

اقتضای تغییرات

عوامل غیرمشوق، محرکهایی هستند که به احتراز یا دوری جستن از رفتاری می‌انجامند، مانند این خط‌مشی شرکت که غیبت کارکنان سبب قطع حقوق آنان شود. بنابراین، مشوقها در جذب و نگهداری کارکنان و در هدایت رفتار آنان حایز اهمیت هستند. پاداشها محرکهایی هستند که یک یا چند انگیزه را ارضاء می‌سازند و حالات روانی مثبتی را بر می‌انگیزند که موجب تحکیم رفتار فراهم‌کننده آنها می‌شود.

● نظریه تقویت

هنگامی که عملکرد مطلوب، پیامدهای مثبتی را به دنبال داشته باشد، مردم به انجام کار مطلوب برانگیخته می‌شوند. برعکس، رفتار غیراثربخش را نباید به نحوی مثبت تقویت کرد، بلکه باید آن را تنبیه نمود. تأثیرات تقویت تا اندازه زیادی تحت نفوذ برنامه‌ای هستند که طبق آن تقویت‌کننده‌ها اعمال می‌شوند. از این رو، توجه بیشتر به برنامه‌های تقویت مبدول شده است تا به خصوصیات تقویت‌کننده‌ها.

● نظریه هدف

موضوع اصلی نظریه هدف این است که اگر هدفهایی تعیین شود که دشوار، مشخص و جذاب باشند، افراد بهتر به انجام کار می‌پردازند. برای اینکه مردم به انجام کار خود در سطوح بالای عملکرد ادامه دهند، به پسخورانه نیازمندند. تمهد به هدف می‌تواند با پاداش و یا از

- مردم به آن دلیل کار می‌کنند که توانایی انجام دادن وظایف شغلی را دارند.
- افراد از آن جهت به فعالیت می‌پردازند که انگیزه شده‌اند.

● نظریه‌های انگیزش مربوط به کار

نظریه‌های انگیزش مربوط به کار را به طرق مختلف طبقه‌بندی کرده‌اند، تصمیم بر آن شد که آنها را به صورت نظریه‌های مربوط به علل برون‌زا و نظریه‌های مربوط به فرایندهای درون‌زا طبقه‌بندی کنیم. این مفهوم‌پردازی، بررسی اطلاعات را درخصوص شرایط و اقدامات مؤثر بر انگیزش مربوط به کار آسان می‌سازد.

نظریه‌های برون‌زا

● نظریه انگیزه - نیاز

مردم گرایشهای ذاتی یا اکتسابی معینی برای روی آوردن به انواع خاصی از حرکتها یا پرهیز از آنها را دارند. این گرایشها، که به انگیزه‌ها یا نیازها موسومند، بر رفتار تأثیر می‌گذارند و تعیین‌کننده اصلی عملکرد به شمار می‌آیند.

● نظریه مشوق - پاداش

مشوقها جنبه‌هایی از موقعیت کار هستند، (مثلاً گفتار و کردار سرپرست) که کارگران را در برقراری ارتباط میان شکل خاصی از رفتار (مثلاً کیفیت، مرغوبیت فرآورده) با نوعی پاداش (مثلاً، تحسین و تمجید) رهنمون می‌شوند. برعکس،

در سالهای اخیر انگیزش مربوط به کار و عمل به عنوان موضوعی مهم مدنظر قرار گرفته است. این افزایش اهمیت تا اندازه‌ای ناشی از کاهش بازده سازمانها است. تغییرات جمعیتی نیاز به رویه‌های نوعی را در بالندگی، برانگیختن و نگهداری منابع انسانی مورد تأکید قرار داده است. بدیهی است که هر مدیری به آگاهی از ویژگیهای انگیزش کارکنان سازمانها و ریشه‌یابی حرکات و رفتار و اعمال افراد در محیط کار خود نیازمند است. بی‌شک این نیاز موجب چراهایی در باره کار انسان در سازمان، علت برخورد فعال یا انفعالی با کار، عشق و علاقه و یا دلزدگی فرد از کارش می‌باشد. پاسخ به این چراهاکه به نحوی با شدت علاقه یا حیل کار فرد در سازمان پیوند دارد موضوعی است که تصویری از گزینش کارکنان در سازمان را برای فرادستان ارایه می‌دهد.

از سوی دیگر، انسان و محیط اطراف او در مقوله پیچیده و عموماً ناشناخته‌ای است که ناگزیر شناخت و جستجوی جوانب انگیزش و فرایند آن را بسیار پیچیده ساخته است، لذا هر گونه تعامل دو جانبه انسان و اجتماع، انسان و محیط، انسان و تکنولوژی و ... می‌تواند به نحوی با انگیزش و آثار جنبی آن مرتبط گردد. در بحث انگیزش کارکنان می‌خواهیم به این سؤال پاسخ دهیم که چرا مردم کار می‌کنند؟ وقتی به مشاهده رفتار افراد در هنگام انجام دادن وظایف شغلی آنان می‌پردازیم دو توجیه ارایه می‌دهیم:

رهگذر مشارکت در تعیین هدفهای مربوط افزایش یابد.

● نظریه منابع شخصی و مادی

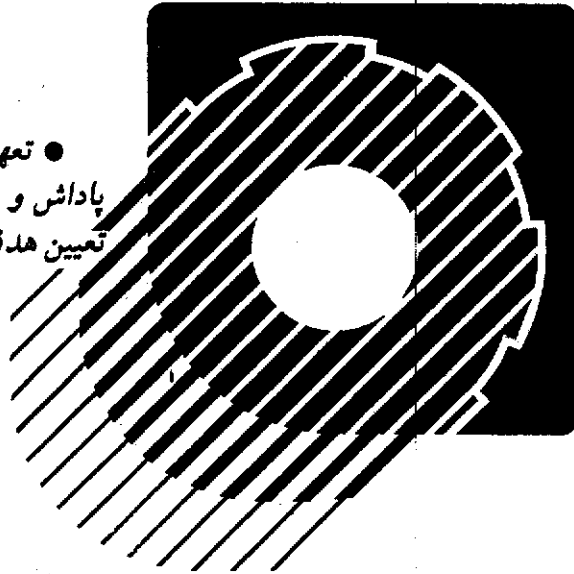
تنگناهایی که تواناییها و فرصتهای کارگران را در دستیابی هدفهای کارشان محدود می‌سازد، سبب افت انگیزش آنان می‌شود. این تنگناها و قید و بندها در نهایت می‌توانند به دل‌مردگی یا درماندگی منجر شوند. برعکس، شرایطی که نیل به هدفها را تسهیل می‌سازند به گونه‌ای مثبت برانگیزنده‌اند. این تنگناها و تسهیل‌کننده‌ها یا می‌توانند شخصی باشند (از قبیل مهارت) و یا مادی (مانند تجهیزات).

● نظریه گروه و هنجار

هنگامی که گروه کار، انجام کاری را تسهیل و تصویب کند، افراد به انجام مطلوب آن برانگیخته می‌شوند. پویایی گروه‌های رسمی و غیررسمی کار اغلب مشتمل است بر ایجاد به هم پیوستگی، پیدایش هنجارهای مربوط به رفتار - بویژه در این مورد که چه مقدار کار مناسب است - و پیروی اعضای گروه به طور انفرادی از این هنجارها. گروه کار، به کارگیری پاداشها و مجازاتهای اجتماعی و تبعیت از هنجارها را موجب می‌شود و حفظ می‌کند. انجام کار در حضور دیگر اعضای گروه به خودی خود منبمی از برانگیختگی است، بویژه اگر دیگر اعضا کسانی تلقی شوند که بر عملکرد خود نظارت دارند و از آن ارزشیابی به عمل می‌آورند. مردم این آمادگی را نیز دارند که نگرشها و تمایلات رفتاری دیگر اعضای گروه را بپذیرند.

● نظریه نظام اجتماعی - فنی

هنگامی که نظام کار چنان طرح‌ریزی شود که شرایط برای عمل اثربخش شخصی، اجتماعی و فنی هماهنگ شده باشد، مردم برای انجام مطلوب کار برانگیخته می‌شوند. کار باید با معنا، چالش‌انگیز و متنوع باشد و کارگران باید مهارتها، استقلال و منابع لازم را برای انجام آن داشته باشند.



● تعهد به هدف می‌تواند با پاداش و یا از رهگذر مشارکت در تعیین هدفهای مربوط افزایش یابد.

● نظریه نگرش

افرادى که نسبت به مشاغل، کار و سازمانهای خود نگرشهای مطلوب دارند بیشتر برانگیخته می‌شوند تا در مشاغل خود باقی بمانند و به انجام کار پردازند. اصل هماهنگی شناختی نیز به این نکته اشاره دارد که مردم به گونه‌ای عمل خواهند کرد که با نگرشهای آنان هماهنگ باشد، دو نگرش عمده وابسته کار عبارتند از رضایت شغلی و دل‌بستگی شغل.

● نظریه تیت و هدف

عملکرد شخص با هدفهایی که به آنها متعهد است تعیین می‌شود و این هدفها را ممکن است خود شخص تعیین کرده باشد یا هدفهایی باشند که توسط دیگران تعیین شده و مورد قبول قرار گرفته باشند. تیت‌ها، تصوراتی شناختی از هدفهایی هستند که شخص خود را نسبت به آنها متعهد می‌داند، افرادی که به هدفهای مشخص و دشوار متعهد می‌شوند از کسانی که هدفهای آسانتر و مهم‌تر دارند در سطوح بالاتری از عملکرد کار می‌کنند.

● نظریه اسناد - خود تأثیری

با اینکه نظریه‌های اسناد و خود تأثیری نمایانگر دو جریان نظری نسبتاً متفاوتند، از

● نظریه‌های درون‌زا

● نظریه فعال‌شدگی - برانگیختگی

نظریه‌های برانگیختگی - فعال‌شدگی، آن فرایندهای درونی را در کانون توجه خود قرار می‌دهند که تأثیرات شرایط کار بر عملکرد را دچار دگرگونی می‌سازند. حالت فیزیولوژیکی و عاطفی دو نوع از این مداخله‌کننده‌ها هستند که بیشترین توجه را به خود جلب کرده‌اند.

● نظریه انتظار - ارزش

هنگامی که این انتظار وجود داشته باشد که کوشش و تلاش منجر به عملکرد مطلوب می‌شود و عملکرد مطلوب نیز به نوبه خود در اکتساب نتایج ارزنده مؤثر است، مردم برای انجام عملکرد مطلوب برانگیخته می‌شوند.

● نظریه برابری

نیاز مردم به این موضوع که با آنان به گونه‌ای منصفانه رفتار شود موجب برانگیختگی آنان می‌گردد. عدالت مشتمل است بر توازنی میان دروندادهای کارگر در موقعیتی معین و بازده‌های او، هنگامی که نسبت‌های پرونداد - درونداد برای فرد کارگر و فرد مورد مقایسه‌اش (مثلاً همکار، هم حرفه) مساوی باشند، برابری برقرار است.

لحاظ ملازمه‌هایی که برای انگیزش مربوط به کار دارند می‌توان آنها را با هم تلفیق کرد. نظریه‌ی اسناد با تبیین‌ها و توضیحات مردم در این مورد سروکار دارد که رویدادهای ویژه چرا رخ می‌دهند، یا مردم چرا به گونه‌ای خاص رفتار می‌کنند. اگر مردم تصور کنند که عللی عملکردشان ثابت، درونی و عمومی است، عملکرد موفقیت‌آمیز، باورهای مربوط به حوزه تأثیری برای خود ادراک می‌کنند؛ به احتمال زیادتر معیارهای عملکرد و هدفهای بالاتری دارند، انتظار عملکرد بهتر را از خود دارند، واجد نگرشهای شغلی مطلوب‌تری هستند و به ابراز و تلاش در تکالیف چالش‌انگیز، اشتیاق بیشتری نشان می‌دهند.

● عوامل انگیزش در نیروی انسانی

انگیزه‌های مادی

عامل انگیزه‌های مادی، در حقوق و مزایا و امکانات رفاهی نیروی انسانی متجلی می‌باشد. در شرایط موجود، نظام حقوق و دستمزد عمدتاً فارغ از جریان عمومی قیمت‌ها و شاخص بهای کالاها و خدمات در بازار عرضه و تقاضا می‌باشد، از این جهت قدرت خرید کارکنان در بخش عمومی همواره درصد قابل توجهی پایین‌تر از این سطح در جریان عمومی قیمت‌هاست و همواره شکاف و فاصله عمیق بین این دو جریان وجود دارد، همین امر عدم تعادل میان مزد (درآمد) و هزینه کالاها و خدمات مورد نیاز برای معیشت را تشدید نموده و آثار سوء آن در کاهش انگیزش کارکنان و تنزل بهره‌وری مشهود است.

عدم کفایت دستمزدها، بخشی از کارکنان دولت را ناگزیر می‌کند تا درصدد انجام کار دوم و حتی سومی برآیند و این مسئله علاوه بر حاکمیت بخشیدن به نوعی روابط ناسالم و در عین حال عمدتاً مشاغل کاذب و غیرتولیدی، توان و انرژی آنان را تا حد زیادی کاهش می‌دهد و همین امر بر کیفیت بهره‌وری کار و عملکرد سازمانهای دولتی اثرات منفی باقی می‌گذارد.

از سوی دیگر جاذب نبودن حقوق و دستمزد و مکانیزم آن در بخش دولتی باعث شده

که نیروهای فعال و پر ظرفیت و با استعداد کمتر جذب شبکه دولتی شوند و در قبال آن عده‌ای از نیروهای پرتوان و ظرفیت‌ساز به انحاء مختلف از خدمت دولتی خارج گردند. و امروزه خلاء ناشی از فقدان و کمبود این نیروها به وفور در سطح دستگاه‌های دولتی به چشم می‌خورد.

عامل دیگر در مورد انگیزش مادی، ایجاد امکانات رفاهی کارکنان دولت است؛ شکی نیست که زندگی انسان نمی‌تواند به دو جزء کاری و غیرکاری تقسیم شود و مسائل خارج از محیط کار می‌باید مانند مشکلات در محیط کار جدی تلقی شود و امور رفاهی کارکنان به عنوان یک عامل انگیزشی مدنظر قرار گیرد. به این ترتیب، یک اصل کلی باید مورد توجه قرار گیرد که امور رفاهی صدقه نیست بلکه علاقه‌مندی و عنایت مدیریت به کارکنان می‌باشد.

انگیزه‌های غیرمادی

ایجاد جاذبه لازم و علاقه‌مندی در کارکنان نسبت به سازمان و نوع کار و ایجاد شرایط محیطی مناسب در جهت رشد استعدادها و صلاحیت‌ها، همچنین برقراری امنیت شغلی و

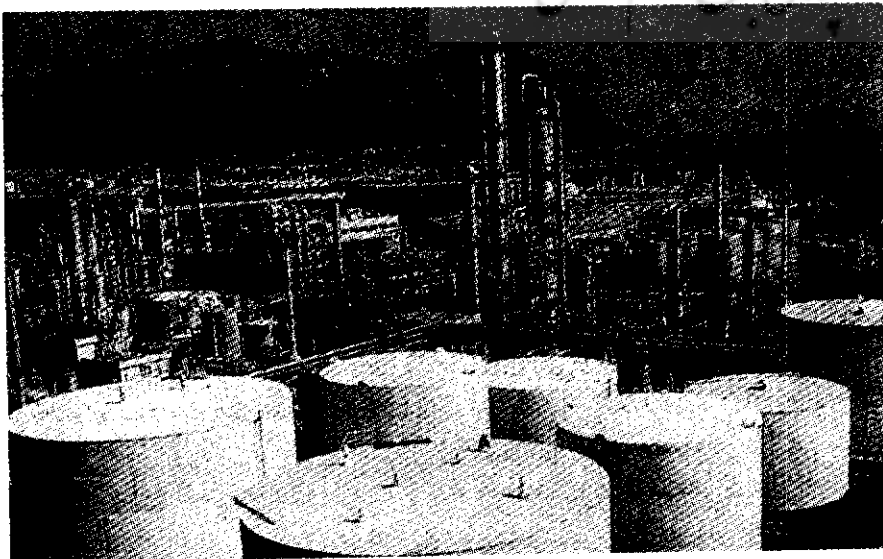
آینده مطمئن برای کارکنان، از جمله عواملی هستند که انگیزش لازم در کارکنان را برای بهره‌گیری بیشتر از توان و ظرفیت خود و افزایش بهره‌وری ایجاد می‌نمایند. در ذیل به پاره‌ای از این موارد اشاره می‌گردد:

● ایجاد امنیت شغلی و آینده مطمئن برای کارکنان

برای اکثر افراد، موضوع داشتن شغل ثابت با مستمر و اینکه در محل کار از امنیت برخوردار باشند اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. بدین معنا که یک فرد، دوست دارد که در محیط کار خود احساس تعلق خاطر، حق رأی و اظهارنظر داشته باشد، بسیاری از افراد تمایل دارند که در محیط کار خود با احترام با آنها برخورد گردد، بخصوص این انتظار را بیشتر از رده‌های بالاتر از خود دارند. هر چقدر این اطمینان وجود داشته باشد که شرایط لازم جهت امنیت شغلی مهیا باشد یک فرد با اعتماد به نفس بیشتری به کار خود ادامه داده و در نتیجه باعث افزایش کارایی و فرهنگ کار می‌گردد.

از جمله عواملی که می‌تواند امنیت شغلی یک فرد را تضمین نماید، استمرار زمان کار،

● **انجام کار در حضور دیگر اعضای گروه، به خودی خود منبعی از برانگیختگی است، بویژه اگر دیگر اعضای کسانی تلقی شوند که بر عملکرد خود نظارت دارند و از آن ارزشیابی به عمل می‌آورند.**



مسائل بیمه (درمانی، بازنشستگی، عمر و...)، شهرت و محبوبیت یک مؤسسه و همچنین ثبات اقتصادی می‌باشد. در همین رابطه مطلوب نمودن محیط و جو کار از طریق تشنج‌زدایی، اجتناب از دروغ، تهمت ... و اجتناب از بدبینی و منفی‌بانی در افراد می‌تواند نقش عمده‌ای را در افزایش کارایی و خلاقیت ایفا نماید.

• ایجاد شرایط محیطی مناسب در جهت رشد استعدادها و خلاقیت‌ها

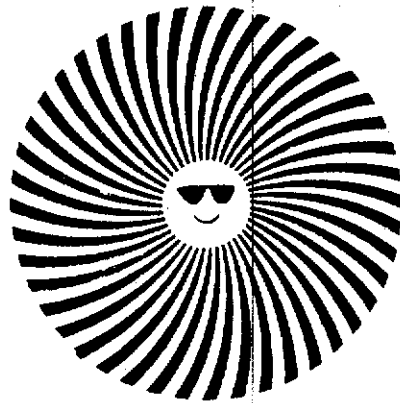
احساس مسئولیت همه جانبه مدیران در قبال کارکنان یا رفتار محبت‌آمیز و پدران سرپرستان و حمایت لازم در مواقع ضروری از کارکنان، فضایی آکنده از اطمینان را برای پرسنل ایجاد می‌نماید که در آن فضا استعدادهای بالقوه کارکنان رشد و شکوفایی خواهند داشت و در نتیجه به ایجاد ابتکارات و خلاقیت‌های لازم در سازمان منجر می‌شود.

• ایجاد محیط رقابت‌آمیز

بدون شک رقابت تا اندازه‌ای لازم است و به عنوان یک عامل انگیزشی موجب می‌شود که افراد توانایی‌های خود را بهتر آشکار سازند و مقامهای شایسته‌تری را بدست آورند. رقابت به افراد اجازه می‌دهد تا احساسات و عواطف خود را بصورت زورآزمایی و چیرگی در سبقت‌جویی به شیوه‌ای مقبول اجتماع به کار گیرند. رفتار رقابت‌آمیز باعث می‌گردد مساعی بیشتری از طرف گروه‌ها صورت پذیرد و در نتیجه کالاها و فرآورده‌های اقتصادی، علمی، ادبی، هنری و نظایر آن با کیفیت‌تر و ارزاتر در دسترس همگان گذاشته شود.

• ایجاد سیستم تشویق و تنبیه

کارفرمایان جامعه باید بدانند که روح بشر به سمت انجام وظیفه به خاطر پاداش متمایل است و هر برنامه تربیتی، اداری، هنری، صنعتی و اقتصادی و... که از آن انتظار تولید بیشتر و سریعتر و بهتر می‌رود، ناچار باید در نظام کار خود توجه خاصی به پاداش عمل به ویژه تشویق خدمتگزاران مبذول دارند.



اجتماع و یک گروه کاری، داشتن هدف مشترک است. اگر هدفی تعیین شود که دشوار، مشخص و جذاب باشند افراد بهتر به انجام کار می‌پردازند. اگر اعضای آن هر یک دارای مقصود و هدف خاصی باشند ناچار تعاون و همکاری آنان مفهومی نخواهد داشت.

شرط همسفر بودن، داشتن مقصد مشترک است و هدف مشترک لازم است تا براساس علاقه مشترک افراد همبسته به آن همکاری بینانگذاری شود. هدف مشترک در همکاری باید مطلوب و خواسته تمام همکاران گروه باشد.

• وجدان حرفه‌ای (کار)

احساس مسئولیت در انجام صحیح و دقیق کار که وجدان حرفه‌ای کار نامیده شود نیز بعنوان یکی از ضروریات در انگیزش کارکنان و افزایش بهره‌وری تلقی می‌گردد.

• طراحی شغلی و ساخت حرفه‌ای

طراحی شغل مناسب‌ترین جایگاه برای کاربردی ساختن نظریه‌های انگیزشی است و در سیر تحولات مدیریت از این مقوله به گونه‌های مختلف استفاده شده است. اهم راهکارهای مربوط به شرح ذیل است:

مهندسی شغل

هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه کار، زمان‌سنجی و روش‌سنجی می‌توانیم راه بهتر انجام کار را بدست آوریم. به کمک مهندسی شغل، فرد می‌تواند با خستگی کمتر و سرعت بیشتر کار کند و بازدهی بیشتر و دریافت بالاتری را حاصل نماید.

توسعه شغل

مشاغل تخصصی و جزء جزء شده پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی شاغلین می‌شوند و انگیزه به کار را در آنان تضعیف می‌کنند، برای جلوگیری از این وضعیت می‌توان شغل را با افزودن وظایفی توسعه داد و از حالت یکنواختی و یکسانی خارج نمود، بدین طریق با متنوع ساختن شغل در محیط کار ایجاد انگیزه می‌شود.

تشویق، در ایجاد رغبت و بذل توجه بیشتر به کار، بالا بردن تولید و افزایش دقت و ظرافت محصول کار تأثیر غیرقابل انکار دارد. مفهوم تشویق و تنبیه اغلب در اذهان عموم کارکنان مختصات مادی و مالی ایجاد می‌کند مثل پاداشهای مالی و فوق‌العاده‌های شغلی که موزد استفاده سازمانها قرار می‌گیرد. در این جا معنی لغوی تشویق مورد نظر است که معمولاً با یکدیگر مترادفند و اغلب نیز بدان توجه نمی‌شود، تشویق به معنی شوق‌آفرینی است که این معنی ما را به جریان تشخیص امر نیکو و فعالیت توأم با فضیلت برای انسان رهنمون می‌سازد. وظیفه مدیر، به عنوان یک مربی، هدایت اجتماعی سازمان است که باید الگوآفرینی کند و آنها را ترویج نماید. استفاده از این نقش مدیریت هنگامی ممکن است که ابتدا از خود آغاز کند و ابزار ترویج را در درون خود بیابد که در صورت موفقیت، بزرگترین عامل جهت دهنده رفتاری را پیدا کرده است. تشویق، سطح رشد فرد را ارتقاء داده و به مدیر امکان می‌دهد که سبک رهبری خود را بتدریج از صدور دستورالعمل (مستقیم) به دستور کمتر و حمایت بیشتر (تفویض اختیار) تغییر دهد. تنبیه، عملکرد ضعیف را متوقف نموده و ممکن است به این معنی باشد که مدیر باید بتدریج از دستور کم و حمایت کم به حمایت بیشتر با دستورالعمل بیشتر (آموزش مستقیم) بازگشت نماید.

• دارا بودن هدف مشترک

نخستین شرط همکاری موفقیت‌آمیز در یک

رویکردهای انگیزش مربوط به کار						
متغیرهای پروتزا						
برنامه	انگیزه‌ها و ارزشهای شخصی	مشوقها و پاداشها	تقویت	فنون هدف‌گذاری	منابع شخصی و مادی	عوامل اجتماعی و گروهی
برنامه قلعه انگیزشی	انگیزه‌ها و ارزشهای کارگران باید با مشاغلشان متناسب باشد	مشاغل را جذاب، جالب رضایتبخش بسازید.	عملکرد اثربخش باید به گونه‌ای مثبت شود ولی عملکرد غیراثربخش نباید تقویت گردد.	هدفهای کار باید روشن، چالش‌انگیز، قابل حصول و جذاب باشند.	صنایع مورد نیاز را فراهم سازید و قید و بندهای بازدارنده عملکرد را از میان بردارید.	فرایندهای میان افراد و گروه‌ها باید تحقق یابد و دستیابی به هدفها را مورد حمایت قرار دهد.
برنامه‌های نمونه	گزینه‌های کارکنان پیش‌نگریهای مشاغل آموزش انگیزه و اجتماعی شدن	حقوق و مزایای مالی - ارتقاء - مشارکت - تأمین شغلی - توسعه کار واحد - سرپرستی با ملاحظه - غنی‌سازی شغل - مزایا - ساعات کار انعطاف‌ناپذیر - قدرشناسی - برنامه‌های کافه نرپا	برنامه‌های مشوق مالی تجزیه و تحلیل رفتاری تحسین و انتقاد اداره خود	هدف‌گذاری مدیریت بر مبنای هدفها الگوگیری گروههای کیفیت ارزیابی و پسخورانه	آموزش و توسعه مربی‌گیری و مشاوره تجهیزات تکنولوژی سرپرستی بهبود روشها گروههای حل مسأله	تقسیم کار ترکیب گروهی ایجاد تیم آموزش حساسیت رهبری هتجارسازی



چرخش شغل

اگر بتوان افراد را در مشاغل هم‌خانواده و همکاران که با آنها آشنایی دارند جابجا نمود، چرخش شغل ایجاد می‌شود. به وسیله چرخش شغل، افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالایی برخوردار می‌گردند و در نهایت انگیزه به کار در آنان تقویت می‌شود.

غنی‌سازی شغل

غنی‌سازی شغل بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به مسئولیت‌پذیری و رشد و کمال را در آنها برآورده ساخت و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود تا حتی المقدور این نیاز را در شاغلین ارضاء کند. به عبارت دیگر، شغل باید با معنی و دارای اختیارات کافی باشد بطوری که شاغلین بتوانند در آن شغل با استقلال کار کرده و زمینه مساعد را برای رشد و خلاقیت داشته باشند.

● روابط مدیریت و نیروی کار

مدیریت و رهبری سازمانهای پیچیده امروزی، فراگیری دانش و هنر مدیریت را بیش از هر زمان طلب می‌کند. دیگر زمان آن رسیده است که در انتخاب مدیران تنها به تخصص آنان اکتفا نشود و به آنان به عنوان تکنیسین عالی نیز توجه نگردد. به دنبال این تغییر و تحولات و پیچیدگی و تکامل روزافزون است که مسئولیت مدیران سنگین‌تر و وظایف آنان تخصصی‌تر و نقش آنان در اداره امور سازمانها حساس‌تر می‌شود.

مدیران شاید مؤثرترین نقش را در امر کسب بهره‌وری سازمانها داشته باشند. تجربه نشان داده است که در محیط‌هایی که روابط مدیر با افراد تحت سرپرستی نزدیک صمیمی و پدراانه باشد، بهره‌وری کار افزایش می‌یابد. یک نمونه موفق در این زمینه، تجربه نظام اداری ژاپن می‌باشد که با توجه به ارتباط مثبت مدیران و کارکنان احساس تعلق و وفاداری در افراد تحت سرپرستی بوجود آمده و فضای اطمینان و دلگرمی به کار و افزایش

مشاغل گروهی

در این شیوه از طراحی شغل، یک گروه را مأمور انجام یک شغل می‌کنند و به آنان استقلال می‌دهند تا در امور داخلی گروه تصمیم گرفته و عمل نمایند. از آنجا که سهیم شدن افراد در تصمیم‌گیری نسبت به کار خود می‌تواند فضای کاری مساعدی را در سازمان ایجاد کرده و موجب علاقه‌مندی بیشتر به کار گردد، این شیوه از طراحی شغل در برخی از سازمانها مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مطلوبی را جهت انگیزش کاری حاصل نموده است.

روحیه موجبات افزایش بهره‌وری را فراهم می‌نماید.

امروزه ثابت شده است که مدیریت، کاری مکانیکی نیست بلکه کار با روح و روان انسانهاست. مدیر باید این مسئله را مدنظر قرار دهد که فقط مغز و دست انسانها نیست که کار می‌کند بلکه روان و دل آنها نیز در ایجاد جو اعتماد اهمیت دارد. اگر تأکید مدیر روی پیشرفت سازمان در بلندمدت است، درگیر ساختن کارکنان در امور سازمان، احترام قائل شدن برای احساسات آنان، سهم کردن آنان در بهسازی سازمان از طریق برقراری ملاقات‌های دوره‌ای با کارکنان به منظور جلب تشریک مساعی آنان در تدوین اهداف و استراتژیهای سازمان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات خود و ایجاد جو لازم جهت حصول اطمینان از این که مدیریت به نظرات کارکنان توجه دارد، حایز اهمیت می‌باشد.

● خلاصه

عملکرد کارکنان سازمانها تحت تأثیر دو عامل، یعنی توانایی آنان برای انجام دادن وظایف شغلی و نیز وجود انگیزه در آنان قرار دارد. در باره اینکه چه عاملی باعث می‌شود کارکنان سازمانها به فعالیت درآیند و کار کنند، نظریه‌های مختلفی ابراز شده است. در نظریه

● از جمله عواملی که می‌تواند امنیت شغلی یک فرد را تضمین نماید، استمرار زمان کار، مسائل بیمه (درماتی، بازنشستگی، عمر و...) شهرت و محبوبیت یک مؤسسه و همچنین ثبات اقتصادی می‌باشد.

بین رفتار مناسب و پاداشها وجود دارد. در نظریه برابری گفته می‌شود باید نظام پاداش عادلانه باشد تا موجبات انگیزش افراد را به کار فراهم آورد. افراد سازمان غالباً طی مقایسه با همکارانشان برای ایفای نقش خود در سازمان انگیزته می‌شوند.

بنابراین، وجود پاداشهای عادلانه لازمه ایجاد انگیزش در کارکنان است و نیز برای انگیزش افراد به کار باید بدانند که جهت دستیابی به چه هدفهایی فعالیت می‌کنند. نکته دیگر اینکه نظریه‌های انگیزش مکمل هم هستند و نباید تصور کرد که یک نظریه می‌تواند پاسخ همه سئوالها را در زمینه انگیزش کارکنان در اختیار ما قرار دهد.

نیازهای فردی و طبقه‌بندی این نیازها نسبت به برانگیختگی از درون تأکید شده است و گفته می‌شود که افراد مختلف نیازمند پاداشهای متفاوتی در کار می‌باشند. آگاهی از طبقه‌بندی نیازها ما را با اهمیت نیازهای مراتب بالاتر آشنا می‌سازد و به این نتیجه می‌رسیم که در شرایط عادی، بیشتر کارکنان سازمانها از طریق نیازهایی نظیر تعلق، احترام به خویشن و تحقق توانایی‌های بالقوه خود برانگیخته می‌شوند. وقتی شرایط در یک سازمان عادی است و نیازهای اولیه کارکنان درحد معقول ارضاء شده است، نیازهای مراتب پایین کمتر موجب انگیزش افراد به کار می‌گردد. در نظریه انتظار و شرطی کردن عامل گفته می‌شود رابطه مستقیمی

منابع:

- پورافکاری نصر... (۱۳۶۹)، خلاصه روانپزشکی، جلد سوم - انتشارات ذوقی - تبریز.
- ساعتهی محمود (۱۳۶۹)، روانشناسی در کار و سازمان و مدیریت - ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی - تهران
- نشریه پژوهشهای روانشناسی (۱۳۷۱) دوره ۱ شماره ۳ و ۴.
- ساعتهی محمود (۱۳۷۵)، روانشناسی کار و امور استخدامی و سازمانی و روابط انسانی در مدیریت - تهران.
- مقاله مهدی مهماندار (۱۳۷۲)، سمینار تکامل فرهنگ کار - اداره کل کار و امور اجتماعی استان اصفهان.
- مقاله ایرج کریمیان (۱۳۷۲)، سمینار تکامل فرهنگ کار - اداره کل کار و امور اجتماعی استان اصفهان.
- پورافکاری نصر... (۱۳۶۹)، روانپزشکی آکسفورد - جلد دوم، انتشارات ذوقی - تبریز.