

تغییر نگرش مدیریت بهنگام تغییر ارزش‌های کاری کارکنان

ترجمه: سازمان بهره‌وری ملی ایران

چون ارزش‌های کاری تغییر کرده است، بهتر است مدیریت به جای این‌که همواره از طرز رفتار کارکنان شکوه کند، روش فکری، انتظارات خود از کارکنان، و رفتار با آن‌ها را تغییر دهد مدیریت می‌تواند در مقابل تغییر ارزش‌های کاری کارکنان، روش جدیدی در پیش گیرد.

اداره کردن کارکنان امروزی کاری است بس مشکل؛ ایده‌های زیادی دارند و تقاضای مرخصی رفتن‌شان زیاد است. آن‌ها به جای کار کردن وقت گذرانی می‌کنند و با وجود این، پول بیش‌تر مطالبه می‌کنند. امروزه بسیاری از تجار و مدیران در این باره اظهارات مشابهی دارند. بعضی از آن‌ها ممکن است از خود محوری کارکنان امروزی تعجب کنند. هیچ‌کس مایل به اضافه‌کاری نیست و علاقه‌ای به یاد گرفتن مطالب جدید ندارد. این کاملاً مغایر با باورهای نسل قدیم است. در آن روزها کارکنان وفادار بودند، آمادگی داشتند به هنگام کار زیاد وقت بیش‌تری بگذارند و حتی چند روز بدون استراحت کار کنند. بسیاری از کارفرمایان تفاوت طرز کار آن زمان و زمان کنونی را حس می‌کنند و متوجه‌اند که با تغییر بیش‌تر ارزش‌ها در طرز کار بیش‌تر می‌شود.

تغییر ارزش‌های کاری

بیش‌تر در پی آزادی کاری هستند و اجبار را نمی‌پسندند. آن‌ها می‌خواهند هدفی برای‌شان تعیین شود و برای رسیدن به آن هدف آزاد باشند که خود تصمیم بگیرند.
از آن جا که مردم در پی استقلال کاری هستند و

کاملاً "روشن است که مردم تایوان به این باورند که موفقیت محدود به موفقیت کاری نیست. بسیاری از مردم عقیده دارند که زندگی خانوادگی نیز به همان اندازه مهم است. آن‌ها در پی نوعی از زندگی هستند که در آن توازنی بین کار، خانواده، و خود فرد باشد. مردم

در تایوان پدید آمده است.

ارزش‌های کاری‌اش با ارزش‌های کارکنان امروزی بیش‌تر می‌شود. این روش ثابت نسبت به اوضاع و احوال متغیر تا اندازه‌ای مانند دهقانی است که به شهر می‌آید و اصرار دارد که همان مهمان‌نوازی را که در روستا با دوستان داشته است نسبت به آن‌ها داشته باشد و برای آن‌ها ضیافت ترتیب دهد. مسلماً "روش زندگی شهری به این معنی است که به علت کمبود وقت در شهرها روش روستایی نمی‌تواند مدت زیادی ادامه داشته باشد. بنابراین، دوستان به تدریج از روستایی دوری می‌کنند. او معتقد می‌شود که شهر محیط گرم و دوستانه‌ای نیست.

نمی‌خواهند کار در زندگی شخصی و خانوادگی آن‌ها وارد شود، تغییرات بزرگی در ارزش‌های کاری شاغلان برطبق یک نظریهٔ نیازها، پنج نوع نیاز وجود دارد. بعد از رفع نیازهای اساسی، باید نیازهای سطح بالاتر برآورده شوند. امروزه تغییر رفتار مردم نشانگر میل زیاد آن‌ها به رفع نیازهای شخصی است. اکنون تایوان موفق است، و برعکس چند دههٔ پیش مردم مجبور نیستند نگران رفع نیازهای اساسی خود باشند. به طور مسلم آن‌ها دیگر برای زنده ماندن به کار خود متکی نیستند. بنابراین، کار دیگر برای زنده ماندن نقش حیاتی سابق را ندارد و مردم در کار فداکاری سابق را ندارند.

اگر مدیریت باز براساس معیارهای سابق انتظارات خود از کارکنان را در نظر گیرد، فاصلهٔ بین

بهترین نگرش برای چنین موقعیت چیست؟

۱- شخص باید برای تطابق با شرایط واقعی زندگی شهری انتظارات خود را از دوستان تغییر دهد.

۲- رفتار خود را با دوستان تغییر دهد و با آن‌ها رفتاری داشته باشد که با آن مأنوس‌اند یا آن را به راحتی قبول می‌کنند؛ به عنوان مثال این‌که در برخوردها سلام و احوال‌پرسی کنند، یا در تعطیلات آخر هفته به گردش بروند، به جای این‌که به مهمانی نهار رسمی دعوت شوند.

سؤال: با تغییراتی که در ارزش‌های کاری کارکنان داده شده است، آیا این تغییرات می‌تواند پیشنهاداتی برای صاحبان مؤسسات و مدیران دربر داشته باشند؟
در درجهٔ اول، مدیر نباید این نظریهٔ ذهنی را اختیار کند که لازمه‌اش این باشد تا انتظاراتش را از کارکنان تغییر دهد. علاقهٔ کارکنان به داشتن یک زندگی متعادل و آزادی بیش‌تر در کار، اثری منفی بر کار مؤسسه

روزمره خود نیز به کار گیرند تا بتوانند به هدف خود، یعنی داشتن زندگی متعادل - دست یابند.

مسئله "بعضی اوقات اضافه کاری یا کار در خارج از شهر ضرورت می یابد. در این صورت باید به کارمند اطلاع قبلی داده شود تا وقت کافی برای آماده کردن خود داشته باشد. اگر دلایل کار برای کارکنان روشن باشد، احترامی که به کارکنان گذارده شده است اغلب به تنهایی کافی است که به همکاری کامل متمایل شوند. وقتی کارکنان در پی استقلال زیاد در کار خود هستند، اگر از زاویه مثبت نگاه کنیم، این خود تعهد آنها را نسبت به وظایف شغلی نشان می دهد. اغلب بزرگترین دردسر برای مدیر این است که وقتی کارمند توانایی زیاد ندارد، اگر اجازه داده شود که به تنهایی عهده دار کار شود، ممکن است نتایج نامطلوب به بار آورد و در این مورد مدیر مسئول باشد. اما اگر مدیر اصرار داشته باشد که کارمند فقط پیرو باشد اطاعت ظاهری است و آنچه که مدیر واقعا می خواهد - یعنی این که کارمند گام اول را در علاقه به مسئله و حل آن بردارد - به دست نیامده است.

بنابراین، بسیار مهم است که قبل از توزیع کار، شرح وظایف مشخص شود و مسئولیتی که به عهده کارمند است تعیین گردد تا کارمند از محتوای کار و ارتباط و تأثیر آن با حوزه های دیگر آگاه باشد. اقتدار کارمند به نسبت شایستگی در انجام وظایف محوله است. برای

می گذارد. اگر این روش فکری ادامه پیدا کند، مالک یا مدیر مانند همان روستایی خواهد بود که شکایت دارد از اینکه کمک می کند اما در عوض چیزی عایدش نمی گردد و بالاخره این امر به ناراحتی و از هم گسیختگی روابط کاری می انجامد. اگر در شغلی انتظارات از کارگران به حدی باشد که کار را برای آنها جالب نماید، در آن صورت همکاری مؤثر بین دو طرف افزایش می یابد.

در درجه دوم نحوه رفتار متقابل می تواند تغییر یابد. یک مدیر خوب باید نقش های مختلفی را ایفا کند از قبیل مذاکره کردن، دستور دادن، اداره کردن، راهنمایی، و آماده سازی کردن - امروزه آماده سازی مهم تر شده است. آماده سازی متضمن این است که مدیر روش های مختلفی را به کار بندد تا توانایی و علاقه کارکنان به بهترین وجه نشان داده شود و در گروه مناسب ترین نقش برای آنها پیدا شود. بسته به شرایط تعیین شده برای کارکنان، روند کار، توزیع کار، روش کار، تنظیم وقت، کیفیت زندگی، و برنامه ریزی شغلی همه می تواند مورد توجه آموزش باشند و به این ترتیب به کارکنان کمک کنند تا فکر خود را به کار گیرند؛ کار غیر ضروری را کنار بگذارند، اشتباهات و تغییرات را کاهش دهند، کارایی را افزایش دهند، و از وقت به طور مؤثر استفاده کنند. این امر به کارکنان امکان می دهد تا همان بصیرتی را که در کار خود دارند در زندگی

عمل است.

در مورد کارمندان حساس‌تر، باید دقت کرد که سؤالاتی از آنها نشود که پاسخ به آنها در حضور دیگران مشکل باشد، بلکه نشان دادن علاقه مؤثرتر می‌تواند بود.

مدیران و مالکان در عصر جدید نمی‌توانند زمان را به عقب برگردانند. بهترین راه برخورد با تغییر، برخورد مستقیم است و بهترین راه برای تطبیق با عصری که کارمندان ارزش‌های کاری را تغییر می‌دهند آن است که مدیریت نیز متقابلاً "انتظارات خود را از کارکنان تغییر دهد تا با واقعیات وفق یابد.

کنترل و تغییر کیفیت می‌توان وضع کاری را به طور منظم مورد تجدید نظر قرار داد. از قبل باید با کارمندان ارتباط برقرار شود تا آنها هدف شغل خود را بفهمند و دریابند که برحسب سطح و میزان پیش‌رفت چه انتظاراتی از آنها می‌رود، تا احساس نکنند که در کارشان دخالت می‌شود.

از کارمندانی که در پی استقلال کاری هستند باید سؤالاتی بشود که آنها را مجبور کند در مورد وظیفه کاری فکر کنند، بدون این که پاسخ‌های مستقیم زیادی از آنها خواسته شود. مدیر یا کارفرما نوعی نقش شاوره‌ای دارد. این بهترین راه برای ایجاد خلاقیت و

مأخذ:

" Changing the Approach to Management in Face of Changed Employee Work Values", Focus, No. 61, Aug. 1995.