

چه نوع تشویق‌هایی حقیقتاً ایجاد انگیزش می‌کنند؟

آیا تشویق‌های مالی تاکنون موثر بوده است؟! بعضی مواقع یک تشکر لفظی اما واقعی، بیشتر یا حداقل به اندازه یک تشویق مالی موثر واقع می‌شود.

در این مقاله روش‌های متداول تشویق مورد بررسی قرار گرفته و به مشکلات رایج در روش‌های سنتی تشویق اشاره می‌گردد.

نتیجه مطالعاتی که اخیراً در کشورهای همچون امریکا انجام گرفته بیانگر این نکته است که اکثر کارکنانی که به صورت ساعتی کار می‌کنند دلسرد و از روش‌های تشویق ناراضی می‌باشند. این درحالی است که شرکت‌های بزرگ و کوچک ارقام سنگینی برای پاداش و یا ایجاد انگیزش در کارکنان خود هزینه می‌کنند. بدین ترتیب

روش‌های سنتی تشویق، علاوه بر اینکه اثری نداشته، به یک مرکز هزینه بی‌انتهای و روزافزون تبدیل شده است. شرکت‌های امریکایی درحالی که صدها میلیون دلار هزینه پاداش یا پروژه‌های تشویقی می‌کنند اما همچنان با نارضایتی کارکنان روبرو هستند. بطوری که پروژه‌های تشویقی این شرکت‌ها به یک منبع ضدانگیزش تبدیل شده است. یکی از چالش‌های مهم مدیریتی عصر حاضر، ایجاد یک نظام تشویق موثر و کم‌هزینه است. سازمان‌های مختلف در سطح جهان این موضوع را مورد مطالعه قرار داده‌اند و براساس مبانی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر کشور پیشنهادات مشخصی ارائه شده است. در همه این پیشنهادات سعی شده تا نظام تشویقی مورد پذیرش واقع شود که انگیزش واقعی و مستمر ایجاد کند.

قبل از ورود به اصل مقاله پیشنهاد می‌کنیم با استفاده از سئوال‌های زیر میزان اثربخشی نظام تشویق سازمان خود را مورد ارزیابی سریع قرار دهید:

«تشویق در سازمان شما چه میزان باعث افزایش انگیزش می‌گردد».

سئوال اول: آیا کارکنان بر این باورند که همواره عملکرد شایسته مورد تشویق واقع می‌شود؟

سئوال دوم: آیا نظام تشویق موجود در سازمان شما همواره پیام‌های مشخص و روشنی در زمینه فعالیت‌های با اهمیت به کارکنان اعلام می‌کند.

سئوال سوم: آیا در سازمان شما غالباً دستیابی به نتایج مطلوب مورد تشویق قرار می‌گیرد یا صرفاً مشغول کار بودن؟



تشویق‌های برتر

منبع: MANAGEMENT REVIEW / MAY 1996

ترجمه و تدوین: مهدی فراشاهی

که:

- پرورش‌دهنده خواسته‌های مورد نظر سازمان باشد.
- موجب احساس مطلوبی در میان کارکنان برای عملکرد جاری و گذشته آنها شود.
- تقویت‌کننده افراد برای دستیابی به بیش از آنچه تاکنون کسب کرده‌اند، باشد.
- تقویت‌کننده انگیزه‌های درونی افراد باشد.
- همه امور فوق را با کمترین هزینه به انجام رساند.

علل عدم موفقیت نظام‌های موجود تشویق
از میان علل مختلف شکست روش‌های مختلف تشویق که تاکنون بکار گرفته شده هشت علت که به آنها اشاره خواهد شد را می‌توان به عنوان مشکلات اصلی روش‌های سنتی تشویق دانست. در ادامه این مقاله ضمن اشاره به این هشت مشکل استراتژی تشویق برتر جهت برطرف کردن هر مشکل و تبدیل آنها به عوامل انگیزه‌ساز ارائه می‌گردد:

مشکل اول: وابستگی بیش از اندازه این نظام‌ها به تشویق‌هایی که ماهیت مالی دارند.

در سازمان‌های سنتی مبنای تشویق‌ها جنبه مالی داشته است. زیرا پول به عنوان عامل رایج و تمیزدهنده موفقیت افراد محسوب شده است. اما باید بدانیم پول محدودیت‌های انگیزشی بارزی دارد. از جمله می‌توان گفت: بین ارزش پولی تشویق و انگیزش افراد تناسب منطقی وجود ندارد زیرا در بیشتر مشاغل افرادی که دارای عملکرد مطلوب می‌باشند الزاماً بیشترین حقوق

سئوال چهارم: آیا کارکنان با روش‌های تشویق در سازمان شما تهییج و تحریک می‌شوند؟

سئوال پنجم: آیا کارکنان احساس می‌کنند ارزش تلاش‌های آنها به خوبی دیده می‌شود؟

سئوال ششم: آیا سازمان شما مشارکت و همکاری کارمند را به گونه‌ای خلاق و سریع مورد تشویق قرار می‌دهد؟

سئوال هفتم: آیا کارکنان نقشی در نوع تشویقی که دریافت می‌کنند، دارند؟

سئوال هشتم: آیا کارکنان، نظام تشویق سازمان شما را به عنوان یک نظام عادلانه و بی‌طرف می‌شناسند؟

تشویق‌های برتر کدامند؟

تاکنون در مورد کاربرد غیراصولی پاداش و نظام‌های غلط تشویق مطالب زیادی نوشته شده است و همواره نظام‌های تشویق متهم به ازبین بردن و یا محدود کردن انگیزش درونی کارکنان بوده‌اند. زمانی که به تشویق‌های برتر اشاره می‌کنیم منظور روش‌هایی است که مسائل و مشکلات روش‌های سنتی تشویق را نداشته باشند. در این روشها انگیزش درونی و ذاتی افراد تقویت می‌گردد و افراد احساس انرژی و قدرت خاصی در درون خود خواهند داشت. البته باید توجه داشت که هر یک از افراد دارای انگیزه‌های درونی خاصی است که درعین حال نیاز به عوامل انگیزه‌ساز برون‌ی دارد به همین جهت تشویق‌های برتر باید بتواند انگیزش افراد را به گونه‌ای چشمگیر افزایش دهد. بدین ترتیب تشویق‌های برتر عبارتند از آن دسته تشویق‌هایی

و مزایا را دریافت نمی‌کنند. با توجه به اینکه تشویق پولی با سایر درآمدها آمیخته می‌گردد بطور کلی این نوع تشویق پایدار نخواهد بود و به زودی فراموش می‌گردد. مطالعات موجود نشان می‌دهد که میانگین زمان که اثر انگیزشی یک تشویق پولی از دو هفته بیشتر نخواهد بود.

تشویق‌های پولی هزینه‌های زیادی دربر دارد و به هر میزان که باشد، پس از مدتی کارکنان به آن عادت می‌کنند. این نوع عادت به عنوان «تورم پاداش» شناخته شده است. بطوری که گفته می‌شود اگر از تشویق پولی جهت ایجاد انگیزش در کارکنان استفاده شود رقم این تشویق‌ها همواره باید افزایش یابد تا شاید اثر انگیزش آن در همان سطح اولیه حفظ گردد. به علاوه درحالی که مبنای هر یک از نظام‌های تشویق پول است در صورت تأکید مستمر بر میزان پول در این نوع تشویق‌ها، «انگیزش پولی» جایگزین «انگیزش کار مطلوب» می‌گردد. لذا زمانی که افراد انگیزه دستیابی به پول بیشتر دارند، کوتاه‌ترین و سریع‌ترین راه را برای رسیدن به حداکثر پول انتخاب می‌کنند، حتی اگر این راه باعث از بین رفتن کیفیت کار باشد. در این شرایط مشتریان در نهایت به عنوان ابزار کارکنان مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

استراتژی تشویق برتر برای رفع مشکل اول

شناخت محدودیت تشویق‌های پولی و جایگزینی آن با سایر روش‌هایی که اثربخشی بیشتر و هزینه کمتری دارند مهم‌ترین اقدام برای رفع این مشکل است. عوامل متعددی جهت ایجاد انگیزش وجود دارند که می‌توانند جایگزین پول شوند. نمونه‌ای از عوامل انگیزه‌ساز عبارتند از:

- محیط کار و مشاغل را فعال تر کنید.
- سرگرمی و تفریح را با کار ترکیب کنید.
- کارکنان را در امور مختلف سازمان مشارکت دهید.
- امکان حق انتخاب بیشتری برای کارمند فراهم کنید.
- مسئولیت‌ها (و اختیارات) را افزایش دهید.
- تسهیلات لازم برای کارگروهی فراهم کنید.
- کارکنان را به یادگیری و بهسازی مستمر ترغیب کنید.
- اجازه دهید کارکنان خود اهدافشان را تعیین کنند.
- سنجش و اندازه‌گیری خودکار را در میان کارکنان ترغیب کنید.

● شرایطی را فراهم آورید که موجب پیشرفت مستمر گردد.

● عوامل دلگرم‌کننده برای کارکنان فراهم کنید.

● محیطی از قدردانی و درک ارزشها بوجود آورید.

● کارکنان را باری دهید تا اهمیت شغل و کار خود را درک کنند.

عواملی مشابه موارد فوق‌الذکر ضمن متحول کردن محیط کار دارای چنان قدرتی هستند که بیش از پول و سایر تشویق‌های سنتی ایجاد انگیزش کنند.

مشکل دوم: عدم قدرشناسی

هر تشویق علاوه بر ارزش پولی باید جنبه قدرشناسی (میزان قدردانی که دریافت‌کننده تشویق برای عملکرد خود تجربه می‌کند) نیز داشته باشد. قدرشناسی مهم‌ترین عنصر انگیزشی هر تشویق است. در یک نظرخواهی،

● در سازمان‌های سنتی مبنای تشویق‌ها جنبه مالی داشته است.

● پول محدودیت‌های انگیزشی پآزی دارد.

● هر تشویق علاوه بر ارزش پولی باید جنبه قدرشناسی نیز داشته باشد.

● قدرشناسی یکی از کم‌هزینه‌ترین روش‌های ایجاد انگیزش است.

● تأخیر در تشویق، مشکلی است که در بیشتر سازمانها دیده می‌شود.

از سرپرست‌ها و کارکنان یک شرکت بطور نمونه خواسته شد تا ده عامل مختلف تشویق را براساس میزان اهمیت آنها مرتب کنند، کارکنان قدرشناسی را به عنوان مهم‌ترین عامل ایجادکننده انگیزش قرار دادند در صورتی که سرپرست‌ها آن را به عنوان عامل هشتم انگیزش دانستند. این اختلاف نظر یکی از دلایل اصلی ناچیز شمردن تشویق از سوی کارکنان در محیط کار خود محسوب می‌گردد. البته موضوع صرفاً مربوط به سرپرست‌ها نمی‌گردد، بلکه حتی سازمان‌ها با قراردادن یک پاداش یا پرداخت اضافی در برهه حقوقی کارکنان بدون اعلام حتی یک جمله که بیانگر قدرشناسی و یا علت این تشویق باشد، در حقیقت هیچگونه اثر انگیزشی در کارکنان بوجود نیاورده‌اند. چرا که کارکنان انتظار دارند سازمان قدر و ارزش کار آنها را تشخیص و اعلام کند.

استراتژی تشویق برتر جهت حل مشکل دوم

برای حل این مشکل باید در هر تشویق ارزش و قدر کار انجام شده به گونه‌ای که کارمند متوجه شود، اعلام گردد. قدرشناسی یکی از کم‌هزینه‌ترین روش‌های ایجاد انگیزش است. سایر روش‌های تشویق به علت هزینه‌هایی که دربردارد باید محدود به زمان‌های خاصی باشد، اما قدرشناسی و اعلام آن می‌تواند در زمان‌های مختلف و با کمترین هزینه انجام پذیرد. در مقاطع مختلف و مناسبت‌های گوناگون یک تشکر حضوری و یا قدرشناسی به موقع اثر انگیزشی عمیقی در مقایسه با تشویق‌های پولی دارد. البته برای این‌گونه قدرشناسی‌ها شرکت‌های مختلف روش‌های گوناگونی را بکار می‌برند برای نمونه بعضی از کارخانه‌ها نداشتن حادثه در تعداد روز معینی را به عنوان یک معیار قرار می‌دهند و اعلام می‌کنند اگر ظرف ۱۰۰ روز حادثه‌ای در خط تولید بوجود نیاید رأس ساعت پایانی کار در روز صدم به همین مناسبت جشنی برگزار می‌گردد که در آن کلیه بخش‌ها تزیین شده و مراسم ویژه‌ای ترتیب داده می‌شود تا از کارکنان آن واحد تولیدی قدردانی شود و ارزش کار آنها رسماً اعلام گردد. انگیزشی که این‌گونه جشن‌ها با هزینه محدود در بین کارکنان ایجاد می‌کند بسیار بیشتر از تشویق‌های پولی است. در برخی از سازمان‌ها حتی برای موفقیت‌های جزئی نیز با پخش کردن شیرینی و یا اقدامات مشابه ضمن تقویت روحیه کارگروهی و دلبستگی‌های سازمانی میان کارکنان، دیده شدن ارزشها و قدرشناسی را به کارکنان اثبات می‌کنند و از این طریق با هزینه محدود انگیزشی غیرقابل وصف ایجاد می‌کنند.

مشکل سوم: حقوق و مزایا

حقوق و مزایای افراد در سازمان‌های امروزی، مخصوصاً بخش دولتی، صرفاً برای حضور فیزیکی کارمند در محیط کار پرداخت می‌گردد. کارمندان به این باور رسیده‌اند که سازمان می‌خواهد آنها در محل کار خود حضور داشته باشند، بدون توجه به انگیزش کاری و یا نتیجه‌ای که این حضور دربردارد. به همین علت کارکنان این‌گونه سازمان‌ها تلاشی جهت افزایش انگیزش کاری و یا بهبود عملکرد خود نخواهند داشت. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که کارکنان این‌گونه سازمان‌ها در مقایسه با موسساتی که حقوق و مزایای آنها ارتباط مستقیم با عملکرد کارمند دارد همواره ناراضی و دلسردتر

می‌باشند. درحقیقت آنها به جای اینکه قدرشناس سازمان خود باشند همیشه بر این باورند که سازمان هیچ کاری برای آنها انجام نداده و با احساس طلبکاری از شرکت و یا سازمان خود اعتقاد دارند که چرا برای منافع کارکنان اقدامات بیشتری انجام نمی‌گیرد. با وجود همه نقاط ضعف و عوامل ضدانگیزی نظام حقوق و مزایایی که مبنای آن حضور فیزیکی کارکنان در محل کار است، همچنان شاهد هستیم که سازمانها در حال افزایش این نوع پرداخت‌ها هستند با این تصور که مشکلات سازمانی آنها حل خواهد شد.

استراتژی تشویق برتر جهت حل مشکل سوم

اساسی‌ترین اقدام، کاهش حقوق و مزایای ثابت و افزایش ارتباط درآمد کارکنان با عملکرد آنهاست. نظام‌های حقوق و مزایای موجود بیشتر سازمانها باید به گونه‌ای تغییر یابد که حضور کارمند به عنوان اصلی‌ترین عامل تشویق و یا پرداخت محسوب نگردد. امروزه کارکنان از تساوی و حقوق مزایای فردی که صرفاً بطور فیزیکی در محل کار حضور دارد با شخصی که بطور فعال در محل کار خود حضور می‌یابد تفرق ذاتی پیدا کرده‌اند. آنها انتظار دارند پاداش یا حقوق و مزایای بیشتر مخصوص افرادی باشد که کار را آطور که باید، انجام می‌دهند و ارزش تلاش‌ها و ابتکارات فردی در محیط کار دیده شود. سازمان‌های هوشمند همواره تلاش می‌کنند با تعریف عملکرد مطلوب و تغییر نظام‌های سنتی همواره پرداخت‌ها و تشویق‌های خود را بر مبنای عملکرد کارکنان انجام دهند.

مشکل چهارم: تشویق عملکردهای اشتباه

همانگونه که در استراتژی قبلی ذکر شد تشویق بر مبنای عملکرد روش پسندیده‌ای است اما در صورتی که عملکرد مطلوب مبنای تشویق باشد. در تشویق عملکرد، اشتباهات زیادی در سازمان‌ها رخ می‌دهد و این امر اثرات تخریبی زیادی بر روحیه کارکنان داشته است. برای روشن شدن موضوع، چند نمونه از عملکردهای نامطلوب که مبنای تشویق قرار گرفته‌اند را ذکر می‌کنیم:

● تشویق راننده‌ها بر مبنای رسیدن سر وقت به مقصد که تخلف از مقررات رانندگی و حوادث بعدی را به دنبال خواهد داشت.

● تشویق کارکنان تعمیرات یک کارخانه تولیدی بر مبنای زمانی که به اصطلاح آچار به دست مشغول کار تعمیرات هستند. این روش

درحقیقت کارکنان تعمیرات را در صورت صرف وقت برای تجزیه و تحلیل مسائل برای پیش‌گیری از گسترش اشکالات فنی مورد تنبیه قرار می‌دهد.

● تشویق کارکنان یک شرکت حمل‌ونقل بار بر مبنای تعداد کانتینرهای حمل شده، که پس از مدتی مدیریت احساس بهره‌وری بسیار چشمگیری از عملکرد کارکنان داشت، در صورتی که با یک حسابرسی داخلی معلوم شد صرفاً ۴۵٪ کانتینرها از بار پر شده بوده‌اند.

● در بعضی از شرکت‌ها بر اساس ارشدیت، سازگاری کارمند، بی‌سروصدا بودن و یا میزان مشغول بودن، افراد مورد تشویق قرار می‌گیرند.

دو نمونه روشن در پرداخت پاداش به عملکردهای نامطلوب عبارتند از: تشویق مدیرانی که به علت داشتن اختیارات لازم جهت تشویق افراد هر سال بودجه تشویق سازمان خود را افزایش می‌دهند، دوم مدیرانی که بودجه خود را کاهش می‌دهند و با افزایش انتظارات کارکنان، آنها را در مسیری قرار می‌دهند که سطح اهداف خود را پائین آورند. در چنین شرایطی تشخیص نوع عملکردی که سازمان آن را مورد تشویق قرار می‌دهد برای کارکنان بسیار ساده است و مطلوب یا نامطلوب آن فرقی نخواهد داشت. بسیاری از مدیران که از دلسردی و انگیزه پائین کارکنان خود شکایت دارند پی‌برده‌اند که مشکل آنها داشتن نظام تشویقی است که مبنای آن صرفاً رفتار خوب کارکنان و یا نتایج کار آنهاست نه عملکردی که مدیران در راستای اهداف کلی سازمان از کارکنان انتظار دارند.

استراتژی تشویق برتر جهت حل مشکل چهارم

برای اطمینان از اینکه عملکرد مطلوب و تعیین شده از طرف سازمان مورد تشویق قرار گیرد نظام تشویق موجود را مورد ارزیابی مجدد قرار دهید. تشویق باید انتظارات واقعی را برآورد نه اینکه تاییدکننده شرح شغل و یا نمودار سازمانی باشد. مهم‌ترین مطلبی که در ارزیابی نظام تشویق یک سازمان می‌تواند مورد سؤال قرار گیرد این است که «آیا از تشویق‌ها عملکرد مورد نظر حاصل می‌گردد؟» ابتدا با نتایج مورد نظر خود شروع کنید و به دنبال آن روش و یا عملکرد مورد نیاز جهت دستیابی به آن نتیجه را مشخص کنید. برای مثال اگر کارگروهی شما را به نتایج مورد نظر می‌رساند در این صورت اطمینان حاصل کنید افرادی که کارگروهی می‌کنند مورد تشویق قرار می‌گیرند و یا اگر دنبال کیفیت کار

هستید اطمینان حاصل کنید کمیت کار مورد تشویق قرار نگیرد. اگر شما به دنبال راه‌حل‌های بلندمدت برای مسائل هستید افرادی که راه‌حل سریع و یا کوتاه‌مدت برای مشکلات ارائه می‌دهند مورد تشویق قرار ندهید. البته در این فرآیند نباید کارکنان با عوامل متعدد و متنوع تشویق روبرو شده و احساس سردرگمی داشته باشند بلکه با معرفی تعداد معدودی روش (عملکرد) و نتیجه عملکرد که نقش حیاتی دارند کارکنان را متوجه هدف اصلی کنید.

مشکل پنجم: تاخیر

تاخیر در تشویق، مشکلی است که در بیشتر سازمانها دیده می‌شود و آثار ناهنجار این تاخیر همواره مشاهده شده است. اما متأسفانه کماکان به علت پایبندی به نظام‌های سنتی تشویق، هنوز شاهد این تاخیر حتی در سازمان‌های پیشرفته جهان هستیم. در نظرخواهی که از کارکنان یک شرکت بزرگ آمریکایی به عمل آمده غالب کارکنان پاداش به موقع و سریع را حتی اگر رقم پولی آن - پاداش سالانه باشد، ترجیح می‌دهند. این موضوع در مورد بسیاری از روش‌های جاری در پرداخت به کارکنان صادق است. ارزش واقعی یک پرداخت به عوامل متعددی که خارج از کنترل کارمند است بستگی دارد حال اگر این پرداخت با تاخیر انجام پذیرد، آثار منفی جبران‌ناپذیری خواهد داشت. مدیریت بعضی از سازمانها، کارکنان خود را همانند سهامداران که باید تا چند ماه بعد از سال مالی جهت تعیین سهم آنها از سود شرکت صبر داشته باشند، منتظر می‌گذارند تا در موعدی که سایر عوامل اجازه دهد آنها را مورد تشویق قرار دهند. به همین علت حتی قدردانی و تشکر ساده از موفقیت‌های کارکنان نیز همواره با تاخیر انجام می‌پذیرد.

استراتژی تشویق برتر جهت حل مشکل پنجم

اساسی‌ترین اقدام تشویق به موقع کارکنان است. تشویق باید به محض اینکه عملکرد مطلوبی صورت گرفت، انجام پذیرد. یکی از اصول پذیرفته شده در روان‌شناسی رفتاری این است که اگر می‌خواهید فردی رفتار خوبی را تکرار کند باید کار خوب او را سریعاً مورد قدردانی قرار دهید.

استفاده مدیران از این اصل مهم می‌تواند به گونه‌ای باشد که هر لحظه در جستجوی کارمندی باشند که فعالیت و عملکرد مطلوب دارد و او را سریعاً مورد قدردانی قرار دهند. روش ساده‌ای که در محیط‌های ستادی و یا صف

تجربه شده و دارای اثرات بسیار مطلوبی بوده، تشکر و قدردانی مدیر از همکاران و یا کارمند بخش خود با صرف ۵ دقیقه وقت و احیاناً خوردن شیرینی و چای با او می‌باشد مشابه این‌گونه روش‌ها بر مبنای فرهنگ جوامع مختلف اجرا گردیده و آثار بسیار مطلوبی داشته است.

مشکل ششم: عمومیت تشویق

نظام‌های تشویق غالباً از انعطاف کافی برخوردار نمی‌باشند زیرا ویژگی‌های فردی را در نظر نمی‌گیرند. سازمانها معمولاً تمایل دارند فرض کنند که یک دستورالعمل تشویق جوابگوی همه کارکنان است. در صورتی که اولاً افراد متفاوتند، ثانیاً کارکنان امروز با نسل گذشته تفاوت بسیار دارند. لذا در عصر حاضر توجه به خصوصیات فردی در عوامل انگیزه‌ساز اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. بدین ترتیب عبارت «با دیگران آن‌گونه رفتار کنید که آنها با شما رفتار می‌کنند» در فرآیند تشویق‌ها با تغییراتی جزئی مورد استفاده قرار می‌گیرد و به عنوان اصل طلایی تشویق‌ها خواهیم گفت: «چیزی را به دیگران تقدیم کنید که آنها از شما انتظار دارند».

استراتژی تشویق برتر جهت حل مشکل ششم

اساسی‌ترین راه‌حل، دادن حق انتخاب در انواع تشویق به کارمند است. همان‌گونه که افراد متفاوتند تشویق آنها نیز باید با هم فرق داشته باشد. قرار نیست هر چیزی در نظر ما تشویق محسوب می‌گردد برای همه کارکنان نیز تشویق باشد. نیاز افراد متفاوت است. بعضی دنبال درآمد بیشتر هستند، بعضی به مرخصی علاقه بیشتری دارند. ترفیع و ارتقا برای بعضی پاداش محسوب می‌گردد در صورتی که برای دیگران درگیر شدن در کارهای متنوع جنبه تشویق دارد. بعضی افراد ورزش را ترجیح می‌دهند، بعضی تفریح و گردش، بعضی دیگر غذا خوردن گروهی در رستوران و یا دستیابی به کتاب مورد علاقه خود را ترجیح می‌دهند. به هر حال غذا، تفریح، ورزش، مطالعه، محیط کار بهتر، هدیه، سفر، فعالیت‌های خانوادگی، و... از جمله موارد بی‌شمار تشویق کارکنان است.

چگونه می‌توان تشخیص داد چه نوع پاداش برای کارمند تشویق محسوب می‌گردد؟ بهترین راه پرسیدن از خود کارکنان است. سازمان‌های هوشمند امکان انتخاب نوع تشویق را از طریق چاپ جزوه و فهرستی از گونه‌های مختلف تشویق برای کارمند فراهم می‌کنند، بطوری که کارمند از طریق دستیابی به چنین مجموعه‌ای

احساس می‌کند سازمان به تمایلات و علائق او اهمیت داده و صرفاً یک یا چند نوع تشویق را برای کلیه کارکنان در نظر نمی‌گیرد. آیا تاکنون شاهد بوده‌اید که بعضی از کارمندان هدایا و یا سایر تشویق‌های دریافتی خود را جمع‌آوری کرده‌اند تا نشان دهند چگونه سازمان آنها به گونه‌ای یکنواخت و با تصور اینکه کارمندان با این‌گونه تشویق‌ها راضی شده‌اند، سالهای متعددی کارکنان خود را به اصطلاح مورد تشویق قرار داده است. با روش پرسش از کارکنان خطر این‌گونه احساسات ناهنجار نیز از بین خواهد رفت.



مشکل هفتم: اثر کوتاه‌مدت

اثر کوتاه‌مدت تشویق به روش‌های سنتی از مشکلات دیگر این روشها محسوب می‌گردد. همان‌گونه که قبلاً ذکر شد افزایش حقوق و مزایا بیش از دو هفته اثر مطلوب ندارد، سایر تشویق‌های پولی نیز دارای همین محدودیت هستند. در عمل هر پاداشی که دارای یک جریان پولی باشد پایدار نیست. معمولاً در نظام‌های سنتی به محض دریافت پاداش، فرآیند ناامیدی و یاس شروع می‌گردد. علاوه بر این از آنجایی که اکثر تشویق‌ها به دنبال یک موفقیت مقطعی انجام می‌گیرد نقش محدودی در ایجاد علاقه برای عملکرد و یا موفقیت‌های آینده دارد.

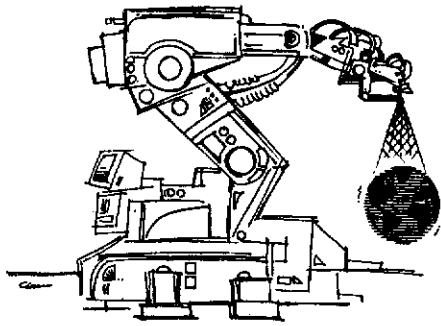
استراتژی تشویق برتر جهت حل مشکل هفتم

عمر اثربخشی تشویق را افزایش دهید. برای انجام این کار راه‌های گوناگون وجود دارد که با فرهنگ جوامع مختلف ارتباط مستقیم دارد. یکی از روش‌های متداول تشویق‌های نمادین است. هدیه‌ای به صورت یک شیئی نمادین به کارمند داده می‌شود و او همواره این هدیه را به عنوان یادبودی از موفقیت عمر خدمتی خود حفظ می‌کند و همواره اثر انگیزشی آن را احساس و به آن افتخار می‌کند. روش دیگر جهت استمرار بخشیدن به اثر یک تشویق ایجاد یک نظام امتیازی در محیط کار است که هر کارمند بر اساس عملکرد مطلوبی که دارد امتیاز

کسب و آن را ذخیره می‌کند تا با استفاده از کتاب راهنمای انواع مختلف پاداش، امتیازهای ذخیره شده را جهت دریافت تشویق دلخواه خود صرف کند. البته بعضی از سازمانها این نظام را با استفاده از نرم‌افزارهای کامپیوتری به صورت کارت‌های اعتباری ارائه کرده‌اند که اگر نقطه ضعف قدرشناسی به موقع را نداشته باشد، می‌تواند مشکل کوتاه‌مدت بودن اثر تشویق را به خوبی برطرف کند. روش دیگری که بعضی از شرکت‌ها به کار گرفته‌اند استفاده از عوامل مختلف موفقیت سازمانی مانند ایمن‌ترین عملکرد، بهترین خدمات، کیفیت تولید و... استفاده می‌کنند و نوعی مسابقه مستمر بین کارکنان برگزار می‌کنند. از این طریق هم تفریح را به محیط کار وارد کرده‌اند و هم تشویق را استمرار بخشیده‌اند. نکته قابل توجه در مطالعات انجام شده این است که کارکنان به ماهیت مسابقه‌ای بودن این روش بیشتر از جایزه‌های آن علاقمند و دلبستگی پیدا کرده‌اند.

مشکل هشتم: وجود عوامل ضدانگیزش

شناخت و تعیین عوامل ضدانگیزش تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بطور کلی ضوابط اداری و شرایط موجود سازمانها، کارکنان را خسته و ناامید کرده و همواره اثربخشی انگیزش حاصل از هر نوع تشویق را کم کرده است. برای مثال اگر شرکتی در حال اجرای طرح کاهش نیروی انسانی است چگونه تشویق‌ها می‌تواند اثربخش و ایجاد انگیزه کنند؟ یا زمانی که افراد تلاش‌گر و کم‌کار هر دو بطور یکسان افزایش حقوق می‌گیرند چگونه کارمند فعال می‌تواند احساس تشویق داشته باشد؟ در حال حاضر یکی از نارضایتی‌های موجود بین کارکنان شرکت‌های امریکایی تشویق‌های بی‌رویه مدیران این شرکت‌ها با توجه به عملکرد مالی مطلوب هر شرکت است، در صورتی که تفاوت درآمد دریافتی کارکنان فعال و تلاش‌گر با کارکنان غیرفعال در این شرکت‌ها فقط چند دلار است. به همین علت کارکنان در این‌گونه شرکت‌ها احساس می‌کنند قربانی می‌شوند تا مدیران تشویق گردند. اکثر کارکنان اعتقاد دارند عامل اصلی ضدانگیزش در تشویق‌های موجود بی‌عدالتی است. زیرا افراد به آنچه که دریافت نمی‌کنند حساسیت بیشتری دارند تا به آنچه که دریافت می‌کنند. البته عدالت یک امر نسبی است و معمولاً کارکنان دریافت‌های خود را با دیگران در داخل و خارج از سازمان خود مقایسه



مدیریت 5 GEN

مترجم: نصرالله شیروانی

منبع: MANAGEMENT BY FACT

می‌کنند. آنها بدون توجه به میزان اختلاف در این دریافت‌ها به هر حال این اختلاف را باعث تضعیف روحیه کاری خود می‌دانند. در چنین شرایطی که عوامل ضدانگیزش سازمان را فراگرفته باشد به جای قدردانی از تشویق‌ها با آنها برخوردی بدبینانه و تحقیرآمیز می‌گردد.

استراتژی تشویق برتر جهت حل مشکل هشتم

همواره نسبت به عوامل ضدانگیزش حساس باشید چرا که این عوامل تلاش‌های سازمان شما در بهره‌گیری از تشویق‌های برتر را سریعاً از بین خواهد برد. اکثر عوامل ضدانگیزش را می‌توان با درگیر ساختن کارمند در فرآیند تشخیص و تعیین اولویت این‌گونه عوامل و همچنین جلب توجه و پشتیبانی مدیریت کاهش داد. لذا بدیهی خواهد بود که پیاده کردن یک تشویق برتر از حساسیت زیادی برخوردار است. یکی از عوامل ضدانگیزش که عموماً در اصلاح روش‌های تشویق مانع می‌گردد (مخصوصاً زمانی که سازمان پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای حضور در محل کار به پرداخت بر مبنای عملکرد تغییر دهد) احساس کارکنان مبنی بر اینکه با این اقدام چیزی از آنها گرفته خواهد شد، می‌باشد. به همین جهت کارکنان باید در مورد منافع این‌گونه تغییرات برای خود و سازمان خویش آموزش دیده و حتی در این‌گونه تغییرات خود نقش موثری داشته باشند. برای اینکه کارکنان احساس بی‌عدالتی در نظام تشویق نداشته باشند هر سازمان نیاز به ابزار بی‌طرفی دارد که با آنها عملکرد افراد ارزیابی شود، بدون این ابزار عادلانه هرگونه نظامی سرنوشتی به جز شکست نخواهد داشت.

با توجه به مطالب فوق ملاحظه می‌شود با اینکه تشویق و پاداش بخشی از مجموعه عوامل موثر در افزایش انگیزش کارکنان است، اما حقیقتاً بخش اساسی این مجموعه است. بطوری که اگر با مهارت و دقت پیاده شود نقش محور اصلی نظام انگیزش یک سازمان را خواهد داشت. اما اگر ضعیف و یا همچون روش‌های سنتی پیاده شود همچنان باعث تخریب روحیه کارکنان شده و منابع سازمان را از بین خواهد برد. لذا همچون سایر نظام‌های مدیریتی، مجموعه عوامل انگیزش نیز در یک سازمان باید با استفاده از روش‌های نوین مورد توجه و دقت قرار گیرند. □

5 GEN اشاره به پنج کلمه ژاپنی است که با GEN شروع می‌شوند. محل واقعی^(۱)، موضوع واقعی^(۲)، حقیقت محض^(۳)، اصل^(۴) و قاعده کلی^(۵). به‌طور کلی مفهوم این کلمات این است که از مشاهدات خود در صحنه وقوع حادثه با توجه به اصول و قواعد کلی به حقیقت پی‌بریم، 5 GEN روشی است در کنترل کیفیت.

مدیریت 5 GEN چیست؟

تمام پدیده‌های طبیعی در نتیجه قوانین طبیعی بوجود آمده‌اند و کار آنها بر طبق اصول معینی است. به‌عنوان مثال ماشین تراش را در نظر بگیرید، تا زمانی که تیغه آن با ماده اولیه تماس نگرفته است اتفاقی رخ نمی‌دهد، کالایی تولید و هزینه‌ای نمی‌شود. اما وقتی تیغه با ماده اولیه تماس پیدا کند تغییری حاصل می‌شود. این تغییرات اگرچه به اختیار ما صورت گرفته، در حقیقت تغییری است طبیعی و از اصولی کلی پیروی می‌کند (همان اصول اولیه‌ای که در تمام تغییرات فیزیکی شاهد آن هستیم) و طبق قاعده‌ای کلی عمل می‌کند. در این رابطه ما شاهد 5 GEN پیش‌گفته هستیم (محل واقعی، موضوع واقعی، حقیقت محض، اصل و قاعده کلی).

برای اینکه بدانیم چه اتفاقی افتاده است عملاً در صحنه حاضر شویم و از شواهد به واقعیت پی‌بریم. با این کار از آنچه اتفاق افتاده آگاه می‌شویم ولی از علت آن و اینکه چگونه می‌توان از وقوع مجدد آن جلوگیری کرد اطلاع حاصل نمی‌کنیم. برای اطلاع از علت و راه علاج آن باید اصول اولیه و قاعده کلی را که در این امر دخالت داشته‌اند بررسی کنیم. شما باید با کار ماشین‌آلات آشنا باشید، عملاً چگونه کار می‌کنند و چرا کافی نیست بدانیم که کار خوب صورت گرفته است، باید علت خوب بودن آن را بدانیم تا بتوانیم از این تجربه خوب در کارهای دیگر نیز استفاده کنیم. علت ناکید ما بر 5 GEN نیز همین است و انسان وقتی مسئله‌ای را واقعاً می‌فهمد که خود آن را حل کرده باشد.

وقتی حادثه‌ای در محل کارگاه اتفاق افتاده

اگر در حضور کارگران تحقیق کنیم و کارگران بفهمند که ما در پی چه هستیم دقیق‌تر کار می‌کنند و یا بالعکس اشتباهات بیشتری مرتکب می‌شوند، که در هر دو حال ما را در مطالعه خود به اشتباه می‌اندازد. بهتر است از لااقل پنج متر دورتر از محل حادثه محل را بررسی کنیم تا کارگر متوجه هدف ما نشود و در نتیجه رفتارش طبیعی باشد. بعد از این مرحله ما می‌توانیم به کارگر نزدیک شویم و در مورد موضوع واقعی (مرحله دوم 5 GEN) صحبت کنیم. باید از کارگر بپرسیم که جریان چیست، بعد از کارگران دیگر و سرپرست سوال کنیم. بعد باید خود امتحان کنیم و مطلع شویم که آیا جریان همان‌طور است که شنیده‌ایم. اگر توضیحات با واقعیت وفق می‌دهد پس مشکل در کجاست؟ شاید مشکل در استانداردگذاری است. آیا اشکال در ماشین‌آلات است یا در قطعات؟ اینها چیزهایی است که می‌خواهیم بدانیم.

معمولاً در کنترل کیفیت چنان در پی کیفیت بالاتر هستیم که وقتی برای ما باقی نمی‌ماند که در مورد این مسئله فکر کنیم که پس از رسیدن به سطح مطلوب چگونه آن را حفظ کنیم. برای رسیدن به این سطح کتابهای بسیاری را مطالعه می‌کنیم و به آموزش توجه می‌کنیم و کم‌کم از کار واقعی دور می‌افتیم. در حقیقت آنقدر که برای انجام صحیح کار وسواس بخرج می‌دهیم که فراموش می‌کنیم که این کارها برای چیست. وقتی مشکلی در رابطه با کنترل کیفیت پیش می‌آید به کارگاه می‌رویم، اگر کارکنان با تکنیکهای کنترل کیفیت آشنایی زیاد نداشته باشند ما برای آنها نقش معلم را ایفا می‌کنیم و آنها فقط راه حل آن مشکل بخصوص را از ما یاد می‌گیرند و قادر نخواهند بود در رابطه با مشکلات بعدی آن راه حل را بکار برند. برای فهمیدن و حل مشکل مطالعه و سخنرانی کافی نیست. بهترین روش برای حل مشکل کنترل کیفیت این است که به کارگاه برویم و از کسانی که مستقیماً با امر تولید سروکار دارند سوال کنیم. این امر اهمیت محل واقعی (مرحله اول