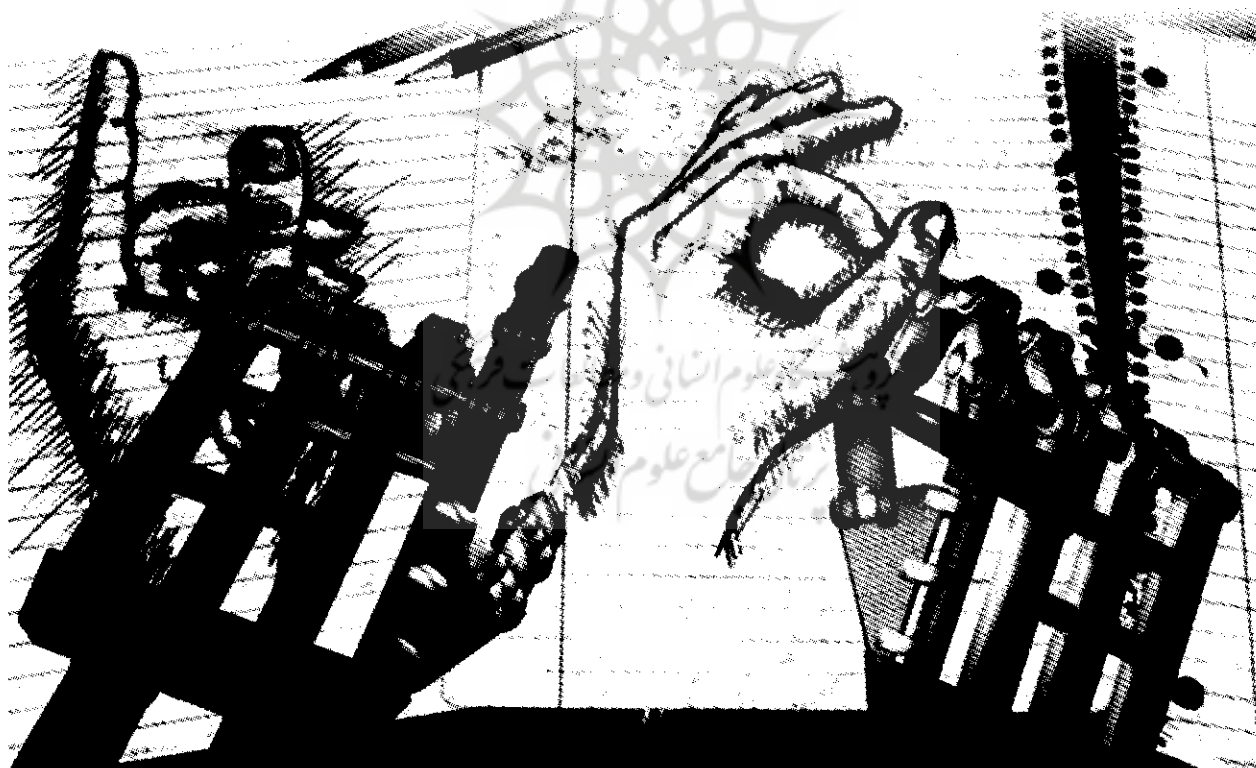


روابط عمومی و انگیزه

تهیه و تدوین:
ذبیح الله تجری غریب آبادی



مقدمه

از جمله سؤلهایی که هرمدیر کارآمد و به ویژه در روابط عمومی با آن مواجه می شود، این است که چرا و چگونه کارکنان کار می کنند و رفتار ویژه هر فرد ضمن کار چگونه است؟ چرا افراد در رابطه با کاری که قبلاً نسبت به آن شوق و علاقه داشتند بی تفاوت و دلسرد می شوند؟ چرا برخی افراد توانایی انجام کارده ها نفررا دارند، در حالیکه

بعضی دیگر به ظاهر از عهده انجام کار ساده ای بر نمی آیند؟ آیا در کنار تواناییها و مهارتهای فنی که اشخاص برای انجام بهتر کارها باید داشته باشند، خصوصیات شخصیتی خاصی نیز بر عملکرد شغلی آنها تاثیر می گذارد؟

آیا کسانی که باعث رشد و شکوفایی حیرت آور در کار و جامعه می گردند، ویژگیهای شخصیتی متفاوتی دارند؟ پاسخ به همه این سؤالات به عاملی به نام انگیزه در افراد بر می



روابط عمومی

مآبانه علمی، تخصصی انجمن روابط عمومی ایران
شماره ۵۶، دی ماه ۱۳۸۶

برای تعامل بهتر نیاز به ارتباط است و برای برقراری ارتباط انگیزه لازم است. پس روابط عمومی نقش تعیین کننده برای رسیدن به اهداف سازمانی را ایفا می کند علم و هنری که چنانچه بر آن احاطه کامل نداشته باشیم بار منفی آن چشمگیر و نارضایتی و تزلزل و عدم اطمینان به آینده در کوتاهترین زمان ممکن منجر به شکست سازمانی می شود

- از حالت یا شرایطی که انسان را به انجام کار و یا قبول عقیده ای ترغیب می کند.
- از ایجاد شوق رسیدن به چیزی یا انجام کاری یا درک عقیده ای.
- خواست درونی است که فرد را وادار به انجام فعالیت مضاعف می کند.
- انگیزه را موتور حرکتی برای انسان می دانند که به واسطه آن منجر به تحرک بیشتر در انجام امور محوله می گردد.

انواع انگیزه

انگیزه‌ها عواملی هستند که در ایجاد سازمان و الگوهای خاص رفتاری نقش مهمی دارند. ارضاء این انگیزه چه زیستی و چه اجتماعی در بقاء و پیشرفت فرد اهمیت فراوان دارند. هر چند تاثیر هر یک آنها در بقاء فرد ممکن است متفاوت باشد.

به طور کلی شرایط ایجاد کننده انگیزه ها در نحوه بروز آن اثر دارد، از طرف دیگر وجود انگیزه در آدمی ایجاد نیرو می کند. دلایل فیزیولوژیکی - روانی در ایجاد انگیزه کاملاً مؤثرند، بنابراین برای مطالعه انگیزه سه عمل عمده یعنی: شرایط ایجاد کننده انگیزه، نتایج رفتاری حاصل از انگیزه، اساس و پایه های فیزیولوژیکی انگیزه باید مورد مطالعه قرار گیرند. به طور خلاصه انگیزه ها را می توان به دو گروه عمده تقسیم کرد:

الف: انگیزه هایی که منشاء جسمانی و بدنی دارند انگیزه های اصلی خواننده می شوند مانند گرسنگی، تشنگی، انگیزه جنسی، ب: انگیزه های اجتماعی یا انگیزه های اکتسابی که بر اثر معاشرت فرد با افراد دیگر جامعه و یادگیری حاصل می شود و می توان آنها را به عوامل یادگیری و محیطی مربوط دانست.

انگیزه های اجتماعی با اوضاع اجتماعی و فرهنگی فرد ارتباط تنگاتنگ دارند و عمدتاً در طی روابط اجتماعی فرد، داد و ستدها، ارزشها و هنجارهای جامعه ای که فرد در آن زندگی می کند و وقایع آن شکل می گیرد. این انگیزه های اجتماعی گونه های مختلفی دارند که عمده ترین آنها عبارتند از انگیزه همجنسی اجتماعی، انگیزه تاثیر اجتماعی، انگیزه موفقیت، انگیزه های پیوندجویی، انگیزه قدرت و به خصوص انگیزه کار می باشد که از میان انگیزه ها بیشترین کاربرد را برای واحدهای مختلف سازمان و به خصوص روابط عمومی دارد که در ذیل به توضیح آن پرداخته می شود.

انگیزه کار

ساختار بدنی و روانی آدمی به گونه ای است که نیاز فراوان به کار و

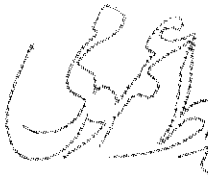
گردد که این مسأله یکی از بزرگترین چالش ها و دستاوردها برای مدیران امروز محسوب می شود و از طرفی هم هیچ فرضیه یا روش واحدی برای برانگیختن افراد وجود ندارد. انگیزه ی کاری یکی از موضوعاتی است که بیشترین مطالعه درباره آن صورت گرفته است و در ادبیات مدیریت بسیار یافت می شود. این واقعیت که انگیزه بسیار مورد توجه قرار گرفته است ناشی از نقش کلیدی این عنصر در موفقیت یک سازمان یا یک مجموعه است. این اهمیت هم چنین نشان دهنده ی نبود توافق جمعی و نظر عمومی واحد درباره ی نکاتی است که می تواند در افراد انگیزه ایجاد کند.

در سالهای اخیر هم موضوع انگیزه کارکنان و نقشی که در بهره وری و محیط کار دارند توجه بسیاری از پژوهشگران رفتار سازمانی، روانشناسان و مدیران کارآمد را به سوی خود جلب کرده است. انسانها با نیازها و انگیزشهای گوناگون از قبیل قدرت، ایمنی، جاه طلبی، پیوند جویی و تعلق، پیشرفت و غیره وارد سازمان و محیط کار می شوند، به دلیل تفوق انگیزشی گوناگون علاوه بر عملکرد متفاوتی که در سازمان و جامعه خواهند داشت به مشاغل خاص گرایش بیشتری دارند. با وجودی که انسان موجودی تک ساختی با انگیزه ای واحد نیست اما تفوق انگیزشهای گوناگون در زمانهای مختلف و حتی سنین متفاوت در افراد یکسان نیست به همین دلیل در مدیریت نوین علمی با بهره گیری از مصاحبه های تخصصی استخدامی و نیز آزمونهای روانشناسی سعی می کنند تفوق انگیزش کارکنان را شناسایی کرده و در انتخاب مناسب افراد برای مشاغل گوناگون آن را مورد توجه قرار دهند به خصوص در روابط عمومی از آن حیث اهمیت بسزایی دارد که داشتن دست اندرکاران متخصص و با انگیزه در این حوزه باعث ارتقاء ارتباطات با دیگر حوزه های شوند زیرا برای تعامل بهتر نیاز به ارتباط است و برای برقراری ارتباط انگیزه لازم است. پس روابط عمومی نقشی تعیین کننده برای رسیدن به اهداف سازمانی را ایفا می کند. علم و هنری که چنانچه بر آن احاطه کامل نداشته باشیم بار منفی آن چشمگیر و نارضایتی و تزلزل و عدم اطمینان به آینده در کوتاهترین زمان ممکن منجر به شکست سازمانی می شود.

از سوی دیگر همدلی سازمانی و افزایش انگیزه در کارکنان به منظور غلبه بر بحرانهای ایجاد شده، با در اختیار گرفتن چرخ ارتباطات موجب آرامش و تسهیل سازش با محیط شده و نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل و با شفاف سازی می توان امید به آینده را جلوه گر کرده و این تجلی امید، هنری است که فقط باید آن را در روابط عمومی جستجو کرد پس برای رسیدن به این مقصود در روابط عمومی باید به دنبال راهکارهای مناسب برای ایجاد انگیزه در بین دست اندرکاران آن بود که در این مقاله سعی شده است که با آن پرداخته شود

تعریف انگیزه

- انگیزه یعنی اینکه چیزی که محرک باشد و محرک آنچه که انسان را وادار می کند تا با روش معینی عمل کند یا تصمیم گیری نماید.
- از یک محرک درونی که انسان را به انجام کار وادار می نماید
- علت سبب و آنچه که کسی را به کاری وادار کند



مجله ماهنامه علمی، تخصصی روابط عمومی ایران
شماره ۵۶ دی ماه ۱۳۸۶



اشخاصی که انگیزه در آنها بالاست علاقمند به برتری به خاطر برتری هستند و نه به خاطر پاداشی که به دنبال دارد

کوشش دارد. گرچه تفاوت‌هایی نیز از این لحاظ بین افراد مختلف دیده می‌شود، به طوری که برخی افراد انگیزه بیشتری برای کار از خود نشان می‌دهند و در مقابل افراد دیگری نیز هستند که کسالت و سستی آنها نشان دهنده انگیزه پایین کار در آنهاست. توانایی انجام دادن کار و احساس اینکه فرد عنصر مفید و ارزنده‌ای است، انگیزه موثری برای واداشتن او به کار و فعالیت است. انسان طبعاً موجودی سودجو است و هر کاری که برای او سود مادی یا معنوی داشته باشد مورد علاقه و تمایل او قرار می‌گیرد. تقویت این انگیزه و برنامه‌ریزیهای موثر برای استفاده از این نوع انگیزه، کاربرد زیادی برای مراکز کاری، کارخانجات و سازمانها و بالاخص روابط عمومی خواهد داشت و برای تقویت انگیزه باید در قدم اول خصوصیات افراد با انگیزه و بی انگیزه را شناخت و در قدم دوم روشها و اصول ایجاد انگیزه را با تکیه بر نقش مدیریت شناخت که به شرح و توضیح آن پرداخته می‌شود.

خصوصیات افراد با انگیزه

ویژگیهای رفتاری افراد با انگیزه پیشرفت بالا توسط محققان در کشورهای زیادی مورد مطالعه قرار گرفته است. نشان می‌دهد که افراد از نظر انگیزه به سه دسته تقسیم می‌شوند:

عده‌ای تأمین نیازهای مادی را مهم تر از نیازهای غیر مادی می‌دانند و در این گمانند که زندگی مطلوب در پس رفاه مادی است و با تأمین خواست‌های مادی می‌توان بر اکثر مشکلات زندگی غلبه کرد. در مقابل این گروه افراد دیگری هستند که اکثر توجهشان معطوف به تأمین نیازهای غیر مادی است، این افراد زمانی که احساس می‌کنند در دید سازمان جزء افراد کارا محسوب می‌شوند و موفقیت سازمان مرهون زحمات آنها است به نوعی احساس مفید بودن و مورد توجه و احترام دیگران واقع شدن در آنها به وجود می‌آید و همین احساس برای آنها نوعی آرامش خاطر و رضایت در بر دارد که ارزش آن در دید آنها بیشتر از تأمین نیازهای مادی است.

گروه سوم مابین این دو گروه قرار دارند، این افراد تأمین نیازهای مادی و غیر مادی را به طور هم‌زمان خواستارند. آنها بر این امر واقفند که مادیات شرط اصلی زندگی و تأمین نیازهای غیر مادی تکمیل کننده زندگی است. این افراد سعی بر آن دارند تا در سازمان به خوبی فعالیت کنند و به نوعی اثربخشی و کارایی را به طور هم‌زمان در کارهای خود داشته باشند و از همین جهت مورد توجه و تصدیق دیگران قرار گیرند و الگوی نقش مناسبی برای دیگر کارمندان باشند، وهم چنین در کنار مزایای غیر مادی از مزایای مادی سازمان مانند حقوق و مزایا بیشتر هم بهره ببرند.

به طور خلاصه اشخاصی که انگیزه در آنها بالاست علاقمند به برتری به خاطر برتری هستند و نه به خاطر پاداشی که به دنبال

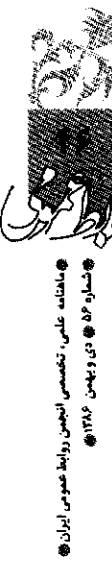
دارد. آنها روی یک تکلیف به سبب پولی که به عنوان پاداش به دنبال دارد کار نمی‌کنند، چنانچه به این افراد دو کار، یکی ساده با دستمزدی خوب و دیگری به مراتب دشوارتر با دستمزد کمتر با وجود مساوی بودن سایر شرایط پیشنهاد کنند، معمولاً شغل دوم که نیاز به تلاش و رقابت در آن بیشتر است انتخاب می‌کنند. افرادی که دارای انگیزه پیشرفت بالایی هستند به محض انتخاب یک هدف تا انجام موفقیت آمیز آن کاملاً مجذوب آن کار می‌شوند. به زبان دیگر وجدان کاری در آنها بسیار بالا است. آنها با حداقل نظارت بیرونی و یا بدون نظارت، تنها به خاطر تقویت‌های درونی کار خود را به نحو احسن انجام می‌دهند. آنها اشتیاق شدیدی برای کسب استانداردهای ایده‌آل در انجام امور محوله و یا توفیق در موفقیت‌های رقابتی دارند، تمایل آنان بر این است که موقعیت‌های مشتمل بر مخاطره‌های متوسط و میانه را بر موقعیت‌هایی که در آنها اصلاً خطری وجود ندارد یا خطر بسیار زیاد است ترجیح دهند.

افراد با انگیزه بالا به پس فرست (Feed Back) کارشان علاقمندند، آنها در هر شغل و سازمانی موفق عمل نمی‌کنند، در مشاغلی که ارزیابی با معیارهای عینی و ضابطه‌مند انجام می‌گیرد توفیق بیشتری کسب می‌کنند. چون از انجام وظیفه صرفاً به خاطر نفس انجام آن لذت می‌برند انجام کار به نحو احسن برای آنها آن لذت می‌برد، انجام کار به نحو احسن برای آنها پاداشهای درونی و رضامندی را در پی دارد به همین دلیل از سطح سلامتی روانی بالاتری برخوردارند. به پول به عنوان فراهم کننده ثروت مادی توجهی ندارند بلکه از آن جهت که داشتن درآمد، ملاک سنجش کمال و برتری است به آن اهمیت می‌دهند. این یکی از عوامل اساسی در خصوص تقویت انگیزه در حوزه روابط عمومی‌هاست زیرا از آن حیث که وظیفه روابط عمومی ایجاد ارتباط با مخاطبان و تداوم این ارتباط است بنابراین نیاز به افرادی دارد که در عین برخورداری از انگیزه بالا دارای شم روابط عمومی قوی نیز باشد تا بتواند علاوه بر ایجاد ارتباط مناسب بین سازمان و مخاطبان تحولی شگرف در حوزه روابط عمومی‌ها ایجاد کنند.

مشخصات افراد بی انگیزه

دلیل بی انگیزگی افراد را به راحتی نمی‌توان شناخت. افرادی که دچار بی انگیزگی هستند اغلب از بروز نگرانی‌های درونی و نشان دادن ناکامی‌های خود جلوگیری می‌کنند اما معمولاً رفتارهایی از آنها سر می‌زند که نشان دهنده درون آشفته و روحیه کسل آنهاست، برای مقابله با بی انگیزگی افراد در سازمان باید زمینه‌هایی را فراهم آوریم تا بتوانیم به ریشه‌های درونی و پنهانی رفتار ظاهری آنها پی ببریم یا مشاهده نشانه‌های بی انگیزگی در کارمندان و افراد زیر دست باید منتظر بروز حادثه‌ای ناگوار در عرصه کار و فعالیت خود باشیم. برخی از رفتارهای نشان دهنده بی انگیزگی افراد و کارکنان عبارتند از:

- عدم همکاری در فعالیتهایی که تلاش و همت بیشتری می‌طلبد
- خود داری از انجام کارهای اضافه بر وظایف مشخص شده
- عدم حضور به موقع در محل کار یا زود ترک کردن محل کار یا غیبت غیر موجه و بهانه جویی



افرادی که دارای انگیزه پیشرفت بالایی هستند به محض انتخاب یک هدف تا انجام موفقیت آمیز آن کاملاً مجذوب آن کار می شوند. وجدان کاری در آنها بسیار بالاست. آنها با حداقل نظارت بیرونی و یا بدون نظارت، تنها به خاطر تقویت های درونی کار خود را به نحو احسن انجام می دهند

سالم جسمی و فکری در مؤسسات اقتصادی، خدماتی، آموزشی و صنعتی در بالا بردن سطح بهره وری تأثیر بسزایی دارد. غفلت از این مهم منجر به نتایجی چون استرس، فشار شغلی، از هم تنیدگی روحیه فشارروانی و فرسودگی کار منجر خواهد شد.

فشار شغلی و تنیدگی روحی

فشار شغلی و تنیدگی روحی دو واژه ای است که اغلب به جای یکدیگر استفاده می شوند اما یک معنی ندارد. فشار شغلی برای پیشرفت در زندگی لازم است اما وقتی از حد لازم فراتر می رود به تنیدگی روحی منجر می شود. تنیدگی روحی موجب پیشرفت نمی شود. بیرونیومن (New man & Beehr) فشار شغلی را چنین تعریف می کنند: شرایطی که تحت تأثیر موقعیت شغلی پدید می آید و فرد را از کنش معمولی منحرف می کند.

عوامل ایجاد فشار روانی

یکی از علت های اصلی در ایجاد فشار روانی ناشی از کار به نقش فرد در محیط کارش بستگی دارد. پس از انجام پژوهش های مرتب و زمان بندی در مرکز تحقیقات دانشگاه میشیگان تحقیقات وسیعی در این مورد انجام گرفته، که هدف خود را بر ابهام و تعارض نقش کاری متمرکز کرده است. عامل دیگر در ایجاد فشار روانی به نوع ارتباط فرد و همکارانش، رئیس و زیردستان بستگی دارد. برخی از دانشمندان علوم رفتاری (مانند کوپر و مارشال) این گونه گفته اند که وجود روابط خوب میان همکاران در یک محیط، عامل اساسی و محور سلامت فرد و سازمان است..

- بی توجهی به زمان تنظیم و تحویل گزارشها یا تأخیر در انجام به موقع کارها

- دلیل تراشی در انجام کارها

- ضعف کیفیت در انجام وظایف (انجام صوری کارها)

- شکایت دائمی از موضوعات ساده و بی اهمیت

- خود داری از اطاعت از دستورات مافوق و یا ایجاد رکود در کارها

هرچند این علائم می تواند متأثر از مشکلات و نگرانی های محیط

برون سازمانی شامل مشکلات خانوادگی، تنگدستی، فشارهای

بیرونی و نیز محیط درون سازمانی شامل محیط نامناسب کار، شیوه

نادرست اعمال مدیریت و رفتار نامناسب مدیران با زیردستان، شیوه

منسوخ مدیریت آمرانه، تبعیض در برخوردها و... که مهمترین علت

آن رعایت نکردن بحث محیط بهداشت انگیزشی می باشد.

نظریه بهداشت محیط انگیزشی

یکی از نظریه هایی که می تواند برای یک مدیر جدید در درک

انگیزش کاری بسیار مفید واقع شود، نظریه ی بهداشت محیط

انگیزشی است که طی دهه ی ۱۹۵۰ توسط فردریک هرترزبرگ

(Frederick Herzberg) مطرح شد. از دیدگاه هرترزبرگ و همکارانش:

"عوامل ایجاد کننده ی تفکر مثبت در کار متفاوت از عوامل ایجاد

کننده ی تفکر منفی هستند. آن ها ضمن پژوهش های خود دریافتند

که بیش تر کارکنان از عواملی مانند احساس کامیابی، به رسمیت

شناخته شدن، مسؤولیت پذیری و کارهای متنوع و جذاب به عنوان

عوامل برانگیزاننده یاد می کردند. دیگر عوامل یا جنبه های کاری یا

عوامل بهداشت محیطی به عنوان عواملی در نظر گرفته شدند که به

احساس منفی در محیط کار کمک می کردند. این عوامل شامل

سیاست ها و خط مشی های سازمان، روابط قابل تصور با سرپرستان،

حقوق و دستمزد کم و شرایط نامناسب کاری بودند.

این نظریه افزون بر آن که می تواند به توضیح انگیزه ی کاری کمک

کند، در پیشنهاد روش های موثر به مدیران تازه کار به منظور تعیین

نحوه ی تعامل با زیردستان خود موفق است. از دیدگاه این فرضیه به

طور کلی یک مدیر میانی در ایجاد انگیزه میان زیردستان خود موفق تر

از یک مدیر ارشد خواهد بود؛ چرا که این کار را با مخاطب ساختن

محتوای کاری کیفیت تجربه ی کاری انجام می دهد. چندین راه برای یک

مدیر وجود دارد که می تواند از طریق آن ها این هدف را بر آورده کند.

پیامدهای رعایت نکردن بهداشت محیط انگیزشی

متخصصان بهداشت و دیگر کسانی که مسؤولیت بهزیستی و

تندرستی سازمانهای کار و حتی خود افراد را بر عهده دارند، خود را به

انجام کارهای منظم و پیگیر و طرحهای حساب شده متعهد و پایبند

می دانند که به این ترتیب فشارهای کار و زندگی را به حداقل ممکن

کاهش دهند. ارتقای بهداشت روانی محیط کار به عنوان یکی از

مهمترین ابعاد توسعه و بهسازی منابع انسانی در سازمان ها، اذهان

بسیاری را در کشورها متوجه خود کرده است.

برای پیشرفت و رشد کشور در همه زمینه ها ابتدا باید از نیروی

انسانی سالم و متفکر و خلاق استفاده کرد، زیرا استفاده از نیروی های

مجله علمی تخصصی روابط عمومی ایران
شماره ۵۶ دی ماه ۱۳۸۶



به نظر می رسد کارکنان در سازمان ها و ادارات در صورتی به خلاقیت می رسند که از نظر روانی احساس امنیت و از نظر معیشتی احساس بی نیازی کرده، در ضمن مدیران متخصص آن ها را هدایت کنند

انرژی جسمی و روانی خود برای انجام کار استفاده کند.
۲- تلاش برای یافتن مشاغل و حرفه های جدید.
۳- بیشتر قربانیان سندرم فرسودگی شغلی در واقع به لحاظ روان شناختی، کناره گیری WITHDRAW پیشه می کنند و تا زمان بازنشستگی دچار چنین وضعی خواهند بود.

راههای بهبود فرسودگی کاری

به طور کلی مدارک و اسناد تحقیقاتی درباره این که آیا فرسودگی شغلی بازگشت پذیر است یا خیر؟ گویای این واقعیت است که فرسودگی های بدنی و روانی را می توان از دامان قربانیان این سندرم پاک کرد. البته راه های مقابله با سندرم فرسودگی کاری، بسیارند، اما عمده ترین آن ها عبارت اند از:

۱- کاهش و از بین بردن استرس های موجود در محیط کار، که نخستین قدم برای بهبود سندرم فرسودگی شغلی به حساب می آید.
۲- افرادی که دچار فرسودگی شغلی هستند، نیاز دو چندانی به حمایت های خانواده، دوستان و همکاران دارند. به دیگر سخن، حمایت های روحی و عاطفی از این دسته افراد در بهبودیشان نقش مهمی دارند.

۳- ارائه خدمات مشاوره ای نیز سهم عمده ای را در اصلاح سندرم فرسودگی کاری دارند. تغییر نگرش های منفی مبتلایان و دمیدن روح عزت نفس و خود ارزشمندی در آن ها از نیازهای ایشان محسوب می شود.

۴- تغییر شرایط کاری نامساعد و نامطلوب.

هرگونه اقدام و فعالیتی به منظور از بین بردن علائم و نشانه های فرسودگی کاری در کارکنان و مدیران سازمان ها در واقع، قدمی به سوی افزایش بهره وری است از آنجایی که مبتلایان به سندرم فرسودگی کاری، پیش از ابتلا، افرادی پرکار و بسیار جدی در انجام وظایف محوله بوده اند، بنابراین برگرداندن آن ها به وضع و حال اولیه شان، سازمان ها را در دستیابی به اهدافشان کمک می کند گفتنی است، شغل دارای اعتبار و اهمیت است هم برای کسی که کارکن محسوب می شود و هم برای سازمان یا واحدی که وی را به کار گرفته است. عملکرد کارکنان و اثر بخشی سازمان ها بستگی به چگونگی مرتفع کردن نیازهای کارکنان از طریق حفظ انگیزه، روحیه بالا و رضایت بخشی دارد، یعنی به صورتی که رفتار کارکنان بیشترین نفع را برای سازمان داشته باشد.

عوامل تقویت انگیزه

گام اول: استفاده از تئوری متفکران بزرگ

تئوریهایی و روشهایی در مورد آن چه در افراد انگیزه را به وجود می آورد وجود دارند که یک مدیر مدبر در شرایط متفاوت و برای افراد و در بخشهای مختلف می تواند از آنها استفاده کند. از آن جمله نظریات متفکران بزرگی مانند هرتزبرگ، گری هامل و در ذیل به طور مختصر به آن پرداخته می شود.

هرتزبرگ یکی از متفکران انسان گرای مکتب مدیریت بود و بر ابعاد انسانی سازمان ها تأکید می کرد. این امر کاملاً مغایر با نگرش های مکانیکی متفکران علمی بود. دیگر همفکران او عبارتند از: ماری

فرسودگی کاری یا شغلی
فرسودگی کاری عبارت است از یک فرایند روان شناختی که تحت شرایط استرس شغلی بروز می کند و خود را به صورت فرسودگی عاطفی مسخ شخصیت DEPERSONALIZATION و کاهش انگیزه، پیشرفت و ترقی نشان می دهد.

آسیب های فرسودگی کاری

نخستین آسیب فرسودگی کاری عبارت از رنج از فرسودگی بدنی PHYSICAL EXHAUSTION است. افرادی که به این عارضه دچارند، اصولاً کم انرژی هستند و احساس خستگی بیش از حدی دارند. علاوه بر این، مبتلایان برخی از نشانه های فشار بدنی STRAIN PHYSICAL همچون سردرد، کم خوابی و تغییراتی در عادات غذایی را به طور فراوان گزارش می دهند. دومین زیان فرسودگی شغلی این است که افراد مبتلا فرسودگی عاطفی را نیز تجربه می کنند. افسردگی DEPRESSION، احساس درماندگی، و کارا نبودن در شغل خود و مواردی از این قبیل، همگی نمونه هایی از فرسودگی شغلی هستند.

مهمترین عوامل بروز فرسودگی کاری

بر اساس تحقیقات صاحب نظران علوم رفتاری، یکی از مهمترین عوامل بروز فرسودگی شغلی در سازمان، سبک مدیریت خاصی است که سرپرستان سازمان اتخاذ می کنند. در این زمینه، تحقیقات حکایت از این دارند، کارکنانی که با سرپرستان دارای ملاحظه کاری کم، کار می کنند - برای نمونه، پائین بودن رفاه و آسایش کارکنان و پائین بودن روابط دوستانه و گرم میان سرپرستان و کارکنان - نسبت به افرادی که رابطه صمیمانه تری را با سرپرستان خود دارند، بیشتر در معرض ابتلا به فرسودگی شغلی هستند. از بین متغیرهای دیگری که با فرسودگی شغلی مرتبط هستند می توان به وضع تأهل افراد اشاره کرد. تحقیقات حکایت از این دارند که موارد کمتری از فرسودگی شغلی در میان اشخاص متأهل نسبت به افراد مجرد گزارش شده است. فرسودگی شغلی را می توان به طور مجمل بدین صورت تعریف کرد:

- وجود استرس های شدید و طولانی مدت
- شرایط کاری نامساعد در سازمان
- سبک مدیریت نامطلوب حاکم بر سازمان و وضع تأهل و مجرد
- اثرات عمده فرسودگی شغلی

۱- کاهش عملکرد که در آن فرد نمی تواند از همه توان، استعداد و



پارکر فولت، التون مایو، داگلاس مک‌گریگور، آبراهام ماسلو، چارلز هندی و تام پیترز. هدف هر تئوری شناخت عوامل محیطی و انگیزشی بود. کار او تأثیری شگرف بر مدیریت منابع انسانی داشت. مفاهیمی همچون غنی ساختن شغلی، توسعه فردی و رضایت شغلی، از طریق این دیدگاه او مبنی بر اینکه انگیزه از دل افراد بیرون می‌آید، نه از دل سیاست‌های اعمال شده توسط شرکت، تکامل یافتند. این امر همچنین بر روش پرداخت حقوق و مشوق‌های سازمانی نیز تأثیر گذارده است.

هر تئوری معتقد است که باید آن نوع انگیزه‌ای را انتخاب کرد که بیشترین اهمیت را برای افراد دارد. بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که پول تنها انگیزه برای کارکنان است اما، کار هر تئوری، نمایانگر رویکردی جامع‌تر است. پس از هر تئوری نیز تحقیقات آکادمیک زیادی در این خصوص که مهم‌ترین عوامل ایجاد انگیزه چه هستند، صورت گرفته است گری هامل می‌گوید: «بسیاری از سازمان‌ها بر این عقیده هستند که، تنها انگیزه‌کار کردن، اقتصادی است. این گونه برخورد کردن با دارایی‌های فکری نمی‌تواند باعث شود که ما به بهترین تلاش افراد خود دست یابیم». هر تئوری رویکردی جامع‌تر را ارائه کرده است، رویکردی که هنوز هم به طور گسترده‌ای توصیه می‌شود.

انتقادهای صورت گرفته در مورد هر تئوری مبتنی بر این استدلال هستند که پول نقش مهمی در معادله انگیزه ایفا می‌کند و می‌توان از آن برای تقویت سایر عوامل ایجادکننده انگیزه بهره برد. دیگران به این نکته اشاره می‌کنند که افراد غالباً تجارب خوب کاری خود را بر اساس عواملی تعریف می‌کنند که برای آنها اعتبار به دنبال دارند مانند موفقیت، مسؤلیت‌پذیری بیشتر یا تقدیر از کار. برعکس، آنها تجارب بد کاری را مبتنی بر عواملی می‌دانند که خارج از کنترل هستند مانند شرایط ضعیف کاری یا یک رییس بیش از حد سختگیر.

محققان اخیر بر این باور هستند که مهم‌ترین کاربرد نظریه‌های هر تئوری، مربوط به کارمندی است که از عوامل محیطی رضایت دارند. آنها معتقدند کارکنانی که به خوبی از کارشان تقدیر می‌شود، تأکید بیشتری بر عوامل انگیزشی دارند و آن را مهم‌تر می‌دانند.

به راستی چه عاملی می‌تواند رشد و موفقیت سازمان‌ها را تضمین کند و به دنبال آن حس رضایت‌مندی برای کارمندان به وجود آورد؟ در پاسخ به این پرسش، بسیاری از محققین و پژوهشگران متخصص در امر بازار، در این باره تحقیقات زیادی انجام داده‌اند و به نتایج متفاوتی دست یافته‌اند و اکثریت آنها به عامل «ایجاد انگیزش در کارکنان» اشتراک نظر دارند.

حال برای آشنایی بیشتر مدیران روابط عمومی با عوامل موثر در ایجاد انگیزه به بررسی مهمترین نتایج پژوهشگران در این زمینه می‌پردازیم.

رضایت شغلی

رضایت شغلی که هر تئوری بر آن تأکید می‌کند یکی از عواملی است که سبب بالا رفتن انگیزه در کارکنان می‌شود. رضایت شغلی دیدگاهها و مفهوم سازی‌های متعدد و گاه متناقضی درباره تعریف

اغلب کارشناسان معتقدند که به منظور استفاده بهتر از نیروی انسانی لازم است که طبیعت انسان و چگونگی به کارگیری این طبیعت را بشناسیم. اگر چه انگیزه از درون انسانها سرچشمه می‌گیرد ولی معمولاً تحت تاثیر عوامل خارجی فراوانی است که مدیر قادر به کنترل بعضی از این عوامل است و تاثیر بسزایی روی احساس فرد نسبت به شغلش دارد.

رضایت شغلی، شکل گرفته و توسعه یافته است

برخی از صاحب نظران همچون هر تئوری آن را دارای دو بعد دانسته‌اند. یک گروه عوامل و شرایطی که فقدان آنها موجب عدم رضایت می‌گردد ولی تأمین آنها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نمی‌شود بلکه فقط از بروز عدم رضایت جلوگیری می‌کند که آنها را عوامل بهداشتی یا مؤثر در حفظ وضع موجود یا عوامل بقاء می‌نامند

عوامل موثر بر رضایت شغلی

ایجاد «رضایت شغلی» در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصول نتیجه مطلوب می‌شوند و چه بسا نبود یک عامل فرد را در زمره اشخاص ناراضی از شغل خویش قرار دهد. عواملی از قبیل: میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن، و جهت و اعتبار سازمانی، ارتقاء شغلی، ایمنی شغلی، عدم ابهام در نقش، شرایط فیزیکی کار، ساختار و فرهنگ سازمانی و ارتباط با همکاران، توجه به ویژگیهای شخصیتی فرد، ارزیابی عملکرد، تناسب، انعطاف، نوآوری و رویکردها و... که در این مجال اشاره و مروری گذرا به تعدادی از آنها می‌نماییم.

۱- میزان درآمد و یا دستمزد

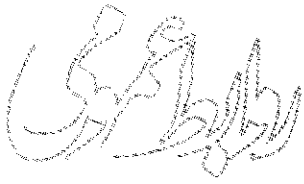
این عامل تقریباً برای همه گروههای شغلی از مهمترین عوامل تاثیرگذار به شمار می‌رود. با در نظر داشتن تفاوت فردی و به تبع آن تفاوت در دیدگاهها نسبت به پول، حالت‌های متنوعی را می‌توان متصور شد. به نظر می‌رسد این عامل برای کسانی که نمی‌توانند از راههای دیگری در کار خود رضایت به دست آورند از اهمیت بیشتری برخوردار است. در مواردی دیده شده است که بسیاری به دلیل کمی حقوق با تغییر شغل خود حتی با شغلهایی با منزلتی پایین‌تر اقدام می‌کنند.

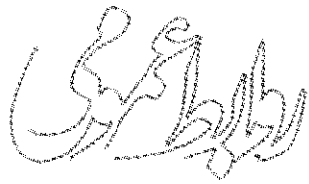
۲- نفس کار

بسیاری نفس کار را که در برگیرنده عناوین متعددی است از جمله عوامل مهم تاثیرگذار می‌شناسند. عناوینی همچون: تنوع، آزادی عمل و باز خورد که به عبارتی در پر مایه شدن مشاغل به شدت مؤثرند!

۳- ایمنی شغلی

در بیانی کلی، مفهوم ایمنی در مشاغل به معنای فارغ از خطر بودن تعبیر می‌شود و هر عاملی که بتواند خطرات محیط کار (اعم از جسمی، روحی و روانی) را از بین برده و یا به حد اقل برساند، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. از این رو مواردی مانند نظم، انصاف و امنیت





کارمندان ممکن است چنان در کارشان علاقه مند و با انگیزه شوند، که سخت کار کنند. اما، اگر نتایج کار آنها در راستای اهداف شرکت نباشد، برای شرکت فرقی نخواهد کرد که کارمند به آن سختی کار کند یا اصلاً هیچ کاری نکرده و صبح تا شب روی صندلی خود بنشیند

عاطفی تضمین کننده ایمنی شغلی به شمار می روند و از سوی
مواردی چون تبعیض و پارتی بازی و ... با خدشه دار نمودن شرایط
مطمئن سازمانی، می تواند احساس ناامنی و نهایتاً نارضایتی شغلی
را به وجود آورد.

۴- ارتقای شغلی

یکی از پایدارترین یافته ها حاکی از این است که هر چه سطح
شغل بالاتر باشد رضایت شغلی بیشتر است. از سویی به دلیل آنکه
افراد غالباً دوستدار و خواستار ارتقای مقام و پیشرفت در کار خود
هستند بنابراین برای افزایش رضایت در سازمانها بایستی در این باره
چاره اندیشی شده و برنامه ریزی های دقیقی انجام پذیرد تا زمینه های
ارتقای کارکنان سطوح مختلف در قالب فرآیندی منطقی فراهم گردد.

تاثیر جابجایی بر رضایت شغلی

اکثر تحقیقات انجام گرفته، تاثیر رضایت شغلی را بر جابجایی
(ترک خدمت) مورد بررسی قرار داده اند که نتایج آنها نشان می دهند
که بین آنها رابطه منفی وجود دارد و احتمال آنکه افراد ناراضی
جهت واکنش به وضع موجود و یا کسب رضایت بیشتر اقدام به
ترک خدمت کنند، زیاد است. ولی جابجایی (مخصوصاً اگر با ترفیع در
مقام همراه باشد) نیز می تواند بر رضایت شغلی (و به تبع آن بر کارایی)
تاثیر داشته باشد. افرادی که جابجا می شوند تغییرات برجسته ای در
شغل، محیط کاری، دستمزد و همکاران آنها ایجاد می شود که اگر
این تغییرات به اندازه یا بیشتر از انتظار افراد باشند منجر به
افزایش رضایت شغلی می گردند.

چرخش شغلی

امروزه داشتن کارکنان انعطاف پذیر، ماهر، و با چند مهارت، شاید
برای هر مدیر روابط عمومی و به طور کلی برای هر سیستم یک-آرزو
باشد. وجود این گونه افراد در جریان فعالیتهای هر مجموعه ای
می تواند موجبات تسهیل و تسریع در امور و صرفه جویی در زمان و
حتی در منابع را فراهم آورد. اما چگونه می توانیم صاحب چنین
نیروهایی در روابط عمومی شویم؟ راهکارهای مختلفی برای تحقق
این هدف وجود دارد که یکی از این راهکارها چرخش شغلی افراد است
. اگر بتوان افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون که با آنها آشنایی
دارند، جابجا کرد، گردش شغلی ایجاد می شود. به واسطه این کار
افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی
بالاتری برخوردار می گردند و انگیزه کار در آنان تقویت می شود.

مزایای گردش شغلی (JOBROTATION) بر کسی پوشیده
نیست. این کار افق دید کارکنان را وسیع می کند و آنها را در مسیر
یک سلسله از تجارب می گذارد. یکنواختی که پس از حصول مهارتهای
لازم برای ادای تکلیف عارض می گردد، با انتقال کاهش پیدا می کند و از
آنجا که تجارب، گسترده تر نیست، درک فعالیتهای دیگران در
درون سازمان بیشتر می شود. البته، اگرچه گردش شغلی دارای
مزایای زیادی است ولی یکی از اشکالات عمده آن این است که سازمان
باید خود را برای مسائل روز به روز ناشی از انتقال کارکنان بی تجربه،
مجهز کند. در سازمانهای جدید کارکنان می خواهند یاد بگیرند و
تواناییهایشان را توسعه دهند. این امر بدان معنی است که آنها بایستی با
مجموعه ای از چالشهای مداوم و مستمر روبه رو شوند. همچنین
لازم است بین مشاغل مشخص و تکراری، چرخش شغلی انجام شود.
با وجود اینکه هر سازمانی مشاغل روزمره و تکراری زیادی دارد،
سازمانهای مبتنی بر تواناسازی کارکنان، مکانیسم های مختلفی را به کار
می گیرند تا فرصتهای لازم برای رشد و یادگیری کارکنان را به وجود
آورند:

آموزش در مشاغل هم سطح، تا تواناییهایشان را توسعه دهند و
به افراد کمک کنند تا شغل بکدیگر را یاد بگیرند.

چرخش شغلی در قسمتهای دیگر سازمان تا کارکنان بر مهارتهایشان
بیفزایند و وسعت دید پیدا کنند.

مشارکت در گروه های کار و سایر گروه های ویژه مشکل گشایی، تا
وضع شرکت را بهبود بخشند کیفیت بهتر شود و محصولات و خدمات
جدیدی ارائه کنند.

تفویض اختیار و غنای شغلی، تا کارکنان در کارشان مسؤولیت
بیشتری به دست آورند و نقشه هایشان در سازمان توسعه یابد.

سیروس حقایق در بیان ویژگیهای سازمان خلاق می گوید که: در
سازمان خلاق، افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را
دارند که برای قرار گرفتن در جایگاه مناسب، گردش شغلی داشته
باشند. همچنان که افراد برای آینده مسؤولیت می پذیرند، احساس
وابستگی به شرکت کاهش می یابد. وقتی که مهارتهای بیشتری یاد
گیرند و ببینند که این مهارتها مفید هستند، می توانند با
اطمینان خاطر بیشتری کار کنند زیرا حتی اگر حمایت شرکت
هم نباشد، می توانند از خود مواظبت کنند. علاوه بر آن، رضایت
شغلی کارمندان حرفه ای بیشتر از کارمندان است که حرفه ای نیستند.
زیرا آنها دستمزد بالاتر دریافت می کنند و شرایط کاری بهتری دارند و
احتمالاً از توانایی خود به نحو بهتری استفاده می شود. لذا مدیران و
کارکنان حرفه ای از کارکنان ماهر، و کارکنان ماهر از کارکنان نیمه ماهر و
عادی رضایت شغلی بیشتری دارند.

گام دوم: شناخت عوامل تقویت انگیزه کارکنان

پس از آشنایی با تئوری متفکران بزرگ در خصوص تقویت انگیزه
مدیریت باید عوامل تقویت انگیزه در کارکنان را بشناسیم که در ذیل به
بررسی آنها می پردازیم.

یکی از سخت ترین شرایط که ممکن است برای هر کسی به
وجود آید، تحمل شغل یا محیط کاری است که از آن نفرت داشته،



یک درس خیلی مهم برای مدیران و ناظران این است که روی رفتارها و عملکردهای کارمندان خود دقیق شوند، نه روی شخصیت آنها. عملکرد شرکت باید براساس رفتار افراد در راستای اهداف باشد، نه بر اساس محبوبیت کارمندان. اگر بخواهید فقط بر مبنای احساس خود به یک کارمند در برابر او رفتار کنید، دچار دردسر خواهید شد

است گاهی اوقات از کنترل شخص خارج بوده، می تواند عملکرد وی را کاهش دهد.

در هنگام طراحی چارت سازمانی، طراحی ادارات یا واحدها باید به شکلی صورت گیرد که همه کارکنان شرح وظایف مشخصی داشته و فشار کار بر روی عده ای نباشد و دیگران از مسؤلیت و درگیری کاررها باشند. چنانچه این ظرافت و لزوم دقت در طراحی لحاظ نشود، فرسودگی شغلی برای کارکنان اجتناب ناپذیر است. از این دیدگاه، راه حل مشکل اصلی مدیریت آن است که کارکردها و وظایف لازم برای تحقق هدفهای سازمانی را تشخیص داده، آن ها را به صورتی گروه بندی کند تا حداکثر کارایی و تولید با کمترین هزینه، حاصل شود.

زمانی کانت و پژوهشگران دیگری همچون گیلدبرگ و دنیسون همگی مسیر پژوهشی در زمینه های فکری خود را می پیمودند و فقط به شناخت انگیزه ها و نیازهای محرک درونی انسان ها مشغول بودند. دانشمندان دیگری بر آن شدند تا یک دوره فشرده تحقیقی را در این باره شروع کنند در این میان از صاحب نظرانی که نسبت به دیدگاه یک سو نگر نظریه های کلاسیک و کنش نشان دادند، شاید خانم ماری پارکر فالت را بتوان مفسر دوره گذار از دوره های کلاسیک به نظریه های رفتاری دانست. او معتقد بود که مسأله اصلی در هر کار جمعی یا سازمانی ایجاد و نگهداری روابط انسانی و در عین حال هماهنگ است. اساس اندیشه های فالت، فکر مشارکت در انجام کار و تأکید بر این عقیده است که در جامعه آزادمنش، وظیفه مدیریت فراهم کردن موقعیتی است که در آن افراد، داوطلبانه آماده همکاری شوند. از آنجا که اساس فلسفه روابط انسانی بر این اندیشه استوار است که شأن انسان در سازمان در خور توجه است و نمی توان آن را کنار گذاشت.

بزرگترین سرمایه انسانی سازمان های موفق در آینده سرمایه انسانی است. بدون در نظر گرفتن نیازهای نیروی انسانی، نمی توان انرژی و منابع سازمان را در جهت هدایت کرد که مورد نظر است.

استرس های شغلی زمانی اتفاق می افتد که نیازهای شغلی با توانایی ها یا نیازهای کارکنان مطابق نباشد. استرس شغلی می تواند حتی به بیماری های فردی منجر شود در بیشتر موارد استرس شغلی با چالش شغلی اشتباه می شود.

نمونه ای دیگر از کاهش استرس و سوره های شغلی در محیط کار که مورد توجه قرار دارد و صاحب نظران بر آن تأکید دارند عبارت اند از:
۱. کارمندان یا کارکنان آن دارای وظایف مشخص باشند.

ولی با توجه به نیاز مالی و ملاحظات اجتماعی قادر به ترک آن نباشد. باید مدیریت به خوبی بدانند که چه عاملی موجب تحریک انگیزه یک کارمند می شود و یا این که چه عاملی موجب می شود که وی کار خود را انجام دهد. پاسخ به این پرسش همان کلید ایجاد انگیزه کارمندان و نیز خرسندی کارفرماست. اگر کارکنان بتوانند به طور منظم، تفکرات، ایده ها و پیشنهادات خود را در مسائل پیرامون وارد کنند یا قادر به تنظیم فعالیت های کاری خود باشند، به موفقیتی مستمر دست یافته اند. این عامل موجب می شود که کارمندان خود را مهم بدانند و به دنبال آن انگیزه کارمند افزایش یابد. دیگر عامل تقویت انگیزه این است که کارمند احساس کند مورد احترام دوستان و همکارانش واقع شده. عامل دیگر این خواهد بود که کارمند حس کند در محل کار خود نقش مفید و مهمی را ایفا می کند.

با توجه به اوضاعی که کارمندان ممکن است در محل کار خود پیدا کنند، بهتر است مدیران به طور مداوم اطلاعات لازم را در اختیار کارکنان بگذارند و به آنان اجازه دهند که بدانند چه کاری در سازمان و محل کار وی انجام می شود، تا بتوانند راه درست را بیمایند. ممکن است قوانین و ضوابط زیاد سازمان محل کار وی، هوش و حواس معمول وی را مختل کرده و در این هنگام تنها حسی که به او دست می دهد ناامیدی است و موجب سلب انگیزه کاری از وی می شود.

عامل دیگر این که کارمندان به صورت غیر ضروری، مدام تحت کنترل از سوی رده های بالاتر قرار دارند. این امر سازمان را به سوی تنزل مدیریت پیش برده و موجب سلب انگیزه خواهد شد. ابتدا از کارمند بخواهید تا کار را به نحو احسن انجام دهد، اگر در شناخت عوامل تحریک کارمندان تردید دارید بهتر است جلسه هایی را تشکیل دهید و از آن ها بخواهید به صورت گروهی یا فردی شرکت کرده و عوامل تحریک انگیزه آنان شناخته شود.

برای زمانی که کارمندان روحیه و انگیزه کاری ندارند روشی سراغ داریم مبنی بر این که موضوع را با مدیر مربوط در میان گذاشته و عنوان کنند: من امروز قادر به انجام کار بیشتر نیستم کمی فرصت داده شود تا به روحیه و تعادل کاری خود برگردم تا به این طریق خستگی رفع شده و آماده کار شوم. کارمندان در محل کار نباید از سوی همکاران یا مدیریت، با هم مقایسه شوند در غیر این صورت به روحیه کارکنان آسیب وارد می شود.

یکی از دلایل نارضایتی ها و رغبت نداشتن به کار در سازمان ها به فرم ارزشیابی بازمی گردد. سعی شود به کارکنان در مورد فرم ارزشیابی آشنایی لازم داده شود به این صورت فرم ارزشیابی در صورتی ثمربخش خواهد بود که مدیریت و کارکنان در تنظیم آن با هم همکاری داشته و با یکدیگر پیش روند. با توجه به تعریف سطح مهارت، حتی انجام آسان ترین وظایف، نیاز به مهارت دارد تفاوت مهارت با استعداد در این است که در مهارت تاجایی که فرد استعداد دارد می توان به او آموزش داد و برای پی بردن به این که نقص عملکردشان از نبود مهارت است یا نه؟ باید پرسید اگر زندگی این فرد وابسته به این کار باشد آیا خواهد توانست آن را انجام دهد؟ چنانچه پاسخ منفی است مشکل می تواند ناشی از نداشتن مهارت باشد. بی انگیزگی ای که موجب کاهش مهارت و توانایی فرد در سازمان





می توان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت

کارشناسان معتقدند که به منظور استفاده بهتر از نیروی انسانی لازم است که طبیعت انسان و چگونگی به کارگیری این طبیعت را بشناسیم. اگر چه انگیزه از درون انسانها سرچشمه می گیرد ولی معمولاً تحت تاثیر عوامل خارجی فراوانی است که مدیر قادر به کنترل بعضی از این عوامل است و تاثیر بسزایی روی احساس فرد نسبت به شغلش دارد.

گام سوم: اصول و قواعد کلی

همان طوری که افراد از نظر مهارت ها و توانایی ها با هم متفاوتند، نیازها و خواسته های آنها هم متفاوت است. در چنین موردی مدیریت روابط عمومی با سه گروه متفاوت از کارکنان با خواسته ها و نیازهای متفاوت روبرو است، اولین قدم برای ایجاد انگیزه، شناسایی و طبقه بندی کارکنان و آگاهی از توقعات آنها است. و در مراحل بعدی پوشش دادن نیازها در حد توان و موقعیت سازمان است. لازم به توضیح است که این روشها به طور موقت می تواند به خلق و آفرینش انگیزه در کارکنان بپردازد زیرا کارمندان پس از مدتی انجام دادن فعالیت های تکراری برای رسیدن به پاداش تعریف شده را نمی پسندند و ترجیح می دهند دگرگونی قابل توجهی در ارائه پاداش و مزایای سازمان صورت گیرد.

۱. انگیزه دادن به کارمندان با انگیزه دادن به خودتان آغاز می شود. وقتی از کارتان متنفر باشید، گمان می کنید که بقیه افراد هم همینطور هستند. اگر استرس کارتان خیلی زیاد باشد، به نظرتان می آید که بقیه هم مثل شما هستند. اشتیاق و علاقه مسری است. اگر شما نسبت به کارتان انگیزه و اشتیاق داشته باشید، دیگران هم مثل شما خواهند شد. همچنین اگر خیلی خوب مراقب خودتان و کارتان باشید، دیدگاه بهتری نسبت به طریقه کار کردن دیگران پیدا خواهید کرد. یک راه بسیار عالی برای یاد گرفتن در مورد انگیزش و تشویق، این است که انگیزه های خود را بفهمید. کلید اصلی در انگیزه دادن به کارمندان، شناخت انگیزش های آنان است. پس، چه چیز به خود شما انگیزه می دهد؟ پیش خودتان همه موارد را در نظر بگیرید، گذراندن وقت بیشتر کنار خانواده، شناخت، کار خوب، آموزش، خدمات، و ... ببینید در شغل شما برای برآوردن انگیزش هایتان چگونه عمل می کند. و برای بیشتر انگیزه دادن به خودتان چه کارهایی می توانید انجام دهید؟

۲. سعی کنید اهداف سازمان را در راستای اهداف کارمندان قرار دهید.

همانطور که در بالا ذکر شد، کارمندان ممکن است چنان در کارشان علاقه مند و با انگیزه شوند، که سخت کار کنند. اما، اگر نتایج کار آنها در راستای اهداف شرکت نباشد، برای شرکت فرقی نخواهد کرد که کارمند به آن سختی کار کند یا اصلاً هیچ کاری نکرده و صبح تا شب روی صندلی خود بنشیند. از این رو ضروری است که مدیران بدانند واقعاً چه کاری از کارمندانشان می خواهند. این اولویت ها به منزله اهداف شرکت است. مشخص کردن اهداف شرکت معمولاً از طریق برنامه ریزی استراتژیک انجام می گیرد. هر قدمی که برای انگیزه دادن و تشویق کارمندان بردارید، اطمینان یابید که کارمندان

۲. مدیر به علوم مرتبط با مدیریت آشنایی کافی داشته، دارای تجربه کافی در امر مدیریت باشد.

۳. شرایط فیزیکی محیط برای انجام کار مساعد باشد.

۴. محیط کار دارای فضای روانی مناسبی بوده، یک محیط دوستانه مینی بر احترام متقابل بر آن حاکم باشد.

۵. در برنامه آموزشی خاص مدیران نسبت به تغییرات کیفی بیش از تغییرات کمی توجه شود.

۶. انجام وظایف و محول کردن کارها به کارکنان مطابق توان و استعداد آنان صورت گیرد.

۷. در میزان کار و ساعات انجام کار، همه جوانب انسانی و محیط فیزیکی را در نظر بگیرد.

۸. فرصت برای استراحت، تفریح، مصاحبت و ... در برنامه کاری سازمان گنجانده شود.

۹. ملاکهای قابل قبول و به دور از سلیق شخصی را برای ارتقا و ترفیع کارکنان در نظر بگیرند.

باتوجه به وضع کارکنان که دچار فرسودگی شغلی، فشار روانی و ... می شوند به نظر می رسد کارکنان در سازمان ها و ادارات در صورتی به خلاقیت می رسند که از نظر روانی احساس امنیت و از نظر معیشتی احساس بی نیازی کرده، در ضمن مدیران متخصص آن ها را هدایت کنند. در بیشتر اداره های دولتی این موضوع به فراموشی سپرده شده و نتیجه این که سیمای یک کارمند فردی خواب آلوده و پشت میز نشین ترسیم می شود که می خواهد ساعات کاری اش را پر کرده و حقوق آخر ماهش را دریافت کند. طبیعی است هر روز بیش از پیش خلاقیت وی کشته می شود.

برای هر مدیری آگاهی از انگیزه در کارکنان که موجب حرکت در افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. انگیزه افراد را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می کند. از سوی دیگر در جنبه مثبت، انسان موجودی قلمداد می شود که علاقه به کار در ذات و فطرت اوست و از مسؤلیت روی گردان نیست و برای کار کردن چنانچه محیط و شرایط مناسب، مهیا باشد نیازی به ارعاب و اجبار نخواهد داشت. هیچ موضوعی در یک برنامه جامع برای کارکنان و ارتقای سطح علمی و مهارت های آنان که در دو دهه اخیر ذهن اندیشمندان را به خود مشغول کرده به اندازه ایجاد انگیزه اهمیت نداشته است.

وظیفه مدیر در محیط کار، انجام کار به وسیله دیگران است که این کار را باید با ایجاد انگیزه در افراد انجام دهد. در مراقبتهای بهداشتی که وظیفه پرستار است، انجام صحیح و دقیق کارها در زمینه های مختلف از اهمیت خاصی برخوردار است. اغلب



نیز اهداف خود را تعیین می کنند و این اهداف مطابق با اهداف شرکت است.

۳. نکته اصلی در انگیزه دادن به کارمندان این است که بفهمید انگیزش هر کدام چیست.

افراد مختلف با چیزهای مختلفی انگیزه پیدا می کنند. هر قدمی که برای انگیزه دادن به کارمندان بردارید، ابتدا باید ببینید انگیزش هر کدام از آنها چیست. برای این منظور می توانید از خود آنها سوال کنید، به حرفهایشان گوش کنید و به کارها و عملکردهایشان دقت کنید.

۴. حمایت از انگیزش های کارمندان یک روند است نه یک تکلیف. شرکت ها نیز مثل انسانها به مرور زمان تغییر می کنند. به همین خاطر است که حفظ موقعیت مناسب برای انگیزه پیدا کردن هر کارمند یک روند ناتمام است. اگر به این مسأله از این دیدگاه نگاه کنید، خودتان نیز انگیزه بیشتری پیدا می کنید.

۵. برای انگیزه دادن به کارمندان از سیستم های سازمانی استفاده کنید (مثلاً سیاست ها و عملکردهای مختلف) فقط بر حسن نیت خود تکیه نکنید.

برای انگیزه دادن به کارمندان، نباید تکیه تان فقط بر ایجاد روابط قوی میان فردی با آنها باشد. ذات این روابط ممکن است به میزان زیادی تغییر کند، مثلاً در موقعیت های استرس زا. به جای این کار، می توانید از تکنیک ها و سیستم های قابل اطمینان و جامع در شرکت استفاده کنید. مثلاً می توانید از تکنیک های پاداش، سیستم های عملکردی کارمندان، سیاست های سازمانی، و... در این زمینه استفاده کنید.

اقدامات عملی

مواردی که در این قسمت به آنها اشاره می کنیم، قدم هایی است که می توانید برای فراهم کردن محیط و موقعیت مناسب برای کارمندان برای انگیزه دادن به خودشان بردارید.

۱. به طور خلاصه فاکتورهای انگیزه دهنده برای خودتان را یادداشت کنید و ببینید شما برای حفظ این فاکتورها چه می توانید بکنید.

تأحدودی به این کار برنامه ریزی انگیزه می گویند که به شما برای حمایت از انگیزش های کارمندان کمک می کند.

۲. لیستی از ۳ تا ۵ عامل تقویت انگیزه برای هر یک از کارمندان تهیه کنید.

ابتدا این لیست را خودتان برای هر کدام از کارمندان پر کنید و بعد از آنها بخواهید چنین لیستی برای خود پر کنند. پاسخ های خودتان را با آنها مقایسه کنید. تفاوت بین آنچه شما برای آنها مهم می دانید و آنچه آنها برای خودشان را درک کنید. بعد با هر یک از کارمندان در این زمینه صحبت کنید و از آنها بپرسید که فکر می کنند مهمترین عوامل انگیزه دهنده به آنها چه چیزهایی است. بعد از این کار وقت بگذارید و راه ها و اقدامات مربوط به هر کارمند را جداگانه بررسی کنید و ببینید که برای برآوردن انگیزش های هر کدام از کارمندان چه می خواهید بکنید.

۳. اطمینان حاصل کنید که انگیزش های تک تک کارمندان در

سیستم پاداش شرکت برآورده می شود.

مثلاً کار آنها به نحوی تغییر کرده نیازمند تلاش و عملکردهای بیشتر است. می توانید سیاست هایی را در شرکت ایجاد کنید که به کارمندان مثلاً با دادن تعطیلی پاداش می دهد.

۴. با کارمندان تک تک دیدار کنید.

کارمندان شما بیش از توجه نشان دادن شما با مراقبت ها و حمایت های شما انگیزه می گیرند. برای شناختن کارمندان، خانواده های هر کدام، غذای مورد علاقه آنها، اسامی فرزندانشان و... وقت بگذارید. و این کار جز با گذراندن وقت به صورت انفرادی با هر کدام از آنها عملی نمی شود.

۵. از مهارت های کارمندان استفاده کنید.

می توانید از مهارت های کارمندان برای انجام کارهای بخصوص در شرکت استفاده کنید. طریقه انجام کار را به خود آنها واگذار کنید. این کار میزان زیادی از وقت شما را آزادتر خواهد کرد و همچنین باعث می شود کارمندان هم انگیزه بیشتری پیدا کنند و عملکردهایشان ارتقا یابد.

۶. وقتی کار نیکی می بینید، پاداش دهید.

یک درس خیلی مهم برای مدیران و ناظران این است که روی رفتارهای و عملکردهای کارمندان خود دقیق شوند، نه روی شخصیت آنها. عملکرد در شرکت باید براساس رفتار افراد در راستای اهداف باشد، نه بر اساس محبوبیت کارمندان. اگر بخواهید فقط بر مبنای احساس خود به یک کارمند در برابر رفتار کنید، دچار دردسر خواهید شد.

۷. پاداش را به محض دیدن کار نیک اهداء کنید.

این کار این احساس را ایجاد خواهد کرد که شما از رفتارها و عملکردهای کارمندان رضایت دارید. و هر چه زمان بین عملکرد کارمندان تا پاداش شما کمتر باشد، به کارمندان بیشتر ثابت می شود که شما چنین رفتارهایی را می پسندید.

۸. حداقل اصول اولیه مدیریت عملکرد را اجرا کنید.

مدیریت عملکرد صحیح شامل شناخت اهداف، مقیاساتی برای اطمینان از به مرحله عمل درآمدن اهداف، توجه و فیدبک مداوم در برابر این مقیاسات، و اقدامات اصلاحی برای هدایت فعالیت ها برای رسیدن به اهداف. مدیریت عملکرد را می توان در سازمان ها،



روابط عمومی
شماره ۵۵
تلفن ۱۳۸۶



ماده علمی، تخصصی روابط عمومی ایران

شرکت ها، گروه ها و فرایندهای مختلف در شرکت و کارمندان اجرا کرد.

۹. اهداف هوشمندانه تری ایجاد کنید.

منظور از اهداف هوشمندانه تر، اهداف خاص، سنجش پذیر، قابل قبول، واقع گرایانه و به جا است که مهارت ها را افزایش داده و پاداشهایی نیز برای افراد مربوط در نظر می گیرد.

۱۰. ببینید چطور نتایج به دست آمده از کارمندان به کمک نتایج و اهداف شرکت می رسد.

کارمندان معمولاً وقتی احساس می کنند که واقعاً کار مفیدی انجام داده اند که بدانند کارشان تفاوتی در روند شرکت ایجاد کرده است. این مسأله نیازمند گفتگو در مورد اهداف شرکت، پیشرفت کارمندان به سمت اهداف خود و تقدیر و قدردانی از به مرحله عمل درآمدن اهداف است.

۱۱. دستاوردهایتان را جشن بگیرید.

متأسفانه این قدم مهم و اساسی همیشه به دست فراموشی سپرده می شود. مدیران و ناظران تازه کار معمولاً توجهشان بر انجام بیشتر کار است. این یعنی شناخت و حل مشکلات. اما مدیران کارکشته و باتجربه می دانند که جشن گرفتن و تقدیر از راه حل ها به همان اندازه مهم است. بدون تقدیر از موفقیت ها، کارمندان خسته و نسبت به تلاش های خود در شرکت بدگمان می شوند.

۱۲. اجازه دهید کارمندان حرف های مشتریان شرکت (داخلی یا خارجی) را بشنوند.

اجازه دهید کارمندان اظهارات مشتریان را در مورد فواید تلاش هایشان بشنوند. مثلاً اگر وظیفه یکی از کارمندان تأمین سیستم کامپیوترهای داخلی شرکت است (مشتری داخلی)، بگذارید کارمندان دیگر قدردانی خود را نسبت به آن کارمند نشان دهند. و اگر کارمندی وظیفه شان سرویس به مشتریان خارج شرکت یا همان مشتریان واقعی است، می توانید یکی از مشتریان را به شرکت بیاورید تا از کارها و تلاشهای آنها قدردانی کند.

۱۳. اگر از کارمندی خوششان نمی آید، آن را بپذیرید.

مدیران هم انسان هستند. برای آنها هم پیش می آید که بدون دلیل از فردی بدشان بیاید. مثلاً چون آن فرد شبیه به یکی از عموهایتان است که از او بدتان می آید، از او هم خوششان نمی آید. در چنین مواردی، به خودتان بقبولانید که از آن فرد خوششان نمی آید، بعد با فرد مناسب دیگری در مورد عدم علاقه خود به فرد مزبور صحبت کنید، مثلاً با دوستتان، همسرتان یا رئیسشان. به آن دوست بگویید که می خواهید بدانید به چه دلیل از آن فرد خوششان نمی آید و چطور باید با او روابط کاری مثبتی برقرار کنید. حرف زدن در مورد این مسأله خود کمک بسیار خوبی است و می توانید از افکار و عقاید دیگران هم استفاده کنید. همانطور که در بالا ذکر کردیم، اگر بخواهید بر حسب احساسات به کارمندان با آنها رفتار کنید کاری از پیش نخواهید برد. در عوض با تمرکز بر آنچه می بینید و رفتارهای آنها می توانید اطمینان یابید که برخوردی عادلانه و مثبت با همه ی آنها داشته اید.

می توان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت به دنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با پرداختهای تشویقی - قدردانی کتبی و یا گردش شغلی صورت می گیرد.

آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسند و در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن واجبات رضای نیاز کارکنان باشد با در نظر گرفتن این که برخی از کارکنان برای مشاغل فروش، تعدادی برای مشاغل ستادی و گروهی برای مشاغل تحقیقاتی مناسبترند، آگاهی از این تفاوتها در تصمیم گیری مربوط به سازماندهی یعنی اینکه چه کسی را به چه شغلی باید گمارد می تواند مفید باشد.

آگاهی از نیاز های افراد سازمانی مدیران را در دادن یا ندادن پاداش یاری می کند. عکس العمل برخی از کارکنان در مقابل پاداشهای مختلف متفاوت است و این آگاهی در زمینه تفاوت در نیازها می تواند به مدیر کمک کند تا سیستمهای منطبق با نیازهای کارکنان را طرح ریزی کند.

منابع

- ۱- انواع انگیزه www.daneshnameh.roshd.ir
- ۲- بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی، روزنامه همشهری ۸۴/۲/۱۳
- ۳- منشاء انگیزه، mehrirah.blogfa.com
- ۴- جعفری قوشچی، بهزاد چرخش شغلی آرمان یا ضرورت، adyahooocomzsoheil-be
- ۵- ایجاد انگیزه هنر روابط عمومی، خسرو رفیعی، www.prsir.org
- ۶- نقش انسانهای با انگیزه در توسعه جامعه، www.fekreno.org
- ۷- رضایت شغلی و بهره وری، www.irirg.ir
- ۸- راههای بهبود فرسودگی شغلی، یعقوب ملکی، روزنامه ایران ۱۱/۱۴/۱۳۸۶
- ۹- انگیزه، babakrahbari.mihangblog.com
- ۱۰- کلید طلایی برای سازمانها، روزنامه تفاهم ۱۳۸۵/۱۱/۱۶
- ۱۱- ایجاد انگیزه و توانمند کردن کارمندان، سفید پوشان سبز، تابستان ۱۳۸۵، شماره ۳۱
- ۱۲- روشها و اصول ایجاد انگیزه در کارمندان، www.mardoman.com
- ۱۳- ایجاد انگیزه در کارکنان، www.systemgroup.net
- ۱۴- چگونگی در کارکنان ایجاد انگیزه کنیم، حبیب الله صفری، Golestanprison.ir
- ۱۵- پیاده سازی طرح مزد تشویقی در سازمان، www.uvecoweb.com
- ۱۶- بررسی عوامل موثر بر انگیزه شغلی کارکنان در سازمانها، الناز گل زاده www.radiogoftegoo.ir

