



خلاصه کتاب محل کار بی نظیری بسازید

نکات کلیدی خلاصه کتاب «محل کار بی نظیری بسازید، نوشته دکتر استیون جی. استاین»

- هوش عاطفی سازمان بر موفقیت آن اثر می‌گذارد.
- بررسی گسترده شرکت، روشی موثر برای ارزیابی هوش عاطفی آن است.
- کارمندان، محیط کار خوشایند، فرصت‌های پیشرفت و بیش از همه برنامه کاری منعطف را دوست دارند.
- رضایت کارکنان و احساس آن‌ها درباره امنیت شغلی و حقوقشان، بر عملکرد کسب‌وکار اثر می‌گذارد.
- در پرداخت حقوق و پاداش عدالت را رعایت کنید. کارمندان حقوق خود را با افراد هم‌رده‌شان مقایسه می‌کنند.
- به کارمندان کارهای بیش از حد واگذار نکنید، بلکه وظایف چالش‌آور را به آن‌ها بسپارید.

- به افراد بگویید چه نقشی در دستیابی به اهداف تیم دارند و نقش تیم در دستیابی به اهداف سازمانی را هم مشخص کنید.
- وقتی مدیران و رهبران در دسترس باشند، کارمندان هم برای «مدیریت مشارکتی» تلاش می‌کنند.
- برای تفاوت‌ها ارزش قائل باشید. شناخت سوابق کارمندان را در دستور کارتان قرار دهید.
- مدیر ارشد باید سرمشق اجرای اصول والای سازمان باشد و صداقت باعث ارتباط موفق است.

آنچه در این چکیده می‌آموزید

نتایج تحقیقات استیون جی. استاین نشان می‌دهد که کارکنان شاداب شرکت‌های موفق را می‌سازند. اکثر اطلاعات این کتاب نتیجه مطالعات شخصی او است. استاین به مطالعات «بررسی هوش عاطفی سازمان» کمک شایانی کرده است. این روش، هوش عاطفی کل سازمان و بخش‌های مختلف آن را بررسی می‌کند. او اجرای مداوم این روش را به همه توصیه کرده و برای ارتقای آن در طول زمان ۷ گام ارائه می‌دهد. استاین تجربه‌ای طولانی در این حوزه دارد و دانش خود در کسب‌وکار را به زبان ساده بیان می‌کند. مدیرسبز خواندن این کتاب را به مدیران منابع انسانی و رهبران شرکت‌هایی پیشنهاد می‌دهد که می‌خواهند هوش عاطفی را در شرکت‌هایشان تقویت کنند.

بزرگترین منابع شما

کتاب‌ها و مقالات زیادی به ارتباط بین هوش عاطفی و میزان موفقیت افراد پرداخته‌اند. هوش عاطفی مجموعه‌ای از مهارت‌ها شامل شناخت کلی تا حساسیت‌های جزئی است که توان شما برای شناخت خود، مدیریت روابط و سازگاری

با شرایط مختلف را افزایش می‌دهد. آیا روشی برای ارزیابی هوش عاطفی در سطح سازمان وجود دارد؟ بله. وقتی مدیران به تجارب فردی کارمندانشان از جمله حس آن‌ها نسبت به کار، به تیم مدیریت و به روند کسب‌وکار توجه می‌کنند، به هوش عاطفی بالایی دست یافته‌اند. هرچه هوش عاطفی سازمان بیشتر باشد، نتایج نهایی شرکت ارتقا می‌یابد.

نیروی کار ایالات متحده از نظر فرهنگ، نژاد و جنسیت بسیار متنوع‌تر شده است. زنان هم به اندازه مردان شاغل هستند و نیروی کار به تدریج سالخورده می‌شود. حدود ۵۶ درصد کارمندان ۴۰ ساله یا مسن‌تر هستند. ۴۰ ساعت کار هفتگی که اتحادیه‌ها برای تصویب آن به شدت تلاش کردند، دیگر وجود خارجی ندارد. امروزه آمریکایی‌ها به خاطر نداشتن امنیت شغلی، زمان بیشتری را در اداره‌ها می‌گذرانند و بسیاری از والدین شاغل زمان کافی برای سپری کردن با فرزندانشان ندارند. شرکت‌ها باید روش واکنش به این موارد و سایر «واقعیت‌های در حال تغییر» را یاد بگیرند. آن‌ها باید رفتار عادلانه، کار ارزشمند، شناسایی کارمندان سخت‌کوش و محیط کار دوستانه و خوشایند به کارمندانشان ارائه دهند.

اگر مدیر به کارش علاقه‌مند باشد، کارمندان متوجه می‌شوند. سرمشق دیگران بودن هنوز هم یکی از بهترین روش‌های مدیریت و انگیزش است. اغلب مدیرانی که امتیاز بالایی در هوش عاطفی به دست می‌آورند، به بهبود فردی مداوم و ایجاد فرصت‌های یادگیری برای کارمندان اهمیت می‌دهند.

ارزیابی هوش عاطفی

نخستین بار، روان‌شناسی بنام روون بارآن، واژه «هوش عاطفی» و اجزای آن را مطرح کرد. او هوش عاطفی را بر مبنای ۵ ویژگی درون‌فردی، میان‌فردی، مدیریت اضطراب، سازگاری و حال و هوای کلی فرد ارزیابی کرد. این رایج‌ترین آزمون علمی برای ارزیابی هوش عاطفی است.

چگونه می‌توانید فرد مناسب را در کار مناسب بگذارید؟ مصاحبه همیشه بهترین راه ارزیابی عملکرد داوطلبان و توانایی‌های آن‌ها نیست و آزمون‌ها روش بهتر و بی‌طرفانه‌تری برای ارزیابی کارمندان احتمالی هستند. آزمون «درصد هوش عاطفی بارآن» و آزمون «هوش عاطفی میر، سالووی و کاروسو» نتایج معتبرتری دارند. از آنجاکه بهبود مهارت فنی آسان‌تر از بهبود مهارت‌های عاطفی است، آزمون‌های شخصیتی به بخشی ارزشمند از فرایند استخدام تبدیل شده‌اند.

مثلاً، نیروی هوایی ایالات متحده با نرخ بالا و پرهزینه جابه‌جایی کارمندان مواجه بود. در نتیجه رهبران تصمیم گرفتند برای حل این مشکل از آزمون هوش عاطفی استفاده کنند. آن‌ها اول معیارهایی برای ارزیابی این افراد تعیین کرده و مجموعه ویژگی‌های مشترک «کارمندان برتر» را مشخص کردند. سپس همه داوطلبان را بر اساس این ویژگی‌ها ارزیابی کرده و حتی روش‌هایی برای تقویت نقاط ضعف و افزایش امتیاز کلی به آن‌ها ارائه کردند. در نهایت، نرخ ماندگاری کارمندان در طول یک سال تا ۹۲ درصد افزایش یافت.

سازگاری با سازمان

اجزای مهم «هوش عاطفی» عبارتند از: شناخت احساسات درونی، ابراز احساسات سازنده، توجه و ملایمت با دیگران، دیدگاه منعطف، صبر و تحمل و توانایی مدیریت اضطراب. این ویژگی‌ها در سطح سازمانی هم مصداق دارند. توانایی شرکت برای سازگاری با تغییرات و انجام ماموریت خود همراه با حفظ رابطه پایدار و باکیفیت با کارمندان، مشتریان، فروشندگان و کل جامعه، نشانگر هوش عاطفی آن است.

برای از بین بردن بی‌علاقگی و کم‌کاری در شرکت، اول باید دلیل مشکل را مشخص کنید. شاید گفتگو با مدیران بعضی مسائل را آشکار کند، اما بررسی گسترده‌تر در کل شرکت دیدگاه جامع‌تری از نقاط ضعف آن به دست می‌دهد. نظرسنجی، روش خوبی برای ارزیابی توانایی کسب‌وکار برای تغییر است. روش «بررسی هوش عاطفی سازمان یا BOEI»، هوش عاطفی کل شرکت و بخش‌های مختلف آن را اندازه‌گیری می‌کند.

این بررسی، حوزه‌های مهم قابل رشد را ارزیابی می‌کند. برای پیگیری پیشرفت شرکت در طول زمان، از این روش استفاده کنید. هفت کلید زیر در ارتقای نتایج شرکت به شما کمک می‌کنند:

۱. افراد توانمندی استخدام کنید که به کارشان عشق می‌ورزند و روش‌های رسیدن به هدف بزرگ سازمان را به آن‌ها نشان دهید

آیا عشق ورزیدن به کار شما را به عضو بهتری در تیم تبدیل می‌کند؟ تحقیقات مختلف از جمله یک مطالعه ۸ ساله نشان داد که رضایت کارکنان و احساسی که به میزان حقوق دریافتی و امنیت شغلی خود دارند، بر نتایج نهایی شرکت اثر می‌گذارد. سازمان‌هایی که نظرات کارمندان را در تصمیمات کسب‌وکار لحاظ می‌کنند، سود مالی مداوم دارند. عناصری مانند رضایت و پاداش شغلی، انعطاف برنامه کاری، روابط خوب در محیط کار و فرصت‌های پیشرفت، همه در «تعهد عاطفی» کارمندان به شرکت نقش دارند. رفتار منفی مدیران یا همکاران هم می‌تواند به احساس رضایت فرد از کار آسیب بزند.

محیطی ایجاد کنید که کارمندان بتوانند در مورد آرزوهای شغلی خود بی‌پرده با مدیران گفتگو کنند. فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم ایجاد کنید. حتی شرکت‌های کوچکتر می‌توانند با واگذاری وظایف خاص، مسئولیت‌های جانبی و افزایش حقوق، اشتیاق یک کارمند به پیشرفت را افزایش دهند. مدام عملکرد افراد را بررسی کنید تا همه با یکدیگر و با هدف شرکت همسو شوند.

در حالت ایده‌آل، همه کارمندان بیانیه مأموریت شرکت را می‌دانند. با این وجود، اگر از عملکرد افراد رضایت ندارید، روش‌های دیگری برای پربار کردن زندگی شغلی آن‌ها بیابید. مثلاً، می‌توانید کارکنان را تشویق کنید که با کار داوطلبانه همراه با حقوق در روزهای خاص، ارتباط موثرتری با سایر اعضا برقرار کنند.

۲. به افراد حقوق و پاداش عادلانه دهید

کارمندان می‌دانند همکارانشان چقدر حقوق می‌گیرند و درآمد افرادی با شغل‌های

مشابه شغل آن‌ها چقدر است. افراد به دریافت دستمزد عادلانه بیش از مقدار کل حقوقشان اهمیت می‌دهند. تصویری که کارمندان از میزان دستمزد خود دارند، احساسات آن‌ها نسبت به مدیران را شکل می‌دهد، بر میزان توجه و حضور آن‌ها تاثیر می‌گذارد و میزان تعهد آن‌ها به شغل و شرکت را مشخص می‌کند. سایر پاداش‌ها مثل مزایا، ساعات کاری منعطف، فرصت‌های یادگیری مداوم و موارد تشویقی دیگر نیز بر عملکرد کارکنان اثر می‌گذارند. با بررسی دقیق عملکرد افراد، آن‌ها را ارتقا دهید تا بدانند قدردانشان هستید و به اهدافشان دست یافته‌اند. در غیر این صورت، حقوق و پاداش را تنها معیار عملکرد مثبت خود در نظر می‌گیرند. پس پاداش‌ها را هم بر اساس موفقیت‌هایشان ارائه دهید.

۳. کارهای زیاد یا کم به افراد واگذار نکنید

واگذاری مقدار مناسب کار به کارمندان بسیار مهم است. واگذاری مسئولیت‌های غیرعادی، اضطراب آن‌ها را افزایش می‌دهد. در نتیجه، ممکن است اشتباهات بیشتری مرتکب شوند و با مدیران و همکاران خود دشمنی کنند. کار بیش از حد هزینه روانی و غیبت‌های زیاد را به سازمان تحمیل می‌کند، باعث می‌شود کارمندان علاقه‌ای به پیشرفت در شرکت نداشته باشند و بهترین افرادتان را فرسوده می‌کند.

اغلب، تصور کارمند از نتایج موردنظر با تصور مدیر فرق دارد. اغلب «کارمندان دانا» که مهارت‌های ویژه و تحصیلات بالاتری دارند، احساس می‌کنند نمی‌توانند از عهده الزامات شغلی خود برآیند. این روند نشان می‌دهد که شاید شرکت‌ها انتظارات نامعقولی از این متخصصان دارند و بر خلاف تصور، کارمندان شرکت‌های بزرگ در مقایسه با کارکنان شرکت‌های متوسط یا کوچک، سخت‌تر از عهده انجام کارهایشان برمی‌آیند.

جیم بالسیلی مدیرعامل شرکت بلک‌بری می‌گوید: فناوری این امکان را به متخصصان می‌دهد تا زمان بیشتری را در خانه بگذرانند. با این وجود، یک گروه تحقیقاتی که اثرات کار بر زندگی خانوادگی را بررسی می‌کنند معتقدند که زنگ موبایل، ایمیل یا اپ‌های مختلف، مرزهای بین ساعات کاری و ساعات حضور در خانه را از بین برده‌اند.

با تعیین ساعات کاری منعطف و مهلت‌های مشخص، انبوه وظایف را بر سر کارمندان نریزید. برای دوره‌های زمانی شلوغ و پرکار، کارمندان موقت استخدام کنید. برنامه کاری منعطف داشته باشید تا افراد بتوانند بین زندگی و کار خود تعادل ایجاد کنند.

۴. تیم‌هایی قوی با رویای مشترک و اهداف پایدار بسازید

سازمان‌ها دیگر انتظار ندارند یک یا دو متخصص حرفه‌ای همه کارهای آن‌ها را انجام دهند و شرکت‌ها هر روز بیش‌ازپیش برای دستیابی به اهداف خود به تلاش‌های هماهنگ تیمی تکیه می‌کنند. پس، ایجاد روابط کارآمد به نفع شرکت است. روش سهیم شدن در موفقیت شرکت را به کارمندان نشان دهید. آن‌ها را در موفقیت پروژه‌ها سهیم کنید و به آن‌ها انگیزه دهید تا نهایت تلاششان را انجام دهند.

از کارمندان بپرسید که به نظر خودشان چقدر بهره‌وری دارند و عملکرد تیمشان چطور است. با این روش می‌توانید «موفقیت تیم» را ارزیابی کنید. آیا بعضی افراد برای بیان احساسات و عقاید خود معذب هستند؟ رهبران گروه باید از روش‌هایی استفاده کنند که همه افراد در بحث شرکت کرده و گفتگوی آزادانه را تشویق کنند. اهداف فردی کارمندان را با تلاش‌های تیم همسو کنید. قوانینی برای کنترل گفتگوها، بحث‌ها و مخالفت‌ها تعیین کنید.

۵. از توان مدیران برای مدیریت مطمئن شوید

مهم‌ترین دلیل افراد برای ترک کار، نارضایتی از رئیس است. پس مدیران می‌توانند با افزایش هوش عاطفی خود، نرخ جابه‌جایی در شرکت را کاهش دهند. به‌علاوه، هرچه فرد رهبر موثرتری باشد، میزان هوش عاطفی او برای شکل‌دهی فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی کارمندان می‌بینند به‌راحتی به مدیر خود دسترسی دارند، بیشتر به او اعتماد می‌کنند و به گفتگوهای صریح علاقه بیشتری نشان می‌دهند. با روش مدیریتی منسوخ «دستور و کنترل» افراد را سرخورده نکنید، بلکه از «رهبری نظارتی» استفاده کنید. احساسات خود را بشناسید، قابلیت‌های ارزشمند و محدودیت‌های خود را پیدا کنید و با برنامه‌های مختلف کارمندان آشنا شوید. اگر می‌خواهید بدانید کارمندان چه احساس و نظری نسبت به شما دارند، با کمک فرد

واسط با آن‌ها گفتگو کنید. این فرد تسهیلگر باید گفتگو را به خواست افراد متوقف کرده، دوباره آغاز کند یا ادامه دهد.

۶. با افرادتان محترمانه رفتار کرده و استعداد های منحصر به فردشان را تقویت کنید

تبعیض در سازمان به بهره‌وری، شهرت و نتایج نهایی آن صدمه می‌زند. در سال‌های اخیر، کسب‌وکارها پول زیادی برای رفع شکایات کارمندان علیه تبعیض‌ها از دست داده‌اند. تنوع افراد اثری زیادی بر تیم می‌گذارد و عملکرد کلی را بهبود می‌بخشد. از طرف دیگر، بعضی مطالعات نشان می‌دهد که تبعیض از هماهنگی تیم می‌کاهد که عنصر حیاتی در موفقیت تیم‌های برتر است. با این وجود، با تقویت همدلی در اعضا و پذیرا تر کردن آن‌ها نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، می‌توانید انسجام و همبستگی تیم را افزایش دهید.

در محل کارتان به تفاوت‌ها احترام بگذارید. یادتان باشد شما و همکارانتان حتی با وجود سوابق و گذشته متفاوت، منافع مشترکی دارید. همه شما دوست دارید با افرادی کار کنید که به کارتان ارزش دهند و می‌خواهید یک فرهنگ کاری ایجاد کنید که روابط مثبت و رفتار عادلانه را تقویت کند. سیاستی بدون تبعیض در شرکتتان به کار گیرید تا نشان دهید سازمانتان برای تنوع و تفاوت ارزش قائل است.

۷. همیشه پاسخگو باشید تا قلب و ذهن افرادتان را تسخیر کنید

شرکت‌ها هر سال مبالغ کلانی صرف آموزش کارمندان می‌کنند. رهبران می‌دانند ایجاد فرصت‌های آموزش مرتبط با شغل، عملکرد کلی کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد. تعداد «سازمان‌های یادگیرنده» در حال افزایش است. مدیران افراد را تشویق می‌کنند تا به روش‌های جدید حل مشکلات فکر کنند و عملکرد و سازگاری خود را بهبود بخشند. سازمان‌های یادگیرنده افراد را مجبور می‌کنند تا «مدل‌های فکری» خاص را به چالش بکشند و ماهیت مسائل را از نو بررسی کنند. کارکنانی که به چنین درجه‌ای از خودآگاهی می‌رسند، اغلب می‌توانند مهارت‌های عاطفی خود را هم ارتقا دهند.

صداقت و درستی از مدیران سازمان به سایر بخش‌ها سرایت می‌کند، پس مدیران



باید سرمشقی برای رعایت اصول شرکت باشند. تلاش‌های کارمندان را به اهداف شرکت پیوند بزنید، مراحل پیشرفت شرکت به‌سوی اهداف را مشخص کرده و مثبت‌اندیشی را تشویق کنید. محیط کاری یکپارچه، مسئول، آزاد، صادق و عادلانه ایجاد کنید.