

ماده‌نامه روابط عمومی شماره ۱۳۰/تیر ۱۳۸۵

مبادله اطلاعات در محیط کار

در فصل سوم درباره نخستین مقوله از گفت و گو در محیط کار، یعنی دستور دادن و تصحیح خطا سخن گفتیم. در این فصل قصد داریم درباره دومین مبحث یعنی مبادله اطلاعات سخن بگوییم. به طور کلی ارایه اطلاعات به دو بخش اصلی تقسیم می‌شود. نخست اطلاعاتی که درباره نوع و چگونگی انجام کار به کارکنان ارایه می‌شود و دوم اطلاعاتی که کارکنان را از عملکرد قبلی شان آگاه می‌سازد. شما به عنوان مدیر و یا سرپرست باید نخست اجرای مناسب و درست کار را به افراد گوشزد کنید و به ایشان بگویید که چه انتظاری از عملکردشان دارید. کارکنان نیز باید مجال یابند که نقطه نظرهای خود را درباره عملکرد و سوا اعلام کنند. آیا شما تا به حال با نقطه نظرهایی، نظیر آنچه در زیر می‌آید، از سوی افرادتان روبه رو بوده‌اید.

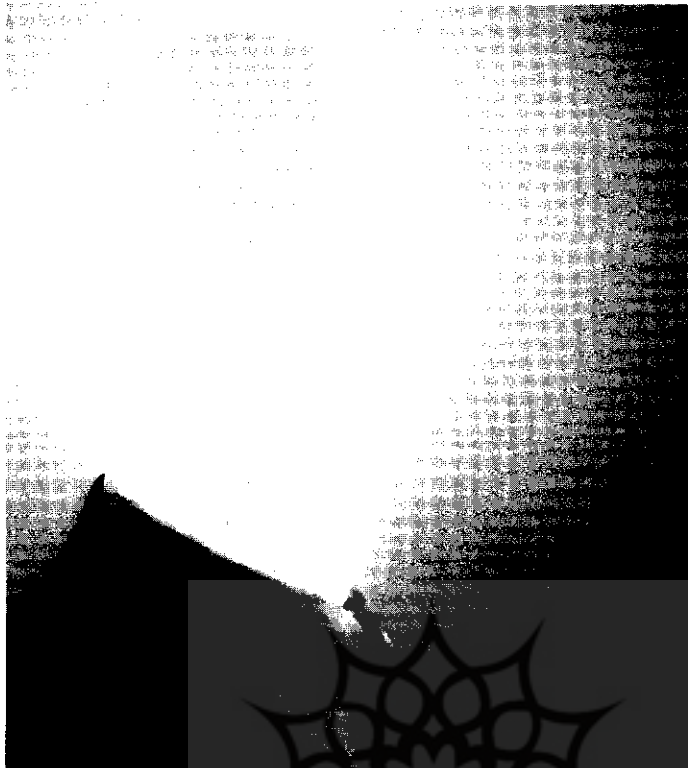
- ۱- چرا از آنچه در سازمان می‌گذرد اطلاعی نداریم؟
- ۲- چرا روسانمی گویند که از عملکرد ما چه انتظاری دارند؟
- ۳- چرا آنان نمی‌توانند درست تصمیم بگیرند؟

طرح این نقطه نظرها از سوی کارکنان بر این نکته دلالت دارد که مدیران در اداره و کنترل موسسه دچار مشکل هستند. یک تشکیلات، خواه اداره، موسسه و یا شرکت باید به گونه‌ای اداره شود که دستاویزی را برای طرح چنین پرسش‌هایی در اختیار کارکنان قرار ندهد. تمام افراد تحت سرپرستی شما از این حق برخوردارند که از اجرای مناسب و درست کارشان کاملاً آگاه باشند. شما باید به هر یک بگویید که از عملکردش چه انتظاری دارید و استانداردهای اجرا کدام است. در حقیقت کارآیی و اثربخشی، سطح روحیه، اعتماد به نفس و شمو و اشتیاق کارکنان تابع اطلاعاتی است که روسا در اختیارشان می‌گذارند. اگر مدیری افراد را به حال خود رها کند و در ارایه اطلاعات به کارکنان تعلل ورزد، خود را از دستیابی به اطلاعات مفید و ارزشمند از سوی کارکنان محروم ساخته و ناگزیر است که در خلا اطلاعاتی به کارش ادامه دهد. در صورتی که دانش و اطلاعات یک توان بالقوه است و مدیران موفق همواره در صدد فزونی بخشیدن اطلاعات خود هستند. به بیانی دیگر اگر افراد را از کسب تازه‌ترین اطلاعات محروم کنید، تردید نکنید که آنان نیز آنچه را که شما باید بدانید در اختیارتان نخواهند گذاشت. بنابراین خواه رییس باشید و یا مرئوس، دریافت اطلاعات از عملکرد قبلی و (شناخت نارسایی‌ها و کاستی‌ها مسیر پیشرفت را صاف و هموار می‌سازد. پس اگر احترام، اعتماد، حمایت و اطاعت صمیمانه کارکنانتان را می‌طلبید، باید از تنگ‌نظری‌ها و محدودیت‌های حول و حوش تان پافرا تر گذارید و با ارایه اطلاعات خوب و به موقع به کارکنان، زمینه جهش و فزون‌خواهی و قوه ابتکارشان را پرورش دهید.

هفت تکنیک برای تقویت توانایی‌های کارکنان

نخست کادر و افراد را از احساسی که نسبت به آنان دارید باخبر کنید. غالب کارکنان از این جهت که نمی‌دانند روسا نسبت به آنان چه تصویری دارند و عملکردشان را چگونه ارزیابی می‌کنند مدام در نگرانی به سر می‌برند. به خصوص وقتی حس کنند که آقای رییس در پشت سرشان ظاهر شده و بدون ذکر کلمه‌ای بر کارشان نظارت می‌کند، نگرانی‌شان دوچندان شده، دست و پایشان را گم کرده و در انجام وظایف دچار اشتباه می‌شوند. بنابراین با آگاه کردن افراد از عملکرد قبلی هرگز اجازه

● نوشته: جمیز وان فیلت
● ترجمه: محمدرضا آل یاسین

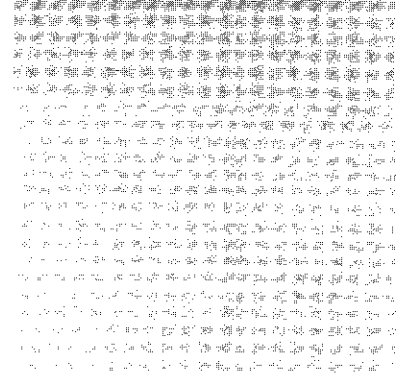


ندهید که آنان درباره آنچه در سازمان می‌گذرد به حدس و گمان متوسل و به دنبال اوهام و تخیلات پناهنده شوند. حقایق باید صریح و روشن باز شود. اگر فردی وظیفه‌اش را به درستی انجام نمی‌دهد، بی‌پرده و آشکار به او بگویید: «من از این کار خشنود نیستم» و اگر با عملکرد درست و قابل تحسین روبه‌رویی درنگ خاطرنشان کنید که چه کاری خوب انجام گرفته است و شما از این بابت چقدر راضی و خشنود هستید. روسا نه تنها باید نتایج عملکرد، اجرا و یا رفتار کارکنان را شفاها به آنان گوشزد کنند، بلکه لازم است که گاه اطلاعات جمع‌آوری شده از عملکرد قبلی را در قالب جدولی

ارزیابی کرده، نسخه‌ای از آن را در اختیار افراد گذارده و از ایشان تقاضا کنند که زیرورقه ارزشیابی را که نوشته است: «من این گزارش را خواندم و به طور کامل آن را درک کردم» امضا نمایند. نسخه دیگر ارزیابی عملکرد می‌بایستی به منظور ارزیابی سالانه، در پرونده عملکرد بایگانی شود. تردیدی نیست که ارزیابی عملکرد فردی که در مقام مدیریت و سرپرستی بخش کار می‌کند نسبت به ارزیابی عملکرد شخصی که در بخش تولید فعال است به کلی متفاوت است. به همین دلیل نکات مندرج در فرم ارزشیابی را نباید قطعی و نهایی تلقی کرد. مدیران می‌توانند با توجه به شرایط و موقعیت نوع کار، مواردی به آن افزوده و یا از آن کسر کنند و یا با ایجاد تغییراتی در این جدول، فرم ارزشیابی عملکرد خود را تهیه نمایند. برای علامت‌گذاری بر روی فرم ارزشیابی از علامت ضرب، جمع، ستاره و یا هر علامت دیگر استفاده کنید. همچنین می‌توانید کیفیت عملکرد را با استفاده از اعداد بسنجید. برای مثال عدد ۴ را به عملکرد عالی، عدد ۳ را به عملکرد خوب، عدد ۲ را به عملکرد متوسط و عدد ۱ را به عملکرد ضعیف نسبت دهید. به هر حال فرم ارزشیابی باید نشانگر کاستی‌ها و نواقص و افزایش پوئهای مثبت و اطمینان بخش باشد. باید معلوم شود که آیا فرد به پیش می‌تازد، رکد مانده است و یا اینکه سیر نزولی و قهقرایی می‌پیماید. فرم ارزشیابی سازمان ما عملکرد کارکنان را از ۱۸ نظر می‌سنجد. بنابراین بالاترین امتیاز ممکن در این فرم ۷۲ خواهد بود. هیچ یک از کارکنان من هنوز نتوانسته چنین امتیاز کسب کنند. اگر فردی در بیشتر موارد امتیاز خوب بگیرد و از بعضی جهات امتیاز عالی نصیبش شود، جمع امتیازاتش، عددی بین ۵۴ و ۷۲ خواهد بود. اگر شخصی در تمام موارد امتیاز متوسط به دست آورد و عدد ۳۶ را نصیب خود کند می‌تواند با جد و جهد فراوان مقام و موقعیت ارزنده‌ای احراز نماید. اما اگر کسی در غالب موارد امتیازش از حد متوسط پایین‌تر است و جمع امتیازاتش بین ۱۸ تا ۲۵ می‌باشد به شما توصیه می‌کنم که او را توبیخ کنید و یا در مورد اخراجش تصمیم بگیرید.

فرم ارزشیابی سازمان ما عملکرد کارکنان را در ۱۸ مورد زیر ارزیابی می‌کند.

۱- شناخت کار و مسوولیت



۲- اتکاب به توانایی‌های خویش

۳- تلاش برای دستیابی به موقعیت بهتر و ارتقا مقام

۴- جستجو برای دستیابی به افکار و ایده‌های نو، شیوه‌های بهتر انجام کار و استقبال از تغییرات ارزشمند.

۵- پذیرفتن خطا و اصلاح عملکرد نادرست با کمال مهربانی و ادب

۶- برخورداری از پشتکار و علاقه‌مند به موفقیت

۷- توجه به نکات کلیدی و مهم و پرهیز از غوطه‌ور شدن در کارهای بی‌اهمیت و پیش‌پا افتاده.

۸- توانایی در ارایه نقطه‌نظرهای صریح و روشن

۹- مقاومت در برابر انواع فشارها از جوانب مختلف

۱۰- پرهیز از اتلاف وقت

۱۱- برخورداری از اعتماد به نفس

۱۲- ارزیابی دقیق حقایق قبل از تصمیم‌گیری

۱۳- احترام از قضاوت‌های شتابزده

۱۴- احترام به قدرت و منزلت دیگران و احترام از انتقاد

۱۵- رعایت اصول اخلاقی حاکم بر محیط کار

۱۶- آماده به خدمت برای کارهای اضطراری و غیر منتظره

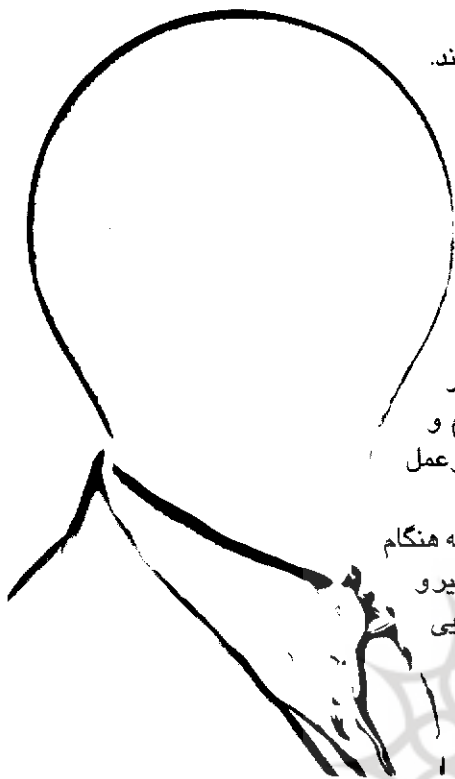
۱۷- قابل احترام از نقطه‌نظر همکاران

۱۸- مذاکره و رد و بدل کردن اطلاعات به گونه‌ای موثر

هرگز در صدد نباشید که تنها از طریق فرم ارزشیابی عملکرد که گاه به گاه در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد دلخوری و احساس نامطلوب خود را اعلام کنید. اعلام عدم رضایت در حین رفتار و اجرای نادرست افراد، از ناخشنودی شما که در فرم ارزشیابی منعکس خواهد شد، به مراتب اثربخش‌تر است. همچنین اگر منتظر باشید تا پس از فرا رسیدن وقت ارزیابی عملکرد سالانه، تمام خطاها و نارسایی‌های فرد را به رخ کشید، هرگز فرصت را برای اصلاح عملکرد نادرست از او سلب کرده‌اید، بنابراین در حین اجرای غلط، اشتباه فرد را دقیقاً و با صراحت به او بگویید. سپس خاطر نشان کنید که از کار اشتباهش چه احساس ناگواری دارید. در این راستا از نق زدن و به ستوه در آوردن فرد پرهیزید و فقط حقایق را با او در میان گذارید. به روشنی بگویید که مایل نیستید دیگر بار با این خطا از سوی او مواجه شوید و از وی انتظار دارید که شیوه‌هایی را برای بهبود موقعیت حرفه خویش جستجو کند. همچنین برای تشویق به مزایا و منافع که با اصلاح عملکرد نادرست عایدش می‌شود اشاره کنید. هرگاه یکی از افرادتان با تاخیر سرکار خود حاضر می‌شود، بی‌درنگ مراتب نارضایتی خود را ابراز دارید و بگویید که از او انتظار دارید هرچه زودتر این عادت نکوهیده را اصلاح کند. غیر این صورت تاخیر او در گزارش کارایی عملکردش مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در عین حال، به مجرد اینکه ملاحظه کردید خطایش را اصلاح کرده، ضمن اظهار خرسندی و رضایت، به طور ضمنی به او بگویید که دیگر درباره این موضوع سخنی به میان نخواهد آمد و این قضیه برای همیشه از خاطر شما زوده شده است.

دومین تکنیک برای ارتقا کارکنان عادی به درجه‌ی عالی این است که همواره افراد را در قابل عملکرد خوب و شایسته تحسین کنید. لویدچیمن، مالک یکی از شرکت‌های نفت اکلاهاما این نکته را به شیوه‌ای دشوار تجربه کرده است:

من در گذشته به اهمیت و تاثیر تحسین از عملکرد درست واقف نبودم تا اینکه به تدریج بهترین کارکنانم جذب شرکت‌های دیگر شدند. همواره با خود حساب می‌کردم، مادام که به کارکنانم بیشتر



از شرکت‌های دیگر حقوق و پاداش بدهم، آنان نسبت به من وفادار باقی خواهند ماند. فکر می‌کردم که پرداخت دستمزد خوب و مناسب بیانگر بیشترین سپاس و قدردانی است. به همین دلیل هیچ کس از من کلامی تشکر آمیز نمی‌شنید. حال نیک می‌دانم که هرکس در هر رده شغلی مایل است دقیقاً بداند که کارش را تا چه اندازه خوب انجام می‌دهد.

بنابراین هر کارفرما در قبال عملکرد درست موظف است با قدردانی و دست بر شانه زدن مراتب سپاسگزاری خود را به زیر دستانش اعلام کند. پس اگر از کار و عملکرد کسی راضی و خرسندید، وی را از احساس نیکوی خود با خبر کنید. در غیر این صورت او برای آگاهی از نقطه نظر شما، به حدس و گمان متوسل شده و دچار سردرگمی می‌شود. روسا می‌توانند در مقام تحسین با حسن بیان، آهنگ گرم و سخنان دلپذیر، آتش اشتیاق را در دل کادر و افراد شعله‌ور کرده و آنان را به سعی و عمل بیشتر برانگیزند.

سومین تکنیک برای تقویت توانایی‌های کارکنان به این نکته اشاره می‌کند که هنگام تحسین افراد، از تملق و چاپلوسی بپرهیزید. استفاده از کلماتی نظیر: بهترین، بی نظیر و بی مثال، افراد را در خلوص و صداقت دچار شک و تردید می‌کند، اجازه دهید ماجرابی را برایتان تعریف کنم:

چند سال پیش برای مدیران یک شرکت دوره آموزشی برگزار کردم. در پایان این دوره، مدیر شرکت نردم آمد و تقدیرنامه‌ای را تسلیم من کرد. در متن این تقدیرنامه کلماتی نظیر: عالی، محشر، تمام عیار، برجسته به چشم می‌خورد. او در تعریف و تمجید چنان مبالغه کرده بود که من تصور کردم تقدیرنامه متعلق به فردی دیگر است و به اشتباه به من داده شده است. بنابراین هرگاه با عملکرد خوب و شایسته‌ای روبرو شدید، ضرورت ندارد که مانند چاه نفتی که فوران می‌کند، انواع لغات و واژه‌های تحسین آمیز را نثار مخاطب خود کنید. بلکه تنها کافی است با عبارتی ساده و کوتاه، مراتب رضایت و شادمانی خود را اعلام نمایید. آهنگ گرم و لحن بیان شیرین تاثیر عبارات تحسین آمیز را صدچندان می‌کند. در مقام تحسین، همواره از کلمات و عباراتی که به طور معمول به کار می‌برید استفاده کنید. در غیر این صورت، لحن بیان شما غیر طبیعی بوده و از عدم حسن نیت شما حکایت خواهد کرد. به هر حال کلام تحسین آمیزی که بر زبان جاری می‌شود باید بازتاب درونی‌ترین احساسات باشد.

چهارمین تکنیک برای ارتقای توانایی‌های کارکنان می‌گوید گام برداشتن در راه رشد و پیشرفت حرفه‌ای مستلزم آن است که شغل و حرفه افراد را بزرگ و ارزشمند شمردید. تقریباً تمام کارکنان، حتی سرایداران، تنها زمانی سودمند و مفید واقع می‌شوند که حس کنند وجودشان کارساز است و عدم حضورشان در نظم سازمان خلل و موانعی را ایجاد می‌کند. برای برانگیختن احساس مهم بودن و عظمت در کارکنان به طور مداوم آنان را در جریان امور قرار دهید. برای مثال طرح‌های تازه و یا گشایش سایر شعبه‌های شرکت را به اطلاعشان برسانید و بگویید که این تحول و توسعه چه تاثیری بر موقعیت شغلی آنان خواهد داشت.

ادامه دارد...

دعوت به همکاری :

سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران فارغ التحصیلان رشته های علوم
ارتباطات اجتماعی شاخه

(روابط عمومی، روزنامه نگاری و خبرنگاری)

در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد با تجربه کار مفید در حوزه روابط
عمومی را به همکاری دعوت می نماید.

علاقمندان به همکاری می توانند تصویر شناسنامه و آخرین مدرک تحصیلی به

انضمام سوابق تحصیلی خود را حداکثر تا تاریخ ۸۴/۴/۲۰

به نشانی: تهران، صندوق پستی: ۸۳۸۳-۱۵۸۷۵

ارسال نمایند

انجمن روابط عمومی ایران

سایت:

www.prsir.org

پست الکترونیک:

public_realation-ir-ngo@hotmail.com