

## ایجاد انگیزه در کارکنان

چطور میتوانید به کارکنانتان انگیزه بدهید؟ یعنی چطور میتوانید وادارشان کنید که کارها را مشتاقانه و موثر انجام دهند تا شما و سازمان به نتایجی که میخواهید برسید. چگونه میتوانید متقاعدشان کنید که خواسته ی شما ، خواسته ی آنها هم باشد. اغلب چک لیستهای مربوط به اداره کردن گروه ، راهنماییهای سودمندی را برای ترغیب کارکنان به کار ارائه میکند ، اما نکات دیگری وجود دارد که باید جداگانه ذکر شوند. طی سالیان گزارشهای متعددی درباره ی چگونگی ترغیب کارکنان به کار ارائه شده است و حاصل آنها این است که کارکنان به دلیل گرفتن انواع پاداشها کار میکنند و وقتی حس کنند که در صورت بالاتر بودن کمیت و کیفیت کارشان پاداش بیشتری میگیرند بیشتر کار میکنند. اما افراد دنبال چه پاداشی هستند؟ مسئله همین است ، زیرا تنها پول پاداش مورد انتظار نیست و دیده شده است که بسیاری از انگیزه های مالی با شکست روبرو شده اند . افراد به شرایط کاری و همکاران خوب ، احساس داشتن احترام یا موقعیت مطلوب در سازمان ، احساس داشتن کار با ارزش و انجام آن به طور مطلوب و غیره ارزش قائلند. علاوه بر این افراد متفاوتند. حتی دو نفر که یکی کار را انجام میدهند ممکن است پاداشهای متفاوتی ارضایشان کند. حتی امکان دارد فرد پاداشی غیر از آنچه فقط چند ماه پیش می خواست بخواهد. مدیر خوب باید این مسئله را تشخیص داده نسبت به نیازها و تغییر انتظارات هر فرد گروه حساس باشد. بنابراین برای ترغیب کارکنان باید نوع پاداشهایی را که هر کدام از کارکنان به عنوان نتیجه ی کار برای آنها ارزش قائل است تشخیص دهید. به طور ایده آل باید مطمئن شوید که کوشش بیشتر میتواند منتج به پاداش بیشتر شود. چک لیستهای زیر در این مورد تا حدی شما را راهنمایی میکند.

## میزان رغبت کاری گروه شما چه اندازه است؟

۱. در اینجا علائمی که ممکن است نشانگر رغبت کم باشند ذکر شده اند. هر کدام را که در گروه شما قابل توجه اند تیک بزنید:

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | • تولید پایین                             |
| <input type="checkbox"/> | • غیبت                                    |
| <input type="checkbox"/> | • صرف وقت اندک روی کار                    |
| <input type="checkbox"/> | • نسبت بالای افرادی که گروه را ترک میکنند |
| <input type="checkbox"/> | • کیفیت نامطلوب کار                       |
| <input type="checkbox"/> | • شکایتهای مشتریان / مراجعان              |
| <input type="checkbox"/> | • روحیه ی پایین در گروه                   |
| <input type="checkbox"/> | • نزاع بین اعضای گروه                     |
| <input type="checkbox"/> | • نزاع با مدیریت                          |
| <input type="checkbox"/> | • مقاومت در مقابل تغییر                   |
| <input type="checkbox"/> | • ارتباط بد با سایر قسمتهای سازمان        |
| <input type="checkbox"/> | • سایر موارد را ذکر کنید                  |

حتی اگر هیچکدام از علائم فوق در حال حاضر دیده نمیشوند شرایط به آسانی میتواند عوض شود. اگر یک یا دونفر افسرده و ناراحت شوند میتوانند روحیه ی تمام اعضای گروه را ضعیف کنند.

## پاداشها چه هستند؟

۱. اگر میخواهید رغبت کارکنان را حفظ کرده ویا میزان آن را بالا ببرید باید بدانید انتظارات آنها از کارکردن چیست. هر کدام چه چیزی را به عنوان پاداش میخواهند؟ به عنوان مثال درباره ی یکی فرد فکر کنید و در ستون "الف" سه

## الف

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

پاداش را که فکر میکنید برای او مهمترین است تیک بزنید.

أ. حقوق یا مزد خوب

ب. امید ارتقای شغل

ت. مزایای رسمی

ث. مزایای غیر رسمی

ج. داشتن وقت آزاد تا حد ممکن

ح. احساس رضایت از انجام کار با کیفیت بالا

خ. امید پیدا کردن تخصص های جدید

د. راحتی حاصل از انجام کار یکنواخت

ذ. کار متنوع

ر. شرکت در پروژه ای با ارزش

ز. به دست آوردن موقعیت یا قدرت شخصی

س. شرایط کاری قابل قبول

ش. مشخص بودن تکلیف

ص. داشتن آزادی برای اتخاذ تصمیم در مورد کاری

ض. احساس اینکه مورد نیاز است

ط. ارتباط اجتماعی با همکاران

ظ. محترم بودن در سازمان

ع. محترم بودن نزد افراد خارج از سازمان

غ. سایر موارد را ذکر کنید.

۲. آیا حالا میتوانید از چهار ستون باقی مانده (و هر تعداد ستون که خودتان میخواهید اضافه کنید) برای مشخص کردن سه پاداش که فکر میکنید برای هر کدام از اعضای گروه تان مهمتر است استفاده کنید؟

آری خیر

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

۳. آیا توانستید به بندهای ۱ و ۲ پاسخ کامل بدهید؟

۴. اعم از این که توانستید یا نه آیا فکر میکنید استفاده از این روش برای شناخت انتظارات افراد در آینده مفید است؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

۵. اگر توانستید پاداش های مورد انتظار چندین فرد را مشخص کنید آیا به این نتیجه رسیدید که انتظارات آنها با هم

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

متفاوت است؟

۶. آیا اطمینان دارید که تشخیص شما درباره ی پاداش مورد انتظار هر فرد درست بوده است؟  آری  خیر
۷. آیا میتوانید اطلاعات بیشتری درباره ی پاداش مورد انتظار افراد مختلف گروه تان به دست آورید؟  آری  خیر
۸. آیا میتوانید ترتیبی بدهید که افراد به پاداشهای جدیدی ارزش بدهند- پاداشهایی که در حال حاضر مورد انتظار آنها نیست (مثل رضایت از خودکار)؟ (چک لیستهای مربوط به بهسازی شغل افراد را ببینید)  آری  خیر

نتیجه ی اصلی این تمرینها این است که امکان دارد اعضای گروه به دنبال پاداشهای متفاوتی باشند . آنچه باعث ایجاد انگیزه در یک فرد میشود ممکن است موجب دلسردی فرد دیگری شود.

### کاربرد مطلوب سیستم پاداش

حتی اگر بدانید هر فرد به دنبال چه نوع پاداشی است ، آیا میتوانید از این آگاهی خود برای ترغیب آنان به کار استفاده کنید؟ این امر بستگی به آن دارد که بتوانید متقاعدشان کنید که اگر آن طور که شما میخواهید کار کنند ، پاداش را خواهند گرفت. برای مثال:

آری  خیر

- مجدداً به پاداشهایی که طبق لیست ۱ برای کارکنان در نظر گرفته اید نگاه کنید. آیا کارکنان شما صرفاً با انجام کارشان و بدون اینکه از حداکثر توان خود استفاده کنند میتوانند کدام از پاداشها (برای مثال د یا ز) را بگیرند؟  آری  خیر
- اگر چنین است آیا میتوانید به طریقی این پاداشها را نگه داشته یا تغییر دهید تا کارکنان متوجه شوند که فقط با کارکردن آن طوری که شما میخواهید میتوانند آن پاداشها را بگیرند؟  آری  خیر
- آیا پاداشهای باارزشی در دست هست که افراد بدانند فقط در صورت داشتن کارایی خوب (به جای از سر باز کردن کار) میتوانند آنها را دریافت کنند؟  آری  خیر
- آیا میتوانید برای کارکنان روشن کنید (باطرح در شرح شغل ، در بیان اهداف و استانداردها، یا با تعریف و انتقاد از کار آنها) که برای به دست آوردن این پاداشها چگونه باید کار کنند؟  آری  خیر
- در نهایت پس از کسب اطمینان از اینکه کارکنان در صورت داشتن کارایی خوب منتظر پاداش هستند ، آیا این اطمینان را نیز دارید که به کار خوب پاداش داده میشود؟ برای مثال آیا میتوانید:
  - به طور مرتب ببینید که هر فردی از کارش رضایت دارد یا خیر؟  آری  خیر
  - از موضع قوی روی دادن پاداش و اضافه پرداختها تاکید کنید؟  آری  خیر
  - افرادی را که شایسته ی ارتقا هستند مشخص کنید؟  آری  خیر
  - موانعی را که نمیگذارند افراد آنطور که باید کار کنند از میان بردارید؟  آری  خیر
  - اجازه ندهید که با تصمیمات درون سازمانی ، پاداش افراد به مخاطره بیفتد؟  آری  خیر
  - مسئولیتهای جدیدی به افرادی که شایسته و علاقه مند پذیرفتن آنها هستند بدهید؟  آری  خیر
  - متوجه تغییرات و انتظارات افراد باشید؟  آری  خیر
  - سایر موارد را ذکر کنید.  آری  خیر

## تحرک دادن به گروه

۱. حتی پس از اینکه افراد پاداشهای مورد انتظار خود را دریافت کردند باز ممکن است با هم و به صورت یک گروه منسجم و کارآ که شما میخواهید کار نکنند. کدامیک از راه های زیر ممکن است در بالا بردن تحرک گروه به شما کمک کند؟

- اطمینان حاصل کنید که همه ی افراد ،هدف و اهمیت کار گروه را درک کرده اند.
- مطمئن شوید که گروه مقید به اهداف یا مأموریتهای سازمان است
- مطمئن شوید که هر فرد گروه متوجه اثری که هر عضوگروه روی کارها و اهداف گروه میگذارد، هست
- اعضای گروه را از میزان پیشرفتشان در جهت اهداف و وضعیت کارآیی خودشان مطلع کنید
- مشوق ترویج باورها و ارزشها و پاداشهای مشترک در داخل گروه باشید
- میزان بحث ها ، پیشنهاد ها و انتقادهای سازنده را در داخل گروه بالا ببرید
- یک محیط کاری با اعتماد متقابل افراد ایجاد کنید که در آن افراد بدون اینکه حس کنند میرنجانند یا رنجیده میشوند ، عقاید خود را بیان کنند
- به گروه تا آنجا آزادی دهید که توان استفاده از آزادی اخذ تصمیم درباره ی اینکه چه چیزی را و چگونه باید انجام دهند داشته باشد
- اعضای گروه را در رسیدن به تصمیمات مشترک گروهی تشویق کنید و اجازه ندهید افراد سلطه گر بهترین علایق سایر افراد را ندیده بگیرند
- مواظب حسادتها یا نزاعهایی که داخل گروه بروز میکند باشید و با آنها برخورد کنید
- به افراد خارج از گروه نشان دهید که حامی گروه خود هستید
- سایر موارد را ذکر کنید

پیشنهاد: برای ترغیب افراد سعی کنید متوجه باشید که مایل به دریافت چه نوع پاداشی هستند . سپس به آنها نشان دهید که در مقابل کار خوب میتوانند آن پاداشها را دریافت کنند و مواظب باشید که آنها پس از ارائه ی کار خوب پاداش مناسب را دریافت کنند.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی