

دوره آموزشی:

آشنایی با استانداردهای عمومی رفتار کارمندان

مجری:

مرکز آموزش مجمع فنی مازندران

نشانی: بابل - حدفاصل بین کارگر و کشوری - سرداران ۱۰ - پلاک ۱۳ - تلفن: ۳۲۲۵۱۸۰۰-۱

ساری - میدان امام - بلوار دانشگاه - بن بست گلشن - تلفن: ۳۳۳۶۷۳۷۰-۱

E-mail: mfmmbabol@yahoo.com

website: www.mfmmbabol.com

مفاهیم رفتار حرفه ای

اخلاق حرفه‌ای یعنی افراد شاغل در موقعیت‌های حرفه‌ای از مهارت‌ها و دانش خود برای انجام کار بهره می‌گیرند. این افراد قادر به قضاوت، اعمال مهارت‌ها و دانش و تصمیم‌گیری بر اساس دانش خود در شرایطی که عموم جامعه به دلیل نداشتن این دانش و مهارت قادر به این کار نیست هستند. چگونگی استفاده از این دانش و مهارت در هنگام ارائه خدمات به جامعه یک مسئله اخلاقی و موضوع اخلاق حرفه‌ای است.

اخلاق حرفه‌ای با اصطلاحاتی مثل **work ethics** یا **professional ethics** معادل اخلاق کاری یا اخلاق حرفه‌ای در زبان فارسی شناخته می‌شود که در واقع متعهد شدن انرژی ذهنی، روانی و فیزیکی فردی یا گروهی است در جهت بهبود توانایی‌های افراد گروه که در راستای هدف مشترک و توسعه گروه صورت می‌گیرد. یکی از قدیمی‌ترین نمونه‌های اخلاق حرفه‌ای سوگندنامه بقراط است که امروزه نیز پزشکان برای تعهد به آن سوگند یاد می‌کنند.

برخی از مؤلفه‌ها که توسط بعضی از سازمان‌ها حرفه‌ای برای اخلاق حرفه‌ای مطرح می‌شود عبارتند از:

- صداقت
- راست‌کرداری
- شفافیت
- مسئولیت‌پذیری
- رازداری
- بی‌طرفی
- احترام
- تابع قانون بودن
- وفاداری

چند مثال

برای نمونه، هنگام رویداد یک تصادف رانندگی، یک شخص عادی در جامعه و حاضر در صحنه را نباید به خاطر انجام ندادن رویه‌های اورژانسی پزشکی بازخواست نمود، هرچند تلاش برای رساندن کمک حرفه‌ای به مصدومان

وظیفه اخلاقی او است. دلیل این مسئله نداشتن دانش و مهارت پزشکی لازم توسط شخص است. در مقابل، یک پزشک آموزش دیده (و دارای تجهیزات مناسب) قادر به تشخیص صحیح و انجام اعمال مورد نیاز است. عدم انجام این کمک از سوی چنین پزشکی یک تقصیر و غیراخلاقی تلقی می‌شود. همچنین اگر وی در حین کمک به فرد مرتکب خطایی شود و مقصر در آن خطا باشد، پیامدهای شدیدی در انتظار او خواهند بود. در مقابل، یک شخص غیرپزشک تنها در صورتی که هیچ کاری برای کمک به شخص نکرده باشد مقصر خواهد بود و اگر به صورت ناخواسته و به قصد کمک، آسیب بیشتری به بیمار وارد کند نیز طبق قاعده سامری نیکو مسئولیتی متوجه وی نخواهد بود.

به عنوان مثالی دیگر، یک شرکت ممکن است از یک مهندس بخواهد که ایمنی یک پروژه که در واقع ایمن نیست را تأیید کند. یک مهندس ممکن است به دلایل اخلاقی از این کار سر باز زند، این شرکت ممکن است بتواند مهندسی دیگر با وجدان کاری کمتر بیابد که در مقابل دریافت رشوه تن به این کار داده و شرکت را از هزینه‌های احتمالی مرتبط نجات دهد.

استاندارد رفتاری

کدهای رفتاری (Code of Conduct)

کدهای رفتاری مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و قوانین است که برای تعیین رفتارهای قابل قبول برای اعضای یک گروه، سازمان یا حرفه خاص طراحی شده است. این چارچوب به هدایت اقدامات و تصمیمات کارکنان در سازمان یا حرفه کمک می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که آنها اخلاقی، مسئولانه و مطابق با ارزش‌ها و اهداف سازمان عمل می‌کنند.

نیاز منابع انسانی به ایجاد کدهای رفتاری در محل کار

متخصصان مدیریت منابع انسانی نقشی اساسی در ایجاد و اجرای کدهای رفتاری در محل کار دارند. کدهای رفتاری برای سازمان‌ها به دلایل زیر مهم است:

- استانداردهای رفتاری و اخلاقی مورد انتظار از کارکنان را به وضوح ترسیم می‌کند و یک نقطه مرجع برای رفتار قابل قبول ارائه می‌دهد.
- به ترویج فرهنگ احترام، صداقت و حرفه‌ای‌گری و ایجاد یک فضای کار مثبت و فراگیر کمک می‌کند.
- از انطباق با الزامات قانونی و نظارتی پشتیبانی می‌کند و خطر مسائل حقوقی را که می‌تواند ناشی از سوء رفتار کارکنان باشد، کاهش می‌دهد.

- با حصول اطمینان از اینکه کارکنان به گونه‌ای عمل می‌کنند که با ارزش‌ها و اهداف اعلام شده همسو باشد، اعتبار سازمان را حفظ می‌کند.
- چارچوبی برای حل تعارضات و رسیدگی به مسائل رفتاری فراهم می‌کند و به حفظ روابط کارکنان کمک می‌کند.
- به کارمندان اجازه می‌دهد بفهمند از آنها چه انتظاری می‌رود و احساس کنند که بخشی از یک سازمان اخلاقی هستند، که در نهایت منجر به کار متعهدانه‌تر می‌شود.
- درست همانطور که پیاده‌سازی کدهای رفتاری مزایای کلیدی دارد، نداشتن این چارچوب می‌تواند سازمان را در معرض خطرات و پیامدهای متعددی قرار دهد:
 - عدم رعایت الزامات قانونی و مقرراتی می‌تواند منجر به جریمه، اقدامات قانونی و آسیب به اعتبار سازمان شود.
 - فقدان دستورالعمل‌های واضح می‌تواند منجر به فرهنگ کاری سمی شود، جایی که رفتار غیراخلاقی، آزار و اذیت یا تبعیض ممکن است مورد توجه قرار نگیرد.
 - هنگامی که کارکنان شاهد رفتار غیراخلاقی یا تجربه آن هستند، می‌تواند منجر به کاهش روحیه، دل‌بستگی و بهره‌وری شود.
 - در مواردی که رفتار نادرست کارکنان علنی می‌شود، می‌تواند وجهه سازمان را مخدوش کند و بر روابط آن با مشتریان، شرکا و جامعه تأثیر بگذارد.
 - یک محیط کاری منفی می‌تواند کارمندان ماهر را از خود دور کند و در نتیجه استعدادهای ارزشمند خود را از دست بدهد.
- تهیه کدهای رفتاری در ۱۰ مرحله ساده

برای نوشتن کدهای رفتاری مؤثر که واقعاً ارزش‌ها و انتظارات سازمان را منعکس کند، مراحل زیر مد نظر باشد:

مرحله ۱: شناسایی و ارزیابی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

ارزش‌ها و اصول اصلی را که فرهنگ و اخلاق سازمان شما را تعریف می‌کنند، شناسایی کنید. ایده خوبی است که نظرات ذینفعان مختلف از جمله کارکنان، مدیریت و مشتریان را جمع‌آوری کنید تا دیدگاه آنها را در مورد ارزش‌های سازمان درک کنید.

مرحله ۲: محدوده و قابلیت اجرا

به وضوح محدوده آیین‌نامه رفتاری را مشخص کنید و مشخص کنید که برای چه کسانی اعمال می‌شود (به عنوان مثال، کارکنان، پیمانکاران، تامین‌کنندگان). کاربرد کد در زمینه‌ها و مکان‌های مختلف را روشن کنید.

مرحله ۳: رهنمودها و انتظارات روشن

رفتار اخلاقی و حرفه‌ای مورد انتظار از کارکنان، از جمله جنبه‌هایی مانند صداقت و احترام را تعریف کنید. برای نشان دادن رفتار قابل قبول و غیرقابل قبول، مثال‌های خاصی ارائه دهید.

مرحله ۴: آدرس مناطق کلیدی

دستورالعمل‌ها، زمینه‌های ضروری مانند حرفه‌ای بودن، احترام و شمول، صداقت و اخلاق، کد لباس، فناوری و استفاده از رسانه‌های اجتماعی، سلامت و ایمنی، حل تعارض و مکانیسم‌های گزارش‌دهی را شامل شود. اطمینان حاصل کنید که هر بخش به وضوح توضیح داده شده و به راحتی قابل درک است.

مرحله ۵: توسعه سازوکارهای گزارش‌دهی

مکانیسم‌های گزارش‌دهی واضح و محرمانه را برای کارمندان ایجاد کنید تا موارد نقض قوانین رفتاری را گزارش کنند. به کارکنان اطمینان دهید که گزارش‌ها جدی گرفته می‌شوند و از تلافی‌جویی محافظت می‌شوند.

مرحله ۶: اطمینان از رعایت قوانین و مقررات

اطمینان حاصل کنید که آیین‌نامه رفتاری با تمام قوانین و مقررات قابل اجرا مطابقت دارد و هر استاندارد قانونی و اخلاقی خاص صنعت را که در مورد سازمان شما اعمال می‌شود، رعایت می‌کند.

مرحله ۷: پیش‌نویس آیین‌نامه رفتاری

تمام اطلاعات را جمع‌آوری کنید و آیین‌نامه رفتاری را پیش‌نویس کنید. همیشه از زبان واضح، مختصر و در دسترس استفاده کنید تا مطمئن شوید که درک آن آسان است.

مرحله ۸: بررسی و بازنگری

پیش‌نویس آیین‌نامه رفتاری را با ذینفعان مختلف از جمله حقوقی و مدیریتی بررسی کنید تا از جامع و دقیق بودن آن اطمینان حاصل کنید. کد را در صورت لزوم بر اساس بازخورد دریافتی اصلاح کنید.

مرحله ۹: دریافت تاییدیه

پیش‌نویس نهایی آیین‌نامه رفتاری را برای تصویب به مدیریت ارشد یا هیئت مدیره ارائه دهید.

مرحله ۱۰: برقراری ارتباط و پیاده سازی

کد رفتاری را به همه ذینفعان مربوطه ابلاغ کنید و اطمینان حاصل کنید که اهمیت و پیامدهای آن را درک می کنند. آموزش و منابع برای کمک به کارکنان در رعایت آن را فراهم کنید. هنگامی که پایه ها به درستی در جای خود قرار گرفتند، آیین نامه رفتاری را اجرا کنید و آن را با خط مشی ها و رویه های سازمان ادغام کنید.

اشتباهاتی که باید هنگام ایجاد خط مشی کد رفتاری خود از آنها اجتناب کنید

از اشتباهات زیر در هنگام نوشتن کدهای رفتاری اجتناب کنید.

- مبهم یا غیرشفاف بودن. این می تواند منجر به تفسیر نادرست یا سردرگمی شود.
- اطمینان حاصل کنید که منشور رفتاری قابل اجرا است و عواقب واضحی برای نقض دارد.
- بازخورد یا نگرانی ها را نادیده نگیرید. هنگام تهیه پیش نویس خط مشی، از کارمندان و سایر ذینفعان بازخورد بخواهید.
- ارزش های سازمانی را فراموش نکنید کد باید انعکاسی واقعی از آنچه سازمان است باشد.
- آموزش و ارتباطات ناکافی باعث می شود کارمندان از کد یا پیامدهای آن مطمئن نباشند.
- مراقب اجرای ناسازگار باشید. مدیران خط و کارمندان را زیر نظر بگیرید تا مطمئن شوید که کد به طور مداوم در سراسر سازمان اعمال می شود تا اعتبار و اعتماد حفظ شود.
- اطمینان حاصل کنید که آیین نامه رفتار با تمام قوانین و مقررات قابل اجرا مطابقت دارد.
- در محافظت از افشاگران کوتاهی نکنید. مکانیسم های گزارش دهی واضح و محرمانه را ایجاد کنید و از افشاگران در برابر تلافی محافظت کنید.

اجرای آیین نامه رفتار کارکنان

برای پیاده سازی مؤثر آیین نامه رفتار کارکنان، منابع انسانی باید رویکردی سیستماتیک و شفاف برای ابلاغ خط مشی به همه کارکنان و تضمین اجرای آن اتخاذ کند. برای انجام این امر موارد زیر را انجام دهید.

آگاه سازی کارکنان از آیین نامه رفتاری

۱. کد رفتار را به وضوح از طریق چندین کانال مانند ایمیل، اینترانت شرکت و کپی های فیزیکی به همه کارکنان منتقل کنید.
۲. برگزاری جلسات آموزشی و کارگاه های آموزشی برای توضیح آیین نامه رفتار، اهمیت آن و پیامدهای عدم انطباق

۳. آیین‌نامه رفتاری را به عنوان یک جزء کلیدی در فرآیند پذیرش کارکنان جدید در نظر بگیرید.
۴. آیین‌نامه رفتاری را به راحتی برای همه کارکنان در دسترس قرار دهید، و منابعی را برای کمک به آنها در درک و پیروی از خط مشی فراهم کنید.

اجرای منشور رفتاری

۱. عواقب نقض قوانین رفتاری را به وضوح ترسیم کنید و اطمینان حاصل کنید که آنها منصفانه، سازگار و همسو با شدت نقض هستند.
۲. قوانین رفتاری را به طور مداوم در سراسر سازمان، صرف نظر از موقعیت یا سمت کارمند، اعمال کنید.
۳. هر گونه تخلف گزارش شده از آیین‌نامه رفتاری را به سرعت بررسی کنید و از روندی کامل و بی‌طرفانه اطمینان حاصل کنید.
۴. آموزش و منابع را به مدیران ارائه دهید تا به آنها کمک کند تا قوانین رفتاری را در تیم خود اجرا کنند.
۵. به طور منظم اثربخشی آیین‌نامه رفتار را بررسی کنید و به روز رسانی‌های لازم را انجام دهید تا اطمینان حاصل کنید که مرتبط و موثر باقی می‌ماند.

استانداردهای رفتاری مرتبط با بهره‌وری

۱۴

زمانی که از یک مدیر بپرسید بهره‌وری یعنی چه؟ پاسخ او بدین صورت است: بهره‌وری یعنی خروجی سازمان نسبت به هزینه‌ها چقدر بوده است. اما آیا با همین جمله کوتاه می‌توان متوجه شد مفهوم بهره‌وری چیست؟ حتما شما هم در اطراف خود کسب و کارهایی را دیده‌اید که ورشکست شده‌اند. علت هم این بوده که سود حاصل از فروش محصولات یا خدماتشان، کفاف هزینه‌های تولید را نمی‌داده است. این اتفاق علت‌های مختلفی دارد. اما در مفهوم کلی بهره‌وری سازمان آن‌ها پایین بوده و همین موضوع باعث ورشکستگی آن‌ها شده است. مدیران حتما باید بدانند بهره‌وری چیست و چگونه می‌توانند آن را افزایش دهند. در این صورت می‌توانند روز بروز سودآوری را بیشتر کنند.

مفهوم بهره‌وری

بگذارید با ذکر چند مثال برای بهره‌وری درباره اینکه مفهوم بهره‌وری به چه معناست صحبت کنیم و سپس به سراغ تعاریف برویم. آمار نشان می‌دهد که در ایران برای به دست آوردن هزار دلار، باید ۲۰ بشکه نفت خام

مصرف کرد. اما در ژاپن با مصرف یک بشکه نفت خام می‌توان هزار دلار درآمد داشت. بنابراین اگر هر دو کشور منابع نفت خام مساوی در اختیار داشته باشند، ژاپن می‌تواند ۲۰ برابر درآمد بیشتر از این منابع به دست آورد. پس در مصرف نفت برای کسب درآمد، بهره‌وری ژاپن ۲۰ برابر بیشتر از ایران است.

برای پاسخ به سوال معنی بهره‌وری چیست، می‌توان از دیدگاه‌های مختلفی استفاده کرد. مثلاً از دیدگاه تجاری بهره‌وری یعنی بیشترین میزان تولید با کم‌ترین هزینه. از دیدگاه اجتماعی بهره‌وری یعنی کسب و کاری بتواند تغییرات مثبت در کیفیت زندگی اقتصادی و اجتماعی مردم ایجاد کند.

زمانی که بتوانیم بدون افزایش هزینه‌ها، میزان خروجی سازمان را بیشتر کنیم یا بدون تغییر میزان خروجی، هزینه‌ها را کاهش دهیم، یعنی بهره‌وری سازمان ما رشد کرده است.

در ادامه سطوح مختلف بهره‌وری در سازمان‌ها را توضیح می‌دهیم:

• خروجی زیاد + هزینه‌های بالا = بهره‌وری متوسط

• خروجی کم + هزینه پایین = بهره‌وری متوسط

• خروجی کم + هزینه بالا = بهره‌وری کم

• خروجی زیاد + هزینه کم = بهره‌وری بالا

دو فاکتور مهم در تعریف بهره‌وری

اثرگذاری (effectiveness) و کارایی (efficiency) دو بخش مهم از تعریف بهره‌وری در مدیریت هستند.

۱) اثرگذاری (effectiveness)

اثرگذاری را می‌توان با کیفیت کار تعریف کرد. زمانی که کارها به شکل صحیح انجام شوند و سازمان را در مسیر رسیدن به اهداف قرار دهند، یعنی سازمان اثرگذاری مطلوبی داشته است. به عنوان مثال تصور کنید در یک کارخانه با خرید یک دستگاه جدید می‌توان در یک دقیقه به جای صد محصول، پانصد محصول تولید کرد. پس خرید این دستگاه اثرگذاری سازمان را افزایش می‌دهد و یک کار درست است.

۲) کارایی (efficiency)

کارایی در تعریف بهره وری درباره کمیت کارها صحبت می‌کند. کارایی بالا یعنی کار درست را با صرف کم‌ترین میزان منابع انجام دهیم. البته این صرفه جویی در منابع و هزینه‌ها باید به گونه‌ای باشد که با اثرگذاری سازمان آسیبی نرساند. یعنی کیفیت کار نهایی را پایین نیاورد.

مفاهیم کارایی و اثرگذاری باهم پیوند خورده‌اند و حتی گاهی تفکیک آن‌ها در روند کاری سازمان، ممکن نیست.

کدام یک نقش مهم‌تری در بهره وری دارد؟ کارایی یا اثرگذاری؟

این دو فاکتور هر دو به یک اندازه اهمیت دارند و اگر یکی از آن‌ها مشکل داشته باشد، نمی‌توان گفت سازمان با بیشترین سطح بهره‌وری کار می‌کند. مثلاً یک کارگاه تولیدی لباس را تصور کنید که خیاطان حرفه‌ای را استخدام کرده که می‌توانند در کوتاه‌ترین زمان ممکن لباس‌هایی باکیفیت بالا تولید کنند و بهترین چرخ خیاطی‌ها را هم در اختیار داشته باشند. این کارگاه در ایران قرار دارد، اما لباس‌های سنتی هندی را به صورت انبوه تولید می‌کند. این محصول مورد نیاز مردم ایران نیست و هرچقدر هم کارایی کارگاه بالا باشد، چون اثربخشی ندارد، نمی‌تواند بهره وری بالایی به دست آورد.

اجازه بدهید برای کارایی پایین و اثربخشی زیاد در تعریف بهره وری هم مثال بزنیم. کارخانه‌ای را تصور کنید که در زمینه تولید ماشین لباسشویی فعالیت می‌کند و محصولات آن کیفیت بالایی دارند، اما امکانات این کارخانه برای تولید تنها ۳ ماشین لباسشویی در طول یک روز کافی است. در این صورت اثربخشی محصولات بالاست، اما به دلیل پایین بودن کارایی و ناتوانی در تأمین نیاز بازار، با مشکل بهره وری مواجه می‌شود.

انواع شاخص‌های سنجش بهره وری

روش‌های مختلفی برای محاسبه میزان بهره وری در سازمان وجود دارد. در واقع، این روش‌ها بهره وری را در قسمت‌های مختلف سازمان بررسی می‌کنند.

در ادامه به انواع روش‌های محاسبه شاخص‌های سنجش بهره وری در سازمان اشاره می‌کنیم:

۱) بازگشت سرمایه: گاهی اوقات نرخ بازگشت سرمایه نشان می‌دهد بهره‌وری کنونی سازمان روند نزولی داشته است، اما زمانی که این نرخ را در بلند مدت بررسی می‌کنیم، متوجه می‌شویم که بهره وری هم روند صعودی داشته.

۲) بهره وری فرایندها: برای سنجش این مفهوم در فرایندها باید میزان کارایی و اثربخشی هر فرایند موجود در کسب و کار را بررسی کرد.

۳) بهره وری در عملکرد: معمولاً اکثر منابع و هزینه‌های سازمان برای عملکرد آن صرف می‌شود، به همین دلیل باید بهینه باشد تا بهره وری در سازمان افزایش پیدا کند.

۴) بهره وری زیست محیطی: این شاخص تأثیری که یک واحد صنعتی روی محیط زیست دارد را بررسی می‌کند.

۵) بهره وری انرژی: در این شاخص میزان انرژی که در فرایندهای یک کسب و کار صرف می‌شود، مورد بررسی قرار می‌گیرد. کاهش مصرف انرژی به معنی کاهش هزینه است و نتایجی چون افزایش بهره وری زیست محیطی را نیز به دنبال دارد.

۶) بهره وری منابع انسانی: مدیران برای سنجش میزان بهره وری سازمانشان باید بسنجند که کارایی و اثربخشی کارکنان در طول یک روز کاری یا حتی یک ساعت، چقدر است. آن‌ها همچنین باید عوامل اثرگذار روی این موضوع را بررسی کنند.

۷) بهره وری مالی: این موضوع به همان تعریف عام اشاره دارد؛ مدیران باید بررسی کنند چه مقدار از درآمد شرکت برای هزینه‌ها صرف می‌شود و نسبت هزینه به خروجی چقدر است.

هدف سازمان از بهره وری

افزایش بهره وری در سازمان سودهای بسیاری دارد. پروسه افزایش بهره وری بلند مدت است اما می‌تواند یک کسب و کار کوچک را به یک برند معتبر و بزرگ تبدیل کند. در ادامه بررسی کرده‌ایم که هدف از افزایش بهره وری چیست.

- ایجاد شرایط کاری مساعد برای کارمندان و افزایش انگیزه آن‌ها برای ارتقای اثرگذاری و کارایی.
- تولید محصولات یا ارائه خدمات با بالاترین کیفیت و مناسب‌ترین قیمت تمام شده برای مشتریان و تبدیل آن‌ها به مشتریان وفادار سازمان.
- افزایش سود و توسعه سازمان.
- موفقیت در رقابت بین برندهای موجود در بازار.
- اشتغال‌زایی.

عوامل موثر در بهره وری سازمان

عوامل موثر در بهره‌وری سازمانی هم می‌توانند درونی باشند و هم بیرونی. برای مدیریت بهتر باید بدانید عوامل درونی و بیرونی موثر بر بهره‌وری چیست. ممکن است این عوامل برای سازمان‌های مختلف متفاوت باشند. مثلاً قیمت ارز برای سازمانی که صادرات یا واردات دارد، یک عامل بیرونی موثر در بهره‌وری به شمار می‌رود. اما همین موضوع روی بهره‌وری سازمانی که تمام فعالیت‌هایش (از تأمین مواد اولیه گرفته تا فروش) داخل کشور انجام می‌شود، تأثیر چندانی ندارد.

عوامل درونی و بیرونی موثر بر بهره‌وری سازمان چیست.

(۱) عوامل درونی

- ابزار و تجهیزات تولید محصولات یا ارائه خدمات.
- میزان مهارت نیروی انسانی و تعهد آن‌ها به سازمان.
- تکنولوژی موجود در سازمان.
- ارتباطات درون سازمانی و میزان هماهنگی کار تیمی در سازمان
- برنامه ریزی و مدیریت صحیح تمام فرایندها.
- نیروی انسانی.

(۲) عوامل بیرونی

- سیاست.
- تورم.
- فرهنگ.
- ارزش‌های ملی.
- نیاز بازار.
- ارتباطات برون سازمانی.

البته عوامل موثر بر بهره‌وری به همین موارد محدود نیستند. ما در اینجا کلی‌ترین فاکتورها را نام بردیم. برای اینکه متوجه شوید در سازمان شما عوامل موثر بر بهره‌وری چیست، تنها کافی است بررسی کنید چه چیزهایی روی اثرگذاری و کارایی سازمان شما تأثیر مثبت یا منفی دارند.

مدیریت بهره‌وری

مدیریت بهره‌وری در سازمان یعنی شما کارایی و تأثیرگذاری حال حاضر سازمان را حفظ کنید. بعد از آن برنامه‌هایی برای افزایش بهره‌وری بچینید.

برخی از مدیران در روند مدیریت بهره وری دچار اشتباه بزرگی می‌شوند. زمانی که کمی بهره وری در سازمان آن‌ها افزایش پیدا می‌کند، خوشحال می‌شوند و آن را تثبیت شده می‌دانند. به همین دلیل دستاورد جدیدشان را رها می‌کنند و به سراغ روش‌های تازه برای افزایش بهره وری می‌روند.

ایده پردازی برای مدیریت بهره وری در سازمان کار خوبی است که سازمان به آن نیاز دارد. ولی در عین حال باید مراقب حفظ کیفیت و کمیت کار در لحظه حال هم باشید. حفظ دستاوردهای کنونی هم به اندازه تلاش برای به دست آوردن منافع تازه اهمیت دارد.

مراحل مدیریت بهره وری در سازمان

گام اول) سنجش میزان بهره وری کنونی

شاید این مرحله سخت‌ترین بخش کار باشد. زیرا با استفاده از فاکتورهای سنجش و فرمول‌های مختلف باید بررسی کنید و بفهمید در حال حاضر وضعیت بهره وری کنونی سازمان چگونه است.

هنگام سنجش، فراموش نکنید که بهره وری چیست. بسیاری از کارفرمایان هنگام سنجش بهره وری، مفهوم آن را با ارزیابی عملکرد در سازمان اشتباه می‌گیرند. تشخیص تفاوت بین بهره وری و عملکرد اهمیت بسیاری دارد. در واقع می‌توان گفت عملکرد بخشی از بهره وری سازمان را تشکیل می‌دهد.

گام دوم) ارزیابی داده‌ها

در این مرحله باید داده‌ها را بررسی کنید تا متوجه شوید نقطه ضعف‌ها و نقطه قوت‌های بهره وری چیست. در این صورت می‌توانید موانع را شناسایی و حل کنید. همچنین نقطه قوت‌ها را ارتقا دهید تا بتوانید برنامه‌ای مناسب برای افزایش بهره وری بچینید.

گام سوم) برنامه ریزی.

- درباره بهره وری در سازمان خود فرهنگسازی کنید.
- بهتر است اهداف بهره وری را با اهداف شخصی نیروی انسانی خود پیوند دهید. در این صورت آن‌ها به روند افزایش بهره وری علاقمند خواهند شد و برای آن تلاش خواهند کرد.
- ابتدا ساختارهای مورد نیاز برای افزایش بهره وری را ایجاد کنید و سپس به سراغ عملی کردن برنامه‌های خود بروید.
- حتما برنامه‌ای که برای مدیریت بهره وری در سازمان چیده‌اید را بازنگری کنید.

۱۳ راهکار ساده برای افزایش بهره وری در سازمان

۱. آموزش دادن به نیروی کار و سرمایه گذاری روی منابع انسانی

همه ما طبق آنچه در ذهن داریم کارهایمان را انجام می‌دهیم و معمولاً به اینکه آیا راه بهتری وجود دارد یا خیر، فکر هم نمی‌کنیم. اما اگر روش جدیدی یاد بگیریم یا به ازای هر خلاقیت، بازخورد مثبتی ببینیم، کم‌کم عادت می‌کنیم به دنبال روش بهینه برای انجام کارها باشیم.

آموزش مدیران هم به اندازه آموزش سایر نیروی انسانی اهمیت دارد. زمانی که مدیران یک سازمان با چند و چون هدایت کارکنان برای رسیدن به اهداف آشنا هستند و اصول مدیریت کاربردی را می‌دانند، به راحتی می‌توانند بهره وری سازمانشان را افزایش بدهند.

۲. شفاف سازی

یکی از پیش پا افتاده‌ترین موانع افزایش بهره وری این است که کارمندان دقیقاً وظایف خود را نمی‌دانند! به همین دلیل تا زمانی که متوجه شوند دقیقاً چه کاری باید انجام دهند و چه نقشی در سازمان دارند، وقت زیادی از دست می‌رود. نوشتن شرح شغل می‌تواند در شفاف سازی وظایف هر موقعیت شغلی تأثیر گذار باشد.

۳. بروزرسانی امکانات سازمان

از امکاناتی استفاده کنید که در زمان و هزینه شما صرفه جویی می‌کنند.

۴. دقت در برون سپاری‌ها

گاهی در سازمان شما هیچ مشکلی برای افزایش بهره وری وجود ندارد. اما مشکل از آن بخش از کارست که برون سپاری کرده‌اید. این کارها به شرکت‌هایی سپرده می‌شود که یا حرفه‌ای نیستند یا زمان زیادی برای انجام آن‌ها صرف می‌کنند. این موضوع نکته‌ای است که اکثر مدیران به آن توجه ندارند. در نتیجه به صورت ناخودآگاه مانعی بر سر راه افزایش بهره وری در سازمان ایجاد می‌کنند.

۵. از جایگزین کردن نترسید

بسیاری از مدیران با آنچه اکنون در سازمانشان هست، قانع هستند. آن‌ها تحت هر شرایطی به یک کارمند بد، یک سرپرست بد یا هر بخشی که در سازمان ایراد دارد، متعهد می‌مانند. این تعهد، علت‌های مختلفی می‌تواند داشته باشد. مثلاً اینکه مدیران از آموزش نیروی جدید هراس دارند یا تصور می‌کنند با اخراج کردن نیروهای بد، انرژی، زمان و هزینه‌ای که تاکنون صرف کرده‌اند به هدر می‌رود.

به یاد داشته باشید که سازش همیشه جواب نمی‌دهد. تا حد امکان سعی کنید آنچه که دارید را بهبود دهید. اما فراموش نکنید که جایگزین کردن آخرین گزینه‌ای است که از آن می‌توانید اسفاده کنید.

۶. رعایت استانداردهای معتبر

هر کشوری برای صنایع مختلف، فاکتورهایی را به عنوان استاندارد در نظر گرفته تا مجموعه‌های گوناگون مبنایی برای کیفیت محصولاتشان داشته باشند. برخی از سازمان‌ها هم عواملی را به صورت بین‌المللی در نظر گرفته‌اند که بین صنایع همه کشورها مشترک است؛ یعنی زمانی که محصولی این فاکتورها را داشته باشد، می‌تواند نشان استاندارد مورد نظر را دریافت کند.

یکی از مشهورترین و معتبرترین استانداردهای بین‌المللی، استاندارد ایزو است که سازمان‌های ایرانی با رعایت آن‌ها می‌توانند بررسی کنند سطحشان در بهره‌وری چیست و باید چه اقداماتی برای بهبود آن انجام بدهند.

۷. ارزیابی عملکرد

زمانی که کارمندان بدانند عملکردشان در بازه‌های زمانی مختلف بررسی می‌شود و بازخورد آن را دریافت می‌کنند، برای ارائه بهترین نسخه خود در محیط کار تلاش می‌کنند. ارزیابی عملکرد فرایندی نسبتاً پیچیده در سازمان است که اگر به روش درست انجام نشود، بازدهی خوبی نخواهد داشت. سعی کنید بهترین روش برای ارزیابی عملکرد کارکنانتان در سازمان را انتخاب کنید.

۸. بهینه‌سازی فرایند استخدام کارکنان

اگر از همان ابتدا در فرایند استخدام سختگیر باشید و بهترین کارمندان را به سازمان وارد کنید، دیگر چالش جایگزین کردن را نخواهید داشت. مشکل در فرایند استخدام، مدیران ارشد و مدیر منابع انسانی را وارد یک چرخه بی‌پایان می‌کند. در این چرخه نیروهای جدید جذب می‌شوند، بخشی از منابع و زمان سازمان برای آموزش آن‌ها صرف می‌شود، بعد از مدتی مدیران متوجه می‌شوند این افراد برای سازمانشان مناسب نیستند، اما مدارا می‌کنند.

در نهایت اگر این افراد اصلاح نشوند، مجبور به اخراج می‌شوند و دوباره وارد مرحله اول این چرخه خواهند شد. دقت در فرایند استخدام مزیت‌هایی مثل افزایش بهره‌وری، صرفه‌جویی در زمان و منابع و سیستم سازی صحیح در کسب و کار را به دنبال دارد.

۹. ایجاد سیستم پاداش و تنبیه در سازمان

سیستم پاداش یکی از راه‌های انگیزه دادن به کارکنان است تا برای افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان تلاش کنند. در مقابل سیستم تنبیه هم روشی است که ا ه مال کاری کارکنان پیشگیری می‌کند. وجود چنین

سیستمی در سازمان کارمندان شما را در مسیر صحیح هدایت می‌کند. به یاد داشته باشید که وجود پاداش یا تنبیه به تنهایی کافی نیست و هر دو باید در کنار هم در سازمان وجود داشته باشند.

۱۰. بهینه‌سازی فرایندهای سازمانی

گاهی اوقات در سازمان فرایندهای اضافه‌ای وجود دارد که حذف کردن آن‌ها نه تنها هیچ مشکلی ایجاد نمی‌کند، بلکه هزینه‌ها را هم کاهش می‌دهد. هرچقدر سازمان بزرگ‌تر باشد، پیدا کردن این فرایندها سخت‌تر می‌شود و به دقت بیشتری نیاز دارد، اما پیدا کردن آن‌ها باید جزء اولویت‌های مدیران باشد. این کارهای اضافه منابع را صرف می‌کنند، اما نتیجه‌ای ندارند و فقط بهره‌وری را کاهش می‌دهند.

۱۱. کارمندان را به صورت تک وظیفه استخدام کنید

مشکل چند وظیفه‌ای در بسیاری از سازمان‌های ایرانی وجود دارد. مدیران برای پرداخت حقوق کم‌تر، وظیفه چند موقعیت شغلی را به یک کارمند می‌سپارند. این موضوع هم کارمند را خسته و فرسوده می‌کند و هم بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد. مدیران باید برای هر موقعیت شغلی یک کارمند استخدام کنند و برای موقعیت‌های مختلف تیم‌های سازمانی و فعالیت هر یک از اعضا برنامه‌ریزی کنند.

۱۲. از ابزارهای مدیریتی استفاده کنید

در دنیای کنونی، مدیریت بدون ابزار ممکن نیست. در حال حاضر نرم‌افزارهای مختلفی برای کمک به مدیریت سازمان‌ها ایجاد شده‌اند، نرم‌افزار CRM (مدیریت کارکنان)، نرم‌افزارهای حسابداری و امور مالی، نرم‌افزارهای مدیریت پروژه و نرم‌افزارهای فرایندهای سازمانی ابزارهایی هستند که می‌توانند به مدیریت بهتر سازمان و افزایش بهره‌وری آن کمک کنند.

۱۳. وقفه‌های کاری را به حداقل برسانید

اگر وقفه‌های کاری در سازمان به حداقل برسد، بهره‌وری کارکنان افزایش پیدا می‌کند. پس ساعت کاری پشت سر هم با استراحت در زمان مشخص در نظر بگیرید؛ جلسات کاری را در یک روز مشخص در هفته برگزار کنید و بخاطر جلسه مزاحم کارکنان سازمان نشوید و از کارمندان بخواهید در طول کار، عواملی که باعث حواس‌پرتی می‌شوند را از خودشان دور کنند.

نقش مدیریت منابع انسانی در بهره‌وری

سازمان در تعریف، سیستمی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده، آگاهانه و به طور منظم با یکدیگر مشارکت می‌کنند. هر سازمانی ساختار ویژه خود را دارد که شامل همه ویژگی‌ها و مشخصه‌های آشکاری است که رفتار اعضای آن سازمان را تشکیل می‌دهد، چنانچه قرار

بر این باشد سازمان در محیطی پویا و متحول به فعالیت خود ادامه دهد، باید منابع انسانی آن در شرایط پایدار رشد و توسعه قرار گیرند، لذا اگر به انسان بیش از دیگر عوامل توجه شود دستیابی به ارتقای بهره وری نیز بیشتر خواهد بود، چرا که تنها انسان است که با افزایش انگیزه ها می تواند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقاء دهد. هر فرد، دارای ویژگی های خاصی است به عبارت دیگر تفاوت های وی در قالب نیاز ها، علایق، انگیزه ها، نگرش ها، شخصیت ها و آموزش های فردی قابل بررسی است. این تفاوت های فردی ارتباط تنگاتنگی با اداره بسیاری از فعالیت های پرسنلی، انتخاب کارکنان دارای مهارت های مورد نیاز، پرداخت اضافه حقوق به کارکنان دارای عملکرد بالاتر، ارتقای کارکنان با استعدادتر و تنظیم برنامه های آموزشی دارد. تفاوت های فردی تعیین کننده این امر است که چه افرادی برای نقش های متفاوت سازمانی مناسب هستند. چه حقوقی باید به آن ها پرداخت شود و چه فعالیت های آموزشی لازم است؛ بنابراین کلیه فعالیت های منابع انسانی دربرگیرنده تفاوت های فردی، تعیین هدف ها و ارزشیابی نتایج است و می تواند فرصت های عالی جهت بهبود بهره وری نیروی انسانی و سازمانی ایجاد کند بنابراین وظیفه مدیران و به ویژه مدیران منابع انسانی است که با شناسایی، تربیت و پرورش نیروی انسانی برای رسیدن به اهداف سازمانی گام بردارند.

مدیریت منابع انسانی به لحاظ وجود لایه های مختلف در آن، بسیار پیچیده تر از مدیریت مواد خام یا مدیریت مالی است. مدیران باید تصمیم بگیرند که کدام یک از ویژگی ها و تفاوت های فردی بر آینده فرد تأثیر می گذارد .

عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب نظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده اند و به طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقای انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه های مناسب برای ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت، مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تحول در سیستم و روش ها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست های سازمان بر امور و صرفه جویی به عنوان وظیفه ملی در بهره وری مؤثر می باشد.

ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره وری تنها یک علت خاصی را نمی توان ارائه نمود بلکه عنوان می کنند که ارتقای بهره وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

الف) رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران

مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگی های شخصیتی خاص، شیوه های رهبری و مدیریت مناسب را به کارگیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.

ب) فراهم کردن شرایط لازم پیشرفت های شغلی برای همه افراد
انسان با افزایش انگیزه ها می تواند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقاء دهد.

ج) دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان
باید دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می توان تلاش های کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفت های علمی جدید هماهنگ کرد. باید کلیه وظایف و دستورالعمل ها، مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آن ها وجود نداشته باشد.

د) کیفیت بالای زندگی کاری

مفهوم کیفیت زندگی کاری، بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط های کاریشان است. به طور خلاصه می توان گفت مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می باشد به شرح ذیل است:

- پرداخت مناسب و عادلانه برای انجام خوب یک کار
- وضعیت کاری سالم و ایمن
- امکان یادگیری و استفاده از مهارت های جدید
- ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان
- آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان
- حفظ حقوق فردی
- تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجاز
- ایجاد غرور کاری و سازمانی

ه) استفاده از برنامه های گردش شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت کارکنان
غنای شغلی به مفهوم توسعه شغل به طور عمودی است که بوسیله اضافه شدن فعالیتها و مهارت های سطح بالاتر و تفویض اختیار در مسئولیتهای بزرگتر حاصل می شود .

و) برقراری نظام مناسب پرداخت، مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تشویق و تنبیه

سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان از عوامل فرهنگی موثر بر عملکرد سازمان است یعنی سازمان بین نیروی انسانی کارآمد و نا کارآمد تفاوت قائل می شود.

ز) تحول در سیستم و روش هایی که نقش حساس و کلیدی دارند.

تغییرات محیط و تکنولوژی از عوامل اصلی، لزوم بازنگری و به روز آوری روش ها و فرایندهای انجام کار سازمان به حساب می آیند.

ح) تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خود کنترلی است.

بهبود و ارتقای بهره وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه ها و روش های انگیزشی کارکنان، بهبود نظام ها، قوانین، بخشنامه ها، دستورالعملها، روشها، فناوری و غیره می شود.

شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی در سازمانها

سه عامل کلیدی در موفقیت سازمان ارتباط، تعهد، تداوم هستند:

الف) ارتباط

برنامه بهبود بهره وری شما نیازمند به حمایتی است که در ارتباط صادقانه و تمام و کمال و همراه با اطمینان بین شما و کارمندان بین شما و مدیرتان و بین شما و مشتریان یعنی مردمی که مصرف کننده کالا و یا استفاده کننده از خدماتی هستند که سازمان شما ارائه می دهد وجود دارد. با کارمندان خود رو راست باشید و قبل از پخش شایعات به این ابهامات پاسخ دهید. هنگامی که برنامه در حال اجرا می باشد بازخورد را بطور مثبت و سازنده به واحد خود ارائه دهید. در ارتباط با موقعیت سازمان، اطلاعات کارمندان را بهنگام سازید. نه تنها سؤالات آنها را پاسخ گوید بلکه نظرات آنان را نیز پذیرا باشید و فرصت ابراز نظر به کارکنان داده شود و در خلال انجام کار آنها را تشویق کنید تا بازخورد و نظرات نو ارائه نمایند و درباره مسائل و نیازهای خود صحبت کنند. همیشه مدیر را در جریان پیشرفت برنامه قرار دهید. نیازهای سازمان را تشریح کنید در برخورد با مسائل با توجه به راهحلهای ارائه شده آماده باشید. افزایش توان کار را مطرح و در هنگام نیاز همکاری کنید.

ب) تعهد

برای موفقیت در یک برنامه بهبود بهره وری، شما همچنین به تعهد شخصی و قلبی افراد درگیر در برنامه خود نیازمند هستید. ابتدا حسن تعهد خود را بیازمایید. باید قلباً باور داشته باشید که برنامه شما جامه عمل خواهد پوشید. شما و کارمندان انسانهای درستی برای انجام این کار هستید و اینکه این برنامه و موفقیت آن برای سازمان شما ضروری و حیاتی می باشد. تعهد را در میان اعضای گروه از طریق هدفگذاری؛ طرحریزی ایجاد کنید و تداوم ببخشید. وظایف مناسب افراد را بهطور ماهرانه به عهده آنان واگذار نمایید. کار را به کسانی ارجاع نمایید که از عهده انجام آن کار برآیند. پیوسته اهمیت برنامه را در کل و وظیفه هر یک را به طور فردی یادآور شوید. تعهد هنگامی خود را نشان خواهد داد که گروه بر یک بحران فائق آید و این امر فقط بر اثر پیش بینی های انجام شده ممکن می باشد. از طرف دیگر هیچ چیز مانند شاهد بر باد رفتن زحمات خویش بودن در مقابله با یک مشکل پیش بینی نشده باعث کشتن تعهد نمی شود. سؤال کنید که کجای کار اشتباه است؟ از کجا باید می دانستیم که چنین اتفاقی روی خواهد داد؟ چگونه می توانیم از آن جلوگیری کنیم؟ و ... در طول مدت انجام کار، خود را الگویی جهت دقت و عملکرد کارمندان خود آنگونه که از آنها توقع دارید قرار دهید. وقتی که تعهد خود را در عمل نشان دادید، آخرین آثار بدبینی نیز در میان افراد شما از بین خواهد رفت

ج) تداوم

بهبود بهره‌وری یک اتفاق نیست بلکه مستلزم داشتن راه و روش خاصی است. بسیاری از سازمانها مشاورانی از خارج استخدام می کنند، برنامه های کامپیوتری آماده و گرانبها خریداری می نمایند، تمام موفقیت‌های اولیه را با هیاهوی بسیار اعلام می کنند و این در واقع برای بهدست فراموشی سپردن برنامه قبلی بههنگام شروع یک برنامه جدید است. در نتیجه انتظار بر این است که از این به بعد مدت قابل توجهی را صرف نظارت بر پیشرفت برنامه نمایید. بر اجرای کار، وقوف کامل داشته باشید، در هنگام بروز مشکلات، نیروها را جهت دهی کنید و وقتی که توان افرادتان به سستی می‌گراید به آنها نیروی تازه بدهید. از شکستهای خود درس بگیرید و هر یک از موفقیت‌های خود را تبدیل به یک روش علمی و استاندارد نمائید .

• سایر عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

الف) اصلاح روابط مدیران و کارکنان

در بهینه سازی وضعیت مدیران و به منظور بهبود در روابط مدیر و کارکنان رعایت مواردی ضروری است:

- ارائه اطلاعات درباره عملیات سازمان موجب اعتماد و اطمینان کارکنان می گردد.
- برگزاری جلسات ویژه برای رسیدگی به مشکلات کارکنان

- حضور در جلسات غیر رسمی

ب) استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان

لازم است به تمام کارکنان فرصت مشارکت در برنامه های طراحی شده داده شود و در عین حال آگاهی و شناخت لازم در مورد کیفیت کار و کمکی که کارکنان می توانند در بهبود کیفیت بکنند مهیا شود.

• تکنولوژی

در مباحث و شیوه های نوین به خوبی می توان دریافت کرد انسان پدیده ای است قابل تغییر، آموزش و تربیت است و لذا می توان با استفاده از شیوه های نوین علوم توسعه انسانی و تکنولوژی فکر، بهره ذاتی و فردی او را عالی کرد. می توان در انسان ها به عنوان مهمترین سرمایه و ابزار سازمان، روحیه آنان را از حالت خسته، ناامید و مضطرب به دنیایی از آرامش، نشاط، عشق و انگیزه تبدیل کرد. تکنولوژی به کارکنان این امکان را می دهد که کارایی و اثربخشی خود را بالا برند. همچنین تولید کالا و خدمات و بهبود و کیفیت از طریق به کارگیری تکنولوژی و اتوماسیون قابل دستیابی است. مطالعات و تجربیات نشان می دهد که می توان با ایجاد تغییرات جزئی در بهبود کیفیت تکنولوژی، به نتایج فوق العاده دست یافت.

• مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وری

مهمترین و عمده ترین عامل کاهش بهره وری منابع انسانی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وری در داخل یک سازمان به شرح ذیل می باشد:

- وجود تبعیض بین کارکنان
- ناامنی شغلی
- موفق نبودن و بیمیلی بر برنامه ریزی های میان مدت و یا بلندمدت
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی)
- استفاده نکردن از تخصصها در مشاغل مربوط
- بی برنامه گی مدیریت
- فقدان کارآموزی

- ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی
- بی کفایتی سرپرست
- بی علاقه‌گی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی

تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریتی ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دو طرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان به کار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم‌کاری بوجود می‌آید.

استانداردهای رفتاری مرتبط با رضایت ارباب رجوع

از هدف‌های تحول اداری، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری می‌باشد. سازوکارهای لازم در ارائه خدمات مطلوب و مناسب و مؤثر به مردم تحت عنوان طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری، دارای اهمیت ویژه‌ای است زیرا علت وجودی هر سازمان و دستگاهی به خدماتی است که به افراد مختلف ارائه می‌دهد. ما از این افراد در سازمان به عنوان ارباب رجوع یاد می‌کنیم.

با توجه به اینکه کارکنان در سازمان‌ها ارتباط مستقیم با ارباب رجوع و مشتری دارند در مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع نقش کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌ها نقش مؤثری است. سازمان‌هایی که به دنبال مشتری‌مداری و افزایش رضایت ارباب رجوع هستند باید مهارت‌های ارتباطی مؤثر و همراه با ادب و احترام و نزاکت را در کارکنان خود نهادینه کنند. نحوه برخورد با ارباب رجوع از سایر فاکتورهای مؤثر در رضایت آنها تأثیر بیشتری دارد.

اکرام ارباب رجوع و مشتری نباید انتزاعی، ساختگی، ظاهری و مقطعی باشد بلکه تلاش شود تا در همه جای سازمان نهادینه گردد. یکی از آفت‌های تکریم در برخی از سازمان‌ها این است که به صورت مقطعی شعارها و رفتارهایی دور از باور و اعتقاد مطرح می‌شود که با گذشت مقطع خاص دوباره به بوته فراموشی سپرده می‌شود و اگر نهادینه گردد به صورت مستمر و دائمی خواهد بود. خلاصه اینکه طرح تکریم طرح بسیار مؤثری است به شرط آنکه مانند دیگر طرح‌ها به صورت مقطعی مورد توجه قرار نگیرد اگر این طرح نیز مانند سایر طرح‌ها فقط در مقطعی مورد توجه قرار گرفته و بعد به فراموشی سپرده شود، مسلم است که این طرح همانند بسیاری دیگر از طرح‌ها ناموفق خواهد بود.

طرحی می‌تواند موفق باشد که مستمر و بلند مدت باشد. در این صورت بازنگری و کنترل صورت خواهد گرفت و دوره‌های خاص اجرای آن با یکدیگر مقایسه می‌شوند به طور قطع طرح‌های اولیه همواره با کاستی‌هایی همراه هستند و از جمله این کاستی‌ها مقطعی بودن آنهاست.

برای عملی کردن طرح تکریم ارباب رجوع دو دسته پیش نیاز لازم است، یکی اینکه ساختارها و سازوکارهای لازم طراحی و اجرا شود که کار زیاد مشکلی نیست و بخشی از آن انجام و به راحتی می‌توان آن را تکمیل کرد و دیگری بسترسازی فرهنگی است که کار دشواری است ولی در عین حال اگر بتوان فرهنگ‌سازی لازم را انجام داد، اجرای طرح تکریم ساده شده و تأثیر مطلوبی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها خواهد داشت. تکریم ارباب رجوع بایستی به صورت یک نگرش و باور درآید. برخی از دلایل عدم نهادینه شدن فرهنگ مشتری مداری در سازمان‌ها عبارت است از:

— عدم شناخت دقیق از نیازها، خواسته‌ها و انتظارات ارباب رجوع نزد تصمیم گیرندگان و سیاست گذاران سازمان.

— عدم باور مدیران به اهمیت تکریم ارباب رجوع.

— عدم توجه به کیفیت خدمات در سازمان.

— ناکارآمدی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (استخدام، گزینش، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد

— عدم وجود ارتباطات سازمانی مناسب و کارآمد.

برخورد با ارباب رجوع از هر گروه و صنفی که باشد و با هر روحیه ای اعم از ناراحت، عصبانی، خوشحال و ... زمانی که وارد دفتر کارمان می شود تابع شرایط خاصی است که تحت عنوان "آداب برخورد با ارباب رجوع" به تشریح آن می پردازیم.

شرط اول : گشاده رویی : برخورد کارکنان با ارباب رجوع آنست که با رویی گشاده با او برخورد نماییم، حتی در سلام کردن از مراجعین سبقت بگیریم و با چهره ای بشاش از آنان احوالپرسی کنیم چرا که اینگونه برخوردها باعث می شود ارباب رجوع حتی اگر کارش انجام نشدنی و یا بدون جواب باشد از این که مورد احترام واقع شده است، با رضایت کامل اتاقتان را ترک کند. در واقع یک تبسم کافی است تا احساس محبت و صمیمیت را در مراجعین به وجود آورد و اصولاً برخورد خوب با هر ارباب رجوعی همیشه خاطره خوبی در ذهن آنان باقی می گذارد.

شرط دوم صبر و حوصله : بدین معنی که باید به حرف های ارباب رجوع دقیقاً گوش سپرده و با اشاراتی که حاکی از میل و رغبت باشد به آنان اجازه داد تا تمام حرفهای خود را بزنند و بعد از آن با ملایمت جواب مناسب

وسنجیده ای به آنان داده شود. به همین منظور کارمندان در مواجهه با مراجعین باید شکيبا و بردبار باشند زیرا ارباب رجوع صرف نظر از هر طبقه و صنفی که باشد با روحیات متمایزی اعم از ناراحت، خوشحال، عصبانی و ... به ما مراجعه می نماید و ضمن آنکه تمامی ناراحتی ها، عصبانی ها و ناکامی ها و ... بیرون را با خود به مؤسسه آورده، در برخورد با کارکنان آن را منعکس می کنند و انتظار دارند تا خواسته هایشان با سرعت و دقت انجام پذیرد. بنابراین برآورده کردن خواسته های مراجعین با صبر و شکيبایی اهمیت بسیار دارد.

امروزه جامعه شناسان بر این باورند که برای نفوذ در مردم باید از راه زبان آنان وارد شد و به عبارتی دیگر به زبان عامه سخن گفت. بنابراین در برخورد با ارباب رجوع باید به گونه ای سخن گفت که برای آنان قابل فهم و درک باشد و از به کار بردن الفاظ و اصطلاحاتی که فهم آن سنگین است خودداری شود زیرا اگر با آنان با زبانی سخت و توأم با فخر و تکبر و بی اعتنائی روبرو شوید هرچند خواسته آنان برآورده شود اما هرگز با رضایت دفتر کارمان را ترک نخواهند کرد.

البته این نکته فراموش نشود در برخورد با مراجعین باید به فراخور شخصیت و میزان آگاهی افراد با آنان برخورد نمود و از روش های سازنده و معقول استفاده کرد.

اهمیت یک سازمان امروزه به میزان اعتمادی است که مردم به آن دارند، داشتن ساختمان های بزرگ و مجلل و امکانات گسترده به هیچ وجه بر این اعتماد نمی افزاید و این مهم تحقق نمی یابد مگر با جلب رضایت مراجعین که از طریق برخوردهای صمیمی و سازنده هر دستگاه با ارباب رجوع ممکن می شود. بنابراین کارمندان هر دستگاه باید تمام سعی و کوشش خود را در جهت تأمین خواسته های مراجعین به کار گیرند و اگر خود توان آن را ندارند از دیگر همکاران و افراد مافوق استمداد جویند تا در نهایت پاسخی پخته و منطقی به آنان داده شود و به طور حتم اگر خودسرانه و عجولانه پاسخی داده شود در انجام وظیفه سستی شده است.

کارکنان اگر ویژگی های ذیل را داشته باشند در زمره کارکنان مشتری مدار قرار خواهند گرفت :

وظیفه خود را با مهر و علاقه و اشتیاق انجام می دهد.

در همه حال خود را به جای مشتری قرار می دهد.

شنونده خوبی است.

با میل و رغبت پاسخگوست.

مردم را دوست دارد.

همیشه حق را به مشتری می دهد.

خدمات بدون منت ارائه می‌کند.

خدمت به مشتری و ارباب رجوع را نعمت خدا تلقی می‌کند.

منظم و آراسته است.

انگیزه و روحیه بالایی دارد.

مهارت‌های ارتباطی متعالی دارد.

همواره انرژی‌های مثبت انتقال می‌دهد.

انرژی منفی دریافت شده را به دیگران منتقل نمی‌کند.

خوش برخورد، خوش رفتار و خوش گفتار است.

به ارزش‌های متفاوت مشتریان احترام قائل است.

مثبت اندیشند و تبسم همواره در چهره‌شان نمایان است.

همواره در دسترس مشتری و ارباب است.

با همه به صورت عادلانه رفتار دارد و در ارائه خدمات تبعیض انجام نمی‌دهد.

هیچ وقت با مشتریان مجادله و تندی نمی‌کند.

انتقاد مشتری را به حساب پیشنهاد آنها می‌گذارد.

مشکلات زندگی خود را بر سر مشتری خالی نمی‌کند.

استانداردهای رفتاری مرتبط با عدالت

عدالت سازمانی یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت منابع انسانی است که نقش حیاتی در افزایش رضایت کارکنان، بهبود بهره‌وری و کاهش تعارضات درون سازمانی دارد. زمانی که کارکنان احساس کنند عدالت در سازمانشان رعایت می‌شود، میزان تعهد و انگیزه آنها برای انجام وظایفشان افزایش می‌یابد. یکی از راهکارهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به عدالت سازمانی، استفاده از فناوری‌های نوین و سیستم‌های یکپارچه است.

مفهوم عدالت سازمانی

در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده است. در این خصوص مکتبها و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حل‌های متفاوتی را برای تبیین و استقرار آن پیشنهاد کرده‌اند. اولین تعاریف درباره عدالت به سقراط، افلاطون و ارسطو منسوب است. یکی از مهمترین پرسشهای سقراط در

مورد سرشت عدالت بود. بعد از سقراط، شاگردش افلاطون در کتاب جمهوری، بحثی را عدالت نامید که نخستین و قدیمی ترین بحث تفصیلی درباره عدالت در فلسفه سیاسی قدیم است.

در حوزه سازمان و مدیریت، مطالعات و تحقیقات اولیه در مورد عدالت به اوایل دهه ۱۹۶۰ و کارهای جی استیسی آدامز برمی گردد. همچنین واژه عدالت سازمانی ابتدا توسط گرینبرگ به سال ۱۹۸۷ به کار گرفته شده است. به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است؛ وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می برد.

عدالت والاترین ارزش انسانی و گوهری گرانبها در راه تحقق حقوق بشر است. آرمان اصلی انسان ها رسیدن به عدالت است. افلاطون می گوید عدالت یعنی قرار گرفتن هر چیز در جای خودش. ارسطو عدالت را به دو دسته عام و خاص تقسیم کرده است. عدالت عام همه فضیلت ها را در بر می گیرد و عدالت خاص یعنی اینکه حق هر کسی را به شایستگی بدهند. همچنین عدالت سازمانی را می توان بدین صورت : مطالعه برابری در کار تعریف نمود.

عدالت سازمانی به میزان ادراک کارکنان از انصاف در تصمیمات، رویه ها و تعاملات سازمانی اشاره دارد. این مفهوم تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی، تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. سازمان هایی که عدالت را به درستی پیاده سازی می کنند، محیط کاری مثبتی را فراهم می آورند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و احترام می کنند.

عدالت سازمانی دارای جنبه های مختلفی است که بر تجربه کارکنان در محیط کار تأثیر می گذارد. درک صحیح از این مفهوم و اجرای صحیح آن، می تواند به بهبود تعاملات بین فردی و افزایش کارایی در سازمان کمک کند.

اهمیت عدالت سازمانی

عدالت سازمانی نقش کلیدی در ایجاد یک محیط کاری مثبت دارد. سازمان هایی که به عدالت توجه می کنند، نه تنها رضایت کارکنان را افزایش می دهند، بلکه تعهد سازمانی و بهره وری آن ها را نیز بهبود می بخشند. از جمله مهم ترین دلایل اهمیت عدالت سازمانی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

افزایش رضایت شغلی: کارکنانی که احساس کنند به طور منصفانه با آن ها برخورد می شود، رضایت بیشتری از محیط کار خود خواهند داشت.

تقویت تعهد سازمانی: رعایت عدالت، موجب افزایش احساس وفاداری کارکنان به سازمان می شود.

کاهش تعارضات سازمانی : هنگامی که تصمیمات سازمانی به طور شفاف و عادلانه اتخاذ شوند، احتمال بروز تعارضات و نارضایتی کاهش می یابد.

بهبود بهره‌وری و عملکرد : کارکنان در محیطی که عدالت رعایت می شود، انگیزه بیشتری برای تلاش و ارائه عملکرد مطلوب دارند.

ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت : اجرای عدالت به ایجاد فرهنگی مبتنی بر احترام، اعتماد و همکاری در سازمان کمک می کند.

انواع عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف در سازمان مربوط می شود و شامل سه بُعد اصلی است:

عدالت توزیعی Distributive Justice : عدالت توزیعی به میزان انصاف در تخصیص منابع، پاداش‌ها و

فرصت‌های شغلی اشاره دارد. این نوع عدالت زمانی برقرار است که کارکنان احساس کنند منابع و مزایای سازمانی به طور برابر و منصفانه در میان آن‌ها تقسیم می شود. اگر کارکنان دریابند که تلاش‌هایشان به شکل عادلانه‌ای جبران نمی شود، احساس نارضایتی، کاهش انگیزه و حتی ترک سازمان ممکن است افزایش یابد.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های عدالت توزیعی، ارزیابی عملکرد کارکنان و توزیع منصفانه مزایا بر اساس تلاش و بهره‌وری آن‌ها است. سازمان‌ها باید از شاخص‌های دقیق و مبتنی بر داده برای تخصیص پاداش‌ها استفاده کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان به تناسب عملکرد خود مورد قدردانی قرار می گیرند.

عدالت رویه‌ای Procedural Justice : عدالت رویه‌ای به انصاف در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی

اشاره دارد. این نوع عدالت زمانی حائز اهمیت است که کارکنان احساس کنند رویه‌ها و فرآیندهایی که برای تخصیص منابع، ارتقا و ارزیابی عملکرد به کار گرفته می شود، شفاف و بی طرفانه هستند.

برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک سیستم رویه‌ای عادلانه شامل شفافیت در تصمیم‌گیری، امکان ارائه بازخورد از سوی کارکنان و وجود سیاست‌های یکسان برای همه اعضای سازمان است. سازمان‌هایی که عدالت رویه‌ای را رعایت می کنند، معمولاً سطح اعتماد بالاتری میان کارکنان خود ایجاد کرده و تعهد سازمانی آن‌ها را افزایش می دهند.

عدالت تعاملی Interactional Justice : عدالت تعاملی به کیفیت روابط بین مدیران و کارکنان مربوط می شود و شامل دو جنبه اصلی است: عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی. عدالت بین فردی به نحوه رفتار مدیران

با کارکنان و میزان احترام و توجهی که به آنها می‌شود، اشاره دارد. عدالت اطلاعاتی نیز به میزان ارائه اطلاعات شفاف و دقیق از سوی مدیران درباره تصمیمات سازمانی مربوط می‌شود.

مدیرانی که با کارکنان خود به‌طور محترمانه برخورد می‌کنند و اطلاعات لازم را در اختیار آنها قرار می‌دهند، محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و اعتماد می‌کنند. این امر منجر به افزایش تعاملات مثبت سازمانی و کاهش تنش‌های درون‌سازمانی می‌شود.

چگونه عدالت سازمانی را ارتقا دهیم؟

برای بهبود عدالت سازمانی، سازمان‌ها می‌توانند از روش‌های مختلفی بهره ببرند:

شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری : یکی از مهم‌ترین روش‌های ارتقای عدالت سازمانی، ایجاد شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است. سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که فرآیندهای ارزیابی عملکرد، ارتقا، تخصیص پاداش‌ها و سایر تصمیمات مدیریتی به‌صورت روشن و مشخص تدوین شده‌اند. انتشار سیاست‌ها و استانداردهای ارزیابی و فراهم کردن دسترسی آزاد به اطلاعات مرتبط می‌تواند احساس عدالت را در میان کارکنان تقویت کند.

افزایش مشارکت کارکنان : ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، به آنها احساس ارزشمندی و عدالت می‌دهد. این مشارکت می‌تواند از طریق جلسات گروهی، نظرسنجی‌های سازمانی و ایجاد کانال‌های بازخورد مؤثر انجام شود. کارکنانی که احساس کنند در تصمیم‌گیری‌های سازمان نقش دارند، بیشتر به سازمان متعهد خواهند بود و بهره‌وری بالاتری خواهند داشت.

آموزش و توسعه مدیران : مدیران نقش کلیدی در اجرای عدالت سازمانی دارند و رفتار آنها می‌تواند تأثیر مستقیمی بر احساس عدالت در میان کارکنان داشته باشد. آموزش مدیران درباره اهمیت عدالت سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، روش‌های صحیح ارزیابی عملکرد و اصول تصمیم‌گیری عادلانه می‌تواند به بهبود وضعیت کلی عدالت در سازمان کمک کند.

استفاده از فناوری‌های نوین : استفاده از سیستم‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی می‌تواند فرآیندهای مرتبط با مدیریت عملکرد، تخصیص منابع و ارزیابی کارکنان را شفاف‌تر و عادلانه‌تر کند. این فناوری‌ها با ارائه داده‌های دقیق و بی‌طرفانه، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا تصمیمات خود را بر اساس اطلاعات معتبر و بدون سوگیری اتخاذ کنند.

بهبود سیستم‌های ارزیابی عملکرد : یک سیستم ارزیابی عملکرد عادلانه باید دارای شاخص‌های مشخص و عینی باشد تا کارکنان از ارزیابی‌های غیرمنصفانه و سلیقه‌ای در امان باشند. استفاده از معیارهای کیفی و کمی برای سنجش عملکرد، ارائه بازخورد مستمر به کارکنان و ایجاد امکان اعتراض و بازنگری در ارزیابی‌ها از جمله راهکارهایی هستند که می‌توانند عدالت در این حوزه را افزایش دهند.

تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان : رعایت عدالت سازمانی باعث افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزه کاری و بهره‌وری می‌شود. از سوی دیگر، بی‌عدالتی در سازمان منجر به کاهش عملکرد، افزایش نارضایتی، ترک خدمت و حتی رفتارهای ضد بهره‌وری مانند کم‌کاری و اعتراضات سازمانی می‌شود.

چالش‌های دستیابی به عدالت سازمانی

سازمان‌ها برای تحقق عدالت سازمانی با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی : یکی از بزرگ‌ترین موانع در مسیر تحقق عدالت سازمانی، نبود شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است. زمانی که کارکنان از فرآیندهای تصمیم‌گیری مطلع نباشند یا احساس کنند که تصمیمات به‌طور ناعادلانه اتخاذ می‌شوند، اعتماد آن‌ها به سازمان کاهش می‌یابد. برای حل این چالش، سازمان‌ها باید رویه‌های تصمیم‌گیری را شفاف کنند و اطلاعات کافی در اختیار کارکنان قرار دهند.

تبعیض در تخصیص منابع و فرصت‌های شغلی : تبعیض در تخصیص منابع، ارتقا و فرصت‌های شغلی، یکی از مشکلات رایج در بسیاری از سازمان‌ها است. عدم رعایت عدالت در این حوزه‌ها می‌تواند منجر به نارضایتی کارکنان، افزایش ترک خدمت و کاهش انگیزه شود. سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که همه کارکنان بدون تبعیض و بر اساس معیارهای مشخص و عادلانه، به فرصت‌های برابر دسترسی دارند.

ضعف در برقراری ارتباطات مؤثر بین مدیران و کارکنان : یکی دیگر از چالش‌های اساسی در دستیابی به عدالت سازمانی، ضعف در ارتباطات میان مدیران و کارکنان است. عدم وجود یک کانال ارتباطی باز و مؤثر باعث ایجاد سوءتفاهم، نارضایتی و کاهش احساس عدالت می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند با بهبود ارتباطات، فراهم کردن بازخوردهای سازنده و ایجاد فرصت‌هایی برای شنیدن نظرات کارکنان، این مشکل را کاهش دهند.

نبود سیستم‌های ارزیابی عملکرد عادلانه: ارزیابی عملکرد ناعادلانه یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر کاهش احساس عدالت در سازمان است. کارکنانی که احساس کنند ارزیابی‌های عملکرد به درستی انجام نمی‌شود و بر اساس روابط شخصی یا عوامل غیرمرتبط صورت می‌گیرد، دچار نارضایتی و کاهش انگیزه خواهند شد. استفاده از سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های عینی و استاندارد، می‌تواند این چالش را تا حد زیادی برطرف کند.

استانداردهای رفتاری مرتبط با قانون مداری

زمانی که حدود افراد در یک جامعه از یک نفر بیشتر باشد، ممکن اصل حقوق آن‌ها با یکدیگر تلاقی پیدا کرده و برای بهره‌مندی از امکانات جامعه نیازمند تعیین حدود باشند. در این شرایط، ایجاد قانون ضرورت پیدا می‌کند؛ زیرا اگر این وضع قوانین صورت نگیرد، ممکن است باعث بروز مشکلات و سردرگمی افراد جامعه باشد. اگر قانون جامع در هر جامعه‌ای اعم از خانواده، مدرسه، محل کار و ... وجود نداشته باشد، هر فرد متوجه حدود وظایف خود نخواهد بود و ممکن است مطابق صلاح‌دید خود و به صورت خودسرانه عمل کند. الزام به وضع قوانین در سطح کشورها، شدیدتر است؛ زیرا هر کشور از جوامع و افراد زیادی تشکیل شده که نیاز به یک مرجع واحد برای حل اخلاقات و احقاق حقوق خود دارند.

قانون چیست؟

قانون عبارت است از مجموعه اصول و مقررات مربوط به یک موضوع خاص که بنابر الزامات اخلاقی، مذهبی، قوانین طبیعی و یا نیاز انسان‌های یک جامعه تصویب می‌شود. قانون می‌تواند شامل ضوابط یک گروه کوچک تا مقررات یک کشور را در بر بگیرد و هدف از تصویب آن در هر جامعه‌ای، برقراری عدالت میان افراد و یکسان‌سازی شرایط برای آن‌هاست. مهم‌ترین هدف ایجاد قانون میان انسان‌ها، احقاق حقوق، امنیت، آسایش و رفاهی است که در نتیجه رعایت این قوانین نصیبشان می‌شود.

مفهوم قانونمداری ضرورت قانون و قانون مداری از آغازین روزهای حیات بشر، همواره مورد توجه بوده است. در طول تاریخ، افرادی به منظور ایجاد نظم در جامعه و یا اهداف دیگر اقدام به وضع قانون و حاکمیت بخشیدن به آن کرده‌اند. «قانون» واژه‌ای عربی و به معنای «اصل» است، اما عده‌ای می‌گویند: «قانون» معرب قانون (canon) یونانی بوده و عربی نیست، اما در عربی به کار رفته است. قانون امری است کلی که بر همه جزئیات منطبق می‌گردد و احکام جزئیات از آن شناخته می‌شوند. این واژه به معنای قاعده، رسم و دستور نیز آمده است. (دهخدا، ۱۳۶۴: ۱) واژه قانون در اصطلاح هر علمی معنایی ویژه دارد؛ همانند قوانین طبیعی، قوانین

ریاضی، قوانین فلسفی و قوانین فیزیکی که هر یک به گونه ای تعریف شده اند. قانون در اصطلاح حقوق اساسی، قضایایی است که شیوه رفتار انسان را در زندگی اجتماعی تعیین می کند؛ به این معنا که انسان ها در زندگی فردی و اجتماعی، باید چنین کنند و چنان نکنند به تعبیر دیگر، قانون یعنی تعیین مرزهای مجاز هر کس و وسیله داوری درباره کسانی که این مرزها را زیر پا می گذارند. مقصود از قانون مداری حفظ و اجرای قوانین به طور عادلانه در جامعه و رعایت حقوق همه افراد می باشد. بنابراین، جامعه ای قانون مدار و قانونگرا محسوب می شود که قوانین در آن کاملاً رعایت شوند و همه آحاد جامعه در برابر قانون مساوی و رهبران آن قانون پذیرترین افراد در جامعه باشند. قانون مداری در سیره پیامبر صلی الله علیه و آله نیز بدین معناست که آن حضرت قوانین الهی را، که خودآورنده آن از جانب خداوند می باشد، عادلانه اجرا نموده، حقوق همگان را در سایه حاکمیت قانون الهی رعایت کرده و خود قانونمندترین انسان ها بوده است. در جامعه آرمانی که پیامبر صلی الله علیه و آله در مدینه پایه گذاری کرد، همه افراد در برابر قانون یکسان بودند و در آن تبعیض نژادی، قومی و قانون شکنی وجود نداشت. قانونمداری به معنای تبعیت تمامی اشخاص حقیقی و حقوقی از قانون میباشد. قانونمداری از آثار و نتایج حاکمیت قانون است

بند دوم: جایگاه قانونمداری در حقوق اداری یک جامعه و کشور زمانی به آخرین درجات تکامل و پیشرفت دست پیدا میکند که در تمامی حوزه ها قانون را اصل و مبنا قرار دهد طوری که تمامی اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی از موازین قانون تبعیت کنند. از مهم ترین حوزه هایی که باید اصل قانون مداری در آن اعمال گردد حوزه ی حقوق اداری میباشد که در آن یک طرف دولت و ارگان های دولتی است و در صورت عدم رعایت قانون ضرر های جبران ناپذیری وارد میکند. در راستای قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران که باید حقوق و آزادی های شهروندان تضمین گردد، قانون مداری از مهم ترین مبانی ای میباشد که این هدف را تامین مینماید. در حوزه ی حقوق اداری با اعمال اداری مواجه هستیم. اعمال اداری به دو دسته ی اعمال اداری یک جانبه و اعمال اداری دوجانبه تقسیم میگردد. در حقوق اداری، اعمال حقوقی یک جانبه اساس روابط حقوقی دولت را تشکیل میدهد زیرا دولت حاکمیت دارد و در بسیاری از موارد اراده او به تنهایی برای ایجاد وضع حقوقی کافی است، در صورتی که در حقوق خصوصی قرارداد اصل کلی روابط حقوقی محسوب میشود.

اعمال حقوقی یک جانبه که به آن ها تصمیمات اداری نیز گفته میشود به دو گروه تقسیم میشود:

۱- عام و غیرشخصی

۲- انفرادی و شخصی .

بخش دیگر اعمال اداری به صورت اعمال دو جانبه است که به آن قراردادهای اداری نیز گفته میشود و به صورت عقود و قراردادها است. قراردادهای دولت و سازمانهای عمومی بر دو قسم است: قسم اول کلاً تابع قواعد حقوق خصوصی است (مانند اجاره اموال و خدمات) و تنها به منظور اداره اموال خصوصی دولت منعقد میشوند و در آنها دولت از همان مقررات قانون مدنی و یا قانون بازرگانی تبعیت میکند. قسم دوم عقود، قراردادهای دولت و سازمانهای عمومی و قراردادهای مهم و کلانی هستند که از نظام ویژهای تبعیت میکنند که به این اعتبار به آنها قرارداد عمومی یا قرارداد اداری اطلاق میشود. بند سوم: قانون مداری در اعمال اداری از جمله شرایط صحت اعمال اداری اعم از تصمیمات و قراردادها رعایت قاعده ی قانون مداری و تبعیت از موازین قانونی هم در مرحله ی صدور و انعقاد و هم در مرحله ی محتوایی این اعمال می باشد

شرایط صحت و درستی اعمال اداری عبارت است از:

۱- از طرف مأمور اداری صلاحیتدار صادر شود .

۲- مأمور، دارای اهلیت و قصد و رضا باشد .

۳- در صدور دستور و تصمیم، قوانین رعایت شده باشد .

۴- تصمیم باید کتبی، دارای تاریخ و امضاء باشد

همانطور که در بند سه مشاهده میشود رعایت قانونمداری در صدور تصمیم اداری اهمیت دارد. در اعمال اداری دوجانبه و عقود که یک طرف آن دولت میباشد و به همین اعتبار آن قرارداد، قرارداد اداری نامیده میشود رعایت قانون اهمیت مضاعف دارد. منظور از قانون در قانونمداری و رعایت آن قانون به معنای عام است یعنی صرف مصوبات مجلس شورای اسلامی در رعایت قانون اعمال نمیشود، بلکه آیین نامه ها و مقررات اجرایی تصویب شده از جانب قوه ی مجریه و حتی معاهدات بین المللی که در ایران هم سطح با قانون مصوب مجلس هستند رعایت شوند .

بخش دوم: رویه ی دیوان عدالت اداری در مواجهه با نقض اصل قانون مداری

صلاحیت دیوان عدالت اداری مطابق بند اول ماده ی دوازده قانون دیوان عدالت اداری، رسیدگی به شکایات، تظلمات و اعتراضات اشخاص حقیقی یا حقوقی از آیین نامه ها و سایر نظامات و مقررات دولتی و شهرداریها و مؤسسات عمومی غیردولتی در مواردی که مقررات مذکور به علت مغایرت با شرع یا قانون و یا عدم صلاحیت

مرجع مربوط یا تجاوز یا سوءاستفاده از اختیارات یا تخلف در اجرای قوانین و مقررات یا خودداری از انجام وظایفی که موجب تضییع حقوق اشخاص میشود برعهده ی دیوان عدالت اداری میباشد. لذا اشخاص حق شکایت به شعب دیوان به علت نقض قانون و قانونمداری توسط مامورین اداری را دارا هستند

هدف از رعایت قوانین چیست؟

همانطور که اشاره شد، هدف اصلی رعایت قانون در هر جامعه‌ای، بهره‌مندی از امنیت و آرامشی است که زیر سایه آن نصیبشان می‌شود. افرادی که قانون را رعایت می‌کنند، نگرانی از بابت پایمال شدن حقوق خود نخواهند داشت؛ زیرا قانون حد و حدود حقوق هر شخص و مجازات عدم رعایت اصول و مقررات را به طور کامل مشخص می‌نماید. هرچه یک قانون با وسواس و دقت بیشتری نوشته و تصویب شود، سطح امنیت و رفاه افراد تحت پوشش آن بالاتر می‌رود؛ زیرا تمام حالت‌های مختلف در برخورد حقوق افراد در آن ذکر شده و برای آگاهی از نحوه برخورداری از آن حقوق، کفایت به متن قانون مذکور مراجعه نمایند.

در تمام کشورها قوانین با هدف مشترکی با عنوان برقراری عدالت، از سمت قانون گذاران کشور وضع و به جامعه ارائه می‌شوند. در هر کشور، افراد جامعه موظف می‌باشند مطابق قوانین مصوبه عمل نمایند و در صورت سرپیچی یا عدم رعایت آن‌ها، مجرم شناخته شده و مجازات می‌شوند. موضوع قانون‌ها می‌تواند حق و حقوق افراد در امور مختلف یا حمایت‌های دولت از یک بخش خاص را دربرگیرد. در کشور ما نیز قوانین جامع زیادی در رابطه با موضوعات مورد نیاز جامعه در هر زمان مطابق اصول اسلامی وضع شده‌اند که در گذر زمان ممکن است مورد تغییر یا اصلاحات واقع شده باشند. برای مثال زمانی که شخصی حس کند حق او توسط فرد دیگری پایمال شده یا اشخاص در مسائل مختلف با یکدیگر به اختلاف بخورند، می‌توانند به مراجع قضایی مراجعه کرده و جهت حل اختلافات و احقاق حقوقی خود اقدام نمایند. این مراجع قضایی قانون آئین دادرسی مدنی را مرجع کار خود قرار داده و درصدد حل اختلافات و احقاق حقوق افراد برمی‌آیند.

استانداردهای رفتاری مرتبط با پاسخگویی

مفهوم پاسخگویی در همه جوامع در سازمان های بخش دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی مطرح است و دارای سطح انتزاع بالایی بوده و ارائه تعریف مشترک و مورد توافق همه در آن چه ، مورد آن دشوار است . که همه صاحب نظران در مورد آن اتفاق نظر دارند پیچیدگی، ابهام و وابستگی پاسخگویی به بستر و زمینه سازمانی مورد بررسی می باشد. هرچند پاسخگویی در جوامع امروزی به صورت های متفاوتی مورد تاکید قرار می گیرد، در مفهومی عام به فرایندهایی گفته می شود که شهروندان، حاکمان را برای رفتار و عملکردشان مسئول می کنند.

پاسخگویی سه هدف عمده دارد: نخست آنکه ابزاری است جهت نظارت بر قدرت و پیشگیری از سوء استفاده از اختیارات عمومی، دوم تضمینی است بر کاربرد صحیح منابع ملی، تبعیت از قانون و صیانت از ارزش های خدمات عمومی و سوم ابزار موثری برای ارتقا و بهبود زمامداری و مدیریت خدمات عمومی است.

برخی محققان دیگر پاسخگویی را پدیده ای اجتماعی می دانند که توسط ذی نفعان در یک سیستم شکل می گیرد. امروزه پاسخگویی از جنبه نظارتی در همه نظام های سیاسی نقشی محوری دارد و سیاستمداران خواستار آن اند که بخش اجرایی دولت از قدرت نامحدود و تهدید کننده ای که داراست سوء استفاده نکند.

چهار گونه پاسخگویی سازمانی، قانونی، حرفه ای و سیاسی را در مدیریت دولتی بر شمرده است.

پاسخگویی سازمانی: به نظارت های درون سازمانی گفته می شود. در این نوع پاسخگویی که مبتنی بر روابط فرادست و فرو دست می باشد، مدیران بر عملکرد کارکنانی که اغلب اختیار اندکی دارند نظارت می کنند. نظارت های مستقیم و بازبینی های ادواری عملکرد، مصادیق روشنی از پاسخگویی سازمانی است. همچنین تدوین مقررات، بخش نامه های سازمانی و دیگر ساز و کارهای نظارتی که اختیارات کارکنان را محدود می کند در زمره این نوع پاسخگویی قرار می گیرد.

پاسخگویی قانونی: در برگیرنده نظارت های بیرونی بر عملکرد است که هدف آن انطباق عملکرد با الزامات قانونی و قوانین اساسی است. اساس پاسخگویی قانونی بر روابط اصیل و کیل نهاده شده است. این پاسخگویی اغلب از رسیدگی های ویژه مانند نظارت های تقنینی، ممیزی های مالی و برنامه ای و بازرسی های بیرونی برای رسیدگی به شکایات استخدامی صورت می گیرد.

پاسخگویی حرفه ای: جنبه درونی دارد و در این نوع پاسخگویی منبع استاندارد عملکرد قضاوت شخصی فرد کارمند است. استقلال افراد برای تصمیم گیری ها در این نوع پاسخگویی کم و بیش حفظ می شود و عملکرد آنها با هنجارهای حرفه ای، اعتقادات و تجارب مکتسبه آنان مورد قضاوت قرار می گیرد.

پاسخگویی سیاسی: در این نوع پاسخگویی مدیران به خواسته های مقامات سیاسی یعنی منتخبان مردم، همچنین گروه های ذینفع و سایر نهادهای سیاسی پاسخگو هستند؛ به عبارت دیگر پاسخگویی سیاسی نظارت صاحبان و مالکان اصلی سازمان ها بر عملکرد مدیران است در هر یک از انواع چهارگانه پاسخگویی، ارزش ها و انتظارات رفتار ذی ویژه ای مورد تاکید است.

سیستم پاسخگویی بخش اداری: دولت را به بخش سیاسی و در نهایت، به جامعه، وصل می کند. یک سیستم دموکراتیک بر پایه پاسخگویی استوار یافته است. فرض بر آن است که کلیه اقدامات دولت، در نهایت همان اقدامات شهروندان است که از طریق نمایندگان آنها انجام می شود. تا زمانی که سازمان در دست دولت است، پاسخگویی آن باید مورد سوال باشد. در تئوری همه بخشهای دولت به رهبری سیاسی و نهایتاً به مردم پاسخگو هستند. دولت خوب دولتی است که هم قدرت داشته باشد و هم پاسخگو باشد؛ مادام که قدرت با مسئولیت همراه باشد، خطری وجود ندارد

ویژگیهای اساسی یک سیستم پاسخگویی مناسب به شکایات مشتریان

نومن و کاتلین برای یک سیستم پاسخگویی مناسب به شکایات ویژگیهای زیر را بر شمردند:

- (۱) **دسترسی آسان:** باید راه های متنوعی برای طرح شکایات مشتریان فراهم شود
- (۲) **پاسخگویی سریع:** مشتریان در اسرع وقت باید پاسخ مستقیم دریافت نمایند
- (۳) **دسترسی بدون دردسر:** سیستم رسیدگی به شکایات باید بدون زحمت در دسترس مشتری باشد
- (۴) **کارکنان با اختیار عمل:** کارکنان سیستم پاسخگویی باید واجد اختیارات لازم برای حل مشکلات مشتریان باشند.
- (۵) **گزینش و آموزش کارکنان:** کارکنان سیستم پاسخگویی به شکایات باید از آموزشهای لازم در زمینه ارتباطات انسانی و جنبه های فنی محصول بهره مند گردند
- (۶) **بانک اطلاعات مشتری:** سازمان باید واجد یک بانک اطلاعات مکانیزه و قابل دسترس در مورد تمام مشتریان باشد.
- (۷) **حمایت سازمانی:** مدیریت مالی سازمان باید منابع و توجه لازم به حل شکایات تخصیص دهد
- (۸) **منصفانه و بی طرف بودن:** رسیدگی به شکایات باید بدون اعمال نظر شخصی و سوگیری انجام شود

نشانه ها و نتایج مثبت پاسخگویی

- (۱) اطمینان از عملکرد درست و مطابق با برنامه
- (۲) تصحیح اشتباهات
- (۳) تعیین ضعف ها برای جلوگیری از تکرار آنها
- (۴) تاثیر گذاشتن در رفتارها
- (۵) کاربرد موثر منابع فیزیکی، مالی و نیروی انسانی و به دست آوردن بیشترین کارایی
- (۶) حفظ روحیه کارگزاران با علم به اینکه دیگران از زحمات آنها مطلعند و به آنان ارج می نهند

۷) بدست آوردن امکانات و منابع با بهترین صرفه های اقتصادی

۸) جلوگیری از سوء کاربرد منابع به صورت عمدی یا سهوی

۹) ارائه به موقع و صحیح گزارش ها در سلسله مراتب اداری

۱۰) ارائه به موقع حقوق و مزایای دولتی

۱۱) افزایش اثربخشی اقدامات

۱۲) کسب رضایت ارباب رجوع هر دستگاه

۱۳) اجرای صحیح قوانین و مقررات

۱۴) احقاق حقوق ارباب رجوع

نشانه ها و تبعات منفی عدم پاسخگویی

۱) اتلاف منابع ملی و سازمانی

۲) افزایش ناکارآمدی اداری و بوروکراسی های زائد

۳) بازدهی پایین دارایی ها

۴) توسعه دامنه اختیارات و مسئولیت های دولت و عدم تامین مطالبات مردم

۵) فقدان ارتباط منطقی و ساختاری بین میزان پاسخگویی کارمندان دولت و وضعیت استخدامیشان

۶) پیچیدگی قوانین و مقررات کشور و ناآگاهی مردم از اطلاعات و گردش کند و ناسالم اطلاعات

۷) انجام برخی وظایف غیر ذاتی (تولید اتوموبیل)

استانداردهای مرتبط با ارتباطات کارمندان

برای افزایش بهره‌وری سازمانی و بهره‌گیری بهینه از منابع بودجه و نیروی انسانی، لازم است که سازمان‌ها به جدیت مدیریت ارتباط با کارمندان توجه کنند. استفاده از شیوه‌های سنتی ارتباط مدیران با کارکنان نمی‌تواند رشد و توسعه کسب‌وکار را فراهم کند؛ بنابراین، اهمیت مدیریت ارتباط با کارکنان در رشد و تعالی سازمان بسیار بالا است. به همین دلیل باید تلاش شود تا ارتباط مدیران با کارکنان را به شکل ویژه ترتیب دهند تا به انتظارات اعضا پاسخ دهند.

رابطه مدیریت با کارکنان و احترام متقابل در سازمان از مهمترین عوامل موفقیت هر سازمان است. مدیرانی که به ایجاد فضایی با این ویژگی‌ها در کار خود اهمیت می‌دهند، موفقیت خود و کارشان را تضمین می‌کنند. مدیریت ارتباط با کارکنان از وظایف اساسی مدیران است که شامل برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد کارکنان می‌شود. بدون ارتباط مدیران با کارکنان، مدیریت سازمان امکان‌پذیر نیست.

برخی از استانداردهای رفتاری کارمندان

تبعیت از سیاست های سازمان

رعایت زمان بندی سازمان

عدالت رفتاری با همه همکاران

رفتار با احترام با همه همکاران بویژه همکاران خانم.

مراقبت از اموال اداره.

با صدای بلند صحبت نکردن

آرام و مودبانه صحبت کردن.

حفظ اطلاعات محرمانه سازمان

مدیریت ارتباط با کارمندان : مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM) بر پایه حفظ و تقویت ارتباطات درون سازمانی بنا شده است. این حوزه به تعیین نحوه رابطه مدیران با کارکنان می پردازد. در حقیقت در مدیریت ارتباط با کارکنان وظایف رفتاری مدیران و سرپرستان در قبال کارکنان کامل مشخص خواهد شد.

مدیریت ارتباط با کارکنان برای کمک به ایجاد شبکه های سازمانی و تعریف وظایف و اجرای صحیح آنها بسیار حیاتی است. دو اصل اساسی در این حوزه شامل ارتباط مدیران با کارکنان از طریق گزارشات و روابط کارکنان در سازمان است. از نتایج مدیریت ارتباط با کارکنان می توان به ساده سازی فعالیت های سازمانی و افزایش سرعت امور اداری و بهره وری اشاره کرد.

چرا باید روابط سازنده و سالم با کارمندان داشته باشیم ؟

به مرور زمان هرچقدر که ارتباط با کارمندان را بهبود ببخشید، شکاف موجود میان شما و تیمتان کمتر خواهد شد. اعتماد بیشتری در سازمان شما ایجاد و ابراز عقاید آسان تر خواهد شد.

یک رابطه کاری خوب به اصول زیر نیاز دارد:

اعتماد: وقتی به اعضای تیم خود اعتماد دارید می توانید به صورت صادقانه تر با آنها صحبت کنید. نیازی نیست زمان یا انرژی خود را صرف نگرانی های پشت پرده کنید.

احترام: تیم‌هایی که با احترام به همکارانشان کار می‌کنند ارزش نظرات و اقدامات یکدیگر را به خوبی درک و راه‌حل‌هایی مبتنی بر بینش، خرد و خلاقیت گروهی را پیدا می‌کنند.

خودآگاهی: این به معنای پذیرش مسئولیت برای گفتمان و اعمال شماست و جلوگیری از اینکه احساسات منفی شما بر افراد اطراف تأثیر بگذارد.

پذیرش: نه تنها باید افراد و نظرات متفاوت را بپذیرید بلکه از آنها استقبال کنید! به عنوان مثال، زمانی که همکاران شما نظرات متفاوتی ارائه می‌دهند باید دیدگاه‌ها و ایده‌های آنها را در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ کنید.

ارتباط باز: همه روابط خوب به ارتباط باز و صادقانه نیاز دارند. این ارتباط می‌تواند از طریق ایمیل، پیام فوری، ملاقات حضوری یا تماس ویدئویی برقرار شود. هرچه ارتباط با همکاران شما موثرتر باشد، روابطتان بهتر خواهد بود.

۸ راهکار بهبود ارتباط با کارمندان

مدیریت ارتباط با کارمندان چنان کار سخت و پیچیده‌ای نیست. تنها با ۸ روش ساده می‌توانید به خوبی با کارمندان خود ارتباط برقرار کنید و شکاف‌های بین خود را از بین ببرید. در حقیقت با ارتباط موثر می‌توانید نتایج بهتری به دست بیاورید و به سوی موفقیت قدم بردارید.

۸ روش بهبود ارتباط با کارمندان عبارت است از:

اعتماد: اساسی‌ترین بخش ارتباط با کارمندان به اعتماد مربوط است. همیشه باید با کارمندان صادق باشید و در ارتباط با آنها از بازی با کلمات پرهیز کنید. همیشه باید حقیقت را به آنها بگویید.

هرگز نباید درباره کارمندان خود بدگویی کنید یا اطلاعات شخصی آنها را با دیگران به اشتراک بگذارید. به یاد داشته باشید که اعتماد، اصل مهمی در ساختار رابطه است و باعث می‌شود که ارتباط با کارمندان به شکل پایداری برقرار باشد. به همین دلیل، اعتمادسازی می‌تواند نتایج قابل توجهی به همراه داشته باشد.

کم کردن شکاف‌ها: استحکام ارتباط و به طور کلی روش صحیح ارتباط مدیران با همکاران، یکی از جنبه‌های بسیار حیاتی در تعامل مدیران با کارمندان محسوب می‌شود. ایجاد ارتباطی آزاد و صادق با کارمندان باعث بهبود درک از دیدگاه‌ها و نیازهای آنان می‌شود. محیط کاری نباید به محدودیت ارتباطات ایمیلی اکتفا کند. برگزاری

جلسات هفتگی و به گوش سپردن به حرف‌های کارمندان، کمک به دستیابی به سطح بالاتری از وفاداری کارمندان دارد. ایجاد ارتباطات مناسب می‌تواند در پر کردن شکاف‌های ناشی از ناهنجاری‌ها و سایر پیچیدگی‌های انسانی مؤثر باشد.

قدردان : در یک شرکت، ممکن است با چالش‌ها و فشارهای زیادی مواجه شوید، اما حتی یک اقدام کوچک یا یک یادداشت تشکر می‌تواند به شما انگیزه و انرژی بیشتری بدهد تا به اهداف شرکت و مواعدهای تعیین شده برسید. از این رو، ارتباط با کارمندان باید حاوی حس قدردانی از زمان و تلاشی که آنها صرف رشد شرکت می‌کنند، باشد. ارزش قائل بودن به کارمندان و ابراز تقدیر از عملکرد عالی آنها، نشان از رفتار تحسین‌آمیز شماست.

رفتار دوستانه : در برقراری ارتباط با کارمندان، لازم است به آنها توجه کرده و به شکلی صمیمانه با آنها رفتار کنید. اما باید توجه داشت که نمی‌توانید با آنها خودمانی باشید و موضوعاتی مانند برنامه‌های تعطیلات یا مسائل شخصی خود را با آنها در میان بگذارید. این ارتباط باید به عنوان یک رابطه کاری/تجاری در نظر گرفته شود و حواستان باید باشد که ارتباط موثر با کارکنان با درگیر شدن در زندگی شخصی یکدیگر مرز باریکی دارد. این مرز را باید به خوبی شناسایی کرده و رعایت کنید تا ارتباط کاری سالم و مؤثر شما با کارمندان حفظ شود.

احترام : به کارمندان خود و ایده‌های آنها احترام بگذارید و هرگز رفتاری نداشته باشید که آنها احساس کنند نادیده گرفته شده‌اند. هنگام مخالفت با آراء کارمندان، توجه داشته باشید که تندی نکنید. به نظرات آنها احترام بگذارید و سعی کنید نقطه نظرات خود را به شیوه‌ای دلسوزانه و مهربانانه توضیح دهید. این اصلی‌ترین روش برای برقراری ارتباط موثر با کارمندان محسوب می‌شود.

استقلال (ایجاد خودمختاری) : مدیریت ارتباط با کارمندان، به همراه کنترل امور، نیاز به اعطای استقلال کاری دارد. به کارمندان اجازه دهید تا آزادانه و به طور مستقل عمل کنند. اگر فضا و شرایط لازم برای انجام وظایفشان را فراهم نکنید، احتمالاً احساس راضی بودن از شما را نخواهند داشت. این اقدام نه تنها به افزایش رضایت شغلی کمک می‌کند بلکه باعث بهبود رابطه با کارمندان می‌شود.

برقراری ارتباط تک به تک با کارمندان : در مواقعی که نیاز به ارتباط نزدیکتر با کارمندان خود دارید به سمت آنها حرکت کنید و امکان برقراری تعاملات فردی با آنها را فراهم نمایید. این نوع ارتباط تک به تک می‌تواند باعث ایجاد حس پشتیبانی و ارتباط نزدیکتر با کارکنان شود.

از آنها بپرسید که آیا از وظایفی که به آنها سپرده شده، راضی هستند؟ آیا حمایت کافی از سوی اعضای تیم دریافت می‌کنند؟ آیا به فرآیندهای جدید علاقه‌مند هستند؟ نظراتشان درباره ارتباط صحیح مدیران با همکاران چیست؟

استفاده از پرسش‌های این چنین می‌تواند در روحیه کارمندان تاثیرگذار باشد و نقش مثبتی در ایجاد ارتباط موثر را فراهم آورد.

نگرش آموزشی : به جای استفاده از عبارت «همیشه حق با رئیس است»، به یک نگرش مبتنی بر یادگیری توجه کنید. این کار باعث افزایش راحتی کارمندان و ایجاد احساسی از برابری میان اعضای تیم می‌شود. با بیان اینکه نظرات کارمندان برای شما مهم است و از آنها دلسوزانه استقبال می‌کنید، ایجاد ارتباط موثر و هماهنگی بیشتری ایجاد خواهد شد. این مسئله باعث ایجاد یک فضای باز برای بحث و تبادل نظر میان کارمندان و مدیران می‌شود، که از ارزش بالایی برخوردار است