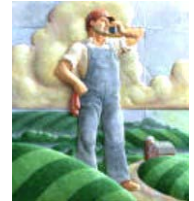


بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان در سازمانها

چکیده :



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 صاحبان مدیران مدیریت انگیزش رافریندی 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.

البته برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان؛ که در واقع پی جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است. ضرورت تام دارد. کنکاش در مسئله انگیزش؛ پاسخ چراهای رفتار آدمی است؛ چرا انسان در سازمان کار میکند؟ چرا بعضی افراد فعال و برخی کم کارند؟ علت علاقه به شغل و بی علاقهگی به کار چیست؟

این سوالات و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباط هستند و پاسخ به آنها در انگیزش و انگیزه های کارکنان خلاصه می شود. از اینرو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه های آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند.

از این جلب رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر علل و یا عدم رضایت آنها نسبت به کارشان مشخص گردد. به منظور بهبود و ارتقاء شرایط کار و نیز جلب رضایت بیشتر آنها می توان تلاشهای اساسی تری مبذول داشت. چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخود آگاه مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام رسانده و از آن خوشحال خواهد شد.

انگیزش (Motivation): 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 نویسندگان 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 حد اکثر 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.

« 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 فیزیولوژیکی انگیزه باید مورد مطالعه قرار گیرند. به طور خلاصه انگیزه ها را می توان به دو گروه عمده تقسیم کرد :



۱- انگیزه هایی که منشأ جسمانی و بدنی دارند انگیزه های اصلی خواننده می شوند مانند گرسنگی، تشنگی، انگیزه جنسی،

۲- 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 .

نظریه تعادل حیاتی یا کیفیت هومیوستاسیس بر این اصل استوار است که هرگاه تغییراتی در محیط داخلی بدن رخ دهد، اورگانیزم بلافاصله نسبت به تأمین و ترمیم آن اقدام می کند. بدین ترتیب که هرگاه مثلاً قند خون بر اثر سوخت و ساز بدن کم شود، بلافاصله مقداری قند از کبد آزاد شده و کاهش مذکور را جبران می کند. وجود تعادل باعث می شود که تغییرات محیط خارجی تأثیری در وضع موجود زنده پدید نیآورد و محیط داخلی او ثابت بماند. لرنش ماهیچه ها هنگام سرما ، عرق کردن بدن در هوای گرم و احساس گرسنگی و درد شکم در هنگام احتیاج به غذا برای ایجاد حالت مناسب و برقراری تعادل در فرد صورت می گیرد.

« 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 تفاوت های فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیاید که نمی توانیم پیش بینی کنیم که فعلاً در بین کارکنان ما کدام انگیزه ها بیشتر از انگیزه های دیگر اهمیت دارند. بزعم مزلو، این انگیزه ها، انگیزه های مسلط هستند- یعنی انگیزه هائیکه هنوز ارضاء نشده اند. سؤال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می خواهند ؟

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 بگذرانند و عباراتی را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کنند . این عبارات چیزهایی را که ممکن بود کارگران از کارشان بخواهند، توصیف می کردند. به سرپرستان تأکید گردید که در رتبه بندی عبارات فکر نکنند که خود چه می خواهند بلکه فکر کنند که کارگران چه می خواهند. علاوه بر سرپرستان، از خود کارگران نیز خواسته شد همان عبارات را با توجه به آنچه که بیش از هرچیز از کار خود می طلبیدند رتبه بندی نمایند. نتایج حاصله در جدول ۲-۱ ارائه شده است . (از لحاظ اهمیت = ۱ بالاترین و ۱۰ = پائینترین)

از دیدگاه سرپرستان		از دیدگاه کارگران
4	9	شرایط مناسب برای کارگران
10	2	احساس مشارکت و تعلق در انجام دادن امور
7	10	انضباط توأم با نزاکت
8	1	قدردانی کامل در مقابل انجام کار
6	8	وظیفه شناسی مدیریت نسبت به کارگران
1	5	حقوق و مزد کافی و مناسب
3	7	ارتقاء و رشد
9	3	درک توأم با همدردی مشکلات شخصی
2	4	تأمین شغلی
5	6	جالب بودن کار

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 می خواهند، رتبه بندی کردند. در مقابل، کارگران احساس می کردند چیزهایی که بیشتر از همه می خواستند 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 انگیزه های 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 می شود. ظاهراً آنها فکر می کنند محرکات ارضاء کننده نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی از لحاظ کارگران بیشترین اهمیت را دارند. چون درک و تلقی سرپرستان به موجب این انگیزه هاست، لذا چنان عمل می کنند که گویی حق به جانب آنهاست. بنابراین، سرپرستان برای ایجاد انگیزش در کارگران، محرکات (معتبر قدیمی) یعنی پول، مزایا و تأمین را به کار می برند. در این مرحله ممکن است این نتیجه کلی را بگیریم که افراد نه براساس واقعیت بلکه براساس ادراکات خود عمل می کنند. یک مدیر با هرچه بیشتر نزدیک کردن ادراک خود به واقعیت (زیر دستانش واقعاً چه می خواهند؟) غالباً می تواند 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 افرادی 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 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، 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 وجودآمده است باید چنان محیطی فراهم ساخت که برانگیزنده و ارضاء کننده نیازهایی فراتر از فقط نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی باشد (یال هرسی و کنت بلانچارد)

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 ناراضی 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، ناراضی نیست. بلکه عدم رضایت می باشد. در عوض نقطه مقابل ناراضی، عدم ناراضی 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 تئوریهها 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 ویا 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 نیازهای 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.

منابع مورد استفاده:

۱- علوی، امین الله، روان شناسی مدیریت و سازمان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم

۲- اقتداری، علی محمد، سیستم و رفتار سازمانی

۳- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی

۴- قره داغی، یدالله، بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان

۵- دلاور، علی، احتمالات و آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، رشد، چاپ دوم

۶- دیوس، کیت، رفتار سازمانی در کار، ترجمه محمد علی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت

۷- مورهد، گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، چاپ دوم