

خلاصه : زمانی که کارمندی با سطح عملکرد بالا به مقام مدیریت ترفیع می‌یابد، برخی اوقات

تنها یک تفکر سطحی صرف این می‌شود که مدیر جدید چگونه می‌تواند به طور موثر در زیر

دستانش انگیزش ایجاد کند. ممکن است چنین به نظر برسد که توانایی برای انگیختن افراد

استعداد ذاتی باشد که ممکن است فردی آن را دارا باشد و یا نباشد، اما این توانایی را می‌توان

از طریق اصلی که ((مدیریت انگیزش)) نامیده می‌شود، مورد بررسی قرار داده و اکتساب کرد.

در این مقاله با موضوع مدیریت انگیزش بیشتر آشنا خواهیم شد.

متن مقاله :

مقدمه:

زمانی که کارمندی با سطح عملکرد بالا به مقام مدیریت ترفیع می‌یابد، برخی اوقات

تنها یک تفکر سطحی صرف این می‌شود که مدیر جدید چگونه می‌تواند به طور موثر

در زیر دستانش انگیزش ایجاد کند.

ممکن است چنین به نظر برسد که توانایی برای انگیختن افراد استعداد ذاتی باشد که

ممکن است فردی آن را دارا باشد و یا نباشد، اما این توانایی را می‌توان از طریق اصلی

که ((مدیریت انگیزش)) نامیده می‌شود، مورد بررسی قرار داده و اکتساب کرد.

مدیریت انگیزش بر روی سه شرط اعتماد به نفس، اطمینان و رضایت تمرکز دارد.

غفلت از توسعه و گسترش این مهارت برای مدیران هزینه بالایی دارد. زمانی که

کارکنانی با سطح عملکرد بالا مشکلات انگیزشی حل نشده‌ای داشته باشند، امکان دارد

سطح عملکرد آنها پایین آمده و یا کار خود را به منظور اکتساب کار دیگری رها سازند.

از سویی اگر در کارکنانی که سطح عملکرد پایینی دارند، به منظور ارتقای سطح

عملکردشان انگیزش ایجاد نگردد، نتایج را پایین کشانده و باعث کاهش بهره‌وری در

میان دیگر اعضای تیمشان خواهند شد. بدتر اینکه آنها بندرت کار خود را رها

می‌سازند، چرا که جایی برای رفتن ندارند. مساله عمده این است که وقتی که کارکنان

مشکلات انگیزشی داشته باشند، مدیران هزینه‌های سنگینی را متحمل می‌شوند.

مدیریت انگیزش

نکته اصلی در مدیریت انگیزش این است که بدانیم کارکنان به وسیله چیزی انگیزه

می‌شوند که تحقق آن را باور دارند و این تحقق نه به وسیله وعده و وعید مدیران، بلکه

به وسیله در جریان آوردن سه شرط لازم برای انگیزش یعنی اعتماد به نفس، اطمینان و

رضایت به وسیله ایجاد محیطی که در آن سه شرط تقویت می شوند، مدیران می توانند در کارکنان خود انگیزش ایجاد کنند.

اعتماد به نفس

زمانی که کارکنان بر این جمله باور دارند که ((من نمی توانم این کار را انجام دهم))، آنها میل دارند که از کار خود دست بکشند و یا حداکثر اینکه آن کار را با دو دلی انجام می دهند. فقدان اعتماد به نفس یک مشکل درون گستر انگیزشی است. آن زمانی رخ می دهد که انتظارات از سطح عملکرد غیرواقعی بوده، حجم کار به طور غیرممکن زیاد باشد و آموزش تا اندازه نیازهای کارکنان تنزل پیدا کرده و در آن سطح حفظ شود. به علت واقع بین نبودن مدیران نسبت به اهمیت این مساله، کارکنان نسبت به گفتن اینکه ((آنها نمی توانند کارشان را انجام دهند)) ترس دارند. بسیاری از کارکنان می ترسند که اگر چنین بگویند، مدیر، آن کار را به شخص دیگری تفویض کرده و آنها کار خود را از دست بدهند، لذا کارکنان تظاهر می کنند که همه چیز خوب پیش می رود. در نتیجه به مشکل اعتماد به نفس آنها توجهی نمی شود. در این میان فرهنگ سازمانی نیز شریک جرم است که به کارکنان اجازه نمی دهد تا آزادانه در باره مشکل

اعتماد به نفس صحبت کنند. زمانی که کارمندی می‌گوید که می‌تواند کاری را انجام دهد، یک مدیر خوب قادر به تشخیص این مساله هست که آیا واقعاً کارمند می‌تواند آن کار را انجام دهد یا خیر. برای مثال اگر کارمندی نسبت به واگذاری کاری به وی با این جمله عکس‌العمل نشان دهد که: ((اگر همه چیز خوب پیش برود، گمان می‌کنم که احتمالاً از عهده کار برآیم)). روشن است که این کارمند مشکل اعتماد به نفس دارد. همچنین اگر کارمندی نسبت به واگذاری کاری به وی نظر خود را بیان نکرد، مدیریت می‌تواند به روش‌های دوستانه برنامه‌ریزی را به منظور انجام دستورالعمل‌ها جویا شود. نکته مهم دیگر این که، مدیران می‌توانند به وسیله واگذاری کارها به کارکنان که ذاتاً کاری را خوب انجام داده و از انجام آن لذت می‌برند، انگیزش را بهبود بخشند. وقتی کارکنان به طور ذاتی می‌توانند کارشان را خوب انجام بدهند، همه آنها می‌دانند که از عهده کار برمی‌آیند، در نتیجه مشکل اعتماد به نفس وجود نخواهد داشت.

اطمینان

زمانی که کارکنان بر این باور باشند که پاداش‌ها و دریافت‌های آنان با عملکرد آنها متناسب نیست، آنها با یک مانع انگیزشی مواجهند. زمانی که کارمندی می‌گوید: ((من

به آنچه که شایسته عملکرد من است نخواهم رسید))، وی مشکل اطمینان دارد. برای مدیران شناخت مشکل اطمینان آسان است، چرا که خود کارکنان آن را بیان می کنند. با این وجود دو مشکل وجود دارد که مدیران با آن مواجهند، اول اینکه مشکل اطمینان بسرعت قابل رفع نیست و زمان می برد تا اطمینان ایجاد شود. دوم اینکه ارائه چیزی که شایسته عملکرد کارکنان است برخی اوقات تبعات نامساعدی را در پی دارد. ارائه پاداش به کارکنانی که دارای سطح عملکرد بالایی هستند ممکن است آسان باشد، ولی دریغ کردن پاداش از کارکنانی که ضعیف عمل می کنند برخی اوقات ناراحت کننده است. بخصوص زمانی که این افراد، افرادی آشوب برانگیز و یا برعکس کارکنانی وفادار، فداکار و سخت کوش باشند. ارائه چیزی که درخور عملکرد کارکنان باشد، مهم است. برای انجام این کار برخی مدیران به کارکنانی که ضعیف عمل می کنند و به همکاران آنها پیامی می دهند مانند والدینی که به دو بچه خود پیام می دهند که اگر اتاق مشترکشان را مرتب سازند به آنها جایزه خواهند داد. سپس به هر دوی آنها جایزه می دهند، در صورتی که یکی از آنها اتاق را مرتب ساخته است. این کار به هر دو بچه می آموزد که آنها برای به دست آوردن چیزی که می خواهند مجبور نیستند کاری را انجام دهند.

متاسفانه بسیاری از کارکنان این آموزه را یاد گرفته‌اند و این علت اصلی مسایل انگیزشی و عملکردی در محیط کار است.

اشتباه دیگری که مدیران مرتکب می‌شوند این است که وظایف و کارها را به کارکنان محول کرده و هرگز پیگیر آن نمی‌شوند آنها ممکن است فکر کنند که با دادن جا و مکان و استقلال، کار درستی انجام داده‌اند، اما درحقیقت آنها رفتارهای مثبت را تقویت نکرده‌اند یا بهتر بگوییم رفتارهای منفی را اصلاح نکرده‌اند. کارکنان می‌خواهند که مدیر پس از واگذاری وظیفه، پیگیر کارها باشد تا بداند که آنها کار را درست انجام می‌دهند و بفهمد که آنها چه کاری را بهتر می‌توانند انجام دهند. تناسب داشتن نتایج عملکردهای مثبت با پاداش‌ها و دریافتهای کارکنان باعث تقویت این رفتارها شده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

رضایت

گاهی کارکنان احساس می‌کنند نتایجی را که به دست می‌آورند رضایت بخش نیست.

ممکن است که کارمندی بگوید: ((من چیزی را که می‌خواهم از کارم به دست

نمی‌آورم)). در این صورت برای کارکنان مشکل است احساس کنند که کار خود را

می توانند انجام دهند (اعتماد به نفس) و دریافتی ها نیز با عملکرد آنها متناسب است
(اطمینان) اما آنها برانگیخته نخواهند شد. اگر احساس کنند که نتایج رضایت بخش و
ارضا کننده نیست. برای هیچ کس معقول و منطقی نیست که برای به دست آوردن
چیزی که نمی خواهد، سخت کار کند. بسیاری از مدیران در صرف وقت برای فهمیدن
اینکه برای هر یک از کارکنان چه چیزی رضایت بخش است و چه چیزی رضایت بخش
نیست کوتاهی می کنند. بسیاری از مدیران در عرصه باور و عمل دچار اشتباه می شوند.
با این تفکر که همه افراد در یک روش مشترک برانگیخته می شوند. واضح است که این
عقیده نادرست است، چیزی که فردی را ارضا می کند ممکن است برای فردی دیگر
ارضا کننده نباشد. برای مثال کارهای چالش انگیزی که برای برخی کارکنان
برانگیزاننده است، ممکن است برای برخی دیگر تهدیدآمیز باشد. برخی کارکنان
کارهای معین و ثابت را ترجیح می دهند، در حالی که عده ای دیگر به وسیله تنوع کاری
ارضا می شوند. برخی کارکنان با رسیدن به سه دریافتی مهم پول، ترفیع و امنیت شغلی
ارضا می شوند، در حالی که برای برخی از کارکنان مولفه های دیگری از رضایت وجود
دارد از قبیل: تحسین، قدردانی، آزادی، صداقت و... دستیابی به این پاسخ که افراد از

چه طریقی احساس رضایتمندی می کنند ساده است، ولی برخی مدیران آن را نادیده می گیرند. اگر از کارکنان بپرسید که چه چیزی آنها را برمی انگیزد، آنها با میل و رغبت خواهند گفت که چه چیزی از شما می خواهند.

نکته جالب این است که اگر خود کار ارضا کننده باشد، کارکنان حتی از کسرها و نواقص دریافتی ها و پاداش های خود اغماض خواهند کرد. چرا که آنها به ((تمتع کاری)) رسیده اند، چیزی که در محیط های کاری امروزی برای بسیاری از افراد ارزشمند است.

راه حل برای مشکلات انگیزشی

بزرگترین مانعی که مدیران در بهبود انگیزش با آن مواجهند تصور غلط آنها از شغل شان به عنوان یک مدیر است. کار یک مدیر حل کردن همه مشکلات نیست چرا که حل کردن موثر همه مشکلات در حیطه کاری آنها غیرممکن است. آنها باید به راه حل های مشکلات دست پیدا کنند. این مساله در مورد انگیزش آسان است. زمانی که کارکنان به طور صحیح برانگیخته نمی شوند، آنها خود می دانند که چه مشکلاتی وجود دارد و راه حل هایی را که در مورد مشکلات آنها کارگر خواهد بود می شناسند. مدیران

می‌توانند کارکنان را در جهت بیان علل اصلی مشکلات خود و پیشنهاد راه حل‌هایشان برای بهبود انگیزش سوق دهند.

دستیابی به این راه‌ها یک فرآیند دو مرحله‌ای است. در مرحله اول شما باید کارکنان را برای صحبت کردن مهیا سازید و به آنها کمک کنید که اطمینان داشته باشند که ارائه پاسخ‌های صادقانه و واقعی، مطلوب و مدنظر شماست و این گفت و شنود آزادانه هیچ گونه تبعات منفی برای آنها نخواهد داشت.

در مرحله دوم برای دستیابی به حقیقت باید سوالاتی صحیح پرسید.

برای آماده سازی افراد برای صحبت کردن می‌توانید با این جمله شروع کنید:

((من می‌دانم که شما با برخی مسایل نامساعد مواجه هستید. من مایلم به شما کمک

کنم، اما به تنهایی نمی‌توانم. من هر چه که شما می‌گویید به صورت محرمانه حفظ

خواهم کرد و از آنها تنها در راه کمک به شما استفاده خواهم کرد)).

سپس اقدام به پرسیدن سوالاتی صحیح از آنها کنید. برای بررسی مشکل ((اعتماد به

نفس)) سوالات زیر را انجام دهید:

- آیا می‌دانید از شما چه انتظاری می‌رود؟

- به نظر شما چه چیز مورد انتظار قابل حصول است؟
- آیا شما می‌توانید کاری را که از شما خواسته شده انجام دهید و نیز آیا می‌توانید آن را به موقع انجام دهید؟
- در رابطه با موضوع ((اطمینان)) از کارکنان خود سوالات زیر را انجام دهید:
- آیا شما می‌دانید که در مقابل عملکرد خوب چه چیزی ارائه می‌شود؟
- به عقیده شما چیزی را که ما در گذشته وعده داده بودیم محقق ساخته‌ایم؟
- آیا شما انتظار دارید چیزی را که ارائه می‌شود به دست آورید؟
- اگر شما ضعیف عمل می‌کنید انتظار چه اتفاقی را دارید؟ در نهایت برای کشف مسائل مربوط به ((رضایت)) از کارکنان خود سوالات زیر را انجام دهید:
- چه چیزی برای شما ارضا کننده است؟
- آیا کارتان برای شما معنی دار است؟
- آیا چیزی وجود دارد که شما آن را نخواهید؟

• آیا شما چیزی را که ارائه می شود می خواهید؟

• آیا چیزی هست که شما آن را می خواهید ولی آن ارائه نمی شود؟

مدیرانی که از این رویکرد استفاده می کنند در می یابند که عدم جست و جو برای پیدا

کردن راه حل به مسائل انگیزشی، انجام کارها از روی حدس و گمان، آغازهای توأم با

شکست و فرصت های از دست رفته را در پی خواهد داشت. همچنین درمی یابند که

مدیریت انگیزشی امری است که مشخصاً مستلزم پرسیدن سوالاتی صحیح است.

راه حل برای مشکلات انگیزشی ممکن است به سادگی این فرآیند سه مرحله ای باشد

که مدیریت انگیزش نامیده می شود. اول این که به کارکنان کمک کنید که اعتماد به

نفس خود را که برای نیل به انجام کارها به آن نیاز است افزایش دهند.

دوم این که کارکنان اطمینان داشته باشند که شما آنچه را که شایسته عملکرد

آنهاست به آنها خواهید داد و سوم این که برای کارکنان این امکان را مهیا سازید که در

کار خودشان به رضایت دست پیدا کنند.

زمانی که این سه شرط در کنار هم تأمین شوند، انگیزش کارکنان افزایش پیدا خواهد

کرد و به دنبال آن عملکردشان نیز بهبود می یابد.

منبع:

HR Magazine

Society For Human Resources MANAGEMENT

Three Steps to Motivating Employees

Thad Grenn, Ph. D. Nov. 2000