



## 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 به‌عنوان 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 احتمالاً آن‌ها را نتیجه می‌نامید. بهره‌وری کارخانه فقط بر اساس کیفیت و کمیت خروجی‌ها و نه فعالیت‌هایش مشخص می‌شود.

## نتایج مورد انتظار را تعیین کنید

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

- 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 تضاد میان فعالیت‌ها و دستاوردهای آن‌ها، کارهای کاذب و نتایجشان در نظر گرفته می‌شود. 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 سازمانتان نگاه می‌کنید، آن‌ها را کارخانه‌های فردی بدانید. ورودی‌های اصلی آن‌ها عبارتند از زمان، پول، مهارت و توانایی. 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 خود بیندیشید و سپس توجه افراد را بر این نتایج متمرکز کنید. یکی از نشانه‌های همه مدیران موفق و همه افراد موثر نتیجه محوری عمیق است. یک از نشانه‌های افراد غیرموثر 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 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. وظیفه شما این است که از زمان و منابع خود به موثرترین روش ممکن برای کسب حداکثر قدرت 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 می‌توانند آن را سریع‌تر، ساده‌تر و ارزان‌تر انجام دهند، قدرت فوق‌العاده‌ای به شما می‌بخشد. منظور ما از قدرت این است که کیفیت و کمیت خروجی‌های مرتبط به ورودی‌ها را افزایش می‌دهید.

واگذاری، ابزاری مهم برای ایجاد قدرت مدیریتی است. واگذاری به شما امکان می‌دهد که خروجی‌ها را چندبرابر کنید. وقتی روش انجام کار را به دیگران آموزش داده یا نشان می‌دهید، به نحوی که بتوانند به‌تنهایی 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 برعکسی 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 آن 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 موثر می‌توانید بهره‌وری آن فرد را تا ۵۰ درصد و تا ۱۵ واحد تولید در روز افزایش دهید.

با این حال، با واگذاری غیرموثر، نامعلوم یا مبهم شاید این تعداد را به ۵ تا ۸ واحد در روز کاهش دهید، زیرا کارمند تصور شفاف‌تری از آنچه از او می‌خواهید، ندارد. او سردرگم

است.

## کار را به صورت شفاف واگذار کنید

وقتی افراد تصور شفافی از آنچه می‌خواهید ندارند و درباره آن نامطمئن هستند، بیشتر تمایل دارند که از آن کار اجتناب کنند تا اینکه انجامش دهند و مرتکب اشتباهی شوند. آن‌ها وقتشان 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 به‌عنوان مدیر باید مدام از خود بپرسید که آیا من در محیط کارم و در رابطه با افرادم علامت ضرب هستم یا علامت تقسیم؟ به‌عبارت‌دیگر، آیا افراد در نتیجه اثرگذاری شما بهره‌ورتر می‌شوند یا بهره‌وری‌شان کاهش می‌یابد؟ آیا همه افرادی که به شما گزارش می‌دهند واقعا تصویر شفافی از: ۱. کاری که از آن‌ها می‌خواهید، ۲. مهلت انجام آن و ۳. میزان کیفیت مورد انتظار برای آن دارند؟

## 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 انگیزه‌ها 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 چه انتظاری از من دارد.»

وقتی افراد دقیقا بدانند که چه کاری را تا چه زمانی و با چه استاندارد کیفی و با چه بودجه‌ای از آن‌ها انتظار دارید، آن وقت فرصت اجرای آن در سطحی بالا را خواهند داشت. آن‌ها فرصت کسب نتایجی را دارند که باعث می‌شود احساس فوق‌العاده‌ای

درباره خود داشته باشند و درعین حال قابلیت‌های کاری خود را نیز ارتقا دهند.

## بزرگ‌ترین انگیزه‌گش

همان پیمایش نشان داد که منبع اصلی استرس، 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 به‌عنوان مدیر می‌توانید انجام دهید این است که انتظارات خود از کارمندان و ترتیب اولویت آن‌ها را بسیار شفاف بیان کنید.