

راههای ایجاد انگیزه در کارکنان

از: بهزاد مرد آزاد ناور

مورد اول

مدیر: از شما می‌خواهم که پس از پایان وقت اداری، ۲ الی ۳ ساعت اضافه کار بمانید و امور محوله را انجام دهید.

کارمند: آقای رئیس، با عرض پرورش باید بعد از اتمام ساعت اداری به مدرسه فرزندم رفته و او را به منزل برسانم.

ولی شما حتماً باید کارتان را انجام دهید. می‌توانید شخص دیگری را به دنبال فرزندتان بفرستید.

جناب مدیر، امور زندگی شخصی من از قبل برنامه‌ریزی شده و هر یک از اعضای خانواده وظیفه خاصی را برعهده دارد و این کار نیز به من محول شده است.

این مشکل شماست و سازمان هیچگونه مسئولیتی در قبال آن ندارد. تا زمانی که در این سازمان اشتغال دارید، انجام وظایف اداری در اولویت قرار دارد. دهر صورت اگر نمی‌توانید خود را با نحوه کارکردن در این سازمان هماهنگ سازید، بهتر است در فکر کار دیگری باشید.

مورد دوم

مدیر: شما همیشه در کارهایتان بی‌دقت هستید و در نتیجه اعمال کارهای شما، پروژه جدید سازمان با شکست مواجه گردید.

کارشناس: آقای مدیر، در حضور معارین اداره عرض می‌کنم که در انجام وظایفم کوتاهی نکرده‌ام.

به دلیل عدم احساس مسئولیت شما، زیان جبران‌ناپذیری به سازمان وارد شده است.

برخلاف نظر شما، بنده نه تنها فرد بی‌مسئولیتی نیستم، بلکه نسبت به اهداف و منافع سازمان متعهد و وفادار نیز هستم.

شما کارشناس با سابقه‌ای هستید و برای من قابل

قبول نیست که دقت لازم را در انجام امور نداشته باشید. از نحوه کارتان راضی نیستم و چنانچه در امور مدیریتی نیز دخالت کنید، مزایای شغلی شما را قطع می‌کنم.

موارد فوق، از جمله مشکلاتی است که تمامی سازمانها کم‌بیش با آنها مواجه‌اند. لیکن، واکنش مدیران در حل این مسائل متفاوت است. یکی از اساسی‌ترین رسالتهای هر مدیری، ایجاد انگیزه در کارکنان است. پیتر دراکر دانشمند معروف آمریکایی اعتقاد دارد که مدیر افراد را اداره نمی‌کند، بلکه آنها را برمی‌انگیزاند، راهنمایی می‌کند و برای دست یافتن به اهدافشان، سازمان می‌دهد.^(۱)

موضوع انگیزش در سازمانها یک مسئله پیچیده است. زیرا، نیازها، خواستها و آرزوهای کارکنان متفاوت بوده و این تفاوت ناشی از این است که هر یک از کارکنان، از لحاظ ساختار جسمی و روانی و تجارب یادگیری منحصریفرود هستند.^(۲)

در مثالهای بالا، آیا مدیران یادشده، انگیزه کارکردن را در کارکنان خود برانگیخته‌اند؟ یا برخورد آنها دواقع نوعی ضدانگیزش محسوب می‌شود. چه علل یا عواملی سبب برانگیختن افراد به کار می‌شود؟

علی‌علاقه‌بند، استاد مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، در کتاب مبانی اصول مدیریت آموزشی، دلایل پیچیدگی انگیزش را چنین بیان می‌کند:

- انگیزش به چرایی رفتار افراد ارتباط دارد، نه چگونگی آن؛

- انگیزه‌ها را نمی‌توان مستقیماً مشاهده کرد، بلکه آنها را فقط از روی رفتار افراد می‌توان استنباط و پیش‌بینی کرد؛

- انگیزه‌های یکسان می‌توانند موجب بروز رفتارهای متفاوتی در افراد مختلف شوند؛

- انگیزه‌ها هم تحت تاثیر نیروهای درون فردی و هم تحت تاثیر نیروهای محیطی قرار دارند؛

- در نهایت اینکه انگیزه‌های انسان متغیر بوده و طی گذشت زمان - در شرایط متفاوت - دستخوش تغییرات قرار می‌گیرند.^(۳)

در حقیقت، می‌توان گفت دلیل اصلی تمامی این پیچیدگیها و دشواری فهم انگیزش، همانا پیچیده بودن انسان است. لذا، تئوریهای متعدد انگیزشی، به منظور تبیین علل رفتار افراد مطرح و هر یک، ابهامی از انگیزش را مورد مطالعه قرار داده و نظریه‌های مختلفی را بیان داشته‌اند. با این وجود، انگیزش همچنان به عنوان یک مشکل اساسی در سازمانها باقی مانده است. به راستی، در رویارویی با مسائل و مشکلات منابع انسانی سازمانها چه باید کرد؟

مدیران می‌توانند با قراردادن خویش بجای کارکنان و درک مسائل و موقعیت آنان و اینکه دوست دارند فرادستان چگونه با آنها و مشکلاتشان برخورد کنند، خود نیز با زیردستانشان همانگونه برخورد کنند. مدیران باید نیازها و خواستههای کارکنان را درک کرده و به شخصیت آنها احترام بگذارند. قطعاً مدیران از این نوع برخورد متضرر نخواهند شد.

منابع:

1 - J.S. CHANDAN, MANAGEMENT: THEORY & PRACTICE, VIKAS PUBLISHING HOUSE PVT.LTD, NEW DELHI, 1991, P.260.

2 - HERBERT G.HICKS, C.RAY GULLETT, ORGANIZATION: THEORY & BEHAVIOR, MCGROW HILL INTERNATIONAL BOOK CO., SINGAPORE, 1988, P.295.

3 - علی‌علاقه‌بند، مبانی و اصول مدیریت آموزشی، موسسه انتشارات بعثت، ویرایش سوم، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۱، ص ۱۷۹.