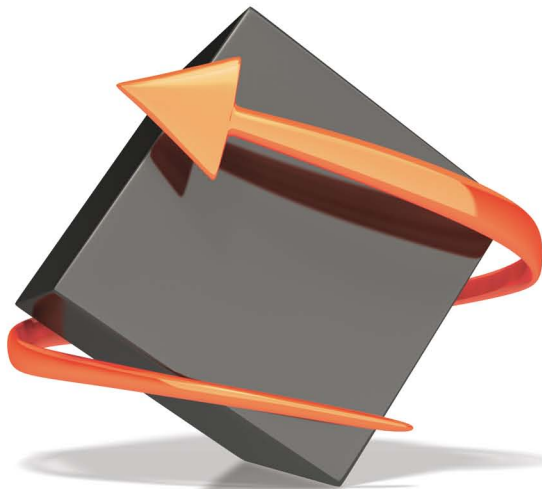


کتابخانه موفقیت
برایان تریسی
مدیریت
و
واگذاری کارها
برایان تریسی

ترجمه: ژان بقوسیان
بنفشه عطرسائی

2013



افزایش فرصت‌های پیشرفت با واگذاری کارها به دیگران

به نام خدا

مدیر سبز تقدیم می کند

کتابخانه موفقیت برایان تریسی

مدیریت و واگذاری کارها

برایان تریسی

ترجمه
ژان بقوسیان
بنفشه عطرسائی

فهرست مطالب

۶	مقدمه
۹	۱. ارزشمندترین منبع را پرورش دهید
۱۱	۲. با افسانه‌های مانع از واگذاری مبارزه کنید
۱۵	۳. نقطه شروع واگذاری
۲۱	۴. مدل کارخانه‌ای مدیریت
۲۷	۵. نتایج کلیدی را مشخص کنید
۳۳	۶. معیارهایی برای عملکرد عالی مشخص کنید
۳۹	۷. مدیریت هدف محور
۴۵	۸. سه ویژگی بهترین رئیس‌ها
۵۱	۹. هفت کلید واگذاری مؤثر
۵۷	۱۰. مدیریت موردی
۶۱	۱۱. خود را معلم بدانید
۶۵	۱۲. در کارمندان اعتماد به نفس ایجاد کنید
۶۹	۱۳. تصمیم‌گیری را واگذار کنید
۷۵	۱۴. انتظارات را بازرسی کنید
۷۹	۱۵. با بازخورد منظم افراد را بنا کنید
۸۳	۱۶. همواره به کارمندان انگیزه بدهید
۸۹	۱۷. از رهبری موردی استفاده کنید
۹۳	۱۸. چهار تیپ شخصیتی را مشخص کنید
۱۰۱	۱۹. سه شیوه رهبری
۱۰۵	۲۰. از واگذاری معکوس اجتناب کنید
۱۱۱	۲۱. پنج کلید اثربخشی مدیریتی

واگذاری کارها یکی از مهارت‌های اساسی مدیران مؤثر است. بدون توانایی واگذاری مؤثر و درست، نمی‌توانید استعداد ذاتی خود را به عنوان مدیر آشکار کنید.

تعریف مدیریت عبارت است از «کسب نتیجه از طریق دیگران». در ذات این تعریف ایده واگذاری مؤثر کارها، وظایف و مسئولیت‌ها به کارمندان نهفته است. توانایی و اشتیاق شما در واگذاری کارها تعیین‌کننده پیشرفت و موفقیت در کسب‌وکار است.

بسیاری از مدیران کارها را به سختی واگذار می‌کنند. آن‌ها اغلب علاقه‌ای به این کار ندارند یا در انجام آن ناتوان هستند و در نتیجه فرصت‌های پیشرفت خود را محدود می‌کنند. از آنجا که جایگزین واگذاری کارها، انجام شخصی آن است، مدیران مسئولیت‌ها و کارهای زیادی دارند که باید شخصا انجام دهند و در نتیجه نمی‌توانند به اندازه کافی برای سازمان مفید باشند.

فوائد واگذاری

واگذاری کارها فواید و مزایای متعددی دارد. واگذاری به شما امکان می‌دهد تا حوزه کاری‌تان را از آنچه می‌توانید انجام دهید به آنچه می‌توانید کنترل یا مدیریت کنید، گسترش دهید. به این معنی که در طول روز می‌توانید بر کارهای محدودی تمرکز کنید که فقط خودتان از عهده انجامشان بر می‌آیید. واگذاری کارها به شما امکان می‌دهد تا کیفیت و کمیت نتایج را ارتقا دهید و نتایج بیش از هر عامل دیگری تعیین‌کننده درآمد، جایگاه و میزان رضایت شخصی شما از کار است.

همچنین واگذاری کارها شما را قادر می‌سازد تا توانایی و لیاقت افراد زیردستان را نیز ارتقا داده و این استعداد انسانی را شکوفا کنید. امروزه مدیران با ظرفیت کامل خود کار می‌کنند؛ کارهای آن‌ها از زمانی که برای انجامشان در اختیار دارند، بسیار بیشتر است. مدیر برای انجام همه کارهای مهم باید هر کاری که از عهده دیگران ساخته است را به آن‌ها واگذار کند. این حقیقتی محض در زندگی کاری است.

واگذاری کارها قابل یادگیری است

خوشبختانه واگذاری کارها مهارتی است که می‌تواند بهبود یابد. شما هر مهارتی را با یادگیری روش انجام آن می‌آموزید و سپس مدام تمرین می‌کنید تا به عادت بدل شود؛ مثل رانندگی.

بسیاری از مدیران هرگز درباره واگذاری کارها آموزش ندیده‌اند، در نتیجه هر بار که رفتار جدیدی را می‌آموزید، ابتدا احساس می‌کنید ناشی هستید. با این حال، هر چه بیشتر واگذاری کارها را تمرین کنید، برایتان ساده‌تر می‌شود. این کتاب به شما کمک می‌کند تا در واگذاری مهارت کسب کرده، توانایی خود را چند برابر کنید و کمک بزرگی برای سازمانتان باشید. در این کتاب

مجموعه‌ای از ایده‌های کلیدی را می‌آموزید که شما را به واگذارکننده بسیار
بهتری تبدیل خواهد کرد. هر یک از این تکنیک‌ها، روش‌ها و استراتژی‌ها در
طول سال‌ها محک خورده، تایید شده و تضمین شده‌اند.
اگر این تکنیک‌ها را بارها و بارها تمرین کنید، به سرعت به نقطه‌ای
می‌رسید که افراد شما را یکی از بهترین واگذارکنندگان خواهند دانست.

ارزشمندترین منبع را پرورش دهید

ارزشمندترین دارایی شما در کسب و کار «منابع انسانی» هستند که برای انجام کار به شما سپرده شده است. آن‌ها بسیار ارزشمندتر از رایانه‌ها یا فضای دفترتان هستند. مدیران برتر توانایی دریافت عملکردی خارق‌العاده از کارکنان را دارند.

وظیفه شما به عنوان مدیر این است که حداکثر بازگشت سرمایه شرکت را از افراد به دست آورید. ۸۵ درصد بودجه اجرایی هر سازمانی، به خصوص در کسب و کارهای خدماتی صرف حقوق و مزایا می‌شود. سؤال این است که «آیا بیشترین بازگشت مالی را در مقابل این هزینه‌ها دارید؟» واگذاری یکی از راهکارها است. یک فرد معمولی با ۵۰ تا ۶۰ درصد ظرفیت خود کار می‌کند. بدین معنی که در یک سازمان معمولی، نیمی از توان کارمندان مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد. سازمان برتر جایی است که افراد برای دستیابی به اهداف سازمان از ظرفیت بالقوه‌شان بیشتر و بیشتر استفاده می‌کنند.

افرادتان را پرورش دهید

وظیفه شما به عنوان مدیر پرورش افراد است. مسئولیت شما محافظت از افراد و کمک به پیشرفت آنها است. فقط افراد هستند که می‌توان ارزششان را افزایش داد. رایانه‌ها و سایر تجهیزات استهلاک پیدا کرده و به تدریج از کار می‌افتند. با این حال، می‌توان ارزش افراد را افزایش داد و این موضوع به روش مدیریت و استفاده از آنها بستگی دارد. واگذاری کارها ابزاری فوق‌العاده برای به چالش کشیدن افراد و کمک به آنها برای شکوفا شدن، دستیابی به نتایج بهتر و همکاری بیشتر است.

مهم‌تر از همه این که واگذاری باعث می‌شود استعداد شخصی‌تان را شکوفا کنید. نکته فوق‌العاده این است که استعداد شما به عنوان مدیر تقریباً نامحدود است و باعث می‌شود استعدادها و توانایی‌های دیگران را با واگذاری و نظارت مؤثر شکوفا کنید.

در دنیای کار دو انتخاب دارید. وقتی کاری به شما محول می‌شود و شما پاسخگوی ریاستان هستید یا می‌توانید آن را شخصا انجام دهید یا آن را به شخص دیگری بسپارید. توانایی شما در سپردن کار به شخصی دیگر یا به بیان دقیق‌تر، واگذاری آن به شخصی که از عهده‌اش بر می‌آید، باعث می‌شود بر کاری تمرکز کنید که فقط مختص خودتان است. توانایی واگذاری مؤثر کارها بیش از هر چیز دیگری تعیین‌کننده مسیر شغلی، ارتقاء، دستمزد، مقام، جایگاه، وجهه و موفقیت شما در مدیریت است.

با افسانه‌های مانع از واگذاری مبارزه کنید

در مدیریت افسانه‌های بسیاری وجود دارد که اغلب مانع از واگذاری کارها توسط مدیران می‌شود. شاید این افسانه‌ها درست یا نادرست باشند، اما موانعی ذهنی برای مدیر هستند. شاید بعضی از این افسانه‌ها و موانع را بشناسید، اما از همه آن‌ها آگاه نیستید. هرگاه واگذارکننده ضعیفی را می‌بینید، احتمالاً یک یا چند مورد از این افسانه‌ها در کارش وجود دارد.

افسانه ۱: زمان کافی برای واگذاری وجود ندارد

گاهی افراد آن قدر پرمشغله و غرق فعالیت هستند که گمان می‌کنند زمان کافی برای توقف و تشریح کارها برای شخصی دیگر را ندارند. آن‌ها فقط می‌خواهند کار را به سریع‌ترین شکل ممکن انجام دهند. در سایر موارد شاید کار را به شخص دیگری واگذار کنند، اما زمان کافی برای راهنمایی و تشریح دقیق کاری که باید انجام شود اختصاص نمی‌دهند.

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۲

شاید چیزی شبیه به این بگویند «این کار را تا فلان تاریخ انجام بده». آن‌ها این دستور را معادل با واگذاری کار می‌دانند، اما چنین نیست. این کار مصداق کنار کشیدن است.

شاید این ضرب‌المثل قدیمی را شنیده‌اید که «هیچوقت زمان کافی برای انجام درست کار وجود ندارد، اما همیشه زمان کافی برای انجام دوباره آن وجود دارد!» سازمان‌ها یا شرکت‌هایی با مدیریت ضعیف همیشه در حال دوباره‌کاری و تصحیح اشتباهات و سوءتفاهم‌های ناشی از واگذار نکردن مؤثر کارها هستند.

در واقع، همیشه زمان کافی برای واگذاری مؤثر کارها وجود دارد. از این به بعد هرگز نگویید که برای واگذاری شفاف کار وقت ندارید. به یاد داشته باشید که اختصاص زمان برای واگذاری درست کار مؤثرترین راه استفاده از زمان برای کسب نتایج بیشتر و بهتر است.

افسانه ۲: کارمند به اندازه کافی شایسته نیست

مدیران اغلب توانایی افرادشان را دست‌کم می‌گیرند. اما تنها راه امتحان شایستگی واقعی افراد، واگذاری کارهای بیشتر از آنچه قبلاً انجام داده‌اند و سپس دادن آزادی عمل به آن‌ها برای اشتباه کردن و درس گرفتن از اشتباهات است.

اغلب افرادتان شما را شگفت‌زده می‌کنند. احتمالاً و در کمال تعجب کارمندانان قابلیت‌هایی دارند که هرگز نمی‌دانستید.

وقتی روش بهره‌برداری از این توانایی‌ها را بیاموزید، نه تنها آن‌ها احساس رضایت بیشتری از کارشان خواهند داشت، بلکه شما نیز به عنوان مدیر کارهای بیشتری انجام می‌دهید که به روند پیشرفتتان کمک می‌کند.

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۲

افسانه ۳: برای انجام درست کار، باید شخصا انجامش

دهید

این سوءتفاهم و پیامدهای آن ضامن شکست در مدیریت است. اگر واقعا باور داشته باشید که باید همه کارها را شخصا انجام دهید و بخواهید کار را به موقع و با معیار کیفی قابل قبولی انجام دهید، کارهای بیشتر و بیشتر و وقت کمتر و کمتری خواهید داشت. این افسانه باعث عقب ماندن شده و شما را محکوم می کند که به جای پیشرفت در مدیریت همواره عملکرد ثابتی داشته باشید. عدم توانایی در گذر از انجام کارها به مدیریت کارها، بزرگترین دلیل شکست افراد در مدیریت است. تمایل طبیعی این است که به گوشه امن خود بازگردید و به جای واگذاری کار، خودتان آن را انجام دهید. همواره به خود یادآوری کنید که کار شما مدیریت است نه انجام کار.

افسانه ۴: در صورت واگذاری، افراد گمان می کنند در

جریان کارها نیستید

اغلب، مدیران خودرای هستند. خودمحوری به کارشان گره خورده است. آن ها می خواهند دیگران فکر کنند که بر کار مسلط هستند و همیشه می دانند چه خبر است. بنابراین از واگذاری کارها اجتناب می کنند. با این حال، عکس آن نیز صادق است. هرگز نمی توانید در جریان تمام کارها قرار بگیرید. اما همیشه می توانید به افرادی دسترسی داشته باشید که می دانند و می توانند به سرعت شما را در جریان قرار دهند.

افسانه ۵: وقتی در کاری ماهر هستید، باید شخصا

انجامش دهید

بسیاری از افراد ماه ها و سال ها را صرف ارتقای مهارتی می کنند که آن ها

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۲

را قادر می‌سازد تا پیشرفت کنند، ارتقاء یابند و کارمندانی داشته باشند. دام این است که انجام درست کارها گوشه امنی ایجاد می‌کند و شما مدام تلاش می‌کنید تا به گوشه امن همان کارهای آشنای قدیمی بازگردید. قانون این کار بسیار ساده است. باید هر کاری که در آن مهارت دارید و می‌توانید به آسانی انجام دهید را واگذار کنید و سراغ کار دیگری بروید. کسب مهارت در یک کار باعث می‌شود پیشرفت کرده و سراغ کار دیگری بروید. اکنون باید کار نخست را به شخص دیگری یاد داده و محول کنید. نباید روی وظایف ساده و معمولی‌ای کار کنید که اشخاص دیگر قادر به انجامش هستند.

قانون «۷۰ درصد» را به کار گیرید. اگر شخص دیگری می‌تواند کاری را تا ۷۰ درصد به خوبی شما انجام دهد، کار را به او واگذار کنید. وقتتان را برای انجام کارهای کمی آزاد کنید که فقط از عهده شما بر می‌آید. تمایل طبیعی ما این است که به کارهایی عادت کنیم که از آن‌ها لذت می‌بریم، کارهایی که ما را به جایگاه امروز رسانده‌اند و آن‌ها را برای خود حفظ کنیم. ولی باید کارهایی که در آن‌ها مهارت دارید را واگذار کنید تا بتوانید به کارهایی پردازید که به هوش، مهارت و توانایی بیشتری نیاز دارد.

نقطه شروع واگذاری

نقطه شروع واگذاری مانند نقطه شروع همه مدیریت‌های موفق این است که قبل از هر اقدامی زمانی را به تامل درباره کار اختصاص دهید. با دقت به کاری که باید توسط شما یا دیگران انجام شود بیندیشید. یک روش خوب این است که اهداف کار مخصوصا کار پیچیده را بنویسید و سپس فهرستی از همه اقداماتی تهیه کنید که باید برای اتمام به موقع کار با کیفیت مطلوب انجام شود.

بسیاری از مشکلات مدیریت ناشی از عمل بدون فکر است. موفقیت در مدیریت معمولا نتیجه اختصاص زمان کافی برای تامل، قبل از هر اقدام است.

تفکر کافی قبل از اقدام در واگذاری کارها بسیار حیاتی است و حوزه‌های کمی وجود دارند که تفکر پیشاپیش در آنها اینقدر مهم باشد.

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۳

برنامه‌ریزی باعث صرفه‌جویی در وقت می‌شود

ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید «کار دقیق مانع از دوباره‌کاری می‌شود». هر دقیقه‌ای را که صرف برنامه‌ریزی کنید، باعث صرفه‌جویی ۱۰ تا ۱۲ دقیقه‌ای در زمان اجرا می‌شود. فهرستی از همه کارهایی تهیه کنید که باید برای تکمیل یک وظیفه مهم یا دستیابی به هدفی خاص انجام دهید. هر چه زمان بیشتری را صرف برنامه‌ریزی قبل از شروع کار و نوشتن هر مرحله کنید، بعد از شروع، آن کار سریع‌تر انجام می‌شود.

به کارتان فکر کنید و این سوالات را پرسید: «چه کارهایی باید انجام شود، کی باید تمام شود و چه معیار کیفیت کار کدام است؟» این سوالات نقطه شروع واگذاری مؤثر است. متأسفانه، بسیاری از مدیران اول کار را واگذار می‌کنند و سپس به آن می‌اندیشند.

پرسیدن سوالات درست

به هر کار یا وظیفه‌ای طوری بنگرید که گویی کارتان و آینده شما به آن بستگی دارد. هر چه وظیفه بزرگ‌تر و مهم‌تر باشد، باید جدی‌تر به آن نگاه کرد. سوالات درستی پرسید:

- می‌خواهم چه کاری انجام دهم؟
- چگونه می‌توانم آن را انجام دهم؟
- آیا راه بهتری هم وجود دارد؟

کار را با اندیشیدن به موقعیت امروز خود، جایگاهی که می‌خواهید در آینده داشته باشید و بهترین راه رسیدن به آن جایگاه آغاز کنید.

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۳

مشاور مدیریتی خودتان باشید

کار مشاور مدیریت این است که سؤالاتی درباره کاری که انجام می‌دهید و دلیل برگزیدن روشی خاص برای انجام آن، بپرسد. پیتز دراکر می‌گوید «من مشاور نیستم، من حقیقت‌گو هستم. من به مردم نمی‌گویم چه کار کنند، فقط سؤالات دشواری از آن‌ها می‌پرسم که برای تعیین مسیر خود باید به آن‌ها پاسخ دهند».

تمرین خوبی که می‌توانید به عنوان مدیر انجام دهید این است که فرضیات خود را مشخص کرده و سپس آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دهید. کدام فرضیه‌تان درست است؟ کدام فرضیه‌تان خودآگاه و کدام ناخودآگاه است؟ و مهم‌تر از همه اینکه چه می‌شود اگر این فرضیات درست نباشد؟ چه می‌شود اگر عقایدی که تصمیماتتان بر پایه آن‌ها است درست نباشد؟ در این صورت چه می‌کنید؟

آیا باید شخصا انجام دهید؟

برای هر کار پیش رو، باید تصمیم بگیرید که آیا کار را شخصا انجام می‌دهید، آن را به شخص دیگری در شرکت واگذار می‌کنید یا به متخصصی خارج از شرکت برون‌سپاری می‌کنید. تنها زمانی می‌توانید تصمیم درست را بگیرید که قبل از شروع، وقت اختصاص دهید و درباره موضوع بیندیشید.

اگر لازم است، خودتان انجام دهید

گاهی این فرض که باید کار را واگذار کنید، اشتباه است و بهتر است که شخصا انجامش دهید. اوایل دوران کارم، تبلیغ‌نویس یک آژانس بزرگ تبلیغاتی بودم. در آن شغل، هر کتابی که می‌توانستم درباره تبلیغ‌نویسی حرفه‌ای پیدا کنم را می‌خواندم و به تدریج راهم را به سوی تبلیغ‌نویسی برای

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۳

مشتریان بزرگ باز کردم. امروز می‌توانم تقریباً برای هر محصول یا خدمت، تبلیغی سریع، ساده و عالی بنویسم. یکی از کارمندانم ساعت‌ها وقت را صرف نوشتن یک تبلیغ برای وبسایت یا سایر موارد تبلیغاتی می‌کند و با این حال نتیجه کارش چندان جالب نیست. اما من می‌توانم همان تبلیغ را ظرف چند دقیقه بنویسم و برای چاپ آماده کنم.

این یکی از آن حوزه‌هایی است که بهتر است کار را خودم انجام دهم تا اینکه آن را به شخص دیگری واگذار کنم یا شخصی را خارج از شرکت برای انجامش استخدام کنم.

شخص مناسب را پیدا کنید

با این حال، اگر مجبورید به جای اینکه خودتان کار را انجام دهید، آن را واگذار کنید، بهترین شخصی که می‌توان کار را به او واگذار کرد کیست؟ وقتی کارها را واگذار می‌کنید، مطمئن شوید آن‌ها را به افراد مناسب سپرده‌اید. واگذاری کاری مهم به شخصی که استعداد و لیاقت انجام آن را از خود نشان نداده است، دستورالعملی برای شکست است.

بسیاری از افراد و سازمان‌ها به علت واگذاری کاری مهم به شخصی که توانایی انجام صحیح آن را نداشته، با دردسرهای زیادی مواجه شده‌اند. به یاد داشته باشید که فقط عملکرد گذشته شاخص واقعی عملکرد آینده است. همیشه کار را به شخصی واگذار کنید که بتواند آن را به شکلی سریع و کارا و با بودجه مشخص انجام دهد.

کار را برون‌سپاری کنید

فرضیه دیگری که مدیران دارند این است که کار هرچه باشد، باید توسط شخصی در درون شرکت انجام شود. با این حال، امروزه شرکت‌هایی وجود

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۳

دارند که در کارهای خاصی تخصص دارند و می‌توانید کل کار را به آنها برون‌سپاری کنید تا کار را سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر از شما انجام دهند.

همه چیز با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود

شاید بزرگ‌ترین نتایجی که به عنوان مدیر از آن لذت خواهید برد، ناشی از برنامه‌ریزی باشد. همه برنامه‌ریزی‌ها با کاغذ و خودکار و تهیه فهرستی از کارهایی که باید انجام شود و زمان و روش انجامشان آغاز می‌شود. پس قبل از تصمیم‌گیری درباره واگذاری کار، ابتدا زمانی را به تفکر درباره آن اختصاص داده و سؤالات مناسبی بپرسید.

مدل کارخانه‌ای مدیریت

ارزشمندترین ابزار شما برای موفقیت توانایی تفکر شفاف‌تر نسبت به سایرین است. هرچه ابزارهای ذهنی‌تان برای تفکر بیشتر باشد، می‌توانید تصمیمات بهتری اتخاذ کنید و به نتایج بهتری برسید.

مدل کارخانه‌ای مدیریت ابزاری ذهنی است که می‌توانید برای اثرگذاری بیشتر در واگذاری کارها از آن استفاده کنید. با در نظر گرفتن هر شخص و هر واحد کاری متشکل از افراد به عنوان یک کارخانه می‌توانید این مدل را ایجاد کنید.

یک کارخانه ورودی‌های خاصی مثل مواد خام، منابع، زمان، پول و تجهیزات دارد. درون کارخانه فعالیت‌های تولیدی صورت می‌گیرد. این فعالیت‌ها خروجی‌های خاصی را ایجاد می‌کند که همان نتایج هستند. بهره‌وری کارخانه فقط بر اساس کیفیت و کمیت خروجی‌ها و نه فعالیت‌ها مشخص می‌شود.

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۴

نتایج مورد انتظار را تعیین کنید

وقتی به واحد، بخش، شرکت، یا حوزه مسئولیتان فکر می‌کنید، آن را مانند یک کارخانه در نظر بگیرید. از خود پرسید:

- از ما انتظار می‌رود چه نتایجی به دست آوریم؟
- قرار است چه چیزی تولید کنیم؟
- دلیل وجودی ما چیست؟
- برای انجام چه کاری استخدام شده‌ایم؟

در تلاش برای بهره‌وری بیشتر همواره موضوع مهم توجه به دستاوردها و نه فعالیت‌ها و تمرکز بر نتایج به جای تلاش بی‌بهره است. بسیاری از مردم تمام روز را به سختی کار می‌کنند، اما تولید بسیار کمی دارند زیرا بر بهره‌وری، عملکرد و نتایج تمرکز نمی‌کنند.

فرد را مانند یک کارخانه بدانید

وقتی به افراد سازمان نگاه می‌کنید، آن‌ها را کارخانه‌های فردی بدانید. ورودی‌های اصلی آن‌ها زمان، پول، مهارت و توانایی است. آن‌ها در طول روز درگیر فعالیت‌های خاصی بوده و موظف به دستیابی به خروجی‌های خاص یا تکمیل آن‌ها هستند. آن‌ها مسئول کسب نتایج هستند.

یک بخش مهم واگذاری این است که به نتایج دلخواه بیندیشید و سپس توجه افراد را بر این نتایج متمرکز کنید. یکی از نشانه‌های مدیران موفق و همه افراد مؤثر نتیجه‌محور بودن است. یک از نشانه‌های افراد غیر مؤثر این است که به جای دستاوردها بر فعالیت‌ها تمرکز می‌کنند.

اهرم مدیریتی ایجاد کنید

کارهای خاصی وجود دارد که می‌توانید آن‌ها را انجام داده و بازده کار خود

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۴

یا بازده کار بخش یا حوزه مسئولیتتان را چندین برابر کنید. این نمونه‌ای از «اهرم مدیریتی» است که شما را قادر می‌سازد کارهای بسیار بیشتری نسبت به یک فرد معمولی انجام دهید. شما باید از زمان و منابع خود به مؤثرترین روش ممکن برای کسب بیشترین نتایج استفاده کنید.

برای مثال، انجام کل فرایند تولید درون شرکت و تحت کنترل شما می‌تواند باعث افزایش چشمگیر بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها شود. از سوی دیگر، برون‌سپاری کل فرایند تولید به کارشناسانی که کار را سریع‌تر، ساده‌تر و ارزان‌تر انجام می‌دهند، اهرم ارزشمندی است. منظور ما از اهرم این است که کیفیت و کمیت خروجی‌های مرتبط به ورودی‌ها افزایش یابد.

واگذاری ابزاری مهم برای ایجاد اهرم مدیریتی است. واگذاری به شما امکان می‌دهد تا خروجی‌ها را چند برابر کنید. وقتی روش انجام کار را به دیگران آموزش داده یا نشان می‌دهید، به نحوی که بتوانند به تنهایی آن را انجام دهند، در واقع بازده خود در مقایسه با انجام کار توسط خودتان را دو برابر می‌کنید.

ضرب کنید نه تقسیم

اهرم مدیریتی اثر معکوسی هم دارد. تصور کنید یک کارمند متوسط با سرعت کار متوسط، روزانه ۱۰ واحد تولید می‌کند. شما به عنوان مدیر می‌توانید این مقدار خروجی را ضرب کرده و افزایش دهید یا با تصمیمات اشتباه میزان بهره‌وری را تقسیم کرده و کاهش دهید.

تصور کنید این کارمند نیمی از روز کاری خود را مانند بسیاری از افراد هدر می‌دهد. با واگذاری مؤثر می‌توانید بهره‌وری آن فرد را تا ۵۰ درصد و تا تولید روزانه ۱۵ واحد افزایش دهید.

با این حال، با واگذاری غیر مؤثر، نامعلوم یا مبهم شاید این تعداد را به ۵

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۴

تا ۸ واحد در روز کاهش دهید، زیرا کارمند تصور شفافی از خواسته‌های شما ندارد. او سردرگم است.

کار را به صورت شفاف واگذار کنید

وقتی افراد تصور شفافی از خواسته‌های شما ندارند و درباره آن نامطمئن هستند، بیشتر تمایل دارند که از کار اجتناب کنند تا اینکه انجامش دهند و مرتکب اشتباهی شوند. آن‌ها وقت را هدر می‌دهند، بیهوده تلاش می‌کنند و زمان کمتری را به تولید و زمان بیشتری را به تعامل با دیگران و مشارکت در سایر فعالیت‌های کم‌ارزش یا بی‌ارزش اختصاص می‌دهند.

شما به عنوان مدیر باید مدام از خود بپرسید که آیا من در محیط کارم و در رابطه با افرادم علامت ضرب هستم یا علامت تقسیم؟ به عبارت دیگر، آیا افراد در نتیجه اثرگذاری شما بهره‌ورتر می‌شوند یا بهره‌وری‌شان کاهش می‌یابد؟ آیا همه کارمندان واقعا تصویر شفافی از موارد زیر دارند؟

۱. کاری که از آن‌ها می‌خواهید

۲. مهلت انجام آن

۳. میزان کیفیت مورد انتظار

شفافیت حیاتی است

یک‌بار مجله ترینینگ پیمایشی را میان متخصصین منابع انسانی کشور انجام داد تا نیرومندترین تکنیک‌های انگیزش کارمندان را بیابد. آن‌ها دریافتند که نیرومندترین انگیزاننده این است که «بدانیم چه انتظاری از ما دارند». وقتی از کارمندان خواستند بهترین روسایی که تاکنون با آن‌ها کار کرده‌اند را توصیف کنند، همه گفتند: «همیشه می‌دانستم رئیس دقیقا چه انتظاری از من دارد».

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۴

وقتی افراد دقیقا بدانند که از آن‌ها چه می‌خواهید و زمان، معیار کیفیت و بودجه موردنظر مشخص باشد، کار را با کیفیت بالاتری انجام می‌دهند. آن‌ها فرصت کسب نتایجی را دارند که باعث می‌شود احساس فوق‌العاده‌ای درباره خود داشته باشند و در عین حال قابلیت‌های کاری خود را نیز ارتقا دهند.

بزرگ‌ترین دشمن انگیزه

همان پیمایش نشان داد که منبع اصلی اضطراب، ناراحتی و عصبانیت افراد در محل کار عدم آگاهی از انتظاراتی است که روسا از آن‌ها دارند. این «عدم آگاهی» در اصل نتیجه واگذاری ضعیف کار از سوی رئیس است. عدم آگاهی از انتظارات، دلیل اصلی عملکرد ضعیف افراد در کار، احساس بی‌انگیزشی، دلخوری، عصبانیت و حتی بیماری در آن‌ها است. یکی از کارهایی که فقط شما به عنوان مدیر می‌توانید انجام دهید این است که انتظارات خود از کارمندان و ترتیب اولویت آن‌ها را بسیار شفاف بیان کنید.

نتایج کلیدی را مشخص کنید

نتایج کلیدی مواردی هستند که در راستای انجام مسئولیت‌ها و دستیابی به اهداف کسب‌وکار باید به شکلی دقیق و مثبت مشخص شوند. به ندرت بیش از پنج تا هفت نتیجه کلیدی در هر شغل یا کسب‌وکاری وجود دارد. وظیفه شما این است که نتایج کلیدی کسب‌وکار خود را مشخص کنید و سپس برنامه‌ای برای تحقق آن‌ها و بهبود مستمر در هر مورد تهیه کنید.

کار را با پرسیدن این سؤال از خودتان آغاز کنید: برای انجام چه کاری استخدام شده‌ام؟ در ازای چه کاری حقوق می‌گیرم؟

دوباره آن‌ها را روی کاغذ بنویسید. اگر مسئول واحد یا بخشی هستید، برای توجیه دلیل وجودی آن واحد باید چه کاری انجام دهید؟ از شما و تیم‌تان انتظار می‌رود که در راستای انجام وظایف خود نسبت به شرکت، چه کارهایی انجام دهید؟ آیا این موارد را دقیقاً می‌دانید؟ تمایل طبیعی بسیاری از افراد تمرکز بر فعالیت‌های روزانه به جای نتایج نهایی است. شما

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۵

آنقدر سریع درگیر فعالیتهای روزمره کاری می‌شوید که نتایج مطلوب را نمی‌بینید.

نتایج کلیدی را به دقت مشخص کنید

بهترین راه تمرکز مجدد بر نتایج و نه فعالیتها، مشخص کردن نتایج کلیدی و سپس اطمینان از این است که همه افراد ارشد، هم رده و زیردست شما آنها را دانند.

یک نتیجه کلیدی سه ویژگی دارد:

۱. شفاف، معین و قابل اندازه‌گیری است. می‌توانید میزان دستیابی به نتایج را دقیقاً مشخص کنید.

۲. چیزی است که کاملاً تحت کنترل شما است. اگر انجامش ندهید، شخص دیگری هم آن را انجام نمی‌دهد. اگر انجامش دهید و به خوبی انجام دهید، ارزش فوق‌العاده‌ای به کسب‌وکار و شغلتان می‌بخشد.

۳. این فعالیت حیاتی کسب‌وکار است. نتیجه کلیدی خروجی مهمی است که برای نتیجه کلیدی بعدی یا شخص بعدی ورودی محسوب می‌شود.

برای مثال، یک نتیجه کلیدی در فروش مشتری‌یابی است، یعنی یافتن مشتریان جدید، شایسته و علاقه‌مندی که درباره محصولات و خدمات با آنها صحبت کنید. شناسایی مشتریان احتمالی جدید و برقراری ارتباط با آنها نتیجه کلیدی مهمی برای فروشنده است. پس از یافتن مشتریان احتمالی جدید، نتیجه کلیدی بعدی ایجاد اعتماد،

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۵

تفاهم و اطمینان در آن‌ها است تا نسبت به شناخت محصولات و خدمات شما مثبت و پذیرا باشند. نتایج کلیدی دیگری هم در فروش وجود دارند که هر کدام نتیجه اتمام کار قبلی است و منجر به فروش مجدد و معرفی مشتریان جدید از سوی مشتریان راضی می‌شود.

نتایج کلیدی در هر شغل و کسب‌وکاری وجود دارد. وظیفه شما مشخص کردن دقیق این موارد برای کسب‌وکار خود، تعیین برنامه زمان‌بندی و معیارهایی برای انجام آن‌ها و کار مدام بر آن‌ها است.

فهرستی از نتایج کلیدی خود به عنوان یک فرد تهیه کنید. نقطه شروع باز هم با پاسخ شما به این سؤالات مشخص می‌شود: «چرا حقوق می‌گیرم؟ برای انجام چه کاری استخدام شده‌ام؟»

این فهرست را نزد رئیس ببرید و از او بخواهید که ترتیب اولویت موارد را مشخص کند. از نظر او کدام موارد مهم‌تر و کدام موارد کم‌اهمیت‌تر است؟ به نظر او بیشتر مواقع باید روی چه موردی کار کنید؟ رئیس، موفقیت شما در دستیابی به مهم‌ترین نتایجی که برای آن‌ها استخدام شده‌اید را چگونه ارزیابی می‌کند؟

اولویت‌های شفاف‌ی تعیین کنید

در هر کسب‌وکار مشکلات زیادی به دلایل مختلف بروز می‌کند. نخست اینکه نه فرد و نه رئیس تصور شفاف‌ی از نتایج کلیدی و خروجی‌های مطلوب برای موفقیت کسب‌وکار یا بخش ندارد. دوم، افراد ترتیب اولویت نتایج کلیدی را نمی‌دانند و به سادگی به کارهای کم‌ارزش مشغول می‌شوند. به گفته مشاور مدیریتی بنجامین ترگو «بدترین شکل استفاده از زمان انجام عالی کاری است که اصلاً نباید انجام شود».

مفهوم نتیجه کلیدی، عاملی حیاتی در اثرگذاری مدیریتی است. دلیلش

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۵

این است که ۸۰ درصد ارزش کاری که انجام می‌دهید به واسطه ۲۰ درصد از فعالیت‌هایتان مشخص می‌شود. در بعضی مشاغل و مقام‌ها ۱۰ درصد فعالیت‌ها تعیین‌کننده ۹۰ درصد نتایج است. اگر ۱۰ یا ۲۰ درصد از فعالیت‌های برتر خود را شناسید، هیچ راهی برای عملکرد برجسته وجود ندارد. اگر نتایج کلیدی خود را شناسید، تمایل ذاتی شما چنین است که زمان بیشتر و بیشتری را صرف کارهای کم‌ارزش کنید.

یکی از بهترین سؤالاتی که می‌توانید مدام از خود پرسید این است که «کدام کارها فقط از عهده من ساخته است و اگر خوب انجام شود، تفاوت چشمگیری در نتایج به وجود خواهد آورد؟» اگر این کار یا وظیفه خاص را انجام ندهید، هیچ‌کس دیگری نمی‌تواند آن را انجام دهد و بهره‌وری و عملکرد بخش‌تان کاهش می‌یابد. اما اگر این کار را انجام دهید و آن را درست و سریع انجام دهید، تفاوت چشمگیری در بهره‌وری و نتایج به وجود می‌آید.

افراد مناسب را بیابید

برای مثال یک نتیجه کلیدی برای مدیر استخدام و کارمندیابی است؛ یافتن افراد مناسب برای مشاغل مناسب. جیم کالینز در کتابش «از خوب به عالی» می‌گوید «مدیران برتر افرادی هستند که افراد مناسب را سوار اتوبوس می‌کنند، افراد نامناسب را از اتوبوس پیاده می‌کنند و سپس افراد مناسب را در صندلی‌های مناسب می‌نشانند».

توانایی شما به عنوان مدیر در یافتن افراد مناسب، مصاحبه و انتخاب دقیق آن‌ها و گماردنشان در مشاغل کلیدی کاری است که فقط از عهده خودتان بر می‌آید. اگر شما این کار را انجام ندهید یا ضعیف انجام دهید، هیچ‌کس دیگری نمی‌تواند آن را برایتان انجام دهد یا تغییرش دهد. اما اگر افراد مناسبی را انتخاب کنید و آن‌ها را در کنار یکدیگر قرار داده

مدیریت و واگذاری کارها - فصل ۵

و تیمی با عملکرد عالی ایجاد کنید، کمک فوق العاده‌ای به کسب و کار خود می‌کنید.

نتایج کلیدی برای کارمندان

وقتی به سؤال «چرا حقوق می‌گیرم؟» درباره خود پاسخ دادید، سؤال بعدی این است که «چرا کارمندانم حقوق می‌گیرند؟» دوباره آن‌ها را روی کاغذ بنویسید. فهرستی از تمام کارمندان تهیه کنید. سپس زیر هر اسم فهرستی از نتایج کلیدی که شخص برای دستیابی به آن‌ها استخدام شده است را به ترتیب اهمیت یادداشت کنید. جالب است که مدیران کمی تصور شفاف‌تری از مهم‌ترین وظایف و فعالیت‌های کارمندان خود دارند.

در کسب نتایج مهم به آن‌ها کمک کنید

شما باید این اطلاعات را در اختیار کارمندان قرار دهید. شما باید فرصت دستیابی به عملکرد برتر و کار برجسته را برای کارمندان فراهم کنید. این فرصت فقط زمانی میسر می‌شود که آن‌ها مهم‌ترین وظایف خود و روش ارزیابی آن‌ها را به وضوح بدانند. وقتی شرح شفاف فعالیت‌ها و معیار عملکرد را در اختیار افراد قرار دهید، به آن‌ها امکان می‌دهید که بر کسب مهم‌ترین نتایج برای خود و شرکت تمرکز کنند.

پس برای کارمندان هدفی مشخص کنید، معیاری که بتوانند تا آن حد پیشرفت کنند. کارمندان وقتی اهداف و اولویت‌های کاری شفاف داشته باشند، عملکرد برجسته‌ای خواهند داشت و نتایج عالی و مورد نظر شما را تأمین خواهند کرد.

