



ارائه روشهای مناسب و نوین انگیزه در کارکنان

محمود اسدپور علیرضا مختاری اسکی

شرکت توزیع نیروی برق استان خوزستان

چکیده

با گسترش روزافزون علوم و تکنولوژی شناخت انسان از محیط بطور اعجاب انگیزی افزایش یافته بطوریکه توان انگیزشی انسان بحدی رسیده که توانسته عصر فراصنعتی و بدنبال آن عصر تکنولوژی اطلاعات را پایه گذاری کند. در حال حاضر تکنولوژی اطلاعات علاوه بر آنکه مرزهای صنعتی و بازرگانی را پشت سر گذاشته به قلمرو خانه ها نیز رخنه کرده است. اما علیرغم همه این پیشرفت برق آسای تکنولوژی مسایل انسانی بزرگترین گرفتاری سازمانی عصر ما را بوجود آورده و انگیزش را برای کار، ذهن فعال متخصصان را در سطح وسیعی بخود مشغول داشته است. الگوها و متدهای فراوانی جهت ایجاد انگیزه در افراد ارائه گردیده ولی تاکنون یک الگوی مدون و یکسان که قابل اجرا در همه جا باشد تهیه نگردیده است. مشکل بنظر میرسد بتوان به چنین الگوی جامعی دست یافت، زیرا انسان موجودی است ناشناخته بطوریکه نمیتوان به زوایای وجودی انسان بطور کامل دست یافت. اما با آشنایی الگوها و متدهای موجود و جستجو در مسایل، میتوان بر بسیاری از مشکلات که گریبانگیر سازمانها و مؤسسات میباشد فائق آمد.

یک عامل ضروری درهرنهادی یا سازمان آمادگی افراد آن برای یاری دادن به نظام همکاری و از راه کوششهای فردیشان است. نیرومندی نظام همکاری به آمادگی و تمایل افراد برای همکاری و یاری دادن تلاش و کوششهایشان به نظام همکاری بستگی دارد. کارمایه‌های سازمانها که از درون یاریهای افراد سرچشمه میگیرد بدلیل انگیزه‌هایی است که از سوی افراد در اختیار سازمانها گذاشته میشود سازمانها تنها زمانی هستی می‌یابند که در راه سازگاری با انگیزه‌های وجودی انسان پیش بروند. یا اگر نه این انگیزه‌ها را بتوانند دگرگون کنند. زیرا فرد همواره عامل رهبری در سازمان است.

صرف نظر از گذشته فرد یا تعهدهایی که برگردن اوست او باید همواره برای همکاری و مساعدت برانگیخته یا تحریک شود وگرنه نظامی برای همکاری پدید نخواهد آمد. انگیزه‌های نامناسب یعنی فروپاشیدن یا دگرگون شدن هدفهای سازمان. یا کوتاهی در همکاری است از این رو در همه گونه سازمانها فراهم آوردن انگیزه‌های مناسب در شمار مهمترین کارهای پایداری، بقا و هستی سازمانها قرار میگیرد.

عدم توجه به انگیزه‌ها و روابط انسانی نتایج زیانبار ذیل را دارد:

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| - تقلیل میزان کار | - اغتشاشات کارگری |
| - انحطاط و کاهش میزان انضباط | - تعویض مکرر شغل |
| - غیبت از کار و بیماری | - خستگی زیاد و کار غیر استاندارد |
| - ازدیاد سوانح و اشتباهات | - دشمنی و کینه توزی در محیط کار |

مهمترین عامل تحریک انسان انگیزه است، انگیزه‌ها و خواسته‌هایی که افراد را به تحریک و امیدارد در واقع کلیدی است برای جلب همکاری آنها. زیرا تنه‌اراه و ادار نمودن دیگران به همکاری همانا ایجاد میل و رغبت همکاری در آنان است اگر انگیزه توأم با هدف باشد تبدیل به انرژی می‌شود. بطور کلی روانشناسی انگیزش کاملاً پیچیده است و آگاهی‌های بدست آمده و دانش موجود هر قدر هم مطمئن باشد کافی نیست، بدلیل گسستگی و یکپارچه نبودن دیدگاههای نظری و گستره پژوهش در انگیزش در حال حاضر تئوری جامعی که بتواند نظریه‌ها و یافته‌های پژوهشی رادریک ترکیب علمی قابل قبول ارائه نماید در اختیار نیست.

۱- دیدگاه‌های کلی در انگیزش کار:

انگیزش یا Motivation از ریشه واژه لاتین *Movere* به معنی حرکت کردن مشتق شده است. انگیزش عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت مینماید و راهنمای او برای گزینش کوششی از میان کوششهای ارادی وی میشود.

انگیزش عبارت است از اشتیاق و علاقه نسبت به انجام فعالیتهایی که برای نیل به هدفهای سیستم مورد نظر لازم است. در واقع انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی بوجود می‌آورد تا رسیدن و وصول به هدف مشخص ممکن گردد.

در تعریف انگیزش توجه به سه پارامتر بسیار مهم است:

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

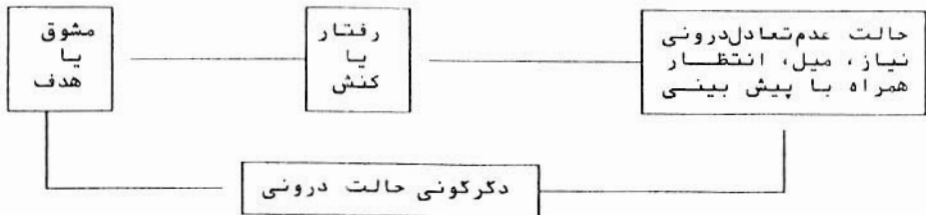
جزء دوم - مربوط به هدف است که رفتار فرد را هدایت نموده و پایه آن جهت میدهد.

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 علائق و نیروهای فرد را تقویت کند. در واقع از ترکیب

این اجزاء سه گانه میتوان به یک تعریف کلی دست یافت.

فرآیند انگیزش به نیروهای پیچیده، علائق، نیازها، شرایط تنش زا یا مکانیسم‌های دیگری

اطلاق میگردد، که فعالیت فرد را برای تحقق هدفهای وی آغاز کرده و به آن تداوم می‌بخشد.



(الگوی کلی انگیزش)

۲- طبقه‌بندی‌های معاصر از تئوری‌های انگیزش :

رشد و توسعه مطالعات و تداوم پژوهش در زمینه انگیزش در نیمه دوم قرن حاضر موجب تکوین و حرکت تکاملی دانش روزگار ما از قلمرویی گردید که یکی از حساسترین و ظریفترین شعبه‌های علوم انسانی است هرچند که این دستاوردها تا به امروز نتوانسته راه حل مسلمی را برای حذف نارسائی‌های متأثر از مسایل انگیزشی در عملکرد سازمانها را بدست دهند ولی با وجود این تکاپوی بی‌وقفه ذهنهای کنجکاو در صحنه دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی برای تدوین فرمولهای جامعی که جوابگوی نیازهای مورد نظر باشد همچنان ادامه دارد.

۱-۲ تئوری‌های برون‌زا (EXOGENOUS)

تئوری‌های برون‌زا در انگیزش برای کار در واقع آن تعداد از متغیرهای مستقل مؤثر در انگیزش را مدنظر قرار میدهد که تحت کنترل عوامل برونی هستند این متغیرها (مشوق‌های سازمانی، پاداش‌ها، عوامل اجتماعی، ...) جهت دگرگون ساختن انگیزش کارکنان مورد استفاده قرار میگیرد.

تئوری برون‌زا شامل

- تئوری انگیزه‌یانیاز
- تئوری منابع انسانی و مادی
- تئوری مشوق
- تئوری گروه و هنجار
- تئوری هدف
- تئوری سیستم اجتماعی فنی
- تئوری تقویت

۲-۲ تئوری‌های درون‌زا

این تئوریها بامتغیرهای فرآیندی یا میانجی (انتظارات، نگرشها و مانند آنها) سر کاردارد تحول این متغیرها تابع و در پاسخ تغییراتی است که در متغیرهای برون‌زا ظاهر میگردد. تئوری‌های درون‌زا عبارتند از:

- تئوری برانگیختگی
- تئوری نگرش
- تئوری انتظار - جذابیت
- تئوری قصد یا هدف
- تئوری برابری
- تئوری اسناد یا خودکارآمدی

تئوری برانگیختگی: تئوریهایی هستند که فرآیندهای درونی موجود زنده را مرکز توجه قرار میدهند.

تئوری انتظار - جذابیت: فرض اساسی این تئوری این است که درمقابل کوشش موجود زنده انتظار دسترسی به عملکرد خوب و ازماحصل آن رسیدن به پیامدهای باارزش در وی بوجود می‌آید. تئوری نگرش: فرض این تئوری این است که افرادی که نگرشهای مساعد نسبت به شغل و کار و یا سازمانها دارند برانگیخته میشوند که در آن شغل یا کار یا سازمان خدمت کند. تئوری قصد یا هدف: عملکرد هر فرد در رابطه باهدفهایی است که وی خود را ملزم به انجام آنها میدانند. افرادی که خود را برای رسیدن به هدفهای مشخص و دشوار متعهد میدانند درمقایسه با کسانی که هدفهای آسان و مبهم دارند عملکرد بهتری نشان میدهند.

۳- نقش انگیزه در کار

رغبت یا انگیزه موجب میگردد که شخص بکار بگراید، ازامکانات خویش استفاده نماید و موافق نظر و پیش‌بینی خود در آن مداخله‌ای کند، بنابراین مفهوم رغبت مفهوم هدف را دربرمیگیرد شخص بر اثر عنایت به جت و سیرآینده و هدف کاری تمایلی به آن کار پیدا می‌کند. این تمایل عواطف او را برمی‌انگیزد، عواطف انگیزه وضع موجود را دگرگون میکند. این دگرگونی او را به سوی آن کار می‌راند و به فعالیت و امیدارد بنابراین رغبت دو جنبه دارد. جنبه عقلی یعنی پیش‌بینی و سنجش جریان و جهت و هدف کار و جنبه عاطفی و ارادی یعنی گرایش به کار و آغاز کوشش، بنابراین رغبت پیوندی است که انسان را به واقعیت‌های خارجی متصل میکند. فعالیت‌هایی که برانگیخته میل یا رغبت باشند ویژگیهای ذیل را خواهند داشت: هدفداری - لذت بخشی - سرعت پیشرفت - احتمال موفقیت زیاد - افزایش تلاش - عدم احساس خستگی.

بنابراین رغبت در واقع پایه و انگیزه فعالیت‌های اساسی انسان است.

علت افت کاری، عدم اشتیاق به کار، زیر کار درونی، غیبت، دلسردی در محیط کار، افسردگی و عدم نشاط و شادابی در ادارات و رکود کارها همه و همه بیانگر عدم توجه به نیازهای اساسی انسان است متأسفانه انسان و روابط انسانی به بوته فراموشی سپرده میشود تجربه نشان داده است لازمه بقاء و پویایی و شادابی و پایداری هر سیستمی در گرو توجه به مسائل و روابط انسانی است.

* ارضای انگیزه‌های فردی و برقراری روابط انسانی دو عامل مؤثر در رشد دستگاهها و رمز موفقیت ادارات میباشد.

* تشخیص عواطف و خواسته‌های مشروع رل اساسی و مؤثری در بکارانداختن نیروی انسانی دارد. و عدم تشخیص آن باعث دلسردی افراد میشود.

* انگیزه‌های مادی (بصورت پول ، کالا، ارائه خدمات ، غذا، مسکن ، ...) بطور کلی پاداشهای مادی اگر از سوی انگیزه‌های دیگر یاری نشوند خودبخود فراتر از مرز تأمین نیازهای فیزیولوژیکی پاداشهای ضعیفی بشمار می‌آید.

* ازدیاد دستمزد باعث تشویق و رضایت کامل کارگران یا کارمندان نمی‌شود. بلکه آنچه که رضایت آنان را جلب میکند شادی نسبی بوجود آوردن شرایط خوب و تضمین شغلی است.

* برقراری انضباط اصل مدیریت است جلب علاقه پرسنل در محیط کار و همکاری نزدیک ایجاد انضباط میکند. اگر به شخصیت افراد احترام گذارده نشود انضباط مفهوم حقیقی خود را از دست میدهد. انضباط را بادادو فریاد و عصبانیت نمی‌شود حاکم نمود همانطوریکه استبداد و خودخواهی و تکیه به زور و تهدید هیچگاه عامل برقراری انضباط نمی‌شود بلکه صمیمیت و شایستگی است که میتواند انضباط و همکاری را برقرار نماید.

* استفاده از افراد نالایق و غیر مستول در پستهای حساس در ادارات و صنایع و مؤسسات عامل اصلی نارضایتی هاست بنابراین بهترین روش برای بهبود روابط انسانی و ایجاد انگیزه در محیط کار بکارگیری سرپرستان کارآموزده مدبر، دلسوز و ماهر و تشخیص آنها از نظر وظایف و مسئولیتها میباشد.

* یکی از عدم همکاری و انگیزه کار در افراد امتیازاتی است که سرپرستان به افراد نالایق خود میدهند. حمایت و پشتیبانی از افراد نالایق و تشویق آنها در واقع کنار نهادن افراد لایق از امور میباشد که نتیجه آن ایجاد نارضایتی و افزایش جوچاپلوسی در ادارات که در نهایت منجر به تهی شدن و تلاشی محیط کار از درون میشود.

* از عواملی که افراد را در محیط کار همیشه دلسرد و ناراضی مینماید عدم تشخیص استعدادها و لیاقتهاست که معمولاً " سرپرستان از این حیث ضعیف میباشند و به اصطلاح همه را با یک چوب می‌رانند.

۴- روشهای مناسب افزایش انگیزه در کار به شرح زیر میباشد:

۱-۴ از جمله انگیزه‌های حیاتی انسان آن است که در هر کاری با نظر احترام و اهمیت به او بنگرند. یک مدیر کار آموزده باید طوری برخورد نماید که حتی فردیکه شامل پایین‌ترین مقام در سلسله مراتب اداری بوده به اهمیت و ارزش خود در سازمان و نقشی را که در جامعه ایفاد می‌نماید پی‌برد.

۲-۴ اجرای عدالت در محیط کار - بیشتر تحریکات و نارضایتی‌ها بوسیله مدیران و سرپرستان بوجود می‌آید و آنهم در اثر بی‌عدالتی است که روا میدارند و منجر به آن میشود که افراد علت اصلی عقب افتادگی و عدم ترفیع خود را متوجه سیستم دانسته و هیچگاه متوجه فقدان استعداد و تجربه و مهارت خود نشوند.

بطوریکه همواره فکر میکنند که از هر حیث لایق و باتجربه بوده و تنها بالاترها هستند که در سرنوشت و ترقی آنها مؤثرند.

۳-۴ توجه به شایستگی و لیاقت افراد - از مهمترین وظایف مدیران و سرپرستان سنجش شایستگی افراد میباشد، ارزش یک فرد بستگی به مهارت و طرز رفتار و علاقه‌مندی او نسبت به کار و همکاریانش دارد. در سنجش شایستگی بهمان اندازه که لیاقت فرد مطرح است بی‌توجهی و عدم هماهنگی و نداشتن مهارت او نیز مورد نظر میباشد.

اگر افراد بدانند آنچه را که انجام میدهند و لیاقتی که از خود نشان می‌دهند مورد توجه سرپرستان قرار می‌گیرد دیگر دلگرم شده و به کارشان علاقه‌مندتر میشوند و اگر مطمئن شوند که نظر شخصی سرپرستان در سرنوشت آنان مؤثر نیست با علاقه‌مندی بیشتر ادامه میدهند، لیاقت و شایستگی افراد هرگز نباید برحسب وفاداری یا متظاهر بودن آنان تعیین نمود بلکه افراد باید از نظر کار عرضه شده و مهارت و استعدادشان ارزیابی شوند. متأسفانه در ارزیابی‌ها به عوامل خارجی نظیر دوستیها و خویشاوندی‌ها و تبعیضات برمی‌خوریم. که تاحدی عمل ارزیابی را مشکل می‌کند.

۴-۴ احترام متقابل - در روابط بین سرپرستان و افراد زیر دست همواره باید احترام متقابل رعایت شود چون آنچه که افراد را در یک سازمان به یکدیگر نزدیک میکند همان احترام و علاقه افراد به یکدیگر است این علاقه مندی باید کاملاً واقعی و از روی حسن نیت باشد.

۴-۵ بهره‌گیری از نظریات افراد - اهمیت و ارج نهادن به نظریات کارکنان و بهره‌گیری از تجارب و اطلاعات آنها میتواند در فرآیند تولید و خدمات اثر بسیار مثبتی داشته باشد، دخالت افراد در سر نوشت آنان همواره باعث ایجاد دل‌گرمی و انگیزه در کار می‌شود.

۴-۶ آشنایی با محیط کار - بطور کلی هیچگاه نمی‌توانیم راجع به وضع روانی افراد و محیط کاری صحبت کنیم مگر آنکه راجع به مردم و افراد آن مطالعه دقیق کرده باشیم. هر مدیری باید به شرایط دستگاه خود وارد باشد باید مشکلات افراد را بداند و قادر به تجزیه و تحلیل آنها باشد.

۴-۷ عدم انتقاد شدید در محیط کار - یک سرپرست کاردان از انتقاد شدید به کارمندان خودداری نموده اشتباهات کوچک آنها را قابل اغماض و اصلاح پذیر جلوه می‌دهد لیاقت و حسن انجام وظیفه را مورد تحسین قرار داده و از بکار بردن لحن و عبارات تشویق آمیز دریغ نمی‌کند. اگر این تصور برای شخص پیش آید که از نظر سازمان فاقد ارزش و اهمیت است طبعاً سعی و کوشش و دلسوزی بخاطر منافع سازمان خودداری خواهد نمود.

۴-۸ فاصله بین فرد و سرپرست - اگر فاصله بین فرد و سرپرست در محیط کار زیاد باشد رشته کار از هم گسیخته می‌شود و فرد سرپرست خود را فردی بی شخصیت می‌پندارد. در نقطه مقابل اگر نزدیکی فرد به سرپرست زیاد از حد شود آنها چندان خوب نیست زیرا ممکن است منجر به نافرمانی و هرج و مرج در محیط کار شود.

۴-۹ تغییر شغل - بسیاری از افراد از نظر جسمی روحی و روانی ممکن است قادر به انجام وظیفه بخصوص نباشند. ولی در شغل دیگر موفق و فعال باشند بنابراین در بعضی موارد خاص به یک جابجایی ساده میتوان به انگیزش کار افزود.

۴-۱۰ شکل دهی باورهای مثبت انتظار درکارکنان جدید- غالباً مدیران با افراد تازه کار برخورد دستوری دارند و برای آنان وظایف بیش ازحد دشوار تعیین کرده و با آشنا نساختن آنها بقوانین ، مقررات و سیاستها درشکل گیری باورهای مثبت انتظار ایجاد مشکل مینمایند. رفتار این مدیران اشتباه است بنابراین بهتر است که کارکنان جدید را ازکارهای بسیارسخت برحذر داشت و باایجاد فرصت برای شروع ازکارهای عادی امکان کسب تجربه را برای آنان فراهم ساخت. تجربه های موفق فردبرای رشدباورهای قوی انتظار،احساس شایستگی ، خود مختاری و عزت نفس بالا ضروری است.

۴-۱۱ شناور ساختن ساعات کار- یکی دیگر ازاستراتژی های بهبود شرایط کیفی کارشناور ساختن کار بدلخواه کارکنان است. اجرای چنین برنامه هایی به کاهش غیبت کارکنان وافزایش خشنودی شغلی آنان کمک می کند. اگرچه این شیوه معایبی هم دارد اما درموارد خاص میتوان ازآن استفاده نمود.

۴-۱۲ عدم کنترل افراد درجزئیات کار- اگرافراد در انجام وظایف خود از آزادی عمل برخوردار باشند میتوانند بااعتماد به نفس بیشتر وباعلاقه وانگیزه به کارخود ادامه دهند درغیر اینصورت، اگر شدیداً درمحیط کاری کنترل شوند افرادی مطیع و فاقد خلاقیت خواهند بود.

۵- نتیجه گیری

باتوجه به اینکه رغبت پایه وانگیزه فعالیت های اساسی انسانی است وبقاء و پویائی و شادابی و پایداری هرسیستم درگرو توجه به مسایل و روابط انسانی است، بنابراین توجه به محرک های اصلی انگیزه که بشرح ذیل میباشند سبب افزایش همکاری بیشتر افراد درمحیط کار می گردد.

دریافت مزد خوب - ایجاد شرایط خوب کاری و تضمین شغلی - تأمین امنیت شغلی - ایجاد محیط امن و ایمن داشتن ساعات کار مناسب وعادلانه - داشتن تأمین درقبال سوانح - برخورداری ازعدم تبعیض - داشتن احترام درپیش دیگران - اهمیت به توانایی های افراد از نظر بدنی ذهنی ، عاطفی واجتماعی - تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و روحی روانی افراد - ایجاد زمینه های مناسب جهت رشد وشکوفائی استعدادهای بالقوه - توجه به شایستگی ولیاقت افراد - اهمیت به مسائل و

تأمین آرامش خاطر افراد و توجه به حالات عاطفی و احساسات افراد - بهره‌گیری از تجربیات و احترام به نظریات افراد - دخالت دادن افراد در سرنوشت خویش - تشویق و پاداش و قدردانی از افراد شایسته - توجه و احترام به شخصیت افراد و عدم انتقاد شدید آنان در محیط کاری - عدم استفاده از افراد نالایق و غیرمسئول در پستهای حساس .

۶- منابع

- ۱- انگیزش در سازمانها - تألیف دکتر محمدعلی نایلی
- ۲- روانشناسی صنعتی - تألیف دکتر یحیی اسفراجانی
- ۳- چگونه مسائل خود را حل کنیم - نوشته مایکل استیونز، ترجمه جهانشاه معینی
- ۴- وظیفه‌های مدیران نوشته چستر بارنارد، ترجمه محمدعلی طوسی
- ۵- روانشناسی صنعتی - نوشته ژوزف کیفین، مک کورمیک، ترجمه دکتر سروری