

# ایجاد انگیزه در کارکنان به هنگام تغییر

این چک‌لیست خاص مدیرانی طراحی شده که برای مدیریت، ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان در مواقع تغییرات مستمر ساختارها و فرآیندهای سازمانی مسئولیت دارند.

در محیط‌های پر هرج و مرج امروزی، موفقیت تجاری اغلب به کارکنانی بستگی دارد که از تمامی استعدادهای خود بهره می‌برند. هنوز هم علیرغم وجود انبوهی از نظریه‌ها و روش‌ها، مدیران اغلب انگیزش را یک راز می‌دانند. این امر تا حدی بدلیل است که افراد به طرق مختلفی انگیزه پیدا می‌کنند. به علاوه، مواقعی هست که تغییرات سلسله‌مراتب‌ها می‌تواند باعث ایجاد بی‌ثباتی و کاهش روحیه کارکنان سطوح پایین‌تر گردد. به علاوه، کارکنان بیشتری به صورت نیمه‌وقت یا با قراردادهای دارای مفاد محدود کار می‌کنند و ایجاد انگیزه در این کارکنان مشخصاً امری دشوار است.



## ۱. تعریف

تویلا دل<sup>۱</sup> درباره انگیزه می‌نویسد: «قلب نوآوری آن است که به مردم آن چیزی را هدیه دهیم که واقعاً بیشترین کارایی را از آن می‌خواهند هر چه بیشتر بتوانید آن چه را که می‌خواهند در اختیارشان قرار دهید، بیشتر از شما همانی را انتظار خواهند داشت که خودتان به دنبالش هستید یعنی بهره‌وری، کیفیت و خدمت.» (یک روز کاری صادقانه، ۱۹۸۸)

## ۲. مزایا

فلسفه و اعمال انگیزه مثبت باید باعث افزایش بهره‌وری، کیفیت و خدمت شود. انگیزه به افراد کمک می‌کند تا:

- به اهدافشان دست یابند؛
- به نگرش مثبتی دست یابند؛
- قدرت تغییر را در خود ایجاد کنند؛
- ظرفیت‌سازی کنند و به عزت نفس برسند؛
- رشد و توسعه خود را مدیریت کرده و به دیگران نیز برای رشد و توسعه شان کمک کنند

## ۳. معایب

کارکنانی که دارای انگیزه موفقیت هستند، نیز برخی موانع وجود دارند که برای نیل به موفقیت باید بر این موانع چیره شوند

- این موانع شامل مدیران ناآگاه یا غایب، فضای ناکافی، تجهیزات کهنه و نگرش‌های بسته هستند مانند:
- «ما برای کار اضافی خود، حقوقی دریافت نمی‌کنیم.»
- «همیشه به همین صورت کار کرده‌ایم.»
- «رؤسای ما نمی‌دانند ما چه کار می‌کنیم.»
- «این کار در شرح وظایف من تعریف نشده است.»
- «تا حد امکان کم‌کاری می‌کنم بدون این که اخراج شوم.»

چنین نگرش‌هایی می‌توانند انگیزه، اشتیاق و تجربه را به زمین‌بزنند

## ۴. چک‌لیست اقدام

۱. آثار اساتید را بخوانید.

با آثار بزرگان چون نظریه بهداشتی هرزبرگ<sup>۲</sup>، نظریه X و Y مک‌گریگور<sup>۳</sup> و سلسله‌مراتب نیازهای مازلو<sup>۴</sup> آشنا شوید. اگرچه تاریخ این نظریه‌ها به سال‌ها قبل بازمی‌گردد اما آنها همچنان امروز هم معتبر هستند سعی کنید به درک بهتری

از اصول اساسی این نظریه‌ها دست یابید.

۲. چه چیزهایی انگیزه‌بخش شما است؟

ببینید چه عواملی در زندگی شغلی برایتان اهمیت دارند و چگونه آنها به نوعی در تعامل با شما هستند چه عواملی در گذشته در شما ایجاد انگیزه کرده یا انگیزه‌های شما را از بین برده‌اند؟

تفاوت‌های موجود میان عوامل انگیزه‌بخش در کوتاه‌مدت و بلندمدت را درک کنید.

۳. ببینید افرادتان از کارشان چه می‌خواهند.

افراد خواهان جایگاه بهتر، حقوق بالاتر، شرایط کاری بهتر و مزایای منعطف هستند. اما با پرسیدن سوالات زیر در ارزشیابی‌های کارکنان، پیمایش‌ها و گفتگوهای غیررسمی، ببینید آنها چه چیزی را در شغل خود می‌خواهند و چه چیزی در آنها بیشترین انگیزه را ایجاد می‌کند:

مثلاً آیا کارکنان شما خواهان موارد زیر از کارشان هستند؟

- کار جذاب‌تر؟
- رؤسای کارآمدتر؟
- فرصت بیشتری برای دیده شدن نتیجه نهایی کارشان؟
- مشارکت بیشتر؟
- تقدیر بیشتر؟
- چالش بیشتر؟
- فرصت‌های بیشتر برای توسعه؟

۴. تقدیر کنید.

هر روز، افرادی را بیابید که کارشان را به نحو احسن انجام می‌دهند و آنها را به دیگران معرفی کنید مطمئن شوید که علاقه خود را از صمیم قلب اظهار می‌دارید تا تصور نشود که فقط می‌خواهید مراقب کار افرادتان باشید. اگر ایده‌ای دارید که به افراد کمک می‌کند در کارشان پیشرفت کنند، آن را در بوق و کرنا کنید بلکه شرایط را مهیا کنید تا آنها خودشان این نکات را پیدا کنند.

۵. عوامل را میان‌برنده انگیزه را حذف کنید.

عواملی را مشخص کنید که انگیزه کارکنان‌تان را از بین می‌برند - آنها می‌توانند شامل عوامل فیزیکی (ساختمان، تجهیزات) یا عوامل روانی (خستگی، بی‌عدالتی، موانع ارتقا،

عدم شناخته شدن) باشند خیلی سریع و آسان می‌توان به مقابله با برخی از آنها پرداخت؛ البته برخی دیگر نیازمند زمان و برنامه‌ریزی بیشتری هستند.  
 ۶. حمایت خود را اثبات کنید  
 از کارکنان تان در صورت بروز اشتباه حمایت کنید و آنها را تنه‌انگزارید.  
 ۷. مراقب پاداش‌های نقدی باشید

بسیاری افراد می‌گویند که برای پول کار می‌کنند و مزایای نقدی یک مشوق مهم برای آنها است، اما در فهرست عوامل انگیزه‌بخش، پول رتبه بالایی ندارد و عملاً باعث ایجاد انگیزه نمی‌شود. مزایای نقدی می‌توانند در جذب کارکنان جدید مؤثر باشند اما به ندرت در افراد موجود ایجاد انگیزه می‌کنند.

۸. درباره اقدامات خود تصمیم بگیرید  
 به سخنان کارکنان خود توجه کنید و سپس درباره سیاست‌ها و نگرش‌های سازمان خود تصمیم‌گیری کنید. سیاست‌هایی را در نظر بگیرید که بر شرایط انعطاف‌پذیر کاری، مزایا، ارتقا، آموزش، توسعه و مشارکت افراد تأثیر گذار هستند.  
 ۹. دست به مدیریت تغییر بزنید

تدوین سیاست‌ها یک موضوع، و اجرای آنها موضوع دیگری است. اگر انگیزه ضعیف باشد، باید نگاهی به کل سبک مدیریت سازمان بیندازید. یکی از طبیعی‌ترین غرایز انسانی مقاومت در برابر تغییر است حتی وقتی که به نفع او باشد. روش معرفی تغییر، تأثیر بسزایی در زمینه ایجاد یا تخریب انگیزه دارد و اغلب کلید موفقیت و شکست شما است.

۱۰. اولویت‌های یادگیری را درک کنید  
 تغییر دربرگیرنده یادگیری است. پیتر هانی<sup>۵</sup> و آلن مامفورد<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) در کتاب خود به نام دستورالعمل سبک‌های یادگیری (۱۹۹۲) چهار سبک یادگیری را مشخص کردند:

- فعالان: فعالان تمایل دارند خود را درگیر تجارب، مسایل یا فرصت‌های جدید کنند. این افراد چندان از یک جا ایستادن و مشاهده کردن لذت نمی‌برند.
- نظریه‌پردازان: نظریه‌پردازان از پرداختن به مفاهیم و نظریه‌ها لذت می‌برند. این افراد تمایل ندارند بدون هدف یا دلیلی مشخص وارد کاری شوند.

- متفکران: متفکران تمایل دارند از وقت خود استفاده کنند و درباره امور مختلف بیندیشند. این افراد دوست ندارند برای انجام کاری تحت فشار زمانی قرار بگیرند.
  - عمل‌گرایان: عمل‌گرایان آنها به مثابه یک رابط میان موضوعات و مشاغل هستند. بهترین زمان برای یادگیری این افراد زمانی است که چیزی را می‌آزمایند.
- همان‌طور که هر یک از ما با سبک‌ها، اولویت‌ها و رویکردهای مختلف یاد می‌گیریم، افرادمان نیز زمانی بهترین واکنش را از خود نشان می‌دهند که محرک‌های ما منطبق با آن چیزهایی باشند که آنها می‌خواهند.  
 ۱۱. بازخورد را بپذیرید

بازخورد یکی از ارزشمندترین عناصر در چرخه انگیزش است. نباید کاری کنید که کارکنان بخواهند درباره میزان توسعه، پیشرفت و دستاوردهای خود حدس بزنند. درباره دقت و صحت کار آنها اظهار نظر کنید و گام‌های بعدی و اهداف آتی را به اطلاع آنها برسانید.

### ۵. باید ها

- آگاه باشید که شما همه پاسخ‌ها را نمی‌دانید.
- زمانی را برای یافتن دستاوردهای دیگران اختصاص دهید و نشان دهید که در این زمینه صادقانه عمل می‌کنید.
- کارکنان را رهبری، ترغیب و هدایت کنید - آنها را وادار به انجام کاری نکنید.
- آنچه را فکر می‌کنید به اطلاع کارکنان خود برسانید.

### ۶. نباید ها

- درباره عواملی که انگیزه‌بخش دیگران هستند، فرضیه‌پردازی نکنید.
- فکر نکنید دیگران نیز شبیه شما هستند.
- حتی اگر کاری برای افرادتان خوب است، آنها را وادار به انجام آن نکنید.
- نیاز دیگران به تشویق را فراموش نکنید.
- کارها را واگذار نکنید - مسئولیت‌ها را واگذار کنید.

### ۷. نکات مهم

- اگر افراد هدف نداشته باشند، درست عمل نمی‌کنند.
- افراد خواهان تعیین مسیر هستند نه فرمان.
- چه بخواهید و چه نخواهید، روحیات شما دیگران را تحت تأثیر قرار خواهد داد.
- مطمئن باشید کارکنانتان تلاش می‌کنند تا ۲۵ درصد بهتر از آن چه که انتظار دارید، کار کنند.

## ۸. برای اطلاعات بیشتر

### کتاب:

- «یک روز کاری صادقانه: ایجاد انگیزه در کارکنان برای دستیابی به حداکثر تلاش آنها»، توثیال دل، ۱۹۸۸.
- «ایجاد انگیزه در افراد در سازمان‌های ناب»، لیندا هولبک<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷.
- «هر چه افراد فکر کنند بهتر شده‌اند، واقعاً بهتر خواهند شد. تصورات مثبت باعث ایجاد موفقیت می‌شود.» لیزا جورون<sup>۸</sup>
- «وظیفه رهبر رساندن افراد به جایی است که الان هستند از جایی که قبلاً در آن نبوده‌اند.» هنری کیسینجر<sup>۹</sup>

5. Peter Honey 6. Alan Mumford 7.Linda Holbeche  
 8. Lisa Joronen 9. Henry Kissinger