



## چگونه انگیزه کاری کارکنان را در سازمان ارتقاء دهیم؟

**دکتر مجید گردرستمی**

عضو هیئت علمی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**اداره کل آموزش**

**اردیبهشت ۱۳۸۷**

## " انگیزه کاری کارکنان " (۱)

### چگونه انگیزه کاری کارکنان را در سازمان ارتقاء دهیم؟

#### چکیده:

" انگیزه کاری کارکنان " یکی از مهم ترین و اساسی ترین ویژگی های کیفی کارکنان است که می تواند موجب افزایش عملکرد آنان در انجام وظائف شان گردد ضمن آنکه خود در افزایش " بهره وری " سازمان نقش اساسی دارد. وجود " انگیزه کاری " خود می تواند عاملی جهت افزایش رضایتمندی شغلی کارکنان نیز باشد. اما نکته اساسی در بحث " انگیزه کاری " مقوله ای موسوم به " انگیزش " است که فصل وسیع و گسترده ای را در بحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی به خود اختصاص داده است. انگیزش کارکنان با مقوله ها و مفاهیم دیگری چون احساسات ، اعتقادات ، باورها و نیازهای کارکنان در ارتباط می باشد. اما آنچه که در تمام نظریات و تئوری های " انگیزش " مورد اتفاق نظر همگان است همانا نقش " مدیر و رهبر " (۲) در ارتقاء انگیزه کاری کارکنان است و در این باب مفاهیمی چون باور مدیر ، پیش فرض های مدیر، نگرش مدیریت ، شیوه مدیریت مدیر و نوع نگاه مدیریت به انسان و جایگاه وی در درون سازمان می تواند در ارتقاء سطح انگیزه های کاری کارکنان نقش اساسی داشته باشد.

واژه های کلیدی : انگیزه کاری ، انگیزش (۳) ، نیاز (۴) ، تنش (۵) ، احساسات (۶) ، باورها (۷) ، تئوری های

انگیزش (۸).

## مقدمه :

یکی از وظائف عمده مدیران ایجاد انگیزه برای کارکنان جهت انجام بهتر وظائف شان در درون سازمان می باشد اما نکته ای که در اینجا بسیار مهم است آن است که کدام مدیر در بانک صادرات می تواند این وظیفه را بهتر انجام دهد؟ برای افزایش انگیزه کاری کارکنان مدیران این سازمان می بایست بر روی ماهیت انسانی کارکنان کار نمایند و با درک بهتری از این ماهیت انسانی میزان انگیزه کاری را ارتقاء دهند. تلاش مدیران در خصوص ماهیت انسانی کارکنان و ارتقاء این ماهیت کاری به دلیل آن است که ارتباط تنگاتنگ و مستقیمی بین انگیزش کارکنان و عملکرد آنان وجود دارد .

سؤالی که در خصوص این ماهیت انسانی و غریزه کاری در خصوص کارکنان مطرح است آن است که آیا کارکنان در بانک صادرات ، ذاتا با انگیزه و پرتلاش به دنیا می آیند و یا اینکه می توان این انگیزه و تلاش را در آنان به وجود آورد ؟ پاسخ این سؤال هم " آری " و هم " خیر " است. آری از آن جهت که پاره ای از کارکنان به صورت ذاتی پرتلاش و با انرژی اند و نه از آن جهت که پاره ای دیگر این ویژگی ارثی و ژنتیک را ندارد و ذاتا افرادی ساکن و کم تلاش و بی انگیزه اند که باید از طریق آموزش به آنان جهت و مسیر ارتقاء انگیزه را نشان داد.

[WWW.Employee%۲۰motivation%۲۰workplace](http://WWW.Employee%۲۰motivation%۲۰workplace)

## تعریف انگیزش :

انگیزش غالبا به طرق مختلف تعریف می شود منتهی این بستگی دارد که انگیزه با کدام هدف و از چه کسی پرسیده شود مثلا اگر در خیابان از کسی سؤال نمائید انگیزش به مفهوم چیست؟ پاسخ خواهد داد انگیزش یعنی آنچه که به ما جهت و راه را نشان می دهد یا اینکه انگیزش باعث می شود که ما وظائف مان را بهتر انجام دهیم. حال اگر انگیزش را بخواهیم به صورت تئوریکی و علمی تعریف نمائیم انگیزش یعنی نیروئی که به فرد این فشار را وارد می آورد که وظیفه اش را بخوبی و با دقت و علاقه انجام دهد. انگیزش در حقیقت نیروئی است که به فرد این فشار را وارد می آورد که وظیفه اش را بخوبی و با دقت و علاقه انجام دهد. انگیزش در حقیقت نیروئی است که به کمک مدیران می آید تا آنها قادر باشند وظائف شان را به نحوه بهتری انجام دهند.

## دسته بندی کلی از تئوری های " انگیزش "

### ۱- تئوری های سازگاری<sup>(۹)</sup> (Consistency Theory)

این تئوری ها به دنبال همخوانی و انطباق درونی سازمان و ارتقاء انگیزه کارکنان همراه با یکپارچگی گروهی است.

### ۲- تئوری های تمایز و اختلاف<sup>(۱۰)</sup> (Self – Discrepancy theory)

ما همواره در سازمان اعتقادات و باورهای داریم که با توجه به هر فرد متفاوت و متمایز است.

### ۳- تئوری های ناهنجاری شناختی<sup>(۱۱)</sup> (Cognitive Dissonance Theory)

عدم مشارکت و همفکری و همکاری گروهی غالباً موجب ناراحتی و نارضایتی می گردد.

### ۴- تئوری های سازگاری رفتاری – طرز تلقی<sup>(۱۲)</sup> (Attitude – Behavior Consistency)

عواملی وجود دارند که موجب سازگاری رفتار با طرز تلقی کارکنان هستند.

### ۵- تئوری واکنش (Reactance Theory)

همواره نارضایتی زمانی ایجاد می شود که آزادی افراد به خطر بیافتد.

### ۶- تئوری نسبیت (Attribution Theory)

ما همواره نیاز داریم به عواملی که بیانگر وجود و شخصیت فردی مان است توجه نمائیم و به گونه ای آن را در معرض دیگران

قرار دهیم.

### ۷- انگیزش بیرونی ( Extrinsic Motivation )

این انگیزه ها غالباً بیرونی هستند مانند پاداش های ملموس ، حقوق و مزایا ، بهداشت و تأمین اجتماعی ، مسکن .

### ۸- انگیزش درونی (Intrinsic Motivation)

این انگیزه ها درونی هستند مانند پاداش ارزشی چون شأن و منزلت ، آموزش ، ارتقاء ، انتصاب، شخصیت.

### ۹- تئوری ارزشیابی شناختی (Cognitive Evaluation Theory)

ما وظائفی را انتخاب می کنیم که بتوانیم آنها را اجرا نمائیم و برایمان قابل اجرا باشد.

#### ۱۰- تئوری هدف گذاری (Goal – Setting Theory)

تفاوت در نوع هدف ها می تواند موجب ایجاد انگیزه های متفاوت باشد.

#### ۱۱- تئوری نیازهای اکتسابی (Acquired Needs Theory)

ما غالبا به دنبال قدرت ، موفقیت یا تعلق سازمانی هستیم.

#### ۱۲- تئوری E.R.G (E.R.G Theory)

ما غالبا به دنبال ارضای نیازهایی چون زیستی ، ارتباطات و رشد هستیم.

#### ۱۳- تئوری انتظار (Expectancy Theory)

ما غالبا از چیزهایی انگیزه پیدا می کنیم که بتوانیم از طریق آن و نیل به آن به هدف هائی که مد نظر داریم برسیم.

#### ۱۴- تئوری کنترل (Control Theory)

ما همواره به دنبال آن هستیم که محیط اطرافمان را تحت کنترل خود قرار دهیم.

[WWW.Motivation%۲۰theories.htm](http://WWW.Motivation%۲۰theories.htm)

### نیازهای انسانی کارکنان سازمان زیربنا و محرک انگیزش آنان است

در تحقیقی که توسط مام فورد (Munford ۱۹۷۶) اجرا شده است به این نتیجه کلی رسیده است که کارکنان غالبا با توجه به

ماهیت کارشان نوع نیازشان را تعریف می کنند غالبا براساس این تحقیق نیازهای کارکنان شامل چهار نوع نیاز زیر است:

#### ۱- نیازهای دانشی (Knowledge needs)

این نیازها موجب مطلوبیت خواسته های مهارتی و دانش کارکنان می گردد.

#### ۲- نیازهای روحی و روانی (Psychological Needs)

این نیازها شامل شناخت ، مسئولیت ، مقام و جایگاه و پیشرفت می گردد.

#### ۳- نیازهای وظیفه (Task Needs)

این نیازها شامل نیازهای کار منفی دار و درجه استقلال کاری است.

## ۴- نیازهای اخلاقی

این نیازها شامل نیازهایی هستند که کارکنان توقع دارند با آنان آن گونه رفتار شود.

### نیاز به مفهوم چیست؟

نیازها غالباً نوعی برنامه ریزی ذهنی برای خواسته هایمان است. نیازها اساساً موجب انگیزش مان جهت اجرای وظائف بوده و در حقیقت برانگیزاننده مان جهت ایجاد تنش برای انجام فعالیت ها هستند.

### مدلهای نیاز<sup>(۱۳)</sup>:

پاره ای از تئوری ها و مدل‌های انگیزش که در ارتباط با نیاز کارکنان مطرح شده است به شرح زیراند:

۱- تئوری نیازهای ابراهام مزلو که شناخته شده ترین تئوری در موضوع نیاز می باشند. این تئوری بیانگر آن است که نیازهای رده بالا تجلی پیدا نمی کنند مگر آنکه نیازهای رده پایین ارضاء شود.

۲- نیازهای موری شامل فهرست بلند بالائی از نیازهای کارکنان است که توسط هنری موری در سال ۱۹۳۸ ارائه شده است.

۳- تئوری نیازهای انگیزشی بهداشتی هرز برگ که در دهه ۱۹۶۰ ارائه شده است.

۴- تئوری نیازهای انگیزش کانو (Kan's ۱۹۸۴) که در راستای مشتریان ارائه شده و

۵- امروزه در سطوح عموم مردم کاربرد دارد.

۵- تئوری نیازهای آلدرفر (E.R.G) که نیازهای کارکنان را در سه دسته کلی طبقه بندی نموده است.

۶- تئوری نیازهای مک کله لند که تئوری مبتنی بر سه نیاز کلیدی کارکنان است.

### نیازهای فردی:

اگر بخواهیم توصیفی از نیازهای فردی داشته باشیم می توانیم این نیازهای فردی را در قالب مفاهیم زیر جستجو کنیم:

۱- زیبایی

۲- تعلق<sup>(۱۴)</sup>

- ۳- اطمینان و اعتماد
- ۴- مبارزه و چالش
- ۵- اجماع و تکامل
- ۶- هماهنگی
- ۷- سازگاری
- ۸- کنترل
- ۹- کنجکاوی و زکاوت
- ۱۰- احترام<sup>(۱۵)</sup>
- ۱۱- توصیف
- ۱۲- خوب بودن
- ۱۳- سلامتی
- ۱۴- شناخت<sup>(۱۶)</sup>
- ۱۵- بدیع و نو بودن
- ۱۶- پیش بینی
- ۱۷- عقلانیت<sup>(۱۷)</sup>
- ۱۸- منیت
- ۱۹- خود شکوفائی
- ۲۰- ادراک<sup>(۱۸)</sup>
- ۲۱- پیروز شدن

## نیازهای موری (Murray's Needs)

در این قسمت نیازهایی که هنری موری (۱۹۳۸ Henry A. Murry) در این

در این کتاب اکتشافات شخصیت (Exploration in Personality) نگاشته است نشان می دهیم:

نیاز	تعریف
تحمل <sup>(۱۹)</sup>	قبول تنبیه و شماتت و از درد و ناراحتی لذت بردن
موفقیت <sup>(۲۰)</sup>	انجام وظائف دشوار و پیروزی بر موانع و شکست ها و خبره و آب دیده شدن
تعلق اجتماعی	وفاداری و اعتقاد به فردی دیگر و موفق به ایجاد ارتباط با سایرین
پرخاشگری	کنترل ، به زور فائق شدن و به دنبال تنبیه دیگران بودن
استقلال	تلاش در راستای نیل به آزادی و کسب اختیار و استقلال و مسئولیت پذیری
رویارویی و مقابله	غلبه بر موانع و پیروزی بر شکست ها از طریق حذف تدریجی موانع
تمایז	لذت بردن از محبوب شدن و برای دیگران تکلیف تعیین کردن
غلبه	کنترل فرد به محیط اطرافش و کنترل سایرین از طریق ترغیب نمودن
ارائه و نمایش <sup>(۲۲)</sup>	از طریق عمل و گفتن دیگران را تحت تأثیر قرار دادن
اجتناب از آسیب و صدمه	فرار از درد، زخم و مرگ
اجتناب از رکود و بحران	فرار از ریسک و خطر
نظم و انضباط	کارها را تمیز و پاکیزه و نظیف انجام دادن
بازی <sup>(۲۳)</sup>	خنده، انعطاف و شادابی ، شوخی و لذت بردن از زندگی
رد کردن	جدا کردن خود از یک وضعیت منفی ، فرد یا موضوع



استفاده از تجارب و دانش و احساسات	احساسی بودن
احساس ارضاء نیازهای فردی و اجتماعی مانند کمک کردن به دیگران ، عفو و بخشش و مراقبت از بیماران	رضایت مندی <sup>(۳۴)</sup>
احساس زندگی مشترک و اجتماعی در محیط خانه	ازدواج
هشیار بودن و پرسش سؤال برای یافتن پاسخ	ادراک

## احساسات (Emotions)

احساسات همانا ادراکات درونی مان است . احساسات مان شامل مجموعه تنش ها و کنش ها و واکنش هائی است که به صورت گرم شدن بدن ، سفت شدن ماهیچه ها و حرکت و لرزش بدن و تغییرات چهره قابل درک و مشاهده است.

**مباحثی که غالباً در بحث احساسات به آن پرداخته می شود آن است که:**

- ۱- احساسات پایه و اصلی در کارکنان کدامند؟
- ۲- هدف از احساسات و بیان آن چیست؟
- ۳- منظور از هوش احساسی (IQ) یا هوش شناختی چیست؟
- ۴- گناهان هفت گانه یا احساسات نادرست کدامند؟
- ۵- رابطه مشارکت و احساس چیست؟ آیا مشارکت موجب برانگیختن احساسات مان می شود؟
- ۶- ابراز علاقه یا تمایل فرد برای بروز احساسات خود چگونه ارائه گردد؟
- ۷- رابطه احساس و تصمیم چیست؟ آیا تصمیم های مان بیان احساسات مان اند؟
- ۸- تئوری های مرتبط با احساسات کارکنان کدام اند ؟
- ۹- رابطه بین احساسات و عقلانیت چیست ؟

۱۰- احساسات اولیه و احساسات ثانویه کدامند؟

**در اینجا باید متذکر شویم که ماهیت احساسات به شرح زیراند:**

۱- احساسات "خواست" مانند امیدواری، علاقه، عشق و رغبت و تمایل

۲- احساسات "نه خواست" مانند ترس، شرم، قناعت و تفریط و خساست

۳- احساسات "داشتن" مانند خوشحالی، غرور، عزت نفس، طبع بالا و بلند نظری

۴- احساسات "نه داشتن" خشم، غم

احساسات مان منجر به انطباق با فعالیت های سازمانی مان می شود وقتی که ما پدیده ای را احساس می کنیم در حقیقت داریم به صورت مکرر به آن احساس پاسخ می دهیم. وقتی احساس مان مثبت باشد بسیار سریع به آن پاسخ می گوئیم و موقعیکه احساسمان منفی باشد سعی می کنیم که با عرض معذرت به نوعی از کنارش بگذریم. یک راه واکنش به احساس های منفی مان جابجائی و تغییر محل دادن از مکان دارای احساس منفی است.

وقتی بچه ای که به احساس های منفی اش نمی تواند پاسخ دهد ممکن است برگردد و به اسباب بازی هایش آسیب برساند. احساسات تأثیر گذار بر زندگی مان و منش فکریمان اند این موضوع قطعا بر سبک زندگی و روش و منش زندگی نیز تأثیر گذار خواهد بود.

## **" تئوری های مرتبط با احساسات "**

۱- تئوری پرخاشگر

۲- تئوری حمایت اجتماعی

۳- تئوری یادگیری اجتماعی

۴- تئوری های ارزشیابی شناختی احساسات

۵- تئوری احساس جیمز - لینچ

۶- تئوری دو عاملی احساس

۷- تئوری کانون - بارد در مورد احساس

۸- تئوری حافظه

۹- تئوری قضاوتی حافظه

## Tension Principle " تئوری تنش "

تنش مقوله ای است که بیشتر بر فنون ترغیب می باشد تنش حالتی است که بیانگر سردرگمی فرد بین دو حالت بد و خوب می باشد.

### تنش چگونه ایجاد می شود؟

تنش نوعی احساس است . اگر چه غالب حس تنش خودش یک احساس است و غالباً تنش از طریق فیزیکی قابل احصاء است .  
" تنش " غالباً از طریق حرکت ماهیچه ای غیر ارادی قابل شناسائی است تنش مقوله غیر مطلوب است و فرد در محیط کاری حتماً می بایست تنش خود را کاهش دهد.

احساساتی که در تنش ناشی می شود شامل خشم ، ترس ، دلتنگی ، گرسنگی ، ناراحتی ، امیدواری ، مشارکت می باشد.

### تنش نوعی تعارض بین دو پدیده است:

- ۱- آنچه که من نمی خواهم و آنچه که می خواهم.
- ۲- آنچه که من دوست دارم و آنچه که دوست ندارم.
- ۳- آنچه که خوب است و آنچه که بد است.
- ۴- آنچه که در مورد خودم فکر می کنم و آنچه که دیگران در مورد من فکر می کنند.
- ۵- آنچه که انجام می دهم و آنچه که من معتقدم که هستم.

بنابراین تنش شناخت دو پدیده متقابل یکدیگر و نحوه ارتباط بین این دو پدیده و نحوه ترغیب مان جهت تسلط بر این تنش می‌باشد. این موضوع ممکن است به نظر خیلی راحت بیاید ولی مهم ترین عامل غلبه بر تنش همانا نحوه ترغیب مان جهت انتخاب یکی از پدیده ها است. (Tension %۲۰ Principle .html)

### **پرخاشگری در محیط کار (Work Place Aggression)**

اگر چه پرخاشگری احساسی است که طبیعی است ولی آن در حقیقت یک عامل اجتماعی است. پرخاشگری غالباً آموختنی است فرد پرخاشگری را از والدین ، همکاران و رسانه و یا مردمی که پرخاشگر هستند یاد می گیرد. افراد غالباً زمانی پرخاشگر می شوند که آنان قصد دارند محیط اجتماعی شان را ارتقاء دهند. پرخاشگری غالباً در مواقع زیر افزایش می یابد:

- ۱- موقعی که شما احساس امنیت و قدرت جهت پاسخ در خود می بیند.
- ۲- زمانی که طرف مقابل نسبت به شما حرکتی توهین آمیز انجام می دهد.
- ۳- زمانی که به شما از نظر احساسی و فیزیکی آسیبی وارد می آورند.
- ۴- زمانی که فرد از حالت طبیعی خارج شود و یا مواد مخدر مصرف نماید.
- ۵- در محیطی پرخاشگرانه رشد و نمو کرده باشد.
- ۶- احساس می کنید که به شما کمتر از حق تان داده شده باشد.
- ۷- زمانی که مورد حمله قرار بگیرید و بخواهید از خود دفاع نمائید.
- ۸- زمانی که شما خودتان را به دلیل مطلوبیت مورد شماتت قرار می دهید و سعی در جبران آن هستید.
- ۹- تماشای بیش از حد تلویزیون و سعی در تکرار مواردی که پرخاشگرانه است.

## احساسات بنیادین از نگاه تئوری پردازان (Basic Emotions)

احساسات بنیادین مان شامل کدام احساسات می باشند. اورتونی و تیونر (Ortony And Tuner ۱۹۹۰) مجموعه کاملی از

احساسات پایه را در پژوهش به شرح زیر به دست آورده است:

احساسات پایه	تئوری پرداز
پذیرش، عصبانیت، مشارکت، لذت بردن، ترس، غم، تعجب	Plutchik پلوت چیک
خشم، کنجکاوی، علاقه مندی، ترس، تنفر، امیدواری، عشق و غم	Arnold آرنولد
خشم، ترس، لذت، غم-تعجب	Ekman, Friesen, Ellsworth اکمن، فریزن السورث
علاقه مندی، شادی، تمایل، تعجب، شادی، غم	Frieda فریجدا
ترس و وحشت و ترور، اضطراب، لذت	Gary گری
خشم، استرس منفی، ترس، خشم و خباثت، لذت، شرم، تعجب	Izard ایزارد
ترس، عشق، حزن و اندوه، خشم	James جیمز
خشم، تفریح، شادی و سرفرازی، ترس، استیلا، تعجب	McDougall مک دوگال
درد، لذت و شادابی	Mower مورر
خشم، عصبانیت، خوشحالی، غم	Oakley and Johnson-Laird
انتظار، ترس، درد و رنج، غم و اندوه	Pinesap پانک سب
ترس، عشق، غم و اندوه	Was ten واستن
خوشحالی، غم و اندوه	Weiner and Graham وینزو گراهام

احساسات کارکنان را در تحقیقی دیگر که پارتوت (Parrot ۲۰۰۱) انجام داده است به صورتی تفصیلی در جدول زیر نشان داده

است :

احساس اولیه	احساس دومین	احساس سومین
عشق	مهربانی و عاطفه	پرستش ، تأثیر ، عشق ، علاقه و انس ، دوست داشتن ، جذب کردن ، مراقبت کردن ، دلسوزی ، احساسی برخورد کردن
	حرص و آز	علاقه مندی ، حرص و آز ، تمایل ، شیفتگی و شیدائی
	هوس	هوس
شادابی و شادی	خوشحالی	لذت ، شادابی ، رضایتمندی و تعجب
	خوشمزه و میل مطلوب	هیجان ، میل و علاقه وافر
	رضامندی و قناعت	رضامندی و قناعت و شادمانی
	غرور	غرور و خوشحالی
	اعتقادات مفید	وابستگی اعتقادی
	مطلوب گرائی و بهینه گرائی	شادمانی و مطلوب خواهی
تعجب	تعجب	تعجب ، شادمانی توأم با غرور

حال باید دید کارکنانی که دارای احساس ، انگیزه و نیاز می باشند مهم ترین نیازهای خود را در کدام موارد تعریف می کنند:

## "مهم ترین نیازهای کارکنان سازمان چیست؟"

- ۱- دریافت حقوقی و مزایایی که آنان را قادر سازد تا پرداخت های ضروری و پایه خود را برای امرار معاش انجام دهند هزینه هایی چون هزینه های خانوار و مسافرت را به راحتی پرداخت کنند.
- ۲- بتوانند بخشی از حقوق و مزایای خود را برای سنین سالخوردگی پس انداز نمایند.
- ۳- تحت پوشش بیمه های پزشکی و سایر بیمه ها قرار گیرند .
- ۴- محیط کار را محیطی صمیمی و دوستانه تلقی کنند .
- ۵- همواره خودشان را در سازمان برنده احساس کنند.
- ۶- برای تلاش ها و زحمات ویژه پاداش ها و مزایای ویژه دریافت دارند.
- ۷- بتوانند زندگی را به خوبی به پیش ببرند و خوب و در رفاه زندگی کنند.
- ۸- به آنان فرصت برای خود پویایی و خود توسعه ای داده شود .
- ۹- مهارت ها و دانش و آگاهی خود را بهبود دهند.
- ۱۰- از مزایای ویژه و توانمندی های ویژه برخوردار گردند.
- ۱۱- آرمانهای خود را در سازمان قابل دستیابی ببینند.

## حال رئیس سازمان برای برآورده کردن این نیازها چه باید بکند؟

حال کارفرما برای پاسخ به این نیازها از طریق زیر عمل می کند:

- ۱- اشتغال
- ۲- پرداخت مناسب
- ۳- کمک به کارکنان برای دست یابی به نیازهای ویژه مانند مهد کودک ، ایاب وذهاب و تقویم زمان بندی منعطف

- ۴- امنیت شغلی ( تا جایی که توان سازمان امکان آن را بدهد).
- ۵- سیاستها و خط مشی های روشن سازمان
- ۶- فرایندها و رویه های کاری سازمان یافته و روشن
- ۷- محیط کار مناسب و درست و ثابت و بادوام
- ۸- محیط کار امن
- ۹- منافع و مزایای شغلی چون مزایای پزشکی
- ۱۰- برقراری جوکاری مبتنی بر کاری تیمی و مشارکت
- ۱۱- فعالیت های اجتماعی<sup>(۲۵)</sup>
- ۱۲- برنامه های شناخت و ارائه پاداش به کارکنان
- ۱۳- برنامه ها و سیاستهای پولی و مزایای شغلی
- ۱۴- خط وصف مشخص برای ارتباطات سازمانی ( اعم از رسمی و غیر رسمی )
- ۱۵- بازخورد نظام<sup>(۲۶)</sup> مند
- ۱۶- برنامه های توسعه و آموزش
- ۱۷- ایجاد فرصت رشد
- ۱۸- اطلاعات بازرگانی شرکت
- ۱۹- بازخورد به مشتریان و ارائه اطلاعات مناسب
- ۲۰- مشارکت کارکنان در هدف گذاری و تعیین سیاستهای کاری
- ۲۱- اطلاعات مرتبط با وضعیت بازار و صنعت
- ۲۲- انتظارات آتی<sup>(۲۷)</sup> از شرکت
- ۲۳- برنامه های آینده<sup>(۲۸)</sup> شرکت
- ۲۴- راهنمایی و نظارت<sup>(۲۹)</sup>



نکته مهم آن است که یک کارفرما می بایست قبل از هر چیز نسبت به کارکنانی که با آن ها کاری کند و نیازهای آنان اطلاعات عمیقی داشته ، زیرا ممکن است کارکنان در موارد زیر دارای نیازهای خاصی باشند.

- ۱- مسئولیت های فامیلی که کارمند بصورت خانوادگی دارد و نمی تواند کار اضافه کاری ، شیفتی یا پایان هفته داشته باشد.
- ۲- مسئولیت های مالی شدید که پاره ای از کارکنان دارند که ممکن است در دو شغل کار کنند و در نتیجه به بیماری غیب های مکرر مبتلا شوند و عملکرد کاری شان ناکار آمد باشد.
- ۳- نیازهای مالی کارکنان جهت کا تمام وقت و اضافه کاری و کارهای پایان هفته.
- ۴- نیاز به ارتقاء شغلی در وضعیت های مختلف.

### **پاره ای از نیازهای سازمان که می بایست در شرایط مختلف به آن پرداخته شود:**

- ۱- اگر شرکت یا سازمان رو به رشد است بنابراین همه کارکنان نیز می بایست از نظر فعالیتها و رفتارهای اجتماعی نیز ارتقاء یابند.
- ۲- پاره ای از کارکنان ممکن است دوست داشته باشند در محیط کار انفرادی کار کنند و نیاز به مکان های انفرادی دارند.
- ۳- پاره ای از کارکنان ممکن است به دلیل فقدان وسیله ایاب و ذهاب در ساعات آخر کاری نتوانند از اضافه کار استفاده نمایند بنابراین وظیفه کارفرما است تا برای آنان وسیله ایاب و ذهاب در ساعات پایانی فراهم نمایند.
- ۴- تعدادی از خانم ها شاید تنها زمانیکه وسیله ایاب و ذهاب فراهم باشد مایل به کار باشند.
- ۵- پاره ای از کارکنان ممکن است معتاد به الکل یا سایر مواد مخدر باشد و وظیفه کارفرما تصمیم گیری برای مداوای آنان یا اخراج می باشد

### **"انتظارات کارکنان از رئیس"**

- ۱- کارفرمایان فردی خیره ، با تجربه ، دانش مند باشد.
- ۲- عملیات و فرآیندهای استخدام و سیاستها و رویه های کاری روشن و شفاف باشد.

- ۳- با سایر سازمان ها همکاری تنگاتنگ داشته باشد.
- ۴- شرح شغل کاملا روشن باشد.
- ۵- ارتباطات کاری بین کارکنان و کارفرما دو طرفه باشد.
- ۶- مدیریت و سرپرستی مؤثر و کارآمد باشد.
- ۷- نظم و انضباط کاری در سازمان مؤثر و مثبت باشد.
- ۸- جابجائی شغلی وسیع و کارآمد باشد.
- ۹- روابط مشتری مدارانه و خوب باشد.
- ۱۰- همواره به فکر بهبود سازمان و نجات سازمان از رقابت ها و چالش های تجاری باشد.
- ۱۱- به همه کارکنان فرصت رشد و ارتقاء دهد.
- ۱۲- به دنبال رشد سازمان باشد.

۱۳- کارکنان در موفقیت سازمان مشترک و سهیم باشند. (Claire Belilos ۱۹۹۷)

### **انگیزه های کاری : استراتژی ها و موانع**

**تعریف انگیزه کاری :** انگیزه کاری عبارتست از فرایندی برای افزایش انرژی کارکنان به منظور نیل به هدفهای کاری از مسیر درست و واقعی.

در این تعریف :

**فرایند<sup>(۳۰)</sup> :** مترادف با واژه هائی چون روش یا من یا هنر نیست.

**انرژی سازمانی<sup>(۳۱)</sup> :** به معنای بهبود انگیزه های درونی برای افزایش تلاش در راستای عملکرد موفق.

**کارمند :** فردی است که به منظور شناخت کاری و اثر بخش بودن در راستای نیل به هدفهای سازمان و در ازای دریافت حقوق فعالیت می کند.

**هدف کاری :** هدف کاری می بایست به خوبی تعریف ، قابل حصول و قابل اندازه گیری باشد.

راه و روش<sup>(۳۲)</sup> : نقش های روشن و مسئولیت های شغلی که غالباً قابل اندازه گیری بوده و در راستای نیل به هدف ها باشد.

## " موانع انگیزه کاری "

۱- طرز تلقی نسبت به کارکنان : نگاه به کارکنان غالباً ماشینی بوده و نیازها، توانمندی های آنان ، خدمات شخصی ،

ارزشها و مهارتهای آنان توجه نمی شود.

۲- هدف کار : هدف کار ممکن است غیرقابل دستیابی بوده ، قابل سنجش نباشد و بخوبی تعریف نشده باشد.

۳- راه و روش انجام کار: مسئولیت های شغلی ممکن است غیرقابل تعریف ، غیرقابل سنجش ، غیرقابل دست یابی و

بی ارتباط با هدف کاری باشد.

۴- رهبری<sup>(۳۳)</sup> : شکست رهبری در اعطای مزایا و امکانات شغلی و پاداش مناسب به کارکنان.

۵- سه جانبه گرایی : تأثیر نظامهای ارتباطی غیررسمی بر همکاران ، اتحادیه ها و اعضای خانواده.

## استراتژی هائی برای غلبه بر موانع کاری در سازمان

۱- تجزیه و تحلیل شغل<sup>(۳۴)</sup> : این تجزیه و تحلیل می بایست بیشتر تأکید بر ویژگی های کارکنان و تحلیل دگرسوئی

برای ارتباط بین شرح شغل و ویژگی های کارکنان داشته باشد.

۲- حسابداری منابع انسانی : حسابداری ضریب هوشی ، صفات شغلی ، و دارا بودن پرونده اطلاعاتی در خصوص هر یک

از کارکنان.

۳- انتخاب کارکنان : انتخاب فرد مناسب برای جای مناسب و در زمان مناسب.

۴- تغییر طرز تلقی: کارکنان به مثابه یک نظام انسانی دارای نیازهای مشخصی هستند، طرز تلقی آنان می بایست بیشتر

مرتبط با شغل و سازمان باشد.

۵- روشن بودن نقش : شرح شغل و نقش های کاری افرادی به خوبی روشن و توصیف شود. نقش می بایست برای هر دو سطح بالا و پایین از کارکنان تا مدیران بخوبی و وضوح قابل احصاء باشد.

۶- آموزش<sup>(۳۵)</sup> : آموزش های مرحله ای برای ارتقاء مهارت کارکنان ، تجزیه و تحلیل نقش کاری و توسعه رهبری بسیار حیاتی است.( ارتباطات ، مزایای شغلی و تصمیم گیری و...)

۷- بررسی های پژوهشی : بررسی زمان بندی شده و مرحله ای در خصوص سطح رضایتمندی و خشنودی شغلی کارکنان ، طرز تلقی آنان در خصوص سلامت کاری و ارتباطشان با بهره وری فردی و کیفیت زندگی کاری به منظور شناخت آسیب های سازمانی بسیار حیاتی است. معرفی برنامه های توسعه سازمانی برای تغییر طرز تلقی آنان و بررسی نتایج تجزیه و تحلیل های رگرسیونی بسیار حیاتی است.

۸- فرهنگ کاری<sup>(۳۶)</sup> : معرفی حلقه های کیفیت ، نظام پیشنهادها و سبک زندگی کارکنان از مباحث حیاتی در مقوله کارکنان است.

(D.Dutta Roy, ۲۰۰۴, PHD Indian statistical institute Kalkaska – India)

## "مدخلی بر پاره ای از تئوری های مدیریتی در زمینه انگیزش کارکنان"

### تئوری انگیزشی – بهداشتی هرزبرگ

کلید درک اندیشه هرزبرگ در این تئوری بیشتر مبتنی بر محتوای شغل ( عوامل انگیزش) است که منجر به خشنودی شغلی کارکنان می گردد. موقعی که این عوامل در شغل نباشد کارکنان خشنودی شغلی ندارند به عبارت دیگر آنان ناراضی اند . کارکنان ناراضی غالباً از نظر بهره وری دارای جایگاه پایینی بوده و با کارشان زیاد دلبسته و مرتبط نیستند کارکنان راضی غالباً با تلاش بیشتر بهره وری شان را افزایش می دهند.

از سوی دیگر عواملی هستند که ارضاء آنان منجر به رضایتمندی نمی شود ولی کارکنان برای آنکه ناراضی نباشند لازم است که این عوامل حتما در سازمان وجود داشته باشد این عوامل همان عوامل بهداشتی هستند.

## عوامل انگیزشی (Motivation Factors) شامل کدام عواملند؟

۱- رشد<sup>(۳۷)</sup>: این عوامل شامل یادگیری واقعی مهارت‌های جدید همراه با پیشرفت‌های بیشتر و توانمندی و ظرفیت بیشتر موجب رشد کارکنان می‌گردد.

۲- خودکار: میزان مثبت یا منفی بودن تأثیر کار بر کارکنان خودش می‌تواند یک عامل انگیزشی باشد.

۳- مسئولیت<sup>(۳۸)</sup>: این عامل شامل مهم مسئولیت و هم اختیار در خصوص شغل است مسئولیت موجب کنترل بیشتر فرد برای انجام بهتر کارها می‌گردد آنچه که فاصله بین مسئولیت و اختیار را تعیین می‌کند همانا عامل اداری و سیاستهای شرکت می‌باشد.

۴- نیل به موفقیت: این عامل شامل رضایتمندی کامل کارکنان از شغل، حل مسئله و کسب نتایج مفید از اجرای تلاشها می‌گردد.

۵- پیشرفت: تغییر واقعی در راستای جایگاه شغل، حل مسئله و نیل به نتایج موفقیت آمیز از اجرای تلاشها غالباً همان پیشرفت است.

۶- شناخت: یعنی تعیین جایگاه واقعی کارکنانی که کارشان را بخوبی انجام می‌دهند.

## عوامل بهداشتی (Hygiene Factors) شامل کدام عواملند؟

۱- ارتباط با شرکت و اداره: احساس کارکنان در خصوص مناسب بودن یا نبودن سازمان و مدیریت است. این عوامل می‌تواند شامل مواردی چون ارتباطات ضعیف، فقدان اختیار و تفویض آن، سیاستهای کلی، رویه‌ها و مقررات باشد.

۲- سرپرستی<sup>(۳۹)</sup>: شایستگی یا توانمندی برای سرپرستی، شامل خواست سرپرستان برای آموزش یا تفویض اختیار، خوب بودن و دانش شغل است.

۳- روابط بین فردی: رابطه بین کارگران و سرپرستان شان، زیر مجموعه و همکاران را گویند. این شامل هم سلامت کار و هم تعاملات اجتماعی در محیط کار است.

۴- جایگاه شغل : عواملی که شامل این عامل می باشند عواملی هستند چون : دفتر خصوصی ، عنوان مهم اداری، منشی

مخصوص ، ماشین اداری و سایر مزایا است. تغییرات در جایگاه شغل غالبا موجب پیشرفت و توسعه می گردد.

۵- شرایط کاری: عواملی که مرتبط با محیط فیزیکی شغل هستند شامل میزان کار ، امکانات لازم برای اجرای کار، نور ،

ابزارها ، درجه حرارت ، فضای کار ، و سیمای ظاهری محیط کار است.

۶- امنیت شغلی<sup>(۴۰)</sup>: میزان ثبات یا بی ثباتی شغلی ، فقدان احساس وجود امنیت از این زمره است.

۷- حقوق و مزایا : این عامل شامل انواع مختلف پرداخت ها و امتیازات پولی و تأکید بر حقوق و پاداش جهت افزایش میزان

تلاش کارکنان از طریق ارضای انتظاراتشان است.

### تئوری (X و Y) داگلاس مک گریگور:

#### پیش فرضهای تئوری X :

۱- کارکنان ذاتا کار را دوست ندارند.

۲- کارکنان می بایست تحت کنترل و نظارت قوی قرار گرفته تا وادار به کارکردن شوند.

۳- کارکنان خوشان ترجیح می دهند تا تحت مدیریت و نظارت قرار گیرند.

#### پیش فرض های تئوری Y :

۱- کارکنان کار را دوست دارند و به کار مانند امری طبیعی چون بازی و تفریح و استراحت می نگرند.

۲- کارکنان خودشان خود هدایت و خود کنترل اند و نسبت به کارشان تعهد دارند.

۳- کارکنان خودشان مسئولیت پذیر و جويا مسئولیت هستند.

(Douglas McGregor , the human side of Enterprise , ۱۹۶۰)

## تئوری هدف گذاری (Goal – Setting Theory)

هدفهای ویژه موجب افزایش عملکرد می گردد و هدفهای مشکل موقعیکه پذیرفته شود نتیجه اش عملکرد بالاتر از زمانی است که هدفها آسان هستند.

## تئوری عدالت (Equity Theory)

کارکنان همواره میزان داده ها و ستاده های خودشان را با سایرین مقایسه می کنند . اگر کارکنان بی عدالتی را لمس کنند به چهار طریق زیر عمل می کنند:

۱- بهره وری شان را کاهش می دهند.

۲- کیفیت کاری شان را کاهش می دهند.

۳- غیبت هایشان را افزایش می دهند.

۴- بطور داوطلبانه از کارشان استعفا می دهند.(J Stacy Adams ۱۹۶۵)

## تئوری نیازهای سه گانه (Three Needs Theory)

۱- نیاز به موفقیت شامل:

۱/۱- نیاز به موفقیت

۱/۲- نیاز به مسئولیت پذیری شخصی

۱/۳- بازخورد

۱/۴- قبول ریسک با حجم متوسط

۲- نیاز به قدرت شامل:

۲/۱- نفوذ<sup>(۴۱)</sup>

۲/۲- رقابت

۳- نیازه تعلق سازمانی شامل:

۳/۱- پذیرش و دوستی

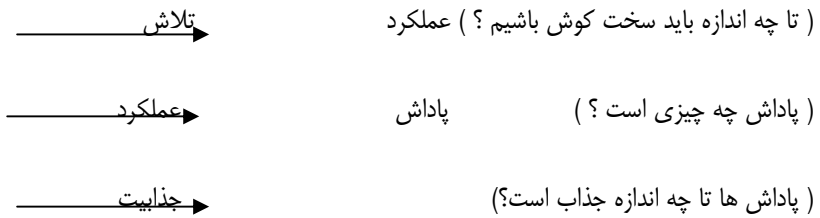
(David McClelland , The Achieving Society , ۱۹۶۱)

۳/۲- مشارکت<sup>(۴۲)</sup>

### تئوری انتظار (Expectancy Theory)

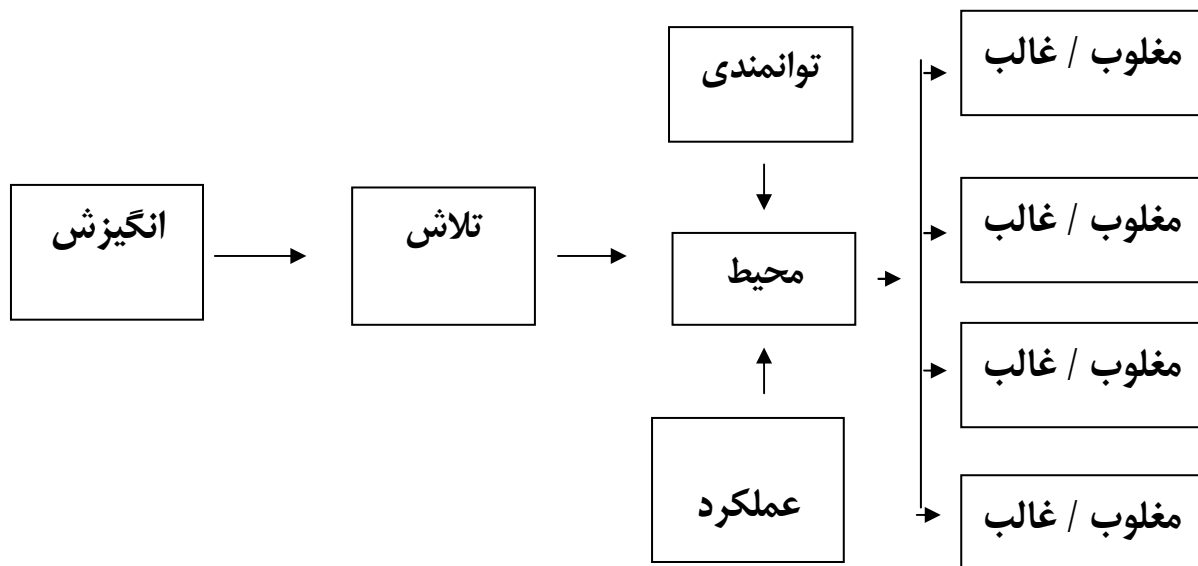
فرد غالباً در محیط واقعی براساس انتظاراتش عمل میکند و از اینکه در پس این انتظارات چه نتیجه ای نهفته است و جذابیت‌های

پاداش برایش چقدر مهم است؟



(Victor Vroom , Work and Motivation , ۱۹۶۴)

### تئوری انتظار بر روی نمودار





## تئوری های سطوح نیازهای سه گانه (E.R.G)

کلایتون آلدرفر بسط و گسترش تئوری نیازهای مازلو را در سه نیاز: زیستی، ارتباطات و رشد مد نظر داشته است. برعکس مازلو وی اسن سه دسته را در یک پیوستار می بیند نه در یک سلسله مراتب مشخص، این سه دسته نیاز به شرح زیر است:

### ۱- نیاز زیستی (Existence)

این نیاز در پائین ترین سطح از نیازهای امنیت و فیزیولوژیکی قرار گرفته است. ما احساس امنیت و راحتی می کنیم زمانیکه احساس کنیم که نیازهای زیستی مان برآورده شده است.

### ۲- نیازهای ارتباطی (Relatedness)

پس از نیازهای امنیت و فیزیولوژیکی به دنبال نیازهای اجتماعی هستیم. ما علاقه مند به ایجاد ارتباط با دیگران هستیم. ما در میان جامعه ای زندگی می کنیم که دارای هوش و حواس هستند این موضوع همان خاصیت عشق، تعلق و احترام را با هم در بر می گیرد.

### ۳- نیاز رشد (Growth)

در بالاترین سطح به دنبال رشد هستیم می خواهیم نسبت به خودمان و محیط خلاق باشیم و به طور موفق آمیزی رشد کنیم، ما به دنبال موفقیت و تعلق سازمانی هستیم و این موضوع همان خود شکوفائی است. (ERG%۲۰ theory.htm)

## تئوری نیازهای پنج گانه گلاسر (Glaser's Five needs)

ویلیام گلاسر در "تئوری کنترل" که بعداً به عنوان "تئوری انتخاب" مشهور گردید با توجه به اندیشه های ابراهام مزلو به پنج دسته نیاز به شرح زیر اشاره نموده است:

### ۱- نیاز به نجات و رستگاری (Survival)

این نیاز مشابه نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت مزلو است. نیازهای پایه ای که علاقمندی ایجاد می کند مگر اینکه ایجاد خطر کند.

## ۲- نیاز به عشق و تعلق (Love and Belonging)

این مثابه همان نیاز به شناخت و تعلق مزلو است.

## ۳- نیاز به شناخت (Power or Recognition)

این نیاز به مثابه نیاز به احترام مزلو است، اگر چه عامل قدرت تأکید بر توانمندی نیل به موفقیت مان است. (که شاید همان عامل نیاز به کنترل سطوح پائینی باشد)

## ۴- نیاز به آزادی (Freedom)

این نیاز میزان توانمندی به دست یابی به آنچه که می خواهیم می باشد.

## ۵- نیاز به تفریح و استراحت (Fun)

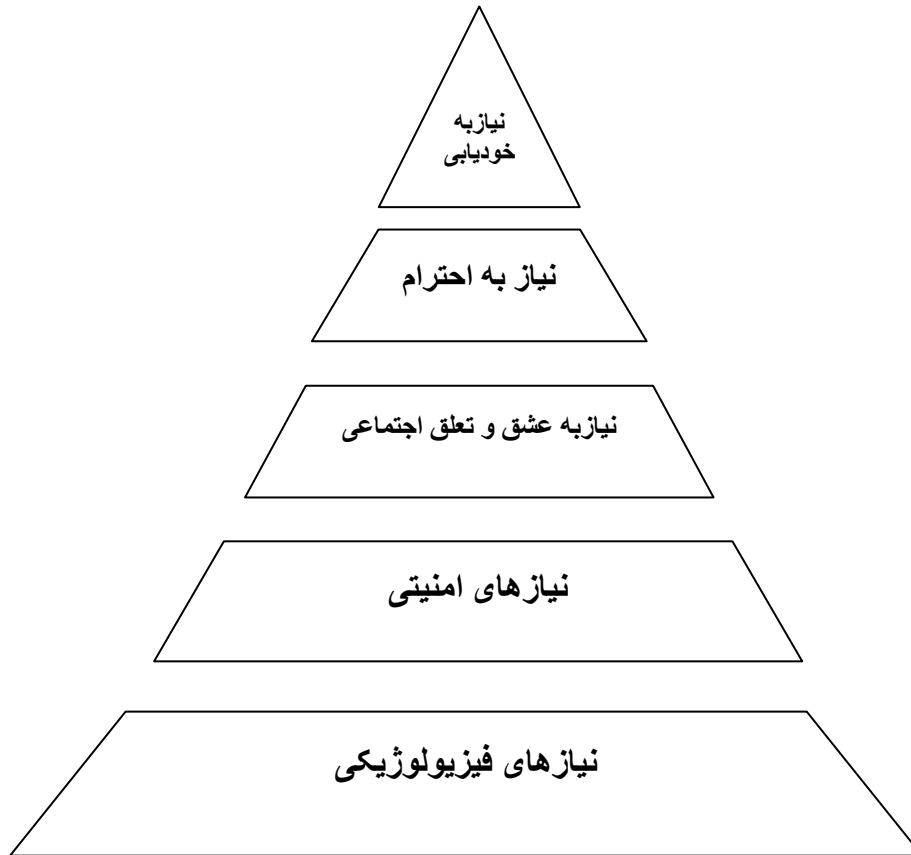
این نیاز یک هدف جالب است. موقعیکه همه مان راضی هستیم زمانیکه در حال تفریح و استراحت هستیم.

## تئوری نیازهای ابراهام مزلو

تئوری نیازهای ابراهام مزلو در زمره مشهورترین و معروف ترین تئوری های مدیریتی است که بیشتر دارای نگرش منابع انسانی است. براساس این تئوری انسانها غالبا از طریق نیازهای درونی شان قابل انگیزش هستند مگر این که موانعی در این مسیر وجود داشته باشد. این موانع شامل گرسنگی، تشنگی، مالی، امنیتی، و یا هر چیز دیگری می تواند باشد.

بهترین راه برای توصیف این موضوع هرم نیازهای ابراهام مزلو (۱۹۷۰) می باشد که به سلسله مراتب نیازهای مزلو موسوم است. وی معتقد بود تا زمانیکه نیازهای رده پائین تر ارضاء نشود امکان اینکه شما بتوانید به نیازهای رده بالاتر بروید بسیار کم تر است. سلسله مراتب نیازهای مزلو نشان می دهد که در سطوح پائین تر می بایست به دنبال مسائل اساسی چون غذا، استراحت، امنیت باشیم بدون استراحت مناسب بدون غذای مناسب چگونه می توانیم به سمت نیازهای بالاتر چون احترام، آموزش و پرورش و شناخت انسان برویم؟

## نمایه نیازهای پنج گانه ابراهام مزلو



۱- نیازهای فیزیولوژیکی شامل غذا، آب، پوشاک، ازدواج، تفریح و استراحت

۲- نیازهای امنیتی شامل نیاز به ایمنی و راحت بودن و امنیت

۳- نیازهای تعلق و عشق شامل نیاز به عشق، پذیرش و قبول و تعلق اجتماعی

۴- نیاز به احترام شامل موفقیت، آموزش و پرورش، شایستگی و احترام

۵- نیاز به خودیابی شامل نیاز به ایده آل ها و استفاده از حداکثر توانمندی برای تعالی انسانی

به نظر مزلو نیازهای انسانی اگر ارضاء شود نیازهای جدیدی پیدا می شود که غایت آن خودیابی یا خویشتن شناسی است انسان

می رود که خودش را بشناسد و در این مسیر ممکن است یک لایه را مجدد به عقب بازگردد و موانعی پیش بیاید که نتواند به

غایت برسد. این نیازها در حقیقت اوج احساسات ، روشنگری و روانی و روحی انسانها است. ( ۲۰٪ in ۲۰٪ Motivation )

(Psychology)

### **تئوری الگوهای نیازهای انسانی " Needs model theory "**

این تئوری در حقیقت به دنبال دسته بندی تئوری ها و مدل‌های انگیزشی با سرفصل نیاز می باشد که شامل موارد زیر است:

#### **۱- تئوری نیازهای انگیزشی مزلو (Maslows Hierarchy theory)**

یکی از معروف ترین و زیربنائی تئوری های نیاز می باشد . این تئوری به دنبال دسته بندی نیازهای انسانی در پنج لایه و به صورت سلسله مراتبی می باشد.

#### **۲- تئوری نیازهای موری (Murry's Needs theory)**

تئوری نیازهای موری شامل لیست بلند بالائی از نیازهای انسانی بوده است که خیلی پیش از نیازهای ابراهام مزلو است نیازهای موری در سال ۱۹۳۸ توسط موری ارائه شده است.

#### **۳- تئوری نیازهای انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ (Hertzberg's Motivation)**

(Hygiene theory)

این تئوری در سال ۱۹۶۰ توسط هرزبرگ ارائه شده است.

#### **۴- تئوری نیازهای کانو (Kino's Needs theory )**

این تئوری در سال ۱۹۸۴ و توسط کانو و بیشتر در رابطه با مشتریان یا ارباب رجوع مطرح شده است .

#### **۵- تئوری نیازهای سه گانه E.R.G آلدرفر (Alderfer's E.R.G theory)**

این تئوری نیازهای پنج گانه مزلو را به سه نیاز کاهش داده است این تئوری در سال ۱۹۷۲ ارائه شده است.

#### **۶- تئوری نیازهای سه گانه مک کله اند (McClelland's Acquired Needs)**

این تئوری به تئوری موفقیت یا تئوری نیازهای اکتسابی یا قدرت نیز موسوم است.

#### **۷- تئوری نیازهای مام فورد (Mum ford's Needs theory)**

این تئوری در خصوص نیازهای چهارگانه اساسی کارکنان بحث نموده است.

## ۸- تئوری نیازهای پنج گانه گلاسر (Glaser's five needs theory)

این تئوری کاملاً مشابه تئوری نیازهای ابراهام مزلو است منتهی با یک لایه اضافی بنام سطح شوخی و تفریح و استراحت.

### اما واقعا نیازهای کارکنان سازمان شامل کدام نیازها است ؟

۱- نیاز به تعلق

۲- نیاز به اطمینان و اعتماد به سازمان

۳- نیاز به رقابت و چالش

۴- نیاز به تکامل و جامعیت

۵- نیاز به هماهنگی

۶- نیاز به صراحت و تأکید و قطعیت

۷- نیاز به کنترل

۸- نیاز به هوش و زکاوت

۹- نیاز به احترام

۱۰- نیاز به توصیف و تبیین

۱۱- نیاز به شفافیت و صراحت

۱۲- نیاز به سلامتی

۱۳- نیاز به شناخت

۱۴- نیاز به اصالت و نجابت

۱۵- نیاز به خود یابی

۱۶- نیاز به ادراک و تفاهم

۱۷- نیاز به پیروزی و موفقیت. ([www.needs.com](http://www.needs.com))

## پیشنادهائی برای افزایش انگیزه کاری کارکنان سازمان

- ۱- تفاوت های فردی آنان را به رسمیت بشناسیم .
- ۲- همواره کارکنان را با مشاغل شان انطباق داده و مقایسه کنیم.
- ۳- از " هدفها" بهره و استفاده شایانی ببریم.
- ۴- پاداش ها و مزایا را فردی و ویژه سالار نمائیم.
- ۵- پاداش ها و مزایا را منوط به عملکرد کنیم.
- ۶- سازمان را برای افزایش عدالت و توازن همواره بررسی نمائیم.
- ۷- از میزان کاربردی کردن و نقش پول در انگیزش غافل نباشیم.

### تئوری نیازهای انگیزشی (C.I.N)

این تئوری مخفف سه واژه (Control هدایت و راهنمایی) و (Identity شناخت)

و (Novelty نجابت و اصالت کارکنان) است براساس این مدل این سه دسته نیاز اساس انگیزش کارکنان را فراهم می آورد.

- ۱- احساس به کنترل به ما میگوید که ما زمانی در امن و امان هستیم که بتوانیم محیط اطرافمان را کنترل کنیم.
- ۲- احساس به شناخت به ما می گوید که ما نیاز به شناخت دیگران و محیط داریم.
- ۳- احساس به اصالت و نجابت به ما می گوید که به دنبال یادگیری ، بهبود و ترقی تدریجی هستیم.

### نیازهای فرعی هر یک از سه دسته نیاز مدل (C.N.G)

#### ۱- نیازهای فرعی (کنترل) (Control)

۱/۱- جامعیت ، قطعیت ، و کاربردکلامی فرد مبنی بر حضورش در محیط و سازمان

۱/۲- ادراک و قطعیت به ما این کمک را می کند که بتوانیم پیش بینی نمائیم.(و حتی کنترل کنیم)

#### ۲- نیازهای فرعی (شناخت) (Identity)

۲/۱- تعلق گروه به ما شناخت گروهی می دهد.

۲/۲- برای پذیرفته شدن در گروه می بایست عقلانی و آرام در گروه حضور یابیم.

۲/۳- احترام به دیگران زمانی ایجاد می گردد که احساس شناخت و ادراک را داشته باشیم.

۲/۴- توانمند شدن موجب عقلانی گردیدن و خبرگی می شود.

### ۳- نیازهای فرعی (نجات و اصالت) (Novelty)

۳/۱- به ما هوشیاری و زکات انجام بهتر امور را می دهد.

۳/۲- پالش های موفقیت آمیز غالباً موجب افزایش انگیزش مان می گردد.

### مقایسه تطبیقی مدل C.I.N با سایر مدلها

سه مدل مشابه با مدل C.I.N وجود دارد که عبارتند از مدل جیمز (James ۱۸۹۲) مدل آلدرفر (Alderfer ۱۹۷۲)،

مدل متس (Mathes ۱۹۸۱) که این سه مدل را می توانیم براساس سه عامل شناخت، نجات و اصالت، کنترل به صورت

تطبیقی مورد مقایسه قرار می دهیم:

### جدول مقایسه ای مدل C.I.N با سایر مدلها

مدل C.I.N	کنترل	شناخت	نجات و اصالت
جیمز (۱۸۹۲)	مواد اولیه	اجتماعی	روحی
آلدرفر (۱۹۷۲)	زیستی	ارتباطات	رشد
متس (۱۹۸۱)	فیر یولوژیکی	تعلق	خودیابی

## پیشنادهای اساسی در خصوص افزایش انگیزش در کارکنان بانک صادرات

اجرای دستور العمل زیر کمک شایانی به افزایش انگیزش کارکنان می نماید:

۱- به مشکل یا مسئله حمله ور شویم و به صورت نظام مند با آن برخورد کنیم.

برای این مورد می بایست بخش های زیر را اجرا نمائیم:

A. در مورد علائق و سلايق ، توانمندی ها ، ارزش ها ، و نیازهایمان اطلاعات جمع آوری نمائیم. این جمع آوری

اطلاعات اگر از طریق زیر باشد بهتر است:

B. ۱- آزمونها

۲- مشورت

۳- خودارزیابی

C. در خصوص مشاغل از طریق زیر جمع آوری اطلاعات نمائیم:

۱- استفاده از اطلاعات و اسناد موجود در سوابق شغلی

۲- استفاده از فرهنگ های جامع مشاغل

۳- مصاحبه با افراد صاحب نظر

۴- جمع آوری اطلاعات دست اول از نظر افرادی که در این زمینه کار می کنند.

D. جمع آوری اطلاعات در زمینه های نیازهای آموزشی و برنامه های آموزشی از طرق:

۱- استفاده از پرونده های شغلی کارکنان

۲- استفاده از منابع موجود در دانشگاهها و اطلاعات موجود

۳- دریافت اطلاعات دست اول از صاحب نظران و استادان دانشگاهها

E. استفاده از نتایج تحقیقات و تصمیماتی که قبلا اخذ شده است.

۲- به مشکلات فردی کارکنان حمله ور شویم . روشهای زیر ممکن است مفید باشد:



A. استفاده از خدمات مراکز مشاوره ای

۱- مشاوره های فردی

۲- مواد و ابزار خودیابی

۳- مشاوره گروهی و روان درمانی

B. به مشکلات خودتان حمله ور شوید:

۱- خودارزیابی<sup>(۴۳)</sup>

۲- مقابله مستقیم با دیگران در خصوص مشکل

۳- پذیرش مسئولیت برای تغییراتی که می خواهید اتفاق بیافتد.

### **دسته بندی عواملی که میتواند موجب کاهش انگیزش کارکنان در بانک صادرات گردد:**

#### **۱- عواملی که مرتبط با فرد و سازمان است**

۱/۱- فرد با اکراه به سازمان می آید و در حقیقت ترجیح می دهد که به سازمان نرود.

۱/۲- فرد ترجیح می دهد که به سازمان دیگری منتقل شود.

۱/۳- فرد ترجیح می دهد که آموزشهای سازمانی به نحوه دیگری به وی داده شود.

#### **۲- عواملی که مرتبط با دوری فرد از سازمان می گردد:**

۲/۱- مشکل پیدا کردن یک دوست صمیمی در محیط صمیمی

۲/۲- مشکل تنظیم وقت جهت حضور در سازمان

۲/۳- مشکل ناشی از دور شدن فرد از خانه

۲/۴- مشکل ناشی از شناخت ارزشها و توانمندی های فردی

#### **۳- مشکلات و مسائل فردی و خصوصی کارمند:**

۳/۱- مشکلات با همکاران مرد و تعارض با آنان

۳/۲- مشکلات با همکاران زن و تعارض با آنان

۳/۳- مشکلات با والدین و تعارض با آنان

۳/۴- فقدان اعتماد

۳/۵- نداشتن تحلیل روشنی از علت مقاوت های خود

۳/۶- وجود خشم در فرد ناشی از شرایط محیطی

۳/۷- اعتیاد فرد به مواد مخدر

۳/۸- ترس از ارزشیابی

۳/۹- مشکلات ناشی از تصمیم گیری

۳/۱۰- فقدان یا کمبود منابع مالی و اعتباری

۳/۱۱- مشکلات ناشی از ازدواج و هزینه های آن

۳/۱۲- هیجانات و اضطرابهای حین کار

۳/۱۳- فقدان امنیت کاری

۳/۱۴- احساس تنهایی

۳/۱۵- روشن نبودن هدفهای شغلی

۳/۱۶- روشن نبودن هدفهای آموزشی

۳/۱۷- وابستگی بیش از حد به والدین یا سایرین

۳/۱۸- ترس از انگیزاننده ها

۳/۱۹- اگر صرفا والدین فرد انگیزاننده وی برای کار باشند.

(Motivation ۲. Division of student Affairs, Cook Counseling Center )

## دسته بندی کلی تئوری های انگیزشی از دید محتوایی و فرایندی

با توجه به مروری که بر تئوری های انگیزشی داشته ایم غالبا آنها را در دو دسته کلی طبقه بندی می نوایند:

### دسته بندی اول : تئوری های انگیزشی محتوایی (Content theory)

این تئوری ها بیشتر مفهوم انگیزشی را در قالب ارضای نیازهای کارکنان می پندارند که از مهم ترین این تئوری ها

عبارتنداز :

۱- تئوری نیازهای پنج گانه ابراهام مزلو

۲- تئوری دو عاملی هرزبرگ

۳- تئوری انگیزشی موفقیت مک کله اند.

### دسته بندی دوم : تئوری های انگیزشی فرایندی (Process theories)

این تئوری ها بیشتر به دنبال جنبه های شناختی ، عقلایی که در رابطه با کارکنان روی می دهد هستند که از مهم ترین این

تئوری عبارتند از :

۱- تئوری انتظار ویکتور و روم

۲- تئوری عدالت گری آدامز

## "انگیزش کلید افزایش عملکرد و بهروری در سازمان است"

ضرب المثلی قدیمی است که می گوید شما می توانید به زور اسبی را وارد برکه ای پر از آب نمائید ولی نمی توانید او را وادار

به نوشیدن آب نمائید مگر این که این اسب تشنه باشد.

در مورد کارکنان نیز غالبا کارهائی را که دلشان بخواهد از تمام وجود انجام می دهند مگر اینکه آنها را انگیزه انجام کار

بدهیم. سئوالی که در اینجا مطرح می شود آن است که آیا انسانها از زمانی که به دنیا می آیند خود انگیزش هستند یا

انگیزش مهارتی است که باید آموخته شود؟ جواب هم بله است و هم خیر. برای هر کار تجاری موضوع موفقیت و جان سالم به در بردن از رقابت ها از ضروریات اساسی است. عملکرد در حقیقت تابعی از توانمندی و انگیزش

$$\text{Joy Performance} = F(\text{ability})(\text{motivation})$$

### **(انگیزش \* توانمندی) تابع = عملکرد شغل**

توانمندی بستگی به آموزش و پرورش، تجربه و آموزش دارد و غالباً پیشرفت در توانمندی دارای یک فرایند بلند مدت، آهسته است. از سوی دیگر انگیزش میتواند موجب سرعت توسعه گردد. مدیران باید بدانند برای افزایش انگیزش هفت استراتژی گسترده به شرح زیر وجود دارد:

۱- تقویت مثبت یا انتظارات عالی

۲- انضباط مفید و مؤثر و تنبیه

۳- رفتار انسانی مناسب با کارکنان

۴- ارضای نیازمندی های کارکنان

۵- تعیین هدف های مرتبط با شغل

۶- مشاغل بازمهندسی شده و مهندسی مجدد

۷- تعیین حقوق و مزایا مبتنی بر عملکرد شغلی

آنچه که مهم است آن است که همواره یک شکاف و فاصله بین جایگاه فرد در سازمان و جایگاهی که او واقعا می خواهد وجود دارد و وظیفه مدیر آن است که این شکاف را کاهش دهد. انگیزش تنها عاملی است که می تواند این شکاف را کاهش دهد. نظام انگیزش کارکنان می بایست با توجه به وضعیت و سازمان طراحی گردد. در یکی از معروف ترین تحقیقات مرتبط با انگیزش که در سطح وسیعی با جامعه آماری ۳۱۰۰۰ مرد و ۱۳۰۰۰ زن و در یک شرکت بزرگ گاز و در مورد انگیزه های مطلوب کارکنان اجرا گردید. این تحقیق طی ۲۰ سال یعنی در خلال سالهای ۱۹۶۵ لغایت ۱۹۴۵ انجام گرفت. نرخ تأثیر عوامل مختلف در انگیزش بین مردان و زنان غالباً متفاوت است ولی در هر گروه عامل "امنیت شغلی" بالاترین و مهم ترین عامل است. سه عامل بعدی عبارتند از:

## ۱- پیشرفت

## ۲- نوع کار

## ۳- غرور و شخصیت کار در شرکت

البته عواملی دیگر چون پرداخت ، منافع و شرایط کاری نیز از عوامل دیگری بوده است. اعتقاد و باور مشترک نیز از عوامل است. این تحقیق نشان داده است که پول عامل و محرک اصلی نیست.

البته باید بدانیم عوامل انگیزشی با توجه به مرحله و زمان خاص خودشان ، شرایط و وضعیت ها و زندگی افراد از زمانی به زمان دیگر متفاوت اند. به همین دلیل برای مدیران بسیار مهم است که عوامل انگیزشی را در سازمانشان شناسایی کنند.

زمانیکه از مردم در خصوص عوامل انگیزشی شان سؤال می گردد غالباً پاسخ های زیر به دست می آید:

سازمانی که در آن کار می کنند.

محیط کاری

رئیس

نقش کاریشان در سازمان

موفقیت های کارکنان

میزان شناخت سازمان از آنان

پول

وضعیت و جایگاه سازمانیسان

همکاران و دوستانشان در محیط کار

توازن بین زندگی کاری و خانوادگی

به نظر شما هر یک از این ها چقدر مهم است؟ اجازه بدهیم جمع بندی این پرسش و پاسخ را در زیر برای شما نشان دهیم.

**شناخت + نقش + رئیس + حقوق + محیط کاری = انگیزش کارکنان**

## از نظر کارکنان هر عامل وزن خاص خودش را دارد:

حقوق و مزایا	۲۰٪
رئیس اش	۲۵٪
نقش سازمانی اش	۳۵٪
شناخت	۱۰٪
محیط کار	۱۰٪
جمع	۱۰۰٪

### نتیجه گیری :

آنچه که در خصوص " انگیزش " آموختیم آن است که انگیزش خود از مجموعه ای از پارادایم هائی چون احساس ، اعتقاد و باور ، نیاز ، تعلق سازمانی ، میزان اضطراب و استرس ، شیوه مدیریت و سایر پارادایم ها بیانگر ایجاد انگیزش در کارکنان است. نقش سازمانی فرد در سازمان و نحوه رفتار مدیراش با وی قطعا در میزان انگیزش کاری کارکنان نقش تعیین کننده ای دارد. اینکه انگیزش یک پدیده مطلق نیست و با آموزش و یاددهی می توان میزان آن را تغییر را داد و عملکرد و بهره وری کارکنان را نیز در اثر این تغییر تحول نمود . کلید موفقیت مدیران و سرپرستان در نحوه تغییر انگیزش کارکنان و توانمندی در انگیزش بیشتر آنان است. مدیران بدون انگیزش کارکنان موفقیتی دائم و بلند مدت نخواهند داشت و باید بر روی انگیزش کارکنان سرمایه گذاری نموده محیطی شاداب و صمیم با رعایت هنجارهای انسانی و رفتاری برای انگیزش ایجاد کنند.

- ۱- Employee joy Motivation
- ۲- Leader and manager
- ۳- Motivation
- ۴- Need
- ۵- Tension
- ۶- Emotion
- ۷- Believes
- ۸- Motivation Theory
- ۹- Consistency Theory
- ۱۰- Self – Discrepancy Theory
- ۱۱- Cognitive Dissonance Theory
- ۱۲- Attitude – Behavior Consistency
- ۱۳- Need Models
- ۱۴- Affeilement
- ۱۵- Respect
- ۱۶- Recognition
- ۱۷- Rationality
- ۱۸- Understanding
- ۱۹- Tolerance
- ۲۰- Achievement

- ۲۱- Aggression
- ۲۲- Role Playing
- ۲۳- Fun and Game
- ۲۴- Sates faction
- ۲۵- Social Activities
- ۲۶- Systematize Feed back
- ۲۷- Future Expectation
- ۲۸- Future Programs
- ۲۹- Guide
- ۳۰- Process
- ۳۱- Organizational Energy
- ۳۲- Method
- ۳۳- Leader Ship
- ۳۴- Job Analysis
- ۳۵- Training
- ۳۶- Job Culture
- ۳۷- Growth
- ۳۸- Responsibility
- ۳۹- Supervision
- ۴۰- Job Security
- ۴۱- Influence



۴۲- Participation

۴۳- Self Evaluation