

روش‌های احترام به کارکنان در محیط کار و خارج از آن

پرتال جامع علوم انسانی

چکیده:

به اذعان تحقیقات گوناگون اساتید، محققان و نویسندگان و... می‌دانیم که معدل بازده کاری کارکنان با وجود تحولاتی که بوجود آمده هنوز هم در کشور ما پایین است، هر چند طرح‌هایی چون تکریم ارباب رجوع و... توانسته بخش عمده‌ای از نارسایی‌ها را حذف کند، به نظر نویسندگان این مقاله یکی از دلایل عمده پایین بودن معدل بازده کاری کارکنان، تفاوت شدید بین نظرات کارکنان و نظرات مدیران است. آنچه کارکنان می‌خواهند و به آن نیاز دارند با آنچه مدیران فکر می‌کنند نیاز کارکنان است تفاوت دارد. این مقاله کوشیده است با اشاره به این موضوع، راهکارهای احترام به کارکنان در محیط کار را که موجب افزایش سطح انگیزش کارکنان و در نهایت رشد معدل بازده کاری آنان می‌شود معرفی کند.

ارتقای سطح خودیابی در آنان ارائه می شود:

الف احترام به کارکنان در محیط کار:

احترام به کارکنان در محیط کار موجب افزایش سطح انگیزش آنان می شود. کارکنان در اثر احترام به محیط کار احساس تعلق و وابستگی پیدا می کنند و در نتیجه تلاش و کوشش خود را برای اجرای هرچه بهتر امور به کار می گیرند. برخی از راه های احترام به کارکنان در محیط کار عبارتند از:

- مشارکت کارکنان در امور و تصمیم گیری ها
- حفظ شأن و جایگاه اجتماعی کارکنان در تصدی مشاغل
- توجه به توانمندی های آشکار و نهان کارکنان
- رشد و توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان
- ایجاد گروه های کاری مناسب
- توجه به نظام شایسته سالاری در انتصابات
- ایجاد تحرک و پویایی در کارکنان
- ارتقای سطح آموزش کارکنان
- قدردانی بجا و به موقع از کارکنان
- و...

کارکنان برای رسیدن به هدف هایی که در تعیین آنها شرکت داشته اند کوششی سخت تر اعمال خواهند کرد. فرض آن است که آنها می خواهند برخی از نیازهای خود را از راه پرداختن به کار برآورند و آنها زمانی می توانند به این مقصود برسند که مدیریت برایشان پیرامون پشتیبانی فراهم آورد.

مشارکت، انگیزش را نیرومند می سازد، زیرا کارکنان احساس می کنند مورد پذیرش بیشتر هستند از این راه احساس احترام به خود، خشنودی شغلی و همکاری با مدیریت بهبود می یابد. پیامدهای مشارکت اغلب در کاهش تعارض و فشار عصبی در کار، تعهد و دلبستگی بیشتر به هدف ها و پذیرش بهتر از دگرگونی ها پدیدار می شود.

در گماردن کارکنان به مشاغل مختلف سازمان بایستی شأن و جایگاه اجتماعی آنان را نیز همراه با شایسته سالاری در نظر گرفت. اگر افراد خوش فکر و خلاق را متصدی مشاغل بی اهمیت و تکراری کنیم موجب به هدر رفتن توانمندی های این گروه از کارکنان خواهیم شد.

با تفویض اختیار به کارکنان و واگذاری مسئولیت به آنان می توان توانمندی های آشکار و نهان کارکنان را مورد توجه قرار داد و از آن به نحو مطلوب در جهت پیشبرد امور سازمان بهره گرفت.

اغلب کارکنانی که مسئولیت به آنها واگذار می شود تمام تلاش خود را جهت ارائه هر چه بهتر عملکردشان به کار می گیرند. برای رشد خلاقیت کارکنان بایستی محیط کاری مناسب را برای کارکنان خلاق فراهم آورد.

خلاقیت عبارت است از فرآیند ایجاد نظرهای بدیع و تخیلی درباره موقعیت ها، برخی از کارکنان از موقعیت هایی که در اختیارشان قرار می گیرد استفاده مطلوب را می برند و راهکارها و ساز و کار جدیدی را برای بهینه شدن امور به مسئولان ارائه می دهند.

مدیران می توانند برای بهره وری بهتر، گروه های کاری مناسب در سازمان را تشکیل دهند و عواملی از جمله برانگیختن حس رقابت، ایجاد سیستم تعیین هدف و به کارگیری روش های مشارکتی را برای گروه ها به وجود آورند. گروه ها می توانند منبع تأمین نیازهای فردی، نیاز به هویت، تعلق اجتماعی، احترام و تجلی تلاش و کوشش افراد در یک مجموعه هماهنگ باشند.

محل کار، خانه دوم کارکنان است. کارکنان بر حسب برنامه کاری ۷ تا ۱۲ ساعت از بهترین ساعات کاری را در محل کار (اعم از ادارات، کارخانجات و...) می گذرانند. حضور در محل کار در سن کمتر از ۶۰ سال و بیشتر از ۲۰ سال و ساعات فعال روز بهترین اوقاتی است که از زندگی هر کارمند سپری می شود. برای اینکه بتوان در کارکنان انگیزش ایجاد کرد و یا انگیزه های پنهان و آشکار آنها را تقویت نمود چه باید کرد؟ سازمان ها تا چه اندازه به فکر استفاده از این سرمایه بزرگ و تلاش در جهت رشد و باروری آن بوده اند تا چه اندازه بهداشت روانی کارکنان مورد توجه مسئولان قرار می گیرد؟ اهمیت توجه به این سرمایه پنهان چیست؟

تحقیقات گوناگون حکایت از پایین بودن ساعات کار مفید کارکنان ادارات و سازمان ها در کشور ما دارد. ساعت کار مفید کارکنان در ادارات بین ۲۰ دقیقه تا ۲/۵ ساعت برآورد شده است. در پیوست قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی معدل بازده کاری موثر کارکنان دولت در مشاغل پشتیبانی حدود ۲/۵ ساعت اعلام شده است. سازمان امور اداری و استخدامی کشور در سال ۶۸ اعلام کرد هر کارمند فقط یک ساعت کار مفید در روز انجام می دهد.

آسیب شناسی سازمان های کشور اگر به طور صحیح انجام شود، دلایل واقعی این کاهش بهره وری را روشن خواهد کرد. فرضیه ای که بیش از هر چیز بر آن تأکید می شود پایین بودن سطح انگیزش کارکنان در ادارات و سازمان ها است. شاید یکی از دلایل عمده این پایین بودن سطح انگیزش، اختلاف نظر بین مدیران و کارکنان باشد. تحقیقات نشان می دهد بین آنچه کارکنان می خواهند و آنچه مدیران فکر می کنند تفاوت عمیق وجود دارد.

در تحقیقی که «پال هرسی و کنث بلانچارد» در کتاب مدیریت رفتار سازمانی به آن اشاره کرده اند این اختلاف ها به چشم می خورد:

عنوان موضوع

قدردانی در مقابل انجام کار

احساس مشارکت و تعلق در انجام امور

درک توأم با همدردی مشکلات شخصی

اهمیت از نظر کارکنان

رتبه اول

رتبه دوم

رتبه سوم

اهمیت از نظر مدیران

رتبه هشتم

رتبه دهم

رتبه نهم

این تحقیق نشان می دهد مدیران کمتر توانسته اند از جایگاه کارکنان به تبیین خواسته ها و نیازهای واقعی آنان بپردازند.

شاید حقوق و دستمزد یک عامل اثرگذار باشد، اما این عامل اغلب یک عامل نگهدارنده کارکنان است. در حالی که عواملی چون کسب موفقیت، قدردانی برای انجام کار، کار تلاش برانگیز، مسئولیت فزاینده، رشد و توسعه از عوامل انگیزشی هستند.

کارکنان بعد از تأمین نیازهای مادی به سلسله نیازهای بالاتر مانند تعلق، احترام و خودیابی احتیاج پیدا می کنند.

در این قسمت نکاتی پیرامون چگونگی احترام به کارکنان و

اعضا با یکدیگر تشریک مساعی کرده به دیگران کمک می کنند تا به هدف های خود دست یابند. در گروه اگر اعضا دارای انگیزه بالایی باشند ممکن است وظایف خود را با خلاقیت و انسجام بیشتر انجام دهند.

در ایجاد گروه های کاری مناسب ذکر این نکته مهم است که مدیران بایستی در کنار تشکیل این گروه ها به گروه های غیررسمی که در خارج و یا محیط سازمان شکل می گیرند توجه ویژه داشته و از پتانسیل بالای این گروه ها نیز هم به نفع افراد و هم به نفع سازمان بهره ببرند. در واقع، گروه های غیررسمی اگر سازمان درونی آنها شناخته شود و کاملاً مورد استفاده قرار گیرند، می توانند سرمایه فوق العاده ای برای مدیریت باشند. به نظر می رسد قدرت تولید یک گروه کاری وابسته به این است که اعضای آن گروه هدف های خود را در رابطه با هدف های سازمان چگونه ملاحظه می کنند. مثلاً اگر کارکنان هدف های خود را با هدف های سازمان در تعارض ببینند قدرت کار و تولید در آنها کاهش خواهد یافت، اما اگر هدف های خود را با هدف های سازمان یکسان تلقی کنند، سطح تولید و کار میل به صعود خواهد داشت.

آموزش کارکنان نکته ای حائز اهمیت است. شاید یکی از دلایل موفقیت شرکت های ژاپنی، توجه ویژه آنها به آموزش کارکنان است. دید آنها به آموزش یک نگاه سرمایه گذاری است که بازدهی آن بسیار زیاد است. هر چند در سال های اخیر توجه

به آموزش در سطح ادارات و سازمان ها به سرعت بهبود یافته است، اما هنوز نگاه مدیران ما به آموزش کارکنان یک نگاه هزینه ای است و نه یک نگاه سرمایه گذاری و این نگاه بایستی اصلاح شود.

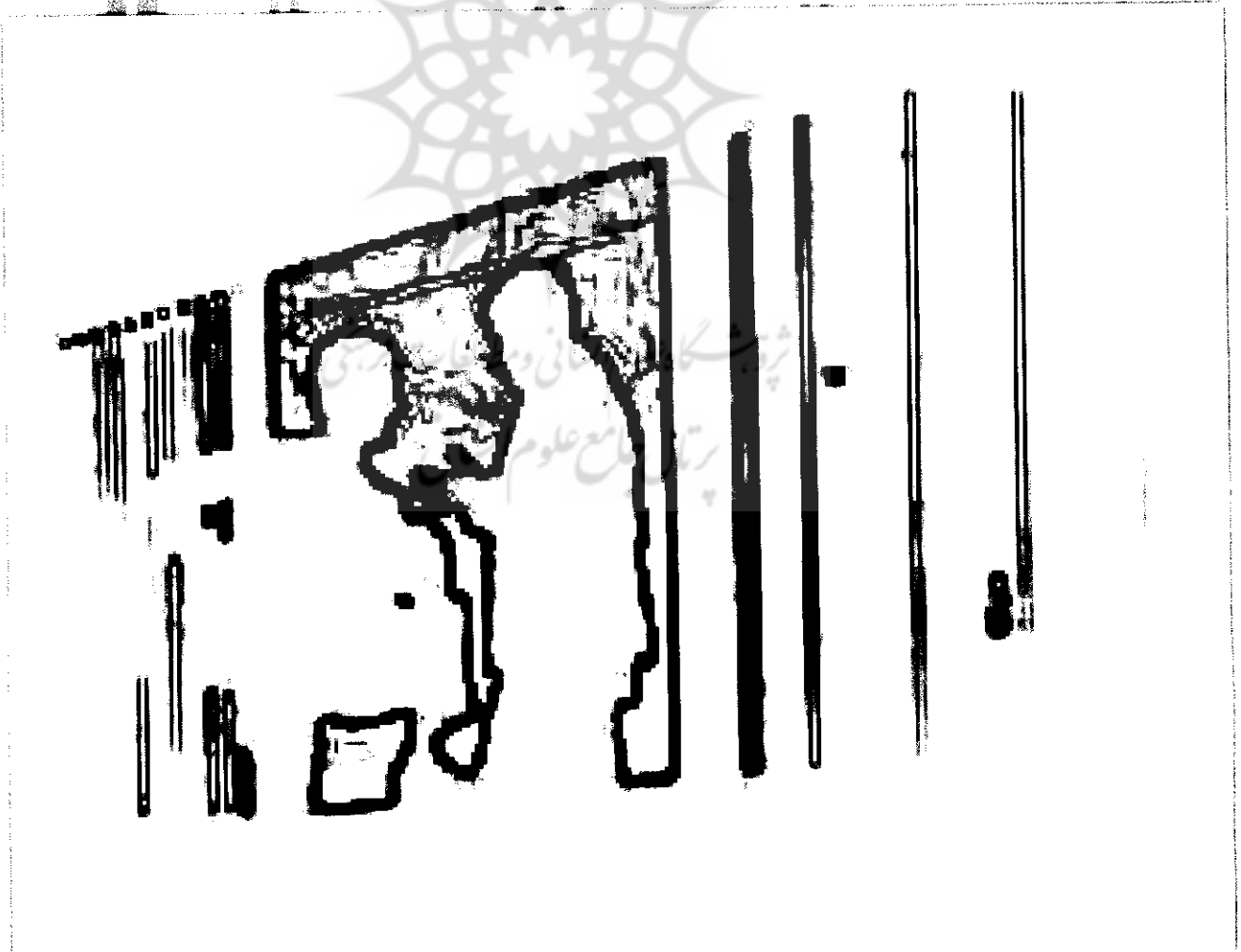
قدردانی به موقع از کارکنان انگیزش آنها را به شدت تحت تأثیر قرار می دهد. بنابراین لازم است یک نظام صحیح ارزیابی در ادارات فعال شود. ارزیابی کارکرد در حدت فراگرد ارزشیابی از کار کارکنان است.

ارزیابی کارکرد ضرورت دارد تا بتوان:

- ۱- منابع را در یک پیرامون بویا تخصیص داد.
- ۲- کارکنان را در ازای انجام کار مناسب پاداش بخشید.
- ۳- کارکنان را از نتیجه کارشان آگاه ساخت.
- ۴- با گروه های درون سازمان پیوند عادلانه برپا کرد.
- ۵- کارکنان را راهنمایی کرد و پرورش داد.
- ۶- از مقررات پیروی کرد.

ب احترام به کارکنان خارج از محیط کار

یک کار مهم مدیریت آن است که چگونه با کارکنان پاداش های درونی و بیرونی را با هم در آمیزد. کارکنان در نیاز خود به پاداش های درونی و بیرونی با هم تفاوت دارند و اوضاع سازمانی و مشاغل از این جهت با هم متفاوتند. این اوضاع بایسته می شود تا درباره پاداش ها روش اقتضایی در پیش گرفته شود. در روش اقتضایی نیازهای کارکنان به نوع مشاغل، پیرامون سازمانی و برخی از





بحث و نتیجه گیری

آسیب شناسی نظام اداری در بخش نیروی انسانی یکی از نیازهای اساسی ادارات امروز ماست. اگر این امر در ادارات به طور صحیح انجام شود، آینه مسائل و مشکلات موجود و چگونگی حل آن تا حد زیادی به دست می آید. این مقاله سعی کرده است با استناد به اختلاف نگرش کارکنان و مدیران به نیازهای کارکنان، به راه های تکريم و احترام کارکنان که موجب افزایش سطح انگیزش آنان و در نهایت موجب افزایش بهره وری می شود، اشاره کند. به رغم ما اگر به این نکات توجه شود چرخش قابل توجهی در شهر رشد و توسعه فعالیت ها در ادارات خواهیم داشت.

منابع:

- دکتر سهراب خلیلی شورینی، تئوری های رهبری سازمان و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران، موسسه انتشارات قائم، تهران، چاپ ۱۳۷۳
- کیت دیویس، جهان نیواستورم، رفتار انسانی در کار، ترجمه محمدعلی صوفی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۳، تهران
- پال هورن، کت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر محمدعلی صوفی، موسسه انتشارات امیرکبیر، سال ۱۳۷۳
- مورهاوس، تغییر رفتار سازمانی، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ چهارم، ۱۳۷۹

پاداش های مهم که در صورت مناسبی به کارکنان داده می شود، مورد توجه قرار می گیرند. پاداش های جانبی گاهی برای کارکنان از ارزش بالاتری برخوردار است، زیرا معنی و مفهوم روان شناختی و اجتماعی بالاتری را در آنان دارند. احترام به کارکنان و خانواده های آنان در خارج محیط کار موجب افزایش سطح نشاط و شادابی مضاعف کارکنان و خانواده های آنان نسبت به کار می گردد. برای این کار راه های زیادی وجود دارد از جمله:

- در نظر گرفتن مأموریت های تفریحی علمی برای کارکنان
- اعزام کارکنان و خانواده های آنان به سفرهای سیاحتی و زیارتی داخل و خارج از کشور (با تخفیف ویژه و یا همیاری کارکنان)

- اختصاص امکانات تفریحی، ورزشی برای خانواده های کارکنان به منظور افزایش سطح نشاط و شادابی در خانواده ها
- تشویق مناسب فرزندان ممتاز دانش آموز و دانشجوی کارکنان

- اختصاص امکانات تفریحی سازمان در سطح کشور برای استفاده کارکنان در فرصت های مناسب
- توجه به بهداشت و درمان خانواده های کارکنان و در نظر گرفتن اعتباراتی برای بهداشت و درمان کارکنان در انجام آن با مشکل مواجه اند مانند هزینه های دندان پزشکی و...
- برپایی کلاس های آموزش و مشاوره برای خانواده های کارکنان به انتخاب خود آنها
- و...