



راهکارهای افزایش کارایی منابع انسانی با استفاده از تقویت انگیزه

افسانه حسینی "دانشگاه قم"

دانشجوی مدیریت صنعتی "زنجیره تامین"

چکیده

در این مقاله ضمن بیان مقدمه ای درباره اهمیت ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان، بر متفاوت بودن نیازهای انگیزشی آنان در تجویز برنامه های انگیزشی تاکید می شود. در ادامه مهمترین برنامه های سازمانی برای ایجاد، افزایش و تقویت انگیزش کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و اداری مطرح و توصیف می شود. تاکید این مقاله نیز بر ارائه تکنیک هایی است که درخصوص برنامه هایی همچون مدیریت مبتنی بر هدف، تعدیل در رفتار، مشارکت کارکنان، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر، برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی) و بالاخره برنامه های مزایای انعطاف پذیر موثر واقع می شوند.

حسابداری و مهندسی صنایع
Accounting and Industrial Engineering

مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان، در فرایند تدوین و اجرای استراتژی سازمان نقش بسیار موثری دارد و با تدوین استراتژی منابع انسانی همگام با استراتژی سازمان به کنکاش دائمی محیط منابع انسانی در مرزهای خراب از سازمان مری پردازد. بحث تصمیم گیری در مدیریت منابع انسانی بسیار بحثی جدی و اساسی می باشد. با بیان این مساله که یکی از عوامل مهم بر مدیریت منابع انسانی، کنترل و افزایش انگیزش در کارکنان می باشد ما در این تحقیق سعی داریم معیارهای مختلف بر افزایش انگیزش را بیان کرده و از میان آنها در سازمان های پروژه محور مناسب ترین را برای تصمیم گیرندگان انتخاب کنیم. از آنجایی که سازمان های پروژه محور در برنامه های خود نوعی سازماندهی موقت برای انجام و اتمام فرآیندهای کاری انتخاب می کنند، در نتیجه تصمیمات مربوط به افزایش انگیزش کارکنان در سازمان های پروژه محور، با اهداف استراتژیک در جهت حمایت از عملیات های موقتی، و نیز حمایت از کارکنان موقت، منطبق میگردد.

در پژوهش پیش رو تصمیم بر آن است تا موضوعی را دنبال کنیم که ریشه در اقتصاد و صنعت جامعه ما دارد. این عنصر برای تمامی مدیریت ها بسیار اساسی و مهم می باشد. این عنصر که در واقع انگیزش نام دارد تاثیر شگرفی بر بهره وری سازمان و رسیدن به اهداف مد نظر مدیران و سازمان خواهد گذاشت. ما سعی داریم در این پژوهش اعلام کنیم که مدیران ارشد و میانی تمامی سازمان ها چگونه نیازهای انگیزشی افراد را شناسایی کنند و از کدام آنها برای پیشبرد اهداف استفاده کنند. همانطور که می دانید هر سازمان برای رشد و تعالی نیاز به یکسری منابع در سطوح مختلف دارد و از نظر نیروی انسانی می توان گفت این منابع بسیار پر هزینه و نایاب هستند. مدیران باید بتوانند نیروی انسانی را به سمت بهره وری بیشتر سوق دهند. اینکره در جامعه ما با مشکل نیروی انسانی مواجه هستیم شکی نیست و می توان با استفاده از نتایج این پژوهش تا اندازه ای ایرن مشرکل را بر طرف ساخت.

هدف پژوهش

شناخت عوامل انگیزشی بر کارکنان در سازمان های پروژه محور.

روش تحقیق

روش تحقیق از حیث نوع، تحقیقی کیفی به حسا می آید. در تحقیق کیفی سه بخش عمده وجود دارد: بخش اول: داده ها؛ داده ها می توانند از منابع مختلف گردآوری شده باشند. مصاحبه، مشاهده و مشارکت، معمول ترین منابع اند؛ بخش دوم: شامل روش های تحلیلی و تعبیر و تفسیری است؛ که برای رسیدن به یافته ها یا نظریه ها به کار می رود. این روش ها شامل شیوه های مفهوم پردازی از داده ها است؛ که بره کدگذار ی موسروم اسرت. شریوه های دیگری مثل نمونه گیری غیرآمراری، یادداشت برداری و نمایش روابط

حسابداری و مهندسی صنایع
Accounting and Industrial Engineering

مفهومی به صورت دیاگرام نیز بخشی از مرحله تحلیلی اند؛ بخش سوم: عبارت است از گزارش های نوشته شده و شفاهی و ارائه آن ها در مجله ها و کنفرانس های علمی

ادبیات تحقیق

موفقیت یک سازمان به وسیله تصمیماتی که کارکنان آن می گیرند و رفتارهایی که برای انجام آنها ترغیب می شوند، تعریف می شود. از این رو یک منبع حیاتی برای مزیت رقابتی غالباً نه از داشتن هوشمندان ترین طراحری محصورول یرا خردمات، بهترینئاستراتژی بازاریابی، فن آوری آخرین مدل، یا مدیریت مالی با شم بسیار قوی است، بلکه به واسطه برخورداری از سیستم های متناسب برای جذب، انگیزش و مدیریت منابع انسانی سازمان است. نقش منابع انسانی در دنیای امروز اهمیت مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع، مدیران را با بکارگیری نیروهای متخصص و کارآموده به چند برابر افزایش داده است. ایجاد انگیزش در کارکنان سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران است و در این زمینه هر قدر افراد نیازهای ارضا شده بیشتری داشته باشند، رفتارها یشران عقلایری ترر و منطقی تر خواهد شد. پس یکی از وظایف مهم سازمانها شناخت راههای ایجاد و تقویت انگیزش در آنان اسرت. یکر ی از وظرایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان خود و فراهم کردن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه تحقرق هدف مهم و اساسی ارتقای بهره وری را نیز فراهم می کند. به عبارت دیگر شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. همچنین کسب چنین شناختی می تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمان ی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله کراری کارکنان بایکدیگر کمک کند و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود. این مسئله مدیران را وادار و ناگزیر می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب کنند و برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود موفق باشند. در این زمینه توجه به چند نکته 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 ولی این کوششها در راستای اهداف سازمانی نباشد و در مخالفت بر منافع سازمان صورت گیرد. به عنوان مثال بسیاری از اعضا و کارکنان، مقدار زیادی از وقت

حسابداری و مهندسی صنایع
Accounting and Industrial Engineering

خود را صرف صحبت با دوستان و همکاران می کنند تا بدین طریق نیازهای اجتماعی خود را ارضاء کنند. در چنین حالتی، تلاش و کوشش زیادی انجام می شود، ولی این تلاش در جهت افزایش تولید و بازدهی سازمان نبوده است. بنابراین احتمال اینکه تلاش افراد باعث افزایش بازدهی یا عملکرد سازمان شرود، کم است، مگر اینکه تلاش مزبور در جهت اهداف سازمانی و سازگار با آنها انجام شود. توجه به مسائل مطرح شده فوق جای هیچ گونه تردیدی را باقی نمی گذارد که کارکنان سازمان از نظر سطح، زمینه ها و عوامل بروز انگیزش و همچنین زمران و مکران افزايش آن بایکدیگر متفاوت هستند. بنابراین سازمانها برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعدد و متفاوتی نیاز دارند.

عمده ترین برنامه ها برای ایجاد انگیزش در سازمان عبارتند از:

-مدیریت مبتنی بر هدف: این برنامه مدیریتی توسط پیتر دراگر ارائه شد تا با استفاده از هدفهای سازمان، افراد را تحریک و بدین وسیله در آنان ایجاد انگیزه کند. از نظر فرد کارگر یا کارمند، اجرای برنامه مدیریت مبتنی بر هدف، اهداف عملکردی و ویژه و شخصی به وجود می آورد و بنابراین هر فرد در واحد خود نقش مشخص و معینی ایفا خواهد کرد و اگر همه افراد سازمان بره اهداف خود دست یابند، در آن صورت اهداف واحد مزبور تامین خواهد شد و در نهایت سازمان به اهداف کلی خود خواهد رسید. شهرت این روش در آن است که همیشه کاربرد دارد. در مواردی هم که این برنامه نتوانسته است انتظارات مرد یران را بر آورده سازد، مشرکل در برنامه فوق نبوده، بلکه علت، انتظارات غیر واقعی از نتایج، نداشتن تعهد مدیریت عالی سازمان، ناتوانی یا بی میلی مدیریت نسبت بره این برنامه بوده است. تحقیقاتی که در رابطه با این روش انجام شده است، نشان می دهد که در حال حاضر بسیاری از سازمانهای بزرگ (عمومی و دولتی) در کشورهای غربی به صورت رسمی از برنامه مدیریت مبتنی بر هدف برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود استفاده می کنند یا اینکه قبلاً از آن استفاده کرده اند.

۲-تعدیل در رفتار: این برنامه مبتنی بر این اصل اساسی است که با توجه به نتایج حاصل از عملکرد کارکنان، اهمیت ت انواع کارهایی که فرد در سازمان انجام می دهد، یکسان نیست. در حال حاضر تعداد زیادی از سازمانها در کشورهای غربی، جهت بهبود بهره وری، کاهش اشتباهات، پایین آوردن نرخ غیبت کارکنان، تاخیرها و ... روش تعدیل رفتار سازمانی را به کار می برند. این برنامه شامل پنج مرحله است:

مرحله اول- شناسایی رفتار اصلی (تعیین کننده): شناسایی رفتارهایی که بیشترین اثر را بر عملکرد دارند. مرحله دوم- سنجش یا اندازه گیری رفتارها: باید شاخصهای اندازه گیری تهیه شود. این شاخصها شامل تعیین رفتارهایی است که در شرایط موجود تکرار می شود.

مرحله سوم- شناسایی ترتیب رفتارها: عبارت است از یک تجزیه و تحلیل عملی به منظور تعیین رفتارهایی که در جهت بهبود عملکرد صورت می گیرد.

مرحله چهارم- ارائه استراتژی و ایجاد تغییرات لازم در رفتارها: در این مرحله، مدیر برای تقویت رفتاری که به عملکرد مطلوب می انجامد و تضعیف رفتارهای نا مطلوب دست به کار می شود و نوعی استراتژی خاص را به

حسابداری و مهندسی صنایع
Accounting and Industrial Engineering

اجرا می آورد. در اجرایی این اسرتراتژی برخی از روابط عملکرد- پاداش تغییر خواهد کرد. به عبارت دیگر ساختار، پردازش، تکنولوژی و گروه های کاری باید انجام شود تا بره عملکرد عالی پاداش بیشتری تعلق گیرد.

مرحله پنجم- ارزیابی عملکرد: ارزیابی بهبود عملکرد است. در این مرحله بررسی تغییر در رفتار کارمند صورت می گیرد که آیا یک تغییر همیشگی صورت گرفته است یا خیر؟

۰- مشارکت کارکنان: مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می گیرد. در تعریف این عبارت چنین آمده است که این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هردف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق اسرت کره کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کرار اداری و سرزمانی از آزادی عمل ب یشرتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند.

الف- مدیریت مشارکتی:

افراد در تصمیم گیریها مشارکت می کنند، یعنی زیر دستان در تصمیم گیری نقش دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت سهیم هستند جهت کارسازشدن این روش لازم است تا به افراد فرصت مناسب برای مشارکت داده شود. در این روش کارکنان باید از توانایی لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردار باشند تا بتوانند مشارکت موثر کنند و فرهنگ سازمانی باید به گونه ای باشد که این نوع مشارکت را تایید کند.

ب- مشارکت نمایندگان کارکنان:

در این روش به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم گیری مشارکت کنند، یک گروه کوچک به عنوان نماینده آنان در تصمیم گیریها شرکت می کند. هدف از این برنامه توزیع قدرت در سازمان است و سازمان تلاش می کند تا اختیارات برابری به کارکنان بدهد تا کارکنان هم تراز با مدیریت و ذی نفعان شوند. از نمونه های متداول این شیوه، شورای کاری کارکنان است. این روش به دلیل اینکه جنبه نمادین دارد و معمولاً شوراهای کارگری تحت سلطه مدیریت سازمان هستند، چندان اثر بخش نیست. ۴- برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر: اجرای برنامه هایی با هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جرایزه، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر هستند. آنچه این برنامه را از برنامه های حقوق و پاداش سنتی متمایز می کند، این است که شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش در یافت می کند، بلکه قسمتی از دریافتهای وی بر اساس عملکرد او و سازمان پرداخت می شود. بر اساس چنین برنامه ای میزان دریافتی، بموازات تغییر عملکرد تغییر می کند. با گذشت زمان، کسرانی که عملکرد ضعیف دارند، دستمزد و حقوق اندکی می گیرند و کسانی که عملکرد بالایی دارند، شاهد افزایش دستمزد خود در مقایسه

حسابداری و مهندسی صنایع
Accounting and Industrial Engineering

با افزایش درآمد شرکت خواهند بود. در این مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا در می آید که عبارتند از: دستمزد بر اساس قطعه . دادن جایزه. مشارکت در سود. طرح دادن پاداش به گروه.

۵- برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی): پرداخت بر اساس مهارت، شیوه دیگری از پرداخت دستمزد بر اساس نوع کار است که در آن به جای عنوان شغلی، مهارت یا شیوه انجام کار میزان حقوق افراد را تعیین می کند. ۶- برنامه های مزایای انعطاف پذیر: طرح مزایای انعطاف پذیر به گونه ای است که کارگر یا کارمند بتواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می خواهد انتخاب کند. هدف این است که به هر کارگر یا کارمند فرصت داده شود با توجه بره ن نوع ن بر از و شررا یط بر ا وضعیتتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه ای خاص از مزایایی را که می خواهد از آنها بهره مند شود، انتخاب کند. اگر بره همراه کارکنان مزایای مشابهی داده شود، در آن صورت چنین فرض می شود که همگی نیازهای همانندی دارند و تردید دی نیسرت کره ا بر ن فرض نمی تواند درست باشد، بنابراین با استفاده از مزایای انعطاف پذیر می توان مزایای حاشیه ای و هزینه های مربوط را بره ن نوع ی انگیزش برای کارکنان تبدیل کرد. باید در نظر داشت که مزایای انعطاف پذیر به گونه ای تعیین شوند که هر فررد بر ا عضو سازمان مجموعه ای را انتخاب کند که نیاز های کنونی اش را به بهترین نحو تامین سازد.

• انگیزه اصطلاحاً به نیرویی اطلاق می شود که از درون یک فرد را به سمت یک هدف سوق می دهد. انگیزش ۲ به فرآیند یا جریانی اطلاق می شود که از طریق آن ما قادر به ایجاد انگیزه در دیگران می شویم. پس انگیزه به صورت بالقوه در وجود آدم ها هست و دیگران آن را برانگیخته می کنند.

• مفهوم انگیزش

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین موو ۰ که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. بره عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را میل به کوشش فراوان در « به انجام یک سری فعالیت و ا می دارد (سید جوادین ، ۰۳۶). تعریف دیگر انگیزه به این شکل می باشد که تفاوت هدف و

• انگیزش

برخی هدف ها را با انگیزه ها یکی می دانند. درحالی که هدف ها جنبه خارجی داشته و انگیزه ها جنبه درونی دارند. هدف ها از این جهت مورد توجه هستند که وضعی را به وجود می آورند تا انگیزه های فرد را ارضا نمایند. مثلاً دانشجویی که هدفش اخذ مدرک بالاتر است، این هدف را دنبال می کند، زیرا با اخذ مدرک تحصیلی بالاتر، موقعیت شغلی و کاری و نیز درآمد وی بیشتر خواهد شد. این موقعیت شغلی و درآمد

حسابداری و مهندسی صنایع

Accounting and Industrial Engineering

بیشتر، انگیزه ای است که در درون فرد وجود دارد و موجب می شود که او به دنبال هدفش کره عوامل ی بیرونی است، برود. افراد متفاوت ممکن است توسط عوامل انگیزشی متفاوتی برانگیخته شوند چون آدم فقط به این دلیل که دیگران درباره او چگونه عمل و عکس العملی را نشان می دهند، برانگیخته نمی شود، بلکه انگیزش او صرفاً در جهت انجام خواسته ها، آن هم به صورتی که خود او احساس می کند، می باشد و این خواسته ها و احساس ها متفاوت اسرت . اشخاص مختلف در مقابل اعمال نفوذها ی یکسران، واکنش های مختلفی نشان می دهند. تشویق و ترغیب هایی که در مورد افراد صورت می گیرد، در همه اشخاص یکسان اثر نمر ی بخشد، بلکه اثر آنها متناسب با آمادگی انگیزه ای اشخاص برای قبول آن تشویق ها خواهد بود . لردا بره دلیر ل همر ین تنوع در مکران یزم هرا و محرک های انگیزشی، نظریه های مختلفی در بحث رفتار فردی و رفتار سازمانی توسط دانشمندان مختلف ارائه شده که هریر ک روشن می کند که چگونه می توان نیازهای افراد را شناخت و آنها را برانگیخت تا در راه رسیدن به نیازشان تلاش کنند. یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است کره زمینره ارتقرای بهره وری را فراهم می کند. امروزه نمی توان بدون توجه به میزان بهره وری در تولید و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد اسرت، انسران هرایب برا نیازهای متعدد برای نیل به هدف های سازمانی. در یک طبقه بندی کلی انگیزه ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می گیرد.

حسابداری و مهندسی صنایع
Accounting and Industrial Engineering

جدول (۱) الگوهای کلی نگرشهای مدیریت نسبت به انگیزش

مدل سنتی	مدل روابط انسانی	مدل منابع انسانی
مفروضات		
<p>۱- کار برای اکثر انسانها خوشایند نیست.</p> <p>۲- آنچه انجام می دهند از آنچه دریافت می دهند کم اهمیت تر است.</p> <p>۳- تعداد معدودی می خواهند یا می توانند کاری انجام دهند که مستلزم خلاقیت، خود هدایت یا خود-کنترلی است.</p>	<p>۱- انسانها می خواهند مفید و مهم جلوه کنند.</p> <p>۲- انسانها احساس تعلق خاطر می کنند و می خواهند به عنوان فر انسانها شناخته شوند.</p> <p>۳- امتیاز در انگیزش انسانها برای کار از پول مهمتر هستند.</p>	<p>۱- کار اساسا ناخوشایند نسبت انسانها می خواهند برای نیل به هدفهای معنی داری که تعیین کرده اند اشتراک مساعی کند</p> <p>۲- بیشتر انسانها می توانند بیشتر از آنچه شغلشان نیاز دارد، خلاق، خود-هدایت و خود-کنترل باشد.</p>
خط مشی ها		
<p>۱- مدیر باید از نزدیک بر کارکنان نظارت کند.</p> <p>۲- او باید کار را به اجزای ساده و تکراری که به سهولت قابل یادگرفتن باشد تقسیم کند.</p> <p>۳- او باید روش انجام کار را بطور مشخص معین کند و اجرای آن را قاطعانه بخواهد.</p>	<p>۱- مدیر باید کاری کند که کارمند احساس مهم بودن کند.</p> <p>۲- او باید زبردستان را از نتیجه کار آگاه کند و به حرفهای آنان گوش بدهد.</p> <p>۳- مدیر باید به زبردستان اجازه دهد تا در امور روزمره خود-هدایتی و خود-کنترلی را اعمال کنند</p>	<p>۱- مدیر باید از حداکثر ظرفیت انسانها استفاده کند.</p> <p>۲- او باید محیطی را خلق کند که در آن اعضای سازمان تواناییهایشان را به کلر اندازند.</p> <p>۳- او باید در مورد موضوعات مهم اشتراک مساعی کارکنان را تشویق کند و بطور مستمر خود هدایتی و خود کنترلی زبردستان را گسترش دهد.</p>
انتظارات		
<p>۱- انسانها اگر دستمزد مناسب دریافت دارند کار را تحمل می کنند.</p> <p>۲- اگر وظایف به حد کافی ساده باشد و افراد دقیقاً کنترل شوند آنها در سطح استاندارد تولید می کنند.</p>	<p>۱- سباده اطلاعات زبردستان و درگیر ساختن آنها در تصمیمات روزمره، نیازهای اساسی آنها را به تعلق و مهم بودن ارضا می سازد.</p> <p>۲- ارضای چنین نیازهایی موجب بهبود روحیه و کاهش مقاومت در برابر اعمال اختیارات رسمی می شود و زبردستان با علاقه مندی همکاری می کنند.</p>	<p>۱- توسعه نفوذ زبردستان، خود-هدایتی و خود-کنترلی منجر به بهبود بازدهی می شود.</p> <p>۲- رضایت شغلی موجب می شود که زبردستان از حداکثر تواناییهای خود در کار استفاده کنند.</p>

۴- م روری بر پیشینه تحقیق

احمدرضا اعتمادی (۰) بندی فاکتورهای کلیدی موثر بر انگیزش شغلی در یک سازمان پروژه محور در صنعت نفت و گاز را اعلام کرده است. این مقاله به دنبال مطالعه و اولویت بندی فاکتورهایی است که در انگیزش شغلی موثر هستند، و براساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی بررسی و حل شده ۲۳ انجام شده است. دو پرسشنامه در انجام این مطالعه در زمینه ی صنعت نفت و گاز در طی یک دوره در سال ۰ مورد استفاده قرار گرفته است. پرسشنامه براساس تئوری انگیزش هرزبرگ ۲. تحلیل مقایسه ی زوجی فاکتورهای موثر بر

حسابداری و مهندسی صنایع

Accounting and Industrial Engineering

انگیزش شغلی و اولویت های آن . روش مورد استفاده برای اولویت بندی تحلیل سلسله مراتبی و نرم افزارها ی اس پری اس اس ۲ و اکسپریت چویس ۰ برای تحلیل داده ها مورد استفاده قرار گرفته اند. در این مقاله بیان شده است که دو فراکتور انگیزش ی ، حقوق و دستمزد و امنیت شغلی ، مهمترین فاکتورها هستند، و فاکتورهای شرایط محیطی و سطح مسئولیت پذیری کم اهمیت ترین فاکتورهای انگیزش شغلی هستند. بنابراین سازمان می تواند عملکرد کارمندان را با سرمایه گذاری بر روی فاکتورهای ، حقوق و امنیت شغلی ارتقا دهد و رسیدن به اهداف سازمانی خود را امکان پذیر سازد. انگیزش شغلی یکی از مهم ترین فاکتورهای موفقیت در ایدرم موفقیت در یرک سیستم سازمانی است. یک مطالعه نشان داده است که موفقیت سازمانها ۲۳٪ مربوط به تلاش و کوشش است و ۳۳٪ مربوط به انگیزه ی سازمان است.

۲۳) در رابطه با زمینه های انگیزشی در پروژه ها کار کرده اند. هدف این مطالعه در رابطه با کشف راکریان و کریستوف (۳ انگیزش های شغلی در سازمان های پروژه محور است. ساختار فاکتورهای انگیزشی در سازمان های پروژه محور، که بدست آمده است ، شامل ۵ فاکتور زیر هستند: . پیشرفت و رشد کارمندان: پیشرفت و ترقی شغلی، تنوع اطلاعات، تصمیم گیری مشارکتی ، سطح بالای اطلاعات ، توسعه و رشد شایستگی ها، حس موفقیت و پیروزی و پیشرفت ۲. موقعیت و منطقه ی محل کار : تنوع وظایف ، بازخورد گرفتن از کار، شغل مهم و قابل توجه، جریان ارتباطات ۰. درک تساوی حقوق : حقوق پرداختی کراف ی و مناسب ، شناسرا ییو تشریح یص مناسب و شایسته، آزادی داشتن در کار بازخورد گرفتن از همکاران ۴. واقع بینی و بی طرفی در کار : قسمت کردن و بخش بندی کامل کار، شفاف سازی اهداف ۵. امنیت شغلی ۲۳) در رابطه با تشخیص و اولویت بندی فاکتورهای انگیزشی کارمندان با رویکرد تصمیم گیری علی حمزه نژاد و همکاران (۲ گروهی ۴ فعالیت کرده اند. این روزها مدیران پروژه با وجود حقیقت اینکه دامنه های تکنیکی و تکنولوژیکی بسیار پیچیده و گسترده شده اند، تمرکز بیشتری بر روی جنبه های انسانی کار دارند. نمونه ای از این فاکتورها به شرح زیر است. -پیشرفت و ارتقا کارکنان: فراهم کردن فرصت هایی برای آموزش و پیشرفت ، روشن کردن و ت وضیح دادن پیشرفت هرا ی شغلی ، احتیاج به داشتن سطح بالای اطلاعات و مهارتها ، مشارکت در تصمیم گیری ، احتیاج به داشتن اطلاعات و مهارتهای متنوع و گوناگون ، احساس ترقی و پیشرفت فردی

سندرا روبنج (۳

زمینه کارهای پروژه ای و رسیدگی به این موضوع است که اگر امکان دارد دیدگاه سهامداران داخلی را همسان سازی کند تا بره جرای کار کردن و فعالیت آنها در محیط سخت و عصبی سیاسی با دستور جلسه های مخالف و متناقض، همگی برای رسیدن به یک هدف مشترک تلاش کنند و همچنین رسیدگی به اینکه اگر تحقق این ها امکان پذیر هستند، چگونه باید اجرا و انجام شود. ۵ فاکتوری که مشارکت دارند و کمک می کنند به نیروی محرک انگیزشی در یک شغل طبق این مطالعه شامل موارد زیر هستند: تنوع مهارتها: میزان و اندازه ای که یک کار و یک شغل نیازمند مهارتها و تجربیات متنوع و گوناگون است. هویت شغلی و شناسایی وظایف: آیا این شغل با یک عملیات نسبتا کامل سروکار دارد؟ ومستلزم عملکرد نسبتا کامل و جامع است؟ اهمیت

حسابداری و مهندسی صنایع
Accounting and Industrial Engineering

وظایف: تا چه اندازه این شغل مربوط می شود به دیگران و تا چه اندازه بر دیگران تاثیر می گذارد. استقلال: تا چه اندازه یک شخص آزادی دارد در اینکه تصمیم بگیرد چگونه کارش را انجام دهد. بازخورد: میزانی که یک شخص از عملکرد و کار خود بازخورد دریافت می کند. گلندرو توماس (۲۳) انگیزش کارکنان و رضایت شغلی سازمانهای پروژه محور. کارمندان یک سازمان با ارزش ترین و برا اهمیت ترین دارایی ها و سرمایه های یک سازمان هستند. به علاوه در جهان رقابتی امروزه کارمندان فاکتورهای تعیین کننده موفقیت یا شکست یک سازمان هستند. تمامی سازمان ها احتیاج دارند کارمندان خود را راضی و با انگیزه نگهدارند. هدف این مطالعه در زمینه درک اهمیت رضایت شغلی و نقش آن بر انگیزه یک کارمند در شرایط سازمان های پروژه محور است. ارکان اصلی که بر درجه رضایت شغلی در میان کارمندان در یک موسسه امنیت اجتماعی در شعبه استانبول در ترکیه تاثیر گذار هستند در موارد زیر ذکر شده است:

تفویض اختیار و مشارکت کارمندان، محیط و شرایط کار، تخصیص متناسب میزان تلاش و میزان پاداش، تصدیق کار گروهی، پرورش و تقویت مهارت های فردی رضایت شغلی عملکرد کارکنان را ارتقا می دهد و کیفیت سرویس دهی را افزایش می دهد. هرر جرانگ یر زه وجود دارد احتمالاً رضایت شغلی در آنجا وجود دارد، بنابراین اینها بر هم در یک مسیر مشترک تاثیر میگذارند. راواکریان (۲۳۳۹) تعیین انگیزش شغلی در کارکنان کارهای پروژه محور: یک نظریه بیان می کند که یک کارمند ارزش گذاری می کند بر میزان جذابیت یک شغل در زمینه پاداش هایی که می تواند بدست آورد. مدل پورتر و لاولر نیز توانایی ها و مهارت های فردی و شفاف سازی وظایف در کنار پاداش هایی که بر اساس آنها بدست می آورد را به عنوان عامل انگیزش شغلی معرفی کرده اند. بنابراین ما می بینیم که انگیزش شغلی به طور متداول و سنتی مربوط می شود به مواردی مانند شغل امن و جردا، توانایی انجام کار، بره رسمیت شناخته شدن از جانب رئیس و همکاران، حقوق پرداختی مناسب و کافی و دریافت با خورد از عملکرد.

نتیجه گیری

ایجاد انگیزش در کارکنان سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران است و در این زمینه هر قدر افراد نیازهای ارضا شده بیشتری داشته باشند، رفتارهایشان عقلایی تر و منطقی تر خواهد شد. پس یکی از وظایف مهم سازمانها شناخت راههای ایجاد و تقویت انگیزش در آنان است. بر اساس تلاشهای محققان حوزه مدیریت و سازمان برنامه های انگیزشی به نسبت خوبی برای حل این مشکل ارائه شده اند که معرفی مختصر آنان هدف اصلی این مقاله بود.

حسابداری و مهندسی صنایع
Accounting and Industrial Engineering

منابع

- [2 مح مد کریم بهادری مهربابان - منصور بابایی.) ۰۹ (. اولویت بندی مولفه های موثر بر انگیزش شغلی کارکنان یک [کارکنان یک] (۴۰۲۴۰-۲۰۶) (مرکز نظامی به روش تحلیل سلسله مراتبی. مجله طب نظامی .
- [3 اقبال پاک طینت و علیرضا فتحی زاده.) ۰۳۱ (. توانمند سازی کارکنان : ضرورت ها و راهکارها. فصلنامه مدیریت [فصلنامه مدیریت] (۵۰.۴۰-۰۰)
- [4 است یفن پی رابینز) ۰۱۰ (، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار ، چاپ اول [اول]
- [5 غلامرضا خاکی ،) ۰۳۳ (، مدیریت بهره وری) تجزیه و تحلیل آن در سازمان (، انتشارات کوهسار ، تهران [تهران]
- [6 رضا رادفر . و عباس طلوعی.) ۰۳۱ (. تدوین و بکارگیری یک مدل تصمیم گیری چند معیاره مکان یابی. فصلنامه [یابی. فصلنامه] (۵۰۹۰۰۴-۲ بصیرت .
- [7 سی د رضا سید جوادین) ۰۳۶ (، مبانی سازمان و مدیریت، نگاه دانش، چاپ دوم []
- [8 سی د رضا سید جوادین) ۰۳۶ (، تئوری های مدیریت، نگاه دانش، چاپ سوم []
- [9 سعی د شفیعی . و حمیدرضا احدی.) ۰۹۳ (. ارائه یک مدل ترکیبی تصمیم گیری چند معیاره برای انتخاب ترام بین [انتخاب ترام بین]
- (۵) ۳ (کنندگان و تجهیزات مترو. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنایع .
- [11 ع بدالحمید صفایی . حسنعلی آقاجانی . و هادی درگاهی.) ۰۹ (. ارائه رویکردی ترکیبی از تکنیک های تصمیم [های تصمیم]
- گیری چند معیاره فازی به منظور اولویت بندی استراتژی دستیابی به تولید در کلاس جهانی مطالعه موردی صنایع فولاد
- ۳-۲۰۹۹-۰۰ (استان مازندران. مجله تحقیق در عملیات و کاربرد های آن .
- [11 ع باس محمدزاده و آرمن مهر وژان) ۰۱۵ (، رفتار سازمانی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول [اول]
- [12 صفر محمد مرادی . و مهدی اخترکاو.) ۰۳۳ (. روش شناسی مدل های تحلیل تصمیم گیری چند معیاره. مجله [چند معیاره. مجله]

حسابداری و مهندسی صنایع
Accounting and Industrial Engineering

۰-۲۳-۰۲) (آرمانشهر

[13 ما یکل هم، جیمز چمپی، ۰۱۹، مهندسی دوباره شرکت ها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات رسا، تهران،]

[14 صغر مشبکی (۰۱۱، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: ترمه، چاپ اول]
[15 م ورهد / گریفین (۰۱۴، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: چاپ صهبا، چاپ اول]

[16 تر نس میچل، ۰۳۲، مدیریت در سازمانها، ترجمه محمد حسین نظری نژاد، مشهد: آستان قدس رضوی، چاپ اول]

[17 ع لی نایلی محمد (۰۱۰، انگیزش در سازمانها، اهواز: دانشگاه شهید چمران، چاپ اول]
[18 پا ول هرسی و کنت ایچ بلانچارد (۰۱۰، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی، چاپ]

چهارم

[19 ش رمر هورن، جان آر و سایر همکاران (۰۱۳، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نرژاد پراریزی و سرایر]

همکاران، کر: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول—