نظریه هدف­گذاری انگیزش کارکنان و مدیریت مشارکتی

**مقدمه:**

مطالعه انگیزش در سازمان، به دنبال آن است که نشان دهد چرا برخی از کارکنان بیشتر از دیگران کار می­کنند و سخت­کوش­ترند و بعضی چنین نیستند. چرایی رفتار و پیش­بینی علت رفتار کارکنان موضوع و بحث انگیزش می­باشد. اهمیت آن در رفتار سازمانی به دلیل این است که انگیزش در رفتار وعملکرد کارکنان تجلی می­یابد.

افرادی که در سازمان از انگیزش بالایی برخوردارند، تلاش بیشتری را نسبت به دیگران درراه تحقق اهداف سازمانی خواهند داشت. به همین دلیل یکی از وظایف مهم مدیران ایجاد انگیزش در کارکنان است ،به طوری که موقعیت هرسازمانی در گرو ایجاد انگیزش در کارکنان است. موضوع انگیزش در کارکنان بسیار پیچیده است و این مهم بدلیل ماهیت انسان و تفاوت­های فردی می­باشد. افراد بایکدیگر متفاوتند ، نیازهتی متفاوت و مختلفی دارند وشناسایی­ آن­ها بسیار مشکل است. به همین ترتیب مدیران باید از

روش های متفاوت برای انگیزش کارکنان استفاده کنند.

**نظریه هدف ­گذاری انگیزش:**

این نظریه که از سوی ادوین لاک مطرح شد، بیان می­دارد که هدف ها وچگونگی تعیین آن­ها منبع مهمی برای انگیزش کاری است وشواهد زیادی از اعتبارآن­ها حمایت می­کند(رابینز،2003،ص48)

براساس این نظریه رفتار افراد نتیجه چگونگی تعیین هدف هاست ومدیر با تعیین هدف بر رفتار کارکنان اثر می­گذارد. براساس الگوی اولیه در هدف گذاری، دو عامل شکل­دهنده رفتار افراد هستند:

1. پیچیدگی هدف
2. وضوح و صراحت هدف

**پیچیدگی هدف:** عبارت است از میزان نیاز هدف به کوشش و کار مستمر منطقی است که هر چه دستیابی به هدف مشکل­تر باشد نیاز به تلاش بیشتر می­باشد. البته عواملی مانند توانایی و شرایط محیطی ثابت فرظ شود، هر چه هدف مشکل­تر، انگیزه بیشتر می­تواند ایجاد کند، اما اهداف نباید آنقدر هم مشکل باشد که غیر قابل دستیابی به نظر رسد. بنابراین بین انگیزش ومیزان پیچیدگی هدف ارتباط وجود دارد. دراین بین نقش تقویت را نبایستی نادیده گرفت.

تقویت عبارت است از ارائه چیزی که برای کارمند نقش انگیزشی دارد. تقویت انگیزه گرایش به سوی هدف مشکل­تر را افزایش دهد زیرا فردی که به دلیل دستیابی به هدف مشکل مورد تشویق قرار گرفته است، تمایل بیشتری برای دستیابی به هدف مشکل بعدی از خود نشان می­دهد.

**وضوح هدف:** وضوح هدف بستگی به تعریف هدف شناخت کارمند از شغل دارد. در واقع به معنی بیان هدف در قالب عبارات کمی است. اهداف خوب چند ویژگی دارد که به آن اشاره می­شود.(هرسی و بلانچارد، ص382)

1. صریح و روان و واضح باشد.(Specific)
2. قابل اندازه­گیری باشد.(Measurable)
3. قابل دستیابی باشد.(Attainable)
4. مربوط به شغل باشد.(Relevant)
5. قابل تکنیک و پیگیری متوالی باشد.(Track able)

الگوی اولیه ارائه شده از سوی ادوین لاک مورد توجه گسترده قرار گرفت و تحقیقات فراوانی نیز آن­ را تأیید کردند. در الگوی تکامل یافته آن، دو ویژگی دیگر مطرح شد:

1. پذیرش هدف
2. بازخور

**پذیرش هدف:** پذیرش نتیجه مشارکت در هدف­گذاری و همخوانی هدف فردی با هدف سازمانی یا گروهی است. هر چه مشارکت کارکنان در هدف­گذاری بیشتر باشد، میان پذیرش، تعهد، وفاداری و پایبندی به هدف بیشتر خواهد بود.( رابینز، 2003، ص49)

**بازخور:** در عملکرد یعنی بررسی گزارش­های عملکرد و ارائه اطلاعات لازم از طرف مدیر در مورد میزان پیشرفت در کار. این اطلاعات مشخص می­کند که میزان انحراف از برنامه چقدر است و چه اقداماتی باید برای تسریع در کار انجام شود.(ایبید،هرسی و بلانچارد، ص379)

همچنین توانایی­های لازم و ویژگی­های فردی نباید فراموش شود. دریافت پاداش براساس عملکرد می­تواند نهایتاً به رضایت شغلی منجر می­شود. عوامل مذکور در شکل زیر نشان داده شده­است.

**پذیرش هدف**

**کوشش هدف­دار**

**بازخور**

**پیچیدگی** **هدف**

 **حمایت**

 **پاداش بیرونی**

 **رضایت عملکرد**

 **پاداش درونی**

**وضوح و صراحت هدف**

 **توانایی-رضایت فردی**

 **مدیریت مشارکتی:** عبارت است از مجموعه اصول، روش­هاوسیستم­هایی که تمام کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم­گیری­های مربوط به آن سازمان دخالت می­دهد و شریک می­سازد. تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقمند و داوطلبانه امور افراد است ومی­خواهد از نظرات و ابتکار های آن­ها درحل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. (صادقی فرد ونقوی،83)

لذا اساس فرایند این مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است. (سازمان پژوهش علمی و فنی ایران،1368)

مدیریت مشارکتی درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت­هایگروهی است، به نحوی که آن­ها را برای دستیابی به اهداف گروهی ترغیب می­کند و در مسئولیت کارها، شریک می­سازد. دراین اعریف سه اندیشه مهم نهفته است:

1. درگیری ذهنی و عاطفی
2. انگیزش برای همکاری
3. پذیرش مسئولیت(طوسی،1377، ص55)
* درگیری ذهنی و عاطفی:مشارکت به معنای در گیری ذهنی و عاطفی است. شخصی که در مشارکت شرکت می­کند باید آمادگی فکری و ذهنی داشته باشد و صرف حضور فیزیکی نمی­باشد. این درگیری باعث می­شود که کارکنان تعلق­خاطر بیشتری نسبت به داشته باشند. همچنین مدیران باید دراین جهت جویای اندیشه نظر دیگران باشند، احترام بگذارند و مورد توجه قرار دهند.
* انگیزش برای همکاری: مشارکت باعث می­شود که کارکنان به یاری دادن، برانگیخته شوند. کارکنان از این طریق شانس آزمایش قابلیت­ها، توانایی­ها وقدرت آفرینندگی خود را برای دستیابی به اهداف سازمان پیدا می­کنند. این فرصت را مدیران فراهم می­کنند واز این طریق سازمان و مدیریت نیز از همکاری داوطلبانه کارکنان استفاده می­کنند. دراین صورت انگیزش بهبود پیدا می­کند.
* پذیرش مسئولیت: مشارکت مردم را برمی­انگیزد تا در کوشش­های گروهی خود مسئولیت بپذیرند. با قبول مسئولیت، افراد به سازمان احساس تعهد می­کنند بین اهداف سازمان و اهداف فردی انطباق بیشتری پیش می­آید.

لذا براساس نکات فوق مدیریت مشارکتی فرلیند همکاری و درگیری ذهنی و فکری و داطلبانه و آگاهانه کارکنان­ درفرایند تصمیم گیری سازمان بطور فعال درجهت اهداف گروهی است که به انگیزش کارکنان و مسئولیت­پذیری آنان منجر شود.

**ارزش­های اساسی در مدیریت مشارکتی**

برای مدیریت مشارکتی مزایای زیادی برمی­شمارند. در اینجا به چند نکته اساسی فرهنگی که اصولاً مشارکت دادن کارکنان و افراد یک جامعه در تصمیم­گیری­ها و مسئولیت می­تواند داشته­باشد اشاره می­شود.(طوسی، 1377، ص9)

* مدیریت مشارکتی احساسی مالکیت ایجاد می­کند. مالکیت انگیزه، نیاز و خواست طبیعی است. بدیهی است که هرگاه انسان درجایگاه مالکیت نشست، چه در اندیشه چه در فرآورده، آن را دوست خواهد داشت و برای آن تلاش خواهد کرد. این در حالی است که کارکنان در سازمان­های اجرایی احساس مالکیت می­کنند.
* مدیریت مشارکتی با فرهنگ سکوت مبارزه می­کند. سخن ابزار پدید آوردن اندیشه است و اندیشه گران­ترین سرمایه انسان است. از این طریق انسان خاموش و نظاره­گر به انسان گویا و بازیگر تبدیل می­شود.
* مدیریت مشارکتی
* گوش دادن به سخن دیگران را برای مدیران آسان می­سازد.
* مدیریت مشارکتی حاشیه­نشینی را از بین می­برد. در این شیوه مدیریت، مشارکت همه افراد در کارها و برنامه­ها مدنظر است نه عده­ای خاص. اگر انسان در حاشیه کارهای گروهی قرارگیرد، توانایی­های فطری وی پرورانده نمی­شود.
* مدیریت مشارکتی به توانمندسازی دیگران می­انجامند. مدیریت مشارکتی توانایی­های فراوان افراد را شکوفا می­سازد. آن­ها فرصت پیدا می­کنند تا در تصمیم­گیری­ها مشارکت کنند و به زندگی آن­ها معنی و مفهوم می­دهد.

**انگیزش و الگوی ABC در مدیریت**

الگوی ABC در مدیریت اشاره به مؤثر در انگیزش کارکنان دارد. A حرف اول کلمه Activators به معنای فعال کننده­ها و عبارت است از: آنچه یک مدیر قبل از عملکرد و رفتار کارمند انجام می­دهد. B حرف اول کلمه Behavior به معنای رفتار یا عملکرد و عبارت است از: آنچه کارمند انجام می­دهد. C حرف اول کلمه Consequence به معنای نتایج عملکرد و عبارت است از: آنچه یک مدیراز عملکرد کارمند انجام می­دهد.

شکل زیر را ملاحظه کنید:

آنچه که کارمند انجام می­دهد.

آنچه که مدیر پس از عملکرد انجام می­دهد.

آنچه که یک مدیر قبل از عملکرد انجام می­دهد.

Behavior

Consequence

Activator

Source: Blanchard and lorber, putting the one minute manager. to work ,newyork,1984.

فعال­کننده­ها مانند هدف­گذاری و فراهم کردن امکانات می­تواند در رفتار تأثیر بگذارد. اما عمدتاً تأثیرگذاری بر رفتار، اقداماتی است که مدیر پس از رفتار و عملکرد انجام می­دهد. تحقیقات نشان می­دهد که 20% از عملکرد تحت تأثیر فعال­کننده­ها و 80% تحت تأثیر نتایج عملکرد می­باشد. در واقع همان پاداش­ها، تقویت­ها، بازخورها و نتایجی که کارمند پس از عملکرد بدست می­آورد. اگر کارمندی پس از امر به عملکرد سخت یا هیچ نتیجه­ای را کسب نکند مدیران بازخوردی ندهند، انگیزش او برای دوره بعد در انجام دادن کار تلاش برانگیزش کاهش می­یابد.

Stefen p.Robbins “organizational behavior” fifth editing 1991, by prentice-hill Paul Hersey and Ken Blanchard ‘management of organizational behavior. Fifth edition prentice-hill, 1988.

زارعی متین، "مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته"، 1388، انتشارت آگه.

**گردآورنده:محمد اراکی تبار کاربر باجه شعبه سعید آباد شهریار پرسنلی 25783**