

اللَّهُمَّ
إِيَّاكَ نَعْبُدُ

ناظم زاده، علی، ۱۳۶۲ - گردآورنده.
درس‌های کاربردی برای مدیریت منابع انسانی ۵۰+۱ نکته کلیدی ۵۰+۱ نکته کلیدی دربارهٔ حفظ و توسعه سرمایه‌های انسانی برداشت و بهره‌گیری از گفتارهای حسن آقاجانی به کوشش سیدعلی ناظم زاده؛ ویراستار ابوالفضل طریقه‌دار.
۲۴۰ ص ۰ -
ISBN 978-964-09-2028-2
فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

درس‌های کاربردی برای مدیریت منابع انسانی

- به کوشش: سیدعلی ناظم زاده
- ناشر: انتشارات امام عصر
- چاپخانه: گلها
- چاپ اول: ۱۴۰۰
- شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
- شابک:
- قیمت: ریال

درس‌های کاربردی برای

مدیریت منابع انسانی

۵۰+ نکته کلیدی دربارهٔ حفظ و توسعه سرمایه‌های انسانی
برداشت و بهره‌گیری از گفتارهای حاج حسن آقاجانی

به کوشش:

سیدعلی ناظم‌زاده

ویراستار:

ابوالفضل طریقه‌دار

تقدیم بہ:

مدیران ایران زمین؛

کہ با تلاش و مجاہدت خویش، حد اکثر بہرہ وری را از سرمایہ ہامی انسانی

می برند و با کار آفرینی و ایجاد اشتغال

نور امید بر خانوادہ ہامی تابانند.

تقدیر و سپاس

گفت وگوهای خود را با یاد و نام خداوند مهربان و بخشنده آغاز می‌کنم. بنده، افزون بر پنجاه سال است که به لطف خداوند متعال در امر تولید و کارآفرینی فعالیت دارم. در این سالیان طولانی، تجربیاتی به دست آوردم، با مشکلات تولید و کارآفرینی، از نزدیک دست و پنجه نرم کردم، بارها با متخصصان مختلف در سطوح بالای علمی در ایران و کشورهای صنعتی دنیا، به تبادل تجربه پرداختم. صدها کارگر و کارمند و متخصص را در واحدهای تولیدی خود، مشغول به کار کردم و به گوشه‌ای از امر تولید در کشورم خدمت نمودم.

مدت‌ها پیش برخی دوستان فرهیخته و دانشمند از من خواستند که تجربیات و راه‌کارهای خود را در زمینه اشتغال و کارآفرینی در یک قالب مدون ارائه دهم، در همین راستا جلساتی گفت‌وگومحور در این باب ترتیب دادند، که هنوز هم ادامه دارد. حاصل آن بحث‌ها تاکنون کتاب‌های زیر بوده است:

۱. درس‌هایی از یک کارآفرین موفق (چاپ ۱۳۹۷).

۲. کارآفرینی برای جوانان (چاپ ۱۳۹۸).

۳. مدیریت منابع انسانی (چاپ ۱۴۰۰).

۴. آفت‌های بهره‌وری در خانواده، سازمان و دولت (چاپ ۱۴۰۰).

این جلسه‌ها به‌طور مستمر ادامه دارد و ان شاء الله آثار دیگری به تدریج آماده می‌شود. امید که برای همه علاقه‌مندان به کار و تولید و تجارت، به ویژه جوانان، مفید واقع شود و چرخ اقتصاد این مملکت، با توان فکری و جسمی آنان در مسیر صحیح به حرکت افتد.

لازم می‌دانم از تلاش و همکاری بی‌شائبه دوست جوانم آقای دکتر سید علی ناظم‌زاده، مساعدت و کوشش آقای ابوالفضل طریقه‌دار و نظارت و همراهی حضرت آیت الله سید اصغر ناظم‌زاده قمی و حضرت آیت الله محمد حسین اشعری در نشر این آثار تشکر و قدردانی نمایم.

از خداوند منان جهت ادامه مسیر و کمک به اقتصاد و توسعه کشور مدد می‌جویم.

قم - حسن آقاجانی

پاییز ۱۴۰۰



فهرست مطالب

- تقدیر و سپاس ۱۱
- مقدمه ۱۳

فصل اول:

تعریف مدیریت منابع انسانی

۱. مدیریت منابع انسانی چیست و چرا مهم است؟ ۱۹

فصل دوم:

استخدام و جذب منابع انسانی

۲. کارمندیابی ۲۵
۳. طراحی شغل، قبل از کارمندیابی ۳۰
۴. هنر مصاحبه شغلی ۳۳
۵. چه پرسش‌هایی در مصاحبه شغلی بپرسیم؟ ۳۸
۶. چه پرسش‌هایی را در مصاحبه شغلی نپرسیم؟ ۴۵
۷. بررسی رزومه فرد متقاضی استخدام ۴۷
۸. چرایی و چگونگی فرم استخدام ۵۱
۹. شخصیت‌شناسی متقاضی استخدام ۵۳
۱۰. ارزیابی نهایی برای استخدام ۵۶



۱۱. اشتباهات رایج در استخدام ۶۰
۱۲. روز اول استخدام ۶۴

فصل سوم: تفویض اختیار

۱۳. تفویض اختیار چیست و چرا مهم است؟ ۷۱
۱۴. فایده‌های تفویض اختیار ۷۵
۱۵. دغدغه‌های مدیران در تفویض اختیار ۷۷
۱۶. مراحل تفویض اختیار ۸۰
۱۷. چه موضوعاتی را واسپاری نکنیم؟ ۸۵
۱۸. ایجاد محیط مناسب برای تفویض اختیار ۸۸
۱۹. نظارت بر عملکرد کارکنان ۹۱

فصل چهارم: آموزش و توسعه منابع انسانی

۲۰. سازمان یادگیرنده ۹۹
۲۱. نقش آموزش در توسعه منابع انسانی ۱۰۳
۲۲. آموزش منابع انسانی، چرا؟ ۱۰۶
۲۳. آموزش منابع انسانی، چگونه؟ ۱۰۹
۲۴. جانشین‌پروری ۱۱۳

فصل پنجم: ایجاد مشارکت و دل‌بستگی در سازمان

۲۵. نظام پیشنهادها و اتاق فکر ۱۱۹
۲۶. چگونگی ایجاد نظام پیشنهادها ۱۲۱
۲۷. اهمیت دل‌بستگی کارمندان به سازمان ۱۲۵
۲۸. راهکارهای ایجاد انگیزه و دل‌بستگی در کارمندان ۱۲۸
۲۹. صمیمیت و دوستی مدیر با کارمند ۱۳۳



۳۰	توازن میان کار و زندگی	۱۳۷
۳۱	کارزدگی در سازمان	۱۴۱
۳۲	هوش هیجانی در سازمان	۱۴۴
۳۳	راهکارهای توسعه هوش هیجانی	۱۴۷
۳۴	مدیریت عصبانیت در سازمان	۱۵۱

فصل هشتم:

مدیریت رهبری سازماندهی

۳۵	مدیریت یا رهبری؟	۱۵۹
۳۶	نفوذ روی منابع انسانی	۱۶۴
۳۷	مدیریت همراه با مربی‌گری و مرشدی	۱۶۷
۳۸	سازماندهی و چارت سازمانی	۱۷۲
۳۹	هماهنگی میان منابع انسانی	۱۷۷
۴۰	نقش هیئت مدیره در سازمان	۱۷۹
۴۱	بهره‌وری؛ کارآیی و اثربخشی	۱۸۳

فصل نهم:

فرهنگ و قواعد سازمانی

۴۲	فرهنگ سازمانی و ارزشیابی منابع انسانی	۱۹۱
۴۳	تعیین حقوق و دستمزد منابع انسانی	۱۹۷
۴۴	پاداش در سازمان، چرایی و چگونگی؟	۲۰۲
۴۵	توبیخ در سازمان، چرایی و چگونگی؟	۲۰۷
۴۶	اهمیت حفظ کارکنان در سازمان	۲۱۱
۴۷	عوامل و موانع ترک کار	۲۱۳
۴۸	بازگشت دوباره یک کارمند	۲۱۸
۴۹	شیوه تعدیل در سازمان	۲۲۲
۵۰	مدیریت بحران	۲۲۶
۵۰ + ۱	اخلاق در مدیریت منابع انسانی	۲۳۲



کتاب‌نامه..... ۲۳۵

کتاب‌های منتشر شده در این مجموعه..... ۲۴۰



مقدمه

از دغدغه‌های مهم هر مدیری، چگونگی مدیریت منابع انسانی است. جذب نیروی کارآمد، آموزش او، به کارگیری، شیوه تشویق و تنبیه، ایجاد انگیزه، ایجاد علاقه و وفاداری، شیوه‌های توییح و تعدیل و همچنین حداکثر بهره‌وری از منابع انسانی از مسائلی است که یک مدیر با آن‌ها درگیر است. امروزه، دیگر نیروی کار در یک سازمان یا شرکت یا کسب‌وکار، به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف بررسی نمی‌شود، دیگر نیروهای کار به عنوان رعیت و شاگرد تلقی نمی‌شوند و حتی بیش از این، دیگر از عنوان منابع انسانی برای نیروهای کار، استفاده نمی‌شود بلکه به آن‌ها، «سرمایه انسانی» می‌گویند؛ یعنی نیروهای فعال در درون سازمان و سرمایه‌هایی در کنار دیگر سرمایه‌های مادی و معنوی هستند که باید به آن‌ها اهمیت داد و برای حفظ و نگهداری‌شان کوشا بود. بر این مبنا، مجموعه‌های کوچک و بزرگ و پیشرو در کل دنیا، کسب‌وکارهای جدید، استارت‌آپ‌ها و مشاغل مختلف، بیش از پیش به موضوع مدیریت منابع انسانی پرداخته و می‌پردازند، امروز اگر یک مدیر، سرمایه‌های خوبی در اختیار داشته باشد، اگر ماشین‌آلات و تجهیزات به‌روز و کاربردی داشته باشد، اگر تفکر مارکتینگ و بازاریابی خوبی داشته باشد و در مکان و زمان مناسب و با ایده‌های خلاقانه، کار خود و سازمانش را جلو ببرد، اما دو چیز نداشته باشد، حتماً شکست خواهد خورد: اول نیروها و سرمایه انسانی مناسب و دوم درک مناسب از مدیریت سرمایه‌های انسانی!



در طول سال‌های گذشته، کتاب‌ها، مقاله‌ها، همایش‌ها و سمینارهای مختلفی درباره مدیریت منابع انسانی در کشور ما وجود داشته و معمولاً نکات و مباحث بسیار خوبی هم مطرح شده است، لیکن ما در کتاب حاضر به طور خلاصه سعی کرده‌ایم از دیدگاهی متفاوت و با ترکیب علم و تجربه به این موضوع بپردازیم.

من در طول سالیان گذشته، دغدغه‌های بسیاری از مدیران را دیده‌ام که به خوبی نمی‌توانند موضوع مدیریت منابع انسانی را انجام دهند و با سؤال‌ها و مشکلات و بحران‌های زیادی مواجه هستند، لذا بر آن شدم با تکیه بر سه محور این کتاب را به رشته تحریر درآورم:

۱- یکی بهره‌گیری از کتاب‌ها و منابع مختلف فارسی و انگلیسی کاربردی و اثرگذار که لیست آن‌ها را در آخر همین کتاب معرفی کرده‌ام؛

۲- دیگری استفاده از تجربیات پانزده ساله گذشته‌ام در مواجهه با نیروهای انسانی و جذب و آموزش و مدیریت آن‌ها که شامل جذب بیش از پانصد نفر برای سازمان‌های مختلف، مدیریت بیش از صد نفر در مجموعه‌های گوناگون، مصاحبه برای جذب بیش از دوهزار نفر در سازمان‌های مختلف و آموزش هزاران نفر ساعت برای پرسنل گوناگون؛

۳- و از همه مهم‌تر بهره‌گیری از تجربیات پنجاه ساله آقای حاج حسن آقاجانی که مدیری موفق در این زمینه بوده و بیش از بیست هزار نفر را در کارخانه‌جات و سازمان‌های مختلف و در دوره‌های گوناگون، مدیریت کرده است، و از کارآفرینان و بازرگانان مطرح و موفق کشور می‌باشد.

کتاب پیش‌رو شامل ۱ + ۵۰ نکته کاربردی درباره موضوعات مختلف مدیریت منابع و سرمایه‌های انسانی است که با زبانی ساده به این موضوعات پرداخته و سعی شده به صورت کاربردی و عملیاتی و به‌روز، سؤال‌های مختلف مدیران را در زمینه مدیریت منابع انسانی پاسخگو باشد. همچنین در زمینه‌های مختلف، نمونه‌های متعدد و مثال‌ها و مصداق‌ها و داستان‌های گوناگونی برای درک بهتر موضوعات درج شده است که امیدوارم مورد استفاده مدیران قرار گیرد.

این کتاب برای هر مدیری در هر سطحی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد؛ چه مدیر یک کسب‌وکار کوچک که یک تاده نفر نیرو دارد، چه مدیر یک شرکت خدماتی و



بازرگانی که با ده‌ها نیرو کار می‌کند، چه مدیر یک کارخانه و مجموعه تولیدی که چارت سازمانی پیچیده و هزاران نفر کارگر و کارمند دارد و چه برای مدیران عالی و مدیران میانی در سازمان‌های مختلف. امیدوارم این کتاب مورد استفاده علاقه‌مندان قرار گیرد. از صاحب‌نظران و خوانندگان فرهیخته تقاضا داریم هر نکته و پیشنهاد و انتقادی که برای رفع مشکلات و نقایص کتاب دارند از ما دریغ نفرمایند.

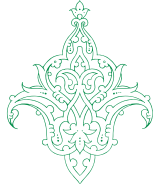
در پایان لازم است از اعتماد و لطف بی‌سابقه جناب آقای حاج حسن آقاجانی همراهی و تشریک مساعی استاد بزرگوار، جناب آقای ابوالفضل طریقه‌دار در ویرایش و تنقیح این کتاب تقدیر و تشکر کنم. همچنین زحمات همکارانم در دفتر مشاوره بی‌سی آر، جناب آقای علیرضا رشیدی و سرکار خانم متین پورحسینی و خصوصاً سرکار خانم مهندس مونا پورحسینی را در تکمیل این اثر، ارج می‌نهم. از بازخوانی و ارائه نکته‌های کاربردی توسط دوست عزیزم، جناب آقای دکتر مجید ایرانشاهی که به غنای این کتاب افزود، سپاس مندم.

لازم به ذکر است برای دسترسی به فایل این کتاب و دیگر کتاب‌های منتشر شده با همکاری کارآفرین بزرگوار جناب آقای حاج حسن آقاجانی می‌توانید به سایت‌های اینترنتی: www.hasan.aghajani.com و www.nazemzade.com مراجعه فرمایید.

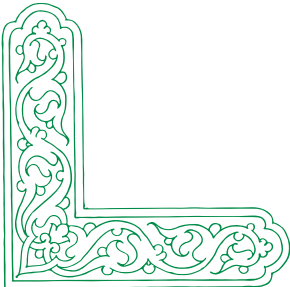
سید علی ناظم‌زاده

پاییز ۱۴۰۰

فصل اول:



تعريف مدیریت منابع انسانی





۱. مدیریت منابع انسانی چیست و چرا مهم است؟

«جک ولش» از مدیران سابق جنرال الکتریک می‌گوید: «هرکس معتقد باشد که بخش مالی در سازمان مهم‌تر از بخش منابع انسانی است، مطمئناً در کار با چالش‌های جدی روبه‌رو خواهد شد.»

بی‌گمان از مهم‌ترین شاخصه‌های مدیریت، مدیریت منابع انسانی است؛ مدیری که نتواند و نخواهد بر موضوع منابع و سرمایه‌های انسانی سازمانش، مدیریت کند، هرگز در کارش موفق نخواهد شد. هر مدیری زمانی توفیق خواهد یافت که بتواند نگرش و برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری دقیق، کامل و همه‌جانبه به باارزش‌ترین دارایی هر سازمان یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند، داشته باشد و این همان تعریف «مدیریت منابع انسانی» است.

علم مدیریت بعد از گذار از مفاهیمی چون مدیریت پرسنلی، مدیریت امور کارکنان و مدیریت کارگزینی، نگاهش به نیروهای انسانی فراتر از گذشته رفت و موضوع مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه‌های انسانی مطرح شد که به نیروهای انسانی و کارکنان و کارگران در یک سازمان به عنوان یک منبع و سرمایه مهم می‌نگرد و می‌کوشد با فرآیندهای متوازن تأمین، نگهداری و توسعه انسان‌های شایسته، به اهداف سازمان دست پیدا کند و آن را مدیریت کند.

با این اوصاف، مدیریت منابع انسانی کاری فراتر از مدیریت کارمندان و جذب



و اخراج آن‌هاست، امری فراتر از ریاست بر کارمندان، فعالیتی بزرگ‌تر از پرداخت حقوق و پاداش و تنبیه نیروهای انسانی است و در واقع شامل هدف‌گذاری، تدوین و اجرای استراتژی، برنامه‌ریزی و طراحی برنامه‌هایی برای جذب نیروهای انسانی، آموزش، ارزیابی، تفویض اختیار و توسعه نیروهایی است که در سازمان کار می‌کنند و این برنامه‌ها باید به شکلی اجرایی گردد که هم فرد و هم سازمان، حداکثر بهره‌وری را داشته باشند و همه در مسیر تحقق اهداف مجموعه حرکت کنند.

حال چرا مدیریت منابع انسانی مهم است؟

امروزه سازمان‌ها بیش از آن‌که ماشین محور و دستگاه‌محور باشند، انسان‌محورند! و بیش از آن‌که تولید به معنای قدیمی آن مهم باشد، ایده و خلاقیت مهم است! و در شرکت‌ها و سازمان‌های مهم و برندهای برتر دنیا بیش از آن‌که نگاه قدیمی و شیوه تولید قدیمی مهم باشند، انسان‌ها و سرمایه‌های انسانی مهم هستند. به نظر شما شرکت‌های «اپل»، «مایکروسافت»، «گوگل»، «اوبر»، «آمازون»، «ای بی» و دیگر شرکت‌ها و سازمان‌های جدید چقدر انسان‌محورند؟ چقدر نیروهای انسانی در این شرکت مهم هستند؟ چه اندازه سرمایه مادی و فیزیکی در این‌ها مهم است و چه حد انسان‌ها و خلاقیت و ایده‌پردازی جایگاه دارد؟ و چقدر در سازمان‌های جدید، جذب نیروی انسانی، آموزش، تفویض اختیار، ایجاد انگیزه، اشتیاق، وفاداری و تعهد مهم است که یک سازمان بتواند به اهداف خود برسد؟ مازوسی با شرکت‌های تولید نفت یا پارچه یا ذغال‌سنگ یا مثلاً شرکت «فورد» مواجه بودیم که در آن، تولید متکی به فرد نبود اما در دنیای جدید، شرایط تغییر کرده و علی‌رغم این‌که امروز هم شرکت‌هایی هستند که این‌گونه‌اند؛ یعنی فرد انسانی اهمیتی ندارد و هر فردی اگر برود، بمیرد، نیاید و... می‌توان فرد دیگری را جایگزین کرد! اما دنیای سازمان‌های جدید متفاوت است! چقدر کارها و سازمان‌های امروزی این‌گونه است که با نیامدن یک فرد، سازمان بتواند دقیقاً مثل قبل به فعالیت خود ادامه دهد؟

بر این اساس سال‌های گذشته و دهه‌های اخیر در صنعت و خدمات، به مدیران نشان داد که بخش مهمی از وظایف و برنامه‌های هر مدیری، «مدیریت منابع انسانی» است، اگر مدیر و سازمانی نتواند در این زمینه به دقت و مهارت و با معیارهای روزآمد و حرفه‌ای



عمل کند، حتماً سازمانش با مشکلات زیادی مواجه خواهد شد. و اگر سازمانی در زمینه منابع انسانی موفق و پیشرو باشد، حتماً در تمامی زمینه‌ها موفق خواهد بود. به طور کلی، مدیریت منابع انسانی، از جنبه‌های مختلف برای هر سازمان مهم است، به دلایل زیر:

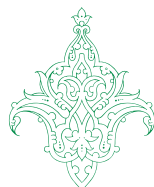
- چارت سازمانی، جایگاه هر فرد، شرح شغلی هر مدیر و وظایف مدیر میانی و هر کارمندی را در سازمان مشخص می‌نماید.
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی را مدیریت می‌کند.
- شیوه‌های جذب، استخدام و کارمندیابی و تفویض اختیار را معین می‌کند.
- برنامه‌های آموزش و تربیت و پرورش و کوچینگ و منتورینگ را هدایت می‌کند.
- کنترل و نظارت بر نیروی انسانی را به صورت حرفه‌ای مشخص می‌سازد.
- شیوه تعیین حقوق و دستمزد و پاداش و تشویق و توبیخ و تنبیه را تعیین می‌کند.
- اثربخشی و کارایی و بهره‌وری را با برنامه‌های مختلف افزایش می‌دهد.
- به نیروهای انسانی نگاه سرمایه‌ای دارد و می‌کوشد از آن‌ها محافظت کند.
- روابط با کارکنان و کارمندان و شیوه تعامل بهتر و درک متقابل را مدیریت می‌کند.
- به نیازهای مختلف نیروهای انسانی توجه کرده و از همه لحاظ انتظارات دو طرف را مدیریت می‌کند.
- وفاداری و تعهد را در نیروهای انسانی توسعه می‌دهد و به توسعه منابع انسانی کمک می‌کند.

■ موجب رشد انگیزه در پرسنل می‌شود؛ در آمار گفته‌اند که هر کارمند بی‌انگیزه ۳۴٪ هزینه بیشتری برای کارفرما به همراه دارد و همزمان انگیزه سایر کارکنان را نیز تخریب می‌کند؛ لذا با مدیریت منابع انسانی می‌توانیم این بی‌انگیزگی‌ها را کم کنیم. امروز و در رویکرد جدید به مدیریت منابع انسانی و در کشورها و سازمان‌هایی که به سطحی از پیشرفتگی رسیده‌اند، سازمان و کارکنان به هم نیازمند هستند، فقط انسان‌ها نیستند که به کار نیاز دارند بلکه سازمان هم به نیروها، نیازمند است! هیچ یک از طرفین هم البته قرار نیست دیگری را استثمار کند! کارکنان حق انتخاب بیشتری پیدا کرده‌اند، سطح سواد و مهارت نیروهای انسانی فراتر از گذشته است، ساختارهای عمودی تبدیل

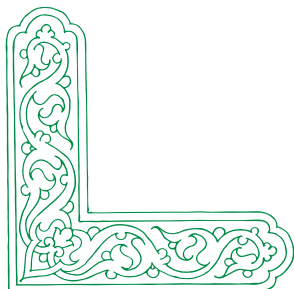


به ساختارهای افقی و ماتریسی شده و نقش و وظیفه افراد تا حدودی تغییر کرده است. در این شرایط، موجودیت سازمان بر این اساس است که نیازهای انسانی را تأمین کند و در صورتی که سازمان و کارکنان مناسب یکدیگر باشند، هر دو طرف سود خواهند برد. لذا مدیریت منابع انسانی بر این مبنا شکل گرفته که سود هر دو طرف را تأمین کند، حقوق نیروهای انسانی حفظ شود، منابع سازمان تأمین شود و رشد و بالندگی و توسعه را برای مدیر و سازمان و کارکنان آن به ارمغان آورد.

فصل دوم:



استخدام و جذب منابع انسانی





۲. کارمندیابی

اولین و مهم‌ترین وظیفه هر مدیر، کارمندیابی برای شغل‌های مختلف سازمان است. شیوه‌های مختلفی برای یافتن کارمند و نیروی انسانی در یک سازمان وجود دارد. در روش‌های قدیمی که معمولاً نظام استاد و شاگردی حکم فرما بود، فرزندان و برادران و اقوام و همسایگان و آشنایان همه برای جذب شدن به کار در اولویت بودند. لیکن با ظهور روزنامه‌ها و آگهی‌نامه‌ها، یکی از مؤثرترین شیوه‌ها برای جذب کارمند و منابع انسانی، درج آگهی در این رسانه‌ها بود که هنوز هم تا حدی وجود دارد. البته در دنیای جدید، روش‌های کارمندیابی هم متفاوت شده است.



شرکت مخابراتی AT&T یک «شبکه استعدادیابی» راه‌اندازی کرده که موفقیت زیادی در زمینه جذب افرادی که به دنبال کار می‌گردند، داشته است. «کاری کوربین» مشاور مدیرعامل درباره کسب استعدادهای جدید می‌گوید: از طریق شبکه استعدادیابی، هر سال حدود بیست میلیون درخواست کار داریم که تنها ۲۵۰ هزار نفر از آن‌ها برای شغل‌های جدید استخدام می‌شوند. در این روش، افرادی که به دنبال کار می‌گردند از طریق وبسایت یا شبکه‌های اجتماعی و یا اپلیکیشن موبایل به شبکه استعدادیابی شرکت متصل می‌شوند، رزومه خود را ثبت می‌کنند و از فرصت‌های کار احتمالی مطلع می‌شوند. در حقیقت، زمانی که شرکت به دنبال افراد مورد نظر خود برای جایگاه در نظر گرفته شده می‌گردد،



در ابتدا به سراغ این شبکه می‌رود و سعی می‌کند از میان رزومه‌های ثبت نام شده، بهترین استعدادها را شناسایی و از موقعیت جدید شغلی در این سازمان باخبر کند.



در این جا، شیوه‌هایی مؤثر و اثربخش را برای جذب منابع انسانی معرفی می‌کنیم:

۱. **آگهی دادن:** شما می‌توانید در رسانه‌های مختلف آگهی جذب کارمند دهید؛ همان طور که اشاره شد این آگهی می‌تواند در رسانه‌های سنتی مثل آگهی نامه و روزنامه باشد و یا در رسانه‌های جدید مثل سایت‌ها و اپلیکیشن‌های مختلفی که در زمینه کاریابی راه افتاده‌اند و یا در سایت «دیوار» و سایت‌های کاریابی و مختلف و یا در صفحات مختلف فضای مجازی در تلگرام و واتس‌آپ و اینستاگرام و فیس‌بوک و... و یا هر رسانه دیگری که بتوان مخاطب را پیدا کرد. البته لازم است متن آگهی شما، دقیق، جذاب، صریح و فاخر باشد.

۲. **کاریابی‌ها:** امروزه سازمان‌های کاریابی زیادی به صورت فیزیکی و مجازی وجود دارند که شما می‌توانید از آن‌ها بهره‌گیری کنید. نیازهای خود را به آن‌ها بگویید و از آن‌ها بخواهید نیروی مورد نیاز شما را معرفی کنند.

۳. **آشنایان:** هنوز هم یکی از بهترین شیوه‌های کارمندیابی، بهره‌گیری از دوستان و آشنایان است. اگر ملاک‌ها و معیارها و استانداردهای شما از قبل تعیین شده است، و دوستی و آشنایی را به عنوان تنها ملاک در نظر نگیرید، بهره‌گیری از افرادی که توسط آشنایان شما معرفی می‌شوند، کانال خوبی برای استخدام است. بی‌شک اگر فردی تمامی معیارهای مدنظر شما را داشته باشد و در عین حال، امین و شناخته شده و معرفی شده باشد، اطمینان خاطر بیشتر و بهتری جهت کار برای شما حاصل خواهد شد.

۴. **استخدام از داخل سازمان:** از شیوه‌های مؤثر و کاربردی در جذب منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ، استخدام از داخل است؛ یعنی اگر شغل و نیاز جدیدی در سازمان ایجاد شده است، حتماً لازم نیست در بیرون سازمان دنبال فردی برای تصدی آن بگردید، شاید نیروهای خوبی داخل سازمان باشند که انگیزه و مهارت و اشتیاق لازم را دارند و با آموزش و مهارت‌آموزی بیشتر می‌توانند برای شغل جدید استخدام شوند. در این زمینه



نیز لازم است استانداردها و معیارها به طور کامل رعایت شود و اگر فردی واقعاً توانایی و لیاقت لازم را داشت به شغل جدید و ارتقای شغلی نائل شود.

۵. **استخدام کننده فعال باشید:** همواره به محیط اطراف و سازمان‌ها و رقبا و آشنایان و انسان‌ها با چشم باز نگاه کنید. سعی کنید شبکه‌سازی کنید و ارتباطاتان با افراد و سازمان‌های پیشرو و تأثیرگذار، زیاد باشد و همواره شبکه ارتباطی خود را حفظ نمایید، در نمایشگاه‌ها و همایش‌های مختلف شرکت کنید، حتی گاهی که نمایشگاه‌های شغلی برپا می‌شود، می‌توانید به صورت فعالانه در آن حضور داشته باشید. بی‌گمان می‌توانید افراد مختلف و توانمندی را ببینید یا بشناسید که تازه فارغ التحصیل شده‌اند، از جایی مهاجرت کرده‌اند، از شغل‌شان به هر علتی بیکار شده‌اند و... همه این‌ها را باید دید و از طریق شبکه‌هایی که دارید بشناسید؛ شما به عنوان یک مدیر لازم است که فرصت‌ها را از دست ندهید، استخدام کننده فعال باشید و آن‌ها را در زمان لازم جذب کنید.



یکی از کارآفرینان، همواره برای جذب نیروی کار و مدیر به نمایشگاه‌های صنف خود مراجعه می‌کرد، با جست‌وجو در غرفه‌های رقبا و تأمین‌کنندگان و مشتریان مرتبط با کار خود مدیران خوبی را که در غرفه‌ها، مشغول مذاکره و پرزنت بودند را شناسایی می‌کرد، شماره آن‌ها را می‌گرفت و در زمان مناسب با آن‌ها جهت جذب در مجموعه خودش وارد مذاکره می‌شد. این کار هم شاید در نگاه اول کمی غیر اخلاقی به نظر برسد و این که شما نیروهای رقیب را به هر شکلی اگر بتوانید جذب کنید، شاید امری اخلاقی نباشد، اما اگر در بلندمدت بتوانید بانک اطلاعاتی از افراد قوی و متخصص داشته باشید و با آن‌ها از قبل مذاکره کرده باشید، در زمان مقتضی و هنگامی که فرد می‌خواهد از آن مجموعه جدا شود، یک گزینه مناسب و خوب، شما هستید که می‌توانید به عنوان اولین آلترناتیو و جانشین برای انتخاب شغل جدید برای آن مدیران باشید.



۶. جذب از طریق فضای مجازی خودتان: فارغ از تبلیغات در فضای مجازی، امروزه هر مجموعه‌ای لازم است که وب‌سایت و صفحات فعال در فضای مجازی داشته باشد.



سعی کنید همواره فرم‌های استخدامی در سایت و فضای مجازی خود داشته باشید و به طور دائمی، افراد مختلف بتوانند این فرم‌ها را تکمیل کنند و در رزرو برای استخدام در سازمان شما باشند. با این کار شما همواره بانک اطلاعاتی خوبی از افرادی دارید که دوست دارند در سازمان یا کسب‌وکار شما استخدام شوند.

۷. کارمندیابی از طریق کارمندان: از دیگر شیوه‌های جذب و استخدام، بهره‌گیری از ارتباطات کارمندان خودتان است. به هر حال کارمندهایی که برای شما کار می‌کنند، دو ویژگی خوب دارند: یکی این که معیارهای لازم شما را داشته و دارند و از آن‌ها تا حدی راضی هستید. دوم این که آن‌ها با خلق و خو و شخصیت شما و فضای کار و ساعات کار و حقوق و سختی و مسئولیت‌ها و... در این شغل آشنا هستند، پس اگر آن‌ها فردی را به شما معرفی کنند، تا حدی می‌تواند برای تان کارگشا باشد. در این زمینه نیز ذکر دو نکته لازم است: در استخدام آشنایان و اقوام کارمندان فعلی باید بکوشید که از ایجاد تیم نامناسب بین آن‌ها علیه خودتان جلوگیری نمایید و از دیگر سو بدانید که این معرفی فقط یک معرفی است و شما لازم است معیارهای لازم و لیاقت‌سنجی مناسب و تضمین‌های ضروری را در جذب فرد، مورد توجه قرار دهید. مشهور است که در برخی شرکت‌های بزرگ مثل گوگل، اگر یکی از کارمندان، کارمند خوبی را معرفی کند، و او جذب سازمان شود، فرد معرفی‌کننده یک ماه حقوق به عنوان پاداش دریافت می‌کند!



یکی از شرکت‌های معتبر آمریکایی تقریباً همه نیروی انسانی مورد نیاز خود را با استفاده از بدنه درون سازمانی یا همان توصیه کارکنان خود استخدام می‌کند. این شرکت به هر کارمندی که یک فرد جدید را برای استخدام معرفی کند، مبلغ ۱۵۰۰ دلار پاداش می‌دهد. همچنین اگر دوام فرد استخدام شده بیش از شش ماه باشد، ۵۰۰ دلار و اگر فرد معرفی شده، بیش از یک سال در مجموعه باقی بماند، ۵۰۰ دلار دیگر به معرف پاداش پرداخت می‌نماید. به علت وجود این نظام پاداش‌دهی، همه نیروهای شاغل در شرکت، همیشه به دنبال یافتن افرادی برای معرفی به شرکت هستند. یکی از مزایای این روش این است که هیچ‌کس نمی‌خواهد با معرفی فردی ناشایست به اعتبار خود در شرکت لطمه زند و همه



افرادی که به عنوان نامزد تصدی شغل معرفی می‌شوند، از فیلتر غیر رسمی افرادی که معرفشان بودند، رد می‌شوند و پس از استخدام نیز تا مدت‌ها جهت انجام صحیح وظایف و پیشرفت شغلی، از پشتیبانی و راهنمایی کارمند معرف برخوردار می‌گردند.



۸. ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی: شما می‌توانید با دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و مراکز فنی و حرفه‌ای و مراکز آموزشی ارتباط بگیرید. هر سازمان و صنعت و خدمات و کسب و کاری که دارید، به هر حال شرح فعالیتش، مرتبط با یک مرکز آموزشی و مهارت‌آموزی خواهد بود، لذا می‌توانید با این مراکز آموزشی ارتباط بگیرید و از آن‌ها بخواهید که فارغ‌التحصیلان و یا دانشجویان فعال و با انگیزه و نخبه‌شان را به شما معرفی کنند. این گزینه‌ها، نیز برای استخدام بسیار مناسبند اگر روی آن‌ها کار کنید و شما نیز آموزش‌شان دهید.

۹. ارتباط با تأمین‌کنندگان و مشتریان: تأمین‌کنندگان و مشتریان نیز شناخت نسبتاً خوبی از شما دارند و از کسب و کار، شیوه فعالیت و برخی ویژگی‌های نیروهای استخدامی شما مطلع هستند. لذا در صورت نیاز به استخدام، یکی از گزینه‌های کارمندیابی ارتباط گرفتن با تأمین‌کنندگان و مشتریان سازمان شما است. شاید آن‌ها نیز بتوانند برای جذب نیرویی که به آن نیاز دارید به شما کمک کنند.

۱۰. واسپاری استخدام: کاری که برخی شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ انجام می‌دهند این است که کل پروسه استخدام برای سازمان خودشان را به یک شرکت یا سازمان دیگر وامی سپارند. شما نیازها و درخواست‌ها و شرایط و معیارهای خود را به آن سازمان منتقل می‌کنید و آن‌جا هم بر اساس نیاز شما به کارمندیابی و استخدام می‌پردازد و البته باید توجه کنید که استخدام و حق انتخاب نهایی با شماست.

نکته مهم که در ادامه بحث بیشتر به آن خواهیم پرداخت این است که بهترین مدیر، فردی است که بتواند همان نیروهای خود را جذب و نگهداری کند و به جای این که دائماً دنبال منابع انسانی جدید باشد، بهتر است به نیروهای خود به عنوان سرمایه نگاه کند و همواره آن‌ها را در مجموعه خود نگه دارد.



۳. طراحی شغل، قبل از کارمندیابی

قبل از کارمندیابی لازم است که ما شغل و وظیفه‌ای را که می‌خواهیم، تفویض کنیم به طور کامل تعریف و تحدید و تجزیه و تحلیل نماییم. یکی از مهم‌ترین و تکنیکی‌ترین فعالیت‌های مدیر در فرآیند استخدام، طراحی شغل است! پیش از استخدام لازم است که بدانیم برای چه پستی قصد استخدام داریم؟ پس باید به سه موضوع اساسی بپردازیم:

محتوای شغل؛

محیط شغل؛

الزامات شغل.

لازم است که سؤال‌های مهمی را قبل از استخدام و کارمندیابی طرح کنیم و پاسخ آن‌ها را بدانیم:

- استراتژی‌های منابع انسانی ما چیست و چرا لازم است که نیروی جدید جذب کنیم؟
- برای این شغل‌ها چند نفر باید جذب شوند؟
- عنوان شغلی فردی که می‌خواهیم استخدام کنیم چیست و جایگاه او چیست؟
- مسئولیت‌های اساسی فرد چه خواهد بود؟ و کارمند چه وظایفی بر عهده دارد؟
- انتظارات عملکردی ما از این شغل و فرد استخدام شده، دقیقاً چیست؟
- چه پیش‌زمینه‌هایی از لحاظ دانش و دانش‌جویی لازم است؟
- چه مدرک دانشگاهی برای این شغل می‌خواهیم و به طور کلی چقدر مدرک برای ما مهم است؟
- پیش‌زمینه‌های تجربی این کار چقدر باید باشد؟ چند سال تجربه لازم داریم؟ تجربه در چه سازمان‌ها و کسب‌وکارهایی برای ما در کسب این شغل مهم است؟
- شغل مورد نظر غیر از تجربه و دانش چقدر نیاز به مهارت دارد و چقدر این مهارت‌ها قابل آموزش است و در چه زمانی؟
- خصوصیات شخصیتی و روحی و روانی شغل مورد نظر ما چیست؟



- از لحاظ هوش اجتماعی و باهوشی و ذکاوت، چه خصوصیتی مد نظر ماست؟
 - ویژگی‌های ظاهری، سن و جنس و قد و وزن و عدم معلولیت و... چقدر برای مادر این شغل مهم است؟
 - آیا شغل ما نیروی درون‌گرا می‌خواهد یا برون‌گرا؟
 - در این شغل، چه اندازه برای مانگرش کار تیمی و انطباق‌پذیری مهم است و چقدر خلاقیت و ابتکار و مشارکت؟
 - مدل مدیریتی ما و سبک اقتدار و اجبار و توبیخ و پاداش ما، چه نیروی انسانی را می‌پذیرد که بعداً به مشکل برنخوریم؟
 - در چارت سازمانی، شغل مد نظر چه جایگاهی دارد؟ زیرمجموعه چه فردی است و بالاسر کدام افراد؟ از چه کسانی دستور می‌گیرد و به چه کسانی گزارش می‌دهد؟
 - شرح شغلی و وظایف این فرد در شغل مورد نظر دقیقاً چیست؟
 - مهارت‌های ارتباطی و آشنایی با نرم‌افزارها و سخت‌افزارها و... چقدر در این شغل مورد نیاز است؟
 - چقدر انگیزه و علاقه برای این شغل مهم و لازم است و ما چگونه می‌توانیم انگیزش و علاقه یک فرد را به این کار بسنجیم؟
 - مسیر رشد و ارتقا در سازمان ما چگونه است؟ چگونه فرد می‌تواند ترفیع بگیرد و مدارج بالاتر و شغل‌های مهم‌تری در سازمان کسب نماید؟
 - چقدر ظاهر و جثه و قیافه و فن بیان و کلام و لهجه فرد در این شغل مهم است؟
 - میزان حقوق و مزایای ما برای این شغل چقدر است؟
 - ساعت‌های کاری او به چه شکل است؟
 - میزان مرخصی سالیانه و ماهیانه و هفتگی و روزانه برای فرد چقدر خواهد بود؟
- زمانی که ما شرح شغلی و تعریف کاری را به طور کامل مشخص کردیم، لازم است که آن را تدوین کنیم و دقیقاً بدانیم که قرار است چه شغلی با چه وظایفی و چه فردی با چه خصوصیتی در کدام بخش از سازمان قرار است جذب کنیم، پیش‌زمینه‌ها و خصوصیات شغل، وظایف و مسئولیت‌ها او، جایگاه وی در چارت سازمانی، خلاصه‌ای از وظایف و مسئولیت‌ها و میزان حقوق و مزایا و ساعات کاری او را مشخص نماییم؛ آن‌گاه بر اساس



ویژگی‌هایی که مد نظر داریم، برای کارمندیابی و جذب اقدام کنیم.



مالک یک شرکت واردات وسایل نقلیه ژاپنی، پس از راه‌اندازی حدود شصت نمایندگی فروش و خدمات پس از فروش در سراسر کشور، بدون این که طراحی شغلی انجام دهد، مدیریت کل این مراکز نمایندگی را به یکی از فروشندگان حرفه‌ای خود سپرد تا کلیه امور مالی، تأمین قطعات، واحد خدمات و فروش و... زیر نظر این شخص اداره شود. یعنی بدون توجه به ظرفیت‌ها و توانایی‌های فرد و بدون توجه به شرح شغلی که دارد، فقط به خاطر این که او، فروشنده خوبی بود، مدیریت همه کارها به وی واگذار شد؛ به این ترتیب این مدیر فروش باید حجم زیادی از فعالیت‌هایی نظیر انواع مکاتبات ضروری مجموعه نمایندگی‌ها را به انجام می‌رسانید. وی با این که عملکرد موفقی در زمینه مذاکره با مشتریان داشت اما در زمینه انجام مکاتبات رسمی بسیار ضعیف بود. این روند همچنان ادامه داشت تا این که مدیریت مجموعه، متوجه شد ظرفیت و عملکرد و بهره‌وری این مدیر، بسیار پایین آمده است، بعد به این نتیجه رسید که یک فروشنده ماهر، الزاماً در زمینه انجام مکاتبات اداری و جزئیات دیگر، موفق نیست پس او را به کار اصلی‌اش یعنی مدیریت فروش برگرداند. در مقابل، مدیر خدمات پس از فروش شرکت، علاقه زیادی به کارهایی نظیر پر کردن انواع فرم‌های اداری برای بخش‌های مختلف تأمین قطعات، خدمات و امور مالی داشت و در نهایت با ایجاد زیرساخت‌های مناسب، طراحی شغلی و جذب افراد در شغلی که در آن مهارت دارند، مشکلات این سازمان حل شد.





۴. هنر مصاحبه شغلی

هنگامی که ما نیاز به یک کارمند پیدا کردیم، شغل را تعریف و طراحی کردیم و از طریق شیوه‌های مختلف کارمندیابی، افراد مختلفی به ما مراجعه کردند، حالا وقت مصاحبه شغلی و بررسی رزومه است که در دو بخش به آن می‌پردازیم. در این بخش از «هنر» مصاحبه شغلی نام برده‌ایم؛ در واقع بیش از آن که مصاحبه شغلی یک امر مدیریتی و خشک باشد، یک هنر است که باید به خوبی اجرا شود تا شما بتوانید به بهترین نتیجه دست پیدا کنید.

نکته این جاست که مصاحبه شغلی، مرحله بسیار اساسی و مهمی است، ولی متأسفانه بسیاری از مدیران، آن را کم‌اهمیت می‌دانند، به آن بی‌توجه هستند، آن را به مدیران میانی خود واگذار می‌کنند و وقت مناسب و کافی برای آن نمی‌گذارند. این سهل‌انگاری، سبب می‌شود که پس از مدتی، مدیران نتوانند نیروی مناسب را استخدام کنند و همواره در سازمان با مشکل مواجه باشند.

شما قرار است یک سرمایه به سازمان خود و یک منبع به منابع خود اضافه کنید، فردی را عضو خانواده کاری خود کنید و یک بازیکن به تیم خود بیفزایید، پس حتماً باید برای این مهم وقت بگذارید و مصاحبه شغلی را جدی بگیرید!

هدف عمده مصاحبه شغلی یا استخدامی فراهم آوردن فرصتی برای مصاحبه‌گر و متقاضی است که تصمیم بهتری اتخاذ شود، فرصتی برای بررسی رزومه متقاضی، برای واکاوی جنبه‌های مختلف شخصیتی و هوش و ارتباطات فرد و کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه. این مصاحبه می‌تواند مقدماتی داشته باشد؛ مثلاً پر کردن یک فرم اینترنتی قبل از حضور، دریافت رزومه شخص به صورت مکتوب یا اینترنتی، تکمیل کردن یک فرم مکتوب قبل از مصاحبه، انجام مصاحبه اولیه توسط یک نیروی واسطه مثلاً مدیر دفتر شما، مدیر منابع انسانی، مدیر روابط عمومی، همکار یا شریک شما و بعد از طی کردن این مقدمات، حالا وقت آن است که مدیر، مصاحبه اصلی را انجام دهد.

گفتنی است که در کسب‌وکارها و سازمان‌های مختلف مراحلی که ذکر شد می‌تواند



متفاوت باشد و ممکن است شما کار و کسبی داشته باشید که فقط خودتان مدیر هستید و می‌خواهید تنها یک یا چند نفر نیرو جذب کنید؛ در این صورت مراحل فوق، ساده‌تر انجام می‌شود، از سوی دیگر ممکن است که شما سازمان و شرکت بزرگی دارید که در چارت سازمانی آن مدیران مختلفی وجود دارد و ممکن است یک مدیر منابع انسانی یا کارگزینی یا سازمانی بیرونی، کار جذب نیروهای انسانی را برای شما انجام می‌دهد. اما در هر صورت اگر برنامه‌ریزی شده تا ده‌ها نیرو هم جذب کنید، خوب است که شما به عنوان مدیر ارشد در مصاحبه‌های استخدامی حضور داشته باشید و نظر خود را برای جذب آن فرد اعلام نمایید.

برای برگزاری جلسه مصاحبه و شیوه انجام آن، پیشنهادها و استانداردهای مختلفی وجود دارد که در این جا به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

۱. خوب است که در جلسه مصاحبه، افراد مختلفی با دیدگاه‌های گوناگون وجود داشته باشند، مدیر ارشد آن بخشی که می‌خواهید جذب نیرو کنید، مشاوران شما، از اعضای هیئت مدیره و شرکای شما، و افرادی با رویکردهای مختلف. نکته این جاست که کسی می‌تواند صاحب نظر برای استخدام یک فرد برای شغلی خاص باشد که از وظایف و مسئولیت‌ها و چالش‌های آن حداقل به طور نسبی، آگاه باشد. بعضی سازمان‌ها برای مصاحبه بهتر کانون مصاحبه و استخدام، (متشکل از افراد مختلف با تجربیات و دانش‌های مختلف) ایجاد می‌کنند.

۲. لازم است که برای مصاحبه شغلی وقت کافی بگذارید، به صورت یک مصاحبه و مذاکره واقعی کار را جلو ببرید. نخواهید که عجله‌ای و بدون برنامه و فله‌ای مثلاً در دو ساعت ده مصاحبه انجام دهید و به قولی از شر آن راحت شوید!

۳. در ابتدای مصاحبه خودتان را معرفی کنید و از فرد بخواهید که او نیز خود را به طور کامل معرفی نماید. سعی کنید با متقاضی، محترمانه برخورد کنید چه او استخدام شود و چه نشود، سفیری از سازمان شما خواهد بود؛ پس سعی کنید مثل مشتریان‌تان با آن‌ها برخورد نمایید.

۴. فرم‌ها و رزومه‌های آنالیز و مکتوب فرد متقاضی استخدام را قبل از شروع مصاحبه و حین آن به طور کامل بررسی کنید.



۵. به فرد متقاضی در ابتدای مصاحبه آرامش لازم را بدهید. قرار نیست که در تمام شرایط مصاحبه او را در استرس یا شرایط نابهنجار قرار دهید تا عکس العمل و واکنش هایش را بررسی کنید. بگذارید او کاملاً خودش باشد و توانمندی‌ها و توانایی و مهارت هایش به طور کامل و دقیق برای شما آشکار گردد.

۶. از متقاضی بخواهید مهارت‌ها و دانش و توانمندی خود را به طور کامل اعلام کند. با بررسی فرم‌ها و نیز سؤال‌های دقیق، سعی کنید که بیانات او را راستی آزمایی کنید. به زبان بدن و حالت‌های رفتاری و رفتار غیر کلامی و حرکات دست و پا و چهره و چشم وی دقت کرده و اگر تیک عصبی دارد نیز به آن توجه کنید.

۷. نکات شغلی و نیازهای مدیر از متقاضی، به طور مشروح برای متقاضی معلوم شود.

۸. میزان اشتیاق و علاقه فرد به کار و شغل را به طور کامل بسنجید، ببینید تا چه زمانی حاضر است با حقوق کم، برای شما کار کند؟ چقدر این کار برای او مهم است؟ چقدر اصلاً کار را می‌شناسد؟ چه اندازه سازمان شما و خود شما را می‌شناسد؟



سِر الکس فرگوسن، سرمربی مشهور تیم فوتبال منچستر یونایتد در کتاب «رهبری: درس‌هایی از زندگی و سال‌های کار در منچستر یونایتد» می‌گوید: تحسین برانگیزترین مصاحبه‌ای که انجام دادم با «کارلوس کی‌روش» بود. من در جست‌وجوی یک مربی خارجی بودم که بتواند به چندین زبان صحبت کند و به ما در ارتباط با بازیکنان خارجی کمک کند. اندی راکسبرگ مربی اسبق اسکاتلند، کارلوس را به من پیشنهاد داد که در آن زمان مربی آفریقای جنوبی بود. کوینتون فورچون که اهل آفریقای جنوبی بود و در یونایتد بازی می‌کرد، نیز کی‌روش را تحسین می‌کرد. هنگامی که کارلوس برای مصاحبه آمد، همه چیز را درست انجام داد. هرگز قبل از آن او را ندیده بودم. طوری لباس پوشیده بود که انگار برای روز ازدواج خود لباس پوشیده و می‌توانستم از طریق نشستن او بفهمم که به شدت مشتاق این شغل است. مشتاقانه به من نگاه می‌کرد (همیشه نگاه می‌کنم که ببینم افراد می‌توانند ارتباط چشمی خود را حفظ کنند یا نه، زیرا نشانه



اعتماد به نفس‌شان است). کارلوس ایده‌های خوبی نیز داشت و سؤال‌های خوبی می‌پرسید. او با تجربه و مشتاق بود و من در استخدام او تردید به خرج ندادم.

جالب این جاست که زوج فرگوسن و کی روش یکی از بهترین زوج‌های مدیریتی در مربی‌گری فوتبال بودند و نتایج خوبی در تیم منچستر یونایتد رقم زدند و البته کارلوس کی روش بعدها نیز در سرمربی‌گری تیم‌های ملی از جمله ایران نیز به موفقیت‌های چشمگیری دست یافت.



۹. سعی کنید سؤال‌های کوتاه بپرسید و بیشتر شنونده باشید. به طور معمول گفته‌اند که در ۸۰ درصد زمان مصاحبه خوب است که خود متقاضی صحبت کند. تا شما نخواسته‌اید، لازم نیست او سؤالی بپرسد و بهتر است ابتدا او به تمامی پرسش‌های شما پاسخ دهد و بعد سؤال‌های خود را بپرسد. در زمان مناسب به او هم این مهلت را بدهید که اگر سؤالی دارد بپرسد و درباره شرایط کار و شیوه فعالیت و شرح شغلی و حقوق و مسئولیت‌هایش به او به طور شفاف و کامل پاسخ دهید.

۱۰. اجازه ندهید که ظاهر و جنبه‌های ظاهری و پوشش و ادب فرد، بیش از حد بر شما تأثیر گذارد و مراقب خطاهای ادراکی خود باشید. همچنین اجازه ندهید علایق و خاطرات مشترک و تشابه‌های شخصیتی و دانشگاهی و مدرسه‌ای و... روی تصمیم شما تأثیر زیاد بگذارد. بیشتر سعی کنید به شور و اشتیاق و انرژی فرد، پشتکار و جدیت او، توانایی به بهبود مستمر و کار کردن حتی در شرایط سخت، کنجکاوی، کمال‌جویی، مسئولیت‌پذیری، و نتیجه‌گرایی، مشکل‌گشایی، صداقت، شفافیت و اخلاق او توجه کنید.

۱۱. در پایان مصاحبه از فرد متقاضی تشکر کنید. عجلولانه برای جذب یا عدم جذب او تصمیم نگیرید. سعی کنید تمام موارد مرتبط با متقاضی و نیز متقاضیان دیگر را نیز بررسی کنید و به او وقتی اعلام کنید که نتیجه انجام مصاحبه را به اطلاع وی خواهید رساند. حتماً این موضوع را مد نظر قرار دهید و بگویید چه زمانی و از چه طریقی، نتیجه به او اطلاع داده خواهد شد.



برای تصمیم‌گیری بهتر و دقیق‌تر خوب است که فرمی تهیه کنید، اطلاعات مصاحبه مرتبط با فرد، معیارهای مهم خودتان و حتی عکس فرد متقاضی استخدام را در آن جاسازی کنید و در کنار رزومه و فرم استخدامی او بایگانی کنید. احتمالاً افراد زیادی را مصاحبه خواهید کرد و برای این که بتوانید آن‌ها را از هم تفکیک کنید، بهتر است که موضوعات مصاحبه را مکتوب و مدون کنید که بعداً بهتر تصمیم بگیرید.



۵. چه پرسش‌هایی در مصاحبه شغلی پرسیم؟

همان‌طور که اشاره کردیم، برپایی یک گفت‌وگوی استخدایی، موضوعی مهم و نوعی هنر مدیریتی است که باید به شکل همه‌جانبه به آن توجه کرد. برای این که این مصاحبه به نتیجه خوبی منجر شود، لازم است به شکل استاندارد و حرفه‌ای تنظیم شود، لحن مصاحبه حرفه‌ای باشد، سوابق مثبت و منفی متقاضی به طور کامل بررسی شود، تجربیات او، شغل‌های قبلی او و این که چرا از کارهای قبلی بیرون آمده، تحلیل شود، مدارک و مهارت‌های او به طور دقیق بررسی شود و با پرسش‌های دقیق، ته‌بسته، ته‌باز، لایه‌ای، انعکاسی، پرفشار، سؤال درباره هوش ریاضی و منطقی و هوش اجتماعی او و... فرد متقاضی را به طور کامل مورد تحلیل قرار دهیم.



«درو هیوستون» بنیان‌گذار «دراپ باکس» در مصاحبه با نیویورک تایمز می‌گوید

پنج پرسش دارد که همیشه دوست دارد در مصاحبه‌های کاری پرسد:

- ۱- در کاری که شما انجام می‌دهید چه کسی در دنیا بهترین است؟
- ۲- چه کسی روی شما تأثیرگذار است؟
- ۳- سال گذشته چه چیزهایی یاد گرفتید؟
- ۴- اگر می‌توانستید به ده سال قبل خود برگردید، چه توصیه‌ای برای خود جوان‌ترتان داشتید؟

۵- مهم‌ترین درس‌هایی که از زندگی گرفته‌اید چیست؟

هیوستون به بیزینس اینسایدر هم توضیح می‌دهد که این پرسش‌ها به او کمک می‌کند تا داوطلبانی را که مشتاق پیشرفت مستمر هستند، تشخیص دهد.



در این جا به طور خلاصه به برخی پرسش‌های عام و مهمی که در یک مصاحبه شغلی می‌توان پرسید و برای شناخت بیشتر یک فرد، راه‌گشا خواهد بود، اشاره می‌نماییم. احتمالاً پرسیدن تمامی این پرسش‌ها که بیش از شصت سؤال



می باشد، خیلی زمان بر خواهد بود و امکان پذیر نیست و البته پرسش های مرتبط با هر شغل و شرح شغلی متفاوت خواهد بود. برای مثال پرسش های استخدامی برای یک مدیر فروش با یک حسابدار و یا با یک کارپرداز متفاوت است. پرسش هایی که از یک مدیر سؤال می شود که ده سال تجربه داشته با فردی که برای منشی گری استخدام می شود و اصلاً سابقه ای نداشته نیز تفاوت دارد. اما شما می توانید با بهره گیری از این سؤال های عمومی که در ذیل به آن ها اشاره خواهیم کرد، مصاحبه استخدامی خود را بهتر و دقیق تر انجام دهید:

- در ابتدای گفت و گو خود را به طور کامل معرفی کنید؟
- چقدر درباره سازمان ما و شغل مد نظر آشنایی دارید؟
- چه ویژگی این شغل موجب شد که در این مصاحبه شرکت کنید و متقاضی استخدام آن شغل شوید؟ [متوجه می شوید که چقدر همین کار برای او مهم است؟]
- به نظر شما مسئولیت های مهم شما در این شغل چیست؟
- درباره تجربیات خود در حوزه شغل مد نظر توضیح دهید؟
- فکر می کنید چقدر درباره این کار مهارت و دانش دارید؟
- از میان همه کارهایی که تاکنون داشته اید، در کدام یک بیشتر موفق بوده اید؟
- اگر در انتخاب بهترین شغل در دنیا، آزاد و مختار باشید، چه شغلی را انتخاب خواهید کرد؟ [متوجه شخصیت و اخلاق و روحیات او می شوید]
- بهترین روز کاری شما در کار قبلی چه روزی بوده و چرا؟ [متوجه می شوید که به چه چیزی علاقه دارد؟]
- بدترین روز کاری شما در کار قبلی چه روزی بوده و چرا؟
- به نظر شما مهم ترین ویژگی برای کسب این شغل چیست؟
- اوقات فراغت خود را چگونه می گذرانید؟
- چه چیزهایی در طول پنج سال گذشته یاد گرفته اید؟
- اگر به پنج سال قبل خود بازگردید، چه نصیحتی به خودتان می کنید؟
- بهترین و صمیمی ترین دوست شما چه ویژگی هایی دارد؟ [متوجه شخصیت او می شوید]



یکی از موفق‌ترین مدیران منابع انسانی در مراسم بازنشستگی خود روایت استخدام یکی از با استعدادترین کارمندانی که استخدام کرده بود را این‌گونه بیان می‌کرد: وقتی برای رسیدن به دفتر مصاحبه از جلوی صف تشکیل شده برای استخدام رد می‌شدم دیدم جوانی یک تکه کاغذ زباله که فرد دیگری روی زمین انداخته بود را از زمین برداشت و داخل سطل انداخت. هنگام مصاحبه، سؤال مشترکی برای پیدا کردن سرگروه از همه پرسیدم: «شما اگر در سازمان وقت آزاد داشته باشید چکار می‌کنید؟» جواب‌ها اغلب شبیه هم بود: مثلاً تحقیق می‌کنیم، بر روی مهارت‌های خود کار می‌کنیم، بر اشتباهات قبلی متمرکز می‌شویم و... اما تنها همان فردی که تکه کاغذ را برداشته بود جواب متفاوتی داد: «به دیگران کمک می‌کنم» من دیدم که جواب او با عملکردش نیز همخوانی دارد و وی را برای سِمَت مورد نظر در یک بانک استخدام کردم. جالب است بدانید که او در همان شغل، بسیار پیشرفت کرد و بعداً یکی از وزرای دولت در ایالات متحده شد.



- دوست دارید مدیرتان چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟ [با روحیات او آشنا می‌شوید]
- بهترین مدیری که تاکنون داشته‌اید چه کسی بوده و چه امتیازاتی داشته است؟
- سه ویژگی بد از مدیران قبلی‌تان را بگویید؟
- چقدر می‌کوشید که در کارهای مختلف سازمان، مشارکت کنید و پیشنهاد بدهید؟
- مهم‌ترین اثر شما در سازمان قبلی که در آن کار می‌کردید، چه بوده است؟
- دو نمونه از ایده‌های مهمی را که تا به حال داشتید ذکر کنید؟ [متوجه می‌شوید چقدر

خلاق است؟]

- در شغل‌های قبلی چه چیزی بیش از همه شما را آزار می‌داده است؟
- الان حقوق شما چقدر است یا در کار قبلی چقدر بوده است؟
- چقدر حقوق می‌خواهید تا امور شما بگذرد؟
- اگر در قرعه‌کشی بانک یک میلیارد تومان جایزه بگیرید، با آن چه می‌کنید؟ [به علایق و آرزوهای او پی می‌برید]



- دیگران درباره خصوصیات خوب شما چه می‌گویند؟
- آخرین انتقاد از شما چه بوده و چرا؟
- چقدر به خودتان افتخار می‌کنید و چرا؟
- اگر دوباره متولد شوید چه کاری را تکرار می‌کنید و چه کاری را تکرار نمی‌کنید؟
- اگر جای من بودید به چه علتی فردی مثل شما را استخدام می‌کردید؟
- از شغل‌هایی که تا به حال داشته‌اید چه چیزهایی آموخته‌اید؟
- یک روز معمولی شغل قبلی خودتان را برای ما توصیف کنید؟
- مسائل پیچیده شغل و مسئولیت خود را چگونه حل می‌کنید؟
- معمولاً چه چیزهایی شما را عصبانی می‌کند؟
- با هیجان‌ها و استرس‌ها معمولاً چگونه برخورد می‌کنید؟
- کدام ویژگی شما موجب عدم موفقیت و خوشبختی کامل شما بوده است؟
- چقدر اهل کتاب خواندن هستید؟
- معمولاً چه کتاب‌هایی می‌خوانید و نام آخرین کتابی که خوانده‌اید چیست؟
- معمولاً چه اشعاری می‌خوانید و به چه اشعاری علاقه‌مندید؟
- چقدر اهل آموزش هستید و به کلاس‌ها و سمینارها و همایش‌ها می‌روید؟
- وقتی نتوانید کاری را که به شما محول شده به خوبی انجام دهید، چه می‌کنید؟
- اگر کاری به شما محول شود که جزو شرح شغلی شما نیست، تا چه حد آن را می‌پذیرید؟
- [متوجه می‌شوید که چقدر انگیزه کار تیمی دارد؟]
- چه کسی بیشترین تأثیر را در زندگی شما داشته است، چه تأثیری؟
- اگر مدیر به یکی از همکاران شما بی‌احترامی کند، چه عکس‌العملی به نظرتان مناسب است؟
- اگر یکی از همکاران را ببینید که از سازمان دزدی می‌کند، چه عکس‌العملی نشان می‌دهید؟ [متوجه می‌شوید که چقدر نسبت به دزدی حساس است؟]
- فکر می‌کنید آسیب کدام یک کمتر است وقتی به علت خواب ماندن، دیر سرکار حاضر می‌شوید: راست گفتن و عصبانی شدن مدیر یا دروغ گفتن مصلحتی برای آرامش مدیر؟ [متوجه می‌شوید که چقدر احتمال دارد دروغ بگوید؟]



- اگر یک مشتری ناراضی وارد سازمان شود و شما موجب نارضایتی او هستید، چه واکنشی نشان می‌دهید؟
 - اگر مشتری ناراضی وارد سازمان شود و شما علت نارضایتی او نباشید، چه واکنشی نشان می‌دهید؟
 - هدف‌تان از کار کردن چیست؟ فقط پول یا چیز دیگر؟
 - اگر حس کنید که در کار به شما بی‌انصافی و بی‌عدالتی می‌شود، چه عکس‌العملی نشان می‌دهید؟
 - اگر یکی از همکاران‌تان از منظر شما بی‌دلیل اخراج شود، واکنش شما چیست؟
 - با افرادی که دائماً نق می‌زنند و انتقاد می‌کنند چگونه باید برخورد کرد؟
 - اگر حقوق شما یک ماه دیر شود، چه می‌کنید؟
 - تا چه حد می‌توانید تحت فشار و استرس کار کنید؟
 - دشوارترین فعالیت یا شغل یا پروژه‌ای که انجام داده‌اید چه بوده است؟
 - به‌هرحال هر نیروی کاری، اشتباهاتی دارد، اشتباهات مهم شما در کار قبلی چه بوده است؟
 - آخرین باری که «نه» گفتید کی بوده است و چرا؟
 - اگر شما بتوانید یک قانون مهم تصویب و اجرایی کنید، چه قانونی خواهد بود؟
 - چه افرادی را به عنوان معرف یا ضامن برای تضمین خودتان می‌توانید معرفی کنید؟
 - تا چه حد مدیران قبلی شما، از شما تعریف کرده و شما را تأیید می‌کنند؟
 - فکر می‌کنید پنج سال دیگر مشغول چه کاری خواهید بود؟
 - از چه زمانی می‌توانید کارتان را شروع کنید؟
 - درباره رفت‌وآمد به سازمان و ساعات کار و روزهای آن که مشکلی ندارید؟
 - چه نکته دیگری درباره شما باید بدانم که نپرسیده‌ام؟
- شما لازم است با تحلیل درست و بررسی همه‌جانبه این سؤال‌ها و پاسخ‌هایی که فرد می‌دهد درک صحیحی از جنبه‌های مختلف روان‌شناختی، شخصیتی، فرهنگی و مدیریتی او به دست آورید؛ به معنای واقعی کلمه او را کشف کنید و بهتر درباره‌ی وی و استخدام او تصمیمی بگیرید. البته هرچه شغل اهمیت بیشتری داشته باشد، تحلیل این سؤال‌ها و پاسخ‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.



جالب است بدانید که شرکت «پپسی» به بازنگری درباره برنامه‌های شغلی خود پرداخته است، چون آن‌ها نیاز دارند تا مطمئن شوند که نسل بعدی مدیران اجرایی امکان این را دارند که با سفرهای کاری متعدد، تجربه‌های مختلفی را در بخش‌های جهانی شرکت به دست آورند، بدون این که این سفرها بر روابط خانوادگی‌شان تأثیر منفی داشته باشد. در حقیقت این برنامه، چشم‌انداز طولانی‌تری را از هر فرد در نظر می‌گیرد و به طور دقیق تعیین می‌کند که چه مدت می‌توانند در سراسر دنیا بچرخند و چه زمانی را برای دورهم بودن خانواده در نظر گرفته‌اند. بر این اساس افرادی که پست‌های بالای مدیریتی دارند، مصاحبه‌های دقیقی انجام داده‌اند که در آن تعیین می‌کنند که چه عواملی بر آرزوهای آن‌ها تأثیر می‌گذارد و توانایی‌های‌شان برای انجام وظایف بین‌المللی به چه صورت خواهد بود. سؤال‌های این مصاحبه شامل مواردی همچون طرح شغلی برای همسر و میزان توجه به تحصیل فرزند است و این که آن‌ها ابتدا به خانواده توجه می‌کنند یا عوامل دیگر. چون از دید این مدیران کسی که به خانواده‌اش بی‌توجه است احتمالاً به شغلش هم بی‌توجه خواهد بود!

«ریچارد ایوان» مدیر شرکت پپسی در لندن، ایرلند و آفریقای جنوبی می‌گوید که داشتن این اطلاعات می‌تواند به گفت‌وگوی متفاوت بین شرکت و افراد با استعداد تبدیل شود؛ او می‌گوید: شما باید نحوه صحبت کردن را با مردم در مصاحبه‌های شغلی تغییر دهید. ما باید به جای یک گفت‌وگوی رسمی، از واژه‌های غیر رسمی و گفت‌وگویی صمیمی استفاده کنیم. این امر باعث می‌شود تا یک حس اعتماد دوطرفه ایجاد شود و شما با گفت‌وگو درباره همسر و فرزندان و چشم‌انداز فرد باید بتوانید اهداف و برنامه‌های بلندمدت مدیری که می‌خواهید را بهتر بشناسید و برای استخدام و یا ارتقا، تصمیم بهتری بگیرید.



نکته آخر این که در کنار سؤال‌های متنوعی که در بالا به آن اشاره کردیم، خوب است که شما خودتان، موارد زیر را بسته به امکانات و شرایط متقاضی، در فرد بررسی کنید:



- جزئیات تیپ و قیافه فرد؛
 - لباس، رنگ لباس، ست بودن لباس و کت و شلوار، پیراهن، مانتو و روسری، جوراب و کفش و...؛
 - تمیزی لباس‌ها؛
 - اصلاح سر و صورت و وضعیت موی سر؛
 - آن‌تایم بودن و به‌وقت بودن؛
 - اگر می‌توانید به شیوه‌ای او را عصبانی کنید؛ مثلاً معطل کردن، سؤال بد پرسیدن، بد جواب دادن و... سپس عکس‌العمل وی را بررسی نمایید.
- به هر حال همانطور که اشاره کردیم، مصاحبه شغلی یک هنر است که باید به دقت و با توجه به مسایل بالا به خوبی مدیریت شود تا نتیجه مطلوب برای مدیر و سازمان محقق گردد.



۶. چه پرسش‌هایی را در مصاحبه شغلی نپرسیم؟

درباره سؤال‌های مهمی که در یک مصاحبه شغلی باید پرسیده شود، مطالب متنوعی اشاره شد، اما به نکاتی هم اشاره می‌کنیم که بهتر است در گفت‌وگو با متقاضی یک شغل به آن پرداخته نشود.

بی‌شک هنگامی که یک مدیر قصد جذب یک نیروی کار دارد، دوست دارد که با تمامی جنبه‌های شغلی و شخصیتی و مهارتی و روحی و روانی یک فرد آشنا شود. اما نکته این جاست که قرار نیست ما تفتیش عقاید کنیم! قرار نیست به حوزه خصوصی و شخصی یک فرد وارد شویم! قرار نیست با فرد رفاقتی رقم زنیم یا ازدواج کنیم که تمامی حیطه‌های شخصی و خصوصی او را بکاویم. از دیگر سو، برخی مواردی که ذکر می‌کنیم می‌تواند به شکل دیگری از فرد، سؤال شود تا وقت کمتری هم گرفته شود. نکته مهم‌تر این که حتماً تعداد افرادی هستند که مصاحبه شغلی خواهند شد، اما جذب سازمان شما نخواهند شد، پس سؤال‌های حیطه خصوصی و حوزه شخصی فرد می‌تواند در مراحل نهایی و حین جذب و استخدام پرسیده شود.

■ سؤال‌هایی درباره سن و جنس و وضعیت سرپازی و آدرس و تلفن و... می‌تواند در فرم‌ها پرسیده شود و با نگاهی گذرا از آن عبور کنیم و لازم نیست وقت زیادی به این موارد اختصاص دهیم.

■ درباره مدارک دانشگاهی و مهارت‌ها و گواهی‌نامه‌ها و دیپلم‌ها، بهتر است این موارد قبل یا بعد از مصاحبه مورد بررسی قرار گیرد.

■ درباره وضعیت مجرد بودن، متأهل بودن و مطلقه بودن، می‌توان در فرم‌های استخدامی به آن پرداخت و اگر اهمیت چندانی برای شغل مد نظر ندارد، به صورت گذرا از آن‌ها عبور کنیم.

■ درباره عقاید شخصی و مذهبی و سیاسی و مسائل مربوط به این موارد اگر در شغل شما اهمیت چندانی ندارد، بهتر است که سؤالی پرسیده نشود.



- سؤال‌های نامربوط و شخصی و اجتماعی که فقط وقت شما را هدر می‌دهد بهتر است مطرح نشود.
- بیماری و امراض خاص فرد و یا مشکلات ظاهری و جسمی و... بهتر است در فرم‌های استخدامی، مد نظر قرار گیرد تا این که در مصاحبه حضوری پرسیده شود.
- سؤال‌های کلیشه‌ای که جواب آن‌ها مشخص است مانند: «آیا شما در کار گروهی موفقید؟» (بله)، «تحمل و عملکرد شما در مقابل فشارهای کاری چگونه است؟» (خوب) به این گونه سؤال‌ها شاید در مصاحبه نیازی نباشد.
- بهتر است سؤال‌هایی را که ممکن است موجب شود فرد متقاضی استخدام، به علت ریاکاری به شما دروغ بگوید نپرسیم.



یکی از مدیران تعریف می‌کرد برای انتخاب مدیر میانی در سازمان، یک نیم‌روز وقت گذاشته بودم که در حدود ۴ ساعت با ۸ نفر مصاحبه انجام دهم. مصاحبه اول و دوم حدود یک ساعت وقت گرفت، اما در مصاحبه سوم به فردی برخوردیم که یک دوست مشترک داشتیم. حرف‌هایمان به موضوعات مختلف کشانده شد و درباره شعر، فرهنگ، سیاست و مسائل خانوادگی گفت‌وگو کردیم. ناگهان متوجه شدم دو ساعت با او وقت گذرانده‌ام؛ بدون این که درباره شغل و مسائل اساسی، صحبت کنیم، لذا مجبور شدم هم این مصاحبه را عجله‌ای تمام کنم و هم مصاحبه‌های بعدی خیلی عجله‌ای و کم‌محتوا شد و نتیجه این شد که کل این چهار ساعت بدون نتیجه قابل توجهی گذشت و مجبور شدیم دوباره برخی مصاحبه‌ها را تکرار کنیم. پس بهتر است سؤال‌های ما دسته‌بندی شده و با برنامه باشد و در زمان مناسب هم مصاحبه را تمام کنیم.





۷. بررسی رزومه فرد متقاضی استخدام

هنگامی که شما قصد مصاحبه، بررسی و ارزیابی یک شخص برای استخدام را داشته باشید، یکی از اقدامات لازم، بررسی رزومه متقاضیان استخدام (خلاصه سوابق کاری و مشخصات فرد) است. حال این رزومه می‌تواند به صورت مکتوب و حضوری باشد و یا این‌که به صورت مجازی و آنلاین و آفلاین و اینترنتی.

امام علی (علیه السلام) می‌فرمایند: «گذشته فرد، نشان می‌دهد که آینده او چگونه است؟» پس برای بررسی فرد در کاری که به وی احاله می‌شود و چه خواهد کرد، واکاوی گذشته‌اش اهمیت بسزایی دارد.

چه این رزومه از سوی فرد به شما ارائه شود و چه با تکمیل فرم‌های استخدامی به آن دست پیدا کنید، به هر روی لازم است به صورت حرفه‌ای، رزومه فرد را بررسی نمایید. رزومه در واقع ابزاری کاربردی است که می‌تواند در وقت شما صرفه‌جویی کند و زمان مصاحبه حضوری را به حداقل برساند. هم‌چنین به مثابه یک فیلتر است که موجب می‌شود با افراد کمتری مصاحبه کنید و قبل از انجام مصاحبه، با بررسی رزومه‌ها، افرادی که صلاحیت بیشتری دارند را دعوت به مصاحبه نمایید.

چند نکته مهم:

۱- باید توجه کنید که اکثر رزومه‌ها بر اساس زمان مرتب شده‌اند، در برخی از آن‌ها تأکید بیشتری روی مدارک و گواهی‌نامه‌های فرد است، در بعضی به مهارت‌ها توجه می‌شود و در برخی هم به شغل‌های متعددی که فرد آن‌ها را تجربه کرده است.

۲- دنکته‌های مهمی که در بررسی و خواندن یک رزومه باید به آن توجه کنید این است که سابقه فرد از لحاظ زمانی کامل باشد، اگر شغل‌هایی که متصدی بوده ذکر شده، توالی زمانی آن‌ها مد نظر قرار گیرد و این‌که جای خالی در آن زمان‌ها وجود نداشته باشد. یعنی فرد متقاضی، جایی مشغول بوده که نمی‌خواهد بگوید!

۳- دیگر این‌که تأکید و تمرکز روی یک موضوع که در رزومه‌ای به آن پرداخته شده،



شما را از موضوعات دیگر غافل نکند؛ مثلاً اگر تأکید زیادی روی مدارک دانشگاهی است، شما را از مهارت‌ها و توان‌مندی‌های فرد غافل نسازد!

۴- نظم و انضباط و تمرکز فرد در رزومه‌ای که به شما ارائه می‌دهد یا در فرمی تکمیل می‌کند، تا حد زیادی قابل مشاهده است؛ به این موارد نیز توجه نمایید.

۵- در زمینه مدارک و گواهی‌نامه خوب است که به پیوست رزومه، تصویر آن مدارک را بخواهید و بررسی نمایید.

۶- یکی از کارهایی که ما در بررسی رزومه افراد متقاضی استخدام انجام می‌دهیم این است که نمره‌های دانشگاهی فرد را بررسی کنیم که تا حدودی کلید شناسایی هوش و ذکاوت فرد می‌باشد. گرچه اشاره کردیم، مهارت فارغ از مدرک دانشگاهی است اما به هر حال اگر بین دو فرد با مهارت یکسان خواستید انتخاب کنید، بی‌گمان آن کس که نمره‌ها دبیرستان و دانشگاهش بالاتر است، یا این که کارهای اختراعی و ابداعی ثبت شده و غیر ثبت شده دارد، احتمالاً هوش و ذکاوت بیشتری دارد.

۷- در رزومه و در مصاحبه با فرد حتماً معرف‌ها را مد نظر قرار دهید و بدانید و بشناسید که چه کسانی و با چه موقعیتی می‌توانند معرف یا تضمین‌کننده فرد متقاضی استخدام باشند؟ همچنین از مهم‌ترین شیوه‌های بررسی رزومه یک شخص، تماس گرفتن با مدیران قبلی و سازمانی است که فرد در آنجا کار می‌کرده است، حتماً بیش از یک مورد از سازمان‌هایی که فرد متقاضی استخدام در آن کار می‌کرده است را بررسی کنید، با آن‌ها ارتباط بگیرید و درباره شخصیت، توان‌مندی‌ها و سلامت رفتاری فرد سؤال کنید.



«برایان تریسی» در کتاب «استخدام و تعدیل» درباره بررسی رزومه افراد و تماس با سازمان‌هایی که فرد قبلاً در آنجا کار می‌کرده می‌گوید تجربه به او نشان داده که یکی از بهترین پرسش‌هایی که می‌توانید از کارفرمای قبلی پرسید این است که: «آیا حاضرید دوباره این فرد را استخدام کنید؟»

گاهی اوقات معرف یا مدیر قبلی او به شکلی مثبت به این سؤال پاسخ می‌دهد و می‌گوید: «اگر بحران کنونی روی نمی‌داد، حتماً بدون درنگ او را دوباره به کار



می گرفتیم) گاهی اوقات هم کارفرمای قبلی در پاسخ به این سؤال تعلق می کند و شاید بگوید «نمی دانم» و یا صراحتاً می گوید: «به هیچ وجه!» توجه به حالت پاسخ دادن کارفرما و مکث های او تأثیر بسزایی در تشخیص رضایت کارفرمای قبلی دارد.

برایان تریسی عقیده دارد که بهتر است پیش از اتمام گفت و گوی تلفنی، این پرسش پایانی را مطرح کنید که «آیا نکته دیگری باقی مانده که باید بدانم؟» زیرا یکی از رویه های جاری و همیشگی در گفت و گوها این است که بخش نخست گفت و گو ممکن است بسیار کلی و فاقد اطلاعات ارزشمند باشد اما مهم ترین اطلاعات، در دقایق پایانی مذاکره و پس از آن که توانستید رابطه ای دوستانه و اطمینان بخش با شخص مقابل برقرار کنید، رد و بدل می گردد زیرا در طول زمان مذاکره توانسته اید یک احساس همدلی و همراهی بین مدیر قبلی و مدیر آینده القا نمایید.

وقتی پرسش پایانی یعنی «آیا نکته دیگری باقی مانده که باید بدانم؟» را می پرسید، معرف ممکن است این گونه پاسخ دهد که «راستش یک مسئله دیگر هم وجود دارد که شاید لازم باشد بدانید و آن این که...» و به این ترتیب به اطلاعات باارزش دیگری در مورد فرد متقاضی دست خواهید یافت.

برایان تریسی می گوید: برای مثال سال ها پیش، قصد داشتم مدیر ارشدی را به عنوان رابط بین نمایندگی های فروش کشوری شرکتم استخدام کنم. پیش از استخدام با کارفرمایان سابق تماس گرفتم و سؤال های لازم را از آن ها پرسیدم و در پایان گفت و گو، یکی از معرف ها در پاسخ به سؤال پایانی «آیا نکته دیگری باقی مانده که باید بدانم؟» این یک جمله را گفت: «راستش را بخواهید این خانم ذهنیت کار در شرکتی بزرگ را دارد.»

از آن جا که این جمله به نظرم ساده بود، به نکته پنهان آن توجهی نکرده و آن خانم را استخدام کردم. پس از گذشت چند روز از استخدام، با این که وظیفه اصلی وی هماهنگی های تلفنی با نمایندگان توزیع محصولات شرکت در سراسر ایالات متحده بود، او تمام تماس های دریافتی را به دستگاه منشی تلفنی اش هدایت می کرد و اگر یکی از نمایندگان دوباره تماس می گرفت و اصرار داشت که باید



بلافاصله در مورد موضوع مهمی صحبت کند، او وظیفه برقراری این تماس و اقدامات لازم را به یکی از کارکنان زیردستش می‌سپرد. در عوض خودش در دفتر می‌نشست و به بررسی اسناد و مدارک می‌پرداخت و از هرگونه تماس با نمایندگان شرکت خودداری می‌کرد. او کوچکترین کارها را به شرکت‌های دیگر برون‌سپاری می‌کرد که هزینه‌های آن از صندوق شرکت پرداخت می‌شد. حتی یک مرتبه از او خواستم برای جلسه‌ای یک پاورپوینت ساده آماده کند که چند صفحه بیشتر نبود و او طبق معمول این پروژه را با مبلغ هشت هزار دلار به یک شرکت دیگر واسپاری کرد!

وقتی دلیل این رویه را از او جویا شدم در پاسخ گفت: «من سرم شلوغ است و وقت این کارها را ندارم»، آن زمان بود که دریافتم منظور کارفرمای قبلی از جمله پایانی «این خانم ذهنیت کار در شرکتی بزرگ را دارد.» این بود که ایشان تبحر زیادی در زمینه سپردن کار به دیگران دارد! و نمی‌تواند یا نمی‌خواهد کارها را خودش و یا با هزینه کمی انجام دهد!





۸. چرایی و چگونگی فرم استخدام

چه فردی به صورت اینترنتی یا حضوری رزومه به شما ارائه دهد و چه ارائه ندهد، لازم است که شما خودتان هم فرم‌های استخدامی استاندارد و از قبل تعیین شده داشته باشید که فرد متقاضی استخدام آن را به طور حضوری تکمیل کند. این کار چند حسن دارد:

۱. فرد متقاضی خودش در مجموعه حاضر می‌شود و فقط مجازی با شما مرتبط نیست.

۲. سؤال‌هایی که برای شما مهم بوده و ممکن است در رزومه او نباشد یا ناقص باشد، پاسخ داده می‌شود.

۳. بیشتر با خط و نوشتار و سطح سواد و فهم او آشنا می‌شوید.

۴. فرم استخدامی، مواردی را که بیشتر با استانداردهای شما همسو است از فرد جویا می‌شود.

۵. این فرم‌ها به صورت یکپارچه و منظم برای شما بایگانی و مستندسازی می‌شود و همواره قابل استفاده خواهد بود.

اما در فرم استخدامی، سؤال‌های مناسب کدام است؟ برخی از سؤال‌هایی که در مطالب قبلی اشاره شد که در مصاحبه شغلی پرسیده شود، سؤال‌های مشترکی است که در فرم نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد؛ اما فارغ از پرسش‌های تخصصی که برای شما و شغل مورد نظر طراحی شده، پرسش‌ها و نکات ذیل نیز مختص خودتان کاربردی و مهم به نظر می‌رسد که می‌توانید در فرم‌های استخدامی از آن‌ها استفاده کنید:

- نام و نام خانوادگی، نام پدر، کد ملی، محل تولد و محل صدور شناسنامه؛
- وضعیت تأهل و تعداد فرزندان، مجرد و مطلقه بودن و برنامه‌ریزی برای ازدواج؛
- وضعیت سربازی و نظام وظیفه؛
- آدرس و تلفن ثابت و تلفن همراه و ایمیل؛
- مدارک دانش‌آموزی و دانشگاهی و دانشگاه محل تحصیل و معدل؛



- آموزش‌های متفرقه‌ای که گذرانده است؛
- مهارت‌ها و توانمندی‌ها در زمینه‌های مختلف مثل زبان خارجی - کار با کامپیوتر - تایپ - کار با نرم افزارها - تسلط به فضای مجازی و...؛
- شغل‌هایی که داشته، نام سازمان، وظایف شغلی و سمتش، مدت زمانی که آن‌جا کار کرده است، میزان حقوقش، علت ترک کار، نام و شماره تلفن مدیر؛
- میزان کتاب‌خوانی و آموزش و آخرین کتابی که خوانده؛
- علایق و اوقات فراغت؛
- مدتی که جوایز کار است؛
- مشخصات همسر، مشخصات و شغل پدر و مادر و وضعیت زندگی آن‌ها؛
- گروه خونی و وضعیت سلامتی و بیماری قبلی و معلولیت؛
- میزان قد و وزن شخص؛
- وضعیت سوء پیشینه و سابقه کیفری؛
- وضعیت مصرف مواد مخدر و سیگار؛
- وضعیت مسکن ملکی یا استیجاری یا غیره؛ وضعیت وسیله نقلیه و نوع آن؛
- علت علاقه به این کار؛
- حقوق و مزایای پیشنهادی؛
- سابقه بیمه تأمین اجتماعی؛
- برنامه دو سال آینده؛
- نام و مشخصات افرادی که معرف فرد هستند؛
- فعالیت‌ها و شغل‌هایی که دوست دارد کسب کند؛
- شیوه همکاری پاره‌وقت یا تمام‌وقت؛
- خصوصیات خوبی که دیگران آن را تأیید می‌کنند؛
- قادر به کار در تعطیلات یا اضافه‌کاری هست؛
- و موارد دیگری که برای شما یا سازمان‌تان مهم است.



۹. شخصیت‌شناسی متقاضی استخدام

هر مدیری برای اضافه کردن یک نفر به تیم خود باید دقت و حساسیت لازم را داشته باشد، غیر از دانش و مهارت و توان مندی، شخصیت و منش و فرهنگ متقاضی استخدام نیز مهم است و باید مورد توجه قرار گیرد.

از شیوه‌های مورد استفاده در شخصیت‌شناسی این است که فرد متقاضی را به شیوه‌های مختلف خوشحال و عصبانی و عاطفی و هیجانی کنیم و در این حالت‌ها، عکس‌العمل و رفتار او را بسنجیم. شاید فرد به شیوه‌ای بتواند به صورت تصنعی از خود رفتاری استاندارد را نشان دهد، اما در هیجان‌ها و خصوصاً در عصبانیت است که جوهره فرد تا حدودی مشخص می‌گردد. حتی بعضی مدیران برای استخدام مدیران و افراد مهم سازمان، با آن‌ها غذا می‌خورند یا سفر می‌روند تا شناخت بیشتری از فرد پیدا کنند.



در باره موضوع شخصیت‌شناسی و شغل، خوب است به یک خاطره اشاره کنم. به نظر من، هر فردی باید به آن کاری مشغول شود که به آن علاقه دارد و در صورتی در شغل و حرفه‌اش موفق خواهد شد که به آن کار علاقه داشته باشد. به قول معروف، هر فردی، هر چه دارد از پُر قنداقش دارد، این یک مثال قدیمی است که می‌گوید هر کسی را خدا برای کاری ساخته است، و من معقدم اگر هر فردی در سیستم یا کار دلخواه خودش قرار گیرد، رشد می‌کند.

روزی یکی از دوستان من که پزشک است به من گفت: فلانی، پسر سوم من علاقه‌ای به درس ندارد و هر کاری می‌کنیم درس نمی‌خواند. در عین حال او شما را قبول دارد. اگر وقت بگذارید و با او صحبت کنید و به درس علاقه‌مندش کنید، خیلی ممنون می‌شوم. روزی آن فرد جوان آمد و من نیم‌ساعت با وی صحبت کردم. دیدم که علاقه به درس ندارد و نمی‌خواهد مثل برادرانش پزشک و مهندس شود و بیش از همه علاقه به کارهای مکانیکی دارد. روز بعد به پدرش زنگ زدم



و گفتم: تشخیص من این است که پسرت کار مکانیکی را دوست دارد. گفت: آخر پسر یک دکتر متخصص برود مکانیکی؟! گفتم: به نظر من در هر رشته‌ای اگر هر کسی خوب وارد شود بهره‌برداری خواهد کرد و به نتیجه خواهد رسید؛ عشق است که آدم را رشد می‌دهد البته اجبار هم راه دوم است، ولی وقتی اجبار از روی فردی برداشته شود، رشد او متوقف می‌شود.

بعد به او گفتم: شما اجازه بدهید من دوستی دارم که مکانیکی دارد. سه ماه تعطیلی تابستان بگذار تا او برود در مکانیکی کار کند، برود امتحانی کار کند، ببینیم راست می‌گوید یا می‌خواهد از درس خواندن فرار کند. معرفی اش کردم به دوستی که کار مکانیکی انجام می‌داد، چند وقت بعد دوباره زنگ زد که احوال‌پرسی کنم، گفت: خیلی علاقه‌مند و فعال است و کافی است من یک بار چیزی را به این بگویم تا یاد بگیرد و دقیقاً همان را انجام دهد، مدام نگاهش به دست من و کار من است. شما باور نمی‌کنید الان ایشان موتور را می‌گذارد پایین و باز می‌کند. بعد از سه ماه تابستان که سپری شد این پسر به پدرش گفت من دیگر مدرسه نمی‌روم، و پدر را دوباره مستأصل کرد. من به او زنگ زد گفتم این کار مکانیکی خوب است و خیلی عالی هست که به آن علاقه داری، اما بهتر است یک مکانیک باسواد باشی! یعنی هم درس را بخوان و هم به مکانیکی بپرداز و اقبالاً دریافت مدرک دیپلم یا مهندسی، مکانیکی را ادامه بده.

بالاخره این فرزند و پدر همدیگر را درک کردند و به توافق رسیدند و آن جوان هم درسش را خواند و هم مکانیکی را ادامه داد و امری یکی از بزرگ‌ترین نمایندگان های ایران خودرو را در چند شهر دارد و فردی موفق و پیشرو و مورد مراجعه همه اقوام و دوستانش است. بی‌گمان اگر او به اجبار درس می‌خواند و مثلاً در رشته پزشکی - که هیچ علاقه‌ای به آن نداشت - ادامه تحصیل می‌داد، به نتیجه‌ای نمی‌رسید.



فارغ از بحث‌های رفتاری و روانی و شناخت و تحلیل عینی، تست‌ها و آزمون‌های مختلفی نیز وجود دارد که قبل از استخدام خوب است مورد استفاده قرار گیرد تا ما بتوانیم



بهتر و دقیق‌تر، فردی را که می‌خواهیم استخدام کنیم، بشناسیم. در این میان تست‌های مختلفی وجود دارد؛ از جمله:

۱. تست‌های شناسایی صفات شخصیتی و سبک‌های رفتاری؛ که معمولاً چند جوابی است و رفتار فرد و باورها و نگرش‌ها و ترجیحاتش را مورد آزمون قرار می‌دهد.

۲. تست‌های هوش هیجانی و EQ که شیوه برخورد فرد با خودش، شناخت خودش از خود، شیوه برخورد و درک دیگران را با سؤال‌های مختلف بررسی می‌کند.

۳. تست‌های روان‌سنجی متمرکز بر استعداد و توانایی که جنبه عمومی دارد و موضوعات مشخصی از جمله استعدادها و پتانسیل‌ها و هوش و دانش و درک و تفسیر فرد از وقایع را می‌سنجد.

۴. تست‌های شخصیت‌شناسی مثل MBTI که شخصیت فرد و زوایای پنهان شخصی او و میزان درون‌گرایی و برون‌گرایی و شیوه‌های رفتاری فرد را مشخص می‌کند.

۵. تست IQ و آزمون‌های هوش که توان‌مندی و مهارت عددی و ریاضی و منطقی فرد را به چالش می‌کشد.

۶. آزمون‌های پیش‌بینی‌کننده؛ شما می‌توانید بر اساس سازمان خودتان و بر اساس نیازهایی که دارید و شغلی که قرار است برای آن استخدام کنید، سؤال‌های مختلفی طراحی کنید و موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده و مهارت‌های لازم برای فرد را از او جویا شوید.

۷. تست‌های مختلف استخدامی از جمله موردکاوی، ایفای نقش، تحلیل و استدلال، تست خلاقیت و... نیز می‌تواند مورد استفاده شما قرار گیرد.

به هر روی، فارغ از بررسی رزومه و مهارت و توان‌مندی یک نفر، اگر شغل مد نظر برای شما و سازمان‌تان مهم است، خوب است که با انجام آزمون‌های کتبی و اینترنتی و عملیاتی بیش از پیش با شخصیت و میزان هوش و هوش اجتماعی فرد آشنا شوید تا بعداً از استخدامی که کردید، پشیمان نشوید!



۱۰. ارزیابی نهایی برای استخدام

بعد از انجام روندهای مختلفی که به آن اشاره کردیم، از طراحی شغل تا کارمندیابی و بررسی رزومه و شخصیت فرد و مصاحبه با وی، احتمالاً شما گزینه‌های متعددی پیش روی خودتان دارید که باید انتخاب کنید یا این که مردّد هستید که یک نفر را استخدام کنید یا نه؟ پس باید هرچه سریع‌تر به نتیجه برسید و کار را تمام کنید. باید توجه کنید که درب ورودی سازمان خیلی مهم است و نباید باز باشد و هر کسی بتواند داخل آن شود، پس هرچه شما در استخدام فرد جدید سخت‌گیرتر و دقیق‌تر باشید، برای سازمان، بهتر است!



روزی تعدادی دانشجو به دفتر من آمدند و از من تقاضا داشتند که در کارخانه استخدامشان کنم. به آن‌ها گفتم: بچه‌ها یک سؤالی ازتان می‌کنم (می‌خواستم یک جرعه‌ای در ذهنشان بزنم) ادامه دادم: اگر سؤال‌های من را درست جواب دادید صبح بیایید کارخانه کار کنید. سؤال کردم: الان اگر بخواهید یک نفر را استخدام کنید چه برنامه‌ای را اجرا می‌کنید تا از او شناخت پیدا کنید؟ چون من نه شناخت دارم از شما، نه خانواده‌تان را می‌شناسم. هر کدام از آن‌ها جوابی داد و به شکلی صحبت کرد؛ اما نکته مد نظرم را نمی‌توانستند بگویند.

گفتم: من الان طوری با شما حرف می‌زنم که هر کدامتان کارفرما بودید مرا استخدام می‌کردید، به آن‌ها گفتم دلم می‌خواهد بعد از صحبت‌هایم، به من نمره بدهید، و جداناً هم دلم می‌خواهد یک نمره کمتر بدهید و بالاتر ندهید! گفتم: من نه التماس می‌کنم، نه گریه می‌کنم، نه تمنا می‌کنم، من به شما که کارفرما هستید می‌گویم می‌خواهم بیایم کارخانه‌ی شما کار کنم، دو ماه سه ماه کار می‌کنم، پول هم نمی‌خواهم، بعد از دو سه ماه شما بررسی کنید ببینید که اگر کار من ارزش داشت، اگر به دردتان خورد، برایم حقوق تعیین کنید، اگر هم که کار من به دردتان نخورد من می‌روم، آزمایشم کنید، من دلم می‌خواهد کار کنم، دنبال کار هستم



و دنبال این هستم یک لقمه حلال برای زن و بچه ام ببرم. کدام یک از شما مرا استخدام می کنید؟ همه گفتند: استخدامتان می کنیم.

گفتم: ببینید هر کاری راهی دارد. البته من توقع ندارم چیزی که من می دانم شما هم در این سن بدانید، ولی خدا شاهد است من در سیزده سالگی این ها را می دانستم.

خوب است به نکته دیگری هم اشاره کنم. من وقتی بخواهم مدیری را استخدام کنم حتماً چند بار خوشحال و ناراحت و عصبانیتش می کنم در حالت عصبانیت، طرف کنترلش را از دست می دهد و ذات واقعیش را نشان می دهد، مثلاً فردی که در حالت بی هوشی حرف هایی به ذهنش می آید، بعضی لا اله الا الله می گویند، برخی ناسزا می گویند، من خودم تا حالا دو سه بار در بیمارستان دیدم بعضی به هوش آمدند دعا خواندند، آدم وقتی عصبانی شود باطن خودش را فاش می کند. این که می گویند: می خواهی کسی را بشناسی با او هم سفر شو و واقعیت است و دلیلش این است که در سفر هم ناملايمات زیادی وجود دارد و هم شادی زیاد پدید می آید.

پس یکی از بهترین شاه کلیدهای شناخت افراد خوشحال یا عصبانی کردن آنان و بررسی رفتارشان در حالت خوش حالی و عصبانیت است. همه این ها مواردی است که می تواند به عنوان معیارهای مهم در ارزیابی و انتخاب یک نفر برای استخدام مورد استفاده قرار گیرد.



بی گمان شما معیارها و شرایط مختلفی برای جذب و استخدام در سازمان یا کسب و کارتان طراحی کرده اید که به آن ها وفادار هستید، ما هم در این جا به مواردی که برای ارزیابی نهایی استخدام، می تواند کاربردی باشد، اشاره می کنیم:

۱. اول این که یک جدول تهیه کنید و بر اساس معیارهای مختلف به افراد متقاضی، نمره بدهید. حتماً بعد از هر بررسی و مصاحبه این امتیازها را بدهید تا نمرات و میزان نقاط قوت و ضعف هر فرد را فراموش نکنید.

۲. یک معیار مهم برای شما، باید رجوع به دل خودتان باشد. حتماً سعی کنید برای



- حس خودتان یک امتیاز در نظر بگیرید؛ اگر فردی تمام امتیازها و مهارت‌ها را داشته باشد اما به دل شما نشسته باشد، بعید است بتوانید با او در بلندمدت کار کنید!
۳. یک معیار مهم برای استخدام، مدارک دانشگاهی و سطح سواد است. شاید برای برخی مشاغل، این موضوع اهمیتی نداشته باشد و نیاز نباشد؛ اما به طور کلی حضور در دانشگاه و نفس کشیدن در محیط علمی، برای هر فردی یک امتیاز است و نشان از برخی امتیازهای دیگر فرد نیز هست.
۴. معیار دیگر، مهارت فرد در زمینه مد نظر است؛ یعنی مهارت و نیز تجربه او چقدر است؟ چه اندازه در مورد شغل مد نظر توان مندی دارد و از پس آن برمی‌آید؟
۵. معیار دیگر، شغل‌های قبلی اوست. چند وقت یک بار شغل‌های خود را تغییر داده و چرا؟ مدیران قبلی تا چه حد از او راضی هستند؟ شغل‌های قبلی‌اش چقدر مرتبط با این شغل جدید است؟ خوب است در این مرحله با تماس با مدیران قبلی، نظر آن‌ها را درباره فرد جو یا شوید، در این گفت‌وگوها، حتماً به اطلاعات ارزش مندی دست می‌یابید.
۶. ارزیابی مصاحبه حضوری و توانایی ارتباط با شما و رعایت ادب و نزاکت و نظم و سر وقت آمدن و ظاهر و تیپ و... نیز می‌تواند معیاری برای شما باشد. در برخی شغل‌ها میزان زیبایی ظاهری هم ممکن است مهم باشد.
۷. بررسی آزمون‌های مختلف شخصیت‌شناسی و هوش اجتماعی فرد نیز می‌تواند معیار مناسبی برای شما باشد.
۸. بررسی دقیق و موشکافانه رزومه فرد و فرم استخدامی فرد، معرفی وی، شیوه سپری کردن اوقات فراغت، دوستان، آدرس مکان او و نزدیکی و دوری‌اش به محل کار، شغل و وضعیت همسر و پدر و مادر و وسیله نقلیه و... همه مواردی است که در فرم، مورد سؤال واقع شده و می‌تواند معیارهای مهمی برای انتخاب شما باشد.
۹. هماهنگی فرد با فرهنگ سازمانی و اصول و ارزش‌های شما و توانایی استنباط و استنتاج و مشارکت‌پذیری و امکان رشد و توسعه فردی نیز از دیگر معیارهای مهم می‌تواند باشد.
۱۰. از معیارهای مفید دیگر، آشنا بودن و معرفی شدن توسط فردی شناخته شده است که آن هم در صورت وجود معیارهای دیگر می‌تواند یک امتیاز مثبت برای فرد ایجاد کند.



از معرف‌ها هم خوب است که به صورت دقیق، اطلاعات لازم درباره فرد را به دست آورید و یا حتی تضمین‌هایی دریافت نمایید.



خطوط هوایی ساوث وست در مرحله ارزیابی نهایی استخدام، از یک فرایند جالب برای مصاحبه گروهی به منظور گزینش نیروی انسانی استفاده می‌کند. این شرکت ابتدا گروهی از متقاضیان را دعوت می‌کند که در جلسه‌ای دور هم حضور داشته باشند و فرد مصاحبه‌کننده نیز یک سری سؤال‌های را از آن‌ها می‌پرسد. برخی از پرسش‌های مطرح شده شاید بی‌ربط به نظر برسند. برای نمونه «فیلم مورد علاقه‌تان کدام است و چرا؟» یا این که سؤالات مرتبط باشد مثلاً «چرا می‌خواهید در این شرکت کار کنید؟»

هدف از اجرای این فرآیند مصاحبه گروهی، صحبت این افراد و نیز گوش کردن به حرف‌های یکدیگر است. نکته این جاست که افراد مسئول استخدام به دنبال پاسخ خوب یا بد متقاضیان در این جلسه نیستند، بلکه می‌خواهند نحوه تعامل این افراد را با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند. آن‌ها می‌خواهند بدانند که آیا این افراد در تعامل با همدیگر لبخند می‌زنند و حس مثبتی به هم می‌دهند یا این که فقط منتظرند که نوبت پاسخ‌دهی خودشان برسد.

شرکت ساوث وست بر این اساس و بر پایه مهارت‌های تعاملی افراد متقاضی، تصمیم نهایی را در مورد استخدام اتخاذ می‌کند. این شیوه، نتایج بسیار ارزش‌مندی برای این شرکت به همراه داشته است.





۱۱. اشتباهات رایج در استخدام

تا این جا موارد مهم و اساسی در استخدام یک نفر برای یک شغل در سازمان را مرور کردیم، اما به تجربه ثابت شده که اشتباهات مختلفی در امر استخدام وجود دارد و این موضوع هم از لحاظ زمانی و هم مالی و هم اعتباری به مدیر و سازمان، زیان‌های فراوانی وارد می‌سازد.



برایان تریزی بر این امر تأکید دارد که در استخدام افراد، عجله نکنید و این که فقط در یک مصاحبه نیم‌ساعته در یک روز، شخص را مورد تأیید یا فیتید، مبنای اصلی قرار ندهید و بهتر است در چند روز مختلف را ملاقات کنید تا تغییراتش را بسنجید. نکته دیگر این اصل است که اجازه بدهید پیش از استخدام، دو یا سه نفر دیگر از مدیران مجموعه نیز ملاقاتی با فرد مورد نظر داشته باشند.

برایان تریزی در این زمینه خاطره‌ای را در کتاب خود نوشته است: یک بار برای تصدی یک شغل مدیریتی در شرکتی با فردی مصاحبه کردم. خیلی تحت تأثیر او قرار گرفتم و در آستانه استخدامش بودم که قانونم را به یاد آوردم. بنابراین او را به گوشه و کنار شرکت بردم و کاری کردم که با همه اعضای کلیدی تیم گفت‌وگو کند تا آن‌ها نیز از او سؤالاتی بپرسند و درباره‌اش قضاوت کنند. در انتهای روز، همه همکاران با هم نزد من آمدند و گفتند که به هیچ وجه نباید این فرد را استخدام کنم. او کاملاً برای شرکت ما نامناسب بود. نواقص و ضعف‌هایی داشت که من متوجه نشده بودم، اما همکارانم در گفت‌وگو با او و پی بردن به ابعاد مختلف شخصیتی وی به این موارد رسیده بودند، پس من نیز فوراً او را از فهرست داوطلبان استخدام خط زدم.



در این جا برخی از اشتباهات رایج در استخدام را ذکر می‌نمایم:
۱. استخدام یک نفر فقط به خاطر این که فامیل یا آشنای مدیر است و یا از سوی یکی از



- آشنایان معرفی شده است. همچنین استخدام‌های فامیلی یا استخدام دوست نزدیک یا فامیل نزدیک یکی از کارمندان خیلی باید با احتیاط انجام شود.
۲. استخدام بدون طی کردن مراحل فوق، بدون انجام مصاحبه دقیق و استاندارد و بدون بررسی همه‌جانبه توانمندی‌ها و مهارت‌ها و علم و توانایی و انگیزه و لیاقت و شخصیت فرد. و استخدام بدون استعلام از مدیران قبلی، بدون استعلام از معرف‌ها، بدون توجه به سوءپیشینه فرد و شرایط قبلی که فرد داشته است.
۳. استخدام فرد بدون دریافت کردن مدارک مطمئن و فقط اکتفا کردن به ادعاهای یک فرد؛ مثلاً فردی می‌گوید فوق‌لیسانس دارد و ما مدرک تحصیلی او را نخواستیم و دورغ گفته است! یا درباره کارت ملی و شناسنامه و ازدواج و... .
۴. استخدام یک فرد بدون بررسی همه‌جانبه مهارت‌های یک فرد؛ مثلاً یک منشی می‌گوید به تایپ مسلط هستم و او را استخدام می‌کنیم و بعداً می‌فهمیم که در این زمینه خیلی ضعیف است.
۵. استخدام بر اساس دلسوزی و رحم و مروت و به خاطر این که یک نفر بیکار است یا سرپرست خانوار یا محتاج است، او را استخدام می‌کنیم و سازمان را با مؤسسه خیریه اشتباه می‌گیریم! درحالی که می‌توانیم به او به شکل دیگری کمک کنیم نه این که بر سر کاری بیاوریم که لیاقت یا توانمندی و یا مهارتش را ندارد و به خودش و شما و سازمان خدشه وارد می‌سازد.
۶. عجله از دیگر اشتباهات در استخدام است. ما بعضی اوقات عجله داریم و نیرو می‌خواهیم و بدون بررسی لازم و مصاحبه و لیاقت‌سنجی، نقراتی را به خدمت می‌گیریم که بعداً پشیمان خواهیم شد.
۷. استخدام یک فرد بدون این که تمامی مشکلات و مصائب شغل را بگوییم. بدون این که درباره حقوق و دستمزد صحبت جدی کنیم؛ بدون این که درباره ساعات کار و مرخصی صحبت کنیم و بدون این که با شفافیت کامل درباره کار با یک فرد گفت‌وگو کنیم. همه این‌ها از اشتباهات در جذب یک نفر است که بعداً مشکل ایجاد خواهد کرد.
۸. استخدام بدون این که قرارداد مشخص ببندیم و از ترس بیمه و مالیات و اداره کار، بدون قرارداد کار کنیم که هم فرد، امنیت شغلی ندارد و هم ما امنیت استخدامی نداریم.



۹. استخدام بدون توجه به زندگی شخصی فرد، وضعیت رفت و آمد او، دوری و نزدیکی به محل کار، وسیله نقلیه، و بدون توجه به وضعیت همسر و فرزندان و... و نیز از دیگر اشتباهات در استخدام هست.

۱۰. استخدام فقط بر مبنای رزومه و تجربه و غفلت از این که بسیار جوانان با انگیزه‌ای هستند که رزومه و تجربه‌ای ندارند و می‌توانند بهترین باشند و در مجموعه شما این رزومه و تجربه را به دست بیاورند.



درباره اشتباهات رایج در استخدام، یک نکته مهم عدم استخدام فامیلی و قومی و قبیله‌ای است. من در طول سالیان گذشته موارد بسیاری در مجموعه خودم و یا مجموعه‌های دیگر مشاهده کرده‌ام که وقتی چند نفر فامیل یا چند نفر از یک قوم یا قبیله در جایی استخدام شوند، دو مشکل مهم ممکن است ایجاد کنند: یکی این که با هم متحد شوند و ممکن است هر بلایی می‌خواهند سر مدیریت آورند. دیگر این که به دلایل مختلف ممکن است با هم اختلاف پیدا کنند و اختلافاتشان سنگین شود و این موضوع به کار و دیگر همکاران و محیط کار نیز وارد می‌شود و آسیب‌های جدی به مجموعه وارد می‌سازد.

برای نمونه خوب است به موضوع یک کارخانه نساجی اشاره کنم که در اوایل انقلاب، دچار مشکلات فراوانی شد و کارگران آن اعتصاب و تحصن می‌کردند و حتی جاده را می‌بستند. از آن جا که من مدیر انجمن صنایع قم بودم، یک بار به جمع‌شان رفتم و با آن‌ها صحبت کردم. در جمع‌شان گفتم که چند سال است که کار می‌کنید؟ گفتند مثلاً ۱۰-۱۲ سال. گفتم الان که کارخانه به مشکل خورده اگر شما تولید نکنید، مدیر هم پولی ندارد که حقوق به شما بدهد! پس بیایید سر کار برگردید و تولید را شروع کنید و مدیریت هم قول می‌دهد که حقوق شما را کم کم بدهد. اولش به من هم فحش می‌دادند که برو سرمایه‌دار! ولی به تدریج که دیدند من هم منطقی حرف می‌زنم برایم کف و سوت زدند و گفتند که سر کار می‌آیند. صدها نفر کم‌کم راضی شدند... اما هفته بعد دوباره دیدیم که همان آتش است و همان کاسه! بعد من تحقیق کردم و متوجه شدم که از تمامی این کارگران بیست



نفرشان اهل یک روستا بودند و این‌ها با یکدیگر هم‌پیمان شده بودند که نگذارند کارخانه راه بیفتد و همان‌ها با نفوذشان باعث بدبختی همه پرسنل و مدیر کارخانه و ورشکستگی یک مجموعه با سابقه و بزرگ شدند!

نمونه‌ی دیگر در یکی از استان‌های کشورمان اتفاق افتاد. یکی از دوستانم کارخانه‌ای خریده بود. مرا به آن جادعوت کرد تا اگر نظری دارم در اختیارش بگذارم. پس از بازدید از کارخانه، نظرات خودم را از جنبه‌های مختلف با او در میان گذاشتم؛ از جمله در خصوص ترکیب کارکنان و کارگران آن جا به او گفتم: بیشتر این‌ها از یک قوم و قبیله‌اند و اگر مشکلی برای یکی از آن‌ها پیش آید، با هم متحد می‌شوند و تو را زمین خواهند زد و چرخ تولید را می‌خوابانند. چندی گذشت، روزی مرا در قم دید و بلافاصله گفت: همان چیزی که گفتمی به واقعیت پیوست؛ آن جمله تو را باید با طلا نوشت، کاش توجه می‌کردم.





۱۲. روز اول استخدام

یکی از مهم‌ترین روزهای یک کارمند، روز اول استخدام است. این روز هم برای فرد استخدام شده خیلی مهم است و هم برای همکارانش و هم برای سازمان؛ اجتماعی شدن و آشنا شدن فرد با سازمان و نهادینه شدن فرهنگ سازمانی از همان ابتدا موضوع قابل توجهی است که نباید از آن غافل بمانیم.



یک شرکت حسابداری در ایالات متحده آمریکا، برای شناسایی عوامل تعیین‌کننده عملکرد بالایی کارکنان در درازمدت، در پژوهشی سی ساله به مطالعه هزاران نفر از کارکنان خود پرداخت. یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش، بیانگر این مطلب بود که مدیران افرادی که عملکرد بالایی داشتند، از همان روزهای اول استخدام، انبوهی از کارها را به آن‌ها می‌سپردند و حتی در برخی موارد، حجم کارهای اختصاص یافته بیش از توانایی این کارمندان تازه‌وارد بود، زیرا اعتقاد داشتند که نخستین برداشتی که کارکنان تازه‌وارد از محیط کار و وظایف شغلی خود دارند، تأثیری بنیادین بر ذهنیت آن‌ها از آن شغل و در نتیجه عملکرد و آینده شغلی آنان می‌گذارد و وقتی در نخستین روز حضور در محل کار با انبوهی از وظایف، اهداف و مسئولیت‌ها روبه‌رو شوند، خیلی زود به این باور می‌رسند که در آن جا باید از آغاز صبح تا پایان وقت اداری به شدت کار کنند. پژوهشگران این پروژه به این نتیجه دست یافتند که کارکنانی که از همان روز نخست انبوهی کار به آن‌ها سپرده می‌شود، در ادامه کار خود در آن شرکت، بیشتر از افرادی که کارشان به صورت تدریجی افزایش یافته، بازدهی دارند.

البته ذکر این نکته ضروری است که چالش برانگیز بودن کار و توانایی انگیزش بخشی مدیر مجموعه، پیش از واگذاری حجم بالایی کار، تعیین‌کننده میزان اشتیاق کارمندان به کار و در نتیجه افزایش عملکرد است و در این کار



و اسپاری کارها در روز اول هم باید دقت به خرج داد که فرد دچار اشتباهات اساسی در انجام کارهای محوله نشود!



هنگامی که یک فرد جدید به تیم اضافه می شود، احتمالات مختلفی وجود دارد: برخورد بد همکاران و عدم همراهی با فرد جدید، بی توجهی و بایکوت او، خنثی بودن بقیه با وی و یا همراهی و رفاقت. برخی کارمندان خودشان می توانند، سریعاً به جو سازمان آشنا شده و با دیگران همراه و دوست شوند، اما بهتر است شما در مورد آشنایی فرد با سازمان، ویژگی های آن، شرایط فیزیکی آن، جو و فرهنگ سازمانی و تاریخچه سازمان اقدام نمایید که فرد یا افرادی او را با قصد و غرض یا بدون آن به بیراهه نبرند! شما ممکن است ساعت های زیادی وقت و انرژی گذاشته اید و هزینه کرده اید تا یک نفر را جذب کنید و قرار است که سال ها با او کار کنید، پس برای روز اول یا روزهای اول کارکردن او هم وقت و انرژی بگذارید که هر چه زودتر، کارمند، اجتماعی شود و یخ ارتباطش با دیگران آب شود. اگر هم خودتان به این مهم نمی رسید، این کار را به یک مدیر و یا مسئول دیگر واسپاری کنید.



یکی از کارهایی که گاهی در روز اول استخدام مدیران انجام می دهد، این است که متقاضی استخدام را بعد از طی مراحل اولیه استخدام، روانه محل کار و کارخانه می کند. به او یک برگه کاغذ می دهد و می گویم روز اول فقط برو داخل مجموعه و نگاه کن و پیشنهادهای و انتقادهایت را در مورد کار و محیط آن و شرایط و... بنویس. این کار باعث می شود هم نیروهای دیگر متوجه شوند که فرد جدیدی آمده است که مشغول به کار شود، هم دقت نظر و توجه فرد به کار بیشتر می شود و هم این که برای او یک چشم انداز ایجاد می کند که چه تغییرات مثبتی ایجاد نماید. از طرف دیگر این موضوعات مکتوب را برای مدیر می آورد و او هم وی را نصیحت و راهنمایی می کند که این تغییرات چقدرش شدنی است و چقدر ناشدنی! چقدر این مواردی که فرد متوجه آن شده عمیق است و چقدر سطحی!



و سطح فرد و وسعت دید وی هم برای مدیر تا حد زیادی مشخص می‌شود.



- فارغ از موارد فوق برای روز اول استخدام و آغاز فعالیت یک نفر در سازمان، موارد ذیل خوب است که اجرایی شود:
- روز اول استخدام، فرد را به صورت فرد به فرد یا گروهی به دیگران معرفی کنید. هم او را به دیگران و هم دیگران را به او.
 - به همکارانش در همان روز اول بگویید که امروز یک دوست جدید برای شما پیدا شده است.
 - برای کار کردن، وقت زیاد است، روز اول را به شکلی مدیریت کنید که ضمن آشنایی با کار و محول شدن برخی امور، هیجان‌ها و عصبیت فرد را بکاهید و او را با کارهایی که باید بکند، آشنا نمایید.
 - چارت سازمانی، شرح شغلی، وظایف او و کسانی که باید با او کار کنند و افرادی که وی باید به آن‌ها گزارش دهد را خیلی شفاف و دقیق به وی معرفی کنید.
 - بخش‌های مختلف سازمان، مکان‌ها، اتاق‌ها، واحدهای مختلف، قفسه‌ها و... را به طور کامل به او نشان دهید. این کار با توسط مدیر یا فردی در سطح بالای سازمان باید انجام شود.
 - ابزار و امکاناتی که او لازم دارد، مثلاً لباس سازمانی، میز و صندلی اش، کتوشها و قفسه‌ها و کامپیوتر و ابزار دیگر را به او تحویل داده و کار دادن با آن‌ها را نیز به او آموزش دهید.
 - سعی کنید با لبخند و حس خوب، آرامش مناسب را برای فرد جدید فراهم آورید و او را از استرس و اضطراب و هیجان بی جا دور نمایید.
 - آموزش لازم را در زمینه‌های مهارت در هر شغلی که هست انجام دهید و این موضوع توسط فردی توانمند و لایق و دلسوز انجام شود.
 - فرد تازه‌استخدام را با اهداف و استراتژی‌ها و چشم‌انداز سازمان و تاریخچه آن آشنا کنید.
 - لازم است در ابتدای استخدام، فرد با مدیر اصلی، مدیران اصلی، شرکا، اعضای هیئت مدیره و سهامداران به طور کامل آشنا شود.



- خوب است که آیین نامه انضباطی درباره نوع عملکرد فرد، ممنوعیت‌ها و قوانین داخل سازمانی (اگر وجود دارد) به صورت مکتوب یا شفاهی به فرد ابلاغ شود.
- فرد تازه‌وارد به نوعی به مربی و مرشد و راهنما نیاز دارد که با حوصله، با انگیزه، صادق و با انرژی، مسائل و موارد داخل سازمان را به وی منتقل کند.
- به گونه‌ای با فرد تازه وارد برخورد کنید که حسادت و حساسیت کارمندان قدیمی و دیگر افراد برانگیخته نشود.
- به او یک برنامه مشخص و مدون بدهید و از وی گزارش بخواهید و در روزهای اول، سعی کنید اشتباهات او را بگیرید و برای ادامه مسیر، به وی انگیزه بدهید.



در این جا خوب است به خاطرۀ خودمانی از یک نیروی انسانی که در یک سازمان استخدام شده و تجربه خوبی از روز اول استخدام نداشته اشاره کنیم. این تجربه‌ای است که در بسیاری از سازمان‌ها تکرار می‌شود و بهتر است که مدیران به آن حساس باشند که تکرار نکنند و نیروها و سرمایه‌های انسانی را از همان روز اول کار، مایوس نکنند. این کارمند درباره روز اول کارش این گونه می‌گوید:

انگار همین دیروز بود که بعد از مصاحبه‌های فراوان و تست‌های مربوطه و تکمیل مدارک، اولین روز کاری من شروع شد. انتظار نداشتم با دسته‌گل و فرش قرمز از من پذیرایی شود، اما فکر می‌کردم می‌کارم مشخص باشد، یا حداقل یک نفر بداند که من جذب سازمان شدم. از همان در ورودی که نگهبان محترم نمی‌دانست که نیروی جدیدی جذب شده بگیرید، تا واحد مربوطه که یادشان رفته بود اطلاع‌رسانی کنند. جالب این جاست که خود مدیری که پروسه‌های مرتبط با استخدام رو پیش برده بود هم کلاً یادش رفته بود و ظاهراً از دیدن من شگفت‌زده شدند! جالب این که این اتفاق داشت در خود واحد منابع انسانی رخ می‌داد و من به عنوان نیرو برای همین واحد در حال جذب شدن بودم. خلاصه بعد از کش و قوس‌های فراوان، داخل مجموعه شدم و پیش دوستی رفتم که قرار بود با هم همکار شویم، وی هم لطف کرد بدون این که حتی میز کاری داشته باشم یک عالمه کاغذ نامشخص به من داد و گفت امروز تا آخر وقت باید این‌ها



تعیین و تکلیف شود، من هم که اصلاً نمی‌دانستم موضوع این برگه‌ها چیست، با تعجب کاغذها را نگاه می‌کردم. بالاخره آن روز تمام شد و کاغذها که معلوم بود خیلی وقت آن جا بودند، تعیین و تکلیف شد. من هم کم‌کم در سازمان جا افتادم. بر اساس همین تجربه من چند نکته مهم به نظرم می‌رسد که در استخدام یک نفر و روز اول ورود یک نیرو به سازمان باید مد نظر قرار دهیم:

طوری برنامه‌ریزی کنیم که امکانات لازم و اولیه چند روز قبل از ورود نفر جدید حتماً آماده باشد.

- حتماً اطلاع‌رسانی شود که فرد جدیدی با این مشخصات از فلان تاریخ با این پست سازمانی در شرکت مشغول خواهد شد.

- شرح شغل و مسئولیت‌های فرد جدید حتماً مشخص باشد، مدیر مستقیم و مسئولانی که فرد باید با آنها کار کند، مشخص باشد.

- اطلاعات لازم مانند شرایط شرکت و هر آنچه فرد جدید باید بداند قبل از ورود فرد در اختیارش قرار بگیرد.

- امکانات نرم‌افزاری لازم نظیر ایمیل و شماره پرسنلی و... از قبل آماده باشد.

- حس خوب برای روز اول کاری بسیار مهم است، یک بسته‌ی خوش آمدگویی روی میز فرد تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد وی خواهد گذاشت.

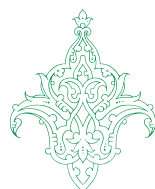
- یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید «آدم با روی باز میره جایی نه از در باز» بنابراین گشاده‌روی و تحویل گرفتن فرد جدید را در سازمان اشاعه بدهیم.

- ساعت شروع به کار فرد جدید را در روز اول کمی دیرتر قرار دهیم تا پرسنل شرکت از مخاطرات اول صبح فاصله گرفته باشند و به قول معروف «چرتشون پریده باشه».

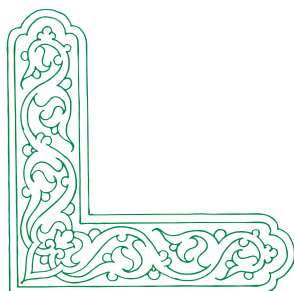
- جذب فرد جدید اولین گام است و نگهداشت وی گام اصلی، بنابراین باید کاری کنیم که فرد از این که جذب این سازمان شده خوشحال باشد و این حس خوب را در ادامه‌ی مسیر حفظ کند.



فصل سوم:



تفویض اختیار





۱۳. تفویض اختیار چیست و چرا مهم است؟

از مهم‌ترین تعاریف مدیریت، تقسیم کار و هنر انجام کار توسط دیگران است و به این ترتیب، یکی از اصول مهم مدیریت، این موضوع مهم است که با نام‌های مختلفی از جمله تفویض اختیار، تنفیذ اختیار، تفویض کار، کارسپاری و تقسیم کار شناخته می‌شود. این امر هرچه بهتر انجام شود، مدیریت، قوی‌تر بوده و بیشتر می‌تواند به امور کلان و مهم و سیاست‌گذاری برای سازمان پردازد و بهره‌وری آن هم بیشتر خواهد شد. بی‌گمان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان و مدیر، «وقت» و «زمان» است که با تفویض کار، می‌تواند در حفظ این سرمایه گام بردارد.

تفویض اختیار، محول کردن وظایف و امور مختلف از سوی فردی به فرد دیگر است که از یک سو مسئولیت و تعهد، منتقل می‌شود و از سوی دیگر نیاز به گزارش دادن و پاسخ‌گویی، محقق می‌شود. یکی از رؤسای جمهوری سابق آمریکا گفته است: «گران‌بهارترین سرمایه یک رهبر، وقت اوست. اگر وقتش را با پرداختن به مسائل غیر اصولی بگذراند، شکست خواهد خورد. از مهم‌ترین گزینش‌های او انتخاب مواردی است که انجام دادن آن‌ها را خود باید متقبل شود یا به دیگران واگذارد و نیز گزینش کسانی است که وکالت، نیابت یا نمایندگی خود را به آنان واگذار می‌کند. رهبر باید توانایی انتخاب مردم خوب و شایسته را داشته باشد».

نکته‌های قابل توجه در تفویض اختیار:

۱. تفویض اختیار، فقط محول کردن کار بدون مسئولیت و اختیارات نیست و از سوی



دیگر به معنای رها کردن کار و عدم گزارش‌گیری هم نیست؛ فرصتی است برای آن‌که کار لازم را در زمان لازم به فردی با مشخصات لازم واگذار کنید، به او اختیارات و مسئولیت دهید، او را آموزش دهید، بر او نظارت کنید، و از وی بخواهید که به جای شما تصمیم بگیرد و کار اجرایی را انجام دهد، در این صورت شما وقت و انرژی بیشتری برای صرف کردن به کارهای مهم‌تر خواهید داشت.

۲. تفویض اختیار به معنای تفویض مسئولیت نهایی نیست. در واقع مدیر، بخشی از اختیارات خود را برای تصمیم‌گیری و اجرا به دیگران واگذار می‌کند، اما مسئولیت نهایی همچنان بر عهده خود مدیر خواهد بود.

۳. نکته مهم دیگر این است که شرط مهم تفویض اختیار، پیدا کردن و یا توانمندسازی کارمندان است. اگر این شرط مهم و اساسی محقق نشود و شما کاری را به فردی بدون لیاقت و توانمندی و صلاحیت و اسپاری کنید، حتماً ضربه خواهید خورد!

۴. تفویض اختیار می‌تواند شامل یک استاد یا صاحب مغازه باشد که یک شاگرد دارد و کارهایی را به او واگذار می‌کند، تا مدیر یک سازمان بزرگ که چندین معاون و مدیر کل و مدیر میانی و کارمند و کارگر دارد که هر یک از آن‌ها طبق سلسله مراتبی، امر تفویض اختیار را انجام می‌دهند و در چارچوب آن فعالیت می‌کنند.

۵. مدیری که می‌خواهد تفویض اختیار کند، باید ریسک‌پذیر باشد و شکست‌ها و اشتباهات و کوتاهی‌های احتمالی را بپذیرد و بداند که ممکن است کارمند او، مثل خودش عمل نکند و او باید این شکست‌های کوتاه‌مدت احتمالی را فدای پیروزی‌های بعدی و توسعه آتی کند.

۶. تفویض اختیار نیاز به مدیر خوش‌بین دارد. مدیری که شکاک و بدبین است و در هر کاری دخالت می‌کند و به هیچ‌کس نمی‌تواند اعتماد کند، نه تفویض‌کننده خوبی خواهد بود نه مدیر موفق!

۷. در تفویض اختیار باید کارمندان برای انجام امور تشویق شوند، حس مسئولیت جمعی ایجاد شود، فقط کارهای خسته‌کننده و سخت به کارمندان واگذار نشود و فرصت ترفیع و ایجاد شور فراهم گردد.

۸. تیم در سازمان باید معنای تفویض را به طور کامل درک کند؛ هم مدیر میانی که افرادی



به او واگذار می‌شوند و هم افرادی که در اختیاریک مدیر قرار می‌گیرند، هر دو باید همدیگر را بپذیرند و درک کنند و توانایی پذیرش مسئولیت را داشته باشند وگرنه سازمان با چالش‌های متعددی روبه‌رو خواهد شد.



روزی مدیر ارشد یکی از سازمان‌های بزرگ، تمامی مدیران واحدهای سازمانی را در جلسه‌ای فراخواند و به آنان دستور داد که همگی باید از فردا به مدت یک هفته به مرخصی اجباری بروند. همه‌ای در میان مدیران برخاست و بسیاری از آنان اعتراض کردند که چرا زودتر این موضوع به آنها اطلاع داده نشده تا امور واحد خود را سروسامان دهند و بعضی اعتقاد داشتند که واحدشان بدون حضور آنها عملاً غیرفعال خواهد شد و همه از این کار ترسیده بودند و نگران بودند. اما مدیر ارشد از خواسته خود کوتاه نیامد و گفت این دستور باید از فردا عملیاتی شود. از روز بعد، درحالی که مدیران حضور نداشتند، مدیر ارشد شخصاً به تمام واحدها سرکشی می‌کرد و عملکرد آنان را ثبت می‌نمود. برخی از واحدها طبق روال گذشته، کارهای محوله را پیش می‌بردند اما بعضی واحدها دچار نابه‌سامانی شده بودند و کارمندان بالاتکلیف مانده بودند و بعضی واحدها هم وضعیت بینابین داشتند. پس از اتمام مرخصی یک هفته‌ای، مدیر ارشد به هر یک از مدیران کارت‌هایی داد که آنان را به رتبه ۳، رتبه ۲ و رتبه ۱ تقسیم کرده بود: مدیران درجه ۳ مدیرانی بودند که واحدشان در زمان عدم حضور آنها به خوبی کار نکرده بود و افت راندمان زیادی داشتند.

مدیران درجه ۲ مدیرانی بودند که واحدشان وضعیت بهتری داشت اما باز هم تعدادی از کارها به دلیل عدم حضور آنها متوقف شده بود.

مدیران درجه ۱ مدیرانی بودند که بدون حضور آنها واحدشان به مشکلی برنخورده بود و تغییری در بازده‌شان ایجاد نشده بود. و این نشان می‌دهد مدیری موفق است و می‌توان نشان درجه ۱ را بگیرد که بدون حضور او و با تفویض اختیار هم بتواند زیرمجموعه‌اش به فعالیت خود ادامه دهد.



البته این موضوع به معنای آن نیست که مدیر درجه یک، حضور و عدم حضورش در سازمان تفاوتی ایجاد نمی‌کند، بلکه به معنای این است که سازمان به شکل کامل در این بخش ایجاد شده است! و افراد هر یک وظیفه و مسئولیت خویش را می‌دانند.



۱۴. فایده‌های تفویض اختیار

تفویض اختیار فایده‌های فراوان و لذت‌بخشی برای مدیر، کارمند و سازمان دارد که نباید از آن‌ها غافل شد. برخی از این موارد را در ذیل اشاره می‌کنیم:

۱. تفویض اختیار به مدیر این امکان را می‌دهد که وقت بیشتری داشته باشد، برخی از کارها را واسپاری کند و وقت و انرژی خود را برای امور مهم‌تر مصرف دارد.
۲. مدیر با انجام واسپاری به صورت اصولی می‌تواند فشار کاری و استرس کمتری را تجربه کند.
۳. با رشد فرد و افراد زیرمجموعه مدیر، او حس معلمی و موفقیت و مربی‌گری را می‌تواند تجربه کند و این که نتیجه تلاش‌های خود را در موفقیت دیگر افراد ببیند.
۴. با تفویض اختیار و تقسیم کار، کارها تخصصی‌تر شده و هر کس در امری که لازم است، تجربه و تخصص و مهارت پیدا می‌کند.
۵. واسپاری کارها، موجب افزایش اعتماد متقابل شده و ابزاری مناسب برای القای حس اعتماد و انگیزه به کارمندان محسوب می‌شود.
۶. تفویض کار، موجب تجربه‌آموزی و مهارت‌بیشتریک فرد شده و امکان بروز و ظهور استعدادها را برای همگان فراهم می‌آورد.
۷. برای همه این فرصت را فراهم می‌آورد که مسئولیت‌پذیری و برنامه‌ریزی و همکاری و مشارکت را بیاموزند و در این مسیر گام بردارند.
۸. با بهره‌گیری از تفویض اختیار حرفه‌ای، از منابع انسانی و مالی و مادی، حداکثر استفاده خواهد شد و بهره‌وری سازمانی افزایش پیدا می‌کند.



در تحقیقی که از سوی «تریسمن» در زمینه تمرکززدایی و نقش آن در افزایش کیفیت و کارایی سازمان (با بررسی تجربه ۱۶۰ مجموعه در زمینه تمرکززدایی و تفویض اختیار) صورت گرفته است، مشخص گردید که مهم‌ترین پیامدهای اجرای صحیح تفویض اختیار، کاهش هزینه‌ها، تسریع اداره امور سازمان‌ها و افزایش کیفیت آن و از همه مهم‌تر افزایش نوآوری در شیوه‌های اجرا می‌باشد.



یعنی همراه با تخصصی شدن امور و افزایش بهره‌وری، از آن جا که یک فرد با تفویض اختیارات به وی در موضوعی تخصصی‌تر و با تجربه‌تر عمل می‌کند، می‌تواند خلاقیت و نوآوری بیشتری هم در این بخش داشته باشد و تغییراتی ایجاد کند که نفع سازمان را در پی خواهد داشت.



بعضی اوقات هم مدیر دوست دارد که کارهای زیادی را واگذار کند و خودش با خیال راحت مدیریت نماید، اما تجربه ثابت کرده که خیلی از مدیران در امر تفویض اختیار با مشکلات و مسائل مختلفی مواجه شده‌اند، از اعتماد کردن و تفویض کار پشیمان شده و آسیب‌ها و ضررهای زیادی متوجه آن‌ها شده است. اما مسئله در نفس تفویض اختیار نیست، بلکه در شکل و شیوه آن بوده است. حتی ممکن است با تفویض اختیار، کار بهتر از آنی که شما انجام می‌داده‌اید و فکر می‌کرده‌اید، انجام شود! اگر بر نتایج متمرکز شوید نه بر روش‌ها، حتماً نتایج خوبی از تفویض اختیار را در سازمان خودتان مشاهده خواهید کرد و باید بدانیم که در امر تفویض اختیار هم نباید افراط و تفریط داشت. ما همواره مدیرانی داریم که صدها کارمند و مدیر میانی دارند و با خیال آسوده در حال مدیریت هستند، پس باید بتوانیم به شکل حرفه‌ای و استاندارد تفویض کار را انجام دهیم که در ادامه به برخی از اصول آن و مسائل مهم در اجرای این موضوع مهم اشاره می‌کنیم.



۱۵. دغدغه‌های مدیران در تفویض اختیار

در بخش‌های قبلی از خوبی‌های تفویض اختیار گفتیم، اما مدیران بسیاری هستند که می‌گویند ما با تمام مزایا و فواید تفویض اختیار آشنا هستیم و درباره لزوم و اهمیت آن شکی نداریم، اما دغدغه‌ها، نگرانی‌ها و مسائل مختلفی هم در تفویض اختیار وجود دارد که ما را در شکل‌گیری آن با مشکل مواجه کرده و یا پشیمان می‌کند. مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۷ در آمریکا نشان داد، توانایی تفویض اختیار عامل نگرانی حدود نیمی از شرکت‌ها و سازمان‌های مورد مطالعه بوده است. در آن زمان تنها ۲۸ درصد از شرکت‌های مورد بحث اقدام به ارائه‌ی آموزش‌هایی در این زمینه کردند. به گفته‌ی «کرول واکر» رئیس یک شرکت مشاوره‌ای مدیریت، اغلب مدیران باور دارند که رفتارتر از آن هستند که بتوانند کارها را به دیگران بسپارند و لذا از به عهده گرفتن همه‌ی کارها نتیجه‌ی بهتری می‌گیرند.



ما در مجموعه‌مان یک اصطلاحی داریم به نام «مدیریت فرغونی»! یعنی بعضی نیروهای انسانی هستند که تا زور بالای سرشان نباشد و تا هل‌شان ندهید، کار نمی‌کنند! و این موضوع از دو جا ناشی می‌شود: ۱- خود مدیر همواره می‌خواهد دخالت کند و روی کارها نظارت داشته باشد و دائماً به کارها سرک بکشد تا نیروها کارکنند. این روش، نتیجه منفی دارد و کارکنان را تبیل و ترسو بار می‌آورد! ۲- نیروها خودشان به رشد و بلوغ نرسیده‌اند و ظرفیت و امکان و انگیزه کار کردن ندارند و همواره یک مدیر باید مثل یک فرغون آن‌ها را بلند کند و هل بدهد تا راه بیفتند. هر دو این موارد از دغدغه‌های تفویض است که یک مدیر باید در دام آن نیفتند!



به طور کلی در مطالعات و تجربیاتی که ما داشته‌ایم، به موارد ذیل به عنوان دغدغه‌های مهم در تفویض اختیار دست پیدا کردیم:

■ بعضی از مدیران می‌ترسند که با واسپاری، کنترل خود را روی کارکنان و پروژه‌ها از دست



- بدهند و مدیریت‌شان ناقص شود و اینکه به جای آن که در مهارت خودشان کار کنند، فقط به مدیریت و نظارت و رهبری بپردازند، کار صحیحی نیست!
- خیلی از مدیران فکر می‌کنند و شاید هم تا حدودی درست، بر این اندیشه‌اند که فقط خودشان می‌توانند به نحو مطلوب، کار را به اتمام برسانند و دوست دارند کارها به روش و سبک خودشان انجام شود.
 - بعضی از مدیران با انجام واسپاری مشاهده کرده‌اند چه خراب‌کاری‌هایی و اشکالات و اشتباهاتی از سوی کارمندان انجام می‌شود و آسیب‌ها و ضررهای عمده‌ای به مجموعه وارد می‌شود.
 - مدیران خیلی وقت‌ها می‌بینند که یکی از کارکنان، کل یک روز در حال کلنجار رفتن با کاری است که خود مدیر می‌توانسته در یک ساعت آن را به خوبی انجام دهد!
 - مدیران بعضاً با موضوع «تفویض اختیار معکوس» مواجه می‌شوند و کارمندانی که مسئولیت‌پذیر نیستند و با نوشتن جملاتی مثل جهت استحضار و صدور دستور لازم و اقداماتی از این دست، از خودشان سلب مسئولیت کرده و کارها را دوباره به خود مدیر ارجاع می‌دهند!
 - برخی مدیران ممکن است با واسپاری، حس رقابت و حسادت را لمس کنند و از این می‌ترسند که یکی از کارکنان بهتر از آن‌ها بتواند کارها را انجام دهد و به مرور جایگزین آن‌ها شود!
 - واسپاری، همواره همراه با نظارت و آموزش است و نگرانی از وقت و زمان و هزینه‌ای که برای آموزش نیروها باید گذاشته شود نیز، مدیران را آزار می‌دهد و آن‌ها را به این نتیجه می‌رساند که به جای وقت صرف کردن برای آموزش دیگران و مشاهده خرابکاری کارمندان، خودشان کارها را انجام دهند!
 - وقتی هم تفویض اختیار انجام می‌شود، کارکنان برای هر موضوعی کوچکی از مدیر سؤال می‌کنند! درخواست راهنمایی و توضیح تکالیف کاری از سوی کارکنان، مدیر را آزار می‌دهد!
 - به علت عدم آموزش‌پذیری یا عدم آموزش کارمندان، مدیر دائماً و مکرراً در کارهای محوله به کارکنان دخالت می‌کند و مجبور است این کار را انجام دهد.



- خیلی وقت‌ها کارکنان سعی می‌کنند از بر عهده گرفتن مسئولیت کارها شانه خالی کنند و فکر می‌کنند که شما می‌خواهید کارهای زیادی را به آن‌ها تحمیل کنید.
 - برخی اوقات هم تکالیف تفویض شده، ناتمام می‌مانند و مهلت‌های تعیین شده برای دستیابی به یک هدف مشخص از دست می‌روند و مجموعه ضرر می‌کند!
- این دغدغه‌ها و نگرانی‌ها و مواردی از این دست همواره وجود داشته و خواهد داشت، اما این‌ها نباید موجب گردد که یک سازمان یا مدیر، کل موضوع تفویض اختیار را نادیده بگیرد، بلکه لازم است با استفاده از علم و تجربه و با روش‌های استاندارد و طی مراحل لازم، امر تفویض اختیار را به استانداردترین وجه انجام دهد، البته با این پیش فرض که ممکن است در برخی موارد، اشتباه کند یا تفویض اختیار آن نتایج و اهدافی که می‌خواسته را محقق نسازد.



۱۶. مراحل تفویض اختیار

تفویض اختیار، مراحل و اصولی دارد و در صورتی موفقیت‌آمیز و برای سازمان و مدیر، راه‌گشا و کارکردی است که این مراحل و استانداردها در آن رعایت شود. اگر مراحل کار به خوبی انجام شود، بسیاری از نگرانی‌ها و دغدغه‌های مدیر نیز حل خواهد شد. مراحل اساسی تفویض اختیار شامل موارد مهمی است: تعریف موضوع قابل تفویض - شناسایی و انتخاب فرد مناسب - توجیه و آموزش فرد - نظارت و کنترل فرد - و در نهایت ارزیابی اقدامات اوست. در این جا به صورت اجمالی، مراحل تفویض اختیار را شرح می‌دهیم:

۱. در مرحله اول باید تصمیم بگیرید چه چیزی تفویض می‌شود؟ شما ممکن است مجبور شوید هر کاری را واسپاری کنید. ممکن است کارهایی که درباره آن مهارت ندارید، کارهایی که به آن تجربه و علاقه دارید و یا شاید هم دقیقاً همان کارهایی که از آن لذت می‌برید و دانش و تجربه کافی درباره آن دارید را واگذار کنید. وظیفه مدیر، مدیریت کارهاست نه انجام تک‌تک آن‌ها. با این وسوسه مبارزه کنید که شما بهترین هستید و هیچ کس نمی‌تواند کارها را به خوبی شما انجام دهد! کارها را دسته‌بندی کنید و به فرد با صلاحیت و توانمند و با ظرفیت بسپارید تا آن‌ها نیز مثل شما قوی شوند. پس در گام اول شغل و پروژه و وظیفه را مشخص کنید، شرح شغلی یا شرح پروژه را حتی الامکان به صورت مکتوب بنویسید و مشخص کنید که چه کارها، مسئولیت‌ها و مأموریت‌هایی قرار است، انجام شود. در این زمینه شکل‌های مختلفی از واسپاری وجود دارد: شاید هم پروژه‌ای مشخص دارید که قرار است به یک نفر واسپاری شود، در این صورت هم شرح فعالیت‌ها و وظایف و مسئولیت‌ها را کاملاً مشخص و مکتوب نمایید تا به فردی واگذار شود که قرار است امور به وی تفویض شود. روشن بودن و واضح بودن انتظارات و رفع ابهام از آن‌ها موجب تمرکز بیشتر فرد شده و از سوء تفاهم و اختلاف نظرهای بعدی جلوگیری خواهد کرد.

۲. انتخاب فرد مناسب، مرحله بعدی فعالیت در تفویض اختیار است. ممکن است



کارمندی برای واسپاری ندارید که بر اساس اصول فصل قبل و برنامه‌های حرفه‌ای استخدام، فرد مناسب را پیدا کنید و جذب سازمان نمایید. شاید هم کارمندی دارید و قرار است بین آن کارمندان، کار تفویض را انجام دهید. پس از خودتان پرسید کدام یک از کارمندان برای این کار مناسب هستند؟ کدام یک تمایل برای رشد و مسئولیت‌پذیری دارد؟ میزان وقت آزاد کارمندان، تعداد وظایفی که قبلاً به آن‌ها سپرده‌اید را بررسی کنید. مهارت، و آمادگی، و انگیزه او را بررسی کنید. سعی کنید در مدیریتتان مهارت‌های یک کارمند، نقاط ضعف و قوت او و توانایی‌اش را بررسی کنید تا هنگام تفویض اختیار به مشکل برخوردید. این نکته را نیز در نظر بگیرید که گاهی لازم است برای واگذاری امور از منابع خارج از سازمان هم بهره برد. شاید مهم‌ترین موضوع در امر تفویض اختیار، انتخاب فرد مناسب است!

۳. برای تفویض صحیح باید در جلسه یا جلساتی موضوعی واگذاری را مطرح کرده و فرد را توجیه کنید. علت انجام کار مورد نظر را روشن سازید. اجازه بدهید که کارمندان از اهمیت و فوریت کار مطلع و به آن حساس شوند. کار و پروژه را به وضوح شرح دهید، هدف آن را تعریف کنید، نقش کارمند و مابقی کارمندان را توضیح دهید، زمان، معیارهای ارزیابی عملکرد را مشخص کنید، موارد پاسخ‌گویی و منابع حمایت‌ها را مشخص کنید، نیازهای او را بررسی نمایید، آموزش لازم را بدهید، موارد را در صورت لزوم مکتوب کنید، جلسات لازم را برگزار کنید و در نهایت اختیار را منتقل کنید.



در جریان یک پژوهش که از طریق یک نشریه آموزشی در سرتاسر آمریکا صورت گرفت پژوهش‌گران به این نتیجه رسیدند که بزرگ‌ترین عامل انگیزه‌دهنده هنگام تفویض اختیار این است که کارکنان دقیقاً بدانند که چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. وقتی کارکنان بدانند که شما دقیقاً از آن‌ها چه انتظاری دارید؛ وقتی بدانند که چه زمانی باید کارشان را تحویل دهند، کاری که باید تحویل دهند، چه کیفیتی باید داشته باشد و چه مبلغ بودجه‌ای در اختیار دارند می‌توانند در سطحی بالا ظاهر شوند و نتیجه‌ای را حاصل کنند که از آن‌ها انتظار می‌رود.

در همین بررسی مشخص گردید بزرگ‌ترین عامل ضد انگیزه وقتی شکل می‌گیرد



که کارکنان دقیقاً ندانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. این ندانستن، علتش اغلب تفویض اختیار ضعیف به کارکنان است. وقتی که شخص نداند چه انتظاری از او می‌رود، انگیزه خود را از دست می‌دهد، تحریک‌پذیر، عصبی و حتی بیمار می‌شود. لذا باید به عنوان یک مدیر، برای کارکنان خود به طور شفاف توضیح دهید که از آن‌ها چه انتظاری دارید و اطمینان حاصل کنید که منظور شما را دریافته باشند.



۴. مرحله دیگر، پیگیری بعد از تفویض اختیار، نظارت و پیگیری کار تفویض شده، پشتیبانی و حمایت از کارمندی انجام کار، مدیریت کارهایی که از سوی کارمند باز به شما ارجاع می‌گردد و کنترل و نظارت محسوس و نامحسوس و یا از راه دور می‌باشد. در این موضوع باید توجه کرد که مداخلات بی‌جا صورت نپذیرد، اطلاعات به صورت متقابل منتقل شود، کارمند به صورت رها، آزاد گذاشته نشود و در صورت لزوم اختیارات یا بخشی از آن از کارمندان بازپس گرفته شود. پیگیری و سرکشی و گزارش گرفتن، بخش مهمی از تفویض کار است که اگر به آن توجه نکنید و یا کارمند خود را در این زمینه توجیه نکنید، حتماً به کار و تفویض کار ضربه خواهد زد. نکته مهم دیگر این است که تشویق و تنبیه و توبیخ شما باید به اندازه و به صورت استاندارد باشد که در این باره بیشتر توضیح خواهیم داد.



مدیر یکی از مؤسسه‌های بزرگ که در فرآیند نظارت بر عملکرد نیروهایش به شدت از بازدهی تعدادی از آن‌ها ناراضی شده بود، روزی ناامیدانه به همسرش گفت: «کارمندان شرکت، کاری که از آن‌ها می‌خواهم را به خوبی انجام نمی‌دهند و عملکرد شرکت افت کرده است». همسرش پرسید: «آیا تا به حال نظرت را درباره عملکردشان به آن‌ها گفته‌ای؟» مدیر پاسخ داد: «آن‌ها افراد بالغی هستند و فکر می‌کنم بدانند چه کاری را باید انجام دهند و این که چرا از دستشان ناراحت هستم» همسر جواب داد: «چرا با آن‌ها صحبت نمی‌کنی و چرا مطالبی که به من می‌گویی به صورت مستقیم به خودشان نمی‌گویی؟ شاید اوضاع آن‌طور که تو می‌گویی نباشد». حق با همسر بود!



روز بعد آقای مدیر، تک تک کارکنان را به دفترش فراخواند و دلیل ناراضی‌تی از عملکردشان را به آن‌ها توضیح داد. آن‌ها از شنیدن حرف‌های مدیر به شدت شوکه و متعجب شدند، زیرا نمی‌دانستند شیوه انجام کارهایشان با انتظاری که مدیر از ایشان دارد هماهنگ نیست. آن‌ها اصلاً خبر نداشتند که مدیر مدت‌هاست از عملکردشان ناراضی است! خلاصه این که مدیر دریافت که با ارائه دستوراتی مشخص و نیز ارائه بازخورد منظم و شفاف، بررسی اجرای انتظاراتی که از کارکنان دارد و نیز نداشتن پیش‌فرض در مورد کارکنان، می‌توان بیشتر مشکلات مربوط به عملکرد سازمان را برطرف نمود.



۵. موضوع دیگر در تفویض اختیار این است که منابع و امکانات لازم در مورد تفویض اختیار به صورت کامل مورد گفت‌وگو و توافق قرار گیرد. بعضی اوقات شما کاری را به کسی و اسپاری می‌کنید و او بعد از چند روز می‌گوید من این امکانات را لازم دارم یا موفق نمی‌شود و می‌گوید چون این امکانات و ابزار و وسایل را نداشتیم، نتوانستم به خوبی کار را انجام دهم. لذا درباره امکانات خودتان همه موارد را به صورت شفاف، مطرح نمایید تا بهانه برای عدم موفقیت وجود نداشته باشد.

۶. در کنار نظارت، پشتیبانی هم لازم است. مدیر باید کارمندان و همکاران دیگر را از موضوع و اسپاری و فردی که به او و اسپاری انجام شده، مطلع نماید؛ هرگونه اطلاعات و مدارک و ابزار لازم را در اختیار او بگذارد؛ توصیه‌ها و راهنمایی‌های لازم را انجام دهد؛ فردی که به او کاری تفویض شده، رقیب مدیر نیست و مدیر، مربی اوست و باید مستمراً از او پشتیبانی کند، مشکلات و مسائل پیش‌بینی نشده و احتمالی را لازم است از قبل به فرد تذکر دهد، به او بازخورد دهد و در صورت موفقیت، او را تشویق نماید و در عین حال در صورت اشتباه نیز، از کارمند پشتیبانی می‌کند نه این که پشت او را خالی نماید.

۷. جمع‌بندی و ارائه بازخورد، آخرین مرحله تفویض است. وقتی پروژه یا کاری که واگذار کردید تمام شد، یا گزارش روزانه و هفتگی و ماهیانه یک نفر را دریافت می‌کنید، موضوع مهم جمع‌بندی و گفت‌وگو کردن با فرد است. اگر وقت بگذارید و گزارش‌ها را بخوانید و به فرد بازخورد دهید و نظریات او را جویا شوید و کار را جمع‌بندی کنید در ادامه



تفویض و یا واسپاری کارهای جدید به همان فرد، نتایج بهتری برای شما و سازمان‌تان حاصل خواهد شد. خیلی از کارمندان نیاز به بازخورد دارند؛ چه مثبت و چه منفی! اگر به کارمندی، کاری سپرده شود اما به او بازخورد و فیدبک ارائه نشود، او خسته و مأیوس و افسرده خواهد شد، لذا در کنار نظارت و کنترل و همراه با آن، بحث بازخورد موضوع مهمی است که نباید از آن غافل شد.

این موارد هفت‌گانه، خلاصه مراحل تفویض اختیار است که لازم است در هر کاری بر تقسیم کار و تنفیذ اختیار از آن‌ها استفاده شود. بی‌گمان یکی از عوامل عدم توفیق مدیران در موضوع تفویض اختیار، بی‌توجهی به موارد فوق‌الذکر می‌باشد.



❖ — ۱۷. چه موضوعاتی را واسپاری نکنیم؟ — ❖

این بخش از گفتارهای ما به تفویض اختیار و اهمیت و شرایط آن مربوط است. شما در واسپاری، ممکن است شغل، سمت، تصدی، وظیفه، پروژه یا نقشی را به دیگری بسپارید که انجام دهد. کارهای آسان، کارهای اجرایی، کارهایی که دیگران به سهولت می‌توانند انجام دهند، کارهایی که نیازمند آموزش یا تجربه خاصی نیست، و بعد از آن کارهایی که با آموزش و تجربه می‌تواند منتقل شود، همه مواردی است که در نگاه اول و فاز اول، خوب و یا بعضاً لازم است که تفویض شود. مدیر باید کار را بسنجد و مشخص کند که دقیقاً چه وظایف، کارها، پروژه‌ها، کارویژه‌ها و واحدهایی را قرار است واسپاری کند؟ بعضی اوقات مدیر کارهای خیلی پیچیده و یا کارهای خیلی ساده را نباید واسپاری کند، بلکه باید کاملاً بسنجد که چه کاری و در چه زمانی و به چه کسی باید واگذار شود؟ ما، بسیار از فواید و مزایای تفویض اختیار گفتیم، اما آیا مواردی هم هست که نیاز به واسپاری ندارد؟ بله، حتماً!

۱. سازمان و کسب‌وکار شما وقتی نیاز به تفویض اختیار دارد که خود شما زمان یا توان انجام کار را ندارید یا دیگری کار را بهتر انجام می‌دهد. وقتی سازمان شما و فعالیت‌های آن محدود است، بی‌گمان نیاز به نیروی اضافی ندارد! بعضی اوقات ما سازمان‌های کوچکی می‌بینیم که کارچندانی هم ندارند، اما چند نفر منشی و آبدارچی و کارپرداز و راننده و... استخدام می‌کنند و فکر می‌کنند که با این کار، سازمانشان بزرگ خواهد شد! پس موضوعی بدیهی است که آن هنگام یک مدیر نیاز به تفویض اختیار دارد که یک شغل یا سمت یا پروژه را به دلایل مختلف و با همان نیروهای موجود نتواند انجام دهد.

۲. برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، تدوین چشم‌انداز، استراتژی و برنامه‌های توسعه‌ای لازم است که توسط خود مدیر انجام شود. اگر هم سازمان یا مدیر، مشاوران یا مدیرانی دارند که در این زمینه به او کمک می‌کنند، لیکن لازم است که خود مدیر در جریان تمام سیاست‌گذاری‌ها باشد؛ این موضوعات، مواردی نیست که واسپاری شود و فرد



دیگری این کارهای مهم و اساسی را برای مدیر یا مدیران اصلی یا مشاوران حرفه‌ای انجام دهد.

۳. جذب و استخدام نیرو و راهنمایی و انگیزش آن‌ها و همچنین ارزیابی عملکرد و توبیخ و پاداش آن‌ها، و نیز تعدیل و اخراج کارمندان عمدتاً در سازمان‌های کوچک و متوسط بهتر است توسط مدیر یا با نظارت او انجام شود.

۴. تا زمانی که فرد با صلاحیت و لایق و مطمئنی را برای کاری پیدا نکردید یا آموزش لازم را به نیروی خود ارائه ندادید، از تفویض کامل کار اجتناب کنید. در واسپاری امور و تفویض اختیار، هیچ‌گاه عجله نکنید که حتماً پشیمان خواهید شد!



مدیر یک کارخانه فعال در زمینه تولید فرآورده‌های پروتئینی، جهت توسعه بازار شرکت تصمیم گرفت به همراه تیم خود به یکی از کشورهای همسایه سفر کند و در مدت یک ماهه غیاب خود، مدیریت مجموعه را به مدیر تولید کارخانه سپرد و در تمامی امور به وی اختیار تام داد. مدیر تولید که از قبل، با مسئول تعمیر و نگهداری کارخانه خصومت داشت، در جریان یک دعوا او را تهدید به اخراج نمود و بردار بودن اختیار تام خود از سوی مدیر عامل تأکید کرد. این عمل موجب قهر مسئول تعمیر و نگهداری از سازمان شد و در غیاب وی یکی از دستگاه‌های بسته‌بندی که دچار مشکل فنی شده بود از کار افتاد و در نتیجه سفارش‌های مشتریان نتوانست به موقع ارسال گردد. به این شکل مدیر جانشین، از موقعیت خود سوءاستفاده کرد و با بی‌تدبیری ضربه سنگینی به مجموعه وارد ساخت که بعد از مراجعه مجدد مدیر کارخانه، مجموعه با چالش‌های مختلفی روبه‌رو بود. در واقع مدیر کارخانه در جریان تفویض اختیار خود به این نکته توجه نکرده بود که مسائل کلی مانند عزل و نصب مهره‌های کلیدی، قابل واسپاری نیستند و دادن اختیار تام مدیریت بر کل سیستم به یک نفر، ممکن است چه پیامدهایی داشته باشد!



۵. مذاکرات مهم، امضای قراردادها، خریدهای مهم و گفت‌وگوها و مذاکرات پیچیده و



اساسی و تأثیرگذار، همگی لازم است توسط مدیر انجام شود و تفویض نگردد.

۶. گلوگاه‌های مهم در اکثر سازمان‌ها، «بخش مالی»، «انبار» و «واحد منابع انسانی» است. این موارد در اکثر سازمان‌های بزرگ ممکن است که تفویض شود، اما بهتر است که با نظارت کامل مدیر باشد اگر هم سازمان کوچک بود که نباید تفویض شود! مدیر باید با دقت بیشتری به این سه بخش توجه کند و اگر هم این امور را واسپاری می‌کند در تعهد و امانت فردی که به وی تفویض می‌شود، توجه بیشتری کرده و نظارت در این زمینه‌ها را هم جدی‌تر بگیرد.

و نکته مهم دیگر این جاست که با وجود تفویض اختیار و وجود افراد یا سازمان‌های مختلف، لازم است که گاهی شما خودتان نیز بر امور نظارت و بازرسی داشته باشید و هرگز از کل سازمان غافل نباشید.



چندین سال پیش مردی برای خرید یک دستگاه پخش ویدیوی خانگی به یک فروشگاه لوازم الکترونیکی در ایالت کالیفرنیا مراجعه کرد. در این فروشگاه، یک مرد ژاپنی مسن که انگلیسی را دست و پا شکسته حرف می‌زد، اطلاعاتی در مورد محصول به او داد. وقتی این مرد دستگاه پخش ویدئوی خانگی را خرید و از فروشگاه خارج شد، یکی از دوستانش به او گفت: «آیا آن پیرمرد ژاپنی را شناختی؟ آن مرد «آکیو موریتا»، یکی از بنیان‌گذاران شرکت سونی بود.»

موریتا به ایالات متحده سفر کرده بود و به فروشگاه‌های مختلفی که محصولات سونی را می‌فروختند سر می‌زد تا هم بر شیوه فروش فروشندگان نظارت کند و هم بازخورد مستقیمی از مشتریان سونی دریافت نماید این یعنی نظارت بر فروشگاه‌های یک برند بزرگ و معتبر. گاهی لازم است نظارت توسط خود مدیران اصلی انجام شود تا خودشان به همه امور مهم و ضروری و مشکلات و مسائل مجموعه واقف باشند. البته تفاوت سونی با بسیاری از برندهای متوسط در همین نکته‌های مهم و ظریف مدیریتی است!





۱۸. ایجاد محیط مناسب برای تفویض اختیار

به شرطی امر تفویض اختیار در یک سازمان، خوب به سرانجام می‌رسد که محیط مناسب برای این امر در سازمان ایجاد شود. اگر شما مدیر خوبی باشید و به واسطه‌ی امور، عقیده داشته باشید و اگر فرد مناسب را هم برای تفویض اختیار پیدا کرده باشید، اما محیط سازمان و فضا و فرهنگ سازمانی برای این امر، آماده و مهیا نباشد، بی‌گمان امر تفویض اختیار به خوبی انجام نخواهد شد.



در یک سازمان پنج بخش و دپارتمان مختلف در حال فعالیت بودند و یک اداره جدید برای نظارت و هماهنگی و یکپارچگی این پنج بخش تشکیل شد و یک مدیر خانم بر این بخش تعیین شد. شاید در نگاه اول ایجاد یک بخش جدید در سازمان با مدیر جدید که بر پنج مدیر و بخش قدیمی نظارت کند، آن هم با مدیریت یک خانم، سخت به نظر برسد، اما مدیر جدید کار خود را به شکل ذیل جلو برد:

در آغاز کار مدیر جدید با رؤسای پنج اداره‌ی مربوطه ملاقات کرد و طی یک توفان فکری نظر آن‌ها را درباره‌ی دستور جدید مدیر عامل جو یا شد. او پروژه‌های مختلفی را به مدیران این بخش‌ها سپرد و پس از یک هفته متوجه شد یکی از بخش‌ها به کندی پیش می‌رود و پس از بررسی، نتیجه گرفت که مسئول این عقب‌افتادگی مدیر آن بخش است. مدیر مربوطه با یکپارچه‌سازی موافق نبود و باور داشت که این کار قدرت و اختیارات او را کاهش می‌دهد، بنابراین تمایلی به همکاری نداشت؛ راهکار چه بود؟ مدیر جدید یکی دو بار با مدیر قدیمی صحبت کرد و وقتی دید که وی آماده همکاری نیست در پایان مجبور شد او را تعدیل کند. او متوجه شد که برای موفقیت باید مسئولیت را به کسی سپرد که کاملاً با جریان کار همراه و برای انجام آن دارای انگیزه باشد. اکنون وی به دنبال فرصت‌های تفویض اختیار است که به نفع خود، سازمان و زیردستانش باشند؛ مثلاً هنگامی



که شرکت مادر از او خواست گزارشی از عملکرد سازمان ارائه دهد، او تصمیم گرفت تا فردی را از بیرون سازمان استخدام کند، زیرا به عقیده او این کار باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شد. همچنین بررسی سازمان توسط فردی خارج از آن نقاط ضعف پنهان را آشکار می‌کرد. راهکار او برای موفقیت ایجاد محیط مناسب برای تفویض اختیار بود؛ یعنی هم خودش از مدیران، اختیارات کامل را گرفته بود که بتواند عزل و نصب کرده و مدیریت نماید و هم برای مجموعه‌های زیردست هم این فضا را فراهم می‌آورد که به بهترین نحو بتوانند تفویض اختیار کنند.



حال برای آن که محیط مناسب برای تفویض اختیار ایجاد شود چه شرایط و برنامه‌هایی باید در سازمان اجرایی شود:

- مدیر موفق باید بتواند، محیطی مناسب برای واسپاری ایجاد کند. کارکنان را ترغیب کند که علایق خود را مطرح کنند و طبق علایق خود موارد را جلو ببرند.
- فضا و فرهنگ سازمانی باید سالم باشد. حسادت و حساسیت و رقابت بی جا و به قول معروف زیرآب‌زنی جایگاهی در سازمان نداشته باشد که هر فرد بدون دغدغه‌های این چنینی فقط به کار و انجام پروژه‌ها و وظایف محول شده بیندیشد.
- مدیر باید از تحمیل کارها و پروژه‌های ملال آور و دشوار، بدون پشتیبانی و ابزار لازم به کارکنان برحذر باشد.
- مدیر باید محیطی فراهم آورد که فرصت مناسب برای رشد و تعالی هر فرد فراهم باشد و همه بتوانند رشد کنند و ارتقای شغلی داشته باشند.
- محیط سازمان باید همواره مملو از آموزش و یادگیری باشد و سازمان یادگیرنده در مجموعه شکل بگیرد که بیشتر در این رابطه سخن خواهیم گفت.
- محیط و جو سازمانی نباید به گونه‌ای باشد که کسی جرئت اشتباه کردن نداشته باشد. انسان‌ها ممکن الخطا هستند و ممکن است در مسیر انجام وظایف محول شده، اشتباه کنند؛ آن‌ها نباید از ترس اشتباه، دروغ بگویند، خود را پنهان کنند، از کار جدید فراری باشند و از این بترسند که با کوچک‌ترین اشتباهی توسط مدیر و دیگران تمسخر یا توبیخ و سرزنش خواهند شد!



- در سازمان بهتر است که هرکجا ممکن بود، مسئولیت کل کار و نه بخشی از آن واگذار شود، نباید جاهای خوب کار برای مدیر باقی بماند و فقط جاهای سخت کار برای کارمندان باشد. گزارش دادن‌ها و پاداش گرفتن‌ها و تأییدها و افتخارات نباید فقط مختص مدیر باشد و همه در افتخارات پیروزی و حسن موفقیت باید سهیم باشند.
- در جوّ سازمانی، تفویض اختیار نباید حس ارباب و نوکری پیدا کند؛ کارمندان باید حس یک تیم را داشته باشند نه رئیسی که به دیگران دستور می‌دهد و از آن‌ها کار می‌طلبد! شما همواره می‌توانید سؤال کنید و گزارش بگیرید، اما این که فقط دستور بدهید و از هیچ کسی خلاقیت نخواهید، از افراد، کارمندانی خموده و بی‌خاصیت خواهد ساخت که بیشتر به ضرر مدیر و سازمانش خواهد بود.
- شما به عنوان مدیر وظیفه دارید محیطی بسازید که در فضایی یادگیرنده و پویا، همه در پی انجام کار باشند، همه برای تفویض کار و انجام پروژه‌ها پیش قدم شوند و همه به یکدیگر کمک کنند که کاری که به یک نفر تفویض شده به بهترین نحو انجام شود. البته همه این موارد سخت است، اما برای ایجاد جو و محیط مناسب جهت تفویض اختیار موفق و کاربردی، دستیابی و حرکت به سمت این موضوعات، لازم است.



۱۹. نظارت بر عملکرد کارکنان

موضوع مهمی که به عنوان یکی از مراحل تفویض اختیار مطرح شده و لازم است به عنوان یک جنبه مهم مطرح شود، نظارت بر عملکرد کارکنان است. موضوع نظارت، امری مهم و حیاتی در سازمان است که مثل لبه تیغ می ماند و افراط و تفریط در آن، آسیب‌زا خواهد بود. هم این‌که شما بیش از حد نظارت کنید و نگذارید کارکنان‌تان اختیار و مسئولیت و خلاقیت داشته باشند، خودتان و آن‌ها را آزار خواهد داد و هم این‌که اگر کلاً نظارتی بر کار کارکنان نباشد، ممکن است به آن‌ها حس بی‌هودگی داده و یا این‌که وسوسه شوند و از اعتماد شما سوءاستفاده کنند و یا این‌که شما را از کارها و اقدامات و برنامه‌هایی اطلاع کرده و موارد، آن‌طور که شما خواسته‌اید، انجام نشود.



چندی پیش مدیر قسمتی به من زنگ زد و گفت: فلان فرد و مسئول یکی از قسمت‌های کارخانه، هشتصد قوطی چسب کم آورده است! من دیدم هشت روز از آن تاریخ می‌گذرد و کارخانه گزارش نمی‌دهد، چیزی نگفتم تا چند روز بعد در جلسه‌ای گفتم به من گزارش شده که هشتصد قوطی چسب کم شده است، پیگیری کردید؟ در ابتدا برخی مدیران از این خبر من جا خوردند! اما دیدم یکی از مدیران، گزارشی مکتوب را از کیفش بیرون آورد و به من نشان داد که پیگیری کردند و دارند انجام می‌دهند و نتایج خوبی هم گرفتند، بعد به آن‌ها گفتم خوب حالا نتیجه‌تان چیست؟ مدیران گفتند که به این نتیجه رسیدیم دیدیم دستگاه طوری بوده است هر چسبی را یک گرم اضافه می‌زده است.

با این موضوع از یک طرف مدیر مربوطه متوجه شد که من به عنوان مالک کارخانه همواره بر کل امور نظارت دارم و از طرف دیگر من هم خیالم از بابت مدیریت مجموعه راحت شد.



در بحث نظارت لازم است که شیوه و ابعاد نظارت را از ابتدا مشخص کنید، به



کارمند از قبل اعلام کنید که قرار است چگونه و به چه شکلی به شما گزارش دهد. به صورت ماهیانه، هفتگی، روزانه و یا حتی در برخی کارها، ساعت به ساعت. او گزارش‌هایش را حضوری بدهد، مکتوب، تلفنی، ایمیلی، اینترنتی و یا هر شکلی که از قبل تعیین شده است. کاملاً مشخص باشد که چه گزارشی و به چه شکلی و در چه ابعاد و با چه جزئیاتی لازم است به شما یا فرد دیگری گزارش دهد. همه این موارد را از قبل تعیین کنید تا به مشکل برخوردید.

در مورد زمان انجام کار خصوصاً در کارهای پروژه‌ای با کارمندان به توافق برسید. مدیر میانی یا مدیر ارشد یا کارمند و کارگر شما باید بدانند که در زمان مشخص و موعد مقرر قرار است کاری را انجام دهد و شما هم بر اساس همان وضعیت از او توقع خواهید داشت. موضوع دیگر تشویق و تنبیه است؛ اگر کارمندی که کاری به او و اسپاری کرده‌اید، کار را به خوبی انجام داد، حتماً از او تقدیر کنید. تقدیر و پاداش می‌تواند به صورت مکتوب، حضوری، در جمع، به صورت مجازی، با ارائه پاداش مالی، نقدی، هدیه غیرنقدی و یا زبانی باشد. همچنین اگر در وهله اول، کارمندی خطا کرد، سعی کنید، او را دوباره آموزش دهید، بار اول او را توبیخ نکنید، سر او داد نزنید، عصبانی نشوید از او توقع زیادی نداشته باشید، او قرار نیست همه چیز را مثل شما بداند! پس در خطاهای اول، او را دوباره آموزش دهید، اگر خطایی دیگر برای موضوعی دیگر انجام داد، باز هم نیاز به آموزش در موضوع جدید دارد و اگر خطایی مشابه را تکرار کرد، حالا وقت توبیخ است و تذکر جدی و در صورت تکرار بیشتر شاید نیاز به تنبیه هم باشد. اما بدانید اگر هم او نتواند کار تفویض شده را به خوبی انجام دهد، بیش از همه مشکل از شماست که فرد مناسبی را برای تفویض پیدا نکرده‌اید!

همان طور که قبلاً هم اشاره کردیم مدیر باید ضمن نظارت بر افراد، نقش مربی و هدایتگر و پشتیبان هم داشته باشد و سؤال‌های کارمندان را جواب دهد و در نظارت و ردیابی نباید زیاده‌روی کند این پشتیبانی نباید از یک سو آزار دهنده باشد و یا از سوی دیگر به شکلی باشد که مشکلات را به صورت کامل، حل کند تا فرد، خیالش راحت باشد و فکر کند در صورت هر اشتباهی، مدیر، اشکالات و نواقص او را رفع خواهد کرد! مدیر باید به مثابه پدری مهربان باشد که همواره بر رفتار فرزندش نظارت دارد اما



سعی می‌کند او را در مسیر زندگی حمایت و هدایت کند تا خودش رشد کند و به تعالی و موفقیت برسد.

من در نظارت از کارها و نیروهای انسانی و مدیران مجموعه، این شعار را دارم که: «بایک چشم همه را سالم و بایک چشم دیگر همه را خائن ببینید! همیشه نیروها و مدیران تان را امتحان کنید و همان طور که خداوند هم ما را امتحان می‌کند، ما هم لازم است مدیران و پرسنل خودمان را نظارت کرده و امتحان کنیم.»



یکی از مدیران خوب من که چندسالی در مجموعه‌های ما فعالیت می‌کرد، کم‌کم نقش و حوزه فعالیتش در کارخانه بیشتر شد و من بر پایه تفویض اختیار، به او اعتماد زیادی می‌کردم و به گزارش‌هایی که می‌داد اعتماد می‌نمودم، اما کم‌کم مشاهده کردم که گزارش‌هایش کمتر می‌شود و همیشه اعلام می‌کند که همه چیز بر وفق مراد است! تا جایی این موضوع ادامه پیدا کرد که من به او و فعالیتش مشکوک شدم و از طریق دیگری هم بر او نظارت کردم؛ چون بر اینم سؤال بود که مگر می‌شود هیچ مشکلی در کارخانه نباشد و همواره او گزارش خوب بدهد؟! یکبار به طریق واسطه‌ای از او سؤال شد که چرا همه موارد را به فلانی اعلام نمی‌کنی؟ او هم گفته بود که حاج آقا کسالت دارد و اگر من موارد بد را به وی بگویم، حالش بد می‌شود! به دیگران هم گفته بود که گزارش موضوعات بد را نگویند! شاید این رویکرد از روی خیانت هم نبود و از روی خیرخواهی بود؛ اما مدیری که نداند در مجموعه‌اش چه خبر است حتماً ضربه می‌بیند و اگر هم باید نظارت باشد باید نظارت بر همه چیز خوب و بد باشد و نه فقط گزارش‌های خوب به او برسد! من از این فرد نگران بودم تا این که در یک موضوع، خسارت چندین میلیونی به کارخانه زد و بدون این که موضوعات را از قبل به من بگوید، مسئله را مدیریت کرده بود و باعث خسران و خسارت سنگینی شده بود و از آن وقت هم کارش را اصلاح کرد فهمید که اگر هم گزارش ندهد، ممکن است خسارت بیشتری به مجموعه وارد سازد!



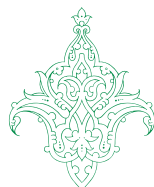


- به طور کلی گلوگاه‌های مهمی در سازمان وجود دارد که یک مدیر باید همواره بر آن‌ها کنترل و نظارت داشته باشید و برخی موارد آن‌ها را در این جا برمی‌شمریم:
۱. در در زمینه حساب و امور مالی لازم است که شما همواره روی موضوعات مالی نظارت داشته باشید، حساب‌های شش ماه قبل و یک سال قبل را به تناوب و به صورت یکباره بررسی نمایید. حساب‌های مالی مشتریان و بدهکاری و بستانکاری آن‌ها را به دقت بررسی کنید و اگر هم مدیر مالی و حسابدار امین و دقیق دارید، باز هم به تدریج و محسوس و نامحسوس این کارها را مورد توجه قرار دهید.
 ۲. اگر خرید جنس دارید، چه مواد اولیه و چه کالای قابل فروش. حتماً انباردار امین و مطمئن جذب کنید و در عین حال، گهگاه و به تناوب و محسوس و نامحسوس کالاهای وارده به انبار را بررسی کنید، میزان آن‌ها، حجم آن‌ها و تعداد و وزن آن‌ها را به طور دقیق مورد بررسی قرار دهید.
 ۳. همواره در مجموعه خود اگر تولیدی هست، صداها و بوها را مورد بررسی قرار دهید. اگر در مجموعه صدایی از یک دستگاه یا ماشین می‌آید که غیر طبیعی است یا در مجموعه بویی می‌آید که جدید و زیاد است، آن را مورد بررسی قرار دهید که آسیب جدی و ناگهانی به محیط کار وارد نشود.
 ۴. یکی از کارهایی که برخی مدیران خصوصاً در مجموعه‌های تولیدی انجام می‌دهند و شاید هم مورد انتقاد باشد، بررسی سطل‌های زباله است که به تناوب باید بررسی شود. چه چیزهایی در سطل زباله است؟ میزان زباله تولیدی چقدر است؟ آیا کالاهای به درد بخور و مفید را در سطل نینداخته‌اند؟ و...
 ۵. برخی مدیران، سعی می‌کنند حرکات و رفتارها و تغییرات مدیران میانی خود را نیز بررسی کنند. خصوصاً وقتی که یکی از مدیران دسترسی به منابع مالی شما دارد. در این وضعیت خوب است که نیروها و مدیران را بررسی کنید که ناگهان اگر پولدار شده‌اند و لباس و تیپ و قیافه و ماشین آن‌ها تغییر کرده است، علت آن چه بوده است؟
 ۶. سرویس‌های بهداشتی، نمازخانه، ناهارخوری و... را دائماً مورد بررسی قرار دهید و ببینید که وضع چگونه است؟ اگر در این زمینه به دقت نظارت کنید، نتایج خوبی ممکن است در پی داشته باشد.

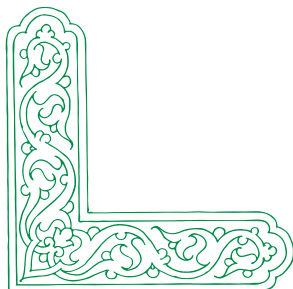


به طور کلی بهتر است که نظارت همه جانبه و محسوس و نامحسوس انجام شود؛ نظارت های شما می تواند به صورت سیستماتیک و از طریق دوربین و گزارش مکتوب و تصویری و... باشد و یا این که فردی مسئول بازرسی از مجموعه باشد و یا یک یا چند نفر از پرسنل برای گزارش های نامحسوس، دعوت شوند. حتی در برخی سازمان ها برخی مدیران، نیروهایی را به صورت نامحسوس مسئول ارائه گزارش از مجموعه می کنند که در این زمینه باید مدیریت صحیحی داشت و حس جاسوسی و ستون پنجمی در مجموعه ایجاد نکنند. به هر حال باید توجه کنید که هرگز در ارائه گزارش ها فیلتری صورت نپذیرد و مدیر هم هیچ گاه نباید خیالش راحت باشد که واسپاری انجام شده و کنترل را رها کرده و نظارت را هم بی خیال شود!

فصل چهارم:



آموزش و توسعه منابع انسانی





۲۰. سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که مدیر، اعضا، فضا و فرهنگ سازمانی اش، بر اساس آموزش شکل گرفته و همواره یادگیری و آموزش و تحول به عنوانی امری نهادینه شده و مستمر برای همگان در آن سازمان پذیرفته شده است. قرار نیست شما یک شرکت بزرگ، یک سازمان عریض و طویل و یا یک مجموعه آموزشی باشید که مجموعه شما، یادگیرنده باشد، بلکه هر سازمان و شرکت و کسب و کاری، حتی یک کسب و کار یا استارت آپ دو نفره هم می تواند و باید همواره یادگیرنده باشد. باید آموزش ببیند، باید با نکات و تغییرات و تحولات جدید شغل و صنف خود، مرتبط باشد، باید از تجربیات دیگران بیاموزد، باید رقبایش را چه در فضای عینی و چه در فضای مجازی بشناسد و آن‌ها را پیگیری کند و همواره، آموختن و کسب تجربه و مهارت را سرلوحه کار خویش قرار دهد.

شما اگر مدیر هستید، غیر از این که خودتان، باید همواره آموزش ببینید و روی توسعه شغلی و فردی خودتان کار کنید، لازم است که برای منابع انسانی تان نیز ارزش قائل شوید و آن‌ها را آموزش دهید. این آموزش، برای فرد، سازمان و شما اثرگذار است و موجب خواهد شد که مثل روغن در موتور، بهبود عملکرد همگان را در پی داشته باشد.



یکی از مدیران موفق می گوید: وقتی برای اولین بار مدیر شدم، که آن هم به خاطر کار خوبم به عنوان یک کارمند بود، خود را با کارکنانی روبه‌رو دیدم که



مرتب درباره چگونه انجام دادن کارها از من سؤال می‌کردند. گاه این کارکنان، فارغ‌التحصیلان دانشگاه بودند و در بسیاری از موارد هم تجربه زیادی داشتند، اما وقتی با آن‌ها صحبت می‌کردم تا کاری را واگذار کنم، مات و مبهوت نگاهم می‌کردند. و گاه عصبی و بی‌قرار به نظر می‌رسیدند. من بالاخره به این نتیجه رسیدم که علتش این است که آن‌ها نمی‌دانند کاری را که من از آن‌ها می‌خواهم چگونه انجام دهند. من طبیعتاً فرض را بر این می‌گذاشتم که دیگران هم مطالبی را که من می‌دانم، می‌دانند؛ به خصوص کارهای ساده را. بعد به این اندیشیدم که دلیل این که مرا مدیر کرده‌اند همین است که در زمینه انواع کارهای کوچک و بزرگ تخصص پیدا کرده‌ام و علت این که دیگران برای من کار می‌کردند این بود که بسیاری از این مطالب را نمی‌دانستند و وظیفه اصلی و یکی از مسئولیت‌های مهم من به عنوان مدیر، این است که به نسل بعدی کارکنان و مدیران بالقوه آموزش بدهم و درس دادن به کارمندانی که نیازمند آموزش هستند، به هیچ عنوان انحراف از مسیر اصلی یک مدیر به شمار نمی‌آید. درس دادن وسیله‌ای بود که به کمک آن بیشتر می‌توانستم تفویض اختیار کنیم تا خودم کارهای مهم‌تر را انجام دهم.



اما سازمان یادگیرنده چند ویژگی مهم دارد:

- در مرحله اول یک مجموعه و سازمان یادگیرنده مبتنی بر دانش است نه حدس و گمان و سعی و خطا.
- در سازمان یادگیرنده همه از ابتدای امر، آموزش می‌بینند. هر فرد برای شغلی که متصدی می‌شود یا مأموریتی که دارد، آموزش‌های تخصصی می‌بینند و چه بهتر که موضوعات دیگر مثل ارتباطات و تعامل و... را نیز آموزش ببینند. چه به صورت آموزش آکادمیک و برگزاری کلاس و چه با استفاده از عملکرد و رویکرد و منش و رفتار مدیر.
- سازمان یادگیرنده هم به دانش توجه دارد و هم به تجربه. هم علم مهم است هم تجربیاتی که در طول زمان، مفید و مؤثر بوده است. تجربیاتی که قبلاً در سازمان ثابت شده و مفید بوده، حتماً باید مورد توجه باشد.
- در این سازمان همه در حال بهبود مستمر هستند و همواره رو به تعالی و رشد حرکت



- می‌کنند، سازمان و هیچ فردی در جانمی زند و ثابت و ساکن باقی نمی‌ماند.
- در سازمان یادگیرنده، اتاق فکر و مشورت و مشاوره خیلی مهم است، باید همواره و همیشه و همه جا از هر کسی که می‌توان، آموخت.
 - انتقال دانش در سازمان یادگیرنده باید سریع و اثربخش باشد. قرار نیست یک بوروکراسی و سازوکار دست و پاگیر بر سازمان مستولی شود. قرار نیست کلاس‌های کسل‌کننده و خسته‌کننده و اجباری برپا شود. قرار نیست حضور و غیاب و گزارش داده شود که فلان آموزش داده شد، بلکه باید به صورت اثربخش و مفید و مؤثر و جذاب، و در قالب‌های متنوع و اثرگذار، امر آموزش به منابع انسانی انجام شود تا سازمان به طور واقعی و نهادینه‌شده، یادگیرنده شود.



در داستان‌ها آمده است که یکی از حاکمان، از منطقه‌ای در قلمرو حکومتش، مبلغی پول و جواهرات گران‌بها برایش رسید. این پادشاه که از حاکمان با تدبیر و دانا بود و مشاوران زیادی داشت و فقط به فکر عیاشی و خوش‌گذرانی نبود، بعد از دست یافتن به این مقدار طلا و پول، جلسه‌ای ترتیب داد و با مشاوران خود درباره نحوه مصرف این مال، به مشورت پرداخت. هر کدام از مشاوران نکته‌ای گفتند و راهکاری ارائه دادند: یکی گفت: پول را میان فقرا تقسیم کنیم. دیگری گفت: برویم اقلام مورد نیاز سال‌های دیگر را از کشورهای همسایه خریداری کنیم و انبار کنیم. سومی گفت: بهتر است کشاورزی را سامان دهیم. چهارمی گفت: به صنعت توسعه دهیم.

به هر حال هر یک نظری دادند و شاه را راضی نکردند، تا این که یکی از مشاوران گفت: به نظرم این مال را صرف تربیت نیروی انسانی کارآمد کنیم. چون اگر انسان‌های آموزش دیده و متخصص داشته باشیم، می‌توانیم بخش‌های دیگر را هم آباد کنیم، می‌توانیم پول بیشتری داشته باشیم که بین فقرا تقسیم کنیم، می‌توانیم همان فقرا را با آموزش سرکار بیاوریم، می‌توانیم همواره نیازهایمان را تأمین کنیم، می‌توانیم همیشه به کشاورزی و صنعت مان توسعه دهیم و به مرور صدها برابر این پول را به دست آوریم. حاکم، این نظر را بسیار پسندید و همان



فرد را مسئول این امور کرد، کتاب‌خانه‌ای فراهم کردند و برای آموزش کودکان و نوجوانان و عامه مردم همت گماردند و در بلندمدت هم به نتایج بسیار مطلوبی دست یافتند. این موضوعی است که امروزه در تمامی کشورهای پیشرفته و توسعه‌یافته نیز قابل مشاهده است.



بی‌گمان در اروپا، آمریکا، ژاپن، کره جنوبی و چین که در سال‌های گذشته نیز رشد و توسعه فراوانی را مشاهده کرده‌ایم، ناشی از توجه به آموزش، تربیت نیروهای انسانی و توجه به سازمان‌های یادگیرنده بوده که در کل یک جامعه نهادینه شده و همه به آن توجه می‌کنند. حتی در کشورهای در حال پیشرفت از جمله هندوستان نیز مؤسسات مختلفی ایجاد شده است که از طریق آموزش کارآفرینی به تربیت نیروهای انسانی می‌پردازند و با این ایده که «کارآفرین‌ها، از مادر کارآفرین متولد نمی‌شوند، بلکه از طریق آموزش و برنامه‌ریزی به این مهم دست می‌یابند» توانسته‌اند برای جمعیت یک میلیارد و سیصد میلیون نفری خودشان کار دست و پا کنند و در زمینه‌های مختلف رو به رشد و توسعه باشند.



۲۱. نقش آموزش در توسعه منابع انسانی

یک مفهوم مهم که در علوم مدیریت و منابع انسانی، به آن توجه می‌شود، توسعه منابع انسانی است. حتی در برخی سازمان‌ها و ادارات هم بخشی به نام توسعه منابع انسانی یا توسعه سرمایه‌های انسانی ایجاد شده است. برخی فکر می‌کنند که در این واحد، باید نیروهای انسانی را جذب و تعدیل کرد! یا نگاه بالاتر این است که برای آن‌ها چند کلاس و کارگاه آموزشی هم بگذاریم! اما وجود و اثربخشی و موفقیت یک سازمان، بی‌گمان وابستگی زیادی به توسعه منابع انسانی به صورت حرفه‌ای دارد.

توسعه منابع انسانی چارچوبی منسجم و حساب شده و یک فرهنگ سازمانی مهم است که هدف عمده‌اش، افزایش شایستگی منابع انسانی، بالا بردن دانش و تجربه آن‌ها، افزایش رضایت و توسعه کارآیی و اثرگذاری و بهره‌وری منابع انسانی است؛ یعنی کارهایی کنیم که نیروها و کارمندان ما حرفه‌ای‌تر، آموزش‌پذیرتر، با مهارت‌تر و راضی‌تر باشند، خروجی و برون‌داد بیشتری داشته باشند، و برای توسعه سازمان و اهداف آن تلاش بیشتری کنند. این موارد، اگر محقق شود، بی‌گمان سازمان ما موفق‌تر و بهره‌ورتر خواهد بود و مزیتی نسبت به رقبا خواهد داشت که می‌تواند فاصله زیادی از آن‌ها بگیرد.



ساختمان «آکادمی توسعه منابع انسانی سامسونگ» بر بالای تپه‌ای خارج از سئول (پایتخت کره جنوبی) قرار گرفته و یک ساعت با اتومبیل از سئول فاصله دارد. این پردیس دانشگاهی مکانی است که فلسفه‌ی سازمانی و ذهن و قلب کارمندان را می‌سازد. سامسونگ کارمندانش را خیلی جدی می‌گیرد. همیشه آن‌ها را در هر سطحی که باشند برای رویارویی با بازار جهانی که دائماً در حال تغییر است، آماده می‌کند. همه‌ی کارمندانی که در هفتاد کمپانی گروه کار می‌کنند در برهه‌ای از زمان به این مرکز می‌آیند تا تفکر سازمانی را بیاموزند. در حقیقت، سامسونگ به حدی در زمینه‌ی رشد فکری کارمندانش جدی است که یک پردیس



دانشگاهی طراحی کرده که مانند هیچ دانشگاهی در دنیا نیست. درحالی که مراکز آموزشی عالی و یا سازمان‌های زیادی هستند که برای خود، پردیس دانشگاهی ایجاد کرده‌اند، اما سامسونگ این ایده را به شکل متفاوتی به کار گرفته است. سامسونگ ارزش‌هایش را کدگذاری رنگی کرده و در سراسر پردیس دانشگاه قرار داده است تا آن‌ها کاملاً در ذهن دانشجویان جا بیفتند: بنفش به معنای افراد است، آبی برای عالی بودن، قرمز برای تغییر، سبز برای درستکاری و اصالت و نارنجی برای شکوفایی در کنار هم.

مدیر تیم جهانی شدن مرکز توسعه منابع انسانی، اخیراً به روزنامه‌نگاری که از هند برای مصاحبه آمده بوده، گفته است: «فلسفه‌ی ما این است که خیلی ساده برای کارمندان فرصت‌های زیادی فراهم کنیم تا به نهایت توانایی‌هایشان برسند.» مرکز توسعه منابع انسانی با درک این که تغییر همیشه وجود دارد و مهم‌ترین عامل در کنار آمدن با تغییرات «نوآوری» است، سعی می‌کند کارمندان را تشویق کند تا متفاوت فکر کنند. او اعتقاد دارد بدون ایجاد فرصت رشد و شکوفایی برای دیگران تجارت نمی‌تواند موفق باشد و می‌گوید سامسونگ برای کارمندان به اندازه‌ی جامعه‌ای که در آن کار می‌کند اهمیت قائل است و به همین دلیل از نظر اجتماعی و زیست محیطی احساس مسئولیت می‌کند.

مرکز آموزشی، کارمندان تازه‌وارد سامسونگ را آموزش می‌دهد تا برای سفری درون سازمانی آماده شوند، به آن‌ها کمک می‌کند تا مسئولیت‌های جدید بپذیرند، مدیران را برای تبادل ایده‌ها آماده می‌کند و کارمندان قدیمی‌تر را وادار می‌کند تا به آینده فکر کنند.



از همین روست که باید بدانیم توسعه منابع انسانی تنها محدود به آموزش نیست و هم آموزش و کارآموزی است، هم توسعه، هم پرورش و تربیت و هم یادگیری و تجربه. اما به طور کلی برای توسعه منابع انسانی و ایجاد و تعمیق آن باید کارهای مختلفی انجام داد:

۱. لازم است ما همواره آموزش عملی را در شغلی که داریم مد نظر قرار دهیم. هر نیرویی



که به سازمان اضافه می‌شود در هر سمتی، باید آموزش عملی درباره حرفه و مهارت خود ببینید.

۲. در کنار آموزش عملی، باید آموزش نظری مد نظر قرار گیرد. اکثر شغل‌ها و حرفه‌ها، نیازی به آموزش نظری دارند و فرد لازم است از لحاظ نظری و تئوریک هم آموزش ببیند.

۳. آموزش عمومی، موضوع دیگری است که نباید از آن غافل ماند. هر کارمندی و هر عضو تیم باید بداند که سازمان متبوعش چیست؟ کجاست؟ چرا ایجاد شده؟ رقبایش که هستند؟ فلسفه آن، چشم‌انداز آن و اهداف آن چیست؟ اگر شیوه‌های تعامل و ارتباط با دیگران را به خوبی نمی‌داند، باید این موارد را هم بداند که چگونه با همکارانش، زیردستانش و مدیرانش باید تعامل کند. نکته این جاست که تمام این آموزش‌ها می‌تواند به شکل مستقیم یا غیر مستقیم انجام شود.

۴. در کنار این‌ها، باید فرصت و امکان لازم برای توسعه شغلی و شخصی فرد، فراهم باشد. او باید بتواند رشد کند، باید بتواند ظرفیت‌های بالقوه خود را بالفعل کند و باید هم انگیزه و هم امکان رشد و تعالی فردی و شغلی برای او همواره مهیا باشد.

۵. موضوع دیگر در توسعه منابع انسانی، به‌سازی است، درعین حال که نیروها آموزش می‌بینند، باید ظرفیت‌سنجی و به‌سازی هم بشوند، باید ظرفیت‌ها و عملکرد آن‌ها همواره مورد نظارت مدیر باشد، هر جا که اشتباه می‌کنند، به سمت صحیح هدایت شوند و پشتیبانی و حمایت شوند تا بهترین عملکرد خود را به نمایش بگذارند.



❖ ۲۲. آموزش منابع انسانی، چرا؟ ❖

در این‌که یک سازمان باید، یادگیرنده باشد و نیروهای انسانی همواره در حال آموزش باشند، شکی نیست. هر سازمان و کسب‌وکاری برای نیل به اهداف خودش نیاز به افرادی دارد که بتوانند از دیگر منابع، حداکثر استفاده را برده و اهداف سازمانی را جلو ببرند. در سازمان‌های موفق و پیشرو در دنیا هر ساله ساعت‌ها آموزش برای هر یک از کارکنان فراهم می‌آورند و به صورت تشویقی یا اجباری، موضوع آموزش را عملیاتی می‌کنند. این‌که در این‌جا بخواهیم درباره لزوم و اهمیت آموزش، گفت‌وگو کنیم، شاید زیاده‌گویی باشد و نیازی نباشد اما به چند دلیل لازم است که در این‌مبحث بیشتر وارد شویم و از لزوم آموزش منابع انسانی بگوییم:

۱. مدیرانی هستند که می‌گویند باید از نیروها و از زمان حداکثر استفاده را کرد، به جای تلف کردن وقت و آموزش دادن، بهتر است به اصل کار پردازیم.

۲. بعضی مدیران هم می‌گویند فقط آموزش عملیاتی و آموزش صرف شغلی که فرد متصدی آن می‌باشد، کافی است.

۳. برخی مدیران معتقدند، توسعه منابع انسانی فارغ از آموزش‌های عملیاتی شامل آموزش عمومی و یا به‌سازی و توسعه افراد، هزینه‌زا بوده و کاری عبث است.

۴. برخی معتقدند نیروها، وفادار نیستند و من اگر زیادی روی آن‌ها وقت و انرژی بگذارم و آموزششان بدهم، هر زمانی ممکن است از سازمان بروند و خودشان کسب‌وکاری شبیه من ایجاد کنند یا رقیب من شوند و یا در سازمان‌های رقیب من مشغول به کار شوند!

۵. برخی هم معتقدند هر ساعت یک سازمان چقدر ارزش دارد مثلاً ده یا صد کارمند، ساعتی فلان مقدار حقوق می‌گیرند و خود سازمان هم چقدر هزینه جاری دارد و من اگر دو ساعت برنامه آموزشی بگذارم، چقدر هزینه زیادی به سازمان متحمل می‌شود که معلوم هم نیست هیچ اثری داشته باشد!

لذا موضوع آموزش و توسعه منابع انسانی به این راحتی‌ها هم نیست! در عمل که وارد شویم می‌بینیم که شعار توسعه منابع انسانی خیلی راحت است اما در زمانی که باید



به صورت عملیاتی وارد این موضوع شویم، سازمان‌ها و مدیران، به دلایل و توجیحات مختلف از آن سرباز می‌زنند.

تمامی موارد فوق را رد نمی‌کنیم. به هر حال، دغدغه‌ها، مشکلات و محدودیت‌هایی هم وجود دارد. اما بی‌گمان اکثر مدیرانی که در این زمینه به آموزش و توسعه منابع انسانی عقیده ندارند، مزایا و فواید و تبعات و کارکردهای مهم آن را لمس نکرده‌اند.



مطالعه‌ای که به وسیله انجمن آموزش و توسعه آمریکا به انجام رسیده، نشان داد که شرکت‌های سودآور و موفق برخلاف شرکت‌های معمولی آمریکایی درصدهای قابل توجهی از سود ناخالص فروش خود را صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند. تحقیقات فوق نشان می‌دهد شرکت‌هایی که حدود ۵ تا ۱۰ درصد سود ناخالص خود را برای آموزش پرسنل هزینه کرده‌اند، به طور پیوسته بیشترین نرخ رشد و سودآوری را در میان رقبای خود در همان صنعت در اختیار دارند.

یکی از شرکت‌های موفق و رو به تعالی که در بازاری بسیار رقابتی حضور دارد، یک روز در هفته را به آموزش مهارت‌های اصلی به کارکنان اختصاص داده که برای انجام کارها به بهترین شیوه ممکن آموزش ببینند. در نتیجه این شرکت به طور مستمر عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود دارد و از شرکت‌های دیگری که در کل روزهای هفته کارکنانشان مشغول کار هستند و زمان اندکی برای آموزش دارند، پیشی گرفته است.



پس در اهمیت آموزش منابع انسانی و نقش آن در پیشرفت سازمان شکی نداریم. لذا در این جا برخی مزایای آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی را برمی‌شماریم:

۱. افزایش بهره‌وری در سازمان و بالا رفتن اثربخشی و کارایی کارکنان.
۲. حل مشکلات سازمان به راحت‌ترین شکل و بدون نیاز به کمک بیرونی.
۳. تأمین نیروی انسانی از خود سازمان.
۴. افزایش توقعات و انتظاراتی که فرد از خودش دارد.
۵. افزایش رضایت سازمان و وفاداری نیروها به سازمان.



۶. بهبود روش‌های انجام کار و کاهش تلفات .
۷. کاهش هزینه‌های اضافه کار به علت این که حداکثر بهره‌وری انجام می‌شود.
۸. ایجاد تفاهم و همدلی بیشتر میان کارمندان.
۹. بروز استعداد‌های نهفته و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی.
۱۰. به‌روزشدن کارمندان بر اساس تغییرات روز و تکنولوژی‌ها .



۳۳. آموزش منابع انسانی، چگونه؟

اگر به این باور برسیم که هر کسب و کار و هر سازمانی برای توسعه و تعالی نیاز به آموزش و توسعه منابع انسانی دارد، بررسی و واکاوی چگونگی آموزش نیز مسئله‌ای مهم است که نباید از آن غافل شد. موضوعی مهم در این مسیر، مراحل آموزش است که برای دستیابی به هدف مطلوب، باید بر اساس آن حرکت کرد:

۱. **نیازسنجی:** در فاز اول باید بدانیم که چه نیازهایی در سازمان و نیروها وجود دارد که باید در مورد آن آموزش صورت پذیرد. هدف آموزش‌ها مشخص باشد و بدانیم که بعد از انجام آموزش به چه مقصد و مقصودی خواهیم رسید و با تحلیل صحیح فرد، سازمان و شغل به نیازسنجی در این رابطه پردازیم. یک نکته مهم هم توجه به این موضوع است که خود کارمندان را هم چه از نظر محتوا و چه از نظر روش و زمان برگزاری برنامه آموزشی دخیل کنید و از آن‌ها نظرسنجی نمایید و پیش از آغاز، در مورد هدف آموزش و برنامه آن و انتظاراتی که از پرسنل دارید، همه را آگاه سازید.

۲. **انتخاب منابع انسانی:** باید بررسی کنیم که کدام نیروها، چه آموزشی بینند، وقت و انرژی ما باید حساب شده مصرف آموزش شود و هر آموزشی را به فردی که لازم است بدهیم.

۳. **شیوه‌ها و فنون آموزش:** گاهی لازم است آموزش را به صورت یک نفره به فردی بدهیم، گاهی لازم است در یک کارگاه آموزشی به صورت عملیاتی آموزش بدهیم، گاهی می‌توان به صورت مجازی و آنلاین آموزش داد، گاهی لازم است به صورت تئوریک و آکادمیک، برنامه آموزشی را جلو برد و گاهی باید فرد را به یک کلاس آموزشی بیرون از سازمان فرستاد؛ آموزش حین کار، خارج از محیط کار یا ترکیبی و... همه این‌ها مواردی است که باید بررسی و برنامه‌ریزی شود و از بهترین شیوه استفاده کرد.

۴. **برنامه‌ریزی آموزشی:** باید یک برنامه مشخص و مدون برای آموزش داشت. نیروی ما باید بداند چه زمانی و چه روزهایی برنامه آموزشی دارد. شیوه‌های انگیزشی،



اولویت‌ها، پیش‌زمینه‌ها، ملاحظه عوامل محیطی و خارجی از مواردی است که در برنامه‌ریزی باید مورد توجه قرار گیرد.

۵. محیط و ابزار مناسب: بر اساس نیازسنجی، برنامه‌ریزی و افرادی که آموزش می‌بینند باید از محیط و ابزار مناسب نیز استفاده کرد. فاز اول ایجاد یک جو و محیط روانی مناسب و یادگیرنده است که قبلاً هم به آن اشاره کردیم و باید جو سازمانی به شکلی باشد که همه انگیزه آموزش داشته باشند. و فاز بعدی، محیط فیزیکی و ابزار مناسب و استاندارد برای آموزش می‌باشد. هرچه محیط آموزش و محیط اقدام برای فعالیت‌های افراد در سازمان یکسان باشد و شباهت بیشتری داشته باشد، نتیجه بهتری خواهید گرفت. اگر نیاز به یک دستگاه خاص هست، نیاز به اینترنت، کامپیوتر، ویدئوپرژکتور، وایت برد، میز و صندلی مناسب، نور و تهویه و صوت مناسب و... همه این‌ها مواردی است که نباید از آن‌ها غافل شد. برخی اوقات به این موارد بی‌توجه هستیم و فکر می‌کنیم که این موارد، حاشیه است و مهم نیست! اما اگر به این ابزار و مکان و شرایط محیطی توجه نکنیم، حتماً در انجام برنامه آموزشی و دستیابی به مقصود، به نتیجه مطلوب نخواهیم رسید.

۶. پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی: باید در زمان مناسب و با بهترین شیوه‌ها برنامه آموزشی اجرایی و عملیاتی شود. هم استاد و مربی مهم است که باید توانمند و ماهر و دلسوز باشد. هم ابزار و مکان و شرایط آن، هم ایجاد انگیزه در نیروی انسانی مهم است و هم زمان مناسب! برخی مدیران در خارج از وقت اداری، در آخرین ساعات کار، در زمان استراحت و ناهار و... برنامه‌های آموزشی را قرار می‌دهند، که ممکن است تأثیر نامطلوبی داشته باشد و انگیزه و رغبت کافی در نیروی انسانی ایجاد نکند. نکته مهم در این جا این است که حضور خود مدیر اگر وقتش اجازه می‌دهد، تأثیر مثبتی بر برنامه آموزشی دارد؛ او هم نظارت می‌کند که چه آموزش‌هایی ارائه می‌شود و هم خودش با آموزش‌هایی که پرسنل می‌بینند آشنا می‌شود که تناقض و تداخل آموزه‌ها برای پرسنل ایجاد نشود!

۷. ارزیابی و ارزشیابی آموزش: قرار نیست به صورت یک کار روتین و تکراری، برنامه‌های آموزشی داشته باشیم و به اثربخشی آن بی‌توجه باشیم. گاهی لازم است بازخورد آموزش‌ها را در فعالیت عملی منابع انسانی مورد دقت قرار دهیم و گاهی هم



لازم است که به صورت علمی یا تئوریک از نیروها آزمون بگیریم و ببینیم که باز خورد و نتیجه برنامه‌های آموزشی چه بوده است. در صورت تست و آزمون و بررسی، لازم است چند کار انجام دهیم: اگر نیرو یا نیروها به خوبی به آموزش توجه کرده‌اند و در کارکردشان این موضوع مشهود است، خوب است که تشویق شوند. اگر هم نتیجه مؤثری ندیده‌ایم، بررسی کنیم که مشکل از آموزش و شیوه و نوع و مربی بوده یا مشکل از فرد آموزش‌گیرنده؛ در صورت لزوم، آموزش را تکرار کنیم و یا در صورت کاهلی و عدم توجه و انگیزه نیرو، فرد را تشویق و یا توبیخ کنیم که از آموزش حداکثر بهره را ببرد و آن را عملیاتی نماید.



یکی از مربیان جوان ایرانی که موفقیت‌های چشم‌گیری در تیم‌های دسته دوم باشگاه‌های ایران کسب کرده، فرصتی پیدا کرده بود تا در یکی از تیم‌های تازه به لیگ برتر صعود کرده مربی‌گری کند. اما با تمام تجربه‌ای که در تیم‌های زیرگروه و دسته‌های پایین‌تر کسب کرده بود و علی‌رغم استفاده از کادری بسیار حرفه‌ای‌تر و بازیکنان مطرح‌تر با حقوق بسیار بالا، نتوانست با بازیکنان ارتباط برقرار کرده و به دلیل نتایج ضعیف از کار کنار گذاشته شد. در تحلیلی که این مربی از عدم موفقیت خود داشت به این نتایج جالب رسید که بازیکنان حرفه‌ای برخلاف بازیکنان سطوح پایین‌تر به جای مربی نیاز به یک مدیر دارند. بازیکنی که در سطح اول فعالیت می‌کند نگاه حرفه‌ای دارد و نمی‌توان امیدوار بود که بتوان به او آموزش جدید داد، بلکه باید تنها خطاها و اشتباهات را شناسایی و نقاط قوت را کنترل و بر آن‌ها تمرکز کرد و این تفاوت بازیکنان حرفه‌ای با سایر بازیکنان است. این مربی برای اثبات این نظریه آزمایشی انجام داد: دو فیلم متفاوت ویرایش کرد و برای بازیکنان حرفه‌ای در دو گروه مختلف نمایش داد. در فیلم اول تنها اشتباهات بازیکنان و تیم نمایش داده شده بود و مربی در تمرینات سعی در پوشاندن و از بین بردن اشتباهات داشت. در مقابل، فیلم دوم، نمایشی از بازی خوب و حرکات منطقی و تاکتیکی آن‌ها بود و در تمرینات مربی اصرار به انجام همان تاکتیک‌ها و بهتر شدن آن‌ها داشت. وی پس از مطالعه نتایج حاصله در



بهبود روند بازی دو تیم به این نتیجه رسید:

تیمی که بیشتر نمایش موفقیت‌های خود را دیده بود پیشرفت بالاتری نسبت به گروه اول داشت. بدیهی است که تمرکز بر اشتباهات در سطح حرفه‌ای نه تنها تولید خستگی و احساس سرزنش می‌کند، بلکه عاملی بود برای به وجود آمدن بازیکنان مقاوم و سرکش در مقابل آنچه در نگاه مربی ضعیف آنهاست. اما تأکید بر آنچه که مطلوب است و تمرین برای بهتر شدن نقاط قوت، باعث افزایش خلاقیت، شور و اشتیاق و میل به موفقیت در بازیکنان حرفه‌ای می‌شود.



در پایان باید بر این موضوع نیز تأکید کنیم که بسیاری از سازمان‌ها و مدیران، کارکنان را برای آموزش دسته‌بندی نمی‌کنند، برنامه آموزشی مشخصی ندارند و طرح و برنامه آموزش را از قبل مدون نکرده‌اند، استاد و مربی خوبی انتخاب نمی‌کنند، زمان و مکان و شرایط خوبی فراهم نمی‌آورند، انگیزش لازم برای منابع انسانی جهت آموزش پذیری ایجاد نمی‌کنند و در نهایت نتیجه مناسبی هم از وقت و انرژی و هزینه‌ای که برای آموزش کرده‌اند، نمی‌بینند و همواره با دید انتقادی می‌گویند که آموزش، کاری عبث و بی‌فایده است! اما واقعیت این جاست که اگر آموزش با انگیزه و هدف و برنامه و طی مراحل استاندارد باشد، همواره سازمان را جلو می‌برد همان‌طور که هزاران سازمان و شرکت پیشرو و فعال در سراسر دنیا با بهره‌گیری از آموزش بوده که تعالی و موفقیت را تجربه نموده‌اند.



۲۴. جانشین‌پروری

آخرین موضوع ذیل مدیریت تفویض اختیار در سازمان، جانشین‌پروری است. جانشین‌پروری هم موضوعی مهم و هم مسئله‌ای سخت برای هر مدیری در سازمان است. این‌که بتوانیم به جای خودمان یا نیروهای سازمان، جانشین تربیت کنیم و آموزش دهیم تا در بلندمدت خیالمان آسوده باشد، امری لازم اما دشوار است که بدون توجه به آن، توسعه و تداوم موفقیت سازمان، دور از ذهن خواهد بود.

در راستای جانشین‌پروری و ایجاد و توسعه استعدادها در سازمان، چالش‌های مختلفی فراروی مدیر وجود دارد؛ از جمله این‌که بعضاً مدیران وقت و منابع کافی نمی‌خواهند بگذرانند، در استراتژی سازمان این موضوع وجود ندارد، برای آموزش و تربیت در سازمان، ارزشی قائل نمی‌شوند، برنامه‌ای برای توسعه منابع انسانی ندارند و یا این‌که مدیران، ایجاد موضوع جانشین‌پروری را خطرناک دانسته و رقیبی برای خود می‌پندارند. با این اوصاف خیلی از سازمان‌ها و مدیران، به پرورش استعدادها و رشد نیروی انسانی و جانشین‌پروری نمی‌پردازند و نمی‌توانند یا نمی‌خواهند که در این زمینه کاری انجام دهند.

ولی مادر این چارویک‌گردمان برای سازمان‌ها و مدیرانی است که می‌خواهند و می‌توانند و باید جانشین‌پروری کنند. حال در این راستا، چه کارهایی باید بکنیم:

۱. در فاز اول بدانید که کارمندان و منابع انسانی شما چند دسته هستند. برخی هیچ استعدادی ندارند و باید در نزدیک‌ترین فرصت تعدیل شوند؛ بعضی فقط در حدی هستند که می‌توانند وظایف خود را انجام دهند، بعضی از آن‌ها استعداد نسبی دارند و در شغل خودشان می‌توانند رشد کنند، و تنها برخی هستند که توانایی و ظرفیت و استعداد زیادی دارند و می‌توانند رشد و توسعه زیادی را تجربه کنند و امکان رشد و ارتقای شغلی دارند و حتی می‌توانند جانشین شما شوند! پس فاز اول این است که این دسته آخر را بشناسید و روی آن‌ها کار کنید نه این‌که هر کسی را به عنوان جانشین خود در نظر گرفته و روی او سرمایه‌گذاری کنید!



۲. برنامه‌های استعدادیابی و آموزش را جدی بگیرید و فقط از افرادی که واقعاً حق دارند و استعداد و ظرفیت رشد و ارتقا دارند، توقع رشد و جانشین شدن داشته باشید.
۳. جو سازمانی و محیط سازمان و دیگر مدیران سازمان را برای موضوع جانشین‌پروری آماده کنید. به بقیه کارمندان و مدیران، استرس و حسادت را تحمیل نکنید و محیط را برای این امر آماده کنید. از نیروهایی که نامزد جانشینی هستند، همواره پشتیبانی و هدایت و حمایت کنید و آن‌ها را نیز توجیه کنید که با بقیه افراد در سازمان به گونه‌ای عمل کنند که حسادت برانگیز نباشد.
۴. همواره شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی را مد نظر قرار دهید و در سازمان شما افرادی حق رشد داشته باشند که واقعاً شایسته هستند؛ نه این که بیشتر به شما نزدیک‌اند.
۵. سازمان شما باید همواره از فشارهای مختلف آشنایی و فامیلی و... برای جذب و استخدام و ارتقا به دور باشد. اگر جانشین‌ها فقط کسانی باشند که نزدیک‌تر به مدیر و مالک مجموعه هستند و آشنایی و قرابت مهم‌ترین دلیل برای جانشینی باشد، آن سازمان حتماً شکست خواهد خورد!



من هزینه کردن برای وجود یک نیروی جانشین در سمت‌های مهم را هزینه نمی‌دانم، بلکه امری لازم و ضروری می‌دانم که نباید از آن غافل شد و بسیار پیش آمده که توجه به این موضوع، کارخانه ما را نجات داده است؛ مثلاً شما فرض کنید به خاطر عدم وجود یک نیرو، حذف، بیماری، مرخصی او یا ترک کار از سمت وی ممکن است یک روز کار شما با مشکل مواجه شود و در همان روز ممکن است به تناسب کسب و کارتان میلیون‌ها و حتی میلیاردها تومان ضرر کنید! پس اگر یک سال مثلاً به یک نفر یک صد میلیون تومان هم حقوق و مزایا دهید برای همان یک روز می‌تواند جبران شود!

از سوی دیگر موضوع دیگر در زمینه جانشین‌پروری این است که مدیران میانی خود را ترغیب و تشویق کنید که برای خود جانشین و معاون دست‌وپا کنند و برای همین موضوع به او پاداش هم بدهید و به جای این که حس تهدید داشته باشند، فکر کنند که با جانشین‌پروری کار خودشان کمتر می‌شود و می‌توانند



برخی اوقات، فراغت داشته باشند، در این زمینه نیز پیش آمده که من به یک مدیر میانی، یک خودروی پراید جایزه داده‌ام، چون توانسته یک جانشین خوب برای خودش پرورش دهد!

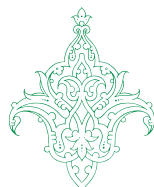


از موضوعات مهم در جذب نیرو و جانشین‌پروری این است که مدیر به گونه‌ای موضوعات را مدیریت کند که ایجاد حساسیت نکند. نیروهای قدیمی نباید فکر کنند که شما در پی جانشین هستید و قرار است آن‌ها حذف شوند. باید به گونه‌ای این کار را مدیریت کنید که فکر کنند شما می‌خواهید کارهای زیادی را از دوش آن‌ها بردارید و قرار است برایشان کمک بیاورید. واقعاً نیز همین طور است و ما در کارهایمان سعی می‌کنیم برای هر کار مهمی و هر سمت استراتژیکی دو نفر نیرو داشته باشیم؛ شاید حقوق زیادی هم می‌دهیم و هزینه‌هایمان تا حدی دو برابر شود، اما این یک کار مهم و استراتژیک است که باید اجرایی شود. شاید لازم باشد اگر برای کاری یک نفر لازم است، دو نفر جذب کنید. اگر برای کاری دو نفر لازم است، سه نفر جذب کنید و به همین منوال همواره سعی کنید که نیروی جایگزین داشته باشید.

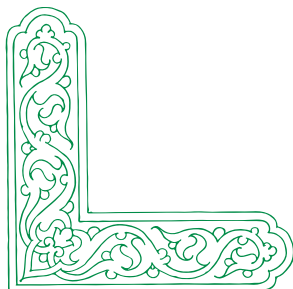
با وجود دو نفر برای مشاغل مهم اول این که اگر به هر دلیلی یک نفر مرخصی خواست، بیمار شد، به سفر رفت، یک نفر جایگزین او هست! اگر هم به هر دلیلی خواست برود، ناز کند، استعفا دهد، شما را تحت فشار قرار دهد و یا از سوی مجموعه رقیب جذب شد، در این صورت، هم خودش و هم شما می‌دانید که یک نفر جایگزین دارید!

به نظر می‌رسد که جانشین‌پروری و وجود دو نفر در مشاغل مهم، موضوعی حیاتی است و اگر هم مجموعه شما کوچک است همواره کنار خودتان یک مشاور داشته باشید که بتوانید در شرایط بحرانی برای جانشین‌پروری، راه حل داشته باشید.

فصل پنجم:



ایجاد مشارکت و دل بستگی در سازمان





۲۵. نظام پیشنهادها و اتاق فکر

نظام پیشنهادها از مفاهیم زیبا و جذاب در سازمان‌هاست که بعضاً تبدیل به شعار شده و نه نتیجه‌ای از آن حاصل می‌شود و نه کارمندان استقبالی از آن می‌کنند. اما توجه به این موضوع و اجرای صحیح نظام پیشنهادها، مزایای فراوانی دارد که نباید از آن غافل شد! جالب این جاست که در کشورهای پیشرفته و سازمان‌های پیشرو مثل ژاپن و آمریکا، نظام پیشنهادها جایگاه زیادی پیدا کرده است، سالیانه سازمان‌های مختلف در آمریکا بیش از یک میلیون پیشنهاد توسط کارمندان دریافت می‌کنند! و صرفه‌جویی زیادی از این پیشنهادها نصیب سازمان‌ها می‌شود و آن‌طور که در آمار آمده است، بعضاً صرفه‌جویی حاصل از هر پیشنهاد نزدیک به هفت هزار دلار است! گاهی سازمان‌ها، برنامه‌های ضربتی دریافت پیشنهاد برگزار می‌کنند و نتایج خوبی هم می‌گیرند، برای مثال کارخانه‌های خودروسازی فورد در سه هفته نظام پیشنهادها را عملیاتی کردند و توانستند با پیشنهادی که از کارکنان دریافت کردند، ۱۸۰ دلار در هر دستگاه فورد هزینه‌ها را کاهش دهند که در یکسال بالغ بر ۷۲ میلیون دلار صرفه‌جویی کردند!



من در کارخانه‌های چسب و لاستیک، تجربیات خیلی خوبی از ایجاد نظام پیشنهادها و اتاق فکر داشته‌ام. یکی از روزها، به مهندسی که به تازگی استخدام شده بود گفتم فردا جلسه توفان ذهنی است برو در کارخانه یک دوری بزن یک طرحی بده، ایشان آمد یک طرحی داد به این صورت که ما همیشه برای تولید



کفپوش اتومبیل یک ورق کامپانت را می‌بریم و می‌اندازیم در قالب بعد تحت فشار قرار می‌دهیم. براساس این قالب، مواد تزریق می‌شود و زیادی اش می‌آید بیرون و تحت پخت قرار می‌گیرد، چون قلتکی که دارد کار می‌کند در هوای سرد و گرم ضخامتش چند دهم بالا و پایین می‌شود مقداری دقت دستگاه پایین می‌آمد و مواد زیادی بیرون می‌ریخت و هرز می‌شد! چون قبلاً مواد اولیه هم ارزان بود زیاد برایمان مهم نبود و به این مواد توجهی نمی‌کردیم. این مهندس آمد و گفت: چرا ما این‌ها را وزن نمی‌کنیم؟ بیاییم حساب کنیم این قالب باید هفتصد گرم باشد که تمام کف را بگیرد و پر کند و دورریز هم نداشته باشیم. ما این کار را عملیاتی کردم و با این پیشنهاد حدود ۱/۵ درصد صرفه‌جویی در هزینه‌ها داشتیم که در تولید سالانه هزاران عدد، رقم قابل توجهی شد. از این موارد قبلاً هم در کتاب «درس‌هایی از کارآفرین موفق» اشاره کرده‌ایم که ایجاد اتاق‌های فکر و جذب پیشنهادها از کارکنان می‌تواند کمک زیادی به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها در سازمان کند.





۲۶. چگونگی ایجاد نظام پیشنهادها

درباره اهمیت و مزایای اتاق فکر و نظام پیشنهادها، مطالبی را اشاره کردیم، اما شیوه‌ها و راهکارهای عملیاتی ایجاد اتاق فکر و نظام پیشنهادها چیست؟

۱- باور به مدیریت مشارکتی و اهمیت مشارکت کارمندان؛

در نظام‌های سنتی، ایده‌پرداز و سیاست‌گذار اصلی و تنها فردی که فکر می‌کند، مدیر و مالک است و مابقی فقط باید عمل کنند. دانش، احتکار و انبار می‌شود و نزد مدیر باقی می‌ماند، اطلاعات در انحصار آن‌هاست و نباید به دیگران اهمیتی داده شود؛ اما در نظام مدرن و در مدیریت مشارکتی که نظام پیشنهادها، اهمیت می‌یابد، همه مجموعه به عنوان یک تیم منسجم دیده می‌شوند که می‌توانند و باید به اطلاعات و دانش‌ها دسترسی داشته باشند و بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مؤثر باشند. هر فردی در این سازمان، دارای فکر و اندیشه است و می‌تواند با نگاه کردن به زوایای مختلف سازمان، به کل مجموعه کمک کند. پس به شرطی نظام پیشنهادها در سازمان و کسب‌وکار شما شکل خواهد گرفت که شما به اهمیت این پیشنهادها و مشارکت همه اعتقاد داشته باشید و آن را یک امتیاز و فرصت برای مجموعه خود بدانید.

۲. حمایت و پشتیبانی مدیران

مدیر یک مجموعه باید وقت بگذارد، انرژی بگذارد و با تمام وجود بخواهد تا از پیشنهادهای دیگران بهره‌مند شود. کارمندان باید این حمایت و پشتیبانی را با تمام وجود حس کنند و بدانند که مدیر خواهان نظریات آن‌هاست.



همان‌طور که اشاره کردم ما در کارخانه‌مان، جلسات توفان ذهنی داریم و به مرور سعی کرده‌ایم به این شکل نظام پیشنهادها را ایجاد نماییم. یکی از پیشنهادهایی که سال‌ها قبل برای ما جالب توجه بود، از سوی یکی از کارگران ارائه شد. ما



کارتتی را که بسته می‌کنیم و چسب داخلش گذاشته می‌شود، عرض بعضی از آن‌ها به اندازه یک سانت کوچک و بعضی هم بزرگ بود و این به شکل سنتی وجود داشت و به آن توجهی نداشتیم و البته برخی اوقات موجب می‌شد کارتن چسب‌ها روی هم بیفتند و یا له شوند!

در جریان یکی از جلسات توفان ذهنی، آن کارگر پیشنهاد داد که چسب‌ها را به شکل دیگری بچینیم و در مصرف کارتن هم صرفه‌جویی کنیم که پیشنهادش را بررسی کردیم و عملیاتی یافتیم و متوجه شدیم که می‌توان با این خلاقیت، ۱۱ درصد مصرف کارتن در کارخانه را کاهش داد! این موضوع در یک کارخانه که روزانه صدها کارتن مصرف می‌کند، معادل ۷۵۰ هزار تومان در روز صرفه‌جویی بود. این موضوع برای من خیلی شیرین بود و برای تقدیر از آن کارمند و همچنین ایجاد انگیزه برای دیگر کارمندان و پرسنل، در آن سال من یک ماشین پراید به وی هدیه دادم. موضوعی که خیلی جلب توجه کرد و از فردای آن روز توفان فکری و اتاق فکر و جلسات نظام پیشنهادهای ما، رونق بیشتری هم گرفت!

یا در جریان همین ایجاد نظام پیشنهادها و توفان ذهنی، یک باریکی از پرسنل در رابطه با چسبی که ما در بسته‌بندی مصرف می‌کردیم ایده‌ای داد، وی حساب کرده بود که روزانه صد و پنجاه هزار تومان مصرف چسبی است که با آن در کارتن‌ها را می‌بستیم، ما در آن زمان، با چسب‌های شش سانتی، کارتن‌ها را بسته‌بندی می‌کردیم و او گفت که این کار را چسب پنج سانتی هم می‌توانیم انجام دهیم؛ ما بررسی کردیم و این کار را انجام دادیم و خوشبختانه مصرف چسبمان آمد پایین و کارمان هم به خوبی انجام شد و در کنارش هزینه‌مان کمتر شده است.



۳. ایجاد رضایت در سازمان

به شرطی یک فرد در یک سازمان به ارائه پیشنهاد می‌رسد و به شما کمک خواهد کرد که حس نسبی رضایت داشته باشد. در سازمانی که حقوق و مزایای استاندارد و وجود ندارد، در مجموعه‌ای که مدیر به کارمندان اهمیت نمی‌دهد، توسعه منابع انسانی مد نظر نیست و رضایت کارمندان، موضوع حاشیه‌ای است و به راحتی همه اخراج و تعدیل



می شوند و... در این سازمان، بعید است که هیچ پیشنهاد سازنده و خوب و اثرگذاری از سوی کارمندان دریافت نمایید.

۴. سازماندهی و اجرا

شما باید نظام پیشنهادها را سازماندهی و اجرا کنید. شرایط ایجاد نظام پیشنهادها و اتاق فکر را فراهم کنید. جلسات منظم تشکیل دهید، به همه این انگیزه و جسارت را بدهید که گفت و گو کنند، به کسی و ایده‌ای نخندید! شرایط مختلف مکتوب، آنلاین و حضوری برای دریافت پیشنهادها را فراهم آورید. در جلسات مختلف و برنامه‌های مختلف و بولتن‌ها و بوردها، این موضوع را اطلاع‌رسانی کنید، ترس و نگرانی مدیران برای ارائه پیشنهادها را برطرف نمایید و به بهترین شکل، نظام پیشنهادها را اجرایی و عملیاتی کنید.

۵. تسهیل مشارکت

شما و سازمان‌تان باید به شکلی عمل کنید که مشارکت در سازمان و ارائه پیشنهادها، همواره به راحت‌ترین شیوه، عملیاتی شود. رسمیت و ساختار سازمانی و بوروکراسی سفت و سخت، خیلی اوقات مانع مشارکت و ارائه پیشنهادهاست که باید به این موضوع توجه نمایید. استفاده از پیشنهادها و انجام تغییرات بر اساس ایده‌های خلاقانه کارمندان باید به راحتی صورت پذیرد و همه این حس را داشته باشند که ایده‌های آن‌ها هرچقدر هم دور از ذهن و سخت و نیازمند تغییر در سازمان باشد، لیکن در صورت کاربردی بودن و به صرفه بودن، حتماً عملیاتی خواهد شد.

۶. ارائه بازخورد

پیشنهاددهنده، معمولاً در انتظار پاسخ سریع و صریح و قانع‌کننده است. ممکن است پیشنهادهای او، خوب و عملیاتی نیست و رؤیایی و اشتباه است که باید با بهترین کلام و بهترین وجه او را متقاعد کنید و در عین حال از پیشنهاد او تشکر کنید و به او این انگیزه را بدهید که باز هم به شما پیشنهادهای بهتری ارائه دهد و اگر هم پیشنهاد او



عملیاتی است و می‌تواند اجرایی شود، حتماً از او تشکر کنید، شاید پیشنهادهای و ایده‌ها، نیاز به چکش‌کاری و تغییر دارد، آن‌ها را خودتان انجام بدهید و از او تشکر کنید. این تشکر و سپاس هم باید کلامی باشد و هم ملموس، هم به صورت فردی و هم در جمع. البته در صورت لزوم و امکان به ارائه‌دهنده پیشنهاد، هدیه و جوایز نقدی و غیرنقدی هم می‌توانید ارائه دهید که نقش زیادی در دریافت پیشنهادهای از آن فرد یا همکارانش خواهد داشت.

در ارائه بازخورد توجه نمایید که حتماً لازم نیست از پیشنهاد فرد، استقبال کنید؛ زیرا ممکن است پیشنهادهای خام و ناپخته و غلط باشد، اما خوب است همین را هم بازخورد بدهید و قسمت‌های خوب پیشنهاد یک نفر را مد نظر قرار دهید و او را برای ارائه پیشنهادهای بهتر، رشد و پرورش دهید.



۲۷. اهمیت دل‌بستگی کارمندان به سازمان

بسیاری از مدیران و سازمان‌ها، معضل مهمی که دارند، عدم دل‌بستگی کارمندان در سازمان و بی‌انگیزگی آنان است که ممکن است علل مختلفی داشته باشد، از جمله مشکلات درونی و شخصی کارمند، عدم مدیریت صحیح، گزینش غلط، سازمان غیر حرفه‌ای، همکاران نامناسب، نظام نامناسب عملکرد... اما می‌دانیم سازمانی موفق است که بتواند رضایت‌مندی، تعهد، انگیزش، تعلق خاطر، وفاداری و در یک کلام، دل‌بستگی را در میان کارمندانش ایجاد کند. یعنی وضعیتی که فرد هم رضایت دارد، هم از کار کردن در سازمان، احساس غرور می‌کند، هم به رسالت و اهداف و چشم‌انداز و برنامه‌های سازمان وفادار است، همراه با لذت کار می‌کند و پیش‌برنده استراتژی‌ها و تاکتیک‌های سازمان در تیمی سازنده و خلاق است.

مواردی که در بالا اشاره کردیم، رؤیا و آرمان نیست! هستند سازمان‌هایی که با ایجاد یک تیم موفق و دل‌بسته به مجموعه، این حس را ایجاد می‌کنند و روبه‌تعالی حرکت می‌کنند. شاید نتوان در حد اعلا و به صورت ایده‌آل، تمام حس وفاداری و دل‌بستگی را در میان تمامی کارمندان ایجاد کرد. اما با مدیریت صحیح و برنامه‌ریزی، می‌توان در بسیاری از کارمندان، بخش عمده‌ای از برنامه‌های وفاداری و تعهد و دل‌بستگی را ایجاد نمود. اگر مجموعه شما، سازمانی است دارای کارمندانی که سال‌های سال در آن کار می‌کنند، اگر کارمندی که اخراج یا تعدیل می‌شود، دنبال برگشتن به سازمان است، اگر مواردی از وفاداری و تعهد در میان کارمندانان می‌بینید که شگفت‌زده می‌شوید، معلوم است که تا حدی در این زمینه موفق بوده‌اید. اما برای حرکت بهتر و قوی‌تر در این عرصه چه باید کرد؟

چگونه است که در باره یک تیم فوتبال چه در میان بازیکنان و چه در میان هواداران، افرادی دل‌بسته و متعهد داریم؛ آیا می‌توان در سازمان هم برنامه‌ها و مدل‌هایی را ایجاد کرد که کارمندانی این‌گونه هوادار سازمان داشته باشیم، مال و اموال سازمان را مال خودش بداند، فقط برای دریافت حقوق و ساعت زدن کار نکنند، گذران وقت را سر کار



حس نکنند، به فکر صرفه‌جویی و بهره‌وری بیشتر باشند، روی آن تعصب و غرور داشته باشند و هر صبح که از خواب بیدار می‌شوند با حس خوب سر کار بیایند. این‌ها نشانه دل‌بستگی یک فرد به سازمان است که نیاز به توجه، برنامه و انگیزش دارد و اگر سازمان و مدیری بتواند چنین منابع انسانی دل‌بسته را پیدا کند، بی‌گمان راه سعادت و موفقیت را خیلی آسان‌تر خواهد پیمود.



یکی از مدیران ما در دفتر تهران، فردی است که بیش از ۲۵ سال پیش به عنوان راننده خاور نزد من آمد و امروز هم او و هم من از این ارتباط و همکاری، لذت می‌بریم. سال‌ها قبل ما سه دستگاه ماشین داشتیم که بارهای کارخانه را جابه‌جا می‌کردند، ما گفتیم که یک راننده هم داشته باشیم که از تهران چیزهایی را که می‌خریم را جمع کند و بیاورد و از آن طرف هم بار بزند و ببرد. یکی از دوستانم فردی را برای رانندگی معرفی کرد. من رزومه و سابقه او را بررسی کردم و مصاحبه‌ای با وی انجام دادم و او را آدم منظمی دیدم و به دلم چسبید و استخداش کردم. به او گفتم از فردا مشغول به کار شود و برود خیابان گمرگ که مرکز ماشین‌های سنگین است یک دستگاه ماشین خاور نو با سلیقه خودش بخرد و با من هماهنگ کند که وجه آن را حواله کنم. او رفت و بعد از بررسی‌ها گفت: من به چندین نمایشگاه سرزدم، اما هیچ ماشینی را نپسندیدم؛ ماشین نو زیاد است، ولی به نظرم این ماشین‌هایی که مونتاژ آلمان است، کهنه‌هایش از ماشین‌های نو و جدید بهتر است! اگر شما اجازه دهید من یک ماشین دست دوم مناسب دیده‌ام، آن را بخرم؟ گفتم مدلتش چیست؟ گفت: برای ۱۵ سال پیش است و قیمتش هم ارزان‌تر از نو است. گفتم: من اگر به ماشین نو اصرار دارم برای راحتی کار تو است که دائماً خراب نشود و اذیت نشوی و کار عقب‌نماند! گفت: نه این ماشین را مکانیک بررسی کرده و سالم است و با مسئولیت من! گفتم: حالا قیمتش چقدر است؟ گفت: ماشین نو مثلاً ششصد هزار تومان است و این قیمتش سیصد هزار تومان است! من دیدم که خودش اصرار دارد و قیمت ماشین



هم حدود نصف است و خوب است با این موضوع، این فرد را هم آزمایش و تستی بکنیم. بالاخره مبلغ را پرداخت کردیم و سند زده شد و ماشین را آورد و مشغول به کار شد.

این اولین کار او بود که به خوبی انجام شد و من حس کردم چقدر به سازمان دل بستگی دارد و مسئولیت پذیر است و به فکر منافع سازمان. بعد از آن هم در موارد و مسائل مختلف هم و در طول ۲۵ سال گذشته همواره، جلوتر از من به نفع کارخانه کار کرده و همواره و هر روز با تمام توان کار می کرد و کاری را عقب نمی انداخت و در سال های اول، هر کاری را که به او می سپردیم به خوبی انجام می داد. هیچ وقت نمی گفت که سرم شلوغ است، هیچ وقت، نگفت که حقوق کم است و هیچ وقت خلاف و خیانت و دروغی از او مشاهده نکردیم. خوب همین دل بستگی و دلسوزی برای سازمان هم موجب شد که من هم همواره به او توجه داشتم، اگر مشکلاتی از نظر مالی داشته، کمکش کردم، او در سازمان رشد کرد و از رانندگی و مسئولیت خرید، به مدیریت رسیده است و امروز صاحب ماشین و خانه شده و در خانواده اش هم نماد موفقیت است که یکی از مهم ترین علت هایش به نظر من همین دل بستگی و دلسوزی و مسئولیت پذیری نسبت به شغلش بوده است.





۲۸. راهکارهای ایجاد انگیزه و دل‌بستگی در کارمندان

مدل‌های مختلف و متعددی برای ایجاد دل‌بستگی در کارمندان تجربه شده که در این جا به برخی اشاره می‌نماییم. البته با ذکر این مقدمه که تمام این راهکارها باید برای کارمندانی رقم بخورد که با اصول و روش‌های مناسب انتخاب و استخدام شده‌اند و صلاحیت و لیاقت و توانمندی کامل را دارند و قرار است جزو سازمان باقی بمانند.

■ وجود چشم‌انداز مشخص در سازمان، ارائه آن چشم‌انداز و برنامه‌ها به فرد خیلی مهم است و البته همخوانی چشم‌انداز فرد با چشم‌انداز سازمان.

■ توجه به فرد از لحاظ مالی، ارائه حقوق و مزایای کافی و مناسب با زحمات و خدمات فرد؛ چه به صورت نقدی چه به صورت غیر نقدی، مهم است. در کنار حقوق و مزایا، اگر می‌توانید به مناسبت‌های مختلف و در صورت نیاز و ضرورت، به کارمندان خود وام بدون بهره بدهید که از حقوقشان کسر گردد.

■ باید انتظارات متقابل فرد و سازمان هم روشن باشد، هم منطقی و هم متناسب و شفاف. در این صورت است که فرد تکلیفش روشن است و ما هم تکلیفمان با او.

■ وقتی کارمندی به سازمان دل‌بسته می‌شود که حس کند کاری که می‌کند، مهم است، اثرگذار هستند و خدمات و خودش برای سازمان مهم هستند.

■ فرصت رشد و ارتقا و دیده شدن نیز بسیار مهم است. فرصت تبدیل ظرفیت‌های بالقوه به بالفعل، فرصت آموزش دیدن و رشد و توسعه همه‌جانبه.

■ مناسبات و مبادلات گروهی و جمعی، حضور در یک تیم سرزنده و شاد و فعال و پویا و محیط و جوی مناسب است که فرد را دل‌بسته می‌کند.

■ مدیران باید با کارکنان گفت‌وگوی منظم داشته باشند، به آن‌ها موضوعات را توضیح داده و در جریان امور قرار دهند و همه حس کنند که عضو یک خانواده هستند.

■ کارکنانی که اختیار بیشتری داشته باشند، احساس مسئولیت و حس تعلق بیشتری می‌کنند.

اگر تفویض اختیار به خوبی صورت پذیرد و حس مدیریت و مالکیت به یک فرد بدهید، بی‌گمان او می‌تواند مسئولانه‌تر و با دل‌بستگی بیشتری برای سازمان کار کند.



- تناسب میان شخص و شغل و صلاحیت شخصی فرد مهم است. این که فرد مشکلات روحی و شخصیتی نداشته باشد و روحیه و شخصیتش با کاری که می‌کند همخوانی داشته باشد خیلی مهم است که او به کار و سازمان دل‌بستگی پیدا کند.
- چارت سازمانی، مدیران میانی و شرح شغلی مناسب و ساختاری که استاندارد و اصولی طراحی شده باشد در این موضوع نقش فراوانی دارد.
- عدم تبعیض و پارتی‌بازی و فامیل‌خواهی و آشنا محوری، موضوعی مهم است که اگر به آن توجه نشود، یأس و ناامیدی را برای کارمندان رقم خواهد زد. فرصت‌های برابر و رفتارهای منصفانه موضوعی اساسی است که نباید از غافل باشید.
- روش‌های مختلف ایجاد انگیزه و انگیزش در سازمان هم نباید مورد غفلت قرار گیرد. برنامه‌های انگیزشی در لایه‌های مختلف سازمان به شکل‌های مختلف باید وجود داشته باشد.
- توجه به رفاه کارکنان موضوع دیگر است. ایجاد باشگاه پرسنل، کارهای فوق برنامه و مواردی مثل رفتن به استخر و باشگاه، هدیه دادن، بن و خواروبار و عیدی و... به مناسبت‌های مختلف موضوع مهمی است که باید به آن توجه کرد.
- موضوعی که برخی مدیران از آن غافل هستند، خانواده کارمندان هستند، یعنی افرادی که بیشترین تأثیر را روی کارمندان شما دارند. به آن‌ها هم توجه کنید و برای شان برنامه و هدیه داشته باشید.
- کارمندان را آموزش دهید که دل‌بسته باشند. با برنامه‌های آموزشی مستقیم و غیر مستقیم، مزایا و داستان‌های افراد دل‌بسته و موقعیتی را که به آن دست پیدا کرده‌اند بگویید و در همه به شکل‌های مختلف دل‌بستگی سازمانی را نهادینه سازید.
- به سلامت و ایمنی و بهداشت کارکنان و محیط سازمانی توجه کنید. به شرطی پرسنل شما به محیط دل‌بسته می‌شوند که محیط سازمان تمیز، نظیف، منظم، بهداشتی و ایمن و استاندارد باشد.
- مدیران میانی که استخدام می‌کنید نمادی از شما هستند، در انتخاب مدیران میانی و معاونین خود هم دقت داشته باشید که مشروعیت و مقبولیت در میان همه داشته باشند.
- برنند خوبی ایجاد کنید. برای سازمان شرایطی فراهم آورید که شخص از کار کردن در



- این سازمان افتخار کند و به دیگران هم بگوید در چنین مجموعه‌ای فعالیت می‌کند.
- به فرد در شغل و سمتی که دارد، عنوان مناسب بدهید، به جای آبدارچی می‌توانید بگویید مسئول تشریفات، به جای راننده بگویید: کارپرداز، به جای نگهبان، مسئول حراست و... این عنوان‌ها برای فرد، حس خوب می‌آفریند.
- اخلاقی باشید و با صداقت. حتماً هر کارمند توانمند و با صلاحیتی دوست دارد که مدیرش اخلاقی باشد، دروغ نگوید فاسد نباشد و با همه به خوبی برخورد کند.
- مشتری مدار باشید و به کارمندان هم مشتری‌مداری را آموزش دهید. در صورت مشتری‌مداری، سازمان شما پیشروتر است، مشتری‌ها هم حس بهتری به سازمان شما دارند و با کارمندان شما هم بهتر برخورد می‌کنند و اعضای سازمان حس تعهد و علاقه بیشتری به سازمان خواهد داشت.



در یکی از زیرمجموعه‌های جنرال الکتریک کارخانه‌ای که در ناحیه‌ی هاوثرن قرار داشت. تیم محققان، هر روز صبح، وارد کارخانه می‌شدند، با پرسش‌نامه‌هایی به سراغ کارگران می‌رفتند و مطمئن می‌شدند که شرایط تحقیق، مانند روزهای گذشته است: صبحانه خورده‌اند، دیشب به موقع خوابیده‌اند. مشکل خاصی وجود نداشته و همه چیز روبه‌راه است. دو نوبت دیگر هم، در طول روز، هنگام ناهار و هنگام ترک کارخانه، تیم تحقیق به کارگران سر می‌زدند و از تعداد تولید آن‌ها و میزان خروجی می‌پرسیدند. از تیم تحقیقاتی خواسته شده بود که مشخص کنند، افزایش شدت نور چقدر می‌تواند موجب بهبود کارایی و افزایش خروجی کارگران شود. نتایج تحقیق مطابق انتظار بود. افزایش شدت نور، موجب افزایش تولید کارخانه شد. برای افزایش اعتبار تحقیق، مسیر برعکس هم آزموده شد. شدت نور را کمتر از حالت عادی کردند و انتظار می‌رفت که خروجی از حالت عادی کمتر شود. اما با کاهش شدت نور هم تولید افزایش یافت!

این رویداد، یکی از رویدادهای مهم تاریخ مدیریت جهان است که تا حد زیادی، مسیر نگرش مدیریتی را تغییر داد. مهم‌تر از تغییر شدت نور، «دیده شدن» است. این که کارگران دیده می‌شوند. با آن‌ها حرف زده می‌شود. این که پرسیده می‌شود



کی خوابیده‌اند و کی بیدار شده‌اند. صبحانه خورده‌اند یا خیر؟ این توجه کردن و دیدن کارکنان، به آن‌ها انرژی و انگیزه‌ای می‌دهد که در نهایت به خروجی کارخانه تبدیل می‌شود.

ما انسان‌ها تشنه‌ی دیده شدن هستیم. در دوران کودکی، با جیغ و فریاد در مهمانی‌ها توجه دیگران را به خود جلب می‌کنیم و در بزرگسالی، برای بهتر دیده شدن، خودمان را به آب و آتش می‌زنیم. مدیری که این نیاز کارکنان را جدی نگیرد و برای آن تمهیدی نیندیشد، دیر یا زود باید هزینه‌های سنگین این اشتباه را پرداخت کند. این واقعیت علمی را هنوز با نام محل همان کارخانه، «اثرهاو ثورن» می‌نامند.



■ هوش هیجانی بالایی داشته باشید و سعی کنید بهترین ارتباط را با کارمندان داشته و آن‌ها و رفتار و احساسات آنان را درک کنید. (در این باره بیشتر توضیح خواهیم داد.)
■ رگ خواب کارمندان را به دست آورید. از او و خوبی‌هایش تعریف کنید، اگر کار خوبی می‌کند یا ویژگی خوبی دارد، آن‌ها را ببینید و بدون این که از غرور او یا تواضع خودتان بترسید، سعی کنید از این خوبی‌ها تعریف کنید.

■ قلق کارمند خود خصوصاً مدیر میانی را به دست بیاورید تا او به شما و سازمان دل بسته‌تر شود. عادت‌ها و روحیات و خلق و خوی او را بشناسید و به او هدایایی بدهید و با او برخوردی داشته باشید که از بودن با شما لذت ببرد. مثلاً اگر قرار است هدیه‌ای به همه بدهید، سعی کنید بر اساس علایق و عادت‌های فرد باشد.

■ برای کارمند خود مثل یک مربی و مرشد و یا حتی مثل پدر دلسوز باشید، به شرطی او متعهد و دل بسته شما می‌شود که شما نیز دل بسته او شوید! سعی کنید در زمینه‌های غیرکاری و خانوادگی هم به سرمایه‌های انسانی خود، مشورت دهید و آن‌ها را اگر می‌توانید راهنمایی کنید و در دلدل‌های آن‌ها را هم بشنوید.

■ یکی از راهکارهای دل بستگی در کارکنان، سهم کردن و شریک کردن آنان است که در این زمینه نیز باید خیلی با احتیاط و برنامه عمل کرد! شاید در کارهای کوچک تا حدی این موضوع قابل بررسی باشد، اما معمولاً ایجاد شریک و سهامدار چالش‌های فراوانی دارد! شما تا بتوانید مشاور بگیرید به جای شریک بهتر است. از سوی دیگر اگر بخشی



از فروش یا سود را به کارکنان و مدیران بدهید خیلی بهتر است تا آن‌ها را سهامدار کنید و دست خود را برای آینده ببندید.

■ نکته آخر این که با کارمندان قرارداد ببندید. وقتی فرد حس دل‌بستگی و تعهد دارد که با شما قرارداد بلندمدت داشته باشد و بیمه باشد. به خاطر فرار کردن از اداره کار و بیمه و... اگر قرارداد ببندید، کارمند هم با شما حس تعهد و دل‌بستگی نخواهد داشت! این برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند بلندمدت بمانند و می‌خواهند کارمند و پرسنل متعهد و وفادار داشته باشند وگرنه اگر موقت فکر کنید، کارمندان هم موقت هستند و دل‌بستگی آن‌ها به کار و سازمان و مدیر آن نیز موقت خواهد بود!



۲۹. صمیمیت و دوستی مدیر با کارمند

احتمالاً اکثر ما سازمان‌ها و مجموعه‌هایی را دیده‌ایم که هیچ ارتباط دوستی و صمیمیت میان کارمند و مدیر نیست، حتی مدیر به پرسنل خود، سلام هم نمی‌کند و یا جواب سلام کارمندان را نمی‌دهد و فقط دستور می‌دهد و تحکم می‌کند و مثل یک دیکتاتور با کارمندان خود برخورد می‌کند. سازمان‌هایی را هم دیده‌ایم که بین مدیر و کارمند، چنان رفاقت و دوستی ایجاد شده که مدیر نمی‌تواند از کارمند خود، کاری بخواهد، نمی‌تواند به او کاری بسپرد، کارمند آن قدر به مدیر نزدیک می‌شود که از تمامی زندگی خصوصی او هم مطلع است و نفس مدیریت که انجام دادن کارها با کمک دیگران است، در این رابطه زیر سؤال می‌رود!

شاید هر دو این مدیرها بگویند روش من صحیح است و با همین روش در حال فعالیت هستم و مشکلی ندارم، شاید هم بگویند که کاملاً با این روش‌ها مشکل دارند و راهکار بهتر و مؤثرتری ندارند. اما بی‌گمان هر دو روش‌ها اشتباه است و باید تعادل در زمینه صمیمیت بین مدیر و کارمند ایجاد شود.

واقعیت این است که انسان‌ها نیازهای متنوعی دارند، نیاز به امنیت، صمیمیت، شادی و حمایت و از آن جایی که بخش عمده وقت یک انسان در محیط کار می‌گذرد، مثلاً ۸ ساعت در روز و ۳۰ سال از بهترین سال‌های عمرش را؛ پس دوستی و صمیمیت چه میان کارمندان و چه میان مدیر و کارمندان، امری مهم و ضروری است. کارمند نباید حس کند که به پادگان نظام وظیفه اجباری یا به زندان آمده، او باید حس کند خانواده دیگری دارد که می‌تواند به آن‌ها اتکا کند و با آن‌ها به خوبی زندگی کند.

در تحقیقات مختلفی اثبات شده، مدیرانی که فکر می‌کنند صمیمی کردن محیط کار و تقویت ارتباطات دوستان بین کارکنان و میان کارکنان و خودش، ربطی به کار و سازمان ندارد، هم طبیعت انسان را درک نکرده‌اند و هم در کار خودشان موفق نیستند! از دیگر سو برخی هم ریسک این دوستی را نمی‌پذیرند و می‌ترسند که نیروی کار، ظرفیت لازم را نداشته باشد و از صمیمیت سوءاستفاده کند! لذا در سازمان حتماً مقداری صمیمیت



و دوستی لازم است که در بحث قبلی هم برای دستیابی به دل‌بستگی سازمانی برخی از آن موارد را اشاره کردیم، اما درعین حال لازم است که مدیر، اقتدار و کاریزمای لازم را داشته باشند و بتوانند مدیریت کند و اهداف سازمانی را در این زمینه جلو ببرد. برخی موارد لازم در این زمینه را ذکر می‌کنیم:

۱. لازم است که محیط سازمان، همواره شاد و شاداب باشد و البته فضای شادی و تفریح جدا از کار باشد.

۲. همواره خطوط قرمز را برای همگان روشن کنید و بر رعایت دقیق آن‌ها اصرار و پافشاری کنید. خط قرمزها هم باید شفاف و مشخص باشد، هم زیاد یا کم نباشد و هم این که به شکلی به کارمندان اعلام شود.

۳. تا حدی که لازم است از زندگی خصوصی کارمند خود، مطلع باشید، دغدغه‌ها و مشکلات او را بدانید و در صورت امکان آن دغدغه‌ها را کم کنید. معمولاً روابط خانوادگی مدیر با خانواده کارمندان، نتایج مطلوبی در پی ندارد و اگر حس می‌کنید ممکن است در روابط خانوادگی، هم کار شما خدشه دار شود و هم این که روابط خانوادگی تحت الشعاع قرار می‌گیرد، بهتر است که روابط کاری با روابط خانوادگی خلط نشود.



یکی از سخنرانان مطرح درباره نتایج دوستی و صمیمیت با کارمندان خود می‌گوید: در سال ۲۰۱۰ به من اعلام شد که دچار سرطان حنجره شده‌ام. برای کسی که سازمانی بیست نفره برای برگزاری سخنرانی‌ها و سمینارها تأسیس کرده است، اطلاع یافتن از ابتلا به سرطان حنجره، خبری تکان‌دهنده خواهد بود! به این می‌اندیشیدم که اگر کارکنان من متوجه این موضوع شوند چقدر تحت تأثیر قرار گرفته و نگران امنیت شغلی خود خواهند شد. هرچه باشد انسان‌ها همیشه به فکر درآمد خود هستند. آیا من باید این موضوع را به آن‌ها بگویم یا پنهان نگه دارم؟ البته خوشبختانه پزشکان در همان مراحل اولیه، سرطان را تشخیص دادند و اعلام کردند که این سرطان کاملاً درمان‌پذیر است. هرچند نیاز به جراحی و شیمی‌درمانی و... داشت. وقتی به وضعیت حاد خود پی بردم، تصمیم گرفتم



موضوع را دوستانه با کارمندانم در میان بگذارم و با خود عهد بستم همچنان مثبت و پرنشاط باقی بمانم و هر هفته با تک تک آن‌ها صحبت کنم. به آن‌ها گفتم که چه اتفاقی رخ داده و در چه مرحله‌ای از درمان قرار دارم و ممکن است چه روی دهد و ممکن است برای مدت مشخصی صدای خود را از دست دهم و خلاصه این که تمام اطلاعات ریز مربوط به این بیماری را با آن‌ها در میان گذاشتم. نتیجه این شد که با وجود نگرانی کارکنانم، آن‌ها همچنان روحیه مثبت خویش را حفظ کردند و همانند گذشته به انجام امور مربوط به شرکت ادامه دادند و فشار این بحران بر من نیز کاهش یافت.



۴. به ظرفیت و صلاحیت و بلوغ کارکنان توجه کنید. همه شبیه هم نیستند. موضوع صمیمیت را به شکل تدریجی و با بررسی همه جانبه ظرفیت فرد جلو ببرید.
۵. لازم است که محیط و جو و فرهنگ سازمانی در عین رفاقت و صمیمیت بر اساس ادب و احترام ایجاد شود. بهتر است که اسامی افراد در سازمان به شکل مناسب و با استاندارد لازم گفته شود؛ مثلاً هر کس با نام خانوادگی و با عنوان آقا یا خانم صدا زده شود. اگر هم قرار است اسم کوچک، صدا شود، محترمانه و مؤدبانه باشد.
۶. همواره وقتی به کارمندان بدهید که جوی غیر کاری را تجربه کنند. با افرادی که ظرفیت دارند و هم سن شما هستند، گاهی می‌توانید به باشگاه بروید، به باغ، پیک نیک و استخر بروید، جلسات غیر کاری داشته باشد و در آن جا محیطی غیر رسمی را تجربه کنید؛ اما باید مراقب بود که بازی‌ها و شوخی‌ها و فعالیت‌های غیر رسمی آن محیط، به محیط کاری منتقل نشود!
۷. اگر سازمان شما کوچک است و تعداد کارمندان زیاد نیستند، همواره به صورت ماهیانه جلساتی دو نفره داشته باشید و دقایقی را با کارمندان به صورت خصوصی گفت‌وگو کنید و درباره مسائل کاری و غیر کاری صحبت کنید. اگر سازمان شما بزرگ است این کار را با مدیران انجام دهید و از آن‌ها هم بخواهید همین کار را با کارمندان خود انجام دهند. نیروی انسانی و کارمند باید حس کند که سازمان و مدیرش همواره و در همه جا پشت و پناهنده هستند.



۸. به یاد داشتن تولد کارمندان و تبریک گفتن آن، نکته و امر خوبی است که اگر این موضوع با جشن تولد گرفتن در جمع و کیک خوردن و کادو دادن و... همراه باشد می‌تواند حس بهتری را فراهم آورد.
۹. کارمندان را بیش از حد به زندگی خصوصی و حریم خودتان راه ندهید، این موضوع آسیب‌ها و تبعات فراوانی خواهد داشت که اکثراً منجر به اخراج کارمند شده است!
۱۰. سازمان را از کارکنانی که رفتار و عملکرد رضایت‌بخشی ندارند، پالایش کنید؛ بی‌گمان شما هم حق دارید با افرادی حس دوستی و صمیمیت کنید، که به آن‌ها حس خوب و علاقه داشته باشید. اگر فردی از منظر شما خوب کار نمی‌کند، توانمندی ندارد، ضعیف است و یا به شما حس خوب نمی‌دهد، بلاشک شما نمی‌توانید به او حس خوب بدهید. پس قبل از هر چیز، سازمان را یکدست کرده و از نیروهای توانمند و با ظرفیت و با حس خوب بهره‌بگیرید.



۳۰. توازن میان کار و زندگی

هر مدیری دوست دارد که کارمندش با تمام توان برای او کار کند، اولویتش سازمان باشد و همواره دلسوز و وفادار به سازمان باشد؛ اما همان گونه که اشاره کردیم، آدمی، موجودی اجتماعی است و دوست دارد در گروه‌های مختلف حضور داشته باشد، حتماً هر فردی خانواده و یا دوستانی دارد که برایش اولویت و اهمیت زیادی دارند. این که یک مدیر بخواهد کارمندش برای او تمام زمان و انرژی و علاقه و انگیزه و روح و جانش را بگذارد، توقع بی‌جاست و باید تعادلی میان کار و زندگی شخص فراهم آورد. اگر هم مدیر، با زور حقوق و پاداش و یا با ضرب و تنبیه و اجبار، سعی کند این معادله را برهم زند، در بلندمدت به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. بی‌گمان برقراری توازن میان کار و زندگی، از مهم‌ترین عوامل ایجاد رضایت و وفاداری و بهره‌وری و بازدهی یک کارمند است که باید به آن توجه کرد.

در احادیث و روایات مختلف و در آموزه‌های مدیریتی بسیار تأکید شده است که ساعات شبانه روز ما باید به تناسب و به بخش‌های مختلفی تقسیم شود.

امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «انسان با ایمان ساعت‌های شبانه روز خود را به سه بخش تقسیم می‌کند: قسمتی را صرف مناجات با پروردگارش می‌کند و قسمت دیگری را برای تأمین معاش و کسب و کار زندگی قرار می‌دهد و قسمت سوم را برای بهره‌گیری از لذات حلال و دلپسند می‌گذارد و سزاوار نیست که انسان عاقل حرکتش جز در سه چیز باشد: مرمت معاش، گامی در راه معاد و لذت در غیر حرام»^۱.



یکی از درس‌های ضروری کارآفرینی این است که بیشتر از هر چیزی به خانواده خود اهمیت بدهید. افراد موفق می‌دانند که توجه و وقت گذراندن با خانواده چقدر مهم است. در مسیر موفقیت هیچ چیز بدتر از آن نیست که در پایان روز کسی را نداشته باشید که موفقیت خود را با او تقسیم کنید. مهم نیست چقدر

۱. نهج البلاغه، حکمت ۲۹۰.



می‌خواهید موفق باشید و پله‌های ترقی را با چه سرعتی طی کنید، هرگز نباید خانواده‌تان را نادیده بگیرید و از آن‌ها غافل شوید.

شاید یکی از موفق‌ترین کارآفرینان و مالک بزرگ‌ترین برندهای جهان «مارک زاکربرگ» باشد. او مالک فیس بوک و اینستاگرام و... و دارای صدها میلیارد دلار سرمایه و ده‌ها هزار کارمند در سراسر دنیا است؛ اما همین فرد اهمیت زیادی به همسر چینی خود می‌دهد و توجه زیادی به فرزندش نشان داده است. زمانی که دختر زاکربرگ به دنیا آمد، دو ماه مرخصی گرفت. اهمیتی ندارد که او در این دو ماه چه کارهایی می‌توانست انجام دهد، مهم کارهایی است که او به واسطه گرفتن انرژی مثبت از انجام تعهدات خود در قالب یک همسر و پدر به دست آورد، در ماه‌های آینده و سال‌های بعد از آن انجام می‌دهد.



بهترین گزینه برای این که شما از ظرفیت‌های فرد بیشترین استفاده را کنید و او نیز از کار لذت ببرد، ایجاد توازن و تعادل میان کار و زندگی است. باید به جای ایجاد تضاد میان کار و زندگی، این دورا مکمل هم کرد. یعنی فرد با سرکار رفتن با کار زیاد کردن و با خلاقیت و انگیزه، غیر از کسب درآمد، انرژی کسب کند و این انرژی را به خانه و خانواده ببرد و از آن طرف در خانه هم که می‌رود، آرامش بگیرد، روحیه بگیرد و حس خوب داشته باشد و این را هم به محیط کار، منتقل نماید؛ امری که مدیریت و اجرای آن بسیار دشوار بوده و به این راحتی امکان‌پذیر نیست!

در این زمینه چند پیشنهاد را مطرح می‌کنیم:

- همواره کارمندان خود را به صورت یک کل ببینید. او انسانی است با نقش‌ها و شخصیت‌های مختلف. او همان طور که کارمند شماست، ممکن است پدر باشد، همسر، فرزند و دوست افراد دیگری باشد. این کل را به طور همه‌جانبه درک کنید و به فرد امکان بروز وظایف و هنجارها و ایفای نقش خود را بدهید.
- در یک کلام، توازن میان کار و زندگی را به جای این که به شکل باخت-باخت رقم بزنید که هر دو طرف ضرر می‌کنند و یا به شکل برد-باخت ببینید که یکی از طرف‌ها حس



کند که در حال ضرر کردن است، با گفت و گو و تفاهم و درک به سمتی بپرید که برد برد باشد.

■ کاری کنید که کارمندان، اولویت‌های کار و سازمان را درک کنند و آن‌ها را تشویق کنید تا در مورد اولویت‌های شخصی خود نیز همین کار را بکنند. بکوشید رابطه فرد و سازمان به شکلی باشد که چشم‌اندازهای هر دو اگر هم دقیقاً هم سو و هم شکل نیست، متضاد هم نباشد.

■ اگر در شرایط اضطراری و خاصی، کارمند شما مرخصی خواست و سازمان امکان مرخصی دارد، از این امر غفلت نکنید. شاید اگر مثلاً شوهر عمه همسر شما مرحوم شود، شما هرگز از کار خود دست نمی‌کشید، اما برای کارمند شما این موضوع مهم است و ممکن است برای او زندگی شخصی‌اش و برخی مناسباتش فراتر از شما باشد. او را درک کنید و بدانید اگر به این موارد توجه نکنید، او حس تعارض کار و زندگی می‌کند و همواره در خیال و فکر خود در پی جایی خواهد بود که بیشتر این توازن را حس کند!

■ کارمند باید حس کند که کار سازمان باید به درستی انجام شود و این موضوع نه به معنای این است که زندگی‌اش اولویت ندارد و مهم نیست.

■ کارمند باید حس کند اگر به زندگی‌اش می‌پردازد و اولویت‌های مهمی در زندگی شخصی دارد، این‌ها علت و بهانه‌ای برای عدم توجه به کار و سازمان نیست.

■ سعی کنید به نتیجه بیش از فرآیند توجه کنید، اگر کارمندی در مسیر کار، آن‌طور که شما فکر می‌کنید عمل نمی‌کند اما کارش نتیجه‌بخش است، حتماً تأکید نکنید که بر اساس رأی و نظر شما کار کند. این موضوع شاید برای کارمند حیاتی است و با شیوه کار کردن خاص و یا حتی دورکاری هم می‌تواند برای سازمان مفید باشد و هم به امور شخصی‌اش پردازد.

■ بیش از حد، کارهای خارج از عرف و اضافه کاری نداشته باشید، در ساعت‌های تعطیل، روزهای تعطیل یا مواردی که به فرد مرخصی داده‌اید، از فرد کار نخواهید. شاید برای شما که مدیر هستید، کار کردن در هر ساعت از شبانه روز و هر روزی، امری روتین و پذیرفته شده باشد، اما کارمند در ساعات غیر کار توقع دارد که از سازمان مزاحمش



نشوند! حتماً شما هم مایل هستید که او در زمان کار، کارها و مسائل شخصی‌اش را وارد نسازد.

■ توجه به خانواده فرد و همسر و فرزندان و یا پدر و مادر کارمند نیز می‌تواند مهم باشد که قبلاً هم به آن اشاره کردیم، اگر شما به خانواده او اهمیت دهید، آن‌ها نیز از پشت، هوادار و هواخواه شما خواهند بود و در شرایط مختلف ممکن است حامی سازمان و مدیر در قبال اعتراض‌ها و نق‌زدن‌های کارمند باشند.

■ سازمان‌های پیشرو و نوآور در برخی کشورها، به سمتی رفته‌اند که ساعات کار، راحت‌تر تعریف می‌شوند، بعضی ممکن است صبح‌زود که از خواب بیدار می‌شوند، نتوانند خوب کارکنند، برخی شب‌کارند، بعضی ظهرها بهتر کار می‌کنند و... اگر سازمان شما می‌تواند ساعات را متغیر و بر اساس کارمندان ببیند و آن را بپذیرد و از این موارد غافل نشوید.

■ به خستگی در کار توجه کنید. اگر کارمندی زیادی از حد کار کند چه در یک روز چه در یک هفته و چه در یک ماه، ممکن است مستهلک شود، بهتر است به خستگی کارمندان خود توجه کنید و در زمان لازم و حتی قبل از این که خودش بخواهد، به او مرخصی بدهید.

■ از جنبه‌های مهم در تعادل کار و زندگی، «زنان» هستند. اگر شما به نتیجه رسیدید که یک خانم استعداد و توانایی تصدی یک شغل را دارد، حتماً لازم است که در رابطه با توازن کار و زندگی، نسبت به شرایط جسمی و روحی و روانی یک خانم توجه بیشتری کنید و به شکل ویژه به این موضوع توجه داشته باشید. باید به مادر بودن و همسر بودن و شرایط خاص او توجه کنید که او نیز حس خوبی از کار کردن در سازمان داشته باشد و برای رسیدگی به امور شخصی‌اش و نقش زن و مادر بودن، با سازمان به مشکل برنخورد.

■ یکی از مفاهیمی که بعد از بحران کرونا هم بیشتر مد نظر قرار گرفت، «دورکاری» است که می‌تواند توازن میان کار و زندگی را بهتر برقرار کند. دورکاری و کار در خانه می‌تواند هم هزینه‌های شما را کمتر کند هم سلامت و بهداشت را بیشتر فراهم آورد، به طور کلی برای محیط زیست و حفظ آن، مناسب‌تر است و صرفه‌جویی در رفت‌وآمد و سوخت می‌کند و بهره‌وری را بالا برده و ممکن است از سختی‌های کار برای کارمندان کم کند. این موضوع هم اگر عملیاتی و شدنی است در زمان‌های مختلف و شرایط اضطراری عملیاتی سازید.



۳۱. کارزدگی در سازمان

با وجود تمام نکاتی که درباره توازن کار و زندگی، دوستی و صمیمیت در سازمان و ایجاد دل‌بستگی سازمانی اشاره کردیم، ممکن است که در هر سازمانی و در مورد هر کارمندی، با موضوع «کارزدگی» مواجه شویم.

کارزدگی، خستگی بیش از حد کار است که ممکن است به علت‌های مختلف ایجاد شود: مشکلات درونی فرد، اختلاف با مدیر، استهلاک و اختلاف با کارمندان، فشار سنگین کاری، تعارض انتظارات، اهداف نامشخص، وظایف یکنواخت، حس قدرناشناسی، شکست در دستیابی به اهداف و شرایط نامناسب سازمان و... که نتایج متفاوتی هم ممکن است ایجاد کند از جمله:

■ عدم رضایت شغلی و تعهد کاری؛

■ کاهش وفاداری سازمانی و تمایل به خروج از سازمان؛

■ برخورد نامناسب با همکاران و مدیران و مشتریان؛

■ کاهش حس شایستگی و موفقیت؛

■ کاهش عزت نفس؛

■ ایجاد اختلاف و استهلاک و تضاد در سازمان.

با وجود این، چه کارهایی باید بکنیم که برای کارمندان، موضوع کارزدگی ایجاد نشود:

۱. توجه به تمامی مواردی که در بخش‌های قبلی درباره توازن میان کار و زندگی گفتیم، ایجاد حس صمیمیت و رفاقت، توجه به زندگی شخصی او و در نهایت ایجاد دل‌بستگی به کار می‌تواند، از کارزدگی جلوگیری کند.

۲. کنترل منظم حجم کار موضوع مهم دیگر است. نباید کار زیادی به یک نفر واگذار شود، به طور منظم حجم کارها را بررسی کنید و کارمندان را حمایت و پشتیبانی نمایید.

۳. برنامه کاری را انعطاف‌پذیر بچینید، نگاه‌تان به کارمندان به مثابه یک ماشین یا دستگاه نباشد که همواره باید کار کند.

۴. به کارمندان به طور کامل و دقیق آموزش دهید که کارها را صحیح و حرفه‌ای و



استاندارد انجام دهند و کار زیادی و زیادی کار نکنند!

۵. چند وقت یک بار خودتان یا معاونان یا مشاوران شما با کارمندان گفت‌وگو کنند، آن‌ها را با تست‌ها و آزمون‌ها و مصاحبه‌های مختلف بررسی کنید، رضایت آن‌ها و میزان علاقه آن‌ها به کار را بررسی نمایید.

۶. در صورت لزوم، کارمندان را باز استخدام کنید، آن‌ها را جابه‌جا کنید، مأموریت‌ها و وظایف جدید بر عهده آن‌ها بگذارید و ترفیع دهید و بگذارید حس کنند که مفید و مؤثر هستند.

۷. در صورت لزوم از مشاوره‌های روان‌شناختی استفاده کنید. آن‌گونه که در سازمان‌های بزرگ و حرفه‌ای معمولاً مشاور مستقیم یا پاره‌وقت در زمینه امور روان‌شناسی استفاده می‌کنند که دائماً با پرسنل در تماس هستند و مشکلات کاری و شخصی و خانوادگی آن‌ها را بررسی می‌کنند.



من درباره کارخانه خودمان خوب است به شما اشاره کنم اگر در یک تن مواد اولیه که میلیون‌ها تومان ارزش دارد، سه قطره آب بریزد، هم کل آن مواد خراب می‌شود و هم یک دستگاه میلیاردی از بین می‌رود! ببینید اگر یک کارمند ناراضی شود یا دچار کارزدگی شود و بخواهد خیانت کند چه خسارت سنگینی می‌تواند به مجموعه وارد شود! شما هرچه هم ناظر و دوربین و توییخ و تنبیه بگذارید، ریختن سه قطره آب در یک دستگاه کاری ندارد! اگر فرد را هم اخراج کنید، مگر چه خسارتی به وی وارد می‌شود؟ اگر هم بخواهیم خسارت میلیاردی از یک فرد کارگر بگیریم، آیا اصلاً دارد که بدهد؟ مثلاً ما سالی یک بار اگر از این مشکلات و خیانت‌ها داشته باشیم، چند میلیارد در سال باید خسارت بدهیم؟ اما اگر با مبلغی مختصر با توجه به معیشت و خانواده فرد و با مصاحبه‌های مختلف حین کار و یا با مواردی از این دست سعی کنیم که کارمندان را همراه کنیم و آن‌ها را از کارزدگی برهانیم، هم بهره‌وری را در مجموعه خود بالا برده‌ایم و هم کاری اخلاقی و انسانی و شرعی کرده‌ایم و هم این‌که از این خیانت‌ها بر حذر بوده‌ایم!





برای این که کارزدگی را متوجه شوید، در ابتدای امر لازم است که متوجه شوید وضعیت کارمندان و پرسنل شما چگونه است و همواره آن‌ها و وضعیت رضایت آنان را رصد کنید و اگر به این نتیجه رسیدید در مجموعه و در میان برخی افراد، موضوع کارزدگی وجود دارد، آن را علت یابی کنید و دلیل و علت آن را جست‌وجو کنید و با کارهای مختلفی که در این کتاب در زمینه ایجاد دل‌بستگی در کارکنان اشاره کردیم، سعی کنید که مشکلات را رفع کنید. اگر هم مشاهده کردید در میان افراد معدودی، موضوع کارزدگی وجود دارد و این مسئله به دیگران آسیب می‌رساند، یا در اسرع وقت، مشکلات کارکنان افسرده را با مشاوره‌های مدیریتی و روان‌شناختی حل کنید و یا این که آن‌ها را به طریقی از دیگران جدا کنید که اثر منفی خود را روی دیگران نیز باقی نگذارند!



۳۲. هوش هیجانی در سازمان

موضوعی مهم و اساسی در ارتباط میان افراد، هوش هیجانی و عاطفی و یا هوش اجتماعی است. سازمان‌هایی موفق هستند که مدیر و کارمندان آن‌ها بیش از IQ و هوش ریاضی، EQ و هوش هیجانی بالایی داشته باشند. البته موضوع اساسی این جاست که اگر هوش ریاضی، ذاتی است و قابل افزایش نیست، اما هوش هیجانی و عاطفی به مرور زمان و با تمرین و آموزش قابل افزایش است. پس اگر مدیری بتواند روی هوش هیجانی خود و کارمندانش کار کند و هوش هیجانی را در سازمان، توسعه دهد، بی‌گمان سازمانی موفق و روبه‌تعالی خواهد داشت.

اما هوش هیجانی چیست؟ هوش هیجانی چهار موضوع عمده و مهم است:

۱. خودآگاهی و این‌که هر فرد خودش و احساسات و عواطفش را درک کند و بشناسد؛
۲. مدیریت بر خود به این شکل که هر فردی بتواند احساسات و هیجانانش را مدیریت و کنترل نماید؛
۳. آگاهی اجتماعی یعنی هر فرد بتواند احساسات و عواطف و هیجانانات دیگر افراد را درک کند و بشناسد؛
۴. مدیریت ارتباطات و کنش متقابل به این صورت که هر فردی بتواند ارتباطات بین خودش و دیگران را مدیریت کند.

این چهار موضوع، مسائل مهمی است که اگر هر انسانی رعایت کند، می‌تواند، خودکنترلی زیادی روی رفتار و عملکرد و احساسات و هیجانان خود داشته باشد، می‌تواند دیگران را بهتر و بیشتر درک کند و می‌تواند روابط خود را با دیگران مدیریت کند و کمتر دچار اصطکاک و چالش و مسئله در روابط خود و دیگران شود. بی‌گمان مدیریت هوش هیجانی در یک سازمان نیز می‌تواند خیلی اثرگذار و مفید باشد. سازمان مدیران و کارمندان سازمان اگر بتوانند هوش هیجانی خوبی داشته باشند و آن را تمرین کنند، حتماً روابط خوبی مابین‌شان خواهد بود و سازمان خیلی روان‌تر پیش می‌رود و با چالش‌های کمتری مواجه خواهد بود. ما می‌دانیم که سازمان؛ تجمع انسان‌هایی



است که احساسات و عواطف و هیجانات مختلفی دارند و اگر این انسان‌ها بتوانند روی هوش هیجانی خود کار کنند، و آن را توسعه دهند، روابط داخل سازمان و انجام وظایف سازمانی هم به بهترین وجه کنترل و مدیریت خواهد شد.

در یک سازمان موفق و با مدیریت حرفه‌ای لازم است چهار مرحله فوق به خوبی مورد توجه قرار گیرد؛ مواردی که در بالا اشاره کردیم، معنای هوش اجتماعی به طور کلی است، اما در یک سازمان، هوش هیجانی چگونه تعریف می‌شود:

فاز اول- خودآگاهی مدیر: مدیر باید تأثیر احساساتش بر عملکرد کاری خودش را بسنجد و خودآگاهی هیجانی و نیز خودسنجی دقیقی داشته باشد و نقاط ضعف و نقاط قوت خود را بداند و پذیرای انتقادات و بازخوردها باشد.

فاز دوم- مدیریت خود: مدیر و رهبر یک سازمان باید خویشتن‌دار باشد، استرس‌ها و بحران‌ها را تحمل و مدیریت کند و در همه حال خونسرد باشد یا خونسردی خود را به نمایش بگذارد؛ او باید شفاف و رک باشد و صریح و با طعنه و کنایه گفت‌وگو نکند؛ باید قابلیت تطابق داشته باشد و تقاضاها و مشکلات و مسائل پیش آمده را بدون از دست دادن تمرکز، پاسخ‌گو باشد؛ او باید در همه حال پیش‌گام بوده و حس اثربخشی داشته باشد و همچنین خوش بین باشد و در همه حال، از شرایط سخت عبور کند و به دیگران نیز انرژی مثبت دهد.

فاز سوم- آگاهی اجتماعی: یعنی همدلی، شناخت مخاطبین و کارمندان، پیدا کردن رگ خواب و قلق فرد، همذات‌پنداری با منابع انسانی، و شناخت هیجان‌های محسوس و نامحسوس، دیدن و شنیدن و درک کردن. و البته همه این‌ها دوجانبه است هم مدیر باید کارمندان را بشناسد و هم کارمندان، مدیر خود را درک کنند. مدیر باید آگاهی سازمانی داشته باشد و زیرکانه، قادر به شناسایی شبکه‌های اجتماعی و روابط کلیدی و رهبران پنهان سازمان باشد، او باید بداند که غیر از ریاست و مدیریت و رهبری، برای خدمت‌رسانی هم در سازمان حضور دارد و همواره در دسترس باشد.

فاز چهارم- مدیریت رابطه: بسیار مواردی که تاکنون در این گفتارها به آن اشاره کرده‌ایم همین مدیریت رابطه بین کارمند و مدیر است. لازم است که مدیر، الهام‌بخش باشد، تصویر بزرگ و چشم‌انداز و آرمان‌های سازمان را به همه منتقل کند، در بین تمامی افراد



نفوذ داشته باشد، به کارمندان مختلف کمک کند که بیش از قبل نقاط ضعف و قوت خود را بشناسند و رشد و توسعه یابند، به آن‌ها کمک کند که بر احساسات و عواطف خود غلبه کنند و ایجاد تیم کند؛ یعنی در محیطی صمیمی و هم دست به سمت هدف مشترک و الا حرکت کنند؛ همچنین او باید سعی کند به بهترین نحو تعارض‌ها را مدیریت کند، احساسات منفی و هیجانات نامناسب را کنترل کرده و انرژی‌ها را به سمت یک هدف مشترک هدایت نماید.



یک بار به علت قصور یکی از کارمندان، مجموعه ما خسارت مالی زیادی دید و چند میلیارد تومان ضرر کردیم. یکی از مدیران ما در میان جمع در حال داد و فریاد بر سر او بود و دیدم با تمام وجود در حال خشم و عصبانیت است و کنترل خود را از دست داده است! من او را کناری کشیدم و گفتم: تا حدی عصبانیت و ناراحتی و اعلام آن خوب است و تا وقتی مناسب است که تأثیرگذار باشد و موجب شود که هم او و هم دیگران این خطا را تکرار نکنند! اما اگر با این ناراحتی خودت را از بین ببری و کنترل خودت را از دست بدهی، بدان که نه مدیر خوبی هستی و نه می‌توانی مدیریت روی پرسنل داشته باشی و آن‌ها می‌فهمند که ضعیف هستی! پس سعی کن عصبانیت و ناراحتی‌ات از دهانت و فریادهایت بیشتر پایین نرود و روی قلب و روح و روان و سلامتی‌ات تأثیر منفی نگذارد!

مدیر موفق با تمرین هوش هیجانی و مدیریت احساسات و هیجانات خود ایجاد رابطه صحیح با کارمندان، حتی در بدترین و بحرانی‌ترین اتفاقات هم می‌تواند خود را کنترل کند و رهبری و مدیریت خویش را اعمال نماید.





۳۳. راهکارهای توسعه هوش هیجانی

موضوع هوش هیجانی و راهکارهای توسعه آن، خود نیاز به کتاب و مجالی دیگر دارد و بحث و بررسی آن، بیشتر موضوعی روان‌شناختی است که از حوصله این بحث خارج است. بی‌شک مدیرانی موفق هستند که هوش هیجانی بالایی داشته باشند، گفته‌اند که ۶۰ درصد کارآیی یک شغل بستگی به میزان هوش هیجانی دارد و در تحقیقات از پانصد هزار آمریکایی مشخص شده که تنها ۳۵ درصد افراد، دارای هوش هیجانی و عاطفی بالا هستند که به احتمال زیاد، این درصد در کشور ما کمتر هم هست، زیرا ما چه در خانواده‌ها و چه در رسانه‌ها و مدارس، توجه چندانی به هوش هیجانی و ارتباطات نداریم و بیشتر به دانش و حفظیات و ریاضیات می‌پردازیم تا شیوه برقرار کردن ارتباطات و کنترل خودمان و دیگران.

در این جا بر اساس تجربه و بر مبنای کتاب‌های مختلف و آموزه‌های دانشمندان در این زمینه، برخی راهکارها را به صورت خلاصه می‌آوریم. با ذکر این نکته که موارد ذیل هم برای توسعه هوش هیجانی شما به طور عمومی و در زندگی شخصی کاربردی است و هم در سازمان و برای یک مدیر می‌تواند اثربخش باشد.

- خودشناسی و توجه به نقاط ضعف خودتان و احساسات و هیجانات منفی که دارید یعنی اگر زود عصبانی می‌شوید خودتان این موضوع را درک کنید.
- تمرکز روی کارها و عدم انجام چندین کار با هم موضوع مهمی است که خیلی از ما غافل هستیم و بیشتر موجب استرس و هیجان‌های کاذب در ما می‌شود.
- گذاشتن وقت برای خودتان، آرامش روح و روان خودتان و دوری از استرس‌ها و اضطراب‌های بی‌جا موضوع مهم دیگری است که نباید از آن غافل شویم. نباید در همه جا و همه زمان، کار را همراه خود ببریم. خصوصاً در خانه و در میان خانواده تا می‌توانید، کار را کنار بگذارید و روی خانه و خانواده تمرکز کنید.
- به احساسات و هیجان‌های منفی خود نزدیک شوید، آن‌ها را بشناسید، از آن‌ها فرار نکنید و آن‌ها را انکار نکنید، بلکه آن‌ها را بپذیرید و سعی کنید که کنترل نمایید.



- حرف و قضاوت و فشار هنجاری دیگران، شما را به کارهایی که دوست ندارید، وادار نکند!
- بدانید که ناراحت و عصبانی و هیجانی بودن، حتماً بد نیست، بلکه باید علت آن مشخص شود. مدیریت موضوع عصبانیت، بسیار مهم است که در بخشی جداگانه به آن خواهیم پرداخت.
- حتماً قبل از هر تصمیمی، فکر کنید، درنگ کنید و با صبر و حوصله تصمیم بگیرید و عکس‌العمل نشان دهید. هرگز در عصبانیت حرفی نزنید و تصمیمی نگیرید.
- اگر فردی خطایی کرد و به شما بدی کرد، لازم نیست که از او انتقام بگیرید. وقت و ذهن و انرژی خود را از انتقام گرفتن رهایی بخشید. در مواردی عفو و بخشش لازم است.
- بدانید که حرکات و تصمیمات و عملکردهای بد دیگران، حتماً جزو شخصیت آدم‌ها نیست. کارهای انسان‌ها با شخصیت آن‌ها متفاوت است و این‌ها را از هم تفکیک دهید.
- با خودتان همواره مکالمه درونی داشته باشید و خودتان را کنترل و محاسبه و ارزیابی کنید و چه نیک گفته‌اند که: «حاسبوا انفسکم قبل ان تحاسبوا».
- گفته‌اند که لبخند و خنده، آهن ربای هوش هیجانی است. همواره بکوشید که لبخند بزنید و حس خوب به دیگران منتقل نمایید.
- دیگران و رفتارها و هیجاناناشان را درک کنید. مهم این است که درک کنید نه این که بپذیرید، شاید کارمندی حرکت یا رفتاری ناشایست انجام داد و حتی به شما تندی کرد، قرار نیست این رفتار را بپذیرید اما خودتان را جای او بگذارید و وی را درک کنید! علت تندی او را جویا شوید و در صورت لزوم، درمان یا نصیحت کنید.



یکی از مدیران ارشد شرکت‌های موفق می‌گوید: روزی با یکی دیگر از مدیران سازمان گفت‌وگوی تلفنی داشتم و از او درباره یکی از بخش‌های زیرمجموعه او اطلاعات خواستم. او صراحتاً و با بی ادبی گفت: «برای ارائه این اطلاعات وقت ندارد!» از این پاسخ او ناراحت شدم اما فوراً با خود فکر کردم که اگر من هم در واکنش به این بی ادبی او مثل خودش رفتار کنم در نهایت، دعوا خواهد شد



و هم من و هم او و هم سازمان ضرر خواهد کرد و چیزی هم عاید من نمی شود! پس به وضعیت او فکر کردم، کمی سکوت کرده و با آرامش گفتم: «می دانم آخر ماه است و احتمالاً سرت شلوغ است و من اصلاً دوست ندارم در شرایطی که می دانم کارهای مهم تر بسیاری دارید، با این خواهش خود شما را اذیت کنم. هر موقع می توانی این اطلاعات را به من بده.» با این نوع برخورد من، عصبانیت او فرونشست و با عذرخواهی گفت: «واقعاً سرم شلوغ است و وقت کمی دارم. اما می دانم شما هم به این اطلاعات نیاز دارید. پس اگر اجازه دهید، بعد از وقت ناهار می توانم آن را در اختیارتان بگذارم. خوب است؟»... با همین تعامل هم هر دو آرام شدیم و هم من به نتیجه ای که می خواستم رسیدم.



- «دیل کارنگی» جمله زیبایی دارد، او می گوید: هرگاه با دیگران سروکار دارید همواره به خاطر داشته باشید که با موجوداتی منطقی سروکار ندارید، بلکه با موجوداتی احساساتی و عاطفی رو به رو هستید. بدانیم که آدم ها همواره تحت تأثیر هیجانات و احساسات خود هستند و ممکن است غیر منطقی رفتار کنند.
- در زمان مناسب با دیگران گفت و گو کنید. زمان و مکان را در نظر بگیرید و همواره اگر کارمند یا فردی با شما گفت و گو می کند به او کاملاً توجه کنید و احترام بگذارید.
- نیازها، محدودیت ها، اخلاقیات و روحیات و شخصیت کسانی که با آن ها کار می کنید را بشناسید و این موارد را درک کنید و پیش بینی کنید که در قبال رفتار مختلف، فرد چه عکس العملی خواهد داشت.
- زبان بدن را نیز بشناسید، وقتی با فردی صحبت می کنید، بدانید که غیر از گفتار، او زبان بدنی دارد که خیلی مسائل را برای شما روشن می سازد در حین صحبت کردن خودتان یا صحبت کردن فرد به کنش ها و زبان بدن و چشم و ابرو و دست و حالات صورت او توجه کنید تا بهتر متوجه شوید که او چه احساسی دارد.
- همواره و در هر حال، چه زمانی که بسیار خوشحال و هیجان زده اید و چه زمانی که ناراحت و عصبانی هستید و حتی فرار است فردی را اخراج کنید، بکوشید محترمانه و مؤدبانه و در چارچوب اخلاق و با لحن و بیان مناسب صحبت کنید.



- کلمه طلایی «نه» را فراموش نکنید! گاهی لازم است در قبال درخواست‌هایی که به آن علاقه ندارید، نه بگویید و با احساسات منفی و با نفرت و حس بد، کاری را انجام ندهید.
- درباره رفتاری که به نظرتان از دیگری سرزده و عجیب است، قضاوت و پیش‌داوری نکنید، حتماً از او سؤال کنید! تا از علت این رفتار آگاه شوید. کلید مهم هوش هیجانی، سؤال کردن، پرسیدن علت رفتارها و هیجان‌ها و شنیدن و درک کردن آن‌هاست.
- یکی از موضوعات آسیب‌زا به هوش هیجانی، طعنه و کنایه و متلک است. به هیچ فردی خصوصاً کارمندان خود، طعنه نزنید و نگذارید جو طعنه و کنایه در سازمان راه بیفتد که در این میان طعنه و متلک و شوخی و جدی با هم مخلوط شده و همواره باعث سوءتفاهم و سوءبرداشت در سازمان خواهد شد.
- پیشنهاد می‌کنیم کتاب‌ها، مقاله‌ها و سخنرانی‌های مرتبط با هوش هیجانی را هم خودتان بخوانید و بررسی کنید و هم برای کارمندان‌تان کلاس‌های هوش هیجانی با حضور اساتید مختلفی که تدریس می‌کنند، برگزار کنید. نتیجه‌اش را بعد از یک سال به خوبی خواهید دید.



۳۴. مدیریت عصبانیت در سازمان

انسان از آن حیث که انسان و موجودی اجتماعی است به دلایل مختلف ممکن است عصبانی شود. هر فردی حتی بزرگ‌ترین مدیران و رهبران و حتی امیر مؤمنان که امیر صبر و کمال است نیز عصبانی شده‌اند پس مهم عصبانی نشدن نیست، بلکه کنترل و مدیریت عصبانیت است!

این‌که بگوییم من عصبانی نمی‌شوم و من سعی خواهم کرد عصبانی نشوم، این موضوع را حل نمی‌کند بلکه باید بگوییم که من در هنگام عصبانیت چه خواهم کرد؟ این جاست که تفاوت انسان‌ها معلوم می‌گردد و یکی می‌شود رهبر و مدیر بزرگ و یکی هم می‌شود قاتل و جنایتکار که از روی عصبانیت اقدامی کرده و تا ابد پشیمان است! داستان جالب امیر مؤمنان علی (علیه السلام) با عمرو بن عبدود در جنگ خندق و کنترل عصبانیت جالب است که در جنگ خندق، علی (علیه السلام)، عمرو بن عبدود را از پای درآورد و نزد رسول خدا آمد. پیغمبر ﷺ پرسید: «چرا هنگامی که در وهله اول با او روبه‌رو شدی، او را نکشتی؟» گفت: «او مادرم را دشنام داد و بر چهره‌ام آب دهان انداخت. ترسیدم اگر او را بکشم برای خشم خودم باشد. او را وا گذاشتم تا خشمم فرونشست سپس او را کشتم.» مولانا جلال‌الدین مولوی این داستان را در مثنوی با تعبیرهای لطیف به نظم آورده است؛ ابیاتی از آن را در ادامه از دفتر اول مثنوی می‌آوریم:

از علی آموز اخلاص عمل	شیر حق را دان منزه از دغل
در غزابر پهلوانی دست یافت	زود شمشیری برآورد و شتافت
او خدو انداخت بر روی علی	افتخار هر نبی و هر ولی
آن خدو زد بر رخساری که روی ماه	سجده آرد پیش او در سجده‌گاه
در زمان انداخت شمشیر آن علی	کرد او اندر غزایش کاهلی
گشت حیران آن مبارز زین عمل	وز نمودن عفو و رحمت بی محل
گفت بر من تیغ تیز افراستی	از چه افکندی مرا بگذاشتی
آن چه دیدی بهتر از پیکار من	تا شدستی سست در ایشکار من



آن چه دیدی که چنین خشم نشست
باز گو دانم که این اسرار هُوست
راز بگشا ای علی مرتضی
گفت من تیغ از پی حق می‌زنم
شیر حقم نیستم شیر هوا
باد خشم و باد شهوت باد آرز
کوهم و هستی من بنیاد اوست
جز به باد او نجند میل من
خشم بر شاهان شه و مارا غلام
تیغ حلمم گردن خشم زده است
غرق نورم گرچه سقفم شد خراب
چون در آمد در میان غیر خدا
ور کشم باری بدانم تا کجا
بیش از این با خلق گفتن روی نیست

تا چنان برقی نمود و باز جست
ز آن که بی شمشیر کشتن کار اوست
ای پس سوء القضا حسن القضاء...
بنده حقم نه مأمور تنم
فعل من بر دین من باشد گوا
برد او را که نبود اهل نماز
ور شوم چون کاه بادم یاد اوست
نیست جز عشق احد سر خیل من
خشم را هم بسته ام زیر لگام
خشم حق بر من چور حمت آمده است
روضه گشتم گرچه هستم بو تراب
تیغ را اندر میان کردن سزا
ماهم و خورشید پیشم پیشوا
بحر را گنجانی اندر جوی نیست

بی گمان انسان بما هو انسان ممکن است به دلایل مختلف عصبانی شود و نتواند خشمش را کنترل کند. اما در یک سازمان این موضوع اهمیتی دوچندان می‌یابد. در یک سازمان با مسائل و موضوعات مختلف و درگیری با موضوع فروش و تولید و ارائه خدمات، حضور مشتری و درگیری‌های منابع انسانی و ارتباط میان مدیر و کارمند، بالاخره عصبانیت، امری گریزناپذیر است. هر زمان ممکن است که مدیر عصبانی شود و گاهی نیز ممکن است یک کارمند و یا تعداد زیادی از آنان به دلایلی عصبانی شوند. ما در این جا نمی‌گوییم که کلاً عصبانی نشوید یا نگذارید که کارمندان، عصبانی شوند، که امری ناشدنی است، اما می‌توان با درک متقابل و برخی اقدامات از جمله توجه به موضوع هوش هیجانی که به آن پرداختیم، میزان عصبانیت را کاهش داد و همچنین در صورت بروز عصبانیت نیز با راهکارهایی می‌توان عصبانیت را مدیریت کرد که آسیب کمتری به مدیریت، کارمندان، جو سازمانی و روحیه سازمان وارد سازد. یک مدیر قوی و یک فرد



کار آزموده به شرطی بزرگ می‌شود که بتواند در همین توفان‌ها و مشکلات و در زمان خشم، خودش را کنترل کند.

ارسطو جمله جالبی دارد، او می‌گوید: «عصبانی شدن آسان است! همه می‌توانند عصبانی شوند، اما عصبانی شدن در برابر شخص مناسب، به میزان مناسب، در زمان مناسب، به دلیل مناسب و به روش مناسب، آسان نیست!» این جمله را که بعضاً می‌گوییم، برخی دوستان می‌گویند: خوب بگو که کلاً عصبانی نشویم! اما واقعیت این است که می‌توان به این سمت حرکت کرد و همواره عصبانیت را مدیریت نمود.

نکته مهم در عصبانیت در سازمان، علت‌یابی است! شما باید در گام اول بدانید که به چه علت عصبانی شده‌اید؟ یا نیروی انسانی شما چرا عصبانی شده است؟

اگر خودتان به دلایل مختلف و عدم کنترل بر امور و ترس از عدم اجرای مناسب و... عصبانی شده‌اید که باید آن را درک کنید؛ پس علت عصبانیت خود را واکاوی کنید:

۱. ممکن است خودتان با مدیریت اشتباه، باعث بروز اشکال و مسئله شده‌اید که عصبانیت شما باید به خودتان مربوط شود و به دیگران آن را منتقل نکنید.

۲. اگر کارمند یا مشتری یا تأمین‌کننده یا موضوعی دیگر باعث عصبانیت شما شده، ممکن است باز مشکل از شما باشد، حتی اگر کارمند به خوبی کاری را انجام نمی‌دهد ممکن است علتش استخدام نابه‌جای شما باشد و این که فرد، جای مناسبی قرار ندارد و یا امر تفویض اختیار را به خوبی انجام نداده‌اید، که در این صورت هم عصبانیت جایگاه و وجهی ندارد!

۳. اگر مشکل از دیگران است و شما در آن نقشی نداشته‌اید در این صورت دو موضوع پیش می‌آید یا مسئله قابل کنترل است و با عصبانیت شما، موضوع حل خواهد شد، و یا تکرار نمی‌شود که باید با عصبانیت مدیریت شده و کنترل شده، آن را هدایت کنید و اگر هم موضوع، تحت کنترل شما نیست و با عصبانیت، کاری حل نمی‌شود، باز هم نباید عصبانی شد و یا عصبانیتی که هیچ فایده‌ای جز ایجاد جوّ روانی نامطلوب در سازمان خواهد داشت، بروز داد.

حال، اگر کارمندان به دلیلی عصبانی هستند، بهتر است آن‌ها را درک کنید، بشنوید، ببینید و بررسی کنید که چرا عصبانی هستند؟ شاید از همدیگر عصبانی هستند، شاید از



شما عصبانی هستید، شاید از سازمان و قوانین و مقرراتش عصبانی هستید، شاید از یک تأمین‌کننده عصبانی هستید، شاید از یک مشتری عصبانی هستید، شاید از کارکرد یک دستگاه و ماشین و تجهیزاتی که در اختیارشان هست، عصبانی شده‌اند، شاید مشکلات خانوادگی و شخصی دارند و موجب عصبانیت شده است، شاید فشار کاری، آن‌ها را عصبانی کرده، شاید حقوق کم، عدم مرخصی و بی‌توجهی، آن‌ها را عصبانی کرده، شاید حس می‌کنند که در حق آن‌ها بی‌انصافی و بی‌عدالتی می‌شود، شاید فکر می‌کنند که آن‌ها و توانایی‌ها و لیاقت و مهارتشان دیده نمی‌شود. به هر حال، علت‌های مختلفی برای عصبانیت یک کارمند در سازمان وجود دارد که لازم است علت آن‌ها را درک کنید؛ بدون این علت‌یابی هر عکس‌العملی که نشان دهید، حتماً اشتباه و بیراهه است!

لذا بر اساس نکاتی که مطرح کردیم، مواردی که در ذیل اشاره می‌کنیم، به صورت فهرست‌وار جهت مدیریت عصبانیت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد:

- تا می‌توانیم عصبانی نشویم؛ یا در زمان و اندازه مناسب عصبانی شویم.
- سعی کنیم عصبانیت ما کنترل شده باشد، فریاد نزنیم، خشم زیادی بروز ندهیم، در زمان عصبانیت از کوره در رویم و رفتار ما از ادب و نزاکت خارج نشود.
- جلوی فردی که لازم است عصبانی شویم. اگر یک مشتری، ایرادی دارد، عصبانیت‌مان را سرمدیر فروش خالی نکنیم.
- فرافکنی نکنیم، اگر مشکل از خودمان است، درک کنیم و اشکالات را گردن دیگران نیندازیم.
- کاملاً بررسی کنیم که علت عصبانیت دیگران چیست؟ موضوع عصبانیت را اگر می‌توانیم حل کنیم و یا علت را توضیح دهیم. با توضیح دادن بسیاری از مشکلات و مسائل و عصبانیت‌ها حل می‌شود.
- بدانیم که گاهی مدیران میانی که ما استخدام کرده‌ایم، هوش هیجانی مناسبی ندارند و به قولی دیکتاتورهای پنهان در سازمان هستند که جلوی ما سرخ می‌کنند، اما با کارمندان، بد برخورد می‌کنند و عصبانی هستند؛ مراقب باشیم که این افراد کل سازمان را دچار مشکل نکنند.
- اگر کسی جلوی ما عصبانی شد، او را کنترل کنیم، بگذاریم حرف‌هایش را بزند، با



نوشیدن آب و تغییر وضعیت و تنفس عمیق و... از او بخواهیم که آرام شود. حتماً در زمان عصبانیت دیگران، سعی کنید شما عصبانی نشوید.

■ جلوی مشتری و جلوی دیگران، هرگز عصبانیت خود را بروز ندهید و نگذارید در سازمان، دعوا و عصبانیت و داد و فریاد را ببیند.

■ همواره سوپاپ‌هایی در سازمان برای کنترل عصبانیت داشته باشید، برگه انتقادات و پیشنهادات، برگزاری جلسات جمعی و فردی و شنیدن صدای کارمندان در مواقع مختلف، می‌تواند کمک کند که دیرتر به مرحله عصبانیت برسند.



من سعی می‌کنم تا حد زیادی در کارخانه و محیط کار، عصبانیت را کنترل کنم، چون بالاخره الگوی فرزندان و مدیران میانی هم هستم و اگر من نتوانم خودم را کنترل کنم، چه توقعی دارم که مدیران میانی این کار را بکنند و چه انتظاری می‌توانم از سرپرستان و دیگر کارمندان داشته باشم و چه توقعی می‌توانم از برخورد پرسنل با مشتریان داشته باشم؟ همه این‌ها زنجیره‌ای است که باید به آن توجه کرد. بارها پیش آمده در زمان آتش‌سوزی‌ها، در زمینه مشکلات داخل کارخانه و حتی در زمانی که یکی از کارمندان خسارت میلیاردی به مجموعه زده بود، با وجود خشم و عصبانیت درونی، اما سعی کرده‌ام در میان جمع، عصبانیت را کنترل کنم.

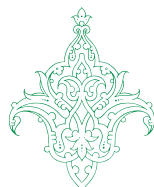
گرچه من همواره در زمینه مدیریت عصبانیت کوشیده‌ام خودم را کنترل کنم، اما به هر حال بعضی اوقات کارهایی کرده‌ام و در همان جا هم نتیجه‌اش را دیده و تلنگر خورده‌ام. سال‌ها قبل در کارخانه قدم می‌زدم و دیدم در مشاجره یا دعوا و شوخی دو کارگر، از یک طرف و از میان چند نفر، یک قطعه پلاستیکی سنگین به سمت فرد دیگر پرتاب شد که از دو سانتی متری صورتش عبور کرد و به قدری آن شیء بزرگ بود که اگر به صورت آن فرد می‌خورد، حتماً آسیب جدی می‌دید! من عصبانی شدم و با سرعت به سمت یکی از کارگرها که حدس می‌زدم این کار را کرده‌ام رفتم و دعوایش کردم و ضربه‌ای پس کله‌اش زدم! غافل از این که کار او نبوده است... او هم سکوت کرد و چیزی نگفت، اما یک کارگر دیگر را دیدم که پوزخندی زد و فهمیدم که اشتباه کرده‌ام! دیگر کار از کار گذشته بود و من



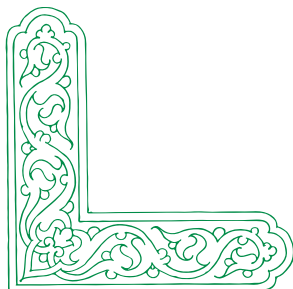
هم عجله کرده بودم و بدون تحقیق عصبانی شده بودم... در همین فکرها بودم که از درب سوله بیرون آمدم و انگشت پایم به درب کارخانه خورد و زخمی شد و فهمیدم که نباید این اشتباه را می‌کردم و هرگز در این امور نباید عجله کرد و عصبانیت را به این شکل بروز داد.



فصل ششم:



مدیریت رهبری سازماندهی





۳۵. مدیریت یا رهبری؟

در باره تفاوت مدیریت و رهبری، مطالب و مقاله‌ها و کتاب‌های زیادی وجود دارد. بی‌گمان سازمانی موفق‌تر است که مدیر، به جای ریاست، رهبری کند. دایره نفوذش را بیشتر کند و بتواند با رهبری مسئولانه و همدلانه، همه پرسنل را به سمت اهداف سازمانی، هدایت نماید. بعضی اندیشمندان، رهبری را فراتر از مدیریت می‌دانند و برخی هم بخشی از وظایف مدیریت! مادر این جاقصد نداریم، درباره تفاوت مدیریت و رهبری بگوییم؛ زیرا معتقدیم مدیریت به معنای واقعی کلمه باید همراه با رهبری باشد و مدیری که رهبری نداند و نیروهایش را رهبری نکند، در دستیابی به اهدافش هم موفق نخواهد بود.

بحث‌های مادر این گفتارها، حول محور منابع انسانی است و بی‌گمان مدیری می‌تواند منابع انسانی‌اش را خوب مدیریت و کنترل کند، در آن‌ها حس دل‌بستگی ایجاد کند، آن‌ها را وفادار و متعهد سازد و همه را در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی هدایت نماید که یک رهبر باشد! پس سؤال اصلی که می‌پرسد: مدیریت یا رهبری؟ سؤالی بلاوجه است؛ هم مدیریت و هم رهبری مهم است و در عصر حاضر، مدیری که رهبر نباشد، مدیر نیست! اما رهبر کیست و چه خصوصیتی دارد؟

رهبر فردی است دارای نفوذ، کاریزما و قدرت که توانایی ترغیب دیگران را برای دستیابی به هدف معین دارد، او می‌تواند مشتاقانه، گروه و تیم را تحت تأثیر قرار دهد و روی آن‌ها نفوذ داشته باشد که با حداکثر توان و اشتیاق برای دستیابی به اهداف گروهی



تلاش کنند. یک مدیر که بخواهد نقش رهبری را هم در سازمان به خوبی ایفا کند، باید شرایط و ویژگی‌هایی داشته باشد که برخی موارد را به صورت اجمالی در این جا ذکر می‌کنیم:

- از ویژگی‌های مهم رهبر، مقبولیت، مرجعیت، محبوبیت و پایگاه اجتماعی خوب روی تمامی کارمندان است.
- از دیگر ویژگی‌های رهبر شجاعت، اعتماد به نفس و صراحت و دفاع از حق، هرچه که بخواهد باشد.
- رهبر باید خویش‌شناس باشد، خودش را بشناسد و کنترل کند و دارای فردیت محکم و قوی باشد.
- انگیزه و انگیزش بالا و الهام‌بخشی و ایمان به کار و توانایی انجام کار در مسیر دستیابی به هدف از دیگر ویژگی‌های یک رهبر در سازمان است.
- رهبر خودش، جلوی همه است، با همه است و از دور و پشت دستور نمی‌دهد! او نمی‌گوید بروید انجام دهید، می‌گوید برویم انجام دهیم.
- رهبر باید آینده‌نگر، آرمان‌گرا و ریسک‌پذیر باشد.
- رهبر در رعایت ارزش‌ها و اصول و هنجار هم الگو است و هم ثابت قدم.
- رهبر یک سازمان باید تیم‌سازی و جان‌نشین‌پروری کند و تفویض را به بهترین شکل انجام دهد.
- رهبر باید برای دستیابی به اهداف شور و اشتیاق داشته باشد و این شور را به تمامی پرسنل منتقل کند و همه از او الگو و الهام بگیرند.
- رهبران معمولاً هوش بالایی دارند، هوش اجتماعی زیادی دارند، دیگران را درک می‌کنند و می‌توانند برای ترغیب کارمندان، قوی و هوش‌مندانه و رسا صحبت کنند.
- رهبران به نیروها به عنوان سرمایه انسانی و همراه و کمک و یار نگاه می‌کنند نه افرادی دون‌پایه که مثل رعیت فقط باید دستور بشنوند و اجرا کنند.



ما در آغاز بحران کرونا و لزوم استفاده از ماسک توسط کارگران، مشکلات زیادی داشتیم. در بهار و تابستان ۱۳۹۹ و در محیط کارخانه و کارسختی که پرسنل دارند



و چندین ساعت کار در محیط بسته و بعضاً گرم، این که کارگران را وادار کنیم که ماسک بزنند، واقعاً سخت بود، ما هفده نفر هم بیمار کرونایی داشتیم و کارگران را هم اگر در بدو ورود مجبور به استفاده از ماسک می کردیم در محیط کارخانه می دیدیم که خیلی جدی نمی گیرند و ماسک ها را درست استفاده نمی کنند. من دیدم اگر بخواهیم با جریمه و تویخ و زور این کار را جلو ببریم نمی توانیم حریف صدها نفر پرسنل شویم و درعین حال شیوع بیماری هم جدی بود و هر روز بیمار جدیدی داشتیم، پس فکر کردم که برای پرسنل یک صحبتی در این زمینه بکنم و راضی شان کنم. این ها از شئون رهبری است که فراتر از مدیریت و ریاست است و شما با این شیوه از رهبری است که می توانید سازمان تان را مدیریت کنید و به نتیجه مطلوب برسید.

یک روز برای حل این مسئله، پرسنل کارخانه را دعوت کردم و برایشان دوستانه صحبت کردم. از رشد ها گفتم و وضعیت کارخانه مان، از این که ما در ایران نمونه هستیم و همواره به عنوان الگو مطرح بوده ایم، و این که یکی از بهترین مجموعه های تولیدی در ایران و کشورهای همسایه هستیم و همواره حقوق و مزایای کارخانه مان هم بر خلاف بسیاری از کارخانه های تولیدی کشور به وقت و مناسب بوده است. بعد برایشان از این گفتم که همه این رشد ها و موفقیت ها به مدد شما و زحمات شماست که به ثمر نشسته و این کارخانه، برای شماست. بعد گفتم با وجود همه این زحمات و موفقیت ها، اگر ثابت شود که یک نفر می خواهد یک ویروس وارد کارخانه کند و کار را مختل کند و به شما آسیب برساند و کارخانه را تعطیل کند، شما چه کار می کنید؟ خیلی ها با جدیت گفتند که تا ما زنده ایم نمی گذاریم این کار را بکند! گفتم اگر کسی بخواهد یک ویروس وارد کارخانه شما بکند و به شما آسیب برساند که بیمار شوید و نتوانید کار کنید و از کار بیفتید و خانواده و فرزند شما را محروم کند، با او چه کار می کنید؟ همه گفتند که با او مقابله خواهیم کرد! من گفتم این کرونا، همان ویروس است! یک ویروس کشنده و آزاردهنده که به همه دنیا و ایران و به کارخانه ما هم حمله کرده و تا حالا



هفده نفر از کارکنان را هم درگیر کرده است! آیا بهتر نیست با زدن ماسک و رعایت بهداشت و کنترل وضعیت سلامتی خودمان با این ویروس، مقابله کنیم؟ ...

با کارمندان از این باب واردم شدم و از طرف دیگر گفتم که هر کس تا ۳/۵ ساعت ماسکش را روی صورتش به صورت مداوم نگاه دارد برایش جایزه در نظر می‌گیریم و یک خبر خوش‌وام ده میلیون تومانی هم دادیم که همه این‌ها کنار هم موجب شد هم رضایت کارکنان بالاتر رفت، هم کاری که برایشان سخت بود، آسان‌تر شد و کاملاً توجه شدند که باید ماسک بزنند و هم این‌که وضعیت بهداشت و سلامت کارخانه بحمدالله بهتر شد. در این زمینه شاید می‌توانستیم با ابلاغیه و دستورالعمل و توییح و اخراج، کار را جلو ببریم که حتماً تأثیر منفی داشت و می‌توانستیم با رهبری کار و ایجاد نفوذ و تحلیل و تبیین و روشن‌گری و حس خوب، آن‌چه را که لازم است در میان پرسنل عملیاتی کنیم. و ما شیوه دوم را انتخاب کردیم و نتیجه مطلوبش را هم دیدیم.



صاحب‌نظران بسیاری هستند که مدیر را به مثابه رهبر ارکستر می‌دانند که در تلاش است با همکاری جمعی و گروهی و با ایجاد وفاق و هماهنگی یک هدف مشخص و واحد که پرداخت یک موسیقی برای جلای روح است را فراهم نماید. بد نیست در این جاسه رویکرد از سه متفکر در این حوزه را با هم بررسی می‌کنیم تا ببینیم شما کدام یک را بیشتر می‌پذیرید.

۱. نقل قول اول از پیتر دراکر، پدر مدیریت نوین و یکی از مشهورترین نویسندگان حوزه مدیریت است که معتقد است: «مدیر همانند رهبر ارکستر سمفونیک است، آلات موسیقی که هر یک به طور جداگانه صدایی دل‌خراش دارند تنها به دلیل تلاش و چشم‌انداز و رهبری او با یکدیگر ترکیب شده و موسیقی هماهنگ و هارمونیک و خوشایندی حاصل می‌شود.»

۲. نقل قول دوم از سونه کارلسون اقتصاد دان شهیر سوئدی است که می‌گوید: «قبلاً مدیر برای من همچون رهبر ارکستری بود که گروه نوازندگان را از دور هدایت می‌کرد اما اکنون



پس از تحقیق و تجربه دریافته‌ام که مدیر برای من بیشتر نقش عروسک خیمه شب بازی را می‌ماند که صدها نفر در حال تکان دادن نخ‌های آویزان متصل به او هستند و او را مجبور به انجام دادن و یا ندادن کارها می‌دانم.»

۳. نقل قوم سوم از لئونارد سلیز استاد دانشگاه کلمبیاست که می‌گوید: «مدیر همانند رهبر ارکستر سمفونیک، همواره تلاش می‌کند از طریق هماهنگ کردن آلات موسیقی، اجرایی آهنگین و گوش نواز را در طول زمان ارکستر حفظ کند اما رهبر ارکستر در حالی باید به این هدف دست یابد که کار با هر یک از نوازندگان آلات موسیقی دشواری‌های خاص خود را دارد، مدیر صحنه در حال جابه‌جایی دکور است، تغییرات دما، تماشاگران و عملکرد آلات موسیقی را مختل کرده و بدتر از همه اسپانسر برنامه خواستار تغییرات غیر منطقی در اجرای ارکستر است! در واقع رهبر در این شرایط است که ارکستر را رهبری می‌کند.»

پس به طور کلی یکی از وظایف و شئون مدیریت، رهبری است و مدیری می‌تواند به بهترین نحو منابع انسانی را مدیریت کرده و در مسیر هدف به سمت جلو راهنمایی کند که در یک کلام، رهبری قوی و حرفه‌ای باشد.



۳۶. نفوذ روی منابع انسانی

مدیر اگر بخواهد به خوبی رهبری کند و به اهداف خودش دست یابد، بیش از همه باید بتواند نفوذ خوبی روی منابع انسانی اش داشته باشد. مشکل بسیاری از مدیران این است که نمی‌توانند در دیگران و افکارشان نفوذ کنند و با خودشان همفکر سازند تا آن‌ها را به سمتی که می‌خواهند، هدایت کنند. بسیار مدیرانی را می‌شناسیم که ایده‌ها و افکار خوبی دارند، برنامه‌ریزی خوبی کرده‌اند، ساختار و شرایط خوبی به وجود آورده‌اند، حتی نیروهای انسانی خوبی هم جذب کرده‌اند، اما توان نفوذ روی منابع انسانی ندارند، نمی‌توانند آن‌ها را رهبری کرده و تحت تأثیر قرار دهند و انگیزه و انگیزش لازم را برای حرکت نیروها به وجود بیاورند!

می‌دانیم که نفوذ فقط با حقوق و پاداش و با تنبیه و توبیخ ایجاد نمی‌شود، که اگر لحظه‌ای این‌ها نباشد، نفوذ هم از بین خواهد رفت، پس یک مدیر که وظیفه رهبری دارد باید فراتر از این‌ها بتواند، دایره نفوذش را در سازمان بگستراند تا موفق شود. همواره در طول تاریخ دیده‌ایم، مدیران و رهبرانی که نفوذ و کاریزمای زیادی داشته‌اند، خیلی موفق‌تر بوده‌اند، «بیل گیتس» در مایکروسافت، «استیو جابز» در اپل، «فرگوسن» در تیم منچستر یونایتد و... مثال‌های فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد کسانی که خوب سخنرانی می‌کنند، مهارت ارتباطی دارند، نفوذ کلام و کاریزمادارند، بهتر از همه می‌توانند دیگران را متقاعد سازند و ایده‌ها و خلاقیت‌ها و افکار خود را عرضه کنند، آن‌ها بیش از همه می‌توانند ماندگار شوند و رشد و توسعه پیدا کنند. اما برای توسعه نفوذ در یک سازمان چه کارهایی باید انجام داد؟ مثلاً اگر بخواهیم کار یا پروژه جدیدی تعریف کنیم و در پرسنل نفوذ کنیم و همه را همراه سازیم، چه باید کرد؟

۱. نفوذ بر دیگران می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم و با روش منطقی مثل ارائه مدارک و شواهد و آمار و ارقام و یا روش عاطفی و احساسی مثل تشویق و پاداش و ترس و تنبیه ایجاد شود.

۲. فردی می‌تواند نفوذ داشته باشد که اختیار و قدرت قانونی دارد، یا اطلاعات دارد یا



ارتباطات و رفاقت دارد و یا پاداش و تنبیه در اختیار اوست و یا مذاکره و معامله بلد است.

۳. مدیر برای نفوذ بیشتر باید خلاقیت داشته باشد و با شیوه‌های خلاقانه و ابتکار به معرفی و یا حتی فروش ایده‌هایش بپردازد. اگر قرار است پروژه‌ای را در سازمان معرفی کند و همه را برای دستیابی به آن، به صف کند باید به بهترین نحو آن را پرزنت و معرفی کند.

۴. برنامه‌های شما باید با اصول خودتان، اصول سازمان و اصول کارمندان همخوانی داشته باشد تا آن‌ها نیز همراه شما شوند.

۵. مدیر باید قاطع و صریح باشد، نباید مردد باشد و هرگز نباید نیروی سازمان حس کند که شما بدون برنامه و باری به هر جهت صحبت می‌کنید که نفوذتان خدشه دار شود.

۶. همواره برای نفوذ بیشتر، از افراد با نفوذ سازمان هم بهره‌گیری کنید، ابتدا آن‌ها را همراه خود کنید و بعد در جمع نفوذ خود را استیلا دهید.

۷. دیگران برای این که همراه شما شوند باید حس نفع داشته باشند، در هر کاری به آن‌ها القا و تفهیم کنید که یک پروژه یا یک دستورالعمل چگونه نفع آن‌ها را نیز در پی دارد.



یک روز در کارخانه حضور داشتم و دیدم که فاضلاب محوطه کارخانه بالا زده و مانع رفت و آمد شده است. من دیدم تا صبر کنیم که لوله بازکن و فاضلاب بیاید و مورد را برطرف کند، ساعت‌ها طول می‌کشد و از طرف دیگر، فاضلاب مانع کار شده بود. بررسی کردم که اگر به هریک از کارکنان بگویم که این کار را انجام بده، ممکن است کسر شأن خود بدانند و ناراحت شود... راهکار را در این دیدم که خودم مشغول به کار شوم. خودم پاچه‌های شلواری را بالا زدم و بایک بیل رفتم وسط فاضلاب و مشغول به کار شدم و در کمتر از یک دقیقه دیدم که چندین کارگر و کارمند با خجالت و با سرعت به من پیوستند و در عرض کمتر از یک ساعت مشکل حل شد.

نفوذ در میان منابع انسانی راهکارهای مختلفی دارد، گاهی شما لازم است دستور دهید، گاهی باید کاریزما و قدرت داشته باشید، گاهی لازم است خود شما وسط میدان باشید تا بتوانید در میان پرسنل خود نفوذ داشته باشید و آن چه را می‌خواهید



انجام دهید! و این را بدانید که دو صد گفته چون نیم کردار نیست! در مدیریت اگر می‌خواهید موضوعی را عملیاتی کنید باید با رفتار خودتان و با عملکرد خودتان آن را جایبندازید. اگر می‌خواهید پرسنل شما منظم باشند، اگر می‌خواهید رفتار مناسب داشته باشند، اگر می‌خواهید صادق باشند، اگر می‌خواهید بدزبانی نکنند، اگر می‌خواهید هر کار مثبتی را انجام دهند، اول باید خودتان پیش قدم باشید.





۳۷. مدیریت همراه با مربیگری و مرشدی

یکی از وظایف مدیر در کنار رهبری، مرشدی یا منتورینگ و کوچینگ یا مربیگری است؛ اصطلاحاتی مهم و به ظاهر جدید که از قبل هم در تربیت و آموزش نیروی انسانی وجود داشته است. منتور یعنی مرشد و کوچ یعنی مربی! مرشد و مربی از قدیم الایام بوده و هر فردی برای این که در شغلی بتواند توسعه پیدا کند و به سرحد تعالی برسد، نیازمند مرشد و مربی بوده که او را در مسیر موفقیت، هدایت کند! البته ما بیشتر در این جا به این نقش از مدیر و رهبر اشاره می‌کنیم که می‌خواهد جانشین‌پروری کند و مدیر میانی یا مدیری جایگزین خود را تربیت کند و گرنه برای یک سازمان بزرگ و عریض و طویل با ده‌ها یا صدها کارمند و کارگر، موضوع منتورینگ و کوچینگ جهت همه پرسنل، به شکل متفاوت اجرا می‌شود.

اما منتورینگ چیست؟ یک مدیر خوب، منتور خوبی هم هست. ترجمه فارسی دقیقی از منتور نشده است و برخی آن را مربی‌گری دانسته‌اند، اما بیش از همه منتور به معنای مرشد است؛ یعنی فردی موفق، با تجربه و صالح که در کنار فرد دیگر است، او را راهنمایی و هدایت می‌کند و رشدش می‌دهد. یک مدیر خوب در هر سطحی باید در قبال کارمندان درجه یکش، نقش منتورینگ و مرشدی را ایفا کند؛ اگر هم مدیر وقت و امکان منتورینگ را ندارد، لازم است همواره یک منتور در سازمان وجود داشته باشد که در کنار همه پرسنل خصوصاً آنان که تازه استخدام شده‌اند، باشد. شاید امروز، دوران استاد-شاگردی گذشته است و تقسیم وظایف و چارت سازمانی و شرح شغلی و توسعه منابع انسانی، ما را به آن سمت برد که روابط مدیر و پرسنل در چارچوب سازمان باید تعریف شود؛ اما همواره مدیران برای ایفای نقش رهبری و همچنین جانشین‌پروری، لازم است پرسنلی خاص داشته باشند که سرآمد دیگران هستند، لیاقت و توانمندی و انگیزه زیادی دارند و می‌توانند بیش از دیگران توسعه یافته و ارتقا پیدا کنند. وظیفه مدیر در قبال این‌ها، فارغ از مدیریت و رهبری، منتورینگ است و توجه بیشتر به آن‌ها و رشد و توسعه همه جانبه آن‌ها.



سازمان‌های موفق، یا مدیری دارند که منتور همه هست، یا مدیری دارند که منتور برخی پرسنل خاص هست و یا یک یا چند شخص در سازمان دارند که وظیفه منتورینگ و مربی‌گری و رشد‌دهندگی در سازمان را انجام می‌دهند. در این جا برخی ویژگی‌ها و توانایی‌های منتور را مرور می‌کنیم:

■ **مرشد و منتور، علاقه‌مند به دانستن است و شیفته یاد دادن و آموزش دادن؛ او از آموزش خسته نمی‌شود و حس معلمی و مربی‌گری در او شعله‌ور است.**

■ **هم خوب گوش می‌کند، هم خوب صحبت می‌کند و دارای مهارت ارتباطی بالاست. از لحاظ ارزش‌ها و اصول و اخلاقیات نیز باید سرآمد باشد و فقط نباید در زمینه خاصی دارای مهارت باشد.**

■ **منتور، چالش‌گر است و ریسک‌پذیری و چالش‌گری را نیز آموزش می‌دهد.**

■ **از ارتباط با دیگران لذت می‌برد، حس حسادت و رقابت ندارد و از رشد و موفقیت دیگران استقبال کرده و خوشحال می‌شود.**

■ **پرحوصله است و مهارت‌های معلمی را دارد. او می‌کوشد در جنبه‌های مختلف، معلم و مربی خوبی برای دانش‌پذیران و مهارت‌جویان خودش باشد.**

به طور کلی رشد‌دهندگی به عنوان یک رابطه انسانی و دو نفره درون سازمان باید دیده شود و در چارت سازمانی و قواعد سازمانی هم شاید جایگاه چندانی نداشته باشد؛ اما مدیری که در کنار وظایف مختلف رهبری و مدیریت، مرشد پرسنل خود باشد، می‌تواند جانشین‌پروری و موفقیت را بیش از دیگران تجربه و حس کند.



مدیر یکی از شرکت‌های معتبر در کتاب «فنون مدیریتی» خود می‌نویسد: روزی پس از انجام تحقیقات بازار و صحبت با چند تن از دوستان در خصوص قیمت‌گذاری محصول جدیدمان با این برنامه وارد شرکت شدم که یک جلسه با اعضای هیئت مدیره برگزار کرده و هرچه سریع‌تر قیمت قدیم را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. تنها چند قدم مانده بود وارد دفترم شوم که دیدم یکی از کارمندان به سرعت به من نزدیک شد و می‌خواست همان لحظه با من صحبت کند. تازه فهمیده بود که باید عمل پیوند کلیه انجام دهد و بسیار ترسیده بود. بعد



از یک ساعت صحبت و دو فنجان چای به نظرم آرام‌تر شد. وقتی داشتم به سمت میز کارم می‌رفتم از کنار مهندسی رد شدم که فرزندش در «آی سی یو» بستری بود. پرسیدم دیشب پسرت چطور بود؟ گفت بهتر نشده است و وقتی اتفاقات دیشب را تعریف کرد، چشمان هر دو مان پر از اشک شده بود. از او خواستم برود و قبل از این که به بیمارستان برگردد، یک ساعتی را استراحت کند. بعد مدیر تضمین کیفیت از فرزند خود اخبار بهتری داشت: او به تازگی بالاترین نمره آزمون استاندارد ریاضیات را در کل شهر کسب کرده بود. بعد از صحبتی که داشتیم هر دو شاد بودیم، در آن لحظه واقعاً احساساتی شده بودم. بالاخره بعد از حدود دو ساعت وارد دفترم شدم و پشت میزم نشستم اما دیگر زمان و تمرکز کافی را برای فکر کردن در مورد قیمت‌گذاری نداشتم. خسته و نگران بودم و از این که نتوانسته بودم کار واقعی انجام دهم احساس ناراحتی می‌کردم.

روز بعد با منتور مدیر عامل به منظور شکایت تماس گرفتم و پرسیدم: «آیا شغل من ایجاد یک شرکت بزرگ است یا این که پرستار احساساتی بچه‌ها باشم؟!» او که سابقاً یکی از مدیران مایکروسافت بود، به سختی توانست جلوی خنده خود را بگیرد و در پاسخ گفت: «این پرستاری از بچه‌ها نیست، مدیریت است، یکی از وظایف مدیر، عمل کردن مانند یک مشاور و راهنمای شخصی است و شغل شما همین است!» از آن به بعد هر وقت احساس می‌کنم کاری مهم‌تر از گوش دادن به حرف پرسنل دارم، به یاد حرف منتور می‌افتم: «این شغل شماست!»



با این که منتور و کوچ و مرشد و مربی، مفاهیمی بسیار نزدیک به هم هستند، لیکن خوب است که درباره کوچینگ و مربی‌گری هم به طور خلاصه مطالبی را اشاره کنیم: مربی‌گری یک نقش و تجربه و رابطه یک‌به‌یک و شخصی است که افراد سازمانی را هدایت کند تا عملکرد بهتری داشته باشند، آن‌ها را ارزیابی می‌کند، به آن‌ها روحیه و انگیزه و بازخورد می‌دهد و فرد مورد نظر را به سمت تغییر یا پرورش رفتارهای مورد نظر در راستای تحقق اهداف سازمانی راهنمایی می‌کند. مربی در یک سازمان چه ویژگی‌هایی دارد و چه کارهایی می‌کند:



- مربی هم فکر می‌کند، هم نگاه، هم نظارت، هم نقد و انتقاد می‌کند و هم بازخورد می‌دهد و هم پاسخ به سؤالات.
 - مربی در یک سازمان بدون تعصب و پیش‌داوری به راه حل‌ها و برنامه‌ها می‌نگرد و ارزیابی صحیحی از فرد و موقعیت و ویژگی‌هایی او دارد.
 - مربی فراتر از یک مشاور است، او فقط مسیر را نشان نمی‌دهد، بلکه مسیر پیدا کردن را می‌نماید. مسئولیت پیدا کردن پاسخ و راه حل را به خود فرد واگذار می‌کند تا همواره با نگاه خودش و پرسش‌های صحیح به بهترین پاسخ برسد.
 - مربی همواره در حال کشف کردن است، کشف کردن افراد جدید، استعداد‌های جدید و استعداد‌های نو در افراد قدیمی!
 - مربی باید هم مقبول باشد و هم محبوب و هم موفق! اگر این سه ویژگی را نداشته باشد نمی‌تواند نقش سازنده‌ای در سازمان ایفا کند.
 - مربی خیرخواه، باحوصله و صبور، شفاف و صریح و قابل اعتماد است و منافع خودش برایش در اولویت نیست.
 - مربی باید پرانرژی و سخت‌کوش و انرژی‌بخش و مثبت‌نگر باشد. او از ایجاد رنج در منابع انسانی جلوگیری کرده و به سمت لذت در سازمان حرکت می‌کند.
 - مربی آینده‌نگر است و باید بتواند پیش‌بینی خوبی از سازمان، موقعیت آن، منابع انسانی فعلی و آینده و نیازهای سازمان داشته باشد و همواره بتواند بهترین افراد را تربیت کند و نیروی جایگزین هم داشته باشد.
- یکی از جایگاه‌های مهم و اثرگذار برای مربی و کوچ در یک سازمان، زمانی است که یک نفر تازه به یک سازمان اضافه می‌شود. وقتی کارکنان تازه‌کار مرتکب اشتباهی می‌شوند، خود را بیش از حد سرزنش می‌کنند. این سرزنش‌ها روی اعتماد به نفس و عملکرد آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد و خودشان و سازمان را دچار چالش می‌کنند. این جاست که مدیر و رهبر تیم، با مداخله خود، جلوی خودتخریبی کارمند را می‌گیرند. باید اجازه داد که فرد تازه‌کار، خود را نقد کند، اما زیاده‌روی نکند و در کار خود باقی نماند! با این مهارت، او تعادل ذهنی خود را حفظ می‌کند، از قضاوت خود پرهیز می‌کند و می‌تواند روی انتخاب‌هایی تمرکز کند که در فرایند آموختن و حرکت رو به جلو باید



انجام دهد. نقش مربی‌گری مدیر در این جا، گوش دادن و پرسیدن سؤال‌های کلیدی برای هدایت شغلی کارمند تازه‌کار است؛ سؤال‌هایی مانند: احساسی داشتی وقتی همکاری آن حرف رازد؟ وقتی آن اشتباه را کردی، به خودت چه می‌گفتی و درباره خودت چه احساسی داشتی؟ فکر می‌کنی این اشتباه چه معنایی برای تو و شغلت دارد؟ پرسش‌هایی از این دست این امکان را به فرد تازه‌کار می‌دهد تا به جای غرق شدن در سرزنش ذهنی، به اصل ماجرا پی ببرد. مدیر به عنوان یک مربی باید فضایی را ایجاد کند تا کارمندش بتواند ماجرا را شرح دهد؛ سپس به او کمک کند که بفهمد موضوع، آن قدرها هم تیره و تار و مشکل‌زا نیست و دیگران قرار نیست بابت یک اشتباه، او را حذف کنند. در نهایت، پس از روشن شدن ابعاد مسئله، به او کمک کنی تا بتواند درس‌های لازم را از اشتباهش بیاموزد و در شرایط مشابه آینده به کار بیند. در این حالت، کلام مدیر باید فاقد قضاوت و احساسات مثبت و منفی باشد. هدف مدیر و مربی و کوچ در این مرحله، حل مشکلات کارمندان یا ابراز همدردی و تشویق بیهوده او نیست، بلکه هدایت او به سمت یادگیری و کسب تجربه بیشتر و در نتیجه، تقویت سازگاری است و این جاست که تفاوت یک مدیر حرفه‌ای و قوی مشخص می‌شود و می‌تواند با مهارت‌های مرشدی و مربی‌گری به سمت تعالی و توسعه منابع انسانی سازمانش حرکت کند.



۳۸. سازماندهی و چارت سازمانی

هنگامی که سازمانی کوچک باشد یا در ابتدای راه، تقسیم کار و چارت سازمانی و شرح شغلی و انجام وظایف به سهولت و آسانی قابل انجام است، اما وقتی به تدریج تقسیم کار بیشتری در سازمان انجام شود، تصدی‌ها و شغل‌ها، متنوع و متعدد شوند و سازمان، بخش‌ها و جنبه‌های مختلفی داشته باشد، در این وضعیت، موضوع سازماندهی اهمیت می‌یابد. به هر حال در هر کسب و کار و سازمانی، سازماندهی منابع انسانی از موضوعات مهمی است که نیاز به دو مقوله مهم دارد: ساختار سازمانی، قواعد مناسب و استاندارد و هم‌چنین یک مدیر قوی و کارآمد که از پس سازماندهی پرسنل برآید. سازماندهی بر اساس اصول مدیریت و تعریف‌های علم مدیریت، فرآیندی است که بر اساس آن، میان افراد سازمان، تقسیم کار صورت می‌پذیرد و میان آن‌ها هماهنگی ایجاد می‌شود که به اهداف مجموعه برسند. یک مدیر هم باید بتواند سازماندهی کند و این روابط را مدیریت کند و هم ساختار سازمانی را به خوبی طراحی کرده و یک چارت سازمانی مناسب را طراحی نماید.

شاید ما مواجه باشیم با یک فروشگاه یا مجموعه کوچک که سازماندهی آن ساده و چارت سازمانی آن هم آسان است؛ در این مجموعه یک مدیر و چند کارمند زیرمجموعه او وجود دارد. اما هرچه این مجموعه بزرگ‌تر شود، بخش‌های دیگری داشته باشد، یا شعباتی ایجاد کند، ساختار آن مجموعه، و سازماندهی آن پیچیده‌تر می‌شود. سازماندهی یک سازمان یا فروشگاه یا شرکت کوچک که یک مدیر و ۲-۳ کارمند دارد به این شکل است که یک مدیر داریم و چند نفر که روابط میان آن‌ها و هماهنگی بین آن‌ها و گزارش‌دهی به مدیر در آن تعریف شده است. اما وقتی مجموعه بزرگ‌تر شد و شعبات یا پرسنل بیشتری پیدا کرد، ممکن است دو مدیر داخلی داشته باشد، یک مسئول انبار، یک کارپرداز، یک حسابدار و... که همه این‌ها نیاز به سازماندهی بیشتری دارند و چارت سازمانی اش نیز متفاوت است؛ حال همین‌الگورا می‌تواند در باره یک مجموعه بزرگ و کارخانه تولیدی در نظر



گرفت که چندین معاونت و ادارات زیر مجموعه دارد و سازماندهی در آن پیچیده‌تر و دقیق‌تر خواهد بود.

به طور کلی سازماندهی در یک سازمان می‌تواند بر اساس وظایف باشد، بر اساس مراحل انجام کار، انواع مشتریان، بازارها، زمان فعالیت و... و هر یک از این سازماندهی و ساختارها و نمودارها و چارت‌های سازمانی، شکل‌ها و برنامه‌ریزی‌های متفاوتی را می‌طلبند.

اما چرا موضوع سازماندهی را در این جا مطرح کردیم چون یکی از وظایف مدیر برای توسعه منابع انسانی و برای مدیریت صحیح، حرفه‌ای و اصولی، توجه به موضوع ساختار سازمانی، سازماندهی و چارت سازمانی است. بسیار مدیرانی را می‌شناسیم که در سازمان‌های کوچک و متوسط خود، توجهی به چارت سازمانی، سازماندهی و ساختار سازمانی ندارند و خودشان و کارمندانشان در سازمان بلا تکلیف هستند.

هر مدیری که می‌خواهد حتی مجموعه کوچکی را ایجاد و مدیریت کند، در گام اول باید موضوع سازماندهی و ساختار سازمانی را جدی بگیرد. یک چارت سازمانی برای سازمانش تدوین کند، مسئولیت‌ها و وظایف را مشخص نماید، تصدی هر فرد را به او ابلاغ کند، شرح شغلی‌اش را به او به صورت مکتوب ارائه دهد و هر فرد بداند که به چه کسی باید گزارش بدهد و مسئولیت چه اموری را بر عهده دارد و چه کسانی هم زیر مجموعه او هستند. شما برای مدیریت منابع انسانی، برای این که کمتر دچار اصطکاک و استهلاک سازمانی شوید، برای آن که نیروها کمتر دچار تضاد و تعارض شوند و برای آن که وقت کمتری در سازمان هدر رود، نیاز به سازماندهی دقیق و حرفه‌ای دارید. اگر در این زمینه هم اطلاعات کافی ندارید باید از متخصصان و مشاوران این حوزه‌ها کمک بگیرید.



در زمینه اهمیت تیم و چارت سازمانی خوب است یک داستان طنز و خیالی را برای شما مرور کنیم. روزی یک تیم قایقرانی ایرانی تصمیم می‌گیرد که با یک تیم ژاپنی در مسابقه سرعت شرکت کنند. هر دو تیم توافق می‌کنند که سالی یک بار با هم رقابت کنند؛ هر تیم شامل هشت نفر بود. در روزهای قبل از اولین مسابقه



هر دو تیم خیلی زیاد تلاش می‌کردند که برای مسابقه به بیشترین آمادگی برسند و بتوانند پیروز شوند.

روز مسابقه فرامی‌رسد و رقابت آغاز می‌شود. هر دو تیم شانه‌به‌شانه هم به پیش می‌رفتند و درحالی‌که قایق‌ها خیلی نزدیک به هم بودند، تیم ژاپنی با چند صد متر اختلاف زودتر از خط پایان می‌گذرد و برنده مسابقه می‌شود. بازیکن‌های تیم ایران از این شکست حساسی ناراحت می‌شوند و با حالتی افسرده از مسابقه برمی‌گردند. اما مسئولان تیم ایران تصمیم می‌گیرند کاری کنند که در رقابت سال آینده حتماً پیروز بشوند، برای همین، یک تیم آنالیزور استخدام می‌کنند که به بررسی علل شکست و پیشنهاد دادن راه کارها و روش‌های جدید برای پیروزی بپردازند. بعد از تحقیقات گسترده، تیم تحقیق متوجه این نکته مهم شدند که در تیم ژاپن، هفت نفر پاروزن بوده‌اند و یک نفر کاپیتان. و البته در تیم ایران هفت نفر کاپیتان بوده‌اند و یک نفر پاروزن! این نتایج، مدیریت تیم را به فکر فرو برد و مدیران تیم تصمیم گرفتند که مشاورانی را به کار بگیرند که ساختار جدیدی را برای تیم طراحی کنند. بعد از چندین ماه، مشاوران به این نتیجه رسیدند که تیم ایران به این دلیل که کاپیتان‌های خیلی زیاد و پاروزن‌های خیلی کمی داشته شکست خورده، و برای حل این موضوع یک پیشنهاد مشخص داشتند: ساختار تیم ایران باید تغییر کند!

از آن روزه بعد با ارائه راه کار مشاوران تیم ایران چنین ترکیبی پیدا کرد: ۴ نفر کاپیتان، ۲ نفر به عنوان مدیر، ۱ نفر مدیر ارشد و ۱ نفر پاروزن (!!!) علاوه بر این، مشاوران پیشنهاد کردند برای بهبود کارکرد پاروزن، حتماً باید پاروزنی با صلاحیت و توانایی بهتر در تیم به کار گرفته شود!

این اتفاقات جلورفت و سال بعد فرا رسید و در مسابقه سال بعد، تیم ژاپن فراتر از سال قبل با دو کیلومتر اختلاف پیروز می‌شود. بعد از شکست در دومین مسابقه، مدیران تیم که خیلی ناراحت بودند در اولین گام خیلی سریع پاروزن را از تیم اخراج می‌کنند، زیرا به این نتیجه رسیدند که پاروزن کارایی لازم را در تیم نداشته است. اما در مقابل از مدیر ارشد و دو نفر مدیر تیم خود قدردانی می‌کنند



و جویزی را به آنها می‌دهند، برای این که اعتقاد داشتند که آنها انگیزه خیلی خوبی را در تیم ایجاد کردند و در مرحله آماده‌سازی زحمات زیادی کشیده‌اند... مدیران تیم ایران در پایان به این نتیجه رسیدند که تیم آنالیز که به خوبی به بررسی دلایل شکست پرداخته بودند، تیم مشاوران هم که استراتژی و ساختار خیلی خوبی برای تیم طراحی کرده بودند و مدیران تیم هم که به خوبی انگیزه لازم را در تیم ایجاد کرده بودند، پس حتماً یکی از دلایل این شکست‌ها، ناکارآمدی ابزار و وسایل استفاده شده بوده است (!!!) و برای بهبود کار و گرفتن نتیجه در مسابقه سال آینده باید وسایل استفاده شده در مسابقه را تغییر دهند، در نتیجه: تیم ایران این روزها در حال طراحی یک «فایق» جدید است.... !!



سازماندهی از آن دست مفاهیمی است که برای واکاوی و بررسی هر چه بهتر آن، نیاز به کتابی مجزاست، اما ضمن اشاره به موارد فوق، موارد ذیل را نیز به عنوان موضوعات مهم در سازماندهی اشاره می‌نماییم:

■ هر سازمان و کسب‌وکاری هرچند کوچک نیاز به سازماندهی و ساختار و ساخت چارت سازمانی دارد.

■ در سازماندهی باید بررسی کرد که کارها را تا چه میزان می‌توان تقسیم کرد. و ترکیب کارها بر چه اساس است؟

■ باید بررسی شود که مدیر چه تعداد کارمند دارد؟ مسئولیت چه افرادی بر عهده اوست و تا چه حد می‌تواند تصمیم‌گیری کند؟

■ افراد و گروه، گزارش خود را باید به چه کسانی بدهند؟

■ روابط میان مدیران چگونه تعریف می‌شود؟

■ چارت سازمانی ما چقدر افقی یا عمودی است و روابط چگونه تعریف می‌شود؟

■ اندازه سازمان و بزرگی آن چقدر باید باشد؟

■ قوی‌ترین و مهم‌ترین بخش سازمان، معمولاً در چارت سازمانی در بالای نمودار

قرار می‌گیرد و فاصله هر واحد با بالاترین بخش، میزان قدرت و اهمیت آن را

نشان می‌دهد.



- در سازماندهی باید دقیقاً صَف و ستاد و بخش‌های مختلف لجستیکی و پشتیبانی و اجرایی و فکری از هم مجزا شده و مشخص باشند.
 - سازماندهی فقط منحصر به یک نمودار و چارت و موضوعاتی نیست و باید به صورت نرم و دائمی، روابط بین افراد و خط‌مشی‌ها و شرح شغلی و... نیز مورد توجه قرار گیرد.
 - کاربرگ‌های عملیاتی و بوروکراسی لازم در سازمان و قوانین و مقررات و آیین‌نامه نیز در سازماندهی، جزو موضوعات مهم و لازم است.
- در نتیجه باید به این باور برسیم اگر می‌خواهیم یک سازمان ایجاد کنیم، گریزی از ساختار سازمانی، چارت سازمانی، شرح شغلی و تقسیم کار حرفه‌ای نداریم.



۳۹. هماهنگی میان منابع انسانی

دو موضوع «سازماندهی» و «هماهنگی» مفاهیمی نزدیک به هم در مدیریت یک سازمان است. سازماندهی برای منابع انسانی بدون هماهنگی میان افراد، محقق نخواهد شد و بالعکس. در نگاهی کلی، سازماندهی موضوعی سخت‌افزاری و خشک است و هماهنگی، موضوعی نرم‌افزاری‌تر و انسانی‌تر است. هماهنگی، مجموعه‌ای از روش‌های ساختاری و انسانی است که همه اجزای سازمان را با هم مرتبط می‌سازد تا بهتر و آسان‌تر به اهداف سازمانی دست پیدا کنند. مدیر باید بتواند بین افراد و وظایف آن‌ها و عملیاتی که انجام می‌دهند، ارتباط مناسب و منطقی ایجاد کند.



در ایران بیش از آن‌که ما هماهنگی و تیم شدن را یاد بگیریم، قهرمان شدن و قهرمان پرستی را آموخته‌ایم. و همه یاد گرفته‌ایم چگونه به تهایی بتوانیم موفق شویم؛ در حالی که موفقیت در هماهنگی و اتحاد و انسجام است. شاید این موضوع از کودکی ما هم نشئت گرفته باشد. در مهد کودک‌های ایران نه صندلی می‌گذرانند و به ده نفر کودک می‌گویند: همه دور این صندلی‌ها بچرخید و بدوید و هرکس با سوت پایان نتواند، یک صندلی را پیدا کند و بنشیند، باخته است! این حرکت ادامه پیدا می‌کند و صندلی‌ها کم می‌شود تا همه بسوزند و همه با رقابت بی‌جایی که با همدیگر دارند، بیازند! و این خلاف مهدکودک‌های ژاپنی است که نه صندلی دارند و ده کودک و باید این ده کودک به شیوه‌ای تلاش کنند که همگی تبدیل به یک تیم شوند و با سوت پایان همه روی همین نه صندلی جا شوند! این تفاوت دیدگاه حرفه‌ای با دیدگاه تک‌روی در ایران است که ما اکثر اوقات نمی‌خواهیم و نمی‌توانیم به صورت حرفه‌ای با هم هماهنگ شویم و در قالب یک تیم و گروه به سمت یک هدف مشترک حرکت کنیم.



یک مدیر اگر بخواهد منابع انسانی سازمان خود را به بهترین شکل، مدیریت و راهبری



- کند، لازم است که به بهترین وجه میان این نیروها و بخش‌های مختلف سازمان، هماهنگی ایجاد نماید. برای ایجاد هماهنگی و انجام هرچه بهتر آن برخی موارد را اشاره می‌کنیم:
- مدیر باید بداند که سازمانش نیاز به هماهنگی دارد و از هرگونه تضاد و تعارض در سازمان و میان منابع انسانی جلوگیری کند. برخی عقاید مثل تفرقه بینداز و حکومت کن، اگر هم در سیاست جواب دهد، در سازمان و مدیریت اثر منفی دارد!
 - هماهنگی میان مدیران ستادی و مدیران صف و ستاد و بخش‌های مختلف سازمان از موضوعات مهم است. بین تمامی بخش‌های سازمانی چه افقی و افراد موازی و چه عمودی و از بالا به پایین و پایین به بالا باید هماهنگی وجود داشته باشد.
 - میان اهداف تک‌تک افراد، اهداف بخش‌های مختلف، اهداف سازمان و اهداف مدیر باید هماهنگی باشد، اگر در یک سازمان، این اهداف به صورت شفاف مطرح نشود و هم‌سویی صورت نپذیرد، حتماً با تعارض‌ها و اختلافات زیادی مواجه خواهیم شد.
 - از عوامل مهم موفقیت، هماهنگی میان بودجه و برنامه یک سازمان است و این‌که هر بخش چقدر بودجه دارد، وظایف و اهداف و هماهنگی‌ها را روان‌تر می‌کند.
 - مقررات و آیین‌نامه‌ها و اصول سازمانی چه به صورت مکتوب و چه به صورت شفاهی و هنجاری از موضوعات مهمی است که به هماهنگی بیشتر کمک می‌کند و در بسیاری از سازمان‌ها این موارد لازم است تا هماهنگی شکل بگیرد.
 - مدیر باید همواره در صحنه، حضور فعال داشته باشد و اعلام نظر کند و شفاف و صریح و صادق با پرسنل و بخش‌های سازمان باشد. این حضور می‌تواند به صورت حضور فیزیکی، تلفنی، آنلاین، با استفاده از معاونین و جانشینان و... باشد، اما خود مدیر و روح او باید در سازمان همواره حضور داشته باشند که بتواند میان بخش‌های مختلف سازمان هماهنگی ایجاد کند.
 - بعضاً میان بخش‌های یک سازمان مثلاً تولید و فروش یا تولید و انبار یا فروش و حسابداری، تعارض‌ها و اختلاف سلیقه ایجاد می‌شود، که عمدتاً طبیعی است. مدیر است که باید بتواند با یک نگاه کلی، توجه به اهداف اساسی و آینده‌نگری، این تعارض‌ها و اختلاف‌ها را کاهش داده و هماهنگی عمومی در سازمان ایجاد کند.



۴۰. نقش هیئت مدیره در سازمان

بسیاری از سازمان‌های متوسط و بزرگ، برای آن‌که موفق‌تر باشند و بتوانند از افکار و افراد مختلف استفاده کنند، فارغ از رهبر و مدیر از هیئت مدیره نیز بهره‌مند می‌شوند و برخی هم از آن‌جا که شرکت ثبت شده دارند، دارای افرادی به عنوان اعضای هیئت مدیره به صورت رسمی هستند. شرکت‌های بزرگ دنیا اصلاً بدون وجود هیئت مدیره هم مدیریت نمی‌شود! ما در این جا قصد نداریم درباره وظایف و جایگاه هیئت مدیره در یک شرکت سهامی خاص و عام یا مسئولیت محدود، گفت‌وگو کنیم؛ و نمی‌خواهیم از سازمان‌هایی بگوییم که به صورت نمایشی یا فرمالیته و یا از روی اجبار و قانون، هیئت مدیره و رئیس هیئت مدیره دارند! بلکه می‌خواهیم از یک هیئت مدیره واقعی بگوییم که می‌توانند به رشد و توسعه سازمان یا کسب‌وکار شما کمک کند و لازمه موفقیت یک سازمان به شمار می‌رود.

بله، اگر شما حتی سازمان یا کسب‌وکار کوچکی هم هستید می‌توانید، هیئت مدیره‌ای تشکیل دهید و از مزایای آن بهره‌مند شوید. هیئت مدیره به شکلی اتاق فکر کوچک شماست که می‌تواند متشکل از مدیر و مالک و سهامداران و افراد تأثیرگذار باشد و به برنامه‌ریزی، ارائه استراتژی و تاکتیک در سازمان و نیز دستیابی به اهداف بزرگ‌یاری رساند.

■ خوب است که هیئت مدیره متشکل از چه کسانی باشد؟ بهتر است هیئت مدیره از افرادی دلسوز، امین، صادق و مشاور باشد؛ افرادی که سهامداران در اولویت هستند و بهتر است که هم افرادی با سن بیشتر و تجربه بالا و هم افرادی با سن جوان و پویا و با انگیزه عضو هیئت مدیره باشند.

■ باید بدانیم که هیئت مدیره با مدیریت، متفاوت است و قرار نیست که مدیر از اجرائیات دور بماند، برای هر کاری اجازه بگیرد، دست‌وپایش بسته باشد و همه بتوانند در همه‌حال و همه موضوعات نظر بدهند، بلکه هیئت مدیره فارغ از مسئولیت‌های و اختیارات قانونی که دارد از جمله بررسی سود و زیان، ترازنامه، انتخاب مدیرعامل، سیاست‌گذاری‌های



اساسی سازمان و... خوب است که موارد مهم دیگری را نیز انجام دهد. از جمله: ارائه مشورت به مدیر- تدوین استراتژی‌ها و چشم انداز سازمانی- گزارش گرفتن از مدیر و بررسی مشکلات و آسیب‌های سازمان- همکاری در زمینه استخدام و جذب نیروهای انسانی مهم- واکاوی مشکلات و بحران‌ها و ارائه راه حل- بازدید بازنگاه کردن به سازمان و وضعیت آن و اعلام هشدار در زمینه‌های مختلف در صورت لزوم و...

■ پیشنهاد ما به شرکت‌های متوسط و کوچکی است که تکلیفی در خصوص برگزاری جلسات هیئت مدیره ندارند و ممکن است الزامی هم در این زمینه نداشته باشند؛ شما سعی کنید افرادی را به عنوان هیئت مدیره معرفی کنید، کارهای فوق را از آن‌ها بخواهید، با آن‌ها قرارداد ببندید، حق جلسه بدهید، جلسات را منظم و دقیق و جدی با صورت جلسه و موضوع جلسه برگزار کنید و بکوشید از این اتاق فکر حداکثر بهره‌برداری را بکنید؛ اگر هم شرکت رسمی هستید و هیئت مدیره دارید، بهتر است که به جای نگاه فرمالیته و صوری به آن، از هیئت مدیره خودتان بیشترین بهره‌برداری را بکنید و در مدیریت منابع انسانی و رشد و توسعه سازمان، حداکثر استفاده را بکنید.



«اریک اشمیت» رئیس هیئت مدیره شرکت عظیم گوگل در کتابی به نام «چگونه گوگل کار می‌کند؟» راهکارهایی برای برگزاری یک نشست کاری موفق خصوصاً جلسات هیئت مدیره را این گونه برمی‌شمارد که ما می‌توانیم از آن‌ها استفاده کنیم:

۱. هر جلسه‌ای نیاز به یک راهبر یا رئیس هیئت مدیره دارد؛ ملاقات بین دو گروه برابر معمولاً نتایج خوبی در بر نخواهد داشت. زیرا شما بدون گرفتن تصمیمات دشوار، جلسه را به پایان خواهید رساند. برای برگزاری یک جلسه خوب، فردی مطمئن را به عنوان «تصمیم‌گیرنده» انتخاب کنید تا تمام افراد به این موضوع واقف باشند که حرف آخر را او می‌زند.

۲. همیشه یک هدف و ساختار واضح داشته باشید؛ معمولاً جلساتی که بیشتر از آنچه که باید طول می‌کشند، فاقد یک ساختار و هدف واضح هستند. فرد تصمیم‌گیرنده باید بتواند جلسه را آغاز کند، یک محتوای مناسب برای آن



تدارک ببیند، اهداف را تنظیم کند، شرکت‌کنندگان را تعیین کند و البته، برنامه زمان‌بندی شده جلسه را حداقل ۲۴ ساعت قبل شروع مراسم با دیگر اعضا به اشتراک بگذارد. سپس شخص تصمیم‌گیرنده مسئولیت خلاصه‌نویسی، شرح ملاقات و نتایج را بر عهده می‌گیرد و تا ۴۸ ساعت بعد، باید وظایف جدید را به افراد لازم ارسال کند.

۳. در پی اشتراک‌گذاری اهداف و ایده‌یابی باشید نه صرفاً برگزاری جلسه؛ جلسات کاری نه مکانی برای تفریح است و نه خنده و وقت‌گذرانی، بلکه در این‌گونه محل‌ها است که افکار و ایده‌های مهم پرورش می‌یابند. برای رسیدن به این مهم، نباید به هیچ‌عنوان این جلسات را سست و بیهوده گرفت، زیرا شما زمان اضافی برای تلف کردن ندارید.

۴. غیر از جلسات منظم هفتگی یا ماهیانه، فقط در صورت لزوم گردهمایی داشته باشید؛ هر ملاقات و جلسه کاری نیازمند داشتن یک هدف واضح است. اما اگر این جلسه قرار نیست به هدف نهایی برسد و یا حتی هیچ تعریفی هم از دلیل برگزاری آن وجود ندارد، بهتر است این ملاقات را منحل کنید. اگر شما ملاقات‌های کاری و گردهمایی‌ها را صرفاً بر حسب عادت برگزار می‌کنید، بهتر است هرچه سریع‌تر معنای «جلسه کاری» را برای خود بازتعریف و جایگاه هدف جلسات را مشخص کنید.

۵. جلسات هیئت مدیره نباید خیلی شلوغ باشد؛ هر شخصی که در یک جلسه حضور دارد، باید یک ورودی از خود به نمایش بگذارد. تماشاگران فقط زمان را تلف می‌کنند؛ در حالی که افرادی هستند که می‌توانند بسیار مولد باشند. همچنین، استفاده بیش از حد از شرکت‌کنندگان مشتاق هم کیفیت نهایی را کاهش می‌دهد. شما می‌توانید به جای استفاده از تماشاچی، نتایج نشست را با کسانی که در محل حضور نداشتند به اشتراک بگذارید تا بدین ترتیب آن‌ها را هم از اطلاعات جدید بی‌نصیب نگذارید.

۶. به محدودیت زمانی پایبند باشید؛ زمان شروع و پایان جلسه از مهم‌ترین مسائلی است که شما باید به آن پای‌بند باشید. جلسه را رأس ساعت آغاز و به



محض رسیدن زمان پایان، آن‌جا را ترک کنید تا به خلاصه‌نویسی جلسه پردازید. اگر احساس می‌کنید جلسه به زمان بیشتری احتیاج دارد، حتماً زمانی را برای استراحت در برنامه‌ریزی خود بگنجانید. در مقابل، اگر جلسه زودتر از مدت زمان اختصاص داده شده به اتمام رسید به دنبال پر کردن باقی مانده زمان نباشید. به هر صورت بهتر است هرچه زودتر افراد به کارهای خود مشغول شوند.

۷. با حداکثر توان در جلسه حضور داشته باشید؛ تمام تلاش خود را برای یک حضور فعال با حداکثر توان و تمرکز در آن جلسه به کار بگیرید و از چک کردن ایمیل یا تلفن همراه هوشمند یا لپ‌تاپ در حین جلسه اجتناب کنید.





❖ ۴۱. بهره‌وری؛ کارایی و اثربخشی ❖

یکی از وظایف مهم مدیر در سازمان در عرصه‌های مختلف، افزایش بهره‌وری؛ خصوصاً در زمینه منابع انسانی است. پرسنل و نیروهای کار در یک سازمان یا منبع فعالیت‌های شما هستند و یا سرمایه شما، پس باید بتوانید بیشترین استفاده و بهره را از این منابع و سرمایه‌های کلیدی ببرید.

بهره‌وری را تجمیع کارایی و اثربخشی برشمرده‌اند و حداکثر استفاده از منابع برای دستیابی به اهداف؛ پس برای آن‌که سازمانی بهتر و بیشتر بهره‌ور داشته باشد، لازم است که منابع و سرمایه‌های آن از جمله منابع انسانی، بیشترین کارایی و اثربخشی را از خود بروز دهند. بر این اساس به صورت مختصر به موضوع کارایی و اثربخشی می‌پردازیم.

کارایی چیست؟

کارایی، یعنی کاری را به درستی انجام دهیم؛ یعنی رابطه میان نتایج به دست آمده با منابع استفاده شده. یعنی از کمترین منابع انسانی بتوانیم بیشترین استفاده را ببریم. یعنی با حداقل منابع انسانی بیشترین تولید را داشته باشیم، بیشترین خدمات را بتوانیم ارائه دهیم و بیشترین فروش را داشته باشیم؛ برای مثال شما در وضعیت عادی، با دویست میلیون تومان سرمایه و ده نفر در طول سه ماه می‌توانید ده فرش دستباف کوچک تولید کنید، کارایی به این معناست که با یکصد و پنجاه میلیون تومان سرمایه و هشت نفر و در طول ۲/۵ ماه این کار را انجام دهید. به طور کلی، در کارایی در پی آن هستیم که کار را با منابع کمتری انجام دهیم و کارایی منابع و نیروهای انسانی را بالا ببریم. تمام مواردی که تاکنون در مورد منابع انسانی و مدیریت آن گفتیم، به شما کمک خواهد کرد که کارایی سازمان و منابع انسانی شما بالاتر برود.

اما اثربخشی چیست؟

اثربخشی یعنی کار را به درستی تعریف کنیم و انجام دهیم. یعنی میزانی که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق می‌یابد و نتایج برنامه‌ریزی شده به دست آمده است؛ یعنی به شکلی برنامه‌ریزی کنیم که به بهترین نحو از منابع مختلف از جمله منابع



انسانی استفاده کنیم که در زمان مناسب و با کیفیت مناسب به بهترین شکل انجام شود. اثربخشی در مثال بالا یعنی همان ده فرش دستباف با یکصد و پنجاه میلیون تومان و هفت نفر نیرو به بهترین شکل و در زمان مناسب و با کیفیت مناسب آماده شود و مهم این است که کیفیت کار پایین نیاید.

برخی شاید سؤال کنند که برای یک سازمان اثربخشی لازم است یا کارایی؟ بی‌گمان هر دو لازم و مکمل هم هستند. اگر مدیر و سازمان بتوانند از نیروها و منابع دیگر حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند، در واقع بهره‌ور هستند و می‌توانند موفقیت بیشتری را کسب نمایند. در سازمان‌های پیشرو که بهره‌وری بالایی دارند هم کارها درست تعریف شده و هم درست انجام می‌شوند و مدیر به هر دو این موارد توجه می‌کند.



در یک کارخانه فولاد، ماه‌ها بود که تولیدات دو شیفت مختلف یکسان بود و پیشرفتی در کار حاصل نمی‌شد تا این که مدیر مجموعه تصمیمی گرفت و با هماهنگی سرپرست شیفت‌ها کار را جلو برد. وی به سرپرست شیفت صبح گفت که با جایزه و وعده‌ای تولید یک روز را بالا ببرد و تولیدات محصول این شیفت که همواره ۸ عدد بود را به ۹ برساند، با تلاش این سرشیفت و تلاش کارمندان، این امر محقق شد و یک روز جمع تولیدی این شیفت به عدد ۹ رسید! سرپرست شیفت اول یک عدد ۹ بزرگ با گچ روی زمین مقابل کوره ثبت کرد. همان گونه که انتظار می‌رفت، سرپرست شیفت دوم، عدد نوشته شده را دید و رقابت آغاز شد. کارکنان شیفت دوم بر تلاش خود افزودند و صبح روز بعد که شیفت اول سرکار حاضر شدند عدد ۹، که عدد ۱۰ را مقابل خود دید. و به این ترتیب و با تلاشی بیشتر، بهره‌وری مجموعه بالاتر رفت و البته خود کارمندان نیز از این افزایش تولید منتفع می‌شدند. این موضوع به معنای بهره‌کشی بیشتر هم نیست و بهره‌وری به معنای این است که همه بتوانند از منافع تولید بیشتر و هزینه کمتر بهره‌مند شوند. شاید برخی از سازمان‌ها گمان می‌کنند رقابت میان اعضای گروه‌های کاری یک ویژگی منفی است. بی‌تردید رقابت بیش از حد مخرب است، اما هیچ‌گاه نباید سازمان را از رقابت سالم محروم کرد چون این رقابت باعث



انگیزش گروه‌های کاری و منجر به اصلاح عملکردها می‌شود. رقابت سالم، کارکنان را از یکنواختی می‌رهاند و به بالا رفتن توانایی‌ها می‌انجامد.

خوب است به یک داستان دیگر هم در این زمینه اشاره کنیم:

مردی قوی هیکل در چوب‌بری استخدام شد و تصمیم گرفت خوب کار کند. روز اول در جنگل، ۱۸ درخت را قطع کرد. رئیسش به او تبریک گفت و او را به ادامه کار تشویق کرد. روز بعد با انگیزه بیشتری کار کرد، ولی ۱۵ درخت را قطع کرد. روز سوم بیشتر کار کرد، اما فقط ۱۰ درخت برید. به نظرش آمد که ضعیف شده است. نزد رئیسش رفت و عذر خواست و گفت: نمی‌دانم چرا هر چه بیشتر تلاش می‌کنم، درخت کمتری می‌برم؟!!

رئیس پرسید: آخرین بار کی تبرت را تیز کردی؟ او گفت: برای این کار وقت نداشتم. تمام مدت مشغول بریدن درختان بودم.

بهره‌وری و اثربخشی همین‌هاست و این‌که شما فقط به فکر منافع نباشید و فقط هدف را نبینید گاهی باید ابزار را هم دید و به همه جوانب توجه کرد تا موفق شد!



اصول مختلفی برای افزایش بهره‌وری و کارایی و اثربخشی سازمانی و توسعه آن در منابع انسانی وجود دارد که بسیاری از آن‌ها را در همین کتاب مرور کرده‌ایم اما به طور خلاصه در این جا برخی موارد را نیز تأکید می‌کنیم که امیدواریم مورد استفاده قرار گیرد.

پس عوامل افزایش بهره‌وری نیروی انسانی چیست؟

- استخدام مناسب، تفویض اختیار کامل و حرفه‌ای و نظارت دائمی بر همه پرسنل؛
- توجه به موضوع آموزش؛
- درک متقابل و توجه به هوش هیجانی و رضایت منابع انسانی؛
- تدوین و اجرای صحیح سازماندهی و ساختار سازمانی و چارت سازمانی؛
- رفتار مناسب و مطلوب مدیران در تمامی زمینه‌ها؛
- فراهم کردن شرایط لازم برای ارتقا و پیشرفت شغلی؛
- ارائه اختیارات کافی به منابع انسانی و احساس مسئولیت پرسنل؛
- مشارکت همه‌جانبه نیروهای انسانی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها؛



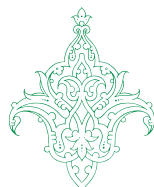
- توجه به زندگی شخصی و خصوصی و توازن کار و زندگی برای پرسنل و مدیران؛
- ساعات کار مناسب و عدم فشار و کارزدگی؛
- حقوق و پاداش مناسب و پرداخت عادلانه دستمزدها؛
- محیط مناسب و سالم و ایمن و بهداشتی و استاندارد؛
- ایجاد محیط و جو و فرهنگ سازمانی مطلوب؛
- توجه به بهره‌وری از سوی خود مدیر؛ یعنی اگر خود مدیری توجه به موضوع بهره‌وری باشد، هرگز نمی‌تواند از منابع انسانی توقع کارایی و اثربخشی و بهره‌وری بالا داشته باشد.
- پس از بررسی عوامل افزایش بهره‌وری، خوب است که به موضوعات مهم در کاهش بهره‌وری در یک سازمان و در میان منابع انسانی نیز پردازیم. این موارد چه مسائلی می‌تواند باشد؟
- شاید مهم‌ترین گزینه که یک سازمان، بهره‌وری پایین و اثربخشی و کارایی نامناسبی دارد، عدم استخدام مناسب و مشغول به کار شدن فردی است که در آن توانایی و مهارت و لیاقت ندارد.
- تفویض اختیار غیر حرفه‌ای، عدم توجه به اصول تفویض، عدم اختیار دادن، نظارت بیش از حد یا عدم نظارت و... موارد مهم دیگری است که در این زمینه مهم و اثرگذار می‌باشد.
- وجود تبعیض بین افراد، فامیل‌بازی و پارتی‌بازی و حس عدم عدالت و انصاف نقش مهمی در کاهش کارایی یک نیروی انسانی دارد.
- تعدیل و اخراج‌های متعدد، عدم انعقاد قرارداد و ناامنی شغلی، مسئله دیگری است که به کاهش بهره‌وری سازمانی دامن می‌زند.
- مساعد نبودن محیط کاری و عدم توجه به نیازهای ضروری کارکنان از موضوعات مهم دیگر در این زمینه است.
- عدم تناسب شغل و شخص، بی‌علاقگی به کار و عدم وجود انگیزه نیز در این زمینه مهم و اثرگذار است.
- موضوع دیگر عدم تناسب تعداد افراد با کار است، چه تعداد نیروی کار شما برای انجام



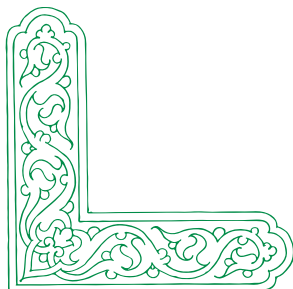
یک کار کم باشد و فشار کاری زیاد باشد، چه تعداد نیروهای کار شما زیادی از حد بوده و با تورم نیروی انسانی مواجه باشید، در هر دو حال بهره‌وری در مجموعه و سازمان شما پایین می‌آید.

■ ضعف مدیریت و بی‌برنامگی او و فقدان برنامه‌ریزی و استراتژی و چشم‌انداز و هدف‌گذاری مناسب، همه از جمله مواردی است که بهره‌وری در منابع انسانی در یک مجموعه را به پایین‌ترین سطح ممکن می‌رساند.

فصل هفتم:



فرهنگ وقواعد سازمانی





۴۲. فرهنگ سازمانی و ارزشیابی منابع انسانی

سازمان از آن جا که متشکل از انسان و جامعه است، چونان موجودی زنده است که می توان برای آن فرهنگ سازمانی هم قائل شد. فرهنگ سازمانی، ارزش ها، عادت ها، هنجارها و اصول و قواعدی است که در سازمان وجود دارد و به افراد احساس ما بودن را می دهد. در فرهنگ سازمانی شیوه کار، ارتباطات و درک متقابل، نهادی می شود و همه افرادی که در یک سازمان، فعالیت می کنند باید آن فرهنگ را برای خود درونی کنند.

فرهنگ سازمانی، کارکردها و وظایف زیادی دارد، از جمله:

- به اعضای یک سازمان هویت می بخشد.
- تعهد و مسئولیت را در منابع انسانی بیشتر کرده و هدایت می کند.
- تکلیف نیروها را مشخص می نماید که چه باید بکنند و چه نکنند و هنجارها و ارزش هایی که باید به آن پای بند باشند، چیست؟
- تمامی این اطلاعات و تاریخچه و قواعد سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی به منابع انسانی خصوصاً یک فرد جدید منتقل می شود.
- فرهنگ سازمانی موجب افزایش ثبات ساختار سازمان شده و سازماندهی و حرکت در مسیر چارت سازمانی را تسهیل می کند.
- افراد با توجه به فرهنگ سازمانی، کارشان با معنا تر می شود و از قالب های سخت و خشک ساختار و بوروکراسی و کاغذبازی های زاید در سازمان خارج شده و دقیقاً می فهمند چه کاری می کنند و چرا این کار را انجام می دهند؟



■ هدف مشترک و دستیابی به یک آرمان مشترک از طریق فرهنگ سازمانی می‌تواند ایجاد شده و توسعه یابد و همین موضوع، همکاری را به جای رقابت، در سازمان نهادینه می‌سازد.

همان‌طور که در مورد یک جامعه نمی‌توان گفت که فرهنگ خوبی دارد یا فرهنگ بدی، در مورد سازمان نیز نمی‌توان مدعی شد که فرهنگ سازمانی فلان مجموعه خوب است یا بد؛ نکته‌ای که مهم است این‌که یک مدیر برای مدیریت بهتر منابع انسانی سازمان باید بتواند روی شاخصه‌های مختلف سازمان، اصول و ارزش‌ها، اخلاقیات، اهداف، ابتکار فردی، انسجام، کنترل و تشویق و تنبیه و... کار کند، اصول مبتنی بر هدف را در فرهنگ سازمانی تعریف نماید، از اخلاقیات به دور نباشد و کاری کند که اختلافات و تعارضات به حداقل رسیده و تعادل و احترام و اتحاد، حکمفرما شود. پس گام اول، تعریف یک فرهنگ مناسب است و گام دوم، نهادینه کردن و درونی کردن هنجارها و ارزش‌های فرهنگ سازمانی به تمامی پرسنل خصوصاً نیروهای تازه‌وارد است که سازمان، یک دست شود و بر اساس فرهنگ سازمانی که ایجاد شده حرکت کند.



شرکت سرمایه‌گذاری بریج واتر، یکی از بزرگ‌ترین صندوق‌های مدیریت سرمایه در جهان، «شفافیت» را به عنوان فرهنگ و ارزش سازمانی خود معرفی کرده است و این پارامتر را علاوه بر تصمیم‌گیری‌ها و استراتژی‌های شرکت، در دکوراسیون شرکت نیز اجرا نموده؛ به طوری که وقتی در یکی از اتاق‌های جلسات دفتر مرکزی بریج واتر بنشینید، به وضوح خود را در محیطی می‌بینید که برای «شفافیت» طراحی شده است: پنجره‌های این اتاق‌ها از کف تا سقف کشیده شده‌اند و اجازه می‌دهند نور خورشید در سراسر اتاق بتابد و از چشم‌انداز زیبای طبیعت بیرون بهره‌برند. این اتاق‌ها رو به سالن بیرونی هم دارای همین نوع پنجره‌های سرتاسری هستند و همه می‌توانند افراد داخل اتاق را ببینند و هیچ جلسه‌ای تحت عنوان جلسه خصوصی در شرکت وجود ندارد. همه جلسات ضبط می‌شوند و همه موارد ضبط شده در دسترس همه اعضای سازمان قرار می‌گیرد (مگر این‌که موضوع خصوصی یک مشتری در جلسه مطرح شده باشد). جنسن، مدیرعامل



شرکت می‌گوید: «در ابتدا، وکلای شرکت در مورد ضبط جلسات به شدت احساس نگرانی می‌کردند، اما در چند مورد شکایتی که از بریج واتر شد، شرکت از نوارهای ضبط شده به عنوان مدرک استفاده کرد و در همه پرونده‌ها پیروز شدیم، چون موارد ضبط شده در نوارها نشان می‌داد که ما دقیقاً بر مبنای هر آنچه گفته‌ایم، عمل کرده‌ایم».

این گونه است که یک سازمان در همه ابعادش، فرهنگ سازمانی خود را نهادینه می‌سازد و رشد و توسعه می‌دهد.



بی‌گمان از خواسته‌های دائمی و مشترک همه مدیران این است که کارمندان، همواره رو به پیشرفت باشند، بهبود مستمر و عملکرد مطلوب و رضایت‌بخش داشته باشند، اما این که چقدر این موضوعات، محقق می‌شود، نیاز به ارزشیابی مستمر و دقیق دارد. در مدیریت منابع انسانی موضوع ارزیابی عملکرد و KPI، امری بسیار مهم و راه‌گشاست. ممکن است نیرویی عملکرد خوبی ندارد، اما با چاپلوسی و ظاهر سازی به ما وانمود می‌کند که عملکرد خوبی دارد، یا نیرویی عملکرد خوبی دارد، اما هاله‌های مختلف موجب شده که ما عملکرد او را نبینیم و مثلاً فقط اخلاق و ظاهر او را ببینیم، سیستم و نظام ارزشیابی برای همین موارد است که ما دقیق، دائمی و حرفه‌ای ارزشیابی کنیم تا حتی از کسی ضایع نشود و آن که باید پاداش گیرد و تشویق شود، پاداش بگیرد و آن که نباید هم به حق خودش برسد!

در این زمینه نیز به صورت فهرست‌وار، به مواردی اشاره می‌کنیم:

۱. در فاز اول باید برنامه‌ها و هدف‌ها مشخص باشد، باید هم مدیر و هم کارمند بدانند که چه برنامه‌هایی وجود دارد و چه اهدافی. اگر هدف سازمان و توقعات ما از نیروی انسانی شفاف نباشد و به او به صراحت ابلاغ نشود که چه چیزی را قرار است ارزیابی کنیم؟ آن نیرو هر عملکردی می‌تواند داشته باشد. ویژگی‌های هدف هم باید به قول معروف اسمارت (SMART) باشد یعنی دقیق و مشخص، صریح، زمان‌مند، تلاش‌برانگیزاننده، قابل اندازه‌گیری، واقع‌بینانه بوده و مورد توافق طرفین باشد.
۲. موضوع بعدی این است که روال تفویض اختیار باید طی شود تا ارزشیابی صورت



پذیرد، فردی که قرار است ارزیابی شود، لازم است که به درستی انتخاب و حمایت شود، آموزش ببیند و ابزار لازم را داشته باشد.

۳. در ارزشیابی به این نکته نیز باید توجه ویژه کرد که نظارت و ارزیابی موضوعی دائمی است! برخی مدیران، نگاه اشتباهی به کارمندان خود دارند، ظاهراً فکر می‌کنند آن‌ها رقیب هستند یا دشمن؛ نیروی خود را رها می‌کنند و بر او نظارتی نمی‌کنند تا اشتباه کند و بعداً به او بگویند که اشتباه کردی! مدیر لازم است که همواره نظارت کند و در کوچک‌ترین خطاها، فرد را هدایت و کنترل کند که مسیر اشتباه را ادامه ندهد و یا اشتباه کوچک را بزرگ‌تر نکند!

۴. در ارزشیابی‌ها توجه داشته باشیم که خطاهای هاله‌ای و طرحواره‌ها و علایق شخصی و قلبی و دوستی و دشمنی، قضاوت ما را جانبدارانه نکند. مهم، اهداف سازمانی و تعالی و پیشرفت مجموعه ماست و اگر قرار است نیروهای انسانی را ارزشیابی کنیم باید عملکرد آن‌ها را ارزیابی کنیم نه سن و جنس و قیافه و تیپ و زبان و آشنا بودن و...

۵. ارزشیابی یک نیروی انسانی باید بر اساس عملکرد حال حاضر او باشد؛ اگر قبلاً خوب بوده است، اگر قبلاً خطا کرده، اگر به ما تندی کرده، اگر انتقادی کرده است، اگر چاپلوسی و چرب‌زبانی می‌کند و... نباید مهم باشد. مدیر باید بتواند عملکرد یک نیرو را صرف نظر از گذشته و حواشی او بررسی کرده و بدون پیش‌داوری و توجه به برخورد اول یا خاطرات خوب و بد گذشته ارزیابی نماید.

۶. در ارزشیابی‌ها خوب است که به صورت همه‌جانبه و به قول برخی دانشمندان به شکل ۳۶۰ درجه، این کار را انجام دهیم. یعنی با خود فرد گفت‌وگو کنیم و نقاط ضعف و قوت او را بررسی نماییم، خودمان به طور کامل او را تحلیل و آنالیز کنیم، از دیگر مدیران نیز درباره فرد نظر بخواهیم، از همکارانش چه آن‌ها که در چارت سازمانی مافوق او هستند و چه آن‌ها که هم‌رده او یا زیرمجموعه وی حساب می‌شوند، نظر بخواهیم و همچنین از مشتریان و تأمین‌کنندگان و افرادی که بیرون از سازمان هستند و با وی مرتبط می‌باشند، نیز درباره وی نظر بخواهیم و با این رویکرد همه‌جانبه و ۳۶۰ درجه او را ارزیابی نماییم. این موضوع هم خیلی مهم است و هم خیلی سخت و زمان‌بر! اما اگر سازمان و نیروی انسانی برای ما مهم است و می‌خواهیم فردی را ارتقا دهیم یا تعدیل



کنیم یا پاداش بدهیم و یا توبیخ کنیم و قضاوتی مهم درباره شخص داشته باشیم، این موارد لازم است. اگر سازمان شما کوچک است، خود مدیر یا فردی در سطح بالای سازمان می‌تواند این کار را انجام دهد و اگر سازمان شما بزرگ است، می‌توانید از فرد یا سازمان و یا مشاور برای این کار بهره‌گیری و بدانید که یکی از مهم‌ترین موضوعات برای توسعه منابع انسانی را انجام می‌دهید.

۷. ارزیابی و ارزشیابی نیروی انسانی باید امری دائمی و متناوب باشد و فقط به پایان سال یا دوره‌ای خاص محدود نشود، بلکه به صورت پروسه‌ای و بلندمدت باشد. آن را به شکل یک پروژه کوتاه مدت و یک‌باره نبینیم، همه موارد را به صورت مکتوب داشته باشیم که بتوانیم بعداً مقایسه کنیم. نکته این جاست که مقایسه عملکرد یک فرد در دوره‌های زمانی مختلف خوب و لازم است و مقایسه عملکرد یک فرد با فرد دیگر، امری حساس است که ممکن است ما را به خطا ببرد!

۸. در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی توجه داشته باشیم که فقط عملکرد فنی مهم نیست، بلکه توجه به فرهنگ سازمانی، اصول و قواعد، ارزش‌های عام و فراتر از سازمان، هوش هیجانی و همکاری و ارتباط با دیگران و اخلاقیات و موضوعات مهم دیگر را نیز باید در نظر بگیریم و محدود به یک موضوع نباشیم.

۹. سعی کنیم شاخص‌ها و موضوعات مهم در ارزیابی‌ها را به صورت مکتوب و از قبل به همه ابلاغ کنیم و یک فرد بداند که چه موضوعاتی برای ما مهم است.

۱۰. ارزشیابی ما باید به دور از خطاهای مختلف هاله‌ای، سخت‌گیری، آسان‌گیری، مقابله یا محاکمه باشد و مهم‌تر این که اگر در ارزشیابی یک نفر که به طور کامل و بدون پیش‌داوری و ۳۶۰ درجه به این نتیجه رسیدیم که فرد خطاها و انحرافات دارد، حتماً با خود فرد نیز گفت‌وگو کنیم و اجازه بدهیم که او نیز با عملکرد و رفتار خودش و نقاط ضعف و قوتش آشنا شود و در صورت لزوم از خودش دفاع کند.



مدیر اجرایی ارشد یک شرکت پتروشیمی ابتکار جالبی را برای انگیزه‌بخشی به کارکنان و دادن حقوق و مزایای بیشتر بدون انجام ارتقا یافته است. او در این باره می‌گوید: «ما کارکنان بسیار زیادی داشتیم که به ارتقای پست و مقام و دریافت



حقوق و مزایای بیشتر تمایل نشان می‌دادند و رسیدن به پست‌های مدیریتی و برخورداری از حقوق و مزایای بالاتر را حق مسلم خود می‌دانستند، ولی به دلیل محدود بودن پست‌های مدیریتی در شرکت مان، جواب ما به درخواست آن‌ها، غالباً منفی بود و همین مسئله ناخشنودی و نارضایتی آن‌ها را به دنبال داشت. من برای حل این مشکل تصمیم گرفتم از روش خلاقانه‌ای استفاده کنم: به این صورت که بهترین کارمندان را بنا به نیازهای مقطعی و در قالب تیم‌های کاری ویژه، سازماندهی کرده و به آن‌ها در ازای عملکرد مطلوبشان در آن پروژه خاص، دستمزد و مزایای ویژه‌ای اعطا می‌کردم. در این حالت، اعضای تیم پس از اتمام هر پروژه و تحقق اهداف مقرر برای آن، پاداش دریافت کرده، سپس از هم جدا و در قالب پروژه‌ای جدید به تیم‌های دیگر ملحق می‌شدند. این کار باعث شد تا با استعدادترین کارکنان شرکت، انگیزه فراوانی برای رشد و عملکرد عالی پیدا کنند و سودای ارتقا پیدا کردن به پست‌های مدیریتی از سرشان بیفتند». مثلاً اگر فقط مدیران ارشد می‌توانستند به سفرهای کاری و حق مأموریت و پرواز بیزینس کلاس بروند، برخی نیروهای خوب و با انگیزه که مدیر هم نبودند در صورت لزوم از این مزایا استفاده می‌کردند و رضایت بیشتری در بلندمدت می‌توانستند داشته باشند.





۴۳. تعیین حقوق و دستمزد منابع انسانی

از اولین روزی که فردی برای فرد دیگری یا یک مدیر کار کرده، موضوع تعیین حقوق و دستمزد مطرح شده است. گرچه بسیاری از مجموعه‌ها و سازمان‌ها، مسئله حقوق و دستمزد را با بهره‌گیری از قانون کار، برای خودشان حل کرده‌اند و کار را به قانون سپرده‌اند؛ اما از سوی دیگر، سازمان‌ها و مجموعه‌های فراوانی هستند که کمتر یا بیشتر از قانون کار، دستمزد می‌دهند و یا کارمندان و مدیرانی دارند که ساعات کمتر یا بیشتری کار می‌کنند، عملکردی متفاوت از قانون کار دارند و قرار است حقوقی متفاوت از قانون کار بگیرند، افرادی هستند که پروژه‌ای کار می‌کنند، مدیران میانی یا سطح بالا هستند که خیلی باید بیشتر از قانون کار، حقوق بگیرند و کسب و کارها و شرکت‌ها و فروشگاه‌هایی هستند که لازم است به شکلی دیگر، حقوق و دستمزد را پرداخت کنند، گفت‌وگوهای ما در این بخش معطوف به این موارد است.

بی‌گمان یکی از مهم‌ترین جاذبه‌های هر کاری برای هر نیرویی، تعیین و دریافت حقوق و دستمزد است. قبلاً در ادبیات کار و نیروی انسانی، این موضوع را «مدیریت جبران خدمات» می‌گفتند که شاید اصطلاح دل‌چسبی نبود و ظاهراً به این شکل بود که کارکنان در ازای انجام کار، غرامت دریافت می‌کنند! به تدریج این اصطلاح خصوصاً در کشورهای غربی، تعدیل پیدا کرد و به مفهوم مدیریت پاداش و انگیزش تبدیل شد. به هر حال هر دو طرف مدیر و نیرو باید حس خوبی از این موضوع داشته باشند، مدیر باید خوشحال باشد که نیرو یا نیروهایی هستند که کارهای سازمان او را جلو می‌برند و اثربخش و کارآ و متعهد و وفادار هستند و با رغبت باید حق کارمندان را بدهد و از دیگر سو، نیروی کار نیز باید خوشحال باشد که اولاً مفید و اثرگذار است، ثانیاً در سازمانی کار می‌کند که برای او ارزش قائل است و می‌تواند بر اساس دانش و مهارت و لیاقت و توانمندی و تعهدی که دارد، حقوق و دستمزد دریافت نماید. نکته مهم، تعادل و توازن میان این دو جنبه است؛ یعنی هر دو طرف راضی باشند و هر دو حس کنند که در حال برد کردن هستند و بازی برد-برد جریان دارد، چه این که هر دو طرف احساس ضرر و زیان



کنند و چه این که مدیر یا کارمند حس ضرر و زیان و غبن نکند، در این صورت، بازی برد-باخت نیست، بلکه بازی باخت-باخت خواهد بود و این جریان و بازی اشتباه، ادامه پیدا نخواهد کرد!

به طور کلی مدل‌های مختلفی برای پرداخت حقوق و دستمزد هست، غیر از قانون کار، مدل پرداخت بر اساس زمان کار، بر اساس حجم کار، پروژه‌ای، نظام پرداخت ثابت، پورسانتی، کارشکافی و بر اساس ارزشیابی عملکرد و... در مجموع ما برای پاداش و حقوق، یک سبد جبران خدمت مادی داریم که مستقیم و غیر مستقیم است و شامل حقوق، دستمزد، بیمه، پورسانت، کمیسیون و... می‌شود و یکسری پاداش‌های معنوی هم وجود دارد؛ مثلاً ایجاد هویت، ایجاد عنوان و سِمَت، سرویس و رفت و آمد، تولد گرفتن، تایم کاری خاص برای بعضی افراد، شرایط ویژه برای خانم‌ها، اختیارات بیشتر به یک فرد، دادن کلید شرکت یا محیط کار، دادن جای پارک خاص و...

اما برای پاداش مادی شیوه‌ها و موارد مختلفی در نظر گرفته می‌شود:

۱. پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس کیفیت کار و مهارت و دانش فرد که مثلاً ساعتی بیست هزار تومان می‌باشد.

۲. پرداخت حقوق بر اساس پست و سِمَت فرد مثلاً دو میلیون تومان ماهیانه به عنوان حق مدیریت.

۳. پرداخت بر اساس عضویت فرد در سازمان مثلاً حق بیمه و اولاد و...

۴. پرداخت بر اساس نتیجه عملکرد و پورسانت و کمیسیون و...

شما می‌توانید بر اساس شغلی که تعریف کرده‌اید و با توجه به ماهیت صنف و صنعت خود به صورت ترکیبی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های پرداخت حقوق را داشته باشید. در این جا پیشنهادها و نکاتی در راستای تنظیم و پرداخت حقوق و دستمزد ارائه می‌نمایم که می‌تواند برای مدیران راه‌گشا باشد:

۱. مدیر باید بداند که اگر در جریان استخدام، اصول لازم را رعایت کرده و فرد صالح و توانمندی را به کاری مشغول کرده، پس حقوق، حق فرد است نه لطف مدیر! برای پرداخت حقوق نباید منتی بر فرد بگذارد و اگر حس می‌کند که فرد، حقوق بی جا



می‌گیرد، یا در استخدام او یا در تنظیم میزان حقوقش اشتباه کرده پس باید در کار خود، بازنگری کند.

۲. حقوق، فقط به پرداختی پایان ماه، محدود نمی‌شود. از ابتدا باید بدانید که سازمان متعهد به فراهم آوردن مزایا و امکانات دیگری هم هست که در سازمان‌های مختلف می‌تواند متفاوت باشد، بیمه تأمین اجتماعی، عیدی، بن و خواروبار، پورسانت، غذا و چاشت‌های میان وعده و... همه مواردی است که بر اساس کار و شرایط آن می‌تواند به فرد اختصاص یابد.

۳. حقوق را با احترام و با حس خوب به کارمند خودتان بدهید، از او بابت کارها و فعالیت‌هایش تشکر کنید. با این کار، حس خوب رانیز به منابع انسانی‌تان منتقل نمایید.

۴. در اعطای حقوق سعی کنید، جانب انصاف و عدالت را رعایت کنید، بین کارمندان، اگر تفاوت حقوق وجود دارد، به خاطر سابقه، مهارت، دانش و عملکرد باشد و نه چیز دیگری! وگرنه اگر کارمندی حس کند که در این زمینه به او اجحاف می‌شود، اگر هم حقوقش بالا باشد به حتم در پی شغل دیگری خواهد رفت. حتماً یک سازمان و یک مدیر خوب می‌کوشد که عدالت و مساوات را در حقوق پرداختی به کارمندان رعایت کند و سازمان‌های پیشرو آن قدر در این زمینه دقیق و حرفه‌ای عمل می‌کنند که همه کارمندان، حقوق هم‌دیگر را می‌دانند و مشکلی هم در سازمان ایجاد نمی‌شود.

۵. در تنظیم حقوق، سعی کنید در کنار توجه به قوانین و مقررات و توانمندی و عملکرد هر فرد، به حقوق‌هایی که عرف جامعه است یا رقبای شما نیز می‌دهند هم توجه کنید، اگر از این‌ها غافل باشید، ممکن است به راحتی کارمندان خوب خود را از دست بدهید و کارکنان شایسته جذب سازمان‌ها دیگر شوند.

۶. از سوی دیگر مراقب باشید که بر اساس عرف جامعه، قوانین و نیز عملکرد و توانمندی فرد، بیش از حد هم حقوق و مزایا ندهید! بهره‌وری یعنی این که در این زمینه نیز جانب انصاف و عدالت و توازن و تعادل را رعایت کنید.

۷. هر رویکردی که برای تنظیم حقوق دارید، چه پرداخت بر اساس قابلیت‌های فرد، چه پرداخت بر اساس شغل و چه پرداخت به عملکرد، در همه زمینه‌ها، از ابتدا موارد را



مشخص و مدّون کنید و تکلیف خودتان و کارمندان را مشخص کنید. موارد را به بعد و آینده موکول نکنید، زیرا ممکن است باعث سوء تفاهم و سوء برداشت شود و نتیجه خوبی حاصل نگردد. پرداخت حقوق و میزان آن را به صورت شفاف انجام دهید و در این زمینه هم قاطع باشید و تا می‌شود به گونه‌ای حقوق و مزایا را اعلام کنید که پرسنل یا مدیر شما چانه نزنند!

۸. سعی کنید که در زمان مناسب و مقتضی و اعلام شده حقوق‌ها را پرداخت کنید، برای یک مدیر که همواره در حسابش گردش مالی دارد، شاید اول و وسط و آخر ماه، تفاوتی نکند، اما یک کارمند به تاریخ دریافت حقوق خودش حساس است و روی آن حساب می‌کند، پس به این موضوع بی‌توجه و بی‌مبالا نباشید.

۹. این نکته را هم بدانید که هرچه میزان رضایت سازمانی بهتر و بیشتر باشد، فرهنگ و جو سازمانی خوب باشد و شما بتوانید توازن میان شغل و زندگی فرد ایجاد کنید، بالتبع از اهمیت حقوق و پرداخت مالی در ذهن کارمندان شما کم خواهد شد. همواره حقوق و دریافتی هر فرد مهم است، اما موضوعات مهم‌تر دیگری نیز در روح و ذهن فرد وجود دارد که سعی کنید از آن‌ها غافل نمانید. باید بدانید که شاخص ارزیابی الزاماً و فقط پیشرفت نیست و حفظ وضع موجود هم مهم است.

۱۰. باید بدانید که برخی پرداختی‌های شما نگهدارنده است و برابری و یکسانی در آن اهمیت دارد؛ پرداختی‌هایی مثل حقوق و برخی پرداختی‌ها، انگیزاننده است و باید تفاوت داشته باشد و بر اساس عملکرد فرد می‌باشد و اگر ندهید هم اعتراض نمی‌کنند!

۱۱. توجه داشته باشید که سازمان‌های جدید، نسل جدید و استارت‌آپ‌ها شیوه پرداخت حقوق و دستمزد متفاوت از گذشته دارند و شاید توقع و انتظار کارمندان و مدیران استارت‌آپ‌ها با مدیران سازمان‌های دیگر متفاوت است!

۱۲. و نکته آخر این که بدانید مطالبات سازمان ارتباطی با حقوق و دستمزد پرداختی ندارد، اگر کارمندی خوب کار نمی‌کند، آن‌گونه که شما می‌خواهید عمل نمی‌کند، اصلاً قصد اخراج او را دارید در هر حال باید حقوق و دستمزد او را طبق قانون یا قرارداد فی‌مابین پرداخت نمایید و هر موقع خواستید هم او را تعدیل و اخراج کنید:



«بنیامین جی» مدیر یک شرکت رسانه‌ای بزرگ است. یکی از اولویت‌هایی که او همیشه به دنبال آن بوده پیدا کردن راه‌های مبتکرانه‌ای برای انگیزه‌بخشی به کارکنان می‌باشد. وی معتقد است بهترین راه حل برای پیاده‌سازی صحیح و کامل الگوی متنوع پرداخت‌ها به کارکنان، ایجاد اصلاحاتی آرام و خلاقانه در ارکان شرکت است. او در سازمانش با موانع بسیاری از جمله مزایای ویژه برای مدیران رده بالا روبه‌رو بود که به سایر کارکنان تعلق نمی‌گرفت. از جمله سهمی شدن مدیران در مالکیت شرکت و برخورداری از حق استفاده از مزایای سفرهای کاری. مشخص است که در چنین شرکتی، مقاومت در برابر وسوسه ارتقا یافتن جهت برخورداری از این مزایا، کاری سخت و طاقت‌فرسا به نظر می‌رسد. چرا که کارکنان محروم از این مزایا، تنها راه برخوردار شدن از مزایای کاری بیشتر را در ارتقای مقام جست‌وجو می‌کردند و بس. اما بنیامین، ناامید نشد و توانست با ایجاد تحولات آرام، پیوسته و خلاقانه به تدریج شرایط را تغییر دهد. او برای این کار به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که تنوع پرداخت‌ها و برخورداری از مزایای گوناگون برای طیف‌های مختلف کارکنان فراهم آید و آن‌ها را از وابستگی به ارتقای مقام برای برخورداری از مزایای بیشتررها سازد. هم‌اکنون در شرکت تحت رهبری او، بیش از سی طبقه حقوقی وجود دارد که قرار گرفتن کارکنان در هر کدام از آن‌ها نیازمند ارائه عملکرد خاصی است، نکته ویژه در طبقه‌بندی این است که طبقات حقوقی و مزایای هر کدام از طبقات، تابعی از رده‌بندی مقامات شرکت نیست، بلکه بر اساس عملکرد و اثربخشی کارکنان تعیین می‌شود و افراد بدون نیاز به ارتقا پیدا کردن در پست و مقامشان می‌توانند از حقوق و مزایای بالاتری برخوردار شوند.





❖ ۴۴. پاداش در سازمان، چرایی و چگونگی؟ ❖

ما از زمان کودکی هرگاه کار خوبی انجام می‌دادیم، از پدر و مادر و معلم و اطرافیان توقع پاداش داشتیم. این از موضوعاتی است که در روح و روان و شخصیت آدمی وجود دارد و همه دوست دارند که پاداش کار نیک خود را ببینند، خداوند کریم نیز همین را در ذات آدمی نهاده که در هر دینی، به پاداش کار خیر در این دنیا و آخرت تصریح کرده است. با این وجود یک فرد در سازمان هم نیاز به پاداش دارد؛ چرا و چگونه؟

۱. همان طور که اشاره کردیم این امری ذاتی و درونی برای انسان است و درون هر فردی نهادینه شده است؛ انسان نیازهای مختلفی دارد و منابع انسانی شما نیز غیر از نیازهای فیزیولوژیک و جسمی و امنیتی و حق و حقوق، نیاز به احترام و عاطفه و ارتقا و پرستیژ اجتماعی دارند که پاداش مناسب می‌تواند به خوبی این نیاز را نیز پاسخ‌گو باشد.

۲. این موضوع امری علمی، ثابت شده و تجربه شده است که پاداش متناسب و عادلانه و معقول و به موقع در هر سازمانی، بهره‌وری را در سازمان بالا برده، عملکرد فرد پاداش‌گیرنده و دیگر کارمندان را بهبود بخشیده و افزایش رضایت شغلی را به همراه دارد.

۳. کارمند شما از خودش سه سؤال کلی می‌کند: آیا اگر بیشتر تلاش کنم، بیشتر موفق می‌شوم؟ آیا اگر بیشتر موفق شوم، سازمان برای من پاداشی در نظر می‌گیرد؟ و آیا این پاداش، ارزش تلاش و رفتار و عملکرد مرا دارد؟ شما اگر بتوانید این پرسش‌ها را با ارائه پاداش مناسب به خوبی، پاسخ دهید، بی‌گمان کارمندی تلاش‌گر و دلسوز و متعهدتر خواهید داشت. البته در ارائه پاداش مراقب تهدیدها هم باشیم که اگر به کسی لوح تقدیر داده شد، این باعث غرور فرد یا استفاده برای حضور شرکت‌های رقیب نشود.

۴. برخی نیز نظریه مبادله و دادوستد را مطرح می‌کنند و معتقدند اگر مدیر یک سازمان، رفتار مناسب و عملکرد عالی از کارمندانش می‌خواهد، باید هزینه‌اش را هم پرداخت کند. رفتارهای معمولی و عادی و عملکرد خوب فرد، معادلش حق و حقوق و دستمزد اوست و اگر او عملکرد عالی و متفاوت می‌خواهد، معادلش پاداش است!



در شیوه عملکرد «توماس جان واتسون» بنیان‌گذار شرکت IBM، آمده است که در بسیاری از موارد در کارخانه‌ها و ادارات زیر مجموعه به شکلی سرزده حضور می‌یافت. او در این حالت، دسته‌چکی همراه خود داشت و هرگاه می‌دید یکی از کارکنان به خوبی کار خود را انجام می‌رساند، چکی به ارزش ۵ یا ۱۰ دلار برایش می‌نوشت. با این که این مبلغ چندان چشم‌گیر نبود، اما آثار آن شگفت‌انگیز بود! کارکنانی که این چک‌ها را از «رئیس بزرگ» یعنی «جان واتسون» می‌گرفتند، آن را قاب می‌کردند و روی دیوار می‌آویختند و این ماجرا را برای بستگان و دوستان خود تعریف می‌کردند. یعنی بیش از آن که مبلغ پاداش مهم باشد، اثر معنوی آن مهم و اثرگذار بود!



فارغ از چرایی موضوع پاداش، در خصوص شیوه اجرای پاداش و چگونگی آن هم لازم است به موارد مهمی توجه نماییم:

- مدیر باید، پاداش سازمانی را در دو جنبه انجام دهد: یکی پاداش‌های از قبل اعلام شده و این که اگر کارمندان، فلان کار یا پروژه را انجام دهند، یا در این مدت انجام دهند، یا با آن کیفیت انجام دهند، یا در یک زمینه خاص موفق شوند یا فروش بالایی داشته باشند، پاداش می‌گیرند. دیگر آن که اگر کارمندی کاری از قبل پیش‌بینی نشده انجام داد که به نفع سازمان است، بدون آن که از قبل اعلام شده باشد، به وی پاداش دهیم.
- هم می‌تواند میزان پاداش از قبل معلوم باشد و هم می‌تواند به صورت یک پاداش اعلام نشده، اعطا شود. اما به هر حال لازم است که پاداش متناسب با عملکرد و رفتار فرد باشد و در این زمینه افراط و تفریط نکنیم.
- شکل‌های پاداش متفاوت است؛ پاداش می‌تواند مالی و یا غیر مالی باشد؛ برای مثال: یک ماه حقوق، بخشی از حقوق، یک هفته مرخصی با حقوق، مسافرت، هدیه غیر نقدی، لوح تقدیر، ترفیع شغلی و امثال این‌ها باشد. اما سعی کنید پاداشی بدهید که مورد نیاز و علاقه کارمند باشد نه علاقه و خواست و سلیقه خودتان!
- پاداش باید بر اساس تحلیل و برنامه و آنالیز باشد. پاداش شما باید هماهنگ با فرهنگ سازمانی و اهداف و استراتژی‌های شما باشد. مدیر نباید از روی احساس و بدون



بررسی کامل و به صورت جوّزده پاداشی را ارائه دهد. ممکن است فردی کاری را انجام دهد و شما آن روز حالتان خوب است و به او پاداش دهید، اما فردی دیگر همان کار را انجام دهد، چون شما درگیر هستید و گرفتار، پاداش ندهید! این موضوع بدترین حالت در سازمان است که حس تبعیض و بی‌عدالتی در پرسنل ایجاد می‌کند! پس در ارائه پاداش باید جانب انصاف و عدالت رعایت شود و بین افراد تفاوتی قائل نشوید، در غیر این صورت، این پاداش دادن‌ها نه تنها بهبود عملکرد را در سازمان ایجاد نخواهد کرد، بلکه جوّ حسادت و موج منفی در سازمان در پی دارد!

■ گاهی رشد و تلاش و انگیزه یک نفر، نیاز به پاداش دارد. مثلاً یک نفر همواره در نظر شما نمره نود است، شاید دفعه اول باید پاداش بگیرد، اما نود باقی ماندن، نیاز به پاداش ندارد. اما فردی که نمره خود را از پنجاه به هشتاد رسانده، مستحق دریافت پاداش است؛ گرچه نمره‌اش از افراد دیگر کمتر باشد!

■ در ارائه پاداش، همه کارمندان و اعضای فعال را در نظر داشته باشید، نکند فقط آن‌ها که جلوی صف هستند را ببینید و کارمندانی که در دستیابی به یک موفقیت، نقش مؤثر داشته‌اند، اما به ظاهر دیده نمی‌شوند را نادیده بگیرید!

■ پاداش‌های شما باید اثربخش و کارآ باشند و موجب شوند که کل سازمان، بهره‌وری‌اش بیشتر شود. اگر به هر دلیلی مشاهده کردید که پاداش دادن‌های شما، جو خوبی ایجاد نمی‌کند، پاداش را قطع کنید یا مخفیانه بدهید. گرچه بهتر است که پاداش در جمع داده شود و همه از آن مطلع شوند که انگیزه پیدا کنند.

■ نکته آخر این که پاداش را فوری پرداخت کنید و در زمان مقتضی. نگذارید در پایان ماه و با حقوق فرد و به فیش حقوقی‌اش اضافه کنید. باید شیرینی پاداش و اختصاصی بودن آن را به طور کامل به فرد بچشانید که انگیزه و حس خوب در او متبلور شود.



مادر کارخانه برای ارائه پاداش به نیروها و مدیران خوب مان یک مفهومی ایجاد کرده‌ایم به نام «پاکت سفید». بی‌گمان لازم است از فردی که توانسته ایجاد بهره‌وری کند، نفعی به سازمان برساند، از ایجاد یک ضرر جلوگیری کند و یا خدمتی به مجموعه داشته باشد، تقدیر و تشکر به عمل آورد، گاهی این تقدیرها



در جمع و درملاً عام انجام می‌شود و گاهی هم لازم است برای جلوگیری از ایجاد حساسیت و حسادت در دیگران، این کار به صورت مخفیانه انجام شود. در مجموعه‌های ما، یک پاداش نقدی در پاکتی سفید قرار داده می‌شود که فقط مدیر کارخانه و یکی دو نفر دیگر از آن مطلع می‌شوند و به فردی که بخواهیم پاداش دهیم، این پاکت سفید ارائه می‌شود. در این صورت حتی بخش حسابداری و مالی مجموعه هم نمی‌داند که این مبالغ به چه کسانی داده شده و مدیران بالاسری او هم متوجه نمی‌شوند. به نظرم گاهی برای تقدیر و تشکر و ارائه پاداش به کارکنان و مدیران لازم است از این روش استفاده شود! بی‌گمان فقط پاداش کلامی و معنوی و یا ارائه لوح تقدیر برای همگان، کارساز و اثربخش نیست و موضوع مالی و پاداش نقدی هم تأثیر زیادی دارد و با پاکت سفید می‌توان این پاداش‌ها را اثرگذارتر کرد. برای نمونه لازم است اشاره کنم برای آتش سوزی که در سال ۱۳۹۹ دچار آن شدیم، هفت نفر کارمند بودند که بیش از دیگران جان‌فشانی کردند و ما به شش نفر، نقری دو میلیون تومان و به یک نفر پانزده میلیون تومان پاداش دادیم و این‌ها تأثیر مثبتی روی روحیه این افراد و دیگر کارمندان داشت.



انتخاب کارمند نمونه

یکی از موضوعات اثرگذار در سازمان‌های مختلف، انتخاب کارمند نمونه و ارائه پاداش و تشویق به یک نفر به عنوان کارمند نمونه است. در ایران اما این کار با حاشیه‌ها و تبعات زیادی رو به روست و ممکن است انتخاب یک نفر به عنوان کارمند نمونه، خودش موجب نارضایتی دیگران، غرور فردی که نمونه اعلام شده و ایجاد حواشی در سازمان شده و به جای ایجاد بهره‌وری و انگیزه در سازمان، بیشتر کارآیی و اثربخشی مجموعه را خدشه‌دار کند. در عین حال می‌دانیم که اگر انتخاب و اعلام یک نفر به عنوان کارمند نمونه به شکل حرفه‌ای و استاندارد انجام شود، نتایج خوبی به دنبال خواهد داشت و به خاطر آن تهدیدهایی که متذکر شدیم، نباید صورت مسئله را پاک کرد.

با عنایت به مطالب فوق به عنوان نمونه، فرآیندی که در یک سازمان برای انتخاب کارمند نمونه شکل گرفته را مثال می‌زنیم که حدود چهار سال است اجرا می‌شود و نتایج



خوبی هم داشته است. با این فرآیند به صورت ماهیانه، یک نفر به عنوان کارمند نمونه انتخاب می‌شود، مبلغی را به عنوان جایزه و هدیه نقدی دریافت می‌کند و یک لوح تقدیر هم به او در میان جمع و در جلسه‌های ماهیانه تقدیم می‌گردد که می‌تواند انگیزه و اشتیاق زیادی هم برای فرد و هم برای دیگر همکارانش ایجاد نماید.

اما راهکار و فرآیند انتخاب کارمند نمونه در این سازمان چیست؟

در پایان هر ماه یک جلسه عمومی با حضور کلیه پرسنل و مدیران و هیئت مدیره تشکیل می‌گردد و بعد از صحبت‌های مقدماتی و همفکری، به هر نفر یک برگه ارائه می‌شود. در این برگه، اسامی تمامی کارمندان و مدیران میانی ذکر شده است و جلوی آن خالی است، هر فردی می‌تواند یک نمره از صفر تا بیست به کلیه افراد بدهد، اسم خود فرد هم در آن میان قرار دارد و هر فرد می‌تواند به تمامی افراد از جمله خودش از صفر تا بیست نمره دهد. معیارهای نمره دادن هم اعلام شده؛ مثلاً: نظم و انضباط، توجه به منافع جمع، توجه به اهداف سازمان، تمیزی و نظافت، همکاری با دیگران، مشارکت با دیگران، احترام متقابل، بهره‌وری و... میانگین کلیه نمرات، مشخص می‌گردد و مثلاً معلوم می‌شود که فرد الف، در میان کارمندان، نمره اش ۱۸/۵ است، به تمامی افراد از سوی مدیران میانی، از سوی مدیر ارشد و از سوی هیئت مدیره نیز نمره داده می‌شود و برای هر یک از نمرات هم ضریب‌های متفاوتی در نظر گرفته می‌شود، مثلاً می‌تواند نمرات مدیر ارشد یک فرد، بیش از نمراتی که دیگر همکاران داشته‌اند، ضریب داشته باشد، جمع این نمرات دوباره به صورت میانگین محاسبه می‌شود و مشخص می‌گردد که هر فرد از سوی همکارانش، از سوی خودش و مدیران بالاسری اش چه نمره‌ای گرفته است، سه نفری که بیشترین نمره را گرفته‌اند، دوباره بررسی شده و یک نفر به عنوان کارمند نمونه انتخاب می‌شود.

در این جا هم وضعیت فرد از سوی مدیران، هم از سوی همکارانش مورد بررسی قرار می‌گیرد و هم این که اگر فردی توبیخ یا مشکل مهمی در طول ماه داشته بررسی می‌شود و از جمع کارمندان نمونه حذف می‌شود و هم هیچ حاشیه‌ای ایجاد نمی‌شود، زیرا در واقع همه در انتخاب یک نفر به عنوان کارمند نمونه نقش داشته‌اند.

این تجربه و پروسه در سازمان‌های مختلف و به شکل‌های متفاوتی می‌تواند اجرایی گردد و حس خوب و تجربه جالبی را برای کارمندان خصوصاً آن‌ها که بهتر از دیگران فعالیت می‌کنند، ایجاد نماید.



۴۵. توییح در سازمان، چرایی و چگونگی؟

از آن حیث که مادر مدیریت منابع انسانی با انسان و جامعه انسانی روبه‌رو هستیم، به دلایل مختلف ممکن است که در سازمان نیاز به تنبیه و توییح باشد. به‌رحال کارمندان و پرسنل ممکن است عامدانه و یا از سر تقصیر، خطاهایی مرتکب شوند، ضرر و آسیبی مهم به سازمان برسانند، فعالیت‌شان را به‌خوبی انجام ندهند، خیانت و یا عدم صداقتی داشته باشند و... که مواردی از این دست باید با برخورد مناسب مواجه باشد، تا هم آن کار تکرار نشود و هم این‌که در فرهنگ سازمانی، به‌عنوان یک ناهنجاری که با تنبیه و عکس‌العمل مواجه خواهد شد، مطرح شود و دیگران نیز به آن دست نزنند.

چرا باید توییح کرد؟

برای رشد یک مجموعه و فرد، جاهایی توییح نیز لازم است. به‌خاطر بی‌انضباطی‌ها، برای رفتار غیرقانونی، عملکرد نادرست، کم‌کاری و... هر فردی در سازمان ممکن است به سازمان و مدیران و پرسنل اهدافش آسیب رساند، پس لازم است برای انضباط سازمانی، حرکتی داشته باشیم که اولاً: او متوجه شود که توییح شده است، ثانیاً: تأثیرگذار باشد و در اصلاح رفتار تأثیر مثبت داشته باشد نه این‌که موجب لج‌بازی یا تکرار آن رفتار و یا ایجاد رفتارهای منفی دیگر شود!

چگونه باید توییح کرد؟

در فصل کتاب «مدیر یک دقیقه‌ای»، از روش توییح مدیر این‌گونه یاد می‌کند: «اول از همه، به محض این‌که کار خطایی را انجام می‌دهم، او مرا توییح می‌کند. دوم این‌که از آن‌جا که او دقیقاً خطا و اشتباه مرا مشخص می‌کند، می‌فهمم که او کاملاً بر اوضاع مسلط است و من نمی‌توانم عذر و بهانه‌ای بیاورم. سوم این‌که او به شخصیت و احساسات من حمله نمی‌کند و تنها رفتارم را مؤاخذه می‌کند. به همین دلیل برایم خیلی آسان‌تر است که موضع تدافعی نگیرم. من سعی نمی‌کنم که با مقصر دانستن او و یا دیگران خطا و اشتباه خود را توجیه کنم. می‌دانم که او منصفانه رفتار می‌کند. و چهارم این‌که او در رفتارش ثبات دارد.»



دربارهٔ چگونگی توییح در سازمان و موضوعات مهم در این زمینه لازم است به مواردی اشاره کنیم:

۱. حتماً توجه داشته باشید که توییح و تنبیه در سازمان، یک اصل نیست، بلکه استثناست و عکس‌العملی است برای حل مسائل و ایجاد انضباط در سازمان. فرد باید حس کند که کار بدی کرده و عملکرد نامناسبی داشته و خودش، خود را مستحق تنبیه بداند. لذا فرد باید توجیه شود و تا می‌توانید به او این حس را القا کنید که فکر نکند که به او ظلم شده است!

۲. خوب است که از قبل پرسنل بدانند که چه حرکات و رفتاری مستوجب توییح است؛ نه این که مدیر مواردی را دل‌بخواه بد بداند و برای آن‌ها توییح و تنبیه در نظر بگیرد و بهتر آن است که این‌گونه موارد به صورت مکتوب اعلام شود و همه بدانند و اگر امری برای بار اول، خطا بود، فقط تذکر داده شود و در صورت تکرار، مشمول توییح شود! مثلاً کشیدن سیگار در یک سازمان اگر به همه اعلام شود که مستوجب توییح است، این موضوع باید جدی گرفته شود؛ اما اگر نگفته‌ایم که جلوی مشتری آدامس بجوید و نیرویی این کار را کرد، برای بار اول، حق توییح او را نداریم! و فقط باید تذکر بدهیم!

۳. همواره بدانید که انضباط و اصلاح و تذکر بر توییح و تنبیه، ارجحیت دارد، زیرا نتیجه‌اش بهتر و تأثیر منفی‌اش کمتر است؛ پس تا می‌توانید پرسنل را توییح نکنید!

۴. همیشه سعی کنید که توییح و تنبیه به صورت فردی و مخفیانه باشد نه جلوی جمع! توییح قرار است موجب انضباط و اصلاح شود نه موجب خفت و خواری و تحقیر فرد جلوی دیگران! این موضوع یک استثنا هم دارد: اگر فردی چند بار توییح شده و دیگر قابل اصلاح نیست و می‌خواهید او را اخراج کنید، در این صورت اگر جلوی جمع هم توییح شود اشکالی ندارد! چون بعد از آن ممکن است اخراج شود و بعداً چون مابقی کارمندان از موضوع اطلاع ندارند، ممکن است مظلوم‌نمایی کند و بگوید مرا بیهوده اخراج کرده‌اند! در این صورت شما می‌توانید در جمع هم فرد خاطی را توییح کنید.

۵. توییح و تنبیه شما باید متناسب با عملکرد فرد باشد و نه بیشتر از آن! مثلاً دیر آمدن مکرر یک فرد به سر کار، با یک خودکار را به منزل بردن یا با مقداری پول از صندوق



شرکت برداشتن، هر یک از این‌ها لازم است که همراه با توبیخ فرد باشد، اما درجه و معیار و اندازه توبیخ و تنبیه هر یک باید متفاوت باشد.

۶. از فرد انتقام‌گیری نکنید، به خاطر یک مشکل تمامی خاطرات بد او و عملکردهای گذشته او را مد نظر قرار ندهید و همواره سعی کنید عملکرد منفی یک فرد را توبیخ کنید نه شخصیت او را یا خاطرات بدی که از گذشته او دارد!

۷. اگر قرار است توبیخ شفاهی کنید، بدانید که توبیخ شفاهی در پرونده فرد، درج نمی‌شود. لذا بهتر است برای فردی که خطاهای زیادی می‌کند، همواره توبیخ‌ها به صورت مکتوب باشد که در پرونده باقی بماند و یاد شما و فرد بماند.

۸. قوانین و مقررات و توبیخ‌ها و تنبیه‌ها در سازمان باید جدی و صریح و دقیق و قاطع باشد، یعنی اگر در آیین‌نامه سازمان شما برای خطایی یک توبیخ در نظر گرفته شده، حتماً آن را طبق برنامه انجام دهید و همه بدانند که در عین مسالمت، انسان‌دوستی و انعطاف، در راستای اهداف و اصول سازمان، جدی هستید.

۹. همواره سعی کنید که توبیخ و تنبیه را در آرامش خاطر و بدون عصبانیت اعلام کنید، لازم نیست که هیجانی شوید و با داد و فریاد و عصبانیت و خشونت، فردی را توبیخ کنید، بلکه با ابزارهای قانونی که در اختیار مدیریت هست، کار لازم را انجام دهید.

۱۰. توبیخ و تنبیه شما باید به موقع و سر وقت باشد. اگر بگذارید مدت زیادی از خطای فرد بگذرد و بعد توبیخ را انجام دهید، اثر تنبیهی و اصلاحی خود را از دست خواهد داد.

۱۱. توبیخ و تنبیه باید به سبب عملکرد فرد و به خاطر ضربه زدن به اهداف و منافع سازمان باشد و نباید فقط به خاطر این که فردی به مدیر بی احترامی کرده یا فرمان مدیر را توجه نکرده (ولی آسیبی به مجموعه نزده)، تنبیه شود! در یک کلام مدیر به خاطر خودش و غرورش حق ندارد، کارمندی را توبیخ کند.

۱۲. توبیخ سلسله‌مراتبی دارد و لازم است بر اساس این سلسله‌مراتب و بارعایت انصاف و آیین‌نامه سازمانی انجام شود، اگر لازم است فرد تذکر بگیرد، بعد از آن اخطار بگیرد، بعد از آن احضار شود، به طور شفاهی توبیخ شود، به طور کتبی توبیخ شود، تعلیق شود و در مرحله آخر، اخراج شود.



جالب است بدانید که در کارخانه‌های ما که تولید چسب و لاستیک و مواد پتروشیمی است، سیگار کشیدن بسیار خطرناک و به طور کامل ممنوع می‌باشد. روزی در کارخانه قدم می‌زدم دیدم در سرویس‌های بهداشتی، ته سیگار خیلی زیادی ریخته است، فهمیدم که کارگران در دستشویی سیگار می‌کشند! مشکل این جاست که کار ما با مواد شیمیایی است و همیشه انواع بخارها در فضا وجود دارد و ترکیب سیگار و این بخارات، ممکن است مثل بمب عمل کند! برخی مدیران گفتند، دوربین بگذاریم و هر کس که سیگار می‌کشد در اسرع وقت اخراج شود؛ چون هرچه می‌گوییم به حرف ما گوش نمی‌کنند و سیگار را در کفش و جوراب خودشان پنهان می‌کنند و به کارخانه می‌آورند. من گفتم: نه، اخراج، آخرین مرحله است! ما با ایجاد یک برنامه تشویق و توبیخ می‌توانیم، نتیجه بهتری بگیریم. چرا که این‌ها را با زحمت استخدام کرده‌ایم و آموزش داده‌ایم و با اخراج آن‌ها، بیشتر خودمان ضرر می‌کنیم و اگر بتوانیم سر راه بیاوریمشان هم برای خودشان و هم ما بهتر است... من این کار را با چند تخته فرش شش متری حل می‌کنم.

پس اعلام کردیم که هر فردی که سیگارش را ترک کند، شب عید، یک تخته فرش به او هدیه می‌دهیم. به کارمندان هم گفتم که نترسید و راستش را بگویید، و اگر کسی راستش را بگوید، تضمین می‌دهم که حداقل دو سال نگهش داریم! و قصد اخراج کسی را نداریم! کم‌کم برخی اعتماد کردند و آمدند و گفتند که ما سیگار می‌کشیم و قصد ترک داریم! در کنار آن هم تأکید کردم، اگر از فردا بینیم کسی سیگار می‌کشد، همان روز اخراجش می‌کنیم! یعنی یک مدل تشویق و توبیخ را در کنار هم تجربه کردیم که خیلی هم نتیجه داد و موضوع سیگار کشیدن در کارخانه ما کلاً حل شد!





۴۶. اهمیت حفظ کارکنان در سازمان

با عنایت به تمامی مواردی که درباره منابع انسانی اشاره کردیم، حفظ یک پرسنل دارای اهمیت به‌سزایی است. البته در این جا مقصود از حفظ پرسنل، نیروی انسانی کارآمد و توانمند در مجموعه است و نه کسی که بهره‌وری و کارایی ندارد؛ معمولاً مجموعه‌هایی هم موفق و پیشرو بوده‌اند، که به این مقوله توجه زیادی داشته‌اند. اما چرا حفظ کارکنان در یک سازمان مهم است؟

۱. ما معمولاً هزینه‌ها و زمان زیادی برای استخدام و جذب یک نفر به عنوان نیروی انسانی سازمان اختصاص داده‌ایم؛

۲. معمولاً برای آموزش یک نیرو، وقت زیادی گذاشته می‌شود و بعضاً ممکن است هزینه هم بشود؛ چه آموزش فنی و مهارتی، چه آموزش‌های عمومی، چه زمان‌هایی که برای آموزش او صرف شده و چه نهادینه کردن فرهنگ سازمانی.

۳. ما هزینه‌های زیادی می‌پردازیم برای نظارت و کنترل بر یک پرسنل و توجه به خطاهای او و اصلاح آن‌ها و هزینه‌هایی که بابت خطاهای او در طول زمان شده است.

۴. درون یک سازمان، معمولاً میان پرسنل، رفاقت و دوستی و حالت تیم منسجم ایجاد می‌شود که وقتی یک نفر به هر دلیلی بخواهد از سازمان برود، به این جو سازمانی و رفاقت درون سازمانی، ممکن است خدشه وارد شود.

۵. احتمال دارد که ارتباط منسجم و تأثیرگذاری میان نیروی انسانی ما با تأمین‌کنندگان، همکاران و مشتریان سازمان وجود داشته باشد که با رفتن این پرسنل، این ارتباطات نیز خدشه‌دار خواهد شد.

۶. و از همه مهم‌تر و جمع‌بندی موارد بالا، نیرو و پرسنل، در واقع سرمایه شما هستند، وقتی یک نفر که دارای اثر مثبت در سازمان بوده و قصد دارد از سازمان برود، گویی یک سرمایه مهم از سازمان شما آسیب دیده و شما سرمایه‌ای مهم را از دست داده‌اید. شاید شما بتوانید، کارگاه و کارخانه و کامپیوتر و ماشین‌آلات و کولرگازی دفتر و سازمان‌تان را که خراب شوند یا از بین بروند، بعد از مدتی دوباره جبران کنید، اما گاهی رفتن یک



نیروی انسانی کارآمد، غیرقابل جبران است!

هرگاه یک سازمان، کارمندی را از دست می‌دهد، در واقع دانش و توانایی‌ها و مهارت‌هایی که در سازمان به دست آورده را نیز با خود می‌برد؛ که اگر به سازمان رقیب برود، این آسیب ممکن است دو برابر شود و بی‌گمان یک مجموعه هزینه‌های فراوانی برای ترک شغل از سوی یک نفر متحمل خواهد شد.

مادر ادامه، بیشتر به این موضوع می‌پردازیم که چرا نیروهای انسانی به این نتیجه می‌رسند کاری را ترک کنند و راهکارهای جلوگیری از آن چیست؟



❖ — ۴۷. عوامل و موانع ترک کار — ❖

در بحث‌های قبلی درباره اهمیت حفظ کارکنان و هزینه‌های فراوانی که بابت ترک کار کارمندان خوب، متحمل می‌شویم، گفت‌وگو کردیم و بی‌گمان یک موضوع مهم این است که متوجه شویم که چه کارکنانی ممکن است سازمان را ترک کنند؟ اگر به خوبی این دلایل را تحلیل و واکاوی کنیم، بالتبع می‌توانیم بهتر تصمیم‌گیری کرده و عمل کنیم تا کمتر با این چالش مواجه شویم.

پس سؤال این جاست: چرا کارکنان خوبمان را در سازمان از دست می‌دهیم؟

۱. مدیری که خوب اعتماد نمی‌کند، به شایستگی موضوع تفویض اختیار را انجام نمی‌دهد، از رشد کارکنانش می‌ترسد، قدردان و قدرشناس نیست و هوش هیجانی بالایی برای ارتباط با کارمندان ندارد، به احتمال زیاد نمی‌تواند کارمندان خود را در سازمان نگه دارد.

۲. کارکنان شایسته و کارآمد و توانمند، معمولاً پرتوقع هستند و نمی‌توانند هر رفتار و برخوردی یا حتی کوچک‌ترین بی‌احترامی را تحمل کنند. به عقیده برخی، کارکنان سازمان‌شان را ترک نمی‌کنند، بلکه از مدیرانشان فرار می‌کنند.

۳. ممکن است که مادر امر استخدام، دقت لازم را نکرده‌ایم؛ به شخصیت، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های یک فرد توجه کافی و کامل نداریم و از سر ناچاری، با عجله و یا بدون دقت و با سرعت، فردی را استخدام می‌کنیم، یا از سوی دیگر، کارمندی مستأصل و بی‌کار است، و کار و شرایط آن را قبول می‌کند و در هر دو صورت، ما با موضوع ترک زود هنگام کار مواجه خواهیم شد.

۴. موضوع حقوق و مزایا و پاداش، امر مهمی است که ممکن است در ابتدای امر از سوی طرفین مورد توافق قرار گیرد، اما در بلندمدت و به دلایل مختلف، به عنوان عامل مهم ترک کار در سازمان‌های مختلف وجود دارد.

۵. همه افراد دوست دارند که خوبی‌های آن‌ها دیده شود و مهم پنداشته شوند، اگر



کارمندان خوب حس کنند که دیده نمی‌شوند یا به آن‌ها و کار آن‌ها توجهی نمی‌شود و اهمیتی برای آن‌ها قائل نیستند، به فکر ترک کار می‌افتند.

۶. مسائل شخصی و خانوادگی، دور بودن کار از محل زندگی، اختلافات خانوادگی، مخالفت خانواده با نوع و شیوه و زمان کار و... از عوامل دیگر ترک کار است.

۷. زمان، ساعت‌ها و روزهای کار، شیوه مرخصی‌ها و آزادی از کار و... همچنین حجم کار و فشارهای جسمی و روانی ناشی از آن موضوعاتی است که شاید در ابتدای امر، یک کارمند بپذیرد، اما ممکن است در بلندمدت بابت استهلاک وی شده و او را به فکر ترک کار بیندازد.

۸. تکراری شدن کار، کسالت، عدم رشد و ارتقای شغلی و ترفیع و عدم بازخورد از کار نیز از جمله مواردی است که یک فرد را به فکر ترک کار می‌اندازد.

۹. و در نهایت عدم توازن شغل و زندگی شخص، عدم همخوانی شغل با شخصیت و روحیه فرد و عدم تناسب فرهنگ سازمانی با فرهنگ شخص و یا اختلافات فرد با دیگر افراد تیم داخل سازمان از موضوعاتی است که ترک کار یک فرد را می‌تواند رقم بزند.



شرکت «OC Tanner» در زمینه طراحی استراتژی‌هایی برای قدردانی از کارمندان فعال است. بر مبنای پژوهش‌های این مؤسسه: ۷۹٪ از افرادی که کارشان را ترک کرده‌اند، قدرشناسی رایجی از دلایل اصلی تصمیم خود می‌دانند. همین‌طور ۶۵٪ از آمریکایی‌ها مدعی‌اند زحمات‌شان در سال گذشته حتی یک بار هم دیده نشد. سازمان «oGoLead» نیز در زمینه آموزش رهبران سازمانی فعال است و تحقیقات این شرکت حقایق بیشتری را در خصوص ضعف قدردانی در محیط‌های کاری برملا می‌کند: ۸۲٪ از کارمندان احساس می‌کنند تلاش آن‌ها برای سرپرست‌شان به اندازه کافی ارزشمند نیست و ۶۰٪ از کارمندان تصور می‌کنند قدرشناسی، بیش از دریافت پاداش مالی به آن‌ها انگیزه می‌دهد.



حال که برخی علل ترک کار را بررسی کردیم، خوب است به زاویه دیگر این موضوع نیز بپردازیم. موانع مهم در ترک کار چیست؟ هنر یک مدیر این است که با استفاده از



ترفندها و ابزارها و عملکردهای مختلف، نرخ ترک کار را در سازمان خود به حداقل برسانند. در طول بحث‌های مختلفی که مطرح کرده‌ایم درباره افزایش رضایت کارکنان و ارتباط با او، رضایت‌سنجی دائمی، گفت‌وگوی مستقیم، درک متقابل و توازن میان شغل و شخص و اهمیت حقوق و پاداش متناسب، مطالب مختلفی اشاره کردیم که می‌توان با بهره‌گیری از آن‌ها موضوع ترک شغل را در سازمان به حداقل رسانند. در این جا به صورت خلاصه نیز بر چند نکته دیگر تأکید می‌کنیم:

۱. یک مدیر باید با تمام وجود درک کند که نیروهای انسانی، سرمایه‌های یک سازمان هستند و هر طور که می‌تواند از ترک کار ممانعت کند.

۲. مدیر باید در طول زمان متوجه شود که کدام پرسنل مهم‌ترند و باید برای حفظ آن‌ها اهتمام بیشتری به خرج دهد. معمولاً هر سازمانی متشکل از نیروهایی طلایی است که حتماً باید حفظ شوند، نیروهایی متوسط دارد که خوب است توسعه پیدا کنند و حفظ شوند و نیروهایی ضعیف دارند که بهتر است حتی حذف شوند. درک این‌ها و این‌که هر یک از پرسنل او، کدام یک از این طبقات هستند، موضوع مهمی است!

۳. مدیر باید با عنایت به مواردی که در بالا اشاره کردیم به عنوان عوامل ترک کار، کاملاً تحلیل و بررسی کند که اگر نیرویی می‌خواهد سازمان را ترک کند به کدام یک از علل فوق است و تا چه حد این موضوع قابل حل است!

۴. مدیر یک سازمان باید بداند که وفاداری و تعهد و احترام و علاقه، دو طرفه است؛ به شرطی شما می‌توانید نیرویی خوب را حفظ کنید و از خروج او جلوگیری کنید که واقعاً به او وفادار باشید و این موضوع را با توجه به انعقاد قرارداد، افزایش حقوق و ارائه پاداش گفت‌وگو نشان دهید.

۵. تصمیم به ترک سازمان، معمولاً امری عجله‌ای و یک شبه و سریع نیست؛ اگر شما به تناوب و به صورت دائمی برنامه‌های رضایت‌سنجی و شنیدن صدای منابع انسانی را داشته باشید، می‌توانید از نارضایتی‌ها و مشکلات به وقت آن مطلع گردید و در زمان مناسب آن را رفع کنید نه این‌که وقتی کار از کار گذشت، فرد تصمیمش را گرفت و یا رفت و کاری جدید پیدا کرد، تازه متوجه شوید!

۶. روبرو پیشرفت بودن سازمان، تعالی آن، برند بودن آن، آینده شغلی مناسب و



چشم‌انداز خوب و عالی، موضوعی است که اگر در سازمان شما وجود داشته باشد، فرد را نیز به ماندن امیدوار می‌کند. اما اگر شما خودتان چشم‌اندازی نداشته باشید یا برای کارمندان خود آن را ترسیم نکنید و آینده‌ای را متصور نشوید، کارمندان و پرسنل شما نیز آینده و فرصتی در این سازمان بودن حس نمی‌کنند و به فکر ترک کار افتاده و به سمت چشم‌اندازهای خودشان حرکت می‌کنند.

۷. فرهنگ مشارکتی در سازمان، حس مشارکت، امکان اظهار نظر، توجه به استعداد و مهارت‌ها، آموزش دائمی و محیط کار دوستانه و محترمانه همه حسی در پرسنل شما ایجاد می‌کند که خود را عضو تیم و خانواده‌ای می‌بینند که با وجود تمام سختی‌ها و مشکلات، نمی‌توانند به خود حق بدهند که سازمان را ترک کنند.

۸. اگر بتوانید در زمان ترک کار، با کارمندانی که قصد خروج از سازمان را دارند گفت‌وگو کنید، نتایج خوبی خواهد داشت. به جای آن که در زمان استعفای یک نفر، بگویید که اصلاً خودم می‌خواستم او را اخراج کنم و حتی نگاه هم به او نیندازید، امری اشتباه است! سعی کنید اگر شرایط مهیا بود، برای او یک مراسم تودیع بگیرید و از او و زحماتش تقدیر کنید و در گفت‌وگویی خصوصی از علت‌های ترک کار او به طور واقعی و حقیقی مطلع شوید تا از تکرار آن در زمان‌های آتی برای دیگر کارمندان خوبتان جلوگیری کنید.



یک نمونه جالب از شیوه عدم ترک کار و حفظ و نگهداشت نیروها در سازمان را می‌توانیم در شرکت «بری ویملر» ببینیم. در سال ۲۰۰۸ در اوج رکود اقتصادی امریکا شرکت Barry Wehmiller که از پیامدهای این رکود در امان نمانده بود، حدود چهل درصد از سفارش‌های مشتریان خود را از دست داد. «باب چپمن» مدیرعامل شرکت تحت فشار شدید مالی قرار داشت و به نظر می‌رسید که چاره‌ای جز تعدیل نیروی انسانی شرکت و اخراج تعدادی از کارکنان را ندارد. اما او تصمیم دیگری گرفت. چپمن در وبلاگ خود نوشت: «من با خودم فکر کردم که ما مانند یک خانواده هستیم. بنابراین باید همان گونه در قبال این بحران عمل کنیم که اعضای یک خانواده عمل می‌کنند». او تصمیم گرفت به جای این که با تعدیل



نیرو و اخراج بر عده‌ای از پرسنل خود فشار وارد کند. فشار را بر روی همه افراد سازمان تقسیم کند. او دستور داد که تمامی پرسنل از جمله خودش در طول یک سال به مدت چهار هفته به مرخصی اجباری بدون حقوق بروند، پرداخت تطبیق بازنشستگی پرسنل را به حالت تعلیق در آورد. همچنین برای این که به کارکنان درباره آینده شرکت اطمینان بدهد ارتباطات درون سازمانی با پرسنل را افزایش داد. عکس العمل کارکنان دور از انتظار بود. آن‌ها از این طرح استقبال کردند و حتی عده‌ای از آن‌ها دو هفته نیز به جای دوست خود نیز به مرخصی رفتند تا به دوستی که احتیاج بیشتری به پول داشت فشار کمتری بیاید.

این کار سه سال تداوم داشت، پس از سه سال «باب چپمن» تمامی تطبیق‌های بازنشستگی را که پرداخت نکرده بود جبران کرد و اوضاع به روال عادی برگشت و مهم‌ترین که او نیروی کاری ارزشمند خود را حفظ و آن‌ها را به نیروهای مشتاق و وفادار به سازمان تبدیل کرد.





۴۸. بازگشت دوباره یک کارمند

در هر سازمانی ممکن است که کارمند به دلایل مختلف اخراج شود و یا این که به علت‌های گوناگون استعفا بدهد و از سازمان برود؛ حال اگر بعد از مدت زمانی مثلاً شش ماه یا شش سال، همان کارمند درخواست همکاری دوباره داشته باشد و شرایط به گونه‌ای رقم بخورد که دوباره بتواند در سازمان مشغول به کار شود، وظیفه مدیر چیست؟ برخی معتقدند وقتی کارمندی از یک سازمان به هر علتی رفت، دیگر نباید به بازگشت او فکر کرد و این خط قرمز یک سازمان است! شما باید حواستان باشد که سازمان‌تان تبدیل به پله برقی یا آسانسور نشود که عده‌ای از آن بالا و پایین بروند.

اما موضوع به همین سادگی نیست که یک خط قرمز برای بازگشت دوباره هر کارمند بکشیم و خیال خودمان را راحت کنیم و به نظر می‌رسد که می‌توان این موضوع را بیشتر تحلیل و بررسی قرار کرد.

درباره فردی که به علت دروغ و خیانت و دزدی و فساد و یا عدم مهارت و دانش و یا حاشیه‌های مهم در سازمان از مجموعه اخراج شده و مثلاً پرونده قضایی هم دارد و یا فردی که بعد از خروج یا استعفا با رقبای همکاری کرده و به سازمان، خیانت نموده و مواردی را پیش آورده که قابل جبران نیست، درباره چنین نیروهای انسانی، بحثی نیست و همه هم موافق‌اند که سازمان نباید از این سوراخ دوباره گزیده شود و اعتماد دوباره به چنین افرادی به سازمان هم آسیب خواهد رساند. اما ممکن است شرایط آسان‌تر از این موارد باشد، فردی به علت شرایط کاری و عدم نیاز ما تعدیل شده، به علت یک بحران اقتصادی مجبور به تعدیل او شده‌ایم، به علت مهاجرت، استعفا داده، خطایی کوچک داشته و از کارش پیشمان است، با مدیر یا یکی از اعضای سازمان، اختلاف داشته، کار بهتر و با حقوق بیشتری پیدا کرده و محترمانه از مجموعه جدا شده و... علل موجهی بوده که فردی ترک کار کرده، او شایستگی‌ها و توان‌مندی‌های خوبی دارد و نحوه قطع رابطه و همکاری سازمان با او نیز محترمانه و حرفه‌ای بوده است. اکنون دوباره می‌توانیم او را بازگردانیم یا به این موضوع فکر کنیم؛ در این صورت باید چه کرد؟



- معایب بازگشت کارمندی که ترک کار کرده، چیست؟
- ممکن است بازگشت دوباره کارمندان، حس عدم قاطعیت و جدیت مدیریت را القا کند و این موضوع که روی حرف مدیر خیلی نمی‌توان حساب کرد!
 - ممکن است فرد بعد از بازگشت به دیگر کارمندان اعلام کند که چقدر از من خواستند که برگشتم و وجهه سازمان را خراب کند.
 - احتمال این وجود دارد که فرد در مدتی که نبوده، آموزش‌هایی دیده که مناسب سازمان ما نیست، از فرهنگ سازمانی ما دور شده یا تجربیاتی داشته که برای سازمان ما زیان‌آور است و ما فکر می‌کنیم که او همان شخصیت و فرهنگ قبلی را داراست و نیاز به آموزش دوباره و نهادینه کردن ارزش‌های سازمان را ندارد.
 - بقیه کارمندان نیز با این مدل ممکن است به ترک کار و آزمودن تجربه‌های جدید فکر کنند و با خود بگویند ما هم می‌توانیم ترک کار کنیم، به جای دیگری برویم اگر خوب که بهتر، اگر هم مناسب بود، با سلام و صلوات برمی‌گردیم!
 - این موضوع ممکن است موجب یأس برخی کارمندان متعهد و وفادار سازمان شود که در هر صورتی و با هر مشکلی در سازمان باقی مانده‌اند و می‌بینند که نیروی کار قدیمی باز هم می‌تواند به کار برگردد.



شاید سرآمد فردی که قبلاً اخراج شده و دوباره به کار بازگشته، «استیو جابز» مدیرعامل فقید شرکت «اپل» برند برتر دنیا باشد. استیو جابز در کتاب خاطرات خود می‌گوید: وقتی که فقط سی سال داشتم هیئت مدیره‌ی اپل مرا از شرکت اخراج کرد. چطور یک نفر می‌تواند از شرکتی که خودش تأسیس کرده اخراج شود؟ خیلی ساده! در مورد استراتژی آینده شرکت اختلاف پیدا کردیم و هیئت مدیره از شخص دیگری حمایت کرد. آن دوره از زندگی من پر از خلاقیت بود. در طول پنج سال بعد یک شرکت به اسم نکست تاسیس کردم و یک شرکت دیگر به اسم پیکسار.

پیکسار اولین انیمیشن کامپیوتری دنیا را با اسم «توی استوری» به وجود آورد و الان موفق‌ترین استودیوی تولید انیمیشن در دنیا است. در یک سیر خارق‌العاده‌ی



اتفاقات، شرکت اپل، «نکست» را خرید و این باعث شد من دوباره به اپل برگردم و تکنولوژی ابداع شده در نکست انقلابی در اپل ایجاد کرد. چه بسا اگر هیئت مدیره شرکت اپل، از همان ابتدا، استیو جابز توانمند را از دست نمی داد، دستاوردهای موفقیت آمیز و درخشش منحصر به فرد اپل چندین سال جلوتر می افتاد.



با در نظر گرفتن آنچه گفتیم به شرطی می توانیم یک نیروی سازمان که ترک کار را گفته دوباره جذب کنیم که تبعات فوق وجود نداشته باشد، او دوباره مراحل استخدام را طی کند، با شرایط جدیدی کار کند، دوباره آموزش ببیند و حس منفی را در سازمان ایجاد نکند. حال با وجود این تبعات و مشکلات چرا اصلاً باید به این موضوع و مخاطرات آن فکر کرد و مسیری بازگذاشت که یک نفر به سازمان برگردد؟

پس درباره این سخن می گوئیم که مزایا و فایده‌های برگشت یک نیرو به سازمان چیست؟

■ شاید علت ترک کار او، مواردی بوده که بعد از مدت زمانی قابل بررسی بیشتری است و موضوعات و مسائل در طول زمان حل شده است.

■ برای یک نیروی کار قدیمی، هزینه‌ها و زمان زیادی صرف شده است؛ او آموزش دیده و مهارت دارد و با سازمان و فرهنگ آن و نیز بخش‌های مختلف آن آشنا است و هزینه‌های ما برای جذب یک نیروی صفر و بی تجربه و نیز هزینه‌های کارمندیابی و استخدام دوباره کم خواهد شد.

■ به قول معروف، آن فرد رفته دورهایش را زده و برگشته! او تجربه‌های مختلفی در جاهای مختلفی کرده و این بار که به سازمان برگردد ممکن است وفاداری و تعهد بیشتری داشته باشد.

■ مدیر و سازمان نسبت به روحیات و اخلاقیات و توانمندی‌های او شناخت خوبی دارند و کمتر ممکن است اصطکاک جدیدی ایجاد شود.

■ فردی که مجدداً استخدام می شود، نسبت به نیروی جدید با سرعت بیشتری به کار مسلط می شود و می تواند در کمترین زمان، حداکثر بازده را داشته باشد.



- چنین نیروهایی تبعاً باید ثابت کنند که هنوز خوب و اثرگذارند و فعالیت و کارکرد خوبی از خود نشان می‌دهند. آن‌ها در صورتی که با اصرار زیاد به کار برگشته باشند، به نوعی مدیون به سازمان باقی خواهند ماند و اشتیاق بیشتری برای وفاداری و عملکرد خوب دارند.
- این افراد در صورتی که در سازمان یا سازمان‌های دیگری کار کرده باشند، می‌توانند اطلاعات و تجربیات و مهارت‌های مختلفی که در این زمان کسب کرده‌اند را نیز به سازمان ما بیاورند.
- بازگشت مناسب و حرفه‌ای یک نفر به سازمان می‌تواند این خبر و واقعیت را برای دیگر کارمندان روشن سازد که سازمان ما از همه سازمان‌ها بهتر است و هر نیرویی اگر جای دیگر هم برود، مجبور می‌شود که به همین جا برگردد.
- اگر فردی که رفته و برمی‌گردد، در میان کارمندان دارای محبوبیت باشد، حس خوبی در سازمان ایجاد می‌کند و به همه اعلام می‌کند که مدیران سازمان، بخشنده هستند و فرصت جبران به همه می‌دهند و در صورتی که مدیران در اخراج و تعدیل یک نفر اشتباه کرده‌اند این پیام را می‌دهد که همواره مدیران سازمان آماده هستند که اشتباهات خود را جبران کنند.



۴۹. شیوه تعدیل در سازمان

علل و دلایل مختلفی می‌تواند وجود داشته باشد که سازمان تصمیم بگیرد که نیرو یا کارکنانی را تعدیل نماید؛ مثلاً:

- عملکرد ضعیف یک نیرو و نیاز به تعدیل؛
 - خیانت و عملکرد بد یک نیرو و نیاز به اخراج؛
 - پیدا کردن افرادی بهتر؛
 - مشکلات مالی مجموعه و نیاز به کاهش هزینه‌ها؛
 - شرایط نامطلوب اقتصادی کشور و ایجاد بحران‌های مالی؛
 - اضافه کردن دستگاه‌ها و ماشین‌آلات به یک سازمان که نیاز به نیروی انسانی کمتر شود.
- به هر حال با اکثر دلایل فوق، تعدیل نیرو، یکی از چالشی‌ترین و دشوارترین اقدامات یک مدیر و سازمان است؛ معمولاً انجام تعدیل و نه اخراج، انتخاب بین بد و بدتر است و مثل وجود یک جراحی و قطع عضو در بدن انسان می‌باشد که حتماً مطلوب نیست اما ما ناگزیر به انجام آن بوده‌ایم!

در این جا، بحث درباره تعدیل افرادی که باید از سازمان اخراج شوند و مشکلات و مسائل و خیانت‌های غیر قابل اغماض آن‌ها نیست، بلکه درباره تعدیل افرادی گفت‌وگو می‌کنیم که سازمان و مدیر هم راغب به تعدیل آن‌ها نیستند و از سر اجبار به آن دست می‌زنند. شاید در سازمان‌ها و شرایط مختلف بتوان از جایگزین‌های تعدیل هم استفاده کرد؛ مثلاً کاهش ساعت‌های کاری - کاستن از شیفت‌های کاری - توافق با نیروهای انسانی برای کمک به همدیگر - استفاده حداکثری از مرخصی کارکنان - توافق با کارکنان جهت استفاده از مرخصی بدون حقوق - کاهش یا قطع برخی مزایا و تسهیلات و... که با این موارد به صورت مقطعی بتوان از امر تعدیل جلوگیری کرد.

اما واقعیت این است که غیر از پیش‌بینی‌های درون‌سازمانی، در هر کشوری هم مشکلات و مسائل و بحران‌هایی رخ می‌دهد که پیش‌بینی و استراتژی و تعادل در عملکرد



اقتصادی و مدیریتی، را بسیار دشوار می‌سازد و تعدیل نیروی انسانی فارغ از مسائل شخصی مدیر و فرد و یا درون یک سازمان، بعضاً، اجتناب‌ناپذیر است؛ پس موضوع مهم این جاست که ما بتوانیم، تعدیل را به بهترین شیوه و با کمترین آسیب به سازمان و نیروی انسانی که ممکن است سال‌ها برای ما کار کرده، اجرایی کنیم. در این زمینه به نکاتی اشاره می‌نمایم که یک مدیر بتواند بهتر در مورد موضوع تعدیل نیرو، در یک سازمان اقدام نماید:

۱. حتماً قبل از تعدیل با نیروی انسانی که قصد تعدیل او را دارید، گفت‌وگو کنید و او را توجیه نمایید. با یک نامه و پیغام و دستورالعمل، این کار را انجام ندهید. سازمان‌هایی هستند که در آخرین ساعت‌های شب به یک نفر می‌گویند که تو از فردا تعدیل می‌شوی و برای تسویه حساب با تو تماس می‌گیریم؛ به حراست سازمان هم گفته شده که از صبح فردا او را به سازمان راه ندهند! این برخورد، شبیه این است که شما یکی از دستگاه‌ها را که هنوز سالم است و به آن فعلاً نیازی ندارید، از مجموعه خود بیرون بیندازید و با کلنگ هم به جانش بیفتید! بالاخره نیرویی که شما تعدیلش می‌کنید، کرامت و شرافت انسانی دارد و این کرامت باید حفظ شود البته مابقی نیروها هم او را می‌بینند و می‌تواند در روحیه و چشم‌انداز آن‌ها هم تأثیر منفی بگذارد. لذا قرار نیست که برای خود دشمن درست کنید!

۲. برای تعدیل نیروها، برنامه و معیار و شاخص داشته باشید؛ فردی بماند که بهترین عملکرد را دارد و فردی برود که ضعیف‌ترین عملکرد را! به خاطر قیافه و ظاهر و جنسیت و چاپلوسی و... اگر کسی بماند یا برود، بیش از همه سازمان و خود شما هستید که ضرر خواهید کرد.

۳. برای تصمیم‌گیری در زمینه تعدیل، صبر و حوصله و برنامه داشته باشید. با بررسی کامل و مشورت با هیئت مدیره و سهامداران و شرکا و مدیران میانی و... عمل کنید و بکوشید به یک نتیجه دقیق برسید که چه فرد یا افرادی باید تعدیل شوند.

۴. هر چقدر در زمینه تصمیم‌گیری با صبر و دقت عمل کردید، در مرحله اجرا به سرعت کار را انجام بدهید، مثلاً فرآیند تعدیل یک ماهه نباشد! در سازمان، حاشیه و شایعه ایجاد نکنید و سریع به افرادی که قرار است تعدیل شوند، موضوع را بگویید. اگر



متوجه شدید که یک نفر خیانت کرده و این امر بر شما اثبات شد، تعلل نکنید و سریع و قاطع او را اخراج کنید! اما اگر به دلایل مختلف قرار است یک نفر را تعدیل کنید و به شما خیانتی هم نکرده، این کار را با برنامه‌ریزی مناسب انجام دهید.

۵. بهتر است در جلسه‌ای دوستانه، موضوع تعدیل را به فرد بگویید، بهتر است که برای او کاری دست و پا کنید و یا به او رضایت‌نامه و معرفی‌نامه بدهید. و یا مقداری حقوق مثلاً یک سوم یا نیم یا کل حقوق یک ماهه فرد را به وی بدهید تا بتواند کاری پیدا کند؛ حتی او را کمک کنید که در صورت لزوم از بیمه بیکاری استفاده کنید. وی را کاملاً توجیه کنید و با تقدیر از زحماتش همواره دوستی خود را پابرجا نگه دارید.

۶. اگر در زمان توجیه و گفت‌وگو با فرد می‌توانید به کارمند خود پیشنهادی بدهید که بتواند با شرایط جدیدی، کار را ادامه دهد؛ مثلاً به شکل پورسانتی یا کنتراتی یا مدیریت پیمان کار کند، از این موضوع غفلت نکنید.

۷. حتماً تمام حق و حقوق فرد و مزایای کاری را که انجام داده به طور کامل پرداخت کنید، اگر در زمان تعدیل، این امر انجام نشده و زمان بر است، به وی بگویید که مثلاً این موضوع را بخش مالی انجام خواهد داد و تا تاریخ فلان با شما تسویه حساب خواهد شد.

۸. بعد از انجام تعدیل، دیگر کارمندان را توجیه کنید که آن‌ها سرمایه شما هستند و فعلاً قصد تعدیل دیگری ندارید و علت تعدیل‌ها چه بوده است و از مابقی افراد حداکثر حمایت و پشتیبانی را خواهید کرد. آن‌ها نباید حس امنیت شغلی خود را از دست داده و حس تزلزل داشته باشند.

۹. اگر سازمان شما لازم دارد، با بررسی‌های مختلف و رضایت‌سنجی و عملکردسنجی همه نیروهای انسانی را بررسی کنید، و سالیانه ارزیابی‌های مختلفی داشته باشید و در صورت لزوم تعدیل نیروهای فرسوده و جذب نیروهای جدید را داشته باشید وگرنه در صورت رضایت کافی و نسبی تا می‌توانید از این امر برحذر باشید.

۱۰. موضوع تعدیل، حتماً سخت است، اما بهتر است که مدیر شخصاً آن را بر عهده بگیرد، از زیر بار آن شانه خالی نکند، آن را به دیگران نسپرد. وی باید بتواند حس مثبت و دوستی را در فردی که تعدیل شده حفظ کند و به گونه‌ای عمل کند که فردی که تعدیل شده، همواره ارتباطش را با سازمان حفظ کند، اگر نیاز به کمک و راهنمایی او در سازمان



هست، یا حتی دوباره قصد استخدام او را داشته باشیم، مشکلی پیش نیاید و یک دشمن و تبلیغ کننده منفی برای سازمان ایجاد نشود.



یکی از مدیران شرکت های بزرگ درباره شیوه تعدیل نیروهای خود، راهکار و دستورالعملی دارد که آن را این گونه تشریح کرده است: من برای تعدیل یک نفر از کارش حتماً نخستین روز هفته را انتخاب می کنم که اولاً بتواند در طول هفته کار پیدا کند و ثانیاً تایی جایی که ممکن است اخراج وی در روزهای پایانی هفته موجب خشم او نشود، زیرا این کار سبب می شود او طی روزهای تعطیلات، خشمگین و خشمگین تر شود و این خشم به رفتارهای غیر منطقی، شکایت های غیر موجه به دادگاه و حتی رفتارهای زننده بینجامد، اما وقتی کارمندان را در اوایل هفته اخراج می کنید، او فرصت دارد بلافاصله دست به کار شده و به جست و جو برای یافتن شغلی دیگر پردازد. از طرف دیگر من برای اعلام خبر اخراج به کارمندانم، مکانی به جز دفتر خودم را انتخاب می کنم تا پس از گفت و گو با فرد مورد نظر بتوانم از آن جا بیرون بروم و باقی نمانم و به او نگویم که اناقم را ترک کند! و نکته مهم این که هنگام گفت و گو از سرزنش کردن فرد به علت عملکرد گذشته یا تکرار ماجراهای قبلی پرهیز می کنم چون می دانم که دیگر اثر و فایده ای ندارد و به جای القای حس گناهکاری به او، بیشتر از این جمله استفاده می کنم که: «ببین دوست من! من خیلی در مورد موقعیت شغلی ات فکر کردم و در نهایت به این نتیجه رسیدم که این شغل برای تو مناسب نیست و تو هم برای این شغل مناسب نیستی. فکر کنم اگر به انجام کار دیگری پردازی، زندگی شادتری خواهی داشت.» با این رویه محترمانه، به عزت نفس فرد، ضربه ای وارد نمی شود و با ملایمت بیشتری موضوع را می پذیرد.





۵۰. مدیریت بحران

هر سازمانی که به سمت توسعه و تعالی حرکت می‌کند، بی‌گمان در طول مسیر خودش، با بحران‌های مختلفی روبه‌رو می‌شود: بحران مالی، بحران تولید، بحران خرید و تأمین کالا، بحران فروش، بحران فنی و اقتصادی داخلی یا خارجی، بحران سازمانی و نیروی انسانی، بحران‌های مختلف شهری، ملی، بین‌المللی و... اما در کشور و اقتصادی شبیه ایران که مثلاً در پنجاه سال گذشته، تحولات عظیمی را پشت سر گذاشته است، گران شدن و ارزان شدن قیمت نفت، وقوع انقلاب، مسئله جنگ هشت ساله، تحریم‌های اقتصادی متعدد و متنوع، بیش از ۴۰۰۰ برابر شدن قیمت دلار در طول ۴۰ - ۵۰ سال، بحران کرونا و... شاید سالی بدون بحران برای سازمان‌ها و شرکت‌ها وجود نداشته است!

در تعریف بحران می‌توان به مسئله‌ای بزرگ اشاره کرد که قابل پیش‌بینی، انتظار و کنترل هم نیست! پس اگر موضوعی مشخصات فوق را نداشت، مسئله است نه بحران. و بی‌شک حل کردن مسائل خیلی آسان‌تر از بحران‌هاست! مسائل سازمانی را می‌توان با برنامه‌ریزی و درایت و شاید با سرعت حل کرد، اما در بحران‌ها از آن‌جا که خیلی از مسائل در اختیار ما نیست و تهدیدی بوده که از بیرون بر سازمان سوار شده، کمتر می‌توان به سرعت آن‌ها را حل کرد. نکته این جاست که مدیریت واقعی، خودش را می‌تواند در بحران‌ها نشان دهد. نقل است که وینستون چرچیل در زمانی که انگلستان با بحران‌های عمیقی روبه‌رو بود، در سخنرانی‌هایش فریاد می‌کشید و می‌گفت که اکنون بهترین لحظه‌هایمان را سپری می‌کنیم! به هر حال در مواجهه با بحران‌ها یک سازمان یا یک مدیر، رویکردهای مختلفی می‌تواند اتخاذ نماید:

■ یک سبک و شیوه این است که مدیر و سازمان در برخورد با اولین و یا مهم‌ترین بحران، سازمان را تعطیل کند و بدون این که با شرایط جدید بچنگند، کار را تعطیل کند.

■ برخی دیگر مستأصل و خنثی به بحران‌ها نگاه می‌کنند و در قبال آن‌ها منفعل



هستند و می‌گویند هرچه پیش آید خوش آید. آن‌ها منتظر می‌مانند تا بحران تمام شود و با مشکلات مختلف و کاستی‌ها به کار خود ادامه دهند.

■ بعضی می‌کوشند بحران‌ها را رصد کنند، آن‌ها را شناسایی کنند، با بحران بجنگند و سعی کنند به ترتیبی، تصمیماتی اتخاذ کنند که از بحران به بهترین شکل عبور کنند.

■ مواردی نیز هستند که بحران‌ها را در آغوش می‌گیرند! ضمن شناسایی و تحلیل و آنالیز بحران‌ها، سعی می‌کنند بر بحران سوار شوند، بر موج مشکلات و مسائل سوار شده و از تهدید بحران به عنوان یک فرصت استفاده کنند.

جالب است که در فرهنگ چینی، کلمه «بحران» و «فرصت» هر دو یک لغت دارند و این نشانه‌ای در این فرهنگ است که می‌گوید بحران‌ها مساوی با فرصت‌ها هستند، اگر بدانیم و بتوانیم از آن‌ها استفاده کنیم! بی‌گمان همه مدیران سازمان‌ها دوست دارند، رویکرد و برنامه‌ای داشته باشند، اما متأسفانه محدود مدیرانی هستند که می‌توانند این‌گونه عمل کنند و این‌ها افرادی هستند سرآمد و شاخص و سازمان‌هایی همواره موفق که در طول تاریخ به شکل محدود وجود داشته‌اند. حال چرا ما در این مباحث به مدیریت بحران توجه کرده‌ایم:

یک: مدیر و سازمان موفق باید بتوانند در زمان بروز بحران‌ها بهترین مدیریت را در قبال نیروهای انسانی داشته باشند؛ مثلاً وقتی که کارخانه تعطیل می‌شود، مواد اولیه برای تولید نداریم، نمی‌توانیم بفروشیم، یک بحران مالی خاص ایجاد می‌شود، بحرانی بهداشتی مثل کرونا پدید می‌آید و... در این شرایط مدیریت منابع انسانی نیز از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

دوم: یکی از لازمه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت این سرمایه‌ها در زمان بروز بحران‌های منابع انسانی است؛ مثلاً وقتی که بین نیروها اختلاف می‌افتد، تضاد و دعوا و جدل ایجاد می‌شود، بخش عمده یا همه نیروها اعتصاب می‌کنند، همگی با هم استعفا می‌دهند، خیانتی بزرگ میان نیروهای انسانی کشف می‌شود و مواردی از این دست که ممکن است سازمان را وارد بحران کند! پس در این شرایط هم باید به بهترین شکل مدیریت منابع انسانی را انجام داد.



- با این دو حوزه‌ای که مطرح کردیم، مدیریت منابع انسانی در زمان بحران موضوعی مهم است که نکات ذیل در انجام هرچه بهتر آن می‌تواند به ما کمک کند:
- مدیر موفق تا جایی که می‌شود باید بحران‌ها را پیش‌بینی کند، نقاط ضربه‌پذیر را بشناسد و از قبل اقدامات لازم را انجام دهد و برنامه‌های مدون و از قبل تعیین شده برای مدیریت بحران‌ها داشته باشد.
 - در زمان بروز بحران، باید بحران را شناخت، ابعاد و ویژگی‌های آن را تحلیل کرد، آن را انکار نکرد و با چشم باز به آن نگرست.
 - فرافکنی و دنبال مقصر گشتن در زمان بروز بحران از بدترین کارهاست، در زمانی که در اوج بحران هستید، این که علت‌یابی کنید، فایده‌ای ندارد، علت‌یابی و تحلیل را برای بعد بگذارید و فقط به فکر راه حل باشید. در صورت امکان گروه مدیریت بحران تشکیل دهید و برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و اجرا را جلو ببرید.
 - مدیر نباید در زمان بحران از سازمان و مشکلات فرار کند، روزهای بحرانی باید بیش از پیش سرکار حاضر شود، کارکنان باید او را ببینند که جدی و قاطع در حال بررسی مسئله و حل مشکل می‌باشد.
 - در زمان بحران باید سریع و صریح بود، وقت مشاوره‌های طولانی و تعلل و بررسی همه‌جانبه نیست. باید با اعتماد به نفس و سریع و بُرنده تصمیم گرفت و عمل کرد.
 - باید مثبت بود و با رویکرد و انرژی مثبت به مسائل نگاه کرد، نگاه منفی و انرژی بد و یأس و ناامیدی، بدترین سم برای زمان بحران‌هاست.
 - در زمان بحران‌هایی که خود کارمندان در آن نقشی نداشته‌اند، حتماً هوای آن‌ها را داشته باشید، آن‌ها را درک کنید، بدانید که در زمان خوشی آن‌ها کنار شما بوده‌اند و نقش عمده‌ای در موفقیت‌های شما داشته‌اند، بدانید که آن‌ها سرمایه‌های شما هستند و باید با هر شکل و شیوه‌ای آن‌ها را حفظ کنید.
 - در زمان بحران‌هایی که کارمندان ایجاد کرده‌اند، حتماً با آن‌ها گفت‌وگو کنید، نیاز آن‌ها را بررسی کنید، افراد بحران‌زا را به شکلی در کوتاه‌مدت یا میان‌مدت حذف کنید و سعی کنید در عین اقتدار، بهترین و انسانی‌ترین تصمیم‌ها را بگیرید.
 - بعد از بحران، بررسی همه‌جانبه، علت‌یابی و تحلیل همه‌جانبه کنید، تصمیمات خود



را نقد و بررسی کنید و بکوشید به عنوان تجربه‌ای برای مدیریت بحران‌های بعدی از آن‌ها استفاده نمایید.



چند سال قبل، آخر شب از کارخانه با من تماس گرفتند و گفتند که کارخانه آتش گرفته است! کارخانه ما محصولات شیمیایی و چسب است و اگر آتش بگیرد، معلوم نیست چه می‌شود! من چه کار کردم؟ با خونسردی لباس پوشیدم و آمدم به سمت کارخانه تا موضوع را بررسی کنم. عجله نکردم، استرس مرا فرانگرفت و ترس هم به خود راه ندادم. با قدرت در کارخانه حاضر شدم و کارهای مقدماتی را انجام دادیم و با آتش‌نشانی و موارد دیگر، حریق را مهار کردیم. اما چرا استرس و اضطراب زیادی ندارم؟ چون سعی کرده‌ام از قبل کارها را به درستی انجام دهم. همه کارمندان، کل کارخانه و همه دستگاه‌ها و ماشین‌آلات را هم بیمه کرده‌ام و با مشارکت خود کارمندان، جدا از بیمه مسئولیت و حوادث بیمه تأمین اجتماعی، همه را بیمه عمر هم کرده‌ام. پس مقدمات را فراهم کرده‌ام و در عین حال به خدای بزرگ هم توکل می‌کنم، حال اگر بحران و مشکلی پیش آید باید بتوانم با خونسردی و مدیریت بحران، آن را حل کنم.

دوباره در اواخر سال ۱۳۹۸ نیز کارخانه ما و انبار مواد اولیه‌مان با ارزش بیش از ۱۲۰ میلیارد تومان دچار آتش‌سوزی شد. من در هنگام آتش‌سوزی به علت کسالت در بیمارستان تهران بودم، از همان جا مطلع شدم و برخی موارد را مدیریت کردم و فرزندان و همکاران هم با ایثار و فداکاری سعی کردند که آتش به بخش‌های دیگر کارخانه وارد نشود و الحمدلله فقط یک سوله آتش گرفت! بعد از آن هم با مدیریت بحرانی که صورت گرفت، حتی یک روز هم کارخانه تعطیل نشد و با استفاده از مواد اولیه دیگری که جاهای دیگر ذخیره کردیم، تولید را ادامه دادیم. من بعد از چند روز که وارد کارخانه شدم و مدیران را در جلسه‌ای جمع کردیم. حدود صد نفر مدیر و سرپرست و... در سالن اجتماعات جمع بودند. بچه‌ها فکر کردند الان می‌خواهم از مشکلات بگویم و رفتاری و این که چه باید بکنیم؟



همه استرس و نگرانی داشتند و از ته قلب ناراحت بودند! من در ابتدای جلسه گفتم به ترتیب باید همه یک جوک تعریف کنید و هر کس بهترین جوک را تعریف کند، پیش من یک جایزه دارد. همه شروع به تعریف جوک کردند و فضای جلسه عوض شد و برخی مدیران ما بعد از چند روز خندیدند! به نظرم در عین مدیریت بحران و حل مشکلات و مسائل، مدیر در سخت‌ترین شرایط، باید بتواند انرژی و انگیزه و روحیه در جمع هم ایجاد کند.



مورد دیگر در زمینه مدیریت بحران، بحث پیش‌گیری و توجه به نشانه‌هاست؛ یعنی قبل از این‌که بحرانی شکل بگیرد، مدیر باید بتواند با استفاده از نشانه‌ها و علامت‌ها، مسائل را دریابد و نگذارد که بحران واقعی ایجاد شود. مادر دفتر تهران یک تابلو بالای سر پرسنل فروش نصب کرده‌ایم و در آن فروش تمامی محصولات از سال ۱۳۹۰ تا به امروز را به صورت نمودار ستونی نشان داده‌ایم. یعنی مشخص است که مثلاً خرداد سال ۱۳۹۰ و یا خرداد ۱۳۹۶ چقدر فروخته‌ایم و باید بدانیم که خرداد ماه ۱۴۰۰ هم با وجود تورم و تقاضا و تولید و رقبا و... چقدر باید بفروشیم! اگر این فروش‌ها کم و زیاد شده است، باید با دلیل خاص باشد و طبق ضوابط و شرایط بازار! یکی از کارهایی که من می‌کنم این است که به صورت ماهیانه هم فروش‌ها را بررسی می‌کنم و هم قیمت خرید کالاها را و هم قیمت فروش رقبا را! این‌که ما همواره ارزان‌تر از بازار بفروشیم هنر نیست! گاهی گران فروختن دیگران دلیل دارد و ممکن است قیمت کالای خریداری شده، و مواد اولیه بالا رفته و شما خبر ندارید، پس در حال ارزان فروختن هستید و میزان فروش‌تان هم بالاست! لذا میزان فروش بالا حتماً دلیل موفقیت شما نیست، شاید علتی دارد که شما خبر ندارید و باید همواره بازار و انبار و تولید و قیمت خرید و... را بررسی کنید و به‌روز باشید تا از بازار عقب نمانید! چند وقت قبل یک مدیر کارخانه را دیدم که مواد اولیه را به قیمتی خریده بود و کالا تولید کرده بود و بدون توجه به گران شدن ارز، قیمت‌گذاری کرده بود و خوب هم فروخته بود؛ غافل از این‌که قیمت مواد اولیه خیلی بالا رفته و بعد از آن نمی‌توانست با قیمت خوبی تولید کند! او و مجموعه‌اش



وارد بحرانی مهم شده بود، اما به جای مسئولیت‌پذیری فقط مدیر خریدش و مدیر بازرگانی و کارمندان‌ش را مذمت می‌کرد! دائماً می‌گفت: من نیروهای خوبی ندارم! نیروهای من بی‌خیال هستند! مدیران من تعهد ندارند! و... در واقع به جای مسئولیت‌پذیری و حل بحران فقط غصه گذشته را می‌خورد و فرافکنی می‌کرد! با این رویکرد، او حتماً باز هم دچار این مشکلات خواهد شد، زیرا دنبال تحلیل مسائل و حل بحران نیست.



❖ ۱+۵۰. اخلاق در مدیریت منابع انسانی ❖

اخلاق، مهم‌ترین جنبه زندگی بشری و بارزترین شاخصه حیات انسانی است. انبیا و خصوصاً پیامبر گرامی اسلام برای توسعه مکارم اخلاقی مبعوث شده‌اند و بی‌گمان هرچه ما می‌کنیم و تمامی تولید و خدمات و ثروت‌اندوختی و کارآفرینی اگر به دور از اخلاق باشد، ذره‌ای ارزش ندارد! این موضوع تنها مختص اسلام و جامعه اسلامی هم نیست و در کل دنیا و در تمامی شرکت‌ها و سازمان‌ها در طول تاریخ، اگر سازمانی ضد اخلاقی یا به دور از اخلاقیات عمل کرده، در نهایت موفق نبوده و شکست خورده است! مدیریت منابع انسانی، با انسان و گروه انسانی روبه‌روست، لذا موضوع اخلاق، در این جا هم امری مهم و اثرگذار است که نباید از آن غفلت کرد. کتاب و مطالب ما، نصیحت و مباحث اخلاقی نیست و ما به عنوان یک بحث مهم و مستقل و به عنوان عامل مهمی که فراتر از پنجاه عامل مهم دیگر در مدیریت و توسعه منابع انسانی، باید به آن پرداخت، فقط به صورت گذرا لازم دانستیم اشاره کنیم که در کنار تمامی موارد و عوامل مهم، مدیر لازم است به موضوع اخلاق در سازمان نیز توجه نماید. شما اگر افراد موفق را در طول تاریخ ببینید هیچ‌کدام، بی‌اخلاق نبوده‌اند و اگر افرادی بی‌اخلاق را هم ببینید و بررسی کنید، هیچ‌یک در نهایت نتوانسته‌اند موفق باشند و به موفقیت بالایی برسند.



در کارخانه تولید تلویزیون زمانی که تازه این محصول وارد کشورمان شده بود، یک روز صبح وقتی مدیر کارخانه وارد دفتر خود شد سروصدایی نظر او را جلب کرد. به سرعت خود را به محل رسانید و متوجه شد پلیس درحالی که به دست یکی از کارگران دست‌بند زده می‌خواهد وی را با خود ببرد. مدیر از سرپرست کارگران توضیح خواست. وی گفت: دیروز یکی از تلویزیون‌ها مفقود شده و امروز این کارگر را دیده‌اند که داشته تلویزیون مفقودی را سر جایش می‌گذارد. مدیر کارخانه از پلیس خواست به او فرصت بدهد که با فرد خاطی صحبت کند. کارگر گفت: من توانایی خرید تلویزیون را ندارم و اعضای خانواده من هم تا به حال امکان



استفاده از این وسیله را نداشته‌اند. به همین خاطر یک تلویزیون به منزل بردم تا حداقل یک شب بتوانند تلویزیون ببینند. مدیر کارخانه وقتی دلیل کارگر را شنید، از پلیس خواست دست‌بند را از دستان کارگر باز کند و به دست‌های خودش بزند و توضیح داد: دلیل دزدی این کارگر من هستم، چون نیاز مشتریان داخلی یعنی پرسنل خود را به درستی درک نکرده بودم. سپس دستور داد به تمامی پرسنل یک دستگاه تلویزیون به رایگان اهدا گردد.



- در زمینه اخلاق در مدیریت منابع انسانی مطالب قابل اشاره و درس آموز بسیار است، اما به صورت خلاصه چند نکته را با هم مرور می‌کنیم:
- خود مدیر همواره باید به اصول اخلاقی پای‌بند باشد. نباید دروغ بگوید، صادق باشد، خیانت و کم‌فروشی و کم‌کاری را در هر زمینه و به هر شکلی رد کند.
 - سازمان هم باید اخلاق‌مدار باشد، فعالیت‌ها و تولیدات و خدمات غیر اخلاقی و ضد اخلاقی نداشته باشد و همه تلاشش در مسیر اخلاقی باشد. اگر همواره مفید و اخلاقی هم نیست، اما ضد اخلاقی نباشد!
 - سازمان و مدیر باید همواره به نیروها و منابع انسانی، اخلاقیات را آموزش دهند، آن‌ها را در مسیر اخلاقی هدایت کنند و در آموزش و تربیت و پرورش نیروها از این موضوع مهم غافل نباشند.
 - اگر فردی در سازمان، غیر اخلاقی یا ضد اخلاقی است، نباید بماند و باید همه نیروها و منابع انسانی بدانند که اخلاقیات به عنوان یک خط قرمز و موضوع مهم در سازمان بوده و در این زمینه‌ها چشم‌پوشی نخواهند کرد.
 - در معیارهای تقدیر و پاداش و تشویق نیروهای انسانی، همواره اخلاق و توجه به امور اخلاقی، به عنوان یک معیار مهم مد نظر قرار گیرد.
 - همواره سازمان و مدیر بدانند که در چالش میان منافع و اخلاقیات، باید اخلاق برنده باشد، گرچه ممکن است سازمان در کوتاه‌مدت ضرر کند، اما نفع بلندمدت و بزرگ یک سازمان همواره در توجه به اخلاقیات و دوری از بی‌اخلاقی خواهد بود.
- در پایان این کتاب لازم است تأکید کنیم مواردی که به عنوان درس‌های کاربردی



برای مدیریت منابع انسانی اشاره کردیم، هر یک نیاز به بحث و بررسی و مذاقه فراوان دارد و این‌جا فقط به صورت خلاصه و اجمالی و با بهره‌گیری از مطالب علمی و تجربی و برخی منابع مختلف که در ادامه می‌آید، فراروی شما خواننده گرانقدر قرار گرفته است و امید داریم مورد استفاده مدیران این مرز و بوم قرار گیرد.



کتابنامه^۱

۱. ابوالعلائی، بهزاد، چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ پنجم ۱۳۹۶.
۲. _____، شرکت‌های موفق جهان چگونه استخدام می‌کنند، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم ۱۳۹۵.
۳. _____، کلینیک مدیریت منابع انسانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ پنجم تهران ۱۳۹۵.
۴. انتشارات دانشگاه هاروارد، به انجام رساندن کارها، ترجمه نرگس شفیع‌ی، انتشارات آموخته، چاپ دوم، تهران ۱۳۹۶.
۵. اندرسون، دیو، چم و خم استخدام، ترجمه پرویز درگی، انتشارات بازاریابی، چاپ اول، تهران ۱۳۹۷.
۶. اوئن، جو، قواعد مدیریت، ترجمه علیرضا ابوالفتحی، انتشارات دنیای اقتصاد، چاپ اول، تهران ۱۳۹۳.
۷. آزرورن، کریستینا، چگونه مدیرتان را اداره کنید، ترجمه علی فروزفر، انتشارات مبلغان، چاپ دوم ۱۳۹۱.
۸. آمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم تهران ۱۳۹۴.
۹. براون، توماس ال، تفویض وظایف، ترجمه سروش آریا، انتشارات سپانیر، چاپ اول، تهران ۱۳۹۰.

۱. کتاب حاضر با بهره‌گیری از این منابع و مآخذ مختلفی به رشته تحریر درآمده است و بعضاً برخی مطالب و سطور به طور کامل از آن‌ها گرفته شده، اما از آن‌جا که به شکلی تألیفی و نه تحقیقی گردآوری شده، ارجاع به منابع به صورت کلی می‌باشد و نه دقیقاً با پاورقی یا ارجاع به صفحات خاص. بی‌گمان نگارنده در تدوین این کتاب، مدیون و بهره‌مند از تمامی این منابع بوده است.



۱۰. پاشایی، منصور، آسیب‌های مدیریت زهر آگین بر سرمایه‌های سازمان، انتشارات آرنا، تهران ۱۳۹۵.
۱۱. پیترز، تنو، نورولیدرشیپ، ترجمه حسن وظیفه‌دوست و پرویز درگی، انتشارات بازاریابی، چاپ اول، تهران ۱۳۹۶.
۱۲. تریسی، بریایان و چی، پیتر، رهبری ممتاز، رهبری ممتاز: ۱۲ ویژگی آموختنی رهبران برجسته و موفق. ترجمه: صالح سپهری فر، انتشارات دنیای اقتصاد، تهران ۱۹۳.
۱۳. _____، استخدام و تعدیل: فرآیند کاربردی گزینش، حفظ و اخراج نیروی انسانی، ترجمه: رحمت علی صابری حقایق و صالح سپهری فر، انتشارات دنیای اقتصاد، تهران ۱۳۹۲.
۱۴. _____، تفویض اختیار: برنامه‌ای برای ارتقای کارکنان و افزایش بهره‌وری، ترجمه: صالح سپهری فر، انتشارات دنیای اقتصاد، تهران ۱۳۹۳.
۱۵. _____، جادوی انگیزش: طرحی برای تقویت روحیه کارکنان، ترجمه: صالح سپهری فر و مهدی شهبازی، انتشارات دنیای اقتصاد، تهران ۱۳۹۲.
۱۶. _____، جلسات ثمربخش: برنامه‌ریزی و مدیریت جلسات مؤثر در سازمان، ترجمه: صالح سپهری فر و متین تولمی، انتشارات دنیای اقتصاد، تهران ۱۳۹۵.
۱۷. _____، مدیریت: کتابخانه موفقیت برایان تریسی، ترجمه: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی، انتشارات برقی، تهران ۱۳۹۳.
۱۸. _____، تفویض اختیار، نظارت و سرپرستی، ترجمه: مهدی قرچه‌داغی، انتشارات ذهن‌آویز، تهران ۱۳۹۳.
۱۹. دواین، ماریون و سیرت، مایکل، مدیریت استعدادها، ترجمه: عباس توکلی، انتشارات امین‌الضرب، تهران ۱۳۹۷.
۲۰. دوباتن، آلن، هوش عاطفی در محیط کار، ترجمه محمدهادی حاجی بیگلو، انتشارات کتابسرای نیک چاپ اول، تهران ۱۳۹۸.
۲۱. دیوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سی و چهارم، تهران ۱۳۹۵.
۲۲. رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت، چاپ بیست و سوم، تهران ۱۳۹۱.
۲۳. _____، مبانی و سازمان مدیریت، انتشارات سمت، چاپ پانزدهم، تهران ۱۳۹۰.



۴۲. سینک، سایمون، رهبران آخر غذا می خورند، ترجمه الهام نورانی پور، انتشارات آریانا قلم، چاپ هشتم، ۱۳۹۹.
۲۵. شیرازی، علی، استخدام و حفظ بهترین کارکنان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم، تهران ۱۳۹۶.
۲۶. عباسزاده، حسن و رضایی، عباس، ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمان بازرگانی استان ها، صفحه ۸۱-۱۰۰ فصلنامه بصیرت، سال هفدهم، شماره ۴۵.
۲۷. غلامی، مهرداد، پرده آخر مدیریت، انتشارات هنر آبی، چاپ اول، تهران ۱۳۸۸.
۲۸. فرگوسن، الکس، رهبری، ترجمه شایان سادات، انتشارات میلکان، چاپ اول، تهران ۱۳۹۴.
۲۹. فرگوسن، الکس و موریتز، مایکل، رهبری، ترجمه: زینب رحمانی، انتشارات ارمغان گیلار، قم ۱۳۹۸.
۳۰. کاشانی، معجبی، نقش دل در مدیریت، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سیزدهم، تهران ۱۳۹۶.
۳۱. کتمول، اد، شرکت خلاقیت: خاطرات بنیان گذار پیکسار، ترجمه: شورش بشیری، انتشارات میلکان، تهران ۱۳۹۶.
۳۲. کگان، رابرت و لاسکولا هی، لیزا، فرهنگ سازمان بالنده، ترجمه: شهلا برجعلی لو، نشر فرا، تهران ۱۳۹۹.
۳۳. گائینی، ابوالفضل، مدیریت منابع انسانی، ج ۱ و ۲، انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ سوم، قم ۱۳۹۶.
۳۴. گلمن، دانیل، هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی، ترجمه بهمن ابراهیمی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم، تهران ۱۳۹۵.
۳۵. لین، ادل بی، هوش هیجانی و استخدام، ترجمه: سمیرا صادق ابدلی، انتشارات دنیای اقتصاد، تهران ۱۳۹۴.
۳۶. ناظم زاده، سید علی، درس هایی از یک کارآفرین موفق (خاطرات حاج حسن آقاجانی)، انتشارات ارمغان طوبی، چاپ اول، قم ۱۳۹۷.
۳۷. _____، کارآفرینی برای جوانان (گفتارهای حاج حسن آقاجانی)، انتشارات امام عصر، چاپ اول، قم ۱۳۹۸.



۳۸. ناگهی، محمد، پیراهنی برای کسب‌وکار، انتشارات نظری، تهران، ۱۳۹۳.
۳۹. ویسی، غلامرضا، رفتار سازمانی، انتشارات زمزم هدایت، چاپ اول ۱۳۸۵.
۴۰. یایت، مارتین، استخدام بهترین‌ها، ترجمه مهدی فتاحی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم، تهران ۱۳۹۶.

پایگاه‌های اینترنتی

۱- ماهنامه اینترنتی شبکه ۹۰ مرد موفق، ۹۰ رمز موفقیت: برترین کارآفرینان جهان چگونه می‌اندیشند

<https://www.shabakeh-mag.com/>

<https://karokarafarini.ir/>

۲- پایگاه خبری کار و کارآفرینی

www.modirepishro.com

www.hrmacy.ir

www.sbumanagers.blogspot.com

www.modiryar.com

www.asriran.com

www.radiokasbokar.com

www.myindustry.ir

www.parvani.blogfa.com

www.qommba.blogfa.com

www.forsatnet.ir

www.ertebatmoaser.com

www.dekami.com

www.chetor.com

www.nazemzade.com

www.hasanaghajani.com



کتاب‌های منتشر شده در این مجموعه



۱- درس‌هایی از یک کارآفرین موفق

بخشی از تجربیات و خاطرات حاج حسن آقاجانی تولیدکننده و مدیر نمونه ایران
نویسنده: سید علی ناظم‌زاده - ویراستار: ابوالفضل طریقه‌دار
انتشارات ارمغان طوبی - ۱۳۹۷

۲- کارآفرینی برای جوانان

گفتارهای حسن آقاجانی درباره اشتغال و کارآفرینی
نویسنده: سید علی ناظم‌زاده - ویراستار: ابوالفضل طریقه‌دار
انتشارات امام عصر - ۱۳۹۸

۳- درس‌های کاربردی برای مدیریت منابع انسانی

درس‌های کاربردی درباره توسعه سرمایه‌های انسانی با بهره‌گیری از گفتارهای حسن آقاجانی
نویسنده: سید علی ناظم‌زاده - ویراستار: ابوالفضل طریقه‌دار
انتشارات امام عصر - ۱۴۰۰

۴- آفت‌های بهره‌وری در خانواده، سازمان و دولت

گفتارهای حسن آقاجانی درباره بهره‌وری و جیب‌های سوراخ خانه و سازمان و دولت
انتشارات امام عصر - ۱۴۰۰



برای تهیه کتاب‌های فوق به مجموعه دنیای کتاب قم - مجتمع تجاری صفائیه
یا به سایت اینترنتی www.hasanaghajani.com مراجعه نمایید.
یا با شماره تلفن ۳۲۸۸۲۳۲۳ - ۰۲۵ تماس حاصل فرمایید.