

مهارت‌های سرپرستی

♦ مهارت‌های شش‌گانه ویژه مدیران

و
سرپرستان

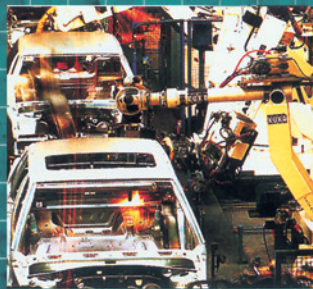
ترجمه و تلخیص:

محمدحسین جعفری‌نسب

سعید علیمیرزایی

سمیه شریعتی‌راد

سید محمود عبادی‌مهر



به نام خدا

مهارت‌های سرپرستی

نویسنده:

ساموئل سی. سرتو

ترجمه و تلخیص:

محمدحسین جعفری‌نسب

سعید علیمیرزایی

سمیه شریعتی‌راد

سید محمود عبادی‌مهر



Skills of the Supervisor

Certo, Samuel C.

سرتو، ساموئل

مهارت‌های سرپرستی / [تألیف ساموئل سرتو]؛ ترجمه محمد حسین

جعفری‌نسب ... [و دیگران]. - - تهران: سارگل، ۱۳۸۵.

۲۲۴ ص. : جدول.

ISBN 964-5890-47-0

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

۱. کارمندان - سرپرستی. الف. جعفری‌نسب، محمد حسین، ۱۳۱۳ -،

مترجم. ب. عنوان.

۶۵۸/۳۰۲

HF ۵۵۴۹/۱۲/س۴۴۹

۱۳۸۵

۴۱۳۳۸-۴۸۴

کتابخانه ملی ایران

حق هر گونه چاپ و تکثیر (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب : مهارت‌های سرپرستی

مترجمین : محمد حسین جعفری‌نسب، سعید علیمیرزایی

سمیه شریعتی‌راد، و سید محمود عبادی‌مهر

ویراستار : عباس نظری

تایپ و صفحه‌آرایی : مونا عقیلی

ناشر : سارگل

نوبت چاپ : اول - ۱۳۸۵

تیراژ : ۵۰۰۰

شابک : ۹۶۴-۵۸۹۰-۴۷-۰

قیمت : ۳۳۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران- میدان فاطمی- خیابان یکم- پلاک ۱۴ - طبقه پنجم

تلفن : ۸۸۹۵۴۰۴۱ و ۸۸۹۸۳۳۲۴-۲۵ شماره: ۸۸۹۵۰۴۷۵

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۳-۱۱-۸۸۹۸۳۴۱

www.sargolpub.com

فهرست مطالب

۵۳ تئوری‌های انگیزش و قانون

۵۴ پول به عنوان عامل ایجاد انگیزه

۵۴ زمانی که پول انگیزه ایجاد می‌کند

۵۴ طرح‌های پرداخت با استفاده از مشوق‌های مالی

۵۷ محرمانه بودن اطلاعات حقوق و دستمزد

۵۸ سرپرستان چگونه می‌توانند انگیزه ایجاد کنند؟

۵۹ جالب کردن کار

۶۰ داشتن انتظارات بالا

۶۲ ارائه پاداش‌های ارزشمند

۶۳ توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان

۶۵ تشویق به مشارکت

۶۶ ارائه بازخورد

۶۷ خلاصه و ضمیمه

فصل سوم: بهبود بهره‌وری

۷۶ چالش بهره‌وری

۷۶ روند بهره‌وری در آمریکا

۷۷ محدودیت‌های بهره‌وری

۸۰ اندازه‌گیری بهره‌وری

۸۲ ارتقای بهره‌وری از طریق کنترل کیفیت

۸۳ ارتقای بهره‌وری از طریق کنترل هزینه‌ها

۸۳ تعیین هزینه‌ها

۸۳ استراتژی‌های کنترل هزینه

۹۶ نگرانی‌های کارکنان در مورد ارتقای بهره‌وری

۹۷ خلاصه و ضمیمه

فصل اول: برقراری ارتباط

۴ ارتباط چگونه عمل می‌کند

۴ فرایند ارتباط

۵ شنیدن در مقایسه با گوش کردن

۶ ارتباط مؤثر

۶ برقراری ارتباط از دیدگاه گیرنده

۷ توجه به بازخورد

۸ استفاده از استراتژی‌های گوش کردن اثربخش

۱۰ مراقب تفاوت‌های فرهنگی باشید

۱۲ موانع ارتباط

۱۲ اضافه بار اطلاعاتی

۱۲ سوء تفاهم

۱۶ سوگیری در برداشت‌ها

۱۹ انواع پیام

۱۹ پیام‌های غیرکلامی

۲۱ پیام‌های کلامی

۲۴ تکنولوژی و انواع پیام

۲۵ انتخاب اثربخش‌ترین شیوه انتقال پیام

۲۸ ارتباط در سازمان‌ها

۲۸ مسیرهای ارتباطی

۳۰ ارتباط رسمی و غیررسمی

۳۳ خلاصه و ضمیمه

فصل دوم: ایجاد انگیزه در کارکنان

۴۴ انگیزش چگونه عمل می‌کند؟

۴۵ تئوری‌های محتوایی

۵۱ تئوری‌های فرایندی

فصل چهارم: سرپرستی کارکنان مشکل ساز و مشکل دار

۱۶۱	عواقب استرس
۱۶۳	مدیریت استرس فردی
۱۶۸	مدیریت استرس سازمانی
۱۷۲	سخنی درباره شخصیت
۱۷۴	خلاصه و ضمائ

فصل ششم: مدیریت تغییر و تعارض

۱۸۶	تعارض
۱۸۶	جنبه‌های مثبت و منفی تعارض
۱۸۷	انواع تعارض
۱۹۱	مدیریت تعارض میان-فردی
۱۹۱	استراتژی‌ها
۱۹۵	پیشقدم شدن در حل تعارض
۱۹۶	واکنش در برابر تعارض
۱۹۹	میانجی‌گری در حل تعارض
۲۰۰	تغییر در محیط کار
۲۰۱	منابع تغییر
۲۰۴	مقاومت در برابر تغییر
۲۰۴	پیاپی سازی تغییر
۲۱۰	پیشنهاد تغییر

سیاست و قدرت سازمانی

۲۱۱	منابع قدرت
۲۱۲	انواع قدرت
۲۱۴	استراتژی‌های سیاسی
۲۱۵	ایجاد پایگاه قدرت
۲۱۷	ایجاد حاشیه رقابتی
۲۱۷	حشر و نشر داشتن
۲۱۸	خلاصه و ضمائ

۱۰۸	مشکلاتی که نیازمند اقدامات خاص هستند
۱۰۹	غیبت و تأخیر
۱۱۰	نافرمانی و عدم همکاری
۱۱۱	اعتیاد به مواد مخدر
۱۱۳	دزدی

مشاوره

۱۱۵	مزایای مشاوره
۱۱۶	زمان مناسب برای مشاوره
۱۱۶	تکنیک‌های مشاوره

انضباط

۱۱۹	اعمال اقدامات انضباطی
۱۲۶	انضباط مثبت
۱۲۸	خود- انضباطی

کارمندان مشکل دار

۱۲۹	شناسایی کارمندان مشکل دار
۱۳۰	برخورد با کارمندان مشکل دار
۱۳۱	کمک به بهبود، و ارزیابی آن

خلاصه و ضمائ

فصل پنجم: مدیریت زمان و استرس

۱۴۲	مدیریت زمان
۱۴۳	چطور از زمان استفاده کنیم؟
۱۴۵	برنامه‌ریزی برای استفاده از زمان
۱۴۷	کنترل عوامل اتلاف وقت
۱۵۵	مدیریت استرس
۱۵۷	علل استرس

مقدمه

رشد تکنولوژی و تحولات پرشتاب دنیای صنعت همواره نیروی انسانی را از بالاترین تا پایین ترین سطح با شرایط جدیدی مواجه می کند. چگونگی کنار آمدن با این شرایط و بهره برداری بهینه از آن، به ویژه برای مدیران و سرپرستانی که مسئولیت هدایت کار عده ای از افراد را بر عهده دارند، بسیار مهم و حیاتی است. پیچیده تر شدن شرایط سبب شده که مدیران فرصت و توانایی برقراری ارتباط مستقیم با سطوح پایین تر را نداشته باشند. بنابراین، وجود فردی آگاه و متخصص که توانایی و مهارت راهبری افراد را در جهت تحقق اهداف سازمان داشته باشد یکی از الزامات مدیریت پویا است. سرپرستان پل ارتباطی مدیریت و نیروی عملیاتی سازمان هستند و نقش آنها در این سیستم از یک سو انتقال اهداف و رسالت های سازمان از سطح بالا به پایین، و از سوی دیگر انعکاس نتایج آنها به مدیران است.

در یک تعریف ساده می توان گفت "سرپرست مدیری است که در اولین سطح مدیریت قرار دارد و کارکنانی که به وی گزارش می دهند فقط مجری هستند، نه مدیر."

رسالت اصلی یک مدیر این است که تحقق اهداف سازمان را تدبیر کند، اما این رسالت در سطوح مختلف مدیریتی اشکال مختلفی پیدا می کند. برای مدیریت ارشد سازمان، مدیریت به معنی حصول اطمینان از این مطلب است که چشم انداز و استراتژی های سازمان به گونه ای باشند که تحقق اهداف سازمان در طول سال های آینده را میسر سازند. مدیریت در سطح سرپرستی مستلزم حصول اطمینان از این است که کارکنان یک واحد خاص در سازمان وظایف خود را به گونه ای انجام دهند که واحد مذکور بتواند نقش خود را در جهت تحقق بخشیدن به اهداف سازمان به خوبی ایفا کند.

یک سرپرست مسئولیت های متعددی دارد که از آن جمله می توان موارد زیر را نام برد:

- **مسئولیت در برابر کارکنان:** ارائه دستورالعمل های واضح و روشن به کارکنان، شناسایی و رفع مشکلات، گوش کردن به صحبت آنها، و ...

- **مسئولیت در برابر مدیران سطوح بالاتر:** ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی لازم برای پیشبرد کار، و ...

- **مسئولیت در برابر سایر سرپرستان:** تبادل نظر با سرپرستان سایر واحدها، دادن اطلاعات به آنها، هماهنگی با آنها، مطالعه و بررسی پیشنهادهای آنها، و ...

- **مسئولیت در برابر کار:** نظارت بر کمیت (مقدار) کار، کیفیت (مرغوبیت) کار، رعایت استانداردهای زمانی کار، و ...

- **مسئولیت در برابر محیط کار:** ایجاد نظم و ترتیب، نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، حفظ پاکیزگی محل کار، و ...

کار کردن در کلیه سطوح مدیریت مستلزم به‌کارگیری مهارت‌های مختلف است. نسبت این مهارت‌ها در هر یک از سطوح متفاوت است. در یک تقسیم‌بندی می‌توان انواع مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی را به صورت زیر تقسیم کرد:

مهارت‌های فنی: دانش و مهارت تخصصی لازم برای انجام تکنیک‌ها یا رویه‌های خاص کاری؛

مهارت‌های روابط انسانی: توانایی برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه، و درک مشکلات و مسائل افراد؛

مهارت‌های ادراکی: مهارت و توانایی درک روابط میان اجزا با کل و با یکدیگر (بصیرت و دوراندیشی)؛

مهارت‌های تصمیم‌گیری: توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات و اخذ تصمیمات درست.

امروزه مشاهده می‌شود که در کشورهای پیشرفته دنیا وظایف سرپرستان از حالت اجرایی و انجام امور عملیاتی به سمت جهت‌دهی و برنامه‌ریزی تغییر کرده است. از این رو مسئله آموزش آنها نکته‌ای است که باید مورد توجه خاص قرار گیرد. بهبود کیفی و کمی تولید، کاهش ضایعات و هدر رفتن مواد، تقویت روحیه و رضایت شغلی، کاهش میزان حوادث ضمن کار، و ... تنها بخشی از وظایف سرپرستان را تشکیل می‌دهد. متأسفانه نگرش سنتی موجود در سازمان‌های ایران موجب شده است که جایگاه و اهمیت نقش سرپرست ناشناخته باقی بماند.

کتاب حاضر ترجمه و تلخیص بخشی از کتاب **”سرپرستی: مفاهیم و مهارت‌ها“** اثر ساموئل سرتو است که در سال ۲۰۰۰ برای سومین بار به چاپ رسیده است. با توجه به کمبود منابع فارسی در زمینه مهارت‌های سرپرستی و با عنایت به نیاز مبرم جامعه سرپرستان به استفاده از منابع به‌روز و مفید در این زمینه، بخش چهارم کتاب اصلی انتخاب، و ترجمه و تلخیص گردید. شش مهارت مورد نیاز سرپرستان که در قالب شش فصل به آنها پرداخته شده عبارتند از:

برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره‌وری، سرپرستی کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز، مدیریت زمان و استرس، مدیریت تغییر و تعارض

بر خود لازم می‌دانم از همکاری دوستان عزیز در نشر سارگل به خاطر ترجمه، آماده‌سازی، و چاپ این کتاب، و از جناب آقای عباس نظری به خاطر ویرایش دقیق این اثر تشکر و قدردانی نمایم. امید است که ماحصل این تلاش گروهی مرجع مفیدی برای توسعه و ارتقای مهارت‌های سرپرستان و مدیران باشد.

محمدحسین جعفری نسب

بهار ۱۳۸۵

تئوری موفقیت- قدرت- وابستگی مکلند^۱

در دهه ۱۹۶۰ مکلند تئوری جدیدی در مورد انگیزش ارائه کرد. اساس تئوری وی این بود که کارکنان در طول تجارب زندگی خود نیازهای متفاوتی دارند. این تئوری بر سه نیاز متمرکز است:

- ۱- نیاز به موفقیت: تمایل به انجام کار با کیفیتی بهتر از آن چه که قبلاً انجام شده است.
- ۲- نیاز به قدرت: تمایل به کنترل، تأثیرگذاری، یا داشتن مسئولیت در قبال کارکنان دیگر.
- ۳- نیاز به وابستگی: تمایل به داشتن ارتباطات فردی نزدیک و دوستانه.

به گفته مکلند کارکنان تا حدودی تمام این سه نیاز را در کنار هم دارند، اما شدت آن از فردی به فرد دیگر متفاوت است. طبیعت تجارب اولیه زندگی یک فرد ممکن است سبب شود یکی از این نیازها قوی‌تر از بقیه باشد.

قدرت نسبی هر یک از این نیازها در فرد تعیین کننده نوع عواملی است که می‌توانند در وی ایجاد انگیزه کنند. فردی که نیاز شدیدی به موفقیت دارد بیشتر از طریق کسب موفقیت انگیزه پیدا می‌کند تا پول. این فرد تمایل دارد اهداف چالش‌برانگیز (و در عین حال قابل دستیابی) برای خود تعیین کند و مایل است میزان خطرپذیری را به دقت ارزیابی کند؛ کسی که شدیداً به قدرت نیاز دارد سعی می‌کند دیگران را تحت نفوذ خود درآورد و به دنبال پیشرفت و مسئولیت است؛ و در نهایت فردی نیاز به احساس وابستگی دارد در برابر تحسین و پذیرش دیگران واکنش نشان می‌دهد.

تحقیقات انجام شده بر روی کارمندان زن شاغل در ایالات متحده نشان داده است که بسیاری از زنان کم درآمد به این دلیل سر کار می‌روند که می‌خواهند در کنار دیگران باشند. با افزایش سطح درآمد، به تدریج مسئله حقوق در مقایسه با ارتباط با دیگران اهمیت بیشتری پیدا کرده است. با توجه به تئوری مکلند می‌توان علت این مسئله را به راحتی روشن کرد. به عنوان مثال، می‌توان گفت زنان شاغل در مشاغل کم درآمد نیاز شدیدی به وابستگی دارند. علاوه بر این، ممکن است خود این احساس نیاز به واسطه تجارب قبلی آنها به وجود آمده باشد؛ تجاربی که به آنها آموخته‌اند برای رفع نیازهای شغلی، امنیتی، و خانوادگی با یک سری منابع محدود، باید به حمایت خانواده و دوستان متکی باشند.

اختلاف تئوری مکلند با تئوری مازلو در این است که تئوری مکلند به تفاوت‌های فردی افراد توجه می‌کند و معتقد است الگوی نیازها در کارکنان مختلف با یکدیگر فرق می‌کند، در حالی که

1. McClelland's achievement-power-affiliation theory

تئوری مازلو می‌گوید الگوی نیاز همه افراد یکسان است. با توجه به این دو تئوری، سرپرستان باید به خاطر داشته باشند که عوامل ایجاد انگیزه در کارکنان آنها با یکدیگر فرق دارند و هر فرد با چیز خاصی انگیزه پیدا می‌کند.

تئوری دو-عاملی هرزبرگ^۱

فردریک هرزبرگ در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که رضایت و نارضایتی کارمندان از منابع مختلفی سرچشمه می‌گیرند. بر اساس تئوری دو-عاملی، نارضایتی نتیجه فقدان چیزهایی (مثلاً حقوق یا ارتباط با دیگران) به وجود می‌آید که هرزبرگ به آنها عوامل بهداشتی^۲ می‌گوید. به عنوان مثال، کسی که حقوق کمی دریافت می‌کند از شغلش ناراضی خواهد بود. برعکس، رضایت نتیجه وجود چیزهایی (مثلاً داشتن فرصت پیشرفت) است که هرزبرگ آن را عوامل انگیزشی^۳ می‌نامد. به عنوان مثال، کارمندی که فرصت پیشرفت دارد ممکن است نسبت به کسی که چنین فرصتی ندارد از شغل خود راضی‌تر باشد. جدول ۱۲،۱ موارد مربوط به عوامل بهداشتی و انگیزشی را نشان می‌دهد.

هرزبرگ معتقد است کارکنان زمانی بیشترین بازدهی را دارند که سازمان ترکیبی از عوامل بهداشتی و انگیزشی را برای آنها فراهم کند. بر اساس این تئوری سازمان نمی‌تواند صرفاً از طریق افزایش سالانه حقوق رضایت خاطر کارکنان خود را تأمین و از این طریق کارایی آنها را افزایش دهد چرا که در کنار این عامل، به عوامل انگیزشی (از قبیل فرصت یادگیری مهارت‌های جدید یا تقبل مسئولیت) نیز نیاز دارند. تئوری هرزبرگ نیز مانند سایر تئوری‌های انگیزش به سرپرستان خاطر نشان می‌کند که باید از انواع روش‌های ایجاد انگیزه برای کارکنان مختلف استفاده شود.

عوامل انگیزشی	عوامل بهداشتی
فرصت کسب موفقیت	مدیریت و خطمشی شرکت
فرصت قدردانی شدن	سرپرستی
ماهیت کار	ارتباط با سرپرست
مسئولیت‌پذیری	ارتباط با همتایان
پیشرفت	شرایط کاری
رشد فردی	حقوق و مزایا
	ارتباط با زیردستان

جدول ۱-۲- تئوری دو-عاملی: عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی

1. Herzberg's two-factor theory
2. hygiene factors
3. motivating factors

استفاده از مشوق‌ها برای افزایش فروش

قطع کردن حقوق افراد به بهانه افزایش ناگهانی فروش به نظر یک اقدام افراطی می‌رسد، اما رییس یک بنگاه اتومبیل معتقد است این بهترین راه برای بالا بردن میزان فروش است. زمانی پرسنل فروش او عملکرد بسیار ضعیفی داشتند به طوری که از هر ۲۰۰ مشتری تنها یک نفر از آنها خرید می‌کرد. رییس بنگاه تصمیم گرفت طرح پرداخت حقوق را تغییر دهد. برای این منظور او به جای پرداخت هفته‌ای ۲۵۰ دلار به کارمندان خود به آنها گفت که در ازای گرفتن اطلاعات از هر مشتری (شامل نام، آدرس، و شماره تلفن) مبلغ ۱۰ دلار و در ازای گرفتن سفارش از هر مشتری مبلغ ۲۵ دلار پرداخت خواهد کرد. کل مبلغ تشویقی در هر هفته ۳۰۰ دلار تعیین شده و قرار شد در ازای هر قرارداد فروش، به هر فروشنده ۲۰٪ کمیسیون نیز پرداخت شود. اطلاعات کلیه مشتریان در یک پایگاه اطلاعاتی ثبت می‌شد تا بعداً بتوانند با آنها تماس بگیرند.

رییس بنگاه به کارمندان خود گفته بود که اکثر مشتریان اطلاعات خود را به راحتی می‌دهند اما اگر کسی مایل به انجام این کار نبود، می‌تواند موضوع ۱۰ دلار تشویقی خود را با آنها در میان بگذارند. او معتقد است وقتی مشتریان بدانند که از این طریق می‌توانند به پرسنل فروش کمک کنند تا حقوق هفتگی خود را افزایش دهند اطلاعات خود را در اختیار آنها قرار خواهند داد. قرار بر این شد که پرسنل فروش یک هفته بعد از اولین دیدار با مشتری با وی تماس بگیرند و خیلی مؤدبانه از آنها بپرسند که "فقط می‌خواهم بدانم که آیا هنوز قصد خرید دارید یا خیر؟". استفاده از این مشوق‌ها باعث شد که در عرض یک سال درصد فروش از ۰/۵ درصد به ۱۰ درصد افزایش یابد. ضمناً این موضوع باعث شده که گردش نیرو در این بنگاه از سال ۱۹۹۷ تا کنون صفر باشد.

سوالات:

۱. آیا کسب این نتایج از نظر شما حیرت‌انگیز است؟ چرا؟
۲. این طرح جدید پرداخت بیش از طرح قبلی برای رییس بنگاه هزینه در برداشته است زیرا سقف حقوق از سقف قبلی بیشتر است و در ازای هر قرارداد نیز ۲۰٪ کمیسیون پرداخت می‌شود. اگر میزان فروش آن قدر افزایش نمی‌یافت که بتواند این هزینه‌ها را پوشش دهد چه توصیه‌ای به رییس بنگاه می‌کردید؟
۳. رییس بنگاه چه استراتژی‌های دیگری را می‌تواند به مشوق‌های مالی خود بیفزاید؟ آیا به نظر شما آنها نیز به همین اندازه تأثیر خواهند داشت؟ چرا؟

منبع:

Inc. magazine, Goldhirsh Group, Inc., 38 Commercial Wharf, Boston, MA 02110. Shane McLaughlin, "Paying Cash for Contacts," (excerpt) November 1998, p. 107.

خودآزمایی

چه چیزهایی در شما انگیزه ایجاد می‌کنند؟

چه چیز یک شغل را برای شما جذاب و دوست‌داشتنی می‌کند؟ به هر یک از عوامل شغلی زیر از ۱ تا ۱۲ امتیاز بدهید. به عاملی که بیش از همه از نظر شما مهم است امتیاز ۱، و به عاملی که از کمترین میزان اهمیت برخوردار است امتیاز ۱۲ بدهید.

- ۱ کار جالب و معنادار
- ۲ حقوق یا دستمزد خوب
- ۳ داشتن اختیار تصمیم‌گیری در مورد موضوعات مهم
- ۴ راحتی محیط کار
- ۵ همکاریان دوست‌داشتنی
- ۶ داشتن ارتباط خوب با مدیر
- ۷ داشتن درکی روشن از اهداف سازمان و واحد مربوطه
- ۸ تقدیر و تشکر از کارهای خوب
- ۹ داشتن فرصت یادگیری مهارت‌های جدید
- ۱۰ عنوان شغلی مهم
- ۱۱ فرصت پیشرفت
- ۱۲ امنیت شغلی

تمرین کلاسی

بعد از انجام خودآزمایی فوق از اعضای کلاس بخواهید با بلند کردن دست خود نشان دهند که کدام یک از عوامل را دارای بیشترین اهمیت و کدام یک را دارای کمترین اهمیت می‌دانند. سپس در مورد سوالات زیر بحث کنید:

- کدام گزینه(ها) به عنوان مهم‌ترین عوامل انتخاب شده‌اند؟
- کدام گزینه‌ها به عنوان کم اهمیت‌ترین عوامل انتخاب شده‌اند؟
- به نظر شما آیا امروزه اکثر کارکنان همین گزینه‌ها را انتخاب خواهند کرد؟ چرا؟
- یک سرپرست چگونه می‌تواند با استفاده از این اطلاعات در کارکنان ایجاد انگیزه کند؟

مروری دوباره

به نظر شما شرکت دیجیتالی پایلوت تا چه اندازه در ایجاد انگیزه در کارکنانش برای تبادل تجربیاتشان موفق بوده است؟ چرا؟