



۵ مساله مهم برای مدیران اثربخش

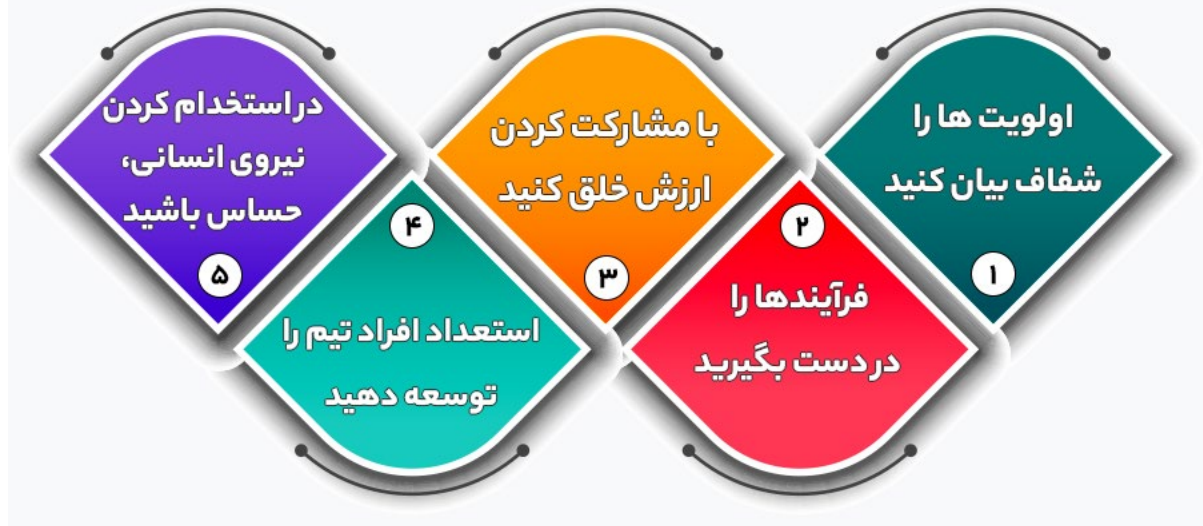
ما از رهبری الهام‌بخش و جسورانه صحبت می‌کنیم، اما معمولاً توجه مناسبی به مدیریت خوب نداریم. این، بخشی از گفته [کارت‌گست](#)، استاد بالینی کارآفرینی در دانشکده کلوگ، است که در این مطلب قصد داریم نکاتی از تجربه‌های واقعی ایشان در مورد مدیران اثربخش، همراه با مثال‌های عینی فرا بگیریم.

مدیران توانمند، بهره‌وری بالایی از تیم خود به ارمغان می‌آورند. آنها رویکردی که نسبت به تیم اجرایی دارند این است که آنها را درگیر کارهای اجرایی روزانه نمی‌کنند تا قادر باشند بر روی مسائل فنی و مهم‌تر تمرکز کنند.

در یک سازمان، رهبران خالق چشم‌انداز هستند و مدیران، با توجه به چشم‌انداز تعریف شده، هدف تعیین می‌کنند و تیم را در جهت رسیدن به اهداف مرتبط با چشم‌انداز هدایت می‌کنند. شاید برایتان جالب باشد تا بدانید کارهایی که یک مدیر باید انجام دهد تا به یک مدیر اثربخش تبدیل شود، چه مواردی است؟! در ادامه با ۵ مورد بسیار مهم آشنا خواهید شد.



۵ مسئله مهم برای مدیران اثر بخش:



۱- اولویت‌ها را شفاف بیان کنید

به عنوان یک عامل مهم و تسریع‌کننده ارتباطات میان رهبر ارشد و کارکنان خط مقدم سازمان، مدیر باید بین سمت و سوها، انتظارات و رهبری سازمان، ارتباط مناسب برقرار کند. مدیران باید در برابر خواسته‌ای که از افراد تیم دارند و اینکه چرا این خواسته را مطرح می‌کنند، کاملاً شفاف باشند.

برای این کار، مدیران باید به اعضای تیم خود کمک کنند تا موفقیت را تصور کنند. یکی از روش‌هایی که می‌تواند در این راستا کمک‌کننده باشد این است که از اعضای مختلف تیم یک مدیر بخواهید تا این دو کار را انجام دهند:

۱) (دو هدف مهم سه ماهه بعدی را نام ببرند)

۲) (شاخص‌های ارزیابی موفقیت آن اهداف را بیان کنند)

اگر پاسخ اعضای تیم با یکدیگر متفاوت باشد، نشان می‌دهد که آن مدیر نتوانسته اولویت‌های خود را بطور شفاف بیان کند. در مورد ارتباط با اعضای تیم، آقای گست، این را به عنوان بخش اساسی مربیگری و توسعه می‌بیند و پیشنهاد می‌کند برای اینکه **اولویت‌ها بطور شفاف مشخص شوند**، مدیر باید در هر جلسه و بصورت فرد به فرد، سه بخش را سازماندهی کند: شاخص‌های عملکرد، پیشرفت در ابتکارات و افراد.



۲- فرآیندها را در دست بگیرید

به دلیل اینکه اعضای یک تیم نسبت به هدف‌گذاری در سازمان مسئول هستند، مدیران همواره باید به این موضوع فکر کنند که چگونه می‌توانند موفقیت را اندازه‌گیری کنند و چگونه می‌توانند تیم‌های خود را در برابر این معیارها و زمان‌بندی‌ها پاسخگو نگه دارند. دستیابی به این امر نیازمند ارتباط بین مدیر و اعضای تیم برای پیدا کردن بهترین مسیر برای رسیدن به اهداف است.

یکی از نکاتی که آقای گست به آن اشاره می‌کند این است که مدیرانی که در سطح متوسط هستند، فکر می‌کنند که وظیفه آنها این است که در مسیر از پیش تعیین شده بمانند و اجرای کارها را تسهیل کنند. در حالی که مدیران بزرگ، آن کار را انجام می‌دهند و با فکر کردن در مورد صورت مساله، می‌گویند: "آیا راه بهتری برای انجام این کار وجود دارد؟"

برای یک مدیر به راحتی قابل بیان است که اهداف فروش قرار نیست سازمان ما را به اهدافمان برساند. نیروی انسانی را زمانی می‌توان نسبت به وظایفش، پاسخگو تربیت کرد که تمام اقداماتی که منجر به رسیدن به نتیجه می‌شود را برای او شرح دهیم. برای مثال تعریف شفاف شاخص‌های پیشرو و مؤخر می‌تواند کمک‌کننده باشد. اگر چه هر دو شاخص مهم هستند اما شاخص‌های پیشرو، قابلیت اجرایی بیشتری دارند. برای مثال اگر هدف یک تیم فروش، ۱ میلیارد تومان فروش باشد، شاخص مؤخر این هدف، تعداد مشتریان جدیدی است بدست آورده‌اید. شاخص پیشرو شامل هر چیزی است که بر دستیابی به مشتریان تاثیر بگذارد.

۳- با مشارکت کردن، خلق ارزش کنید

مدیران توانمند به سادگی تسهیل‌کننده فرآیند نیستند. اکثر آنها در حوزه‌ای تخصص دارند که تیم‌شان در حال فعالیت در آن است. بنابراین برای اینکه بیشترین بهره را از تیم خود ببرند، باید بدانند دقیقاً چه زمانی در کار مشارکت مستقیم داشته باشند. این کار ممکن است زمانی رخ دهد که تیم در حال کلنجار رفتن یا گرفتن سرخ مهم در حوزه مرتبط با کار است.

آقای گست اعتقاد دارد مدیران بزرگ آستین‌ها را بالا می‌زنند و در صورت لزوم، در کنار تیم کار می‌کنند.

هر چقدر بیشتر از کار تیم‌تان سر در بیاورید، بهتر می‌توانید آن را ارزیابی و بهبود دهید. بهترین راه برای درک آن، شیرجه زدن

در کار و انجام آن است.



۴- استعداد افراد تیم را توسعه دهید

مدیران برای اعضای تیم‌شان باید این دو کار را انجام دهند: **مدیریت عملکرد** و توسعه شخصی. این دو کار مدیر زمانی که انتظارات فوری از عملکرد با اهداف بلندمدت توسعه حرفه‌ای کارکنان در تضاد باشد، با هم اصطکاک پیدا می‌کند.

تصور کنید شما مربی هستید که می‌خواهید پتانسیل‌های یک نفر را شکوفا کنید. شما بر روی استعدادهای آن فرد کار می‌کنید تا بتوانند کارهایی که توانایی انجام آنها را دارند، به خوبی انجام دهند. آقای گست نمونه‌ای در این رابطه دارد. او کارمند سابقی را به یاد می‌آورد که هوش و تخصص فنی آن فرد، او را به این باور رساند که برای ترفیع آماده است. او فناوری و صنعت را درک می‌کرد و در یکی از ابتکارات کلیدی شرکت در حال پیشرفت مداوم بود. اما یک مشکلی وجود داشت.

پس از صحبت با همکاران آن فرد، مشخص می‌شود که از نظر همکارانش، این فرد شریک تجاری خوبی نیست، مهارت‌های شنیداری خوبی نداشت و پشت سر دیگران صحبت می‌کرد. باید به او هشدار داده می‌شد که مسیر ارتقاء شغلی او در خطر است؛ زیرا تا زمانی که همکاران یک نفر نخواهند با او کار کنند، ارتقاء پیدا نخواهد کرد. پس از چندین جلسه پشت سر هم و ارائه مثال‌های مستقیم، سرانجام این فرد تا زمان حل مشکل، ارتقاء پیدا نکرد. در حال حاضر این فرد جز ۵ نفر برتر در شرکت‌های تکنولوژی محسوب می‌شود.

۵- در استخدام کردن نیروی انسانی، حساس باشید

ماهر ترین مدیران، استخدام و مصاحبه با استعدادها را کاملاً جدی می‌گیرند و به دنبال استخدام افراد بالقوه‌ای هستند که هم بتوانند کار را به خوبی انجام دهند و هم پویایی تیم را تقویت کنند. آقای گست بر این باور است که مدیران بزرگ می‌دانند در نهایت، کارشان مبتنی بر عملکرد گزارش‌های مستقیم آنهاست، بنابراین توانایی آنها برای ایجاد یک تیم با استعداد بسیار مهم است. با این حال به طرز شگفت‌انگیزی، این حوزه‌ای است که بسیاری از مدیران در آن کوتاهی می‌کنند. یک **نظرسنجی گلوب در سال ۲۰۱۹** نشان داد که ۸۲ درصد از افرادی که استخدام می‌شوند، با شغلی که انجام می‌دهند، مهارت‌های ناسازگاری دارند.



مدیران چگونه می‌توانند در استخدام کردن، بهتر عمل کنند؟

یکی از نکاتی که پیشنهاد می‌شود این است که کارت امتیازی طراحی شود تا خروجی‌هایی که در آن موقعیت کاری از آن فرد انتظار می‌رود؛ مشخص شود. این انتظارات می‌تواند مواردی از قبیل رشد کسب‌وکار، حاشیه سود و بهبود بهره‌وری عملیاتی باشد. در کنار هر کدام از این خروجی‌هایی که از افراد انتظار می‌رود، باید لیستی از شاخص‌های کلیدی عملکرد مشخص شوند تا بتوان میزان دستیابی به موفقیت را سنجید. بنابراین این کارت امتیازی با مشخص شدن دو بخش خروجی‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد، می‌تواند کمک قابل توجهی به کارشناسان منابع انسانی برای جذب نیروهای کارآمد کند.

این مطالب را هم بخوانید:

چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟

کلیک کنید