



آنچه در این شماره میخوانید :

۱ - مشارکت و خلاقیت در

کارکنان

۲ - افزایش رضایت کارکنان با

مشوقهای بدون هزینه

۳ - انگیزه بخشی شکلاتی

۴ - عامل کاهش بهره وری

۵ - فیل سفید

مشارکت و خلاقیت در کارکنان



خلاقیت *creativity* ایجاد یک فکر جدید و پروراندن آن و به کارگیری آن فکر در عمل است که منجر به نوآوری یا تغییر در سازمان شود. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آن اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند. برای اینکه مشارکت کارمندان در فعالیت های سازمان ایجاد شود باید به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. در عصر حاضر بنا به اقتضاء و ضرورت محیط، سازمان باید دائماً در حال نوآوری باشد. کسی برنده است که بتواند در عرصه جهانی در این دهکده ارتباطات ارمغان جدیدتری به جامعه خود و جهان عرضه کند.

از راههای ایجاد مشارکت کارکنان تشویق آنان

شامل: دیدن نیازها و اضافه کردن مزایا به عنوان عوامل اولیه جهت بهبود عملکرد است. مجموعه مزایای بی پایان پرسنلی مانند: بیمه، استفاده از تسهیلات، کمک هزینه، فراهم کردن مهد کودک، تأمین ایاب و ذهاب، پاداش های مادی، اضافه کار و امکانات دیگر جهت تأمین رضایت و سلامت کارکنان با این اعتقاد که رضایت کارکنان به آنها انگیزه می دهد.

ایجاد امنیت شغلی نوعی تشویق است که موجب مشارکت کارمند در برنامه ها شده و بهره وری مشارکتی کارکنان را افزایش می دهد، کارمند شرکتی یا پیمانی که نمی داند پایان سال تمدید خواهد شد یا خیر، و با کوچک ترین غفلت یا کوتاهی در کار امنیت شغلی اش به خطر می افتد نمی تواند فعالیت مشارکتی مثمر ثمری داشته باشد. با هدف ایجاد انگیزه مشارکت در کارکنان باید امتیازات خاصی همچون کارشناس ارشد، خبره، ارزشیابی بالا، لوح تقدیر، ارتقای گروه تعلق گیرد.



افزایش رضایت کارکنان با مشوقهای بدون هزینه

فکر نکنید که همه مشوق ها هزینه دارد! استفاده از مشوق های بدون هزینه یا کم هزینه یکی از شیوه های ساده و مهم برای جلب همکاری افراد است. برای این کار می توانید از یک تشکر زبانی برای کارهای

موفقیت آمیز افراد شروع کنید و در مرحله بعد به آنها تقدیرنامه های کتبی بدهید. انجام این کار برای بسیاری از مدیران دشوار است ولی استفاده از آن کاملاً ضروری است.

تجلیل در حضور جمع: اگر با مدیران ارشد یا مشتریان خود در یک جا بودید و یکی از کارمندان شما از راه رسید او را به آنها معرفی و در صورت امکان از موفقیت های وی تجلیل کنید. با این کار کارمند شما احساس بالارزش بودن می کند.

تقدیر کتبی: سعی کنید موقعیت مناسب قدردانی شفاهی را با دادن یک یادداشت کتبی کامل کنید. این کار شما نه تنها تأکیدی بر قدردانی شفاهی خواهد بود، بلکه باعث افزایش انگیزه و جلب همکاری بیشتر افراد نیز خواهد شد. برای این منظور معمولاً یادداشت های دست نویس اثربخشی بیشتری دارند

جلسات تقویت روحیه: سعی کنید به طور منظم جلساتی را برای تقویت روحیه افراد تشکیل دهید. انجام این کار به ویژه در مواقعی که کار با فشار و ضرب الاجل همراه است، ضرورت دارد. این جلسات باعث دلگرمی کارمندان و آسودگی خاطر آنها می شود.

با درخواست های استثنایی مثل گرفتن مرخصی اضطراری برای انجام یک کار مهم موافقت کنید. در چنین شرایطی به جای مدیر بودن نقش یک دوست را ایفا می کنید.

انگیزه بخشی شکلاتی



مدیر کارخانه‌ای بزرگ در شهری تصمیم گرفت لطفی به کارکنانش در شب عید کند و یک بوقلمون به همه کارکنانش هدیه داد. تا اینجا کار خوبی به نظر می‌رسد. مشکل اینجا بود که بعضی کارمندا متوجه شدند که بوقلمون آنها از بوقلمون همکارانشان کوچک تر است. کار اعتراض به مدیریت کشید. این کارمندا فکر کردند که مدیر خواسته تا با دادن بوقلمون کوچکتر آن‌ها را تنبیه کند. سال بعد به فروشنده بوقلمون دستور دادند که همه بوقلمون‌ها باید هم وزن باشند. متاسفانه فروشنده اعلام کرد که خداوند بر خلاف شایعات، تمام بوقلمون‌ها را هم وزن و هم قیافه خلق نمی‌کند. مدیر که با معضلی روبرو شده بود، به همراه هر بوقلمون نامه ای به کارمندا داد که «وزن بوقلمون ربطی به کارایی شما ندارد». اعتراض ادامه یافت و وضع بدتر شد. بعضی کارمندان گفتند که باید بین گوشت بوقلمون و چیز دیگر حق انتخاب داشته باشند، برخی سبب میوه، برخی پتو و الی آخر. با گذشت سال‌ها مدیر ناچار شد یک متخصص امور بوقلمون استخدام کند! و سرانجام برنامه اهدای بوقلمون را متوقف کند، چرا که پی برند برخی از کارکنان بوقلمون‌ها را از جعبه بیرون می‌آوردند و دور می‌اندازند و جعبه را پر از وسایل متعلق به شرکت می‌کنند و یواشکی به خانه می‌برند! آیا شرکت به هدف پاداش مساوی برای همه رسید؟ البته نه، برنامه‌ی اهدای بوقلمون هزینه هنگفتی داشت، اما نه تنها کارایی و اخلاق حرفه‌ای کارمندا را تقویت نکرد، مشکلات زیادی هم برای مدیریت به وجود آورد.

انگیزه بخشی شکلاتی، هرچند که ممکن است اول منصفانه به نظر برسد ولی اصلاً منصفانه نیست.

هیچ چیز غیرمنصفانه‌تر از برخورد یکسان با کارمندان نابرابر نیست.

عوامل کاهش بهره‌وری



حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آنها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتی افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به صورت سالانه انجام می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند. تحقیقات بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و بهره‌وری را در سازمان نشان داده است. پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است. وجود نظام پرداختی که کارکنان منصفانه‌بودن آن را بخوبی لمس و حس نمایند از اهم امور در جهت افزایش بهره‌وری به حساب می‌آید. بطور کلی افراد بر اساس تئوری برابری آدامز که یکی از تئوریهای فرایندی انگیزشی است داده‌های خود را (تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری) را با ستادهایی که از سازمان دریافت می‌کنند که مهمترین و مشهودترین آن نزد افراد حقوق و دستمزد می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد با مقایسه ستادهای با داده‌های دیگری، انگیزش ایجاد خواهد شد.

فیل سفید

نوع کم یابی از فیل‌ها وجود دارند که رنگ آنها قرمز-قهوه‌ای است و وقتی پوست آنها خیس باشد رنگ پوست، صورتی روشن خواهد بود. در زمان‌های دور در جنوب شرق آسیا، به این نوع فیل‌ها، فیل سفید می‌گفتند و آن را مقدس می‌شمردند و بر اساس قانون، کشتن فیل سفید یا کار کشیدن از آن ممنوع بود و این رسم هنوز در کشورهای برمه و تایلند وجود دارد. در آن زمان‌ها، فیل سفید را سمبل قدرت و عدالت می‌دانستند و پادشاهان تلاش می‌کردند که از این فیل‌ها پیدا کنند و از آنها مراقبت کنند و با هدف بزرگ نشان دادن خود، معمولاً به عنوان تحفه به حاکمان و پادشاهان دیگر کشورها هدیه می‌دادند. با توجه به نادر بودن فیل سفید، نگهداری و مراقبت از آنها به شکل ویژه و با صرف هزینه‌های زیادی انجام می‌شد. کسی که فیل سفید را به عنوان هدیه دریافت می‌کرد از یک سو برایش خوب بود که از پادشاه تحفه‌ای مقدس و بابرکت دریافت کرده است و جزو افتخارترش محسوب می‌شد و از سوی دیگر بد بود چون باید هزینه‌های زیادی صرف نگهداری آن می‌کرد و مجبور بود این هزینه‌ها را تا زمانی که فیل زنده بود خرج کند در حالی که هیچ استفاده دیگری هم نداشت.

شرح حکایت

در مدیریت ، فیل سفید استعاره‌ای برای کار، اقدام یا پروژه‌ای است که به خاطر هزینه‌های زیاد ، برای بهره‌برداری و نگهداری غیرسودآور است و به احتمال زیاد غیرسودآور باقی خواهد ماند اما به دلایل مختلف، از جمله به خاطر هزینه‌های زیادی که صرف آن شده است، کنار گذاشته نمی‌شود.

فیل سفید بدترین نماد انجام جنون آمیز و پرشتاب کارهای بزرگ است .

تصمیمات اشتباه ولی ماندگار .