

به نام آنکه جان را فکرت آموخت



مفاهیم انگیزش و کاربرد آن

مفاهیم انگیزش

انگیزش در مدیریت رفتار سازمانی نقش حیاتی در افزایش بهره‌وری، رضایت کارکنان و موفقیت سازمان دارد. برخی از مهم‌ترین دلایل اهمیت انگیزش عبارتند از:

- افزایش بهره‌وری: کارکنان با انگیزه، عملکرد بهتری دارند و تلاش بیشتری برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌کنند.
- بهبود رضایت شغلی: انگیزش باعث افزایش رضایت کارکنان از محیط کار و کاهش نرخ ترک شغل می‌شود.
- تقویت تعهد سازمانی: کارکنان با انگیزه، احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند و در جهت موفقیت آن تلاش می‌کنند.

تفاوت میان انگیزه و انگیزش ظریف اما مهم است در ادامه به تعریف برخی از این اصطلاحات می‌پردازیم

انگیزاننده **Motivator / Stimulus** یک عامل محرک

است. این عامل ممکن است درونی یا بیرونی باشد. مثلاً «جریمهٔ تأخیر در حضور»

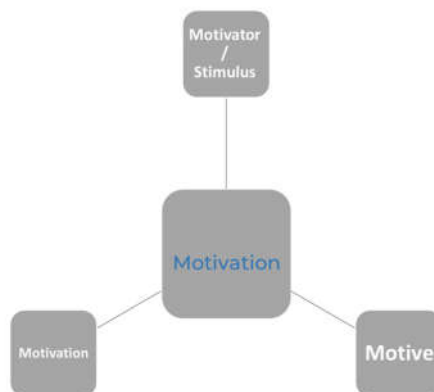
انگیزه **Motive** حاصل انگیزاننده‌هاست. انگیزاننده‌ها

می‌توانند انگیزهٔ ما را برای کار یا هدف مشخصی افزایش دهند. مثلاً ممکن است پول برای شما انگیزاننده باشد.

انگیزش **Motivation** معمولاً به فرایندهای مربوط به ایجاد

انگیزه اشاره دارد. مثلاً وقتی می‌گویند نظریه‌های انگیزش (Motivation Theories) منظور همهٔ نظریه‌هایی است که به نوعی به بحث انگیزاننده‌ها و انگیزه‌ها و تأثیر آن‌ها بر انتخاب‌ها و رفتارها و اهداف ما می‌پردازند.

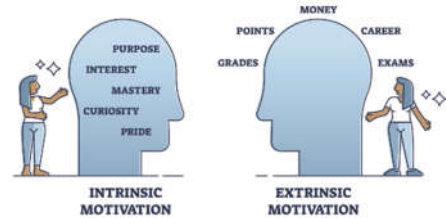
انگیزش به معنای نیرویی است که فرد را به عمل و تلاش برای دستیابی به اهداف خاص سوق می‌دهد. این مفهوم در روانشناسی و علوم رفتاری به دو دسته اصلی تقسیم



۱- انگیزش درونی Intrinsic Motivation

تعریف: انگیزه‌ای که از درون فرد ناشی می‌شود و به خاطر علاقه، لذت یا رضایت شخصی انجام می‌شود.

- مثال: مطالعه یک کتاب به خاطر علاقه به موضوع آن.



۲- انگیزش بیرونی Extrinsic Motivation

تعریف: انگیزه‌ای که به واسطه عوامل خارجی مانند پاداش‌ها یا فشارهای اجتماعی ایجاد می‌شود.

- مثال: انجام کارها برای دریافت نمره خوب یا پاداش مالی.

فرایند اصلی انگیزش

انگیزش به فرآیندهایی مانند نیاز، شناخت، هیجان، و رویدادهای بیرونی گفته می‌شود که به رفتار، نیرو و جهت می‌دهند. نیازها با شرایط درونی فرد که برای ادامه زندگی و رشد و سلامتی ضروری است، مرتبط هستند. شناخت، عقاید، باورها، و رویدادهای ذهنی، انتظارات و خودپنداره را شامل می‌شود



نخستین نظریه های انگیزش

علی رغم وجود نظریه های جدید به دو دلیل باید نخست این سه نظریه را بدانیم

- ۱- آنها سنگ بنای نظریه هایی هستند که در این سالها ارائه شده اند
- ۲- در مرحله عمل و در سازمانها ، مدیران برای توجیه انگیزه کارکنان خود از این نظریه های و اصطلاحات فنی مربوط به آن استفاده میکنند



هرم مازلو - سلسله مراتب نیازهای انسان

شاید درست این باشد که بگوییم نظریه سلسله مراتب نیازها که بوسیله آبراهام مازلو ارائه شد از مشهورترین نظریه های انگیزش است

هرم مازلو، که توسط آبراهام مازلو روانشناس انسان گرا مطرح شد، سلسله مراتب نیازهای انسانی را توضیح می دهد. این نظریه بیان می کند که انسان ها برای رسیدن به خودشکوفایی، باید ابتدا نیازهای اساسی تر خود را برآورده کنند. این هرم شامل پنج سطح است:

۱. نیازهای فیزیولوژیکی: شامل نیازهای اساسی مانند غذا، آب، هوا، خواب و سرپناه.
۲. نیازهای امنیتی: شامل امنیت جانی، مالی، شغلی و خانوادگی.
۳. نیازهای اجتماعی: شامل احساس تعلق، دوستی، عشق و ارتباطات اجتماعی.
۴. نیاز به احترام: شامل عزت نفس، اعتماد به نفس، احترام از سوی دیگران و موفقیت.
۵. نیاز به خودشکوفایی: شامل دستیابی به پتانسیل های فردی، خلاقیت و رشد شخصی.

سلسله مراتب نیازهای مازلو



❖ نیازهای فیزیولوژیک (Physiological needs)

نیازهای فیزیولوژیک، برای همه‌ی ارگانیسم‌ها وجود دارند. نیازهایی که به حفظ وضعیت بیولوژیک ارگانیسم و بقا آن کمک می‌کنند.

غذا، آشامیدنی‌ها، خواب، اکسیژن، سرپناه و رابطه‌ی جنسی در این گروه قرار می‌گیرند.

اگر نیازهای فیزیولوژیک برای مدت نسبتاً طولانی تأمین نشوند، فرد برای تأمین نیازهای دیگر برانگیخته نخواهد شد.

❖ نیازهای مربوط به امنیت (Safety needs)

این نیازها به ارگانیسم کمک می‌کنند تا بتواند دنیایی منظم، پایدار و قابل پیش‌بینی در اطراف خود ایجاد کند.

نبودن شرایط پایداری و ثبات، می‌تواند به اضطراب و حس ناامنی منتهی شود.

تأمین نشدن نیازهای مربوط به امنیت، باعث می شود که فرد، بخش مهمی از زمان و انرژی خود را به این سطح از هرم نیازها اختصاص دهد و انرژی و انگیزه ی کمتری برای پرداختن به لایه های بالاتر باقی بماند.

❖ نیاز به عشق و تعلق (Belonging and love needs)

پس از تأمین نیازهای فیزیولوژیک و نیازهای مربوط به امنیت، نیاز به عشق و تعلق خاطر، برانگیخته می شود.

فرد به جستجوی روابط نزدیک و صمیمی برمی خیزد و می کوشد خود را به گروه های مختلف (خانواده، گروه های حرفه ای، همسایگان، گروه رفقا و دوستان و مانند این ها) نسبت دهد.

❖ نیازهای مربوط به «احترام به خود» (Self-esteem needs)

احترام به خود، در قالب دو نیاز مختلف نمایان می شود:

میل به کسب احترام از سوی دیگران (پذیرش اجتماعی، موقعیت اجتماعی، پرستیژ و مانند این ها)

احترام خودم به خودم (توضیحات مزلو در این بخش، بسیار به مفهوم عزت نفس نزدیک است)

❖ نیاز به خودشکوفایی (Self-actualization needs)

اگر همه ی نیازهای لایه های قبل، تأمین شوند، نیازهای مرحله ی خودشکوفایی فرصتی برای ظهور و بروز پیدا می کنند؛ البته به شرطی که خود فرد هم در این جا خودشکوفایی را آگاهانه انتخاب کند.

مزلو دو نیاز دیگر را نیز شناسایی کرده که آن ها را جدای از هرم اصلی شرح می دهد و البته معتقد است که آن دو نیاز، با لایه های مختلف هرم نیازها نیز در تبادل و تعامل هستند.

نیاز به دانستن همان چیزی است که ما در کودکان، در قالب کنجکاوی می بینیم و در بزرگسالی شکل های متنوع دیگری نیز پیدا می کند.



نیاز به فهمیدن یک لایه بالاتر است. لایه‌ای که دیگر دانستن برایمان کفایت نمی‌کند و این سوال هم مطرح می‌شود که چرا چنین شده است یا چرا این وضعیت وجود دارد؟

توضیح تکمیلی: برخی این دو نیاز را (دانستن و فهمیدن) به عنوان نیازهای شناختی (Cognitive needs) در سطح ششم هرم مزلو قرار می‌دهند (البته خود مزلو تأکید فراوانی بر یکپارچگی‌های موجود در وجود انسان کرده و ترجیح می‌دهد این نیازها را در کنار نیازهای قبلی و نه الزاماً پس از ارضاء همه‌ی آنها قرار دهد).

دسته‌بندی دوگانه‌ی مزلو – گروه B و D

مزلو نیازهای انسان را به دو دسته‌ی کلی تقسیم کرده که مشابه آن در کار دانشمندان دیگر هم مشاهده می‌شود.

او گروهی از نیازها را از جنس جبران کمبود یا Deficiency Needs می‌داند. نیازهایی که باید تأمین شوند و اگر تأمین نشوند، می‌توان آن‌ها را نوعی کمبود (در مقایسه با زندگی طبیعی و متعارف) در نظر گرفت.

چهار سطح اولیه‌ی نیازها (فیزیولوژیک، امنیت، تعلق و احترام) در گروه D قرار می‌گیرند.

اما سطح پنجم، مربوط به بودن و رشد انسان است و مزلو از آن با عنوان Growth-needs و نیز Being-needs یاد می‌کند. نیاز به خودشکوفایی در گروه B قرار می‌گیرد.

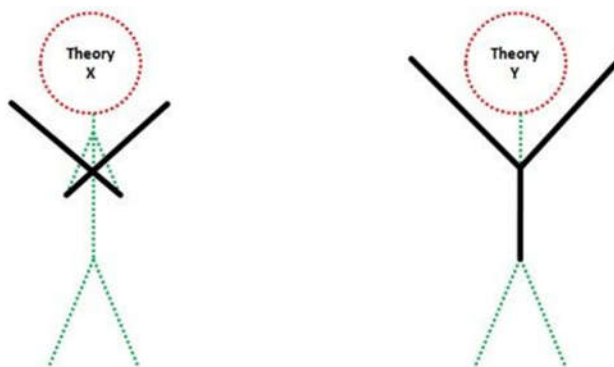
این تقسیم‌بندی دوگانه را هم باید بسیار جدی بگیریم. چون اگر بحث رشد و نیاز به تعالی و شکوفایی دغدغه‌ی مزلو نبود، دیگر

حرف او نسبت به دیدگاه‌های گذشتگان، نکته‌ی تازه‌ای نداشت و لازم نبود مزلو به نظریه‌پردازی در این زمینه مشغول شود.



نظریه X و Y در مدیریت | داگلاس مک گرگور

داگلاس مک گرگور نظریه پرداز مدیریت، مدرس هاروارد و MIT (مدرسه‌ی اسلون) و همین‌طور شاگرد و پیرو آبراهام مزلو بود. با توجه به دغدغه‌های مزلو درباره‌ی «نگاه انسانی به انسان‌ها» و «خودشکوفایی به عنوان رأس هرم نیاز انسان‌ها» قاعداً می‌توانید حدس بزنید که مک‌گرگور هم به این موضوعات علاقه‌مند شد.



با وجودی که در نیمه‌ی قرن بیستم، چند دهه از مرگ فردریک تیلور می‌گذشت، اما هنوز مدیریت علمی به سبک تیلور در میان مدیران رواج داشت. تصور بسیاری از مدیران این بود که به کارمند و کارگر باید مانند یک روبات مکانیکی نگاه کرد و کوشید که این روبات، به بهترین شکل در خدمت سازمان و کسب و کار باشد.

باید پیوسته مراقب کارمندا و کارگران باشیم و آن‌ها را کنترل کنیم و همه‌ی ابزارهای کنترلی را به‌کار بگیریم تا آن‌ها از زیر کار فرار نکنند و برای انجام وظایف خود وقت بگذارند.

مک‌گرگور دیدگاه سنتی به انسان در محیط کار را دیدگاه X نامید. مدیرانی که مدل ذهنی آن‌ها به نگرش X نزدیک است، گزاره‌های زیر را می‌پسندند و قبول دارند:

- بیشتر انسان‌ها از زیر کار در می‌روند و سعی می‌کنند تا حد ممکن کمتر کار کنند.
- در مورد بیشتر انسان‌ها، اگر می‌خواهید خروجی مطلوب داشته باشند باید از نزدیک بر کار آن‌ها نظارت کنید.
- اکثر انسان‌ها ترجیح می‌دهند که دقیق و جزء‌به‌جزء به آن‌ها بگویید که چه کاری باید انجام دهند (تا این‌که خودشان بخواهند فکر کنند و تشخیص بدهند که چه کاری مناسب است).
- اکثر انسان‌ها ابتکار عمل چندانی ندارند و اگر کاری مشخصاً از آن‌ها خواسته نشود، دست به اقدام نمی‌زنند.
- اکثر کارکنان چندان بلندپرواز نیستند و اهداف بلندپروازانه ندارند.
- اگر از کارمندا بخواهید که در حل مسئله‌ها و تصمیم‌گیری‌ها کمک کنند، اکثر آن‌ها حرف خاصی برای گفتن ندارند.

• ذات انسان از کار بیزار است.

• اکثر انسان‌ها روی رفتار و انگیزه‌های خود کنترل ندارند و کنترل بیرونی می‌تواند موثرتر باشد.

• به بیشتر کارمندان نمی‌شود اعتماد کرد.

• اکثر کارکنان ترجیح می‌دهند دیگران برایشان هدف‌گذاری کنند.

• بیشتر آدم‌ها کار می‌کنند که خرج زندگی‌شان را در بیاورند و قبض‌هایشان را پرداخت کنند، نه این‌که دنبال خلاقیت و حل مسئله و فعالیت‌های این‌چنینی باشند.

• اکثر کارمندان چندان به اهداف سازمان‌شان توجه ندارند و به آن‌ها فکر نمی‌کنند.

• اگر پیش‌فرض‌های تئوری X را قبول داشته باشیم، قاعدتاً رفتارهای زیر را در مدیریت کارکنان می‌پسندیم:

• بهتر است رفتار کارکنان به شکل دقیق کنترل شود. به این منظور بهتر است کارهای بزرگ به مجموعه‌ای از کارهای کوچک‌تر تقسیم شوند و جزء به جزء ابلاغ‌شده و کنترل شوند.

• در کار تولید، باید فرایندها به شکلی دقیق تعریف شوند و همه به اجرای این فرایندها وفادار باشند.

• تجهیزات محیط کار باید به شکلی طراحی شوند که سرعت و شیوه‌ی عملکرد کارکنان را کنترل کنند و آزادی عمل کمتری در اختیار کارکنان قرار بگیرد.

• باید اطلاعات محدودی در اختیار کارمندان و کارکنان قرار بگیرد: حداقل اطلاعات ممکن. فقط در حدی که کارشان راه بیفتد.

• باید برای همه‌ی منابعی که در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد، به شکل دقیق بودجه‌بندی شود و مشخص شود که چه منابعی دارند و این منابع را برای چه کارهایی صرف می‌کنند.

• باید دامنه‌ی اختیاراتی که به کارکنان داده می‌شود محدود باشد.

• اگر واقعاً می‌خواهید کار پیش برود، این مدیر است که باید تصمیم بگیرد.

• نباید اجازه بدهید که کارکنان، خودشان برای کارهایشان استاندارد تعریف کرده و هدف‌گذاری کنند. چون آن‌ها هدف‌ها و استانداردهای دست‌پایین را تعیین خواهند کرد.

• خبرهای بد سازمانی را نباید به کارکنان بدهید. آن‌ها فقط دوست دارند خبرهای خوب را بشنوند [اصلاً چرا باید مهمی خبرها را بدانند؟]

• باید مدام مهلت‌ها را به کارمندان یادآوری کنی، وگرنه آن‌ها را فراموش خواهند کرد.

• مدام باید کارمندان را کنترل کنی و ببینی چه کار می‌کنند.

تئوری Y چه می‌گوید؟

حرف مک‌گروگر این بود که چنین نگاهی الزاماً درست نیست و می‌توان به شکل دیگری هم به انسان‌ها نگاه کرد. قرار نیست همه‌ی انسان‌ها را «گریزان از کار» و «تنبل» و «بی‌میل به فعالیت» در نظر بگیریم و بر این اساس، بیشترین کنترل‌ها را اعمال کنیم.

او مجموعه‌ی دیگری از نگرش‌ها و باورها را به عنوان تئوری Y مطرح می‌کند و می‌گوید که از این دریچه هم می‌شود به انسان‌ها نگاه کرد:

• بسیاری از کارکنان، جستجوی فرصت‌های نو و تازه را به فرو رفتن در لاک امنیت ترجیح می‌دهند.

• اکثر آدم‌ها اهل تصویرپردازی و خلاقیت هستند. اگر این ویژگی‌ها را بروز نمی‌دهند به خاطر کنترل‌ها و نظارت‌های سفت و سختی است که بر آن‌ها اعمال می‌شود.

• اکثر آدم‌ها به جای این‌که دنبال شرایط کاری امن باشند، ترجیح می‌دهند دست‌شان بازتر باشد و مسئولیت بیشتری بر عهده‌شان قرار بگیرد.

• اکثر کارکنان ترجیح می‌دهند خودشان بر کار خودشان نظارت کنند، تا این‌که کس دیگری دائماً مراقب و ناظرشان باشد.

• برای بیشتر انسان‌ها، کار هم یک فعالیت طبیعی است، درست مثل تفریح و استراحت.

• اکثر آدم‌ها دنبال این هستند که مسئولیتی بر شانه‌هایشان باشد.

• بسیاری از انسان‌ها در حد قابل ملاحظه‌ای بلندپروازند.

• پیشنهادها و ایده‌های کارکنان غالباً می‌تواند مفید باشد و به کار بیاید.

• آدم‌ها به طور میانگین علاقه دارند که خودشان به خودشان جهت بدهند و خودشان فعالیت‌هایشان را کنترل کنند.

• آدم‌ها دوست دارند کارشان معنا داشته باشد.

• در محیط فعالیت صنعتی، پول اصلی‌ترین انگیزاننده نیست.

• متوسط آدم‌ها را می‌توان قابل اعتماد فرض کرد.

طبیعی است اگر چنین نگرشی داشته باشیم، رفتارهایمان هم متفاوت خواهد بود. در میان مدیرانی که تئوری Y را می‌پذیرند، رفتار زیر بیشتر مشاهده می‌شود:

• برای انگیزه دادن به کارکنان، باید یک رابطه‌ی دوطرفه‌ی مبتنی بر اعتماد میان آن‌ها وجود داشته باشد.

• باید کارکنان را تشویق کرد که ایده‌ها و افکار و پیشنهادات خود را مطرح کنند.

• باید در هر شغلی، فعالیت‌های معناداری را گنجانند تا کارکنان احساس بهتری به شغل خود داشته باشند.

• باید کارکنان را تشویق کرد که در فرایند تصمیم‌گیری در واحدها و دپارتمان‌های خودشان مشارکت داشته باشند.

• وقتی می‌خواهیم برای کارکنان هدف‌های عملکردی تعریف و تعیین کنیم، باید خود آن‌ها را هم در این کار مشارکت

دهیم.

• باید اختیار را به شکل گسترده و وسیع در سطح سازمان و کسب و کار تفویض کرد (تفویض اختیار یعنی چه؟)

• اهداف خرد و کلان سازمان و کسب و کار را باید با کارکنان و کارمندا در میان گذاشت.

• باید گفتگو و تعامل با کارکنان در همه‌ی سطوح سازمان تشویق شود.

• باید کنترل بیرونی را به حداقل ممکن رساند.

• ساختارهای سازمانی باید تا حد امکان غیرمتمرکز باشند.

• باید کارکنان را تشویق کنیم که ایده‌ها و نبوغ خود را در فعالیت‌ها به کار بگیرند.

• مدیران باید تا حد امکان، بیشترین میزان اطلاعات را در اختیار کارکنان خود قرار دهند و سطح اطلاعات آن‌ها را به اطلاعات خودشان نزدیک کنند.

نظریه دو عاملی هرزبرگ

در نگاه اول به نظر می‌رسد که اگر عامل X رضایت ایجاد کرده باشد، باید عکس عامل X هم در نارضایتی نقش ایفا کند. مثلاً اگر رفتار بد مدیریت، نارضایتی ایجاد کرده، باید رفتار خوب مدیریت هم، عامل ایجاد رضایت بوده باشد.

یا مثلاً اگر حقوق کم، نارضایتی ایجاد کرده، باید افزایش حقوق هم، روی رضایت شغلی تأثیر مثبت گذاشته باشد.

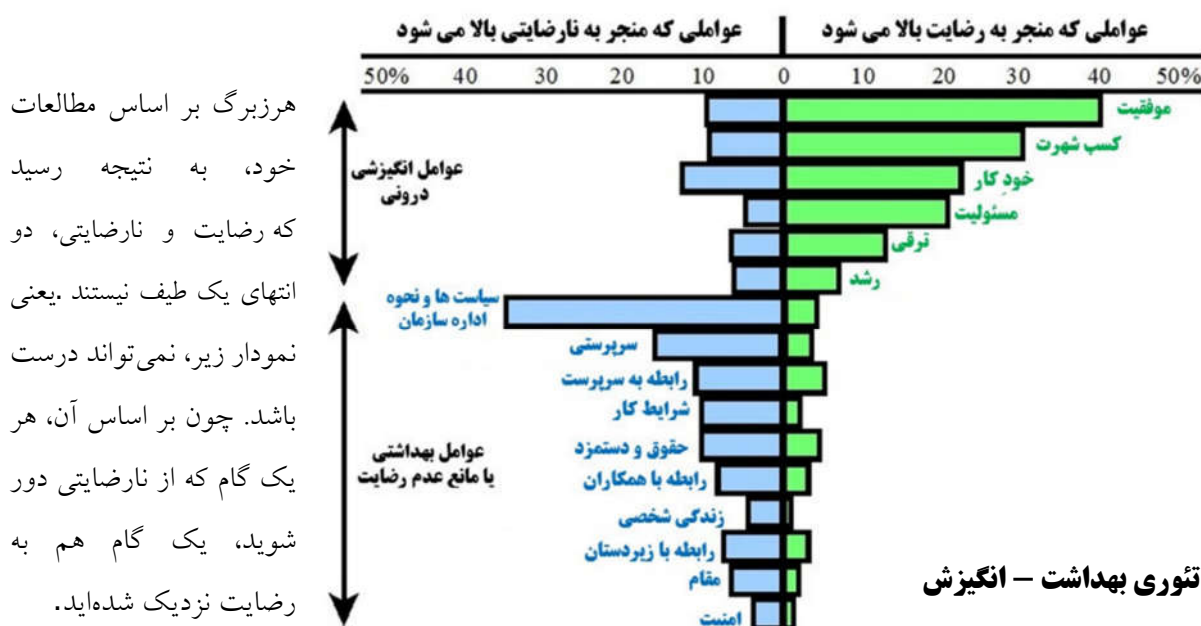
اما با کمال تعجب، هرزبرگ متوجه شد که عواملی که رضایت را افزایش می‌دهند، با عواملی که نارضایتی را کاهش می‌دهند، از یک خانواده نیستند.

به این مثال ساده توجه کنید:

فرض کنید سرویس بهداشتی شرکت خراب شده و همه‌ی کارکنان ناراحت و نارضاضی هستند.

شما با تعمیر سرویس بهداشتی، نارضایتی آن‌ها را از بین برده‌اید. اما از بین بردن نارضایتی، به این معنا نیست که در آن‌ها رضایت شغلی هم ایجاد کرده‌اید.

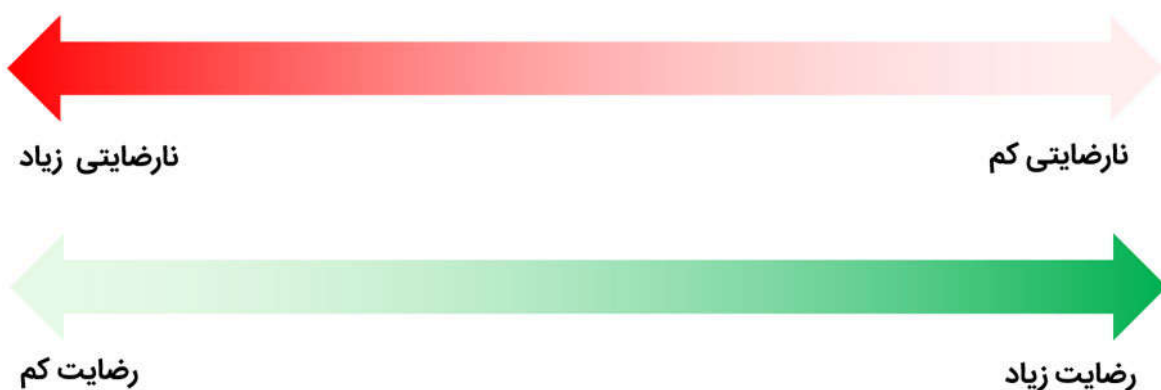
برای ایجاد رضایت، باید کارهای دیگری انجام دهید و ایده‌های متفاوتی را به کار بگیرید.





هرزبرگ تئوری رضایت شغلی خود را بر این پایه قرار داد که رضایت و نارضایتی، دو مفهوم مستقل هستند.

در واقع وقتی از رضایت شغلی کارکنان حرف می‌زنید، باید دو طیف مستقل را به صورت زیر در نظر بگیرید:



بعضی کارها، سطح نارضایتی را تغییر می‌دهند و بعضی دیگر، سطح رضایت را کاهش یا افزایش می‌دهند. اما این دو، به یکدیگر وابسته نیستند.

مثلاً وقتی شما سرویس بهداشتی شرکت را تعمیر می‌کنید، کارکنان روی طیف قرمز رنگ، کمی در جهت نارضایتی زیاد به نارضایتی کم (از چپ به راست) حرکت می‌کنند. اما موقعیت آن‌ها روی محور رضایت، تغییر نمی‌کند.

هرزبرگ، مجموعه عواملی را که می‌توانند نارضایتی را کم و زیاد کنند، عوامل بهداشتی (Hygiene Factors) نامید. در مقابل، عواملی را که می‌توانستند روی سطح رضایت تأثیر بگذارند، با عبارت عوامل انگیزشی (Motivating Factors) توصیف کرد.

او به نتیجه رسید که عوامل بهداشتی، غالباً به محیط شغل و عوامل انگیزشی به محتوای شغل مربوط هستند.

مفاهیم انگیزش و کاربرد آن

محتوای شغل (Job Content) یعنی آن چه واقعاً به عنوان شغل انجام می دهید:

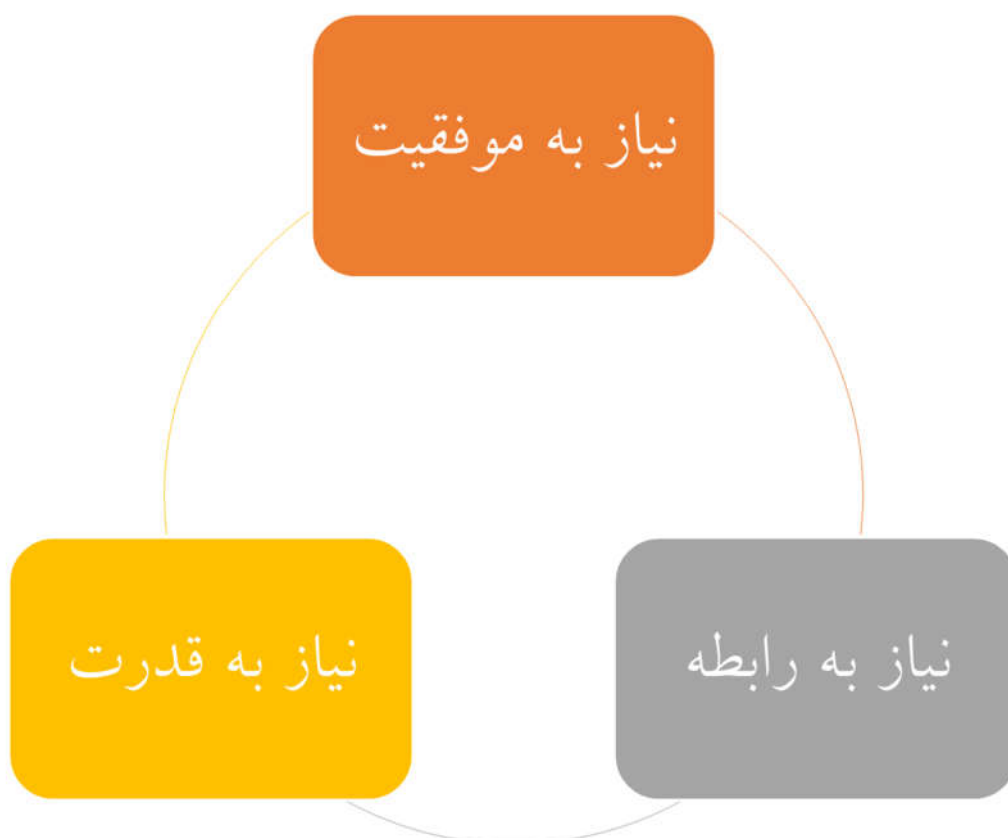
- چه وظایفی بر عهده‌ی شماست؟
- چقدر اختیار دارید؟
- تنوع فعالیت‌های شما چقدر است؟
- شغل‌تان چقدر معنا دارد؟
- شغل‌تان چقدر اهمیت دارد؟
- چقدر در این شغل، جای پیشرفت می‌بینید؟

محیط شغل (Job Context) به معنای فاکتورهای بیرونی است:

- چقدر به شما حقوق می‌دهند؟
- شرایط فیزیکی محیط کار شما چگونه است؟
- مدیرتان چه برخوردی با شما دارد؟
- امنیت شغلی در کسب و کار شما چگونه است؟
- رابطه‌تان با سایر همکاران چگونه است؟

تئوری مبنی بر نیازهای سه گانه

مک کللند با مطالعات متعددی که انجام داده، سه نیاز اصلی را در انسان‌ها شناسایی کرده و معتقد است که هر یک از ما، این سه نیاز را به میزان متفاوتی درون خود حس می‌کنیم و به واسطه‌ی آن‌ها برانگیزه می‌شویم:



نیاز به موفقیت یا Need for Achievement

مک کللند توضیح می‌دهد که چنین افرادی، کار فردی را به کار تیمی ترجیح می‌دهند چون در کار تیمی، ممکن است عملکرد ضعیف دیگران، به مانعی برای موفق‌شان تبدیل شود.

فرد، دوست دارد مدام و پیوسته برای خود هدف گذاری کرده و با تلاش و کوشش به اهدافی که تعیین کرده دست پیدا کند.

نیاز به موفقیت، به این معناست که فرد میل دارد یک فعالیت را بهتر و کاراتر از همه کسانی که پیش از او آن کار را انجام داده اند، انجام دهد.

نیاز به رابطه Need for Affiliation

کسانی که نیاز به رابطه‌سازی در آن‌ها قوی است، همواره در پی کسب تأیید دیگران هستند و به این منظور، پیوسته به انتظارات و خواسته‌های دیگران توجه می‌کنند و می‌خواهند آن‌ها را برآورده کنند.

به سادگی می‌توانید حدس بزنید که چنین افرادی، از تعارض اجتناب می‌کنند و سعی می‌کنند حتی با عقب‌نشینی از خواسته‌های منطقی خود، نظر دیگران را تأمین کنند.

افرادی که nAff در آن‌ها قوی است، مراقب هستند که تصویر خوبی از آن‌ها در ذهن دیگران ساخته شود و به این منظور، به همه شکل و در هر شرایطی، می‌کوشند از دیگران پشتیبانی و حمایت کنند.

نیاز به قدرت یا Need for Power

نیاز به قدرت، به این معنا است که فرد میل دارد روی دیگران قدرت و نفوذ داشته و بتواند روی آن‌ها تأثیرگذار باشد.

این افراد، معمولاً در ارتباط خود با دیگران، می‌کوشند از ابزارهای متقاعدسازی استفاده کنند؛ در جلسات، بیشتر اظهارنظر می‌کنند و می‌کوشند دیگران را مجاب کنند که دیدگاه‌هایشان را بپذیرند؛ و از این‌که دیگران را به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف و برنامه‌ها، بسیج می‌کنند رضایت دارند.

نظریه تعیین هدف

قصد یا اراده فرد یا سازمان را (که به صورت هدف تعیین می شود) می توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد

تأمین هدفهای خاص و مشکل منجر به بازدهی در سطح بالا می شود

اگر عواملی چون توانایی و پذیرفتن هدف ثابت بمانند ، ما همچنین می توانیم مدعی شویم که هر چقدر این هدف ها مشکل تر باشد سطح عملکرد عالی تر خواهد بود

پنج اصل تئوری تعیین هدف

وضوح، یک هدف باید مشخص و روشن باشد

در حالی که هدف همیشه باید ماهیت واقعی داشته باشد ، اما باید همچنان شما را به چالش بکشد.

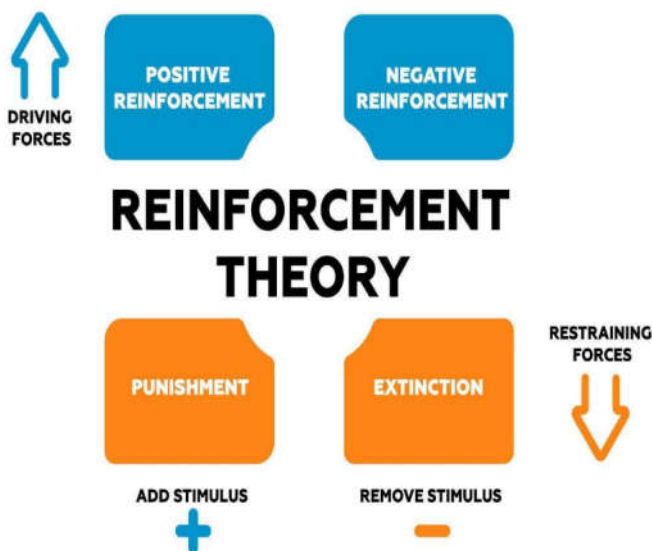
هدف شما باید نتیجه مثبتی داشته باشد خریدی که باعث می شود شما به دنبال آن باشید

شما باید در طول مراحل بازخورد دریافت کنید، و به شما کمک می کند هدف خود را در مسیر خود قرار دهید.

اگر هدف پیچیده است و انجام آن مدتی طول می کشد، ممکن است بهتر باشد در طول مسیر آن را به اهداف کوچکتر تقسیم کنید

تئوری تقویت رفتار Reinforcement theory

تئوری تقویت رفتار نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است



نظریه پردازان تئوری تقویت رفتار نوع رفتار را به عنوان عاملی می دانند که محیط سبب آن می باشد

رویداد های درونی فرد یا افراد مورد توجه این نظریه پردازان نیست . آنچه موجب کنترل رفتار می شود عامل تقویت کننده می باشد (یعنی نوع رفتاری که واکنش یا پاسخی عالی در پی داشته باشد به احتمال زیاد تکرار می شود)

رفتار فرد تابعی از پیامدهای آن است. بر اساس “قانون اثر” است، یعنی رفتار فرد با پیامدهای مثبت تمایل به تکرار دارد، اما رفتار فرد با پیامدهای منفی تمایل به تکرار ندارد.

نظریه تقویت رفتار، وضعیت درونی فرد را نادیده می گیرد، یعنی احساسات و انگیزه های درونی افراد توسط اسکینر نادیده گرفته می شود. این تئوری کاملاً بر روی اتفاقی که برای یک فرد در هنگام انجام کاری می افتد تمرکز می کند. بنابراین، از نظر اسکینر، محیط بیرونی سازمان باید به گونه ای موثر و مثبت طراحی شود که انگیزه کارکنان را ایجاد کند. این نظریه ابزاری قوی برای تحلیل مکانیسم کنترل رفتار افراد است. با این حال، بر علل رفتار افراد تمرکز نمی کند.

مدیران برای کنترل رفتار کارکنان چه می کنند ؟

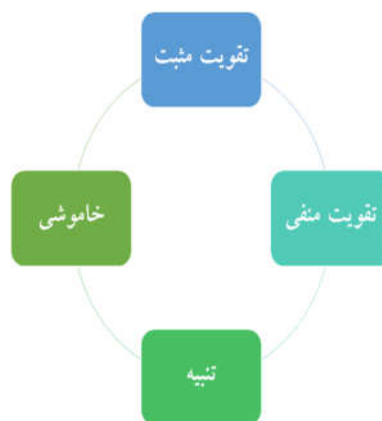
مدیران برای کنترل رفتار کارکنان از روش های زیر استفاده می کنند

تقویت مثبت - این به معنی دادن پاسخ مثبت زمانی است که یک فرد رفتار مثبت و ضروری از خود نشان دهد.

تقویت منفی - این به معنای پاداش دادن به کارمند با حذف پیامدهای منفی / نامطلوب است

تنبيه - به معنای حذف پیامدهای مثبت است تا احتمال تکرار رفتار نامطلوب در آینده کاهش یابد

خاموشی - به معنای عدم وجود تقویت کننده است. به عبارت دیگر، انقراض به معنای کاهش احتمال رفتار نامطلوب با حذف پاداش برای آن نوع رفتار است



نظریه برابری

نظریه برابری یا Equity Theory یکی از مدل‌های نظری در زمینه رفتار سازمانی و انگیزش است که توسط جان آدامز (John Stacey Adams) در دهه ۱۹۶۰ معرفی شد. نظریه برابری (Equity Theory) مفهومی است که در آن افراد می‌خواهند نسبت نتایجشان تقریباً معادل با نسبت یک شخص مرجع یا یک گروه باشد. اگر این نسبت مساوی نباشد، پاسخ‌های احساسی رخ می‌دهد که منجر به ترمیم برابری به خودی خود می‌شود.

بر اساس این نظریه، انسان با مقایسه ورودی و خروجی خود با دیگر افراد در همان سازمان یا سازمان‌های دیگر، انگیزه و رضایت خود را در انجام یک کار مشخص می‌کند.

مراجع مورد مقایسه در نظریه برابری

در نظریه برابری مرجع یا چیز که فرد خود را با آن مقایسه می‌کند از اهمیت زیادی برخوردار است

دیگران: دوستان، همسایگان، همکارانی هستند که کارهای مشابه در همان سازمان انجام می‌دهند

سیستم: سیاست‌های سازمان در مورد پرداخت حقوق و پاداش و شیوه اجرای این سیاست‌ها

خود: محاسبه داده‌ها با ستاده‌های فردی



افرادی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند، ممکن است به روش‌های زیر اقدام کنند

۱- از میزان فعالیت خود می‌کاهند

۲- به گونه‌ای رفتار می‌کنند که دیگران را تشویق به کم‌کاری کنند

۳- می‌کوشند تا از میزان مصرف خود (داده‌ها) و بازدهیها بکاهند

۴- مرجع یا آنچه را که شخص خود را با آن مقایسه می‌کند، تغییر دهد

۵- سازمان را ترک می‌کنند

نظریه انتظار

نظریه انتظار بر این فرض استوار است که اگر فرد باور داشته باشد که تلاش‌هایش منجر به عملکرد بالاتر و در نتیجه پاداش‌های بهتر می‌شود، انگیزه بیشتری برای تلاش بیشتر خواهد داشت. اگر بخواهیم یک تعریف کوتاه از نظریه ی انتظار ارائه بدهیم، باید بگوییم انگیزه یا تمایل به انجام یک کار به دو عامل اصلی بستگی دارد.

اول اینکه انتظار داریم آن کار چه نتیجه ای را بدنبال داشته باشد

و دوم اینکه چقدر آن نتیجه برایمان جذابیت دارد.

نظریه ی انتظار آقای روم دارای سه بخش اصلی است و از نظر ایشون انگیزه ی کارکنان به این سه گانه مربوط می شود و در نهایت حاصل این سه، انگیزه را ایجاد می کند.

اولین عامل که ارزش (Valence) نام دارد درباره ی میزان پاداشی است که فرد می خواهد.

دومین عامل مهم انتظار یا توقع (Expectancy) فرد است که احتمال می دهد این تلاشی که انجام می دهد آیا به عملکرد مورد نظر می رسد یا خیر

سومین عامل در انگیزه ی کارکنان رو هم ابزار

(Instrumentality) نامیده است. در ابزار، به این می پردازد که آیا این اعتقاد برای فرد پیش آمده است که اگر من عملکرد خوبی داشتم به پاداش برسم یا خیر.



الگوی ساده انتظار



میزان انگیزش فرد برای انجام یک کار (تلاش) به این موضوع بستگی دارد که به باور وی، انجام و موفقیت در کار تا چه اندازه میسر و ممکن است

چهار گام اصلی در نظریه انتظار

- نخست کار مزبور چه پاداش یا نتیجه ای برای فرد به بار می آورد؟
- دوم کارکنان پیامد ها و نتایج کار تا چه اندازه مهم میدانند؟
- سوم فرد برای اینکه به این نتیجه های مهم برسد چه نوع رفتاری را باید در پیش گیرد؟
- چهارم از شخصی درخواست انجام کاری می شود، فرد مزبور شانس و اقبال خود را در انجام آن کار چقدر می داند؟

بنابراین، نظریه انتظار بر سه رابطه زیر تمرکز دارد

رابطه تلاش-عملکرد: این رابطه درباره ی اینکه چقدر محتمل است تلاش کارمند در ارزیابی عملکردش شناسایی و فهمیده شود صحبت می کند.

رابطه عملکرد-پاداش: در مورد اینکه تا چه حد کارمند مطمئن است، ارزیابی عملکرد خوب، منجر به پاداش سازمانی شود صحبت می کند.

رابطه پاداش و اهداف شخصی: محور اصلی صحبت در این رابطه، جذابیت پاداش بالقوه برای کارمند است.

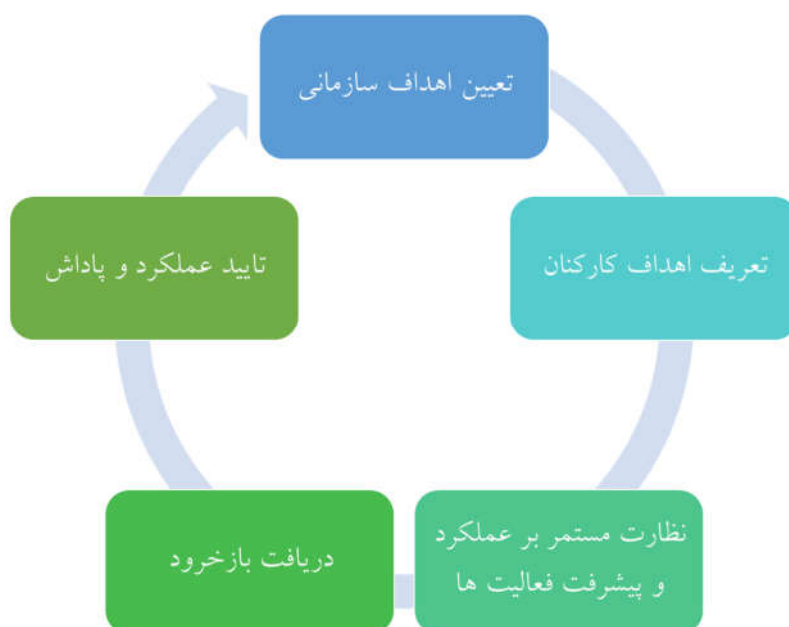
انگیزش : از مفاهیم تا کاربرد

۱- مدیریت مبتنی بر هدف

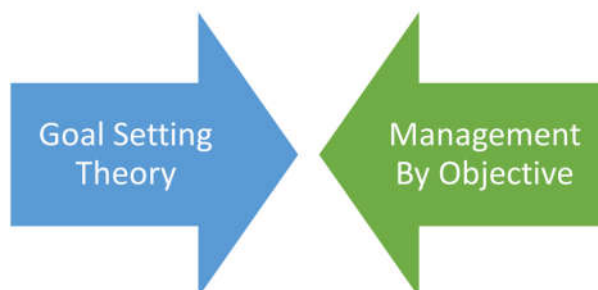
مدیریت مبتنی بر اهداف (MBO) یک مدل مدیریت استراتژیک است. هدف این مدل، بهبود عملکرد یک سازمان از طریق اهدافی است که مدیریت به اتفاق کارکنان برای یک دوره‌ی معین، با آن موافقت کرده اند.

اصطلاح مدیریت مبتنی بر اهداف (MBO) اولین بار توسط پیتر دراگر (۱۹۵۴)، در کتاب خود با عنوان تمرین مدیریت مطرح شد.

مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف



مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف هر دو بر اهمیت تعیین اهداف مشخص و چالش برانگیز تأکید دارند و می‌توانند به بهبود عملکرد و انگیزه در سازمان‌ها کمک کنند. این دو رویکرد می‌توانند به صورت مکمل عمل کنند و به مدیران کمک کنند تا به نتایج بهتری دست یابند.



۲- تعدیل رفتار (OB Mod) Behavior Modification



تعدیل رفتار به فرایند تغییر یا بهبود رفتار کارکنان در یک سازمان اشاره دارد. این فرایند می‌تواند شامل روش‌ها و تکنیک‌هایی باشد که برای افزایش کارایی، بهبود روابط کاری، و ارتقاء فرهنگ سازمانی به کار می‌روند.

پنج مرحله جهت اجرای تعدیل رفتار در سازمان نیاز است:

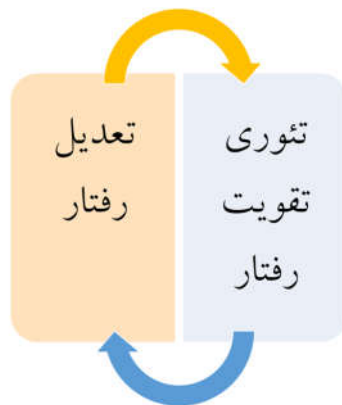
۱- شناسایی رفتارهایی که بیشترین اثر را بر عملکرد دارند

۲- تعیین معیار سنجش یا اندازه‌گیری

۳- شناسایی ترکیب رفتارها

۴- ارائه نوعی استراتژی و دادن تغییرات لازم در رفتارها

۵- ارزیابی بهبود عملکرد



رابطه بین تعدیل رفتار و تثوری تقویت رفتار:

اشتراک این دو بر شکل دادن به رفتار و شناخت برنامه هایی است که بر رفتار اثرات زیادی دارند.

۳- مشارکت کارکنان Employee Engagement

مشارکت کارکنان (Employee Engagement) یک شاخص کلیدی از یک محل کار سالم و جذاب است که در آن کارکنان احساس ارزشمندی، مشارکت و ارتباط با موقعیت شغلی خود و در مجموع با سازمان دارند. مشارکت کارکنان، در واقع نشان دهنده میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان و تیم شان است

برنامه های مشارکت کارکنان بر پایه تثوری های انگیزش قرار دارد

تثوری Y با برنامه مشارکت مدیریت سازگار است و تثوری X با شیوه خودکامگی مدیران (که به صورت سنتی وجود داشته است) از طرفی با توجه به تثوری بهداشت - انگیزش برنامه مشارکت کارکنان می تواند موجب انگیزش باطنی کارکنان شود و در نتیجه فرصت هایی را برای رشد، پذیرش مسئولیت و مشارکت بیشتر در امور پیدا کنند

۴- برنامه هایی در زمینه پرداخت متغیر

برنامه های پرداخت متغیر (Variable Pay Programs) به سیستم های جبران خدمت اشاره دارند که بخشی از حقوق و مزایای کارکنان را بر اساس عملکرد، نتایج یا اهداف خاص تعیین می کنند. این برنامه ها به سازمان ها کمک می کنند تا انگیزه و بهره وری کارکنان را افزایش دهند. در زیر به برخی از انواع برنامه های پرداخت متغیر اشاره می شود:

انواع برنامه های پرداخت متغیر

۱. پاداش های سالانه (Annual Bonuses):

پاداش‌هایی که به کارکنان بر اساس عملکرد سالانه یا دستیابی به اهداف مشخص پرداخت می‌شود.

۲. تقسیم سود (Profit Sharing):

بخشی از سود شرکت به کارکنان تعلق می‌گیرد، که می‌تواند به صورت نقدی یا سهام باشد.

۳. کمک‌های مالی (Incentive Pay):

پرداخت‌هایی که به کارکنان برای دستیابی به اهداف خاص یا عملکرد برتر تعلق می‌گیرد.

۴. برنامه‌های مالکیت سهام (Employee Stock Ownership Plans - ESOPs):

کارکنان به عنوان سهام‌داران شرکت، سهام دریافت می‌کنند و در موفقیت‌های مالی شرکت شریک می‌شوند.

۵. پاداش‌های مبتنی بر عملکرد (Performance-Based Pay):

پرداخت‌هایی که بر اساس ارزیابی عملکرد فردی یا گروهی صورت می‌گیرد.

مزایای برنامه‌های پرداخت متغیر

- افزایش انگیزه: این برنامه‌ها می‌توانند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان نسبت به اهداف سازمان کمک کنند.
- جذب و نگه‌داشت استعدادها: برنامه‌های جذاب پرداخت متغیر می‌توانند به جذب و نگه‌داشت بهترین استعدادها کمک کنند.
- بهبود عملکرد: با تشویق کارکنان به دستیابی به نتایج بهتر، عملکرد کلی سازمان بهبود می‌یابد.

چالش‌ها

- پیچیدگی در اجرا: طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های پرداخت متغیر می‌تواند پیچیده باشد و نیاز به ارزیابی دقیق دارد.
 - تأثیرات منفی: اگر برنامه‌ها به درستی طراحی نشوند، ممکن است منجر به رقابت‌های ناسالم یا کاهش همکاری بین کارکنان شوند.
- برنامه‌های پرداخت متغیر می‌توانند ابزارهای مؤثری برای بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان باشند، به شرطی که به درستی طراحی و اجرا شوند.

تئوری انتظار و برنامه مبتنی بر پرداخت دستمزد متغیر-پرداخت دستمزد متغیر با تئوری انتظار سازگار است. افراد می توانند بین عملکرد و پاداشهای دریافتی رابطه ای برقرار کنند.

اگر پاداش بر اساس عوامل غیر مولد داده شود (مثل سابقه خدمت یا عنوان و مقام سازمانی) در آن صورت کارکنان دست از تلاش بر خواهند داشت



۵- پرداخت بر اساس مهارت

ویژگی ها پرداخت بر اساس مهارت

ویژگی ها

۱. تعیین سطح مهارت:

کارکنان بر اساس مهارت های خاص خود، مانند مهارت های فنی، مدیریتی یا نرم افزاری، دسته بندی می شوند.

۲. پاداش برای یادگیری و توسعه:

کارکنانی که مهارت های جدید را یاد می گیرند یا مهارت های خود را ارتقا می دهند، می توانند افزایش حقوق یا پاداش دریافت کنند.

۳. تشویق به چندمهارتی:

این سیستم کارکنان را تشویق می کند که مهارت های متنوع تری کسب کنند تا بتوانند در نقش های مختلف در سازمان ایفای نقش کنند.

مزایا

- افزایش انگیزه و بهره‌وری: کارکنان به یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید ترغیب می‌شوند.
- انعطاف‌پذیری در نیروی کار: با داشتن کارکنان چندمهارت، سازمان می‌تواند به راحتی به تغییرات نیازهای بازار پاسخ دهد.
- بهبود کیفیت کار: با تشویق به ارتقاء مهارت‌ها، کیفیت کار و خدمات نیز افزایش می‌یابد.

چالش‌ها

- پیچیدگی در ارزیابی مهارت‌ها: تعیین و ارزیابی دقیق مهارت‌ها ممکن است دشوار باشد.
 - هزینه‌های مرتبط با آموزش: سازمان‌ها ممکن است نیاز به سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان داشته باشند.
 - نیاز به مدیریت تغییر: تغییر به سیستم پرداخت بر اساس مهارت ممکن است نیاز به تغییرات فرهنگی و ساختاری در سازمان داشته باشد.
- پرداخت بر اساس مهارت می‌تواند ابزاری مؤثر برای جذب و نگه‌داشت استعدادها و همچنین افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان باشد، به شرطی که به‌درستی طراحی و پیاده‌سازی شود.
- بین تئوری تقویت رفتار و پرداخت براساس مهارت نیز رابطه متقابل وجود دارد.
- اجرای برنامه پرداخت براساس مهارت کارکنان را تشویق می‌کند تا مهارت‌های زیادی را فراگیرند و از این نظر انعطاف‌پذیرتر شوند، همیشه در پی آموزش و یادگیری باشند

