

10 روش ایجاد انگیزه در کارمندان

سؤال. یک مدیر چگونه می تواند بر انگیزش افراد تأثیر مثبت داشته باشد و یا ایجاد انگیزه نماید؟

پاسخ: مدیران با شناخت نیازها و نوع انگیزه ها و به کارگیری به موقع آنها، می توانند انگیزه کارکنان خود را ارتقا بخشند، و چنانچه اداره و سازمان دچار رخوت و سستی شده آن را به طرف نمایند.

تعدادی از مهم ترین راه های ایجاد انگیزه در کارکنان یک سازمان از این قرار است:

۱. ایجاد مسئولیت و تعهد به جای اطاعت محض:

برخی افراد به خاطر ایمان و هدف مند بودن، خود را مسئول و پاسخگو می دانند. و این بستر مناسبی برای مدیران است که با توجیه صحیح و آموزش متناسب با شغل، و سپس با سپردن مسئولیت و اختیار، انگیزه آنان را افزایش دهند.

این نوع انگیزه این باور را در انسان تقویت می کند که هر کس باید در پیشگاه عدل الهی پاسخگوی رفتار و گفتار خویش باشد. «لَا يَسْأَلُ عَمَّا يَفْعَلُ وَ هُمْ يَسْأَلُونَ» (انبیاء: 23) از کارهای خداوند سؤال نمی شود ولی انسان ها مورد سؤال قرار می گیرند.

روزی فرا می رسد که هرکس باید نسبت به تصمیمات، اوامر و نواهی و تمامی کارهایی که انجام داده پاسخ دهد. انسانی که به این باور رسیده کمتر دچار خطا می شود و از انجام مسئولیت شانه خالی نمی کند.

۲. عدم سخت گیری نسبت به زیر دستان:

مدیران باید توجه داشته باشند که روح انسان فوق العاده لطیف است و به سرعت عکس العمل نشان می دهد. اگر انسان در کاری بر روح خودش فشار بیاورد-تا چه برسد به روح دیگران - عکس العملی که ایجاد می کند گریز و فرار است.

برخی مدیران گمان می کنند با سخت گیری زودتر به مقصد می رسند، ولی آنان هیچ گاه به مقصد نمی رسند. روح آدمی اگر تحت فشار قرار گیرد مثل مرکبی است که زخم برداشته باشد، از راه می ماند و دیگر قدم از قدم بر نمی دارد. خشونت ها و ملامت ها و سخت گیری ها از این قبیل است [i].

پیامبر اکرم... به معاذ بن جبل که به ماموریت یمن اعزام می شد فرمود:

«بَشْرٌ وَ لَا تُنْفِرْ، یَسْرٌ وَ لَا تُعَسِّرْ [ii].»

بشارت بده و نفرت ایجاد نکن. آسان بگیر و سخت نگیر.

مدیر کاردان نه سخت گیر است و نه تندرو. او به جای سخت گیری برای انجام کار بیشتر، به انجام صحیح و درست کارها می اندیشد و به زیردستانش فرصت می دهد تا با تمرکز و اتقان کارها را پیش ببرند.

۳. ایجاد امنیت شغلی:

کارکنانی که از شغل خود راضی اند و احساس امنیت شغلی دارند، با انگیزش درونی انجام وظیفه می کنند. لذا نباید کاری کرد که احساس نگرانی و ناامیدی و ناامنی شغلی در آنان پدید آید.

امیرمؤمنان وقتی مالک اشتر را به جای محمدبن ابی بکر به مصر اعزام کرد، احساس کرد محمد ناراحت شده و ممکن است انگیزه او ضعیف شود، برای جلب اعتماد و رفع نگرانی در نامه ای به وی نوشت: به من گزارش شده که در رابطه با گماردن اشتر به جای تو آزرده شده ای. مطمئن باش که این جابه جایی نه به دلیل کم کاری تو بوده و نه برای واداشتن تو به تلاش بیشتر. اگر ولایت مصر را از تو گرفتم، ولایت جای دیگر را به تو سپردم که سنگینی اش کمتر و در عین حال برایت خوشایندتر است [iii].

۴. جلب اعتماد:

مدیران باید به گونه ای سخن بگویند و عمل کنند که کارکنان به آنان اعتماد نمایند. اگر روابط مدیران و کارکنان بر اساس دوستی و رفاقت و صمیمیت و نه دستور دهی باشد، محیط کار لذت بخش تر و اعتماد بیشتر خواهد شد.

افراد مستقیم و غیرمستقیم باید در جریان مسائلی که به آنان مربوط می شود قرار گیرند تا شبهات و ابهامات آنان - که دشمن انگیزه است - از میان برود. لذا مدیران باید زمان مناسبی را برای پاسخ گویی در نظر گیرند و قبل از بروز شایعات، افراد را در جریان امور قرار داده و شفاف سازی کنند.

۵. مهیا کردن زمینه موفقیت و پیشرفت:

دستیابی به اهداف شغلی و پیشرفت در مهارت شغلی از انگیزش های مهم به شمار می آید. مدیران باید با ایجاد آموزش های مهارتی، زمینه های موفقیت را تقویت کنند و بی تفاوت از کنار آن عبور نکنند.

امیرمؤمنان به مالک اشتر فرمود:

«فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحَسَنِ [فِعَالِهِمْ] أَفْعَالِهِمْ تَهْزُ الشُّجَاعَ وَتُحَرِّضُ النَّاْكِلَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ [iv].»

کارهای مهمی که [زیردستان] انجام داده اند برشمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را بر می انگیزاند و ترسوها را به تلاش وا می دارد.

۶. ایجاد رضایت و علاقمندی به شغل:

مشاغل لذت بخش و متناسب با خواسته و رضایت افراد، سبب انگیزش در آنان می شود. مدیران باید به این مسأله توجه کنند و تا آنجا که ممکن است مسئولیت های افراد را متناسب با علاقمندی آنان انتخاب نمایند [v]. انسانی که با اکراه و اجبار به انجام کاری وادار می شود کم انگیزه و یا بی انگیزه شده و کارایی اش پایین می آید.

امیرمؤمنان فرمود:

«فَإِنَّ الْمَتَكَارَةَ مَغِيبُهُ خَيْرٌ مِنْ مَشْهَدِهِ»

انسانی که به اجبار و اکراه وادار به عملی شود نبودش بهتر از وجودش می باشد [vi].

البته اگر کار و مأموریتی زمین مانده از این قاعده مستثنی است.

برای رضایتمندی از عمل سه شرط لازم است:

الف. افراد آنچه را که انجام می دهند دوست داشته باشند و به کارشان عشق بورزند.

ب. از اهمیت و کارکرد وظایفشان با خبر باشند.

ج. از نظر خود و سایرین کار خوب انجام دهند [vii].

۷. فراهم ساختن محیطی آرام:

برخی مشاغل مانند پژوهش، نیازمند محیطی آرام و بی سر و صداست. به مثابه ماهیگری می ماند که فقط در دریای آرام می تواند ماهی بگیرد. اگر دریا طوفانی و ناآرام باشد نه تنها قادر به گرفتن ماهی نیست که قایق و تور ماهیگیرش نیز در خطر است. از این رو، گاهی محیط کار، سیستم کاری و تشکیلات، مانند: دور بودن، پر سروصدا بودن محیط، مسئله گرمایش و سرمایش یا محدودیت های سازمانی باعث از بین رفتن انگیزه در برخی کارکنان می شود. مدیران باید به این مسأله توجه داشته باشند و با تدبیر عمل کنند.

۸. توجه به مدیریت هدایتی و نه استبدادی:

برخی از مدیریت‌ها استبدادی است. شیوه مدیریت استبدادی، شیوه مدیریت فرعونی است. چون اطاعت و فرمانبری‌ها از روی ترس انجام می‌گیرد، نه از روی میل و رضایتمندی.

قرآن کریم در مورد فرعون می‌فرماید:

«فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَاطَاعُوهُ» (زخرف: 54)

پس او قومش را سبک شمرد و آنان (از روی ترس) از او اطاعت کردند.

مدیران مستبد موفقیتی نخواهند داشت و در طولانی مدت مورد تنفر کارکنان قرار خواهند گرفت.

رسول خدا فرمود:

«شَرُّ النَّاسِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ الَّذِينَ يَكْرُمُونَ اتِّقَاءَ شَرِّهِمْ [viii]»

بدترین مردم در روز قیامت کسانی اند که به جهت در امان ماندن از شرشان مورد احترام قرار می‌گیرند.

نگاه مدیران خوب و متعهد به کارکنان، نگاه ابزاری نیست، بلکه نگاه به کرامت انسانی است. مدیران موفق به کارکنان بها داده و آنان را در

تصمیم گیری ها دخالت می دهند.

امروزه سازمان ها برای بهره برداری بهینه از توانایی های کارکنان، متوجه شده اند که شیوه «دستوردهی - نظارت» فاقد کارکرد است، لذا از آن فاصله گرفته به سمت «توصیه - توافق و تشویق» روی آورده اند. کارفرمایان با این تغییر متوجه شده اند که پرداخت پاداش در برابر کار خوب افراد، بسیار اثربخش تر از تهدید آنها به تنبیه و توبیخ به خاطر کارهای بد است [ix]. اعلام رضایت از کارکنان بهترین تشویق و ایجاد انگیزش است.

کارکنان متعهد، از کار، کم نمی گذارند، و منافع خود را بر منافع سازمان ترجیح نمی دهند.

کارکنان مطیع و نه متعهد، کارکنان با انگیزه ای نیستند. آنان تا وقتی تحت نظارتند فعالیت می کنند و آنچه را فرمان می گیرند انجام می دهند، تا از تنبیه و سرزنش دور بمانند. ولی همین که خود را تحت نظارت نبینند به کمترین ضرورت اکتفا می کنند و دیگر ابتکاری نخواهند داشت و راه حلی برای مشکلات، پیشنهاد نخواهند داد. دغدغه ای ندارند؛ چون اینان راه و رسم اطاعت و نه تعهد را آموخته اند. اطاعت منهای تعهد یعنی تسلیم در برابر خواسته ما فوق چه به آن اعتقاد داشته باشد و چه اعتقاد نداشته باشد.

۹. احترام گذاشتن به کارمندان:

هر انسانی برای خود شخصیتی دارد و برای هویت خویش ارزش قائل است. احترام گذاشتن به شخصیت افراد، احساس هویت و شخصیت را در آنان زنده می کند و انگیزه آنان را بالا می برد و موجب می شود متقابلاً برای مدیران و اجرای دستورات آنان احترام قائل شوند.

یک مدیر خوب و شایسته با افراد زیر دستش با تواضع و احترام رفتار می کند و برای آنان شخصیت قائل است و همین امر انگیزه کاری آنان را بالا می برد.

امیرمؤمنان به مالک می نویسد:

«وَأَشْعِرُ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَاللُّطْفَ بِهِمْ وَ لَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ إِمَّا أَحُّ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرُ لَكَ فِي الْخَلْقِ [X]»

مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش. مبدا هرگز، چون حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی؛ زیرا مردم دو دسته اند، دسته ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش اند.

مهر و محبت و احترام رسول خدا به مسلمانان موجب شده بود که آنان پروانه وار بر گرد وجودش بچرخند و برای اجرای دستوراتش بر هم سبقت گیرند.

امیرمؤمنان فرمود:

«مَنْ تَأَلَّفَ النَّاسَ أَحْبَبَهُ [xi]»

کسی که با مردم رفتاری خوب داشته باشد، او را دوست دارند.

در پرتو محبت است که خارها گل می شود و انسان های ناآرام خوب می گردند.

جمعه به مکتب آورد طفل گریز پای را.

درس معلم ار بود زمزمه محبتی

آری، محبت دل ها را به خود جذب می کند و موجب قوام و پایداری مدیریت می گردد.

۱۰. صداقت:

یک مدیر موفق در گفتار و رفتارش صداقت دارد، به کارکنانش دروغ نمی گوید و از سیاسی کاری اجتناب می ورزد. صداقت و یکرنگی خواست فطرت و خرد آدمی است که در مقابل دورویی قرار دارد.

امیرمؤمنان فرمود: به پاس نعمت هایی که خداوند به انسان بخشیده به بندگان خدا و برادرش نزدیک تر شود و بر صمیمیت و همدلی خویش بیفزاید[xii].