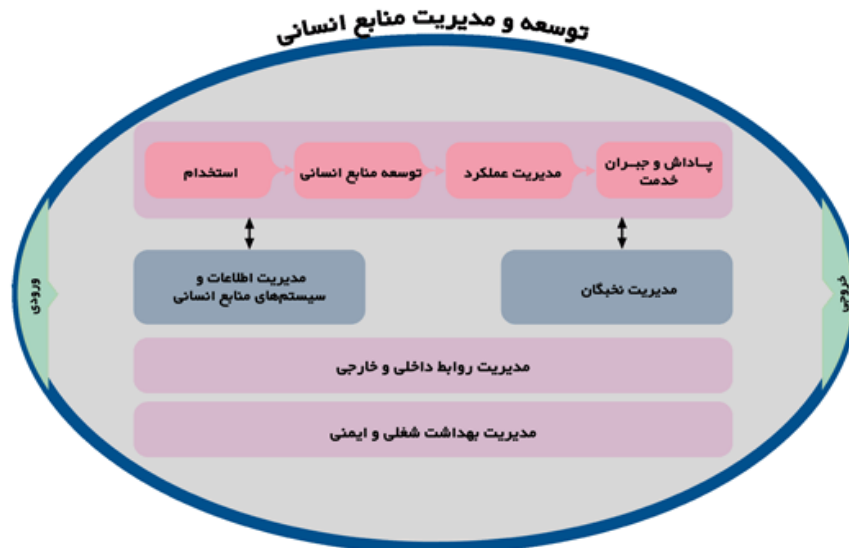


مدیریت منابع انسانی

آنچه امروزه به عنوان یکی از مشکلات اساسی در عرصه سازمانی مطرح است، بحث جذب و استخدام، انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی است که این سه مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی قابل طرح و بررسی هستند. از سویی، مدیریت منابع انسانی نیز، خود، به طور مستقیم متأثر از جنسیت مدیران و به طور غیر مستقیم معلول ویژگیهای پرونده سازمان ((Company Profile نظیر: واحد سازمانی، هدفها و استراتژیها و مرحله رشد سازمان است. از این رو، مقاله حاضر به تبیین تفاوت الگوهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها تحت مدیریت مردان و زنان بر اساس طیف کنترل- تعهد (commitment- control continuum)) با در نظر گرفتن میزان تاثیرپذیری ابعاد این طیف از دو عامل جنسیت و پرونده سازمان می پردازد.

در یک تعریف، مدیریت منابع انسانی یعنی دانشی که همه تصمیم ها و فعالیت های مدیریت را در بر می گیرد و به طور مستقیم بر مردم یا منابع انسانی که برای سازمان کار می کنند اثر می گذارد یا به گفته ی گری دسلر، مدیریت منابع انسانی به فعالیت ها و سیاست هایی که مدیر برای انجام امور نیروی انسانی مانند جذب، تربیت، ارزشیابی، پاداش، بوجود آوردن محیط امن و منصفانه نیاز دارد، اطلاق می شود.



انگیزش

در دنیای امروز اداری امور سازمانها با توجه به دو اصل بهبود کیفیت و خدمات و رقابتجویی روز به روز دشوارتر میگردد. مدیران در سازمان های نوین بدنبال آن هستند که از نیروی انسانی کارآمد، روز آمد و بهره ور استفاده بیشتری ببرند ضمن آنکه بر این نکته واقفند که نیروی انسانی به عنوان عامل اصلی توسعه منابع انسانی زمانی اثری و توانمندی خود را به سازمان اعطاء میکند که احساس خوشایندی نسبت به مدیریت، سازمان و آینده شغلی خود داشته باشد، مدیر را به عنوان پشتیبان و حامی خود احساس کند و نسبت به پایداری و امنیت شغلی خود اطمینان داشته باشد. در این مقاله می خواهیم دلایل بی انگیزگی در کارمندان و راه حل های این مشکل را بررسی نماییم.

دلیل بی انگیزگی افراد را به راحتی نمی توان شناخت، افرادی که دچار بی انگیزگی هستند، اغلب از بروز نگرانی های درونی و نشان دادن ناکامی های خود، جلوگیری می کنند. اما معمولا رفتارهایی از آنها سر می زند که نشان دهنده درون آشفته و روحیه کسل آنهاست. برای مبارزه با بی انگیزگی افراد باید زمینه هایی فراهم آوریم تا بتوانیم به ریشه های درونی و پنهان رفتارهای ظاهری آنها پی ببریم. با مشاهده نشانه های بی انگیزگی در کارمندان و افراد زیر دست، باید منتظر بروز حادثه ای ناگوار در عرصه کار و فعالیت خود باشیم، مگر اینکه پیش از آن، نیروی انگیزه را در افراد تقویت کنیم.

تعداد زیادی از پرسنل وقتی یک کار جدید را آغاز می کنند، بسیار شیفته و علاقه مند آن هستند. اما طبق یافته های تحقیق محققان، در ۸۵ درصد شرکت ها، انگیزه پرسنل در شش ماهه اول به سرعت کاهش می یابد و در سال های بعد نیز روحیه آنها بدتر خواهد شد. این یافته ها بر اساس مطالعه ای شکل گرفته است که بر روی ۲/۱ میلیون نفر از کارکنان ۵۲ شرکت برتر از میان ۱۰۰۰ شرکت مجله فورچون بین سالهای ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۴، توسط موسسه تحقیقاتی سیروتا (نیویورک) انجام شده است. برخی از رفتارهای نشان دهنده بی انگیزگی عبارتند از:

- ۱- عدم همکاری در فعالیت هایی که تلاش و همت بیشتری می طلبد.
- ۲- خودداری از انجام کارهای اضافه بر وظایف معمولی
- ۳- عدم حضور به موقع در محل کار یا زود ترک کردن محل کار یا غیب غیرمترقبه
- ۴- طولانی کردن اوقات تنفس روزانه مثل اوقات چای خوردن و نهار و ...
- ۵- بی توجهی به زمان تنظیم و تحویل گزارش ها یا امتناع از به اتمام رساندن کارهایی که میبایست در زمان مشخصی به پایان برسند.
- ۶- ضعف کیفیت در انجام وظایف
- ۷- شکوه و شکایت دایمی از موضوعات ساده و بی اهمیت
- ۸- در هنگام بروز مشکلات گناه یا تقصیر را متوجه دیگران دانستن
- ۹- خودداری از اطاعت از دستورات مافوق

وجود یکی از عوامل فوق به معنای بی انگیزه بودن نیست ولی وقتی دو یا سه مورد از این نشانه ها در رفتار یک فرد مشاهده شود عملا زنگ خطر بی انگیزگی به صدا درآمده است. در چنین وضعی باید دلایل پیدایش این مشکلات را شناخت و برای ایجاد زمینه ای مناسب جهت رفع آنها برنامه ریزی کرد تا کارکنان بتوانند به نحو احسن، به انجام وظایف و مسئولیت های خود بپردازند. حال در اینجا می خواهیم برخی از عوامل بروز بی تفاوتی در کارمندان را بررسی کنیم



1- بی توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان

بی توجهی از طرف مافوق دلایل مختلفی دارد از قبیل بی تفاوت بودن خود مافوق به مسائل سازمان، بی تجربه بودن مافوق، نداشتن دانش کافی، نبود معیارهای ارزشیابی و ...

2- عدم شایسته سالاری

کارکنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. بطور مثال در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی بوجود می آید. در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی تفاوتی می گردد. شایسته سالاری در سازمانهای بیمار جایگاهی ندارد. در چنین سازمانهای ترفیعات بر اساس شایستگی افراد انجام نمی شود و معیار شایسته بودن بر تعداد بله گفتن و حرف شنوی بدون چون و چرا است.

3- عدم وجود نظارت:

نظارت از جمله مواردی است که موجب می شود پرسنل احساس کنند که مورد توجه هستند و کارشان ارزشمند است.

چی شد؟

نکته: جمله طلایی برای مدیران در پیگیری کارهای شرکت

مدیران باید مرتب از کارمندان خود گزارش بگیرند این کار می تواند به صورت شفایی و یا به صورت کتبی صورت گیرد.

4- توجه به بعضی از شغلها:

از آفات توجه به بعضی شغلها و بی توجهی به بعضی دیگر، علاوه بر بروز بی تفاوتی، موجب عدم ثبات و ماندگاری افراد در شغلی که تجربه انجام آن را دارند می شود. زیرا که فرد احساس می کند اگر در قسمت دیگری مشغول بکار شود، مدیریت به او توجه بیشتر می کند و از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود و در نهایت می تواند از مزایا بیشتری استفاده نماید در نتیجه به شغل فعلی خود اهمیتی قائل نخواهد شد و بدنبال راه گریزی برای انتقال به قسمت دیگری می باشد.

5- وجود تبعیض:

تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هرز رفتن استعدادها و ضعیف شدن توانایی ها کارکنان می شود که نتیجه نهایی آن چاپلوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز کاهش انگیزه و بی تفاوتی بهار نخواهد آورد.

ناگفته مشخص است که از بین رفتن استعدادها و ضعف در توانایی ها موجب می شود تا سازمان نتواند به برنامه های پیش بینی شده خود برسد که نتیجه آن کاهش سود خواهد بود.



هر پدر یا مادری می‌تواند به شما بگوید که اگر به یک فرزند خود شکلات بزرگی بدهید و سپس به سمت فرزند دیگر خود رفته و شکلات بزرگ تری به او بدهید، مطمئناً شادی و خوشی تبدیل به خشم می‌شود. ناگهان آنچه باید عامل لذت و شادی باشد تبدیل به یک بی‌عدالتی بزرگ می‌شود. «چرا شکلات او بزرگ‌تر از شکلات من است؟ این منصفانه نیست!»

6- وجود هرم تصمیم‌گیری:

در سازمانهای سنتی تصمیم فقط از بالا به پایین گرفته می‌شود. کارکنان هیچ تأثیری در تصمیمات ندارند. هر تصمیمی فقط با نظر و تأیید مدیر قابل اجراء است و در صورت رد (هر چند اگر صحیح باشد) جایی برای برگشت وجود ندارد.

نکته: مدیران باید از کارمندان خود بخواهند در آخر هر هفته یک جلسه تشکیل بدهند و در مورد مشکلات خود و شرکت با یکدیگر به بحث و گفتگو بپردازند.

7- عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود:

یکی دیگر از مهمترین عوامل بروز بی‌تفاوتی در کارکنان، عدم اطلاع از نتیجه کاری که انجام داده اند می‌باشد. به گفته دیگر، بازخورد ناکافی از کار انجام شده و ندانستن این که استاندارد عملکرد او چیست، موجب پرداخت بهاء گزافی خواهد شد. برای روشن شدن مطلب مثالی می‌آوریم، کارگری را در نظر بگیرید که موظف است لوازمی را در پالت قرار دهد و به قسمت دیگری از خط تولید انتقال دهد. اگر او با نحوه چیدن درست قطعات در پالت و نتیجه آن مطلع نباشد و آن وسایل را بصورت نامنظم حمل نماید، موجب می‌شود تعداد کمی قطعه را در پالت قرار دهد و تعداد دفعات حمل و نقل نیز اضافه خواهد شد که باعث اتلاف وقت و افزایش زمان انجام کار و هزینه می‌شود. در صورتی که اگر به او آموزش داده شود و با نحوه درست چیدمان لوازم آشنا شود و بطور مستمر در جریان نتیجه عملکرد خوب خود قرار گیرد، می‌توان انتظار داشت که او در آینده نتایج بهتری از کار خود بگیرد.

اکنون می‌خواهیم راهکارهایی برای برخورد با بی‌تفاوتی در کارکنان بررسی کنیم

1- آزادی عمل به کارکنان در انجام امور قسمت خود:

منظور از آزادی عمل، فکر کردن و عمل نمودن در مورد حیطه کاری خود می‌باشد. در این صورت کارکنان احساس رضایت می‌کنند و از انجام کار خود ابراز خشنودی می‌نمایند.

2- اهمیت دادن به هر شغل بدون مقایسه با مشاغل دیگر سازمان:

اگر به هر شغل بعنوان یک کار مهم و مورد نیاز در سازمان توجه شود، هیچگاه مقایسه بین مشاغل و مشخص کردن مهمترین و کم‌اهمیت‌ترین، پیش نمی‌آید. در نظر مدیریت منابع انسانی، وجود کلیه شغلها در جایگاه خود مهم و برای ادامه کار سازمان و رسیدن به اهداف عالی ضروری و لازم است. در این صورت هیچ کس احساس حقارت نمی‌کند و کارکنان با انجام کاری که مسئول آن هستند ابراز رضایت و خشنودی می‌کنند.

3- ارزیابی عملکرد:

فرآیندهای مختلفی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد. از جمله آنها، ارزیابی عملکرد کارکنان می باشد که به نوبه خود بسیار حائز اهمیت و در خور توجه است. به همین دلیل کمی بیشتر به آن می پردازیم. برای دست یابی به یک عدالت در سنجش عملکرد کارکنان، در هر سطوحی می بایست ارزیابی دو جانبه یعنی مدیران از زیر دستان خود و کارکنان از مدیران و رواسای قسمت خود صورت گیرد. این روش می تواند مناسبات بین آنها را بهبود ببخشد و نظر کارکنان نسبت به مدیریت را تغییر دهد.

4- زیبایی محل کار:

زیبایی و آراستگی محل کار موجب دلچسب شدن آن برای کارکنان می شود. در یک بررسی بعمل آمده مشخص شد که استفاده از رنگهای دلپذیر در محیط کار باعث کاهش غیبتهای مکرر کارکنان، افزایش دلبستگی و دلگرمی آنان به کار و کاهش خستگی عمومی بدن می گردد. سلولهای چشم در مقابل طول موجهای مختلف حساسیت های مختلف از خود نشان می دهند. مثلاً رنگهای روشن و ملایم چشم و اعصاب کارکنان را آرامش می بخشد و با توجه به تحقیقات روانشناسی ناخود آگاه در آنان شور و علاقه به کار ایجاد می کنند.

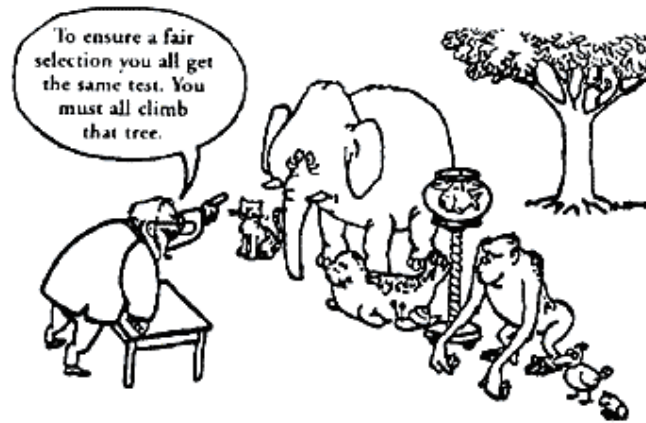
5- افزایش دانش کارکنان:

سازمانهای یادگیرنده بدنبال کسب بهترین ها (از جهات مختلف) هستند. برای بدست آوردن بهترین ها باید دائماً آموخت و آموخته ها را انتقال داد. این کار را همه کارکنان از مدیر ارشد تا کارکنان ساده سازمان به نسبت نیاز شغلی باید انجام دهند. آموزش مستمر به سازمان قدرت می دهد و سرعت حرکت را برای رسیدن به هدف، بیشتر می کند. در سازمانهای یادگیرنده، بدلیل افزایش توانایی فکری کارکنان، آموزش روشهای جدید، عدم وجود سرزنش، استقبال از ایده های جدید، کاهش شدید تنبیه ها، تقویت رضایت مندی کارکنان، تقسیم قدرت در بین کارکنان و ... کارکنان از کار خود لذت می برند و دائماً در حال پویایی هستند در چنین سازمانی هیچ وجه بی تفاوتی بوجود نمی آید. در سازمانهای یادگیرنده، نوآوری و خلاقیت بسیار بالا است. هر چه آموزش با کیفیت تر و بیشتر صورت گیرد، موجب ایجاد تغییر در افراد می شود. که نتیجه آن بوجود آمدن افرادی خلاق و فعال می باشد و باعث پیشرفت سازمان می گردد. برای ایجاد سازمانی یادگیرنده، ضمن تلاش برای ایجاد این رویه و گسترش فرهنگ یادگیری، باید مدیران بر این عقیده باشند که هزینه یادگیری و آموزش با ارتقاء دانش و افزایش سطح تخصصی افراد جبران خواهد شد. در حقیقت با بسط فرهنگ یادگیری و افزایش سطح دانش، سود نهایی سازمان بیشتر خواهد شد. از دیگر فواید آموزش، آشنایی کارکنان با مشکلات و در نتیجه ایجاد تفکر، پویایی بلند مدت در سازمان، خلاقیت، نوآوری و همچنین باعث عدم مقاومت کارکنان در برابر تحولات و تغییرات سازمان و... می شود.



6- شایسته سالاری:

شایسته سالاری را می توان انتخاب بهترین ها در مناسب ترین جایگاه تعریف کرد. امروزه سازمانها برای رسیدن به سطح مطلوب خود، نیاز به بکار گیری انسانهایی با خصوصیات و شایستگی ها بالا دارند. مطمئناً هیچ کسی یافت نخواهد شد که خواهان شایسته سالاری نباشد. یعنی شایسته خواهی در همه وجود دارد. اما هر کس شایسته را بنوعی تعریف می کند. در این میان سازمان باید با معیارهای منطقی و علمی بدنبال شایسته شناسی و بعد شایسته گماری و برای آینده شایسته پروری نماید.



برای اینکه انتخاب عادلانه باشد از همه شما امتحان یکسان گرفته می شود.
همه باید از آن درخت بالا بروید!

با تشکر از شما

بحرالعلوم

تابستان-91