**بررسی عملكرد مدیران بر رفتار کارکنان‎**

**مجيد محمدي نيا**

**ارسال شده جهت استفاده کاربران سایت پروژه دات کام**

**www.Prozhe.com**

تاريخچه

اداره کل استاندارد خراسان از سال 1342 فعالیت خود را در زمینه کنترل محموله های صادراتی آغاز نمود، و سپس با اجرا ی قانون اوزان و مقیاسها ، این فعالیت تصمیم به گسترش یافت . هم اکنون با بکارگیری 92 نفر پرسنل رسمی و پیمانی ، قرارداد معين و شركتي با سایر مدارک تحصیلی و برای نیل به اهداف و وظایف ، موسسه به شرح ذیل فعالیت می نمایند.

1 – تعیین و تدوین و نشر استانداردهای ملی و انجام تحقیقات کاربردی به منظور تدوین استاندارد و بالا بردن کیفیت تولیدات داخلی و کمک به بهبود روشهای تولید

2– تزویج استانداردهای ملی و نظارت بر اجرای استانداردهای اجباری

3– کنترل کیفیت کالاهای صادراتی مشمول مقررات استاندارد اجباری و جلوگیری از صدور کالاهای نامرغوب به منظور ایجاد رقابت با بازارهای بین المللی

4- کنترل کیفیت کالاهای وارداتی به منظور حمایت از تولید کنندگان داخل و جلوگیری از ورود کالای نامرغوب خارجی

5– ترویج سیستم بین المللی یکاها SI به عنوان سیستم رسمی اوزان و مقیاسها و کالیبره کردن وسایل سنجش

مديريت اداره کل و کليه مسوولان و کارکنان آن در انجام اين رسالت خود را متعهد به حفظ و ارتقا کيفيت خدماتي مي دانند که اداره کل در زمينه هاي زير ارايه مي نمايد :

 تدوين و توزيع استانداردهاي ملي

 نظارت بر اجراي استانداردهاي ملي ايران در زمينه هاي توليد ، عرضه ، صادرات محصولات و خدمات

 صدور گواهي نامه انطباق محصولات استانداردهاي مربوطه به ويژه صدور پروانه هاي کاربرد علامت استاندارد ايران

 ترويج سيستم بين المللي يکادها (SI) به عنوان سيستم رسمي اوزان و مقياسها در کشور و کاليبره نمودن وسايل سنجش

 نظارت بر عملکرد شرکتهاي بازرسي کننده و آزمايشگاههاي همکار

نظام مديريت کيفيت استقرار يافته بر طبق استاندارد ايران - ايزو 9001 سال 1380 در بخش هاي مختلف اداره کل به طور منظم توسط مسوولان و تحت نظارت مدير کل از لحاظ تداوم ، تناسب و کارايي آنها ، انطباق با ضوابط ، مقررات و ميزان نيل به اهداف کيفي قابل ارزيابي مورد بازنگري واقع مي شود و از نتايج حاصله براي اتخاذ تدابير لازم در بهبود مستمر عملکرد کيفيت اداره کل استفاده مي گردد . با توجه به تعهدي که کليه کارکنان در تحقق اين خط مشي دارند بي شک همکاران با درک کامل مفاد اين خط مشي و روش هاي اجرايي و دستورالعمل هاي ناشي از آن با علاقه و پشتکار در اجراي آنها و حفظ اعتبار اداره کل نهايت جديت و مشارکت را به کار خواهند برد .

مقدمه

در محيط كسب و كار حاضر، رقابت سازمان ها از طريق قابليت آنها براي پاسخ گويي سريع به نياز هاي سازمان تعيين

مي شود. مديريت با هدف افزايش بهروري و بهينه سازي كليه پارامترهاي مجموعه در سالهاي اخير پر رنگ تر شده و توجه زيادي را به خود جلب كرده است. مديريت يكي از مهم ترين و سازنده ترين پيشرفت هاي حاصله درحوزه مديريت منابع انساني در سالهاي اخير بوده است. اين اصطلاح براي اولين بار در سال 1976 توسط بير و روح به كار رفت. ولي تا اواسط دهه 1980 به عنوان يك رويكرد متمايز شناخته نشد.

مديريت ، فرآيندي استراتژيك و يكپارچه است كه با بهبود عملكرد افرادي كه درسازمان كار مي كنند و با توسعه

قابليت هاي فردي و گروهي ، موفقيت پايدار سازمان را فراهم مي نمايد. مديريت با همسو سازي اهداف فردي، گروهي و سازماني با شايستگي هاي اساسي و مرتبط كردن ويژگي هاي مختلف مديريت منابع انساني، به ويژه توسعه سازماني، در جهت رشد سازمان تلاش مي كند.

امروزه با توجه به صرف زمان، نيروي انساني و هزينه اي فراتر از نياز، سازمان ها نتوانسته اند به اهداف و خواسته هاي برنامه ريزي شده برسند و همواره مسائل و مشكلاتي را درطول مسير تعريف نموده و آمار و ارقام را با چشم بندي خاص رياضي در مطلوب جلوه دادن عملكرد خود ارائه مي نمايند. ما معتقديم كه عملكرد مهم است با سطح بالاي حرفه اي شدن، تعهد و تلاش موثر در سازمان و مي خواهيم بهتر عمل كنيم. مديريت عملكرد ناب تلفيقي از مديريت عملكرد، مديريت ناب و تفكر ناب مي باشد كه به بهبود و افزايش بهره وري پارامترهاي سازمان مي انجامد.ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از ویژگی های بارز تمدن بشری است که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی ها و نیازهای خاص هر جامعه،هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان ها افزوده می شود.

با توجه به اهمیت نقش مدیریت در همه سازمان ها،مدیران بایستی با بهره گیری از قوه خلاقه خویش به پدید آوردن سازمان هایی اقدام نمایند که در آنها شرایط یادگیری و عملکرد بهتر برای کارکنان و حتی خود سازمان فراهم باشد.سازمان هایی که علم مدیریت امروزه آنها را سازمان های یادگیرنده می نامد و کارآمدی شان نیازمند خلاقیت در روش ها و نظام های مدیریتی است.

لازم به ذكر است در اين تحقيق از متخصصان و صاحب نظران ( از جمله خانم دكتر نوربخش ، خانم مهندس متولي زاده و خانم دکتر نوبری ) كمك گرفته شده و نظرات آنها در اين خصوص جويا شده است .

اين تحقيق در 5 فصل و 3 نسخه ( استاد گرامي ، اداره كل استاندارد و محقق ) تنظيم شده است .

فصل اول طرح تحقیق : که شامل موضوع , اهمیت و فایده تحقیق , علت و هدف تحقیق , طرح مسئله , فرضیه ها , تعریف واژه ها , روش تحقیق , موانع و محدودیتهای تحقیق می باشد .

فصل دوم مروری بر ادبیات موضوع یا پیشینه تحقیق : که در این فصل با استفاده از منابع موجود , سابقه بحث به صورت منظم و بر اساس مسیر تکاملی تاریخی آن ارائه می شود که ممکن است شامل تعاریف برخی مفاهیم , نظریات , مدلها و تاریخچه می باشد .

فصل سوم انتخاب حجم نمونه با توجه به ویژگیهای جامعه آماری می باشد .

فصل چهارم شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس اطلاعات جمع آوری شده و فرضیه ها و یافته های تحقیق می باشد .

فصل پنجم خلاصه و نتیجه گیری تحقیق می باشد که در این فصل اقدام به نظریه پردازی می شود .

و در پایان پیوستها , منابع و مأخذ آورده میشود .

چکیده

امروزه اصلي ترين مباحثي كه در رابطه با مديريت يك مجموعه مطرح مي باشد، برنامه ريزي صحيح،

نگرش به توسعه ، تصميم درست در شرايط متغير، بهبود مستمر، رضايت و حفظ كرامت كليه ذينفعان، تعالي ورسيدن به سطح ناب است. تمركز بر جريان ارزش، تكوين ساختار ناب، رفتار سازماني و كاربرد مقدمات ناب مي تواند زمينه ساز

يك مديريت عملكرد ناب باشد در اين تحقيق همچنين الزامات ايجاد مديريت ناب ، شرايط لازم و نحوه اداره كردن،ارزيابي، رسيدن به اهداف آرماني و چگونگي توسعه آن نيز بيان گرديده. آنگاه ميزان افزايش بازدهي و درصدرضايت ذينفعان تحليل شده است.

فصل اول

طرح تحقيق

موضوع :

تاثيرات مديريت موفق بر عملكرد كاركنان در اداره كل استاندارد و تحقيقات صنعتي

اهميت و فايده تحقيق :

اصولأ استعدادهای خلاق در محیط های مطلوب شکوفا و متبلور می شوند. بنابراین یکی از الزامات و

روش های مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن سازمانی پویا،مستعد،خلاق و به طور کلی یادگیرنده است.از سوی دیگر دنیای کنونی به سمتی پیش می رود که سازمان ها علاوه بر یادگیرنده بودن باید

یاد دهنده نیز باشند تا بتوانند از مزیت رقابتی مطمئنی برخوردار گردند.بنابراین ایجاد و بکارگیری

سازمان های خلاق و یادگیرنده از مهم ترین و ضروری ترین وظایف مدیران و مسئولان کشور می باشد.

در کشور ما ایجاد این سازمان ها با موانع زیادی روبه رو می باشد که باید این موانع شناسایی شده و راهکارهای عملی برای رفع آنها ارائه گردد.از سوی دیگر مدیران و رهبران سازمان ها باید این فرهنگ سازمانی را بومی سازند تا از نتایج مثبت ناشی از بکارگیری آن برخوردار گردند.

با توجه به نقش مهم این سازمان ها در دنیای کنونی، پژوهش هایی در این زمینه لازم است تا آثار مثبت حاصل از نهادینه کردن این سازمان ها و موانع موجود در راه ایجاد آنها شناسایی گردد و همچنین راهکارهایی برای رفع این موانع و سرعت بخشیدن به تکامل این سازمان ها ارائه گردد.

قوي ترين واحد هاي اقتصادي با توان توليد بالا و دارا بودن سهم بازار فروش متناسب و ضريب سود آوري در خور توجه و با امكانات و منابع سرشار حداكثر ظرف مدت 5 دوره مالي متوالي پس از در اختيار گرفتن اداره آنها توسط مديريتي با عملكرد ضعيف، مشروط به آنكه در اين مدت شارژ مجدد سرمايه از ثروت ملي و دوپينگ منابع وجوه از محل اعطاي تسهيلات رانتي و يا فروش و حراج اموال و دارايي هاي ثابت به اين

واحد ها تزريق نشود، به طورقطع و يقين اين واحدهاي اقتصادي تهي از منابع ، سرشار از تعهدات آتي به صورت ورشكسته و يا متلاشي شده رها خواهند شد.

مديران براي انجام وظايف خود و ايفاي نقش هاي مختلف شان به نحو احسن احتياج به ساختار ناب دارند. جهت ايجاد سازمان ناب پيدا كردن مديران متعهد به ناب نخستين و مهم ترين گام است. سپس ساختار ناب ايجاد شده و بين افراد سازمان فرهنگ ناب ايجاد مي شود و در نهايت به مديريت عملكرد ناب مي رسيم. همچنين برنامه ريزي استراتژيك جهت دست يابي به چشم انداز ناب نيز از روشهاي دست يابي مي باشد. سيستم مديريت عملكرد ناب تصميمات ويژه و جزئيات پروژه هاي بهبود را از طريق يك روند گسترش خط مشي و كار روزانه شكل مي دهد.

شركت هاي ناب موفقيت خود را مديون اتلاف صفر در عمليات هستند و لذا شكست ناپذيرند، اما نه فقط به خاطر اينكه از اتلاف تهي هستند. زيرا آنها در مقابل چيز هاي غير قابل پيش بيني و هر چالش جديدي كه از تغييرات غير منتظره مشتريان و رقبا پيش مي آيد به خوبي واكنش نشان مي دهند. شركت هاي ناب،

فن آور، انعطاف پذير و چابك هستند. از آنجا كه آنها تواناتر از شركت هاي رقيب هستند، فعاليت هايشان معمولا براي رقبايشان غير قابل درك است.

علت و هدف تحقيق :

بررسي عوامل مؤثر در نظام ارزشيابي عملكرد كاركنان و ارائه الگوي مناسب با هدف بهبود سيستم ارزشيابي عملكرد از طريق بررسي و شناسايي عوامل مؤثر و ميزان تأثير هر عامل در پيشرفت كار، شناخت نقاط قوت و ضعف سيستمهاي موجود ارزشيابي عملكرد، كاهش تعارضات بين سازمان و مديريت كاركنان با ارائه الگوي مناسب، ايجاد يك فضاي درست در زمينه¬هاي ارتقاءِ انتصاب، پاداش و تنبيه در قالب يك طرح تحقيق

مطالعه و به انجام رسيد.

برای دستیابی به کارکنان خوب و عالی که بتوانند در طول مدت کاربرای سازمان، از حداکثر تلاش و استعداد و تواناییهای خود برای نیل سازمان به اهداف عالیه اش استفاده کنند، نیاز به توجه به علایق و استعدادهای کارکنان و کارمندان موضوع اصلی و مهم به شمار می آید که باید در راس امور قرار گیرد به خصوص در مدیریتهای نوین. علایق کارمندان بسیار متفاوت است .

همان طور که روان شناسان بیان کرده اند، از اولین و ابتدایی ترین نیازها، که همان نیازهای جسمانی است شروع شده وبه عالیترین نیازها (همان نیاز به خود یابی و کمال ) که در راس هرم ترتیب نیازهای مازلو ، قرار دارد ختم می شود؛ و نسبت به افراد این نیازها متفاوت است .

در سالهاي اخير عامل انساني جايگاه محوري در موسسات / سازمانها و ادارات پيدا كرده است. اين پديده را مي توان بنيادي ترين تغيير دانست كه در دهه اخير در نگرش هاي مديريتي بوجود آمده است.

بدين منظور سنجش حس رضايتمندي، علاقه و دلبستگي در بين كاركنان امري ضروري و محوري براي مديريت است . همچنين شناخت مسائل و مشكلات نيروي كار، مقدمه اي براي يافتن راه حل به منظور رفع اين مشكلات و موانع است.

عدم بهره وري و بهره وري هردو در محيطهاي كاري وجود دارند. فردي كه كمتر ا زمعمول كار كند ميتواند درسازمان اثر منفي در زير دستان وهمكاران خود داشته باشد و در خارج از سازمان رضايت وخواست مشتريان وارباب رجوع به مخاطره انداخته شود به ويژه اگر كيفيت دچار مخاطره شود .

هدف كلي

بررسي عوامل مؤثر در ارتقاء ايجاد شرايط لازم براي بهبود بهره وري نيروي انساني

اهداف جزئي

بررسي ميزان تاثيرات مديريت موفق در بهبودکيفيت زندگی کاری كاركنان

بررسي ميزان تاثيرات مديريت موفق در فراهم آوردن پيشرفتهاي شغلي كاركنان

بررسي ميزان تاثيرات مديريت موفق در رضایت شغلي كاركنان و افزایش عملکرد آنان

طرح مسئله

منظور از طرح مسئله , سوالاتی است که در ذهن پژوهشگر راجع به یک موضوع , مشکل و ... مطرح می شود و هدف از طرح این سوال ذهنی , ریشه یابی علت یا علل بوجود آمدن آن موضوع , مشکل یا پدیده است .

• آيا اجراي آموزش و بهسازي نيروي انساني در افزايش عملكرد آنان موثراست ؟ ( مسئله علمی)

• آيا بين رضايت شغلي کارکنان و افزايش عملکرد آنان ، رابطه اي وجود دارد ؟ (سوال رابطه اي)

• آيا بين عدم مساعد بودن محيط كاري و افزايش عملكرد كاركنان تفاوت وجود دارد ؟ (سوال تفاوتي)

• آيا عدم وجود تبعيض بين كاركنان بر افزايش عملكرد آنان تاثير دارد ؟ (سوال اثري)

• ميزان انگيزه و عملكرد كاركنان اداره كل استاندارد و تحقيقات صنعتي چقدر است ؟( سوال توصيفي )

فرضيه ها

در هر تحقیق علمی , فرضیه مبنای حرکت است و بدون آن تحقیق علمی ممکن نیست چرا که فرضیه از بدیهیهات بدور است . در تحقیقات مختلف نیر اهمیت فرضیه یکسان نیست و ممکن است کم و زیاد شود اما هرگز حذف نمی شود .

فرضیه حدس و گمانی عالمانه و از روی بینش علمی محقق است که درباره وجود رابطه علت و معلولی بین دو یا چن متغیر می باشد .

• اجراي آموزش و بهسازي نيروي انساني در افزايش عملكرد آنان تاثير دارد . ( فرضيه اصلي )

• بين رضايت شغلي کارکنان و افزايش عملکرد آنان ، رابطه اي مستقيم وجود دارد . (فرضيه جهت دار مستقيم )

• بين عدم مساعد بودن محيط كاري و افزايش عملكرد كاركنان رابطه اي معكوس وجود دارد.(فرضيه جهت دار معكوس)

• عدم وجود تبعيض بين كاركنان بر افزايش عملكرد آنان موثر است . (فرضيه تك متغيري )

• مشاركت در تصميم گيري ها ، تدوين اهداف و برنامه ها و برقراري نظم و قانون در افزايش عملكرد كاركنان موثر است . (فرضيه چند متغيري )

تعريف واژه ها

خودآگاهی

کسی که می خواهد بردیگران مدیریت کند لازمه اش مدیریت برخود است منجمله : مدیریت بر زمان و تنش و تعیین اهداف و اولویتهای شخصی بعنوان مثال مدیریت بر زمان و تنش به مدیران کمک می کند تا نسبت به سازماندهی پیرامون خود و تطبیق پذیری با آن اقدام نمایند .

تعیین چارچوب ماموریت سازمان

وظیفه یک مدیر مؤثر ایجاد یک ماموریت شفاف برای سازمانش است یک ماموریت روشن نه تنها باعث انگیزش کارکنان میشود بلکه به آنها القاء‌ می کند که کارشان دارای اهمیت است ونکته مهم تر این است که کار فقط برای حقوق و گذراندن زندگی نیست بلک چیزی مهم تر در پس آن نهفته است .

از چیزی هراس به دل راه ندهد

در یک مدیریت مؤثرکارکنان مورد تشویق قرارمی گیرند تا با هر اشتباهی شرمنده نشوند در یک سازمان می بایست آموخت که برای چیزی نو و متفاوت باید تلاش کرد ولی باید آگاه بود که اگر نتیجه مطلوب حاصل نشد یکدیگر را سرزنش ننموده نکته مهم این است که فرد روی چه چیزی تمرکز کند، ترس یا فرصت؟

ارتباط مؤثر با کارکنان

این ارتباط ممکن است به سه شکل صورت پذیرد ، نوشتاری ، زبانی ، سخنرانی ، داشتن مهارت درهریک از این زمین ها لازم بوده زیرا تقریبا 80% وقت مدیران در محیط کار با این نوع ارتباطات پرمی شود

لذا اهمیت و توجه به آن دور از انتظار نخواهدبود. بعبارتی ارتباط مؤثر آن نوعی از ارتباط است که ضمن حفظ رابطه مثبت بین طرفین ارتباط از توجه به مشکل موجود نیز غفلت صورت نمی گیرد. نکته قابل اهمیت در ارتباط مدیر با کارکنان پائین تر ، ارتباط محترمانه ای است که نه از موضوع قدرت بلکه بیشتر از جنبه مشارکت است . اگر در ارتباطات انعطاف پذیر باشید این احساس را بوجود می آورید که داده ها یا انتخابهای دیگری نیز وجود دارد و دیگران هم ممکن است توان کمک به حل مشکل را داشته باشند در نهایت ارتباط مثبت و مؤثر با تعهد زیردستان به تصمیم گرفته شده اعتبار می بخشد

استفاده مؤثر از قدرت

نکته ای که در مورد قدرت مطرح است این است که چه کسی قدرت دارد و چگونه آن را بدست می آورد، چگونه آن را مهار می کند وچگونه از آن استفاده می کند

استفاده مؤثر از قدرت ، بحرانی ترین جزء مدیریت است و مدیران قدرتمند دارای این ویژگی هستند که دیگران را نیز قدرتمند بسازند. درک سنتی از قدرت در گذشته عبارت از داشتن کنترل روی رفتار دیگران بوده مثل کنترل رئیس روی کارکنانش ولی مفهوم جدی از قدرت به جای « داشتن اختیار بر روی دیگران» به «توانایی در انجام یک کار» تغییر یافته است تکنولوژی اطلاعاتی

استفاده از تیم و مشارکت دادن افراد

ما خواه رئیس باشیم یا مرئوس امکان ندارد از کار تیمی گریزی داشته باشیم نتیجه بررسیها حاکی از این است که در تیم ایده های زیادی تولید و تصمیم گیری و حل مشکل خیلی بهتر از روشهای فردی صورت می گیرد و درک بهتر و انگیزش بیشتر و عملکرد خوب را به دنبال دارد. نقش مدیران در ایجاد هماهنگی میان اعضای تیم و پشتیبانی و دادن بازخود و ترسیم یک چشم انداز و ایجادتعهد به چشم انداز دارای اهمیت ویژه ای است چشم انداز به شفاف کردن ارزشهای محوری و اصولی که تیم را در آینده هدایت کند کمک می کند روی امکانات تمرکز می کند و باعث پیوند محکم اعضا به یکدیگر می شود

یک مدیرخوب مطمئا رفتارش با تمام کارکنان خوب است و این رفتار خوب را نه تنها در حقوق و پاداش بلکه در مشارکت دادن آنها در فعالیت روزانه نیز می شود دید. مدیر خوب خلاقیت و نوآوری را مورد پشتیبانی قرار میدهد و تمام افراد احساس درگیر بدون در کار را دارند

حل مشکل با خلاقیت

هرساعتی که سپری می شود امکان ندارد افراد با نوعی مشکل و نیاز برای حل آن مواجه نشوند وظیفه مدیر ذاتا حل مشکلات است و اگر مشکلات نبودند دیگر نیازی به مدیرنبود هرچند دارا بودن تحصیلات عالیه و سالها تجربه اندوزی مدیران را در این جهت هدایت میکند که مشکلات را درچارچوب های تعریف شده ای حل نمایند و لیکن از توانمندی وخلاقیت درحل مشکل دورمی شوندوظیفه مدیرحل مشکلات سازمان با روشهای خلاق و نه شیوه های سنتی است .

رفتار مطلوب و كردار درست رهبران و مديران

مسئوليت خطير مديريت و رهبري بايد به افرادي سپرده شود كه ضمن برخورداري از ويژگيهاي شخصيتي خاص، شيوه هاي رهبري و مديريت مناسب را به كار گيرند و از نظر اخلاقي نيز الگو باشند.

دوره هاي آموزش ضمن خدمت و آموزش كاركنان

بايد دوره هاي آموزش ضمن خدمت و آموزش كاركنان را به عنوان يك امر حياتي و مستمر و مداوم تلقي كرد، زيرا تنها از طريق آموزش مي توان تلاشهاي كاركنان را با امكانات موجود و پيشرفتهاي علمي جديد هماهنگ كرد.

كيفيت بالاي زندگي كاري

مفهوم كيفيت زندگي كاري بيانگر اهميت احترام قائل شدن براي مردم در محيط هاي كاريشان است. به طور خلاصه مي توان گفت: مواردي كه در بالا بردن كيفيت زندگي كاري تآثير گذار مي با شد به شرح ذيل است :

• پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب يك كار

• وضعيت كاري سالم و ايمن

• امكان يادگيري و استفاده از مهارتهاي جديد

• ايجاد انسجام اجتماعي در سازمان

• آماده كردن امكانات رشد و پيشرفت و ترقي براي كاركنان

• حفظ حقوق فردي

عوامل موثر بر رضايت شغلي

ايجاد« رضايت شغلي» در فرد بستگي به عوامل متعددي دارد كه در كنار هم موجب حصـول نتيجه مطلوب مي شوند و چه بسا نبود يك عامل فرد را در زمره اشخاص ناراضي از شغل خويش قرار دهد.عواملي از قبيل : ميزان درآمد، نفس و ماهيت كار و جايگاه اجتماعي آن ، وجهه و اعتبار سازماني، ارتقا ء شغلي، ايمني شغلي ، عدم ابهام در نقش ، شرايط فيزيكي كار، ساختار و فرهنگ سازماني و ارتباط با همكاران، توجه به ويژگيهاي شخصيتي فرد، ارزيابي عملكرد، تناسب، انعطاف،نوآوري و رويكردها و ... كه در اين مجال اشاره و مروري گذرا به تعدادي از آنها مي نماييم.

ميزان درآمد و يا دستمزد

اين عامل تقريبا براي همه گروهها ي شغلي از مهمترين عوامل تاثيرگذار به شمار مي رود.با در نظر داشتن تفاوت فردي و به تبع آن تفاوت در ديدگاهها نسبت به پول ، حالت هاي متنوعي را مي توان متصور شد.به نظر مي رسد اين عامل براي كساني كه نمي توانند از راههاي ديگري در كار خود رضايت به دست آورند از اهميت بيشتري برخوردار است.در مواردي ديده شده است كه بسياري به دليل كمي حقوق با تغيير شغل خود حتي با شغلهايي با منزلتي پايين تر اقدام مي كنند.

ايمني شغلي

در بياني كلي ، مفهوم ايمني در مشاغل به معناي فارغ از خطر بودن تعبير مي شود و هر عاملي كه بتواند خطرات محيط كار (اعم از جسمي ، روحي و رواني ) را از بين برده و يا به حد اقل برساند ، رضايت شغلي را افزايش مي دهد.از اين رو مواردي مانند نظم ، انصاف و امنيت عاطفي تضمين كننده ايمني شغلي به شمار مي روند و از سويي مواردي چون تبعيض و پارتي بازي و ... با خدشه دار نمودن شرايط مطمئن سازماني ، مي تواند احساس ناايمني و نهايتا نارضايتي شغلي را به وجود آورد.

ارتقاي شغلي

يكي از پايدارترين يافته ها حاكي از اين است كه هر چه سطح شغل بالاتر باشد رضايت شغلي بيشتر است. از سويي به دليل آنكه افراد غالبا دوستدارو خواستار ارتقاي مقام و پيشرفت در كار خود هستند بنابراين براي افزايش رضايت در سازمانها بايستي در اين باره چاره انديشي شده و برنامه ريزي هاي دقيقي صورت و انجام پذيرد تا زمينه هاي ارتقاي كاركنان سطوح مختلف در قالب فرآيندي منطقي فراهم گردد.

بهره وري

واژه بهره وري براي نخستين بار بوسيله فرانسوا كنه رياضيدان و اقتصاددان طرفدار مكتب فيزيوكراسي (حكومت طبيعت) بكار برده شد. وي با طرح جدول اقتصادي ، اقتدار هر دولــت را منـــوط به افزايش بهره وري در بخش كشاورزي مي داند. در سال 1883 فرانسوي ديگري به نام ليتره بهره وري را دانش و فن توليد تعريف كرد. با شروع دوره نهضت مديريت علمي در اوايل سالهاي 1900، فردريك ونيسلو، تيلور و فرانك و ليليان گيلبريث به منظور افزايش كارآيي ، درباره تقسيم كار ، بهبود روشها و تعيين زمان استاندارد، مطالعاتي را انجام دادند. كارآيي به عنوان نسبتي از زمان واقعي انجام كار به زمان استاندارد از پيش تعيين شده ، تعريف شد. بطور مثال اگر از فردي در 8 ساعت كار انتظار توليد 100 واحد محصول را داشته باشيم اما در عمل وي 96 واحد توليد كند، گفته مي شود كارآيي او 96% است.

بهره وري عبارتست از نسبت ستاده به يكي از عوامل توليد : سرمايه، نيروي كار و مديريت

رضايت شغلي و بهره وري

بر اساس آنچه گفته شد ، بديهي است كه رضايتمندي افراد از مشاغل خود ، نسبتي مستقيم با بهره وري دارد، براي تبيين بهتر اين رابطه جا دارد به نقش سرمايه عظيم و ارزشمند نيروي انســــاني در بهره وري اشاره شود .انسان محور بهره وري است. كليه سازمانها با هر ماموريتي كه دارند بايد بيشترين امكانات را به آموزش و پرورش انسانها از ابعاد مختلف ، اختصاص دهند ، مواردي همچون آموزشهاي رفتاري –شغلي و تخصصي-قوانين و مقررات و آموزش شرح وظايف، آموزش فكر ، خودآموزي و دگر آموزي، آموزش خانواده به ترتيب تقويت كار گروهي ،تسلط بر شغل ، شناخت داخل و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظايف ،نوآوري، پيدايش و توسعه اصل فرد و سازمان ياد گيرنده ، تفـــاهم في ما بين خانواده ها ي شاغلين و سازمان را در پي خواهند داشت ، كه در آخر به ايجاد و استقرار، پرورش و گسترش ، كاربردي شدن و استمرار بهره وري و در كل به ارتقاي آن در سازمان خواهد انجاميد.

بنابراين ، رويكرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب كه در برگيرنده هر دو مفهوم رضايت شغلي و بهره وري مي باشد بهترين گزينه و راهكار به شمار مي رود.

روش تحقيق

اطلاعات اولیه برای انجام این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه ای حاصل شد و براساس اطلاعات به دست آمده از این طریق اهداف و فرضیه های تحقیق تدوین گردید.سپس یک سری مطالعات تکمیلی در خصوص موضوع تحقیق به عمل آمد.

در مرحله دوم مطالعات میدانی انجام گرفت.در این مطالعات از روش پرسشنامه استفاده گردید که پرسشنامه استفاده شده قبلأ در تحقیقی مشابه به کار رفته بود و از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار بود.

لازم به ذکر است که پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می باشد که توضیحات کاملتر در این باره در فصل روش تحقیق ارائه شده است.

موانع و محدوديتهاي تحقيق

در انجام این پژوهش با محدودیت هایی از جمله محدوديت زماني مواجه بودیم که این محدودیت ها باید در تعمیم نتایج این پژوهش مد نظر قرار گیرند.در زیر به چند مورد از این محدودیت ها اشاره می کنیم.

 پژوهش حاضر در بین کارکنان اداره كل استاندارد و تحقيقات صنعتي صورت گرفته است و لذا تعمیم نتایج آن به سایر جوامع مستلزم انجام پژوهش های دیگری می باشد.

 ممکن است هنگام پاسخ دادن به پرسش ها عواملی مانند محافظه کاری،عدم دقت و صراحت و...

بر نحوه پاسخ گویی تاثیر گذاشته باشد.بنابراین در تعمیم یافته ها باید همه این عوامل را در نظر گرفت.

 احتمال خطای تمایل به مرکز نیز می تواند بر روی نتایج به دست آمده از تحقیق تاثیر منفی بگذارد.

 افت نمونه ها از 92 به 41 نیز می تواند از اعتبار تحقیق بکاهد.

 نبود پرسشنامه استاندارد در زمینه تحقیق مورد نظر نیز می تواند از محدودیت های این پژوهش به شمار آید.

فصل دوم

مروري بر ادبيات موضوع ( پيشينه تحقيق )

مدیریت" به عنوان یک پدیده اجتماعی ضروری، در عصر کنونی چنان سیطره خود را بر عرصه های مختلف زندگی مردم تثبیت کرده که کمتر پدیده ای با چنین شتابی گسترش یافته است.

"مدیریت" نه تنها در نظام مدرن و متمدن کنونی و در نتیجه تامین نیازهای بنیادین جوامع از لحاظ اقتصادی نهفته است، بلکه نشان دهنده ریشه های اعتقادی جوامع متعدد و نهایتاً مؤید نظریه امکان نظارت بر زندگی و معیشت انسان از طریق سازماندهی سیستماتیک منابع انسانی و اقتصادی است که عوامل انسانی ‌و اقتصادی را برای بهبود زندگی فردی و ‌اجتماعی متشکل می سازد.

به سخن دیگر،" مدیر" باید دانش پژوه‌و درعین حال هنرمندی باشد‌ که‌ به سبب وقوفش بر دانش مدیریت و نیز تحت تاثیر ویژگی های فردی، بتواند با بهره گیری مطلوب و بهینه از کلیه امکانات موجود از قبیل: نیروی انسانی،اختیارات سازمانی، تجهیزات و سرمایه، سازمان متبوع خود را در جهت تحقق اهداف تعیین شده هدایت و رهنمون سازد. عملکرد یک سازمان کوچک (خانواده) ، یک مؤسسه متوسط (شرکت بازرگانی)، یک سازمان بزرگ (وزارتخانه) و ... حاصل تدابیر و راهبردهای مدیر یا مدیران آن سازمان است که بر مبنای دانش، تجربه، خلاقیت و ... مدیر اتخاذ می‌شود که باید پاسخگو هم باشد.

با وجود پذیرش نقش مؤثر "مدیر" در جامعه و قبول این نکته که بروز مشکلات در هر سطحی ارتباط مستقیم با توانایی‌های مدیریت دارد، حرکت منطقی و اصولی برای رفع این مشکل مهم صورت نگرفته و دائماً شاهد و ناظر ظهور مشکلات جدیدتری هستیم؟! مشکلاتی که معلول عوامل گوناگونی است که به اختصار به آن اشاره می شود:

الف) فقدان معیار انتخاب مدیران: در حالی که در جامعه، حتی تزریق آمپول به بیمار به تخصص، آموزش و به مجوز نیاز دارد و در حالی که حتی یک دندانساز تجربی کاملا مجرب اجازه کشیدن یک دندان فاسد بیمار را ندارد و به طور کلی به رغم آنکه اشتغال در هر صنفی مستلزم اخذ مجوز است، شگفت انگیز است که واگذاری مناصب مدیریتی که می تواند موجب نارضایتی و نهایتاً بحران حاد اقتصادی و فرهنگی در‌هر سازمان شود، بدون ضابطه و‌نه بر اساس توانایی و شایستگی بلکه عمدتاً بر پایه روابط و احساسات و در چارچوب وابستگی های خانوادگی و گروهی صورت می گیرد.

ب) جابه جایی و حتی ارتقای مقام مدیران ناتوان و بد سابقه به جای مؤاخذه و برکناری: بارها دیده شده است مدیر یا مدیرانی که به دلایلی از جمله کسب نتایج بد و حتی لطمه زدن به سازمان که قاعدتا می بایست حداقل اگر محاکمه و مؤاخذه نمی‌شوند، برکنار شوند، به منصب دیگری گمارده شده و گاه این دور تسلسل ادامه می یابد.

ج) پاسخگو نبودن مدیران: یکی از معضلات بی اعتنایی مدیران به مردم و در نتیجه در اولویت قراردادن منافع شخصی و گروهی بر مصالح عمومی است. به ندرت دیده شده است مدیری به لحاظ نتایج منفی کار خود یا بخشی از زیر مجموعه مستعفی شده و از مردم عذر خواهی کند و جالب اینجاست هنگام بروز یک حادثه ناگوار، همه در تمام سطوح مدیریتی بسیج می شوند تا ضمن دفاع از خویش و کارکنان زیر مجموعه خود، قصور را متوجه عوامل خارجی کنند و در صورتی که حادثه ناگوار به فوت افراد منجر گردد، اشخاص فوت شده را مقصر معرفی می کنند.

د) خود محوری و منیت: برخی مواقع هنگام تعویض یک مدیر ارشد، به عنوان اولین واکنش!، مدیریت جدید به طرق مختلف اقدامات مدیر سابق را زیر سئوال برده و با آن مخالفت می کند و در همین حال تلاش می شود مدیران رده های پایین تر قبلی(بدون بررسی عملکرد آنها) با اشخاص مورد نظر مدیر جدید عوض شوند. اقدامی که ضمن تضییع حقوق مردم بابت به هدر دادن هزینه های قبلی و تحمیل هزینه های جدید برای اجرای طرح های مختلف مدیریت قبلی، لااقل عده ای از مسؤلین شایسته از گردونه خدمت خارج و نارضایتی بروز می کند.

ه) گرایش به تملق و چاپلوسی: عامل مهم دیگری که در بروز مشکلات سازمانی دارای نقش عمده ای است، تقویت روحیه چاپلوس پذیری در مدیران است که متاسفانه این پدیده به دلیل ریشه های فرهنگی، در کوتاه مدت قابل رفع نیست. هر چند که دلیل اصلی اشاعه این گرایش، انتخاب و انتصاب مدیران غیرواجد شرایط و ضعیف است تا امکان حتی یک مخالفت کوچک در برابر تصمیمات مقام ارشد را نداشته باشند.

نکته دیگری که در بحث مدیریت، حائز اهمیت است، شیوه یا سبک مدیریت است که ظاهرا کم‌تر به آن توجه شده است: برخلاف تصور همگانی که مدیران موفق را در همه حال موفق ارزیابی می کنند، برای اداره مطلوب هر سازمان ضروری است که مدیری با ویژگی فردی خاص و یا در صورت امکان از مدیران دانش آموخته که قادر به تغییر سبک رهبری بر اساس تجارب و دانش علمی خود هستند، انتخاب شود. برای روشن شدن موضوع، قید چند مورد لازم است:

▪ نکته اول: ماهیت فعالیت هر سازمانی مدیریت ویژه خود را می طلبد و نمی توان مدیر یک سازمان با ماهیت کاری معین را در مؤسسه ای دیگر که ماهیت کاری متفاوتی دارد به کار گمارد.

▪ نکتـه دوم: برخی به اشتباه ، یکـی از ویژگی های مطلوب مدیـریت یعنی "قاطعیت" را با "خشونت" اشتباه گرفته و تصور می کنند چنانچه مدیر در برابر کوچکترین اظهار نظر انتقادی محکم برخورد کرده و فرد منتقد را مقهور و منکوب کند، آن مدیر، مدیر مقتدری است! در حالی که این مدیر ناآگاهانه، با تیشه کم تجربگی یا غرور بر ریشه سازمان می زند.

▪ نکته سوم: اگر ، تعریف مورد پذیرش اکثر قریب به اتفاق صاحبنظران این رشته که مدیریت را "انجام دادن کارها به وسیله دیگران" می‌دانند، محور بحث قرار داده و قبول کنیم که "هدایت" یکی از وظایف مدیر است، از این رو ‌باید بپذیریم هنگامی مدیر می تواند خودش‌ را اثر بخش بداند‌که انجام کارها به وسیله دیگران با میل‌و رغبت آنان انجام شود. زیرا لزوما هر مدیر موفقی، اثر بخش‌نیست.‌برای‌ مثال‌ چنانچه ‌مدیری ‌مصمم به تحقق هدفهای سازمان از طریق بهره‌گیری از "قدرت مقام" خود و ایجـاد رعـب و تـرس در کارکنان باشـد، ممـکن است به هدفهـای سازمان برسد و مدیری موفق تلقی شود.

در حالی که اگر همین مدیر بتواند با بهره‌گیری از "قدرت شخصی" و با فراهم کردن محیطی مطلوب و ایجاد انگیزه، کارکنان را به صورت خودانگیخته به سمت هدفهای سازمان به حرکت در آورد، چنین مدیر موفقی، مدیر اثر بخش هم هست. تفاوت عمده میان " مدیران موفق" و "مدیران اثر بخش" اینست که دسته اول تا زمانی که دارای قدرت (مقام) هستند کلامشان نافذ است و به دلیل نارضایتی و گاه خشم کارکنان، بروز اتفاقاتی مانند کم کاری، شایعه پراکنی، خرابکاری و ... بعید به نظر نمی رسد. چنین مدیرانی می باید دائما مراقب و مواظب گفتار و رفتار کارکنان و همکاران خود باشندکه همین امر موجب اشاعه جو بدبینی و عدم اعتماد در محیط سازمان می گردد.

بنابراین برای انتخاب مدیران موفق و اثربخش رعایت نکات زیر باعث رفع تدریجی مشکلات مدیریتی و در غایت کمک به حل معضلات جامعه نیز می‌شود.

الف) برای انتخاب و انتصاب مدیران، معیارهای عمومی و تخصصی تدوین گردد و طبق آن عمل شود. ب) محور اصلی معیارها، "شایسته سالاری" باشد. ج) برای ترویج روحیه مسؤولیت پذیری و پاسخگویی مدیران آیین نامه های ویژه ای تدوین گردد و بر اجرای آن نظارت شود. د) در کنار تشویق های رایج ، برخورد قاطع با مدیران متخلف و برکناری آنها صورت گیرد. ه) جابه جایی مدیران تنها در حوزه تجربه و تخصص آنها انجام گیرد. و سرانجام آنکه تعویض مدیران سطوح میانی حتی در صورت تعویض مدیران مافوق آنها، با دلیل و برهان انجام شود.

نظريه مك كله لند درباره انگيزش- امير عسكري

يكي از وظايف مدير ايجاد انگيزش در كاركنان است. براي اين كار مدير بايد عوامل انگيزش كاركنان را بشناسد.

مك كله لند توجه به نيازهاي زير را عامل افزايش انگيزش كاركنان مي داند:

1 - نياز به كسب موفقيت؛

2 - نياز به ايجاد ارتباط با ديگران؛

3 - نياز به كسب قدرت.

يكي ديگر از عوامل انگيزش پاداشهاي مادي است اما مك كله لند مي گويد مردم پاداشها را رد نمي كنند.اما پاداش براي ارضاي خوديابي آنها كافي نيست. اشخاصي كه نياز به كسب موفقيت در آنها شديد است چه خصوصياتي دارند؛

اهل بردوباختهاي سنگين نيستند، به شانس اعتقاد ندارند، اين افراد از انجام دادن كارهاي بسيار ساده و يا بسيار سخت اجتناب مي كنند، اين افراد به دنبال انجام كارهاي هماورد طلب هستند و به كارهايي كه خود شخص مديريت آن را به عهده داشته باشد روي مي آورند. اين افراد وقت بيشتري صرف فكركردن مي كنند تا كارها را بهتر انجام دهند. مك كله لند مي گويد مي توان نياز به كسب موفقيت را به افراد آموزش و كارايي پرسنل را افزايش داد.

سازمانها به وسيله تغييرات رفتاري افراد تغيير مي كنند، هرچند افراد تغيير را دوست ندارند اما پويايي جزء ماهيت كار است. بااين حال، تغييرات مورد نياز سازماني در استراتژي و ساختار، كليدهاي تحريك افراد هستند. تحقيقات روانشناسي وجود سه كليد احســاسي را تاييد مي كنند كه عبارتند از سائق هاي تحريك، دانش و انگيزه كه حدود 80 درصد از انسانهاي باهوش از نظر ذهني و كم هوش، رفتارشان به اين سه عامل بستگي دارد.

يكي از وظايف مدير در يك محيط كاري، اين است كه باعث انگيزش كاركنان شود. اما انگيزش در تمرين و تئوري كاري مشكل است و فهميدن آن سخت است. براي اينكه بدانيم چگونه مي توانيم انگيزش را در افراد افزايش دهيم بايد طبيعت و خوي انساني را ابتدا بشناسيم و مشكلات انسان را بفهميم. اگر كسي بخواهد مديريت و رهبري سازماني را برعهده داشته باشد بايد عوامل انگيزش را بشناسد. به خاطر اهيمت اين موضوع دانشمندان زيادي بر روي آن كار كرده اند از قبيل : (تئوري Y داگلاس مك گرگور)، فدريك هرز برگ (تئوري دوعاملي بهداشت، انگيزش)، التون مايو (تحقيقات هاتورن)، كريس آرگريس، رنسيس لايكرت و ديويد مك كله لند (انگيزش كسب موفقيت) كه از ميان اين دانشمندان به شرح مختصري از نظريه هاي مك كلــــه لند مي پردازيم.

تئوري پيداكردن نيازها

بعضي از نيازها از مشاهدات و تجربيات زندگي به دست آمده اند:

1 - نياز به كسب موفقيت: تلاش براي انجام دادن بعضي كارهاي مشكل و رسيدن به موفقيت؛

2 - نياز به ايجاد ارتباط با ديگران: به شكل روابط بسته با اشخاص و ايجاد ارتباط متقابل و دوستانه با افراد؛

3 - نياز به كسب قدرت: براي كنترل ديگران يعني ديگران را وارد كنيم تا به گونه اي مخالف رفتار هميشگي خود رفتار كنند.

نياز به كسب موفقيت ايجاد ارتباط با ديگران و نياز به كسب قدرت تقريباً 80 درصد نيروي محرك و انگيزش تمام افراد است.

قبل از نگاه كردن بيشتر به مسائل موفقيت، ايجاد ارتباط با ديگران و قدرت لازم است نكاتي مورد توجه قرار گيرد. هركس مي تواند اين سه محرك را در درجات مختلفي داشته باشد.

محركهاي يكسان براي افراد مختلف رفتارهاي متفاوتي به دنبال دارد. درواقع مردم فكر مي كنند تصويرهاي ثابت و مشخص معاني يكساني براي افراد مختلف دارند در صورتي كه چنين نيست.

مك كله لند بيان مي كند كه تعدادي از اين عوامل كه توضيح داده شده از طريق مشاهده و تجربه به دست آمده اند. اما اين افرادي كه نياز به كسب موفقيت شديد دارند چه مي كنند؟

كساني كه نياز به كسب موفقيت در آنها شديد است اهل قمار و بردوباختهاي سنگين نيستند، به هيچ وجه دوست ندارند كه در فرايند موفقيت شانس بياورند. آنها ترجيح مي دهند با مسائل و مشكلات روبرو شوند و به جاي اينكه نتيجه كار را به حساب شانس بگذارند مسئوليت آن را شخصاً به عهده بگيرند. اما بايد به اين نكته توجه كرد كه اين افراد از انجام دادن كارهاي بسيار ساده كه موفقيت آن صددرصد است و يا كارهاي بسيار سخت كه امكان موفقيت پايين است اجتناب مي كنند.

افرادي كه در خود به شدت احساس نياز به پيشرفت مي كنند اگر چنين بپندارند كه مسئوليتي را كه قبول مي كنند احتمال موفقيت در آن 50 درصد باشد نهايت سعي خود را خواهند كرد و كار مزبور را به بهترين شكل انجام خواهند داد. و اين افراد از كارهايي كه جنبه شانس دارد متنفرند. زيرا موقعيتي كه در سايه شانس به دست آيد هيچ لذتي براي آنها به دنبال نخواهد داشت. اين افراد بيشتر به دنبال انجام كارهايي هستند كه در اصطلاح هماورد طلب باشند (رابينز - رفتار سازماني).

پاداشها و برانگيختن ميل به موفقيت مردم

يكي ديگر از خصوصيات ميل به موفقيت مردم اين است كه به نظر مي رسد آنها بيشتر نگران موفقيت شخصي باشند تا پاداش آن موفقيت. افراد پاداشها را رد نمي كنند اما پاداش براي ارضاي خوديابي آنها كافي نيست. مردم از خود پيروزي يا حل كردن يك مشكل لذت بيشتري مي برند تا اينكه به خاطر آن پاداش يا پول بيشتري دريافت كنند.

پول براي انگيزش مردم يك ارزش اوليه است و اين براي آنها معني ارزيابي كردن فرايندها و مقايسه موقعيت آنها با ديگران را فراهم مي كند و معمولاً مردم پول را براي مقام يا حمايت اقتصادي جستجو نمي كنند.

بازخورد: تمايل مردم براي نياز به كسب موفقيت است تا در بازخورد واقعي نتايج كارها موقعيت خود را بيابند و يك موفقيت شخصي به دست آورند. بنابراين، افرادي كه نياز به كسب موفقيت در آنها شديد است بيشتر به كارهاي فروشندگي و يا كارهاي خصوصي كه خود شخص مديريت كار را برعهده داشته باشد روي مي آورند. به علاوه طبيعت بازخورد واقعي براي برانگيختن مردم مهم است. در پاسخهايي كه اين افراد به سوالهاي پيرامون كارشان داده اند مشاهده مي شود كه اين افرادعلاقه اي به توضيح خصوصيات شخصيتي خود ندارند. افرادي كه نياز به كسب موفقيت در آنها زياد است مي خواهند واقعيت را بدانند و بازخورد نتايج را ببينند. چرا افرادي كه انگيزه كسب موفقيت در آنها بيشتر است عملكرد بهتري دارند؟

مك كله لند اينگونه بيان مي كند چون آنها معمولاً وقت بيشتري صرف فكركردن مي كنند تا اينكه چگونه كارها را بهتر انجام دهند. در حقيقت او فهميد هركجا كه فكر بهتري براي انجام كار باشد عملكرد بهتري اتفاق مي افتد.

مثالها: دانشجويان دانشگاه كه نياز به كسب موفقيت در آنها شديد است معمولاً نمره هاي بهتري از دانشجويان ضعيف تر مي گيرند. كساني كه تمايل به كسب موفقيت بيشتري دارند با تشويق كردن، عملكرد بهتري از آنها سر مي زند چون آنها هميشه سعي در بهتركردن امور محوله دارند.شركتهايي كه تعداد بيشتري از اين افراد را در اختيار دارند سريعتر رشد مي كنند و بازده و سود بيشتري دارند و حتي مك كله لند تحليلهايش را از اين هم بيشتر توسعه داده و معتقد است در كشورهايي كه تعداد افراد با انگيزه كسب موفقيت، بيشتر است رشد اقتصادي ملي بيشتري دارند. آيا اين مهارت آموختني است؟

آيا مي توانيم انگيزه نياز به كسب موفقيت را به مردم آموزش دهيم؟ مك كله لند در حال قانع كردن ديگران براي پاسخ مثبت به سوال فوق بود. در حقيقت او مشغول توسعه برنامه هاي آموزشي براي افرادي بود كه مي خواستند ميل به كسب موفقيت را افـــــزايش دهند او همچنين برنامه هايي مشابه را براي قشرهاي ديگر جمعيت توسعه داد.

انگيزه مردم در كسب موفقيت: انگيزه افراد در كسب موفقيت مي تواند ستون اصلي اغلب سازمانها باشد اما در مورد استعداد مديران چه مي توان گفت؟ همان طور كه مي دانيم افرادبا ميل زياد به كسب موفقيت، داراي شخصيتهاي توليدكننده هستند. اما هنگامي كه آنها مستقل كار مي كنند، بهتر كار مي كنند تا هنگامي كه كار گروهي انجام مي دهند. هنگامي كه كاري را خوب انجام مي دهند ميل دارند تا ديگران هم مثل آنها عمل كنند. در نتيجه بعضي وقتها اين كمبودها باعث مي شود تا ديگران توليد و عملكرد آنها را سركوب كنند و مانع از به حداكثررساندن پتانسيل آنها شوند. امروزه نياز است كه ميل به كسب موفقيت كاركنان افزايش داده شود اما هنوز بسياري از مديران فقط به فكر افزايش مهارت كاري پرسنل هستند. يك مدير خوب بودن كافي نيست و مدير بايد تاثيرگذار باشد. مك كله لند به اين نتيجه رسيد كه برانگيختن ميل به كسب موفقيت مردم مثل خانواده هايي است كه انتظارهاي بيشتري نسبت به توانائيهاي فرزندانشان دارند. والدين از فرزندانشان در سنين بين 6 تا 8 سالگي توقع دارند در بعضي كارها از خود استقلال نشان دهند و كارهايي را بدون كمك انجام دهند مثل مراقبت از خود در اطراف خانه. اگر والدين اين توقعات را زود از فرزند خود داشته باشند و فرزندان نتوانند انجام دهند والدين بچه ها را سركوب مي كنند و شخصيت اين كودكان توسعه پيدا نمي كند و اين احساس را به بچــه ها مي دهد كه آنها را نمي خواهند و آنها بي عرضه اند . در حالي كه آنها هنوز براي اين استقلال آمادگي ندارند و به عكس اگر بيش از حد بچه ها مورد حفاظت قرار گيرند اين بچه ها وابستگي زيادي به والدينشـان پيدا مي كنند و هميشه منتظـر مـــي مانند تا والدين برايشان تصميم بگيرند.

مدیریت در هزاره سوم

امروزه عقیده بر این است که همبستگی و انسجام اجتماعی جامعه جدید، تنها با مدیریت صحیح امکان‌پذیر است. بر اثر مدیریت صحیح، ملتهای ضعیف، قوی می‌شوند. مدیریت در هر سازمانی، به منزله روح آن سازمان است. اگر روح سازمان به ضعف و سستی گراید، مرگ سازمان فرا می‌رسد.

گویند که در سپاه نادر، پیری جنگ‌آور، راست و چپ سپاه دشمن را به وحشت انداخته بود و مبارزه جانانه‌ای به نمایش گذاشته بود. نادر که از مهارت و جنگجوی سالخورده، انگشت به دهان مانده بود، دستور داد او را به حضورش بیاورند. مأمور نادر در وسط میدان کارزار، پیر جنگجوی را فراخواند و پیام نادر را به او رسانید. پیر بر خلاف میل باطینی‌اش، چون سرگرم کارزار و حماسه آفرینی بود. به سوی نادر شتافت و عرق ریزان و خسته، با شمشیری آخته به نادر گفت: چرا مرا از وسط میدان کارزار، فرا خوانده‌ای؟

نادر به او گفت: ای پیر، با این گونه نبرد کردن، همه را شگفت‌زده کرده‌ای و به سان جوانان برومند به صف دشمن می‌تازی و پهلوانی می‌کنی؛ آن زمان که کشور مورد تاخت و تاز بود، چرا این گونه ظاهر نشدی؟

پیر در جواب گفت: آن زمان تو نبودی!

دنیایی معنا در تفسیر این جمله نهفته است. مدیریت موفق، از پیر فرسوده نیز حماسه می‌آفریند و روح تازه‌ای در کالبد یک سیستم می دمد.

ویلیام شکسپیر می‌نویسد: بنگرید آن شمع کوچک در دل تاریکی تا کجا نورش را پراکنده‌ می‌سازد. یک عمل نیک و یا یک تصمیم درست از فردی خوش‌فکر نیز در این دنیای تاریک، همین گونه پرتوافشانی می‌کند.

یکی از نکات برجسته دیگر در موفقیت در مدیریت، این است که مدیریت نشانه یک رشته از عملیات است، و مدیر، نشانه مرکزی در ساختار گروه است.

از نظر ستو گدل، مدیریت رشته‌ای از عملیات، برای اثرگذاری بر فعالیت توده‌ها در جهت رسیدن به هدف است و میزان موفقیت آن بستگی به میزان اثرگذاری آن دارد و خود نیز متأثر از نظم و هارمونی در تصمیمات یک مدیر است.

هاکسلی می‌نویسد: تنها داروی شفا دهنده دردها، نظم و خرد است؛ زیرا عامل وصول به اهداف و نقاط کانونی فعالیتهاست.

راسکین می‌نویسد: هر کار درست و منظم و هر فکر شایسته، به چهره مدیریت، زیبایی و موفقیت می‌دهد.

آن راس رتیموتی راس می‌نویسد: یک مدیر موفق به تسهیم دستاوردها در یک سیستم می‌پردازد و از انگیزش یا کارانه گروهی بهره می‌گیرد؛ زیرا افزایش عملکرد مؤسسه یا سیستم یک سازمان را در میان اکثر یا تمام کارکنان یک قسمت، تقسیم می‌نماید و مشارکت بیشتر کارکنان را موجب می‌گردد. برخی مردم، بسیاری از روشها را در زیرمجموعه سرفصل تسهیم دستارودها قرار می‌دهند؛ مثل تسهیم منافع و طرحهای پاداش به گروههای کوچک.

تسهیل دستاوردهای یک مدیریت

مهم‌ترین خصوصیات مشترک در تسهیل دستاوردهای یک مدیریت موفق بدین قرار است:

1.‌ بهبود عملکرد: یکی از اهداف تمام طرحهای تسهیم دستارودها، بهبود عملکرد است.

این عملکرد که ممکن است به سختی اندازه‌گیری شود، با استفاده از کل زمان واقعی، در مقابل زمان استاندارد یا اندازه‌گیری فیزیکی میزان ستاده، در مقابل میزان داده‌ها به دست می‌آید و با روشهای محاسباتی گسترده و بر اساس بهبود سیستم، صورت می‌گیرد.

2. دستیابی به چیزی: در این رویه، مدیر همواره باید سعی کند که به سمت ارتقای خود و سازمان و نیروها حرکت کند. این مهم، بیانگر این مسئله است که سازمان نه فقط در چرخش باشد، بلکه باید به گردش درآید و به روزمرگی نیفتند.

حضرت امیر المؤمنین علی (ع) می‌فرماید: کسی که دو روزش مساوی و شبیه هم باشد، ضرر کرده است.

3. تسهیم همه یا بیشتر کارکنان: در گذشته و حتی در مدیریت کلاسیک، طرح تسهیم دستارودها، گروه انتخاب شده‌ای از کارکنان، مانند کارکنان ساعتی یا کارکنان رسمی سازمان، را شامل می‌شد؛ اما امروزه برای بالا بردن موفقیت سازمان و ضریب رضایت شغلی و رضایت حرفه‌ای، جهت اصلی به سوی شامل نمودن تقریباً تمام افراد است.

4. مشارکت کارکنان: بسیاری از برنامه‌ها با مشارکت به موفقیت نزدیک‌تر است.

امروزه حرکت سازمانها به گونه‌ای است که در بخشهای دولتی و خصوصی، مشارکت قابل ملاحظه کارکنان را می‌طلبد و توسعه بهتر، همکاری، ارتباطات، کار و دستیابی به هدفها مورد تأکید قرار می‌گیرد. امروز در بحث موفقیت مدیران، مفهوم کار هوشمندانه‌تر مطرح است، که به طور معمول، نیازمند اشکالی از توانمندسازی و مشارکت کارکنان است.

5. جهتگیری دراز مدت: زمان، عامل مهمی در امر مدیریت است و جهتگیریهای یک مدیر بایستی در ظرف زمان تعریف شود و عمده فعالیتها نیز در دراز مدت ترسیم گردد. متأسفانه غالب سازمانهایی که به آنترویی مثبت(استهلاک تدریجی) دچار می‌شوند و کمتر به سمت آنترویی منفی (بازیافت مجدد و مهندسی مجدد) روی می‌آورند، به خاطر برنامه‌ها و دستارودهای کوتاه مدت است؛ و این مسئله، سبب ایجاد مشکلاتی در به کارگیری مشارکت کارکنان می گردد.

6. عدم جهت‌گیری انفرادی: از آنجایی که تسهیم دستارودها، یک جهت‌گیری گروهی است، ظاهراً جهتگیری انفرادی یا گروههای کوچک، نمی‌توانند شامل یک سیستم گردند و لازم است که قبل از اجرا، اکثر شرکتها و جهت‌گیریهای انفرادی را حذف نمایند.

7. اداره کردن افراد در محیط کار: یکی از رمزهای موفقیت یک مدیر کارآمد، کار کردن با گروههای به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجاز است که بخش مهمی از وظایف او را در بر می‌گیرد. تمایل به انجام دادن کارهای گروهی، به دلیل پیدایی روشهای کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی، روز به روز افزایش می‌یابد.

مدیر موفق در ایجاد یک گروه کاری موفق، نقش تعیین کننده‌ای دارد، و یک گروه کاری خوب، محصول فرماندهی یک مدیر است. یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر، دورهم جمع شده‌اند و به ارزیابی دیدگاههای مختلف می‌پردازند و با کمک همدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود تلاش می‌کنند.

رابرت هیلر می‌نویسد: همه گروههای موفق از یک سری خصوصیات مشترک در همه سازمانها و در سراسر دنیا بهره می‌برند اولین و مهم‌ترین و سنگ بنای همه این خصوصیات، رهبری قدرتمند و اثر بخش است. و در ادامه می‌نویسد: تعداد اعضای گروه در موفقیت یک سازمان، نقش تعیین کننده ندارد. یک گروه کاری موفق، ممکن است بین 2 تا 25 عضو داشته باشد. و مهم‌تر از مسئله تعداد اعضا، مدیریت خلاق و اثر بخش است.

این مدیریت خلاق و اثر بخش، برای اینکه بتواند گروه موفق را به سمت اهداف خود پیش ببرد، باید توانایی ایجاد مؤلفه‌های زیر را داشته باشد:

1.‌ تعیین اهداف

2. حمایت از گروه

3. تزریق انگیزش

4. ایجاد اعتماد

5. تفویض اختیار

6. تقسیم وظایف و تعیین مسئولیتها

7. تشویق افراد به ارائه ایده‌های تازه

8. بهسازی عملکرد

9.‌ تسهیم در مسئولیتها

10. ایجاد خودگردانی خود کنترلی

از آنجایی که دنیای امروز را دنیای سازمانها می‌دانند و متولیان این سازمانها انسانها هستند، فلسفه وجودی سازمانها، متکی به حیات انسان است. انسانها در کالبد سازمانها روح می‌دمند و آنها را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. موارد فوق، مهم‌ترین مؤلفه‌های انسانی سازمانهاست.

سازمانها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود و حتی با وجود فن‌آور شدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، در آینده باز نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان، چون گذشته باقی خواهد ماند.

این نکته نیز حائز اهمیتی است که منابع انسانی، با ارزش‌ترین منبع برای سازمانها هستند و آنهایند که به تصمیمات سازمانی شکل داده، راه حل ارائه می‌کنند و سرانجام مسائل و مشکلات سازمان را حل می‌کنند؛ بهره‌وری را عینیت می‌بخشند و کارایی و اثر بخشی را معنا می‌دهند. با این وصف، از آنجایی که منابع انسانی، بخش عمده‌ای از زندگی خود را به عنوان کارمند، کارگر یا مدیر و سرپرست در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه به آنها از اهمیت زیادی برخوردار است و یک مدیر موفق با بهره‌گیری از دانش لازم به این مهم بها می‌دهد.

مدیر باید تزریقگر انگیزه‌ها باشد؛ زیرا چنین افراد و تیمهایی درمحیط کار برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند و در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشند و هم درست برانگیخته شوند، و بدین منظور، باید ابزارها و وسایل انگیزش را شناخت و آنها را به موقع و توسط مدیران لایق و شایسته به کارگرفت تا چنین مهمی محقق شود. رضایت کاری، علاقه، وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان، منوط به ایجاد محیطی است که مدیر متولی و مسئول آن است.

ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق

در زمان حاضر، در سازمانها مدیرانی قادرند در صحنه کار، روز به روز به درجه کارایی خود بیفزایند و بهره وری خود را افزایش دهند که حرفه‌ای باشند.

یکی از تعاریف جدید مدیریت به ما می‌گوید: مدیر باید بداند، بتواند و انسان باشد. دانستن، یعنی دانش لازم و مهارت فنی در بودجه ریزی، نظارت، گزارش دهی و… .

توانستن، یعنی قدرت مانور و عمل، مانند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، هماهنگی، کنترل و… .

انسان بودن، یعنی مهارت روابط انسانی، درک روابط سازمانی و… .

بر اساس این محورها، جدولی از ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق ارائه می‌گردد.

ویژگیهای حرفه‌ای بودن مدیران موفق

شایستگی انسجام پایداری انسان گرایی

دارا بودن دانش روز Uptoczub 1.‌ اعتبار بخشی به شخصیت، شغل و سازمانی که در آن کار می‌کند 1.‌ وظیفه شناسی 1. گرایش عمیق به اطرافیان

2. آشنایی تخصصی با حرفه مورد نظر 2. عملکرد صادقانه 2. تعهدبه کار توجه به رفاه دیگران

3. کسب مهارتهای ویژه 3. رهایی از تعصب 3. وقت شناسی 3. رعایت احترام متقابل

4. توان استفاده از مهارتها 4. بالا بودن درجه فرهنگ کار 4. آشنایی با مدیریت زمان 4. احترام به قانون

5. بازسازی تجربیات 5. برخورداری از انضباط 5. جلوگیری از اتلاف در سازمان 5. درک مشکلات دیگران

6. گرایش به انجام کار 6. دارا بودن وجدان کاری 6. پذیرش مسئولیت به طور مسئولانه 6. درک انتظارات متقابل

7. اعتماد کامل به همکاران

درصد بالای این ویژگیها در درون افراد، باعث می‌شود که مدیر سازمان همواره به عنوان مرجع تصمیم‌گیری و به صورت یک فرد بالنده سازمانی مطرح شود و موفقیت جمع و سازمان را به ارمغان آورد. از آنجایی که هر ذهنی در سازمان می‌تواند تعداد نامحدودی ایده تولید کند، چنین مدیری با خیل عظیمی از انسانهای ایده‌مند مواجه می‌شود؛ نه اینکه او سوق‌دهنده افرادی باشد که فقط منتظر خزیدن هستند و اصطلاحاً مدیر دست به حرکت فروشی باید بزند.

از وظایف مدیر در سازمان، توجه به روحیه کارکنان است. روحیه، نتیجه میلیونها فعل و انفعال جسمی و روحی است که درون ما اتفاق می‌افتد و تغییرات احساسی در ما درباره شغل، سازمان و مدیر به وجود می‌آورد. ممکن است این احساس به وجود آمده، اثر بخش باشد و ممکن است مخرب و کاهنده کارایی.

هر نوع روحیه، دارای دو جز اصلی است: 1.‌ وضعیت روحی؛ 2. وضعیت جسمی.

مدیر در نقش رهبری، باید همواره وضعیت روحی کارکنان را بسنجد و عواملی را که ممکن است در روحیه آنان تأثیر مخرب داشته باشد، از بین ببرد تا میزان رضایت شغلی کارکنان همواره در سطح مطلوبی قرار داشته باشد. عدم توجه مدیر به روحیه کارکنان، میزان نارضایی را افزایش می‌دهد و عامل کاهش میزان موفقیت اوست

OD و موفقیت مدیر

موفقیت مدیر یا بازسازی و بهبود سازمان (O.D=OrganizationDexelopmento)، نوعی فعالیت بهینه و کارآمد مدیریت برای ارتقای کیفی و بالندگی سازمان است و در سه سطح فردی و گروهی و ساختار سازمان فعالیت می‌کند.

یک مدیر موفق در OD معمولاً:

1.‌ برکار تیمی تأکید می‌کند؛ نه تلاش فردی.

2. تغییر در فرهنگ سازمان را مد نظر دارد.

3. بر ایجاد انگیزش تأکید می‌کند.

4. بر پاداش گروهی تأکید می‌ورزد.

5. بر همکاری مدیران و فرهنگ مشارکت تأکید می‌کند.

6. ارتقا و چرخه بهره‌وری را مد نظر دارد.

7. فرآیندی همیشگی را به سمت رقابتهای سالم ایجاد می‌کند.

8. هدف اصلی آن، تغییر در رفتار و روش و ساختار است.

سازمانها به سان موجود زنده به دنیا می‌آیند، رشد می‌کنند، به بلوغ می‌رسند و سرانجام دچار کهولت می‌شوند و از بین می‌روند. برای جلوگیری از مرگ زودرس سازمانها، لازم است سیستم دائماً در خود تغییرات مطلوب ایجاد کند تا اثربخشی لازم را جهت انجام وظایف خود داشته باشد. مدیر آشنا به OD مانند طبیبی است که هدف اصلی او شناختن بیماریهای سازمان و کوشش برای از بین بردن آنها و ایجاد تغییرات مناسب در سازمان، برای پیشگیری از بروز مشکلات جدید می‌باشند.

مروري بر پژوهشهاي انجام شده

- پيترز و واترمن براي نخستين بار در يك پژوهش گسترده، با مطالعه 43 شركت بزرگ آمريكايي كه در شش شاخص: رشد مركب دارايي ها، رشد مركب سهام، نسبت ارزش بازاري به ارزش دفتري، بازده سرمايه، بازده سهام و بازده فروش از رقبا بالاتر بودند به 8 اصل اساسي موفقيت در اين شركتها رسيدند و نتايج را در كتابي با عنوان در جستجوي برتري كه به يكي از پرفروش ترين كتابهاي مديريتي مطرح شد، ارائه دادند. دراين پژوهش، هشت ويژگي شركتهاي مبتكر و نوآور به اين شرح عنوان شد. [تعصب به عمل، تماس نزديك با مشتري، استقلال و تهور، بهره وري از كاركنان، توجه به ارزشها، پايبندي به كار اصلي، ساختارهاي ساده و تمركز و عدم تمركز] (پيترز و واترمن، 1982).

\_ مطالعه مهم بعدي توسط جيمز كالينز و جري پوراس انجام شد كه در يك طرح پژوهشي شش ساله با بررسي 18 شركت كه موقعيت خود را براي پنج تا پانزده دهه حفظ كرده بودند، با 18 شركت ديگر كه در مقايسه چندان موفق نبودند، به شناسايي مجموعه اصولي كه موجب تمايز اين شركتها شده بود، پرداخته كه در نهايت ويژگيها و فلسفه حاكم بر شركتهاي آرماني را در كتابي با عنوان ساختن براي ماندن منتشر كردند. رويكرد ساعت سازي نه ساعت گويي، فلسفه هم اين و هم آن، هدفهاي مهمتر از سود، حاكميت جهان بيني و حفظ پايداري و پيشرفت، دارا بودن هدفهاي بلند پروازانه، انتخاب شايسته، مديريت درون زا، پيشرفت و بهبود مستمر، به عنوان ويژگيهاي شركتهاي آرماني عنوان شده است (كالينز و پوراس، 1997).

\_ جيمز كالينز (2001) در يك پژوهش 5 ساله ديگر، 28 شركت از ميان شركتهاي برگزيده مجله فورچون، شركتهايي را كه در يك بازه زماني 15 ساله سود مركب سهام آنان به سه برابر ارزش بازار رسيده بود، مورد مطالعه قرار دادند. پژوهش آنها اين ويژگيهاي را در خصوص اين شركتها آشكار كرد و نتايج در كتابي: با عنوان، از خوب به عالي منتشر شد. حاكميت رهبري سطح پنجم، رويكرد ابتدا فرد بعد هدف، توان رويارويي با حقايق ناخوشايند و درعين حال يقين داشتن به موفقيت، حاكميت مفهوم خارپشتي و سادگي در دو محور: فرهنگ مبتني بر نظم گرايي، بهره گيري از شتاب دهنده هاي فناوري به عنوان مجموعه ويژگيهاي شركتهاي رهسپار تعالي مطرح شد (كالينز، 2001).

\_ گري هارپست در يك مطالعه از 5 راز شركتهاي با عملكرد برتر: تيم رهبري قوي، توانايي جذب و نگهداري كاركنان با كيفيت، رويكرد منسجم و منظم به كسب وكار، توانايي استفاده استراتژيك از فناوري، استفاده مناسب از تامين كنندگان قابل اعتماد، نام مي‌برد. (Harpest, 2006)

\_ ويليام جويس و همكاران در بررسي خود از 160 شركت در صنعت هاي مختلف و مطالعه بيش از 200 تكنيك مديريتي در طي 5 سال مجموعه عواملي را كه باعث رسيدن به نتايج برتر براي سهامداران مي‌شد بررسي كردند و نتيجه پژوهش خود را فرمول 2+4 ناميدند. در اين پژوهش دو دسته از عوامل شناسايي شدند كه به عوامل اوليه و ثانويه تقسيم مي‌شوند. عوامل اوليه، شامل: استراتژي متمركز، اجرا، فرهنگ عملكرد و سازمانهاي تخت و سريع است. عوامل ثانويه، شامل: هوشمندي، رهبري متعهد، نوآوريهاي تحول‌آميز در صنعت و رشد از راه مشاركت. براي رسيدن به موفقيت مي بايستي تمامي عوامل اوليه و دست كم دو تا از عوامل ثانويه وجود داشته باشند كه در اصطلاح به آ ن فرمول 2+4 موفقيت كسب و كار گفته مي شود.

\_ دالتون در بررسي خود در زمينه عناصر اصلي سازمان، با عملكرد برتر 5 جزو اصلي يك سازمان با عملكرد برتر را مشاركت كاركنان، تيم هاي كاري خودگردان، فناوري توليدي منسجم، يادگيري سازماني و مديريت كيفيت فراگير عنوان كرده است. (Dalton, 2000)

\_ هاردستي در بيان ده ويژگي يك سازمان موثر شفاف بودن ماموريت سازماني، قدرت چشم انداز رهبري، تعهد، باور و تعلق خاطر به چشم انداز مشترك در سرتاسر سازمان، تيم رهبري متعادل و منسجم، هدفها و مقاصد روشن و قابل اندازه گيري، مكانيزمهايي براي دريافت بازخورد از خارج سازمان، اشتياق به ياد گيري مستمر، در جستجوي تعالي و برتري بودن، فرايندهاي برنامه ريزي و تصميم‌گيري كارآمد و پاس داشتن موفقيتهاي دسته جمعي را در دستيابي به عملكرد برتر موثر مي داند. (Hardesty,2003)

گريگوري اسميت در مقاله خود، هفت راز ايجاد سازمانهاي با عملكرد برتر را، تعهد و مشاركت مديريت ارشد، تمركز استراتژيك، تيم هاي راهبري، شناسايي پروژه هاي كليدي بهبود، تيم گرايي، ايجاد منشور و اندازه گيري(سنجش) ذكر مي‌كند. (Smith, 2002)

فصل سوم

در تحقيقات اجتماعي ، پس از انتخاب موضوع براي پژوهش مهمترين اصل ، انتخاب جامعه آماري است . منظور از جامعه آماري ، همان جامعه اصلي كه از آن نمونه يا معرف بدست مي آيد .

لذا جامعه آماري اين تحقيق شامل كليه كاركنان، كارشناسان و مديران اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان است كه به تفكيك به شرح ذيل مي باشد :

تعداد کل کارکنان موسسه (رسمی ، پیمانی ، قرارداد کار معین و شركتي) 92 نفر

 تعداد کارکنان رسمی و پیمانی 63 نفر كه از اين تعداد 27 نفر خانم و 36 نفر آقا مي باشد .

 تعداد کارکنان قرارداد کار معین15 نفر كه از اين تعداد 5 نفر خانم و 10 نفر آقا مي باشد

 تعداد کارکنان شركتي 14 نفر كه از اين تعداد 1 نفر خانم و 13 نفر آقا مي باشد

كه در سال 1388 در اداره كل استاندارد و تحقيقات صنعتي خراسان مشغول به كار هستند . (نمودار زير)

بعد از تبيين جامعه آماري ، در راستاي جمع آوري اطلاعات ابتدا بايد سعي شود كه از روشهاي درست و متناسب استفاده شود چرا كه هر پژوهش روش يا روشهاي خاص را جهت جمع آوري اطلاعات مي طلبد و آنگاه بايد كوشيد تا داده ها با كمترين ضريب خطا بدست آيند و از عوامي چون فقدان روح عملي ، تعصب و سوگيري پرسشگر و پاسگو كه بر نتايج حاصل تاثير مي گذارند دوري جست .

بايد خاط نشان كرد كه در روش ميداني ، بهترين تفكيك در جمع آوري داده ها ، استفاده از تكنيك پرسشنامه است كه پژوهشگر با مراجعه به اعضاي نمونه ، سوالات را براي آنان بازگو و يا جهت تكميل به آنها مي دهد و از اين طريق با تكميل پرسشنامه ، اطلاعات لازم جمع آوري مي شود .

در اين تحقيق يك پرسشنامه كه شامل مقدمه و19 سوال بود تهيه و تنظيم شده است كه در آن از مقياس ترتيبي استفاده شده است .

پرسشنامه مربوطه بعد از اصلاح و بازبینی و جویا شده نظریات کارشناسان و مدیران مربوطه در اختیار کارکنان اداره قرار گرفت .

از تعداد 92 نفر از کارکنان اداره فقط 41 یعنی 44% پرسشنامه ها برگشت داده شدند .

در این تحقیق , طبقه بندی اطلاعات بر اساس روش رتبه ای انجام شده که به شرح جدول ذیل می باشد .

روش نمونه گيري در اين تحقيق، روش احتمالي از نوع تصادفي ساده مي باشد . در اين تحقيق با توجه به تعداد جامعه آماري كه 92 نفر محاسبه شده و از این تعداد 33 نفر خانم و 59 نفر آقا می باشند ، تعداد نمونه تحقيق 41 نفر ( 44% ) مي باشد که از این تعداد 22 نفر آقا و 19 نفر خانم به پرسشنامه ها پاسخ داده اند . و از این تعداد 4 نفر کارکنان شرکتی, 7 نفر کارکنان قرارداد معین , 2 نفر کارکنان پیمانی و تعداد 28 نفر از کارکنان رسمی می باشند.

در تجزيه و تحليل اطلاعات از روش تجزیه و تحلیل آماری و عینی و در پردازش اطلاعات از روش پردازش توصیفی اطلاعات استفاده شده است که در این روش بر اساس اطلاعات دقیق و کمی بدست آمده با استفاده از مدلهای آماری و ریاضی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته و نتایج را سریع , روشن و نزدیک به اقعیت اعلام می دارد .

بر اساس سوالات پرسشنامه , از سوال 1 تا 11 , کارکنان اداره به شرح جدول ذیل گزینه های عالی , خوب , متوسط و ضعیف را علامت زده اند .

فصل چهارم

تجزيه و تحليل اطلاعات

دانش مدیریت، آگاهی سازمان یافته ای است كه زیرساز عمل مدیران می باشد. موفقیت عملكرد یك سیستم به نحوه مدیریت آن بستگی دارد بنابراین عملكرد یك مدیر در ایجاد هماهنگی بین كاركنان نقش كلیدی دارد و می تواند تاثیر بسزایی در موفقیت عملكرد یك سازمان داشته باشد.

دراین مطالعه توصیفی ، ابزار گردآوری داده ها ، پرسشنامه بوده است كه جهت دستیابی به اهدف پژوهش در دو بخش تنظیم گردیده است. بخش اول شامل 5 سئوال در ارتباط با مشخصات فردی و بخش دوم شامل 11 سئوال در ارتباط با نحوه رضایت کارکنان و عملكرد آنان مطرح گردیده است. یافته ها نشانگر آن است كه کل شرکت کنندگان در پژوهش از تعداد 92 نفر , 41 نفر یعنی 44% که از این تعداد , ( 23%)آقایان و ( 20% ) خانمها بودند .

نمونه های این پژوهش ، تعداد کارکنان رسمی ( 43 نفر ) بودند که از این تعداد 28 نفر و تعداد کارکنان پیمانی ( 20 نفر ) بودند که از این تعداد 2 نفر , تعداد کارکنان قرارداد کار معین ( 15 نفر ) بودند که از این تعداد 7 نفر و تعداد کارکنان شركتي ( 14 نفر ) بودند که از این تعداد 4 نفر به پرسشنامه ها پاسخ دادند . یافته ها نشان می دهد که نحوه موثر استفاده از سیستمهای کاری در اداره را 12% از افراد عالی , 48% خوب , 34% متوسط و 04/0 افراد ضعیف اعلام کردند . تناسب بین میزان کار و میزان حقوق دریافتی را 19 % خوب , 53% متوسط و 26% افراد ضعیف اعلام کردند . همچنین نتایج پرسشنامه ها نشانگر این مطلب بود که روحیه همکاری در اداره به میزان 56% , مشورت و جلب توجه مشارکت کارکنان در صمیم گیریها 46% , میزان رضایت از شرایط محیط کار 53% , ارتباط افراد با روسا و بقیه همکاران 60% , معرفی کارکنان به دوره های آموزشی 39% , رعایت قوانین و مقررات اداری 63% , میزان تقسیم عادلانه کار 40% , میزان رضایت شغلی 43% و میزان تشکر و قدردانی از زحمات کارکنان در اداره 24% است .

نتایج پژوهش حاكی از آن بود كه عملكرد مدیریت براساس فرآیند مدیریت خوب بوده است ولی در 3/1 عوامل عملكردی مرحله سوم از قبیل اقدامات لازم جهت رفع احتیاجات مادی و معنوی افراد، ایجاد دوره های آموزشی كوتاه مدت، ایجاد محیط برای ابتكار و نوآوری و تشویق در انجام وظایف و همچنین بعضی از فاكتورهای عملكردی در مرحله پنجم فرآیند مدیریت (كنترل) شامل فراهم آوردن رضایت بیشتر کارکنان از شغل و شرایط محیط کار و میزان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی , باید تجدید نظر و دقت بیشتری بعمل آید تا رضایت کامل کارکنان و بازدهی بالای افراد را شامل شود . ( در قسمت پیوستها نمودارهای نظریات کارکنان به تفکیک نشان داده شده است )

فصل پنجم

 خلاصه و نتيجه گيري

در بازار رقابتي امروزي، ضرورت دارد كه سازمانها همواره بايد يگ گام جلوتر از رقبا باشند بنابراين سازمانها تلاش مي‌كنند كه پيوسته برتري رقابتي خود را حفظ كنند. فشارهاي فزايند محيطي و تحولات فراگير سازمانها را با چالشهاي گوناگوني روبه رو ساخته است كه ناكارآمدي نگرش‌ها، سيستم‌ها و ابزارهاي مديريتي قديمي كاملا آشكار شده است، چرا كه با رويكردهاي سنتي، نمي توان در بازاري كه تمامي قواعد حاكم بر آن دگرگون شده است به رقابت پرداخت. هر شرايطي ابزار ويژه خود را مي طلبد و طراحي سازماني كه بتواند نتايج عملكردي برتر، پايدار و فراتر از رقبا و انتظارات ذينفعان را فراهم كند، يك ضرورت است. پژوهشهاي، انجام شده در مورد سازمانهايي كه در اين شرايط مانند نگيني بر پيشاني دنياي كسب و كار مي درخشند، نشان مي دهد كه اين سازمانها از يك مجموعه ويژگيهاي كليدي و مشترك بهره مند بوده اند و توانسته‌اند از اين راه نتايج عملكردي فوق العاده‌اي را كسب كنند. بي ترديد فراهم سازي يك سازمان كه تمامي ويژگيهاي مطرح شده را در يك زمان در بر داشته باشد كمي دور از دسترس به نظر مي رسد، چرا كه سفر تبديل شدن از يك سازمان سنتي به يك سازمان متعالي و با عملكرد برتر، سفري طولاني است و مديران نيز در اين راه با چالشهاي گوناگوني روبه رو خواهند شد.‌ امروزه داشتن بهره‌وری و ارتقاء آن، نیاز انکارناپذیری برای سازمانها است. مهمترین عامل تولیدی هر سازمان منابع انسانی آن می باشد. مدیریت بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روز آوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار می رود. مدیریت از طریق

بهبود جو سازمانی و ایجاد همدلی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه های پرداخت تشویقی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد هر چه مدیریت در نیل به اهداف مذکور موفق تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته در نتیجه سهم بازار و سود بیشتری را عاید سازمان خود خواهد نمود. روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقاء سازمان در دنیای رقابتی و پر تلاطم امروزی خواهد شد.

مديريت مهم ترين و سازنده ترين نقش در يك سازمان را ايفا مي كند. آگاهي از دانش نوين، تجربه بالاو

تشخيص صحيح مي تواند در جهت دست يابي اهداف سازماني بسيار راه گشا باشد. مديريت عملكرد ناب به هدفي فراتر از مديريت عملكرد امروزي مي نگرد و به كاهش اتلاف، حذف ضايعات،بهره وري حداكثر و افزايش رضايت ذينفعان و استفاده بهينه از منابع مي پردازد. در بهينه سازي نيروي انساني ، افراد سازمان مطلع مي شوند كجا قرار دارند به گونه اي كه بدانند تا چه حد خوب عمل مي كنند لذا از حوزه هاي بهبود آگاه مي شوند. تفويض اختيار امور ،سطوح انگيزش، مهارت و تعهد در نيروي كار افزايش مي يابد. همچنين انتظارات مديران از كاركنان و بالعكس به طور روشن بيان مي گردد. در استفاده از منابع مالي و تجهيزات ميتوان: اصلاح در سياست پرداخت حقوق و پاداش بي اساس و ثابت، بكاربستن معيارهايي بر پايه ارزش افزايي افراد و اختصاص ميزان مناسب بودجه به فعاليت ها و پروژه ها همراه با نظارت و دست يابي به بازده حداكثر در زمان معين و كيفيت مطلوب را از مزاياي مديريت عملكرد ناب دانست.

پيشنهادات تحقيق :

با توجه به نتايج كسب شده از اين تحقيق و بررسي و تجزيه و تحليل فرضيه ها پيشنهاداتي به شرح زير ارائه مي گردد :

– در تدوين و يا اصلاح قوانين و مقررات امور استخدامي ادارات و سازمان ها چه دولتي و چه غير دولتي، مبحث كاربردي تناسب ويژگي هاي شخصيتي با شرايط شغلي مورد نظر لحاظ گردد. در واقع سازمان ها در بدو استخدام مي بايست شغل مورد نظر را چون لباسي در نظر بگيرند كه كارمندي متناسب و برابر آن لباس برايش انتخاب و جذب كنند كه فردا از تنگي يا گشادي آن رنجيده خاطر نگردد. اعمال چنين مواردي در امر بكارگيري منابع انساني مورد نياز سازمان ها، مي تواند كارايي كلي سازمان را تا حداكثر توان پيش بيني شده برساند. نتايج حاصل شده از انجام اين تحقيق گواه آشكار اين مطلب است كه سازمان ها و يا شركت ها مي بايست به كيفيت استخدام منابع انساني خويش كه ناشي از تناسب بهينه فرد با شغل مي باشد، بيش از هر موضوع ديگري در امر مزيت هاي رقابتي منابع انساني خود توجه كرده و معيار هاي انتخاب افراد را در پست هاي متنوع و متفاوت سازمان نه به طور يكسان و مشابه، بلكه به طور متناسب با شرايط و ويژگي هاي مورد نياز تدوين و بكار گيرند.

– به مؤسساتي كه در مشاغل خدماتي مانند سازمان هاي مشاوره مشغول به كارند و در آنها درصد بسياري از خدمت ارائه شده به مشتري و ارباب رجوع ارتباط مستقيم به توانايي، مهارت، آموزش و ويژگي هاي فردي كاركنان مانند اخلاق و برخورد با مشتري دارد، پيشنهاد مي گردد كه بيشتر از سازمان ها و مؤسسات فعال در عرصه هاي ديگر به امر تناسب شخصيت و شغل كارمندانشان توجه كنند زيرا چنانكه ديده شد، اين فرآيند نقشي بسيار اساسي و تأثيرگذار در عملكرد كاركنان و در نتيجه مؤسسه و سازمان بازي مي كند و مي تواند مجرايي براي اثربخشي بهتر فعاليت هاي سازمان و مؤسسه باشد.

– به مديران سازمان ها كه به دنبال ايجاد تغيير و تحول در حيطه مديريتي خود بوده و قصد كارآمدتر كردن اداره و سازمان خود را در جلب مشتري، ارائه خدمت به مردم و يا رقابت با رقيبان خود در بازار را دارند، توصيه مي شود كه سهم بيشتري به تلاش در جهت بكارگيري بهينه كاركنان در شغل ها و پست هاي موجود در برنامه هاي كديريتي خود اختصاص دهند. هميشه تكنولوژي و منابع مالي داروي ناكارمدي سازمان نمي باشد، بلكه مباحث ساده اي مانند تناسب بيشتر شخصيت با شغل كاركنان در بسياري موارد آن هم در ادارات و سازمان هاي داخلي كشور كه كمترين توجه به اين موضوع شده و مي شود، بسيار گره گشا و مفيد مي باشد.

پیوستها

با توجه به پرسشنامه های تکمیل شده توسط کارکنان اداره , نظریات آنان به تفکیک هر سوال به شرح جداول ذیل است :

استفاده موثر از سيستمهاي كاري در اداره

تناسب بين ميزان كار و ميزان حقوق دريافتي

روحيه همكاري در اداره

میزان مشورت و جلب مشارکت کارکنان در تصميم‌گيري هاي مديريتي

میزان رضايت از شرايط محيط کار

ارتباط افراد با همكاران ، مديران و رؤسا در اداره

معرفي کارکنان به دوره هاي آموزشي متناسب با نياز آنان

رعايت قوانين ، مقررات و سلسله مراتب اداري در اداره

تقسيم عادلانه كار

ميزان رضايت شغلي در اداره

قدرداني و تشكر از تلاش و كوشش كاركنان

مقاله ای تحت عنوان :

بي انگيزگي کارکنان خود را متوقف کنيد

عنوان مقاله: بي انگيزگي کارکنان خود را متوقف کنيد

مولف/مترجم: ترجمه: ياسر جلالي

موضوع: انگيزش و عملکرد

چکيده: اغلب شرکتها اشتباه عمل مي کنند. آنها به جاي آنکه سعي کنند تا به کارکنان خود انگيزه بدهند، بايد از بي انگيزه شدن کارکنان خود جلوگيري کنند. تعداد زيادي از پرسنل وقتي يک کار جديد را آغاز مي کنند، بسيار شيفته و علاقه‌مند آن هستند. اما طبق يافته هاي تحقيق ما، در 85 درصد شرکتها، انگيزه پرسنل در شش ماهه اول به سرعت کاهش مي يابد و در سالهاي بعد نيز روحيه آنها بدتر خواهد شد. اين يافته ها بر اساس مطالعه اي شکل گرفته است که بر روي 2/1 ميليون نفر از کارکنان 52 شرکت برتر از ميان 1000 شرکت مجله فورچون بين سالهاي 2001 تا 2004 ، توسط موسسه تحقيقاتي سيروتا ( نيويورک) انجام شده است. اين مشکل به اصول و مباني مديريت مربوط مي شود. يعني هم به سياستها و رويه هايي که شرکتها در مديريت کردن نيروهايشان به کار مي گيرند و هم به روابطي که مديران به صورت فردي به وسيله گزارشهاي مستقيم خود برقرار مي کنند. تحقيق ما نشان مي دهد که چگونه رفتار و عملکرد مديران به مشکل بي انگيزگي پرسنل اضافه مي کند. همچنين تحقيق ما نشان خواهد داد که مديران براي تغيير اين وضع چه کاري مي توانند انجام دهند.

سه هدف کليدي افراد در کار

براي آنکه علاقه و شيفتگي را که کارکنان در ابتداي شروع کار خود دارند حفظ کنيم، مديريت بايد سه هدفي را که عده زيادي از کارکنان در کار خود در پي آن هستند، بفهمد و سپس آنها را برآورده کند. اين اهداف عبارتند از:

\_ برابري : در مسائلي مثل دستمزد، مزايا و امنيت شغلي با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود.

\_ موفقيت : احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما.

\_ همراهي و رفاقت : داشتن روابط خوب و پربار با همکاران.

براي نگهداري يک نيروي کار علاقه‌مند، مديريت بايد تمام اين اهداف را تأمين کند. در شرکتهايي که فقط يکي از اين اهداف تامين مي شود، کارکنان يک سوم علاقه‌مندي کارکناني را دارند که شرکتهايشان تمام اين اهداف را برآورده مي سازند. اين اهداف نمي‌توانند جايگزين يکديگر شوند. شناختن و درک کردن صحيح پرسنل نمي تواند جايگزين دستمزد خوب شود، پول نمي تواند جايگزين حس افتخار و سربلندي از انجام يک کار شود و سربلندي به تنهايي هيچ تضميني ايجاد نمي کند.

آنچه مديران به تنهايي مي توانند انجام دهند

تأمين اين سه هدف، هم به سياستهاي يک سازمان بستگي دارد و هم به عملکرد روزمره مديران که به صورت فردي انجام مي‌گيرد. اگر يک شرکت مديريت با استعدادي داشته باشد [سعي کند که خيلي خوب شرکت را مديريت کند]، يک مدير بد مي‌تواند اين مديريت خوب را در قسمت زير نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مديران باهوش و همدل [با کارکنان] مي‌توانند با ايجاد علاقه و تعهد در زيرمجموعه خودشان، بر مقدار زيادي بي مديريتي يک شرکت غلبه کنند. در حالي که مديران به صورت فردي نمي توانند همه تصميمات رهبري(مديران رده بالاي سازمان) را کنترل کنند، با اين حال مي توانند يک نفوذ عميق بر انگيزش کارکنان داشته باشند.

مهمترين مسئله در انگيزه دادن به پرسنل، ايجاد حس امنيت براي آنهاست، بدين معني که آنها ترسي نداشته باشند از اينکه اگر عملکرد آنها عالي نباشد، شغل آنها در خطر خواهد بود. کارکنان بايد حس کنند که اخراج کردن آنها آخرين راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نيست.

اما ايجاد حس امنيت فقط آغاز کار است. اگر هر يک از 8 مرحله زير درست به کار برده شوند، مي توانند نقش کليدي را در تامين اهداف کارکنان شما براي کسب موفقيت، برابري و همراهي بازي کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقي را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند.

موفقيت

يک هدف الهام بخش را القا کنيد. يک عامل مهم براي ايجاد اشتياق (علاقه) در کارمندان، وجود يک هدف سازماني مشخص، معتبر و الهام بخش است. در واقع براي کارمندان، هدف انجام کار، خيلي اهميت دارد. آنها بايد بدانند که براي چه در اين شغل استخدام شده اند و هدف از انجام اين شغل چيست. بنابراين، «دليلي براي بودن» يا «دليلي براي اين جا بودن» براي پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت.

هر مديري بايد قادر باشد تا خيلي سريع يک هدف قدرتمند را براي واحد خودش بيان کند. به مثال زير در مورد هدف يک شرکت توجه کنيد. در اين مثال يک گروه سه نفره که در يک موسسه بيمه کار مي کنند، هدف از کار خود را اين چنين توضيح مي دهند:

کار بيمه ها در ارتباط با مردم است. کار بيمه اين نيست که مثلاً شما فرم هاي بيمه را چگونه پر کرده ايد يا اينکه چک ها را چگونه نوشته ايد. بيمه يعني اينکه وقتي مردم بيمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار مي گيرند، يا وقتي مشکلي دارند چگونه به آنها کمک مي شود.

اين توضيح بسيار موثر است، زيرا در شرکت کوچکي تهيه شده است که تحت نظر يک هيئت رئيسه پرقدرت و سخنران (سخنور) قرار ندارد و شرکتي است که معمولاً با قوانين و مقررات اداري (بوروکراتيک) شناخته مي شود. کساني که اين توضيح را ارائه کرده اند واقعاً درک و احساس درستي از کار خود داشته اند، زيرا که تمرکز آنها بر نکته صحيحي است، چون بر نتيجه کار (مردم) تأکيد دارند، تا بر وسايل و ابزارهاي انجام کار (پر کردن فرم هاي بيمه

شرح شغل، ابزار قدرتمندي است. اما به همين اندازه هم مهم است که مدير بتواند موضوع را براي زيردستان شرح دهد و قادر باشد تا براي بيان دليل انجام وظيفه، با آنها ارتباط برقرار کند.

کارکنان را درک کنيد. مديران بايد اطمينان حاصل کنند که تمام همکاريهاي يک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسياري از مديران اين است که «چرا بايد براي انجام کاري از کسي تشکر کنم که او براي آن کار دستمزد مي گيرد؟» کارمندان اين نکته را بسيار بازگو مي کنند چقدر به قدرداني اهميت مي دهند. کارکنان همچنين اعلام مي کنند که چقدر ناراحت هستند زماني که مديران وقتي را اختصاص نمي دهند تا به خاطر انجام صحيح يک کار از آنها تشکر کنند، اما خيلي سريع آنها را به خاطر اشتباهات نکوهش مي کنند.

درک موفقيتهاي فرد توسط ديگران، يکي از نيازهاي اساسي انسان است‌. توجه و درک کردن کارکنان، فضايل و کمالات آنها را افزايش مي دهد، ياري کردن باعث مي شود که اين کمالات بيشتر شود.

دستي بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود» ، غذا خوردن با کارمند، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا، مقداري انعطاف پذيري در زمان‌بندي برنامه ها، يک روز مرخصي يا حقوق تشويقي يا حتي يک پيغام تشکر روي ميز، اندکي از صدها راهي است که مديران به وسيله آن مي توانند قدرداني خود را از يک کار خوب نشان دهند. چنين روشهايي بسيار موثر هستند، اگر که بي ريا باشند، با دقت انجام شوند و به وسيله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقويت شوند و همچنين جايگزيني براي آنها مطرح نشود. روشهاي ديگر به جاي آن اعمال نشود.

-3 براي کارکنان خود يک تسريع کننده باشيد. ترکيب کردن مدل فرمان دادن وکنترل کردن، يک راه مطمئن براي کاهش بي‌انگيزگي است. در عوض، نقش کليدي خود را به عنوان تسريع کننده کارکنان تعريف کنيد: اين شغل شماست که انجام کارهاي آنها را تسهيل کنيد. گزارشهاي شما، در اين منظر، «مشتريان»(طرف مقابل) شما هستند[بايد کارشان را راه بياندازيد]. نقش شما به عنوان يک تسريع کننده شامل يک سري فعاليت هاست: براي واحدهاي ديگر و سطوح مديريتي، نقش يک محور را ايفا کنيد. براي آنکه علايقشان را بيان کنند، افراد را متقاعد کنيد که شما آنچه که آنها براي موفق شدن نياز دارند را در اختيارشان مي گذاريد.

آيا شما مي دانيد که چه چيزي براي کارکنان شما در انجام کارهايشان بيشترين اهميت را دارد؟ از آنها سوال کنيد\_ نشستهاي ناهار و گفتگوهاي دوستانه با کارکنان براي اين کار خيلي موثر است. اگر به هر دليلي نمي توانيد خيلي سريع به يک نياز يا درخواست بخصوص رسيدگي کنيد، خيلي صريح باشيد و اجازه دهيد تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه براي حل مسائل آنها عمل مي کنيد. [آنها را در جريان کار قرار دهيد] اين يک راه عالي براي ايجاد اعتماد است.

کارکنان خود را براي بهسازي هدايت کنيد. يک دليل عمده که بسياري از مديران به زيردستان در بهبود عملکرد آنها کمک نمي کنند، اين است که آنها نمي دانند چگونه بدون رنجاندن يا دلسرد کردن پرسنل اين کار را انجام دهند. برخي از اصول اساسي زير اين مشکل را برطرف مي کند.

کارکناني که عملکرد کلي آنها رضايت بخش است، بايد از اين موضوع با خبر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مديريت به طور کلي از کار آنها خشنود است و حتي در حال کمک کردن به آنهاست، براي بهتر انجام دادن کار، پذيرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقاي آن عمل خواهندکرد.

محدوديتهايي که فاصله [دوري از کارکنان] ايجاد مي کند، مانع مي شوند از اينکه شخصي بازخورد معني داري را به طور کامل دريافت کند، بازخوردي که در آن شناخت يک جزء مرکزي است ، اما اين نکات کليدي بايد اساس هر طرح بازخوردي باشد:

\_ بازخورد عملکرد همان ارزش‌يابي سالانه نيست. بازخورد عملکرد واقعي را اگر امکان دارد زماني که کار تمام شده باشد بگيريد. ارزش‌يابيهاي سالانه رسمي را براي جمع بندي سال به کار ببريد، کارمند را با اشتباهات گذشته اش تحت فشار نگذاريد.

\_ اين را تشخيص دهيد که کارمندان مي خواهند بدانند که چه موقع کم کاري کرده اند. از اينکه کارکنان يک انتقاد شايسته را دريافت کنند، نترسيد؛ کارکنان شما نياز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنيد. هدف نهايي شما اين است که در نهايت تيمي را تشکيل دهيد که مستوجب تقدير باشد.

\_ توضيحاتي که در مورد بهبودهاي صورت گرفته ارائه مي شود، بايد مشخص، واقعي و غير احساسي و مستقيماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اينکه معطوف به خصوصيات شخصي آنها. از تذکرات ارزيابي کننده کلي ( مثل: آن کار بي ارزش است) يا توضيحاتي در مورد انگيزه ها يا خصوصيات شخصي کارکنان ( مثل: شما بي دقت بوده‌ايد) خودداري کنيد. در عوض يک سري جزئيات مشخص و واقعي(قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس مي‌کنيد که حتما بهبود يافته است و چگونگي اين بهبود، تهيه کنيد.

\_ بازخورد را در ارتباط با وظيفه پرسنل قرار دهيد. اجازه ندهيد که توضيح شما به چيزي که با وظايف و اختيارات آنها ارتباطي ندارد، مربوط شود.

\_ به عقايد و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنيد. تجربيات و مشاهدات کارکنان براي مشخص کردن اينکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد مي تواند بهتر مورد توجه قرار گيرد، مفيد هستند؛ از جمله اينکه چگونه شما[مدير] مي توانيد بيشتر مفيد باشيد.

\_ همواره به ياد داشته باشيد که شما به چه دليل بازخورد مي دهيد. شما مي خواهيد عملکرد را بهبود ببخشيد نه اينکه برتري خود را بر کارمندان ثابت کنيد. بنابراين واقعگرا باشيد و بدون اينکه کار غيرممکني را بخواهيد، بر آنچه واقعاً شدني است، متمرکز شويد.

\_ در مورد چيزي که اطلاعي از آن نداريد، پيشنهاد ندهيد. از کسي که موقعيت را مي‌شناسد براي نظر افکندن به آن موضوع کمک بگيريد.

برابري

رابطه خوبي با کارکنان داشته باشيد. يکي از بي حاصلترين قواعد در سازمانها، توزيع اطلاعات بر مبناي اصل «لزوم دانستن» است. [پرسنل فقط آنچه را لازم است، بايد بدانند] اين قاعده معمولاً روشي غير ضروري و مخرب در جهت محدود کردن جريان اطلاعات در يک سازمان است.

محروم کردن کارکنان از اطلاعات به خاطر نبود يک رابطه مناسب با مديريت، يکي از مهمترين يافته هاي منفي است که ما در اظهار نظرهاي کارکنان مشاهده کرديم. آنچه کارکنان نياز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آنها احساس احترام و حس مشارکت مي دهد ، امر مي کند که مديران بايد محدوديتهاي خيلي کمي در جريان اطلاعات قرار دهند. چيزي را از کارکنان مخفي نگه نداريد، مگر آن موارد ناچيزي را که واقعا ًمحرمانه هستند.

يک ارتباط خوب نيازمند آن است که مديران با آنچه که پرسنل مي خواهند و نياز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترين راه براي اين کار سوال کردن از خود پرسنل است\_ اغلب مديران بايد خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. اين موضوع يک غريزه طبيعي نيست. شما بايد ملاقاتهاي منظمي را با کارمندان تنظيم کنيد ، ملاقاتهايي که هدفي به جز ارتباط دو طرفه ندارند. ملاقات با مديريت بايد طرح خاصي داشته باشد، براي آنکه نتايج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعيت را به آنها بگويد. بسياري از کارکنان درمورد انگيزه هاي مديريت خيلي مشکوک هستند و چيزهايي براي خود تصور مي کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به طور منظم بازخورد بگيريد.(نتيجه کار را بررسي کنيد) يکي از بزرگترين مشکلات ارتباط برقرار کردن اين است که تصور کنيد که يک پيام درک شده است. اگر پيگيري کنيد اغلب متوجه مي شويد که پيامها غير واضح اند يا اينکه مخاطب آنها را نفهميده است.

شرکتها و مديراني که اين گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار مي کنند، در روحيه کارکنان تاثير زيادي مي گذارند. روابط باز و کامل[با کارکنان] نه تنها آنها را در انجام کارهايشان کمک مي کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آنهاست.

- عملکرد ضعيف را تشخيص بدهيد. حتماً به 5 درصد از کارکنان خود که نمي خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسايي کنيد. بيشتر افراد مي خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار مي کنند. اما کارکناني وجود دارند که به کارکردن حساسيت دارند .آنها هر کاري مي کنند تا از زير کارکردن فرار کنند. آنها بي انگيزه هستند و يک روش انضباطي – مثل انفصال از کار – تنها راهي است که مي توان آنها را از طريق آن اداره کرد. اين کار روحيه و کارايي بقيه اعضاي تيم را افزايش مي دهد، زيرا آنها مي بينند که يکي از موانع کارايي آنها برداشته شده است.

همراهي و رفاقت

کار جمعي(تيمي) را رواج دهيد. اغلب فعاليتها براي آنکه به طور موثر انجام گيرند، به يک کار گروهي نياز دارند. تحقيق نشان مي دهد که کيفيت يک کار گروهي در زمينه هايي مثل حل مسئله معمولاً بيشتر از کار فردي است.به علاوه بيشتر کارکنان وقتي به صورت جمعي کار کنند، انگيزه بيشتري پيدا مي کنند.

هر زمان که امکان دارد مديران بايد کارکنان را به تيم هاي خود مختار تقسيم کنند، تيم هايي که بر مسائلي مثل کنترل کيفيت، زمان‌بندي و بسياري از روشهاي انجام کار کنترل دارند. چنين تيم هايي به مديريت کمتري نيازمند هستند و طبيعتاً به کم شدن صحيح سطوح مديريتي و کاهش هزينه ها منجر مي شوند.

در ايجاد تيم ها، همانطور که بايد بين افراد رفاقت وجود داشته باشد، بايد صلاحيتهاي افراد نيز در نظر گرفته شود. يک مدير بايد با دقت ارزيابي کند که چه کسي با چه کسي بهتر کار مي کند. اين موضوع براي ايجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در يادگيري عقايد، روشها و رويکردها در ميان کارکنان مهم است. با تيم جديد در مورد وظايفشان و چگونگي عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشيد.

توجه به هر سه عامل

گوش کنيد و درگير شويد. کارکنان يک منبع غني اطلاعات هستند، در اين مورد که چگونه بايد يک شغل را بهتر انجام داد. اين اصل درمورد همه انواع کارکنان از ساعتي تا رسمي کاربرد دارد. مديراني که با يک روش و شيوه مشارکتي کار مي کنند، نتايج بزرگي را در ارتباط با کيفيت و بهره وري به دست مي آورند.

مديران مشارکتي به طور مداوم علاقه‌مندي خود را به عقايد و تصورات کارکنان آشکار مي کنند. آنها صبر نمي کنند تا اينکه پيشنهادها به وسيله روابط رسمي يا نظام پيشنهادها جامه عمل به خود بگيرد. آنها به دنبال فرصتي مي گردند تا گفتگوي مستقيمي با افراد و گروهها داشته باشند، در مورد اينکه براي اصلاح و بهتر کردن اثربخشي چه مي توان کرد. آنها جو و فضايي را ايجاد مي کنند که درآن گذشته به اندازه کافي خوب نيست [همواره نياز به تغيير و اصلاح وجود دارد] و کارکنان را براي نوآوريهايشان شناسايي مي کنند.

مديران مشارکتي فقط يک بار حدود وظايف را تعريف مي کنند و بعد به کارکنان آزادي عمل مي دهند براي آنکه با توجه به دانش و تجربه شان و متناسب با خودشان عمل کنند. در واقع ممکن است روش ايجاد انگيزه قدرتمندتري از آزاد گذاشتن افراد شايسته براي انجام مشاغلشان آن گونه که آنها مناسب مي دانند، وجود نداشته باشد.

منابع و مأخذ

كتب و مراجع كتابخانه اي :

1. Armstrong , M (1976) A Handbook of Personnel Management Practice , 1st

end , Kogan Page , London

2. Newton , T and Finday , P (1996)Playing god ? : The performance of

appraisal , Human Resource Management Journal , 6(3) , pp 42-56

3- عاطفي .محمد رضا و مهمان پذيرU فرهاد ، مقدمه اي بر مديريت ناب ، انتشارات نگاه دانش ،1384

4- صبور اردوبادي ؛ احمد نقش تربيتي عادات ؛ جلد 1 ، تهران : هدي ، ( بي تا )

5- ابيلي، خدايار و موفقي، حسن،مديريت عملكرد دانشگران (مقاله)، سايت سازمان مديريت صنعتي.

6 - خوشوقتي،آرمين، ارزيابي عملكرد كاركنان (مقاله)، سايت راهکار و مديريت، 1384.

7- خاکی، غلامرضا، مدیریت بهره وری(تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،1384، چاپ چهارم.

8- گروهی از استادان مدیریت، شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، 1377،چاپ دوم.

9- ساعتچی،محمود،روانشناسی بهره وری،موسسه نشر ویرایش،تهران،1380،چاپ سوم.