



انگیزش

انگیزش (Motivation): حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد. بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط‌های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می‌دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می‌توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت قدمهای اساس بردارد و لذا همواره این سوال برای نویسنده مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دل بستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه و انگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟ چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات و مزایای یکسان، فعال و دارای انگیزه و برخی دیگر با تمامی مشکلات ماندگار می‌شوند؟ در چه صورتی افراد حداکثر توان خود را در کار به عمل می‌آورند؟ چگونه می‌توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟ شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می‌کنند، می‌تواند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است. سرانجام اینکه در سطح کلی آگاهی از فرایندهای انگیزش برای شناخت پویایی سازمان ضروری است چرا رفتار مردم اینگونه می‌باشد؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می‌شود؟ و... پاسخ به اینگونه سوالات با شناخت آنچه کارکنان را برمی‌انگیزاند روشن می‌شود.

عوامل موثر بر ایجاد انگیزه

در یک بررسی کلی می‌توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد 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 قایل 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 براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی برپایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد. حین به‌کارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند. به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی یاری می‌رسانند. عامل بعدی در ایجاد انگیزه،

محرك‌های مادی است. 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. به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می‌شود. مشوق‌های مادی به تنهایی نمی‌توانند افراد درستکار را جذب کنند. برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی که بر رفاه تاثیر می‌گذارند، عبارتند از: ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج‌نهادن شدن 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، موثرتر از انگیزاننده‌های منفی به شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند. سلامتی و نشاط از دیگر عوامل موثر 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 تامین 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 مسائل 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 ارشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایجی نادرست می‌انجامد. برای کسانی که به‌ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی خود آگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با آن توانایی‌ها سازگار باشند. این رازی است که اشتغال را دلپذیر و خشنودکننده می‌سازد و کارایی فرد را در سازمان افزایش می‌دهد. به عنوان یک کارمند شرکت نیز کامیابی در وظایف شغلی از راه کوشش آگاهانه و با جدیت به دست می‌آید. مهم آن است که در هر مرحله شغلی توانمندی‌ها و شایستگی‌ها به درستی اندازه‌گیری شده و راه‌های پیشرفت آنها بررسی و دنبال شود. در این راه باید قابلیت‌ها از طریق ارزیابی و نتیجه‌گیری افزایش پیدا کند. به این ترتیب ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک شرکت طی دوران کاری ضروری به نظر می‌رسد. منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه 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، 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 که مورد بررسی قرار خواهد گرفت فرآیند 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.

نقش مدیران در ایجاد انگیزه

با شتاب روز افزون تحولات در دنیای کنونی که عصر ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییرپذیری، آنچه که جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت یاری می‌رساند، درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان بوده که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه جامعه می‌کوشند. سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می‌روند و مهم‌ترین عامل شکست سازمان‌ها نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است. هدف در سازمان باید پرورش انسان‌هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات روبه‌رو شوند و آنها را حل و فصل نمایند. چراکه یکی از رموز موفقیت در سازمانها به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسانهاست. این به جریان درآمدن علم و دانش مستلزم زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسانها جهت ایجاد فرهنگی است که همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری باشد. لذا باید گفت ما برای پیشرفت سازمان خود نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان داریم که برای باز شدن این بستر باید عوامل انگیزشی را در آنان تقویت کنیم.

انگیزه کاری یکی از پرمطالعه‌ترین جنبه‌های مدیریت است. گستره‌ای از فرضیات برای کمک به توضیح آنچه که می‌تواند سبب انگیزش کارکنان در انجام کارهایشان و نوآوری در آنها شود، ارایه شده است. متأسفانه بیشتر این فرضیه‌ها با یکدیگر در تناقض هستند و اغلب در توضیح شایسته و کاملی از انگیزه کاری به دست نمی‌دهند. مدیران نمی‌توانند کارمندان خود را وادار به انگیزه دار بودن در کارها کنند، اما می‌توانند آنها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت کنند و در فرصت‌های مقتضی در صورت دستیابی به اهداف مورد نظر، آنها را مورد تقدیر قرار دهند. یکی از بزرگترین چالش‌ها و دستاوردها برای مدیران امروز ایجاد انگیزه در اعضای تیمهای کاری تحت رهبری آنهاست، چرا که این انگیزه سبب بالا رفتن بازده کاری کارکنان و آشکار شدن بیش تر تلاش و جدیت آنان می‌شود. انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین نشاط و شادابی وجود داشته باشد. در اکثر موارد یک مدیر میانی در ایجاد انگیزه میان زیردستان موفق‌تر از یک مدیر ارشد خواهد بود چرا که این کار را با مخاطب ساختن محتوای کار و با کیفیت تجربه کاری انجام می‌دهد. همچنین نظام مدیریتی مشارکتی به مدد مشورت با کارکنان و احترام به حقوق کارمندان، نقش مهمی را در به وجود آوردن انگیزه در کارمندان ایفا می‌کند و باعث شکوفا شدن استعدادهای آنان می‌شود. مدیران نمی‌توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه دار شدن کنند. هنر مدیریت در ایجاد شرایطی است که برای انگیزه کردن افراد بیش‌ترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه‌ای برانگیخته می‌شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهامات و تصویری که از خود در ذهن دارند، واکنش نشان می‌دهند. مدیران کارآمد می‌توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد زیر دست خود برقرار می‌کنند، فضای کاری مورد نظر را شکل دهند. مهم‌ترین عاملی که می‌توان برای بی‌انگیزگی در کارکنان برشمرد **انتصاب مدیران ناکارآمد** در راس یک سازمان است، البته این نکته هم حائز اهمیت است که تا کارمندی خودش به ایجاد انگیزه در خود کمک نکند کسی نمی‌تواند آن موقعیت را برایش بوجود آورد. امروزه در شرایطی که محیط شغلی افراد هر روزه مکانیزه‌تر می‌شود، کارکنان نیاز دارند که شخصیتشان بیشتر مورد توجه و قدردانی قرار گیرد. زیرا با جوان‌تر شدن نیروی کار خواسته‌های

آنان تغییر کرده و بر خلاف گذشته که کارکنان بیشتر به مسائل مادی و اقتصادی اهمیت می دادند، در حال حاضر بیشتر احترام و روابط کاری خوب مدنظر است. در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روز افزون بهره وری در کار با استفاده از مکانیزمهای مختلف قابل بررسی است که برخی از آنان شامل: دادن پاداشهای نقدی و غیر نقدی به کارکنان، برگزاری دورههای آموزشی ضمن خدمت، تشویق کارکنان در جمع، توزیع عادلانه امکانات رفاهی، اهمیت دادن به نظرات کارشناسی آنها، انتصاب مدیران کارآمد و دسترسی به آنها، انتخاب افراد از طریق مصاحبه و آزمون، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس، حمایت سازمانی از آنها، ایجاد جذابیت کاری، ارتقای شغلی، عدم ارزیابی های بی مورد و وقت گیر، تشکیل گروه های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و ترکیب اندیشههای متفاوت و ... نکته قابل توجه در بحث پاداش، رفتار عادلانه در سازمان است. زیرا تئوری برابری افراد به عنوان یکی از مبانی اصلی در تفکر طراحی پاداش مطرح است. یکی از چالش های مهم شرکت ها تحول روش های پاداش است که کارکنان را بر می انگیزد. اگر مدیری در سازمان تشخیص دهد که کارکنان سعی و تلاش خود را کرده اند اگرچه به موفقیت نرسیده اند باز هم آنان را مورد تشویق قرار دهد این کار باعث به وجود آمدن امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان می شود و ترس از اخراج در اثر یک اشتباه را کاهش می دهد و به افراد جرات می دهد که تغییر پذیر باشند. در واقع سازمان های موفق هم به موفقیتها و هم به شکست ها پاداش می دهند. البته با توجه به تفاوت های فردی، ارزشها و علایق افراد متفاوت است که مدیر سازمان با مدیریت بر همه آنان برای هر کدام از افراد باید راه های متفاوتی را برگزینند. در پایان باید گفت گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که ایجاد انگیزه در کارکنان بیش از پیش اهمیت یابد. سازمانها فقط با ابتکار و نوآوری کارکنان خود می توانند مسیر سرآمدی سازمان را طی کنند و همگام با دگرگونیها پیش روند. مهم ترین راهکار در ایجاد انگیزش در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد است. نکته آخر اینکه تخصص و تفکر خلاق کارکنان به ارتقا و پیشرفت سازمان و در نتیجه ترقی جامعه حتما کمک می کند.

یک مثال عملی از ایجاد یک محیط خلاق و مدیریت علمی در جهت افزایش انگیزه شرکت زیمنس:

انگیزش افراد را تحریک و آنها را تشویق می کند تا با میل و رغبت تلاش بیشتری به خرج دهند. کارمندی که دارای انگیزه قوی هستند احساس تعهد بیشتری دارند و در محل کار خود شادترند. افراد با انگیزه تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می گیرند. هر فرد نیازهای اولیه ای مانند غذا و سرپناه دارد که با پرداخت هزینه می تواند آنها را به دست آورد. با این وجود، عوامل مختلف بسیاری هستند که در افراد انگیزه ایجاد می کنند. یک محیط خلاق مانند آنچه توسط مهندسین زیمنس ایجاد شده می تواند بسیار تحریک کننده باشد. کارمندان زیمنس همواره این حقیقت را ارج می نهند که می توانند از تخیل خود در کار استفاده نمایند. ساختار زیمنس افراد را با تفویض اختیار به آنها برای بهبود مراحل انجام کار بر می انگیزد. نیروی کار با انگیزه، انرژی بیشتری در کار خود برای دستیابی به نتایج مورد نیاز به کار می برد. این افراد احساس می کنند که کار آنها دارای ویژگی های استثنایی است. از این رو به آن افتخار می کنند. بنابراین میزان غیبت کارمندان در زیمنس بسیار پایین است. افراد نسبت به سازمان خود وفاداری بیشتری احساس می کنند و مدت زمان بیشتری در آن باقی می مانند، چرا که در این مکان است که نیازهای آنها برآورده می شود.

مدیریت علمی

فردریک تیلور (Frederick Taylor) به مطالعه ساختار تولید پرداخت. وی یکی از نخستین حامیان مدیریت حرفه‌ای بود و باور داشت که ارتباط میان وظیفه و همکاری کارگران می‌تواند استانداردسازی شود. تئوری مدیریت علمی تیلور کارگران را در مشاهده نتایج کارشان دخیل می‌کرد. در نتیجه کار وی، وظایف به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم شد تا به کمترین میزان درک کارگران از آنچه انجام می‌دهند نیاز باشد. این تخصصی کردن شغل به این معنی است که کارگران کار را در محدوده بسیار مشخصی در اختیار می‌گیرند و براساس آورده نهایی شان پاداش می‌گیرند. نظام پرداخت به آنهایی پاداش می‌دهد که بیشترین تولید را داشته‌اند. شیوه کاری تیلور بسیار متفاوت‌تر از نیازهای محیط کاری مدرن است. با این وجود تحقیق وی به شکل‌گیری درک علمی از چگونگی سازماندهی کار کمک کرده است. امروزه مهندسی نیاز به افرادی با توانایی و انعطاف بالا دارد. فرهنگ سازمانی در زیمنس کارمندان را برمی‌انگیزد تا بیشتر در کار خود غرق شوند و بهبودهای مورد نیاز را پیشنهاد داده و سپس اعمال کنند. کنترل مورد نظر تیلور، که موجب سلب مسوولیت فردی می‌شد آن چیزی نیست که مهندسی پیشرفته به آن می‌پردازد. امروزه کنترل همچنان وجود دارد ولی فردی که مشغول انجام کار است تشویق می‌شود تا به عنوان بخشی از یک گروه فعالیت کرده و در تصمیم‌گیری در بهبود یا انجام وظایف دخالت داشته باشد، چرا که در مهندسی همواره نیاز است تا راه‌های تولید محصولات بهتر در نظر گرفته شود .

هرم نیازها

یکی از شناخته شده‌ترین نظریه پردازان در مورد انگیزش «آبراهام مازلو» است. در سال ۱۹۵۴ وی هرم نیازها را ارائه کرد که نیازهای اولیه در پایین‌ترین سطح و نیازهای پیچیده در بالاترین سطح هرم قرار دارند. نیازهای اولیه انسان‌ها را به کار و می‌دارند. این نیازها شامل غذا، آب، گرما، سرپناه و پوشش می‌باشد. زیمنس برای کارمندان خود این فرصت را فراهم می‌آورد تا نیازهای سطح بالای خود را برآورده سازند. برای کارمندان خلاق دارای مهارت مانند مهندسی این موضوع از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. محترم شمرده شدن یعنی هم خود را محترم بدارید و هم به دیگران احترام بگذارید . اینکه یک کارمند احساس کند کار وی می‌تواند در سازمان به نحو مطلوبی تغییر ایجاد کند باعث احساس احترام می‌شود. دیدن دستاوردهای فردی توسط کارفرما به این معنی است که وی محترم شمرده شده است. به عنوان مثال در زیمنس الگویی وجود دارد که در آن پیشنهادها برای بهبود عملکرد پروژه‌ها مورد تشویق قرار می‌گیرد. این تشویق می‌تواند بصورت مالی برای فرد، گروه کاری وی یا به رسمیت شناخته شدن این پیشنهاد و بدون هزینه مالی باشد . خود شکوفایی به معنی پی بردن به استعدادهای نهانی و بالقوه برای دستیابی به اوج قابلیت‌های خویش است. انجام کارهای مهندسی به کارمندان این امکان را می‌دهد تا به خود شکوفایی با دخیل شدن در تصمیم‌گیری کارها و به عهده گرفتن مسوولیت‌های شغلی برسند. در این صورت مهندسی می‌توانند به دنبال تغییر و بهبود باشند. زیمنس به مهندسی خود فرصت‌های آموزش و توسعه ارائه می‌کند. این فرصت‌ها به دلیل توسعه توانایی‌هایی که ممکن است موجب بالارفتن از نردبام ترقی شود، ارتباط مستقیم با خودشکوفایی دارد. آموزش و توسعه به کارمندان کمک می‌کند تا با نیازهای در حال تغییر بازار جهانی تجارت آشنا شوند .

عوامل ایجاد رضایت :

فردریک هرزبرگ معتقد است که انسان‌ها نیازهایی دارند که باید در محیط کار برآورده شوند. وی تصور می‌کند که اگر نیازهای انسانی در محیط کار برآورده شوند، بهره‌وری آنها بالاتر خواهد رفت. تحقیق هرزبرگ بر فعالیت‌های مهندسی و حسابداران تمرکز داشت و طبق آن نظریه دو عاملی خود را ارائه کرد. وی می‌گوید دو عامل بر احساس انسان‌ها نسبت به شغلشان تاثیر دارد

۱. محرک‌های عوامل ایجاد رضایت

بسیاری از جنبه‌های شغلی هستند که موجب رضایت شغلی می‌شوند. ماهیت کار به نوبه خود بسیار مهم است. برخی افراد آنچه که انجام می‌دهند را دوست دارند. آنچه باعث رضایت افراد در محیط شغلی می‌شود عبارت است از :

• فرصت توسعه فردی

• دستاوردها

• دیده شدن در محل کار توسط مدیر

• ترفیع

• سطح مسوولیت

۲. عوامل ایجاد نارضایتی :

عواملی هستند که می‌توانند موجب نارضایتی در محیط کار شوند. این عوامل خارج از کنترل افراد بوده ولی تاثیر بسیار زیادی بر نقش هر کارمند دارند. به عنوان مثال :

• سیاست‌های شرکت می‌توانند فرسایشی باشند.

• بوروکراسی یا کاغذ بازی‌های بی‌مورد می‌تواند به عنوان سدی برای رسیدن به نتیجه دلخواه تلقی شود.

• برخی اوقات شرایط محیط کاری مناسب نیست.

• دیگر عوامل می‌تواند شامل دستمزد پایین و احساس بی‌ارزشی در سازمان باشد.

مدیران باید بتوانند به تعدیل عوامل ایجاد کننده نارضایتی بپردازند. سیاست‌هایی که ممکن است موجب نارضایتی شود باید به

شکل مناسبی مدیریت شوند. زیمنس باور دارد که بهترین راه برای کاهش نارضایتی، افزایش آگاهی در مورد مسائلی است که

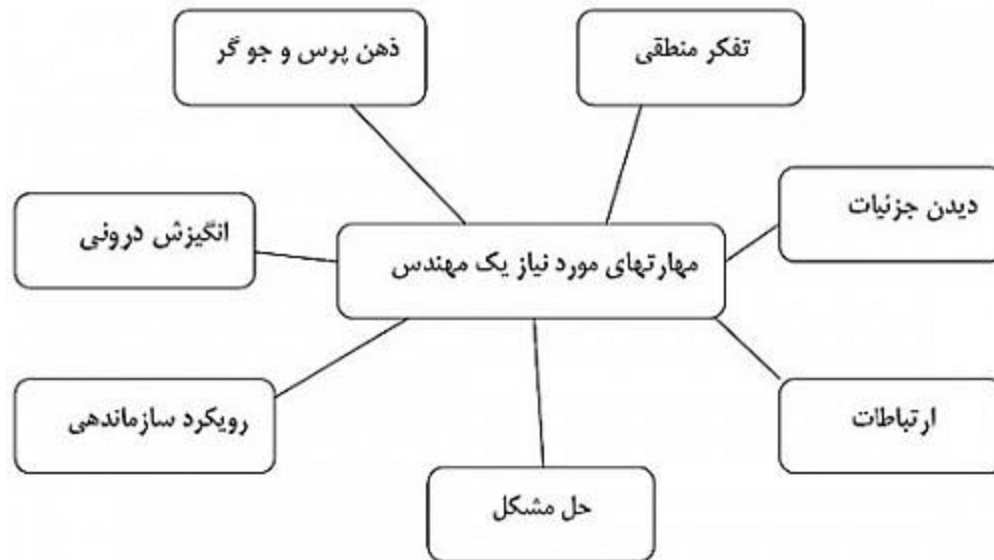
کارمندان با آن درگیرند و بیشتر کردن دخالت آنها در تصمیم‌گیری‌های شغلی شان است .

در زیمنس ایجاد رضایت عاملی است که مهندسان را برآن می‌دارد تا به بهترین شکل کار خود را انجام دهند. آنها از ویژگی‌های

نقش‌های خود لذت می‌برند. داشتن اختیار در کار باعث می‌شود کارهای خود را به بهترین شیوه مدیریت کرده و تغییراتی که منجر

به بهبود می‌شود را اعمال کنند. ماهیت خلاق مهندسی، افرادی را می‌طلبد که دوستدار چالش باشند و از حل مساله در یک محیط

خلاق لذت ببرند .



تئوری انگیزشی هرزبرگ

یکی از تئوری‌های انگیزشی، تئوری دو عاملی یا انگیزشی - بهداشتی است که توسط فردریک هرزبرگ ارائه گردید. هرزبرگ بر پایه‌ی بررسی‌های عملی آمده، متوجه شد که کارکنان تجارب خوشنود کننده‌ی خود را متأثر از عواملی می‌دانستند که بیش تر با نفس و محتوای درونی کار مربوط می‌شد. این عوامل؛ عوامل انگیزشی نامیده شد. و تجارب ناخشنود کننده نشأت گرفته از عواملی که با ماهیت کار آنان چندان ارتباطی نداشت، عوامل بهداشتی اصطلاح گردید، که عوامل بیرونی در به وجود آمدن این تجارب سهم بسیار مهمی داشتند.

ویژگی‌هایی مثل مدیریت و سیاست شرکت، سرپرستی، روابط بین افراد، شرایط کاری و حقوق (به وسیله هرزبرگ) به عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده‌اند. هنگامی که این عوامل در وضع مناسبی باشند، افراد ناراضی نخواهند بود؛ ولی آن‌ها کاملاً راضی هم نخواهند بود. اگر بخواهیم وسیله‌ی انگیزش افراد در سازمان فراهم آوریم و موجب تحریک آن‌ها شویم، (از نظر هرزبرگ) باید روی مساله پیشرفت، شناخت و کسب شهرت، ماهیت کار، مسوولیت و رشد تاکید نماییم. این‌ها ویژگی‌هایی هستند که موجب می‌شوند فرد به پاداش‌های درونی برسد.

کاوش جهانی برای یافتن انگیزه

گشتن به دنبال انگیزه برای زندگی، یک دغدغه جهانی محسوب می‌شود. عصب شناس و روان شناس معروف، ویکتور فرانکل، در یکی از پرفروش‌ترین و موثرترین کتاب‌هایش به نام انسان در جست‌وجوی معنی، به این نکته اشاره دارد. این کتاب در کنار تایید تلاش خودمان برای ایجاد انگیزه، بر اهمیت رهبران ما در پیوستن یا اتصال دوباره ما به هدفمند بودن در امور تاکید دارد. این اثر نشان می‌دهد که ایجاد انگیزه فقط برای نجات نیست، بلکه برای پیروزی در تمام وجوه زندگی است.

دانش مدیریت امروز پر است از پیشنهادهای مختلف برای ایجاد انگیزه در بین کارمندان و استعدادها و راه‌های متفاوت برای نگه داشتن سرمایه‌های کاری.

پشتیبانی مالی، بسته‌های کمکی مختلف و راه‌های دیگر می‌تواند برای تعهد و انگیزه کاری استعدادهای شرکت مفید باشد؛ اما نباید فراموش کنیم که ایجاد احساس اهمیت فرد در کار و ارج نهادن به ویژگی‌های شخصیتی وی می‌تواند تاثیر شگرفی بر انگیزه او برای کارهایی که هر روز با آنها سر و کار دارد بگذارد.

برای مثال، مطالعات نشان داده است که اگر فرد انگیزه‌های عمیق و درونی برای تعهد کاری در خود احساس نکند، موجب استرس، دزدگی، غیبت، نارضایتی، بیزاری و افسردگی می‌شود. در عوض فردی که رابطه خوب با کار خود داشته و انگیزه‌های درونی برای کارش داشته باشد، تعهد، رضایت، شادی، تلاش و قدرت را در حین کار تجربه خواهد کرد. نکته مهم اینجاست! رضایت در کاری نیست که انجام می‌دهیم، در ارتباطی است که با کار برقرار می‌کنیم .

در سال ۲۰۰۱، محققان، امی ورزش‌سنوسکی و جین داتون مطالعه‌ای را روی دسته‌ای از افراد که شغل‌های به ظاهر ناخوشایند در بیمارستان داشتند و نحوه ارتباط آنها با کارشان انجام دادند. مصاحبه با یکی از کارکنان خدماتی که مسوول نظافت بیماران بخش شیمی درمانی بود نشان داد که حتی کسی که با وظایف ناخوشایند سر و کار دارد، می‌تواند به کار خود معنی و اهمیت ببخشد. به گفته وی: «کار من به همان اندازه کار پزشک مهم است. من به این مردم کمک می‌کنم تا احساس انسان بودن کنند. در سخت‌ترین و آسیب‌پذیرترین نقطه زندگی خود، من به آنها کمک می‌کنم تا حیثیت خود را حفظ کنند .

من ترس آنها را کاهش می‌دهم، کمک می‌کنم تا کنترلشان را به دست آورند. نقش من برای فرآیند درمان بسیار مهم است.» در چشم این کارمند، شغل او فقط یک شغل نیست؛ بلکه یک نیاز است.

کیم کمرون در کتابش با عنوان «مدیریت مثبت» اشاره می‌کند که هر کاری می‌تواند مفهوم داشته باشد اگر با یک یا چندی از موارد زیر مرتبط باشد :

• کار به شخص کارمند احساس مفید بودن بدهد.

• کار مرتبط با خصوصیات فردی یا ارزش‌های انسانی باشد.

• کار بتواند با اجتماع ارتباط ایجاد کند.

وقتی کسی خود را برای کار در جایی آماده می‌کند، این احساس را دارد که آن شغل با وی همخوانی دارد. در مواردی که این حس کم‌رنگ می‌شود، مدیران می‌توانند آن را پررنگ کنند. ایجاد احساس اهمیت در افراد، یک نیاز همیشگی است. مدیران باید در نظر داشته باشند که زنده نگه داشتن یک نیاز روزانه، نیاز به تلاش مداوم و پویا دارد .

برای جمع‌بندی، کلامی را از ویکتور فرانکل یادآور می‌شوم: «انگیزه زندگی در افراد، از شخصی به شخص دیگر متفاوت است و هر روز با روز دیگر و حتی ساعتی با ساعت دیگر تغییر می‌کند؛ بنابراین نباید نسخه کلی برای تمام لحظات و تمام موقعیت‌ها پیچید! بلکه در لحظه‌ای خاص، برای فرد مورد نظر انگیزه‌ای خاص را زنده کنی.

در اینجا مثالی از توانایی مدیریت در ایجاد انگیزه کارکنان را بیان می‌نماییم:

ویکتور فرانکل: «امروزه مردم بیشترین ابزار و امکانات را برای زیستن در اختیار دارند، اما انگیزه‌ای برای زیستن وجود ندارد. اولین کاری که من انجام دادم، کار کردن در شیفت دوم یک کارخانه تولید قالب‌های پلاستیکی در نیویورک بود. آن کار برای پر کردن زمان‌های بیکاری در تابستان بین سال اول و دوم دانشگاه بود. در اولین گام، من مسوول کار با یک ماشین بسیار ساده برای تولید درپوش‌های کوچک بودم. کم‌کم در روند کار مسوولیت‌های من عوض شد و کار با چند ماشین دیگر را هم مانند ماشین‌های قالب زنی لوله و غیره را هم امتحان کردم. هر کدام از این دستگاه‌ها، با یک اپراتور کار می‌کرد به همین دلیل من هرگز نمی‌توانستم در هنگام کار با کسی صحبت کنم و فقط در زمان‌های استراحت می‌توانستیم با کارمندان دیگر صحبت کنیم و البته تنها جذابیت، کار با دستگاه‌های مختلف بود که انگیزه خوبی برای کار به من می‌داد .

کم‌کم به محض اینکه سرکارگر متوجه کم شدن انگیزه‌های کاری من ناشی از هشت ساعت سرپا ایستادن پای دستگاه‌های بی‌روح شده، از خود عکس‌العمل نشان داد. او مسوولیت یکی از دستگاه‌های انتهای محیط کارگاه را که برای تولید چراغ عقب خودرو بود، به من داد. همین‌طور که نحوه عملکرد دستگاه را برای من شرح می‌داد، گفت: «باید بدانی که این کار بسیار پراهمیت است. اگر تو کارت را به خوبی انجام دهی، راننده‌هایی که پشت این چراغ‌ها حرکت می‌کنند به خوبی می‌تواند با نزدیک شدن به اتومبیل جلویی، نور قرمز رنگ منعکس شده از این چراغ‌ها را ببینند. انجام درست این کار می‌تواند منجر به نجات جان بسیاری از آدم‌ها

باشد؛ چون تو کارهای قبلی را به خوبی انجام دادی و تجربه کافی برای این دستگاه را داشتی من تو را برای این کار انتخاب کردم .

با شنیدن این حرفها، انگار انرژی تازه‌ای به من تزریق شده بود. کار از این لحظه به بعد برای من معنی پیدا کرده بود. او به من کمک کرده بود تا آن کار بی‌معنی برای من تغییر رنگ داده و احساس یکنواختی جای خود را به هوشیاری در کار و دقت در آن بدهد.