

اداره کردن گروه تان

بیشتر موفقیت شما به عنوان یک مدیربستگی به کیفیت افرادی دارد که مسئول آنها هستید. ممکن است این امر کاملاً در اختیار شما نباشد زیرا اغلب افراد هنگام شروع کار مدیریت در یک محل مسئول افرادی می شوند که قبلاً در آنجا بوده اند. اما دیر یا زود افرادی گروه را ترک میکنند و شما شانس انتخاب جایگزین برای آنها را دارید، درضمن باید روحیه و کارآیی گروه تان با شناخت تواناییها و نقاط ضعف آنها، ترتیب دادن برنامه های آموزشی ضمن خدمت و دوره های آموزشی، واگذاری کار، بهسازی شغل افراد، مشاوره با آنها، ارزیابی عملکرد، و تقدیر از کوشش های آنها، اجرای مقررات انضباطی و در جایی که لازم باشد تاثیر بگذارید. خلاصه موفقیت شما بستگی به نتایج حاصل از کار گروه تان و این نتایج به نوبه ی خودبستگی به مهارت شما در رهبری و مدیریت دارد. بنابراین چک لیستهای این قسمت درباره ی انتخاب افراد جدید برای گروه و بالا بردن روحیه و کارآیی هر فرد در گروه است.

شناخت گروه تان

چه کسانی با شما کار میکنند؟ تواناییها و نقاط ضعف، علایق و بی میلی های آنها چه هستند و کدامیک با گروه همسازند و کدامیک از دیگران بدشان می آید؟ خلاصه تا چه اندازه گروه تان را می شناسید؟ هر چه بیشتر آنها را بشناسید از توان آنان برای کار بهتر میتوانید استفاده کنید. اگر خودتان عضوی از گروه بوده اید باید آنان را به خوبی بشناسید. اگر تمام اعضا را خودتان انتخاب کرده اید باید درباره ی هر کدام اطلاعات زیادی داشته باشید اما هنوز نمیدانید تاچه حد درتشکیل یک گروه منسجم با هم هماهنگ خواهند بود. اغلب مدیران با میل خود مسئولیت گروه از قبل آماده شده ای رامیپذیرند. اگر شما در چنین موقعیتی هستید باید اعضای گروه را هم از لحاظ فردی و هم از لحاظ رفتار گروهی بشناسید. چک لیستهای زیر در این مورد به شما کمک خواهند کرد.

اطلاعات پایه ای

به پرسش های زیر با دقت پاسخ دهید

۱. مسئولیت چند نفر بر عهده ی شماست؟
۲. هر کدام از کارکنان چند سال دارند؟
۳. چند نفر زن و چند نفر مرد هستند؟
۴. هر کدام از آنها چه مدت:
 - أ. در سازمان بوده اند؟
 - ب. در این قسمت بوده اند؟
۵. کدامیک تجربه ی (و چه اندازه) مرتبط با کار در سایر سازمانها / قسمتها دارند؟

کار هر فرد چیست؟

- | خیر | آری | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا تمام اعضای گروه تان شرح وظایف دارند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. اگر ندارند آیا لازم است با هر یک از آنها برای تهیه ی شرح وظایف کار کنید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا بدون شرح وظایف تدوین شده وظایف / هدف کار هر یک از اعضای گروه حس میکنند که از وی کار خیلی زیاد یا خیلی کم خواسته می شود؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. آیا عضوی از اعضای گروه از نظر مهارت و تخصص کمبودی برای کاری که انجام میدهد دارد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. آیا در حال حاضر عضوی از گروه کمتر از حد قابل قبول کارایی دارد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا تغییر وظایف بعضی از اعضای گروه برایشان مفید خواهد بود؟ |
| | | ۷. آیا آموزش بیشتر به هر یک از اعضای گروه برای مقاصد زیر مفید خواهد بود؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ا. بهسازی کار فعلی آنها |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ب. آماده سازی آنها برای مسئولیت های جدید |

(به چک لیستهای مربوط به آموزش ضمن کار دوره های آموزشی، بهسازی شغل افراد و انگیزش کارکنان رجوع کنید.)

ارتباطات

- | خیر | آری | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا کار کردن اعضای گروه بایکدیگر مهم است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. اگر مهم است قادر به این کار هستند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا روحیه ی عمومی گروه به صورت یکی از اشکال زیر است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • کمک متقابل و همکاری |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • رقابت و خودپسندی |
| | | ۴. آیا اگر بعضی از اعضای گروه به تنهایی و بدون همکاری مداوم با سایر اعضا کار کنند، کارایی خوبی خواهند داشت؟ |
| | | ۵. آیا افرادی هستند که دوست داشته باشند تنها کار کنند ولی کارایی خوبی ندارند که باید به آنها کمک شود تا بتوانند با دیگران کار کنند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا افرادی هستند که برای داشتن استقلال بیشتر در کار باید تشویق شوند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. آیا میتوانید افرادی را که کمتر از بقیه در گروه مقبولیت دارند مشخص کنید؟ |
| | | ۸. اگر این طور است دلیل آن چیست و چه تاثیری بر روی روحیه و کارایی گروه دارد؟ |
| | | ۹. آیا در گروه افرادی هستند که دیگران کوتاهیهای خود را به گردن آنها بیندازند (دیوارهای کوتاه) یا ناراحتی های خود را سر آنها خالی کنند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱۰. آیا افرادی هستند که با شکوه و آشوب به پا کردن و ایجاد زحمت برای شما و (دیگران) باعث اوقات تلخی شده و از این کار لذت ببرند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱۱. افراد گروه از عقاید چه کسانی تبعیت میکنند- آنهاپی که افراد گروه آنها را به عنوان رهبر غیر رسمی (خصوصا در غیاب شما) قبول دارند؟ |

۱۲. مدیر قبل از شما (اگر بوده است) چه نظری درباره ی گروه دارد؟

۱۳. گروه از شما چه انتظاراتی دارد؟

خصوصیات افراد

سعی کنید پاسخ پرسشهای زیر را جایی ننویسید ، زیرا ممکن است ابراز عقیده ی مختصری آشوب به پا کند

۱. می توانید در دو کلمه خصوصیات هر یک از اعضای گروه را توصیف کنید؟
۲. در زمان بحران یا وقتی که کار بیشتری مورد نیاز است روی کدامیک از اعضای گروه میتوانید تکیه کنید؟
۳. به کدامیک از اعضای گروه حداقل تکیه را میتوان کرد؟
۴. فکر میکنید چه افرادی دارای نظرات ارزنده ای هستند یا میتوانند نظرات خوش بینانه ی شما را تعقیب کنند؟
۵. کدامیک از افراد در مقابل تغییر روش کارشان بیشترین/کمترین مقاومت را دارند؟
۶. اولین افراد گروه که میدانند در داخل گروه چه میگذرد و احساس مردم نسبت به کارها چیست چه کسانی هستند؟
۷. به هر یک از اعضای گروه فکر کنید. کدامیک در درجه ی اول وفادار به :
 - أ. سازمان است؟
 - ب. قسمت است؟ یا
 - ت. صنف یا حرفه اش است، اعم از اینکه آجر چین باشد یا حسابدار؟
۸. دوباره به هر کدام از اعضای گروه فکر کنید. به نظر شما هر یک از اعضا به کدامیک از عوامل زیر به عنوان شاخص اصلی رضایت از کار توجه دارند؟
 - مزدیا حقوق خوب
 - امید ارتقا
 - مزایای جانبی رسمی
 - مزایای جانبی غیر رسمی
 - داشتن وقت آزاد
 - رضایت از انجام کار با کیفیت بالا
 - امیدواری به کسب تخصص جدید
 - راحتی یا داشتن کار عادی و یکنواخت
 - تنوع کار
 - به دست آوردن قدرت یا پایگاه شخصی
 - شرایط کاری مورد توافق
 - به وی گفته شود که دقیقاً چه کند
 - تا حدی برای تصمیم گیری درباره ی نحوه ی انجام کار آزادی داشته باشد
 - احساس اینکه موردنیاز است
 - ارتباط اجتماعی با همکاران
 - داشتن احترام داخل سازمان
 - داشتن احترام خارج از سازمان
 - سایر موارد را ذکر کنید

۹. میتوانید از خودتان نیز بپرسید که کدامیک از عوامل ذکر شده در ۸ انگیزه ی بیشتری به شما میدهد.

احترام گروه شما

- | خیر | آری | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا گروه شما مورد احترام سایر قسمتهای سازمان هست؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. آیا گروه شما رقیب یا دشمنی دارد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا شیوه ی لباس پوشیدن، صحبت کردن، نظم، روش های انجام کار، و غیره در گروه شما شبیه سایر گروه هاست؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. آیا گروه شما ارتباطات رسمی کاری با سایر گروه ها دارد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. آیا افراد گروه شما با افراد سایر گروه ها روابط غیر رسمی و نزدیکی دارند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا افراد میتوانند به سرعت از نظر دیگران نسبت به گروه آگاه شوند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. آیا مدیر قبل از شما (اگر بوده است) مورد احترام اکثر افراد سازمان بوده است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۸. چه افرادی در سازمان بیشترین تاثیر را روی نگرش بقیه ی افراد سازمان نسبت به گروه شما دارند؟ |

نیازی به گفتن نیست که اطلاعات ذکر شده ی فوق را از طریق ارسال پرسشنامه به اطراف یا یک شبه به دست نخواهید آورد. شناخت کارکنان کاری پایان ناپذیر است، زیرا آنان مرتب تغییر میکنند (تا اندازه ای به علت تاثیر شما روی آنها و تجاربی که با هم کسب میکنند). عمدتاً آنها را با صحبت کردن با خودشان، توجه به عکس العمل هایشان در موقعیتهای کاری و شنیدن آنچه افراد خارج از گروه درباره ی آنها میگویند میشناسید. هر چه بیشتر درباره ی آنها بدانید بهتر با هم کار خواهید کرد.

پیشنهاد: اگر میخواهید واقعا کارکنان خود را بشناسید بیشتر به آنچه انجام میدهند توجه کنید تا گفته های آنان- اما آنچه را که سایر افراد درباره ی آنها میگویند ندیده نگیرید.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی