



سه اصل انگیزش کارکنان

سه اصل انگیزش کارکنان در هر سازمان و کسب و کاری یافت می‌شوند و اثر زیادی بر اشتیاق و تعهد کارمندان دارند. سه اصل انگیزش کارکنان عبارت‌اند از پاداش، به رسمیت شناختن و تقویت.

پاداش

از آنجا که پاداش به افراد انگیزه می‌دهد و مشوق آن‌ها است، باید بر مبنای عملکرد باشد. پاداش‌ها باید بر مبنای انجام موفقیت‌آمیز کارها و فعالیت‌هایی باشد که به سازمان در رسیدن به اهداف و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. هیچ چیز غیر از موارد بالا شایسته پاداش نیست، نه رتبه و مقام، نه تحصیلات و نه روابط. معیار فقط باید عملکرد باشد. تنها راه پاداش‌دهی برای کمک به موفقیت شرکت این است که پاداش‌ها به طور مستقیم بر اساس عملکردی تعیین شوند که به کل سازمان کمک می‌کند. سازمان‌هایی که رشد سریعی دارند، عملکرد محور هستند. تنها راه پیشرفت در چنین

سازمان‌هایی این است که عالی کار کنید، با همه همکاران به خوبی همسو شوید و به ادامه رشد سازمان کمک کنید.

در بعضی سازمان‌ها، «فوت و فن ارتقا» کلید موفقیت است. افراد بر اساس توانایی‌شان در اثرگذاری بر دیگران و سوءاستفاده از آن‌ها ارتقا می‌یابند. در این سازمان‌ها تمرکز از عملکرد منحرف شده و به زرنگی و سوءاستفاده معطوف می‌شود. سازمان‌های سیاست‌محور دوست دارند مانند شرکت‌هایی باشند که به جایگاه تسلط بر بازار رسیده‌اند و تا مدت زمان زیادی سودآور باقی می‌مانند. دیگر عملکرد ملاحظه اصلی نیست؛ بلکه سیاست همه چیز است. این سازمان‌ها تقریباً همیشه در رقابت با سازمان‌های عملکرد محور شکست می‌خورند.

دو نوع پاداش

دو نوع پاداش وجود دارد: ملموس و غیرملموس. پاداش‌های ملموس پول، مرخصی‌ها و اشیای مادی هستند.

بهترین راه استفاده از پول به عنوان پاداش این است که مبلغ مشخصی را به عنوان اضافه حقوق و متناسب با انجام وظیفه یا دستیابی به هدف تعیین کنیم. بعضی شرکت‌ها این اشتباه را مرتکب می‌شوند که برای انجام یک کار خاص مبلغ پرداختی به کارمند را افزایش می‌دهند، اما سپس در ازای تکرار یا عدم تکرار آن کار، همان پرداخت را ادامه می‌دهند. اضافه حقوق‌های خاص و ناپیوسته اغلب بهترند.

پاداش‌های ناملموس مواردی از قبیل جوایز، لوح‌های تقدیر و هدایایی هستند که در جشن‌های سالانه به عملکردهای استثنایی داده می‌شوند. این موارد می‌تواند به شکل آموزش‌های جانبی باشد که هم به کارمندان و هم به شرکت سود می‌رساند یا به شکل مرخصی‌هایی که از بهره‌وری و عملکرد کارمندان نمی‌کاهد و هزینه‌چندانی برای شرکت ندارد. تحسین و تقدیر آشکار، به خصوص مقابل دیگران پاداش غیرملموس فوق‌العاده‌ای است که باعث افزایش دلگرمی، انگیزش کارکنان و افزایش عملکرد در طولانی‌مدت می‌شود. این پاداشی «احساسی» است که هزینه کم و سود زیادی دارد.

به رسمیت شناختن

مدیران، مسئول شناسایی کارهای خوب افراد هستند. یکی از بزرگ‌ترین عوامل انگیزش کارکنان در دنیای کار شناخته شدن به سخت‌کوشی و عملکرد عالی است. از سوی دیگر، یکی از بزرگ‌ترین شکایات در دنیای کار وقتی است که افراد برای عملکرد عالی به سختی تلاش می‌کنند و سپس رئیس موفقیت‌هایشان را نادیده می‌گیرد. هرگاه شخصی کاری استثنایی انجام داد که بالاتر و فراتر از الزامات شغل بود یا حتی تلاش خوبی انجام داد مدیر باید او را به شکل عمومی و خصوصی به دیگران بشناساند. قاعده این است که: هر چیزی که به رسمیت شناخته شد، تکرار می‌شود.

تقویت

این یکی از نیرومندترین تکنیک‌های انگیزش کارکنان است. هر آنچه را که تحسین، تایید، شناسایی و تقویت کنید، تکرار می‌شود و اغلب بارها و بارها تکرار می‌شود. وقتی با تحسین کار افراد، رفتارشان را تقویت می‌کنید، باعث می‌شوید احساس فوق‌العاده‌ای نسبت به خود داشته باشند؛ در نتیجه، مدام به دنبال فرصت‌های جدید برای تکرار همان رفتار هستند تا این تقویت را برانگیزند. اگر کار خوب و رفتار مثبت را تحسین و تقویت نکنید، احتمال کاهش تلاش کارمندان وجود دارد. بسیاری از مدیران عقیده دارند که یک چک حقوقی، پاداشی کافی برای کار خوب است؛ اما اغلب افراد موضوع را این‌گونه نمی‌بینند. هرگاه کارمندان برای انجام کار به روشی فوق‌العاده از مسیر معمول خود خارج می‌شوند، شناسایی و تقویت را پاداش مسلم موفقیتشان می‌دانند.

ترغیب کارمندان به عملکرد بسیار فوق‌العاده!

یکی از شرکت‌های مشتری من چهار سطح عملکرد ارائه کرده است که نه تنها میزان پرداخت و ارتقا را مشخص می‌کند، بلکه میزان اضافه حقوق در انتهای سال را نیز مشخص می‌کند. همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردم، اضافه حقوق بهترین راه استفاده از پاداش پولی در ازای عملکرد است. چهار سطح عملکرد در این شرکت عبارت بودند

از: عملکرد متوسط، عالی، فوق العاده! و بسیار فوق العاده!

عملکرد «متوسط» به این معنی بود که شغل فرد در انتهای سال به خطر می‌افتد. عملکرد «عالی» حداقل استاندارد برای حفظ شغل و ارتقا بود. وقتی کارمندان از الزامات عملکردی‌شان فراتر می‌رفتند و کاری را انجام می‌دادند که در نظر دیگران خاص و فوق‌العاده بود، به سومین سطح عملکرد می‌رسیدند که «فوق‌العاده!» نام داشت.

برترین عملکرد «بسیار فوق‌العاده!» نامیده می‌شد. از آنجا که این سازمان کارآفرین بود، فرصت‌هایی برای کارمندان برتر وجود داشت تا اثر زیادی بر نتیجه نهایی داشته باشند.

وقتی عملکرد فردی بسیار فراتر از انتظارات بود، پاداش «بسیار فوق‌العاده» دریافت می‌کرد.

کارمندان عالی ۱۰ تا ۲۰ درصد از حقوق سالانه‌شان را به عنوان اضافه حقوق آخر سال دریافت می‌کردند. کارمندان فوق‌العاده حدود ۵۰ درصد حقوقشان را به عنوان اضافه حقوق می‌گرفتند و اضافه حقوق کارمندان بسیار فوق‌العاده ۵۰ تا ۱۰۰ درصد دستمزد سالانه بود.

این شرکت از طریق پاداش‌دهی و شناسایی، کارمندان را برای رسیدن به عملکرد استثنایی تشویق کرد و به آن‌ها انگیزه داد؛ در نتیجه، مدام در فهرست سریع‌الرشدترین و سودآورترین شرکت‌های صنعت خودش قرار می‌گرفت.

سه اصل انگیزش کارکنان کمک می‌کند تا استاندارد عملکرد در سازمانتان را تعیین کنید. به یاد داشته باشید که مدیران و سازمان‌ها به هر کاری پاداش بدهند آن کار بیشتر انجام خواهد شد؛ یعنی می‌توانید با کارهایی که مدام به آن‌ها پاداش می‌دهید و شناسایی و تقویتشان می‌کنید، رفتار و عملکرد کارمندان را به سرعت شکل داده، هدایت و ساماندهی کنید.

تمرین‌های عملی

۱. به روش‌های خاص پاداش‌دهی، شناسایی و تقویت رفتارها و عملکردهایی بیندیشید که مطلوب شما است. هر روز به دنبال راه‌هایی برای انجام یک یا چند مورد از این کارها باشید.

۲. از کارمندان خود یک به یک یا گروهی بپرسید که چه مواردی را ارزشمندترین پاداش‌ها برای عملکرد عالی می‌دانند. آن‌ها اغلب روش دریافت بهترین عملکرد از هر نفر را به شما نشان می‌دهند.