

مقدمه:

یکی از وظایف مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان است. در یک آمارگیری که به وسیله یک شرکت مشاوره از پانصد هزار نفر کارمند و در بیشتر از سیصد سازمان به عمل آمده است نشان داده شده که از پنجاه عاملی که سبب می شود کارمندان کار خود را ترک نکنند، دستمزد پایین ترین مرتبه را داشته است. حال اگر دستمزد عامل خوبی برای ایجاد انگیزه نیست، پس چه چیزی ایجاد انگیزه می کند؟ یافته های این مطالعه نشان می دهد که ایجاد فرصت هایی برای یادگیری مهارت های جدید در بالاترین مرتبه قرار دارد. راهنمایی و بازخورد مناسب از جانب ما فوق نیز عامل دیگری است که دارای مرتبه بالایی می باشد.

در این مقاله به بررسی جایگاه انگیزه و نحوه ارتقای آن در سازمان ها خواهیم پرداخت.

ایجاد انگیزه در کارکنان

دکتر ناصره مولانا

امنیت شغلی، ارتقای مقام و وضعیت مناسب کاری. اما خود کارکنان معمولاً جنبه هایی مانند کار پرچالش، قدردانی برای کار خوب، مشارکت در تصمیم گیری هایی که بر آنان اثر گذار است و درک دلسوزانه مشکلات شخصی را برتر از امنیت شغلی و دستمزد خوب بر می شمارند. اگر مدیران برای کارکنان فرصت هایی را ایجاد نکنند تا پاداشهایی که مستحق آن هستند را در سازمان دریافت کنند، کارکنان به جای دیگری می روند که بتوانند آنچه می خواهند را به دست آورند. مهم است بدانیم که بیشتر چیزهایی که کارمندان می خواهند امکان دارد به آسانی به وسیله مدیر مستقیم آنان تهیه شود. بنابراین یک مدیر باید همیشه از فرصت ها برای ایجاد کارهایی که چالش بیشتری را می طلبد،

شناسایی انگیزه کارکنان

یکی از مهمترین اشتباهاتی که ممکن است یک مدیر مرتکب شود این است که هنگام دادن پاداش تصور کند دقیقاً می داند کارمندان در قبال انجام کارشان چه می خواهند. دلیل اصلی این اشتباه این است که مدیران تصور می کنند که همه کارکنان خواهان یک نوع بازده هستند و دیگر این که این بازده همان است که مدیران تصور می کنند. در حالی که نتایج پژوهش های مختلف همبستگی بسیار ضعیفی را بین اولویت های واقعی پاداش های کارکنان و اولویت های مدیرانشان در همان موارد نشان می دهد. به طور کلی اغلب مدیران تصور می کنند آنچه که بیشتر از هر چیز کارکنان از شغل خود انتظار دارند، چیزهایی است مانند دستمزد خوب،

مادان مانند مواد خوراکی، لباس و منزل ممکن است ارضاء شوند. هنگامی که نیازهای فیزیولوژیکی به طور معقولی ارضاء شد، نیازهای ایمنی ظاهر می شوند. برای مثال اگر شما دچار مشکل تنفسی هستید و نمی توانید نفس بکشید، تمام آنچه که برای شما اهمیت دارد تنفس هوای تازه است. وقتی که مشکل تنفسی برطرف گردید، شما متوجه ایمنی، اطمینان و حفظ خود از سایر وقایع تهدید کننده زندگی می شوید. در این مرحله ممکن است برانگیخته شوید که نسخه ای برای داروی تنفسی یا داروی دیگری گیر بیاورید که با در دست داشتن آن اگر حمله تنفسی دیگری رخ داد احساس امنیت بیشتری داشته باشید. نیازهای ایمنی از طریق شغل ممکن است با دریافت امنیت شغلی، بیمه های درمانی و شرایط مطمئن کاری ارضاء شوند. هنگامی که شما به طور منطقی احساس امنیت کردید و به اندازه کافی از حیث خوراک و نوشیدنی تامین باشید، سپس نیازهای اجتماعی شروع به ظهور می نمایند. این نیازها برای تعلق و همبستگی است نیاز به دوست داشتن و مورد علاقه بودن و داشتن ارتباط های دوستانه است. نیازهای اجتماعی در شغل به وسیله داشتن روابط دوستانه با همکاران و مشارکت در فعالیت های اجتماعی مثل شرکت در جلسات و پیک نیک هایی که در سازمان رخ می دهد می تواند ارضاء شود. نیاز به حرمت، نیازهایی هستند که در سلسله مراتب مازلو در ردیف چهارم قرار گرفته و دو نوع است. پس از این که نیازهای فیزیولوژیکی، امنیت و اجتماعی به صورت نسبتاً خوبی ارضاء شد، دو نوع نیاز به احترام در انسان ایجاد انگیزه می نماید. یک نوع نیازهایی است که به عزت نفس فرد مربوط است و عبارتند از نیاز به اعتماد به نفس، نیاز به استقلال، نیاز به پیشرفت، نیاز به شایستگی و نیاز به دانش. نوع دوم به احترام از سوی دیگران توجه دارد. این نیازها شامل چیزهایی است که بر شهرت شما اثر می گذارد مانند نیاز به شناخته شدن، نیاز به مقام و مرتبه، نیاز به قدردانی و احترام از سوی دیگران. نیاز به حرمت در وضعیت شغلی به وسیله شناخته شدن برای موفقیت و ارتقاء یافتن ممکن است ارضاء شود. بالاترین سطح نیازها، نیاز به خودشکوفایی است و فقط وقتی شروع به تاثیرگذاری بر رفتار می کند که تمام نیازهای سطوح پائین تر به طور معقولی ارضاء شده باشند. آنها نیازهایی هستند برای کامیابی و نیاز به این که کسی باشد که خود می خواهد. خودشکوفایی در شخص ایجاد انگیزه می کند تا به رشد و توسعه و یادگیری خود تداوم بخشد. در موقعیت شغلی این نیازها با دریافت شهریه برای ادامه تحصیل، شرکت در جلسات آموزشی و داشتن فرصت های مناسب برای استفاده از تواناییها و مهارت ها می تواند ارضاء شود.

◀ خودشکوفایی

◀ عزت و احترام

قدردانی از کار خوب، مشارکت در تصمیم گیری هایی که بر کارمندان تاثیر گذار است و درک دلسوزانه مشکلات شخصی کارمندان استفاده کند. این کوششها مجانی است ولی از نظر ایجاد انگیزه سود فراوان دارد. برای اطمینان از انجام خوب کار، همیشه اشتیاق اجرای خوب کافی نیست زیرا به توانایی در انجام کار نیز نیاز است. عملکرد، محصول توانایی شخص ضربدر انگیزه اوست. توانایی، حاصل استعداد ضربدر آموزش و منابع است. انگیزه، حاصل اشتیاق و احساس مسئولیت است. در این معادله تمام عوامل برای عملکرد خوب ضروری است. برای مثال یک کارگر ممکن است انگیزه فراوان داشته باشد، اما اگر او فقط ده درصد توانایی لازم را دارا باشد عملکرد او راضی کننده نخواهد بود. در این حالت او هر اندازه سعی نماید بی فایده است.

پس از انجام کارها، هنگامی که عملکرد پائین تر از محصول مشاهده شود، اولین سوالی که یک مدیر باید پرسد این است که آیا ناشی از نقصان در توانایی است یا در اثر عدم انگیزش است؟ اگر مدیر معلوم کند که مشکل بیشتر از عدم توانایی است تا انگیزه، هیچ گونه فشار یا تشویقی کمک نخواهد کرد. در این حالت آنچه که کارمند نیاز دارد آموزش، منابع بیشتر و یا برنامه جدید شغلی است.

یکی از عواملی که سبب فعالیت بیشتر کارکنان در سازمان می شود وجود انگیزه است انگیزش به عنوان تصمیمی آگاهانه در جهت دادن به فعالیت ها برای رسیدن به یک هدف و ارضاء نیاز حاکم تعریف شده است. چون یک نیاز ارضاء نشده، تنش می آفریند که موجب حرکتی می شود برای ارضاء آن نیاز. بنابراین، نیاز وادار می کند یا بر می انگیزاند رفتاری را برای ارضاء تنش که به وجود آورده است. برای ایجاد انگیزه در کارکنان، محل مناسب برای شروع آن تعیین نوع نیازهای موجود و آنچه که برای ارضای آن نیازها ضروری به نظر می رسد می باشد. احتمالاً مشهورترین تئوریهای مربوط به انگیزه، تئوری نیازهای سلسله مراتبی آبراهام مازلو است. مازلو معتقد است که هر شخص نیازهای سلسله مراتبی پنجگانه دارد که این نیازها سعی می کنند ارضاء شوند و با نیازهای فیزیولوژیکی شروع شده و پی در پی و به ترتیب از ایمنی، تعلق، عزت نفس و خودشکوفایی می گذرد. براساس گفته های مازلو یکبار که نیاز سطح پائین به اندازه کافی ارضاء شد، تاثیر آن بر روی رفتار کاهش می یابد. سپس شخص برای پیش رفت به سوی نیاز سطح بالاتر و بعدی آزاد است و آن نیاز تعیین کننده اصلی رفتار خواهد بود. اکنون به بررسی هر یک از این نیازها پرداخته می شود. نیازهای فیزیولوژیکی به ادامه زندگی جسمانی ما مربوط می شود. این نیازهای اولیه مانند گرسنگی، تشنگی و سرپناه هستند و از طریق شغل با دریافت دستمزد کافی و خرید چیزهای اساسی برای زنده

اجتماعی

امنیت

فیزیولوژیکی

اکنون تاثیر نیازهای سلسله مراتبی را در موقعیت‌های حقیقی مورد بررسی قرار می‌دهیم. تصور کنید "فردی" که یک نویسنده حرفه‌ای و سرپرست خانواده است، دستمزد و منافع خوبی دریافت می‌کند که او را قادر می‌سازد تا برای خانواده خود زندگی مرفهی را تدارک ببیند، مانند غذای مناسب، منزل راحت و لباس و بیمه درمانی خوبی داشته باشد. اما بعداً شرکت او اعلام می‌کند که قصد دارد تعداد کارمندان را کاهش دهد و او از این که کار خود را از دست بدهد دچار ترس می‌شود. (که سبب ایجاد نیاز به ایمنی می‌گردد). در چنین حالتی احتمال ندارد که "این فرد" به نیازهای سطوح بالاتر مانند تعلق به گروه یا نیاز به عزت نفس خود در انجام کار صحیح حرفه‌ای و اخلاق توجه داشته باشد. برعکس احتمالاً او برانگیخته شده است آنچه که تصور می‌کند سبب حفظ شغلش می‌شود را انجام دهد و یا این که محتاطانه شروع به جستجوی کار دیگری می‌نماید. هنگامی که افراد بیکار شده اعلام شوند و "این فرد" بفهمد که در لیست نیست، نفس راحتی خواهد کشید و به کار خود با احساس نیاز سلسله مراتبی بالاتر که به رفتار او نیرو می‌بخشد باز می‌گردد.

همانگونه که مثال فوق بیان می‌کند، موقعیت جاری به طور خودکار تعیین می‌کند که کدام سطح از نیازهای اساسی و نهادی فعال و ظاهر شود.

دسته دیگر، نیازهای یادگیری شده و اکتسابی از جامعه است. براساس تجربیات شخصی ممکن است شما یک یا دو تا از نیازهای قوی اجتماعی را فرا گرفته باشید. این نیازها از طریق تکرار پاداش‌های مثبت در تجربیات گذشته آموخته شده‌اند و هر زمان احساس شود که فرصتی برای ارضاء آنها وجود دارد، رفتار ما را برانگیخته می‌کنند، همانطور که قبلاً در تعریف انگیزه اشاره شد، نیاز ایجاد انگیزه می‌کند و انگیزه موجب حرکتی برای ارضاء آن نیاز است.

از بین انگیزه‌های اکتسابی، سه انگیزه که مخصوصاً در محیط کار حائز اهمیت بسیار است عبارتند از: نیاز به پیشرفت، نیاز به قدرت و نیاز به وابستگی. این نیازهای سطح بالا با گروه‌های اجتماعی، حرمت و احترام و خودشکوفایی "مازلو" همبستگی دارند. اما از آنجا که بیشتر کارمندان که نیازهای اولیه فیزیولوژیکی و ایمنی شان به وسیله سازمان ارضاء شده است، اکنون انگیزه‌های اکتسابی بالاتر بیشترین توانایی برای ایجاد تحرک در آنان را دارد. چون افراد یاد گرفته‌اند که برای این نیازهای اکتسابی ارزشهای متفاوتی قائل شوند، بنابراین شغل مدیر آن است که معلوم کند هر یک از افراد به کدام یک توجه بیشتری دارد، و بعد برای آنان

فرصت‌هایی را ایجاد کند که این نیازها را در سازمان ارضاء نمایند.

نیاز به پیشرفت - چون در اکثر جوامع امروزی برای پیشرفت ارزش زیادی قائل شده‌اند، بنابراین بیشتر افراد میلند خود را طالب پیشرفت بدانند. انگیزه‌های پیشرفت مانند سایر انگیزه‌ها در افراد مختلف شدت و ضعف دارد. افرادی که واقعا نیاز به پیشرفت دارند، خود انگیخته بوده و معمولاً در جستجوی کارهایی هستند که به آنان احساس موفقیت بدهد. برای مثال، به جای این که در میهمانی عصرانه سازمان شرکت نمایند، فرصتی را انتخاب می‌کنند که همراه با چالش، اما انجام شدنی باشد. ویژگیهای رفتاری افرادی که دارای انگیزه موفقیت هستند. عبارتند از:

۱. افراد موفق یک مشکل یا چالش در سطح متوسط را ترجیح می‌دهند. درست همانطور که از انجام کارهای خیلی آسان اجتناب می‌کنند، از انجام کارهای بسیار مشکل نیز صرفنظر می‌نمایند. آنان افرادی واقع بین هستند که محدودیت‌هایشان را خوب می‌شناسند. دلخواه‌ترین کار برایشان آن است که نیاز به سطح بالایی از کوشش و جد و جهد داشته باشد اما احتمال منطقی موفقیت را نیز به همراه داشته باشد.

۲. افرادی که دارای انگیزه پیشرفت هستند، همیشه میلند یک کنترل منطقی بر روی نتیجه کار داشته باشند. اگر عواملی چون شانس عامل اصلی موفقیت باشد، آنان انگیزه کمی برای انجام آن خواهند داشت.

۳. افرادی که دارای انگیزه پیشرفت هستند میلند از کاری که انجام می‌دهند بازخورد دریافت کنند. نه به این معنی که نیاز به تشویق دیگران داشته باشند بلکه خود کار بایستی چنان بازخوردی تولید نماید که بتواند خودشان را ارزشیابی کنند زیرا تایید خود برای آنان انگیزه‌ای بسیار قوی است.

نیاز به قدرت - یعنی توانایی برای تاثیر گذاشتن بر دیگران تا آن طور که شما می‌خواهید رفتار نمایند. افرادی که نیاز به انگیزه قدرت بالایی دارند از این که متصدی باشند و کنترل نمایند و بر دیگران نفوذ داشته باشند ارضاء می‌شوند. بسیار مشکل است که مدیر موفق بود بدون این که نیاز به قدرت احساس شود. به ویژه در سازمانهای بزرگ، مدیران باید یاد بگیرند که با استفاده از ابزارهایی برای نفوذ بر دیگران رضایت حاصل نمایند. مدیرانی که دارای نیازهای شدید قدرت هستند براساس این که چطور نیازهای خود را نشان بدهند به دو دسته طبقه بندی می‌شوند. مدیرانی که دارای نیازهای قدرت فردی بالا هستند، نمایشگر کلیشه‌ای سوءاستفاده گرانی هستند که به خودشان خدمت می‌کنند و رئیسانی سلطه‌گرند. این نیاز به قدرت انعکاسی از اهداف سودجویانه شخصی از طریق تقلب و کنترل دیگران بدون داشتن نشانه‌ای از کنترل خود و خویشتن داری است. رئیس با قدرت فردی ممکن است با اصرار، زیردستان را مجبور و یا حتی تهدید

بهرتر می‌توانید طرح انگیزشی آنان که اساس و مبنای رفتارشان را تشکیل می‌دهد تشخیص بدهید.

نتیجه‌گیری:

تئوری‌های انگیزش بر اساس نیاز برای مدیران بسیار مفیدند، زیرا به این سؤال که "چه نیازها یا انگیزه‌هایی رفتار انسان را جهت می‌دهد" پاسخ کلی می‌دهند. اغلب به این تئوریها به عنوان تئوری‌های مفهومی انگیزشی اشاره شده است. اگر مایلید در اشخاص انگیزه ایجاد کنید تا طوری رفتار نماید که اهداف سازمان برآورده شود و به همان اندازه هم نیازهای خودشان ارضا گردد، در این صورت باید بدانید که چطور و چرا کارکنان رفتارهای خاصی را برای ارضاء نیازهای خود انتخاب می‌کنند. تئوری‌های انگیزش، این که چگونه و چرا کارکنان رفتارهایی را انتخاب می‌نمایند و چطور معلوم می‌شود که آیا انتخاب آنان موفقیت آمیزتر خواهد بود را توصیف می‌کنند. ■

منابع:

1. D.e Mc Clelland and D.H.Burnham , "Power is the Great Motivator" Harvard Business Review (January - February 1995)
2. P.K. Tyagi "Inequities in organizations , salesperson Motivation and Job satisfaction", Internatinal journal of Research in Marketing (December 1990)
3. M.F. Villere and S.J. Hartman "The key to Motivation Is in the process: An examination of practical Implications of expectancy theory " Leadership and Organization Development journal (1990)

* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی

پیام تسلیت

با نهایت تأسف و تألم درگذشت جناب
آقای اکبر بهاری را از سوی اعضای
انجمن، هیأت مدیره، اعضای دبیرخانه و
دوستان ایشان به خانواده محترم و
بازماندگان صمیمانه تسلیت گفته و برای
آن خانواده گرامی آرزوی سلامتی و صبر
و برای ایشان شادی روح از خداوند منان
آرزو مندیم.

انجمن مدیریت ایران

نمایند که دستورات او را اجرا نمایند.

از سوی دیگر، مدیرانی که نیاز به قدرت بالای سازمانی دارند، نفوذ خود بر دیگران را با خویشتن داری و کنترل تعدیل می‌نمایند. اینان مدیرانی هم‌نوع گرا بوده و باور دارند که قدرت باید بیشتر برای منافع سازمان مورد استفاده قرار گیرد تا منافع شخصی. رضایت بیشتر از فرایند تاثیرگذاری بر دیگران در جهت عملکرد آنان در پیگیری اهداف سازمان به دست می‌آید تا از موقعیت فردی خود. تحقیقات انجام شده بیانگر آن است که مدیران سطح بالا در سازمانهای بزرگ بیشتر احتمال دارد موفق بشوند اگر آنان دارای نیاز به قدرت بالای سازمانی باشند که با نیازهای همبستگی پائین ترکیب شده باشد.

نیاز به همبستگی - افرادی که دارای نیاز به همبستگی بالا هستند، رضایت را در کیفیت روابط میان فردی و اجتماعی خود می‌یابند. چنین افرادی از تنهایی اجتناب می‌کنند (برعکس

موفق‌ها که به استقبال آن می‌روند) زیرا تعامل با دیگران برای آنان بسیار با اهمیت است. این افراد چه در محل کار و چه در خارج از محل کار، دایره وسیعی از دوستان تشکیل می‌دهند. اینان مرتب به احساسات دیگران توجه نشان داده و با نظرات مخالف احساس هم‌دردی می‌نمایند. اگر فرصتی به دست آورند در حل مشکلات دیگران سعی فراوان می‌کنند. افرادی که به شدت انگیزه وابستگی دارند، اغلب اوقات مدیران ضعیفی هستند. یکی از تحقیقات نشان می‌دهد که از نمونه‌های گرفته شده از فروشگاه‌ها فقط ۲۰ درصد از فروشگاه‌های بالاتر از سطح متوسط دارای مدیرانی بودند که نیاز به تعلق در آنان قوی تر از نیاز به قدرت بوده است و ۹۰ درصد از فروشگاه‌های پائین تر از حد متوسط به وسیله مدیرانی که دارای نیاز تعلق و همبستگی بوده اند اداره می‌شده است. اما برعکس مدیرانی که انگیزه قدرت در آنان زیاد بوده است ۸۰ درصد از بهترین فروشگاه‌ها و فقط ۱۰ درصد از بدترین فروشگاه‌ها را مدیریت کرده‌اند. محققان نتیجه گرفته‌اند مدیرانی که دارای انگیزه تعلق و همبستگی هستند به علت نیازشان به این که مورد محبت قرار بگیرند تصمیمات ضعیف گرفته‌اند و قوانین سازمان را به خاطر خوشحال نمودن افراد خاص ندیده گرفته و در این فرایند غیر عادلانه رفتار کرده‌اند.

خلاصه - تشخیص صحیح طرح‌های انگیزشی دیگران ممکن است به مدیر کمک نماید تا به وسیله انتخاب و ارجاع مأموریت‌هایی که در آنان انرژی ایجاد می‌نماید، در دیگران ایجاد انگیزه کند. برای مثال فردی که دارای انگیزه موفقیت است به وسیله انجام پروژه‌های پرچالش انگیزه می‌شود. فردی که به وسیله قدرت برانگیخته می‌شود از این که گروه خود را در جلسات مباحثه معرفی کند لذت می‌برد. البته در گزینش انگیزه‌ها برای دیگران باید آگاهانه عمل نمود. هر قدر اشخاص را بیشتر بشناسید