



اثر هاثورن در مدیریت

کتاب مدیریت برایان تریسی - ترجمه ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی

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 موردنظرشان 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

سنجش محور» 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 هاتورن

در روانشناسی اصلی به نام «اثر هاتورن» وجود دارد که نام آن از اقدامات پیشگامان بهره‌وری نیروی کار در شرکت وسترن الکتریک هاتورن 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 موردنیاز 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 به‌طور 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.