

چگونه می‌توان در کارکنان انگیزه ایجاد کرد؟

از: مارک جی. سینگر

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد



احتمالاً انگیزش^۱ از جمله مفاهیمی است که بیش از اکثر مفاهیم مورد تحقیق و بحث قرار می‌گیرد. سودمندی این مفهوم به اندازه‌ای است که دامنه کاربرد نظریه‌های آن به یادگیری، شخصیت، رفتار سازمانی یا رفتار کارکنان برحسب خواست سازمان محل اشتغال خود، روحیه و رضایت شغلی، و مانند آن کشیده شده است. به علاوه، در اغلب موارد، انگیزش از حالت نظریه (تئوری) فراتر رفته و در عمل مورد استفاده قرار گرفته است تا به یاری آن بتوان برخی رفتارها را ایجاد کرد یا تغییر داد.

مبانی نظری انگیزش در پی فهم و پیش‌بینی تعدادی از رفتارهای انسان است. ولی جنبه عملی یا کاربردی آن بر دخالت عملی برای تغییر و بهسازی انواع رفتارها دلالت دارد. همواره معلمان و پدران و مادران به شدت تلاش می‌کنند تا کودکان را به مطالعه و تحصیل بیشتر برانگیزانند؛ این حکم در مورد مدیران نیز صدق می‌کند، زیرا می‌خواهند به کمک آن بر بهبود کمی و کیفی کارآیی و بهره‌وری بیفزایند.

بزرگترین مشکل استفاده از نظریه‌های انگیزش، آن است که رفتار انسان وجوه و حالات بسیار متفاوت دارد. در نتیجه، به هیچوجه نمی‌توان تنها به کمک یک نظریه عوامل انگیزشی انسان را مورد بررسی قرار داد و این نظریه را در جاهای مختلف و شرایط متعدد به کار گرفت. به همین دلیل، نظریه‌های متعددی در این زمینه تدوین و ارائه شده تا بتوان حداقل به صورت تلفیقی از آن استفاده کرد.

مددکار او باشد. به این ترتیب، انگیزه نه تنها اعمال را جهت می‌دهد، بلکه بر نیرو یا انرژی انسان برای رسیدن به مقصود نیز می‌افزاید. برای آنکه مدیر سازمان بتواند نیروها زیردستان را برای انجام فعالیت‌های مطلوب برانگیزد، لازم است ابتدا نیازهای آنان بشناسد و سپس درصدد رفع این نیازها برآید. این نیازها ابتدا جنبه درونی دارد، یا به عبارتی دیگر فرد ابتدا از درون آن را احساس می‌کند اما به تدریج که شدت گرفت، جنبه بیرونی پیدا می‌کند. اگر مدیر بتواند با استفاده از نظریه‌هایی که درباره انگیزش مطرح شده زیردستان را در جهات مساعد به حرکت درآورد، حاصل آن کار بهتر و بیشتر رضایت‌خاطر زیادتر و افزایش کارآیی عمومی سازمان خواهد بود. بی‌شک، اگر به علایق نیازهای زیردستان بی‌توجه بماند، یا نتواند انگیزه‌های آنان را در راههای مساعد سوزاند، به ناشادمانی افراد، عدم رضایت شغلی، روحیه‌های ضعیف و کاهش کارآیی سازمان خواهد رسید.

نظریه‌های انگیزش

درباره انگیزش نظریه‌های چندی مطرح شده که بررسی آنها از حوصله یک مقاله خارج است. اما برای آنکه تصویری کلی از این نظریه‌ها به دست داده باشیم، آنها را به سه گروه نظریه‌های محتوایی^۲، نظریه‌های فرایندی^۳، و نظریه‌های تقویت^۴ تقسیم و هر گروه را به اختصار بررسی می‌کنیم.

۱- نظریه‌های محتوایی انگیزش

بیش از هر چیز بر نیازهای جسمانی و روانشناختی تأکید کرده، این نیازها را عوامل اصلی هدایت اعمال انسان می‌داند، زیرا ارضای این نیازها سرآغاز رضایت خاطر انسان است. در

انگیزش چیست؟

انگیزه فرایند پیچیده‌ای است متشکل از نیازهای جسمانی، روان‌شناختی، اجتماعی و فرهنگی که هم به صورت انفرادی و هم مشترکاً انسان را به فعالیت تحریک می‌کند. این تحریک به شیوه هدایت اعمال انسان، قوت یا ضعف پاسخ‌های او در برابر عوامل خارجی، و مانند آن ظاهر می‌شود. هرگاه کسی بخواهد بین دو راه یکی را برگزیند، انگیزه می‌تواند

نظریه آدامز، مبین آن است که کارکنان تلاشهای خود را برای انجام کار مشابه با تلاشهای همتهای خود مقایسه می‌کنند و اگر داده (تلاش، وقت، امکانات) را با بازده (دریافتی، مزایای جانبی) برابر نپندند، ناراضی می‌شوند.



این نظریه‌ها بر پیچیدگی و انحصاری بودن انسانها تأکید شده، طرفداران آن عقیده دارند که نیازها، ارزشها، و اعتقادات افراد با یکدیگر تفاوت دارد و همین تفاوت‌ها هر کس را به جهت خاصی هدایت می‌کند. به این ترتیب، آنچه برای یک نفر مطلوب است و برای رسیدن به آن نهایت تلاش خود را مبذول می‌دارد، برای یک نفر دیگر ممکن است هیچ ارزشی نداشته باشد. برای مثال، هرگاه قرار باشد عده‌ای از کارکنان پس از پایان وقت اداری چند ساعت در محل کار بمانند و کارهای اضافی را که ناگهان پیش آمده انجام دهند، با علم به اینکه همه می‌دانند در برابر این ماندن و کار کردن «اضافه کاری» دریافت خواهند داشت، اما باز هم همه آنها از پیشنهاد مدیر به صورت مشابه استقبال نمی‌کنند. در این حالت، اگر مدیر به تفاوت‌های زیردستان توجه نداشته باشد و مثلاً به شیوه دستوری همه را به اضافه کاری وادار کند، عده‌ای ناراضی خواهند شد و درست و دقیق کارهای محوله را انجام نخواهند داد. چنین مدیری در جهت مخالف اصل انگیزش کار کرده، زیرا به جای آنکه به کمک ایجاد انگیزه، کار بهتر و زیادتری انجام دهد و بر میزان رضایت کارکنان از کار و سازمان بیفزاید، دقیقاً در جهت عکس این هدف گام برداشته است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

نکته دیگری که در نظریه‌های محتوایی مطرح می‌شود، آن است که نیازهای انسان ثابت نیست. به عبارت دیگر، آنچه امروز در کارمند (الف) انگیزه‌ماندن و کار اضافی انجام دادن، ایجاد می‌کند، الزاماً فردا در او چنین انگیزه‌ای ایجاد نخواهد کرد. مهمتر از این، آنچه در ابتدای کار یک نفر را به ماندن و اضافه کاری ترغیب می‌کرد، ممکن است پس از یک ساعت - یا حتی چند دقیقه - که از شروع کار اضافی گذشت، تغییر کند؛ در این حالت می‌گویند کارمند انگیزه‌اش را از دست داده است. بی‌شک چنین کارمندی نخواهد توانست به خوبی یک ساعت قبل کار کند. به عنوان یک مثال ساده، مواقعی را به یاد بیاورید

که در اثر شدت گرسنگی تصمیم گرفته‌اید در نخستین اغذیه فروشی توقف کنید و چیزی بخورید. اما به محض ورود به اغذیه فروشی دیدن لباس ناتمیز فروشنده، اوضاع نابسامان میز و صندلی و ظروف، بوی روغن سوخته، و دهها عامل مشابه، هر یک به تنهایی یا بر روی هم، چنان شما را تحت تأثیر قرار داده که گرسنگی را از یاد برده‌اید.^(۱)

چون نیازهای جسمانی و روان‌شناختی انسان متعدد و رابطه آنها با یکدیگر بسیار پیچیده است، در این زمینه نظریه‌های متعددی مطرح شده که علاقه‌مندان می‌توانند مشروح آن را در کستابهای مدیریتی مطالعه کنند^(۲) لهذا، در اینجا فقط به ذکر عناوین آنها اکتفا می‌شود:

تقسیم‌بندی آبراهام مزلو^۵ از نیازهای

انسان زیر عنوان پنج گروه که به آن سلسله مراتب نیازها می‌گویند؛

نظریه آلدرفر^۶ از نیازها با عنوان نیازهای

سه گانه حیاتی و وابستگی و رشد؛

نظریه دو عاملی هرزبرگ^۷ از نیازها با

دو عنوان بهداشتی و انگیزشی که به ابقای

ادوین لاک، عقیده دارد: انگیزش نتیجه رفتار معقول و ارادی انسان است. به این ترتیب، اهدافی که شخص برای خود تعیین کرده و تلاشی که برای رسیدن به آن از او سر می‌زند، عامل انگیزشی او محسوب می‌شود.

شخص در شغل و رضایت خاطر او از ادامه کار یا ناراضی و گریز او مربوط می‌شود؛ **تقسیم‌بندی مک‌کله‌لند^۱** از نیازها به سه گروه نیاز به قدرت، نیاز به وابستگی و نیاز به کسب موفقیت.

۲- نظریه‌های فرایندی اصولاً جنبه شناختی^۱ دارد. در واقع، فرض زیربنایی این نظریه‌ها آن است که هر کس برای انجام اعمال خود آگاهانه تصمیم می‌گیرد. به این تعبیر، انسان همیشه و الزماً تابع محرکات محیطی نیست، بلکه به خودی خود و از درون نیز می‌تواند انگیزه انجام کار پیدا کند. از اینرو، پیش‌بینی انگیزه‌های درونی و تشدید و تقویت آن در جهت مطلوب، از وظایف عمده مدیران است. به همین دلیل، در مقایسه انگیزه‌های محتوایی با انگیزه‌های فرایندی، گفته می‌شود که گروه اول نیازهای زیرساز رفتار را تعیین می‌کند، در حالی که گروه دوم به بررسی جنبه‌های شناختی انگیزه و طرز کار و رابطه شناخت با انگیزه می‌پردازد.

نظریه‌های فرایندی نیز در کتب مدیریتی به تفصیل تشریح شده و در اینجا فقط به معرفی آنها بسنده می‌شود:

نظریه آدامز^۱ زیر عنوان برابری^۱، مبین آن است که کارکنان تلاش‌های خود را برای انجام کار مشابه با تلاش‌های هم‌تاهای خود مقایسه می‌کنند و اگر داده (تلاش، وقت، امکانات) را با بازده (دریافتی، مزایای جانبی) برابر نبینند، ناراضی می‌شوند.

ویکتور و روم^۱ در نظریه انتظار^۱ می‌گویند که هرگاه کارمند اطمینان پیدا کند که کوشش وی به بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود، انتظار دارد پاداش یا دریافتی کلی او نیز متناسب با این کوشش باشد و پاداش یا دریافتی او برای خودش و به تعبیر خودش ارزشمند باشد. بنابراین، اگر مدیر پاداشی را با ارزش

دانست، الزماً نباید توقع داشته باشد که زبردست نیز آن را با ارزش خواهد دانست. و بالاخره **ادوین لاک^{۱۳} در نظریه تعیین هدف^{۱۵}** فرض را بر این می‌گذارد که انگیزش نتیجه رفتار معقول و ارادی انسان است. به این ترتیب، اهدافی که شخص برای خود تعیین کرده و تلاشی که برای رسیدن به آن از او سر می‌زند، عامل انگیزشی او محسوب می‌شود.

۳- نظریه‌های تقویت حاکی از آن است که آنچه انسان در محیط ملاحظه می‌کند او را به شیوه مثبت یا منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد و همین تأثیر موجب انگیزش او می‌شود. بنابراین، در نظریه‌های تقویت رفتار انسان، عواقب محیطی این رفتار، و تأثیر این

عواقب در انسان (واکنش و پاسخ به محرکات محیطی) از اهمیت خاصی برخوردار است هرگاه نتیجه این کار رضایت‌خاطر باشد می‌توان گفت که بعداً نیز تکرار می‌شود برعکس، اگر نتیجه این کنش و واکنش منفی بود، می‌توان گفت که بعداً یا به کلی قطع شده یا به شدت کاهش پیدا خواهد کرد.

طرفداران نظریه‌های تقویت برای فرایندهای روان شناختی رفتار، اهمیت ویژه قایل می‌شوند، اما به نظر اینها بررسی «چرایی» رفتار، پاسخ کلیه سؤالات ما را به دست نمی‌دهد و تمامی نقاط ابهام را روشن نمی‌سازد. بنابراین، با تکیه بر فرایندهای شناختی نمی‌توان اداره، کنترل و اصلاح رفتار زبردستان را به صورت صددرصد تضمین کرد بلکه لازم است عوامل متعدد محیطی نیز مکمل یا بازدارنده این رفتارها باشد یا به عبارت دیگر آن را تقویت کند.

به عنوان یکی از نمونه‌های این نظریه‌ها، می‌توان به آرای بی.اف. اسکینر^{۱۶} اشاره کرد.





او در نظریه شرطی سازی ابزاری^{۱۶} خود می گوید: با استفاده صحیح و زمان بندی شده عوامل تقویت کننده می توان رفتارها را شرطی کرد. به بیان دیگر، تمامی آنچه که تاکنون یاد گرفته ایم، هم اکنون یاد می گیریم، و در آینده یاد خواهیم گرفت، بر دو اصل پاداش و تنبیه استوار است. اصل پاداش، رفتار را به شیوه مثبت تقویت می کند، یا مسین آن است که هرکس از انجام هر کار پاداش مادی یا معنوی دریافت دارد، علاقه مند می شود آن کار را دوباره و چندباره انجام دهد. برعکس، اصل تنبیه یا آگاهی دادن یا هشدار دادن بدان معنی است که اگر کسی از انجام کاری پاداش مادی یا معنوی دریافت نکند، علاقه مند می شود و یا بسیار کم آن کار را انجام دهد یا اصولاً آن را انجام ندهد. به این تعبیر، اصل پاداش انجام کار و اصل تنبیه انجام ندادن کار را تقویت می کند.

با استفاده از اصول پاداش و تقویت، که زیربنای نظریه های تقویت را تشکیل می دهد، در روابط کارکنان سازمانها مبحثی زیر عنوان تعدیل رفتار^{۱۸} مطرح می شود. این مبحث با شیوه هایی سروکار دارد که به موجب آن می توان در رفتار فرد و شرایط محیط کار چنان دخالت کرد که نتایج مورد نظر به دست آید و رفتارهای مطلوب ادامه پیدا کند. تحقق این امر بر چهار شرط یا استفاده از چهار روش زیر استوار است - هرچند لازم است قبل از بررسی اختصاری این چهار شرط یا روش اشاره شود که هر یک به تنهایی، یا هر نوع ترکیب این شرایط یا روش ها، می تواند عامل انگیزشی باشد:

الف - تقویت مثبت یا آنچه باعث رضایت خاطر شخص از انجام کار می شود. برای مثال می توان از دریافت مادی و قدردانی

شفاهی یا کتبی (تشویق شفاهی یا کتبی با درج در پرونده) نام برد. چنانچه کارمند به این طریق تشویق شد، پی می برد که مدیر متوجه کارهای او است و برای تلاش او اهمیت قابل می شود. از اینرو، به تکرار خوب کار کردن تمایل زیادتری پیدا می کند تا در آینده نیز از قدردانی مادی و معنوی مدیر برخوردار شود.

ب - تقویت منفی یا آنچه باعث «اجتناب» یا «فرار» شخص از انجام یا عدم انجام کار می شود، به معنای آن است که شخص این یا

آن کار را انجام می دهد تا از عواقب ناخوشایند انجام ندادن آن پرهیز کند، یا برعکس این یا آن کار را انجام نمی دهد تا به عواقب نامطلوب آن دچار نشود. برای مثال، هرگاه یکی از کارکنان از ترس اینکه کارش را از دست بدهد خوب کار کند، می توان گفت که این کارمند به تکنیک تقویت منفی روی آورده و تا روزی که چنین انگیزه های در او وجود داشته باشد، در کم و کیف کارش تغییری دیده نخواهد شد.

ج - تنبیه به معنی دریافت نتیجه نامطلوب از انجام کار استعمال می شود. بنابراین، تنبیه می تواند نوعی هشدار لطیف تا تنبیه بدنی نوسان داشته باشد. برخلاف تقویت مثبت و منفی که در بهسازی عملکرد کارکنان تأثیر مطلوب دارد، تحقیق های انجام شده نشان می دهد که تنبیه به چنین نتیجه ای نمی رسد. البته

با استفاده از اصول پاداش و تقویت که زیربنای نظریه های تقویت را تشکیل می دهد، مبحث تعدیل رفتار مطرح می شود. این مبحث با شیوه هایی سروکار دارد که به موجب آن می توان در رفتار فرد و شرایط کار، چنان دخالت کرد که نتایج مورد نظر به دست آید و رفتارهای مطلوب ادامه پیدا کند.

ممکن است تنبیه باعث شود که کارمند رفتار نادرست خود را ترک کند، اما ترک رفتار نادرست به معنی پیشرفت نیست. بنابراین، در جایی باید از این تکنیک استفاده کرد که تنها هدف ما قطع رفتار یک نفر باشد.

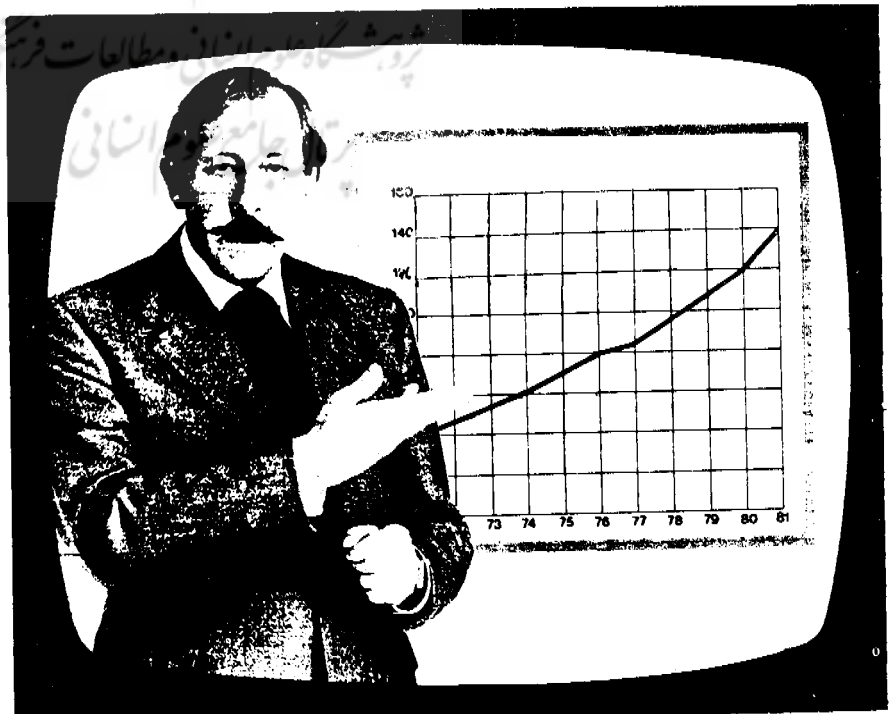
د- خاموشی به معنای قطع تقویت‌های مثبت و منفی است تا در نتیجه رفتار نامطلوب متوقف گردد. از آنجا که در مواقعی حتی نتایج

منفی مورد علاقه یک نفر است، می‌توان به جای آن از خاموشی استفاده کرد. برای مثال، کارمندی که جز در هنگام ارتکاب اشتباه مدیر را متوجه خود نمی‌بیند و چنین به نظرش می‌رسد که در سازمان فردی فراموش شده است، احتمال دارد برای ابراز وجود و جلب توجه مدیر مرتباً اشتباه کند. در این مثال، خاموشی به معنای آن است که اولاً مدیر اجازه ندهد چنین احساسی در کسی ایجاد شود، و

جدول زیر تعدادی از عوامل انگیزشی مثبت و منفی را که بیش از بقیه

عوامل در تقویت رفتار تأثیر دارد، نشان می‌دهد

تقویت‌کننده‌های مثبت	تقویت‌کننده‌های منفی
پول	اجتناب از سرزنش
قدرشناسی و تشویق	ترس از اخراج
افزایش مسئولیت یا ترقی مقام	ترس از تنزل مقام
پرداخت اضافه کاری	ترس از کاستن از ساعات کار روزانه
الصاق علایم خاص بالای سر یا کنار میز کارمند (نظیر نمره ۲۰ مقوایی که در مدرسه معلمان روی سینه شاگردان الصاق می‌کنند)	ترس از انتقال به جاهایی که می‌داند کار کردن در آن به هیچوجه مورد علاقه او نیست
دادن قول ترفیع یا ارتقاء	ترس از گرفتن نمره کم در ارزشیابی
شرکت در فعالیت‌های اجتماعی نظیر رفتن به گردش دسته جمعی با همکاران	ترس از منزوی شدن
کار کردن در اتاق بزرگتر، روشن تر، تمیز تر یا دارای چشم انداز بهتر	ترس از اجبار به کار کردن در اتاق نامطلوب



یادداشت‌های مترجم

۱- در زبان فارسی اشارات فراوان به این قضیه شده که برای مثال می‌توان موارد زیر را نام برد:
سعدی: به تمنای گوشت ؟ به که تقاضای زشت فضا بان
ضرب‌المثل: عطایش را بر لقایش بخشیدم
ضرب‌المثل: نه شیر شتر، نه دیدار عرب.
۲- به عنوان چند منبع خوب می‌توان به کتابهای زیر مراجعه کرد:

- ۱- مهدی ایران‌نژاد و پرویز ساسان‌گهر. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، از انتشارات مؤسسه بانکداری ایران ۱۳۷۱
- ۲- فرد لوتانزه رفتار سازمانی، جلد اول، ترجمه غلامعلی سرمد، از انتشارات مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۲
- ۳- مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹

آنجا که داشتن سواد برای اعضاء الزامی است، حضور اعضاء کم سواد در کلاس های نهضت شایان توجه بوده است. به علاوه تشکیل جلسات و گردهم آیی اعضاء در مناسبت ها موجب آشنائی و تبادل افکار و در نتیجه دخالت مستقیم در اداره امور شرکت و احیای فرهنگ تعاون گردیده است.

لازم به ذکر است که در اواخر سال ۱۳۷۱، فروشگاه مصرف اعضاء در محل تعاونی دایر و کلیه نیازهای اعضاء اعم از کالاهای اساسی و خوراکی و خانگی و غیره با کیفیت خوب و قیمت مناسب تهیه و توزیع شده و هر عضو با مراجعه به تعاونی ظرف مدت کمتر از دو ساعت می تواند اکثر مایحتاج کاری و روزمره خود را خریداری و به روستا بازگردد.

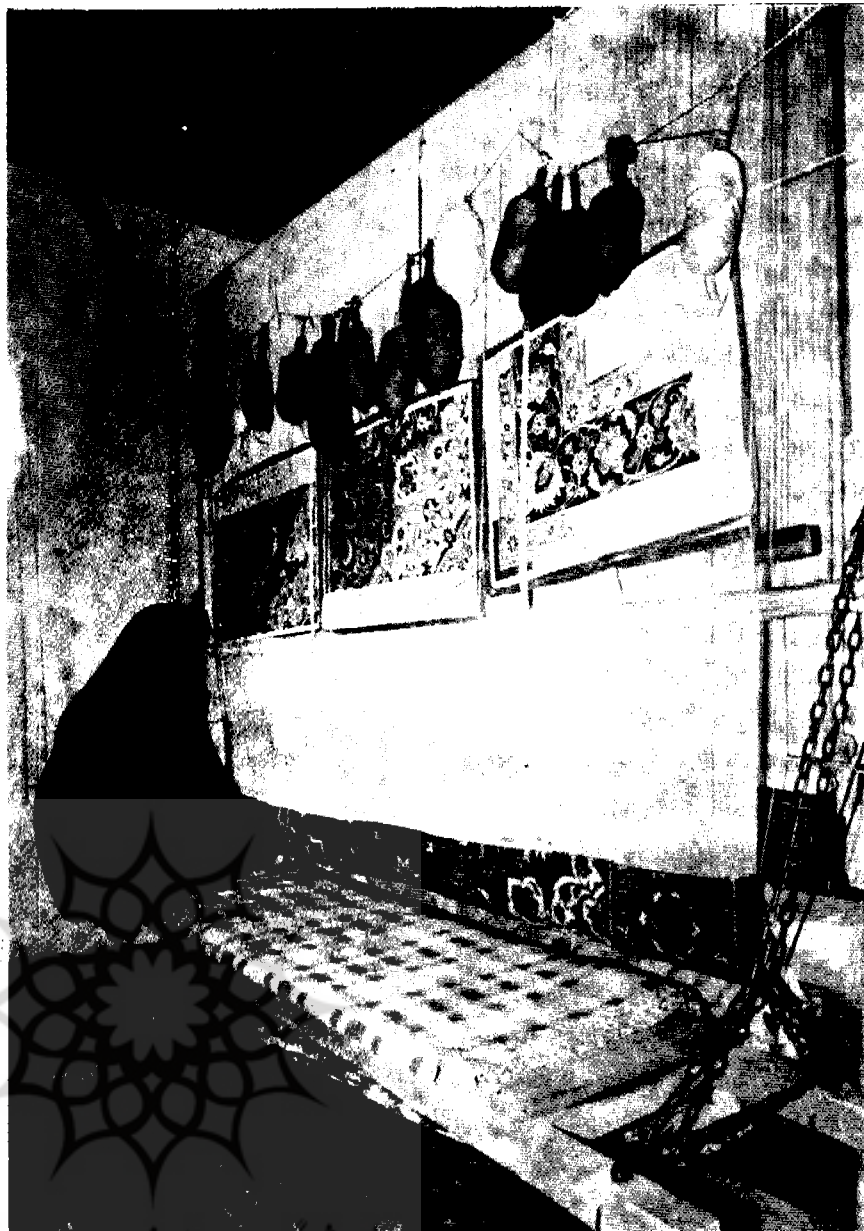
۶- اعضاء تعاونی اکثراً (حدود ۹۷٪) روستایی و از مناطق محروم استان هستند که حدود ۴۰٪ آنها از خانواده های محترم شهدا، معلولین، آزادگان و افراد بسی سرپرست می باشند.

این تعاونی علاوه بر تهیه کلیه نیازهای اعضاء اعم از مواد اولیه و مواد مصرفی و فروش کلیه تولیدات آنها، از همکاری با سایر تعاونی ها و ایجاد اتحادیه مرکزی دریغ نداشته و از بدو تشکیل تاکنون علاوه بر تهیه مواد اولیه، تجربیات و برنامه های اجرایی خود را به همکاران و دیگر بافندگان انتقال داده است.

گرچه این تعاونی نسبت به سایر تعاونی ها مشکل خاصی ندارد، لکن مشکلات عمده بافندگان و صنعت قالی عبارت است از:

الف - مصرف مواد اولیه نامرغوب (پشم دباغی - رنگ شیمیایی نامرغوب و الیاف مصنوعی)

ب - صادرات فرش های خراب و بی کیفیت توسط افراد بی تعهد و تازه کار که هر دو مورد آینده این صنعت را با توجه به رقابتی خارجی، با مشکل مواجه خواهد نمود و لازم است از طریق دستگاه های ذیربط به این امر رسیدگی شود.



خریداران فرش گردد.

۵- گرچه یکی از اهداف تعاونی بالا بردن درآمد اعضاء است، لیکن سلامت بافندگان نیز یکی دیگر از اساسی ترین اهداف است که با همکاری تعدادی از پزشکان متعهد و اساتید محترم با تشکیل جلسات در روستاها مخصوصاً در روزهای ویژه تولد حضرت زهرا و حضرت زینب (س) نحوه نشستن در پشت دارقالی، طریقه استفاده از نور و آفتاب - رعایت ساعات کار - وضعیت سنی کودکان - برنامه تنظیم خانواده و ضایعات و تبعات عدم رعایت موازین بهداشتی و مسائل اخلاقی و مذهبی، آموزش داده می شود. همچنین از

بقیه از صفحه ۶۱

صفحه ۴۳ کلیه دفترچه ها معایب تولید در هر دفعه که قالی به اتمام برسد، ثبت می شود. در صورت بی توجهی مجدد عضو، در مرحله دوم تعهد رسمی اخذ می شود و مرحله سوم سهمیه مواد اولیه برای یک نوبت قطع می گردد. و با توجه به این که عضو مجبور می شود قالی خود را در بازار حدود متری ۲۰۰۰۰ ریال ارزان تر (با مدت) به فروش برساند و مواد اولیه را هم باید هر کیلو حداقل ۲۵۰۰ ریال گران تر بخرد، این حرکت موجب می شود به معایب کار خود پی ببرد و در مراحل بعدی تلاش خود را بکار بسته و تولیدی مرغوب تر داشته باشد و در نتیجه موجب جلب رضایت