

بررسی اشتباهات مدیران سازمانی

و ارائه راهکارهایی جهت اصلاح آنها

قسمت دوم

نویسنده: دابلیو. استون بران



۱۰. عدم موفقیت در آموزش به کارکنان

به طور کلی وظیفه یک مدیر را می توان در دو تلاش لازم خلاصه کرد:

۱. از سوق دادن افراد از سطح ابتدایی به عملکرد در سطح استانداردهای حداقل یا بالاتر از آن.

۲. حفظ کارایی افراد در سطح استانداردهای حداقل یا بالاتر به هنگام رسیدن به آنها.

تنها مدیران ناآگاه هستند که سعی دارند فعالیت یا عملکرد کارمندان را از آنچه متأثر از انجام عمل است و ما آن را اعمال پیش زمینه می نامیم، و عواقبی که به دنبال کارایی آنهاست و ما آن را نتایج می نامیم، جدا کنند. در عوض این مدیر می خواهد از این اعمال برای حفظ یا افزایش بهره وری کارمندان استفاده کند.

اعمال پیش زمینه: این فعالیت ها قبل از عملکرد واقعی کارمندان روی می دهد و به عنوان راهنما یا استانداردهایی برای ارزیابی رفتار آینده کارمند به کار می روند و اساس فعالیت افراد را تشکیل می دهند. برای نمونه شرح کار، سیاست ها، اهداف یا دیگر اعمال کارمندان را می توان مثال زد.

عمل یا عملکرد: عملکرد را می توان آنچه یک کارمند ابراز می دارد و یا انجام می دهد بیان کرد. ما عملکرد را در جریان کار می بینیم، مانند تایپ یک نامه، فروش یک کالا، تزریق کردن، خرد کردن یک چک یا به کار انداختن دستگاه ها.

نتایج: این نتایج را می توان دستاورد کار دانست که خود باعث می شود کارمند آن عمل را تکرار کند،

آن را اصلاح کند و یا بعضی مواقع آن را دیگر ادامه ندهد. به مثال زیر توجه کنید:

اگر یک مدیر در انتخاب کارمند خود اشتباه نکند تنها سه دلیل باقی می ماند که چرا این شخص کار خود را درست انجام نمی دهد این دلیل به شما، من و هر کسی که تحت نظارت ما مدیران است، مربوط می شود. کارمند نمی داند که شغل مورد نظر او چیست؟ این شخص نمی داند چگونه آن کار را انجام دهد. کسی یا چیزی باعث می شود، او نخواهد یا نتواند کار مورد نظر را به درستی انجام دهد.

این سه دلیل عدم کارایی افراد، تعهدات اصلی ما را به کارکنان مشخص می کند.

شرح شغل

وقتی کارمندان شرکتی را می بینیم که از ما برای افزایش بهره وری خود مشاوره می خواهند، اغلب فکر می کنیم آن کارمندان با التماس می گویند: (من گودال شما را می کنم، اما فقط بگویند به چه پهنای چه عمقی؟ چه طولی؟ چه جهتی؟) هرگاه می شنوم مدیری شکلات را به کارمندی ربط می دهد که وظایفی را نتوانسته انجام دهد، از او می پرسم (چه زمانی با این کارمند برای کار مصاحبه کردی؟ آیا کتاب شرح وظایف را به او داده ای؟)

تهیه کتابچه شرح وظایف مشاغل به کنترل راحت سازمان او کمک می کند:

این کتابچه شرح وظایف را به کارمندان می گویند:

جدول ۱۰- مرور آموزش

چگونه می توانم به آنها کمک کنم؟	کارمندان جدید در چه زمینه هایی نیاز دارند که به سطح عملکرد متوسط یا بالاتر برسند؟
چگونه می توانم به آنها کمک کنم؟	کارمندان قدیمی در چه زمینه هایی برای حفظ سطح متوسط یا بالاتر نیاز به کمک دارند؟

دقیقاً از او چه انتظاری دارید. این کتابچه شرح وظایف دقیقاً به شما نیز می گوید: از کارمند چه انتظاراتی دارید.

معمولاً توصیه می گردد وقتی فرد جدیدی به کارکنان اضافه می گردد. از او انتظار فکر کردن نداشته باشید بلکه او را برای کاری که باید انجام دهد استخدام کنید. البته او باید برای خود صاحب فکر باشد. با این کار به او یاد می دهید که چه طرز فکری دارید. توصیه های خود را در عمل نشان دهید:

بعد از این که مطمئن شدیم کارمند ما می داند که وظیفه اش چیست و چه فعالیت هایی را باید انجام دهد تا کار را با موفقیت به پایان ببرد، قدم منطقی بعدی برای رسیدن به سطح

عملکرد مطلوب (PAR) را با روش آموزشی بر می داریم. متأسفانه اکثر ما در کار مدیریت، وظیفه آموزشی خود را نادیده می گیریم. این غفلت به چهار دلیل عمده روی می دهد. ما خیال می کنیم افراد وقتی به ما ملحق می شوند مهارت های لازم را دارند. هیچ کس یک مدیر را آموزش نداده او به خاطر نظم و استعداد شخصی تا این حد ارتقاء یافته است. ما نمی دانیم چه موردی برای اصلاح کردن رفتار و شکوف کردن مهارت ها لازم است. در شرکت های بزرگی که قسمت آموزش وجود دارد، مدیران اغلب فکر می کنند که وظیفه آموزش کارمندان با این بخش ها و سازمان های آموزشی است نه به عهده آنها.

تعلیم و تربیت

فراهم کردن علم، هدف تعلیم است. تربیت، علم و اطلاعات در اختیار افراد قرار نمی دهد. بلکه از این علم به عنوان وسیله استفاده می کند. هدف یک برنامه تربیتی یا آموزشی عمل است. تربیت باید سازمان یافته تر از تعلیم باشد، زیرا نتیجه یک علم و اطلاعات سازمان نیافته ابهام است. افراد توجیه نشده هرگز نمی توانند درست کار کنند. بنابراین یک برنامه تربیتی که به خوبی توضیح داده نشده به خودی خود ناموفق می ماند.

آموزش کلاسی

هر وقت امکان دارد، زمینه های اولیه آموزش

گروهی را فراهم کنید. زیرا از لحاظ اقتصادی این گونه آموزش ها به صرفه تر است. اگر شما ۱۰ نفر را در یک گروه قرار دهید به جای ۱۰ ساعت از وقت مربی یا مدیریت را برای آنها منظور می نمایید. ما بعد از مطالعه فرمول های آموزشی درسی این فرمول را پیشنهاد می کنیم؛ کشف، یادگیری و استخراج اطلاعات.

کشف: در این مرحله ما باید نیاز به مطالب را در ذهن مخاطب کشف کنیم. مدرس می تواند ذهن دانشجو را بخواند، می تواند دانشجویان بیشتری داشته باشد.

یادگیری: اگر مربی به درستی ذهن دانشجویان را بخواند، این مرحله می تواند به یادگیری منتهی شود.

استخراج اطلاعات: مرحله استخراج آگاهی ها بدین منظور طراحی شده تا تجربیات علمی را در اختیار کارآموز قرار دهد، که این کار باعث شرکت بیشتر کارآموزان می شود. رایج ترین شیوه ای که در این جامعه مورد استفاده قرار می گیرد. شیوه تمرین، نقش بازی کردن و مطالعه مثال ها و مورد هاست. مرحله استخراج اطلاعات بستری را برای تلاش های افراد بی تجربه فراهم می کند تا بتوانند به درستی فعالیت کنند.

پنج گروه از افراد هستند که تمایل فرد را برای تولید از بین می برند:

همکاران، خانواده، دوستان، مشتریان، مدیران. همکاران: همکار، زندگی را برای یک تازه وارد سخت می کند، به خصوص اگر گروه کوچکی از افراد ناهمگون درون نیروی کاری باشند.

خانواده: مانع مشکل ساز بعدی ممکن است در خانه به انتظار فرد نشسته باشد.

دوستان: افرادی که کارمند رابطه بسیار نزدیک با آنها دارد، می توانند افراد هم رده تمایل شخص را برای انجام کار کاهش دهند.

مشتریان: برای افرادی که در کار فروش و سروس هستند. این دسته از مشتریان و ارباب رجوع ها با کاهش اعتماد به شرکت و محصولاتش، تمایل و توانایی کارمند را برای انجام کار کاهش می دهند.

مدیران: وقتی ما دچار هر یک از اشتباهات یاد شده می شویم میل و توانایی افراد زبردست خود را کم

می کنیم. پس وظیفه خود را به عنوان یک مدیر انجام دهید و از آموزش افراد خود غافل نشوید. برای مرور این موقعیت از جدول شماره ۱۰ استفاده کنید.

۱۱. نادیده گرفتن بی کفایتی کارمندان

وقتی شما به مشخصات یک مدیر واقعاً موفق نگاه می کنید، بدون استثناء در می یابید که مدیران موفق بی کفایتی کارمندان را نادیده نمی گیرند. اگر ما با بی دقتی دنبال راه آسان باشیم، چقدر راحت می توانیم از انجام شدن نامناسب یک کار چشم پوشی کنیم، ما به عنوان یک مدیر به چند دلیل در این دام گرفتار می شویم؛ چون فکر می کنیم باید محبوب باشیم به دنبال محبوبیت در اداره می گردیم. زیرا امیدواریم اگر از این مشکل چشم پوشی کنیم به خودی خود مشکل حل می شود. برای این که توان یا میل برخورد با دیگران را نداریم. برخورد مثبت نیازمند این است که مدیر به سرعت قبل از بیشتر شدن مشکل، واکنش نشان دهد. وقتی برای اولین بار خطایی را در کارمند دیدید، که ممکن است در آینده به یک مشکل جدی تبدیل شود، به سرعت آن را در لیست کارهایی که باید انجام دهید منظور نمایید و خیلی فوری با آن برخورد کنید.

نتیجه، هدف نیست. -هرگز با عصبانیت با کارمندان برخورد ننمایید. -بلافاصله برخورد کنید. -در خلوت با شخص خطای برخورد کنید. -دقیق باشید. -از اطلاعات استفاده کنید. -واضح سخن بگویید. -تغییر رفتار ایجاد کنید. -تقویت رفتار را پی گیری کنید.

از جدول شماره ۱۱ برای مشخص کردن وضعیت افرادی که باید یا آنها برخورد کنید استفاده نمایید. شیوه هایی که در اینجا یاد گرفته اید به شما کمک می کند که به طور مؤثر وضعیت را اصلاح کنید.

۱۲. قردانی صرف از کارمندان برجسته

اگر شما همه افراد برجسته را در بخش صنعت خود به کار بگیرید و آنها را برای شرکت خود استخدام کنید. در پایان سال تنها یک نفر مقام درجه اول را به خود اختصاص می دهد. تمام شرکت های سودآور تجربیات خود را بر پایه کارمندان متوسط قابل اعتماد و خوب همراه با تعدد اندکی کارمندان برجسته بنا می سازند. شما چه با بخش فروش سرو کار داشته باشید و چه بخش روابط عمومی یا حسابداری، اگر عملکرد افراد خود را اندازه گیری کنید، به حقیقت این گفته بی خواهید برد. با این وجود در یک شرکت نمونه همه قردانی های شرکت برای تعداد خاصی از فوق ستارگان برجسته است. اکنون تولید کنندگان متوسطی که برای سوددهی شرکت اصل کار را انجام می دهند چه می شوند؟ آنها به حد نصاب سودآوری می رسند اما در اکثر موارد به جای این که به عنوان برنده با آنها رفتار شود هیچ کس قدر آنها را نمی داند. وقتی شرکتی به افراد تنبل برابر سودمندترین افرادش حقوق می دهد باعث رکود فعالیت آنها می شود. عزت نفس آنها را از بین می برد و باعث مرگ بهره وری می شود. وقتی همه افراد حقوق یکسان داشته باشند، آنها به سرعت بی حال و کسل می شوند. وقتی درک شخصی افراد را به سوی هدفشان سوق دهد، مدیریت به بهترین نحو عمل کرده است. هر یک از افراد در هر ماه باید به خاطر دست یافتن به اهدافشان مورد قردانی قرار گیرند. جایزه تقریباً می تواند هر چیزی محسوب شود البته

جدول ۱۱- راهنمای چگونگی برخورد با کارمند

رفتارهایی که باید با آن برخورد کنیم	آنچه مشاهده کرده ام	این رفتار باعث شده چه فکری بکنم؟	چرا این فکر را می کنم؟	تغییر رفتار مطلوب

جدول ۱۲- مرور قردانی

چگونه کارمندان می توانند در حال حاضر مورد قردانی قرار گیرند؟	چگونه می توانم فرصت بیشتری برای قردانی از افراد ایجاد کنم؟

جدول ۱۳- مرور اعتمادسازی

چگونه من با استفاده از شیوه های زیر سعی کرده ام تا افکار افراد را تغییر دهم؟	چگونه این شیوه ها موثر بوده اند؟	چه کار باید انجام دهم تا وضعیت را اصلاح کنم؟
ترس: پاداش ها: اعتماد سازی:		
ترس: پاداش ها: اعتماد سازی:		
ترس: پاداش ها: اعتماد سازی:		

تا جایی که در حوزه سیاست های شرکت بگنجد اما باید شخصی، به موقع و پیوسته باشد. هیچگاه اهداف خود را براساس آنچه کارمندان ادعای انجامش را دارند، تعیین نکنید. اگر هر سازمانی دستاوردهایی که رقابت را دنبال کند، مشاهده خواهد کرد که به طور مسلم در اثر این رقابت میزان تولید بالا می رود. افرادی که برای کسب قدرت مدیران می کوشند و بسیاری از آنها تشنه آن هستند. اما هر فردی به موردی اساسی نیز از سوی مدیران نیاز دارد. حال این حقیقت ساده چیست که همه مدیران باید بدانند اما از آن می گذرند؟ حقیقت این است که همه به احترام از طرف کارفرما نیاز دارند. قردانی و احترام غذای روح هستند. هر شرکتی که به خوبی اداره شود، فرصت جوابگویی به تمام نیازها را برای کارمندان فراهم می کند.

افراد شما چه فرصت هایی دارند تا مورد قردانی قرار گیرند؟ چه فرصت های جدیدی شما می توانید ایجاد کنید؟ این فرصت ها را در جدول شماره ۱۲ لیست نمایید، آنها را به کار بگیرید و سپس تسریع در میزان بهره وری را به چشم خواهید دید. دوری از اشتباه مهلک ۱۲ آسان است، تنها کاری که باید انجام دهید، اعتبار به افراد در هنگام لزوم است. مثل امروز و همین طور دادن اعتبار به هر کارمند هنگامی که اهداف جدیدی را دنبال می کند و یا با آنها روبه رو می شود.

۱۳. سعی در تحت نفوذ قرار دادن دیگران

اساس یک مدیریت موفق می تواند موارد ذیل باشد:

- ۱- مدیریت هنر تیل به اهداف از پیش تعیین شده از طریق یا به وسیله دیگران است.
- ۲- هدف مدیریت برنامه ریزی برای ادامه کار حتی در زمان عدم حضور مدیران است.
- ۳- سودآوری برای ادامه کار، خدمات به مشتریان و تعهد کارکنان.
- ۴- افراد بر مبنای عادات رفتاری خود، موفق می شوند یا شکست می خورند.
- ۵- پاسخ به دو پرسش اساس کارکنان: (الف) فرصت های موفقیت من چیست؟ (ب) برای کسب اعتماد به نفس در کجا می توانم اعتبار و ارزش به دست آورم؟
- ۶- ترغیب افراد به رفتار درست.
- ۷- کارکردن بر روی عملکرد و از آن مهمتر الگوهای فکری.
- ۸- مدیریت کاری است فکری نه عملی.

تغییر طرز فکرها

ما به عنوان یک مدیر می توانیم طرز فکر افرادمان را تغییر دهیم. نظرات و طرز فکرها با تغییر شرایط متحول می شوند. از آن جایی که وقتی محیط هر انسانی تغییر می کند طرز فکر او نیز متأثر از آن عوض می شود، به عنوان یک قاعده کلی، هر عملی که در محیط کارمندان از شما سر بزند، روی افکار آنها تأثیر می گذارد. بخش مشکل ساز تلاش برای تغییر طرز فکرها این است که تغییرات مذکور مدت زیادی به طول نمی انجامند. راه دیگر تغییر افکار استفاده از دانش، ایده ها، تعلیم و آموزش است که نسبت به تغییر شرایط یا محیط تأثیرات

بلند مدتی دارند. زیرا ایده ای که ریشه گرفت است پایدار می ماند. گفتیم که مدیریت یک کار فکری است نه عملی و مدیر باید درباره افرادش فکر کند. هر مدیری نقش فروشنده ای را دارد که آتیه اش افراد تحت نظارت او هستند. در تاریخ تمام صنایع ما تنها به سه شیوه: (ترس، پاداش و اعتماد سازی) برای ترغیب کارکنان، به تولید بیشتر دست یافته ایم. در اکثر قسمت ها اغلب دو عامل (ترس و پاداش) مورد استفاده قرار گرفته اند که بیشتر نتیجه عکس داشته است، زیرا باعث جریان کوتاه مدت فعالیت و عدم گروه سازی می شود.

اعتمادسازی با شیوه ترس و پاداش از نظر تحت نفوذ و تسلط قرار دادن کارمندان فرق می کند. الزاماً هر تلاش مدیریتی در یکی از دو مقوله جای می گیرد:

تحت نفوذ قرار دادن یا سازندگی؛ افرادی که دیگران را تحت نفوذ قرار می دهند بسیار بیشتر از افراد سازنده هستند. البته تحت تسلط گرفتن جزئی از طبیعت انسان است. تحت نفوذ قراردادن دیگران با استفاده از ایجاد ترس یا تشویق باعث بروز نتایج فوری می شود که البته با مشکلات بلند مدتی همراه است. تنها راهی که برای دوری از نفوذ بر دیگران وجود دارد، تشخیص خط فکری است که قبل از آن ایجاد می شود. اعمال مدیران مانند فروشندهگان دقیقاً ناشی از الگوهای فکری آنهاست. کسی که اعتمادسازی می کند تشخیص می دهد اگر افراد در سطح مطلوب کار نمی کنند، به این دلیل نیست که نمی خواهند موفق شوند. او می داند که عدم اطمینان باعث کاهش کارایی می شود. بهره وری منعکس کننده اطمینان افراد به خود، مؤسسه، و محصولات خدماتی است که ارائه می دهند. استفاده از انگیزه ترس و پاداش این خصوصیات ضروری را در افراد از بین می برد.

شیوه هایی که تا به حال استفاده کرده اید در جدول ۱۳ مرور کنید. هر وقت شما ایده ای طرح می نمایید که احساس می کنید شما را در حفظ بودجه تعیین شده به رسیدن به سوددهی لازم و دست یافتن به هدف خود کمک می کند، این سوال ها را از خودتان بپرسید:

۱. آیا این طرح باعث ایجاد و اطمینان در کارکنان من می شود؟
۲. آیا باعث اطمینان مردم به محصولات و خدمات ما می شود؟
۳. آیا باعث اطمینان مردم به شرکت می شود؟

اینها سؤال هایی هستند که کارفرماها باید از خود بپرسند. آنها همچنین سعی می کنند با اعتمادسازی در دیگران یا تحت نفوذ قراردادن آنها به مسائلی بپردازند که در جدول ۱۳ فهرست آنها آمده است. اگر هر ایده ای به هر ترتیب اطمینان را در این سیستم کم نماید ایده بدی است. پس، از این روش استفاده نکنید. به دنبال دیدگاهی باشید که در این سه زمینه فوق ایجاد اطمینان کند.

منبع: ۱۳ اشتباه مهلک مدیران، نویسنده: دابلیو. استون بران، ترجمه: لعیا موسایی، انتشارات نسل نواندیش.