

عنوان مقاله: بررسی تاثیر انگیزش بر عملکرد کارکنان

نویسنده: مجید دشتکی

رشته: مدیریت بازرگانی گرایش مالی

استاد: جناب آقای دکتر برآهویی

Email: NIROO6627@YAHOO.COM

چکیده:

تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی انسان ها به عنوان کارمند در سازمان ها انجام شده است. این مقاله از نوع تحقیقات توسعه بوده و روش انجام آن پیمایشی و روش گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه ای می باشد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات فیش برداری بوده است. به طور کلی اخلاقیات در سازمان ها به عنوان سیستمی از ارزش ها و بایدها و نبایدها تعریف می شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می شود. به طور کلی انسان ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آنها را شکل می دهد از طرفی اخلاقی بودن یا نبودن رفتارها و عملکرد می تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان گردد. انسان در همه سازمانها چه صنعتی چه بازرگانی یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمان تلقی می شود. در جهت نیل به افزایش کارایی و بهره وری هر چه بیشتر این عامل باید عوامل انگیزاننده را در او شناخت و سپس برای ارضای این نیازها در جهت افزایش کارایی همت گماشت ضمن اینکه کلیه صاحبانظران مدیریت انگیزش رافرایندی پیچیده و بنابراین دارای ماهیت چند بعدی دانسته اند از این رو فهم و کاربرد آن نیازمند وقوف بر دانش مربوط و هنر بکارگیری آن می باشد.

کلمات کلیدی:

انگیزش؛ توسعه شغلی، سلامت اداری، رفتار اخلاقی

اخلاقیات در سازمان به عنوان سیستمی از ارزش ها و بایدها و نبایدها تعریف می شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می شود. به طور کلی انسان ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آنها را شکل می دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار می گیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی سر بزنند که این ویژگی های انسانی بر روی میزان کارایی و اثر بخشی سازمان تاثیر بگذارد. رفتارهای متفاوت اخلاقی افراد به عنوان کارمندان سازمان در یک طیف خطی که یک سر آن سلامت اداری و سر دیگر طیف فساد اداری می باشد قابل تحلیل می باشد و میزان سلامت اداری در میزان موفقیت سازمان در انجام ماموریت ها، اجرای راهبردها و برنامه ها و در نهایت دستیابی به اهداف سازمانی نقش به سزایی را ایفا می کند.

اولین گام در دستیابی به این اهداف درک صحیح از مفهوم اخلاق و شناسایی عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان می باشد که در این تحقیق سعی شده تا به طور جامع این عوامل احصاء و طبقه بندی گردند.

با افزایش رقابت و گسترش روشهای توسعه منابع انسانی، سازمانها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما، سازمانها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت ها و تجربیاتی می شود که طی سالها تلاش به دست آمده است. هزینه های ترک خدمت کارکنان را می توان به شرح ذیل برشمرد (هوم و گریفت، ۱۹۹۵؛ کاسیو، ۱۹۹۱)

در شرایط کنونی رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی، نگرانیهای زیادی را در بخشهای دولتی و غیردولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را واداشته تا در جستجوی مبنای نظری در این رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. لذا یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه ها است تا آنها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسایل در

جامعه و حرفه خود به کار پردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. اولین گام در دستیابی به این اهداف درک صحیح از مفهوم اخلاق و شناسایی عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان می باشد تا در گام های بعدی بر روی این عوامل مذاقه لازم صورت پذیرد.

انگیزش :

انگیزش در لغت به معنای انگیزتن، تحریک و ترغیب کردن و انگیزه به معنای آنچه که کسی را به کاری برانگیزد، هست پس انگیزش را می توان نیرویی پیش برنده به شمار آورد.

برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود.

در یک سازمان توجه به دید مشترک و انگیزش در فعالیت های درون سازمانی اهمیت بسیار دارد.

چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش های شخصی کارکنان است؛ بنابراین

انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد)

حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد.

بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای

آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می دارد . چرا که با تلاش

و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت

صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت قدمهای اساس بردارد و لذا همواره این سوال برای نویسنده مقاله مطرح

بوده و هست که چرا و چگونه پاره ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دل بستگی به

کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه

و انگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟ چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات و مزایای یکسان، فعال و دارای انگیزه و برخی

دیگر با تمامی مشکلات ماندگار می شوند؟ در چه صورتی افراد حداکثر توان خود را در کار به عمل می آورند؟ چگونه می

توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟

شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می کنند ، می تواند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان

متفاوت است؟

سرانجام اینکه در سطح کلی آگاهی از فرایندهای انگیزش برای شناخت پویایی سازمان ضروری است چرا رفتار مردم اینگونه می باشد؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می شود؟ و... پاسخ به اینگونه سوالات با شناخت آنچه کارکنان را برمی انگیزاند روشن می شود.

نظریه های معاصر انگیزش

در سال ۱۹۷۰، ج. پ. کمپل و همکارانش تئوریهای انگیزش را در دو چارچوب کلی تقسیم کردند:

۱- نظریه های محتوایی

نظریه های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می کنند و نظریه پردازان محتوایی درصدد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می شود. به عبارت دیگر تئوریهای محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می سازد (نایای، ۱۳۷۳، ص ۲۵).

نظریه سلسه مراتب نیازها: ابراهام مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسانی، بر مبنای تجربه کلینیکی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد.

وی احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم نموده و آن را سلسله مراتب نیازها می نامد که عبارتند از :

نیازهای فیزیولوژیک - ارضای سائقه های تشنگی، گرسنگی و جنسی

نیازهای ایمنی - رهایی از ترس آسیب های برونی، تغییرات شدید برونی

نیازهای مربوط به تعلق - میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران

نیاز به قدرت و منزلت - احترام و ارج گذاری مثبت از جانب همسالان و وابستگان

خودپایی یا شکوفایی - فرصت برای ارضای توان بنیادین فرد تا حد نزدیک تر شدن به خود طبیعی (میچل، ص ۲۳۴ - ۲۳۳)

پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیر دستان برآورده شود آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف

های سازمان بکار خواهند برد. اینگونه مدیران معمولاً از خود سوال می کنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمی شود؟ در حالی که ما پول خوبی می پردازیم و موقعیت کار عالی است. در حقیقت پولی که به کارمندان پرداخت می شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تامین کنند وقتی به مصرف می رسد که آنها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچکس پول را در موقع کار خرج نمی کند. بنابراین پول به تنهایی نمی تواند انگیزه ای در کارمندان سازمان ایجاد کند. آنچه باعث انگیزه می شود برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارد یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت، تامین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن به ندرت کاملاً" ارضا می شوند بخصوص برای افرادی که در رده های پایین سازمان قرار دارند و به فوق العاده یا پاداش متکی هستند. ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و مانند آن در فرد به وجود می آورد حال آنکه عدم ارضای این نیازها باعث می شود که شخص احساس خود کم بینی، ضعف و بی پناهی کند و احتمالاً ناراحتی های عصبی در شخص ایجاد شود نظریه نیازهای بالفعل مورای: یکی دیگر از ساختارهای جالب نیازها، نظریه نیازهای بالفعل مورای است. مفروضات این نظریه توسط مورای شناسایی شد و اکتینسون عقاید مورای را به شکلی محکم و کاربردی تبدیل کرد. همانند سلسله مراتب نیازهای مازلو، نظریه نیازها بر این فرض استوار است که مردم نیازهایی دارند که رفتار آنها را بر می انگیزاند. مکانیزم هایی که نیازها را فعال می سازند تا حدودی در این مدل پیچیده تر هستند. به عقیده مورای چند طبقه نیاز برای اکثر افراد مهم می باشد و تعدادی از این نیازها ممکن است به درجات مختلف و همزمان فعال باشند. به عبارت دیگر نیازهای مضاعف، رفتار همزمان را برانگیخته می سازند و ترتیب از پیش تعیین شده الزامی نیست (محمدزاده و مهرهژان، 1375، ص 134).

نظریه نیازهای سه گانه ملک کللند :

دیوید ملک کللند در سالهای اولیه دهه ۱۹۵۰ تحقیقاتی پیرامون انگیزه آغاز نمود. وی سه عامل انگیزش را در مورد نیازها پیشنهاد نمود که عبارتند از :

نیاز به کسب موفقیت: یعنی تلاش برای کسب هدف با توجه به برنامه ها و استانداردهایی که موفقیت را تضمین می نماید .

نیاز به کسب قدرت: یعنی کسب توانایی برای اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آنها .

نیاز به کسب دولتی و روابط: یعنی تمایل به کسب دوستی، حمایت دیگران و ایجاد روابط صمیمی با آنها .

نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد: در پاسخ به انتقادات وارده به نظریه مازلو، شخصی بنام کلایتون آلدرفر نظریه ای را معرفی

کرد که شباهت زیادی با نظریه سلسله مراتب نیازها دارد، با این تفاوت که برای بروز نیازها به سلسله مراتب قائل نبوده و آنها

را در یک پیوستار مورد بررسی و کار کرد قرار می دهد. در این نظریه نیازهای زیستی همان نیازهای جسمانی و ایمنی در

نظریه سلسله مراتب نیازهاست، نیاز تعلق به نیازهایی مانند محبت، کرامت و احترام توجه دارد و نیاز به رشد در واقع به همان

نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۱۶۶)

نظریه های فرایندی

این نظریه ها بیشتر شناختی هستند و به چرایی ها پاسخ می دهند. عوامل موثر در انگیزش چندان مورد توجه نظریه های فرایندی

قرار نمی گیرد. این نظریه ها، فرایندهای رفتاری موجود زنده را مورد نظر قرار می دهند. به عبارت دیگر چگونگی آغاز و

تداوم رفتار بررسی شده و دلیل توقف آن تبیین می شود. همه الگوهای فرایندی سعی دارند متغیرهای عمده ای را که در

انتخاب سطح فعالیت برای انجام کار موثر هستند، مشخص نمایند. معمولاً متغیرهایی مانند نیازها، انتظارات، پاداشها و تقویت

کننده ها مورد توجه قرار می گیرند. علاوه بر این، الگوهای فرایندی درصد یافتن کنش متقابل این متغیرها با متغیرهای وابسته

ای چون خشنودی شغلی کارکنان می باشند (نایلی، 1373، ص ۲۵)

نظریه انتظار: نظریه انتظار یک مدل انگیزش پیچیده است و به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام کار بوسیله افراد مربوط می

شود. این نظریه علت این که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می دهند و انتخاب می کنند، شرح می دهد و

انگیزه رفتار را با موارد زیر معین می کند :

ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداشهایی که احتمالاً از یک رفتار معین حاصل می شود .

جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او .

و به این ترتیب انگیزش تحت تاثیر دو عامل است: نتایج مورد انتظار \times جذابیت نتایج = انگیزش. بنابراین انگیزه انجام کار هم

به نتایج مورد انتظار و هم به جذابیت آن وابسته است . (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۱۷۵)

تئوری انتظار و عدالت: عملکردتابعی است از انگیزش و توانایی: توانایی \times (A) میزان تلاش = (E) عملکرد (P). همچنین رضایت تابعی از نتایج کسب شده بوده و قصور فرد از عدالت و انصاف منظور شده در گرو تحقیق این نتایج است. پاداش ها بر دو نوع است :

پاداش های درونی (باطنی) مانند آزمودنی بودن کار، ارضای نیاز شهرت با انجام کار و غیره

پاداش های خارجی (عارضی) مانند پول، مقام و موقعیت و نظایر این .

معیار عدالت و پاداش هم چیزی است که شخص با در نظر گرفتن آنچه که دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می دارند، احساس می کند باید دریافت دارد. این نظریه مدیران اجرایی را بدین معنی هدایت می کند که اهداف زی‌دستان مشکل عمده ای نیست و به توانایی و مهارت های آنان مربوط می شود و سیستم پاداش باید با نیازهای غالب آنان مرتبط شود (پور ترولاولر، ۱۹۶۸، ۱۶ - ۱۵).

نظریه برابری: نظریه برابری یکی از نظریات شناختی است که رفتار را در سازمانهای کاری توضیح می دهد. این نظریه اولین بار توسط آدامز و وایک مطرح شد و مبتنی بر این پیش فرض ساده است که مردم می خواهند منصفانه با آنها رفتار شود. فرض کلی نظریه این است که فرد ارزش نسبی بین ستاده و داده خود را با ارزش نسبی بین ستاده و داده شخص یا اشخاصی که از نقطه نظر وی قابل مقایسه هستند محاسبه کرده و این نسبت ها را با هم مقایسه می کند. برابری در صورتی وجود خواهد داشت که نسبت ستاده به داده شخص با نسبت ستاره به داده شخص یا اشخاص دیگر برابر باشد (نایلی، ۱۳۷۳، صفحه های 85 - 86)

(نظریه اسناد: طبق این نظریه رفتار انسانها یا برخواسته از ویژگیهای شخصیتی افراد است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته اند مربوط می شود. بنابراین، نظریه اسناد مسئولیت و فرایندهای شناختی که انسانها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می کنند، مورد تحلیل قرار می دهد. نظریه اسناد در صدد تبیین این نکته است که چگونه آدمی تلاش می ورزد تا بروز رفتارهای مشهود فردی را براساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران بازشناساند (بارون و گرین برگ، ۱۹۹۰، ۱۲۲)

نظریه هدفگذاری: طبق نظریه هدفگذاری، اگر برای هر شخصی هدفی تعیین شود، افراد جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می شوند. در واقع افراد هدفمند، بیشتر و دقیق تر از اهداف بی هدف تلاش می کنند. همچنین، افراد با اهداف رقابتی

و مبارزه طلبانه، نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند، بیشتر تلاش و فعالیت می کنند. صاحب نظران معتقدند گرچه تعیین هدف، بازدهی افراد را افزایش می دهد اما در رابطه با پدیده هایی مانند غیبت، جابجایی یا رضایت شغلی طرح قابل تحلیلی ارائه نمی دهد (سید جوادین، ۱۳۸۶، صفحه ۱۷۸)

عوامل موثر بر ایجاد انگیزه:

در یک بررسی کلی می توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد دیگری است که به آنها اشاره می شود:

در یک سازمان موفق اولین و مهم ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان می دانند. امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی قایل است. در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت بخش باشد.

شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می گردد و لازم است تفکیک شغلی برپایه توانایی های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد.

حین به کارگیری مشاغل و مهارت های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می کند. به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمانی یاری می رسانند.

عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک های مادی است. یکی از چالش های مهم شرکت ها تحول روش های پاداش است که مردم را بر می انگیزد. هرچه فردی کمتر پول به دست آورد، اهمیت مقدار حقوقش بیشتر می شود. هرچه افراد پول بیشتر به دست آورند و بیشتر برای کاری که انجام می دهند دلسوزی کنند، اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می شود و پول جایش را به قوه تشخیص برای نیل به هدف و آزادی عمل می دهد. به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می شود. مشوق های مادی به تنهایی نمی توانند افراد درستکار را جذب کنند.

برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم تر از پول است و عواملی که بر رفاه تاثیر می گذارند، عبارتند از: ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج نهادن شدن و احساس وجود عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد

شخصی به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می‌کند. مشوق‌های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند،

موثرتر از انگیزاننده‌های منفی به شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند.

سلامتی و نشاط از دیگر عوامل موثر بر ایجاد انگیزه هستند. هنگامی که شخص احساس تندرستی و شادابی کند به آسانی خسته

نمی‌شود، کمتر بیمار می‌گردد، فعالیت و کار برای وی شوق‌انگیز و فرح‌بخش می‌شود و با انگیزه و شور و شوق مثبت به کار

روی می‌آورد. طبق بررسی‌های به عمل آمده، هزینه تامین تندرستی و شادابی کارکنان به جهت افزایش توان کاری و در

نهایت سود شرکت، از هزینه درمان بیماری‌ها و عدم سود ناشی از سستی و رخوت کارکنان بیشتر نخواهد بود.

یکی دیگر از مسائل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و

سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعاتی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت

است، اغلب به نتایجی نادرست می‌انجامد. برای کسانی که به‌ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی

خود آگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با آن توانایی‌ها سازگار باشند. این رازی است که اشتغال را دلپذیر و خشنودکننده

می‌سازد و کارایی فرد را در سازمان افزایش می‌دهد. به عنوان یک کارمند شرکت نیز کامیابی در وظایف شغلی از راه کوشش

آگاهانه و با جدیت به دست می‌آید. مهم آن است که در هر مرحله شغلی توانمندی‌ها و شایستگی‌ها به درستی اندازه‌گیری شده

و راه‌های پیشرفت آنها بررسی و دنبال شود. در این راه باید قابلیت‌ها از طریق ارزیابی و نتیجه‌گیری افزایش پیدا کند.

به این ترتیب ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک شرکت طی دوران کاری ضروری به نظر می‌رسد. منظور از ارزیابی

عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله

علل اصلی ارزیابی عملکرد است. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید می‌توان در برنامه‌ریزی

نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادها بالقوه

کارکنان استفاده نمود.

آخرین محرک انگیزه در کارکنان سازمان که مورد بررسی قرار خواهد گرفت فرآیند آموزش است. هدف از آموزش آن

است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های به خصوص، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب

یعنی نیل به اهداف سازمانی تغییر کند، برای نیل به اهداف، هر سازمانی باید کلدری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته

باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز دست یابند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به‌دست آورند. آموزش خواست افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت، دوره‌هایی ترتیب داد. در واقع تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور مداوم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند حداکثر کارایی و بهره‌وری را داشته باشند. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود پس از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد تا رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری موثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

خواص اساسی انگیزه ها:

به طور کلی شرایط ایجاد کننده انگیزه ها در نحوه بروز آن اثر دارد، از طرف دیگر وجود انگیزه در آدمی ایجاد نیرو می کند. دلایل فیزیولوژیکی - روانی در ایجاد انگیزه کاملاً مؤثرند، بنابراین برای مطالعه انگیزه سه عمل عمده یعنی:

- شرایط ایجاد کننده انگیزه، نتایج رفتاری حاصل از انگیزه، اساس و پایه های فیزیولوژیک انگیزه باید مورد مطالعه قرار گیرند . به طور خلاصه انگیزه ها را می توان به دو گروه عمده تقسیم کرد:

- 1- انگیزه هایی که منشاء جسمانی و بدنی دارند انگیزه های اصلی خوانده می شوند مانند گرسنگی، تشنگی، انگیزه جنسی،
- 2- دیگری انگیزه های اجتماعی یا انگیزه های اکتسابی که بر اثر معاشرت فرد با افراد دیگر جامعه و یادگیری حاصل می شود و می توان آنها را به عوامل یادگیری و محیطی مربوط دانست.

کارکنان از مشاغل خود چه می خواهند؟

در بحث از انگیزه ها ، یادآوری این نکته مهم است که افراد، نیازهای بسیاری دارند که همه این نیازها به طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می کنند. ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه کس دقیقاً یکسان نیست. کسانی وجود دارند که اساساً به وسیله پول انگیزش پیدا می کنند و کسان دیگری که در درجه اول به تأمین توجه دارند، و قص علی هذا . با وجود اینکه در مقام مدیر، ما باید به تفاوت‌های فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیاید که نمی توانیم پیش بینی کنیم که

فعالاً در بین کارکنان ما کدام انگیزه‌ها بیشتر از انگیزه‌های دیگر اهمیت دارند. بزعم مزلو، این انگیزه‌ها، انگیزه‌های مسلط هستند- یعنی انگیزه‌هایی که هنوز ارضاء نشده‌اند. سؤال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می‌خواهند؟

برای پاسخگویی به این سؤال، تحقیقات جالبی درمیان کارکنان مؤسسات صنعتی آمریکا صورت گرفته است. در یکی از این تحقیقات از سرپرستان خواستند که سعی کنند خود را جای کارگران بگذارند و عباراتی را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کنند. این عبارات چیزهایی را که ممکن بود کارگران از کارشان بخواهند، توصیف می‌کردند. به سرپرستان تأکید گردید که در رتبه بندی عبارات فکر نکنند که خود چه می‌خواهند بلکه فکر کنند که کارگران چه می‌خواهند. علاوه بر سرپرستان، از خود کارگران نیز خواسته شد همان عبارات را با توجه به آنچه که بیش از هرچیز از کار خود می‌طلبیدند رتبه بندی نمایند.

چنانچه از نتایج پیداست، سرپرستان عموماً مزد کافی، تأمین شغلی، ارتقاء و شرایط مناسب برای کار کردن را به عنوان چیزهایی که کارگران بیشتر از همه از کار خود می‌خواهند، رتبه بندی کردند. در مقابل، کارگران احساس می‌کردند چیزهایی که بیشتر از همه می‌خواستند عبارت بودند از قدردانی کامل در مقابل انجام کار، احساس مشارکت و اهمیت در کار، و درک توأم با همدردی از لحاظ مشکلات شخصی که همه این محرکات به انگیزه‌های تعلق و احترام مربوط است. جالب توجه این است که چیزهایی که کارگران بیشتر طالب بودند بوسیله سرپرستان آنها بعنوان کم اهمیت ترین موضوع رتبه بندی شده بودند. در برخی موارد، از جانب سرپرستان نسبت به چیزهایی که واقعاً بیشترین اهمیت را برای کارگران دارند حساسیت بسیار اندکی نشان داده می‌شود. ظاهراً آنها فکر می‌کنند محرکات ارضاء کننده نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی از لحاظ کارگران بیشترین اهمیت را دارند. چون درک و تلقی سرپرستان به موجب این انگیزه‌هاست، لذا چنان عمل می‌کنند که گویی حق به جانب آنهاست. بنابراین، سرپرستان برای ایجاد انگیزش در کارگران، محرکات (معتبر قدیمی) یعنی پول، مزایا و تأمین را به کار می‌برند. در این مرحله ممکن است این نتیجه کلی را بگیریم که افراد نه براساس واقعیت بلکه براساس ادراکات خود عمل می‌کنند. یک مدیر با هرچه بیشتر نزدیک کردن ادراک خود به واقعیت (زیر دستانش واقعاً چه می‌خواهند؟) غالباً می‌تواند بر اثر بخشی خود در کار کردن با آنها بیفزاید. یک مدیر باید افراد خود را بشناسد تا متوجه شود چه

چیزی در آنها ایجاد انگیزش می کند، او می تواند صرفاً به مفروضات متکی باشد حتی اگر یک مدیری از یک کارمند بپرسد که راجع به چه چیز معینی چه احساسی دارد، این کار لزوماً به بازخورد مناسبی منتج نمی شود.

کیفیت ارتباطاتی که کارکنان یک مدیر با وی برقرار می کنند غالباً مبتنی بر رابطه ای است که میان او و افرادش طی یک مدت زمان طولانی استوار گردیده است. روز به روز آشکارتر می شود که اغلب مدیران تشخیص نمی دهند یا نمی فهمند که آنچه امروز مردم از مشاغل خود می خواهند با آنچه آنها چند دهه قبل می خواستند، متفاوت است. امروز در کشورهای پیشرفته کمتر مردمی، به استثنای کسانی که در برخی از زاغه های شهری و محلات فقیرنشین سکونت دارند، از لحاظ نیازهای اولیه نگرانی دارند. ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی در نتیجه بالا رفتن خارق العاده سطح زندگی، افزایش چشمگیر حقوق و مزایای شغلی در تمام سطوح کار، و کمکهای گسترده ناشی از برنامه های دولتی - نظیر رفاه، تأمین اجتماعی، کمک درمانی و بیمه بیکاری میسر شده است.

چون در این کشورها نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی بخش عظیمی از مردم ارضاء می شود لذا مردم به انگیزه های اجتماعی، احترام و خودیابی توجه بیشتری نشان می دهند. مدیران باید از این واقعیتها آگاه باشند. در سازمانهای امروز، به دلیل تغییراتی که در اولویت نیازهای کارکنان به وجود آمده است باید چنان محیطی فراهم ساخت که برانگیزنده و ارضاء کننده نیازهایی فراتر از فقط نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی باشد (یال هرسی و کنث بلانچارد، صفحه ۴۶، ۱۳۶۸)

می توان گفت: انگیزش عبارتست از مجموعه ای از نیروها که موجب می شود اشخاص به شکل های مختلف رفتار نمایند. انگیزش با یک نیاز آغاز می شود. اشخاص راههای ارضاء نیازهایشان را جستجو و سپس متناسب با آن رفتار می کنند. عملکرد ناشی از این رفتار، مجموعه ای از پاداشها و تنبیه ها را به همراه خواهد داشت. یک نتیجه مطلوب به شکلهای مختلفی می تواند نیاز اولیه را برطرف کند.

اولین نظریه مربوط به انگیزش بر مفهوم هدونیسم که براساس آن اشخاص خواهان خوشبختی و آسایش بوده و از درد و ناراحتی دوری می کنند استوار است. مدیریت علمی با این ادعا که پول عامل اولیه انگیزش انسان در محیط کار است، نظریه مزبور را وسعت بخشید. در نظریه روابط انسانی اعتقاد براین بود که عوامل اجتماعی انگیزه های اولیه انسان هستند. طبق نظریه آبراهام مازلو نیازهای انسان دارای سلسله مراتب است که با نیازهای فیزیولوژیکی آغاز و نیازهای تعلق، منزلت، و

بالاخره خودیابی را دربر می گیرد. فهرست نیازهای ماری شامل بسیاری نیازهای مرتبط با کار است که فاقد سلسله مراتب بوده و از ترتیب، دانستن و....

به نظر ماری این نیازها عموماً اکتسابی بوده، دارای دو ویژگی جهت و شدت می باشند. تئوری ERG الدرفر شکل تجدید نظر شده سلسله مراتب نیازهای مازلو است که دارای ویژگی برگشت به مرحله قبل نیز می باشد.

در تئوری هرزبرگ، رضایت و نارضایتی به جای اینکه دو سر یک طیف باشند، با یکدیگر متفاوت بوده و بر روی دو طیف جدا قرار دارند. به عبارت دیگر نقطه مقابل رضایت، نارضایتی نیست. بلکه عدم رضایت می باشد. در عوض نقطه مقابل نارضایتی، عدم نارضایتی خواهد بود.

فرض بر این است که عوامل انگیزشی بر رضایت اثر می گذارند و عوامل نگهدارنده یا بهداشتی بر عدم رضایت اثر خواهند گذاشت.

تئوری هرزبرگ در میان مدیران از شهرت زیادی برخوردار است لیکن دارای کمبودهای زیادی نیز می باشد.

سایر نیازهای مهم فردی عبارتند از: نیاز به کسب موفقیت، نیاز به تعلق و نیاز به قدرت، این نیازها بخشی از تئوری ماری نیز می باشند ولی تا حد زیادی به صورت مستقل و جدا از یکدیگر مورد مطالعه قرار گرفته اند.

در این بخش نظریه های مختلف درباره انگیزه ها و نیازهای انسانی مورد مطالعه قرار گرفتند. با وجود همه تفاوتها این نظریه ها از وجوه اشتراک نیز برخوردارند. به عنوان مثال: مازلو و آلدرفر به وجود سلسله مراتب در نیاز اعتقاد داشتند. در حالی که هرزبرگ دو مجموعه جدا از هم ارائه می دهد.

این تئوریهای دارای نقاط ضعفی هم هستند، به عنوان مثال آنها عوامل ایجادکننده انگیزه را معرفی می کنند ولی به فرآیند واقعی انگیزش اشاره زیادی نکرده اند.

نتیجه گیری:

میتوان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند . عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد . این کار با پرداختهای تشویق - قدردانی کتبی و یا گردش شغلی صورت می گیرد.

آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسند و در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن واجبات ارضای نیاز کارکنان باشد با در نظر گرفتن این که برخی از کارکنان برای مشاغل فروش , تعدادی برای مشاغل ستادی و گروهی برای مشاغل تحقیقاتی مناسبترند، آگاهی از این تفاوتها در تصمیم گیری مربوط به سازماندهی یعنی اینکه چه کسی را به چه شغلی باید گمارد می تواند مفید باشد.

آگاهی از نیاز های افراد سازمانی مدیران را در دادن یا ندادن پاداش یاری می کند .عکس العمل برخی از کارکنان در مقابل پاداشهای مختلف متفاوت است و این آگاهی در زمینه تفاوت در نیازها می تواند به مدیر کمک کند تا سیستمهای منطبق با نیازهای کارکنان را طرح ریزی کند.