

نحوه رفتار و کنترل صحیح کارمندان



کارمندان یک مجموعه بعنوان یک بخش مهم از زیر ساخت های آن مجموعه بشمار می روند. آنها هم مانند خریداران از اقشار عادی جامعه بوده و باید با آنها برخورد درستی شود. در این مقاله روی صحبتمان با کارفرمایان بوده و قصد داریم تا آنها را با روش هایی آشنا کنیم که به واسطه آن بتوانند برخورد بهتری با کارکنان خود داشته و آنها را خوشحالتتر نگه دارند .

کارکنان به نوبه خود به عنوان نوع دیگری از مشتری (خریدار) شناخته می شوند با این تفاوت که شما یک موقعیت شغلی را به آنها می فروشید. تنها چیزی که کمی عجیب است این است که آنها از شما پول می خردند و در ازای آن برایتان کار انجام می دهند. به هر حال این هم خود نوعی تجارت است. ارتباط طولانی مدت با یک مشتری ثابت، می تواند سود بالایی به شما برساند. هر چه بهتر با آنها کنار بیایید در نتیجه معامله بهتری نیز خواهید داشت .

نیازهای یک کارمند

آنها از شما انتظار دارند که با رعایت ادب و احترام برخورد کنید. باید به ارزش هایشان احترام بگذارید، به حریم شخصی لطمه وارد نسازید، و اجازه دهید کاری را که از عهده آن بر می آیند خودشان به تنهایی انجام دهند .

زندگی خصوصی کارمند

باید همواره به این مسئله توجه داشته باشید که کارمندان شما زندگی خصوصی خودشان را دارند. شغل آنها همه زندگیشان نیست. یکی از دوستان من قصد ادامه تحصیل داشت، اما کارفرمای او کلیه کارکنان را ملزم کرده بود که آخر هفته ها نیز به شرکت بیایند. او به کارفرمای خود گفت: "من نمی توانم روزهای پنج شنبه و جمعه را کارکنم چرا که باید سر کلاس های درسی ام حاضر شوم." کارفرما در پاسخ به او گفت که باید برنامه اش را تغییر دهد. او نمی توانست این شرایط را بپذیرد و تا مرز بیرون آمدن از شرکت نیز پیش رفت. او شغلش را دوست داشت، با همکارانش ارتباط خوبی برقرار کرده بود، درامدش مناسب بود، و می توان گفت که رویهم رفته همه چیز خوب بود، اما تنها مسئله ای که او را آزار می داد این بود که کارفرمایش به هیچ وجه به زندگی شخصی او احترام نمی گذاشت .

زمانی که شما فردی را استخدام می کنید، ۴۰ ساعت از زمان او را در طول هفته خریداری می کنید. اگر به مدت زمانی بیش از این مقدار نیاز دارید، باید با او سر میز مذاکره بنشینید. باید توجه داشته باشید که ما بقی زمان او از آن شما نخواهد بود چراکه هزینه ای برای آن پرداخت نکرده اید. به عنوان مثال فرض کنید شما مالک یک رستوران هستید؛ چه احساسی می کنید وقتی می بینید مردمی که برای صرف شام آمده اند با خرید یک پرس غذا، از شما انتظار داشته باشند که دسر مجانی هم به آنها بدهید؟

نکته دیگری که باید همواره به آن توجه داشته باشید این است که هیچ گاه ارتقای شغلی کارمندان خود را نادیده نگیرید. آنها را تشویق کنید تا تحصیلات خود را ادامه دهند، در کلاس های آموزش مختلف ثبت نام کنند، و به هر طریقی که می توانند اطلاعات و توانایی های خود را ارتقا بخشند .

حریم شخصی کارمند

همه افراد خواستار حفظ حریم شخصی خود هستند و این امر شامل کارمندان یک شرکت نیز می شود. به عنوان مثال یک گل فروشی را در نظر بگیرید که در صدد استخدام یک فروشنده نیمه وقت است. آنها برای استخدام کردن شرایط خاصی را در نظر می گیرند: هر موقع به شما نیاز داشته باشند باید در دسترس باشید، گواهی عدم سوء پیشینه، چک آپ کامل پزشکی، و اعتبار بانکی و پرینت حساب جاری خود را باید در اختیار آنها قرار دهید، به طور مکرر باید تست اعتیاد انجام دهید، وضعیت ظاهری خود را باید مطابق میل آنها درست کنید که این مورد شامل مو، طرز لباس پوشیدن و حتی ایستادن شما نیز می شود، آنها اطلاعات بیشتری در زمینه روابط خانوادگی شما می خواهند و نهایتاً پول خوبی هم نمی دهند !

این کار درست به نظر نمی رسد. صورتحساب بانکی لازم نیست، شما که نمیخواهید پولی به آنها پرداخت کنید، تاریخچه شغلی حتماً لازم است، گواهی عدم سوء پیشینه شاید، اما پرینت حساب به هیچ وجه لازم نیست. باید بگویم که به عقیده من این مغازه گل فروشی برای همیشه آگهی استخدام خود را چاپ خواهد کرد .

احترام به مشاغل مختلف

اساس رابطه شغلی بر پایه شغلی است که ارائه می شود. اگر برای آن شغل احترام قائل نباشید، فردی که مسئول انجام آن می شود نیز متقابلاً هیچ احترامی برای شما قائل نخواهد شد. شاید یک اتاق پر از خدمه داشته باشید و هر روز صبح که وارد میشوید همه آنها به شما تعظیم کنند، اما اگر کار آنها را جدی نگیرید، آنها هم شما را جدی نمی گیرند و قلباً برای شما احترام قائل نیستند .

هر موقعیت شغلی باید اهداف مشخص و قابل فهمی را دنبال کند. از سوی دیگر، کلیه کارکنان نیز باید این نیاز را به درستی درک کرده باشند و بدانند که بدون وجود همکاری، هیچ کس به اهدافش نمی رسد. اگر

واقعاً احساس میکنید که این شغل آنقدر اهمیت ندارد که بخواهید از نحوه انجام دادن آن آگاه شوید، بهتر است نه وقت خودتان را تلف کنید و نه وقت یک فرد دیگر را .

یکی از اولین مشاغل حرفه ای من، کار کردن در بخش "بیمه کیفیت" بود. سایر مهندسانی که در شرکت کار می کردند به من می خندیدند و فکر می کردند که این کار بیهوده است. کم کم متوجه شدم که کسی مرا جدی نمی گیرد و همه فکر می کنند که کار من ارزشی ندارد .

هیچ نقطه مثبتی در شغل من وجود نداشت. من ناامید و افسرده شده بود. هیچ کس دیگر هم تا به حال برای یک مدت زمان طولانی در این شغل باقی نمانده بود، چرا که ارزشش را نداشت .

یکی از همکارانم در قسمت خدمات ارائه اینترنت کار می کرد، زمانیکه مشتری ها به هر نحوی پیام های تجاری خود را در انتهای مقالات جای می دادند، او پیغام های تجاری آنها را مسدود می کرد. چه شغل فوق العاده ای، همه کارکنان از او تشکر می کردند و رضایت شغلی اش بالا بود. او در حقیقت کاری نمی کرد جز اینکه سایر افراد را ناراحت کند، در کارهای آنها اختلال ایجاد کند، و هزاران نفر نیز علیه او شکایت کرده بودند. کارفرما به افرادی که در این بخش کار می کردند نام "سوگلی" داده بود. فقط با یک تلفن، کاربرهایی که هرز نامه (spam) ایجاد میکردند را از شبکه حذف می کردند؛ - حتی بدون اینکه قبلاً به آنها هشدار داده باشند .

رضایت کارمند تضمین کننده رضایت مشتری

فرض کنیم که همه کارمدان شما راضی هستند. خوب؟ آنها حتی اگر راضی هم نباشند باز هم کار می کنند چون اگر کار نکنند حقوقی نخواهند داشت. با وجود این پس چرا باید خودمان را به زحمت بیندازیم و آنها را خوشحال نگه داریم؟

علاوه بر مسائل مالی، مقوله های اساسی دیگری نیز وجود دارد. یک کارمند راضی سعی می کند تا کار خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهد. دفعه آینده که یک شرکت سرویس بدی به شما ارائه داد، برای یک لحظه به کارمندی که این سرویس را به شما داده فکر کنید. متوجه می شوید که از شغلش راضی نیست. شاید از او چیزی خواسته اید که در حد توانایی هایش نیست و یا مجاز نیست که شما را به فرد دیگر ارجاع دهد. به عنوان مثال اگر شما تاکید می کنید که در ساندویچ خود پنیر نمی خواهید و گارسون ساندویچ را با پنیر می آورد، شاید این اشتباه از آشپز سر زده باشد و یا شاید مشکل دیگری در کار باشد. کلیه کارمندان یک شرکت باید تک تک همکاران خود را حمایت کنند تا شما به آن سرویسی که نیاز دارید، برسید .

خلاصه

هیچ کارمندی علاقه به کارفرمایی که به زمان و زندگی شخصی احترام نمی گذارد، ندارد. اگر شغلی داشته باشید که از عهده آن بر نیایید، به مرور زمان از آن کار متنفر می شوید؛ پس زمانیکه که در منصب استخدام و اخراج قرار می گیرید، مشاغلی را ایجاد کنید که ارزشمند و مفید باشند و اگر احساس میکنید که نمی توانید امکانات کافی در اختیار فردی که او را استخدام کرده اید، قرار دهید، پس نمی توانید سر او داد بزنید و از او ایراد بگیرید .

نهایتاً اگر کارمندان خود را، هم به عنوان یک انسان و هم به عنوان افرادی مستقل در نظر گرفته و در کلیه شرایط آنها را جدی بگیرید، نتایج خیلی خیلی بهتری می گیرید. با انجام این کار رضایت شغلی نیز عایدتان می شود که به عقیده من به اندازه درآمد اهمیت دارد .

کاری که این هفته انجام می دهید: خط مشی های کلی شرکت را که برای کارمندان نوشته شده مطالعه کنید. اگر کلیه سیاست ها اجباری باشد و شما آنها را به کارمندان تحمیل کرده باشید، آیا بازهم می توانید رضایت شغلی داشته باشید!

دو درس مدیریتی که طبیعت به رهبران یاد می دهد



تابستان امسال خیلی گرم بود. چمن جلوی خانه مان انگار که آتش گرفته است. باید تا مهر ماه صبر می کردم تا دوباره چمن بکارم. از باغبانم خواستم که خاک را هوا داده، کود بزند، بذرپاشی و آماده نماید. من هم مرتب به آن آب دادم تا چمن های جلوی خانه دوباره سبز شدند.

تنها کاری که من کردم این بود که موقعی مناسب را فراهم کردم و اجازه دادم که طبیعت کار خود را بکند. این درس خوبی برای رهبران است. رهبران نباید روی ارتقاء افراد تمرکز کنند. باید از منابع انرژی خود برای ساختن موقعیت مناسب برای عملکرد آنها استفاده نمایند.

من تلاش نکردم که با سخنرانی های انگیزه بخش یا نصب پوستره های انگیزشی روی درختان و بوته ها به ترمیم حیاط خانه سرعت بدهم. پاداش اضافی مثل کود، آب یا بذر بیشتر هم به آن ندادم تا رشد سریعتری داشته باشد. چمن هایی که رشد کند تری داشتند را هم تهدید به گرفتن آن چیزهایی که در اختیارش قرار داده بودم نکردم.

شاید این رویکرد به نظرتان خنده دار بیاید. اما کار رهبرانی که از ارزیابی عملکرد استفاده می کنند، برای آن هزینه می کنند و انتظار پیشرفت مداوم در دراز مدت بدون ایجاد زمینه مناسب برای پیشرفت را دارند هم به همان اندازه خنده دار است. عملکرد هم مثل چمن اگر بذر مناسب در موقعیت مناسب کاشته شود، به طور طبیعی رشد می کند.

اولین کار یک رهبر ایجاد آن موقعیت و زمینه است. زمینه مناسب در یک سازمان نیازمند ۵ عنصر زیر است:

۱. ارزش ها

۲. دید

۳. ماموریت

۴. تئوری مدیریت

۵. استراتژی

این درس اول برای رهبران است. اخیراً برای تقویت وضوح ارزشهایتان چه کرده اید: صرفنظر از موقعیت چگونه باید رفتار کنیم؛ دید: دوست داریم در آینده چه تصویری داشته باشیم؛ ماموریت: چرا این سازمان وجود دارد؛ تئوری مدیریت: آیا باور دارید که افراد می خواهند کارشان را خوب انجام دهند یا اینکه فکر می کنید باید آنها را وادار به کار کرد؛ استراتژی: چه چیز شما را از سازمان های دیگر در آن صنعت متمایز می کند؟

درس دومی که از طبیعت می گیریم، استقلال داخلی و خودمختاری است. طبیعت اجازه می دهد تصمیمات خوب گرفته شوند. اگر درست انتخاب بکنید، حتماً موفق می شوید. اگر اشتباه انتخاب کنید شکست می خورید. طبیعت هیچ کنترلی ندارد. طبیعت مشوق استقلال است.

وقتی رهبران سازمان به روش های کنترل برای مدیریت تکیه می کنند، توانایی سازمان برای واکنش دادن یا سازگار شدن با تغییر را از بین می برند. برای موفق شدن رهبران باید یاد بگیرند موقعیتی فراهم کنند که به تصمیم گیری آگاهانه و سریع تشویق کند.

یک استعاره خوب از این تصمیم گیری واکنشی دسته ی پرندگان در یک نبرد است. آنها بعنوان یک گروه هیچ رهبری ندارند که به آنها بگوید به راست بچرخند یا به چپ یا چه وقت سرعتشان را بالا یا پایین ببرند. اما بعنوان یک گروه به سادگی یک ارگانیسم واحد تغییر مسیر می دهند. چطور این امکان پذیر است؟ این ممکن است چون دسته پرندگان از سه اصل کلی پیروی می کنند: اول اینکه در جهتی مشابه نزدیکترین همسایه شان حرکت می کنند، دوم با سرعتی مشابه نزدیکترین همسایه شان حرکت می کنند و سوم اینکه با فاصله متوسطی مشابه با نزدیکترین همسایه شان حرکت می کنند و از برخورد با آنها به هر طریقی خودداری می کنند. با پیروی از این سه اصل قادرند بعنوان یک گروه به محیط در حال تغییر به سرعت واکنش دهند.

دسته پرندگان همان سیستم "خود سازمان دهنده" است. سازمان ها نیز اگر رهبرانشان دید کلی و اهداف سازمان را مشخص کند و اصول تاثیرگذار و مشخصی را آموزش دهد، می توانند به چنین قدرتی دست یابند. برای این منظور رهبر باید ایجاد اعتماد نموده و تاثیر خود را بیشتر کنند و در عین حال به افراد این قدرت را بدهند که تصمیمات درست را در زمان مناسب اتخاذ کنند. روشن بودن دید کلی و اهداف سازمان در کنار اصول دقیق به افرادی که در یک سیستم خودسازماندهنده شرکت دارند کمک می کند یاد بگیرند که خود را با محیط در حال تغییر خود وفق دهند. با این روش افراد هم مانند آن پرنده ها سریع و درست واکنش می دهند، بدون اینکه نیاز باشد یک قدرت بالا دست به آنها بگوید که چه بکنند و چه نکنند.

ایجاد این زمینه عملکرد موجب خودمختاری می شود. پرنده ها در آن موقعیت و اصول برای تصمیم گرفتن آزاد هستند. یک رهبر می تواند زمینه را فراهم کند و به کارمندانش اعتماد کند تا طبق آن موقعیت خودمختارانه عمل کنند. این روش بهترین واکنش به تغییرات و بهترین عملکرد را به دنبال خواهد داشت.

دست از کنترل بذرها یا پرنده ها بردارید. در عوض موقعیت و زمینه مناسب را برای آنها فراهم کنید و اجازه بدهید عمل کنند. این طبیعی ترین راه ممکن است.

۵ توصیه برای تهیه فرم نظرخواهی از کارمندان



فرم های نظرخواهی کارمندان به کارفرما کمک می کند که از نقاط نارضایتی و رضایت کارمندان خود مطلع شود. برای گرفتن نتیجه ای صحیح و قابل اطمینان، سوالات این برگه های نظرخواهی باید به صورت زیر باشد:

- توسط افراد متخصص در این زمینه تهیه شود که بدانند چطور سوالات را طراحی کنند که به اطلاعات و نتیجه ای بیغرض و عاری از تعصب دست پیدا کنند.
 - با دقت و ملاحظه کافی و مطابق با فرهنگ و وضعیت ارتباطی شرکت اجرا شود.
 - توسط افرادی ارزیابی شود که با تحقیق آشنایی کامل داشته و بتوانند ارزیابی موثر و صحیحی داشته باشند.
- علاوه بر این، برای ایجاد رابطه ای صادقانه و با اعتماد کامل بین شرکت و کارمندان، نتیجه این تحقیق باید به طور موثر مخابره شده و توسط شرکت اجرا گردد. و آخر اینکه، مدیران شرکت باید روند پیشرفت و موفقیت و شکست عمل را به دقت بررسی کنند.
- در این مقاله قصد نداریم راهنمایی جامع و کامل درمورد فرم های نظرخواهی کارمندان به شما ارائه کنیم. فقط ۵ اصل مهم که باید در اجرای چنین نظرسنجی هایی مدنظر داشته باشید را برایتان عنوان می-کنیم.

این واقعیت که باوجود محرمانه بودن پاسخ های کارمندان، اطلاعات به دست آمده از آنها برای ارتقاء و پیشرفت شرکت مورد استفاده قرار خواهد گرفت را باید به اطلاع کارمندان برسانید.

بحث محرمانه بودن پاسخ ها معمولاً مورد سوء تفاهم قرار می گیرد. از یک طرف، هدفمان این است که کارمندان راحت و آزاد و کاملاً صادقانه به سوالات پاسخ بدهند و از طرف دیگر دلیل اینکه اصلاً چنین نظرسنجی هایی توسط کارفرما انجام می شود این است که این آزادی بیان را به کارمندان نشان دهند. نکته دوم یعنی کارفرمایان بفهمند که واقعاً چه در سر کارمندانشان می گذرد.

بعضی از کارفرمایان انگیزه های متفاوتی دارند و در شرکت هایی که کارفرما-مدار هستند این امکان وجود دارد که اطلاعات به دست آمده از کارمندان به طریقی منفی مورد استفاده قرار گیرد. اگر آزادی بیان را سرلوحه کار خود قرار دهید، کارمندان یاد می گیرند که کارفرمایشان فردی قابل اعتماد است و اطلاعات به دست آمده را به در جهت نفع آنها مورد استفاده قرار خواهد داد.

من بعنوان مشاور شرکت، همیشه برای کارمندان توضیح می دهم که هدف من از صحبت کردن با آنها ردوبدل کردن اطلاعات در جهت نفع عمومی است. و همیشه درمورد محرمانه بودن اطلاعات به آنها اطمینان می دهم.

سوالاتی که پرسیده می شود اهمیت زیادی دارد

هیچکس به اندازه شما با فرهنگ کارمندان شرکت شما آشنا نیست. در انتخاب موضوع سوالات باید از یک گروه کوچم از خود کارمندان استفاده کنید. این سوالات باید مرتبط با علایق، عدم علاقه و چالش هایی باشد که کارمندان در محیط کار هر روز با آنها روبه رو هستند.

وقتی موضوع سوالاتی که می خواهید مطرح کنید را تعیین کردید، باید شروع به طرح سوالات کنید. سوالات شما باید دقیقاً مورد ارزیابی قرار گیرند که احياناً مقاصد شخصی به همراه نداشته باشند، مبهم نباشند، و کارمندان برداشت خاصی از آنها نکنند.

سوالات اول همیشه بیشتری اهمیت را دارند. به همین دلیل در طراحی آنها باید بیشترین دقت صورت گیرد. برخی شرکت های تخصصی مرتبط با اینکار، پایگاه اطلاعاتی از سوالات تشکیل داده اند که در طول سالها بسیار موثر بوده اند و در شرکت های مختلف نتایج خوبی در بر داشته اند. اگر خودتان وقت و انگیزه کافی برای طرح سوال ندارید، می توانید از این سرویس ها کمک بگیرید.

نظرسنجی

از کارمندان را حتماً در خود محیط کار انجام دهید

اگر برای این نظرسنجی کارمندان را به محیطی خارج از محیط کار اصلی ببرید، این پیام را به آنها می - رسانید که شرکت جای امنی برای صحبت کردن درمورد رضایت ها و نارضایتی های آنها نیست. این دقیقاً متضاد آن پیامی است که باید به کارمندان برسانید. پیام شما باید این باشد که شرکت امن ترین مکان برای

تبادل نظرات آنهاست. این که شرکت به نظرات آنها اهمیت می دهد و کارفرما زمان و موقعیت لازم برای جویا شدن از نظرات کارمندان را فراهم می کند.

مدیریت بدون اعمال سلطه گری



یکی از دشوارترین چالش هایی که هر کس ممکن است در محل کار خود با آن روبرو شود، این است که بدون اعمال هیچ گونه قدرتی، پروژه ای را مدیریت نمایید. در دنیای سازمان یافته امروزی که معمولا شرکت ها کارهای خود را به تیم های همه کاره واگذار می کنند، احتمال برخورد با یک چنین شرایطی چندان دور از تصور نیست؛ اما آیا امکان پیروزی تحت این شرایط هم به همان اندازه راحت می باشد .

چه یکی از کوچکترین افراد تیم باشید چه یک مقام ارشد، نباید فراموش کنید که در هر زمان می توانید تاثیر بسزایی بر روی کاربری گروه داشته باشید .همیشه به خاطر داشته باشید که بدون توجه به سمت فعلی، کاری کنید که چشم مقامات ارشد به شما خیره شود. همچنین با تلاش فراوان مرزها را پشت سر بگذارید و به جلو پیش روی کنید .

در این قسمت باید اشاره کرد که حتی با رضایت مقامات بالا، مدیریت بدون وجود اختیار و قدرت کار آسانی نخواهد بود. همیشه مقوله هایی نظیر انگیزه و برخورد ارزش های افراد می تواند به راحتی مشکلاتی را برای شما ایجاد کنند .اما راههایی وجود دارد که از طریق آن "شخصی نگری" از میان برداشته می شود و شما را در راه انجام یک پروژه موفق و کامل راهنمایی می کند .

حال به راستی چه چیز می تواند موفقیت را از شکست جدا کند؟ چگونه می توانید مطمئن شوید که تعداد بردهایتان از باخت ها بیشتر است؟ به جای اینکه آخر و عاقبت کارهایتان را به بخت و اقبال واگذار کنید، می توانید با بهره گیری از روش های زیر، امر مدیریت بدون وجود سیطره قدرت را به راحتی هدایت کنید.

ایجاد اعتماد و ارزش

در موقعیت هایی که (۱) با افراد نا آشنا کار می کنید (۲) هیچ سلطه مشخصی بر روی کارکنان ندارید

(۳) خطر تغییر ناگهانی وجود داشته باشد: اهمیت دارد تا شما فضایی از اعتماد و احترام و ارزش به وجود آورید .

زمانی که با افراد نا آشنا کار می کنید، و یا در زمان بروز مشکلات، این تنها اعتبار است که به کمک شما می آید. همانطور که می دانید افراد در این حالت تمایل دارند تا پیش داوری هایی در مورد خلق و خو و عادات شغلی شما داشته باشند. در این حالت باید تا آنجایی که می توانید تلاش کنید تا افکار نا مناسب و برداشت های منفی دیگران نسبت به شما از بین برود .

با برگزاری جلسات هماهنگ از روند کاری گروه با خبر شوید. پیشنهاد های جدیدی که به ذهنتان خطور می کند را در این جلسات مطرح کنید و اجازه دهید که تیم به طور دسته جمعی در آن مورد نظر داده و جمعا به نتیجه برسند. با برقراری ارتباط متقابل و ایجاد فضای روشن، دیگر هیچ جایی برای بروز عناد باقی نمانده و هیچ کس بهانه ای برای به وجود آوردن مشکل، پیدا نمی کند .

یکی از بهترین راهها برای شروع، این است که اولین پیشنهاد از جانب خودتان مطرح شود و اجازه دهید تا دیگر اعضای تیم به طور آزاد به انتقاد نظریات شما بپردازند. برای مثال اگر پیشرفت گروه روند کندی دارد، اجازه دهید تیم نظر شما را در این مورد بداند، از این طریق خیلی راحت تر راهکارهایی برای پیشرفت به وجود خواهد آمد. اجازه دهید تا آنها تجزیه تحلیل شما را تصدیق و یا رد کنند، و نظرات و عقاید شخصی شان را نیز بازگو نمایند.

حسن نیت خود را به همه ثابت کنید. در غیر اینصورت دیگران می توانند با مشاهده یک اشتباه و یا شکست در کارهایتان از شما انتقاد کنند. منعکس کردن "چهره نورانی" باعث می شود تا دیگران، تنها خصوصیات مثبت را به شما نسبت دهند و صرفا جنبه های مثبت اخلاقیاتتان را در نظر بگیرند. به همین دلیل لازم است که همواره تعهدات خود را، هر چند خیلی کوچک باشند، عملی کنید . (به عنوان مثال اگر می گوئید تماس می گیرید، حتما باید این کار را انجام دهید).

خصوصیات و علایق شخصی

شما نمی توانید کسی را مجبور کنید که متعهد باشد. میزان انرژی و تلاشی که هر یک از افراد در کارها از خود بروز می دهند، نشان دهنده میزان علاقه آنها به موفقیت پروژه می باشد .

حتی اگر شما در سمت مدیریت قرار دارید، باز هم باید کاری کنید تا آنها احساس کنند شما هم پا به پای آنها در گیر کارها هستید. اگر به آنها با دیده حقارت بنگرید، چیزی نمی گذرد که دیواری از مخالفت در برابر عقاید شما به وجود می آید .

در مقابل هر چه بر روی همکاری و اشتراک بیشتر بر روی تصمیم گیری ها پافشاری کنید، تعهد کارکنان نیز بالاتر می رود. از این گذشته در هنگام بروز مشکل و یا اشتباه تمام انگشت ها بر روی یک فرد بخصوص نشانه نمی رود. به همین دلیل سعی کنید تا مدت زمانی را بر روی تصمیم گیری های دسته جمعی صرف کنید تا همه راضی باشند .

همچنین برای رسیدن به موفقیت بیشتر و متقاعد کردن تمام افراد، از کارمندان با سابقه و با تجربه دعوت کنید تا در حضور همگان دلیل انتخاب پیشنهادی خاص را توضیح داده و تشریح کنند. اگر کسی نظر بهتری داشت این اجازه را بدهید تا او هم در بحث شرکت کرده و عقاید خود را با ارائه مدرک و دلیل در اختیار دیگران قرار دهد. این کار انگیزه آنها را بالا برده و روند پیشبرد پروژه را نیز تا حد بسیار زیادی تسریع می بخشد .

در آخر همواره بر روی رفتار و خصوصیات خودتان نیز دقت لازم را مبذول فرمایید. حضور تمام افراد گروه در پروژه دلیل خاصی دارد .

امتیازهای انحصاری برای اعضای تیم در نظر بگیرید

به آنها نشان دهید که برایشان ارزش قائل هستید. مدیران و یا سرگروههایی که حاضرند کارهایی را در قبال وظیفه شناسی اعضای گروهشان انجام دهند، ثابت می کنند که خودخواهی های خود را کنار گذاشته و به ترقی گروه فکر می کنند .

یکی از راههای اثبات حسن نیت به اعضای گروه این است که اگر اشتباهی از یکی از افراد تیم سر زد، با-جرات تمام در مقابل دیگران بایستید و مسئولیت آنرا به عهده بگیرید .

در یک چنین موقعیت های استرس زایی، تعلل در به عهده گرفتن اشتباه، و یا تمایل به خودمحوری، باعث می شود تعهد، انسجام و اتحاد گروه که یک عمر برای رسیدن به آنها زحمت کشیده اید، از بین برود. اعضای تیم باید به شما به عنوان یک راهنما و رهبر اعتماد داشته باشند و باورتان کنند. آنها باید بتوانند به راحتی

به شما اطمینان کنند. اگر چنین اتفاقی نیفتد به کندی از شما پیروی خواهند کرد و پایشان در انجام کارهایی که از جانب شما تعیین می گردد، می لرزد .

فداکاری های شخصی به راحتی دشمنی، عناد و مخالفت را خلع سلاح می کند. با این کار هم گروهی های شما متوجه می شوند که رسیدن به موفقیت برایتان از منافع شخصی ارزشمند تر است. همچنین احتمال اینکه تصور شد درگیر سیاست های کاری هستید به صفر می رسد .

نمونه کامل یک مدیر باشید

در بسیاری از سازمان ها تمام افراد به دنبال یک "قهرمان" و یا "اسوه" ای هستند که در هنگام بروز مشکلات، سختی ها، تغییرات و سایر موارد اینچنینی از او پیروی کنند و دست کمک به سوی او دراز کنند. این امر در پروژه های کوچک تر نیز به همین منوال است. رعایت یک یا دو اصل اخلاقی معمولاً شما را به صورت اسطوره و الگویی برای دیگران تبدیل می کند .

از خود چهره ای بسازید که دیگران در جستجوی آن باشند و از آن الگو برداری کنند. موفقیت های فردی یا گروهی را جشن بگیرید و آنها را تشویق کنید تا انگیزه ای برای تلاش بیشتر پیدا کنند. کاری کنید تا دیگران متوجه شوند که خودشان هم می توانند با رسیدن به موفقیت، از چنین لذت هایی برخوردار شوند .

بسیاری از سازمانهای بزرگ تجاری برای فروشندهگان کارآمد خود جشن می گیرند و از آنها قدردانی می نمایند، از این طریق نظر کارکنان دیگر هم جلب شده و تلاش می کنند تا کارهایی انجام دهند که روزی از خودشان تشویق به عمل آید . شما نیز باید در داخل گروه خود کار مشابه را انجام دهید. اگر فرد خاصی باعث شد تا گروه به موفقیت چشمگیری دست پیدا کند باید این مطلب در پیش روی همگان اعلام شده و از او تشکر و قدردانی به عمل آید .

به منظور حفظ سرعت و توجه باید نسبت به کوچکترین موفقیت ها نیز از خود خوشحالی نشان دهید. ترقی های اینچنینی به اعضای تیم اعتماد به نفس خاصی اضافه می کنند .

پیشرفت بدون اعمال قدرت

مدیریت بدون سلطه گرایی، امر ساده ای نیست. اما دشواری این مقوله هیچ چیز را عوض نمی کند و شما باید همواره آمادگی برخورد با موقعیت هایی که مشمول این شرایط می شوند را داشته باشید .

اگر با چنین شرایطی مواجه شدید - و مطمئناً هم مواجه خواهید شد- باید به خاطر داشته باشید که تمام مدت متواضع و فروتن باقی مانده و از افراد متخصصی که اطرافتان هستند تشکر کنید. زمان بروز چنین شرایطی تنها پیروی از دیپلماسی است که می تواند شما را به موفقیت نزدیک کرده و وقوع آن را تضمین کند .

تمام شیوه های ذکر شده را به عنوان تکلیفی برای ارتقای سمت شغلی فعلی خود، تمرین کنید. به هر حال موقعیت هایی پیش می آید که مجبور هستید عکس العمل نشان دهید و هیچ چیز بهتر از آمادگی نیست.

ویژگیهای یک مدیر محبوب و مقبول



در نظام مدیریتی نوین فاکتورهای مهمی در موفقیت یک مجموعه دخیل است که از جمله این فاکتورها وجود شخصی مدیر و مدبر در راس مجموعه به عنوان گرداننده و هماهنگ کننده امور می باشد. تعیین سیاستهای کلی شرکت، نظارت بر حسن اجرای قوانین و راهبری و هدایت افراد تحت امر از وظایف اصلی رئیس می باشد. هرچقدر یک سیستم وسیع تر باشد به همان نسبت مسئولیتهای مدیران افزایش می یابد. یک مدیر با صلاحیت صرفه نظر از حجم مسئولیت و نوع مجموعه ای که بر آن ریاست می کند باید دارای ویژگیها و خصوصیات زیر باشد:

۱ - داشتن تخصص

فردی که بر مجموعه ای مدیریت میکند باید دارای دو ویژگی باشد. اول اینکه باید با علوم نوین مدیریت آشنایی کافی داشته باشد و بطور مستمر خود را با جدیدترین روشهای راهبردی و استراتژیک مدیریت بروز کند. دوم باید در زمینه فعالیت مجموعه تحت امرش تخصص داشته باشد و رشته تحصیلیش مرتبط با آن باشد. مثلاً فردی که در زمینه شیمی تحصیل نموده نمی تواند مدیر خوبی در یک شرکت تولید قطعات اتومبیل باشد. داشتن تجربه و سابقه کاری در زمینه مدیریت و رشته تخصصی نیز بسیار حائز اهمیت است.

۲ - استفاده از نیروی انسانی حرفه ای و متعهد

وجود کارمندانی متخصص، با صلاحیت و شایسته که وجدان کاری داشته باشند و مسئولیتی که به آنها واگذار شده است را با جدیت انجام دهند، میتواند در موفقیت و پیشرفت یک مجموعه نقش بسزایی ایفا نماید. یک مدیر واقعی همیشه سعی می کند افرادی را به خدمت بگیرد که در زمینه تخصصی خود از بهترینها باشند و دو فاکتور سخت کوشی و مسئولیت پذیری از ویژگیهای آنها محسوب گردد.

صرف اینکه کسی معتمد، دوست، آشنا یا فامیل است نباید او را به سمتی حساس منصوب کرد. میدان دادن به افراد جدید و کشف استعدادها و منحصر نکردن فرصتها و پستهای شغلی برای برخی افراد خاص نیز از وظایف مهم مدیران فهیم است.

۳ - گریز از خودکامگی و روی آوردن به مشورت گرایی

عدم استقبال از نظرات کارمندان دیگر، بی توجهی به پیشنهادات، دیکته کردن مطلق دستورات، اصرار بر اجرای بی چون و چرای قوانینی که صحیح به نظر نمی رسند و مورد انتقاد اکثریت است، باعث عدم اعتماد کارمندان و سستی در انجام امور شده و اعتبار یک مدیر را پایین خواهد آورد. در علوم مدرن مدیریتی اصل مشورت و بهره گیری از نظرات دیگران به عنوان مهمترین فاکتور موفقیت بشمار می رود. برخی مدیران تصور میکنند "عقل کل" هستند و این باعث نارضایتی های گسترده در بین کارمندان می گردد.

۴ - حذف فرهنگ تملق و چاپلوسی

یک مدیر واقعی هیچ گاه به کارمندان اجازه ایجاد و گسترش فرهنگ چاپلوسی، تملق و "بله قربان گویی" در مورد خود را نمی دهد چون می داند این کار فقط به منظور حفظ و یا ارتقای سمت و مسائل مادی است، نه احترام واقعی، و بیشتر به "تظاهر مصلحتی" شباهت دارد. تفهیم اینکه ارتقای شغلی و مالی تنها در صورت انجام صحیح مسئولیتها و تلاش و کوشش بیشتر تحقق خواهد یافت و نه چاپلوسی، وظیفه مدیر میباشد. مدیران قوی اصولاً نیازی به شنیدن چاپلوسی کارمندان خود ندارند مگر اینکه از برخی اختلالات روان پریشی مانند خود بزرگ بینی رنج ببرند.

۵ - رعایت مساوات، عدالت و تکریم کارمندان

عدم تبعیض اخلاقی بین کارمندان، احترام گذاردن به آنها، تشویق، خودداری از هر نوع توهین و تحقیر، از جمله مشخصات مدیران موفق است. هیچ گاه نباید در ملاء عام فردی را مورد توبیخ قرار داد و به سرعت و بدون در نظر گرفتن واقعیات و تحقیقات کافی حکمی برایش صادر کرد. مسئولیت خواهی باید بطور عمومی باشد و چشم پوشی تبعیض آمیز از کوتاهی برخی کارمندان و نادیده گرفتن قصور آنها، دادن امتیازات بی دلیل و سخت گیری بیش از حد در مورد برخی دیگر انگیزه کار را در اشخاص کاهش خواهد داد. از توهین به عقل و شعور کارمندان و اینکه آنها به دید افرادی بدون درایت و درک در نظر گرفته شوند باید جداً خودداری شود.

۶ - پذیرفتن مسئولیت اشتباهات

کسی که هیچ گاه قبول نمی‌کند که اشتباه کرده است و همیشه سعی دارد اشتباهات و پی آمدهای این اشتباهات را بر گردن دیگران بیندازد هرگز نمی‌تواند در عرصه مدیریت به کامیابی دست یابد. مهمترین وظیفه یک مدیر پذیرفتن خطاهایی است که یا مستقیماً توسط او انجام شده و یا توسط مجموعه تحت امرش. مدیران با صلاحیت بجای طفره رفتن و بهانه آوردن و توجیه کردنیهای بی ارزش همیشه از اشتباهاتشان درس می‌گیرند و از آنها به عنوان "تجربیات ارزشمند" یاد می‌کنند. اعتراف به اشتباه و عذر-خواهی در ملاء عام از خصوصیات مدیران باشهامت می‌باشد.

۷ - صداقت در گفتار، تحقق وعده ها

"هدف هیچ گاه وسیله را توجیه نمی‌کند؛" جمله ای ساده اما بسیار پر اهمیت در علم مدیریت. فردی که صرفاً برای رسیدن به اهداف خود اقدام به دادن وعده های غیر قابل تحقق نموده (افزایش حقوق، ارتقای شغلی، بیمه نمودن کارمندان و ...) و از دروغ گفتن هیچ ابایی ندارد ممکن است در کوتاه مدت به موفقیت‌هایی برسد ولی قطعاً در دراز مدت پس از مشخص شدن پوشالی بودن وعده ها، کارمندان اعتماد خود را به کلی از دست داده و دیگر ارزشی برای صحبت‌هایش قائل نخواهند بود. دادن وعده های منطقی ولو اندک و قابل انجام، بسیار موثرتر است از وعده های پر آب و رنگ اما فریبکارانه. شفاف سازی نیز یکی از عوامل مهم در ایجاد اعتماد است بدین معنی که مدیر نه مشکلات را کوچک نمایی کند و نه دستاوردها را بزرگ نمایی. بهترین سیاست همواره صداقت است.

۸ - انتقاد پذیری

وقتی کارمندان یک اداره آنقدر با مدیر خود احساس راحتی کنند که بتوانند براحتی و بدون ترس، هرگونه انتقاد منطقی از نحوه عملکرد وی را ابراز نمایند، رابطه ای بسیار محکم و ارزنده بین آنها بوجود خواهد آمد چرا که کارمندان احساس میکنند که انتقاداتشان "شنیده" میشود و دارای اهمیت است و مدیرشان از این انتقادات در جهت رفع نواقص و کاستی ها استقبال میکند. در بحث مدیریت نوین شنیدن انتقادات و نظرات کارمندان و افراد مرتبط با مجموعه به عنوان یک اصل استراتژیک برای پیشرفت مطرح است. محفوظ دانستن حق اعتراض قانونمند و منطقی کارمندان نیز از ویژگیهای یک مدیر با تدبیر است.

۹ - ارتباط با دنیای خارج

مدیران موفق معمولاً دارای روابط عمومی قوی و قدرت برقراری ارتباط با شرکتهای دیگر و مشتریان و افراد خارج از مجموعه هستند. شاید بارها شنیده باشید که عصر امروز، عصر ارتباطات و انتقال اطلاعات است. یک نظام مدیریت هرچقدر توانایی بالاتری در برقراری ارتباط با دنیای خارج از مجموعه خود داشته باشد، از اعتبار و رتبه بالاتری برخوردار خواهد بود. به هر حال ممکن است برخی از شرکتهای و افراد در خلاف سیاستها و رویکردها باشند و یا حتی به عنوان شرکت رقیب بشمار آیند اما این دلیل بر نداشتن ارتباط و تعامل نمی تواند باشد. یک مدیر متبحر باید به خاطر داشته باشد که "داشتن ارتباط با فردی حقیقی یا حقوقی لزوماً به معنای پذیرفتن دیدگاه های او نیست".

۱۰ - مدیریت اصولی تنش و بحران

اختلاف، تنش، درگیری بین کارمندان، وضعیت های اضطراری، شرایط مالی ناپایدار و بحران ممکن است در هر اداره و شرکتی بوجود آید. این وظیفه مدیر است که با درایت، عدالت و میانجی گری بدور از هرگونه برخورد غیر منطقی و اجحاف در حق کارمندان مسئله را حل و فصل کند و آرامش را به فضای شرکت برگرداند.

۱۱ - عدم اصرار به حفظ پست و مقام

مدیرانی که هدف آنها فقط پیشرفت همه جانبه شرکت است و به چیزی جز موفقیت مجموعه تحت امرشان نمی اندیشند و نسبت به رفع مشکلات تعصب دارند و مشکلات پیش آمده برای کارمندان و مشتریان را مشکلات خود می بینند، زمانی که احساس کنند ناکامی های بسیاری بوجود آمده و دیگر توانایی اداره و گرداندن شرکت را ندارند، هرگز به حفظ سمت خود اصرار نمی ورزند بلکه براحتی و بدون تنش و بصورت داوطلبانه استعفاء داده و مسئولیت را به نفری می سپارند که صلاحیت بیشتری داشته باشد. این موضوع بخصوص در سطوح مدیریتی شرکتهای کلان نمود واضح تری پیدا میکند. مدیرانی که از روی دلسوزی و معیارهای اخلاقی مقام خود را واگذار میکنند ارزش بسیار والایی نزد دیگران پیدا خواهند کرد.

۱۲ - برنامه ریزی منطقی برای تحقق اهداف کوتاه مدت و بلند مدت

طبیعی است که هر شرکتی باید دارای برنامه و اهداف باشد. اولاً این اهداف باید در سمت و سوی پیشرفت کلی شرکت باشند و تا حد امکان منافع کارمندان و مشتریان را تامین کنند، ثانیاً لازم است برنامه ریزی برای رسیدن به این اهداف واقع گرایانه و منطقی باشد. مدیران با تجربه، هم در زمینه هدف گذاری و هم در زمینه برنامه ریزی برای محقق کردن آن اهداف بسیار حرفه ای عمل میکنند. آنها میدانند که رسیدن به هر هدفی ساز و کار خاص خودش را می طلبد و نمی توان بدون در نظر گرفتن زمان و با راه حل های بی پایه و اساس و عجولانه و گاه با پاک کردن صورت مسئله به اهداف والا دست پیدا کرد. برنامه ریزی ها و روشهای اجرایی نادرست معمولاً نتایج معکوس به دنبال خواهند داشت.

۱۳ - پرهیز از حاشیه سازی

برخی مدیران برای سرپوش گذاشتن بر ناکامی ها و منحرف کردن اذهان کارمندان و مشتریان از آنچه که واقعاً در حال اتفاق افتادن است، اقدام به ایجاد برخی حاشیه سازی ها میکنند تا به این صورت میزان افت و ضرر مالی شرکت را پنهان نگاه دارند. داشتن صداقت و بیان شجاعانه شکست ها و عزم راسخ برای حل مشکلات و جبران ضرر بدون ایجاد حاشیه و طرح نکردن مسائلی که هیچ ربطی به شرکت ندارد، از خصوصیات یک مدیر حرفه ای است.

۱۴ - ظاهر، اخلاق و رفتار مناسب

از آنجایی که نقش یک مدیر در الگو پذیری کارمندان بسیار حائز اهمیت می باشد، داشتن ظاهری آراسته و مرتب، لباسی در شان مدیریت، دقت در گفتار، رعایت اصول اخلاقی و ادب و رفتار پسندیده، اجتناب ناپذیر است. یک مدیر واقعی همیشه با رفتار خوب خود به کارمندان می آموزد که چگونه با همدیگر و با مشتریان برخورد کنند.

منبع: