

ایجاد انگیزه در کارکنان

نوشته: استیون ای واتسن^۱
ترجمه: سید علیرضا حجازی^۲

منبع: <http://www.techrepublic.com>

یکی از بزرگترین چالش‌ها و دستاوردها برای مدیران امروزی ایجاد انگیزه در اعضای تیم‌های کاری تحت رهبری آنان است، به نحوی که سبب نمایان شدن بهترین سعی و تلاش از سوی آنان گردد. برخی از مدیران احساس می‌کنند که پرسنل تحت نظارت آنان می‌بایست در انجام کارهایشان مسئولیت پذیری بیشتری از خودشان نشان دهند. به نظر آنان پرسنل تحت امر آنها منتظر راهنمایی آنان برای یافتن پاسخ پرسش‌هایشان می‌مانند. از سوی دیگر مدیران خود نیز به دنبال اطلاعاتی هستند تا با آگاهی از آن بتوانند پرسنل را در انجام وظایف فنی شان با انگیزه و مشتاق نمایند.

پیش از آنکه برخی از راهبردهایی را که می‌توانند به مدیران در ایجاد انگیزه برای پرسنلشان کمک کنند، مورد بررسی قرار دهیم؛ چند نکته را باید به یاد داشته باشیم:

- مدیران نمی‌توانند پرسنلشان را مجبور به انگیزه دار شدن برای انجام کارهایشان کنند. هنر مدیریت در ایجاد شرایطی است که برای با انگیزه کردن افراد بیشترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه‌ای برانگیخته شده بر اساس نیازهای درونی شان، به الهاماتشان و تصویری که از خودشان در ذهن دارند، واکنش نشان می‌دهند. مدیران کارآمد می‌توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد مادون خودشان برقرار می‌کنند، فضای کاری مورد نظرشان را شکل دهند.
- هیچ فرضیه یا روش واحدی برای برانگیختن افراد وجود ندارد. انگیزه کاری یکی از موضوعاتی است که بیشترین مطالعه درباره آن صورت گرفته است و در ادبیات مدیریت بسیار یافت می‌شود. این واقعیت که انگیزه بسیار مورد توجه قرار گرفته ناشی از آن است که واقعاً به عنوان یک عنصر کلیدی در موفقیت یک سازمان مطرح است. این اهمیت همچنین منعکس کننده فقدان توافق جمعی و عمومی درباره آنچه که واقعاً می‌تواند افراد را با انگیزه نماید، می‌باشد.
- برای با انگیزه نمودن کارکنان در انجام جدی امور و نیز نوآور ساختن آنها بیش از یک راه وجود دارد. مدیران کارآمد درکی را از فرصت‌ها و محدودیت‌های موجود برای آنها در یک محیط کاری معین دارند و تمرکز خود را بر چیزهایی معطوف می‌نمایند که واقعاً می‌توانند سبب انگیزش کارکنان شوند.

نظریه بهداشت محیط انگیزشی

¹ Steven A. Watson

² بنیان‌گذار و مدیر وب سایت رسمی کشف آینده: www.futuresdiscovery.com



یکی از نظریه‌هایی که می‌تواند بسیار برای یک مدیر جدید در درک انگیزش کاری مفید واقع شود، نظریه بهداشت محیط انگیزشی است که طی دهه ۱۹۵۰ توسط فردریک هرتزبرگ^۳ مطرح شد. هرتزبرگ و همکارانش این نظریه را مطرح ساختند که عوامل ایجاد کننده تفکر مثبت در کار متفاوت از عوامل ایجاد کننده تفکر منفی هستند. آنها طی پژوهش‌هایشان دریافتند که کارکنان اغلب از عواملی مانند احساس کامیابی، به رسمیت شناخته شدن، مسئولیت‌پذیری یاد می‌کردند و کارهای متنوع و جذاب عوامل برانگیزاننده بودند. دیگر عوامل یا جنبه‌های کاری یا عوامل بهداشت محیطی به عنوان عواملی در نظر گرفته شدند که به احساس منفی در محیط کار کمک می‌کردند. این عوامل شامل سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، روابط قابل‌تصور با سرپرستان، حقوق و دستمزد کم و شرایط نامناسب کاری بودند.

اگر چه این یکی از نظریه‌هایی است که می‌تواند به توضیح انگیزش کاری کمک کند، اما در عین حال در پیشنهاد روشهایی به مدیران تازه کار به منظور تعیین نحوه تعامل با زیردستانشان نیز موفق است. این فرضیه از این دیدگاه پشتیبانی می‌کند که به طور کلی یک مدیر میانی در ایجاد انگیزه میان زیردستان موفق تر خواهد بود چرا که این کار را با مخاطب ساختن محتوای کار یا کیفیت تجربه کاری انجام می‌دهد. چندین راه برای یک مدیر وجود دارد که می‌تواند از طریق آنها این کار را انجام دهد.

انتظارات و نیازهای کارمندان را تشخیص دهید.

شما به عنوان یک مدیر تازه کار می‌خواهید تا آنجا که ممکن است درباره عواملی که می‌توانند سبب ایجاد انگیزه در کارکنانتان شوند، اطلاعاتی را جمع‌آوری کنید. هر فرد یک موجود منحصر به خودش می‌باشد و ارزشها و علایق افراد با یکدیگر تفاوت دارد. به عنوان مثال، برخی از افراد ممکن است با فرصت یا پیشرفت انگیزه پیدا کنند، در حالیکه دیگران ممکن است ثبات و تداوم موقعیت خودشان در کار و شغل و حرفه‌شان برایشان اولویت داشته باشد. همزمان با تفکر درباره چیزی که از نظر شما برای دیگران خوب است، می‌توانید فرصتهایی را برای تجربه افراد ایجاد نمایید. این نشان می‌دهد که شما نیاز آنها را درک کرده‌اید و آنها را در رفع نیازهایشان یاری داده‌اید.

کارکنانتان را تقویت کنید تا احساسی از تسلط نسبت به کارشان داشته باشند.

مدیران تازه کار اغلب به مدیریت جزئیات تیم‌های کاری می‌پردازند، چون فاقد اطمینان و تجربه لازم هستند و می‌خواهند همان استانداردهای بالای کاری را که به عنوان یک متخصص دارند، همچنان حفظ نمایند. اگر دائماً خود را در حالی یافتید که سرگرم یادآوری کارهای افراد به آنها هستید، سعی کنید روستان را تغییر دهید. مدیران کارآمد قواعد بازی و انتظاراتشان را از پرسنل تحت امرشان مشخص می‌کنند و بعد به آنها اجازه می‌دهند که خودشان وظایفشان را انجام دهند. تمرکز و توجه خود را از ضرورت اطمینان یافتن از تکمیل کارهای مشخص به ایجاد استانداردها و انتظارات معطوف نمایید.

³ Frederick Herzberg



هرگز تصور نکنید که افراد می دانند از آنها تقدیر شده است.

یکی از بزرگترین اشتباهاتی که یک مدیر می تواند مرتکب شود، این است که این تصور را در ذهن خودش بپروراند که افراد می دانند چقدر برای سازمان یا تیمی که در آن عضو هستند، مهم می باشند. راههایی را برای اظهار قدر دانی از پرسنل خودتان هم به صورت داخلی (درون گروه یا تیم کاری) و هم به صورت خارجی (در جمع مدیران و یا دیگر گروههای کاری سازمان) بیابید.

به یاد داشته باشید که تقدیر از افراد بدون اعلام قبلی و به دور از حضور جمع اعضای تیم مفید نخواهد بود. افراد ممکن است با چنین تقدیری خوشحال شوند، اما از اعتبار شما کاسته خواهد شد. باید خود را متوجه فرصتهایی نمایید که برای تقویت کار خوب تیم خودتان در اختیار خواهید داشت و نگذارید هیچ فرصتی بدون بهره برداری از دستتان برود.

اعضای تیم را صادقانه نسبت به جنبه های منفی کار و مضرات شغلشان آگاه نمایید.

شرایط سازمانی متعددی می توانند تأثیر منفی بر انگیزه کاری داشته باشند. پرداخت کم حقوق، فقدان فرصتهایی برای پیشرفت و فضاهای کاری پر سر و صدا تنها برخی از مواردی هستند که می توانند آرامش کارکنان را بر هم بزنند. از آگاه نمودن پرسنلتان نسبت به واقعیت های شغلشان نهراسید. سرپوش گذاشتن بر جنبه های منفی کار مفید نخواهد بود، بلکه در عوض نشان دادن واقعیت ها آنگونه که هستند می تواند اعتماد آنها را جلب نماید و سبب تقویت انگیزه و روحیه در آنها شود.

جمع بندی

برای نشان دادن این نکات، موقعیت زیر را در نظر بگیرید: کیم^۴ یک مدیر IT تازه کار بود که از میان جمعی از مدیران انتخاب شده بود تا مدیر شبکه در یک سازمان بزرگ شود. به عنوان یک مدیر نوظهور انگیزه لازم را برای انجام یک کار بزرگ داشت و می خواست مطمئن شود که تیمش به شیوه ای هماهنگ و کارآمد کارها و مسئولیتهایش را به انجام خواهد رساند. پس از مدتی کوتاه، کیم نا امید شد، چون احساس می کرد گرفتار جزئیات کار تیم شده است و نمی تواند به کارهای بزرگتر بپردازد.

با مشاورش به طور مفصل درباره نا امیدی خودش صحبت کرد. مشاورش درباره شیوه های کاری او از وی سؤال کرد که چگونه با اعضای تیمش رفتار می کند و انتظارات آنها را چگونه برآورده می سازد. به او پیشنهاد کرد که با هریک از آنها بنشیند و در مورد انتظارات طرفین به صحبت بپردازد. و در نهایت به او توصیه کرد که از هر یک از آنها بخواهد کار را طوری شکل دهند که مطابق با شرایط مطلوب آنان باشد.

⁴ Kim



کیم پس از مذاکره با مشاورش احساس کرد که باری از روی دوشش برداشته شده است. تمرکز بر حصول کیفیت در کار از او به اعضای تیمش نیز انتقال یافت. همچنین دریافت که پرسنلش رضایت بیشتری از کار کردن با او پیدا کرده اند. این باعث شد که بتواند وقت بیشتری را به موضوعات مورد توجه اش اختصاص دهد و در عین حال اعضای تیمش را برای پذیرش مسئولیت های کاریشان تقویت کند.

نکته پندآموز این داستان این است که مدیران کارآمد استانداردها و انتظارات سطح بالا را برای اعضای تیمشان تدوین می کنند و بعد به آنها اجازه می دهند کارشان را طوری شکل دهند که این انتظارات و استانداردها را برآورده سازند.

فراتر از فرضیه

انگیزه کاری یکی از بررسی شده ترین جنبه های مدیریت است. گستره ای از فرضیات برای کمک به توضیح آنچه که می تواند سبب انگیزش کارکنان در انجام کارهایشان و نوآوری در آنها شود، ارائه گردیده است. متأسفانه این فرضیه ها اغلب متناقض یکدیگرند و عموماً در توضیح درست انگیزه کاری ناقص هستند. مدیران نمی توانند کارمندان را وادار به انگیزه دار بودن در کارهایشان کنند، اما می توانند آنها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت نمایند و در فرصتهای مقتضی در صورت دستیابی به اهدافشان، آنها را مورد تقدیر قرار دهند.

