

## راهکارهای ایجاد انگیزه در کارکنان



### مقدمه

در مطلب قبلی در مورد **معنا و مفهوم انگیزش کارکنان در سازمان** صحبت کردیم و بیان کردیم که تئوری های مختلفی در زمینه انگیزش کارکنان بر اساس عوامل سه گانه انگیزش مطرح شده است که این تئوری ها منجر به روش های مختلف انگیزشی شده است که توسط افراد و سازمانهای مختلف اجرا میگردد. لذا ابتدا به بررسی تئوری های انگیزشی مختلف بر اساس عوامل سه گانه پرداخته و سپس بر اساس این تئوری ها روش های مختلف ایجاد انگیزه هر یک را ذکر می نماییم.

الف) نظریه های مبتنی بر نیازها

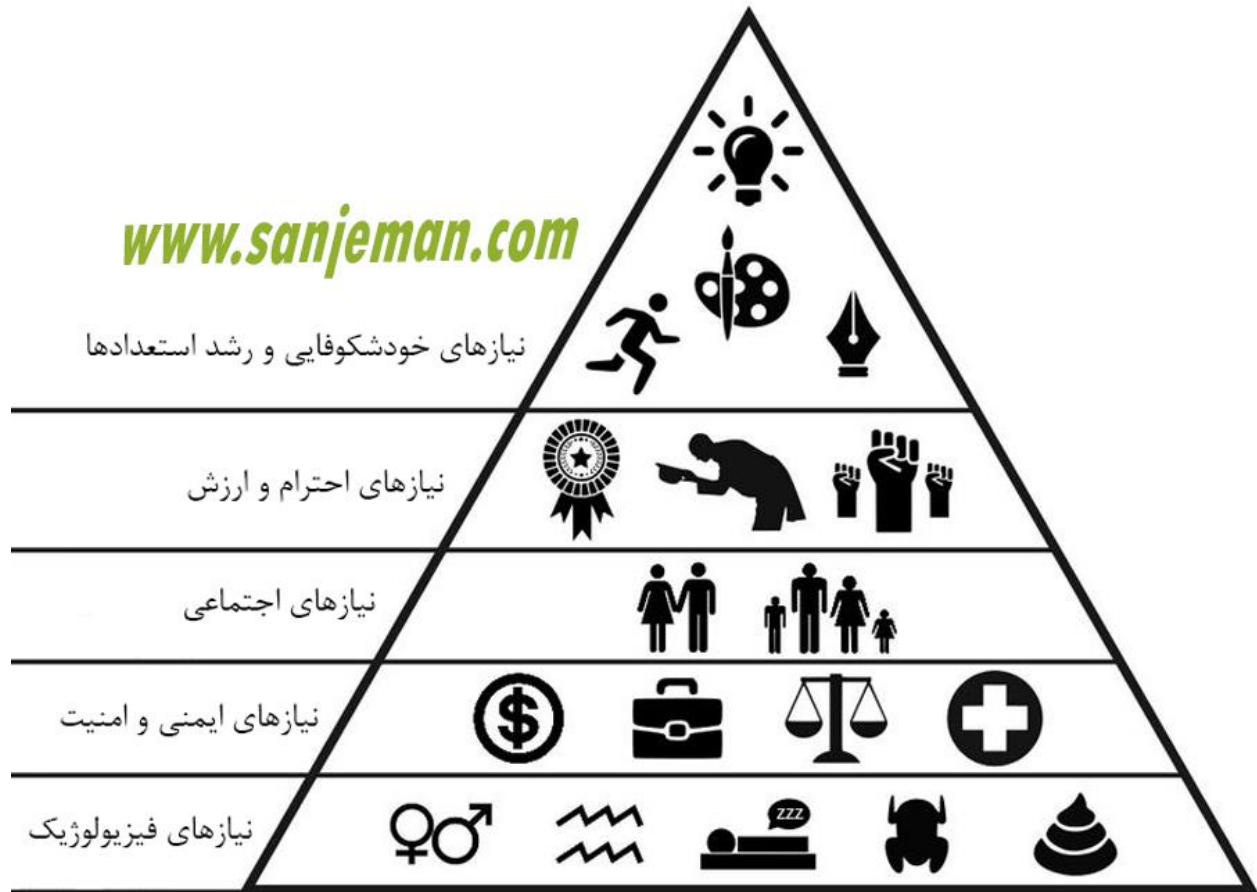
ب) نظریه های مبتنی بر انگیزه ها

ج) نظریه های مبتنی بر مشوق ها

### الف) نظریه سلسله مراتب نیازها:

نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط آبراهام مازلو ارائه شد از مشهورترین نظریه های انگیزش است. مازلو اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارد.

[www.sanjeman.com](http://www.sanjeman.com)



اول: نیازهای زیستی

نیازهای زیستی نیازهای آدمی برای حیات خودند؛ یعنی: خوراک، پوشاک و مسکن. تا زمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت‌های بدن به حد کافی ارضاء نشده‌اند.

دوم: نیازهای امنیتی

نیاز به رهایی از وحشت، تأمین جانی و عدم محرومیت از نیازهای اساسی است؛ به عبارت دیگر نیاز به حفاظت از خود در زمان حال و آینده را شامل می‌شود.

سوم: نیازهای اجتماعی

یا احساس تعلق و محبت؛ انسان موجودی اجتماعی است و هنگامی که نیازهای اجتماعی اوج می‌گیرد، آدمی برای روابط معنی‌دار با دیگران، سخت می‌کوشد.

چهارم: احترام

این احترام قبل از هر چیز نسبت به خود است و سپس قدر و منزلتی که توسط دیگران برای فرد حاصل می‌شود. اگر آدمیان نتوانند نیاز خود به احترام را از طریق رفتار سازنده برآورند، در این حالت ممکن است فرد برای ارضای نیاز جلب توجه و مطرح شدن، به رفتار خرابکارانه یا نسنجیده متوسل شود؛

پنجم: خودشکوفایی

یعنی شکوفا کردن تمامی استعدادهای پنهان آدمی؛ حال این استعدادها هر چه می‌خواهد باشد. همان طور که مازلو بیان می‌دارد: آنچه انسان می‌تواند باشد، باید بشود.

برای انگیزش فرد باید محل شخص در سلسله مراتب نیازها مشخص گردد و آنگاه درجهت ارضای همان نیازها یا آنها که در سطح بالاتر قرار دارند اقدام شود.

## ب) نظریه مبتنی بر انگیزه ها

تئوری بهداشت - انگیزش

تئوری بهداشت انگیزش به وسیله یک روانشناس به نام فردریک هرزبرگ ارائه شد.

از نظر هرزبرگ رضایت عکس نارضایتی نیست. هرزبرگ عواملی را که در نارضایتی موثر هستند را عوامل بهداشتی نامید و عواملی که موجب رضایت می‌شوند را عوامل انگیزشی نامید.

نظریه تعیین هدف

تئوری مزبور که بیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را می‌توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورده شود.

پذیرفتن هدف های مشکل توسط کارکنان در مقایسه با هدف های آسان باعث ارائه عملکرد عالی تری خواهد شد. در واقع هدف های چالشگر و هموارد طلب باعث انگیزش می‌شوند.

اهداف ترجیحا مشارکتی انتخاب می‌شوند.

نظریه برابری

کارکنان و اعضای سازمان مدام خود را با دیگران مقایسه می‌کنند

سه مرجع برای مقایسه همواره مورد توجه است: دیگران، سیستم و خود

هنگامی که افراد بین داده و ستاده در مقایسه با دیگران نوعی ظلم و نابرابری مشاهده کنند دچار نوعی تنش می شوند و این تنش باعث ایجاد انگیزش می شود و فرد در پی چیزی بر می آید که عدالت و انصاف است.



## ج) نظریه های مبتنی بر مشوق ها

### تئوری تقویت رفتار

تئوری تقویت رفتار نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است.

در تئوری تقویت رفتار به جای توجه به عوامل درونی به عوامل محیطی توجه می شود به عبارت دیگر به بررسی مشوق ها پرداخته است.

در تئوری تقویت رفتار بحث قانون علت و معلولی وجود دارد. از روش های انگیزشی این تئوری باید به سیستم های پاداش دهی غیر سنتی که پیشتر به تفصیل بیان شد اشاره کرد.

### نظریه انتظار

نظریه انتظار از ویکتور روم یکی از پذیرفته شده ترین توجیهاتی است که در باره انگیزش می شود.

این نظریه شامل سه متغیر می گردد : ۱- اهمیت ۲- رابطه بین عملکرد و پاداش ۳- رابطه بین تلاش و عملکرد

استدلال نظریه انتظار : گرایش به نوعی عمل در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد.

راز اصلی نظریه انتظار در درک هدف های فرد و تشخیص رابطه بین تلاش و عملکرد، بین عملکرد و پاداش و سرانجام بین پاداش و تامین هدف فرد نهفته است.

## انتخاب روش مناسب

برای انتخاب روش مناسب برای ایجاد انگیزش در کارکنان توجه به موارد زیر ضروری است:

۱- افراد از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوتند: برای مثال سطح انگیزشی یک کارگر با یک کارمند فرق می کند. همین طور برنامه هایی برای انگیزش در یک مدیر میانی با یک مدیر ارشد. همچنین کارمندی که در اثر کار در یک بخش سازمان دچار افسردگی می شود، ممکن است که در قسمت دیگر بازدهی و بهره وری بالایی داشته باشد.

۲- سطح یا میزان انگیزش یک نفر در زمانهای متفاوت فرق می کند.

۳- ممکن است که فرد تلاش زیادی در سازمان بنماید (انگیزه ظاهری برای انجام کار) ولی این کوششها در راستای اهداف سازمانی نباشد و در مخالفت با منافع سازمان صورت گیرد..

۵- انگیزش و بهره وری: یکی از اصلی ترین دلایل کاهش بهره وری 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 برنامه های سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه ها معین شود.