

نقش انگیزه کارکنان در افزایش بهره‌وری در سازمان

علی معقول^۱، حسین فضائی گاه^۲، منصوره بختیاری فایندری^۳

^۱استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، ایران

^۲دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، ایران، نویسنده مسئول

^۳دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، ایران

چکیده

یکی از مهارت‌های مورد نیاز مدیران در تمام سطوح سازمان مهارت‌های انسانی است. کسب این مهارت بدون شناخت انگیزش که از مهم‌ترین مباحث رفتار سازمانی است، غیرممکن به نظر می‌رسد. این مقاله به بیان اهمیت و نقش انگیزش در سازمان و تعریف و تبیین این موضوع اختصاص دارد. همچنین فراگرد انگیزش، دشواری‌ها و پیچیدگی‌های این بحث بیان شده‌اند. در انتها نیز این ضمن توضیح چگونگی پیوند فرایندهای انگیزشی با سایر متغیرهای سازمان، نتایج تحقیقات گذشته و توصیه‌های عملی و کاربردی در این راه ارائه خواهد شد تا با تمرکز بیشتر بر روی این مسائل بتوان به کارایی و اثربخشی بیشتری رسید.

واژه‌های کلیدی: انگیزش، کارکنان، بهره‌وری سازمان

۱- مقدمه

تجربه نشان داده است که یک سازمان فقط با اتکا به کارکنان خود می تواند موفق باشد. از این رو سازمانهای نیک اندیش همواره بر بهبود مستمر کیفیت کاری کارکنان خود توجه خاصی می کنند و این الگوی رفتاری در مدیران سازمانها، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت محصول را به همراه دارد که نتیجه نهایی آن نیز افزایش بهره وری است.

دادن مشاغل جدید یا بهتر به افراد نشان دهنده آن است که شما برای موفقیتهای آنان ارزش قائل هستید. این کار شما آنها را به کسب موفقیتهای بیشتر تشویق می کند. یکی از روشهای ساده و اثربخش برای ارتقای کارکنان با توجه به دو سوال مهم زیر اعمال می شود: اول آنکه آیا آنها توانایی لازم برای انجام کار را دارند؟ دوم اینکه آیا آنها انگیزه لازم برای انجام کار را دارند؟ تنها کارمندی که هم از انگیزه و هم از توانایی لازم برخوردار باشد می تواند بهره وری شرکت را افزایش دهد. ولی اگر فردی بدون استحقاق لازم ارتقاء یافته باشد علاوه بر اینکه باعث رنجش خاطر و نارضایتی سایر کارکنان شایسته تر می شود، خود نیز احساس ناامنی کرده و دائماً در دلهره به سر خواهد برد که همه این موارد باعث فعالیت کمتر و کاهش بهره وری خواهد شد. بعضی از مدیران نیازهای تولید را به سایر نیازهای سازمانی مقدم می شمارند و برعکس عده ای دیگر به افراد بیش از تولید اهمیت می دهند.

هر دو سبک مذکور اشتباه است. تغییر یا به کارگیری شیوه ای جدید زمانی اثربخش خواهد بود که هر دو گروه به یک اندازه مورد توجه قرار گیرند. توجه به کارکنان به عنوان انسان و ابراز علاقه نسبت به رفاه، سلامتی، امیال و آرزوهای آنان، موجب عملکرد بهتر آنها شده و سبب می شود که بهره وری افزایش یابد (احدی نیا، ۱۳۸۴).

انگیزش مجموعه روابط متغیر مستقل یا غیرمستقلی است که راستا، وسعت و پایداری رفتار را تبیین می نماید، با این شرط که تأثیرات استعداد، مهارت درک و وظیفه مورد نظر و همچنین محدودیت هایی که بر محیط حاکم هستند، ثابت نگاهداشته شود (رضائیان، ۱۳۸۱).

در حالی که سازمانها دیر زمانی است که منابع مادی و مالی خود را از دیدگاه بلندمدت مورد نظر قرار داده اند، تنها در سالهای اخیر است که به طور جدی به کاربرد همین دیدگاه در زمینه منابع انسانی پرداخته اند. اکنون بسیاری از سازمانها مایلند که کارمندان خود را به صورت منابعی همانند یک بانک استعداد برای آینده پرورش دهند تا با پیشرفت و رشد آنان از این منابع انسانی بهره گیری کنند. گواه چنین توجهی را می توان در برنامه های بهبود مدیریت و بهسازی سازمانی سالهای اخیر دید که پذیرش عمومی و شایان توجه به برپا کردن «مراکز ارزیابی شغلی» توجه به برنامه ریزی های امور کارکنان و پدید آمدن نظام های «حسابداری منابع انسانی» نیز از آن جمله است. افزون بر این توجه بیشتری به انگیزش کارکنان در جهت گسترده کردن مهارت های شغل به وسیله آموزش، برنامه ریزی شغلی، چرخش شغلی و مانند آن هم در سطح کارمندان رده های بالا و هم پایین سازمانها دیده می شود که کوششی است برای تأمین یک منبع ذخیره همیشگی از افراد خوب آموزش یافته با درجه بالای انگیزشی. در پایان بایستی گفت، معلومات کامل در زمینه انگیزش آن گونه که در فرایندهای سازمانی اثر می گذارد نیازمند سه رخداد مهم است:

- ۱- اطلاع کامل از مفهوم انگیزش و نیز سابقه نگرش های گوناگون نسبت به آن.
- ۲- بینش و آگاهی کامل نسبت به نظریه های انگیزش و تحقیقات وابسته به آن.
- ۳- درک چگونگی پیوند فرایندهای انگیزشی با سایر متغیرهای سازمان (داوری و شانه ساززاده، ۱۳۸۰).

تحقیقی که توسط گودرهم^۱ و همکاران (۱۹۹۹) در ایران بر روی کارگران کارگاه‌های عمرانی انجام شد نشان داد، که مهمترین عامل انگیزاننده آنها پرداخت منصفانه است. پاداش‌های مادی و پرداخت به موقع نیز در شرایط تورم کنونی کشور از اهمیت بالایی برخوردارند و به ترتیب در جایگاه دوم و سوم قرار گرفتند. اما از نظر معیار ارضاشدگی که بازگوکننده سطح رضایت کارگران به لحاظ تأمین این شاخص‌ها در محیط کاری است به ترتیب در رتبه شانزدهم، نوزدهم و دوازدهم قرار گرفتند. این امر نشان می‌دهد که کارگران کارگاه‌های عمرانی در ایران از شرایط مادی راضی نیستند. مهمترین عواملی که باعث رضایت‌مندی کارگران در کارگاه‌های مورد مشاهده بودند، عبارتند از: ویژگی‌های خود شغل، وظایف چالشی و رابطه خوب با همکاران. هرچند که این عوامل ارضا شده عواملی بودند که انگیزش کمی ایجاد می‌کردند و در جایگاه‌های شانزدهم، هفدهم و نهم رتبه‌بندی شده بودند. چنین فاصله شدیدی بین سطوح انگیزاننده و ارضا شده می‌تواند بهره‌وری پایین در کارگاه‌های عمرانی را توجیه کند.

تحقیقی که توسط شاکری و همکاران (۱۹۹۷) در ایران انجام شد به این نتیجه رسید که جنسیت افراد با میزان توجه آنان به سطوح نیازها رابطه دارد. یعنی مردان به نیازهای اولیه - نیازهای سطح پایین در سلسله مراتب نیازهای مزلو - توجه بیشتری دارند در صورتی که توجه زنان به نیازهای ثانویه - نیازهای سطح بالا در سلسله مراتب نیازهای مزلو - بیشتر است. در این پژوهش (پیشین، ۱۹۹۷) همچنین مشخص گردیده که میان وضعیت تأهل افراد و میزان توجه آنان به سطوح نیازها نیز رابطه وجود دارد. افراد متأهل که مسئولیت خانوادگی آنها بیشتر است، به نیازهای اولیه توجه بیشتری نشان دادند. در حالیکه، افراد مجرد به نیازهای خودشکوفایی و احترام (نیازهای ثانویه) بیشتر توجه داشتند.

۲- ادبیات تحقیق

۲-۱- بهره‌وری سازمان

عبارت است از استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود به منظور نیل به اهداف تعیین شده (الوانی، محمدی و میرزایی، ۱۳۹۱).

۲-۲- اهمیت و نقش انگیزش در سازمان

به نظر می‌رسد که عوامل چندی را برای نشان دادن اهمیت این موضوع می‌توان در کانون توجه قرار داد و برشمرد: نخست آنکه مدیران و پژوهشگران سازمانی نمی‌توانند ضرورت‌های رفتاری یک سازمان را نادیده انگارند. افزون بر لزوم به دست‌آوردن منابع مالی و مادی، هر سازمانی برای ایفای وظایف خود نیاز به نیروی انسانی دارد. این واقعیت باید در سازمان‌ها پذیرفته شود که انسان عامل بنیادی حرکت و تحول است و پایه توسعه اقتصادی و فزونی توان سازمان‌ها و کشورها در سایه توجه به این منبع استراتژیک و حساس است. لذا مدیریت سازمان‌ها باید با به کارگیری صحیح این استعدادها و سعی در پرورش هر چه بهتر آن، راه تکاملی سازمان را بیماید. به گونه‌ای مشخص‌تر کتر و کان^۲ در نوشته‌های خود نشان دادند که سازمان‌ها به سه ضرورت رفتاری بدین شرح نیاز دارند:

۱- افراد باید به گونه‌ای جذب شوند که نه تنها به سازمان بپیوندند بلکه در آن سهیم شوند.

۲- باید کارهایی را که برای آن استخدام شده‌اند، بر عهده گیرند و آنها را از روی دلبستگی و وابستگی به سازمان به انجام برسانند.

^۱- Gooderham

^۲ Katz and Khan

۳- گذشته از نقش و پیوستگی، باید افراد در رفتار کاری خود، به نحوی خلاقیت، رضایت خاطر و نوآوری نشان دهند. بدین ترتیب برای آنکه سازمانی اثربخش باشد باید مسایل انگیزشی را برای ترغیب، هم در زمینه مشارکت کارکنان و هم در زمینه انجام کار موردنظر خود مورد توجه جدی قرار دهد.

دومین دلیل برای توجه به سوی انگیزش، طبیعت گسترده مفهوم آن است. انگیزش به عنوان یک مفهوم، نماینده پدیده بسیار پیچیده‌ای است که بر عوامل بسیاری در محیط سازمان اثر می‌گذارد و از آنها متأثر می‌شود. فهم گسترده این موضوع که سازمان‌ها چگونه وظیفه خود را انجام می‌دهند دست کم مستلزم توجه به این پرسش است که چرا هر کس در کار خود به گونه‌ای خاص رفتار می‌کند؟ درک انگیزش، از این رو نیز لازم شمرده می‌شود که شناخت کامل و بهتر عوامل دیگری چون رهبری، برنامه‌ریزی دوباره شغل، و نظام‌های حقوق و دستمزد همگی با عملکرد کارکنان، خشنودی از کار و مانند آن بستگی دارد.

سومین دلیل، محدودیت‌های روزافزونی است که بوسیله مقررات دولتی، رقابت‌های رو به افزایش داخلی و خارجی، قانون‌های تازه‌ای که بر شهروندان می‌گذرد و چیزهایی از این دست، که سبب می‌شود تا مدیریت ناچار به دنبال راه تازه‌ای برای افزودن و گاه تنها نگاه‌داشتن تراز اثربخشی و کارایی سازمان باشد. بسیاری از موارد «آسان‌گیری و کندی» که سازمان در گذشته می‌توانست به آن تکیه داشته باشد، با این‌گونه محدودیت‌های تازه از دست می‌رود. بدین سبب، مدیریت باید اطمینان یابد که سود کامل و بالقوه خود را از منابع از جمله منابع انسانی که در اختیار دارد برمی‌دارد. از این رو، اثربخشی سازمانی تا اندازه‌ای به مسأله توانایی مدیریت در انگیزش کارمندان برای جهت‌دادن آنان دست کم به سوی کوشش معقولی که به هدف‌های سازمان رهنمون شود، بستگی پیدا می‌کند.

دلیل چهارم، را می‌توان در طبیعت فناوری موردنیاز برای کار در سازمان‌ها در حال و آینده دانست؛ فناوری امروزی دیگر مترادف با اصطلاح خودکاری یا اتوماسیون نیست. برای نمونه برنامه‌های هوایی - فضایی مبتنی بر تکنولوژی بسیار پیشرفته را در نظر بگیرید. در حالی که جنبه‌های پیشرفته تکنولوژی مهندسی، پیش‌نیاز اساسی و اولیه پدیدآوردن چنین طرح‌های پیچیده‌ای به شمار می‌آید، عامل دوم با همین اهمیت، توانایی سازمان در فراهم‌آوردن هزاران کارمند گرد یکدیگر است که اغلب هم باید با بالاترین ظرفیت خود برای استفاده از تکنولوژی لازم جهت کامیابی مؤسسه کوشش کنند (داوری و شانه‌ساززاده، ۱۳۸۰).

افراد مختلف اهمیت بحث انگیزش را با تعبیرات گوناگون بیان کرده‌اند. بارتلت، پروفیسور مدرسه تجاری هاروارد، پس از بازدید از مایکروسافت و دیدار با مدیر عامل آن اذعان داشت که: «عامل اصلی برتری رقابتی دائمی این شرکت قابلیت و توانایی آن در جذب برانگیختن و حفظ انبوهی از افراد است» (دل، تایلا، ۱۳۷۹).

مدیر یکی از شرکت‌های مسافربری موفق در ایالات متحده آمریکا می‌گوید تعهد شرکت به ارائه خدمت باعث شده است که شرکت کارکنان را بالاتر از مشتریان بداند. بلی، شما این جمله را درست خوانده‌اید. از دیدگاه او «هنگامی که افراد نگران موانعی هستند، مثل ترس، ناکامی و دیوانسالاری که در سازمان وجود دارد؛ نمی‌توانند تمام توجه خود را به مشتری معطوف کنند. تنها هنگامی که فرد بداند که او از نظر مدیر، فردی شایسته و نفر اول است می‌تواند تمام توجه خود را به مشتری معطوف کند» (رضائیان، ۱۳۸۴).

۲-۳- تعریف انگیزش

اصطلاح انگیزش (Motivation) نخستین بار از واژه لاتین Move، که به معنی حرکت است گرفته شد؛ اما این واژه برای تعریف منظور ما در اینجا بسنده نیست و آنچه مورد نیاز است، بیانی است که به اندازه کافی جنبه‌های گوناگون و جدایی‌ناپذیر فراگردی که بر پایه آن انسان‌ها فعالیت می‌کنند را پوشش دهد. ذیلاً به برگزیده‌ای مختصر از تعریف‌هایی که نشان می‌دهد چگونه این اصطلاح به کار برده شده است، اشاره می‌گردد.

- انگیزش عبات است از تأثیرهای همزمان (بلافاصله) در هدایت، شدت و تداوم کنش (اتکینسون) (داوری و شانه‌ساززاده، ۱۳۸۰).
- انگیزش عبارت است از اشتیاق و علاقه نسبت به انجام فعالیت‌های (فعالیتی) که برای نیل به هدف‌های (هدف) سیستم موردنظر لازم است (وین ماندی) (رضائیان، ۱۳۸۱).

- انگیزش عبارت است از میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود (رضائیان، ۱۳۸۴).

- انگیزش مجموعه‌ای از نیروهای داخلی و خارجی است که رفتار مرتبط با کار را پایه ریزی کرده؛ شکل، جهت، شدت و مدت آن را تعیین می‌کند. انگیزش در کار یک مفهوم میانی است که تنها با حوادث و رخداد‌های مردم در زمینه کار سر و کار دارد (پیندر). این تعریف، تأثیر عوامل محیطی (همانند سیستم‌های پاداش در سازمان و ماهیت کار طراحی شده) و عوامل ذاتی شخص (همانند نیازها و انگیزه‌های خاص) در رفتار مرتبط با کار را تبیین می‌کند. یک خصوصیت اساسی این تعریف این است که انگیزش در کار را به صورت یک عامل نامرئی، داخلی و فرضی نشان می‌دهد. در واقع ما نمی‌توانیم انگیزش در کار را ببینیم و یا مستقیماً آن را اندازه‌گیری کنیم (رضائیان، ۱۳۸۱).

تعریف‌های بالا سه وجه مشترک دارند که می‌توان گفت پدیده انگیزش را مشخص می‌کنند. بدین معنی که وقتی از انگیزش سخن به میان می‌آید این سه جزء در نظر گرفته می‌شود:

جزء اول، مربوط به انرژی یا نیروی به رفتار است. علائم یا نشانه‌های محیطی، خاطره‌ها و نیز پاسخ‌های عاطفی که افراد را برای رفتار معینی هدایت می‌نماید، در این جزء قرار می‌گیرند.

جزء دوم، مربوط به هدف است که رفتار فرد را هدایت نموده یا به آن جهت می‌دهد.

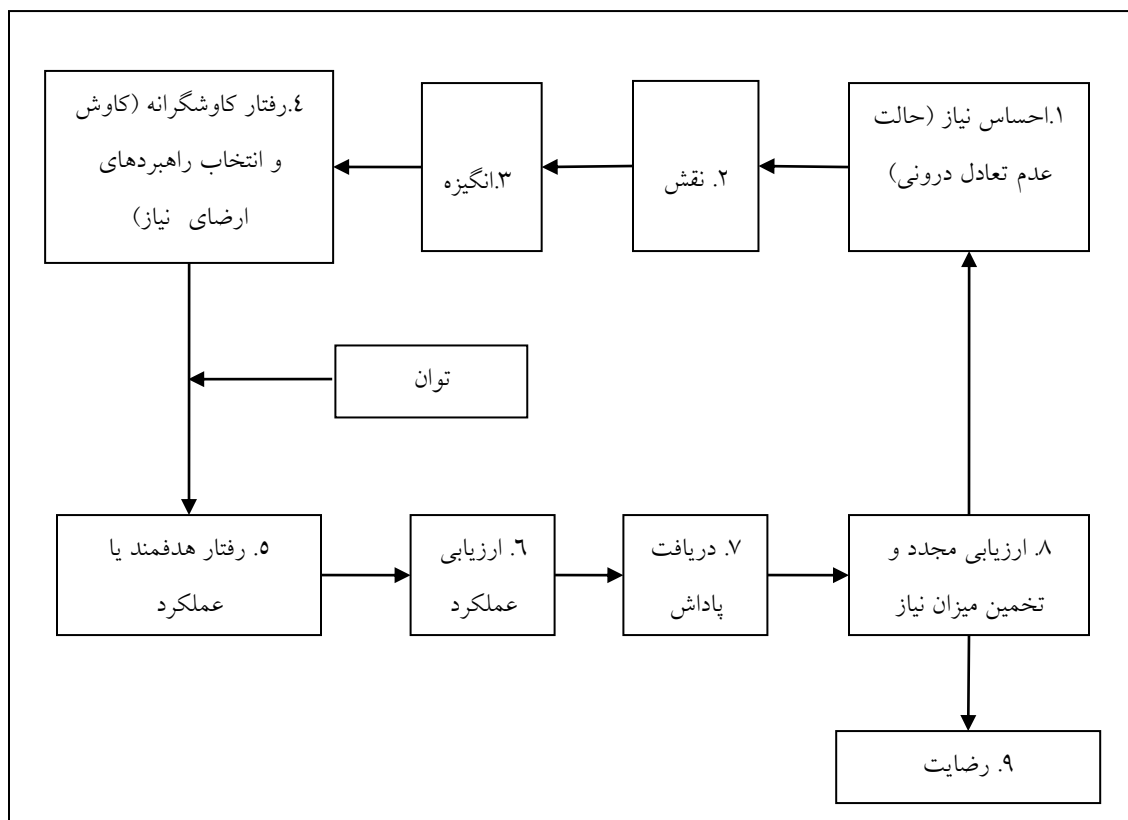
جزء سوم، به بقا و دوام رفتار توجه دارد و تداوم آن را موجب می‌گردد. رفتار وقتی تداوم پیدا می‌کند که عوامل محیطی، جهت و شدت سائقه‌ها و نیروهای فرد را تقویت کنند.

از ترکیب این اجزاء سه‌گانه می‌توان به یک تعریف کلی دست یافت. فرایند انگیزش به نیروهای پیچیده - سائقه‌ها، نیازها و شرایط تنش‌زا یا ساز و کارهای دیگری اطلاق می‌گردد که فعالیت فرد را برای تحقق هدف‌های وی آغاز کرده و به آن تداوم می‌بخشد (داوری و شانه‌ساززاده، ۱۳۸۰، رضائیان، ۱۳۸۱).

۴-۲- فراگرد انگیزش

نیاز بیان‌کننده حالت محرومیت احساس شده در فرد است. این محرومیت آرامش آدمی را به هم می‌زند و در او شوقی برای برطرف کردن آن به وجود می‌آورد. نیاز شخص را به حرکت وا می‌دارد و او را در یک حالت فعال قرار داده، به او جهت می‌دهد (رضائیان، ۱۳۸۴).

نمودار ۱ به عنوان مدل اساسی انگیزش، انگیزش را فراگردی چند مرحله‌ای معرفی می‌نماید. نخستین مرحله احساس نیاز است؛ دوم تنش برخاسته از حالت عدم تعادل درونی است؛ سوم انگیزه‌هایی است که در اثر تنش در درون فرد تحریک می‌شوند. چهارم، فرد کاوش می‌کند و راهبردهایی را برای ارضای نیازها بررسی و انتخاب می‌نماید. پنجم، فرد برای اجرای راهبرد انتخاب شده رفتارهای هدفمند از خود بروز می‌دهد. ویژگی مهم فرد و توان او بر رفتار انتخاب شده اثر می‌گذارد و بدین‌گونه رفتار واقعی شکل می‌گیرد. زیرا زمینه‌های لازم (مانند توان، مهارت، تجربه یا دانش پایه) برای کسب اهداف انتخاب شده در افراد متفاوت است. ششم، ارزیابی عملکرد به وسیله فرد یا دیگران در خصوص موفقیت در کسب هدف صورت می‌پذیرد، مانند ارزیابی ارضای نیاز به احترام که به طور معمول به وسیله خود فرد انجام می‌گیرد و حق شایستگی که به طور کلی به وسیله دیگری ارزیابی می‌شود. هفتم بر اساس کیفیت ارزیابی عملکرد، پاداش داده می‌شود یا تنبیه صورت می‌پذیرد. هشتم سرانجام بر اساس میزانی که رفتار و پاداش‌ها نیاز اصلی را برطرف کرده است ارزیابی مجدد انجام می‌گیرد. اگر چرخه انگیزش نیاز را برطرف کرده باشد یک حالت تعادل یا رضایت خاطر به دست می‌آید. اگر نیاز هنوز ارضا نشده باشد، چرخه انگیزش با احتمال انتخاب رفتار دیگر تکرار می‌شود (روستا، ونوس، ابراهیمی، ۱۳۷۹).



نمودار ۱ مدل اساسی انگیزش (روستا، ونوس، ابراهیمی، ۱۳۷۹)

الگوی عمومی فراگرد انگیزش به نظر ساده و کاملاً سراسر است می‌رسد اما همواره چنین نیست. دشواری‌های چندی وجود دارد که سادگی جنبه نظری را به سوی پیچیدگی می‌برد. دانت و کرچر^۳ و دیگران چهارگونه از این پیچیدگی‌ها را شناخته‌اند. نخست انگیزه‌ها در واقع قابل فهمند اما دیده نمی‌شوند. بنابراین هنگامی که می‌بینیم افراد کار زیادی انجام می‌دهند به‌راستی نمی‌دانیم که آیا این را برای به‌دست آوردن درآمد بیشتر انجام می‌دهند یا صرفاً برای آنکه از کار خود لذت می‌برند. باید توجه داشت هر کار یا کنش ساده‌ای ممکن است بیانگر چند انگیزه باشد و یا چندین انگیزه ممکن است با کارها و کنش‌های همانند ظاهر شوند. همچنین انگیزه‌های همانند ممکن است با رفتارهای متفاوت بیان شوند. ممکن است عوامل متغیر شخصی و فرهنگی به طور قابل توجهی روش بیان برخی انگیزه‌ها را تعدیل کند. دومین پیچیدگی الگو، در پیرامون طبیعت پویای انگیزه‌ها متمرکز است. هر فرد در هر زمان معمولاً یک سلسله نیازها، آرزوها و انتظارات دارد. نه تنها این انگیزه‌ها تغییر می‌کند، بلکه ممکن است با یکدیگر در تضاد نیز باشد. سوم، تفاوت‌های چشمگیری می‌تواند میان افراد درباره انتخاب و برتری دادن انگیزه‌های معینی نسبت به دیگر انگیزه‌ها و شدت دنبال کردن چنین انگیزه‌هایی وجود داشته باشد. آخرین پیچیدگی این الگو تأثیری است که دستیابی به هدف بر انگیزه‌ها و رفتار بعدی می‌گذارد. با برآورده شدن انگیزه‌های معین و شدیدی مانند گرسنگی، تشنگی، میل جنسی و کامروایی فرد، معمولاً این انگیزه‌ها کاهش قابل ملاحظه‌ای می‌یابد. هنگامی که چنین شد، انگیزه‌های دیگر به عنوان عوامل انگیزش اولیه جلو می‌آیند. با این همه رسیدن به برخی هدف‌های معین ممکن است سبب افزایش یا شدت بعضی هدف‌های دیگر شود (داوری و شانه‌ساززاده، ۱۳۸۰).

^۳ Dunette and Kircher

۲-۵- معمای انگیزش

این آرزوی هر مدیر است تا با ایجاد انگیزه در کارکنان، نیروی درونی و نهفته آنان را از قوه به فعل درآورد. این امر با درک مهم-ترین خواسته‌های افراد از شغلشان و ایجاد محیطی برای افزایش حسن تعهد و اعتقاد نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمانی به دست می‌آید. دیگر تنها تأکید بر حداکثر و حداقل کردن شاخص‌های تولید، برای ادامه حیات در این دنیای پر رقابت کنونی کافی نیست، بلکه بهینه‌سازی نیروی کار و ایجاد انگیزه در افراد برای تجلی بهترین استعدادهایشان لازم است (ستیز و پورتر، مترجم: امین الله علوی، ۱۳۷۵).

نظریه‌های انگیزشی مدیران را با معماهای روان‌شناختی که مرکب از توصیف‌ها و توصیه‌های مختلف است مواجه می‌سازد. اما در هر صورت، مدیران درباره رفتار کارکنان از هر نظریه انگیزش درس‌های مهمی می‌توانند بگیرند. در چهارچوب مدیریت اقتضایی مدیران نیاز دارند فنون انگیزشی را که با افراد و موقعیت آنان مناسب‌تر است انتخاب کنند. نگاره ۱ به منظور کمک به مدیران در تصمیم‌گیری در این باره فراهم آمده است. از آنجا که مدیران با تنوعی از مسایل انگیزشی مواجه‌اند که از طریق نظریه‌های متفاوت انگیزشی قابل حل است، شش نظریه عمده انگیزشی با نتایج مورد انتظار مدیران با هم در نظر گرفته شده است. در هر سطر جدول نتایج مورد انتظار مدیر و در هر ستون نظریه‌های انگیزش آورده شده است. برای مثال هر یک از نظریه‌های انگیزشی می‌تواند در زمینه افزایش تلاش کارکنان به مدیر کمک نماید. در مقابل نظریه‌های نیاز، برابری و ویژگی‌های شغل به ایجاد برنامه‌های افزایش رضایت شغلی کارکنان بیشترین کمک را می‌نماید. به مدیرانی که با جابه‌جایی و ترک خدمت زیاد کارکنان مواجه‌اند توصیه می‌شود برای حل مسئله از نظریه‌های تقویت، برابری، انتظار یا ویژگی‌های شغل استفاده نمایند (روستا، ونوس، ابراهیمی، ۱۳۷۹). منظور از نظریه‌های نیاز نظریه‌های سلسله مراتب نیازها، مراحل مختلف زندگی، زیستی - تعلق - رشد، نیازهای اکتسابی و نظریه دوساختی انگیزاننده - بهداشت است که نیازها یا انگیزه‌های خاصی را که به افراد نیرو می‌بخشد مورد مطالعه قرار می‌دهند.

نگاره ۱ رابطه نظریه‌های انگیزش و نتایج مورد انتظار در محیط کار: رویکرد اقتضایی (روستا، ونوس، ابراهیمی، ۱۳۷۹)

ویژگیهای شغل	هدف گذاری	انتظار	برابری	تقویت	نیاز	نظریه‌های انگیزش
						نتایج مورد نظر
		*				انتخاب و پیگیری یک راه حل
*		*	*	*		تلاش
*			*	*	*	عملکرد
*	*		*	*		رضایت خاطر
*			*	*	*	جلوگیری از غیبت
*		*	*	*		ترک خدمت

ویژگی‌های شغل رهیافتی نسبت به انگیزش است که می‌گوید؛ نفس کار، رمز انگیزش کارکنان است. کار یکنواخت و خسته کننده انگیزه خوب کار کردن را در افراد می‌کشد، در حالی که کار چالشی انگیزه افراد را زیاد می‌کند. سه جزء کار چالشی عبارتند از: (۱) تنوع، (۲) استقلال و (۳) اختیار در تصمیم‌گیری. دو روش مشهور برای افزایش تنوع در مشاغل تکراری، غنای شغلی (یا طراحی مجدد شغل) و گردش شغلی است (روستا، ونوس، ابراهیمی، ۱۳۷۹).

بیشتر افراد شغلی را ترجیح می‌دهند که به اندازه کافی برای آنها سرگرم کننده و همچنین چالشی باشد. انتظار کار بیش از توان افراد یا ندادن مهلت کافی برای انجام کار موجب فشار روانی خواهد شد. از سوی دیگر استفاده نکردن از تمام ظرفیت افراد نیز چنین تأثیری دارد؛ به عبارت دیگر چنانچه افراد فعالیت کافی برای پرکردن زمان کاری خود نداشته باشند یا به آنان اجازه استفاده از تمام مهارت‌ها و توانایی‌هایشان داده نشود دچار فشار روانی می‌گردند (عبادی، رضایی، ۱۳۷۸). تجربه شخصی نگارنده در بخش کنترل کیفیت یک کارخانه نساجی کاملاً مؤید این مطلب بود. در این بخش فعالیت‌های مافوق برنامه و پیشنهادات تعدادی از کارکنان که احتمالاً نیاز به کسب موفقیت بیشتری نسبت به سایرین داشتند با سردی و بی‌تفاوتی مدیر مواجه می‌شد. که این امر علاوه بر ایجاد فشار روانی در این افراد آنها را به سمت رفتارهای سیاسی در محیط کار و ابراز وجودهای ناسالم سوق می‌داد. به طور کلی ویژگی‌های دهگانه زیر، خصوصیتی هستند که افراد بیش از هر چیز توقع دارند در محیط کارشان حاکم باشد:

۱. برای مدیران کارآمدی کار کنند.
۲. خودشان اندیشه کنند.
۳. نتیجه نهایی کار خود را ببینند.
۴. وظیفه خوشایندی به عهده آنها باشد.
۵. از جریان کار مطلع شوند.
۶. نظراتشان شنیده شود.
۷. مورد احترام باشند.
۸. از زحماتشان قدردانی شود.
۹. به چالش دعوت شوند.
۱۰. فرصت‌هایی برای بهبود مهارت‌هایشان داشته باشند (ستیز و پورتر، مترجم: امین الله علوی، ۱۳۷۵). کارکنان دوست دارند ماهیت کارشان انگیزشی باشد تا اینکه از طریق پول یا عوامل دیگر انگیزه ایجاد کنیم. هر چند پول و پاداش‌های مادی از عوامل مهم رضایت‌بخش است. مطالعاتی که به جهت تعیین نقش پول در ارضای نیازها انجام شد نشان داد که پول تأثیر پیچیده‌ای دارد، اما نقش آن در ارضای نیازهای ذاتی بیشتر است. نقش پول به نحوه استفاده ما از پول بستگی دارد. بایستی توجه داشت پول و پاداش‌های مادی انگیزاننده‌های کافی در محیط کار نیستند. به طوری که بر اساس مطالعات انجام شده (پی رابینز، ۱۳۸۷) «انگیزش مدیران» بیشتر تحت تأثیر عوامل ذیل قرار دارد که پول یکی از آنهاست:
۱. چالشی بودن کار- چالشی بودن کار، به طوری که نه چندان ساده باشد (که انجام آن کم‌اهمیت به نظر برسد) و نه چندان دشوار باشد (که انجام آن محال به نظر برسد)؛ ضمن این‌که باید تسهیلاتی ایجاد شود که مدیران به طور مداوم اطلاعاتی را به صورت «بازخورد در مورد عملکرد خود» دریافت دارند. برای انجام کار چالشی، تناسب «وظایف، مسؤولیت‌ها و اختیارات مجریان» با «توانایی‌ها و خواسته‌های آنان» ضرورت دارد.
۲. مقام- کسب مقام برای ارضای نیازهای اجتماعی و نیاز به احترام، در شمار عوامل انگیزشی مورد توجه انسان‌ها قرار می‌گیرد. برای مثال، ارتقاء مقام و منصب فرد در سازمان، ممکن است عاملی برای افزایش انگیزه کاری وی محسوب شود.
۳. تمایل به رهبر شدن- برخی از افراد علاقه وافری دارند که در میان همکاران و هم‌ردیفان خود نقش رهبر و پیشرو را داشته باشند؛ برای مثال، علاقه‌مندند تا مرجع حل مسایل و تنظیم استراتژی یک گروه از افراد باشند.
۴. رقابت- افراد علاقه‌مندند تا برای کسب مزایای سازمانی (بویژه مقام و اعتبار) با سایر متقاضیان مزایای مذکور، رقابت کنند.
۵. پول- پول به عنوان یکی از عوامل انگیزاننده بسیار مهم تلقی می‌شود، به ویژه با عنایت به اینکه قابلیت زیادی دارد که از طریق تبدیل شدن به سایر عوامل انگیزشی، نیازهای متنوعی را برای صاحب خود ارضا کند؛ برای مثال می‌توان از پول برای ارضای نیازهای اولیه، نیازهای ایمنی، نیازهای اجتماعی، نیاز به احترام، و حتی ارضای نیازهای سطح بالاتر و مبادرت به انجام فعالیت‌های خیرخواهانه استفاده کرد (پی رابینز، ۱۳۸۷).

در پژوهشی (مردآزادناو، ۱۳۷۴) که عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی کارکنان رسمی نظامی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی بقیه ... (عج) را بررسی کرده و نظریه دو عاملی هرزبرگ را به عنوان چارچوب نظری پژوهش خود در نظر گرفته بود نتیجه گرفته شد که تأثیر عوامل درونی انگیزش (انگیزاننده ها) در مقایسه با عوامل بیرونی (بهداشتی) بیشتر است. با توجه به یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، عوامل زیر تأثیر اصلی را بر انگیزه کارکنان داشتند:

۱- ماهیت کار- شناخت و قدردانی از افراد و کار آنها.

۲- ماهیت مسئولیت- نحوه ارتباط با دیگران.

۳- پیشرفت و توسعه شغلی

۴- امنیت شغلی

۵- حقوق و دستمزد

۶- نحوه سرپرستی

۷- شرایط محیط کار و خط مشی حاکم بر محیط کار

در زمینه شناخت نیازهای انگیزشی کارکنان در سازمان‌های مختلف و اولویت بندی این نیازها تحقیقات زیادی انجام شده است. اما نتیجه این تحقیقات متفاوت و بعضاً متناقض است. انسان‌ها علی‌رغم داشتن ویژگی‌های شخصیتی مختلف و تفاوت‌های فردی، جوهره یکسانی دارند که نظریات انگیزش کوشش دارند به این جوهره وجودی انسان دست یابند. اما هنگامی که پرسش از نیازهای انگیزشی و اولویت بندی این نیازها می‌شود تفاوت‌های فردی، فرهنگی و محیطی بروز می‌کنند و منشأ اختلاف می‌شوند؛ این مسأله بیانگر طبیعت پویای انگیزش است. شاید بتوان گفت که بعضی از این اختلافات ناشی از اختلاف در روش پژوهش و یا سایر موارد تأثیرگذار است اما تحقیقاتی وجود دارند که توسط یک گروه کاری و روی جامعه‌های نمونه‌ای مشابه از یک کشور انجام شده‌اند و باز هم وجود اختلاف در بین جامعه آماری خود را ثابت کرده‌اند. برای مثال تحقیقی که بین دانشجویان رشته بازرگانی در نروژ انجام شد (مشبکی، ۱۳۷۷) نشان داد که دانش‌آموزان یک مدرسه به فرصت‌های رشد شخصی در کار اهمیت بیشتری می‌دادند اما دانش‌آموزان مدرسه دیگر مادی‌گراتر بودند و به مشخصه‌های مادی شغل ارزش بیشتری می‌دادند. دانش‌آموزان مدرسه سوم نسبت به دو مدرسه قبل ارزش بیشتری به امنیت شغلی می‌دادند.

دیگر توصیه‌های عمومی که می‌توان در بحث انگیزش ارایه کرد عبارتند از:

- به افراد آنچه را بدهیم که واقعاً از کارشان انتظار دارند. هر چه بیشتر بتوانید آنچه را آنها نیاز دارند، ارایه دهید، همان قدر هم می‌توانید آنچه را شما نیاز دارید متوقع باشید، از جمله بهره‌وری، کیفیت و خدمات.
- ثابت شده است که در آینده، کارکنان به مهارت‌های ذهنی بیشتری نیاز خواهند داشت. اداره افراد خلاق، حساسیت بیشتری را طلب می‌کند. هر چه افراد مطلع‌تر شوند، انتظار دارند در محیط کار با آنها بهتر رفتار شود.
- پیام‌های پنهان کارکنان را مورد توجه قرار دهید. گاهی اوقات در پس اطلاعاتی که کارکنان ارایه می‌دهند پیام‌هایی همچون نیاز به قدردانی، دیگران را مقصر دانستن، انتقاد از مدیریت، و غیره نهفته است. به آنچه عنوان نمی‌شود به خوبی آنچه که گفته می‌شود گوش دل بسپارید (ستیز و پورتر، مترجم: امین الله علوی، ۱۳۷۵). برای مثال وقتی کارگر به سرپرست خود وجود اشکال در ماشین را توضیح می‌دهد و دست آخر به او می‌گوید «خودم یک کاریش می‌کنم». مدیر می‌تواند وقت‌هایی را مثلاً بعد از نماز و خارج از اتاق خود تعیین کند تا تنها به این بازی‌های روانی افراد گوش دهد. بازی‌های روانی چهار ویژگی بارز دارند: (۱) مراودات، تکراری است. (۲) ظاهراً با معنی است. (۳) هدف از ارتباط یک یا چند مرادده ضمنی است. (۴) نتایج قابل پیش‌بینی است.
- یک نیاز ذاتی همه انسان‌ها این است که می‌خواهند مطرح باشند و ما بایستی از این نیاز برای هدایت آنها استفاده کنیم. در بررسی ۴۵ شرکت موفق مشاهده شد یکی از علل موفقیت سبک مدیر است که مدیر به واحدهای مختلف سرکشی می‌کرد. البته مدیر قبل از سرکشی افراد خوب و مفید را شناسایی می‌کرد. سپس در سرکشی ناگهانی خود به آنها شناسایی می‌داد. به این سبک

مدیریت (MBWA) (Management By Wandering Around) گویند. کارکنان بایستی بدانند هر کاری بکنند، چه مثبت و چه منفی رئیس به آن توجه دارد. گاهی فرد برای جلب توجه دیگران دست به رفتارهای خشنی می‌زند، بعضی از حوادث و جراحات ناشی از کار و مشاجره فرد با همکاران و ناسازگاری او را می‌توان به دلیل نیاز به جلب توجه دانست. لازم به ذکر است در بعضی مواقع کارکنان دریافت بازخور منفی از مدیر را به بی‌توجهی او ترجیح می‌دهند.

• بازخور یکی از نظریات جدید انگیزشی است. که انسان‌ها دوست دارند از کمیت و کیفیت کار خود مطلع شوند. اما به دلیل استفاده ناصحیح مدیران از سیستم ارزیابی و نظارت باعث شده در کارکنان نسبت به این سیستم‌ها نگرش منفی بوجود بیاید و از آن به «مچ‌گیری» تعبیر شود.

• یکی از مهارت‌های مورد نیاز مدیر شناخت تفاوت‌های انگیزشی است. یعنی پاداش باید با نیاز فرد در آن مقطع زمانی خاص متناسب باشد. چه پاداش و چه تنبیه اگر با نیاز فرد در ارتباط نباشد، ارزش ندارد. همچنین وقتی می‌خواهیم به کسی پاداش دهیم، نبایستی همزمان از او کار دیگری بخواهیم؛ چون این امر اثر انگیزشی پاداش را از بین می‌برد. هنگام دادن پاداش بایستی احساس خود را نیز بیان کنیم، برای مثال بگوییم «خیلی خوشحال شدم از کاری که انجام دادید».

• مدیران بایستی توجه داشته باشند، نیاز انسان‌ها در طول مدت خدمت تغییر می‌کند. نیاز فرد در ابتدای استخدام با نیاز او پس از چند سال، برابر نخواهد بود؛ حتی اگر هیچ عامل جذاب محیطی دیگر وجود نداشته باشد. در آغاز کار نیازهای اساسی و ایمنی و تأمین فرد شدید است، ولی به تدریج نیازهای دیگر وی قوت می‌گیرد؛ از این رو سازمان و مدیریت آن در هر مقطع زمانی باید پاسخ‌گوی نیازهای فرد در آن مقطع باشد، تا بتواند هشتاد تا نود درصد توانایی‌های فرد را برای کسب اهداف سازمانی به کار گیرد. نمودار ۲ سیر تحول نیازها را در چرخه حیات زندگی کاری نشان می‌دهد (پی رابینز، ۱۳۸۷).

۳ نتیجه‌گیری

توجه به موضوع انگیزش به دلیل تأثیر بر بسیاری از متغیرهای سازمان از موضوعات مهم و اجتناب‌ناپذیر سازمان‌ها در حال حاضر می‌باشد. انگیزه کارکنان و رضایت آنها از کار بر اصلاح و بهبود رفتار، پذیرش تغییر، روحیه، بهره‌وری غیبت و ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار است. توجه به این پدیده‌ها برای نیروی انسانی جمهوری اسلامی ایران که سازمانی بزرگ و در ارتباط مستقیم با مردم است بسیار راهگشا خواهد بود. اما بایستی توجه داشت که در دنیای واقعی، سازمان‌ها همیشه با محدودیت‌هایی روبرو هستند که این امر مدیر را به سمت استفاده بهینه از منابع سوق می‌دهد. بدین دلیل است که علاوه بر شناخت نیازهای انگیزشی کارکنان باید بتوان این نیازها را اولویت‌بندی کرد، تا از طریق این اولویت‌بندی، مدیر بتواند با صرف وقت، انرژی و هزینه موجود برای برآورده کردن نیازها و معیارهای مهم‌تر از نظر کارکنان به بیشترین سطح انگیزه و رضایت در سازمان برسد. برای نیل به این مهم و افزایش انگیزه و رضایت کارکنان می‌توان در تحقیقی به تعیین و اولویت‌بندی نیازهای انگیزشی کارکنان پرداخت و سپس با توجه به نتایج این تحقیق و امکانات و محدودیت‌های سازمان نظام جامع انگیزشی طراحی کرد. در نهایت بایست گفت، لازم است مدیران در تمام سطوح سازمان با بحث رفتار سازمانی و انگیزش جهت شناخت تفاوت‌های فردی آشنا باشند تا بتوانند، کارکنان را در مشاغل متناسب با ویژگی‌های شخصی هر فرد به کار گمارند. همچنین مدیران بایستی در برخوردهای رو در رو با کارکنان نیز رفتار مناسب از خود بروز دهند.

منابع

- ۱- احدی نیا، ناصرالدین. (۱۳۸۴). راهکارهای افزایش بهره‌وری. ماهنامه تدبیر- سال شانزدهم- شماره ۱۵۷.
- ۲- استیفن پی رابینز؛ (۱۳۷۸). رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها؛ ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی؛ (ویرایش ۲-) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- ۳- الوانی، سید مهدی. محمدی، سمیه. میرزایی، مهدی. (۱۳۹۱). تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره وری نیروی انسانی. فصلنامه مدیریت. سال ۹. ش ۲۸.
- ۲- داوری، دردانه؛ شانه‌ساززاده، محمدحسن؛ (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک (از تئوری تا عمل)؛ تهران: نشر آتنا.
- ۳- دل، تایلا؛ (۱۳۷۹). شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد؛ ترجمه فرهاد احمدی نایینی؛ تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- ۴- رضائیان، علی؛ (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ۵- رضائیان، علی؛ (۱۳۸۱). مبانی سازمان و مدیریت؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ۶- رضائیان، علی؛ (۱۳۸۱). مبانی مدیریت رفتار سازمانی؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ۷- رضائیان، علی؛ (۱۳۸۴). مدیریت فشار روانی؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ۸- روستا، احمد؛ ونوس، داور؛ ابراهیمی، عبدالحمید؛ (۱۳۷۹). مدیریت بازاریابی؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ۹- ستیز، ریچارد ام، پورتر، لیمان دلبیو؛ (۱۳۷۵). انگیزش و رفتار در کار؛ ترجمه امین الله علوی تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۰- عبادی، عباس؛ رضایی حسین؛ (۱۳۷۸). عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی پرسنل؛ همایش مسایل روانشناختی در نیروهای نظامی.
- ۱۱- مردآزادناو، بهزاد؛ (۱۳۷۴). بررسی مقایسه سطوح نیازهای مدیران و کارکنان شعب بانک سپه تهران به منظور ایجاد انگیزش در کار؛ پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد علوم تربیتی و روانشناسی؛ تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- ۱۲- مشبکی، اصغر؛ (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی «تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی»؛ تهران: نشر ترمه.

۱۳- Gooderham, P., Nordhaug, O., Ringdal, K. & Birkelund, G.E.; (۲۰۰۴) Job values among future business leaders: the impact of gender and social background; Scandinavian Journal of Management (۲۰), ۲۷۷-۲۹۰.

۱۴- Zakeri, M.; Olomolaiye, P.; Holt, G. D.; Harris, F. C.; (۱۹۹۷) Factors affecting the motivation of the Iranian construction operatives; Building and Environment; Vol ۳۲, Issue ۲, pp. ۱۶۱-۱۶۶.