

مابلی درباب تاثیر و عناصر انگیزش در قار سازمانی

فهرست

- ۱..... چکیده:
- ۲..... مقدمه
- ۴..... برنامه های سازمانی ایجاد انگیزش در کارکنان
- ۵..... در اجرای مدیریت مبتنی بر هدف توجه به موارد زیر ضروری است:
- ۷..... برنامه های مشارکت کارکنان به انواع خاصی تقسیم می شود که عبارتند از:
- ۱۲..... فنون انگیزش و کاربرد آنها در سازمان
- ۱۲..... پاداش مالی و پولی
- ۱۲..... انگیزش از طریق طراحی شغل
- ۱۴..... تعدیل کار هفتگی
- ۱۴..... شناور ساختن ساعات کار
- ۱۴..... هدف گذاری
- ۱۵..... اشتراک مساعی
- ۱۵..... اصلاح رفتار
- ۱۵..... عدالت در پرداختها
- ۱۶..... جمع بندی
- ۱۷..... منابع و ماخذ

چکیده:

انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه ای انسانی بوده و آثار و نوشته های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آنها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد مورد بحث و بررسی گرفته است. در این مقاله ضمن بیان مقدمه ای درباره اهمیت ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان، بر متفاوت بودن نیازهای انگیزشی آنان در تجویز برنامه های انگیزشی تاکید می شود. در ادامه مهمترین برنامه های سازمانی برای ایجاد، افزایش و تقویت انگیزش کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و اداری مطرح و توصیف می شود. تاکید این مقاله نیز بر تکنیک هایی است که درخصوص برنامه هایی همچون مدیریت مبتنی بر هدف، تعدیل در رفتار، مشارکت کارکنان، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر، برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی) و بالاخره برنامه های مزایای انعطاف پذیر موثر واقع می شوند.

کلید واژه : رفتار سازمانی، انگیزش کارکنان، بازدهی، هدف، سازمان

مقدمه

انگیزش تمایل به انجام کار در گرو توانایی فرد است تا بدان وسیله نوعی نیاز تأمین گردد. می‌توان انگیزش را بر حسب رفتار عملی تعریف کرد. کسانی که تحریک شوند نسبت به کسانی که تحریک نشوند تلاش بیشتری می‌نمایند^۱

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان خود و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه تحقق هدف مهم و اساسی ارتقای بهره‌وری را نیز فراهم می‌کند. به عبارت دیگر شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. همچنین کسب چنین شناختی می‌تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله کاری کارکنان بایکدیگر کمک کند و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود.

این مسئله مدیران را وادار و ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب کنند و برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود موفق باشند. در این زمینه توجه به چند نکته ضروری است:

۱- افراد از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوتند. برای مثال سطح انگیزشی یک کارگر با یک کارمند فرق می‌کند. همین‌طور برنامه‌هایی برای انگیزش در یک مدیر میانی با یک مدیر ارشد. همچنین کارمندی که در اثر کار در یک بخش سازمان دچار افسردگی می‌شود، ممکن است که در قسمت دیگر بازدهی و بهره‌وری بالایی داشته باشد. به علاوه، یک کارگر که در اثر کار با یک دستگاه در یک شهر احساس خستگی می‌کند، امکان

^۱-رابیتز، استفین پی. رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی. چاپ ۲۵. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی،

دارد در شهر دیگری ساعتها با دستگاہ مشابه بدون احساس خستگی کار کند. به اعتقاد بسیاری از کارشناسان علت این امر ممکن است به شخص یا کننده کار بستگی نداشته باشد، بلکه به محیط، موقعیت یا وضعیت کار بستگی دارد. ۲- سطح یا میزان انگیزش یک نفر در زمانهای متفاوت فرق می کند.

۳- ممکن است که فرد تلاش زیادی در سازمان بنماید ولی این کوششها در راستای اهداف سازمانی نباشد و در مخالفت با منافع سازمان صورت گیرد. به عنوان مثال بسیاری از اعضا و کارکنان، مقدار زیادی از وقت خود را صرف صحبت با دوستان و همکاران می کنند تا بدین طریق نیازهای اجتماعی خود را ارضاء کنند. در چنین حالتی، تلاش و کوشش زیادی انجام می شود، ولی این تلاش در جهت افزایش تولید و بازدهی سازمان نبوده است. بنابراین احتمال اینکه تلاش افراد باعث افزایش بازدهی یا عملکرد سازمان شود، کم است، مگر اینکه تلاش مزبور در جهت اهداف سازمانی و سازگار با آنها انجام شود.

توجه به مسائل مطرح شده فوق جای هیچ گونه تردیدی را باقی نمی گذارد که کارکنان سازمان از نظر سطح، زمینه ها و عوامل بروز انگیزش و همچنین زمان و مکان افزایش آن بایکدیگر متفاوت هستند. بنابراین سازمانها برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعدد و متفاوتی نیاز دارند که این مقاله در پی طرح آنان است.

مفهوم انگیزش

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین مووا که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می توان گفت: انگیزه یا

نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۵۵). تعریف دیگر انگیزه به این شکل می باشد که «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (استیفن پی رابینز، ۱۳۷۷، ص ۳۲۶).

برنامه های سازمانی ایجاد انگیزش در کارکنان

عمده ترین برنامه ها برای ایجاد انگیزش در سازمان عبارتند از:

۱- مدیریت مبتنی بر هدف: این برنامه مدیریتی توسط پیتر دراگر ارائه شد تا با استفاده از هدفهای سازمان، افراد را تحریک و بدین وسیله در آنان ایجاد انگیزه کند.

اهمیت این برنامه در تاکید است که بر اهداف کلی سازمان می شود. از آنجا که همه افراد سازمان در تعیین هدفهای مزبور مشارکت دارند، مسیر اجرای برنامه مدیریت مبتنی بر هدف دو طرفه (از بالا به پایین و از پایین به بالا) است و در نتیجه سلسله مراتبی از اهداف به وجود می آید که در بین سطوح آن رابطه معقول و ذی ربطی وجود خواهد داشت.

از نظر فرد کارگر یا کارمند، اجرای برنامه مدیریت مبتنی بر هدف، اهداف عملکردی ویژه و شخصی به وجود می آورد و بنابراین هر فرد در واحد خود نقش مشخص و معینی ایفا خواهد کرد و اگر همه افراد سازمان به اهداف خود دست یابند، در آن صورت اهداف واحد مزبور تامین خواهد شد و در نهایت سازمان به اهداف کلی خود خواهد رسید. شهرت این روش در آن است که همیشه کاربرد دارد. در مواردی هم که این برنامه نتوانسته

است انتظارات مدیران را برآورده سازد، مشکل در برنامه فوق نبوده، بلکه علت، انتظارات غیر واقعی از نتایج، نداشتن تعهد مدیریت عالی سازمان، ناتوانی یا بی میلی مدیریت نسبت به این برنامه بوده است. تحقیقاتی که در رابطه با این روش انجام شده است، نشان می دهد که در حال حاضر بسیاری از سازمانهای بزرگ (عمومی و دولتی) در کشورهای غربی به صورت رسمی از برنامه مدیریت مبتنی بر هدف برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود استفاده می کنند یا اینکه قبلاً از آن استفاده کرده اند.

در اجرای مدیریت مبتنی بر هدف توجه به موارد زیر ضروری است:

- _ اهداف باید به صورت دقیق تعیین و مشخص شوند.
- _ اهداف الزاماً به وسیله مدیریت یا ریاست سازمان تعیین نمی شوند. به عبارت دیگر اهداف مشارکتی جایگزین اهداف تحمیلی می شوند.
- _ هر هدف باید در یک دوره زمانی معین تامین شود.
- _ افراد در طول اجرای برنامه و بصورت مرتب از میزان پیشرفت کار خود آگاهی می یابند. به عبارت دیگر از عملکرد خود بازخورد می گیرند.
- ۲- تعدیل در رفتار: این برنامه مبتنی بر این اصل اساسی است که با توجه به نتایج حاصل از عملکرد کارکنان، اهمیت انواع کارهایی که فرد در سازمان انجام می دهد، یکسان نیست. در حال حاضر تعداد زیادی از سازمانها در کشورهای غربی، جهت بهبود بهره وری، کاهش اشتباهات، پایین آوردن نرخ غیبت کارکنان، تاخیرها و...

روش تعدیل رفتار سازمانی را به کار می‌برند. این برنامه شامل پنج مرحله است:

مرحله اول- شناسایی رفتار اصلی (تعیین کننده): شناسایی رفتارهایی که بیشترین اثر را بر عملکرد دارند.

مرحله دوم- سنجش یا اندازه گیری رفتارها: باید شاخصهای اندازه گیری تهیه شود. این شاخصها شامل تعیین رفتارهایی است که در شرایط موجود تکرار می شود.

مرحله سوم- شناسایی ترتیب رفتارها: عبارت است از یک تجزیه و تحلیل عملی به منظور تعیین رفتارهایی که در جهت بهبود عملکرد صورت می گیرد .

مرحله چهارم- ارائه استراتژی و ایجاد تغییرات لازم در رفتارها: در این مرحله، مدیر برای تقویت رفتاری که به عملکرد مطلوب می انجامد و تضعیف رفتارهای نامطلوب دست به کار می شود و نوعی استراتژی خاص را به اجرا می آورد. در اجرای این استراتژی برخی از روابط عملکرد- پاداش تغییر خواهد کرد. به عبارت دیگر ساختار، پردازش، تکنولوژی و گروه های کاری باید انجام شود تا به عملکرد عالی پاداش بیشتری تعلق گیرد.

مرحله پنجم- ارزیابی عملکرد: ارزیابی بهبود عملکرد است. در این مرحله بررسی تغییر در رفتار کارمند صورت می گیرد که آیا یک تغییر همیشگی صورت گرفته است یا خیر؟

۳- مشارکت کارکنان: مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می گیرد. در تعریف این عبارت چنین آمده است که این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت

سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطبق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان شوند.

برنامه های مشارکت کارکنان به انواع خاصی تقسیم می شود که عبارتند

از:

الف- مدیریت مشارکتی: افراد در تصمیم‌گیریها مشارکت می‌کنند، یعنی زیر دستان در تصمیم‌گیری نقش دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت سهیم هستند. جهت کارساز شدن این روش لازم است تا به افراد فرصت مناسب برای مشارکت داده شود. در این روش کارکنان باید از توانایی لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردار باشند تا بتوانند مشارکت موثر کنند و فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای باشد که این نوع مشارکت را تایید کند.

ب- مشارکت نمایندگان کارکنان: در این روش به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم‌گیری مشارکت کنند، یک گروه کوچک به عنوان نماینده آنان در تصمیم‌گیریها شرکت می‌کند. هدف از این برنامه توزیع قدرت در سازمان است و سازمان تلاش می‌کند تا اختیارات برابری به کارکنان بدهد تا کارکنان هم‌تراز با مدیریت و ذی‌نفعان شوند. از نمونه‌های متداول این شیوه، شورای کاری کارکنان است. این روش به دلیل اینکه جنبه نمادین دارد و معمولاً شوراهای کارگری تحت سلطه مدیریت سازمان هستند، چندان اثر بخش نیست.

ج- دایره کیفیت: در دایره کیفیت، کارکنان و سرپرستان یک گروه ۸ الی ۱۰ نفری تشکیل می دهند و افراد مسئولیت مشترک را می پذیرند. بدین طریق که افراد گروه مرتب گردهم می آیند (معمولاً هفته ای یک بار) و در باره مسئله کیفیت بحث می کنند و به دنبال علل مسائل بر می آیند و راه حلهایی را ارائه می کنند و اقدامات اصلاحی را به عمل می آورند. آنها مسئولیت کیفیت محصول را بر عهده می گیرند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند، ولی اجرای راه حل نهایی توصیه شده و مسئولیت آن بر عهده مدیریت سازمان است. چنین برنامه‌هایی معمولاً در شرکتهای ژاپنی متداول است و بدینوسیله این شرکتهای با هزینه پایین، محصولاتی با کیفیت بسیار بالا تولید و عرضه می کنند.

د- سهام کردن کارکنان در سازمان: در این روش سازمان سهام خود را به کارکنان عرضه می کند تا آنان بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهام شوند. هدف از ارائه چنین برنامه‌هایی آن است که سازمان با اعطای سهم یا پول نقد، کارکنان را قادر سازد تا در شرکت سرمایه گذاری کنند. با اجرای چنین برنامه‌ای کارکنان صاحب سهام می شوند، ولی این سهام در اختیار آنان قرار نمی گیرد و تا زمانی که در استخدام سازمان هستند، حق فروش چنین سهامی را ندارند. مشارکت کارکنان در مالکیت سازمان، موجب افزایش رضایت شغلی و انگیزه در آنان می شود و آنان از این نظر در سازمان خود احساس مالکیت می کنند.

۴- برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر: اجرای برنامه‌هایی با هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه، برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر هستند. آنچه این برنامه‌ها را از برنامه‌های حقوق و پاداش سنتی

متمایز می کند، این است که شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش در یافت می کند، بلکه قسمتی از دریافتهای وی بر اساس عملکرد او و سازمان پرداخت می شود. بر اساس چنین برنامه ای میزان دریافتی، بموازات تغییر عملکرد تغییر می کند. با گذشت زمان، کسانی که عملکرد ضعیف دارند، دستمزد و حقوق اندکی می گیرند و کسانی که عملکرد بالایی دارند، شاهد افزایش دستمزد خود در مقایسه با افزایش درآمد شرکت خواهند بود. در این مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا در می آید که عبارتند از:

_ دستمزد بر اساس قطعه .

_ دادن جایزه .

_ مشارکت در سود.

_ طرح دادن پاداش به گرو .

۵- برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی): پرداخت بر اساس مهارت، شیوه دیگری از پرداخت دستمزد بر اساس نوع کار است که در آن به جای عنوان شغلی، مهارت یا شیوه انجام کار میزان حقوق افراد را تعیین می کند. این برنامه کارکنان را تشویق می کند تا مهارتهای زیادی فرا گیرند و از آنجا که افراد می توانند از کارهای دیگران سر در آورند و در بسیاری از امور مهارت پیدا کنند، ارتباطات آسانتر صورت خواهد گرفت. اجرای چنین برنامه هایی باعث می شود که رفتارهای ناکارآمد کاهش یابد و به ندرت امکان دارد سازمان با مواردی مواجه شود که فرد از جمله «آن کار من نیست» استفاده کند و در نهایت پرداخت بر اساس مهارت موجب بهبود عملکرد می شود.

۶- برنامه های مزایای انعطاف پذیر: طرح مزایای انعطاف پذیر به گونه ای است که کارگر یا کارمند بتواند از بین

مزایای موجود آنهایی را که می خواهد انتخاب کند. هدف این است که به هر کارگر یا کارمند فرصت داده شود با توجه به نوع نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه‌ای خاص از مزایایی را که می خواهد از آنها بهره مند شود، انتخاب کند. اگر به همه کارکنان مزایای مشابهی داده شود، در آن صورت چنین فرض می شود که همگی نیازهای همانندی دارند و تردیدی نیست که این فرض نمی تواند درست باشد، بنابراین با استفاده از مزایای انعطاف پذیر می توان مزایای حاشیه ای و هزینه های مربوط را به نوعی انگیزش برای کارکنان تبدیل کرد. باید در نظر داشت که مزایای انعطاف پذیر به گونه ای تعیین شوند که هر فرد یا عضو سازمان مجموعه ای را انتخاب کند که نیازهای کنونی اش را به بهترین نحو تامین سازد.

بکارگیری نظریات انگیزش

حال این پرسش مطرح است که با وجود نظریات انگیزش متفاوت چگونه می توان در عمل به درک مناسب تری دست یافت. صاحب نظران بر این باورند که نگرش نظام گرا و ترکیبی موجب اثر بخشی کاربردی نظریات انگیزشی خواهد شد، یعنی برای بررسی ترکیبی و نظام گرا باید تمام عوامل موثر بر انگیزش کارگر یا کارمند مورد بررسی قرار گیرد. مدیران براساس این نوع بررسی ها قادر خواهد بود یکی از نظریات محتوایی، فرایندی یا تقویت را به کار گیرند. جدول ۶ کاربرد نظریات انگیزش را با توجه به عوامل موثر نشان می دهد (سید جوادین ، ۱۳۸۶، ص ۴۷۳).

جدول ۶- کاربرد نظریات انگیزی با توجه به عوامل

متغیر	ویژگی‌ها	نظریات
فردی	۱- علایق ۲- نگرش نسبت به خود، به کار و جنبه های مختلف شغل ۳- نیازها مانند تامین، تعلق و موفقیت	- سلسله مراتب نیازها - نیازهای آلدرفر - مفروضات X و Y - نظریه انگیزاننده و نگهدارنده - نیازهای سه گانه مک کللند
شغلی	۱- پاداش درونی ۲- حدود استقلال ۳- میزان اخذ بازخورد از عملکرد مستقیم ۴- حدود تنوع کار	- نظریه انگیزاننده و نگهدارنده - تقویت - انتظار
شرایط کار و موقعیت	۱- محیط کار الف- همکاران ب- سرپرستان ۲- اقدامات سازمان الف- نوع پاداش فردی یا گروهی ب- فرهنگ سازمان	- نظریه تقویت - هدفگذاری - نظریه اسناد

فنون انگیزش و کاربرد آنها در سازمان

بعد از بررسی تئوریه‌ها در بخش‌های قبل، ممکن است این سوال مطرح شود که نظریه‌های مزبور چه فایده‌ای دارند و مدیران از کدام فنون انگیزش می‌توانند استفاده کنند؟ گرچه موضوع انگیزش بسیار پیچیده و در واقع فردی است و پاسخ قطعی برای سوال مزبور وجود ندارد ولی در ذیل به ذکر پاره‌ای از فنون انگیزش اشاره می‌شود. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳، صفحه ۴۱۱).

پاداش مالی و پولی

پول انگیزه‌ای است پیچیده زیرا آنچنان با دیگر نیازها از جمله نیازهای مربوط به فیزیولوژی در هم آمیخته شده که به اشکال مختلف می‌توان بر اهمیت آن تأیید گذاشت. ویلیام اف وایت ۲۵ از تحقیقات جامعی که بر روی انگیزه پول انجام داده به این نتیجه رسیده است که پول این ابزار قدیمی و مورد اعتماد و انگیزاننده، آنچنان هم که تصور می‌رفته است «قادر و توانا» نیست، به ویژه برای کارگران مولد. براساس کشف مایو ۲۶ برای هر کارگر، عامل کلیدی دیگری وجود دارد که نامش گروهی است که در آن کار می‌کند.

انگیزش از طریق طراحی شغل

روشهای مختلفی جهت ایجاد انگیزش از طریق طراحی شغل وجود دارد که عبارتند از: اغتنای شغلی: بطور ساده می‌توان گفت اغتنای شغلی یعنی اینکه از اول تا آخر کار بعهده کارکنان گذاشته شود بطوری که کارکنان نتیجه کار خود را مشاهده نمایند.

- گسترش شغلی: یعنی افزودن فعالیت های هم سطح (افقی) به شغل فعلی کارمند به گونه ای که کار وی از حالت یکنواختی خارج شود.
- گردش شغلی: اگر بتوان افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند، جابجا نمود، گردش شغلی ایجاد می شود. بواسطه اینکار افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می شوند و انگیزه کار در آنان تقویت می شود.
- مدل خصوصیات ویژه شغل: این مدل روش دیگر افزایش انگیزه می باشد که مشخص می کند چگونه می توان شغلها را طراحی مجدد کرد که کارکنان خود و شغل خود را مهم بدانند و به عبارتی احساس اهمیت کنند. براساس این مدل هر شغل را می توان برحسب پنج بعد اساسی تشریح کرد. این پنج بعد عبارتند از:

۱. گوناگونی مهارت ۲۷

۲. هویت وظیفه ۲۸

۳. استقلال در کار ۲۹

۴. اهمیت (وظیفه) ۳۰

۵. بازخورد ۳۱.

- مهندسی شغل: هدف از مهندسی شغل آن است که با مطالعه کار، زمان سنجی و روش سنجی، بتوان بهترین راه کار را به دست آورد. به کمک مهندسی شغل فرد می تواند با خستگی کمتر و سرعت بیشتر کار کند و بازدهی و مزایای بیشتری حاصل نماید.

تعدیل کار هفتگی

مزایای ضمنی تعدیل، برای کارکنان روشن است، ساعات فراغت آنها بیشتر می شود و زمان زیادتری را در کنار خانواده خود می گذارند و در صورت نیاز می توانند یک شغل جنبی انتخاب نمایند. کاهش هزینه های رفت و آمد به محل کار، یکی دیگر از مزایای کار هفتگی متراکم است. این اقدام به بهبود ترافیک شهری نیز کمک می کند و اخیراً در بعضی از کشورها سعی شده از طریق تعدیل کار هفتگی و در نتیجه ایجاد رضایت کارکنان، عملکرد و بازدهی آنان را افزایش دهند (نایلی، ۱۳۷۳، صفحه ۲۵).

شناور ساختن ساعات کار

یکی از استراتژیهای بهبود شرایط کیفی کار، شناور ساختن ساعتهای کار به دلخواه کارکنان است. در سالهای اخیر، نوآوریهای که در بعضی از کشورها به وجود آمده برنامه ثابت هفتگی را دگرگون کرده است. برنامه کار انعطاف پذیر که ساعتهای کار را برای کارکنان شناور می سازد یکی از این دگرگونی ها است. با این اقدام کارکنان نسبت به کنترل ساعات کار خود اختیار لازم را بدست می آورند. افزایش کنترل و انعطاف پذیر ساعات کار دارای مزایایی است. از جمله اینکه اجازه می دهد تا کارکنان به کارهای شخصی خود سر و سامان بدهند.

هدف گذاری

مدیران که در برانگیختن کارمندان موفق می باشند اغلب محیط را به گونه ای می سازند که هدفهای مناسبی برای ارضای نیازها در آن محیط وجود داشته باشد.

اشتراک مساعی

کارکنان در هر رده سازمانی می توانند در تصمیم گیریهای مربوط به شغل خود شرکت کنند. آنها ممکن است با توجه به تخصص و تجربه ای که درباره شغل خود دارند، قادر باشند تصمیمهایی برای افزایش بهره وری بگیرند. در نتیجه، اشتراک مساعی منجر به انگیزش می شود. علاوه بر این، اشتراک مساعی یک وسیله شناخت و قدردانی از کارکنان می باشد.

اصلاح رفتار

در این نگرش اعتقاد بر این است که تقویت رفتار مطلوب سبب تکرار آن می شود. هر چه تقویت مثبت به زمان و وقوع رفتار نزدیکتر باشد، احتمال تکرار رفتار بیشتر است. به سبب وجود فاصله زمانی بین رفتار مطلوب و عامل تقویت کننده مانند پول، دانشمندان علوم رفتاری استفاده از تقویت کننده های دیگری از قبیل تحسین کردن، شناخت و قدردانی کردن و سایر روش های کلامی را توصیه کرده اند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳، صفحه ۴۱۴).

عدالت در پرداختها

بطور کلی کارکنان، کوششها و پاداش های خودشان را برای کار مشابه، با کوشش ها و پاداش های دیگران مقایسه می کنند. به عبارت دیگر بر مبنای این تئوری، همه ما داده های خودمان به سازمان (مانند تجربه، تحصیل، کوشش) با آنچه از سازمان دریافت می داریم (مانند حقوق، مزایا و پاداش) با اشخاص دیگری که در سازمان کار می کنند مقایسه کرده و اگر برابر باشد احساس برابری می کنیم (استیفن پی رابینز، ۱۳۷۷، صفحه ۴۰۷).

جمع بندی

از آنجا که یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگزیر می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند. برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد.

همچنین ایجاد انگیزش در کارکنان سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران است و در این زمینه هر قدر افراد نیازهای ارضا شده بیشتری داشته باشند، رفتارهایشان عقلایی تر و منطقی تر خواهد شد. پس یکی از وظایف مهم سازمانها شناخت راههای ایجاد و تقویت انگیزش در آنان است. بر اساس تلاشهای محققان حوزه مدیریت و سازمان برنامه های انگیزشی به نسبت خوبی برای حل این مشکل ارائه شده اند که معرفی مختصر آنان هدف اصلی این مقاله بود.

منابع و ماخذ

۱-Williams, A. and R. Janatan (۲۰۰۳). "A Dictionary of Organizational Behavior".New York: Mc Grew Hill .

۲-Nichelson, N. (۲۰۰۱). "The Best Practices of Organizational Behavior ." Blackwell Business Publisher, United States of America.

۳- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، نشرنی، تهران.

۴- ریو، جان مارشال (۱۳۷۸)، انگیزش و هیجان، ترجمه یحیی سید محمدی، نشر ویرایش، بهار، تهران.

۵- رابینز، استیفن، پی. (۱۳۸۱)، مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربرها، ترجمه اعرابی و پارسایان،

موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران.

۶- مورهد، گرگور و نیکی گریفین (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمارزاده، نشر مروارید، تهران.