



انگیزش کارکنان؛ بایدها و نبایدها

احسان پذیره (دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت نساجی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر)

مقدمه

انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه‌ی انسانی بوده و آثار و نوشته‌های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده است که در آن‌ها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد مورد بحث و بررسی گرفته است. نظریه‌پردازان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت مؤثر نیروی انسانی می‌دانند. با وجود حرکت سریع سازمان‌ها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب رضایت کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان بدون توجه به میزان بهره‌وری در تولید و بدون آگاهی از عوامل مؤثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیر، ایجاد انگیزه در افراد است.

مفهوم انگیزش

اصطلاح انگیزش به معنی حرکت است و انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت‌ها و می‌دارد. تعریف

دیگر انگیزه «میل به کوشش فراوان در جهت تأمین اهداف سازمان است، به گونه‌ای که این تلاش در جهت رضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می‌باشد. یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می‌کنند، به طور منظم سر کار حاضر می‌شوند و سهم مثبتی در رسالت سازمان دارند. عملکردشغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است. انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به رضای نیاز شود. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست. انسان‌ها با نیازهای متعدد برای نیل به اهداف سازمانی در یک طبقه بندی کلی در سه گروه انگیزشی (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می‌گیرند. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و...) انگیزه‌های فیزیکی اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می‌کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازد، انگیزه‌های اجتماعی می‌گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه‌های روانی محسوب می‌شود.

نظریه‌های انگیزش

تحول اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه

مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارائه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آن را درباره هر کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می‌دانند. این دیدگاه‌ها عبارتند از مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی.

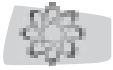
مدل سنتی

مدل سنتی انگیزش با نام فردریک تیلور و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد و عامل انگیزش را صرفاً بر اساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تأکید قرار می‌دهد. تیلور پاداش مادی را تنها محرک برای افزایش کارایی می‌دانست. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه‌های مهم کار مدیر این است که اطمینان حاصل کند انجام وظایف تکراری و ملال آور با بیشترین بازدهی همراه است. مدیران تعیین می‌کردند که چگونه باید کار انجام شود و سپس سیستم دستمزد تشویقی را به کار می‌بردند تا کارکنان برانگیخته شوند. این مدل مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر افزایش می‌یافت. طبق این نظریه مدیران معتقد بودند سستی و تنبلی کارگران، عاملی ذاتی بوده و تنها به وسیله عوامل اقتصادی می‌توان آن‌ها را به تولید بیشتر تحریک کرد. از این رو مدل انسانی اقتصادی از این نظریه حاصل می‌شود.

مدل روابط انسانی

روابط انسانی حاصل مطالعات هاثورن بود. طبق این نظریه انسان‌ها بجز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می‌شوند. کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می‌شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می‌شوند. طبق





روزگار امروزی و تأثیری که بر زندگی افراد می‌گذارد، شاید از مهم‌ترین عوامل انگیزش باشد ولی چنانچه این عوامل مادی از سوی انگیزه‌های دیگر یاری نشود، خود به خود فراتر از تأمین نیازهای معمولی نخواهد رفت و پاداش‌های ضعیفی خواهند بود؛ لذا پاداش‌های آرمانی به نام انگیزه‌های همکاری در شمار نیرومندترین و فراموش نشدنی‌ترین عوامل به شمار می‌آیند.

- برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی که بر رفاه تأثیر می‌گذارد، عبارتند از: ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج نهادن و احساس وجود عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می‌کند. مشوق‌های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند، مؤثرتر از عوامل انگیزشی منفی به شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند.

- سلامتی و نشاط از دیگر عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه هستند. هنگامی که شخص احساس تندرستی و شادابی کند به آسانی خسته نمی‌شود، کمتر بیمار می‌گردد، فعالیت و کار برای وی شوق‌انگیز و فرح‌بخش می‌شود و با انگیزه و شور و شوق مثبت به کار روی می‌آورد. طبق بررسی‌های به عمل آمده، هزینه تأمین تندرستی و شادابی کارکنان به جهت افزایش توان کاری و در نهایت سود شرکت، از هزینه درمان بیماری‌ها و عدم سود ناشی از سستی و رخوت کارکنان بیشتر نخواهد بود.

- یکی دیگر از مسایل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشد بودن است. کارکنان اگر احساس کنند مهم هستند نه تنها در سازمان بلکه در زندگی هم موفق عمل خواهند کرد. تصویر آرمانی آینده یک سازمان زمانی زنده و واضح می‌شود که هر کس به وضوح ببیند مشارکتش در امور، تفاوت ایجاد می‌کند. هرگاه کارکنان در امور و تصمیم‌گیری‌های یک سازمان یا یک واحد مشارکت داده شوند، مطمئناً نسبت به تصمیمات آن خود را مسئول می‌دانند و به آن عمل می‌کنند. انزوای کارکنان و مشارکت ندادن آنان در پیشبرد اهداف سازمان، می‌تواند یک فاجعه برای سازمان باشد. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایجی نادرست منجر می‌شود. برای کسانی که به ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی خود آگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با توانایی‌هایشان سازگار باشند. این رازی است که اشتغال را دل‌پذیر و خشنودکننده می‌سازد و کارایی فرد

آن سازمان است. اغلب کارکنان یک سازمان ناموفق درباره این سؤال که «چرا کارکنان درست و مؤثر کار نمی‌کنند؟» پاسخ می‌دهند: «انگیزه‌های نداریم».

عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش

در یک بررسی کلی می‌توان گفت که انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش مؤثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل دیگری است که به آن‌ها اشاره می‌شود:

- در یک سازمان موفق اولین و مهم‌ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان می‌دانند. امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی قائل است. در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد.

- شغل مناسب بر اساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تعیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی بر پایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد.

- در حین به کارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چرا که این امر به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند و به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان عامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمانی یاری می‌رساند.

- عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است. هرگاه بخش عمده‌ای از وقت یک فرد برای سازمان معینی صرف شود، ضرورت‌های فیزیولوژیکی (خوراک، سرپناه و پوشاک) لازم می‌سازد که در بیشتر حالت‌ها انگیزه‌های مادی فراهم باشد. پاداش‌ها ممکن است فردی و در قبال انجام کار معین و یا پذیرفتن مسئولیت خاص باشد و یا به صورت جمعی و در قبال موفقیت و پیشبرد مناسب اهداف واحد یا کل سازمان باشد. یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که مردم را بر می‌انگیزد. هرچه فردی کمتر پول به دست آورد، اهمیت مقدار حقوقش بیشتر می‌شود. هرچه افراد پول بیشتر به دست آورند و بیشتر برای کاری که انجام می‌دهند دلسوزی کنند، اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می‌شود و پول جایش را به قوه تشخیص برای نیل به هدف و آزادی عمل می‌دهد. عوامل مادی در

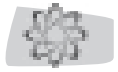
این نظریه وجود انگیزه لازم مانند رضایت شغلی، موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان می‌شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می‌شود.

مدل منابع انسانی

از دهه ۱۹۶۰ به بعد مسلم شد که نظریه‌های کلاسیک و روابط انسانی، تأثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارائه می‌داد. مدل‌های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تأثیر گذاری بر رفتار انسان می‌باشند. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تأثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزش‌های کارکنان و ادراک خود از محیط کار است. پژوهشگران این بخش ضمن استفاده از دو مدل قبلی از نظر ساده تلقی کردن مسئله انگیزش و نگاه تک بعدی به آن، به دو مجموعه مفروضات بدبینانه و خوش بینانه از انگیزش پرداختند. در نظرات معروف این مدل مفروضات Y و X و دیدگاه مازلو است.

پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیر دستان برآورده شود آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب اهداف سازمان بکار خواهند برد. این گونه مدیران معمولاً از خود سؤال می‌کنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمی‌شود؟ در حالی که ما پول خوبی می‌پردازیم و موقعیت کار عالی است. در حقیقت پولی که به کارمندان پرداخت می‌شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تأمین کنند، وقتی به مصرف می‌رسد که آن‌ها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچ کس پول را در موقع کار خرج نمی‌کند. بنابراین پول به تنهایی نمی‌تواند انگیزه‌ای در کارمندان سازمان ایجاد کند. آنچه باعث انگیزه می‌شود برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارد. به عنوان مثال احتیاجاتی از قبیل امنیت، تأمین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن به خصوص برای افرادی که در رده‌های پایین سازمان قرار دارند و به فوق‌العاده یا پاداش متکی هستند، به ندرت کاملاً ارضا می‌شوند. ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکالی به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و مانند آن در فرد به وجود می‌آورد، حال آنکه عدم ارضای این نیازها باعث می‌شود که شخص احساس خود کم بینی، ضعف و بی‌پناهی کند و احتمالاً ناراحتی‌های عصبی در شخص ایجاد شود. در یک واحد کوچک نیز همانند یک سازمان، وجود انگیزه‌های مثبت در بین کارکنان موجب رشد و پیشرفت





را در سازمان افزایش می‌دهد.

– قدم دیگر ارزیابی عملکرد کارکنان است. به این ترتیب که ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک شرکت طی دوران کاری، ضروری به نظر می‌رسد. منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن، کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و ایجاد انگیزه از این طریق برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید می‌توان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرایند کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده نمود.

– آخرین محرک انگیزه در کارکنان سازمان فرایند آموزش است. هدف از آموزش آن است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های به خصوص، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی نیل به اهداف سازمانی تغییر کند. برای نیل به اهداف، هر سازمانی باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز دست یابند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند. آموزش خواست افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت، دوره‌هایی ترتیب داد. در واقع تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور مداوم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند حداکثر کارایی و بهره‌وری را داشته باشند. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود پس از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد تا رفتار آن‌ها را در جهت مطلوب و همکاری موثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

چگونه بی‌انگیزه بودن کارکنان را متوقف کنیم؟

با توجه به مطالبی که در مورد کارکنان با انگیزه نوشته شده است، می‌توان گفت که این افراد یقیناً کلید راه‌یابی یک سازمان به موفقیت هستند. اما بهتر است بیشتر روی متوقف نمودن و کاهش بی‌انگیزی، که اغلب بین

کارکنان قدیمی، با انگیزه پایین، وجود دارد، تمرکز کرد. چرا کارکنان قدیمی‌تر با بدبینی، منفی بافی و بی‌اعتنایی به کار ادامه می‌دهند، در حالی که آن‌ها باید به خاطر تمام تجربیاتشان در امور مشارکت داشته باشند؟ آن‌ها استعداد و قریحه افراد جوان و پر تلاش را دارند و اصلاً خودشان زمانی جوان و پر تلاش بوده‌اند. پس دلیل این بی‌انگیزی چیست؟ این امر نتیجه اجتناب ناپذیر بالا رفتن سن یا تجربه نیست. برخی حتی تا زمانی که بازنشسته می‌شوند فعال باقی می‌مانند. این حقیقت که همه کارکنان بی‌انگیزه نمی‌شوند باعث امیدواری است و زمینه‌هایی را برای از بین بردن و یا کاهش این مسئله فراهم می‌سازد. بیابید در مورد یک فرد پر کار و جوان صحبت کنیم. او مشغول کار در حوزه‌ای می‌شود، چون معتقد است که استعداد انجام آن شغل خاص را دارد، به خوبی در آن کار پیشرفت خواهد کرد و ترفیع خواهد گرفت. او فکر می‌کند جایی را انتخاب کرده که ارزش کار او را می‌دانند. چه چیزی باعث می‌شود این فرد انگیزه لازم را از دست بدهد؟ در اینجا چند احتمال بررسی می‌شود:

اهمیت برای رئیس

کارمند جدید حالتی از ترس، احترام و شگفتی نسبت به مافوقش دارد. او زیاد درباره مسئول و نحوه کارش نمی‌داند ولی ممکن است خیلی زود دریابد که رئیسش آگاهی چندانی ندارد و یا حداقل برای کاری که انجام می‌دهد مناسب نیست. او با این سؤال شروع به کار می‌کند که چه چیزی برای مافوق مهم است؟ این موضوع مربوط به ارزشیابی کار می‌شود، چون مسئول بیشترین قدرت را در ارزشیابی فعالیت‌ها دارد، ولی در اکثر اوقات اساس و ضابطه ارزیابی را درک نمی‌کند. یک نکته جالب هم این است که بعضی از کارکنان ساعی، وقت اضافی صرف می‌کنند تا امور محوله را در زمان تعیین شده به اتمام برسانند. اما کارهایشان بعد از مدتی به مرور سطحی می‌شود. به همین لحاظ آن‌ها فکر می‌کنند اگر بناست کار را با یک مدتی تأخیر آن‌ها هم به این ترتیب بررسی کنند، دفعه بعد ما هم موضوع را آسان می‌گیریم و از وقت باقی مانده استفاده می‌کنیم.

سیاست‌های ترفیع

وقتی کارمند جدید به تشکیلات ملحق می‌شود به اطراف نگاه می‌کند و افراد مختلف را در موقعیت‌های متفاوت می‌بیند. همه چیز به نظر منطقی می‌آید، رئیس‌ها شبیه رئیس‌اند و رؤسای بالاتر مانند رؤسای بالاتر. او فرض

می‌کند دلایل خوبی وجود دارد که چرا این افراد در آن موقعیت‌ها هستند اما همان طوری که زمان می‌گذرد، می‌بیند موقعیت افراد تغییر می‌کند. برخی از افراد جوان‌تر و کم تجربه‌تر در مقام مدیریت قرار می‌گیرند، متعجب می‌شود که به عنوان مثال چرا کارمند الف از کارمند ب که به نظر می‌رسد مشارکت بیشتری در امور دارد موقعیت بهتری را به دست آورده است؟ چه ضابطه‌ای برای ارتقاء و تنزل درجه وجود دارد؟ او چه شانس‌ی برای ترفیع خواهد داشت؟ این فرآیند الگوی بدی است چرا که ممکن است از آن به بعد روی اموری تأکید کند که بیشتر مانع پیشرفت می‌شود.

عدم چالش در امور محوله

بعضاً کارمندی می‌یابد که مشغول انجام فعالیت‌هایی است که کمتر از قابلیت اوست. در مقابل فعالیت‌ها و پروژه‌های بزرگ‌تر که هم اعتبار علمی دارد و هم پیامدهای مادی، به نیروهای دیگر سپرده می‌شود و او طی زمان فقط نظاره‌گر آن‌هاست. به همین دلیل به جایی می‌رسد که از خود می‌پرسد برای این امور سطحی بود که سال‌های عمر را صرف کردم، آموزش دیدم و با جدیت در مجموعه خود خدمت نمودم؟

اتلاف وقت

یک فرد پر تلاش با تمام نیرو کار می‌کند. سخت فعال است و سعی می‌کند تا حد ممکن کارا و مؤثر باشد. اما به زودی می‌فهمد که مدام باید در جلسات غیر ضروری شرکت نماید و کارهای اداری بی‌ربط انجام دهد. به همین لحاظ از خودش می‌پرسد هنگامی که انجام کارهای بی‌فایده، وقت را تلف می‌کنند و هیچ نظارتی بر ارزش کار من صورت نمی‌گیرد، چرا خودم وسواس داشته باشم؟

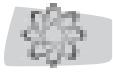
نادیده گرفته شدن

اگرچه فرد برای قابلیت‌های منحصر به فردش استخدام شده است اما در می‌یابد کسانی هستند که فکر می‌کنند او باید شبیه افراد دیگر باشد. به نظر می‌رسد آن‌ها می‌خواهند همه کارکنان قابل جایگزینی باشند. به قدری که بتوانند افراد را مانند مهره‌های سرباز در بازی شطرنج به راحتی کنار بگذارند.

در مقابل این برداشت‌ها چه باید کرد؟

افراد فعال به واسطه مواردی که طی سال‌ها می‌بینند





و می‌شنوند، دیدگاهشان نسبت به فرهنگ کاری تغییر می‌کند. این تجربیات با سیستم ارزشی که پایه‌های خودجوشی یا انگیزه درونی را فراهم می‌سازد تضاد پیدا می‌کند. در حالی که انگیزه درونی تنها نوع انگیزه است که واقعاً به نتیجه می‌رسد. البته باید گفت که این دیدگاه اشخاص غیرواقعی نیست، زیرا این دیدگاه بر اساس اهداف و خط مشی‌هایی که سازمان مطرح می‌کند، شکل گرفته است. باید قبول کرد که تجسم فرهنگی افراد همانی است که از آن‌ها خواسته شده است. البته ممکن است این وضعیت آگاهانه به وجود نیامده باشد.

پس چه باید کرد؟

می‌دانیم که سازمان‌ها می‌خواهند مورد توجه باشند، فعالیت‌هایشان مورد استفاده قرار گرفته و مردم از آن‌ها قدردانی نمایند. برای رسیدن به این جایگاه سازمان‌ها باید با کارایی بالا فعالیت کنند. لازمه این امر استفاده موثر از توانایی‌ها و تجربیات افراد است. بالطبع با قرار دادن کارکنان با سابقه در این مسیر، می‌توانیم بی‌انگیزگی را از بین برده و یا حداقل کاهش بدهیم. در ادامه به چندین عامل که می‌تواند این وضعیت را بهبود دهد، اشاره می‌نماییم:

حقوق و دستمزد

- متناسب بودن حقوق دریافتی با نیازهای زندگی
- وجود تناسب میان حقوق دریافتی و میزان و نوع کار
- متناسب بودن مزایای دریافتی با میزان فعالیت

خط و مشی سازمان

- واضح بودن قوانین و مقررات
- متناسب بودن انتظارات مدیران از نیروی انسانی
- متناسب و روشن بودن وضعیت تشویق و تنبیه

ارتباط

- نحوه ارتباط مدیران با کارکنان
- نحوه ارتباط کارکنان با سایر همکاران
- ایجاد حلقه‌هایی جهت انجام کار گروهی

امنیت شغلی

- رعایت عدالت و عدم تبعیض بین کارمندان از طرف مدیران

- وجود امکانات برای پیشگیری از حوادث شغلی
- وجود امکانات مناسب استفاده از بیمه، مزایای بازنشستگی و ...

- میزان ثبات شغلی (ایمنی شغلی)

شرایط محیط کار

- شرایط فیزیکی محل کار (نور، صدا، آلودگی و ...)
- وجود تجهیزات و امکانات و ابزار کار مناسب

- وجود امکانات رفاهی

- نحوه سرپرستی و نظارت

- دسترسی راحت به مدیران در مواقع لزوم

- نحوه نظارت مستقیم و غیر مستقیم مدیران بر کار

- نیروی انسانی

- نحوه ارزشیابی کارکنان

- شیوه سرپرستی و هدایت مدیران

شناخت و قدردانی

- در صورت ارائه کاری با ارزش از طرف همکاران

مورد قدردانی قرار گیرد

- در صورت ارائه کاری با ارزش از طرف مدیران

مورد قدردانی و پاداش معنوی قرار گیرد

- مدیران سازمان در رابطه با مشکلات حرفه‌ای

احساس مسئولیت کنند

- حمایت کافی مدیران و رؤسا در برابر مشکلات و

خطرات کاری

پیشرفت و توسعه شغلی

- وجود امکان ارتقاء پیشرفت شغلی در حرفه

- وجود امکان ادامه تحصیل

- وجود امکان شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها

- وجود امکانات پژوهشی مناسب

ماهیت کار

- توانایی خدمت به جامعه (حس مفید بودن شغل)

- با ارزش بودن شغل از دیدگاه جامعه (شان شغلی)

- علاقه به شغل و رضایتمندی از کار

مسئولیت‌شغلی

- وجود آزادی ابراز عقیده و دادن مسئولیت

- پذیرش پیشنهادات و نظرات کارکنان در

تصمیم‌گیری‌ها

موقعیت شغلی

- داشتن امکان ارتقا به رتبه‌های بالاتر

- دخالت مستقیم در روند شغلی و تصمیم‌گیری‌های

سازمان

مثال اجرایی

در یک تحقیق میدانی جدید توسط مجله‌ی Harvard Business manager (یکی از زیرمجموعه‌های انتشارات (Spiegel)) از حدود ۶۰۰ مدیر دارای سطوح مختلف سازمانی، سؤال شد که انگیزه و احساس کارکنان شما، بیشتر از همه به کدام گزینه وابسته است؟

- قدرشناسی برای کار خوب

- تشویق مالی

- حمایت‌های شخصی

- پیشرفت کاری

- اهداف مشخص

بیشتر سؤال‌شوندگان گزینه‌ی اول را مهم‌تر از بقیه دانستند. جالب است که این مدیران اشتباه می‌کنند، زیرا نتایج تحقیق چند ساله‌ای که به تازگی به اتمام رسیده و در آن کارکنان عمدتاً تحصیل کرده در مشاغل مختلف، مورد سؤال قرار گرفته‌اند، نشان می‌دهد که «پیشرفت کاری» برای آن‌ها مهم‌ترین عامل انگیزش است، در حالی که مدیران، به این گزینه کمترین درجه‌ی اهمیت را داده بودند! در تحقیق مذکور از کارکنان، از آن‌ها خواسته شده بود که خاطرات روزانه و شخصی خود را هر شب از طریق پست الکترونیکی بفرستند. جالب است که بسیاری از آن‌ها بابت یک پیشرفت کوچک در کار و یافتن یک راه حل برای یک مسئله، احساس خوشحالی زیادی از خود نشان داده بودند. مجموعاً ۱۲۰۰۰ نوشته‌ی روزانه از کارکنان مختلف مورد مطالعه قرار گرفت که از آن‌ها خواسته شده بود، احساسات خود را در پایان هر روز ثبت نمایند. این مطالعه نشان داد که پیشرفت‌های حاصل شده در فرآیند کارها و امور روزانه‌ی افراد، بیشترین احساس مثبت را در آن‌ها برانگیخته است. ۷۶ درصد از روزهایی که آن‌ها محل کار خود را با رضایت خاطر ترک کرده بودند، روزهایی بودند که پیشرفت معینی در کارشان حاصل شده بود.

سخن آخر

تجربیات ناموفق، به مراتب قوی‌تر از تجربیات موفق بر احساسات و انگیزه‌ی کارکنان تأثیر می‌گذارد و هیچ چیز به اندازه‌ی تأخیر یا شکست در کار، کارکنان را مأیوس نمی‌کند. به عنوان مدیر، باید توان مجموعه تحت اختیار خود را در نظر داشته باشید، از قرار دادن کارکنان در فشار زمانی پرهیز کنید، در صورت بروز مشکلات، به آن‌ها یادآوری کنید که باید از آن‌ها درس بگیرند، نه آنکه از مشکلات کاری، یک بحران شخصی برای خود بسازند. فرهنگ کمک به یکدیگر را در سازمان ایجاد کنید و برای شروع، خودتان در انجام برخی وظایف، به کارکنان کمک کنید. این کار نه تنها باعث لذت بردن آن‌ها از کار می‌شود، بلکه سرعت انجام وظایف نیز بیشتر می‌شود و در این زمان است که می‌توان توقع داشت، بهره‌وری نیروی انسانی سازمان در مسیر پیشرفت قرار گیرد.

منابع در دفتر مجله موجود است.

