

چرا یک رویکرد همه جانبه برای توسعه کارکنان موثر نیست؟

به عنوان مدیر می دانید که باید در مورد شغل اعضای تیم خود فکر کنید و به آنها در پیشرفت حرفه‌ای‌شان کمک کنید؛ اما آیا جرأت می‌کنید که فراتر از منابع استاندارد پیشنهادی شرکت پیش بروید و حمایت و مربیگری خود را به هر کارمند به صورت اختصاصی ارائه دهید؟

نظرسنجی گالوپ از نسل هزاره در سال ۲۰۱۶ نشان داد که تقریباً ۹۰٪ آنها برای «فرصت‌های پیشرفت و رشد شغلی» ارزش قائل بودند اما کمتر از ۴۰٪ احساس می‌کردند که «طی ۳۰ روز گذشته، موارد جدیدی در مورد شغل خود فرا گرفته‌اند.» در همان نظرسنجی مشخص شد که مدیران نقش مهمی در تجربیات کارمندان جوان‌تر دارند و باعث «حداقل ۷۰٪ واریانس نمرات اشتیاق شغلی» هستند.

تحقیقات من نشان می‌دهد که رئیس‌ها نه تنها اهمیت زیادی دارند، به‌ویژه هنگامی که در مورد یادگیری و پیشرفت صحبت می‌شود، بلکه برخی از آنها تأثیر مثبت فوق‌العاده‌ای بر پرسنل خود دارند. رئیس‌های استثنایی که من مطالعه کرده‌ام، ایجاد برنامه‌های پیشرفت شغلی برای اعضای تیم خود را به منابع انسانی محول نمی‌کنند. بلکه، تلاش‌های مربی‌گری، حمایت و آموزشی خود را شخصی‌سازی می‌کنند. آنها صرفاً به دنبال پیگیری فرصت‌های بزرگ یادگیری که در اختیار کارمندان قرار می‌گیرد، نیستند. آنها همچنین تفاوت‌های جزئی نحوه پیشرفت هفتگی یا ماهانه افراد را نیز درک می‌کنند و اقدامات خود را بر اساس آن تنظیم می‌کنند. در نتیجه، تیم خود را مشتاق و هیجان‌زده نگه می‌دارند.

مدیریت هر گزارش از این طریق، با توجه به نیاز زمان خود، ممکن است برای بسیاری از مدیران دلهره‌آور یا کاملاً غیرممکن باشد؛ اما همان‌طور که مشتریان من متوجه شده‌اند، این کار ساده‌تر از چیزی است که تصور آن را بکنید. مراحل مهم عبارت‌اند از:

اطلاعات خود در مورد پیشرفت کارمندان را در نرم‌افزار صفحه‌گسترده (منظور نرم‌افزارهایی مثل

اکسل هست) سازمان‌دهی کنید. برای هر کارمند، مجموعه اطلاعات زیر را ثبت کنید:

- مشاهدات شخصی خود از کارمندان و ارزیابی‌تان از پتانسیل وی.
- بازخورد وی از سبک مدیریتی شما
- شیوه‌های کاری مطلوب وی
- انگیزه‌های مهم هر فرد از جمله پاداش‌های بیرونی نظیر پاداش مالی و پاداش‌های درونی نظیر شناخت
- فرصت‌هایی که برای پیشرفت شغلی وی مشاهده می‌کنید از جمله ارتباطات شبکه‌ای که می‌توانید ایجاد کنید، مسئولیت‌های افزوده و اهداف پیشبردی

- اهداف تعریف شدهٔ پیشرفت و شغلی کارمندان
- بازخوردی که می‌خواهید به کارمندان بدهید
- دانش بیشتر در مورد صنعت یا زندگی‌ای که دوست دارید سهم شما باشد

این اطلاعات را به صورت هفتگی به روزرسانی و در مورد آن‌ها مشورت کنید. در آخر هر هفته، ۱۵ دقیقه در مورد اعضای تیم خود فکر کنید. به اطلاعات جدیدی که کشف کرده‌اید، تعامل خاصی که داشته‌اید و مراحلی که برای مربی‌گری، آموزش، پشتیبانی و ... طی کرده‌اید توجه کنید. اگر به خاطر سپردن جزئیات برایتان سخت است، دفتر یادداشتی را به طور ویژه به تلاش‌های مربی‌گری خود اختصاص دهید، افکار خود را به موقع یادداشت کنید و هنگام به روزرسانی یادداشت‌هایتان، در مورد آن‌ها با دیگران مشورت کنید.

هر سه ماه در میان، تفحصی عمیق‌تر انجام دهید. برای هر کارمند، چه الگوهایی مشاهده می‌کنید؟ آیا اعضای تیم پیشرفت خوبی داشته‌اند؟ واکنش آن‌ها به مربی‌گری و تلاش‌های شما در جهت پیشرفتشان چگونه بوده است؟ آیا توصیه‌ها، شناخت و ... صحیح ارائه کرده‌اید؟ آیا چیزی هست که بخواهید تغییر دهید؟ همچنین ممکن است متوجه تفاوت‌هایی بین اعضای تیم شوید. آیا شیوه‌هایی هست که روی برخی افراد موفق‌تر از سایر افراد عمل کند؟ اگر برخی گزارش‌ها را کد یا جنجالی به نظر می‌رسند، چرا ممکن است این چنین باشد؟ آیا عواملی خارجی نظیر بیماری یا تعارض بین فردی مؤثر هستند؟

با اعضای تیم صحبت کنید. وقتی در مورد پیشرفت فردی و همچنین شیوه‌های به ظاهر مؤثر مربی‌گری یا پیشرفت شناخت پیدا کردید، اعضای تیم را یک‌به‌یک کنار بکشید و با آن‌ها صحبت کنید. برای انجام این گفت‌وگوها لزوماً منتظر تحلیل‌های سه‌ماهه‌تان نباشید و مراقب باشید تا گفت‌وگوهایتان را بیش از حد رسمی نکنید. در لحظه و به طور مداوم با مردم در آمیزید و این تعاملات را به عنوان مؤلفه‌های اصلی کار خود در کنار یکدیگر قرار دهید. به آن‌ها نشان دهید که می‌دانید موفقیت برای آن‌ها به طور خاص چه شکلی دارد و اینکه برای پیشرفت به چیزی دقیقاً نیاز دارند.

هر سال، هنگام نوشتن ارزیابی عملکرد پرسنل، از اطلاعات جمع آوری شده خود مشورت بگیرید. بسیاری از مدیران برای یادآوری اختلافات جزئی عملکرد اعضای تیم و توسعهٔ کسب‌وکار طی یک سال تلاش می‌کنند. با وجود تمام مشاهدات و احساساتی که به صورت بسته‌ای مرتب و سازمان‌یافته پیش روی شما قرار دارد، می‌توانید ارزیابی‌های خردمندانهٔ بیشتری در زمان کمتری بنویسید.

برخی مدیران ممکن است همچنان اعتراض کنند که هیچ زمان خالی در تقویم خود برای پیگیری بسیار دقیق هر کارمند ندارند. پاسخ من این است: اگر می‌خواهید تیمی استثنایی با عملکرد بالا بسازید، حتماً این کار را خواهید کرد. شما وظیفه دارید اسباب پیشرفت کارمندان را در اختیارشان قرار دهید و به آن‌ها کمک کنید تا به پتانسیل خود دست یابند و یا از آن فراتر روند. اگر این وظیفه را جدی بگیرید، آن‌ها به قدری انگیزه می‌گیرند که می‌توانند تمام تلاش خود را در جهت پیشرفت بکار گیرند. با تلاش سخت پرسنل و آموزش‌های شما، آن‌ها مهارت بیشتری کسب می‌کنند، عملکرد بهتری دارند، بیشتر در شرکت شما می‌مانند و در جذب استعدادهاى بیشتر کمک می‌کنند. حتی اگر از شرکت شما هم بروند، باز هم به خاطر کمک‌هایی که در جهت رسیدن آن‌ها به آرزوهای شغلی‌شان کرده‌اید از شما سپاسگزار خواهند بود.

وقتی از پیشرفت کارکنان سفارشی خود استقبال کنید، به رئیسی تحسین‌شده و مؤثر تبدیل می‌شوید. ممکن است رئیسی استثنایی نیز شوید.