است:

چیزی که به بعضی کارمندا انگیزه می‌دهد، لزوماً به همه‌ی کارمندا انگیزه نمی‌دهد.



به عبارت دیگر، هیچ نسخه‌ی واحدی برای انگیزه بخشیدن به کارمندا وجود ندارد. هر کارمند عامل انگیزه‌بخش منحصر به فرد خود را دارد و شغل شما یافتن این عامل است. هرچند ساده به نظر می‌رسد، یافتن این عامل‌های انگیزه‌بخش آن قدرها هم آسان نیست؛ چرا که بعید است کارمندان وارد اتاقتان شود، جلوی شما بنشینند و به شما اطلاع بدهد که چه چیزی به او انگیزه می‌بخشد. شما باید دقیقاً این عامل را در تک تک کارمندان پیدا کنید.

ساده‌ترین راه برای پی بردن به روش انگیزه بخشیدن به کارمندا، پرسیدن از آن‌هاست. مدیران اغلب فکر می‌کنند کارمندا فقط پول می‌خواهند و بعد تعجب می‌کنند وقتی پی می‌برند که کارمندهایشان چیزهای دیگری می‌خواهند؛ مثلاً می‌خواهند کسی قدر کارشان را بداند، اختیار بیشتر داشته باشند، اجازه‌ی تصمیم‌گیری داشته باشند یا ساعت کاری‌شان انعطاف‌پذیرتر باشد. شاید این عوامل بسیار مؤثرتر از پول نقد باشد.



شما مدیریت می‌خواهید دریابید چه چیزی به کارمندهایتان انگیزه می‌دهد و از این اطلاعات برای تدوین برنامه‌ی تشویق و پاداش استفاده کنید. پیش از شروع، به عوامل زیر توجه کنید.

- ✓ اول، یک محیط پشتیبان برای کارمنداها فراهم کنید.
- ✓ بعد، برنامه‌تان را برای طراحی و استقرار نظام تشویق و پاداش مشخص کنید.
- ✓ سرانجام، آماده‌ی ایجاد تغییرات در این برنامه باشید؛ چرا که بعضی از برنامه‌های شما ممکن است مؤثر واقع نشود.

ایجاد محیط پشتیبان

از دهه‌ی نود به بعد، انگیزه‌بخشی دیگر یک نظام استبدادی نیست. هر روز دنیای کسب و کار و فناوری در حال تغییر است و رقابت هم روز به روز بیشتر می‌شود. بنابراین دیگر مدیرها همه‌چیز را در مورد همه‌کار نمی‌دانند و بعضی وقت‌ها تخصص کارمند در زمینه‌ی خاصی از مدیرش بیشتر است و مدیر نمی‌تواند بگوید: «یا کار را به روشی که من می‌گویم انجام می‌دهید، یا می‌روید.»

مدیران خلاق به‌جای آنکه از قدرت حاصل از موقعیتشان برای انگیزه دادن استفاده کنند، باید از قدرت ایده‌هایشان استفاده کنند. به‌جای تهدید و تحقیر، باید فضایی ایجاد کنند که پشتیبان کارمنداها باشد و به خلاقیت اجازه‌ی ظهور دهند:

به روش‌های زیر می‌توانید یک محیط کار پشتیبان ایجاد کنید.



✓ **به کارمنداها احساس امنیت بدهید.** آیا کارمنداها شما برای گفتن خبرهای بد هم به‌اندازه‌ی خبرهای خوب راحت‌اند یا از شما می‌ترسند؟ اگر پاسخ‌تان منفی است، هنوز محیط پشتیبانی واقعی برای کارمنداها ایجاد نکرده‌اید. هر کس ممکن است اشتباه کند، یاد گرفتن یعنی همین. اگر کارمنداها با انگیزه می‌خواهید، به آن‌ها امنیت بدهید تا بتوانند بد و خوب را با هم به شما منتقل کنند. بنابراین نباید بابت هر اشتباهی که می‌کنند، آن‌ها را تنبیه کنید. حداقل ممنون باشید که دارند کاری می‌کنند.

✓ **راه‌های ارتباطی را باز بگذارید.** برای موفقیت نهایی سازمان و انگیزه یافتن کارمنداها ضروری است که تمام کارمنداها بتوانند آزادانه و صادقانه با هم ارتباط برقرار کنند. برقراری سریع و مؤثر ارتباط و تبادل اطلاعات در یک سازمان چیزی است که می‌تواند آن را از سازمان‌های رقیب متمایز کند. کارمنداها را تشویق کنید که حرف بزنند، پیشنهاد بدهند و حتی موانع سازمانی را زیر پا بگذارند؛ موانعی که آن‌ها را از هم جدا می‌کند.

✓ **احترام و اعتماد متقابل ایجاد کنید.** وقتی به کارمندی اعتماد می‌کنید و به او احترام می‌گذارید، به او انگیزه می‌بخشید. امروزه مدیرها کارمندا را در فرایند تصمیم‌گیری دخیل می‌کنند و بدین ترتیب، هم به نظرات تازه و راه‌حل‌های جدید دست می‌یابند و هم روحیه، وفاداری و تعهدپذیری کارمندا را افزایش می‌دهند. شرط می‌بندم مسئول فروش ما می‌تواند راه حل مناسبی برای این مشکل پیدا کند.

✓ **بزرگ‌ترین دارایی خود را رشد دهید. یعنی نیروی انسانی‌تان را.** اگر نیازهای کارمندا برآورده شود، نیازهای سازمان برآورده می‌شود. کارمندانتان را به چالش بطلبید تا مهارت‌ها و دانش خود را افزایش دهند و در عین حال امکانات لازم برای این رشد را در اختیارشان بگذارید. به پیشرفت مثبت آن‌ها توجه کنید و هر وقت توانستید این پیشرفت را تشویق کنید و برای آن پاداش در نظر بگیرید.

باید برنامه‌ای داشته باشید

کارمندان با انگیزه تصادفی به وجود نمی‌آیند. باید برای تقویت رفتار مورد نظرتان برنامه‌ای داشته باشید. عموماً امید به کسب پاداش، بیشتر از ترس از تنبیه، قدرت انگیزه‌بخشی دارد. بنابراین یک نظام تشویق و پاداش برنامه‌ریزی‌شده برای ایجاد یک محیط کار پرانگیزه لازم است. در زیر نکاتی برای تدوین برنامه‌ی تشویق و پاداش ارائه شده است.



✓ **پاداش‌ها را به اهداف سازمانی پیوند بدهید.** پاداش باید رفتاری را که منجر به رسیدن به یک هدف سازمان می‌شود، تقویت کند. ساختار پاداش باید به‌شکلی باشد که میزان رفتار مطلوب را افزایش و میزان رفتار نامطلوب را کاهش دهد. پس رفتارهای مطلوب و نامطلوب را تعریف کنید (با توجه به اهداف سازمان).

✓ **پارامترها و روش کار را تعریف کنید.** بعد از اینکه رفتارهایی را، که مایلید تقویت کنید، مشخص کردید، باید خصوصیات نظام تشویق و پاداش را مشخص و قواعدی وضع کنید که روشن باشد و همه‌ی کارمندا آن‌ها را بفهمند. مطمئن شوید که این اهداف مورد تشویق دست‌یافتنی است و تمام کارمندا امکان دریافت پاداش را دارند. یعنی مثلاً این‌طور نیست که فروشنده‌ها پاداش نگیرند و کارمندا ی دفتری فرصتی برای دریافت پاداش نداشته باشند.

✓ **تعهد و پشتیبانی کارمندان را جلب کنید.** باید نظام تشویق و پاداش را به کارمندان اطلاع دهید. این کار را می‌توانید در جلسات گروهی انجام دهید. حتی بهتر است برنامه‌ی تشویق و پاداش را با کمک و دخالت خود کارمندان تدوین کنید.

✓ **مؤثر بودن برنامه‌ی خود را بسنجید.** آیا برنامه‌ی تشویق و پاداش شما دارد نتیجه می‌دهد؟ اگر نه، آن را دوباره مرور کنید و مطمئن شوید رفتارهایی که تشویق می‌کنید با پاداش مورد نظر سازگار است. حتی موفق‌ترین برنامه‌های تشویق و پاداش در طول زمان تأثیر خود را از دست می‌دهد؛ چرا که کارمندان پس از مدتی این پاداش را حق خود می‌دانند. برنامه‌ی خود را به‌روز کنید. هر چند وقت یک بار پاداش‌هایی را که جذابیت خود را از دست داده کنار بگذارید و پاداش‌های جدیدی در نظر بگیرید.

به چه چیزی پاداش بدهید

بیشتر مدیران به اشتباه پاداش می‌دهند. یا اصلاً پاداش نمی‌دهند. این رفتار منجر به بحران‌های شدیدی در کسب و کار آمریکا شده بود. به آمارهای زیر توجه کنید.

✓ در شرکت‌های آمریکایی فقط ۳ درصد کارمندان باسابقه، حقوقی بالاتر از حقوق پایه‌ی قانونی می‌گیرند.

✓ ۸۱ درصد از کارگران آمریکا در قبال افزایش کارایی خود پاداشی نگرفته‌اند.

✓ ۶۰ درصد از مدیران آمریکایی در قبال افزایش کارایی خود پاداش نگرفته‌اند.

پس در قبال چه باید پاداش داد؟ خیلی از وقت‌ها به کارمندان فقط بابت حضور در محل کار پاداش می‌دهند ولی بابت حضور در محل کار فقط باید به کارمند حقوق داد نه پاداش.

برنامه‌ی پاداش‌دهی فقط باید کارایی کارمند را تشویق کند نه چیز دیگر.

ممکن است فکر کنید تشویق کارایی بی‌انصافی باشد در حق کارمندانی که زیاد مستعد یا باهوش نیستند. به هر حال آدم‌ها یک‌جور نیستند. اما واقعیت این است که هر کس فارغ از هوش، استعداد یا خلاقیت می‌تواند کارایی خود را بالا ببرد.



فرض کنید کارمند «الف» می‌تواند صد قطعه در ساعت تولید کند و در تمام روز این عدد را ثابت نگه می‌دارد. کارمند «ب» از هر ساعت ۷۵ قطعه شروع می‌کند و آن را به ۸۵ قطعه در ساعت می‌رساند. چه کسی را باید تشویق کنید؟ کارمند «ب». این مثال نشان می‌دهد به چه چیزی باید پاداش دهیم. به تلاشی که کارمند برای افزایش کارایی خود نشان می‌دهد، نه برای ماندن در یک سطح (حتی اگر سطح بسیار خوبی باشد).

در زیر مثال‌هایی از معیارهای کارایی آمده است، که هر مدیر باید تشخیص دهد و تشویق کند. باید معیارهای سازمان خود را تعریف کنید. فراموش نکنید که فقط حضور در محل کار نباید پاداش داشته باشد.

- ✓ کاهش نقص قطعات از ۲۵ در هزار به ۱۰ در هزار
- ✓ افزایش فروش سالانه به میزان ۲۰ درصد
- ✓ بهبود بایگانی و نظام اداری برای تسریع کار
- ✓ هزینه کردن فقط نود درصد بودجه‌ی پیش‌بینی‌شده
- ✓ توزیع مکاتبات داخلی در مدت یک ساعت (قبلاً یک ساعت و نیم بوده).

با جنبه‌های مثبت شروع کنید

همان‌طور که در اول این فصل اشاره کردیم، احتمال اینکه با تأکید بر دستاوردهای مثبت کارمندان آن‌ها را تشویق به عملکرد بهتر کنید، بیشتر از آن است که در کارهایشان به دنبال اشتباه بگردید و نتایج منفی آن‌ها را مبنای تنبیه بگذارید. اما هنوز هم بسیاری از مدیران عادت دارند به جای تمجید از موفقیت‌های کارمندان نیروی خود را بر تصحیح اشتباهات آن‌ها بگذارند.



در مطالعه‌ای جدید، پنجاه و هشت درصد از کارمندان گزارش دادند که به‌ندرت به‌خاطر کار خوب از مدیرانشان کلمه‌ی متشکر را شنیده‌اند. همین کارمندان این تشکر شفاهی را مهم‌ترین عامل تشویق‌کننده‌ی خود می‌دانستند. تشکر کتبی را عامل تشویق‌کننده‌ی دوم می‌دانستند و ۷۶ درصد از آن‌ها به‌ندرت نامه‌ی تشکر کتبی دریافت می‌کردند. همین قدرناشناسی مدیران، مهم‌ترین عامل ترک کار کارمندان است.

سال‌ها مطالعات روان‌شناختی روشن کرده است که تقویت مثبت به‌دلایل متعدد مؤثرتر از تقویت منفی است. بدون اینکه وارد جزئیات تخصصی بشویم، می‌گوییم

تقویت مثبت به دو دلیل اصلی مؤثرتر است: (۱) تعداد رفتار مطلوب را افزایش می‌دهد. (۲) احساس خوبی در کارمندا ایجاد می‌کند.

از طرف دیگر تقویت منفی (تنبیه) ممکن است دفعات رفتار نامطلوب را کاهش دهد، اما به خوبی نمی‌تواند باعث بروز رفتار مطلوب شود. کارمندا به جای آنکه انگیزه پیدا کنند تا کار خود را بهتر کنند، به خاطر این انتقادهای مداوم سعی می‌کنند تا حد امکان از جلوی چشم مدیرهایشان فرار کنند.

از آن گذشته، تقویت منفی (به خصوص به شکلی که باعث تحقیر کارمند شود) به شدت احساس بدی در کارمندا ایجاد می‌کند و احتمال اینکه کارمند غمگین کارش را خوب انجام دهد بسیار کم است.

پیشنهادهای زیر می‌تواند در یافتن نکات مثبت در کارمندا و تقویت رفتار مطلوب در آنها به شما کمک کند.



✓ **تردید خود را به نفع کارمندا به کار ببرید.** واقعاً فکر می‌کنید کارمندا

شما می‌خواهند کارشان را بد انجام بدهند؟ هیچ کس نمی‌خواهد کارش را بد انجام بدهد، مگر آنکه قصد کارشکنی داشته باشد. شغل شما این است که به آنها کمک کنید تا کارشان را خوب انجام بدهند و برای این کار بهتر است از آموزش بیشتر، تقویت روحیه و حمایت استفاده کنید، نه تنبیه و توبیخ.

✓ **نسبت به توانایی کارمندا خود توقع بالایی داشته باشید.** اگر اعتقاد

داشته باشید کارمند شما می‌تواند برجسته باشد، آنها هم خیلی زود این اعتقاد را پیدا می‌کنند؛ کافی است به آنها بگویید: «می‌دانم می‌توانی بهتر از این عمل کنی».

✓ **موقعی که کارمندا یتان دارند کارشان را خوب انجام می‌دهند، به**

سراغشان بروید. بیشتر کارمندا بیشتر وقتها کارشان را خوب انجام می‌دهند. مدیرها معمولاً علاقه دارند مچ کارمندا را موقع اشتباه بگیرند. اما سعی کنید موقعی که کارشان را درست انجام می‌دهند مچشان را بگیرید و به آنها بگویید که دارند کارشان را خوب انجام می‌دهند. بدین ترتیب هم رفتار مورد نظرتان را تقویت کرده‌اید، هم کار با خود را برای کارمند دلپذیر کرده‌اید.

از گاه کوه بسازید

بسیار خوب، سؤال این است: «آیا باید به خاطر موفقیت‌های روزمره به کارمندا پاداش بدهید؟ یا باید پاداش را نگه دارید برای زمانی که موفقیت بسیار بزرگی به دست می‌آورند؟» جواب این سؤال در شیوهی انجام کارهای روزانه‌ی همه‌ی ما نهفته است.

واقعیت مسلم این است که برای ۹۹/۹ درصد شاغل‌ها، کار شامل یک سلسله موفقیت بی‌وقفه و بی‌شکست نیست. بخش اعظم کار فعالیت‌های روزمره و معمول است و کارمندا اغلب کارهای روزمره‌شان را بی‌سر و صدا و بی‌هیاهو انجام می‌دهند. یک روز کاری عادی برای یک مدیر، معمولاً شامل یکی دو ساعت خواندن نامه‌ها و ایمیل‌ها، دریافت پیام‌های تلفنی و صحبت تلفنی یا حضوری با دیگران است. دو ساعت هم صرف جلسات یا صحبت با کارمندا و همکاران می‌شود. دو ساعت هم که صرف آماده کردن گزارش‌ها یا پُر کردن فرم‌ها می‌شود.

بنابراین در عمل یک مدیر وقت کمی دارد تا صرف تصمیم‌گیری‌هایی کند که می‌تواند مهم‌ترین تأثیر را بر سازمان داشته باشد. برای یک کارگر خط تولید احتمال دست یافتن به یک موقعیت چشم‌گیر از این هم کمتر است. اگر شغل یک کارگر این باشد که تمام روز موتورهای چمن‌زنی را مونتاژ کند (و کارش را هم خوب انجام دهد) چه باید بکند تا به چشم سرپرستش بیاید؟

همه‌ی این حرف‌ها برای این است که بگوییم موفقیت‌های بزرگ به‌ندرت پیش می‌آید و ربطی هم به موقعیت شما در سازمان ندارد. کار یعنی یک مجموعه دستاورد کوچک که در کنار هم دستاوردهای بزرگ دارند. اگر بخواهید فقط به موفقیت‌های بزرگ کارمندا پاداش بدهید، باید خیلی صبر کنید.

بنابراین موظفید هم برای موفقیت‌هایی کوچک پاداش بدهید و هم موفقیت‌های بزرگ. ممکن است هدف بلندپروازانه‌ای برای کارمندایتان تعیین کنید تا توانایی‌های آن‌ها را افزایش دهید و عزم و اراده‌ی آن‌ها را بیازمایید. اما یادتان باشد که تشویق کارمندا، زمانی که به سمت هدفِ پیشروی می‌کنند، همان اندازه مهم است که وقتی سرانجام به هدف می‌رسیم.



پول مهم نیست (واقعاً می‌گوییم!)

شاید فکر کنید مهم‌ترین مشوق کارمندا پول است. البته هرکسی از دریافت پاداش نقدی یا افزایش حقوق خوشحال می‌شود، ولی مشکل این است که پول مهم‌ترین عامل انگیزه‌بخش به کارمندا نیست. دست‌کم نه به آن شکلی که اغلب مدیرها فکر می‌کنند.

دریافت پول یک حق است

پول برای کارمندا مهم است. باید صورت‌حساب‌ها را بپردازند، غذا و لباس بخرند، شب جمعه به سینما بروند، بنزین بزنند و هزینه‌های زندگی را تأمین بکنند. مردم

موقعی که می‌بینند درآمد کافی برای پرداخت هزینه‌های ضروری زندگی‌شان دارند، انگیزه هم پیدا می‌کنند. اما بعد از این که توانستند نیازهای پایه‌شان را برآورده کنند، پول بیشتر قدرت انگیزه‌بخشی خود را تا حدی از دست می‌دهد و مشوق‌های دیگر — اغلب غیر مادی — مهم‌تر می‌شوند.

بیشتر کارمندا پولی را که از محل کارشان دریافت می‌کنند (چه به شکل حقوق و چه به شکل پاداش نقدی) پرداخت منصفانه‌ای می‌دانند بابت زحماتی که برای سازمان می‌کشند. این روزها کارمندا دریافت پول را حق خود می‌دانند. اما قدردانی یک هدیه است و استفاده از آن به مدیر کمک می‌کند تا تمام تلاش کارمند را برانگیزاند.

وقتی که عامل مشوق را حق خود می‌دانند

کارمندهایی که به دریافت‌های پاداش نقدی سالانه یا دوره‌ای عادت می‌کنند، خیلی زود این پاداش نقدی را بخشی از حقوق خود می‌دانند. پیتز زمانی در شرکتی کار می‌کرد که در آن هر سال مبلغ معادل ۱۰ درصد درآمد سالانه‌اش به او پاداش می‌دادند. اولین بار که این پاداش را دریافت کرد، بسیار هیجان‌زده شد. انگیزه‌ی بالایی پیدا کرد و به شرکتش بسیار متعهد شد.



اما وقتی پیتز متوجه شد این پاداش یک اتفاق معمول سالانه است، آن را بخشی از درآمد ثابت خود دانست. موقع برنامه‌ریزی این پاداش سالانه را هم پیشاپیش هزینه می‌کرد و حتی مسافرت‌های تفریحی‌اش را در تاریخی تعیین می‌کرد که می‌دانست روز قبل به او پاداش می‌دهند و همین‌طور می‌شد.



اما اگر خدای نکرده، یک سال این پاداش را نمی‌دادند، یأس و خشم و دشمنی کارمند را دیوانه می‌کرد.



اغلب کارمندان مشوق‌های مالی و اقتصادی را به جای پاداش حق خود می‌دانند. ممکن است به خاطر کارایی استثنایی حقوق کسی را بالا ببرند، اما خیلی زود این افزایش حقوق یک حق قانونی می‌شود و اگر افزایش حقوق ندهید، فکر می‌کنند حقشان را خورده‌اید. پاداش‌های مادی دیگر آن تأثیر گذشته را به عنوان مشوق ندارد. کم تأثیری پول، به عنوان انگیزه‌بخش، هم خبر خوبی است هم خبر بدی است. خبر بد این است که بیشتر مدیرها بودجه‌ی زیادی را به برنامه‌های پاداش نقدی اختصاص داده‌اند، و این برنامه‌ها آن تأثیر را که انتظار می‌رفته به جا نگذاشته است. ما فکر می‌کنیم این بودجه را می‌توانید به شکل بهتری خرج کنید و حتی نتایج بهتری هم بگیرید.



خبر خوب این است. حالا که می‌دانید پول ابزار مؤثری نیست، می‌توانیم به ابزارهای مؤثر توجه کنیم و بهترین ابزارها هزینه‌ی بسیار کمی هم دارند.

امروز چه چیزهای به‌کارمندا انگیزه می‌دهد

بنا به نظر دکتر جerald گراهام، استاد دانشگاه ویجیتا، مهم‌ترین عوامل مشوق و انگیزه‌بخش در روزگار حاضر در زیر آمده است.

- ✓ **تشویق مستقیم از جانب مدیر:** بهترین حالت تشویق موقعی است که کارمند مستقیماً از سوی سرپرست یا مدیر خود تشویق می‌شود.
- ✓ **تشویق بر مبنای کارایی:** کارمندان مایل‌اند به‌خاطر کاری که انجام می‌دهند تشویق شوند. بنابراین، اساس مؤثرترین عوامل مشوق، کارایی شغلی است و نه عواملی که ربطی به کارایی ندارد، مثل حضور و غیاب، وضع ظاهر و یا قرعه‌کشی.

اما شما یک مدیر گرفتارید. پاداش نقدی برایتان راحت‌تر است. چرا که خیلی ساده سالی یک‌بار چکی می‌کشید و فکر می‌کنید این چک برای تمام سال وظیفه‌ی انگیزه‌بخشی را برای شما انجام می‌دهد. این قضیه‌ی تشویق مستقیم از طرف مدیر و تشویق بر مبنای کارایی خیلی پردردسر به‌نظر می‌آید! صریح باشید. اجرای یک برنامه‌ی پاداش و تشویق مؤثر بیشتر از یک برنامه‌ی بی‌حاصل وقت و زحمت می‌برد. اما همان‌طور که به شما نشان خواهیم داد بهترین پاداش‌ها بسیار ساده است و وقتی استفاده از آن‌ها را آموختید، به‌راحتی می‌توانید آن‌ها را بخشی از برنامه‌ی روزانه‌ی خود کنید. انگیزه‌بخشی روزانه، امروزه بخش مهمی از وظایف مدیریت محسوب می‌شود.



از یاد نبرید که قدردانی را نباید فقط برای مناسبت‌های ویژه بگذارید. کارمندان شما هرروز کارهای خوبی انجام می‌دهند. مُج آن‌ها را موقع انجام کار خوب بگیرید و موفقیت‌شان را هر روز تشویق کنید.

عوامل زیر مشوق‌های بسیار خوبی هستند. اعمال آن‌ها آسان است و وقت بسیار کمی می‌گیرد:

- ✓ **تبریک شفاهی یا کتبی به کارمند از طرف شخص شما (یعنی مدیر) به‌خاطر کاری که خوب انجام شده است؛**
- ✓ **قدردانی از کارمند در میان جمع توسط شخص خودتان (یعنی مدیر) به‌خاطر کاری که خوب انجام شده است؛**

- ✓ برگزاری جلسات گروهی و عمومی برای جشن گرفتن هر موفقیت؛
- ✓ مرخصی تشویقی؛
- ✓ نظرخواهی از کارمندان و دخالت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری.



ده راه برتر برای انگیز بخشی به کارمندان

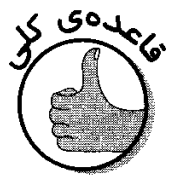
- ۱- شخصاً، به صورت حضوری یا کتبی یا هر دو، از کارمند به خاطر کار خوبی که انجام داده تشکر کنید.
- ۲- با کمال میل وقت خود را در اختیار کارمندان بگذارید تا مسائلشان را با شما در میان بگذارند.
- ۳- در فواصل زمانی کوتاه وضعیت کارایی کارمندان را به اطلاعشان برسانید و بعد کمکشان کنید تا کارایی‌شان را بالا ببرند.
- ۴- از کارمندی که کارایی بالا دارند قدرتی کنید و به آن‌ها پاداش بدهید و رتبه‌شان را بالا ببرید یا کارمندی که کارایی پایین دارند طوری برخورد کنید که با کارشان را بهبود بخشند و با ترک کار کنند.
- ۵- این اطلاعات را در اختیار کارمندان بگذارید که شرکت چگونه سود می‌برد یا زیان می‌کند چه محصولاتی در پیش دارید و برای رقابت با رفا چه خدمات و استراتژی‌هایی دارید نقش هر کارمند را در برنامه‌ی کلی شرکت برای او توضیح بدهید.
- ۶- کارمندان را در تصمیم‌گیری دخالت بدهید، به خصوص در تصمیم‌هایی که بر خودشان
- ۷- تأثیر خواهد گذاشت. اگر آن‌ها را دخالت کنید تمهیدپذیری آن‌ها را هم افزایش داده‌اید.
- ۸- به کارمندان این فرصت و امکان را بدهید تا رشد کنند و مهارت‌های جدید بیاموزند. تشویقشان کنید تا در کار خود بهترین باشند به آن‌ها نشان بدهید که می‌توانید کمکشان کنید تا هم اهداف سازمان را تحقق بخشند و هم اهداف خود را. با هر کارمند فضایی از شرکت ایجاد کنید.
- ۹- کاری کنید تا کارمندان احساس کنند صاحب کار خود و محیط کار خودشان هستند این احساس مالکیت می‌تواند فقط نمادین باشد مثلاً برای تمام کارمندان کارت ویزیت تهیه کنید، چه به آن‌ها احتیاج داشته باشند و چه نداشته باشند.
- ۱۰- محیط کاری باز، راحت و مفرح ایجاد کنید. نظرات، پیشنهادها و خلاقیت‌های جدید را تشویق کنید.
- ۱۱- موفقیت‌ها را جشن بگیرید. موفقیت شرکت یا یک واحد و حتی موفقیت یکی از اعضای شرکت را برای جلسات و فعالیت‌های آزاد گروهی کارمندان وقت بگذارید. خلاق و سرزنده باشید.

کلید انگیزه‌ی کارمندا در دست شماست

تجربه‌ی ما حاکی از این است که انگیزه‌ی هر کارمند دست خودش است. مدیرها معمولاً فکر می‌کنند که بعضی از کارمندا به‌طور طبیعی رفتار خوبی دارند و بعضی دیگر ذاتاً بدرفتارند. برای تغییر رفتار کارمندا، کاری از دست مدیر بر نمی‌آید.

هرچند ممکن است سرزنش کارمند به‌خاطر رفتار غلطش راحت‌تر باشد، روش صادقانه برای برخورد با آن این است که خودتان را در آینه نگاه کنید. مطالعات نشان می‌دهد که مدیران بیشترین تأثیر را بر میزان انگیزه‌ی کارمندانشان دارند. آیا وقتی کارمندا کار خوبی انجام می‌دهند، مدیر از آن‌ها قدردانی می‌کند؟ آیا مدیر محیط کاری دلپذیر و دلگرم‌کننده ایجاد کرده؟ آیا مدیر در سازمان این حس هدف مشترک و کار گروهی را به‌وجود آورده؟ آیا کارمندا احساس می‌کنند هم‌سطح مدیرانشان هستند؟ رفتار مدیرها با همه یکسان است؟ آیا مدیرها از تبعیض پرهیز می‌کنند؟ آیا برای شنیدن حرف‌های کارمندهایشان وقت می‌گذارند؟

در اغلب موارد شما باید که میزان انگیزه‌ی کارمندان خود را تعیین می‌کنید و موقع تشویق و قدردانی از کارمندا، خود شما باید این کار را انجام بدهید و پاداش منصفانه به آن‌ها بدهید.



موقع تشویق که می‌شود، حواستان باشد که کارمندا از اعانه خوششان نمی‌آید و از تبعیض متنفرند. به کسی که کاری نکرده پاداش ندهید. با این کار هم سطح ارزش مورد تشویقتان را پایین می‌آورید و هم اعتبارتان را در نظر کارمندان دیگر از دست می‌دهید. اعتبار در میان کارمندان مهم‌ترین کیفیتی است که می‌توانید در خود رشد دهید. اگر آن را از دست بدهید، ممکن است همه‌چیز را از دست بدهید.





آموخته‌های تازمی خود را بیان نمایید	
دو راه برادر برای انگیزه بخشیدن به کارمندان مهم‌ترین اصل مدیریت در جهان چیست؟	الف: تشویق و تنبیه
الف: نظیر درونج گنج میسر نمی‌شود	ب: ترس و تحقیر
ب: تفرقه بینداز و حکومت کن	پ: با یک دست می‌گیرید و با یک دست می‌دهید
پ: با یک دست می‌گیرید و با یک دست می‌دهید	ت: مسخره کردن و تحقیر در میان جمع
ت: مسخره کردن و تحقیر در میان جمع	ث: آرزایان بحریه، گمران بفرستید

موقع تردید، مربی‌گری کنید

در این بخش

- ◀ خصوصیات یک مربی
- ◀ پرورش مهارت‌های پایه‌ی مربی‌گری
- ◀ تشخیص نقاط عطف در مربی‌گری
- ◀ بررسی ارتباط میان ورزش و کسب و کار

ممکن است در بخش‌های مختلف این کتاب مضامین تکراری ببینید. این مضامین قلب و روح واقعیت مدیریت در قرن ۲۱ است.

یکی از این مضامین تکرارشونده، نقش مدیران به‌عنوان کسانی است که از کارمندانشان پشتیبانی می‌کنند و به آن‌ها دلگرمی می‌دهند؛ به‌جای آنکه صرفاً به آن‌ها بگویند چه کار کنند، یا فقط توقع داشته باشند که کارمندا کار خودشان را خوب انجام دهند. مدیران خوب مربی‌گری می‌کنند. یعنی کسانی هستند که دیگران را در مسیر سفر راهنمایی، توجیه و تشویق می‌کنند. کارمندان به کمک مربیان می‌توانند به نتایج پایداری دست یابند. کار و بار سازمان بهتر می‌شود و همه می‌توانند شب‌ها راحت‌تر بخوابند.

در فصل ۴ درباره‌ی رهبری وضعیتی صحبت کردیم. رهبری وضعیتی در مدیریت سبکی است که در آن مدیر برخورد خود را نسبت به سطح هر یک از کارمنداناش تغییر می‌دهد. در این سبک چهار روش سرپرستی، مربی‌گری، پشتیبانی و کارسپاری به‌کار می‌رود، که روش اول و چهارم از همه سریع‌تر است و بنابراین اغلب وسوسه می‌شوند تا فقط از همین دو روش استفاده کنند. مدیران گرفتار ترجیح می‌دهند که (۱) به‌کارمند دقیقاً بگویند چه کار باید بکند (سرپرستی) یا (۲) کارمندی را وادار کنند تا کل کارش را به‌تنهایی بر عهده بگیرد (کارسپاری).

روش‌های دوم و سوم (مربی‌گری یا پشتیبانی) زمان و زحمت بیشتری می‌برد و بنابراین کمتر به آن‌ها توجه می‌کنند. اما این بی‌توجهی اشتباه است. در این فصل روش‌های مربی‌گری و پشتیبانی را ادغام کرده‌ایم و با نام مشترک مربی‌گری بررسی می‌کنیم.

برای کارمندانی که در حال پرورش مهارت‌ها، دانش و اعتماد به نفس خود هستند مربی‌گری بخش مهمی از فرایند آموزشی را تشکیل می‌دهد. اگر فقط به کارمندا بگوئید چه کار کنند، چیزی یاد نمی‌گیرند.



پند اخلاقی:



اگر به من بگوئی... فراموش می‌کنم.

اگر به من نشان بدهی... به یاد می‌ماند.

اگر مرا در کار دخالت بدهی... درک خواهم کرد.

اگر کار جدیدی را بدون توضیحات کافی، راهنمایی و پشتیبانی به گردن کارمندی بیندازید، هرگز کارش را به‌شکلی مؤثر نخواهد آموخت. البته کارمند خوب بالاخره گلیمش را از آب بیرون می‌کشد. اما در این مسیر زمان و انرژی زیادی را به‌هدر خواهد داد.

بین دو سر طیف، یعنی دادن دستورات کامل و اطاعت کورکورانه‌ی کارمند و سپردن کار به کارمند بدون هیچ‌گونه پشتیبانی، حد وسطی وجود دارد که در آن کارمند می‌تواند پیشرفت کند و سازمان هم رونق بیابد. یعنی سرزمین صلح و صفایی که در آن همه با هم هماهنگ‌اند. این حد وسط با مربی‌گری حاصل می‌شود.

مربی کیست؟

فرض می‌کنیم دیگر معنای مدیریت را می‌دانید، اما آیا واقعاً معنای مربی‌گری را می‌دانید؟ مربی هم‌زمان یک همکار، یک مشاور و یک مشوق است. بر این اساس فکر می‌کنید شما مربی هستید؟ رئیس خودتان چه؟ و چرا؟

شرط می‌بندیم با نقش مربیان در فعالیت‌های غیرتجاری آشنا باشید. مثلاً مربی تئاتر در اغلب موارد یک هنرپیشه‌ی برجسته است. شغل یک مربی یا کارگردان تئاتر این است که برای هر نقش از بازیگران تست بگیرد. این نقش‌ها را به بازیگران گوناگون واگذار کند. برای جلسات تمرین برنامه‌ریزی کند، در طول مدت تمرین هنرپیشه‌ها را آموزش بدهد و هدایت کند و در مرحله‌ی نهایی تولید، هنرپیشه‌ها را تشویق کند و به آن‌ها دلگرمی بدهد. همان‌طور که می‌بینید، وظایف مربی تئاتر خیلی با وظایف مدیران در کسب و کار تفاوت ندارد.

مربی‌گری بر یک گروه آسان نیست و بنابراین بعضی از مربیان از دیگران بهترند. خوشبختانه مثل خیلی از مهارت‌های حرفه‌ای دیگر، می‌توانید خصوصیات مربیان خوب را بیاموزید، تمرین کنید و در خود پرورش دهید. فهرستی که در زیر می‌آید خصوصیات مهم مربی‌گری را عرضه می‌کند.

✓ **مربی هدف تعیین می‌کند:** چشم‌انداز سازمان هر چه باشد (چه سازمان بخواهد بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی قطعات کامپیوتر در دنیا باشد و چه بخواهد درآمد سالانه را ۲۰٪ افزایش دهد و چه تنها آرزویش این باشد که دیوارهای ساختمان رنگ بشود) مربی با کارمندان کار می‌کند تا اهدافی تعیین کند و ضرب‌الاجل‌هایی برای رسیدن به این اهداف در نظر می‌گیرد. بعد مربی خودش را کنار می‌کشد و اجازه می‌دهد کارمندان تعیین کنند چگونه به این اهداف می‌رسند.

✓ **مربی حمایت می‌کند و دلگرمی می‌دهد:** حتی بهترین و با تجربه‌ترین کارمندان، هر چند وقت یک بار دچار یأس و ناامیدی می‌شوند. وقتی کارمندان در حال آموختن کارهای جدید هستند، وقتی در یک برنامه‌ی درازمدت مشکلی جدی پیش می‌آید، یا وقتی بازار خراب است، مربیان قدم به صحنه می‌گذارند و آماده‌اند تا در شرایط ناگوار به کمک اعضای تیم خود بشتابند. کیم، هیچ اشکالی ندارد، از این اشتباهت خیلی چیزها یاد گرفته‌ای و می‌دانم که دفعه‌ی بعد کارت را خوب انجام می‌دهی.

✓ **مربی موفقیت گروه را بر موفقیت فرد ارجح می‌داند:** مهم‌ترین دغدغه‌ی مربی کارایی کلی تمام تیم است و نه توانایی‌های خارق‌العاده‌ی یکی از اعضای تیم. مربی می‌داند که یک فرد هرگز نمی‌تواند تمام گروه را به سمت موفقیت بکشد. پیروزی نیازمند تلاش‌های مرکب تمام اعضای تیم است. در یک سازمان، پرورش مهارت‌های کار گروهی گامی حیاتی در پیشرفت کارمندان است.

✓ **مربی می‌تواند به سرعت استعدادها و نقاط ضعف اعضای گروهش را بسنجد:** مربیان موفق می‌توانند به سرعت قدرت‌ها و ضعف‌های اعضای تیم خود را تعیین کنند و نسبت به هر کدام روش متفاوتی در پیش بگیرند. به‌طور مثال، اگر یکی از اعضای گروه توانایی بالایی در تجزیه و تحلیل دارد اما مهارت چندانی در صحبت و حضور در جمع ندارد، مربی توجهش را به فراهم آوردن پشتیبانی لازم برای پرورش مهارت‌های بیانی در این کارمند جلب می‌کند.

✓ **مربی می‌تواند به اعضای گروهش الهام ببخشد:** مربیان با پشتیبانی، دلگرمی و راهنمایی‌های خود اعضای گروهشان را تشویق می‌کنند و وامی‌دارند





دگرگونی فرهنگ سازمانی شرکت کداک

کداک هر چند سال‌ها در فناوری سنتی عکاسی تا فرهنگ شرکت کداک را هم تغییر دهد. فیشر پیشتر بوده اخیراً با توسعه‌ی صنعت عکاسی می‌گفت: «در این شرکت نقص‌هایی اساسی وجود دیجیتال و حضور شرکت‌هایی مثل سونی و HP دارد، خیلی کند تصمیم می‌گیرند و اصلاً خطر خود را با خطر از دست دادن بازار مواجه دیده نمی‌کنند» مدیران سابق کداک به شدت مستبد است. کداک میلیاردها دلار صرف تحقیقات و شش‌پیدا وابسته به سلسله مراتب بودند. اما فیشر کرده است، اما درآمد این شرکت در سال ۱۹۹۲ در تلاش است تا محیطی غیررسمی‌تر ایجاد کند کمتر از سال ۱۹۹۲ بوده است. این شرکت به قصد تا کارمندان نسبت به برقراری ارتباط با هم و نیز تغییر شرایط، جرج فیشر، مدیر عامل سابق شرکت، خطر کردن تشویق بشوند. فیشر هر روز صبح در موتورولا، را استخدام کرد تا هدایت کداک را کارمندی سازمان با کارمندان صحبت می‌خورد، به به دست آورد. قدرت صدایش را بالا می‌برد و کارمندان را تشویق فیشر بعد از اینکه تمام تجهیزات خانگی کداک می‌کند تا برای آزمایش بفرستند و شخصاً تمام را به قیمت ۷/۹ میلیارد دلار فروخت، عزم کرد نامه‌ها یا ایمیل‌های کارمندان را پاسخ می‌دهد.

تا به بالاترین حد کارایی خود دست یابند. اگر اعضای گروه روحیه‌ی کافی داشته باشند، برای دست یافتن به اهداف سازمان همه کار می‌کنند.

✓ **مربی محیطی می‌آفریند که در آن کارمندان می‌توانند موفق باشند:** مربیان بزرگ ترتیبی می‌دهند که محیط کار ساختاری مناسب داشته باشد تا اعضا بتوانند دست به خطر بزنند و در صورت شکست از مجازات نترسند. مربی برای مشورت دادن یا حتی شنیدن مشکلات کارمندان همیشه در دسترس است.

✓ **مربی ارتباط اطلاعاتی متقابل برقرار می‌کند:** ارتباط و تبادل اطلاعات میان مربی و کارمند، عنصر مهمی در فرایند مربی‌گری است. کارمندان باید از جایگاه خود در سازمان باخبر باشند و بدانند کجا درست عمل می‌کنند و کجا اشتباه. در مقابل کارمندان هم وقتی نیاز به کمک دارند، باید این نیاز را به مربی خود انتقال دهند و این فرایند باید به صورت مداوم و پایدار برقرار باشد، و نه فقط در ارزیابی‌های سالانه.

مربی‌گری: آموزش سریع

جدای از قواعد آشکار مربی‌گری برای حمایت و تشویق کارمندان جهت دست یافتن به اهداف سازمان، مربی‌ها روش دست یافتن به اهداف سازمان را هم به کارمندان

یاد می‌دهند. مربی‌ها با تکیه بر تجربه‌شان کارمندا را در فرایندهای کاری قدم به قدم هدایت می‌کنند. بعد از اینکه کارمندا انجام یک وظیفه را به‌خوبی یاد گرفتند، مربی با استفاده از کارسپاری به آن‌ها اختیار و مسئولیت کامل می‌دهد.

برای انتقال و آموختن مهارت‌های لازم، هیچ روش آموزشی بهتر از روش نشان بده و بگو وجود ندارد. این روش بعد از جنگ جهانی دوم توسط یک مجموعه‌ی صنعتی امریکایی تدوین شد، تا بتوانند کارگرها را به‌سرعت برای کار در خط تولید آموزش بدهند. روش نشان بده و بگو درعین سادگی کارایی بسیار بالایی دارد.



روش مربی‌گری نشان بده و بگو شامل سه مرحله است.

۱. مربی انجام می‌دهد، مربی حرف می‌زند. یعنی کنار کارمند خود می‌نشینید و در همان هنگام که کار را خودتان انجام می‌دهید، روش کار را هم برای او توضیح می‌دهید.

در دفتر کار پیتر مثل هر کار دیگری، کامپیوترها ابزارهای مهمی برای انجام کار هستند. وقتی پیتر ناچار می‌شود کارمند جدیدی را آموزش بدهد تا بتواند از یک نرم‌افزار واژه‌پرداز یا صفحه‌ی گسترده (spreads sheet) استفاده کند، اول شیوه‌ی کار را به کارمند توضیح می‌دهد و هم‌زمان خودش کار را انجام می‌دهد. «نوک موشواره را روی دکمه‌ی insert بر روی میله‌ی ابزار می‌گذارم، کلید سمت چپ را فشار می‌دهم و منو باز می‌شود. بعد موشواره را روی علامت symbol می‌گذارم و دوباره کلید سمت چپ را می‌زنم. بعد سَمبلی را که می‌خواهم از منو انتخاب می‌کنم و با موشواره آن را انتخاب می‌کنم. بعد دوباره کلید insert را می‌زنم و آن سمبل وارد متن می‌شود. بعد با موشواره کلید close را می‌زنم تا کار تمام بشود.»

۲. کارمند انجام می‌دهد، مربی حرف می‌زند. حالا کارمند را وادار کنید در حالی که شما قدم به قدم مراحل را برایش توضیح می‌دهید، خودش کار را انجام بدهد.

«نوک موشواره را روی علامت insert می‌گذارید و کلید سمت چپ را می‌زنید تا منو باز شود. بسیار خوب، حالا نوک موشواره را روی علامت symbol می‌گذارید و دوباره کلیک می‌کنید. عالی است! حالا سمبلی را که می‌خواهید از منو انتخاب و با نوک موشواره روی آن کلیک کنید. بعد با موشواره دوباره کلید insert را می‌زنید تا سمبل وارد متن شود. دیگر کاری نمانده. نوک موشواره را روی کلید close بگذارید و کلیک کنید تا کار تمام شود!»

۳. کارمند انجام می‌دهد، کارمند حرف می‌زند. سرانجام تحت نظارت شما کارمند را وادار کنید تا دوباره کار را انجام بدهد و در حال انجام روش کار را برای شما توضیح بدهد.

«بسیار خوب، حالا نوبت توست. لطفاً یک سمبل وارد متن کن و برایم توضیح بده چطور این کار را می‌کنی.»

«بسیار خوب، اول نوک موشواره را می‌گذارم روی علامت insert و کلید سمت چپ را فشار می‌دهم تا منو باز شود. بعد نوک موشواره را می‌گذارم روی علامت symbol و دوباره کلیک می‌کنم. سمبلی را که می‌خواهم از منو انتخاب می‌کنم. نوک موشواره را روی آن می‌گذارم و کلیک می‌کنم. بعد دوباره کلید insert را می‌زنم تا سمبل وارد متن شود. حالا کلید close را می‌زنم تا کار تمام شود.»

مدیریت گری: جست و جوی روزانه به دنبال نقاط عطف

برخلاف تصور عموم، کار اصلی مدیریت خلق حوادث بزرگ نیست. یک نبوغ نوظهور نیست که بازارهای جدید ایجاد می‌کند یا مذاکرات خارق‌العاده‌ای که منافع زیادی برای سازمان به بار آورد، نه. نود درصد کار مدیریت رفع مشکلات روزمره و شکل دادن به استعدادهاست.

بهترین مربیان همیشه دنبال نقاط عطف هستند. یعنی فرصت‌هایی برای رسیدن به موفقیت که هر روز پیش می‌آید و در دسترس تمام کارمندان است.



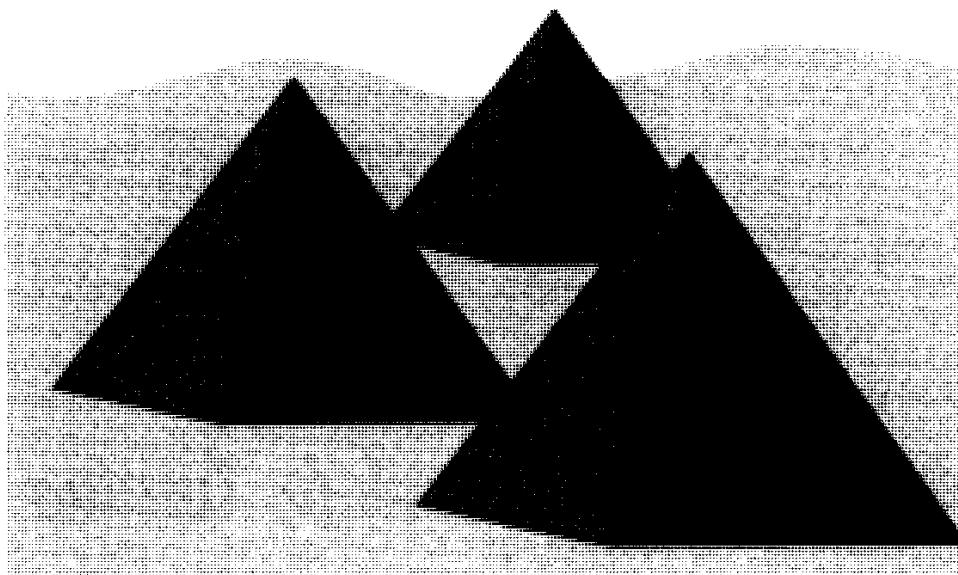
تبدیل نقاط عطف به موفقیت‌های بزرگ

موفقیت‌های بزرگ که باعث پیروزی در برابر رقبا، افزایش قابل توجه درآمد یا سود و یا تولید محصولات خارق‌العاده‌ی جدید می‌شود، معمولاً در نتیجه‌ی ایجاد یک بنیان از موفقیت‌های کوچک بی‌شمار در طول مسیر رخ می‌دهد. یعنی موفقیت‌های بزرگ حاصل تجمع موفقیت‌های کوچک است. موفقیت‌های کوچک مثل ایجاد یک نظام پاسخ‌دهی بهتر به مشتریان یا فرستادن یک کارمند برای شرکت در سمینار مدیریت زمان، یا تدوین یک قرارداد فروش بسیار خوب، یا اجرای روشی مناسب برای قدردانی از کارمندان خوب، یا ملاقات با یک مشتری بر سر میز ناهار؛ هر یک از این‌ها در یک روز کاری عادی نقطه‌ی عطفی به‌شمار می‌رود. هرچند ممکن است

هرکدام از این کارهای کوچک چندان به چشم نیاید، ولی مجموع این نقاط عطف در طول زمان منجر به اتفاقات بزرگ می‌شود.

وظیفه‌ی یک مربی همین است. یعنی به‌جای آنکه، برای متحول کردن سازمان، در یک چشم برهم زدن با دینامیت (که ممکن است برعکس منجر به نابودی کارمندا و خودشان بشود) وضع را عوض کند، بیشتر باید مثل معماران کهنی عمل کند که اهرام مصر را ساختند (شکل ۷-۱).

شاید در آغاز، جابه‌جایی و جاگذاری هر تکه سنگ، کار چندان مهم و چشم‌گیری به‌نظر نیاید، اما هرکدام از این سنگ‌ها نقش مهمی در رسیدن به نتیجه‌ی نهایی دارد. یعنی ساختن بناهای حیرت‌آوری که در برابر هزاران سال جنگ و فرسایش و جهانگردها تاب آورده است.



شکل ۷-۱

اهرام مصر

مربی‌گری بر کارمندا با استفاده از نقاط عطف خودشان

مربی هر روز با کارمنداهاش وقت می‌گذراند و کمکشان می‌کند تا موفق شوند. پیشرفتشان را می‌سنجد و سعی می‌کند بفهمد برای اینکه کارمنداها متوجه نقاط عطفی بشوند که هر روز در مسیر حرکتشان پیش می‌آید، چه کار می‌توانند بکنند. مربی سعی می‌کند توانایی‌ها و تجربه‌های کارمنداها را با تجربه‌ها و توانایی‌های خودش تکمیل کند. کارایی مثبت را تشویق می‌کند و به کارمنداها کمک می‌کند تا از اشتباهاتشان درس‌های مهم بگیرند و این درس‌ها در آینده باعث می‌شود کارایی آن‌ها افزایش یابد.

به‌طور مثال، فرض کنید در میان کارمندان خود یک کارمند فروش جوان و بی‌تجربه اما باهوش و پرانرژی دارید. کارمند شما کارش را در مسیر تماس با مشتریان و گرفتن



سفارش انجام داده است، اما هنوز نتوانسته اولین معامله‌ی خودش را به نتیجه برساند وقتی در این باره با او صحبت می‌کنید، اعتراف می‌کند به شدت نگران نقطه‌ی عطف شخصی خودش است. در واقع می‌ترسد در برابر مشتری گیج بشود و معامله را در آخرین لحظات خراب کند. این شخص به مربی‌گری شما احتیاج دارد.

راهنمایی‌های زیر می‌تواند در حل نگرانی‌های هر کارمندی به شما که مربی او هستید کمک کند.



✓ **با کارمندان ملاقات کنید.** هرچه سریع‌تر قرار ملاقاتی با کارمندان بگذارید تا بتواند در فضایی بدون تنش دغدغه‌هایش را بگوید. سعی کنید محیط ملاقات ساکت و آرام باشد و بگویید تلفن‌هایتان را هم وصل نکنند.

✓ **گوش بدهید!** فوراً راه حل ارائه ندهید و سخنرانی هم نکنید. قبل از گفتن هر چیز، از کارمندان بخواهید تا آخرین وضعیت را برایتان شرح دهد. از دغدغه‌هایش حرف بزنند و اگر پیشنهاد یا راهبردی برای حل مشکل دارد، بگویید. بگذارید او حرف بزند و شما گوش بدهید.

✓ **بر نکات مثبت تأکید کنید.** صحبت خود را با اشاره به کارهایی شروع کنید که کارمندان در این شرایط خاص درست انجام داده است. به کارمند بفهمانید در چه موقعی در مسیر درست قرار دارد و کارایی مثبت او را تحسین کنید.

✓ **نقاطی را که نیازمند بهبود است مشخص کنید.** نکاتی را مشخص کنید که کارمند برای پیشرفت باید به آن‌ها توجه کند و به او بگویید که خودتان برای کمک به آن چه کار می‌توانید بکنید. کمک خودتان را مشخص کنید. ممکن است آموزش بیشتر، افزایش بودجه، وقت بیشتر یا هر چیز دیگری باشد. به کارمند نشان بدهید که مطمئنید او می‌تواند کارش را خوب انجام بدهد.

✓ **پی‌گیری کنید.** بعد از اینکه کمک و پشتیبانی خود را شروع کردید، این کار را بکنید. در دوره‌های زمانی مشخص پیشرفت کارمند را بسنجید و در صورت لزوم از او پشتیبانی کنید.

از همه مهم‌تر صبور باشید. مربی‌گری کاری است که نمی‌توانید مستقل و بدون مشارکت کارمند انجام دهید. نکته‌ی دیگر، بپذیرید که آدم‌ها با هم فرق دارند. ممکن است گیرایی یک کارمند بیشتر از دیگران باشد، یا لازم باشد برای کارمندی بیشتر از دیگران وقت بگذارید. تفاوت در قابلیت‌ها، کارمندان را نسبت به هم بهتر یا بدتر نمی‌کند. فقط با هم فرق دارند. همان‌طور که شما برای ایجاد رابطه و اعتماد

در کار به زمان احتیاج دارید، کارمندا هم برای بهبود مهارت‌ها و افزایش تجربه نیازمند زمان هستند.

ابزارهای مربی

مربی‌گری فعالیتی تک‌بعدی نیست. از آنجا که هر شخصی با دیگران تفاوت دارد، مربی خوب روش برخوردش را نسبت به هر یک از اعضای تیم تغییر می‌دهد. اگر عضوی غیروابسته است و فقط به راهنمایی‌های گذرا احتیاج دارد، مربی باید موقعیت او را به رسمیت بشناسد و در همان حد به او کمک کند. این کمک می‌تواند فقط شامل یک سنجش غیر رسمی از میزان پیشرفت در سرزمین‌های عادی باشد. اما اگر عضوی متزلزل است و به راهنمایی زیاد احتیاج دارد، مربی این موضوع را درک می‌کند و، هرگاه لازم باشد، به او کمک می‌رساند. در این وضعیت پشتیبانی می‌تواند شامل ملاقات‌های زیاد رسمی با کارمند باشد که طی آن‌ها پیشرفت او ارزیابی می‌شود و، هر جا لازم باشد، راهنمایی در اختیار کارمند گذاشته می‌شود.

هرچند هر مربی سبک خودش را دارد، تکنیک‌های مشترکی برای بالا بردن کارایی اعضای تیم وجود دارد.



✓ **برای اعضای تیم وقت بگذارید.** مدیریت عمدتاً به معنای کار با انسان‌هاست. یکی از جنبه‌های مهم یک مربی و مدیر خوب این است که موقع نیاز در دسترس کارمندا باشد. اگر در دسترس نباشد، ممکن است کارمندا برای برآوردن نیازهای خود به راه‌های دیگر متوسل شوند، و یا از تلاش دست بکشند. همیشه باید در اتاقتان به روی کارمندانان باز باشد و یادتان باشد که آن‌ها اولویت اول شما هستند. سعی کنید از دفتر کارتان بیرون بیایید و به کارمندايتان سر بزنید و ببینید به کمک شما احتیاج دارند یا نه.

✓ **چشم‌انداز از کار را برایشان باز کنید.** مربی خوب به جای آنکه فقط به کارمندايش بگوید چه کار کنند، دلیل آن کار را هم توضیح می‌دهد و چشم‌انداز کار را نشانسان می‌دهد. به جای آنکه فهرستی از باید‌ها و نبایدها به آن‌ها بدهد برای آن‌ها توضیح می‌دهد یک فرایند چگونه نتیجه می‌دهد و بعد نقش آن کارمند را در این فضای کلی مشخص می‌کند.

✓ **به آن‌ها دانش کار را منتقل کنید.** حسن کار با یک مربی خوب این است که از شخصی که بیشتر از شما تجربه دارد چیز یاد می‌گیرید. مربی در پاسخ به نیازهای متفاوت هر عضو تیم، دانش شخصی خود را به آن‌ها منتقل می‌کند. پنج سال پیش با همین وضع روبه‌رو شدیم، حالا برای می‌گوییم آن موقع چه کار کردیم؟

- ✓ **افکار‌تان را به زبان بیاورید.** مربی باید ایده‌ها و راهبردهای جدید برای حل مشکل را با کارمندانش در میان بگذارد. مربی‌ها و کارمندا می‌توانند با هم تأثیرات اجرای روش‌های جدید برای برخورد با مشتریان را بررسی کنند. مربی خوب اغلب مشکل را با کارمندا در میان می‌گذارد و آن‌ها را به مشارکت فعال برای پیدا کردن راه حل مناسب تحریک می‌کند.
- ✓ **منابع مورد نیاز را تأمین کنید.** گاهی فقط با تأمین منابع مورد نیاز کارمندا می‌توان کارایی آن‌ها را به‌شدت افزایش داد. این منابع می‌تواند پول، وقت، نیروی انسانی، تجهیزات یا امکانات دیگر باشد. پس فکر می‌کنید اگر دو تا کارمند به مجموعه اضافه کنیم، می‌توانیم وصول مطالباتمان را سریع‌تر انجام دهیم؟ بسیار خوب امتحان می‌کنیم.
- ✓ **دست کارمندا را بگیرید.** ممکن است حجم کار برای کارمندی که مشغول آموختن یک کار جدید است و در همان حال مسئولیت کارهای جاری‌اش را هم دارد، تحمل‌ناپذیر باشد. مربی می‌تواند با سپردن کارهای جاری این کارمند به افراد دیگر، اجازه دادن به اضافه‌کاری یا روش‌های دیگر به کارمند کمک کند تا این مرحله‌ی موقت را پشت سر بگذارد.

مربی‌گری استعاره‌ای از موفقیت در کسب و کار است

در کسب و کار وقتی بحث مربی‌گری و کار گروهی مطرح می‌شود، شرکت بسیار شبیه یک تیم ورزشی پیروز خواهد شد. در بسیاری از سازمان‌ها هیئت مدیره از ورزشکاران و مربیان ورزشی حرفه‌ای دعوت می‌کنند تا در مورد اهمیت بازی تیمی در پیروزی با کارمندا صحبت کنند. مدیران باید به‌عنوان مربی و رهبر تیم معرفی شوند، و کارمندان باید خود را بازیکن یا عضو تیم بشناسند.

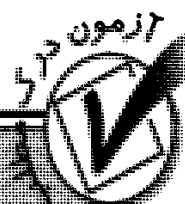
نادیده گرفتن شباهت‌های بارز مربی‌گری در ورزش، و کسب و کار ممکن نیست. بنابراین اینجا با ذکر چند جمله‌ی قصار از مربیان ورزشی بحث را به پایان می‌بریم.

- ✓ **لو هولتز، سرمربی تیم فوتبال نوتردام، می‌گوید:** «به‌نظر من معنی انضباط این نیست که کسی را مجبور به انجام کاری کنیم. معنی انضباط این است که به آن‌ها نشان بدهیم این انضباط در درازمدت چگونه به آن‌ها کمک می‌کند.»
- ✓ **ویتی برن‌هام، مربی سابق تیم دارت‌موت، می‌گوید:** «قضاوت صحیح در اثر تجربه به‌وجود می‌آید و تجربه در اثر قضاوت غلط کسب می‌شود.»
- ✓ **بوم فیلیپس، مربی سابق تیم هوستون اویلرز، معتقد است مربی‌گری فوتبال عیناً می‌تواند در کسب و کار هم پیاده شود:** «دو جور بازیکن فوتبال به

هیچ دردی نمی‌خورند: اول کسی که هیچ وقت کاری را که به او می‌گویی انجام نمی‌دهد، و دوم کسی که جز کاری که به او گفته‌اید، هیچ کار دیگری نمی‌کند.»

✓ جان وودن مربی خارق‌العاده‌ی تیم بسکتبال UCLA، گفته است: «اگر اصلاً اشتباه نمی‌کنید معنی‌اش این است که اصلاً هیچ کاری نمی‌کنید. به نظر من یک کننده حتماً اشتباه هم می‌کند.»

✓ جان مدن، مربی سابق تیم فوتبال آکلند ریدزر، فلسفه‌ی خود را در مربی‌گری این‌طور خلاصه می‌کند: «من نمی‌خواستم هر چند وقت یک بار تیم یک بازی خارق‌العاده انجام دهد، بلکه می‌خواستم هر بار تیم بازی قابل قبولی انجام دهد.»



آموخته‌های تازمی خود را بیازمایید	
به کار کرد کلیدی در مربی‌گری چیست؟	سه مرحله‌ی آموزش به روشنی نشان بده و بگو چیست؟
الف: تعیین هدف، مربی‌گری و فراهم کردن پشتیبانی	الف: من نشان می‌دهم، تو می‌گویی، با هم انجام می‌دهیم
ب: انگیزه‌بخشی، تحقیر و گناهکار شمردن	ب: تو نشان می‌دهی، آنها می‌گویند، ما مربی‌گری می‌کنیم
پ: تشویق، دفع وقت، و برقی نامانوس سب	پ: بوی، جوی، توری
ت: هیچ کدام	ت: من انجام می‌دهم و من می‌گویم، تو انجام می‌دهی و من می‌گویم، تو انجام می‌دهی و
	تو می‌گویی

بخش ۲

تحقق بخشیدن به برنامه‌ها

موج پنجم

انوریک تانتا



به عنوان یک تیم، در جمع آوری اعضای بدن خیلی راحت
کشیدهاید. فقط یک تکه می‌ماند: شما همه تان یک عضو مشابه
را آورده‌اید.

در این بخش...

کارمند بی هدف یعنی کارمند سرگشته و وقتی هم که برای کارمندان
هدف تعیین می کنید، باید بتوانید پیشرفت او را به سمت هدف بسنجید.
در این بخش به هدف گذاری برای کارمندان، ارزیابی کارایی کارمندان و
تشویق کارایی به روش درست می پردازیم.

فصل ۸

هدف‌گذاری به روش آسان

در این بخش

- ایجاد ارتباط میان اهداف و رؤیاها
- تعیین اهداف مقدور (م. ق. د. و. ر.)
- تمرکز بر اهداف کمتر
- اعلام اهداف
- پی‌گیری در مسیر
- تعیین منابع قدرت

از هر کارمندی که پرسید: «مهم‌ترین وظیفه‌ی مدیریت چیست؟» به احتمال خیلی زیاد به شما می‌گوید هدف‌گذاری. حالا اگر در برنامه‌ی کاری شما تعیین هدف در انتهای فهرست وظایفتان قرار دارد، مشکل بزرگی دارید! در اغلب شرکت‌ها تعیین جهت حرکت کلی سازمان با مدیران عالی است. بعد مدیران میانه وظیفه دارند این اهداف را باز کنند و برای حرکت در مسیر کلی تعیین‌شده توسط مدیران عالی برنامه بریزند. مدیران و کارمندان برای هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای رسیدن به این اهداف با هم همکاری می‌کنند.

احتمالاً شما به‌عنوان یک مدیر در اهداف متعدد غرق شده‌اید؛ هدف‌هایی برای خودتان، کارمندان، واحدها و سازمانتان. این سیل اهداف می‌تواند از حد تحمل شما بیشتر باشد. به‌خصوص وقتی سعی می‌کنید اهمیت نسبی هر کدام را با اهداف دیگر متعادل کنید. اول باید به هدف واحد خودم، یعنی کاهش زمان بازگشت سرمایه، پردازم... یا بروم سراغ هدف رئیس، یعنی بودجه‌بندی؟ شاید هم هدف کلی شرکت یعنی بهتر کردن خدمت‌رسانی به مشتری‌ها مهم‌تر باشد. خوب اصلاً بروم دنبال هدف بخشمان یعنی بهبود کیفیت تولید.

همان‌طور که در این فصل خواهید دید، گاهی داشتن اهداف زیاد به همان اندازه‌ی بی‌هدف بودن بد است.



هدف برای شما مسیر و مقصد تعیین می‌کند. فراموش نکنید: اگر بتوانید هدفی را ببینید، می‌توانید به آن دست یابید. هدف به شما کمک می‌کند که ببینید کجا می‌روید و چگونه می‌توانید به آنجا برسید.



اگر ندانید کجا می‌روید، از کجا می‌دانید کی به آنجا می‌رسید؟

تا حالا توجه کرده‌اید که کتاب آلیس در سرزمین عجایب، اثر لوئیس کارول، درس‌های جالبی دارد که می‌تواند زندگی حرفه‌ای شما را بهتر کند؟ اگر در کودکی این کتاب را خوانده‌اید حتماً مکالمه‌ی میان آلیس و گربه‌ی چشایر را درباره‌ی اهمیت تعیین هدف به‌خاطر دارید. جملات زیر از این کتاب نقل شده که در آن آلیس با گربه‌ی چشایر مشورت می‌کند که به کدام طرف برود.

«ممکن است لطفاً به من بگویی از اینجا به کدام طرف باید بروم؟»

گربه گفت: «بیشتر به این بستگی دارد که کجا می‌خواهی بروی.»

آلیس گفت: «راستش آن‌قدرها برایم مهم نیست کجا...»

گربه گفت: «پس خیلی هم مهم نیست که از کدام طرف بروی.»

آلیس حرفش را ادامه داد: «... به شرط اینکه به یک جایی برسم.»

گربه گفت: «آه، حتماً می‌رسی. به شرط آنکه به اندازه‌ی کافی راه بروی.»

آدم هرکاری بکند، بالاخره به یک جایی می‌رسد. هیچ کاری هم که نکنید، یک لحظه بعد یک جایی هستید. اما اگر می‌خواهید به جایی بامعنی برسید، اول باید بدانید کجا می‌خواهید بروید. وقتی مقصدتان را مشخص کردید، باید برای رسیدن به آنجا برنامه‌ریزی کنید. این مفهوم هم در کسب و کار صدق می‌کند و هم در زندگی شخصی‌تان.



مثلاً فرض کنید آرزو دارید در شیکاگو دفتر فروش جدیدی باز کنید تا به مشتریان منطقه‌ی غرب کشور سرویس بهتری بدهید. برای رسیدن به این آرزو چه رفتاری در پیش می‌گیرید؟ سه انتخاب دارید: (۱) رضایت بدون برنامه‌ریزی و غیرمعطوف به هدف (۲) یک رهیافت برنامه‌ریزی‌شده و معطوف به هدف (۳) فقط امیدواری و دعا کردن. فکر می‌کنید با کدام‌یک از این سه راه احتمال رسیدن شما به هدف بیشتر است؟ خودتان حدس بزنید!

اگر فکر می‌کنید راه درست، رهیافت غیرمعطوف به هدف برای رسیدن به آرزویتان است، شرم بر شما! مجبوریم شما را جریمه کنیم که پانصد بار بنویسید: هدف، رؤیایی با ضرب‌الاجل زمانی است.

اگر انتخاب شما رهیافت برنامه‌ریزی‌شده و معطوف به هدف است، آفرین بر شما! در زیر دلایل اصلی لزوم هدف‌گذاری، موقعی که می‌خواهید کار مهمی انجام دهید، آمده است:

✓ **هدف مسیر را تعیین می‌کند.** از مثال خودمان استفاده می‌کنیم (باز کردن دفتر فروش جدیدی در شیکاگو). احتمالاً می‌توانید یک میلیون راه مختلف برای سرویس‌دهی بهتر به مشتریان منطقه‌ی غرب پیدا کنید. اما اگر می‌خواهید این سرویس‌دهی بهتر انجام شود باید آرزوی مشخصی را در نظر بگیرید، یعنی هدفی که به سمت آن نشانه‌گیری کنید و تلاش‌های خودتان و سازمان را در مسیر آن متمرکز کنید. بعد می‌توانید این آرزو را مبدل به اهدافی کنید که شما را به طرف مقصد راهنمایی می‌کند. با این اهداف می‌توانید تلاش‌های خودتان و کارمندان را فقط بر فعالیت‌هایی متمرکز کنید که در رساندن شما به آن اهداف مؤثر است.

✓ **اهداف پیشرفت شما را در مسیر سفر مشخص می‌کند.** اهداف در مسیر شما تابلوهای کیلومترنمایی می‌گذارد تا ببینید چقدر به هدف نزدیک شده‌اید. اگر به این نتیجه برسید که باید برای رسیدن به مقصد نهایی به هفت هدف پایایی دست یابید، وقتی می‌بینید که به سه تا از این اهداف رسیده‌اید، می‌دانید هنوز چهار هدف دیگر در پیش دارید. یعنی دقیقاً می‌دانید کجا ایستاده‌اید و چقدر راه در پیش دارید.

✓ **هدف کمک می‌کند تا رؤیای کلی شما دست‌یافتنی شود.** نمی‌توانید با برداشتن یک قدم بزرگ به هدفتان برسید، برای رسیدن به هدف باید قدم‌های کوچک زیادی بردارید. اگر رؤیایتان باز کردن یک دفتر فروش در شیکاگوست، نمی‌توانید انتظار داشته باشید که روز جمعه هدفتان را اعلام کنید و روز دوشنبه وارد یک دفتر فروش خوب با تجهیزات و نیروی انسانی مناسب در شیکاگو بشوید. باید اول هدف‌های کوچک متعددی را برآورده کنید: تهیه‌ی محل کار، استخدام و تعیین وظایف پرسنل، و خرید میز و صندلی. اهداف، با تقسیم تلاش‌های شما به گام‌های کوچک، در رسیدن به رؤیای کلی کمکتان می‌کنند وقتی این قدم‌های کوچک را تکمیل کردید، نتایج بزرگ حاصل می‌شود.

✓ **هدف نقش هر کس را روشن می‌کند.** وقتی رؤیایتان را به کارمندهایتان اعلام می‌کنید، شاید از مقصد شما تصویری داشته باشند، اما احتمالاً از چگونگی رسیدن به این مقصد هیچ تصویری ندارند. هر چند کارمندهای خوشنیت شما بسیج می‌شوند تا شما را در رسیدن به این رؤیا کمک کنند، بعضی‌ها هم هستند که زحمات دیگران را دو برابر می‌کنند. بعضی از وظایف را ندیده می‌گیرند و یا حتی کاملاً در خلاف مسیر شما عمل می‌کنند و امیدوارند شما متوجه خطاهای آن‌ها نشوید. تعیین هدف با همکاری کارمندها روشن می‌کند کارها و اقدامات مورد نیاز چیست، چه کاری بر عهده‌ی چه کسی است و از هر کارمند چه انتظار می‌رود.

✓ **هدف چیزی در اختیار انسان‌ها می‌گذارد تا برای رسیدن به آن تلاش کنند.** بدون آنکه وارد بحث فلسفه یا الهیات شویم، اعتقاد داریم که انسان‌ها وقتی برای رسیدن به هدفی فراتر از سطح کارایی عادی‌شان به چالش طبیده می‌شوند، انگیزه‌ی بالاتری می‌یابند. تعیین هدف هم به افراد احساس هدفمندی می‌دهد و هم روزمرگی و کسالت حاصل از یک فعالیت روزمره و یکنواخت را از بین می‌برد.

اهداف برای اینکه مفید باشند، باید مستقیماً با آرزویی که قرار است در انتهای جاده به آن برسیم ارتباط داشته باشند. شرکت‌ها برای اینکه در رقابت پیش بیفتند و یا حتی فقط برای اینکه از دور خارج نشوند، رؤیاهای دشواری خلق می‌کنند و بعد مدیریت و کارمندها، با همکاری هم، برای رسیدن به آن رؤیاها هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌کنند. به مثال‌های زیر از رؤیاهای بزرگ و دشواری که در شرکت‌های متعددی منجر به تعیین هدف شده است، توجه کنید.



✓ **شرکت سامسونگ شرکتی است با ۵۴ میلیارد دلار سرمایه.** این شرکت کره‌ای تولیدکننده‌ی لوازم الکترونیکی، مواد شیمیایی، ماشین‌آلات سنگین و حتی تأمین‌کننده‌ی خدمات بیمه، کارت‌های اعتباری و خدمات مالی دیگر است. مدیریت سامسونگ رؤیایی واضح و در عین حال بزرگ دارد که هدف‌های سازمان برای رسیدن به آن تعیین می‌شود. رؤیای سامسونگ این است که یکی از ده قطب فناوری جهان شود.

✓ **شرکت موتورولا، که به وسواس زیاد برای حفظ کیفیت مشهور است، برای دهه‌ی آینده‌ی خود رؤیایی باورنکردنی خلق کرده است.** اعلام کرده است که از سال ۲۰۰۰ از هر یک میلیارد قطعه‌ای که در سال تولید می‌کند، فقط دو قطعه ضایعاتی خواهد بود.

✓ نزدیک یک قرن پیش، رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت AT&T رؤیای زیر را برای سازمانش خلق کرد: رؤیای سرویس تلفنی خوب، ارزان و سریع در سراسر جهان. اکنون با رشد شتابان فناوری اطلاعات که منجر به فرصت‌های تازه و خارق‌العاده‌ای برای صنعت مخابرات شده است، شرکت AT&T مجبور شده رؤیای تازه‌ای خلق کند. رؤیای جدید AT&T این است که یکی از مهم‌ترین عوامل جهانی تعیین‌کننده‌ی حرکت و مدیریت اطلاعات باشد.

اهداف مقدور (م. ق. د. و. ر.)

در انواع سازمان‌ها می‌توانید انواع اهداف را ببینید. بعضی از اهداف کوتاه‌مدت و مشخص است (از اول ماه آینده تولید را به میزان دو واحد به‌ازای هر کارمند در هر ساعت افزایش می‌دهیم) و بعضی از اهداف درازمدت و مبهم است (در پنج سال آینده سازمانی فعال خواهیم داشت). بعضی از اهداف به‌راحتی برای کارمندان قابل درک است (کارمندان خط تولید بیشتر از بیست مورد مرجوعی در ماه نخواهند داشت). درک بعضی از اهداف هم دشوارتر است و به تشریح و توضیح احتیاج دارد (در سال آینده از تمام کارمندا انتظار می‌رود که بیشتر به هم احترام بگذارند). بعضی از اهداف را نسبتاً به‌آسانی می‌توان تحقق بخشید (کارمندان پذیرش باید قبل از خوردن زنگ سوم به تلفن جواب بدهند). اما دست یافتن به بعضی اهداف غیرممکن به‌نظر می‌رسد (تا پایان سال آینده تمام کارمندا باید به پنج زبان مورد نظر مشتریان صحبت کنند).

از کجا می‌توانید بدانید چه اهدافی باید تعیین کنید؟ به هر حال تنها علت هدف‌گذاری، رسیدن به آن است. هیچ فایده‌ای ندارد که خودتان را زحمت بدهید، جلسه بگذارید، نیازهای سازمان را زیر و رو کنید و وقت ارزشمند را بسوزانید و در پایان اهدافی تعیین کنید که نمی‌توان برای آن‌ها کارکرد یا به آن‌ها رسید. متأسفانه این اتفاقی است که برای بسیاری از مدیران می‌افتد.

بهترین اهداف، اهداف مقدور هستند. کلمه‌ی **مقدور** متشکل از پنج حرف است که هریک مشخصه‌ای از یک هدف خوب طراحی‌شده را نشان می‌دهد.

✓ **م = مشخص.** هدف باید واضح و دور از ابهام باشد. خیال‌پردازی و ابتذال در تعیین هدف جایی ندارد. وقتی هدف مشخص باشد، کارمندان دقیقاً می‌فهمند باید به چه چیزی، چقدر و کی دست یابند. وقتی هدف مشخص باشد، به راحتی می‌توانید پیشرفت کارمندا را نسبت به آن بسنجید.

✓ **ق = قابل اندازه گیری.** هدفی که نتوان آن را اندازه گرفت، به چه دردی می خورد؟ اگر هدف قابل اندازه گیری نباشد، هیچ وقت نمی دانید کارمندان در حال پیشرفت موفقیت آمیز نسبت به هدف هستند یا نه و از آن گذشته کارمندان هم اگر در مسیر حرکت خود کیلومترنماهایی نداشته باشند که پیشرفت آن ها را نشان دهد، ممکن است انگیزه ی خود را از دست بدهند.

✓ **د = دست یافتنی.** هدف باید واقع گرایانه و توسط کارمندان متوسط دست یافتنی باشد. هدف های خوب کارمندا را وادار می کند تا برای رسیدن به آن ها کمی به خود فشار بیاورند، اما افراطی نیستند. یعنی اهداف نه باید خارج از دسترس باشند و نه پایین تر از حد کارایی استاندارد. اهداف خیلی بالا یا خیلی پایین معنای خود را از دست می دهد و طبیعتاً کارمندا آن ها را نادیده می گیرند.

✓ **و = وابسته به زمان.** هدف باید نقطه ی آغاز، نقطه ی پایان و دوره ی زمانی معینی داشته باشد. تعهد نسبت به ضرب الاجل ها به کارمندا کمک می کند تا تلاش های خود را در رسیدن به هدف در موعد مقرر و یا حتی پیش از آن متمرکز کنند. اهدافی که ضرب الاجل یا برنامه ی تکمیل نداشته باشد، در اثر بحران های روزمره که لاجرم در سازمان رخ می دهد به فراموشی سپرده می شود.

✓ **ر = رابطه مند.** هدف باید ابزاری مهم در نمای کلی رسالت و رؤیای سازمان شما باشد. شنیده ایم که ۸۰ درصد بازدهی کارگران حاصل فقط ۲۰ درصد فعالیت های کاری آن ها است. فکرش را بکنید که آن ۸۰ درصد فعالیت های کاری بقیه به کجا می رسد! اقتصاددان ایتالیایی، ویلفردو پاره تو، این نسبت را به نام قانون ۸۰/۲۰ وضع کرد. بنابه این قانون ۸۰ درصد ثروت هر کشور در اختیار فقط ۲۰ درصد جمعیت آن است. این قانون در زمینه های متعدد دیگری هم کاربرد یافته است. اهداف رابطه مند توجه خود را به آن ۲۰ درصد فعالیت کارگران معطوف می کنند که بیشترین تأثیر را بر کارایی سازمان دارد و آن را به رؤیایش نزدیک تر می کند.

اهداف **مقدور** سازمان هایی هوشمند می سازد. به تجربه ی ما، بسیاری از سرپرستان و مدیران حاضر نمی شوند با همکاری کارمندا نشان تعیین هدف کنند. آنانی هم که این کار را می کنند، هدف هایی تعیین می کنند که ناواضح، مبهم، غیرواقع بینانه، بی ربط با رؤیای سازمان، غیرقابل اندازه گیری و انگیزه زدا هستند. اگر با حضور کارمندا نشان هدف های مقدور تعیین کنید، می توانید از این دام ها بپرهیزید و هم زمان نسبت به پیشرفت سازمان و کارمندا نشان مطمئن باشید.

هرچند نظام تعیین اهداف مقدور، خطوط راهنمایی برای شما تعیین می‌کند تا اهداف مؤثری در نظر بگیرید، باید دغدغه‌های دیگری هم داشته باشید. این دغدغه‌ها به شما کمک می‌کند تا مطمئن شوید اهدافی که بر سر آن‌ها با کارمندان به توافق می‌رسید، توسط هر کسی در سازمانتان درک شود و همه بر روی آن کار کنند.

✓ **مطمئن شوید که اهداف با نقش کارمندان در سازمان ارتباط دارد.**
کارمندان وقتی راحت‌تر می‌توانند هدف سازمان را دنبال کنند که آن هدف بخشی از کار و شغل معمول خودشان باشد. به‌طور مثال، فرض کنیم برای کارگرانی که مدارهای الکترونیکی را لحیم می‌کنند، این هدف را تعیین می‌کنید که تولید را ۲ درصد در هفته بالا ببرند. این کارمندان تقریباً هر دقیقه‌ی کاری خود را در تحقق این هدف کار می‌کنند. چرا که این بخشی از شغلشان است. اما اگر به همین کارمندان بگویید هدفشان بهبود تنوع در محصولات سازمان است، فکر می‌کنید چه ربطی به کارگران لحیم‌کار داشته باشد؟ هیچ ربطی ندارد. شاید این هدف برای سازمان شما متعالی و مهم باشد، اما کارمندان لحیم‌کار شما نقشی در آن نخواهند داشت و با اعلام این هدف به آن‌ها، فقط وقتشان را تلف کرده‌اید.

✓ **هر وقت ممکن بود، برای هدایت رفتار پرسنل از ارزش‌ها استفاده کنید.** مهم‌ترین ارزش در سازمان شما چیست؟ احتمالاً مهم‌ترین ارزش جنرال الکتریک این است که این شرکت در هر زمینه‌ای که فعالیت می‌کند اولین یا دومین نفر در بازار فروش باشد. این ارزشی که به‌عنوان هدف به تمام کارمندان اعلام می‌شود، چیزی است که هر کارمند می‌تواند آن را درک کند و خود را بخشی از آن بداند. هر کارمند چه نایب رئیس هیئت مدیره باشد و چه مسئول پذیرش، می‌داند که حفظ ارزش سازمان هدف اصلی اوست. این نقطه‌ی تمرکز مشترک روشن می‌کند که آیا سازمان به هدف خود نزدیک شده است؟ و آیا کارمند نقش خود را درست ایفا می‌کند؟

✓ **اهداف ساده بهترند.** هرچه درک اهداف شما آسان‌تر باشد، احتمال اینکه کارمندان برای رسیدن به آن‌ها تلاش کنند بیشتر است. هدف نباید بیشتر از یک جمله باشد. این جمله باید جامع و وسوسه‌انگیز و فهم آن راحت باشد.

اهدافی که از چند جمله تشکیل می‌شوند **اهداف مرکب** نام دارند. سعی کنید اهداف مرکب را به جملات کوتاه بشکنید. اهدافی که نوشتنشان یک صفحه کاغذ می‌برد، هدف نیستند؛ کتابند. بگذاریدشان در کتابخانه.



تعیین هدف: کمتر، بیشتر است

سازمان پیترو تصمیم گرفت یک برنامه‌ی استراتژیک درازمدت بریزد (آن زمان‌ها هنوز فکر می‌کردند برنامه‌ریزی استراتژیک کار خوبی است). تمام کادر مدیریت برای این کار بسیج شدند. روزهای متمادی از صبح تا شب جلسه گذاشتند. مشاور گران‌قیمتی استخدام کردند و به کارگراها خبر دادند که در رأس سازمان دارد اتفاقات مهمی می‌افتد.



گروه مدیریت صمیمانه غرق برنامه‌ریزی شد. علت وجود این سازمان چیست؟ مشتریان چه کسانی هستند؟ ارزش‌های سازمان چیست؟ رسالتش چیست؟ اهدافش چیست؟ چگونه می‌تواند بفهمند به هدف رسیده‌اند؟ جلسه پشت جلسه، نظر پشت نظر، بعد از مدتی ۱۲ نمودار چاپ‌شده به‌اندازه‌ی پوستر به دیوارهای اتاق جلسات چسبانده بودند که هر یک به اهداف سازمان اشاره می‌کرد. بهبود خدمت‌رسانی به مشتری، بازگشت سریع سرمایه، نتیجه‌گیری سریع از پروژه‌ها، تعمیر سیستم گرما و سرمای اتاق‌های مدیران و نزدیک به دویست هدف دیگر.

وقتی آخرین جلسه‌ی برنامه‌ریزی تمام شد، مدیران به‌خاطر این دستاورد جمعی به هم تبریک گفتند و به برنامه‌ی کاری روزمره‌شان برگشتند. دیری نگذشت که همه اهداف را فراموش کردند و کاغذها بایگانی شد. در این مدت سازمان هم به روش معمول خود ادامه داد و برنامه‌ریزی درازمدت به تعطیلات درازمدتی رفت. کارمندان سازمان هم که شنیده بودند مدیریت مشغول شکستن شاخ غول، برنامه‌ریزی درازمدت و ایجاد تحول است، سرانجام از کنجکاوی دست کشیدند. این هم یکی از آن جلسه‌بازی‌های مدیریتی است.

البته این تلاش‌ها تأثیراتی هم داشت، اما بیشتر اهدافی که مدیران تعیین کرده بودند، خیلی زود فراموش شد، نادیده گرفته شد یا اولویت‌های روزمره آن‌ها را کنار زد. بنا به تجربه‌ی ما، مهم‌ترین دلیل این اتفاق این است که مدیران وقتی که با خوش‌نیتی سعی می‌کنند تمام مشکلات سازمان را هرچه سریع‌تر حل کنند، اهداف بسیار زیادی تعیین می‌کنند.



چرا داشتن اهداف بیشتر همیشه به نفع سازمان نیست؟ هرچه تعداد اهداف بیشتر باشد، کمتر می‌توانید بر هر یک از آن‌ها تمرکز کنید و بنابراین میزان موفقیت‌تان نیز در رسیدن به این اهداف کمتر می‌شود. مهم نیست چقدر مدیر یا کارمند خوبی باشید، در هر حال نمی‌توانید هم‌زمان بر همه چیز تمرکز داشته باشید.

تصور کنید که وقتی ده توپ را هم‌زمان به هوا بیندازید و بخواهید همه را بگیرید، چه اتفاقی می‌افتد. دو سه تایی را می‌گیرید، تعدادی بر زمین می‌افتد و حتی یکی دو تا توپ گم می‌شود. برای همین است که مدیرانی که اهداف متعددی برای سازمان تعیین می‌کنند، ناگهان می‌بینند بهترین برنامه‌هایشان اجرا نمی‌شود، چرا که کارمندا بیش از حد درگیر برآوردن نیازهای سازمان هستند. خیلی زود می‌بینید که تعیین اهداف متعدد برای کارگران، مترادف می‌شود با بی‌هدفی مطلق. چرا که احساس می‌کنند در این حجم کار به هر حال موفق نخواهند شد. پس چرا به خود زحمت بی‌فایده بدهند؟

موقع هدف‌گذاری، کمتر، بیشتر است.



در زیر راهنمایی کرده‌ایم که چگونه اهداف درست را انتخاب کنید و چه تعداد هدف برای سازمانتان تعیین کنید.

✓ **دو تا سه هدف را در هر مقطع انتخاب کنید.** نمی‌توانید هم‌زمان همه‌ی کارها را بکنید. از کارمندانان هم نمی‌توانید چنین انتظاری را داشته باشید. نباید در هر مقطع بیشتر از دو سه هدف را در دستور کار بگذارید. اهداف زیاد باعث می‌شود تلاش‌های شما و کارمندا پراکنده شود و ممکن است در مسیر با شکست کامل مواجه شوید.

✓ **اهدافی را انتخاب کنید که بیشترین ارتباط را با فعالیت سازمان دارد.** بعضی از اهداف خیلی بیشتر از اهداف دیگر در رسیدن سازمان به رؤیایش مؤثر است. در هر روز چند ساعت کاری بیشتر در اختیار ندارید و منطقی این است که تلاش‌های خود را بر اهدافی متمرکز کنید که تحقق آن‌ها بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان دارد، و بر اهدافی که تحقق آن‌ها نتیجه‌بخشی چندانی در موفقیت سازمان ندارد انرژی نگذارید.

✓ **بر اهدافی تمرکز کنید که بیشترین پیوند را با رسالت سازمانتان دارد.** ممکن است وسوسه شوید اهدافی را انتخاب کنید که برای شما جالب‌تر است و یا شخصاً دوست دارید تحقق ببخشید. اما با رسالت و اساس مؤسسه‌تان فاصله‌ی زیادی دارد. این کار را نکنید.

✓ **هر چند وقت یک بار اهداف را دوباره مرور و در صورت لزوم به‌روز کنید.** کسب و کار یک فعالیت پویاست و اصلاً نمی‌تواند ایستا بماند. مهم است که هر چند وقت یک بار مطمئن شوید که اهدافتان هنوز با رؤیای نهایی‌تان ارتباط دارد. اگر این طور است، می‌توانید به‌کارتان ادامه بدهید و گرنه دوباره اهدافتان را ویرایش کنید و برنامه‌هایتان را تغییر دهید.



احتمالاً شما فرد متعصبی هستید که می‌خواهد کارهای زیادی را در اسرع وقت به انجام برساند، اما حتماً از پذیرفتن اهداف زیاد خودداری کنید. اهداف زیاد می‌تواند شما را از پا بیندازد، کارمندان را به راه هم. بهتر این است که چند هدف مهم را انتخاب کنید و تلاش‌هایتان را بر آن‌ها متمرکز کنید. فراموش نکنید که مدیریت به معنای پیروزی عظیم پشت پیروزی عظیم دیگری نیست. بازی مدیریت بازی روزمره‌ای است که در آن فرصت‌ها و چالش‌ها به تدریج با هم تلاقی می‌کنند و قطعاً سازمان را در مسیر خود به پیش می‌راند. موقع تعیین هدف این نکته را در ذهن داشته باشید.

اهداف ما این است (هدف‌ها را به دیگران منتقل کنید)

هدف داشتن خیلی خوب است، اما چطور هدف‌ها را به کارمندان منتقل کنید؟ همان‌طور که می‌دانید، اهداف از رؤیای سازمان برمی‌خیزند. تثبیت اهداف به شما کمک می‌کند مطمئن شوید که تلاش کارمندان متمرکز بر دست یافتن به آن رؤیا در زمان‌بندی مورد نظر است. برای اعلام اهداف به کارمندان، چندین راه وجود دارد. اما بعضی از راه‌ها بهتر است. در هر حال باید اهداف خود را به وضوح اعلام کنید. مخاطبان باید هدف‌ها را به خوبی درک کنند و بعد فعالیت آن‌ها را پی‌گیری کنند.

بیان رؤیای سازمان به همان اندازه‌ی اعلام اهداف مشخص، مهم است. به هر روش ممکن باید رؤیای سازمان را به کارمندان منتقل کنید. باید این کار را به دفعات به کارمندان و حتی به مشتریان و بستان‌کاران خود اعلام بکنید. باید از موانع این ارتباط باخبر باشید.

بسیاری از سازمان‌ها در این نقطه‌ی بحرانی لنگ می‌اندازند و نمی‌توانند رؤیای خود را به دیگران منتقل کنند. همچنین اگر قرار باشد اعلام رؤیای سازمان سلسله مراتب اداری را طی کند تا به پایین‌ترین سطح کارگران برسد، در هر مرتبه مقداری از انرژی خود را از دست می‌دهد و موقعی که به پایین‌ترین سطح سازمان می‌رسد، به رؤیایی کسل‌کننده و بی‌روح مبدل شده است.



وقتی رؤیا و اهداف خود را منتقل می‌کنید، این کار را با انرژی و احساس اهمیت و اضطراب انجام دهید، یادتان نرود که دارید درباره‌ی آینده‌ی سازمان و کارمندان صحبت می‌کنید. اگر کارمندان احساس نکنند این رؤیا برای شما مهم است، دلیلی ندارد که خودشان هم به آن اهمیت بدهند و اهمیت هم نمی‌دهند.



معمولاً شرکت‌ها رؤیاهای خود را با سر و صدا و هیجان اعلام می‌کنند. در زیر، راه‌های متفاوتی را که سازمان‌ها برای اعلام و انتقال رؤیایشان به کار می‌گیرند، آورده‌ایم:

✓ برگزاری جلسات گردهمایی عمومی کارمندا و اعلام رؤیا در فضایی پر از هیجان و شادی.

همان‌طور که نور چراغ ماشین‌ها از خیابان‌ها می‌گذرد و بادکنک‌هایی از سقف سالن همایش آویزان است، رئیس هیئت مدیره برمی‌خیزد و رؤیای جدید سازمان را اعلام می‌کند: «خانم‌ها و آقایان مفتخرم که رؤیای جدید سازمان را به شما اعلام بکنم: یک پشیز صرفه‌جویی، یعنی یک پشیز درآمد.»

✓ درج رؤیا و چاپ آن بر هر جا ممکن است: کارت ویزیت، سربرگ، پوسترهای بزرگ در تمام شرکت، خبرنامه‌های داخلی، روی لباس فرم کارگرا و....

✓ تشویق مدیران میانه به صحبت درباره‌ی این رؤیا با کارمندان زیردستان.

وقتی رؤیای سازمان را اعلام می‌کنید، دفعات آن از روش اعلامتان مهم‌تر است.

اما اهداف شخصی‌ترند و روش شما برای انتقال اهداف باید رسمی‌تر و مستقیم‌تر باشد. راهنمایی‌های زیر می‌تواند به شما کمک کند.

✓ مطمئن شوید که مخاطب شما اهداف را می‌نویسد.

✓ جلسات رودررو با هر یک از کارمندان خود بگذارید و طی آن اهداف مورد نظرشان را بیان کنید، در مورد آن بحث کنید و مسئولیت را به آن‌ها واگذار کنید.

اگر به هر دلیلی امکان ملاقات مستقیم وجود ندارد، با تلفن صحبت کنید. به هر حال باید مطمئن شوید که کارمندان اهداف را دریافت می‌کنند، می‌فهمند و در صورت ابهام می‌توانند توضیح بیشتر بخواهند.

✓ گروه را جمع کنید تا اهداف گروهی را اعلام کنید.

می‌توانید به جای آنکه فردبه‌فرد اهداف را اعلام کنید، این کار را در گروه انجام دهید. در این صورت گروه را جمع کنید و نقش گروه و هر عضو آن را در موفقیت این هدف توضیح دهید. مطمئن شوید که تمام اعضای گروه دقیقاً فهمیده‌اند که وظیفه‌شان چیست. در مورد کارکرد کارگروه‌ها در فصل ۱۲ بیشتر سخن خواهیم گفت.

✓ کارمندا را وادار کنید، چه فردی و چه گروهی، نسبت به تحقق موفقیت‌آمیز هدف متعهد شوند.





از کارمندهایتان بخواهید برای تحقق اهداف تعیین شده در مدت زمان معین برنامه بریزند و برنامه و زمان بندی خود را به شما اعلام کنند. وقتی حرکت به سمت هدف شروع شد، هر چند وقت یک بار پیشرفت آن ها را بسنجید و مطمئن شوید از مسیر منحرف نشده اند و اگر به کمک احتیاج دارند، در حل مشکلات کمکشان کنید.

شعبده بازی با اولویت ها: چشمتان را روی توپ نکه دارید

حالا که اهداف مهم برای خود و سازمانتان را تعیین کرده اید، به قسمت مشکل می‌رسیم. چطور می‌توانید تمرکز کارمندا و خودتان را به انجام موفقیت آمیز این اهداف تعیین شده معطوف کنید؟

فرایند تعیین هدف معمولاً هیجان و انرژی زیادی در میان کارمندان ایجاد می‌کند و فرقی نمی‌کند که این اهداف حاصل جلسات گروهی بزرگ باشد یا ملاقات‌های فرد به فرد. اما همین که کارمندا به سر میز خودشان برمی‌گردند، ممکن است این هیجان و انرژی به سرعت رقیق و محو شود. شما به عنوان مدیر باید قدم‌هایی بردارید تا مطمئن شوید که تمرکز سازمان معطوف به اهداف است و نه مسائل فرعی روزمره که ممکن است اهمیت زیادی نداشته باشند، اما در حال حاضر توجه سازمان را به خود جلب کرده است و یا به صورت مقطعی فشاری بر سازمان تحمیل می‌کند. البته گفتن این حرف از انجامش آسان تر است.

حفظ تمرکز بر اهداف می‌تواند به شدت دشوار باشد. به خصوص اگر فرد گرفتاری باشید و این اهداف به رأس مسئولیت‌های معمولتان هم اضافه بشود. به وضعیت‌هایی فکر کنید که در یک روز کاری عادی می‌تواند توجه شما را از اهداف به سمت خود منحرف کند.

✓ تا حالا چند بار صبح پشت میز کارتان نشسته‌اید تا اولویت‌های روز خود را مرتب کنید، و بعد از ۵ دقیقه ریاستان به شما زنگ زده و از شما خواسته است همه‌ی کارها را کنار بگذارید و دنبال کار دیگری بروید؟

مایک، خواهش می‌کنم، همه‌ی کارها را بگذار کنار و گزارشی برای مدیرعامل بنویس. باید همین امروز قبل از ساعت ۳ روی میزش باشد.

✓ تا حالا چند بار کارمندی سراغ شما آمده تا مشکلتش را حل کنید؟

ببخشید مایک، اما فکر می‌کنم قبل از اینکه وضع خراب‌تر بشود، باید از این موضوع خبر داشته باشی. جنی و تونی دعوایشان شده و جنی می‌خواهد استعفا بدهد. نمی‌توانیم جنی را در این وضعیت از دست بدهیم. تمام پروژه‌ی توسعه دست اوست. چه کار کنیم؟

✓ تا حالا وارد جلسه‌ای شده‌اید که قرار بوده ۱۵ دقیقه طول بکشد و بعد چند ساعت کش آمده؟

شما یا کارمندان به میلیون‌ها طریق می‌توانید از مسیر منحرف شوید و تمرکز را که برای تحقق اهداف سازمان نیاز دارید، از دست بدهید. یکی از بزرگ‌ترین مشکلاتی که کارمندان با آن روبه‌رویند، اشتباه گرفتن فعالیت با نتایج است. آیا کسی را می‌شناسید که ساعت‌های طولانی تا دیر وقت شب و در روزهای تعطیل کار می‌کند، اما در نهایت به نظر می‌رسد هیچ کاری نکرده؟ این کارمند همیشه گرفتار به نظر می‌رسد، اما مشکل این است که وقتش را صرف کارهای غلطی می‌کند. همان‌طور که در فصل ۲ گفتیم، به این می‌گویند تله‌ی عملیاتی و هم شما و هم کارمندا به راحتی ممکن است در این تله بیفتید.

قبلاً به این قاعده‌ی کلی اشاره کردیم که ۸۰ درصد کارایی هر کارگر، حاصل ۲۰ درصد فعالیت‌های اوست. نکته‌ی دیگر این قاعده این است که فقط ۲۰ درصد کارایی کارگرا حاصل ۸۰ درصد فعالیت آن‌هاست. این آمار نشان‌دهنده‌ی همین تله‌ی عملیاتی است. شما در یک روز عادی چه کار می‌کنید؟ مهم‌تر از آن، با ۸۰ درصد وقت‌تان چه کار می‌کنید که فقط نتایج معدودی دارد؟ می‌توانید از تله‌ی عملیاتی بیرون بیایید و صاحب اختیار برنامه‌ها و اولویت‌های خود شوید. اما باید محکم و در تعقیب اهداف مصمم باشید.

رسیدن به اهداف به شما بستگی دارد. هیچ‌کس، حتی ریاستان (و به خصوص ریاستان)، به تمرکز شما بر اهدافتان کمک نخواهد کرد. باید کار را خودتان بر عهده بگیرید و همین حالا اگر صاحب اختیار برنامه‌تان نباشید، در واقع دارید به هر کسی اجازه می‌دهید صاحب اختیار برنامه‌ی شما باشد.

در زیر، راه‌هایی برای خروج شما و کارمندان از تله‌ی عملیاتی پیشنهاد کرده‌ایم.



✓ **اول اولویت‌شماری یک خود را انجام دهید!** با این همه مسائلی که حواس شما را پرت می‌کند، با این وسوسه‌ی دائمی برای اینکه اول به مسائل آسان‌تر بپردازید و کارهای سخت را بگذارید برای آخر کار، با این همه آدمی که به دفتر شما می‌آیند برای اینکه گپ بزنند یا مشکلاتشان

را بر سر شما بریزند، تمرکز بر اولویت شماره‌ی یک همیشه چالش بزرگی است. اما اگر اول به اولویت شماره‌ی یک خود نپردازید، مطمئن باشید که در تله‌ی عملیاتی می‌افتید. یعنی مطمئن باشید که هر روز، هر هفته، هر ماه، فهرست اولویت‌های شما تغییری نخواهد کرد.

✓ **انضباط پیدا کنید!** به فصل ۲ مراجعه کنید که در آن گفته‌ایم حفظ انضباط و مدیریت مؤثر بر زمان چقدر مهم است. اینجا فقط کافی است بگوییم اگر منضبط باشید، می‌توانید وقت کمتری صرف فکر کردن به اموری کنید که باید انجام دهید و بیشتر وقت خود را صرف انجام دادن آن کارها کنید.

✓ **یاد بگیرید که بگویید نه!** اگر کسی سعی دارد مشکلات خود را به مشکلات شما بدل کند، فقط بگویید نه! اگر مدیر باشید، احتمالاً خیلی خوشتان می‌آید چالش‌های جدید بپذیرید و مشکلات دیگران را حل کنید، اما وقتی حل مشکل شخصی دیگر باعث می‌شود نتوانید به مشکلات خود بپردازید، تناقضی به وجود می‌آید. باید همیشه گارد دفاعی خود را حفظ کنید و با وسوسه‌ی تلف کردن وقت‌تان با فعالیت‌های بی‌معنا مبارزه کنید. همیشه از خودتان بپرسید: «این کار در رسیدن من به اهداف چه کمکی می‌کند؟» با عظم و اراده بر اهداف خودتان متمرکز بمانید و نگذارید دیگران مشکلاتشان را به شما منتقل کنند.

از قدرت خود استفاده کنید: تحقق بخشیدن به اهداف

بسیار خوب، یک مجموعه اهداف عالی برای خود و کارمندان تعیین کرده‌اید. حالا چطور می‌توانید مطمئن باشید که این اهداف تحقق می‌یابد و چطور می‌توانید اولویت‌های خود را به اولویت‌های کارمندان مبدل کنید؟ بهترین اهداف دنیا، اگر به آن‌ها نرسید هیچ ارزشی ندارند. می‌توانید این مرحله‌ی بحرانی را به بخت و اقبال واگذار کنید یا درگیر آن شوید.

شما قدرت تحقق بخشیدن اهدافتان را دارید.



اخيراً بیش از حد به قدرت حمله می‌کنند. در واکنش به سبک‌های رهبری استبدادی که تا همین سال‌های اخیر در شرکت‌ها جاری بود، کارمندان هر روز بیشتر اعلام کردند که مدیریتی اصول‌گرا و انسانی‌تر می‌خواهند و شرکت‌ها هم این مدیریت را فراهم می‌کنند.

ما اعتقاد داریم که قدرت ذاتاً مشکلی ندارد. همه‌ی ما درون خود سرچشمه‌های قدرت بسیاری داریم. هم قدرت داریم و هم هر روز بیشتر از این قدرت برای در اختیار گرفتن یا تأثیر گذاشتن بر انسان‌ها و اتفاقات پیرامونمان استفاده می‌کنیم. قدرت در زندگی ما عامل مثبتی است، اما اگر از آن سوء استفاده شود، می‌تواند عاملی منفی بشود. در محیط کار امروز سوء استفاده، استثمار و اجبار جایی ندارد.

از قدرت مثبت درون خود می‌توانید به نفع خود و اطرافیانتان استفاده کنید و آن را برای رسیدن به اهداف سازمان به کار بگیرید. نظام‌ها و افراد اغلب دچار رخوت یا قالب‌های رفتاری ناکارا می‌شوند که شکستن آن‌ها دشوار است. قدرت، اگر از آن درست استفاده شود، می‌تواند تکانی به این نظام‌ها و افراد بدهد و آن‌ها را به مسیر درست هدایت کند یعنی مسیری که به تحقق اهداف منجر می‌شود.

هر کسی پنج منبع قدرت دارد. این منابع در افراد مختلف شدت و ضعف دارد. هر کدام باید قدرت‌ها و ضعف‌های خود را بشناسیم و از آن‌ها به نفع خود استفاده کنیم.



✓ **قدرت شخصی:** این قدرت از درون شخصیت شما برمی‌خیزد، یعنی شوق شما برای عظمت، نیروی اعتقادات‌تان، توانایی‌تان برای برقراری ارتباط و الهام بخشیدن، جذبه‌ی شخصی‌تان و مهارت‌های رهبری شما.

✓ **قدرت ارتباط:** موقع کار همه‌ی ما با دیگران ارتباط داریم. این ارتباط‌ها متأثر از قدرت ارتباطی است که در محیط کار از خود نشان می‌دهید. منابع قدرت ارتباطی شامل دوستی نزدیک با مدیران بالا، شرکا یا صاحبان سهام، کسانی که به‌نوعی مدیون شما هستند و همکاری است که اطلاعات و بصیرت‌هایی را در اختیار شما می‌گذارند که نمی‌توانید از روابط حرفه‌ای رسمی به‌دست آورید.

✓ **قدرت موقعیت:** این شکل قدرت عمدتاً حاصل موقعیت شما و عنوانی است که در سازمان دارید و تجلی اختیاراتی است که برای فرماندهی و منابع انسانی و مالی به شما داده‌اند. هرچند قدرت موقعیت منشی سازمان شما شاید زیاد نباشد، قدرت موقعیت مدیر عامل یا صاحب شرکت بسیار زیاد است.

✓ **قدرت دانش:** برای اینکه عظمت قدرت دانش را ببینید، دفعه‌ی بعد که شبکه‌ی کامپیوتری شرکت‌تان قطع می‌شود، دقت کنید. بعد می‌بینید در یک سازمان چه کسی واقعاً قدرت دارد (در این قضیه مدیر شبکه‌تان). قدرت دانش از تخصص و دانش می‌آید که در دوران تحصیل و فعالیت حرفه‌ای‌تان به‌دست آورده‌اید. قدرت دانش حاصل قدرت دانشگاهی شما یا دوره‌های تخصصی نیز هست که گذرانده‌اید.

✓ **قدرت وظیفه:** قدرت وظیفه حاصل وظیفه و مسئولیتی است که در کار برعهده دارید. همان طور که مطمئناً بسیار دیده‌اید، هر کس می‌تواند تلاش‌های همکارانش را با استفاده از قدرت وظیفه تسهیل یا ناکام کند. به‌طور مثال، وقتی که از شرکت بیمه‌تان درخواست پرداخت غرامت می‌کنید و ماه‌ها بی‌نتیجه می‌گذرد، قربانی قدرت وظیفه شده‌اید (آه، در خواست‌تان در کامپیوتر ما نیست. مطمئنید که درخواست‌تان را به ما داده‌اید؟ لطفاً درخواست دیگری برای ما بفرستید!).

اگر در بعضی از منابع قدرت ضعف دارید می‌توانید آن‌ها را تقویت کنید. مثلاً اگر می‌خواهید ضعف‌تان را در قدرت ارتباطی از بین ببرید، تلاش کنید تا با همکارانتان بیشتر آشنا شوید و روابط بهتری با مدیران مافوق خود برقرار کنید. سعی کنید قرارهای بعد از ساعت کاری با همکارانتان بگذارید، هم به شما خوش می‌گذرد و هم قدرت ارتباط خود را تقویت می‌کنیم.



اگر می‌خواهید قدرت شخصی خود را افزایش دهید راه‌های زیادی وجود دارد. می‌توانید در کلاس‌های فن بیان شرکت کنید و یا کتاب‌های تقویت روحیه بخوانید.

از منابع قدرت خود آگاه باشید و برای کمک به خود و کارمندیانتان در تحقق اهداف سازمان از آن‌ها استفاده کنید. قدرتی کم، شما را بسیار به پیش می‌راند.



آموختنی‌های تازمی خود را بنویسید	
تخصصات اهداف مشخص چیست؟	تجارب قدرت در هر سازمان چیست؟
آنها از دید پول، منزلت، جذابیت و غیره	آنها از دید رئیس، هیئت مدیره و چهار عنصر دیگر
به معرفت آشنایان، راحت، محبوب، واکشش دارد	به سنگری دارد
آنها کلی	به قدرت‌های شخصی، ارتباطی، معرفتی، عشق
به سطحی، راحت، آسان، خوشه، نامر و دروغ	و وظیفه
تخصص، عقل، آموختن، گری، دست‌پختی، ولایت	تجارب هیچ کدام
به زمان و رابطه	

اندازه‌گیری و سنجش کارایی فردی

در این بخش

- ◀ کمی کردن اهداف
- ◀ ایجاد نظام بازخورد کارایی
- ◀ به کار انداختن نظام
- ◀ ساخت نمودارهای گرافیکی از نتایج به دست آمده
- ◀ استفاده‌ی بیشتر از اطلاعات موجود

در فصل ۸ درباره‌ی چرایی و چگونگی تعیین هدف صحبت کردیم. تعیین هدف در یک سازمان بسیار مهم است؛ چه تعیین هدف برای افراد، چه برای کارگروه‌ها و چه برای تمام سازمان. اما نکته‌ای که به همین اندازه اهمیت دارد، اطمینان یافتن از این موضوع است که سازمان به سمت تحقق موفقیت‌آمیز اهداف در زمان‌بندی تعیین شده پیشرفت می‌کند. کارایی سازمان به کارایی هر یک از افراد شاغل در آن بستگی دارد. در این فصل درباره‌ی دست یافتن به اهداف صحبت خواهیم کرد.

اندازه‌گیری و سنجش کارایی افراد در سازمان شبیه راه رفتن بر روی طناب بندبازی است. اصلاً نباید بیش از حد کارمندا را مورد سنجش قرار دهید و بر کارشان نظارت کنید. این کار فقط باعث می‌شود به کاغذبازی بی‌مورد و ایجاد موانعی روی بیاورید که تأثیری منفی بر توانایی انجام وظیفه‌ی کارمندان خواهد گذاشت. از طرف دیگر نباید به سنجش و اندازه‌گیری کارایی نیروها بی‌توجه بمانید. این عدم نظارت ممکن است منجر به غافل‌گیری‌های ناگوار مثل تأخیر در انجام این کار، هزینه شدن بیشتر از بودجه یا اصلاً عدم انجام آن کار شود.

لطفاً به یاد داشته باشید که به‌عنوان مدیر، مقصود شما از سنجش و اندازه‌گیری کارایی کارمندان این نیست که آن‌ها را به‌خاطر اشتباه یا عدم تحقق به‌موقع برنامه‌ای تنبیه کنید. قصد شما، کمک به کارمندان است تا طبق برنامه حرکت کنند و اگر برای این کار به کمک بیشتر یا منابع بیشتر احتیاج دارند مطلع بشوید. به‌ندرت کارمندا اعتراف می‌کنند که برای انجام یک وظیفه به کمک احتیاج دارند. به‌خاطر این اکراه، بسیار مهم است که خودتان به‌شکلی نظام‌مند پیشرفت کارمندا را کنترل و به تناسب آن‌ها را از نحوه‌ی کارکردشان مطلع کنید.



اگر نسنجید، به هدف نمی‌رسید. دست یافتن به اهداف را به بخت و اقبال واگذار نکنید. نظام‌هایی برای سنجش پیشرفت تدوین کنید تا مطمئن شوید به اهدافتان رسیده‌اید.

پشمتان را بر توپ نگه دارید

اولین قدم در سنجش پیشرفت کارمندها تعیین نشانه‌های کلیدی موفقیت در یک هدف است. اگر از توصیه‌های فصل هشتم پیروی کنید، به همراه کارمندان اهدافی تعیین می‌کنید که جامع هستند و تعدادشان کم است. این اهداف مقدور (مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، وابسته به زمان و رابطه‌مند) هستند. بنابراین مهلت زمانی دارند و قابل اندازه‌گیری هستند.

وقتی با تبدیل اهداف به ارقام مشخص، آن‌ها را کمی می‌کنید، کارمندان در مورد نحوه‌ی اندازه‌گیری کارایی و کیفیت آن مغشوش نمی‌شوند. اگر کارایی را با اندازه‌گیری تعداد قطعات تولیدشده در یک ساعت بسنجید، کارگزاران دقیقاً منظور شما را می‌فهمند. اگر هدف شما تولید صد قطعه در ساعت با کمتر از یک قطعه‌ی معیوب باشد، کارمندها به‌وضوح درک می‌کنند که تولید هفتاد و پنج قطعه در ساعت با ده قطعه‌ی معیوب، کارایی قابل قبولی نیست. برای گمان و خیال جایی نگذاشته‌اید و اهداف تحت تأثیر برداشت و تعدیل‌های شخصی یا هوس‌های متغیر یک سرپرست یا مدیر قرار نخواهد گرفت.

اینکه چگونه پیشرفت کارمندها را به سمت تحقق اهدافشان اندازه‌گیری می‌کنید و می‌سنجید، به طبیعت آن اهداف بستگی دارد. مثلاً بعضی از اهداف را می‌توانید با واحد زمان بسنجید، بعضی دیگر را با حجم تولید و بعضی را با تحویل یک محصول کاری، مثل یک گزارش یا قرارداد فروش. در زیر، مثال‌هایی از اهداف مختلف و نحوه‌ی اندازه‌گیری آن‌ها آمده است:

✓ **هدف:** برنامه‌ریزی و تولید خبرنامه‌ی شرکت پیش از پایان فصل دوم سال مالی جاری.

اندازه‌گیری: تاریخ دقیق ارسال خبرنامه توسط پست (زمان).

✓ **هدف:** افزایش تولید قاب دوچرخه توسط هر کارمند از ۲۰ قطعه به ۲۵ قطعه در روز.

اندازه‌گیری: تعداد دقیق قاب دوچرخه‌ی ساخته‌شده توسط هر کارمند در روز (تعداد).

✓ **هدف:** افزایش سود این پروژه به میزان ۲۰ درصد در سال مالی ۱۹۹۷.
اندازه‌گیری: درصد افزایش سود از اول ژانویه‌ی ۱۹۹۷ تا پایان ۳۱ دسامبر ۱۹۹۷ (رشد درصدی).

هرچند توجه به اینکه کارمندان چه موقعی به اهداف می‌رسند اهمیت آشکاری دارد، تشخیص و پیشرفت روبه‌جلوی کارمندا به سمت تحقق اهداف نیز بسیار مهم است. به‌طور مثال:

✓ **هدف** راننده‌های شما رسیدن به یک رکورد رانندگی بدون تصادف است. این، هدف جاری و بدون ضرب‌الاجل است. برای اینکه آن‌ها را تشویق کنید، می‌توانید تابلوی بزرگی در پارکینگ نصب کنید که بر آن نوشته است: «۱۵۳ روز بدون تصادف» و هر روز این عدد را نیز بالا ببرید.

✓ **هدف** کارمندان واحد مالی شما، افزایش تعداد متوسط معاملات مالی و ثبت آن از ۱۵۰ سند در روز به ۱۷۵ است. برای پی‌گیری میزان پیشرفت آن‌ها در آخر هر هفته، خلاصه‌ای از کارکرد هر کارمند در تابلوی اعلانات درج می‌کنید و با افزایش کارایی، پیشرفت کارمندا را به سمت هدف نهایی می‌ستایید.

✓ **هدفی** که برای کارمندان پذیرش شما تعیین شده، بهبود ۱۰ درصدی در نظر مشتریان درباره‌ی کیفیت پاسخ‌دهی در سازمان شماست. هر ماه فرم‌های نظرسنجی مشتریان را بررسی و نتیجه را در جلسات عمومی سازمان اعلام می‌کنید. کارمند پذیرشی که بالاترین امتیاز را از طرف مشتریان گرفته باشد، از طرف مدیر واحد به ناهار دعوت می‌شود.

راز اندازه‌گیری و سنجش کارایی در نیروی بازخورد مثبت است. وقتی پیشرفت کارمند را تحسین می‌کنید و به او بازخورد مثبت می‌دهید، رفتاری را که می‌خواهید تقویت کرده‌اید. اما اگر فقط به بازخورد منفی توجه کنید (تعداد اشتباه‌ها، تعداد روزهای کاری هدررفته و غیره) رفتار مورد نظرتان را تقویت نکرده‌اید؛ بلکه فقط رفتارهای نامطلوب را نکوهش کرده‌اید و این تفاوت زیادی دارد.



✓ **به‌جای اندازه‌گیری این:** تعداد کارتریج‌های ناقص، معیوب

این را اندازه‌گیری کنید: تعداد کارتریج‌های سالم

✓ **به‌جای اندازه‌گیری این:** تعداد روزهای تأخیر

این را اندازه‌گیری کنید: تعداد روزهای حضور به‌موقع

✓ **به‌جای اندازه‌گیری این:** تعداد معاملات نیمه‌تمام

این را اندازه‌گیری کنید: تعداد معاملات تکمیل‌شده

شاید شک کنید که نظر خود را درباره‌ی کارایی کارمند، عمومی اعلام کنید یا خصوصی. خودتان چه فکر می‌کنید؟ باید اطلاعات را در معرض دید همه بگذارید یا اگر آن‌ها را محرمانه منتقل کنید، نتیجه‌ی بهتری می‌گیرید؟



تجربه به ما ثابت کرده که اگر نتایج سنجش کارایی را در معرض دید همه بگذاریم، نتایج بهتری می‌گیریم. برای تهییج کارمندا در بالا بردن کارایی، هیچ چیز به اندازه‌ی تمایل طبیعی کارمندا به رقابت با هم تأثیرگذار نیست. وقتی اطلاعات مربوط به کارایی را از کارمندا پنهان کنید، نمی‌دانند نحوه‌ی کارشان نسبت به دیگران چگونه است، و انگیزه‌ای برای بالا بردن کارایی‌شان ندارند. اما وقتی نتایج سنجش کارایی خود و دیگران را به صورت هفتگی یا ماهانه ببینند، ناگهان علاقه‌مند می‌شوند که در بالای فهرست قرار بگیرند و در نتیجه کارایی‌شان هم بالا می‌رود. البته نمی‌خواهید رقابت ناسالم را تشویق کنید، اما شوق کمال را تشویق می‌کنید.

راه قطعی و بهترین راه برای تأثیر گذاشتن بر پیشرفت کارمندا، مبدل کردن اطلاعات مربوط به کارایی به یک ذهنیت روزمره در میان کارمندان است. یعنی اطلاعات مربوط به کارایی تمام کارمندا را منتشر کنید تا همه از آن مطلع شوند.



ممکن است نگران باشید که کارمندا از درج اطلاعات مربوط به کارایی‌شان در دید عموم خجل بشوند. این نگرانی تا حدی هم بجاست. هرچند نمی‌خواهید کارمندا را در برابر دیگران تحقیر کنید، باید انگیزه‌ی نیرومند میل به پیشتاز بودن را تحلیل کنید. در این صورت کارمندا دست به هر کاری می‌زنند تا جایگاهشان بالاتر برود، مگر اینکه هیچ چیز برایشان در زندگی مهم نباشد. در ضمن این کار باعث می‌شود آنان که رتبه‌ی بالا کسب کرده‌اند، سعی کنند همچنان پیشتاز بمانند و این باعث می‌شود که خیلی زود گروهی کارمند کارا داشته باشید.

ایجاد نظامی برای تأمین بازفورد سریع کارایی

می‌توانید تعداد نامحدودی از رفتارها یا مشخصه‌های کارایی را اندازه بگیرید. با خودتان است که چه ارزش‌ها و ضدارزش‌هایی را مهم بدانید. اما به هر حال هنگام طراحی نظام اندازه‌گیری و سنجش کارایی کارمندا، باید نکات مشخصی را در ذهن داشته باشید. کار خود را براساس نظام کعبه طراحی کنید. واژه‌ی کعبه مخفف چهار کلمه‌ی کیلومتر، عملیات، برنامه‌ها و همایندی‌هاست. در این بخش چهار مختص نظام کعبه را بررسی می‌کنیم.

کیلومتر نماها: تعیین نقاط کنترلی

هر هدف به نقطه‌ی آغاز، نقطه‌ی پایان و نقاط میانی برای اندازه‌گیری پیشرفت در این طیف نیاز دارد. کیلومتر نماها نقاط کنترلی، اتفاقات و علایمی هستند که به شما و کارمندا نشان می‌دهند در مسیر هدف مشترکتان چقدر پیش رفته‌اید.

به‌طور مثال، فرض کنید این هدف را تعیین کرده‌اید که تا سه ماه دیگر کار بودجه‌بندی شرکت را تمام کنید. سومین کیلومتر نما در مسیر این هدف نهایی این خواهد بود که قبل از روز یکم ژوئن برگه‌ی بودجه‌بندی پیشنهادی خود را به هیئت مدیره تسلیم کنید. اگر روز یکم ژوئن کنترل کنید و متوجه شوید این برگه تسلیم هیئت مدیره نشده است، به سرعت و به‌وضوح پی‌می‌برید که از برنامه عقب هستید. اما اگر این برگه روز ۱۵ می تحویل شده باشد، می‌دانید که از برنامه جلوپید و زودتر از برنامه‌ی تعیین‌شده به هدف نهایی بودجه‌بندی سازمان می‌رسید.

عملیات: رسیدن به نقاط کنترلی

عملیات، فعالیت‌هایی است که کارمندا برای حرکت از یک کیلومتر نما به سمت کیلومتر نمای بعدی انجام می‌دهند. برای رسیدن به کیلومتر نمای سوم در برنامه بودجه‌بندی، کارمندا باید بعد از رسیدن به دومین کیلومتر نما اقدامات متعددی را با موفقیت به انجام برسانند. در مثال ذکرشده این اقدامات می‌تواند موارد زیر باشد:

- ✓ مرور هزینه‌های سال گذشته و تعیین ارتباط آن‌ها با فعالیت‌های کنونی؛
- ✓ مرور هزینه‌های سال جاری تا امروز و تخمین کل هزینه‌ها تا پایان سال؛
- ✓ ملاقات با کارمندان واحد برای تعیین منابع آموزشی، مسافرتی، تجهیزاتی و سرمایه‌ای در سال جدید؛
- ✓ بررسی استخدام‌ها، اخراج‌ها و افزایش حقوق احتمالی برای تعیین هزینه‌ی حقوق و دستمزد سال جدید؛
- ✓ ایجاد یک صفحه‌ی گسترده‌ی بودجه‌بندی کامپیوتری، استفاده از ارقام به دست‌آمده در اقدامات ذکرشده؛
- ✓ چاپ بودجه‌ی پیشنهادی و کنترل دستی نتایج و تصمیمات در صورت لزوم؛
- ✓ تحویل برگه‌ی بودجه‌بندی پیشنهادی به هیئت مدیره.

هر یک از فعالیت‌های ذکرشده، کارمندها را قدمی به سومین کیلومترنمای پروژه نزدیک‌تر می‌کند و بنابراین عنصری حیاتی در تعیین کارایی کارمندهاست وقتی برای تکمیل یک پروژه برنامه‌ریزی می‌کنید، هر یک از اعمال و اقدامات لازم را مکتوب کنید. این کار به کارمندها تمرکز بیشتری می‌دهد و دقیقاً می‌دانند برای رسیدن به یک کیلومترنما چه کارهایی باید انجام دهند، تاکنون چقدر پیش رفته‌اند و چقدر راه در پیش دارند.

برنامه‌ها: تعیین چهارپوب زمانی

چگونه تعیین می‌کنید فواصل کیلومترنماها و طول مدت کل پروژه چقدر باشد؟ این کار را با تخمین برنامه‌ی هر یک از اعمال و اقدامات مجزا در پروژه‌ی خود انجام می‌دهید. مرور هزینه‌های سال گذشته چقدر طول می‌کشد؟ یک روز؟ یک هفته؟ چقدر طول می‌کشد تا با تمام اعضای گروه ملاقات کنید و نیازهایشان را ارزیابی کنید؟

استفاده از تجربه و آموخته‌هایتان برای تدوین برنامه‌های واقع‌گرایانه و مفید بسیار مهم است. به‌طور مثال شاید بدانید اگر همه‌چیز خوب پیش برود، ملاقات با اعضای گروه دقیقاً ۴ روز طول خواهد کشید. اما این را هم می‌دانید که اگر به مشکلی برخوردید، این برنامه ممکن است تا شش روز هم طول بکشد. پس موقع برنامه‌ریزی به این نتیجه می‌رسید که زمان مناسب برای انجام این عمل خاص پنج روز است. این برنامه هم شما را مطمئن می‌کند که به‌موقع به کیلومترنمای بعدی می‌رسید و هم مختصری وقت برای مقابله با مشکلات احتمالی به شما می‌دهد.

به کار بردن هر یک از چهار مشخصه (کیلومترنما، عملیات، برنامه، همایندی) اهدافی قابل اندازه‌گیری و سنجش در اختیار شما می‌گذارد. اگر نتوانید اهداف خود را اندازه‌گیری کنید، به احتمال زیاد هرگز به آن اهداف نخواهید رسید و این خیلی بد است.



همایندی‌ها: مرتب کردن و توالی بخشیدن به عمل‌ها

همایندی‌ها در واقع به‌معنای شیوه‌ی تعامل کیلومترنماها و اعمال است. همایندی، توالی مناسب اعمالی را تعیین می‌کند که شما را به‌سوی انجام موفقیت‌آمیز و مؤثر اهدافتان هدایت می‌کند. هرچند توالی همیشه مهم نیست، معمولاً بهتر است بعضی از اقدامات را پیش از بقیه انجام دهیم.

به‌طور مثال، در فهرست اقدامات ذکرشده برای رسیدن به سومین کیلومترنمای پروژه، یعنی تحویل بودجه‌بندی پیشنهادی در روز یکم ژوئن، اگر سعی کنید قبل از اولین، دومین، سومین یا چهارمین مرحله، مرحله‌ی پنجم را انجام دهید حاصلی نخواهد داشت.



یاد بگیرید که به جای شمردن اندازه بگیرید

بهر خروجی استفاده مدیریت، معتمد است. بیشتر خروجی موضوع شمردن را به روشی تشبیه می‌کند. شغلان و شغلان را بیشتر صرف شمردن می‌کنند. که از یک دستگاه رادیو لوزی برای تشخیص تا اندازه‌گیری کارایی سازمان منظورش چیست؟ بسیاری فردی استفاده می‌کند. بعضی از تقابص مثل منظور او تمایلی مدیریت به نزدیک‌کنینی. بیشتر از حد. استخوان شکسته یا دلتا را به در عکس رادیو لوزی در اعمال کنترل‌های مدیریت مثل بودجه‌بندی. نشان داده می‌شود اما بسیاری گذشته مثل صرفاً بودجه‌بندی عمدتاً به این منظور انجام می‌شود. چون یا فشار خون بالا دیده نخواهد شد. به همین که سرمایه‌های سازمان فقط در زمینه‌های معطر. ترتیب بیشتر مدیران از سیستم‌های حسابداری صرف شود و در واقع این روش بودجه‌بندی صرفاً استفاده می‌کند تا کارایی مالی سازمان‌ها را سارو کارهای کنترلی برای جلوگیری از خرج. زیر نظر داشته باشند اما سیستم‌های حسابداری کنترل‌شده‌ای مطلع مالی با شمردن برآی هستند. نمی‌توانند سقوط سهم شرکت در بازار یا ضعف که در یک فعالیت مشخص خارج می‌شود. اما شرکت در برآوری را مشخص کند. مگر زمانی دروگر پیشنهاد می‌کند به جای استفاده از بودجه. که کار از کار گذشته و مدمات برگشتناپذیری به عنوان یک اثر از شمردن باید از آن به عنوان اثر از به بیمار یا سازمان برآورد شده است.

اندازه‌گیری استفاده کرد مدیران این کار را با بودجه دادن هزینه‌های پیشنهاد شده به نتایج آینده انجام می‌دهند و به جای کنترل هزینه‌های گری می‌کنند که حتماً نتایج مورد نظر حاصل شود.

اما یادتان باشد که ممکن است برای رسیدن به یک کیلومتر نما چندین مسیر وجود داشته باشد. پس بد نیست به کارمندا آزادی عمل بدهید تا برای رسیدن به اهداف راه خودشان را پیدا کنند. با این کار به کارمندا اختیار می‌دهید تا مسئولیت کار خودشان را بپذیرند و از اشتباهات و موفقیت‌های خود درس بگیرند. به این ترتیب هم به نتایج مورد نظر تان رسیده‌اید و هم کارمندان شاد و کارا خواهید داشت.

به کار بردن نظام اندازه‌گیری و سنجش کارایی در عمل

نظریه پردازی خوب است، اما عمل بهتر است. تا اینجا درباره‌ی نظریه‌ی سنجش و اندازه‌گیری کارایی کارمندان بحث کرده‌ایم، اما حالا باید وارد مرحله‌ی تحقق این نظریه بشویم. در زیر دو نمونه‌ی واقعی از این موضوع را آورده‌ایم. در هر نمونه مسیر متفاوتی برای رسیدن به پایانی مناسب در پیش گرفته شده است: کارایی موفقیت‌آمیز کارمندان.

تفصیله‌ی (۱): کارایی در سطح جهانی



دو سال پیش باب مدیر واحد بهینه‌سازی کالای شرکتش شد. در آن وقت این واحد دچار آشوب بود. مدیریت پروژه اقتضاح بود، هیچ نظام سازمانی روشنی در آن وجود نداشت و مشتریان ناچار بودند هفته‌ها و ماه‌ها صبر کنند تا کالای بهینه‌سازی شده‌شان به دستشان برسد و اگر هم می‌رسید اغلب نقص‌های زیادی داشت. مشخصاً تغییراتی لازم بود و وظیفه‌ی اصلاح دپارتمان به باب سپرده شد. باب پس از بررسی عملیات دپارتمان و جمع‌آوری اطلاعات از کارمندان و مشتریان، چک‌لیستی از کارهای لازم برای رساندن سازمان به یک سطح کارایی جهانی تهیه کرد. هسته‌ی مرکزی برنامه‌ی باب بازسازی نظام اندازه‌گیری و سنجش کارایی این دپارتمان بود.

گام اول: تعیین اهداف به همراه کارمندان

باب بعد از تهیه‌ی چک‌لیست کارهای لازم، دو کار را در اولویت قرار داد. اول صحبت با کارمندان دپارتمان و بعد گفت‌وگو با مشتریان، و اتفاقاً کارمندان به‌شدت مایل بودند حرف بزنند. وقتی باب جمع‌آوری نظرات همه را به پایان رساند، صدها صفحه کاغذ با نظرات منفی در مورد دپارتمان‌ش در برابر خود داشت و همچنین گزارش‌های مفصل در مورد فرایندهای کاری، دستورالعمل‌ها و سایر موارد. یکی از مواردی که کارمندان به‌عنوان مشکل مطرح کردند، در روز اول کار رسمی باب به‌طور زنده بروز کرد: فروشنده‌ی شرکتی تماس گرفت، درخواست کرد تغییراتی فوری در یکی از پروژه‌هایی که روز قبل به انجام رسیده بود، داده شود. اما هرچه گشتند نرم‌افزار مربوطه را پیدا نکردند. گم شده بود.

هر کارایی با اهداف روشن آغاز می‌شود. باب بعد از اینکه دقیقاً متوجه شد چه عواملی مانع کارایی مثبت کارمندان‌ش می‌شود، جلسه‌ای گذاشت و نیازها و تغییرات لازم سازمان را با آن‌ها در میان گذاشت. نتیجه‌ی این بحث‌ها مجموعه‌ای از اهداف مورد تفاهم متقابل و یک برنامه‌ی اجرایی برای دپارتمان است. باب و کارمندان به کمک هم مرحله‌ی بعد را برای رسیدن به کارایی در سطح جهانی را تعیین کردند.

گام دوم: دگرگون‌سازی نظام سنجش کارایی

باب نظام سنجش و اندازه‌گیری کارایی کارمندان را در سازمان‌ش بررسی کرد و به‌سرعت پی برد که فقط جنبه‌های منفی اندازه‌گیری شده است. فقط درباره‌ی مشکلات صحبت شده بود: پروژه‌های عقب‌افتاده، تعداد خطاها، دیرکردهای تحویل و غیره. هیچ اثری از سنجش کارایی‌های مثبت نبود.

باب می‌خواست جنبه‌های مثبت را هم پیدا کند تا بنیان مثبتی برای کارایی تعیین کند و نیروی حرکتی مثبتی به‌وجود بیاورد. برای این منظور نظام جدیدی برقرار

کرد که در آن فقط بر یک معیار کارایی تمرکز شده بود. این معیار مثبت شامل تعداد پروژه‌هایی بود که در موعود انجام شده بود. وقتی باب کار را به‌دست گرفت، فقط چند پروژه به‌موقع انجام شده بود و بعد از دو سال تعداد پروژه‌های سروقت به ۲۷۰۰ تا رسید. این رشد کارایی عظیم هم باب را خوشحال کرد و هم روحیه‌ی کارمندا را کاملاً دگرگون کرد. کارمندا دیگر به‌جای آنکه از دریافت هر درخواست مشتری به وحشت بیفتند، به دنبال آن بودند که درخواست‌های بیشتری دریافت کنند، آن‌ها را به‌موقع انجام دهند و آمار پروژه‌های مثبت را بالا ببرند.

گام سوم: بازنگری برنامه

همان‌طور که کارایی پروژه‌ها افزایش می‌یافت، باب به اصلاحات دیگر هم پرداخت: پاسخ‌گویی ۲۴ ساعته، بایگانی پروژه‌ها، بایگانی نرم‌افزارها، ساده‌سازی نظام صورت‌حساب‌ها و پرداخت‌ها و غیره. هم‌زمان روشی برای ایجاد تعادل میان نیازهای درازمدت سیستم و نیازهای کوتاه‌مدت کارهای جاری تدوین کرد.

کمی بعد، مدیران عالی سازمان متوجه بهبود دپارتمان باب شدند و با افزایش کارایی سازمان، این دپارتمان توانست موقعیت رقابتی منحصر به‌فردی برای کل سازمان در بازار ایجاد کند.

تفصیله‌ی (۲): کمک به کارمندان برای رسیدن به کارایی صد درصد

شاید همیشه نتایج مورد نظرتان را در سازمان با تعداد قطعات تولیدشده یا رشد درصد مشارکت هر کارمند در سودآوری نسنجید. گاهی خیلی ساده، فقط می‌خواهید کارمندانان به‌موقع حاضر شوند و حداقل به‌نظر برسد که از آن هشت، نه ساعتی که در محل کار می‌گذرانند لذت می‌برند. اگر اخلاقیات و روحیه‌ی کارمندان ضعیف باشد، به‌احتمال کارایی آن‌ها هم ضعیف خواهد بود.

بر اساس نظرسنجی از کارمندان شرکت دایموند فایبر، ۷۹ درصد کارمندان احساس می‌کنند به‌خاطر مأموریتی که به‌خوبی به‌انجام می‌رسانند به‌خوبی تشویق نمی‌شوند، ۶۵ درصد احساس می‌کنند مدیریت احترام آن‌ها را نگه نمی‌دارد، و ۵۶ درصد نسبت به‌کارشان بدبین هستند. این آمار رضایت‌بخشی نیست و مدت‌هاست که شرکت‌ها سعی می‌کنند که این آمار را پایین بیاورند.



گام اول: تدوین برنامه‌ای بر مبنای رفتارهای مطلوب از نظر شما

شرکت محصولات دایموند فایبر که آمار فوق را در میان کارمندانش مشاهده کرد، بلافاصله قدم اول را برداشت و آن ایجاد باشگاه جدیدی در شرکت بود. نام این باشگاه

را باشگاه ۱۰۰ گذاشتند و قصد آن تقویت رفتارهای مطلوب از نظر مدیریت در کل سازمان بود. که شامل موارد زیر بود:

- ✓ حضور به موقع
- ✓ وقت شناسی
- ✓ حفظ امنیت

برنامه‌ی شرکت این بود که بر مبنای معیارهای قابل اندازه‌گیری این رفتارها، به کارمندان امتیاز بدهند. هر کارمندی می‌توانست ۱۰۰ امتیاز به‌دست بیاورد، پاداش می‌گرفت. پاداش یک ژاکت نایلونی با آرم دایموند فایبر و عنوان باشگاه ۱۰۰ تایی‌ها بر آن بود.

گام دوم: امتیاز دادن به رفتارهای مطلوب

قدم بعد امتیاز دادن به رفتارهای مطلوب بود. بر مبنای نشان دادن رفتار موردنظر و نامطلوب به کارمندان امتیاز داده می‌شد یا از امتیازهای آن‌ها کسر می‌شد. به‌طور مثال، کارمندان برای حضور مداوم در یک سال ۲۵ امتیاز دریافت می‌کردند و برای هر روزی که در طول سال بدون توبیخ یا جریمه می‌گذارند، ۲۰ امتیاز دریافت می‌کردند. کارمندانی که یک سال تمام بدون مرخصی استعلاجی کار کرده بودند، ۱۵ امتیاز دیگر می‌گرفتند. همچنین برای ارائه‌ی پیشنهادهایی که منجر به کاهش هزینه می‌شد یا برای بالا بردن امنیت امتیاز می‌گرفتند.

در امتیاز دادن به هر رفتار، مدیریت مطمئن می‌شد که تعداد امتیازها متناسب با اهمیت آن رفتار در سازمان باشد. از آن گذشته ترتیبی می‌دادند که هرچند دست یافتن به این اهداف عددی چندان آسان نباشد، غیرممکن هم نباشد.

گام سوم: اندازه‌گیری و پاداش دادن به کارایی پرسنل

هسته‌ی مرکزی این برنامه همین بود. سرپرست‌ها و مدیران با دقت کارایی کارمندان را بررسی و به عوامل مختلف امتیاز می‌دادند. وقتی کارمندان به امتیاز ۱۰۰ می‌رسیدند، وارد باشگاه صد می‌شدند ژاکت نایلونی را دریافت می‌کردند.

شاید فکر کنید این برنامه بی‌ارزش باشد. برای کی مهم است که ژاکتی با آرم شرکت بگیرد؟ واقعیت این است که اهمیت می‌دهند. یک صندوقدار بانک می‌گوید: یکی از کارمندان شرکت دایموند فایبر با غرور به آن بانک رفت تا ژاکتش را نشان کارکنان بانک بدهد.

از این مهم‌تر، در سال اول اجرای این برنامه، شرکت دایموند فایبر ۵/۲ میلیون دلار صرفه‌جویی کرد، بازدهی را ۱۴/۵ درصد بالا برد و عیوب کیفی را ۴۰ درصد کاهش داد.

نمودارهای PERT، Gantt و پیمانه‌های دیگر

در بعضی از موارد اندازه‌گیری پیشرفت کارمندان به‌سوی یک هدف زحمت‌چندانی نمی‌برد. مثلاً اگر هدف شما افزایش قطعات تولیدشده از صد قطعه در ساعت به ۱۲۵ قطعه در ساعت باشد، یک شمارش ساده به شما نشان می‌دهد کارمندان به این هدف رسیده‌اند یا نه. اما اگر هدف شما تولید پیش‌نمونه‌ی یک وسیله‌ی نقلیه‌ی برقی در مدت ۶ ماه باشد، کار اندازه‌گیری و سنجش کارایی فردی بسیار پیچیده‌تر و گیج‌کننده‌تر خواهد بود.

هرچند ممکن است تصمیم بگیرید که تمام کیلومترنماها و عملیات را (همان‌طور که در اول این فصل در مورد بودجه‌بندی انجام شد) بنویسید، خواندن و درک یک نمایش گرافیکی از پروژه معمولاً درک پروژه‌های پیچیده را بسیار راحت‌تر می‌کند. نمودارهای PERT، Gantt و سایر پیمانه‌ها این خدمت حیاتی را برای مدیران در سراسر دنیا انجام می‌دهند.

نمودارهای میله‌ای

نمودارهای میله‌ای که به آن‌ها نمودارهای گانت هم گفته می‌شود (به نام مهندس هنری ال گانت) احتمالاً یکی از ساده‌ترین و رایج‌ترین ابزارها برای نمایش و سنجش پیشرفت پروژه است. با کمک این نمودارها مدیر با یک نگاه سریع به راحتی می‌بیند که پروژه دقیقاً در چه مرحله‌ای است و زمان‌بندی انجام آن در مقایسه با زمان‌بندی پیش‌بینی شده چه وضعی دارد.

سه عنصر کلیدی نمودارهای میله‌ای به ترتیب زیر است:

✓ **زمان‌بندی:** زمان‌بندی برای شما معیاری فراهم می‌کند که می‌توانید پیشرفت را با آن بسنجید. زمان‌بندی را می‌توانید با هر واحدی که مایلید نشان دهید: روز، هفته، ماه یا هر واحد زمانی که در مدیریت پروژه مفیدتر است. در اغلب نمودارهای میله‌ای، خط زمانی در طول محور افقی نمودار (محور X) قرار می‌گیرد.

✓ **عملیات:** عملیات شامل فعالیت‌های مجزایی است که کارمندان برای رسیدن از یک کیلومترنما به کیلومترنمای بعدی انجام می‌دهند. در یک نمودار میله‌ای هر یک از عملیات معمولاً (به ترتیب زمانی) در طول محور عمودی سمت چپ نمودار قرار می‌گیرد (محور Y).

✓ **میله‌ها:** بسیار خوب، نمودار میله‌ای بدون میله به چه دردی می‌خورد. میله‌ها قطعاتی هستند که بر روی نمودار میله‌ای مشخص می‌کنند تا زمان لازم برای

انجام یک فعالیت مشخص را نشان دهید. میله‌های کوتاه، نشانه‌ی دوره‌ی زمانی کوتاه و میله‌های بلند نشانه‌ی دوره‌ی زمانی بلند است. هر وقت فعالیت به پایان می‌رسد می‌توانید میله‌ی مربوط به آن فعالیت را تغییر رنگ دهید و به سهولت ببینید که چه کارهایی انجام شده و چه کارهایی مانده.

برای نمایش کاربرد نمودار میله‌ای از مثال قبلی خودمان استفاده می‌کنیم. در شکل ۹-۱ یک نمودار میله‌ای معمولی نشان داده شده است. این نمودار نمایشگر عملیاتی است که ما را به سومین کیلومترنا در بودجه‌بندی سازمان می‌رساند.

همان‌طور که شکل ۹-۱ نشان می‌دهد زمان‌بندی در محور بالایی نمودار مشخص شده است. اینجا زمان‌بندی از ۱۵ آوریل تا اول ژوئن را نشان می‌دهد و هر قطعه نمایشگر یک هفته است. هفته‌ی فعالیت لازم برای رسیدن به کیلومترنا‌ی سوم به‌صورت عمودی در سمت چپ نمودار درج شده است و سرانجام میله‌ها را می‌بینید که هسته‌ی مرکزی این نمودارند.

اگر تمام فعالیت‌ها مطابق نمودار انجام شود، روز اول ژوئن به سومین کیلومترنا می‌رسیم. اگر انجام برخی از فعالیت‌ها بیشتر از حد پیش‌بینی شده طول بکشد احتمالش هست که در تاریخ معین به کیلومترنا نرسیم و یکی دو نفری به دردرس بیافتند؛ و برعکس اگر انجام بعضی فعالیت‌ها کمتر از حد پیش‌بینی طول بکشد زودتر از ضرب‌الاجل به کیلومترنا می‌رسیم.

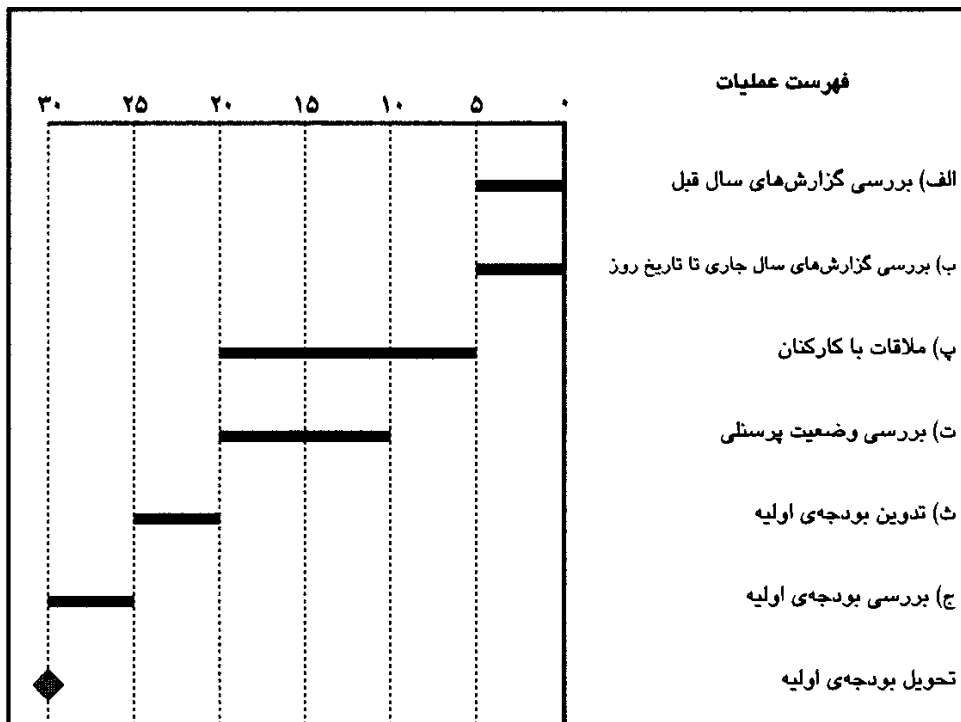
خُسن نمودار گانت سادگی، سهولت کار و هزینه‌ی کم آن است. این نمودار برای پروژه‌های ساده بسیار خوب است، اما در پروژه‌های پیچیده، مانند مسافت یک شاتل فضایی یا محاسبه مالیات‌ها، کافی نیست.

فلوچارت

نمودارهای میله‌ای برای پروژه‌های ساده مفیدند، اما جریان پی در پی عملیات را در یک پروژه نشان نمی‌دهند و در پروژه‌های پیچیده به مشکل برمی‌خورند. فلوچارت به‌خوبی این روند پی در پی را نمایش می‌دهند. فلوچارت‌ها هم مانند نمودارهای میله‌ای سه عنصر کلیدی دارند:

✓ **عملیات:** در فلوچارت عملیات با پیکان نمایش داده می‌شود. پیکان‌ها اتفاقات مختلف را در مسیر فلوچارت به هم متصل می‌کنند تا کار به پایان برسد. طول پیکان‌ها ارتباطی با زمان انجام یک فعالیت ندارد. هدف پیکان‌ها نشان دادن توالی فعالیت‌ها نسبت به هم است.

کیلومترنمای سوم: تحویل بودجه‌ی اولیه



شکل ۹-۱

یک نمودار
میل‌ای و
نشان‌دهنده‌ی
عملیاتی که
به سومین
کیلومتر نما
منجر می‌شود.

✓ **اتفاق‌ها:** در یک فلوجارت اتفاق‌ها با دایره‌های شماره‌دار نشان داده می‌شوند و نمایشگر تکمیل یک فعالیت خاص هستند.

✓ **زمان:** پیش‌بینی‌های زمانی در مجاورت هر فعالیت (پیکان) قرار می‌گیرد. برای سنجش زمان لازم برای تکمیل پروژه، می‌توانید عددهای نوشته‌شده کنار پیکان را با هم جمع کنید.

شکل ۹-۲ فلوجارت مثال بودجه‌بندی شکل ۹-۱ را نشان می‌دهد. می‌بینید که فلوجارت دقیقاً رابطه و نسبت هر فعالیت را نسبت به فعالیت‌های دیگر نشان می‌دهد. طولانی‌ترین مسیر زمانی در این پروژه، مسیر بحرانی پروژه را مشخص می‌کند. این شیوه‌ی تجزیه و تحلیل را شیوه‌ی مسیر بحرانی ($CPM = Critical Path Method$) می‌خوانند و این مسیر تعیین‌کننده‌ی زمان لازم برای تکمیل هر یک از عملیات با دقت بالاست. CPM نشان‌دهنده‌ی عملیاتی است که کوتاه‌ترین زمان لازم برای انجام پروژه را تعیین می‌کند. که در این مورد ۳۰ روز است.

PERT مخفف Program Evaluation and Review Technique (تکنیک ارزیابی و مرور برنامه) شکل دگر دیسی‌یافته‌ی CPM است و موقعی به کار می‌رود که نمی‌توان زمان دقیق لازم برای تکمیل هر یک از فعالیت‌ها را تکمیل کرد. PERT با استفاده از تکنیک‌های آماری، به‌شکلی بسیار جالب، دامنه‌های مختلف زمانی محتمل را تجزیه و تحلیل و متوسط آن را تعیین می‌کند.

نرم افزار

خوشبختانه دنیای کامپیوتر و نرم افزار کار سنجش و اندازه گیری پروژه را برای کسانی که در درس حساب تجدید آورده اند راحت کرده است. کاری که قبلاً ساعت ها زمان می برد اکنون با چند ضربه به صفحه کلید کامپیوتر انجام می شود.

نرم افزار Microsoft Project، یکی از مهم ترین نرم افزارهای برنامه ریزی پروژه، کار ایجاد، تدوین و مرور پروژه را بسیار آسان کرده است. برای کار با این نرم افزار کافی است:

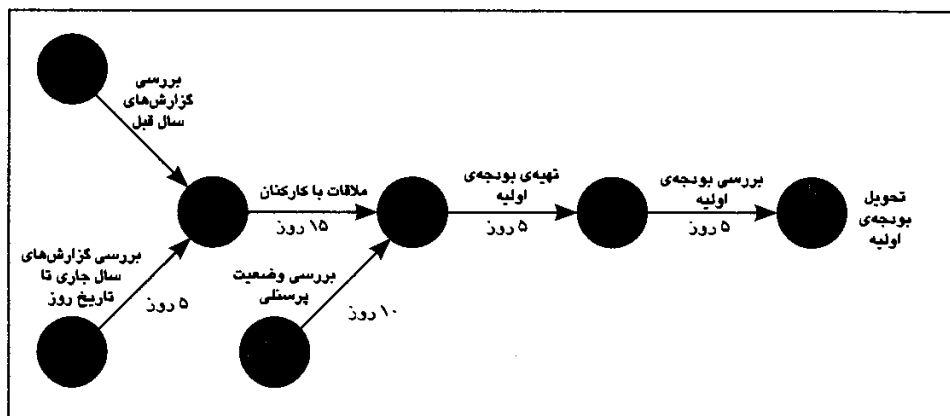
- ✓ فعالیت های لازم را وارد کنید.
- ✓ ترتیب فعالیت ها و وابستگی آن ها را به فعالیت های دیگر تعیین کنید.
- ✓ منابع (انسانی و مالی) لازم برای تکمیل هر فعالیت را وارد کنید.

با پیشرفت پروژه می توانید اطلاعات جدید مانند زمان واقعی آغاز و تاریخ واقعی پایان هر فعالیت و هزینه های واقعی را نیز وارد کنید و در هر لحظه تصویری واقع گرایانه از پیشرفت پروژه داشته باشید. این اطلاعات را می توانید به شکل جدول، نمودار یا شکل چاپ بگیرید و بایگانی کنید.

به اعداد رسیدید: حالا چه؟

اکنون اهداف خود را تعیین کرده اید و روش اندازه گیری کارایی را مشخص کرده اید. در مورد هر یک از کارمندا چندین صفحه اطلاعات دریافت کرده اید. حالا چه؟ حالا باید ببینید آیا به نتایج مورد نظرتان رسیده اید یا نه؟

- ✓ **نتایج را با توقعات خود مقایسه کنید:** هدف چه بوده؟ فرض کنید هدف تکمیل آنالیز سود و زیان تا تاریخ اول نوامبر باشد. این آنالیز واقعاً در چه



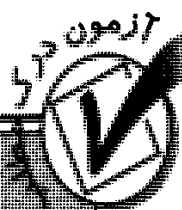
شکل ۹-۲

فلوچارت
نمونه برای
بودجه بندی
شرکت

✓ **نتایج را ثبت کنید:** نتایج را ثبت و بایگانی کنید. این کار را برای هر کارمند به طور جداگانه انجام دهید.

✓ **کارمندان خود را تشویق کنید یا بر آن‌ها مربی‌گری کنید یا به آن‌ها مشاوره بدهید:** اگر کار درست، به‌موقع و در محدوده‌ی بودجه انجام شده است، به کارمندان خود تبریک بگویید و به‌شکلی متناسب پاداش بدهید: نامه‌ی تشکرآمیز، مرخصی تشویقی یا تقدیر در جمع.

اما اگر به نتایج مورد نظر نرسیده‌اید، دلیل آن را بیابید و ببینید چه کار می‌توانید بکنید تا دفعه‌ی بعد نتایج پیش‌بینی‌شده به‌دست آید. اگر کارمندا فقط به دلگرمی و حمایت بیشتر احتیاج دارند، با مربی‌گری کارایی آن‌ها را بالا ببرید. می‌توانید به حرف‌های کارمندا گوش بدهید یا آن‌ها را به کارمندان دیگر ارجاع بدهید یا از خودتان برایشان مثال بزنید. اگر نتایج ضعیف ناشی از سهل‌انگاری جدی یا بی‌مسئولیتی کارمند است به آن‌ها تذکر شفاهی بدهید و یا در نهایت تنبیه‌شان کنید (در این مورد در فصل ۱۵ بیشتر می‌خوانید).



آموختنهای تازه می خورم رایجتر میاید

چهار بخش نظام اندازہ گیری و سنجش کارایی سرحدات چیست؟
کدام است؟

تلف: کوئٹہ میں زمین ممکنہ طور پر ایک ٹکڑی پر مشتمل ہے

سید احسان علی زیدی

سند مشورہ ترین دوشنبہ کی تعلیم پر روز

فقد كماله علوه بر حقایق هدایت

سید گلبرگ علیہ الرحمہ عمل پر نکتہ عثمانی

عبد خلیل عترت آبادی



ارزیابی کارایی اتلاف وقت نیست

در این فصل

- ◀ بررسی اهمیت ارزیابی کارایی
- ◀ معرفی هنجارها و معیارها
- ◀ تدوین ارزیابی کارایی
- ◀ پرهیز از اشتباهات رایج در ارزیابی
- ◀ بهبود بخشیدن به ارزیابی
- ◀ بحث درباره‌ی دستمزد و برنامه‌های شغلی

ارزیابی کارایی به‌موقع و دقیق، برای هر مدیری بسیار مهم است. پس اگر ارزیابی در مدیریت موفق چنین اهمیتی دارد، چرا بیشتر مدیران از انجام آن می‌ترسند و چرا کارمندان این قدر از آن وحشت دارند؟ بنا به مطالعاتی، ۴۰ درصد کارگران امریکایی هرگز ارزیابی کارایی خود را دریافت نمی‌کنند و در بقیه‌ی موارد نیز اغلب ارزیابی بسیار ضعیف انجام می‌شود.

از هر مدیری بپرسید آیا ارزیابی کارایی رسمی واقعاً لازم است، به احتمال زیاد همه می‌گویند بله. اما اگر عمیق‌تر نگاه کنید، می‌بینید واقعیت چیز دیگری است. هرچند همه‌ی مدیران می‌دانند ارزیابی کارایی برای رشد کارمندان، تقویت کارایی مثبت، تصحیح کارایی ضعیف مهم و ضروری است، این ارزیابی‌ها اغلب خیلی کم و خیلی دیر انجام می‌شود. نکته‌ی مهم این است که انجام ندادن ارزیابی کارایی بهتر از بد انجام دادن آن است. در این بخش به مزایای ارزیابی کارایی و بررسی روش‌های درست و غلط انجام آن می‌پردازیم.

چرا باید زحمت ارزیابی کارایی را به خود داد؟

ارزیابی کارایی به‌طور مستمر و معمول کارمندی دلایل مثبت زیادی دارد. ارزیابی کارایی رسمی تنها بخشی از نظام سازمانی کارسپاری، تعیین هدف، مربی‌گری، انگیزه‌بخشی و بررسی مداوم بازخورد کارایی پرسنلی است. اگر حرف ما را باور ندارید، نگاهی به این عناصر مثبت در ارزیابی کارایی بیندازید.

✓ **فرصتی برای جمع‌بندی کارایی گذشته و تدوین اهدافی جدید در کارایی کارمند:** همه‌ی کارمندها مایل‌اند بدانند آیا کار خود را خوب انجام می‌دهند یا خیر. ارزیابی کارایی رسمی مدیران را وادار می‌کند تا نتایج کارایی کارمندها را، چه خوب و چه بد، به کارمندها منتقل کنند و اهداف جدیدی تعیین کنند. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی کارایی سالانه تنها فرصتی است که در آن مدیران و سرپرست‌ها می‌توانند با کارمندهایشان درباره‌ی توقعاتشان از کارایی آن‌ها و نتایج تلاش‌های آن‌ها در دوره‌ی ارزیابی صحبت کنند.

✓ **فرصتی برای برقراری ارتباط:** این نکته‌ی حساسی است باید همیشه توقعات خود را با توقعات دیگران از خودتان مقایسه کنید. حتی می‌توانید این موضوع را با مدیر خود امتحان کنید. ده تا از مهم‌ترین فعالیت‌هایی که انجام داده‌اید، فهرست کنید. بعد، از مدیر خود بخواهید تا ده مورد از مهم‌ترین فعالیت‌هایی را که انجام داده‌اید، به سهم خود فهرست کند. به احتمال زیاد این دو فهرست تفاوت‌های زیادی با هم دارند. آمار نشان می‌دهد به‌طور متوسط حداکثر در ۴۰ درصد موارد دو فهرست با هم تطبیق می‌کند. ارزیابی کارایی به‌کارفرما و کارمند کمک می‌کند تا نظرات خود را نسبت به کار با هم مقایسه کنند و مطمئن شوند که وظایف و اولویت‌ها ترتیب معینی دارند.

✓ **انجمنی برای رشد حرفه‌ای:** در بسیاری از سازمان‌ها، رشد حرفه‌ای به‌عنوان بخشی از ارزیابی کارایی رسمی تحقق می‌یابد. مدیران و کارمندان افراد گرفتاری هستند و به‌ندرت فرصتی پیدا می‌کنند تا کنار هم بنشینند و در مورد مراحل پیشرفت حرفه‌ای یا سازمانی صحبت کنند. هرچند بحث درباره‌ی رشد حرفه‌ای قاعدتاً باید در زمانی غیر از فرایند ارزیابی کارایی انجام شود، ترکیب این دو فعالیت فرصتی ایجاد می‌کند تا با یک تیر دو نشان بزنید.

✓ **ثبت رسمی کارایی پرسنلی:** در مورد اغلب کارمندها که بازخوردی غیررسمی از کارایی‌شان وجود دارد، حداقل کارایی منفی از نظر دور نمی‌ماند. اغلب نظرات کارفرمایان در مورد کارایی پرسنل به‌صورت شفاهی و ثبت‌نشده منتقل می‌شود. اگر بخواهید تصمیم بگیرید تا کارمندی را ترقی یا تنزل بدهید، ثبت رسمی ارزیابی کارایی او توجیه مناسبی برای این تصمیم در اختیار شما می‌گذارد.

فهرست بالا دلایل مهمی برای انجام دوره‌ای ارزیابی کارایی رسمی ارائه می‌دهد. اما این موضوع را هم در نظر بگیرید: شرکت‌های زیادی هزینه‌های گرانی به کارمندان



پرداخته‌اند که به‌خاطر اخراج نادرست از شرکت خود شکایت کرده‌اند. اگر در دادگاه برای این تصمیم‌های خود دلایل و مدارک مستندی نداشته باشید، بازنده خواهید بود.

وکیل: آقای مدیر لطفاً به دادگاه بگویید چرا این کارمند را اخراج کرده‌اید.

مدیر (یعنی شما): البته، با کمال میل، این کارمند کارایی بسیار بدی داشت و ضعیف‌ترین کارمند در شرکت ما بود.

وکیل: این کارمند، یعنی موکل من ۵ سال در شرکت شما کار کرده است. آیا هرگز در مورد او ارزیابی کارایی رسمی انجام داده‌اید؟

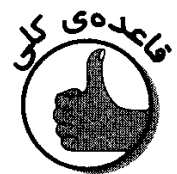
مدیر (شما): خوب... نه، قصد داشتیم، اما سرمان خیلی شلوغ است، وقت نکردیم.

وکیل: پس اگر هیچ وقت کارایی او را ارزیابی رسمی نکرده‌اید، موکل من چطوری می‌توانسته از ضعف کارایی‌اش مطلع شود؟ شما که هیچ وقت این ضعف را رسماً به او ابلاغ نکرده‌اید!

معرفی هنجارها و استانداردها

حالا که از لزوم ارزیابی کارایی رسمی مطمئن شدید، شاید بپرسید: «دقیقاً باید چه چیزی را ارزیابی کنم؟» جواب می‌دهیم: «آقایان و خانم‌ها، افتخار داریم آقای هنجارها و خانم استانداردها را به شما معرفی کنیم.»

هنجارها و استانداردها، قوانین توافیقی را در هر سازمان تشکیل می‌دهند و در بنیاد ارزیابی کارایی پرسنلی قرار دارند.



هنجارها (ارزش‌ها) رفتارهای غیررسمی هستند که به‌طور کلی در محیط کار مورد قبول است. به‌طور مثال، این واقعیت که تمام مدیران مذکر در شرکت شما احساس می‌کنند باید کت و شلوار بپوشند و کراوات بزنند و مدیران مؤنث احساس می‌کنند باید کت و دامن یا کت و شلوار بپوشند. هیچ قانونی نیست که حکم کند به این شکل لباس بپوشند، اما این کار را می‌کنند. در واقع اگر به این سبک لباس نپوشند، به‌شکلی احساس برهنگی می‌کنند.

استانداردها (معیارها) همان قوانین رسمی محیط کار هستند! استانداردها شامل قواعد سازمان، سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها، اهداف در کارایی و خطوط راهنمای

رسمی دیگر هستند. چه شفاهی و چه کتبی. مثلاً ممنوعیت برخورد خارج از شئون اجتماعی در سازمان یک استاندارد است. اگر این قانون به خوبی نوشته شده باشد به وضوح مشخص می کند که مرز رفتار قابل قبول با تخلف چیست و عواقب تخطی از این مرز چه خواهد بود. اگر کارمندی مخالف این قانون عمل کند، تنبیه یا حتی اخراجش تعجب برانگیز نخواهد بود.

هرچند هنجارها و استانداردها هر دو در ارزیابی کارایی پرسنلی مورد استفاده قرار می گیرند، اما تشخیص تفاوت این دو بسیار مهم است.

استانداردها معمولاً واضح و خالی از ابهام است. اگر استاندارد واحد شما این است که کارگرها باید در هر ساعت حداقل دویست قطعه تولید کنند، تشخیص اینکه آیا کارگرها به این استاندارد رسیده اند آسان است. اگر فقط صد قطعه در ساعت تولید کنند، مشخصاً از استاندارد عقب هستند و اگر سیصد قطعه تولید کنند بسیار فراتر از استاندارد عمل می کنند و باید استاندارد جدیدی تعیین کنید. اگر سیاست شرکت شما این است که کارمندا باید ۶ روز در هفته کار کنند، کسی که ۴ روز در هفته کار می کند مشخصاً از استاندارد عقب است.

استاندارد خوب و مناسب واضح و نامبهم است. بنابراین استفاده از آن برای ارزیابی کارایی کارمندا و تصمیم گیری برای ترقی دادن، تنبیه و یا تغییرات دیگر براساس این استانداردها آسان است.

اما هنجارها جانوران دیگری هستند. هنجارها مثل استانداردها رسماً ثبت نشده اند و در آیین نامه ها و دستورالعمل ها و سیاست نامه ها نیامده اند، بنابراین تشخیص آن ها دشوار است و نسبت به استانداردها که عینی ترند بسیار ذهنی تر هستند. بنابراین استفاده از آن ها برای ارزیابی سخت تر است. مثلاً هنجار سازمان این است که همکاران با احترام با هم برخورد کنند. این هنجار در بسیاری از سازمان ها وجود دارد. اما چطور می توان احترام را اندازه گرفت؟ آیا احترام چیز مطلق است که بتوان درجه بندی کرد و گزارش داد؟ مرز احترام و بی احترامی کجاست؟

همان طور که می بینید، مشکل استفاده از هنجارها برای ارزیابی کارایی پرسنل این است که هنجارها رفتارهایی هویتی وضعیتی و نسبی هستند که ممکن است از نظر یک مدیر قابل پذیرش و از نظر دیگری ناپذیرفتنی باشد. از طرف دیگر ممکن است رفتاری از جانب یک کارمند برای مدیر پذیرفتنی باشد و همان رفتار از جانب کارمندی دیگر غیرقابل قبول به نظر برسد.

منظور ما این نیست که اهمیت هنجارها از استانداردها کمتر است. در واقع تخطی از هنجارهای یک سازمان می تواند به اندازه ی تخطی از استانداردهای آن آزاردهنده



باشد. تا به حال به کارمندی برخوردیده‌اید که بسیار بالاستعداد باشد، اما کار کردن با او تحمل‌ناپذیر باشد؟ کارمندهای زیادی هستند که کارایی‌شان از حد استانداردها بسیار بالاتر است، اما رفتارشان سازمان را به هرج و مرج می‌کشد.

تخطی خیلی کم از هنجارها قابل انتظار و قابل قبول است. اما وقتی این تخطی آن قدر شدید می‌شود که در کارکرد سایر کارمندا تداخل می‌کند، باید اقدام کنید.



فرایند ارزیابی کارایی

برای ارزیابی کارایی، مثل هر چیز دیگری در زندگی، راه درست و راه غلط وجود دارد. بهتر است آن را به روش درست انجام دهید. بعضی از مدیران نگاهی کوتاه‌نظرانه به ارزیابی کارایی دارند: چطور می‌توانم این کار را هرچه سریع‌تر انجام دهم و برگردم سر کار خودم؟ و در شتاب خود برای به‌سرعت پشت سر گذاشتن این کار مهم، چند نمونه از کارایی‌های اخیر را الگو قرار می‌دهند و تمام ارزشیابی را بر مبنای آن انجام می‌دهند و از آنجا که بعد از ارزیابی برای کارمندا وقت نمی‌گذارند تا نقاط قوت و ضعف آن‌ها را به آن‌ها منتقل کنند، همه‌ی کارمندا از این ماجرا وحشت دارند. این روش درست ارزیابی کارمندا نیست.

فرایند ارزیابی کارایی بسیار وسیع‌تر از صرفاً بخش مکتوب آن است. در زیر، پنج گام اساسی در فرایند ارزیابی آمده است. موقع ارزیابی کارمندا این پنج گام را در نظر داشته باشید.

۱. استانداردها، توقعات و اهداف را تعیین کنید.

پیش از آنکه از کارمندا انتظار داشته باشید به اهداف مورد نظر شما برسند یا توقعات شما را برآورند، باید اهداف و توقعات مورد نظر خود را به آن‌ها منتقل کنید و برای اندازه‌گیری کارایی آن‌ها استانداردهایی مشخص کنید و بعد باید این اهداف، توقعات و استانداردها را به کارمند اطلاع دهید. این کار باید قبل از ارزیابی انجام شود و نه بعد از آن. به کارمندهای خود بگویید چگونه آن‌ها را ارزیابی می‌کنید. فرم‌های ارزیابی را به آن‌ها نشان دهید و روش کار را توضیح دهید.

مطمئن شوید که شرح وظایف شغلی واضح و خالی از ابهام است و هم خودتان و هم کارمند، استانداردهای مورد نظر را به‌خوبی درک می‌کنید. این یک مسیر دوطرفه است. مطمئن شوید که موقع تعیین هدف و استانداردها، هدف‌های کارمندا را هم شنیده‌اید.



۲. به صورت پیوسته و مشخص به کارمندا اطلاع رسانی کنید.

مُج کارمندا را موقعی که کار خود را خوب انجام می دهند بگیری و اگر کار خود را بد انجام می دهند، نظر خود را به آن ها منتقل کنید. این اطلاع رسانی اگر به صورت متناوب و معمول انجام شود، بسیار مؤثرتر از آن است که آن را برای یک بار در سال بگذارید. بدین ترتیب موقع ارزیابی کارایی رسمی نظرات مثبت و منفی شما در مورد کارمند برای او تعجب برانگیز نخواهد بود.

۳. فرم رسمی ارزیابی کارایی را به صورت مکتوب تهیه کنید.

هر سازمان برای ارزیابی کارایی رسمی نیازهای متفاوتی دارد. بعضی از ارزیابی ها شامل فرم های ساده و تک صفحه ای هستند که برای تکمیل آن ها فقط باید گزینه هایی را علامت بزنید. ارزیابی های دیگر شامل فرم های چند صفحه ای مفصل هستند که نیاز به پاسخ های تشریحی دارند. فارغ از نیازهای خاص سازمان شما، ارزیابی کارایی رسمی، باید خلاصه ای از اتفاقات مهم دوره ی ارزیابی را نمایش دهد، اتفاقاتی که قبلاً درباره ی آن ها با کارمندان خود صحبت کرده اید. برای نظرات خود مثال بیاورید تا ارزیابی برای کارمندان بامعنا شود. همچنین رابطه ی موضوع ها را با اهداف، توقعات و استانداردهایی که در گام اول تعیین کرده اید حفظ کنید.

برای پی بردن به واقعیت، کارمندان را وادار کنید تا فرم ارزیابی کارایی خود را خودشان پُر کنند. بعد نظرات خود را با نظرات کارمند مقایسه کنید. اختلافاتی که می بینید می توانید موضوع بحث شما با کارمندان باشد.



۴. شخصاً با کارمندان ملاقات کنید برای بحث درباره ی ارزیابی کارایی.

برای اینکه پیام خود را به کارمندان برسانید، هیچ راهی بهتر از برخورد مستقیم نیست. کمی از وقت ارزشمند خود را برای ملاقات با کارمندا و صحبت درباره ی ارزیابی کارایی آن ها کنار بگذارید. این وقت برای هر کارمند نباید کمتر از یک ساعت باشد. هرچه بیشتر وقت بگذارید، نتیجه ی بهتری می گیرید. در محیطی آرام و به دور از مزاحمت جلسه بگذارید. با کارمند خصمانه برخورد نکنید. حتی وقتی درباره ی مشکلات کارایی کارمند صحبت می کنید، بحث را معطوف به روش هایی بکنید که با مشارکت کارمند و خودتان می توان این مشکلات را برطرف کرد.

۵. اهداف، توقعات و استانداردهای جدید تعیین کنید.

جلسه ی ارزیابی کارایی رسمی فرصتی در اختیار شما و کارمندا می گذارد تا از مسائل اجتناب ناپذیر روزمره فاصله بگیرید و نگاهی به نمای وسیع کار

بیندازید. بدین ترتیب هر دو فرصت می‌یابید تا اموری را که به‌خوبی پیش رفته یا نرفته است، مرور و درباره‌ی آن‌ها بحث کنید. براساس این سنجش می‌توانید برای دوره‌ی ارزیابی بعدی اهداف، توقعات و استانداردهای جدیدی را تعیین کنید. در اینجا آخرین گام ارزیابی کارایی رسمی این دوره مبدل به نخستین گام ارزیابی کارایی دوره‌ی بعد می‌شود.

اغلب ارزیابی‌های کارایی رسمی در دوره‌های شش‌ماهه یا یک‌ساله انجام می‌شود، اما به‌عنوان یک مدیر باید در فواصل این دوره‌ها مرتب و به‌طور غیررسمی نظرات و برداشت‌های خود را به کارمندان منتقل کنید. اگر متوجه می‌شوید کارمند کاری را درست انجام می‌دهد، این را در همان موقع به او بگویید، نگذارید یک سال بعد. درباره‌ی این موضوع بحث کنید. همچنین اگر کارمند اشتباه عمل می‌کند همان موقع این موضوع را به او اطلاع دهید و نگذارید کهنه شود.

بسیار مهم است که موارد ضعف کارایی را پیش خود در یک گونی انبار نکنید تا بعدها در آینده آن‌ها را بر سر کارمند بریزید. این روش تأثیر چندانی بر بهبود کارایی کارمندان ندارد و از آن گذشته از احترام آن‌ها نسبت به شما می‌کاهد.



خطاهای رایج ارزیاب‌ها

ارزیاب‌ها به‌راحتی ممکن است در جریان ارزیابی دچار لغزش‌هایی شوند. برای پرهیز از این لغزش‌ها، خطاهای رایج ارزیاب‌ها را در خاطر داشته باشید.



✓ **پدیده‌ی هاله:** این خطا موقعی رخ می‌دهد که کارمند در زمینه‌ی خاصی از فعالیت‌هایش به‌قدری خوب است که مشکلات او را در زمینه‌های دیگر کارایی‌اش نادیده می‌گیریم. به‌طور مثال، ممکن است به بهترین فروشنده‌تان (که بخش عمده‌ای از رشد درآمد شرکت را ایجاد می‌کند) امتیاز بالایی بدهید، در حالی که او حاضر نیست گزارش‌ها و اسنادش را در زمان تعیین‌شده تکمیل کند و ارائه دهد، یعنی بی‌انضباط است.

✓ **پدیده‌ی چنگال دوشاخه:** دقیقاً برعکس پدیده‌ی هاله است. یعنی ضعف کارمند در یک زمینه، باعث می‌شود در مورد کل کارایی او نظر منفی داشته باشید. به‌طور مثال، دستیار اداری شما در ماه‌های پیش از ارزیابی کارش را به خوبی انجام داده است، اما هفته‌ی پیش، یک پیشنهاد فروش را به‌موقع به مشتری ارائه نکرده است. این نباید باعث شود که کل کارایی مثبت آن کارمند زیر سؤال برود.

✓ **کلیشه‌سازی:** یعنی موقعی که اجازه می‌دهید برداشت‌های از پیش تعیین‌شده‌تان در مورد کارمند، ارزیابی شما را دیکته کند. به‌طور مثال، شاید این اعتقاد را داشته باشید که مونتاژکارهای قطعات الکتریکی زن بهتر از مردان عمل می‌کنند. این تصور کلیشه‌ای باعث می‌شود ناخودآگاه به کارمندان زن امتیاز بیشتری بدهید و مردهای مونتاژکار از نظر شما دور بمانند.

✓ **مقایسه:** وقتی دو کارمند را هم‌زمان ارزیابی می‌کنید، اغلب وسوسه می‌شوید که کارایی آن‌ها را با هم مقایسه کنید. اگر کارمندی کارایی ویژه و بالایی داشته باشد، ممکن است کارمند دیگر ضعیف به‌نظر شما برسد. در حالی که سطح کارایی مناسبی دارد، یا اگر کارمندی کارایی بسیار ضعیفی دارد، ممکن است به‌نظرتان برسد که کارایی کارمند بسیار بالاست. ارزیابی شما از کارایی هر کارمند باید مستقل باشد و نسبت به کارایی کارمندهای دیگر سنجیده نشود.

✓ **آینه:** به‌شکل طبیعی، هر کس از کسانی خوشش می‌آید که بیشتر از دیگران به او شبیه باشند. برای همین ممکن است به کارمندانی که به شما شبیه‌ترند، امتیاز بالایی بدهید و به آن‌ها که با شما تفاوت دارند امتیاز پایین. از این کار پرهیز کنید.

✓ **آدم خوب:** یکی از دلایل ترس مدیران از انجام ارزیابی کارایی این است که مجبور می‌شوند نقایص کارمندهایشان را شناسایی کنند و بعد درباره‌ی این نقص‌ها با آن‌ها صحبت کنند. چرا که ترجیح می‌دهند در نظر کارمندانشان آدم مهربانی باشند. هیچ مدیری خوشش نمی‌آید به کارمندش خبر بد بدهد. اما این کار به‌شدت ضروری است و گرنه به نقاط ضعف خود پی نمی‌برند و نمی‌توانند آن‌ها را اصلاح کنند.

چه موقعی ارزیابی خوب پیش می‌رود

تجربه‌ی ما نشان می‌دهد که به‌ندرت ارزیابی‌های کارایی کارمندان خوب انجام می‌شود. اغلب به‌خوبی مکتوب نمی‌شود. مثال‌ها و برداشت‌ها مثبت نمی‌شوند، و از آن مهم‌تر، به‌ندرت وقت و توجه کافی به بحث با کارمند درباره‌ی کارایی او اختصاص داده می‌شود. نتیجه این است که اغلب ارزیابی کارایی آن تأثیری را که مدیران توقع داشته‌اند ندارد.

ممکن است فرایند ارزیابی برای هر دو طرف با ترس همراه باشد. مدیران معمولاً احساس می‌کنند برای انجام این کار ضعف دارند. کارگران هم معمولاً اطلاعاتی را که برای بهبود کار خود لازم دارند به دست نمی‌آورند. از همه‌ی این‌ها گذشته، بخش عمده‌ای از فشار ناشی از این است که اغلب شرکت‌ها افزایش دستمزد را وابسته به نتایج ارزیابی کارایی کرده‌اند.

چرا ارزیابی‌های بسیاری نتیجه‌ی مناسبی نمی‌دهد؟

تسلیم نشوید

هرچند فرایند ارزیابی کارایی ساده است، حجم فعالیت لازم برای انجام آن بسیار بیشتر از آن است که سالی یک‌بار یک فرم سه‌صفحه‌ای را پُر کنید و بعد یک جلسه‌ی پانزده دقیقه‌ای با کارمندا بگذارید و نتایج ارزیابی را به آن‌ها اعلام کنید. فرایند ارزیابی از روز استخدام کارمند آغاز می‌شود و هر روز با بررسی گزارش‌های کارمندا ادامه می‌یابد و تا روزی که آن کارمند با شما کار می‌کند، ادامه دارد.



فرایند ارزیابی شامل تعیین هدف با کارمندا، زیر نظر گرفتن کارایی آن‌ها، مربی‌گری، پشتیبانی، مشاوره و ارائه‌ی بازخورد مداوم در مورد کارایی آن‌هاست. اگر قبل از برنامه‌ی ارزیابی کارایی سالانه این کارها را کرده باشید، خود به خود می‌بینید که جلسه‌ی ملاقات شما با کارمندان شامل مرور رضایت‌بخش رشد آن کارمند خواهد بود.

از آن مدیرانی نباشید که از ارائه‌ی بازخورد مداوم در مورد کارایی کارمندا فرار می‌کنند و منتظر برنامه‌ی ارزیابی سالانه می‌مانند. با این کار احتمال بالایی وجود دارد که در طول سال کارها غلط انجام شود و یا برنامه‌ها منحرف شود. اگر نظامی برای پی‌گیری پیشرفت کارمندا نداشته باشید، زمانی متوجه این خطاها می‌شوید که خیلی دیر شده است و ممکن است به جای آموزش پرسنل زیر چشمشان یک بادمجان بکارید.

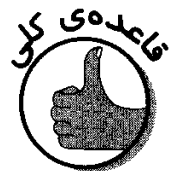


ندادن بازخورد کافی به کارمندا عارضه‌ی دیگری هم دارد. چرا که اگر پیوسته به آن‌ها نقص‌هایشان را متذکر نشوید، همه را جمع و یک‌دفعه بر سرشان خالی می‌کنید. تأکید می‌کنیم که این روش درست و مؤثری نیست. با این کار به جای تقویت رفتارهای مناسب و کاهش رفتارهای نامطلوب، کارمندا را گیج و آشفته به جا می‌گذارید، بی‌آنکه بدانند از کجا خورده‌اند.



اگر می‌خواهید ارزیابی غافلگیرکننده نباشد آماده‌سازی کنید

اگر به‌عنوان یک مدیر کار خود را درست انجام دهید، جایی برای غافلگیری برای کارمندان و وجود نخواهد داشت. ارتباط و تماس خود را با کارمندان حفظ کنید و نظرات آن‌ها را نسبت به پیشرفتشان به آن‌ها بگویید. در این صورت وقتی برای بررسی عملکرد سالانه رسمی با هر کارمند جلسه می‌گذارید، حرف تازه‌ای برای گفتن ندارید و فقط نظراتی را که در طول سال به کارمند ارائه داده‌اید جمع‌بندی می‌کنید. حفظ این رابطه باعث می‌شود که در جلسه‌ی سالانه بیشتر بر نکات مثبت و تقویت آن‌ها تأکید کنید.



بسیار مهم است که برای ارزیابی کارمندان آماده باشید.

بسیاری از مدیران مثل مصاحبه‌ی استخدامی، آماده‌سازی برای بررسی نتایج ارزیابی را برای لحظات آخر می‌گذارند و بنابراین آماده نیستند. ارزیابی کارایی کاری است که باید در تمام طول سال جریان داشته باشد. هر وقت در طول سال متوجه ضعفی در کارایی کارمندی شدید، آن را یادداشت و در پرونده‌ی آن کارمند بایگانی کنید. همچنین هر وقت کارمند کارکردی استثنایی از خود نشان می‌دهد، این موضوع را به او بگویید. آن را هم یادداشت و در پرونده‌ی کارمند بایگانی کنید. بنابراین وقتی نوبت به جلسه‌ی ارزیابی کارایی سالانه می‌رسد، پرونده‌ی هر کارمند را بررسی می‌کنید و اطلاعات بسیار زیادی در مورد کارکرد او در طول سال به‌دست می‌آورید. این کار هم ارزیابی را راحت‌تر می‌کند و هم آن را بسیار پرمعنا و نتیجه‌بخش می‌کند.

برنامه‌ریزی صرفه‌ای و بحث درباره‌ی دستمزدها

در اغلب سازمان‌ها رایج است که هم‌زمان با ارزیابی کارایی رسمی، بحث در مورد برنامه‌ریزی شغلی و احتمالاً ارتقا یا تنزل کارمند انجام شود. اما این روش مشکلاتی دارد.

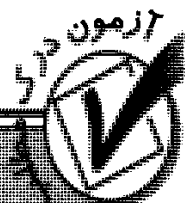
اول: علی‌رغم توجه بسیاری از شرکت‌ها به پیوند دادن ارزیابی کارایی رسمی با برنامه‌ریزی شغلی و افزایش حقوق، این سه موضوع کاملاً از هم مستقل هستند و هر کدام به توجه و اقدام جداگانه‌ای نیاز دارند. اما مدیرها برای صرفه‌جویی در وقت، ترجیح می‌دهند هم‌زمان سه کار انجام دهند.

دوم: با پیوند دادن مستقیم بین افزایش حقوق با نتایج ارزیابی کارایی، وضعیتی به وجود می‌آورد که کارمندا بیشتر به میزان تغییر حقوقشان فکر می‌کنند تا بهبود کارایی‌شان. البته خیلی برایتان سر تکان می‌دهند و بله قربان می‌گویند، اما در واقع اصلاً توجهی به حرف‌های شما ندارند. چرا که حواسشان به حقوقشان است.

سوم: اگر در مجموع ارزیابی، تصمیم بگیرید که حقوق کارمندی را افزایش ندهید، آن وقت دیگر هیچ توجهی به نکاتی که در ارزیابی او دیده‌اید، نخواهد داشت و انگیزه‌ای برای تقویت آن قابلیت‌های مثبت پیدا نمی‌کند. چرا که آن بخش مثبت از فعالیت‌های این کارمند منافی برای او در پی نداشته است.

چهارم: برنامه‌ریزی حرفه‌ای کاری است که نباید سالی یک‌بار هم‌زمان با ارزیابی کارایی انجام شود. هم شما و هم کارمند باید هر لحظه منتظر کشف فرصت‌های رشد و بهبود باشید تا مهارت‌های کارمند افزایش یابد و آموزش لازم را بگیرد. در این کار نمی‌توان به سالی یک‌بار اکتفا کرد، چرا که ممکن است زمان زیادی را برای بهبود از دست بدهید.

و سرانجام فرایند ارزیابی کارایی رسمی توجه کامل و مطلق شما و کارمند را می‌طلبد. اگر آن را با مسائل و اطلاعات دیگر بیامیزید، فقط موجب انحراف حواس از موضوع اصلی می‌شود، که انتقال نتایج ارزیابی کارایی رسمی و برنامه‌ریزی برای بهبود کارایی در آینده است. هر فعالیت دیگری مانع این کار خواهد بود.



اسوخته‌های تازمی خود را بیازمایید	
منظور ما چیست؟	تخصیص گام در فرایند ارزیابی کارایی چیست؟
الف) رفتارهای غیررسمی که معمولاً در محیط کار پذیرفته می‌شود.	ب) تعیین رتبه‌ی کارمندان
ب) چیزی که مدیر خودش می‌آید.	ب) تعیین علل، توقعات و استعدادهای
ب) رفتارهای رسمی که فعالیت‌های کارمندان را	ب) تعارض خوردن با کارمندان
محیط می‌کند.	ب) هیچ کدام
ب) بهترین رفتار برای انجام کار	

بخش ۴

کار با دیگران

انرژی مثبت

موج پنجم



داو از نظر فنی یک جادوگر است، اما به عنوان مدیر، بلد نیست با دیگران درست ارتباط برقرار کند.

در این بخش...

هیچ مدیری یک جزیره نیست. مدیران تمام مدت با افراد دیگر — مشتری‌ها، گروه‌ها، همکاران، مافوق‌ها و دیگران — سروکار دارند. در این بخش برخی از مهارت‌های کلیدی برای برقراری ارتباط مؤثر با دیگران، همکاری در گروه و برخورد با سیاست‌های اناری را به شما معرفی می‌کنیم.

فصل ۱۱

رساندن پیام به دیگران

در این فصل

- ◀ ترجیح ارتباط غیررسمی بر ارتباط رسمی
- ◀ کشف راه‌های جدید ارتباط
- ◀ گوش سپردن به دیگران
- ◀ انتقال افکار به صورت مکتوب
- ◀ جلسات معارفه

فکر می‌کنید احتمال اینکه بتوانید پیام خود را به کارمندان، پیشکسوت‌ها، رئیس، مشتریان و مراجعان برسانید، چقدر است؟ خیلی! امروز بدون توانایی برقراری ارتباط با دیگران (آن هم ارتباط مؤثر) نمی‌توانید خودتان را مدیر بدانید.

امروزه راه‌های بیشتری نسبت به گذشته برای ارتباط با دیگران وجود دارد و ظاهراً راه‌های تازه‌ای هم در راه است. همین دو دهه‌ی پیش (که الآن کتاب مقدس مدیریت است) فقط لازم بود بر چند مهارت ارتباطی تسلط داشته باشیم: تلفن، نامه، مکالمه‌ی حضوری و گاهی سخنرانی یا جلسات معارفه.

اما حالا ده‌ها روش تازه و هیجان‌انگیز وجود دارد تا به مخاطبتان در آن سوی دنیا بگویید قیمت را پایین بیاورد. مثلاً ایمیل، چه از راه اینترنت و چه در شبکه‌ی داخلی سازمان، تلفن همراه، ارتباطات ماهواره‌ای، دورنگار، تلفن کنفرانس و تله‌کنفرانس، پیجر و جز آن. تازگی‌ها بعضی از خطوط هوایی به شما اجازه می‌دهند به شخصی در داخل هواپیما تلفن کنید.

این فصل درباره‌ی ارتباط با دیگران و به خصوص نحوه‌ی برقراری این ارتباط است.

ارتباطات: سنگ بنای کسب و کار

ارتباطات برای رشد و بقای یک سازمان در قرن تازه اهمیت مطلق دارد و این ربطی به بزرگی یا کوچکی سازمان ندارد. ارتباطات سنگ بنای هر سازمان است.

در کسب و کار، ارتباط در قالب‌های مختلفی شکل می‌گیرد. در جدول ۱-۱۱ ابزارهای ارتباطی معمول در دنیای تجارت به ترتیب میزان رواج آمده است. اما ظاهراً آموزش



دانش‌آموزان در مدرسه، آن‌ها را بیشتر برای به‌کارگیری ابزارهایی که کمتر رواج دارند آماده می‌کند. جزئیات آن در جدول ۲-۱۱ آمده است.

جدول ۱-۱۱	قالب ارتباطات تجاری
قالب ارتباطی	میزان کاربرد
شنیداری	شایع‌ترین
گفتاری / جلسه‌ی معارفه	رواج درجه‌ی دوم
نوشتاری	رواج درجه‌ی سوم
خواندن	کم‌ترین رواج

جدول ۲-۱۱	آموزش رسمی ارتباطات در مدارس
آموزش مدرسه‌ای	شیوع کاربرد
خواندن	حداقل ۴ سال
نوشتن	حداقل ۴ سال
صحبت / نوشتاری	معمولاً عرضه نمی‌شود
شنیدن	به‌ندرت

همان‌طور که می‌بینید، ارتباطات معمول و غیررسمی در کسب و کار اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. بسیاری از مدیران به‌خاطر بی‌توجهی به این نکته‌ی حساس شکست می‌خورند. مهم نیست گاهی سخنرانی می‌کنید، مهم نیست چه قطعات زیبایی می‌نویسید یا چند مقاله خوانده‌اید. آن چه مهم است این است که هر روز فرد به فرد، چهره به چهره، با کارکنان خود صحبت کنید و حرف‌های آن‌ها را بشنوید. تعجبی ندارد که هیچ یک از مدارس و دانشگاه‌ها مدیر تراز اولی به صنعت و تجارت هدیه نمی‌کند.

در بیست سال گذشته تغییری بنیادی در سبک ارتباطات حرفه‌ای رخ داده است. قبل از آن اغلب ارتباطات کاری، چه شفاهی و چه کتبی، بسیار رسمی و مقید بود. این سبک حاصل نگاه کهنه به کار کارکنان آن، به‌عنوان یک ماشین بزرگ بود. در این نگاه به کار، سلسله‌مراتب رسمی همه‌چیز بود. اگر یک کارگر خط تولید ایده‌ای داشت که می‌توانست رفاه بیشتری برای مشتریان فراهم کند و کمی از هزینه‌های سازمان بکاهد، فقط از راه‌های مشخصی می‌توانست این ایده را به مافوق‌های خود منتقل کند.

راه درست، نوشتن نامه‌ای رسمی به مدیر مستقیم خود بود. اگر آن مدیر نظر کارگر را می‌پسندید، آن را به مدیران مافوق خود منتقل می‌کرد و همین‌طور تا رأس سازمان.

اگر مدیر کل سازمان از این نظر خوشش می‌آمد (که البته احتمالاً قبل از آن چندین مدیر دیگر در سطوح مختلف آن را پاراف و تأیید کرده بودند)، آن وقت، مدیر هم آن را تأیید می‌کرد و به مدیر زیردست خود منتقل می‌کرد و همین‌طور تمام مسیر دوباره طی می‌شد تا به کارگر برسد و اجرا شود. کارگر اجازه نداشت هیچ‌یک از مراحل سلسله مراتب رسمی را نادیده بگیرد و اگر از مسیر رسمی و تأییدشده‌ی برقراری ارتباط خطور می‌کرد، وای بر او!

اما امروز روش ارتباط یافتن شاغلان دنیای کسب و کار فرق کرده است. درواقع روشی که در گذشته مذموم بود، حالا پسندیده است. ارتباطات حرفه‌ای امروز ترجیحاً غیررسمی و آزاد از سلسله مراتب است. سریع و محکم، البته ارتباطات رسمی هنوز جای خودش را دارد (قراردادها، واگذاری حق الامتیاز و غیره).

طلایه‌دار ارتباطات

رشد روزافزون فناوری اطلاعات، راه‌های ارتباطی شگفت‌انگیز و قدرتمند و تازه‌ای با خود آورده است. چه خوشتان بیاید و چه نه، این راه‌ها وجود دارد و ماندگار هم خواهد بود. راه‌های تازه‌ای هم در پیش است. می‌توانید آن‌ها را ندیده بگیرید و عقب بمانید، یا از این فناوری‌های تازه به نفع خود استفاده کنید. امروز دیگر یک مدیر لازم نیست برای ارتباط با همکاران و مشتریان به دفتر کار خود برود. هر جایی می‌توانید باشید. می‌توانید در یک رستوران یا اتومبیل با تلفن همراه با دیگران کار کنید. یا وقتی به مسافرت تفریحی رفته‌اید به اینترنت وصل شوید. فقط باید ابزار مناسب را در اختیار داشته باشید. آینده همین جاست.

همچنین می‌توانید هر وقتی دلتان خواست با دیگران ارتباط برقرار کنید. دیگر مقید به ساعات اداری (۸ صبح تا ۵ بعدازظهر) نیستید. اکنون پیام‌گیرهای تلفنی در هر زمان می‌توانند پیام شما را ثبت کنند یا پیامی به شما برسانند.

با ظهور ابزارهای وابسته به ریزپردازنده‌ها، مانند ایمیل، دورنگار و پست‌های پیش‌تاز یک روزه، کسب و کار کم‌کم به یک ماجرای ۲۴ ساعته تبدیل شده است. با تمام دنیا در عرض چند دقیقه می‌توانید ارتباط برقرار کنید. در حالی که بسیاری از مؤسسات کم‌کم کارمندان خود را به تلفن همراه، پیجر، کامپیوترهای دستی و غیره مجهز می‌کنند، هدف اصلی‌شان رفاه حال کارمندان نیست. تعجبی ندارد که کارمندانی که مشمول این تجهیزات می‌شوند بیشتر از دیگران اوقات شخصی خود را صرف کار برای کارفرمایشان می‌کنند. اخیراً مطالعه در میان کارمندانی که از طرف سازمان

خود مجهز به ابزارهای ارتباطی شده بودند، نشان می‌دهد که آن‌ها ۲۰ تا ۲۵ درصد بیشتر از دیگران کار می‌کنند.

هتل‌ها، خطوط هوایی و حتی آژانس‌های کرایه‌ی اتومبیل، امکانات بیشتری در اختیار دارند و برخی از آن‌ها امکانات ارتباطی پیشرفته را در اختیار مشتریان خود می‌گذارند.

سریع‌تر، انعطاف‌پذیرتر، رقابتی‌تر

مدیر امروز باید بر زمان و مکان مسلط باشد. قدیم‌ها می‌گفتند: آدم نمی‌تواند هم‌زمان دو جا باشد. اما انقلاب اطلاعات این مفهوم را زیر و رو کرده است. یک مدیر با استفاده از ابزارهای کامپیوتری می‌تواند هر وقت خواست، هر جا خواست باشد. اگر می‌خواهید در پنج استان مختلف با مشتریان خود قرار ملاقات بگذارید، از حضور آن‌ها مطمئن شوید، قرار را در تقویم شخصی خود یادداشت کنید، یادداشت‌های خود را برای این ملاقات بردارید و کافی است نیم ساعت قبل از هر ملاقات، به شما یادآوری شود و در تمام این مدت از خانه‌تان بیرون نیامده‌اید. کافی است یک دستیار شخصی دیجیتال داشته باشید.



بنا به نشریه‌ی بیزینس ویک، نوآوری‌هایی در اختراعاتی جدید به صاحبان کسب و کارهای کوچک اجازه می‌دهد با مدیریت صحیح، با سازمان‌هایی چندین برابر خود رقابت کنند. بیشتر این قدرت رقابت ناشی از آن است که این شرکت‌های کوچک می‌دانند چگونه سریع‌تر از شرکت‌های بزرگ حرکت کنند.



✓ شرکت‌های کوچک که درگیر کاغذبازی شدید و نظام‌های اطلاعاتی گران‌قیمت موجود نیستند، سریع‌تر می‌توانند فناوری‌های جدید را به کار گیرند.

✓ از آنجا که شرکت‌ها کم‌کم همه به سمت شبکه شدن پیش می‌روند، امکان فعالیت زیادی برای فعالیتهای مستقل و کار از راه دور فراهم شده است.

✓ خدمات اطلاعاتی روی اینترنت به شرکت‌های کوچک اجازه می‌دهد به اطلاعات بازار دسترسی داشته باشند و فرصت‌های جدید را به سرعت بقبایند.

✓ گروهی از شرکت‌های کوچک با پیوندهای اطلاعاتی می‌توانند همکاری‌های انتزاعی بزرگی داشته باشند و سهم بیشتری راه از بازار بگیرند.

✓ هزینه‌های اداری و پرسنلی برای شرکت‌های کوچک بسیار پایین آمده است.

از جدیدترین پیشرفت‌ها در فناوری کامپیوتر و ارتباطات استفاده کنید تا سازمانتان سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر شود. هرچه در سازمان شما اطلاعات سریع‌تر به دست مخاطب برسد، کار شما موفق‌تر، مؤثرتر و سریع‌تر انجام خواهد شد.



دورنگار و پست الکترونیکی (ایمیل)

دورنگار (فکس) یکی از ضروریات کار در هر کسب و تجارتي است. دستگاه دورنگار مدارکی مانند نامه، گزارش، نمودار و تصویر را به صورت دیجیتالی به دستگاه دورنگار دیگری ارسال می‌کند و رونوشتی از سند اولیه را در اختیار گیرنده می‌گذارد. دو دستگاه دورنگار مرتبط می‌توانند کنار هم قرار بگیرند، یکی این طرف دنیا باشد و دیگری آن طرف دنیا. فناوری دورنگار اکنون به کامپیوترهای شخصی هم منتقل شده است و اکنون به جای آنکه سندی را پیوست بگیرید و بعد آن را دورنگار کنید، می‌توانید مستقیماً آن را از کامپیوتر خود به یک دستگاه دورنگار یا کامپیوتر دیگر بفرستید.

پست الکترونیکی (ایمیل) پیامی متنی است که با استفاده از آن کاربران یک شبکه‌ی کامپیوتری یا اینترنت می‌تواند برای یکدیگر پیام بفرستند و حتی اسنادی را به این پیام متصل کنند. به طور مثال، اگر برای رئیس خود گزارش فروش محصولات را تهیه می‌کنید، می‌توانید نسخه‌ای از آن را به پیام ایمیل خود متصل و پیشرفت کار را به او گزارش دهید. او می‌تواند این گزارش را اصلاح کند و همراه با یک یادداشت تشکر به نشانی ایمیل شما بفرستد.

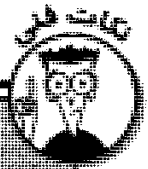
نظام ایمیل به کارکنان، تجار و صاحبان حرفه امکان می‌دهد که بسیار پاسخ‌گوتر از دوران قبل باشند که پست تنها راه ارتباطات بود. هم‌اکنون در ایالات متحده به پست ملی می‌گویند پست حلزونی، چرا که شاید روزها طول بکشد تا نامه‌ای با سیستم پستی از غرب کشور به شرق کشور برسد. اما تنها با فشار دادن یک دکمه پیام شما از راه ایمیل در عرض چند ثانیه به مقصد می‌رسد.

اگر می‌توانید، برای ارسال سریع اطلاعات از دستگاه دورنگار و ایمیل استفاده کنید تا سرعت پاسخ‌گویی سازمانتان به مراجعان و مشتریان بالا برود.



به قول آندرو اس. گراو، مدیرعامل شرکت اینتل، «شرکت‌هایی که از ایمیل استفاده می‌کنند بسیار سریع‌تر هستند و سلسله مراتب راحت‌تری دارند. تنها دو نوع شرکت وجود دارد: شرکتی که از ایمیل استفاده می‌کند و شرکتی که استفاده نمی‌کند. شرکت‌هایی که از ایمیل استفاده نمی‌کنند محکوم به نابودی هستند.»





ماجرای اینترنت

در خرداد ماه سال ۱۹۶۹، چهل و چند نفر در اینترنت را متعجب به فرد می کنند. این نخست کسی است که به دانشگاه مسان بولدر دانشگاه UCLA جمع هیچ کس یا چیزی منطبق نیست. وجود آن حاصل شده است اما فکرش را نمی کردند که شاید تولد سرمایه گذاری سازمان های بی شمار و فعالیت های شبکه ای ارتباطی عظیم باشند که بیست و پنج دلو طیف های هزاران نفر و سازمان است که بخش سال بعد در سراسر پنج قاره ای جهان گسترش مدیریت سیستم را در اینترنت بازی می کنند.

باخت و میلیون ها کامپیوتر شخصی را در جهان به خود ملحق کردند.

اینترنت شبکه ای از حدود سه میلیون کامپیوتر هست امروزان است که در مراکز آموزشی و

تجاری و مراکز تحقیقاتی جهان مستقر هستند.

اینترنت که بی نزدیک عظیم ترین شبکه ای کامپیوتری جهان است، تا پایان قرن بیستم، بیست میلیون

کاربر داشت که از اینترنت برای ارسال ایمیل،

فصل های آید و هورا کلیپ های ویدئویی، عکس و

انواع اطلاعات دیگر استفاده می کردند چیزی که

در دوران جنگ جهانی دوم می گذشت. بنابر این اینترنت

و شبکه ای وابسته به علمی ضروری برای کار در

دنیای امروز تبدیل شده است.

کامپیوترهای دستی (لپ تاپ یا نوت بوک) و دستیار شخصی دیجیتال (PDA)

دستگاه های PDA مشخصات یک کامپیوتر، دورنگار، مودم، ارتباط بی سیم و امکان شناسایی دستخط را در یک دستگاه کوچک به اندازه ی یک کتاب جیبی جمع می کند که با باتری کار می کند. به جای آنکه مجبور باشید با صفحه کلید استاندارد کامپیوتر تایپ کنید، PDA به شما اجازه می دهد تا با یک قلم مخصوص مطلب خود را روی سطح آن بنویسید. PDA به عنوان نخستین ابزار دیجیتالی که تمامی عناصر عصر اطلاعات را به سادگی قابل حمل می کند، چشم اندازهای تازه ای را برای کسب و کار گشوده است. چیزی که امکان اختراع ابزار ارتباطات کامل و نهایی را نزدیک تر می کند، ادغام تمام این سیستم های ارتباطی (کامپیوتر شخصی، دورنگار، ایمیل، تلفن همراه و غیره) در یک نظام کاری منسجم است که نتیجه را بسیار بزرگ تر از جمع اجزای تشکیل دهنده ی آن می کند. قابلیت ارتباط کامپیوترها و سایر ابزارهای دیجیتال با هم، باعث شده که کسب و کار وارد مرحله ی تکاملی تازه ای شود. چرا که اطلاعات را می توان در سکوها ی گوناگونی

تولید، ویرایش، منتقل و بازبینی کرد و بعد درباره‌شان تصمیم گرفت، بدون آنکه حتی از کاغذ و قلم استفاده شود. مرز بین کامپیوتر، PDA، دورنگار و تلفن همراه در فناوری‌های جدید برداشته شده است.

با استفاده از کامپیوترهای دستی و PDAها، می‌توانید دفتر کار خود را به هر جا می‌خواهید منتقل کنید. با استفاده از این دو ابزار کارمندان را وادار کنید از دفتر کار خود بیرون بروند و در دفتر کار مشتریان مقیم شوند، تا در رسیدن سازمان به اهدافش مؤثرتر باشند.



تلفن‌های همراه

تلفن‌های همراه امکان ارتباط بی‌سیم دستگاه‌های دیجیتال را فراهم می‌کند. ارتباطات بی‌سیم از محدودیت‌های سیم‌کشی و فیزیکی فراتر می‌رود و اجازه می‌دهد در ارتباطات خود بسیار انعطاف‌پذیرتر باشد. برخی می‌گویند اختراع تلفن همراه مهم‌ترین دستاورد ارتباطی در این عصر است.

تلفن همراه ابزاری قابل حمل و باتری‌خور است که اطلاعات خود را در یک باند رادیویی فراکانس بالا مخابره می‌کند و با پیشرفت‌های جدید می‌تواند به قیمت مناسبی در اختیار متقاضیان قرار گیرد.

تلفن‌های همراه شما را به راحتی در دسترس همکاران و مشتریان قرار می‌دهد. مطمئن شوید که کارمندان تلفن همراه دارند تا به راحتی با همکاران و مشتریان ارتباط برقرار کنند.



کنفرانس ویدئویی و جلسات الکترونیکی

همین چند سال پیش اگر می‌خواستید با همکارانتان در شهرهای گوناگون قرار بگذارید، همگی مجبور بودید جای مشخصی را انتخاب کنید و آنجا جمع شوید. باید ساعت‌ها سفر می‌کردید، پول زیادی خرج می‌کردید تا جلسه‌ای را برگزار می‌کردید و اگر در لحظه‌ی آخر متوجه می‌شدید که پرونده‌ی مهمی را در دفتر کار خود جا گذاشته‌اید، آه از نهادتان برمی‌آمد.

کامپیوترها دوباره به داد شما آمده‌اند. با یک کامپیوتر، یک دوربین ویدئو و نرم‌افزار مخصوص می‌توانید کنفرانس ویدئویی برگزار کنید: زنده و رنگی! البته تلفن خیلی کمک‌کننده است. اما گاهی باید مشتری‌تان را ببینید تا بتوانید تصمیم بگیرید. گاهی هم مشتری باید شما را ببیند تا بفهمد حرف حسابتان چیست.

به همین ترتیب می‌توانید چندین نفر را در جلساتی مجازی جمع کنید. طوری که همه بتوانند هم‌زمان همدیگر را ببینند و حرف بزنند و دیگر مجبور نیستید هزینه‌های هواپیما و هتل بدهید. مگر اینکه هوای سفر کرده باشید.

کنفرانس ویدئویی به سرعت همراه با رشد کامپیوترها و فناوری اطلاعات رایج می‌شود. از این امکان استفاده کنید. مطمئن باشید به صرفتان است.



گوش دادن

معادله‌ی ارتباطات دوطرفه است. درباره‌ی طرف اول، یعنی حرف زدن، صحبت کردیم. اما طرف دوم، یعنی گوش دادن، به همان اندازه مهم است.

شما فرد گرفتاری هستید. احتمالاً در هر لحظه هزار فکر دارید: قبل از ساعت ۵ باید پیشنهاد فروش خود را به کسی بدهید، کاربرگ بودجه را باید تکمیل کنید، ناهار هم بخورید، ضمناً یکی از همکارانتان هم مدام پشت سر کارمند دیگری غیبت می‌کند. (نشیده‌ای که سندی را می‌خواهند اخراج کنند؟) و احتمالاً این همه مشغله باعث می‌شود حرف‌های دیگران را نشنوید، یا نشنیده بگیرید.

اگر به فردی که آن طرف میزتان نشسته توجه نکنید، امکانات زیادی را از خودتان گرفته‌اید. اولاً پیام طرف را دریافت نمی‌کنید، ثانیاً بی‌توجهی شما خودش پیام بدی را به طرف می‌دهد (برایم مهم نیست چه می‌گویی). آیا واقعاً می‌خواهید این تصور را ایجاد کنید؟ اگر به صورت فعال گوش دهید، منظور طرف مقابل را بهتر می‌فهمید و فهمیدن در کسب و کار بسیار مهم است. گوش دادن را به اتفاق واگذار نکنید موقع گوش دادن فعال باشید. وقتی کسی می‌خواهد با شما حرف بزند، تصمیم بگیرید می‌خواهید در این گفت‌وگو شرکت کنید و یا ترجیح می‌دهید از فرد مقابل خواهش کنید بعداً با شما حرف بزند. اگر تصمیم گرفتید در گفت‌وگو شرکت کنید. ذهن خود را از تمام افکار دیگر خالی کنید و فقط گوش بدهید. البته گفتنش آسان است، چطور می‌توانید فکرتان را از هزار مشغله‌ی دیگر خالی کنید؟ کار سختی است، اما باید این کار را بکنید.



✓ **علاقه‌ی خود را نشان دهید:** یکی از بهترین فنون گوش دادن این است که علاقه‌مند باشید. حرف طرف مقابل را بشنوید. به او توجه کنید و سؤالاتی مطرح کنید که توجه شما را نشان می‌دهد. مثلاً: «خیلی جالب است، چی باعث شد این نتیجه را بگیرید؟» بدتر از این نمی‌شود که وقتی کسی با شما حرف می‌زند، خمیازه بکشید و این طرف و آن طرف را نگاه کنید. هرچه بیشتر توجه نشان بدهید، به شما هم بیشتر توجه می‌شود.

✓ **تمرکز داشته باشید:** آدم‌ها به‌طور متوسط ۱۵۰ کلمه در دقیقه حرف می‌زنند، اما در دقیقه ۵۰۰ کلمه فکر می‌کنند. این فاصله باعث می‌شود که ۳۵۰ کلمه حواستان پرت شود. پس آن ۳۵۰ کلمه را کنار بگذارید و فقط بر ۱۵۰ کلمه‌ای که طرف مقابل می‌گوید تمرکز کنید.

✓ **سؤال کنید:** اگر در حرف‌های طرف مقابل نکته‌ای مبهم یا غلط به نظر تان می‌رسد، سؤال کنید. این کار هم باعث می‌شود که گفت‌وگو مؤثرتر و دقیق‌تر باشد، و هم نشان می‌دهد به موضوع علاقه‌مندید. گوش دادن انعکاسی — خلاصه کردن گفته‌های گوینده و تکرار آن برای او — روشی مؤثر برای افزایش تأثیر و دقت مکالمه است. مثلاً «پس منظورت این است که می‌توانیم تولید مازادمان را به جاهای دیگر بفروشیم؟»

✓ **دنبال کلیدها بگردید:** گوینده دقیقاً چه می‌خواهد بگوید؟ ممکن است در جنگلی از جزئیات گفت‌وگو گم شوید و حرف اصلی را نگیرید. همان‌طور که گوش می‌دهید، گفته‌های طرف مقابل را طبقه‌بندی کنید و عناصر کلیدی آن را استخراج کنید. از سؤال کردن خجالت نکشید: «این چه ربطی به موضوع گفت‌وگویمان دارد؟»

✓ **توی حرف دیگران نپیرید:** باید سؤال کنید یا از فن گوش دادن انعکاسی استفاده کنید، اما قطع مکرر صحبت طرف مقابل کار خوبی نیست. وقتی با کارمند یا رئیس‌تان صحبت می‌کنید او باید در آن لحظه مهم‌ترین شخص زندگی شما باشد. اگر کسی به شما زنگ زد، جواب ندهید (پیام‌گیر تلفنی به همین درد می‌خورد). اگر کسی در اتاق را زد و پرسید مزاحم نیستم؟ جواب بدهید که چرا هستید. اما بعد از صحبت‌تان می‌تواند وارد شود. اگر ساختمان‌تان آتش گرفت، اشکالی ندارد که حرف گوینده را قطع کنید.

✓ **فقط با گوشتان گوش ندهید:** گفت‌وگو به چیزی فراتر از کلمات وابسته است. متخصصان می‌گویند ۹۰ درصد گفت‌وگو را بخش غیرکلامی آن تشکیل می‌دهد. حالت‌های صورت و ضعیف ایستادن یا نشستن، محل قرارگیری پا و دست، حرکت دست‌ها و سر، همه بخش غیرکلامی گفت‌وگو را تشکیل می‌دهند. پس باید غیر از قوه‌ی شنوایی، از تمام حواس دیگر خود استفاده کنیم.

✓ **یادداشت بردارید:** بعد از یک ساعت یا چند روز یا چند هفته، به‌سادگی نمی‌توانید جزئیات یک گفت‌وگوی مهم را به‌یاد بیاورید. بنابراین در مواقع لزوم باید یادداشت بردارید. یادداشت‌برداری ابزار بسیار مهمی برای به‌خاطر سپردن محتوای گفت‌وگوست.



با تمرین فنون گفته شده پیام دیگران را دریافت می کنید و همکارانتان ممنون شما می شوند که به اندازه ی کافی به آن ها توجه کرده اید. پس گوش بدهید!

قدرت کلام مکتوب

در نگاه اول شاید فکر کنید انقلاب اطلاعات از قدرت و اهمیت کلام مکتوب کم کرده است. اما این اصلاً حقیقت ندارد. در واقع انقلاب اطلاعات به جای کم کردن اهمیت کلام مکتوب، فقط تنوع رسانه های نوشتاری در اختیار شما و همین طور سرعت نقل و انتقال مکتوبات را افزایش داده است. خوب نوشتن در کسب و کار مهم تر از همیشه شده است. باید جامع، خلاصه و محکم بنویسید.

فارغ از آنکه یک ایمیل یک پاراگرافی بنویسید یا برای ریاستان یک گزارش صد صفحه ای تهیه کنید، حرفه ای نوشتن مؤلفه های مشترکی دارد. راهنمایی های زیر را در مورد نوشتن مرور کنید و در تمرین آن ها در هر فرصتی غافل نشوید. هرچه بیشتر بنویسید، ماهرتر می شوید. پس بنویسید، بنویسید و وقتی تمام شد، باز هم کمی بنویسید.



- ✓ **هدف چیست؟** قبل از اینکه قلم بر کاغذ (یا انگشت بر صفحه کلید) بگذارید، فکر کنید چه نتیجه ای می خواهید بگیرید. چه اطلاعاتی می خواهید بدهید و انتظار دارید خواننده ی متن شما بعد از خواندن آن چه بکند؟ مخاطب یا مخاطبان شما کی اند؟ و بهترین راه دستیابی به او یا آن ها چیست؟
- ✓ **سازمان دهی کنید:** قبل از شروع به نوشتن، افکار خود را سازمان دهی کنید. برداشتن چند یادداشت یا خلاصه کردن نکات اصلی نامه مفید است. نظراتان را با همکاران در میان بگذارید و واکنش آن ها را ثبت کنید تا از مؤثرترین کلمات استفاده کنید و متن شما واقع گرایانه باشد.
- ✓ **همان طوری که حرف می زنید بنویسید:** ارتباط نوشتاری و گفتاری بسیار بیشتر از آنکه اغلب افراد فکر می کنند عناصر مشترک دارند. بهترین سبک نوشتن معمولاً نزدیک ترین شکل متن به گفتار عادی روزمره است. نوشته ای که بسیار رسمی یا مغلق باشد، درک متن را برای مخاطب دشوار می کند و باید به هر شکل ممکن از آن پرهیز کنید.
- ✓ **مختصر و مفید بنویسید:** هر کلمه ای که می نویسید باید هدفی داشته باشد. منظورتان را بگویید، از آن دفاع کنید و بعد بروید سراغ منظور بعدی. یادداشت ها، نامه ها و مکاتبات خود را تحت هیچ شرایطی — تکرار می کنم، تحت هیچ شرایطی

— از موضوعات و کلمات غیر ضروری پر نکنید تا حجم مطلب را زیاد کنید یا با این روش بخواهید مخاطب را تحت تأثیر قرار دهید. اگر می‌توانید با سه جمله حرفتان را بزنید، برای گفتن همان حرف سه صفحه ننویسید.

✓ **سادگی یک فضیلت است:** اگر می‌توانید کلمه‌ای ساده به کار ببرید، از مترادف ثقیل آن استفاده نکنید. از به کار بردن علائم اختصاری مرموز یا اصطلاحاتی که فقط در یک قشر خاص به کار می‌رود، پرهیز کنید و به جای آن از کلماتی استفاده کنید که هر مخاطبی بتواند بفهمد.

✓ **بنویسید و بعد باز نویسی کنید:** افراد کمی می‌توانند در اولین تلاش خود افکارشان را به بهترین شکل و قالب روی کاغذ بیاورند. بهترین کار این است که چرک‌نویس اولتان را بدون دغدغه‌ی زیاد خیلی راحت بنویسید. بعد آن را بخوانید و از نظر محتوایی، صلابت، دستور زبان و راحت‌خوانی ویرایش کنید. آن قدر به این کار ادامه دهید تا به متنی درخشان دست یابید.

✓ **نگرش مثبت در نوشته‌ی خود اعمال کنید:** کسی دوست ندارد نامه، گزارش و هر نوشته‌ی با حال و هوایی منفی بخواند. منفی نوشتن معمولاً بازتاب بدی بر مخاطب و نویسنده دارد و باعث می‌شود پیام اصلی گم شود. در نوشتن، فعال و متعهد و مثبت باشید. حتی وقتی خبر بدی می‌نویسید، رگه‌ای از امید در آن باقی بگذارید.

کتاب‌های زیادی برای تقویت توانایی‌های نوشتاری وجود دارد. اما یکی از مهم‌ترین این کتاب‌ها راهنمایی‌هایی جاودان برای بهتر نوشتن ارائه داده است: نام این کتاب عناصر سبک اثر ویلیام استرانک و ای. بی. وایت. است برای مثال قاعده‌ی شماره‌ی ۱۳ این کتاب را نقل می‌کنیم.

کلمات اضافی را حذف کنید: نوشته‌ی موفق، مختصر و مفید است. جمله نباید حاوی هیچ کلمه‌ی غیرضروری باشد. پاراگراف نباید هیچ جمله‌ی غیرضروری داشته باشد. همان طور که یک طرح نباید هیچ خط غیرضروری و ماشین نباید هیچ قطعه‌ی غیرضروری داشته باشد. منظور این نیست که نویسنده تمام جملاتش را کوتاه کند، یا از پرداختن به جزئیات بپرهیزد، بلکه منظور این است که هر کلمه به مقصودی به کار رفته باشد.

آماره شدن برای جلسه‌ی معارفه

وقتی سخنران‌ها یا عرضه‌کنندگان خوب را در حین عمل می‌بینید، شاید به نظرتان برسد قبلاً آماده‌سازی نکرده‌اند. مثل این می‌ماند که بگویید قهرمان ژیمناستیک المپیک هیچ تمرینی نداشته است.



آماده‌سازی کلید جلسه‌ی معارفه‌ی خوب است. راهنمایی‌های زیر می‌تواند شما را در آماده‌سازی معارفه‌ی خود یا محصولی کمک کند.

✓ **مشخص کنید چه نتیجه‌ای می‌خواهید بگیرید:** به‌طور خلاصه اهداف و محورهای اصلی معارفه‌ی خود را مشخص کنید. چه نتیجه‌ای می‌خواهید بگیرید؟ آیا می‌خواهید تصمیم‌گیرنده‌ها را متقاعد کنید که بودجه‌ی بیشتری در اختیار شما بگذارند؟ می‌خواهید فرصت بیشتری برای انجام پروژه‌تان بگیرید؟ یا می‌خواهید مخاطب خود را آموزش دهید و کارمندان جدید را با کار آشنا کنید؟ آیا می‌خواهید در یک مراسم رسمی به کارمندانان جایزه بدهید؟ هر معارفه‌ای روش خودش را دارد و باید با دقت روش معارفه را با محتوای آن تطبیق دهید.

✓ **قلب تپنده‌ی معارفه‌ی خود را مشخص کنید و به آن بپردازید:** خلاصه‌ای از نکات اصلی که می‌خواهید به مخاطب خود منتقل کنید بنویسید: زیر هر نکته، هر نکته‌ی فرعی که باعث حمایت و دفاع از نکته‌ی اصلی می‌شود یادداشت کنید. سعی نکنید در یک وعده چندین نتیجه بگیرید. کل نتایج مورد نظرتان را از ۳ تا ۴ مورد بیشتر تعیین نکنید. از عناصر سمعی یا بصری که برای تحکیم و سهولت ارتباط شما با مخاطب کمک‌کننده است، استفاده کنید.

✓ **مقدمه و نتیجه‌ی صحبت‌تان را بنویسید:** بعد از مشخص کردن قلب صحبت، مقدمه و نتیجه‌گیری را بنویسید. مقدمه باید سه بخش داشته باشد: (۱) به مخاطب بگوید از صحبت شما چه چیزی به‌دست می‌آورد. (۲) برای مخاطب خود بگوید چرا صحبت شما باید از نظر آن‌ها مهم باشد. (۳) توجه مخاطب را جلب کنید. نتیجه‌گیری هم بسیار مهم است، چرا که پایان معارفه‌ی شما را تعیین می‌کند. نتیجه‌گیری هم باید سه بخش داشته باشد. (۱) نکات کلیدی را خلاصه کنید. (۲) شنوندگان را به مقدمه ارجاع دهید. (۳) به شنوندگان شوق و الهام ببخشید.

✓ **یادداشت‌هایتان را از قبل آماده کنید:** همیشه فکر خوبی است که برای هدایت سخنرانی خود، یادداشت‌هایی را آماده کرده باشید. این یادداشت‌ها هم کمک می‌کنند که وقتی سر رشته را گم می‌کنید به صحبت ادامه دهید و هم باعث می‌شوند هیچ نکته‌ای را فراموش نکنید. یادداشت باید کوتاه اما مشخص باشد. هدف از یادداشت‌برداری این نیست که عیناً کلمات‌تان را از روی آن بخوانید. بلکه قصد، یادآوری نظرات شما در مورد هر نکته‌ی کلیدی یا فرعی است.

✓ کار نیکو کردن از پُر کردن است: بعد از اینکه طرح اصلی سخنرانی تان را ریختید، آن را تمرین کنید. بسته به وضعیت شما این تمرین می تواند فقط شامل مرور یادداشت های شب قبل از سخنرانی باشد و یا ممکن است بخواهید کل سخنرانی را در برابر یک همکار یا حتی یک دوربین ویدئو اجرا کنید. هرچه بیشتر تمرین کنید، مسلط تر می شوید.

هیچ وقت نمی توانید برای یک سخنرانی صد درصد آماده باشید. پس، از فرصت موجود برای تمرین و آماده سازی استفاده کنید تا اعتماد به نفس خود را در تمام طول کار حفظ کنید.



یک تصویر به هزار کلمه می ارزد

مطالعه نشان می دهد که نزدیک ۸۵ درصد تمام اطلاعاتی که مغز انسان دریافت می کند، اطلاعات بصری است. بار بعد که سخنرانی می کنید، این موضوع را به یاد داشته باشید. هر چند گفته های شفاهی شما اطلاعات ارزشمند زیادی را به مخاطب منتقل می کند، اگر حرف خود را با استفاده از تصویر به آن ها بگویید این اطلاعات بیشتر در ذهن آن ها می ماند.

وقتی سخنرانی می کنید، صحبت های تان را کوتاه کنید و بیشتر با استفاده از تصاویر و نمودارها به مخاطب اطلاعات بدهید. با این کار هم سخنرانی خود را مؤثرتر کرده اید و هم وقت کمتری صرف کرده اید و هم مخاطبان را خسته نکرده اید. به این ترتیب مخاطبان می توانند بیشتر بر پیام شما تمرکز کنند تا بر کلمات شما.

شعار نلسون / اِکونومی در مورد آموزش بصری این است:

اگر نبینی، باور نمی کنی (و البته به یادت هم نمی ماند).



این مفهوم چه تأثیری بر سخنرانی شما دارد؟ به راه های مختلف انتقال تصویری اطلاعات فکر کنید. در زیر چند نمونه آمده است:

- ✓ عکس
- ✓ نمودار
- ✓ استند
- ✓ نمونه ی کالا
- ✓ ماکت کالا
- ✓ ایفای نقش

✓ نقشه

✓ جدول

ابزارهای سخنرانی و ابزار سمعی بصری در خدمت اهداف گوناگون هستند. اول اطلاعات را بسیار سریع تر از کلمات منتقل می کند. دوم، اطلاعات بصری بیشتر از شکل های دیگر اطلاعات در حافظه می ماند سوم، این ابزارها وقفه ای در گفتار شما ایجاد می کند که باعث جلب توجه مخاطب می شود. به استفاده از ابزارهای زیر در سخنرانی های خود فکر کنید.

✓ **دست برگ (Hand out):** معمولاً کمک کننده است که اطلاعاتی را که قصد دارید، منتقل کنید به شکل دست برگ های کوچک به حضار بدهید.

اما دچار این اشتباه نشوید که دست برگ ها را بدهید و بعد شروع کنید به خواندن از روی آن. هیچ چیز کسل کننده تر از این نیست که مخاطب مجبور شود به قرائت متنی گوش بدهد که همان را روی کاغذ جلوی چشمش داشته باشد.

✓ **کاغذهای شفاف (ترانسپرنس):** ترانسپرنس ابزار بسیار مناسبی است برای سخنرانی. با استفاده از کامپیوتر، پرینتر لیزری، یک دستگاه فتوکپی و یک جعبه کاغذ ترانسپرنس، هر گونه اطلاعاتی را می توانید به شکل تصویری در آورید. نرم افزارهای Microsoft PowerPoint, WordPerfect Presentation و Lotus 1-2-3 نرم افزارهای بسیار عالی برای سخنرانی هستند. ترانسپرنس را می توان به سرعت، به راحتی و با انعطاف پذیری تولید کرد و ضمناً می توانید با ماژیک خود موقع صحبت روی آن ها خطوطی بکشید.

✓ **نمودارهای دیواری:** اگر برای گروه کوچکی (حداکثر ۳۰ نفر) سخنرانی می کنید، نمودار دیواری ابزار مناسبی است. نمودار دیواری چیزی است مثل تقویم دیواری که به دیوار اتاق کنفرانس آویزان می کنند و می توانید تمام تصاویر سخنرانی خود را روی آن پیاده کنید و موقع صحبت علامت هایی هم روی آن بگذارید. سعی کنید از رنگ های متنوع استفاده کنید.

✓ **اسلاید:** برای سخنرانی در برابر یک گروه بزرگ، اسلاید ابزار بسیار خوبی است، چرا که رنگی، واضح، ارزان و سبک است. اما نمی توانید موقع سخنرانی علامتی روی آن ها بزنید و یا اگر اشتباهی دیدید اصلاح کنید.

✓ **تخته سیاه یا سفید:** برای گروه های کوچک، تخته ابزار بسیار خوبی است. می توانید نکات مورد نظرتان را برای تأکید روی تخته بنویسید و اگر اشتباهی هم دیدید، اصلاح کنید.



موقع استفاده از ابزارهای تصویری، برای رضایت مخاطبان چند نکته را به یاد داشته باشید. اول سعی نکنید اطلاعات زیادی را در یک تصویر بگنجانید. در هر تصویر یک نکته را بگویید و از رنگ به نفع خود استفاده کنید. سخنرانی خود را با وُز رفتن به دستگاه پروژکتور یا مرتب کردن ترانسپرنتهای خود شروع نکنید. مردم اصلاً خوششان نمی‌آید، و یادتان نرود که شما موقع سخنرانی مرکز توجه‌اید، نه ابزارهای بصری‌تان. از این ابزارها برای پشتیبانی سخنرانی‌تان استفاده کنید، نه از سخنرانی برای پشتیبانی از ابزارهای بصری.

انجام سخنرانی

انتظار تمام شد و مخاطب‌ها جمع شدند و منتظر شنیدن کلمات گوه‌ر بار شما هستند. آماده‌سازی دیگر تمام شده. به ترتیب زیر سخنرانی‌تان را شروع کنید:

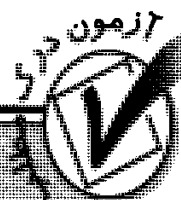
✓ **به خودتان آرامش بدهید:** چه دلیلی دارد عصبی باشید؟ قبلاً همه‌ی کارها را آماده کرده‌اید. یادداشت‌هایتان مرتب است. تصاویرتان آماده است و مخاطب‌ها هم که جمع‌اند. قبل از شروع به صحبت، چند نفس عمیق بکشید و حواستان را جمع کنید.

✓ **به حضار سلام کنید و خوشامد بگویید:** برای این کار بهتر است زودتر از بقیه برسید. همان‌طور که حضار یکی‌یکی وارد می‌شوند، شخصاً به آن‌ها خوشامد بگویید. این ارتباط اولیه‌ای برقرار می‌کند و باعث راحتی خود شما موقع شروع به صحبت می‌شود.

✓ **با دقت گوش بدهید تا برای مقدمه‌تان مطلب جمع کنید:** مطمئن شوید که اطلاعات دقیق است و از حرف‌هایی که حضار می‌زنند، برای شروع صحبت استفاده کنید. مثلاً اگر کسی که شما را به جمع معرفی می‌کند بگوید شما هم مدیر قابلی هستید و هم اسکی بازی قهار، می‌توانید صحبت‌تان را با جوک بامزه‌ای درباره‌ی اسکی شروع کنید.

✓ **منتظر بمانید تا توجه همه به شما جلب شود:** به‌عنوان یک سخنران باید توجه کامل حضار را جلب کنید. یک روش بسیار مؤثر این است که جلوی جمع بایستید و هیچ نگوید تا توجه همه معطوف به شما شود. البته اگر این ترفند مؤثر نبود، می‌توانید روش قدیمی را به کار ببرید: داد بزنید و تهدیدشان کنید!

✓ **سخنرانی را شروع کنید:** از اول شروع کنید، به‌موقع تمام کنید و با سخنرانی خود تفریح کنید.



آموخته‌های تازمی خود را بنویسید

به ترتیب اهمیت روش‌های ارتباطی در کسب و مفصلی سخنرانی شما چه نتیجه‌ای باید داشت کار کدام است؟ باشد؟

الف: سخنرانی، کنفرانس رسمی و یادداشت
ب: نامه‌های اداری و مکالمه تلفنی
چرا این سخنرانی مهم است و توجه آن‌ها را جلب کند.

پ: به آن‌ها نشان دهید که شما چقدر با معلومات
ت: رسمی و غیررسمی
و بنویسید.

پ: به سرعت شما را به نتیجه رساند.

تا هیچ کدام

کار گروهی

در این فصل

- ◀ مسطح کردن سازمان
- ◀ انگیزه بخشی به کارمندان
- ◀ طبقه بندی کار گروه ها
- ◀ شناخت محسنات کار گروه ها
- ◀ مدیریت فناوری جدید و کار گروه ها
- ◀ مؤثر سازی جلسات

امروز انقلابی در کسب و کار در حال وقوع است. انقلابی درباره‌ی اینکه چه کسی تصمیم می‌گیرد چه کاری، چگونه انجام شود. انقلابی درباره‌ی اینکه سازمان چه اهدافی را پی بگیرد و چه کسی مسئول رسیدن به این اهداف است. این انقلاب بر همه کس در سازمان تأثیر می‌گذارد، از بالا تا پایین. این انقلاب چیست؟ وحشی و مهارناپذیر است! بازسازی نهایی است. کوکاکولای رژیمی جدید است! نام این انقلاب کار گروه‌هاست.

کار گروه چیست؟ کار گروه شامل دو نفر یا بیشتر است که با هم کار می‌کنند تا به هدف مشترکی دست یابند.

چرا کار گروه؟ کار گروه راهی آسان برای استفاده از دانش و منابع تمام کارمندان فراهم می‌کند، نه فقط مدیران و سرپرستان، تا بتوان مشکلات سازمان را حل کرد. یک گروه ساختارمند، کارمندان را با کارایی‌های گوناگون از سطوح مختلف کنار هم جمع می‌کند تا بهترین روش برخورد با یک موضوع را پیدا کنند. شرکت‌های هوشمند می‌دانند که برای ماندن در عرصه‌ی رقابت دیگر نمی‌توانند فقط به مدیریت تکیه کنند تا رشد فرایندهای کاری و تحقق اهداف سازمان را هدایت کنند. شرکت‌ها باید کارمندانی را که به مشکلات یا مشتریان نزدیک‌تر هستند درگیر کنند. فکر می‌کنید این کارمندان کدام‌اند؟ کارمندان خط اول (نیروهای صف).



درباره‌اش فکر کنید. چه کسی نیازهای مشتریانی را که از در سازمان وارد می‌شوند، بیشتر می‌داند؟ منشی، مسئول پذیرش یا مدیر اداری که سه مرحله با خط مقدم

فاصله دارد؟ هرچند شاید بعضی از مدیران موافق نباشند، اما شاهدان بسیاری معتقدند که نزدیک‌ترین کارمند به مشتری، نیازهای او را بیشتر می‌داند.

هیچ دانشی برتر از دانش دیگر نیست. همان‌طور که هیچ موقعیتی بالاتر از موقعیت دیگر نیست. هرکس براساس سهمی که در تحقق هدف مشترک ایفا می‌کند، قضاوت می‌شود، نه براساس سلسله مراتب اداری. پس یک سازمان مدرن شامل رئیس و مرئوس نیست، شامل کارگروه‌هاست.



در این فصل به تغییراتی در محیط کاری امریکایی می‌پردازیم که فضا را برای کار گروهی فراهم کرد. بعد به انواع اصلی کارگروه‌ها می‌پردازیم و شیوه‌های کاری را بررسی می‌کنیم. همچنین نگاهی به تأثیر فناوری کامپیوتری بر کارگروه‌ها داریم، و در پایان روش برگزاری جلسات مؤثر درون گروهی را معرفی می‌کنیم.

سلسله مراتب اداری منسوخ شده است

در سال‌های اخیر گرایشی بنیادی به توزیع قدرت و اختیار در سازمان دیده می‌شود. تا همین اواخر ساختار اغلب سازمان‌ها عمودی بود. یعنی لایه‌های متعددی از مدیران و سرپرستان میان مدیریت تراز اول و کارگران صف وجود داشت. نمونه‌ی کلاسیک یک سازمان عمودی، ارتش است. در ارتش سرباز ساده به گروه‌بان گزارش می‌دهد، گروه‌بان به سرگرد گزارش می‌دهد، سرگرد به سرهنگ و سرهنگ به تیمسار. وقتی تیمسار دستوری می‌دهد، دستور او همین‌طور سلسله مراتب را طی می‌کند تا سرانجام به مسئول واقعی اجرای آن دستور برسد. وحشتناک است!

تا همین اواخر شرکت‌های بزرگی مانند فورد، اکسون و AT&T چندان با این ساختار خشک و سلسله مراتبی تفاوت نداشتند. این شرکت‌ها که صدها هزار کارگر داشتند، برای کنترل کار به هزاران مدیر و سرپرست وابسته بودند. هدف اصلی مدیر اصلی دستور دادن و کنترل برنامه‌های کاری کارگران، وظایف و فرایندهای تصمیم‌گیری بود، تا مطمئن شوند اهداف سازمان تحقق می‌یابد.

کوچک شدن شرکت‌های امریکایی

مهم‌ترین نقص ساختار سازمانی عمودی این است: بسیاری از سرپرستان و مدیران هیچ سهم مستقیمی در تولید یا خدمات سازمان ایفا نمی‌کردند. مدیران در اغلب موارد به‌جای آنکه چیزی بسازند، بر مدیران یا سرپرستان دیگر مدیریت می‌کردند و فقط نقش یک حلقه‌ی اتصال را داشتند. حداکثر کاری که می‌کردند این بود که

کاغذی را از روی میز خودشان به میز دیگری منتقل کنند. در بدترین حالت، این سطوح مختلف مدیران باعث می‌شد انجام کارها حتی به تعویق بیفتد و این هزینه‌ی انجام کار را به شدت افزایش و سرعت آن را کاهش می‌داد. هرچند این مشکل در نیمه‌ی دوم قرن بیستم همچنان نادیده گرفته می‌شد، اما سقوط اقتصادی اواخر دهه‌ی ۸۰ و اوایل دهه‌ی ۹۰ زنگ خطری بود که شرکت‌ها را نسبت به خطرات این الگو هوشیار کرد.

هیچ شرکتی هرچه هم بزرگ یا موفق، از سقوط اقتصادی و تأثیرات آن در امان نماند. در روز دوم ژانویه سال ۱۹۹۶ شرکت AT&T تعدیل و اخراج ۴۰ هزار کارمند را اعلام کرد. این تعدیل نیرو بعد از اخراج چند ماه قبل ۸۳۵۰۰ کارگر این شرکت رخ داد. چند سال پیش شرکت کرایسلر به ازای هر ۲۵ کارمند ساعتی یک کارمند تمام‌وقت استخدام می‌کرد. اما اکنون به ازای هر ۴۸ کارمند ساعتی یک کارمند تمام‌وقت استخدام می‌کند. شرکت کرایسلر انتظار دارد این نسبت را به یک کارمند تمام‌وقت در ازای ۱۰۰ کارمند ساعتی برساند. در کل بحران اقتصادی آغاز دهه‌ی ۹۰ در امریکا، ۶ میلیون کارگر بیکار شدند. بسیاری از این افراد سرپرستان و مدیران میانی بودند.

هرچند کوچک شدن شرکت‌های امریکایی در دهه‌ی ۹۰ تأثیراتی منفی بر بیکار شدگان داشت، نتایج درخشانی هم به‌بار آورد. در این سازمان‌های جدید که مسطح شده‌اند، زندگی تازه و سرعتی بیشتر در مراحل زیر دمیده شد.

✓ **تصمیم‌گیری:** اکنون تصمیماتی که قبلاً تصویب آن‌ها هفته‌ها یا ماه‌ها طول می‌کشید، در عرض چند ساعت یا دقیقه انجام می‌شود.

✓ **ارتباطات:** ارتباطاتی که قبلاً ممکن بود توسط مدیران میانی مخدوش یا سوء تعبیر شود، اکنون سریع‌تر و صحیح‌تر به مجریان می‌رسد.

همچنین این تبدیل یا ساختار عمودی به ساختار عرضی تأثیری بنیادی بر عناصر سازمانی و مسائل مالی داشته است:

✓ **بالا بردن سودآوری:** با حذف لایه‌های مختلف مدیران میانی، صرفه‌جویی‌های زیادی در هزینه‌های پرسنلی، تجهیزات و ناهار شده است.

✓ **جابه‌جایی اختیار و قدرت:** قدرت و اختیار از رأس سازمان به کارمندان که روزانه با مشتریان در ارتباط‌اند منتقل شده است. با حذف مدیران میانی کارمندان قدرت و اختیار بیشتری یافته‌اند و رضایت شغلی‌شان هم افزایش یافته است.

هرکت به سمت همکاری



در کسب و کار امریکا، امروز برخلاف گذشته، کارمندان به خاطر همکاری با هم جایزه می گیرند تا به خاطر رقابت با هم. این نوآوری در محیط کاری امروز شگفت انگیز است! دیوید اهلن، مدیرعامل شرکت ویلسون لرنینگ، می گوید پیشرفت در دنیای کار گروهی نوین هم براساس سهمی اندازه گیری می شود که هر فرد در محیط کارش ایفا می کند و هم قابلیت او برای کار به عنوان عضو یک گروه.

همراه با اینجابه جایی قدرت و اختیارات، تغییری بنیادی در تعیین ساختار سازمان ها به وجود آمده است. امروز سازمان ها از آن ساختار سنتی و واحدبندی که هر واحد را به تمامی از واحدهای دیگر مجزا می کرد، دست کشیده اند. به جای آن کار گروه های قرار گرفته اند (شامل کارمندان واحدهای مختلف) که اعضای آن برای انجام وظایف و رسیدن به هدف مشترک با هم کار می کنند. البته هنوز بسیاری از سازمان ها عملیات خود را براساس واحدها و بخش های سازمان تنظیم می کنند، اما مدیران باهوش اکنون کارمندان خود را تشویق می کنند (برخلاف نظام گذشته) تا مرزبندی های رسمی سازمانی را زیر پا بگذارند.

مزایای تشویق سازمان به همکاری در زیر آمده است:

✓ **کاهش رقابت غیرمؤثر:** با تشویق و تحکیم یک محیط کاری معطوف به همکاری و کار گروهی، احتمال رقابت بیش از حد میان کارمندان را کاهش می دهید.

اگر اجازه بدهید چشم و هم چشمی و رقابت ناسالم میان کارمندان ادامه یابد، نظام ارتباطی بین کارمندان قطع می شود و به دنبال آن کارایی سازمان کاهش می یابد، چرا که کارمندانی که درگیر رقابت ناسالم هستند، به دیگران اجازه ی ورود به قلمرو خود را نمی دهند. از آن گذشته، چشم و هم چشمی بین کارمندا لاجرم منجر به بدعابتنی خیلی از افراد می شود.



✓ **شراکت در دانش و آگاهی:** دانستن توانستن است. اگر آگاهی داشته باشید، نسبت به کسی که در تاریکی جهل است برتری دارید، به خصوص اگر انگشتان روی کلید چراغ باشد. در یک محیط کاری همکارانه، اعضای گروه با هم کار می کنند و بنابراین دانش ها و مهارت های خود را در اختیار دیگران هم می گذارند.

✓ **تقویت ارتباطات:** راه اندازی گروه ها به از بین بردن دیوارهای میان واحدها و بخش ها و سایر تقسیم بندی های سازمانی کمک می کند و ارتباط میان این بخش ها را راحت تر می کند.

✓ **دستیابی به اهداف مشترک:** توسعه‌ی گروه‌ها با اعضای از واحدهای مختلف به کارمندان تمام سطوح و بخش‌های سازمان انگیزه می‌دهد، تا برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند. از آن گذشته در گروه همیشه کسی را دارید که در وقت فراغت کاری با او قهوه بخورد.

تفویض اختیار به گروه

همان‌طور که در بخش قبل گفتیم، با مسطح شدن ساختارهای سازمانی که با تعدیل نیرو همراه شد، کارمندان اختیارات و آزادی عمل بیشتری از رأس سازمان گرفتند. نتیجه‌ی آن پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای مشتریان و حل مشکلات در پایین‌ترین سطح ممکن سازمان بوده است. انتقال قدرت، مسئولیت و اختیارات از کارمندان سطوح بالا به کارمندان سطوح پایین، گاهی تفویض اختیار خوانده می‌شود.

مدیران با تفویض اختیار به کارمندان مسئولیت تصمیم‌گیری را به کارمندانی می‌سپارند که در بهترین موقعیت برای گرفتن آن تصمیم هستند. در گذشته اغلب مدیران فکر می‌کردند خودشان در بهترین موقعیت برای گرفتن تصمیماتی هستند که بر محصولات یا مشتریان تأثیر می‌گذاشت. کاملاً در اشتباه بودند! حتی گاهی نیاز درونی آن‌ها برای کنترل کارمندان و فرایندها به هر قیمت، آن‌ها را کور می‌کرد، تا جایی که گاهی کنترل مهم‌تر از تشویق خلاقیت کارمندان می‌شد.

ارزش نیروی کاری صاحب اختیار

مدیران کارای امروز ارزش تفویض اختیار به کارکنان خود را می‌دانند. در این حالت هم سرویس و خدمات بهتری به مشتریان ارائه می‌شود و هم با سپردن مسئولیت و اختیار بیشتر به کارگران صف، مدیران فرصت کافی برای پی‌گیری وظایف دیگرشان، از جمله مربی‌گری، بازاریابی، برنامه‌ریزی درازمدت، مذاکره و تحقق بخشیدن به اهداف می‌یابند. نتیجه‌ی کار ایجاد سازمانی مؤثرتر با کارایی بالاتر است و فراموش نکنید که فضای روانی محیط کار نیز به شدت تغییر می‌کند. شرکت‌ها زمانی به موفقیت نزدیک می‌شوند که مدیریت آن تمایل به سپردن مسئولیت کارهای مشخص به کارگران صف باشد. آماری که در ۱۲ فوریه ۱۹۹۳ در مجله‌ی وال استریت منتشر شده نشان می‌دهد که:

✓ در شرکت تک متالز، شرکت تولید فلزات کوچکی در اوهایو، هر ۸۰ کارمند در طراحی پلنت (کارخانه) برنامه‌ریزی و تحویل دخالت دارند. مدیر بخش توسعه‌ی این شرکت اعتقاد دارد با ساختار کار گروهی، شرکت کارایی بیشتری یافته است، شرایط کار بهتر شده و سطح فکری نیروی کار نیز بالاتر رفته است.



✓ در رستوران کانتری کاپ بُرد که رستوران کوچکی بین راهی برای رانندگان کامیون است، ۳۵۰ کارمند رستوران مسئولیت اغلب وظایفی را پذیرفته‌اند که در رستوران‌های دیگر با مدیریت است. مدیر این رستوران معتقد است با سپردن مسئولیت بودجه‌بندی و تصمیم‌گیری‌های مربوط به برنامه‌ریزی به کارمندان، بهتر می‌تواند کل مجموعه را مدیریت کند و می‌تواند به کارهایی بپردازد که فقط از او برمی‌آید.

تفویض اختیار همچنین عامل بسیار بزرگی در تقویت روحیه‌ی کل سازمان است. مدیرانی که به کارمندان تفویض اختیار می‌کنند، به آن‌ها نشان می‌دهند که برای تصمیم‌گیری‌های مهمی که منجر به موفقیت سازمان می‌شود به آن‌ها اعتماد دارند.

اریک گرشمان، مدیر مجله‌ی پابلیشید ایمیج در ماساچوست، با مشکل بزرگ میزان بالای تعویض پرسنل در محیط کارش روبه‌رو بود. این مشکل را با تقویت روحیه‌ی کارمندان و افزایش خدمات به مشتریان حل کرد. او می‌گوید «ما شرکتی داشتیم که کارمندان فکر می‌کردند شغلشان این است که رئیس خود را راضی کنند و توجهی به رضایت مشتری نداشتند. مجبور بودیم تغییر اساسی در سازمان بدهیم.»



گرشمان این مشکل را با تشکیل گروه‌های خودگردان در شرکت حل کرد: نام مدیران را به مربی تغییر داد، و فقط وظیفه‌ی مشاوره را به آن‌ها سپرد، و کارگران خود بودجه‌ها را تنظیم می‌کردند، برنامه کاری‌شان را تدوین می‌کردند و براساس کارایی گروه خود از مزایایی بهره‌مند می‌شوند. نتیجه دو برابر شدن درآمد و افزایش حاشیه سود، از ۳ درصد به ۲۰ درصد بود. بنابراین گرشمان هم به اهداف مالی و اقتصادی شرکتش رسید و هم کارمندانش راضی‌تر بودند. مگر بد است؟

کیفیت چه می‌شود؟

در امریکا توسعه‌ی زیادی در امر کیفیت تحقق یافته است. در برابر رقبای ژاپنی که به کیفیت خودروها، وسایل مصرفی الکترونیکی و فوگوی خود (همان ماهی خوشمزه اما کشنده) معروف هستند، کسب و کار تجارت امریکا در دهه‌ی ۱۹۸۰ جنبش بالا بردن کیفیت را آغاز کرد. مدیران امریکایی به سرعت کشف کردند که سنگ بنای بسیاری از برنامه‌های ژاپنی‌ها، تفویض اختیار به کارمندان برای تصمیم‌گیری در مسیر کار است.

به‌طور مثال حلقه‌های کیفیت را از ژاپنی‌ها اقتباس کردند که شامل گروه‌هایی از کارمندان می‌شد که به‌طور منظم جمع می‌شدند تا روش‌های بهبود سازمان را

بررسی کنند. پیشنهادی که از سوی یک حلقه‌ی کیفیت به مدیریت ارائه می‌شد، بسیار محترم دانسته می‌شد.

مزایای گروه‌ها



کارگروه‌ها مزایای بسیاری برای سازمان خود دارند، از جمله تصمیم‌گیری بهتر و وسیع‌تر، و درجه‌ی رشد بالاتر کارمندان. کسانی که کاری را مستقیماً انجام می‌دهند، نیازها و مشکلات آخر کار را بهتر می‌فهمند و اگر خودشان در تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند، نتایج واقعی‌تر خواهد بود و همچنین تأخیر حاصل از ارتباطات بسیار کاهش می‌یابد.

هرچه کوچک‌تر، فرزتر

سازمان‌های بزرگ در رقابت با شرکت‌های کوچک‌تر، اما فرزتر، با مشکلات بیشتری روبه‌رو هستند واحدهای کوچکی که از کارگروه‌ها تشکیل شده‌اند، قدرت و انعطاف بیشتری برای رقابت دارند و همان‌طور که می‌دانید، رقابت روز به روز هیولای بزرگ‌تری در برابر رشد سازمان‌ها می‌شود.

اگر مشتریان بتوانند کالا یا خدمات مورد نیاز خود را سریع‌تر دریافت کنند، دیگر به کمتر از آن قانع نمی‌شوند (آه از دست این مشتریان!). اگر بتوانند کالا و خدمات مورد نیازشان را در نتیجه‌ی رشد فناوری در رقابت فروشندگان، ارزان‌تر تهیه کنند، اصلاً به قیمت گران‌تر از آن راضی نمی‌شوند (دو تا آه از دست مشتریان!) و بدتر از همه، روزبه‌روز بیشتر توقع دارند که کیفیت بالاتر برود و قیمت پایین‌تر بیاید. به خصوص وقتی که بتوانند کالای بهتر را با قیمت ارزان‌تر، با سرعت بیشتر، از رقیب شما تهیه کنند. خلاصه توقعات و ارزش‌های مشتریان هر لحظه در حال تغییر است و می‌خواهند خدمات را «هرجا و هر وقت که خواستند» دریافت کنند و پول کمتری بپردازند.

نوآوری و قابلیت تطبیق



گروه‌ها معمولاً قدرت نوآوری سازمان را بالا می‌برند. هنگامی که مهارت‌های فردی اعضای یک گروه جمع شود، توانایی جمعی گروه بالاتر از جمع توانایی‌های فردی اعضای آن می‌شود. اعضای گروه در طول زمان با مشکلات و راه حل‌های زیادی دست و پنجه نرم می‌کنند و در این مسیر توانایی‌های همدیگر را می‌شناسند و یاد می‌گیرند چطور می‌توانند به هم کمک کنند تا کارایی گروه بیشتر شود، سهم هرکس در انجام

یک پروژه چیست و چگونه می‌توانند از تجربه‌ی هم بهترین استفاده را بکنند. هر عضو گروه مدام مراقب مسائل جزئی است که می‌تواند به کل کار کیفیت و سرعت بیشتری ببخشد و نتیجه‌ی نهایی این اقدامات جزئی کل سازمان را به پیش می‌راند.

همچنین گروه‌ها قابلیت انعطاف و تطبیق‌پذیری بیشتری با محیط اطراف دارند، و می‌توانند با تغییرات محیط بیرون تغییر کنند و این کوچکی گروه رجحان بیشتری نسبت به سازمان‌هایی که ساختار سازمانی دارند، در اختیار آن‌ها می‌گذارد. از آنجا که توانایی رقابت در زمان کیفیت و قیمت به عامل بسیار مهمی برای ماندن در بازار مبدل شده است، سازمان‌های متشکل از گروه‌ها بخت بیشتری برای موفقیت دارند.

زمان مهم‌ترین عامل در بردن یا باختن در یک رقابت است. در شرکت‌های زیراکس و اچ پی طراحی، مهندسی و تولید به‌شدت با توسعه‌ی محصولات جدید آمیخته است. به همین دلیل سرعت این شرکت‌ها در عرضه‌ی محصولات جدید باعث شده بازار رقبایشان را تنگ کنند.

در گذشته، کارگروه‌ها را فقط برای پروژه‌های کوتاه‌مدت مفید می‌دانستند، اما امروز وضع کاملاً عوض شده است و کارگروه‌ها را برای برنامه‌های درازمدت نیز لازم می‌دانند. به هر حال شرکت‌هایی که به کارگروه‌ها توجه دارند، در عمل موفق‌تر بوده‌اند.

تشکیل کارگروه‌ها و حمایت از آن‌ها

وقتی در نظر دارید کارگروهی تشکیل دهید، قبل از هرچیز باید فکر کنید چه نوع گروهی می‌خواهید. سه نوع کارگروه اصلی وجود دارد: رسمی، غیررسمی و خودگردان (یعنی گروهی که خصوصیات هر دو گروه رسمی و غیررسمی را دارد). هر نوع گروه مزایا و معایب خود را دارد، که به شرایط مشخص، زمان‌بندی و نیازهای سازمان وابسته است.

کارگروه رسمی

یک گروه رسمی حکم فعالیت خود را از مدیریت سازمان می‌گیرد و وظیفه دارد به اهداف مشخصی دست یابد. این اهداف می‌تواند شامل هرچیز مهمی در سازمان باشد؛ از تأسیس یک خط تولید تا توزیع سامانه‌ی پردازش صورت‌حساب‌های مشتریان، تا برنامه‌ریزی برای یک پیک‌نیک برای کارمندان. شکل‌های مختلف گروه‌های رسمی چنین است:

✓ **نیروهای ضربتی:** یعنی گروه‌هایی رسمی که به‌طور موقت و برای حل مشکلات مشخص یا رسیدگی به موضوعی معین تشکیل می‌شود. مثلاً یک نیروی ضربتی ممکن است به‌منظور تعیین علت افزایش ضایعات یک قطعه تشکیل شود. یک نیروی ضربتی معمولاً برای حل مشکل تعیین شده و گزارش نتایج بررسی به مدیریت ضرب‌الاجلی در اختیار دارد.

✓ **کمیته‌ها:** کارگروه‌هایی درازمدت یا دائمی که برای انجام یک وظیفه‌ی سازمانی جاری و مشخص تشکیل می‌شود. برای مثال، بعضی سازمان‌ها، کمیته‌هایی برای تعیین کارمندان سزاوار پاداش به‌خاطر کارایی‌شان و یا ارائه‌ی پیشنهاد برای افزایش ایمنی سازمان به مدیریت دارند. هرچند اعضای کمیته ممکن است هر سال تغییر کنند، خود کمیته همیشه به فعالیتش ادامه می‌دهد.

✓ **کارگروه‌های فرماندهی:** متشکل از یک مدیر یا سرپرست و تمام کارمندانی است که مستقیماً به او گزارش می‌دهند این گروه‌ها به‌طور ذاتی سلسله‌مراتبی را می‌طلبند و نماینده‌ی روش سنتی ارجاع کار از مدیر به کارمند یا کارگر است. نمونه‌ی کارگروه‌های فرماندهی، کارگروه‌های فروش، کارگروه‌های مدیریتی و کارگروه‌های اجرایی است.

کارگروه‌های رسمی در بسیاری از سازمان‌ها اهمیت زیادی دارند، چرا که اغلب ارتباطات درون یک دستگاه در این گروه‌ها رخ می‌دهد. در یک گروه رسمی، اخبار، اهداف و اطلاعات از کارمند به کارمند منتقل می‌شود و ساختار لازم را برای سپردن وظایف به دیگران و دریافت بازخورد از اعضای کارگروه فراهم می‌کند.



کارگروه‌های غیررسمی

کارگروه‌های غیررسمی انجمن‌هایی آزاد از کارمندانی هستند که به‌طور خودبه‌خود درون ساختار رسمی سازمان تشکیل می‌شوند. درواقع این گروه‌ها همان جمع کارمندانی هستند که هر روزه با هم ناهار می‌خورند، یا تیم فوتبال تشکیل می‌دهند یا فقط دوست دارند باهم وقت بگذرانند. عضویت گروه‌های غیررسمی بسیار ناپایدار است، چرا که اعضای می‌آیند و می‌روند و دوستی‌ها و روابط دیگر بین اعضا در طول زمان تغییر شکل می‌دهد.

هرچند گروه‌های غیررسمی وظیفه یا هدف مشخصی ندارند که از سوی مدیریت به آن‌ها محول شده باشد، به دلایل زیر برای سازمان بسیار مهم‌اند:

✓ کارگروه‌های غیررسمی برای کارمندان فضایی فراهم می‌کنند تا اطلاعاتی خارج از مجراهای رسمی و سلسله‌مراتبی به‌دست آورند.

✓ کارگروه‌های غیررسمی منفذ نسبتاً امنی برای کارمندان فراهم می‌کنند تا فشار مشکلاتی را که نگرانیشان می‌کند، خالی کنند و با بحث با کارمندانی از سایر بخش‌های سازمان، راه حلی برای برخی از مشکلات خود بیابند و در محاصره‌ی دیوارهای روابط رسمی حبس نشوند.

به‌طور مثال گروهی از زنان کارمند در مؤسسه‌ی نینکس (یک شرکت بزرگ ارتباطی) حلقه‌های ارشاد تشکیل داده‌اند. هدف این گروه‌ها، که بیرون از ساختار رسمی شرکت به‌وجود آمده بود، پرکردن خلاء ناشی از فقدان مدیران تراز اول زن در شرکت بود تا کارمندان زن دیگر را راهنمایی کنند. گروه‌های ۸ تا ۱۲ نفره تشکیل شده بود و ارتباطات، پشتیبانی و تشویق‌های فراوانی برای کارمندان زن فراهم می‌کرد.

کارگروه‌های تک‌منظوره، گروه‌های غیررسمی از کارمندان‌اند که برای حل مشکلی جمع می‌شوند، و فقط کسانی به آن دعوت می‌شوند که واقعاً بتوانند در حل آن مشکل کمک کنند. مثلاً ممکن است برای حل مشکلی در سیستم حسابداری برای پی‌گیری و ثبت تغییرات پرداخت در نظام حقوق و دستمزد شرکت، یک گروه تک‌منظوره تشکیل دهید. برای این کار دلیلی ندارد از واحد حمل و نقل کسی را به این گروه دعوت کنید، چرا که احتمالاً کمکی از دستشان برنمی‌آید.

کارگروه‌های خودگردان

کارگروه خودگردان شامل خصوصیات هردو گروه رسمی و غیررسمی است. این گروه‌ها که حکم و دستور فعالیت خود را از مدیریت می‌گیرند، معمولاً هویتی مستقل می‌یابند، چرا که اعضای گروه خود مسئولیت فعالیت‌های روزمره را بر عهده می‌گیرند. یک گروه خودگردان معمولاً از سه تا سی کارمند تشکیل می‌شود که وظیفه‌شان ملاقات با هم و یافتن راه حل برای مشکلات عمومی کارکنان و کارگران است. به این گروه‌ها، کارگروه‌های متعالی کارایی، چند کار کرده یا اَبَر گروه نیز می‌گویند.

گروه‌های خودگردان یک سازمان برای ثمربخشی و صرفه‌جویی در زمان باید خصوصیات زیر را داشته باشند.



- ✓ از افرادی از بخش‌های مختلف سازمان تشکیل شده باشند.
- ✓ کوچک باشند چرا که در گروه‌های بزرگ برقراری ارتباط سخت است.
- ✓ خودگردان و دارای اختیار باشند، چرا که انتقال هر تصمیم به ساختار سلسله مراتبی، باعث اتلاف وقت و ضعف تصمیم‌گیری می‌شود.
- ✓ چندمنظوره باشند، چرا که این تنها و بهترین راه برای به‌دست آوردن نتایج واقعی است.

تشکیل کارگروه‌های چندمنظوره در شرکت جانسون ویل، کارایی و تولید را ۵۰ درصد در طول ۴ سال افزایش داد، که بسیار بالاتر از حد برآورد شده بود و به توسعه‌ی محصولات کارخانه‌ای انجامید.

مدیریت کارخانه‌های تولید خودرو در آمریکا و اتحادیه‌های کارگری مربوط به آن همواره با هم اختلاف و تعارض داشتند. اما در شرکت ساترن بخش نوآوری شرکت جنرال موتور تشکیل کارگروه‌ها باعث کاهش قابل توجه این اختلافات سنتی شده است و به همکاری صمیمی میان مدیریت و کارگران انجامیده است. هرچند هنوز اختلاف عقاید و نظرات گاهی وجود دارد. مایکل نبت، رئیس یکی از اتحادیه‌های کارگری، می‌گوید: «اختلاف وجود دارد، اما روش برخورد با اختلاف فرق کرده است. دشمنی در کار نیست، بیشتر موضوع یافتن بهترین راه حل و بهترین نظرات مطرح است.»

در شرکت ساترن عضویت گروه‌ها اختیاری نیست. هر کارمند موظف است حداقل عضو یک گروه باشد. در بخش تولید، کارمندان در گروه‌های خودگردانی کار می‌کنند که در مورد مسائلی مثل آموزش، استخدام، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی تصمیم می‌گیرند. هر گروه از ۵ تا ۱۵ کارگر تشکیل می‌شود و خود گروه وظیفه‌ی نظارت بر عملکرد خود را دارد.

هرچه می‌گذرد، مدیریت بیشتر مایل است افسار اختیار مطلق را از دست خود رها کند و به کارگران بسپارد و گروه‌های خودگردان این افسار را در اختیار می‌گیرند و سهم مهمی در موفقیت سازمان خود ایفا می‌کند. موفقیت آینده‌ی بسیاری از شرکت‌ها به تشکیل موفقیت‌آمیز گروه‌های خودگردان بستگی دارد.



دنیای واقعی

تفویض اختیار وقتی در یک سازمان تحقق یابد، با خود زیبایی و نشاط می‌آورد. اما هنوز تفویض اختیار به معنای واقعی، به ندرت رخ می‌دهد. بیشتر کاریکاتوری از تفویض اختیار اجرا می‌شود که جای آن را نمی‌گیرد. بسیاری از مدیران شروع می‌کنند به تعریف از خود که چقدر به کارمندانشان اختیار می‌دهند. اما به ندرت کسی این کار را می‌کند. یک گروه اگر واقعاً صاحب اختیار باشد و نه تقلیدی مضحک از اختیار، کارهای زیر را می‌کند.

✓ اغلب تصمیماتی را می‌گیرد که بر موفقیت گروه تأثیر می‌گذارد.

✓ رهبرشان را خودشان انتخاب می‌کنند.

- ✓ می‌توانند اعضایشان را عوض و بدل کنند.
- ✓ اهداف و تعهداتشان را خودشان تعیین می‌کنند.
- ✓ به‌عنوان گروه تحسین می‌شوند و نه به‌عنوان فرد.

متأسفانه این تفویض اختیار کارمندی آرمانی شاید در اغلب مواقع فقط یک توهم باشد. گروه‌هایی که تشکیل شده‌اند هنوز احتیاج به کار و مطالعه دارند. هنوز مسائلی مانند اعتماد درون گروهی، کارایی گروهی، برنامه‌ریزی، تشکیل جلسات مؤثر، نقش و تطابق‌پذیری و انعطاف‌پذیری کاملاً در ذهن اعضای گروه جا نیافتاده است.

مطالعه‌ای در میان مدیران، رهبران و اعضای گروه‌ها در چهار شرکت مختلف نشان داده است این گروه‌ها بیشتر حاوی مشارکت هستند تا تصمیم‌گیری، و به‌دست آوردن اختیار، یعنی هنوز تصمیم‌ها را خود مدیریت می‌گیرد. بنابراین برای مقابله با ناکارآمدی بیشتر گروه‌ها بد نیست توصیه‌های زیر را به کار بگیرید:

✓ **به گروه‌های خود اختیار بدهید، فقط مشارکتشان را نخواهید:** یعنی به‌جای آنکه فقط از کارمندانان دعوت کنید که در گروه‌ها مشارکت کنند به اعضای گروه‌ها اختیار و قدرت گرفتن تصمیم‌های مستقل را بدهید.

♦ به گروه‌ها اجازه بدهید تصمیم‌هایی با دامنه‌ی وسیع و استراتژیک بگیرند و فقط درگیر تصمیم‌های کوچک نباشند.

♦ به آن‌ها اجازه دهید رهبرشان را تعیین کنند.

♦ اجازه بدهید اهداف و تعهدات را خودشان تعیین کنند.

♦ مطمئن شوید همه‌ی اعضای گروه در تصمیم‌گیری دخالت دارند.

✓ **منبع اختلاف را حذف کنید:** مدیران هرچند سعی می‌کنند به کارمندان اختیار بدهند، پذیرفتن نتایج تصمیم‌های آن‌ها برایشان سخت است. باید گروه‌ها را تشکیل دهید و بعد نتایج آن را بپذیرید.

♦ اختلافات شخصیتی را بشناسید و حل کنید.

♦ با مقاومت مدیران میانی مقابله کنید.

♦ سعی کنید دیدگاه‌های گروه‌ها را با مدیران یکپارچه کنید.

♦ استرس تعدیل نیرو را کم کنید.

♦ به گروه‌ها اجازه‌ی تصمیم‌گیری بدهید.

✓ عوامل مهم دیگری را که بر کارایی گروه تأثیر می‌گذارند، تغییر دهید: هر کدام از این عوامل نشان می‌دهد که سازمان هنوز اختیار واقعی به کارمندانش نداده است. با تغییرات زیر، وضع را عوض کنید:

- ♦ به گروه اجازه بدهید اعضای را که کارایی ضعیف دارند، تنبیه کند.
- ♦ برای به‌دست آوردن کارایی گروهی بالا، فشارهای موضعی را کم کنید.
- ♦ به اعضای گروه هم به‌اندازه‌ی مدیران و رهبران گروه توجه کنید.

هرچند مثال‌های خوبی از شرکت‌هایی که واقعاً به گروه‌هایشان اختیار داده‌اند وجود دارد، موضوع به همین سادگی هم نیست. تحقق این پدیده به تلاش بارز مدیران و سرپرستان نیازمند است.

گروه‌ها و فناوری نوین

بنا به یک مقاله در نشریه‌ی Fortune سه عامل غالب در شکل دادن سازمان‌های قرن ۲۱ چنین است:

- ✓ محیط کار مشارکتی با گروه‌های خودگردان و ابزارهای دیگر برای تفویض اختیار به کارمندان؛
- ✓ تأکید جدی بر مدیریت بر فرایندهای کاری، به جای مدیریت بر افراد؛
- ✓ تکامل فناوری اطلاعات به حدی که دانش و اطلاعات را بتوان به سرعت به تمام کارکنان سازمان رساند.

عناصر اصلی در هر سه نیروی فوق، اطلاعات است. فناوری اطلاعات و شیوه‌ی برخورد با اطلاعات کلیدی اساسی در موفقیت سازمان است.

اما مدیریت اطلاعات ممکن است فریبنده باشد. فعالیت‌های مربوط به اطلاعات خالق مشکل سازمانی به‌خصوصی است. برخلاف سایر فعالیت‌هایی که نتیجه‌ای با خود می‌آورند، کار با اطلاعات را نمی‌شود اندازه‌گیری کرد. فقط کل آن را می‌توان ارزیابی کرد. یعنی کار باید هم متمرکز باشد و هم غیرمتمرکز.

در یک محیط کار گروهی، اطلاعات مربوط به مدیریت فرایند باید دقیقاً و مستقیماً به شخص و جایی برسد که مورد نیاز است و نباید درگیر سلسله مراتب بشود. اعداد خام باید مستقیماً به‌دست افرادی برسد که در کار خود به آن‌ها احتیاج دارند، چرا

که کارگران صف مانند فروشندگان و تکنسین‌ها برای استفاده از این اطلاعات آموزش دیده‌اند. اگر اجازه بدهید اطلاعات خود به سمت محل نیاز به این اطلاعات جاری شود، تحقق یک شرکت مسطح یا افقی خودگردان کاملاً ممکن می‌شود. فناوری اطلاعات، سیستم‌های حمایت از کار گروهی را تقویت کرد. ایمیل، ویدئو کنفرانس و تله‌کنفرانس کارها را بسیار آسان کرده است. هر روز استفاده از نرم‌افزارهای کامپیوتر برای حمایت از کار گروهی بیشتر می‌شود. اخیراً نرم‌افزارهایی به نام گروه‌افزار (groupware) اختراع شده که برای راحت‌تر شدن کارها و فرایندهای گروهی نوشته شده است. با رشد فناوری اطلاعات، نقش مدیران میانی کاهش یافته و میزان آموزش‌پذیری و رشد فردی کارگران سرعت بالایی یافته است. مدیرانی که باقی مانده‌اند، مجبورند برای بقای خود مهارت‌های جدیدی را بیاموزند، تا به جای رئیس، بیشتر مربی، حامی و تسهیل‌کننده‌ی کار کارگران خط مقدم باشند.

سرپرستان و مدیران دیگر نمی‌توانند فقط به کنترل سازمان بپردازند، بلکه باید آن را تغییر دهند. باید وقتشان را به پیدا کردن مشتریان جدید و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان قدیمی اختصاص دهند. مدیران هنوز هم اقتدار زیادی دارند. اما به جای دستور دادن به کارگران، موظف‌اند به آن‌ها انگیزه ببخشند.

برگزاری جلسات: به کار انداختن گروه

شاید بپرسید بحث درباره‌ی جلسات چه ربطی به کار گروهی دارد. جواب این است که جلسه اولین انجمنی است که اعضای گروه در آن کار را پیش می‌برند و با هم ارتباط برقرار می‌کنند و با تکثیر کار گروه‌ها در کسب و کار امروز، مدیریت جلسات اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

جلسات مؤثر ارزنده‌اند

وقت پرداخت به کار گروهی فرا رسیده است. با مسطح شدن ساختار سلسله مراتبی سازمان‌ها و انتقال اختیار به کارگران صف و افزایش مسئولیت‌ها، نتیجه‌ی نهایی چیزی جز تشکیل کار گروه‌ها نخواهد بود. پس باید بررسی کرد که بهترین شرکت‌ها چگونه این محیط معطوف به گروه را سرپرستی می‌کنند. درست در زمانی که شرکت‌های دیگر مشغول کاهش نیروها و البته درآمد خود بودند، درآمد شرکت جنرال الکتریک از ۲۷/۹ میلیارد دلار به ۶۰/۵ میلیارد دلار رسید. آن هم از سال ۱۹۸۴ تا ۱۹۹۳. البته این درآمد و موفقیت به‌سادگی به‌دست نیامد، مجبور بودند تغییراتی اساسی در نحوه‌ی کسب و کار و کار مدیران و کارگران ایجاد کنند.

✓ جک ولش، که از سال ۱۹۸۱ رئیس هیئت مدیره‌ی جنرال الکتریک بود، اعلام کرد که اگر شرکت می‌خواهد موفق باشد، باید الگوی جلسات مستبدانه‌ی قدیمی را عوض کند و مسیر را از بالای سازمان به پایین آن بکشانند. پس راه حل او این بود که شکل جدیدی از جلسات گروهی در سراسر سازمان ایجاد کند. نام این جلسات را جلسات حل مشکل گذاشت. یعنی مدیران و کارگران را در انجمن‌های باز جمع می‌کرد و کارگران حق داشتند هر سؤالی دلشان می‌خواست از مدیران بپرسند و مدیران موظف بودند جواب بدهند.

✓ استراتژی‌های اصلی جاری شرکت، در جلسات منظم مدیران اجرایی ارشد تعیین می‌شود، و هر عضو جلسه نماینده‌ی یکی از واحدهای کاری سازمان است. در این جلسات پراثری، حاضران را تشویق می‌کنند که هر مسیر تازه‌ای و راه‌های متفاوت را بررسی کنند و ایده‌های جدید مطرح کنند. تأسیس شعب شرکت جنرال الکتریک در مکزیک، هند و چین نتیجه‌ی مستقیم این جلسات بوده است.

✓ در نمایندگی این شرکت در پرتوریکو کارمندان در گروه‌هایی تقسیم شده‌اند که هر یک مسئول بخشی از کار کارخانه هستند. مثلاً حمل و نقل، مونتاژ و غیره. اما مثلاً اعضای کارگروه حمل و نقل، فقط کارگران واحد ترابری نیستند و کارمندی از تمام بخش‌های کارخانه در آن عضو هستند. این باعث می‌شود نمایندگان تمام واحدهای مرتبط درباره‌ی بهترین شیوه‌ی کار نظر بدهند. کارگران ساعتی هم جلسات خودشان را دارند و مشاوران (کارمندان تمام‌وقت سازمان) فقط به دعوت این کارگران در این جلسه شرکت می‌کنند.

جنرال الکتریک با روش فوق بسیار موفق بوده است. در پرتوریکو بازدهی ۲۰ درصد افزایش یافته است و هر سال هم ۲۰ درصد بیشتر می‌شود.

جلساتی که چنین نتایج عالی را به بار بیاورد، تصادفی برگزار نمی‌شود. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها اغلب جلسات بسیار ضعیف برگزار می‌شود و به جای آنکه به افزایش کارایی و تأثیر سازمان منجر بشود، باعث می‌شود کارمندان ناکارآمدتر و نامؤثرتر شوند. چند بار شنیده‌اید که کسی شکوه می‌کند که در جلسه‌ی بی‌نتیجه‌ی دیگری گیر افتاده است؟ با جبر امروز برای اینکه در کسب و کار، کار بیشتر با امکانات کمتر انجام شود، بسیار مهم است که هر جلسه نتایج مؤثری داشته باشد.



مشکل جلسات چیست؟

متأسفانه اغلب جلسات فقط وقت تلف کردن است. متخصصان امور جلسات اعلام کردند که حدود ۵۰ درصد وقت جلسات یعنی وقتی که شما در جلسات می‌گذرانید غیر مؤثر،

بی‌ارزش و بی‌نتیجه است. فکرش را بکنید که اغلب افراد مشغول به کار، حداقل ۲۵ درصد وقت کاری خود را در جلسات می‌گذرانند و مدیران ارشد ۵۰ درصد وقت خود را به جلسات اختصاص می‌دهند. اهمیت قضیه با این اعداد مشخص می‌شود و بسیار مهم است که مهارت‌های لازم برای برگزاری و اداره‌ی مؤثر جلسات را بیاموزید. مشکل کار جلسات کجاست؟ چرا نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود؟ و چرا نمی‌توانید جلسه را کنترل کنید؟ برخی از دلایل آن را در زیر آورده‌ایم:

✓ **تعداد جلسات زیاد است:** آخرین باری که به خودتان گفتید: «خیلی وقت است که به جلسه‌ای نرفته‌ام. چقدر دلم برای جلسه تنگ شده؟» کی بود. احتمالاً هیچ وقت. احتمالاً مهم‌ترین گلایه‌ی هر مدیر این است که «با این همه جلسه‌ی لعنتی، من کی به کارهایم برسم؟» مشکل فقط تعداد زیاد جلسات نیست، این هم هست که اغلب جلسات غیرضروری، غیر مؤثر و وقت تلف کردن است.

✓ **اعضای جلسه آماده نیستند:** بعضی از جلسات زود هنگام برگزار می‌شود، یعنی پیش از آنکه دلیل کافی برای جلسه‌ی وجود داشته باشد. بعضی از جلسات توسط کسانی برگزار می‌شود که نه خودشان را برای موضوع جلسه آماده کرده‌اند و نه شرکت‌کنندگان دیگر. اتفاقی که می‌افتد این است که وقت زیادی تلف می‌شود تا شرکت‌کنندگان کم‌کم بفهمند اصلاً دلیل برگزاری این جلسه چیست؟

✓ **بعضی از جلسات تحت تأثیر یکی دو نفر خاص قرار می‌گیرد:** در هر جمعی یکی دو تا از این افراد هست. کسانی که فکر می‌کنند همه‌چیز را می‌دانند و اصرار دارند نظرشان را بارها در جلسه تکرار کنند و بالاخره حرفشان را به کرسی بنشانند. گاه‌گذاری این موضوع در جلسه تفریح و تنفس جالبی است. اما اغلب باعث تحقیر اعضای دیگر و سرکوبی نظرات و مشارکت‌های آن‌ها می‌شود.

✓ **جلسات بیش از حد طول می‌کشد:** بله یک جلسه نباید بیشتر از حد نیازش طول بکشد، نه بیشتر و نه کمتر. بعضی از مدیران اصرار دارند جلسه را تا سقف آن طول بدهند. در حالی که وقتی موضوع حل شد باید، جلسه را تمام کرد، حتی اگر هنوز به سقف جلسه نرسیده‌اید.

✓ **جلسه هیچ کانون و مرکزیتی ندارد:** رهبری جلسه نمی‌تواند انفعالی باشد. اغلب مواقع اعضای جلسه دوست دارند از موضوع بحث خارج شوند و رهبر جلسه نمی‌تواند آن‌ها را متمرکز بر موضوع اصلی نگه دارد. نتیجه تنوعی از موضوعات گوناگون و بی‌نتیجه است.

هشت کلید برای برگزاری جلسات موفق

خوشبختانه هنوز امید باقی است. می‌شود کاری کرد که جلسات اتلاف وقت نباشد. برای این جلسات آشفته، درمانی هم وجود دارد و نکته‌ی مثبت این است که این درمان حاضر و آماده، ارزان و راحت‌الهضم است.

✓ **آماده باشید:** فقط لازم است قبل از جلسه کمی وقت صرف آماده‌سازی خود کنید و در نتیجه کارایی جلسه بالا می‌رود. به جای آنکه وقت جلسه را به فهمیدن یا فهماندن دلیل تشکیل جلسه اختصاص دهید، آن را به نتیجه‌گیری از جلسه اختصاص خواهید داد.

✓ **دستور جلسه داشته باشید:** دستور جلسه نقشه‌ی تعیین مسیر شما و برنامه‌ی جلسه است. با کمک آن هم شما و هم اعضای دیگر جلسه، اهداف آن جلسه را می‌فهمند و می‌دانند قرار است درباره‌ی چه صحبت کنند و اگر قبل از برگزاری جلسه دستور جلسه را در اختیار دیگران بگذارید، نتیجه چند برابر می‌شود، چرا که آن‌ها هم می‌توانند خود را برای جلسه آماده کنند.

✓ **سر موقع شروع کنید و سر موقع هم تمام کنید (یا حتی زودتر):** فکر کنید سر موقع وارد جلسه شده‌اید و رئیس جلسه به بهانه‌ی یک تلفن یا ملاقاتی، ۱۵ دقیقه دیرتر بیاید. بدتر از آن موقعی است که رئیس جلسه زمان تعیین‌شده برای پایان جلسه را ندیده بگیرد و جلسه همین‌طور ادامه یابد. با شروع و خاتمه‌ی به‌موقع جلسه، به شرکت‌کنندگان احترام بگذارید. شما که دلتان نمی‌خواهد حضاران تمام مدت به ساعتشان نگاه کنند و نگران باشند!

✓ **تعداد جلسات را کمتر، اما کیفیت آن‌ها را بهتر کنید:** تنها وقتی تشکیل جلسه واقعاً لازم است، این کار را بکنید و وقتی جلسه تشکیل می‌دهید، آن را ثمربخش کنید. آیا واقعاً لازم است برای تعیین هزینه‌های سفرتان جلسه تشکیل بدهید؟ آیا کافی نیست فقط یک ایمیل به افراد ذیربط بزنید؟ آیا لازم است برای مشکلاتی که در گزارش‌های مالی دیده‌اید جلسه راه بیندازید؟ شاید یک مکالمه‌ی تلفنی کفایت کند. هر وقت وسوسه می‌شوید یک جلسه تشکیل دهید، مطمئن شوید دلیل خوبی برای این کار دارید.

✓ **بیشتر به اضافه کردن فکر کنید تا حذف:** در انتخاب شرکت‌کننده‌ها در جلسه و مدعوین دقت کنید. تنها افرادی را دعوت کنید که حضور آن‌ها برای نتیجه‌گیری لازم است. اما کسانی را حذف نکنید که بهترین بصیرت را در موضوع جلسه دارند، اما رتبه‌ی شغلی‌شان پایین است، یا از سبک زندگی، قیافه و ظاهر یا اعتقاداتشان خوشتان نمی‌آید.

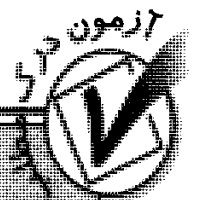


هیچ وقت نمی‌توانید مطمئن باشید که می‌دانید در سازمان چه کسی بهترین ایده‌ها را ارائه می‌دهد و با حذف افراد از جلسات، این شانس را از خودتان می‌گیرید.

✓ **تمرکز بر موضوع را حفظ کنید:** با بی‌رحمی نگذارید جلسه از موضوع خارج شود. شاید همه ترجیح بدهند هر کاری بکنند به‌جز صحبت درباره‌ی موضوع جلسه. اما جلسه به‌دلیلی تشکیل شده است. موضوع جلسه را حفظ کنید و اگر زودتر از موقع به نتیجه رسیدید، کسانی که دوست دارند خارج از موضوع با هم گپ بزنند، می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت و اتلاف وقت دیگران این کار را بکنند.

✓ **مسائل عملی را ثبت کنید:** مطمئن شوید که نظامی برای ثبت دارید. باید خلاصه‌ی جلسه و وظایف محول‌شده به اعضای گروه را جایی ثبت کنید و حتی اگر شد، در پایان جلسه در اختیار حاضران بگذارید. تا به حال از جلسه‌ای بیرون آمده‌اید در این فکر که جریان جلسه چه بود و چه شد؟ مطمئن شوید که جلسه هدفی دارد و وظایف حاصل از آن به‌خوبی به هر عضو منتقل شده است.

✓ **بازخورد جلسه را دریافت کنید:** این موضوع می‌تواند روش خوبی برای تعیین میزان تأثیرگذاری و ثمربخشی جلسه باشد. هم می‌توانید از کارهای مثبتی که انجام داده‌اید باخبر شوید و هم عیوب کارتان را دریابید. از حاضران بخواهید نظر خود را صادقانه به‌صورت شفاهی یا کتبی در مورد جلسه بدهند.



آموخته‌های تازمی خود را این‌ها بپایید	
به‌نوع کار گروه مختلف کدام‌اند؟	وقت تلف‌شده در جلسات چقدر است؟
الغز رسمی، غیررسمی، خودگردان	الف: اصلاً وقت تلف نمی‌شود
به‌نقد بدترین بدترین	به‌حد در حد
به‌نقد انواع وجود دارد رسمی و غیررسمی	به‌حد در حد
نه هیچ کدام	نه: حدود ۴۷ درصد

سیاست‌های اداری

در این فصل

- ◀ ارزیابی سیاسی محیط کار
- ◀ ایجاد تصویر شفاف
- ◀ شناسایی جنبه‌ی واقعی ارتباطات
- ◀ کشف قواعد نانوشته‌ی سازمان
- ◀ دفاع از منافع شخصی

وقتی موضوع سیاست‌های اداری را برای یک مدیر معمولی مطرح می‌کنید، دو جواب بیشتر نمی‌گیرید، یکی اینکه مدیر خاطره‌ی شخصی از فجایع سیاست‌های اداری تعریف می‌کند و یا شروع می‌کند از خودش تعریف کردن. به هر حال اغلب افراد نسبت به سیاست‌های اداری سازمان خود جبهه‌گیری مثبت یا منفی دارند.

واقعیت ساده این است که سیاست‌های اداری معمولاً نیروی بسیار مثبتی در سازمان هستند. سیاست‌های اداری یعنی رابطه‌ای که شما با همکارانتان برقرار می‌کنید چه از بالا به پایین و چه از پایین به بالا؛ و باعث می‌شود کارها به جریان بیفتد، خبرها منتقل شود و شبکه‌ای شخصی از همکاران تشکیل شود که در تمام مسیر کار از آن‌ها حمایت می‌کند. سیاست‌های اداری باعث می‌شود همه در جهت منافع سازمان و همکارانشان کار کنند. در بدترین حالت، سیاست‌های اداری می‌تواند منجر به رقابت شود و کارمندان را وادار کند تا تمام تلاش‌هایشان را معطوف به این کنند که به خرج کارمندان دیگر قدرتشان بالا برود.

اغلب مدیران می‌دانند پخش کردن پیام‌های مثبت در مورد همکاران، زیردستان و رؤسایشان چقدر مهم است. در کسب و کار، قانون جهانی کارما جاری است. یعنی با یک دست می‌دهی و با دست دیگر می‌گیری. کسانی که از رؤسا و همکارانشان در سازمان تصویر مثبتی ارائه می‌دهند، وقتی نوبت به خودشان می‌رسد هم تصویر مثبتی از آن‌ها به جا می‌ماند. برعکس کسانی که از رؤسا و همکارانشان تصویری منفی ارائه می‌دهند، خودشان هم دچار این قضاوت منفی خواهند شد. چاه مکن بهر کسی اول خودت دوم کسی.

سیاست‌های اداری و روابطی که با کارمندان دیگر در سازمان شکل می‌دهید، پُلی است بر دره‌ی میان اهداف شما و نتایجی که می‌گیرید. هر تصمیم دو عنصر دارد: (۱) دوست دارید چه کار کنید؟ (۲) در عمل چه کاری می‌توانید بکنید. اگر می‌خواهید اهداف و آرزوهایتان تحقق یابد، باید در کار با فضای سیاست‌های سازمان ماهر شوید.

این فصل به تعیین سرشت و طبیعت مرزهای سیاست‌های کاری شما می‌پردازد و همچنین کمک می‌کند تا تصویر خود را به‌عنوان یک مدیر مؤثر شناسایی کنید، بخش ناگفته‌ی ارتباطات اداری را بشناسید. قواعد نانوشته‌ی سازمانتان را تشخیص بدهید و در بدترین حالت بتوانید در مقابل حملات سیاسی همکاران از خود دفاع کنید.

ارزیابی سیاست‌های محیط کار

محیط کار شما صاحب چه سیاست‌هایی است. به‌عنوان مدیر بسیار مهم است که نبض سیاسی سازمانتان را در دست داشته باشید و گرنه ممکن است در یک جلسه‌ی هیئت مدیره یک‌دفعه اعتراض کنید که: «واحد کارگزینی چرا این‌قدر گند می‌زند؟» و بعد ناگهان متوجه بشوید که مدیر کارگزینی عروس بزرگ‌ترین سهام‌دار شرکت است. کاری بکنید که سرتان روی گردنتان بماند! اگر فقط کمی اطلاعات خود را بیشتر کنید همین مسئله را می‌توانید زیرکانه مطرح کنید و نتیجه هم بگیرید. درک فضای سیاسی محل کار در این امر به شما کمک می‌کند.

بررسی فضای سیاسی سازمان

یکی از بهترین راه‌ها برای درک فضای سیاسی سازمان، طرح سؤال‌های هوشمندانه و دقیق از همکارانتان است. این سؤال‌ها هم نشان می‌دهد که شما چقدر کارمند مؤدب، بالغ و جاه‌طلبی هستید و هم باعث رشد حواس سیاسی شما می‌شود. مثلاً سؤال‌های زیر را امتحان کنید:



- ✓ «بهترین راه برای تأیید خریدی که در بودجه نیست، چیست؟»
- ✓ «چطور می‌توانم وقتی مشتری کالا را همین امروز می‌خواهد، آن را بدون این کاغذبازی‌ها از انبار تحویل بگیرم؟»
- ✓ «دارم می‌روم خانه. کاری هست که قبل از رفتن بتوانم برایت انجام دهم؟»

از طرف دیگر، در سؤال‌هایی مثل نمونه‌های زیر، ضعف خود را در تشخیص فضای سیاسی نشان داده‌اید.

✓ «برای اینکه ارتقا بگیرم کی را باید بسازم؟»

✓ «در این سازمان چطور می‌توانم ترقی کنم و حقوقم بالا برود، بدون اینکه مجبور بشوم بیشتر از ساعت ۵ بمانم؟»

✓ «اگر حاضر باشم به هر کار اخلاقی یا غیراخلاقی دست بزنم، چقدر طول می‌کشد تا عضو هیئت مدیره بشوم؟»

غیر از طرح سؤال‌های درست، راه‌های بسیاری برای درک فضای سیاسی کارتان وجود دارد. روش‌های زیر را امتحان کنید:



✓ **ببینید دیگرانی که ظاهراً کارشان خوب است، چه کار می‌کنند:** قبل از اینکه درخواست هزینه‌ای را برای مافوقشان بفرستند، چقدر وقت صرف آماده کردن آن‌ها به صورت شفاهی یا تلفنی می‌کنند. چه کارهایی را به دیگران می‌سپارند؟ از رفتارهای آن‌ها الگو بگیرید.

✓ **دقت کنید دیگران چه موقعی برای چه کاری تشویق می‌شوند یا پاداش می‌گیرند:** آیا مدیریت برای آنکه به وضوح نشان دهد که چه رفتاری را می‌پسندد، شخص مورد نظر را برای کار خود تشویق می‌کند؟ آیا از دیگرانی هم که به آن فرد در موفقیت یک پروژه کمک کرده‌اند، تشکر کرده‌اند، یا مدیرعامل فقط عکس خودش را در خبرنامه‌ی سازمان چاپ می‌کند؟ اگر به تشویق‌ها و پاداش‌های سازمانتان دقت کنید، پی می‌برید که چه رفتارهایی مطلوب به شمار می‌رود.

✓ **دقت کنید دیگران به خاطر چه کارهایی تنبیه می‌شوند:** آیا مدیر شما برای اشتباهات کوچک جهنم به پا می‌کند؟ آیا از کارمندان جلوی دیگران انتقاد می‌شود؟ آیا کارمندان به خاطر کاری که نکرده‌اند مجازات می‌شوند؟ آیا برای اشتباه یک فرد همه را مقصر می‌دانند؟ چنین رفتارهایی نشان می‌دهد که مدیریت کسی را به خطر کردن تشویق نمی‌کند. در این صورت کمی محافظه کارتر شوید (در ظاهر) و کارهایتان را پشت پرده انجام دهید.

✓ **ببینید رفتار اعضای سازمان با هم چقدر رسمی است:** میزان رسمی بودن روابط کارمندان به شما می‌فهماند که چگونه صحبت کنید. مثلاً شاید در سازمان شما جالب نباشد که در یک جلسه‌ی عمومی ناگهان داد بزنید که: «چه فکر مزخرفی! چرا باید این جوری این کار را بکنیم؟» شاید در عوض باید بگویید: «احتمال جالبی است. می‌توانیم مزایا و معایب این احتمال را بررسی کنیم؟»

شناسایی بازیگران کلیدی

حالا باید مشخص کنید بازیگران اصلی در سازمان شما چه کسانی‌اند. چرا که این افراد همان کسانی‌اند که می‌توانند به شما کمک کنند تا واحد خود را قدرتمندتر و کارا تر کنید و از رفتار آن‌ها الگو بگیرید. این افراد را این‌طور شناسایی کنید: کسی که می‌تواند درجا تصمیم بگیرد، بدون آنکه اول تصمیمش را با طبقات بالا مطرح کند، بیشتر از همه حرف می‌زند و وقتی که جلسه‌ای تشکیل می‌شود، اوست که موضوع جلسه را دقیقاً می‌داند.



بعضی وقت‌ها افراد متنفذ، مناصب مهم ندارند. مثلاً ممکن است جک که دستیار مدیر واحد است، اول آدم بی‌اهمیتی به‌نظر بیاید. اما بعداً پی ببرید که جک مسئول تنظیم قرارهای ملاقات رئیسش است، دستور جلسات واحد را تدوین می‌کند و اجازه دارد به اختیار خود جلوی کاری را بگیرد. از آنجا که بدون موافقت جک نمی‌توانید با مدیر ملاقات کنید، پی می‌برید که او بسیار بیشتر از موقعیت شغلی‌اش در سازمان قدرت دارد.

عوامل زیر نشانه‌هایی است که با آن‌ها می‌توانید بازیگران کلیدی سازمانتان را بشناسید:

- ✓ در سازمان شما کدام یک از کارمندان برای مشاوره دعوت می‌شوند؟
- ✓ کدام کارمندا غیرقابل جایگزینی‌اند؟
- ✓ اتاق کار چه کسی از همه به اتاق رئیس نزدیک‌تر است؟
- ✓ چه کسی با رئیس، نایب رئیس یا مدیران ارشد غذا می‌خورد؟

هنگامی که بازیگران کلیدی سازمان را شناختید، متوجه می‌شوید که شخصیت‌های اداری متفاوتی دارند. گروه‌بندی زیر به شما کمک می‌کند تا هم شخصیت‌ها و هم روش برخورد با آن‌ها را تشخیص بدهید. آیا در سازمانتان این افراد را می‌شناسید؟

- ✓ **تکان‌دهنده‌ها:** این افراد معمولاً مرزهای موقعیت شغلی خود را به‌شدت پشت سر می‌گذارند. مثلاً ممکن است مسئول خرید به شما کمک کند با یک مشتری خریدار مذاکره کنید. مسئول بخشی از کارخانه، تأسیسات بخش دیگری را هم تعمیر می‌کند. افراد غیرکلیدی فقط به کار خودشان فکر می‌کنند.

- ✓ **شهروندان سازمانی:** افراد شریف، سخت‌کوش و محبوب سازمان که به دنبال ترقی‌گند، اما پایدار و درازمدت، از راه سخت‌کوشی و وفاداری هستند.

این افراد بهترین منبع برای گرفتن اطلاعات و مشاوره درباره‌ی سازمان هستند. می‌توانید روی کمک و حمایت آن‌ها حساب کنید.

✓ **شایعه‌پراکن‌ها:** این کارمندا ظاهراً همیشه می‌دانند در سازمان چه خبر است، حتی قبل از کسانی که باید بدانند. هر حرفی راجع به کسی به آن‌ها بزنی، حتماً به گوش آن شخص می‌رسد. پس همیشه در برابر او از رؤسا و همکاران خود تعریف کنید.

✓ **آتش‌نشان‌ها:** کسی که دوست دارد در آخرین لحظه قدم به درون مشکل بگذارد و به‌شکلی نمایشی همه را نجات دهد. مثلاً وقتی پروژه‌ای عقب افتاده، ناگهان وارد می‌شود و مشکل را حل می‌کند. حتماً فعالیت‌های خود را به او خبر دهید تا موضوع نمایش او نشوید و در صورت بروز مشکل، زودتر از آخرین لحظه به شما کمک کند.

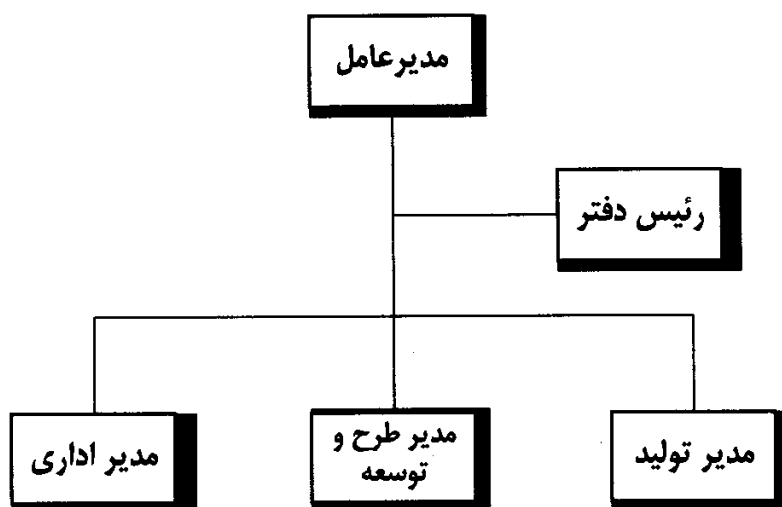
✓ **وتوکننده‌ها:** این همان کسی است که می‌تواند بهترین ایده‌های شما را نابود کند، آن هم فقط با یک جمله: «این کار را قبلاً امتحان کرده‌ایم و جواب نداده». جمله‌ی محبوب وتوکننده در برابر هر فکر درخشان شما این است که: «اگر این فکر خوب بود، تا حالا این کار را کرده بودیم». بهترین راه برخورد با این فرد این است که اصلاً او را در تصمیم‌گیری‌های خود دخالت ندهید. سعی کنید برای تأیید یا بازنگری ایده‌هایتان فرد دیگری را پیدا کنید و از طریق او نظرتان را به‌تصویب برسانید.

✓ **آچارفرانسه‌ها:** هر سازمان کارمندانی بسیار کارآمد دارد که برای نظرات خود بسیار ارزش قائل‌اند و حق هم دارند. افراد کارکشته‌ای که می‌توانند وضعیت را در دست بگیرند، بدون آنکه ریاست کنند. این افراد را خوب شناسایی کنید. می‌توانید روی نظرات، پیشنهادها و قضاوت‌های آن‌ها حساب کنید.

✓ **غرغروها:** بعضی کارمندا، هر کاری برایشان بکنند، هیچ وقت راضی نمی‌شوند. همکاری با آن‌ها همیشه شما را دچار بدبینی و ناامیدی می‌کند و نظر آن‌ها را هم نمی‌توانید عوض کنید. از آن بدتر، رئیس‌تان ممکن است فکر کند شما هم غرغرو شده‌اید. این افراد بدبین کمتر از افراد خوش‌بین ترقی می‌کنند. خوش‌بین باشید، چرا که تأثیر عظیمی بر پیشرفت شغلی و ترقی شما خواهد گذاشت.

رسم دوباره‌ی نمودار سازمانتان

نمودار سازمانی شرکت می‌تواند به شما کمک کند تا جایگاه هر کس را در شکل رسمی سازمان پیدا کنید. اما با کمک آن، جایگاه همکارانتان را در ساختار غیررسمی



نمودار ۱-۱۳:

یک نمودار
سازمانی معمول

شرکت نمی‌فهمید. درواقع به نمودار سازمانی واقعی احتیاج دارید. نمودار ۱-۱۳ نمودار رسمی سازمانی را نشان می‌دهد.

اول نمودار سازمانی رسمی شرکت‌تان را پیدا کنید؛ همان که شبیه یک هرم بزرگ است. بعد آن را دور بیندازید. حالا براساس دریافت‌ها و مشاهدات‌تان شروع به رسم مجدد روابط موجود در سازمانتان بکنید (البته خیلی مراقبت باشید که این رسم مجدد به‌دست کسی نیفتد). قبلاً بازیگران کلیدی سازمان را شناسایی کرده‌اید، آن‌ها را جای‌گذاری کنید. قدرت نسبی آن‌ها را مشخص کنید و روابط آن‌ها را به تقریب تعیین کنید. از سؤالات زیر به‌عنوان راهنمایی استفاده کنید:



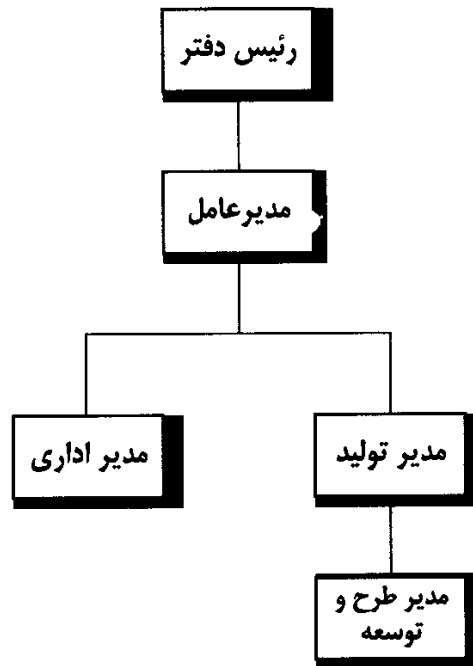
✓ این افراد متنفذ با چه کسانی کار می‌کنند؟ این روابط و همکاری‌ها را روی نمودارتان مشخص و با خطوط صاف به هم وصل کنید. دوستان و آشنایان را هم وارد نمودار کنید.

✓ چه کسی یا چه کسانی باندهای موجود در سازمان را رهبری می‌کنند؟ همه‌ی اعضای هر باند را به هم وصل کنید. چرا که صحبت با یکی از این اعضا، یعنی صحبت با همه‌ی آن‌ها.

✓ شایعه‌سازها چه کسانی هستند؟ برای ترسیم روابط بی‌تأثیر، از خط نقطه و برای روابط مؤثر از خطوط پر استفاده کنید.

✓ رقبای شما چه کسانی هستند؟ اگر ترقی کنید، جای چه کسی را خواهید گرفت؟ آن افراد را با دایره مشخص کنید.

✓ چه کسانی هنوز در نمودار قرار نگرفته‌اند؟ این افراد را فراموش نکنید. با این سرعتی که سازمان‌ها تغییر می‌کنند، ممکن است کسی که امروز در این نمودار نیست و اهمیتی ندارد، فردا شخص بسیار مهمی بشود. با تمام



نمودار ۲-۱۳:

روابط واقعی
سازمان

همکارانتان رابطه‌ی مثبت برقرار کنید و هرگز پُل‌های رابطه‌تان را با افراد داخل و خارج سازمان خراب نکنید و گرنه ممکن است روزی خودتان از نمودار خارج شوید.

نتیجه‌ی کار این است که با این نمودار جدید، پی می‌برید که در سازمان شما چه کسی واقعاً قدرت سیاسی دارد و چه کسی ندارد؟ در نمودار ۲-۱۳ نمودار واقعی سازمان ۱-۱۳ نمایش داده شده است. هرچه بیشتر اطلاعات به‌دست می‌آورید، نمودارتان را به‌روزرسانی کنید. از هر رفتاری که رابطه‌ای را فاش کند، یادداشت بردارید. مثلاً اگر رئیس‌تان حرف همکاری را در جلسه قطع می‌کند، آن را به‌یاد بسپارید و تمام مشاهدات‌تان را در ارزیابی کلی سیاسی محیط کار دخیل کنید. البته ممکن است اشتباه کنید. شاید همه‌چیز را کشف نکنید. گاهی افرادی که به‌نظرتان بسیار قدرتمند می‌رسند، قدرت بسیار کمی دارند و افراد بی‌سرو صدا نفوذ زیادی دارند.

صیقل دادن تصویری که از خود در سازمان ارائه می‌دهید

تصویر سیاسی یا غیرسیاسی شما نیازمند توجه مداوم شما در طول دوران کاری‌تان است. اگر به آن توجه نکنید، ممکن است در تصمیم‌گیری‌های مهم شما را دخالت ندهند. برای صیقل دادن تصویر سیاسی‌تان چه باید بکنید؟ اول از همه تمام مدت باید منطقی باشید. دوم هر کاری لازم است، بکنید تا در مورد تمام مسائلی که به نوعی بر سازمان شما تأثیر می‌گذارد، اطلاعات و دانش بالایی داشته باشید و سرانجام از بروز دادن احساسات‌تان در سرکار پرهیز کنید.



این نکات ممکن است بی‌اهمیت به نظر برسد. اما مطمئن باشید که تصویری که از خود در محیط کار نشان می‌دهد بر آینده‌ی شغلی شما تأثیر مستقیم دارد.

منطقی بودن

اساسی‌ترین و مهم‌ترین جنبه‌ی تصویر سیاسی یک مدیر، منطقی بودن است. تصمیم‌ها و رفتارهای شما باید کاملاً منطقی به نظر برسد، حتی اگر منطقی نیست. البته مردم دوست دارند رهبرشان به آن‌ها اعتماد داشته باشد، اختیار بدهد و احساسات انسانی مانند شفقت، همدردی و درک از خود نشان دهد. اما از همه‌ی این‌ها مهم‌تر، دوست دارند رهبرشان منطقی باشد و صاحب اختیار خویش. رفتار غیرمنطقی از سوی مدیر بسیار نامناسب است.

مراقب رفتار غیرمنطقی‌تان باشید. چرا که به کارمندانان این تصور را می‌دهد که اختیار عمل را در دست ندارید.



منطقی بودن یعنی اینکه هرگز نمی‌شنوید سخن‌گوی یک مؤسسه، با گفتن چنین جملاتی از کار شرکتش دفاع کند: «خوب، هوس کردیم این کار را بکنیم، دلیل خاصی نداشت.» همچنین وقتی کسی در اتاقش نیست تا تلفن را جواب دهد، هرگز نباید بهانه بیاورد که: «رفته بودم قهوه بخورم.» جواب مناسب و منطقی این است که: «توی جلسه بودم.» هر بهانه‌ی دیگری مخاطب را قانع نمی‌کند.

برای آنکه اعمال خود را مشروع جلوه دهید، باید با دلایل و توجیهات مناسب آن‌ها را توضیح دهید. در جدول ۱-۱۳ دلایل معمولی که مدیران برای کاری می‌آورند که دلشان خواسته بکنند یا نکنند، آمده است.

چرا نکرده‌اید	چرا کرده‌اید
«به اطلاعات بیشتری احتیاج داریم»	«زمان کافی برای جمع‌آوری اطلاعات بیشتری نداشتیم»
«اعداد درست به نظر نمی‌رسید»	«اعداد درست به نظر می‌رسید»
«در بودجه پیش‌بینی نشده بود»	«فکر می‌کردیم شما با این اقدام ضروری موافقت خواهید کرد»
«وظیفه‌ی من نبود»	«مشتری تقاضا کرده بود»
«نمی‌توانیم استثنا قائل شویم»	«مجبور بودیم استثنا قائل شویم»

کسی باشید که می‌داند

جنبه‌ی دیگر تصویری که باید از خود ارائه دهید، ظاهر کسی است که همه‌چیز را می‌داند. هر چه موقعیت‌تان در سازمان بالا برود و نیازتان به اطلاعات دست اول بیشتر

بشود این تصویر شما اهمیت بیشتری می‌یابد. اگر دیگران ظاهری آگاه و مطمئن به نفس از شما ببینند بیشتر شما را دانا و مطمئن فرض خواهند کرد.

همیشه لبخند بزنید و موقع حرف زدن با دیگران سرتان را خیلی آرام تکان بدهید. در میان صحبت اشاره‌ها و جملاتی بگویید که نشان می‌دهد شما در مورد بحث اطلاعات کافی دارید.

- ✓ «وقتی مشکل را بررسی کردیم، دقیقاً به همین نتیجه رسیدیم. دیگر چه چیز را فهمیده‌اید؟»
- ✓ «کاملاً موافقم. در واقع پریروز داشتم همین را به ژاکوب می‌گفتم.»
- ✓ «خیلی خوشحالم که نظر شما را در این مورد شنیدم. کاملاً بر نظر من در ماه گذشته صحنه می‌گذارد.»

متأسفانه بعضی از مدیرها وقتی در موضع قدرت قرار می‌گیرند، فقدان اطلاعات خود را به گردن زیردستان خود می‌اندازند. تا به حال شنیده‌اید که مدیری به کارمندانش چنین جملاتی بگوید؟

- ✓ «چرا قبلاً این گزارش را ندیده‌ام؟»
- ✓ «انتظار دارید این رقم‌ها را تجزیه و تحلیل کنم؟»
- ✓ «این استراتژی با استراتژی شرکت رقیب ما در سال گذشته چه فرقی دارد؟»

اگر از این سؤال‌ها از شما کردند، جوابی منطقی مثل زیر بدهید:

- ✓ «دو هفته پیش کپی گزارش را برای شما فرستادم. می‌خواهید یکی دیگر برایتان تهیه کنم؟»
- ✓ «خلاصه‌ی ارقام در صفحه‌ی دو آمده. اگر مایل باشید، می‌توانیم با هم روی آن کار کنیم.»
- ✓ «این استراتژی خیلی فرق دارد. یک نمایش آماده کرده‌ام که تفاوت‌ها را نشان می‌دهد. می‌خواهید آن را ببینید؟»



اجتناب از ابراز احساسات

اگر یک فرد معمولی باشید و احساساتی مانند خشم، غم و غصه، سرخوشی یا ترس داشته باشید، در محیط کاری که مردم به ابراز احساساتشان تشویق نمی‌شوند به

مشکل برمی خورید واقع بین باشید. کسب و کار می تواند موضوعی بسیار جدی باشد و گرنه چرا اغلب کسانی که تاجران موفق هستند عمدتاً لباس های آبی و سرمه ای می پوشند؟ متأسفانه در بعضی از سازمان ها نشان دادن احساسات می تواند ضعف تلقی شود. البته این وضع در حال تغییر است. منتها قبل از ابراز احساسات مطمئن شوید که سازمانتان تحمل آن را دارد.

هر وقت احساس می کنید دارید دچار یکی از انفجارهای احساساتی زیر می شوید، به خودتان نهیب بزنید. فرصتی به خودتان بدهید، در اتاقتان را ببندید یا به دستشویی بروید. ۱۰ نفس عمیق بکشید و بعد به فصل ۱۴ این کتاب مراجعه کنید تا ببینید چطور باید بر استرستان غلبه کنید.



✓ **خشم:** از نشان دادن خشم نسبت به رفتارها و اعمال همکاران یا کارمندانان پرهیز کنید. به جای آن یاد بگیرید که دندان هایتان را روی هم فشار دهید و لبخند بزنید. اگر موقعی که دارید دندان هایتان را روی هم فشار می دهید کسی از شما سؤالی کرد، فقط سرتان را تکان دهید.

✓ **گریه:** اصلاً رفتار شغلی خوبی نیست. به جای آن بهتر است صبر کنید و در اتوبوس یا خانه تان گریه کنید. یا خودتان را در اتاق، دستشویی، اتاق همکار معتمدتان یا در ماشین حبس کنید و دل سیر گریه کنید.

✓ **حسادت:** در هر سازمانی ممنوع است. به جای نشان دادن نفرت، انزجار و احساسات مشابه، یاد بگیرید که بگویید: «ارتقای ت را تبریک می گویم» «در کار جدیدت موفق باشی» یا «این حساب جدید را خوب جمع و جور کردی».

✓ **سرخوشی:** نشان دادن شادی بیش از حد در کار به معنای آن است که مژده ی خوشحال کننده ای دریافت کرده اید. مژده یعنی غافل گیری، یعنی اتفاقی افتاده که قرار نبوده بیفتد، یعنی بی برنامه گی، یعنی اختیار عمل را در دست ندارید. خوشحالی تان را بگذارید برای وقتی که همکارانتان روز تولدتان برایتان کیک می گیرند.

ارتباطات: پی واقعی است و پی نه؟

یکی از بهترین راه ها برای تعیین اینکه چه مقدار خود را در دل سازمان جا کرده اید، توجه به شیوه ی برقراری ارتباط شماست. اگر بتوانید گاهی اصطلاحات تخصصی و حقوقی به کار ببرید (واقعاً معتقدم که باید درباره ی این تفکیک در موقعیت های سازمانی، اقدام عاجل کنیم) در موقعیتی قرار می گیریم که به عنوان یک بازیگر سیاسی روی شما حساب کنند.

اما کشف معنای واقعی ارتباطات در یک سازمان به تمرین نیاز دارد. معنای واقعی کلمات را در سازمان خود چگونه تعیین می‌کنیم؟ برای کشف معانی نهفته‌ی کلمات بهترین کار، توجه به رفتارها، خواندن بین خطوط (بینامتنیت) و در صورت لزوم فهمیدن روش دستیابی به اطلاعات حساس است.

اعتقاد به عمل و نه به حرف

یک راه برای کشف معنای ارتباطات، توجه به رفتار متقابل طرف مقابل است. ارزش‌ها و اولویت‌های دیگران بیشتر از اعمالشان هویدا است تا از حرف‌هایشان.



پس مثلاً اگر مدیر شما مدام می‌گوید که سعی دارد برای ارتقای موقعیت شغلی شما مصوبه بگیرد، نگاه کنید که برای این مصوبه واقعاً چه قدم‌هایی برمی‌دارد. آیا به رئیسش تلفنی کرده؟ یا جلسه‌ای با او گذاشته؟ آیا کاغذبازی‌های لازم را برای تعیین زمان موعود برای این ارتقا انجام داده؟ اگر پاسخ این سؤال‌ها منفی است یا مدام می‌گوید منتظر خبر است، زیاد به این ارتقا دل نبندید. برای مقابله با چنین وضعیتی سعی کنید خود را در بالای فهرست اولویت‌های رئیس‌تان بگنجانید. مثلاً می‌توانید کارهایی را که می‌تواند برای تصویب ارتقای شما انجام دهد، به او پیشنهاد کنید. شاید ببینید لازم است تمام مقدمات کار و کاغذبازی‌ها را خودتان انجام دهید.

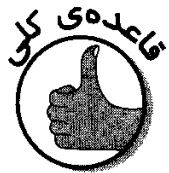
روش‌های موفقیت؟

بدون ابزارهای کمکی به سختی می‌توانید تصویر عذرخواهی می‌کنید و می‌گویید مشتری مهمی آن
سیاسی مناسبی از خود ارائه دهید برای نشان دادن طرف خط است
قدرت‌تان می‌تواند از ابزارهای زیر کمک بگیرد
با این ابزارها می‌توانید به دیگران القا کنید که
آدم مهمی هستید و در شایسته واقعاً مهم بشوید
منااساته بعضی‌ها را عمیقاً فکر می‌کنند حرف‌های این
چند سطر قبل به آن‌ها قدرت می‌دهد اما این طور
نیست. در واقع این رفتارهای زیر باعث می‌شود
که مخاطب باورش بلافاصله می‌برد که شما در
درون جفت‌ر ضعیفید
جمع‌بندی فرصت‌های آتی اسید معدده سیرلاً
نمیدانان راه سازمان و فشاری را که تحمل
می‌کنید می‌توانید با گذاشتن یک فرطی بزرگ
از این فرصت‌های گچی روی میزتان نشان دهید
کلی جلب توجه می‌کند
ساعت روکنس قلبی: یک دفعه چند هزار
دلار به ارزش شما اضافه می‌کند
خود کار مون بلان: یک خود کار گر اینست
تلفن همراه بعد از دقیقه از شروع جلسه تلفن
نشان می‌دهد که مهمی حرف‌های شما حساب
شما ازنگ می‌زند. وقتی تلفن خود را جواب دادید
شاید دقیق و مهم است

هر کاری از دست‌تان برمی‌آید، برای جلب توجه بازیگران کلیدی در سازمانتان انجام دهید، یعنی کسانی که می‌توانند به رئیس شما توصیه کنند که شما سزاوار ترقی شغلی هستید.

خواندن بین خطوط

در کسب و کار، متون مکتوب را وحی منزل فرض نکنید. سعی کنید دلایل اصلی پشت آن نوشته را کشف کنید. مثلاً در زیر متنی آمده از خبرنامه‌ی داخلی یک سازمان، که از سازمان‌دهی دوباره‌ی چندین واحد خبر می‌دهد:



با ترک کار آقای جی‌آر مک نیل، واحد پشتیبانی بازاریابی و خدمات مشتریان از این به بعد بخشی از واحد فروش خواهد بود که سرپرستی آن را خانم الیزابت اولسن، نایب رئیس هیئت مدیره، بر عهده خواهند داشت. امیدواریم در آینده این واحد مستقیماً زیر نظر آقای تام هاتن، مدیر فروش، اداره شود.

چنین اطلاعیه‌ای در خبرنامه‌ی شرکت ممکن است خیلی ساده به نظر برسد. اما اگر بین خطوط را بخوانید، نتیجه می‌گیرید که:

آقای مک نیل که ظاهراً هیچ وقت با مدیر فروش کنار نمی‌آمده، عاقبت بهانه‌ای به‌دست داده و اخراج شده است. تام هاتن ظاهراً معامله‌ی موفقیت‌آمیزی با هیئت مدیره کرده تا بخش خدمات مشتری را به قلمرو خودش اضافه کند. شاید به‌خاطر اینکه در سال گذشته توانسته فروش را ۳۰ درصد بالا ببرد. الیزابت اولسن به‌عنوان نایب رئیس برای مدت محدودی مسئول شده تا با پاک کردن آثار به‌جا مانده از مک نیل، فضا را برای کار تام راحت کند. بعد تام در بستر تمیز و تازه شروع به کار می‌کند، هزینه‌ها ۲۰ درصد پایین می‌آید و مطمئناً سودآوری در سال تازه بالا می‌رود. در واقع این برنامه‌ریزی تام بوده تا موقعیت شغلی خود را ترقی بدهد.

معمولاً افراد زیادی بارها بر روی چنین اطلاعیه‌هایی کار می‌کنند تا آن‌ها را منطقی و مشروع جلوه دهند. اما با خواندن بین خطوط معمولاً می‌توانید بفهمید که چه خبر است. البته باید مراقب باشید که نتیجه‌گیری اشتباه نکنید. شاید مک نیل شغل بهتری پیدا کرده و استعفا داده و شرکت از این فرصت برای سازمان‌دهی مجدد استفاده کرده است. بهتر است نتیجه‌گیری‌هایتان را با افراد دیگر در شرکت درمیان بگذارید تا به داستان واقعی پی ببرید.

استفراج اطلاعات



عموماً بهترین کار برای آنکه اطلاعات جاری را در سازمان به‌دست آورید، این است که شنونده‌ی معتمد همه باشید. به مسائل دیگران توجه و علاقه‌ی جدی نشان دهید، تا به راحتی درباره‌ی خود و اطاعتشان صحبت کنند. وقتی شروع کردند به صحبت، می‌توانید موضوع بحث را به مشکلات کاری، و در نهایت مسائل حساس بکشید. سؤال‌های مشوقانه بکنید و خودتان در ارائه‌ی اطلاعات داوطلب شوید تا آن‌ها را هم اطلاعاتشان را با شما درمیان بگذارند.

حتی بعد از ایجاد این روابط معتمدانه، باید بدانید که چگونه طرف مقابل را تحریک کنید تا اطلاعات واقعی را درباره‌ی شایعات، تصمیم‌های هیئت مدیره و برنامه‌های محرمانه به‌دست آورید. به راهنمایی‌های زیر توجه کنید:

- ✓ حداقل سه راه برای به دست آوردن اطلاعات مورد نظرتان پیش‌بینی کنید.
- ✓ اطلاعات را با دو منبع دیگر تطبیق بدهید.
- ✓ به همه قول بدهید که اطلاعاتشان پیش شما می‌ماند.
- ✓ جواب کلی سؤالی خود را، داشته باشید.
- ✓ کاملاً تصادفی برخورد کنید تا کسی از دادن اطلاعات به شما احساس نگرانی نکند.
- ✓ فرض را بر این بگذارید که اولین جوابی که به شما می‌دهند مستند نیست.
- ✓ یک سؤال را به چند روش مختلف بپرسید.
- ✓ همه‌ی اطلاعات را پذیرا باشید.

قواعد نانوشته‌ی سیاسی سازمان

هر سازمانی قواعدی دارد که هرگز روی کاغذ نمی‌آید و به ندرت درباره‌ی آن‌ها صحبت می‌کنند. این قواعد نانوشته که بیشتر به توقعات و رفتار کارمندان در سازمان مربوط است، نقش مهمی در موفقیت یا شکست شما دارد. از آنجا که این قواعد مشخص و قطعی نیست، باید یا با مشاهده سؤال‌های هوشمندانه یا با سعی و خطا آن‌ها را به‌دست بیاورید.

هرگونه قدرت نانوشته‌ی سازمان را دست کم نگیرید. گاهی حتی مهم‌تر از قواعد رسمی و مکتوب سازمان است.



با همه رفتار دوستانه داشته باشید

در یک سازمان هرچه تعداد دوستان شما بیشتر باشد، بیشتر درآمانید. همین حالا شروع کنید به دوست شدن با تمام اعضای واحدتان، و بعد این دوستی را به تمام کارمندان سازمان گسترش دهید. هرچه نظر دیگران درباره‌ی شما مساعدتر باشد، احتمال اینکه در آینده رئیس یا مدیر آن‌ها بشوید بیشتر است. حمایت آن‌ها را جلب کنید، یا با مشورت آن‌ها و یا با کمک به آن‌ها.

یادتان باشد: هرگز نمی‌دانید در آینده، چه کسی رئیس شما خواهد شد.



یک شبکه‌ی حمایتی درست کنید و تمام کارمندان جدیدی را که وارد سازمان می‌شوند، زیر پر و بال خود بگیرید. همین که وارد سازمان می‌شوند آن‌ها را کنار بکشید و جزئیات کار در سازمانتان را به آن‌ها توضیح دهید و بگویید تحت هر شرایطی حاضرید به آن‌ها کمک کنید. این‌طوری چه در واحد خودتان و چه در بقیه‌ی بخش‌های سازمان دوستان و حامیان زیادی خواهید داشت و همین‌طور منابع اطلاعاتی متعدد. داشتن آشنایانی در تمام سازمان برای کشف حقایق، شایعات و اطلاعات جدید بسیار باارزش است. در زیر، روش‌های خوبی برای توسعه‌ی شبکه‌ی ارتباطی‌تان آمده:



✓ **در سازمان زیاد راه بروید:** کسانی که مدام در راهروهای سازمان قدم می‌زنند، اطلاعات بیشتری دارند. هر وقت توانستید، جواب تلفن و ایمیل‌ها را خودتان شخصاً بدهید تا مستقیماً با فرد مقابل ارتباط برقرار کنید.

✓ **در بازی‌ها و تفریحات گروهی سازمان شرکت کنید:** در این برنامه‌های تفریحی با کارمندان گوناگون از بخش‌های گوناگون سازمان آشنا می‌شوید.

✓ **عضو کمیته‌ها شوید:** سعی کنید در کمیته‌های کاری که تشکیل می‌شود عضو شوید. هر چه باشد بدین ترتیب در فضایی راحت و غیررسمی با کارمندان دیگر ارتباط برقرار می‌کنید.

منافع دیگران را در نظر بگیرید

یک قاعده‌ی نانوشته‌ی مهم هر سازمان این است: اگر می‌خواهید چیزی را به دست بیاورید باید چیزی را که دیگران می‌خواهند به آن‌ها بدهید. به دیگران نشان دهید



که اگر به شما کمک کنند چه چیزی به دست می‌آورند. اگر منفعت فوری در کار نیست، به چیزی که ممکن است اتفاق بیفتد اشاره کنید. مثلاً:

✓ **لطفشان را جبران خواهید کرد:** مطمئناً می‌توانید در ازای کمک یک همکار کاری هم برایش بکنید. مثلاً دعوت به ناهار یا پول قرض دادن.

✓ **اطلاعات:** اطلاعات قدرت است. مطمئن باشید که اغلب همکاران شما هم تشنه‌ی دریافت اخبار و اطلاعات جدید در مورد سازمان هستند. شاید شما بتوانید این اطلاعات را به آن‌ها بدهید.

✓ **پول:** شاید در بودجه‌ی خود کمی اضافه آورده باشید و بتوانید آن را به پروژه‌ی کاری همکاری اختصاص دهید. یا شاید در بودجه‌ی سفر خود صرفه‌جویی کرده‌اید و بتوانید همکارتان را هم با خود ببرید.

✓ **توصیه:** اگر رؤسایتان به نظر شما اعتماد دارند، همکارانتان هم این را می‌دانند، شاید بتوانید در ازای کمکی که به شما می‌کنند قول بدهید که به مافوق خود توصیه کنید آن‌ها را تشویق کند یا ارتقا دهد.

اصلاً نمی‌گوییم کار غیرقانونی یا کار غیراخلاقی کنید. حتماً مراقب باشید که همه‌ی کارها را در چارچوب قواعد و سیاست‌های سازمان انجام می‌دهید. برای پیشرفت هرگز اصول اخلاقی را زیر پا نگذارید.

در مهمانی‌های شرکت خودتان را گم نکنید

مهمانی‌های کاری و فعالیت‌های فوق برنامه فرصتی جدی برای پیشرفت است. در چنین شرایطی معمولاً طبقه‌بندی شغلی و سلسله مراتب از بین می‌رود و همه برابرند. اما این موضوع را باور نکنید. فعالیت‌های فوق برنامه به مدیران رده‌ی بالا فرصت می‌دهد تا به دیگران نشان دهند که افرادی عادی هستند و می‌شود از آن‌ها سؤال کرد یا برایشان جوک گفت، اما این دقیقاً زمانی است که باید به شدت مراقب باشید.

مراقب باشید با کی حرف می‌زنید و البته چه می‌گویید. برنامه‌های تفریحی زمان مناسب برای این نیست که خودتان را رها کنید یا گم کنید و هرچه دلتان می‌خواهد بگویید. مدیریت برخوردهای اجتماعی نیازمند هنر و مهارت است. رفتار مناسب شامل رعایت موارد زیر هم می‌شود:

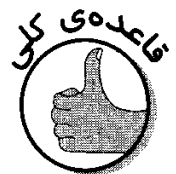


✓ افراد متنفع معمولاً نقاط مشخصی از اتاق را اشغال می‌کنند و می‌دانند معتبرترین محل روبه‌روی ورودی تالار است. همچنین محل‌های نزدیک به محل ارائه‌ی خوردنی و نوشیدنی هم بسیار مهم است. حتماً خودتان را به یکی از این نقاط برسانید تا مهم به نظر برسید.

- ✓ اگر می‌خواهید با افراد خاصی مصادف شوید و صحبت کنید، وانمود کنید وسط اتاق در حال عبور با آن‌ها ملاقات کرده‌اید. یا سر میز غذا مچشان را بگیرید.
- ✓ موقع گفت‌وگو زیاد تعارف کنید، تبریک بگویید و تشکر کنید. از صحبت درباره‌ی مسائل کاری به‌جز با رئیس‌تان پرهیز کنید. نگذارید موضوع صحبت ته بکشد. اخم نکنید تا احترامتان حفظ شود.
- ✓ درست بعد از خداحافظی بالاترین مقام رسمی از برنامه، محل را ترک کنید. اما نه قبل از او. مگر اینکه قبلاً از او اجازه گرفته باشید.

بر مدیر خود مدیریت کنید

اگر می‌خواهید موفق باشید، باید در مدیریت بر مدیر خود موفق باشید. در واقع هدف‌تان این است که مدیرتان را وادارید تا کارهایی را بکند که به نفع شما و زیردستان‌تان است. روش‌های مطمئن زیر در این کار به شما کمک می‌کند:



- ✓ **خبر موفقیت‌های خود را به مدیرتان بدهید:** «فروشان از حد نصاب ماهانه بالاتر رفت.»
- ✓ **در جلسات طرف مدیرتان را بگیرید:** «حق با جان است واقعاً باید به تأثیر این تغییرات بر مشتری توجه کنیم.»
- ✓ **جلوی دیگرانی که با مدیرتان ارتباط دارند، از او تعریف کنید تا به گوش او برسد:** «فکر می‌کنم جان بهترین مدیری است که به حال داشته‌ام.»
- ✓ **جلوی همه با احترام حرف‌های مدیرتان را نقل کنید:** «همین هفته‌ی پیش بود که جان رئیس من — که همه‌مان موفقیت‌مان را مدیون اویم — گفت این شرکت برایش مهم‌تر از زندگی شخصی‌اش است.»

هرچند یک رابطه‌ی کنترل‌شده و مناسب با رئیس‌تان بسیار مهم است، باید با مافوق‌های رئیس‌تان هم روابط مناسبی داشته باشید، چرا که بر آینده‌ی شغلی شما مؤثر است.

برای انجام کاری که بسیار مورد علاقه‌ی مدیرتان است، داوطلب شوید. اگر کارتان را خوب انجام دهید، احتمالاً پروژه‌ی دیگری هم به شما می‌سپارد. اگر خود رئیس‌تان کاری ندارد تا به شما بسپارد، خودتان در زمینه‌ی مورد علاقه‌ی او کاری پیشنهاد کنید. اما زیاد به او فشار نیاورید.



در سازمان مرشدی پیدا کنید



داشتن یک مرشد و راهنما برای تضمین موفقیت درازمدت در سازمان بسیار مهم است. مرشد شخصی است — معمولاً مقام بالایی هم در سازمان دارد — که به شما برای پیشرفت‌تان مشاوره می‌دهد و راهنمایی می‌کند. داشتن مرشد مهم است، چرا که می‌توانید توصیه‌های شغلی از او دریافت کنید و در ضمن حامی خوبی در سطوح بالای سازمان داشته باشید.

شخصی که به‌عنوان مرشد خود انتخاب می‌کنید (یا او شما را انتخاب می‌کند) باید تجربه و اقتدار زیادی در سازمان داشته باشد. این رابطه به‌شکل غیررسمی تا مدت زیادی ادامه خواهد یافت.

می‌توانید با تقاضای مشاوره، فرد مورد نظر را جذب خود کنید. اگر توصیه‌ی او مناسب بود، باز هم در مواردی دیگر از او نظر بخواهید. اول درباره‌ی مسائل مربوط به کار خودتان نظر بخواهید، اما به‌مرور زمان می‌توانید درباره‌ی مسائل کلی کار یا پیشرفت خودتان نظر بخواهید. آهسته حرکت کنید، و گرنه شبهه‌ی سوء استفاده را ایجاد می‌کنید. در برخورد با مرشد همیشه جانب احتیاط و ظرافت را نگاه دارید.

قابل اعتماد باشید

پیدا کردن افراد قابل اعتماد سخت است. پس اگر فرد قابل اعتمادی باشید، دیگران و حتی مقامات بالا به شما اعتماد خواهند کرد و هم‌زمان با پیشرفت دیگران، شما هم پیشرفت خواهید کرد. اما حواستان باشد که روابط خود را به یک نفر محدود نکنید. هرگز نمی‌دانید آن فرد کی سقوط می‌کند و شما را دنبال خودش پایین می‌کشد.

مراقب خود باشید

بی‌تردید، هنگام کار مورد حسادت یا حمله‌ی سیاسی دیگران هم قرار خواهید گرفت. مدیر هوشمند تمهیدات لازم را برای مراقبت از خود به کار می‌گیرد (و همین‌طور مراقبت از زیردستانش). این تمهیدات می‌تواند در صورت شکست خوردن تدابیر شما هم به کار بیاید. برای مراقبت از خود چه می‌کنید؟

سنر محافظ



پیشرفت پروژه‌ها و فعالیت‌های واحد خود را به‌صورت مستند ثبت کنید، به‌ویژه هنگامی که تغییرات پیش‌بینی‌شده در برنامه‌ها می‌تواند در پروژه‌ی شما تأثیر بگذارد. ثبت این

تغییرات سند دقیقی از تاریخچه‌ی پروژه‌ی شما در اختیار می‌گذارد و به شما اطمینان می‌دهد هیچ چیز فراموش نشده و کسی هم نمی‌تواند از تغییرات برنامه علیه شما استفاده کند. شکل این اسناد فرق می‌کند، اما شایع‌ترین انواع آن چنین است:

✓ یادداشت‌های تأییدیه

✓ گزارش فعالیت

✓ پرونده‌های پروژه‌ها

✓ بایگانی مکاتبات

✓ یادداشت‌ها

وعده‌هایی ندهید که نمی‌توانید انجام دهید

از دادن وعده‌ها یا پذیرفتن تعهداتی که اختیار عمل کامل آن‌ها را در دست ندارید، چه برای خودتان و چه برای کارمندان پرهیز کنید. تا جایی که ممکن است از قبل برای خودتان ضرب‌الاجل تعیین نکنید، قول ندهید که قیمت تمام‌شده‌ی نهایی کالیتان عدد مشخصی باشد و یا کیفیت دقیقی داشته باشد. با این قول‌ها اختیار عمل را از دست می‌دهید و خود را محدود می‌کنید. به جای آن می‌توانید کارهای زیر را انجام دهید.

✓ **طفره رفتن:** اگر مجبورید برای کاری تعهد مشخصی را بپذیرید، تا جایی که می‌توانید، دامنه‌ی تعهد را بازتر کنید. زمان بیشتری بخواهید، بودجه‌ی بیشتری بگیرید و نیروی انسانی بیشتری بخواهید.

✓ **وقت تلف‌شده و اضافه در نظر بگیرید:** اگر مجبورید ضرب‌الاجل زمانی مشخصی تعیین کنید، بعد از محاسبه‌ی زمان مورد نیاز، زمان اضافه‌ای هم برای مانور به آن اضافه کنید. اگر کار زودتر از موقع انجام شد، چه بهتر.

✓ **به تعویق انداختن ضرب‌الاجل:** وقتی مهلت‌تان رو به پایان است، مشکلات کار خود و زیر دستانتان را به رخ مقام گزارش‌گیرنده بکشانید. بدین ترتیب اگر کارتان در مهلت تعیین‌شده تمام نشد، تعجب نمی‌کنند.

مرئی باشید

برای آنکه خودتان و کارمندان اعتبار بیشتری پیدا کنند، سعی کنید کاری کنید تا همه از موفقیت واحدتان باخبر باشند و از شما قدردانی کنند. می‌توانید از روش‌های زیر استفاده کنید:



✓ **موفقیت واحدتان را تبلیغ کنید:** به‌طور منظم اخبار پروژه‌های تکمیل شده و موفق خود را کپی کنید و برای همه بفرستید. همچنین نامه‌های تشویق برای کارمندان بنویسید و کپی آن‌ها را برای خود و مدیران بالاتر بفرستید.

✓ **نمایندگان تبلیغی داشته باشید:** از دوستان خود در واحدهای دیگر سازمان بخواهید در رساندن اخبار موفقیت زیردستان به دیگران کمک کنند. تا جایی که ممکن است بر دستاوردهای کارمندان تأکید کنید، اگر همه‌ی موفقیت‌ها را به شخص خودتان نسبت بدهید، ممکن است لاف‌زن و خودستا به‌نظر بیایید.

✓ **خودتان را به بزرگان نزدیک کنید:** هم‌زمان با افراد متنفذ سازمان بیایید و هم‌زمان با آن‌ها بروید. در جلسات تا جایی که ممکن است به بالاترین مقام سازمان نزدیک‌تر بنشینید.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید	
به‌ترجیح بازرگر کلیدی را نام ببرید؟	به راه مناسب برای ثبت پیشرفت کار چیست؟
الف: تکن‌دهنده‌ها، فروشنده‌ها و آتش‌نشان‌ها	الف: یادداشت‌های تأییدیه، گزارش فعالیت و یادداشت‌ها
ب: هیئت مدیره، معاونان و مدیران	
ب: شهر و ده‌های سازمانی، دو ترکنده‌ها و دستیاران	ب: گزارش فعالیت، شایعات و اشاره و کتابه
مدیران	ب: فراموشی احتمالی، دستکاری در یادداشت‌ها
ت: آتش‌نشان‌ها، آچار فرانسه‌ها، غرورها	و گزارش‌های غیر قابل خواندن
	ت: هیچ کدام

بخش ۵

شرایط سخت برای مدیران سرسخت

موج پنجم

انترپرایز



هیچ موقع این قسمت کار رو خوب بلد نبودم. به همین خاطر از بادی خواستم تا به جمع ما اضافه شه. می‌دونم که اوضاع بازار این اواخر خوب نبوده، و خُب اینکه بادی به سری اخبار بد برات داده ...

در این بخش...

هیچ‌کس نگفته است که مدیر بودن کار آسانی است. بله، کاری است
ارضاکننده، اما آسان نیست. در این بخش تدابیری برای مدیریت بر تغییرات
و تنش در محیط کار، تنبیه ساده و مؤثر کارکنان و برنامه‌ریزی برای استخراج
کارمند و تعدیل نیروی انسانی ارائه داده‌ایم.

خونسرد باشید! مقابله با تغییر در کار و تنش حاصل از آن

در این فصل

- ◀ روبه‌رو شدن با بحران
- ◀ سدسازی برای تغییر
- ◀ شناسایی تنش
- ◀ مدیریت بر تنش، پیش از آنکه تنش بر شما مدیریت کند
- ◀ ادامه دادن زندگی

بیشتر، بیشتر، بیشتر! تندتر، تندتر، تندتر! بهتر، بهتر، بهتر! و در ضمن، قیمت را هم نصف کن! همین کالا را می‌توانم ۲۵ درصد ارزان‌تر از رقیبتان بخرم، چرا قیمت را پایین نمی‌آورید؟ شغل مدیریت همیشه فشارهای خود را داشته است: تنبیه کارمندان، تعیین هدف و رسیدن به آن، و تحقق بخشیدن به همه چیز. اما تا همین چند وقت پیش، مشکلی به نام کیفیت، قیمت، خدمات و تحویل وجود نداشت.

حالا با این سناریو چطورید؟ کارفرمای شما که از ازل یک قطب اقتصادی بزرگ بوده، ناگهان اعلام می‌کند در سال آینده ۳۰ هزار نفر از نیروی انسانی را تعدیل خواهد کرد، و هرچند کارفرما اعلام می‌کند این تعدیل نیرو شامل چه واحدهایی می‌شود (و البته واحد شما هم جزو آن است)، ممکن است ماه‌ها بگذرد و باز هم ندانید چه کسی قرار است اخراج شود.

دوره عوض شده است، و همین‌طور توقعات مشتریان. اگر مشتریان می‌خواهند کالایشان دیروز تحویل شود، به‌زودی مجبور می‌شوید کار را پریروز تحویل دهید. اگر مشتریان کیفیت بهتری می‌خواهند، باید بهترین کیفیت را داشته باشید. اگر مشتریان می‌خواهند ۱۰ حق انتخاب داشته باشند، باید ۲۰ حق انتخاب به آن‌ها بدهید، و همه‌ی این کارها را با پایین‌ترین قیمت ممکن انجام دهید. شرکت شما برای بقا باید خود را با توقعات مشتریان تطبیق دهد. دیگر نمی‌توانید بی‌تفاوت بمانید و گرنه از صحنه‌ی رقابت حذف می‌شوید.

این پیش‌بینی بر شما به‌عنوان یک مدیر چه تأثیری دارد؟ ساده‌اش این است که فشار بر عملکرد مدیران از همیشه بیشتر شده است. از آن گذشته، اغلب سازمان‌ها از حالت پایدار و ثابت درآمد‌ه‌اند و دستخوش امواج همیشگی تغییر هستند.

کارمندان طبیعتاً ترجیح می‌دهند در مناطق امن و راحت خود بمانند. یعنی جایی که برایشان آشناست و به آن عادت دارند. وقتی کسی را به‌زور از مأمن راحتش به درون اقیانوس تغییر بیرون می‌رانند، دچار استرس و تنش می‌شود. بعد از فرو نشستن امواج و تثبیت دوباره‌ی موقعیت کارمند، تنش کم می‌شود و زندگی ادامه می‌یابد.

امروز دو کلمه‌ی کسب و کار و دگرگونی مترادف هم شده‌اند و هرچه تغییر ادامه می‌یابد، استرس همه در سازمان بیشتر می‌شود. این فصل به مدیریت بر تغییر و فشارهای دیگری می‌پردازد که مدیران و کارگران را دچار تنش می‌کند.



چرا عجله؟

یک روز کاری معمول شما چه شکلی است؟ وارد اداره می‌شوید، یک فنجان قهوه می‌ریزید و نگاهی به برنامه قرارهای ملاقات روزانه‌تان می‌اندازید. به‌نظر می‌رسد امروز جلسات زیادی ندارید. فقط دو تا صبح و دو تا بعدازظهر، شاید بالاخره فرصتی پیدا کنید و روی بودجه‌بندی‌تان که چند ماه است به تأخیر افتاده، کار کنید. تازه کلی هم وقت دارید که در ساعت ناهار قدمی بزنید و تمدد اعصاب کنید. چقدر خوب! بعد گوشی تلفن را برمی‌دارید تا پیام‌های روی پیام‌گیر تلفن را بشنوید از ۲۵ پیامی که از دیروز برای شما گذاشته‌اند، حدود ۱۰ تای آن‌ها اضطراری است. وقتی ایمیل‌تان را هم چک می‌کنید، با همین وضع روبه‌رو می‌شوید.

درست موقعی که شروع می‌کنید به فکر درباره‌ی اینکه چگونه به این پیام‌های اضطراری جواب بدهید، یکی از کارمندهایتان وارد اتاق می‌شود: دچار بحرانی شده که توجه فوری شما را می‌طلبد، به شما می‌گوید شبکه‌ی کامپیوتری خراب شده و تا وقتی کسی آن را درست نکند، تمام نظام مالی شرکت تعطیل است، همان موقع که دارید با این کارمند صحبت می‌کنید، رئیس‌تان تلفن می‌کند و می‌گوید هر کاری دارید بگذارید کنار، چرا که باید تا پایان وقت اداری امروز گزارش مهمی را تهیه کنید و به او بدهید.

بودجه‌بندی را که فراموش کنید؛ پیاده‌روی در ساعت ناهار را هم که بی‌خیال! یک روز کاری وحشتناک دیگر.

اضطرار مشروع در مقابل مدیریت به‌مران

اضطرار در هر سازمان جای خودش را دارد. این نتیجه‌ی اجتناب‌ناپذیر دگرگونی و تغییر در تجارت جهانی است. انقلاب در استفاده از کامپیوتر، سیستم‌های ارتباطی

و فناوری اطلاعات، این پدیده را می‌طلبد. در این شرایط اضطراری، شرکت‌هایی برنده‌اند که سریع‌تر از دیگران به بهترین راه حل‌ها می‌رسند. شرکت‌هایی بازنده‌اند که حرکت رقبایشان را تماشا می‌کنند و وقتشان را به این فکر می‌گذرانند که چه باید بکنند.

اما سازمان موقعی واقعاً دچار مشکل می‌شود که مدیران در این دام بیفتند که بحران بر آن‌ها مدیریت کند و به جای رهبری تغییرات، گرفتار واکنش در برابر تغییرات شوند. وقتی در یک سازمان بروز هر مشکلی یعنی «همه‌کارت را کنار بگذار و این بحران را برطرف کن»، این سازمان دچار انفعال در برابر جامعه‌ی کاری شده است و علائم برنامه‌ریزی ضعیف و اجرای بد را از خود نشان می‌دهد.



شناسایی و برخورد با بحران

بعضی از بحران‌ها محصول ناگزیر عوامل خارجی است که اختیار آن در دست شما به‌عنوان یک مدیر نیست. مثلاً فرض کنید یکی از مشتریان کلیدی شما درخواست کند تمام پروژه‌ها به جای جمعه‌ی بعد، همین جمعه تحویل شود. یا ممکن است شهرداری به شما خبر دهد که برق کارخانه‌ی شما به‌علت تغییرات از فردا به‌مدت سه روز قطع می‌شود. شاید هم توفان برف شدیدی تمام راه‌ها را ببندد.

از طرف دیگر بسیاری از بحران‌هایی که در سازمان شما رخ می‌دهد، ناشی از این است که کسی یا کسانی از خود سازمان شما کارشان را درست انجام نداده‌اند و حالا شما به‌عنوان مدیر باید این مشکلات را برطرف کنید. در زیر مواردی از بحران‌های قابل اجتناب آمده است:

✓ با امید به اینکه موضوع خودبه‌خود حل شود، مدیر تصمیمی ضروری را نمی‌گیرد. اما مشکل برطرف نمی‌شود و حالا مدیر با یک بحران طرف است.

✓ یکی از کارمندانها فراموش می‌کند پیغام مهم ضروری را از طرف یکی از مشتریان به شما برساند و حالا باید مشتری خوبتان را از دست بدهید. یک بحران دیگر.

✓ همکاران به این نتیجه می‌رسند که لزومی ندارد یک تغییر اساسی را در خط تولید به شما خبر بدهد. اگر این کار را می‌کرد، شما به‌خاطر تجربه‌تان به این نتیجه می‌رسیدید که این تغییر، باعث افت کیفیت محصول نهایی می‌شود. حالا محصول نهایی خراب شده و از شما می‌خواهند وارد میدان شوید و مشکل را برطرف کنید. این هم یک بحران دیگر.

وسع شما به این نمی‌رسد که برای مقابله با بحران‌های معلول عوامل خارجی، خودتان را از پیش آماده کنید. پس باید انعطاف‌پذیر باشید، هوشیارانه کار کنید و سخت کار کنید. اما سازمان شما تحمل اینکه برده‌ی بحران‌های داخلی شود را هم ندارد. مدیریت بحران با یکی از مهم‌ترین عناصر در مدیریت برطرف می‌شود و آن هم برنامه‌ریزی است.

دلیلی دارد که شما به برنامه‌ریزی و تعیین هدف می‌پردازید: دلیلش این است که می‌خواهید سازمان بسیار موفق باشد. اما اگر هر روز به‌خاطر بحرانی این برنامه‌ها و اهداف را کنار بگذارید، پس برنامه به چه دردی می‌خورد؟ فکر می‌کنید با این وضع سرنوشت سازمانتان چیست؟ (به فصل ۸ مراجعه کنید و اهمیت برنامه‌ریزی و تعیین هدف را بخوانید.)

وقتی شما به‌عنوان یک مدیر اجازه بدهید هرچیزی به یک بحران تبدیل شود، هم انرژی کارمندان را تخلیه می‌کنید و هم حساسیت آن‌ها را به یک بحران واقعی از بین می‌برید. داستان چوپان دروغ‌گو را فراموش نکنید که به شوخی مدام فریاد می‌زد گرگ! و روزی که واقعاً گرگ به گله‌اش حمله کرد، دیگر کسی به کمکش نیامد. اگر هر روز بحران سر کارمنداها بریزید، فکر می‌کنند بحران مسئله‌ای عادی است و موقع بحران واقعی، به دادتان نمی‌رسند.



تغییر اجتناب‌ناپذیر است

باید با این حقیقت روبه‌رو شوید: تغییر اتفاق می‌افتد و برای جلوگیری از آن هیچ کاری از دست شما برنمی‌آید. شاید آن را نادیده بگیرید، اما این مانع تغییر نمی‌شود. فقط خودتان را نسبت به اتفاقاتی که واقعاً دارد در سازمان شما رخ می‌دهد، نابینا کرده‌اید. شاید سعی کنید آن را متوقف کنید، اما این مانع تغییر نمی‌شود. اگر فکر می‌کنید می‌توانید جلوی تغییر و پیشرفت جهان را بگیرید، فقط خودتان را گول زده‌اید. حتی یک ثانیه هم نمی‌توانید آن تغییر را به تأخیر بیندازید. شاید سعی کنید خودتان و اطرافیانتان را منزوی کنید و از تأثیرات تغییر در امان نگه دارید. اما نمی‌توانید آن را ندیده بگیرید، چرا که این کار یعنی امضای حکم اعدام سازمانتان و احتمالاً آینده‌ی حرفه‌ای خودتان.

متأسفانه مشاهدات ما نشان می‌دهد که اغلب مدیران تمام دوران فعالیت حرفه‌ای خود را به مبارزه با تغییر می‌گذرانند و سعی می‌کنند تغییر را پیش‌بینی، کنترل و مهار کنند و جلوی تأثیرات آن را بر سازمان بگیرند. اما جنگ با تغییر، ورود به میدانی است که از پیش در آن بازنده‌اید. تلفات و عوارض جنگ را همه‌جا می‌بینید. زخم

معهده، سکتی قلبی، از پا افتادگی، سپیدی زودرس موها و از دست دادن اعتماد به نفس و سرخوردگی از علائم این کار است.

چهار مرحله‌ی برخورد با تغییر

تغییر اصلاً راحت نیست. با وجود هیجانی که تغییر می‌تواند به زندگی حرفه‌ای شما وارد کند (چه خوب و چه بد)، احتمالاً الآن می‌گویید که قبلاً ظرفیت‌تان برای تغییر تکمیل شده است و دیگر حوصله‌ی آن را ندارید. اما تغییر رخ می‌دهد و به هنگام برخورد با تغییر، چهار مرحله‌ی مختلف را در واکنش به آن پشت سر می‌گذارید.

۱- آن را انکار می‌کنید. اولین واکنش شما بعد از برخورد با تغییر معمولاً این است که آن را انکار می‌کنید. این فکر احمقانه از کیست؟ اصلاً امکان ندارد جواب بدهد. بالاخره می‌فهمند که باید کار را به روش سنتی انجام دهند. این رفتار یعنی رفتار همان کبکی که سرش را در برف فرو کرده است.

۲- در برابر آن مقاومت می‌کنید. در مرحله‌ی بعد به این نتیجه می‌رسید که این تغییر واقعاً جدی است. اما فکر می‌کنید دلیلی ندارد آن را بپذیرید. نه. من همان روش سنتی را ترجیح می‌دهم. اگر قبلاً جواب داده، حالا هم جواب می‌دهد. مقاومت در برابر تغییر یک واکنش طبیعی است. اما نباید بگذارید این مقاومت شما را فلج کند. هرچه سریع‌تر با آن کنار بیایید، سرعت کار بیشتر می‌شود.

۳- آن را بررسی می‌کنید. حالا دیگر فهمیده‌اید مقاومت بی‌فایده است و شاید هم این روش جدید مزایایی داشته باشد. خوب، این تغییر واقعاً جواب می‌دهد، بینم چطور می‌توانم از آن استفاده کنم. در این مرحله تمام محاسن و معایب حاصل از تغییر را بررسی می‌کنید و استراتژی خود را برای مدیریت بر این تغییر تعیین می‌کنید.

۴- تغییر را می‌پذیرید. آخرین مرحله‌ی تغییر، پذیرش آن است. در این مرحله تغییر را به‌شکلی موفقیت‌آمیز وارد برنامه‌ی خود کرده‌اید. عجب! این سیستم جدید معرکه است! از روش سنتی خیلی بهتر است! حالا تغییری که قبلاً با آن همه تعصب انکار و در برابر آن مقاومت کرده بودید، بخشی از زندگی روزمره‌ی شما شده است.

در پایان این چرخه‌ی تغییر، برمی‌گردید سر جای اولتان و آماده‌ی برخورد با تغییر بعدی می‌شوید.

آیا با تغییر می‌جنگید؟

شاید بدون آنکه متوجه باشید، درگیر مبارزه با تغییر باشید. این موضوع را از کجا باید بفهمید؟ برای مقاومت در برابر تغییر، هفت نشانه‌ی خطرناک وجود دارد:

✓ برای یک بازی جدید، دارید از همان قواعد قدیمی استفاده می‌کنید.

متأسفانه بازی قدیمی شما تمام شده است. فشار رقابت جهانی، بازی جدیدی به پا کرده، که قواعد تازه‌ای هم دارد. مثلاً اگر شما از آن محدود مدیرانی هستید که حاضر نیستید استفاده از کامپیوتر را یاد بگیرید، هنوز دارید با قواعد قدیمی بازی می‌کنید. باسوادى از نظر استفاده از کامپیوتر و مهارت در استفاده از اطلاعات، قاعده‌ی بازی جدید است و خلاف آن، هم نشانه‌ی مقاومت شما در برابر تغییر است و هم باعث می‌شود در مسیر حرکت به سوی آینده از سازمان خود عقب بمانید.

✓ از پذیرش وظایف جدید طفره می‌روید. معمولاً دو دلیل اصلی برای

اجتناب از پذیرش وظایف جدید وجود دارد. اول ممکن است حجم کار جاری‌تان آن قدر زیاد باشد که جایی برای کار جدید نماند. اگر این وضع را دارید، یادتان باشد که روش‌های جدید انجام کار معمولاً بازدهی کار شما را بالا می‌برد و گاهی حتی بخشی از کارهای قدیمی شما را حذف می‌کند. دلیل دوم این است که شاید از ناشناخته‌ها می‌ترسید و به همین دلیل در برابر تغییر مقاومت می‌کنید.

تحت هر شرایطی به‌منظور مقاومت در برابر تغییر، از وظایف جدید فرار نکنید. چرا که هم مانع پیشرفت سازمان می‌شوید و هم خودتان.

✓ سعی دارید روند کارها را گند کنید. این برای اغلب افراد واکنشی است

طبیعی. با هر اتفاق تازه اغلب افراد سعی می‌کنند روند کار را کند کنند تا فرصت کافی برای بررسی، تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری در مورد چگونگی واکنش پیدا کنند. اما مشکل وقتی است که هرچه اتفاقات تازه بیشتر می‌افتد، روند کارها کندتر هم می‌شود.

در هزاره‌ی جدید، به‌عنوان یک مدیر باید رقابت‌پذیری خود را حفظ کنید. نمی‌توانید هر بار اتفاقات تازه‌ای می‌افتد، جلوی همه چیز را بگیرید. از حالا به بعد حجم اتفاقات تازه‌ای که باید با آن‌ها روبه‌رو شوید، هر روز بیشتر از روز قبل خواهد بود. به‌جای مقاومت، باید سرعت خود را حفظ کنید وقتی مجبورید با امکانات کمتر کار بیشتری انجام دهید، تمرکز خود را روی امکانات بگذارید.



✓ **سخت سعی دارید مهارنشدنی را مهار کنید.** تا به حال سعی کرده‌اید جلوی خورشید را بگیرید تا طلوع نکند؟ در زندگی اختیار خیلی چیزها با شما نیست، وقت‌تان را تلف نکنید.

دنیای کسب و کار به‌شدت در حال تغییر است و کاری از دست شما برنمی‌آید. فقط می‌توانید در برابر تغییر مقاومت کنید و وانمود کنید اوضاع در اختیار شماست (که نیست!) و یا تمام تلاش‌های خود را بر این متمرکز کنید که بهترین روش واکنش در برابر تغییر و گنجاندن آن را در برنامه‌تان بیاموزید.

✓ **دارید نقش قربانی را بازی می‌کنید.** بیچاره من! این واکنش، قاتل کار شماست. به جای پذیرش تغییر و استفاده از آن به نفع سازمان و خودتان، تصمیم می‌گیرید قربانی آن بشوید. کار راحت این است که مظلوم‌نمایی کنید تا دل همکارانتان برای شما بسوزد. اما هیچ سازمانی نمی‌تواند وقت و سرمایه‌اش را برای آدم‌های قربانی و مظلوم‌نما تلف کند. اگر برای کار خود ۱۱۰ درصد انرژی نگذارید، کسی را پیدا می‌کنند که این انرژی را بگذارد.

✓ **امیدوارید کس دیگری وضع را برای شما بهتر کند.** در سلسله مراتب سازمانی قدیم، مدیر اصلی سازمان مسئول گرفتن تصمیم‌هایی بود که وضع برای کارمندان بهتر یا بدتر می‌کرد. اما در سازمان‌های جدید که اختیار تصمیم‌گیری بین کارمندان تقسیم شده است، وضع فرق می‌کند. در عصر اطلاعات و رقابت، تصمیمات باید سریع‌تر از همیشه گرفته شود. یعنی نزدیک‌ترین کارمند به هر مسئله باید در مورد آن تصمیم بگیرد. کسی به داد شما نخواهد رسید.

✓ **کاملاً فلج شده‌اید.** این وضع بدترین علامت مقاومت برای تغییر است و معمولاً کارتان را می‌سازد. گاهی در برابر تغییر فقط فلج می‌شوید. پس نمی‌توانید واکنش درست نشان دهید و کارهای جاری‌تان را هم نمی‌توانید انجام دهید، که یعنی مرگ قطعی در سازمان.

به جای فلج شدن، خودتان در تغییر پیشگام شوید. خودتان به استقبال آن بروید، دوست و حامی آن شوید، انعطاف‌پذیر باشید و نسبت به تغییرات واکنش مثبت نشان دهید. در آغوش گرفتن تغییر را به دیگران هم یاد بدهید. بر کارهایی تمرکز کنید که می‌توانید انجام دهید و نیمه‌ی خالی لیوان را فراموش کنید و در نهایت تشویق کارمندانی را که تغییر را پذیرفته‌اند و به موفقیت هم رسیده‌اند، فراموش نکنید.

هر کدام از این هفت علامت خطرناک را که در خود یا کارمندانتان یا همکارانتان دیدید، باید به سرعت کاری بکنید، تا وقتی تغییر را می‌پذیرید، در سازمان قابل حذف نخواهید بود.



شناسایی علائم استرس



هرچقدر هم که سعی کنید، مقداری استرس در محیط کار اجتناب‌ناپذیر است. هرچند ممکن است به‌خوبی پیشگام تغییرات باشید و برنامه‌های انعطاف‌پذیری بریزید که جا را برای اتفاقات نامنتظر باز بگذارد، احتمالاً مجبورید با کارمندان متعدد دیگری سر کنید که کارشان را خوب انجام نمی‌دهند. وجود عامل تغییرات و همین‌طور تفاوت در سبک کار هرکس خودبه‌خود برای شما و سازمان استرس ایجاد می‌کند.

از آن گذشته، استرسی که در محیط کار با آن روبه‌رو می‌شوید، با استرسی که از زندگی روزمره‌ی غیرکاری خود به‌دنبال می‌کشید، جمع می‌شود. آیا اجاره‌خانه کم‌کم دارد به بودجه‌ی ماهانه‌ی شما فشار می‌آورد؟ آیا با همسران درگیر این دعوایید که چرا یکی‌تان در خمیردندان را نبسته است؟

از کجا باید بدانید استرس دارد شما را از پا می‌اندازد؟ فهرست زیر علائم استرس را به شما نشان می‌دهد و کمکتان می‌کند تا شدت استرس را در زندگی حرفه‌ای و شخصی خود تشخیص دهید. از آنجا که هر استرسی منجر به استرسی دیگر می‌شود، شناسایی و برخورد با منشأ اصلی استرس بسیار مهم است.



جدول ۱-۱۴ فهرستی از علائم استرس را نشان می‌دهد و در جلوی آن مربعی گذاشته شده، تا اگر علامتی را دارید در آن مربع ضربدر بزنید. اگر بیشتر از دو علامت استرس را دارید، به‌سرعت دنبال عامل اصلی استرس بگردید و کاری بکنید؛ وگرنه دیر می‌شود!

هرکدام از این علائم می‌تواند نشانه‌ی استرس بیمارگونه باشد، اما هرچه تعداد این علائم در شما بیشتر باشد، آسیبی که به ذهن و جسم شما وارد می‌شود، بیشتر است. خوشبختانه می‌توانید روش مدیریت بر استرس را بیاموزید. همیشه نمی‌توانید جلوی ورود استرس را به زندگی‌تان بگیرید، اما می‌توانید گام‌هایی برای کاهش تأثیرات منفی آن بر زندگی‌تان بردارید. شما استرس را کنترل کنید و نگذارید شما را کنترل کند.

مدیریت بر استرس

تا به حال فکر کرده‌اید چرا بسیاری از سازمان‌ها اهمیت زیادی به آموزش مدیریت بر استرس می‌دهند دلیلش این است که وقتی کارمندان اجازه می‌دهند استرس بر آن‌ها غلبه کند، کارایی خود را از دست می‌دهند و وقتی کارمندان کارایی خود را از دست بدهند، سازمان کارایی‌اش را از دست می‌دهد.

علامت	علائم استرس
تهاجم	☐
برخورد خصمانه	☐
سردرد مکرر	☐
سوء هاضمه	☐
اختلالات خواب	☐
حالت تدافعی	☐
قضاوت ضعیف	☐
حالت عصبی	☐
فشارخون بالا	☐
زخم معده یا دوازدهه	☐
خستگی مفرط	☐
اضطراب	☐
افسردگی	☐
کم حافظگی	☐
ضعف در تمرکز	☐
نوسان‌های خلقی	☐

بسیاری از برنامه‌های آموزش مدیریت بر استرس، بیشتر بر درمان علائم استرس تمرکز می‌کند تا برطرف کردن ریشه‌های استرس در سازمان. با این رهیافت مشکلی را شناسایی نمی‌کنیم. برنامه‌های آموزشی به کارمندان روش‌های آرمیدگی — را می‌آموزند تا میزان استرس را در آن‌ها کم کنند، اما مدیریت مجبور نیست تصمیم‌های بهتر و سریع‌تری بگیرد. آموزش به کارمندان نشان می‌دهد که چگونه از روش تقویت مثبت برای تقویت اعتماد به نفس خود استفاده کنند، اما سیستم تلفنی خراب را که وسط صحبت با مشتریان قطع می‌شود، تعمیر نمی‌کنند. آموزش به کارمندان یاد می‌دهد مدیریت بر زمان بهتری داشته باشند، اما ضعف برنامه‌ریزی از بالا، همچنان منجر به بروز بحران‌های سازمانی پیاپی می‌شود.

این مثال‌ها نشان می‌دهد برای کاهش استرستان نمی‌توانید منتظر بمانید تا کس دیگری، کاری بکند. پس مدیریت بر استرس را خودتان یاد بگیرید. خوشبختانه این کار آن قدرها هم دشوار نیست. مهم‌ترین اصل این است: چیزهایی را که می‌توانید، تغییر بدهید و چیزی را که نمی‌توانید عوض کنید، بپذیرید.



تغییر دادن چیزهایی که می‌توانید

همین حالا خیلی کارها می‌توانید بکنید که محیط کارتان را عوض و استرستان را کم کنید. اگر کارهای زیر به نظرتان آشنا می‌آید، پس احتمالاً قبلاً به آن‌ها فکر کرده‌اید، اما کاری در این راستا نکرده‌اید. حالا وقت پرداختن به آن‌هاست. کار امروز را به فردا موکول نکنید. موضوع مرگ و زندگی است.

✓ **به سلامت‌تان برسید:** می‌دانید که ورزش منظم و جدی، یکی از بهترین کارهایی است که در حق خود می‌کنید. هم ذهن و جسم شما را قوی‌تر می‌کند، و هم چندین تَن بار ناکامی و استرس را از دوش شما برمی‌دارد. وقتی گرفتار استرس باشید، حجم ویتامین‌ها و مواد معدنی خاصی در بدن شما به سرعت اُفت می‌کند. پس به تغذیه‌تان توجه کنید. خوردن میوه و سبزیجات را فراموش نکنید! به‌ویژه وقتی در سفر هستید. به‌خاطر کار زیاد یا سفر کاری، ورزش و تغذیه‌ی درست را کنار نگذارید.

✓ **تفریح کنید:** اگر به شما خوش نمی‌گذرد، کار کردنتان چه فایده‌ای دارد؟ حداقل یک چهارم یا یک سوم زندگی بزرگسالی خود را در محیط کار می‌گذرانید. البته به پولش احتیاج دارید و از آن مهم‌تر، به ارضای روانی و شغلی بیشتر احتیاج دارید. اما هیچ وقت نباید کار را آن‌قدر جدی بگیرید که نتوانید در محل کار و با همکارانتان خوش بگذرانید.

دوست دارید روزی روزگاری شما را به‌عنوان مدیری به‌یاد بیاورند که فقط فکر و ذکرش جریان نقدینگی شرکت بود، یا ترجیح می‌دهید به‌یاد بیاورند که شما بر زندگی همه‌ی اطرافیانتان تأثیر مثبت گذاشته‌اید و کار همه را به تفریحی لذت‌بخش و ارضا کننده تبدیل کرده‌اید؟

✓ **نه گفتن را یاد بگیرید:** از قدیم گفته‌اند «بعضی وقت‌ها می‌توانید بعضی‌ها را راضی کنید، اما همیشه نمی‌توانید همه را راضی کنید.» پس اگر بخواهید همه را راضی کنید، هیچ نتیجه‌ای نمی‌گیرید وقتی حجم کارتان تکمیل است و ناگهان کسی می‌خواهد کار خودش را بر دوش شما بیندازد، به‌راحتی بگویید نه.

✓ **آرام بگیرید:** آرمیدگی بخش بسیار مهمی از هر برنامه‌ی مدیریت بر استرس است وقتی آرام می‌گیرید، به ذهنتان استراحت می‌دهید و فرصتی در اختیار خود می‌گذارید تا قبل از شروع به کار مجدد باتری‌هایتان را دوباره شارژ کنید.

هر دقیقه ارزشمند است. می‌دانید فراغت یعنی چه؟ شاید مدت‌ها باشد که فراغتی به خود نداده باشید. وقتی می‌خواهید کمی از کار فارغ شوید، تمدد اعصاب کنید، حتماً برنامه‌ی معمولتان را بشکنید. از پشت میزتان بلند شوید و به‌جایی بروید که در آن بتوانید حتی برای مدت کوتاهی از کار روزانه فاصله بگیرید. اگر پشت میزتان بنشینید، احتمال اینکه کسی مزاحمتان بشود یا مجبور شوید جواب تلفن را بدهید، وجود دارد. اگر شد، از ساختمان بیرون بروید و قدمی بزنید، گل‌ها را بو کنید، به صدای پرندگان گوش بدهید و آرام بگیرید.

✓ **بر برنامه‌ی کاری‌تان مدیریت کنید:** اگر خودتان بر برنامه‌تان مدیریت نکنید، کس دیگری این کار را می‌کند. از سررسید یا تقویم رومیزی برای کنترل جلسات و قرارهای ملاقات‌تان استفاده کنید.

اگر کسی شما را به جلسه‌ای دعوت کرد، فوراً موافقت نکنید. اول موضوع جلسه را بپرسید و نقش خودتان را در جلسه بدانید. اگر فکر می‌کنید حضور شما در جلسه دلیلی ندارد، موافقت نکنید. شما اهداف و اولویت‌های کاری خودتان را دارید و نباید بگذارید اولویت‌های دیگران به شما تحمیل شود و همین‌طور بحران‌های دیگران، و بد نیست نگاه دوباره‌ای به فصل ۲ این کتاب بیندازید.

✓ **کارها را ساده کنید:** کار نباید سخت‌تر از آنی بشود که لازم است. شما به‌عنوان یک مدیر در موقعیت مناسبی هستید تا نظام‌ها و فرایندهای کاری سازمان را راحت‌تر، سریع‌تر و بهتر کنید. با دقت کار و بار واحد خودتان را ارزیابی کنید و تمام مراحل کاری و فعالیت‌های غیرضروری را حذف کنید. کارها را ساده، کوتاه و متراکم کنید. با حذف بعضی مراحل کاری، تلاش و انرژی لازم را هم کم کنید، اشتباهات کمتری رخ می‌دهد و استرس شما هم کم می‌شود.

✓ **نیمه‌ی پُر لیوان را نگاه کنید:** خوش‌بین باشید. در هر کار و هر کس که می‌بینید، دنبال نکات مثبت باشید. احساس خودتان هم خیلی بهتر می‌شود و همین‌طور احساس دیگران هم نسبت به شما بهتر می‌شود. چرا که همیشه در حال روحیه دادن به خودتان و دیگرانید. این کار حجم استرس را در شما و اطرافیانتان به‌شدت کاهش می‌دهد.



پذیرفتن چیزهایی که نمی‌توانید عوض کنید

هرچقدر هم که تلاش کنید، بعضی چیزها را نمی‌توانید عوض کنید و به‌جای تغییر دادن چیزهای تغییرناپذیر، فقط دچار استرس، سرخوردگی، یا حتی بیماری می‌شوید و این اصلاً خوب نیست. در این وضع فقط یک راه دارید: خودتان را عوض کنید.

✓ **تسلیم شوید:** از مبارزه با تغییر دست بکشید. ادامه‌ی این مبارزه فقط میزان استرس و البته فشار خون شما را بالا می‌برد. تسلیم تغییر شوید. با آن یکی شوید. خودتان را به امواج دگرگونی بسپارید. می‌توانید از تغییر به نفع خود استفاده کنید.

✓ **مسائل را شخصی کنید:** این تغییر و تحول فقط بر شما تأثیر نمی‌گذارد. هر کسی باید با تغییر و تأثیرات آن بر کار روبه‌رو شود. اما کاری به دیگران نداشته باشید، شما چطور به تغییر پاسخ می‌دهید؟ آیا به لاک خود فرو می‌روید؟ سرخورده و عصبی می‌شوید؟ یا اختیار اوضاع را به دست می‌گیرید؟

✓ **رفتارتان را تطبیق بدهید:** از دست دادن چشم‌انداز کار به راحتی اتفاق می‌افتد. چند سال که از کار شما در یک حرفه بگذرد، کم‌کم دچار خودبزرگ‌بینی می‌شوید و فکر می‌کنید سازمان بدون شما از بین می‌رود. اما خیلی زود با این حقیقت روبه‌رو می‌شوید که دیگران نظر شما را ندارند و کم‌کم برای اثبات این نظر به دیگران، کارهای جزئی و روزمره را انجام نمی‌دهید تا دیگران بفهمند این کارها در شأن شما نیست.

اما فراموش نکنید که اغلب مردم با ورشکستگی فاصله‌ی کمی دارند. اگر کارتان را از دست بدهید، چند وقت دوام می‌آورید؟ و مطمئن باشید که ممکن است عذر شما را بخواهند. فکر می‌کنید اگر کار در سازمان به تعدیل نیرو بکشد، چه کسانی را اول اخراج می‌کنند؟ کارمندانی که برای نتیجه‌گیری از کارشان همه‌کار می‌کنند، یا کسانی که فکر می‌کنند هیچ کاری در شأن آنها نیست؟ اگر جزو گروه دومید، باید به سرعت رفتار خود را عوض کنید، وگرنه کس دیگری این کار را برای شما می‌کند.

✓ **نقش قربانی را بازی نکنید:** در این دنیا یا باید پُتک باشید یا سندان. اگر قربانی تغییرات باشید، یعنی از واکنش به تمام اتفاقات پیرامونتان بازمانده‌اید. مأیوس نشوید و خود را منزوی نکنید. قربانی تغییرات نباشید.

✓ **خشم خود را مهار کنید:** وقتی اوضاع مطابق میل شما نیست، عصبانی شدن ساده‌ترین کار است، اما فقط وقت و انرژی شما را تلف می‌کند. به خصوص وقتی نسبت به چیزی عصبانی هستید که برای حل آن کاری از دست شما برنمی‌آید انرژی‌تان هدر می‌رود و تمرکزی برای پرداختن به اموری نمی‌ماند که در مورد آنها کاری از دست‌تان برمی‌آید.

وقتی در ترافیک خیابان گیر می‌افتید، چه کار می‌کنید؟ فحش می‌دهید و حرص می‌خورید؟ صورت‌تان سرخ می‌شود و فشار خونتان بالا می‌رود؟



آیا خشم شما کمک می‌کند تندتر حرکت کنید و زودتر به مقصد برسید؟ به جای تلف کردن وقت‌تان برای عوض کردن چیزی تغییرناپذیر، چند تا از تلفن‌های ضروری‌تان را بزنید، به موسیقی گوش بدهید و تمدد اعصاب کنید. یا به کتاب گویایی روی نوار گوش بدهید. خشم خود را با فعالیتی مفید عوض کنید، وگرنه خشم شما را زنده‌زنده می‌خورد.

✓ **به‌خاطر مسائل کوچک حرص نخورید:** بسیاری از اتفاقاتی که در طول یک روز کاری رخ می‌دهد، فقط مسائل جزئی است؛ پُر کردن یک فرم، کنترل پیام‌های تلفنی و اینترنتی، پاسخ دادن به برنامه‌ها و فشار دادن چند کلید کامپیوتر. مسائل بزرگ معمولاً معدود است. فرض این است که شما ۸۰ درصد وقت خود را صرف رسیدن به ۲۰ درصد نتایج مورد انتظارتان می‌کنید. یادتان باشد که اغلب کارهای شما، شامل مسائل کوچک است. پس سر آن‌ها حرص نخورید. اگر می‌خواهید نگران باشید، دغدغه‌تان را متوجه مسائل واقعاً مهم کنید.

تمرین‌هایی برای کاهش استرس

همان‌طور که مشغول عوض کردن چیزهایی هستید که می‌توانید و گرفتار پذیرفتن مسائلی هستید که نمی‌توانید عوض کنید، می‌توانید برای کاهش استرس تمرین‌هایی هم بکنید. این تمرین‌ها را همه‌جا، در خانه، در محل کار و حتی در مسیر رفتن به سر کار می‌توانید انجام دهید و دلیل استرس هرچه باشد، این تمرین‌ها بر آن مؤثر است. بار بعد که احساس کردید دلتان از استرس پیچ می‌خورد و فشار خونتان بالا رفته، این تمرین‌ها را انجام دهید:

✓ **کنترل تنفس:** دم؛ بازدم؛ دم؛ بازدم؛ همین. نفس عمیقی بکشید، آن را در سینه‌تان حبس کنید و بعد آهسته آن را بیرون دهید. احساس کنید با خروج هوا از سینه‌تان، استرس هم خارج می‌شود. تمرین تنفس تأثیر آرام‌بخش عمیقی دارد.

وقتی احساس استرس می‌کنید، این تمرین تنفس باستانی یوگا را انجام دهید: انگشت‌تان را روی یکی از پَره‌های بینی‌تان بگذارید و در یک شماره، از حفره‌ی بینی دیگر هوا را به درون سینه‌تان بکشید. بعد نفس را حبس کنید و تا هشت بشمارید. حالا هوا را از طریق حفره‌ی مقابل بینی‌تان در طول چهار شماره بیرون بدهید (قبلاً جای انگشت‌تان را عوض کرده‌اید). بعد ترتیب کار را برعکس کنید و این تمرین را چهار بار انجام دهید. مطمئناً به اندازه‌ی یک خیار آرام می‌شوید.

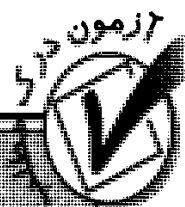
- ✓ **تقویت مثبت:** نکات منفی را با گفتن جملاتی مثل «من واقعاً درخواست این مشتری را خوب انجام داده‌ام.» یا «وظیفه‌ی قبلی‌ام را خیلی خوب انجام داده‌ام.» از ذهن خود بیرون کنید. مثبت فکر کنید. هر چه مثبت‌تر باشید استرستان کمتر می‌شود. ضمناً برچسب غرغرو هم به شما نمی‌چسبد.
- ✓ **آرمیدگی پیشرونده:** این تمرین بسیار مفید توسط یک بولینگ‌باز کشف شد. درست وقتی که بازویش به‌خاطر حمل توپ سنگین بولینگ به‌شدت خسته شده بود، کسی اسمش را صدا زد و او هم توپ را به زمین انداخت. کلک خوبی است.
- به‌جای آن می‌توانید از تمرین آرمیدگی پیشرونده استفاده کنید. در یک اتاق تاریک دراز بکشید. تمرکز خود را روی پاهای خود بگذارید. تا ده بشمارید و در این مدت عضلات پایتان را به‌شدت منقبض کنید. بعد ناگهان عضلات را شل کنید. همین کار را با ساق پایتان بکنید. تا ده بشمارید، عضلات را منقبض کنید و بعد آن را شل کنید. آن قدر این کار را ادامه دهید تا به سرتان برسید. بعد ناگهان تمام عضلات بدنتان را هم‌زمان منقبض کنید و تا ده بشمارید و آن را شل کنید.
- ✓ **تعطیلات ذهنی:** تخیل ابزار بسیار قدرتمندی است. هر جا باشید، می‌توانید در ذهن خود به تعطیلات بروید وقتی کارها روی میزتان انباشته شده، چند نفر پشت در اتاقتان ایستاده‌اند و تلفنتان مُدام زنگ می‌زند و همه به‌جای راه حل فقط مشکل دارند، حتماً باید به این تعطیلات ذهنی بروید.
- در اتاق را ببندید، تلفن‌هایتان را به تلفن‌چی یا پیام‌گیر تلفنی ارجاع دهید، چراغ‌ها را خاموش کنید، صندلی‌تان را به حالت راحت درآورید و به ذهنتان اجازه‌ی رها شدن بدهید. خودتان را روی قایق در یک رودخانه تصور کنید، آفتاب می‌تابد و پرنده‌ها می‌خوانند. خود را از چالش‌های روزانه به دور دست‌ها فرار دهید.
- ✓ **خنده:** مسائل را آن قدر جدی نگیرید که حس شوخ‌طبعی‌تان را از دست بدهید. تفریح با کار و همکارها راه بسیار مناسبی برای کاهش استرس کاری است. به خودتان بگویید «همه‌اش کار بدون تفریح مرا آدم کسل‌کننده‌ای می‌کند.» یک خنده‌ی حسابی هم استرس را از شما می‌راند و هم یادتان می‌آورد که زنده‌اید.

وقتی همه کار شکست می‌خورد

اگر برای کاهش استرس همه‌ی کارهای صفحات قبل را کرده‌اید، پیشگام تغییرات شده‌اید، اختیار عمل را در کار به‌دست گرفته‌اید، اما هنوز دچار استرس هستید، احتمالاً درگیر مشکلی بسیار عمیق‌تر هستید.

آیا تا به حال موقع خواندن کتابی، گفته‌اید که کاش آن کتاب را شما می‌نوشتید؟ وقتی به سمیناری می‌روید، تا حالا فکر کرده‌اید که شما هم می‌توانستید آنجا سخنرانی کنید؟ آیا تا به حال فکر کرده‌اید چطور است صاحب کار خود باشید و کسب و کار خودتان را داشته باشید و خودتان مسئول سود و زیان شرکت‌تان باشید.

اگر به هر کدام از این سؤال‌ها پاسخ مثبت داده‌اید، شاید واقعاً خوشبخت نیستید و لازم باشد دنبال رؤیای خودتان بروید. شاید باید کار یا شرکت خود را عوض کنید. شاید هم یک تغییر شغلی در همین سازمان شما را خوشحال کند. شاید می‌خواهید ادامه‌ی تحصیل بدهید. شاید هم خیلی ساده به یک تعطیلات یا مرخصی کوتاه احتیاج دارید. رؤیایتان را پیدا کنید و داروندارتان را برای رسیدن به آن در میان بگذارید.



آموخته‌های تازمی خود را بنویسید

چهار مرحله‌ی برخورد با تغییر کدام است؟	آیا باید به خاطر مسائل کوچکی عزمی بخورید؟
تغییر سوگاری، مقابله، دعوا، استعفا	الف: بله، مسائل کوچکی وجود ندارد
به تصایط، طغیان، تاریخ‌گذاری، بازیگری	ب: نه، باید نگرانی را گذاشت برای مسائل مهم‌تر
به دیگران را مقصر داشتن، سختی شدن انتظار	پ: شاید، بستگی دارد صبح از کدام درخت بلند شده باشم
کشیدن رفتن به خانه	ت: هیچ کدام

تنبیه کارمندان: نرم صحبت کنید اما چوبتان را بالا بگیرید

در این فصل

- ◀ تنبیه کارمندان
- ◀ تمرکز بر کارایی
- ◀ دنبال کردن مسیرهای دوگانه‌ی تنبیه
- ◀ نوشتن سناریو
- ◀ تدوین یک برنامه‌ی بهبود کیفیت کار
- ◀ تحقق بخشیدن به برنامه‌ی بهبود

آیا دوست نداشتید همه‌ی کارمندان شما تمام کارهایشان را همیشه خیلی خوب انجام دهند؟ آیا خوب نبود که همه سازمان را به اندازه‌ی شما دوست داشتند؟ خیلی خوب بود، حیف که این سؤال‌ها به خیال‌پردازی در قصه‌های پریان شبیه است.

حقیقت این است که کارمندان شما اشتباه می‌کنند و بعضی از آن‌ها رفتارهایی از خودشان نشان می‌دهند که متأسفانه زشت است. هر سازمان کارمندانی دارد که به درجات مختلف این رفتارهای نامطلوب را از خود نشان می‌دهند و نباید خودتان را ناراحت کنید که عیب از مدیریت شماست. اما وقتی کارمندان شما خطاهای مکرر و جدی انجام می‌دهند، وقتی از رسیدن به اهداف و معیارهای کاری‌شان ناتوانند و وقتی طوری رفتار می‌کنند که انگار ترجیح می‌دهند هر جای دیگری کار کنند به جز اینجا (و این خواست را با بی‌توجهی به سیاست‌های شرکت نشان می‌دهند)، باید برای جلوگیری از این رفتارهای ناپسند به سرعت و با قاطعیت وارد عمل شوید.

برآوردن توقعاتی که از شما می‌رود، در اصطلاح مدیریت پاسخ‌گویی خوانده می‌شود. تصحیح کارایی و رفتار کارمندانی که از مسیر درست منحرف شده‌اند، تنبیه نامیده می‌شود.

چرا باید به خود زحمت تنبیه کارمندان را بدهید؟ شاید راحت‌تر به نظر برسد که از این تقابل و احتمال تنش پرهیز کنید و امیدوار باشید همه چیز خودبه‌خود درست شود. اما این نظر کاملاً اشتباه است. به دو دلیل:

اول، وقتی کارمندان مطابق معیارها و استانداردها کارایی ندارند، یا وقتی اجازه می‌دهند رفتار نامطلوبشان باعث کُندی حرکت کل گروه شود، این کارمندان برای سازمان شما هزینه‌ای بیشتر از کارمندانی دارند که سهم خود و یا حتی فراتر از آن را در خدمت سازمان انجام می‌دهند. کارایی ضعیف و رفتار نادرست مستقیماً بر بازدهی و کارایی کل واحد کاری شما تأثیر منفی می‌گذارد.

دوم، اگر کارمندان دیگر ببینند شما به کارایی ضعیف همکاران‌ها اهمیتی نمی‌دهید، دیگر دلیلی برای سخت‌کوشی و تلاش بیشتر خود نمی‌بینند. این باعث می‌شود میزان سردردهای شما به‌عنوان مدیر بسیار بالاتر برود و در کنار آن کارایی واحدتان هم به‌شدت افت کند. این وضع خوب نیست!

در این فصل به اهمیت برخورد با مشکلات کارایی کارمندان (پیش از آنکه مشکلات بزرگ‌تری به‌بار آورد) پی می‌برید. متوجه می‌شوید که باید بر کارایی تمرکز کنید و نه بر شخصیت، و بعد نظامی یکپارچه برای تنبیه می‌آموزید که در هر کاری به درد شما می‌خورد.

تنبیه کارمندان

اخيراً تنبیه کارمندان را بسیار تقبیح می‌کنند. دلیل آن هم سوء استفاده‌ی بعضی از مدیران از این اختیار است که تنبیه را به‌معنای داد و فریاد، ناسزاگویی و بدتر از آن می‌دانند. تنبیه از نظر شما چیست؟ آیا کارمندان شما درست دارند تنبیه می‌شوند؟ شما چگونه؟

واقعیت این است که بسیاری از کارمندان واژه‌ی تنبیه را با مجازات اشتباه می‌گیرند. اما این کاملاً از واقعیت به دور است. به‌خصوص هنگامی که تنبیه به روش درست انجام شود. تنبیه یعنی هشدار دادن، یعنی یاد دادن، اما مجازات یعنی مکافات دادن، یعنی زجر کشیدن.

بحث اصلی این است که تنبیه باید موضوع مثبتی قلمداد شود. شما با تنبیه، مشکلات را به اطلاع کارمندان می‌رسانید تا بتوانید قبل از بروز مشکلات اساسی، نقایص خود را برطرف کنند. هدف از تنبیه، مجازات کارمند نیست، بلکه راهنمایی آن‌ها برای رسیدن به کارایی شغلی رضایت‌بخش است. البته گاهی این کار ممکن نیست و در این مواقع چاره‌ای ندارید جز اخراج کارمندی که نمی‌تواند خود را به کارایی رضایت‌بخش برساند.



برای تنبیه کارمند دو دلیل اصلی وجود دارد:

✓ **مشکلات در کارایی:** همه‌ی کارمندا به‌عنوان بخشی از شغل خود موظف‌اند به هدفی برسند. ممکن است برای یک مسئول پذیرش، هدف این باشد که همه‌ی تلفن‌ها را پیش از دومین زنگ جواب دهد. برای یک مدیر فروش ممکن است هدف، افزایش سالانه ۱۵ درصد فروش باشد وقتی کارمندان نتوانند به اهداف تعیین‌شده برسند، اجرای نوعی تنبیه لازم است.

✓ **رفتار نامطلوب:** گاهی کارمندا طوری رفتار می‌کنند که برای شما به‌عنوان مدیر و همین‌طور سازمان ناپذیرفتنی است. مثلاً اگر کارمندی از سیاست مرخصی استعلاجی شرکت سوء استفاده کند، شما دلیل معتبری برای تنبیه آن کارمند دارید. همین‌طور کارمندانی که مزاحم کارمندان دیگر می‌شوند و یا آن‌ها را تهدید می‌کند، باید بلافاصله توسط مدیرانشان تنبیه شوند.

دامنه‌ی تنبیه از تذکر شفاهی (ویلیام، گزارشت را با یک روز تأخیر داده‌ای، انتظار دارم در آینده گزارش‌هایت را به‌موقع تحویل دهی) تا اخراج (ماری متأسفم، قبلاً به تو اخطار داده بودم که هیچ‌گونه نافرمانی را تحمل نخواهم کرد. تو اخراجی!) نوسان دارد. بین این دو سر طیف، گزینه‌های متعدد و متنوعی وجود دارد که استفاده از هر کدام از آن‌ها به نوع مشکل، شدت آن و سابقه‌ی کاری آن کارمند بستگی دارد. مثلاً اگر کارمندی معمولاً کارایی خوبی دارد و فقط یک‌بار مشکلی در کارش دیده می‌شود، شدت تنبیه باید کمتر از زمانی باشد که کارمند بارها این مشکل را تکرار کرده است.

تا جایی که ممکن است، تنبیه را بلافاصله پس از وقوع مشکل اجرا کنید. به این ترتیب درست مثل هنگام تشویق کارمند، پیام شما محکم‌تر و آشکارتر از موقعی خواهد بود که با تأخیر واکنش نشان دهید. اگر بین یک اتفاق و تنبیه شما فاصله‌ی زمانی زیادی باشد، ممکن است کارمند جزئیات اشتباه خود را از یاد برده باشد. از آن گذشته با این تأخیر نشان می‌دهید که مشکل آن قدرها هم جدی نبوده که این همه وقت کاری نکرده‌اید.



مدیران سعی می‌کند ضعف در کارایی یا رفتار را پیش از آنکه مشکل جدی به‌بار آورد، تنبیه کنند. مدیران مؤثر سعی می‌کنند کارمندا را در مسیر درست راهنمایی کنند. مدیرانی که کارمندانشان را تنبیه نمی‌کنند، نمی‌توانند به‌خاطر ضعف کارایی کارمند و تداوم آن کسی را جز خود مقصر بدانند. کارمندان به پشتیبانی و راهنمایی فعال سرپرستان و مدیران خود احتیاج دارند تا بدانند دقیقاً چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. بدون این کار، تعجبی ندارد که کارمندا نتوانند گاهی خود را در مسیر درست نگه دارند.



فراموش نکنید: هرچه را تشویق کنید، کارمندها همان کار را بیشتر می‌کنند. موقع تشویق و پاداش دادن به کارمندها دقت کنید که چه رفتاری را تشویق می‌کنید. مراقب باشید رفتار منفی یا کارایی ضعیف را تشویق نکنید.

تنبیه را به تأخیر نیندازید. رویتان را برنگردانید، به امید آنکه رفتار غلط خودبه‌خود از بین برود. با این کار دارید در حق کارمندانی که به راهنمایی شما احتیاج دارند، ظلم می‌کنید و همین‌طور در حق کارمندانی که کارایی بالاتر از حد استاندارد دارند و همین‌طور در حق سازمانتان. پیش از آنکه دیر شود اقدام کنید.

بر کارایی تمرکز کنید، نه بر شخصیت‌ها

شما یک مدیرید، روان‌شناس نیستید. کار شما تجزیه و تحلیل شخصیت کارمندها یا کشف انگیزه‌ی پشت رفتارهای آن‌ها نیست. کار شما ارزیابی کارایی کارمندها نسبت به معیارهایی است که قبلاً با کارمندها در مورد آن‌ها توافق کرده‌اید و همچنین هوشیار بودن نسبت به تخطی کارمندها از سیاست‌های شرکت و وظیفه‌ی شماست. اگر کارمندهای شما بالاتر از حد استاندارد کارایی دارند، آن‌ها را تشویق کنید (به فصل ۶ مراجعه کنید). اما اگر کارایی آن‌ها پایین‌تر از استاندارد است، باید آن‌ها را تنبیه کنید.

منظور این نیست که مهربان نباشید. گاهی اختلاف در کارایی یک کارمند، ناشی از مشکلات خانوادگی، مشکلات مالی یا بحران‌های شخصی است. در این مواقع باید به کارمند فرصت بدهید تا مشکلات شخصی‌اش را برطرف کند (حتی ممکن است به آن‌ها مرخصی بدهید یا به‌طور موقت کارشان را کم کنید)، اما در هر حال اگر می‌خواهند کار کنند، بالاخره باید کارایی استاندارد خود را دوباره پیدا کنند.

برای آنکه جانب انصاف را رعایت کنید و مطمئن شوید تنبیه شما معطوف به کارایی است و نه شخصیت، ترتیبی بدهید که تمام کارمندها کاملاً از سیاست‌های سازمان و از استانداردهای کارایی به‌وضوح مطلع شوند وقتی کارمندی جدیدی به سازمان شما می‌آید، موظفید سیاست‌های کلیدی سازمان را به آن‌ها اعلام کنید. باید با کارمندان جدید درباره‌ی روند کار، اصول کار و فلسفه‌ی وجودی واحد و کل سازمان صحبت کنید. باید به‌طور دوره‌ای با کارمندان بنشینید و کارایی آن‌ها را ارزیابی کنید.

تنبیه شما باید مناسب و منصفانه باشد. هرچند باید بلافاصله پس از نقص کارایی یا رفتار نادرست، کارمند را تنبیه کنید، اما هرگز نباید پیش از آنکه تمام حقایق و واقعیت‌ها را بررسی کنید، به قضاوت بپردازید. ثابت کردن اینکه کارمندی گزارش



خود را یک هفته دیرتر از موقع تحویل داده، آسان است. اما کشف واقعیت در مورد ادعای کارمندی که می‌گوید همکاری برای او مزاحمت جنسی ایجاد کرده، به این آسانی نیست. وقتی کارمندی را تنبیه می‌کنید، باید حقایق را بدانید و بدون تبعیض یا ترجیح نسبت به کارمندان خاصی عمل کنید. اگر کارمندی کار غلطی انجام می‌دهد و تنبیه می‌شود، اجازه ندارید همان کار غلط را از روی کارمند دیگری، ندیده بگیرید، چرا که به این ترتیب احترام کارمندان را از دست می‌دهید و حتی ممکن است کار به دادگاه بکشد.

یادتان باشد، هرچند کار شما مشخص کردن نقص‌های کارمندان و راهنمایی آن‌ها در تلاش برای رسیدن به کارایی مطلوب است، اما در نهایت خود کارمندان هستند که مسئول کارایی و رفتار خود هستند. شما نمی‌توانید و نباید کار آن‌ها را خود بر عهده بگیرید و نباید با کار خود بر اشتباه‌ها و سوء رفتارهای آن‌ها سرپوش بگذارید. البته می‌توانید و باید گاهی اشتباهات کوچک را ببخشید، اما باید نسبت به کارایی نامطلوب و سوء رفتار مداوم واکنش نشان دهید.

مسیرهای دوگانه‌ی تنبیه

در ابتدای این فصل گفتیم دو دلیل برای تنبیه کارمندان وجود دارد: مشکلات کارایی و رفتار نامطلوب. نظام دوگانه‌ی تنبیه، شامل یک گروه تنبیه برای نقص کارایی و یک گروه دیگر برای سوء رفتار است. این دو مسیر نشان می‌دهند که سوء رفتار، که معمولاً رفتار و عملی آگاهانه و تعمدی از سوی کارمند است، تنبیهی شدیدتر از نقص کارایی دارد. نقص کارایی معمولاً تعمدی نیست و همیشه کارمند مقصر نیست و معمولاً می‌توان با آموزش یا انگیزه‌بخشی مناسب آن را تصحیح کرد.

این دو مسیر نشان‌دهنده‌ی مفهوم تنبیه پیش‌رونده است. یعنی همیشه باید ملایم‌ترین انتخابی را بکنید که منجر به بروز رفتار مطلوب شما می‌شود. مثلاً اگر کارمند شما با یک تذکر شفاهی رفتار را بهتر می‌کند، عالی است. می‌توانید به مشکلات مدیریتی دیگر خود بپردازید. اما اگر تذکر شفاهی جواب نمی‌دهد، می‌توانید وارد مرحله‌ی بعد شوید و اخطار کتبی را امتحان کنید. امیدوارید که با اخطار کتبی کارمند مشکل خود را برطرف کند تا مجبور نشوید مراحل شدیدتری مثل کاهش دستمزد، تنزل رتبه و یا اخراج را امتحان کنید.

وقتی خود را برای تنبیه کارمندان آماده می‌کنید، اول مشخص کنید که مشکلی که می‌خواهید برطرف کنید، به کارایی کارمند مربوط می‌شود یا سوء رفتار او. بعد بهترین راه را برای رساندن پیام خود به کارمند انتخاب کنید. اگر این تخطی جزئی



است (مثل بی توجهی به یک مورد جزئی) شاید فقط لازم باشد گفت و گویی شفاهی با کارمند بکنید. اما اگر دیدید کارمندی سر کار خوابیده است، شاید بهتر باشد برای مدتی او را بدون حقوق معلق کنید. انتخاب با شماست.

در هر حال تنبیه را بلافاصله بعد از تخطی اجرا کنید. باید قبل از بروز مشکلات بزرگ، مشکلات کوچک را برطرف کنید. تنبیه را به ارزیابی کارایی پرسنلی سالانه موکول نکنید.



شاید نظام تنبیهی سازمان شما به نوعی با روش‌های این فصل فرق کند. در بعضی از سیستم‌ها مجبورید به قراردادهای اتحادیه‌ای یا وزارت کار توجه کنید. مثلاً ممکن است لازم باشد رونوشت اخطار کتبی را برای اتحادیه‌ی کارگری مربوط بفرستید. به این سیاست‌ها توجه داشته باشید.

برفورد با مشکلات کارایی: مسیر اول

اگر شما کار خود را خوب انجام داده باشید، هر کدام از کارمندان شما یک فهرست شرح وظایف و مجموعه‌ای از استانداردهای کارایی در اختیار دارند. شرح وظایف شغلی در واقع فهرستی است از وظایف گوناگونی که لازمه‌ی یک موقعیت شغلی مشخص است. از سوی دیگر معیارها یا استانداردهای کارایی ابزارهایی هستند که برای بررسی میزان کارایی کارمندان به کار می‌رود. معیارهای کارایی اساس ارزیابی پرسنلی دوره‌ای را تشکیل می‌دهند.

هرچند هر سازمانی روش خود را برای ارزیابی کارایی دارد، کارمندان عموماً در یکی از این سه دسته‌ی اصلی جای می‌گیرند: کارایی ستودنی، کارایی قابل قبول و کارایی غیر قابل قبول. وقتی کار به تنبیه کارمند می‌رسد، باید در وهله‌ی اول کارایی غیر قابل قبول را اصلاح کنید. البته همیشه مایلید کارمندان خوبتان بهتر هم بشوند، اما دغدغه‌ی اصلی شما باید شناسایی کارمندان ضعیف و اصلاح نقص‌های کارایی آن‌ها باشد. در زیر مراحل تنبیه از ملایم‌ترین حالت تا تنبیه شدید آمده است. فراموش نکنید که همیشه ملایم‌ترین تنبیهی را انتخاب کنید که منجر به رفتار مطلوب شما از سوی کارمند می‌شود. اگر از آن مرحله جواب نگرفتید، به مرحله‌ی بعد روی بیاورید.

✓ **تذکر شفاهی:** این نوع تنبیه شایع‌تر از همه است و اغلب مدیران برای اصلاح کارایی کارمندان اول این کار را می‌کنند. هر مدیری در طول روز بارها به کارمندانش تذکر شفاهی می‌دهد. تذکر شفاهی می‌تواند از یک تذکر ساده در راهروی سازمان شروع شود (وقتی یک مشتری مشکلی دارد، حتماً

باید به من اطلاع بدهید) و می‌تواند به یک جلسه‌ی رسمی‌تر در دفتر کار شما منتهی شود (نگرانم که تو اهمیت بررسی نشانی‌ها قبل از ارسال آن را نمی‌دانی). معمولاً تذکر شفاهی را در پرونده‌ی کارمند ثبت نمی‌کنند.

✓ **تذکر کتبی:** اگر کارمند پاسخ مطلوب را به تذکر شفاهی نداد یا اگر شدت مشکل بالاتر از حد یک تذکر شفاهی بود، باید به تذکر کتبی فکر کنید. تذکر کتبی در واقع فرایند تذکر و ضعف کارایی کارمند را به‌شکلی رسمی ثبت می‌کند. تذکر کتبی باید در جلسه‌ای رودررو در دفتر مدیر به کارمند ارائه شود. پس از اینکه کارمند متن تذکر را خواند، می‌توانید به‌صورت شفاهی درباره‌ی برنامه‌ی کارمند برای رفع مشکل کارایی‌اش صحبت کنید. این سند در پرونده‌ی کارمند قرار می‌گیرد.

✓ **ارزیابی کارایی منفی:** اگر تذکر شفاهی و کتبی تأثیری در بهبود کارایی کارمند شما نداشت، ارزیابی کارایی منفی لازم می‌شود، البته از آنجا که ارزیابی‌های کارایی منفی معمولاً سالی یک بار انجام می‌شود، کمکی در حل مشکلات حاد نمی‌کند. اما به هر حال باید آن را در نظر داشته باشید.

✓ **تنزل رتبه:** چند بار ارزیابی کارایی منفی یا حتی نقص کارایی شدید می‌تواند دلیلی باشد برای آنکه موقعیت کارمند را در سلسله مراتب سازمانی تنزل بدهید. معمولاً (اما نه همیشه) پس از تنزل رتبه، دستمزد کارمند نیز خودبه‌خود کم می‌شود. اما باید واقعیت را پذیرفت: بعضی از کارمندا برای موقعیت‌های شغلی خاصی استخدام می‌شوند یا به آن ترقی پیدا می‌کنند که نمی‌توانند از پس آن بریایند. این نقیصه‌ی آن‌ها نیست، اما شما هم نمی‌توانید در صورتی که از بالا رفتن کارایی آن‌ها در این موقعیت ناامید شدید، بگذارید وضع به همین شکل ادامه یابد. هرچند تنزل رتبه به‌شدت روحیه‌ی کارمند را تضعیف می‌کند، باعث می‌شود هر کارمند در موقعیتی قرار بگیرد که توانایی پذیرش مسئولیت آن را دارد. پیش از آنکه تنزل رتبه بدهید، همیشه سعی کنید موقعیتی را برای کارمند پیدا کنید که از نظر سازمانی هم سطح موقعیت قبلی‌اش باشد، اما بتواند از پس مسئولیت آن بریاید. این کمک می‌کند تا اعتماد به نفس و انگیزه‌ی کارمند حفظ شود و در واقع هم کارمند برنده باشد و هم سازمان.

✓ **پایان خدمت:** وقتی همه‌ی راه‌ها به شکست می‌انجامد، خاتمه‌ی خدمت آخرین راه برای تنبیه کارمندی است که کارایی رضایت‌بخش ندارد. همان‌طور که هر مدیری که تا به حال کارمندی را اخراج کرده می‌داند، اخراج کارمندا اصلاً مفرح و لذت‌بخش نیست. باید بعد از اینکه در همه‌ی

راه‌ها به بن‌بست رسیدید به خاتمه‌ی خدمت روی بیاورید. در این روزگار که قوانین کار دست کارفرماها را می‌بندد، باید تمام ضعف‌های کارایی را به‌طور مستند ثبت کرده باشید. در مورد خاتمه‌ی خدمت و شیوه‌های آن به فصل ۱۶ مراجعه کنید.

برفورد با سوء رفتار: مسیر دوم

سوء رفتار وجوهی بسیار متفاوت با ضعف کارایی دارد و برخورد تنبیهی با آن نیز متفاوت است. هرچند هر دو تأثیر منفی بر اهداف سازمان دارد، سوء رفتار را معمولاً تخلفی بسیار جدی‌تر نسبت به نقض کارایی در نظر می‌گیرند، چرا که ناشی از مشکلی در شخصیت و اخلاق کارمند است. همچنین اصلاح کارایی ضعیف بسیار آسان‌تر از اصلاح شخصیت و اخلاق کارمندان است.

حتی اصلاحات تنبیهی که در مسیر دوم به کار می‌رود، نشان می‌دهد که موضوع بسیار جدی‌تر است. مثلاً در ضعف کارایی، تنبیه مرحله‌ی اول، تذکر شفاهی است، در حالی که مرحله‌ی اول تنبیه در مسیر دوم، اخطار شفاهی نام دارد.

تنبیه ناشی از سوء رفتار نسبت به تنبیه ناشی از نقض کارایی عواقب فوری‌تری هم دارد. اصلاح کارایی، رساندن آن به حد استاندارد زمان می‌برد، نیاز به آموزش بیشتر دارد، اما سوء رفتار باید همین حالا متوقف شود! وقتی می‌خواهید کارمندی را به‌خاطر سوء رفتار تنبیه کنید، باید به او اطلاع دهید که رفتار او دیگر تحمل نخواهد شد. تکرار سوء رفتار می‌تواند به سرعت منجر به تعلیق یا اخراج شود.

مثل مسیر اول، مراحل تنبیه از ملایم‌ترین به شدیدترین شکل در زیر فهرست شده است. انتخاب شما بستگی به شدت سوء رفتار و سابقه‌ی کاری کارمند دارد.

✓ **اخطار شفاهی:** اگر سوء رفتار کارمند ناچیز یا برای بار اول باشد، اخطار شفاهی کم‌شدت‌ترین تنبیه برای آن است که به کارمند اطلاع دهید حاضر نیستید رفتار او را تحمل کنید (به این نتیجه رسیده‌ام که مدام به خانم همکارت فشار می‌آوری که با تو ناهار بخورد. هرچند ایشان بارها به تو گفته که مایل به این کار نیست. این رفتار قابل قبول نیست. انتظار دارم به سرعت از ایجاد مزاحمت برای همکارت دست بکشی). در بسیاری از موارد سوء رفتار، همین اخطار شفاهی به کارمند نشان می‌دهد شما نسبت به رفتارهای آن‌ها آگاهید، برای برطرف شدن مشکل کفایت می‌کند.

✓ **اخطار کتبی:** متأسفانه اخطار شفاهی در مورد همه‌ی کارمندا جواب نمی‌دهد. همچنین ممکن است شدت سوء رفتار به حدی باشد که ترجیح بدهید از اول به کارمند اخطار کتبی بدهید. اخطار کتبی به کارمند می‌فهماند که شما جدی هستید و رفتار نادرست آن‌ها را در پرونده‌ی پرسنلی‌شان ثبت می‌کنید. اخطار کتبی باید توسط سرپرست یا مدیر مستقیم کارمند به او داده شود.

✓ **توبیخ:** سوء رفتار مکرر یا جدی منجر به صدور توبیخ‌نامه می‌شود. توبیخ‌نامه معمولاً همان شکل اخطار کتبی را دارد، اما به جای سرپرست یا مدیر مستقیم کارمند، از سوی مدیران بالاتر در سازمان ارائه می‌شود. این آخرین فرصت برای کارمند است تا پیش از تعلیق، تنزل رتبه یا اخراج رفتار خود را اصلاح کند.

✓ **تعلیق:** تعلیق یعنی مرخصی بدون حقوق اجباری و در موارد سوء رفتار بسیار جدی یا مکرر به کار می‌رود که با روش‌های تنبیهی دیگر برطرف نمی‌شود. شاید مجبور باشید برای حفظ روحیه و فضای اخلاقی واحد کاری‌تان و یا حتی برای حفظ امنیت کارمندان دیگر، کارمندی را برای مدتی از محیط کار حذف کنید. حتی در صورتی که کارمند متهم به سوء رفتار است و هنوز جرم او ثابت نشده، می‌توانید تا روشن شدن وضع به او مرخصی با حقوق بدهید.

✓ **تنزل رتبه:** به‌خاطر سوء رفتار می‌توانید به کارمندی تنزل رتبه بدهید، اما این کار معمولاً توصیه نمی‌شود. تنزل رتبه معمولاً بیشتر در تصحیح کارایی ضعیف کارمند مفید است.

✓ **پایان خدمت:** در سوء رفتارهای جدید و شدید، ممکن است اخراج اولین انتخاب شما برای تنبیه یک کارگر باشد. به‌ویژه در موارد تخلف از قواعد ایمنی، دزدی، نافرمانی بارز و سوء رفتارهای جدی دیگر. اخراج همچنین می‌تواند ناشی از سوء رفتارهای مکرری باشد که با روش‌های تنبیهی ملایم‌تر برطرف نشده است. برای اطلاعات بیشتر در مورد پایان خدمت کارمندا به فصل ۱۶ مراجعه کنید.

تنبیه چهار مرحله‌ای کارمندان

برای تنبیه کارمندان یک راه درست و چندین راه نادرست وجود دارد. راه‌های نادرست را فراموش کنید و از حالا به بعد به راه درست بپردازید.

هر نوع تنبیهی که برای مورد خاصی در نظر می‌گیرید، مسیری که باید انتخاب کنید، یکی است. چه تذکر شفاهی بدهید و چه کارمند را معلق کنید یا تنزل بدهید (در اینجا پایان خدمت را مستثنی می‌کنیم)، در هر برنامه‌ی تنبیهی باید چهار مرحله را در نظر بگیرید. با پیروی از این مراحل، اطمینان می‌یابید که کارمند شما می‌داند مشکلش چیست، چرا این موضوع مشکل به شمار می‌رود و برای تصحیح آن چه باید بکنید.



توصیف رفتار ناپذیرفتنی

کارمند شما دقیقاً چه کاری کرده که قابل قبول نیست؟ وقتی رفتار نامطلوب را برای کارمندی توضیح می‌دهید، حتماً خیلی دقیق و مشخص صحبت کنید. نمی‌توانید خیلی کلی بگویید «رفتارت بد است» یا «خیلی اشتباه می‌کنی».

همیشه رفتار نامطلوب را در مقایسه با یک استاندارد کارایی مشخص بررسی کنید. یا حتماً قاعده‌ی خاصی را که زیر پا گذاشته شده، بیان کنید. دقیقاً بگویید کارمند چه اشتباهی کرده و کی و حتماً بر رفتار تمرکز کنید، نه بر فرد.



در زیر، نمونه‌هایی برای شما آورده‌ایم:

- ✓ «هفته‌ی پیش کارایی شما کمتر از استاندارد قابل قبول ۲۵۰ واحد در ساعت بوده است.»
- ✓ «آزمایش مواد مخدری که روز دوشنبه روی شما انجام شده، مثبت گزارش شده است.»
- ✓ «سه گزارش تحلیلی اخیر شما اشتباهات محاسباتی متعدد دارد.»
- ✓ «در چهار روز گذشته، سه روز با تأخیر آمده‌اید.»

تأثیر مشکل بر واحد کاری

وقتی کارمندی مرتکب رفتار ناپذیرفتنی می‌شود، چه در کارایی و چه در سوء رفتار، — همیشه تأثیری منفی به واحد شما وارد می‌شود. مثلاً وقتی کارمندی اغلب دیر به سر کار می‌آید، مجبور می‌شوید شخص دیگری را مأمور کنید تا در غیبت کارمند متخلف، کار او را انجام دهد. این باعث می‌شود کارمند دوم از کار خودش باز بماند و بازدهی و کارایی کل واحد کم شود و اگر کارمندی مزاحم اخلاقی کارمند دیگر بشود، روحیه و بازدهی کارمند قربانی تضعیف می‌شود.



در زیر نمونه‌هایی برای مرحله‌ی دوم برنامه‌ی تنبیهی آورده‌ایم:

- ✓ «به‌خاطر کارایی زیر استاندارد شما، واحد ما نتوانست در هفته‌ی پیش به هدف تعیین‌شده‌اش برسد.»
- ✓ «این یعنی شکست سیاست ضد مواد مخدر سازمان ما.»
- ✓ «به‌خاطر این اشتباه‌ها، حالا من مجبورم کلی وقت اضافه بگذارم و کار شما را با دقت و از اول بررسی کنم و بعد به نفر بعد منتقل کنم.»
- ✓ «به‌خاطر تأخیرهای شما مجبور شدم مارگریت را مجبور کنم کار شما را انجام دهد.»

مشفص کردن تغییرات مورد انتظار

گفتن خطای کارمند به او فایده‌ای ندارد، مگر اینکه این را هم به او بگویید که برای تصحیح رفتارش چه باید بکند. در این مرحله، باید دقیقاً به کارمند بگویید از او چه رفتاری می‌خواهید. این رفتار باید مطابق با استاندارد کارایی یا سیاست شرکت باشد که قبلاً تعیین شده است.

در زیر، نمونه‌هایی برای مرحله‌ی سوم برنامه‌ی تنبیهی شما آورده‌ایم:

- ✓ «باید فوراً کارایی‌تان را به حد ۲۵۰ واحد در ساعت برسانید.»
- ✓ «لازم است فوراً قراری با مسئول امور ترک اعتیاد سازمان بگذارید.»
- ✓ «انتظار دارم قبل از اینکه کارتان را برای تأیید به من بدهید، آن را از اشتباه خالی کرده باشید.»
- ✓ «انتظار دارم هر روز صبح‌ها ساعت ۸ پشت میزتان نشسته باشید و کارتان را شروع کرده باشید.»

مشفص کردن عواقب کار

هیچ تنبیهی فایده ندارد، مگر آنکه درباره‌ی عواقب ادامه‌ی رفتار نامطلوب صحبت کنید. اینجا فرصت دارید تا به کارمند کاملاً منصفانه هشدار بدهید. مطمئن شوید که پیام خود را به‌وضوح به کارمند منتقل کرده‌اید و او هم فهمیده است.

این هم نمونه‌هایی برای مرحله‌ی نهایی تنبیه:

- ✓ «اگر به این استاندارد نرسید، شما را به واحد آموزش می‌فرستم.»
- ✓ «اگر اعتیاد خود را ترک نکنید، به قرارداد شما خاتمه می‌دهیم.»
- ✓ «اگر دقت کارتان را فوراً بالا نبرید، مجبور می‌شوم یک تذکر کتبی در پرونده‌تان درج کنم.»

✓ «اگر یک بار دیگر تأخیر کنید، از مدیرعامل می‌خواهم یک توبیخ‌نامه‌ی رسمی در پرونده‌ی شما بگذارد.»

جمع‌بندی

بعد از چهار مرحله‌ی تنبیه، همه‌ی حرف‌هایتان را به شکل یک شعار مشخص و نهایی جمع‌بندی کنید. این شعار حرف اصلی جلسه‌ی تنبیهی شماست.

چهار مرحله‌ی برنامه‌ی تنبیهی به شکل زیر جمع‌بندی می‌شود:

✓ «هفته‌ی پیش کارایی شما کمتر از استاندارد قابل قبول ۲۵۰ واحد در ساعت بوده است. به‌خاطر کارایی زیر استاندارد شما، واحد ما نتوانست در هفته‌ی پیش به هدف تعیین‌شده‌اش برسد. باید فوراً کارایی‌تان را به حد ۲۵۰ واحد در ساعت برسانید. اگر به این استاندارد نرسید، شما را به واحد آموزش می‌فرستم.»

✓ «آزمایش مواد مخدری که روز دوشنبه روی شما انجام شده، مثبت گزارش شده است. این یعنی شکستن سیاست ضد مواد مخدر سازمان ما. لازم است فوراً قراری با مسئول امور ترک اعتیاد سازمان بگذارید. اگر اعتیاد خود را ترک نکنید، به قرارداد شما خاتمه می‌دهیم.»

✓ «سه گزارش تحلیلی اخیر شما اشتباهات محاسباتی متعدد دارد. به‌خاطر این اشتباه‌ها، حالا من مجبورم کلی وقت اضافه بگذارم و کار شما را با دقت از اول بررسی کنم و بعد به نفر بعد منتقل کنم. انتظار دارم قبل از اینکه کارتان را برای تأیید به من بدهید آن را از اشتباه خالی کرده باشید. اگر دقت کارتان را فوراً بالا نبرید، مجبور می‌شوم یک تذکر کتبی در پرونده‌تان درج کنم.»

✓ «در چهار روز گذشته، سه روز با تأخیر آمده‌اید. به‌خاطر تأخیرهای شما مجبور شدم مارگریت را مجبور کنم کار شما را انجام دهد. انتظار دارم هر روز صبح ساعت ۸ پشت میزتان نشسته باشید و کارتان را شروع کرده باشید. اگر یک بار دیگر تأخیر کنید، از مدیرعامل می‌خواهم یک توبیخ‌نامه‌ی رسمی در پرونده‌ی شما بگذارد.»

برنامه‌ریزی برای بهبود

مدیرها عاشق برنامه‌ریزی‌اند. برنامه‌ریزی برای تکمیل به‌موقع پروژه‌ها، برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف اقتصادی سازمان در مدت ۵ سال و برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی بیشتر. برنامه‌ای هم باید برای بهبود کارایی کارمندان بریزید که بخش مهمی از فرایند تنبیه است، چرا که مراحل مشخص برای کارمند تعیین می‌کنند تا در مدت زمان مشخصی کارایی خود را افزایش دهند.

اگر تخلفات کارایی کارمند شما جزئی است و فقط به تذکر شفاهی اکتفا کرده‌اید، شاید نیازی به برنامه‌ریزی نباشد. در بسیاری از موارد سوء رفتار نیز قضیه به تهدید «همین الآن رفتار را درست کن و گرنه!» ختم می‌شود. اما اگر ضعف کارایی کارمند مداوم است و تنبیه‌های شدیدتری در نظر گرفته‌اید، برنامه‌ی بهبود کارایی بسیار لازم است. یک برنامه‌ی بهبود کارایی از سه مرحله‌ی زیر تشکیل می‌شود:

- ✓ **تعیین هدف:** تعیین هدف مسیر مشخصی در برابر کارمند قرار می‌دهد تا دقیقاً بداند افزایش کارایی یعنی چه. ممکن است هدف در راستای استانداردهای کارایی کارمند این باشد که، «این وظیفه را پیش از فلان ضرب‌الاجل تمام کن» یا «هر روز صبح سر ساعت ۸ شروع به کار کن»
- ✓ **زمان‌بندی رسیدن به هدف:** هر برنامه‌ی خوبی نیاز مشخص به موعد انجام و کیلومترنمایی در مسیر هدف دارد.
- ✓ **منابع و آموزش‌های لازم:** برنامه‌ی شما باید حاوی خلاصه‌ای از منابع، امکانات یا آموزش‌هایی باشد که برای کمک به کارمند در افزایش کارایی‌اش، در اختیار او می‌گذارید.

در زیر، نمونه‌ی یک برنامه‌ی بهبود کارایی برای کارمندی آمده است که در حروفچینی مکاتبات، غلط‌های تایپی زیاد و مکرری داشت:

برنامه‌ی بهبود کارایی

جک اسمیت

تعیین هدف

- ✓ انجام تمام پیش‌نویس‌های تایپ‌شده‌ی مکاتبات با کمتر از دو غلط در هر سند.

زمان‌بندی رسیدن به هدف

- ✓ جک باید تا سه ماه پس از تاریخ این برنامه، به هدف بالا برسد.

منابع و آموزش‌های لازم

- ✓ جک در دوره‌ی حروفچینی و تایپ و غلط‌گیری مکاتبات شرکت ثبت نام می‌کند. این دوره باید حداکثر دو ماه پس از تاریخ این برنامه با موفقیت به پایان برسد.

شما و هم کارمندا راضی تر می‌شوند.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بساز ماسد

به مرحله‌ی برنامه‌ی بهبود کارایی چیست؟ الف: تذکر شفاهی، تذکر کتبی، آموزش کارایی ب: تذکر کتبی، اخطار کتبی، توبیخ برنامه پ: تعیین هدف، سازمان‌یابی و منابع و آموزش کارایی ت: هیچ کدام تذ بالا، وسط، پایین	دو مسیر متفاوت برای تهیه کارمند چیست؟ الف: مشکلات کارایی و سوء رفتار ب: تهیه پیشرونده و پایان خدمت پ: مشاوره و مرئی گری ت: هیچ کدام
---	--

هرچه کمتر، هرچه دیرتر، بهتر: پایان دادن به خدمت کارمندان

در این فصل

- ◀ آشنایی با انواع پایان خدمت
- ◀ اجرای تعدیل نیرو
- ◀ اقدامات احتیاطی، قبل از پایان دادن به خدمت
- ◀ مراحل گام به گام پایان خدمت
- ◀ تصمیم‌گیری در مورد زمان پایان خدمت کارمند

مدیریت کار سختی است. اگر کسی به شما گفت کار آسانی است، یا دارد شوخی می‌کند یا دروغ می‌گوید. کاری پر از چالش است، پر از تغییر و پر از رضایت، اما آسان نیست؛ و از میان کارهای سختی که مدیران باید انجام دهند، اخراج کارمندان از همه سخت‌تر است. مهم نیست چند بار این کار را کرده باشید، اخراج یک کارمند هیچ وقت برای شما کار راحتی نخواهد شد.

سازوکار پایان دادن به خدمت کارمندان — تعیین هدف، جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی کارایی، تنبیه و انجام اقدامات اداری — چندان سخت نیست. بخش دشوار، بار احساسی است که اخراج یک نفر بر دوش شما می‌گذارد، به‌ویژه شخصی که مدتی با او کار کرده‌اید و خاطرات خوب و بد مشترکی دارید. اما هرچقدر هم دشوار باشد که کارمندی را کنار بکشید و به او بگویید دیگر نیازی به خدمات او ندارید، در هر حال گاهی تنها گزینه‌ی شما همین است.

هرچقدر هم به کارمندان کمک کنید تا در سازمان شما موفق عمل کنند، اما گاهی شخصی در سازمان شماست که به آنجا تعلق ندارد. سؤال این است: مشکل را چه کسی اول تشخیص می‌دهد، و چه کسی باید اقدام کند؟

توجه داشته باشید که اخراج همیشه به تصمیم شما بستگی ندارد. گاهی کارمندان خودشان خودشان را اخراج می‌کنند (من استعفا می‌دهم!). اگر خوش‌اقبال باشید، این جمله را به شما می‌گویند، وگرنه همین را هم نمی‌گویند. در هر حال موقع استخدام یک کارمند وقت بسیار زیادی صرف کرده‌اید و دوست ندارید هر مسیر را چند بار بروید. برای آشنایی با روش استخدام مؤثر کارمندان، به فصل پنجم همین کتاب مراجعه کنید.

این بخش به دلیل پایان خدمت کارمندان، انواع پایان خدمت و روش آن می‌پردازد. در اینجا با تفاوت تعدیل نیرو و اخراج و همین‌طور اهمیت تهیه‌ی اسناد لازم برای پشتیبانی از تصمیمتان آشنا می‌شوید.

انواع پایان خدمت

وقتی اسم پایان خدمت به میان می‌آید، اغلب افراد بی‌درنگ فکر می‌کنند کارمندی را، که کارش را خوب انجام نمی‌دهد، از محل کارش بیرون کرده‌اند. اخراج یک کارمند نمایشی‌ترین و خشونت‌بارترین شکل پایان خدمت است، اما پایان خدمت بسته به وضعیت، شکل‌های متفاوتی می‌گیرد.

دو گروه اصلی برای پایان خدمت وجود دارد: داوطلبانه و غیرداوطلبانه. تفاوت اصلی بین این دو شکل این است که در گروه اول کارمندی به اراده و میل خود به خدمتش پایان می‌دهد و پایان خدمت غیرداوطلبانه بر خلاف میل و اراده‌ی کارمند تحقق می‌پذیرد (و اغلب به جیغ و گریه‌ی کارمند ختم می‌شود).

پایان خدمت داوطلبانه

کارمندان دلایل زیادی برای پایان دادن به کارمندی خود برای شما دارند. البته شما فکر می‌کنید باورش سخت است که کسی مایل باشد داوطلبانه محل کار شما را که شبیه بهشت است، ترک کند. اما خیلی‌ها این کار را می‌کنند. گاهی کارمنداها موقعیت شغلی بهتر یا حقوق بالاتری را در مؤسسه‌ی دیگری پیدا می‌کنند. گاهی کارمندی خود را در وضعیت کاری بن‌بستی می‌یابد یا به‌خاطر اختلافی شخصی با مدیر یا کارمندی دیگر، کارش را ترک می‌کند. گاهی هم کارمند ممکن است به‌خاطر مسائل عصبی، خانوادگی، درمانی و غیره کارش را رها کند.

در برخی از موارد پایان خدمت داوطلبانه، شما مایل نیستید کارمندان از پیش شما برود. گاهی هم خودتان کارمند را تشویق به رفتن می‌کنید. گاهی هم کارمندی به سن بازنشستگی می‌رسد و می‌رود.

بنابراین دلایل اصلی ترک کار داوطلبانه‌ی کارمندان موارد زیر است:

✓ **استعفا (بدون تشویق شما):** این استعفای توصیه‌نشده زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندی بدون هیچ‌گونه پیشنهاد، توصیه یا تشویقی از جانب شما، تصمیم می‌گیرد همکاری‌اش را با شرکت شما قطع کند. متأسفانه در اغلب موارد، کارمندانی که این‌طور استعفا می‌دهند، بهترین کارمندان شما هستند. هرچند نمی‌توانید کسی را مجبور کنید که تا ابد در سازمان شما

بماند، می‌توانید مطمئن شوید که کسی به‌خاطر برخورد نادرست شما با مشکلات سازمانی، کارش را ترک نکند. مثلاً اگر در واحدی حجم استخدام و اخراج بسیار بالا باشد، نشان می‌دهد که شرایط کاری نامساعدتر و پر از تنش است، یا سرپرست یا مدیر آن واحد نیاز به تغییر نگرش خود دارد.

✓ **استعفا (توصیه‌شده):** استعفای توصیه‌شده یعنی شما به‌کارمندی پیشنهاد می‌کنید که کارش را ترک کند. این نوع استعفا به‌عنوان ابزاری برای حفظ حیثیت کارمندی به‌کار می‌رود که در شرف اخراج است. به‌جای آنکه او را اخراج کنید، به او فرصت استعفا می‌دهید. این برخورد هم به‌کارمند کمک می‌کند تا آسیب روانی کمتری ببیند و هم در سابقه‌ی کاری خود نقطه‌ی سیاهی به‌جا نگذارد.

✓ **بازنشستگی:** بازنشستگی زمانی است که کارمندی به پایان دوره‌ی قانونی کار خود می‌رسد و تصمیم می‌گیرد برای همیشه از کار دست بکشد.

پایان خدمت غیرداوطلبانه

البته برخورد با تمام پایان خدمت‌ها به‌سادگی پایان خدمت داوطلبانه نیست. کم پیش می‌آید پایان خدمت غیرداوطلبانه برای مدیر یا برای کارمند، تجربه‌ی خوشایندی باشد و قبل از اعمال این تحریم نهایی علیه کارمندی باید به ته خط رسیده باشید. پایان خدمت غیرداوطلبانه به دو شکل انجام می‌شود:

✓ **تعدیل نیرو:** تعدیل نیرو زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان تصمیم می‌گیرد به‌دلایل مالی تعداد مشخصی از کارمندان را از کار برکنار کند. مثلاً اگر شرکت شما چند قرارداد تجاری اصلی خود را از دست بدهد و به‌دنبال آن به درآمد پیش‌بینی‌شده‌ی خود نرسد، چاره‌ای ندارد جز آنکه با تعدیل نیرو هزینه‌های حقوق و دستمزد خود را کاهش دهد.

هر شرکت برای تعیین ترتیب تعدیل نیرو، سیاست خودش را دارد. در بعضی سازمان‌ها، آخرین کارمندی که استخدام شده، اولین کارمندی است که برکنار می‌شود. در سازمان‌های دیگر، کارایی کارمند ترتیب تعدیل نیرو را تعیین می‌کند. اغلب سازمان‌ها پس از اینکه وضعیت مالی دوباره به حد مطلوب برگشت، ترجیح می‌دهند کارمندانی را دوباره استخدام کنند که در تعدیل نیرو کار خود را از دست داده‌اند.

✓ **اخراج:** کارمندان زمانی اخراج می‌شوند که دیگر هیچ امیدی به بهبود کارایی آن‌ها وجود نداشته باشد یا چنان سوء رفتار نامطلوبی نشان داده باشند که هیچ راهی جز اخراج آن‌ها نمانده باشد.

در امریکا مصوبه‌ی سال ۱۸۸۴ تصویب کرد که کارفرماها اجازه دارند به هر دلیلی کارمندان خود را اخراج کنند، مگر آنکه قراردادی میان کارفرما و کارمند مشخصاً این کار را منع کرده باشد. اما از این مصوبه بیش از صد سال گذشته است و توافق‌های اتحادیه‌ای و قوانین دولتی و حکومتی دیگر به کارفرماها اجازه نمی‌دهد هر وقت دلشان خواست کارمندی را اخراج کنند. به‌ویژه در صورتی که موضوع تبعیض به شکل‌های مختلف وجود داشته باشد. هر کشوری قوانین کار متفاوتی دارد. حتماً قبل از هر اقدامی قوانین کار کشور خود را با دقت مطالعه کنید.

دلایل مناسب برای اخراج کارمندان

موقع اخراج کارمندان به‌غیر از مسائل مربوط به تبعیض نژادی، احتیاط‌های دیگری هم باید بکنید، که بستگی به قوانین کار دارد.

اما در اغلب موارد، رفتارهای مشخصی سزاوار اخراج دانسته می‌شود. بعضی از این رفتارها، تخلف غیر قابل تحمل نامیده شده‌اند که نیاز به اقدام فوری دارند و نباید قبل از آن تذکر شفاهی، اخطار کتبی، توبیخ‌نامه یا تعلیق را در نظر گرفت. این موارد به شرح زیر است:

✓ **توهین شفاهی به دیگران:** توهین شامل ناسزاگویی، تحریک مکرر، توهین زشت و رفتارهای مشابه است. کارمندان شما حق دارند در محیط کاری کار کنند که در آن به آن‌ها اهانت نشود و در کنار آن توهین به مشتریان یا همکاری تجاری به ضرر سازمان است. اگر کارمند شما پس از هشدارهای کافی شما به اهانت کلامی به دیگران ادامه می‌دهد، بدون نگرانی از مسائل قانونی، می‌توانید او را اخراج کنید.

✓ **بی‌کفایتی:** بعضی از کارمندان با وجود تلاش‌های شما برای آموزش آن‌ها، به درد آن کار نمی‌خورند. اگر علی‌رغم کمک شما نمی‌توانند وظایفشان را در یک سطح کفایت مطلوب انجام دهند، قطع همکاری هم به نفع کارمند است و هم سازمان.

✓ **تأخیر مکرر و غیرموجه:** شما روی کارمندانتان حساب کردید که کار خود را طبق برنامه انجام دهند. تأخیر یک کارمند نه تنها باعث وقفه در زمان‌بندی کار خودش می‌شود، بلکه الگوی بسیار بدی است برای کارمندانی که سر وقت کار می‌کنند. اگر کارمندان پس از اخطار شما همچنان به تأخیر در ورود ادامه می‌دهند، دلیل موجهی برای اخراج آن‌ها دارید.

✓ **نافرمانی:** نافرمانی یعنی امتناع از انجام وظایف محوله، و دلیلی محکم برای اخراج بدون اخطار است. بعضی از مدیران به کارمندانشان اجازه

می‌دهند بپرسند چرا فلان تصمیم گرفته شده است، اما پس از اتخاذ یک تصمیم، کارمند موظف است آن را انجام دهد. اگر مایل نباشد دستور شما را اطاعت کند، رابطه‌ی بنیادی کارفرما - کارمند شکسته می‌شود و نباید آن را تحمل کنید.

✓ **خشونت جسمانی:** اغلب شرکت‌ها خشونت جسمانی و تهدیدهای خشونت‌آمیز را از سوی کارمندانشان بسیار جدی می‌گیرند. کارمندان دیگر حق دارند در محیط کار آمنی کار کنند و کارفرماها وظیفه دارند این محیط کاری آمن را فراهم کنند. خشونت جسمانی امنیت کارمندان را به خطر می‌اندازد و حواس آن‌ها را از کارشان منحرف می‌کند. اگر کارمندی همکارانش، مشتریان یا دیگران را تهدید به خشونت جسمانی کند و یا به آن‌ها دست‌درازی کند، با خیال راحت می‌توانید فوراً او را اخراج کنید.

✓ **دزدی:** دزدی اموال شرکت و اموال همکاران یا مشتریان، از موارد ممنوع مهم دیگر است. اغلب شرکت‌هایی که مچ کارمنداها را در این رفتار زشت می‌گیرند، آن‌ها را بدون اخطار، اخراج می‌کنند. اگر تصمیم گرفتید کارمندی را به‌خاطر دزدی اخراج کنید و دلایل قطعی برای این جرم کارمند دارید، می‌توانید بدون نگرانی اقدام کنید.

✓ **مستی یا نشئگی در موقع کار:** هرچند مستی یا مصرف مواد مخدر دلیلی محکم برای اخراج فوری کارمند است، امروزه اغلب شرکت‌ها فرصت مراجعه به مراکز درمانی و مشاوره‌ی روانی را برای برطرف کردن مشکل می‌دهند. در اغلب موارد کارمندان می‌توانند خود را بازتوانی کنند و به‌کار عادی خود برگردند.

✓ **ارائهی اطلاعات یا اسناد کذب:** دستکاری در اطلاعات و اسناد نیز خط قرمزی است که می‌تواند منجر به اخراج فوری شود. این گروه شامل ارائهی اطلاعات کاذب در هنگام استخدام (تحصیلات، سابقه، مشاغل قبلی و غیره) یا دستکاری در اطلاعات موقع کار (گزارش‌های هزینه‌های کاذب، دستکاری در ساعت‌های ورود و خروج، تقلب و غیره) است.

پس چرا مدیران از اجتناب‌ناپذیر پرهیز می‌کنند

همان‌طور که می‌دانید، اخراج یک کارمند برنامه‌ی دلپذیری برای گذراندن یک روز بعدازظهر نیست. اغلب مدیران ترجیح می‌دهند کار دیگری بکنند. هرچند دلایلی که در صفحات قبل برای اخراج آوردیم، عذر موجهی برای پایان دادن به خدمت یک کارمند است، این دلایل موجه کار را راحت‌تر نمی‌کند.

برخی از مدیران از اخراج پرهیز می‌کنند، به دلایل زیر:

- ✓ **ترس از ناشناخته:** پایان دادن به خدمت کارمند می‌تواند چشم‌اندازی ترسناک داشته باشد، به خصوص اگر برای بار اول این کار را می‌کنید. آیا قرار است کارمندان گریه کنند؟ عصبانی شود؟ با مُشت شما را بزنند؟ نگران نباشید، هر مدیری بالاخره زمانی مجبور به این کار می‌شود، متأسفانه آخرین باری هم در کار نیست.
- ✓ **درگیری عاطفی:** از آنجا که احتمالاً یک چهارم تا یک سوم از وقت بیداری خود را سرکار می‌گذرانید، خیلی طبیعی است که با بعضی از کارمندان دوست بشوید. این دوستی خیلی خوب است. اما تا وقتی مجبور نباشید دوست خود را تنبیه کنید یا به خدمتش خاتمه بدهید.
- ✓ **ترس از برداشت منفی نسبت به خودتان:** شما چه جور مدیری هستید که کارمندان را بیرون می‌کنید؟ اگر سازمان به اهدافش نرسیده و تصمیم به تعدیل نیرو گرفته، تقصیر شما چیست؟ آیا حالا که کارمندی را اخراج می‌کنید، معنی‌اش این است که موقع استخدام او اشتباه کرده‌اید؟
- ✓ **احتمال اقدام قانونی:** ترس از اقدام قانونی کافی است که آدم هیچ کاری نکند. تعجبی ندارد که آدم را از اخراج کارمند منصرف کند.
- ✓ **امید به اینکه مشکل خود به خود حل می‌شود:** چندان رویش حساب نکنید.

اجرای برنامه‌ی تعدیل نیرو

هرچه می‌خواهید اسمش را بگذارید: کاهش نیروی انسانی، کوچک کردن سازمان، به اندازه کردن سازمان، ساختاردهی دوباره یا هر چیزی. علت و معلول همان می‌ماند: سازمان شما ناچار است هزینه‌های حقوقی و دستمزد و همین‌طور سایر هزینه‌های وابسته به پرسنل را کاهش دهد و بنابراین تعدادی از کارمندان باید بروند.

تعدیل نیرو، هرچند برای کسانی که درگیر هستند به‌طور قابل درکی آزارنده و آسیب‌رسان است، با اخراج تفاوت دارد، چرا که کسانی که به خدمتشان پایان داده می‌شود، معمولاً مستقیماً تخلفی نکرده‌اند. معمولاً کارمندان خوبی هستند که از قواعد پیروی می‌کنند. مؤثر هستند و کار خود را درست انجام می‌دهند. کارگرانی وفادار و زحمت‌کش هستند. مقصر اصلی عوامل خارجی است، مانند تغییر وضعیت بازار، و فشار رقابت.

وقتی چاره‌ای برای شما نمی‌ماند جز تعدیل نیرو، از راهنمای گام به گام زیر برای انجام مراحل کار استفاده کنید:

۱- وسعت مشکل را تعیین کنید و تشخیص دهید کدام واحدها بیشتر از بقیه تحت تأثیر قرار می‌گیرند؟

خلاء مالی کنونی سازمان شما چقدر عمق دارد؟ آیا احتمال این را می‌دهید که به‌زودی وضع مالی به نفع شما برگردد؟ اگر محصولات یا خدمات مشخصی فروش مطلوب ندارند، کدام واحدهای کاری بیشتر درگیرند؟

۲- استخدام را متوقف کنید:

در طول فرایند تعدیل نیرو، استخدام کارمند جدید معنی ندارد، مگر آنکه موقعیت شغلی بسیار حیاتی باشد؛ مثلاً اگر تلفنچی استعفا بدهد و شما هنوز به فردی برای پاسخ گفتن به تلفن‌ها و مراجعان نیاز داشته باشید. ادامه‌ی استخدام هم باعث می‌شود که خطر تعدیل نیروی تازه استخدام‌شده وجود داشته باشد، و هم پیام نادرستی به کارمندان دیگر شما می‌رساند که شما به کارمندهای فعلی تان اهمیت نمی‌دهید.

۳- فهرست تخمینی کارمندانی را که باید تعدیل شوند تهیه کنید:

پس از آنکه وسعت مشکل و واحدهای درگیر را مشخص کردید، گام بعدی تعیین کارمندانی است که باید فسخ قرارداد شوند. در این مرحله نکته‌ی بسیار مهم تشخیص این است که کدام کارمندها بیشترین مهارت و تجربه را در زمینه‌های مورد نیاز سازمان دارند، و کدام کارمندها کمتر. معمولاً اولین کارمندانی که در برنامه‌ی تعدیل نیرو خداحافظی می‌کنند، کسانی‌اند که مهارت و تجربه‌شان با نیازهای سازمان تطبیق نمی‌کند.

۴- پیشاپیش به تمام کارمندان اطلاع دهید که برنامه‌ی تعدیل نیرو در پیش است:

وقتی نیاز به تعدیل نیرو قطعی شد، فوراً به تمام کارمندان به‌وضوح خبر دهید که به‌زودی تعدیل نیرو انجام خواهد شد. مشکلات مالی و سایر مشکلاتی را که سازمان با آن‌ها مواجه است، کاملاً برای کارمندان باز کنید و اجازه دهید پیشنهادهایی برای کاهش هزینه‌ها یا بهبود بازدهی سازمان ارائه کنند. گاهی پیشنهادهای کارمندان می‌تواند آن‌قدر در سازمان شما صرفه‌جویی کند که شاید بتوانید از تعدیل نیرو منصرف شوید یا دست کم حجم آن را کمتر کنید.

۵- راه‌های جایگزین تعدیل نیرو را کاملاً بررسی کنید:

آیا می‌توانید با بهبود فرایندهای کاری، کاهش هزینه‌های سرباری، تنزل رتبه‌ی کارمندان یا بازنشسته کردن زودرس، از هزینه‌های خود کم کنید؟ آیا می‌توانید کارمندان را به بخش‌هایی منتقل کنید که از نظر مالی سالم‌تر است؟ آیا می‌توانید با تجدید نظر در بودجه‌های غیرضروری از جمله هزینه‌های مسافرتی، تعمیرات اساسی ملک، و یا توسعه‌ی سرمایه صرفه‌جویی کنید؟

۶- فهرست نهایی کارمندانی را که تعدیل خواهند شد، تهیه کنید:

پس از همه‌ی این کارها، لازم است فهرست نهایی کارمندان را تهیه کنید. فهرست را باید به ترتیب رتبه، تدوین کنید تا اگر تغییری به شما اجازه‌ی حذف چند نفر را از این فهرست داد، بتوانید آن‌ها را به راحتی تعیین کنید. بسیاری از شرکت‌ها دستورالعمل‌های استاندارد برای رتبه‌بندی کارمندان به هنگام تعدیل نیرو دارند. این دستورالعمل‌ها معمولاً اولویت تعدیل را به کارمندان با قرارداد موقت می‌دهد، تا کارمندان با قرارداد دائم و برای تعیین کسانی که خداحافظی می‌کنند فرمول‌هایی براساس سابقه و کارایی دارند. اگر شما سیاست مشخصی ندارید، به هر شکلی می‌توانید قاعده‌ی تعدیل نیرو را تدوین کنید. در هر حال بهتر است تجربه و سابقه‌ی همکاری آن‌ها را با سازمان در نظر بگیرید. مراقب باشید از تبعیض در عوامل دیگر از جمله سن، جنس، نژاد پرهیز کنید.

۷- به کارمندان مورد نظر اطلاع بدهید:

تاکنون احتمالاً اغلب کارمندان از ترس آنکه قرار باشد بروند، روحیه‌ی خود را از دست داده‌اند. همین که فهرست را نهایی کردید، هرچه زودتر به کارمندان مورد نظر اطلاع بدهید. بهترین روش، ملاقات یک‌به‌یک و حضوری با کارمندان است.

۸- خدمات اضافی در اختیار کارمندانی بگذارید که تعدیل می‌شوند:

اگر زمان و هزینه‌های شما اجازه بدهد، امکانات مشاوره و همچنین اجازه‌ی استفاده از امکانات شرکت برای یافتن کار بعدی را در اختیار کارمندان بگذارید. شاید شرکت شما بتواند به کارمندان کمک کند تا شرح سوابق شغلی خود را بنویسند، برنامه‌ریزی مالی کنند، مصاحبه کنند یا بتوانید آن‌ها را به مراکز کاری دیگر معرفی کنید. به آن‌ها اجازه دهید از امکانات ارتباطی سازمان شما، از جمله اینترنت، تلفن و دورنگار، برای یافتن کار جدید استفاده کنند.

۹- پایان خدمت:

جلسات دو نفره و حضوری با هر یک از کارمندا بگذارید تا اقدامات اداری نهایی را برای پایان خدمت انجام دهید. اگر برنامه‌ای برای بعد از پایان خدمت آن‌ها دارید (مانند پاداش، خرید خدمات، خرید سنوات و غیره...) برای آن‌ها توضیح دهید. وسایلی را که به آن‌ها داده‌اید، از جمله کلید، کارت شناسایی و سایر وسایل و اموال شرکت را از آن‌ها تحویل بگیرید. کارمند مزبور را تا بیرون شرکت همراهی کنید و برای او آرزوی موفقیت کنید.

۱۰- حمایت از بازمانده‌ها:

یک جلسه‌ی عمومی برای کارمندان بازمانده برگزار کنید و به آن‌ها اطلاع دهید حالا که برنامه‌ی تعدیل نیرو به پایان رسیده است و سازمان دوباره در مسیر سلامت اقتصادی قرار گرفته است. به آن‌ها بگویید برای پرهیز از تعدیل نیرو در آینده، باید همه قوای خود را جمع کنند تا بر این مشکل مالی موقت در چرخه‌ی تجاری غلبه کنند.



هشدار: پیش از اخراج یک کارمند...

اخراج کارمندان مسائل حقوقی و قانونی دارد. خود اخراج کارمند به‌اندازه‌ی کافی ناراحت‌کننده هست، دیگر نیازی ندارید تا درگیر دادگاه و مسائل حقوقی و اداری شوید. هرچند بسیاری از سازمان‌ها، سیاست‌های مشخصی برای تنبیه کارمندان دارند، متأسفانه بسیاری از مدیران به این سیاست‌ها توجه نمی‌کنند و کارمند را بی‌موقع اخراج می‌کنند. این بی‌توجهی ظاهراً بی‌اهمیت از سوی مدیران می‌تواند مشکلات حقوقی و مالی زیادی برای سازمان ایجاد کند.



قبل از آنکه کارمندان را به هر دلیلی اخراج کنید، مطمئن شوید معیارهای زیر را در نظر گرفته‌اید:

✓ **ثبت اسناد:** این قاعده را فراموش نکنید: مدرک، مدرک و بعد باز هم مدرک. اگر کارمندی را به‌خاطر ضعف کارایی اخراج می‌کنید، بهتر است برگه‌ی ارزیابی کارایی او را در پرونده‌اش داشته باشید تا مؤید نظر شما باشد. اگر کارمندی را به‌خاطر دزدی اخراج می‌کنید، لازم است مدرک دزد بودن آن کارمند را داشته باشید. هیچ وقت به‌اندازه‌ی کافی مدرک ندارید. همیشه در هر اقدامی داشتن مدارک کافی بهتر است.

✓ **اخطار منصفانه:** آیا قبلاً معیارهای کارایی مناسب را برای کارمند به‌وضوح بیان کرده‌اید؟ آیا سیاست‌ها، توقعات، و سازوکار سازمان را برای او توضیح

داده‌اید؟ آیا قبلاً در مورد عواقب ضعف کارایی به او اخطار داده‌اید؟ قوانین بسیاری از کشورها حکم می‌کند که کارمندی را به‌خاطر ضعف کارایی، نمی‌توان اخراج کرد، مگر آنکه قبلاً به او اخطار داده باشید. اما در مواردی مثل سوء رفتار، خشونت جسمانی، دزدی، شیادی و کلاهبرداری می‌توانید بدون اخطار کارمند را اخراج کنید.

✓ **فرصت واکنش:** آیا پس از اخطار فرصت کافی به کارمند داده‌اید تا نقص کارایی‌اش را جبران کند؟ این فرصت به نوع مشکل بستگی دارد، مثلاً اگر مشکل کارمند تأخیر در ورود است، انتظار دارید که پس از اخطار این مشکل بی‌درنگ برطرف شود. اما اگر قرار است کارمند نقص خود را در یک پروژه‌ی پیچیده و درازمدت برطرف کند، جبران مشکل ممکن است هفته‌ها یا ماه‌ها وقت ببرد.

✓ **منطقی بودن:** آیا سیاست‌ها و عملیات شرکت شما منطقی است؟ آیا استانداردهای کارایی که در ارزیابی کارمندان در نظر می‌گیرید، توسط یک کارگر یا کارمند متوسط قابل دستیابی است؟ آیا جریمه با شدت جرم تناسب دارد؟ خودتان را به‌جای کارمند بگذارید، اگر قرار بود اخراج شوید دلیل اخراج خود را منطقی می‌دانستید؟ منصف باشید.

✓ **راه‌های تجدید نظر:** آیا مؤسسه‌ی شما به کارمندان امکاناتی برای ارسال تقاضای تجدید نظر نسبت به تصمیم شما به مقامات بالاتر سازمان ارائه کرده است؟ معمولاً در سازمان‌ها این امکان در نظر گرفته شده است. گاهی مدیر یا سرپرست مستقیم کارمند بیش از حد به مشکل نزدیک، یا از نظر احساسی درگیر آن است، و این می‌تواند موجب خطای او در قضاوت شود که فردی بی‌طرف بتواند جلوی این خطا را بگیرد.

روز موعود: اخراج کارمند در سه مرحله

فراموش نکنید وظیفه‌ی شما شناسایی ضعف کارمندا و کمک به آن‌ها برای افزایش کارایی خود است، اما در نهایت این کارمند است که مسئول کارایی و رفتار خود است. بنابراین در مرحله‌ی تنبیهی قبل از اخراج لازم است که کارمند بفهمد که مسئولیت و انتخاب فقط و فقط با خود اوست. شما نمی‌توانید این کار مهم را برای او انجام دهید. کارمند یا باید کارایی خود را بهتر کند، و یا باید برود. انتخاب با خودش است.



اما وقتی کارمند انتخابش را انجام داده و تصمیم گرفته به سوء رفتار یا کارایی پایین خود ادامه دهد، انتخاب دیگر با او نیست. شما باید که تصمیم می‌گیرید و تصمیم شما این است که پیش از آنکه کارمند آسیب بیشتری به سازمان شما وارد کند به خدمت او پایان بدهید.



هنگام اخراج کارمندان باید دو هدف کلیدی را در ذهن داشته باشید: نخست باید دلیل اخراج را به وضوح برای او توضیح دهید. متخصصان حقوق معتقدند که بسیاری از کارمندان اخراجی فقط به این دلیل کار را به دادگاه می‌کشند که بفهمند چرا اخراج شده‌اند. هدف دوم شما این است که حس انزجار را نسبت به شرکت و خودتان کاهش دهید. وقار و حرمت کارمند را در جریان اخراج حفظ کنید. بدون خشم بی‌منطق یک کارمند سابق هم می‌توانید زندگی کنید.

اخراج کارمند باید در جلسه‌ای رودررو و خصوصی در دفتر کار شما انجام شود. این ملاقات باید کاملاً معطوف به موضوع و خلاصه باشد. حدود ۵ تا ۱۰ دقیقه به این ملاقات اختصاص دهید. قصد از برگزاری جلسه‌ی پایان خدمت جروب‌بحث یا صحبت نیست وظیفه‌ی شما این است که به کارمند اطلاع دهید اخراج شده است. اصلاً قرار نیست این ملاقات فرح‌بخش و شادی‌آور باشد، اما یادتان باشد که شما همه‌ی جوانب را بررسی کرده‌اید و بهترین و تنها انتخاب شما همین است.

✓ **به کارمند بگویید اخراج شده است.** خیلی واضح، ساده و بدون ابهام بیان کنید که تصمیم گرفته‌اید او را اخراج کنید. حتماً اشاره کنید که تمام شواهد و اسناد بررسی شده و این تصمیم توسط تمام سطوح مدیریتی سازمان تأیید شده است. بگویید که تصمیم شما نهایی و قطعی است. اگر قبلاً کار خود را درست انجام داده باشید و از نظام تنبیه پیشرونده برای تصحیح مشکل کارمند استفاده کرده باشید، این تصمیم شما نباید چندان تعجب‌آور باشد. البته به هر حال کلمه‌ی اخراج چهار ستون بدن آدم را می‌لرزاند.

✓ **دقیقاً توضیح بدهید که چرا کارمند اخراج می‌شود.** اگر اخراج نتیجه‌ی سوء رفتار است، آن سیاست سازمان را که زیر پا گذاشته شده، اعلام کنید و دقیقاً بگویید کارمند چگونه از این سیاست تخلف کرده است. اگر به خاطر ضعف کارایی او را اخراج می‌کنید، تذکرات کتبی و شفاهی قبلی او را به خاطر او بیاورید و یادآوری کنید که برای حل این مشکل کارایی چه قدم‌هایی برای او برداشته‌اید که در نهایت منجر به اخراج شده است.

✓ **تاریخ پایان خدمت را اعلام کنید و فرایند اداری پایان خدمت را توضیح بدهید:** معمولاً حکم اخراج از همان روزی که جلسه‌ی اخراج برگزار می‌شود، معتبر است. نگه داشتن یک کارمند اخراجی، هم برای شما آزارنده است، و هم برای کارمند، و تحت هر شرایطی باید از آن پرهیز کنید. اگر مزایایی یا امکانات دیگری در اختیار او می‌گذارید، با دقت برای کارمند توضیح دهید و به او بگویید که همین حالا باید لوازم شخصی‌اش را از محل کارش جمع کند. امور اداری اخراج را با کارمند انجام دهید و تاریخ پرداخت آخرین دستمزدش را به او اعلام کنید.

پایان خدمت می‌تواند ضربه‌ی بزرگی برای کارمند اخراجی باشد. از قبل آمادگی‌اش را داشته باشید. ممکن است یک نفر دچار فروپاشی عاطفی شود و دیگری ممکن است عصبانی شود و ناسزا بگوید. برای جلوگیری از چنین وضعی از فنون زیر استفاده کنید.



✓ **با کارمند همدردی کنید.** سعی نکنید خبر را ملایم کنید یا آن را با لایه‌ای از شکر بپوشانید، اما نشان دهید که وضعیت کارمند را درک می‌کنید. خبری که به او داده‌اید، یکی از بدترین خبرهایی است که هرکسی ممکن است دریافت کند. اگر کارمند احساساتی شد یا گریه کرد، جلوی‌ش را نگیرید، فقط یک دستمال کاغذی به او تعارف کنید و ادامه دهید.

✓ **قاطع، محکم و مستند باشید.** حتی اگر کارمند شما اختیار اعصابش را از دست داد، باید چهره‌ی آرام و کاملاً رسمی و حرفه‌ای خود را در تمام جلسه حفظ کنید. کاری نکنید که کارمند فکر کند می‌تواند در مورد این تصمیم مذاکره کند یا نظر شما را تغییر دهد. مدام اصرار کنید که تصمیم شما قطعی و غیرقابل تغییر است.

✓ **جلسه را معطوف به موضوع نگه دارید.** هرچند خوب است که به کارمند اجازه دهید احساساتش را نشان دهد، اما نگذارید کارمند سکان جلسه را از هدف اصلی اعلام اخراج او منحرف کند. اگر کارمند پرخاشگری کرد، به او بگویید که اگر خودش را کنترل نکند، جلسه را همان‌جا ختم می‌کنید.

شاید بهتر باشد قبل از جلسه‌ی اخراج متنی آماده کنید و در جلسه بخوانید. این متن از این نظر مفید است که باعث می‌شود نکته‌ی مهمی را از قلم نیندازید و همچنین سند بسیار معتبری برای پرونده‌ی پرسنلی کارمند است. در زیر، مثالی از یک متن از پیش آماده‌شده برای اعلام اخراج کارمندی با ضعف کارایی آمده است:



«کتی، تصمیم گرفته‌ایم که امروز آخرین روز استخدام شما در شرکت باشد. دلیل این تصمیم این است که نمی‌توانی خودت را به کارایی مطلوبی که سال گذشته

موقع استخدام تو با هم بر سر آن توافق کردیم، بررسی. همان طور که می دانی، بارها در طول سال گذشته در مورد ضعف کارایی شما با هم صحبت کرده ایم. به خصوص در تذکر کتبی تاریخ ۵ اکتبر به شما اعلام کردم که یک ماه فرصت داری تا کارایی خود را به حد استاندارد برسانی وگرنه به خدمت شما پایان داده می شود. شما به این هدف نرسیدی، پس من راهی ندارم جز آنکه به استخدام شما پایان بدهم که از همین امروز متنفذ است. جنی از واحد کارگزینی اینجاست تا در مورد آخرین پرداخت ما به شما و تسویه حساب صحبت کند و کلیدهای دفتر و رمز عبور ایمیل شما را دریافت کند.»

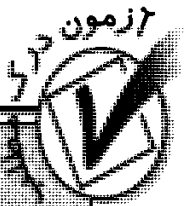
بهترین زمان اخراج

هر مدیری ایده‌ی خود را برای زمان مناسب اخراج دارد. ما معتقدیم برگزاری جلسه‌ی اخراج بهتر است در آخرین روز کاری هفته انجام شود، این باعث می شود کارمند تعطیلات آخر هفته را برای غلبه بر احساساتش، جمع آوری آگهی های استخدام هفته و شروع جست و جو برای کار جدید داشته باشد. اگر کارمند را در اولین روز کاری هفته اخراج کنید، تمام نظم زندگی روزمره‌ی او را به هم می زنید.

بهترین زمان اخراج چه زمانی است؟ باز هم هر چه دیرتر بهتر. بهتر است تا زمانی نزدیک به ساعت تعطیلی شرکت صبر کنید تا کارمندان کمتری در دفتر باشند و زیاد در مورد موضوع پرس و جو نکنند و میزان تحریک کاهش یابد. همچنین کارمند فرصت این را دارد تا بدون سرافکندگی و خجالت، لوازم شخصی اش را جمع کند. ضمناً دیگر این امکان برای کارمند وجود ندارد که به مقامات بالاتر شرکت تلفن بزند یا ذهن همکاران یا مشتریان را مسموم کند.

اگر کارمند را در ساعت های اولیه‌ی روز اخراج کنید، مجبور می شود با همکارانش روبه رو شود تا توضیح دهد که چرا دارد وسایلش را جمع می کند و چرا مأمور انتظارات شرکت منتظرش ایستاده تا او را به بیرون شرکت راهنمایی کند. قصد شما تحقیر یا شرمندگی کردن کارمند نیست، فقط می خواهید فرایند پایان خدمت تا جایی که ممکن است، بی دردسرسرتر و انسانی تر باشد.





آموخته‌های تازه‌ی خود را بنویسید

- | | |
|---|--|
| د. نوع پایان خدمت غیر داوطلبانه کدام است؟ | ب. هیچ دلیل مناسب برای اخراج بنگ کارمند کدام است؟ |
| الف: بازنشستگی و استعفا | الف: بی کفایتی، نافرمانی، دزدی، مستی در سر کار و دستکاری اسناد |
| ب. بازنشستگی و اخراج | ب. بد اخلاقی، اعلام نظر، اعمال قدرت، نقض ایضای حقوق و دواز کردن یا |
| ج. تعدیل نیرو و بازنشستگی | ج. نفاذ دیروقت کار کردن، مرخصی نگرفتن، خلعوش نکردن قهر و جوش، در تعطیلات کار کردن، کار را به خانه بردن |
| د. تعدیل نیرو و اخراج | د. هیچ کدام |

بخش ۶

ابزارها و فنون مدیریت

موج پنجم

انریک تانت



فناوری جدید واقعاً به من کمک کرده تا نظم و انضباط پیدا کنم. گزارش‌های پروژه را می‌گذارم زیر کامپیوترم. بودجه‌ها را هم زیر لپ‌تاپ نگه می‌دارم. یادداشت‌ها را هم گذاشتم زیر پیچراه.

در این بخش...

هرچند به‌خاطر اینکه مدیر باشید لازم نیست جادوگر هم باشید، می‌ارزد که با بعضی از ابزارها و فناوری‌هایی که کسب و کار امروز را هدایت می‌کنند آشنا باشید در این بخش به میانی حسابداری و بودجه‌بندی و اهمیت کامپیوترها در محیط کار می‌پردازیم. همچنین درباره‌ی چگونگی افزایش مهارت کارمندان و آفرینش یک سازمان پویا و یادگیرنده صحبت می‌کنیم.

بودجه‌بندی، حسابداری و سایر امور مالی

در این فصل

◀ بودجه‌بندی

◀ به کار بردن فوت و فن‌های حرفه‌ای در بودجه

◀ درک مبانی حسابداری

◀ تفسیر گزارش‌های مالی

در هر سازمانی، چیزی که چرخ روزگار را می‌گرداند، پول است. هرچقدر هم که واحد شما عالی باشد، هرچقدر هم که محصول شما بهترین باشد و هرچقدر کارمندانی بی‌نظیر داشته باشید، اگر پول نداشته باشید، هیچ کاری از شما بر نمی‌آید. اگر سود سازمان کم باشد و هر روز بیشتر در مضیقه‌ی مالی باشد، بهتر است برای اصلاح این وضع کاری بکنید (وگرنه مجبور می‌شوید بر گه‌ی سوابق شغلی‌تان را دوباره بردارید و دنبال کار بگردید).

به‌عنوان مدیر موظفید بودجه و حسابداری را بدانید وقتی همکارانتان از خود اصطلاحاتی مثل بودجه‌ی کاری، گردش نقدینگی، گزارش سود و زیان و ترازنامه می‌پرانند، بهتر است به‌جای آنکه طرف را پر و پر نگاه کنید و سرتان را تکان دهید، از موضوع سردر بیاورید. برای این کار به فوق دکترا احتیاج ندارید.

اگر کامپیوتر و شبکه‌های کامپیوتری سیستم مرکزی اعصاب یک شرکت باشد، حسابداری و امور مالی (و پولی که با آن اندازه‌گیری و بالا و پایین می‌کنند) خون حیاتی شرکت است: رگ‌ها، شریان‌ها، پلاکت‌ها و گلبول‌ها. پس وقتی که شرکت احساس آشفته‌گی می‌کند و اتاق شروع می‌کند به چرخ زدن، معنی‌اش چیست؟ درست است: به تزریق نقدینگی احتیاج دارید!

در این فصل به اهمیت بودجه‌بندی در سازمان و فوت‌وفن آن می‌پردازیم. سپس مبانی حیاتی حسابداری را معرفی می‌کنیم. البته قرار نیست حسابدار بشوید، اما این فصل به شما کمک می‌کند تا آن قیافه‌ی ابلهانه را نداشته باشید و موقع صحبت از ترازنامه یا گردش نقدینگی چیزی بفهمید. هرچند ممکن است در یک سازمان دولتی یا غیرانتفاعی کار کنید و بعضی از مسائل به شما ربطی نداشته باشد، اما همیشه احتمال این وجود دارد که کار بعدی‌تان در بخش خصوصی باشد!

دنیای شگفت انگیز بودجه

بودجه در واقع خط کش مقایسه‌ی کارایی مورد انتظار با کارایی واقعی است. کارایی واقعی سازمان توسط نظام‌های حسابداری اندازه‌گیری می‌شود که در طی آن گزارش‌های مشخصی برای مقایسه‌ی کارایی مورد انتظار با کارایی واقعی استفاده می‌شود. مدیرانی که مسئولیت بودجه دارند، با این اطلاعات به‌عنوان پزشک سازمان، سلامت مالی کنونی شرکت را معاینه می‌کنند.

مثلاً آخرین گزارش مالی اعلام می‌کند که فروش نسبت به بودجه بسیار پایین است. شما به‌عنوان مدیر مسئول باید دلیل این موضوع را کشف کنید. آیا قیمت‌ها زیادی بالاست؟ شاید نیروی فروش شما در تحویل سریع و به‌موقع محصول به مشتریان مشکل دارد. شاید هم رقیب تجاری شما محصول بهتر و ارزان‌تری تولید کرده و سهم بازار شما را کم کرده است. ممکن است هزینه‌های عملیاتی بالاتر از بودجه‌ی تعیین‌شده باشد. شاید هم افت کیفیت محصول باعث دوباره کاری بیش از حد و تلف شدن زمان و هزینه می‌شود. شاید هم حقوق کارمندان زیادی بالاست.

از آنجا که سرنوشت حاکم بر تجارت امروز چیزی جز دگرگونی نیست، آیا لزومی به بودجه‌بندی هست؟ تمام راه را می‌روید و روزی که کار را به پایان می‌رسانید، بودجه‌ی شما دیگر تاریخ مصرف خود را از دست داده است. البته با دگرگونی سریع دنیای اطراف، برنامه‌ریزی هر روز مشکل‌تر می‌شود. اما باید برنامه‌ریزی کنید. بدون اهداف و برنامه‌ریزی درازمدت، سازمان شما تمرکز خود را از دست می‌دهد، منابع سازمان به هدر می‌رود و کارمندان بی‌هدف و سرگردان می‌شوند. بودجه در واقع تخمینی مطالعه‌شده است که برنامه‌های درازمدت شما را منعکس می‌کند و به شما اجازه می‌دهد بر مبنای برنامه عمل کنید. بودجه، هزینه‌ی استخدام پرسنل لازم، امکانات و سرمایه‌ی مورد نیاز و منابع دیگر را به شما اطلاع می‌دهد. می‌توانید در هر زمانی بودجه را تغییر دهید. بهترین بودجه‌ها باید انعطاف‌پذیر باشد، و نه از سیمان.

کسانی از شما که مدیرانی باتجربه باشند، اهمیت قاطع بودجه را می‌شناسند. بودجه کل منابع مالی مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های شرکت است. بودجه باعث می‌شود برنامه‌ها تحقق یابد، مدیران بالادست می‌توانند از راه تعامل با مدیران میانی و فرودست در فرایند بودجه‌بندی تأثیری مهم بر مسیر حرکت سازمان و کارمندان آن داشته باشند. از طرف دیگر کارمندان رده‌ی پایین نیز می‌توانند با ارسال تقاضاهای خود نسبت به بودجه برای مدیریت، تأثیر قابل توجهی بر سازمان بگذارند.

بودجه تعیین می‌کند از نظر نیروی انسانی چند نفر در اختیار داشته باشید و چقدر به آن‌ها دستمزد بدهید. بودجه تعیین می‌کند کدام منابع مالی را در سازمان باید

بهبود ببخشید و همین‌طور اعلام می‌کند چه تجهیزاتی مانند کامپیوتر و دستگاه فتوکپی باید تهیه کنید. بودجه تعیین می‌کند برای پشتیبانی از تلاش‌هایتان بر روی یک پروژه چقدر پول در اختیار دارید. همچنین بهانه‌ی بسیار خوبی پیدا می‌کنید تا از نرم‌افزارهای صفحه‌ی گسترده مانند اکسل استفاده کنید.

اما بودجه هدف مهم دیگری را نیز تأمین می‌کند. در واقع خط‌کشی برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت شما به‌سوی هدف‌تان در اختیار شما می‌گذارد. مثلاً اگر پنجاه درصد سال مالی‌تان را پشت سر گذاشته باشید، اما در عمل هفتاد و پنج درصد بودجه‌ی هزینه‌های عملیاتی‌تان را خرج کرده باشید، فوراً پی می‌برید که اگر در نیمه‌ی دوم سال نیز هزینه‌ها همین اندازه باشد، مشکل مالی بزرگی در پیش دارید. یا بودجه‌ی هزینه‌های سال را خیلی کم تخمین زده‌اید، و یا دارید بیش از حد خرج می‌کنید. هرگاه کارایی براساس بودجه و کارایی سازمان در عمل با هم عدم تطابق داشته باشند یا به اصطلاح انحراف بودجه داشته باشید، وظیفه‌ی مدیر این است که پرسد چرا؟

بودجه‌بندی مزیت دیگری هم دارد، و آن هم این است که به شما امکان می‌دهد تا آن نمودارها و جداول عجیب و غریب را به کارمندان‌تان و همین‌طور مدیر بالاتر‌تان نشان بدهید و آن‌ها را تحت تأثیر بگذارید. فرض کنید در یک اتاق کنفرانس هستید. چراغ‌ها خاموش است و همه فقط به اسلایدهایی نگاه می‌کنند که شما تهیه کرده‌اید. آنجا شما صاحب‌اختیارید و بعد از جلسه کلی شما را تحویل می‌گیرند.

بسته به اندازه‌ی سازمان شما، فرایند بودجه‌بندی می‌تواند بسیار ساده یا بسیار پیچیده باشد. اما فارغ از اندازه‌ی سازمان، هر چیزی را می‌توانید بودجه‌بندی کنید.

✓ **بودجه‌ی نیروی کار:** بودجه‌ی نیروی کار شامل تعداد و عنوان تمام موقعیت‌های شغلی سازمان به همراه حقوق یا دستمزد در نظر گرفته شده برای آن پُست است.

✓ **بودجه‌ی فروش:** بودجه‌ی فروش تعداد کلی تخمینی کالای فروش‌رفته در یک دوره‌ی مشخص است. کل درآمد توسط ضرب تعداد واحدهای کالای فروش‌رفته در قیمت هر واحد تعیین می‌شود.

✓ **بودجه‌ی تولید:** بودجه‌ی تولید براساس بودجه‌ی فروش تعیین می‌شود. یعنی تعداد کالایی که انتظار فروش آن‌ها را دارید، مشخص و هزینه‌های تولید آن‌ها، شامل هزینه‌های عملیاتی، مواد اولیه و هزینه‌های دیگر، تعیین می‌شود.

✓ **بودجه‌ی هزینه:** بودجه‌ی هزینه شامل تمام هزینه‌های مختلفی است که سازمان در یک دوره‌ی طبیعی عملیاتی خواهد پرداخت. هزینه‌ی سفر، آموزش، تجهیزات اداری و غیره در بودجه‌ی هزینه جای می‌گیرد.

✓ **بودجه‌ی سرمایه:** این بودجه در واقع برنامه‌ی مدیران را برای تأمین دارایی ثابت (دارایی با عمر مفید طولانی) مانند اثاثیه، کامپیوتر، ساختمان، کارخانه و امثال آن برای پشتیبانی از عملیات سازمان تعیین می‌کند.

تعیین بودجه

برای تعیین بودجه، یک راه غلط و یک راه درست وجود دارد. راه غلط این است که بودجه‌ی قبلی‌تان را فتوکپی کنید و به‌عنوان بودجه‌ی جدید عرضه کنید. راه درست این است که از حداکثر منابع ممکن اطلاعات را جمع‌آوری کنید، آن‌ها را بررسی کنید و از دقت آن‌ها مطمئن شوید. بودجه در واقع پیش‌بینی آینده است و تنها هنگامی به‌درد می‌خورد که اطلاعات اولیه‌ی آن درست و تخمین و قضاوت شما هم درست باشد.

بودجه را چگونه تعیین می‌کنید؟ اطلاعات را از کجا می‌آورید؟ با چه کسی حرف می‌زنید؟ احتمالات لایتناهی است، اما استادان باتجربه‌ی بودجه‌بندی می‌دانند که وقتی هزینه‌های انجام کار و منشأ آن‌ها را درک کنید، بودجه‌بندی بسیار آسان است. چند تا تلفن بزنید، دو سه جلسه بگذارید. به چند گزارش مالی اخیر نگاه کنید. اعدادی را در کامپیوتر وارد کنید و دبلنا! بودجه‌ی شما آماده است! خوب شاید هم بیشتر از این کار ببرد. گام‌های اساسی را در تعیین یک بودجه در زیر مرور کنید.

✓ با دقت مدارک و راهنمایی‌های مربوط به بودجه را مطالعه کنید.

همیشه بهتر است نگاه دقیقی به مدارکی که به بودجه‌ی شما مربوط است بیندازید و تمام دستورالعمل‌های بودجه‌ی واحد حسابداری را بخوانید. هرچند ممکن است سازمان شما روش مشابهی را سال‌ها اجرا کند، همیشه امکان تغییر دستورالعمل‌ها وجود دارد.

✓ ملاقات با کارکنان. وقتی فرایند بودجه‌بندی را شروع می‌کنید، با کارمندان

جلساتی بگذارید و اطلاعات و نظرات آن‌ها را دریافت کنید. گاهی برای پیش‌بینی دقیق و صحیح، اطلاعات کارمندان و زیردست‌های شما حیاتی است. مثلاً ممکن است لازم باشد بدانید کارمندان فروش شما در سال آینده چند سفر تجاری در پیش دارند و به چه مکان‌هایی خواهند رفت. در موارد دیگر می‌توانید به‌سادگی پیشنهادهای کارمندان را دریافت کنید. ممکن است کارمندی از شما بخواهد در بودجه‌ی بعدی افزایش حقوقی را در نظر بگیرید. دیگری ممکن است بگوید سیستم تلفن مرکزی کنونی دیگر برای تأمین نیازهای کارمندان و مشتریان کافی نیست، و باید در بودجه‌ی آینده

تلفن مرکزی جدیدی را در نظر گرفت. کارمندان شما می‌توانند اطلاعات بسیار مفید و مهمی را برای تهیه‌ی بودجه در اختیار شما بگذارند.

✓ **اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنید.** نسخه‌های اسناد مربوط به بودجه‌های قبلی و گزارش‌های حسابداری را تهیه کنید و با اعداد واقعی شرکت مقایسه کنید. آیا بودجه‌های قبلی با انحرافی به سمت بالا یا پایین مواجه بوده‌اند؟ (آیا بیشتر از بودجه خرج کرده‌اید یا کمتر از آن؟) رقم این اختلاف چقدر است؟ اگر اطلاعات گذشته در دسترس نیست، منابع اطلاعاتی دیگری پیدا کنید که در تخمین ارقام بودجه‌ی شما کمک کند. در دوره‌ی بعدی بودجه، چه کارهای جدیدی می‌خواهید انجام دهید و این کارها چقدر هزینه دارد؟ آیا لازم است افراد جدیدی استخدام کنید، ساختمان جدیدی اجاره کنید یا تجهیزات نو تهیه کنید؟ همچنین افزایش یا کاهش چشم‌گیر هزینه‌ها و فروش را در مد نظر قرار دهید و بررسی کنید این نوسان‌ها چه تأثیری بر بودجه‌ی شما می‌گذارد؟

✓ **قضاوت کنید.** اطلاعات محکم و واقعیت‌های عینی در فرایند بودجه‌بندی بسیار مهم است و منبع اطلاعاتی فارغ از احساسات و یکسونگری در اختیار شما قرار می‌دهد، تا براساس آن تصمیم‌گیری کنید. اما اطلاعات و واقعیت‌ها در نمای وسیع همه‌چیز نیست. بودجه‌بندی از یک سو علم است و از سوی دیگر هنر. وظیفه‌ی شما به‌عنوان مدیر این است که اطلاعات و واقعیت‌ها را در اختیار بگیرید و سپس عقل سلیم خود را به کار بیندازید تا محتمل‌ترین نتایج را حدس بزنید.

مثلاً با وجود تمام اطلاعات برای پیش‌بینی هزینه‌های تعمیرات ساختمان، ممکن است ته ذهن‌تان با خود بگویید خارج از همه‌ی این‌ها ممکن است اتفاق دیگری هم بیفتد که به پول احتیاج داشته باشد. آن وقت اگر ناگهان رئیس شرکت وسط سال خارج از برنامه‌ریزی‌ها تصمیم گرفت تمام دیوارهای ساختمان را صورتی کند، شما پول کافی برای این کار دارید.

اگر مدیر تازه‌کاری باشید، احتمالاً تجربه‌ی زیادی در این زمینه ندارید و ترجیح می‌دهید فقط بر اطلاعات و واقعیت‌ها تکیه کنید. اما هرچه تجربه‌ی شما در مدیریت و بودجه‌بندی بالا برود، نقش قضاوت شخصی شما پررنگ‌تر می‌شود.

✓ **اعداد را وارد کنید.** بسته به سیاست سازمان، یا فرم‌های بودجه را پر می‌کنید و برای واحد برنامه و بودجه می‌فرستید تا اطلاعات را در نرم‌افزار وارد کنند یا خودتان اطلاعات را وارد می‌کنید. نتیجه به هر حال این است که پیش‌نویس

بودجه را تهیه می‌کنید و پیش از نهایی شدن آن را مرور می‌کنید و تغییر می‌دهید. اگر موقع تهیه‌ی پیش‌نویس بخشی از اطلاعات را در اختیار ندارید، نگران نباشید، در زمان خودش جاهای خالی را پُر می‌کنید.

✓ **نتایج را بررسی کنید و در صورت لزوم بودجه را دوباره تهیه کنید.**

پیش‌نویس بودجه را مرور کنید و ببینید آیا هنوز هم به‌نظر تان منطقی می‌آید؟ شاید منبع هزینه یا درآمد خاصی را از قلم انداخته باشید. آیا اعداد واقع‌گرایانه است؟ منطقی به‌نظر می‌رسد؟ زیادی بالا یا پایین نیست؟ آیا وقتی بودجه را به مدیران مافوق خود عرضه می‌کنید، قادر به دفاع از آن هستید؟ بخش جذاب بودجه‌بندی همین است: الآن می‌توانید با اعداد خود بازی کنید و سناریوهای مختلف را امتحان کنید وقتی از نتایج راضی شدید، زیر برگه‌ی بودجه را امضا کنید و تحویلش بدهید. مبارک است!

دقت بودجه‌ی شما به دو عامل اصلی بستگی دارد، کیفیت اطلاعاتی که در تهیه‌ی بودجه به کار برده‌اید و کیفیت قضاوتی که برای جمع‌بندی اطلاعات اجرا کرده‌اید. قضاوت حاصل تجربه است، اما کیفیت اطلاعات به منبعی بستگی دارد که اطلاعات را از آن تهیه کرده‌اید. برای تهیه‌ی اطلاعات به‌منظور تدوین بودجه، سه رویکرد اساسی وجود دارد:



✓ **از صفر شروع کنید:** در صورت فقدان اطلاعات تاریخی گذشته، مثلاً هنگامی

که واحد جدیدی را تأسیس می‌کنید و یا هنگامی که می‌خواهید فارغ از گذشته از اول همه چیز را بررسی کنید، ممکن است مایل باشید بودجه‌ی خود را فقط براساس تخمین تدوین کنید. در این فرایند که به بودجه‌بندی از صفر مشهور است، همه چیز را از پایه شروع می‌کنید و نیروی انسانی، ساختمان، سفر، تبلیغات و منابع پشتیبان دیگر را تعیین می‌کنید. سپس هزینه‌ی هر نیاز را برآورد می‌کنید و بودجه را کامل می‌کنید. تعجب‌آور نیست که وقتی بودجه را از صفر تهیه می‌کنید، نتیجه با زمانی که اطلاعات تاریخی را در نظر می‌گیرید، متفاوت باشد.

✓ **از ارقام تاریخی گذشته استفاده کنید:** یکی از آسان‌ترین روش‌ها برای

آماده‌سازی اطلاعات بودجه، استفاده از نتایج عملی سال‌های قبل است. هرچند گذشته همیشه آینده را تعیین نمی‌کند، به‌ویژه در صورتی که تورم زیاد وجود داشته باشد یا سازمان در حال تغییر باشد، استفاده از اطلاعات تاریخی می‌تواند بسیار مفید باشد.

✓ **رویکرد ترکیبی:** بسیاری از مدیران، از ترکیبی از دو رویکرد قبلی برای تدوین

اطلاعات اولیه‌ی بودجه استفاده می‌کنند. به این منظور اطلاعات تاریخی را بررسی و ارقام آن را با تخمین و حدس شخصی خود مطابقت می‌دهند.

بیرون آوردن خرگوش از کلاه و سایر شعبده‌های بودجه‌بندی

در هر سازمانی هاله‌ای از رمز و راز و توطئه اطراف فرایند بودجه‌بندی را گرفته است. سازمان شما چه یک کاسبی تک‌نفره باشد یا یک دولت، می‌توانید برای آنکه مطمئن باشید منابع مطلوبتان را به‌دست می‌آورید، از فوت‌وفن‌های خاصی استفاده کنید.

در سنت تجارت و حکومت آمریکا، بازی بودجه بسیار قدیمی است. هر روز در سنای آمریکا روی بودجه جروبحث می‌شود. مدیرانی که این بازی را خوب بلد باشند موفق می‌شوند، مدیرانی که قواعد بازی را ندانند، همیشه کلاه سرشان می‌رود و امکانات، منابع و حقوق کمتری دریافت می‌کنند. پس، یادگرفتن قواعد بازی به نفع شماست.



ده پنهانی برتر برای انحراف از بودجه

- ۱- مدیران برای توجه هزینه‌های فراتر از بودجه‌شان باید هزار و یک دلیل بیاورند به هر حال پیش‌بینی آینده‌ی کسب و کاری که تمام در حال تغییر است، چندان آسان نیست. اما رئیس شما انتظار دارد که شما نسبت به بودجه‌ی تعیین شده وفادار بمانید همان‌طور که خود شما این انتظار را از کارمندان خود دارید. اما برای مواردی که آینده‌ی کسی به‌آغود می‌شود و شما بیشتر از بودجه خرج می‌کنید، ده پنهانی برتر وجود دارد:
- ۱- احتمالاً گزارش‌های مالی غلط است.
- ۲- مگر بودجه‌ی تعین‌شده‌ی مرا در وقت نگردید.
- ۳- اگر کجا باید می‌فکستم که حساب‌های من (پنهان‌تان را اینجا بیاورید) می‌شود؟
- ۴- دو میلیون دلار که ارزشش را ندارد که خودتان را با راحت کنید.
- ۵- نگران نداشتن سال بعد جراتش می‌کنیم.
- ۶- دستیارم روی بودجه کار کرده احتمالاً اشتباه کرده.
- ۷- این یک سرمایه‌گذاری است برای آینده.
- ۸- واحد کنی (نام مدیر دیگری را اینجا بیاورید) توانست آن پیش‌بینی را که فراوان بود، در اختیار واحد من بگذارد.
- ۹- احتمالاً که وضعیت من از یک سال بهتر است.
- ۱۰- دو سال مطابق بودجه بودیم، حالا یک سال هم کنی انحراف داشته باشیم.



عموماً هدف بازی بودجه، تأمین پول اضافی و کافی برای انجام کار است. در بدترین شرایط وقتی وضع اقتصادی سازمان متزلزل است، با برنده شدن در بازی بودجه پول و منابع کافی برای حمایت از کارمندان و کارهای حیاتی واحدتان در اختیار خواهید داشت. در بهترین شرایط کمی هم پول اضافه می‌آورید که می‌توانید آن را به واحد مالی برگردانید که به‌خاطر آن کلی شما را تشویق می‌کنند و ارتقا بگیرید یا اختیار عمل بیشتری به‌دست آورید و یا می‌توانید از این پول برای تهیه‌ی تجهیزات و امکانات دیگری برای واحدتان استفاده کنید. اگر کارتان دولتی است، این قاعده فرق می‌کند، باید تا آخرین پشیز بودجه‌تان را خرج کنید تا در سال آینده، بودجه‌تان را کم نکنند. بازی بودجه را می‌توانید پیشاپیش در هنگام تهیه‌ی بودجه خودتان شروع کنید و یا آن را بگذارید برای دوره‌ی بودجه‌بندی کلی سازمان. در زیر روش کار را توضیح داده‌ایم.

مانورهای تهیه‌ی بودجه

در زیر بعضی از فنونی که افراد حرفه‌ای در هنگام تدوین بودجه‌ی خود به کار می‌برند، آمده است. این فنون هم برای این واحدها یا پروژه‌های تازه یا ناپایدار کاربرد دارد و هم بر بودجه‌ی دیگری. هرچند در بعضی از موارد کمی اغراق کرده‌ایم، رگه‌های حقیقت بسیاری در آن‌ها دیده می‌شود.

✓ **به صورت گزینه‌ای کمی هزینه‌ها را دست بالا بگیرید:** این روش ساده، اما مؤثر است. هدف این است که هزینه‌های پیش‌بینی شده‌تان را کمی بیشتر اعلام کنید تا به راحتی به اهداف بودجه‌تان برسید وقتی کمتر از بودجه خرج کنید، همه به چشم یک قهرمان به شما نگاه می‌کنند و از آن گذشته کمی هم پول اضافه می‌آورید که می‌توانید برای توسعه‌ی بیشتر واحد هزینه کنید. این یک وضعیت برنده - برنده است.

✓ **درخواست بودجه‌بندی خود را به ارزش‌های سازمان نسبت دهید:** اگر می‌خواهید در جای مشخصی بودجه‌ی بیشتری به خود اختصاص دهید، یکی از ارزش‌های سازمان را انتخاب کنید و درخواست خود را به آن نسبت دهید (مثلاً کیفیت). وقتی رئیس شما می‌پرسد که چرا بودجه‌ی خرید مبلمان را سه برابر پارسال کرده‌اید، فقط بگویید کارمندانمان بدون میزهای بزرگ گردویی رنگ، کیفیت کار خود را از دست می‌دهند.

✓ **تعداد تقاضاهای خود را بیشتر از نیاز واقعی‌تان بکنید و بعد به راحتی از آن‌ها گذشت کنید:** شما اصلاً نمی‌خواهید در هنگام درخواست بودجه غیرمنطقی به نظر بیایید: فراموش نکنید که دارید کار گروهی می‌کنید وقتی

پیش‌نویس بودجه را تهیه می‌کنید، مواردی را در آن بگنجانید که اصلاً قصد استفاده از آن‌ها را ندارید وقتی ریاستان به شما فشار می‌آورد که بودجه‌تان را کم کنید (و رئیس‌ها همیشه این کار را می‌کنند) مواردی را کنار بگذارید که از اول هم مورد نظرتان نبوده. با این کار مطمئناً بودجه‌ی مواردی را که واقعاً لازم دارید حفظ کنید.

- ✓ **زمان‌بندی را وسعت دهید:** تأکید کنید که بودجه‌ای که خواسته‌اید یک سرمایه‌گذاری برای آینده‌ی شرکت است و مشخصاً نتیجه‌ی آن را بگویید. اگر هزینه‌ی نیروی انسانی‌مان را دو برابر کنیم، می‌توانیم استعدادهایی را که باعث توسعه‌ی ما در قرن بیست و یکم می‌شود، جذب کنیم.
- ✓ **آماده باشید:** بهترین دفاع حمله است. ارقام بودجه‌ی خود را دقیقاً بشناسید و آماده باشید تا با ارائه‌ی جزئیات دقیق از آن‌ها دفاع کنید و برای این منظور بر هیچ‌کس دیگر تکیه نکنید.

وفاداری به بودجه

وقتی پروژه یا واحد کاری جدید شما شروع به کار می‌کند، باید از نزدیک بودجه‌تان را زیر نظر داشته باشید تا از آن بیرون نزنید. اگر هزینه‌های شما از بودجه‌تان فراتر رفت، باید به سرعت و قاطعانه وارد عمل شوید. در زیر روش‌هایی آمده است که مدیران با تجربه برای حرکت در محدوده‌ی بودجه به کار می‌برند:



- ✓ **هزینه‌های غیرضروری را متوقف کنید:** بعضی از هزینه‌ها مانند نیروی کار، مزایا یا حقوق برای فعالیت یا پروژه‌ی ضروری هستند و نمی‌توان بدون کاهش کارایی آن‌ها را متوقف کرد. اما هزینه‌های دیگری مثل عوض کردن کف‌پوش، به روزرسانی مونیتورهای کامپیوتر، یا سفر با امکانات درجه یک غیرضروری هستند و بدون کاهش کارایی می‌توان آن‌ها را متوقف کرد. قطع هزینه‌های غیرضروری، سریع‌ترین و کم‌آسیب‌ترین روش برای برگشتن شما به محدوده‌ی هزینه‌های پیش‌بینی‌شده در بودجه است.

- ✓ **توقف استخدام:** هرچند ممکن است استخدام‌های تازه‌ای را در بودجه‌ی خود پیش‌بینی کرده باشید، با قطع استخدام نیروهای جدید، می‌توانید مقدار بسیار زیادی صرفه‌جویی کنید. با این کار هم در هزینه‌های مستقیم حقوق و دستمزد صرفه‌جویی می‌کنید و هم در هزینه‌های مزایای جانبی مانند بیمه و هزینه‌های سرباری مانند آب، برق، حمل و نقل، مسکن و غیره. از آنجا که این تصمیم تأثیری بر حقوق و مزایای فعلی شما ندارد، همه از تصمیم شما راضی خواهند بود. البته ممکن است لازم باشد برای موقعیت‌های شغلی

اساسی مجبور به استخدام افرادی باشید. در این صورت باید مشخص کنید کدام یک از موقعیت‌های شغلی خالی را باید با استخدام فرد جدیدی پُر کنید و کدام یک را تلاش بیشتر کارمندان دیگر می‌تواند پوشش دهد.

✓ **طرح‌ریزی و تولید محصولات یا پروژه‌های جدید را به تأخیر بیندازید:** طرح و توسعه و تولید محصولات جدید هزینه‌ی زیادی را به سازمان وارد می‌کند. اگر پروژه‌ها و محصولات تازه را شروع نکنید، می‌توانید خود را در محدوده‌ی بودجه نگه دارید. گاهی حتی چند هفته یا چند ماه تأخیر کافی است.

✓ **سهم بهره‌وری کارمندان را کاهش دهید یا از افزایش حقوق صرف‌نظر کنید:** حالا وارد مرحله‌ای از صرفه‌جویی شده‌اید که مستقیماً بر کارمندان شما تأثیر می‌گذارد و مطمئناً خوشحال نمی‌شوند. اغلب کارمندان عادت کرده‌اند به‌طور دوره‌ای حقوق و مزایایشان افزایش یابد. هرچند در سال‌های اخیر افزایش حقوق به سخاوتمندی دهه‌های قبل نیست، هنوز کارمندان توقع آن را دارند. اما اگر در هزینه‌های دیگر صرفه‌جویی کرده‌اید و هنوز به حد مطلوب نرسیده‌اید، چاره‌ای ندارید جز آنکه سهم بهره‌وری کارمندان را کاهش دهید یا کلاً متوقف کنید و جلوی افزایش حقوق آن‌ها را بگیرید.

✓ **تعدیل نیرو و تعطیلی ساختمان‌ها:** شما کار می‌کنید تا پول بسازید نه اینکه آن را از دست بدهید وقتی فروش شما هزینه‌های شما را پوشش نمی‌دهد حتی بعد از اقدامات صرفه‌جویانه‌ی قبلی چاره‌ای جز اقدام عاجل ندارید و شدیدترین تصمیم، تعدیل نیرو و کاهش هزینه‌های اجاره است. اما در مقطعی شاید ناچار باشید این کار را بکنید. برای آشنایی با روند تعدیل نیرو، به فصل ۱۶ مراجعه کنید.

چه بودجه‌بندی بخشی از وظایف مدیریتی شما باشد و چه نه، باید فرایندی را که در طی آن سازمان شما برای نگه‌داشتن حساب‌های درآمدها و هزینه‌ها به کار می‌برد، بشناسید. در مباحث بعدی تمام اطلاعاتی را که برای درک مبانی حسابداری لازم دارید، در اختیار شما گذاشته‌ایم.

مبانی حسابداری

سیستم حسابداری که چندین گیگابایت از فضای دیسک سخت شما را در کامپیوترهای شرکت‌تان اشغال می‌کند، بر چند فرض بسیار ساده استوار است. این فرض‌ها که مبانی

حسابداری را تشکیل می‌دهد نشان می‌دهد که هر واحد پولی که وارد سازمان شما می‌شود، به چه مصرفی می‌رسد، چگونه باید گزارش شود و چگونه باید آن را تحلیل کرد (هروقت خواستید کارمندان واحد حسابداری را دیوانه کنید، به آن‌ها بگویید دو سنت خطا در گزارش مالی آن‌ها دیده‌اید و باید منشأ آن را پیدا کنند).

بعضی از مدیرها فکر می‌کنند با اطلاعات ناچیز و یا حتی بی‌اطلاعی از حسابداری و امور مالی می‌توانند کار کنند. اما این کاملاً اشتباه است. به‌عنوان مدیر باید به اندازه‌ی کارمندان حسابداری از مبانی حسابداری سر در بیاورید. این دانش هم به شما کمک می‌کند تا سرنوشت مالی سازمانتان را درک و کنترل کنید و هم اگر مسائل اقتصادی شرکت‌تان باشید، در صورت تعدیل نیرو احتمال اینکه عذر شما را بخواهند کمتر است.

از این به بعد دیگر لازم نیست وقتی همکارانتان اصطلاحاتی مانند بازگشت سرمایه، حساب‌های دریافتنی و اندوخته‌ی درآمد را به کار می‌برند، بهت‌زده آن‌ها را نگاه کنید. کافی است ادامه‌ی این فصل را بخوانید.



معادله‌ی حسابداری

وقایع روزانه بر موقعیت مالی هر کسب و کاری تأثیر می‌گذارد. مدیری برای خرید یک دستگاه منگنه پول نقد می‌پردازد، و بعد برای هزینه‌های مهمی می‌بیند که صندوق نقدی خالی شده است. شرکت مجبور می‌شود برای پرداخت صورت‌حساب فروشندگان از اعتبار بانکی‌اش استفاده کند. از مشتریان چک‌هایی دریافت و به حساب گذاشته می‌شود، چک‌های حقوق در میان کارمندان توزیع می‌شود. هر یک از این تبادلات مالی جای خود را در معادله‌ی حسابداری دارد.

معادله‌ی حسابداری یعنی دارایی‌های یک سازمان برابر است با بدهی‌های آن به علاوه‌ی سهم صاحبان سرمایه.

$$\text{دارایی} = \text{بدهی} + \text{سهم صاحبان سرمایه}$$

این معادله‌ی ساده بر نظام بسیار پیچیده‌ی حسابداری حاکم است که برای ردیابی هر تبادل مالی در یک سازمان، تهیه‌ی گزارش برای مدیران به‌منظور تصمیم‌گیری و تهیه‌ی گزارش‌های مالی برای صاحبان سرمایه، صاحبان سهام، طلبکاران، بانک‌ها، وزارت دارایی و سایر مسئولان به کار می‌رود.

پس باید دید هر یک از اجزای این معادله‌ی حسابداری به چه معناست. در ادامه به همین موضوع می‌پردازیم.

دارایی

دارایی در واقع هر چیز صاحب ارزشی است — در وهله‌ی اول منابع مالی و اقتصادی — که به شرکت متعلق است. رایج‌ترین اشکال دارایی در یک سازمان موارد زیر است:

✓ **نقدینگی:** این دارایی شامل تمام انواع پول می‌شود، از جمله پول نقد، چک‌های دریافتنی، نقدینگی در بازار پول و دارایی‌های پولی قابل فروش از جمله سهام. هر شرکت دوست دارد نقدینگی بسیار زیادی داشته باشد.

✓ **حساب‌های دریافتنی:** این دارایی شامل پولی می‌شود که مشتریان محصولات و خدمات شما به شرکت شما بدهکارند. مثلاً اگر شرکت شما یک جعبه فلایی دیسک به شرکت دیگری بفروشد و بعد مبلغ آن را به جای آنکه نقداً دریافت کند، به حساب او منظور کند، تعهد مشتری برای پرداخت این مبلغ تا زمان پرداخت آن، یک حساب دریافتنی محسوب می‌شود. داشتن حساب‌های دریافتنی مطلوب است، مگر آنکه شرکت‌ها یا افرادی که به شما بدهکارند، از شهر فرار کنند یا تصمیم بگیرند پرداخت خود را شش ماه به عقب بیاورند.

✓ **موجودی انبار:** موجودی انبار شامل ارزش کالایی می‌شود که به منظور فروش در انبار ذخیره کرده‌اید و همین‌طور محصولاتی که تولید کرده‌اید، اما هنوز نفروخته‌اید و نیز مواد خام و اولیه و کالاهای در جریان ساخت. موجودی انبار معمولاً پس از فروش به نقدینگی یا حساب دریافتنی مبدل می‌شود. برای آنکه دارایی‌های خود را حفظ کنید، منطقی نیست که بگذارید موجودی انبار شما تا ابد در انبار بماند. بهترین شکل این است که موجودی انبار شما مدام در حال حرکت و گردش باشد، چرا که در این حالت فروش ایجاد کرده‌اید.

✓ **پیش پرداخت‌ها:** پیش پرداخت‌ها شامل کالاهای و خدماتی است که شرکت شما هزینه‌ی آن را پرداخته، اما هنوز آن‌ها را در اختیار ندارید و از آن‌ها استفاده نکرده‌اید. مثلاً ممکن است شرکت شما حق بیمه‌ی بدهی‌های سالانه‌تان را اول سال بپردازد. یعنی پیش از دوره‌ای که آن بیمه اعتبار خواهد داشت. اگر در طول سال قرارداد بیمه‌تان فسخ شود، آن بخش از حق بیمه که استفاده نکرده‌اید، به شما بازگردانده می‌شود.

✓ **تجهیزات:** شامل اموالی می‌شود (دستگاه، میز و صندلی، کامپیوتر، تلفن و اموال مشابه) که سازمان شما برای انجام فعالیت‌های خود می‌خرد. مثلاً اگر شرکت شما محصولات کامپیوتری را به افراد و شرکت‌های دیگر می‌فروشد،

باید قفسه‌هایی تهیه کنید تا موجودی انبار خود را در آن‌ها ذخیره کنید و همین‌طور به تلفن‌هایی احتیاج دارید تا با کمک آن‌ها از مشتریان سفارش بگیرید. هرچه عمر تجهیزات بالاتر می‌رود، ارزش آن کاهش می‌یابد. این کاهش ارزش در حسابداری استهلاک نامیده می‌شود که در واقع قیمت اولیه‌ی دستگاهی را بر کل عمر مفید آن تقسیم می‌کند. هر وقت شک دارید، برای تجهیزات خود استهلاک منظور کنید.

✓ **دارایی‌های ملکی:** دارایی‌های ملکی شامل زمین، ساختمان و آپارتمان‌هایی است که سازمان شما در تملک یا اختیار خود دارد. مثل ساختمان‌های اداری، کارخانه‌های تولید، انبار، دفاتر فروش، زمین‌های کشاورزی و سایر اشکال اموال منقول.

دارایی به دو گروه عمده تقسیم می‌شود: دارایی‌های جاری و دارایی‌های ثابت.

دارایی جاری آن بخشی از دارایی است که در طول یک سال بتوان آن را به نقدینگی مبدل کرد. این دارایی‌ها را سیال در نظر می‌گیرند. در فهرست دارایی‌هایی که در بالا نام بردیم، نقدینگی، حساب‌های دریافتی، موجودی انبار و پیش‌پرداخت‌ها را دارایی جاری می‌دانیم. حسن داشتن دارایی جاری کافی، زمانی مشخص می‌شود که شرکت شما به دردمر می‌افتد و نیاز دارید تا برای پرداخت حقوق و دستمزد یا صورت‌حساب فروشندگان به سرعت پول نقد تهیه کنید.

دارایی‌های ثابت برای تبدیل شدن به پول نقد، بیشتر از یک سال زمان می‌برند. در فهرست دارایی‌های بالا، تجهیزات و املاک دارایی‌های ثابت محسوب می‌شوند وقتی شرکت به دردمر بیفتد و پول نقد لازم داشته باشید، احتمالاً دارایی‌های ثابت چندان به درد شما نمی‌خورد، مگر آنکه از آن‌ها به‌عنوان تضمینی برای دریافت وام استفاده کنید.

بدهی‌ها

بدهی‌ها همان مبالغی هستند که به دیگران — افراد، مؤسسات دیگر، بانک‌ها و غیره — در بیرون شرکت خودتان بدهکارید. در اساس بدهی به معنی ادعایی است که افراد و سازمان‌های خارج از سازمان شما بر دارایی‌های شما دارند. رایج‌ترین اشکال بدهی در زیر آمده است:

✓ **حساب‌های پرداختنی:** حساب‌های پرداختنی تعهدات مالی شرکت شما به افراد در مؤسساتی است که از آن‌ها کالا یا خدمات می‌خرید، یعنی همان فروشندگان. مثلاً وقتی به لوازم‌التحریر فروشی محله‌تان می‌روید و دو

مداد می‌خرید و هزینه‌ی آن را به حساب شرکت‌تان می‌زنید، یک حساب دریافتنی ایجاد کرده‌اید. در مواقع نیاز، برای حفظ ذخیره‌ی نقدینگی شرکت‌تان می‌توانید بازپرداخت بدهی‌های خودتان را به فروشندگان کندتر کنید یا به تأخیر بیندازید. هرچند باید بسیار مراقب باشید که با این کار اعتبار خودتان و شرکت را به خطر نیندازید.

✓ **اسناد پرداختنی:** اسناد پرداختنی شامل بخشی از وام‌هایی می‌شود که توسط افراد، مؤسسات مالی یا سازمان‌های دیگر به شما پرداخت شده، و باید در طول یک سال آن‌ها را بازپرداخت کنید. مثلاً اگر شرکت شما به منظور افزایش موجودی انبار فلایی دیسک‌هایش (برای تأمین افزایش تقاضای مقطعی مشتریان این کالا) وامی ۹۰ روزه دریافت می‌کند، این وام یک سند پرداختنی محسوب می‌شود.

✓ **هزینه‌های تعلق‌یافته:** هزینه‌های تعلق‌یافته شامل هزینه‌های گوناگونی است که سازمان شما متعهد پرداخت آن‌ها می‌شود، اما هنوز پرداخت نشده است. این هزینه‌ها شامل حقوق و دستمزد پیش‌بینی‌شده، مرخصی‌ها، مالیات‌های پرداختنی، و بهره‌ی پول وام‌دهندگان می‌شود.

✓ **اوراق قرضه‌ی پرداختنی:** بعضی از شرکت‌های بزرگ برای تأمین نقدینگی به‌منظور توسعه‌ی مالی یا دستیابی به اهداف دیگر، اوراق قرضه منتشر می‌کنند. اوراق قرضه‌ی پرداختنی شامل پولی است که شرکت به افراد یا سازمان‌هایی بدهکار است که به‌عنوان سرمایه‌گذاری، اوراق قرضه‌ی شما را خریده‌اند.

✓ **وام‌های پرداختنی:** وقتی سازمان ملک می‌خرد، معمولاً این کار را با استفاده از وام‌های درازمدتی می‌کند که اجاره به شرط تملیک یا رهن نام دارد. این وام با وام‌های استاندارد دیگر از این جهت تفاوت دارد که ضمانت اصلی بازپرداخت وام، خود آن ملک است. مثلاً اگر شرکت شما نتواند اقساط وام ساختمان‌تان را بپردازد، مالکیت ساختمان به بانک یا سرمایه‌گذاری منتقل می‌شود که وام را به شما پرداخته است.

بدهی‌ها مانند دارایی‌ها به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند: بدهی‌های جاری و بدهی‌های درازمدت.

بدهی‌های جاری در طول یک سال بازپرداخت می‌شوند. در فهرست بالا، حساب‌های پرداختنی، اسناد پرداختنی و هزینه‌های تعلق‌یافته، بدهی‌های جاری محسوب می‌شوند.

بدهی‌های درازمدت در زمانی بیش از یک سال بازپرداخت می‌شوند. در فهرست بالا، اوراق قرضه و رهن‌ها، بدهی‌های درازمدت طبقه‌بندی می‌شوند.

سهم صاحبان سرمایه

هر کسب و کاری صاحبی هم دارد. در بعضی از موارد صاحبان سرمایه چند نفر هستند که شرکت را تأسیس کرده‌اند. در موارد دیگر صاحبان سرمایه هزاران نفرند که سهام شرکت را در بورس می‌خرند. سهم صاحبان سرمایه همان سهمی است که این افراد از کل دارایی‌های شرکت، پس از پرداخت تمامی بدهی‌های شرکت دارند. شایع‌ترین اشکال سهم صاحبان سهام در زیر آمده است:

✓ **سرمایه‌ی پرداخت‌شده:** یعنی همان سرمایه‌گذاری معمولاً نقدی که صاحبان شرکت تأمین می‌کنند. مثلاً اگر شرکت شما در بورس سهام خود را به سرمایه‌گذارانی بفروشد، پولی که به دست شرکت می‌رسد، سرمایه‌ی پرداخت‌شده محسوب می‌شود.

✓ **اندوخته‌های درآمد:** در این مواقع بخشی از درآمدهای شرکت به صاحبان سهام پرداخت نمی‌شود و دوباره در شرکت سرمایه‌گذاری می‌شود. بخشی از این سود به این امید اندوخته می‌شود که کل سود سازمان بالاتر برود و همین‌طور سهم پرداخت‌شده به صاحبان سرمایه.

دفترداری دو ستونی

دفترداری دو ستونی شیوه‌ی استاندارد ثبت تبادلات مالی است که بنیاد حسابداری مدرن را تشکیل می‌دهد. این سیستم در سال ۱۴۹۴ توسط لوکا پاچیولی (Luca Pacioli)، راهب فرانسیسکن، اختراع شد که حوصله‌اش از کارهای روزمره سر رفته بود (حتماً خیلی حوصله‌اش سر رفته بوده که حسابداری را اختراع کرده است!). دفترداری دو ستونی بر این مبنا است که هر تبادل مالی منجر به ثبت یک رسید (یا به عبارت دیگر یک دارایی) و ثبت یک هزینه (یا به عبارت دیگر یک بدهی) می‌شود.

این مثال را در نظر بگیرید. شرکت شما تعدادی فلاپی دیسک به ارزش ۱۰۰۰ دلار از تولیدکننده‌ی آن می‌خرد تا به مشتریانش بفروشد. شرکت شما قبلاً با تولیدکننده حسابی باز کرده است، بنابراین تولیدکننده به جای گرفتن پول نقد، این ۱۰۰۰ دلار را به حساب شما منظور می‌کند. معادله‌ی حسابداری را که چند صفحه قبل مطرح کردیم، به یاد دارید؟ در زیر این معامله‌ی انتقال ۱۰۰۰ دلار فلاپی دیسک به موجودی انبار شما بر اساس نظام دو ستونی آمده است:

دارایی = بدهی‌ها + سهم صاحبان سرمایه

۱۰۰۰ دلار = ۱۰۰۰ دلار + ۰ دلار

(موجودی انبار) (حساب‌های پرداختنی)

در مثال بالا، دارایی (موجودی انبار) ۱۰۰۰ دلار افزایش می‌یابد. که هزینه‌ی خریدن فلاپی دیسک‌ها است. هم‌زمان، بدهی‌های شما (حساب‌های پرداختنی) نیز ۱۰۰۰ دلار افزایش می‌یابد. بدین ترتیب معادله‌ی حسابداری، تراز می‌ماند. حالا فکر کنید که صدها یا هزارها تبادل مالی که به‌طور روزانه، هفتگی یا ماهانه به سیستم حسابداری شما حمله‌ور می‌شود، چه تأثیری بر آن می‌گذارد. عجب! قبلاً فکر می‌کردید که چرا مدیر بخش انفورماتیک شرکت همیشه گلایه دارد که کامپیوترهایتان به‌اندازه‌ی کافی بزرگ یا سریع نیست!

شایع‌ترین انواع گزارش‌های مالی

داشتن یک سیستم حسابداری خوب است، اما تا وقتی که این سیستم اطلاعات مفید برای مدیران، کارمندان، وام‌دهندگان، فروشندگان، صاحبان سرمایه و سایر افرادی نداشته باشد که ارتباط مالی با کار شما دارند، فایده‌ای ندارد و اگر ما را قبول دارید، می‌گوییم که تعداد این افراد بسیار زیاد است. تقریباً همه مایل‌اند از وضعیت سلامت مالی شرکت شما مطلع باشند. مدیران می‌خواهند مشکلات را شناسایی و برطرف کنند. کارمندان دوست دارند برای شرکتی کار کنند که وضع مالی خوبی دارد و حقوق و مزایا و امنیت شغلی مناسبی برای آن‌ها تأمین می‌کند: فروشندگان و وام‌دهندگان می‌خواهند وضع شرکت شما را بدانند تا ببینند آیا به شما اعتبار بدهند یا نه؟ و سرمایه‌گذاران و سهام‌داران می‌خواهند بدانند آیا پول آن‌ها به‌درستی سرمایه‌گذاری می‌شود یا نه؟

حسابداران به همین دلیل گزارش‌های مالی را اختراع کردند.

گزارش‌های مالی یعنی گزارش‌هایی که مشخص می‌کند چه حجم پول در چه حساب‌ها و در چه مقطع زمانی انباشته شده است و هدف این گزارش‌ها اطلاع‌رسانی به افرادی خارج از واحد حسابداری است. هر شکل گزارش مالی، ارزش خاص خودش را دارد و ممکن است هر کس از یکی یا همه‌ی این گزارش‌ها استفاده کند. در زیر، مروری داریم بر انواع گزارش‌های مالی که احتمال برخورد شما با آن‌ها به‌عنوان مدیر زیاد است.



تصميم گيري در مورد ساختن يا خريدن

یکی از شایع ترین تصمیماتی که در کار گرفته افزایش پهنای سازه ۴۰۰۰ دلار
می شود. این نسبت که خدمات یا کالاهایی را می توانی بوی نفهم / تفاوت ۱۰۰۰ دلار
که در عملیات کاری شما به کار می رود، سازید تجهیزات لازم ۵۰۰ دلار
تیمی انجام یا تولید آن را در داخل شرکت خود کل هزینه سازه ۳۲۵۰۰ دلار
انجام دهید یا آن ها را بخرید. مثلاً عرض کنید مورد به قرار داد با یک شرکت خدمات
تخصصی دارید برای بخش پذیرش سازمان خود و

برای ایجاد قیمت بیشتر برای مشتریان و مراعات حجم دستاویز ۵۵۸ دلار
بزرگ گویان نسبت در نظم بگیرد. آیا باید این گوی هزینه پرداخت شده در ساعت ۸ دلار
فروردین به عنوان بزرگ گرفته جدید استخدام کنید ۵ ساعت ساعت در سال ۲۰۰۰
یا منتظر در این است که با شرکت متخصص در کل هزینه سال ۱۶,۰۰۰ دلار

آپ کی خدمت میں فرار دینا چاہتا ہوں؟

در وقتی این تصمیم ساختن با خریدن را در نظر تمام وقت ۴۰۰۰ دلار هر ماه می گنید در واقع می گیرید اول باید هزینه هر کدام از این انتخابها را در استیجاء می کنیم در مورد الف) یک گنبد را با صورت کارمند تمام وقت در ۶ دلار در ساعت استخدام می کنید در مورد ب) یک شرکت خدمات استیجاء به ازای ۸ دلار در ساعت نگهداری را در اختیار شما می گذارد در ظاهر استخدام یک گنبد بهتر است کارمند منطقی تر به نظر می رسد مگر این نگهدارنده در سال ۲۰۰۰ ساعت کار کند بنابراین در مورد الف باید سالی ۱۲۰۰۰ دلار هزینه نگهداری کنید و در مورد ب) ۱۶۰۰۰ دلار در سال پس اگر کارمند را خودتان استخدام کنید در سال

..... دلار مصرف می کرد باید درست است ؟ از طرف دیگر اگر با یک شرکت تازه خدمات

عبدالرشید این است

ورد الف: استخدام نگهبان تمام وقت

دوسترو ساعتی ۶ دلار را تحمل می‌شود. شما فقط دستمزدها را نگه دارید.

وامی پر دلت و بہ بعضی کارہا کاری تدرید از ۲۵ درصد) ۲۰۰ دلار

آن گلستانه اگر نگویان خوب کار نکند دیگر

کل هزینه پرداخت شده در ساعت ۱۱:۱۰ دلار

• تعداد ساعت در سال ۶۹۰۰۰ •

کل هزینه مسترد شده ۲۲,۶۰۰ دلار

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

ترازنامه

ترازنامه گزارشی است که ارزش دارایی‌ها، بدهی‌ها و سهم صاحبان سرمایه‌ی شرکت را در تاریخ معین مشخص می‌کند (در واقع وضعیت مالی شرکت را نشان می‌دهد). در واقع تصویری از وضع اقتصادی سازمان را مشخص می‌کند. هرچند در هر زمانی می‌توان ترازنامه تهیه کرد، معمولاً در پایان یک دوره‌ی مالی معین (یک سال، یک فصل یا یک ماه) تهیه می‌شود. در شکل ۱-۱۷ یک ترازنامه‌ی نمونه ارائه شده است.

همان‌طور که می‌بینید، ترازنامه ارزش هر یک از سه جزء اساسی نظام حسابداری را نشان می‌دهد. با بررسی ارزش هر جزء در ترازنامه، مدیران می‌توانند مشکلات بالقوه را شناسایی و برای حل آن‌ها اقدام کنند. مثلاً در این ترازنامه موجودی انبار نسبت به دارایی‌های دیگر بسیار بالاست. یک مدیر باتجربه می‌داند که وقتی موجودی انبار بالا باشد، شرکت در صورتی که نیاز فوری به نقدینگی پیدا کند، دچار خطر می‌شود. که اتفاقاً می‌بینیم در این ترازنامه نقدینگی شرکت بسیار پایین است.

گزارش سود و زیان

دارایی، بدهی و سهم صاحبان سرمایه خیلی جالب است، ممنون! اما آخر کار واقعاً در شرکت چه خبر است؟ آیا شرکت پول درآورده یا ضرر کرده است؟ به عبارت دیگر، سود یا زیان. این کار بر عهده‌ی گزارش سود و زیان است.

گزارش درآمد، تمام منابع درآمد شرکت را جمع می‌کند و بعد تمام منابع هزینه‌های شرکت‌ها را از آن کم می‌کند تا به سود یا زیان ویژه‌ی (خالص) شرکت در یک دوره‌ی زمانی مشخص برسد. ترازنامه شبیه یک عکس فوری از وضع سازمان است و گزارش سود و زیان بیشتر شبیه یک فیلم بلند است. شکل ۲-۱۷ یک نمونه گزارش سود و زیان را نشان می‌دهد.

درآمدها

درآمد، ارزش پولی است که شرکت در ازای فروش کالاها یا خدماتش یا منابع درآمد دیگر مانند بهره، اجاره، حق امتیاز و غیره به‌دست می‌آورد. برای رسیدن به فروش خالص باید کل مرجوعی‌ها را از کل فروش کسر کرد.

هزینه‌ها

هزینه‌ها تمام پولی است که برای انجام کار می‌پردازید. در حسابداری هزینه‌ها به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند.

نمونه‌ی یک ترازنامه	
۳۱ ژانویه ۱۹۹۷	
	دارایی‌ها
	دارایی‌های جاری
نقدینگی و معادل نقدینگی	۴۵۸,۰۰۰ دلار
حساب‌های دریافتی	۱۱,۷۵۹,۰۰۰ دلار
موجودی انبار	۱۵۴,۰۰۰ دلار
پیش‌پرداخت و سایر دارایی‌های جاری	۲۸۳,۰۰۰ دلار
مالیات بر درآمد قابل برگشت	۱۶۵,۰۰۰ دلار
کل دارایی‌های جاری	۱۲,۸۱۹,۰۰۰ دلار
	دارایی ثابت (تجهیزات)
تجهیزات	۴,۷۴۶,۰۰۰ دلار
اثاثیه، مبلمان و بازسازی	۵۸۳,۰۰۰ دلار
استهلاک قانونی	(۵,۳۲۹,۰۰۰ دلار)
	۲,۷۶۰,۰۰۰ دلار
ارزش نرم‌افزارهای کامپیوتری، شبکه	۲,۵۶۹,۰۰۰ دلار
سایر دارایی‌های ثابت	۳,۱۹۹,۰۰۰ دلار
کل دارایی‌ها	۲۶۰,۰۰۰ دلار
	۱۸,۸۴۷,۰۰۰ دلار
	بدهی‌ها و سهم صاحبان سهام
	بدهی‌های جاری
اسناد پرداختی به بانک	۱,۱۵۵,۰۰۰ دلار
حساب‌های پرداختی	۲,۷۰۱,۰۰۰ دلار
تجمع سنوات و مزایا	۲,۰۶۵,۰۰۰ دلار
مالیات بر درآمد پرداختی	۰ دلار
مالیات بر درآمد معوقه	۹۹۰,۰۰۰ دلار
بخش جاری از بدهی‌های درازمدت	۶۶۵,۰۰۰ دلار
کل بدهی‌های جاری	۷,۵۷۶,۰۰۰ دلار
بدهی‌های درازمدت (با کسر بخش جاری)	۸۶۴,۰۰۰ دلار
هزینه‌ی اجاره‌ی معوقه	۵۰۴,۰۰۰ دلار
مالیات بر درآمد معوقه	۹۳۲,۰۰۰ دلار
سهم صاحبان سهام	
سهام عمومی	۷۶,۰۰۰ دلار
سرمایه‌ی اضافی پرداخت‌شده	۸۰۳,۰۰۰ دلار
اندوخته	۸,۰۹۲,۰۰۰ دلار
	۸,۹۷۱,۰۰۰ دلار
	۱۸,۸۴۷,۰۰۰ دلار

شکل ۱-۱۷:

یک نمونه‌ی

ترازنامه

✓ **قیمت تمام‌شده‌ی کالای فروش‌رفته:** برای شرکتی که به‌صورت خرده‌فروشی یا عمده‌فروشی کالاها را به افراد یا شرکت‌های دیگر می‌فروشد، این رقم نشان‌دهنده‌ی هزینه‌ی خرید کالا یا موجودی انبار است. با کم کردن قیمت تمام‌شده‌ی کالای فروش‌رفته از درآمد، رقم سود ویژه یا حاشیه‌ی سود را به دست می‌آورید.

✓ **هزینه‌های عملیاتی:** شامل تمام هزینه‌های دیگر برای انجام کار است، که بخشی از هزینه‌ی کالای فروش‌رفته نیست. هزینه‌های عملیاتی معمولاً خود به گروه‌های هزینه‌های فروش (هزینه‌های بازاریابی، تبلیغات، معرفی کالا و هزینه‌های گرداندن فروشگاه‌ها) و هزینه‌های عمومی و اجرایی (کل هزینه‌های اجرایی برای انجام کار) تقسیم می‌شود. هزینه‌های عمومی و اجرایی عموماً شامل حقوق و دستمزد لازم برای حسابداری، پردازش اطلاعات و مسئولان خرید و نیز هزینه‌هایی مانند اجاره، خدمات و غیره است.

سود یا زیان ویژه (خالص)

اختلاف میان درآمدها و هزینه‌ها (پس از در نظر گرفتن بهره‌ی درآمد یا هزینه و کسر مالیات‌های بر درآمد) سود یا زیان ویژه‌ی شرکت را نشان می‌دهد. سود یا زیان ویژه از آن اعدادی است که مورد توجه اغلب افرادی که می‌خواهند وضع اقتصادی شرکتی را بسنجند، قرار دارد. وقتی گزارش سود و زیان به‌جای سود، زیان نشان دهد، مدیران و مدیرعامل‌های زیادی شب در خیابان می‌خوابند.

گزارش گردش نقدینگی

از قدیم گفته‌اند، گردش نقدینگی مثبت، همان خوشبختی است. گزارش‌های نقدینگی نشان‌دهنده‌ی حرکت نقدینگی به درون سازمان یا بیرون از آن است. لازم نیست انشتین باشید تا بفهمید وقتی بیشتر از اندازه‌ای که پول وارد سازمان می‌شود، پول از آن خارج شود، شرکت به دردسر می‌افتد.

نقدینگی چیزی شبیه بنزین است. ماشین شما برای آنکه به حرکت ادامه دهد به مقدار زیادی بنزین احتیاج دارد. اگر بنزین شما تمام شود، ماشینتان در بزرگراه متوقف می‌شود. یک دقیقه دارید با سرعت ۱۰۰ کیلومتر در ساعت حرکت می‌کنید و یک دقیقه بعد سرعت شما به صفر می‌رسد. به همین ترتیب اگر شرکت شما از نقدینگی خالی شود، از حرکت باز می‌ماند. بدون پول نقد برای پرداخت حقوق کارمندان، صورت‌حساب فروشندگان، اقساط وام و غیره، عملیات شرکت به‌سرعت نابود می‌شود.

نمونه‌ی یک گزارش سود و زیان	
در پایان دوازده ماه ۳۱ ژانویه ۱۹۹۷	
درآمدها	
فروش ناخالص	۵۸,۲۴۸,۰۰۰ دلار
کسر می‌شود: مرجوعات	۱,۰۸۹,۰۰۰ دلار
کل فروش	۵۷,۱۵۹,۰۰۰ دلار
بهای تمام‌شده‌ی کالای فروش‌رفته	
موجودی انبار در آغاز دوره	۴,۸۷۴,۰۰۰ دلار
خرید	۳۸,۴۵۳,۰۰۰ دلار
کسر می‌شود: تخفیفات خرید	۱,۵۸۶,۰۰۰ دلار
خرید خالص	۳۶,۸۶۷,۰۰۰ دلار
بهای تمام‌شده‌ی کالاهای قابل فروش	۴۱,۷۴۱,۰۰۰ دلار
کسر می‌شود: موجودی انبار در پایان دوره	۶,۸۸۷,۰۰۰ دلار
بهای تمام‌شده‌ی کالای فروش‌رفته	۳۴,۸۵۴,۰۰۰ دلار
سود ناویژه	۲۲,۳۰۵,۰۰۰ دلار
هزینه‌های عملیاتی	
کل هزینه‌های فروش	۸,۴۵۶,۰۰۰ دلار
کل هزینه‌های عمومی	۱,۸۴۵,۰۰۰ دلار
کل هزینه‌های عملیاتی	۱۰,۳۰۱,۰۰۰ دلار
سود عملیاتی	۱۲,۰۰۴,۰۰۰ دلار
هزینه‌ها و درآمدهای دیگر	
هزینه‌های کارمزد استقراض	۳۶۰,۰۰۰ دلار
کل درآمدها و هزینه‌های دیگر	۳۶۰,۰۰۰ دلار
سود پیش از مالیات	۱۱,۶۴۴,۰۰۰ دلار
کسر می‌شود: مالیات بر درآمد	۳,۹۵۲,۰۰۰ دلار
سود ویژه	۷,۶۹۲,۰۰۰ دلار
تعداد سهام	۳,۵۰۰,۰۰۰
درآمد هر سهم	۲/۲۰ دلار

شکل ۱۷-۲:

نمونه‌ی یک
گزارش سود
و زیان



استفاده از نسبت‌های مالی برای تحلیل کار

اگر دقیقاً تفهید دنبال چه می‌گردید، ممکن زودتر صورت حساب‌هایشان را می‌پروازید، که است. تجربه و تحلیل اسناد مالی شرکت بسیار بسیار خوب است. هر چه نسبت پایین‌تر باشد، سر در گم کننده باشد. خوشبختانه در طول سال‌های یعنی وصول مطالبات بسیار کند است و شرکت طولانی کارشناسان تحلیل گر مالی را می‌باید اقدام کند، که خیلی بد است.

سختی سریع سلامت و پایداری مالی یک سازمان نسبت گردش حساب‌های دریافتی - حساب‌های موجود آورده‌اند. این کار با مقایسه‌ی نسبت‌های دریافتی: کل فروش خالص مالی به دست آمده با نسبت‌های استاندارد انجام ۱۰۰ = ۵۰ میلیون ۵۰ میلیون می‌شود.

به سرعت می‌توانید اطلاعات جالب‌تری به دست نسبت جاری: این نسبت توانایی شرکت را برای پرداخت بدهی‌های جاری‌اش از منبع دارایی‌های جاری‌اش نشان می‌دهد. نسبت ۲ و بالاتر معمولاً مطلوب محسوب می‌شود. به مثال زیر توجه کنید.

نسبت جاری = دارایی‌های جاری: بدهی‌های جاری
۴ = ۲۵ میلیون: ۱۰۰ میلیون

نسبت سریع (نسبت تست اسید): شبه نسبت جاری است، با این تفاوت که موجودی انبار از دارایی‌های جاری کسر می‌شود. این نسبت

تست محکم‌تری است و توانایی شرکت را برای پرداخت بدهی‌های جاری‌اش مشخص می‌کند. چرا که موجودی انبار به سرعت سایر دارایی‌های جاری قابل تبدیل به پول نیست. نسبت ۱ یا بالاتر قابل قبول است.

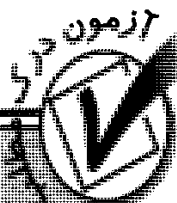
نسبت سریع = بدهی‌های جاری: (موجودی انبار - دارایی‌های جاری)

۳۰ = ۲۵ میلیون: (۱۰۰ میلیون - ۱۰۰ میلیون)

نسبت گردش حساب‌های دریافتی: این نسبت زمان متوسطی را نشان می‌دهد که شرکت برای تبدیل مطالباتش به نقدینگی نیاز دارد. هر چه نسبت بالاتر باشد، یعنی مشتریان دیرتر

نسبت گردش حساب‌های دریافتی: این نسبت زمان متوسطی را نشان می‌دهد که شرکت برای تبدیل مطالباتش به نقدینگی نیاز دارد. هر چه نسبت بالاتر باشد، یعنی مشتریان دیرتر

- ✓ گزارش گردش نقدینگی ساده: این گزارش تمام موارد را در دو گروه تقسیم می‌کند: ورود نقدینگی و خروج نقدینگی.
- ✓ گزارش نقدینگی عملیاتی: این گزارش تجزیه و تحلیل گردش نقدینگی را فقط به مواردی محدود می‌کند که به عملیات شرکت مربوط است و نه سرمایه‌گذاری آن.
- ✓ گزارش گردش نقدینگی اولویت دارد: این گزارش، ورود و خروج نقدینگی را براساس گروه‌بندی‌های مشخص تعیین‌شده توسط مدیر یا سؤال‌کننده‌ی دیگری نشان می‌دهد.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید	
معادله‌ی حسابداری چیست؟	سه نوع بودجه را نام ببرید؟
الف: بودجه‌ی فعالیت، بودجه‌ی بکار، بودجه‌ی نقد نقدینگی و اعتبار = کلی بندها	خرآمد
ب: دارایی = حساب‌های دریافتی + موجودی	ب: بودجه‌ی تیرزی نسبی، بودجه‌ی فروش و
بهره سهام = سهم صاحبان سرمایه = سهام × قیمت هر سهم	بودجه‌ی سرمایه
ب: بودجه‌ی فعالیت، بودجه‌ی سالانه و بودجه‌ی	ب: بودجه‌ی فعالیت، بودجه‌ی سالانه و بودجه‌ی
ب: دارایی = بندها + سهم صاحبان سرمایه	نامحدود
	تا هیچ کدام

مهار قدرت فناوری

در این فصل

◀ درک اهمیت کامپیوترها

◀ مبانی سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتر

◀ انقلاب بین PC و مکینتاش

◀ شبکه کردن سازمان

◀ نگاهی به آینده‌ی ارتباطات

موظفید از میکروکامپیوترها خوشتان بیاید. متأسفانه کامپیوتر مثل هر چیز دیگری در زندگی نکات مثبت و منفی دارد. کامپیوترها راه‌های جدیدی در اختیار مدیران و کارمندان می‌گذارند تا وقت تلف کنند. البته کامپیوترها، ماشین‌های تایپ خیلی خوبی‌اند و ماشین‌حساب‌های خوبی هم هستند. تازه یک سال بعد از اینکه آن‌ها را خریدید، به درد این هم می‌خورند که از آن‌ها به‌جای لنگر کشتی استفاده کنید. اما آیا واقعاً تمام محتویات کتابخانه‌ی کنگره‌ی امریکا را بر روی یک CD احتیاج دارید؟ آیا واقعاً لازم است که نیم ساعت را صرف تایپ، ویرایش و بعد پرینت لیزری گرفتن از یک گزارش ساده صرف کنید که می‌توانستید به‌جای آن مطلب را خیلی ساده روی کاغذ یادداشت بنویسید یا پشت تلفن شفاهی بگویید؟ آیا واقعاً لازم است هر روز برای پرورش‌دهنده‌ی گوزن در سوئد ایمیل بفرستید؟

ما پیشرفت شگفت‌انگیزی را که کامپیوترها در دهه‌ی گذشته در همه‌ی ایجاد کرده‌اند، تحسین می‌کنیم. تا همین ۱۰ سال پیش کامپیوتر رومیزی چیزی بیشتر از یک ماشین‌حساب پیشرفته نبود. ابتکار IBM در اختراع کامپیوتر شخصی یا PC، آن زمان بسیار گران، بسیار حجیم و بسیار کند بود. نرم‌افزارهای آن موقع هم بسیار شلخته بودند.

امروز کامپیوتری که کمتر از یک PIII، ۵۱۲ مگابایت رم و ۶۰ گیگابایت دیسک سخت باشد، به‌دردنخور تلقی می‌شود. نرم‌افزارهای ویندوز، میکروسافت ورد، لوتوس و غیره همه به صداها مگابایت فضای حافظه احتیاج دارند. مثلاً میکروسافت آفیس (office) حدود ۸۵ مگابایت حافظه داشت.

در این فصل کامپیوترها، نرم‌افزارها و سایر چیزهایی را بررسی می‌کنیم که زندگی را راحت‌تر می‌کند. قبول داریم که کامپیوترها نقص‌های خود را دارند، اما در مجموع سرعت کار را بالا برده و در کنار آن بازدهی و کارایی کسب و کار را بیشتر کرده‌اند.

استفاده از کامپیوتر

ما خیال می‌کنیم، یا واقعاً کامپیوترها دارند دنیا را می‌گیرند؟ قطعاً کسب و کار را در اختیار خود گرفته‌اند. حتی مرتجع‌ترین مدیران کم‌کم با آن کنار می‌آیند و به آبر بزرگراه اطلاعاتی می‌پیوندند. مدیرانی که قبلاً به جلسات و یادداشت‌ها برای ارتباط با کارمندانشان اکتفا می‌کردند، حالا برای کارمندهایشان کامپیوتر می‌خرند تا برای آن‌ها ایمیل بفرستند و دریافت کنند. امروز آدرس ایمیل هر کس بخشی از هویت اوست. چرا کامپیوترها این قدر در زندگی مهم شده‌اند؟ آیا این کلک مریخی‌هاست تا ذهن ما را کنترل کنند، یا فقط جاده‌ای تازه برای بالا بردن درآمد شرکت‌های کامپیوتری ایجاد شده است. برای فهم پاسخ این سؤال باید جوهره، قلب، روح و دلیل وجودی کامپیوترها را درک کنید.

مدیران با کامپیوتر چه کار می‌کنند؟

یک لحظه به پیشرفت خارق‌العاده‌ی فناوری اطلاعات فقط در طول عمر خودتان فکر کنید. با این همه ابزارهای کامپیوتری که در دسترس دارید، به‌سختی می‌شود باور کرد که همین سه دهه پیش، کامپیوترهای شخصی هیچ حضوری در دنیای تجارت نداشتند. حروفچینی به‌معنای یک دستگاه تایپ و مقدار زیادی لاک غلط‌گیری یا کاغذهای کاربن شلخته بود. اما اکنون کامپیوترها در شیوه‌ی برخورد با متن، تصویر و سایر عناصر در گزارش‌ها و اسناد، انقلابی ایجاد کرده‌اند. کامپیوتر در کارهای بسیاری کمک می‌کند، مثلاً از کسانی که معتاد به بازی با کامپیوتر هستند، یا مدیرانی که به‌جای کار، ساعت‌ها با کامپیوتر ورق‌بازی می‌کنند، بپرسید. اما از شوخی گذشته، شما به‌عنوان مدیر با کامپیوتر خود دو کار کلیدی دارید که کارایی و بازدهی شما را به‌شدت بالا می‌برد:

✓ **فرایندهای اتوماسیون:** تا همین چند سال پیش، فرایندهای جاری به‌صورت دستی انجام می‌شد. مثلاً نظام حسابداری و حقوق و دستمزد کاملاً توسط دست و یک ماشین حساب انجام می‌شد. این کار که قبلاً ساعت‌ها، روزها یا هفته‌ها طول می‌کشید، اکنون در عرض چند دقیقه انجام می‌شود. بعضی از فرایندهای دیگر شامل کنترل موجودی انبار، خدمات شهری، تجزیه و تحلیل تلفن‌ها، خرید و موارد دیگر است.

✓ **کارکردهای مدیریتی شخصی خودکار:** همان طور که در فصل ۲ شرح دادیم، امروزه بسیاری از مدیران تقویم‌ها، سررسیدنامه‌ها و برنامه‌ریزی‌های شخصی خود را کامپیوتری کرده‌اند. هرچند بعید است سررسیدنامه‌های کاغذی هرگز منسوخ شوند، اما مدیران بسیاری پی برده‌اند که کامپیوترها ابزارهای مدیریتی بسیار نیرومندی هستند. مدیران از کامپیوتر برای تنظیم قرار ملاقات‌ها، پی‌گیری پروژه‌ها، تجزیه و تحلیل اعداد مدیریت بر اطلاعات مشتریان، ارزیابی کارمندان و غیره استفاده می‌کنند.

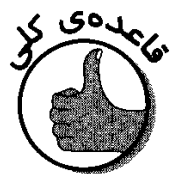
اما پیش از آنکه راه بیفتید و هرچه را به چشمتان می‌خورد کامپیوتری کنید، این نکته را در ذهن داشته باشید: اگر سیستم کار دستی‌تان نارسا یا ناکارآمد باشد، فقط کامپیوتری کردن آن، لزوماً کارایی سیستم را بالا نمی‌برد. در واقع حتی ممکن است کارایی سیستم شما را پایین‌تر هم بیاورد. وقتی به سمت اتوماسیون حرکت می‌کنید، وقت بگذارید و تمام فرایندها را با دقت مرور کنید. مراحل غیر ضروری را حذف کنید و مطمئن شوید که فرایندها با محیط کار خودکار و تازه تطبیق دارند. باور کنید وقتی که اکنون برای بهبود فرایندها و کارکردهای کاری‌تان می‌گذارید، پس از حرکت به سمت اتوماسیون بسیار به دردتان می‌خورد.

آیا کامپیوتر به راستی کارایی سیستم شما را بالا می‌برد؟

انفجار اخیر فناوری اطلاعات همراه شده است با گرایش صنعت امریکا از استانداردهای قدیمی مانند ذوب فلزات و پالایشگاه نفت به ایجاد شرکت‌های تولیدکننده نیمه‌رساناها، کامپیوترها و محصولات وابسته. صنعت تولید کامپیوترهای شخصی، که دو دهه پیش وجود خارجی نداشت، اکنون به سرعت به بازاری با ارزش بیش از ۵۰ میلیارد دلار فروش سالانه تبدیل شده است. تعداد افرادی که در شرکت‌های کامپیوتری کار می‌کنند، بیشتر از افرادی شده است که در صنایع خودرو، فولاد، معدن و نفت کار می‌کنند. باورتان می‌شود؟!

در ده سال گذشته رشد متوسط سالانه‌ی فروش نرم‌افزارهای کامپیوتری ۲۵ درصد بوده است. رشد صنعت نرم‌افزار چنان چشم‌گیر بوده که ارزش شرکت میکروسافت (بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی نرم‌افزار دنیا) از جنرال موتورز (بزرگ‌ترین خودروساز دنیا) بیشتر است.

کاملاً روشن شده است که کسانی که بهتر بر اطلاعات مدیریت می‌کنند، در بازار رقابتی برتری دارند. هرچه زودتر اطلاعات را به‌دست آورید، زودتر می‌توانید اقدام کنید. هرچه بهتر اطلاعات را طبقه‌بندی کنید، در هنگام نیاز راحت‌تر آن را پیدا می‌کنید. هرچه مؤثرتر با اطلاعات کار کنید، برای مدیریت و نگهداری اطلاعات‌تان هزینه‌های کمتری خواهید داشت.



مدیران به دلایل ذکر شده در بالا استناد کرده‌اند و آن را توجیهی برای هزینه کردن مقادیر انبوهی از منابع مالی شرکت‌ها برای خریدن کامپیوتر، نصب سیستم‌های پست الکترونیکی، خرید نرم‌افزار و آموزش پرسنل برای استفاده از این ابزارهای عصر اطلاعات دانسته‌اند. آیا تمام این هزینه‌ها، بازدهی کارمندان شما را بالا برده است؟ متأسفانه پژوهشگران سال‌هاست که نتوانسته‌اند شواهدی به دست بیاورند که این اتوماسیون اداری منجر به افزایش بازدهی چشم‌گیری شده باشد. با وجود تولید انبوه کامپیوترها و سایر ابزارهای تجاری دیجیتال، فقط در همین چند سال اخیر بوده است که نصب سیستم اتوماسیون اداری، بازدهی بالاتری را نشان داده است.

اما هر چند شواهد نشان می‌دهد که اتوماسیون اداری کم‌کم بازدهی را بالا می‌برد، مطالعات نشان می‌دهد که صرف نصب کامپیوترها و فناوری‌های دیگر اطلاعات، خود به خود کارایی و بازدهی کارمندان را بالا نمی‌برد. به عنوان مدیر باید وقت بگذارید و پیش از آنکه فرایندها را خودکار کنید، آن‌ها را بهبود ببخشید. اگر این کار را نکنید، این اتوماسیون در عمل کارایی و بازدهی کارمندان را پایین می‌آورد. یعنی به جای نتایج کندی که از سیستم دستی و غیر خودکار خود به دست می‌آوردید، حالا با پدیده‌ی تازه‌ای روبه‌رو می‌شوید: آت و آشغال‌هایی با سرعت نور! این اشتباه را نکنید.



قطعات مهم نیست، مفتوا مهم است

هر کامپیوتر از دو بخش اصلی تشکیل می‌شود: سخت‌افزار و نرم‌افزار. سخت‌افزار عنوانی است که برای تمام قطعات الکترونیکی (ریزپردازنده، سیم‌ها، صفحه کلید و غیره) استفاده می‌شود، که به صورت فیزیکی کامپیوترهای امروز را تشکیل می‌دهد. وقتی می‌گویید کامپیوتر، معمولاً به سخت‌افزار اشاره دارید.



نرم‌افزار مجموعه دستورهای است که به سخت‌افزار می‌گوید چه کار بکند. این دستورها که در ترکیبی از حروف و اعداد نوشته می‌شود، باعث می‌شود ضربه‌های شما روی کلید موشواره و صفحه کلید، محصولات را خلق کند که می‌خواهید. بدون نرم‌افزار، کامپیوتر شما هرگز نمی‌تواند برنامه‌ریزی کند و یا اطلاعاتی را منتقل کند.

سخت‌افزار: جعبه‌هایی با چراغ و تکه

سخت‌افزار تمام آن چیزهایی است که موقع استفاده از کامپیوتر می‌بینید یا لمس می‌کنید. اندازه‌ها و شکل‌های گوناگونی دارد. شاید در اداره از یک کامپیوتر رومیزی استفاده کنید که به یک سرور (server) شبکه‌ی عظیم متصل است. در سفر ممکن

است از یک کامپیوتر دستی باتری خور در چمدانتان استفاده کنید. اندازه و نوع سخت‌افزاری که استفاده می‌کنید به سلیقه‌ی شما بستگی دارد. حتی کوچک‌ترین و قابل‌حمل‌ترین کامپیوترهای دستی هم معمولاً به‌اندازه‌ی قوی‌ترین کامپیوترهای رومیزی قدرت دارند. البته این راحتی کار هزینه‌ی شما را هم بالا می‌برد. کامپیوترهای دستی (لپ تاپ) معمولاً دو برابر کامپیوترهای رومیزی قیمت دارند.

هر کامپیوتری که انتخاب کنید، عناصر سخت‌افزاری پایه‌اش یکی است:

✓ **ابزارهای ورودی:** باید بتوانید اطلاعات را وارد کامپیوترتان بکنید تا بعد به آن‌ها پردازید. ابزارهای ورودی، شامل صفحه‌کلید، میکروفون، دوربین ویدئویی، موشواره، اسکنر و ورودی اینترنت و شبکه، این کار را برای شما می‌کنند.

✓ **ابزارهای پردازنده:** پس از آنکه اطلاعات را وارد کامپیوتر کردید، پردازنده‌ها می‌توانند این اطلاعات را برای شما طبقه‌بندی و پردازش کنند. پردازنده‌ها شامل ریزپردازنده و قطعات حافظه‌ی با دسترسی تصادفی (RAM) هستند.

✓ **ابزارهای ذخیره:** این ابزارها، مانند دیسک سخت، فلاپی دیسک و سی‌دی رام به شما اجازه می‌دهد تا فایل و نرم‌افزارها را ذخیره کنید. قدیم‌ها هر بار می‌خواستید از نرم‌افزاری استفاده کنید، مجبور بودید هر بار آن را در سیستم خود بارگذاری کنید، که خیلی وحشتناک بود.

✓ **ابزارهای خروجی:** حالا که کامپیوتر شما پردازش و تحلیل اطلاعات را انجام داده است، لازم است این نتایج را یک جوری به شما برساند. ابزارهای خروجی مانند صفحه‌ی نمایش، چاپگر، بلندگو و غیره این کار را برای شما می‌کنند.

نرم‌افزار: قوطی‌های گران‌قیمت پر از هوا و دیسک‌های پلاستیکی ارزان‌قیمت

بدون نرم‌افزاری که به سخت‌افزار بگوید چه کار کند، حتی گران‌ترین و قوی‌ترین کامپیوتر دنیا هم بی‌مصرف است. هر کاری بخواهید بکنید، چه بخواهید یک پیشنهاد فروش برای مشتری‌تان تایپ کنید، چه بخواهید ایمیلی برای کارخانه‌ی خریدارتان در سنگاپور بفرستید، و چه بخواهید هواپیمای جنگنده‌ی F-14 خود را در میان توفان بر عرشه‌ی کشتی کوچکی بنشانید، بدون نرم‌افزار، فقط به صفحه‌ی سفید نمایش خیره می‌مانید.

اگر اخیراً به یک فروشگاه کامپیوتر رفته باشید، می‌دانید در انتخاب نرم‌افزار با گزینه‌های نامحدودی روبه‌روید. در زیر به رایج‌ترین نرم‌افزارهای به‌کاررفته در کسب و کار اشاره داریم.

سیستم‌های عامل

وقتی می‌خواهید سخت‌افزار خود را به‌کار بیندازید، اول به یک سیستم عامل احتیاج دارید. سیستم‌های عامل مانند میکروسافت ویندوز، دستورهای پایه‌ی پردازش اطلاعات را در اختیار کامپیوتر شما قرار می‌دهد.

نرم‌افزارهای حروفچینی

بدون نرم‌افزارهای حروفچینی، دنیای کسب و کار کجا بود؟ این نرم‌افزارها هم باعث انقراض رسمی صنعت تولید ماشین‌های تایپ شد، و هم تولید و ذخیره‌ی اسناد را بسیار آسان و انعطاف‌پذیر کرد. با نرم‌افزارهای حروفچینی مانند میکروسافت ورد، می‌توانید سندی را تایپ کنید، خطاهای دستوری و املایی آن را پیدا کنید، خطاها را اصلاح کنید، تصاویر، نمودارها و عناصر بصری دیگری در متن بگنجانید، اندازه و شکل قلم‌ها را عوض کنید و سرانجام از سند خود چاپ بگیرید. بعد می‌توانید سند را در دیسک سخت کامپیوتر یا فلاپی دیسک ذخیره کنید تا در آینده هم بتوانید از آن استفاده کنید.

صفحات گسترده: *Spreadsheets*

نرم‌افزارهای صفحه‌ی گسترده مانند لوتوس ۱-۲-۳ و میکروسافت اکسل زندگی خیلی‌ها را آسان‌تر کرده است. اکنون انجام محاسبات پیچیده‌تر و تجزیه و تحلیل‌های مالی که قبلاً ساعت‌ها یا روزها وقت می‌برد، در چند دقیقه قابل انجام است.

نرم‌افزارهای مدیریت اطلاعات شخصی

این برنامه‌ها مانند Microsoft Schedule+ بهترین امکانات سررسیدنامه، دفترهای قرار ملاقات، دفتر تلفن و آدرس و کارهای در دست انجام را در یک مجموعه‌ی قدرتمند برای افراد گرفتار جمع کرده است. به‌عنوان یک مدیر می‌توانید از این نرم‌افزارها استفاده کنید. گاهی امکانات مدیریت پروژه نیز در این برنامه‌ها گنجانده می‌شود.

نرم‌افزارهای نمایشی

این نرم‌افزارها مانند هاروارد گرافیکس، لوتوس گرافیکس و میکروسافت پاورپوینت، به همه اجازه می‌دهد نمودارها و اسلایدهای بسیار مفید و حرفه‌ای تهیه کنند.

بانک‌های اطلاعاتی

این نرم‌افزارها به شما امکان ذخیره و کار با حجم بالایی از داده‌ها را می‌دهد. نرم‌افزارهای قدرتمندی مانند بُرلند، اوراکل، میکروسافت آکسس و SQL Server برای تهیه‌ی بانک‌های اطلاعاتی عظیم مناسب است. اما هر نرم‌افزار صفحه‌ی گسترده یا حروفچینی نیز امکاناتی برای تهیه‌ی بانک‌های اطلاعاتی کوچک‌تر در اختیار شما می‌گذارد.

ارتباطات

کامپیوترها عاشق صحبت با هم‌اند. کافی است سیم تلفن را به مودم کامپیوتر خود وصل کنید تا بتوانید با هر کسی که کامپیوتری دارد، در هر جای دنیا تماس بگیرید، ایمیل بفرستید، صحبت کنید و یا دورنگار بفرستید.

اینترنت دارد به‌شکلی طوفانی دنیای تجارت را در اختیار می‌گیرد. اگر شرکت شما هنوز در اینترنت یک وب سایت ندارد، یعنی همین حالا هم از رقبایتان عقب مانده‌اید. اگر هنوز به جمع کاربران اینترنت نپیوسته‌اید، بهتر است زودتر این کار را بکنید. مرورگرهایی مانند نت اسکپ و اینترنت اکسپلورر برای مشاهده‌ی سایت‌های اینترنتی رایج هستند.



کامپیوتر شخصی در برابر مکینتاش

تا چند سال پیش برای مدیران انتخاب میان کامپیوترهای شخصی (سازگار با IBM) و آپل مکینتاش بسیار معضل بود. کامپیوترهای مکینتاش سیستم عامل بسیار راحت، آیکون‌های گرافیکی و موشواره داشتند و امتیازهای زیادی نسبت به رقبای سازگار با IBM داشتند که با سیستم عامل دشوار داس کار می‌کرد. اما ظهور سیستم عامل میکروسافت ویندوز همه‌چیز را عوض کرد. اکنون استفاده از هر دو نوع کامپیوتر به یک اندازه آسان است. اما کامپیوترهای شخصی بسیار ارزان‌ترند و به همین دلیل است که سهم بازار شرکت آپل روز به روز کاهش می‌یابد.

البته مکینتاش هنوز بهترین کامپیوتر برای کارهای گرافیک و طراحی و نیز تصنیف موسیقی است. امروز که شبکه‌های کامپیوتری می‌توانند با هر دو سیستم سازگار با IBM و مکینتاش ارتباط برقرار کنند، مجبور نیستید شرکت خود را فقط به استفاده از یک نوع کامپیوتر محدود کنید و واحد حسابداری شما می‌تواند با کامپیوترهای شخصی کار کند و واحد طراحی شما با مکینتاش. انتخاب با شماست.

استفاده از شبکه

کامپیوترهای شخصی حدود ۲۰ سال پیش آغاز به ایجاد تحول در دنیای تجارت کردند و امکانات کامپیوترها را از انحصار دولت‌ها بیرون آوردند و در اختیار همه‌ی مردم گذاشتند. انقلاب دیگری که امروز در حال رخ دادن است، شبکه‌های کامپیوتری است. هرچند یک کامپیوتر شخصی جزیره‌ای غنی از اطلاعات است، با وصل کردن چندین کامپیوتر به کمک شبکه، حجم این اطلاعات چندین برابر می‌شود. در زیر، دلایل عمده‌ی استفاده از شبکه را برای شما فهرست کرده‌ایم:

- ✓ **شبکه ارتباطات را بهبود می‌بخشد:** شبکه به هر کسی در سازمان اجازه می‌دهد به سرعت و به راحتی با دیگری ارتباط برقرار کند. با فشار یک دکمه می‌توانید پیام‌های خود را به افراد یا گروه‌هایی از کارمندان اطلاع دهید یا به پیام‌های رسیده جواب دهید. همچنین کارمندان می‌توانند به اطلاعات مالی، بازاریابی یا محصولات در سراسر سازمان دسترسی داشته باشند.
- ✓ **شبکه باعث کاهش هزینه و صرفه‌جویی در زمان می‌شود:** در تجارت وقت طلاست. کار هرچه سریع‌تر انجام شود، سازمان فواید بیشتری خواهد برد. ایمیل به شما اجازه می‌دهد پیام یا فایل‌های خود را برای همکاری بفرستید و او بی‌درنگ (بدون هزینه‌ی پیک) آن را دریافت کند.
- ✓ **شبکه نگاه بازار را نسبت به شما بهتر می‌کند:** انتقال اطلاعات از راه شبکه طبیعتاً مستقیم و سریع است. در دنیای کهن ارتباطات تجاری، اطلاعات برای انتقال از یک طرف سازمان به طرف دیگر آن باید از صافی‌ها و لایه‌های مختلف کارمندان می‌گذشت. با استفاده از شبکه هیچ عاملی انتقال اطلاعات را کند نمی‌کند یا تغییر نمی‌دهد. بنابراین اطلاعات صحیح و دقیق منتقل می‌شود و سوء تفاهمی هم پیش نمی‌آید.

کار از راه دور: آیا زمان آن نرسیده است؟

توسعه‌ی کامپیوترهای شخصی به محیط‌های کاری و خانه‌ها این امکان را فراهم کرده است که کارمندان در خانه‌ی خود کار کنند و اطلاعات را از طریق سیستم‌های پیشرفته‌ی ارتباطی از هر جای دنیا به مرکز سازمان برسانند. اما این امکان لزوماً به معنای آن نیست که باید این کار را بکنند.

در سیستم سنتی اداری تمام کارمندان شما در چند قدمی اتاق کار شما فعالیت می‌کنند. اگر به کمک احتیاج داشته باشید، فقط کافی است لای در اتاق آن‌ها را باز کنید، سرتان را تو ببرید و کارتان را بگویید.

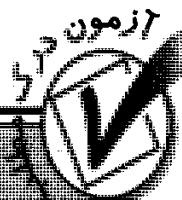
حتی اگر برای ناهار رفته باشند، می‌توانید به سالن غذاخوری بروید و بگویید ناهارشان را بگذارند برای بعد. فناوری کار از راه دور همه‌چیز را عوض کرده است. وقتی کارمندا دور از محل کار فعالیت کنند، دیگر هر لحظه به آن‌ها دسترسی ندارید. ارتباط فقط به پیام‌های تلفنی، ایمیل و دورنگار محدود می‌شود. روابط رودررو و انسانی کاهش می‌یابد و همین‌طور احساس وابستگی کارمند به سازمان. قبل از اینکه کار از راه دور را وارد شرکت خود کنید، مزایا و محاسن آن را در نظر بگیرید.

چند مزیت کار از راه دور:

- ✓ کارمندان می‌توانند برنامه‌ی روزانه‌ی خود را مطابق میل خود بریزند.
- ✓ کارمندان می‌توانند وقت بیشتری را با مشتریان بگذرانند.
- ✓ با کم کردن تعداد ساختمان‌ها و اتاق‌ها در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌کنید.
- ✓ روحیه‌ی کارمندان بهتر می‌شود.

چند عیب کار از راه دور:

- ✓ ارزیابی و زیر نظر گرفتن کارایی این کارمندا دشوار می‌شود.
- ✓ تشکیل جلسات کاری مشکل می‌شود.
- ✓ شاید مجبور شوید هزینه‌ی نصب کامپیوتر و سیستم‌های ارتباطی را برای کارمند خود بپردازید.
- ✓ ممکن است کارمندان احساس وابستگی و یکپارچگی خود را با سازمان از دست بدهند.
- ✓ مدیران در پی‌گیری کار و سپردن وظایف باید دقت و نظم بیشتری داشته باشند.



آموخته‌های تکراری خود را بنویسید

کارت‌های دوره باعث می‌شود که مسئولان به سازمان	سه نوع گزارش و روشی کامپیوتر را نام ببرید؟
بیشتر وابسته شوند یا کمتر؟	الف: وبسایت‌ها، صفحه کلید، مکرر و نمودار
الف: بیشتر وابسته می‌شوند.	ب: صفحه کلید، دوربین و مکرر و اسکنر
ب: کمتر وابسته می‌شوند.	پ: صفحه نمایش، اسپیکر، پرشرور
به تفریح می‌کند.	ت: چاپگر، قلم نوری و صفحه کلید
نه هیچ کدام	

رشد کارمندان و مربی‌گری بر آن‌ها

در این فصل

- ◀ درک اهمیت رشد کارمندان
- ◀ تدوین برنامه‌های رشد حرفه‌ای
- ◀ رشد کارمندان
- ◀ درک فرایند ارشاد بر کارمندان
- ◀ رشد کارمندان علی‌رغم تعدیل نیرو

وقت آن است که امتحانی از شما بگیریم. شما چه‌جور مدیری هستید؟ آیا فقط کارمندان را استخدام می‌کنید و بعد به حال خود رهاشان می‌کنید و بعداً که آن‌ها را ببینید، نمی‌شناسیدشان؟ یا به‌طور فعال درگیر رشد و پیشرفت کارمندان می‌مانید و آن‌ها را در مسیر کاری‌شان کمک و راهنمایی می‌کنید؟

در هر سازمانی چیزهای زیادی باید بیاموزید: سیاست‌های اداری خارجی و داخلی سازمان، سلسله‌مراتب‌های رسمی و غیررسمی، روش درست و غلط انجام کار، اینکه چه افرادی را باید نادیده بگیرید و به چه افرادی باید با دقت توجه کنید. مهم‌تر از همه این‌ها، مهارت‌هایی است که برای انجام کار خود باید بشناسید: تسلط بر فلان نرم‌افزار صفحه‌ی گسترده یا یاد گرفتن سخنرانی در برابر یک جمعیت بزرگ. البته هر بار در سازمان به رتبه‌ی بالاتری می‌رسید یا وظیفه‌ی جدیدی بر عهده می‌گیرید، برنامه‌ی آموزشی شما از اول دوباره شروع می‌شود.

رشد حرفه‌ای خود به‌خود اتفاق نمی‌افتد. نیاز به تلاشی آگاهانه و متمرکز هم از سوی مدیران و هم از سوی کارمندان دارد و از آن مهم‌تر نیازمند وقت گذاشتن و تعهدپذیری است. رشد کارمند کاری نیست که سالی یک بار در ارزشیابی کارایی بررسی شود، این فعالیت فرایندی پیوسته و مداوم است و نیازمند حمایت و تشویق شما نسبت به انگیزه‌ی اولیه‌ی کارمند است. بدانید که هر رشدی در واقع رشد خویشتن است. یعنی در عمل فقط می‌توانید خودتان را رشد بدهید. نمی‌توانید کارمندی را مجبور به رشد کنید. خودشان باید این را بخواهند.



چرا باید به رشد کارمندان خود کمک کنید؟

دلایل خوب زیادی دارد. اما جدای از همه‌ی این دلایل بدانید که رشد فقط یک محور دارد. شما به عنوان مدیر در بهترین موقعیت هستید تا پشتیبانی لازم را برای رشد در سازمان در اختیار آن‌ها بگذارید. هم می‌توانید زمان و پول لازم برای آموزش را در اختیار آن‌ها بگذارید و هم می‌توانید این فرصت منحصر به فرد را به آن‌ها بدهید که در حین کار و انجام وظایف آموزش ببینند، تحت مربی‌گری شما قرار بگیرند و در کار گروهی مشارکت کنند. رشد کارمند بسیار بیشتر از رفتن به چند کلاس آموزشی می‌طلبد. در عمل ۹۰ درصد رشد کارمندا در حین کار رخ می‌دهد.

اصطلاحات رشد و آموزش می‌تواند دو معنای بسیار متمایز داشته باشد. آموزش معمولاً به معنای یاد دادن مهارت‌های لازم برای انجام کار به کارمندا در کوتاه مدت است. رشد معمولاً به کارمندان در حین انجام کار می‌آموزد که در آینده به چه مهارت‌هایی نیاز خواهند داشت. به همین دلیل رشد کارمندی را اغلب رشد حرفه‌ای می‌نامند.



اگر هنوز مطمئن نیستید چرا باید کارمندان خود را رشد بدهید، در زیر چند دلیل مهم این کار را آورده‌ایم:

✓ **شاید اطلاعات کارمندان خود را خیلی دست بالا می‌گیرید:** آیا تا به حال تعجب نکرده‌اید که چرا کارمندان شما مدام در انجام وظایفی که مطمئنید از پس آن‌ها برمی‌آیند خراب‌کاری می‌کنند؟ باور کنید احتمالش زیاد است که برخلاف تصور شما، نمی‌دانند چطور باید آن وظیفه را درست انجام دهند. آیا تا به حال در حین انجام وظیفه‌ی مورد نظر آن‌ها را تماشا کرده‌اید؟

مثلاً مجموعه‌ی ارقامی را به دستیار خود می‌دهید و از او می‌خواهید آن‌ها را در طول یک ساعت مرتب و جمع‌بندی کند. اما کارمندان به جای یک فایل اکسل تر و تمیز و مرتب، یک بسته‌ی درهم‌ریخته و شلخته به شما می‌دهد. این لزوماً به مفهوم آن نیست که کارمند شما بی‌کفایت یا نالایق است. شاید این کارمند فقط نمی‌داند چگونه باید از نرم‌افزار اکسل استفاده کند. علت موضوع را کشف کنید و شاید راه حل آن، آموزش اکسل به کارمند و بعد امتحانی دیگر باشد.

✓ **کارمندان باهوش‌تر، کارمندانی بهترند:** اگر بتوانید به کارمندان کمک کنید که باهوش‌تر و مؤثرتر کار کنند، چرا این کار را نکنید؟ در سازمان شما هیچ‌کس همه‌ی آنچه را که باید بداند، نمی‌داند. بفهمید کارمند شما در

رابطه با کارش چه چیزی را نمی‌داند و بعد برنامه‌ریزی کنید که چگونه و کی آن را بیاموزند وقتی کارمند به اهداف رشد حرفه‌ای‌اش رسید، حتماً با هوش بیشتری کار می‌کند و سازمان شما از مزایای بازدهی و کارایی بالاتر کارمند برخوردار می‌شود و شما هم شب راحت‌تر می‌خوابید.

✓ **باید جانشینی برای خود آماده کنید:** هیچ‌وقت دلتان خواسته به تعطیلات بروید؟ یا ارتقا پیدا کنید؟ یا بازنشسته بشوید؟ اگر کارمندان خود را تربیت نکنید تا بتوانند وظایف مهم‌تری را که بر عهده‌ی شماست، تقبل کنند، هرگز نفس راحتی نمی‌کشید. همه‌ی ما مدیرانی را می‌شناسیم که در تعطیلات مدام در فکر این‌اند که در واحدشان چه می‌گذرد و در روز چندین بار به محل کارشان تلفن می‌کنند تا از همه‌چیز مطمئن شوند. هرجای دنیا که باشند، به‌جای آنکه وقتشان را به استراحت و تمدد اعصاب اختصاص دهند، باز هم تمام وقتشان را صرف کار می‌کنند.

اما بعضی از مدیرها هم در تعطیلات به محل کارشان تلفن نمی‌کنند. چرا که قبلاً به فکر رشد کارمندانشان بوده‌اند و حالا آن‌ها می‌توانند بدون حضور او هم کارها را پیش ببرند. شما هم این کار را بکنید، هم به‌نفع خودتان است و هم به‌نفع سازمان.

✓ **اگر کارمند موفق شود، سازمان هم موفق می‌شود:** اگر بخشی از بودجه را به رشد کارمندان اختصاص دهید، آن‌ها موفق می‌شوند، چرا که مهارت‌های بالاتری کسب کرده‌اند و دنیا را طور دیگری می‌بینند، سازمان شما هم برنده است. چرا که انگیزه‌ی کارمند بالاتر و مهارت‌های او بیشتر است وقتی برای رشد کارمندان پول خرج می‌کنید درواقع سرمایه‌ی خود را دو برابر کرده‌اید و از همه مهم‌تر برای نقش‌های مهم آینده‌ی سازمانتان افرادی را از پیش آماده کرده‌اید.

✓ **کارمندان شما سزاوار وقت و پول شما هستند:** جذب و آموزش نیروهای جدید هزینه‌ی زیادی می‌برد و از آن مهم‌تر زمان زیادی هم از سازمان می‌گیرد. وقتی کارمندان ببینند شما به منافع آن‌ها توجه دارید، احتمالش بیشتر است که برای شما زحمت بکشند و از شما بیاموزند. بنابراین سازمان هم می‌تواند برای افراد مستعد و جذب آن‌ها، جاذبه داشته باشد. اگر الآن برای کارمندانیتان سرمایه‌گذاری نکنید، بعداً مجبورید وقت و پول بیشتری صرف کنید تا برای آن‌ها جایگزینی بیابید.

✓ **این چالش تحرک کارمندان را بالا می‌برد:** قبول کنید که همه‌ی کارمندان مثل شما خوش‌اقبال نیستند و کارشان پرهیجان و امیدبخش و

دارای دستاوردهای بزرگ نیست. به همین دلیل بعضی از کارمندا دچار کسالت، رخوت و بی‌انگیزگی و انفعال می‌شوند. چرا؟ به این دلیل که کارمندا برای آنکه علاقه و توجه خود را به کارشان حفظ کنند مدام به چالش‌ها و اهداف جدید نیاز دارند و اگر این روحیه‌ی تنوع‌طلبی و مبارزه‌جویانه را در کارمندايتان ارضا نکنید، مطمئن باشید که نیروی انسانی بی‌انگیزه و بی‌کفایتی روی دست شما می‌ماند.

تدوین برنامه‌هایی برای رشد حرفه‌ای

برنامه‌ی رشد حرفه‌ای قلب و روح تلاش‌های شما برای رشد کارمندايتان است. متأسفانه اغلب مدیران وقت نمی‌گذارند تا با کارمندايشان برنامه‌هایی برای رشد و توسعه تدوین کنند و به‌جای آن فکر می‌کنند که وقتی نیاز به‌وجود آمد می‌توانند آن مهارت را در کلاسی به او بیاموزند. این روش اندیشیدن واکنشی، باعث می‌شود که در برابر چالش‌هایی که در آینده برای سازمان پیش می‌آید همیشه سردار بی‌سپاه بمانید.

چرا نباید از حالا برای آینده آماده بشوید؟ آیا واقعاً آن قدر گرفتارید که نمی‌توانید کمی از وقت ارزشمندتان را برای کاشت بذرهایی بگذارید که در آینده محصول خواهد داد؟ نمی‌توانید این قدر گرفتار باشید. هرچند باید به تمام بحران‌های بی‌پایانی که مدام جلوی شما بلند می‌شوند پردازید، باید خودتان و کارمندايتان را برای رویارویی با چالش‌های آینده هم آماده کنید. غیر از این روش قطعاً غلط است.

هر برنامه‌ی رشد حرفه‌ای باید دست کم عناصر اصلی زیر را داشته باشد:

✓ **اهداف آموزشی مشخص:** مثلاً قرار است مسیر حرفه‌ای کارمند شما از رتبه‌ی مسئول خرید جزء شروع شود و در نهایت به مدیریت خرید برسد. اهداف آموزشی کلیدی برای این کارمند احتمالاً آموزش برنامه‌ریزی نیازمندی‌های به مواد، فنون تجزیه و تحلیل با استفاده از صفحات گسترده‌ی کامپیوتری و سرپرستی باشد.

وقتی برای بحث در مورد برنامه‌های رشد با کارمندايتان جلسه می‌گذارید، می‌توانید اهداف مشخص آموزشی را برای هر کارمند شناسایی کنید. فراموش نکنید که تک‌تک کارمندا‌های سازمان شما حق دارند اهداف آموزشی داشته باشند. کسی را از قلم نیندازید.

✓ **منابع لازم برای رسیدن به اهداف آموزشی تعیین شده:** بعد از شناسایی اهداف آموزشی کارمند باید تصمیم بگیرید که قرار است کارمند چگونه به

این اهداف برسد. منابع رشد شامل طیف گسترده‌ای از فرصت‌هایی است که از رشد کارمند حمایت می‌کند. شاید اعزام به کارگروه‌ها، کارکردن زیر دست فردی دیگر، وظایف کمی دشوارتر، آموزش رسمی و امثال آن مورد نیاز باشد. آموزش رسمی می‌تواند توسط افراد خارج از سازمان یا داخل سازمان یا توسط خودآموزها انجام شود. اگر آموزش نیازمند صرف هزینه یا منابع دیگر باشد آن منابع را شناسایی و سعی کنید آن‌ها را برای کارمند فراهم کنید.

✓ **تعیین تاریخ برای رسیدن به هریک از این اهداف:** بدون روشی برای اندازه‌گیری پیشرفت و دستیابی به اهداف، هیچ برنامه‌ای به درد نمی‌خورد. هر هدف آموزشی باید تاریخ مشخصی برای تحقق داشته باشد. تاریخی که تعیین می‌کنید نه باید آن قدر نزدیک باشد که رسیدن به آن در این مدت غیرممکن باشد و نه آن قدر دور که تأثیر و فوریت خود را از دست بدهد. بهترین تاریخ فرصتی در اختیار کارمند می‌گذارد تا هم کارهای روزانه‌اش را انجام دهد و هم از تغییرات در محیط کار که رشد او را ایجاب می‌کند جلو بیفتد.

✓ **معیارهایی برای اندازه‌گیری تحقق اهداف آموزشی:** باید روشی برای اندازه‌گیری تحقق هر هدف داشته باشید. در حالت عادی مدیران ارزیابی می‌کنند که آیا کارمند در عمل مهارت‌های تازه آموخته‌اش را به کار می‌برد یا نه؟ در هر مورد فرق می‌کند، اما مطمئن شوید که معیارهایی که برای اندازه‌گیری تحقق هدف در نظر می‌گیرید، روشن و دست‌یافتنی باشد و هم شما و هم کارمند کاملاً بر سر آن توافق کرده باشید.

برنامه‌ی رشد حرفه‌ای مسئول خرید جزء ما می‌تواند به‌شکلی باشد که در صفحه‌ی بعد نشان داده‌ایم.

همان‌طور که می‌بینید، این برنامه شامل هرچهار عنصر ضروری ذکر شده است. لازم نیست این برنامه حتماً بسیار پیچیده و دشوار باشد. برای رشد کارمندان برنامه هرچه ساده‌تر باشد بهتر است. البته شکل تدوین برنامه به سلیقه‌ی شما بستگی دارد. مهم این است که این کار را انجام دهید.

کمک به رشد کارمند

برخلاف نظر رایج، رشد کارمندان خودبه‌خود اتفاق نمی‌افتد. بلکه نیازمند تلاش‌های عامرانه و پیوسته‌ی کارمندان و پشتیبانی مدیران آن‌ها است. هر کدام کار خود را انجام ندهند، کارمند هم رشد نمی‌کند و سازمان هم به‌خاطر نداشتن کارمندان لازم

برنامه‌ی رشد حرفه‌ای

سارا اسمیت

هدف مهارتی:

✓ استادی در برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد

هدف آموزشی:

✓ آموختن مبانی سرپرستی بر کارمندان

برنامه:

✓ گذراندن دوره‌ی آموزش «مبانی برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد» تا قبل از پایان بهار ۱۹۹۷ (۵۵۰ دلار به‌علاوه‌ی هزینه‌های سفر)

✓ تکمیل موفقیت‌آمیز دوره‌ی «میان‌ه‌ی برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد» قبل از پایان فصل تابستان ۱۹۹۷ (۷۵۰ دلار به‌علاوه‌ی هزینه‌های سفر)

✓ دستیاری سرپرست هر روز نصف روز از همین امروز

✓ شرکت در سمینار فصلی سرپرستی در اولین چهارشنبه‌ی ژانویه، آوریل، ژوئیه و اکتبر (هزینه‌ای ندارد، داخل سازمان)

برای رویارویی با چالش‌های آینده، آسیب خواهد دید. این اصلاً خوب نیست. به‌عنوان مدیر مایلید که سازمانتان از پیش برای آینده آماده باشد، نه اینکه مُدام سعی کند خودش را به وضعیت لازم برساند.

نقش کارمندان شناسایی زمینه‌هایی است که لازم است در آن‌ها رشد کنند تا در آینده کارمندان و کارگرانی بهتر و خلاق‌تر باشند. بعد باید این اطلاعات را به مدیران خود منتقل کنند. سپس مدیران و کارمندان فرصت‌های رشد را بررسی می‌کنند و برای برنامه‌ریزی و تحقق آن‌ها همکاری می‌کنند.

نقش شما به‌عنوان مدیر این است که نسبت به نیازهای رشد کارمندان خود هوشیار باشید و خودتان هم به‌دنبال فرصت‌های بالقوه‌ی رشد برای آن‌ها بگردید. اگر در سازمان کوچکی کار می‌کنید، شاید وظیفه داشته باشید تعیین کنید که سازمانتان در طول چند سال آینده می‌خواهد به کجا برسد. بعد با این اطلاعات موظفید راه‌هایی پیدا کنید تا اطمینان یابید که کارمندان شما برای تأمین نیازهای آینده‌ی سازمان

حضور دارند. بعد شغل شما این است که منابع و پشتیبانی لازم را برای رشد کارمندا جهت تأمین نیازهای آینده‌ی سازمان فراهم کنید.

برای رشد دادن کارمندهایتان و آمادگی برای چالش‌های آینده، مراحل زیر را طی کنید.

۱- درباره‌ی کار و زندگی حرفه‌ای کارمندهای‌تان با آن‌ها جلسه بگذارید.

بعد از ارزیابی کارمندا با آن‌ها جلسه بگذارید تا در این‌باره بحث کنید که چه جاهایی را در سازمان برای آینده‌ی آن‌ها مناسب می‌بینید و خود آن‌ها کجا می‌خواهند بروند. این کار باید به‌صورت مشترک انجام شود. اگر کارمند شما فروشنده‌ی را دوست دارد و نه مدیریت بر فروشنده‌ها را، فایده‌ای ندارد که برنامه‌ریزی آموزش مدیریت بر آن‌ها بکنید.

۲- نقاط قوت و ضعف کارمندان را به بحث بگذارید.

اگر در مرحله‌ی قبل به اشتراک نظری با کارمند رسیده باشید، مرحله‌ی بعد بحثی صادقانه و بی‌پرده درباره‌ی قوت‌ها و ضعف‌های او است. هدف اصلی شما در اینجا شناسایی ضعف‌های کارمند یا مهارت‌های تازه‌ای است که کارمند باید در خود پرورش دهد تا پیشرفت خود را در سازمان ادامه دهد و برای چالش‌های آینده آماده شود.

۳- موقعیت کنونی کارمند را ارزیابی کنید.

مرحله‌ی بعد در فرایند رشد کارمند، تعیین وضعیت کنونی استعدادها و مهارت‌های کارمند است. آیا این کارمند استعدادی برای مدیریت سایر کارمندان انبار از خود نشان داده است؟ کدام کارمند در معرفی محصول به مشتریان تجربه دارد؟ آیا ذخیره‌ی سازمان شما در زمینه‌ی تکنسین‌های مسلط بر تضمین کیفیت محصول کافی است؟ شاید لازم باشد نامزدهای دیگری در سازمان برای این کار در نظر بگیرید. شاید هم لازم باشد کارمندان جدیدی از بیرون استخدام کنید. ارزیابی وضعیت کنونی کارمندا چشم‌اندازی کلی برای هدایت تلاش‌های شما در رشد کارمندان در اختیار شما می‌گذارد.

۴- برنامه‌های رشد حرفه‌ای را تدوین کنید.

برنامه‌های رشد حرفه‌ای توافق‌های میان شما و کارمندان شماست که دقیقاً مشخص می‌کند سازمان از آن‌ها چه می‌خواهد و برای رسیدن به آن،

چه امکانات و حمایت‌هایی را (مرخصی، هزینه‌ی سفر، آموزش) در اختیار آن‌ها می‌گذارد و کی. این برنامه شامل کیلومترنماهایی برای تعیین میزان دسترسی کارمند به اهداف آموزشی و منابع مالی و حمایتی تعیین شده برای تحقق این هدف است.

۵- به توافق خود متعهد بمانید و کارمند را هم وادار کنید به آن متعهد بماند.

برنامه‌ی توافق شده را زیر پا نگذارید. منابع تعیین شده را در زمان توافق شده در اختیار کارمند بگذارید و مطمئن شوید که کارمند هم به تعهدات خود عمل می‌کند. به‌طور منظم پیشرفت آن‌ها را بسنجید. اگر به‌خاطر اولویت‌های دیگر از برنامه عقب افتاده‌اند، در صورت لزوم بعضی از کارهای آن‌ها را به دیگران بسپارید تا مطمئن شوید فرصت تمرکز برنامه‌ی رشد حرفه‌ای خود را داشته باشند.



ده راه برتر برای رشد کارمندان

۱. مرشد کارمندی باشید.
۲. به کارمند اجازه دهید در جلسه‌ی کارمندان به‌جای شما حاضر شود.
۳. کارمندان خود را برای کار در گروه‌های کاری منصوب کنید.
۴. وظیفه‌ای را به کارمند خود بسپارید که برای انجام آن مجبور شود کمی به‌خود فشار بیاورد.
۵. حجم و دشواری وظایف کارمند را بیشتر کنید.
۶. در مورد یک موضوع مشخص از کارمند خود بخواهید تا در سمیناری شرکت کند.
۷. وقتی به مشتریان سر می‌زنید، کارمند را هم همراهتان ببرید.
۸. کارمند را به مدیران با‌تجرب‌تر در سازمان معرفی کنید و ترفیعی بدهید که وظایف ویزم‌های را برای مدیران ارشد سازمان انجام دهد.
۹. کارمند را برای شرکت در یک جلسه‌ی مدیریتی بیرون از سازمان دعوت کنید.
۱۰. به کارمند اجازه بدهید گاهی جانشین شما باشد.

هرچه زودتر این جلسه را با کارمندان خود بگذارید، بهتر است. نگذارید کار به بعد از ارزشیابی رسمی سالانه بکشد. چرا که در این جلسات بعد از ارزشیابی حرف‌های زیادی برای گفتن دارید و ممکن است برای بعضی از برنامه‌های رشد خیلی دیر شده باشد. ضمن آنکه در هر حال سالی یک بار کافی نیست و مثل این است که فقط سالی یک بار به گلدانتان آب بدهید.

بهترین حالت این است که ۲ تا ۴ بار در سال با هر کارمند جلسه‌ی رشد حرفه‌ای بگذارید. در این جلسه به‌طور خلاصه نیازهای رشد کارمند را می‌سنجید و می‌بینید که به‌نظر کارمند برای برطرف کردن آن‌ها چه کار می‌توان کرد. اگر نیاز به حمایت بیشتر باشد، باید تعیین کنید که شکل این حمایت چیست؟ و چه زمانی تأمین می‌شود؟ در صورت لزوم می‌توانید در برنامه‌های رشد حرفه‌ای تجدید نظر کنید.

برای خود یک مرشد پیدا کنید و خودتان هم یک مرشد باشید

موقعی که کارمند بی‌تجربه‌ای هستید و تازه می‌خواهید رشد خود را در سلسله مراتب سازمان شروع کنید، داشتن کسی که باتجربه‌تر است و شما را در مسیر راهنمایی می‌کند، ارزنده است. کسی که قبلاً فهمیده برای ترقی چه باید کرد، می‌تواند به شما توصیه کند در مسیر ترقی چه باید بکنید و چه نباید بکنید. این فرد مرشد خوانده می‌شود.

مگر وظیفه‌ی مدیر همین نیست؟ نه. مرشد معمولاً فردی در مراتب بالای سازمان است که رئیس شما نیست. وظیفه‌ی مدیر البته مربی‌گری بر کارمندان و راهنمایی آنان است و هرچند هر مدیر حتماً می‌تواند مرشد کارمندهایش هم باشد، در اغلب موارد مرشد مثل یک راهنمای پنهان عمل می‌کند که برای کارمندان برگزیده‌ی خود بستر رشد را فراهم می‌کند و لزوماً فرماندهی مستقیم آن کارمندان نیست.

روزی که مرشدی شما را پیدا کند و زیر بال و پرش بگیرد، باید جشن بگیرید. چرا که همه اقبال یافتن یک مرشد را ندارند و یادتان باشد که روزی خودتان هم باید مرشد شخص دیگری بشوید وقتی آن روز رسید، نباید آن قدر درگیر کارهای خودتان باشید که نتوانید دست کارمند دیگری را که به کمک شما احتیاج دارد بگیرید. مرشد برای کارمندان تحت ارشاد خود مزایای زیادی دارد و با این کار مزایای زیادی را هم نصیب سازمان می‌کنند. در زیر برخی از مزایای وجود مرشدها برای کارمندان و برای سازمان آمده است:

✓ **مرشد توضیح می‌دهد که سازمان در واقعیت چگونه عمل می‌کند:**
 برای آنکه بفهمید واقعاً در سازمان چه خبر است، باید سراغ مرشد بروید. معمولاً بین اخبار رسمی سازمان و آنچه واقعاً در آن می‌گذرد تفاوت زیادی هست، به‌ویژه در مورد رتبه‌ی مدیران ارشد. مرشد شما به احتمال زیاد اطلاعات دقیقی از مناسبات پشت پرده‌ی سازمان دارد و می‌تواند بخشی از اطلاعات غیرمحرمانه را در اختیار شما بگذارد.

✓ **مرشد الگوی رفتاری است:** با مشاهده‌ی نحوه‌ی انجام کار توسط مرشد چیزهای زیادی یاد می‌گیرید. او کسی است که به شما کمک می‌کند تا مؤثرترین و بهترین روش را برای انجام کارها کشف کنید و از اتلاف وقت شما پرهیز می‌شود.

✓ **مرشد تجربه‌های لازم را برای رشد در اختیار شما می‌گذارد:** مرشد می‌تواند شما را به انجام فعالیت‌هایی راهنمایی کند که فراتر از برنامه‌های رسمی رشد حرفه‌ای شماست. مثلاً شاید در برنامه‌ی رشد رسمی شما چنین قراری نیامده باشد، اما مرشد شدیداً به شما توصیه می‌کند در کلاس‌های آموزش سخنوری و فن بیان شرکت کنید. مرشد شما می‌داند مهارت در فن بیان و سخنرانی برای پیشرفت حرفه‌ای شما در آینده بسیار مهم است.

✓ **مرشد اطلاعات حیاتی را در اختیار شما می‌گذارد:** بهتر نیست از قبل بدانید مسیر پیشروی شما در پیشرفت سازمانی بن‌بست است؟ یا ریاستان عادت دارد کسانی را که به حقوقشان اعتراض می‌کنند اخراج کند؟ مرشد می‌تواند این اطلاعات حیاتی را در اختیار شما بگذارد. هرچند درست نیست که مرشد اطلاعات محرمانه‌ی شرکت را در اختیار شما بگذارد و آنچه به شما می‌گوید، همیشه موضوع مرگ و زندگی نیست، اما گاهی اطلاعات ذی‌قیمتی به‌دست می‌آورید که زندگی حرفه‌ای شما را عوض می‌کند.

✓ **مرشد شما را از نظر حرفه‌ای راهنمایی می‌کند:** مرشد آمدن و رفتن کارمندان زیادی را در طول سال‌ها دیده است و می‌داند کدام مسیر عاقبت ندارد و کدام شما را به سرعت پیش می‌برد.

فرایند ارشاد معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که کارمندی باتجربه‌تر از نظر حرفه‌ای به کارمندی تازه یا بی‌تجربه علاقه‌مند می‌شود. کارمندان هم می‌توانند با شناسایی مرشدهای بالقوه‌ی خود از آن‌ها توصیه بخواهند و یا علاقه‌ی آن‌ها را به کارشان جلب کنند. اما با توجه به اهمیت این فرایند، برخی از شرکت‌ها فرایند ارشاد را رسمی کرده‌اند و امکان آن را در اختیار همه‌ی کارمندان گذاشته‌اند. شاید بد نیست شما هم به هیئت مدیره این پیشنهاد را بدهید.

رشد و تعدیل نیرو

شاید این ارقام را دیده باشید. X هزار نفر از شرکت IBM اخراج شدند. Y هزار نفر از جنرال موتورز بیرون رفتند. شاید سازمان شما هم نیاز به ساختاردهی دوباره، تعدیل نیرو و کاهش نیروی انسانی را احساس کرده باشد. در این صورت ممکن است پیش خود فکر کنید با این همه تغییر و تحول در نیروی انسانی شرکت، آیا برنامه‌ریزی برای رشد کارمندان به زحمتش می‌ارزد؟

اصلاً این‌طور نیست. هرچند شرکت‌ها درگیر تحولات سریع هستند، اکنون رشد کارمندان مهم‌تر از همیشه شده است. با ادغام واحدها یا انحلال آن‌ها، کارمندان باید بتوانند نقش‌ها و وظایف تازه‌ای را بر عهده بگیرند که قبلاً هرگز انجام نداده‌اند. گاهی کارمندان باید برای موقعیتی با هم رقابت کنند و یا از واحدهای دیگر پذیرش بگیرند تا مطمئن شوند سر کار باقی می‌مانند. در این دوران عدم قطعیت، کارمندان اغلب احساس می‌کنند اختیار زندگی حرفه‌ای و حتی شخصی خود را از دست داده‌اند.

برنامه‌ریزی حرفه‌ای و رشد به کارمندان فرصت می‌دهد تا ابزارهای لازم را برای در دست گرفتن اختیار زندگی‌شان به‌دست بیاورند.



با وجود اثرات منفی آشکار تعدیل نیرو بر روحیه و اعتماد کارمند به سازمان، این دوران تحول فرصت یکتایی در اختیار مدیران می‌گذارد تا شکل آینده‌ی سازمانشان را تعیین کنند. شاید تنها فرصت.

رشد کارمند مهم‌تر از همیشه شده است. چرا که اغلب مجبور می‌شوید از کارمندان بخواهید نقش‌های تازه و مسئولانه‌تری در سازمان شما بگیرند. کارمند شما اکنون به حمایت شما احتیاج دارد. آن را در اختیارش بگذارید. شاید این ارزشمندترین هدیه‌ای باشد که بتوانید به کارمندان خود بدهید.





آموختنهای تازهی خود را بیازمایید

چگونه تمرینهای رشد حرفهای چیست؟	آیا در طول برنامهی تعلیم خود باید به رشد
لغات تخصصی آموزشی، منابع مورد نیاز، تاریخ	گرفتن اطلاعات داد؟
تکمیل و معیارهای اندازه گیری	تقدیم به آئینهای سازمان بسته به آن است.
به اهداف آموزشی، بر فصل های درسی، تاریخ	به غیر از همه چیز به سرعت عرض می شود.
شرکت در کلاس و برنامه	به غیر از همه چیز است بگفتار به توضیح آورده شود.
به توضیحات مقصود، خلاصه ای تعریف، نام	به هیچ کدام.
شخص، تاریخ، محل	
به مشخص انگیز به دست یافتنی، وایسته به زمان	

کیفیت و سازمان آموزش پذیر

در این فصل

- وارد کردن کیفیت به درون سازمان
- درک مفهوم تفکر سیستماتیک
- برداشتن موانع آموختن
- تبدیل سازمان به سازمانی آموزش پذیر

در چند دهه‌ی گذشته، تمرکز تجارت جهانی بر کیفیت بوده است. کمتر سازمانی را می‌توانید پیدا کنید که برنامه‌ای برای بالا بردن کیفیت نداشته باشد. چه بخش‌های خصوصی و چه بخش‌های عمومی، اصطلاحاتی مانند چرخه‌های کیفیتی، مدیریت کیفیت فراگیر، رهبری کیفیت فراگیر، توسعه‌ی پایدار و اصطلاحات مشابه را در دستور کار خود گذاشته‌اند. در شرکت خودروسازی فورد کیفیت اولین اولویت است. تقریباً ۶۰ درصد شرکت‌های متوسط و بزرگ امریکایی هم‌اکنون برنامه‌های آموزش کیفیت را برای کارمندان‌شان برگزار می‌کنند.

در امریکا هر سال شرکت‌های بی‌شماری تأسیس می‌شود. اما نشریه‌ی آرگانایزیشنال داینامیک اعلام کرده است که پس از ۵ سال، تنها ۳۸ درصد این شرکت‌ها پابرجا هستند و پس از ده سال، تنها ۲۱ درصد این شرکت‌ها هنوز فعالیت می‌کنند و فقط ۲ درصد آن‌ها بیشتر از ۲۰ سال دوام می‌آورند. این موضوع فقط شامل شرکت‌های کوچک نمی‌شود. حتی شرکت‌های عظیم و با سابقه هم شکست‌ناپذیر نیستند. نشریه‌ی فورچون در سال ۱۹۷۰ پانصد شرکت صنعتی بزرگ امریکایی را فهرست کرد. اما در سال ۱۹۸۳ یک‌سوم این شرکت‌ها تعطیل شده بودند.

علت شکست این همه شرکت چیست؟ البته می‌توانند ناکامی خود را به عوامل متعددی نسبت دهند: تغییر وضعیت بازار، محل نامناسب فروشگاه، نقدینگی ناکافی، رقبای غیرمنصف خارجی، فشار اتحادیه‌های کارگری و ده‌ها بهانه‌ی راحت دیگر. اما شکست بسیاری از شرکت‌ها فقط در یک عامل حیاتی خلاصه می‌شود: شکست مدیریت و کل سازمان در آموختن. هرچند ممکن است سازمانی برنامه‌های مدیریتی پیشرفته‌ای را از جمله بهبود کیفیت یا انگیزه‌بخشی به پرسنل اجرا کرده باشد، اما احتمالاً این دانش‌ها و معلومات جدید را وارد فرهنگ کاری خود نکرده است.



مثلاً سازمان پیتر برنامه‌ی بهبود کیفیتی را سال‌ها پیش با هیاهوی بسیار اجرا کرد. این برنامه که گروه‌های کاری بین واحدی را موظف به تمرکز بر بهبود فرایندهای سازمانی می‌کرد، بر پنج باور کلیدی استوار بود که به چهارده نکته‌ی دکتر دبلیو. ادواردز دمنینگ شباهت داشت (در همین فصل). خلاصه، این برنامه‌ی پیشرفته‌ی مدیریتی سرانجام شکست خورد. چرا که مدیران ارشد سازمان عمیقاً از آن حمایت نکردند. بعد از اینکه تازگی برنامه از بین رفت، خود برنامه هم به فراموشی سپرده شد. دلیل شکست این بود که این برنامه وارد فرهنگ سازمان نشده بود.



دکتر ادواردز دمنینگ، پدر جنبش نوین کیفیت، می‌گوید: «بزرگ‌ترین مشکلی که اغلب شرکت‌ها در جهان غرب دارند، نه رقبایشان است و نه ژاپنی‌ها. بزرگ‌ترین مشکل از درون خودشان است. از سوی مدیرانی که در دنیای رقابتی امروز، از مرحله پرتند.»

با وجود ظهور و غروب برنامه‌های مدیریتی رنگارنگ که قول می‌دهند تمام نقایص سازمانی را برطرف کنند، فقط تعداد کمی از سازمان‌ها فرایندهای اساسی و تغییرات ساختاری مورد نیاز برای تحول حقیقی سازمان را اجرا می‌کنند. به محض اینکه تازگی یک برنامه رفت (معمولاً در طول چند هفته تا چند ماه پس از شروع) باز هم به روش قدیمی برمی‌گردند و ادعا می‌کنند مدیریت مدرن دارند.

اما سازمان‌های آموزش‌پذیر، از میان روش‌های نوآورانه‌ی متنوع، بهترین رویکرد را چه از نظر درون‌سازمانی و چه برون‌سازمانی انتخاب می‌کنند، امتحان می‌کنند و چنانچه مؤثر بود، تغییرات اساسی برای تحول کسب و کار خود در عمل ایجاد می‌کنند.

در این فصل بررسی می‌کنیم که سازمان‌های امروز چگونه برنامه‌های بهبود کیفیت را اجرا می‌کنند؟ همچنین موانع واقعی پیشروی تغییر و راه حل آن‌ها را مرور می‌کنیم و سرانجام اهمیت آموزش‌پذیر بودن سازمان را برای آینده‌ی آن و همین‌طور نحوه‌ی آموزش‌پذیر کردن سازمان شما را بررسی می‌کنیم.

جنبش کیفیت

پیش از انقلاب صنعتی، تقریباً هر کالایی که به فروش می‌رفت، با دست ساخته می‌شد. هنرمندان ماهر اسباب و اثاثیه می‌ساختند، لباس می‌دوختند، ساختمان می‌ساختند و غیره. در آن موقع به‌ندرت فرایندهای مکانیزه وجود داشت. اما پس از گسترش انقلاب صنعتی، ماشین‌ها کم‌کم جای انسان‌ها را در فرایند تولید گرفتند. ماشین‌ها محصولات را می‌ساختند و نقش کارگران از ساختن محصولات به کار انداختن ماشین‌های سازنده‌ی محصولات تغییر کرد.

مدیریت علمی

در اوایل قرن بیستم محققان به دنبال روش‌های جدیدی برای بالا بردن بازدهی و کیفیت تولید می‌گشتند. تلاش‌های آن‌ها منجر به شکوفایی پدیده‌ای به نام مدیریت علمی شد. فردریک وینسلو تایلور در این زمینه پیشنهاد کرد که سازمان‌ها از قواعد تعریف شده و استانداردهای کاری برای نظارت بر کارایی کارگران استفاده کنند. تایلور با مطالعه‌ی فعالیت‌های کارگران به این دستاورد رسید. یعنی هر مرحله از فرایند تولید را شناسایی، تعریف، اندازه‌گیری، زمان‌بندی و پالایش کرد. با این اطلاعات مدیران توانستند دستورالعمل‌های کاری ساده، مستقیم و مؤثری تدوین کنند.

فعالیت تایلور دستورالعمل‌های مثبت و درازمدتی داشت:

✓ کارگران جدید (معمولاً مهاجرانی که سابقه‌ی کار در کارخانه نداشتند) را به سرعت و راحتی می‌شد آموزش داد، چرا که هر وظیفه‌ی کارمند به وضوح و دقت محدود و مشخص شده بود.

✓ فرایندهای کاری بازدهی بالاتری پیدا کرد، صنعت ایالات متحده شکوفا شد و پیشرفت اقتصادی و صنعتی شگفت‌انگیزی برای آن کشور به ارمغان آورد.

اما این سکه هم دو رو دارد:

✓ از آنجا که این دستورالعمل‌های کاری با چنان دقتی هر وظیفه‌ی کارگر را مشخص و محدود می‌کرد، باعث از بین رفتن خلاقیت، ابتکار و قدرت کارگران می‌شد.

✓ کارگران خود به ماشین‌هایی مبدل شدند که هر روز و هر سال همان وظایف تکراری را انجام می‌دادند و این تجربه چندان به رشد ذهنی کارگران کمک نمی‌کرد.

البته مدیریت علمی به امریکا کمک کرد تا به یک ابرقدرت صنعتی مبدل شود، موازنه‌ی بین‌المللی را در جنگ جهانی دوم برهم بزند و سیلی از محصولات مصرفی ماشین لباس‌شویی، نان تُست‌کن، تلویزیون برای تحقق رؤیای امریکایی در دهه‌های ۶۰ و ۱۹۵۰ تولید کند. اما متأسفانه در این میل به بالا بردن بازدهی به هر قیمتی و تأکید بر کمیت، چیزی از دست رفت و آن نوآوری بود.

تا زمانی که امریکا با محصولات خود در بازارهای جهانی استیلا داشت، فقدان نوآوری مشکلی جدی نبود. هیچ کشور دیگری امکان رقابت با طیف متنوع محصولات صنعتی و مصرفی امریکایی را نداشت و به نظر می‌رسید اقتصاد امریکا تا ابد به این شکوفایی

و سروری ادامه دهد. اما در آن سوی اقیانوس آرام، دور از چشم قدرت‌های صنعتی امریکا که در ناز و نعمت غوطه می‌خوردند، انقلابی در حال رخ دادن بود. نه یک انقلاب سیاسی، بلکه یک انقلاب تجاری.

ژاپن: آفتاب طالع

جنگ جهانی دوم بنیاد بسیار پیشرفته‌ی صنعتی ژاپن را مضمحل کرد. ژاپن در اوایل دهه‌ی ۱۹۵۰ فرایند دشوار بازسازی صنایع و مراکز تجاری خود را آغاز کرد. از آنجا که همه‌چیز — ساختمان‌ها، فرایندها، سلسله‌مراتب مدیریتی و غیره — در اثر جنگ نابود شده بود، رهبران اقتصادی ژاپن قادر بودند همه‌چیز را از صفر شروع کنند.

دکتر ادواردز دِمینگ در اوایل دهه‌ی ۵۰ از ژاپن دیدن کرد و توانست توجه رهبران اقتصادی ژاپن را جلب کند. در سال ۱۹۵۰ به ژاپن دعوت شد تا روش‌های کنترل کیفیت را به مهندسان، مدیران و محققان ژاپنی درس بدهد. بقیه‌اش معلوم است. صنعت ژاپن فلسفه‌ی دِمینگ را در کنترل و مدیریت آماری اقتباس کرد و تولید معطوف به کیفیت محصولات نهایی شد. کمی بعد بر چسب «ساخت ژاپن» که زمانی نشانه‌ی بی‌ارزش بودن و بی‌کیفیتی کالا بود، به نماد کیفیت مبدل شد. تمام مصرف‌کنندگان دنیا آرزوی کالاهای ساخت ژاپن را داشتند.

نکته‌ی تکان‌دهنده در این میان این است که فرضیه‌های دِمینگ در امریکا با بی‌توجهی و کم‌اقتبالی مواجه شده بود. اما در ژاپن او را مثل یک قهرمان ملی پذیرفتند. با وجود موفقیت دِمینگ در کمک به بازسازی صنایع ژاپن و با وجود آنکه او همچنان سعی می‌کرد مدیران امریکایی را هم متقاعد کند تا به بهبود کیفیت بپردازند، تا مدت‌ها کسی در امریکا دِمینگ را نمی‌شناخت. این وضع در سال ۱۹۸۰ عوض شد و شرکت‌های بزرگ امریکایی از جمله فورد، دِمینگ و آموزه‌های او را کشف کردند.

کار دِمینگ با شرکت فورد منجر به پدید آمدن یک رسالت اقتصادی، شناسایی ارزش‌های سازمانی و مجموعه‌ای از اصول راهنما برای هدایت فعالیت کارمندان به‌طور روزمره شد. این اصول راهنمای شرکت فورد در زیر از کتاب روش مدیریتی دِمینگ نقل شده است.

✓ کیفیت حرف اول را می‌زند. برای جلب رضایت مشتری اولویت اول ما کیفیت محصولات و خدمات ماست.

✓ مشتریان محور همه‌ی فعالیت‌های ما هستند. هر کار می‌کنیم باید مشتریان را در ذهن داشته باشیم و محصولات و خدماتی بهتر از رقبایمان ارائه دهیم.

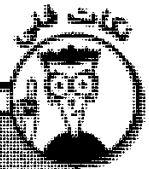
- ✓ توسعه‌ی پایدار برای موفقیت ما ضروری است. باید در هر کاری که می‌کنیم (در محصولات، امنیت و ارزش آن‌ها) و در خدماتمان، روابط انسانی‌مان، رقابت‌مان و سودآوری‌مان به دنبال کمال باشیم.
- ✓ مشارکت کارمندان روش زندگی ماست. ما یک گروه هستیم. باید با اعتماد و احترام با هم برخورد کنیم.
- ✓ توزیع‌کنندگان و فروشندگان شرکای ما هستند. شرکت باید روابطی سودآور برای هر دو طرف با توزیع‌کنندگان، فروشندگان و همکاران اقتصادی دیگر ما برقرار کند.
- ✓ سلامت و شرافت هرگز نباید زیر پا گذاشته شود. رفتار شرکت‌مان در سراسر جهان باید به شکلی هدایت شود تا از نظر اجتماعی مسئولانه باشد و به اصول شرافت احترام بگذارد و در جامعه سهم مثبتی ایفا کند. درهای ما بدون هیچ‌گونه تبعیض در مورد قومیت و اعتقادات شخصی کارمندان به روی همه‌ی زنان و مردان گشوده است.

البته فلسفه‌ی تازه‌ی فورد منجر به موفقیت عظیمی برای این شرکت شد. امروز این شرکت پنج خودرو از پر فروش‌ترین خودروهای امریکا را تولید می‌کند.

در زیر داستان‌های دیگری از شرکت‌هایی آمده است که با موفقیت برنامه‌های کیفیت را اجرا کرده‌اند.



- ✓ شرکت موتورولا، برای تأمین ابزارهای کیفیت برای کارگران، یک ساختمان به وسعت حدود ۹۰۰۰ متر مربع به ارزش ۱۰ میلیون دلار ساخت و آن را به آموزش کارگران اختصاص داد. همچنین بیش از ۴۰۰۰ کارگروه کیفیتی راه انداخت. بیل اسمیت، نایب رئیس شرکت موتورولا می‌گوید: «این کارگروه‌ها که اختیار دارند شیوه‌ی کارشان را عوض کنند، استخوان‌بندی اصلی جنبش کیفیت موتورولا را تشکیل می‌دهند.»
- ✓ شرکت فدرال اکسپرس با اجرای یک مطالعه بر رفتار کارمندی به‌طور سالانه، کیفیت را بالا برده است. با این مطالعه، شکل و محل مشکلات در سازمان مشخص می‌شود. هر سال پس از توزیع نتایج این مطالعه، مدیران با کارمندانشان جلسه می‌گذارند تا این مشکلات را حل کنند.
- ✓ شرکت مواد شیمیایی مونسانتو، فنون کیفیت را به ۱۵۰۰۰ کارگرش آموخته است و سپس قدرت اصلاح در فرایندهای کاری مشخص را در اختیار آن‌ها گذاشت. در نتیجه، دقت نظام انبارداری کارخانه از ۷۵ درصد به ۹۹ درصد و سود ناویژه در مدت یک سال به ۳ میلیون دلار افزایش یافت.



چهارده نکته‌ی مدیریت

۱. بخش حساسی نوآوری‌های مدیریتی زاین در بهای دوم قرن بیستم حاصل تلاش‌های دکتر دلیچ. ادوارد در دینیک امریکایی بود. دینیک که در سال ۱۹۹۴ میلادی، مکرر خستگی‌ناپذیر در علم مدیریت و دفاع سرسخت کیفیت بود. در سال ۱۹۹۲ دینیک در یک تله کنفرانس، حاصل مطالعات خود را ارائه کرد.
۲. دکتر دینیک بیشتر به خاطر ۱۴ نکته‌اش مشهور است. دستورالعملی برای درمان بیماری‌های مدیریت امروز. بسیاری از این نکات امروز در برنامه‌های مدیریتی اقتصادی امریکا فرو دارند اما ۳۰ سال پیش دکتر به آن‌ها توجه کرد. اگر از این نکات استفاده نکرده‌اید، بهتر است تحقیق کنید.
۳. هدف خود را به صورت باید، افزایش کیفیت محصولات و خدمات قرار دهید. با این نیست که با رقابت کیفیت در بازار بسازید و کار آفرینی کنید.
۴. فلسفه‌ی جدید را پذیرید. ما در عصر اقتصادی نوین هستیم. مدیران باید این چالش را بپذیرند. مسئولیت‌های خود را بسازند و رهبری تغییرات را به دست بگیرند.
۵. برای دستیابی به کیفیت و استواری به بررسی محصولات پس از تولید و کنار بگذارید. به جای آن کیفیت را از همان اول وارد محصولات خود کنید.
۶. به جای پایین آوردن قیمت کالا و کنار آن سود خود، من به جای کلی را پایین می‌آورید.
۷. سازمان‌های تولید و خدمات را به طور پیوسته تا حد بهتر کنید تا کیفیت و بازدهی بالاتر برود و در نتیجه من به پایین تر بیاید.
۸. آموزش در حین کار را برای کارگران فراهم کنید.
۹. رهبری را نهادینه کنید. هدف رهبری باید کمک به افراد و دستگاه‌ها باشد تا کار خود را بهتر انجام دهند.
۱۰. ترس و از محیط کار حذف کنید تا همه بتوانند به طور مؤثر برای شرکت کار کنند.
۱۱. دیدن‌های میان دیوار تمایزها را بردارید. کارکنان واحدهای پژوهش، طراحی، بازاریابی و فروش و تولید باید به شکل یک تیم کار کنند تا بتوانند مشکلات تولید و کنترل و محصولات را به موقع پیش‌بینی کنند.
۱۲. از شعارهای پر زرق و برق و عین غرور نصیحت به کارگران برای رسیدن به نقایص و غایبات صفر بهره‌ریز کنید. این صحبت‌ها فقط منجر به بروز روابط رقتی نظام می‌شود. چرا که دلیل کیفیت و بازدهی کم در سیستم‌های کاری است و از اختیار نیروی کار خارج است. به جای کارگران فراموشی را اصلاح کنید.
۱۳. الف) به جای تعریف معیارهای کاری و ترغیب به رهبری پر دزدی، با از مدیریت بر مبنای هدف، اعتماد ارقام بهره‌ریز کنید و به جای آن رهبری کنید.
۱۴. الف) مواظبتی را که مانع احساس غرور کارگران سباحتی می‌شود بر دارید. مسئولیت سرپرستان باید از کیفیت به کیفیت تغییر یابد. بهای موانعی را که مدیران و مهندسان را از حق احساس غرور نیست به کارشان محروم می‌کند، بردارید. بعضی از ارزیابی کار بر مبنای اعتماد به دست آمده بهره‌ریز کنید.
۱۵. بیک برنامه‌ی جدی برای آموزش و رشد حرفه‌ای در سازمان نهادینه کنید.
۱۶. در سازمان همه را وادار کنید تا این تحول را تحقق ببخشند. این تحول وظیفه‌ای همه است.

متأسفانه هرچند شرکت‌هایی مانند فورد، کیفیت، توسعه‌ی پایدار و انگیزه‌بخشی به کارمندان را هسته‌ی مرکزی فرهنگ کاری خود تعیین کرده‌اند، بسیاری از شرکت‌های دیگر مدت کوتاهی به کیفیت اهمیت می‌دهند و بعد آن را رها می‌کنند. برای بسیاری از شرکت‌ها توسعه‌ی کیفیت فقط یک زحمت اضافه محسوب می‌شود و مدیران این شرکت‌ها مایل به سازمان‌دهی بنیادی فرایندها و ساختارهایی نیستند که آن‌ها را قادر به واکنش در مسیر تحولات مداوم در بازار جهانی می‌کند.

به ازای هر یک شرکتی که کیفیت را اولویت اول کار خود قرار می‌دهد، ده‌ها شرکت توجه خود را از کیفیت برمی‌گیرند. کارگران که اول با وعده‌ی انگیزه‌بخشی از روی جنبش کیفیت دلگرم می‌شوند، پس از مدتی روحیه‌ی خود را از دست می‌دهند و ناامید می‌شوند.



مشکل از جنبش کیفیت نیست. مشکل از مدیرانی است که به‌دلیلی نمی‌توانند روش‌های اساسی اقتصادی خود را عوض کنند. ممکن است در جلسات کارمندی درباره‌ی مزایای توسعه‌ی پایدار یا مدیریت کیفیت فراگیر، سخنرانی کنند و یا حتی واحدها و گروه‌های کنترل کیفیت تشکیل بدهند. اما به‌محض اینکه تازگی اولیه کمرنگ شد، اغلب مدیران ناخواسته به روش‌های قدیمی خود روی می‌آورند. به عبارت دیگر یاد نمی‌گیرند. مفهوم سازمان آموزش‌پذیر در نتیجه‌ی مشاهده‌ی همین پدیده به‌وجود آمد.

آغاز یک برنامه‌ی بهبود کیفیت

در این سال‌ها، آمدن و رفتن برنامه‌های بهبود کیفیت گوناگونی را دیده‌ایم. بعضی از این برنامه‌ها باوجود حسن نیتشان و توجه مدیران و کارگران، جواب نمی‌دهند. شروع چنین برنامه‌ای زحمت زیادی می‌برد، اما حفظ تداوم آن بیشتر زحمت می‌برد.

الگوهای بسیار زیادی برای نهادینه کردن بهبود کیفیت وجود دارد. اما کلید موفقیت، منضبط بودن و داشتن برنامه‌ای مشخص پیش از اجرای برنامه‌ی بهبود کیفیت است. هیچ چیز به اندازه‌ی شروع پیش از موقع چنین برنامه‌ای به تداوم آن لطمه نمی‌زند.

پنج مرحله‌ی زیر را برای تثبیت یک برنامه‌ی بهبود کیفیت پایه در سازمان خود اجرا کنید.

۱. از حمایت مدیران ارشد سازمان مطمئن شوید.

برای آنکه یک برنامه‌ی بهبود کیفیت به موفقیت درازمدت دست یابد، باید حمایت فعال هیئت مدیره‌ی سازمان را داشته باشد. از آنجا که برنامه‌های

کیفیت با اعطای امکان ارائه‌ی پیشنهاد از سوی کارگران برای پیشرفت سازمان، به آن‌ها انگیزه می‌بخشد و گاهی حتی مرزها را میان دپارتمان‌ها هم برمی‌دارد، برخی از مدیران نگران آن می‌شوند که مبادا قدرت خود را از دست بدهند وظیفه‌ی شما این است که هیئت مدیره را متقاعد کنید که این برنامه مشخصاً سودآوری سازمان را بالا می‌برد.

۲. یک کمیته‌ی نظارت بر کیفیت تشکیل دهید.

این کمیته که اعضای از سطوح و بخش‌های مختلف سازمان دارد، سیستم‌ها و دستورالعمل‌هایی برای دریافت پیشنهادهای کارمندان در بهبود کیفیت و سپس تجزیه و تحلیل این پیشنهادهای و در صورت لزوم پیشنهاد آن به منظور اجراست. در سازمان‌های کوچک این کمیته می‌تواند از فقط یک تا سه نفر تشکیل شود. در سازمان‌های بزرگ‌تر این کمیته می‌تواند تا ۲۰ عضو یا بیشتر داشته باشد. برای آنکه مطمئن شوید برنامه‌ی بهبود کیفیت شما قابل اجراست، کمیته باید مستقیماً به یکی از اعضای هیئت مدیره گزارش دهد تا هیئت مدیره حمایت و راهنمایی خود را در اختیار کمیته بگذارد و موانع سازمانی را بردارد.

۳. تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها

هر چند مدل‌های موفق متنوعی وجود دارد، اغلب این برنامه‌ها عناصر اساسی مشترکی دارند:

♦ **تشویق کارمندان به ارائه‌ی پیشنهاد برای بهبود کیفیت.**
برای این کار فرمی تهیه می‌کنید که اختصاصاً به این منظور تهیه شده است. کارمند در این فرم زمینه‌ی نیازمند بهبود را می‌نویسد و سپس پیشنهاد مشخصی برای بهبود آن ارائه می‌دهد. کارمندان را تشویق کنید تا نام نه فرد را روی فرم بنویسند تا اگر به اطلاعات بیشتری احتیاج داشتید، سراغ آن‌ها بروید. سپس این پیشنهادهای را مستقیماً به کمیته‌ی نظارت بر کیفیت ارجاع می‌دهید تا ارزیابی شود. کارمندان را تشویق کنید تا ذهن خود را بر پیشنهادهایی متمرکز کنند که در دپارتمان یا گروه کاری خود می‌بینند، تا بتوانند مستقیماً در پیدا کردن راه حل مشارکت کنند.

♦ **پیشنهادهای را بررسی و گرایش خود را تعیین کنید.** کمیته‌ی نظارت بر کیفیت تمام پیشنهادهای را بررسی و سپس تعیین می‌کند که سرنوشت هر پیشنهاد چیست. اگر پیشنهادی مفید به نظر برسد

می‌توان آن را برای اجرا یا اقدام برای مدیر مربوط فرستاد یا در موارد پیچیده‌تر می‌توان پیشنهاد را در اختیار گروهی بین‌واحدی قرار داد تا به شکلی دقیق‌تر پیشنهاد را بررسی کنند. اگر کمیته پیش از تصمیم‌گیری به اطلاعات بیشتر احتیاج داشت، می‌تواند پیشنهاددهنده را برای توضیحات بیشتر دعوت کند. پیشنهادهایی را که مؤثر به نظر نمی‌رسد با یادداشت تشکر و توضیح علت عدم پذیرش پیشنهاد، به پیشنهاددهنده برگردانید. تمام پیشنهاددهندگان باید نامه‌ی تشکر دریافت کنند.

♦ **پیشرفت را پی‌گیری کنید.** کمیته‌ی نظارت باید به‌طور منظم گزارشی تهیه کند که خلاصه‌ی پیشنهادهای دریافت‌شده و اقدامات انجام‌شده برای هر پیشنهاد را ارائه می‌دهد. این گزارش باید حداقل ماهی یک‌بار بین همه‌ی کارمندان توزیع شود. این روش دو مزیت دارد. نخست، می‌توانید براساس ذات پیشنهادهای ارائه‌شده پی ببرید که آیا شرکت مشکلات مشخصی دارد؟ مثلاً اگر تمام پیشنهادها درباره‌ی عملیات پرداخت حقوق و دستمزد آمده است، یا سیستم حقوق و دستمزد شما مشکل دارد و یا کارمندان نسبت به مشکلات خود صادق نیستند. دوم، این گزارش به کارمندان نشان می‌دهد که برنامه‌ی بهبود کیفیت تعطیل نبوده است.

۴. اطلاع به کارمندان

کارمندان شما باید بدانند که امکان کمک به ایجاد تغییر در سازمان به آن‌ها داده شده است. اغلب سازمان‌ها این خبر مهم را در خبرنامه‌های سازمان، جلسات کارمندان و یا روش‌های دیگر ارائه می‌دهند. برای آنکه بیشترین تأثیر را بر همه‌ی کارمندان داشته باشید، بهتر است بالاترین مقام سازمان شما این خبر را به‌طور رسمی اعلام کند، تا همه از اهمیت و اولویت بهبود کیفیت در سازمان مطلع شوند. بلافاصله بعد دستورالعمل‌ها و فرم‌های مرحله‌ی سوم در اختیار همه‌ی کارمندان قرار می‌گیرد.

۵. نتایج برنامه را مرور کنید.

اگر نتوانید نتیجه را اندازه‌گیری کنید، هیچ برنامه‌ای مؤثر نخواهد بود. به‌طور دوره‌ای نتایج برنامه را بررسی کنید و ببینید آیا کارمندان مشارکت می‌کنند؟ کدام دپارتمان‌ها مشکل‌دار به نظر می‌رسند؟ و آیا مدیرانی که پیشنهادهایی تصویب‌شده را دریافت کرده‌اند، براساس آن‌ها اقدام می‌کنند؟ بهتر این است

که بتوانید این مزایای ناشی از بهبود کیفیت را به شکل کمی بر مبنای هزینه‌های صرفه‌جویی‌شده، ساعت‌های کاری کاهش‌یافته، بهبود خدمات مشتری و یا عوامل دیگر جمع‌بندی کنید.

تفکر سیستمی

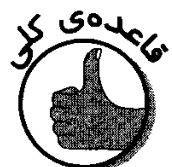
در سازمان‌های سبک قدیمی، تمرکز مدیریت بر حل مشکلاتی است که بروز می‌کند. اگر کارمندی مطابق استاندارد کار نمی‌کرد او را تنبیه می‌کردند و مشکل حل می‌شد. اگر ضایعات کیفی بالا بود، تعداد بازرسان را بیشتر می‌کردند تا پیش از تحویل کالاهای ناقص جدا شود. اگر چیزی عیب پیدا می‌کرد (محصول، دستگاه یا یک کارگر) وظیفه‌ی مدیر حل این مشکل بود.

مشکل اساسی این سبک مدیریت بر مبنای بحران، این است که این روش مشکلات زیرینی را که منجر به بروز مشکل فعلی می‌شود، حل نمی‌کند و فقط پانسمانی بر روی زخم است. حل این مشکل هم معمولاً فقط به‌صورت مقطعی است که جلوی بروز مجدد آن را در آینده نمی‌گیرد. مدیریت به این روش شبیه کار پزشکی است که علائم تومور مغزی را با آسپرین درمان می‌کند. آسپرین شاید برای مدت کوتاهی بعضی از علائم را مثل سردرد برطرف کند. اما مشکل اصلی سرچایش درمان‌نشده باقی می‌ماند. اگر پزشک به خودش زحمت ندهد تا برای کشف علت اصلی این علائم اقدامات لازم را انجام دهد، بیمار قطعاً می‌میرد. به همین ترتیب، مدیری که علائم نقص سازمانی را بدون توجه به علت‌های اصلی آن درمان کند، احتمالاً سازمانش را به همین سرنوشت دچار می‌کند.



اکنون مدیران بسیاری آگاهند که حل مشکلات سازمانی به تلاشی بیشتر از درمان علامتی احتیاج دارد. اصطلاح تفکر سیستمی برای توصیف همین مفهوم ساخته شده است که نمی‌توان حوادث درون یک سازمان را به‌صورت مجزا و انفرادی در نظر گرفت. تغییر در یک بخش از سازمان چه مثبت و چه منفی بر اشخاص یا چیزهایی در بخش دیگر سازمان هم تأثیر می‌گذارد. مدیران باید تأثیر هر رخداد را بر کل سازمان ببینند و نه تأثیر موضعی و درون‌واحدی آن را.

پیتر بنگ، نظریه‌پرداز مدیریتی دانشگاه MIT، پنج مهارت اصلی زیر را برای ایجاد مفهوم تفکر سیستمی به مدیران پیشنهاد می‌دهد:



✓ **مشاهده‌ی روابط به‌جای اشیاء و فرایندها به‌جای تصویر مقطعی:** بسیاری از مدیران مایل‌اند اتفاق‌ها و مشکلات را به‌صورت منفرد بررسی کنند و نه به شکل مجموعه‌ای از اعمال یا مراحل. در نتیجه دچار کوته‌نظری می‌شوند و

نمی‌توانند ببینند تغییر در یک مرحله بر تمام کارهای دیگر تأثیر می‌گذارد و تغییر در یک بخش از سازمان بر تمام سازمان مؤثر است. تفکر سیستمی شما را وادار می‌دارد قدمی به عقب بگذارید و همه چیز را از دور ببینید.

✓ **عبور از مقصر دانستن دیگران:** اغلب مشکلات سازمانی ناشی از سیستم‌ها یا فرایندهای غلط است و نه کارمندان بد. بنابراین مقصر دانستن یا تنبیه کارمندانی که کارایی‌شان در حد توقع شما نیست، مشکل شما را برطرف نمی‌کند، چرا که برای حل مشکل کارایی کاری از دست کارمند بر نمی‌آید. مدیرانی که به تفکر سیستمی اعتقاد دارند، به جای مقصر دانستن کارمندان، بادقت سیستم‌های سازمان را بررسی و ریشه‌ی مشکل را پیدا می‌کنند.

✓ **تمیز میان پیچیدگی جزئی‌نگر و پیچیدگی پویا:** تفکر سیستمی درگیر دو نوع پیچیدگی است: جزئی‌نگر و پویا.

♦ پیچیدگی جزئی‌نگر به آن نوع پیچیدگی گفته می‌شود که ناشی از تعداد زیادی از متغیرهای مختلف است. مدیران اغلب وقتی می‌گویند موضوعی پیچیده است، منظورشان همین نوع پیچیدگی است.

♦ پیچیدگی پویا هنگامی بروز می‌کند که دلیل یک عمل و تأثیر نهایی آن در آینده واقع است و تأثیر دخالت‌های مدیریتی برای اغلب کارمندان روشن نیست. در تفکر سیستمی بیشترین منافع در پیچیدگی پویای سیستم دیده می‌شود.

✓ **تمرکز بر پرنفوذترین بخش‌های سازمان:** یک بخش پرنفوذ، بخشی است که در آن با کمترین تلاش بیشترین منافع به دست می‌آید. در اغلب موارد آشکارترین راه حل‌ها در کمترین اقدامات اصلاحی وجود دارد و راه حل‌های کوچک‌تر و نامحسوس‌تر منجر به منافع بزرگ‌تر می‌شود. تفکر سیستمی مدیران را وادار می‌دارد تا به دنبال راه حل‌هایی بگردند که با کمترین تلاش می‌توانند اجرا کنند، اما منجر به بزرگ‌ترین و پردوام‌ترین منافع برای سازمان می‌شود.

✓ **پرهیز از درمان‌های علامتی:** درمان علامت‌های یک بیماری سازمانی به جای درمان علت اصلی بیماری، منجر به اصلاحات کوتاه مدت می‌شود و نه بهبود درازمدت. مدیران باید همیشه با گرایش به اصلاح سریع مشکل مقاومت کنند و به جای آن ذهن خود را بر کشف راه حل‌هایی معطوف کنند که به درمان علت اصلی مشکل می‌پردازد و بهبود پردوام‌تری برای سازمان می‌آورد.

موانع آموختن

فکر می‌کنید مهم‌ترین مانع آموختن در هر سازمان چیست؟ میل کارگران به حفظ وضع موجود؟ البته کارمندان دوست دارند در زندگی‌شان ثبات و قدرت پیش‌بینی داشته باشند، اما مانعی نیست. آیا مانع دستورالعمل‌های متعدد و قدیمی و تاریخ مصرف گذشته است؟ البته دستورالعمل‌های افراطی که به‌روز نشود، معمولاً کاری جز ممانعت از کارگران در نوآوری و تغییرات مثبت در محیط کار نمی‌کند. شاید هم دستیار نایب رئیس شرکت مانع کار می‌شود؟ نه هرچند ممکن است او در تمام سازمان مزاحم باشد، اما مشکل از او هم نیست.

هرچند تمام موارد بالا و موارد متعدد دیگری می‌تواند سهمی در مقاومت سازمان نسبت به آموختن و شکست نهایی آن در دنیای تجاری در حال تحول داشته باشند، فقط یک چیز بیشترین تأثیر را در آموزش‌پذیری سازمان دارد.

بزرگ‌ترین مانع آموزش‌پذیری در سازمان شما هیئت مدیره‌ی سازمان است.



فکرش را بکنید، وقتی سازمان گرفتار بحران است و تلاش‌های جاری هیئت مدیره‌ی کنونی نمی‌تواند وضع را به نفع سازمان عوض کند، چه اتفاقی می‌افتد؟ در یک روزنامه یا مجله‌ی اقتصادی می‌خوانید که مدیرعامل سازمان استعفا داده و شخص دیگری به‌جای او منسوب شده است. اقدام اول مدیرعامل جدید، معمولاً تعویض تمام مدیران ارشد سازمان است.

وقتی سازمان دچار مشکل است و مدیران ارشد نمی‌توانند کاری بکنند، سازمان باید به‌سرعت عادت‌های غلط خود را فراموش کند. تا دوباره در مسیر موفقیت قرار گیرد. حالا سازمان چگونه می‌تواند رفتارهایی را که زمانی آن را موفق کرده بود، کنار بگذارد؟ سریع‌ترین راه، برکناری هیئت مدیره‌ی کنونی است تا سازمان بتواند عادت‌های جدیدی را بیاموزد که می‌تواند آن را موفق کند. شکستن عادت‌های قدیمی معمولاً بسیار دشوار است وقتی مدیرعامل سازمان با روش قدیمی خود موفق بوده، معمولاً دلیلی نمی‌بیند که در شرایط فعلی هم روش خود را عوض کند، و به‌جای استقبال از تغییر با آن مبارزه می‌کند. بنابراین بهترین راه برای آموزش‌پذیر کردن سازمان، کنار گذاشتن هیئت مدیره‌ی متحجر آن است.

پس بهتر نیست قبل از آنکه مجبور شویم هیئت مدیره‌ی سازمان را برای فراموش کردن روش‌های غلط و منسوخ کنار بگذاریم راهی پیدا کنیم تا سازمان بتواند روش‌های جدید واکنش نسبت به تغییر را بیاموزد؟ بله، بهتر است. این کار هم باعث می‌شود

مدیران کنونی از امنیت شغلی خود مطمئن‌تر شوند و کارگران هم آرامش بیشتری داشته باشند، و هم سازمان هزینه، فرصت و نیروی کمتری را در جایگزینی هیئت مدیره صرف خواهد کرد.

خوشبختانه با خلق یک سازمان آموزش‌پذیر می‌توانید این کار را بکنید.

خلق یک سازمان آموزش‌پذیر

سازمان آموزش‌پذیر سازمانی است که می‌تواند دانایی ایجاد تغییر مثبت را ایجاد کند و به کار برد. مدت‌هاست این پرسش که چگونه باید سازمان‌هایی را ایجاد و رهبری کرد که در آن‌ها آموزش به‌طور پیوسته جریان دارد، ذهن بسیاری از مدیران را مشغول کرده است.

مشکل روش اقتصادی قدیمی فرماندهی و کنترل، این فرض است که جهان و تمام مایه درون آن قابل پیش‌بینی است و اگر بتوانید الگویی به اندازه‌ی کافی بزرگ و پیچیده بسازید، می‌توانید هر نتیجه‌ای را پیش‌بینی کنید. این روش فقط یک مشکل دارد: جهان قابل پیش‌بینی نیست. اقتصاد جهانی هرج و مرج عظیمی است. امروز ممکن است نکته‌ای درست به‌نظر برسد و با اولین موج تغییر فردا نادرست محسوب شود. تنها واقعیت قابل پیش‌بینی این است که دنیای اقتصاد تغییر می‌کند و بعد باز هم تغییر می‌کند.



تصور سازمان آموزش‌پذیر بر این فرض استوار است که سازمان‌ها لاجرم درگیر دگرگونی می‌شوند و مدیران باید منتظر نامنتظره‌ها باشند. به این ترتیب مدیران سازمان‌های آموزش‌پذیر از اتفاق‌های نامنتظره‌ی اجتناب‌ناپذیری که در سازمان رخ می‌دهد، استقبال می‌کند. چرا که آن‌ها را فرصت در نظر می‌گیرند و نه مشکل. سازمان‌های آموزش‌پذیر، برخلاف سازمان‌های ایستایی که به‌شدت سلسله‌مراتبی هستند، انعطاف‌پذیرند و کمتر از سازمان‌های سنتی سلسله‌مراتبی هستند. این ساختار به مدیران توانایی می‌دهد تا به‌جای فقط واکنش نسبت به تغییرات، تغییرات را رهبری کنند.

برای طراحی یک سازمان آموزش‌پذیر چه باید بکنید؟ برای این کار باید مشخصه‌های متعددی را در نظر بگیرید. هرچه سازمان شما تعداد بیشتری از این مشخصه‌ها را بروز بدهد، به ساختار یک سازمان آموزش‌پذیر نزدیک‌تر است.

✓ **تشویق عینیت‌گرایی:** ما در دوران فعالیت حرفه‌ای‌مان مدیرانی را دیده‌ایم که بسیاری از تصمیم‌های سازمانی خود را فقط به این دلیل می‌گیرند تا شخص قدرتمند، متنفذ یا برجسته‌ای را راضی کنند. این تصمیم‌های ذهنیت‌گرا که

ناشی از احساس است و نه بررسی منطقی واقعیت‌ها، معمولاً بسیار کمتر از تصمیم‌هایی مفید است که با بررسی عینی واقعیت‌ها گرفته می‌شود. به عنوان مدیر باید عینیت‌گرایی را در کارمندان و همکارانتان تشویق کنید و ضمناً خودتان هم در تصمیم‌گیری عینیت‌گرا شوید.

✓ **تشویق صراحت:** اگر می‌خواهید سازمان آموزش‌پذیر باشد، کارمندان باید بتوانند حقیقت را به هم بگویند. برای آنکه این صراحت را ممکن کنید، باید برای کارمندان محیط امنی فراهم کنید تا بدون ترس از مجازات، آنچه را در ذهنشان می‌گذرد، به مدیر خود بگویند. بیرون راندن ترس از سازمان، اولویت اول هر مدیری است که می‌خواهد سازمانی آموزش‌پذیر ایجاد کند.

✓ **پافشاری بر کار گروهی:** تشکیل تیم‌های کارمندی بخش بسیار مهمی از فرایند آموزش‌پذیر کردن سازمان است. بدون کار گروه‌ها کمتر سازمانی آموزش‌پذیر می‌شود. اگر سازمان برای واکنش نسبت به تغییر بر افراد متکی باشد، ممکن است یکی دو نفر مشعل را به دست بگیرند و پیش بتازند. اما اگر سازمان بر گروه‌های کاری متکی باشد، اکثر کارمندان به تحرک می‌افتند. از آن گذشته، احتمال اینکه سازمان به بهترین راه حل دست یابد بیشتر است. چرا که یک تیم منافع تمام اعضایش را در نظر دارد.

✓ **ایجاد ابزارهای مفید:** مدیران یک سازمان آموزش‌پذیر به ابزارهایی احتیاج دارند که کارمندان را قادر کند تا اطلاعات ضروری برای انجام کار را به سرعت و به آسانی به دست آورند. مثلاً باید شبکه‌های کامپیوتری را راه‌اندازی کرد و به تمام کارمندان امکان دسترسی به آن را داد و کارمندان باید اطلاعات مالی و داده‌های دیگری را که تصمیم‌گیران برای تصمیم‌گیری درست نیاز دارند، تهیه کنند. ابزارهای مناسب ابزارهایی هستند که اطلاعات مناسب را در زمان مناسب به افراد مناسب می‌رسانند.

✓ **توجه به رفتاری که تشویق می‌شود:** فراموش نکنید، هرچه را تشویق کنید، همان را دریافت می‌کنید. چه رفتارهایی را پاداش می‌دهید و در ازای آن چه رفتارهایی را تحریک می‌کنید؟ اگر می‌خواهید سازمانی آموزش‌پذیر ایجاد کنید، باید رفتارهایی را تشویق کنید که در ایجاد این سازمان لازم است. به ذهنیت‌گرایی و فردگرایی پاداش ندهید. هرچه سریع‌تر این رسالت را انجام دهید، بهتر است.



آموخته‌های تازمی خود را بنام می‌دهید.

کدام یک از موارد زیر، یکی از چهارده تکنیک همکاری سیستمی چیست؟
میگن است؟

الف) آیسن دانایی که نمی‌تواند رخ داده‌های درون

سازمانی را به‌طور مجزا در نظر گرفت.

ب) همیشه مسیر کم‌زحمت را انتخاب کنید.

پ) تلاش برای حفظ تعامل سیستم.

د) قاطعی خلاصی را به یاد داشته باشید.

ه) با افراد واقع مهم هم نیست.

و) با نگران نباشید، شاد باشید.

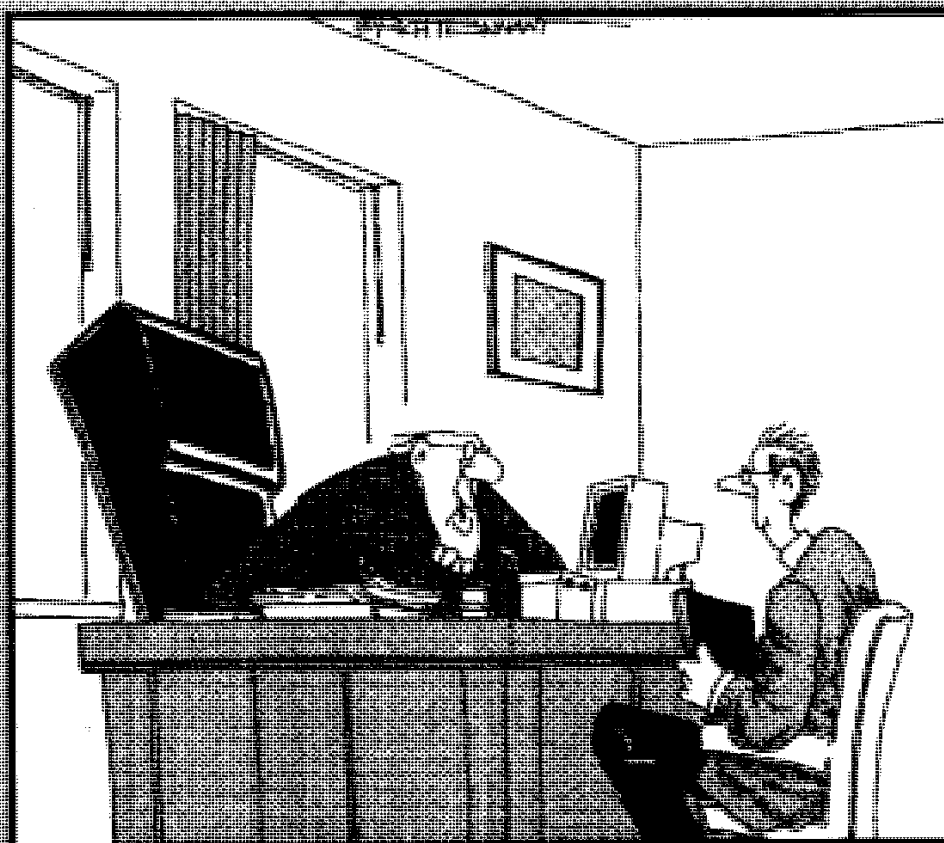
ز) اگر کسی را بر خیزد تا همه بتوانند به‌طور مؤثر برای شما هیچ کدام
حرکت کار کنند.

بخش ۷

ده‌گانه‌ها

موج پنجم

اتریشک تلت



ما یک محیط کار خلاق ارائه می‌کنیم که با پردازش هنر محورانه و ابزارهای ارتباطی عمل می‌کند؛ یک بستنی کاری با منافع جامع، توزیع سخاوتمندانه‌ی منافع، امکان شراکت، و اگر واقعاً پیرانرژی باشید و دلمان بخواند کسی رقص هم بکنید، این امکان را هم فراهم می‌کنیم.

در این بخش...

این فصل‌های کوتاه، خلاصه‌ی روش‌هایی است که به شما کمک می‌کند تا مدیر بهتری شوید. هر وقت فرصتی دست داد، نگاهی به آن‌ها بیندازید.

ده خطای رایج مدیریتی

مدیران اشتباه هم می‌کنند. خطا روش دنیاست تا به شما نشان دهد که مشغول آموختنید. ادیسون می‌گوید برای یافتن یک پاسخ باید ده هزار بار خطا کنید. اگر بر زمین نیفتید، دویدن را نمی‌آموزید. اگر تصادف نکنید، رانندگی را نمی‌آموزید.



در این فصل ده دام آمده است که هم مدیران تازه‌کار قربانی آن‌ها می‌شوند و هم مدیران باتجربه.

عدم انتقال از کارمند به مدیر

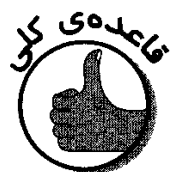
وقتی کارمند هستید، کاری بر عهده‌ی شماست و باید آن را انجام دهید. هرچند کار شما ایجاب می‌کند که در یک گروه کاری فعالیت و یا با کارمندان دیگر همکاری کنید، در نهایت فقط مسئول کار خودتان هستید. آیا به هدف‌تان می‌رسید؟ آیا کارتان را به‌موقع انجام می‌دهید، نتیجه‌ی درست گرفته‌اید؟ وقتی مدیر می‌شوید، ناگهان همه چیز عوض می‌شود. آیا کارمندان به اهداف‌تان رسیده‌اند؟ آیا کارمندان‌تان انگیزه‌ی کافی دارند؟ آیا کارشان را درست انجام داده‌اند؟

مدیر شدن نیازمند رشد مهارت‌های کاری کاملاً تازه‌ای است: مهارت کار با دیگران. برخی از مستعدترین کارگران از نظر فنی، به بدترین مدیران تبدیل می‌شوند، چرا که نمی‌توانند ذهن خود را از کارگری و کارمندی به مدیریت انتقال دهند.

ناتوانی در کارسپاری

با وجود تلاش‌های جاری، بسیاری از مدیران برای آنکه خلافت را ثابت کنند، شما نمی‌توانید همه کار را خودتان انجام دهید و حتی اگر بتوانید، باز هم انجام همه‌ی کارها توسط خودتان مؤثرترین روش برای استفاده‌ی یک مدیر از استعدادهايش نیست. شاید شما بهترین تحلیل‌گر آمار دنیا باشید، اما وقتی مدیر واحد تحلیل آماری می‌شوید، کارتان عوض می‌شود. دیگر وظیفه ندارید تجزیه و تحلیل آماری انجام دهید، بلکه باید بر گروهی از تحلیل‌گران مدیریت کنید.

وقتی به کارمندان کارسپاری می‌کنید، حجم کاری را که از دستتان برمی‌آید، چند برابر می‌کنید. اگر پروژه‌ای را که ظاهراً غیرممکن به نظر می‌رسد، بین ۱۲ نفر تقسیم کار کنید، ناگهان می‌بینید کاملاً شدنی است. با کارسپاری همچنین فرصت‌هایی



برای بهبود کار کارمندا و رشد توانایی رهبری در آن‌ها ایجاد می‌کنید. هرگاه کار جدیدی را می‌پذیرید، از خودتان بپرسید که آیا یکی از کارمندايتان می‌تواند این کار را به‌جای شما انجام دهد؟

عدم هدف‌گذاری با مشارکت کارمندا

کارایی مؤثر نیازمند اهداف روشن و مشخص است. اگر با کارمندان خود هدف‌گذاری نکنید، اغلب سازمانی روی دستتان می‌ماند که هیچ جهت‌گیری ندارد و کارمندان چالش‌های خاصی در پیش ندارند و بنابراین انگیزه‌ای برای انجام هیچ کاری ندارند، به‌جز حضور در سر کار و حقوق گرفتن. هدف کارمنداها شما با چشم‌اندازی شروع می‌شود که جایگاه آن‌ها را در آینده مشخص می‌کند. بعد به‌عنوان مدیر دیگر با شماست که با کارمنداها تان جلسه بگذارید و هدف‌هایی واقع‌گرایانه و دست‌یافتنی تعیین کنید که در رسیدن به چشم‌انداز آتی سازمان آن‌ها را راهنمایی می‌کند. کارمندان تان را در تاریکی رها نکنید. کمکشان کنید تا به شما و سازمان کمک کنند. قدم اول تعیین اهداف است و قدم بعدی همکاری با آن‌ها در رسیدن به این اهداف.

شکست در برقراری ارتباط

در بسیاری از سازمان‌ها می‌شود گفت که تقریباً هیچ کس درست و حسابی خبر ندارد که در سازمان چه خبر است. اطلاعات یعنی قدرت، و بعضی از مدیران از اطلاعات و به‌خصوص کنترل اطلاعات استفاده می‌کنند تا مطمئن شوند که در سازمان از همه مطلع‌ترند و به این وسیله موقعیت خود را تحکیم می‌کنند. بعضی از مدیران از برخوردهای اجتماعی گریزان‌اند و طبیعتاً از ارتباط با کارمنداها هم پرهیز می‌کنند و بهانه می‌آورند که خیلی گرفتارند. اما در واقع هیچ تلاشی نمی‌کنند تا به روال منظمی اطلاعات را به کارمنداها منتقل کنند.

دلیل این عدم ارتباط با کارمندان هرچه باشد، بدانید توزیع گسترده‌ی اطلاعات در سراسر سازمان از طریق روش ارتباطی صحیح، برای سلامت سازمان امروز ضروری است. کارمندان باید اطلاعات را در اختیار داشته باشند تا در دورترین و پایین‌ترین سطوح سازمان هم قادر به تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع و بدون تأیید مقام‌های بالاتر باشند.



توانی در یادگیری

اغلب مدیران به موفقیت عادت کرده‌اند، و معمولاً در روز اول برای رسیدن به این موفقیت چیزهای زیادی آموخته‌اند. خیلی از آن‌ها به دلیل همین قابلیت بالای

یادگیری از میان گروهی از کارمندان یا کارگران برگزیده شده‌اند، و به مقام مدیریت رسیده‌اند. اما اغلب موارد دچار بیماری بدی به نام تصلب عادت‌ها می‌شوند و دوست دارند همه‌ی کارها فقط به روش قدیمی خودشان انجام شود.

مدیران موفق اول بهترین روش‌های انجام کار و رسیدن به اهداف را پیدا می‌کنند و بعد برای نهادینه کردن این رویکردهای مؤثر برای انجام کار، فرایندها و سیاست‌هایی تدوین می‌کنند. تا زمانی که شرایط اقتصادی کلی سازمان تغییر نکند، این روش بسیار خوب است. اما به محض بروز تغییر، اگر مدیر خود را تغییر ندهد یعنی حاضر نشود که یاد بگیرد سازمان آسیب خواهد دید.

این وضعیت به‌ویژه برای مدیری دشوار خواهد بود که با انجام کار به یک روش معین به موفقیت رسیده است. الگوی مدیری که باید مثل تخته سنگی در برابر توفان بایستد، دیگر ارزشی ندارد. امروز مدیران باید آماده باشند تا با تغییر محیط اطرافشان، روش کار خود را عوض کنند. باید همیشه در حال یادگیری، تجربه و آزمایش روش‌های جدید باشند. هر روش دیگری مدیر را منقرض می‌کند، مثل دایناسورها.

مقاومت در برابر تغییر

اگر فکر می‌کنید می‌توانید جلوی تحول را بگیرید، خود را فریب می‌دهید. مثل این می‌ماند که جلوی گردبادی بایستید و سعی کنید مسیرش را عوض کنید. هر چه زودتر بپذیرید که چه بخواهید و چه نخواهید دنیا عوض می‌شود، بهتر است. بعد می‌توانید تلاش‌هایتان را بر اقداماتی متمرکز کنید که تفاوت مثبتی در زندگی حرفه‌ای شما ایجاد می‌کند. باید یاد بگیرید چگونه خود را با تغییرات تطبیق بدهید و به‌جای مبارزه با آن، از آن به نفع خودتان استفاده کنید.

به جای آنکه بعد از بروز تغییر نسبت به آن واکنش نشان دهید، به‌طور فعال تغییرات را پیش‌بینی کنید و قبل از آنکه به سازمان شما حمله بیاورد، برای پذیرش آن برنامه‌ریزی کنید. نادیده گرفتن نیاز به تغییر، آن نیاز را از بین نمی‌برد.



وقت نگذاشتن برای کارمندها

شما برای بعضی از کارمندان یک منبع الهام هستید. برای بعضی دیگر یک همکار معتمد هستید. بعضی‌ها هم ممکن است شما را معلم یا مرشد خود بدانند. عده‌ای هم شما را مربی یا پیشکسوت خود می‌دانند. از نظر کارمندان هر چه باشید، در یک چیز توافق دارند: همه‌ی کارمندان شما در طول دوران کارشان به شما احتیاج

دارند که برای شان وقت بگذارید و راهنمایی شان کنید. مدیریت یعنی کار با مردم. باید برای مردم وقت بگذارید. بعضی از کارگراها بیشتر از بقیه به وقت شما احتیاج دارند. باید نیازهای هر یک از کارمندهایتان را بسنجید و مطابق آن عمل کنید.



هرچند ممکن است بعضی از کارمندهای شما بسیار باتجربه باشند و خیلی کم محتاج سرپرستی شما باشند، اما بعضی ها هم که در یک حرفه یا وظیفه‌ی مشخص تازه کارند، به توجه مداوم شما نیازمندند وقتی کارمندی احتیاج دارد که با شما صحبت کند، حتماً برایش وقت بگذارید. کارتان را چند لحظه‌ای کنار بگذارید، به تلفن جواب ندهید و با دقت به حرف‌های کارمند گوش بدهید. با این کار هم به او نشان داده‌اید که برای شما اهمیت دارد، و هم دقیقاً از مشکل او با خبر می‌شوید.

بی توجهی به دستاوردهای کارمندان

در این دوران تغییر، تعدیل نیرو و عدم امنیت شغلی برای کارگران، پیدا کردن روشی برای تشویق کارمندان به خاطر کار خوب، مهم‌تر از همیشه است. بزرگترین مشکل این نیست که مدیران نمی‌خواهند کارمندا را تشویق کنند اغلب مدیران اعتقاد دارند که تشویق کارمندان مهم است. اما مشکل این است که بسیاری از مدیران برای تشویق کارمندايشان وقت نمی‌گذارند.

هرچند ارتقاء رتبه، پاداش نقدی و سایر روش‌ها در بسیاری از سازمان‌ها رایج است، اما می‌توانید کارهای زیادی انجام دهید که وقت کمی می‌برد، انجام آن‌ها آسان است و هزینه‌ی چندانی نمی‌برد. در واقع مؤثرترین پاداش‌ها یعنی تشویق شفاهی یا کتبی از سوی مدیر، هیچ هزینه‌ای نمی‌برد. هرگز نباید آن قدر گرفتار باشید که چند دقیقه برای قدرشناسی از دستاوردهای کارمندايتان وقت نداشته باشید. مطمئن باشید که با این کار، روحیه، کارایی و وفاداری کارمندا را بالا می‌برید.

انتخاب راه حل سریع به جای حل بنیادی مشکل

هر مدیری عاشق این است که مشکلات سازمان و بخش‌های معیوب آن را اصلاح کند. چالش همیشگی رؤیاریوی با اتفاق‌های تازه و غیر منتظره، از جذابیت‌های قدیمی مدیریت است. متأسفانه بسیاری از مدیران تعصب دارند که مشکلات را خیلی سریع حل کنند و در نتیجه برای پیدا کردن راه‌حل‌های پایدار و درازمدت برای مشکلات سازمانشان وقت نمی‌گذارند.

بسیاری از مدیران به جای آنکه سرطان را تشخیص بدهند و جراحی وسیع کنند، فقط روی مشکل یک چسب زخم می‌چسبانند. اگر واقعاً می‌خواهید مشکلی را حل کنید، باید تمام سیستم را بررسی، و دلیل آن مشکل را پیدا کنید. بعد می‌توانید راه‌حلهایی اساسی با تأثیر پایدار پیدا کنید. هر کار دیگری یعنی درمان علامتی و به‌جا گذاشتن مشکل.

زیادی جدی گرفتن همه چیز

بله، کارتان بسیار جدی است. اگر این طور فکر نکنید و مثلاً بودجه را جدی نگیرید، آن وقت کل سازمان منفجر می‌شود. فارغ از — و شاید به دلیل جدیت مسئولیت‌هایی که یک مدیر بر دوش دارد، باید حس طنز را در خود حفظ کنید و محیط کاری مفرح ایجاد کنید، هم برای خودتان و هم برای کارمندان. کارمندان را به غذای مختصری در دفترتان دعوت کنید، گاهی با آن‌ها بیرون از محل کار ناهار بخورید. گاهی برایشان در خانه‌تان مهمانی بدهید. گاهی به خاطر چیزهای بامزه‌ای مثل عجیب‌ترین لباس یا جذاب‌ترین میز کار به آن‌ها جایزه بدهید. با آن‌ها شوخی کنید، بازیگوش باشید.

مدیرها وقتی بازنشسته می‌شوند، معمولاً کسی آن‌ها را به خاطر بودجه‌بندی عالی واحدها و یا تنبیه کارمندان به یاد نمی‌آورد. اما مردم همیشه کسی را به یاد خواهند داشت که کار را زیادی جدی نمی‌گرفت و با اخلاق خوش و شوخی طبعی‌هایش محیط کار را بسیار دلپذیر می‌کرد. هر روز را طوری زندگی کنید که انگار آخرین روزتان است.



ده راه بی‌هزینه برای تشویق کارمندان

آیا به شکلی سزاوار قدر زحمات کارمندهایتان را می‌دانید؟ امیدواریم! چرا که تشویق کارمنداها به خاطر انجام یک کار خوب بهترین راه برای انگیزه‌بخشی و بالا بردن وابستگی آن‌ها به کارشان است. راه‌های بی‌شماری برای تشکر و قدردانی از کارمندان به خاطر یک کار خوب وجود دارد و بعضی از آن‌ها بسیار کم هزینه و گاهی بی‌هزینه است. لازم نیست کارمندان را برای تعطیلات به خارج از کشور بفرستید یا هزار دلار به او پاداش بدهید. جالب این است که روش‌های بی‌هزینه‌ی تشویق مثل ده روش زیر برای کارمندان انگیزه‌بخش‌تر است. اگر باور نمی‌کنید، خودتان امتحان کنید.

کار جذاب

هرچند ممکن است بعضی از وظایفی که خودتان هر روز انجام می‌دهید از مدت‌ها پیش برای شما یکنواخت شده باشد، اما همین وظایف می‌تواند برای کارمندهایتان بسیار هیجان‌انگیز و بسیار چالش برانگیز باشد وقتی کارمندان وظایفشان را به بهترین شکل انجام می‌دهد، با سپردن بعضی از وظایف خودتان به آن‌ها و یا طراحی پروژه‌های جذاب برای آن‌ها تشویقشان کنید. این کار برای شما هیچ هزینه‌ای ندارد و هم مهارت‌های کارمندهایتان افزایش می‌یابد و هم روحیه‌ی بیشتری می‌گیرند. هم کارمند برنده می‌شود و هم سازمان.

مطرح شدن

همه دوست دارند به خاطر کار خوبشان تشویق شوند و از آن‌ها قدردانی شود. یکی از آسان‌ترین و مؤثرترین روش‌های بی‌هزینه برای پاداش دادن به کارمندان، این است که در حضور جمع از آن‌ها قدردانی کنید. با اعلام دستاوردهای کارمندان در جلسات عمومی سازمان، ارسال ایمیل‌هایی که در آن‌ها از کارمنداها به خاطر کار عالی‌شان تشکر می‌کنید (و البته رونوشت آن را برای بقیه‌ی کارمنداها هم بفرستید)، نوشتن یادداشت‌هایی درباره‌ی زحمات کارمندهایتان در خبرنامه‌ی شرکت و روش‌های مشابه دیگر، کارمندهایتان را در میان دیگران مطرح می‌کنید. این روش را امتحان کنید، رایگان، آسان و بسیار مؤثر است.

مرخصی تشویقی

یک روش عالی بی‌هزینه‌ی دیگر این است که به کارمندان مرخصی بدهید. در دنیای اقتصادی امروز، مرخصی و تعطیلات به وسیله‌ی رفاهی ارزشمندی مبدل شده است. مردم دوست دارند وقت بیشتری را با خانواده و دوستانشان بگذرانند. البته تعدیل نیرو و کوچک شدن سازمان‌ها باعث شده است که کار همه‌ی کارمندان خیلی بیشتر بشود. اگر به کارمندان یک روز یا حتی یک ساعت مرخصی بدهید، خوشحال می‌شوند که فرصتی برای استراحت، تفریح یا کارهای شخصی پیدا کرده‌اند. با روحیه‌ی تازه و سرزندگی از مرخصی برمی‌گردند و از شما هم بسیار متشکر خواهند بود.

اطلاعات

کارمندان شما تشنه‌ی اطلاعات هستند. اما بعضی از مدیرها طوری اطلاعات را مخفی می‌کنند که انگار مسئول مراقبت از گاوصندوق هستند. به جای آنکه اطلاعات را از کارمندان دریغ کنید، آن را در اختیارشان بگذارید. به آن‌ها بگویید در سازمان چه خبر است و چه اتفاقاتی در پیش است. با دادن اطلاعات هم آن‌ها را به ابزار لازم برای تصمیم‌گیری بهتر مجهز می‌کنید و هم به‌عنوان انسان به آن‌ها احترام بیشتری گذاشته‌اید. همه همین را می‌خواهند.

بازخورد کارایی

کارمندان همیشه می‌خواهند بدانند واقعاً کیفیت کارشان چطور است؟ تنها کسی که می‌تواند این اطلاعات را به آن‌ها بدهد، شما هستید، یعنی مدیرشان. گاهی آن‌ها را به ناهار یا یک نوشیدنی دعوت کنید. از آن‌ها بپرسید وضع کارشان چطور است و آیا سؤالی درباره‌ی کارشان دارند؟ در مورد میزان کارایی‌شان به آن‌ها اطلاعات بدهید. به‌خاطر کار خوبشان از آن‌ها تشکر کنید. برای صحبت درباره‌ی کارایی کارمندان، تا زمان ارزیابی کارایی رسمی سالانه صبر نکنید. هرچه بیشتر بازخورد فعالیت‌های کارمندان را در اختیارشان بگذارید، بهتر می‌توانند خودشان را با نیازهای شما و سازمان سازگار کنند.

مشارکت

کارمندان را مشارکت بدهید، به‌ویژه در تصمیم‌گیری‌هایی که بر خودشان تأثیر خواهد گذاشت. این کار نشان می‌دهد که به نظرات آن‌ها احترام می‌گذارید و خودتان هم از

اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری بهره‌مند می‌شوید. درگیرترین کارمندان با یک کار یا مشتری، بهترین موقعیت را برای تصمیم‌گیری در مورد مشکلات آن کار دارند، شاید حتی بهتر از شما. متأسفانه معمولاً به‌ندرت نظر کارگراها پرسیده می‌شود یا جدی گرفته می‌شود. با مشارکت دادن کارمندان، میزان تعهد آن‌ها را نسبت به سازمان بالا می‌برید و در ضمن اجرای یک فکر جدید یا تغییر را آسان‌تر می‌کنید. هزینه‌ای هم که ندارد.

استقلال

کارمندان بسیار برای استقلال عمل و انجام دادن کار به شیوه و صلاح دید خودشان ارزش قایلند. هیچ‌کس از مدیر یا سرپرستی خوشش نمی‌آید که مدام بالای سر کارمندان سبز می‌شود و به یادشان می‌آورد که کارشان را دقیقاً چطور انجام بدهند و هر بار کمی از مسیر سنتی منحرف می‌شوند کار آن‌ها را تصحیح کند یا جنجال راه بیندازد وقتی به کارمندان گفتید چه می‌خواهید و آموزش کافی در اختیارشان گذاشتید، بعد به آن‌ها فضا بدهید تا خودشان در مورد روش انجام کار تصمیم بگیرند. با این کار مطمئن باشید توقعات شما را بهتر بر می‌آورند و ضمناً کارمندان مستقل ایده‌های جدید، انرژی و خلاقیت بیشتری را وارد محیط کار می‌کنند.

جشن‌ها

جشن تولدها، سالگرد تأسیس شرکت، بالاترین تعداد محصول تولید شده تاکنون، بیشترین رکورد ایمنی شغلی و مناسب‌های متعدد دیگر، دلیلی برای جشن گرفتن است. چند جعبه شیرینی بخريد و جشن بگیرید (البته این یکی کمی خرج دارد) کارمندان خوشحال می‌شوند و کارایی و وفاداری‌شان بیشتر می‌شود.

انعطاف‌پذیری

تمام کارمندان دوست دارند کارشان انعطاف‌پذیر باشد. هرچند بعضی از کارها مثل اپراتوری تلفن، فروشندگی در فروشگاه و نگهبانی نیازمند ساعات کاری دقیق و از پیش تعیین شده و محل کار مشخص است، اما بسیاری از کارهای دیگر چندان وابسته به ساعت ورود و خروج یا محل انجام کار نیست. اگر به کارمندان این انعطاف‌پذیری را بدهید که ساعات‌های کاری‌شان را خودشان تعیین کنند و محل

انجام کار را خودشان انتخاب کنند، بسیار انگیزه بخش خواهد بود. در شرکت‌هایی که این اندازه انعطاف‌پذیری غیرممکن است، باز هم می‌توانید به کارمندان اختیار بدهید که تصمیم‌های روزمره یا روش پاسخگویی به مشتریان را به سلیقه‌ی خودشان انتخاب کنند.

افزایش مسئولیت

بیشترین میزان رشد کارمند در هنگام کار رخ می‌دهد. باید فرصت‌های یادگیری تازه‌ای در اختیار کارمندان بگذارید و امکان کسب مهارت‌های جدید و تجربه را برای آن‌ها فراهم کنید. کمتر کارمندی دوست دارد در زندگی‌اش به هیچ‌جا نرسد. اغلبشان امیدوارند بیشتر یاد بگیرند، در تصمیم‌گیری‌های مهم‌تر مشارکت کنند و هم مسئولیت‌شان بالاتر برود و هم دستمزدشان. با دادن فرصت‌های تازه به کارمندان برای کار، یادگیری و رشد، انگیزه‌ی کاری آن‌ها را بیشتر می‌کنید. به کارمندان نشان بدهید که به آن‌ها اعتماد دارید و احترام می‌گذارید و همیشه منافع آن‌ها را در نظر دارید. با روشن کردن آتش در زیر کارمندان انگیزه‌ای در آن‌ها ایجاد نمی‌کنید. به جای آن سعی کنید آتشی را در دل آن‌ها روشن کنید تا محیط کار را به محلی تبدیل کنید که کارمندان دوست دارند و می‌توانند به بهترین نحو وظیفه‌شان را به انجام برسانند.

یادداشت

[illegible]

یادداشت

[illegible]

یادداشت

[illegible]

یادداشت

This image shows a full page of a worksheet designed for handwriting practice. It features approximately 20 horizontal dashed lines spaced evenly across the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

یادداشت

[illegible]

برنامه ریز روزانه

تأکیدات روزانه برای مدیران

- ✓ شما آغازکننده‌ی انرژی پیرامون و افراد حاضر در آن هستید. یک مدیر انرژی بخش باشید.
- ✓ مدیریت یعنی کار با مردم. مردم را در اولویت قرار دهید.
- ✓ مدیریت آن چیزی است که با دیگران انجام می‌دهید، نه آنچه برای آن‌ها می‌کنید.
- ✓ حرفتان را عملی کنید. با عمل، حرف‌هایتان را پشتیبانی کنید. مردم بیشتر دیده‌هایشان را باور می‌کنند تا شنیده‌هایشان را.
- ✓ «اگر قرار است کاری انجام شود، من شروع کننده‌اش هستم.»
- ✓ زمانی قدرت به دست می‌آورد که آن را با کارمندانان سهیم شوید.
- ✓ بهترین کسب و کار، عقل سلیم است.
- ✓ همیشه بپرسید: مشتریانان برای چه چیزی ارزش قایلند، و شما چگونه پی می‌برید که برای آن ارزش قایلند؟
- ✓ بهترین کارایی، با اهداف روشن شروع می‌شود.
- ✓ رفتاری را که تشویق کنید، همان را تقویت می‌کنید.
- ✓ هر چه بیشتر اشتباه کنید، همان قدر به جواب درست نزدیک‌تر می‌شوید.
- ✓ اگر نمی‌توانید کارایی را اندازه بگیرید، نمی‌توانید آن را مدیریت کنید.
- ✓ به یاد داشته باشید: مدیریت امری شخصی نیست، کسب و کار است.
- ✓ اگر امروز اوضاع بر وفق مراد نیست، صبور باشید. فردا همه چیز تغییر می‌کند.
- ✓ با کارتان حال کنید. اگر چنین کنید هم برای خودتان خوب است هم برای هدف مؤسسه.
- ✓ به خاطر مسایل کوچک حرص نخور (کوچیکه دیگه کاریش نمی‌شه کرد).
- ✓ اغلب اوقات ساده‌ترین راه، بهترین راه است.

ده راه انگیزه‌بخشی به کارمندان

شاید کارمندان به آن اندازه که نیاز به تشکر شخصی مدیرشان بابت انجام کاری داشته باشند به افزایش حقوق نیاز نداشته باشند. در زیر به ده راه برتر انگیزه‌بخشی به کارمندان امروزی اشاره شده است

- ✓ شخصاً از کارمندتان بابت انجام خوب کارش تشکر کنید. چه به صورت ملاقات حضوری، یا کتبی، و یا هر دوی این‌ها. این کار را به‌موقع، به‌کرات و صمیمانه انجام دهید.
- ✓ مشتاقانه برای گوش دادن یا ملاقات با کارمندتان - هر چقدر می‌خواهند یا نیاز دارند - وقت بگذارید.
- ✓ بازخورد مشخصی درباره‌ی عملکرد کارمند، بخش یا سازمان دریافت کنید.
- ✓ آرزومند ایجاد محیط کاری باز، قابل اعتماد و جالب باشید. افکار جدید و خلاقیت را تشویق کنید.
- ✓ اطلاعاتی راجع به محصولات و راهکارهای در پیش رو، چگونگی درآمد یا ضرر شرکت، و این که هر کارمند در طرح کلی چه جایگاهی دارد، ارائه دهید.
- ✓ کارمندان را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت دهید، مخصوصاً تصمیم‌هایی که آن‌ها را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- ✓ کارمندانتان را به داشتن احساس مالکیت بر کار و محیط کاری‌شان، ترغیب کنید.
- ✓ با هر کارمند شریک شوید. به افراد اجازه‌ی رشد و یادگیری مهارت‌های جدید را بدهید؛ به آن‌ها نشان دهید چگونه در رسیدن به اهدافشان و در نهایت رسیدن به اهداف سازمان کمک می‌کنید.
- ✓ موفقیت‌های شرکت، واحد، و افراد در آن را جشن بگیرید. برای فعالیت‌ها و جلسات دلگرم‌کننده و گروه‌ساز وقت بگذارید.
- ✓ کارایی را پایه‌ی قدردانی، پاداش و ارتقاء افراد قرار دهید؛ با کارمندانی که کارایی پایین دارند طوری برخورد کنید که یا سازمان را ترک کنند یا کارایی‌شان را بهبود دهند.



هیرمند

www.hirmandpublication.com

مدیریت به زبان آدمیزاد، تازه‌ترین و بهترین راه‌های مدیریت شخصی، مدیریت کارمندان و مدیریت سازمانی را برای رسیدن به بهترین کارایی، ارائه می‌دهد.

دکتر بردلی زفر، استاد مدیریت، دانشگاه پیورین

آرامش‌بخش برای مدیران تازه‌کار، نفسی تازه برای مدیران باتجربه، منبعی قدرتمند و عالی برای تمام کسانی که می‌خواهند بر کارایی دیگران تأثیر مثبت بگذارند.

جیب آر. بل، نویسنده‌ی مشتریان به‌عنوان شرکا و مدیران به‌عنوان مرشدان

هر مدیری از توصیه‌های دقیق **مدیریت به زبان آدمیزاد** سود می‌برد، چراکه ما معتقدیم می‌توان و باید از مدیریت لذت برد.

لایکس موسسن، مدیر عامل یونیورسال استودیو، هالیوود، کالیفرنیا

حسن کمالی به شما می‌بخشد که هرگز تصورش را هم نمی‌کردید. دوم آنکه اغلب کتاب‌های معروف مدیریت و کسب‌وکار امروز به درد می‌خورد و فردا خیر. بسیاری از مدیران (و شرکت‌های آن‌ها)، خواه ناخواه، تحت حاکمیت قواعد مقطعی کسب‌وکار عمل می‌کنند. در **مدیریت به زبان آدمیزاد**، بر راه‌حل‌هایی تمرکز می‌کنیم که تجربه شده و در بسیاری از شرایط قطعی است. شرایطی که مدیران واقعی با آن‌ها روبه‌رو هستند: راه‌حل‌هایی که وابسته به زمان نیست و در هر شرایطی، سخت یا آسان، می‌توان به کار گرفت. اینجا از حرف‌های بزرگ توخالی خبری نیست. فقط راه‌حل‌هایی برای مشکلات روزمره خواهید یافت.

مدیریت به زبان آدمیزاد با کتاب‌های دیگر مدیریت فرق دارد. اول آنکه موقع خواندن این کتاب به آدم خوش می‌گذرد. رهیافت‌ها بازتابی است از تجربه و اعتماد عمیق ما در اینکه مدیریت می‌تواند بسیار مفرح باشد. می‌توانید کاری کنید که امری تحقق یابد و در طول فرایند این کار لذت ببرید. حتی به شما کمک می‌کنیم در برابر چالش‌ها و موقعیت‌هایی که در ظاهر تحمل‌ناپذیرند، حس طنز خود را حفظ کنید؛ چالش‌ها و مشکلاتی که هر مدیری ناگزیر باید با آن‌ها روبه‌رو شود. بعضی روزها بیش از ظرفیت خود به چالش کشیده می‌شوید. اما در بیشتر روزها لذت مدیریت (آموختن مهارتی به یک کارمند جدید، جذب یک مشتری جدید، به انجام رساندن یک وظیفه‌ی غیرممکن و...)،