

کنترل

کنترل هسته ی کار مدیریت است. متأسفانه برای اغلب افراد این کلمه گوش خراش و نامطبوع است. استنباط آنها این است که برادر بزرگتر نظاره گر آنهاست و آنها پایین نگاه داشته شده به ابتکاراتشان توجهی نمی شود. برای مدیر کلمه ی کنترل هیچ کدام از معانی بالا را ندارد. آنچه شما کنترل میکنید افراد نیستند ، بلکه پروژه ها ، منافع ، وقایع و فعالیت هایی اند که افراد درگیر آنها هستند. در این نقش شما بیشتر مثل کنترل کننده های سیستم مرکز گرمایی عمل میکنید که در وقت های تعیین شده یا بر حسب درجه ی حرارت دستگاه را روشن یا خاموش میکنند. مثال بهتر اینکه خودتان را با یک خلبان مقایسه کنید که برای سالم رساندن هواپیما به مقصد تعیین شده مرتب به علائم هشدار دهنده و شرایط بیرون از هواپیما توجه میکند تا اقدام متناسب را در صورت لزوم به عمل آورد. به عبارات «عالیم هشدار دهنده» «نقص تعیین شده» «انجام اقدام متناسب در صورت لزوم» توجه کنید. به عنوان یک مدیر آنچه برای کنترل باید انجام دهید به شرح زیر است:

۱. برنامه ای داشته باشید که در آن اهداف ، استانداردها و زمانهای پایان هر مرحله مشخص شده باشد.
۲. کارگروه خود را کنترل کنید و از بازخورد برای پی بردن به چگونگی پیشرفت کار استفاده کنید.
۳. وضعیت انجام کار را با آنچه برای حصول برنامه باید انجام شود مقایسه کنید.
۴. مواردی را که در آنها کارایی زیر استاندارد است با فرصت های جدید پیش آمده را تشخیص دهید.
۵. برای جبران کاستیها یا استفاده از فرصتهای جدید اقدام کنید.

از پنج مورد فوق به اولی در چک لیست های مربوط به مدیریت مبتنی بر هدف و برنامه ریزی ، به پنجمی در چک لیستهای مربوط به تصمیم گیری توجه شده است. اما چک لیستهایی که در زیر می آیند بیشتر مربوط به موارد ۲ و ۳ و ۴ هستند . کنترل نشان دادن آنچه عملاً اتفاق می افتد مقایسه ی واقعیت با آنچه موردنظر بوده و تشخیص زمینه هایی که بایدراجع به آنها اقدام کنید است.

چه چیز هایی را باید کنترل کنیم؟

۱. آنچه باید کنترل کنید بستگی به انتظارات شما از گروه تان دارد. اگر برنامه به روشنی تعریف شده است نباید در شناخت عوامل کلیدی که باید به آنها توجه داشته باشید با مشکل مواجه شوید. بیشتر نیاز به کنترل کدام یک از موارد زیر دارید؟

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | • وضعیت رسیدن به نتایج مورد نظر |
| <input type="checkbox"/> | • انجام به موقع کارها |
| <input type="checkbox"/> | • کیفیت محصولات |
| <input type="checkbox"/> | • استانداردهای عملکرد |
| <input type="checkbox"/> | • روحیه ی کارکنان |
| <input type="checkbox"/> | • اثربخشی هزینه ها |
| <input type="checkbox"/> | • سایر موارد را ذکر کنید |

۲. برای کنترل کدامیک از جنبه های زیر نیاز به اطلاعات دارید؟

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | • میزان تولید |
| <input type="checkbox"/> | • تعداد مشتریان |
| <input type="checkbox"/> | • سرعت پاسخگویی به درخواستها |
| <input type="checkbox"/> | • فروش |

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | • موجودی انبار |
| <input type="checkbox"/> | • سود حاصله |
| <input type="checkbox"/> | • عکس العمل های مشتریان |
| <input type="checkbox"/> | • روابط افراد در گروه |
| <input type="checkbox"/> | • روابط با بقیه قسمتهای سازمان |
| <input type="checkbox"/> | • روابط با افراد خارج از سازمان |
| <input type="checkbox"/> | • منابع به کار گرفته شده |
| <input type="checkbox"/> | • تجهیزات به کار گرفته شده |
| <input type="checkbox"/> | • سایر موارد را ذکر کنید |

آری خیر

۳. آیا در حال حاضر میتوانید روی این امر تکیه کنید که کارکنان شما اشتیاق و توانایی تشخیص موارد اختلاف را بین برنامه و آنچه به وقوع می پیونددارند تا با توجه به لزوم نظر شما روی این گونه موارد آنها را اطلاع دهند؟
۴. اگر چنین نیست با توجه به موقعیتی که دارید فکر میکنید مدیریت خوبی اعمال میکنید؟
۵. اگر چنین است میدانید چگونه سیستمی را باید برای کنترل داشته باشید؟
۶. کار اصلی که باید انجام دهید چیست؟

روش های جمع آوری اطلاعات

اصولا دوره برای جمع آوری انواع بازخورد که برای نظارت بر کار گروه تان نیاز دارید وجود دارد. این راه ها میتوانند سیستماتیک و اتفاقی یا یکنواخت و تصادفی باشند. هر دو نقش دارند. شما باید مطمئن باشید که اطلاعات را به صورت رسمی ، سیستماتیک ، و یکنواخت دریافت میدارید در ضمن چشم و گوش خود را برای توجه به آنچه اتفاق می افتد باز نگاه دارید. هر کدام از موارد ذکر شده در دو لیست زیر را که ممکن است منابع مفیدی برای کنترل باشند تیک بزنید.

۱. داده های سیستماتیک ، رسمی ، یکنواخت
- سوابقی که کارکنان نگهداری میکنند (مثل کارتهای یک نماینده ی فروش)
 - گزارشهای هفتگی یا سایر گزارش های ادواری که از طرف کارکنان داده میشود.
 - آماري که خودتان جمع میکنید
 - گزارشهای دوره ای که برای رئیس تان تهیه میکنید
 - آماري که مرتباً از طرف قسمت دیگری برای شما فرستاده می شود (مثل آمار تولید یا فروش)
 - گزارش های مربوط به هزینه ها که از طرف حسابداری و با توجه به بودجه در نظر گرفته شده به شما ارسال میشود.
 - سایر موارد را ذکر کنید

توجه : در زمان ایجاد سیستمی برای جمع آوری اطلاعات باید توجه کنید که این کار را فقط برای انباشتن اطلاعاتی که ممکن است هیچگونه نقشی در اتخاذ تصمیم شما نداشته باشند نمیکند. گاهی پیش می آید که اطلاعات زیاد بازده بسیار اندکی دارند.

۲. داده های تصادفی و غیر رسمی

- آنچه از نحوه ی انجام کارکنان متوجه می شوید
- آنچه از کاربرد محل کار یا مواد یا تجهیزات متوجه میشوید
- اتفاقات غیر معمول
- صحبت/ بحث با کارکنان
- پرسش از کارکنان
- بحث های شدید/ دعوای کارکنان
- نظرات سایر مدیران یا کارکنان آنها
- نظرات مشتریان
- احساس شما از چگونگی انجام امور
- سایر موارد را ذکر کنید

توجه: تنها به اطلاعاتی که به طور یکنواخت و مخصوصا اطلاعاتی که از قسمت دیگری درباقت میکنید تکیه نکنید، زیرا ممکن است برای اقدام مناسب دیر شود. گوش به زنگ داده های تصادفی و غیر رسمی که ممکن است به شما در کنترل و اقدام به موقع و مناسب (قبل از آنکه وضعیت خراب شده و اصلاح آن مستلزم هزینه ی گزافی باشد) کمک میکنند باشید.

چه کاری می توان انجام داد؟

بازخوردی که از داده ها (رسمی یا غیر رسمی) میگیرید به شما برای مقایسه ی بین آنچه به وقوع میپیوندد و آنچه برنامه ریزی کرده اید کمک میکند تا اگر اختلافی بین آنها وجود داشته باشد اقدام مناسبی انجام دهید. در اینجا پرسش هایی که ممکن است از خودتان پرسید ذکر شده است.

- | خیر | آری | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا اختلاف به اندازه ای هست که مستلزم اقدام باشد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. اگر چنین است آیا میتوانم علت اختلاف را پیدا کنم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا اگر اختلاف را رفع کنم کافی است یا باید علت آن را هم برطرف کنم؟ |
| | | ۴. آیا لازم است به دلایل زیر درهریک از اهداف/تاریخ هایی که باید کارها انجام شوند تجدید نظرکنم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • شرایط بیرونی باعث غیر واقعی شدن آنها شده است |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • در ابتدا خوش بین بوده ام |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • اعضای گروه به اندازه ی لازم تلاش نکرده اند |
| خیر | آری | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • کارکنان توانایی لازم را نداشته اند |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • بعضی از کارکنان خیلی کمال گرا هستند |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • مدیریت من آن طور که باید نبوده است |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • بعضی اهداف دیگر ارزش پیگیری ندارند |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • اهداف جدیدی که ارزش بیشتری دارند پدیدار شده اند(با فرض اینکه منابع محدود باشد) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • سایر موارد را ذکر کنید |

۵. اگر چنین است آیا میتوانم در بعضی از هدفها تجدید نظر کنم بدون اینکه:

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • انگیزه ی کارکنانم را برای نزدیک شدن به آن هدفها سلب کنم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • علاقه و اشتیاق کارکنانی را که زیاد زحمت کشیده اند کم کنم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • کوشش کارکنان برای رسیدن به سایر هدفها را کم کنم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • در کارکنان نسبت به هدف هایی که درآینده تعیین خواهد شد روحیه ی ایرادگیری ایجاد کنم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • هدفهای جدید غیر قابل حصول باشند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • اعتبار مرا نزد رئیس ، کارکنانم یا سایر مدیران کم کند؟ |

۶. آیا لازم است کارایی گروه یا تولید آن را با استفاده از راه های زیر بالا ببرم؟

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • بیشتر و دقیق تر ایجاد ارتباط کنم |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • مقررات و روش های جدیدی ایجاد کنم |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • اطمینان حاصل کنم که هدفها و روش ها مورد توافق قرار گرفته اند |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • سیستم کنترل بهتری برای بازخورد ایجاد کنم؟ |

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • انگیزه های بهتری فراهم کنم |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • زبان بازی ، متقاعد ساختن یا رشوه دادن |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آموزش حین خدمت و دوره های آموزشی |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • اعمال فشار بیشتر |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • اندرز دادن به کارکنان برای اجتناب از کمال گرایی |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • صحبت کردن با کارکنانی که کارآیی ضعیفی دارند |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • اعمال تنبیه |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • اخراج بعضی از افراد |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • استخدام کارکنان جدید |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برقراری ارتباط بهتر یا سایر بخش های سازمان |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • دخالت بیشتر خود در انجام امور (به خصوص در برنامه ریزی و کنترل) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • سایر موارد را ذکر کنید |

پیشنهاد: حتما سیستمی برای کنترل داشته باشید اما اجازه ندهید آن قدر مفصل و وقت گیر باشد که خرجش بیشتر از دخلش باشد.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی