

ایجاد تعهد و انگیزش در کارکنان

BUILDING COMMITMENT AND MOTIVATION

برگردان و اقتباس از: سیدمهدی میرحسینی زواره

بررسی‌ها حکایت از آن دارند که مدیر به عنوان تسهیل‌کننده امور چه در رابطه با کارکنان و چه در ارتباط با محیط خارج سازمان، باید اقداماتی را انجام دهد که باعث تشویق به همکاری بیشتر کارکنان با سازمان گردیده و سبب می‌شود که کارکنان نتایج مطلوب‌تری را برای سازمان یا آن واحد به بار آورند. در عین حال به این ضرورت جدی پاسخ دهد که کارکنان باید مطمئن شوند که کار و کوشش آنها درک می‌شود. مورد توجه قرار می‌گیرد و پاداش مطلوب و مناسبی نیز برای در پی خواهد آورد.

«تئوری انتظار» است. تئوری انتظار با این نظر که بسیاری از مدیران معتقدند که کارکنان راضی، بیشتر تولید می‌کنند و بهره‌وری بیشتری دارند، موافق نیست و به جای آن باور دارد که کارآیی و بهره‌وری کارکنان مرتبط است با اینکه کارکنان این احساس و ادراک را داشته باشند که بهره‌وری و عملکرد آنها، قدم‌های لازمی است برای اینکه بتوانند به اهداف خودشان برسند. به زبان دیگر احساس کنند که اگر بهتر و بیشتر کار کنند، هدفهای خودشان بهتر و بیشتر تحقق می‌یابد. در ایجاد و حفظ چنین احساس و ادراکی، مدیریت نقش مهمی برعهده دارد.

کار مدیر و نقش مدیریت بسیار فراتر و بالاتر از آن است که در مقابل عملکرد مطلوب کارکنان، مبلغی کف دست آنها بگذارد، پاداشی بدهد و بگذرد چرا که یک زنجیره بهم پیوسته‌ای از باورها، احساس‌ها و ادراکات در فرد باید به وجود آید تا وی به درجه بالایی از انگیزش و تعهد برسد که

بررسی‌های مربوط به ارتباط بین رضایت شغلی و انگیزش و تعهد کارکنان نشان می‌دهد که حداقل سه عامل مهم وجود دارند که مستقیماً به وسیله و به دست مدیر کنترل و اداره می‌شوند و برانگیزش و تعهد و نهایتاً رضایت شغلی کارکنان موثر واقع می‌گردند.

۱- میزان بالقوه‌ای از جبران مادی خدمت که کارکنان در ازاء خوب کار کردن، انتظار دارند. به بیانی دیگر درجه پاسخگویی به توقعات مادی کارکنان.

۲- میزان امنیت شغلی موجود برای کارکنان و درجه قبول داشتن فرد از جانب مدیر یعنی میزان باوری که مدیریت در افراد از این بابت به وجود می‌آورد که وجود کارکنان لازم بوده و مدیریت و سازمان به آنها نیاز دارد.

۳- اعمال مدیریت صحیح و موثر بر شبکه ارتباطات سازمانی و انسانی به شکلی که هر فرد جایگاه خاص و رضایت بخشی در شبکه روابط مدیریت با کارکنان داشته باشد.

یکی از نظریه‌های مشهور و رایج در خصوص انگیزش در مبحث رفتار سازمانی،

هر چند اعتقاد بسیاری بر آن است که ایجاد رضایت شغلی در کارکنان اولین هدف و وظیفه مدیریت نیست، اما این به آن معنی نیست که مدیران بتوانند عامل انگیزش را نادیده انگارند.

تعهد، روحیه و وفاداری کارکنان برای گردش کار سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. چرا که عملکرد یک دستگاه بستگی به آن دارد که عملکرد افراد و کارکنان آن دستگاه به خصوص زمانی که سرپرست و مدیر آنها حضور ندارد و یا کارکنان به کارهای غیر معمول و غیرعادی اشتغال دارند، چگونه باشد.

عده‌ای بر این باورند که اصولاً انگیزش کارکنان و ایجاد تعهد در آنها، با مدیریت رابطه مستقیم و تعیین‌کننده‌ای ندارد، بلکه ارتباط «فرد» و «شغل» اساس و مبنای چنین خصوصیتی می‌باشد و اگر مدیر فرد خسته‌کننده و خشن نباشد، یک شغل خوب خود به خود برانگیزنده و تعهدآور خواهد بود.

بررسیهای اخیر اهم آنها به شرح زیر نتیجه داده است:

۱- وجود این باور و اعتقاد در کارکنان که آنها به خاطر تجربیات و تواناییهای خود، ظرفیت انجام کار بهتر را دارند. به زبان دیگر، مدیر این خودباوری و اعتماد به نفس را در کارکنان به وجود آورد که آنها شایستگیهای لازم را برای انجام کارهای بهتر و عملکرد مطلوبتر دارند.

۲- وجود این باور در فرد که نتایج حاصل از بهبود عملکرد وی نتایج خوب، ارزشمند و قابل رویت و سنجشی به وجود میآورد که برای دیگران قابل رویت و ملموس بوده و

باعث می‌گردد که وضع واحد یا سازمان از گذشته بهتر گردد.

۳- فرد باور بدارد که بهبود عملکرد او لزوماً معادل و به معنای صرف انرژی زیاد و فرسودگی وی، پاکداشتن روی دوستیها و لطمه دیدن ارزشها، قربانی شدن شخص وی و بار کردن تعهدات طولانی مدت و سنگین بر وی نخواهد بود. چرا که هر کسی حاضر به چنین معامله‌ای نمی‌باشد. بلکه این امر یعنی بهبود عملکرد با هوشمندانه‌تر کارکردن، عالمانه‌تر عمل کردن و دلسوزانه‌تر و دقیق‌تر کار کردن حاصل می‌شود که این معنی درست «بهره‌وری» است.

۴- فرد اعتقاد پیدا کند که نتایج حاصل از کار وی مورد تحسین و قدردانی قرار گرفته و به عنوان یک مشارکت و همکاری مثبت و سازنده مورد توجه همگان واقع می‌شود. به بیانی، عملکرد فرد تلقی و نگرش مثبت همگانی را در محیط کار نسبت به او به دنبال خواهد آورد.

۵- ایجاد این باور و اعتقاد در فرد که نتایج حاصل از کار او حتماً منجر به پاداش می‌گردد.

۶- ایجاد این باور و یقین در فرد که پاداشها مناسب خدمت و کار او خواهند بود و بر اصل عدالت و مساوات مبتنی می‌باشد. در رابطه با مساوات دیدگاهها و برداشتهای زیادی وجود دارد ولی آنچه منظور نظر کارکنان است آن است که پاداشی که می‌گیرند در مقایسه با دیگران، متناسب و مرتبط با «کوششها»، «آموزشهای شغلی که دیده‌اند»، «سطح مهارت آنان» و «خصوصیات اخلاقی و رفتاری آنها» باشد. بدین ترتیب از نظر کارکنان مساوات وقتی محقق می‌شود که فرد با توجه به موقعیت و تجربیاتش (هر چه بیشتر و بالاتر باشد)، پاداش بیشتری بگیرد. مساوات همواره یک امر نسبی بوده و در مقایسه با آنچه دیگران می‌گیرند، اندازه‌گیری و محاسبه می‌گردد.



- کارکنان در هر سطحی از معاون گرفته تا خدمتکار ساده همگی مشتاق داشتن یک رییس و مافوق فهیم و قدرشناس هستند. چرا که به دلیل تفوق مدیران بر سرنوشته کارکنان، امنیت شغلی و آسایش خاطر کارکنان متکی و وابسته به خصوصیات یاد شده نزد مدیران آنهاست.

* مدیر به عنوان تسهیل‌کننده و

سبب ساز انگیزش و تعهد کارکنان:

در تعقیب مباحث فوق، بررسیها حکایت از آن دارند که مدیر به عنوان تسهیل‌کننده امور چه در رابطه با کارکنان و چه در ارتباط با محیط خارج سازمان، باید اقداماتی را انجام دهد که باعث تشویق به همکاری بیشتر کارکنان با سازمان گردیده و سبب شود که کار کارکنان نتایج مطلوب‌تری را برای واحد به بار آورد. در عین حال به این ضرورت جدی

- تعهد، روحیه و وفاداری کارکنان برای گردش کار سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است چرا که عملکرد یک دستگاه بستگی به آن دارد که عملکرد افراد و کارکنان آن دستگاه به خصوص زمانی که سرپرست و مدیر آنها حضور ندارد و یا کارکنان به کارهای غیرمعمول و غیرعادی اشتغال دارند، چگونه باشد.

روابط مناسب و خوب در محیط کار مستلزم وجود یک مدیر «فهم» و «منطقی» است. آنچه برای کارکنان اهمیت دارد آن است که مطمئن شوند که رییس آنها فردی قابل اطمینان، عادل، منطقی و متعادل است.

براساس تئوریهای جدید مدیریت و رفتاری سازمانی آنچه که ثابت شده و معارضی هم ندارد آن است که موضوع «اطمینان» به ویژه در مفهوم سازمانی آن یک عامل مهم و تعیین کننده در جلب همکاری دیگران است. موضوع «اطمینان کردن» و «اطمینان داشتن» در تداوم رهبری و مدیریت نقش بسیار کلیدی را بازی می کند.

تقریباً همه مدیران نیز به این امر آگاهی دارند. حداقل مدیرانی که کارا، اثر بخش و موفق اند مایل هستند و کوشش می کنند این خصیصه را در خود پیورند، توسعه بخشند و عملاً آن را به زیردستان خود نشان دهند. چرا ممکن است مدیر احساس این مهم را داشته باشد ولی عملاً نتواند آن را به زیردستانش نشان دهد. (مدیر بالقوه دارای خصلت اطمینان بخشیدن به زیردستان می باشد ولی در رفتار سازمانی و مدیریتی خود نمی تواند مصادیق گواه بر آن را ارائه دهد).

*** ارتباطات مطلوب:**

مدیران ضعیف و ناتوان اظهار می دارند ارتباطات ما با کارکنان تحت مدیریتمان، توأم با مراعات و ملاحظه کاری است. آن ها برای توجیه ضعف خود دلیل این امر را اخذ تصمیمات مدیریتی با رعایت جوانب احتیاط و عدالت و رعایت حال کارکنان اعلام می نمایند.

عملیات فرد هزینه و کوشش زیاد از حدی لازم نباشد.

۳- کسب اطمینان از این جهت که کوششهای افراد به نتیجه مطلوب انجامیده و عملیات افراد با کارهای دیگران خشی نمی گردد.

۴- حساس بودن و عکس العمل نشان دادن در مقابل کار خوب و مورد تایید (واکنش و ارائه باز خور نسبت به اقدامات مطلوب و قابل تایید افراد)

۵- کسب اطمینان از تامین مادی افراد و جبران خدمت آنها در مسیر ارائه کار خوب و نتایج قابل قبول.

۶- کوشش و جهد کافی در خصوص انطباق پاداشها با کار و تلاش افراد به گونه ای که در مقایسه با کار دیگران، مساوات و عدالت برقرار شده باشد.

*** تامین شغلی و احترام گذاشتن به کارکنان**

همانگونه که بسیاری از مطالعات مربوط به رضایت شغلی نشان داده است، کارکنان در هر سطحی از «معاون» گرفته تا «خدمتکار ساده» همگی مشتاق داشتن یک رییس و مافوق «فهم» و «قدرشناس» هستند. چرا که به دلیل تفوق مدیران بر سرنوشت کارکنان، امنیت شغلی و آسایش خاطر کارکنان متکی و وابسته به خصوصیات یاد شده نزد مدیران آنهاست. کار بسیار مشکلی است که کارمند و زیردستی بتواند رشد کند و تکامل یابد وقتی که عامل موثری چون «قدردانی و قدرشناسی» مدیر در میان نباشد. همچنین وجود اطمینان خاطر و

پاسخ دهد که کارکنان باید مطمئن شوند که کار و کوشش آنها درک می شود، مورد توجه قرار می گیرد و پاداش مطلوب و مناسبی نیز برای آنها در پی خواهد آورد. این تسهیلات و اسباب و علل را می توان در نموداری به شرح زیر نمایش داد:

تسهیلات مدیریتی (سبب سازیهای مدیریت)

۱- ایجاد اعتماد به نفس و خودباوری در کارکنان

۲- جبران مادی کوششهای اضافی کارکنان

۳- اطمینان از درک این واقعیت و آگاهی بر اینکه کوششها به صورت هماهنگ برای تحقق هدف انجام می شود

۴- تشویق و تقدیر از بهبود، توسعه و تعالی سازمانی

۵- تبدیل بهبود و پیشرفت های کاری به پاداش

۶- توزیع پاداشها و تخصیص آنها براساس مساوات، عدالت و انصاف

سرپرستان (مدیران سطح اول سازمانی) نیز وقتی در مقام رهبری قرار می گیرند باید کارهایی را انجام دهند که عملکرد واحد تحت سرپرستی و مسئولیت آنان بهبود یابد. بررسیهای کاربردی اهم این کارها را به شرح زیر مشخص نموده است:

۱- کمک به تامین و ارائه آموزشهای لازم به کارکنان و کسب تجربه کافی توسط آنان.

۲- کمک به طراحی مجدد مشاغل و توزیع دوباره کارها به گونه ای که برای بهبود

عده‌ای بر این باورند که اصولاً انگیزش کارکنان و ایجاد تعهد در آنها، با مدیریت رابطه مستقیم و تعیین‌کننده‌ای ندارد، بلکه ارتباط «فرد» و «شغل» اساس و مبنای چنین خصوصیتی می‌باشد و اگر مدیر فرد خسته‌کننده و خشن نباشد، یک شغل خوب خود به خود برانگیزنده و تعهدآور خواهد بود.

دادن نسبت به اعمال و شیوه کار مدیران عمل نمایند.

در زمان گذشته برخی از دانش پژوهان علم مدیریت سعی بر اثبات این امر داشتند که مدیران باید بین «کار» و «مردم» یکی را انتخاب کنند. به عبارتی آنها یا باید «اهداف سازمانی» را بچسبند یا «عواطف و احساسات انسانی» را داشته باشند. البته این موضوع در دنیای سیاست زیاد به چشم می‌خورد. می‌دانیم که در بعضی از سیستم‌های سنتی اروپایی، رئیس حکومت از رئیس دولت، جداست. در این نظامها یک «رئیس حکومت» داریم که جنبه تشریفاتی و سمبولیک دارد و یک «رئیس دولت» یا نخست وزیر که مجری برنامه‌هاست و مسئولیت سختی پیش روی اوست به گونه‌ای که مجبور است تصمیماتی بگیرد که همیشه مطلوب همگان نبوده و چه بسا ممکن است که خود و یا زندگی عده‌ای در راه اجرا و یا نتیجه آن تصمیمات قربانی شود. اما در تفکر جدید و معاصر مدیریت این تفکر و تصور مقبولیت نداشته و نقش دوگانه‌ای برای مدیر قائل گردیده‌اند. مدیران همانطور که باید اعمال قدرت کنند باید ملاحظه و حمایت لازم را نیز از زیردستان خود به عمل آورند. وقتی این دو حالت در مدیر و رفتارهای او به تعادل برسند آنجاست که زیردستان به رئیس خود که حامی آنها و تامین‌کننده خواسته‌های آنهاست، اعتماد پیدا می‌کنند.

نمایند. بررسیها و تجربیات مدیریتی حکایت از آن دارند که رفتارهای مناسب مدیران در ارتباطات با کارکنان و زیردستان خود حتی می‌توانند تعادل لازم را در تفوق و برتری مدیران بر کارکنان به وجود آورده برانگیزاننده حساسیت‌های کاری کارکنان در جهت مثبت نیز باشند. رفتارهای ارتباطی مدیران همچنین می‌تواند حربه‌ای باشند برای کنترل کردن کارکنان از ناحیه مدیران و در عین حال در مقام ابزار مناسبی برای کنترل شوندگان «یعنی کارکنان» برای واکنش نشان



باید پذیرفت که این رویه نمی‌تواند پایدار بماند چرا چون مدیر نمی‌تواند همواره کاری کند که همه از او راضی و خشنود باشند. در حقیقت طبیعی آن است که کارها، اقدامات و تصمیمات مدیر به چشم یک چند نفری غیر عادلانه، غیر منصفانه و نامطلوب بیاید. واقع امر آن است که مدیرانی که هدف خود را رضایت همه زیردستان قرار می‌دهند نه تنها مدیران ضعیفی هستند بلکه عملاً نیز ناکارآمد و ناکارا نیز می‌باشند.

نتیجه آنکه ارتباطات مدیر با کارکنان می‌بایست صور و حالات متفاوت داشته باشد. در بررسی ادبیات رهبری و مدیریت به این نتیجه می‌رسیم که مدیران و کسانی که سازمانها و مردم را رهبری می‌کنند باید بیش از آنکه از کلمات و الفاظ کمک بگیرند با رفتارهای خود در رابطه با زیردستان اطمینان آنها را جلب