

## برنامه های سازمانی برای ایجاد انگیزش در کارکنان

علیرضا مغبذاسی

a\_r\_mogbaddas@yahoo.com

### چکیده

در این مقاله ضمن بیان مقدمه ای درباره اهمیت ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان، بر متفاوت بودن نیازهای انگیزشی آنان در تجویز برنامه های انگیزشی تاکید می شود. در ادامه مهمترین برنامه های سازمانی برای ایجاد، افزایش و تقویت انگیزش کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و اداری مطرح و توصیف می شود. تاکید این مقاله نیز بر ارائه تکنیک هایی است که درخصوص برنامه هایی همچون مدیریت مبتنی بر هدف، تعدیل در رفتار، مشارکت کارکنان، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر، برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی) و بالاخره برنامه های مزایای انعطاف پذیر موثر واقع می شوند.

### مقدمه

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان خود و فراهم کردن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه تحقق هدف مهم و اساسی ارتقای بهره وری را نیز فراهم می کند. به عبارت دیگر شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. همچنین کسب چنین شناختی می تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله کاری کارکنان بایکدیگر کمک کند و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود.

این مسئله مدیران را وادار و ناگزیر می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب کنند و برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود موفق باشند. در این زمینه توجه به چند نکته ضروری است:

۱- افراد از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوتند. برای مثال سطح انگیزشی یک کارگر با یک کارمند فرق می کند. همین طور

سازمان شود، کم است، مگر اینکه تلاش مزبور در جهت اهداف سازمانی و سازگار با آنها انجام شود.

توجه به مسائل مطرح شده فوق جای هیچ گونه تردیدی را باقی نمی گذارد که کارکنان سازمان از نظر سطح، زمینه ها و عوامل بروز انگیزش و همچنین زمان و مکان افزایش آن بایکدیگر متفاوت هستند. بنابراین سازمانها برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعدد و متفاوتی نیاز دارند که این مقاله در پی طرح آنان است.

### برنامه های سازمانی ایجاد انگیزش در کارکنان

عمده ترین برنامه ها برای ایجاد انگیزش در سازمان عبارتند از:

۱- مدیریت مبتنی بر هدف: این برنامه مدیریتی توسط پیتر دراکر ارائه شد تا با استفاده از هدفهای سازمان، افراد را تحریک و بدین وسیله در آنان ایجاد انگیزه کند.

اهمیت این برنامه در تاکید آن است که بر اهداف کلی سازمان می شود. از آنجا که همه افراد سازمان در تعیین هدفهای مزبور مشارکت دارند، مسیر اجرای برنامه مدیریت

برنامه هایی برای انگیزش در یک مدیر میانی با یک مدیر ارشد. همچنین کارمندی که در اثر کار در یک بخش سازمان دچار افسردگی می شود، ممکن است که در قسمت دیگر بازدهی و بهره وری بالایی داشته باشد. به علاوه، یک کارگر که در اثر کار با یک دستگاه در یک شهر احساس خستگی می کند، امکان دارد در شهر دیگری ساعتها با دستگاه مشابه بدون احساس خستگی کار کند. به اعتقاد بسیاری از کارشناسان علت این امر ممکن است به شخص یا کننده کار بستگی نداشته باشد، بلکه به محیط، موقعیت یا وضعیت کار بستگی دارد.

۲- سطح یا میزان انگیزش یک نفر در زمانهای متفاوت فرق می کند.

۳- ممکن است که فرد تلاش زیادی در سازمان بنماید ولی این کوششها در راستای اهداف سازمانی نباشد و در مخالفت با منافع سازمان صورت گیرد. به عنوان مثال بسیاری از اعضا و کارکنان، مقدار زیادی از وقت خود را صرف صحبت با دوستان و همکاران می کنند تا بدین طریق نیازهای اجتماعی خود را ارضاء کنند. در چنین حالتی، تلاش و کوشش زیادی انجام می شود، ولی این تلاش در جهت افزایش تولید و بازدهی سازمان نبوده است. بنابراین احتمال اینکه تلاش افراد باعث افزایش بازدهی یا عملکرد

عبارت دیگر ساختار، پردازش، تکنولوژی و گروه های کاری باید انجام شود تا به عملکرد عالی پاداش بیشتری تعلق گیرد.

مرحله پنجم - ارزیابی عملکرد: ارزیابی بهبود عملکرد است. در این مرحله بررسی تغییر در رفتار کارمند صورت می گیرد که آیا یک تغییر همیشگی صورت گرفته است یا خیر؟

۳- مشارکت کارکنان: مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می گیرد. در تعریف این عبارت چنین آمده است که این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند.

برنامه های مشارکت کارکنان به انواع خاصی تقسیم می شود که عبارتند از:

الف- مدیریت مشارکتی: افراد در تصمیم گیریها مشارکت می کنند، یعنی زیر دستان در تصمیم گیری نقش دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت سهیم هستند. جهت کارساز شدن این روش لازم است تا به افراد فرصت مناسب برای مشارکت داده شود. در این روش کارکنان باید از توانایی لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردار باشند تا بتوانند مشارکت موثر کنند و فرهنگ سازمانی باید به گونه ای باشد که این نوع مشارکت را تایید کند.

ب- مشارکت نمایندگان کارکنان: در این روش به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم گیری مشارکت کنند، یک گروه کوچک به عنوان نماینده آنان در تصمیم گیریها شرکت می کند. هدف از این برنامه توزیع قدرت در سازمان است و سازمان تلاش می کند تا اختیارات برابری به کارکنان بدهد تا کارکنان هم تراز با مدیریت

مبتنی بر هدف دو طرفه (از بالا به پایین و از پایین به بالا) است و در نتیجه سلسله مراتبی از اهداف به وجود می آید که در بین سطوح آن رابطه معقول و ذی ربطی وجود خواهد داشت.

از نظر فرد کارگر یا کارمند، اجرای برنامه مدیریت مبتنی بر هدف، اهداف عملکردی ویژه و شخصی به وجود می آورد و بنابراین هر فرد در واحد خود نقش مشخص و معینی ایفا خواهد کرد و اگر همه افراد سازمان به اهداف خود دست یابند، در آن صورت اهداف واحد مزبور تامین خواهد شد و در نهایت سازمان به اهداف کلی خود خواهد رسید. شهرت این روش در آن است که همیشه کاربرد دارد. در مواردی هم که این برنامه نتوانسته است انتظارات مدیران را برآورده سازد، مشکل در برنامه فوق نبوده، بلکه علت، انتظارات غیر واقعی از نتایج، نداشتن تعهد مدیریت عالی سازمان، ناتوانی یا بی میلی مدیریت نسبت به این برنامه بوده است.

تحقیقاتی که در رابطه با این روش انجام شده است، نشان می دهد که در حال حاضر بسیاری از سازمانهای بزرگ (عمومی و دولتی) در کشورهای غربی به صورت رسمی از برنامه مدیریت مبتنی بر هدف برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود استفاده می کنند یا اینکه قبلاً از آن استفاده کرده اند. در اجرای مدیریت مبتنی بر هدف توجه به موارد زیر ضروری است:

• اهداف باید به صورت دقیق تعیین و مشخص شوند.

• اهداف الزاماً به وسیله مدیریت یا ریاست سازمان تعیین نمی شوند. به عبارت دیگر اهداف مشارکتی جایگزین اهداف تحمیلی می شوند.

• هر هدف باید در یک دوره زمانی معین تامین شود.

• افراد در طول اجرای برنامه و بصورت مرتب از میزان پیشرفت کار خود آگاهی می یابند. به عبارت دیگر از عملکرد خود بازخورد می گیرند.

۲- تعدیل در رفتار: این برنامه مبتنی بر این اصل اساسی است که با توجه به نتایج حاصل از عملکرد کارکنان، اهمیت انواع

### استفاده از مزایای انعطاف پذیر به کارمندان اجازه می دهد که با توجه به نیازهایشان، مزایا را انتخاب کنند و این یک عامل قدرتمند برای ایجاد انگیزش در کارکنان است.

کارهایی که فرد در سازمان انجام می دهد، یکسان نیست. در حال حاضر تعداد زیادی از سازمانها در کشورهای غربی، جهت بهبود بهره وری، کاهش اشتباهات، پایین آوردن نرخ غیبت کارکنان، تاخیرها و ... روش تعدیل رفتار سازمانی را به کار می برند. این برنامه شامل پنج مرحله است:

مرحله اول- شناسایی رفتار اصلی (تعیین کننده): شناسایی رفتارهایی که بیشترین اثر را بر عملکرد دارند.

مرحله دوم- سنجش یا اندازه گیری رفتارها: باید شاخصهای اندازه گیری تهیه شود. این شاخصها شامل تعیین رفتارهایی است که در شرایط موجود تکرار می شود. مرحله سوم- شناسایی ترتیب رفتارها: عبارت است از یک تجزیه و تحلیل عملی به منظور تعیین رفتارهایی که در جهت بهبود عملکرد صورت می گیرد.

مرحله چهارم- ارائه استراتژی و ایجاد تغییرات لازم در رفتارها: در این مرحله، مدیر برای تقویت رفتاری که به عملکرد مطلوب می انجامد و تضعیف رفتارهای نامطلوب دست به کار می شود و نوعی استراتژی خاص را به اجرا می آورد. در اجرای این استراتژی برخی از روابط عملکرد- پاداش تغییر خواهد کرد. به

و ذی‌نفعان شوند. از نمونه های متداول این شیوه، شورای کاری کارکنان است. این روش به دلیل اینکه جنبه نمادین دارد و معمولاً شوراهای کارگری تحت سلطه مدیریت سازمان هستند، چندان اثر بخش نیست.

**ج- دایره کیفیت:** در دایره کیفیت، کارکنان و سرپرستان یک گروه ۸ الی ۱۰ نفری تشکیل می دهند و افراد مسئولیت مشترک را می پذیرند. بدین طریق که افراد گروه مرتب گردهم می آیند (معمولاً هفته ای یک بار) و در باره مسئله کیفیت بحث می کنند و به دنبال علل مسائل بر می آیند و راه‌حلهایی را ارائه می کنند و اقدامات اصلاحی را به عمل می آورند. آنها مسئولیت کیفیت محصول را بر عهده می گیرند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند، ولی اجرای راه حل نهایی توصیه شده و مسئولیت آن بر عهده مدیریت سازمان است. چنین برنامه‌هایی معمولاً در شرکتهای ژاپنی متداول است و بدینوسیله این شرکتهای با هزینه پایین، محصولاتی با کیفیت بسیار بالا تولید و عرضه می کنند.

**د- سهام کردن کارکنان در سازمان:** در این روش سازمان سهام خود را به کارکنان عرضه می کند تا آنان بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهام شوند. هدف از ارائه چنین برنامه‌هایی آن است که سازمان با اعطای سهم یا پول نقد، کارکنان را قادر سازد تا در شرکت سرمایه‌گذاری کنند. با اجرای چنین برنامه‌ای کارکنان صاحب سهام می شوند، ولی این سهام در اختیار آنان قرار نمی‌گیرد و تا زمانی که در استخدام سازمان هستند، حق فروش چنین سهامی را ندارند. مشارکت کارکنان در مالکیت سازمان، موجب افزایش رضایت شغلی و انگیزه در آنان می‌شود و آنان از این نظر در سازمان خود احساس مالکیت می‌کنند.

**۴- برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر:** اجرای برنامه‌هایی با هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه، برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر هستند. آنچه این برنامه‌ها از برنامه‌های حقوق و پاداش سنتی متمایز می‌کند، این

است که شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش دریافت می‌کند، بلکه قسمتی از دریافتیهای وی بر اساس عملکرد او و سازمان پرداخت می‌شود. بر اساس چنین برنامه‌ای میزان دریافتی، بموازات تغییر عملکرد تغییر می‌کند. با گذشت زمان، کسانی که عملکرد ضعیف دارند، دستمزد و حقوق اندکی می‌گیرند و کسانی که عملکرد بالایی دارند، شاهد افزایش دستمزد خود در مقایسه با افزایش درآمد شرکت خواهند بود. در این مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا در می‌آید که عبارتند از:

• دستمزد بر اساس قطعه.

• دادن جایزه.

• مشارکت در سود.

• طرح دادن پاداش به گروه.

**۵- برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی):** پرداخت بر اساس مهارت، شیوه دیگری از پرداخت دستمزد بر اساس نوع کار است که در آن به جای عنوان شغلی، مهارت یا شیوه انجام کار میزان حقوق افراد را تعیین می‌کند.

این برنامه کارکنان را تشویق می‌کند تا مهارتهای زیادی فرا گیرند و از آنجا که افراد می‌توانند از کارهای دیگران سر در آورند و در بسیاری از امور مهارت پیدا کنند، ارتباطات آسانتر صورت خواهد گرفت. اجرای چنین برنامه‌هایی باعث می‌شود که رفتارهای ناکارآمد کاهش یابد و به ندرت امکان دارد سازمان با مواردی مواجه شود که فرد از جمله «آن کار من نیست» استفاده کند و در نهایت پرداخت بر اساس مهارت موجب بهبود عملکرد می‌شود.

**۶- برنامه های مزایای انعطاف پذیر:** طرح مزایای انعطاف پذیر به گونه‌ای است که کارگر یا کارمند بتواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می‌خواهد انتخاب کند. هدف این است که به هر کارگر یا کارمند فرصت داده شود با توجه به نوع نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه‌ای خاص از مزایایی را که می‌خواهد از آنها بهره‌مند شود، انتخاب کند. اگر به همه کارکنان مزایای مشابهی داده شود، در آن صورت چنین فرض

می‌شود که همگی نیازهای همانندی دارند و تردیدی نیست که این فرض نمی‌تواند درست باشد، بنابر این با استفاده از مزایای انعطاف پذیر می‌توان مزایای حاشیه‌ای و هزینه‌های مربوط را به نوعی انگیزش برای کارکنان تبدیل کرد.

باید در نظر داشت که مزایای انعطاف پذیر به گونه‌ای تعیین شوند که هر فرد یا عضو سازمان مجموعه‌ای را انتخاب کند که نیازهای کنونی اش را به بهترین نحو تامین سازد.

### نتیجه گیری

ایجاد انگیزش در کارکنان سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران است و در این زمینه هر قدر افراد نیازهای ارضا شده بیشتری داشته باشند، رفتارهایشان عقلایی تر و منطقی تر خواهد شد. پس یکی از وظایف مهم سازمانها شناخت راههای ایجاد و تقویت انگیزش در آنان است. بر اساس تلاشهای محققان حوزه مدیریت و سازمان برنامه‌های انگیزشی به نسبت خوبی برای حل این مشکل ارائه شده‌اند که معرفی مختصر آنان هدف اصلی این مقاله بود. □

### منابع و مآخذ

1-Williams, A. and R. Janatan (2003). "A Dictionary of Organizational Behavior". New York: Mc Grew Hill.

2-Nichelson, N. (2001). "The Best Practices of Organizational Behavior". Blackwell Business Publisher, United States of America.

۳- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، نشرنی، تهران.

۴- ریو، جان مارشال (۱۳۷۸)، انگیزش و هیجان، ترجمه یحیی سید محمدی، نشر ویرایش، بهار، تهران.

۵- رابینز، استیفن، پی. (۱۳۸۱)، مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربرها، ترجمه اعرابی و پارسایان، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران.

۶- مورهد، گرگور و نیکی گریفین (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمارزاده، نشر مروارید، تهران.

• علیرضا مقدسی: کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات از دانشگاه علامه طباطبایی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی - واحد مشهد

## فهرست انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

- سازمان استراتژی محور (چاپ سوم)
- نقش دل در مدیریت (چاپ پنجم)
- اصول و فنون مذاکره (چاپ نهم)
- ابزارهای کنترل کیفیت آماری (نگرشی کاربردی) (چاپ سوم)
- مدیریت نوآوری
- سیستم داینامیک (کاربردی از فکر سیستمی)
- ۳۵ شیوه کنترلی برای توسعه و بهسازی منابع انسانی
- حسابداری دارایی‌ها (حسابداری میانه) (چاپ چهارم)
- هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی
- تفکر سیستمی و ارزیابی کارآمدی آن در ادارهٔ جامعه و سازمان
- مدیران آینده (چاپ دوم)
- اصول و مبانی حسابداری (چاپ پنجم)
- معانی نوظهور در مفهوم استراتژی (چاپ دوم)
- چرخه رهبری
- پنجمین فرمان (چاپ ششم)
- حسابداری و مدیریت مالی برای مدیران (چاپ هشتم)
- اصول علم اقتصاد - اقتصاد خرد
- روش‌های ساخت‌یافته تجزیه و تحلیل و طراحی (چاپ نهم)
- مدیریت تحول (چاپ ششم)
- مبانی جامع و پیشرفته مدیریت تولید و عملیات در سازمانهای تولیدی و خدماتی (جلد دوم - مبانی برنامه‌ریزی تولید و عملیات در صنعت و خدمات)
- مبانی جامع و پیشرفته مدیریت تولید و عملیات در سازمانهای تولیدی و خدماتی (جلد اول - مبانی پایه‌ای)
- کارمند برای اولین بار
- برنامه‌ریزی سیستماتیک نظام نگهداری و تعمیرات (و مقدمه‌ای بر TPM) (چاپ سوم)
- اشتباهات و موفقیت‌های مدیریت
- هزینه‌بایی بر مبنای هدف
- اصول علم اقتصاد - اقتصاد کلان مقدماتی و میانی (دو جلد)
- مباحث نوین در مدیریت تولید و عملیات (دو جلد) (چاپ سوم)
- چک سخنی از درون دل (چاپ دوم)
- با معماران عصر دیجیتال
- منابع انسانی الکترونیک (E-People)
- مدیر برای اولین بار
- بازآفرینی سازمان (چاپ دوم)
- انسان و آینده‌اش
- کسب و کار بین‌المللی
- برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیران
- مدیریت چیست؟
- مشارکت و مدیریت مشارکت‌جو (چاپ سوم)
- آموزش مدیریت در ۳۶ ساعت (چاپ دوم)
- حسابداری مدیریت (چاپ دوم)
- بیست کلید بهبود کارخانه
- ارزیابی طرح‌های صنعتی (چاپ دوم)
- سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001
- کتاب جامع ICDL (هفت جلد) (چاپ دوم)
- ترجمه: پرویز بختیاری
- تألیف: معنوی کاشانی
- ترجمه: دکتر مسعود حیدری
- مؤلفین: حقیقی، شاه‌کرمی، شامحمدی، ...
- مترجمان: دکتر منوچهر انصاری، دکتر امیرسامان خیرخواه
- تألیف و ترجمه: شهلا قبادی
- ترجمه: دکتر فریدون رهنمای رودپشتی - دکتر هاشم نیکومرام
- تألیف: پرویز بختیاری
- ترجمه: بهمن ابراهیمی
- تألیف: سیدجعفر مرعشی، وحیده بلیغ، علی شیات‌آبادی
- نویسندگان: بهزاد ابوالعلایی - عباس شغاری
- تألیف: پرویز بختیاری
- تألیف: دکتر وفا شغاریان، دکتر مرئضی عمادزاده
- ترجمه: دکتر محمدعلی طوسی
- ترجمه: حافظ کمال هدایت و محمد روشن
- تألیف: پرویز بختیاری
- ترجمه و تألیف: دکتر منوچهر فکری ارشاد
- تألیف: بنول ذاکری - با راهنمایی: زوزف بهنامی
- نوشته: دکتر اصغر زمرودیان
- تألیف و ترجمه: دکتر سیدمحمد سیدحسینی - محمدسعید صفاکیش
- تألیف و ترجمه: دکتر سیدمحمد سیدحسینی - محمدسعید صفاکیش
- ترجمه: دکتر علی شیرازی
- تألیف و ترجمه: دکتر سیدمحمد سیدحسینی
- ترجمه: مرئضی شانی
- تألیف و ترجمه: دکتر رضوان حجازی، دکتر امیر البدوی
- ترجمه و تألیف: دکتر منوچهر فکری ارشاد
- ترجمه: دردانه داوری، بنفشه بهنام و هاله ولیان
- ترجمه: دکتر محمدعلی طوسی
- ترجمه: مسعود بینش
- ترجمه: عباس نوری‌زاده
- ترجمه: دکتر علی شیرازی
- ترجمه: تقی‌ناصرشریعی - دکتر سیاوش مریدی - دکتر اسماعیل مردانی
- مترجم: شلامرضا خواججه‌پور
- ترجمه: محمدحسین حکیمیان
- تألیف: مرئضی شانی
- ترجمه: دکتر محمدعلی طوسی
- گردآوری: دکتر محمدعلی طوسی
- ترجمه: دکتر محمدعلی حقیقی - محمدمهدی علی‌مردانی
- ترجمه: پرویز بختیاری
- ترجمه: دکتر مهدی غضنفری، مهندس فرناز ناصرشریعی
- تألیف: داود مجیدیان
- تألیف: اکبر شاه کرمی، فرامرز شاه محمدی
- سازمان مدیریت صنعتی - نمایندگی جنوب

علاقه‌مندان برای سفارش و تهیه کتب انتشارات سازمان می‌توانند با غرفه فروش کتاب واقع در خیابان ولی‌عصر، ابتدای خیابان جام‌جم، مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی، طبقه همکف، شماره تلفن: ۲۲۰۳۳۰۰۵ داخلی ۳۶۴ و یا پخش سینا (توزیع‌کننده سراسری کتب سازمان): تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحیدنظری، پلاک ۲۵۸ شماره تلفن ۱۷۸۳ ۶۶۳۰ تماس حاصل نمایند.