

## انگیزش و ایجاد آن در کارکنان (قسمت اول)

مترجم: سید علیرضا حجازی

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها و دستاوردها برای مدیران امروز ایجاد انگیزه در اعضای تیم‌های کاری تحت رهبری آنان است، به گونه‌ای که این انگیزه سبب آشکار شدن بیش‌ترین تلاش و جدیت در آنان شود. برخی از مدیران احساس می‌کنند که کارکنان زیر نظارت آنان باید در انجام کارهای‌شان مسوولیت‌پذیری بیش‌تری از خود نشان دهند. به نظر آنان کارکنان برای یافتن پاسخ پرسش‌های خود منتظر راهنمایی آنان می‌مانند. از سوی دیگر مدیران خود نیز به دنبال اطلاعاتی هستند تا با آگاهی از آن بتوانند کارکنان را در انجام وظایف فنی خود به افرادی با انگیزه و مشتاق تبدیل کنند. پیش از آن که برخی از راهبردهای ایجاد انگیزه در کارکنان را بررسی کنیم؛ یادآوری چند نکته ضروری به نظر می‌رسد:

۱- مدیران نمی‌توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه‌دار شدن کنند. هنر مدیریت در ایجاد شرایطی است که برای با انگیزه کردن افراد بیش‌ترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه‌ای برانگیخته می‌شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهامات و تصویری که از خود در ذهن دارند، واکنش نشان می‌دهند. مدیران کارآمد می‌توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد زیر دست خود برقرار می‌کنند، فضای کاری مورد نظر را شکل دهند.

۲- هیچ فرضیه یا روش واحدی برای برانگیختن افراد وجود ندارد. انگیزه‌ی 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 است ناشی از نقش کلیدی این عنصر در موفقیت یک سازمان است. این اهمیت هم‌چنین نشان‌دهنده‌ی نبود توافق جمعی و نظر عمومی واحد درباره‌ی نکاتی است که می‌تواند در افراد انگیزه ایجاد کند.

۳- برای با انگیزه کردن کارکنان در انجام جدی امور و نیز نوآر ساختن آن‌ها بیش از یک راه وجود دارد. مدیران کارآمد از فرصت‌ها و محدودیت‌های موجود در یک محیط کاری درک درستی دارند. از این رو بر مواردی تکیه می‌کنند که به راستی می‌تواند در کارکنان انگیزه ایجاد کند.

## نظریه بهداشت محیط انگیزشی

یکی از نظریه‌هایی که می‌تواند برای یک مدیر جدید در درک انگیزش کاری بسیار مفید واقع شود، نظریه‌ی بهداشت محیط انگیزشی است که طی دهه‌ی ۱۹۵۰ توسط فردریک هرتزبرگ (Frederick Herzberg) مطرح شد. از دیدگاه هرتزبرگ و همکارانش: "عوامل ایجاد کننده‌ی تفکر مثبت در کار متفاوت از عوامل ایجاد کننده‌ی تفکر منفی هستند." آن‌ها ضمن پژوهش‌های خود دریافتند که بیش‌تر کارکنان از عواملی مانند احساس کامیابی، به رسمیت شناخته شدن، مسوولیت‌پذیری و کارهای متنوع و جذاب به عنوان عوامل برانگیزاننده یاد می‌کردند. 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 قابل تصور با سرپرستان، حقوق و دستمزد کم و شرایط نامناسب کاری بودند.

این نظریه افزون بر آن که می‌تواند به توضیح انگیزه‌ی کاری کمک کند، در پیشنهاد روش‌های موثر به مدیران تازه کار به منظور تعیین نحوه‌ی تعامل با زیردستان خود موفق است. از دیدگاه این فرضیه به طور کلی یک مدیر میانی در ایجاد انگیزه میان زیردستان خود موفق‌تر از یک مدیر ارشد خواهد بود؛ چرا که این کار را با مخاطب ساختن محتوای کار یا کیفیت تجربه‌ی کاری انجام می‌دهد. چندین راه برای یک مدیر وجود دارد که می‌تواند از طریق آن‌ها این هدف را برآورده کند.