

به نام آنکه جان را فکرت آموخت



دانشگاه فردوسی مشهد

# رفتار سازمانی پیشرفته

## فصل پنجم: مبانی انگیزش کارکنان

مدرس: مصطفی جهانگیر

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

[mjahangirf@gmail.com](mailto:mjahangirf@gmail.com)

# تعلق خاطر کاری

## Work engagement

---

# تعلق خاطر کاری

## تعریف کان از تعلق خاطر کاری

- استفاده کارمند از تمام وجود خویش در ایفای نقش‌های کاری می‌داند.
- در تعلق خاطر کاری، افراد در ایفای نقش، تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را به کار گرفته یا ابراز می‌کنند.

## کارکنان دارای تعلق خاطر کاری

- انرژی بسیار زیادی داشته
- برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند.
- طوری بر کار خود تمرکز داشته و غوطه ورنند که متوجه گذشت زمان نمی‌شوند.

# تعلق خاطر کاری با مفاهیم مشابه چه تفاوت‌هایی دارد؟

## رضایت شغلی

- حالت عاطفی مثبت یا خوشایندی که کارکنان از ارزیابی شغل یا تجربه شغلی شان دارند.

## تعهد سازمانی

- میزان شناخته‌شدن افراد با سازمان و تعهد به اهداف آن

## رفتار شهروندی سازمانی

- رفتار داوطلبانه و فرانقشی است که در سیستم رسمی سازمان برای آن پاداشی در نظر نگرفته‌اید؛ ولی به کارکرد بهتر سازمان کمک می‌کند.

## عجین‌شدن با شغل

- میزانی که کارمندان با شغل‌شان هویت یابی میکنند و شغل و عملکرد شغلی برایشان اهمیت دارد

# تعلق خاطر کاری از چه ابعادی تشکیل شده است؟

## تعلق خاطر کاری در بعد شناختی

- آنقدر جذب انجام وظایف کاری می شود که چیزهای دیگر را فراموش می کند؛
- به ندرت در حین انجام کار به چیزهای دیگری غیر از کار فکر می کند و به ندرت حواسش به چیز دیگری معطوف می شود
- هنگام کار احساس می کند زمان به سرعت می گذرد.

## تعلق خاطر کاری در بعد عاطفی

- واقعا به کار دل می دهد؛
- زمانی که کارش را به خوبی انجام می دهد هیجان زده می شود؛
- از نظر احساسی علاقه مند به کار است؛
- و احساسات شخصی وی تحت تأثیر چگونگی انجام کار است.

# تعلق خاطر کاری از چه ابعادی تشکیل شده است؟

## تعلق خاطر کاری در بعد فیزیکی

- انرژی زیادی را صرف کار می کند؛
- تا وقتی کار تمام نشده آن را ترک نمی کند؛
- تا جایی که امکان داشته باشد بیش از ساعات کاری در محل کار می ماند و اضافه کاری می کند؛
- ادامه کارش را به منزل می برد؛
- علاقه مند است به شدت کار کند.

# محركها و نیازهای کارکنان

---

# محرک‌ها و نیازها

## محرک‌ها

- ویژگی‌های سخت‌افزاری مغز هستند که با تولید هیجانات برای نیرو بخشی افراد، کمبودها و نقایص را اصلاح می‌کند یا تعادل درونی را حفظ می‌کند.
- محرک‌ها، حرکت دهنده‌های ابتدایی رفتار شخص هستند، چرا که آن‌ها هیجانات را تولید می‌کنند
- هیجاناتی که افراد را در موقعیتی از آمادگی برای انجام یک عمل در شرایط محیطی خودش قرار می‌دهد

## نیازها

- نیروهای هدف‌داری که افراد تجربه می‌کنند.
- نیازها، نیروهای انگیزشی از هیجانات هستند که در مسیر اهداف مشخصی هدایت شدند تا کمبود یا عدم تعادل را اصلاح نمایند؛
- بنابراین محرک‌ها هیجانات را تولید می‌کنند و نیازها اساساً تجربه هیجاناتی هستند که در مسیر اهداف مشخصی که منطبق با منبع هیجان است هدایت می‌شود.



## تفاوت‌های افراد در نیازها

اگرچه همه افراد دارای محرک‌های یکسانی می‌باشند، اما آن‌ها پاسخ‌های هیجانی (از قبیل تنهایی، کنجکاوی و عصبانیت) یا نیازهای یکسانی در یک موقعیت مشابه از خود نشان نمی‌دهند.

افرادی که به نظر می‌آید بسیار اجتماعی هستند، مادامی که در یک موقعیت تنها قرار می‌گیرند، معمولاً نیاز بسیار قوی را برای برقراری تعاملات اجتماعی تجربه می‌کنند.

درحالی‌که افرادی که خیلی اجتماعی نیستند، نیاز کمتری به معاشرت و تعاملات اجتماعی تجربه خواهند کرد.

# نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو

یکی از نظریه‌های انگیزشی است که بر مبنای آن نیازها به صورت سلسله‌مراتبی ترتیب می‌یابند و پس از برآورده شدن نیاز سطح پایین‌تر، نیاز سطح بالاتر فرد را تحریک می‌کند.



یکی از نظریه‌های سلسله‌مراتب نیازها است که سه نیاز اساسی را در بر می‌گیرد:

- نیازهای زیستی
- نیازهای وابستگی
- نیازهای رشد

نظریه ERG همچنین به این موضوع که چگونه افراد زمانی که در ارضاء نیازهای بالاتر شکست می‌خورند در سلسله‌مراتب به سمت پایین پیش می‌روند را توصیف می‌کند.

# نظریه نیازهای آموخته شده

## نظریه نیازهای آموخته شده

- نیازهای شخص می‌تواند از طریق تقویت، یادگیری و موقعیت‌های اجتماعی تشدید شود.
- تحقیقات مک‌لند، نظریه وی مبنی بر اینکه نیازها می‌توانند آموخته شوند (تقویت یا تضعیف شوند) را مورد تأیید قرار داد، بنابراین او برنامه‌های آموزشی بسیاری برای این هدف ترتیب داد.

## نیاز به موفقیت

- به نیاز افراد برای دستیابی به اهداف چالش‌برانگیز قابل دسترسی و تمایل آن‌ها برای دریافت بازخوردهای صریح و مشخص برای موفقیت‌های خود اشاره دارد.

## نیاز به ارتباط

- بر مبنای این نیاز افراد در جستجوی تأیید دیگران مطابق با انتظارات و خواسته‌های آنان عمل می‌کنند و از تعارض و تقابل اجتناب می‌کنند.

## نیاز به قدرت

- به تمایل افراد برای کنترل محیط اشاره دارد که سیطره بر افراد و منابع مادی در جهت سودرسانی به خود فرد (قدرت شخصی) یا دیگران (قدرت اجتماعی) را شامل می‌شود.

# نظریه چهار محرک

## نظریه چهار محرک

- یک نظریه انگیزشی است که بر پایه محرک‌های ذاتی برای کسب، تعهد، یادگیری و دفاع استوار است و هیجانات و عقلانیت، هر دو را در نظر گرفته است.
- هیجاناتی که به وسیله چهار محرک ایجاد می‌شوند ما را وادار به عمل می‌کند و مهارت ذهنی ما آن گزینه‌هایی از عمل را انتخاب می‌کند که در جامعه قابل قبول باشد و منطبق بر اخلاقیات ما باشد

## محرک تعهد Drive To Bond

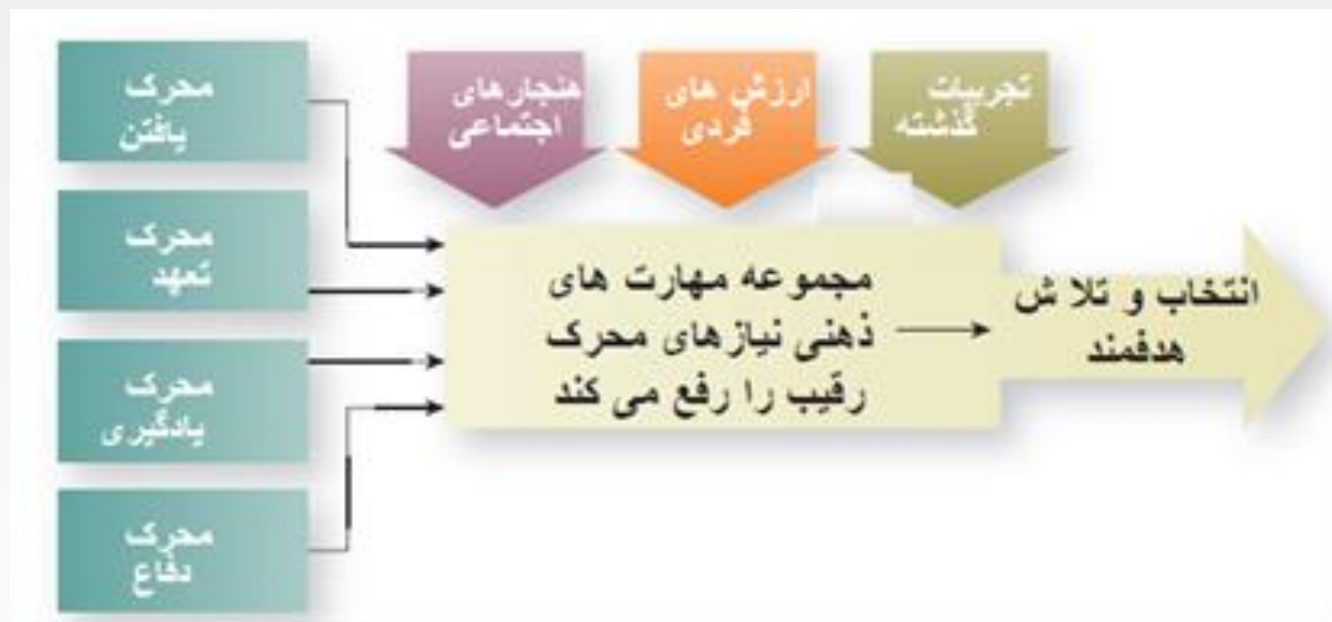
- محرکی است برای شکل دادن ارتباطات اجتماعی و تعهدات متقابل با دیگران. محرک یادگیری

## محرک یادگیری Drive To Learn

- محرکی برای ارضای کنجکاوی ما، شناخت و درک خود و محیط پیرامون ما است.

## محرک دفاع Drive To Defend

- محرکی است برای حفاظت جسمی و اجتماعی خود. این محرک احتمالاً اولین محرکی است که ایجاد می‌شود و واکنش جنگ گریز در مقابل خطرات فردی را به وجود می‌آورد.



# نظريه انتظار

---

# نظریه انتظار

## نظریه محتوایی

- نظریه‌هایی که تاکنون شرح داده شدند اساساً ریشه‌های درونی انگیزش کارکنان را توضیح می‌دهد؛ اما چگونه این محرک‌ها و نیازها به رفتار و تلاش مشخصی تبدیل می‌گردند؟
- نظریه چهار محرک مشخص می‌کند هنجارهای اجتماعی، ارزش‌های شخصی و تجربیات گذشته به تلاش ما جهت می‌دهد، اما جزئیات بیشتری را ارائه نمی‌کند.

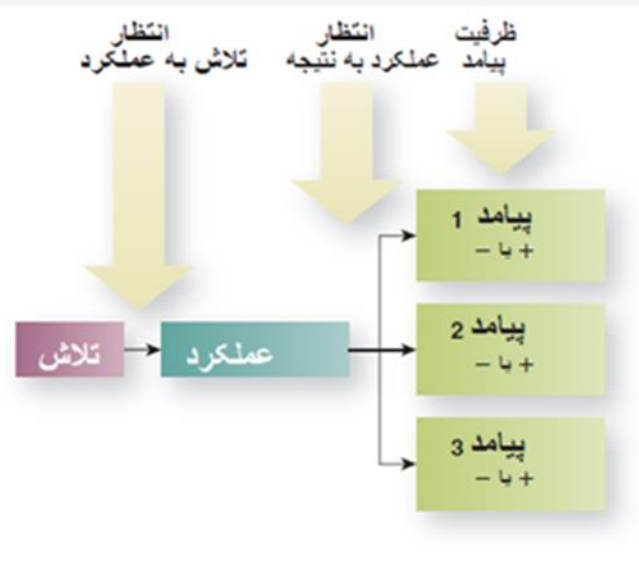
## نظریه فرایندی انتظار

- نظریه انتظار بر مبنای منطق عقلایی مدلی را ارائه می‌دهد که جهت، سطح و دوام انگیزش را پیش‌بینی می‌کند.
- این نظریه اساساً بیان می‌کند که تلاش کاری در جهت رفتارهایی است که افراد معتقدند به نتایج مطلوبی می‌انجامد؛ به عبارت دیگر ما برای دستیابی به اهدافی با بالاترین نتیجه مورد انتظار دارای انگیزه هستیم.



# نظریه انتظار

سطح تلاش فرد به سه عامل بستگی دارد:



- انتظار تلاش برای عملکرد E-to-P

- انتظار عملکرد برای نتیجه P-to-O

- ارزش پیامدها

انگیزش افراد، از هر سه قسمت مدل نظریه انتظار تأثیر می‌پذیرد. اگر هر یک از این قسمت‌ها تضعیف شود، انگیزش نیز کاهش می‌یابد.

# نظریه انتظار در عمل

کاربردها	اهداف	اجزای نظریه انتظار
<p>افرادی با مهارت‌ها و دانش موردنیاز انتخاب نمایید. آموزش‌های لازم ارائه گردد و شفاف‌سازی الزامات شغلی صورت گیرد. زمان و منابع کافی فراهم نمایید. وظایف کمتر یا ساده‌تر به کارکنان واگذار کنید تا زمانی که مهارت لازم برای آن را کسب کنند. نمونه‌هایی از کارکنان مشابه که کار را به به‌گونه‌ای موفقیت‌آمیز به انجام رسانده‌اند معرفی کنید. برای افرادی که فاقد اعتمادبه‌نفس هستند مربی در نظر بگیرید.</p>	<p>جهت افزایش این باور که کارکنان از توانایی انجام موفقیت‌آمیز کارها برخوردارند</p>	<p>انتظار تلاش برای عملکرد</p>
<p>عملکرد شغلی را به‌طور دقیق اندازه‌گیری کنید. پیامدها و نتایج عملکرد موفق را به روشنی شرح دهید. چگونگی پاداش‌های کارکنان بر مبنای عملکرد گذشته را شرح دهید. نمونه‌هایی از کارکنان را که عملکرد مطلوب آن‌ها منجر به پاداش‌های بهتر شده است را معرفی کنید.</p>	<p>برای افزایش این باور که عملکرد خوب منجر به نتیجه معین (ارزشمند) می‌گردد.</p>	<p>انتظار عملکرد به نتیجه</p>
<p>پاداش‌هایی را توزیع کنید که برای کارکنان ارزشمند است. پاداش‌ها را فردی کنید. وجود نتایجی با ارزش‌های متضاد را به حداقل برسانید.</p>	<p>برای افزایش ارزش مورد انتظار نتایج حاصل از عملکرد مطلوب</p>	<p>ارزش نتیجه</p>

# تعیین هدف و بازخورد

---

# تعیین هدف

به فرایند انگیزش کارکنان و شفاف‌سازی ادراک نقش آنها از طریق ایجاد اهداف عملکرد اشاره دارد.

هدف‌گذاری به‌طور بالقوه از دو طریق عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد:

- با تقویت شدت و دوام تلاش
- با ارائه ادراک نقش شفاف‌تر به کارکنان بدین منظور که تلاش آنها در جهت رفتارهایی هدایت گردد که بهبود عملکرد را در پی داشته باشد.

# کارت امتیازی متوازن

شکل رایجی از تعیین هدف در سطح سازمانی است.

چشم‌انداز و مأموریت سازمان را در قالب اهداف عملکردی خاص و قابل اندازه‌گیری در رابطه با فرایندهای:

- مالی
- مشتریان
- فرایندهای داخلی
- رشد و یادگیری

هدف

- حصول اطمینان از این است که طیف کاملی از عملکرد سازمانی در فرایند تعیین هدف گنجانده شود.

## ویژگی‌های بازخورد اثربخش

بازخورد باید مانند تعیین هدف، مشخص و مرتبط باشد؛ به عبارت دیگر بازخورد باید به معیارهای مشخصی اشاره کند (به‌طور مثال فروش در ماه گذشته ۵ درصد افزایش یافته است).

به رفتارها و نتایجی از افراد که تحت کنترل او است دلالت نماید.

باید به موقع باشد؛ اطلاعات باید بلافاصله پس از رخداد نتایج یا رفتار در دسترس باشد به‌طوری که کارکنان ارتباط روشنی میان اعمال خود و پیامدها مشاهده نمایند.

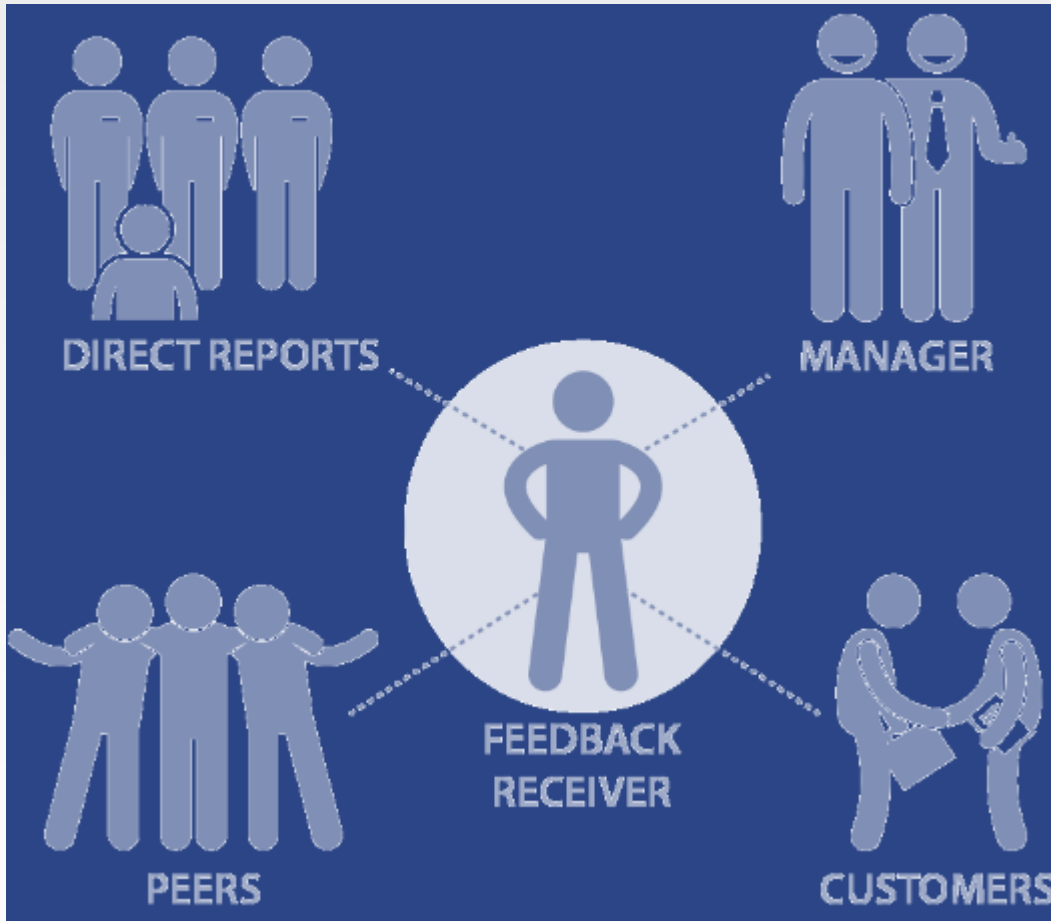
## بازخورد از طریق مربیگری قوت محور

چهل سال پیش از این، پیتراکرا تشخیس داد که رهبران هنگامی که بر قوت ها بیش از ضعفها متمرکز می شوند، اثربخش تر خواهند بود.

وی اذعان داشت: مدیران اثربخش بر مبنای قوت ها عمل می کنند و بر نقاط قوت خود، مافوق خود، پیروان، همکاران و قوت موقعیتها استوار هستند.

مربیگری قوت محور، بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت گرا در مربیگری و بازخورد دلالت دارد که بر ساختن و بهبود نقاط قوت بیش از اصلاح ضعف متمرکز است.

# منابع بازخورد



- بازخورد چند منبعی (۳۶۰ درجه)
- اطلاعاتی است در مورد عملکرد کارکنان که از سوی حلقه کاملی از افراد از جمله زیردستان، همکاران، سرپرستان و مشتریان جمع‌آوری می‌شود.



# عدالت سازمانی

---

# عدالت سازمانی

- به عدالت درک شده در نسبت نتایج فرد به مشارکت او در مقایسه با نسبت نتایج به مشارکت دیگران اشاره دارد.

عدالت توزیعی

- به انصاف درک شده در مورد رویه‌های مورد استفاده در تعیین توزیع منابع اشاره دارد.

عدالت رویه‌ای

- تعاملات عادلانه

عدالت تعامل

## نظریه برابری

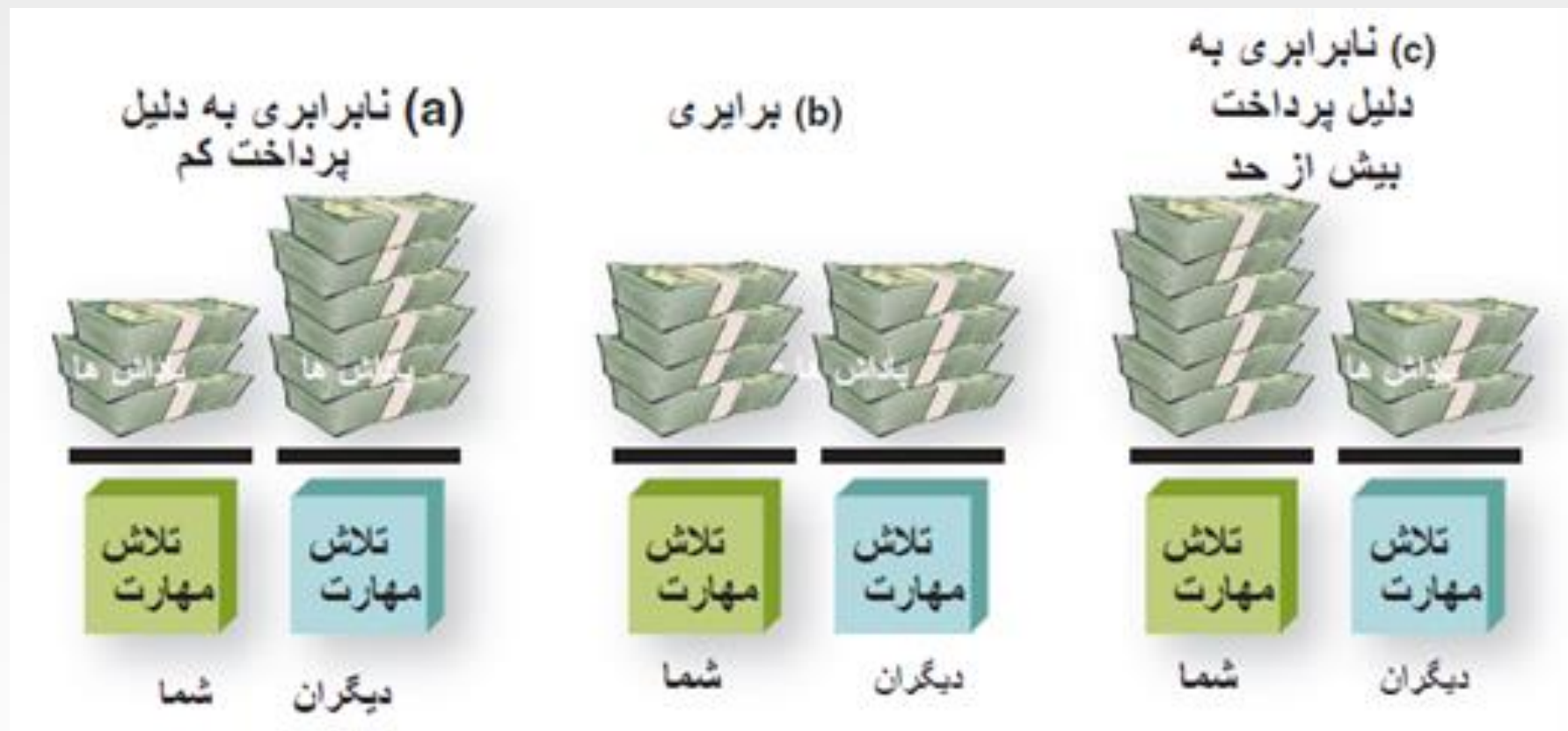
اولین چیزی که ما معمولاً در شرایط بی عدالتی به آن فکر می‌کنیم یا تجربه می‌کنیم بی عدالتی توزیعی است.

بی عدالتی توزیعی به باور فرد در مورد اینکه حقوق و نتایجی که در یک رابطه تبادلی دریافت می‌کند منصفانه نیست و همچنین به پاسخ‌های هیجانی این باور دلالت دارد.

آنچه عادلانه در نظر گرفته می‌شود در افراد مختلف و با توجه به موقعیت‌ها متفاوت است.

بر اساس نظریه برابری کارکنان با مقایسه نسبت خروجی به نهاده خود با نسبت خروجی به نهاده دیگران، حس برابری را تعیین می‌کنند

# نابرابری و انگیزش کارکنان



# روش‌های پاسخگویی افراد به حس نابرابری پرداخت کم

انجام کارها به صورت کندتر، ارائه پیشنهادات سازنده کمتر و مشارکت کمتر در رفتار شهروندی سازمانی

کاهش ورودی

درخواست دستمزد بیشتر به صورت مستقیم یا از طریق اتحادیه کارگری، استفاده غیرمجاز از منابع شرکت

افزایش نتایج

درخواست ماهرانه از همکاری که در موقعیت مطلوب‌تری است برای انجام سهم بزرگ‌تری از کارها در توجیه دریافت دستمزد بیشتر و سایر نتایج او.

افزایش ورودی  
دیگران

درخواست از شرکت برای کاهش دستمزد همکار.

کاهش نتایج  
دیگران

# روش‌های پاسخگویی افراد به حس نابرابری پرداخت کم

30

## تغییر ادراکات

اعتقاد فرد به اینکه همکار وی واقعاً کار بیشتری انجام می‌دهد (به‌طور مثال ساعات کار طولانی‌تری دارد) یا نتایج بالاتری را که او دریافت می‌کند در واقع از آنچه فرد از بهره‌مند است بهتر نیست.

## تغییر فرد مورد مقایسه

فرد خود را با همکار دیگری که به موقعیت او (از لحاظ وظایف شغلی، معیار دستمزد) نزدیک‌تر است مقایسه می‌کند.

## ترک محل

اجتناب از فکر کردن به نابرابری با دور شدن از محل کاری که در آن همکار فرد حقوق بیشتری دریافت می‌کند، مرخصی استعلاجی بیشتر، انتقال به بخش دیگر یا ترک شغل

عدالت رویه‌ای اشاره دارد به عدالت روش‌های تصمیم‌گیری در توزیع منابع.

شرکت‌ها چگونه عدالت رویه‌ای را بهبود می‌بخشند؟

- به کارکنان فرصت اظهار عقیده در فرایند تصمیم‌گیری را بدهیم؛
- آن‌ها را به بیان حقایق و دیدگاه‌ها در مورد موضوع تشویق کنیم.
- اظهار عقیده همچنین کارکرد ارزش بیانی را فراهم می‌آورد؛
- کارکنان از اینکه فرصتی برای بیان افکار داشته باشند، حس بهتری دارند.

# نظریه نیازهای گلاسر (نظریه انتخاب)

