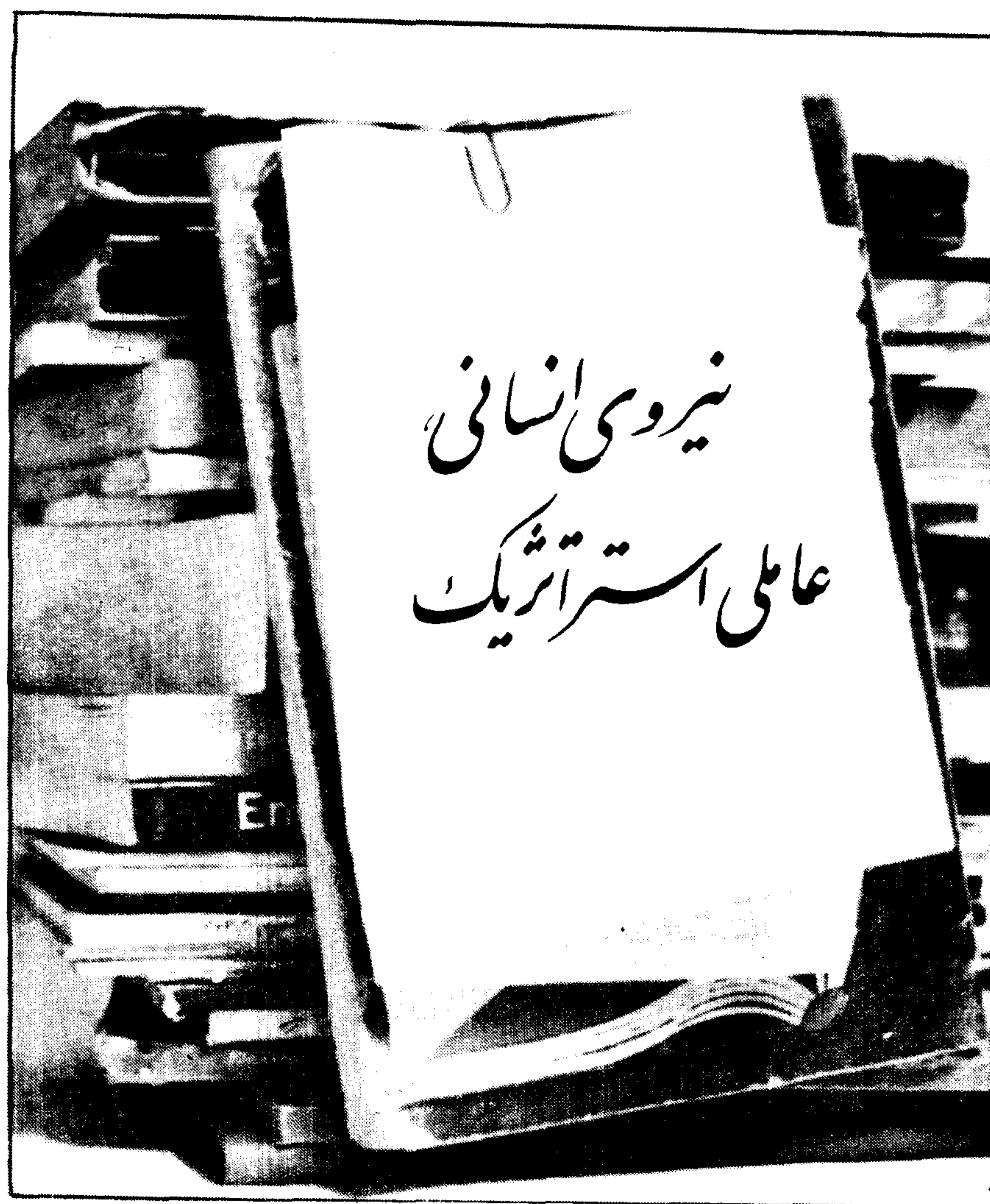


همیشگی راه‌های افزایش سطح شایستگی کارکنان است. (چینیها ضرب المثلی دارند که می‌گویند: اگر پسر بهتر از پدر نشود هر دو شکست خورده‌اند)^۲ در اینجا این پرسش مطرح می‌شود که چه تعداد از مدیران سطوح مختلف سازمانها می‌توانند افتخار کنند که توانسته‌اند دانش و مهارت کاری افراد تحت حوزة نظارت خود را ظرف شش ماه یا یکسال گذشته افزایش دهند؟

در پاسخ می‌توان گفت بعید است تعدادی از اینگونه مدیران وجود داشته باشد. کوتاه سخن، اینکه شایستگی افراد و گروههای کاری به توان مدیران در انگیزش کارکنان بستگی دارد. از این جهت آمادگی فرد برای انجام دادن کار یا توان او را می‌توان افزایش داد و پس از افزایش، کاهش نخواند یافت مگر اینکه در زمینه خاص توان کاری او پیشرفتهایی حاصل شود که در آن صورت باید دانش او را نیز به‌نکام کرد (نمودار ۱)، ولی همواره نمی‌توان مطمئن بود که آمادگی روانی یا تمایل افراد و گروههای کاری در سطح بالایی است. هر لحظه امکان دارد يك عامل محیطی با جذابیت بیشتر، تمایل فرد یا گروه را به خود جلب کند، و در نتیجه از علاقه فرد یا گروه به يك کار معین بکاهد (نمودار ۲).^۴ این نکته قابل اهمیت است که حتی اگر هیچ عامل جذاب محیطی دیگر وجود نداشته باشد باز هم علایق و نیازهای فرد در طی زمان تغییر خواهد کرد. نیاز فرد در ابتدای استخدام، با نیاز او پس از چند سال، برابر نخواهد بود. در آغاز کار، نیازهای اساسی و ایمنی و تامین فرد شدید است ولی به تدریج نیازهای دیکروی قوت می‌گیرد. از این رو سازمان و مدیریت آن در هر مقطع زمانی باید پاسخگوی نیازهای فرد در آن مقطع باشد. تا بتواند هشتاد تا نود درصد تواناییهای افراد را برای کسب اهداف سازمانی به کار گیرد (نمودار ۳).

اهمیت انگیزه‌های روانی تا اندازه‌ای است که گفته‌اند سه چهارم پیروزی در صحنه نبرد را "روحیه" فراهم می‌آورد.^۵

همواره باید به خاطر داشت که بهره‌وری سازمانی، برآیند عوامل چندی است که در قالب الگوی ماهواره‌ای



دکتر علی رضائیان

یکی از بارزترین شاخصهای ارزیابی بهره‌وری سازمان و مدیریت آن " بازگشت سرمایه " است.

$$R.O.I = \text{Return on Investment}$$

مدیران کاردان کاملاً آگاهند که این شاخص، مرسوم عامل حیاتی تری به نام " کارآمدی افراد " است. به عبارت دیگر، بازگشت سرمایه در زمان مورد نظر از نظر کمی و کیفی به کارآمدی افراد وابسته است.^۱

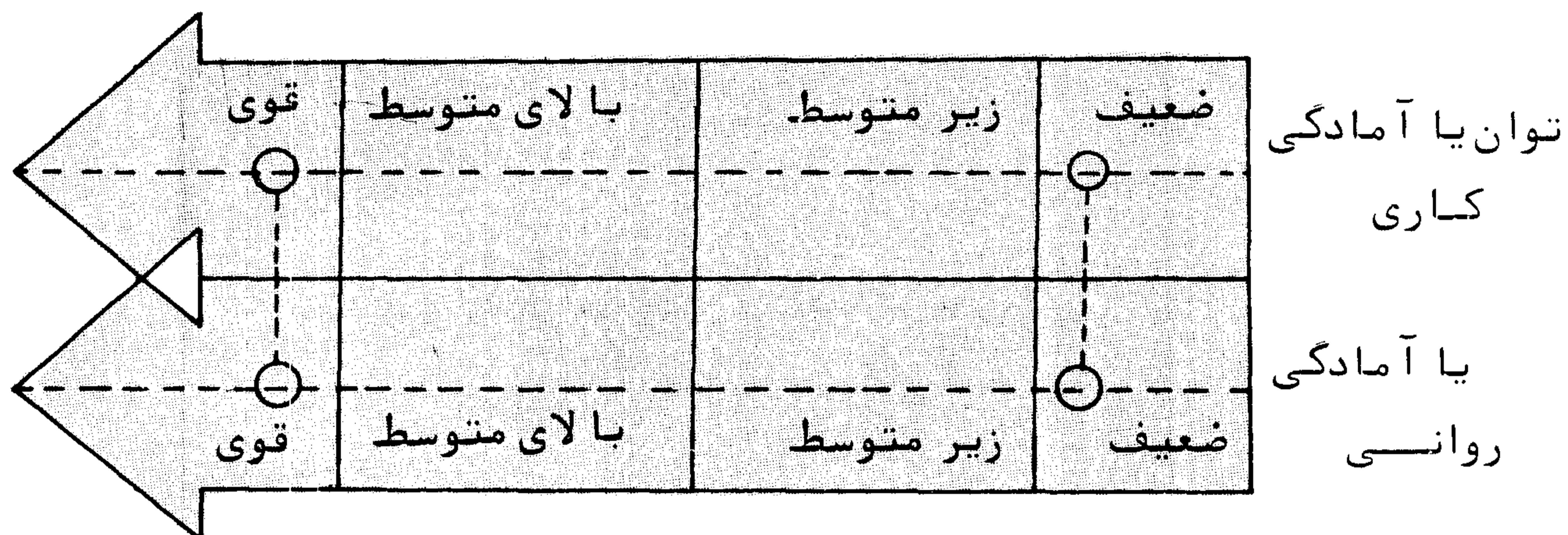
$$R.O.I = \text{Return on Individuals}$$

یکی از صاحب نظران، بهره‌وری سازمانها را حاصل ضرب دو عامل انگیزش و شایستگی گروههای کاری می‌داند.^۲

$$P^* = M \times C$$

$$\text{Productivity} = \text{Motivation} \times \text{Competence}$$

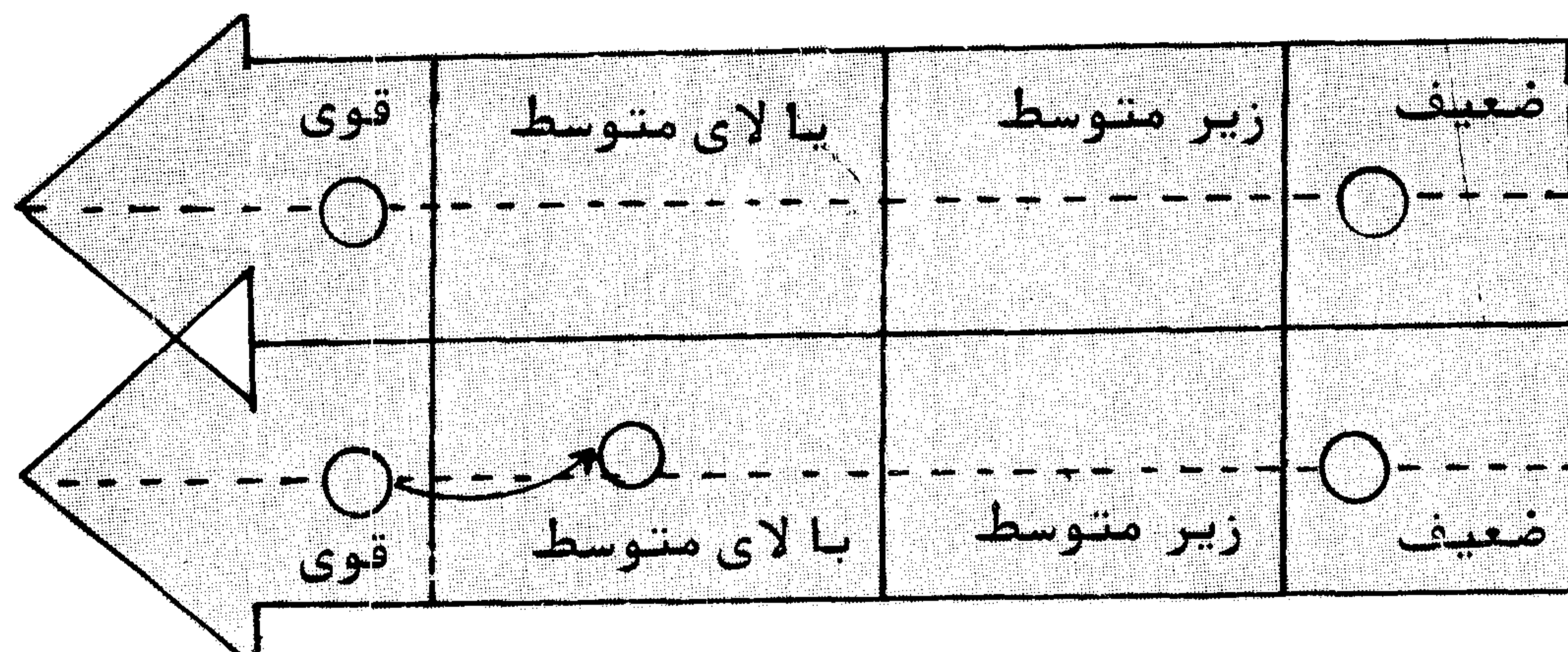
مدیر، خواه برای سود یا بهره‌وری بیشتر سازمان تلاش کند، یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروههای کاری باشد. به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر، جستجوی



نمودار ۱ - رابطه توان و تمایل : هرچه توان افزوده شود تمایل نیز بیشتر می شود

انسانی و سیستم است. در مطالعه منابع غیر انسانی، به تجهیزات، کارگاهها، محیط کاری، نوع تکنولوژی، میزان سرمایه گذاری و نقدینگی پرداخته می شود. موقعیت استراتژیک سازمان را نوع فعالیتها و

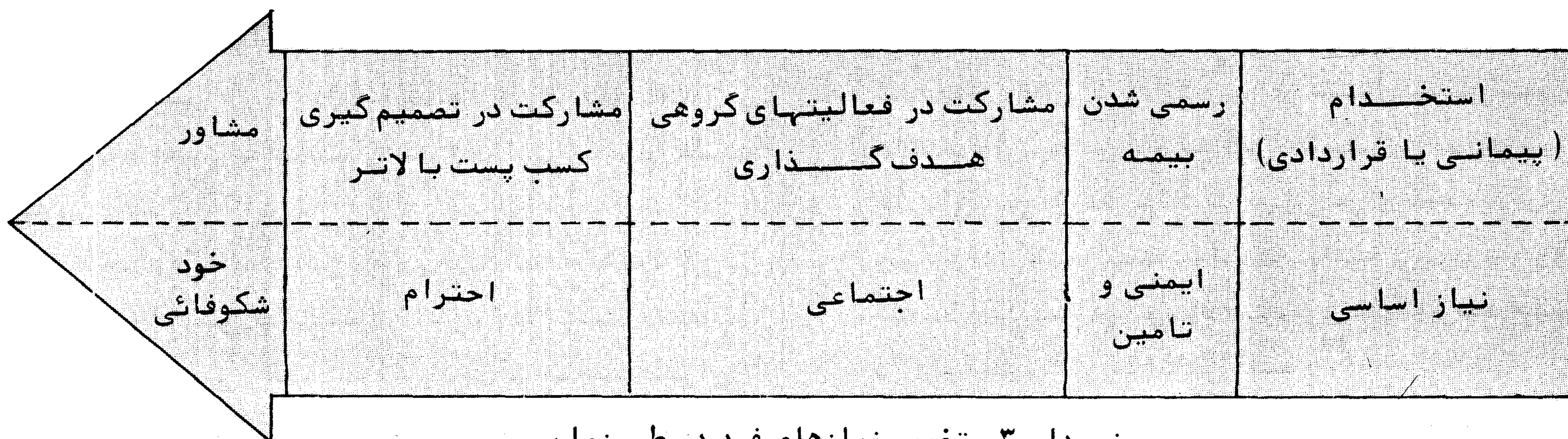
در بررسی ساختار سازمانی، نوع تشکیلات، سیستمهای کوناگون مدیریتی، سیستمهای اطلاعاتی و انعطاف پذیر سازمان مد نظر است و دانش لازم برای بهره‌وری سازمانی شاغل دانش فنی، اداری، فرایند



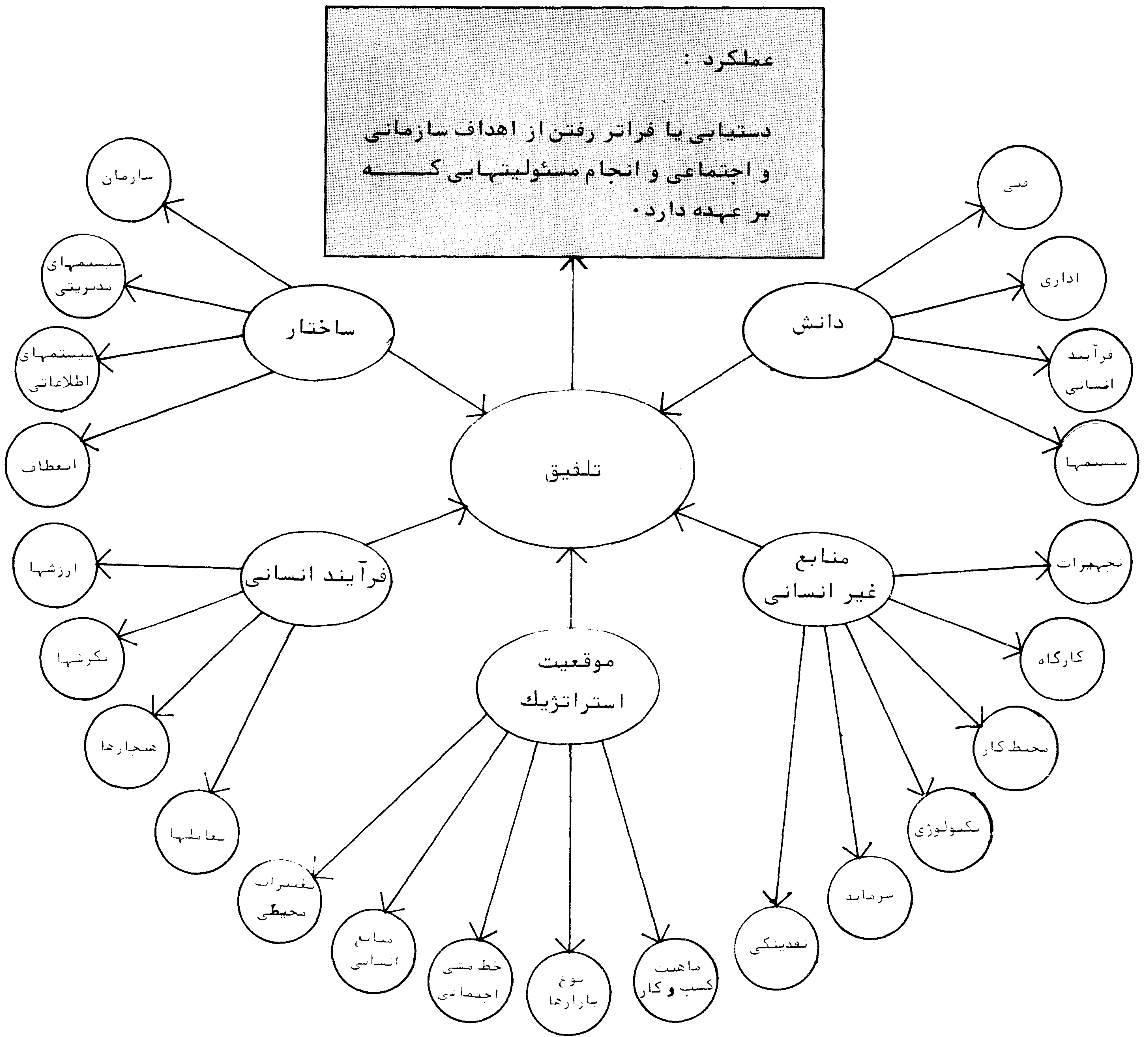
نمودار ۲ - رابطه توان و تمایل : تمایلات ناپایدار

بازارهایی که در آن سهم دارد خط مشی های اجتماعی، کم و کیف نیروی انسانی سازمان و تغییرات محیطی شکل می دهند و سرانجام منظور از فرایند انسانی، ارزشهای حاکم بر افراد و گروهها، نگرشها، هنجارها و تعاملهای میان آنان است (نمودار ۴). تلفیق این

عملکرد سازمانی مطرح شده است. ^۶ در این الگو، عوامل مهمی مورد شناسایی قرار گرفته اند که شامل: ساختار سازمان، دانش، منابع غیر انسانی، موقعیت استراتژیک و فرایند انسانی می شود. ^۷



نمودار ۳ - تغییر نیازهای فرد در طی زمان



نمودار ۴ - الگوی ماهواره‌ای عملکرد سازمانی

سنتی آنان بلکه همچنین در نفوذشان بر سایر عوامل کلیدی بهره‌وری کرده‌اند.^۹ برای مثال برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که "تمرکز بر منابع انسانی سازمان" می‌تواند موقعیت مهمی برای کسب برتری بر رقبای ارائه‌کننده^{۱۰} استفاده از منابع انسانی برتر به عنوان یک سلاح کارساز در بهبود بهره‌وری سازمان بعد از جدیدی در مدیریت رفتار سازمانی است.^{۱۱} مطالعات نشان می‌دهد که سازمانها به دو طریق

عوامل نه تنها برای دستیابی به اهداف جاری سازمان و نیازهای اجتماعی لازم است بلکه برای فرایند تغییر در جهت رسیدن به هدفها و نیازهای آتی سازمان نیز ضروری است.^۸

در حالی که تمام این عوامل مهم است و هر یک ارزش مطالعه و بررسی خاص خود را دارد اما تاکید عمده ما بر منابع انسانی است. به این دلیل که صاحب‌نظران، توجه روزافزونی به منابع انسانی نه تنها در نقشهای

می‌توانند از نیروی انسانی به‌عنوان عاملی استراتژیک استفاده کنند:

- ۱- به دست آوردن (ایجاد) سهم بیشتری از مهارت‌های منابع انسانی که به شدت مورد نیاز است.
- ۲- استفاده از منابع انسانی موجود برای به دست آوردن برتری نسبت به رقبا.

این امر به تنهایی امکان‌پذیر نیست و باید هماهنگی بسیار نزدیکی میان برنامه ریزی نیروی انسانی و سایر عوامل بهره‌وری وجود داشته باشد. از این روپرسش‌های زیر توصیه شده است:^{۱۳}

- ۱- کدامیک از نیروهای انسانی بدون چون و چرا عالی است؟
- ۲- چگونه می‌توان در کارکنانی که مهارت‌های کلیدی دارند انگیزه ایجاد کرد؟
- ۳- چه اهداف استراتژیکی را می‌توان تعقیب کرد؟
- ۴- چه تحولات استراتژیکی برای آینده حیاتی خواهد بود؟

عوامل کلیدی در بهره‌وری کارکنان

یکی از مسائل معمول در فرآیند مدیریت این است که بسیاری از مدیران در نشان دادن ضعف‌های کارکنان موثر هستند، ولی در کمک به علت‌یابی ضعف‌ها به همان میزان اثر بخش نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مساله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند.^{۱۴} مدیران برای موثر بودن در ارزیابی و حل مسائل بهره‌وری، به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند.

مطالعات اولیه حاکی از آن است که عملکرد، تابعی از انگیزش و توان است. به عبارت ساده‌تر، کارکنان باید تا حدودی به کار و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن علاقه داشته باشند. (نمودار ۵)

عملکرد = تابع (توان و تمایل)

$$P = f(A, w)$$

نمودار ۵ - رابطه عملکرد با توان و تمایل

برخی دیگر از صاحب‌نظران، این فکر را با افزودن ادراک فرد از نقش خود یا شناخت شغل گسترش دادند.^{۱۶} این اندیشمندان بر این باور بودند که ممکن است کارکنان، تمایل و مهارت‌های لازم برای انجام دادن کار را دارا باشند ولی این عامل در صورتی موثر است که از آنچه باید انجام شود و چگونگی آن، شناخت خوبی وجود داشته باشد.

عملکرد = تابع (توان، تمایل، شناخت شغل)

$$P = f(A, W, U)$$

نمودار ۶ - ارتباط عملکرد با توان و تمایل و

شناخت شغل

عده‌ای دیگر از صاحب‌نظران، از زاویه دیگری به این موضوع نگریسته‌اند و اعلام کرده‌اند که بهره‌وری، صرفاً "تابع ویژگی‌های فردی نیست بلکه به سازمان و محیط نیز وابسته است."^{۱۷} ممکن است افراد دارای انگیزه شدید باشند و تمامی مهارت‌های لازم برای انجام کار را دارا باشند ولی موثر بودن آنها وابسته به حمایت و هدایت از طرف سازمان وابسته است و کارشان با نیازهای محیط سازمانی انطباق داشته باشد (نمودار ۷).

عملکرد = تابع (توان، تمایل، شناخت شغل،

حمایت سازمانی، سازگاری محیطی)

$$P = f(A, W, U, S, E)$$

نمودار ۷ - ارتباط عملکرد با عوامل دیگر

صاحب‌نظران اخیر،^{۱۸} دو عامل دیگر را در معادله مدیریت بهره‌وری وارد کرده‌اند:

عامل اول: بازخور، کارکنان نه تنها لازم است بدانند که چه باید بکنند بلکه همچنین به طور مستمر باید بدانند که کارها را چقدر خوب انجام می‌دهند. بازخور شامل سرپرستی روزانه و ارزیابی رسمی بهره‌وری فرد می‌شود.

عامل دوم: اعتبار، مدیران در محیط امروزی نیاز دارند برای تصمیم‌های خود پشتوانه قانونی بیابند و

تمامی آنها را مستند کنند • مدیران در تحلیل بهره-وری نیاز دارند پیوسته قانونی بودن اقدامات پرسنلی خود را مانند تجزیه و تحلیل شغل ، استخدام ، ارزیابی ، کارآموزی ، ارتقا و اخراج را مورد بازنگری قرار دهند •

بنابر این متغیرهای موثر بر بهره وری عبارتند از :

۱ - توان

۲ - شناخت شغل

۳ - حمایت سازمانی

۴ - انگیزش یا تمایل

۵ - بازخور عملکرد

۶ - اعتبار

۷ - سازگاری محیطی (نمودار ۸)

که اتمام کار ویژه ای را به طور موفقیت آمیز تسهیل می کند) •

۱-۲- تجربه کاری مرتبط (تجربه کاری قبلی که به انجام دادن موفقیت آمیز کار جدید کمک کند) •

۱-۳- استعداد مربوط به کار (استعداد یا صفات ویژه ای که انجام دادن موفقیت آمیز کار را فراهم می آورد) •

مدیر در ارزیابی عملکرد کارکنان باید بپرسد که آیا کارمند، دانش و مهارت های لازم برای اتمام موفقیت آمیز کار را دارد؟ اگر کسی مشکل فقدان " توان " لازم داشته باشد راه حل را باید در کارآموزی ویژه ، نوع سرپرستی و نظارت ، دوره های رسمی آموزشی یا به کارگماری در مسوولیت یا وظیفه خاصی جستجو کرد • ناگفته نماند که هر يك از شق های

عملکرد = تابع (توان، شناخت، حمایت، انگیزش، بازخور، اعتبار و سازگاری محیطی)

$$P = f(A, W, U, S, E, F, V)$$

فرمول بالا را می توان به ترتیب زیر تنظیم کرد تا آسانتر به خاطر سپرده شود :

عملکرد = تابع (قوت، تمایل، دانش، حمایت، همخوانی، فرامد، قدر)

تمایل، حمایت، قوت، قدر، همخوانی، دانش، فرامد = تحقق هدف

$$P = f(A, C, H, I, E, V, E) = f(ACHIEVE)$$

نمودار ۸ - ارتباط عملکرد با سایر عوامل یا الكوی " تحقق هدف "

پیشنهادی باید از نظر هزینه و اثر بخشی مورد بررسی قرار گیرد •

۲ - شناخت شغل

هر يك از کارکنان باید از آنچه که باید انجام دهند، زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند و کار نیز مورد قبول آنان باشد • برای افزایش شناخت خوب کار، کارکنان نیاز دارند از اهداف بلند مدت و کوتاه مدت ، اولویتها و چگونگی کسب

اکنون به شرح هر يك از عوامل هفتگانه موثر بر بهره-وری فرد پرداخته می شود :

۱ - توان یا آمادگی کاری ، دانش و مهارت انجام کار است •

باید به خاطر داشت که افراد مجموعه ای از تواناییها نیستند • هر فردی نقاط قوت و ضعفهایی دارد • اجزای کلیدی توان عبارت است از :

۱-۱- دانش کاری مربوط (کارآموزی رسمی و غیر رسمی

هر يك از آنها آگاهی داشته باشند. آنان باید بدانند چه اهدافی در چه مواقعی بیشترین اولویت را دارد. اگر کارکنان مشکل شناختی داشته باشند به مرحله برنامه ریزی عملکرد مربوط می‌شود. در بیشتر موارد توافق شفاهی بر اهداف کوتاه‌مدت کافی نیست. مدیر باید از ثبت تمامی اهداف کوتاه مدت اطمینان حاصل کند و کارکنان را برای شناخت بهتر به پرسش تشویق کند.

۳ - حمایت سازمانی

منظور حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفقیت آمیز کار به آن نیاز دارند. بعضی از عوامل کمکی عبارتند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام دادن کار مناسب است، حمایت لازم از سایر واحدهای سازمانی، در دسترس قرار دادن محصول با کیفیت و سرانجام، وجود ذخیره کافی منابع انسانی.



اگر از طرف سازمان حمایت کافی صورت نمی‌پذیرد، مدیر باید مشکل را دقیقتر بررسی و روشن کند. اگر مشکل مربوط به کمبود مالی، منابع انسانی، تجهیزات یا تسهیلات است مدیر باید ببیند آیا می‌تواند منابع لازم را به طور معقولی با ارزیابی هزینه و اثر بخشی فراهم آورد یا نه، اگر نمی‌تواند مجبور است در اهداف تجدید نظر کند و از مسوول دانستن کارکنان در موقعیتی که خارج از کنترل آنهاست پرهیز کند.

۴ - انگیزش یا تمایل

منظور، انگیزه کارکنان برای کار مربوط است. انگیزه اتمام موفقیت آمیز کاری که در دست دارند. در ارزیابی تمایل افراد، باید به خاطر داشت که همه افراد برای انجام دادن همه کارها تمایل یکسان ندارند. کارکنان بیشترین تمایل را به کارهایی دارند که به طور موفقیت آمیز از عهده آن برآیند. برای آنها انگیزشی داشته باشد یا آرامش روانی به بار آورد.

اگر کارکنان، مشکل انگیزشی داشته باشند نخستین گام در رفع آن، بررسی شیوه تشویق و تنبیه است. کارکنان باید آشکارا بدانند که عملکردشان با حقوق، ارتقا، مورد توجه و عنایت قرارگرفتن و امنیت شغلی بستگی دارد. مطالعات^۲ حاکی از آن است که گاهی مدیران امید وارند کارکنان رفتار معینی را از خود نشان دهند بدون اینکه رفتارهای دلخواه خود را مورد تشویق قرار دهند. تمایل طبیعی انسانی برای است که در مقابل کارهایی که انجام می‌دهد، به او پاداش داده شود و از کارهای بی‌اجر و مزد اجتناب می‌ورزد. پاداش می‌تواند ملموس یا غیرملموس باشد. اگر عملکرد فرد را از طریق مورد توجه قرار دادن رفتارهایش به او بازتاب دهیم می‌تواند سهم عمده‌ای در سیستم انگیزشی کلی داشته باشد.

۵ - بازخور عملکرد

منظور از این نوع بازخور، ارائه غیررسمی عملکرد روزانه فرد به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره‌ای است. یک فرایند بازخور موثر، کارکنان را در جریان چند و چون کارشان بر یک مبنای منظم قرار

می‌دهد. اگر در سازمان، فرایند بازخور وجود نداشته باشد و کارکنان از ضعفهای عملکرد خود آگاهی نیابند و مدیر انتظار بهبود عملکرد آنان را داشته باشد، انتظارش غیرواقعی است. کارکنان قبل از شروع ارزشیابی رسمی دوره‌ای، باید بدانند چگونه بر مبنای منظمی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند.

بسیاری از مشکلات ضعف در عملکرد را می‌توان در عدم سرپرستی و نظارت لازم و ندادن بازخور صحیح و بموقع جستجو کرد. اگر مشکلی در مرحله ارزشیابی وجود داشته باشد علتش ندادن بازخور روزانه درباره عملکرد موثر یا ناموثر کارکنان به آنان است. بسیاری از مدیران به توجه و تمرکز بر انحرافات تمایل دارند و قوت‌های کارکنان را فراموش می‌کنند. مورد توجه قرار دادن افراد به خاطر کار خوب می‌تواند بخش حیاتی یک فرایند ارزشیابی مستمر باشد. انگیزه افراد را افزایش می‌دهد و برای سازمان هزینه ناچیزی دارد.

روشی که برای روشن ساختن حدود در عملکرد کارکنان مفید است فرایند "حوادث عمده" است.^۳ در این فرایند عملکردهای بسیار مثبت یا منفی به طور رسمی مستند می‌گردد. این روش، کارکنان را از دریافت بازخوری که بخشی از پرونده رسمی آنان است مطمئن می‌سازد.

۶ - اعتبار

منظور معتبر بودن تصمیمهای مربوط به منابع انسانی از نظر قانونی و هنجارها توسط مدیر است. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تصمیمهای آنان در باره کارکنان از نظر حقوقی، خط مشی‌های سازمان مناسب هستند تصمیمهایی که در باره نیروی انسانی اخذ می‌شود باید مستند شده و بر اساس شاخصهای عملگر توجیه شوند اگر مشکل اعتباری در تصمیمها وجود داشته باشد مدیر باید از دفتر حقوقی کمک بگیرد.

۷ - سازگاری محیطی

عوامل بیرون سازمان که می‌تواند عملکرد فرد را تحت تاثیر قرار دهد، محیط را تشکیل می‌دهد. این عوامل بر عملکرد افراد موثر خواهد بود حتی اگر

کارکنان ، توان ، شناخت ، حمایت و تمایل لازم را برای انجام کار داشته باشند . عوامل کلیدی محیطی عبارتند از : رقابت ، تغییر وضعیت بازار ، مقررات دولتی و تغییر خط مشی صاحبان مواد اولیه و غیره .

اگر مشکل محیطی خارج از کنترل کارکنان وجود داشته باشد نباید کارکنان را بخاطر عملکردشان تنبیه یا تشویق کرد . به عبارت دیگر باید انتظار داشت کارکنان در سطحی منطبق با محدودیتهای محیطی عمل کنند .

در مدیریت بهره وری کارکنان گذشته از مباحث فوق ، گامهای عمده ای که باید برداشته شود عبارتند از :

۱ - برنامه ریزی عملکرد

هدفگذاری و ارائه هدایتهای لازم در آغاز برنامه و تهیه برنامه هایی برای رسیدن به اهداف تعیین شده .

۲ - سرپرستی

بازخور روزانه و فعالیتهایی در جهت بهبود عملکرد به منظور ایجاد وضعیت لازم برای اجرای برنامه های عملکرد .

۳ - بازنگری عملکرد

ارزیابی کلی عملکرد پس از يك دوره برنامه ریزی خاص مورد نظر است .

در اجرای سه وظیفه بالا ، مدیر باید اقتضای عمل کند و برای هر يك از کارکنان ، برنامه ریزی سرپرستی و بازنگری را با استفاده از فنون مدیریتی به گونه ای تنظیم کند که با وضعیت مختص به آنان سازگاری داشته باشد . از این رو به توضیح هر يك از وظایف سه گانه در مدیریت بهره وری پرداخته می شود :

۱- برنامه ریزی عملکرد

در شیوه های سنتی " مدیریت بر مبنای هدف " بر این نکته تاکید می شود که مدیران و کارکنان همواره باید هدفگذاری را در فرایند تصمیمگیری مشارکتی انجام دهند^{۲۲}، درحالی که الگوی رهبری وضعی درجاتی از تصمیمگیری مشارکتی را برای کسانی که در حد متوسط از نظر آمادگی کاری (توان) قرار دارند ، توصیه می کند ولی برای کسانی که بسیار ضعیف یا بسیار قوی هستند مناسب نمی داند .

در مواردی که کارکنان آمادگی کافی برای تعیین هدفهای معینی ندارند بهتر است مدیر خودش هدفگذاری و به آنان منتقل کند و در مواردی که کارکنان از آمادگی با لایی برخوردار هستند نقش کلیدی در هدفگذاری را بر حسب آمادگی در کار خاص به آنان بدهد .

مشارکت صرف در هدفگذاری کافی نیست . مدیران و کارکنان باید بر سبک هدایت یا میزان دخالت هریک در مراحل مختلف نیز به توافق برسند . کارکنان باید بدانند در کجا انتظار هدایت داشته باشند و در چه مواردی ، تفویض می تواند مفید باشد . روشن شدن نقش هر يك در مرحله فرایند برنامه ریزی عملکرد کمک می کند تا از تنشهای غیر لازم و کارهای خارج از انتظار در مرحله اجرا دوری شود .

یکی از ضعفهای سیستمهای بر اساس " مدیریت بر مبنای هدف " این است که مدیران و کارکنان تنها بر آنچه که کارکنان باید انجام دهند ، توافق می کنند در حالی که لازم است مدیران و کارکنان ، آشکارا ، بدانند که چه حمایت مورد نیازی را سازمان خواهد کرد . با استفاده از الگوی پیشنهادی " تحقق هدف " مدیر باید پرسشهای زیر را مورد توجه قرار دهد :

۱ - آیا کارمند توان انجام کار را دارد ؟

۲ - آیا کارمند شناخت خوبی از آنچه که باید انجام بدهد و چگونگی انجام آن دارد ؟

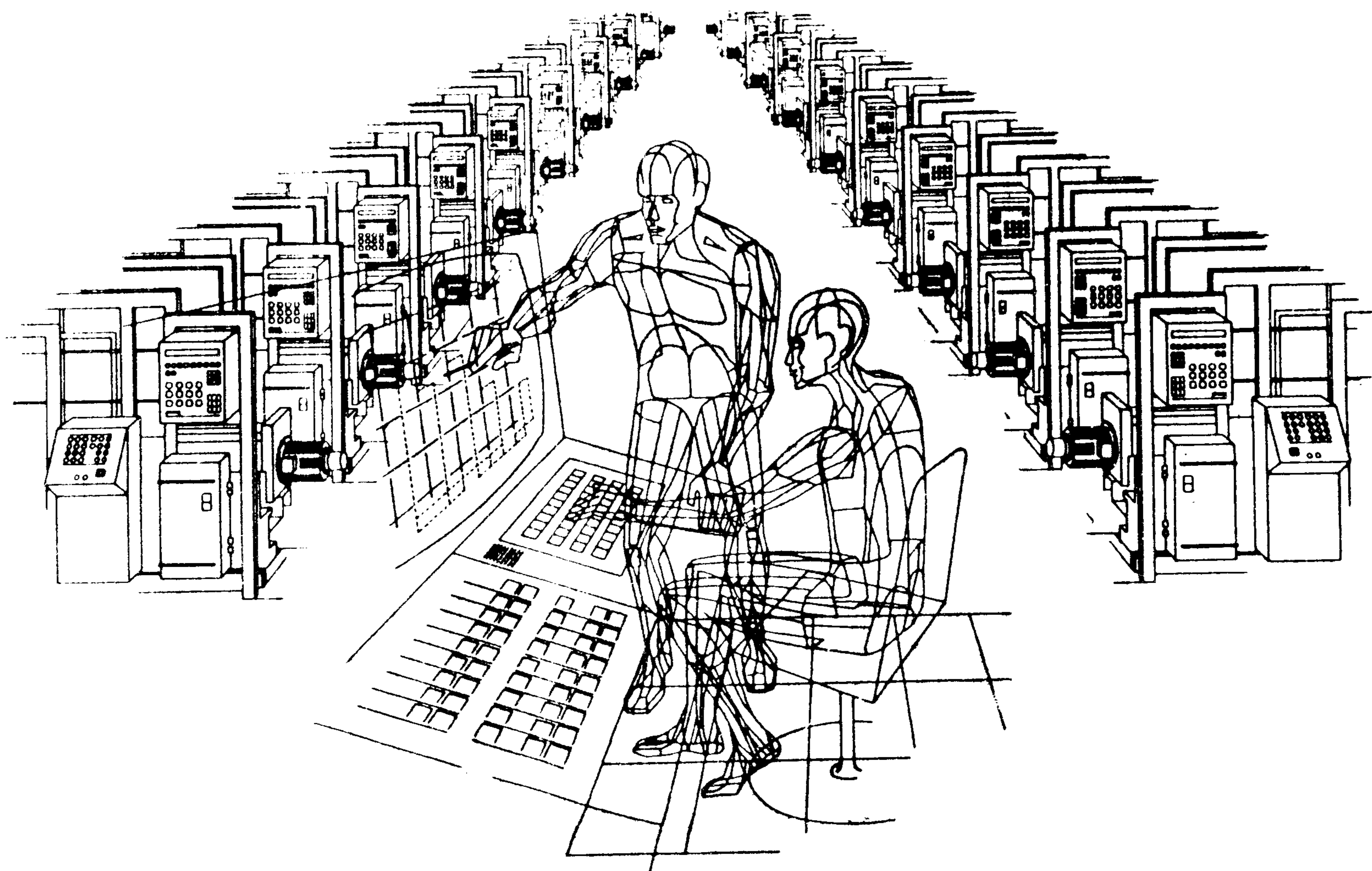
۳ - چه میزان حمایت از طرف سازمان لازم است ؟

۴ - آیا فرایندی برای سرپرستی مستمر و دادن بازخور وجود دارد ؟

الگوی " تحقق هدف " تحلیل روشنی از استعداد عملکرد فرد به مدیر می دهد . اگر مشکلی وجود داشته باشد مدیر قبل از مامور کردن فرد به کسب هدف ، باید آن را رفع کند . برای مثال اگر آمادگی کافی ندارد ابتدا باید آمادگی کاری لازم را در او بوجود آورد و بعد به کار بگمارد .

۲- سرپرستی

در تنظیم شیوه سرپرستی ، ارتباط بین اهداف تعیین شده در مرحله برنامه ریزی عملکرد ، توان یا آمادگی کارکنان و سبک مدیر باید تعیین گردد .



پیش بیاید. اگر مدیر، برنامه ریزی عملکرد و سرپرستی جامع و مانعی انجام داده باشد هم مدیر و هم کارمند به این ملاقات به عنوان مروری بر آنچه که در مدت برنامه ریزی اتفاق افتاده خواهند نگریست. مدیر می‌تواند میزان مشارکت کارکنان در فرایند بازنگری کلی را بر حسب اقتضا تعیین کند. همچنین او می‌تواند از افراد توانمند بخواهد که خود را ارزیابی کنند و قبل از رتبه بندی مدیریتی نهایی به مدیر بدهند تا در صورت لزوم مورد بحث قرارگیرد. کارکنان متوسط فرایند اخذ تصمیم مشارکتی برای ارزیابی نهایی را می‌طلبند و در مورد افرادی که برای بازنگری آمادگی ندارند مدیر این وظیفه را به عهده می‌گیرد و به آنان منتقل می‌کند.

یکی از اهداف عمده جلسات بازنگری پیشرفت از نظر مدیران، توزیع جوایز برای پیشرفتنه‌سای ملموس در جهت کسب اهداف است، زیرا بازخور مثبت بمراتب اثربختر از بازخور منفی در ایجاد بهبود در عملکرد است.^{۲۵}

یکی از مسائل جدی مدیران در سرپرستی، فقدان تحلیل کافی قبل از اقدام اصلاحی است.^{۲۳}

مسائل عملکرد قبل از آنکه فاجعه ای به بار آورند باید هرچه زودتر حل شوند هنگامی که مدیران، مساله ای را در مراحل آغازین آن مشاهده می‌کنند اقدام مقتضی به امید رفع شدن آن به عمل نمی‌آورند. کمتر پیش می‌آید که مسائل به خودی خود حل شوند. با استفاده از الگوی "تحقق هدف" مدیر می‌تواند قدرت تشخیص خود را بالا ببرد و اقدام مقتضی با هر مساله به عمل آورد. مدیریت در بعد وظیفه سرپرستی سه هدف را دنبال می‌کند.

۱- از میان برداشتن شکاف میان وضع موجود و مطلوب
۲- تضمین رشد کارکنان در حین انجام کار برای قبول مسوولیت بیشتر.

۳- آماده سازی کارکنان برای ارتقا.^{۲۴}

۳- بازنگری

در جلسه بازنگری نهایی که میان مدیر و کارکنان برگزار می‌شود نباید هیچ موضوعی خارج از انتظار