

گزیده‌ای از 'HR Magazine' به کار گرفتن کارکنان منفعل

مترجم: احمد فنایی پور

داشته و بیشترین تلاش خود را با اشتیاق به کار می‌برند، در نتیجه رهبران بیشترین تلاش را برای تغییر وضعیت این معضل جدی شروع کرده‌اند.

چالش دیگر، مهارت‌های مدیران در فراهم کردن تسهیلات لازم برای این تغییر است. بررسی و مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۶ توسط موسسه Price water house coopers^۲ در مورد مدیران ارشد اجرایی انجام شد، نشان داد که ۸۳ درصد آنان قبول داشته‌اند که کمبود مهارت‌های مدیریت تغییر در مدیران انجام چنین اقداماتی را «مشکل» یا «فوق العاده مشکل» می‌سازد.

با توجه به این موضوع، کارکنان فعال و پر تلاش، کلید تغییر سازمانی هستند و رهبران باید قادر به تحرک بخشیدن به کارکنان برای انجام فرایند تغییر باشند. اما توانایی بکارگیری کارکنان منفعل، بیشتر سازمان‌ها را به ستوه آورده است. تعدادی از رهبران سازمان‌ها توانایی خود را در بکارگیری بیشتر کارکنان در اکثر اوقات نشان داده‌اند. سازمان‌هایی که کارکنان خود را به کار می‌گیرند احتمالاً بیشترین مزیت رقابتی را دارند.

بنابراین آنچه یک شخص را به یک سازمان پیوند می‌دهد و او را متقاعد می‌کند که فردی فعال باشد، چیست؟

پنج نیرو

رهبران می‌توانند سطح بکارگیری کارکنان را با شیوه‌های خلاقانه و بر مبنای پنج نیروی اساسی شکل داده، تقویت کرده و افزایش دهند. کارکنان خواهان جریان ثابت شیوه‌های جدید برای برقراری ارتباط، یادگیری آینده‌نگری، کسب درآمد و مشارکت در اموری که آنان را به سازمان مرتبط می‌کند و ابتکاراتی که برای مواجه شدن با تغییر خاصی لازم است، هستند. این روش‌ها باعث ایجاد پیوندهای احساسی، معنوی، اجتماعی و اقتصادی با سازمان می‌شود به طوری که به رهبران اجازه می‌دهد کارکنان را حفظ کنند و باعث تجلی و بروز تلاش‌های مناسب آنان شوند.

برقراری ارتباط

با در نظر گرفتن یکی از کارکنان فعال به طور یقین پیوندهایی بین او و سازمان مربوطه خواهید یافت. این مشاهده ساده ما را به اولین نیروی به کار گرفتن کارکنان که ارتباط برقرار کردن است، رهنمون می‌سازد. رهبران اصولاً برای ایجاد حس وابستگی اجتماعی در کارکنان که پاسخ به یک نیاز اساسی انسان برای برقراری ارتباط است، مسئول هستند. در جایی که این وابستگی وجود نداشته باشد، کارکنان منفعل بوده و از انجام تلاش‌های مناسب خودداری می‌کنند. ایجاد

بیشتر اوقات ما بر خلاف آنچه می‌دانیم عمل می‌کنیم. برای مثال مدیران، نقش محوری کارکنان را به سرعت و صراحت مطرح می‌کنند، اما سپس عجولانه و با کمترین توجه به جنبه‌های انسانی که از آن دم می‌زنند، دست به تغییرات و ابتکارات عمده می‌زنند. آیا این یک کشف جدید است که تنها انسان‌ها منبع منحصر به فرد مزیت رقابتی پایدار هستند؟ پژوهشگران درباره این موضوع به تحقیق می‌پردازند و توجه ما را جلب می‌کنند گویا یک دستاورد تازه است.

برای مثال جک ولش، مدیر ارشد اجرایی سابق شرکت جنرال الکتریک (GE) را در نظر بگیرید. ممکن است شما با روش‌های جسورانه‌ای نظیر رتبه‌بندی اجباری که او به کار می‌برد، موافق نباشید، اما احتمال دارد با منطق او موافق باشید. در تمام مدت تصدی و از روزی که او جنرال الکتریک را ترک کرد، اصول مربوط به جنبه‌های انسانی را طبق کتاب انجیل با شور و اشتیاق آموزش داد و به‌طور شگفت‌انگیزی به‌عنوان پیش‌کسوت و بزرگ مدیران ارشد اجرایی در قرن بیستم شناخته شد. تعدادی از رهبران به طور نسبی نشان داده‌اند خودشان کاملاً به پیام اساسی او مبنی بر اینکه سازمان‌ها با کارکنانشان پیروز می‌شوند و یا شکست می‌خورند، متعهد هستند. با وجود این هنگامی که این پیام منتشر شد بسیاری از رهبران به چنین اعتقادی اعتراف کردند.

موانع

بسیاری از بررسی‌های انجام شده در مورد به کار گرفتن کارکنان در سطح جهان این واقعیت را نشان می‌دهد که فقط ۲۰ تا ۳۰ درصد کارکنان در یک سازمان به‌طور فعال اشتغال

در زمان تغییر، پنج نیروی اساسی به نگهداری و بکارگیری کارکنان کمک می‌کند

۵۲





این چرخه قرار دارد، به دانش موقعیت بحرانی توانمند شده و مقاومت‌های زیادی را که در اثر اعلام سازمان مبنی بر ترک موقعیت فعلی و رفتن به وضعیت دیگر به وجود آمده، در هم می‌شکنند. مدت تغییر، طولانی‌تر از یک واقعه شگفت‌انگیز نیست. آیا ملاحظه کرده‌اید کارکنانی که در امر یادگیری تلاش مستمر دارند، زرنگترین افراد نیز هستند؟ آیا متوجه شده‌اید که آنان به‌ندرت به وضع موجود دل می‌بندند و بسیار شدید در مقابل آن مقاومت کرده و تلاش می‌کنند آن را تغییر دهند؟

اندیشه Beta mentaling با فراتر از توانایی‌های ذهنی اندیشیدن را باید به تدریج در ذهن کارکنان سازمان به وجود آورد، به گونه‌ای که تاثیری عمیق در تفکر و رفتار آنها گذارد. اکثر عناصر سازمانی شامل فرایندها، ساختارها و سیستم‌ها موقتی هستند. در حقیقت فقط زمانی که مفید هستند از آنها استفاده می‌کنیم. بازارها با چنان سرعتی تغییر می‌کنند که کارکنان باید بفهمند که عناصر سازمانی به سادگی به بخش‌های شکل‌پذیر تبدیل می‌شوند که با قرار گرفتن در کنار یکدیگر ایجاد ارزش می‌کنند. هنگامی که شکل خاصی از یک عنصر سازمانی به مرحله نزول می‌رسد، موقع آن است که آن بخش‌ها را مجدداً شکل داده یا شکل‌های جدیدی بسازیم.

روش‌هایی که به کارکنان اجازه می‌دهد روابط را به وجود آورند، اساساً مسیری دو طرفه است برای سهم کردن عقاید، حقایق و احساسات. برای ایجاد تغییرات می‌توان از وابستگی‌های کارکنان به سازمان خود استفاده کرد که حس وابستگی اجتماعی از آن جمله است. بی‌ثباتی به طور طبیعی سبب می‌شود کارکنان خواهان تقویت روابط خود با همکاران و رهبران شوند. به خاطر داشته باشید تغییر سازمانی یک پیامد اجتماعی دارد. این وظیفه شماست که از راه‌های متعدد حس وابستگی را به وجود آورید و با استفاده از وسایل ارتباطی معمول، محیطی را بوجود آورید که از قبل با تغییر عجین شود و سپس موارد وابستگی را در طول مدت تغییر افزایش دهید. در اینجا قانون شست دست^۳ (Rule of Thumb) مطرح می‌شود: در هنگام تغییر راه حل‌ها و ابتکارات و وقتی که در حال مدیریت کردن این وضعیت هستید، با کارکنان حداقل دو بار و یا هرچقدر که می‌توانید به صورت چهره به چهره ارتباط برقرار کنید.

آینده‌نگری

آینده‌نگری بیانگر سومین نیروی به کار گرفتن کارکنان است. انگیزش، توان خود را از چشم‌انداز می‌گیرد. اکثر کارکنان بسیار فعال دارای دو چشم‌انداز هستند: یکی چشم‌انداز شخصی که تصویری است از آنچه آنان می‌خواهند در آینده بشوند و چشم‌انداز سازمانی که دورنمای بسیار جالبی را از جایی که سازمان تلاش می‌کند به آنجا برسد، مطرح می‌کند. هر دو چشم‌انداز مذکور مهم و به هم وابسته هستند.

مدیران ارشد به‌طور انحصاری وظیفه آینده‌نگری را ندارند. ظرفیت آینده‌نگری توانمندی است که می‌تواند توسعه یابد. این مهارت بر پایه خلاقیت و نوآوری قرار دارد. این یک دارایی استراتژیک برای سازمان‌ها و یک نیروی اساسی به کار گرفتن کارکنان است.

یادگیری

کارکنان در هنگام یادگیری احتمالاً خیلی بیشتر فعال هستند. این وظیفه شماست که DNA^۴ یادگیری (Learning DNA) را در سازمان به وجود آورید. فرهنگ یادگیری نیاز به نفوذ کردن در سیستم‌های رسمی و غیر رسمی یادگیری دارد. ایم مسئله هنگامی بیشترین تاثیر را دارد که مقوله یادگیری را در جریان کار روزانه کارکنان قرار دهید. به کارکنان کمک کنید بفهمند که اگر فردی آموزش ببیند، با توجه به سرعت کهنه شدن کهنه شدن مهارت‌ها، توانمندی‌هایش به مرور مستهلک می‌شود.

به کارکنان مفهوم چرخه رقابتی را آموزش دهید. چرخه رقابتی را به صعود و سقوط طبیعی یک مزیت رقابتی مرتبط کنید. به کارکنان کمک کنید تا مشخص کنند سازمان در کجای چرخه رقابتی جاری قرار دارد، به طوری که شما بتوانید تغییر را بر مبنای طول عمر مزیت رقابتی جاری سازمان پیش‌بینی کنید. وقتی کارکنان بفهمند سازمانشان در کجای

در مدت تغییر
ابتکارها و راه‌حل‌ها
حداقل دوبار و
یا هرچقدر که
می‌توانید با کارکنان
چهره به چهره
ارتباط داشته باشید



در همه سطوح واگذار کنید.

هر هفته هزاران نفر از کارکنان خوب و وظیفه‌شناس، مدیران خود را ترک می‌کنند. علت این موضوع با توجه به مصاحبه‌هایی که با آنان انجام شد، این بود که به بسیاری از آنان فرصت همکاری و مشارکت به آن میزان که می‌خواستند، داده نشده بود. آنان به جای ماندن و تحمل کردن برای رفع این نیاز، محل کارشان را ترک می‌کنند.

ضمن تشخیص و تعیین میزان و چگونگی همکاری و مشارکت کارکنان، از ایشان سؤال کنید که آیا باور دارند که به اندازه کافی در امور همکاری و مشارکت دارند. برخی از آنان با بهت و حیرت به شما نگاه خواهند کرد زیرا ظرفیت کاریشان تکمیل است. اما کسانی که به دلیل کمبود زمینه‌های مشارکت و همکاری، کمتر فعال هستند، این موضوع را بیان خواهند کرد. هنگامی که یکی از زمینه‌های عدم همکاری و مشارکت کارکنان را شناسایی کردید، در جستجوی علل آن باشید. اگر مشکل از طرف سازمان باشد، با سرعت آن را بر طرف کنید. یک فرصت یا نیاز معنادار را پیدا و اشخاصی را برای انجام آن تعیین کنید. در نظر داشته باشید که در مصاحبه‌های خاتمه خدمت در زمان بازنشستگی، کارکنان تمایل دارند که همکاری و مشارکت خود را به‌عنوان آخرین انعکاس ارزش‌هایشان، مطرح کنند و کارکنان خیلی فعال به‌طور خاص، همکاری و مشارکت برای تامین نیاز را مانند کلیدی برای رسیدن به اشتغال پایدار در نظر می‌گیرند.

کسب درآمد

جبران خدمات و پرداخت حقوق و دستمزد باعث ایجاد پیوندی اقتصادی بین کارکنان و سازمان‌ها می‌شود. این پیوند ممکن است قوی یا ضعیف باشد که به کیفیت سیستم جبران خدمات و اولویت‌های آن کارمند بستگی دارد. برای برخی از کارکنان درآمد، قوی‌ترین نیروی بکارگیری آنان است. برای برخی دیگر از آنان این امر از اولویت کمتری برخوردار است. سال‌ها قبل من به‌عنوان مدیر در یک مجتمع بزرگ تولیدی کار می‌کردم. به علت تهاجم ناشی از رقابت جهانی و کساد شدیدی اقتصادی، شرکت مذکور در آستانه ورشکستگی قرار گرفته بود. شرایط به تدریج وخیم‌تر می‌شد، به‌طوری که کسب درآمد برای کارکنان منفعلی به علت عدم توانمندی‌هایشان به مخاطره افتاده بود. تعداد زیادی از مستعدترین کارکنان اولین کسانی بودند که سازمان را ترک کردند.

سازمان‌ها با سطوح بالای بکارگیری کارکنان به طور معمول برای افزایش درآمد کارکنان فعال خود به نحو مقتضی پاداش‌ها و فرصت‌هایی را در نظر می‌گیرند. اگر جبران خدمت سازمانی کمتر از میزان آن در بازار کار باشد، این امر معمولاً باعث منفعلی شدن کارکنان خواهد شد.

مشارکت

پنجمین نیروی بکارگیری کارکنان و قلب مدل، مبتنی بر نیاز اساسی انسان به همکاری است. همکاری و مشارکت معنا دار ایجاد کنید و علت این کامیابی را که سبب شده اکثر کارکنان با شور و شوق زیادی تلاش کنند، درک کنید. مقوله همکاری به ارتباط کارکنان با سازمان نیز بستگی دارد. از طریق مشارکت، زمینه فعال کردن کارکنان را فراهم کنید. به کارکنان وظایف کاری مهم و خاصی را بسپارید که بتوانند در یک چهارچوب زمانی معقول آن را انجام دهند. مشارکت و همکاری باعث صمیمیت، مقبولیت اجتماعی و افزایش انگیزه پیشرفت می‌شود.

پانویس:

1. HR Magazine, April 2008, Vol. 5, No. 4
2. شرکت مشاوره‌ای در زمینه خدمات بیمه، مالیات، مدیریت ریسک و منابع انسانی
3. تخمین زدن و برآورد کردن به‌صورت تقریب و نه برپایه علم یا اندازه‌گیری دقیق
4. DNA، مولکولی حاوی اطلاعات ژنتیکی در سلول جانداران است. بر اساس مبحث DNA یادگیری فرهنگ سازمان، DNA آن است که از مجموع DNA کارکنان آن ساخته می‌شود.



کارکنان باید نخستین کسانی باشند که در مورد مشاغل خودشان آینده‌نگری می‌کنند و این پیش‌بینی‌ها را با کسب و کار مربوطه مرتبط می‌کنند