



آیا موسسه شما شبیه یک هرم واژگون است؟
این مسئله ای محتمل است. اینطور با مسئله برخورد نمایید.

۱۸ جولای ۲۰۱۳

نوشته: گری آدامسون (حسابدار رسمی)

برگردان: ستارشکری

شکی وجود ندارد که سودزاترین موسسات (با تعریف سود بالا به ازای هر شریک) در حرفه ما به این نتیجه رسیده اند که اهرمی عمل کردن و یک هرم خوب مدیریت شده یکی از عناصر کلیدی است. پس به چه دلیل است که این همه موسسه (و به نظر من اکثریت آنها) در گیر حالت عکس هستند- منظورم یک هرم واژگون است که در آن شرکا و مدیران بسیاری هستند اما تعداد کارکنان اندک است.

ما یک شبه به اینجا نرسیدیم و به نظر من هیچ یک از ما برای رسیدن به اینجا برنامه ریزی نکرده بودند. ما به خاطر شماری از عوامل به این موسسات رده بالا دست یافته ایم:

-مسائل مرتبط با نسل ها از قبیل حباب افزایش جمعیت، افراد متعلق به نسل ایکس (افزایش جمعیت پس از جنگ جهانی دوم) و هزاره ها،...

فقدان برنامه ریزی توام با فرایندهای هماهنگ ارتقاء شمار کارکنان و کارگزینی در موسساتمان. ما فرایندی که طی آن به حد کافی چهره های جدید بینیم نداریم و به افراد اجازه می دهیم بیش از حد معطل بمانند. -با مسئله ارتقاء شغلی افراد یا گاهی افراد حاشیه ای به موقعیت های بالاتر پرداخته ایم چون "از اصل تداوم خدمت کارکنان حمایت می کنیم" و "بهترین گزینه برای مشتری است" آنها زمانی که ممکن است این تنها یک راه دارای کمترین مقاومت باشد و یا شخص دیگری نداشته باشیم.

-برنامه های تشویقی همکاران بر مبنای محاسبه زمان است. همکاران در بدو امر مشغول هستند. مدیران کار کارمندان را انجام می دهند و هیچکس انگیزه ای برای کاهش کار ندارد.

- "اگر خودم کار را انجام دهم آسان تر است، ضمناً خودم به شیوه کارآمد تری انجامش می دهم." اگر هر کدام از موارد مذکور با وضعیت شما شباهت دارد چند نتیجه وجود دارد که خواستنی نیست اما فراگیر است. حتی اگر کارمندان جوانی هم داشته باشید، تعدادشان بسیار کم است. مشغول داشتن آنها بی که در اختیار دارید بسیار دشوار است. کارکنان واقعا با استعداد - "ستارگان برجسته کارتان" شرکت را ترک می کنند چون فرصت پیشرفتی در موسسه نمی بینند. مدیران و کارکنان، هر سال یک کار تکراری را برای مشتریان تکراری انجام می دهند. نیروی کار نسبتاً گرانقیمتی دارید و برای پرداخت با نرخ حق الزحمه کاری که بیش از حد افزایش داده اند مشکل دارید. شرکا از فرایند پیروی اشباع شده اند و به امر با ارزش مشاوره نمی پردازند. و از همه بدتر، در سطح مناسب از استعداد پیشرفت در موسسه به عنوان شریک برخوردار نیستید.

پس چه می کنیم؟ پیش از هر چیز به مدت زمانی برای حل مسئله نیاز داریم. یک شبه به اینجا نرسیدیم و یک شبه هم نخواهیم توانست مسئله را حل کنیم. متأسفانه، بعضی موسسات زمان ندارند و به همین دلیل هم هست که حرفه تا این حد با فعالیت های ادغام و اکتساب روبروست. امیدواریم شما این مسئله را نداشته باشید و می توانید اکنون ایجاد تغییر کنید و در قالب هرم به فعالیت پردازید.

نصیحت من عبارتست از شروع سفر با اولویت بخشیدن و مبارزه با فهرست کارهای زیر در موسسه تان: - اگر برنامه کارگزینی و توسعه ای برای موسسه ندارید، اکنون برای خود تدوین کنید. این باید شامل تعهدات همیشگی ما شود چه به افراد نیاز داشته باشیم چه نه ما در هر سطح در موسسه انتظاراتی از عملکرد داریم و انتظار داریم افراد رشد و پیشرفت داشته باشند. موسسات ملی برای سالها به نیکی این کار را انجام داده اند. آنها هر سال چهره های جدید بسیاری می بینند، گردش دارایی را مدیریت می کنند و این از چشمها پنهان نمی ماند.

- به کارکنانتان حقیقت مطلب را بگویید. شما مدیرانی دارید که هرگز شریکتان نخواهند شد. حقیقت را به آنها بگویید و احتمالاً آنها این را از قبل می دانند.

- مسئله دیگری که همینقدر اهمیت دارد یا شاید هم بیشتر، اینکه اجازه دهید بقیه گروه هم از این مسئله اطلاع یابد. ما مسلماً کارکنانی داریم که به لایه های افراد در بالای سرشان نگاه می کنند و با خود فکر می کنند "با وجود اینهمه رقیب هرگز نمی توانم در راهم موفق بشوم." ما می توانیم به ستارگان خود بگوییم که مخصوص هستند و اینکه مشاغلشان را ارتقا خواهیم داد اما کاملاً بی فایده. حرف ارزشی ندارد و اگر آنها نتوانند راه را ببینند، شرکت را ترک خواهند کرد.

- با آنها متفاوت برخورد کنید، و به صورت متفاوت پولشان را پرداخت کنید. اگر متخصصان حرفه ای ("ستارگان")ی در شرکت دارید لطفاً اسیر این فکر نشوید که کاری کنید همه در سطح خاصی یکسان به نظر برسند چون یکسان نیستند.

-تصمیمات سخت را زودتر اتخاذ کنید. معمولاً گرایش به این داریم که به افراد "بند کنیم" به این آرزو که به زودی به آنچه ما به دنبال هستیم مبدل شوند. این به ندرت صورت می پذیرد و ما تنها شرکت را پر از چنین افرادی می کنیم.

-در مورد تعداد موقعیت های تغییرناپذیر در هر سطح شغلی در موسسه تصمیم بگیرید. افرادی که در این موقعیت ها هستند در این نقطه ثابت می مانند و حرکت رو به بالایی نخواهند داشت. هشدار می دهیم این باید در صد کوچکی باشد و همانطور که گفتیم باید شناسایی شوند. نردبانان را مملو از این افراد نکنید. آنهم برای اینکه شاهد خروج ستارگان باشید!!

می دانم که به این فکر افتاده اید که این همان سیاست قدیمی رشد کن یا برو بیرون است. اما دقیقاً اینطور نیست بلکه من دارم مدلی را پیشنهاد می کنم که به نسبت موقعیت بیشتر موسسات، بسیار به مدل رشد کن یا بیرون برو نزدیک تر است. نگاه دوباره ای به هرم واژگون در ابتدای این مقاله ببینید. نیاز داریم رویکردمان را تغییر دهیم.

-هر چند وقت یکبار یک شیفت رو به پایین وظیفه سازمانی داشته باشید. قول می دهم شرکایی دارید که کار مدیریتی انجام می دهند و مدیرانی دارید که به امور ارشد می پردازند و غیره. افراد به کارهای آشنا و راحت گرایش دارند. پس سیستم را "بلرزانید" و از همه بخواهید ۱۰۰ یا ۲۰۰ "ساعت" شیفت رو به پایین داشته باشند. اینگونه، افراد سطح بالایتان را که مناسب خلق کارهای نوین هستند آزاد می کنید، کار بیشتری در سطح یجا به انجام می رسانید و به افراد جوان تر کارهای چالش انگیزتری می بخشید.

-اگر طرح پاداش همکاری دارید که متمایل به زمان قابل احتساب صورت حساب کار است، تغییرش دهید. محیط کاری ای را ارتقا بخشید که کارکنان و شرکای غیر سنتی را در بر دارد. فناوری و ارتباط پذیری از راه دور فرصت هایی برای یافتن افراد بزرگ در راستای کمک به سیستم هر می خلق کرده است اما برای انجام آن مکث وجود دارد چون رویکردی متفاوت است. مسئله را حل کنید و نوآوری را بپذیرید.

-دست آخر (البته نه از لحاظ اهمیت)، رشد کنید!! چرخاندن هرم بدون یک استراتژی رشد مستحکم بسیار دشوار است. برای مدت زمان خاصی، شاهد رشد "آسان"ی که در دهه پیش داشته ایم نخواهیم بود. پس باید برای رسیدن به آن سخت تر تلاش کنیم. افراد دارای رشد پویا مایلند بخشی از یک موسسه با رشد پویا باشند.

ماخذ:

www.accountingtoday.com