

خلاصه کتاب

" بزرگترین اصل مدیریت در دنیا "

**نویسنده : مایکل لوبوف**

**مترجم : دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی**

**ناشر : مترجم**

.....اطلاعات موثق و معتبر حاکی از آن است که در انگلستان ، حدود ۱۷ درصد از کارکنان با دل و جان و با بکارگیری همه توان و تلاش خود کار می کنند ، در امریکا حدود ۱۸ درصد از کارکنان هیچ تلاش جدی مؤثری در موفقیت سازمانشان ندارند ، این تعداد از کارکنان بی انگیزه و بی اشتیاق سالیانه ۲۸۲ میلیارد دلار به صنعت و اقتصاد امریکا ضرر می زنند.

• چرا بسیاری از کارکنان سازمان ها احساس می کنند که نباید خود را برای کار بیشتر و بهتر به زحمت بیندازند چرا که معتقدند بین کار خوب و تلاش مثمر با پاداش و تقدیر و قدردانی از آنها هیچ رابطه ای وجود ندارد .

• چرا بسیاری از کارکنان سازمانها ، افکار و پیشنهاد های خوب و مفیدی برای موفقیت سازمانشان دارند اما آنها را با کسی در میان نمی گذارند چرا که معتقدند یا کسی به این حرفها گوش نمی کند و یا اگر هم گوش شنوایی وجود داشته باشد چیزی عاید کارمند ( پیشنهاد دهنده ) نمی شود.

• چرا بسیاری از کارکنان توانایی انجام کار بهتر در زمان کمتر را دارند اما این کار را نمی کنند چون نگرانند که کسی قدر آنها را نداند و کارهای بیشتری و ( سخت تری ) به آنان واگذار و تحمیل شود.

کتاب "**بزرگترین اصل مدیریت در دنیا**" که نتیجه ۲۰ سال مطالعه ، مشاوره و پژوهش نویسنده آن است به همین مسائل می پردازد و به همه مدیران کمک می کند تا سازمانشان را بهتر مدیریت کنند و نویسنده معتقد است و ادعا می کند که هیچ اصل دیگری در دنیا برای انجام بهتر کارها و اداره موفق تر شرکتها و سازمانها ، قدرت و اثر اصل پیشنهادی او را ندارد.

کتاب "**بزرگترین اصل مدیریت در دنیا**" دو پیام اصلی و مهم دارد و در سر تا سر کتاب تلاش می شود تا با تحلیل ها و تفسیرهای جالب که در بسیاری موارد همراه با داستانها و حکایت های شیرین و بیاد ماندنی هم هست این دو پیام به مخاطب ( خواننده کتاب ) منتقل شود . **این دو پیام عبارتست از :**

۱. رفتاری که به آن پاداش داده شود تکرار می شود. آنچه را که امیدوار باشید ، طلب کنید ، آرزو کنید یا خواهش کنید بدست نمی آورید ، بلکه هر چه پاداش دهید دریافت می کنید . در هر صورت و در هر حال ، افراد کاری را که تصور کنند از آن نفع بیشتری می برند انجام می دهند.

۲. در تلاش برای انجام کارهای درست ، گاهی ممکن است کارهای غلط مشمول پاداش قرار گیرد و کارهای صحیح نادیده گرفته شود و یا تنبیه شود. نتیجه آن است که ما انتظار داریم رفتار یا اتفاق A حادث شود در حالی که رفتار یا اتفاق B را بدست آورده ایم.

مدیران ، کارگران ، معلمان ، شاگردان ، پزشکان ، سیاستمداران و همه ما به گونه ای رفتار می کنیم که نظام پاداش سازمان یا جامعه به ما می آموزد . انسانها وقتی بین کار و آنچه به عنوان پاداش دریافت می دارند رابطه ای نبینند آنطور که باید سعی و تلاش نمی کنند.

مدیري را در نظر بگیرید که مطمئن شده است مصلحت سازمان متبوع او این است که در تکنولوژی خود تغییرات اساسی ( سرمایه گذاری بلند مدت ) انجام دهد، روی تحقیقات پایه سرمایه گذاری کند و کارکنان را در برنامه های اساسی آموزشی برای آینده تربیت ناید ، اما از سوی دیگر می داند و می بیند که پاداش او در پایان هر سال و بر اساس سود کوتاه مدت تعیین و پرداخت می شود. چنین مدیری معمولاً چه می کند فقط يك قدیس حاضر به قیمت به خطر انداختن پاداش پایان سال خود ، برای موفقیت بلند مدت سازمانش تلاش و اقدام کند و عده قدسیان هم خیلی زیاد نیست !

برای اینکه سازمان ما، سازمان موفقی باشد به چه چیزهایی باید پاداش دهیم ؟

بخش عمده ای از کتاب صدف ارائه توصیه هایی کاربردی و مؤثر برای پاسخ به همین سئوال پلائی شده است ، در کتاب ۱۰ توصیه برای طراحی و استقرار نظام پاداش طرح شده است که **به ترتیب عبارتند** از :

## ۱. به راه حل های اساسی به جای راه حل های مقطعی پاداش دهید .

در اغلب فرهنگ ها و سازمانها ما برای راه حل های مقطعی و کوتاه مدت که جنبه مسکن دارند و در اغلب موارد در آینده دور یا نزدیک مسائل و مشکلات بیشتری را ایجاد یا تشدید می کنند به یکدیگر

پاداش می‌دهیم و پیدا کردن راه حل اساسی مستلزم صرف وقت ، صبر ، فداکاری و انضباط است اما در بلند مدت نفع و سود بیشتری ایجاد میکند ، اما نظام‌های پاداش در سازمان‌های ما بنحوی است که مدیران و کارکنان ، معمولاً حاضرند به هر قیمتی به اهداف کوتاه مدت دست پیدا کنند ( چون پاداش بیشتری دریافت می‌کنند.) و خیلی زود دست از حمایت از اهداف و برنامه‌های بلند مدت برمی‌دارند . چنانچه بخواهیم کارکنان و مدیران سازمان را برای یافتن و اجرا کردن راه‌حلهای اساسی و جلوگیری از درگیر شدن در راه‌حل‌های مقطعی و غیراصولی تشویق کنیم باید افراد را در بلند مدت ارزیابی کنیم ، پاداش‌های بلند مدت بدهیم و به کسانی که تصمیمات مناسبی را در بلند مدت اتخاذ می‌کنند پاداش بدهیم . البته نمی‌توان و نباید کوتاه مدت را نادیده گرفت اما راه‌حلهای اساسی به توجه بیشتر و پاداش بزرگتر نیاز دارند زیرا سخت تر بدست می‌آیند .

## ۲. به ریسک‌پذیری به جای اجتناب از ریسک پاداش دهید.

در اغلب سازمان‌های ما یک قاعده و قانون برای ارتقاء و پیشرفت کارکنان وجود دارد و آن این است که هیچ اشتباهی نکنند در حالی که اشتباه بهائی است که باید آنرا برای رشد کارکنان و توسعه و موفقیت شرکت پرداخت کرد. استیو جابز یکی از مؤسسان شرکت کامپیوتری موفق اپل چگونه کار می‌کند گفته است :

**" ما افراد با استعدادی را استخدام می‌کنیم و محیطی بوجود می‌آوریم که در آن بتوانند اشتباه کنند و رشد نمایند. "**

برای رشد سازمان و یادگیری کارکنان باید به ریسک کردن ، مشروط بر آنکه موجد و سنجیده باشند پاداش بدهیم و اشتباه و شکست را مشروط بر آنکه جبران ناپذیر نباشند و تکرار نشوند را منبعی برای یادگیری و تجربه آموزشی تلقی کنیم .

باید به کارکنان سازمان پیام‌هایی که اشتباهات هوشمندانه قسمتی از هزینه پیشرفت هستند . مدیران می‌توانند با ذکر نمونه و مثال از اشتباهاتی و ریسک‌های شخصی خود به کارکنان در این مورد قوت قلب و اعتماد به نفس بدهند. باید ریسک هوشمندانه را تشویق کرد و علاوه بر موفقیت‌ها ، از شکست‌ها و اشتباهات هم استفاده و استقبال نمود .

## ۳. به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش دهید:

متفکری گفته است هرگز به يك جوان نگوئيد كه كاري غيرممکن است ، چرا كه خداوند ممكن است قرن ها صبر کرده باشد تا كسي كه نمي‌داند غير ممكن چيست پيدا شود و آن غير ممكن را امكانپذير كند. همچنين مي گويند توماس ادیسون قبل از آنكه برق را اختراع كند بيش از ۶ هزار آزمایش داشته است ، اما همان يك موفقیت ف هزینه تمام شكست هاي قلي او را بيش از يك ميليارد برابر جبران كرد. همه كاركنان همه سازمانها مي توانند افكار و ايده هاي نو ، خلاق و ابتكاري داشته باشند ، اما بايد ديد كه آیا نظام پاداش سسازمان از اين خلاقیت ها حمايت و آنها را تشويق مي كند. شركتها و سازمانهائي كه مايلند خلاقیت هاي کاربردي را ترويج كنند و با پاداش دادن به صاحبان و مالكان اين خلاقیت ها ، با سرعت بيشتر نسبت به رقابه موفقیت دست يابند بايد شكست را تحمل كنند چرا كه نوآوری هم برد دارد و هم باخت.

## ۴. بايد به كاركنان اجازه دهيم كه هر جا لازم و مناسب است بتوانند برخي روش ها، هنجارها و ضوابط را كنار بگذارند و روش ها و هنجارهاي جديد را پيشنهاد دهند و بيازمايند.

بايد توجه داشت كه رقابت باعث تقويت و ترويج خلاقیت مي‌شود. تجارب روانشناختي نشان داده است كه رقابت مي‌تواند خلاقیت فكري را تا ۵۰% بالا ببرد. لذا تشويق رقابت هاي سالم و سازنده درون سازماني و درون واحدي توصيه مي‌شود. آدم هاي خلاق ممكن است خودخواه ، بي پروا ، بي تحمل ، تكرو و نظم پذير هم باشند. كار كردن با اينگونه آدم ها كار آساني نيست ، اما وجود اين قبيل افراد براي نوآوری اجتناب ناپذير است .

مدیران هوشمند نه تنها اینگونه افراد را طرد نمیکنند و کنار نمی‌گذارند بلکه خودخواهي آنها را ارضاء مي كنند ، به موفقیت هایشان ارج مي نهند ، در مواقع شكست و سختيها از آنها حمايت مي‌كنند و به آنها پاداش مي دهند .

## ۵. به اقدام هاي قاطع و تمام كننده به جای تجزيه و تحليل هاي دست و پاگیر پاداش دهید:

بسیاری از شرکتها ، بویژه شرکتهای بزرگ از کمبود کارکنان کارآمد و نتیجه گرا در زحمت هستند این شرکتها بوسیله افرادی اداره می شوند که می دانند چگونه جلسات طولانی را برگزار کنند، مشاورین را بکار گیرند، گزارش بنویسند ، واقعیت ها و ارقام را تجزیه و تحلیل کنند و انبوه از اطلاعات به وجود آورند ، اما نمی توانند اقدام قاطع بعمل آورند ، مساله را حل کنند ، هدف را تحقق بخشند و به نتیجه برسند . البته برنامه ریزی کردن و تجزیه و تحلیل هم اهمیت دارند، اما بسیاری از مدیران سازمانها مساله مهم تر را فراموش کرده اند. این مساله مهم آن است که **" هدف هر سازمان دستابی به نتایج است "**

نظام پاداش سازمانها و معیارهای پاداش دادن مدیران باید بنحوی باشد که کارکنان را برای تصمیم و اقدام قاطع ترغیب و مصمم کند . مدیران موفق به کارکنانشان می گویند :

**" تصمیم بگیرید و انجام دهید ، اگر این کار عملی نشد یا اصلاحات لازم را انجام دهید و یا تصمیم بگیرید که کار دیگری صورت دهید . برای تصمیم گیری و اقدام شما جریمه ای وجود ندارد ، اما برای مصمم نبودن و قاطع نبودن تنبیه می شوید . "**

## ۶ . به رفتار آرام و مؤثر به جای نق زدن و سر و صدا راه انداختن پاداش دهید:

بیشتر مردم برایشان مانعی وجود ندارد که سخت تر کار کنند، اما نمی خواهند که زحماتشان نادیده گرفته شود. یکبار دختر بچه ای را دیدم که از مهدکودک به منزل می رفت ، روی لباسش کاغذ بزرگی سنجاق شده بود که روی آن نوشته شده بود **" به خوبیهای من توجه کن "** این نوشته پیامی از معلم مهد به پدر و مادر کودک بود که می گفت اگر شما فقط وقتی که او بد رفتاری می کند ، گریه می کند و نق میزند به او توجه کنید، در واقع رفتار بد او را تقویت می کنید ، اما اگر وقتی که خوب است تشویقش کنید رفتار بهتری از او خواهید دید و کمک می کنید آنطور که می خواهید بار بیاید.

البته کارکنان سازمان کودک نیستند اما هر دو انسانند و کاری میکنند که موجب شود دیگران به آنها توجه کنند . مدیرانی که کارکنان آرام و بی سر و صدای خود را نادیده می گیرند و وقتشان را صرف کارکنانی می کنند که سر و صدا به راه می اندازند و نق میزنند و دعوا و جنجال باشند ، زیرا مدیران به چنین رفتاری پاداش داده اند .

برای اینکه بدانید به چه کسانی باید پاداش دهید تا رفتارهای خوب ترویج و اشاعه شود سئوالات زیر را در مورد کارکنانتان پاسخ دهید:

- چه کسانی بندرت غیبت می کنند؟
- چه کسی اگر تحت فشار هم باشد خوب کار میکند؟
- موقعی که گروه یا سازمان نیاز دارند چه کسی آماده فداکاری ، کمک و انجام کار فوق العاده است؟
- چه کسی همیشه با درخواست کمک و راهنمایی ، مزاحم دیگران نمی شود؟
- چه کسی آنقدر آرام و بدون خودنمایی است که جز از طریق کارهای خوبش ، متوجه حضورش نمی شوید؟
- چه کسی آنقدر قابل اعتماد است که وقتی رئیس (سرپرست) حضور ندارد هم باز بخوبی کار می کند؟
- چه کسی بیش از آنچه مشکل بیافریند مشکلات را حل می کند؟
- چه کسی به دیگران کمک می کند تا کارشان را بهتر انجام دهند؟
- چه کسی اختلافات و تعارضات را حل و فصل میکند ، منشأ همکاری اشت و روحیه را تقویت می کند؟
- و بالاخره چه کسی هر وقت که به او نیاز دارید حضور دارد؟

## ۷. به کار برجسته به جای نمایش کار پاداش دهید :

بعضی سازمانها و مدیران به جای آنکه به کار و هدف پاداش دهند به زمانی که برای انجام کار صرف می شود پاداش می دهند ، وقتی که پاداش بر اساس ساعات طولانی کار و مشغول به نظر رسیدن افراد داده شود ، کارکنان تمام شیوه های وقت تلف کرده را می آموزند ، ساعات کار روزانه را پر می کنند و به بهره وری صدمات جدی می زنند. متأسفانه بیشتر ما بابت دستیابی به هدفهای مشخص که به تولید و درآمد سازمانها کمک می کند پاداش نمی دهند به جای آن ، پاداش برای کارت زدن هنگام ورود و خروج داده می شود بدتر از همه بسیاری از مدیران تصور می کنند که افراد ظاهراً مشغول بکاری که ساعات متمادی کار می کنند بهترین کارکنان هستند و به این کارکنان هم بر اساس نمایش کار ( تظاهر به مشغول بکار بودن ) پاداش داده می شود .

راه حل مشکل آن است که به کارکنان ، به جای حاضر شدن ( حاضر بودن ) در محیط کار و صرف ساعات متمادی ، بر اساس دستیابی به هدف های مشخص و قابل اندازه گیری پاداش داده شود. کارکنانی که آنچنان مشغول هستند ( یا خود را مشغول نشان می دهند ) که وقت فکر کردن ندارند به خودشان و به سازمان ضرر می زنند . از کارکنان بخواهید که هر روز وقت کمی را به تأمل ، تفکر و برنامه ریزی اختصاص دهند و مهم تر از همه این است که وقتی کارکنان کارشان را تمام کردند به آنها اجازه بدهید به خانه هایشان بروند .

تحصیل کردن در پایان کار یکی از راههای مؤثر اعطای پاداش است . همچنین اگر عده ای از کارکنان می توانند کارهای خاصی را در منزل به نحو بهتری انجام دهند اجازه دهید در منزل کار کنند ، چرا که در تحلیل نهایی ، نتایج اهمیت دارند نه حضور بیهوده تا کم تأثیر در محل کار !

## ۸. به ساده کردن کار به جای پیچیده کردن غیر لازم پاداش دهید :

ساده کردن روش های کار و کاهش کاغذ بازی اثر زیادی بر رضایت ذینفعان ، بویژه کارکنان و مشتریان و افزایش سرعت ، سهولت و بهره وری دارد. با این همه بیشتر سازمانها در این دام می افتند که به کسانی که مسائل را پیچیده می کنند پاداش می دهند پاداش می دهند . روشهای اداره و دستورالعمل ها باید مرتباً مانند چمن کوتاه و کنترل شوند . باید هر رفتار ، فعالیت ، مرحله یا فرم غیر لازم را حذف کرد و به کسانی که این کارها را انجام می دهند پاداش داد . وقتی مشاغل را ساده کنیم ، ساختار سازمان را ساده (کوتاه) کنیم ، روش های انجام کار و کنترل کارها را ساده ( در حد ضرورت و نیاز ) کنیم و وقتی ارتباطات درون سازمانی را ساده کنیم ، سازمان نفس می کشد و بهره وری به شدت افزایش می یابد .

## ۹. به کیفیت کار به جای سرعت در کار پاداش دهید :

یکی از صاحب نظران بزرگ کیفیت معتقد است کیفیت رایگان است ، آنچه که هزینه دارد کارهای بدون کیفیت است ، یعنی تمانم دلائل و عواملی که باعث می شود کار را در دفعه اول درست و کامل انجام ندهیم . برخی مشاوران تخمین می زنند که حدود ۴۰٪ از هزینه تولید



در امریکا مربوط به انجام ندادن درست و با کیفیت کار در دفعات اول ( و مربوط به هزینه دوباره کاری ) است .  
وقتی کارها در دفعه اول درست و با کیفیت انجام می‌شوند کارکنان احساس اعتماد به نفس و موفقیت می‌کنند ، وقت کارکنان بجای آنکه روی تعمیر و بازسازی کالاهای ساخته شده صرف شود صرف تولید بیشتر می‌شود و مشتریان راضی تر و وفادارتر خواهند شد. کیفیت ضعیف سریع ترین راه برای از دست دادن مشتریان است . در سر در فروشگاهی نوشته شده است :

**" تلخی کیفیت ضعیف دیرتر از شیرینی قیمت ارزان ، فراموش می‌شود."**

متأسفانه سیستم پاداش بسیاری از سازمانها بنحوی تنظیم شده است که کمیت را به جای کیفیت تشویق می‌کند .

## ۱۰. به وفاداری به سازمان به جای تهدید به ترک سازمان پاداش دهید :

وفاداری کارکنان یک سازمان، سرمایه‌ای جایگزین ناپذیر و استراتژیک است . شما می‌توانید وقت یک انسان ، حضور فیزیکی او را در یک مکان معین و حتی مهارت‌های او را برای زمان معین بخرید ، اما نمی‌توانید اشتیاق ، صمیمیت ، وفاداری ، فکر و روح او را خریداری کنید . اینها را باید با زحمت و تدبیر بدست آورد.

همه سازمانها به وفاداری کارکنان نیاز دارند ، اما تعداد کمی از آنها به وفاداری و به کارکنان وفادار پاداش می‌دهند بدتر از همه اینکه بسیاری از سازمانها عملاً به کارکنانشان یاد می‌دهند که وفادار نباشند .

آیا تا کنون برای سازمانی کار کرده‌اید که تنها راه برای دریافت حقوق بیشتر و یا ارتقاء به مقام بالاتر این باشد که سازمان دیگری پیشنهاد کند که به شما حقوق بیشتری می‌دهد و شما تهدید کنید که سازمان را ترک خواهید کرد.

تعهد و وفاداری کارکنان اتفاقی و تصادفی بدست نمی‌آید ، مدیریت باید این سرمایه را بوجود آورد و حفظ ، ایجاد محیطی که در آن وفاداری وجود داشته باشد هزینه دارد ، اما روی مزایای چنین محیطی نمی‌توان قیمت گذاشت ، چرا که وفاداری، اعتماد موجب ایجاد و تقویت اعتماد ، رفاقت علت ایجاد رفاقت و تعهد باعث ایجاد تعهد می‌شود . قضیه به همین سادگی است.

## ۱۱. به کار تیمی به جای تک روی پاداش دهید :

آیا در سازمانی که شما کار می کنید اغلب کارکنان کوشش می کنند تا کار خودشان را مهم جلوه دهند و کار دیگران را دست کم بگیرند؟ آیا وقت زیادی از کارکنان صرف غیبت کردن در مورد یکدیگر، دشمنی کردن، انتقاد کردن و بازیهای سیاسی می شود. آیا در بین کارکنان رقابت های منفی و مخرب شخصی و گروه بندی " **ما در مقابل آنها** " وجود دارد اگر پاسخ شما به این سئوالات مثبت است احتمالاً نظام پاداش سازمان شما بنحوی است که کارها فردی و تکروی را ترویج می کند و مغایر همکاری و کار تیمی است. این پاداش ها معمولاً به یک فرد یا گروه دیگری پرداخت می شود. برای مثال یک مدیر کارخانه سعی کرد که بین شیفت روز و شیفت شب رقابت ایجاد کند و به برنده پاداش دهد اما این طرح اثر معکوس داشت، هر شیفت سعی میکرد با از کار انداختن دستگاهها، پنهان کردن ابزار و کاهش مواد اولیه در پایان ساعات کاری خودش، کار شیفت دیگر را خراب کند. رقابت و حتی تضاد برخورد می تواند نقش اساسی را در هر سازمانی ایفا کند و ممکن است یک مشوق سالم هم باشد، اما در تحلیل نهایی، هر سازمان یک تیم است که موفقیت آن به افرادی که با هم برای نیل به هدف های مشترک کار می کنند بستگی دارد تضاد و رقابت ناسالم می تواند سازمان را نابود کند. برای تقویت کار تیمی می توان به افراد و گروهها بر مبنای اینکه چگونه با کل گروه یا سازمان اشتراک مساعی می کنند پاداش داد، همچنین می توان تعامل مکرر بین اعضاء گروه را تشویق کرد، گردش شغلی اعضاء را تسهیل نمود و به افراد و گروهها برای کمکی که به یکدیگر می کنند پاداش داد.

تا اینجا آموختیم که ده نوع رفتار را پاداش دهیم و از دادن پاداش به ده نوع رفتار خودداری کنیم.

**خلاصه آنچه تا کنون ارائه شده است به شرح زیر است :**

| پاداش ندهید     | پاداش بدهید     |
|-----------------|-----------------|
| راه حل منطقی    | ۱- راه حل اساسی |
| اجتناب از ریسک  | ۲- ریسک پذیری   |
| اطاعت کورکورانه | ۳- خلاقیت       |

|  |                      |
|--|----------------------|
|  | کاربردی              |
| فلج کردن کار با تجزیه و تحلیل های دست و پا گیر | ۴- اقدام قاطع        |
| نمایش کار و تظاهر                              | ۵- کار برجسته        |
| پیچیدگی غیرلازم                                | ۶- ساده کردن کار     |
| نق زدن و سر و صدا راه انداختن                  | ۷- رفتار آرام و مؤثر |
| سرعت در کار                                    | ۸- کیفیت کار         |
| تهدید به ترك سازمان                            | ۹- وفاداری به سازمان |
| تك روی   | ۱۰- کار تیمی         |

در این بخش و در ادامه کتاب، ۱۰ راه و روش مؤثر برای **پاداش** دادن معرفی می شود :

### **پاداش شماره ۱ : پول**

می گویند تولید کننده لباسی که هزاران پیراهن را با چاپ کردن جمله "**پول همه چیز نیست**" تولید کرده بود ورشکست شد، چرا که در دنیا کسب و کار، پول عامل بسیار مهمی است. پول به معنی قدرت، پرستیژ و امنیت است و معیار موفقیت تلقی میشود. پول اگر درست از آن استفاده شود و تناسب لازم بین پاداش پولی و عملکرد افراد رعایت شود پاداش بسیار مؤثری است.

### **پاداش شماره ۲ : شناخت و قدردانی**

انسانها خودخواه هستند و مایلند مورد قدردانی و قدرشناسی قرار گیرند این روش هزینه زیادی ندارد اما بسیار اثر بخش است. مردم وقتی که از زحماتشان قدردانی می شود و احساس اهمیت می کنند در کارشان جدیت بیشتری نشان میدهند.

انتخاب کارمند ماه یا ککارمند سال، کارمند نمونه در نشریات، اعطای نشان لیاقت بویژه در مراسم رسمی و جشنها، گواهی نامه ها نشانها و لوح های تقدیر از انواع پاداشها نوع ۲ هستند و صاحب نظری گفته است دو چیز است که مردم (یا حداقل اغلب مردم) بیش از پول به آن علاقمند و حساس هستند که عبارتند از تقدیر و ستایش

### **پاداش شماره ۳: دادن مرخصی**

این روش مخصوصاً در مورد کارکنانی که برای انجام فعالیتهای خارج از کار و سازمان به وقت آزاد نیاز دارند بسیار مؤثر است. اگر بتوانید وقتی کارکنان کارشان را زودتر از زمان مقرر تمام کردند وقت باقی مانده را بعنوان مرخصی و پاداش محسوب کنید، این تدبیر افراد را از عادت به وقت تلف کردن هم باز می‌دارد.

### **پاداش شماره ۴: سهام کردن در مالکیت**

کارمندانی که کارفرما می‌شوند مثل کارفرما هم رفتار می‌کنند، البته بدیهی است که هر چه در صد مالکیت کارکنان در شرکت بیشتر باشد، در تصمیم‌گیری‌هایی که روی کارشان تأثیر دارد بیشتر سهام می‌شوند و برای موفقیت سازمان (و افزایش سود سهام خودشان) بیشتر و جدی‌تر تلاش می‌کنند.

### **پاداش شماره ۵: شغل مطلوب و مناسب**

واگذار کردن مشاغل لذت بخش و سازگار با علایق و استعداد کارکنان و معاف کردن آنان از انجام کارهایی که علاقمند به اجرای آن نیستند نیز می‌تواند پاداش اثر بخشی تلقی شود.

### **پاداش شماره ۶: پیشرفت**

شرکت‌ها، بعضی از بهترین کارکنانشان را از دست می‌دهند زیرا این کارکنان در سازمان‌هایی که مسئولیت بیشتر، مشاغل چالشی‌تر و فرصت‌های پیشرفت بهتری فراهم می‌کنند استخدام می‌شوند. اتفاقاً اغلب کارکنانی که مایل‌اند آنها را در شرکت خودمان حفظ کنیم همان‌هایی هستند که سازمان‌های زیادی به جذب و استخدام آنها علاقمندند. وقتی استفاده ارتقاء عمودی محدود است یا وجود ندارد، گاهی یک جابجائی افقی به شغلی جدید که کارمند بتواند تجربه‌هایش را وسعت دهد، ممکن است شیوه مناسبی برای پاداش باشد.

### **پاداش شماره ۷: آزادی عمل و استقلال کاری**

کارمندی گفته است: "مادام که میتوانم خودم بروم، دوست ندارم مرا هل بدهند، دادن استقلال عمل و آزادی در انجام کار (هم در مورد نحوه انجام کار، هم مکان و هم زمان انجام کار) و کاهش کنترل‌ها تا

زمانی که کار بدرستی انجام می شود هم می تواند پاداش موثری بویژه برای کارکنان جوان باشد .

### **پاداش شماره ۸ : رشد فردی ( تخصصی - مهارتی )**

رشد فنی ، مهارتی و تخصصی هم بویژه برای کارکنان جوان و دانشگر مهم و موثر است ، رشد فردی بعنوان پاداش می تواند به دو صورت اجرا شود ، اول اینکه به افراد مستحق تشویق مشاغل و ماموریت هایی واگذار کنیم که چالشی باشد ، خلاقیت طلب باشد و فرصتهایی برای خودنمایی و رشد در اختیار کارکنان قرار دهند و دوم آنکه افراد دارای عملکرد بالا و مستحق تشویق را به دوره های آموزشی ، کنفرانس ها ، نمایشگاهها ی حرفه ای و بازدید ها بفرستیم و یا هزینه عضویت آنها را در مجامع ملی و صنفی ( حرفه ای ) تقبل کنیم .

### **پاداش شماره ۹ : سرگرم کننده کار و محیط کار مثل برگزاری جشن ها و فراهم کردن تسهیلات بهداشتی و ورزشی .**

### **پاداش شماره ۱۰ : جایزه دادن**

مثل رزرو رستوران برای کارمند و خانواده اش ، توزیع بلیط مسابقات ورزشی و سینما ، فراهم کردن امکان انجام مسافرت ، توزیع محصولات یا خدمات شرکتدر میان کارکنان و ... از جمله این نوع پاداش هاست .

\*\*\*\*\*

### **اگر بخواهیم مفاد و مندرجات کتاب را جمع بندی و خلاصه کنیم باید بگوئیم :**

- هیچ کس برای شما کار نمی کند ، همه افراد برای خودشان کار می کنند .
- کارکنان شما بیشتر به آنچه خودشان میخواهند بدست آورند توجه دارند ، تا آنچه شما می خواهید عایدتان شود .
- کار شما این است که سیستم پاداش را بوجود آورید که کارکنانتان هر چه میخواهند بدست آورند . چرا که بدنبال آن ، شما هم هر چه میخواهید می رسید و کارها درست انجام میشود .
- اگر انسان ها فاقد توانایی ، اختیار ، آموزش یا ابزار لازم برای انجام کار باشند هیچ سیستم پاداشی موثر واقع نمی شود .

• استفاده از تنبیه و مجازات فقط باید به مواردی محدود شود که راه دیگری مقدور نباشد و اجرای اینها لازم بنظر برسد . سیستم پاداش مثبت يك راه حل قطعی برای شکل دادن بلند مدت رفتار است . تنبیه يك راه حل مقطعی است و در بلند مدت آثار سوء دارد .

**چگونه با استفاده از بزرگترین اصل مدیریت در دنیا ( پاداش ) ،  
رئیستان را اداره کنید ؟**

( managing your boss )

پیتر دراگر صاحب‌نظر صاحب سبک مدیریت معتقد است : شما مجبور نیستید که رئیس تان را دوست داشته باشید و او را تحسین کنید . همچنین نباید از وی متنفر باشید . اما در هر حال باید او را به گونه ای اداره کنید که بتواند منبعی برای موفقیت شخصی شما و موفقیت سازمان باشد .

یکی از نکات جالب و قابل تامل در مورد " **بزرگترین اصل مدیریت در دنیا** " این است که هر کسی می تواند آنرا بکار گیرد تا دیگری ( دیگران ) را بخوبی اداره کند و این شامل کارکنانی که مایلند مافوقشان را اداره کنند هم میشود .

رئیس شما یکی از مهمترین افرادی است که می توانید با استفاده موثر از ابزار پاداش روی او نفوذ داشته باشید . امروز در دنیای کسب و کار ، هیچکس صرفاً به تنهایی موفق نمی شود . اداره کردن بالا دستی ها همانقدر مهم است که اداره کردن پایین دستی ها ، اما بسیاری از افراد این موضوع و امکان را تشخیص نمی دهند . آنها فقط از دست رئیس شان شاکی هستند ، فقط نق می زنند و تصور می کنند که قدرت تغییر دادن اوضاع و بهبود روابط با او را ندارند .

باید به یاد داشته باشید و باور کنید که شما ۵۰ درصد رابطه تان با رئیس تان را در کنترل خود دارید و ۱۰۰ درصد رفتارتان در کنترل شماست ، نحوه رفتار شما با رئیس تان به او یاد می دهد که چگونه با شما رفتار کند . بعنوان مثال اگر شما با رئیس تان مثل يك پدر بسیار مقتدر رفتار می کنید باید انتظار داشته باشید که او هم با شما مانند يك کودک رفتار کند و هر چه شما بیشتر انتظار داشته باشید که رئیس تان مساله شما را حل کند ، باید انتظار داشته باشید که هم اختیار آزادی عمل کمتری به شما بدهد .

شما و رئیس تان مشترکات زیادی دارید ، هر دو کاری دارید که باید انجام دهید و برای انجام دادن آن به یکدیگر وابسته هستید . هر دو شما هدف ها ، نیاز ها و آرمان های مشخصی دارید . هر دو نقاط قوت و ضعف دارید که ممکن است موجب تحکیم یا قطع رابطه بین شما شود و هر دو شما انسانهایی جایز الخطا هستید که ممکن است خیلی هم تغییر نکنید . اولین گام در اداره رئیس تان این است که از دو شخصیت و دو شغل ( شغل و شخصیت رئیس و شغل و شخصیت خودتان ) آگاهی کامل بدست آورید . برای شروع تا آنجا که ممکن است اطلاعات عینی در باره رئیس تان و شغل ( مسئولیت ها ، نقش ها و .... ) او جمع آوری کنید و با پیدا کردن پاسخ سئوالات زیر چیز های زیادی در باره او خواهید آموخت :

- هدف های مهم رئیس تان چیست ؟
- او چگونه آدمی است ؟
- آیا اطلاعات را با شما در میان می گذارد یا از شما پنهان می کند ؟
- دوستان و دشمنان او چه کسانی هستند ؟
- کدامیک از خصوصیات او را بیشتر می پسندید ؟
- کدام یک از ویژگی های او را کمتر دوست دارید ؟
- آیا تفویض اختیار می کند یا خودش در همه کارها دخالت دارد ؟
- آیا دوست دارد همه چیز را مکتوب کند یا ترجیح میدهد مذاکره حضوری داشته باشد ؟
- در چه مواقعی در بهترین حال و مناسب ترین شرایط روحی و فکری است ؟
- چه کارها یا کارهایی را به بهترین وجه انجام می دهد ؟
- از انجام چه کارهایی تنفر دارد ؟
- آیا با کلیات بهتر مواجه می شود یا به جزئیات می پردازد ؟
- آیا به آدم ها اعتماد می کند یا سوء ظن دارد ؟
- آیا او قلق ها و ویژگی های روانی خاصی دارد ؟

یکی از بهترین تدابیر و تاکتیک ها در بهبود روابط شما با رئیس و یا اداره کردن او این است که کاری را پیدا کنید که عملکرد رئیس در مورد آن ضعیف و عملکرد شما قوی است ، سپس داوطلبانه در انجام آن کار او را کمک کنید .

آیا رئیس شما در نوشتن ضعف دارد اگر شما نویسنده خوبی هستید به جای او بنویسید و آیا رئیس شما از صحبت کردن در جمع تنفر دارد ؟ داوطلب شوید و به جای او صحبت کنید . هر چه راه های بیشتری پیدا

کنید که به رئیس تان کمک کنید ارزش شما بالاتر میرود . در حقیقت يك رئیس دانا دنبال افرادی است که نقاط قوت آنها ، نقاط ضعف او را بپوشاند .

شاید موثر ترین کار در این مورد این است که به هر تغییر مثبت در رفتار رئیس تان عکس العمل مثبت نشان دهید و به او بابت این تغییرات پاداش بدهید . بخاطر داشته باشید که تشویق و پاداش باعث تکرار رفتار میشود .

روش های زیر هم در اداره کردن رئیس شدیداً موثر است و توصیه میشود :

۱- نکات خوب رفتار رئیس تان را مشخصاً ستایش کنید . روسا هم به تعریف و تمجید نیاز دارند اما غالباً از این احساس محرومند .

۲- از اهداف و برنامه و تصمیمات او در حضور جمع و در خلوت حمایت کنید .

۳- با سازماندهی مناسب و همکاری بموقع ، کارش را ساده کنید .

۴- کارهای روزمره و تکراری را بصورت دادوطلبانه انجام دهید تا او فرصت داشته باشد به مسائل بزرگتر رسیدگی کند .

۵- بگذارید او و دیگران بدانند که شما از اینکه با او کار می کنید و فرصت همکاری دارید احساس غرور می کنید .

## ضمیمه

### • توصیه هایی برای اثر بخش کردن نظام پاداش در سازمانها :

#### **پاداش موثر برانگیزاننده باید واجد ویژگی های زیر باشد :**

۱- در راستای جهت گیری های استراتژیک سازمان باشد . برای مثال اگر استراتژی های سازمان بنحوی تنظیم و تدوین شده که مستلزم کاهش هزینه هاست ، نظام پاداش هم باید مشوق کاهش هزینه ها باشد .

۲- متناسب با نیاز ها و آرزو های کارکنان باشد . برای مثال اگر کارکنان به ادمه تحصیل ، شرکت در دوره ها و برنامه های آموزشی ، ارتقاء شغلی یا پاداش های مالی گرایش دارند و این نوع پاداش را ترجیح



- میدهند ، نظام پاداش سازمان هم ، این نوع فرصت ها و امکانات را فراهم کرده و در اختیار کارکنان قرار دهد .
- ۳- با رفتار و عملکرد کارکنان مرتبط باشد و بتواند بین کارکنان که رفتارها و عملکردهای متفاوتی دارند تمایز و تفاوت ایجاد و اعمال کند . در واقع نظام پاداش موثر باید جبران کننده ( Compensator ) باشد و بتواند تفاوت معنی داری بین کارکنان دارای سطوح مختلف عملکرد بوجود آورد .
- ۴- پاداش های رسمی حتما موثرند ، اما بخش موثر دیگری از هر نظام پاداش ، قدر دانی های غیر رسمی ، پر تعداد و روزانه بویژه از سوی رئیس مستقیم کارکنان است .
- ۵- پاداش باید افتخار آمیز بوده و با تجلیل و تکریم همراه باشد . همانگونه که توصیه شده که تنبیه و تذکر حتی الامکان بصورت خصوصی و محرمانه انجام شود . توصیه شده است که پاداش بصورت عمومی و در انظار دیگران انجام شود .
- ۶- پاداش باید به اندازه ای باشد که کارکنان را برای رعایت رفتارهای مورد نیاز و انجام تلاش و کوشش بیشتر ترغیب و تشویق کند . مثلا در نظر گرفتن بودجه ای معادل ۳ یا ۴ درصد از حقوق کارکنان برای پاداش و تشویق ، معمولا به آثار مطلوب نمی انجامد و کارکنان آن را کافی و برانگیزاننده ارزیابی نخواهند کرد .
- ۷- مطلوبیت پاداش مهم است . اگر پاداشی شامل همه کارکنان شود چندان موثر و برانگیزاننده نخواهد بود . پاداش باید به شایستگی و به کارکنان شایسته تعلق گیرد .
- ۸- پاداش و دلایل و عوامل پرداخت آن ، باید حتی امکان هم برای پاداش گیرنده و هم برای سایرین روشن و شفاف باشد .
- ۹- پاداش فرهنگ ساز است و باید از معیار های پرداخت پاداش برای فرهنگ سازی استفاده کرد . اصولا برخی پاداش ها مثل ارتقاء نمی تواند محرمانه باشد .
- ۱۰- پاداش باید فوری پرداخت شود. فاصله کم بین زمان دادن پاداش با انجام رفتار یا فعالیت مستحق پاداش بر اثر بخشی آن می افزاید و آن را شیرین تر می کند .
- ۱۱- پاداش هایی که آثار ماندگار یا ماندگار تری دارند . پاداش مالی را نمی توان پس گرفت ، اما برخی پاداش های غیر مالی را می توان تا زمان حفظ دلیل پاداش (یا تا زمان ادامه رفتار مستحق ) پاداش پرداخت کرد و ادامه داد .
- ۱۲- تحقیقات نشان میدهد که آثار انگیزشی پاداش های عادی پولی حدود ۲ هفته باقی می ماند ، اما آثار انگیزشی يك مسافرت تشویقی

خانوادگی ، مشروط بر آنکه جذب برنامه ریزی و اجرا شده باشد ممکن است ماهها و سال ها باقی بماند.