

# نقش «انگیزه» در «بهره‌وری»

دکتر جعفر کاملی

شده که از بین آنها به نقش انگیزه‌ها، اثر پاداشهای تشویقی، شرایط اجتماعی و روانی کار، روابط کارکنان - مدیران، علاقه و ارتباط با شغل، میزان دشواری کار، ترکیب نیروی کار از نظر جنس، سن و میزان آگاهی و مهارت توجه گردیده است.

از دیدگاه «رفتارشناسی» نیروی انسانی اساسی‌ترین عنصر این مجموعه بوده و حتی عوامل دیگر اثر خود را از همین طریق ظاهر می‌سازند. در بررسی یک رفتار در درجه اول به انگیزه درونی و علت آن توجه می‌شود. انگیزه اولیه با احساس رضایت از مؤثر بودن کار و نتیجه‌بخش بودن تلاشهای فرد حاصل می‌گردد. میزان رضایت از شغل و سطح

نسبت تولید به مصرف بدست می‌آید. «بهره‌وری» زمانی که نقش نیروی انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، بکار برده می‌شود. عوامل متعددی بر میزان بهره‌وری تأثیر می‌گذارند و دسته‌بندیهای مختلفی در این رابطه صورت گرفته است که در این مجموعه خلاصه، مجال بررسی آنها نمی‌باشد. ولی در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان به نقش بارز «عامل انسانی» در همه این تقسیم‌بندیها اشاره نمود. سازمان بین‌المللی کار (ILO) عوامل مؤثر بر بهره‌وری را در سه طبقه شامل «عوامل عمومی»، «عوامل سازمانی و فنی» و «عوامل انسانی» طبقه‌بندی نموده است و بهای خاصی به «عامل انسانی» داده

در این مبحث سعی شده است ارزش و اهمیت «عامل انگیزه» در کار و رابطه آن با «میزان بهره‌وری» عمدتاً از دیدگاه «رفتارشناسی» بطور اجمالی و البته با بیانی ساده مورد بررسی و تأکید قرار گیرد. انگیزش از نظر لغوی به معنی واحد «تحریک، ترغیب و یا تحریص» می‌باشد ولی در هر جا کاربرد خاصی دارد.

«بهره‌وری» نیز معادل «بازدهی»، «بهره‌برداری» و «کامیابی» است ولی در فرهنگ کار به معنی مجازی «میزان کار مفید» بکار می‌رود. در صنعت برای محاسبه میزان کار مفید یا کارایی یک دستگاه مکانیکی، از اصطلاح بازدهی استفاده می‌شود. بازدهی از مقایسه

آگاهی حرفه‌ای و شغلی نیز در افزایش انگیزه کار دخالت دارد. اما مهمتر از عوامل فوق اینکه انسان با کار کردن نه تنها به نیازهای مادی خود جامه عمل می‌پوشاند بلکه برای ارضای نیازهای روحی و روانی خود نیز بدنبال راه چاره است. اگر محیط کار دارای چنین خصوصیت و ظرفیتی باشد، بالطبع فرد با رعبت و تمایل بیشتر، روحیه بهتر و کارآیی بالاتری به کار خواهد پرداخت و انگیزش کافی برای فرد فراهم شده است.

«هرزبرگ» در تحقیقات خود پیرامون شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری به این نتیجه رسید که در محیط کار دو دسته عوامل باید مورد دقت قرار گیرد. یکی از آنها شرایط «فیزیکی محیط کار» مانند ایمنی کار، ساعات کار، سختی کار و عوامل بهداشتی کار و دیگری «شرایط روانی کار» است. وی بر طبق آمار نشان می‌دهد که اثر انگیزشی عوامل فیزیکی به مراتب کمتر از اثر انگیزشی شرایط روانی کار است.

کارشناسان معتقدند بهترین سطح بهره‌وری تنها با افزایش «روحیه گروهی» و ایجاد «انگیزش کافی» و هدایت درست «روابط انسانی» میسر

است

شرایط فیزیکی کار غالباً برای جلوگیری از زیان و ضایعات احتمالی مورد توجه قرار دارد که خود تا حدی در روحیه کار مؤثر است، اما شرایط روانی کار بطور مستقیم در روحیه نیروی کار اثر می‌گذارد. «هرزبرگ» همچنین در تحلیل «تئوری انگیزش» به دو دسته عوامل یکی «انگیزشی» و دیگری «حفظ‌کننده» اعتقاد دارد. توفیق در کار، نفس کار، مسئولیت و پیشرفت از جمله عوامل انگیزشی است و سیاست و خط‌مشی اداره و سازمان، نظارت، مزد و حقوق، روابط گروهها و شرایط کار را نیز جزء عوامل حفظ‌کننده ذکر می‌کند.

عوامل دیگری که در تئوریهای بهره‌وری شناسیده است بیشتر از گذشته به آن توجه نمود. تأثیر عقاید، اخلاق و ارزشهای افراد است.

از نظر وی و بسیاری از روانشناسان، کار جوهره و نتیجه نبوغ استعداد هر انسانی بوده و با ویژگیهای شخصیتی و ذاتی وی ارتباط نزدیکی دارد. انتظار طبیعی هر فردی آن است که به نتیجه عمل و کار مفیدش توجه شود که این نیاز در صورت ارضا شدن سبب اغناء و رضایت خاطر و افزایش حس خودیابی

او خواهد شد. این روند در صورت ادامه داشتن موجب توفیق در کار و احساس مسئولیت و در نتیجه پیشرفت وی را به همراه خواهد داشت و انگیزه و علاقه او را ارتقاء خواهد بخشید.

حال اگر سازمانی کار را صرفاً به مثابه یک کالای قابل معاوضه با پول ببیند، به ارزش و شأن و منزلت انسانی بی‌توجهی کرده است و این خود نه تنها موجب اختلال در «روابط کار» می‌شود بلکه کشمکشهای خاص مادی و بالطبع افت کارآیی و بهره‌وری را نیز بدنبال خواهد داشت. کارشناسان معتقدند بهترین سطح بهره‌وری تنها با افزایش «روحیه گروهی» و ایجاد «انگیزش کافی» و هدایت درست «روابط انسانی» میسر است. در این جا یک سؤال نیز مطرح می‌شود که یک مدیر چگونه می‌تواند همکاری جمعی افرادی که دارای شخصیت‌های متفاوتی هستند و در عین حال با انگیزه‌ها و نیازهای مختلف گرد هم آمده‌اند را فراهم کند؟

در پاسخ این سؤال می‌توان ادعا کرد که یک مدیر موفق باید بگونه‌ای افراد را متقاعد کند که جهت نیل به آرزوها و خواسته‌های خود فعالانه در راه تحقق هدفهای سازمان همکاری و تلاش کنند. این عمل در واقع موجب ایجاد انگیزش و جلب همکاری آنها می‌شود و از دیدگاه علوم رفتاری به دو

روش انجام می‌شود: راه اول به کارگیری عامل «ترغیب و تشویق» است که به آن «تقویت مثبت»، اطلاق می‌شود، یعنی فرد در ازای انجام رفتارهای منطبق بر اهداف سازمانی پاداش دریافت می‌دارد. راه دوم «تقویت منفی» نام دارد و هنگامی به کار می‌آید که رفتار فرد در راستای اهداف و مصالح سازمانی نبوده یا آسیبی بر آن وارد می‌سازد. در این شرایط از تهدید یا تنبیه به‌عنوان اهرم بازدارنده استفاده می‌شود.

رفتاری ثابت شده است که «تشویق یک رفتار توسط دیگران باعث افزایش احتمال تکرار آن کار یا رفتار می‌گردد. از طرف دیگر «تنبیه در برخورد با یک رفتار به مرور زمان کاهش احتمال تکرار آن عمل را پی دارد».

نتایج مطالعات «جان اسکینز» نیز نشان می‌دهد:

الف - به کار بردن «تنبیه و تهدید» بدلیل کاهش رضایت فرد، نوعاً سبب پائین آمدن روحیه کارکنان شده، به ترک کار و غیبت‌های بیش از معمول و نهایتاً آفت

زمانی کوتاه چه بسا سبب افزایش بازدهی می‌گردد. آمار نشان می‌دهد غیبت از کار و استفاده از مرخصیهای گوناگون با میزان بی‌علاقگی و فقدان رضایت کار ارتباط دارد.

ب - اگر مدیری در برخورد با کارکنان سازمانش به پاداش بیش از تنبیه بپردازد، از دیدگاه روانشناسی کار در ارتقاء روحی و تقویت بنیه نوآوری افراد اثر مستقیمی خواهد گذاشت. این نیروی بالقوه «شرایط لازم» در ارتقاء سطح بهره‌وری را مهیا می‌سازد ولی «شرط کافی» هنوز باقی است. زیرا چه بسا افراد با داشتن روحیه کافی در راستای اهداف سازمان عمل نکنند، ناسچاراً در این حالت شاهد رشد بهره‌وری نخواهیم بود. حال اگر بگونه‌ای برنامه‌ریزی شود که رضایت فرد با پیشبرد اهداف سازمان و یا در نتیجه آن حاصل شود، آنگاه این دو خواستگاه در یک راستا قرار گرفته و «شرط کافی» نیز برای تحقق آن هدف فراهم شده است.

بحث بالا را می‌توان چنین بیان داشت که توجه به عامل تشویق بطور عمده و در کنار آن وجود تنبیه در موارد ضروری یکی از کارسازترین عواملی است که مدیر یک سازمان می‌بایست در برنامه‌ریزی خود در رابطه با نیروی انسانی مدنظر قرار دهد.



کارآیسی و ابداع در سازمان منجر می‌شود. این روش در صورت استمرار در مدت طولانی سازمان را با کاهش بهره‌وری مواجه می‌سازد، هرچند که در

«ژان پیازه» روانشناس مشهور معتقد است تشویق همیشه بیش از تنبیه کارآیسی دارد زیرا در تغییر رفتار اثر دائمی‌تری بر جای می‌گذارد. در اصول

ما شاهدیم که در بسیاری از نهادهای دولتی کشور به این عناصر مفید رفتاری بی‌مهری می‌شود. نادیده گرفتن عامل انگیزش که به‌سان موتور محرکه و محور هماهنگی اجزاء یک سازمان است آسیب و زیان زیادی را متوجه بهره‌وری آن سازمان خواهد کرد.

عامل دیگری که در تئوریهای بهره‌وری شایسته است بیشتر از گذشته به آن توجه نمود تأثیر عقاید، اخلاق و ارزشهای افراد است. در جامعه ما که ارزش‌های دینی و اخلاقی ظهور گسترده‌ای داشته و شاید عامل اصلی تحولات سیاسی و اجتماعی در تاریخ کشور طی قرون اخیر بوده است این عامل نقش مهمتری پیدا می‌کند. متأسفانه در بخش کار و صنعت از این استعداد ارزشمند بهره‌چندانی گرفته

نشده است، زیرا فراهم نبودن زمینه و بستر مناسب از یک سو و عدم آگاهی و تبلیغ متناسب در بین نیروی کار از سوی دیگر سبب شده است که فرهنگ اعتقادی جامعه جلوه چندانی در بخش صنعتی نداشته باشد. سابقه نشان داده است هرگاه این قدرت به‌نحو شایسته‌ای به کار گرفته شده نتایج درخشانی به بار آورده است، مثلاً در دوران جنگ تحمیلی و همچنین محاصره اقتصادی، در برخی صنایع ضروری، تحول بنیادی صورت گرفت.

در فرهنگ جامعه ما شاید هیچ عاملی به‌اندازه اعتقادات و ارزشهای مردم بر میزان انگیزه درونی ایشان نقش مؤثر نداشته است. پس صاحب‌نظران نباید این محور ارزشی را در برنامه‌ریزی کلان فراموش نمایند.

به‌نظر می‌آید در حال حاضر یکی از آفت‌های اصلی حاکم بر نیروی کار کشور که آن را بیمار ساخته و عامل سستی و بی‌تحریکی اقتصادی شده، همانا فقدان علاقه و انگیزش کافی است و چاره‌جویی آن از ضرورت‌های توسعه کشور است. پس در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که مدیریتی که برای عامل انسانی و انگیزه‌های افراد حساب خاصی گشوده و مرتب نیز آن‌را ارزیابی و اصلاح می‌کند، به توانایی نیروی کار خود ایمان داشته و زمینه شکوفایی استعداد‌های بالقوه آن‌ها را فراهم می‌سازد و با استفاده از اهرم ارزشمند «تقویت مثبت» بر عملکرد و کارآیی بیشتر آن مجموعه می‌افزاید و این باور خود به‌خود اراده و انگیزه کارگروهی را نیز ارتقاء می‌بخشد.

#### منابع:

- ۱- دکتر - براهنی زمینه روانشناسی - انتشارات رشد - ۱۳۷۰
- ۲- علیزاده محمد - مسائل نیروی انسانی در ایران - ۱۳۶۱
- ۳- موسسه کار و تامین اجتماعی - مجله کار و جامعه شماره ۳۱ - ۱۳۷۸

4-HILGARD'S INTRODUCTION TO PSYCHOLOGY

5-KAPLAN-SADOCH PSYNOPSIS OF PSYCHIATRY 1998

6-OXFORD PSYCHIATRY -1996