

## چگونه کارکنان خود را تمسین کنیم؟

یکی از مهمترین عوامل انگیزه دهنده به کارکنان تحسین و تشویق بخاطر درستی انجام کار بوده است. یکی از رازهای انگیزه دهنده برای قدردانی صمیمانه که تیم کاری شما را برای رسیدن به سطح موفقیت بالاتر تشویق می کند:

### جزئی بیان کنید.

برای اینکه رفتار و عملی را دوباره از کارمندان ببینید، باید به او نشان دهید که دقیقاً قدردان کدام عمل او هستید. به عنوان مثال، قدردانی‌های معمول اینطور هستند:

مدیر: "علی، امروز کارت فوق‌العاده بود. همینطور ادامه بده."

علی: "ممنون" (علی به این فکر می کند که مدیر از کدام کار او قدردانی می کند)

### روش صمیمی

مدیر: "علی، کار گزارش امروز صبحت عالی بود. فکر می کنم وقت زیادی برای آن گذاشته بودی چون همه جزئیات را خیلی خوب مطرح کرده بودی. واقعاً از تلاشت ممنونم."

علی: "از اینکه متوجه شدید که چقدر برای آن گزارش وقت گذاشته بودم خوشحالم. خیلی ممنون." (علی به این فکر می کند که مدیر واقعاً گزارش را مطالعه کرده و از تلاشش ممنون است و دوست دارد دوباره آن کار را تکرار کند).

همینطور که می بینید، کارمند متوجه شده است که مدیرش از کدام کار او راضی و خوشنود است و انگیزه لازم برای تکرار آن را پیدا می کند.



## مسئولیت و خدمت، فرصتی برای تقرب به خدا نه طعمه ای برای آباد کردن دنیا



مدیریت جهادی فرصتی از جانب خداوند برای مجاهدان راه حق است تا در مسیر کسب رضایت الهی بکوشند و عمل صالح را ره توشه جهان آخرت خود نمایند. بعد از واجبات، خدمت به محرومان و مستضعفان بالاترین عبادت هاست. لذا خدمت با این ارزشی که در اسلام دارد، خیلی ارزشمندتر از آن است که وسیله دستیابی به اهداف مادی قرار گیرد. باید خداوند را بابت توفیق خدمت، شکر کرد.

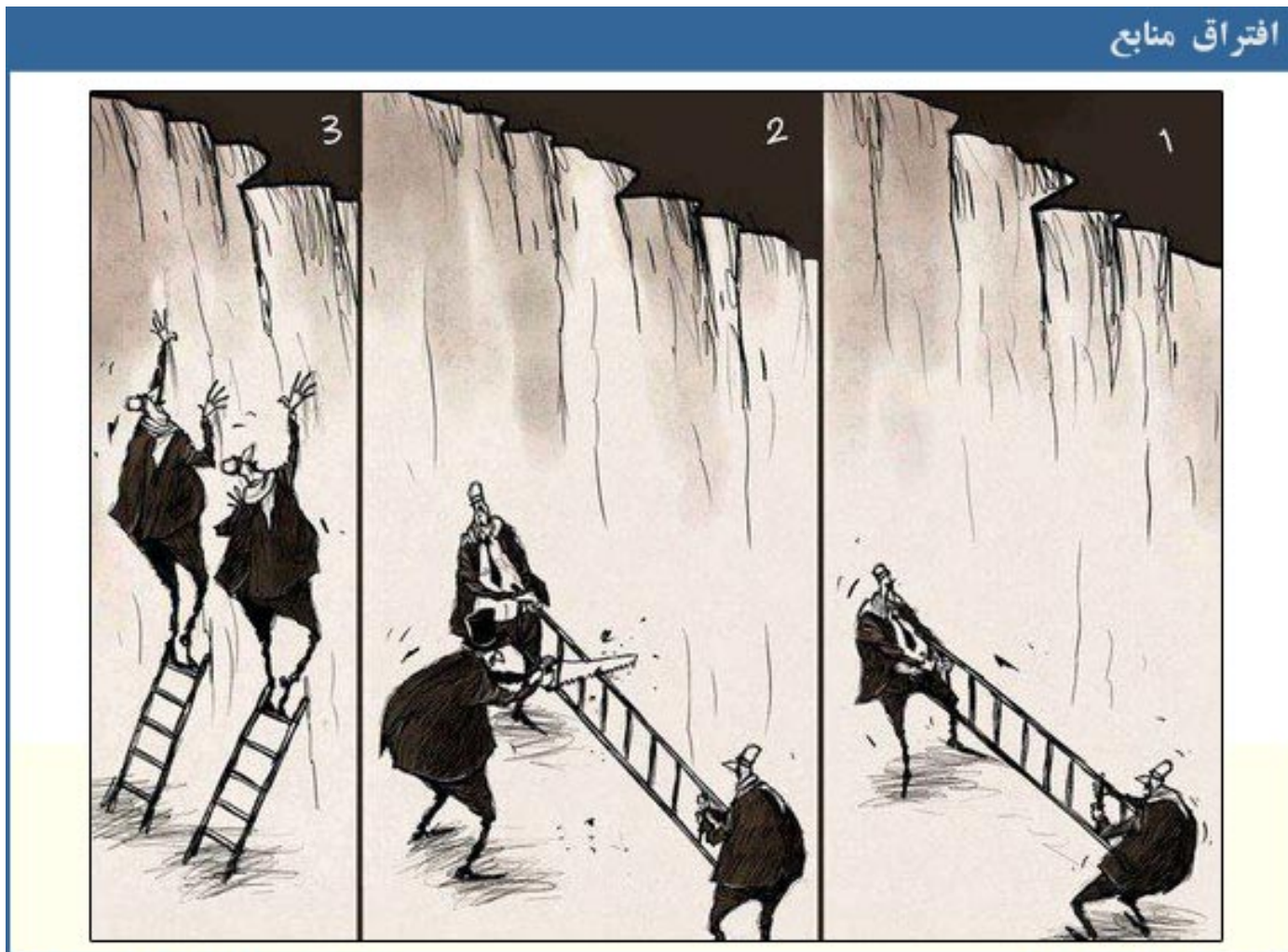
امام علی (علیه السلام) در نامه ای به اشعث بن قیس، فرماندار آذربایجان، نوشتند: «همانا منصب فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست، بلکه

امانتی در گردن توست»

کتاب مدیریت جهادی، ص ۸۳

## افتراق منابع

سازمان‌ها یا واحدهای درون سازمانی به جای تلاش در تصاحب، مالکیت یا انحصار منابع انسانی، فضا، تجهیزات، اطلاعات و دانش، می‌توانند با اشتراک منابع بین خود به توانمندی‌هایی دست پیدا کنند که پیش از آن نداشته‌اند و هم‌افزایی (سینرژی) در مجموعه خود یا بین سازمان‌ها ایجاد کنند.



به عنوان یک مدیر زمان هایی وجود خواهد داشت که رفتار یا نحوه برخورد همکاران یا کارمندانان مورد قبول شما نیست. در این گونه موارد بسیاری از ما نسبت به دادن تذکر به افراد نگرانی داشته و این کار خیلی برایمان خوشایند نیست. تکنیک هایی وجود دارد تا بتوانید محکم و قدرتمندانه و بدون داشتن احساسی ناخوشایند انتقاد خود را نسبت به دیگران بیان کنید.

## قانونهای طلایی برای بیان یک انتقاد و سرزنش سازنده

### استفاده از تکنیک ساندویچ



مزه پیاز به تنهایی تند است اما هنگامی که با دیگر جزئیات سالاد مخلوط می شود طعمی لذیذ به آن می بخشد. بنابراین برای از بین بردن تندی یک سرزنش، انتقاد خود را به واسطه تعریف و تحسین از یک حرکت مثبت شخص خاصی تلطیف نموده و در ادامه انتقاد خود را بیان کنید.

برگرفته از نشریه بالندگی مدیریت شماره ۳  
شرکت آب منطقه ای مرکزی



## کار اندکی که آن را ادامه دهی بهتر از کار فراوانی است که از آن خسته و ملول شوی.

(حکمت ۴۴۴ نهج البلاغه)

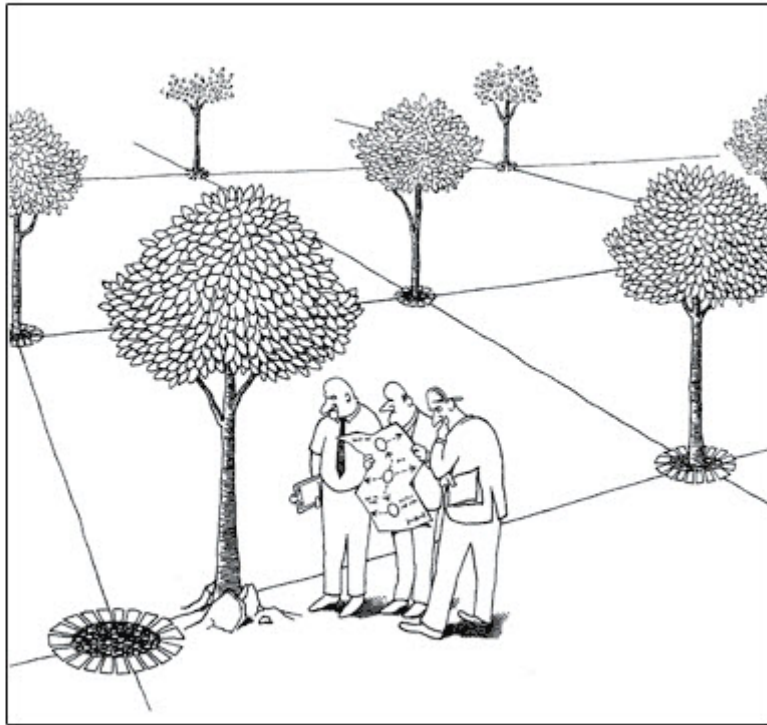


حرکت دفعه ای، حتی اگر عظیم هم باشد، اگر پیش از اقدامی یا در ادامه اقدامی نباشد، فاقد ارزش برنامه ای خواهد بود. هدف ها وقتی به دست می آیند که مجموعه ای از اقدامات در قالب برنامه زمان بندی شده تا رسیدن به هدف اجرا شوند. مدیریت جهادی اگر به کارهای دفعی، هرچند پر سر و صدا، علاقه مند بشود، در میان مدت دچار ناکارآمدی خواهد شد.

برگرفته شده از کتاب مدیریت جهادی - ص ۸۷

## چی فکر می کردند، چی شد!

چی فکر می کردند، چی شد!



✓ اوضاع و شرایط همیشه آنگونه که پیش بینی می کنیم اتفاق نمی افتند.

✓ سیستم های زنده دارای ابعاد و پیچیدگی هایی هستند که همه آنها را نمی شناسیم یا نمی توانیم با دانش و ابزار در دست آنها را تحلیل کنیم. هر چه سیستم پیچیده تر باشد این نارسائی بیشتر بروز می کند.

✓ اجزاء یک سیستم پیچیده (مثلاً انسان در سازمان) ممکن است رفتارهای متفاوتی داشته باشند.

یکی از مهمترین عوامل انگیزه دهنده به کارکنان تحسین و تشویق بخاطر درستی انجام کار بوده است. یکی از رازهای انگیزه دهنده برای قدردانی صمیمانه که تیم کاری شما را برای رسیدن به سطح موفقیت بالاتر تشویق می کند.

### به موقع باشید

دقت کنید که قدردانی شما باید بلافاصله بعد از آن عمل باشد.

هرچه فاصله زمانی بین قدردانی و عمل موردنظر بیشتر شود، تاثیر

آن برای انگیزه دادن به کارمند کمتر خواهد شد.

مدیر: "علی، گزارشی که شش ماه پیش ارائه کردی عالی بود. به

کارت ادامه بده. ممنون."

علی: "ممنونم ولی منظورتان کدام گزارش است؟"

سعی کنید قدردانی که انجام می دهید به موقع باشد. حتی اگر

مجبور شوید بخاطر آن کار دیگری را رها کنید، اما باید برای

کارهای خوب کارمندانان وقت بگذارید.

برگرفته از نشریه بالندگی مدیریت - شماره ۳۰



## هرچه رئیس تر، مسئول تر

مدیر جهادی هرچه جایگاه و موقعیت بالاتری داشته باشد، مسئولیتش نیز بیشتر می شود و باید نسبت به عملکردش پاسخگوتر باشد. به تعبیر دیگر، هرچه رئیس تر، مسئول تر و لذا حسابرسی سنگین تر.

«در آن صورت، از عذابی که در زندگی دنیا برای مجرمان مقرر کرده ایم، دو چندان و از عذاب پس از مرگ نیز دو چندان به تو می چشاندیم. سپس کسی را در برابر ما نمی یابی که تو را یاری دهد و از عذاب رهایی بخشد.» (اسراء: ۷۵)

لذا مجازات لغزش مدیر جهادی شدیدتر از مدیران معمولی است. شیطان که قبل از نگون بختی، جزء فرشتگان برتر و مقرب تر بود، به دلیل سرپیچی از فرمان خدا، آن چنان مورد غضب الهی قرار گرفت که خداوند متعال او را از درگاه ولایتش راند. تقوا، مدیر جهادی را در هنگامه دستور دادن، به دخالت ندادن نفس رهنمون می شود.

اگر تقوا بود، هر تصمیمی که مدیر بگیرد، برای خدا و به مصلحت مردم است. بی تقوایی باعث می شود آدم از روی عصبانیت، کینه توزی یا طمع تصمیم بگیرد و اقدام کند. (رهبر معظم انقلاب)





## توهم مفید بودن



بزرگترین دشمن دانایی، نادانی نیست، توهم دانایی است

مردی هر روز راس ساعتی معین به گوشه میدان شهر می رفت و لحظاتی کلاهش را از سر بر می داشت و به شدت تکان می داد. روزی پلیس علت این کار را از وی جویا شد.

گفت: "با این کار زرافه ها را دور می کنم"

پلیس پرسید: "من در این جا زرافه ای نمی بینم"

مرد گفت: " این نشان می دهد که من کارم را درست انجام می دهم"

متأسفانه در خیلی از سازمانها به دلیل عدم توجه و درایت، عواقب اینگونه دیدگاهها خصوصا در مدیران باعث ناکارآمدی و غیر اثربخش بودن سازمانها می گردد.

ما روزانه با توهم مفید بودن سروکار داریم بسیاری از فرآیندهای سازمانی به ارث رسیده از گذشته به این فرض انجام می شوند که مفید هستند.

به عنوان مثال: فرآیند ارزیابی رضایت مشتریان به عنوان یک پرسشنامه بی روح و فاقد ضوابط، انجام می شود و در صورت بالا رفتن نتایج، ما خوشحال میشویم که حتی آمار هم نشان میدهد که خوب عمل کرده ایم.

"توهم مفید بودن"

کتاب هنرشفاف اندیشیدن

نویسنده رولف دوبلی

## چرا نخبگان تمایل به ترک سازمان دارند؟



در کسب و کار شاید کمتر چیزی به اندازه «خداحافظی کارکنان زبده از کار در سازمان» زیان بار باشد. با همه تأکیدی که مدیران در خصوص ضرورت به کارگیری و نگهداری از نیروهای نخبه سازمانی دارند، معمولاً شرکتها برای حفظ کارکنان با استعداد خود با چالشهای عدیده‌ای روبه‌رو هستند.

جمله قدیمی جالبی هست که می‌گوید: کارمندان نه به خاطر سازمان بلکه به خاطر کارفرمای خود، قید کار را می‌زنند.

صرف‌نظر از موقعیت شغلی، پست سازمانی و غیره، معمولاً کارمندانی که به طور داوطلبانه کار را ترک می‌گویند، به نحوی با رویکرد مدیر و رییس خود مشکل دارند.

نکته مهمی که در این خصوص نباید نادیده گرفته شود آن است که اولاً سازمان‌ها برای راضی نگه داشتن کارکنان با استعداد و خوش قریحه خود، از راهکارهای مختلفی همچون پاداش‌های نقدی و غیرنقدی، مرخصی‌های خارج از برنامه، ترفیع درجه و... استفاده می‌کند و ثانیاً این افراد اغلب در سطوح بالای سازمانی و مدیریتی مشغول به کار هستند و پست‌های مهمی در اختیار آنها است. لذا نبودشان می‌تواند ضربه مهمی به شرکت وارد آورد و چه بسا پر کردن جای خالی آنها، زمان و هزینه زیادی را به مجموعه تحمیل کند. یکی از دلایل ترک سازمان این است که:

### آنها مجالی برای توسعه دادن مهارت‌های خود نمی‌بینند

مدیریت یک «مقصد» نیست بلکه فرآیندی ادامه‌دار و زنجیره‌ای است. صرف‌نظر از اینکه یک نفر تا چه حد زیرک و بااستعداد است، همیشه جایی برای رشد و بالندگی وجود دارد؛ به شرطی که مانعی جدی بر سر راه او سبز نشود. بنابراین اگر شما توانایی‌های کارمندان برتر خود را در قالب یکسری محدودیت‌ها و چارچوب‌ها محبوس کنید، آنها کم‌کم شما را ترک خواهند کرد.