



پنج نکته برای افزایش کیفیت کار کارمندان

مدیران راهبر می‌دانند، برای اینکه کارکنانشان بتوانند کار باکیفیت بالا را ارائه کنند پنج شرط اساسی وجود دارد که باید آن را در کار خود لحاظ کنند. در واقع برای اداری کارکنان ضرورتی ندارد که مدیران، هر پنج شرط را در ذهن داشته باشند. اگر مدیر راهبر چهار شرط اولیه را به کار ببندد، شرط پنجم خودبه‌خود عملی خواهد شد. اساس تمام این پنج شرط تئوری انتخاب است و همان‌طور که خواهید دید به هیچ وجه پیچیده نیستند. ممکن است با آن‌ها موافق نباشید ولی در فهمشان هیچ مشکلی نخواهید داشت.

فراهم کردن محیط کار صمیمی و حمایتگر. کارکنان باید بتوانند به مدیران اعتماد کنند

کارکنان بایستی باور کنند که مدیران به رفاه آنان اهمیت می‌دهند. کارکنان

می‌خواهند مطمئن باشند امنیت شغلی دارند، خطری آن‌ها را تهدید نمی‌کند و شرکت یا اداره از آن‌ها مراقبت و با آن‌ها به خوبی رفتار می‌کند و نه تنها دستمزد مناسبی به آنان می‌دهد بلکه آنان را در سودی که حاصل تلاش‌های سازنده آن‌هاست، سهیم می‌کند. بالاتر از همه مدیران نباید کارکنان را با تهدید به تنبیه یا وعده‌ی پاداش‌هایی که ورای پرداخت معمول هستند، تحت فشار قرار دهند. تا زمانی که در محیط کار فشار و اجبار وجود داشته باشد و بین کارکنان و مدیران یا در بین کارکنان، خصومت و دشمنی وجود داشته باشد، نمی‌توان به کیفیت بالا دست‌یافت. پاداش‌هایی که به همه کارکنان تعلق نگیرد باعث بروز چند دستگی بین آنان می‌شود و دشمنی و خصومتی ایجاد می‌کند که دستیابی به کیفیت مطلوب را به شدت به مخاطره می‌اندازد.

مدیران بایستی نهایت کوشش خود را بکنند تا همکاری و دوستی را بین مدیران و کارکنان و همچنین در بین خود کارکنان تبلیغ کنند و تحکیم بخشند. هر مشکلی که در رابطه با کار پیش می‌آید، باید به منظور دریافت راه‌حل‌های پیشنهادی با کارکنان مطرح شود و این کار نبایستی صرفاً جنبه نمایشی داشته باشد؛ بلکه باید به شکلی صورت گیرد که کارکنان بدانند اگر پیشنهادی ارائه می‌کنند، با جدیت به آن توجه می‌شود. اگر پیشنهاد خوبی توسط کارکنان ارائه می‌شود ولی پذیرفته نشود، مدیر باید تلاش کند علت آن را توضیح دهد. کارکنانی که چنین رفتاری با آنان می‌شود خیلی بیش از آنچه مدیران انتظار دارند مفید و موثر خواهند بود. در محیط‌های تحت مدیریت رئیس‌مابانه، همکاری و ارتباط درست مدیران با کارکنان و کارکنان با یکدیگر، در نظر گرفته نمی‌شود و این نوع روابط اغلب با مشکلات فراوانی روبه‌رو است.

از آنجایی که توجه به کیفیت همیشه سودمند است؛ مدیران می‌بایست کارکنان را تشویق کنند در جهت سودمندی کارشان بکوشند

مدیران هرگز نباید از کارکنان بخواهند چیزی را که سودمند نیست انجام دهند و

همچنین نباید انتظار داشته باشند که سودمندی آنچه از کارکنان خواسته می‌شود، به سرعت خود را نشان دهد؛ به هر حال، این وظیفه مدیر است تا کار را به گونه‌ای توضیح دهد که کارکنان بتوانند سودمندی آن را در زمان معقولی ببینند. یک مدیر راهبر هرگز نمی‌گوید «وقت مرا با این سوالات نگیر، هر کاری گفتم انجام بده». یک مدیر راهبر کارکنانش را تشویق می‌کند تا در مورد سودمندی کاری که انجام می‌دهند سوال کنند و نظرشان را در خصوص پیشرفت در کار ارائه دهند. وقتی از کارکنان انجام چیزی را بخواهیم که از نظر آن‌ها سودمند نیست یا به نظراتشان در مورد بهبود کار توجه نکنیم، کیفیت، به شدت آسیب می‌بیند.

از کارکنان خواسته می‌شود بهترین کاری را که از دستشان برمی‌آید انجام دهند

کیفیت بالا، نتیجه بهترین تلاش‌های کارکنان و مدیران است و اگر شرایط قبلی محقق باشند، بیشتر کارکنان بسیار مایل خواهند بود نهایت سعی خود را برای ارائه کار کیفی بکنند؛ بنابراین، همان‌طور که توضیح داده‌ام، این مرحله تقریباً تکراری است. آنچه انجام آن را تضمین می‌کند عمل کردن به شرط بعدی یا شرط چهارم است.

از زمانی که کارکنان استخدام می‌شوند، مدیران راهبر در ارزیابی دائمی کارشان، به آنان کمک می‌کنند، سپس بر اساس همین ارزیابی شخصی (خودارزیابی)، مدیران راهبر آنان را تشویق می‌کنند که کیفیت کارشان را بالا ببرند

برای روسا این شرط، دشوارترین بخش اجرایی است. روسا به قدری به تعیین معیارها و ارزیابی پیشرفت کارکنان بر اساس آن معیارها خو گرفته‌اند که درخواست چنین تغییری از آنان خواسته‌ی بسیار بزرگی است؛ ولی باید بدانیم که کار باکیفیت کارکنان هرگز نتیجه ارزیابی دیگران نیست، بلکه به واسطه ارزیابی شخصی یا خودارزیابی و پیشرفت مداوم است که کار کیفی تولید می‌شود. نظریه سنتی «بازرس بازرسی می‌کند، سپس کار را تایید یا رد می‌کند»، ایستا و غیرپویا است و کارکنان را در این

روند دخالت نمی‌دهد. این نوع بازرسی می‌تواند به کار قابل قبول و حتی کار خوب بیانجامد، ولی کیفیت مطلوبی نمی‌آفریند. کارکنانی که بدین‌گونه با آنان رفتار می‌شود، به ندرت با تمام ظرفیت و توانایی خود کار می‌کنند.

این نظریه که کیفیت با استانداردها و معیارها هم‌سویی دارد، فقط در صورتی صحیح است که کارکنان، خودشان در تعیین این معیارها نقش موثر داشته باشند و همچنین تشویق شوند معیارها را ثابت و دائمی تلقی نکنند تا امکان ارتقا و بهبودشان وجود داشته باشد. یگانه دلیل موجه برای متوقف کردن و بهبود بخشیدن دائمی به کیفیت کالا، این است که تلاش در جهتی خاص، دیگر موثر و سودمند نباشد. البته مدیران نباید به سرعت به این نتیجه برسند که بهبودی کالا و خدمات در سودآوری موثر نیست؛ زیرا از نقطه نظر بالا، جایگاه کالا و خدمات شرکت در سهم بازار می‌تواند بسیار سودمند باشد. کیفیت، کلید به دست آوردن سهم بازار و سهم بازار کلید رسیدن به موفقیت بلندمدت است.

رهایی از بازرسی و بازرسان در یک موسسه و فراهم کردن شرایطی برای کارکنان برای ارزیابی کار خودشان (با کمی آموزش و یادگیری از یکدیگر)، باعث صرفه‌جویی زیادی در هزینه می‌شود. از آنجا که این کار بهبودی مداوم را تضمین می‌کند، تقریباً تنها راه رسیدن به کیفیت بالا همین مسیر است. زمانی که قرار است کارکنان و کارشان توسط دیگران و از بیرون ارزیابی شود، آن‌ها بخشی از وقت و انرژی خود را صرف این می‌کنند که به ارزیابی ارزیاب‌ها بپردازند تا دریابند چگونه می‌توان با انجام حداقل کار، مورد تایید آنان قرار گرفت. درحالی‌که این هدر رفتن انرژی و اتلاف وقت را می‌توانند صرف ارزیابی و پیشرفت کار خودشان کنند.

کار با کیفیت برتر، همواره احساسات خوب را به همراه می‌آورد

این یک شرط غیراجرایی است؛ یعنی وقتی یک مدیر راهبر چهار شرط اول را در روش‌های مدیریتی خویش به کار می‌گیرد، برای تحقق شرط پنجم به انجام کاری نیاز ندارد. وقتی کارکنان، کیفیت کار را بالا می‌برند، هم آنان و هم مدیران احساسات

خوب و مثبتی را تجربه خواهند کرد.

وجود احساسات خوب برای کارکنان، انگیزه‌ای می‌شوند تا آن را دوباره تجربه کنند و انجام کار با کیفیت بالاتر را ادامه دهند. وقتی کیفیت و ارائه کار کیفی به صورت قاعده درمی‌آید، مدیران نیز احساسات خیلی خوبی خواهند داشت و انگیزه‌مند خواهند بود تا شرایط مورد نیاز کیفیت و کار کیفی را در مجموعه خود فراهم کنند.