

چگونه می‌توانید انگیزه و رشد شخصی افزایش دهید؟

شادی گلچین فر*

چکیده

تغییرات در محیط کسب و کار، منجر به تغییر پارادایم مدیریت بر کارراهه شغلی شده است. مسئولیت مدیریت بر کارراهه شغلی در عصر حاضر، برعهده کارکنان است. از طرفی لازمه ایجاد انگیزش درونی در کارکنان، مدیریت بر کارراهه شغلی است. این مقاله شامل ۴ بخش است. بخش اول، به بررسی مفهوم کارراهه شغلی می‌پردازد. مدیریت بر آن می‌پردازد. در بخش دوم، مدل ایجاد انگیزش درونی با توجه به مفاهیم مدیریت بر کارراهه شخصی تشریح می‌شود.

واژه‌های کلیدی

انگیزش درونی^۱، کارراهه^۲، مدیریت بر کارراهه شخصی^۳

مقدمه

از زمان پیدایش سازمان‌ها و موسسات به شکل امروزی، ایجاد انگیزش در کارکنان همواره یکی از موضوعات مهم و قابل توجه در سازمان‌ها بوده است. اما نوع نگاه و توجه به این مسئله در خلال سالیان متمادی تغییرات بسیاری یافته است. بسیاری از این تغییرات ناشی از تغییر در شرایط کار و شرایط محیطی، پیشرفت‌های تکنولوژیک، تغییرات سازمانی مانند ادغام، کوچک سازی سازمان‌ها و رقابت در سطح جهانی بوده است. در زیر به برخی از تاثیرات این تغییرات بر روی مشاغل اشاره شده است:

■ افزایش حجم و ساعت کاری و نیاز به تخصص بیشتر برای انجام امور

■ قراردادهای کوتاه مدت

■ مشاغل مبتنی بر کارهای تیمی

■ تغییرات بسیار در مهارت‌های مورد نیاز نیروی‌های کاری

■ افزایش زیاد مشاغل پاره وقت

■ وجود نیروی‌های بسیار متنوع به لحاظ فرهنگ، ملیت، تحصیلات و...

■ خود اشتغالی و اشتغال در سازمان‌های کوچک

■ کارکردن در منازل

■ بروز تغییراتی که در بالا به آنها اشاره شد، لزوم توجه بیشتر و طراحی مجدد بسیاری از فرایندهای مرتبط با نیروی انسانی را

ضروری ساخته است.

کارراهه‌های شغلی^۴ بسیار متنوع و متغیر شده، بطوریکه

را تنظیم کرده و در گام بعدی استراتژی‌هایی به منظور کسب اهداف از پیش تعیین شده را طراحی می‌کنند.

دلایل اهمیت مدیریت بر کارراهه شغلی

امروزه مدیریت بر کارراهه شغلی هم از دیدگاه سازمان و هم از دیدگاه کارکنان، دارای اهمیت بسیاری است.

نمود مدیریت بر کارراهه شغلی از دیدگاه سازمان موجب:

■ کمبود نیروی انسانی متخصص

■ تعهد کم نیروی انسانی

■ عدم اثربخشی منابع صرف شده جهت آموزش و توسعه

نیروی انسانی

از دیدگاه کارکنان نیز نمود مدیریت بر کارراهه شغلی موجب:

■ استیصال کارکنان

■ احساس بی‌ارزشی برای سازمان خود

■ دشواری در یافتن شغل جدید به دلیل سازماندهی‌های

مجدد، ادغام‌ها یا کوچک‌سازی سازمان‌ها می‌شود.

در نتیجه با توجه به اهمیت مدیریت بر

کارراهه شغلی، می‌بایست مدل‌های مناسبی

را برای مدیریت بر کارراهه شغلی

انتخاب و بکار گرفت.

روند مدل‌های مدیریت کارراهه

شغلی

اهمیت فرایند مدیریت بر کارراهه

شغلی موجب تمرکز سازمان‌ها و کارکنان

بر روی این موضوع شده است. اما نکته مهم

تغییر این تمرکز در خلال سالیان گذشته از

سازمان بر روی کارکنان است. امروزه مسئولیت مدیریت

بر کارراهه به عهده خود فرد است. در نمودار زیر به برخی

تحولات رخ داده در این خصوص اشاره شده است.

در مدل‌های مدیریت بر کارراهه سنتی یا متمرکز در سازمان،

مسئولیت کارراهه کارکنان برعهده مدیریت سازمان است.

حرکت در سطوح سازمانی، عمودی و هدف کارکنان ارتقا

سازمانی و افزایش حقوق می‌باشد.

اما مدل‌های جدید کارراهه شغلی تأکیدات مدل‌های سنتی را

ندارند. از جمله این مدل‌ها می‌توان، به دو مدل Protean و کارراهه

مدیریت کارراهه شغلی چه برای افراد و چه برای سازمان‌ها به امری دشوار تبدیل شده است.

تغییرات رخ داده در محیط کسب و کار، منجر به تغییر تأکیدات

بسیاری از مفاهیم و حتی در پارادایم‌های موجود شده است.

امروزه مدیریت بر کارراهه شغلی افراد، دیگر برعهده سازمان‌ها

نیست. بلکه این کارکنان هستند که در هر سطحی می‌بایست بر

کارراهه شغلی خود مدیریت نموده و در این میان زمینه ایجاد

انگیزش درونی را نیز برای خود فراهم کنند. اما برآستی کارراهه

شغلی به چه معنا است؟

تعریف کارراهه شغلی

تعاریف مختلفی از کارراهه شغلی شده است. که در ادامه به دو

مورد آنها اشاره شده است:

■ مجموعه‌ای از تجربیات مرتبط با شغل یک فرد، در خلال

زندگی کاری وی.

■ مجموعه‌ای از پست‌ها، نقش‌ها، فعالیت‌ها و تجربیات

کاری یک فرد در طول سالیان اشتغال وی.

توجه به برخی نکات مهم در تعریف کارراهه

شغلی ضروری است:

■ مفهوم مجموعه‌ای از پست‌ها به

معنای تجربه نمودن بیش از یک نقش یا

پست در زندگی کاری یک فرد است.

■ واژه تجربیات به مفهوم این است

که کارراهه شغلی علاوه بر ابعاد عینی

دارای ابعاد ذهنی نیز می‌باشد.

■ کارراهه شغلی فقط مختص مشاغل

مدیریتی و تخصصی نمی‌باشد. بلکه کلیه مشاغل

دارای کارراهه مختص خود هستند.

■ واژه مرتبط با شغل یک فرد، در برگرفته مفاهیمی چون

آموزش‌های حین کار، کارهای داوطلبانه و حتی بیکاری فرد نیز

می‌شود.

به دلیل تغییرات تأثیر گذاری که در بخش‌های پیشین به آن

اشاره شد، لزوم توجه به مدیریت بر کارراهه شغلی بیش از گذشته

شده است. مدیریت بر کارراهه شغلی به چه معنا است و چرا در

سالیان اخیر مهم شده است؟

تعریف مدیریت بر کارراهه شغلی

مدیریت بر کارراهه شغلی فرایندی

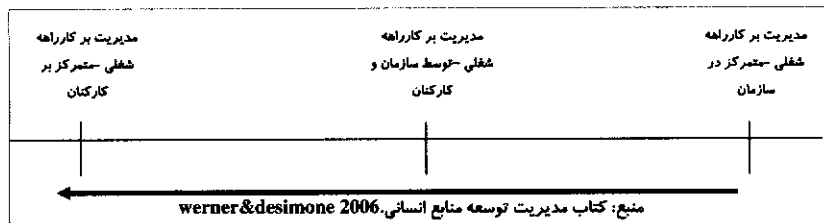
است که در آن کارکنان علائق،

ارزش‌ها، نقاط قوت و ضعف خود را

بررسی نموده و فرصت‌ها و تهدیدات

موجود کاری خود را می‌شناسد و

براساس آن اهداف کارراهه شغلی خود



تشریح دو مدل کارراهه Protean و بدون مرز

بدون مرز اشاره نمود.

■ مدل کارراهه Protean

واژه Protean از نام خدایان یونان باستان بنام Proteus گرفته شده است. یونانیان باستان معتقد بودند که این خدا می تواند خود را به اشکال مختلفی مانند درخت، آتش و غیره در آورد. کارراهه Protean فرایند مدیریت کارراهه توسط خود فرد است که شامل کسب تجربیات، مهارت ها و آموزش های مختلف در مراحل کاری شخص می شود. توسعه کاری فرد در این مدل براساس آموزش های پیوسته تحقق می یابد. فرد دارای کارراهه Protean لزوما طی دوره کاری خود فقط در یک سازمان فعالیت نمی کند. بلکه وی دارای هدفی برای کارراهه خود می باشد که در طول سالیان کاری خود سعی در دستیابی به آن هدف می کند. از این رو ممکن است فرد در مجموع عمر کاری خود در یک یا چند سازمان اشتغال داشته باشد. معیارهای موفقیت برای فرد دارای کارراهه Protean غالبا درونی (موفقیت های روانی) (۶) است.

بطور خلاصه کارراهه Protean توسط خود فرد شکل داده شده و براساس اهداف فرد و تغییرات مختلف در آن بازنگری شده و شکل جدیدی می یابند. در جدول زیر مقایسه ای بین ابعاد مختلف کارراهه سنتی و کارراهه Protean شده است.

اهداف	کارراهه سنتی	کارراهه Protean
هدف	ارتقا-افزایش حقوق	موفقیت های ذهنی-روانی
قرارداد های روانی	امنیت شغلی	استخدام پذیری ^۲ به منظور داشتن انعطاف
حرکت در سطوح سازمانی	عمودی	افقی
مسئولیت مدیریت	بر عهده سازمان	بر عهده فرد
یادگیری	چگونگی انجام کار	تخصص
کسب تجربیات کاری	تاکید بسیار بر آموزش های رسمی	تاکید بر توسعه شخصی فرد

■ مدل کارراهه بدون مرز^۸

کارراهه بدون مرز، به مفهوم این است که فرد در خلال سالیان

کاری خود بنا به انتخاب یا اجبار بین مرزهای مختلف یک سازمان بین واحدهای مختلف یک سازمان - یا میان سازمان های مختلف جابجا می شود.

دلایل متداول شدن کارراهه های بدون مرز به

شرح زیر هستند:

■ سازمان ها نمی توانند تعهد استخدام مادام

العمر را به کارکنان دهند

■ سازمان ها دیگر دارای ساختار سلسله

مراتبی نیستند.

■ قوانین بسیار منعطف شدند.

■ کارکنان متخصص، گزینه های مختلفی را برای انتخاب در

اختیار دارند.

در گذشته سازمان ها از خود سوال می نمودند که چه انتظاراتی می بایست از کارکنان خود داشته باشند. ولی اکنون می بایست از خود سوال کنند که چگونه می توانند افراد را به قبول مشاغل سازمان خود متمایل سازند؟

انگیزش و مدیریت بر کارراهه شغلی

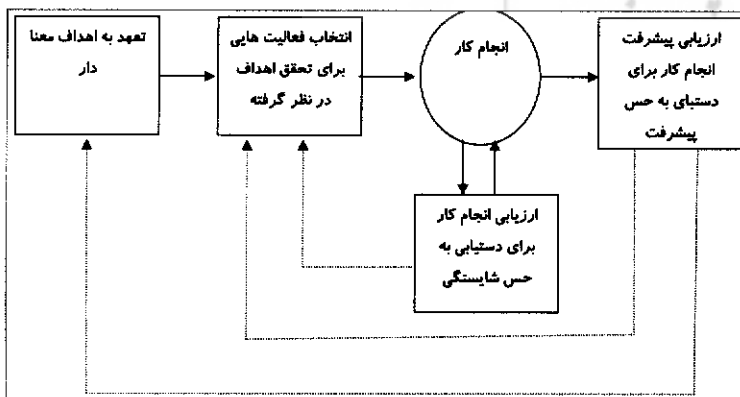
براساس مدل های مدیریت بر کارراهه شخصی، مسئولیت مدیریت بر کارراهه کارکنان بر عهده خودش می باشد. ضمنا کارکنان در راستای مدیریت بر کارراهه خود، دیگر محدود به یک سازمان یا واحد سازمانی نیستند. ولی نکته مهم در اینجا این است که چگونه کارکنان می توانند در خود انگیزش برای مدیریت بر کارراهه شغلیشان را ایجاد کنند. قبل از پرداختن به بحث ایجاد انگیزش در مسیر کارراهه شغلی ذکر این نکته ضروری است که اصولا ایجاد انگیزش درونی و پرداختن به آن، بدون مدیریت بر کارراهه شخصی امکان پذیر نیست. چرا که فردی که مسئولیت کارراهه خود را برعهده سازمان خود می بیند، قادر به ایجاد انگیزش درونی در خود نخواهد بود. لذا پیش فرض پرداختن به مسئله ایجاد انگیزش درونی، مدیریت بر کارراهه شخصی است.

تعریف انگیزش در کارراهه^۹

ایجاد انگیزش در کارراهه شخصی به مفهوم سرمایه گذاری افراد بر روی اهداف کارراهه خود و پیگیری رسیدن به آن اهداف علی رغم موانع موجود است.

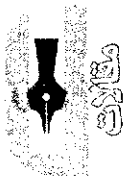
اما همان طور که در ادبیات موضوع انگیزش توسط محققین بسیار اشاره شده است، انگیزش دارای دو بعد درونی و بیرونی است. از جمله محرک های ایجاد انگیزش بیرونی در کار می توان به مواردی چون حقوق، پاداش و... اشاره کرد، که در مدل های سنتی

کارراهه شغلی، زمانی که مسئولیت عمده مدیریت بر کارراهه کارکنان، برعهده مدیران سازمان بود، بسیار بر آنها تاکید می شد.



فرایند مدیریت بر کارراهه شخصی





اما در مدل‌های مدیریت بر کارراهه شخصی و در قرن ۲۱ کارکنان چگونه می‌توانند، انگیزش درونی در خود ایجاد کنند. اما قبل از پرداختن به نحوه ایجاد انگیزش درونی در افراد، باید بررسی نمود که اصولاً منظور از انگیزش درونی چیست؟

تعریف انگیزش درونی^۱

انگیزش درونی به بیان ساده شامل پاداش‌های روانی است که فرد مستقیماً از انجام کارهای خود احساس می‌کند. برای درک بهتر انگیزش درونی می‌بایست به محدودیت‌های مدل عقلایی - اقتصادی اشاره کنیم. چرا که ایجاد انگیزش درونی در افراد هیچ رابطه‌ای با محاسبات مدل‌های عقلایی-اقتصادی^{۱۱} ندارد. انگیزش درونی در واقع احساس مثبتی است که فرد از انجام کار خود بدست می‌آورد. این احساس مثبت منجر به ایجاد انرژی و تقویت روحیه کارکنان برای انجام و پیگیری وظایفشان خواهد شد. بنابراین ایجاد انگیزش درونی در حقیقت، یافتن راهی برای ایجاد این احساس مثبت در خود است.

مدل ایجاد انگیزش درونی

همانگونه که در بالا اشاره شد ایجاد انگیزش درونی فقط در مدل‌های مدیریت بر کارراهه شغلی مطرح می‌باشد. در زیر فرایند مدیریت بر کارراهه شخصی نشان داده شده است.

پیکانه‌های ممتد در شکل، توالی اصلی وقایع را نشان می‌دهند که از چپ به راست کشیده شده‌اند. فرایند خود مدیریتی زمانی آغاز می‌شود که فرد تعهد به هدفی معنادار پیدا می‌کند. سپس فعالیت‌هایی را برای تحقق این هدف انتخاب می‌کند. در گام بعدی فعالیت‌های انتخاب شده، انجام می‌شوند. با انجام موفقیت آمیز یک کار فرد احساس شایستگی کرده و در گام بعدی سعی در ارتقا کار خود خواهند نمود.

کنت تامس^{۱۲} مدل خود را با استفاده از مدل مدیریت بر

نظریه مدل	نظریه‌ساز	نظریه	محتوای نظریه
فعالیت‌های موجود در یک شکل	Deci & Ryan	نظریه ارزیابی عقلایی	بازخوردها و پاداش‌های ناشی از انجام فعالیت‌های مختلف کاری. حس شایستگی و انتخاب افراد است.
هدف از کار	Hackman & Oldham	مدل ویژگی‌های شغلی	ابعاد معنا دار بودن کار، احساس مسئولیت و آگاهی از نتایج انجام کار

کارراهه شخصی و نیز دو مدل ارزیابی عقلایی، Deci Ryan و مدل ویژگی‌های شغلی هاکمن و اولدهام مطرح نموده است.

مدل انگیزش درونی تامس با توجه به دو تئوری بالا، و نیز

پاداش‌های انجام یک کار پاداش‌های فرصت

از فعالیت‌های کار	حس شایستگی	حس انتخاب
از اهداف کار	حس پیشرفت	حس معناداری کار

مدل مدیریت بر کارراهه شخصی یک ماتریس ۲×۲ به شرح زیر می‌باشد:

همانطور که در نمودار بالا نشان داده شده است. چهار احساس انتخاب، شایستگی، حس معنادار بودن کار و حس پیشرفت، اجزا سازنده مدل انگیزش درونی تامس می‌باشند.

حس انتخاب به معنای، داشتن فرصت انتخاب از میان فعالیت‌های مختلف و انجام فعالیت‌های منتخب است. حس انتخاب به معنای این است که فرد امکان دخالت دادن قضاوت‌های خود را در انجام یک کار داشته باشد.

حس شایستگی به معنای احساسی است که هنگام انجام موفقیت آمیز کاری فرد تجربه می‌کند.

حس معنادار بودن کار به معنای دنبال کردن کاری است که فرد احساس کند ارزش زمان و انرژی وی را دارد. غالباً حس معنادار بودن کار زمانی در فرد ایجاد می‌شود که احساس کند کارهایی که انجام می‌دهد با اهدافی که برای خود در نظر گرفته هماهنگی و همخوانی لازم را دارد.

حس پیشرفت به معنای احساس این است که فعالیت‌های فرد رو به سمت جلو است و نهایتاً اینکه تلاش‌های فرد منجر به انجام کار مشخصی شده است.

نتیجه‌گیری

محیط کسب و کار پیچیده و متغیر امروزی، شیوه مدیریت بر کارراهه افراد را تحت تاثیر خود قرار داده است. شیوه‌های مدیریت بر کارراهه سنتی، تبدیل به کارراهه‌های بدون مرز و Protean شده است. در چنین شرایطی کارکنان می‌بایست نه تنها مسئولیت مدیریت بر کارراهه خود را شخصاً عهده دار شوند، بلکه در این راه می‌بایست انگیزش‌های درونی لازم را نیز در خود ایجاد کنند.

مدل انگیزش درونی تامس چهار مولفه اصلی، احساس پیشرفت، احساس انتخاب، احساس شایستگی و احساس معناداری بودن کار را بعنوان اجزا اصلی سازنده انگیزش درونی مطرح ساخته می‌کند. برای ایجاد هر یک از مولفه‌های بالا نیز توصیه‌هایی به شرح زیر به افراد می‌شود:

برای ایجاد احساس معنا دار بودن کار توصیه‌هایی به شرح ذیل می‌شود:

■ از بین بردن جو بدگمانی

افراد می‌بایست بدنبال افرادی باشند که از ایده‌های آنان حمایت کرده یا کمک به غنی شدن ایده‌های آنان کنند.

■ تشریح احساسات و علایق

افراد باید سعی کنند که ارزش‌ها و علایق خود را بدرستی بشناسند.

■ انتخاب چشم انداز ارزشمند

افراد می‌بایست چشم انداز مهیج و ارزشمندی را برای خود انتخاب کنند.

■ انتخاب اهداف کاری مرتبط

افراد می‌بایست از هم راستایی اهداف کاری خود با چشم‌اندازی که انتخاب نموده‌اند، اطمینان حاصل کنند.

■ انجام کلیه امور یک کار

افراد باید برای قبول مسئولیت کل یک کار مذاکره نموده و مسئولیت کل کار را بپذیرند.

برای ایجاد احساس انتخاب توصیه‌هایی به شرح ذیل می‌شود:

■ تفویض اختیار

برای کسب اختیارات لازم جهت تصمیم‌گیری می‌بایست افراد با سایرین مذاکره نمایند.

■ اعتماد به قضاوت و باورهای خود

افراد می‌بایست به قضاوت‌ها و باورهای خود اعتماد کنند.

■ امنیت

افراد باید شهامت آزمون اعتقادات خود را داشته باشند.

■ اهداف روشن

افراد باید اهداف روشنی را برای خود تعیین نمایند.

■ کسب اطلاعات

افراد باید اطلاعات مورد نیاز خود را جهت انتخاب از میان گزینه‌های مختلف، کسب نمایند.

برای ایجاد احساس شایستگی توصیه‌هایی به شرح ذیل می‌شود:

■ مدل‌های دانش

افراد باید بدنبال مربی و فرصت‌های آموزشی و تحقیقاتی باشند.

■ بازخورهای مثبت

افراد باید با عدم تمرکز بر شکست‌ها و ارائه بازخورهای مثبت، توان روحی و ذهنی خود را تقویت کنند.

■ شناسایی مهارت

افراد مهارت‌ها خود را باید شناسایی نموده و بکار گیرند.

■ فرصت‌های رشد و چالش‌ها

آزمون کارهای جدید و توسعه کارهای پیشین برای ایجاد احساس پیشرفت توصیه‌هایی به شرح زیر می‌شود:

■ ایجاد جو همکاری و مشارکت

افراد باید جو همکاری و مشارکتی را با سایر اعضای سازمان ایجاد کنند.

■ تعریف مراحل کنترل پیشرفت

افراد می‌بایست مرحله‌ای را جهت کنترل پیشرفت فعالیت‌های

خود تعریف کنند.

■ برقراری ارتباط با مشتریان

افراد باید با مشتریان خود ارتباط برقرار کرده و بازخورهای لازم را از آنها دریافت کنند.

■ سنجش پیشرفت‌ها

افراد باید پیشرفت‌های خود را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند. ■

■ منابع و مآخذ

1. Quigley Narda R., Tymon Jr Walter G, Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management, Career Development International, Vol. 11 No. 6, 2006-pp. 522-543

2. Lloyd Bruce Bereznicki Cathy, Careers for the new millennium, Career Development, International, 3/6 [1998] 266-270, (c) MCB University Press

3. Thomas, K.W. (2000), Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

4. Sullivan, S.E. (1999), "The changing nature of careers: a review and research agenda", Journal of Management, Vol. 25 No. 3, pp. 457-84.

5. Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (1996), The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, Oxford University Press, New York, NY.

6. King, Z. (2004), "Career self-management: its nature, causes and consequences", Journal of Vocational Behavior, Vol. 65 No. 1, pp. 112-33.

7. Hall, D.T. and Moss, J.E. (1998), "The new protean career contract: helping organizations and employees adapt", Organizational Dynamics, Vol. 26 No. 3, pp. 22-37.

8. Hall, D.T. (2004), "The protean career: a quarter-century journey", Journal of Vocational Behavior, Vol. 65 No. 1, pp. 1-13.

9. Mirvis, P.H. and Hall, D.T. (1994), "Psychological success and the boundaryless career", Journal of Organizational Behavior, Vol. 15 No. 4, pp. 365-80.

10. Arthur, M.B., Khapova, S.N. and Wilderom, C.P.M. (2005), "Career success in a boundaryless career world", Journal of Organizational Behavior, Vol. 26 No. 2, pp. 177-202.

1- Intrinsic Motivation

2- Career

3- Self Career Management

4- Career

5- Career Management

6- psychological success

7- Employability

8- Boundary less

9- Career Motivation

10- Intrinsic Motivation

۱۱ در مدل‌های عقلایی-اقتصادی فرض بر این است که کلیه عوامل انگیزش افراد بیرونی بوده و شامل مواردی مانند مزایا و حقوق می‌شود.

12- Kenneth W. Thomas

* دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران و کارشناس مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی

