

«تأثیر ماهیت شغل در ایجاد انگیزه کار و رشد افراد»

دکتر ناصر میرسپاسی



(عنوان مقاله ارائه شده در همایش تخصصی مدیریت منابع انسانی که در تاریخ ۲۴/۶/۷۶ از سوی مؤسسه کار و تأمین اجتماعی با همکاری پژوهشکده علوم انسانی جهاد دانشگاهی تهران برگزار شد.)

بر مبنای تئوری دو عاملی هرتزبرگ، افزایش حقوق و مزایا، پرداخت کارایی، پاداش افزایش تولید و پرداختهایی از این قبیل، برانگیزانندهٔ بادوامی به حساب نمی آیند ولی می توانند در کاهش نارضایتیهای کارکنان سازمانها نقش مهمی داشته باشند.^(۳) ضمناً بد نیست به این نکته توجه شود که آیا همهٔ کم‌کارها، بی‌علاقگیهای به کار، غیبتها، تأخیر ورودها، بی‌انضباطیها، حوادث ناشی از کار و پایین بودن میزان کارایی و کیفیت کار و خلاصه آنچه که در محیط اجتماعی کار به عنوان وجدان کار و انضباط مطرح می‌شود، فقط به حقوق و مزایا ارتباط دارند یا عوامل دیگری نیز در آنها دخیلند؟

همان‌گونه که در مقاله‌ای دیگر به تفصیل مطرح شده است،^(۲) شرایط موجود اقتصادی و عدم تناسب حقوق و دستمزدها با هزینهٔ زندگی، همچنین مشکلات ناشی از شرایط محیطی برون سازمانی، مدیران را واداشته است که فقط به عوامل برون‌زا توجه کنند و سایر تدابیر مدیریتی را از نظر دور بدارند. در حالی که این تدابیر می‌توانند نارساییهای پنهان و عوامل ناشناخته را شناسایی نمایند زیرا از زمرهٔ عوامل انگیزشی درون‌زا محسوب می‌شوند.

زمینهٔ تحقیقاتی که دربارهٔ تئوریهای انگیزش انجام گرفته است، نشان می‌دهد که افزایش حقوق، به تنهایی نمی‌تواند برای ایجاد علاقهٔ به کار، یک عامل انگیزه‌زای بادوام باشد. نظریهٔ هرتزبرگ از نظریه‌های معتبر این زمینه است که می‌گوید: تأثیر افزایش حقوق و دستمزد در رفتار انسان مانند پر کردن باطری است. یعنی هنگامی که باطری خالی شد، باید دوباره آن را شارژ کرد. ضمناً یک باطری هرگز نمی‌تواند جای ژنراتور را بگیرد، یعنی وسیله‌ای که مولد درونی دارد.^(۱) بنابراین باید به جستجوی مولد درونی رفت.

در باره انگیزه‌های درون‌زایی انسان نظریه‌های متعددی مطرح است که شواهد گوناگونی اعتبار آنها را تأیید می‌کند. از جمله: عملیات نظامی هنگام جنگ، رفتار ورزشکاران در صحنه مسابقات، تلاش مدیران و کارکنان در محیط کار و در راستای انگیزه‌های درون‌زا بر سه ویژگی زیر تأکید شده است:

۱- معنی دار بودن کار

یعنی اگر انسان در چارچوب معیارها و ارزشهای خود، برای کاری که انجام می‌دهد اهمیت و اعتباری قائل باشد، در انجام دادن آن سر از پا نمی‌شناسد.

۲- احساس مسؤلیت کردن

یعنی اگر انسان مسؤول و پاسخگوی کوششهای خویش باشد، کار و تلاش خود را نیمه‌کاره رها نمی‌کند.

۳- اطلاع از نتایج کار

تشخیص اینکه: نتیجه کار تا چه میزان با آنچه که مورد انتظار بوده است، مطابقت دارد و آیا نتیجه کار رضایت‌بخش است یا خیر. (۴)

ادعا شده است که اگر این سه شرط در انسان وجود داشته باشد، هنگامی که خوب عمل می‌کند، احساس خوشحالی و رضایت می‌نماید و اگر جای هر یک از این شروط خالی باشد، انگیزه تلاش به‌طور چشمگیری افت خواهد داشت.

بر مبنای این نظریه، در شغلی که افراد دارند، مثل هر کوشش دیگری که در زندگی انجام می‌دهند، اگر این سه شرط تحقق یافته باشند، طبعاً برای رسیدن به موفقیت، تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند. به ادعای این دسته از نظریه‌پردازان علوم رفتاری، تفاوت انسان با ماشین در این است که او ارزشها، پاورها و انعکاسات روانی را در کار دخالت می‌دهد. بنابراین فقط کاری انسان را راضی می‌کند که از جنبه‌های مختلف برانگیزاننده باشد که البته این شرایط باعث رشد و تعالی انسان نیز می‌شود. بنابراین شغل یا کار هر کس با انگیزه‌ها، عملکرد، رشد و پرورش او رابطه‌ای سه‌جانبه دارد.

با اینکه در تعامل سه متغیر انگیزه، عملکرد و رشد تردیدی نیست ولی در میزان تأثیر متقابل این سه عامل در افراد و

در شرایط گوناگون، اختلاف نظر وجود دارد و این موضوع به نوع نیازها و باورهای انسانها در جوامع و سازمانهای مختلف ارتباط دارد، بنابراین در به‌کارگیری تدابیر مدیریتی، باید راه‌حلهایی انتخاب شود که با شرایط خاص هر مورد متناسب باشد. مثلاً درباره نیاز به رشد می‌توان گفت:

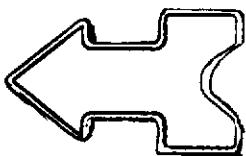
۱- با اینکه موفقیت، عاملی برانگیزاننده محسوب می‌شود ولی نیاز همه افراد به موفقیت همسان نیست. یعنی در هر کس، عملکرد خوب به اندازه دیگری ایجاد انگیزه نمی‌کند.

۲- گرایش و تمایل همه افراد به رشد و احساس نیاز آنها به پرورش خویش، به یک میزان نیست.

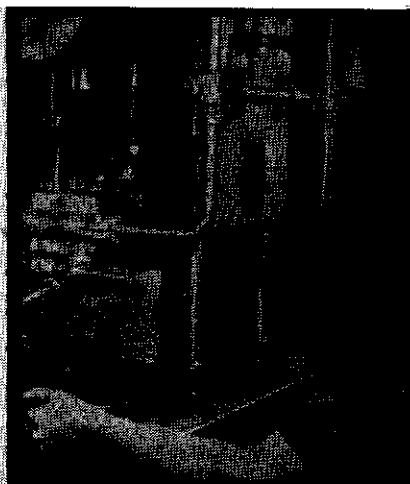
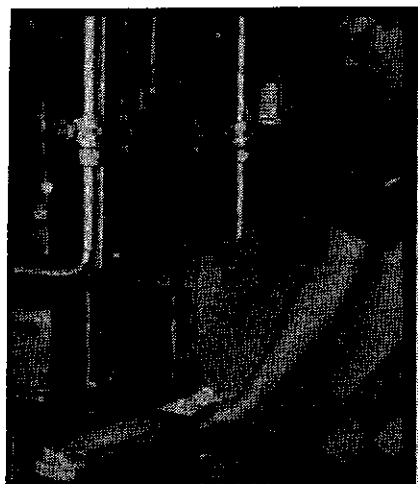
۳- شرایط فرهنگی جوامع گوناگون در افراد، قابل ملاحظه است.

به اعتقاد روان‌شناسان در همه انسانها اشعه‌هایی از نیاز به رشد و پرورش وجود دارد ولی این اشعه‌ها در پاره‌ای از اشخاص چندان نورانی و نمایان نیست و چون در طول زندگی و کار برای درخشان شدن آن اشعه‌ها فرصت لازم به‌وجود نیامده است، این انگیزه‌های درونی در گرد و غبار شرایط نامناسب کار و زندگی فرصت رشد و ارتقاء پیدا نکرده‌اند، به‌ویژه در شرایطی که مدیران نسبت به فنون و ابزارهایی که به ایجاد این محیطهای کاری کمک می‌کند، آگاه نباشند.

● بخش عمده‌ای از بی‌علاقگی افراد به کارشان و عدم رضایت آنها تا حد زیادی به ماهیت شغلشان بستگی دارد و اگر شغل به‌علت بی‌هویتی و بی‌ماهیتی باعث خستگی روانی و بیزاری شاغل از انجام وظایف ساده و بی‌اهمیت و یکنواخت شود، حقوق و مزایا نمی‌تواند این کمبود را جبران کند.



درباره تدابیر مدیریتی حوزه منابع انسانی، اجمالاً می‌توان ادعا کرد که همه انسانها دارای زمینه رشد و ارتقا هستند ولی ظرفیت همه افراد برای رشد یکسان نیست. بنابراین با اینکه ایجاد فرصت مناسب برای رشد و تعالی همه کارکنان سازمانها بسیار سودمند و لازم است، در کوتاه مدت اقتصادیتر است که ابتدا افرادی را در مسیر رشد و ارتقا قرار دهیم که برای رشد ظرفیت بیشتری دارند.



طراحی مناسب مشاغل، راهی مؤثر در انگیزه و رشد افراد سازمان

● زمینه تحقیقاتی که درباره تئوریهای انگیزش انجام گرفته است، نشان می‌دهد که افزایش حقوق، به تنهایی نمی‌تواند برای ایجاد علاقه به کار، یک عامل انگیزه‌زای بادوام باشد.

تعریف ساده سازمان‌دهی، تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف و مسؤلیتهاست که به طراحی مشاغل و انجام وظایف محوله به هر شغل منجر می‌شود و نهایتاً باعث تحقق اهداف سازمان می‌گردد. طراحی شغل و نقش این طراحی در افزایش کارایی و عملکرد کاری از یک سو و ایجاد رضایت شغلی و رشد افراد از سوی دیگر، از مواردی است که توجه صاحب‌نظران سازمان و مدیریت، مهندسی صنایع و روانشناسان و متخصصان علوم رفتاری را به خود جلب کرده است.

یافته‌های تحقیقاتی حاکی از آن است که با توجه به نگرش سیستمی، عوامل متعددی می‌تواند در طراحی شغل مؤثر باشند* تا تلاش شاغل (Inputs) و فرایند اقدامات او (Process) به نتیجه‌ای (Output) مطلوب برسد. ضمناً برای اینکه شاغل از نتیجه عمل خود آگاه شود، در سیستم باید یک مکانیزم بازخورد (Feedback) وجود داشته باشد که طبعاً در این زمینه ارزشیابی عملکرد شاغل و انعکاس آن به او، دارای نقش اصلی است. (۵)

● با اینکه ایجاد فرصت مناسب برای رشد و تعالی همه کارکنان سازمانها بسیار سودمند و لازم است، در کوتاه مدت اقتصادیتر است که ابتدا افرادی را در مسیر رشد و ارتقا قرار دهیم که برای رشد ظرفیت بیشتری دارند.



هر یک از این ویژگیها در سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد و انتخاب راه کار مطلوب باید بر مبنای تحلیلی سیستمی و اقتضایی انجام شود که طبعاً بر مبنای این نگرش، نمی توان برای همه سازمانها یک نسخه کلی تجویز کرد. بنابراین توصیه هایی که در مورد توسعه مشاغل، گردش در مشاغل مختلف و تدابیری از این قبیل که در این نگارش مطرح شده است، در همه موارد و همه سازمانها به یک میزان کاربرد نخواهد داشت.

بنابراین در ارتباط با غنی سازی، توسعه و گردش مشاغل و تدابیری از این قبیل که ما را از تخصصی کردن دور می کند، این پرسش مطرح است: آیا این اقدام باعث کاهش کارایی و پایین آمدن مشاغل کیفیت کار نمی شود؟ در پاسخ به این پرسش معایب و

محاسن این اقدام به طور خلاصه در جدول نشان داده شده است. در این جدول معایب و محاسن تقسیم کار با تأکید بر کوچک کردن و تخصصی کردن بیش از حد وظایف نشان داده شده است. مسلماً بدون توجه به تفاوت های فردی و شغلی مقایسه این معایب و محاسن کامل نخواهد بود.

هدف از توضیحات این است که نباید فراموش شود بخش عمده ای از بی علاقه گی افراد به کارشان و عدم رضایت آنها تا حد زیادی به ماهیت شغلشان بستگی دارد و اگر شغل به علت بی هویتی و بی ماهیتی باعث خستگی روانی و بیزاری شاغل از انجام وظایف ساده و بی اهمیت و یکنواخت شود، حقوق و مزایا نمی تواند این کمبود را جبران کند.

با توجه به توضیحات مقدماتی مذکور، انتخاب شغل به عنوان برانگیزاننده درونی، ایجاب می کند که در صورت لزوم شغل دوباره طراحی شود. البته افزون بر محتوای کار، دو عامل انگیزشی دیگر نیز هست که شاغل را به شغل خود علاقمند می کند: برنامه کار و سایر انگیزه ها به علت طولانی شدن مقاله نمی توان معرفی ویژگیهای برنامه کار و سایر انگیزه ها را مفصلاً تحلیل کرد ولی بی مناسبت نیست یادآوری کنیم منظور از برنامه کار مواردی مشابه اقدامات زیر است:

- کاهش روزهای کار هفتگی و افزایش ساعات کار روزانه
- شناور کردن ساعات کار
- دو شغله کردن شاغلان و نظیر اینها

محاسن و معایب تقسیم کار

معایب	محاسن
۱- افزایش خستگی به علت یکنواختی کار	۱- افزایش مهارت به علت تکرار
۲- افزایش تنش عصبی و استرس به علت تکرار وظایف کم اهمیت	۲- کاهش زمان انجام کار به علت عدم تغییر وظایف و ابزارهای کار
۳- کاهش کیفیت به علت عدم لمس و تجسم نتیجه نهایی کار	۳- سهولت آموزش به علت محدود بودن وظایف
۴- کاهش رضایت شغلی به علت نبودن چالش در کار	۴- افزایش کارایی و بهره وری به علت به وجود آمدن ابزار و روشهای ساده کار
۵- کاهش بهره وری به علت رسیدن به حد بازده نزولی	
۶- افزایش غیبت، تأخیر ورود و ترک کار به علت بیگانه شدن از کار و عدم جذابیت کار	

که هنوز تئوریهای مقدماتی سازمان دهی و طراحی مشاغل در اکثر کشورهای در حال توسعه جا نیفتاده است، معرفی و تحلیل نقش محتوای آن به عنوان یک عامل برانگیزاننده و گنجاندنش در یک مقاله، کار چندان ساده ای نیست.

مانند بقیه اعضای گروه باشد. آخرین مورد، خودگردانی و اقداماتی از این قبیل است.

نتیجه گیری

بی گمان طرح مطلبی در این باره، که موافق و مخالف فراوان دارد و در شرایطی

از مهمترین تدابیری که در ارتباط با تقویت محتوای شغل مطرح است، عبارتند از: غنی سازی یا توسعه عمودی شغلی، متنوع کردن وظایف یا توسعه افقی شغلی، گردش در مشاغل مختلف، گروهی کار کردن به نحوی که مهارت هر فرد برای انجام کار

Keith Davis, Human Resources and Personnel Management. McGraw - Hill Co. 1989.

پانوشتهها

۱. برای آشنایی بیشتر با نظریه هرزبرگ که در جهت تقویت تئوری دو عاملی انگیزش و درباره مثال مذکور است، به صفحه ۲۸ مردم (People) مراجعه شود:

Frederick Herzberg, How Do You Motivate Employees in, People, Managing Your Most Important Asset Publisher, Harward Business Review, 1992. P. 28.

۲. تناسب متقابل شخص، شغل و سازمان: یک استراتژی در نگهداری منابع انسانی، مجله شماره ۱۲ - ۱۱ اقتصاد و مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

۳. نگارنده، رفتار دو راننده شرکت واحد را دقیقاً ارزیابی کرد و دریافت با اینکه حقوق، شرایط زندگی اقتصادی و سنی آنها تقریباً یکسان بود، رفتار و انضباط کاری کاملاً متفاوتی داشتند. چرا؟

۴. در بیشتر کتابهای درسی رفتار سازمانی و برخی از کتابهای مدیریت منبع انسانی، به ویژگیهای انگیزه‌های درونی در کنار انگیزه‌های برونی، اشارات مستقیم و غیرمستقیم شده است.

برای نمونه به منبع زیر مراجعه شود:

David J. Cherrington, Organizational Behavior: the Management of Individual and Organizational Performance (Allyn and Bacon, 1989) P.P. 254 - 260

۵. برای آشنایی بیشتر با توضیحاتی که در این باره آمده است به منبع زیر مراجعه شود:

Willian B. Werther, Jr. and Keith Davis, Human Resources and Personal Management (McGraw.Hill Co 1989. P. 133)

است بسیار با اهمیت است: مدیران باید افزون بر حقوق و مزایا که البته در شرایط فعلی جامعه عامل بسیار مؤثری است، به تدابیر دیگر مدیریت منابع انسانی نیز آگاهی و به آن توجه داشته باشند. □

منابع و مآخذ

۱- میرسپاسی، ناصر، تناسب متقابل شخص، شغل و سازمان: یک استراتژی عمده در نگهداری منابع انسانی، مجله شماره ۱۲ - ۱۱ اقتصاد و مدیریت، پاییز و زمستان ۱۳۷۰، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد

2- Cherrington, David J. Organizational Behavior, The Management of Individual Organizational Performance. Allyn and Bacon 1989.

3- Herzberg Frederick, HOW do you Motivate Employees, In Propl, Managing Your Most Important Asset. Publisher, Harward Business Review, 1992.

4- Ilmczyhski, Anderzej and David Buchanan, Organizional Behavior, Prentice Hall, 1991.

5- Werther, William B. Jr. and

نگارنده در طی چند نگارش کوشیده است، اهمیت و تأثیر شغل را در حقوق و مزایا، و خدمات رفاهی و مواردی از این قبیل که در واقع شرایط محیط شغل تلقی می‌شود، به‌عنوان یک عامل بسیار مهم ولی فراموش شده یادآوری نماید. ضمناً بر این نکته تأکید دارد که اگرچه بر مبنای نظریه اقتضایی، غنی‌سازی محتوای مشاغل همیشه باعث انگیزه کار نمی‌شود ولی با قبول هزینه آن در بلندمدت، دسترسی کارکنان به رشد ذهنی و بلوغ کاری بیشتر خواهد بود و در نهایت به کارگیری وسیع این تدابیر، باعث رشد و افزایش تواناییهای فکری افراد می‌شود و طبعاً این موضوع لازمه توسعه اجتماعی و اقتصادی هر جامعه است.

سرانجام باید گفت: توجه و تأکید بر اهمیت شغل در ایجاد رضایت شاغل و علاقه‌مند کردن او به کار و نهایتاً رشد و تعالی شاغلان، که به‌منظور کوتاه شدن مقاله به‌طور اجمال به آن اشاره شد، تنها یکی از اقداماتی است که در جهت ایجاد انگیزه‌های درونی شاغلان می‌تواند مؤثر باشد و طبعاً روشهای دیگری که در علوم رفتاری توصیه شده است، هر یک به سهم خود کار سازند. ولی یادآوری این نکته که در آغاز مقاله آمده