

مدیریت موثر نیروی کار

دکتر حامد خالدي

شغل مورد علاقه اکثریت مورد ایران چیزی بین مدیر عاملی و ریاست جمهوری است، ولی اگر بپرسید که مدیریت خوب چگونه است عموماً جواب مشخصی ندارند. بیشتر ما راجع به راندمان پایین کار در ایران خبر داریم و عمدتاً آن را به سوء مدیریت نسبت به می دهیم، اما حسن مدیریت چیست؟ چرا در یک سازمان کارکنان بهتر و بیشتر کار می کنند و در دیگری بودنشان بی فایده است؟ وجدان کاری؟ تخصص؟ تعهد؟ رضایت شغلی؟ سازماندهی؟ انگیزه؟ در واقع سوال این است که چه کنیم تا کارمندان و مدیران پایین دستی در سازمان بهتر کار کنند و موثرتر و مفیدتر باشند؟ چه عواملی در نیروی کار بهره وری ایجاد می کنند؟

این مقاله سه عامل اساسی را به اختصار معرفی می کند: دانستن و خواستن که البته هر کدام دو جنبه دارد. در واقع مدیریت شش جنبه دارد که در ذیل به بیان ساده، ارائه می شوند:

در درجه اول باید کارمند یا مدیر بداند (Awareness) که دقیقاً از او چه کاری می خواهیم برای ما چه نتایج مهم هستند. این موضوع دو جنبه دارد در ابتدا باید خودمان بدانیم و مدیریت ارشد بداند که اهداف سازمان چیست و می خواهیم به چه برسیم باید بدانیم که پرسودترین فعالیتها در هر شرایط زمانی چه هستند و تصمیم بگیریم که چه می خواهیم بکنیم. این یعنی برنامه داشته باشیم. در حقیقت منابع انسانی واسطه و عامل اجرای برنامه های استراتژیک هستند.

در مرحله بعد باید به نیروی انسانی اعلام کنیم که از او چه می خواهیم. بدین منظور در ابتدا باید سازمان و مراکز مسئولیت آن را طراحی کرده و شبکه مسئولیتها و اختیارات را برای مدیران و کارمندان مشخص نماییم. سپس می توانیم از ماتریس تخصیص وظایف برای تعیین شرح وظایف

زیر واحدها و افراد استفاده کنیم. در این رابطه به یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی برای این رابطه به یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی برای اعلام دستورات و وظایف احتیاج داریم.

دوم باید کارمند یا مدیر بتواند (Ability) که آنچه را از او می‌خواهیم انجام دهد. این که آنچه را از او می‌خواهیم انجام دهد. این توانستن دو جنبه دارد اول آنکه باید خود کارمند تخصص و مهارت لازم را برای انجام کار داشته باشد یعنی باید دانش و تجربه وی با شغلش و وظایفش متناسب باشد. دوم آنکه باید امکانات لازم برای انجام کار در اختیار وی قرار داده شود از جمله این امکانات، دسترسی به اطلاعات مورد نیاز است که باز هم به سیستم اطلاعاتی مدیریتی می‌رسیم. همچنین باید به مدیران و کارکنان برای می‌رسیم. همچنین باید به مدیران و کارکنان برای اجرای وظایفشان، اختیارات لازم تفویض شود. نکته ظریف در این رابطه شخصی است که باید انتخاب متخصص را انجام داده و اختیارات لازم را به او تفویض نماید. آیا وی می‌تواند تخصص را تشخیص دهد؟ آیا به نفع وی است که فرد لایقی سر کار آید؟ یا هر چه متخصص تر باشد برای او تهدید بزرگتری است؟

در نهایت باید کارمند یا مدیر بخواهد (Willingness) که موثر و کارآمد باشد. این مساله شاید مهم ترین معضل مدیریتی در ایران است، دو جنبه دارد جنبه اول سیستم ارزیابی عملکرد است که توجه به آن چشمگیرترین تأثیرات را حتی در کوتاه مدت خواهد داشت. به قول نام پیترز، آنچه اندازه گیری شود، انجام می‌شود».

جنبه دیگری، انگیزش بر مبنای عملکرد است که به آن مدیریت عملکرد می‌توان گفت. این همان چیزی است که ریشه بهره‌وری بالا در شرکت‌های موفق است و ایجاد آن هدف اصلی خصوصی سازی بوده است. در این رابطه رجوع کنید به مقاله راهکارهای ساماندهی شرکت‌ها (دنیای اقتصاد - شماره ۱۵۴۶ - ۸۷/۳/۲۷).

نظر به اهمیت بالای این دو جنبه، در ذیل به نکات کلیدی طراحی و پیاده سازی یک سیستم ساده ارزیابی و مدیریت عملکرد اشاره می‌شود. در درجه اول به یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی نیاز داریم تا آمار و اطلاعات عملکرد افراد و واحدها را بتوانیم جمع‌آوری کنیم. در بعضی موارد می‌توان از دفاتر کل، معین و معین جزء برای ثبت عملکرد واحدها و افراد استفاده نمود.

در این راستا باید نشانگرها و شاخص‌های کمی برای عملکرد واحدها و افراد طراحی و تعریف شوند. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به انواع شاخص‌های بهره‌وری و راندمان، نسبت‌های بازده و تولید، نسبت‌های مالی، سود اقتصادی (EVA) و معیارهای بهبود اشاره نمود. برای ارزیابی مدیران بهتر است که از شاخص‌های کلیدی BSV استفاده نمود و برای کارکنان سطح پایین از مکانیزم‌های نظارتی استفاده کرد. لازم به ذکر است هر شاخصی باید ارزش گذاری و مقیاس بندی شود و برای

آن سطوح استاندارد و اهداف کمی (Targets) قرار داده شوند. به منظور هدف گذاری برای کارکنان و مدیران، باید اهداف کلان سازمان را به اهداف مشخص، قابل اندازه گیری، دست یافتنی و زمان دار (SMARTgoals) تجزیه نماییم. همچنین درخت‌های تصمیم مدیران باید به نحوی شکل دهی شوند که تصمیمات مدیران باید به نحوی شکل دهی شوند که تصمیمات مدیران در راستای اهداف استراتژیک سازمان قرار گیرند.

باید با توجه به روابط علت و معلولی، تمام شاخص‌های متأثر از تصمیمات، اختیارات و نتایج عملکرد هر کدام از مدیران و پرسنل مشخص شوند، همچنین باید حدود و حوزه تأثیرگذاری تصمیمات و عملکرد افراد و درصد تأثیر گذاری تصمیمات و عملکرد افراد و درصد تأثیر هر کدام روی هر شاخص تخمین زده شود. در ضمن باید تأخیرات زمانی پیدایش اثرات هر تصمیم و عملکردی روی هر شاخصی در نظر گرفته شود.

یک نکته مهم این است که هر چه شاخص‌ها کلی‌تر و عمده‌تر هستند. حاوی اطلاعات تجمعی‌تر و بلندمدت‌تر می‌باشند و در نتیجه با ارزش‌تر و مرتبط‌تر با سود و برنامه‌های استراتژیک هستند، ولی هر چه شاخص‌ها جزئی‌تر و سطح پایین‌تر باشند و اطلاعات آنها سریع‌تر و با تأخیر کمتری است و ارتباط مستقیم‌تری با عملکرد کارکنان دارد.

در مرحله بعد باید مکانیزم‌های انگیزشی را بر مبنای شاخص‌های عملکردی طراحی نمود. بدین ترتیب باید دستمزدها، پاداش‌ها، موقعیت‌های سازمانی و ارتقا یا تنزل شغلی بر مبنای عملکردها قرار داده شوند. حتی قدردانی و توجه نیز باید بر مبنای عملکرد باشد.

اصولاً باید تا آنجا که ممکن است بین افراد مختلف و قسمت‌های مختلف رقابت ایجاد شود، مگر در فعالیت‌های وابسته و سریال که به همکاری بیشتر نیاز داریم. در واقع باید رقابت بین تیم‌های با فعالیت موازی ایجاد شود.

باید میزان تأثیر گذاری تصمیمات و عملکرد هر فردی در سازمان، کاملاً با تأثیر پذیری (مالی) وی از نتایج عملکردش متناسب باشد. در حقیقت هر فردی در هر سمتی باید از یک طرف حداکثر تأثیر پذیری را از نتایج تصمیمات و عملکرد خود داشته باشد و از طرف دیگر باید حداقل تأثیر پذیری را از نتایج تصمیمات و عملکرد دیگران و عوامل غیرقابل کنترل داشته باشد. این همان مسأله طراحی بازخورد (feedback) است. ■