



بهترین مدیر دنیا باشید!

مطالب این مقاله از جدیدترین کتاب ۲۰۱۴ برایان تریسی «مدیریت» گرفته شده است که هنوز به فارسی ترجمه نشده است. خواندن این کتاب جذاب که ۲۱ ایده کلیدی برای تبدیل شدن به مدیری اثربخش‌تر را تشریح می‌کند به همه مدیران موفق توصیه می‌شود.

تمرکز بر حوزه‌های نتیجه کلیدی

نتایج کلیدی مهم‌ترین حوزه‌های همکاری شما با سازمان است. تمرکز بر نتایج کلیدی در مدیریت کلید اثربخشی، آینده روشن و موفقیت در کار است.

مدیران هفت نتیجه کلیدی دارند. همه آن‌ها مهم هستند؛ اما بر اساس جایگاهی که دارید یکی از آن‌ها در بازه خاصی از زمان مهم‌تر است. با تغییر شرایط اهمیت یکی از این حوزه‌های کلیدی افزایش یافته و اهمیت موردی دیگر کاهش می‌یابد؛ اما اگر می‌خواهید در هر یک از این حوزه‌ها ارتقا یابید و بهترین عملکرد را داشته باشید،

باید آگاه باشید.

اهمیت دادن به مشتری

نخستین حوزه نتیجه کلیدی در کسب و کار توجه به نیازهای مشتری است. مشتری «کسی است که به شما متکی است و شما نیز برای موفقیت در کارتان به او متکی هستید».

هر مدیر برای موفقیت باید به سه مشتری خدمات رسانی کند. نخستین مشتری، به طور حتم رئیس شما است. مدیران باید چیزی را که روسا از آنها می‌خواهند و به همان شکلی که می‌خواهند به آنها ارائه کنند. تا زمانی که رئیس خود را خشنود کنید، امنیت شغلی دارید و آینده‌تان تضمین است.

دومین مشتری که باید او را راضی نگه‌دارید، مشتری خارجی است. این مشتری همان کسی است که از تولیدات شما استفاده می‌کند و شاید یکی از مشتریان بازار یا بخش دیگری در سازمان شما باشد. این مشتری باید از شما راضی باشد و احساس کند که کارتان را خوب انجام می‌دهید.

سومین گروه مشتریان کارمندانان هستند. اگر آنها را خوشحال و متمرکز نگه‌دارید تا به شکلی ارزشمند از زمانشان استفاده کنند، بهترین عملکرد را خواهند داشت.

سود و زیان

دومین حوزه نتیجه کلیدی در کسب و کار اقتصاد است. همه موفقیت سازمان به اقتصاد بستگی دارد. مدیران همواره تلاش می‌کنند تا درآمدها را افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهند. شما نیز به عنوان مدیر همیشه باید به هزینه خرج شده در مقایسه با ارزش ایجاد شده فکر کنید.

اقتصاد همیشه به «بیشینه‌سازی» توجه دارد. همواره سعی کنید تا بالاترین نرخ

بازگشت پول، زمان، انرژی و احساس سرمایه‌گذاری شده در یک کار خاص را داشته باشید.

تمرکز بر کیفیت

سومین نتیجه کلیدی در مدیریت، کیفیت است. کیفیت کار تا حد زیادی تعیین‌کننده آینده کسب‌وکارتان است. شما به عنوان مدیر معیارهایی برای حوزه مسئولیت خود تعیین می‌کنید؛ بنابراین معیارهای کیفیتی که برای محصولات و خدمات خود و همچنین برای کارتان در نظر می‌گیرید، بسیار مهم هستند. به همین دلیل باید بر کیفیت تمرکز کنید، درباره آن صحبت کنید و مدام دیگران را تشویق کنید تا به روش‌های بهبود کیفیت خدمات به مشتریان داخلی و خارجی بیندیشند.

تولید بیشتر با مواد کمتر

چهارمین حوزه نتیجه کلیدی در کسب‌وکار بهره‌وری است. موفق‌ترین شرکت‌ها به شکلی کارا و موثر از منابع خود استفاده می‌کنند. خروجی آن‌ها به ازای ورودی، بسیار بیشتر از رقبا است. آن‌ها همواره به دنبال راه‌هایی برای بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر کردن تولید هستند.

افزایش بهره‌وری مستلزم داشتن اهداف شفاف، برنامه‌ها، چک‌لیست کارهای مهم و تمرکز مداوم بر انجام کارهای مهم بیشتر و بیشتر در زمان کمتر است.

نوآوری و خلاقیت

پنجمین نتیجه کلیدی در کسب‌وکار نوآوری است که به معنی توسعه محصولات، خدمات و روش‌های جدید انجام کار برای تامین تقاضای روزافزون مشتریان در بازار رقابتی است.

نوآوری مستلزم ایجاد فرهنگی است که مشوق افراد برای خلق ایده‌های جدید باشد. این ایده‌های جدید شامل روش‌های بهتر برای انجام کارها، رویکردهای جدید به کسب‌وکار، محصولات جدید، خدمات جدید و روش‌ها و فرایندهای جدید برای انجام کسب‌وکار است. به گفته یک مدیر برتر «تنها مزیت رقابتی پایدار ما توانایی یادگیری و به کارگیری ایده‌های جدید، زودتر از رقبا است».

یکی از بهترین مثال‌های قدرت نوآوری رقابت همیشگی اپل و سامسونگ در حوزه تلفن‌های هوشمند است. وقتی اپل در سال ۲۰۰۷ آیفون را روانه بازار کرد، این محصول به سرعت انقلابی در دنیای تلفن‌های همراه ایجاد کرد. اپل در یک سال ده‌ها میلیون از محصول جدید خود را فروخت و سود ناخالصی تقریباً برابر با ۵۰ درصد سود هر واحد به دست آورد.

در این زمان، سامسونگ که تولیدکننده قطعات الکترونیکی و لپ‌تاپ بود دریافت که بازار تلفن‌های هوشمند حوزه‌ای عالی برای نوآوری و گسترش کسب‌وکار است. در حالی که اپل هر ۱۲ تا ۱۸ ماه نسخه‌ای جدید از آیفون را معرفی می‌کرد، سامسونگ هر سال ۳ تا ۵ نسخه جدید از تلفن‌های هوشمند خود را ارائه کرد.

پس از پنج سال و در سال ۲۰۱۳ سهم بازار آیفون اپل از ۵۰ درصد به ۱۲.۹ درصد رسید. در این سال سامسونگ به خاطر سرعت شگفت‌انگیز نوآوری و ارائه محصولات جدید از یک تازه‌وارد به شرکتی تبدیل شد که ۶۹ درصد بازار جهانی تلفن‌های هوشمند را در دست دارد.

پرورش افراد

ششمین نتیجه کلیدی در کسب‌وکار رشد افراد است. چقدر زمان و پول را صرف سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه افرادی می‌کنید که کسب‌وکارتان به آن‌ها بستگی دارد؟

بر اساس آمار مجمع آموزش و توسعه آمریکا، ۲۰ درصد از شرکت‌های برتر از منظر رشد

و سودآوری، سه درصد یا بیشتر از درآمد ناخالص خود را دوباره صرف آموزش افرادی می‌کنند که برای تولید درآمد به آنها وابسته هستند.

مقاله‌ای که در مجله مدیران منابع انسانی منتشر شد سود حاصل از آموزش افراد را بسیار زیاد می‌داند. مقدار آن از ۱۰ دلار تا ۳۲ دلار به ازای هر دلاری که صرف آموزش و بهبود عملکرد افراد می‌شود، متغیر است.

بهبود سازمانی

هفتمین نتیجه کلیدی کسب‌وکار، بهبود سازمانی است؛ یعنی انجام کارهایی که یک جو سازمانی مثبت و هماهنگ ایجاد می‌کند. این جنبه‌های کار باعث رضایت افراد از کار در آن مکان و مشارکت کامل آنها می‌شود و آنها را قادر می‌سازد تا با بهترین توانشان کار کنند.

همواره از خود بپرسید که برای بهبود هر یک از این هفت حوزه کلیدی چه می‌توانید بکنید: نیازهای مشتریان، اقتصاد، کیفیت، بهره‌وری، نوآوری، رشد و آموزش کارمندان و بهبود سازمانی. ۲۰ درصد کارهایی که موجب کسب ۸۰ درصد نتایج می‌شوند، کدام‌اند؟ ۲۰ درصد مشکلاتی که عامل ۸۰ درصد استرس‌ها و شکست‌های شما هستند کدام‌اند؟ ۲۰ درصد کارهایی که می‌توانید انجام دهید تا از ۸۰ درصد فرصت‌های کاری خود بهره ببرید، کدام‌اند؟

مدیران برتر شفاف عمل می‌کنند. تلاش‌های آنها همواره بر حوزه‌های نتیجه کلیدی کسب‌وکارشان متمرکز است.

تعیین معیارهای عملکرد

وقتی حوزه نتایج کلیدی را مشخص کردید، گام بعدی تعیین معیارهای عملکرد برای هر شخص است. به قول یوگی پرا «هدفی که قابل رویت نباشد قابل نشانه‌گیری

نیست».

برای اینکه به عنوان مدیر بهترین عملکرد را داشته باشید، باید معیارهایی برای عملکرد و حتی عملکرد برتر را در کارهای حوزه مسئولیت خود مشخص کنید. افراد باید دقیقاً انتظاری که از آنها دارید و سطح کیفی مورد نظران را بدانند.

این معیارها باید دقیق، قابل ارزیابی و وابسته به زمان باشند. به یاد داشته باشید «کاری که ارزیابی شود، انجام خواهد شد».

وقتی از دیگران می‌خواهید کاری را انجام دهند، زمان‌بندی و روش مطلوب خود و نحوه ارزیابی کار را به دقت مشخص کنید.

شاید بزرگ‌ترین جهش در کسب‌وکار در سال‌های اخیر، ظهور مفهوم «مدیریت سنجش‌محور» باشد. بر اساس این مفهوم، اعداد، شاخص‌ها و معیارهای خاصی برای هر حوزه کاری شرکت تعیین می‌شود تا حدی که تعداد زنگ‌های تلفن قبل از پاسخ دادن نیز مشخص می‌شود.

اثر هائورن

در روانشناسی اصلی به نام «اثر هائورن» وجود دارد که نام آن از اقدامات پیشگامان بهره‌وری نیروی کار در شرکت وسترن الکتریک هائورن در سال ۱۹۲۸ گرفته شده است. آن‌ها دریافتند وقتی افراد موظف به دستیابی به عدد یا هدف خاصی می‌شوند، مدام خود را بر اساس آن عدد ارزیابی می‌کنند و عملکردشان در آن حوزه خودآگاه یا ناخودآگاه بهبود می‌یابد. این فرایند بهبود دائم با آگاهی شفاف شما و کارمندان از آن شاخص‌ها و اهداف آغاز می‌شود.

دستیابی به معیارهای عملکرد باید تنها مبنای پاداش‌دهی در سازمان باشد. پاداش در شرکت‌های برتر بر اساس عملکرد، مزیت، افزایش فروش و موفقیت‌های قابل سنجش تعیین می‌شود. پاداش‌ها فقط باید بر اساس عملکرد و نتایج باشند.

مایکل لوبوف در کتاب فوق‌العاده «بزرگ‌ترین اصل مدیریت در دنیا» می‌گوید: «کاری که در آن پاداش باشد، انجام خواهد شد». سوالی که همواره باید از خود بپرسید این است که «به چه کاری پاداش می‌دهید؟» آیا به عملکردی که مطلوب یا مورد نیاز است پاداش می‌دهید؟ هرگاه سازمان یا بخشی را می‌بینید که پایین‌تر از حد استاندارد عمل می‌کند، تقریباً همیشه متوجه می‌شوید که به کارهای اشتباه پاداش داده می‌شود.

مشوق‌های اشتباه

در یکی از شرکت‌هایی که برایشان کار می‌کردم، بازاریابان تلفنی پاداش یا تشویقی در ازای حضور هر مشتری احتمالی در جلسه فروش حضوری خدمات شرکت دریافت می‌کردند. این سیستم هر ماه حضور چند صد نفر را در این جلسه بزرگ تضمین می‌کرد؛ با این حال، تعداد مشتریان احتمالی که خریدار خدمات شرکت بودند، بسیار کم بود. مدیران فهمیدند که به مورد اشتباهی پاداش می‌دهند.

سپس سیستم پاداش‌دهی را به یک حقوق پایه به علاوه حق کمیسیون فروش خدمات به افراد مدعو تغییر دادند. بازاریابان تلفنی در پاسخ به روش تشویقی جدید، تلاش کردند فقط افراد شایسته‌ای را دعوت کنند که فوراً به مشتری تبدیل شوند. پس از چند ماه رشد شرکت دو برابر شد.

انتظاراتان را بررسی کنید

وقتی معیارهای عملکرد را تعیین کردید، باید انتظاراتان را بررسی کنید. وقتی وظیفه‌ای را محول کرده و معیارهایی برای عملکرد تعیین می‌کنید، ترتیبی بدهید تا به طور منظم آن کارمند را کنترل کنید و مطمئن شوید که کار طبق برنامه و بر اساس معیار از پیش تعیین‌شده پیش می‌رود.

وقتی کارمندان بدانند که رئیس به تعیین معیارها اهمیت می‌دهد و برای اطمینان از

اجرا، آن‌ها را دوباره کنترل می‌کند، اهمیت کارشان را بهتر درک می‌کنند. نقطه مقابل این کنترل منظم زمانی است که رئیس وظیفه‌ای را واگذار می‌کند، سراغ کارهای دیگر می‌رود و بدون سنجش یا ارائه بازخورد، کارمندان را به حال خودشان می‌گذارد.

واگذاری به معنی کناره‌گیری نیست. اگرچه کار را به شخص دیگری واگذار کرده‌اید، اما هنوز مسئول اتمام موفق آن هستید. فقط با کنترل انتظارات است که افراد باور می‌کنند کارشان مهم است و تلاش می‌کنند تا به معیارهایی که با هم تعیین کرده‌اید، دست یابند.

اهمیت شفافیت

شفافیت در کار و زندگی یکی از مهم‌ترین واژگان مرتبط با موفقیت است. در یک نظرسنجی که از هزاران کارمند به عمل آمد ویژگی‌های بهترین روسا پرسیده شد. همه آن‌ها در سراسر جهان معتقد بودند که «همیشه می‌دانستم رئیس چه انتظاری از من دارد».

دلیل شفافیت در نتایج کلیدی و معیارهای عملکرد این است که بدون آن‌ها نه شما و نه کارمندان نمی‌توانید عملکردی عالی داشته باشید. اگر نتوانید کار را به شکلی عالی انجام دهید، نمی‌توانید به شهرت و پیشرفت دست یابید. نمی‌توانید متمایز عمل کنید. افرادی که زیردست شما کار می‌کنند نمی‌توانند بهترین آنچه در توان دارند را ارائه دهند، مگر اینکه دقیقاً بدانند کارشان چیست و چگونه ارزیابی می‌شود.

مهربانانه‌ترین کار در حق کارمندان آن است که به آن‌ها کمک کنید بفهمند دقیقاً چه انتظاری از آن‌ها دارید و معیار عملکردشان چیست. وقتی افراد دیدی شفاف نسبت به هدف داشته باشند، اغلب شما را با کیفیت، کمیت تولید و نتایج شگفت‌زده خواهند کرد.