



عنوان دوره :

آشنایی با روشها و فنون کار با مدیران مافوق

ویژه مدیران پایه

مدت دوره :

6 ساعت

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: آشنایی با سطوح مدیریت
۲	مقدمه
۲	سطوح مدیریت
۲	رده مدیران عالی (ارشد) سازمان
۳	وظایف مدیران ارشد
۳	رده مدیران میانی سازمان
۴	وظایف مدیران میانی
۴	رده مدیران عملیاتی سازمان
۴	وظایف مدیران عملیاتی
۵	وظایف اصلی و مشترک بین تمام مدیران سازمان
۶	فصل دوم: وظایف و نقشهای مدیران
۷	مقدمه
۷	اصول پنج گانه مدیریت (وظایف اصلی مدیریت)
۷	برنامه ریزی
۸	سازماندهی
۸	استخدام (یا به کار گماردن)
۸	رهبری
۹	کنترل
۹	اصول جدید مدیریت (شش اصل مدیریت)
۹	برقراری ارتباط
۹	تصمیم گیری
۱۰	نقشهای دهگانه مدیران ارشد سازمانها
۱۰	نقش سیاستگذاری
۱۰	نقش فرهنگ سازی
۱۱	نقش آرمان سازی

۱۱	نقش آینده نگری
۱۱	نقش فکر آفرینی
۱۲	نقش بحران ستیزی
۱۲	نقش نظریه پردازی
۱۲	نقش حمایت گری
۱۳	نقش اخلاق پروری
۱۳	نقش سلسله مراتب سازمانی در تصمیم گیری
۱۴	فصل سوم: روشهای ایجاد انگیزه در مدیران مافوق
۱۵	مقدمه
۱۵	انگیزه چیست و چگونه آنرا تقویت کنیم:
۱۶	یافتن ناتوانی در کارمندان
۱۶	۱- آموزش ناقص
۱۶	۲- عدم صلاحیت
۱۷	۳- بی انضباطی
۱۷	۴- عدم توجه
۱۷	۵- مدیریت ضعیف
۱۷	۶- مشکلات شخصی
۱۷	چگونه بی انگیزه بودن کارکنان را متوقف کنیم؟
۱۸	اهمیت برای رئیس
۱۸	سیاست های ترفیع
۱۹	عدم چالش در امور محوله
۱۹	اتلاف وقت
۱۹	نادیده گرفته شدن
۱۹	در مقابل این برداشت ها چه باید کرد؟
۲۰	چگونه مدیریت بی انگیزه می کند
۲۰	سه هدف کلیدی افراد در کار
۲۱	موفقیت

۲۳	برابری
۲۴	همراهی و رفاقت
۲۵	توجه به هر سه عامل
۲۵	آنچه مدیران به تنهایی می توانند انجام دهند
۲۶	عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران
۲۶	عامل اول: خودشکوفایی
۲۷	عامل دوم: عامل اجتماعی
۲۸	عامل سوم: عزت نفس
۲۹	عامل چهارم: خصوصیات مطلوب شغلی
۲۹	عامل پنجم: فیزیولوژیک
۲۹	عامل ششم: اغتنای شغل
۳۱	فصل چهارم: روشهای تعامل، ارتباط و تبادل اطلاعات با مدیران مافوق
۳۲	مقدمه
۳۲	تعریف ارتباط
۳۲	هدف ارتباط
۳۳	نقش ارتباط
۳۳	کنترل
۳۳	ایجاد انگیزه
۳۳	ابراز احساسات
۳۳	اطلاعات
۳۴	اجزاء فرآیند ارتباط
۳۴	انواع ارتباط
۳۴	ارتباطات غیر کلامی
۳۴	ارتباط تصویری
۳۴	ارتباط کلامی
۳۵	راههای شناخته شده در ایجاد ارتباط
۳۵	از حیث ارائه بازخورد

۳۵	از حیث مسیری که پیام طی می کند
۳۵	مهارت‌های ارتباطی
۳۶	موانع ارتباط
۳۹	ویژگی‌های مدیران موفق
۳۹	ویژگی‌های شخصی
۴۰	ویژگی‌های کاری
۴۱	ویژگی‌های ارتباطی
۴۳	فصل پنجم: روش‌های ایجاد، بسط و گسترش مشارکت
۴۴	مقدمه
۴۴	تعاریف و نگرش‌های مشارکت
۴۵	اهداف برنامه‌های مشارکت کارکنان
۴۵	پیش‌نیازهای اجرای فرآیند مشارکت کارکنان
۴۵	۱- پیش‌نیازهای فرهنگی
۴۶	۲- پیش‌نیازهای سازمانی
۴۶	موانع بر سر راه مشارکت
۴۶	۱- منفی‌گرایی در تجدیدنظر برنامه‌های مشارکت کارکنان
۴۶	۲- ترس
۴۶	۳- ناتوانی در پاسخ به پیشنهادات کارکنان
۴۷	۴- سرزنش کردن
۴۷	عوامل کلیدی جهت اجرای کارای فرآیند مشارکت
۴۷	۱- عامل مالی
۴۷	۲- عامل امنیت شغلی
۴۷	دسته بندی و چرایی مخالفت با مشارکت کارکنان در سازمان
۴۸	روش‌های متداول و معمول ایجاد مشارکت
۴۸	۱- تیم‌سازی
۴۸	۲- جلسات مشورتی بین کارکنان و مدیریت
۴۸	۳- تجدید طراحی شغل

۴۸.....	۴- برنامه ی پیشنهادات.....
۴۸.....	۵- دایره کیفیت.....
۴۹.....	۶- تکنیک گروهی اسمی.....
۴۹.....	نوع و میزان مشارکت.....
۴۹.....	فرآیند پیشنهادی مشارکت و گام های انجام آن.....
۴۹.....	گام اول: مطالعه رفتار و نیازهای انگیزشی کارکنان.....
۵۰.....	گام دوم: گوش فرا دادن به نقطه نظرات کارکنان.....
۵۰.....	گام سوم: توزیع اطلاعات میان کارکنان.....
۵۱.....	گام چهارم: برنامه ی پیشنهادات.....
۵۱.....	۱- بسترسازی برای استقرار برنامه ی پیشنهادات.....
۵۱.....	۲- تعیین گروه یا شورای برنامه پیشنهادات.....
۵۱.....	گام پنجم: ایجاد سازوکارهایی برای پیگیری.....
۵۲.....	گام ششم: سهم کردن کارکنان در منافع حاصل از مشارکت.....
۵۲.....	نتایج حاصل از برنامه های مشارکت.....

فصل اول: آشنایی با سطوح مدیریت

مقدمه

امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. با توجه به این که در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، بی‌گمان، اعمال مدیریت اثربخش و کارا ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به هدف‌ها و راهبردهای خود است. در این میان، نیاز به مدیریت به‌ویژه در سازمان‌ها و مراکز صنعتی به دلیل نقش بسیار مهم این مراکز به لحاظ حساسیت آن‌ها و تأمین نیازهای انسانی اهمیت بسیاری دارد؛ مدیریت در دنیای امروز نقش اساسی و حیاتی دارد. آلفرد مارشال، اقتصاددان انگلیسی، درباره نقش و اهمیت مدیران موفق می‌گوید اگر همه سرمایه‌ها و ابزارهای تولید در جهان به یک‌باره نابود شوند، ولی علم و هنر مدیریت باقی بماند، تولید، توسعه و پیشرفت همچنان ادامه خواهد داشت.

صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و درنهایت، شانس موفقیت سازمان به‌عنوان یک کل کاهش می‌دهد. هر یک از مهارت‌ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند. روی هم رفته، مشکل است بتوان در سازمان‌های جدید، مدیر موفق را بدون داشتن مهارت‌های اساسی تصور کرد. بسیاری از این مهارت‌ها و توانایی‌ها قابلیت توسعه و ترقی دارند. این مهارت‌ها و توانایی‌ها، مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط کار، کارآمد می‌سازد و وجود آن‌ها برای نیل به بهره‌وری ضروری است.

سطوح مدیریت

رده‌های مختلف مدیریت در هر سازمان، به‌نوعی سرپرستی عده‌ای را بر عهده دارند. به معنایی دیگر تمام افرادی که اقتدار دارند و کار دیگران را کنترل می‌کنند، بدون توجه به بالا و پایین بودن موقعیت آن‌ها در سلسله‌مراتب قدرت در سازمان مدیر شناخته می‌شود و رسماً بر کار دیگران نظارت می‌کنند. در یک سازمان به‌طور کلی سه رده (سطح) مدیریتی وجود دارد.

رده مدیران عالی (ارشد) سازمان

اولین سطح از سطوح مدیریت در سازمان‌ها به مدیران عالی یا همان مدیران ارشد، اختصاص دارد. معمولاً گروه کوچکی از افراد، تیم مدیریت ارشد در یک سازمان را تشکیل می‌دهند. این افراد که شامل رئیس و معاونان وی در سازمان هستند را مدیر رده‌بالا نیز می‌نامند. مدیران عالی مسئولیت اداره کل سازمان را بر عهده دارند. این مدیران، کمتر خودشان را درگیر اتفاقات کوچک و جزئی در سازمان کرده و تمرکز خود را بر روی کارهای

مهم‌تری می‌گذارند. در واقع، آن‌ها اهداف بلندمدت و برنامه‌های راهبردی سازمان را تنظیم می‌کنند. مدیران عالی، بیشتر وقت خود را در خارج از سازمان برای انجام معاملات تجاری صرف می‌نمایند. برای انجام این کار هم معمولاً با مدیران سازمان‌های دیگر به بحث و تبادل می‌نشینند.

مدیران رده‌بالا برخلاف دیگر سطوح مدیریت در سازمان‌ها به‌غیر از صاحبان مؤسسات و سازمان‌ها، به افراد دیگری حساب پس نمی‌دهند. این مدیران در راستای تحقق اهداف سازمانی، پیگیر فعالیت‌های تمام پرسنل زیردست خود هستند و دستورالعمل‌های لازم را به آنان ابلاغ می‌نمایند.

وظایف مدیران ارشد

- ایجاد اصلاحات مناسب و به‌موقع در سازمان
- نظارت، تفسیر و بهره‌برداری از فعالیت‌هایی که مربوط به سازمان می‌باشد.
- به‌عنوان نماینده سازمان و کسب و کار، یک ذهنیت خوب و عمومی در پرسنل ایجاد نمایند.
- اعمال نفوذ بر تصمیمات و طرح‌های جاری که برای پیشبرد اهداف سازمان در نظر گرفته شده است.
- اتخاذ تصمیمات استراتژیک و بررسی مداوم روند حرکت سازمان در جهت دستیابی به اهداف بلندمدت
- حمایت از سازمان به جهت حفظ بقای آن و منافع سهام‌داران، کارمندان، مشتریان و تأمین‌کنندگان منابع
- در راستای دستیابی به اهداف کلی نظام اقتصادی و اجتماعی که سازمان برای آن فعالیت می‌کند، تلاش کند.

رده مدیران میانی سازمان

مدیران میانی یک رده پایین‌تر از مدیران عالی هستند و در دومین سطح از سطوح مدیریت در سازمان‌ها قرار دارند. این مدیران همانند چسبی هستند که در میانه سازمان قرار گرفته و بخش‌های مختلف آن را کنار هم نگه‌داشته‌اند. در واقع، سرپرستی کارکنان عملیاتی بر عهده مدیران میانی است. برای مثال مدیر منابع انسانی، یکی از مدیران سطح متوسط در سازمان به حساب می‌آید. زمانی که سازمانی اقدام به انتشار آگهی استخدام کارشناس منابع انسانی می‌نماید، یعنی شخصی را می‌خواهد که وظایف مربوط به جذب، گزینش، مصاحبه و استخدام کارکنان جدید را بر عهده دارد. همچنین این کارشناسان بر روابط کارکنان، ارزیابی عملکرد و حقوق و مزایا و امور رفاهی آنان نظارت دارند؛ اما مدیران منابع انسانی، به‌عنوان رابط بین این کارکنان و مدیریت ارشد سازمان هستند. آنان کارشناسان بخش منابع انسانی را رهبری کرده و در برنامه‌ریزی‌های راهبردی به مدیران عالی مشاوره می‌دهند.

وظایف مدیران میانی

مدیران سطح متوسط حکم قلب تپنده را در یک سازمان دارند؛ زیرا این دسته از مدیران با عملکرد شایسته خود می‌توانند شادابی و نشاط را برای سازمان‌ها به ارمغان بیاورند. گفتیم که این مدیران سایر بخش‌های مختلف و سایر سطوح مدیریت در سازمان‌ها را به هم ارتباط می‌دهند. پس انجام هماهنگی‌های لازم در سازمان، از مهم‌ترین وظایف این مدیران است. در ادامه برخی دیگر از وظایف مدیران میانی را بیان خواهیم کرد:

- ارائه پیشنهادات سازنده به مدیران ارشد
- انگیزه دادن به پرسنل جهت افزایش تولید و بازدهی
- رسیدگی به اهداف کوتاه‌مدت برای حصول نتایج مطلوب
- پیروی از قوانین، استراتژی‌ها و سیاست‌های تعیین شده توسط مدیران عالی
- تدوین تمام گزارش‌های تجزیه و تحلیلی به صورت جزء به جزء از شرکت و پرسنل
- پردازش اطلاعات، انجام برنامه‌ریزی‌های عملیاتی و نظارت مداوم بر فعالیت‌های کارکنان در سازمان
- برقراری ارتباط مؤثر بین فعالیت‌های عملیاتی مدیران رده پایین و فعالیت‌های راهبردی مدیران ارشد

رده مدیران عملیاتی سازمان

مدیران عملیاتی یا سرپرستان در پایین‌ترین سطح از سطوح مدیریت در سازمان‌ها قرار دارند. این سطح از مدیریت شامل سرپرستان، ناظران، سرکارگران، کارکنان ارشد بخش‌های فنی، تحقیقاتی و اداری است. این جایگاه از مدیریت، اغلب به وسیله کسانی پر می‌شود که از طبقه‌ی پرسنل عملیاتی در سازمان هستند. دغدغه اصلی این مدیران سازوکار فعالیت‌های سازمان است و مسئولیت هماهنگی کار کارمندان زیردست خود را بر عهده دارند. همچنین این مدیران، رابط کارکنان و مدیران میانی هستند. مدیران عملیاتی همان‌طور که از اسمشان پیداست، مرد عمل هستند و برای پیشبرد اهداف سازمان‌ها وارد عمل می‌شوند. البته این موضوع به معنای عدم نظارت آن‌ها بر امور دیگر نیست. همانند سایر مدیران، مدیران رده پایین هم وظیفه نظارت بر خط تولید سازمان و همچنین عملکرد منابع انسانی را بر عهده دارند. در واقع، مدیران عملیاتی پس از سنجش عملکرد منابع انسانی، نتایج را در قالب گزارشاتی جامع به مدیران میانی تحویل می‌دهند.

وظایف مدیران عملیاتی

برخلاف دیگر سطوح مدیریت در سازمان‌ها در این سطح از مدیریت، کارهای عملی و اجرایی اولویت بیشتری نسبت به مفاهیم ذهنی و تفکر استراتژیک دارند. این مدیران، باید مهارت‌های فنی داشته باشند تا بتوانند در صورت لزوم به کارگران و کارمندان زیردست خود کمک کنند. برخی دیگر از وظایف این مدیران به شرح زیر می‌باشد:

- ارزیابی عملکرد پرسنل سازمان
- نظارت بر فعالیت‌های کارکنان زیردست
- انتقال صحیح برنامه‌های عملیاتی سازمان به کارکنان
- تحلیل و بررسی آسیب‌پذیری سازمان و تعیین میزان آن
- حفظ استانداردهای کیفیتی در رابطه با محصولات تولیدشده
- ارائه برنامه‌های عملیاتی جهت دستیابی به اهداف مختلف در سازمان

وظایف اصلی و مشترک بین تمام مدیران سازمان

به‌طور کلی، چهار وظیفه‌ی اصلی عمومی و مشترک بین تمام سطوح مدیریت در سازمان‌ها وجود دارد. با توجه به سطحی که مدیر در آن قرار دارد، اهمیت برخی از این وظایف برای آن‌ها پررنگ‌تر خواهد شد. برای مثال مدیران عالی بیشتر وظیفه‌ی سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت را بر عهده‌دارند. سازمان‌دهی و رهبری از جمله وظایف مهم مدیران میانی می‌باشد. عمده وظیفه‌ی مدیران عملیاتی هم رهبری و کنترل می‌باشد؛ اما وظایفی که در زیر آورده‌ایم، بین تمام این مدیران مشترک می‌باشد:

- کنترل: کنترل تمام امور در حال اجرا و پیگیری آن‌ها
- برنامه‌ریزی: داشتن برنامه‌ریزی مدون برای پیشبرد امور سازمانی
- سازماندهی: سازماندهی افراد و فعالیت‌ها در راستای سهولت بخشی به انجام امور سازمانی
- رهبری: رهبری و هدایت کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی و به‌کارگیری دقت لازم جهت عدم انحراف از خط‌مشی سازمان

فصل دوم: وظایف و نقش‌های مدیران

مقدمه

هر سازمانی بدون استثنا به مدیریت نیاز دارد. مدیریت از ابتدای تاریخ، احتمالاً از زمان سومری‌ها تا امروز همیشه همراه بشر بوده است. به همین دلیل توضیحات و تعریف‌های بسیاری از مدیریت و وظایف مدیر در سازمان‌ها ارائه شده است؛ اما واقعاً یک مدیر چه وظایفی دارد؟ و وظایف اصلی مدیریت کدام است؟

پیتر دراگر در سال ۱۹۵۴ در کتابی به اسم «تمرین مدیریت» برای اولین بار از مدیریت به عنوان یک نقش حرفه‌ای و منحصر به فرد در سازمان یاد کرد. او از برجسته‌ترین نظریه‌پردازان مدیریت در جهان است که کتاب او منبع اصلی یادگیری برای دانشجویان مدیریت و حتی مدیران دارای تجربه است.

از نظر پیتر دراگر مدیرعامل پویایی و عنصر حیاتی هر سازمانی است که با ترکیب و برنامه‌ریزی درست منابع می‌تواند به اهداف سازمانی مثل تولید محصولات دست پیدا کند. بدون رهبری مدیر، سازمان توان استفاده از منابع خود را نخواهد داشت و متحمل هزینه‌های بسیاری می‌شود.

پیتر دراگر در کتابش وظیفه اصلی مدیران را ایجاد و افزایش «بهره‌وری در افراد» بیان می‌کند. او معتقد است که یک مدیر برای رسیدن به این هدف باید پنج کار زیر را انجام دهد:

- تدوین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت برای کارمندان
 - سازماندهی وظایف، تخصیص منابع و واگذاری نقش‌های مناسب برای افراد
 - ایجاد انگیزه و تعاملات در کارمندان برای افزایش مشارکت تیم‌ها و انتقال درست اطلاعات
 - تنظیم اهداف قابل اندازه‌گیری و بررسی نتایج آن‌ها برای بهبود عملکرد سازمان
 - جذب نیروی انسانی متخصص و آموزش و پرورش آن‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان
- هرچند دراگر و سایر کارشناسان نظرات مختلفی درباره وظایف اصلی مدیریت بیان کرده‌اند و کتاب‌های بسیاری هم در این زمینه منتشر شده است اما در نهایت اغلب کارشناسان حوزه مدیریت بر سر پنج اصل بر اساس نگاه دراگر به توافق رسیده‌اند، این پنج اصل با عنوان «اصول پنج‌گانه مدیریت» شناخته می‌شود.

اصول پنج‌گانه مدیریت (وظایف اصلی مدیریت)

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی اولین اصل از اصول پنج‌گانه مدیریت است که شامل پیش‌بینی عملیات سازمان، تعیین روش‌های دستیابی به آن‌ها و اجرای آن‌ها در جهت رسیدن به اهداف سازمان است. اگر مدیران اهداف و برنامه‌ریزی مشخصی نداشته باشند، ممکن است با هر اتفاقی مسیر فعالیت خود را تغییر دهند و نتوانند در یک جهت حرکت کنند.

یک مدیر در ابتدا باید بتواند تا اهداف سازمانی را مشخص کند و برای آن برنامه‌ریزی کلان کند. سپس این برنامه‌ریزی را برای واحدهای مختلف خرد کرده و به اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت تبدیل کند. در نهایت همگی آنها در جهت رسیدن به هدف کلی و برنامه‌ریزی کلان سازمان است.

سازماندهی

در سازماندهی مدیریت وظیفه دارد که با توجه به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، منابع در دسترس سازمان مثل نیروی انسانی، منابع مالی، ماشین‌آلات و تجهیزات را سازماندهی کند. این سازماندهی به معنای تخصیص درست این منابع برای رسیدن به اهداف سازمان است. برای سازماندهی یک مدیر باید بتواند فعالیت‌های مختلف سازمان را تشخیص دهد، تیم‌های اجرایی را دسته‌بندی کند، برای هر کدام از فعالیت‌ها پست سازمانی تدوین کند و شرح شغلی و وظایف آنها را هم بنویسد و در نهایت نحوه ارتباطات این پست‌ها و تیم‌ها را مشخص کند. تهیه چارت سازمانی، تفویض اختیار، تخصیص منابع و ... از فعالیت‌های اصلی مربوط به سازماندهی هستند.

استخدام (به کار گماردن)

هر سازمانی برای اینکه بتواند به اهداف خود دست پیدا کند باید بتواند تا نیروهای انسانی مناسبی را برای نقش‌های خالی در سازمانش استخدام کند. هزینه استخدام اشتباه کارمندان بسیار زیاد است، به همین دلیل فرایند استخدام یکی از اصلی‌ترین و احتمالاً مهم‌ترین وظایف مدیریت محسوب می‌شود. اگر یک مدیر بتواند پست‌های سازمانی خود را به‌خوبی مشخص کند و شرح وظایف و نیازمندی‌های آنها را تدوین کند، می‌تواند فرد مناسبی را برای پر کردن موقعیت شغلی موجود انتخاب کند. فردی که بتواند سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری کند.

رهبری

برای مفهوم رهبری در سازمان تعاریف بسیاری وجود دارد. رهبری به معنای تأثیرگذاری بر افراد است تا آنها بتوانند فعالیت‌های خود را به بهترین حالت ممکن انجام دهند. مدیر در نقش رهبر به کارمندان کمک می‌کند تا کاملاً از روی علاقه و با ذهن و عاطفه خود، کارها را انجام دهند و از روی اجبار در سازمان کار نکنند. یک مدیر باید بتواند در کارمندان خود انگیزه ایجاد کند، ارتباطات آنها را تقویت کند، به آنها اهمیت بدهد و همچنین دارای ابتکار، پشتکار کافی، بینش و تمرکز باشد.

کنترل

کنترل اصل نهایی این اصول پنج گانه و از وظایف اصلی مدیریت است. کنترل به مدیر کمک می کند تا فرایندها و عملیات را بررسی کند، خطاها را شناسایی کند و از تخصیص درست منابع، برنامه ریزی صحیح و ... اطمینان حاصل کند. ابزار کنترل باید روی تمامی منابع سازمانی از مالی تا نیروی انسانی اجرا شود.

اصول جدید مدیریت (شش اصل مدیریت)

بعضی از کارشناسان به جای این پنج اصل، به اصول دیگری باور دارند و از آن با عنوان «شش اصل مدیریت» یا «اصول جدید مدیریت» یاد می کنند. این اصول در چهار اصل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل با اصول پنج گانه مدیریت یکسان است اما دو اصل دیگر آن برقراری ارتباط و تصمیم گیری متفاوت است:

برقراری ارتباط

یکی از مهم ترین و حیاتی ترین وظایف اصلی مدیریت، برقراری ارتباط در ساختار سازمان است تا تاروپود و وحدت آن حفظ شود. مدیر وظیفه دارد تا ارتباط مؤثر و مفیدی بین واحدهای مختلف سازمان و در تمامی سطوح ایجاد کند.

تصمیم گیری

مدیر وظیفه دارد که در موقعیت های مختلف به بررسی راه حل های ممکن بپردازد و بهترین و منطقی ترین راه حل را انتخاب کند. وظیفه تصمیم گیری برای رسیدن به بهترین نتیجه بر عهده مدیر است. درست است که وظایف اصلی مدیریت توسط بسیاری از کارشناسان بیان شده است اما با این حال بسیاری از مدیران همچنان نمی دانند که به عنوان یک مدیر باید چه نقش هایی را بر عهده بگیرند و چگونه رفتار کنند. هنوز خیلی از مدیران این موقعیت را متفاوت از سایر موقعیت های شغلی نمی دانند. به طور کلی یک مدیر باید بتواند:

- افرادی با توانایی های عالی و مناسب برای سازمان استخدام کند.
- عملکرد کارکنان را مدیریت کند و پس از ارزیابی به آنها بازخورد دهد.
- بتواند تیم های درون سازمانی را برای پیشبرد اهداف ایجاد و توسعه دهد.
- اهداف و مسیر دستیابی به آنها را برای سازمان مشخص کند.
- خودش را به عنوان عضوی از تیم بداند و در میان افراد فعال باشد و با آنها مشارکت و همکاری کند.
- به وظایفش عمل کند و به خاطر مدیر بودن از انجام آنها فرار نکند.

- منابع سازمانی را برای استفاده و بهره‌برداری مدیریت کند و به بهترین صورت آن‌ها را تخصیص دهد.
- فرایندهای سازمانی و کیفیت آن‌ها را بهبود ببخشد.
- به دنبال توسعه فردی خود باشد.
- به عنوان یک رهبر در سازمان بین افراد و واحدهای مختلف ارتباط برقرار کند.

نقش‌های ده‌گانه مدیران ارشد سازمان‌ها

مدیران ارشد سازمان‌ها به لحاظ نقشی که در سیاست‌گذاری دارند می‌بایست بنابراین فعالیت‌های خود را در راستای نقش‌های زیر سوق دهند:

نقش سیاست‌گذاری

درگیر شدن در طراحی هدف‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در سازمان و دخالت برای پیاده کردن آن‌ها، یکی از وظایف مهم مدیران ارشد سازمان‌هاست اعم از اینکه این سیاست‌گذاری مستقیماً توسط خود مدیر صورت گرفته باشد یا از سطوح بالاتر رده‌های پایین سازمان پیشنهاد شود. مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی از طریق طرح سیاست‌گذاری، سایر مدیران و کارکنان را از مراحل آغاز سیاست‌گذاری درگیر سازند. سیاست‌گذاری مدیران ارشد به این معنی نیست که خودشان تمام امور مربوط به سیاست‌گذاری را انجام دهند بلکه بایستی سایرین را نیز در فراگیری برنامه‌ریزی استراتژیک دخالت دهند در غیر این صورت مدیریت کلان سازمان نمی‌تواند ادعا کند که توانمندی سیاست‌گذاری را در سطح مطلوب دارد.

نقش فرهنگ‌سازی

عهد و جدیت گروه مدیران رده‌بالای هر سازمان به اجرای استراتژی و اتخاذ تصمیمات ضروری برای تغییر، نقش بسیار مهمی در توسعه و تغییر فرهنگ سازمان خواهد داشت. رهبران سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ‌ها و ارزش‌هایی را برای سازمان خود به وجود آورند، آن‌ها را تغییر دهند یا تائید و تقویت کنند. معمولاً مدیران عالی و ارشد سازمان همان رهبران فرهنگی هستند که ارزش‌ها را خلق می‌کنند و تصویری از آنچه سازمان باید باشد در ذهن خود دارند و همین تصویر، خالق ارزش‌های مهم برای سازمان‌ها می‌شود. مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی از طریق مدیریت نهادی فرهنگ‌سازی کنند. یک مدیر نهادی از علائم و نشانه‌هایی استفاده می‌کند که بر ارزش‌های سازمان اثر می‌گذارد. مدیران نهادی از طریق تجسم بخشیدن به ارزش‌های سازمانی می‌کوشند تا ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی را تحت تأثیر قرار دهند و سعی می‌کنند تا خود نمونه‌ای عالی از ارزش‌های سازمانی باشند و با کارها و اعمال خود آن را به اثبات می‌رسانند.

نقش آرمان سازی

از آنجایی که آرمان‌ها همواره راهنمای عمل سازمان‌ها هستند مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی برای سازمان آرمان سازی کنند تا فعالیت‌ها و انرژی سازمان در جهت مطلوب قرار گیرد. آرمان سازی یعنی اینکه برای سازمان همواره یک وضعیت مطلوب چندبعدی تعریف کنیم و همگان را متوجه آن سازیم. دمیدن روح امید و انگیزه تلاش در کارکنان سازمان در گرو طراحی آرمان‌های سازمانی است. آرمان به‌عنوان یک چراغ‌راهنما، نقش کاشی دارد. بنابراین مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی تفکر آرمان‌گرایی را در سازمان حاکم سازند.

نقش آینده‌نگری

در سازمان‌های امروزی پیش‌بینی آینده به سبب تأثیرات دو عامل عمده اهمیت حیاتی دارد که عبارت‌اند از:
الف: شدت گرفتن دگرگونی‌های فنی، اقتصادی و اجتماعی که برنامه‌های درازمدت را ضروری می‌سازد؛
ب: اگر می‌خواهیم محصول دگرگونی را فردا درو کنیم، بذر آن را امروز باید بیفشانیم.
پیچیدگی محیط سازمان‌ها رشد سریع جوامع، تحولات مختلف و سیستمی شدن نهادهای جوامع و گسترش نیازهای مردم ایجاب می‌کند که از آینده‌نگری بهره‌ی زیادی گرفته شود زیرا هدف آینده‌نگری کسب آگاهی درباره حوادث نامفهوم است که احتمالاً در آینده رخ خواهد داد.
بدین‌وسیله (مدیران ارشد) بایستی با بررسی‌های منطقی و تحلیل اطلاعات موجود، با علم و آگاهی به استقبال آینده بروند. درواقع آینده‌نگری علم و هنری است که با به‌کارگیری اطلاعات تاریخی و شیوه‌های کمی و کیفی، آینده را مورد تحلیل قرار می‌دهد. سازمان‌های بزرگ امروزی به نحوی سعی در بهره‌گیری از آینده‌نگری در برنامه‌ریزی‌های خود دارند، زیر تغییرات و تحولات فزاینده و سریع محیطی موجب شده است تا مدیران در جوی نامطمئن کار کنند. در چنین شرایطی این مدیران (ارشد) هستند که ترجیح می‌دهند علی‌رغم امکان نادرست بودن نتایج حاصل از آینده‌نگری، به حدس‌های عالمانه درباره آینده سازمان خویش متوسل شوند که طبعاً از حدس‌های غیرعلمی به مراتب باارزش‌تر است.

نقش فکر آفرینی

مقدمه کارآفرینی فکر آفرینی است و برای ایجاد کالا و خدمات جدید و استفاده مطلوب از امکانات، نیازمند بیشتر و کیفی‌تر فکر کردن هستیم. مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی بستر فکر کردن را برای کل سازمان فراهم سازند. ایجاد روحیه تفکر و اندیشه ارزشمندترین سرمایه هر سازمانی است و انسان توسعه‌یافته دائماً برای بهبود کار خود فکر می‌کند. فکر کردن در سازمان بایستی تبدیل به یک ارزش شود و این ارزش زمانی نهادینه می‌شود که مدیران ارشد سازمان‌ها هم خودشان فکر کنند و هم دیگران را به تفکر عادت دهند. از طریق فکر آفرینی می‌توان به خلاقیت و نوآوری رسید. کارآفرینی و ساخت، چیزی ارزشمند از هیچ است و فرآیند ایجاد و دستیابی به فرصت‌ها

و دنبال کردن آن بدون توجه به منابعی است که در حال حاضر در دست داریم. با این وصف از طریق تفکر می توان از هیچ، چیز جدیدی ساخت و ارائه کرد و به طور کلی مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی اهداف، مأموریت سازمان را با منبع لایتناهی فکر کارکنان گره بزنند که در این صورت سازمان چیزی کم نمی آورد.

نقش بحران ستیزی

سازمان‌ها خواسته یا ناخواسته با بحران‌های مختلفی روبرو می‌شوند. مدیران ارشد سازمان‌ها بایستی طوری ایفای نقش کنند که اولاً زمینه‌های به وجود آمدن بحران را از بین ببرند و ثانیاً در صورت بروز بحران به شکل منطقی آن را به نفع سازمان حل و فصل کنند. معمولاً در شرایط بحرانی سازمان نیاز به این دارد که عده‌ای خط‌شکن بحران باشند و بقیه نیز همکاری و همدلی کنند. نقش خط‌شکنی در بحران به عهده مدیران ارشد سازمان‌ها است. مدیران ارشد با هوشیاری آینده‌نگری، جستجوگری در محیط، خونسردی، تقویت جسارت و... می‌توانند نقش بحران ستیزی را در سازمان به خوبی عملی کنند.

نقش نظریه پردازی

یکی از کارهای مدیران ارشد سازمان‌ها نظریه پردازی در زمینه مسائل مختلف سازمان‌ها است. درگیر امور اجرایی و جزئی شدن موجب غفلت از پرداختن به مسائل اساسی می‌گردد. نظریه پردازی موجب می‌شود که فرد جنبه‌های کلی امری را درک کند، به هدف‌های درازمدت توجه نماید و تعمیم‌های فرضیه استنتاجی خلق کند. اشخاصی که دارای ذهن فلسفی (نظریه پردازی) هستند پس از دسترسی به مدارک و دلایل معین آن‌ها را در یک طرح یا زمینه‌ای قرار می‌دهند تا ببینند این مدارک و دلایل چه جهاتی را روشن می‌سازند. منظور از نظریه پردازی یعنی اینکه خود را صرفاً محکوم امور محسوس نسازیم بلکه قوه خلاقه ذهن را به کار بیندازیم تا بهتر امور محسوس را دریابیم. نظریه پردازی در مدیران ارشد موجب می‌شود که این دسته از مدیران بتوانند قدرت جمع‌بندی فعالیت‌های سازمان، گزارش دهی، خلاصه‌سازی را در دیگر کارکنان ایجاد و تقویت کنند.

نقش حمایت گری

مدیران ارشد سازمان‌ها گرچه خود نیاز به حمایت دارند ولی درعین حال بایستی حمایت کنندگان قوی از کارکنان باشند. نقش حمایتی مدیران ارشد فضای امن سازمان‌ها را فراهم می‌سازد و بسیاری از تنش‌ها و فشارهای شغلی و سازمانی را می‌کاهد. وقتی کارکنان سازمان احساس کنند مورد حمایت مدیران ارشد قرار می‌گیرند حداکثر توان فکری، ذهنی تخصصی و جسمانی خود را در اختیار اهداف و مأموریت سازمان قرار می‌دهند.

نقش اخلاق پروری

ارزش‌های اخلاقی تعیین‌کننده معیارهای مثبت و منفی رفتارها هستند. اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی می‌شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار نمی‌گیرند. اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم‌گیری و رفتار (در رابطه با درست یا نادرست بودن آن‌ها) مدیران را راهنمایی می‌کند. موضوع مسئولیت اجتماعی در گستره همین مطلب قرار می‌گیرد و به تعهدات مدیریت مربوط می‌شود، یعنی به هنگام تصمیم‌گیری، مدیران ارشد باید به گونه‌ای عمل کنند که به خیر و صلاح خود و سازمان باشد و در این صورت سازمان با سرمایه عظیمی روبرو می‌شود که تک‌تک کارکنان آن به خیر و صلاح سازمان و خود تصمیم می‌گیرند.

نقش سلسله‌مراتب سازمانی در تصمیم‌گیری

یکی از جنبه‌های مهمی که باید در بررسی و طراحی نظام تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد میزان اهمیت تصمیمات اتخاذشده در سلسله‌مراتب سازمانی است. وقتی سلسله‌مراتب سازمانی در تصمیم‌گیری رعایت نشود برخی تصمیمات کم‌اهمیت در رده‌های بالای سازمان و برخی تصمیمات بااهمیت نیز در رده‌های پایین سازمان اتخاذ می‌شود. وقتی تصمیمات مهمی در رده پایینی سازمانی اتخاذ شود، معمولاً آن رده سازمانی اطلاعات کافی برای اتخاذ آن تصمیم را ندارد و به این ترتیب ممکن است تعهداتی نامناسب و فراتر از حوزه مسئولیت خود برای مجموعه ایجاد کند. برعکس وقتی تصمیمات کم‌اهمیت در رده‌های بالا اتخاذ می‌شود، وقت محدود مدیران رده‌بالا با تصمیمات کم‌اهمیت پر می‌شود و فرصت برای پرداختن به تصمیمات و مسائل مهم‌تر کمتر می‌شود. بنابراین مدیران ارشد بایستی با فرآیند مناسبی، اهمیت و سطح تصمیمات را با رده سازمانی تنظیم کنند.

فصل سوم: روش‌های ایجاد انگیزه در مدیران مافوق

در دنیای پیشرفته امروز در هر سازمانی نیروی انسانی عمده‌ترین سرمایه و یکی از عوامل تأثیرگذار در تحقق اهداف سازمان محسوب می‌شود. برای رسیدن به این اهداف باید عوامل انگیزاننده را در انسان شناخت و به دنبال تأمین نیازهای ضروری او بود. برای موفقیت و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به دانش، ایده‌ها و قدرت خلاقانه کارکنان نیاز مبرم دارند.

به علت تفاوت‌های فردی، انگیزه‌های افراد با یکدیگر متفاوت است و مدیران و مسئولان باید بدانند که نیروی انسانی با انگیزه، در بقا و پویایی، تحقق سیاست‌ها و راهبردهای سازمان تأثیرگذار است و امروز بزرگ‌ترین چالش مدیران، رویارویی با نیروهای کم انگیزه و مسؤولیت ناپذیر است.

انگیزه چیست و چگونه آن را تقویت کنیم:

انگیزه عاملی است که ما اغلب با تعجب و ناباوری به آن می‌نگریم، زیرا تأثیری جادویی بر افراد دارد و با ایجاد شور و شوق و اشتیاق آن‌ها را به سوی کار بهتر و نتایج برتر هدایت می‌کند. عامل انگیزه در واقع چندان پیچیده نیست بلکه می‌توان آن را در ارتباط بین افراد و آرامش و رضایتمندی آن‌ها از شغلشان، به وضوح مشاهده کرد. البته انگیزه مند کردن افراد و باقی نگه داشتن عامل انگیزه در آنان طی مدت زمان طولانی، بدون اینکه در انگیزه و سطح کارشان خللی وارد شود کار چندان ساده‌ای نیست.

انگیزه باعث می‌شود شخص به وظیفه خود پایبند باشد و کارها را با جدیت و نشاط انجام دهد. بدین ترتیب او می‌تواند به آسانی با اهداف و خواسته‌های خود، اعم از هدف‌های ساده و یا دشوار و پیچیده دست یابد. این هدف‌ها، گاه از ساده‌ترین مسائلی هستند که در زندگی روزمره با آن‌ها سروکار داریم، هدف‌هایی مانند دستیابی به درآمد بیشتر یا سروقت به خانه آمدن.

دلیل بی‌انگیزگی افراد را به راحتی نمی‌توان شناخت، افرادی که دچار بی‌انگیزگی هستند، اغلب از بروز نگرانی‌های درونی و نشان دادن ناکامی‌های خود، جلوگیری می‌کنند؛ اما معمولاً رفتارهایی از آن‌ها سر می‌زنند که نشان‌دهنده درون آشفته و روحیه کسل آن‌هاست. برای مبارزه با بی‌انگیزگی افراد باید زمینه‌هایی فراهم آوریم تا بتوانیم به ریشه‌های درونی و پنهان رفتارهای ظاهری آن‌ها پی ببریم. با مشاهده نشانه‌های بی‌انگیزگی در کارمندان و افراد زیردست، باید منتظر بروز حادثه‌ای ناگوار در عرصه کار و فعالیت خود باشیم، مگر اینکه پیش از آن، نیروی انگیزه را در افراد تقویت کنیم.

برخی از رفتارهای نشان‌دهنده بی‌انگیزگی عبارت‌اند از:

- ۱- عدم همکاری در فعالیت‌هایی که تلاش و همت بیشتری می‌طلبد.
- ۲- خودداری از انجام کارهای اضافه بر وظایف معمولی

۳- عدم حضور به موقع در محل کار یا زود ترک کردن محل کار یا غیبت غیرمترقبه

۴- طولانی کردن اوقات تنفس روزانه مثل اوقات چای خوردن و ناهار و ...

۵- بی توجهی به زمان تنظیم و تحویل گزارش‌ها یا امتناع از به اتمام رساندن کارهایی که می‌بایست در زمان مشخصی به پایان برسند.

۶- ضعف کیفیت در انجام وظایف

۷- شکوه و شکایت دائمی از موضوعات ساده و بی‌اهمیت

۸- در هنگام بروز مشکلات گناه یا تقصیر را متوجه دیگران دانستن

۹- خودداری از اطاعت از دستورات مافوق

وجود یکی از عوامل به معنای بی‌انگیزه بودن نیست ولی وقتی دو یا سه مورد از این نشانه‌ها در رفتار یک فرد مشاهده شود عملاً زنگ خطر بی‌انگیزگی به صدا درآمده است. در چنین وضعی باید دلایل پیدایش این مشکلات را شناخت و برای ایجاد زمینه‌ای مناسب جهت رفع آن‌ها برنامه‌ریزی کرد تا کارکنان بتوانند به نحو احسن، به انجام وظایف و مسئولیت‌های خود پردازند.

یافتن ناتوانی در کارمندان

بسیاری از ناتوانی‌های افراد، به خصوصیات فردی آن‌ها بازمی‌گردد و اغلب به عامل انگیزه ارتباطی ندارد. عواملی همچون مواردی که در زیر به آن‌ها اشاره می‌کنیم موجب می‌شوند که افراد نتوانند به درستی به وظایف و مسئولیت‌های خود عمل کنند.

۱- آموزش ناقص

افرادی که از آموزش و تجربه لازم برخوردار نیستند، اغلب نمی‌توانند خود را با شرایط جدید کار و فعالیت هماهنگ کنند، چنین افرادی فعالیت‌های جدید را تجربه نمی‌کنند و به میزان کار و تلاش خود می‌افزایند. به‌طور کلی برخورداری از آموزش‌های تخصصی، پیوند اساس با ارائه کار مطلوب دارد و افراد باید از همان آغاز کار و قبول مسئولیت، تحت آموزش کافی و همه‌جانبه قرار گیرند.

۲- عدم صلاحیت

افرادی که برای پذیرش مسئولیت و انجام وظایف از صلاحیت و آمادگی لازم برخوردار نیستند در کار به تنبلی دچار می‌شوند. البته تعداد اندکی از آن‌ها به ناتوانی و بی‌اطلاعی خود اقرار می‌کنند و شمارا در جریان بی‌کفایتی خود قرار می‌دهند. اغلب آنان به‌جای بیان واقعیت، به نهانه‌هایی واهی متوسل می‌شوند و با توجیه ناتوانی‌هایشان از خود رفع تکلیف می‌کنند.

۳- بی انضباطی

وقتی کارها ناقص انجام می‌گیرد به عیوب و اشکالات فراوان برمی‌خورد و موجب می‌شود که افراد وظایف و مسئولیت‌های خود را جدی نگیرند و با سهل‌انگاری و به وظایف خود پردازند.

۴- عدم توجه

وقتی سطح مطلوب و استانداردهای موردنظر به درستی برای کارکنان تعیین نشود و آن‌ها با کیفیت مطلوب آشنا نباشند، نمی‌توانند فعالیت‌ها و وظایف خود را با وضع مطلوب مقایسه کنند؛ بنابراین، دائماً احساس می‌کنند که کارهایشان با اشتباه درآمیخته است.

۵- مدیریت ضعیف

افرادی که پیش‌ازاین تحت مدیریتی ضعیف فعالیت کرده‌اند با جدیت دستورات را اجرا نمی‌کنند و همراه در انجام وظایف سستی و سهل‌انگاری می‌کنند آن‌ها بدون اشتیاق و انگیزه تنها برای رفع تکلیف به دستورات عمل می‌کنند.

۶- مشکلات شخصی

هنگامی که تغییری اساسی و ناگهانی در رفتار پدید می‌آید، باید دلیل آن را در مشکلات فردی یا خانوادگی وی جستجو کرد، زیرا ممکن است این مشکلات به مرحله حاد رسیده باشد.

چگونه بی‌انگیزه بودن کارکنان را متوقف کنیم؟

اغلب شرکت‌ها اشتباه عمل می‌کنند. آن‌ها به جای آنکه سعی کنند تا به کارکنان خود انگیزه بدهند، باید از بی‌انگیزه شدن کارکنان خود جلوگیری کنند. تعداد زیادی از پرسنل وقتی یک کار جدید را آغاز می‌کنند، بسیار شیفته و علاقه‌مند آن هستند؛ اما طبق یافته‌ها در ۸۵ درصد شرکت‌ها، انگیزه پرسنل در شش‌ماهه اول به سرعت کاهش می‌یابد و در سال‌های بعد نیز روحیه آن‌ها بدتر خواهد شد. این مشکل به اصول و مبانی مدیریت مربوط می‌شود؛ یعنی هم به سیاست‌ها و رویه‌هایی که شرکت‌ها در مدیریت کردن نیروهایشان به کار می‌گیرند و هم به روابطی که مدیران به صورت فردی به وسیله گزارش‌های مستقیم خود برقرار می‌کنند. تاکنون مطالب بسیاری درباره کارکنان باانگیزه نوشته شده است. این افراد یقیناً کلید راه‌یابی یک سازمان به موفقیت هستند؛ اما بهتر است بیشتر روی متوقف نمودن و کاهش بی‌انگیزگی که اغلب بین کارکنان قدیمی و باسابقه رخ می‌دهد، تمرکز نماییم.

کارمندان جدید بسیار باانگیزه هستند و البته طبیعی است که کسی نمی‌خواهد کارمندی باانگیزه پایین را استخدام کند. چرا کارکنان قدیمی‌تر با بدبینی، منفی‌بافی و بی‌اعتنایی به کار ادامه می‌دهند؟ درحالی که آن‌ها باید به خاطر تمام تجربیاتشان در امور مشارکت داشته باشند. آن‌ها استعداد و قریحه افراد جوان و پرتلاش را دارند و اصلاً

خودشان زمانی جوان و پرتلاش بوده‌اند. چیزی تغییر کرده است، باید بفهمیم آن چیست و متوقفش کنیم؛ اما قبل از آن تأکید می‌شود که بعضی از کارکنان و نه همه از این نکته رنج می‌برند. این امر نتیجه اجتناب‌ناپذیر بالا رفتن سن یا تجربه نیست. برخی حتی تا زمانی که بازنشسته می‌شوند فعال باقی می‌مانند. این حقیقت که همه کارکنان بی‌انگیزه نمی‌شوند باعث امیدواری است و زمینه‌هایی را برای از بین بردن و یا حداقل کاهش این مسئله فراهم می‌سازد. بیایید در مورد یک فرد پرکار و جوان صحبت کنیم. او مشغول کار در حوزه‌ای می‌شود، چون معتقد است که استعداد انجام آن شغل خاص را دارد، به‌خوبی در آن کار پیشرفت خواهد کرد و ترفیع خواهد گرفت. او فکر می‌کند جایی را انتخاب کرده که ارزش کار او را می‌دانند. چه چیزی باعث می‌شود این فرد انگیزه‌اش را از دست بدهد؟ در اینجا چند احتمال بررسی می‌شود:

اهمیت برای رئیس

کارمند جدید حالتی از ترس، احترام و شگفتی نسبت به مافوقش دارد. او زیاد درباره مسئول و نحوه کارش نمی‌داند، ولی ممکن است خیلی زود دریابد که رئیسش آگاهی چندانی ندارد و یا حداقل برای کاری که انجام می‌دهد مناسب نیست. او با این سؤال شروع به کار می‌کند که چه چیزی برای مافوق مهم است؟ این موضوع مربوط می‌شود به ارزشیابی کار، چون مسئول بیشترین قدرت را در ارزشیابی فعالیت‌ها دارد اما در اکثر اوقات اساس و ضابطه ارزشیابی را درک نمی‌کند: آیا او به لحاظ همسان بودن با مسئولان، مثبت ارزیابی می‌شود و بالعکس؟ آیا...؟ یک نکته جالب هم این است که بعضی از کارکنان ساعی وقت اضافی می‌گذارند تا امور محوله را در زمان تعیین شده به اتمام برسانند؛ اما کارهایشان بعد از به‌عنوان مثال یک هفته مروری سطحی می‌شود. به همین لحاظ آن‌ها فکر می‌کنند اگر بناست کار را با یک هفته تأخیر آن‌هم به این ترتیب بررسی کنند، دفعه بعد ما هم موضوع را آسان می‌گیریم و از وقت باقی‌مانده استفاده می‌کنیم.

سیاست‌های ترفیع

وقتی کارمند جدید به تشکیلات ملحق می‌شود به اطراف نگاه می‌کند و افراد مختلف را در موقعیت‌های متفاوت می‌بیند. همه چیز به نظر منطقی می‌آید، رئیس‌ها شبیه رئیس‌اند و رؤسای بالاتر مانند رؤسای بالاتر. او فرض می‌کند دلایل خوبی وجود دارد که چرا این افراد در آن موقعیت‌ها هستند؛ اما همان‌طوری که زمان می‌گذرد، می‌بیند موقعیت افراد تغییر می‌کند. برخی از افراد جوان‌تر و کم‌تجربه‌تر در مقام مدیریت قرار می‌گیرند، متعجب می‌شود که به‌عنوان مثال چرا کارمند «الف» از کارمند «ب» که به نظر می‌رسید مشارکت بیشتری در امور دارد موقعیت بهتری را به دست آورده است. چه ضابطه‌ای برای ارتقاء و تنزل درجه وجود دارد؟ او چه شانسی برای ترفیع خواهد داشت؟ این فرآیند الگوی بدی است، چرا که ممکن است از آن به بعد روی اموری تأکید کند که بیشتر مانع پیشرفت می‌شود.

عدم چالش در امور محوله

بعضاً کارمند درمی‌یابد که مشغول انجام فعالیت‌هایی است که کمتر از قابلیت اوست. در مقابل فعالیت‌ها و پروژه‌های بزرگ‌تر که هم اعتبار علمی به همراه دارد و هم پیامد مادی به نیروهای دیگر سپرده می‌شود و او طی زمان فقط نظاره‌گر آنهاست. به همین دلیل به‌جایی می‌رسد که از خود می‌پرسد برای این امور سطحی بود که سال‌های عمر را صرف کردم و در مدرسه و دانشگاه آموزش دیدم؟

اتلاف وقت

یک فرد پرتلاش با تمام نیرو کار می‌کند. سخت فعال است و سعی می‌کند تا حد ممکن کارا و مؤثر باشد؛ اما به‌زودی می‌فهمد که مدام باید در جلسات غیرضروری شرکت کند و کارهای اداری بی‌ربط انجام دهد. به همین لحاظ از خودش می‌پرسد هنگامی که کارهای بی‌فایده وقت من را تلف می‌کند و هیچ نظارتی صورت نمی‌گیرد که آیا من کار باارزش انجام می‌دهم یا نه چرا خودم وسواس داشته باشم.

نادیده گرفته شدن

اگرچه فرد برای قابلیت‌های منحصر به فردش استخدام شده است، اما درمی‌یابد کسانی هستند که فکر می‌کنند او باید شبیه افراد دیگر باشد. به نظر می‌رسد آنها می‌خواهند همه کارکنانش قابل‌جایگزینی باشند. به قدری که بتوانند افراد را مانند مهره‌های سرباز در شطرنج به راحتی کنار بگذارند.

در مقابل این برداشت‌ها چه باید کرد؟

افراد فعال به واسطه مواردی که طی سال‌ها می‌بینند و می‌شنوند بی‌انگیزه می‌شوند. اموری که دیدگاهشان را نسبت به فرهنگ کاری تغییر می‌دهد. این تجربیات با سیستم ارزشی که پایه‌های خودجوشی یا انگیزه درونی را فراهم می‌سازد تضاد پیدا می‌کند. درحالی که انگیزه درونی تنها نوع انگیزه است که واقعاً کار می‌کند و به نتیجه می‌رسد. آیا دیدگاه اشخاص غیرواقعی است؟ خیر. چون این دیدگاه بر اساس اهداف و خط‌مشی‌هایی که سازمان‌ها مطرح می‌کنند، شکل گرفته است. باید قبول کرد که تجسم فرهنگی افراد همانی است که از آنها خواسته شده است. شاید این وضعیت آگاهانه به وجود نیامده است. پس چه باید کرد؟ ما می‌دانیم که شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌خواهند مورد توجه باشند، فعالیت‌هایشان مورد استفاده قرار بگیرد و مردم از آنها قدردانی نمایند. برای رسیدن به این جایگاه سازمان‌ها باید با کارایی بالا فعالیت کنند. لازمه این امر استفاده مؤثر از توانایی‌ها و تجربیات افراد است. بالطبع با قرار دادن کارکنان با سابقه در این مسیر، می‌توانیم بی‌انگیزگی را از بین برده و یا حداقل کاهش بدهیم.

چگونه مدیریت بی انگیزه می کند

راه‌های مختلفی وجود دارد که مدیریت ندانسته کارکنان را بی انگیزه می کند و علاقه و شیفتگی آن‌ها را کم می کند؛ اگر کاملاً خراب نکند. بسیاری از شرکت‌ها با پرسنل همانند یک وسیله قابل خرید و فروش رفتار می کنند. در اولین مشکلی که در تجارت ظهور می کند، کارکنان و پرسنل که معمولاً به عنوان بزرگ‌ترین دارایی سازمان از آن‌ها یاد می شود، قابل خرج کردن می شوند. (سازمان‌ها با مدیریت غلط خود، به انگیزه کارکنان آسیب می زنند و نیروهای انسانی را از دست می دهند).

پرسنل به طور معمول دستمزد یا شناخت و توجه نامناسبی را دریافت می کنند. در حدود نیمی از پرسنل میگویند که اعتبار (مزایا) کمی دریافت می کنند یا اینکه هیچ اعتباری نمی گیرند و تقریباً دوسوم می گویند که مدیریت بیشتر مایل است که به خاطر عملکرد ضعیف از آن‌ها انتقاد کند تا اینکه به خاطر کار خوبشان از آن‌ها تعریف کند.

مدیریت به طور غیرعمدی کار کردن را برای پرسنل دشوار می کند. سطوح بیش از حد برای تائید یک موضوع، کاغذبازی بی پایان، آموزش ناکافی، کوتاهی در ارتباط برقرار کردن، اقتدار کم و کمبود یک دید یا تصور معتبر و قابل قبول، همه و همه به عاجز کردن پرسنل دامن می زنند.

سه هدف کلیدی افراد در کار

برای آنکه علاقه و شیفتگی را که کارکنان در ابتدای شروع کار خود دارند حفظ کنیم، مدیریت باید سه هدفی را که عده زیادی از کارکنان در کار خود در پی آن هستند، بفهمد و سپس آن‌ها را برآورده کند. این اهداف عبارت‌اند از:

- موفقیت: احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما.
- برابری: در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود.
- همراهی و رفاقت: داشتن روابط خوب و پر بار با همکاران.

برای نگهداری یک نیروی کار علاقه مند، مدیریت باید تمام این اهداف را تأمین کند. در شرکت‌هایی که فقط یکی از این اهداف تأمین می شود، کارکنان یک سوم علاقه مندی کارکنانی را دارند که شرکت‌هایشان تمام این اهداف را برآورده می سازند. این اهداف نمی توانند جایگزین یکدیگر شوند. شناختن و درک کردن صحیح پرسنل نمی تواند جایگزین دستمزد خوب شود، پول نمی تواند جایگزین حس افتخار و سربلندی از انجام یک کار شود و سربلندی به تنهایی هیچ تضمینی ایجاد نمی کند.

موفقیت

۱- یک هدف الهام‌بخش را القا کنید. یک عامل مهم برای ایجاد اشتیاق (علاقه) در کارمندان، وجود یک هدف سازمانی مشخص، معتبر و الهام‌بخش است. در واقع برای کارمندان، هدف انجام کار، خیلی اهمیت دارد. آن‌ها باید بدانند که برای چه در این شغل استخدام شده‌اند و هدف از انجام این شغل چیست؛ بنابراین «دلیلی برای بودن» یا «دلیلی برای اینجا بودن» برای پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت.

هر مدیری باید قادر باشد تا خیلی سریع یک هدف قدرتمند را برای واحد خودش بیان کند. به مثال زیر در مورد هدف یک شرکت توجه کنید. در این مثال یک گروه سه نفره که در یک موسسه بیمه کار می‌کنند، هدف از کار خود را این‌چنین توضیح می‌دهند:

«کار بیمه‌ها در ارتباط با مردم است. کار بیمه این نیست که مثلاً شما فرم‌های بیمه را چگونه پر کرده‌اید یا اینکه جک‌ها را چگونه نوشته‌اید. بیمه یعنی اینکه وقتی مردم بیمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار می‌گیرند، یا وقتی مشکلی دارند چگونه به آن‌ها کمک می‌شود.»

این توضیح بسیار مؤثر است، زیرا در شرکت کوچکی تهیه شده است که تحت نظر یک هیئت‌رئیس پر قدرت و سخنران (سخنور) قرار ندارد و شرکتی است که معمولاً با قوانین و مقررات اداری (بوروکراتیک) شناخته می‌شود. کسانی که این توضیح را ارائه کرده‌اند واقعاً درک و احساس درستی از کار خود داشته‌اند، زیرا که تمرکز آن‌ها بر نکته صحیحی است، چون بر نتیجه کار (مردم) تأکید دارند تا بر وسایل و ابزارهای انجام کار (پر کردن فرم‌های بیمه).

شرح شغل، ابزار قدرتمندی است؛ اما به همین اندازه هم مهم است که مدیر بتواند موضوع را برای زیردستان شرح دهد و قادر باشد تا برای بیان دلیل انجام وظیفه، با آن‌ها ارتباط برقرار کند.

۲- کارکنان را درک کنید. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمام همکاری‌های یک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسیاری از مدیران این است که «چرا باید برای انجام کاری از کسی تشکر کنم که او برای آن کار دستمزد می‌گیرد؟» کارمندان این نکته را بسیار بازگو می‌کنند چقدر به قدردانی اهمیت می‌دهند. کارکنان همچنین اعلام می‌کنند که چقدر ناراحت هستند زمانی که مدیران وقتی را اختصاص نمی‌دهند تا به خاطر انجام صحیح یک کار از آن‌ها تشکر کنند، اما خیلی سریع آن‌ها را به خاطر اشتباهات نکوهش می‌کنند.

درک موفقیت‌های فرد توسط دیگران، یکی از نیازهای اساسی انسان است. توجه و درک کردن کارکنان، فضایل و کمالات آن‌ها را افزایش می‌دهد، یاری کردن باعث می‌شود که این کمالات بیشتر شود.

دستی بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود» غذا خوردن با کارمند، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا، مقداری انعطاف‌پذیری در زمان‌بندی برنامه‌ها، یک روز مرخصی یا حقوق تشویقی یا حتی یک پیغام تشکر روی میز، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می‌توانند قدردانی خود را از یک کار خوب نشان دهند.

چنین روش‌هایی بسیار مؤثر هستند، اگر که بی‌ریا باشند، با دقت انجام شوند و به وسیله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقویت شوند و همچنین جایگزینی برای آن‌ها مطرح نشود. روش‌های دیگر به جای آن اعمال نشود.

۳- برای کارکنان خود یک تسریع‌کننده باشید. ترکیب کردن مدل فرمان دادن و کنترل کردن، یک‌راه مطمئن برای کاهش بی‌انگیزگی است. در عوض، نقش کلیدی خود را به‌عنوان تسریع‌کننده کارکنان تعریف کنید: این شغل شماست که انجام کارهای آن‌ها را تسهیل کنید. گزارش‌های شما، در این منظر «مشتریان» (طرف مقابل) شما هستند [باید کارشان را راه بیاندازید]. نقش شما به‌عنوان یک تسریع‌کننده شامل یک سری فعالیت‌هاست: برای واحدهای دیگر و سطوح مدیریتی، نقش یک محور را ایفا کنید. برای آنکه علایقشان را بیان کنند، افراد را متقاعد کنید که شما آنچه که آن‌ها برای موفق شدن نیاز دارند را در اختیارشان می‌گذارید.

آیا شما می‌دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آن‌ها سؤال کنید. نشست‌های ناهار و گفتگوهای دوستانه با کارکنان برای این کار خیلی مؤثر است. اگر به هر دلیلی نمی‌توانید خیلی سریع به یک نیاز یا درخواست بخصوص رسیدگی کنید، خیلی صریح باشید و اجازه دهید تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه برای حل مسائل آن‌ها عمل می‌کنید. [آن‌ها را در جریان کار قرار دهید] این یک راه عالی برای ایجاد اعتماد است.

۴- کارکنان خود را برای بهسازی هدایت کنید. یک دلیل عمده که بسیاری از مدیران به زیردستان در بهبود عملکرد آن‌ها کمک نمی‌کنند، این است که آن‌ها نمی‌دانند چگونه بدون رنجاندن یا دلسرد کردن پرسنل این کار را انجام دهند. برخی از اصول اساسی زیر این مشکل را برطرف می‌کند.

کارکنانی که عملکرد کلی آن‌ها رضایت‌بخش است، باید از این موضوع باخبر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مدیریت به‌طور کلی از کار آن‌ها خشنود است و حتی در حال کمک کردن به آن‌هاست، برای بهتر انجام دادن کار، پذیرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقای آن عمل خواهند کرد.

محدودیت‌هایی که فاصله [دوری از کارکنان] ایجاد می‌کند، مانع می‌شوند از اینکه شخصی بازخورد معنی‌داری را به‌طور کامل دریافت کند، بازخوردی که در آن شناخت یک جزء مرکزی است، اما این نکات کلیدی باید اساس هر طرح بازخوردی باشد:

- بازخورد عملکرد همان ارزشیابی سالانه نیست. بازخورد عملکرد واقعی را اگر امکان دارد زمانی که کار تمام شده باشد بگیرید. ارزشیابی‌های سالانه رسمی را برای جمع‌بندی سال به کار ببرید، کارمند را با اشتباهات گذشته‌اش تحت فشار نگذارید.
- این را تشخیص دهید که کارمندان می‌خواهند بدانند که چه موقع کم‌کاری کرده‌اند. از اینکه کارکنان یک انتقاد شایسته را دریافت کنند، نترسید؛ کارکنان شما نیاز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده‌اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنید. هدف نهایی شما این است که در نهایت تیمی را تشکیل دهید که مستوجب تقدیر باشد.
- توضیحاتی که در مورد بهبودهای صورت گرفته ارائه می‌شود، باید مشخص، واقعی و غیراحساسی و مستقیماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اینکه معطوف به خصوصیات شخصی آن‌ها. از تذکرات ارزیابی‌کننده کلی (مثل: آن کار بی‌ارزش است) یا توضیحاتی در مورد انگیزه‌ها یا خصوصیات شخصی کارکنان (مثل: شما بی‌دقت بوده‌اید) خودداری کنید. در عوض یک سری جزئیات مشخص و واقعی (قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس می‌کنید که حتماً بهبودیافته است و چگونگی این بهبود، تهیه کنید.
- بازخورد را در ارتباط با وظیفه پرسنل قرار دهید. اجازه ندهید که توضیح شما به چیزی که با وظایف و اختیارات آن‌ها ارتباطی ندارد، مربوط شود.
- به عقاید و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنید. تجربیات و مشاهدات کارکنان برای مشخص کردن اینکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد می‌تواند بهتر مورد توجه قرار گیرد، مفید هستند؛ از جمله اینکه چگونه شما [مدیر] می‌توانید بیشتر مفید باشید.
- همواره به یاد داشته باشید که شما به چه دلیل بازخورد می‌دهید. شما می‌خواهید عملکرد را بهبود ببخشید نه اینکه برتری خود را بر کارمندان ثابت کنید؛ بنابراین واقع‌گرا باشید و بدون اینکه کار غیرممکنی را بخواهید، بر آنچه واقعاً شدنی است، متمرکز شوید.
- در مورد چیزی که اطلاعی از آن ندارید، پیشنهاد ندهید. از کسی که موقعیت را می‌شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیرید.

برابری

۵- رابطه خوبی با کارکنان داشته باشید. یکی از بی‌حاصل‌ترین قواعد در سازمان‌ها، توزیع اطلاعات بر مبنای اصل «لزوم دانستن» است. [پرسنل فقط آنچه را لازم است، باید بدانند] این قاعده معمولاً روشی غیرضروری و مخرب در جهت محدود کردن جریان اطلاعات در یک سازمان است.

محروم کردن کارکنان از اطلاعات به خاطر نبود یک رابطه مناسب با مدیریت، یکی از مهم‌ترین یافته‌های منفی است که ما در اظهارنظرهای کارکنان مشاهده کردیم. آنچه کارکنان نیاز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آن‌ها احساس احترام و حس مشارکت می‌دهد، امر می‌کند که مدیران باید محدودیت‌های خیلی کمی در جریان اطلاعات قرار دهند. چیزی را از کارکنان مخفی نگه ندارید، مگر آن موارد ناچیزی را که واقعاً محرمانه هستند.

یک ارتباط خوب نیازمند آن است که مدیران با آنچه که پرسنل می‌خواهند و نیاز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترین راه برای این کار سؤال کردن از خود پرسنل است. اغلب مدیران باید خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. این موضوع یک گزینه طبیعی نیست. شما باید ملاقات‌های منظمی را با کارمندان تنظیم کنید، ملاقات‌هایی که هدفی به جز ارتباط دوطرفه ندارند. ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعیت را به آن‌ها بگوید. بسیاری از کارکنان در مورد انگیزه‌های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می‌کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به‌طور منظم بازخورد بگیرید. (نتیجه کار را بررسی کنید) یکی از بزرگ‌ترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است. اگر پیگیری کنید اغلب متوجه می‌شوید که پیام‌ها غیرواضح‌اند یا اینکه مخاطب آن‌ها را نفهمیده است.

شرکت‌ها و مدیرانی که این‌گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار می‌کنند، در روحیه کارکنان تأثیر زیادی می‌گذارند. روابط باز و کامل [با کارکنان] نه تنها آن‌ها را در انجام کارهایشان کمک می‌کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آن‌هاست.

۶- عملکرد ضعیف را تشخیص دهید. حتماً به ۵ درصد از کارکنان خود که نمی‌خواهند کار کنند، توجه و آن‌ها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می‌خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می‌کنند؛ اما کارکنانی وجود دارند که به کار کردن حساسیت دارند. آن‌ها هر کاری می‌کنند تا از زیر کار کردن فرار کنند. آن‌ها بی‌انگیزه هستند و یک روش انضباطی مثل انفصال از کار تنها راهی است که می‌توان آن‌ها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می‌دهد، زیرا آن‌ها می‌بینند که یکی از موانع کارایی آن‌ها برداشته شده است.

همراهی و رفاقت

۷- کار جمعی (تیمی) را رواج دهید. اغلب فعالیت‌ها برای آنکه به‌طور مؤثر انجام گیرند، به یک کار گروهی نیاز دارند. تحقیق نشان می‌دهد که کیفیت یک کار گروهی در زمینه‌هایی مثل حل مسئله معمولاً بیشتر از کار فردی است. به‌علاوه بیشتر کارکنان وقتی به‌صورت جمعی کار کنند، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند.

هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم‌های خودمختار تقسیم کنند، تیم‌هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان‌بندی و بسیاری از روش‌های انجام کار کنترل دارند. چنین تیم‌هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه‌ها منجر می‌شوند.

در ایجاد تیم‌ها، همان‌طور که باید بین افراد رفاقت وجود داشته باشد، باید صلاحیت‌های افراد نیز در نظر گرفته شود. یک مدیر باید با دقت ارزیابی کند که چه کسی با چه کسی بهتر کار می‌کند. این موضوع برای ایجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در یادگیری عقاید، روش‌ها و رویکردها در میان کارکنان مهم است. با تیم جدید در مورد وظایفشان و چگونگی عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشید.

توجه به هر سه عامل

۸- گوش کنید و درگیر شوید. کارکنان یک منبع غنی اطلاعات هستند، در این مورد که چگونه باید یک شغل را بهتر انجام داد. این اصل در مورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می‌کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره‌وری به دست می‌آورند.

مدیران مشارکتی به‌طور مداوم علاقه‌مندی خود را به عقاید و تصورات کارکنان آشکار می‌کنند. آن‌ها صبر نمی‌کنند تا اینکه پیشنهادها به وسیله روابط رسمی یا نظام پیشنهادها جامه عمل به خود بگیرد. آن‌ها به دنبال فرصتی می‌گردند تا گفتگوی مستقیمی با افراد و گروه‌ها داشته باشند، در مورد اینکه برای اصلاح و بهتر کردن اثربخشی چه می‌توان کرد. آن‌ها جو و فضایی را ایجاد می‌کنند که در آن گذشته به اندازه کافی خوب نیست [همواره نیاز به تغییر و اصلاح وجود دارد] و کارکنان را برای نوآوری‌هایشان شناسایی می‌کنند.

مدیران مشارکتی فقط یک‌بار حدود وظایف را تعریف می‌کنند و بعد به کارکنان آزادی عمل می‌دهند برای آنکه با توجه به دانش و تجربه‌شان و متناسب با خودشان عمل کنند. در واقع ممکن است روش ایجاد انگیزه قدرتمندتری از آزاد گذاشتن افراد شایسته برای انجام مشاغلشان آن‌گونه که آن‌ها مناسب می‌دانند، وجود نداشته باشد.

آنچه مدیران به تنهایی می‌توانند انجام دهند

تأمین این سه هدف، هم به سیاست‌های یک سازمان بستگی دارد و هم به عملکرد روزمره مدیران که به صورت فردی انجام می‌گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می‌تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند؛ و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می‌توانند با ایجاد علاقه و تعهد در زیرمجموعه خودشان، بر مقدار زیادی بی

مدیریتی یک شرکت غلبه کنند. درحالی که مدیران به صورت فردی نمی‌توانند همه تصمیمات رهبری (مدیران رده‌بالای سازمان) را کنترل کنند، باین حال می‌توانند یک نفوذ عمیق برانگیزش کارکنان داشته باشند. مهم‌ترین مسئله در انگیزه دادن به پرسنل، ایجاد حس امنیت برای آنهاست، بدین معنی که آنها ترسی نداشته باشند از اینکه اگر عملکرد آنها عالی نباشد، شغل آنها درخطر خواهد بود. کارکنان باید حس کنند که اخراج کردن آنها آخرین راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نیست. اما ایجاد حس امنیت فقط آغاز کار است. اگر هر یک از ۸ مرحله مذکور درست به کاربرده شوند، می‌توانند نقش کلیدی را در تأمین اهداف کارکنان شما برای کسب موفقیت، برابری و همراهی بازی کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقی را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند.

عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران

طی تحقیق انجام شده عوامل شش گانه به شرح زیر مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران می‌باشند:

عامل اول: خودشکوفایی، مشتمل بر ۲۸ شاخص

عامل دوم: عامل اجتماعی، مشتمل بر ۲۲ شاخص

عامل سوم: عزت نفس، مشتمل بر ۱۷ شاخص

عامل چهارم: خصوصیات مطلوب شغلی، مشتمل بر ۴ شاخص

عامل پنجم: فیزیولوژیک، مشتمل بر ۴ شاخص

عامل ششم: اغتنای شغل، مشتمل بر ۴ شاخص

هر یک از این عامل‌های شش گانه فوق‌الذکر شامل شاخص‌های زیر هستند:

عامل اول: خودشکوفایی

به ترتیب اولویت شامل شاخص‌های زیر است.

۱- تقویت ایمان تشکیلاتی (اعتقاد به فلسفه وجودی سازمان)

۲- تقویت مکارم اخلاقی در شغل

۳- توسعه یافتگی (غنی بودن) شغل

۴- تقویت نیازهای کمال طلبی در شغل

۵- وجود اهداف مشخص و رفتار مطلوب در سازمان

۶- انعطاف‌پذیری و انسانی بودن سازمان

۷- توزیع اختیارات و مسئولیت‌ها در سلسله‌مراتب اداری

- ۸- پرورش مهارت‌های حل مسئله در شغل
- ۹- تقویت وجدان کاری و مسئولیت‌پذیری در شغل
- ۱۰- وجود اهداف آرمانی در شغل
- ۱۱- وجود حاکمیت معنوی در سازمان (روح معنویت)
- ۱۲- مطابقت داشتن نتیجه کار با شرح وظایف
- ۱۳- بروز نوآوری و ابداع در شغل
- ۱۴- تقویت بعد فرهنگی فرد در شغل
- ۱۵- جذابیت محیط کار
- ۱۶- سبک رهبری مناسب مافوق
- ۱۷- پیگیری وظایف شغلی تا رسیدن به نتیجه مطلوب
- ۱۸- بروز سلامت جسم از طریق شغل
- ۱۹- نظم و ترتیب در اجرای وظایف شغلی
- ۲۰- گسترش اندیشه‌های درونی و پرورش استعدادهای نهفته در شغل
- ۲۱- مشخص بودن شرح وظایف و شرایط احراز شغل
- ۲۲- وجود امکان شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها و فرصت‌های شغلی و ...
- ۲۳- صلاحیت علمی و اخلاقی و مهارت و ... مافوق
- ۲۴- تسهیل خلاقیت در شغل
- ۲۵- ظاهر تمیز و آراسته خود و همکاران
- ۲۶- تناسب آموزش‌ها با شغل
- ۲۷- ایجاد فرصت‌های مغتنم در شغل
- ۲۸- تناسب شغل با تحصیلات.

عامل دوم: عامل اجتماعی

به ترتیب اولویت شامل شاخص‌های زیر است.

- ۱- حمایت مسئولان از فرد در برابر مراجع قانونی و در رابطه با مشکلات حرفه‌ای
- ۲- عدالت در تصمیمات و توزیع امکانات سازمانی
- ۳- سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه
- ۴- اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادهای فرد در سازمان

- ۵- وجود مشاورانی خبره جهت مشورت و برنامه‌ریزی با آنها
- ۶- وجود هنجار گروهی در سازمان (ارزش‌های مشترک گروهی)
- ۷- قوانین و مقررات و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های معقول و منطقی در سازمان
- ۸- ارتباط مؤثر با روسا
- ۹- وجود امنیت در ابعاد مختلف؛ شغلی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و غیره
- ۱۰- وجود جو مثبت سازمانی
- ۱۱- وجود خدمات رفاهی مناسب در سازمان
- ۱۲- مزایای کافی و برنامه‌هایی از قبیل بیمه درمانی و بازنشستگی و پرداخت غرامت
- ۱۳- وجود بهداشت روانی در محیط کار
- ۱۴- حاکمیت روابط انسانی در سازمان
- ۱۵- دسترسی آسان به منابع تکنولوژیکی و علمی در رابطه با کار
- ۱۶- ارج نهادن به تلاش‌ها و کوشش‌ها از طرف فراستان همکاران و فرودستان
- ۱۷- زمینه بروز قابلیت‌ها و توانایی‌ها در شغل و امکان رشد سریع بر اساس تلاش‌های فردی
- ۱۸- تبادل اطلاعات و همکاری صمیمانه و ارتباط مؤثر با همکاران (زیردست، مافوق و ...)
- ۱۹- شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل
- ۲۰- تغییر در زمینه وظایف شغلی (جابجایی مشاغل، عمودی، افقی، مورب)
- ۲۱- اولویت منافع گروهی به منافع فردی در سازمان
- ۲۲- محیط فیزیکی مناسب از نظر نور، تجهیزات، تهویه و مانند آنها.

عامل سوم: عزت نفس

- به ترتیب اولویت شامل شاخص‌های زیر است.
- ۱- منطبق بودن شغل با ذوق و تمایلات شخصی
 - ۲- قدرت و تسلط کافی به شغل
 - ۳- بامعنا بودن شغل
 - ۴- وجود احساس خوب نسبت به کار
 - ۵- انطباق رفتار کارکنان با دستورات مافوق
 - ۶- افزایش تعهد سازمانی در شغل
 - ۷- وجود مالکیت روانی در شغل

- ۸- تقویت احترام به خویشتن و خودباوری در شغل
- ۹- اعتماد سرپرست و همکاران به فرد
- ۱۰- تفویض مسئولیت به زیردستان
- ۱۱- آزادی عمل در شغل و امکان پیشرفت در آن
- ۱۲- احساس مشارکت و تعلق به سازمان
- ۱۳- تناسب شغل با شخصیت فرد
- ۱۴- تسهیل کننده بودن شغل
- ۱۵- به وجود آمدن پیامدها و انتظارات مثبت در شغل
- ۱۶- وجود پویایی در شغل
- ۱۷- بروز تعادل عاطفی در شغل.

عامل چهارم: خصوصیات مطلوب شغلی

به ترتیب اولویت شامل شاخص های زیر است.

- ۱- پژوهش محوری در مورد کارها و وجود امکانات پژوهشی مناسب در سازمان
- ۲- وجود فرصت توسعه معلومات و مهارت های شغلی از طریق آموزش (آموزش های ضمن خدمت، کوتاه مدت، بلندمدت، رسمی و غیررسمی)
- ۳- وجود ساختار پویا در سازمان (قوانین و مقررات منعطف و منطقی)
- ۴- وجود احساس آنچه می توانم بشوم، خواهم شد.

عامل پنجم: فیزیولوژیک

، به ترتیب اولویت شامل شاخص های زیر است.

- ۱- تناسب حقوق و مزایای دریافتی نسبت به شغل
- ۲- متناسب بودن حقوق دریافتی با شرایط زندگی
- ۳- متناسب بودن حقوق و مزایای دریافتی با میزان فعالیت یا نوع کار در مقایسه با سایر سازمان ها
- ۴- دریافت پاداش برای فعالیت های خارج از وظیفه.

عامل ششم: اختنای شغل

به ترتیب اولویت شامل شاخص های زیر است.

- ۱- پرمسئولیت بودن شغل

- ۲- افزایش تجربه و تناسب شغل با تجربیات قبلی
- ۳- چالشی بودن شغل
- ۴- برانگیختگی سریع و افزایش ذهن فلسفی در شغل.

**فصل چهارم: روش‌های تعامل، ارتباط و تبادل اطلاعات
با مدیران مافوق**

مقدمه

هنگامی که بتوانید ارتباط مؤثر برقرار کنید، دیگران به شما احترام می‌گذارند و اعتماد دارند و اگر در برقراری ارتباط چندان مؤثر عمل نکنید، زندگی‌تان را در یک یا چند بعد ناقص خواهید دید. در حقیقت، ارتباط مؤثر زندگی را ثمربخش می‌کند، اما به شرطی که مهارت‌های این ارتباط را بیاموزیم، با شیوه‌های ارتباطی در مواجهه با افراد متفاوت آشنا شویم و سعی کنیم خطاهای ارتباطی خود را اصلاح کنیم.

تعریف ارتباط

ارسطو شاید اولین اندیشمندی باشد که ۲۲۰۰ سال پیش، در زمینه ارتباط سخن گفت. او در کتاب «ریطوریکا» در تعریف ارتباط نوشت: ارتباط عبارت است از جستجو برای دست یافتن به کلیه وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران. ارتباط فرآیندی است که طی آن افکار، عقاید و احساسات یک فرد به فرد دیگر منتقل می‌شود ارتباط فرآیندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات به شکل پیام‌های کلامی و غیرکلامی بیان، ارسال، دریافت و ادراک می‌شوند. بنا به تعریفی دیگر ارتباط فرآیند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده به شرط این که ذهنیات موردنظر فرستنده به گیرنده پیام انتقال یابد و بالعکس می‌باشد.

برقراری ارتباط مؤثر، یکی از ویژگی‌های بزرگ انسان‌های هوشمند، خردورز و عاقبت‌اندیش است. هر کس بتواند با دیگران، اشیاء اطراف و حتی لحظه‌های زندگی خود ارتباط بهتر و مؤثرتری برقرار کند، احساس موفقیت بیشتری خواهد داشت. از این رو انسان‌هایی که باورهای مناسبی دارند باید به روش‌ها و مهارت‌های ارتباطی مجهز گردند تا بتوانند ارتباط مؤثری با سایر افراد برقرار نمایند.

همه ما در اجتماع از فرصت‌های یکسانی برخورداریم؛ اما افراد موفق کسانی هستند که به «مهارت‌های ارتباطی» مجهز باشند. چنین افرادی، قدرت بیان خوبی دارند؛ خود را به درستی مطرح می‌کنند؛ در شرایط مختلف و یا افراد مافوق، هم‌تراز و زیردستی ارتباطی مناسب و مؤثر برقرار می‌کنند. بعضی چنان قدرتی در برقراری ارتباط دارند که حتی می‌توانند سرنوشت جوامع بشری را تحت‌الشعاع قرار دهند. رهبرانی چون گاندی، نلسون ماندلا و... از این دست افراد هستند.

هدف ارتباط

هدف اصلی هر ارتباط انتقال صحیح و کامل معنی است. معنی یک مفهوم درونی است که در ذهن افراد جای دارد. عوامل متعدد فردی مانند فرهنگ، سطح تحصیلات، تجربیات، حالات عاطفی، توقعات و پیش‌فرض‌ها و

غیره بر معنی که از اطلاعات دریافتی در ذهن فرد شکل می‌گیرد اثر می‌گذارد؛ بنابراین مجموعه واحدی از اطلاعات می‌تواند در ذهن افراد مختلف معانی متفاوتی ایجاد کند. این مسئله اهمیت مسئولیت فرستنده و گیرنده را افزایش می‌دهد چراکه آن‌ها علاوه بر انتقال اطلاعات، مسئول انتقال صحیح و کامل معنی از ذهنی به ذهن دیگر هستند و باید در این ارسال و دریافت هردو تلاش کنند. ارتباطی مناسب است که در ذهن فرستنده و گیرنده معنی مشابهی از اطلاعات منتقل شده ایجاد کند. هرچه این تشابه بیشتر باشد، ارتباط کامل‌تر و نتیجه آن به هدف نزدیک‌تر است.

نقش ارتباط

ارتباط در سازمان چهار نقش ایفا می‌نماید:

کنترل: ارتباط به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل می‌کند. سازمان‌ها، سلسله‌مراتب اختیارات و دستورالعمل‌های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آن را رعایت کنند. ارتباطات غیررسمی هم رفتار اعضا را کنترل می‌کند.

ایجاد انگیزه: تعیین هدف‌های خاص، بازخور نمودن نتایج عملیات و دادن گزارش درباره میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب موردنظر، همه این‌ها، موجب ایجاد انگیزه و ارتباطات می‌شود.

ابراز احساسات: ابراز احساسات برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، مهم‌ترین منبع ارتباطات اجتماعی و روابط متقابل یا تعامل است. ارتباطاتی که درون گروه صورت می‌گیرد نمایانگر ابراز نفرت، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات اوست؛ بنابراین، ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی می‌شود و در راه تأمین نیازهای اجتماعی به وی کمک می‌کند.

اطلاعات: ارتباطات می‌تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری به آن‌ها نیاز دارند. ارتباط در سه سطح برقرار می‌شود که عبارت‌اند از:

۱- ارتباط درون فردی^۱

همان ارتباط با خود است و شامل فعالیت‌هایی مثل پرورش افکار، تصمیم‌گیری، خودنگری و ... می‌شود.

۲- ارتباط بین فردی^۲

ارتباط بین دو یا چند نفر گفته می‌شود و فعالیت‌هایی مثل مصاحبه، مشاوره، تهیه نوشته یا مقاله را شامل می‌شود.

۳- ارتباط عمومی (جمعی)^۳

¹ Intrapersonal communication

² Interpersonal communication

در این ارتباط پیام برای جمعی از مخاطبین ارسال می‌شود. این نوع ارتباط ممکن است مستقیم یا غیر مستقیم (رادیو، تلویزیون، مجله و ...) باشد.

اجزاء فرآیند ارتباط

- پیام‌دهنده (منبع): برقرار کننده ارتباط
- پیام‌گیرنده (مخاطب): دریافت کننده ارتباط
- پیام: محتوی (آنچه که به خاطر آن ارتباط برقرار شده است)
- وسیله ارتباط: ابزاری که به وسیله آن ارتباط برقرار می‌شود
- بازخورد: عکس‌العمل به وجود آمده در گیرنده

انواع ارتباط

ارتباطات غیر کلامی: فرایند رساندن بدون استفاده از کلام به ارتباط غیر کلامی شناخته می‌شود. در ارتباط غیر کلامی، ظاهر فیزیکی، زبان بدن (طرز قرار گرفتن، ژست، تماس چشمی، حالت چهره) صدا، زمان و فضا نقش دارند. مطالعات نشان می‌دهد بیشتر مردم به شواهد غیر کلامی، بیشتر از کلام اعتماد دارند. بیشتر محققان معتقدند که ارتباط شامل ۵۵٪ زبان بدن، ۳۸٪ تن صدا، ۷٪ محتوای کلمات، به اصطلاح «قانون ۷٪/۳۸٪/۵۵٪» می‌باشد.

در میان همه اعضای بدن، چهره، یگانه‌ترین کارکرد بیان عاطفه را دارد به طوری که از طریق تغییرهای سریع شکل پیشانی، ابروها، پلک‌ها، چانه، بینی و لب‌ها، اطلاعات و پیام‌ها مبادله می‌شود. پژوهشی که در قرن نوزدهم توسط «چارلز داروین» انجام گرفت، نشان می‌دهد که مردم سراسر کره زمین، حالت‌های چهره مشابهی برای بیان عواطف معینی در ارتباطات به کار می‌برند.

«داروین» از این پژوهش نتیجه گرفت که حالت‌های معینی از چهره، ذاتی و از نظر زیستی، جهانی هستند به عنوان مثال ۹۰ درصد انسان‌ها در زمان یادآوری یک موضوع که در گذشته اتفاق افتاده، مردمک چشم‌هایشان به طرف بالا و سمت راست چشم می‌روند در حالی که برای مسائلی که در آینده به وجود خواهد آمد و تصورات، مردمک‌ها به طرف سمت چپ متمایل می‌شوند.

ارتباط تصویری: انتقال نظرها و اطلاعات از طریق ایجاد نمایش‌های تصویری است.

ارتباط کلامی: ارسطو گفته است «انسان، چون ناطق است، انسان است.» این ارتباط شامل بحث و گفتگو، سخنرانی‌ها، نمایش‌ها، ارتباطات بین فردی و بسیاری از انواع دیگر است. ارتباط کلامی، بیشترین ارتباط روزانه بین

³ Public (mass) communication

انسان‌ها را می‌سازد و اجازه می‌دهد بین انسان‌ها، ارتباطات عمیقی ایجاد شود کلام به ما امکان می‌دهد که برای دیگران خوشبختی، غم و یا وحشت خلق کنیم؛ به عبارت دیگر ارتباطات کلامی، منبع مهمی از احساسات مطلوب و نامطلوب، خوشایند و یا ناخوشایند ما محسوب می‌شوند.

راه‌های شناخته‌شده در ایجاد ارتباط

راه‌های شناخته‌شده در ایجاد ارتباط که بیشتر متداول‌اند از دو حیث بازگو می‌گردند. از حیث اراده بازخورد: که مبتنی بر دریافت و عدم دریافت بازخورد از گیرنده پیام است. الف) ارتباطات یک‌طرفه. اگر عکس‌العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود آن را ارتباط یک‌جانبه می‌گویند. ب) ارتباطات دوطرفه. چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده، عکس‌العمل‌ها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند به این نوع ارتباط دوجانبه گویند.

از حیث مسیری که پیام طی می‌کند: مرتبط با مسیری است که پیام برای رسیدن به گیرنده طی می‌نماید. الف) ارتباطات عمودی: ارتباطات عمودی شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا است. در ارتباط از بالا به پایین ارتباطات از مدیریت سطح بالا شروع و از طریق سطوح مدیریت به کارکنان منتهی می‌شود. هدف از این نوع ارتباط، راهنمایی، آگاه کردن، هدایت و شکل دادن و ارزیابی زیردستان است. در ارتباط از پایین به بالا، اطلاعات به بالاترین سطح از سطوح پایین سازمان منتقل می‌شود. این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم‌گیری است.

ب) ارتباطات افقی: این نوع ارتباط معمولاً به صورت الگوهای جریان کار در یک سازمان بین اعضای گروه کاری، اعضای بخش‌های مختلف برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می‌گردد. منظور از ارتباطات افقی، آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط باهم ردیفان خود می‌گردند.

ج) ارتباطات مورب: در ارتباطات مورب پیام در دو سطح مختلف از سلسله‌مراتب سازمانی و یا خارج از سلسله‌مراتب اداری مبادله می‌شود این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است؛ مانند ارتباط بین صف و ستاد که چنین ماهیتی دارد.

مهارت‌های ارتباطی

- یک سلام همراه با لبخند ارائه کنید. سلام همراه با لبخند علاوه بر اینکه پذیرش فرد مقابل ما را بر خواهد انگیزد موجب برانگیختگی اعتمادبه‌نفس ما خواهد شد.

- به ارتباط غیر کلامی بها بدهید.
- ابراز مشخص افکار و احساسات. مغز ما مقدار مشخصی اطلاعات را می‌تواند در یک‌زمان دریافت کند. در هر ثانیه ما با بمبارانی از پیام‌ها روبه‌رو هستیم و به همین دلیل پیامی که به دیگران می‌رسانید باید مشخص و واضح باشد و به‌روشنی مشخص‌کننده افکار و احساساتمان باشد.
- پرسید. پرسش و طرح سؤال بخشی مهم و جدایی‌ناپذیر در برقراری ارتباط است و ذهن شما را نسبت به موضوع روشن می‌کند.
- درک اصول ارتباطی. روند برقراری ارتباط عبارت است از: هدف، رمزگذاری پیام، انتقال پیام، دریافت پیام، رمزگشایی یا درک پیام دریافتی، ارائه بازخورد یا واکنش نشان دادن به فرستنده پیام.
- مذاکره کنید.
- یادداشت‌برداری کنید.
- در جمع صحبت کنید. صحبت کردن در جمع به شما کمک می‌کند تا مهارت بیشتری در برقراری ارتباط با دیگران پیدا کنید. این اقدام سبب افزایش اعتمادبه‌نفس شما می‌گردد.
- از کنار بازخورد به آسانی نگذیرید. بازخورد کلید برقراری ارتباط است. بازخورد به شما کمک می‌کند تا ارتباط شما با گیرنده یا فرستنده پیام سازنده باشد.
- بر کشمکش‌ها پیروز شوید. کشمکش و برخورد بخش جدایی‌ناپذیر ارتباط متقابل و روابط کاری است. تلاش کنید در این کشمکش‌ها مؤدب و درعین‌حال محکم باشید.
- صداقت و همرنگی. باید رابطه‌ای را ایجاد کنیم که صداقت و همرنگی جزء ارکان اصلی آن باشد. باید جوی به وجود آوریم که اعتماد و اطمینان در آن حاکم باشد. این اطمینان را به مخاطب بدهیم که این حرف‌ها به گونه راز هیچ‌گاه بر ما نمی‌شود و اگر جایی هم بازگو شود با اجازه خود شماست.
- همدلی، همدردی. سعی کنیم با او همدردی کنیم، خودمان را جای او بگذاریم و احساسش را درک کنیم با توجه به این که احساس انتقال دادنی نیست ولی با اندکی سعی می‌توانیم در جایگاه فرد قرار بگیریم.
- دوری از پیش‌داوری در مورد وضعیت ظاهری، شخصیت، موقعیت و ... فرد مقابل خود قضاوت نکرده و پیش‌داوری نکنیم.
- ایجاد شرایط مناسب برای مخاطب. این شرایط شامل شرایط زمانی و مکانی مناسب برای برقراری ارتباط می‌باشد.

موانع ارتباط

عوامل متعددی می‌تواند راه برقراری ارتباط صحیح و مؤثر را سد کند یا در برقراری آن مانع ایجاد نماید.

- از آداب گفت‌وگو آن است که هر یک از طرفین، به دیگری اجازه سخن گفتن و اظهارنظر بدهد و با پرگویی، وی را به سکوت وادار نکند. ارتباط یک‌سویه در فضای گفت‌وگو از موانع ارتباطی است.
- شروع از نقاط منفی (انتقاد گزنده). گفت‌وگو را نباید با شکایت، سرزنش و انتقاد آغاز کرد، چرا که این کار، می‌تواند شخصیت مخاطب را جریحه‌دار سازد و پذیرش انتقاد و ادامه ارتباط را نیز با مشکل مواجه کند؛ بنابراین، حتی در صورتی که موضوع اصلی سخن، انتقاد از مخاطب باشد، نخست لازم است به نقطه یا نقاط مثبتی اشاره شود.
- ستایش افراطی مخاطب از موانع ارتباطی است. همان‌گونه که انتقاد گزنده، مانع برقراری ارتباط مؤثر است، ستایش افراطی مخاطب نیز گاه مشکل‌ساز است. چرا که مخاطب احساس می‌کند ستایش فراتر از حد او، نوعی مجامله و چاپلوسی، یا ابزاری برای فریب و اغفال و در نتیجه وادار کردن وی به پذیرش یک کار یا مطلب است. از این‌رو، بسیاری از افراد، در برابر ستایش خود، حالت تدافعی می‌گیرند.
- گفت‌وگوی آمرانه و منفعلانه نیز از موانع ارتباطی است. از نظر چگونگی برقراری ارتباط و گفت‌وگو، افراد را می‌توان به سه گروه تقسیم کرد: نخست، انسان‌های «پرخاشگر» و متکبر که در سخنان خود، پیوسته از دستور، تهدید، ارباب و تحقیر، وادارسازی از طریق استدلال، سخنرانی یا بحث کردن استفاده می‌کنند، نیازها و تمایلات خود را همیشه حق و مهم‌تر از نیازها و خواسته‌های دیگران می‌دانند و برای شخصیت مخاطب، ارزشی قائل نیستند. افراد «منفعل‌اند» که شخصیت خویش را بی‌ارزش می‌شمارند و خواسته‌ها و نیازهای خود را از خواست و نیاز دیگران، بی‌اهمیت‌تر می‌پندارند. آنان معمولاً با صدایی ملایم سخن می‌گویند و با تبسم‌های زیاد و انفعالی، خودداری از تماس چشمی و عذرخواهی فراوان از سخنان خود، بیشتر شنونده حرف‌های دیگران‌اند و در سخن خود نیز، متکی به رأی آنان. گروه سوم افراد قاطع‌اند که با احترام به حقوق دیگران، خواسته‌های خود را نیز با قاطعیت همراه با آرامش و ادب بیان می‌نمایند. بر اساس توضیحات داده‌شده جهت ارتباط مؤثر در گفتگوها، نه آمرانه و نه منفعلانه، بلکه باید با قاطعیت و احترام صحبت نمود.
- خودنمایی و فضل‌فروشی در سخن، ارتباط مؤثر را غیرممکن می‌سازد، زیرا برای مخاطب، این احساس را پدید می‌آورد که گوینده، خود را از نظر سطح دانش و خرد یا پایگاه اجتماعی، در مقامی برتر و مخاطب را فردی کم‌خرد و فرودست می‌داند و این، موجب رنجش وی می‌گردد.

- مجادله یا جروب‌بحث‌های بی‌حاصل، از موانع مهم ارتباط گفتاری مؤثر است. این کار که غالباً ناشی از خودبزرگ‌بینی و برتری‌جویی و به هدف محکوم کردن و شرم‌نده ساختن مخاطب است، وی را نیز به جدال و لجبازی می‌کشاند و با سلب احترام متقابل، ادامه ارتباط را دچار مشکل می‌سازد.
- پرسشگری منفی یا استفاده از پرسش‌هایی نادرست، غیرمفید یا به انگیزه‌های ناسالمی که مطرح می‌شوند، فرآیند ارتباط را نیز، دشوار می‌سازند.
- قضاوت کردن یعنی آن‌که شما ارزش‌های ذهنی خود و باورها و عقایدتان را به طرف دیگر رابطه تحمیل کنید. قضاوت نکنید که اقدام طرف مقابل خطا است و شما نظر درستی دارید و در موقعیت مشابه بهتر رفتار می‌کردید.
- قطع کردن صحبت دیگران و خود را غالب کردن، سبب دلخوری و دل‌سردی طرف مقابل رابطه می‌شود. چراکه او احساس می‌کند نادیده گرفته شده است و به او بی‌احترامی شده است صحبت دیگران را قطع نکنید حتی اگر احساس می‌کنید حرفشان کاملاً بی‌ربط است بگذارید حرفشان را تمام کنند و یا مکث کنند آن‌وقت نظرتان را بگویید.
- مسخره کردن طرف مقابل نه تنها سبب قطع رابطه بلکه می‌تواند سبب واکنش‌های تند و شدید شود. فکر می‌کنم فقط افرادی که در رابطه کم می‌آورند و ضعف ارتباطی دارند شروع به تمسخر طرف مقابل رابطه می‌کنند به خصوص در برابر جمع از مسخره کردن یکدیگر پرهیز کنید.
- مشکلات مربوط به زبان و لهجه در خود را با تمرین اصلاح نموده و سعی نمایید در صورت آنکه مخاطب با زبان و لهجه با شما صحبت نمود، وی را قضاوت و پیش‌داوری نکنید.
- جالب نبودن بحث برای هر یک از طرفین سبب گوش ندادن به سخنان یکدیگر دیگر و قطع ارتباط می‌گردد.
- تسلط اندک هر یک از طرفین در پردازش و تجزیه و تحلیل مطالب که ناشی از توان اندک برای اندیشیدن است. نیز از جمله سدهای ارتباطی است.
- فقدان یا کمبود شدید انگیزه برای دنبال کردن بحث، در طرفین باعث می‌گردد که تلاش مناسبی برای انتقال و دریافت پیام صورت نگیرد.
- ناتوانی یا کم‌توانی در قدرت بیان یا نگارش در خود را اصلاح نمایید چون در غیر این صورت این عامل از قدرت شما در برقراری ارتباط می‌کاهد.
- حجب و حیا یا دخالت عواطف و هیجان‌ها در کار نیز سبب می‌گردد که نتوانیم به درستی ارتباط برقرار

کرده و پیام خود را انتقال دهیم.

- ترس ضمنی از یکدیگر به هر دلیل از جمله نداشتن وجوه اشتراک و همدلی و یا پیشرفت ارتباط به شکل مناسب نیز سبب قطع ارتباط می‌گردد.
- نقش گروه‌های غیررسمی و اعمال نفوذ آنان از پشت‌صحنه سبب اختلال در برقراری و روند مناسب ارتباطی می‌گردد.
- تجربه‌های قبلی افراد در خصوص موضوع مورد بحث از جمله عادات آن‌ها به تعبیرهای متفاوت از موضوعات واحد منجر به داشتن احساس پیش‌داوری و یا پیش‌زمینه در افراد گردیده که مخل ارتباط مؤثر است.
- ملاحظات سیاسی، مسلکی و عقیدتی گاهی سبب عدم برقراری ارتباط می‌گردد.
- از تعارض و تضاد اجتناب کرده و برای ارتباط به دنبال آرامش باشید.
- تلقی بحث به عنوان صحنه‌ای سرشار از «بردوباخت» و ترس از شکست در این مبارزه سبب به نتیجه نرسیدن ارتباط مؤثر می‌گردد.
- احساس فشار زمان یا نوعی فشار درونی یا خارجی مبنی بر اینکه باید هر چه زودتر گفتگو یا ارتباط به پایان برسد نیز از موانع ارتباطی است.
- تفاوت پایگاه اجتماعی طرفین در ارتباط و مقاومت‌های مربوط به آن سبب می‌گردد که طرفین امکان مساوی برای برقراری ارتباط را در نظر نگیرند و ارتباط شکست بخورد.
- فقدان بازخورد سبب کندی و توقف ارتباط و نرسیدن ارتباط به جایگاه مناسب می‌گردد.
- قضاوت ارزشی هر یک از طرفین از جمله ملاحظات هر کدام و انتظارات آنان از یکدیگر نیز از جمله عواملی است که سبب قطع ارتباط مؤثر می‌گردد.

ویژگی‌های مدیران موفق

ویژگی‌های شخصی

- خود‌انگیزی

اگر مدیر از خود انگیزی برخوردار نباشد، نمی‌تواند به دیگران انگیزه بدهد. خود انگیزی یا به عبارتی،

توانایی انگیزه دادن به خود و پذیرفتن وظایف، از ویژگی‌های شخصی یک مدیر موفق است.

- صداقت

کارمندان به مدیر موفق اعتماد می‌کنند، چون به صداقت او ایمان دارند. یک مدیر موفق از حق کارمندان دفاع می‌کند، از قوانین سرپیچی نمی‌کند، به گفته‌هایش پایبند است و صداقت توشه‌ی راه اوست.

- قابلیت اعتماد

یک مدیر موفق باید قابل اعتماد باشد و رؤسا و زیردستانش بتوانند روی او حساب باز کنند.

- خوش‌بینی

نگرش خوش‌بینانه‌ی یک مدیر، روحیه‌ی کارمندان را بالا می‌برد، الهام‌بخش آنهاست و باعث می‌شود از کاری که انجام می‌دهند، لذت ببرند.

- اعتماد به نفس

شما باید بتوانید تصمیماتتان را با اعتماد به نفس بگیرید و به دیگران نشان بدهید که قادر به تصمیم‌گیری‌های درست هستید. اعتماد به نفس شما به نفع اطرافیان است و ناخودآگاه به آنها منتقل می‌شود.

- آرامش

یک مدیر موفق در مواجهه با سختی‌ها ناامید نمی‌شود و توانایی آرام ماندن در شرایط بحرانی و انجام اقدامات لازم از خصوصیات چنین فردی است.

- انعطاف‌پذیری

میزان خاصی از انعطاف‌پذیری برای انطباق با موقعیت‌های مختلف، لازمه‌ی مقام مدیریت است.

ویژگی‌های کاری

- دانش صنعت

شما از صنعتی که در آن مشغول به کار هستید، چقدر آگاهی دارید؟ برای اینکه بتوانید پاسخ‌گوی پرسش‌ها باشید و کارهایتان را به نحو مؤثری انجام بدهید، باید از دانش صنعت برخوردار باشید. شاید کارگران نیازی به دانش صنعت نداشته باشند، اما یک مدیر موفق، تا حدودی از این دانش برخوردار است.

- آشنایی با زمان و گذاری

یک مدیر موفق می‌داند که می‌تواند برخی از وظایفش را به دیگران واگذار کند، همچنین می‌داند چه کسانی آن وظایف را با موفقیت انجام می‌دهند و در این راه از کمک گرفتن از این افراد، دریغ نمی‌کند.

- رویکرد سازمانی

برای اینکه مدیر موفق‌تری باشید باید رویکرد سازمانی را سرلوحه کارتان قرار بدهید. روند پیشرفت پروژه‌ها، کارمندان و وظایفشان را پیگیری کنید تا در جریان اموری قرار بگیرید که باید در کسب و کارتان به آنها رسیدگی شود.

- مدیریت مقدماتی مالی

با مفاهیم مقدماتی مالی آشنایی داشته باشید تا بدانید چگونه مسائل مالی مربوط به پروژه‌ها را مدیریت کنید.

- سلسله‌مراتب کاری

شما باید سلسله‌مراتب کارتان را بشناسید و از آن پیروی کنید. حتماً وظایفتان را درک کنید و بدانید گزارش

کارتان را باید به چه کسی بدهید. همچنین باید از نحوه‌ی تأثیر سازمان بر زیردستان خود آگاهی داشته باشید.

- مفاهیم حقوقی

نیاز نیست کارشناس مسائل حقوقی باشید، اما باید مفاهیم حقوقی در حیطه‌های روش‌های صحیح استخدام و

اخراج، محرمانه بودن و مسائل دیگر را درک کنید.

ویژگی‌های ارتباطی

- ارتباطات نوشتاری

یاد بگیرید در قالب ایمیل، یادداشت و پیام تشکر، به نحو مؤثری با دیگران ارتباط برقرار کنید. طرز نگارش

یک مدیر موفق باید حرفه‌ای و بدون اشتباهات دستوری باشد.

- سخنرانی

سخنرانی کردن، اعلام رسمی خبرها و بیان دقیق ایده‌ها در مصاحبه‌ها یا خطاب به کارگران از ویژگی‌های

یک مدیر موفق است.

- بازخورد سازنده

ارائه‌ی بازخوردهای سازنده و مفید از دیگر ویژگی‌های یک مدیر موفق است.

- گوش دادن فعال

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های ارتباطی، گوش دادن است. حتماً به صحبت‌های کارمندان، رؤسا و مشتریان

خود به صورت فعال گوش بدهید.

- قاطعیت

هنگام دادن دستورالعمل‌ها، در مورد کاری که باید انجام بشود و نتیجه‌ای که انتظار می‌رود، قاطعیت داشته

باشید.

- آمادگی برای سخنرانی

از پیش به متن سخنرانی خود فکر و آن را تهیه کنید تا سخنرانی روشن و دقیقی داشته باشید.

- خدمات مشتری

خدمات مشتری یک ویژگی رابطه‌ای است. اگر می‌خواهید مدیر موفق باشید، باید بتوانید با مشتریان خود رابطه‌ی خوبی برقرار کنید. سعی کنید آن‌ها را درک کنید و خودتان را جای آن‌ها بگذارید.

- میانجی

آیا می‌دانید چگونه صلح برقرار کنید؟ معمولاً یک مدیر موفق در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرد که به واسطه آن‌ها باید میان کارمندان، میان یک کارمند و مشتری یا میان یک عضو ارشد سازمان و یک کارمند، به‌عنوان میانجی عمل کند. این ویژگی را در خودتان تقویت کنید و تکنیک‌های حل اختلاف را یاد بگیرید تا مدیر موفق باشید.

- عضو تیم

آیا شما عضوی از یک تیم هستید؟ اگر می‌خواهید مدیر موفق باشید، باید بتوانید به‌عنوان عضوی از یک تیم، مایل به کار کردن با دیگران باشید و به وظایفتان عمل کنید.

- احترام

اگر می‌خواهید به‌عنوان مدیر، شمارا محترم بشمارند، باید با دیگران محترمانه رفتار کنید. این کار به خود شما بستگی دارد که الگوی چنین رفتاری برای دیگران باشید.

- همکاری

شما باید بتوانید با تیم خود همکاری داشته باشید و بدانید ایده‌ها و شخصیت‌ها را چگونه باهم ادغام کنید.

- ارزش قائل شدن برای دیگران

یک مدیر موفق کاری می‌کند که کارمندانش احساس باارزش بودن کنند. کارمندان احتیاج دارند از سوی مدیر به کمک‌هایشان مهر تأیید زده شود تا احساس کنند وجودشان برای سازمان مفید است.

فصل پنجم: روش‌های ایجاد، بسط و گسترش مشارکت

نیروهای انسانی هر سازمانی، بی‌شک مهم‌ترین عنصر آن سازمان به شمار می‌روند. در حقیقت این نیروهای انسانی هستند که سازمان‌ها را به اهدافشان می‌رسانند. هرگونه بهبود در عملکرد فردی و سازمانی، افزایش کارایی و اثربخشی، رشد سازمانی و درنهایت بهره‌وری فردی، سازمانی و ملی توسط نیروهای انسانی صورت می‌پذیرد. لذا بهره‌برداری و استفاده مؤثر از توان فکری و توانمندی‌های عملی کارکنان، نیازمند خلق ساختاری است که بتواند نیروهای انسانی سازمان را در راستای تحقق اهداف جاری و آینده سازمان سوق دهد. در این راستا به منظور تشویق کارکنان سازمان در بروز توانایی‌ها، استعدادها و افزایش کارایی و کاهش ضایعات، پیروزی در رقابت با رقبای و برقراری ارتباطی نزدیک‌تر با اهداف و مقاصد سازمان، مشارکت صحیح و مؤثر کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی امری ضروری می‌باشد.

تعاریف و نگرش‌های مشارکت

اهمیت مشارکت کارکنان به‌عنوان یک استراتژی تجاری در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ مطرح شد، زمانی که مطالعات هاثورن نشان داد که محیط اجتماعی عامل افزایش بهره‌وری در کارکنان است. از زمانی که مک‌گریگور با ارائه تئوری Y خویش اندیشه مدیریت مشارکتی را برای مدیران به ارمغان آورد، مشارکت کارکنان صورت‌های مختلفی همچون طراحی شغل و فعالیت‌های خاص همچون برنامه‌های زندگی کاری (QWL) را به خود دیده است. از آن سال‌ها تاکنون تعاریف متعددی از آن ارائه شده است؛ برخی از صاحب‌نظران، مشارکت را فرآیند سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری و بهبود فعالیت‌های مقتضی در سطوح خاص افراد در سازمان می‌دانند. از دیدگاه سایمون مشارکت یعنی: «کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح متفاوت سازمان افزایش داده و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می‌نمایند.» از نظر رایینز مشارکت کارکنان نوعی فرآیند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت بیشتر در امر موفقیت سازمان است.

ریچارد فریمن و جونل راجرز در تحقیقی که به انجام رسانیدند به این نتیجه دست یافتند که: «گروه کثیری از کارکنان خواهان درگیر شدن بیشتر و اظهارنظر زیاده‌تر در تصمیمات سازمانی اثرگذار بر محل کار خود هستند.» اعتقاد سه‌چهارم از کارکنان تحت بررسی این بود که اگر کارکنان بتوانند در تصمیمات مربوط به عملکرد سازمان بیشتر دخالت کنند سازمان آن‌ها رقابتی‌تر می‌شود. در پژوهش دیگری که در رابطه با نوآوری و روند امیدبخش مدیریت منابع انسانی از تعدادی از صاحب‌نظران به عمل آمد، مشخص گردید که مطمئن‌ترین روند، مشارکت کارکنان است.

اهداف برنامه‌های مشارکت کارکنان

بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های نیروی انسانی سازمان مستلزم درگیر نمودن و مشارکت کامل آن‌ها در فرآیندهای سازمانی است. برنامه‌های مشارکت کارکنان اهداف بسیاری را دنبال می‌کنند. بسیاری از این برنامه‌ها می‌کوشند از طریق دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، از تعارضات و برخوردهای میان مدیران و کارکنان بکاهند و موجب تسهیل در دستیابی به اهداف سازمانی گردند. به‌طور کلی هدف از مشارکت کارکنان، تأکید و تمرکز بر بهبود و افزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان جهت بهبود کارایی و ارائه کالاها و خدمات بهتری باشد. از جمله دیگر اهداف سازمان‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد.
- برخورداری از آزادی عمل بیشتر در انجام امور اداری و سازمانی خویش
- افزایش اعمال کنترل کارکنان بر زندگی کاری خود
- ایجاد و افزایش انگیزش در کارکنان
- ایجاد احساس سودمندی در کارکنان
- آموزش کارکنان جهت مسئولیت‌پذیری
- کاهش مقاومت در مقابل تغییر
- افزایش بهره‌وری

پیش‌نیازهای اجرای فرآیند مشارکت کارکنان

۱- پیش‌نیازهای فرهنگی

پیش‌نیازهای فرهنگی که از جامعه و حتی فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد را می‌توان از مهم‌ترین اصول ایجاد و پایه‌گذاری نظام‌های مشارکتی سازمان دانست. اگر زمینه فرهنگی را بتوان به شکل مناسب پایه‌گذاری نمود، آنگاه می‌توان به اجرای مؤثر و کارآمد فرآیند مشارکت امید داشت. از جمله مهم‌ترین اصول فرهنگی به‌عنوان پیش‌نیاز در اجرای فرآیند مشارکت کارکنان در سازمان عبارت‌اند از:

- همدلی بین کارکنان
- اعتماد متقابل
- انعطاف‌پذیری
- کنجکاوی
- حس تعاون برای رشد خود، سازمان و جامعه

- دانش فنی و تخصصی
- احساس مسئولیت
- حس خودکنترلی

۲- پیش‌نیازهای سازمانی

- ساختارهای تخت و منعطف سازمانی و ارتباطات در سطح افقی
- روابط منعطف، همکارانه و مسئولانه میان رئیس و مرنوس
- روابط کاری و سازمانی با رویکرد خلاقانه و نوآورانه
- حمایت مدیریت
- ساختار تیمی

موانع بر سر راه مشارکت

۱- منفی‌گرایی در تجدیدنظر برنامه‌های مشارکت کارکنان

اگر برنامه‌هایی در سازمان وجود دارند که بسیاری از کارکنان با آن مسئله داشته و در برابر آن برنامه‌ها، موضعی تدافعی گرفته و در برابر آن مقاومت می‌کنند، بنابراین بهتر است با کارکنان در مورد آن برنامه‌ها صحبت شود و با دیدگاه باز سخنانشان را شنید و با کمک یکدیگر برنامه‌های منعطف که مورد توافق طرفین می‌باشد را تدوین نمود. این امر از بسیاری از مشکلات در پیشبرد امور سازمان خواهد کاست.

۲- ترس

ترس دیگر عامل منفی قوی بوده و باید از آن دوری کرد. کارشناسان مدیریت در سراسر جهان در این مورد باهم توافق دارند. هر برنامه مشارکت کارکنان که بر پایه ترس ایجاد شود و در این امر مبادرت ورزد، بی‌شک سرانجامی جز نابودی نخواهد داشت، بنابراین ترس را باید از میان برداشت.

۳- ناتوانی در پاسخ به پیشنهادات کارکنان

کوتاهی و درماندگی در پاسخ به پیشنهادات کارکنان یکی از راه‌هایی است که به راحتی می‌توان مشارکت کارکنان را کشت و نابود کرد. هنگامی که مدیریت پیشنهادات کارکنان را مورد تصدیق قرار نمی‌دهد، آنگاه کارکنان به سرعت این نتیجه را خواهند گرفت که مدیریت هیچ تمایلی به نظراتشان ندارد. مدیریت باید همه نظرات حتی آن‌هایی که امکان‌پذیر نیستند را هم تصدیق کرده و مورد قدردانی قرار دهد.

۴- سرزنش کردن

مدیر نباید کارکنان را پیوسته مورد سرزنش قرار دهد، بلکه باید به دنبال رفع علل بوده و با همفکری کارکنان بر مسائل و مشکلات فائق آیند.

عوامل کلیدی جهت اجرای کارای فرآیند مشارکت

۱- عامل مالی

طرح سهام کردن کارکنان در سود و همچنین مالکیت، می تواند یک عامل مؤثر و شتاب بخش در راستای دستیابی به مشارکت بهره‌ور و همچنین رقابت‌پذیری به حساب بیاید. هنگامی که کارکنان خود را در سود سهام می‌دانند نسبت به سازمان و برنامه‌های آن احساس تعهد کرده و برای موفقیت سازمان تلاش می‌کنند؛ زیرا عامل مالی موجب ایجاد انگیزه در آنها می‌شود. یکی از متداول‌ترین اشکال انگیزش، استفاده از برنامه‌های سهام کردن کارکنان در سود شرکت می‌باشد.

۲- عامل امنیت شغلی

اگر کارکنان بدانند که سازمان آنها را برای همه عمر خدمتی یا یک دوره طولانی مدت به خدمت گرفته است، آنگاه در کار خود راغب‌تر شده و بهره‌وری بالاتری خواهند داشت. از جمله نظریه‌های جدید جنبش روابط انسانی نظریه‌های J و Z هستند که استخدام برای همه عمر خدمتی را مورد توجه قرار داده‌اند. از جنبه‌های مهم مدیریت ژاپنی، استخدام برای همه عمر خدمتی است؛ یعنی کارکنان معمولاً زندگی کاری خود را با موسسه واحدی می‌گذرانند که این امر امنیت خاطر و احساس تعلق در آنها ایجاد می‌کند و نتیجه آن وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و سازگاری و تطبیق آنان با اهداف موسسه است. در این ارتباط نظام ارشدیت در سازمان‌های ژاپنی رعایت می‌شود؛ یعنی برای کارکنان مسن موسسه که مدت بیشتری در استخدام سازمان بوده‌اند، حق ویژه‌ای قائل می‌شوند.

دسته‌بندی و چرایی مخالفت با مشارکت کارکنان در سازمان

مخالفت با مشارکت‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی را می‌توان به دو دسته زیر تقسیم نمود:

۱- مخالفت‌هایی که ریشه عقیدتی دارند: تأکید این گونه مخالفت‌ها در مسئله مالکیت و سهم عوامل تولید است.

۲- مخالفت‌هایی که جنبه روشی دارند: در این گونه مخالفت‌ها شیوه‌ها و روش‌های انجام مشارکت مورد سؤال قرار می‌گیرند.

روش‌های متداول و معمول ایجاد مشارکت

مدیر می‌تواند از راه‌های متعددی افراد موجود در سازمان را در برنامه‌های عملیاتی و استراتژیکی سازمان خود، مشارکت دهد که در اینجا تعدادی از روش‌ها برای مشارکت دادن افراد در سازمان را، معرفی می‌نماییم:

۱- تیم‌سازی

تشکیل تیم، بخش ضروری از فرآیند مشارکت است. تیم‌ها به خاطر تأکیدی که بر افراد دارند، موفق هستند. حرکت از عملیات شغلی اختصاصی به سمت یک محیط تیمی یعنی جایی که اعضای تیم در مسئولیت و پاسخگویی شریک هستند، سطح کیفیت، کارایی و تأثیر کار را افزایش می‌دهد. افراد در تیم در فعالیت‌های مشارکتی حضور می‌یابند.

۲- جلسات مشورتی بین کارکنان و مدیریت

در این روش کارکنان و مدیران آن‌ها به صورت رسمی یا غیررسمی دورهم جمع شده و راجع به موضوع یا موضوعاتی که موردنظر سازمان یا تیم می‌باشد، به بحث می‌نشینند و پس از جمع‌بندی، اتخاذ تصمیم می‌نمایند.

۳- تجدید طراحی شغل

در این روش، روش‌های انجام یک شغل موردبازنگری قرار گرفته و یک نوع مهندسی مجدد در شغل صورت می‌گیرد. سازمان به کمک کارکنان شیوه‌های جدید انجام شغل را که موردنظر و توافق کارکنان هستند را ایجاد می‌کند و بدین طریق می‌توان مشارکت را در میان کارکنان برقرار ساخت.

۴- برنامه پیشنهادات

سازمان‌ها از برنامه‌های پیشنهاد رسمی به‌عنوان ابزاری جهت تسهیل شنیدن پیشنهادات کارکنان استفاده می‌کنند. شکل و قالب این‌گونه برنامه‌ها معمولاً شامل صندوق پیشنهادات و فرم‌هایی می‌باشد که فرآیند نظام پیشنهادات را تسهیل می‌کنند. این نکته را نیز باید در نظر گرفت که برنامه‌های پیشنهادات جایگزینی برای گوش دادن مستقیم نیست، بلکه مکمل آن است. دو گام عملی در این روش به ترتیب عبارت‌اند از:

۱- بسترسازی برای استقرار برنامه پیشنهادات

۲- تعیین گروه یا شورای برنامه پیشنهادات

۵- دایره کیفیت

این دایره، یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان یک واحد تشکیل می‌شود و افراد گروه در آن مسئولیت مشترک می‌پذیرند. افراد گروه هفته‌ای یک‌بار، معمولاً یک ساعت گرد هم می‌آیند و درباره مسائل کیفیت صحبت می‌کنند و به دنبال علت‌های مسائل موجود برمی‌آیند، راه‌حل‌هایی را توصیه می‌نمایند

و اقدامات اصلاحی به عمل می‌آورند. آن‌ها مسئولیت حل مسائل مربوط به کیفیت محصول را بر عهده می‌گیرند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. یکی از روش‌های مشارکت این است که رهبر جلسه، از هر یک از افراد حاضر در گروه بخواهد که به نوبت درباره موضوع عنوان شده، ایده‌ای را مطرح نمایند.

۶- تکنیک گروهی اسمی

این روش از مشارکت دهی افراد در مسائل گوناگون سازمان، روش نسبتاً سریع و ساده‌ای است که شامل هفت گام می‌باشد:

- ۱- مسئله‌ای که باید حل شود یا تصمیمی را که باید گرفته شود، تعریف کنید.
- ۲- به آرامی ایده‌ها و نظریات را پدید آورید.
- ۳- نظرها را بیان کنید و یادداشت نمایید.
- ۴- هر یک از اقلام فهرست را روشن سازید.
- ۵- اقلام را در سکوت رتبه‌بندی کنید و از رتبه‌بندی فهرستی تهیه کنید.
- ۶- رتبه‌بندی‌ها را باهم مقایسه و نهایی کنید.
- ۷- جلسه گروه اسمی را جمع‌بندی کنید.

نوع و میزان مشارکت

نوع و میزان مشارکت کارکنان در سازمان به عوامل زیر وابسته است:

- حدود اختیارات
- تعداد و شکل ارتباط میان کارکنان
- مشارکت مستقیم یا غیرمستقیم
- مشارکت اختیاری یا اجباری

فرآیند پیشنهادی مشارکت و گام‌های انجام آن

مراحل این فرآیند به ترتیب ذیل می‌باشند:

گام اول: مطالعه رفتار و نیازهای انگیزشی کارکنان

مدیریت با مطالعه رفتار و خصوصیات کارکنان و نیازهای انگیزشی آنان، باید علایق هر یک از آن‌ها را شناخته و با آن علایق، کارکنان را در جای مناسب در سازمان قرار دهد تا بدین وسیله اولین مرحله برای اجرای فرآیند مشارکت را طرح‌ریزی نمایند.

گام‌های کاربردی در این مرحله عبارت‌اند از:

- مطالعه رفتار و خصوصیات کارکنان و نیازهای انگیزشی آنان (در این گام می‌توان از هرم مازلو بهره گرفت).
- قرار دادن کارکنان در پست مناسب با توجه به خصوصیات و نیازهای انگیزشی آنان.

گام دوم: گوش فرادادن به نقطه نظرات کارکنان

گوش کردن به نظرات کارمندان، یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیریت است که می‌تواند مشارکت کارکنان را بهبود بخشد. شاید در نگاه اول، گوش کردن موضوعی پیش‌پاافتاده به نظر برسد، اما واقعاً این گونه نیست. گوش کردن ابزاری قدرتمند است. گوش کردن این حس را به گوینده منتقل می‌کند که فرد برای سازمان مهم بوده و سازمان به وی اهمیت می‌دهد. این موضوع موجب می‌شود کارکنان، کلیه نظرات خود را به مدیران انعکاس دهند. گام‌های کاربردی در این مرحله عبارت‌اند از:

- هنگامی که شخص صحبت می‌کند، حرف وی را قطع نکنید یا وی را از حرف زدن منع ننمایید.
- برای اینکه کارمند بداند سخنانش مهم است، راجع به مباحث وی، سؤالاتی پرسید و وی را بدین‌وسیله یاری کنید. البته سؤالات نباید جنبه تحدیدی داشته باشند و سؤالاتان بی‌انتهای نباشند. سعی کنید سؤالاتان تأییدی بر سخنان آنان بوده و نشان‌دهنده تائید شما بر نظرات و پیشنهادات آن‌ها باشد.
- از سخنان کارکنان یادداشت‌برداری کنید.
- به‌عنوان یک جمع‌بندی از سخنان کارکنان و حتی ارائه ضمنی پیشنهادات خود به شخص، می‌توانید خلاصه‌ای از سخنان کارمند را به شخص بگویید و بدین‌وسیله ضمن مروری بر نظرات وی و هم‌سویی بیشتر با کارکنان، نظرات تکمیلی خود را نیز ارائه نمایید و احیاناً اگر در نظرات کارمند اشتباهی باشد، بدین‌وسیله مطلب را می‌توانید به وی بفهمانید.

گام سوم: توزیع اطلاعات میان کارکنان

یکی از عوامل کلیدی در فرآیند مشارکت کارکنان که فقدان آن موجب شکست فرآیند مشارکت افراد می‌شود، موضوع توزیع اطلاعات است. درواقع توزیع اطلاعات از بنیادی‌ترین اصول و عوامل فرآیند مشارکت کارکنان می‌باشد. اگر کارمندی از عملکرد و ماهیت سازمانی و همچنین از دلایل ایجاد تصمیماتی که بر وضعیت شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد، اطلاعی نداشته باشد، دلسرد و ناامید خواهد شد؛ چراکه اینان نسبت به سازمان خود احساس وفاداری و تعهد نمی‌کنند. این افراد همواره به شکل جزیره‌ای عمل کرده و همواره اهداف و برنامه‌های سازمان را جدا از اهداف و برنامه‌های خود می‌دانند. تبعات این موارد می‌تواند کاهش کارایی، تضاد شغلی، روحیه نامساعد کاری و اجتماعی، کاهش کیفیت خدمات و محصولات و درنهایت کاهش بهره‌وری باشد.

گام چهارم: برنامه پیشنهادات

همان‌طور که در قسمت قبل ذکر شد، سازمان‌ها از برنامه‌های پیشنهاد رسمی به‌عنوان ابزاری جهت تسهیل شنیدن پیشنهادات کارکنان استفاده می‌کنند. شکل و قالب این‌گونه برنامه‌ها معمولاً شامل صندوق پیشنهادات و فرم‌هایی می‌شود که فرآیند نظام پیشنهادات را تسهیل می‌کنند. این نکته را نیز باید در نظر گرفت که برنامه‌های پیشنهادات جایگزینی برای گوش دادن مستقیم نیست، بلکه مکمل آن است.

راه کارهای عملی در این مرحله عبارت‌اند از:

۱- بسترسازی برای استقرار برنامه پیشنهادات

برای بسترسازی می‌توان مراحل زیر را در سازمان ایجاد نمود:

- آگاهی و اطلاع‌رسانی مناسب به کارکنان و مدیران میانی و اجرایی
- برگزاری جلسات توجیهی در سطح مدیران
- برگزاری جلسات آموزشی در سطح مدیران و کارکنان
- تشویق و ترغیب کارکنان بابت مزایا و منافع اجرای نظام حقوق و دستمزد
- ایجاد اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران
- تدوین و ابلاغ آئین‌نامه اجرایی برای کلیه واحدها و قسمت‌ها
- محدود نکردن پیشنهادات در زمینه‌های خاص
- تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاددهندگان
- تدوین فرم مشخص و مکان مشخص برای ارائه پیشنهاد

۲- تعیین گروه یا شورای برنامه پیشنهادات

برای اجرای برنامه پیشنهادات باید کمیته یا شورایی برای پذیرش پیشنهادات در سازمان تعیین گردد. بهتر است این کمیته شامل نمایندگان از کارکنان و مدیران باشد تا مسائل و نیازهای کارکنان، مدیران و سازمان در اجرای پیشنهادات لحاظ گردد.

گام پنجم: ایجاد سازوکارهایی برای پیگیری

پیشنهادات کارکنان و دادن بازخور هرچند همه پیشنهادات در سازمان اجرایی نخواهند شد، اما همه پیشنهادات اعم از پیشنهادات کتبی یا شفاهی که از طریق برنامه مدیریت به دست مدیریت می‌رسد، باید پیگیری کامل شوند. اگر مدیریت به سخنان کارمندان گوش فرا دهد، اما نتواند هیچ بازخوری را به کارمند ارائه دهد، آنگاه آن کارمند نسبت به مدیر و سازمان بدگمان شده و این به‌مراتب بدتر از گوش فرادادن به نظرات کارمندان است.

گام ششم: سهم کردن کارکنان در منافع حاصل از مشارکت

اگر کارکنان بدانند که منافع حاصل از مشارکت برای آنها نیز اعمال شده و مزایایی به آنها تعلق می‌گیرد، بنابراین در امر مشارکت راغب‌تر شده و کارایی و اثربخشی آنها در فرآیند مشارکت افزایش می‌یابد. منافع مالی یکی از مهم‌ترین منافع موردنظر کارکنان می‌باشد. سهم کردن کارکنان در منافع حاصل از مشارکت می‌تواند موجب انگیزه در آنها شود.

نتایج حاصل از برنامه‌های مشارکت

نتایج حاصل از برنامه‌های مشارکت به صورت زیر دسته‌بندی و بیان می‌شود:

- افزایش مسئولیت‌پذیری، انگیزش، خلاقیت، بهره‌وری و تعهد سازمانی
- افزایش رضایت شغلی کارکنان
- گردش بهتر اطلاعات و اطلاع‌رسانی
- افزایش کمیت و کیفیت کالاها و خدمات
- بهبود روش‌های انجام کار
- بهبود روحیه کارکنان
- ابداع روش‌های تازه همراه با تولیدات جدید
- مسئولیت‌پذیر نمودن کارکنان
- بهبود فرآیند تصمیم‌گیری در کارکنان
- تشویق کارکنان در حمایت و اجرای تصمیماتی که خود نقشی در آن داشته‌اند.
- کاهش دخالت مستقیم سرکارگر یا مدیر
- انجام اقدامات فوری و عکس‌العمل‌های مناسب توسط کارکنان