

تعریف فرسودگی شغلی

در واقع افرادی که مدت زیادی را در معرض انجام کارهای سخت و دشوار بوده اند از نظر جسمانی، هیجانی و روانی خسته می شوند که این خستگی مفرط از کار طولانی را فرسودگی شغلی می گویند. فردی که دچار فرسودگی شغلی شده، انرژی و توان و انگیزه کمتری را نسبت به گذشته برای انجام کار مورد نظر دارد و عملکرد او نیز کاهش پیدا خواهد کرد. فرسودگی شغلی عواقبی را برای افراد دارد که بر روی زندگی آن ها تاثیر می گذارند که در ادامه در مورد آن ها بحث شده است.

عواقب فرسودگی شغلی:

۱. فرسودگی جسمانی

فرسودگی جسمانی اولین نتیجه فرسودگی شغلی در افراد است. گاهی افرادی که دچار فرسودگی شغلی شده اند دچار سردرد، حالت تهوع، سرگیجه، کم خوابی و تغییر برنامه غذایی می شوند که همه این موارد موجب ضعیف تر شدن جسم آن ها خواهد شد. بنابراین، فرسودگی جسمانی اولین نتیجه مستقیم از فرسودگی شغلی است.

۲. فرسودگی عاطفی

فرسودگی عاطفی دومین نتیجه فرسودگی شغلی است. فردی که دچار فرسودگی شغلی شده است به مشکلات عاطفی نظیر افسردگی، احساس عدم توانایی و کارایی در شغل مربوطه، احساس درماندگی و داشتن نگرش های منفی نسبت به خود، شغل، جامعه و سازمان کارفرمای خود دچار می شود.

تعریف خشنودی شغلی

خشنودی شغلی در طرف مقابل تعریف فرسودگی شغلی است. خشنودی شغلی باعث انرژی بخشیدن به افراد برای ادامه کار و انگیزه مضاعف برای پیشرفت در آن کار و بهبود عملکرد کنونی می شود اما فرسودگی شغلی عامل بازدارنده ای برای خشنودی شغلی است.

فرسودگی شغلی در میان پزشکان

طبق پژوهش انجام شده بر روی فرسودگی شغلی، پزشکان عمومی بیشتر از دیگر شغل ها دچار فرسودگی شغلی می شوند. شاید عواملی مانند محیط کاری، ساعت کاری زیاد، شب کاری و بسیاری از عوامل دیگر وجود داشته باشند که باعث افزایش فرسودگی شغلی در میان پزشکان شده اند و واقعیت این است که پزشکان مشغله بیشتری نسبت به بسیاری از مشاغل دیگر نیز دارند.

۱۰ توصیه برای از بین بردن یا کاهش شدت فرسودگی شغلی

۱. تا جای ممکن، استرس موجود در محیط کاری خود را کاهش دهید
 ۲. مدیریت زمان را همواره جدی بگیرید
 ۳. به جای کار فرسوده کننده، از روش های کارآمد برای به انجام رساندن کارها استفاده کنید
 ۴. از خودتان راضی باشید و طرز فکر مثبتی نسبت به کاری که می کنید داشته باشید
 ۵. به موقع استراحت کنید، تغذیه کافی و ورزش را نیز فراموش نکنید
 ۶. از دیگران در محیط کار کمک بگیرید
 ۷. واقع بین بوده و آرزوهای دست نیافتنی را کنار بگذارید
 ۸. انتقاد دیگران را بپذیرید و همواره نسبت به آن ها انعطاف پذیر باشید
 ۹. شوخ طبع بودن را تمرین کنید
 ۱۰. با همکاران خود رابطه دوستانه داشته باشید
- بدون شک برخی شغل ها زودتر افراد را به فرسودگی شغلی می رسانند زیرا فشار روحی و جسمی بیشتری را نسبت به شغل های دیگر به فرد وارد می کنند به همین دلیل در کشورهای مختلف، تعداد سال های مورد نیاز برای بازنشسته شدن افراد در شغل های مختلف متفاوت می باشد. حال که شما با تعریف فرسودگی شغلی آشنا شدید، اگر احساس کسالت نسبت به کار،

بی حوصلگی و بی رغبتی برای انجام شغل خود را دارید، احتمالاً دچار فرسودگی شغلی شده اید.

بهسازی سازمان چیست؟

بهسازی سازمانی از زمینه های نوین در علوم رفتاری است که به سازمان ها کمک کرده تا بتوانند خود را با تغییرات انطباق دهند. افزایش کارایی سازمان و بهبود وضعیت اعضای سازمان از جمله اهداف بهسازی سازمان می باشد. بهسازی سازمان با استفاده از برنامه های منظم و سیستماتیک، همواره سعی دارد وضعیت سازمان و کارمندان آن را بهتر کند.

سازمان موفق چه سازمانی است؟

سازمان کارآمد و موفق سازمانی است که در آن نه تنها سازمان رشد کرده و به اهداف سازمانی خود می رسد، بلکه کارکنان آن نیز رشد کنند و به سمت پیشرفت حرکت نمایند. همانطور که می دانید، تغییر یکی از اصلی ترین مولفه های موجود در سازمان های امروزی است و در عین حال نیز سازمان ها باید ثبات خود را حفظ کرده تا بتوانند به اهداف اولیه خود برسند.

سازمان هایی که در جهت مدیریت کردن تغییرات موجود تمرکز دارند، به این نتیجه رسیده اند که روش های مقابله و رفتار مناسب با تغییرات سازمانی از جمله مهم ترین ملزومات هر سازمان موفق هستند.

بهسازی یک سازمان یعنی چه؟

بهسازی سازمان به معنای تلاشی است که یک سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و رشد سازمان از طریق هماهنگ کردن و همسو کردن نیازهای افراد برای رشد و پیشرفت با اهداف رشد و پیشرفت سازمان انجام می دهد. این تلاش ها برای هماهنگ سازی نیازهای رشد فردی و نیازهای رشد سازمانی، باید سیستماتیک باشند تا بتوانند تغییرات موجود در سازمان را به خوبی شناسایی کنند. بنابراین، تحقق یافتن تغییرات سازمانی تنها به وسیله بهسازی سازمان صورت خواهد گرفت.

بهبودی سازمانی در ۳ گام

۱ - تشخیص منظم و منطقی دشواری ها و موانع بر سر راه

۲ - طراحی کردن یک برنامه بهبودی مدون جهت عبور از مشکلات

۳ - بسیج کردن همه نیروهای سازمانی در جهت نیل به اهداف سازمانی

بهبودی سازمانی توسط چه کسی صورت می گیرد؟

یک برنامه بهبودی در سازمان معمولاً توسط بلند پایه ترین فرد سازمان یعنی همان مدیریت سازمان طراحی و اجرا می شود. یک مثال ساده از بهبودی سازمان همان اصلاح فرهنگ سازمانی و یا تعیین کردن یک نظام پاداش در سازمان می باشد.

اهداف استفاده از مداخلات بهبودی سازمانی چیست؟

بدون شک تا نیاز به استفاده از بهبودی در یک سازمان احساس نشود، هرگز کسی به دنبال استفاده از آن نخواهد بود. اما گاهی در سازمان به دلایل مختلف مدیریت حس می کند که باید به برخی دلایل که در زیر به آن ها اشاره کرده ایم، از مداخله بهبودی سازمان استفاده کند. این دلایل عبارتند از:

۱ - نیاز به متحول کردن یک سیستم مدیریتی در سازمان

۲ - سازگار کردن فضای سازمان با نیازهای فردی و نیازهای جدید افراد

۳ - متحول کردن هنجارهای فرهنگی یا به طور کلی فرهنگ سازمانی

۴ - دگرگون کردن نقش ها و ساختار سازمانی

۵ - افزایش کار گروهی در سازمان

۶ - متحول کردن میزان انگیزه نیروی انسانی در سازمان

بهبودی سازمان روشی بر مبنای ارزش های انسانی و ارزش های سازمانی است که هدف از آن دستیابی به یک سازمان پویا و رو به رشد است. سازمان باید قادر باشد همواره برای کارکنان خود فرصت های جدیدی

ایجاد کند، زیرا کارکنان نیاز به رشد و پیشرفت دارند. البته برای این که نیاز به رشد سازمانی و نیاز به رشد فردی در سازمان در تضاد نباشند، می توانیم از بهسازی سازمان برای هماهنگ کردن این نیازها استفاده کنیم.

سیاه چاله های مدیریت

سیاه چاله های مدیریت همانند دیگر حوزه ها، مسائلی هستند که اگر یک مدیر به موقع و در فرصت مناسب به آن ها رسیدگی نکند، به اصطلاح تبدیل به یک سیاه چاله می شوند و تمامی منابع سازمان را در خود محو خواهند کرد. در واقع چالش های مدیریتی می توانند تبدیل به سیاه چاله های مدیریتی شوند.

قبل از هر چیز در این مقاله سیاه چاله های مدیریت را تعریف می کنیم و سپس می خواهیم به مواردی بپردازیم که اگر به موقع به آن ها رسیدگی نشود، تبدیل به سیاه چاله های مدیریت خواهند شد.

سیاه چاله های مدیریت چیست؟

در واقع چالش ها و مسائل مدیریتی اگر به موقع و در شرایط مناسب مدیریت نشوند و مدیر به درستی به آن ها رسیدگی نکند، کم کم تبدیل به سیاه چاله های مدیریت خواهند شد. سیاه چاله در مدیریت همان مشکلاتی هستند که شروع به لطمه زدن به سازمان کرده اند. از جمله چالش هایی که پیش روی مدیران است و اگر به آن ها رسیدگی نشود ممکن است تبدیل به یک سیاه چاله شوند، می توان به موارد زیر اشاره کرد.

چالش هایی که منجر به سیاه چاله مدیریت می شوند

۱. چالش های مربوط به سلامت سیستم اداری

سلامت اداری از جمله مهم ترین چالش های حال حاضر در کشور است که اگر مدیران به آن رسیدگی نکنند تبدیل به یک سیاه چاله مدیریتی می شود. این سیاه چاله می تواند فساد اداری باشد.

۲. چالش های سلامت روانی در جامعه

با نگاهی کلی در سطح جامعه می توان به این نتیجه رسید که سلامت روانی مردم در حال افول است، بنابراین سلامت روانی حوزه دیگری است که نیاز جدی به توجه مدیران دارد تا به یک سیاه چاله تبدیل نشود.

بیشتر بخوانید: [تعریف عملیاتی سلامت روان](#)

۳. چالش های مربوط به اخلاق مداری کارکنان

خصوصیات اخلاقی مانند صداقت، امانت داری، تعهد داشتن و غیره این روزها تبدیل به یک چالش مدیریتی در سازمان ها شده اند، متأسفانه در هر سال بیش از هشت میلیون پرونده قضایی به جرم فحاشی و توهین به دیگران، وارد دادگاه ها می شوند (منبع) (و این آمار گویای خطر ورود به سیاه چاله است).

۴. چالش های مربوط به سلامت و بهداشت در جامعه

همانند چالش های دیگر، اگر مدیران به وضعیت سلامت و بهداشت در جامعه رسیدگی نکنند، وارد یک سیاه چاله متفاوت و خطرناک خواهند شد. متفاوت از این نظر است که سیاه چاله سلامت و بهداشت مستقیماً با سلامت مردم ارتباط دارد و هر اشتباه یا کوتاهی در این زمینه از سوی مدیران، منجر به یک فاجعه خواهد شد.

هر یک از این چالش ها و بسیاری از چالش های دیگر، از جمله مواردی هستند که نیاز جدی به رسیدگی توسط مدیران را دارند. اگر شما یک مدیر هستید، بنابراین وظیفه شما ایجاد نظم و ثبات در جامعه یا سازمان مورد نظر است. شما باید به خوبی این سیاه چاله ها را پیش بینی کنید و کاملاً مراقب باشید، زیرا یک حرکت اشتباه در امر خطیر مدیریت، ممکن است شما را به یک سیاه چاله مدیریتی وارد کند که راه برگشتی برای شما وجود نداشته باشد.

مدیریت بر مبنای هدف - MBO روش پیتر دراگر برای مدیریت عملکرد کارکنان

[Modirpedia](http://Modirpedia.com) توسعه و تحول سازمانی بدون نظر

Management By Objectives MBO



اشتراک گذاری

مدیریت بر مبنای هدف روشی برای افزایش مشارکت و درگیر ساختن کارکنان است که در آن مدیر به اتفاق کارکنان اهداف را برای یک دوره زمانی مشخص تعیین نموده، ثبت و نظارت مینمایند. اهداف و برنامه های سازمان از بالا به پایین سازمان جریان یافته و در قالب اهداف فردی برای کارکنان بازتعریف میشوند. این تکنیک ابتدا توسط پیتر دراگر در دهه ۶۰ میلادی معرفی شد و گسترش پیدا کرد. مفهوم زیربنایی این روش “برنامه ریزی” است. به این معنی که سازمان و اعضای آن تنها به واکنش به وقایع و رخدادها اکتفا نخواهند کرد بلکه باید پیشگام باشند. (Management By Objectives) MBO مستلزم آن است که کارکنان اهداف فردی قابل اندازه گیری را براساس اهداف سازمانی تدوین نمایند.

مدیریت بر مبنای هدف یک فعالیت مدیریت شده است که به وسیله آن همه اهداف فردی در راستای اهداف سازمانی قرار میگیرند. مانند پازلی که اهداف تک تک افراد آن را کامل نموده و هدف کل سازمان را شکل میدهد. اهداف به

صورت سالانه نوشته شده و به منظور بررسی میزان پیشرفت به طور مرتب بررسی میشوند و میزان پاداش ها براساس میزان دسترسی به پیشرفت تعیین میشود.



مزایای مدیریت بر مبنای هدف

از مزایای این روش فراهم نمودن نقشه ای برای تعیین میزان تحقق اهداف است. اگر ندانید چه هدفی دارید به آنها نخواهید رسید. برنامه ریزی موجب میشود که رفتارهای فعالانه در پیش گرفته شده و باعث میشوند که آمادگی رویارویی با موانع را داشته باشید. اهداف به صورت قابل سنجش تعریف شده اند به نحوی که به راحتی میتوان آنها را متعادل نمود. به این ترتیب سازمانها میتوانند به اثربخشی بالاتر، استفاده بهینه از منابع، و بهبود فضای کاری و فرهنگ سازمانی دست یابند.

محدودیتهای مدیریت بر مبنای هدف

به خاطر داشته باشید که MBO نیاز به اقدامات منسجم دارد. نباید از یک رویکرد غیرمنطقی و خشک استفاده شود. بعضی فعالیتها آنقدر ساده هستند که هدف گذاری آنها بی معنی و تعیین اهداف سالانه برای آنها توجیه پذیر نیست. مثلاً اگر کار شما مونتاژ دو قطعه باهم باشد تعیین اهداف فردی در این بخش واقعا ضرورتی ندارد.

Rodney Brim که مدیرعامل یک شرکت است چهار مورد دیگر را در نقد از مدیریت بر مبنای هدف ذکر کرده است:

- معمولاً بیشتر از آنکه بروی تنظیم یک برنامه که واقعا قابل اجرا باشد تمرکز شود، بروی هدف گذاری تمرکز میکند
- سازمان اغلب از عوامل محیطی که مانع تحقق اهداف میشوند غفلت میکند عواملی مانند کمبود منابع یا ضعف حمایت از طرف مدیریت.
- سازمانها در نظارت صحیح بر تغییرات که ممکن است بازنگری در اهداف را ضروری سازند به خوبی عمل نمیکند.
- در نهایت فراموش میکنند که با عامل انسانی سروکار دارند.

مدیریت بر مبنای هدف و تحول سازمانی

برای سازگار شدن با برنامه تحول سازمانی، فرایندهای هدف گذاری و بررسی عملکرد، باید از نوعی موضع تیمی برخوردار باشند، و همچنین باید هم مشارکتی باشند و هم مبادله‌ای. معنای مشارکتی و مبادله‌ای آن است که در هدف گذاری، زیردستان و فرادستان به همراه هم و در ارتباط متقابل با یکدیگر به هدف گذاری و ارزشیابی از نتایج حاصل از تحقق اهداف بپردازند.

در حال حاضر، بسیاری از برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف به وسیله مدیران صفی یا به وسیله مدیران دوایر پرسنلی و منابع انسانی بدون شناخت مشکلاتی که باید حل شوند، طراحی می‌شوند. اگر تشخیصی وجود داشته باشد، ما شک نداریم که آن تشخیص به وسیله تعداد اندکی از افراد صورت گرفته است. به علاوه، عقیده ما آن است که بیشتر برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف، رویکردی تیمی را مورد استفاده قرار نمی‌دهند؛ و همین طور شناسایی کافی از وابستگی متقابل بین مشاغل را فراهم نمی‌کنند؛ و به جای کمک به بررسی فرهنگ تیم، گرایش به زیاد کردن رقابت مخرب درون تیم‌ها دارند.

اگر یک برنامه مدیریت بر مبنای هدف، از این نواقص پرهیز کند؛ حالت تنبیهی نداشته باشد؛ و جهت ایجاد فشار بر دیگران طراحی نشده باشد، باید اجزایی را از قبیل آنچه در زیر برمی‌شماریم، دارا باشد. این شیوه را مدیریت بر مبنای هدف بر اساس تشریک مساعی (یا همکاری بر اساس اعتماد متقابل) یا CMBO می‌نامند:

1- تشخیص مشکلات از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل

2- افزایش مهارت‌ها در زمینه ارتباطات متقابل شخصی و فرایندهای گروهی (این امر، برای جنبه‌های تیمی، رویکرد بسیار مهمی خواهد بود).

3- مشارکت واقعی زیردستان در ساختار بندی های گروهی و در هدف گذاری.

4- رویکرد تیمی در بررسی اهداف فردی و گروهی و تحقق آنها.

5- بحث های روز افزون فردی و مشکل گشایی تیمی با مافوق ها.

6- یک رابطه کمی مداوم درون تیم ها، و همچنین در روابط مافوق – زیردست (این امر به سرعت اتفاق نمی افتد؛ یک جو برد – برد که می گوید «اجازه دهید برای کمک به موفقیت دیگری، تلاش کنیم» نیاز است).

7- توجه به اهداف شخصی و مسیر پیشرفت شغلی به عنوان مکملی برای اهداف سازمانی.

مدارک و شواهد پژوهشی چندی، در حمایت از این استدلال ها وجود دارند. برای مثال، پژوهشی که در شرکت جنرال الکتریک انجام شد نشان داد که انتقاد کردن مافوق، گرایش به ایجاد نوعی حالت دفاعی و عملکرد غیر کارکردی دارد؛ و همین طور هدف گذاری دو جانبه، بین مافوق و زیردست، عملکرد را بهبود می دهد و برای این که فعالیت به صورت عادی درآید، نیاز به رایزنی و مشورت خواهد بود.

در مطالعه دیگری در یک سازمان دولتی پژوهشگران پی برند که حمایتی بودن جو سازمانی، عاملی بسیار اساسی در موفقیت فعالیت های مدیریت بر مبنای هدف است.

لیکرت و فیشر، یک رویکرد مشارکتی و تیمی نسبت به مدیریت بر مبنای هدف را در یک بخش خرده فروشی یک سازمان کالاهای مصرفی و نیز در یک کارخانه اتومبیل سازی، مورد استفاده قرار دادند. آنها افزایش های مؤثری در سودهای شرکت خرده فروشی، و اساساً افزایش بهره وری و کاهش ضایعات در کارخانه اتومبیل سازی را گزارش دادند. آنها این رویکرد را رویکرد مدیریت بر مبنای اهداف گروهی نامیدند.

مداخلات بهسازی سازمان

بهسازی به معنای تلاشی برنامه ریزی شده، سازمان یافته و با حمایت از سوی مدیران عالی رتبه و همچنین بهره مندی از علوم رفتاری در فرآیند سازمانی است که در راستای افزایش اثربخشی و سلامت سازمانی انجام می گیرد. مجموعه این تلاش ها و اقدامات را مداخلات بهسازی سازمان می نامند.

اصلی ترین هدف مداخلات بهسازی سازمان همان بهبود عملکرد سازمان و در نتیجه دستیابی به اهداف سازمانی می باشد.

کاربردهای مهم مداخلات بهسازی سازمان

۱- افزایش اثربخشی سازمان

گاهی سازمان از نظر عملکرد و اثربخشی فعالیت های سازمانی با سیر نزولی مواجه می شود و در مسیر نیل به اهداف سازمانی با موانع و مشکلات متعددی مواجه است. در این وضعیت، مدیریت سازمان می تواند با استفاده از مداخلات بهسازی سازمان و دریافت مشاوره از سوی متخصصین و مشاورین، این موانع را کنار بزند و گامی را در مسیر افزایش اثربخشی سازمان بردارد.

۲- بهبود عملکرد اعضای سازمان

مداخلات بهسازی سازمان که یکی از اهداف آن بهبود عملکرد اعضای سازمان است، با بهره گیری از علوم رفتاری و روانشناسی، می تواند عملکرد اعضای سازمان را بهبود ببخشد. از جمله چالش های اصلی که بر سر راه بهسازی سازمان یا به طور کلی ایجاد تغییر و تحول در سازمان قرار دارند، می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. حرکت به سوی رشد پایدار

سازمان های امروزی دائماً به دنبال تثبیت، تعدیل و استحکام موقعیت خود هستند تا بتوانند شیوه های مدیریتی خود را با توجه به تغییرات موجود در محیط به روز کنند.

۲. تحولات سریع فناوری

سازمان های امروزی برای بقاء خود باید از فناوری مناسب استفاده کنند تا بتوانند در فضای رقابت باقی بمانند و خود را با تغییرات وفق دهند. هر سازمانی که قادر به همراهی با فناوری روز دنیا نباشد بدون شک محکوم به زوال و نابودی است.

۳. تنوع و پیچیدگی سازمان

امروزه سازمان ها به صورت روز افزونی در حال پیچیده تر شدن هستند بنابراین تدوین قوانین جدید و برقراری عدالت در سازمان و دیگر عواملی که مدیر باید به آن ها توجه کند، روز به روز بر پیچیدگی و دشواری شرایط کاری مدیران می افزاید.

۴. توجه کردن مدیران به اصول اخلاقی

هر چند سازمان ها در پی یافتن راه حل هایی سریع و آسان برای رفع مشکلات هستند، هرگز نباید در این فرآیند مواردی مانند حقوق کارکنان و مشتریان را بی اهمیت بدانند و یا آن ها را فراموش کنند.

۵. رقابت

سازمان ها برای باقی ماندن در عرصه رقابت باید دائماً تغییراتی را در روش های مورد استفاده خود ایجاد کنند. از همین جهت رقابت همواره یکی از اصلی ترین چالش های هر سازمان در مسیر دستیابی به اهداف خود می باشد.

با توجه به چالش هایی که برای ایجاد تغییر و تحول در جهت مثبت، یا به طور کلی برای مداخلات بهسازی سازمان وجود دارند، شما به عنوان یک مدیر باید به خوبی با علم روز دنیا در مورد بهسازی سازمان آشنایی داشته باشید و قادر به ایجاد تغییرات بهینه در برنامه ها و حتی اهداف سازمانی خود باشید زیرا مدیریت تغییر در این روزها تبدیل به یکی از مهم ترین مسائل در سازمان های مدرن شده است.

چگونه اهداف سازمانی را تعریف کنیم؟

اولین سوالی که شما باید به عنوان یک مدیر از خود بپرسید این است که «هدف من به عنوان یک مدیر در این سازمان چیست؟» یا «استراتژی ما برای رسیدن به این هدف سازمانی چیست؟» و سوالاتی از این قبیل. شاید این سوال برای شما ساده به نظر برسد، اما از این نظر مهم است که اکثر مدیران به این سوالات توجهی

نمی کنند. بنابراین تعیین کردن اهداف سازمانی بخش بسیار مهمی از وظایف یک مدیر است. حال این سوال پیش می آید که چگونه اهداف سازمانی را تعریف کنیم؟

اگر تنها هنر شما به عنوان یک مدیر واکنش نشان دادن نسبت به وقایع باشد، قطعاً شکست خواهید خورد. شاید شما در حل کردن مسائلی که با آن ها مواجه می شوید مهارت داشته باشید، شاید نسبت به پاسخ دادن به نیازهای افراد مافوق و افراد حاضر در تیم خود ماهر باشید، شاید مدت زمان زیادی را برای سازمان کار کرده اید، اما با وجود این توانایی ها، اگر یک مدل سازمانی برای خود با اهداف مشخص نداشته باشید، در کار خود موفق نخواهید شد. در ادامه به سوال چگونه اهداف سازمانی را تعریف کنیم؟ پاسخ می دهیم.

چگونه اهداف سازمانی را تعریف کنیم؟

در تعریف کردن این اهداف باید نکات زیر را در نظر داشته باشید:

- ۱. اهداف سازمانی باید با استراتژی کلی سازمان انطباق داشته باشد**
 - ۲. این اهداف باید شفاف باشند و درک آسانی داشته باشند**
 - ۳. باید به گونه ای باشند که هر فردی که آن ها را مطالعه می کند آن ها را بپذیرد و به مهم بودن این اهداف پی ببرد.**
 - ۴. پیشرفت هایی که در مسیر رسیدن به این هدف صورت می گیرند باید قابل اندازه گیری باشند**
 - ۵. این اهداف باید زمانبندی شده باشند، و آغاز و پایان مشخصی داشته باشند**
 - ۶. این اهداف باید با پاداش های مشخصی حمایت شوند**
 - ۷. این اهداف باید چالش برانگیز اما دست یافتنی باشند**
- به عنوان یک مدیر، شما باید مسئولیت تصمیم گیری در مورد اهداف سازمانی و اهداف گروه خود را بر عهده بگیرید. اما نباید این کار را در خفی انجام دهید. باید اطمینان حاصل کنید که اهدافی که برای تیم خود تعریف کرده اید با اهداف سازمانی انطباق داشته باشند، و باید مطمئن شوید که تیم شما این اهداف را درک کنند، آن ها را بپذیرند و نسبت به آن ها متعهد باشند. هر چه شما برای تعیین کردن این اهداف از کارکنان خود مشورت و کمک بگیرید، این کارکنان نسبت به این اهداف متعهدتر خواهند بود و برای دستیابی به این اهداف بیشتر تلاش خواهند کرد



کارمندان شما کسانی هستند که مأموریت شما را محقق می سازند، و وظیفه شما این است که از انجام این امر اطمینان حاصل کنید. اما مدیری اثربخش بودن چیزی بیش از این تفکر است که کارمندان خود را به کار سخت تر و بیشتر گمارید. راه های اشتباه بسیاری برای مدیریت افراد وجود دارد. با دانستن ۱۰ قانون طلایی که در ادامه آنها را توضیح می دهیم، می توان از این اشتباهات اجتناب کرد.

(1) استوار و ثابت قدم باشید

این قانون اولین قانون است چرا که در مورد بیشتر قوانین بعدی صادق است. شما بایستی به رفتارهای مشابه در هر زمانی پاداش های مشابه اعطا کنید، رفتارهای مشابه را تشویق کنید، و با همه اعضای تیم خود با دیدگاهی مساوی برخورد نمایید.

(2) در ارتباطات به شفافیت، صحت و تمامیت اهمیت دهید

چگونگی ارتباطات شما با تیم تان می تواند موفقیت نهایی شما را در پی داشته باشد. رعایت شفافیت و صحت بهترین راه در جلوگیری از داشتن ارتباطات بد کاری شما با اعضای تیم است.

۳ (هدف از انجام کار گروهی را تعیین کنید)

اگر می خواهید افراد گروهتان با یکدیگر همکاری داشته باشند، برای آنها ملزومات انجام کاری گروهی را فراهم سازید. تعیین هدف برای یک بخش یا یک فرد، افکار افراد را محدود کرده و آنها را منزوی می سازد.

۴ (افراد را در جمع تشویق کرده و از سخت کوشی آنها تقدیر کنید)

اگر افرادی از اعضای تیم شما کاری فراتر از انتظار شما انجام داد، از آنها با پاداش، تقدیرنامه و یا تقدیر شفاهی پاشخ داده و در مقابل دیدگان همکاران این کار را انجام دهید. این کار باعث می شود که آنها احساس خوبی داشته باشند.

۵ (الگو باشید)

به عنوان یک رهبر و یا مدیر، شما از لحاظ رفتاری برای اعضای تیم الگو هستید. اگر به وقت سرکار حاضر شوید، آنها وقت شناس خواهند بود و اگر زود عصبانی گردید، آنها در کنترل خشم و احساسات خود دچار مشکل خواهد شد. تلاش کنید که نمونه کاملی برای کارمندان خود باشید

۶ (از داشتن شیوه ای یکسان در برخورد با اعضای تیم پرهیز کنید)

گروه شما از افراد با ترجیحات، نقاط قوت و ضعف و ایده های منحصر بفرد تشکیل شده است. هرگز از شیوه ای یکسان برای انگیزه بخشی و تشویق استفاده نکنید. به افراد و تفاوت هایشان فکر نمایید و شیوه ای متناسب با هر شخص را بکار بندید.

۷ (تا جایی که امکان دارد شفاف عمل کنید)

داشتن شفافیت، باعث ایجاد حس اعتماد بین اعضا می گردد. اگر دو مورد موضوعی دروغ بگویید و یا از دادن اطلاعات مضایقه کنید، رابطه و احترامی که اعضا به شما دارند را در معرض خطر قرار داده اید.

۸ (به همه ایده ها و نظرات توجه کنید)

هرچه افراد بیشتری در مباحث گروهی شرکت کنند و برای پیشرفت سازمان تلاش کنند، سازمان پیشرفت بیشتری خواهد داشت. هیچگاه اعضای تیم را به خاطر بیان نظراتشان ملامت نکنید، حتی اگر نظراتشان مخالف نظرات شماست.

۹ (به افراد کمک کنید که از کار خود لذت ببرند)

گاهی مواقع داشتن مکالمه ای غیر رسمی با افراد و صرف یک وعده غذایی می تواند به کار تنوع بخشیده و اعضا را به انجام بهتر وظایفشان ترغیب کند

۱۰ (به افراد گوش دهید و از آنها سؤال بپرسید)

اگر شخصی با شیوه مدیریتی شما موافق نبود و مسیر پیشرفت شرکت شما را نپسندید، آن فرد را به سکوت مجبور نسازید، و سعی کنید به آنها گوش داده و از آنها سؤال بپرسید. داشتن مکالمات باز با اعضا، امکان شناسایی مشکلات و داشتن محیطی تعاملی را فراهم می کند.

این اصول، حقایقی است که منجر به مدیریت اثربخش می گردد به جای آنکه قوانینی سخت گیرانه برای دست یابی به موفقیت باشد.

نحوه مدیریت تیم های کاری شکست خورده
احیای یک تیم کاری که قبلا شکست خورده، کار آسانی نیست، اما غیرممکن هم نیست. هر مدیری ترجیح می دهد مدیریت یک تیم موفق را به دست بگیرد. اما حقیقت این است که برخی تیم ها - چه در میادین ورزشی و چه در کسب و کار - پیوسته رنج شکست را تحمل می کنند، بدون اینکه هیجان پروزی را تجربه کنند

برای تغییر حس شکست تیم هایی که با موفقیت نا آشنا هستند، چه کارهایی باید انجام داد؟ جو فرانتیرا و دنیل لید، در کتاب خود با عنوان «تحول تیمی: راهنمایی برای دگرگونی تیم هایی با عملکرد ضعیف» راهکارهایی را برای هدایت و متحول کردن تیم های بی انگیزه ارائه داده اند. تعجبی ندارد که این کتاب مثال هایی را از ورزش های حرفه ای به عنوان مدل اصلی انگیزه و ایجاد تغییرات توسعه ای در رفتار ارائه می دهد. درست همان طور که یک مربی ورزشی ورزشکاران معمولی را به تمرین اضافی تشویق می کند، مدیران هم باید روش هایی را برای کمک به کارمندان بیابند تا آنها هدف و اخلاق کاری خود را بشناسند و آن را تقویت کنند

تغییراتی در این مقیاس یک شبه اتفاق نمی افتند و بنابراین آن را یک جریان بلند مدت در نظر بگیرید. نکته های زیر از کتاب مزبور گرفته شده که به احیای تیم کاری شما کمک میکند

- وقتی مسیر توسعه و پیشرفت را در پیش می گیرید، سعی کنید روحیه شکستی را که از قبل باقی مانده، از بین ببرید. هر چقدر تیم شما بیشتر نگران شکست های احتمالی باشد، احتمال کشیده شدن آنها به سمت شکست بیشتر است
- با واقعیت روبه رو شوید و شکست ها را - از جمله عملکرد تیمی و فردی - صادقانه ارزیابی کنید. سرپوش گذاشتن روی اشتباهات یا مطرح کردن امور به شکلی کلی موثر نخواهد بود و در این صورت کارمندان شما پی به اشتباهات خود نخواهند برد
- نقش اعضای تیم را به وضوح تعریف کنید و مطمئن شوید که همه افراد می دانند چه وظایف و اهدافی دارند. ایجاد مسوولیت پذیری به شکل آشکار، اخلاق خود- مدیریتی و خود-کنترلی را در محیط کار رواج می دهد
- کارمندان را تشویق کنید که راه هایی را برای توسعه فرایندها پیشنهاد دهند. اگر به کارمندان اجازه دهید در حل مشکلات سهیم باشند، برای رسیدن به موفقیت سخت تر تلاش می کنند
- از تیمتان انتظار داشته باشید که بهترین باشند. با توجه کردن به جزئیات، تعهدتان به کیفیت

کار را نشان دهید؛ یعنی با مشتریان حرفه‌ای برخورد کنید، در برابر مشکلات واکنش به موقع داشته باشید و اشتباهات نوشتاری را در کلیه اسناد کسب‌وکار حذف کنید

- برای رشد پایدار در طول زمان، انتظارات قطعی ایجاد کنید. این اهداف باید واضح و قابل سنجش باشند تا اعضای تیم بتوانند در مورد آنها تمرکز و اقدام کنند

- لیستی از ارزش‌های کلیدی ایجاد کنید، مثلاً اینکه هدف اصلی شرکت مشتری‌مداری است؛ اگرچه این کار ممکن است پیش پا افتاده به نظر برسد. این کار نه تنها رهنمودهای واضحی برای شما تعیین می‌کند، بلکه کمک می‌کند اعضای تیم نتایج ملموسی را از کار استخراج کنند

- در هر جایی که می‌توانید، بر ارزش‌های تیم تأکید کنید: از طریق ایمیل، سخنرانی‌ها و حتی یادداشت‌های کاری

- کارمندان شما را می‌بینند و تحت‌تأثیر رفتار شما با مشتری و همکاران دیگر، واکنش شما در برابر فشارها و مواجهه شدن با ضرب‌الاجل‌های کاری قرار می‌گیرند

- از هر موفقیتی که تیم به دست می‌آورد، تجلیل کنید. اگر از کار تیم تجلیل کنید، آنها می‌فهمند که به توانایی آنها برای غلبه بر مشکلات ایمان دارید