

کارنامه

راههای افزایش انگیزش کارکنان در محیط کار

وجیهه گمینیان

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه :

مطالعه در مورد مبانی انگیزه های انسان سابقه ای بسیار طولانی دارد؛ در ۲۳۰۰ سال قبل فلاسفه یونان معتقد بودند که انسان به دنبال کسب راحتی و خوشی و پرهیز از سختی و درد و رنج است و این نظریه تا اوایل قرن هشتم میلادی مورد قبول دانشمندان مغرب زمین بود. اما «ویلیام جیمز» برای اولین بار به طور علمی انگیزه های غریزی انسان را عنوان نمود، به اعتقاد او بعضی از انگیزه های انسان غریزی است و تمام انگیزه های انسان زاینده شرایط محیط نیست. بعد از «جیمز» صاحب نظر دیگری بنام «مک دو گال» نیز تئوری رفتار ذاتی را مطرح نمود؛ اما در سالهای دهه ۱۹۳۰ این دو نظریه مورد تردید قرار گرفت و به اکتسابی بودن انگیزه های انسان توجه شد.^۱ امروزه آثار و نوشته های بسیاری در باره انگیزش از سوی دانشمندان و مدیران وجود دارد، که در آنها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی به فنون انگیزشی مورد استفاده مدیران، برای بهبود عملکرد کارکنان در محیط کار اشاره است. به عبارت دیگر در سالهای اخیر توجه به موضوع انگیزش^۲ در سازمانهای کاری به شدت بالا گرفته است. این افزایش اهمیت تا اندازه ای ناشی از کاهش بازده سازمانها است. حدود سی سال پیش معلومات و تحقیقات در این زمینه

منحصر به کوششهایی در ارایه کلیات نظری مبتنی بر تحقیقات و اطلاعات فردی انجام می گرفت، ولی از آغاز دهه ۱۹۶۰ توجه به مسایل انگیزشی سازمانها با اهمیت فراوان افزایش یافت. این روند در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ همچنان ادامه یافت.^۳ امروزه نیز به منظور درک انگیزش کارکنان سازمانها و مراکز مختلف، مطالعات و تحقیقات گسترده ای در سراسر جهان انجام می گیرد. به طور طبیعی این کار برای ارتقای کارایی^۴ سازمانها و بویژه اثر بخش نمودن فعالیت های کارکنان آن سازمانها انجام می پذیرد.^۵ به طور کلی با توجه به تغییرات و تحولات کلی در سطح سازمانهای امروزی، بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان ضرورت می یابد. به عبارت دیگر با رشد علمی، فنی و افزایش پیچیدگی، بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنانشان بر تمامی ابعاد آگاهی کامل بدست آورده و اقدامات لازم را بعمل آوردند. لازم به ذکر است که انگیزش کارکنان بر بهره وری و عملکرد سازمان، رضایت شغلی افراد، نحوه کنترل و سرپرستی مدیریت، نحوه انجام وظایف و ... تاثیر می گذارد، زیرا با افزایش انگیزش کارکنان در سازمان، در این موارد تغییراتی حاصل می شود. همچنین با

شناخت و تقویت عوامل تاثیر گذار بر انگیزش، مدیران قادر خواهند بود که حس خلاقیت و نوآوری را در کارکنان برانگیخته و احیا نمایند و از طریق مشارکت فعالانه آنها در فعالیتهای سازمان و تقبل مسوولیت بیشتر در نیل به اهداف سازمان گام بردارند.

اهمیت موضوع انگیزش در محیط کار

به نظر می رسد که عوامل چندی را برای نشان دادن اهمیت موضوع انگیزش در محیط کار می توان مورد توجه قرار داد :

نخست آنکه مدیران و پژوهشگران سازمانی نمی توانند ضرورتهای رفتاری یک سازمان را نادیده انگارند. «کنز» و «کان»^۶ در نوشته های خود نشان داده اند که سازمانها به سه ضرورت، رفتاری به شرح زیر نیاز دارند:

الف) افراد باید به گونه ای جذب شوند که نه تنها به سازمان بپیوندند، که حتی در آن سهیم شوند.

ب) افراد باید کارهایی را که برای انجام آن استخدام شده اند، برعهده گرفته و آن را از روی دلبستگی و وابستگی به سازمان محقق سازند.

ج) افراد باید گذشته از نقش و پیوستگی، در رفتار کاری خود به نحوی خلاقیت، رضای خاطر و نوآوری نشان دهند.^۷

دومین دلیل برای توجه به انگیزش، طبیعت گسترده مفهوم آن است. انگیزش به عنوان یک مفهوم نماینده پدیده بسیار پیچیده ای است که بر عوامل بسیاری در محیط کار اثر می گذارد و از آنها متاثر می شود. فرآیند انگیزش به نیروهای پیچیده، سایقه‌ها^۸، نیازها^۹، شرایط تنش زا یا مکانیسم‌هایی اطلاق می گردد که موجب فعالیت فرد در جهت تحقق هدفهایش و تداوم بخشیدن به آن فعالیتها می شود.^{۱۰}

به عبارت دیگر انگیزش به حالت‌های درونی ارگانیسم که موجب هدایت رفتار فرد به سوی نوعی هدف می شود، اشاره دارد.^{۱۱} انگیزش بیانگر علت انجام کارهایی است که مردم انجام می دهند. برای مثال چرا تعدادی از کارکنان حداقل کار مقرر را انجام می دهند در صورتی که تعداد دیگری از همین کارکنان پُر انرژي و هدفدار بوده و خودشان را با اشتیاق وقف شغل و حرفه خود می کنند؟ چرا به نظر می رسد تعدادی از مدیران بدون داشتن دیدگاه روشنی از سمت و سوی اهداف سازمان، فقط روی اعمال روزمره تمرکز دارند در صورتی که مدیران دیگر افق روشن و منسجمی از سازمان آنگونه که باید باشد دارند و آن را در طول سال به طور مستمر و فعالانه دنبال می کنند.^{۱۲} در هر سازمانی آگاهی از مساله انگیزش کارکنان و در واقع پی جویی چراهای رفتاری نیروی انسانی سازمان، ضرورت دارد. انسان نه فقط از لحاظ توانایی انجام کار بلکه از لحاظ «میل یا اراده انجام کار» یا انگیزش تفاوت دارند.^{۱۳} بررسی موضوع انگیزش، پاسخی به چراهای رفتاری انسانهاست. بسیاری از مردم به اشتباه انگیزش را یکی از ویژگی های شخصیتی می دانند، در حالی که انسان موجودی است دارای انگیزه های^{۱۴} متفاوت که برپایه نیازهای او استوارند. عملکرد، حاصل تعامل منابع فیزیکی، مالی و انسانی است و بدون مداخله عامل انسانی چیزی تولید نمی گردد. با اینکه انسان در تولید، مهم

ترین نقش را دارد ولی مدیریت به دلیل پیچیده و غیر قابل پیش بینی بودن رفتار وی، کنترل کمی روی آن دارد. از عواملی که می تواند باعث بهبود عملکرد شود، درک درست رفتار انسانها و تاثیر مثبت بر آن است.^{۱۵}

افراد همواره تلاش می کنند تا با توجه به تواناییها، استعدادها و ویژگیهای جسمانی خود شغل مطلوب خویش را انتخاب نمایند. تلاش سازمانهای متفاوت در دنیا نیز آن است تا واجد شرایط ترین افراد را برای تصدی مشاغل متفاوت انتخاب نمایند. چرا که می دانند رضایت شغلی^{۱۶} افراد باعث ارتقا شغلی آنها، بازده بیشتر آنان و در نتیجه افزایش بازده سازمان می گردد و نیز در نیروی انسانی، وقت و هزینه صرفه جویی می شود.^{۱۷} بدیهی است که هر مدیری به آگاهی از ویژگیهای انگیزشی کارکنان سازمان و ریشه یابی حرکات، رفتار و اعمال افراد در محیط کار خود نیازمند است. بی شک این نیاز موجب چراهایی درباره کار انسان در سازمان، علت برخورد فعال یا انفعالی با کار، عشق و علاقه و یا دلزدگی فرد از کارش می باشد.

پاسخ به این چراهای که به نحوی با شدت علاقه یا علل کم کاری فرد در سازمان پیوند دارد موضوعی است که تصویری از گزینش کارکنان در سازمان را برای فرادستان ارایه می دهد. از سوی دیگر، انسان و محیط اطراف دو مقوله پیچیده و عموماً ناشناخته ای هستند که ناگزیر شناخت و جستجوی جوانب انگیزش و فرآیند آن را بسیار پیچیده ساخته است، لذا هرگونه تعامل دو جانبه انسان و اجتماع، انسان و محیط، انسان و تکنولوژی و... می تواند به نحوی با انگیزش و آثار جانبی آن مرتبط گردد.

در چه شرایطی می توان در محیط کار، انگیزه ایجاد نمود؟

در یک محیط کار، اقدام در جهت ایجاد برخی شرایط، یا اصلاح و یا حذف برخی شرایط دیگر می تواند ایجاد انگیزه کرده و در

جهت اصلاح رفتارهای شغلی افراد موثر باشد.^{۱۸} از جمله این شرایط می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- محیط کار باید به گونه ای باشد که فردیت فرد نادیده گرفته نشود و میل افراد به پیشرفت و رقابت پذیری از بین نرود بلکه این محیط باید به گونه ای باشد که از رقابت‌های ناسالم جلوگیری کند در این صورت است که انگیزه افراد به کار افزایش خواهد یافت.^{۱۹} تحقیقات متعدد نشان می دهند که توجه به نیازهای افراد در بوجود آوردن محیط مناسب کار و فراهم آوردن زمینه های رشد و شکوفایی در جهت نیل به اهداف فردی، نقش مهمی در رضایت شغلی افراد و افزایش اثربخشی و کارایی آنها ایفا می کند.^{۲۰}

۲- تقسیم کار بیش از حد و تخصصی نمودن مشاغل در سطح گسترده در سازمان هوش و خلاقیت کارکنان را از بین خواهد برد. کار تکراری، یکسان و مداوم افراد را ناراضی می کند. بخش عمده ای از بی علاقه ای افراد به کارشان و عدم رضایت آنها تا حدی 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، انگیزه به کار کارکنان کاهش خواهد یافت، برای رفع این مشکل می توان از جابجایی کارکنان استفاده کرد. جابجایی صحیح پرسنل در مشاغل مختلف باعث می شود که تناسب مشاغل با شاغلین آنها بطور مستمر حفظ شود و با توجه به اینکه انسان در جهت تعالی و تکامل است ثابت نگهداشتن پرسنل و مشاغل سازمانی نه به نفع سازمان و نه به نفع کارکنان سازمانها می باشد.

جابجایی پرسنل معمولاً به صورتهای مختلف انجام می گیرد. ترفیع، انتقال، گردش در مشاغل و جدایی موقت یا دائم از خدمت از جمله جابجایی های عمده کارکنان در سازمان به حساب می آید.^{۲۱} این نوع جابجایی ها موجب می شود تا کارکنان از تجارب گوناگونی بهره مند شوند و از یکنواختی کار مصون بمانند.

۸-Drives

۹-Needs

۱۰-نایلی، محمد علی. (۱۳۷۳). انگیزش در سازمانها، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز.

۱۱-Morgn, C. T. king, R. A. Robinson

to Introduction (۱۹۸۴). N. M. McGraw-Hill psychology 3th, ed, New York: McGraw-Hill

۱۲-Owens, R. G. (۱۹۹۸). Organizational behavior in education. United State . Boston , Alliy and Bacon

۱۳-هر سی، پاول؛ بلاچارد، کنث. (۱۳۸۲) مدیریت رفتار سازمانی و کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران، انتشارات امیر کبیر، چاپ بیستم.

۱۴-Motives

۱۵-طرفه مرتضی. (۱۳۷۵). بررسی و تعیین عوامل موثر بر انگیزش در سازمانهای تامین اجتماعی استان گیلان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد رشت. <http://database.irandoc.ac.ir/scripts/?a=۹:۴۳۵۹>

۱۶-job satisfaction

۱۷-سازمان نهضت سواد آموزی. (۱۳۷۴). بررسی عوامل انگیزش شغلی کارکنان، طرح نهضت سواد آموزی.

۱۸-سمینار سراسری کمیته های بهره وری واحد های تولیدی و صنعتی کشور. (۱۳۷۶) انگیزش نیروی انسانی، مجله کار و جامعه، سال پنجم، شماره نوزدهم.

۱۹-کاشانی، محبتی. (۱۳۸۱) انسان، کار و انگیزش، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، سال سیزدهم شماره ۱۲۹.

۲۰-شیرازی، علی (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.

۲۱-میر سپاسی، ناصر. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی روابط کار. تهران، انتشارات میر چاپ نوزدهم.

۲۲-رایبیز، استیفن. (۱۳۷۶) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران انتشارات پژوهشهای فرهنگی.

۲۳-هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنث. (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)، ترجمه علی علاقه بند، تهران، انتشارات امیر کبیر، چاپ بیستم.

۸- در محیط کار می توان برای ارتقا افراد، فرصتهای برابر و به دور از تبعیض فراهم آورد و تعهد و کار آبی فرد را اصلی ترین ملاک برای پیشرفت وی به حساب آورد.

۹- در محیط کار می توان در جهت مشاوره با کارکنان واحدی تاسیس کرد که از اهداف آن علاوه بر مشاوره با کارکنان مراجعه کننده، سعی در بر طرف نمودن مشکلات ایشان باشد و با واحد های دیگر ارتباطی منطقی بر قرار نماید، تا مشکلات کارکنان را بر طرف نموده و شریطی را فراهم آورد تا انگیزه آنان بالا رفته و با کارایی بیشتر به فعالیت خود ادامه دهند.

۱۰- مدیران باید توجه داشته باشند که تاکید بیش از حد بر رعایت دقیق قوانین و مقررات در محیط کار موجبات کاهش انگیزه به کار کارکنان را فراهم خواهد ساخت در عوض ایجاد جو اطمینان و رابطه دو جانبه بین مدیر و کارکنان به نحوی که هر یک از دو طرف بتوانند آزادانه عقاید و نظرات خود را ابراز کنند و همچنین مشارکت دادن کارکنان در مجموعه فرا گرد کار از تصمیم گیری تا رسیدن به هدف موجبات افزایش انگیزه به کار کارکنان را فراهم خواهد ساخت. بعلاوه، همچنانکه کارکنان توانایی خود را در راه رسیدن به هدفها افزایش می دهند مقتضی است که مدیر با ارزشیابی مجدد، محیطی فراهم کند که موجب هماهنگی و توافق مستمر هدفها و موجد فرصتی برای رشد و پرورش آنها باشد.^{۳۳}

منابع و پی نوشتها

۱-میر سپاسی، ناصر. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران انتشارات میر، چاپ نوزدهم.

۲-Motivation

۳-بیریا، رسول. (۱۳۷۶). بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران در شهر اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

۴-Efficiency

۵- قایم پناه، رمضان. (۱۳۸۰). بررسی عوامل موثر در بهبود کیفیت زندگی کارکنان موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مجله پژوهش، شماره ۲۴. ۷-استیتر، ریچارد ام؛ پورتر، سیمون، د. (۱۳۷۲). انگیزش و رفتار در کار، ترجمه سید امین ا. علوی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلد اول.

۳- برقراری نظام صحیح و عادلانه پاداش و تنبیه و پیوند منطقی آن با عملکرد کارکنان موجبات افزایش انگیزه به کار را در آنها فراهم خواهد ساخت. پاداش از لحاظ کمی باید متناسب با سطح نیازهای فرد بوده، و از لحاظ کیفی نشان دهنده سطح ارزش سازمانی، عدم اعمال تبعیض، و رعایت عدل و انصاف باشد. پاداشها بطور کلی در دو مقوله جای می گیرند. پاداشهای بیرونی که از سازمان و محیط ناشی می شود و پاداشهای درونی که ناشی از نفس کار و احساس شایستگی می باشد، پاداش زمانی می تواند در افزایش انگیزه کارکنان تاثیر داشته باشد که از هر دو مقوله باشد.

۴- افزایش مهارتها و قابلیتهای کارکنان از طریق آموزشهای ضمن خدمت موجبات افزایش انگیزه به کار را در آنها فراهم خواهد ساخت؛ آموزش ضمن خدمت و بازآموزیها به کارکنان نیروی تازه می بخشد و به آنها فرصت می دهد تا با توجه به تجربیاتی که از طی دوران خدمت خود کسب کرده اند به تکنیکهای تازه تری در زمینه شغلی خود دست یابند.

۵- محیط کار باید به گونه ای باشد که احساس مسوولیت را در کارکنان برانگیزد. افراد هنگامی که مسوول و پاسخگوی کوششهای خویش باشند، کار و تلاش خود را با انگیزه بیشتری دنبال خواهند نمود.

۶- رعایت بهداشت و ایمنی و رفاه کارکنان در محیط کار موجبات افزایش انگیزه آنها را فراهم خواهد ساخت. کارکنان همواره از دیدگاه راحتی فردی و تسهیلات و تمهیدات موجود به محیط کار توجه می کنند، آنها ترجیح می دهند که محیط کار، سالم، بی خطر، آرام، تمیز و بدون هیچ خدشه ای باشد. نتایج تحقیقات نشان می دهد که کارکنان محیطی را ترجیح می دهند که خالی از خطر و بدون ناراحتی باشد. بنابراین مقدار نور، سر و صدا و سایر عوامل محیطی نباید به حد افراط یا تفریط در محیط کار وجود داشته باشد.^{۳۳}

۷- توجه به احترام و منزلت کارکنان و به خصوص کارکنان متخصص و همچنین قدردانی از اقدامات مثبت کارکنان و ایجاد و احساس موفقیت در آن پاداشهای مالی را تکمیل می کند و باعث افزایش انگیزه به کار آنها خواهد شد.

