

How to Motivate People

Patrick Forsyth (Author)

چگونه به دیگران انگیزه بدهیم؟

برگردان:

محبوبه معراجی - حسنا شهابی

زیر نظر:

علی محمد فلاحی

سرشناسه: فورسایت، پاتریک شهابی، حسنا ۱۳۶۸

عنوان و نام پدید آورنده: چگونه به دیگران انگیزه بدهیم؟ - (نویسنده: پاتریک فورسایت)

برگردان: محبوبه معراجی و حسنا شهابی زیر نظر علی محمد فلاحی)
مشخصات نشر: تهران - خیام آزمون - انتشارات تیزهوشان برتر - ۱۳۹۰
مشخصات ظاهری: ۲۰۸ صص - نمودار - جدول

وضعیت فهرست نویسی: فیا

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۶۶-۳۲-۱

یادداشت: عنوان اصلی: How to motivate people C2010

شناسه افزودن: حسنا شهابی ۱۳۶۸

شناسه افزودن: محبوبه معراجی ۱۳۶۷

شناسه افزودن: علی محمد فلاحی ۱۳۶۳

رده بندی کنگره: ۱۲۹۰ ۹۱ س الف HF ۵۵۴۹/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۴

شماره کتابشناسی ملی: ۲۴۴۴۲۸۵

انتشارات خیام آزمون - انتشارات تیزهوشان برتر

چگونه به دیگران انگیزه بدهیم؟

مترجم: حسنا شهابی - محبوبه معراجی

ویراستار: علی محمد فلاحی

بانظارت: علی محمد فلاحی

ناشر: انتشارات خیام آزمون

ناشر همکار: انتشارات تیزهوشان برتر

لیتوگرافی: ساحل

چاپ: چاپخانه جبّاری

قطع: رقعی

تیراژ: ۱۰۰۰

چاپ اول: اسفند ۱۳۹۰

دفتر مرکزی: تهران خیابان شریعتی بالاتر از سیدخندان کوچه خیام پلاک ۴ طبقه ۳

تلفن تماس و ارسال رایگان: ۲۲۸۶۰۶۶۸ - ۶۶۴۶۶۱۱۳ - ۷۹۵۷۹۵۵ - ۹۱۲

فهرست مطالب

مقدمه نویسنده..... ۵

فصل ۱. فرآیند انگیزش..... ۱۵

وظیفه مدیریت ۱۶

فصل ۲. مردم چه احساسی در مورد کار دارند؟..... ۲۳

تنوری X و تنوری Y ۲۵ / سلسله نیازهای تعریف شده توسط مازلو ۲۷ /

محرك هر تریزبرگ / عوامل بهداشت ۳۰ / تنوری انتظار ۳۴ / مفاهیم عملی ۳۸ /

هدف قرار دادن برتری ۴۲

فصل ۳. جنبه منفی توازن..... ۴۳

خط مشی شرکت و سرپرستی ۴۴ / کاربرد سازنده خط مشی و سرپرستی ۴۶ /

سرپرستی ۴۷ / روابط بین افراد ۴۸ / کاربرد سازنده روابط بین افراد ۴۹ / شرایط

کار ۵۰ / زندگی شخصی ۵۲ / امنیت ۵۴ / مقام ۵۶ / حقوق ۵۷

فصل ۴. جنبه مثبت توازن..... ۵۹

دستیابی ۶۰ / تشخیص ۶۳ / تشخیص در نتیجه پاداشها ۶۶ / نفس کار ۷۲ /

مسئولیت ۷۸ / پیشرفت ۸۱ / رشد ۸۴ / ترکیب کامل ۸۶

فصل ۵. سنجش میزان شور و هیجان..... ۸۷

ارزیابی صحیح ۹۰/ ایجاد خط مشی برای تحت تاثیر قرار دادن انگیزه ۹۱/
روشهایی برای ارزیابی مداوم ۹۶/ فرصت های خاص ارزیابی ۱۰۳/ ارزیابی کلی
۱۰۶/ ارتباط بین اطلاعات و عمل ۱۲۵/ بنیان محکم ۱۲۸

فصل ۶. طرح های تشویقی.....۱۲۹

یک اخطار ۱۲۹/ بسته های کارمندی ۱۳۰/ تشویق های مالی ۱۳۴/ طرح
های غیر مالی ۱۳۷/ مفاهیم مالیات ۱۳۸/ ابقا کردن علاقه ۱۳۹/ ارتباطات
۱۴۳/ اقدامات نهایی ۱۴۵

فصل ۷. نقش ارتباطات.....۱۴۷

نقش سبک مدیریت ۱۵۲/ نقش ارتباطات ۱۵۴/ رایزنی ۱۵۶/ پیشرفت ۱۵۷/
هیئت نمایندگی ۱۶۰/ ارزشیابی ۱۶۶/ مصاحبه های خروجی ۱۷۴/ روابط
۱۷۶

فصل ۸. نقش و اختیار.....۱۸۰

اختیار داشتن در کار ۱۸۱/ مهیا کردن شرایط برای به کار گیری اختیار ۱۸۳/
ادامه بحث ۱۸۴/ موثر ساختن اختیار ۱۸۵/ به سوی برتری ۱۸۸

فصل ۹. برنامه کار.....۱۸۹

ارتباط با پرسنلی ویژه ۱۸۹/ آمادگی برای پیشامدها ۱۹۲/ خطرات ۱۹۲/
عادات مثبت ۱۹۳/ تقویم انگیزشی ۱۹۴/ یادداشت های شخصی ۱۹۷/ خود
انگیزختگی ۱۹۹/ یک برنامه دوره ای ۲۰۰

کلام آخر.....۲۰۲

پیشگفتار مترجم

بنام خدا

حقیقت امر این است که در وهله ی اول، این عنوان جذاب کتاب بود که باعث شد آن را برای ترجمه انتخاب کنیم. با مطالعه این کتاب در می یابید که "بهترین" کار این است که لحظه هایتان را با افراد سهیم شده و تشویق کننده آن ها در انجام کارشان باشید و آن وقت، با عمل کردن به دستور العمل های کتاب از دیدن نتایج با ارزشی که افراد از کار با دیگران در سازمان به وجود می آورند، حیرت زده شوید.

مدیریت، شیوه های گوناگونی دارد که در این کتاب چند شیوه مؤثر آن و راه های اجرای عملی آن مطرح می شود. همین طور تشریح دقیق به همراه مثال و همچنین منطقی و عملی بودن راه ها، این کتاب را ارزشمند و خواندنی کرده است. این راه ها گاهی بسیار ساده هستند اما قطعاً نیاز به تمرین دارند و موفقیت نیز در گرو همین تمرین هاست.

نویسنده در این کتاب سعی داشته تا به طور خاص به مسئله ی انگیزش بپردازد و راهکارهای کاربردی و مفیدی را در زمینه انگیزه بخشی به کارکنان

در اختیار مدیران قرار دهد و هم چنین نظریه های متعددی را که در این زمینه وجود دارد بیان کرده، به اختصار به بررسی آنان پرداخته است.

امید است که مدیران پس از مطالعه ی این کتاب به اهمیت مسئله ی انگیزش و انگیزه بخشی به کارکنان بیش از پیش پی برده و به روش های نوین و کاربردی در ایجاد انگیزش برسند و از این روشها استفاده کرده، به نحوی که به کارایی هرچه بیشتر کارکنان و افزایش بازدهی کاری دست پیدا کنند.

چون کتاب هم اکنون در اختیار شماست از توضیح بیشتر در باره ی آن خودداری کرده و شما را به مطالعه ی آن دعوت می کنیم. امیدواریم از خواندن آن لذت برده و با به کار گیری مطالب آن، شما و افرادی که مدیریت آن ها را به عهده دارید قادر باشید تا دگرگونی های مثبتی را در زندگی کاری آنان بیافرینید و از با هم بودن لذت ببرید.

در پیدایش این کتاب، صاحب نظران ارجمندی نیز مشارکت داشته اند که از همه ی آن ها ممنونیم.

مقدمه نویسنده

ابتدا افراد شایسته را برای کار انتخاب کرده، سپس قواعد را مرتب کنید. با کارمندانان ارتباط برقرار کنید و به آن ها انگیزه بدهید. ضمناً در ازای کارشان پاداش را از یاد نبرید.

لی لا کوکو^۱

مدیریت امر مهمی ست. اگر مدیر مجموعه ای از افراد هستید که به شما گزارش می دهند، سرپرستی آن ها وقت زیادی می خواهد و نیازمند توجه و رسیدگی ست. خواه این مجموعه، محدود باشد یا سازمانی منسجم، اصول کلی و همچنین شیوه سنجش آن ها یکسان است.

شایستگی شما در جایگاه مدیر، فقط از روی شیوه مدیریت شما تشخیص داده نمی شود. البته شکی نیست که عملکرد شما به عنوان مدیر بسیار مهم است، اما معیار تشخیص شایستگی شما، ترکیبی از عملکرد شما و مجموعه تان با در نظر گرفتن همه جوانب آن است. مسلماً افرادی که به خوبی تشویق شده اند، عملکرد بهتری نسبت به دیگران دارند.

در واقع مدت هاست که دوره ی دستور دادن به مردم و تعیین تکلیف برای آن ها گذشته است. اکنون کارمندان بیش از گذشته به کارفرمایان خود نیاز دارند. آن ها می خواهند از مسائل جاری باخبر و در آن ها سهیم باشند و مورد مشورت قرار بگیرند. همچنین آن ها می خواهند احساس کنند که هر کاری که انجام می دهند واقعاً دارای ارزشی حقیقی است و ترجیحاً دوست دارند علاوه بر راضی بودن از کارشان از آن لذت نیز ببرند. وقتی افراد در این موارد احساس رضایت داشته باشند، فعالیت هایشان را به درستی انجام می دهند. بنابراین اگر به خوبی به کارمندانان انگیزه بدهید، عملکرد آن ها

نیز بهتر از زمانی خواهد بود که این کار را نمی کنید و البته رفتار آنان بهتر از وقتی است که گمان کنند مدیریت با آن ها سر ستیز دارد. دلیل انجام این کارها داشتن یک مجموعه کاری موفق است، نه فقط تحویل گرفتن کار انجام شده، این تیم، هرچه باشد، دقیقاً نمایانگر کسی است که آن را مدیریت می کند.

انگیزه، مسأله مهمی ست؛ چون کارایی، سودمندی، بازدهی و همین طور احتمال رسیدن به نتایجی که به عنوان هدف انتخاب شده اند را افزایش می دهد. برعکس، فقدان آن - یعنی وقتی مردم از نظر انگیزشی در وضعیت مطلوبی نیستند - باعث صرف وقت بیشتر از جانب مدیر برای بررسی مشکلات پیش آمده می شود، بحث و مشکلاتی برای مدیر می شود و در نتیجه تا حدودی از تمرکز افراد در حیطه کاری شان کاسته می شود.

واضح است که اگر گروه یا مجموعه کاری انگیزه نداشته باشند، نتیجه ی آن به طور مستقیم شامل موارد زیر می شود:

الف) مواردی که افزایش می یابد:

- کارگری
- اتلاف وقت - استراحت، گفتگو (نامرتبط با کار) و کارهای شخصی (شامل تلفن زدن به دوستان و جستجو در اینترنت) -
- پرحرفی و بدتر از آن، شایعه پراکنی درباره امور جاری یا ایجاد وقفه در کار دیگران
- امتناع از پیروی از قوانین سازمان (مثلاً شاخ و برگ دادن به مطالبه مخارج)
- زیر سؤال بردن خط مشی سازمان
- کاغذ بازی^۲

(ب) مواردی که کاهش می یابد:

- توجه و متعاقباً کیفیت کار
- سرعت کار
- تمایل در به عهده گرفتن مسئولیت
- میزان همکاری های سازنده
- وقت شناسی (به عنوان مثال دیر حاضر شدن در جلسات و بهانه جویی برای زود به خانه رفتن)
- دقت (به طور مثال دقت به دستورالعمل ها که کاهش آن، منجر به خطاهای بسیاری می شود)؛
- حفظ فرهنگ سازمان

این فهرست تنها یک نمونه بود و شما قطعاً می توانید موارد دیگری را هم به آن اضافه کنید. جزئیات پیش پا افتاده مهم هستند و هر مجموعه ای از تأثیرات و علائم امکان پذیر است و بازده نهایی که به عنوان نتیجه، روشن است. همچنین در صورت پایین بودن سطح انگیزه، وظیفه مدیریت بیشتر و مشکل تر می شود.

مزایای داشتن انگیزه در حد مطلوب نیز، با توجه به فهرستی که در بالا ذکر شد، کاملاً مشخص است (کاهش کارگری و...). همچنین مزایای بیشتری را می توان به عنوان پیامدهای داشتن انگیزه، متذکر شد. همین طور توجه به جزئیات نیز بخش مهمی از موفقیت است؛ به عنوان مثال، یک فرد با انگیزه - کسی که حاضر است خودش را خیلی بیشتر از دیگران به زحمت

بیندازد- می تواند تأثیر بسزایی در نتایج داشته باشد و این تأثیر با اضافه شدن این افراد به مجموعه کاری افزایش می یابد.

اگر واقعاً به افراد انگیزه بدهید، کار برای آن ها و همین طور خود شما بیشتر جنبه سرگرمی پیدا می کند. به هر ترتیب، ایجاد انگیزه در افراد، جنبه ای مهم و حساس در کار هر مدیر است که گاهی این گونه تصور می شود ممکن است صرفاً تصور شود که انگیزه دادن، کار مفیدی است، در صورتی که کار نیست، بلکه ابزاری مانند ابزارهای دیگر است که مستقیماً روی دستیابی به اهداف تأثیر می گذارد.

فرمول ساده ای که در زیر نشان داده شده، این مطلب را بیان می کند که: انجام فعالیت، از همه ی جوانب خود ذاتاً با انگیزش پیوند دارد. هر مدیری که ایجاد انگیزه در کارمندان را نادیده بگیرد مسئولیت عواقب آن با خود اوست.

داشتن انگیزه $\times$ (دانش + قابلیت) = عملکرد

به کار گرفتن انگیزه

تا این جا که خوب پیش رفته ایم: داشتن مجموعه کاری که دارای انگیزه ای قوی است، مطلوب به نظر می آید. اما انگیزش چیزی نیست که هم اکنون و یا پس از این با جادوگری به کار بسته شود. هیچ فرمول جادویی ای وجود ندارد. انگیزه دادن به افراد، به نحوی مطلوب، مستلزم وقت، تأمل و توجه است. در نظر گرفتن جزئیات در انجام موارد ضروری، بسیار شایان توجه است. انگیزش باید در خلال فعالیت های متعدد و مختلفی که به عملکرد مدیریت مربوط است، به کار گرفته شود. همان طور که تکنیک های مختص آن نیز اجرا می شود. این، مرحله ای جاری و حقیقتاً مداوم است. اگر این شروعی برای اشاره به دشواری این مرحله باشد، بنابراین حقیقتی در مورد آن قابل ذکر است. با این وجود، دشواری این مرحله به دلیل اشکالات اساسی نیست- در واقع بخش عمده آن چه باید انجام گیرد دریافت همگانی ست- بلکه تنها به دلیل کثرت مواردی ست که باید در نظر گرفته شود. این مسأله با تکیه بر این امر که اغلب مدیران پیش از این که بخواهند به ضرورت ایجاد انگیزه در افراد فکر کنند، خودشان کارهای زیاد و موارد قابل ملاحظه ای برای انجام دارند، مورد اغراق و گزافه گویی قرار گرفته است.

اگر شما فرایند انگیزش را نخست در چهارچوب خصوصیات روحی انسان - که در انگیزه درگیر است و همچنین با داشتن لیست منطقی و منظمی که احتمالاً از پیشامد های انگیزشی ردیف کرده اید- فهمیده اید، کاری که باید انجام گیرد روشن است. شاید باز هم به وقت و تلاش نیاز داشته باشد و باید همچنان مطابق با مسائل دیگر باشد. اما اقدامات شخصی خاص می توانند یکنواخت و تکراری شوند- بعضی چیزها از این عادی شدن سود می برند- و

در این راه بعضی از فعالیت ها بدون صرف وقت زیاد، می توانند با عوامل دیگر سازگار شوند. بنابراین وقت برای داشتن نظری خلاق به فرآیند انگیزشی، نیز باقی می ماند؛ زیرا این فرایند به چیزی فراتر از فعالیت تکراری و روزمره نیاز دارد. انگیزش نباید صرفاً برای راضی کردن افراد باشد، آن ها گاهی اصلاً متوجه تأثیر بسزای انگیزش نیستند، بلکه گاه گاهی باید آن ها را غافلگیر کند.

این کتاب توصیه ی ساده ای برای شرح کافی در مورد دلیل و نحوه عملکرد انگیزش دارد و پیشنهاد می کند که چه طور ساز و کاری دقیقی را طراحی کنید که هم تأثیرات منفی در کار مدیریت را کاهش داده و یا خنثی کند و هم احساسات انگیزشی رضایت بخشی را عملاً و به نحوی شایسته در افراد ایجاد کند. نتایج بهایی نیز روشن است؛ داشتن افرادی فعال و مشتاق آن چنان که قادر باشند کاری را که از آن ها خواسته شده به خوبی انجام دهند که در پی آن دستیابی به اهداف قرار می گیرد و از این بهتر، عالی ترین عملکرد به طور مطمئن و پیوسته ایجاد می شود.

ایجاد انگیزه یکی از مهمترین مهارت هاست که اگر به شکل مناسبی به کار گرفته شود به مدیران و کارکنان کمک می کند تا به طور بالقوه به موفقیت های روزافزونی دست یابند. اگر می خواهید در زمره مدیران موفق قرار گیرید، باید مهارت های انگیزشی مناسب را گسترش دهید. بازدهی ها در نتایج، این اطمینان را به شما می دهند که این روند را دنبال کنید.

حقایق تازه

دنیای کار اخیراً دگرگون شده است. (بله، می دانم که متوجه شده اید) و گفتن این که ما در عصر پویایی زندگی می کنیم، توضیح واضحی است. اما همه این تغییرات ایجاد شده، سودمند نیست. مطبوعات و کتاب های تجاری در حقیقت امر - مصرانه به این موارد اشاره می کنند: رکود، کوچک تر کردن سازمان ها با تعدیل نیرو، اخراج کارگر های مازاد بر احتیاج، افت هزینه ها، دوران بیکاری، تعطیلی، فشار روحی، تبعیضات ناروا^۲ و ... این کتاب ها همچنین بیانگر شیوه های تغییر یافته ی کار کردن نیز هستند: کار در خانه، کار از راه دور (اشتغال کامپیوتری)، کنترات های کوتاه مدت و همزمان چند منبع درآمد داشتن^۳. مثل اینکه روزهای خوبی که "کار برای زندگی" بود، برای همیشه گذشته است و همه این ها می تواند به سادگی موجب تأسف یا رنجش شود.

اما بین تأسف خوردن از چیزی و انجام دادن کاری در مورد آن، یک دنیا تفاوت است. قطعاً هر کسی که هدفش موفق شدن در تجارت و فعالیت سازمانی است، باید یک شیوه بسیار جدی تر و منسجم تر نسبت به آن چه در گذشته نیاز بود، اتخاذ کند. (عقاید من در این باب در کتاب مهارت های شغلی^۴ آمده است: یک راهنما برای موفقیت طولانی مدت، کاسل^۵). مسلماً در این جا ذکر تغییراتی که کار مدیریت را تحت تأثیر قرار می دهد، مناسب و بجاست.

^۲ Glass ceiling

^۳ Portfolio carrier

^۴ Carrier Skills: A guide to long term Success, Cassel

^۵ A guide to long term success, Cassel

در چنین شرایطی، مدیریت احتمالاً نسبت به زمان های گذشته، بسیار دشوار تر است. سرعت بالای تکنولوژی، نمونه بارزی از کارهای در حال شکل گیری را فراهم می کند که در هر زمانی با تجهیزات جدید و فرایند های دخیل در آن ها سر و کار داشته و با آن ها کنار می آیند که انقلاب تکنولوژی اطلاعات تنها بخشی از آن است. به هر حال اگر هنوز مخالف درگیر شدن با تجهیزات جدید هستید و ماشین نویسی هایتان را با ماشینی که ظاهراً خودش حافظه دارد، انجام می دهید انتظار حمایت نداشته باشید (من برای ادامه دادن به این بحث ۴۰۰۰۰ سخن دارم!) ممکن است در این میان مزایا چشمگیر باشند اما معایبی واقعی نیز دارند و زمان لازم است تا به مهارتی مسلط شویم.

بنابراین امروزه مدیریت نسبت به گذشته، با مسائل بیشتری سر و کار دارد؛ و این مسائل در بسیاری از موارد، پیچیده تر از گذشته است و گویی همزمان فشارهای دیگر هم دست به دست هم داده اند تا کار سخت تر کنند. به نظر می رسد که تنها انجام دادن حجم زیادی از کار در زمان بسیار کوتاه، مشکل بزرگ بسیاری از افراد باشد و این مسئله می تواند با عواملی مثل کاهش افراد شاغل به منظور کوچک تر کردن سازمان ها (تعدیل نیرو) یا بودجه محدود، تشدید شود. فشار مسائلی از این دست، استرس و در حقیقت همه سخت کوشی های ناشی از آن را افزایش می دهد. دست کم استرس شما باعث خوشحالی بعضی از افراد می شود- منظورم برآدی به جز من است که روش های کنترل استرس را هدایت می کنند. بنابراین مشکلات افزایش می یابند.

مدیران تحت فشار- به ویژه فشاری که از نظر آن ها غیر معقول است- با تحت فشار قرار دادن زیر مجموعه خود عکس العمل نشان می دهند و اگر خود کارکنان نیز تحت فشار باشند، با تزلزل روابط بین دو طرف، مشکلات افزایش می یابد. با وجود این که بیشتر افراد با وجود بعضی از فشارها،

ترقی می کنند، اما بی گمان بسیاری از این فشارها در نهایت به شکل نامطلوبی روی اجرای افراد اثر می گذارد که این جا برای ارائه راه چاره به این موقعیت کلی، مناسب نیست.

ایجاد انگیزه در شرایط

آن چه مهم است، ارتباط بین این واقعیت با طرز نگرش پابیند به آن و روند انگیزش است. کم اهمیت جلوه دادن نیاز به گذشت زمان در انگیزه دادن به افراد، خیلی ساده است، از آن ساده تر وقتی ست که شما تحت فشار هستید و شاید خودتان انگیزش چندانی ایجاد کنید. نباید اجازه دهید این مسأله اتفاق بیفتد. اگر روزگار به سختی می گذرد و تحت فشار هستید، باز هم دست یابی به اهداف مهم است. این قطعاً همان زمانی ست که از کارمندان می خواهید کارشان را به خوبی انجام دهند و تا اندازه زیادی خودکفا باشند و این امر به دست نمی آید مگر این که به طور منطقی و به شدت در آن ها انگیزه ایجاد کرده باشید.

زمانی که صرف این مرحله -انگیزش- می کنید نه تنها مفید، مطلوب و سازنده است، بلکه ارزش آن را دارد و در طول زمان مؤثر واقع می شود. ایجاد انگیزه در افراد، رابطه ی مستقیمی با اهداف دارد. بنابراین دلیل انجام این کار به بهترین شکل، تنها کمک به شما برای دست یابی به نتایج مورد نظران است. این کار می تواند موجب حمایت از کارمندان شما شود. حتی ممکن است از تنش ها و فشارهای روحی در زندگی خودتان نیز بکاهد.

اکنون با تأکید بر کارمندان اداری- اگرچه قوانین برای هر کسی که مدیریت می شود، مشابه است- به جزئیاتی می پردازیم که هر مدیری باید در نظر

بگیرد تا قادر باشد فعالانه و به طرز موفقیت آمیزی، در افرادش انگیزه ایجاد کند.

www.ketab.ir