



ProjeCenter

www.ProjeCenter.ir

📷 | @projecenter

👉 | @projecenter_ir



...

عنوان :

مدیریت انگیزش در سازمانها

و اهمیت آن در جهت ارتقای بهره وری

فهرست مطالب

صفحه

موضوع

۱	مقدمه:
۲	هدف از بحث انگیزش
۵	مدیر موفق و موثر
۶	نظریه‌های انگیزش
۶	مدیریت انگیزش
۶	نظریه‌های نخستین درباره انگیزش:
۷	سلسله مراتب نیازها
۹	نیاز به خودیابی
۱۱	اختلافات اساسی تئوری فوق با نظریه مزبور عبارت‌اند از:
۱۲	کاربرد الگوی سلسله مراتب نیازهای مزلو در سازمانها
۱۴	تئوری X و تئوری Y
۱۵	تئوری X
۱۶	تئوری Y
۱۷	نظریه انگیزش - بهداشت (حفظ الصعه)
۱۸	عوامل حفظ الصحه
۱۹	محركها
۲۰	عوامل انگیزش و حفظ الصحه
۲۰	کاربرد نظریه بهداشت - سلامت
۲۳	نظریه‌های معاصر درباره انگیزش:
۲۳	تئوری نیازهای مک کلند
۲۴	نیاز به پیشرفت
۲۶	نیاز به قدرت

- ۲۶..... زیر نفوذ به قدرت
- ۲۷..... نیاز به پیوند جویی
- ۲۹..... نظریه تعیین هدف
- ۲۹..... مدل اولیه:
- ۳۰..... مدل اولیه تعیین هدف:
- ۳۰..... عملکرد
- ۳۰..... مدل تکامل یافته
- ۳۱..... کاربرد نظریه تعیین هدف
- ۳۲..... تأمین عوامل حمایتی
- ۳۳..... تئوری تقویت انگیزش:
- ۳۳..... رفتار
- ۳۴..... تقویت مثبت:
- ۳۴..... تقویت منفی:
- ۳۴..... تضعیف رفتار مطلوب:
- ۳۵..... تنبیه:
- ۳۵..... کاربرد تئوری تقویت در سازمانها
- ۳۶..... تئوری برابری
- ۳۷..... جدول نظریه برابری:
- ۳۹..... نظریه انتظار
- ۴۱..... نظریه ای آر جی
- ۴۳..... شیوه‌ها و تکنیک‌های مدیریت در جهت ایجاد انگیزش
- ۴۴..... ۳-۱ مدیریت و ارزیابی عملکرد
- ۴۵..... ۳-۲ مدیریت مبتنی بر شایستگی
- ۴۵..... ۳-۳ نظام تشویق و تنبیه
- ۴۶..... ۳-۴ طبقه‌بندی دقیق مشاغل
- ۴۷..... ۳-۵ آموزش و توانمندسازی علمی
- ۴۸..... ۳-۶ مشارکت

۴۹.....	مؤلفه‌های مدیریت انگیزش
۵۱.....	مطالعه موردی: توسعه منابع انسانی در کشو کره
۵۲.....	وضعیت برانگیزاننده:
۵۳.....	قدرت انگیزه
۵۳.....	دگرگونی در قدرت انگیزه
۵۳.....	ارضای نیاز
۵۴.....	ایجاد انگیزه در کارکنان
۵۸.....	نیازهای انگیزشی و نیازهای تامینی:
۶۰.....	وسایل ایجاد انگیزه
۶۱.....	سلسله مراتب انگیزش
۶۳.....	تشخیص انگیزش
۶۷.....	ابزارهای موقتی:
۷۲.....	چرا پاداشهای مادی شکست خورده است:

مقدمه:

بارشد و گسترش روزافزون تکنولوژی این سوال برای مدیران مطرح است که چگونه امکان دارد سازمانی با وجود محدودیت‌های گوناگون از حقوق و دستمزد گرفته تا تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته، در عرصه رقابت بین‌المللی ثبات خود را حفظ نماید و همچنان به جلو گام بردارد؟ برای چنین سوالی پاسخ‌های گوناگونی می‌توان ارائه کرد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها در اختیار داشتن نیروی انسانی کارآمد و با انگیزه است که می‌تواند دیگر مولفه‌های موفقیت هر سازمان را در اختیار بگیرد. امروزه دیگر مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می‌کند و کارکنان تحت نظارت هستند، کارآمد نیست و نقش مدیریت به منظور ایجاد محیط کار توانمند، باید از چارچوب ذهنی، فرماندهی و کنترل محیط، به حبس مسؤلیت و احترام متقابل به کارکنان تبدیل شود. همانطور که در ادبیات مدیریت بیان شده هر فرد برای انجام فعالیت به دو عامل اصلی دانش و انگیزه نیاز دارد. که درپرتو کسب این دو عامل می‌توان انجام موفق هر فعالیت هدفمندی را پیش بینی کرد و در مجموع افراد به واسطه این عوامل است که صاحب قدرت خواهند بود و با افزایش سطح این دو عامل هر سازمان می‌تواند تصویر روشنی از آینده را برای دستیابی به اهدافش ترسیم نماید. در فرن اخیر که شکاف بین پیشرفت‌های علمی و فنی و سطح بهره‌وری در کشورهای مختلف هر لحظه ژرفتر و عمیق‌تر میشود و سازمان‌ها چون آب‌های خروشان و گل‌آلود یک رود، همواره دستخوش تغییرات ناگهانی هستند و زمان آرامش و سکون کمتر احساس می‌شود، نقش نیروی انسانی با انگیزه و علاقه‌مند به کار به

هیچ و به قابل چشم‌پوشی نیست. اکنون سازمان‌های موفق در عرصه‌هایی با به‌کارگیری شیوه‌ها و متدولوژی‌های مدیریت نوین، تعهد و مسئولیت‌پذیری پرسنل را به ارزش تبدیل کرده‌اند و به این حقیقت دست یافته‌اند که در سایه توانمند سازی کارکنان در جهت رضایت شغلی و به‌طور خلاصه مدیریت انگیزش و حرکت به سوی تربیت کارکنان برانگیخته می‌توان گوی رقابت را از دیگر رقبا ربود.

(لاجوردی، سال ۱۳۸۲، صفحه ۴۲)

هدف از بحث انگیزش

هدف از بحث انگیزش، شناخت این مسئله است که چرا از افراد در سازمان بیشتر از دیگران به کار خود علاقه‌مندند و در راه نیل به اهداف سازمان کوشش بیشتری به خرج می‌دهند، در حالی که دیگران فاقد حرکت لازم و هستند.

(صادق‌پور - ۱۳۸۲ - ۲۳۷)

یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه‌ای که عملکرد آنها بالاترین سطح ممکن برسد بدین معنی که سخت‌تر تلاش کند، به طور منظم در محل کار حاضر شوند و برای عملی شدن هدف‌ها و تصمیم‌های سازمان کوشش کند. البته عملکرد شغلی علاوه بر انگیزش به توانایی فرد و آمادگی محیط بستگی دارد. روابط فیلترها به شکل زیر است.

محیط = E_s توانایی = A انگیزش = M عملکرد =

$$P = f(\pi, A, E)$$

تعاریفی از انگیزش برای کار به سبب سهم قابل ملاحظه‌ای که ادراکات، امیال، سائقها و اکنشهای متقابل محیط در فرایند انگیزش دارند، نمی‌توان به تعریفی دست یافت که از نظر همه‌ی متخصصان امر قابل قبول باشد. حتی در برخی از منابع معتبر، از تعریف انگیزش خودداری شده است. انگیزش یا motivation از ریشه‌ی واژگی لاتین Movere به معنای حرکت کردن مشتق شده است. ولی برای مفهوم انگیزش بار کاره چنین معنای کافی نیست و بنابر دلایلی که پیش از این اشاره کردیم باید تعریفی را ارائه دهیم که ابعاد و جنبه‌های مختلف فرایندی را که در رفتار مورد نظر در سازمانها را موجب گردد مشخص نماید. استیزوپورتر^۱ به چند تعریف که توسط عده‌ای از نظر پردازان انگیزشی عنوان شده اشاره می‌کنند: *جانانکینون^۲ انگیزش را عبارات از نفوذ و تأثیرات مقارنی می‌داند که در راستا، شدت و پایداری کنش به عمل آیند*. ویکتوروردم^۳ نظریه پرداز دیگر، انگیزش را فرایندی تصور می‌کند که گزینشهایی را که توسط انسان یا موجودات زنده دیگر صورت می‌پذیرد، تحت نفوذدار می‌دهد.

• کمپل و پریچارد^۴ که هر دو از نظریه پردازان بنام در انگیزش هستند عقیده دارند که انگیزش هستند عقیده دارند که انگیزش به مجموعه روابط متغیر مستقل یا غیر مستقلی که راستاء وسعت و پایداری رفتار را تبیین می نمایند مربوط است. با این

¹ - Steers & Porter 1987

² - j.w . Atkison , 1964

³ - V. H vroom , 1964

⁴ - j , p Camp bell & R . D Pritchard , 1976

شرط که تأثیرات استعداد مهارت و درک وظیفه‌ی مورد نظر و هم‌چنین محدودیت‌هایی که بر محیط خاک هستند ثابت نگاه داشته شود.

- صاحب نظران در رفتار سازمانی تعاریفی دیگر از انگیزش ارائه کرده‌اند
- وین واندی و همکارانش^۱ انگیزش را عبارت از اشتیاق و علاقه نسبت به انجام فعالیت‌های می‌دانند که برای نیل به اهداف سیستم مودر نظر لازم است.
- بیریل سان داستایز^۲ معتقدند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی به وجود می‌آورد تا رسیدن به هدف مشخصی ممکن گردد.

از نظر استونر انگیزش یعنی مجموعه عواملی که باعث به وجود آوردن نوع خاصی از رفتار، جهت دادن به رفتار و تداوم بخشیدن به آن می‌گردد.

انگیزش به معنای هر نوع نفوذی که باعث انجام یا خودداری از انجام رفتاری هدف‌دار گردد تعریف می‌شود. موفقیت سازمان، مستلزم این امر است که اعضای آن هم بخواهند و هم بتوانند وظیفه‌ی خود را به بهترین وجهی انجام دهند. به عبارت دیگر اعضای سازمان بایستی دارای انگیزش لاز جهت انجام کار از یک طرف و توان لازم جهت انجام آن از طرف دیگر باشند. انگیزش و توانایی مجموعاً به صورت دو عامل اصلی کار مؤثر در سازمان است. (صادق‌پور - ۱۳۸۲ - ۲۳۷)

در تعریفی دیگر از انگیزش داریم: انگیزش در واقع علت اصلی رفتار است و بیانگر این است که چرا یک عمل انجام می‌گیرد. کلمات دیگری مانند نیازها، محرک‌ها، خواسته‌ها

¹ - P . Wayne Mondy . et ol , 1988

² - B . Berlson & G . Steiner , 1964

وجه دیگری از انگیزش را بیان می‌کند. (صادق‌پور - ۱۳۸۲ - ۲۳۸) رفتار در اصل هدف‌گر است. به عبارت دیگر انگیزه رفتار معمولاً آروزی رسیدن به هدف است. شخص در همه حال آگاهانه، از هدف خاص مطلع نیست. دلیل اعمال، همیشه برای ذهنی بیدار روشن نیست. کشش‌های که به حرکت درآورنده الگوهای رفتاری غریزی (شخصیت) افراد است تا حدود متناهی نیمه خودآگاهند و از این رو به آسانی در معرض امتحان و ارزیابی قرار نمی‌گیرد. زیج‌کنوند فروید از اولین کسانی بود که به اهمیت محر نیخ خودآگاه پی‌برد. انگیزه‌های گاهی اوقات به نیازها، خواسته‌ها، کشش‌ها و یا طپش‌های درونی یک فرد تعبیر می‌گردد. انگیزه‌ها در «چراها» ی رفتارند. آنان باعث روز فعالیت‌اند و حاجی آن: ضمناً جهت کلی رفتار فرد را تعیین می‌نمایند. (هرسی و بلانچارد - ۱۳۶۸ - ۳۳)

مدیر موفق و موثر

در تحقیقی که توسط ویلیام جیز در بین کارکنان ساعتی انجام گرفته وی سطح تاثیرگذاری توسط انگیزش را طبق شکل بدست آورده است.

مدیر

(۱) موفق ۲۰٪ الی ۳۰٪ ظرفیت کارکنان را به‌ار گیرد بدون استفاده از انگیزش

(۲) مؤثر ۸۰٪ الی ۹۰٪ ظرفیت کارکنان را به‌کار گرد با استفاده از انگیزش.

از این رو داشتن

(۱) انگیزه توسط کارکنان برای انجام وظایف

(۲) و همه‌سویی اهداف با اهداف سازمانی

نقش اسای در موفقیت سازمان دارد. اگر کارکنان انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً ۸۰٪ الی ۹۰٪ توانای خودکار می‌کنند و با میزان کاری در حدود ۲۰٪ الی ۳۰٪ توانای خود می‌توانند شغل خود را حفظ کرده و بعنوان حقوق‌بگیر در همان مجموعه باقی بمانند.

نظریه‌های انگیزش

نظریه‌های انگیزش را می‌توان در دو گروه کلی نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرآیندی تقسیم کرد. نظریه‌های محتوایی می‌کوشند تا عواملی که افراد را به کار برمی‌انگیزد، دقیقاً مشخص کند و در این تئوری‌ها، نیازها و محرک‌هایی که موجب انگیزش می‌شوند، برشمرده شده و غالباً نحوه ارضای آن‌ها بیان می‌گردد. اما در تئوری‌های فرآیندی بیشتر بر جریان انگیزش افراد تاکید می‌شود. به عبارت دیگر در تئوری‌های فرآیندی قبل از آنکه به یک یا چند عامل خاص که موجب انگیزش می‌گردد تکیه شود، به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر اداری پرداخته می‌شود. (لاجوردی، سال ۸۲، صفحه ۴۳) مجله مدیریت

مدیریت انگیزش.

نظریه‌های نخستین درباره انگیزش:

دهه ۱۹۵۰ برای شکل‌گیری مفهوم انگیزش دوران پرثمری بود. در این دوره سه نظریه مشخص به شکلی منظم مطرح گردید که عبارت بودند از نظریه سلسله مراتب نیازها، نظریه X و Y و نظریه انگیزش سلامت

سلسله مراتب نیازها

یکی از معروف ترنی نظریه‌های مربوط به نیازها، به سلسله مراتب نیازها شهرت یافته است. یکی از روان‌شناسان به نام ابراهام مزلو در سال ۱۹۵۴ این نظریه را مطرح کرده است. منظور از سلسله مراتب نیازها این است که نیازها در قالب یک نوع سلسله مراتب تصویری قرار می‌گیرند به این ترتیب تا زمانی که نیازهای طبقه اول رفع نگردد، توجهی به نیازهای طبقات دیگر نمی‌شود و به محض این که آن احتیاج برطرف شد، احتیاج طبقه بالاتر ظاهر می‌شود. سلسله مراتب نیازها از پائین به بالا به شرح زیر است:

۱. نیازها فیزیولوژی با جسمانی

۲. براساس این نظریه، نیازهای فیزیولوژی^۱ مانند غذا، احتیاجات اولیه فرد را تشکیل می‌دهند، منظور از نیازهای اولیه این است که مثلا شخصی در زمان واحدی احساس گرسنگی، نداشتن مسکن و کمبود بخت و احترام بنماید، اما در همان زمان، احساس گرسنگی برای او بیش از نیازهای دیگر مطرح باشد و اهمیت پیدا کند. به عبارت دیگر اگر قادر نباشد که همه این نیازها را برآورده نماید، همه آن‌ها به جز گرسنگی برای او بی‌اهمیت می‌شوند و تمام نیروی او برای ارضای گرسنگی به کار می‌افتد.

۳. نیازهای ایمنی

¹ - Physiologicil needs

از آن جاکه ارضای یک نیاز با محروم شدن از ارضای نیاز دیگر همراه است، اگر نیازهای فیزیولوژیکی ارضاء شوند، دسته دیگری از نیازها، که آنها را نیازهای ایمنی^۱ می‌نامیم بروز می‌کنند. همان‌طور که انسان گرسنه فقط به غذا فکر می‌کند، شخص بیمار نیز آرزویی جز بازگشت به سلامت خود ندارد، اما تا زمانی که دچار ناراحتی نشده است کوچک‌ترین اثری از این نیاز را نمی‌بیند. برای درک نیازها ایمنی می‌توان کودکان را مورد بررسی قرار داد؛ زیرا از یک طرف نیازهای آنان بسیار ساده و آشکار است و از طرف دیگر وقتی ایمنی کودکان دچار تهدید می‌شود از مقابله با آن عاجزند؛ درحالی که اشخاص بالغ آموخته‌اند که حتی المقدور در برابر خطر دفاع کنند. حتی در کودکان به‌طور طبیعی می‌توان مسیر و کیفیت واکنش بدنی را تشخیص داد. مثلاً وقتی کودک دچار درد دل شدید می‌شود می‌توان تشخیص داد که دنیا در برابر چشم او تغییر می‌کند و از روشنایی به تاریکی می‌گراید. امنیت و عدالت اجتماعی برای افراد بزرگسال از همین طبقه نیازهاست. شدید تجسم کامل این نیاز در انسانی که راه خود را در جنگلی ناشناخته به هنگام شب گم کرده است، به وجود آید. در این وقت است که نیاز به یافتن راهی به خارج از جنگل، نیازهای دیگر را تحت‌الشعاع قرار دهد.

۴. نیازهای دوستی و محبت

¹ - Safty needs

پس از این که نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی تقریباً ارضاء گردید، نیازهای دوستی و محبت^۱ ظاهر می‌شوند و تمام مراحل که قبلاً توصیف گردید دوباره تکرار می‌شوند. در این موقع انسان احساس کمبود دوست، همسر و فرزند می‌نماید و به زبان ساده، تشنه محبت دیگران می‌شود. او در این هنگام برا نیل به این هدف، بیش از هرچیز تلاش می‌کند و حتی ممکن است گرسنگی زمان گذشته را فراموش کند. روانکاوان، بسیاری از ناراحتی‌های روانی افراد را از این دید بررسی می‌کنند. نیازهای قدر و منزلت در جوامع ثروتمند که تقریباً نیازهای طبقات اول، دوم و سوم مردم برطرف گردیده است، بیشتر مردم احتیاج دارند مورد احترام دیگران قرار گیرند. نیازهای قدر و منزلت^۲ را می‌توان به طور کلی به دودسته فرعی تقسیم کرد: اول نیاز به قدرت و دوم نیاز به شهرت. ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و غیره را در فرد به‌وجود می‌آورد. برعکس، عدم ارضای این نیازها باعث می‌شود شخصی احساس خودکم بینی، ضعیف و بی‌پنهای نماید و احتمالاً ناراحتی‌های عصبی را در او ایجاد گردد

نیاز به خودیابی

چنانچه کلیه نیازهای قبلی ارضاء شوند، هنوز امکان دارد حالت نارضایی و بی‌تابی در شخص وجود داشته باشد. تنها هنگامی ممکن است این حالت بروز نکند که شخص،

¹ - lowe needs

² - esteem needs

کاری را که مناسب حال و مقام خود اوست، انجام دهد، پس منظور از نیاز به خودیابی^۱ در واقع این است که فرد کاری را انجام دهد که استعداد آن را دارد و مورد علاقه‌اش است. به طوری که می‌دانیم تمام افراد دارای یک ذوق و استعداد نیستند بلکه بعضی به صنعت، دیری تجارت و شخصی به موسیقی و عده‌ای هم به تحقیق و تجسس علاقه دارند. البته این نیازها زمانی آشکار می‌شوند که احتیاجات قبلی، ارضاء شده باشند. بعد از ارائه نظریه فوق، متذکر می‌شویم که تحقیقات بسیاری در مورد کاربردی بودن تئوری مذکور به عمل آمده و این نتیجه، حاصل شده است که دلایل روشنی وجود ندارد که نیازهای افراد، این چنین طبقه‌بندی شود. البته ناگفته نماند که یکی از فواید سلسله مراتب نیازها این است که یک پایه نظری جهت شناخت انواع نیازهای انسان در دو سطح مختلف قرار دارد: سطح اولیه نیازهای فیزیولوژیکی و سطح دوم، نیازهای بالاتر. در نیازهای بالاتر، سلسله مراتب در تمام افراد یکسان نیست و در افراد مختلف فرق می‌کند. بعضی، نیازهای اجتماعی را در مقایسه با خودیابی، برتر می‌دانند و برخی دیگر نیاز خودیابی را بر نیاز اجتماعی ارجح می‌شمارند. نظریه‌ها دیگر در این مورد باشد. مثلاً یکی از دانشمندان، نظریه انگیزش را به صورت عامل‌های دوگانه بیان کرده است. عامل‌های اول مربوط به نیازهای اولیه است که وجود آن‌ها انگیزش ایجاد نمی‌کند بلکه نبود آن‌ها باعث نارضایتی می‌شود. این عامل‌ها را بهداشتی می‌نامند. در واقع نیازهای بالاتر باعث انگیزش می‌شود.

¹ - Self – actualization needs