

هدفگذاری؛ مهمترین مهارت مدیران

مدیریت قاطع و موثر

یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است. نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد (۱). بیشتر مدیران بر این باورند که هدایت کردن نیروی کاری به سمت عملکرد عالی بسیار دشوار است و برای این مسأله راه حلی ساده و قابل تعمیم وجود ندارد.

پرورش نیروی کاری موفق، به حل تضاد بنیادینی بستگی دارد که به طور مکرر میان آنچه برای کارآشدن کار و آنچه برای مولدتر کردن کارگر مورد نیاز است، رخ می‌دهد. جریان کار را می‌توان به طور منطقی منظم ساخت و از جنبه نظری، کار منظم هنگامی بیشترین راندمان را خواهد داشت که به اجزای کوچکی تقسیم شود تا هم آموزش آن آسان و هم خیلی سریع فرد در انجام دادن آن ماهر شود، ولی بارور کردن نیروی کاری مجموعه شرایط کاملاً متفاوتی را طلب می‌کند. هرچه انعطاف در يك شغل از جنبه یادگیری، گرفتن بازخور، تکالیف یا تنوع عمومی آن بیشتر باشد، رضایت بیشتری حاصل می‌شود. همچنین کسب موفقیت با برقراری روابط اجتماعی به دست

می‌آید که در واقع می‌تواند با کار منطقی در تضاد باشد. سرانجام، گاهی سوءاستفاده از قدرت، برای مثال نظارت بیش از حد، با آنچه که افراد از شغل انتظار دارند مخالفت دارد. بنابراین، مقتضیات کار زاینده با نیازهای افرادی که کار را انجام می‌دهند، در جهت به حداکثر رساندن زاینده‌گی، باید متوازن شود. از این رو برخی از صاحب‌نظران، يك اقدام پنج مرحله‌ای را برای پرورش نیروی کار موفق لازم می‌دانند: (نمودار ۱) (۲).

الف - کار زاینده و روشن

اولین گام، روشن ساختن و زاینده کردن کار است. مدیر، کار را به بهترین وجه ممکن تنظیم می‌کند به طوری که هر فرد، شناخت خوبی از آنچه که باید انجام دهد و چگونگی انجام آن به دست آورد. به عبارت دیگر، کار زاینده پنج شرط دارد:

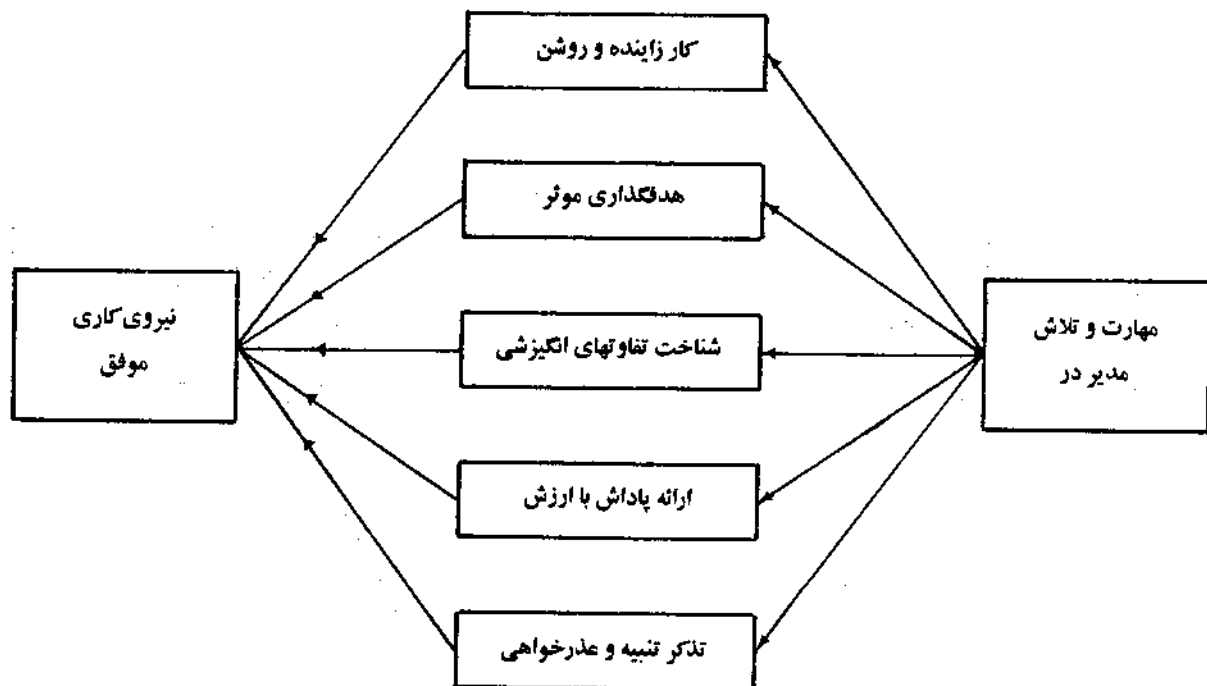
- ۱ - تجزیه و تحلیل کار، یعنی کار مورد مطالعه قرار گیرد و تجزیه و تحلیل شود.
- ۲ - ساختار، بدین معنا که مشاغل باید با نظم صحیح صورت پذیرد.
- ۳ - باید تدابیر کنترلی در کار اندیشید به گونه‌ای که کارکنان بتوانند نسبت به چگونگی انجام کارشان آگاه شوند و مدیریت نیز در صورت لزوم بتواند اقدام اصلاحی انجام دهد.
- ۴ - انتخاب افراد مستعد و آموزش رویه‌های کاری مناسب.
- ۵ - سرانجام، مواد، منابع و ملزومات کار باید فراهم و در دسترس باشد. (نمودار ۲) (۳).

به هر حال، شروع با جریان کار کارآ همواره بهترین اقدام است، زیرا کار را روشن می‌سازد و تفاوت‌های میان تلاش و موفقیت را نیز معین می‌کند.

ب - هدفگذاری مؤثر

گام دوم در پرورش نیروی کاری موفق، هدفگذاری است. اهداف هر شغلی باید تبیین شود. و در راستای هدفها و مقاصد سازمان قرار گیرد. به موازات تعریف روشن از کار، مسؤولیت حساس مدیر، هدفگذاری و اطمینان از تحقق آن خواهد بود. در هر سازمانی هدفگذاری در سطوح عالی و عملیاتی صورت می‌گیرد. در اینجا تأثیر این هدفها بر افراد و بهره‌وری کار مورد توجه قرار می‌گیرد و بر کسب مهارت در هدفگذاری تأکید می‌شود.

مدیران پیش از آنکه بتوانند هدفگذاری کنند باید مسؤولیتهای خود را بشناسند. مدیرانی که نمی‌دانند چه انتظاری از آنان می‌رود، بارها هدفهای گسترده و سهل برای خود تعیین می‌کنند در حالی که نباید چنین باشد. در عین حالی که سیستمهای هدفگذاری پیچیده لازم نیست



شودار ۱ - پرورش نیروی کار موفق

ولی مدیران همواره باید هدفهای دقیق برای خود و کارکنانشان معین کنند. هدفهای دقیق و مشخص، عالیترین عملکردها را موجب می‌شود همان‌گونه که اهداف چالشی بسط تواناییهای افراد را طلب می‌کند؛ تعیین اینگونه هدفهای دقیق و چالشی با پرورش نیروی کاری موفق سازگاری دارد.

هدفهای دقیق و مشخص، عالیترین عملکردها را موجب می‌شود.

هدفگذاری، به ظاهر فن ساده‌ای به نظر می‌رسد در حالی که مطالعات نشان می‌دهد که هدفگذاری در واحدها به ندرت صورت می‌پذیرد و هنگامی که مدیران هدفگذاری می‌کنند بارها مرتکب خطای نادیده گرفتن نتایج مثبت بالقوه آن می‌شوند (۴).

به اعتقاد برخی، هدفگذاری، کاغذبازی بیهوده‌ای است و در زندگی سازمانی ظاهراً ارزش ناچیزی در به انجام رسانیدن کارها دارد. اگر مدیر یا کارکنان چنین نگرشی داشته باشند هنگامی که هدفها نوشته شد، افراد به دنبال کار خود می‌روند و هرچه خواستند انجام می‌دهند تا زمان بازنگری عملکرد نزدیک شود.

صاحب نظران معتقدند هدف باید به گونه‌ای تدوین شود که بیش از دوپست و پنجاه کلمه نباشد و بتوان آن را در مدت یک دقیقه خواند (۵).

سخن کوتاه اینکه تمامی عملکردهای خوب با هدفهای روشن

آغاز می‌شوند. لازمهٔ عملکرد خوب، اطمینان از این است که همهٔ کارکنان در دو مورد زیر ابهامی نداشته باشند:

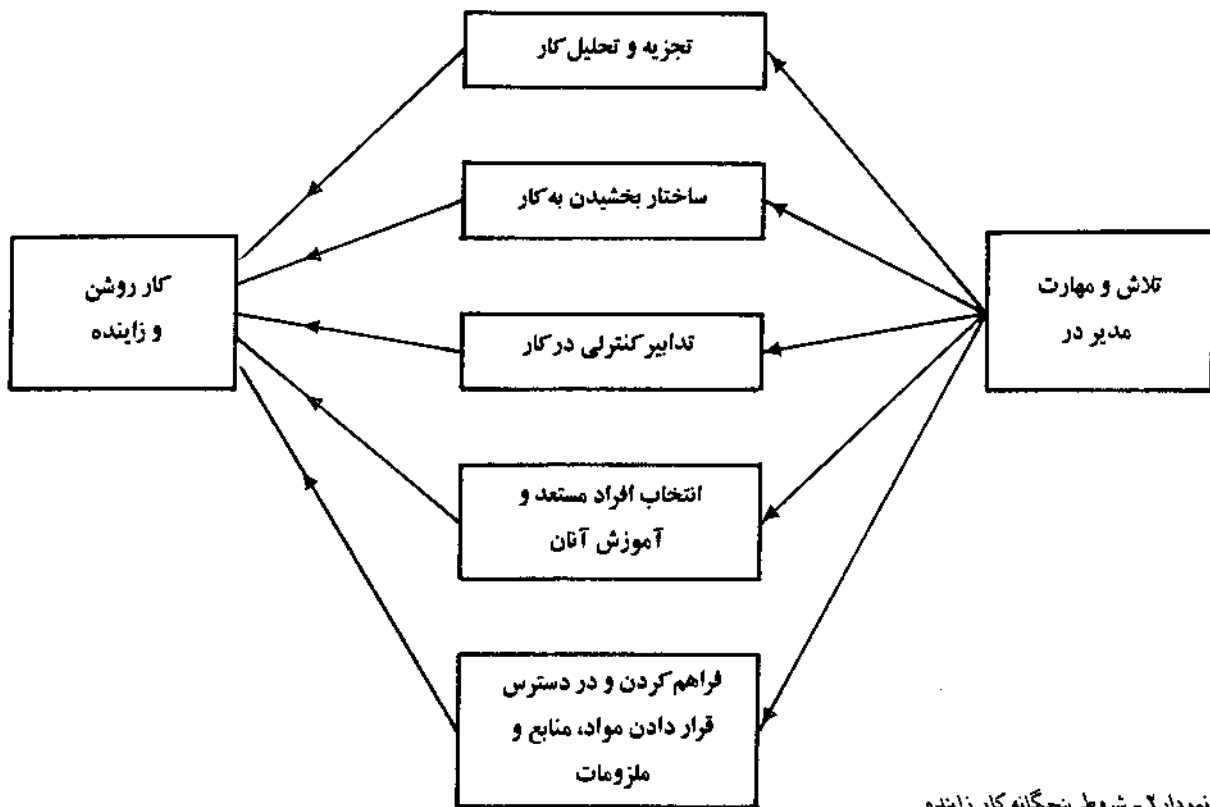
۱ - چه کاری از آنان خواسته شده است (در چه زمینه‌هایی پاسخگو باید باشند).

۲ - عملکرد خوب چگونه است (استانداردهای عملکرد کدامند). هرچند که این دو شرط ممکن است ساده به نظر برسد اما اغلب سازمانها از آن بی‌بهره‌اند (۵).

تمامی عملکردهای خوب با هدفهای روشن آغاز می‌شوند

زمینه‌های پاسخگویی

برای کسب عملکرد مطلوب، سازمان باید سیستم پاسخگویی مناسب تعریف شده‌ای داشته باشد. هنگامی که از کارکنان یا مدیرانشان پرسیده می‌شود که کارکنان چه می‌کنند نوعاً پاسخهای گوناگون و گسترده‌ای را ارائه می‌دهند. این امر بویژه هنگامی صادق است که از هر گروه خواسته شود که فهرست مسؤولیتهای خود را اولویت بندی کنند. در نتیجه، افراد سازمانی اغلب برای عدم انجام دادن کارهایی تنبیه می‌شوند که از ابتدا نمی‌دانستند باید آن کارها را انجام دهند. بنابراین یکی از بزرگترین موانع بهبود عملکرد و بهره‌وری، از روشن نبودن انتظارات سازمانی و زمینه‌های پاسخگویی برمی‌خیزد. بارها اتفاق می‌افتد کسانی که مدیریت، آنان را مسؤول فعالیت ویژه‌ای می‌پندارد از نقش خود به کلی بی‌خبر هستند (۶).



نمودار ۲- شروط پنجگانه کار زاینده

شاخصهای عملکرد

کارکنان باید همچنین شکل عملکرد خوب را بدانند؛ این مقصود، از طریق تدوین استانداردهای عملکرد برآورده می‌شود. استاندارد عملکرد به مدیر و کارکنان در هدایت آسانتر عملکرد کمک می‌کند و مبنایی برای ارزیابی قرار می‌گیرد. هنگامی که از کارکنان پرسیده می‌شود «آیا از عهده کار خوب برمی‌آید؟» بیشترین پاسخی که داده می‌شود این است که «بله، فکر می‌کنم چنین است.» آنگاه اگر پرسیده شود «از کجا می‌دانی؟» پاسخ می‌دهد «اخیراً رئیس از من ایرادی نگرفته است.» چنین پاسخی نشانه این است که کارکنان بازخور بسیار کمی نسبت به خطاها یا تأخیرهایشان دریافت می‌دارند. این وضعیت برای سازمان حالت نامناسبی است. برای هر هدف، سه سطح عملکرد، از نظر کمی، کیفی، زمانی و هزینه، باید معین شود:

۱- حداقل

۲- قابل قبول

۳- برجسته و عالی

صاحب نظری از اینکه کارکنان در فعالیتهای اجتماعی یا تفریحی به هیجان آمده، داد و فریاد سر داده، بالا و پایین می‌پرند ولی همین افراد به ندرت در کار به وجد می‌آیند، اظهار تعجب می‌کند و این

پرسش را مطرح می‌کند که چه باید کرد تا محیط کار را نیز نشاط آور ساخت؟ آنگاه بیان می‌دارد که بخشی از این عدم هیجان به دلیل ابهام انتظار از آنان است (۷).

ویژگیهای هدف مؤثر

مدیران در طی تجارب دریافته‌اند اهداف مؤثر جدای از نوع شغل، صنعت، یا سطح مدیریت، ویژگیهای مشترکی دارند (جدول شماره ۱) (۸).

۱- مشخص و دقیق بودن هدف به روشنی بیان می‌کند که هر هدف از نظر کمی و کیفی و زمان اتمام چگونه است. تحقیقات نشان می‌دهد که هدف مشخص، بیش از اینکه به افراد گفته شود «حداکثر توان خود را بکار برید» منجر به عملکرد عالی می‌شود زیرا هدف مشخص، علاقه و چالش فرد را افزایش می‌دهد.

۲- هدف مؤثر مورد پذیرش کسانی است که انتظار می‌رود آن را به دست آورند. پذیرش با ارائه اطلاعات بیشتر، شناخت را افزایش می‌دهد. مدیران عموماً با مشارکت دادن افراد در تعیین هدف پذیرش آنان را کسب می‌کنند، اما اگر کارکنان به مدیر اعتماد کنند هدفی را که او تعیین کند می‌پذیرند. یک عامل عمده پذیرش، در کنترل داشتن ابزار

کسب هدف است - منابع و اختیاراتی که برای تحقق هدف مورد نیاز است.

۳- هدفها باید ساحت‌های مهم کار را بپوشاند و از نظر کمی محدود باشد. تمامی پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون عملکردهای عالی نشان می‌دهد که تمرکز بر سه تا پنج هدف برای عملکردی عالی، عدد مطلوبی است (۹). یکی از صاحب نظران معتقد است هشتاد درصد نتایج از بیست درصد فعالیت‌های افراد حاصل می‌شود (که به قانون ۸۰/۲۰ معروف است) (۱۰). بنابراین تعداد هدفهای کارکنان باید محدود شود و تلاش شود تا چند فعالیت حساس که بیشترین اثر را داشته، نتایج بیشتری را به بار می‌آورد، مورد شناسایی قرار گیرد. این هدفها، پس از تعیین باید مکوب شود، تا بتوان بارها از آن برای مقایسه رفتار واقعی با رفتار مورد نظر استفاده کرد.

۴- هرچه بازخور و بازنگری بیشتر باشد احتمال کسب هدف بیشتر خواهد بود. بازخور می‌تواند نقش عاملی انگیزشی را برای کارکنان ایفا کند. شواهد، حکایت از این دارد که بهترین عامل انگیزش برای افراد، بازخور نتایج تلاش آنهاست. تا جایی که گفته شده: «بازخور صبحانه قهرمانان است» (۱۱) حتی هنگامی پول می‌تواند نقش انگیزشی داشته باشد که به عنوان بازخوری نسبت به نتایج عملکرد فرد باشد. نکته حائز اهمیت این است که بازخور مثبت در شکل دهی عملکرد مطلوب، مؤثرتر از بازخور منفی است. مطالعات نشان می‌دهد

دریافت بازخور از کار برتر از گرفتن بازخور از منابع خارج از کار است (۱۲).

بهترین عامل انگیزشی برای افراد بازخور نتایج تلاش آنان است

۵- بازخور صحیح دادن به افراد به قابلیت اندازه‌گیری هدف بستگی دارد. اگر هدفی کاملاً قابل سنجش باشد، دادن بازخور واقعی آسانتر است. نکته مهمی که باید همواره به خاطر داشت این است که: «اگر نتوانید هدف را به صورت کمی و قابل اندازه‌گیری درآورید، نمی‌توانید در به دست آوردن آن موفق شوید» (۱۳) از سوی دیگر، اگر هدف در دید فرد قرار داشته باشد بهتر می‌تواند بازخور تلاش خود را ببیند. بنابراین هدفها باید قابل مشاهده و اندازه‌گیری باشد.

اگر نتوانید هدف را به صورت قابل اندازه‌گیری درآورید نمی‌توانید در کسب آن موفق باشید.

۶- هدفها باید چالشی باشد ولی نباید بیش از اندازه دشوار جلوه کند. مدیران کارداران حس انتخاب هدفهای برتر را در کارکنان ایجاد می‌کنند. کسب هدف باید در محدوده منابع موجود امکان پذیر باشد

شماره	ویژگی
۱	مشخص و دقیق باشد.
۲	مورد قبول کارکنان باشد.
۳	ابعاد مهم کار را بپوشاند.
۴	با بازخور مناسب، بازنگری شده باشد.
۵	قابل اندازه‌گیری باشد.
۶	چالشی اما واقعی باشد.
۷	با ویژگیهای فردی سازگار باشد.
۸	اهمیت هدف معین شده باشد (اولویت‌بندی شده باشد).
۹	هدفگذاری انفرادی و گروهی بر حسب مورد شده باشد.
۱۰	قابل پیگیری باشد.

جدول شماره ۱- ویژگیهای همگانی هدف مؤثر

ولی با این همه باید حسی چالشی به فرد بدهد. اگر کسب هدف بسیار دشوار باشد، ممکن است بدون تلاش و تکاپوی فرد، ناسمیدی بر او مستولی شود و اگر دستیابی به هدف بسیار سهل و آسان باشد انگیزشی نخواهد بود (۱۴).

هدفها باید چالشی باشد ولی نباید بیش از اندازه دشوار جلوه کند

۷- مدیر باید از توان عملکرد افرادش تحلیل آشکاری داشته باشد و ویژگیهای فردی هر يك را شناخته باشد؛ از جمله استعداد، تجربه، میزان اعتماد به نفس، انگیزهها (میزان علاقه به کسب موفقیت) و حس رقابت آنان را مورد شناسایی قرار دهد. اگر در هر يك از موارد ذکر شده مشکلی وجود داشته باشد، مدیر باید قبل از گسیل فرد به کسب هدف، آن را برطرف کند. برای مثال، اگر آمادگی کافی ندارد ابتدا باید آمادگی کاری و روانی لازم را در او به وجود آورد و بعد به کار گمارد. در ضمن، تدوین هدفهای چالشی با رعایت ویژگیهای فردی کارکنان صورت پذیرد.

۸- همواره برای هر شغلی، هدفهای چندگانه وجود دارد. بنابراین لازم است مدیران اولویت در هدفها را به طور آشکار معین سازند. بعضی از مدیران هدفها را رتبه بندی می کنند در حالی که برخی تلاش می کنند تا میان کسب چند هدف کلیدی تعادل برقرار نمایند. اولویت بندی هدفها و حصول اطمینان از سازگاری آنها با دیگر اهداف سازمانی اهمیت به سزایی دارد. برای مثال، در هدفگذاری برای مدیر يك شعبه بانک، تعادل میان خدمت به مشتری و روابط اجتماعی، با سودآوری و افزایش سپرده های جدید حائز اهمیت است. زیرا موفقیت در تمامی این زمینه ها بخش مهمی از وظیفه يك مدیر شعبه است.

اولویت بندی هدفها و حصول اطمینان از هماهنگی آنها با دیگر اهداف سازمانی اهمیت به سزایی دارد.

۹- مدیر باید درباره هدفگذاری انفرادی و گروهی تصمیم بگیرد. عموماً هدفگذاری گروهی در وضعیتهایی مفید است که اطلاعات و تلاش عدهای مورد نیاز باشد؛ از قبیل طراحی محصولی جدید یا پژوهشهای علمی. اگر فکر و تلاش دیگران ضرورت داشته باشد مشارکت آنان در فرایند هدفگذاری معنی پیدا می کند. هنگامی که همکاری دیگران ضرورتی ندارد هدفگذاری انفرادی مناسبتر است. اگر کارکنان آمادگی کاری و روانی لازم را ندارند بهتر است مدیر هدفگذاری و آنان را توجیه کند و در صورتی که کارکنان از آمادگی عالی برخوردارند هدفگذاری باید به آنان سپرده شود و در حالی که آمادگی کارکنان در حد متوسط است هدفگذاری مشارکتی اثربختر است.

اگر فکر و تلاش دیگران ضرورت داشته باشد مشارکت آنان در هدفگذاری معنی خواهد داشت.

۱۰- هدف باید قابل پیگیری باشد. برای این منظور مدیر باید هدفهای مرحله ای (موقت) تعیین کند به گونه ای که بتواند پیشرفت افراد را در مسیر رسیدن به هدف، مورد قدردانی و پاداش قرار دهد. اگر هدف، تکمیل گزارشی تا موعد معینی است احتمال دریافت گزارش قابل قبول در موعد مقرر با دریافت گزارشهای مرحله ای (موقت) افزایش خواهد یافت. همواره باید به خاطر داشت که عملکرد عالی جریان پیوسته پویاست نه يك نقطه کاری در زمانی خاص که مقصد به حساب آید و مدیر به صرف عملکرد عالی کارکنان دلخوش دارد بلکه هدف مقصد است. آنچه که مدیر باید انجام دهد مدیریت این جریان پیوسته پویاست و این مدیریت تنها از طریق بازخور مثبت قابل حصول است (۱۵). پیگیری هدف می تواند از طریق شناسایی دو یا سه متغیر ویژه در کنترل فرد و مطالعه تغییرات و بهبود آنها صورت پذیرد.

بازخور مثبت در شکل دهی عملکرد مطلوب، مؤثرتر از بازخور منفی است.

تشخیص موانع هدفگذاری

اگر فرایند هدفگذاری ناموفق باشد، باید اهداف را از ساحتهای زیر مورد بررسی قرار داد:

- ۱- وضوح
- ۲- امکان پذیری
- ۳- مسائل پیش بینی نشده

پاسخ پرسشهای زیر می تواند در تحلیل موانع کمک باشد.

- ۱- آیا زمان پایان کار مقرر واقعی است؟
- ۲- آیا کارهای مهمتری موجب تأخیر در این کار شده است؟
- ۳- آیا کارمند به تنهایی می تواند از عهده کارهای مهمتر برآید و به موقع به هدف تعیین شده دست یابد؟
- ۴- اهداف تعیین شده چه نقش عمده ای در رسیدن به اهداف بلند مدت واحداثان دارد؟
- ۵- آیا اهداف تعیین شده، انگیزه کافی در افراد برای کسب آنها ایجاد می کند؟
- ۶- اهداف تعیین شده، چه کمکی به پیشرفت سازمان می کند؟

- ۷- آیا اهداف تعیین شده با معیارهای غالب سازمان هماهنگی دارد؟
 ۸- اهداف تعیین شده چه کمکی به افزایش مهارتها و اعتماد به نفس افراد می‌کند؟
 ۹- واکنش احتمالی کارکنان در اثر عدم موفقیت در کسب هدف چه خواهد بود؟
 ۱۰- آیا افراد، آمادگی پذیرش اقدام انضباطی یا هدایت مجدد را دارند؟

مدیر با توجه به انواع هدفگذاریهایی که صورت می‌پذیرد و ویژگیهای هدف مؤثر می‌تواند پرورش نیروی کاری موفق را آغاز کند و خود را از «دام روز مره‌گی» نجات دهد (۱۶).

ج- شناخت تفاوت‌های انگیزشی

فنون انگیزشی که مدیر به کار می‌برد باید حداکثر توانیهای افراد را در جهت کسب هدفها فعال کند به نقاط قوت افراد متکی باشد و از ضعفهای افراد اجتناب ورزد.

بیشتر خبرگان توافق دارند که شناخت رفتار کاری، هدایت آن به مشاغل مهم، و حفظ آن در بلندمدت به آگاهی مدیر از نیازهای فردی بستگی دارد. توان عالی کفایت نمی‌کند زیرا افراد با انگیزه زیاد، اغلب از افراد توانمندتر عملکرد بهتری ارائه می‌دهند (۱۷). نیازهای سرکوب شده تنش ایجاد می‌کند و افراد تلاش می‌کنند این تنش را کاهش دهند. بنابراین اگر مدیریت وضعیتی را فراهم آورد که نیازهای مهم فردی بتواند در آن از طریق سخت کوشیدن و کار زاینده ارضا شود، نیروی کاری با انگیزه‌ای خواهد داشت.

افراد با انگیزه زیاد اغلب عملکرد بهتری از افراد توانمندتر از خود دارند.

بنابراین مدیر باید همواره سه قانون کلی زیر را درباره انگیزش به خاطر داشته باشد:

- ۱- همواره باید ارضای نیاز کارکنان از طریق خود کار حاصل شود (ماهیت کار انگیزشی باشد).
- ۲- وضعیت محیط کار مناسب باشد (حالتی که حامی و مشوق کار خوب است).
- ۳- آزادی عمل کارکنان در تعیین نیازهایی که از طریق کار ارضا می‌شود؛ برای مثال در تعیین اینکه چقدر مهارت کسب و چقدر پیشرفت کند، آزادی عمل داشته باشد.

صاحب نظری (۱۸) در مروری بر رابطه انگیزش و عملکرد، انتظارات کارکنان از کار را به شرح زیر بیان می‌دارد:

- ۱- کار چالشی که فرد بتواند به طور موفقیت آمیز آن را انجام بدهد.

- ۲- پاداش عادلانه در برابر عملکردی که با انتظار فرد نیز منطبق باشد.
 - ۳- شناخت هدف و انتظارات دیگران بویژه انتظار مدیر مستقیم خود.
 - ۴- پذیرش و قدردانی از جانب مدیر و همکاران.
 - ۵- فراهم بودن منابع و تسهیلاتی که به انجام کار کمک کند.
- اگر قوانین سه‌گانه و انتظارات مذکور رعایت گردد، سازمان به سوی عملکرد عالی روزافزون جهت می‌گیرد.

د- ارائه پاداش با ارزش

گام چهارم در پرورش نیروی کاری موفق، هماهنگ کردن پاداشها با نیازهای فردی و هدفهای سازمانی است.

ایجاد جاذبه برای پیوستن افراد به سازمان، حفظ و نگهداری آنان پس از پیوستن به سازمان، و وادار کردن آنان به عملکرد قابل اعتماد یا به اخذ تصمیمهای خلاق بدیع، پاداشهای گوناگونی را طلب می‌کند. صرف وقت، تلاش و مهارتهای خلاق فرد با آنچه که سازمان می‌تواند به او بدهد مبادله می‌شود.

قدردانی از تلاشهای افراد، قویترین فعالیتی است که یک مدیر می‌تواند انجام دهد. در واقع رمز پرورش نیروی انسانی وقهرمان سازی کسانی که با مدیر کار می‌کنند، قدردانی و تشکر از زحمات آنان است.

ساده‌ترین، و در عین حال مهمترین و قدرتمندترین شکل شناسایی، قدردانی صمیمانه است.

مدیر باید به گوشه و کنار سازمان خود نظر بیفکند و عملکردهای درست افراد را شناسایی کند و آنگاه در حین انجام دادن کار از آنان قدردانی به عمل آورد.

نکاتی که در قدردانی باید رعایت شود عبارت است از:

۱- فوری و دقیق باشد. برای اثر بخش ساختن قدردانی باید بلافاصله پس از بروز عمل صورت پذیرد؛ یعنی هرچه زودتر به طور مشخص به افراد گفته شود که چه کاری را درست و خوب انجام داده‌اند؛ برای مثال گفته شود که: «گزارش شما در اخذ قرارداد به ما کمک کرد.» اگر اظهار نظرها خیلی کلی باشد مانند اینکه گفته شود: «از تلاشهای شما سپاسگزارم.» احتمال کمتری دارد که مؤثر بیفتند.

۲- احساس خود را بیان کنید. پس از قدردانی، احساس خود را نسبت به آنچه که انجام داده‌اند بیان کنید؛ برای مثال بگویید: «از سخنرانی عالی شما احساس غرور کردم.» اگرچه قدردانی زیاد طول نمی‌کشد ولی آثار ماندگاری برجای می‌گذارد. قدردانی موجب تعامل کامل و مؤثر انسانی می‌شود. این مطلب شامل هر ارتباطی می‌شود. نه تنها با قدردانی می‌توان مدیران بهتری پرورش داد بلکه می‌توان والدین، همسران، دوستان و مشتریان بهتری داشت.

قدردانی موجب تعامل کامل و مؤثر انسانی می‌شود.

مبنای بازدید از واحدها (۲۱) «در حین کار، عملکرد خوب کارکنان را مورد قدردانی قرار دهید.

برخی از صاحب نظران برای کمک به مدیران «راهنمای برنامه‌ریزی قدردانی» از تلاش و کوشش کارکنان تهیه کرده‌اند (۲۲) که شامل دو بخش عمده تجزیه و تحلیل پیش از برنامه‌ریزی و پس از آن به شرح ذیل می‌باشد:

تحلیل پیش از برنامه‌ریزی قدردانی

پیش از اینکه مدیر بخواهد از زحمات کسی قدردانی کند و پاداش به او بدهد باید پرسشهای زیر را برای خود پاسخ دهد:

- ۱- آیا مبنای قدردانی حالت مدیر است یا رفتار و عملکرد فردی که پاداش می‌گیرد؟
- ۲- آیا قدردانی، به خاطر خوب انجام دادن تکلیف جدید است یا بهبود در عملکرد قبلی او؟
- ۳- آیا در گذشته، فرد را به خاطر همین رفتار مورد قدردانی قرار داده‌اید؟
- ۴- آیا احتمال دارد فرد احساس کند با قدردانی مورد سوء استفاده قرار خواهد گرفت؟
- ۵- آیا افراد دیگری نیز هستند که در این مورد باید از آنان قدردانی به عمل آید؟

تحلیل پس از برنامه‌ریزی و اجرای قدردانی

مدیر پس از برنامه‌ریزی و اجرای قدردانی نیز باید پاسخ پرسشهای زیر را مورد بررسی قرار دهد:

- ۱- آیا قدردانی موجب افزایش تعهد و علاقه کارکنان شما شده است؟
- ۲- آیا همراه قدردانی، کار اضافی نیز از او خواسته‌اید؟
- ۳- آیا به قدردانی يك «امام» و لحنی انتقادی افزوده‌اید؟

ه- تذکر و تنبیه و پوزش

پنجمین گام در پرورش نیروی کاری موفق تذکر، تنبیه و پوزش است. نکاتی را که درباره هرگونه بازخور منفی باید به خاطر سپرد عبارت است از: (۲۳)

- ۱- فوری پس از بروز رفتار صورت پذیرد. دادن بازخور منفی را به تعویق نیندازید زیرا اگر دلخوریها انباشته شود و یکباره بخواهید بازگو کنید ممکن است خطای فرد و اوضاع خیلی بدتر از آنچه که واقعا هست در پیش چشم شما جلوه گر شود و در ذهن خود آن را بزرگ کنید و هنگام دادن بازخور، کنترل از دستان خارج شود و به شخصیت

اگر روابط دوستانه دو فرد را مورد مطالعه قرار دهید، متوجه می‌شوید که به ندرت به عیوب یا محدودیتهای همدیگر توجه دارند. هنگامی که یکی از آنان صحبت می‌کند دیگری با دقت گوش می‌دهد، لبخند می‌زند و گفته‌های او را مورد تأیید قرار می‌دهد. برعکس، افرادی که با هم خصومتی دارند فقط عیوب و نقاط ضعف یکدیگر را می‌بینند گو اینکه هیچکدام عملکرد مثبتی ندارند. از این رو گفته‌اند (۱۹) روابط خوب به تناوب دفعاتی که دو نفر رفتار خوب همدیگر را مورد توجه و قدردانی قرار می‌دهند بستگی دارند.

هرچه انسان رفتار خوب دیگران را بیشتر مشاهده و قدردانی کند روابط بهتری با آنان خواهد داشت.

۳- پیشرفت را مورد ستایش قرار دهید. یکی از

مهمترین نکاتی که در قدردانی باید به خاطر داشت این است که منتظر رفتار خوب و بدون نقص ننماید تا قدردانی کنید بلکه رفتارهای نسبتاً درست افراد را نیز مورد تشویق قرار دهید، زیرا رفتار مطلوب و عملکرد عالی به تدریج حاصل می‌شود. مدیری برجسته گفته است: «پیشرفت افراد را مورد تشویق قرار دهید زیرا حداقل آنان را به تحرک وامی‌دارد.» (۲۰)

در پرورش کودک نیز این امر صادق است. برخی از پدر و مادرها فرزندانشان را باهوش می‌پندارند و هنگامی که بزرگ می‌شوند و تخلفی از آنان سر می‌زند، پدر و مادر معمولاً با دیده اغماض از آن می‌گذرند و رفتارهای خوب آنان را همواره مورد تشویق قرار می‌دهند. عده‌ای دیگر فرزندان خود را کودن انگاشته و دائماً از آنان ایراد می‌گیرند. بر سرشان فریاد می‌کشند، پرخاش می‌کنند که چرا چنین و چنان کردی؟ دیگران را به رخ آنان می‌کشند، این‌گونه فرزندان نیز فوری می‌فهمند که خانه جای آنان نیست و از خانه فراری می‌شوند و پدر و مادر نیز نفوذ خود را نسبت به آنان از دست می‌دهند.

هرگاه در ارتباط با کارمند، رئیس، دوست و... مشکلی پیدا شود باید از خود پرسیم که آیا قصد رفع کدورت داریم یا خیر؟ در صورت مثبت بودن جواب باید به دنبال رفتارهای خوب دیگران باشیم و آنها را مورد قدردانی و تقدیر قرار دهیم.

پیشرفت افراد را مورد تشویق قرار دهید تا شتاب بگیرند.

۴- ساعاتی را به قدردانی اختصاص دهید.

هفته‌ای حداقل دو ساعت را باید به قدردانی تخصیص دهید. مانند قرار ملاقاتها در تقویم خود ثبت کنید. آنگاه با استفاده از فلسفه مدیریت بر



و شخصیت او تمایز قائل شویم تا موجب شود از رفتار خلاف خود دست بردارد. دوم اینکه پس از خاتمه تذکر و تنبیه و ترک وی، او را در حالی قرار دهیم که به رفتار خلاف خود بیندیشد نه به اینکه چگونه با او رفتار شده و مورد تهدید قرار گرفته است. اگر شخصیت فرد مورد تحکیم قرار نگیرد انرژی خود را علیه شما به کار خواهد گرفت تا از شخصیت خودش دفاع کند. به جای پشیمانی از کرده خود، پیش این و آن خواهد رفت و از نحوه رفتار ناشایست شما گله و شکایت خواهد کرد. بیشتر مسائل و مشکلات زندگی از خطاها سرچشمه نمی‌گیرند بلکه از درس نگرفتن از خطاها ناشی می‌شوند. هنگامی که ادراک فرد از شخصیت خودش مورد حمله قرار گیرد به موضع دفاعی می‌افتد و در نتیجه، رفتار ناشایست خود را توجیه می‌کند و هرگز به بازخور عملکردش توجهی نخواهد کرد و در نتیجه درسی نمی‌گیرد.

بیشتر مسائل زندگی از خطاها سرچشمه نمی‌گیرند بلکه از درس نگرفتن از آنها ناشی می‌شوند

برخی از صاحب نظران برای کمک به مدیران در تلفیق نکات فوق در رفتارشان، راهنمای برنامه‌ریزی تذکر و تنبیه را ارائه داده‌اند. (۲۴)

تحلیل پیش از برنامه‌ریزی تذکر و تنبیه

پیش از هرگونه اقدام انضباطی باید پاسخ پرسشهای زیر تحلیل گردد:
۱- آیا فرد، تازه‌کار است؟ یا تجربه‌کاری در این زمینه خاص دارد؟

- ۲- رفتارهای خاصی که نباید تکرار شوند کدامند؟ می‌خواهید چه رفتار یا عملکردی بیشتر تکرار شود؟
- ۳- آیا متقاعد شده‌اید که عملکرد ضعیف فرد عمدی بوده است؟ عاملی خارج از کنترل وی موجب آن نشده است؟
- ۴- چرا فکر می‌کنید به جای هدایت مجدد باید تنبیه کنید؟
- ۵- نتایج مثبت و منفی احتمالی این تنبیه چه خواهد بود؟

تحلیل پس از اجرای برنامه تنبیه

مدیر پس از اقدام انضباطی باید پاسخ پرسشهای زیر را مورد مطالعه قرار دهد.

- ۱- آیا سعی شده حتی الامکان تذکر و تنبیه پس از ارتکاب عمل صورت پذیرد؟
- ۲- آیا رفتارهای خوب گذشته فرد را تحکیم بخشیدید؟
- ۳- آیا به شخصیت او حمله کردید یا او را تهدید نمودید؟
- ۴- آیا دادن بازخور منفی را به تعویق انداختید؟ و احساسی برخورد کردید؟

افراد حمله کنید. به طور کلی هرچه در دادن بازخور منفی به دیگران تأمل کنید احساسی تر خواهید شد. بنابراین هرچه زودتر بازخور منفی را به فرد بدهید تا موجب مشکلات کمتری شود. ناگفته نماند که بازخور منفی خصوصی، مؤثرتر از دادن بازخور در جمع دیگران است.

هرچه در دادن بازخور منفی تأمل کنید احساسی تر خواهید شد و بازخور غیرواقعی تر خواهد بود

۲- بازخور منفی دقیق و مشخص باشد. رفتار ناشایست افراد را آشکارا، بیان کنید؛ برای مثال گفته شود: «رضا، گزارش کارت را سر موعد مقرر، در روز پنجشنبه ارائه ندادی!».

۳- احساس خود را با کارکنان در میان بگذارید؛ برای مثال گفته شود: «احمد، بگذار بگویم که احساسم درباره گزارش اخیر تو چیست. سخت عصبانی هستم زیرا خارج از موعد مقرر ارائه دادی و موجب تأخیر در تحلیل نهایی شده. در مورد خلاف دیگران ذهن‌گرایی نکنید احساس خود را صمیمانه و صادقانه بیان کنید.

۴- مهمترین نکته درباره تذکر و تنبیه این است که باید شخصیت فرد را تحکیم بخشید؛ برای مثال به هنگام تأخیر در ارائه گزارش کار، بهتر است گفته شود: «بگذار یک چیزی را به تو بگویم شما شخص خوبی هستی، یکی از بهترین افراد من هستی، به همین دلیل از تأخیر شما در ارائه گزارش عصبانی هستم. از شما انتظار نمی‌رود که تأخیر داشته باشی. شما باید به عنوان الگو برای دیگران باشی.» رفتار افراد را باید مورد سرزنش قرار دهید نه شخصیت آنان را. بعضی از مدیران نمی‌دانند که چرا ضمن تنبیه فرد، باید شخصیت خوب او را ستود. تحکیم شخصیت فرد به دو دلیل انجام می‌شود: نخست اینکه میان رفتار

6. Paul Hersey and Ken Blanchard, Op. , Cit, P.378.
7. Scott Meyers, Every Employee a Manager, (New York: Mc Graw - Hill, 1970).
8. Carl R.Anderson Op. Cit, P.233.
9. Paul Hersey and Ken Blanchard, Op. Cit, P.380.
10. Pareto's 80/20 rule.
11. The Slogan "Feedback is the Breakfast of Champions" was coined by Rick Tate, a BTD associate, when he was conducting Leadership training for the U.S. Coast Guard.
12. J.M. Ivancevich and J.T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self. Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, 25, no. 2(1982): 359 - 72.
13. Paul Hersey & Ken Blanchard, Op. Cit, P.382.
14. David C.Mc Clelland, J.W. Atkinson, R.A.Clark, and E.L.Lowell, *The Achievement Motive* (New York: Appleton - Century- Crofts, 1953), See also Craig Pinder, "Concerning the Application of Human Motivation Theories in Organizational Settings, " *Academy of Management Review*, 21 (1977), PP.384 - 397.
15. Paul Hersey and Ken Blanchard, Op. Cit, P.383.
16. Ibid, PP. 381- 382
17. Carl R.Anderson, Op.Cit, P. 235.
18. E.A.Locke, "Personnel Attitudes and Motivation," *Annual Review of Psychology*, 26 (1975): 457- 80.
19. Paul Hersey and ken Blanchard, Op. Cit, P.385.
20. Bob Davis, President of Chevron Chemical
21. The Hewlett- Packard philosophy of ,MBWA - Management By Wandering Around See Thomas J.Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row, 1982).
- پیترز و واترمن در کتاب خود تحت عنوان «در جستجوی کمال» نظریه مدیریت بر مبنای بازدید از واحدها را بسط دادند و باعث شهرت آن شدند.
22. Tyson and Zigarmi from Blanchard Training and Development, Escondido, CA., 92025.
23. Kenneth Blanchard and Spencer Johnson, Op. Cit. P.386.
24. Tyson and Zigarmi, Op. Cit, P.387.
25. Paul Hersey and ken Blanchard. Op. Cit. P.389.

از آنجایی که هر کسی ممکن است مرتکب خطا بشود مدیر هم از این امر مستثنی نیست. از این رو توان عذرخواهی را رمز دیگری در مدیریت قاطع و اثربخش و پرورش نیروی کاری موفق می‌دانند. در عذرخواهی نیز همانند قدردانی و تنبیه سه گام اول عبارتند از:

- ۱- هرچه زودتر از خطای خود پوزش بطلبید بهتر است، زیرا هرچه صبر کنید عذرخواهی کردن برایتان دشوارتر می‌شود.
- ۲- به هنگام عذرخواهی نیز باید دقیق باشید و به طور مشخص بیان کنید که از کدام خطای خود پوزش می‌طلبید.
- ۳- باید به دیگران بگویید که چه احساسی در برابر تصور خود دارید؛ برای مثال شرمسارید، پشیمانید، ناراحتید.
- ۴- در مرحله چهارم باید شخصیت خود را تحکیم ببخشید و بگویید که این رفتار معمول من نیست و بهتر بود مرتکب چنین خطایی نمی‌شدم.

برخی از مدیران به دو دلیل زیر در عذرخواهی مسامحه می‌کنند:

- ۱- ترس از اینکه عذرخواهی نشانه ضعفشان تلقی شود.
- ۲- ترس از اینکه دیگران نیز از عذرخواهی سوءاستفاده کنند و بدین ترتیب بخواهند از مکافات عملشان در امان بمانند و به فکر اصلاح نیفتند.

صاحب نظران هر دو نگرش فوق را بی‌اساس می‌دانند و بر این باور اصرار دارند که عذرخواهی مدیر از خطای خود می‌تواند به سلامت روابط او با کارکنانش کمک کند تا آنجا که گفته‌اند: «عشق آن است که بتوان عذر تقصیر خود را بر زبان آورده». (۲۵)

1. Carl R.Anderson, *Management: Skills, Functions, and Organization Performance*, 2nd Edition, (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1988). P.226
2. Ibid, P.227. See also, Kenneth Blanchard and Paul Hersey, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Fifth Edition, (New Jersey: Prentice- Hall, Inc., 1988), P.386.
3. Carl R.Anderson, op.,cit, P.228
4. G.P. Latham and E.A.Locke, "Goal Setting- A Motivational Technique That Works", *Organizational Dynamics* (Autumn, 1979): PP.68-80
5. Kenneth Blanchard and Spencer Johnson, *The One minute Manager* (New York: Morrow, 1982).