



## روشهای کمک به پیشرفت کارکنان

دکتر ناصره مولانا\*

برای این که مدیران بتوانند به کارمندان کمک نمایند تا عملکردشان را بهبود بخشند باید در سه مهارت کلی تبحر داشته باشند.

این مهارتها عبارتند از:

### ۱- توانایی یافتن راههایی برای پیشرفت عملکرد و توانایی کارمندان:

مدیر باید درصدد یافتن فرصتهایی باشد که در آن کارمندان بتوانند قابلیت های خود را گسترش داده و عملکردشان را بهبود بخشند. برای تشخیص این که چه فرصت هایی را باید ایجاد کرد، مدیر باید دائماً رفتار کارمندان را مورد مشاهده قرار دهد.

مدیری می تواند سؤلهایی را با کارمندان مطرح نماید، مانند این که کارمند چگونه وظیفه و یا کاری که به او محول شده است انجام می دهد؟ آیا می توان آن را بهبود بخشید؟ آیا شیوه های بهتری هم وجود دارد؟

مدیر باید دنیا را از منظر کارمند درک نماید و بالاخره او باید علاقه واقعی خود را نسبت به کارمند نشان دهد. مدیر با بصیرت خود نسبت به شخصیت کارمند، بهتر از هر روش کارشناسانه ای می تواند در عملکرد شغلی او پیشرفت ایجاد نماید.

### ۲- توانایی ایجاد محیطی حمایت کننده:

این مسئولیت بر عهده مدیر است که موانع پیشرفت را کاهش داده و اقداماتی برای ایجاد جوی که پیشرفت عملکرد را تشویق نماید انجام دهد. مدیر می تواند از طریق توجه و تفویض اختیار به کارکنان و بکارگیری عقاید مناسبی که آنان پیشنهاد می کنند محیطی بیافریند که به تبادل صریح عقاید کمک نماید. همین طور

مدیر می تواند با اعلام آمادگی برای کمک، راهنمایی یا مشورت و مصلحت اندیشی پیشنهاد کمک بدهد.

با خوش بینی و مثبت بودن مدیر می تواند کارکنان را تشویق نماید. مدیر نباید از تهدید استفاده کند زیرا تهدید سبب به وجود آمدن محیط ترس شده و بازدارنده است. باید به اشتباهات به



عنوان فرصتهایی برای یادگیری نگریسته شود. اغلب اوقات ایجاد تغییر با ریسک همراه است و کارکنان نباید احساس کنند که اشتباهات با تنبیه جبران خواهد شد.

هنگامی که عدم موفقیتی رخ می دهد، باید پرسید ما چه یاد گرفتیم که می تواند در آینده به ما کمک کند؟

مدیر با تحلیل عوامل کنترل کننده و کاهش تمام موانع می تواند به کارمندان برای بهبود عملکرد شغلی شان کمک کند. به عنوان یک مدیر او شخصاً بایستی مسئولیت نتایج را برعهده گیرد، اما در عین حال نباید مسئولیت و مشارکت کامل کارکنان را کم اهمیت جلوه دهد. سعی و کوشش کارکنان هنگام موفقیت بایستی مورد تأیید قرار گیرد و در صورت عدم موفقیت باید به آنچه مفقود است اشاره شود، اما هرگز نباید برای نتایج ناموفق سرزنش نمود. ارزشمند بودن مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان بایستی ابراز شود.

### ۳- توانایی تأثیر بر کارکنان برای ایجاد تغییر در رفتار :

عده ای عقیده دارند آخرین آزمون برای مدیریت اثربخش این است که آیا عملکرد کارمند بهبود یافته است یا خیر، اما این اندیشه ای ناپویا است زیرا آنچه باید مورد توجه قرار گیرد رشد در جریان و پیشرفت می باشد. در نتیجه مدیر باید به کارکنان کمک نماید که دائماً به سوی ترقی و پیشرفت کار کنند و با قدردانی و پاداش حتی برای پیشرفتهای کوچک آنان را تشویق نماید.

با استفاده از سبک همکاری مشارکتی و گروهی و با دادن اختیارات مناسب، کارمندان نسبت به پذیرش تغییرات بیشتر پاسخگو خواهند بود، چون برای شناسایی و انتخاب از بین عقاید بهسازی مشارکت دارند. هنگام مواجه شدن با یک پروژه مشکل که اعتماد به نفس کارکنان را متزلزل می کند، اگر آن پروژه مشکل به دسته های وظایف ساده تر تقسیم شود می تواند کمک موثری باشد. به این طریق یک پروژه به ظاهر سنگین که در ابتدا کارکنان را مایوس نموده بود، تبدیل به تعدادی بخشهای قابل انجام می شود که احتمال بیشتری هست که کارکنان در آن موفقیت به دست آورند.

مسئلاً وظیفه مدیر به مراتب بیشتر از گفتن و تشویق نمودن است. مدیر بایستی الگویی از ویژگیهایی باشد که از کارکنان انتظار دارد. به طور مثال، اگر مدیر از کارکنان انتظار صراحت، فداکاری، تعهد و مسئولیت دارد، او بایستی این ویژگیها را خود داشته باشد. کارکنان به مدیر خود به عنوان سرمشق و نمونه می نگرند، بنابراین مدیر باید اطمینان داشته باشد که عمل او با کلمات او هماهنگ است.

برای بهبود بخشیدن به عملکرد کارکنان راههای دیگر نیز وجود دارد که در نهایت نتیجه آن دستیابی به اهداف سازمان از طریق کارکنانی با انگیزه، مطلع و کارآمد خواهد بود که در تصمیم گیریها

می توانند به مدیر کمک نمایند. این راهها عبارتند از :

یکی از راههایی که مدیر می تواند به پیشرفت عملکرد کارکنان کمک نماید، توجه به توانمندیها و آمادگی شغلی کارکنان است. منظور از توانمندی و آمادگی شغلی همانا درجه ای از ظرفیت برای انجام وظایف محول شده اما قابل حصول و همین طور تمایل و توانایی قبول مسئولیت در یادگیری و یا تجربه یک فرد یا گروه است. در این روش آمادگی در طول یک پیوستار و بر اساس درجه ای از علاقه مندی کارکنان و توانایی آنان در انجام آن وظایف، رتبه بندی می شود. مسلماً این توانایی با نوع وظیفه تغییر پذیر است. برای مثال به مدیری که دارای کارمندی با آمادگی شغلی ضعیفی است توجه ننماید. این کارمند بدون تجربه و این اولین شغل صندوقداری تمام وقت او است. مدیر یا سرپرست موسسه به راهنمایی او می پردازد و بر مسئولیتها و آموزش او درخصوص اینکه چگونه باید وظایف را انجام دهد تأکید می کند (تأکید بر وظایف). به محض اینکه صندوق دار نشان داد که از عهده وظایف اولیه بر می آید، سرپرست یا مدیر مربوط تغییر رویه داده و شروع به تحسین او می نماید و به این وسیله به او اطمینان خاطر می بخشد.

بنابراین کارمند مذکور احساس ارزشمندی می کند (ایجاد ارتباط قوی یا رفتار ارزشمند). در طول زمان هم چنان که کارمند از عهده کارها بر می آید، وظیفه راهنمایی نمودن مدیر نیز کاهش می یابد. زمانی که کارمند به سطح بالایی از کارایی می رسد، مدیر اختیارات بیشتری به او می دهد، بطور مثال تبدیل چک به وجه نقد بدون تأیید مدیر موسسه.

نمودار (۱) ترکیبی است از رفتارهای مبتنی بر وظیفه و رفتارهای مبتنی بر رابطه که بر اساس پختگی شغلی کارکنان توصیف شده است. رفتارهای مبتنی بر وظیفه شامل چیزهایی مانند سازماندهی، تعریف نقش ها، شرح فعالیتهایی که باید انجام شود، ایجاد ساختار سازمانی، کانالهای ارتباطی و روشهای انجام کارها می باشد. رفتارهای مبتنی بر رابطه شامل برقراری و حفظ ارتباطات شخصی با کارکنان به وسیله گشودن راههای گفتگو، دادن حمایت های اجتماعی، عاطفی، روانی و رفتارهای کارگشایانه است.

حال برای تعیین رفتار مناسب با آمادگی و پختگی کارمند، مدیر یکی از چهارخانه پائین که نمایانگر حدس او در مورد آمادگی کارمند را نشان می دهد انتخاب کرده و خطی مستقیم به سوی بالا رسم می نماید. هر کجا خط مذکور منحنی طبیعی را قطع نمود به رفتار مناسب مدیر اشاره دارد.

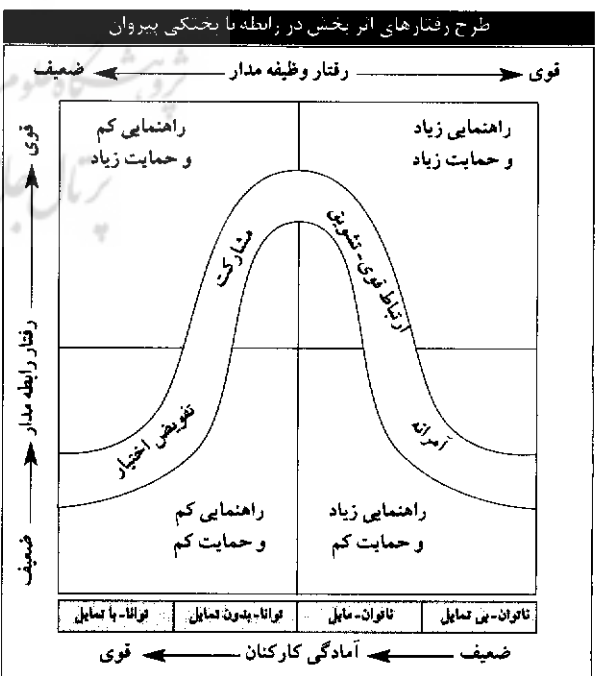
ایده آل این است که همانگونه که پختگی شغلی کارکنان تغییر می کند، رفتار مدیر نیز نسبت به آن شخص بایستی تغییر نماید. رفتار مدیر در طول زمان برای رشد کارایی کارکنان هم چنانکه جریان عملکرد را کنترل و راهنمایی می کند باید تعدیل یابد.

همانطور که در نمودار زیر نشان داده شده است ، یکی از راههای کمک به پیشرفت عملکرد کارکنان تفویض اختیار است . تفویض اختیار زمانی رخ می دهد که مدیر حق مسئولیت برای دستیابی به اهداف و تصمیم گیری در مورد انجام کار را به کارمند منتقل می کند . واگذار نمودن اختیار ، کارمندان را قادر می سازد تا از طریق درگیری بیشتر در کارها و مشارکت گسترده تر در تصمیم گیریها و افزایش مسئولیت برای نتایج کار اقدام نمایند . در نتیجه ، تفویض اختیار با افزایش دانش و قابلیت های شغلی به پیشرفت کارکنان کمک می نماید . علاوه بر آن به آنان کمک می کند تا مهارت های تصمیم گیری خود را توسعه بدهند و برای فرصت های بهتر شغلی در آینده آماده شوند .

هنگامی که به کارکنان اختیاراتی داده می شود ، بعضی اشتباهاتی که ممکن است کارکنان انجام بدهند را مدیر باید به عنوان ابزاری برای پیشرفت انتظار داشته باشد و آن را بپذیرد . اغلب اوقات اشتباهات ، تجربه خوبی برای یادگیری کارمندان است ، اما به شرط آنکه هزینه آن گزاف نباشد و مدیر بتواند باز خورد موثری ایجاد نماید . دواماً برای اطمینان از اینکه هزینه اشتباهات از ارزش یادگیری تجاوز نکند ، مدیر بایستی کنترل مناسبی روی آن داشته باشد .

کنترل فرآیندی از فعالیتهای نظارتی برای اطمینان از انجام اهداف برنامه ریزی شده و تصحیح هر گونه انحراف معنی دار می باشد . در حقیقت مدیران واقعاً نمی دانند که آیا کارمندانشان به درستی عمل می کنند یا نه ، تا این که فعالیتهایی که بر عهده گرفته شده را ارزشیابی نموده و سپس مقایسه آن با عملکرد واقعی و

کنترل فرآیندی از فعالیتهای نظارتی برای اطمینان از انجام اهداف برنامه ریزی شده و تصحیح هر گونه انحراف معنی دار می باشد . در حقیقت مدیران واقعاً نمی دانند که آیا کارمندانشان به درستی عمل می کنند یا نه ، تا این که فعالیتهایی که بر عهده گرفته شده را ارزشیابی نموده و سپس مقایسه آن با عملکرد واقعی و



منبع: P.Hersey and k.H. Blanchard

### ۱- توضیح تکلیف ارجاع شده :

ابتدا باید معلوم شود که چه مسئولیتی برای پیشرفت کارمند خاصی مناسب است با توجه به توانایی و علاقه مندی کارمند ، مدیر مسئولیت دارد که اطلاعات شفافی در مورد آنچه که به او واگذار شده است و نتایجی که از آن انتظار دارد و مدت زمان اجرای آن را مشخص کند . به غیر از موارد استثنایی ، مدیر باید فقط نتایج پایانی را تفویض نماید . یعنی موافقت با آنچه که باید انجام شود و نتایج پایانی مورد انتظار . در حالیکه کارمند باید اجازه داشته باشد در انتخاب شیوه های دستیابی به اهداف خود تصمیم گیری نماید . تمرکز بر روی هدف و آزادی کارمند در استفاده از قضاوت های خود در دستیابی به اهداف ، سبب افزایش اعتماد بین مدیر و کارمند و همچنین افزایش انگیزه در مسئولیت پذیری کارمند برای نتایج خواهد شد .

### ۲- تعیین میزان آزادی عمل کارمند :

هر گونه عمل واگذاری با محدودیت هایی همراه خواهد بود . مدیر حق انجام عملی را واگذار می کند ، اما نه کلیه حقوق را به طور نامحدود . آنچه که مدیر تفویض می کند حق انجام عمل بر روی مسائل خاص در درون حدود و ثغور مشخصی است . مدیر باید آن حدود و ثغور را طوری مشخص کند که کارمند آن را درک نماید و نه این که شرایط و میزان آزادی عمل نامشخص باشد . هنگامی که این اطلاعات به طور موفقیت آمیزی مورد بحث قرار گرفت ، هم مدیر و هم کارمند هر دو از محدودیت های حقوق ذکر شده و این که کارمند تا چه میزان می تواند بدون موافقت بیشتر مدیر پیش برود ، تصور واحدی خواهند داشت .

### ۳- مشارکت کارمند :

یکی از بهترین منابع برای تعیین میزان تفویض اختیارات ضروری برای انجام وظیفه ، خود کارمندی است که مسئولیت آن وظیفه بر عهده او واگذار می شود . اگر مدیر به کارمند اجازه دهد در تعیین آنچه که تفویض می شود و میزان اختیارات لازم برای انجام آن و استانداردهایی که به وسیله آن کار مورد نظر ارزشیابی می شود مشارکت داشته باشد ، در این صورت انگیزه و رضایت و همچنین مسئولیت پذیری در عملکرد کارمند افزایش خواهد یافت .

باید توجه داشت که ممکن است مشارکت کارمند نیز به علت

مسئله مانند گوش فرا دادن، درک نمودن و تشخیص مسئله و روشن کردن راههای ثانوی، تصمیم گیری در مورد برنامه عملی و اجرای آن استفاده می کنند. همین طور هر دو به مهارتهایی برای ایجاد جوی حمایت کننده، عدم داوری و درک صحیح و حل مسئله مشارکتی و آموزش کارمند برای حل مشکل خود نیاز دارند.

در مشاوره بحث در مورد مشکلات هیجانی کارمند و برای حل یا حداقل کمک به کارمند برای سازگاری بهتر با مشکل است. برای مثال مشکلاتی که مشاور را مجبور به مشاوره با کارمند می نماید مانند بیماریهای جدی، طلاق، مشکلات مالی شخصی یا ناراحتی هایی درباره عدم پیشرفت در موسسه است. در جلسات مشاوره هدف کمک به کارمند برای درک صحیح احساسات، رفتار و انتخاب گزینه های دیگر است. مشاوره برای کارکنانی است که دارای مشکلات رفتاری هستند اما خودشان متوجه آن نمی باشند. تمرکز مشاوره بر روی تشخیص و حل مسئله است.

با اینکه مدیر روانشناس تعلیم دیده ای نیست، اما قبل از اینکه کارمند را به درمانگر حرفه ای ارجاع دهد بایستی نقش مشاور را ایفا نماید. گاهی از اوقات کارمند تنها نیاز دارد تش های خود را آزاد نماید که ممکن است سرآغازی برای روشن شدن مشکل و شناسایی راه حل های احتمالی باشد. معمولاً هیجانات سبب مغشوش نمودن تفکر منطقی می شود. مشاوره می تواند به کارمندان اطمینان خاطر بدهد که مشکلات آنان قابل حل است و این که آنان توانایی پیشرفت را دارند. هنگام برخورد با مشکلات جدی تر نیز مشاوره می تواند کارمندی که نیاز به درمان حرفه ای دارد را شناسایی نماید.

هنگامی که مدیر با مسائل شخصی و هیجانی در عملکرد مواجه می شود، یک اصل مهم حفظ محرمانه بودن است. برای اینکه کارمندان حقیقتاً دلایل بسیاری از مشکلات شخصی خود را با مدیر در میان بگذارند، کارمندان باید احساس کنند که می توانند به مدیر اعتماد کنند و اینکه مدیر عزت نفس و یا شهرت آنان را در بین همکاران تهدید نمی نماید. بنابراین به محض این که مدیر نیاز به مشاوره را تشخیص داد باید تأکید نماید که هر آنچه کارمندان بیان کنند صرف نظر از مسائل شخصی محرمانه خواهد ماند. ■

#### منابع:

1. J. C. Kunich and R. I. Lester / Leadership and the Art of feedback. 1996.
2. F. Fournies . Coaching for Improved work performance 1978 .

\* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

علاقه مندی شخصی او و سوگیری در ارزشیابی تواناییهای خود، مشکلات بالقوه خود را در بر داشته باشد. به طور مثال، برخی از کارمندان دارای انگیزه شخصی برای گسترش اختیارات خود افزون بر آنچه نیاز دارند و افزون بر آنچه می توانند اداره کنند می باشند. دادن اجازه مشارکت به چنین کارمندانی در تصمیم گیری در مورد وظایفی که باید انجام دهند و میزان اختیارات لازم برای انجام آن ممکن است تاثیر فرآیند تفویض اختیار را تضعیف نماید.

#### ۴- مطلع نمودن دیگران از جریان تفویض اختیار:

تفویض اختیار باید به اطلاع دیگران نیز رسانده شود. نه تنها مدیر و کارمند بایستی دقیقاً بدانند که چه چیزی واگذار شده و چه میزان اختیارات داده شده است، بلکه تمام افراد دیگر در داخل و خارج سازمان که ممکن است تحت تاثیر این عمل تفویض اختیارات قرار بگیرند بایستی از آن مطلع شوند. بخصوص مدیر باید آنچه را که واگذار شده (وظیفه و میزان اختیارات) و به چه کسی واگذار شده را توصیف کند. اگر مدیر از انجام این مرحله غفلت نماید، احتمالاً مشروعیت اختیارات کارمند مورد سوال قرار خواهند گرفت. غفلت در مطلع کردن دیگران بیشتر احتمال دارد سبب به وجود آمدن اختلافات و کاهش شانس عملکرد موفقیت آمیز کارمند شود.

#### ۵- ایجاد کنترل بازخوردی:

تفویض اختیار بدون داشتن کنترل از بازخورد، دعوت به مشکلات است، همیشه امکان دارد که کارمندی از آزادی عمل داده شده استفاده ناپیدا بنماید. ایجاد سیستم کنترل به منظور مراقبت از پیشروی کارمند احتمال شناسایی به موقع مشکلات و انجام به موقع کار با ویژگیهای مطلوب را افزایش می دهد. البته بهتر است با شروع تفویض اختیار مسئله کنترل نیز معلوم و مشخص گردد.

#### ۶- مشاوره با کارمندان درباره مسائل شخصی:

یکی دیگر از مسائلی که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد همانا مشاوره است. مدیریت یا سرپرستی شبیه به مشاوره است، اما هم معنا و مترادف نیستند. هدف هر دو آنها پیشرفت عملکرد کارکنان می باشد. اما مدیر با مسأله توانایی کارکنان درگیر است، درحالیکه مشاور با مشکلات شخصی سر و کار دارد. هنگامی که کارمندی برای استادی در مهارتی و چگونگی بکارگیری آموخته ها نیاز به کمک دارد، مشاوره لازم است. برای مثال، وقتی که کارمند نمی داند چگونه یک جلسه گروهی را باید اداره نمود، باید مراحل خاص آن را به او آموزش داد و نیاز به تمرین و بازخورد نیز دارد. هنگامی که کارمند دارای مشکلات خانوادگی، هیجانی، رفتاری و امثال آن است، لازم است مدیر درگیر عمل مشاوره بشود.

در اصل هم مدیریت و هم مشاوره هر دو از یک فرآیند حل