



مدیریت و انگیزش

انتخاب مقاله : **حمید اطهری نژاد**

با همکاری : **مریم گلچین پور**

مترجم: **مریم موذن احمدی**



الف. انگیزش چیست؟

افراد ارزشمندترین و گرانترین منبع هر سازمان هستند اما در عین حال کنترل آنها، دشوارترین رکن هر سازمان است. همانگونه که به یاد دارید در فصل قبل، مدیریت را اینگونه تعریف کردیم "انجام کارها از طریق افراد". که گفتن آن آسانتر از عمل به آن است.

افراد استعدادهاي گوناگوني دارند و در شرایط مختلف، عکس العمل هاي متفاوتي از خود نشان مي دهند. در واقع، افراد در بسياري از موارد غير قابل پيش بيني هستند. اين بدین معناست که برخلاف ماشین آلات، قابل تعویض نیستند که این امر مشکلاتي براي سازمان ها فراهم مي کند بعنوان مثال شخصي ممکن است در يك روز خوب کار کند اما در روزي ديگر خوب کار نکند و يا در يك روز از عهده فشار هاي کاري برآید ولي در روز ديگر نتواند.

انگیزه به این موضوع مي پردازد که چرا افراد کاري را انجام مي دهند و يا از انجام کاري خودداري مي کنند. "انگیزه" نیاز و يا نيروي محرک درون هر فرد است. پروسه انگیزه شامل انتخاب از میان روش هاي مختلف عمل جهت دستیابی به هدف و يا پایاني مطلوب است. همانگونه که در ذیل نشان داده شده، اهداف مي توانند **ملموس** (مانند درآمد بیشتر) و يا **ناملموس** (مانند اعتبار و شهرت فردي) باشند.



درک رفتار بشر موضوع پیچیده اي است. انگیزه هاي شخص ممکن است براي خودش واضح باشد اما براي ديگران عجيب باشد. از طرفي ديگر شخص ممکن است انگیزه هاي خود را درک نکند حتي اگر کاملاً براي يك ناظر آموزش دیده واضح و روشن باشد. و در مواقع ديگر هم شخص و هم اطرافيان وي انگیزه هاي وي را درک مي کنند. براي افراد در پست هاي مدیریتی و سرپرستی درک همه این موارد و تطبيق شیوه رهبري خود با آنها مهم است.

ب. افراد مشغول به کار

کار، تبدیل به يك بخش پذیرفته شده زندگي در هر جامعه اي شده است. براي بقا در جامعه مدرن، شخص بايد "با عرق جبين کار کند" و گفته Dunlop را بپذیرد: "تفکيک اجتناب ناپذیر و هميشگي افراد صنعتي به دو بخش مدیران و زیردستان".

بشر خواسته ها، آرزوها و تمایلات مختلفی از کار کردن دارد.



برای برآوردن خواسته های بشر، افراد باید درآمد کسب کنند و متعاقباً در عوض، مهارت های کاری خود را ارائه دهند. آنها همچنین ممکن است تلاش کنند دانش، مهارت ها و تخصص خود را برای پاداش بزرگ تري بفروشند. با این وجود برخی افراد، فاکتورهای دیگر را با ارزش تر دانسته و حقوق پایین تر در عوض يك موقعیت و یا پست "ارزنده" می پذیرند.

چه چیز موجب ترغیب کارکنان می شود؟ پاداش های مادي مطمئناً يك جنبه هستند. گرچه انگیزه های دیگری نیز وجود دارد. بعنوان مثال فرصت برای برتری و قدرت، شرایط مطلوب کاری، فرصت تجربه پست سرپرستی، احساس کار کردن در مسیر آرمان های بشر دوستانه، همکاری دوستانه با دیگران، فرصت مشارکت در رویدادها، حس تعلق به سازمان.

انگیزه های کاری را می توان به انگیزه های درونی و بیرونی تقسیم کرد.

- **انگیزه درونی** _ این نوع انگیزه مربوط به کار است که در آن بین وظیفه و نیاز های انسانی نزدیکی خاصی وجود دارد مانند يك کابینت ساز و یا تنظیم کننده موتور که با کار خوب خود موجب ایجاد رضایت خاطر می شود.

- **انگیزه بیرونی** _ این نوع انگیزه مستقل از کار است بدین معنا که وظیفه صرفاً ابزاری برای رسیدن به يك هدف است. مثلاً هنگامی که شخصی در خط مونتاژ کار می کند تا حقوق بالایی دریافت کند.

در طی انقلاب صنعتی، کار تخصصی و مکانیزه تر شده است. هنگامی که تضاد بین علایق گسترش پیدا کرد، با شیوه سنتی که همان ارائه حقوق و مزایای مالی و یا تهدید به از دست دادن کار است این مشکلات برطرف می شد (انگیزه بیرونی). این شیوه سنتی، "carrot and stick" نامیده می شود که هنوز باقی مانده است. carrot غالباً پول و stick ترس است.

- **پول:** "انگیزه بزرگی" است. این يك حقیقت است که بیشتر افراد کار می کنند تا حقوقی دریافت کنند. اما این نیاز اصلی مالی فقط موجب می شود کارمند حداقل کار قابل قبول را انجام دهد. در موقعیت هایی مانند آنکه فروشنده کمیسیون می گیرد، انگیزه اصلی بهبود عملکرد است. وی ترغیب می شود مایل ها دورتر رود تا نزدیک به بازار فروش بیشتری شود و ۵% درآمد بیشتر کسب کند و یا کارمندان در خطوط کارخانه سریعتر کار خواهند کرد هنگامی که عملکرد و پاداش بهم وابسته بوده و برای حفظ بهره وری به کار می روند.

توجه داشته باشید که "carrot" های (طرح های انگیزشی مثبت) دیگری نیز برای کار و یا برای عملکرد های خاصی وجود دارد مانند رفاه، تعطیلات و غیره.



• **ترس:** تئوری "big stick" تقریباً امروزه منسوخ شده است. گهگاهی با ترس می توان افراد را ترغیب کرد بعنوان مثال هنگامی که بدلیل انجام نشدن وظیفه ای بر طبق برنامه زمانبندی شده ، آینده شرکت به خطر بیفتد با مطلع کردن کارکنان از این مسئله ، تشویق می شوند که بدلیل ترس از دست دادن شغل، بیشتر کار کنند. اما این نوع طرح انگیزشی تنها برای مدت کوتاهی کارایی دارد چرا که اگر مکرراً و برای مدت طولانی به کار برده شود کارکنان را **دلسرد** کرده و اثر عکس دارد.

"stick" های دیگر (طرح های انگیزشی منفی) ، عواقب ناخوشایندی هستند که فرد تمایل دارد از آنها اجتناب کند مانند توبیخ و یا احتمال اخراج.

انگیزش های رفتاری اولیه

هنگامی که مدیران تصمیم می گیرند کارها را از طریق افراد انجام دهند بایستی اطمینان داشته باشند که کارمندان نقش کاری خود را به طور موثر و کارایی انجام می دهند. نقطه شروع این تلاش، انگیزش رفتاری اولیه می باشد.

این شیوه، یک مبنای ساده دارد که توسط نظریه پردازان مدیریت بسط یافته است. نقطه شروع آن است که اشتیاق برای پاداش و ترس از تنبیه ، عملکرد اکثر افراد را تحت تاثیر قرار می دهد. یک سازمان به کارمندان خود هم پاداش می دهد و هم آنها را تنبیه می کند. در این الگوی ساده رفتاری ، سازمان نیازی نیست تفاوت افراد را کاملاً در نظر بگیرد چرا که اکثر افراد نسبت به وعده پاداش در مقابل رعایت قوانین کاری و تهدید به تنبیه در مقابل رعایت نکردن قوانین واکنش نشان می دهند.

نظریه پردازان مدیریت بر بعد پاداش این الگو تاکید دارند چرا که افراد تشویق شده ، بهتر کار کرده و به کارمندان بهتری تبدیل شوند در حالیکه نهایت تنبیه ، اخراج بوده و سازمان کارمند را از دست می دهد . اصطلاحی که برای تشویق کارمندان جهت برآوردن انتظارات سازمان به کار می رود **تقویت مثبت** است.

روانشناسان دو نوع تقویت مثبت را معرفی می کنند: **تقویت های برونی رفتار** (اثرات بیرونی پاداش هایی مانند پول، تعطیلات اضافی، اتومبیل شرکت و غیره) و **تقویت های درونی رفتار** (احساس پاداش "در درون افراد" مانند جذاب بودن کار، احساس قدردانی و غیره).

مدیریت بایستی برای بهبود سازمان ، اصلاحات رفتاری را اجرا کند از اینرو موارد ذیل را بایستی در نظر بگیرد:

- تعریف و توضیح رفتار مطلوب برای کارمندان تا بدانند از آنها چه انتظارتی می رود.
- تعریف و شرح پاداش و تنبیه ها برای کارمندان
- تصمیم گیری در خصوص آنکه از تقویت های مثبت، منفی و یا ترکیبی از آنها بایستی استفاده شود



- بررسی کافی رفتار کارمندان تا بدانند آیا تقویت ها اثر مطلوبی دارند
- پس از آنکه متخصصان پذیرفتند که این الگو نکات معقول و مناسبی دارد در برخی موارد دیگر آن را مورد انتقاد قرار می دهند:
- رفتار افراد که از شیوه نگرش آنها ناشی می شود بدین معنا که افراد موقعیتی که رفتار آنها را هدایت می کند چگونه می بینند (بعنوان مثال، ممکن است کارمندان پاداش را بعنوان رشوه دانسته و اثر آن برخلاف اثری باشد که مدیریت انتظار آن را دارد).
- از اینرو، **تغییر نگرش** ریشه و بنیاد اصلاحات رفتاری است و وظیفه ای دشوارتر و پیچیده تر از پاداش و تنبیه ساده است. تحقیقات درخصوص نگرش، این موضوع را آشکار می کند که نگرش های مطلوب از طریق مشورت با کارمندان ترغیب می شود که فضایی معقول در سازمان ایجاد می کند. علاوه بر آن، مدیریتی که سریعاً به شکایات رسیدگی کرده و تلاش می کند کار را برای کارمندان جذاب کند، نگرش های منفی را کاهش می دهد.
- تجربه نشان داده است مادامی که تقویت کننده های مثبت (پاداش ها) موجب کارایی بهتر کارمندان می شود تقویت کننده های منفی (تنبیه ها) کارمندان را به دشمن تبدیل کرده و نگرش های نامطلوبی به وجود می آورند که نتایج آن تا مدت ها پس از تنبیه باقی خواهند ماند. کارمندان رنجیده خاطر در ظاهر ممکن است مطابق با خواسته های سازمان رفتار کند اما در واقع نهایت تلاش خود را نمی کنند. علاوه بر آن، هنگامی که همکاران دیگر می بینند که این رفتار تنبیه می شود آنها را نسبت به سازمان رنجیده خاطر کرده و تاثیر نامساعدی بر رفتار آنها می گذارد.
- عقایدی که در پشت اصلاحات رفتاری وجود دارد زیاد به اختلافات شخصیتی نمی پردازد؛ افراد مانند چرخ دنده های يك ماشین نیستند.
- نقد اصلاحات رفتاری نشان می دهد که ارتباط بین افراد و کار آنها مسئله ای پیچیده بوده و مشکلاتی به همراه دارد.

مشکلات افراد بر سر کار

روانشناسان از دو مفهوم کلیدی که افراد در نقش های کاری خود تجربه می کنند، استفاده می کنند.



الف. بیگانگی

روانشناسان این اصطلاح را جهت ارجاع به احساسات فرد هنگامی که با موقعیت کاری خود بیگانه است ، به کار می برند. فرد احساس می کند که موانعی وی را احاطه کرده که مانع از موفقیت و یا پیشرفت او می شود. گاهی اوقات ، بیگانگی برضد سازمان است، گاهی بر ضد مدیریت و گاهی برضد همکاران دیگر. در نهایت این بیگانگی ، فرد ممکن است از خویشتن واقعی بیگانه شود یعنی نقش کاری فرد ، تجلی شخصیت وی نباشد. بعنوان مثال، فروشنده ای که مجبور است کالایی را بفروشد که باور و اعتماد کمی به آن داد.

بیگانگی، حالتی است که از موقعیت های کاری ناراضی ناشی می شود. نظریه پردازان مدیریت موقعیت های کاری و نیز حالت های روحی را تجزیه و تحلیل می کنند.

شرایط کاری عینی (بیرونی)

حالت درونی حاصل

کارمند احساس فقدان قدرت و کنترل بر زندگی خود می کند.

فقدان قدرت و نفوذ بر موقعیت کاری. کارمند کاملاً کنترل می شود و در مورد تصمیماتی که بر وی اثر می گذارد با او مشورت نمی شود.

احساس آنکه زمان صرف شده در کار، بی معناست.

کارمند هدف کاری که بایستی انجام دهد را درک نمی کند.

احساس انزوا و تنهایی در محیطی خصمانه

موقعیت هایی که کارمندان را از هم جدا می کند (سروصدا، عدم توانایی در تغییر محل کار و یا فاکتورهای دیگری که از ارتباطات بین کارمندان ممانعت می کند).

احساس از خود بیگانگی و نبودن خویشتن واقعی و تظاهر کردن.

موقعیت هایی که از تمام توانایی ها و استعدادهای فرد استفاده نمی کند.

محققان مدرن ، با مصاحبه و آزمون های نگرش ، سطح بیگانگی کارمندان را اندازه گیری می کنند و سپس یافته های خود را به شرایط عینی (که افراد تحت آن کار می کنند) مرتبط می کنند. تئوری بیگانگی بر این باور است که کارمند بیگانه، کارمند موثر سازمان محسوب نمی شود و از اینرو مدیریت بایستی تلاش کند شرایط کاری را ایجاد کند که موجب بیگانگی در میان کارمندان نمی شود.



ب. ناهنجاری (بی ثباتی اجتماعی)

ناهنجاری، شباهت‌هایی با بیگانگی دارد چرا که حالت روحی فرد ناشی از موقعیت‌های کاری ناراضی است. با این وجود، علل ناهنجاری، آشفتگی سازمان‌های بزرگ است. فرد بر سر کار با فشارها و مشکلاتی مواجه می‌شود که آنها را کاملاً درک نمی‌کند. می‌توان ناهنجاری را در ذیل خلاصه کرد:

حالت درونی حاصل

شرایط کاری عینی (بیرونی)

تنهایی و حس انزوا	هنگامی که فردی بدرستی با گروه کاری و یا اجتماعی ادغام (هماهنگ) نشده است.
اغتشاش و عدم وجود عقیده واضحی در خصوص چگونگی رفتار کردن	هنگامی که هنجارهایی که بر رفتار اجتماعی حکومت می‌کنند مبهم، منقطع و ضد و نقیض هستند.
فرد در تشخیص درست و غلط دچار مشکلاتی خواهد شد.	هنگامی که اغتشاش‌هایی در ارزش‌ها و باورها وجود دارد.

کارمندی که از ناهنجاری رنج می‌برد نمی‌تواند کارمند موثری در سازمان باشد. در سطح فردی، ناهنجاری عبارتند از آشفتگی عمیق شخصی. اگر کل گروه دچار ناهنجاری شود، کل انسجام سازمان به هم خواهد خورد.

همانند بیگانگی، محققان مدرن با استفاده از آزمون نگرش، سطح ناهنجاری را اندازه‌گیری می‌کنند. یافته‌های آنها می‌تواند فقدان رهبری واضح و آشفتگی هنجارها و ارزش‌ها را نشان دهد و در نتیجه مدیریت را در راستای تصحیح شرایطی که موجب ناهنجاری در سازمان می‌شود، راهنمایی کند.

علاوه بر آن، افراد بر سر کار ممکن است مشکلات مقام اجتماعی و استرس را تجربه کنند:

ج. مقام اجتماعی

مقام اجتماعی عبارت است از میزان احترامی که به هر فرد گذاشته می‌شود. نقش کاری می‌تواند به شخص اعتبار دهد. مقام اجتماعی با داشتن علائمی چون حقوق، پست، محیط کاری، پوشش و اتومبیل شرکت نیز کسب می‌گردد.



برخی متخصصان مدیریت علائم مقام اجتماعی را تقویت کننده های مثبت (پاداش ها) می دانند. با این وجود ، مقام اجتماعی می تواند بسیار تفرقه انداز باشد مانند اتاق غذاخوری مدیریت، پارکینگ اتومبیل ، سرویس های بهداشتی و غیره که می تواند موجب رنجش خاطر کارمندان شود که اجازه استفاده از این تسهیلات را ندارند.

بسیاری از نظریه پردازان مدرن، ارزش شیوه ژاپنی را پذیرفته اند که بر مبنای کاهش اختلافات مرتبه و مقام اجتماعی است بعنوان مثال همه اونیفورم موسسه را بپوشند؛ ناهارخوری واحد؛ تسهیلات سرویس بهداشتی و پارکینگ برای همه کارکنان.

از اینرو، تصمیم گیری در خصوص آنکه اختلافات علائم مقام اجتماعی حفظ شود و یا کاهش پیدا کند، مشکلاتی برای مدیریت ایجاد می کند درحالیکه پذیرفتن اختلافات مقام اجتماعی نیز مشکلاتی برای کارمندان پایین تر در سازمان ایجاد می کند.

۵. استرس

روانشناسان، استرس را اینگونه تعریف می کنند: فشار روحی که شخص در طی مدتی تجربه کرده و توانایی انجام نقش را از وی می گیرد. استرس ، علائم فیزیکی و یا روحی خواهد داشت که در نتیجه فشارها و مشکلات موقعیت کاری است. علاوه بر آن، علائم استرس مانند خستگی، سردرد و کج خلقی، مشکلات دیگری از جمله نوشیدن زیاد مشروبات و سیگار کشیدن زیاد را موجب می شوند که با ایجاد مشکلات فیزیکی بیشتر، چرخه معیوبی ایجاد می کند.

استرس در موقعیت کاری ، دلایل بسیاری دارد که مهمترین آنها عبارتند از:

- **ناهنجاری** _ در اینجا يك مشکل شغلی (استرس) از مشکل شغلی دیگر (ناهنجاری) ناشی می شود. هنگامی که افراد درباره آنکه چه انتظاراتی از آنها می رود و چگونه باید در مسیر اهداف سازمانی پیش روند، سردرگم می شوند احتمالاً از استرس رنج می برند.
- **بیگانگی** _ مجدداً استرس از يك مشکل کاری ناشی می شود. ناامیدی درباره جایگاه و ارزش فرد در سازمان و یا عدم پیشرفت وی می تواند موجب استرس شود.
- **تعارض نقش** _ در صورتی که فرد ابعاد خاصی از نقش کاری خود را ناخوشایند و در عین حال بخش های دیگر کار خود را خوشایند بداند.
- **برخورد های شخصیتی** _ استرس ممکن است ناشی از برخورد با سرپرستان، زیردستان و دیگر همکاران باشد خصوصاً اگر این برخوردها حل نشده باقی بمانند.



- **ارتباطات ضعیف** _ فقدان ارتباطات خوب می تواند موجب ناامیدی و احساس انزوا در سر کار و در نهایت موجب استرس شود.
- **وفاداری های متضاد** _ اگر فردی مدیران بسیاری دارد که از وی می خواهند دستورالعمل های آنها را رعایت کند، این موضوع می تواند موجب استرس شود.

خلاصه بالا درباره دلایل استرس به ما خاطر نشان می سازد که با مشکل پیچیده ای سروکار داریم که بسیار شایع بوده و در همه سطوح سازمانی می تواند بر افراد تاثیر بگذارد. بایستی یادآوری کنیم که اکنون به استرس **بیش از حد** می پردازیم. برخی متخصصان بر این باورند که بخشی از تنش محیط کار مربوط به نقش و وظیفه است؛ آنها معتقدند که نمی توان خیلی راحت و آسوده بود چرا که موجب آسودگی خاطر شده و نه برای فرد و نه سازمان ، مناسب نیست.

مدیریت علمی به کار رفته برای افراد بر سر کار

طرفداران مدیریت علمی ، مشکلات افراد بر سر کار را در نتیجه شکست مدیریت در این موضوع می دانند که نتوانستند بدرستی کارمندان را با نقش هایشان در سازمان هماهنگ کنند. F W Taylor اولین طرفدار این نظریه بود که کارمندان باید در اهداف سازمان مشارکت داشته و راه رسیدن به آن ، استفاده از اصول مدیریت علمی است. وی احساس می کرد که همه شیوه علمی برای سازمان و مدیریت را بعنوان بهترین روش می پذیرند و در نتیجه آن، هر کس به آنچه می خواهد (بازدهی بالا، حقوق بالا و سود بالا) می رسد. از اینرو مدیریت و نیروی انسانی برای رسیدن به بهترین نتایج بایستی با هم همکاری داشته باشند.

اساس این شیوه بر مبنای اصول ذیل است:

• **برنامه ریزی**

بسیاری از مشکلات کارمندان ناشی از آن است که کارشان بدرستی برای آنها برنامه ریزی نشده و کارمندان از بهترین راه انجام وظایفشان بی اطلاع هستند. می توان دید که موجب ناهنجاری می شود (آشفتگی فرد در رابطه با شغلش). و متعاقباً موجب استرس بیش از حد می شود.

برای مبارزه با این موقعیت ، مدیریت علمی دیدگاهی را مطرح می کند ، بدین معنا که مدیریت باید وظایف کارمندان را برنامه ریزی کرده و بایستی بهترین روش انجام هر کار را پایه ریزی کند.

• **بررسی زمان و حرکت**

بسیاری از مشکلات کاری آن است که کارمندان نمی دانند بهترین شیوه انجام يك وظیفه چیست. مدیریت بایستی از بررسی زمان و حرکت استفاده کرده و بهترین روش ها را ایجاد کند.



• مشوق ها (پاداش ها)

پاداش های مالی و طرح های انگیزشی به کارمندان خوب ، حس پیشرفت می دهد حتی اگر امکان ترفیع درجه آنها وجود نداشته باشد.

• شرایط کار

مدیریت این مسئولیت را دارد که شرایط کاری خوبی فراهم کند تا کارمندان به حداکثر بهره وری خود برسند.

• تعلیم

Taylor و پیروان وی معتقد بودند که بسیاری از مشکلات افراد بر سر کار بدلیل آن است که بدرستی آموزش ندیده اند از اینرو مدیریت علمی بر اهمیت آموزش مناسب تاکید دارد. آموزش مناسب نه تنها کارایی تولید را بهبود می بخشد بلکه اعتماد به نفس کارمندان را نیز بالا می برد.

مدیریت علمی، محدوده ای از شیوه هایی را پیشنهاد می دهد که می تواند برای از میان بردن برخی مشکلاتی که هنگام کار کردن فرد در سازمان ایجاد می شود ، به کار روند.

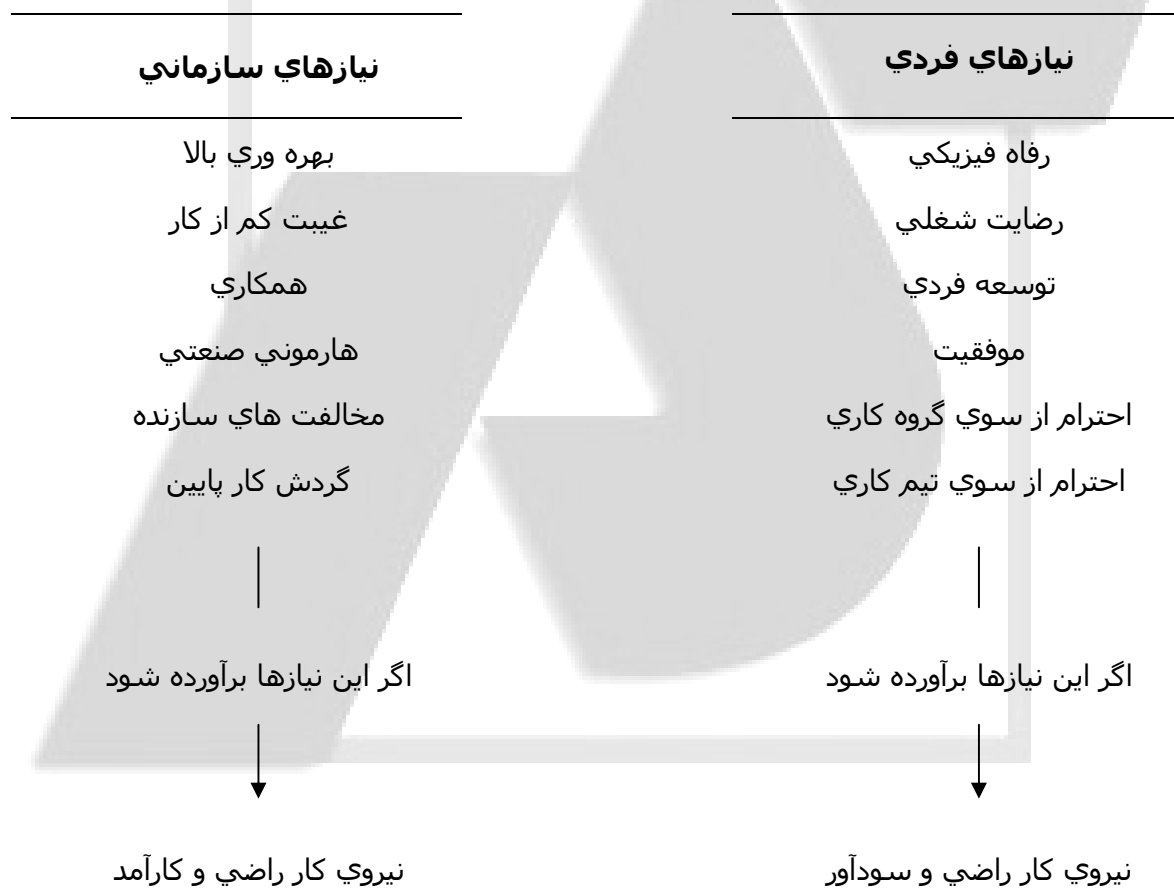
شیوه ارتباطات انسانی به کار رفته برای افراد سرکار

بسیاری از عقاید Elton Mayo می تواند برای کمک به هماهنگی افراد با نقش کاریشان به کار رود. مهمترین آنها عبارتند از:

- افراد به همان اندازه که اقتصادی هستند اجتماعی نیز هستند و تنها در صورتی در سازمان نقش خود را خوب ایفا می کنند که نیازهای اجتماعی آنها برآورده شود.
- افراد انتظار دارند که در محیط کار با آنها مانند انسان رفتار شود ؛ انتظار دارند با احترام و ادب با آنها رفتار شود.
- افراد تمایل دارند احساس کنند که بر موقعیت کاری خود کنترل دارند؛ و از اینکه با آنها درباره مسائلی که بر آنها اثر می گذارد مشورت شود، قدردانی می کنند.
- ارتباطات خوب بسیار حیاتی است؛ افراد حق دارند بدانند در سازمان چه می گذرد.
- به شکایات بایستی سریعاً رسیدگی شود؛ در غیر این صورت افراد به فکر فرو رفته و ناراضیتری افزایش پیدا می کند.
- افراد هنگامی که احساس کنند از آنها تمجید و تعریف شده ، از آن قدردانی می کنند.

- افراد در محیطی امن نقش خود را خوب ایفا می کنند؛ و در مقابل تهدیدها و ابهامات عکس العمل نشان می دهند.
- در سازمان تعدادی گروههای دوستانه غیر رسمی، شایعه و در کل هنجارها و ارزش های پذیرفته شده ای وجود دارد که مدیریت بایستی آن را در نظر بگیرد بعنوان مثال هنگام تغییر شغل کارمند به شغلی دیگر

کشف بزرگ شیوه ارتباطات انسانی درک این موضوع بود که افراد برخلاف ماشین، ابزارآلات بی اراده سازمان نیستند که همیشه اهداف سازمانی را دنبال کنند؛ درحقیقت اغلب اهدافی را دنبال می کنند که در تعارض با اهداف سازمانی است. اساس و پایه کاربرد عملی این شیوه، تطبیق نیازهای سازمان و نیازهای افراد است. شکل ۲.۱ این دو مجموعه نیازها که باید تطبیق داده شوند را نشان می دهد:



شکل ۲.۱: نیازهای فردی و سازمانی

تشویق کارمندان شامل ترغیب آنها به شرکت کردن در اهداف سازمان است. اینکه یک مدیر چگونه به این موضوع می پردازد تا حدی بستگی به باور وی از خواسته افراد از کارشان دارد.



مدیر شروع به یافتن عواملی می کند تا موجب انگیزش افرادی شود که وی اداره می کند. مشکل انگیزه، جواب ساده ای ندارد اما نظریه پردازان مدرن به روش هایی می پردازند که از دیدگاه های ساده که بر مبنای الگوی تویبخ و پاداش هستند فراتر می روند (گرچه این الگوی تویبخ و پاداش ممکن است تا حدی در الگوی انگیزشی که مدیر استفاده می کند، نمایان شود).

اکنون به این نتیجه رسیده اند که تاثیرات دیگر، مهمتر هستند و این موضوع تصدیق شده است که برای آنکه افراد به روشی رفتار کنند که سازمان در نظر دارد، باید بین نیازهای افراد و خواسته های سازمان هماهنگی وجود داشته باشد.

برای ترغیب افراد به انجام کارها با نهایت توانایی خود، بایستی از آنها خواست که کار را برای خود انجام دهند.

انگیزه دادن به دیگران به معنای دادن دلیلی به آنها برای انجام کاری است که شیوه بهتری از رشوه و تویبخ است. ایجاد محیطی که افراد در آن **خودانگیزش** می شوند؛ کمک به آنها به یافتن انگیزه هایی درون خود برای کار کردن در راستای اهداف و پاداش های خود.

برای آنکه به طور موفقیت آمیزی موجب انگیزش افراد شوید باید یاد بگیرید بر فاکتورهای مشخصی تمرکز کنید که موجب می شود کارمند در مورد خود، نقش خود و سازمان احساس خوبی داشته باشد. آنها فاکتورهایی هستند که سطح رضایت شغلی کارمند را افزایش می دهد و شامل موارد ذیل است:

- مسئولیت
- چالش
- اصلاح خود و رشد فردی
- شناخت
- حس موفقیت

برای آنکه مدیر از افرادی که با آنها کار می کند نهایت استفاده را ببرد در ابتدا باید نیازهای کارمندان و انگیزه آنها برای کار کردن را ارج نهد. اینکه فکر کنیم همه افراد حس مشابهی در مورد کار و یا شرکت دارند کاملاً اشتباه است!

مفهوم روحیه

روحیه بمعنای حالت روحی فرد و یا گروه است که مجموع نگرش، قضاوت و احساسات درباره موقعیت کاری می باشد. روحیه دربرگیرنده رضایت و یا عدم رضایت شغلی است. روحیه نیز نگرش فرد در راستای همکاری داوطلبانه با نهایت تلاش و توانایی خود و به نفع سازمان است.



روحیه ، همان "شادی" نیست. تحقیقات نشان می دهد که همه کارمندان با کارایی بالا، شاد نیستند و همه کارمندان با کارایی پایین، غمگین نیستند.

- **روحیه بالا** هنگامی است که کارمندان نگرش مطلوبی نسبت به وظایف خود، همکاران دیگر و تعهدات خود (به طور کل موقعیت کاری) دارند.
- **روحیه ضعیف** هنگامی است که کارمندان نگرش مخالفی نسبت به دستیابی به اهداف برعهده گرفته دارند.

ج. تئوری نیازهای انگیزشی

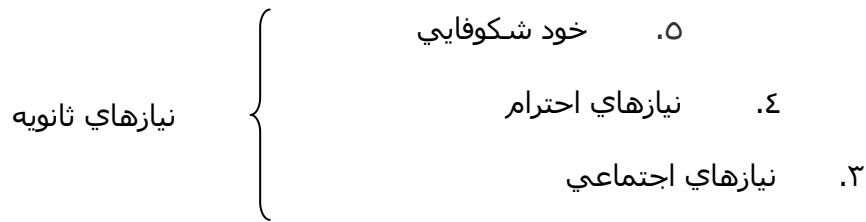
هر فرد متفاوت از دیگری است و رفتار هر فرد کاملاً منطقی نیست (برخی معتقدند اصلاً منطقی نیست!) بدین معنا که رفتارهای فرد همیشه از شعور و آگاهی وی ناشی نمی شود. با این وجود، روانشناسی فرضیه پایه ای دارد که بر مبنای آن همه رفتارها دلیلی دارد: یک فرد به دلیلی زیربنایی و اصلی کاری را انجام می دهد (که این دلیل شاید غیرمنطقی، ناخودآگاه باشد و یا دلیلی باشد که اگر عامل ایجاد انگیزه آن را پیشنهاد می داد، رد می شد). یک پروسه علت و معلول در همه رفتارهای انسانی بر سر کار وجود دارد. مقبول ترین تئوری درباره علیت رفتار انسانی "تئوری نیاز" است.

سلسله مراتب نیازهای مازلو Maslow

یک روانشناس آمریکایی **Abraham H Maslow** ، طرفدار تئوری نیازها ست. در سال ۱۹۵۴ وی طبقه بندی نیازها را منتشر کرد که بسیار از آن استقبال شد تا جایی که عبارت "سلسله مراتب نیازها" امروزه بدون هیچ گونه توضیحی به کار می رود.

نیازهای پنج گانه دارای همپوشانی

مازلو Maslow اظهار داشت که افراد در یک حالت روحی انگیزشی مداوم هستند و ماهیت آن انگیزه متغیر و پیچیده است. بعلاوه، افراد بندرت به یک حالت روحی کاملاً رضایت بخش می رسند (به استثنای زمان کوتاهی). به محض آنکه نیازی برآورده شد، نیاز دارای همپوشانی دیگری برجسته می شود و موجب برانگیختن تلاش بیشتری تا برآورده شدن آن می شود. از اینرو، به جای آنکه تنها به لیست ساده ای از نیازهای انسانی فکر کنیم باید به یک زنجیره و یا سلسله مراتب نیازها فکر کنیم. شکل ذیل را از پایین به بالا ملاحظه کنید:



شکل ۲.۲: سلسله مراتب نیازها

اکنون به ترتیب هر کدام از آنها را بررسی می کنیم. در آغاز به ابتدایی ترین نیازها می پردازیم.

الف. نیازهای فیزیولوژیکی

نیازهای اولیه که از گزینه فرد برای زنده ماندن و تولید مثل ناشی می شود (غذا، آب، خواب و غیره). در تمامی جوامع بجز جوامع اولیه، برآوردن این نیازها نیازمند هزینه متوسطی است.

ب. نیازهای ایمنی یا امنیتی

این نیازها، زیر مجموعه ای از نیازهای اولیه است که در فوق ذکر شد (غذا، گرما، پناهگاه). بشر در مقابل محیط زیست طبیعی نیاز به محافظت دارد که شامل مسکن، پوشش (برای گرما و محافظت از خورشید)، دفاع در مقابل خطرات طبیعی (حیوانات، حشرات، میکروب) است. در یک کشور توسعه یافته، ایمنی شغل جز نیازهای میانی است که نیازهای اولیه را پوشش می دهد.

ج. نیازهای اجتماعی (نیاز به تعلق یا نیازهای عاطفی)

شامل نیاز به علاقه داشتن و مورد علاقه واقع شدن، نیاز به تبادل عاطفه و نیاز به مصاحبت و ارتباط با دیگر افراد است که تا همکاری در پروژه های گروهی نیز بسط پیدا می کند. آیا این نیاز، فاکتوری قدرتمند در همبستگی گروه های کاری نیست؟

د. نیازهای احترام (نیاز به موقعیت اجتماعی، عزت نفس و احترام به خود)

افراد نیاز به یک حس غرور در خود دارند و آن عبارت است از آنکه توانایی آنها به اندازه کافی آزمایش و اثبات شده است، اینکه در کاری موفقیت کسب کرده اند، و آنکه فردی مفید هستند. مکمل این نیاز، احترام به



دیگران است که با نیاز به تعلق و عاطفه هم پوشانی دارد. ما نیاز به قدردانی، تحسین، مورد توجه قرار گرفتن در میان دیگران و حداقل تا حدی اعتبار و موقعیت اجتماعی داریم. همه ما تمایل داریم از احساس ارزش در میان دیگران لذت ببریم.

ه. خودشکوفایی (نیاز به موقعیت شخصی، درک نفس و موفقیت)

این نیاز در راس سلسله مراتب Maslow جای دارد. فردی که به اندازه کافی خوش شانس است که چهار نیاز اول را برآورده کند همچنان تمایل دارد به آنچه توانایی آن را دارد دست یابد (رسیدن به سطوح بالا و دستیابی به موفقیت). Maslow این نیاز را اینگونه توصیف می کند:

"تمایل فرد به خود شکوفایی برای رسیدن به آنچه که توانایی آن را دارد."

اهمیت سلسله مراتب Maslow

ویژگی حیاتی تجزیه و تحلیل Maslow، سلسله مراتب وی است بدین معنا که اظهار می دارد بمحض آنکه نیازی برآورده شد، نیاز دیگری در ذهن فرد برجسته می شود. اکنون این مفهوم عموماً پذیرفته شده است.

نیازهای مختلف وابسته به هم هستند. تمایل به پیشرفت و رشد تنها هنگامی نمایان می شود که نیازهای اولیه برآورده شده باشند: بر طبق گفته Maslow "بشر موجودی است که همواره بدنبال خواسته های بیشتری است".

هنگامی که شانس کمی برای دستیابی به نیاز نهایی وجود دارد (خودشکوفایی) بدین معناست که برآوردن آن نیاز دشوار بوده و بایستی انگیزه قوی تری وجود داشته باشد.

بنابراین از ارکان مهم انگیزه کار کردن، نیازهای ارضا نشده است. برای آنکه تشویقی مفید واقع شود، بایستی به گونه ای طراحی شده و به شخص ارائه شود که فرد آن را ابزاری برای برآوردن یک و یا چند نیاز خود و انگیزه ای برای کار کردن بداند.

از زمانی که Maslow تئوری خود را توسعه داد تحقیقات تجربی صورت گرفت که وجود نیازهای گوناگون در این الگو را اثبات کرد. با این وجود تاکنون شواهد کمی وجود دارد مبنی بر اینکه نیازها بعنوان یک سلسله مراتب واقعی نقش ایفا می کنند.

این الگو کاربردهای فوق العاده ای دارد چرا که به مدیر این ایده را می دهد که در مورد انگیزه هایی که از نیازهای انسانی مشتق می شود فکر کند. الگوی Maslow همچنین در برنامه های آموزشی پرسنل فروش جایگاهی دارد چرا که این پرسنل باید نیازهای مشتری را بعنوان اولین مرحله فرایند فروش بدانند.



دیدگاه McClelland در مورد انگیزه

مک لند **D C McClelland** از دیگر نظریه پردازان اوایل دهه ۱۹۶۰ است که به تجزیه و تحلیل نیازهای انسانی پرداخته است. وی بر سه نیاز کلیدی تمرکز داشت:

• نیاز به ارتباط

نیاز فرد به برقراری روابط دوستانه و معنادار است.

• نیاز به قدرت

برخی افراد در موقعیت کاری خود بدنبال قدرت هستند و تمایل دارند بر افراد و وقایع تاثیر زیادی داشته باشند.

• نیاز به پیشرفت

برای بسیاری افراد حس پیشرفت، ترقی و ترفیع درجه بسیار مهم است.

این سه نیاز مربوط به نقشی است که افراد در سطوح مختلف قدرت در سازمان دارند. افراد "ارشد" سازمان تمایل زیادی به قدرت و تاثیرگذاری بر دیگران دارند. افراد در سطوح متوسط، نیازهای قابل ملاحظه ای برای پیشرفت داشته و با یکدیگر رقابت می کنند. در سطوح پایین تر، تمایل به پیوندجویی بسیار زیاد است.

تئوری دو عاملی Herzberg

Frederick Herzberg در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰، دو مجموعه نیازهای متمایز در کار افراد در سازمان ها شناسایی کرده است: نیاز به دوری از درد و رنج و نیاز به توسعه فردی از نظر روانشناسی. وی عوامل را به دو بخش تقسیم کرده است که سازمان ها بایستی به آن توجه کنند:

• عوامل بهداشتی (یا عوامل بیرونی)

این عوامل شامل شرایط کار، سیاست شرکت و مدیریت، موقعیت و امنیت شغلی، سرپرستی، ارتباطات میان فردی، حقوق و دستمزد است. اگر این عوامل مناسب نباشند موجب نارضایتی شده و بازده کار آسیب خواهد دید. با مقایسه سازمان سالم و فرد سالم Herzberg اظهار می دارد که عوامل بهداشتی از نارضایتی شغلی ممانعت می کند.



• عوامل انگیزشی

بر مبنای گفته Herzberg، عوامل انگیزشی شامل پیشرفت در وظایف کاری، شناسایی پیشرفت و کیفیت کار توسط سرپرستان، دادن مسئولیت بیشتر بعنوان پاداشی برای تلاش های کاری موفق، فرصت توسعه روانی در رشد و نقش کاری است. از آنجایی که این مشخصات، ویژگی هایی است که ذاتاً ارزنده و رضایت بخش است، افراد تلاش بیشتری می کنند تا با کار خود آنها را برآورده کنند.

تئوری دو عاملی Herzberg را می توان در جدول زیر نشان داد:

عوامل انگیزشی	عوامل بهداشت (عوامل ناراضی کننده)
• پیشرفت	• حقوق و دستمزد
• شناسایی پیشرفت	• مزایای شغلی غیر نقدی
• کار جذاب و معنادار (نفس کار)	• کیفیت سرپرستی
• ارتقا در شغل	• سیاست شرکت و مدیریت
• رشد روانی	• شرایط کار
	• ارتباطات میان فردی

دانستن این موضوع بسیار مهم است که عوامل بهداشت و عوامل انگیزشی می توانند در عین واحد حضور داشته باشند. هرزبرگ Herzberg تاثیر انگیزشی کوتاه مدت افزایش حقوق و یا بهبود در شرایط کار را تایید می کند. این عوامل انگیزشی، کوتاه مدت هستند. مادامی که عوامل بهداشت تقویت می شوند، بازده کارمند بالا می رود. به گفته Herzberg "به محض آنکه پاداشی داده شود تبدیل به حق می شود". برای دستیابی به انگیزه واقعی طولانی مدت، رهبر باید بر عوامل انگیزشی تمرکز داشته باشد.

Herzberg شیوه هایی پیشنهاد می دهد که در آن انگیزه هایی با سطح بالا ترویج پیدا می کند:

- آموزش با کیفیت خوب _ هرچه يك فرد آموزش بیشتری ببیند، انگیزه وی بالاتر می رود.
- تمرکز بر کیفیت ارتباطات به جای تمرکز بر کمیت ارتباطات _ ارتباطات در حد امکان باید مستقیم باشد.
- گردش شغلی _ بهبود وظایف و مسئولیت های گوناگون
- گسترش شغلی _ بالا بردن توانایی فرد



• غنی سازی شغلی _ ایجاد کار جذاب و معنادار _ Herzberg بر این باور است که اگر کار اصولاً پوچ، تکراری و کسل کننده باشد، دستیابی به انگیزه، دشوار و یا غیرممکن است.

در الگوی Herzberg، بدون هیچ گونه الزامی برای دستیابی به رضایت شغلی می توان از نارضایتی شغلی دوری کرد. سازمانی امکان دارد سطح بالایی از عوامل بهداشت را برآورده کند اما قادر به ارائه سطح بالایی از عوامل انگیزشی نباشد.

گرچه تئوری Herzberg معقول به نظر می آید اما به دو دلیل در سال های اخیر تا حدی رد شده است:

- اطلاعات این الگو برای پشتیبانی از آن کافی نیست.
 - اطلاعات دیگر نظریه پردازان، این الگو را پشتیبانی نمی کنند.
- این تئوری با وجود نقاط ضعفی که دارد اما همچنان توجه زیادی را به سوی خود جلب کرده و توسعه هایی را در ساختار کاری موجب می شود.

د. الگوهای رفتاری و انگیزشی

تئوری X و تئوری Y McGregor

Douglas McGregor دو نظریه مغایر درباره رفتار کارمند و در ارتباط با طبقه بندی نیازهای Maslow بیان کرد که در آنها مفاهیم مدیریت و انگیزش را مطرح می کند. این دو دیدگاه را تئوری X و تئوری Y می نامند.

الف. تئوری X

نقطه شروع شیوه McGregor آن است که یک دیدگاه برای رفتار کارمند بر مبنای مدیران و نظریه پردازان صنعتی بیان می کند که کارمندان را افرادی اقتصادی و منطقی می دانند. این مفهوم بر مبنای دو فرضیه کلیدی است. اولاً، کارمندان، افراد منطقی هستند که توانایی جمع آوری اطلاعات درباره شرایط کاری خود و ارزیابی آنها را دارند. ثانیاً، پس از ارزیابی شرایط کاری، کارمندان از نظر اقتصادی موقعیت خود در بازار کار را بهبود می بخشند؛ بدین معنا که آنها این شغل را از طریق معامله نیروی کار خود به بالاترین قیمت انجام می دهند. هدف کارمندان دستیابی به بالاترین حقوق ممکن برای حداقل تلاش خود در کار است. بنابراین، یک کارمند منطقی و اقتصادی تلاش می کند حقوق و دستمزد خود را بالا برده و ساعات کاری را کاهش دهد (در حالت ایده ال سعی می کند هر دو را انجام دهد).



این شیوه سنتی مدیریت که کارمند را فردی تنبل و حریص می داند که برای کار کردن به وی رشوه داده شده و یا به زور وادار به کار می شود، McGregor آن را تئوری X می نامند. که بر مبنای فرضیه های ذیل است:

- میانگین افراد از کار بیزار هستند.
- میانگین افراد تا حد امکان از کار کردن اجتناب می کنند.
- میانگین کارمندان نه تنها تنبل هستند بلکه تمایل به برعهده گرفتن مسئولیت را نیز ندارند.
- دلیل ویژگی های فوق، کارمند بایستی به شدت کنترل و هدایت شود.
- برای دستیابی به اهداف سازمان، با رشوه و تهدید بایستی کارمندان را کنترل کرد.
- میانگین افراد ترجیح می دهند رهبری شوند و ترجیح می دهند خود در موقعیت کاری رهبری نباشند.

McGregor ، تئوری X را در موارد زیر مورد نقد قرار می دهد:

- عقلانیت کامل بندرت در بشر یافت می شود بنابراین اشتباه است که میانگین کارمندان را "فردی اقتصادی و منطقی" دانست. تحقیقات علمی اجتماعی نشان داده است که عوامل دیگری بر شکل گیری رفتار در محل کار تاثیرگذار است. تفاوت های شایانی بین کارمندان وجود دارد؛ احساسات، نگرش ها، هنجارها و ارزش ها بر رفتار کارمندان اثر می گذارند. الگوهای معنادار رفتار کارمند بایستی از تلاش دانشمندان اجتماعی مدرن نشأت گیرد و نه از دیدگاه های سنتی مدیریت.
- McGregor نیاز به کنترل بیشتر توسط تهدید را مورد انتقاد قرار می دهد. وی بر این باور است که در بسیاری موارد ترغیب، مشورت و مذاکره بین مدیریت و کارمندان راه حل های موثرتری برای دستیابی به اهداف سازمانی هستند. وی ادامه می دهد که از ویژگی های سازمان مدرن آن است که همبستگی متقابلی بین مدیریت و کارمندان وجود دارد و اگر سازمانی می خواهد به موفقیت برسد بایستی این نکته را مد نظر قرار دهد.
- از آنجا که مدیریت، دیدگاه اشتباهی درباره ماهیت بشر دارد، بیشتر اقداماتی که مدیریت انجام می دهد اشتباه است. بیشتر سیاست های مدیریت درخصوص ماهیت کارمندان برخلاف آنچه است که تحقیقات علمی اجتماعی آشکار کرده و نتایج خطرناکی برای سازمان در پی دارد.
- از آنجا که مدیریت به تنبلی و وظیفه شناسی نیروی کار متقاعد شده است، هنگامی که اشتباهی رخ می دهد بیشتر سرزنش متوجه کارمندان است. بر طبق نظریه McGregor ، هنگامی که این دیدگاه کوتاه بینانه درباره ماهیت کارمندان شکسته می شود، مدیران می توانند کارایی و تناسب شیوه و روش های مدیریتی خود را زیر سوال ببرند.



به طور خلاصه، McGregor مبنای اشتباه تئوری X را ایده غلط درباره ماهیت بشر می‌داند. اگر الگوی ماهیت بشر، صحیح باشد بقیه تئوری به طور منطقی ادامه پیدا می‌کند اما تحقیقات نشان می‌دهد که الگوی ماهیت بشر، اشتباه است بنابراین کل تئوری اشتباه است.

ب. تئوری Y

McGregor مجموعه‌ای از فرضیه‌ها مطرح کرد که مدیران مدرن بایستی بر مبنای آن عمل کنند. وی آن را تئوری Y می‌نامد.

- تلاش‌های فیزیکی و ذهنی که افراد در کار انجام می‌دهند واکنشی طبیعی است؛ و این شبیه به تلاشی است که افراد در مسابقات و ورزش می‌کنند. بنابراین، کار می‌تواند لذت بخش باشد.
- کارمندان نباید کنترل و یا تهدید شوند؛ آنها به محض آنکه ملزم به حرکت در مسیر اهداف سازمان شوند، قوه خودانگیزی و خویش‌داری را در درون خود فعال می‌کنند.
- با ارائه فرصت‌ها و آموزش به کارمندان، کارمندان نه تنها مسئولیت‌ها را می‌پذیرند بلکه در جستجو برای مسئولیت‌های جدید هستند (تمایل به قبول مسئولیت‌های جدید دارند).
- کارمندان، مخزن تخیلات، خلاقیت و نبوغ هستند و به آنها قوت قلب و محیطی مناسب داده می‌شود تا از آنها برای حل مشکلات در شرایط کاری استفاده کنند.
- در برخی از سازمان‌های مدرن، از استعدادهای کارمندان کاملاً استفاده نمی‌شود؛ این مورد نه تنها اتلاف منابع است بلکه موجب ناامیدی نیروی کار می‌شود. از اینرو، هنگامی که کارمندان برای دستیابی به اهداف سازمانی همکاری نمی‌کنند مشکل در ساختار سازمان وجود دارد و نه در کارمندان.

خلاصه تئوری Y آن است که McGregor بر این باور است که مدیریت بایستی بداند که در بسیاری موارد اگر با کارمندان بعنوان فردی مسئول، باارزش و کوشا رفتار شود با سازمان همکاری بیشتری خواهند داشت. مدیریت باید کنترل‌ها را کاهش دهد اما همچنان جوابگو باشد. آنها باید رهبری و تهدید را با دادن مسئولیت به افراد جایگزین کنند. محل کار بایستی به کارمند اجازه دهد در راستای پیگیری اهدافی که به وی واگذار شده، رضایت شغلی کسب کند.

منتقدان McGregor بر این باورند که برخی از جنبه‌های تئوری Y، عملی نیست و در تئوری X حقایقی بیش از آنچه McGregor پذیرفته است وجود دارد. با این وجود، بسیاری از نظریه پردازان مدیریت به این نکته اشاره دارند که تحقیقاتی که دانشمندان اجتماعی در حمایت از تئوری Y انجام داده‌اند، روز به روز بیشتر اثبات



می شود. می توان گفت که که McGregor سهم مهمی در درک ما از مدیریت و کارمندان در سازمان های مدرن داشته است.

اجازه بدهید McGregor را مستقیماً به Maslow مرتبط کنیم. برای برآوردن نیازهای اجتماعی، Egotistic (خودخواهی)، Self-Fulfilment (خودشکوفایی)، مدیریت باید تئوری Y را در سازمان اجرا کند. ۴ رکن اصلی تئوری Y عبارتند از:

- **تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات** در سازمان هایی که کنترل های دقیقی دارند بایستی اعمال شود. که تا حدی موجب آزادی کارمندان می شود تا بتوانند فعالیت های خود را رهبری و مسئولیت های جدیدی برعهده گیرند.
- **گسترش شغلی** موجب ترغیب پذیرش مسئولیت در پایین ترین سطح سازمان می شود.
- **مشارکت و مدیریت مشورتی** برای ترغیب افراد جهت هدایت انرژی های خلاقانه خود در جهت اهداف سازمانی به کار رفته و به کارمندان اجازه تصمیم گیری در مواردی می دهد که بر آنها تاثیر می گذارد.
- **عملکرد سنجی** برای تمام سطوح مدیریت بایستی اجرا شود تا مشخص شود مدیریت تاچه میزان با تئوری Y سازگار است. عملکردسنجی موجب ترغیب فرد به مدیریت می شود تا مسئولیت بزرگتری برای برنامه ریزی و ارزیابی همکاری خود در اهداف سازمانی برعهده گیرد. اثرات عملکردسنجی در نیازهای Egotistic و Self-fulfilment بسیار قابل توجه است.

تئوری Ouchi Z

William Ouchi ، با ایده های اصلی تئوری Y McGregor موافق بود و آنها را به ایده های که در سازمان های ژاپنی کشف کرد، مرتبط ساخت.

تئوری Ouchi بر این باور است که **مشارکت** ، یک عامل انگیزشی حیاتی است. اگر کارمندان ، مشارکت معناداری در تصمیم گیری سازمان داشته باشند، در سطوح بالاتری از عملکرد ترغیب می شوند. کارمندان باید در کارهای گروهی مشارکت داشته باشند و با مدیریت مشورت کنند تا مشکلات را طبقه بندی کرده و راه حل هایی مطرح کنند.

Ouchi، ایده حلقه های های کنترل کیفیت را مطرح کرده و آن را تا فراسوی توجه به کیفیت کالا و خدمات سازمان گسترش داد (گرچه کنترل کیفیت کالا و خدمات بسیار مهم است). بر طبقه گفته Ouchi، این حلقه ها باید محلی برای تبادل نظر و عقاید کارمندان بوده و راهی باشد که کارمندان واقعا بر روند و کارکرد سازمان تاثیر بگذارند. وی نتیجه گیری کرد که کارمند شرکت کننده، بسیار باانگیزه است.



در فصل های بعدی به جزئیات مفهوم حلقه های های کنترل کیفیت می پردازیم.

مدیریت مشارکتی

اوج روش های ارتباطات انسانی و رفتار انسانی را McGregor بعنوان **شیوه مدیریت مشارکتی** معرفی می کند. بر مبنای این شیوه مدیریت، کارمندان احساس ارزش کرده و با هر يك از آنها مانند شخص منحصر به فردی در محل کار رفتار می شود. بر طبق گفته McGregor، اگر کارمندان احساس ارزش نکنند، برخی از آنها زمان بیشتری صرف کرده و تلاش بیشتری می کنند تا اهداف مدیریت را شکست دهند تا اینکه سعی کنند به آنها دست یابند.

شیوه مدیریت مشارکتی در مسیر ترغیب کارمندان به خودانگیزی در موقعیت کاری هدایت می شود؛ مدیریت سعی می کند به جای آنکه تنها بر قوانین و مقررات متکی باشد يك جو همکاری ایجاد کند.

مدیریت مشارکتی تلاش می کند تا کارمندان را در تصمیم گیری مشارکت داده و ایده های Ouchi و روش هایی مانند حلقه های های کنترل کیفیت را در پیش گیرد. پایه و اساس شیوه مدیریت مشارکتی، لغو اندیشه "ما و آنها" در سازمان است.

۵. پروسه تئوری های انگیزش

تئوری نیازها سعی دارد تمایلات و آرزوهای صحیحی که بر رفتار تاثیر دارد را شناسایی کند (به ماهیت و مفهوم فاکتورهای انگیزشی می پردازد). برخلاف آن، "تئوری فرآیند" بر شفاف سازی پروسه های فکری تمرکز دارد که در طی آن افراد مسیر فعالیت خود را تعیین می کنند. این تئوری نشان می دهد که افراد چگونه میزان تلاش مورد نیاز خود را تعیین می کنند.

تئوری انتظار

این تئوری يك تئوری انگیزشی_شناختی است که توسط V H Vroom مطرح شده است. بر طبق این تئوری، میزان گرایش به عمل به شیوه ای خاص به میزان پیش بینی ما در مورد آنکه نتیجه معینی بعد از آن عمل حاصل می شود و به جذابیت آن بازده برای ما بستگی دارد.

• جذابیت

اهمیتی که به بازده و یا پاداشی که می تواند در کار کسب شود، می دهیم. که شامل رسیدگی به نیازهای برآورده نشده فرد نیز است.



• ارتباط پاداش و عملکرد

میزان باور ما به آنکه عملکرد در سطح خاصی منجر به بازده مطلوب می شود.

• ارتباط عملکرد و تلاش

احتمال آنکه به کارگیری مقدار مشخصی تلاش موجب عملکرد می شود.

تئوری انتظار، پیچیده به نظر می آید اما بعنوان چارچوبی جهت تشخیص و شناسایی تغییرات مورد نیاز برای بالا بردن انگیزه، بسیار مفید است. میزان انگیزه افراد برای عملکرد (**تلاش**) شدیداً بستگی به میزان اعتقاد آنها به موفقیت کاری دارد که برای آن تلاش می کنند. اگر به هدف دست یابند (**عملکرد**)، سوال این است که آیا به اندازه کافی پاداش به آنها داده می شود. اگر سازمان به آنها پاداش می دهد آیا این پاداش نیازهای آنها را برآورده می کند؟ تئوری انتظار می تواند با فرمول ذیل بیان شود:

$$\text{نیروی انگیزشی (F)} = \text{والانس (V)} \times \text{انتظار (E)}$$

والانس عبارتند از ارزش پیامد برای فرد؛ **انتظار** عبارتند از احتمال رسیدن به یک پیامد. برای درک بهتر این مفهوم، تصور کنید چه اتفاقی می افتد اگر والانس و یا انتظار مساوی صفر باشد.

این شیوه، بر هویت و تغییر پذیری نیروی های انگیزشی تأکید دارد که متمایز از تعمیم هایی است که در تئوری های Maslow و Herzberg تلویحاً بیان شده است.

Porter و Lawler تئوری انتظار را در دهه ۱۹۷۰ مطرح کردند. آنها اظهار داشته اند که میزان تلاش (انگیزه و انرژی صرف شده) برای کار بستگی دارد به:

- پاداش شرطی
- میزان تلاش لازم برای دستیابی به آن پاداش
- میزان احتمال آنکه پاداشی داده شود

در پی آن، تجارب قبلی درباره آنکه آیا چنین پاداش هایی تحقق یافته است و یا خیر، تلاش و احتمال دریافت پاداش را تحت تأثیر قرار می دهد.

تئوری برابری و یا تبادل اجتماعی Adam

از لحاظ فرض علمی، پرداخت حقوق نیروی انگیزشی مناسبی است. پس چرا تنها سازمان های معدودی از حقوق بعنوان یک عامل انگیزشی استفاده می کنند؟



اکثر سازمان ها ، حقوق را پاداش دانسته و بسیاری از مدیران برای نتایج خاصی پاداش دریافت نمی کنند بلکه برای **ارشدیت و تجربه** شان پاداش دریافت می کنند. ارشدیت ، پاداشی برای موفقیت بوده و حقوق از ارشدیت پیروی می کند. بندرت مدیری درآمدی کمتر از زیردستان خود دارد.

تفاوت های بسیاری در سطوح حقوق بایستی وجود داشته باشد در غیر این صورت حقوق بعنوان یک مشوق عمل نخواهد کرد. سازمان ها بدلیل نگرانی که در خصوص تفاوت دستمزدها دارند درباره سطوح حقوق بسیار سرب عمل می کنند که می تواند نتیجه عکس داشته باشد. فقدان دانش درباره حقوق موجب می شود افراد حقوق دیگران را برآورد کرده و فکر کنند به آنها کمتر از حقشان پرداخت می شود. سازمان ها همچنین از قوانین برابری پیروی می کنند. این بمعنای پرداخت حقوق به کارمندان برای کار آنهاست و نه برای نتایج کار. به مفهومی دیگر پول ، از عوامل بهداشتی (که Herzberg مطرح کرد) نیست بلکه **برابری** است.

تئوری تبادل اجتماعی و یا برابری **Adam** بیان می کند که ارزیابی پاداش ها تا حدی بر مبنای مقایسه با پاداش های دیگران است. اگر دریابیم که نسبت ما برابر با نسبت کسانی است که خود را با آنها مقایسه می کنیم (**شخص مرجع**) ، وضعیت **برابری** وجود دارد. اگر نسبت ها ، نابرابر باشند، **بی عدالتی** وجود دارد. که در این حالت، مشاهده می کنیم کمتر و یا بیش از حق به ما پاداش داده شده است.

تئوری برابری بدون مشکلات نیست و موضوعات کلیدی مبهمی در آن وجود دارد، از جمله:

- کارمندان چگونه انتخاب می کند که چه کسی در دسته **دیگری** قرار دارد؟
- کارمندان داده و ستاده را چگونه تعریف می کنند؟
- عوامل در طول زمان چگونه و چه هنگام تغییر می کنند؟

تئوری انتساب

تئوری انتساب **Kelley** به بررسی شیوه ای می پردازد که در آن افراد موفقیت و یا شکست و اثر آن بر انگیزه های متعاقب را توضیح می دهند.

غالباً چهار متغیر به کار می رود:

- توانایی
- تلاش
- سختی کار
- شانس



برای اهداف انگیزشی، تلاش عاملی کلیدی است. اگر موفقیت و شکست برحسب میزان تلاش توضیح داده شود، در ادامه آن، انگیزه بالا می‌تواند شکل گیرد. از طرف دیگر، شکست در دریافت ترفیع درجه را می‌توان به سختی کار و یا شانس نسبت داد. از آنجا که این موضوع خارج از کنترل فرد است، افراد برای یک عملکرد خوب تلاش نخواهند کرد. انتساب‌ها ممکن است در معرض انحرافات با حفظ یا افزایش عزت نفس فرد قرار گیرند.

نهایت کاربرد تئوری انتساب هنگامی است که به چگونگی قضاوت افراد درباره دیگران می‌پردازیم.

محاسبه انگیزش Handy

Handy به انگیزه به گونه‌ای می‌نگرد که هنگامی که فرد تصمیمی می‌گیرد به سه مجموعه از عوامل توجه می‌کند:

الف. نیازهای شخصی فرد

ب. پیامد و یا نتایج مطلوب

ج. عوامل E:

- تلاش (Effort)
- انرژی (Energy)
- شور و هیجان در دستیابی به پیامد مطلوب (Excitement)
- اشتیاق (Enthusiasm)
- احساسات (Emotion)
- هزینه و مخارج (Expenditure)

تصمیم انگیزشی بستگی دارد به:

الف. میزان نیازهای فرد

ب. امید به آنکه با کمک یکی از عوامل E، فرد به یکی از نتایج مطلوب دست می‌یابد

ج. میزانی که نتایج به برآورده شدن نیازهای فرد کمک می‌کند

پیش‌نیازهایی برای تکمیل محاسبه وجود دارد:

- فرد بایستی از نتایج مطلوب آگاهی داشته باشد. از اینرو، مشخص می‌شود که چه کاری بایستی انجام شود و پاداش‌های مناسب چیست و نیز عوامل E چه میزان لازم است.



- اگر نتایج واقعی شناخته نشوند، فرد قادر نخواهد بود بداند آیا خروجی E تصدیق شده است و یا خیر. بنابراین بازخورد عملکرد بسیار حیاتی است.

تئوری Handy می تواند به ظاهری فریبنده متهم شود اما به ما کمک می کند اهداف خاصی را (ترجیحا بر مبنایی که از جانب دو طرف قابل قبول باشد) تعیین کنیم. این تئوری همچنین اظهار می دارد که پاداش ها می توانند استاندارد باشند. این استانداردها می توانند متغیر باشند پس هزینه های کمتر عوامل E ، استاندارد ها و نیز پاداش ها را پایین می آورد.

تئوری مذکور برخی از ارکان تئوری های ساده تر (مانند نیازها که از تئوری Maslow مشتق می شود) و برخی ارکان تئوری های مدرنی مانند تئوری Vroom و تئوری های دیگر را نیز دربر می گیرد.

قراردادهای روانشناختی

قرارداد روانشناختی ، ارتباطی معنادار بین فرد و سازمان است که شامل عوامل مختلفی است که فرد را به سازمان متصل می کند. این قراردادها مربوط به احساسی است که افراد در مورد سازمانی دارند که در آن کار می کنند. این قراردادها، مفهومی پویا دارند بدین معنا که با گذشت زمان ماهیت قرارداد تغییر کرده و متغیرهای بسیاری بر آن اثر می گذارد. همچنین بر عواملی که موجب انگیزش فرد می شود، تاثیر می گذارد.

سه نمونه از قراردادهای روانشناختی عبارتند از:

- قرارداد روانشناختی **اجباری** هنگامی است که فرد مجبور به انجام کاری است. آنها ممکن است شدیداً به کار وابسته باشند چرا که حقوق و مزایای شغلی غیر نقدی مانع آن می شود که در جای دیگری مشغول به کار شوند (ممکن است نتوانند همان حقوق و مزایا را از کارفرمای دیگری دریافت کنند و مجبور شوند سطح زندگی خود را پایین آورند). و یا ممکن است سن موجب شود که در کار خود ثابت بمانند.
- قرارداد روانشناختی **درآمدزا** هنگامی وجود دارد که فرد برای پول کار می کند. فرد ممکن است کار را بدلیل شیوه زندگی که ارائه می دهد، تحمل کند. این نوع قرارداد متفاوت از قرارداد اجباری است چرا که قرارداد درآمدزا ممکن است فرد را تنها برای مدت کوتاهی به کار وابسته کند و زمانی از کار جدا می شود که معامله بهتری در جای دیگر وجود داشته باشد.
- قرارداد روانشناختی **مشترک** ، قراردادی است که کارمند را با این عقیده به سازمان متصل می کند که با قادر ساختن سازمان برای دستیابی به اهداف خود، می توان به اهداف شخصی به بهترین نحو



ممکن دست یافته شود. از دیدگاه کارفرما، در نتیجه این عقیده، نیروی کاری با انگیزه بسیار بالا ایجاد می شود. دستیابی به آرزوهای فرد می تواند اهداف عملکردی شرکت را تسهیل کند.

همانگونه که در فوق بیان شد، قراردادهای روانشناختی می توانند از بنیاد تغییر کنند. در حرفه های دفتری و مدیریتی، "کاهش سطوح سازمانی" و "کاهش نیروی کار" از ویژگی های رایج بشمار می آیند و نیز مدیران رده پایین قربانی پیگیری کارایی به صرفه تری می شوند. ضایعات در مقیاس زیاد در مشاغل "ایمن" می تواند ماهیت نیروهایی که شخص را به سازمان متصل می کند، تغییر دهد. در سال ۱۹۹۴، دفتر مشاوره Working Transitions مطالعه ای انجام داد و اظهار داشت که برنامه های اضافی (زاید) نه تنها بر ارزش ها و عقاید کسانی که کار خود را از دست می دهند اثر می گذارد بلکه بر ارزش ها و عقاید کسانی که در کنار کارفرما باقی می مانند نیز تاثیر می گذارد. بنابراین، مدیران باید از این تغییرات آگاه باشند تا بتوانند شرایط متغیر را مدیریت کنند.

حرفه هایی که بدین گونه تاثیر می پذیرند شامل شاخه هایی از خدمات اجتماعی، موسسات بانکداری و سازمان های دیگری هستند که با یکدیگر ادغام می شوند.

و. تئوری برتری و انگیزش

منشا تئوری های برتری در نوشته های نویسندگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ است که بیشتر بر مبنای نوشته Tom Peters و Robert Waterman است. ماهیت این عقاید در واقع یکی از موفقیت ها و شکست ها در سناریو های واقعی کار است و تلاش می کند درس های جهانی بدهد که می تواند در هر جایی به کار رود. عبارت دیگر، این مطالعات، بررسی های عملی هستند.

Waterman و Peters صریحا به انگیزش نپرداخته اند بلکه در نوشته های خود بیشتر در مورد توانایی شرکت های موفق که چگونه تعهد بیشتری از کارمندان خود می گیرند، نکاتی را بیان کردند. از نتایج آنها عبارتند از:

- ایده ها و ابتکارات اولیه بدرستی مورد استفاده قرار نمی گیرند. ایده Drucker در خصوص "کارآفرین" (متفکر و مبتکر اصلی) این گونه انعکاس یافت که اگر چنین افرادی استخدام می شوند، پاداش آنها بایستی به نفع سازمان مهار شود. در کتاب وی نمونه ای بیان می شود که شرکتی تولید موفقیت داشته است و این در صورتی است که مدیر در خارج از ساعت کار به طور محرمانه بر روی آن کار کرده است. برای اینکه این کار با موفقیت و با تعهد فرد مرتبط انجام شود، فرد بایستی مزایای آنکه تمام انرژی خود را وقف سازمان کند، بداند.



- Peters و Waterman اظهار می‌دارند که در ابتدا می‌خواستند کتاب خود را " سیستم مدیریت با سرکشی به همه نقاط " ^۱ بنامند. برای برانگیختن کارمندان، لازم است به آنها نزدیک شده و مسائلی که بر آنها اثر می‌گذارد و نیز محرک و انگیزه‌های آنهاست را بدانند.
- آنها بر این باورند که اگر کارمندان بر سرنوشت خود احساس کنترل کنند، مثبت تر واکنش نشان می‌دهند. در یک آزمایش گروهی، به دو گروه وظیفه تصحیح متونی در شرایط پر سرو صدا که در آن مکالمه افراد خارجی، موزیک بلند و عوامل دیگری که موجب حواسپرتی می‌شوند توسط نوار پخش می‌شد، داده شد. یک گروه دکمه ای دارد که با آن می‌تواند صدا را قطع کند در حالیکه گروه دیگر نمی‌تواند. گروهی که دکمه ای در اختیار دارد خطاهای کمتری انجام داد. با این وجود، کشف شد که هیچ کس آن دکمه را فشار نداده است! حقیقت آنکه کارمندان **احساس کردند** بر امور خود کنترل دارند و موجب شد به طور موثرتری کار کنند. Peters و Waterman کاربرد عملی این مورد را در کارخانه Ford Motor Company مشاهده کردند که در آن کارمند می‌توانست به طور موقت خط مونتاژ را متوقف کند. که نتایج بسیار خوبی در خصوص بهره‌وری افزوده و میزان کاهش نقص‌ها داشت.

از تئوری‌های تجربی می‌توان درس‌های بدیهی گرفت گرچه برخی از این ایده‌ها منطقی هستند. بعنوان مثال، Peters و Waterman اظهار داشتند که شرکت‌هایی که با کارمندان و مشتریان خود با احترام و شایستگی رفتار می‌کنند بهتر می‌توانند فعالیت کنند، گرچه اکثر نویسندگان بر این باورند که امروزه این شیوه که شرکت‌ها با کارمندان و مشتریان با احترام و شایستگی رفتار نمی‌کنند، رایج تر است. با به کارگیری درس‌هایی که از شرکت‌های موفق می‌گیریم، می‌توان تا حدی موفق بود.

تئوری‌های تجربی، مشکلاتی دارند:

- آنچه امروز موجب موفقیت است ممکن است فردا نباشد. از میان ۴۳ شرکت برتری که Peters و Waterman شناسایی کردند حداقل ۱۱ شرکت پس از گذشت ۵ سال مطابق با معیارهای "برتری" نبودند.
- گاهی ترجمه شیوه‌های موفق در میان فرهنگ‌ها امکان‌پذیر نیست. شیوه‌های انگیزشی موفق US ممکن است در UK قابل اجرا نباشند و یا بالعکس و یا برخی از شیوه‌های خاورمیانه و یا اروپا ممکن است کاملاً با یکدیگر ناسازگار باشند.

^۱ Management by Wandering Around