

ابزارهای انگیزشی سیاست مدیریت

نوشته

دکتر علی اکبر نیکواقبال

اگر انگیزش را از دیدگاه مصلحت عملی در نظر بگیریم دو پرسش زیر برای مدیریت سازمانها از اهمیت برخوردار است:

۱- انگیزه فرد برای رفتن به سازمانی معین و ماندن در آن چیست؟

۲. چه انگیزه‌ای باعث می‌شود عضو سازمان، کارایی تولیدی خود را برای تحقق اهداف سازمان بالا برد؟

به یقین، مدیران برای پاسخگویی به این پرسشها تا حد زیادی از یافته‌های نظریه‌های محتوایی استفاده می‌کنند. آنان اهمیت ساختار و سلسله‌مراتب نیازها و انگیزشهای اعضای سازمان را در زمان حاضر و چگونگی تکامل آن را در گذشته بخوبی شناخته‌اند. زیرا می‌دانند که از این طریق می‌توان انگیزش مناسب وضعیت فردی هر عضو را شناسایی کرد و هدفمندانه به کار انداخت. بنابراین، وظیفه رئیس مستقیم این است که از نیازهای اضطرابی و حساس مرئوسان مطلع باشد تا بتواند بازده تولیدی آنان را با استفاده از انگیزه‌های مناسب افزایش دهد. ولی این گونه انگیزشهای فردی و متناسب با وضعیت هر فرد با سیاستهای پرسنلی سنتی که ابزارهای عمومی و معتبر برای کل سازمان است تضاد دارد. اهم این گونه ابزارهای عمومی از این قرار است:

۱. سیاست دستمزد و مشارکت در سود؛

۲. سیاست کمکهای اجتماعی؛

۳. سیاست تقسیم وظایف کار (شرح وظایف

و ساختار)؛

۴. ترتیبات و شرایط کاری؛

۵. سیاست اطلاعاتی؛

۶. رفتار رهبری (قدرشناسی و انتقاد)؛

۷. سیاست آموزش کارکنان.

موارد ۱ و ۲ از فهرست بالا بیشتر با عضویت فرد در سازمان ارتباط دارد تا با کارمزد قطعات تولیدی. با این حال، عملکرد دستمزد در قالب انگیزش مانند گذشته جدال برانگیز است. تحقیقات هر تسبرگ نیز بیانگر آن است که دستمزد می‌تواند هم به عنوان عامل بهداشتی و

هم به‌عنوان عامل انگیزش عمل کند. در واقع، تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده بین کارکنان در خصوص ارزیابی دستمزد به‌عنوان عامل تحریک بخش بسیار است، ولی نتایج آن تا حد زیادی ضدونقیض است. بنابراین، قضاوت‌های کلی در مورد قدرت یک انگیزه‌ها بدون شناختن هر وضع مشخص، کار چندان با معنایی به‌نظر نمی‌رسد. از همین جا، نقاط ضعف آشکار نظریه‌های محتوایی در مقایسه با نظریه‌های فرایندی که از فرد و وضعیت او شروع می‌کنند مشخص می‌گردد.

اگر معادله اساسی رفتار (S-O-B) را در نظر بگیریم، که براساس آن، رفتار (B) تابعی است از شخص (O) و محیط او (S)

$$B = f(O, S)$$

و متغیرهای آن را تجزیه نماییم نظرات مهمی در مورد اثرگذاری روی رفتار به دست می‌آید.

این نظرات در نمودار ۱ به صورت جامع و در نمودار ۲ و ۳ به‌طور فشرده و مفید بیان گردیده است. نمودار ساده ۳ بیان‌کننده معادله بین بازده در یک طرف و حاصل ضرب قابلیت و انگیزش در طرف دیگر است:

$$(انگیزش \times قابلیت) = f \text{ بازده}$$

با این فرض که متغیرها قابل اندازه‌گیری باشد می‌توان مقدار بازده را از طریق محاسبه سطح مستطیلهای ترسیم شده در نمودار ۳ به دست آورد (حاصل ضرب طول و عرض).

هر میزان معین بازده را می‌توان به دو صورت به‌دست آورد: ممکن است فرد «الف» دارای قابلیت کم و انگیزش متوسط باشد و به عکس، فرد «ب» از قابلیت زیاد و انگیزش متوسط برخوردار باشد ولی هر دو بازده یکسانی داشته باشند.

از معادله و نمودار می‌توان به راحتی ابزارهای انگیزشی سیاست مدیریت را مشاهده و تشریح نمود. اگر قابلیت‌های فرد «ب» را مثلاً از طریق تدابیر آموزشی بهبود بخشیم، بازده اندکی رشد خواهد کرد در حالی که با تقویت انگیزش مثلاً از

حالت نخست

این حالت از مفروضات مکتب روابط انسانی است و در بعضی از نظریه‌های محتوایی نیز یافت می‌شود. مازلو و هرتسبرگ تأیید می‌کنند که ارضای احتیاجات معین (رضامندی) به تلاش و بازده بیشتر منجر می‌شود؛ ولی محققان دیگری مانند مارش و سایمون (March & Simon, 1958, p.565) که از پیروان نظریه تعادل می‌باشند.

نتیجه‌گیری عکس این می‌کنند و نارضایتی را عامل مهم انگیزش به‌شمار می‌آورند. آنها معتقدند فرد با کارکرد و بازده بیشتر می‌تواند نارضایتی شخصی خود را کاهش دهد.

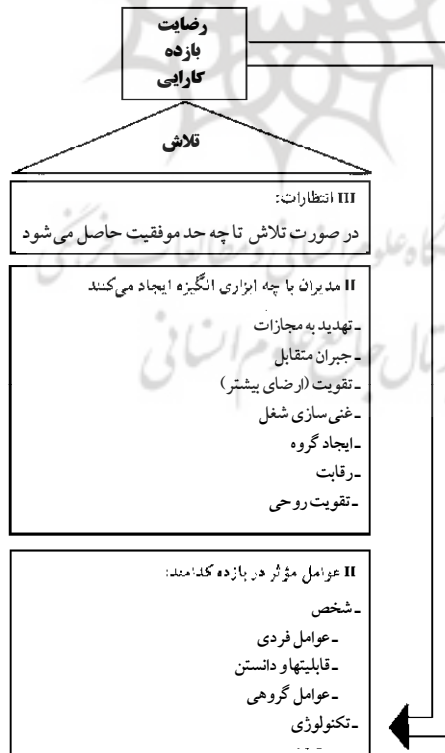
با وجود این مفروضات تقریباً ضدونقیض، می‌توان مطمئن بود که رضامندی در بلندمدت شرط موضع‌گیری و نگرش مثبت به کار است؛

طریق غنی‌سازی شغل، بازده تولیدی بمراتب بیشتری خواهیم داشت. این واقعیت به‌وسیله خط‌چینهایی که در نمودار ۳ ترسیم گردیده و همچنین مقایسه سطح مستطیلهای اضافه شده تأیید می‌گردد. در مورد فرد «الف» باید استراتژی معکوسی را به اجرا گذاشت (Staehele, 1991, p.264).

یکی دیگر از مسائلی که از دیدگاه عملی و تجربی مورد توجه مدیران است رابطه بین بازده و رضایت است. محققان اولیه مکتب روابط انسانی مدعی وجود همبستگی قوی و مثبت بین رضایت و بازده کارکنان بودند و لذا نتیجه‌گیری می‌کردند که مدیران باید رضامندی کارکنان را افزایش دهند تا بازده زیادی به‌عنوان عکس‌العمل کارکنان دریافت کنند. اما آیا این قضاوت صریح را پژوهشهای جدیدتر انگیزش مورد تأیید قرار می‌دهد؟ مطمئناً خیر. مناسبات و روابط بسیار پیچیده‌تر از آن است که در ابتدای امر به نظر می‌رسد. دستکم سه رابطه که در مشاهدات تجربی نیز وجود دارد به شرح زیر قابل تفکیک است:

○ محققان اولیه مکتب روابط انسانی مدعی وجود همبستگی قوی و مثبت بین رضایت و بازده کارکنان بودند و لذا می‌گفتند مدیران باید رضامندی کارکنان را افزایش دهند تا بازده زیادی به‌عنوان واکنش کارکنان دریافت کنند.

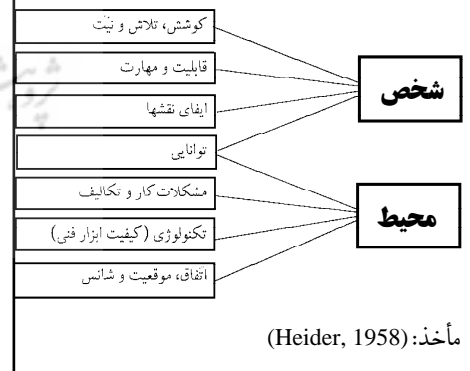
نمودار ۲- یک مدل ساده انگیزش برای کاربرد عملی



مأخذ: (Tosi & Carrol, 1976, p. 128)

نمودار ۱- اجزاء متغیرهای معادله رفتار

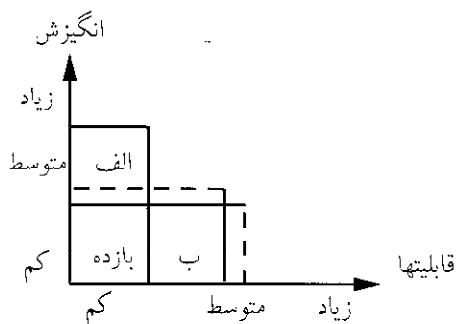
$$B=f(O,S)$$



۱. رضامندی بازده را افزایش می‌دهد
:(R→B)
۲. بازده به رضامندی منجر می‌گردد
:(B→R)
۳. رضامندی و بازده وابسته به عوامل دیگر است
:(B← ?→R)

نمودار ۳- بازده در وابستگی

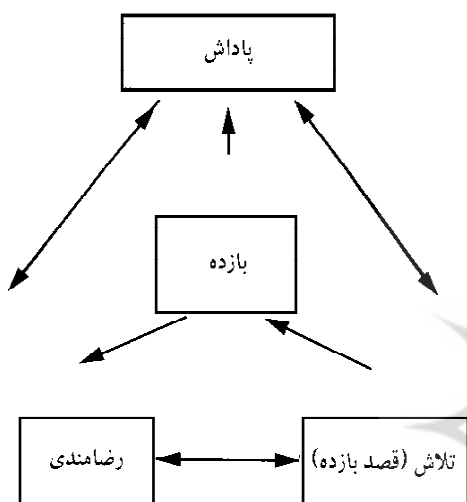
با انگیزش و قابلیت



شخصیتی و بویژه ارزیابی فرد از خودش معلوم باشد.

به طور خلاصه این نتیجه حاصل می شود که قضاوت کلی در مورد رابطه بین بازده و رضامندی کار بیهوده ای است و تنها با شناسایی نزدیک شخص و وضعیت او تشخیص و پیشنگری اساسی امکان پذیر می گردد. لاولر (Lawler, 1977) در پاسخگویی به پرسشهای بالا با اطمینان نتیجه می گیرد که:

نمودار ۴- مدل انگیزشی ساده



مأخذ: (Smith / Cranny, 1968, p. 469)

۱. رضامندی، انگیزه رفتن به سر کار و مشارکت سازمانی را ایجاد می کند یا به عبارت دیگر، غیبت و تعویض شغل را کاهش می دهد.

۲. اثرگذاری رضامندی در انگیزش تولید و بازده فقط به صورت غیرمستقیم است.

۳. بازده ممکن است به طور مستقیم در رضامندی اثر بگذارد (بویژه در مورد انگیزش درونزا).

در يك تحقیق وسیع که از طریق بنیاد ملی علم در واشینگتن صورت گرفت و براساس آن حدوداً ۵۵۰ تحقیق تجربی درباره همبستگی بین رضایت، بازده، غیبت و تعویض شغل تهیه گردید

اما نمی توان نتیجه گرفت که رابطه ای علی بین رضامندی و بازده وجود دارد. حالت دوم

این رابطه بویژه در مورد نظریه های فرایندی جدیدتر (مانند نظریه پورتر و لاولر) مورد تأکید قرار گرفته است. براین اساس، به ظهور رساندن بازده اگر به دنبال خود پاداش درونزایی ایجاد کند به طور مستقیم به رضامندی فرد منجر می گردد. ولی اگر پاداش از خارج عارض شده باشد این پاداش باید در ابتدای امر به عنوان پاداشی متناسب مورد درک و قبول فرد قرار گیرد تا منجر به رضامندی او شود. به همین ترتیب، اسمیت و کرانی نیز معتقدند که سعی و تلاش مستقیماً بازده فرد را افزایش می دهد ولی بازده یا از طریق خود فرد (درونزا) یا از طریق پاداش (برونزا) رضامندی را افزایش می دهد (نمودار ۱ و ۲).

حالت سوم

محققانی که از این دیدگاه پیروی می کنند در مورد اینکه آیا اساساً رابطه ای بین رضامندی و بازده وجود دارد یا خیر مطمئن نیستند و در این مورد به وجود متغیرهای مداخله گر اشاره می کنند؛ مانند فشار وارد بر بازده به عنوان متغیر سوم که هم بازده به آن وابسته است و هم رضایت (Triandis, 1959).

گُرمان (Korman, 1970) معتقد است تفسیر مناسبات و روابط بین بازده و رضامندی زمانی امکان پذیر می گردد که ویژگیهای

○ به باور گُرمان تفسیر روابط میان بازده و رضامندی زمانی امکان پذیر می گردد که ویژگیهای شخصیتی و بویژه ارزیابی فرد از خودش معلوم باشد.

مآخذ

1. Heider, F. **The psychology of International Relations**, New York 1958.
2. Lowler III, E.E., **Motivation in Work Organizations**, Belmony, Calif. 1973. (Motivierung in organizationen, Berm/Stuttgart 1977).
3. March, J.G and Simon, H.A., **Organizations**, New York, 1958.
4. Smith, P.C. and Cranny, C.J., **psychology of men at work**, in: A.R.P. 1964, p. 469-477.
5. Staehle, W.H., **Management**, Verlay Vahlen, München 1991.
6. Tosi, H.L. and Carrol, S.J., **Management: Contingencies, Structure and Process**, Chicago 1976.

○ فضای سازمانی که با ویژگیهای حمایت، ارتباطات باز، و خودگردانی مشخص شده باشد با رضایت همبستگی مثبت دارد و در اکثر موارد با بازده نیز همبستگی مثبت نشان می دهد.

نتایج زیر به دست آمد:

۱. محتوای کاری انگیزاننده و درونزا با رضایت همبستگی مثبت دارد و با غیبت و تعویض شغل همبستگی منفی.
۲. خودگردانی (autonomie) با رضامندی و بازده همبستگی مثبت دارد.
۳. سبک رهبری دموکراتیک با رضامندی همبستگی مثبت دارد، ولی با بازده، همبستگی مثبت دارد و هم همبستگی منفی.
۴. فضای سازمانی که به وسیله ویژگیهای حمایت، ارتباطات باز و خودگردانی مشخص شده باشد با رضایت همبستگی مثبت دارد و در اکثر موارد با بازده نیز همبستگی مثبت نشان می دهد (به نقل از: Staehle, 1991, p. 267).

