

مدیریت انگیزش

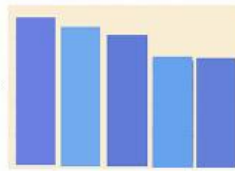


شناخت

تشویق . پاداش



ارزشیابی



ارتقا

یادگیری

روحیه

حل مشکل . مشوق ها



مشورت

مربی گری



مدیران TT برجسته

مدیریت انگیزش



نویسنده: رابرت هلر

مترجمان: دکتر خدایار ابیلی، سعید علیمیرزایی

مؤسسه فارغ التحصیلان و کارورزان فن آور در سال ۱۳۷۶ به همت جمعی از متخصصین و به منظور فراهم آوردن امکانات لازم جهت ارتقای توانایی‌های علمی، فنی، و تخصصی افراد شاغل در بخش‌های مختلف تولیدی، صنعتی، خدماتی و معدن تأسیس شد. اهداف اصلی این مؤسسه عبارتند از:

- ایجاد و گسترش همکاری‌های علمی - تخصصی در بین اعضای مؤسسه؛
- انتقال دانش علمی، فنی، و تخصصی به کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی واجد صلاحیت؛

- برقراری روابط علمی، فنی، و تخصصی با مؤسسات خارجی ذی ربط؛
- فراهم آوردن امکان کارآموزی و کارورزی برای کلیه افراد واجد صلاحیت و علاقه‌مند از طریق مؤسسات آموزشی داخلی و خارجی؛

- فراهم آوردن امکانات لازم جهت شرکت افراد واجد صلاحیت در دوره‌های تخصصی و استفاده از فرصت‌های مطالعاتی در داخل و خارج از کشور؛ و
- حمایت از پروژه‌های مختلف فرهنگی و آموزشی در زمینه‌های مرتبط با اهداف مؤسسه.

TTI با آرزوی توفیق روزافزون برای انتشارات سارکل که با بهره‌گیری از دانش و تخصص اساتید و کارشناسان اهل فن و انتشار کتاب‌های روز مدیریتی با کیفیتی برتر (از لحاظ ترجمه و چاپ) باب تازه‌ای را در تولید و عرضه این قبیل آثار در ایران گشوده است، آمادگی خود را برای ارائه خدمات فوق‌العاده می‌دارد.

تهران، بلوار میرداماد، شماره ۹۸، طبقه چهارم، صندوق پستی ۵۳۶۱-۱۵۸۷۵

تلفن: ۹۷-۲۲۵ ۸۵۹۶، نمابر: ۲۲۵ ۸۵۹۸

E-mail: Postmaster@ftinstitute.org, fti@samapardaz.com, Website: www.ftinstitute.org



مقدمه مترجمان

ایجاد انگیزه در افراد و مدیریت انگیزش آنها از جمله وظایف مهم یک مدیر است. با وجودی که یافته‌های بیشتر تحقیقات بر لزوم ایجاد و حفظ انگیزه در کارکنان تأکید دارند، متأسفانه اغلب مدیران درک درستی از موضوع و اهمیت آن ندارند و در عمل قادر نیستند به نحوی اثربخش این یافته‌ها را در سازمان خود به کار بندند.

یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: "شما می‌توانید اسبی را کنار رودخانه ببرید، اما نمی‌توانید او را مجبور به آب خوردن کنید." این موضوع در مورد انسان‌ها نیز صادق است. به عبارت دیگر، افراد کاری را انجام می‌دهند که یا خود مایل به انجام آن باشند و یا به طریقی انگیزه لازم برای انجام آن کار در آنها ایجاد شده باشد. گرچه یک مدیر کارآمد باید به کزینش نیروهای بپردازد که توانایی و مهارت لازم جهت انجام اثربخش وظایف خود را داشته باشند، ولی یکی از الزامات کلیدی موفقیت در حفظ و نگهداری کارکنان با صلاحیت و شایسته ایجاد انگیزه‌های درونی و بیرونی لازم در آنها است تا بتوانند عملکرد مطلوبی از خود به نمایش بگذارند.

استراتژی‌های متنوعی برای انگیزش وجود دارد. آشنایی با این استراتژی‌ها و انواع تئوری‌های انگیزشی می‌تواند مدیران را در پر کردن خلأهای موجود میان وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب هر یک از کارکنان یاری دهد. انگیزش عملاً به معنی ترغیب دیگران در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده سازمان است و طبیعی است که سیستم انگیزشی هر سازمان باید بر حسب نوع و شرایط موجود در آن طراحی و اعمال شود.

این کتاب ضمن تعریف مفاهیم و اصطلاحات، با توجه به نوع سیستم انگیزشی سازمان‌های مختلف و با کمک بررسی‌های موردی متعدد، راهکارهای مفیدی جهت ایجاد انگیزه در افراد و گروه‌های کاری ارائه می‌دهد.

دکتر خدایار ابیلی - دانشیار دانشگاه تهران

سعید علیمیرزایی - کارشناس ارشد دانشگاه تهران

فهرست مندرجات

۵ مقدمه

تجزیه و تحلیل انگیزش

۶ انگیزش چیست؟

۸ تشخیص نیازها

۱۲ درک رفتار

زمینه‌سازی برای ایجاد انگیزه

۱۶ ارزیابی نگرش خود

۱۸ مدیر خوب

۲۰ بهبود ارتباطات

۲۴ ایجاد فرهنگ عاری از سرزنش

۲۶ جلب همکاری

۳۰ تشویق به ابتکار عمل

هلر، رابرت، ۱۹۳۲-م. Heller, Robert

مدیریت انگیزش / نویسنده رابرت هلر؛

مترجمان خدایار ایلی؛ سعید علمیرزایی-

تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۲.

۷۲ ص: مصور (رنگی) - (مدیران برجسته)

ISBN 964-5890-20-9:

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: Motivating People.

۱. انگیزش در کار، الف. ایلی، خدایار، ۱۳۳۳-،

مترجم، ب. علمیرزایی، سعید، ۱۳۴۷- مترجم.

ج. عنوان.

۸هـالف/۵/۵۵۴۹/۱۱۴ ۶۵۸/۳۱۴

۱۳۸۲

کتابخانه ملی ایران ۸۲-۵۹۷۸م

نام کتاب: مدیریت انگیزش

نویسنده: رابرت هلر

مترجمان: دکتر خدایار ایلی، سعید علمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرای: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۴۰۰۰ نسخه

سال انتشار: ۱۳۸۲

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۲۰-۹

قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱، ۵-۸۹۸۳۳۲۴

فکس: ۸۹۵۰۴۷۵، ۸۹۸۳۳۲۶

حن هر گونه چاپ و تکثیر (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.



پاداش در قبال موفقیت

- ۵۶ قدردانی از کمک‌های برجسته
- ۵۸ ایجاد انگیزه از طریق تغییر
- ۶۰ پاداش در قبال عملکرد استثنایی
- ۶۴ حفظ انگیزش
- ۶۶ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

بهره‌برداری بهینه از افراد

- ۳۲ ایجاد انگیزه در افراد
- ۳۶ ایجاد انگیزه در گروه‌ها
- ۳۸ جلوگیری از بی‌انگیزگی
- ۴۰ کنار آمدن با افراد بی‌انگیزه
- ۴۲ ارزیابی اثربخش
- ۴۶ ارزشیابی مشاغل
- ۵۰ غنی‌سازی مشاغل
- ۵۲ توانمندسازی کارکنان
- ۵۴ توسعه شغل





پاداش در قبال موفقیت

- ۵۶ قدردانی از کمک‌های برجسته
- ۵۸ ایجاد انگیزه از طریق تغییر
- ۶۰ پاداش در قبال عملکرد استثنایی
- ۶۴ حفظ انگیزش
- ۶۶ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

بهره‌برداری بهینه از افراد

- ۳۲ ایجاد انگیزه در افراد
- ۳۶ ایجاد انگیزه در گروه‌ها
- ۳۸ جلوگیری از بی‌انگیزگی
- ۴۰ کنار آمدن با افراد بی‌انگیزه
- ۴۲ ارزیابی اثربخش
- ۴۶ ارزشیابی مشاغل
- ۵۰ غنی‌سازی مشاغل
- ۵۲ توانمندسازی کارکنان
- ۵۴ توسعه شغل



مقدمه

وضعیت دنیای کسب و کار امروز و رقابت روزافزون در عرصه‌های مختلف تجارت بیانگر آن است که سازمان‌هایی که در پی کسب نتایج مطلوب هستند، باید نیروی کار بسیار باانگیزه‌ای داشته باشند. بنابراین، فراگیری روش‌های ایجاد انگیزه در افراد از جمله مهارت‌های مهمی است که هر مدیر باید از آنها برخوردار باشد. در این کتاب با شیوه‌های استفاده عملی از تئوری‌های انگیزش و ایجاد و حفظ جوی سازنده در محیط کار آشنا می‌شوید. کتاب حاضر مشتمل بر تعداد زیادی توصیه‌های کاربردی، از جمله ۱۰۱ نکته کلیدی، و نیز شرح مفصل مهم‌ترین تکنیک‌های ایجاد انگیزه - از تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان گرفته تا استفاده از انواع مشوق‌ها، نحوه ایجاد مهارت‌های متعدد، و ارائه آموزش به منظور افزایش رضایت شغلی آنها - است. در انتهای کتاب یک آزمون خودآزمایی ارائه شده است که به کمک آن می‌توانید ضمن ارزیابی میزان مهارت خود در ایجاد انگیزه در افراد، به ارتقای سطح عملکرد خود و کارکنانتان بپردازید.



مقدمه

وضعیت دنیای کسب و کار امروز و رقابت روزافزون در عرصه‌های مختلف تجارت بیانگر آن است که سازمان‌هایی که در پی کسب نتایج مطلوب هستند، باید نیروی کار بسیار باانگیزه‌ای داشته باشند. بنابراین، فراگیری روش‌های ایجاد انگیزه در افراد از جمله مهارت‌های مهمی است که هر مدیر باید از آنها برخوردار باشد. در این کتاب با شیوه‌های استفاده عملی از تئوری‌های انگیزش و ایجاد و حفظ جوی سازنده در محیط کار آشنا می‌شوید. کتاب حاضر مشتمل بر تعداد زیادی توصیه‌های کاربردی، از جمله ۱۰۱ نکته کلیدی، و نیز شرح مفصل مهم‌ترین تکنیک‌های ایجاد انگیزه - از تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان گرفته تا استفاده از انواع مشوق‌ها، نحوه ایجاد مهارت‌های متعدد، و ارائه آموزش به منظور افزایش رضایت شغلی آنها - است. در انتهای کتاب یک آزمون خود آزمایی ارائه شده است که به کمک آن می‌توانید ضمن ارزیابی میزان مهارت خود در ایجاد انگیزه در افراد، به ارتقای سطح عملکرد خود و کارکنانتان بپردازید.



تجزیه و تحلیل انگیزش

بهترین شیوه ایجاد انگیزه کارکردن در افراد (چه به صورت انفرادی و چه به صورت گروهی) به نحوی که بهترین نتایج را به دنبال داشته باشد، استفاده از نیروهای انگیزشی شخصی آنها است.

انگیزش چیست؟

مهارت ایجاد انگیزه در افراد با فراگیری روش‌های تأثیرگذاری بر رفتار آنها آغاز می‌شود. وقتی با این روش‌ها آشنا شوید، بهتر می‌توانید به نتایج مورد انتظار سازمان و اعضای آن دست پیدا کنید.

اگر نمی‌دانید چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در فرد می‌شود، بهترین کار این است که از خود او سؤال کنید.

تعریف انگیزه

انگیزه عبارت است از میل و اراده فرد به انجام یک کار. در گذشته تصور می‌شد که انگیزه نباید از خارج از وجود افراد به آنها تزریق شود، اما امروزه اعتقاد بر این است که هر فرد توسط یک سری نیروهای مختلف درونی و بیرونی انگیزه پیدا می‌کند. بهترین کار این است که کارکنان را ترغیب کنید تا انگیزه خود را با نیازهای سازمان همسو کنند. امروزه سازمان‌ها برای بهره‌برداری بهتر از توانایی‌های بالقوه کارکنان به سرعت از ساختار «دستوردهی - نظارت» فاصله می‌گیرند و به سمت «توصیه - توافق» روی می‌آورند تا از این طریق بهتر بتوانند در افراد ایجاد انگیزه کنند. این تغییر نگرش زمانی آغاز شد که کارفرمایان متوجه شدند پرداخت پاداش در برابر کار خوب افراد، بسیار اثربخش‌تر از تهدید آنها به تنبیه و توبیخ به خاطر کار بد است.



▲ داشتن انگیزه

داشتن انگیزه برای کارمند رضایت‌شعلی، و برای کارفرما انجام کار کیفی توسط افراد را به دنبال دارد.

انگیزش بلند مدت

خود-انگیزشی از نیات و پایداری بیشتری برخوردار است. به کارکنان خود-انگیزخته اعتماد کنید و بگذارید کار را بر اساس ابتکار عمل خود انجام دهند. آنها را به قبول مسئولیت انجام کل کار تشویق کنید. با این کار می‌توانید انگیزه آنها را بیش از پیش افزایش دهید. در مورد افراد فاقد انگیزه سعی کنید بفهمید که چه چیز در آنها ایجاد انگیزه می‌کند و برای یاری دادن به آنها از هیچ کمکی دریغ نکنید. در سازمان‌های امروزی وجود افراد دارای انگیزه بالا امری حیاتی است. این افراد می‌توانند با نوآوری‌های خود سازمان را در دنیای پر رقابت عصر حاضر یاری دهند.

۲ سطح انگیزش خود و کارکنانتان را ارزیابی کنید.

در چه کسی باید ایجاد انگیزه کرد؟

قبلاً تصور می‌شد که ایجاد انگیزه تنها در جهت بالا به پایین انجام می‌شود و فقط افراد مافوق باید در زیردستان خود ایجاد انگیزه کنند. اما امروزه اوضاع متفاوت است: در سازمان‌هایی که خوب اداره می‌شوند و وظیفه زیردستان تنها محدود به اجرای فرامین نیست، لازم است که مدیران نیز به انجام اقدامات مناسب پراگندگی شوند. همکاران خود را تشویق کنید که در ایده‌ها و شور و اشتیاق شما برای انجام امور سهیم شوند. از انگیزش برای ترغیب افراد به تشریک مساعی و همکاری استفاده کنید.

۳ از طریق توجیه منطقی و الگوسازی برای افراد، خود-انگیزشی را در آنها تقویت کنید.

شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد مختلف

مدیر

همواره به یاد داشته باشید که باید از تکنیک‌های ایجاد انگیزه هم برای برانگیختن زیردستان و هم برای برانگیختن همکاران و مدیران ارشد خود استفاده کنید.



همکاران

بگذارید همکاران شما احساس کنند که با حمایت و کمک به شما در واقع به اهداف خود می‌رسند (مثلاً تنظیم یک برنامه مشترک برای کاهش هزینه‌ها).



زیردستان

کاری کنید که زیردستان شما فکر کنند تبعیت از خواسته‌های شما موجب رضایت خاطر خودشان خواهد شد (مثلاً قبول مسئولیت انجام کل کار).



مدیر ارشد

افراد مافوق خود را توجیه کنید که خواسته‌های شما در جهت اهداف و مصلحت خود آنها است (مثلاً بهبود اطلاعات مدیریت با استفاده از یک سیستم جدید).

تخصیص نیازها

۴ نیازهای کارکنان خود را مشخص و آنها را در برآورده کردن این نیازها یاری کنید.

تحقیقاتی که از دهه ۱۹۴۰ تا کنون در مورد رفتار انسان انجام شده‌اند، نشان می‌دهند که افراد در زندگی خصوصی و شغلی خود به وسیله یک سری نیازهای متفاوت انگیزه پیدا می‌کنند. تشخیص و ارضای این نیازها شما را در بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های آنها کمک می‌کند.

درک انگیزش

برخی از تئوری‌های انگیزشی بر این فرض استوارند که افراد در صورت برخورداری از فرصت و محرک‌های مناسب به نحوی خوب و اثربخش کار می‌کنند. به عنوان یک مدیر، شما باید از این محرک‌ها یا «نیروهای انگیزشی» مطلع باشید و آنها را بشناسید.

آبراهام مازلو، نظریه پرداز معروف، این محرک‌ها را به پنج سطح نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی، اجتماعی، احترام، و خودشکوفایی تقسیم کرده است. به اعتقاد مازلو این نیازها به ترتیب برآورده می‌شوند.

به عبارت دیگر، زمانی که نیازهای یک سطح برآورده شدند، نیازهای سطح بعدی در اولویت قرار می‌گیرند. علاوه بر این، زمانی که نیازی برآورده شد، دیگر به عنوان یک محرک عمل نمی‌کند.

خود شکوفایی

تحقق توان بالقوه فردی؛ پیروزی؛ موفقیت

نیازهای احترام

مورد احترام قرار گرفتن از سوی دیگران؛ قدردانی

نیازهای اجتماعی

تعامل با دیگران؛ روابط دوستانه

نیازهای ایمنی

احساس امنیت؛ نداشتن نگرانی

نیازهای فیزیولوژیکی

گرما؛ سرپناه؛ غذا؛ نیازهای جنسی (نیازهای «حیوانی» انسان)

▲ سلسله مراتب نیازهای مازلو

آبراهام مازلو اعتقاد داشت که صرف تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی برای ایجاد انگیزه در افراد کافی نیست. زمانی که این نیازها فروکش می‌کنند نیازهای دیگری به جای آنها فرارز می‌گیرند. سلسله مراتب نیازهای مازلو را می‌توان در تمام ابعاد زندگی به کار برد. تأمین نیازهای افراد موجب می‌شود که آنها انگیزه بیشتری برای کمک به سازمان متبوع خود داشته باشند.

۵

به خاطر داشته باشید که لذت بخش‌تر کردن کار به معنی آسان کردن آن نیست.

تأمین نیازها در محیط کار

سلسله مراتب نیازهای مازلو با محیط‌های کاری مطابقت دارد: افراد علاوه بر پول و پاداش به احترام و تعامل با یکدیگر نیز نیاز دارند. هنگام طراحی مشاغل و تعیین شرایط کار و ساختار سازمانی همواره طیف نیازهای موجود در هرم نیازهای مازلو را به خاطر داشته باشید. انجام این کار هزینه اضافی برای شما نخواهد داشت، اما بدون شک از نظر روانشناختی و اقتصادی مشوق خوبی برای کارکنانتان خواهد بود.

۶ سعی کنید با استفاده از فعالیت‌های ورزشی و اجتماعی داوطلبانه در افراد ایجاد انگیزه کنید.

ایجاد توازن در نیازهای گروهی

هر یک از افراد فعال در گروه‌ها نیازهای خاصی دارند که با نیازهای گروه متفاوت است. با وجود این، داشتن احساس تعلق به گروه برای کلیه اعضا بسیار حائز اهمیت است. شما باید راهی برای ایجاد توازن میان نیازهای فرد و گروه پیدا کنید. به عنوان مثال، به اعضای گروه بگویید که اگر گروه آنها بتواند به اهداف اصلی مورد نظر دست یابد، به احتمال زیاد قادر به تأمین خواسته‌های آنها خواهید بود. البته اگر نمی‌توانید کاری برای آنها انجام دهید، هرگز وعده دروغ ندهید.

۷ برای ارتقای روحیه گروه‌ها در بین آنها رقابت ایجاد کنید.

انگیزش در خارج از محیط کار



استخدام ورزشکاران

برخی شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنانی که به صورت منظم در فعالیت‌های ورزشی شرکت می‌کنند، تمایل بیشتری به انجام کار گروهی در محیط کار از خود نشان می‌دهند.

انجام فعالیت‌های ورزشی یکی از شیوه‌های تأمین نیازهای انگیزشی افراد در خارج از محیط کار است. معمولاً افراد تلاش زیادی برای انجام این قبیل فعالیت‌ها از خود نشان می‌دهند و جالب آن که این تلاش‌ها بدون انتظار دریافت پاداش مادی انجام می‌شوند. اگر بتوانید کار افراد را به اندازه فعالیت‌های ورزشی جالب و لذت‌بخش کنید، در آن صورت آنها به همان اندازه برای ایجاد و تقایف خود انگیزه پیدا خواهند کرد. نتایج فوق‌العاده‌ای از استفاده از فعالیت‌های گروهی در خارج از محیط کار یکی از استراتژی‌های انگیزشی است که به کمک آن می‌توانید مهارت‌های کارکنان را در آنها توسعه دهید.

تأمین نیازهای اولیه

فرد یک هزینه بزرگ، روانشناس معروف، در بحث انگیزش تئوری «دو عاملی» را مطرح کرده است. این تئوری انگیزشی بر پایه دو محور «عوامل انگیزشی» و «عوامل بهداشتی» بنا شده است. عوامل بهداشتی یا همان نیازهای اولیه افراد در محیط کار، باعث ایجاد انگیزه نمی‌شوند، اما عدم تأمین آنها سبب نارضایتی افراد خواهد شد. این عوامل گاه در ظاهر بسیار کم اهمیت (مانند قضا برای پارک کردن اتومبیل) و گاه بسیار حائز اهمیت (مانند برخورداری از تعطیلات کافی) هستند. مهم‌ترین عامل بهداشتی مسئله مالی است. یک مدیر باید تلاش کند در حد امکان نیازهای مالی کارکنان خود را تأمین کند. افراد برای تأمین نیازهای خود به سطح معینی از حقوق نیاز دارند و چنانچه افزایش درآمد آنها بسیار کند و متوقف‌های مالی آنها غیر اثربخش باشند، به سرعت انگیزه خود را از دست می‌دهند. ترس و نگرانی ناشی از نداشتن امنیت شغلی نیز از جمله عواملی است که شدیداً انگیزه افراد را کاهش می‌دهد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اثرات ناشی از درک صحیح عوامل بهداشتی موقتی هستند.
- پیامدهای ناشی از درک نادرست عوامل بهداشتی ممکن است مشکلات عدیده و طولانی مدتی را به همراه داشته باشند.
- هر چه قدر افراد در مورد عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی از حق انتخاب بیشتری برخوردار باشند انگیزه آنها بیشتر خواهد شد.
- نداشتن امنیت شغلی باعث کاهش انگیزه در کلیه سطوح سازمان می‌شود.
- تسدردانی از کار خوب افراد به اندازه پاداش دادن به آنها حائز اهمیت است.

تشخیص نیازهای اولیه در محیط کار

تعاریف	عوامل بهداشتی
شامل درآمد اولیه، مزایای جانبی، پاداش، تعطیلات، اتومبیل شرکتی، و موارد مشابه است.	حقوق و مزایا
شامل ساعات کار، طراحی محیط داخلی محل کار، و امکانات و تجهیزات لازم برای انجام شغل است.	شرایط کاری
شامل مجموعه قوانین و مقررات رسمی و غیر رسمی حاکم بر فعالیت کارفرمایان و کارمندان است.	خط مشی شرکت
به وسیله مقام مرتبه، و نوع ارتباط فرد با دیگران مشخص می‌شود و نشان دهنده سطح پذیرش است.	منزلت اجتماعی
به معنی میزان اطمینان فرد نسبت به ادامه کار در سازمان است.	امنیت شغلی
به میزان کنترل فرد بر محتوا و نحوه اجرای یک شغل مربوط می‌شود.	نظارت و استقلال
به معنی سطح و نوع روابط میان - فردی در محیط کاری فرد است.	زندگی اداری
شامل مدت زمانی است که فرد صرف خانواده، دوستان، و کارهای مورد علاقه خود می‌کند و به مدت زمان کار او بستگی دارد.	زندگی شخصی



حصول اطمینان از انگیزش

گروه دوم از عواملی که در تئوری هرزبرگ مطرح شده‌اند شامل یک سری عوامل انگیزشی یا سائق‌ها است که افراد را در جهت کسب موفقیت به حرکت وامی‌دارند. یک مدیر برای داشتن نیروی کار راضی و خوشنود، باید این عوامل را دقیقاً مدنظر داشته باشد و آنها را تأمین کند. یک فرد به اندازه‌ای که از او قدردانی می‌شود از موفقیت خود لذت می‌برد. توانایی کسب موفقیت نیز به نوبه خود به داشتن یک شغل و مسئولیت خوشایند و مطلوب بستگی دارد. هر چه قدر این مسئولیت سنگین تر و بزرگ تر باشد فرد از پیشرفت و موفقیت خود احساس رضایت بیشتری می‌کند. عوامل انگیزشی بر پایه رسیدن به رشد و «خود شکوفایی» از طریق انجام و تلایف استوارند. شما می‌توانید انگیزه کارکنان خود را از طریق بیشتر کردن مسئولیت آنها افزایش دهید. و به این ترتیب مشاغل آنها را «غنی تر» کنید.

۸ تعداد سرپرستان را در حداقل ممکن نگه دارید.

۹ فراموش نکنید که شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد مختلف متفاوت است.

افزایش انگیزه در محیط کار

عوامل انگیزشی	دلایل مؤثر واقع شدن آنها
موفقیت	دست‌یابی به اهداف شغلی با فراتر رفتن از مرز آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که میل به «پیشرفت و ارتقا» یکی از سائق‌های اصلی انسانی است. موفقیت یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد انگیزه و رضایت در افراد است.
قدردانی	قدردانی از موفقیت کارکنان توسط افراد مافوق، به دلیل افزایش احترام به خود در آنها، یک عامل انگیزشی مهم محسوب می‌شود. از نظر بسیاری از کارکنان صرف قدردانی از آنها، خود یک پاداش بزرگ محسوب می‌شود.
علاقه‌مندی به شغل	مشاغل لذت‌بخش و ارضاکننده در مقایسه با مشاغلی که فاقد این ویژگی‌ها هستند انگیزه بیشتری را در افراد ایجاد می‌کنند. بنابراین تا آنجا که ممکن است مسئولیت‌های افراد را متناسب با علاقه‌مندی‌های آنها انتخاب کنید.
مسئولیت	داشتن اختیار و امکان اعمال قدرت مستلزم برخورداری از مهارت‌های رهبری، خطرپذیری، تصمیم‌گیری و خود-راهبری است که همگی باعث افزایش احترام به خود می‌شوند و جزو عوامل انگیزشی هستند.
پیشرفت	ارتقا، پیشرفت و افزایش پاداش در قبال موفقیت‌ها از جمله عوامل انگیزشی هستند. البته شاید در اینجا عامل اصلی ایجاد انگیزه، وجود احساس امکان پیشرفت در فرد باشد. در وعده‌های خود در خصوص ارتقای افراد و زمان انجام آن همواره صادق باشید.



درک رفتار

هر چند که رفتار واقعی فرد بسیار حائز اهمیت است، اما از دلایل موجود در پس آنها نیز نباید غافل بود. در بسیاری از موارد تنها راه پی بردن به سطح انگیزش کارکنان، توجه به شیوه رفتار آنها است. مجموع گفته‌ها، حرکات سر و دست، حالات چهره، و طرز ایستادن افراد رفتار آنها را تشکیل می‌دهد.

تعبیر رفتار

هنگام تعبیر رفتار توجه داشته باشید که گرچه به کمک تن گفتار می‌توانید به سطح انگیزش افراد پی ببرید، اما این امکان نیز وجود دارد که برداشت شما درست نباشد. معمولاً نحوه انجام وظایف علامت ملموس‌تری برای تعبیر رفتار کارکنان است و به احتمال زیاد سطح انگیزش آنها را دقیقاً به شما نشان می‌دهد. اگر فردی که با نشاط و کارایی بالا مشغول انجام کار است بنا لبخند به شما سلام کند، احتمال این که نخواهد چیزی را از شما پنهان کند بسیار کم است. به همین ترتیب چهره عبوس می‌گوید با بداخلاقی می‌گوید این وظیفه من نیست! و باید بد تعبیر کرد.

۱۱ واکنش مثبت در برابر انتقادات شما می‌تواند نشانه‌ای از انگیزش بالای کارکنان باشد.



توجه به شور و اشتیاق

حالات و حرکات مثبت مانند لبخند زدن، نشان دادن اشتیاق، یا آسودگی خاطر اغلب نشان دهنده انگیزش مثبت هستند. معمولاً زمانی که افراد با علاقه و اشتیاق کاری را انجام می‌دهند، به دلیل بزرگ شدن مردمک چشم‌ها «برقی» در چشمانشان مشاهده می‌شود. همچنین نگاه مستقیم حساسی از اعتماد به نفس نیز یکی از علائم بالانگیزه بودن افراد است. افراد فاقد انگیزه معمولاً به چشم شما نگاه نمی‌کنند. گول انداختن صورت می‌تواند نشانه لذت و خوشحالی، و افزایش سرعت تنفس علامت شور و اشتیاق باشد. هر دو علامت مذکور از علائم انگیزش هستند.

۱۰ گاهی اوقات سیستم‌های کاری موجود باعث از بین رفتن انگیزه کارکنان می‌شوند. مراقب این سیستم‌ها باشید.

۱۲ هنگام صحبت با کارکنان خود مستقیم به چشم آنها نگاه کنید.

تشخیص انگیزش

انگیزش به چند طریق قابل تشخیص است. به دنبال علائمی باشید که نشان می‌دهند کارکنان شما احساس سودمندی، خوشبینی، یا توانایی استفاده از فرصت‌ها را دارند. گروهی که در آن هر یک از اعضا منافع دیگران را در نظر می‌گیرد منبع خوبی برای ایجاد انگیزه است. به دنبال شواهدی باشید که نشان دهند کارکنان شما از شغل خود رضایت دارند و احساس نگرانی یا ناامیدی نمی‌کنند. اگر چنین نشانه‌هایی یافت شد، مستقیماً از آنها سؤال کنید که آیا از شغل خود راضی هستند یا خیر. علاوه بر این، با توجه به نگرش افراد نسبت به کار نیز می‌توانید سطح انگیزش آنها را تشخیص دهید. جمله‌های زیر برخی از ویژگی‌های کارکنان با انگیزه را نشان می‌دهند:

- آزادانه برای ارائه کمک یا اظهار نظر داوطلب می‌شوند و بسته‌های مختلف دیگران را باری می‌دهند؟
- در برابر درخواست‌ها و وظایف محوله همواره عکس‌العمل خوبی از خود نشان می‌دهند؟
- برای کسب موفقیت کار می‌کنند نه «طبق مقررات»؟
- همیشه به صراحت و صادقانه به سؤال‌ها جواب می‌دهند.

۱۳ از کارمندان خود سؤال کنید که آیا تغییر در محیط کار می‌تواند در آنها ایجاد انگیزه کند یا خیر.

۱۴ مشکلات کاری و شخصی افراد را مشخص و آنها را از یکدیگر جدا کنید.

▼ شناسایی کارمندان با انگیزه

فضای کار مرتب و ظاهر آراسته فرد، نشانگر نگرش مثبت وی به کار است. میز کار مرتب نشان دهنده با انگیزه بودن کارمندی است که می‌خواهد اولام مورد نیاز خود را به راحتی پیدا کند. ظاهر آراسته نیز نشان می‌دهد که فرد نسبت به شغل خود بسیار متعهد است.



کاهش بی انگیزگی

بسیاری از افراد فکر می‌کنند که بی انگیزگی در محیط کار در اثر ناقص بودن سیستم‌ها یا حجم زیاد کار به وجود می‌آید. غیبت‌های مکرر و جایگزینی‌های زیاد کارکنان، دو مورد از نشانه‌های سازش بی انگیزگی هستند. اگر قصد شما ریشه کن کردن علل بی انگیزگی نباشد، تشخیص آنها معنا و مفهومی نخواهد داشت. همچنین به خاطر داشته باشید که رفتار نامطلوب و عملکرد ضعیف کارکنان همیشه به معنی بی انگیزه بودن آنها در محیط کار نیست. گاهی اوقات بی انگیزگی به دلیل مشکلات شخصی افراد است، که در آن صورت، حتی با بهبود وضعیت در محل کار نیز مشکل بی انگیزگی آنها حل نخواهد شد.

۱۵ برای جلوگیری از بی انگیزه شدن افراد تا آنجا که ممکن است در کارها تنوع ایجاد کنید.

مشاهده علائم منفی

ممکن است بی انگیزگی همیشه نمود ظاهری آشکار نداشته باشد. با وجود این، نسبت به حرکات تدافعی از قبیل دست به مینه نشستن یا گره کردن بی اختیار مشت‌ها بی تفاوت نباشید. بی توجهی اولین نشانه بی انگیزگی است که ممکن است در چهره فرد ظاهر شود. ضربه زدن بر روی میز یا انگشتان و ناآرامی فرد نیز از جمله نشانه‌های منفی هستند. برخورد سرسری، بی حوصلگی، و بی میلی نسبت به انجام کار نیز از دیگر علائم بی انگیزگی هستند. ممکن است لحن یکتواخت فرد حاکی از کسالت و بی حوصلگی او باشد، اما در عین حال مراقب نشانه‌های پرخاشگری، از قبیل حرکات تند دست یا تکان دادن انگشت به نشانه تهدید نیز باشید.

۱۶ ترک سازمان و غیبت زیاد کارکنان از علائم هشدار دهنده بی انگیزگی هستند.

توجه به ظاهر منفی

این فرد که به پشت میز خود نشسته است یک احساس منفی را القا می‌کند. ظاهر زولیده و میز نامرتب وی نشانگر بی‌قیدی و بی‌حوصلگی اونسبت به کار است. گذاشتن دست زیر چانه نیز از قدیم نشانه کسالت و بی‌حوصلگی بوده است.

گذاشتن دست زیر چانه
ممکن است بیانگر بی‌انگیزگی باشد

انتهای کتف‌های پراکنده
روی میز نشان از
عدم کارایی دارد



سنجش روحیه

سنجش منظم روحیه افراد در محیط کار، برای پی بردن به مشکلات آنها و شناسایی دلایل مربوطه ضرورت دارد. اما اگر با افزایش ترک شغل، بی انگیزگی، و یا غیبت بیش از حد مواجه شدید باید بدانید که محیط کار شما بیمار است و باید بی درنگ «تب» آن را اندازه گیری کنید. در انجام این کار تعلل نکنید. در این قبیل موارد ممکن است تصمیم بگیریید که به تحقیق و بررسی نگرش افراد پردازید. گرچه از این طریق می توانید اطلاعات وسیعی در مورد وضعیت روحیه افراد به دست آورید، اما انجام آن طولانی و پرهزینه خواهد بود. به جای این کار سعی کنید علائم مربوطه را در صحبت های خود یا کارکنان (مثلاً در ارزیابی های سالانه، یا مصاحبه های تک تک به تک) شناسایی کنید. روش دیگری که معمولاً برای سنجش روحیه به کار می رود، نظر سنجی های تصادفی است. در هر صورت، این نکته را فراموش نکنید که اگر به بررسی نگرش کارکنان می پردازید، حتماً باید بر اساس یافته های به دست آمده اقدامات مناسبی را انجام دهید. در غیر این صورت، ممکن است افراد پیش از پیش انگیزه خود را از دست بدهند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- سنجش روحیه افراد در محیط کار باید فرایندی مستمر باشد.
- کمبود انگیزه ممکن است دلایل متعددی داشته باشد؛ بنابراین زود نتیجه گیری نکنید.
- وقتی در مورد نگرش افراد تحقیق می کنید این کار شما به طور غیر مستقیم حاکم از آن است که وعده انجام یک سری اصلاحات را می دهید. به این وعده ضمنی عمل کنید.
- هنگام پرسش از افراد فاصله انگیزه در مورد سطوح انگیزش آنها ممکن است پاسخ های درست و صادقانه ای نشوید.
- مصاحبه های خروجی با کارکنانی که قصد ترک سازمان را دارند می توانند سرخ های با ارزشی را در خصوص مهارت شما در زمینه مدیریت بر انگیزش افراد در اختیاران قرار دهند.

روش های سنجش روحیه

روش	نکاتی که باید در نظر گرفت
<p>پرسشنامه های نگرش پرسشنامه هایی که باید در فواصل زمانی منظم توسط کارکنان تکمیل شوند.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • باید به نشانی منزل افراد ارسال شوند تا حتماً به آنها توجه کنند. • پیگیری لازم جهت به دست آوردن درصد پاسخ های رضایت بخش انجام گیرد. • سؤال ها باید توسط افراد متخصص (گاه همراه با هزینه زیاد) طرح شوند. • بهتر است برای تعیین روند امور مورد استفاده قرار گیرند نه برای نشان دادن کل وضعیت.
<p>نظر سنجی بررسی نگرش از طریق نمونه گیری (انتخاب تصادفی از میان نیروی کار).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • در مقایسه با تحقیق تمام عیار، راحت تر و امکان تکرار آن بیشتر است. • تأثیر انگیزشی آن به اندازه پرسیدن سؤال از تک تک افراد نیست. • عمیق نیست اما امکان بازنگری و اصلاح مستمر آن وجود دارد. • روش مناسبی برای انجام پیگیری های لازم بعد از اعمال اصلاحات مدیریتی است.
<p>مصاحبه های سازمان نیافته فراهم کردن شرایطی که کارکنان بتوانند در جلسهای تک به تک با یک مصاحبه گر خارج از شرکت در مورد مسائل شرکت صحبت کنند.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • می توانند نگرانی های پنهان و مشکلات مشترک افراد را آشکار کنند. • در ظاهر غیر علمی هستند ولی معمولاً نتایج آنها با نتایج پرسشنامه مطابقت دارند. • فرایند مصاحبه به خودی خود باعث ارتقای روحیه کارکنان می شود. • مصاحبه گر باید مراقب باشد که بیپس از حد افراد را تحت تأثیر قرار ندهد.
<p>گروه های کانونی فراهم آوردن شرایطی که کارکنان بتوانند در قالب گروه های کوچک با یک مصاحبه گر خارج از شرکت به گفت و گو بپردازند.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • در مقایسه با پرسشنامه نگرش، با استفاده از این روش بیش از افراد بیشتر آشکار می شود. • مستلزم برخورد کارشناسانه مصاحبه گر خارج از سازمان است. • اگر خیلی سازمان یافته باشد، ممکن است نگرانی های واقعی افراد بر ملا نشوند. • در این روش معمولاً مشکلات بزرگ نمایی یا کوچک نمایی می شوند.

زمینه سازی برای ایجاد انگیزه

پذیرش تکنیک‌های انگیزشی شما از سوی کارکنان مستلزم آن است که قبلاً محیطی برای آنها ایجاد کرده باشید که در آن یک سری نیازهای مهم انسانی برآورده شده باشند.

ارزیابی نگرش خود

شما باید بدانید که چه نگرشی نسبت به زیردستان خود دارید. طرز فکر شما تحت تأثیر تجربیاتتان قرار می‌گیرد و شیوه رفتار و برخورد شما با افراد را شکل می‌دهد.

۱۷ کارکنان سازمان نباید از نقش خود و اهمیت آن باخبر باشند.

شناخت سبک خود

نیروهای محرک مدیران به شدت بر رفتار انگیزشی آنها تأثیر می‌گذارد. بنابراین، لازم است که حتماً پیش فرض‌ها و اولویت‌های خود را بشناسید و در این میان، امیال و آرزوهای فردی و سازمانی را مورد توجه خاص قرار دهید تا از این طریق بتوانید به نحوی اثربخش در دیگران ایجاد انگیزه کنید. اگر شغل خود را در اولویت قرار دهید این امر نشان دهنده آن است که از انگیزه بالایی برخوردارید و می‌دانید که موفقیت‌های حاصله به نفع زندگی شغلی شما خواهند بود. با وجود این، موفقیت صرفاً به تحقق اهداف شغلی محدود نمی‌شود و لازم است گروهی خلاق و کارآمد تشکیل شود که حتی در غیبت شما نیز بتواند به کار خود ادامه دهد و موفق شود. برای این منظور استفاده از یک سبک «تقسیم کار - مشارکت» بسیار اثربخش تر از سبک خودکامه «دستوردهی - نظارت» خواهد بود.

۱۸ از هر فرصتی برای به نمایش گذاشتن صلاحیت و شایستگی خود استفاده کنید.

۱۹ با استفاده از سبک مدیریت مشارکتی، ساختار «دستوردهی - نظارت» را بهبود ببخشید.

تئوری‌های X و Y

یکی از نظریه پردازان علم مدیریت به نام داکلاس مک گریگور سبک‌های مدیریتی را به دو دسته تقسیم کرده و نام آنها را تئوری X و تئوری Y گذاشته است. مدیران تئوری X اعتقاد دارند که کارمندان آنها عمدتاً در برابر سیاست چوب و هویج پاسخ مثبت نشان می‌دهند. اما مدیران تئوری Y بر این باورند که کار برای کارمندان منبع کسب رضایت است و افراد می‌کوشند همیشه کار خود را به نحو احسن انجام دهند. اکثر افراد به طور مطلق در یکی از این دو تئوری جای نمی‌گیرند و در جایی در حد فاصل آنها قرار دارند. تئوری‌های X و Y تنها مختص افراد نیستند و در مورد سازمان‌ها نیز صدق می‌کنند. بنابراین، در سازمان‌های Y می‌توان عادات کاری و سبک مدیران X و در سازمان‌های X عادات کاری و سبک مدیران Y را مشاهده کرد. جمله‌های زیر را بخوانید و ببینید که کدام یک از آنها وصف حال شما و سازمانتان است.

تئوری X

- اگر دائماً زیر دستان خود را راهبری و هدایت نکنم کار خود را انجام نمی‌دهند.
- گاهی اوقات مجبورم کسی را اخراج یا به سخت توبیخ کنم تا دیگران تشویق به کار شوند.
- رهبر باید همه تصمیم‌های مهم را شخصاً اتخاذ کند.
- فکر می‌کنم اکثر افراد بسند پروازی ندارند و باید به زور این احساس را در آنها ایجاد کرد.
- زیاد با اعضای گروه معاشرت نمی‌کنم تا همیشه از من فرمان‌برداری داشته باشند.

تئوری Y

- اگر کسی در کارش موفق نشود یا آن را درست انجام ندهد اول از خود می‌پرسم که در کجای کار اشتباه کرده‌ام.
- گاهی اوقات باید در جلسات خود را کنار بکشم و بگذارم دیگران هدایت و رهبری جلسه را بر عهده بگیرند.
- وقتی نظر کسی را در خصوص موضوعی می‌پرسم، سعی می‌کنم طبق نظر او عمل کنم.
- تنها ارزیابی رئیس از کارمند کافی نیست؛ کارمندان نیز باید رؤسای خود را ارزیابی کنند.
- همه افراد در صورت تشویق شدن می‌توانند خلاقیت و نوآوری داشته باشند.



▲ مدیریت طبق تئوری X

مدیر معتقد به تئوری X احتمالاً در اکثر مواقع از مشارکت دادن کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها دوری می‌کند. شاید بتوان گفت تنها زمانی که با آنها برخورد دارد هنگام دستور دادن یا توبیخ و مؤاخذه کردن است.

▲ مدیریت طبق تئوری Y

گرفتن بازخورد قبیل از اجرای تصمیمات از ویژگی‌های مدیران تئوری Y است. این شیوه در مقایسه با تئوری X قدرت انگیزشی بیشتری دارد.

مدیر خوب

۲۰ این که بسه گمان خود «مشهود» باشید کافی نیست. حتماً این کار را بکنید و در دسترس افراد باشید.

مدیران اغلب برای یاد گرفتن رهبری در دوره‌های مختلف شرکت می‌کنند، اما باید به خاطر داشت که رهبران خوب لزوماً مدیران خوبی نیستند. رهبری فقط بخشی از مدیریت است. گرچه یک مدیر موفق باید از مهارت‌های رهبری برخوردار باشد، اما برخورداری از سایر مهارت‌ها و توانایی‌ها نیز به همان اندازه برای او حائز اهمیت است.

مدیریت ایجاد انگیزه

یکی از پایه‌های اصلی انگیزش، وجود محیط کار مثبت و سازنده‌ای است که توسط مدیر ایجاد شده باشد. اگر کارمندان انتظار برخورد عادلانه و درک شدن از جانب شما را داشته باشند، این انتظار آنها کاملاً بجا است. به علاوه، آنها از شما انتظار صلاحیت و شایستگی حرفه‌ای دارند. محمول کردن وظایف به منظور افزایش مشارکت کارکنان و ارتقای توان خود، مدیریتی آنها بخشی از این صلاحیت و شایستگی حرفه‌ای است. سیستمی ایجاد کنید که سازنده باشد (نه بازدارنده) و در آن افراد بتوانند وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. نقاشی قوت و علاقه‌مندی‌های کارمندان خود را شناسایی و سپس مسئولیت‌هایی را به آنها محمول کنید که بتوانند ضمن بهره‌برداری از این نقاشی قوت و پرداختن به کارهای مورد علاقه، نیازهای سازمان را نیز تأمین کنند.

۲۱ اگر نتایج مطلوب حاصل نشد، علاوه بر انگیزه کارمندان، در انگیزه خود نیز تجدید نظر کنید.

ارزیابی ویژگی‌ها

یک مدیر برای آن که بتواند به نحوی اثربخش در کارمندان خود ایجاد انگیزه کند، باید از یک سری ویژگی‌ها برخوردار باشد. در صورت فقدان یا وجود ضعف در هر یک از این ویژگی‌ها، کارمندان خیلی رود انگیزه خود را از دست می‌دهند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- هشتماد و پنج درصد عملکرد نامطلوب افراد به دلیل ضعف موجود در سیستم است.
- افراد برای مدیران غیر متعهد از جان و دل کار نمی‌کنند.
- با کارمندان خود مثل یک دوست، همپیمان، شریک یا همکار رفتار کنید.
- دادن دستورات صریح و روشن مستلزم آن است که رهنمودهای صریح و روشنی از مدیران خود دریافت کرده باشید.
- اهداف گروه به همه اعضا مربوط می‌شوند، نه فقط به مدیر گروه.



یک مدیر خوب

برخورد خوب با کارمندان

هنگام تصمیم‌گیری در مورد بهترین شیوه برخورد با کارمندان همیشه این ضرب‌المثل قدیمی را به خاطر داشته باشید که می‌گوید «با دیگران همان‌گونه رفتار کن که انتظار داری با تو رفتار شود». به افراد نشان دهید که به آنها اعتماد دارید و شایسته مورد اعتماد بودن هستید. برای این کار موارد زیر را رعایت کنید:

- هرگز در مورد انجام کاری که توانایی یا قصد انجام آن را ندارید به افراد قول ندهید.
- از کارمندانتان انتظار انجام کاری که خود حاضر به انجام آن نیستید نداشته باشید.
- به افراد اطمینان دهید که همواره مورد احترام شما هستند و نسبت به آنها وفادار خواهید بود؛ مگر آن که ثابت کنند شایستگی آن را ندارند.

تا آنجا که در توان شما است به شرایط کار، مسائل مربوط به حقوق و پست و موقعیت، امنیت شغلی، و جو محیط کار توجه و به موقع به آنها رسیدگی کنید تا افراد در محیطی راحت و با خیالی آسوده کار کنند. با مشکلات شخصی که هر از گاه برای کارمندانتان پیش می‌آید برخوردی مثبت و سازنده داشته باشید و با آنها ابراز همدردی کنید.

کنترل انگیزش

داشتن انگیزه منوط به داشتن اهداف روشنی است که با یک مدیریت خوب قابل تحقق باشند. از آنجا که انگیزش مسئله‌ای شخصی است سعی کنید عوامل فردی ایجاد انگیزه در افراد را با اهداف شرکت و اهداف بخشی که در آن کار می‌کنند همسو و سازگار کنید. در سیستم‌های مدیریت بر مبنای اهداف (MBO) اهداف مربوط به هر یک از سطوح مختلف سازمان به صورت مکتوب تهیه و اهداف و مقاصد معین و مشخصی برای هر یک از افراد تعیین می‌شوند. این کار بر اساس این اصل انجام می‌شود که می‌گوید افراد باید بدانند سازمان به دنبال چه اهدافی است، بخش کاری آنها چه نقشی در تحقق آن اهداف دارد، و به عنوان یک فرد چه انتظاری از آنها می‌رود. این مسئله مستلزم آن است که برنامه‌ها و روش‌های سازمان از قبل به طور کامل بررسی و تدوین شده باشند. اگر این کار را انجام نداداید، از تعیین اهداف گروهی شروع کنید و از اعضای گروه بخواهید در این فرایند مشارکت کنند.

سنجش میزان انگیزش خود

افراد نسبت به یک مدیر غیر متعهد، متعهد باقی نمی‌مانند. بنابراین، لازم است که علاوه بر دیگران در خود نیز ایجاد انگیزه کنید. از خود بپرسید که «آیا نسبت به اهداف و کارمندان خود احساس تعهد می‌کنم؟» مقدار انرژی مصرفی شما در انجام کار، نشانگر سطح انگیزش شما است. اگر میلی به شروع کارهای مهم و ضروری ندارید، اگر قادر به تصمیم‌گیری نیستید، یا اگر سیاسی‌کاری‌های اداری در محل کار را به موفقیت و پیشرفت توجیح می‌دهید، باید بدانید که تمام این موارد نشانه‌های بی‌انگیزگی هستند.

تفاوت‌های فرهنگی

در ایالات متحده هنوز هم سبک «استوردهی - نظارت» سبک رایج مدیریت است. اما در کرانه باختری سبک مدیریت اندکی ملایم‌تر و بسا تنش کمتر همراه است. ژاپن تنها کشوری است که سلطه و اقتدار را به خوبی با مشارکت ترکیب کرده است. استفاده از سبک مدیریت مشارکتی در انگلیس نسبت به آلمان و سایر کشورهای اروپایی بیشتتر جا افتاده است.

۲۲ به کارمندان خود احترام

بگذارید تا آنها نیز به شما احترام بگذارند.

بهبود ارتباطات

اگر به هیچ وجه با افراد ارتباط برقرار نکنید این کار شما بدان معنی است که اصولاً نمی‌خواهید با آنها ارتباط برقرار کنید. از طرفی، شما نمی‌توانید بیش از حد با افراد ارتباط برقرار کنید؛ بنابراین، در انتخاب محتوای پیام و نحوه انتقال آن دقت کنید تا هنگام دریافت در مخاطب ایجاد انگیزه کند.

۲۳ با استفاده از چند شیوه ارتباطی مختلف پیام خود را تقویت کنید.

ارائه اطلاعات

هنگام ارائه اطلاعات، حالت ایده‌آل این است که همه افراد در اسرع وقت، به طور کامل، و با جزئیات دقیق در جریان کلیه مسائلی که به طور مستقیم یا غیر مستقیم به آنها مربوط می‌شود قرار بگیرند. در این مورد همیشه به خاطر داشته باشید که افراط در ارائه اطلاعات بهتر از کم اطلاعات دادن است. از قبل اطلاعاتی که کارمندان معتقدند به آنها نیاز دارند را انتخاب کنید (پاسخ به تقاضای افراد باعث ایجاد انگیزه در آنها می‌شود) و اطلاعاتی که مدنظر خودتان است را به آنها بیفزایید. زمانی که فهرست اطلاعات مورد نیاز افراد آماده شد به طور منظم آن را به روز کنید. واحدی را برای پاسخ‌گویی به «سایر پرسش‌ها» در نظر بگیرید و همیشه قبل از بروز شایعات افراد را در جریان امور قرار دهید.

۲۴ پیام‌های ارتباطی درون-شرکتی را در اسرع وقت ارسال کنید.

۲۵ کارمندان خود را به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها تشویق کنید.

مدیریت باز

سیستم مدیریت باز افراد را به تبادل اطلاعات و بیان نقطه نظرات تشویق می‌کند و به مدیران و کارمندان این امکان را می‌دهد که به گونه‌ای خلاق با یکدیگر کار کنند. در این نوع سیستم مدیریتی خیلی سریع و راحت می‌توان به بررسی مشکلات و تصمیم‌گیری در مورد آنها پرداخت. برای ایجاد چنین سیستمی لازم است که فضای داخلی محیط کار را به صورت باز طراحی کنید. این کار همکاری و تشریک مساعی افراد با یکدیگر را تسهیل می‌کند. همچنین می‌توانید در اوقاتی که برای ملاقات با کارکنان تعیین کرده‌اید در اتاق خود را باز بگذارید. اگر این کار عملی نیست، زمانی را برای ملاقات با آنها تعیین کنید و حتماً در زمان مقرر سر قرار حاضر شوید.

۲۶ تا آنجا که ممکن است افراد را در جریان امور قرار دهید. تردید و بی‌ثباتی باعث کاهش انگیزه می‌شود.

انتخاب روش های مؤثر برقراری ارتباط

نکاتی که باید در نظر گرفت	روش
<ul style="list-style-type: none"> وسایل بسیار مناسبی برای دسترسی سریع به مخاطبان هستند. امکان برقراری ارتباط متقابل و شرکت در جلسات را به شما می دهند و اغلب استفاده از آنها برای افراد ساده است. سهولت استفاده از این تجهیزات گاه باعث استفاده بیش از اندازه و غیر ضروری از آنها می شود. 	<p>تجهیزات الکترونیکی شامل انواع روش های ابداع شده در عصر کامپیوتر (از قبیل پست الکترونیکی)،</p> 
<ul style="list-style-type: none"> استفاده صحیح از جلسات باعث بهبود روابط و ایجاد اعتماد متقابل می شود. امکان دریافت سریع باز خورد را فراهم می کنند. درک متقابل میان طرفین گفت و گو را افزایش می دهند. با نگاه کردن به چشمان طرف مقابل می توان واکنش های او را ارزیابی کرد. تشکیل جلسه مستلزم آمادگی، برنامه ریزی، و انعطاف پذیری است. 	<p>جلسات روش اصلی و اولیه برقراری ارتباط مستقیم با افراد.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> نشریات داخل سازمانی امکان انتقال انواع پیام ها و استفاده از تکنیک های مختلف تدوین مطالب را به وجود می آورند. از طریق درج نامه ها و نوشته های خوانندگان می توان ارتباط دو سویه برقرار کرد. محتوای اکثر نشریات سازمانی سرد و کسل کننده است و این امر معمولاً موجب عدم استقبال خوانندگان می شود. 	<p>روزنامه نگاری (ژورنالیسم) اشکال مختلفی دارد. ممکن است به سادگی یک خبرنامه داخلی یا به صورت یک مجله تمام عیار باشد.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> شیوه بسیار اثر بخشی برای «فروش» یا قبولاندن تغییر به کارکنان سازمان است. اسناد مکتوب و پوستره های رنگی، شما را در ساده سازی و انتقال بهتر پیام ها یاری می کنند. با کمک این تکنیک ها می توان واکنش های فوری و قوی انگیزشی را بیرون کشید. 	<p>بازاریابی داخلی استفاده از تکنیک های بازاریابی و جلب مشتری در داخل سازمان.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ممکن است برای انتقال پیام های رسمی توسط مسئولین، یا برای انتقال هر گونه پیام توسط کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. با استفاده از تابلوی اعلانات می توان یک محل ثابت را برای انتقال پیام به همه کارکنان ایجاد کرد. امکان برقراری ارتباط متقابل به شکل واقعی آن وجود ندارد. لذا ممکن است کارکنان نسبت به این تابلوها بی تفاوت باشند. 	<p>تابلوی اعلانات ابتدایی ترین شیوه انتقال پیام در داخل سازمان ها.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> برای بحث های طولانی یا پیچیده ابزار مناسبی نیست. عدم حضور فیزیکی ممکن است باعث کاهش درک متقابل طرفین شود. 	<p>تلفن وسيله ای جهانی برای ارتباط تک به تک.</p> 

اشاعه بحث و گفت و گو

مدیریت انگیزش مستلزم آن است که افراد را به گفت و گو در مورد مشارکت و همکاری بیشتر تشویق کنید و به جریان بحث جهت دهید. حتی مسائلی که از طریق مجاری رسمی رسیدگی می‌شوند نیز به احتمال زیاد قبلاً به صورت غیر رسمی مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند. باید بدانید که گفت و گوی غیر رسمی با کارکنان به اندازه جلسات رسمی و گروهی حائز اهمیت است. بنابراین، با طرح پرسش و نظرخواهی از افراد باب بحث و گفت و گو را باز کنید. با نظرات مخالف افراد برخوردی محترمانه داشته باشید و اگر نظر آنها را قبول ندارید، حتماً دلایل خود را به طور کامل توضیح دهید.

۲۷ افراد را به ارائه نظرات مخالف تشویق کنید. این کار راه را برای کسب اتفاق نظر هموار می‌کند.

تخصیص وقت

برقراری ارتباط و تفکر، دو فعالیت مهم در مدیریت انگیزش هستند. نباید آن قدر درگیر کارهای مختلف شوید که نتوانید به این دو فعالیت مهم پردازید. یک دفتر یادداشت با سررسید تهیه کنید و کارهای هفتگی خود را در آن بنویسید. تا می‌توانید زمان فعالیت‌های مختلف را کوتاه یا حتی در صورت امکان، برخی از آنها را حذف کنید تا فرصت بیشتری برای تفکر و برقراری ارتباط وجود داشته

۲۸ به جای این که فقط با کارمندان خود سلام و احوال بررسی کنید، اندکی بایستند و دوستانه با آنها کپ بزنید.

باشند. حداقل هفته‌ای یک بار فرصتی را به تشکیل جلسات رو در رو یا جلسات راهنمایی اختصاص دهید. فراموش نکنید که برای ایجاد انگیزه در افراد باید همیشه در کمال آرامش و خونسردی در دسترس آنها باشید.

به کارمند فرصت داده شده است که آزادانه صحبت کند

مدیر به صحبت‌های کارمند گوش می‌دهد و در صورت لزوم اظهار نظر می‌کند



گفت و گوی رو در رو

لازم است که در فواصل زمانی منظم فرصتی را به گفت و گوی رو در رو با تک تک کارمندان خود اختصاص دهید و ضمن آن در مورد نحوه آسان‌تر کردن کارها سؤال کنید. و تا آنجا که ممکن است به خواسته‌های آنها پاسخ مثبت بدهید.

ارتباط خوب

برای ایجاد انگیزه بیشتر در اعضای گروه آنها را در تصمیم‌گیری‌هایی که به خودشان مربوط می‌شوند مشارکت دهید و صرفاً به مطلع کردن آنها از نتیجه تصمیم‌گیری‌ها بسنده نکنید. اگر افراد در خصوص یک خط‌مشی جدید ابتر از نگرانی می‌کنند، از آنها در مورد نحوه کاهش این نگرانی سؤال کنید. خود را ملزم کنید که حتماً به مشکلات مطرح شده از سوی کارمندان پاسخ بدهید. به آنها نشان دهید که حضور می‌خواهید با استفاده از اطلاعاتی که به شما داده‌اند به حل مشکلات بپردازید. اگر از همان ابتدا افراد را در امور مشارکت دهید، آنها احساس مفید بودن خواهند کرد.

۲۹ همیشه از افراد در مورد تصمیماتی که بر کار آنها تأثیرگذار است نظرخواهی کنید.

اجتناب از سیاسی کاری

بسیاری از گروه‌های کاری شدیداً اهل سیاسی کاری هستند. اعضای گروه برای کسب موقعیت به نیرنگ متوسل می‌شوند و به مانند بازی، شایعه پراکنی، چاپلوسی، و غیبت می‌پردازند. هرگز خود را درگیر این قبیل مسائل نکنید و تا می‌توانید افراد را از انجام این کارها منع کنید. ممکن است که شما در کوتاه مدت بتوانید از این طریق مزیتی را کسب کنید اما از آنجا که سازمان به دلیل منحرف شدن انرژی افراد از کار متضرر می‌شود، در بلندمدت این مسئله به ضرر شما تمام خواهد شد. مدیری که در ایجاد انگیزه تبحر داشته باشد همیشه توجه خود را بر بیان صریح نیت‌ها و مفاصل معطوف می‌کند و از هر رفتاری که خلاف آن باشد جلوگیری به عمل می‌آورد.

مدیر در مشاوره کارمندان خود دقت می‌کند تا بحث را خاتمه دهد



نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اگر مدیر نسبت به زیردستان خود بی‌توجه باشد یا به آنها احترام نگذارد، نباید زیاد انتظار توجه و احترام از جانب آنها را داشته باشد.
- مخالفت صادقانه می‌تواند ملمز ثمر باشد - البته به شرط آن که افراد درگیر بحث هدف مشترکی داشته باشند.
- دستور جلسه‌های پنهانی افراد را دچار ظن و تردید می‌کند.
- شایعات نادرست را باید در نظره از بین برد.
- بی‌توجهی به صحبت‌های سیاستمداران اداری در اغلب موارد باعث مأیوس شدن آنها از ادامه سیاسی کارهای اداری می‌شود.

۳۰ مراقب مناسبات سیاسیستمداران افراد در محیط کار باشید و با شرکت نکردن در آنها الگویی برای دیگران شوید.

مداخله در بحث‌های سیاسی اداری اگر کارکنان شرکت درگیر «سیاسی‌های سیاسی» شدند، فوراً مداخله‌گری کنید. به آنها گوشزد کنید که این قبیل مناسبات هیچ سردهای ندارند و در جهت رفع اختلافات آنها تلاش کنید.

ایجاد فرهنگ عاری از سرزنش

۳۱ گر چه قمار کردن کار درستی نیست، اما گاهی اوقات لازم است با برنامه‌ریزی دقیق به استقبال خطرات بروید.

هر فردی که مسئولیتی دارد باید شکست خود را بپذیرد. شما نیز از این قاعده مستثنی نیستید. با وجود این، برای ایجاد و حفظ انگیزه در افراد لازم است فرهنگی در سازمان شما حاکم باشد که در آن هیچ فردی به خاطر عدم موفقیت مقصر قلمداد نشود. باید اشتباهات را مشخص و سپس از آنها در جهت افزایش احتمال موفقیت در آینده استفاده کرد.

ریسک‌پذیری

مدیریت از طریق ایجاد انگیزه مستلزم تفویض اختیار و دربرگیرنده دو خطر است: عدم موفقیت فرد در انجام مأموریتش، و موفقیت‌آمیز نبودن خود کار. برای آن که شانس موفقیت شما به حداکثر برسد باید مفهوم واقعی ریسک را بفهمید: ریسک یعنی یک اقدام حساب شده، نه قمار. قبل از تفویض اختیار به فرد مورد نظر و شروع کار توسط وی، حتماً توضیحات لازم را به او بدهید. وضعیت را ارزیابی کنید و تنها زمانی دست به اقدام بزنید که کلیه نتایج احتمالی را به روشی سیستماتیک بررسی کرده و به این نتیجه رسیده‌اید که امکان موفقیت بسیار زیاد است. معمولاً عمل کردن به شیوه‌ای غیر از این، حاکی از ضعف مدیریت است.

۳۲ حتی اگر برخی از هدف‌های مورد نظر تحقق پیدا نکردند نیز از افراد به خاطر کارهای درست و خوبشان تقدیر کنید.

۳۳ فقط زمانی ریسک انجام کاری را بپذیرید که احتمال موفقیت آن زیاد باشد.

درس گرفتن از اشتباهات

درسی که از اشتباهات گرفته می‌شود نه تنها برای خود فرد بلکه برای سازمان نیز ارزشمند است. دلایل شکست را بررسی کنید تا بتوانید ضمن رفع آنها، زمینه را برای موفقیت خود آماده کنید. بسر خورد سازنده با شکست افراد و ابراز همدردی با آنها باعث ایجاد انگیزه و دلگرمی می‌شود. اگر بخواهید افراد را به خاطر شکست تشبیه، و یا از طریق ارباب و نه‌دید در آنها ایجاد انگیزه کنید، در دراز مدت با موفقیت رو به رو نخواهید شد. اما در عین حال لازم است حد و مرزی را برای اشتباهات مشخص کنید: تکرار یک اشتباه امری نابخشودنی و نشان دهنده آن است که فرد از اشتباه قبلی خود درس نگرفته است.

سؤالی که باید از خود بپرسید

۱. دقیقاً چه اشتباهی رخ داده است، در کجا و چه وقت؟
۲. دلایل اصلی و ریشه‌ای شکست‌ها چه بودند؟
۳. اولین علائم انحراف چه زمانی ظاهر شدند؟
۴. چرا در مورد این علائم هشدار دهنده اقدامی صورت نگرفته است؟
۵. چه چیز می‌توانست از بروز این شکست‌ها جلوگیری کند؟



بازنگری در حین عمل

بازنگری در حین عبارت است از فرایند بررسی مجدد و منظم دلایل موفقیت یا شکست یک پروژه به منظور درس گرفتن از اشتباهات. افرادی که قرار است در بازنگری شرکت کنند در مورد نکاتی که باید از آنها درس گرفته شود با یکدیگر توافق می‌کنند. موارد در سوابق درج و بین افراد ذی ربطی که در پروژه نقش داشته‌اند بخش می‌شوند تا آنها نیز در تعیین کارهای درست و نادرست و دلایل مربوطه اظهار نظر کنند. از این فرایند برای آگاه کردن کارمندان نسبت به کارهایی که باید و نیاید در آینده انجام دهند، و نیز برای مشخص کردن بخش‌هایی از سیستم که نیازمند اصلاح هستند استفاده کنید.

۳۴ هنگام اشاره به اشتباهات، در عین قاطعیت، منصف باشید و به شیخ وجه در مورد آنها سهل‌انگاری نکنید.



جلب همکاری

همکاری یکی از مؤلفه‌های مهم در ایجاد یک محیط با انگیزه است. همکاری باید متقابل باشد: همکاری شما با کارمندان و برعکس. در این میان لازم است ضمن حمایت از کارمندان، زمام امور را در دست داشته باشید. در عین حال مراقب باشید که انگیزه آنها از بین نرود.

کمک به کارمندان

برای ایجاد انگیزه در افراد دو سؤال از آنها پرسید: «چه کاری انجام داده‌ام که شما را از بهتر کار کردن باز می‌دارد؟» و «چه کار کنم که کار خود را بهتر انجام دهید؟» اگر با توجه به پاسخ‌های دریافتی نتوانستید مساعدت لازم را به عمل آورید (مثلاً با تهیه وسایل و تجهیزات جدید یا ارائه آموزش‌های لازم) در آن صورت امیدوار باشید که انگیزه افراد تا حد زیادی افزایش پیدا خواهد کرد. اما اگر در برابر بازخوردهای افراد هیچ اقدامی انجام ندهید این کار شما موجب کاهش انگیزه در آنها خواهد شد. هدف اصلی این است که به افراد کمک کنید تا به خودشان کمک کنند.

تغییر سطوح کنترل

سطوح کنترل از تأیید و کنترل تک تک اقدامات آغاز و تا سطح آزادی عمل کامل افراد در انجام امور (که در آن نتایج حاصله تنها ملاک قضاوت در مورد کار آنها است) ادامه می‌یابد. شما می‌توانید با کاهش میزان کنترل خود بر کار کارمندان انگیزه آنها را افزایش دهید. برای این منظور باید قبلاً در مورد وظایف، اهداف، و روش‌ها به بحث و گفت‌وگو نشست و در مورد آنها به توافق رسید. مرحله اجرا باید توسط خود افراد و به صورت مستقل انجام شود و آنها صرفاً در مورد پیشرفت‌های حاصله و انحرافات عمده گزارش‌هایی به شما ارائه کنند. اگر مشکلی به وجود آمد نباید افراد را توبیخ کنید. به جای این کار به فکر راه‌حل‌های ممکن باشید.

۳۵ دلایل اصلی شکایت‌های مکرر افسراد را پیدا و خیلی سریع آنها را ریشه‌کن کنید.

بایدها و نبایدها

- پیشنهادات، تقاضاها، و از کسانی که مورد احترام شما اظهار نظرهای دیگران را بپذیری نیستند تقاضای اظهار نظر نکنید.
- اگر به دنبال کسب نتایج درست کنید.
- برای حصول اطمینان از این که افراد منظور شما را درست متوجه شده‌اند، از آنها بازخورد بگیرید.
- از یک منتقد خوب بخواهید که در مورد لحن صحبت و فن گفتار شما و تأثیر آنها بر مخاطبان نظر بدهد.
- به یاد داشته باشید که بهترین نظم و انضباط، خود-انضباطی است.
- از کسانی که مورد احترام شما نیستند تقاضای اظهار نظر نکنید.
- اگر به دنبال کسب نتایج درست هستید، از تهیه لوازم و منابع درست غافل نشوید.
- سعی نکنید کار دیگران را برایشان انجام دهید. حتی اگر بهتر از خود آنها قادر به انجام آن باشید.
- افسراد را بسدودن دادن دستورالعمل‌های واضح و روشن به حال خود رها نکنید.

۳۶ همواره اطمینان حاصل کنید که خواسته‌های شما از طرف دیگران به درستی درک می‌شوند.

۳۷ به افراد خاطر نشان کنید که از نظرات ایشان استفاده کرده‌اید و آنها را از موفقیت‌های حاصله آگاه کنید.

صداقت

ظاهر سازی به منظور جلب همکاری افراد ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد. به عنوان مثال، شاید فکر کنید که با نشان دادن ظاهری شاد می توانید تنش و استرس درونی خود را پنهان کنید، اما واقعیت این است که اطرافیان به راحتی از تن گفتار و لحن صدای شما متوجه می شوند که ظاهر سازی می کنید. لبخند زورکی معمولاً خیلی زود لو می رود. بنابراین، همیشه در رفتار و ظاهر خود صادق باشید.

۳۸ برای رد درخواست افراد دلیل قانع کننده ای بیاورید و آنها را توجیه کنید.



▲ آن چه در مورد خود فکر می کنید

ممکن است از نظر خودتان مدیر آرام و مهربانی باشید که همیشه با لبخند از کارمندان استقبال می کند.

▲ آن چه دیگران در مورد شما فکر می کنند

درون شما ممکن است کاملاً با ظاهرتان متفاوت باشد. هیچ بعید نیست که کارمندان ظاهر شما را عبوس و خودشان را فردی بدعقوبت بدانند.

لحن صدا

همیشه لحن خود را با پیام مورد نظرتان هماهنگ کنید. اگر لبخند شما صادقانه باشد، صدای آن در لحن شما قابل شنیدن خواهد بود. کارمندان تمایل بیشتری برای همکاری با یک مدیر مهربان دارند. در انتهای جمله‌ها تن صدای خود را پایین بیاورید، چرا که این کنار احتمالاً طرف مقابل را مأیوس و روحیه او را تضعیف می کند. لحن صدایتان نباید نگران کننده و اضطراب آور باشد چرا که این حالات به مخاطبان شما نیز منتقل خواهد شد. قبل از روبه رو شدن با افراد نزد یک نفر یا خود تمرین کنید و از او بخواهید که نظر خود را در مورد لحن صدایتان به شما بگوید و در صورت لزوم، شیوه بهبود آن را به شما بیاموزد.

۳۹ اگر نمی توانید بودجه لازم برای انجام کاری را تأمین کنید، هرگز قبول بی مورد ندهید.

حمایت از کارمندان

اگر کارمندان احساس کنند که وجود شما مانعی در مسیر پیشرفت شغلی آنها است، خیلی زود انگیزه خود را از دست خواهند داد. هدایت و پیشبرد افراد در مسیر شغلی بخشی از کار شما است. بنابراین، هرگز در این فکر نباشید که بخواهید افراد بسیار خوب و با تجربه را همیشه نزد خود نگه دارید. کارمندان خود را تشویق و حمایت، و در صورت لزوم، نزد مدیران ارشد خود از آنها تعریف کنید. با وجود این، به خاطر داشته باشید که هرگز با انجام کاری که توانایی آن را ندارید موافقت نکنید و اگر قولی به کسی می‌دهید، حتماً به آن عمل کنید. دادن وعده‌های بی‌اساس به افراد اقتدار شما را کاهش می‌دهد و انگیزه آنها را به شکل جبران ناپذیری از بین می‌برد.

۴۰ به نظرات کارمندان در هر سطح و مقامی که هستند توجه کنید

۴۱ از نقاط قوت تک تک افراد نهایت استفاده را به عمل آورید.

جامع نگری

هنگام تجزیه و تحلیل انگیزش کارمندان کمی خود را از مجموعه بیرون بکشید و از دور به بررسی وضعیت کلی بپردازید. توجه خود را صرفاً به یک سری از نیازهای فردی، گروهی، یا نیازهای کاری معطوف نکنید. در مورد جو حاکم بر سازمان، بازخوردی‌های گروه، و نتایج حاصله فکر کنید. مهم‌تر از همه این که از افراد زیاد سؤال کنید. با انجام این کارها می‌توانید تصویری از نحوه عملکرد سیستم و کیفیت آن به دست آورید.



نیازهای کاری
اهداف کاری را مشخص
و مشکلات موجود را
بررسی کنید.



تأمین هم زمان نیازها

به عنوان یک مدیر باید دائماً سه دسته «نیاز» افراد را مد نظر قرار دهید و مراقب باشید که هر سه به طور یکسان برآورده شوند. این نیازها عبارتند از: نیازهای مرتبط با کار در حال انجام، نیازهای گروهی، و نیازهای فردی افراد. این نیازها در مواردی هم‌پوشی و گاهی اوقات هم با یکدیگر تناقض دارند.

جلب همکاری از طریق مشوق‌های (انگیزنده‌های) بدون هزینه



استفاده از مشوق‌های بدون هزینه یا کم هزینه یکی از شیوه‌های ساده و مهم برای جلب همکاری افراد است. برای این کار می‌توانید از یک تشکر خشک و خالی به خاطر کارهای موفقیت‌آمیز افراد شروع کنید و در مرحله بعد به آنها تقدیرنامه‌های کتبی بدهید. انجام این کار برای بسیاری از مدیران دشوار است. اما فراموش نکنید که تشکر لفظی و تقدیرنامه‌های کتبی نقطه مقابل انتقاد، و استفاده از آن کاملاً ضروری است. برخی دیگر از روش‌های افزایش همکاری افراد عبارتند از تجلیل از موفقیت‌های کارمندان در حضور دیگران، و

▲ تجلیل در حضور جمع

اگر با مدیران ارشد یا مشتریان خود در یک جلسه باشید و یکی از کارمندان شما از راه رسید. او را به آنها معرفی و در صورت امکان از موفقیت‌های وی تجلیل کنید. با این کار کارمند شما احساس باارزش بودن می‌کند.

▼ تقدیر کتبی

همیشه تشکر و قدردانی شفاهی را با دادن یک یادداشت تقدیر و نظر کامل کنید. این کار شما نه تنها تأکیدی بر قدردانی شما خواهد بود، بلکه باعث افزایش انگیزه و جلب

همکاری بیشتر افراد نیز خواهد شد. برای این منظور معمولاً یادداشت‌های دست‌نویس اتریشی بنامتری دارند.



مدیر برای نشان دادن پیشرفت‌های حاصله از وسایل بنامتری استفاده می‌کند.

▲ جلسات تقویت روحیه

سعی کنید به طور منظم جلساتی را برای تقویت روحیه افراد تشکیل دهید. انجام این کار نه ویژه در مواقعی که کار با فشار و ضرب‌الاجل‌های فراوان همراه است، ضرورت دارد. این جلسات باعث دلگرمی کارمندان و آسودگی خاطر آنها خواهند شد.



تشویق به ابتکار عمل

نشان دادن ابتکار عمل زیاد از سوی کارمندان یکی از علانم مسلم بالا بودن سطح انگیزش در محیط کار است. علاوه بر میزان اختیاری که به افراد تفویض می‌کنید، میزان قدردانی شما به خاطر کمک‌هایشان نیز بر توانایی آنها در خلق ایده‌های نو تأثیرگذار است. هر قدر سطح انتظار شما از افراد بیشتر باشد، کار بیشتر و بهتری انجام می‌دهند. البته به شرط آن که همواره از آنها حمایت کنید.

۴۲ تا آنجا که امکان دارد به افراد فرصت دهید تا از ابتکار عمل و خلاقیت خود در انجام امور استفاده کنند.

درخواست ارائه پیشنهاد

نتایج یک تحقیق نشان داده‌اند که نوعاً در شرکت‌ها فقط ۴ درصد از ایده‌های افراد در خصوص روش‌های بهسازی عملکرد به اطلاع مدیریت ارشد می‌رسد. اجازه دهید در شرکت شما نیز چنین روندی حاکم باشد. از طریق نصب یک صندوق پیشنهادات یا تشکیل جلسات طوفان مغزی افراد را تشویق کنید که نظرات خود را با شما در میان بگذارند. در برابر کلیه ایده‌های داوطلبانه واکنش مثبت و سازنده نشان دهید. از تدابیر بازآرایی مانند «ایده برتر ماه» برای قدردانی و تشویق افراد به ارائه پیشنهادشان استفاده کنید. در صورت امکان، هر پیشنهادی را (حتی اگر نیازمند اصلاح است) بپذیرید. اگر مجبور به رد پیشنهادی هستید، حتماً دلیل آن را توضیح دهید و از این که ناگزیر به این کار شده‌اید اظهار تأسف کنید.

۴۳ از کلیه پیشنهادات دریافتی از طریق صندوق پیشنهادات تشکر کنید و در صورت ضرورت رد آنها، این کار را با تدبیر انجام دهید.



استفاده از پروژه‌های کارایی فردی

اگر ایده یکی از کارمندان به نظرمان جالب آمد و تصمیم به اجرای آن گرفتید، اجازه دهید خود او اجرای آن را با آنها پیگیری کند، چرا که به احتمال زیاد او بیش از هر فرد دیگری برای اجرای موفقیت‌آمیز آن انگیزه و اشتیاق دارد. این فرد می‌تواند کل یا بخشی از کار را به دیگران تفویض کند. اما در نهایت مسئولیت آن متوجه شخص او خواهد بود. استفاده از این شیوه به هنگام درخواست پیشنهادات از افراد تأثیر انگیزشی زیادی بر روی آنها خواهد داشت. علاوه بر این، شور و اشتیاق افراد در انجام این کار باعث می‌شود که شما نیز به استفاده بیشتر از این شیوه اعتقاد پیدا کنید.

تنها کار کردن

اگر یکی از کارمندان شما مشتاق بود که بیشتر بر روی ایده خود به صورت انفرادی کار کند و آن را توسعه دهد، حتماً فرصت و منابع لازم را در اختیار وی قرار دهید.

تعیین اهداف عالی

اگر کوچک فکر کنید، احتمالاً به نتایج کوچک می‌رسید. اهداف و انتظارات را در سطح عالی تعیین کنید تا افراد نیز خود را برای چالش با آنها آماده کنند. اگر عملکرد فعلی افراد ملاک فرار گیرد، اعضای گروه هرگز قادر به بهره‌برداری کامل از توان بالقوه خود نخواهند بود. با وجود این، اهداف عالی شما باید واقع‌بینانه باشند، چرا که در غیر این صورت موجب تضعیف روحیه اعضای گروه خواهند شد. آن قدر افراد را به پیشرفت و بهسازی تشویق کنید تا این فرهنگ در سازمان شما نهادینه شود.

۴۴ **با تعیین اهداف عالی و واقع‌بینانه کارمندان را در جهت کسب موفقیت تشویق کنید.**

تحقق محالات

گاهی اوقات امکان دست‌یابی به اهدافی که در بدو امر ناممکن به نظر می‌رسیدند وجود دارد. در این مثال، مدیر عامل جدید موفق شد انگیزه لازم را در کارکنان ایجاد کند، به طوری که آنها رویارویی با یک چالش عظیم را بسیار جدی گرفتند و توانستند وضعیت خود در بازار را به کلی تغییر دهند. این احتمال وجود داشت که بدون این تلاش مضاعف، شرکت اعلام ورشکستگی کامل کند. بدین است که در آن صورت نتایج نامطلوب ناشی از این مسئله همه کارکنان شرکت را تحت الشعاع قرار می‌داد.

۴۵ **پاسخ «منفی» را به سرعت و به راحتی از افراد نپذیرید.**

۴۶ **هنکام تعیین اهداف به کارمندان خود اجازه اظهار نظر بدهید.**

مورسی موری

شرکتی که هفتاد و نه درصد از رشد مالی برخوردار بود برای اولین بار از زمان تأسیس اعلام ضرر کرد. شرکت تصمیم گرفت که برای رفع این معضل فرد جدیدی به نام «سوزان» وایلد» را از میان کارمندان خود به سه عنوان مدیر عامل انتخاب کند.

به «سوزان» گفته شد که باید ظرف مدت سه سال شرکت را به بزرگ‌ترین شرکت در نوع خودش تبدیل کند. تحقق این هدف به نظر غیر ممکن می‌رسید، چرا که برای این کار باید عظیم بازار شرکت (با وجود رقابت‌های سنگین) سه برابر می‌شد.

«سوزان» پس از بررسی اوضاع به این نتیجه رسید که وجود یک برنامه ارتباطی گسترده است. او در اولین جلسه‌ای که با حضور عده کلیری از کارکنان تشکیل شده بود از حاضران در جلسه خواست تا پیشنهاداتی خود را در ارتباط با شیوه‌های کاهش هزینه‌های تولید و قیمت محصولات در مقایسه با رقبا ارائه دهند. پس از بررسی دقیق پیشنهادات، «سوزان» بهترین پیشنهاد را انتخاب کرد و به کارمندان گفت که آن را به مورد اجرا بگذارند. در نتیجه این اقدام «سوزان» شرکت دو سال زودتر از موعد مقرر به هدف خود منی بر پیشرو بودن در بازار رسید.

بازنگری سیستم‌ها

قاعدتاً باید عملکرد افراد پس از تشویق آنها به نشان دادن ابتکار عمل و مشارکت در تعیین اهداف بهبود یابد. اگر بهبود قابل توجهی حاصل نشد، سیستم جاری را به دقت بررسی و دلایل مربوطه را جستجو کنید. اگر مشکل از سیستم فعلی است، آن را کنار بگذارید و سیستم جدیدی طراحی و استانداردهای تازه‌تر و عالی‌تری را برای مقایسه عملکردها تعیین کنید. از همکاری‌هایی که در گذشته عملکرد خوبی داشته‌اند بخواهید که شما را در طراحی و اجرای سیستم‌های جدید و رویه‌های کاری بهتر یاری دهند. در نظر داشته باشید که انجام این کار (هم در مرحله تحقیق و بررسی و هم در مرحله اجرا) باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود. یک هدف عالی که توسط خود کارمندان تعیین شده باشد، عامل بسیار مؤثری در ایجاد انگیزه است.

بهره‌برداری بهینه از افراد

همه افراد توانایی کسب موفقیت‌های بزرگ و ارانه عملکرد بهتر در مقایسه با گذشته را دارند. البته به شرط آن که محیط مناسب برای آنها فراهم و انگیزه لازم از طریق رهبری صحیح در آنها ایجاد شود.

ایجاد انگیزه در افراد

ایجاد انگیزه فردی در کارمندان به دلیل تفاوت‌های فردی موجود میان آنها و نیز به دلیل نحوه ارتباط متقابل آنها با شخصیت و میزان انگیزش خود شما کار ظریف و دشواری است. همواره به یاد داشته باشید که هدف نهایی، کسب نتایج مطلوب و مورد انتظار است.

۴۷ از طریق تعیین اهداف دشوار برای افراد آنها را به نشان دادن عملکرد بهتر ترغیب کنید.

ارزیابی افراد

برای ایجاد انگیزه لازم در افراد، کار را با ارزیابی اعضای گروه آغاز کنید. با انجام این کار ایده بهتری در مورد بهترین شیوه ایجاد انگیزه و بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های آنها به دست خواهید آورد. هنگام برخورد با افراد و قضاوت در مورد آنها پیش‌انگاشته‌های خود را کنار بگذارید و به جای دقت در وضعیت جسمانی، عادات، و شخصیت آنها به عملکردشان توجه کنید. دوست داشتن افراد از ویژگی‌های با ارزش یک رهبر خوب است، اما تبعیض قائل شدن میان آنها جزو صفات ناپسند است. نورچشمی کردن یکی از اعضای گروه، علاوه بر از بین بردن انگیزه دیگران، باعث از دست رفتن محبوبیت وی در میان اعضا خواهد شد. نظر و قضاوت کسی را در مورد دیگری ملاک قرار ندهید و همیشه شخصاً در مورد افراد تصمیم بگیرید.

۴۸ از کارمندان تازه وارد با گرمی و صمیمیت استقبال کنید تا بعدها بهتر بتوانید از توانایی‌های آنها استفاده کنید.

۴۹ در مورد همکاران و کارمندانان شخصاً قضاوت کنید و تحت تأثیر حرف‌های دیگران قرار نگیرید.

شناسایی تفاوت‌ها

برای بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های تک‌تک افراد لازم است که ابتدا انگیزه‌های فردی هر یک از آنها را بشناسید و با آنها در حد شایستگی و لیاقتشان رفتار کنید. تفاوت‌های رفتاری افراد ممکن است ناشی از عواملی مانند سن، جنسیت، و موقعیت آنها بر روی نردبان شغلی باشد. وظایف را با توجه به ویژگی‌ها و توانایی‌های افراد به آنها محول کنید. مثلاً یک فرد خونگرم و معاشرتی بهتر می‌تواند کارهایی که مستلزم برخورد خوب با مردم هستند را انجام دهد؛ برعکس، فردی که ساکت و منزوی است ترجیح می‌دهد کاری به او محول شود که مستلزم کار کردن انفرادی باشد. از محول کردن وظایف مؤثر در توسعه مهارت‌های افراد و افزایش سطح انگیزش آنها دریغ نکنید.

توجه به نیازها

برخی از ویژگی‌های شغل ساعت ایجاد انگیزه در افراد می‌شوند. این ویژگی‌ها در مراحل مختلف یک شغل با هم فرق می‌کنند. در این تصاویر تعدادی از عوامل انگیزشی مؤثر بر دو فرد کاملاً متفاوت را مشاهده می‌کنید.

حقوق پایه منکی

علاقه و رضایت‌مندی
وقت کافی برای لذت بردن از زندگی



نیازهای یک کارمند جوان

پاداش‌های سالیانه

مسئولیت انجام وظایف
پیشرفت منظم



نیازهای یک کارمند باتجربه

ایفای نقش مناسب

افراد مختلف از مدیر خود انتظار دارند که نقش‌های مختلفی را برای آنها ایفا کند. ممکن است فردی از مدیر خود انتظار ایفای نقش پدر و دیگری انتظار ایفای نقش تأیید کننده و حامی را داشته باشد. ممکن است شخص دیگری هم نیازمند قوت قلب گرفتن از مدیر خود باشد. در هر صورت اگر ایفای نقشی از نظر مدیریتی توجیه دارد، از انجام آن دریغ نکنید. لازم است که هم خشک باشید و هم انعطاف‌پذیر. در برابر افراد مختلف سبک مدیریت خود را تغییر دهید. ضرورتی ندارد که همه اعضای گروه از شما خوششان بیاید، ولی همه آنها باید کار کردن برای شما را دوست داشته باشند. برای نیل به این منظور باید هم زمان از دو ویژگی قاطعیت و انعطاف‌پذیری برخوردار باشید.

۵۰ شما می‌توانید از ظاهرسازی اجتناب کنید، ولی در عین حال با هر کس متناسب با شخصیت و انتظاراتش برخورد کنید.

مشوق‌ها

مشوق‌های فراوانی وجود دارند که به کمک آنها می‌توانید در افراد ایجاد انگیزه کنید. هر یک از این مشوق‌ها تأثیر خاص خود را دارند. تشکر و قدردانی، پول نقد، ارائه خدمات بهداشتی، مزایای جانبی برای اعضای خانواده، و بیمه برخی از انواع مشوق‌های معمول هستند. البته توجه داشته باشید که مشوق‌های مالی با مشوق‌های غیر مالی فرق

دارند. اگر در موقعیتی نیستید که بتوانید از مشوق‌های مالی از قبیل افزایش حقوق یا پاداش‌های سالیانه استفاده کنید، می‌توانید از مشوق‌های غیر مالی مناسب برای ایجاد انگیزه در افراد کمک بگیرید. به عنوان مثال، می‌توانید به کارمندی که با اتومبیل سر کار می‌آید یک فضای اختصاصی بدهید که اتومبیل خود را در آن پارک کند. هنگام استفاده از مشوق‌های مختلف به نیاز کارمندان خود توجه کنید.

۵۱ به خاطر داشته باشید که نحوه ارزیابی و پاداش دادن شما به افراد در عملکرد آنها تأثیرگذار است.



تعطیلات

سفرهای تفریحی، سفر به خارج از کشور، پرداخت بخشی از هزینه سفر، یا حتی یک تعطیلی آخر هفته (به ویژه زمانی که در ارتباط با کار نباشد) انگیزه افراد را به شدت افزایش می‌دهند. علاوه بر این، بعد از تعطیلات افراد با روحیه‌ای تازه و شاداب‌تر به سر کار برمی‌گردند.

ایجاد انگیزه از طریق

باز خورد

اگر خیرهای ناخوشتایند را به شیوه‌ای صحیح به افراد بدهید، به انگیزه آنها لطمه‌ای وارد نخواهد شد. در این مثال، نام از این که متوجه شد بازسارا او را کارمند با ارزشی می‌داند انگیزه بیشتری پیدا کرد. وی احساس کرد که بازسارا با او صادق بوده است و وجود او هنوز هم می‌تواند برای گروه مفید باشد.

به نظر «بازسارا» دادن این خبر به «تام» از طریق هیئت مدیره و انجمن با پاداش نیست. افرادی انضامی خوب و ذوق من خیراً انجمن‌های خصوصی که با «تام» داشتند دلیل خود را برای وی توضیح دادند و متذکر شد که کارمند بسیار خوب و با ارزشی است و گرفتن این تصمیم برای او دشوار بوده است. «تام» از «بازسارا» به خاطر صداقتش تشکر کرد و توضیحات او را پذیرفت و از آنجا که «بازسارا» با احترام با او رفتار کرده بود به هیچ وجه انگیزه خود را با سرریز نجام کار فعلی‌اش از دست نداد.

بهره‌برداری

«بازسارا» مدیر منابع انسانی یک شرکت است. او برای هر کردن یک هیئت مدیره در نظر گرفت با دو نفر از کارکنان مصاحبه کرده بود و اکنون می‌بایست از بین آنها یک نفر را انتخاب می‌کرد. از نظر او هر دو نفر برای این هیئت مناسب بودند. ولی پس از بررسی‌های بیشتر به این نتیجه رسید که «بهدا» برای تصدی هیئت مذکور از «تام» بهتر است. «بازسارا» به‌خاطر این که صرفاً هیئت مذکور را به «بهدا» بدهد و «تام» را از نتیجه مصاحبه بی‌خبر نگذارد تا از طریق منابع دیگر این خبر را بشنود. موضوع را طی یک جلسه حضوری با وی در میان گذاشت.

تعیین اهداف واقع بینانه

انگیزه افراد و گروه‌ها را با مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌های مهم (مثلاً در مورد بودجه) افزایش دهید. لازم است ترکیب درستی از هدف و پاداش به دست آورید که بتواند تلاش و کوشش افراد را به حداکثر برساند و سود اقتصادی مناسبی را نصیب شرکت کند. البته باید به خاطر داشته باشید که هیچ یک از طرح‌هایی که پاداش‌ها را به اهداف مرتبط می‌کنند مؤثر واقع نخواهند شد، مگر آن که هم هدف‌ها و هم حداقل‌های مورد انتظار واقع بینانه و منصفانه باشند. به عنوان مثال، اگر سعی دارید که در هزینه‌ها صرفه‌جویی کنید، اعضای گروه را از سطح فعلی هزینه‌های شرکت مطلع کنید و از آنها بخواهید که آن را به رقم مشخصی برسانند. سپس بخشی از صرفه‌جویی‌های انجام شده را به عنوان پاداش به خود اعضا بدهید.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. مزایای جانبی متنوعی را برای افراد در نظر بگیرید و اجازه دهید که خود آنها یک یا چند مورد را انتخاب کنند.
۲. به دنبال پروژه‌هایی باشید که در آنها امکان تقسیم کردن سود حاصل از صرفه‌جویی‌های نقدی وجود داشته باشد.
۳. اگر دادن پول نقد میسر نیست، از هدیه به عنوان مشوق استفاده کنید.
۴. اگر تحقق هدفی مستلزم صرف انرژی و وقت زیاد است، برنامه زمان‌بندی مربوطه را واقع بینانه تنظیم کنید.

بجا بودن مشوق

اگر کارمندان شما حقوق خوبی دریافت می‌کنند، شغل جالب و پر مسئولیتی دارند، و از جانب شما که مدیر آنها هستید به خاطر حسن انجام امور محوله مورد قدردانی قرار می‌گیرند، در آن صورت دیگر برای خوب کار کردن نیاز به مشوق‌های بی‌در پی و تازه ندارند. پاداش‌های استثنایی را برای مواقعی نگه دارید که افراد تلاش زیادی برای رسیدن به اهداف توان فرسا انجام می‌دهند. اجازه ندهید کارمندان صرفاً به خاطر انجام وظایف معمول خود از شما انتظار تشویق داشته باشند.

۵۲
برای پاداش و تشویق سقف تعیین نکنید. این کار انگیزه افراد را محدود می‌کند.

انتخاب از بین مشوق‌های مختلف

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● بسیاری از افراد می‌توانند با استفاده از شیوه‌های مختلف آنها را تشویق کنید: ● اگر تعداد کارمندان شما زیاد است، آنها را به گروه‌های مختلف تقسیم کنید و به گروه «برنده» پاداش بدهید. ● کارمندان را به سه گروه مجزا و کل «جایزه» را به سه قسمت اول، دوم، و سوم تقسیم کنید تا بتوانید به همه آنها پاداش بدهید. ● پاداش‌ها را مصادف نکند - بسیاری هر فرد اهداف کمی مشخصی تعیین کنید. ● به افراد اجازه دهید اهداف خود را شخصاً تعیین کنند و | <ul style="list-style-type: none"> ● سپس آنها را با توجه به نوع اهداف و میزان موفقیت در تحقق بخشیدن به آنها تشویق کنید: ● حداقلی را مشخص کنید و اگر کسی نتوانست از این مرز عبور کند، هیچ پاداشی به او ندهید. ● یک سخت‌آزمایی ترتیب دهید که در آن به هر ۱۰ درصد پیشرفت یک سلیقه داده شود. به این ترتیب افراد می‌توانند برای کسب جوایز با هم رقابت کنند. ● در ابتدای دوره مالی روش‌های دیگری را برای تشویق افراد به خاطر عملکرد خوبشان ابداع کنید تا سریع‌تر به نتیجه برسید. |
|--|--|

ایجاد انگیزه در گروه‌ها

افراد در قالب گروه‌ها رفتار متفاوتی از خود نشان می‌دهند. جنون شلوغ کاری و ایجاد بلوا از جمله این رفتارها است. نقطه مقابل این رفتار تمایل به ایجاد روح اتحاد و همبستگی است که می‌تواند انواع گروه‌های کوچک و بزرگ را به تحرک و جنب و جوش وا دارد. از طریق بسیج کردن انواع حمایت‌ها در جهت اهداف گروهی و تعیین استراتژی برای تحقق آنها می‌توانید در افراد ایجاد انگیزه کنید.

رهبری گروه

در هر گروه معمولاً از میان اعضا یک نفر به عنوان رهبر گروه انتخاب می‌شود. خود شما هم می‌توانید رهبر گروه باشید، اما اگر چند گروه مختلف تحت نظارت شما کار می‌کنند، بهتر است برای هر یک از آنها یک رهبر تعیین کنید. همیشه با رهبران گروه‌ها برخوردی مثبت و سازنده داشته باشید. سعی کنید به طور منظم با رهبران و اعضای گروه‌ها ملاقات داشته باشید و از طریق مشارکت دادن همه افراد در تصمیم‌گیری‌ها، سازگاردادن آنها به مسیر درست (در صورت انحراف از مسیر اصلی) و قدردانی از آنها به خاطر کار خوب گروهی سطح انگیزش آنها را ارتقا دهید. با وجود این، به خاطر داشته باشید که اگر انگیزه گروه ضعیف باشد، اشکال کار از رهبر آن است. رهبر گروه باید از مشکلات گروه با خیر باشد و مسئولیت مرتب بودن اوضاع را به صورت کامل بپذیرد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- از آنجا که کار گروهی مستلزم گرفتن بازخورد‌های متقابل است، معمولاً افراد در قالب گروه‌ها ایده‌های بهتری ارائه می‌دهند.
- درخواست مشارکت در برنامه‌ریزی موجب ارتقای سطح انگیزش افراد می‌شود و به آنها احساس با ارزش بودن می‌دهد.
- انتقادهای کارمندان را جدی نگیرید. فکر نکنید هر فردی که از شما انتقاد می‌کند مشکل‌آفرین است.
- تشکیل جلسه، برگزاری جشن‌ها، و رخداد‌های مهم کاری می‌توانند ساعت‌های روزانه روحیه افراد بسازد.

۵۴ به محض مواجهه با افراد مشکل‌آفرین با آنها برخورد کنید.



تغییر سیستم‌ها

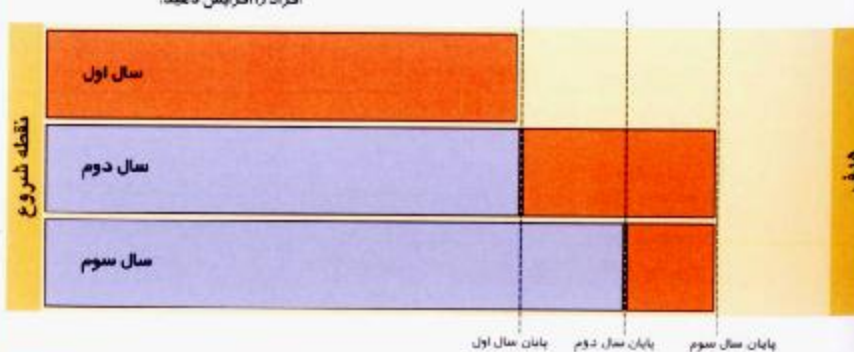
گاهی اوقات (مثلاً زمانی که سیستم شما با شکست روبه‌رو می‌شود) تنها راه حل موجود این است که از نو شروع کنید. برای این کار لازم نیست که کل گروه (یا حتی برخی از اعضای آن) را کنار بگذارید. در واقع این اقدام ممکن است باعث بی‌انگیزگی بیش از پیش افراد شود. در این مواقع معمولاً مشکل اصلی گیر افتادن افراد خوب در یک سیستم بد است و نه برعکس. با دقت به مشکلات افراد گوش کنید. معمولاً با پایان یافتن شکایت‌های اولیه و نمایان شدن علت‌های اصلی به تدریج افراد شیوه‌های اصلاح سیستم را به شما متذکر می‌شوند. هر چه آنها این ادبیای متحول‌جدید را بیشتر متعلق به خود بدانند احساس رضایت بیشتری خواهند داشت و تحت سیستم جدید عملکرد بهتری از خود نشان خواهند داد.

اهداف خارج از حد توانایی

رسیدن به اهداف مستلزم برخورداری از وضعیت روحی مناسب است و شما باید این وضعیت را به تدریج در گروه خود ایجاد کنید. گروهی که اعضای آن به واسطه داشتن یک چشم انداز مشترک از انگیزه لازم برخوردارند و آن را به شکل اهداف عملی در آورده‌اند، بهتر می‌تواند فرصت‌های مناسب را تشخیص دهد و از آنها بهره‌برداری کند. به کمک اعضای گروه یک چشم انداز و برنامه مشترک تهیه کنید؛ سپس از طریق تشویق و ایجاد شور و انگیزه لازم در آنها کاری کنید که رؤیاهای خود را واقعی و قابل تحقق ببینند. هنگام تعیین اهداف نه تنها نباید توانایی گروه را دست کم بگیرید، بلکه باید قدری فراتر از آن را مد نظر داشته باشید. به عنوان مثال، یک مربی ورزشی ممکن است رسیدن به مرحله نهایی مسابقات را به عنوان هدف تیم خود تعیین و بازیکنان را تشویق کند که به این هدف ایمان بیاورند. اشکال کار در این است که وقتی تیم او به مرحله نهایی می‌رسد، بازیکنان فکر می‌کنند که به هدف خود دست یافته‌اند و کار تمام شده است، در حالی که باید در بازی مرحله نهایی نیز برنده شوند.

راه‌نما

بیشتر وقت در سال جاری بیشتر وقت در سال قبل



۵۵ به عنوان اولین اقدام در جهت از بین بردن ضعف روحیه افراد سیستم‌های بد و معیوب حاکم را اصلاح کنید.

۵۶ در صورت بی‌انگیزه شدن افراد به فکر تغییر سیستم کاری خود باشید.

▼ دست‌یابی به اهداف «غیر ممکن» برای دست‌یابی به اهدافی که خارج از حد توانایی افراد هستند. ابتدا هدفی را برای خود یا گروه تعیین کنید که از نظر شما «کمال مطلوب» است (احتمالاً شما هرگز به این هدف نخواهید رسید). با تعیین یک هدف دیگر می‌توانید تا حدودی ترس و نگرانی ناشی از این هدف «غیر ممکن» را تقلیل دهید. به عنوان مثال، هدف خود را بسمودن نیمی از مسیر به سمت کمال مطلوب تا پایان سال اول تعیین کنید. زمانی که افراد به نیمه راه رسیدند، آن نقطه، نقطه شروع قسمت دوم مسیر در سال دوم می‌شود که می‌توانید آن را نیز به دو قسمت تقسیم کنید. با جشن گرفتن به مناسبت طی شدن این «نیمه راه‌ها» انگیزه افراد را افزایش دهید.

جلوگیری از بی‌انگیزی

کمتر پیش می‌آید که کار مدیریت کردن بر افراد بی‌دردسر و هموار باشد. معمولاً افراد درگیر در هر دو سوی این فرایند دچار طغیان احساسات و عواطف می‌شوند. مفیدترین تکنیک برای جلوگیری از بی‌انگیزه شدن افراد نشان دادن آن دسته از واکنش‌های انسانی است که حاکی از درک و ابراز همدردی با آنها باشد.

مصاحبه

۵۷ برای صحبت در مورد عملکرد افراد منتظر ارزیابی‌های سالیانه نباشید.

اگر هنگام ایجاد انگیزه در یکی از اعضای گروه با مشکل روبه‌رو شدید، ابتدا سعی کنید بفهمید که آیا او خود را متعلق به گروه و جزئی از آن می‌داند یا خیر، و آیا گروه به‌طور کامل از وجود وی استفاده می‌کند یا خیر. جلسه‌ای را برای مصاحبه با این فرد ترتیب دهید و هدف از این کار را کاملاً برای وی تشریح کنید. با اشاره به یکی از نکات مثبت او ترس و نگرانی وی را از بین ببرید. از او بپرسید که از شرایط راضی هست یا خیر، و از نظر وی چه مواردی نیاز به اصلاح و تغییر دارند. برای بهبود شرایط هر چه در توان دارید انجام دهید و حتماً به قول‌هایی که در طول مصاحبه می‌دهید عمل کنید.

۵۸ درباره مشکلات کاری با کارکنان صحبت کنید تا از تشدید آنها جلوگیری شود.



صحبت رودررو

معمولاً مصاحبه شونده در طول مصاحبه مطابق انتظار شما به سؤال‌ها پاسخ نمی‌دهد. اگر مصاحبه شونده سعی داشت بحث را احساسی کند، نسبت به این کار او بی‌اعتنا باشید و خون‌سردی خود را حفظ کنید. دلایل ناراضی‌گی وی را تا آنجا که ممکن است به‌طور کامل مشخص کنید. به دقت به حرف‌های او گوش دهید و سعی کنید با هم یک راه حل مناسب پیدا کنید. برای رفع هرگونه سوء تفاهم متقابل حتماً قبل از خروج وی از اتاق از او بازخورد بگیرید و هنگامی که از اتاق خارج می‌شود به او یادآور شوید که هر زمان تمایل داشت می‌تواند مستقیماً نزد شما بیاید و مشکلاتش را در میان بگذارد.

۵۹ بگذارید افراد در مورد علل بی‌انگیزی خود با شما صحبت کنند. در این مواقع به دقت به حرف‌های آنها گوش بدهید.

حل مشکلات

مشکلات شخصی و مشکلات کاری هر دو از علل احتمالی بی‌انگیزه شدن افراد در محیط کار هستند. هرگز از مشکلات شخصی و عاطفی کارمندان خود (حتی در صورت خوب بودن عملکردشان) غافل نشوید چرا که به احتمال زیاد این قبیل مشکلات بر کار آنها اثرگذار خواهند بود. گرچه شما در وهله اول مسئول کار آنها هستید،

ولی در عین حال باید به فکر خود آنها هم باشید. با آشنایی‌های عاطفی افراد همانند مشکلات کاری بر خورد کنید. ابتدا از آنها بخواهید که مشکل را به طور کامل برای شما تشریح کنند و سپس به شناسایی علل اصلی آن بپردازید. ببینید راه حلی وجود دارد که مورد قبول آنها باشد یا خیر. اگر راه حل پیدا شد اقدام کنید. نباید بگذارید وضعیت بی‌ترنج تر شود. اگر شخصاً نمی‌توانید کمکی کنید، از کسی که توانایی این کار را دارد بخواهید که مشکل ایشان را حل کند.

بررسی موری

یک مدیر جدید مسئولیت اداره یک کارخانه را بر عهده گرفت و طبق دستور قرارداد بلند مدتی را با یک کارخانه خارجی منعقد کرد تا بتواند از طریق انجام فرایند تولید در خارج کشور هزینه‌های تولید و در نتیجه قیمت محصولات را کاهش دهد. نامدنی شایعات مختلفی در مورد این اقدام مدیر جدید در بین کارکنان رواج یافت. مدیر به معشای تلبسیت کردن جای خود منتقل بی‌کار شدن برخی کارکنان را با آنها در میان گذاشت، اما اولین خیر ناگواری را با چند خیر خوب مبسوط بر اعمال یک سری تغییرات مهم استراتژیک همراه کرد.

تألفراد به دلیل وجود مسائل مزاج مزاج و تغییر مدیریت انگیزه خود را از دست می‌دهند. مدیر قبول داد که سیستم جدید میزان فروش را افزایش خواهد داد. او همچنین استفاده از طرح تقسیم سود در آینده نزدیک را به کارکنان خود نمود. در گرچه کارکنان نسبت به وعده‌های مدیر مردود بودند اما همین وعده‌ها باعث شدند که آنها انگیزه بیشتری پیدا کنند و با نهایت سعی و تلاش به کار خود ادامه دهند. همان گونه که مدیر جدید انتظار داشت میزان بهره‌وری شدیداً افزایش یافت.

اطلاع‌رسانی به منظور

جلوگیری از بی‌انگیزگی

این بررسی موری اصول اطلاع‌رسانی در مورد تغییر و اخبار ناگواری را نشان می‌دهد. خبرهای ناخوشایند را هر چه سریع‌تر به اطلاع افراد برسانید و در صورت امکان با استفاده از منابع مناسب اثر آنها را خفنی کنید. ضمن تأکید بر مزایای تغییر به همه بگویید که قرار است چه اتفاقی رخ دهد، علت آن چیست، و کسب چه نتایجی مورد انتظار شما است. با این شیوه می‌توانید تا حد زیادی از کاهش سطح انگیزش در آنها جلوگیری کنید.

بایدها و نبایدها

- میز کار شما مانعی در برقراری ارتباط است. از پشت میز دور شوید. نقش مدیر و مشاور را با یکدیگر اشتباه نگویید. اگر اشتباهی رخ داد، به دنبال مقصر نگردید.
- حتی اگر احساس کردید که منتلاً مشکلات در خود فرد است، باز هم با او ابراز همدردی کنید. اجازه ندهید کارمندان نگرانی‌های بی‌اساس و واهی در دل داشته باشند.
- هدف اصلی شما موفقیت افراد است. بنابراین، انتقادات شما باید همیشه سازنده باشند. در مطرح کردن مشکلات شخصی کارمندان با همکاران و افراد مافوق خود لحظه‌ای درنگ نکنید.
- میز کار شما مانعی در برقراری ارتباط است. از پشت میز دور شوید. نقش مدیر و مشاور را با یکدیگر اشتباه نگویید. اگر اشتباهی رخ داد، به دنبال مقصر نگردید.
- حتی اگر احساس کردید که منتلاً مشکلات در خود فرد است، باز هم با او ابراز همدردی کنید. اجازه ندهید کارمندان نگرانی‌های بی‌اساس و واهی در دل داشته باشند.
- هدف اصلی شما موفقیت افراد است. بنابراین، انتقادات شما باید همیشه سازنده باشند. در مطرح کردن مشکلات شخصی کارمندان با همکاران و افراد مافوق خود لحظه‌ای درنگ نکنید.

هر قدر هم که انجام

اصلاحات از نظر

کارکنان ناخوشایند

باشند، باز هم شما بر

مزایای آن تأکید کنید.

کنار آمدن با افراد بی‌انگیزه

گاهی اوقات تمام تلاش شما در جهت جلوگیری از کاهش سطح انگیزش در افراد بی‌نتیجه می‌ماند. نحوه برخورد مناسب با افراد فاقد انگیزه بسته به شرایط موجود فرق می‌کند. ناسازگاری شخصیتی کارکنان با یکدیگر یک نوع برخورد، و کاهش انگیزه در آنها به دلیل تحمل فشارهای عصبی برخورد دیگری را می‌طلبد.

شناسایی علل بی‌انگیزگی

قبل از هر گونه اقدام در مورد بی‌انگیزگی افراد ابتدا به تجزیه و تحلیل علت‌ها بپردازید. ممکن است بی‌انگیزگی ناشی از فشارهای عصبی، مشکلات عاطفی، یا بیماری‌های جسمانی باشد. از طرفی ممکن است خود شغل اشکالاتی داشته باشد یا آن که نحوه انجام آن توسط فرد درست نباشد. برای مشخص کردن ریشه مشکل یک فرد بی‌انگیزه با او صحبت کنید و با توجه به علت اصلی مشکل روش مناسبی را برای رفع آن به کار ببرید. به عنوان مثال، برای کسی که حجم کار زیادی دارد یک منشی در نظر بگیرید.

۶۲ قبیل از انجام هر گونه اقدام در جهت رفع بی‌انگیزگی افراد ابتدا به بررسی علت‌ها بپردازید.

▼ حل مشکلات

در این مثال مدیر متوجه می‌شود که دو نفر از کارمندان او نمی‌توانند به خوبی با یکدیگر کار کنند. او پیشقدم می‌شود و سعی می‌کند مشکل را به نحوی حل کند. اقدامات بعدی او در بهتر یا بدتر شدن موضوع نظری تعیین کننده دارند.



تشویق به کار گروهی

هنگامی که دو نفر از کارمندان شما مدام با یکدیگر جنگ و ستیز دارند جایگزین کردن عامل مشاجره با یک احساس مشارکت و همکاری میان طرفین به تدبیر فراوان نیاز دارد. یک روش این است که هر دو را به گروه بزرگ تری منتقل و به آنها تأکید کنید با یکدیگر همکاری داشته باشند و نسبت به هم بی توجهی نکنند. شیوه دیگر آن است که برای مدت کوتاهی نقش آنها را با هم عوض کنید تا هر یک بهتر بتوانند فشار کاری طرف مقابل را درک کنند. اگر همه راه‌ها را امتحان کردید و نتیجه نگرفتید، آنها را برای همیشه از هم جدا کنید تا در کار گروه اختلال ایجاد نشود.



مدیر روشن‌های نازهای را برای همکاری آنها با یکدیگر پیشنهاد می‌کند و روابط کاری این دو کارمند بهتر می‌شود.



مدیر هر دو نفر را به حال خود رها می‌کند و به این ترتیب ارتباط آنها به کلی از بین می‌رود.

۶۳ قبیل از آن که ناکزیر به کنار گذاشتن اعضای با ارزش گروه نشوید همه راه‌های ممکن را امتحان کنید.

مشاوره با کارمندان

امروزه استفاده از روش مشاوره برای کمک به افراد در جهت فائق آمدن بر شوک ناشی از بی‌کار شدن بسیار متداول است. در طول جلسه مشاوره افراد فرصت دارند با یک شش‌نویس بی‌طرف و دلسوز در مورد احساس خود نسبت به وضعیت نامطلوبی که برایشان ایجاد شده است صحبت کنند. شما می‌توانید خدمات مشاوره‌ای را به کسانی که از امنیت شغلی برخوردارند نیز ارائه دهید. گاه ممکن است این افراد بخواهند مشکلات شخصی یا کاری خود را (که باعث بی‌انگیزگی آنها شده‌اند) با کسی در میان بگذارند یا با یک مشاور در این خصوص صحبت کنند. حالت ایده‌آل آن است که مشاور را از خارج سازمان انتخاب کنید. اگر مجبور به انتخاب مشاور از میان کارکنان سازمان هستید، فردی را انتخاب کنید که به طور مستقیم با غیر مستقیم مسئولیت کار مشاوره گیرنده را بر عهده نداشته باشد. به خاطر داشته باشید کارمندان مسن‌تر و با تجربه‌تر معمولاً ترجیح می‌دهند مشاور آنها از نظر سنی و از لحاظ میزان تجربه کاری با آنها در یک سطح باشد.

ارزیابی اثربخش

گرچه فرصت‌های ایجاد انگیزه در کارکنان بسته به نوع وظایف محول شده به آنها با یکدیگر فرق می‌کنند، اما استفاده از ارزیابی یکی از شیوه‌هایی است که به کمک آن می‌توانید در این خصوص بازخورد منظم بگیریید. با وجود این، به خاطر داشته باشید که پس از خاتمه ارزیابی حتماً پیگیری‌های لازم بعدی را به عمل آورید.

۶۴ ارزیابی را به شکلی دوستانه و غیر تنشن‌زا انجام دهید و نگذارید حالت بازرسی و تفتیش پیدا کند.

توجه به اهداف

هدف اصلی سیستم‌های ارزیابی، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های افراد است نه پیدا کردن مقصر، پاداش دادن، یا تعریف و تمجید کردن از آنها. در برخی سازمان‌های پیشرو اصطلاحات دیگری را با همین مفهوم به جای واژه ارزیابی به کار می‌برند و به آن «برنامه توسعه فردی» یا چیزی شبیه به آن می‌گویند. اگر ارزیابی را درست انجام دهید افراد راحت‌تر می‌توانند دید واقع‌بینانه‌ای نسبت به عملکرد گذشته خود پیدا کنند. مهم‌تر این که دلیل خوبی برای تشویق افراد به نشان دادن عملکرد بهتر دارید و آنها نیز ظرفیت قبول مسئولیت‌های بیشتر در آینده را پیدا می‌کنند.

۶۵ از کارمندانانتان بخواهید که آنها نیز شما را ارزیابی کنند و از این فرصت برای بهسازی فردی خود استفاده کنید.

حفظ آرامش

در تصویر زیر هم مدیر و هم مصاحبه‌شونده با آرامش کامل نشسته‌اند. تن گفتارشان را با یکدیگر هماهنگ کرده‌اند، و مرتباً تماس چشمی خود را حفظ می‌کنند.



تماس چشمی کارمند قطع نمی‌شود و نشان می‌دهد که او در حضور مدیر خود راحت است

مدیر در کنار کارمندش می‌نشیند تا برخورد او حسالت سبتره‌جویانه نداشته باشد

صحبت در مورد نقاط ضعف

هنگام ارزیابی کارکنان بر کارهای مثبت (یا به عبارتی بر نقاط قوت آنها) بیشتر تأکید کنید. البته پرداختن به نقاط ضعف و صحبت در مورد آنها نیز لازم است، اما به شرط آن که این کار صرفاً با هدف بهبود و رفع آنها انجام گیرد. برطرف کردن نقاط ضعف موجب تقویت عملکرد می‌شود. البته به خاطر داشته باشید که نباید فقط به بررسی عملکرد کارمندان پرداخت. از ارزیابی شونده در مورد نقش و عملکرد خود نیز سؤال کنید و ببینید که آیا خود شما به عنوان مدیر نقش یک رهبر خوب را ایفا کرده‌اید و در ایجاد انگیزه در او و دیگران موفق بوده‌اید یا خیر. اگر پاسخ وی در برابر این سؤال‌ها منفی بود، بدانید که شما نیز به اندازه او نیازمند بهبود عملکرد خود هستید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا می‌توانم شما را در بهترین‌انعام دادن کارتان کمک کنم؟
- آیا تا به حال کاری کرده‌ام که مانع عملکرد خوب شما شده باشد؟
- چه مواردی را جزو نقاط قوت و چه مواردی را جزو نقاط ضعف خود می‌دانید؟
- آیا نظری در مورد نحوه توسعه یا بسازی مهارت‌های خود به عنوان عضوی از گروه دارید؟
- چطور می‌توان شغل شما یا کل سیستم کاری را بهبود بخشید؟

گوش دادن به نظرات افراد

مصاحبه‌های ارزیابی فرصت خوبی است تا به بحث و گفت و گو در خصوص موضوعات داخل و خارج سازمان بپردازید. بنابراین، آنها را به موضوعات مربوط به عملکرد شخصی محدود نکنید. فراموش نکنید که تک تک کارمندان شما منبع سرشاری از ایده‌ها و نظرات مختلف هستند. به جای آن که صرفاً در جلسات ارزیابی به بررسی این ایده‌ها و نظرات بپردازید سعی کنید این کار را در طول سال و به طور مستمر و منظم انجام دهید. به ایده‌ها و نظراتی که ممکن است برای سازمان مفید واقع شوند بیشتر توجه کنید و امکان عملی کردن آنها را مورد بررسی قرار دهید. تشکیل جلسات سازنده پرسش و پاسخ

برای ارزیابی بسیار مناسب است. به عنوان مدیر و ارزیابی کننده سعی کنید در این قبیل جلسات بیشتر شونده باشید تا گوینده.

۶۶ همیشه ارزیابی‌ها را با

صحبت در مورد

پیشرفت‌ها و

موفقیت‌های

حاصله

شروع

کنید.



ارزیابی انگیزش

جلسات ارزیابی فرصت مناسبی برای سنجش سطح انگیزش کارکنان هستند. مراقب علائم گویای کاهش انگیزه از قبیل عدم دلبستگی افراد به سازمان یا فقدان بلندپروازی‌های شغلی در آنها باشید. در صورت مشاهده این علائم باید در خصوص نحوه برطرف کردن آنها تصمیم بگیرید و مجدداً در افراد ایجاد انگیزه کنید. در برخی موارد این امکان وجود دارد که قبل از بی‌انگیزه شدن کامل افراد بتوانید از این مسئله جلوگیری کنید. فراموش نکنید که یک کارمند با صلاحیت زمانی که با علاقه کامل درگیر کار خود باشد، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهد.

۶۷ کیفیت حمایت‌های به

عمل آمده از یک شغل را

بررسی کنید.

پیگیری‌های بعد از ارزیابی

گرچه سازمان‌ها معمولاً ارزیابی‌های رسمی خود را در پایان سال انجام می‌دهند، اما این بدان معنی نیست که ارزیابی اصولاً یک فرایند سالیانه است. ارزیابی رسمی شامل مؤلفه‌هایی است که باید به طور منظم امتلا هر ماه یا هر سه ماه یک بار پیگیری شوند. به عنوان مثال، زمانی که نقطه ضعفی در کار وجود دارد و برای برطرف کردن آن تصمیم به آموزش افراد می‌گیرید، لازم است میزان اثربخشی آموزش‌های ارائه شده را مورد بررسی قرار دهید تا معلوم شود که آیا آموزش گیرندگان در کار خود از اعتماد به نفس کافی برخوردار شده‌اند و توانایی استفاده مؤثر از آموزش‌های دریافتی را دارند یا خیر؟ ارزیابی باید موجب ارتقای سطح انگیزش شود. اگر می‌خواهید این افزایش انگیزه حفظ شود، مشکلات میان فردی افراد را به صورت فصلی پیگیری کنید. اگر ارزیابی منجر به ایجاد انگیزه نشد، از طریق پیگیری‌های لازم دلایل امر را مشخص و راهی برای کسب نتایج بهتر پیدا کنید.

مرآجه به سوابق

سوابق ارزیابی‌ها را در جای مطمئن نگهداری کنید تا در صورت بروز هر گونه مشکل، امکان مرآجه بعدی به آنها وجود داشته باشد. همچنین با مرآجه به این سوابق می‌توانید فرم‌های مربوط به ارزیابی‌های قبلی را در ارزیابی‌های بعدی مورد استفاده قرار دهید و از این طریق از سه‌ا هرا درآمدن مواردی که قبلاً در مورد آنها بحث شده است، نبراطمینان حاصل کنید.

برای حصول اطمینان از به‌شرف‌ت کار، سوابق موجود را در فواصل زمانی معین مرور کنید

نتایج ارزیابی‌ها را به صورت محرمانه نگهداری کنید



ارائه بازخورد

موضوع متمرکز نشود. ضمن اشاره به رفتار نامطلوب قبلی که منجر به ارائه بازخورد منفی شده است، رفتار مطلوب مورد نظر را دقیقاً مشخص کنید. شما همچنین باید از بازخوردهای خود مجدداً بازخورد بگیرید. از دریافت و درک صحیح پیام خود از جانب مخاطب اطمینان حاصل کنید و نوع واکنش ایجاد شده در او را به خاطر بسپارید.

بازخورد ارزیابی ممکن است منفی یا مثبت، و به صورت یک طرفه یا دو طرفه باشد. ارزیابی باید موجب تغییر یا تقویت رفتار شود. افراد در هر شرایطی از بازخورد مثبت استقبال می‌کنند. اما هرگز بازخوردهای شخصی منفی را در حضور جمع به آنها ندهید. این کار موجب تضعیف روحیه آنها می‌شود. به علاوه، بازخوردهای منفی هرگز نباید اهاست آمین باشند. در هر زمان فقط بر روی یک

توسعه تواناییها

مفهوم عوامل حیاتی موفقیت (مؤلفه‌هایی که برای موفقیت سازمان‌ها ضرورت دارند) در مورد افسراد نیز صدق می‌کند. فهرستی از ویژگی‌های اساسی مورد نیاز برای انجام یک شغل خاص را تهیه و سپس ویژگی‌های فرد شاغل در آن شغل را با فهرست مذکور مقایسه کنید. اگر متوجه شدید که فرد از برخی ویژگی‌های لازم (سه و یزه توانایی‌هایی که فقدان آنها موجب کاهش انگیزه در وی می‌شوند) برخوردار نیست، به جای تعویض شغل سعی کنید توانایی‌های لازم را در او ایجاد کنید. توانایی‌ها اغلب اکتسابی هستند و به ندرت به طور ذاتی در افراد وجود دارند. بنابراین، در بیشتر موارد امکان آموزش مهارت‌های ضروری وجود دارد و می‌توان توانایی‌های اندک افراد را توسعه داد. اگر فکر می‌کنید که کسب برخی ویژگی‌ها توسط کارکنان ضرورت دارد، در ارائه آموزش‌های لازم درنگ نکنید.

۶۸ سعی کنید دوره‌های آموزشی بلندمدت را در قالب چند دوره کوچک و متخلّم برگزار کنید.

۶۹ پس از برگزاری دوره‌های آموزشی حتماً کیفیت دوره‌ها و واکنش کارکنان نسبت به آنها را مورد ارزیابی قرار دهید.

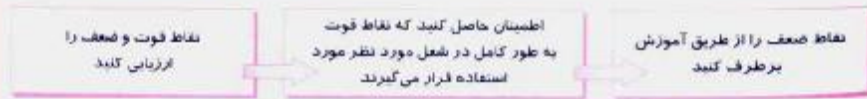
برنامه‌ریزی مسیر شغلی

ارزیابی تنها یک مرحله از برنامه طراحی شده برای مسیر شغلی افراد است. ارزیابی به مدیر و کارمندان کمک می‌کند که در مورد قدم بعدی و آموزش‌های لازم برای آن تصمیم بگیرند. این آموزش‌ها حتماً باید قبل از برداشتن گام بعدی باشند. هرگز نباید ارزیابی‌ها (و جایگاه آنها در فرایند برنامه‌ریزی شغلی) ساعت اتلاف وقت و انرژی (که هر دو در سازمان بسیار ارزشمند هستند) شوند. قبل از انتصاب افراد در یک شغل یا پست جدید، یا بلافاصله پس از آن، آموزش‌های لازم را به آنها بدهید. اگر کارمندان شما برای انجام شغلی آموزش ندیده‌اند، اجازه ندهید آن کار را انجام دهند. هنگام انتصاب افراد در مشاغل مختلف برنامه شغلی مربوطه را مورد بررسی قرار دهید و در مورد آن یا آنها به توافق برسید. از آنها بخواهید که متن توافقات به عمل آمده را امضا کنند. اجازه ندهید که در انتصاب افراد صرفاً نقش رابط میان افراد مافوق و زیردستان خود را داشته باشید.

۷۰ به کارمندان فرصت دهید تا تخصص خود را افزایش دهند.

۷۱ برای حصول اطمینان از کیفیت مطلوب دوره‌های آموزشی هر چند وقت یک بار شخصاً در برخی جلسات شرکت کنید.

توسعه مهارت‌های کارمندان زمانی که تصمیم به توسعه مهارت‌های کارمندان خود می‌گیرید از سیستم سه مرحله‌ای زیر استفاده کنید. این سیستم بسیار ساده و در عین حال اثربخش است و با به کارگیری آن می‌توانید مهارت‌ها را متمرکز و سطح انگیزش افراد را حفظ کنید.



ارزشیابی مشاغل

علاوه بر روش‌های ایجاد انگیزه در گروه، لازم است که به دنبال شیوه‌هایی برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و مشاغل آنها نیز باشید. کلیه ابعاد هر شغل و جنبه‌های مختلف سیستم کلی سازمان را به دقت مورد ارزشیابی قرار دهید.

۷۲ در اصلاح نظام رتبه‌بندی و نظام‌های مشابه آن باید با احتیاط عمل کرد، اما این مطلب به معنی مقدس یا غیر قابل تغییر بودن آنها نیست.

استفاده از سیستم‌های رتبه‌بندی

ممکن است سازمان شما سیستم پاداش شغلی خود را به شیوه‌ای کاملاً دقیق و رتبه‌بندی شده اداره کند و وضعیت به گونه‌ای باشد که کلیه عوامل خارج از کنترل شما باشند. اگر چنین است، از پاداش‌هایی که در اختیار شما قرار گرفته‌اند حداکثر استفاده را به عمل آورید. برعکس، اگر در مقامی هستید که بتوانید شخصاً در این موارد تصمیم بگیرید، به خاطر داشته باشید که رتبه‌بندی افراد و مشاغل و تعیین یک طیف حقوق و دستمزد می‌تواند بسیار مفید باشد. البته برای این کار سعی کنید تعداد رتبه‌ها را در حداقل ممکن نگه دارید و در عوض طیف حقوق و دستمزد را تا آنجا که امکان دارد وسیع‌تر در نظر بگیرید (در سازمان‌های بزرگ تعداد رتبه‌ها می‌تواند زیاد باشد). در عین حال کساری کنید که نظام رتبه‌بندی برای کارمندان حساسیت برانگیز نباشد و آنها زیاد به آن اهمیت ندهند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- یک نظام پرداخت ایده‌آل نظامی است که در آن حقوق و دستمزد متناسب با کار فرد باشد.
- اگر رتبه‌بندی ضرورت دارد، آن را با مقررات دست و پا گیر اداری توأم نکنید.
- اگر مقدور باشد، افراد رتبه‌ها را به سمت‌های مقام و موقعیت تبدیل می‌کنند.
- برای به دست آوردن یک تصویر کامل لازم است که عملکرد از کلیه زوایا مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.
- شرح وظایف باید کاملاً روشن باشد و بیش از حد افراد را محدود نکند.

در اولویت قرار دادن مشاغل

مهم‌ترین نکته‌ای که هنگام ارزشیابی مشاغل باید به آن توجه داشته باشید این است که شغل از رتبه مهم‌تر است، چرا که رتبه صرفاً یک ابزار اداری محسوب می‌شود. افزایش رتبه شغلی می‌تواند تأثیر انگیزشی داشته باشد، اما وضع مقررات در مورد تعداد رتبه‌هایی که هر شخص می‌تواند در هر زمان مشخص کسب کند و یا بیان این مطلب که «افراد دارای رتبه‌های پایین‌تر نمی‌توانند مدیر افراد دارای رتبه‌های بالاتر شوند» بی‌معنی و غیر ضروری است. برای انجام هر شغل فرد مناسب را انتخاب و همیشه بر این نکته تأکید کنید که رتبه در پس شغل می‌آید نه برعکس. اگر زمانی از فردی سؤال کردید که شغل شما چیست و او در پاسخ به شما گفت «رتبه ۸ هستم» حتماً به فکر اصلاح سیستم خود باشید.

۷۳ حقوق کارمندان خود را براساس میزان مسئولیت و کمک آنها در جهت تحقق اهداف سازمان تعیین کنید، نه براساس ارشدیت یا مقام.





تجزیه و تحلیل محتوای شغل

در کلیه سطوح سازمان، طراحی شغل باید به نحوی باشد که هر فرد در شغل مورد علاقه خود مشغول به کار شود تا از انجام آن راضی باشد. به عبارت دیگر، شغل باید به نحوی طراحی شود که در فرد ایجاد انگیزه کند. در بلند مدت، در نظر داشتن عوامل فوق در طراحی هر یک از مشاغل موجب جذابیت بیشتر آنها، افزایش انگیزه افراد شاغل، و عملکرد بهتر ایشان می‌شود.

طراحی شغل

مشاغل برای پر کردن نقش‌ها به وجود می‌آیند. اگر مسئولیت طراحی مشاغل با شما است، قبل از هر چیز نقش هر شغل و رابطه آن با کل کار را به دقت روشن کنید. کاملاً مشخص کنید که یک شغل چه مواردی را در بر می‌گیرد. انجام هر شغل نیازمند بر خورداری از یک سری مهارت‌ها، ویژگی‌ها و دانش خاص خود است که باید به دقت آنها را تعیین کنید. به علاوه، یک سری قوانین و مقررات در مورد شرایط خدمت نیز وجود دارند که باید از آنها اطلاع داشت باشید. نکته آخر این که به خاطر داشته باشید همه مشاغل و افراد شاغل در آنها هر چند وقت یک بار نیازمند اصلاح (و در برخی موارد نیازمند تغییرات بنیادی) هستند.

مشخص کردن سطح عملکرد

بخشی از فرایند ارزشیابی مشاغل موجود (یا مشخص کردن وضعیت ایده‌آل برای یک شغل جدید) مستلزم توجه به سطوح عملکرد قبلی و تعیین ویژگی‌ها و وظایف جدیدی است که وجود آنها برای بهسازی سطوح عملکرد ضرورت دارد. پیدا کردن یک مقیاس واحد برای سنجش عملکرد کار دشواری است. معمولاً مقیاس‌های مالی بهترین مقیاس‌ها هستند، اما نباید فقط به آنها اکتفا کنید چرا که در آن صورت حامل این پیام نادرست خواهند بود که در سازمان شما «فقط سود مهم است». به علاوه، ممکن است علی‌رغم وجود یک مدیریت نامطلوب نتایج خوبی (مثلاً از طریق کاهش میزان سرمایه‌گذاری یا کم کردن تعداد کارکنان) در کوتاه مدت به دست آید که در آن صورت، صرف استفاده از مقیاس‌های مالی نمی‌تواند بیانگر سطح واقعی عملکرد باشد. علاوه بر کمیت به کیفیت هم توجه داشته باشید و از مقیاس‌هایی مانند روحیه کارکنان، رضایت مشتری، تشریک مساعی میان گروه‌ها، و نتایج خاص حاصل از پروژه‌ها نیز در ارزشیابی سطح عملکرد استفاده کنید.

۷۴ کاری نکنید که شرح وظایف از نظر کارکنان دست‌ و پا گیر جلوه کند.

۷۵ مشاغل را طوری طراحی کنید که حتماً در آنها تنوع کسافی و عوامل برانگیزاننده وجود داشته باشند.

تعیین حقوق

معمولاً کارکنان در پاسخ به این سؤال که چه چیز باعث ایجاد انگیزه بیشتر در آنها می‌شود می‌گویند: پول بیشتر. اما به خاطر داشته باشید که تأثیر انگیزشی پول کوتاه مدت است. حقوق پرداختی به افراد باید بازتابی از عملکرد خوب آنها باشد. به علاوه، فراموش نکنید که برخی از عوامل ایجاد انگیزه وجود دارند که بسیار اثربخش‌تر از پول هستند. توجه به شرایط خاص موجود یکی از مهم‌ترین نکاتی است که باید هنگام تعیین حقوق آنها مدنظر قرار دهید. با وجود این، پیشنهاد پاداش نقدی به هنگام درخواست تلاش استثنایی از افراد می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود.

در مورد مسائل مالی

۷۶

تصمیمات سنجیده و

در سست اتخاذ کنید. در

غیر این صورت ممکن

است همه چیز خراب

شود.

تجزیه و تحلیل نظام‌های پرداخت

دلایل پرداخت	نکاتی که باید مد نظر قرار گیرند
زمان فرد تعداد ساعات معینی کار کرده است.	<ul style="list-style-type: none"> نظارت بر نحوه استفاده از زمان کار دشواری است. پرداخت حقوق به ازای تعداد ساعات ثابت و معین از نظر ایجاد انگیزه مؤثر نیست. اهمیت میزان تلاش فرد و تعداد ساعات انجام کار توسط او در مقایسه با تخصص و کیفیت خدماتش بسیار کمتر است.
تخصص مهارت‌های فرد برای انجام کار مورد نظر ضروری هستند.	<ul style="list-style-type: none"> کسب موفقیت و قدردانی دو عامل مهم ایجاد انگیزه در افراد متخصص هستند. سطح پرداخت مستقیماً با میزان تقاضا برای یک مهارت خاص در ارتباط است.
درون داد فرد کمک چشمگیری در انجام پروژه یا امور یک واحد یا سازمان کرده است.	<ul style="list-style-type: none"> باید برای کارمندانی که کار خوب انجام می‌دهند ارزش زیادی قائل شد. گاهی اوقات اندازه‌گیری درون داد یک فرد کار دشواری است. یک سازمان خوب افراد را به نوآوری تشویق می‌کند. آنها را به خاطر اشتباهاتشان توبیخ و تنبیه نمی‌کند، و در عوض پاداش خوبی به خلاقیت و ابتکار عمل می‌دهد.
کیفیت برون داد کار دائماً از استاندارد بالایی برخوردار بوده و این امر باعث کیفیت مطلوب محصول نهایی شده است.	<ul style="list-style-type: none"> کیفیت برون داد بسیار مهم‌تر از کمیت آن است. پرداخت بر مبنای کیفیت برون داد موجب افزایش رقابت میان اعضای گروه می‌شود. دست‌یابی به استاندارد کیفی سبب ایجاد انگیزه بیشتر در افراد می‌شود.
موفقیت اهداف مورد نظر تحقق یافته و رضایت‌مندی ارجاع دهندگان کار تأمین شده است.	<ul style="list-style-type: none"> دادن پاداش به رهبران پروژه‌ها اغلب منوط به موفقیت پروژه است. از آنجا که کل حجم کار مرتباً به قسمت‌های کوچک‌تر تقسیم می‌شود افزایش میزان پرداخت منوط به موفقیت در انجام کار خواهد بود.



▲ تجزیه و تحلیل بسته‌ها

برخلاف تصور اکثر افراد، بسته حقوق و مزایا فقط شامل حقوق پایه نیست و اجزای دیگری دارد که ممکن است برخی از آنها مستقیماً به مسائل مالی مربوط نشوند. بسته‌های پیشنهادی شرکت‌های رقیب را به دقت بررسی کنید. سعی کنید بسته‌های شما در مقایسه با آنها از جذابیت بیشتری برخوردار باشند.

اجتناب از پنهان کاری

پنهان کاری از جمله عواملی است که مسئله پرداخت حقوق را به یکی از عرصه‌های پر مخاطره کار مدیریت می‌کند. معمولاً افراد از میزان حقوق همکاران خود در یک واحد یا سازمان خبر ندارند و به همین خاطر دچار حدسیات نادرست در این مورد می‌شوند. گاهی اوقات هم به میزان حقوق یکدیگر پی می‌برند و این موضوع باعث تکدر خاطر آنها می‌شود. اگر می‌خواهید افراد احساس کنند که با آنها عادلانه رفتار می‌شود، در مورد حقوقشان پنهان کاری نکنید. اگر در محیط کار جو اتفاقی نظر و همبستگی حاکم باشد، معمولاً افراد اصل «حقوق نابرابر در قبال موفقیت نابرابر» را به راحتی می‌پذیرند. بنابراین، حتماً با افراد در مورد سطح حقوق و دستمزد صحبت کنید و اطلاعات کامل را در این زمینه در اختیار آنها بگذارید. گاهی اوقات ممکن است این مسئله باعث رنجش خاطر آنها شود. در آن صورت سعی کنید - بنا به مورد - سوء تفاهم آنها در خصوص ناعادلانه بودن حقوق را رفع کنید. همیشه با افرادی که فکر می‌کنند حقوق پائینی دریافت می‌کنند ابراز همدردی کنید - حتی زمانی که نمی‌توانید یا نباید کاری برای آنها انجام دهید.

توجه به بسته حقوق و مزایا

معمولاً در مذاکرات مربوط به حقوق و دستمزد مسئله افزایش حقوق پایه مد نظر قرار می‌گیرد، اما کارفرمایان (و کارمندان) عاقل به هنگام جذب نیرو و ارتقاء ارزش کل بسته حقوق و مزایا را در نظر می‌گیرند. غیر از حقوق پایه عوامل دیگری هم هستند که نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. طرح مشارکت در سهام شرکت و طرح‌های بازنشستگی از جذابیت زیادی برخوردارند. علاوه بر این، مزایای غیر مالی نیز ممکن است بسیار ارزشمند باشند. بنابراین، سعی کنید که بسته پرداختی‌های شما مطابق با روال معمول در بازار کار صنعت مربوطه باشد. یک بسته پرداختی رقابتی ابزار بسیار مؤثری برای ایجاد انگیزه است.

۷۷ مراقب هزینه‌های ناشی از مزایای جانبی باشید؛ در غیر این صورت ممکن است این هزینه‌ها بیش از حد افزایش پیدا کنند.

۷۸ اگر در بازار کار بیشترین حقوق را به افراد پرداخت می‌کنید باید بهترین نتیجه را هم از کار آنها بگیرید.

غنی‌سازی مشاغل

غنی‌سازی مشاغل یکی از شیوه‌های ارفقای سطح انگیزش در افراد است. مکتب «مدیریت علمی» کار را به اجزای تشکیل دهنده آن تقسیم می‌کند. گرچه تکرار یک کار واحد موجب تسلط کارگر در انجام آن می‌شود، اما در عوض یکنواختی شغل کسالت و بی‌انگیزگی وی را به دنبال داشت. با ایجاد تنوع در شغل و افزایش تعداد مهارت‌های لازم برای انجام آن می‌توانید جذابیت کار و سطح علاقه‌مندی فرد شاغل را حفظ کنید.

۷۹ با محول کردن کل کار به یک فرد مشخص می‌توانید انگیزه و کارایی او را افزایش دهید.

افزایش سطح علاقه‌مندی

محتوای شغل، سطح پیچیدگی آن، و احساس پیروزی از انجام موفقیت‌آمیز کار از جمله عوامل مؤثر در علاقه‌مندی افراد به شغل هستند. به عنوان مثال، با اضافه کردن یک وظیفه تکراری دیگر به وظایف قبلی نمی‌توان علاقه‌مندی کارگر خط تولید را افزایش داد. به جای این کار بهتر است او را در قالب یک هسته تولید (مشکل از ۶ نفر با مهارت‌های متعدد) قرار دهید و سپس کل گروه را مسئول یکی از زیرمجموعه‌های خط تولید کنید. حالت ایده‌آل این است که کارهای دشوار (و البته مکان‌پذیر) را به افرادی بدهید که برای انجام آنها از انگیزه شخصی برخوردار باشند.

۸۰ پس از ارائه آموزش‌های لازم، به افراد فرصت دهید مهارت‌های جدید خود را به کار گیرند.



توسعه مهارت‌ها

هر چه قدر محتوای شغل متنوع‌تر باشد، نیاز به کسب مهارت‌های جدید بیشتر خواهد بود. سعی کنید در گروه‌ها روش کاری چند رشته‌ای چند وظیفه‌ای را پیاده کنید. این کار باعث توسعه مهارت‌های جدیدی می‌شود که ممکن است نیازمند آموزش رسمی باشند. گرچه ممکن است آموزش افراد را از کار دور کند، اما برای ایجاد تنوع بسیار مفید است و اساساً جنبه انگیزشی دارد. به کارمندان خود بفهمانید که برخورداری از مهارت‌های خاص به منزله داشتن یک سرمایه شخصی است. کسب مهارت‌های جدید از سوی افراد را به عنوان یکی از مؤلفه‌های مؤثر در پرداخت پاداش و افزایش حقوق آنها در نظر بگیرید. تحت یک مدیریت خوب، پاداش‌های اضافی پرداخت شده به کارمندان به خاطر کسب مهارت‌های آکنسای جدید به خوبی توجیه‌پذیر خواهند بود.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اگر غنی‌سازی شغل به درستی انجام گردد، علاوه بر کاهش هزینه‌ها، موجب افزایش سطح انگیزش می‌شود.
- آموزش هم‌وسلله‌ای برای غنی‌سازی شغل است و هم یکی از اشکال مختلف آن محسوب می‌شود.
- معمولاً کارمندان کار دشوار را به کار کسالت‌آور ترجیح می‌دهند.
- افراد دوست دارند که دیگران کار آنها را تخصصی بدانند و مثل یک متخصص با آنها رفتار کنند.
- به افرادی که سال‌ها پیشینه‌آداب سازمان خود را مطرح نکرده‌اند کمک کنید تا نظرات خود را بیان کنند.



تجارب یک وظیفه ثابت موجب کسالت عضو گروه شده است

گروه

ایجاد تنوع

به جای تقسیم کردن کار میان چند نفر، کل مسئولیت آن را به یک نفر واگذار کنید. در این صورت، کار از تنوع بیشتری برخوردار خواهد بود و در عین حال فرد نیز احساس مسئولیت بیشتری خواهد داشت. به علاوه، این کار سطح مشارکت و تعهد کارمندان را افزایش می دهد و باعث می شود که آنها مهارت های بالا استفاده خود را به کار بگیرند. از طریق محمول کردن وظایف جدید به افراد، مشارکت دادن آنها در گروه های کیفیت و دیگر گروه ها، فرستادن آنها برای ویزیت کردن مشتریان، و سایر شیوه های مشابه در کارها تنوع ایجاد کنید. ایجاد شور و اشتیاق در افراد اصل مهمی است که بساید همواره آن را رعایت کنید.

نظر خواهی

تشویق افراد به استفاده از قوه استنکار خود در جهت افزایش میزان کارایی موجب عنی سازی مشاغل و تنوع بیشتر در کار می شود. از کارمندان خود نظر خواهی کنید و در صورت امکان طبق نظرات آنها عمل کنید. راحت بودن در ارائه نظرات و پیشنهادت به خودی خود موجب عنی سازی شغل می شود. از مسووی دیگر، جستجوی مستمر برای یافتن شیوه ای برای بهسازی روش های کاری موجب تنوع بیشتر در کار می شود. البته فراموش نکنید که اگر در گذشته نسبت به نظرات کارمندان بی توجه بوده اید، ممکن است این امر مانع از اظهار نظرهای داوطلبانه آنها شود.

مدیر یک کار سه قسمتی را میان سه نفر از کارمندان خود تقسیم و انجام هر قسمت را به یکی از آنها واگذار می کند



مدیر

مدیر برای ایجاد تنوع مسئولیت انجام کل کار را به یک نفر از کارمندان خود واگذار می کند



کارمند

توسعه مهارت ها

سعی کنید کارهای دو یا چند قسمتی را کلاً به یک نفر ارجاع دهید. اگر افراد برای انجام این عمل کارها نیاز به آموزش دارند، شما به آنها آموزش بدهید. با اتخاذ این روش می توانید از طریق کاهش میزان تعویض اختیار و مسئولیت در وقت صرفه جویی کنید. به علاوه این مسئله موجب از بین رفتن دکتوانی کار و افزایش انگیزه افراد می شود.

۸۱

اگر پیشینه نهاد یا نظر فردی مورد قبول واقع شد، بگذارید خود او مجری آن باشد.

توانمندسازی کارکنان

اکثر سازمان‌ها بر پایه مقرراتی که از سوی مدیریت ارشد برای کارمندان تعیین شده است کار می‌کنند. این مسئله باعث کاهش انگیزه افراد می‌شود. در عوض، تفویض آن دسته از قدرت‌های قانونی که از قدیم از آن مدیریت ارشد بوده است، نه تنها انگیزه افراد را افزایش می‌دهد، بلکه موجب ارتقای سطح عملکرد آنها نیز می‌شود.

تشویق به دادن اطلاعات

در اغلب موارد افراد با گذشت زمان مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و در شغل خود تخصص پیدا می‌کنند. به همین خاطر آنها بهترین کسانی هستند که می‌توانند در مورد روش‌های بهسازی یک شغل نظر بدهند و تغییرات لازم را ایجاد کنند. اگر به دنبال بهسازی مشاغل هستید، حتماً از وجود این افراد استفاده کنید. اگر دانش و تجربه افراد را نادیده بگیرید نه تنها انگیزه آنها کاهش می‌یابد، بلکه در برابر تغییرات تحمیل شده خارجی نیز از خود مقاومت نشان خواهند داد. قبل از اعمال هر گونه تغییر ابتدا با افرادی که از آن تأثیر می‌پذیرند مشورت کنید و از آنها بخواهید که مسئولیت کامل طراحی مجدد شغل خود را بر عهده بگیرند.

کارمند توصیه‌ها و پیشنهادات خود را ارائه می‌کند



مدیر ارشد تغییرات پیشنهادی کارمند خود را به طور کامل یادداشت می‌کند

۸۳ اطلاعات مربوط به یک

شغل را از فرد شاغل در آن بپرسید

استفاده از جلسات گروهی

افرادی که در تلاشند کار خود را خوب انجام دهند بسیار از هر کس دیگری می‌توانند در خصوص بهسازی سیستمی که در آن کار می‌کنند نظر بدهند. از کارمندان خود بخواهید که نظرات و پیشنهادات خود را با شما در میان بگذارند و به دقت به صحبت‌های آنها گوش کنید.

تفویض اختیار

اداره شدن توسط دیگران چیزی نیست که به خودی خود موجب ایجاد انگیزه شود. اگر شما مدیر یا دراپتی باشید و بتوانید در افراد شور و اشتیاق ایجاد کنید، کارمندان شما از انگیزه خوبی برخوردار خواهند بود. با وجود این، هر اندازه اختیارات را بیشتر در رأس هرم سازمانی متمرکز کنید، سطح انگیزش افراد پایین تر خواهد بود. علاوه بر این، کارمندان عادت می کنند که همیشه به تصمیمات مدیر خود تکیه و از او کسب اجازه کنند و این امر نیز به نوبه خود موجب کاهش ابتکار عمل و وابسته بار آمدن آنها می شود. برای کسب نتایج مورد انتظار از اقتدار خود استفاده کنید، نه از زور بی مورد. سهم کردن کارمندان در قدرت موجب توسعه استعداد ایشان می شود. گسارهایی که انجام آنها توسط شخص شما ضرورت ندارد و یا به زیردستان خود محول کنید. در صورت امکان، قدرت و اختیار در یک حیطه خاص را به افراد تفویض کنید، اما همیشه کنترل کلی امور را در دست خود نگه دارید.

مطرح کردن مسائل

اعضای گروه را به مطرح کردن تغییرات پیشنهادی خود در جهت بهسازی روش های انجام کار تشویق کنید. در صورت لزوم، پیشنهادات آنها را با مدیریت ارشد در میان بگذارید. این سیستم را مدیریت «پایین به بالا» می نامند.

راهنما

- گروه پیشنهاد تغییر روش انجام کار را به مدیر ارائه می کند
- مدیر ارزشمند از طریق مدیر به گروه اجازه می دهد روش جدید را آزمایش کند
- گروه نتایج رایسه مدیر گزارش می کند و مدیر هم مدیر ارشد را در جریان قرار می دهد
- مدیر ارزشمند اعمال دائمی روش جدید را تأیید می کند



ارزیابی متقابل (ارزیابی پایین به بالا)

نسبت به رابطه مدیر - کارمند استفاده کنید. اجازه ندهید این فرایند به ارزیابی برای تسویه حساب های شخصی تبدیل شود. چرا که در آن صورت افراد نمی توانند به راحتی و بدون تکرانی به ارزیابی بپردازند. یک محیط کار خلاق و سازنده همواره از ارزیابی پایین به بالا حمایت و بهره برداری می کند.

امروزه ارزیابی مقامات مافوق از سوی زیردستان بسیار رواج یافته است و در بسیاری از سازمان ها به تنهایی و یا به عنوان بخشی از یک سیستم ارزیابی متقابل صورت می گیرد. البته نباید این شیوه را حلال همه مشکلات دانست. شما می توانید از این نوع ارزیابی برای مشخص کردن زمینه های نیازمند بهسازی و ایجاد دیدگاهی متفاوت

توسعه شغل

یک مسیر شغلی ایده‌آل باید هموار و عاری از هرگونه مانع باشد. وجود چنین مسیری می‌تواند نقش مهمی در ایجاد انگیزه ایفا کنند: کارمندان خود را به طی کردن مسیر شغلی تشویق کنید. برای این منظور آنها را در جهت توسعه توانایی‌هایی که در نهایت در ایجاد شغل و ارتقای آنها تأثیر گذارند مورد حمایت قرار دهید.

استفاده از تکالیف کاری

یکی از بهترین روش‌های کمک به کارکنان در جهت پیشرفت در مسیر شغلی دادن «تکالیف کاری» کوتاه مدت به آنها است. با استفاده از این روش افراد فرصت پیدا می‌کنند که هم شجاعت و هم توانایی خود را نشان دهند. این قبیل فرصت‌ها در روش‌های قدیمی و سلسله مراتبی توسعه شغل کمتر به وجود می‌آیند، چرا که در این روش‌ها فرد برای بالا رفتن از نردبان شغلی باید مدت زمان معینی را در یک شغل باقی بماند. از هر فرصتی برای افزایش اعتماد به نفس و تجربه افراد استفاده کنید. برای این کار وظایفی را (به صورت انفرادی یا گروهی) برای آنها تعیین کنید که خارج از کار روزمره و عادی آنها باشد. نسبت به پیشرفت آنها علاقه نشان دهید و به دفعات از آنها گزارش کار بگیرید. زمانی که کارمندان مشغول یادگیری هستند متوجه خواهید شد که توانایی انجام چه کاری را دارند.

۸۵ کارمندان را به ثبت نام در دوره‌های آموزشی منظم تشویق کنید تا راه موفقیت‌های آتی آنها هموار شود.



رفع موانع در مسیر شغلی

ضعف عملکرد افراد ممکن است دلایل مختلفی داشته باشد. بنابراین، قبل از بررسی دقیق مشکلات در مورد علل عملکرد ضعیف آنها قضاوت نکنید. گاه ممکن است به این نتیجه برسید که مسیر شغلی فرد به واسطه مانعی که از نظر خود او غیر قابل رفع است، مسدود شده است. موانع را پیدا و آن‌ها را رفع کنید؛ در غیر این صورت ریسک از دست دادن کارمندان با ارزش خود را بپذیرید.

بررسی موردی

«آندره» مورگان، مدیر مساعمت، کوش و باهوشی بود و هم زمان بسیار رشد توانایی‌هایش توانست خیلی زود به مدارج بالاتر ارتقا پیدا کند. اما دیری نگذشت که عملکرد او از سطح استاندارد فاسل قبول پایین‌تر رفت.

«آندره» در منزل با مشکلات شخصی متعددی روبه‌رو بود اما وجود این مشکلات علت کاهش سطح عملکرد وی را توجیه نمی‌کرد.

یکی از مدیران ارشد خیلی صریح به «آندره» گفت که با سیاست عملکرد خود را بهتر کند و با برای همیشه از سازمان برود. مدیر ارشد در مصاحبه‌ای که با «آندره» داشت متوجه شد که او از سیاست استفاده معذرت‌بخش از توانایی‌هایش و نیز از رهبری ضعیف رئیس بخش مربوطه دچار باس و ناامیدی شده است.

مدیر ارشد پس از انجام بررسی‌های لازم «آندره» را رئیس بخش مذکور کرد. «آندره» در این سمت بسیار موفق عمل کرد و از طریق شناسایی توانایی‌های نیروهای زیر دست خود توانست به طور کامل از آنها بهره‌برداری کند.

توسعه دیدگاه‌ها

اکثر افراد احتمالاً به صورت ناخودآگاه، در فرایند خود شکوفایی قرار می‌گیرند و از طریق آزمون و خطا مناسب‌ترین زمینه فعالیت را برای خود پیدا و از حداکثر توانایی‌هایشان استفاده می‌کنند و زمانی که در یک «مرحله» به رشد کامل رسیدند، به مرحله بعدی می‌روند. اکثر افراد کار را با طیف محدودی از مهارت‌ها و علاقه‌مندی‌ها شروع می‌کنند، اما با گذشت زمان و وسیع‌تر شدن طیف مذکور، مسیر شغلی آنها نیز توسعه می‌یابد. در عین حال، دیدگاه افراد نیز از کوتاه مدت به بلند مدت تغییر می‌یابد. هم زمان با افزایش اعتماد به نفس، خود-کنترلی و خودآگاهی نیز افزایش پیدا می‌کند. شما باید مراقب این علائم باشید و از طریق برقراری ارتباط منظم و مستمر، نکات مثبت آنها را مورد تأکید قرار دهید. اهداف فردی و شغلی باید با یکدیگر هماهنگ باشند. چرا که در غیر این صورت افراد انگیزه خود را از دست خواهند داد و احتمالاً سازمان را ترک خواهند کرد.

۸۶

از توانایی‌های افراد در حد معقول استفاده کنید: افراط و تفریط در این زمینه آنها را دچار استرس می‌کند.

۸۷

تا آنجا که ممکن است کلیه مهارت‌های افراد را مورد استفاده قرار دهید.

بهره‌برداری بهینه از آموزش



آموزش به خودی خود می‌تواند هدف باشد. گرچه فراگیری شیوه‌های یادگیری موجب توسعه ذهن و واقع‌بینی می‌شود و از نظر توسعه فردی، احساس رشد را در افراد ایجاد می‌کند، اما صرف ضرورت انجام کارهای روزمره سازمان نیز دلایل متعددی را در اثبات لزوم آموزش کارمندان به دست می‌دهد. به عنوان مثال، اگر شرکت شما می‌خواهد از کار فروش جنس به کار بازاریابی کالاهای مصرفی رو آورد، لازم است که کارمندان شما حتماً در زمینه تکنیک‌های جدید بازاریابی آموزش ببینند. مهارت‌های کسب شده در طول مدت آموزش باید مستقیماً در شغل مورد نظر قابل استفاده باشند. در این صورت مشکل «یازگشت به کار اولیه» برای فرد آموزش دیده به وجود نخواهد آمد. فردی که در یک دوره آموزشی شرکت می‌کند حجم زیادی از دانش جدید به دست می‌آورد. اگر این فرد هنگام به کارگیری اطلاعات تازه خود با مقاومت رو به رو شود سرخورده و مأیوس خواهد شد و در نهایت دست از تلاش بر می‌دارد و این مسئله انگیزه او را به شدت کاهش خواهد داد.

یادگیری مهارت‌ها

افراد در هر شغل و موقعیتی که باشند حتماً باید قبل از انجام حرکت بعدی در مسیر شغلی، مهارت‌های لازم را از طریق آموزش کسب کنند. به عنوان مثال، فردی که قرار است برای کار به خارج از کشور فرستاده بشود باید در دوره‌های زبان خارجی شرکت کند.

پاداش در قبال موفقیت

اگر می‌خواهید پاداش‌های شما در افراد ایجاد انگیزه کنند، در بین کارمندان خود رقابت ایجاد کنید. برای این منظور باید از موفقیت‌های فردی آنها تجلیل کنید و افراد بلند پرواز را به نحو مقتضی مورد توجه قرار دهید.

قدردانی از کمک‌های برجسته

در سبک موفقیت - محور دنیای جدید تجارت، کمک‌های قابل توجه و برجسته افراد موجب پیشرفت در شغل و به دست آوردن پاداش می‌شوند. پاداش‌ها باید به گونه‌ای باشند که در افراد ایجاد انگیزه کنند. برای آن دسته از کمک‌های افراد که واقعاً برای سازمان مفید فایده بوده‌اند پاداش‌های مناسبی در نظر بگیرید.

۸۸ به دنبال فرصتی برای ارتقای کارمندان توانا و جوان خود باشید.

تأکید بر موفقیت‌ها

جامعه ژاپنی‌ها از جمله جوامعی است که در آنها سلسله مراتب شدیداً رعایت می‌شود و احترام به بزرگ‌ترها در فرهنگ آنها نهادینه شده است. با وجود این، در سازمان‌های ژاپنی سن افراد بر توانایی آنها ارجحیت ندارد. به عبارت دیگر، گرچه کارمندان ارشد بسیار مورد احترام هستند، اما مشاغل با توجه به میزان واجد شرایط بودن افراد به آنها داده می‌شوند و در این میان عامل سن نقش مهمی را ایفا نمی‌کند. در غرب نیز سیستم سن - محوری روز به روز کم رنگ‌تر می‌شود. به عنوان مثال، ممکن است مسئولیت یک پروژه به طور کلی به یکی از مدیران جوان واگذار شود و در عین حال دستورات وی هیچ خللی در سیستم سلسله مراتبی ایجاد نکند و باعث ناراحتی هیچ کس نشود. برای ایجاد فرصت رشد استعدادها گاه لازم است کارمندان ارشد‌تر را در «حاشیه» قرار دهید تا جا برای فعالیت و پیشرفت افراد جوان‌تر باز شود.

۸۹ پاداش‌های نقدی را متناسب با شرایط در نظر بگیرید تا بتوانید از ارزش انگیزشی آنها حداکثر استفاده را به عمل آورید.



ترک سنت‌ها

زمانی وجود سیستم‌های سنتی سلسله مراتبی برای حفظ نظم در سازمان‌های بزرگ ضرورت داشت. فرمان و بساز خورد از طریق مجاری یکسان و توسط افراد در طول سلسله مراتب سازمانی جریان می‌یافت. در یک دنیای منظم، این سیستم روش منظمی به حساب می‌آید، اما برای دنیای امروز مناسب نیست. امروزه انجام سریع امور در مقایسه با فرمان برداری از قوانین و مقررات در اولویت قرار دارد و ممکن است کارمندان بسیار موفق، از افراد به ظاهر ارشدتر خود در آمد بیشتری داشته باشند. کارمندان خود را به پذیرش این رویکرد جدید تشویق کنید، اما در عین حال هنگام معرفی آن به کسانی که به روش سنتی خو گرفته‌اند عجله نکنید.

۹۵ با تشکیل گروه‌های ضربت راه را برای پرورش هر چه بیشتر بهترین کارمندان خود هموار کنید.

مقایسه نگرش‌ها

مدت زمان ماندن در یک سازمان یکی از موارد اصلی تفاوت میان افراد دارای نگرش سنتی با افراد دارای نگرش جدید است: معمولاً افرادی که نگرش سنتی دارند فکر می‌کنند که در طول عمر خود فقط باید یک شغل داشته باشند.

فرد دارای نگرش سنتی



فرد دارای نگرش جدید



استفاده از گروه ضربت

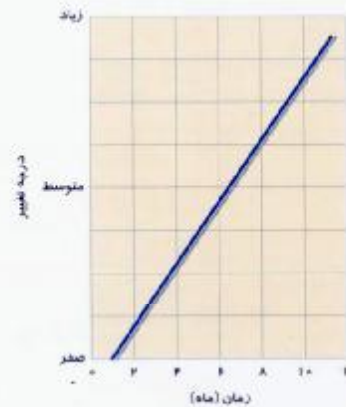
- گروه ضربت گروهی است دارای عملکرد و روحیه بسیار بالا که برای انجام یک کار معین تشکیل می‌شود. گروه ضربت موجب رشد ویژگی‌های رهبری می‌شود و بیشترین تأکید آن بر کسب موفقیت است.
- معیارهای این گروه عبارتند از:
 - کار بساید هم از نظر زمان و هم از نظر استناداردهای موفقیت مستلزم صرف انرژی فراوان باشد
 - گروه باید دارای یک رهبر واحد باشد و نقش او بر اساس نوع کار تعریف شود.
- گروه ضربت باید دارای «هسته‌ای» متشکل از کارمندان تمام وقت و کاملاً متعهد باشند. در صورت لزوم، تعداد دیگری از کارمندان به صورت پاره وقت یا موقت به آنها کمک خواهند کرد.
- رهبر گروه بساید امکان میان بر زدن سلسله مراتب سازمانی را داشته باشد تا بتواند گزارش‌های خود را مستقیماً به مدیریت ارشد ارائه کند.
- پس از پایان مأموریت، گروه ضربت باید منحل شود.

ایجاد انگیزه از طریق تغییر

ایجاد تغییر شیوه بسیار خوبی برای ارتقای سطح موفقیت است. کمتر چیزی به اندازه تغییر موفق در ارتقای روحیه کارکنان تأثیر گذار است. دو نوع تغییر و بهسازی وجود دارد: تدریجی و بنیادی (رادیکال). شما باید با توجه به شرایط موجود یکی از این دو نوع تغییر را انتخاب کنید.

تغییر تدریجی

مفهوم تغییر مستمر و تدریجی (که ژاپنی‌ها به آن کایزن می‌گویند) نزد غربی‌ها از جذابیت خاصی برخوردار شده و نزد کسانی که به دنبال مدیریت کیفیت جامع (TQM) هستند به یکی از اصول اساسی تبدیل شده است. مدیریت کیفیت جامع به بحث بهسازی مستمر کلیه فرایندها و محصولات از طریق روش‌های گام به گام و تدریجی می‌پردازد، اما کایزن بیشتر به نوعی روش زندگی شیبه است که در آن کلیه کارمندان باید به طور مستمر به دنبال راهی برای بهبود عملکرد خود باشند. در کایزن اعتقاد بر این است که هیچ چیز در بهترین حالت ممکن خود نیست.



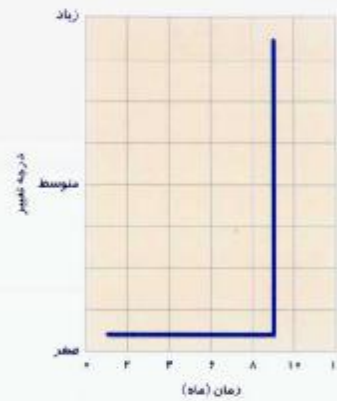
▲ استفاده از کایزن

هنگام استفاده از کایزن بهسازی‌های مورد نظر خود را در قالب نموداری که تغییرات برنامه‌ریزی شده را در طول ۱۲ ماه نشان می‌دهد تنظیم کنید و به دنبال درجه ثابتی از تغییر تدریجی باشید.

◀ ایجاد انگیزه از طریق کایزن

تأثیر انگیزشی کایزن در سازمانی که عملکرد نامطلوبی داشت به حدی بود که کارمندان تلاش خود را مجدداً دو برابر کردند.

میزرسی موردی	
<p>تأثیر انگیزشی این اقدامات بسیار چشمگیر بود چرا که همه احساس می‌کردند بر وضعیت خود کنترل کامل دارند.</p> <p>این معضات تقابل یک هدف، هدف بسزای‌تری جایگزین آن شد. خیلی زود کیفیت محصولات بهتر و شرکت از وضعیت بحرانی و رو به شکست خود خارج شد و سه سود عریض‌تر و سهم بازار بیشتر دست یافت.</p>	<p>سازمانی که محصولاتش در سالار بدنام شده بود تصمیم گرفت کایزن را «کیش و آیین» خود قرار دهد.</p> <p>کلیه آموزش‌های لازم در زمینه تکنیک‌های بهسازی مستمر به کارکنان داده شد و هدف‌های مشخصی برای آنها تعیین گردید.</p> <p>علاوه بر این به آنها گفته شد که اگر احساس کردند برخی از عناصر محیط کار نیازمند تغییر هستند، پیشنهاد خود را ارائه دهند.</p>



▲ استفاده از کایکاکو

سطح تغییری که با استفاده از کایکاکو برای یک سازمان برنامه‌ریزی شده عبارت است از یک دوره پایایی که به دنبال آن یک تغییر جهت شدید و سریع به وجود می‌آید. مادلومی که افراد درست توجه شده باشند و هر یک از آنها بدانند که هدف چیست و چه سطحی از تغییر باید مورد انتظار آنها باشد. استفاده از کایکاکو شیوه بسیار ارزشمندی برای اعمال تغییرات (به ویژه در زمان بحران) محسوب می‌شود.

تغییر بنیادی (رادیکال)

تغییر بنیادی نوع دیگری از تغییر است که ژاپنی‌ها به آن «کایکاکو» (Kaikaku) می‌گویند. کایکاکو بسا در نظر گرفتن هدف نهایی، و بررسی کلیه فرایندها به منظور تعیین نقش آنها در ارتباط با هدف نهایی، تعریف تازه‌ای از سازمان ارائه می‌دهد. علاوه بر این، کایکاکو شیوه‌های بهسازی بنیادی نقش‌های مذکور را مورد بررسی قرار می‌دهد و چنانچه یک فرایند هیچ نقشی در تحقق هدف نهایی نداشته باشد، آن را حذف می‌کند. مشکل کایزن (Kaizen) و دلیل کنار گذاشتن برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع از سوی غربی‌ها این است که پیشرفت‌های عمده در یک قسمت سیستم (یا حتی در چند قسمت آن) موفقیت‌های چشمگیری را برای کل سازمان به همراه ندارد، در حالی که کایکاکو شما را مجبور می‌کند تلاش خود را صرفاً بر فعالیت‌هایی متمرکز کنید که باعث ایجاد ارزش افزوده می‌شوند. پس از مشخص کردن این قبیل فعالیت‌ها، اهداف را در سطحی بالاتر از سطوح فعلی موفقیت تعیین کنید. تأثیر انگیزشی کایکاکو بسیار زیاد است، اما این احتمال وجود دارد که کارکنان سازمان به تدریج بتوانند ضرورت آن را درک کنند.

تلفیق تکنیک‌ها

دو تکنیک کایزن و کایکاکو مانعاًالجمع نیستند. کایزن روش زندگی و آموزش انجام امور در یک محیط است. همه این اصل را قبول دارند که هر عملیات، محصول، یا خدمات همیشه قابل بهسازی است و افزایش کارایی معمولاً منجر به افزایش سود می‌شود. این اصل کایزن هنوز هم در مواقعی که یک سازمان با مسئله تغییرات بنیادی رو به رو است، مورد توجه قرار می‌گیرد. برای جدا کردن بهره‌برداری از کایکاکو لازم است که از تکنیک‌های کایزن نیز در اصلاحات اولیه و متمرکز ساختن مجدد فعالیت‌ها استفاده شود. از طریق تشکیل جلسات تعیین استراتژی کارکنان سازمان را به پذیرش تغییر بنیادی تشویق کنید. در این جلسات باید این مطلب را کاملاً روشن کنید که همه اعضا در ارائه هر گونه نظر و پیشنهاد کاملاً آزاد هستند و لازم است که در مورد مسائل مختلف اظهار نظر کنند.

۹۲ هنگامی که مشغول اعمال تغییرات جزئی هستید یک تغییر عمده نیز ایجاد کنید.

۹۳ اطمینان حاصل کنید که همه کارکنان در طرح‌های بهسازی کیفیت مشارکت دارند.

پاداش در قبال عملکرد استثنایی

۹۴ پاداش‌های شما باید حکم رویه کبک را داشته باشند نه خود کبک را.

گرچه کارمندان در ازای کاری که انجام می‌دهند حقوق می‌گیرند، اما بسیاری از کارفرمایان با استفاده از طرح‌های تشویقی به عملکرد استثنایی کارکنان خود پاداش می‌دهند. هنگام استفاده از طرح‌های تشویقی ابتدا سطح عملکرد مورد انتظار را مشخص کنید و سپس یک مقیاس قابل تعدیل برای عملکردهای بالاتر از آن سطح در نظر بگیرید.

تشخیص عملکرد استثنایی

اصطلاح «عملکرد استثنایی» یک مقیاس ثابت و علمی نیست و از کاری به کار دیگر، شغلی به شغل دیگر، و سازمانی به سازمان دیگر فرق می‌کند. به عنوان یک مدیر بسیار مهم است که شما بتوانید عملکرد واقعاً استثنایی کارمندان خود را تشخیص و به آن پاداش دهید. برای این منظور باید قاضعانه در مورد سطوحی از عملکرد که شامل پاداش‌های مالی و غیر مالی می‌شوند تصمیم بگیرید. به کارمندان خود اطمینان بدهید که به خاطر عملکرد خوبشان به آنها پاداش خواهید داد و تأکید کنید که دست‌پایی به استانداردهای عالی تعیین شده کاملاً امکان‌پذیر است. خواهید دید که در این فرایند اندکی آزمون و خطا اجتناب‌ناپذیر است.

۹۵ در وهله اول پاداش‌هایی در نظر بگیرید که تهیه آنها هزینه‌ای در بر نداشته باشند.

۹۶ تا می‌توانید رقابت برای پاداش‌های غیر مالی را با تفریح و شوخی همراه کنید.

پاداش در قبال موفقیت

در اکثر طرح‌های تشویقی مسئله دادن پاداش به میزان فروش یا سود و یا هر دوی آنها ربط پیدا می‌کند. صرفاً برای تحقق بودجه به افراد پاداش ندهید. به جای این کار، پاداش‌ها را با فواصل مثلاً ۱۰ درصد بالاتر از سطوح بودجه در نظر بگیرید و موضوع را به اطلاع کارکنان برسانید. سود اضافی باید به آسانی هزینه پاداش‌ها را پوشش دهد. شما می‌توانید پاداش‌های خود را به خاطر کاهش هزینه، به‌سود کیفیت، ابتکار عمل، یا جلب رضایت مشتری در نظر بگیرید. پاداش‌ها باید جنبه انگیزشی داشته باشند. برای حصول اطمینان از این موضوع طرح تشویقی را به دقت بررسی کنید.

۹۷ اجازه ندهید مقیاس قابل تعدیل پاداش‌های نقدی به عاملی برای از بسین بردن انگیزه تبدیل شود.

پاداش‌های غیر مالی

گرچه کسب موفقیت خود بیک پاداش بزرگ محسوب می‌شود، اما هرگز به تنهایی کافی نیست. کسانی که کار موفقیت آمیزی انجام داده‌اند نیازمند قدردانی هستند. حتی یک تشکر کلامی ساده مانند «متشکرم» نیز می‌تواند بسیار تأثیرگذار و در عین حال بی‌هزینه! باشد، که البته کمتر از آن استفاده می‌شود. همچنین کارمندان برای مناسبت‌های مختلفی که به پاس قدردانی از آنها تشکیل می‌شوند نیز ارزش زیادی قائلند. این قبیل مناسبت‌ها در قالب برنامه‌های توسعه جای می‌گیرند و برای حفظ رضایت شغلی، افزایش مسئولیت‌پذیری، پیشرفت شغلی، و رشد فکری افراد بسیار حائز اهمیت هستند. سایر پاداش‌های غیر مالی از قبیل هدایا و تعطیلات ممکن است کم‌هزینه‌تر از پاداش‌های نقدی باشند و در عین حال، باعث خوشحالی و رضایت خاطر افراد شوند. با وجود این، تأثیر انگیزشی این قبیل پاداش‌ها در مقایسه با قدردانی شخصی از افراد کمتر است و جایگزین مناسبی برای مدیریت خوب و مستمر یک مدیر در طول سال نخواهند بود.

تفاوت‌های فرهنگی

در عرصه صنعت و تجارت هیچ چیز به اندازه نحوه استفاده از پول به عنوان پاداش و عامل ایجاد انگیزه تفاوت ندارد. مدیران ایالات متحده ممکن است انتظار دریافت پاداش‌های بزرگ مسالمانه یا اختیار خرید سهام را داشته باشند. در حالی که در ژاپن حقوق پایه از اهمیت بیشتری برخوردار است و از پاداش‌های مالی کمتر به عنوان عامل ایجاد انگیزه استفاده می‌شود. اروپا در حد فاصل این دو قرار دارد؛ مدیران اروپایی بیشتر به زاینی‌ها و انگلیس‌ها بیشتر به آمریکایی‌ها شباهت دارند.

انواع پاداش‌های غیر مالی

نوع پاداش	نکاتی که باید مد نظر قرار گیرند
تجلیل و قدردانی دستخط کتبی، نشان افتخار	<ul style="list-style-type: none"> معمولاً نادیده گرفته می‌شود. گرچه شخصی محسوب می‌شود اما هم در کوتاه مدت و هم در بلند مدت بسیار اثربخش است.
هدایا و مزایا تعطیلات، تسهیلات ورزشی، کالاهای مصرفی	<ul style="list-style-type: none"> فوری هستند و در کوتاه مدت برای ایجاد انگیزه بسیار مفیدند. ممکن است نیازهای انگیزشی بلند مدت را تأمین نکنند.
مناسبت‌ها گردش دسته جمعی، مهمانی، تانگو	<ul style="list-style-type: none"> همه اعضای سازمان در سطوح مختلف را در بر می‌گیرند. باعث ایجاد انگیزه، روحیه، آزمایش روحی، و پیوند محکم‌تر میان کارمندان می‌شوند.
آموزش‌های حرفه‌ای دوره‌های داخل یا خارج از سازمان	<ul style="list-style-type: none"> آموزش‌های متمرکز و تریبش بازده بالایی خواهند داشت. سازمان کارمندان واجد شرایطی را به دست خواهد آورد که برای خود ارزش قائلند.
توسعه مهارت‌های کارمندان آموزش‌های شخصی غیر حرفه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> از نظر ایجاد انگیزه در افراد بسیار مؤثر است. خود پنداری مثبت را در افراد تقویت می‌کند و سطح عملکرد آنها را ارتقا می‌دهد.
امکانات و تجهیزات اتومبیل سازمانی، کامپیوتر کتبی	<ul style="list-style-type: none"> تجهیزات گران قیمت از نظر ایجاد انگیزه بسیار مؤثرند. باید از استفاده صحیح و کامل آنها توسط افراد اطمینان حاصل شود.

پاداش‌های نقدی

برای قدردانی از کارهای موفقیت‌آمیز افراد، جلوگیری از قطع همکاری افراد جاه‌طلب و بلند پرواز با سازمان، یا تشویق یک فرد به قبول مسئولیت بیشتر در کار خود، پاداش‌ها را به شکل افزایش حقوق یا مزایای مالی به آنها بدهید. اما در عین حال به خاطر داشته باشید که این نوع پاداش ارزش انگیزشی کوتاه مدت دارد. علاوه بر این، ممکن است این نوع پاداش باعث ایجاد دلخوری در بین کارکنان و کاهش ارتباطات متقابل میان اعضای یک گروه شود.

۹۸ در صورت امکان، پاداش را متناسب با عملکرد افراد بدهید و آن را به افزایش حقوق محدود نکنید.

انواع پاداش‌های مالی

نوع پاداش	نکاتی که باید مد نظر قرار گیرند
افزایش حقوق افزایش میزان حقوق پایه.	<ul style="list-style-type: none"> پسول در کوتاه مدت یک عامل ایجاد انگیزه فوری محسوب می‌شود. هر قدر افزایش حقوق بیشتر باشد، انگیزه بیشتری در افراد ایجاد می‌شود. تأثیر انگیزشی آن نسبتاً خیلی زود از بین می‌رود.
کمسیون و پاداش حسن خدمت پرداخت‌های استثنایی مرتبط با هدف‌های مشخص.	<ul style="list-style-type: none"> باعث افزایش انگیزه و رشادیت شغلی کارکنان می‌شود. ممکن است تعیین میزان پاداش و ربط دادن آن به حقوق پایه دشوار باشد.
پرداخت متناسب با عملکرد افزایش منظم دستمزد مبتنی بر عملکرد افراد در تحقق بخشدن به اهداف مشخص.	<ul style="list-style-type: none"> تأثیر انگیزشی دارد و می‌تواند یک مشوق برای اثربخشی مالیاتی باشد. ممکن است حصول و دریافت این نوع پاداش همراه با تأخیر باشد و در نتیجه از تأثیر انگیزشی آن کاسته شود.
سهام / اختیار خرید سهام اهدای سهام با امکان خرید آن توسط کارکنان به قیمتی کمتر از ارزش واقعی آن.	<ul style="list-style-type: none"> وفاداری بلند مدت و حس مشارکت را در افراد تقویت می‌کند. از آنجا که ممکن است منافع مالی قابل توجهی به دنبال داشته باشد عامل انگیزشی بسیار اثربخشی است. این نوع پاداش فوری نیست و ممکن است سود اولیه آن ناچیز باشد.
نرخ‌های ویژه کمک در پرداخت هزینه رهن / اجاره، بیمه و سایر موارد مشابه در محدوده‌های مالیاتی.	<ul style="list-style-type: none"> برای ترغیب کارمندان به ادامه همکاری با سازمان بسیار مؤثرند و گاه در حکم «دستبند طلایی» عمل می‌کنند. ارزش انگیزشی آنها زیاد نیست.
مزایای بهداشتی برای خانواده طرح‌های پرداخت سوبسید یا پرداخت کل هزینه خدمات بهداشتی شخصی برای خانواده کارمندان.	<ul style="list-style-type: none"> داشتن کارکنان سالم در نهایت به نفع خود سازمان خواهد بود. ارزش انگیزشی آنها زیاد نیست. چرا که امروزه تأمین خدمات بهداشتی جزئی از وظایف سازمان‌ها شده است.

جشن گرفتن موفقیت‌ها

اگر می‌خواهید تأثیر انگیزشی تشکر و قدردانی از افراد به خاطر عملکرد استثنایی آنها چند برابر شود، این کار را به دفعات یا حتی یک جشن و در حضور دیگران انجام دهید. جشن گرفتن موفقیت یکی از اعضا نه تنها در خود او، بلکه در تمامی افراد شاغل در واحد مربوطه ایجاد انگیزه خواهد کرد. امروزه اهدای جوایز و ترتیب دادن ضیافت‌های خارج سازمان بسیار متداول شده است و در اکثر صنایع به چشم می‌خورد. سعی کنید در این قبیل مجالس افراد موفق را به اصطلاح «خیلی تحویل بگیرید» و صورت حساب کلیه شرکت کنندگان و میزها را پرداخت کنید. برگزاری چنین مجالسی در داخل سازمان نیز اثربخش خواهد بود. اگر قصد دارید به جای یک نفر از کل اعضای یک گروه تشکر و قدردانی کنید، ترتیب دادن چنین مجالسی بسیار مناسب و اثربخش خواهد بود.

جشن‌ها این فرصت را به شما می‌دهند که با ایراد سخنرانی و برجسته‌سازی کمک‌های ویژه کارمندان در آنها ایجاد انگیزه کنید. اما فراموش نکنید که ترتیب دادن چنین موقعیت‌هایی باید با برنامه‌ریزی دقیق همراه باشد. خست به خرج دادن، به ویژه در مورد پذیرایی، شیوه نادرستی برای صرفه‌جویی است و تأثیر انگیزشی این قبیل موقعیت‌ها را کاهش می‌دهد.

از لوح تقدیر یا گواهی‌نامه به عنوان یادآور موفقیت‌های بزرگ استفاده کنید.

۹۹

▼ ترتیب دادن جشن

برگزاری جشن شومه بسیار مناسبی برای ابراز تشکر از همه کسانی است که برای شما کار می‌کنند. به علاوه، در جشن‌ها فرصت مناسبی برای اهدای جوایز یا معرفی افراد دارای عملکرد استثنایی خواهید داشت.



تعیین اهداف شخصی

- برای رسیدن به عملکرد استثنایی برای خود اهداف شغلی مشخصی تعیین کنید برای این منظور سؤال‌های زیر را از خود بپرسید:
- تجربه‌هایی نیاز دارم؟
- در یک، سه، و پنج سال آینده من‌خواهم به چه اهدافی دست پیدا کنم؟
- برای رسیدن به این اهداف به چه نوع دانش، مهارت‌ها و
- برای کسب مهارت‌های لازم چه باید بکنم و چه مدت طول می‌کشد که بر هر یک از آنها تسلط پیدا کنم؟
- آیا در برنامه خود فرصت‌هایی را برای بررسی میزان پیشرفت و تجدید نظرهای احتمالی در نظر گرفته‌ام؟

حفظ انگیزش

پس از موفقیت در بالای بردن انگیزه کارمندان لازم است که همچنان انگیزش بالای آنها را حفظ کنید. تغییر شرایط کار، بهسازی سیستم‌های مدیریت، و ارزش قائل شدن برای کارکنان از مهم‌ترین عوامل حفظ انگیزش در افراد محسوب می‌شوند.

۱۰۰ اکثر تغییر روش‌های کاری شما می‌تواند باعث افزایش انگیزه کارمندان شود. حتماً این کار را بکنید.

نظارت بر سطح انگیزش

دوست داشتن کار و سازمان متنوع یک میل طبیعی است. این انگیزه ذاتی و درونی افراد را تقویت و از سر دادن شعار، و ارباب و تهدید آنها اجتناب کنید. برای پی بردن به روحیه کارکنان و شناسایی زمان و مکان لازم برای انجام اقدامات جدید به تحقیق، تفحص، و نظر سنجی بپردازید. افراد معتمدی را انتخاب کنید که در یک قالب غیر رسمی در مورد وضعیت کلی محیط کار، عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه، و افراد مشکل آفرین با شما صحبت کنند.

۱۰۱ سطح روحیه کارمندان را از طریق کلت و گوه‌های منظم با آنها ارزیابی کنید.

اصلاح روش‌های کاری

در سال ۱۹۲۷ التون میو، روانشناس معروف، در تحقیقات خود متوجه شد که هر گاه تغییری در شرایط کار ایجاد شود بازده افراد بالاتر می‌رود و در زمان اعمال تغییر، میزان غیبت از کار تا ۸۰ درصد کاهش می‌یابد. میو در توضیح این مسئله گفته است که توجه کردن به افراد موجب بروز واکنش مثبت از جانب آنها می‌شود و شرکت کردن در آزمایش‌ها و مشارکت در ایجاد تغییرات باعث ارتقای سطح علاقه‌مندی، افزایش روحیه کارگروهمی، و احترام به خود می‌شود. به دنبال راهی برای درگیر کردن کلیه کارکنان در بازیگری فرایندها و روش‌های کاری و ابداع شیوه‌های ایجاد تغییر در آنها باشید. اگر احساس کردید که شیوه‌های انجام کار باعث کاهش انگیزه افراد می‌شوند، فوراً آنها را اصلاح کنید.

ماری مریئا دیر سر کار خود حاضر می‌شود. سایر علامت بر انگیزی، در او مشاهده می‌شوند. مدیر ماری از او می‌خواهد که سر وقت به محل کار بیاید.



بازنگری سیستم‌ها

عملکرد نامطلوب کارکنان برای سازمان بسیار گران تمام می‌شود، اما اعتقاد بر این است که ۸۵ درصد عملکرد نامطلوب آنها ناشی از سیستم کاری تحمیل شده از سوی مدیران است. اجازه ندهید چنین وضعیتی برای شما پیش بیاید. در فواصل زمانی منظم کلیه اجزای سیستم کاری خود را بررسی کنید. همه سیستم‌های کاری ممکن است باعث بی‌انگیزگی افراد شوند، اما در عین حال همه آنها قابل اصلاح و بهسازی هستند. سیستم‌های نامطلوب روحیه افراد را تضعیف می‌کنند. سیستم خود را مرتباً آزمایش کنید و از افرادی که در خط مقدم قرار دارند بخواهید پیشنهادات خود را برای اصلاح و بهبود آن ارائه کنند. حتی اگر سیستم شما در زمان راه‌اندازی اولیه انگیزه خوبی در افراد ایجاد می‌کرده است، متغیر بودن شرایط ایجاد می‌کند که همواره آن را در معرض بازنگری قرار دهید (در این میان فرقی نمی‌کند که سیستم اولیه توسط خود شما یا کارمندانان طراحی شده باشد). از همه مهم‌تر این که همیشه اظهار نظر افراد در مورد سیستم را جدی بگیرید. معمولاً کارمندان به عنوان آخرین راه‌چاره مسائل خود را با شما مطرح می‌کنند.

- کارهایی که باید انجام دهید
- ۱- در بی‌زمینه‌های مناسب برای اجرای تغییرات آزمایشی باشید.
 - ۲- برای پروژه‌های ایجاد انگیزه خود اسامی اتهام بخش انتخاب کنید.
 - ۳- وضعیت روحیه کارمندان را به دقت زیر نظر داشته باشید.
 - ۴- از کارمندان خود بخواهید که هرگونه مشکلات مربوط به سیستم کاری را با شما در میان بگذارند.
 - ۵- تغییرات غیر مؤثر را اصلاح یا حتی حذف کنید.
 - ۶- افراد فاقد عملکرد مطلوب را مرتباً تشویق کنید و به آنها دلگرمی بدهید.

ماری نشان می‌دهد که دورنمای ضعیف شفلی باعث بی‌انگیزگی او شده است و به همین خاطر، مدیر او را به یک دوره توسعه مهارت‌ها می‌فرستد.



ماری به تدریج سعی می‌کند سر وقت به شرکت بیاید اما عملکرد او همچنان

نامطلوب است؛ در قسمتی که ماری کار می‌کند یک بهمت خالی ایجاد می‌شود و ماری به آن بهمت ارتقا پیدا می‌کند؛ این موضوع باعث افزایش انگیزه او می‌شود



▲ سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان

این کارمند دچار بی‌انگیزگی شده و نسبت به کار نگریش منفی پیدا کرده است. مدیر به جای توسیع کردن وی تصمیم می‌گیرد که از طریق آموزش و دادن قبول ارتقای مقام، در آینده شفلی او سرمایه‌گذاری کند.

مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

گزینه‌ها

۱۱- هرگز

۲۱- گاهی اوقات

۳۱- اغلب

۴۱- همیشه

با پاسخ به گزاره‌های زیر مهارت خود در زمینه ایجاد انگیزه در افراد را ارزیابی کنید. گزینه‌ای که بیش از همه به تجربیات قبلی شما نزدیک است را انتخاب کنید. با صداقت و واقع‌بینی به گزاره‌ها پاسخ دهید.

اگر پاسخ شما «هرگز» است، گزینه ۱ و اگر «همیشه» است، گزینه ۴ را علامت بزنید و ...

در پایان امتیاز خود را جمع بزنید و با مراجعه به قسمت تجزیه و تحلیل در پایان این خودآزمایی، نتایج به دست آمده را تفسیر کنید. با توجه به پاسخ‌ها، زمینه‌هایی که بیش از همه نیازمند بهبود هستند را مشخص کنید.

۲ سعی می‌کنم انجام کار برای کارمندانم لذت بخش باشد.

۱ ۲ ۳ ۴

۱ اگر بخواهم کارمندان کاری را انجام دهند، به جای مجبور کردن سعی می‌کنم آنها را متقاعد به انجام آن کار کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۴ برای تأثیرگذاری بر جریان بحث و گفت‌وگو از دانش خود در زمینه ارتباط غیر کلامی بهره می‌گیرم.

۱ ۲ ۳ ۴

۳ با افرادی که قصد ترک سازمان را دارند مصاحبه می‌کنم تا علت رفتن آنها را بدانم.

۱ ۲ ۳ ۴

۶ اگر به بررسی نگرش کارمندان بپردازم حتماً براساس نتایج به دست آمده اقدام می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۵ با کارمندان خود صادق هستم و تا آنجا که ممکن است آنها را در جریان امور قرار می‌دهم.

۱ ۲ ۳ ۴

۸ از سیاسی‌کاری‌های اداری اجتناب و دیگران را نیز از انجام این کار منع می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۷ در محیط کار خود به جای تئوری X از اصول مدیریت تئوری Y استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۰ برای اقدامات خود دلیل می‌آورم و علت مخالفت با نظرات دیگران را توضیح می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۹ در اولین فرصت ممکن افراد را عملاً در جریان مسائل کاری قرار می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۲ در صورت شکست، به جای سرزنش افراد به تجزیه و تحلیل علت‌ها و رفع آنها می‌پردازم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۱ به دنبال کسب اتفاق نظر هستم و دیگران را نیز به این کار تشویق می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۴ برای توسعه مهارت خود در ایجاد انگیزه در افراد آگاهانه تلاش می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۳ بسین کنترل شدید افراد و دادن استقلال کاری به آنها توازن برقرار می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۶ برای رفع موانع موجود در برابر عملکرد مطلوب افراد، در سیستم کاری تجدید نظر می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۵ برای آن که هدف‌ها عالی باشند و در افراد ایجاد انگیزه کنند، مقیاس‌های مقایسه را تغییر می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۷ هنگام ارزیابی عملکرد کارمندان، علاوه بر بازده مالی کار آنها، به سایر عوامل نیز توجه می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۸ کارمندان را تشویق می‌کنم که در مورد میزان حقوق و دستمزدشان پنهان کاری نکنند.

۱ ۲ ۳ ۴

۱۹ در مصاحبه‌های ارزیابی از طرف مقابل می‌خواهم که او نیز به ارزیابی خود من بپردازد.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۰ از افرادی که مجبور به ارزیابی و انتقاد از رفتار آنها شده‌ام بازخورد صریح و کامل می‌گیرم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۱ کارها را طوری سازمان‌دهی می‌کنم که هر فرد بتواند به تنهایی یک وظیفه خاص را به طور کامل انجام دهد.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۲ تکالیف و فعالیت‌های کاری را به عنوان راه‌هایی برای توسعه مهارت‌های افراد در نظر می‌گیرم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۳ افراد را تشویق می‌کنم که کارها را براساس ابتکار عمل خود انجام دهند.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۴ کارهایی که انجام آنها توسط شخص من ضرورت ندارد را به دیگران محول می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۵ تصمیم‌گیری‌های دشوار در مورد افراد را بدون اتلاف وقت انجام می‌دهم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۶ از بروز مشاجرات و نشادهای شخصیتی در بین افراد جلوگیری و در صورت وقوع، آنها را حل و فصل می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۷ فقط زمانی در کار تغییر ایجاد می‌کنم که قبلاً با افراد ذی ربط به طور کامل مشورت کرده باشم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۸ به صورت حضوری یا از طریق ارسال یادداشت از افراد به خاطر حسن انجام کار تشکر و قدردانی می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۲۹ در صورت لزوم قوانین را نادیده می‌گیرم و از مقرراتی بودن اجتناب می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۳۰ افرادی که به طور کامل از توان بالقوه خود استفاده نمی‌کنند را شناسایی و آنها را جابه‌جا می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۳۱ برای ایجاد تغییرات بنیادی به دنبال فرصت می‌گردم و در صورت امکان از آن استفاده می‌کنم.

۱ ۲ ۳ ۴

۳۲ پاداش، ارتقا، و تجلیل از افراد را صرفاً بر اساس شایستگی آنها انجام می‌دهم.

۱ ۲ ۳ ۴

تجزیه و تحلیل

امتیاز ۹۵ - ۶۵: مهارت شما در ایجاد انگیزه در افراد نسبتاً خوب است، اما باید نقاط ضعف خود را بررسی و رفع کنید. امتیاز ۶۴ - ۹۶: در ایجاد انگیزه در افراد کاملاً تسلط دارید. اما از این موضوع مغرور نشوید و نکات یاد استنادهای عالی شما تزلزل کنند.



اکنون که این خودآزمایی را کامل کرده‌اید جمع امتیازات خود را حساب کنید و با توجه ارزشیابی مربوطه، عملکرد خود را مورد ارزیابی قرار دهید. فراموش نکنید که مهارت شما در ایجاد انگیزه در افراد به هر میزان که باشد، باز هم جای برای بهبود آن وجود دارد. نقاط ضعف خود را مشخص کنید و با مراجعه به قسمت‌های مربوطه در این کتاب از توصیه‌های عملی و نکات کلیدی ارائه شده در جهت توسعه و بهسازی مهارت‌های خود استفاده کنید.

امتیاز ۶۴ - ۳۲: شما به جای ایجاد انگیزه در افراد آنها را بی‌انگیزه می‌کنید. اقدامات مؤثر برای ایجاد انگیزه در افراد را شناسایی و بر روی آنها تمرین کنید.

بِسْمِ تَعَالِي

عنوان :

چکیده سخنرانی جناب آقای مهندس نقشینه در دانشگاه صنعتی شریف

چالش‌های مدیریت در برنامه ریزی پروژه های اجرایی

دانشگاه صنعتی شریف

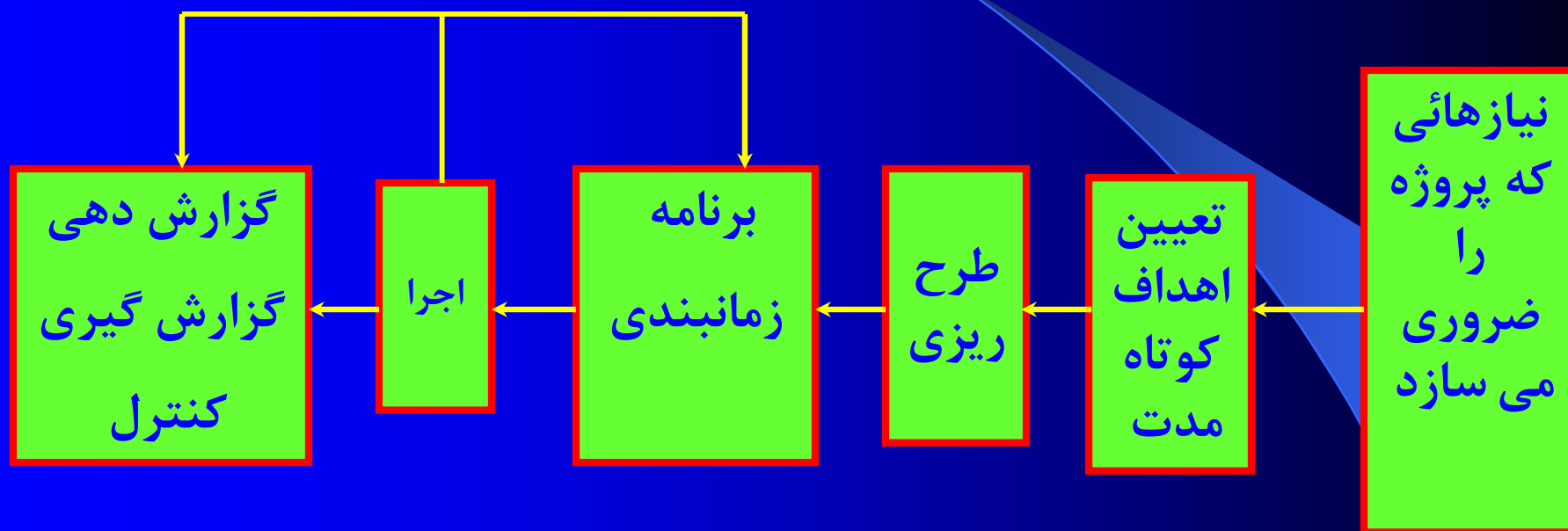
اسفند ماه

۱۳۸۲

۷ تعریف پروژه :

اَعمال اجرائی برای یک برنامه تک موردی که در زمان مشخص آغاز و پایان می پذیرد را پروژه نامیده اند . پروژه ها از نظر فرآیند با هم متفاوتند زیرا از یکدیگر مجزا هستند و دارای زمان آغاز و پایان مشخصی هستند و وظیفه اصلی یک مدیر پروژه ، برنامه ریزی صحیح و کنترل سیستمهای موجود در روند مدیریت پروژه می باشد .

مطابق نمودار ذیل یک مدیر پروژه باید یک طرح کلی بریزد که شامل برنامه تفصیلی تکمیل طرح ، روش کنترل پیشرفت ، هزینه و عوامل زمانی متغیر باشد .



به عبارت دیگر پروژه نوع خاصی از برنامه است زیرا برنامه عبارتست از : تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن و یا تعهد برای انجام یکسری عملیات به منظور تحقق هدف .
برنامه ها خود به دو دسته عمده به شرح ذیل تقسیم می گردند :

۱- **برنامه های استراتژیک :** این برنامه ها برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می شود و از طریق آن ، مأموریت سازمان - که تنها دلیل حیات آن است - به اجرا در می آید

2- برنامه های عملیاتی (اجرایی- تاکتیکی) : برنامه هایی هستند که جزئیات چگونگی اجرای برنامه های استراتژیک را ارائه می کنند، به عبارت دیگر ، برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمهای کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند .

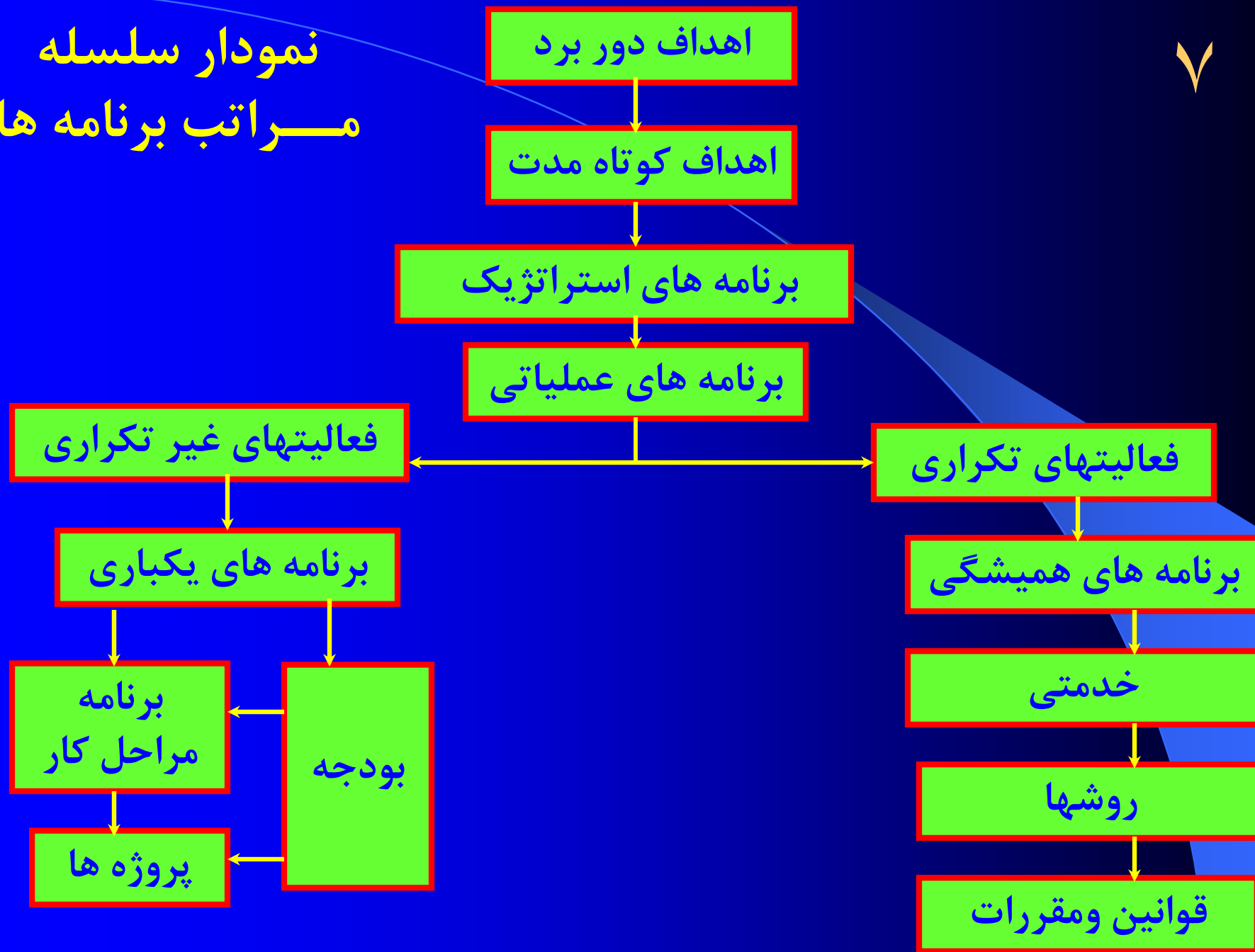
برنامه های عملیاتی خود به دو دسته تقسیم می شوند :

الف) برنامه های یکبارگی : این گونه برنامه ها برای کسب اهداف خاص طرح ریزی می شود و پس از به اجرا در آمدن از میان می رود .

ب) برنامه های همیشگی : این برنامه ها روشهای استاندارد برای اداره وضعیت جاری و وضعیتهای قابل پیش بینی می باشند .

وضعیت و جایگاه پروژه را می توان در نمودار
سلسله مراتب برنامه ها به شرح ذیل مشاهده
کرد:

نمودار سلسله مراتب برنامه ها





نکته بسیار مهمی که در این میان باید به آن اشاره نمود این است که اغلب برنامه های کوتاه مدت ، بدون در نظر گرفتن برنامه بلندمدت ، طرح ریزی می شود و این یک خطای جدی است .
بنابراین :

هر برنامه کوتاه مدتی باید در راستای برنامه بلندمدت شکل بگیرد و به موفقیت آن کمک کند .

گاهی تصمیمهای کوتاه مدت ، نه تنها به برنامه های بلندمدت کمکی نمی کند ؛ بلکه مانع اجرای برنامه های بلندمدت گشته ، یا موجب تغییراتی در آنها می شود .

برای مثال، سازمانی که بدون در نظر گرفتن توان و ظرفیت تولیدی یا نقدینگی اش سفارشات زیادی بدهد یا بپذیرد، ممکن است بر توانائی اش در تامین بودجه منظم ، لطمه وارد کند و تغییراتی را در برنامه بلندمدت موجب شود .

اهمیت انعطاف در برنامه

هرچه برنامه از انعطاف بیشتری برخوردار باشد ، خطر تحمل ضرر ناشی از حوادث غیر مترقبه کمتر خواهد بود ؛ ولی هزینه انعطاف داشتن برنامه باید با به خطر افتادن تعهدات آتی ناشی از انعطاف موازنه گردد .

برای مثال ، ساختمانهای بزرگ را طوری می سازند که با کشیدن دیوار ، بتوان به هر شکلی که لازم باشد آنها را تغییر داد . مثلاً ممکن است یک شرکت سازنده صابون و مواد پاک کننده ، پنجاه میلیون ریال هزینه ساختمانی اضافی را تحمل کند تا بتواند در آینده در صورت نیاز آن را به یک کارخانه مواد شیمیائی تبدیل کند .

هنگامی که یک کارخانه محصول جدیدی را تولید می کند ، ممکن است ابتدا از ابزارهای موقتی کرایه ای استفاده کند تا در صورت موفقیت در تولید کالای مناسب ، ابزارهای دائمی خریداری کند ؛ گرچه هزینه در اینجا بالا می رود ولی از خطر ضررهای عمده تر ناشی از موفق نبودن ، جلوگیری می نماید . از نظر بسیاری

از مدیران ، قابل انعطاف بودن یعنی توانایی تغییر یک برنامه بدون هزینه اضافی به منظور برخورد با شرایط جدید مهمترین اصل برنامه ریزی است ؛ زیرا این امکان فقط در محدوده خاصی امکان پذیر است . برای مثال هزینه انعطاف ، نباید بیش از منافع آن باشد .

برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت و مدیریت استراتژیک

با توجه به اهمیت منطبق بودن اهداف برنامه های کوتاه مدت (که پروژه ها نیز شامل آن می گردد) با اهداف برنامه های بلندمدت ، لذا بحث وضع استراتژی کارا و مؤثر در حوزه مدیریت استراتژیک مطرح می گردد.

استراتژی یک برنامه واحد ، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی می گردد که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل نمود . در این ارتباط و در حوزه مکاتب مدیریت استراتژیک دو مکتب :

- **مکتب تجویزی Prescriptive School یا پیش تدبیری .**
- **مکتب توصیفی Descriptive School یا تجربی - انطباقی .**

وجود دارد . مکتب اول معتقد بر طراحی رسمی و پیش بینی تدابیر تحلیلی برای اهداف بلندمدت و دسته دوم متکی بر اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیر رسمی و خلق الساعه است .

مشخصات مکتب پیش تدبیری یا تجویزی را می توان
به شرح زیر خلاصه نمود :

1- شکل گیری استراتژی (strategy formation)
باید فرآیندی آگاهانه و کنترل شده باشد .

2- مسئولیت کنترل و آگاهی به عهده شخص اول
سازمان است . این شخص استراتژیست واقعی سازمان
و رهبر سازمان است نه فقط یک مدیر .

3- مدل شکل گیری استراتژی باید ساده و غیر رسمی
باشد .

- 4- استراتژی ها بطور کامل از فرآیند طراحی تدابیر شکل می گیرد .
- 5- استراتژی ها باید کاملاً مشخص و در صورت امکان به نحوی وارد جزئیات شود که سادگی آنها حفظ گردد .
- 6- در صورتیکه استراتژی ها با شرایط ذکر شده شش گانه فوق طراحی شوند اجرای آن امکان پذیر خواهد بود .

7- و بالاخره ویژگی عمده مکتب های تجویزی این است که طرح ریزی ، اجرا و ارزیابی در فرآیندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می گیرد .(اول طرح ریزی بعد اجرا و بعد ارزیابی).

مشخصات مکتب توصیفی یا تجربی-انطباقی را نیز می توان به شرح ذیل خلاصه نمود :

۱- مکتب پیش تدبیری که طراحی ساختار سازمانی را به دنبال تعیین استراتژی و متناسب با استراتژی توصیه می کند ، مکتب تجربی انطباقی ، استراتژی را بیشتر از ساختار سازمانی قابل تغییر می داند و براین عقیده است که تغییر و تحول مکرر در ساختار سازمانی یک مؤسسه نسبت به استراتژی کمتر به امکان نزدیکتر است .

۲- شرایط تحول و تغییر ارزیابی قابل اطمینان از تهدیدات و فرصت های محیط برون سازمانی غیر ممکن و ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون سازمانی غیر واقعی و متأثر از برداشتهای متفاوت مدیران و در نتیجه غیر قابل اطمینان خواهد بود .

3- در چارچوب نگرش این مکتب که نام دیگر آن مکتب تعیین کننده است **Deterministic school** عوامل و شرایط را حاکم بر تصمیمات می داند و در راستای این نگرش حداقل استراتژی همانقدر که بر عواملی نظیر ساختار سازمانی ، تکنولوژی و ساختار منابع انسانی تأثیر می گذارد از آنها تأثیر می گیرد و بنابر نظر این مکتب نمی توان گفت بر مبنای استراتژی ، تکنولوژی و مثلاً بر مبنای تکنولوژی ، ساختار سازمانی و بالاخره بر مبنای ساختار سازمانی ، ساختار منابع انسانی باید طراحی شود .

۴- عدم امکان تعریف و تبیین دقیق و مشخص استراتژی برای آینده است . زیرا سازمانها و شرایط محیط بطور مستمر تحت تغییر و تحول هستند و در فضای تحول و تغییر سریع نمی توان استراتژی از پیش تعیین شده و کاملاً مشخص را دنبال کرد .

یک استراتژیست کسی است که بتواند هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت و موفقیت سازمان خود تصمیم گیری کند زیرا به علت مشکل شناخت شرایط آینده تصمیم گیری و طرح ریزی بلندمدت ، احتمال موفقیت زیاد نخواهد بود .

مهمترین ادعای مکتب اخیر غیر قابل تفکیک بودن طرح ریزی از اجراست و توصیه شده است طرح و مجری استراتژی نباید از هم جدا باشند .

الگوی مناسب برای جهان سوم

شاید بتوان ادعا کرد برای آینده سازی پاره ای از کشورهای جهان سوم با باورها و ارزشهای خاص مکتب پیش تدبیری مناسب تر باشد .

به ویژه در کشور خودمان که بنا دارد در چارچوب فرهنگ و ارزشهای اسلامی حرکت توسعه اقتصادی - اجتماعی و سیاسی خود را بنیادگذاری کند. با نگرش به این ضرورت که کشورهای جهان سوم باید فعالانه در جستجوی راههای توسعه و تحقق اهداف بلندمدت

خود باشند (Active Behavior) بکارگیری مکتب تجربی انطباقی ممکن است رفتار انفعالی (Reactive Behavior) و پذیرش شرایط محیط را فرهنگ جامعه بسازد. در حالیکه این جوامع نیاز به رفتار گستاخانه و پذیرش ریسکهای شدید در شرایط عدم اطمینان به سوی آرمانهای در جهت توسعه خود دارند و برای ایجاد همین فرهنگ باید باورهای خواستن، توانستن است را جایگزین چو فردا شود فکر فردا کنیم، ساخت.

در یک تحلیل اجمالی می توان گفت که مکتب تجربی - انطباقی (Emerging school) که مکتبی توصیفی است واقع گراتر از مکتب پیش تدبیری ، با مبحث مدیریت استراتژیک برخورد می کند . با این وصف به علت تغییراتی که در طول دو دهه اخیر در تفکر پیش تدبیری نیز اعمال شده است ، نارسائی های مورد ادعای صاحب نظران مکتب مقابل ، کاهش یافته و با توجه به آنچه به عنوان حاصل این تغییرات و در نظر گرفتن معایب و نارسائی های مکتب پیش تدبیری و محاسن و قابلیت های اجرایی بیشتر مکتب تجربی انطباقی مطرح است ، می توان نگرش این دو مکتب را به هم نزدیک کرد .

ضمن آنکه فصل مشترک این دو دیدگاه را میتوان مکتب تلفیقی (Merging school) نامید .

مشخصات مکتب پیشنهادی به صورت زیر قابل تلخیص است :

۱- در چارچوب نگرش این مکتب ، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی تفاوت قوت و ضعف سازمان ، فرصتها و تهدیدهای محیط تغییر دادن عوامل محیطی و شکل دادن محیط مطابق اهداف و استراتژی ، ضروری است و در واقع تأثیرگذاری بر عوامل **Proactive** را اصل و تأثیر پذیری از عوامل **Reactive** را نیز بعضاً لازم می شمارد .

۲- در مکتب پیشنهادی ، ضمن اینکه دیدگاه و ارزشهای مدیران عالی و استراتژیست های سازمان ، فرهنگ ساز و تعیین کننده به حساب می آید دخالت مستقیم و غیر مستقیم افراد و واحدهای سازمانی هم در نقش نو آوران و خلاقان اندیشه های تغییر دهنده و تغییر گیرنده غیر قابل اجتناب است .

۳- در این تفکر طبعاً تحلیل های کلان همراه با تحلیل های خرد توأمأً ملاک تصمیم گیریها قرار می گیرد .

۴-رسالت ها و آرمانهای تجویزی با واقع گرایی بیشتر تبیین و اجرا می شود .

و خلاصه اینکه این تلفیق یک برخورد سیستمی اقتضائی ، دور اندیشانه را توصیف می کند .

تعبیر جمله فوق (مدل سیستمی - اقتضائی دوراندیشانه) ، آن است که ، در هر کشور و هر سازمان باید الگوی خاص و متأثر از آرمانها ، ایدئولوژی ها و واقعیت‌های محیطی خود را انتخاب کند ولی بعلت اینکه شکاف وسیعی بین شرایط کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته صنعتی وجود دارد ، توصیه این نگارش برای کشور خودمان شرایط اعمال مدیریت استراتژیک با دیدگاه تلفیقی و با گرایش بیشتر در جهت تفکر پیش تدبیری است .

علیرغم ریسک ناشی از عدم اطمینان از امکان پیش بینی آینده ، برای سرعت بخشیدن به کاهش عقب ماندگی ها ، دوران‌اندیشی همراه با خطر پذیری بیشتر لازم است . گام نهادن به سوی توسعه در شرایط فعلی نظم سیاسی - اقتصادی جهان ، بدون مخاطره تقریباً امکان پذیر نیست ولی از این مخاطرات باید با دور اندیشی لازم در کشورهای جهان سوم استقبال کرد .