

پول و نقش آن به عنوان یک عامل انگیزشی از مدتها قبل مطرح بوده، هرچند در این زمینه نمی‌توان به نتایج یکسان دست پیدا کرد. یعنی عقاید در جهت افراط و تفریط سیر می‌کند و در حالی که عده‌ای برای پول اهمیت اندکی قایل می‌شوند، کسانی هم هستند که آن را بزرگترین و حتی تنها عامل انگیزشی می‌دانند. گروه اخیر بر این باورند که با پول می‌توان کم‌تحرک‌ترین کارکنان را به فعالیت ترغیب کرد به نحوی که حداکثر تلاش خود را مبذول دارند. به نظر اینها "پول" به معنی اعم کلمه کارساز است که حقوق، مزایا، پاداش، کارانه، داشتن سهم در واحد فعالیت سودآور، و امثال آن را شامل می‌شود.

برعکس، گروه نخست عقیده دارند که در بحث از انگیزه نکات بسیار ظریفی وجود دارد که نمی‌توان و نباید آن را با پول سنجید. به نظر اینها لازم است انگیزه را از رضایت شغلی جدا کرد و این دو را به عنوان دو پدیده متفاوت و حتی مستقل از یکدیگر بررسی نمود. در واقع، رضایت شغلی را می‌توان به سادگی ایجاد کرد، هرچند ممکن است کسانی که از مشاغل خود راضی هستند از نظر معیشتی چندان وضع مطلوبی نداشته باشند.

از جمله طرفداران دیدگاه اخیر، "پیتردراکر" است که مسأله رضایت شغلی و انگیزه‌های کاری را در تاریخچه هر سازمان یا جامعه بررسی می‌کند. برای مثال، وی عقیده دارد که اگر بر محیط کارترس حاکم باشد، نمی‌توان انتظار داشت که کارکنان از مشاغل خود راضی باشند. ترس از اخراج و بیکاری، ترس به دلیل رواج تکنولوژی و ناتوانی یا توان اندک کارکنان برای کنار آمدن با آن، ترس از عدم امنیت شغلی به هر دلیل از جمله وسایل و ابزار کمتر مطمئن یا محیط کاری نه چندان قابل اعتماد، همه عواملی هستند که می‌توانند به نارضایتی شغلی منجر شوند.



آیا غیر از پول انگیزه‌ای برای

کارکنان وجود دارد؟

جان والش

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

اگر بر محیط کارترس حاکم باشد، نمی‌توان انتظار داشت که کارکنان از مشاغل خود راضی باشند. ترس از اخراج و بیکاری، ترس به دلیل رواج تکنولوژی و ناتوانی یا توان اندک کارکنان برای کنار آمدن با آن، ترس از عدم امنیت شغلی به هر دلیل از جمله وسایل و ابزار کمتر مطمئن یا محیط کاری نه چندان قابل اعتماد، همه عواملی هستند که می‌توانند به نارضایتی شغلی منجر شوند، حال آنکه هیچکدام مستقیماً و صریحاً با پول ارتباط ندارند.

حال آنکه هیچکدام مستقیماً و صریحاً با پول ارتباط ندارند.

از سوی دیگر، اعتماد به نفس، استقلال عمل، دریافت بازخورد مثبت از همکاران و کارفرمایان و حتی جامعه، و مشخصات فردی و صفات شخصیتی کارمندان از جمله عواملی است که می‌تواند رضایت شغلی ایجاد کند، هرچند باز هم بین این عوامل و پول رابطه‌ای آشکار و تعیین کننده وجود ندارد.

باتوجه به آنچه گذشت، و براساس بررسیهایی که در زمینه عوامل انگیزشی به عمل آمده، می‌توان عوامل غیرپولی زیر را در انگیزش کاری مؤثر دانست:

۱- **مسئولیت و دستاورد:** هرگاه کارکنان به شیوه‌ای تربیت شده باشند که در قبال انجام کار مسئولیت احساس کنند و با تعهدی دلسوزانه به کار بپردازند و همچنین از جمله افرادی باشند که خوب انجام دادن کار برای آنها مهم باشد، این دو احساس بر روی هم می‌تواند انگیزه‌های مهمی بر ایشان فراهم سازد، زیرا احساس می‌کنند که به بهترین وجه ممکن تلاش کرده‌اند و حاصل این تلاش را آشکارانه ملاحظه نموده‌اند.

۲- **حیثیت اجتماعی و حرفه‌ای:** کاری که فرد انجام می‌دهد از دو جهت حائز اهمیت است؛ یعنی می‌تواند از لحاظ حرفه‌ای و تخصصی اهمیت داشته باشد که این کار جنبه‌ی درون سازمانی دارد اگرچه به صورت خفیف‌تر جنبه‌ی برون سازمانی آن نیز چشمگیر است. برای مثال اگر کارمند یک سازمان تولید لوازم منزل به تعمیرگاه این لوازم برود و از تعمیرکار بشنود که کالای تولیدی سازمان او به ندرت برای تعمیر برده می‌شود، از اینکه حاصل تلاش تخصصی او و همکارانش کالاهای مرغوب است، احساس رضایت خواهد کرد. همچنین، هنگامی که عضو یک سازمان به طرق مختلف متوجه می‌شود که مردم برای

لابد شما هم ایام تحصیل را فراموش نکرده‌اید که چون یک مسأله ریاضی را حل می‌کردید، چقدر شادمان می‌شدید. حل مسأله در هر سنی برای انسان جالب توجه و محرک حل مسایل زیادتر است.

حرفه و سازمان او ارزش قایل می‌شوند و کار آنها را در جامعه از جهات متعدد سودمند و قابل احترام می‌دانند، انگیزه‌ی او برای بهتر و بیشتر کار کردن، زیادتر خواهد شد. بی‌تردید، این دو عامل می‌تواند در انجام کارهای بیشتر و پیچیده‌تر، و در تلاش کارمندان برای نوآوری، تاثیر فراوان داشته باشد.

۳- **علاقه‌مندی به کار و کار کردن:** اگرچه ممکن است معدودی از افراد علاقه‌ای به کار کردن نداشته باشند اما به نظر می‌رسد اکثر انسانها بیکاری را دوست ندارند و برعکس از اشتغال لذت می‌برند. چنین افرادی از مشکلات محیط کار نمی‌ترسند، بلکه در پرتو علاقه‌مندی ذاتی خود به کار، این مشکلات را حل می‌کنند تا از حل آن لذت ببرند. لابد شما هم ایام



تحصیل را فراموش نکرده‌اید که چون یک مسأله ریاضی را حل می‌کردید، چقدر شادمان می‌شدید. حل مسأله در هر سنی برای انسان جالب توجه و محرک حل مسایل زیادتر است.

۴- **قدرشناسی رده‌های بالاتر:** کارمند یک سازمان مانند عضو یک خانواده است. در خانواده والدین می‌توانند با قدرشناسی از زحمات فرزندان خود آنها را به تلاش بیشتر تشویق کنند؛ در سازمان نیز مدیران شایسته و والدین مآب به همین روش اقدام می‌کنند.

۵- **تاثیر پذیری از دیگران:** اگرچه ممکن است معدودی از کارکنان یک سازمان افرادی بی‌تفاوت باشند و به دیگران اهمیت ندهند یا آرای دیگران را درباره‌ی خودشان جدی نگیرند، اما به طور معمول انسانها از همکاران خود درس می‌گیرند و در اکثر مواقع با آنان همپا می‌شوند. در ارتباط با این نکته، می‌توان به مدیران توصیه کرد که هرگاه احساس کردند یک نفر از معدود افراد گروه نخست در سازمان وجود دارد، بکوشند که تا حد امکان او را در کنار کسانی قرار دهند که سختکوش و پرباکارند. احتمال اینکه یک سیب گندیده تمامی سیبها را فاسد کند، بسیار بعید است، زیرا این سیبها همه انسان هستند و انسان موجودی انحصاراً تأثیرپذیر نیست، ضمن اینکه تاثیر پذیری جمع درستکار از فرد یا اقلیت کم‌کار بسیار بعید به نظر می‌رسد.

۶- **لوازم و ابزار مناسب:** این حکم کلی است و هرکسی برای انجام کار خود به ابزار مناسب نیاز دارد، حتی در انجام کارهای شخصی و غیرموظف نیز مناسبیت ابزار و وسایل یک شرط اساسی است، کمالینکه اگر دانش‌آموز برای سرگرمی نقاشی کند و کاغذ یا قلم مناسب نداشته باشد، به احتمال زیاد از ادامه‌ی فعالیت دلسرد خواهد شد. اما هنگامی که مسأله کار اداری مطرح باشد، قضیه حادثه و

اعتماد به نفس، استقلال عمل، دریافت بازخورد مثبت از همکاران و کارفرمایان و حتی جامعه، و مشخصات فردی و صفات شخصیتی کارمندان از جمله عواملی است که می‌تواند رضایت شغلی ایجاد کند، هرچند باز هم بین این عوامل و پول رابطه‌ای آشکار و تعیین کننده وجود ندارد.

ممکن است در مواقعی هیچ واکنشی از رده‌های بالا مشاهده نشود، اما چون شما به وظیفه انسانی خودتان عمل کرده‌اید، برای جلب رضایت کارکنان کافی است.

۱۴- **تفویض اختیار** به افراد شایسته و کسانی که می‌توانند برخی از کارها را در حد خودتان انجام دهند، یک اقدام دلگرم کننده است. بالاخره همه دوست دارند ترقی کنند و از اینکه ترقی کرده‌اند، خوشوقتی و غرور احساس کنند. به علاوه، قرار نیست شما همیشه پدر بمانید، بلکه لازم است جانشینان آینده را خودتان تربیت کنید.

۱۵- **تأمین فضای مناسب کاری** مخصوصاً برای کسانی که در تنهایی کارکردن را دوست دارند، یا در ازدحام اتاق یا محل کار نمی‌توانند با حواس جمع کار کنند. برعکس، فراهم کردن امکان کار گروهی برای کسانی که دوست دارند همواره در گروه و با گروه کار کنند. به علاوه، حذف عوامل مزاحم مثل سر و صدا از محیط کار یک شرط اساسی برای خوب کار کردن است، کمالینک گرما، سرما، نور و مانند آن نیز به نوبه خود قابل ملاحظه است. وجود فاصله بین میزها و صندلیها نیز می‌تواند برای تحرک کارکنان امکان بهتری فراهم سازد.

۱۶- **جدا کردن افراد کمتر مطلوب** مانند کسانی که سیگار می‌کشند یا در هنگام کار با خودشان زمزمه یا صحبت می‌کنند از دیگران، یا به هر دلیل مشکل ساز می‌شوند، نیز می‌تواند یک عامل انگیزشی باشد، هرچند مدیر خوب سعی می‌کند این عادات بد را از چنین اشخاصی بگیرد و به تدریج آنها را به دیگران نزدیک کند.

شود که یکی از مزایای آن، بوجود آمدن این احساس در کارمندان است که با فراگیری مطالب جدید، یا تجدید دیدار با یادگیریهای قبلی در سازمان باقی خواهند ماند و سازمان به خدمات آنان نیاز خواهد داشت. هرگاه شما احساس کنید که کسی یا سازمانی به شما احتیاج دارد، رضایت خاطر زیادتری کسب خواهید کرد.

۱۲- **نظر خواهی از کارکنان و مشورت** با آنان روش دیگری است که در کارمند احساس مهم بودن ایجاد می‌کند. همچنین، هرگاه مدیر بتواند در نقش یک مشاور خوب و رازدار و مدد رسان ظاهر شود، کارکنان او رضایت زیادتری کسب می‌کنند، زیرا به چشم یک سرپرست دلسوز و علاقه‌مند به حل مسایل و مشکلات زبردستان به او می‌نگرند.

۱۳- **انعکاس اقدامات کارکنان** به رده‌های بالاتر با ذکر نام و مشخصات آنان از جمله اقداماتی است که در کارکنان این ذهنیت را دامن می‌زند که مدیر آنان حق کسی را ضایع نمی‌کند. مخصوصاً اگر پیشنهادهای سازنده‌ای دریافت می‌کنید، شایسته است آن را به نام پیشنهاد دهنده به مدیران بالاتر از خود گزارش کنید. البته



جدی‌تر می‌شود، زیرا اظهار نظر همکاران و قضاوت روسا بر حساسیت موضوع می‌افزاید. به این دلیل، هرچه ابزار بهتر و دقیق‌تر و کارآمدتر باشد، حاصل کار بهتر و رضایت خاطر کارمند بیشتر خواهد بود.

۷- **چرخش شغلی**: هرگاه امکان جابه جایی کارکنان وجود داشته باشد، می‌توان با نظر و رضایت خودشان محیط کار و یا نوع کار آنان را تغییر داد تا تنوع ناشی از این امر بر تازگی موضوع بیفزاید و از خستگی و ملال خاطر آنان بکاهد.

۸- **امکانات رفاهی - ورزشی**: اگر محیط و ساعات انجام کار به گونه‌ای است که کارکنان دقیق و ساعاتی را وقت آزاد دارند، می‌توان در محیط کار امکانات رفاهی - ورزشی چندی را ایجاد کرد تا اوقات فراغت آنان در این مکانها بگذرد، و پس از استراحت لازم کار را شروع کنند.

۹- **تغییر دادن روش انجام کار**: بجز در معدودی از کارها که جنبه سنتی یا صنعتی ویژه یکساخت دارد، می‌توان در اکثر مشاغل در روشهای انجام کار تغییراتی ایجاد کرد تا روحیه تازه‌ای به کارکنان داده شود. با این حال، و چنانچه تغییر روش امکان‌پذیر نباشد، می‌توان با تغییر دادن دکوراسیون محل کار چنین فضایی ایجاد کرد. همچنین با تغییر گاه و بیگاه ساعات کار و استراحت به ایجاد تنوع اقدام نمود تا از یکنواختی انجام کار جلوگیری شود.

۱۰- **فراهم کردن اطلاعات**: برای انجام کار از دیگر روشهای غیرپولی برای جلب رضایت کارکنان است. در این مورد می‌توان رابطه کارکنان و واحد اطلاع رسانی را تقویت کرد.

۱۱- **فراهم کردن امکانات بازآموزشی** و پیش‌آموزی از دیگر اقداماتی است که می‌تواند در بهسازی روحیه کارکنان بسیار موثر باشد. این کار به نوبه خود مزایای چندی دارد که از حوصله بحث حاضر خارج است، اما کافی است اشاره

جدول ۴. دریافتی ماهانه هر شاغل در شرکت تعاونی صیادی مهدی بوشهر

نام شرکت تعاونی	استان	سرمایه اولیه	اعضا	شاغلین	دریافتی ماهانه هر شاغل
شرکت تعاونی صیادی مهدی	بوشهر	۱۰۰۰۰۰۰ ریال	۱۰ نفر	۲۵ نفر	۲۵۰۰۰۰ ریال

باید باشد بسیار زیاد است و لذا برای دسترسی به ذخایر عظیم آب زیان راه بسیار طولانی در پیش رو داریم، که جز از طریق فراخوانی عمومی و بکارگیری سرمایه‌ها و نیروی انسانی کشور دستیابی به آن ممکن نخواهد بود.

باتوجه به آنچه ذکر شد به نظر می‌رسد ایجاد شرکتهای تعاونی صیادی راه حل مناسبی است که نه تنها موجب اشتغال بکار بیکاران مناطق محروم کشور را فراهم می‌سازد بلکه می‌تواند نقش مهمی در تأمین پروتئین مورد نیاز افراد جامعه و ثبات قیمت فرآورده‌های پروتئینی در سطح کشور ایفا نماید.

علی‌رغم کاستیهای موجود به خصوص تنگناهای موجود در دستیابی به اعتبارات بانکی تا آذرماه ۱۳۷۴ تعداد ۲۱۰ شرکت تعاونی صیادی و شیلات با ۷۴۸۲ عضو و ۷۷۴۸ نفر شاغل تشکیل شده است که یک نمونه از آنها و تاثیر فعالیت آنها در ایجاد اشتغال و درآمد برای اعضا و شاغلین آن ذکر می‌گردد.

علاوه بر این، ایجاد شرکتهای تعاونی صنعتی و معدنی از دیگر امکاناتی است که می‌تواند جهت رفع محرومیت از مناطق روستایی به کار گرفته شود.

علی‌رغم وجود ذخایر معدنی سرشاری که در کشور وجود دارد، براساس آمار سال ۱۳۷۰ کل شاغلین در بخش استخراج معادن ۱۰۱ هزار نفر بوده که حدود ۰/۸ درصد از کل شاغلین کشور را دربرمی‌گیرد، به همین دلیل می‌توان گفت که بخش معدن از ظرفیت بالقوه زیادی برای اشتغالزایی برخوردار است. طبق قانون، معادن در اختیار دولت می‌باشند ولی در مواردی که دولت امکانات بهره‌برداری از معادن را در اختیار ندارد و یا احتمالاً در مواردی که واگذاری معادن به بخشهای غیردولتی از اشکالات اساسی برخوردار نباشد لازم است که استخراج و

بهره‌برداری از معادن به بخشهای غیردولتی واگذار شود و بر همین اساس در بند ۳ قانون جدید معادن که در تاریخ ۶۲/۳/۱ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسیده بهره‌برداری از معادن خاصی به بخش تعاون واگذار گردیده است. براساس این قانون بهره‌برداری از معادن بزرگ به طور کامل به بخش دولتی محول شده است. بهره‌برداری از معادن طبقه اول نظیر سنگ گچ، سنگ آهک، نمک طعام و... به بخش تعاونی و همچنین برای مدت و مقدار معین، از طریق قرارداد استخراج و فروش، به بخش خصوصی واگذار گردیده است.

باتوجه به اینکه معادن معمولاً در خارج از نقاط شهری واقع شده‌اند و شهرنشینان نیز تمایلی برای ترک شهرها و فعالیت در مناطق روستایی از خود نشان نمی‌دهند،

تشکیل شرکتهای تعاونی معدنی می‌تواند در اشتغال روستاییان مؤثر افتد. نظر به مشکلاتی که در استخراج معادن وجود دارد و همچنین نیاز این رشته فعالیت به مقدار معتدله‌ای سرمایه‌گذاری جهت انجام کارهای حفاری، خصوصیات شرکتهای تعاونی که بر پایه جمع‌آوری و انباشت سرمایه‌های اندک اعضا استوار است از یک سو، و تکیه بر نیروی کار اعضا از سوی دیگر به همراه امکانات اعتباری و آموزشی بخش تعاون می‌تواند مشوقی برای تشکیل شرکتهای تعاونی معدنی باشد که ضمن فراهم آوردن فرصتهای جدید شغلی برای روستاییان بیکار، نقش مؤثری در جذب نیروهای مازاد در بخش کشاورزی و رفع محرومیت این قشر از افراد جامعه از طریق ایجاد درآمد مناسب برای آنها دارد.

بقیه از صفحه ۵۷

را می‌توان تکمیل روند صنعتی تولید غذا به حساب آورد.

آخرین بخش از صنعت تولید و عرضه محصولات غذایی به سطح رستورانها و موسسات تولید انبوه محصول نهایی و قسابل مصرف مربوط می‌شود. در یک شرکت هواپیمایی تأمین غذای مورد نیاز مسافران، خود به صنعتی بزرگ شبیه است که تمام خصوصیات خطوط تولید صنعتی را دارد و همه شاخه‌های آن را می‌پوشاند. مصرف‌کنندگان بزرگ محصولات غذایی ناچارند برای عرضه غذا نیز دست به دامن صنعت بشوند. برای پخت و فرآوری غذای ناچارند برای عرضه غذا نیز دست به دامن صنعت بشوند. برای پخت و فرآوری غذای قابل مصرف به ماشین آلات و ابزارهای صنعتی متعددی نیاز است که تهیه آن نیز برعهده همان بخش دوم صنعت غذای است که پیشتر درباره‌اش سخن گفتیم.

ملاحظه می‌شود که صنعت غذا بسیار وسیع و پرحاشیه و در عین حال مهم است. نباید از این نکته تعجب کرد، چرا که این صنعت مهمترین نیاز انسانها را تأمین می‌کند و او برای سامان بخشیدن به این فعلیت هزاران سال ذوق و سلیقه خود را به کار گرفته است.

منبع: چهارمین راهنمای جامع صنایع غذایی ایران