

متفق کردن کارکنان در فلسفه وجودی سازمان *

ترجمه: خسرو ساجوقی

چگونه میتوانیم در بین کارکنان خود به منظور شکوفایی استعداد های نهانی و خلاق آنها ایجاد انگیزه و رقابت نماییم ؟

پاسخ اغلب شرکتهای این سوال ایجاد حس تعهد در کارمندانست . اما شرکتهای برای انجام این کار ، نیاز به رهبران استراتژیکی دارند که بطور خستگی ناپذیر قادر به متفق کردن افراد خود در فلسفه وجودی سازمان باشند . بطور سنتی ، مدیر عالییه سازمان نقش رهبر استراتژیک را ایفاء میکند . اما پویائی نیروی کار امروزی این نقش را برای مدیران و سرپرستان نه تنها امکان پذیر بلکه ضروری ساخته تا آنها نیز رهبرانی استراتژیک بشوند .

در گذشته ، سرپرستان و مدیران عموماً " انتظار داشتند منابع طوری تخصیص داده شود که بوسیله آن وظایف در دست اقدامشان تکمیل گردد . اما حالا دیگر اینطور نیست . اخیراً " ، در پی افزایش رقابت خارجی و تغییر نیروی کار داخلی ، هیچ شرکتی نمیتواند امیدوار باشد که اگر این الگوی کوتاه نظرانه را ادامه بدهد بر قبایش تفوق بجوید .

تغییر نیروی کار :

افرادى كه بين سالهاى ۱۹۴۶ و ۱۹۶۰ متولد شده اند اکنون قلب نیروی کار در اغلب سازمانها هستند . آنها را میتوان در هر سطحی از امور دفتری تا مدیریت عالی یافت ، که بخوبی بر عملکرد سازمانهایمان در قرن آینده تاثیر خواهند گذارد .

این افراد به شدت شغلگرا هستند . اما این تمام داستان نیست . مطالعات جیمز براچر (James Bracher) در سال ۱۹۸۲ نشان داد که آنها از اسلاف شان بهتر تربیت شده اند ، و راجع به مشاغل و ارزش خودشان انتظارات بیشتری دارند ، پیشرفت خود را به نیازهای سازمان ترجیح میدهند و به اطاعت و وفاداری کورکورانه اعتقاد ندارند .

بطور خلاصه، آنها در وهله اول دارای شخصیت انسانی اند و در وهله دوم کارگر محسوب میشوند. چگونه میتوانیم در این نسل جدید نیروی کار، ایجاد انگیزه کنیم؟ پاسخ به این سوال در حقیقت و مزایا خلاصه نمی شود. زیرا پول عامل اصلی در زندگی این اشخاص نیست. آنها معتقدند که دستمزدی معین برای آنها در نظر گرفته می شود، و احتمالاً "صرفاً" با وسوسه پول بیشتر تغییر نخواهند کرد. با وجود اینکه، مزایا عاملی در جذب و نگهداری آنها بعنوان کارکنان سازمان می باشد اما این عامل هیچ ارزش انگیزشی دیگر ندارد.

اغلب این کارگران (در حدود هشتاد درصد) میگویند که بیشتر خواهان مشاغل چالشی هستند با توجه به نظریه آنها، موارد زیر می تواند سبب ایجاد انگیزه در آنها بشود:

۱ - به آنها حق تعویض مشاغل کسل کننده به یکی از مشاغل مشکلتر را بدهید. شما در حقیقت نمیتوانید با اجازه به انجام عمل مبتکرانه حذف مشاغل از سوی خودکار مندوبان ارائه مشاغل مطلوب به آنها هزینه ها را کاهش دهید. زاپنیاها با این نگرش به موفقیت دست یافته اند.

به کارکنان در اداره شغلشان آزادی لازم را بدهید

۲ - به آنها پاداشی را بدهید که از نظر آنها ارزشمند است. نپندارید که اهداف شما با اهداف آنها منطبق است. به خاطر داشته باشید که ترفیعاتی که مستلزم انجام کار در مدت زمان طولانی است ممکن است بعنوان تنزل محسوب شود. "ترقیع" و "پیشرفت" لزوماً برای کارگران امروز یکسان نیست.

۳ - به آنها در اداره شغلشان آزادی بدهید. معمولاً "دادن اجازه به کارکنان برای کنترل کار خودشان" کلمه به تنظیم اهداف تولیدی خود، یا برنامه ریزی زمانی خریدهایشان مورد استقبال و قدردانی قرار میگیرد.

۴ - تا آنجا که ممکن است انعطاف پذیر باشید. این امر چنانچه آنها علاقه مند باشند شامل سهیبا کردن آنها در انتخاب مشاغل و آموزش میشود.

۵ - به آنها فرصت دهید که به عنوان عضوی از گروه کاری محسوب شوند. مشارکت در حل مسائل بصورت جمعی میتواند فعالیتی تکمیل کننده باشد. برخی اوقات ممکن است این نوع مشارکتها تهدید برای مدیریت باشد، اما از آنجا که اغلب تصمیمهای مدیریتی می تواند امنیت شغلی را در معرض خطر قرار دهد، آیا کسی که تحت تاثیر این تصمیمات است نباید حق مشارکت داشته باشد؟ به حال باید به خاطر داشت که ایجاد محدودیت و یا عدم مشارکت منتج به بی علاقه می شود.

۶ - فرصت طراحی شغلی بدهید. این عمل باعث ایجاد انگیزه در آنها می شود زیرا شامل تعهد بلند

مدت خواهد شد.

۷ - آنها را تحسین کنید. در آنها احساسی همانند فاتحین ایجاد کنید.

۸ - مکرراً " باز خور ارائه بدهید. اما باز خور باید معین و مشخص باشد. پاسخهایی از قبیل " کارتان خوب است " نمی تواند به کار کارمند جهت دهد.

طراحی استراتژیک:

این امر تصادفی نیست که اغلب شرکتهای موفق ما آنهایی هستند که افراد را در تمام سطوح در کارها دخالت میدهند، و باعث تعهد و غرور شرکتی می شوند. اما این تنها نیمی از راه حل است. کارکنان نیاز دارند در فلسفه وجودی سازمان متفق باشند. و اینجاست که نقش سرپرستان بعنوان رهبر استراتژیک مطرح می شود.

فلسفه وجودی سازمانی با ید برای هر واحد جزئی و هر سرپرست معنی دار باشد. این فلسفه موقعی معنی دار می شود که سرپرستان تشویق به تقبل نقشی فعال در طراحی و اجرای بخشی از فلسفه وجودی سازمان شوند. سرپرستان برای اجرای مناسب این نقش، نه فقط فلسفه وجودی را باید بفهمند بلکه احتیاج به درک اهداف، استراتژیها و ارزشهای شرکت دارند.

برای مثال، شرکتهای انطباق با ارزشهای رهبران شان توجه می کنند. اما این ارزشها چیست؟ وفاداری یا رقابت؟ استقلال یا وابستگی؟ خلاقیت یا همنوایی؟ تشابهها، سرپرستان ارزشهای دارند که چگونگی اقدام آنها و موفقیت آنها را تعیین خواهد کرد. ارزشهای اولیه تیم کاری باید مکمل سیستم ارزش سازمانی باشد. بررسی این امر از وظایف مدیران و سرپرستان در تمام سطوح است.

همچنین تغییرکار درحینی که افراد تیم، استراتژیها را فرمولبندی کرده و اجرا می نمایند، مستلزم مواجهه با آینده بطور جمعی است. سرپرست بعنوان پلی بین مدیریت و کارگروبین خدمت رسانی یا تولید و طرح ریزی محسوب میشود. سرپرست بعنوان "محور اتصال متفکری" محسوب می شود که دو عنصر مهم را به هم ربط می دهد.

* * * این مقاله از منبع زیر ترجمه شده است :

Suprvisory Management, Sept. 1990 P.3

By Ken Matejka & Audrey Guskey Federouch

نویسندگان این مقاله استاد مدیریت در دانشگاه داکسیون در پیتزبورگ پنسیلوانیا هستند.