



## افزایش رضایت کارکنان با مشوق های 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.

**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 با ارزش 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.

عنوان یکی از اصول اساسی مد نظر قرار گیرد و این خود مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی حاکم بر شایسته سالاری است.

**۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان:** برخی از اهداف سیستم های ارزشیابی کارکنان عبارتند: مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان بوسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان. بنابراین سیستم های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن بعنوان معیاری جهت اصلاح روش های ناکارآمد استفاده نماید. وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می تواند عاملی در جهت ارتقاء انگیزه های کاری باشد.

**۴- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان:** افزایش و بهبود بهره وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند.

**۵- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی:** اگر در سازمانی مدیران آن بدنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیت و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان بدست می آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

## آنچه در این شماره میخوانید:

**۱- دلایل کاهش بهره وری در سازمانها**

**۲- افزایش رضایت کارکنان با مشوق های بدون هزینه**

**۳- پتوهای خیس مدیریتی در سازمان**

**۴- داستان بستنی (آیس کریم)**

**۵- پاداش یکسان**

**دلایل کاهش بهره وری در سازمانها**



**۱- ضعف مدیریتی:** ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره وری در سازمان های اداری است. عدم آشنایی مدیران با تکنیک ها و فنون برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف، جابجایی مکرر آنها و عدم برنامه ریزی دوره های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً کاهش بهره وری را بدنبال دارد.

**۲- ناشایسته سالاری:** کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر قرار دادن سایر ویژگی هافردی، داشتن تخصص به

## پتوهای خیس مدیریتی در سازمان

**پتوهای خیس** مواردی هستند که انگیزه، روحیه، رضایت، خلاقیت، استعداد و شکوفایی کارکنان را سرکوب می‌کنند. این پتوهای خیس همچنان که شعله‌های آتش را فرو می‌نشانند انگیزه و روحیه کارکنان را از بین می‌برند. در همه جای سازمان‌های ناموفق مدیران در حال پهن کردن پتوهای خیس هستند در حالیکه مدیران سازمان‌های موفق همواره در پی جمع‌آوری پتوهای خیس هستند. لیست برخی از پتوهای خیس به شرح زیر است:

- ۱- برای یادگیری وقت ندارم.
- ۲- ایده خوبی است، ولی زمان آن مناسب نیست.
- ۳- بودجه آن را ندارم.
- ۴- تئوری با عمل تفاوت بسیار دارد.
- ۵- کار دیگری برای انجام دادن ندارید.
- ۶- فکر می‌کنم با خط مشی سازگار نیست.
- ۷- در حوزه فعالیت ما نیست، بگذارید کس دیگری آن را انجام دهد.
- ۸- آیا از کار خود ناراضی هستی؟
- ۹- این بهبود نیست یک حس عمومی است.
- ۱۰- من نتیجه این کار را می‌دانم، حتی اگر این کار را انجام ندهید.
- ۱۱- جواب قابل توضیح برای آن ندارم.
- ۱۲- نمیتوانی به ایده بهتری فکر کنی؟

### داستان بستنی (ایس کریم)

داستان از اینجا شروع میشه که فردی به نام کریم باستانی ملقب به کریم یخ فروش پسر جوانی از شهر ری در بازار آن زمان

(خیابان جمهوری امروز) بساط یخ فروشی داشت. یکی از مشتریان غالباً دائمی کریم کارمندان سفارت انگلستان در همان حوالی بودند. این مواجهه هر روزه کارمندان با کریم رابطه صمیمانه را بین آنها پدید آورد. کارمندان برای کریم که انگلیسی بلد نبود نام کریم یخی یا همان به گفته خودشان آیس کریم را برگزیدند. در اواسط درگیریهای دوران مشروطیت کریم برای جلب بیشتر مشتری اقدام به پخش یخ در بهشت مبادرت ورزید. و در همین دوران و برای اولین بار با مخلوط کردن شیر و یخ و زرده تخمه مرغ و گلاب و شیره ملایر اولین بستنی تاریخ بشریت را ساخت که مورد استقبال اهالی بازار و همسر سفیر انگلیس قرار گرفت مغازه ای در همان حوالی توسط سفیر انگلیس به کریم اهدا شد که بر سر در آن به زبان انگلیسی اسم فامیل کریم (باستانی) bastani نوشته شده بود که ایرانی‌ها به اشتباه بستنی می‌خواندند. در زمان افتتاح فروشگاه سفیر انگلیس با گفتن: we name it after you اسم محصول را به احترام کریم آیس کریم گذارد. سالها بعد کریم با یکی کارمندان سفارت انگلیس به نام الیزابت بسکین رابینز ازدواج کرده و به انگلستان و بعد از آن به امریکا مهاجرت میکند.

### پاداش یکسان در سازمان = اشتباه بزرگ



وقتی همه را یکسان تشویق میکنید، مثلاً افزایش حقوق یکسان، تشویق همگانی و یا حتی گذاشتن وقت یکسان برای همه، ممکن است اول منصفانه به نظر آید، ولی اصلاً منصفانه نیست. مدیر یک کارخانه ی بزرگ در کالیفرنیا تصمیم گرفت با مهربانی، شب کریسمس به تمام کارمندانش یک

بوقلمون هدیه بدهد. تا این جایش خوب به نظر می‌رسد. مشکل این جاست: بعضی از کارمندان متوجه شدند که بوقلمون آنها از بوقلمون همکارانشان کوچک تر است. کار اعتراض به مدیریت کشید. این کارمندان فکر کردند که مدیر خواسته با دادن بوقلمون کوچک تر آن‌ها را تنبیه کند.

البته نمیشد به این سوء تفاهم ادامه داد. سال بعد به فروشندگی بوقلمون دستور دادند که تمام بوقلمون‌ها باید هم وزن باشند. متأسفانه فروشندگی اعلام کرد خداوند بر خلاف شایعات، تمام بوقلمون‌ها را هم وزن و هم قیافه خلق نمیکند. مدیر که با معضلی رو به رو شده بود، به همراه هر بوقلمون نامه ای به کارمندان داد که: «وزن بوقلمون شما ربطی به کارایی شما در سال گذشته ندارد.» اعتراض ادامه یافت و وضع بدتر شد. بعضی کارمندان گفتند که باید بین گوشت بوقلمون و چیز دیگر حق انتخاب داشته باشند، دیگران یک سبد میوه میخواستند و همین طور تا آخر. با گذشت سال‌ها، مدیر ناچار شد یک مسئول رسیدگی به امور بوقلمون استخدام کند! و سرانجام اصلاً برنامه ی اهدای بوقلمون را متوقف کند، چرا که پی بردند بعضی از کارمندان 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. برنامه ی اهدای بوقلمون هزینه ی هنگفتی داشت، اما نه تنها کارایی و اخلاق حرفه ای کارمندان را تقویت نکرد، مشکلات زیادی هم برای مدیریت به وجود آورد.

**هیچ چیز غیر منصفانه تر از برخورد برابر با کارمندان نابرابر نیست.**

## مسابقه

کدام یک از موارد زیر عامل کاهش بهره وری در سازمان محسوب میشود؟

- الف - فقدان رابطه ملموس بین عملکرد کارکنان و سیستم پاداش
- ب - چتر بازی در سازمانها - انجام کارهای اضافه
- ج - فقدان حافظه سازمانی - کاهش هزینه ها
- د - ضعف مدیریت - عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان - ناشایسته سالاری

راههای افزایش رضایت کارکنان با مشوق های بدون هزینه کدام است؟

- الف - افزایش هزینه ها پرسنلی - تقدیر کتبی - تجلیل در حضور جمع
- ب - جلسات تقویت روحیه - تقدیر کتبی - تجلیل در حضور جمع
- ج - کاهش هزینه ها - تقدیر کتبی - انجام کارهای اضافی
- د - هیچکدام

کدام یک از موارد زیر پتوهای خیس مدیریتی محسوب نمیگردد؟

- الف - فکر می‌کنم با خط مشی سازگار نیست.
- ب - بودجه آن را ندارم.
- ج - جواب قابل توضیح برای آن ندارم.
- د - عدم همکاری در فعالیتهایی که تلاش و همت بیشتری می‌طلبد.

