

معرفی عوامل انگیزش بر بهره وری کارکنان در سازمان ها

عباس کیادلیری

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

نام نویسنده مسئول:

عباس کیادلیری

چکیده

با وجود حرکت سریع سازمانها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب رضایت کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است.

لذا همواره میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود یکی از دغدغه های مدیران است.

نیاز به عنوان یک واژه فنی حالتی درونی است که باعث می شود نتیجه پیامد خاص جالب به نظر برسد یک نیاز ارضا شده تنش ایجاد می کند و در نتیجه در درون فرد نوعی ساعقه یا پویایی به وجود می آورد این پویایی موجب بروز نوعی رفتار پژوهشی در فرد می شود و او در پی تامین هدفهای ویژه ای بر می آید؛ اگر آن هدفها را تامین کند نیاز مزبور ارضا می شود و در نتیجه تنش کاهش می یابد، لذا بر آن شدیم تا با تکیه بر نظریه های انگیزشی و میدانی به عواملی که در بهره وری سازمانها تاثیر دارند بپردازیم.

واژگان کلیدی: انگیزش، عملکرد، بهره وری، نیاز، رضایت شغلی، شغل، شخصیت

مقدمه

قال امام علی (ع): «وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ لَا يَفْهَرُهُ كَيْبَرُهَا وَلَا يَتَشَتَّتْ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا»^۱
 برای هر یک از مشاغل و امور خود، فردی را بگمار که کارهای سنگین و زیاد، او را درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند (نهج البلاغه - نامه ۵۳).
 مولوی نیز می‌فرماید:

هرکسی را بهر کاری ساختند میل آن را در دلش انداختند
 دست و پا بی‌میل جنبان کی شود؟ خار و خس بی‌آب و بادی کی رود؟
 برای رسیدن به یک سازماندهی عالی در سازمان باید ضامن حفظ روحیه مثبت کلیه کسانی باشیم که مستقیم یا غیرمستقیم کار می‌کنند. وجود انگیزه خوب در کارکنان یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف می‌باشد؛ لذا یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمانی ارتقاء بهره‌وری می‌باشد و به منظور افزایش بهره‌وری در هر سازمان مجموعه‌ای از عوامل موثر می‌باشد که در این میان نیروی انسانی نقش کلیدی دارد. ایجاد انگیزش در نیروی انسانی، به عنوان با ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها، مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان می‌باشد. هر قدر افراد نیازهای ارضاء شده بیشتری داشته باشند، رفتارشان عقلایی‌تر و منطقی‌تر خواهد بود.
 از وظایف مهم سازمان‌ها شناخت نیازهای کارکنان و ایجاد انگیزش در آنان می‌باشد. مدیرانی که در ایجاد انگیزش کارکنان موفق می‌باشند، اغلب محیط (درونی و بیرونی) را به گونه‌ای می‌سازند که هدف‌ها (محرک) مناسب، برای ارضاء نیاز کارکنان باشد.
 منابع انسانی یا به عبارت بهتر، سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین عوامل بهره‌وری در یک سازمان به شمار می‌رود. بهره‌وری بالاترین اهمیت را در سازمان‌ها دارد که نتیجه آن بر عملکرد سازمان‌ها و حتی جامعه اثرگذار است.
 با توجه به اینکه ایجاد انگیزه در کارکنان از عوامل اصلی افزایش بهره‌وری می‌تواند باشد، در این پژوهش سعی شده است عوامل تعیین‌کننده در ایجاد انگیزه سازمانی، بطور اجمالی مورد بررسی قرار گیرد.

انگیزش

اصطلاح انگیزش^۱ نخستین بار از واژه لاتین موو، که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت‌ها و می‌دارد (سید جوادین، تئوری‌های مدیریت، ۱۳۸۶، ص ۴۵۵). تعریف دیگر انگیزه به این شکل می‌باشد که «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (استیفن پی رابینز، رفتار سازمانی، ۱۳۷۷، ص ۳۲۶).

بهره‌وری

واژه بهره‌وری^۲ برای نخستین بار بوسیله فرانسوا کنه ریاضیدان و اقتصاددان طرفدار مکتب فیزیوکراسی (حکومت طبیعت) بکار برده شد. وی با طرح جدول اقتصادی، اقتدار هر دولت را منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی می‌داند. در سال ۱۸۸۳ فرانسوی دیگری به نام لیتره بهره‌وری را دانش و فن تولید تعریف کرد. با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سالهای ۱۹۰۰، فردریک ونیسلو، تیلور و فرانک و لیلیان گیلبریت به منظور افزایش کارآیی، درباره تقسیم کار، بهبود روشها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی را انجام دادند. کارآیی به عنوان نسبتی از زمان واقعی انجام کار به زمان استاندارد از پیش تعیین شده، تعریف شد. (محمود پورهادی - بهره‌وری و رضایت شغلی)

نظریه های انگیزش**نخستین نظرات انگیزش**

تحول اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است که عبارتند از: مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی.

¹ Motivation² Productivity

۱-مدل سنتی (Traditional): مدل سنتی انگیزش با نام فردریک تیلور و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت

را به عنوان ابزار شکل دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد و عامل انگیزش را صرفاً براساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تأکید قرار می دهد. این مکتب معتقد بود که یکی از جنبه‌های مهم کار مدیران این است که اطمینان حاصل کنند. انجام وظایف تکراری و یکنواخت با بیشترین بازدهی همراه است. مدیران تعیین می کردند که چگونه باید کار انجام شود و سیستم دستمزد تشویقی را به کار می بردند. تا کارکنان برانگیخته شوند. (هرچه بیشتر تولید می کردند، دستمزد بیشتری می گرفتند).

۲-مدل روابط انسانی (Human Relations Model): روابط انسانی حاصل مطالعات هاثورن بود. طبق این نظریه انسانها به

جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می شوند. کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می شوند.

۳-مدل منابع انسانی (Human Resouces Model): از دهه ۱۹۶۰ به بعد مسلم شد که نظریه های کلاسیک و روابط انسانی،

تأثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارائه می داد. مدل‌های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تأثیر گذاری در رفتار انسان می باشد.

«آبراهام مزلو» (Abraham Maslow) و دانشمندانی نظیر «کریس آگریس» (Chris Agriris) نگرش سفسطه‌آمیز برای کشیدن کار هر چه بیشتر از کارکنان است مورد انتقاد قرار دادند. این تئوری پردازان معتقد بودند که کارکنان نه تنها با پول یا تمایل به کسب رضایت، بلکه با عوامل دیگری مانند نیاز به کسب موفقیت و داشتن کار با معنی، برانگیخته می شوند و بنابراین می توان به کارکنان مسئولیت بیشتر برای تصمیم‌گیری در انجام وظایفشان اعطاء کرد. به این ترتیب از نقطه نظر نگرش منابع انسانی، مدیران نباید کارکنان را با اعطای دستمزد بیشتر (مانند مدل سنتی) یا با رفتار مبتنی بر آنچه مدل روابط انسانی توصیه می کند، به کار تشویق کنند، بلکه باید برای نیل به هدفهای سازمانی و تأمین هدفهای فردی کارکنان، آنان را در مسئولیت سهیم کنند تا بر مبنای علایق و توانایی‌هایشان در سازمان اشتراک مساعی کنند. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳، صفحه ۳۸۳).

جدول - الگوهای کلی نگرشهای مدیریت نسبت به انگیزش

مدل سنتی	مدل روابط انسانی	مدل منابع انسانی
مفروضات		
۱- کار برای اکثر انسانها خوشایند نیست. ۲- آنچه انجام می دهند از آنچه دریافت می دارند کم اهمیت تر است. ۳- تعداد معدودی می خواهند یا می توانند کاری انجام دهند که مستلزم خلاقیت، خود-هدایت یا خود-کنترلی است.	۱- انسانها می خواهند مفید و مهم جلوه کنند. ۲- انسانها احساس تعلق خاطر می کنند و می خواهند به عنوان فر انسانها شناخته شوند. ۳- امتیاز در انگیزش انسانها برای کار از پول مهمتر هستند.	۱- کار اساساً ناخوشایند نیست انسانها می خواهند برای نیل به هدفهای معنی داری که تعیین کرده اند اشتراک مساعی کنند. ۲- بیشتر انسانها می توانند بیشتر از آنچه شغلشان نیاز دارد، خلاق، خود-هدایت و خود-کنترل باشد.
خط مشی ها		
۱- مدیر باید از نزدیک بر کارکنان نظارت کند. ۲- او باید کار را به اجزای ساده و تکراری که به سهولت قابل یادگرفتن باشد تقسیم کند. ۳- او باید روش انجام کار را بطور مشخص معین کند و اجرای آن را قاطعانه بخواهد.	۱- مدیر باید کاری کند که کارمند احساس مهم بودن کند. ۲- او باید زیردستان را از نتیجه کار آگاه کند و به حرفهای آنان گوش بدهد. ۳- مدیر باید به زیردستان اجازه دهد تا در امور روزمره خود-هدایتی و خود-کنترلی را اعمال کنند.	۱- مدیر باید از حداکثر ظرفیت انسانها استفاده کند. ۲- او باید محیطی را خلق کند که در آن اعضای سازمان تواناییهایشان را به کار اندازند. ۳- او باید در مورد موضوعات مهم اشتراک مساعی کارکنان را تشویق کند و بطور مستمر خود هدایتی و خود کنترلی زبردستان را گسترش دهد.
انتظارات		

۱-توسعه نفوذ زیردستان، خود - هدایتی و خود - کنترلی منجر به بهبود بازدهی می شود.	۱-مبادله اطلاعات بازیردستان و درگیر ساختن آنها در تصمیمات روزمره، نیازهای اساسی آنها را به تعلق و مهم بودن ارضا می سازد.	۱-انسانها اگر دستمزد مناسب دریافت دارند کار را تحمل می کنند.
۲-رضایت شغلی موجب می شود که زیردستان از حداکثر تواناییهای خود در کار استفاده کنند	۲-ارضای چنین نیازهایی موجب بهبود روحیه و کاهش مقاومت در برابر اعمال اختیارات رسمی می شود و زیردستان با علاقه مندی همکاری می کنند.	۲-اگر وظایف به حد کافی ساده باشد و افراد دقیقا کنترل شوند آنها در سطح استاندارد تولید می کنند.

عامل های انگیزش (انگیزنده ها)

انگیزه زمانی به وجود می آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد.

نکته اصلی در مدیریت انگیزش کارکنان این است که بدانیم کارکنان به وسیله چیزی برانگیخته می شوند که تحقق آن را باور دارند و این تحقق، نه به وسیله وعده و وعید مدیران، بلکه با سه شرط لازم انگیزش یعنی اعتماد به نفس، اطمینان و رضایت به وسیله ایجاد محیطی که در آن سه شرط فوق تقویت شوند، می توانند در کارکنان خود انگیزش ایجاد کنند. (عوامل انگیزش به دودسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم می شوند. برای اینکه مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزش کنند ابتداء باید عوامل نارضایتی کارکنان خود را خوب تشخیص دهند سپس به فراخور حالات کارکنان عوامل انگیزشی مناسبی را انتخاب نمایند. (عوامل موثر بر افزایش و کاهش انگیزش کارکنان سازمان- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)

انگیزاننده ها موجب تشویق فرد به انجام کاری می شوند. در حالی که انگیزش، واکنش فرد در برابر خواسته های اوست. انگیزاننده ها، پاداشها یا به گونه کلی محرکهایی هستند که برای ارضاء این نیازها کشش به وجود می آورند. همچنین انگیزاننده ها وسیله سازگاری میان نیازهای مختلف و حتی در اولویت قراردادن یک نیاز از بین نیازهای دیگر خواهد بود.

اینک به چند تا از مهمترین انگیزاننده ها اشاره می نماییم؛ البته باید توجه داشته باشیم نبود یا عدم انجام صحیح هرکدام از این موارد اثر معکوس بر انگیزش خواهد داشت و موجب بی انگیزگی و یا کم انگیزگی در کارکنان می گردد و در نهایت منجر به کاهش بهره وری در سازمانها می شود؛

برخی از مهم ترین عوامل انگیزشی عبارتند از:

- ۱-مدیریت
- ۲-حقوق و مزایا
- ۳-تبعیض
- ۴-ارزیابی عملکرد
- ۵-فرهنگ سازمانی
- ۶-تشویق و تنبیه
- ۷-ارتباط شغل و شخصیت

۱-مدیریت

این واقعیت پذیرفته شده که در بازرگانی، تجارت، امور دولتی، گروهها و سازمانهای بیشمار که با آن کار می کنیم رهبری خوب بسیار ضرورت دارد.

سازمان ها از شالوده های اصلی اجتماع امروزی هستند و مدیریت، مهم ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان هاست.

بهترین طریق منزلت بخشیدن به "نقش رهبر به عنوان ناظر" در چارچوب ساختمان یک سازمان، پرداختن به این نکته است که چگونه تک تک افراد نسبت به کاری که ترجمان نگرشها و نقطه نظرهای خودشان است، پایبند هستند. براین اسمیت چنین عنوان می کند:

"من با رهبران بسیاری ملاقات کرده ام که آرمانها و نقطه نظرهای شخصی شان باعث نابودیشان شده است". علت این اتفاق، در بسیاری از موارد، این است که رهبران ظرفیت خود را برای دیدن واقعیت های روزمره از دست می دهند. آنها با تحمل نابسامانی ها و پرهیز از عدم قطعیت ها، تظاهرمی کنند که همه چیز بخوبی پیش می رود. در نهایت ایشان به جای رهبر، مبدل به سخنرانان قابلی خواهند شد. رهبرانی که طراح، ناظر و معلم هستند، قادرند که وظیفه اصلی خود را به خوبی تشخیص دهند. اما رهبران گاهاً دچار سوء ظن و بدگمانی به اطرافیان گردیده و یا با حذف رده های پایین تر از خود در تصمیم گیری ها و عدم مشارکت کاملاً سطوح پایین تر را نادیده گرفته و این خود دلیل دیگری برای عدم رضایت است. مردم می خواهند با رهبر و سرپرستی که با آن کار می کنند یکدل و همراه باشند و اگر غیر از این را حس نمایند سریعاً با واکنشهای منفی سازمان را دچار چالش می نمایند. (معصومه یوسفی کیوی- بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران، شخصیت و میزان تنیدگی در میان کارکنان سازمان دامپزشکی کشور)

تمجید و تعریف از سمت مدیر

هدف از تحسین در محیط کار افزایش دلگرمی و کارایی پرسنل است. هدف این نیست که کارمند شما عاشق شما شود! یا اینکه کاری کنید که کارمندی که لباس خنده داری پوشیده است احساس بهتری داشته باشد. تحسین افراد به معنای تعارف کردن نیست. اینکه به کارمندی بگوئید پیراهن زیبایی پوشیده است تعارف است. اما وقتی که کارمند شما به شکایت یک مشتری عصبانی رسیدگی می کند و او را راضی و خوشحال روانه می کند اگر او را تحسین کنید سرمایه گذاری ارزشمندی انجام داده اید و بالعکس کارمندانی که از سوی مدیر تعریف و تمجید و تاییدیه نمی گیرند و یا به رسمیت شناخته نمی شوند متأسفانه به مرور زمان انگیزه لازم را ازدست داده و از سازمان خارج می گردند.

توجه و بررسی به سه نیاز پرسنل بسیار مهم می باشد.

۱- نیازهای عاطفی

۲- نیازهای ذهنی

۳- نیازهای روحی

۲- حقوق و مزایا

بلا شک یکی از دغدغه های کارکنان موضوع کفایت حقوق و مزایا^۴ و تامین معیشت زندگی اوست و این موضوع یکی از چالش برانگیزترین ترین علتهاست که عموماً برخی سایر نارضايتها نیز جرقه اش را از همین موضوع باید دانست. لذا در صورتی که این موضوع برایش تامین نگردد یقیناً فرد دچار بی انگیزگی و تغییر شغل مورد نظر خواهد پرداخت لذا نظام حقوق و مزایایی که متناسب با نرخ تورم و همچنین با توجه سطح تحصیلات، نوع مسوولیت و کارایی افراد باشد بسیار حائز اهمیت می باشد و با کمی کنکاش می توان به پایین بودن حقوق و مزایای کارگری که با حداقل بسیار پایین افراد را در کمترین و ابتدایی ترین مایحتاج زندگی نگه می دارد.

مدیریت حقوق و دستمزد و مزایا در یک سازمان چیزی بیش از ارضای نیازهای زندگی منابع انسانی است. حقوق و مزایای مناسب بر طرز سلوک و رفتار سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی و روانی افراد یک جامعه تاثیر فراوان دارد و در نهایت باعث افزایش کارایی در سازمان ها می گردد. عدم رضایت از پرداخت نیز نه تنها بر کارایی سازمان ها اثر منفی دارد بلکه کیفیت زندگی کاری شاغلین را نیز کاهش می دهد و در نهایت بر کاهش کارایی، رفتارهای ناهنجار و مفاسد اجتماعی کارکنان سازمان می انجامد. (کاملی محمدجواد، دارایی رضا، جعفری محمد، نامجوگر می محمد- بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا)

متأسفانه با توجه به قوانین متعدد نظام حقوق و مزایا در کشور نوع پرداختی ها در سازمانها و دستگاههای موازی متفاوت و فاصله دار می باشد.

۳- تبعیض

تبعیض^۵ و بی عدالتی در نظام پرداخت حقوق و دستمزد، برخورد با زیردستان، کم توجهی یا بی توجهی، موجب خواهد شد فرد خود را شکست خورده بنگارد و سعی در رفتارهای انتقام جویانه برآید لذا موجب ترویج فسادهای گوناگون از جمله رشوه، دزدی، کم کاری، بی توجهی به ارباب رجوع و ... گردد، منظور اطمینان از پیشرفت هماهنگ در اهداف سازمانها، باید همه سیستمهای برنامه ریزی در سازمان یکپارچه شوند. افراد از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوتند. برای مثال سطح انگیزشی یک کارگر با یک کارمند فرق می کند. همین طور

⁴ Salary and benefits

⁵ Discrimination

برنامه هایی برای انگیزش در یک مدیر میانی با یک مدیر ارشد اغلب افراد وقتی وارد درجه هرم بالاتری از هرم "مازلو" می شوند و انتظارات آنان نیز به سطح بالاتری می رود، لذا باید این موضوع را بسیار دقیق و حساب شده مدیریت کرد تا فرد دچار سرخوردگی و بدبینی نگردد و یکی از راههای مهم در رفع تبعیض و یا نگاهی که فرد نسبت به این موضوع دارد شفاف سازی و یکسان سازی است. موضوع دیگر تبعیض برون سازمانی که اغلب در قیاس با افراد شاغل سایر سازمانها پدیدار می گردد و شاید بیشتر همان موضوع حقوق و مزایا را در بر بگیرد و اغلب کارکنان حقوق و مزایای خود را با سایر دستگاهها و موسسات مقایسه می کنند و این موضوع در میان کارمندان و به ویژه آموزش و پرورش در کشور ما عیان تر از شرکتها و موسسات خصوصی می باشد. (عوامل موثر بر افزایش و کاهش انگیزش کارکنان سازمان - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)

۴- ارزیابی عملکرد^۶

یکی از اجزای اصلی تشکیل دهنده الگوی انتظار "عملکرد" است؛ به ویژه رابطه هایی بین عملکرد-تلاش و عملکرد و پاداش وجود دارد. آیا فرد می تواند به رابطه بین تلاش و عملکرد و نیز رابطه بین عملکرد و پاداشی را که وی به آن ارج می نهد مشاهده نماید؟ بدیهی است فرد باید بداند از وی چه انتظاراتی دارند. او باید بداند که عملکردش چگونه مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد. سازمانها برای اینکه شایسته سالاری و کارمندان خوب را تشخیص و الگو سازی کنند و همچنین نقاط قوت و ضعف پرسنل را تشخیص دهند با ارزیابی عملکرد نسبت به وی اعلام نظر می کنند و با توجه به اینکه سیستم موجود هیچگونه نظارت و چارچوب خاصی ندارد عموماً این ارزشیابیها با سلیقه مدیران بالادست دستخوش تغییرات گردیده و بعضاً اون فاکتورهایی که وجود دارد نادیده گرفته می شود و طبیعی است که کارمندان نسبت به این موضوع خشمگین و ناراضی باشند ولی اگر کارمند احساس اطمینان کند آنچه در توان دارد به مصرف برساند منجر به عملکرد رضایت بخش خواهد شد. (مبانی رفتار سازمانی استیفن پی. رابینز مترجمان دکتر علی پارسائیان- دکتر سید محمد اعرابی)

۵- فرهنگ سازمانی

در زمینه فرهنگ سازمانی^۷ و عملکرد، فرهنگ سازمانی را مجموعه نظامهای ارزشی سازمان و باورها و اعتقادات مشترک اعضای سازمان بیان کرده و می گویند فرهنگ سازمان به وسیله ساختار و اهداف، ارزشها و وظایف سازمان، جو، ارزشها و باورهای شخصی شکل می گیرد با این فرض که عوامل مذکور بر عملکرد سازمان موثر است، مطالعه انگیزش شغلی کوششی برای شناخت و پاسخ به چارهای رفتار است.

اینکه چرا انسانها رفتارهای متفاوتی دارند و چرا بعضی از کارمندان با میل و رغبت کار خود را انجام می دهند و کارمند دیگری برای انجام دادن حداقل کار باید تحت فشار قرار گیرد، از مباحث انگیزش است. چرایی رفتار آدمی همواره از موضوعات مورد علاقه حوزه روانشناسی بوده است.

درک چرایی رفتار افراد در محیط کار، نیازمند بررسی و مطالعه انگیزش شغلی است. در شرایط اقتصادی کنونی و با وجود رقابتهای جهانی، نیروهای کار برانگیخته به عنوان نشانی از برتری تلقی می شوند. داشتن کارکنانی برانگیخته از جمله اجزای کلیدی جهت افزایش عملکرد لازم برای سازمانی است که خواهان بقا در دنیای رقابتی کنونی می باشد. بررسی انگیزش کارکنان و پی بردن به علل و پیامدهای آن حائز اهمیت بسیاری است. این کار باعث می شود تا گامهای مناسبی در جهت ایجاد تغییرات و پیشگیری از شکستها برداشته شود (گری پی لاتام، ترجمه نسرين ارشدی، ۱۳۸۹)

۶- تشویق و تنبیه

علیرغم آنچه در همه پژوهشها و نظریه های انگیزش که در سالهای اخیر به آنها برخورد می کنیم، هنوز تشویق و تنبیه^۸ به عنوان عامل نیرومند در پیش نظر قرار دارد. اما باوجود این که پاداش و تنبیه طی قرن ها به عنوان عوامل انگیزش انسان تصور می شوند. عامل های بیشمار دیگری وجود دارند که می توانند بر انگیزش عامل انسانی تأثیر بگذارند.

در تمام تئوری های انگیزش، محرک هایی از نوع پاداش تشخیص داده شده است و پاداش غالباً پول است که به اشکال گوناگون از آن استفاده می شود. با وجود اینکه پول تنها عامل انگیزشی نیست، اما عملاً یک عامل مهم در ایجاد انگیزش بوده است. و در آینده نیز چنین خواهد بود. دشواری اساسی در روش بهره گیری از پول به نام یک عامل انگیزش این است که در بیشتر جاها، تمامی افراد سازمان صرف نظر

^۶ Performance Evaluation

^۷ Organizational Culture

^۸ Encouragement and punishment

از عملکرد دغدو از راه اقدامهایی مانند افزایش حقوق، ارتقاء براساس ارشدیت، افزایش رتبه‌ها خود به خود و جایزه‌ها و پادشاهی ویژه مدیران که پایه عملکرد انفرادی آنها نیست سهم مالی خود «پول» را از سازمان دریافت می‌دارند.

تنبیه نیز به صورت ترس از دست دادن شغل، کاهش درآمد، تقلیل پاداش، تنزل مقام و غیره. یک عامل انگیزش قوی بوده است و خواهد بود. با این همه بایستی بپذیریم که این مهمترین روش انگیزش نیست. زیرا در بیشتر موارد به رفتار انتقال جویانه دفاعی، پایین آوردن کیفیت کار، بی تفاوتی، عدم صداقت و نظایر آن منجر می‌شود. لکن ترس از تنبیه را نمی‌توان از نظر دور داشت. با وجود اینکه بیشتر مدیران روی قدرت مقامشان برای تهدید و تنبیه، تکیه نمی‌کنند. ولی قدرت مقام جهت اعطاء یا عدم پاداش یا اعمال تنبیهات مختلف، توانایی آنها را در کنترل رفاه اقتصادی یا اجتماعی کارکنانشان تا حدودی تأمین می‌نماید. (بررسی نظریه های انگیزش شبلم صدوق شهمیرزادی ۱۳۸۷- مجله راهکار مدیریت)

۷- ارتباط شغل و شخصیت

شغل: مقصود از شرح شغل نوشته ای است در مورد آنچه که صاحب شغل انجام می‌دهد، شیوه ای که او این کار را انجام می‌دهد و شرایطی که در آن شرایط، کار مزبور انجام می‌شود. این اطلاعات، به نوبه خود، برای نوشتن ویژگیهای شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد که در آن فهرستی از میزان دانش، توانایی ها و مهارت های لازم برای اینکه کار مزبور به شیوه ای رضایت بخش انجام شود، تهیه می‌گردد (دسلر، ترجمه پارسائیان علی و اعرابی/ ۱۳۸۶ ص ۵۴).

شخصیت: شخصیت هر فرد، کل خصایص بدنی، ذهنی، عاطفی، اجتماعی، و اخلاقی، اعم از موروثی یا اکتسابی است که او را بطور آشکار از دیگران مشخص می‌کند. شخصیت شامل آنچه فرد امروز هست و آنچه امیدوار است بشود، می‌باشد. پس هر صفتی که فرد را از افراد دیگر ممتاز می‌کند، جنبه ای از شخصیت او را تشکیل می‌دهد (شعاری نژاد/ ۱۳۷۳ ص ۶۰۰).

توجه به ابعاد شخصیت افراد در سازمان از مقوله هایی است که می‌تواند سازمانها را در رسیدن به بهره وری یاری نماید.

اما گاهی از مواقع آن چنان شخصیت افراد پیچیده و نامعلوم می‌باشد که فقط می‌توان به ارائه برخی از فرضیات و احتمالات اکتفا کرد.

قطعاً می‌توان منابع انسانی را از پیچیده ترین، حساس ترین و تکنولوژیکی ترین منابع یک سازمان به حساب آورد. امروزه به نحوی شاهد هستیم که چگونه پیشرفتهای علمی - تکنولوژیکی به ما در شناخت ارگانیزم و فیزیک جسمانی و از جمله ابعاد شخصیتی انسان کمک نماید.

اما آنچه که همیشه و همواره ما را در پرده ابهام باقی می‌گذارد، بروز رفتارها و حالات روحی و روانی افراد است که در شرایط و عرصه های مختلف می‌توانند از خود نشان دهند.

رضایت شغلی به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران، از همه مفاهیمی که روانشناسان و متخصصان رفتار سازمانی و مدیریت در موقعیتهای سازمانی مختلف مطالعه کرده اند، از مهمترین موضوعات پژوهشی بوده است و حتماً می‌بایستی در بکارگیری نیروی انسانی توجه خاص و ویژه ای به این نکته گردد.

موضوعی که با توجه به ماهیت کار برخی سازمانهای بسیار برای کارکنان مورد اهمیت بود، یکی از مواردی بعضاً کارکنان دستگاهها از آن گلایه دارند عدم مرخصی تابستانه مانند دانشگاهها و آموزش و پرورش است متأسفانه با توجه به نوع و زمان اوج کار در برخی سازمانها در تابستان امکان بهینه از تعطیلات برای کارکنان و خانواده های آنان مقدور نمی‌باشد و همواره این موضوعی نوعی آسیب ذهنی و درگیری برای آنان را به همراه دارد.

نتیجه گیری

با عنایت به اهمیت این موضوع، در سالهای اخیر پژوهشها و تحقیقات فراوانی بر روی آن انجام شده و هرروزه مقالات و کتابهای متعددی درباره راهکارهای تقویت انگیزه کارکنان منتشر می شود.

نتایج مثبت با انگیزه بودن کارکنان را به طور خلاصه می توان به شرح زیر بیان کرد:

۱- بهبود رفتارها و منشها

۲- افزایش علاقه و توجه به کار که افزایش کارآیی و بهره وری

۳- یادگیری هرچه بهتر مهارتهای شغلی که سبب ارتقای سطح کیفی

۴- بهبود الگوهای اخلاقی کارکنان

۵- افزایش خلاقیت کارکنان

لذا موضوعی که پیشنهاد بنده برای ایجاد انگیزه مضاعف در سازمانها می باشد منحصر از موارد بالا مجزا می گردد؛ متأسفانه در اغلب سازمانها نظام پیشنهادها یا طرح بسیج اندیشه ها به اجرا گذاشته شد ولیکن بازخورد خوبی دریافت نگردید و بنابراین پیشنهاد می گردد سازمانها با ایجاد کارگروههای مختلف در سطوح و لایه های سازمانی کارکنان را در تصمیم سازی شریک نمایند و این موضوع هم کارکنان را از یکنواختی و کرختی در می آورد و هم مباحثهای متخصصین و کارشناسان نتایج مثبتی را به ارمغان خواهد آورد و نکته دیگر وقتی کارکنان در موضوعی سهمیم باشند درک و احساس مسوولیتشان نسبت به موضوع به مراتب بالاتر از اوامر دستوری خواهد بود و فرد خود را فقط صرفاً مجری تصمیم مدیران بالا دستی نمی بیند و از اینکه نظرات او هم شنیده شد در حقیقت بهایی بالاتر از سایر انگیزه ها به او داده شد و خودباوری را در او زنده می نماید و هیچ فردی نیست که از دیده شدن خوشحال نگردد و از اینکه خود را در تصمیمات و اهداف سازمان موثر می بیند بسیار امیدوارانه در جهت تعالی سازمان گام بر می دارد و لذا سازمانها می توانند پاداشها را در این میان توزیع نمایند.

بر اساس آنچه گفته شد، بدیهی است که رضایتمندی افراد از مشاغل خود، نسبتی مستقیم با بهره وری دارد، بنابراین، رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب که در برگیرنده هر دو مفهوم رضایت شغلی و بهره وری می باشد بهترین گزینه و راهکار به شمار می رود.

منابع و مراجع

- [۱] مبانی رفتار سازمانی استیفن پی.رابینز مترجمان دکتر علی پارسائیان-دکتر سید محمد اعرابی.
- [۲] مبانی مدیریت منابع انسانی، دسلر گری، مترجمان دکتر علی پارسائیان-دکتر سید محمد اعرابی.
- [۳] بررسی نظریه های انگیزش شبینم صدوق شه میرزادی ۱۳۸۷-راهکار مدیریت.
- [۴] چه کسی با چه نوع شخصیتی، کدام شغل را انتخاب می کند؟، احمد به پژوه، تهران: انجمن اولیا و مربیان، ۱۳۷۳.
- [۵] مبانی راهنمایی و مشاوره شغلی، مهدی حسینی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱.
- [۶] فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی ۲۷-۱۳۹، دوره چهارم / شماره ۱۳ / زمستان، ۱۳۹۱.
- [۷] تئوری های مدیریت، سید جوادین، ۱۳۸۶
- [۸] لاتام، گری پی. (۱۳۸۹). انگیزش شغلی، ترجمه نسرين ارشدی.
- [۹] نهج البلاغه - نامه ۵۳.
- [۱۰] بهره وری و رضایت شغلی، محمود پورهادی.
- [۱۱] کاملی محمدجواد، دارابی رضا، جعفری محمد، نامجو گرمی محمد- بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا)