

إدارة الموظفين



تمثل إدارة الموظفين، كل على حدة، تحدياً فريداً من نوعية للمدير الجديد. في هذا الجزء من الكتاب ننظر بعين فاحصة لبعض الإستراتيجيات للاستغلال الأمثل لمرووسيك المباشرين.

فهم الأساليب والأنماط الإدارية

لاشك أنه من المهم أن تكيف أسلوب إدارتك للفريق، كما يجب أن يكون هذا التكيف هو أسلوب إدارتك للأفراد المختلفين داخل الفريق. وهذا يعني أنه يجب عليك أن تقدم أنواعاً مختلفة من القيادة لكل شخص، ويعتمد ذلك - على سبيل المثال - على مستوى التطور المهني لهذا الشخص، ومدى التزامه في العمل، يوضح الجدول الآتي «مواءمة وتكيف أسلوبك الإداري» بعض الأمثلة.

على سبيل المثال: إذا كنت مديراً إقليمياً للمبيعات ومعك فريق من رجال البيع، يجب أن تقوم ما يحتاجه كل عضو من أعضاء الفريق منك، وسوف تكون هذه الاحتياجات مختلفة من شخص لآخر.

سوف يأخذ الموظف حديث التعيين وقتاً أكبر، حيث يحتاج إلى الإرشادات الدقيقة والتوجيه، كما تحتاج - أيضاً - إلى مراقبة الشخص الذي يقوم بالعمل دون التوجيه والإرشاد، لأنه من المحتمل أن يرتكب بعض الأخطاء، ناهيك عن شعوره بأنه لا يشغل اهتمامك، مما يؤدي به إلى الإحباط.

على الجانب الآخر، فإن رجل البيع الذي يعمل في الشركة نفسها أكثر من خمسة عشر عاماً تكون حاجته إلى الإرشاد والتوجيه أقل. عليك أن تعطي هذا الشخص قدراً كبيراً من الحرية ليقوم بعمله على أحسن وجه، ربما تسأل هذا الشخص أن يكون موجهاً لموظف جديد، إذا أخطأت التقدير فيما يريده هذا الموظف القديم وقمت بإدارته عن قرب كما لو كان موظفاً جديداً، فسوف يشعر بالإحباط والغضب لعدم ثقتك به.

يحتاج الأشخاص إلى درجات مختلفة من التطوير المهني والالتزام؛ لهذا عليك أن تطبق درجات مختلفة من التوجيه والإرشاد والتدريب والتفويض الملائم.

تكييف ومواءمة أسلوبك الإداري

الأسلوب الإداري الملائم	مثال	مستوى التنمية أو الالتزام
توجيهي. عليك بمتابعة هذا الشخص بدرجة أقرب وتقديم إرشادات واضحة ومتطلبات واضحة	بداية حياة الموظف المهنية. أو بداية عمله في مهمة جديدة	مبتدئ
التوجيهي. عليك بأن تحدد اهتمامات هذا الشخص وأن تعمل معه لتخطي هذه العقبات	عضو الفريق الذي يشعر بالمرارة والامتعاض بخصوص المشكلات داخل الفريق	المنخدع أو الموهوم

<p>المساعدة: عليك أن تشجع هذا الشخص لأن يحدد نقاط قوته ثم يركز على هذه النقاط وأن يأخذ قليلاً من المخاطرة</p>	<p>عضو الفريق الذي يعاني من عدم الثقة لينخرط في العمل الذي يقوم به</p>	<p>المعارض أو المقاوم</p>
<p>التفويض. عليك أن تعطي هذا الشخص حرية العمل وأن تثق به بإعطائه بعض الأنشطة الرئيسية والمسؤوليات، واتخاذ القرارات</p>	<p>عضو الفريق الذي يؤدي عمله بنجاح تام</p>	<p>أعلى درجات الأداء</p>

معرفة متى وكيف توفر التغذية الراجعة

في مجال العمل التجاري، فإن التغذية الراجعة هي عبارة عن مشاركة (شراكة) الملاحظات على أداء العمل أو السلوكيات المرتبطة به، وذلك بهدف تعزيز أو دعم السلوكيات الفاعلة، وتغيير تلك السلوكيات غير الفاعلة، وعلى الرغم من أن ذلك يتشابه مع التدريب والتوجيه إلى حد ما، فإن التغذية الراجعة هي أكثر مباشرة ووضوحاً في طبيعتها عن التدخل، ويمكن أن تحدث بقبول المستلم لها من عدمه.

وبتقديم التغذية الارتجاعية، فإنك تهدف لأن تكون بناءً ومساعدًا لمن تقدم إليهم هذه التغذية وليس مجرد انتقادك أو حكمك على الأمور، ويتمثل هدمك في تقديم النصيحة بخصوص طرق التحسين وليس مجرد تعداد أخطاء الشخص الآخر، وبناءً على متطلباتك، يمكن أن تقدم تغذية ارتجاعية لشخص ما بناءً على أهدافه سواء أكانت قصيرة أم طويلة الأجل، كما يمكنك أيضاً تقديم التغذية الارتجاعية في اتجاهات مختلفة: إلى أعلى (أي إلى رئيسك في العمل) أو إلى أدنى (مرؤوسيك المباشرين) أو حتى أفقياً إلى زميل آخر أو أحد أندادك.

وبوصفك مديراً جديداً، ربما ترغب في تقديم هذه التغذية الارتجاعية لمساعدة واحد من مرؤوسيك المباشرين، أو رئيسك أو أحد أندادك وذلك بهدف تحقيق أهدافه في العمل، يمكنك أيضاً طلب التغذية الارتجاعية من مرؤوسيك أو رئيسك أو أحد أندادك حتى تستطيع تحسين أدائك. بغض النظر عن من هو مستقبل هذه التغذية الارتجاعية، فإن التغذية الارتجاعية الفاعلة يمكن أن تساعد في هذه النواحي المتعلقة بعمل من يستقبل هذه التغذية الارتجاعية.

- العلاقات. كيف يتفاعل هذا الشخص مع الآخرين بكفاءة.
- العملية. كيف يقوم الشخص بإتمام عمله.
- النتائج. كيفية قياس أداء الشخص في إنجاز عمله.

استخدام التدريب والتوجيه

يُعد التوجيه عملية شراكة بين شخصين هما في الغالب المدير والمرؤوس المباشر، حيث يشارك كلاهما الخبرة والمعرفة لكي يتم تنظيم منفعة المرؤوس ومساعدته في تحقيق الأهداف المتفق عليها. إن الشراكة الفاعلة هي التي يكون فيها المرؤوس نشطاً وراغباً في المشاركة.

يوضح الجدول أدناه «ما هو التوجيه أو التدريب» تفصيلات أكثر عن ماهية التوجيه أو التدريب.

ربما تتفق مع مرؤوسك المباشر في تكوين علاقة توجيه وتدريب والتي يعتقد كلاهما أن العمل معاً سوف يؤدي إلى تحسين الأداء. ومن خلال التوجيه والتدريب، يمكنك مساعدة المرؤوس المباشر في النواحي الآتية:

- تعظيم نقاط القوة (مثلاً، بناء المهارات التحليلية).
- التغلب على الصعوبات (المصاعب) الشخصية (مثلاً: التغلب على الخوف عند إلقاء محاضرات لمجموعة من الناس).
- تحقيق مهارات وقدرات جديدة (مثل تنمية مهارات تواصل جديدة).
- تحضير أنفسهم لتحمل مسؤوليات جديدة (مثل قيادة مشروع معين).

- إدارة أنفسهم (مثلاً: تعلم أساليب جديدة لإدارة الوقت).
- العمل تجاه تحقيق أهداف الأداء (مثلاً، العمل على وضع أهداف أكثر واقعية).

ما هو التدريب أو التوجيه؟	
<u>التدريب أو التوجيه ليس</u>	<u>التدريب أو التوجيه هو:</u>
• ليس وقفاً للانتقادات	• وسيلة للتعليم والتطوير
• ليس وسيلة لتوجيه أفعال شخص ما لكي تحقق أهدافك أنت	• طريقة لإرشاد شخص ما تجاه هدفه
• ليس فرصة لأن تكون أنت الخبير أو المشرف الذي يعرف كل الإجابات والحلول	• شراكة الخبرة والرأي لتحقيق مخرجات متفق عليها
• ليس طريقة معينة لمعالجة الأمور الشخصية	• وسيلة للإقناع والدعم لشخص آخر
المصدر: مأخوذ عن مجموعة التفاعل	

فهم مثلث العلاقات

أحد المداخل لإدارة الفرق والأفراد هو أن تتخيل مثلثاً يتكون من ثلاث مجموعات من العلاقات:

- علاقاتك بالفريق ككل.
- علاقاتك بكل عضو من أعضاء الفريق على حدة.
- علاقات أفراد الفريق مع الفريق ككل.

تؤثر العلاقة في واحدة من هذه المجموعات العلاقة مع المجموعتين الأخرين. وإذا ركزت على واحدة من هذه المجموعات على حساب المجموعة الأخرى، فإن أداء فريقك يمكن أن يعاني أو يتأثر بذلك، فعلى سبيل المثال: إذا أعطيت انتباهاً كثيراً على دورك بصفقتك مديراً للفريق، فلربما يشتكى أحد أعضاء الفريق بأنك لا تعطي أو لا تعترف بمساهمات الأفراد (أعضاء الفريق)، ثم يتبعون ذلك بحجب تفكيرهم وآرائهم عن الفريق؛ لأنهم يشعرون بأن إسهاماتهم لا تعطي الاهتمام المناسب، بمرور الوقت، يصبح الفريق ككل سلبيًا وغير مشارك، وعندها ربما تقرر أن الفريق غير ممنون أو غير مقرر بالجميل، ومن ثم تسحب دعمك ومساندتك له عندئذٍ تتراكم التوترات ويهبط المستوى العام لأداء الفريق.

إن الاعتدال في تناول الأمور يُعد مفتاحاً للنجاح. وكلما أحدثت توازناً في تعاملك مع المجموعات الثلاثة، أدى ذلك إلى فريق أكثر صحة وسعادة وإنتاجية.