

- ۱- خوب گوش دادن به صحبت‌ها و با تعمق خواندن نامه‌ها و مکتوبات.
- ۲- صمیمی بودن با کارکنان و ایجاد اعتماد در آنها.
- ۳- درک و تشخیص نیازهای آنها.
- ۴- توجه داشتن به زمان و مکان.
- ۵- انتخاب متناسب وسیله ارتباطات با نوع پیام.
- ۶- سعی در حفظ خطوط ارتباطی.

انگیزش

دارا بودن انگیزه کار و جهت‌دهی به انگیزه‌ها سالم، یکی از ضرورت‌ها در کاربرد صحیح منابع انسانی است. بنابراین آگاهی از نظریه‌های مختلف و دست آوردهای تحقیقات علمی در امر انگیزش، برای مدیران و سرپرستان کاملاً کاربردی است. مطالعه رابطه علیت در رفتار انسان و جستجوی انگیزه‌های متفاوت رفتاری، از دیرباز مورد توجه فیلسوفان و دانشمندان بوده و به صورت مختلف تعریف و توصیف شده است. از تعاریف معمول و متداول اینکه:

- ۱- انگیزه عبارتست از یک محرک درونی که انسان را به انجام کار برمی‌انگیزد.
- ۲- انگیزه عبارتست از حالت یا شرایطی که انسان را به انجام کار یا قبول عقیده‌ای ترغیب می‌کند.
- ۳- و بالاخره، با لحنی خودمانی‌تر، انگیزه عبارتست از ایجاد شوق رسیدن به چیزی یا انجام کاری یا درک عقیده‌ای.

از تعاریف ارائه شده اینطور استنباط می‌شود که انگیزه عبارت است از یک محرک درونی برای بروز یک اقدام برون‌ی توسط انسان که این اقدام ممکن است، فیزیکی، فکری و یا هنری باشد. در مورد اینکه چیزی بنام انگیزه با تعریف فوق یا با تعریف دیگر، قادر است انسان را به تلاش‌های فکری و جسمی وادار نماید کمتر اختلاف نظر وجود دارد. ولی آنچه که منشاء اختلاف نظر است کم و کیف و فرم و محتوای انگیزه‌هاست.

مطالعه در مبانی انگیزه‌های انسان سابقه‌ای بس طولانی دارد در ۲۳۰۰ سال قبل ملاحظه یونان این نظریه را مطرح کردند که انسان به دنبال کسب راحتی و خوشی و پرهیز از سختی و درد و رنج است. تا اوایل قرن هشتم میلادی تقریباً این نظریه که انسان آگاهانه به

دنبال به حداکثر رساندن خوشیها و رفاه و به حداقل رساندن درد و رنج است، مورد قبول دانشمندان مغرب زمین قرار داشت و به نظریه‌های عرفانی و معنوی مشرق زمین هم توجهی نشده بود. شناخت انسان از دیدگاه مذاهب مختلف که به ارزش‌های معنوی انسان در کنار ارزش‌های مادی و دنیوی توجه دارد و شناخت ضمیر ناخودآگاه انسان تقریباً به بوت‌ه فراموشی سپرده شده بود.

ویلیام جیمز برای اولین بار در غرب انگیزه‌های غریزی انسان را عنوان نمود. به اعتقاد جیمز انسان بعضی انگیزه‌ها را بطور غریزی و بدون ارتباط با محیط دارا می‌باشد به عبارت دیگر تمام انگیزه‌های انسان زاینده شرایط محیط نیست. از جمله غرایزی که جیمز به آن اشاره کرده، جسارت، عشق، کنجکاوی، تقلید، هم‌دردی، ترس از تاریکی و قابلیت‌های دیگر اجتماعی را می‌توان نام برد. بعد از جیمز صاحب‌نظر دیگری بنام ویلیام مک دوگال نیز تئوری رفتار ذاتی را عنوان نمود. در حدود سال ۱۹۳۰ بار دیگر تئوریهای رفتار غریزی و ذاتی مورد تردید قرار گرفت و روانشناسان انگیزه‌های ذاتی را مخصوص حیوانات دانسته، اکتسابی بودن انگیزه‌های رفتاری انسان را معتبرتر دانستند.

فروید بعد از یک سری تجربیات علمی در روان‌شناسی نظریه ضمیر ناخودآگاه و انگیزه‌های غریزی را مطرح نمود. فروید این ادعا را که انسان از تمام تمایلاتش آگاه بوده و انگیزه‌هایش اکتسابی هستند را مردود شناخت و مقوله ضمیر ناخودآگاه را عنوان کرد. در سال‌های اخیر که مطالب بسیاری در زمینه مدیریت آینده از جمله گذر از دوران مدیریت و رسیدن به دوران رهبریت کاهش وابستگی افراد به سازمان و رسیدن برنامه‌ریزی شخصی برای پیشرفت شغلی و گذر از ساختار رهبری شکل سنتی و رسیدن به محوریت فرهنگ سازمانی، به میان آمده. گذر از پاداش‌های مادی به برانگیختگی درونی و گذر از انگیزش و رسیدن به خود مسئولیتی، آنچنان بر الگوهای فکری در حال تأثیرگذاری است که واژه ایجاد انگیزه را به برانگیختن مسئولیت درونی تبدیل نموده است.^۱

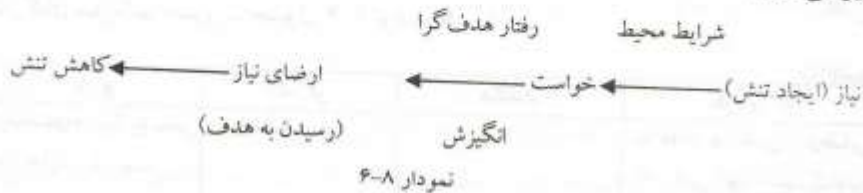
^۱ - جان ای جونز، ویلیام برلی، بازخورد ۳۶۰ درجه: راهبردها، رهیافتها و شیوه‌ها برای ارتقاء مدیران، نشر سایکو، (۱۳۷۹) صفحات ۹ الی ۱۶.

نظریه‌های انگیزش

در مورد اینکه انسان برای حرکت‌های هدفمند و ارادی و حتی غیرارادی خود مسلماً نیاز به انگیزه دارد تردید نیست اما در مورد اینکه این موتور محرکه چیست و چگونه بوجود می‌آید. مقوله کاملاً پیچیده‌ای است، به پیچیدگی خود انسان، در یک نگاه اجمالی که بیش از آن نمی‌توان در این کتاب پرداخت، نظریه‌های انگیزش را به دو دسته کلی تقسیم‌بندی کرده‌اند که به اختصار به آنها اشاره می‌شود.

۱- نظریه‌های محتوایی

این نظریه‌ها عمدتاً بر نیازها تأکید دارند. کلارک هال در اواسط قرن حاضر با بهره‌گیری از نظریات و مطالعات گذشته، تئوری خود را در زمینه انگیزش ارائه نمود، که البته تئوری مزبور به رفتار خودآگاه انسان بیشتر تأکید دارد.^۱ بر اساس تئوری هال، نیازهای انسان منشاء اغلب تلاشها و کوششهای اوست. بدین جهت هال و سایر همفکرانش فرآیند مراحل انگیزش‌های انسان را به صورت نمودار ۸-۶ تصویر می‌نمایند.



نمودار رفتاری فوق معرف این است که نیازهای انسان، اعم از نیازهای مادی یا معنوی، جسمی یا روحی، ذاتی یا اکتسابی، زمانی که به درجه‌ای از شدت می‌رسد در درون انسان ایجاد تنش و التهاب می‌نماید. ولی نیازهای مشابه انسانها همیشه منجر به خواستهای مشابه نمی‌شود. بلکه خواست‌ها متأثر از شرایط محیط می‌باشند. بطور مثال نیاز به غذا برای تمام انسانها مطرح است ولی خواستها برای ارضای این نیاز متفاوت است.

- به منبع زیر مراجعه شود:

Fred Luthans, Organizational Behavior (New York: McGraw - Hill Book Co. 1977) pp. 430-429.

براساس تئوری مزبور انسان در جهت کاهش تنشها و ارضای خواستههای خود و آدار به حرکت می‌شود. و به منظور ارضای نیازها، در او ایجاد انگیزه می‌شود. عدم ارضای نیازها او را دچار یأس و ناکامی می‌نماید. بسیار محتمل است اگر انسان بطور مستمر با یأس و ناکامی مواجه گردد، به تدریج دچار فرسودگی شده و احیاناً به بیماری روحی مبتلا می‌گردد.

نکته بحث‌انگیز در تئوری‌های محتوایی انگیزش، نوع نیازها، طبقه‌بندی و تعیین اولویت آنهاست. یکی از طبقه‌بندی‌های متداول، تقسیم آنها به نیازهای غریزی و اکتسابی است. در همین رابطه می‌توان نیازها را به واقعی و مصنوعی نیز تقسیم‌بندی نمود.

در مورد نیازها یا بهتر بگوییم خواسته‌های اکتسابی نظر این است که خواسته‌ها متأثر از توقعات و توقعات تابعی از ارزشها و ارزشها زائیده شرایط، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی محیط می‌باشند. بنابراین ارائه یک نظریه جامع و شامل برای انگیزه‌های اکتسابی چندان معقول به نظر نمی‌رسد.

به منظور کوتاه کردن سخن جدول زیر که صاحب‌نظران مختلف در ارتباط با رابطه نیاز و انگیزش مطرح نموده‌اند ارائه گردیده است.^۱

اقدامات تامین‌کننده نیازهای ارائه شده در جدول ۳-۶ در جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان سازمانها بصورت جدول ۴-۶ توصیه شده است.^۲

مازلو	الدرفر	مکلند	هرزبرگ
نیازهای فیزیولوژیک نیاز به ایمنی و امنیت	نیاز به بقا		نیازهای بهداشتی (نیازهایی که تامین آنها باعث کاهش ناراضایی میشود)
نیاز به عشق و تعلق داشتن	نیاز به پذیرفته شدن	نیاز به وابستگی و تعلق	
نیاز به دستیابی نیاز اعتبار اجتماعی نیاز به خودیابی	نیاز به رشد	نیاز به موفقیت نیاز به قدرت	نیازهای انگیزشی (نیازهایی که تامین آنها باعث رضایت می‌شود)

جدول ۳-۶- طبقه‌بندی نیازها و نظرپردازان آنها

^۱- به کتاب جویدیت و گوردون همان منبع صفح ۹۲ مراجعه شود.

^۲- جویدیت و گوردون همان منبع صفح ۱۰۲.

نکات بحث‌انگیز در مورد نظریه نیازها این است که اولاً رابطه گویائی بین متغیرهای تأمین نیاز، رضایت و عملکرد دیده نشده است. حتی بعضی از محققین علیرغم آنچه که تئوری ادعا می‌کند عملکرد را عامل رضایت می‌دانند و نه رضایت را عامل عملکرد. ثانیاً ادعا شده است که تأکید بیش از حد بر انگیزه‌های برون‌زا (حقوق، مزایا، رفاه و نظیر اینها) انگیزه‌های درون‌زا تضعیف می‌کند.^۱

این نظر که انگیزه‌های درون‌زا از انگیزه‌های برون‌زا کارسازتر است در سالهای اخیر که هزینه‌های زندگی نسبت به سطح حقوق و مزایای کارکنان در ایران تناسب ندارد نتوانسته است مورد قبول واقع شود و گفته می‌شود باید حداقل زندگی افراد و خانواده آنان تأمین شود. بعد در مورد انگیزه‌های درون‌زا صحبت به میان آورد که نگارنده به چنین دیدگاهی اعتقاد ندارد و طبعاً پاسخ دقیقتر آنرا باید از طریق تحقیقات علمی عمیق‌تر بدست آورد.

۲- نظریه‌های فرایندی

در نظریه‌های فرایندی ریشه ایجاد انگیزه فراتر از تأمین نیاز، بطور محض، ادعا شده است، این نظریه‌ها عبارتند از:

نظریه مساوات

در این نظریه ادعا شده است، زمانی در انسان ایجاد انگیزه می‌شود که احساس مساوات و عدالت کند و این استنباط ناشی از مقایسه تلاش او نسبت به پاداشی که در مقابل تلاش دریافت می‌کند به تلاش دیگران نسبت به پاداشی که دیگران دریافت می‌کنند، استنباط می‌شود.

^۱ - به منبع زیر صفحات ۹۸ و ۹۹ مراجعه شود.

J.N. Baron, D.M. Kreps Strategic Human Resources: Framework for General Managers (New York, John Wiley and Sons, Inc. 1999).

نظریه تقویت

این نظریه که عمدتاً متأثر از تحقیقات انجام شده توسط اسکینر است به تئوری یادگیری مرتبط می‌شود. و به اهمیت عکس‌العمل و پاداش در مقابل هر عمل مطلوب یا نامطلوب اشاره دارد.

نظریه توقع

این نظریه کاملتر از دو نظریه قبلی است و در واقع ترکیبی از عناصر سه گانه نیاز مساوات و تقویت را مطرح می‌سازد. ویکتور وروم این نظریه را در یک رابطه ساده بشرح زیر خلاصه نموده است.

$$M = E \cdot I \cdot V$$

در این رابطه E معرف میزان توقع و انتظارات شخص، و میزان احتمالی که شخص برای اینکه تلاشش به عملکرد مطلوب منجر شود، در نظر گرفته شده اگر میزان این احتمال توسط شخص کم برآورده شود، طبعاً در انگیزه کاری او اثر منفی خواهد داشت و بالعکس. I معرف میزان احتمالی که اگر شخص عملکرد مطلوب ارائه دهد نتیجه خاصی (مثبت یا منفی) برایش حاصل می‌شود. بطور مثال اگر تصور شود با بیشتر کار کردن حقوق یا مزایای بیشتر دریافت خواهد نمود. مسلماً در میزان تلاش شخصی تاثیر خواهد گذاشت. V معرف میزان ارزشی است که شخص برای پاداش دریافت شده قائل است. نظریه وروم بصورت بسط داده شده آن بصورت زیر نیز مطرح شده.

$$F_i = f \sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j), V_j = f \left[\sum_{k=1}^n I_{jk} V_k \right]$$

در رابطه فوق به ترتیب:

F_i عبارت است نیروی روانی برای انسجام یک کار (I) مثل تلاش برای به رساندن یک کار خاص

E_{ij} عبارت است از میزان توقع شخص که تلاش او به نتیجه خواهد رسید.

V_j ارزش نتیجه احتمالی برای شخص

I_{jk} تأثیر نتیجه در بدست آوردن نتیجه K

V_k ارزش نتیجه K برای شخص