

به نام یکتای بی همتا

موضوع:

چگونه می توان انرژی سازمانی کارکنان

بخش دولتی را آزاد نمود؟

استاد مربوطه: دکتر فواد مکوندی

آبان ۹۳

مدیریت دولت نوین رویکردهای سابق به دستگاه اداری را تغییر داده و با تکیه بر هدف گرایی و مدیریت بر مبنای هدف، پاسخگویی، کارآمدی دستگاه اداری و استفاده از تمام ظرفیتهای کارکنان را موجب شده است. هر چند در ۷ برنامه تحول اداری و لایحه خدمات کشور موارد قابل توجه ای در جهت رفع مشکلات دستگاه اداری لحاظ شده است اما در جهت آزاد سازی انرژی کارکنان و بهبود روحیه آنها خط مشی مشخص و مدونی را پیش بینی نکرده است بسیاری از کشورها در برنامه های تحول استفاده از تمام ظرفیتهای پرسنل را در اولویتهای این قبیل طرحها قرار داده اند و حتی برای تعدیل نیروی انسانی ناشی از کوچک سازی دولت و کاهش روحیه پرسنل باقیمانده برنامه مدونی را پیش بینی کرده اند. آزاد سازی انرژی کارکنان سازمان دولتی بر خلاف بخش خصوصی با چالشهای خاص خود روبرو است. در سازمانهای خصوصی بدلیل ماهیت سود آوری، اکثر مشاغل رقابتی می باشند و در نتیجه آزاد سازی انرژی کارکنان به آسانی میسر است. اما در بخش دولتی آزاد سازی انرژی نیازمند تغییرات عمده در مکانیزمهای ساختاری و رفتاری می باشد.

تعریف انرژی سازمانی

پینس و آرنسون بیان می کنند که انرژی سازمانی شامل سه وجه عاطفی، ادراکی و فیزیکی است و انرژی سازمانی ماحصل فعل و انفعالات میان حالات عاطفی، ادراکی و فیزیکی پرسنل یک سازمان است.

گوین معتقد است که انرژی سازمانی، تمایل، ظرفیت و پایداری یک سازمان در اجرای یک برنامه تغییر و نوآوری همه جانبه است، بنحوی که تمام نیروها با ذوق و شوق برای اجرای تغییر بسیج شوند.

پیتر شاو انرژی سازمانی را تحرک سازمانی و خروج سازمان از حالت سکون و یکنواختی به سمت شادابی و نشاط می داند.

انرژی سازمانی را می توان به دو بخش شدت و کیفیت انرژی تقسیم نمود

شدت انرژی: به میزان و اندازه نیروی که در تمامی سطوح سازمان در جریان است و با خود جوش و خروش، تحرک و سرزندگی را به همراه دارد. زمانی که شدت انرژی کم باشد اغلب کارکنان به سمت بی علاقه‌گی سکون، دلزدگی از کار و عدم انعطاف پذیری سوق داده می شوند.

کیفیت انرژی: کیفیت انرژی مثبت با حالاتی نظیر اشتیاق، لذت و رضایت از سازمان و شغل شناخته می شود و انرژی منفی ترس، ناامیدی و غم و اندوه را به بار می آورد.

چهار حالت انرژی سازمانی

زیاد

شدت انرژی

کم

ناحیه زوال تدریجی

ناحیه موثر

ناحیه تسلیم

ناحیه آسودگی

منفی

کیفیت انرژی

مثبت

ناحیه تسلیم:

سازمانهای که در این نواحی قرار دارند، از عواطف ضعیف و منفی پرسنل نظیر احساس محرومیت، ناامیدی، غم و اندوه و بی هویتی سازمانی رنج می برند افراد هیجان و تحرک نداشته و خود را از اهداف سازمان جدا می دانند. در چنین حالتی که انرژی کم و کیفیت آن منفی باشد، سازمان از نظر بسیج همگانی در وضعیت سکون یا تسلیم قرار می گیرد یعنی کاری در سازمان صورت نمی گیرد.

ناحیه زوال تدریجی:

در صورتی که شدت انرژی سازمانی زیاد ولی کیفیت آن مثبت باشد سازمان از لحاظ انرژی برای بسیج همگانی در وضعیت تحلیل یا زوال تدریجی قرار دارد یعنی اقدامات به نتایج مورد نظر منتهی نمی شود. در این حالت شدت انرژی به سمت اشتیاق، لذت و رضایت از کار منجر نمی شود، بلکه به تخریب یا رقابت افراد بر سر منافع و بدست آوردن اهداف فردی منجر می گردد.

ناحیه آسودگی:

چنانچه میزان انرژی کم ولی ماهیت آن سازنده باشد سازمان از نظر بسیج همگانی در وضعیت رضایت بخش قرار دارد. بدین مفهوم که اقدامات در حدی مطلوب به نتایج مورد نظر منجر می شود. در این حالت کارکنان سطح بالایی از رضایت دارند، عواطف کم ولی مثبت است و جوی حاکی از آرامش و عدم مشاجره حکمفرماست اما کارکنان فاقد زنده دلی، شعف، تحرک و جسارت لازم در نوآوری یا تغییرات عمیق هستند.

ناحیه مؤثر:

در شرایطی که شدت انرژی زیاد و کیفیت آن مثبت باشد سازمان از نظر بسیج همگانی در وضعیت اقدامات برنامه ریزی شده در حد عالی به نتایج مورد نظر منجر می شود. در این حالت لذت از کار، افتخار و شور و نشاط در فضای کاری موج می زند ضمن آنکه کارکنان به اهداف و اولویتهای سازمانی توجه ویژه ای دارند.

دسته بندی عوامل درون سازمانی که نقش مهمی در آزاد سازی انرژی کارکنان بخش دولتی دارند:

آرمان مشترک: پیوند میان آرمان سازمان با تمایلات ، ارزشها و اهداف کارکنان

محتوا: هدفگذاری و سازماندهی امور به نحوی که علاوه بر انگیزش، کارکنان احساس کنند توانایی دستیابی به اهداف را نیز دارند

زمینه: آیا بصورت عملی سازمان در محیط کار از پرسنل حمایت می کند ؟ آیا پرسنل این نگرش را دارند که چنانچه وظایف و مسئولیتهای خود را بنحو صحیح انجام دهند سازمان ارزش این کار را درک و به آن واکنش مناسب نشان می دهد ؟

فضای سازمانی: ایجاد محیطی آکنده از اعتماد متقابل و صداقت که کارکنان ترغیب شوند ضمن افزایش پتانسیل موجود نسبت به بالفعل در آوردن استعدادهای خود اقدام نمایند .

آرمان مشترک

گلدمن دو دلیل عمده را برای ضرورت ایجاد آرمان مشترک در سازمانهای دولتی ذکر می نماید:

آرمان مشترک روش بالقوه قدرتمندی جهت هدایت و اثر گذاری بر رفتار در سازمانها است. در صورت وجود آرمان مشترک سازمانها ابزارهای سنتی کنترل رفتار (مانند سلسله مراتب ، قوانین و مقررات و دستور العملها) را به حداقل می رسانند یا از بین می برند.

با توجه به تغییرات فزاینده ای که در سازمانها اتفاق می افتد نیاز به چیزی داریم که تغییر نکند، تا به این وسیله بتوان به آن تکیه کرد. از آنجایی که آرمانها مشترک تمایل به پایداری نسبی دارند بنابراین می توان از آنها به عنوان ابزارهای جهت یاب استفاده کرد.

پترشاو خاطر نشان می سازد که یک آرمان اثر بخش حاوی نکات ذیل است:
فراهم کردن مسیری شفاف: توسعه آرمان نسبت به آینده با پاسخ به
سوالات چه چیز و چرا.

اطمینان از تعهد: تعهد سازی برای مشارکت و خلق شرایطی برای
توانمند سازی کارکنان.

تمرکز بر تنوع دیدگاه ها: مسئولیت در مقابل نتایج، ایجاد محیطی
چالشی با گرایش به عملگرایی.

ارتباط با اهداف: ایجاد آرمانی که اهداف سازمان و اهداف فردی
کارکنان را در بر گیرد.

توسعه و پیشرفت کارکنان: افزایش ظرفیت و پتانسیل کارکنان برای
بهبود بهره وری در حال و آینده را در نظر گیرد.

توجه به عقیده کارکنان: برقراری ارتباط با باورها، ارزشها.

محتوا

مقصود از محتوا هماهنگی اهداف سازمان در یک مسیر مشخص می باشد . دراکر معتقد است که سازمان همانند یک ارکستر سمفونی است که باید کلیه نوازندگان با یکدیگر هارمونی داشته باشند.

پس بدون هدف گذاری، زمانبندی و سازماندهی آنها انرژی اعضای سازمان به هدر می رود و افراد در نهایت دچار یأس و سرخوردگی می شوند

آزبرن و گبلر با بررسی مشکلات دولت در زمینه آزادسازی انرژی کارکنان از طریق اهداف بیان کردند که بزرگترین مشکل دولتها گم کردن مأموریت و اهداف است.

زمینه

زمینه عاملی است که بر فضای سازمان تأثیر مهمی ایفا می کند و مانند زیربنای فضای سازمانی عمل می کند ، زیرا پتانسیل کارکنان به بالفعل تبدیل نمی شود مگر در زمینه مناسب که کارکنان را به سمت بالندگی و نوآوری رهنمون سازد.

سه متغیر در سازمانهای دولتی از اهمیت بیشتری برخوردارند

۱- اندازه سازمانی

۲- سیستم جبران خدمات

۳- مدیریت عملکرد

اندازه سازمانی

در سازمانهایی که اندازه آنها نسبتاً بزرگ است رسمیت سازی از اولویت ویژه ای برخوردار است. این سازمانها مجموعه ای از قوانین و مقررات لازم الاجرا را پدید می آورند تا بتوانند رفتار کارکنان را کنترل کنند. با این روش فضاهای دسترسی به اطلاعات کاهش می یابد یا از بین می رود و کارکنان مجبورند همیشه در یک چارچوب مشخص کاری تصمیم گیری کنند.

سیستم جبران خدمات

کارکنان باید این احساس را داشته باشند که ارتقاء و پرداخت حقوق بر اساس عملکرد آنهاست و نه مدت زمان خدمت و یا وفاداری به آن. این امر موجب می شود که کارکنان نوآور ، بلند پرواز و توفیق طلب به آسانی سازمان را ترک نکرده و یا انرژی آنها تحلیل رود.

برای هدفمند کردن پرداختها می توان از روش ذیل استفاده کرد:

۱- حقوق پایه

۲- پرداخت بر اساس دانش، مهارت و شایستگی و دستیابی به اهداف

۳- مزایای مرتبط با عملکرد

۴- پاداش های نقدی و غیر نقدی

۵- مزایای انعطاف پذیری

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد مبنایی برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان به حساب می آید و یکی از اهرم هایی است که باعث بهبود انگیزش کارکنان می شود.

فضای سازمانی

فضای سازمانی ارائه دهنده نگرش کارکنان نسبت به سازمان است که شامل سبک مدیریت، مشارکت در تصمیم گیری فراهم سازی سود و مزایا، خط مشی های پرسنلی، شرایط کاری و نردبان کارراهه شغلی مناسب است. در فضای سازمانی گردش آزاد اطلاعات و عدم تمرکز سهم بسزایی در آزاد سازی انرژی کارکنان دارد.

علاوه بر آزادسازی اطلاعات موارد زیر را در بهبود فضای سازمانی تاثیر دارند:

۱- خودگردانی

۲- انسجام

۳- اعتماد

۴- فشار

۵- حمایت

۶- نوآوری

۷- عدالت

۸- تشخیص

نتیجه گیری

برای آنکه بخواهیم انرژی کارکنان را آزاد نماییم تا آنها تمام ظرفیت ها و پتانسیل خود را برای ارائه خدمات بکار بندند، ضروریست به دو متغیر شدت و کیفیت انرژی سازمان توجه شود. به منظور دستیابی به شدت و کیفیت انرژی مناسب ، بخش دولتی همانند بخش خصوصی نیازمند هدف های عینی و قابل سنجش است. چهار گام اساسی که در آزادسازی انرژی کارکنان برداشته می شود عبارتند از ایجاد یک آرمان مشترک که آمال کارکنان را با آمال سازمان پیوند دهد و چارچوبی را برای هدف گذاری که گام دوم است مهیا نماید. در هدف گذاری اهداف عینی و ملموس می شوند.

برنامه عملیاتی، زمان اجرا، مسئولین هر مرحله و منابع مورد نیاز در این اهداف دیده می شوند. گام سوم شامل زمینه سازمان است که جهت آزاد سازی انرژی تغییراتی در رسمیت و پیچیدگی، سیستم جبران خدمت و مدیریت عملکرد بخش دولتی را پیشنهاد می دهد در گام چهارم فضای سازمانی مناسب به منظور بهبود ظرفیتهای و به بالفعل درآمدن استعدادها خلق می شود.

فلا