



چرا کارمندان خواسته‌هایمان را انجام نمی‌دهند؟

توانایی خوب انجام دادن کارها به صورت پیوسته یکی از مواردی است که برای پیشرفت در کسب‌وکار لازم و ضروری است. انجام کارها به صورت موثر نیازمند فرهنگ کاری درست، کارمندان مناسب و فرآیندهای کاری به جا است. من با افراد زیادی صحبت کرده‌ام که از طریقه انجام دادن کارها در شرکت راضی نیستند. وقتی قضیه را خوب بررسی قرار دادیم متوجه شدیم یکی از سه مشخصه -فرهنگ کاری درست، کارمندان مناسب و فرآیندهای کاری به جا- در شرکت آن‌ها رعایت نمی‌شود.

چرا کارمندان آنچه را من از آن‌ها می‌خواهم انجام نمی‌دهند؟

وقتی در یک شرکت کارها درست انجام نمی‌شود یا اصلاً انجام نمی‌شود سوال بالا ذهن مدیر را به خود مشغول می‌کند. طبق تحقیقات گسترده‌ای که فردیناند فورینز انجام داده است عمده‌ترین دلیلی که کارمندان کارهایی را که شما می‌خواهید انجام نمی‌دهند این است که:

«آن‌ها نسبت به کارهایی که باید انجام دهند توجیه نیستند یا به عبارتی آن‌ها اصلاً نمی‌دانند قرار است چه کاری انجام دهند.»

وقتی یک کارمند نمی‌داند دقیقاً باید چه کاری انجام دهد مشکل از او نیست بلکه از مدیر است. برای اینکه شرکت بتواند بازدهی بالایی داشته باشد، مدیر باید به ۴ چیز به طور جدی پایبند باشد:

۱. انتظارات خود را به طور صریح به همه انتقال دهد.
۲. اطلاعات و امکانات لازم را برای درست انجام دادن کارها فراهم کند.
۳. ارزیابی کند، کارمندان خوب را تشخیص دهد و از آن‌ها به خوبی تجلیل کند.
۴. کارمندان را به پیشرفت تشویق کند.

تفاوت اساسی بین شرکت‌هایی که در نقطه توقف گیر کرده‌اند و شرکت‌هایی که به صورت روز افزون پیشرفت می‌کنند در موارد ۱ و ۳، یعنی بیان شفاف انتظارات و ارزیابی، تشخیص و تشویق نمود پیدا می‌کند. این دو مورد، اساسی‌ترین مشخصه‌های فرهنگ کاری درست است. وقتی به شرکت‌هایی که کار در آن به راحتی و بازدهی بالا انجام می‌شود نگاه می‌کنیم، متوجه می‌شویم مدیری وجود دارد که بسیار در بیان انتظارات و اهداف شرکت شفاف و صریح است. همچنین فرایند ارزیابی کارآمدی را نیز به کار گرفته است تا بتواند کارمندان را مسئولیت‌پذیر نگه دارد.

بی‌نظمی و فرآیندهای کاری

برای شرکت‌هایی که کمی رونق می‌گیرند و بنابراین نیاز دارند تولیدات یا خدمات‌رسانی خود را سریع‌تر کنند تا بتوانند تقاضای مشتریان را برطرف کنند، ایجاد فرآیندهای کاری برای کارهای روزمره الزامی است. فرآیندهای کاری به معنی چگونگی و ترتیب انجام کارها است. بدون چنین فرآیندهای کاری، کارکردن برای کارمندان شبیه اطفاء حریق است و هیچ‌کس از لحظه بعد خود خبر ندارد و هرچ‌ومرج ایجاد می‌شود؛ در نتیجه خطاها و هزینه‌ها چند برابر خواهد شد، خستگی و ناامیدی زیاد می‌شود و دیر یا زود مشتریان خوب از دست خواهند رفت.

وقوع چنین شرایطی بدین معنی نیست که صاحب شرکت با ایجاد فرایندهای کاری مخالف است، بلکه معمولا آنها از این مسئله غافلند و زمانی متوجه اهمیت این موضوع می‌شوند که سرشان بسیار شلوغ است و ساعت‌ها وقت را به هدر داده‌اند و در اکثر مواقع صاحبان کسب‌وکار به جای توجه دقیق به قضیه، فقط ساعات کاری خود و کارمندان را بیشتر می‌کنند که چنین کاری هیچ کمکی به حل مشکل نمی‌کند.

چه می‌شود اگر کمی توقف کنیم و ...

چند سال پیش تصمیم گرفتیم یکی از کارمندان خود را اخراج کنیم. پس از رفتن آن کارمند یکی از کارمندانم به دفترم آمد و گزارشی که توسط کارمند اخراجی تهیه شده بود را تحویل من داد. من هیچ‌گاه به آن گزارش‌ها یا گزارش‌های مشابه نگاه نمی‌کردم. این بار تصمیم گرفتیم نگاهی به آن گزارش و گزارش سایر کارمندان بیندازیم و در کمال ناباوری متوجه شدیم خیلی از کارهایی که تاکنون در شرکت انجام شده است واقعا بیهوده بوده است و ما هیچ نیازی به آنها نداشتیم. فقط خدا می‌داند شرکت چه میزان وقت برای کارهایی تلف کرده است که به هیچ‌وجه ضروری نبوده‌اند. طبق برآورد ما، این کارهای بیهوده، از هر کارمند ما تقریبا ۱۰ تا ۱۵ درصد کاری مفید را هدر داده بود. نکته اینجا است که منظور ما کارهایی نظیر گشت‌وگذار در اینترنت یا تماس‌های شخصی کارمندان نیست. بلکه صحبت در مورد کارهایی بود که همه فکر می‌کردیم مفید و ضروری است ولی با یک نگاه دقیق متوجه می‌شوید که این کارهای به ظاهر مفید کاملا بی‌فایده و غیرضروری بودند.

گزارش کار کارمندان را چک کنید و این فعالیت‌های بیهوده را بیابید. باید اصلاحات لازم برای کمتر کردن آنها انجام دهید. همچنین این اصلاحات باید مرتبا به‌روز شوند زیرا شرایط کسب‌وکار شما، محصولاتتان، مشتری‌ها، امکانات و تکنولوژی تغییر می‌کنند پس باید اصلاحات ما هم همواره طبق تغییرات جدید اعمال شود.

اجرا کار به معنی انجام کارهایی است که واقعا اهمیت دارند و باعث بهروری کسب‌وکار می‌شوند. یک کارآفرین موفق باید مرتبا این سوال را از خود بپرسد:

«در زمینه کسب‌وکار ما چه کاری وجود دارد که اگر بتوانیم آن را عالی و به نحوه احسن انجام دهیم، به شدت روی پیشرفت ما اثر مثبت خواهد گذاشت؟»
جواب این سوال برنامه کاری هر شرکت را در یک جمله خلاصه می‌کند. اگر می‌خواهید کسب‌وکار خود را قدرت ببخشید باید جواب این سوال را پیدا کنید. سپس باید لوازم لازم برای به نحوه احسن انجام دادن آن را فراهم آورید.