فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام

شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره دوازدهم (پاییز ۱۴۰۱)

بررسی و تحلیل برنامه‌های اصولی برای ایجاد انگیزش در سازمان با مداقه در نظریه های انگیزشی و تاثیر آن بر بهره وری کارمندان سازمان

(تاریخ ارسال ۱۴۰۱/۰۵/۲۵ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۰۸/۲۰)

مهرداد زرین‌گل

چکیده

علم مدیریت در حکم یک حوزه مدرن از معرفت بشری از مجموع عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان، بر نقش مدیران و رهبران بسیار تأکید می ورزد. رهبری یکی از فرآیندهای اصلی هر سازمان محسوب می گردد و بهره‌وری سازمان به شیوه‌های رهبری مدیران آن متکی است. مطالعات متعدد حاکی از آن هستند که هر سازمان برای نیل به اهداف، شیوه خاصی از رهبری و مدیریت را لازم دارد. امروزه هرچه به سمت آینده حرکت می‌کنیم با توجه به تغییرات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط و اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها، رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیر قابل پیش‌بینی روبه‌رو شده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای آنها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان‌ها می‌طلبد. انگیزش در سازمان و راه های ایجاد انگیزه در کارکنان برای منابع انسانی یا به عبارت بهتر سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت و ترقی در یک سازمان به شمار می‌رود. مدیران با بهره‌گیری از مهارت برنامه‌های اصولی برای ایجاد انگیزش در سازمان و با استفاده از دانش و سایر منابع سازمانی قادر به انگیزش کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی در حرکت هستند و باید از چنین فاکتورهایی برای دستیابی به موفقیت و پیشرفت در سازمان استفاده کنند.

واژگان کلیدی: انگیزش، رهبری در سازمان، نظریه های انگیزشی، کارمندان سازمان، انگیزه کارکنان

بخش اول: بررسی واژه انگیزه در سازمان و نگاهی به عمده‌ترین برنامه‌ها برای ایجاد انگیزش در سازمان

انگیزه یک ویژگی هدف محور می‌باشد که به فرد کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابد. این عامل فرد را برآن می‌دارد تا برای دستیابی به اهداف خود به سختی کار کند. یک مدیر اجرایی باید برای تاثیرگذاری روی انگیزه افراد دارای خصوصیات رهبری صحیحی باشد. اگرچه الگوی مشخصی برای ایجاد انگیزه وجود ندارد. به‌عنوان یک رهبر، او باید دیدگاه آزاداندیشانه خود را درباره ماهیت افراد حفظ کند. آگاهی از نیازهای مختلف کارمندان قطعا موجب سهولت در روند تصمیم‌گیری می‌گردد . کارمندان نیز همانند رهبران باید از ویژگی‌های انگیزشی و رهبری برخوردار باشند. یک رهبر تاثیرگذار باید دانش جامعی راجع به عوامل انگیزشی در قبال دیگران داشته باشد. او باید نیازهای اساسی کارمندان، همکاران و روسای خود را درک کند. واژه رهبر به معنای فردی که در دیگران ایجاد انگیزه می‌کند بکار گرفته می‌شود. به هرصورت باید توجه داشت عمده‌ترین برنامه‌ها برای ایجاد انگیزش در سازمان عبارتند از:

۱. مدیریت مبتنی بر هدف: این برنامه مدیریتی توسط پیتر دراکر ارائه شد تا با استفاده از هدف‌های سازمان، افراد را تحریک و بدین وسیله در آنان ایجاد انگیزه کند. از نظر فرر کارگر یا کارمند، اجرای برنامه مدیریت مبتنی بر هدف، اهداف عملکردی ویژه و شخصی به وجود می‌آورد و وبنابراین 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 تعیین 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 غیرواقعی از نتایج، نداشتن تعهد مدیریت عالی سازمان، ناتوانی با بی‌میلی مدیریت نسبت به این برنامه بوده است. تحقیقاتی که در رابطه با این روشو انجام شده است، نشان می‌دهد که در حال حاضر بسیاری از سازمان‌های بزرگ (عمومی و دولتی) در کشورهای عربی به‌صورت رسمی از

برنامه مدیریت مبتنی بر هدف برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود استفاده می‌کنند یا این‌که قبلاً از آن استفاده کرده‌اند.

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 می‌دهد، یکسان نیست. در حال حاضر تعداد زیادی از سازمان‌ها در کشورهای غربی، جهت بهبود بهره‌وری کاهش اشتباهات، پایین آوردن نرخ غیبت کارکنان، تأخیرها و... روش تعدیل رفتار سازمانی را به کار می‌برند این برنامه شامل پنج است:

مرحله اول: شناسنایی رفتار اصلی (تعیین‌کننده): شناسایی رفتارهایی که بیشترین اثر را بر عملکرد دارند.

مرحله دوم: سنجش یا اندازه‌گیری رفتارها: باید شاخص‌های اندازه‌گیری تهیه شود. این شاخص‌ها شامل تعیین رفتارهایی است که در شرایط موجود تکرار می‌شود.

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

مرحله چهارم: ارائه استراتژی و ایجاد تغییرات لازم در رفتارها: در این مرحله، مدیر برای تقویت رفتارهایی که به عملکرد مطلوب می‌انجامد و تضعیف رفتارهای نامطلوب دست به کار می‌شود و نوعی استراتژی خاص را به اجرا می‌آورد. در اجرای این استاتژی برخی از روابط عملکرد ـ پاداش، پردازش، تکنولوژی و گروه‌های کماری باید انجام شود تا به عملکرد عالی پاداش بیشتری تعلق گیرد.

مرحله پنجم: ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد است. دراین مرحله بررسی تغییر در رفتار کارمند صورت می‌گیرد 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 می‌گیرد. در تعریف این عبارت چنین آمده است که

این امر نوعی فرآیند است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرآیند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارند، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید بهره‌وری در سازمان شوند.

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 برنامه را از برنامه‌های حقوق و پاداش سنتی متمایز می‌کند، این است که شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را براساس سابقه کار یا میزان تلاش دریافت می‌کند، بلکه قسمتی ازدریافت‌های وی براساس عملکرد او و سازمان پرداخت می‌شود. براساس چنین برنامه‌ای میزان دریافتی، به موازات تغییر عملکرد تغییر می‌کند. با گذشت زمان، کسانی که عملکرد ضعیف دارند، دستمزد و حقوق اندکی کمی‌گیرند 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 درمی‌آید که عبارتند از: دستمزد براساس قطعه، دادن جایزه، مشارکت در سود. طرح دادن پاداش به گروه.

۵. برنامه‌های پرداخت براساس مهارت (شایستگی): پرداخت براساس مهارت، شیوه دیگری ازپرداخت دستمزد براساس نوع کار است که در آن به جای عنوان شغلی، مهارت یا شیوه انجام کار میزان حقوق افراد را تعیین می‌کند.

۶. برنامه‌های مزایای انعطاف‌پذیر: طرح مزایای انعطاف‌پذیر به‌گونه‌ای است که کارگر یا کارمند بتواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می‌خواهد انتخاب کند. هدف این است که به هر کارگر یا کارمند فرصت داده شود تا با توجه به نوع نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه‌ای خاص از مزایایی را که می‌خواهد از آنها بهره‌مند شود، انتتخاب کند. اگر به همه کارکنان مزایای مشابهی داده شود، در آن صورت چنین فرض می‌شود که

همگی نیازهای همانندی دارند و تردیدی نیست که این فرض نمی‌تواند درست باشد، بنابراین با استفاده از مزایا انعطاف‌پذیر می‌توان مزایای حاشیه‌ای و هزینه‌های مربوط را به نوعی انگیزش برای کارکنان تبدیل کرد. باید در نظر داشت که مزایای انعطاف‌پذیر به‌گونه‌ای تعیین شوند که هر فرد یا عضو سازمان مجموعه‌ای را انتخاب کند که نیازهای کنونی‌اش را به بهترین نحو تأمین می‌کند.

بخش دوم: بهره‌وری و ارتقای انگیزش در کارکنان و رضایت شغلی آنها

بحث بهره‌وری و ارتقای انگیزش در کارکنان و رضایت شغلی آنها، از جمله مباحث مدیریتی امروز است که از اهمیت خاصی برخوردار است. انگیزش از دیدگاه علم مدیریت امروز، مهمترین زمینه و عامل انجام کار در سازمان‌ها و در نهایت بهره‌وری به‌شمار می‌رود. بدیهی است که در ادامه وظیفه هدایت و رهبری مدیریت ایجاد انگیزه در کارکنان را می‌توان یکی از وظایف مهم مدیریت بیان کرد. مطالعات نشان می‌دهد داشتن انگیزه با افزایش بهره‌وری نیروی انسانی ارتباط مستقیم دارد. میزان عملکرد یک فرد تابعی از توانایی و انگیزش اوست. اولین عامل (توانایی) تعیین می‌کند که او چه می‌تواند بکند و دومین عامل (انگیزش) مشخص می‌کند که او چه می‌خواهد انجام دهد. انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت‌های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان به آن دست یافت ویکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند. منابع انسانی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بـر موفقیت یا شکست یک سیستم اجتماعی است. این منابع انسانی ضامن بقاء، عامل تاثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند. عامل منابع انسانی می‌تواند منابع فیزیکی و مادی را به هدر داده و اتلاف کند از بین ببرد یا آن را بارور کند. نویسندگان موتور محرک نیروی جهش‌دهنده و حرکت‌ساز انسان را انگیزه او می‌دانند و عقیده دارند در هر موفقیتی ۲۰ درصد تلاش و ۸۰، درصـد انگیـزه تاثیرگذار است شاید

به جرات بتوان گفت بزرگترین مشکل سازمان‌های امروزی ما، چالش‌آورترین بحرانی کـه مدیران ما با آن مواجه هستند کمی انگیزه و افت مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌باشد. کارکنان بی‌انگیزه بهترین برنامه‌ها اثر بخش‌ترین ساختارها و موثرترین منابع را از بین می‌برند. ما در عصر حاضر در یک اقتصاد مشتری‌مدار زندگی می‌کنیم که در آن مشتری حرف اول را می‌زند. بنابراین تمامی سازمان‌ها به دنبال جذب مشتری و افزایش رضایتمندی هستند. رضایت و برداشت مشتری از یک مجموعه در رفتار آینده او به شدت تاثیرگذار بوده و افزایش رضایت او باعث بهبود در رفتار آینده‌اش با سازمان خواهد شد. امروزه رقابت برای بهبود کیفیت خدمات به‌عنوان یک مسئله راهبردی کلیدی برای سازمان‌هایی که در بخش خدمات فعالیت می‌کنند، شناخته شده است. سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست می‌یابند، سطوح بالاتری از رضایتمندی مشتریان را به عنوان مقدمه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت[۱] رضایت مشتری یک عامل کلیدی در شکل‌گیری تمایل خرید آتی مشتریان به شمار می‌رود. با توجه به این نکته که عامل نیروی انسانی همواره به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در بقای سازمان‌ها مطرح است، بنابراین شناخت نیازها، انگیزه‌ها، تمایلات، عوامل رضایت و عدم رضایت کارکنان نه تنها لازم است بلکه جهت اتخاذ سیاست‌های صحیح، راهبردهای مناسب و برنامه‌های مؤثر ضروری می‌باشد[۲] کیفیت کار و توانایی‌های بالای کارکنان عملیاتی از برتری سازمان‌ها جدایی‌ناپذیر است چرا که خدمات ارائه شده توسط چنین کارکنانی منعکس‌کننده‌ی تصویر سازمان است و رضایت مشتری از کیفیت خدمات را تحت تاثیر قرار می‌دهد[۳]. باید توجه داشت یکی از اصلی‌ترین

---

[۱]. Guo, X., Duff, A., Hair, M., Service Quality Measurement in the Chinese Corporate Banking Market, International Journal of Bank Marketing.

[۲]. قلی‌زاده، محمدرضا. فانی، علی اصغر. احمدوند، علی محمد. بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی.

[۳]. Solnet, D., Kandampully, J., How some service firms have become part of service excellence folklore: an exploratory study, Managing Service Quality,

دلایل کاهش بهره‌وری منابع انسانی عدم توازن درآمد و هزینه ا ست که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. تقریبا ً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیریت موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان به‌کار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید براساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم کاری بوجود می‌آید. پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاس با شاخص هزینه زندگی در سال‌های اخیر موجب کم کاری و یافتن شغل‌های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده‌های آنها شده است و نتیجتاً بر روی بهره‌وری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است. اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته‌سالاری عدالت و انصاف را براساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها عملی سازیم به افزایش بهره‌وری امیدی نمی‌توان داشت.

بخش سوم: بررسی معروف‌ترین نظریه‌های انگیزشی و تاثیر آنها بر بهره‌وری کارمندان

بند اول: نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ (Hertzberg's Two-Factor Theory)

این نظریه که به نام‌های نظریه‌ی عامل دوگانه یا نظریه‌ی بهداشت-انگیزش هم شناخته می‌شود، در دهه‌ی ۱۹۵۰ میلادی توسط فردریک هرزبرگ (Frederick Herzberg) تدوین شد. هرزبرگ با تحلیل پاسخ‌های ۲۰۰ حسابدار و مهندس که از آنها در مورد

احساسات مثبت و منفی نسبت به کارشان سؤال شده بود، دو عامل را شناسایی کرد که بر انگیزه و رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارند:

۱. عوامل ایجاد انگیزه: به بیان ساده، اینها عواملی هستند که منجر به رضایت می‌شوند و در کارکنان انگیزه ایجاد می‌کنند تا سخت‌تر کار کنند. مثال‌هایی از این عوامل عبارتند از: لذت بردن از شغل، احساسِ دیده شدن و پیشرفت شغلی.

۲. عوامل بهداشتی :عدم وجود این عوامل می‌توانند منجر به نارضایتی و فقدان انگیزه شوند. مثال‌هایی از این عوامل عبارتند از: حقوق، سیاست‌های شرکت، مزایا، رابطه با مدیران و همکاران.

طبق یافته‌های هرزبرگ، اگرچه این عوامل انگیزشی و بهداشتی هر دو روی انگیزه تأثیرگذار هستند، اما به نظر می‌رسد که کاملا مستقل از همدیگر عمل می‌کنند. اگر چه عوامل انگیزشی، رضایت و انگیزه‌ی کارکنان را افزایش می‌دادند، اما نبودِ این عوامل ضرورتا موجب عدم رضایت نمی‌شود. به همین شکل به نظر نمی‌رسد که وجود عوامل بهداشتی رضایت و انگیزه را افزایش بدهد، اما نبودشان موجب افزایش نارضایتی می‌شود. این نظریه حاکی از آن است که برای داشتن شادترین و بهره‌ورترین نیروی کار، باید عوامل انگیزشی و بهداشتی را بهبود ببخشید. برای کمک به انگیزش کارکنان‌تان، مطمئن شوید که آنها احساس قدردانی و پشتیبانی می‌کنند. بازخورد زیادی به آنها بدهید و مطمئن شوید که درک می‌کنند چگونه می‌توانند درون شرکت رشد و پیشرفت داشته باشند. برای جلوگیری از نارضایتی شغلی، می‌توانید با ایجاد بهترین شرایطِ ممکن کاری و پرداخت‌های منصفانه، کاری کنید کارکنان‌تان احساس کنند که با آنها به درستی رفتار می‌شود. مطمئن شوید که به گروه‌تان توجه می‌کنید و ارتباطات حمایتی با آنان ایجاد کنید. فراموش نکنید که کارکنان‌تان با هم تفاوت دارند و آنچه که در یکی از آنها انگیزه ایجاد می‌کند، ممکن است در فرد دیگر انگیزه‌ای ایجاد نکند. پل هِبرت (Paul Hebert)، معتقد است که همه‌ی بسته‌های مزایا نباید به یک شکل و اندازه باشند. برای اینکه مشارکت واقعی در شرکتی

حاصل شود، ابتدا باید مسائلی را که باعث نارضایتی می‌شوند، حذف کنید یعنی مزایای پایه که شرکت عرضه می‌کند تا نیازهای بهداشتی کارکنانش را ارضا کند. سپس باید بر هر فرد و آنچه که از کار با تشکیلات شما می‌خواهند به دست آورند، تمرکز کنید.

بند دوم: هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو

نظریه‌ی هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو (Maslow's Hierarchy of Needs) در سال ۱۹۴۳ توسط روان‌شناس، آبراهام مزلو (Abraham Maslow) در مقاله‌ای با عنوان «نظریه‌ای در مورد انگیزه‌های انسانی» مطرح شد. مهم‌ترین مطلب این نظریه این است که پیش از آن‌که افراد برای دستیابی به مراحل بالاتر نیاز، انگیزه پیدا کنند، باید نیازهای اساسی اولیه‌شان برآورده شوند. این سلسله مراتب از ۵ سطح تشکیل شده است:

۱. زیستی: برای این که فردی بتواند به حیات خود ادامه بدهد، این نیازها که شامل غذا، آب و مسکن هستند، باید برآورده شوند.

۲. امنیتی: شامل امنیت فردی و مالی و سلامتی و تندرستی.

۳. عشق و تعلق :نیاز به دوستی، روابط و خانواده.

۴. احترام: نیاز به احساس اطمینان و مورد احترام دیگران بودن.

۵. خودشکوفایی: آرزوی به دست آوردن تمام آن چیزهایی که می‌توانید به دست آورید و تبدیل شدن به بهترین فردی که می‌توانید باشید.

طبق سلسله مراتب نیازها، قبل از آنکه به بهترین فردی که می‌توانید تبدیل شوید، باید از سلامت خوبی برخوردار باشید، امنیت و ایمنی داشته باشید، روابط معناداری برقرار کرده باشید و مطمئن و دلگرم باشید. چیپ کانلی (Chip Conley) بنیانگذار هتل‌های زنجیره‌ای ژوا دو ویور (Joie de Vivre Hospitality) و رئیس بخش پذیرایی از مهمانان ایر بی‌ان‌بی (Airbnb)، از هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو برای دگرگون ساختن

کسب‌وکار خود بهره گرفته است. به گفته‌ی چیپ، بسیاری از مدیران با مفهوم انتزاعی خودشکوفایی دست و پنجه نرم می‌کنند و در نتیجه روی سطوح پایین‌ترِ هرم تمرکز می‌کنند. کانلی دریافت که یک راه کمک به کارکنان در سطوح بالاتر این است که به آنان کمک کند تا با نگاهی از دور، معنی نقش‌های خود را بهتر درک کنند. «در یک تمرین، گروه‌های ۸ نفره‌ای از نظافتچی‌ها در هر میز تشکیل دادیم و از آنها سؤالی انتزاعی پرسیدیم: اگر فردی از مریخ بیاید و کاری را که به عنوان نظافتچی در هتل انجام می‌دهید، ببیند، شما را با چه نامی خطاب می‌کند؟ آنها عناوینی هم‌چون «خواهران آرام»، «موجودات درهم و برهم» و «پلیس آرامش فکری» را برگزیدند. این حس وجود داشت که آنها کاری بیشتر از تمیز کردن اتاق‌ها انجام می‌دهند. آنها فضایی برای مسافری که از خانه‌اش دور افتاده ایجاد می‌کنند تا در آن احساس امنیت و آرامش کند.» گروه کانلی توانستند اهمیت مشاغل‌شان برای شرکت و برای مردمی که به آنها کمک می‌کردند را درک کنند. با نشان دادن ارزش نقش آنها، گروه توانست احساس احترام کند و برای تلاش بیشتر انگیزه پیدا کند.

بند سوم: اثر هاثورن (Hawthorne effect)

اثر هاثورن اولین بار توسط هنری ای لندزبرگر (Henry A. Landsberger) در سال ۱۹۵۰ توصیف شد. او متوجه شد که برخی افراد هنگامی که توسط محققان مورد مشاهده قرار می‌گیرند، سخت‌تر کار می‌کنند و عملکرد بهتری دارند. اثر هاثورن نامش را از مجموعه‌ای از آزمایشات اجتماعی گرفته است که روی تأثیر شرایط فیزیکی در بهره‌وری در کارخانه‌ی وسترن الکترونیک (Western Electric) در هاثورن شیکاگو در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ انجام شدند. محققان تعدادی از شرایط فیزیکی را در طول آزمایشات تغییر دادند که شامل نور، ساعات کاری و زمان‌های استراحت بود. در تمام موارد، بهره‌وری کارکنان پس از انجام تغییر افزایش یافت. محققان نتیجه گرفتند که این توجه است که به کارکنان انگیزه می‌دهد تا سخت‌تر کار کنند، نه تغییر شرایط فیزیکی. مطالعات روی اثر هاثورن حاکی از آن است که کارکنان اگر بدانند بر آنها نظارت صورت می‌گیرد، سخت‌تر کار

خواهند کرد. با وجود اینکه توصیه نمی‌کنم تمام روز کارکنان‌تان را تحت نظارت شدید قرار بدهید، اما می‌توانید بازخورد منظمی فراهم کنید و به گروه‌تان بفهمانید که می‌دانید آنها مشغول چه کاری هستند و چگونه آن را به انجام می‌رسانند. وقتی به کارکنان‌تان نشان می‌دهید که به آنها و شرایط کاری‌شان اهمیت می‌دهید، ممکن است انگیزه پیدا کنند که سخت‌تر کار کنند. گروه‌تان را تشویق کنید که بازخورد و پیشنهاداتی در مورد فضای کاری و توسعه به شما ارائه بدهند.

بند چهارم: نظریه‌ی انتظار (Expectancy Theory)

نظریه‌ی انتظار می‌گوید افراد شیوه‌ی رفتاری‌شان را بر مبنای نتایجی انتخاب می‌کنند که انتظار دارند از رفتارشان به دست آورند. به‌عبارت دیگر، ما بر مبنای نتیجه‌ای که انتظار داریم به دست آوریم، تصمیم می‌گیریم که چه کاری انجام بدهیم. در محل کار، ممکن است که ساعات طولانی‌تری کار کنیم، چون انتظار داریم اضافه حقوق دریافت کنیم. اما نظریه‌ی انتظار این را هم بیان می‌کند که فرایندهایی که بر طبق آن در مورد رفتارهایمان تصمیم‌گیری می‌کنیم، تحت تأثیرِ پاداشی هستند که انتظار داریم به دست آوریم. در این مورد اگر به کارگران قول افزایش حقوق داده شود (و آنها احتمال به دست آوردن این نتیجه را بدهند)، شاید نسبت به وقتی که تصور می‌کنند ممکن است افزایش حقوق داشته باشند (اما این نتیجه را محتمل و غیرقطعی بدانند) بیشتر کار کنند.

نظریه‌ی انتظار بر سه عنصر استوار است:

۱. انتظار: باور این مطلب که تلاش‌های شما منجر به دستیابی به هدف مطلوب‌تان خواهد شد. این امر بر تجارب پیشین شما، اعتماد به نفس‌تان و اینکه دستیابی به این هدف را تا چه حد دشوار می‌دانید، مبتنی است.

۲. عاملیت: باور به این امر که اگر انتظارات عملکردی را برآورده سازید، پاداش خواهید گرفت.

۳. ارزش: ارزشی که برای پاداش قائل هستید.

بنابراین طبق نظریه‌ی انتظار، وقتی افراد باور داشته باشند که اگر به یک هدف قابل دستیابی برسند، پاداش مطلوبی به دست خواهند آورد، بیشترین انگیزه‌ی ممکن را پیدا خواهند کرد. اگر آنها این پاداش را نخواهند یا باور نداشته باشند که تلاش‌هایشان منجر به کسب پاداش می‌شود، انگیزه‌ی اندکی خواهند داشت.

کلید این کار ایجاد اهداف قابل دستیابی برای کارکنان و فراهم ساختن پاداش‌هایی است که عملا خواهان آنها هستند. نیازی نیست که پاداش‌ها به شکل افزایش حقوق، مزایا یا پرداخت تمام هزینه‌های رستوران باشند (اگر چه من این پاداش‌ها را بسیار مطلوب می‌دانم) پاداش‌هایی از نوع تحسین، فرصت‌هایی برای پیشرفت و تبدیل به کارمند نمونه شدن هم می‌توانند در انگیزه بخشیدن به کارکنان بسیار مؤثر باشند.

بند پنجم: نظریه‌ی سه‌بُعدی اِسناد

نظریه‌ی سه‌بُعدیِ اِسناد شرح می‌دهد که ما چگونه به رفتارهای خودمان و سایر افراد معنا می‌دهیم. چندین نظریه درباره‌ی اِسناد یا تخصیصِ معنا وجود دارند. نظریه‌ی سه‌بعدی اِسناد برنارد واینر (Bernard Weiner) می‌گوید افراد تلاش می‌کنند که دریابند چرا بعضی کارها را انجام می‌دهیم. به گفته‌ی واینر، دلایلی که به رفتارمان نسبت می‌دهیم، می‌توانند بر نحوه‌ی رفتار ما در آینده تأثیرگذار باشند. برای مثال دانش‌آموزی که در امتحان رد می‌شود، شکستش را به چندین عامل مربوط می‌داند و در واقع این تخصیص دادن است که روی انگیزه‌اش در آینده تأثیر می‌گذارد. واینر این نظریه را ارائه داد که ویژگی‌های خاص (مثل بدشانسی یا عدم مطالعه‌ی کافی دروس) اهمیت کمتری نسبت به خواص آن ویژگی دارند. به گفته‌ی واینر، سه خاصیت اصلی در ویژگی‌ها وجود دارند که می‌توانند بر انگیزه‌ی آتی تأثیرگذار باشند.

پایداری: این ویژگی تا چه حد پایدار است؟ برای مثال اگر دانش‌آموزی باور داشته باشد که به دلیل نداشتن هوش کافی در امتحانی مردود شده است، این عامل پایداری است. عوامل غیرپایدار موقتی هستند، مانند بیماری.

به گفته‌ی واینر ویژگی‌های پایدار برای دستاوردهای موفقیت‌آمیزی مانند قبولی در امتحانات، می‌توانند منجر به انتظارات مثبت و در نتیجه انگیزه‌ی بیشتری در آینده شوند. اما در شرایط منفی، مانند رد شدن در امتحان، خواص پایدار می‌توانند موجب انتظارات کمتر در آینده شوند.

منبعِ کنترل: آیا این حادثه در اثر عاملی خارجی یا داخلی اتفاق افتاده است؟

برای مثال اگر دانش‌آموز باور داشته باشد که رد شدن در امتحان تقصیر خودش است، چرا که هوش کافی ندارد (دلیل داخلی)، ممکن است انگیزه‌ی کمتری در آینده داشته باشد. اما اگر باور داشته باشد که عاملی خارجی در این امر مؤثر بوده‌اند، ممکن است انگیزه‌ی خود را از دست ندهد.

قابلیت کنترل: این موقعیت تا چه حد قابل کنترل بوده است؟ اگر فردی باور داشته باشد که می‌توانست عملکرد بهتری داشته باشد، ممکن است نسبت به فردی که باور دارد به دلیل عواملی خارج از کنترلش شکست خورده است، انگیزه‌ی کمتری برای سعی دوباره در آینده داشته باشد. نظریه‌ی سه‌بعدی اِسناد واینر دارای مفاهیمی برای ارائه‌ی بازخورد به کارکنان است. باید بازخورد مشخصی به کارکنان‌تان بدهید و به آنها بفهمانید که می‌دانید می‌توانند پیشرفت کنند و این را هم می‌دانند که چگونه این کار را به انجام برسانند. این امر به لحاظ نظری به آنها کمک خواهد کرد تا از نسبت دادن شکست‌شان به نداشتنِ مهارت اجتناب کنند و دریابند که اگر سخت‌تر کار کنند یا از راهکارهای متفاوتی استفاده کنند، می‌توانند موفقیت را کنترل کنند. می‌توانید با نشان دادن پیشرفت در کار حتی اگر هنوز نتیجه‌ی مطلوب به دست نیامده است، کارکنان‌تان را تحسین کنید. برای مثال، فردی را برای استفاده از روش‌شناسی درستش تحسین کنید؛ حتی اگر نتیجه آن چیزی که شما

می‌خواستید، نبوده باشد. با این روش، کارکنانتان را تشویق خواهید کرد که شکست خود را به عوامل قابل کنترلی نسبت بدهند که می‌توان آنها را در آینده بهبود بخشید. یکی از اصلی‌ترین دلایل کاهش بهره‌وری منابع انسانی عدم توازن درآمد و هزینه است که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیریت موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان به‌کار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید براساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم کاری به‌وجود می‌آید. تأثیر سبک رهبری از مدت‌ها پیش شایان توجه قرار گرفته است، و انگیزش رهبر در سازمان‌ها نقش به سزایی در میزان نیل به موفقیت و به‌دست آوردن مزیت رقابتی آن‌ها دارد به گونه‌ای که با تغییرات در وضعیت موجود و سبک‌های کسب و کار و غیر قابل پیش‌بینی شدن فضای حاکم بر آن اهمیت این موضوع دوچندان می‌شود. انگیزش از سه عامل اصلی نیازها، انگیزه‌های ناگهانی و مشوق تشکیل شده است که هر یک از نظریه‌پردازان و بزرگان علم با تمرکز و بررسی این عوامل نظریه‌های مختلفی را ارائه کرده اند که از این نظریه‌ها روش‌هایی جهت افزایش انگیزه ناشی شده است البته با توجه به شرایط محیطی و سازمانی و فردی برای هر یک از افراد در زمان‌ها و مکان‌های مختلف یکی یا چند مورد آن مناسب است و این وظیفه‌ی مدیریت است که روش مناسب را انتخاب کند. بدیهی است یکی از اصلی‌ترین مهارت‌های رهبر یا مدیر سازمان ایجاد انگیزش و حفظ رضایت‌مندی و میل به ارتقا در میان افراد آن می‌باشد چرا که تعالی سازمان و ارضای اهداف استراتژیک آن در گروی نیروی انسانی فعال، پویا، با انگیزه و تلاش‌گر بوده و تمامی این مولفه مرهون مهارت مدیران ارشد و درک مقوله انگیزه و ایجاد آن در سازمان می‌باشد.

نتیجه‌گیری

در جمع بندی و نتیجه گیری پایانی این مقاله باید گفت انگیزش یعنی حرکت و سازمانها برای دستیابی به اهداف بلند مدت و حیات در دنیای رقابتی امروزی. لذا مدیران موظف به ایجاد انگیزش در افراد سازمان هستند. عوامل انگیزشی به طور کلی به سه عامل نیاز، برانگیختن و مشوق دسته بندی می گردد. هدف هر سازمانی تنها حفظ بقا نیست، بلکه تثبیت موجودیت خود از طریق بهبود عملکرد است. ادبیات گذشته بر نقش مهم رهبری در دستیابی به عملکرد سازمان‌ها تأکید می‌کنند. برخی از مطالعات بیان می‌کنند که نقش رهبری برای یک سازمان در دستیابی به سطح بالایی از عملکرد اهمیت اساسی دارد. سازمان‌های خیلی اندکی یک استراتژی صریح و آشکار رهبری دارند و بدون یک رهبری درست و مناسب، استراتژی‌های سازمان تنها روی کاغذ خواهد ماند. رهبران یک سازمان باید انعطاف‌پذیر و سازگاتر باشند. برای داشتن عملکرد بالا، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که به نیازهای در حال تغییر مشتریان، ذی‌نفعان و عوامل محیطی آن در آن فعالیت دارند، پاسخ دهند. رهبران نیاز دارند تا از این عوامل آگاهی پیدا کنند و برای به‌کارگیری مؤثر آن‌ها تلاش کنند. همچنین باید توجه داشت انگیزش در سازمان ها نقش به سزایی در میزان نیل به موفقیت و بدست آوردن مزیت رقابتی آن ها دارد به گونه ای که با تغییرات در وضعیت موجود و سبک های کسب و کار وغیر قابل پیش بینی شدن فضای حاکم بر آن اهمیت این موضوع دوچندان می شود. امروزه رقابت برای بهبود کیفیت خدمات به‌عنوان یک مساله راهبردی کلیدی برای سازمان‌هایی که در بخش خدمات فعالیت می‌کنند، شناخته‌شده است. سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست می‌یابند، سطوح بالاتری از رضایتمندی مشتریان را به‌عنوان مقدمه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت. رضایت مشتری به عنوان عامل کلیدی در شکل‌گیری تمایل خرید آتی مشتریان به‌شمار می‌رود. کیفیت کار و توانایی‌های بالای کارکنان عملیاتی از برتری شرکت‌ها جداناپذیر است، چرا که خدمات ارائه شده توسط چنین کارکنانی منعکس‌کننده تصویر سازمان است و رضایت مشتری از کیفیت خدمات را تحت تاثیر قرار می‌دهد. نتیجتاً

ادبیات پژوهش نشان داد که بعضی از کارکنان برای برخی کارها مناسب‌تر از دیگران هستند. این موضوع ریشه در این دارد که اصولاً سازمان‌ها برای حداکثر بهره‌برداری مطلوب از عناصر سازمان خویش که شامل نیروی انسانی نیز می‌شود باید بیشترین دقت را در مستقر نمودن هر شخصی در جای مناسب به‌کار گیرند. به‌عبارت دیگر به‌کارگیری صحیح منابع، منوط به توانایی به‌کارگیری منابع صحیح دارد، و به‌کارگیری صحیح منابع و نیروی انسانی در گرو مدیریت صحیح و رهبری سازمان است. امروزه رهبری نیروی انسانی در سازمان تحت تاثیر عوامل برون سازمانی و بالاخص تطابق رهبری امور کارکنان با نیازهای جدید، امور مربوط به منابع انسانی در رابطه با رسالت و اهداف سازمان و در نظر داشتن چالش‌های محیطی، سازماندهی می‌شود. بر این اساس، اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است. آن‌چنان که مشخص است سبک‌های رهبری و منابع مدیریت متکی به آن که از جمله می‌توان به سبک تحولی اشاره کرد نقشی بسیار با اهمیت و موثر در ایجاد الگوی مناسب سازمانی و پیشبرد اهداف سازمان مبنی بر به‌کارگیری مناسب منابع سازمانی و فرهنگ سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی دارد. انگیزه قوی رهبران، سبک رهبری و استراتژی پایدار آنها، در انتخاب نیروی انسانی توانمند و با کیفیت مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. یک رهبر قوی و با انگیزه را انتخاب می‌کند و نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به‌وجود می‌آورد، همچنین توانمندسازی روانشناختی مجموعه‌ای از شرایط روانی لازم برای افراد در جهت کنترل شخصی خود دارد، توانمندسازی روانشناختی افراد سبب تشویق آنها برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری‌هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است، یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند و یکی از این راه کارها مشارکت کارمندان در ارائه خدمات خارج از انتظار و داوطلبانه به مشتریان و در نتیجه بالا رفتن راندمان و کیفیت تولید و خروجی سازمان می‌باشد. کارکنان منتخب توانمند به احتمال زیاد بهتر می‌توانند مشکلات را پیش‌بینی کرده، تدابیر بهتری ارائه دهند، در مواجهه با مخاطرات یا عدم قطعیت خود را کنترل کرده و مشکلات مشتریان را از طریق

ارائه رفتارهای درست با جدیت و به‌صورت حرفه‌ای با درایت و خلاقیت شخصی خود حل کنند. به‌طور کلی ادبیات بیانگر این مطلب است که انگیزه رهبران و سبک رهبری آنان و استراتژی پایدار در انتخاب درست و نیروی انسانی شایسته و توانمند باعث بالا رفتن کیفیت و خروجی درک‌شده سازمان می‌شود. همچنین سبب می‌شود تا سازمان به مشتری خدماتی ارائه دهند که حقیقتا چشمگیرتر بود، در این راستا سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مراجعان و سازگاری با نوع خدمات، در تلاش هستند تا کارکنانی را به‌کار گیرند که فراتر از وظیفه و خدمات تعیین شده در شرح شغلشان عمل می‌کنند. زیرا اعتقاد بر این است که رفتار هوشمندانه خدمت، ضمن انعکاس در ارزشیابی عملکرد کارکنان، مشارکت آنان در کمک به بالا بردن راندمان سازمان و عملکرد بالا و در نتیجه خروجی درک‌شده بیشتر را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

منابع و مأخذ

الف) منابع فارسی

- استادزاده، مریم، (۱۳۸۷) «عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی».
- اکبری، نعمت الله (۱۳۷۸)، «مباحثی از توسعه در ایران»، اصفهان: نشر هشت بهشت.
- اکس، زولتان جی (۱۳۸۳)، «صنایع کوچک و رشد اقتصادی، مقاله اول از کتاب نقش صنایع کوچک در اقتصاد مدرن»، مترجم: جهانگیر مجیدی، چاپ دوم، تهران: مؤسسه فرهنگی رسا.
- تألیف بنجامین کو، «سیستم‌های کنترل»، ترجمه علی کافی چاپ موسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
- تألیف کاتسو هیکو اگاتا، «کنترل»، ترجمه علی کافی چاپ مرکز نشر دانشگاهی.
- تودارو، مایکل (۱۳۸۴)، «توسعه اقتصادی در جهان سوم»، مترجم: غلامعلی فرجادی، چاپ سیزدهم، جلد اول، تهران: انتشارات کوهسار.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۹)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم.
- رابینز، استیفن، (۱۳۷۷)، «رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)»، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

- شوماخر، ای. اف (۱۳۷۲)، «کوچک زیباست»، مترجم: علی رامین، تهران: انتشارات سروش.
- کارلسون، بو (۱۳۸۳)، «فعالیت‌های اقتصادی کوچک، فناوری منعطف و پویایی صنعتی، مقاله دوم از کتاب نقش صنایع کوچک در اقتصاد مدرن»، مترجم: جهانگیر مجیدی، چاپ دوم، تهران: موسسه فرهنگی. رسا.
- مشبکی، اصغر؛ اکبری امامی، شهناز؛ خداداد حسینی، سیدحمید و کردنائیج، اسداله (۱۳۹۵)، «طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی» فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۱، دوره ۲۰، صص ۱۳۰ – ۱۰۳.
- مقیمی, س.م., (۱۳۷۷). «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی», تهران: نشر ترمه.
- مورهد، ج و گریفین، (۱۳۷۴)، «رفتار سازمانی»، ترجمهٔ مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- یونیدو (۲۰۰۳)، «استراتژی افزایش مشارکت مؤثر و رقابتی بخش صنایع کوچک ومتوسط در اقتصادی وصنعتی جمهوری اسلامی ایران»، مترجم: عبدالرضا شقاقی و مسعود شفیعی(۱۳۸۳)، چاپ اول، تهران: موسسه فرهنگی رسا.

ب) منابع لاتین

- Bass, B.M and Avolio, B.J., ۲۰۰۰. Potential Biases in leadership measures: how prototypes. leniency and general satisfaction relate rating and rankings of transformational and transactional leadership construct, Educational and Psychological Measurement, ۴۹(۳), pp. ۱۱۲-۳۲.

- Bass, B.M, and ۱۹۸۵. Leadership and performance beyond expectations. NewYork, NY: Free Press.
- -Birch, D.,(۱۹۸۷) Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put The Most People to Work, New York, Free Press.
- Chetty, Thershen (۲۰۱۰). The Drivers and Inhibitors of Strategy Execution. Master of Business Administration.Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Joyce, w; Nohria, N. & Roberson, B. (۲۰۰۳). What Reraly Works, Harper Business, NewYurk, NY.
- Kanter, R.M., Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. Journal of Business Venturing, ۱۹۹۹. ۶.
- -Kornai, J. (۱۹۹۰), The Road to Free Society: Shifting from a Socialist System, New York, Norton.
- Leslie. D. (۲۰۰۸). From Stratefic planning to Strategy Implemention in the Hotel Industry in South Africa. A Thesis Submitted to Pretoria Univercity, Faculty if Economic and Management Sciences, Department of Tourism Management, Degree of ph. D.
- Radomska Joanna (۲۰۱۵), The Concept of Sutainable Strategy Implementation . Availible on the: www. Mdpi. Com / journal / Sustainability.
- -Shcerer, F. M. (۱۹۹۰), Changing Perspectives on the Firm Size Problem, Ann Arbon, University of Michigan Press.
- Smith, O. J. M., Feedback Control Systems, New York, N.Y. : McGraw-Hill Book Company, Inc., .۱۹۵۸

- TGICo. ERP SOFTWARE SELECTION PROCESS. [cited ۲۰۱۷ january]; Available from: https://www.tgiltd.com/erp-selection-resources/erp-software-selection-process/erp-requirements-and-rfp/erp-requirements-template.