

## تأثیر ماهیت شغل در ایجاد انگیزه کار و رشد افراد

نویسنده: دکتر ناصر میرسپاسی

### چکیده

در این مقاله به اختصار مطالب زیر بیان می شود:  
تأثیر هویت و ماهیت مشاغل به عنوان عامل عمده علاقه مند کردن افراد به شغلشان، برانگیختن شاغلان به انجام وظایف خود و رشد مستمر آنان به عنوان یک عامل درون‌زا و بادوام در راستای این هدف با در نظر گرفتن نگرش سیستمی - اقتضایی، بر لزوم طراحی مشاغل تأکید می‌گردد تا خود شغل باعث انگیزه کار و پرورش کارکنان شود. ضمناً برای شناخت معایب و محاسن تخصص‌گرایی افراطی در مقابل تنوع وظایف و گردش در مشاغل، این دو روش طراحی مشاغل با هم مقایسه شده‌اند.

در پایان مقاله قدم‌های اجرایی یک متدولوژی شناخته شده ارائه می‌گردد تا تشخیص دهیم با غنی‌سازی و تغییر محتوای مشاغل چگونه می‌توان در کارکنان انگیزه کار و رضایت شغلی ایجاد کرد.

نظریه هرتزبرگ از نظریه‌های معتبر این زمینه است که می‌گوید: تأثیر افزایش حقوق و دستمزد در رفتار انسان مانند پر کردن (شارژ) باتری است. یعنی هنگامی که باتری خالی (دشارژ) شد،

زمینه تحقیقاتی که درباره تئوری‌های انگیزش انجام گرفته است، نشان می‌دهد که افزایش حقوق، به تنهایی نمی‌تواند برای ایجاد علاقه به کار یک عامل انگیزه‌زای بادوام باشد.

حوادث ناشی از کار و پایین بودن میزان کارایی و کیفیت کار و خلاصه آنچه که در محیط اجتماعی کار به عنوان وجدان کار و انضباط مطرح می‌شود، فقط به حقوق و مزایا ارتباط دارند یا عوامل دیگری نیز در آنها دخیلند؟

دربارهٔ انگیزه‌های درون‌زایی انسان نظریه‌های متعددی مطرح است که شواهد گوناگونی اعتبار آنها را تأیید می‌کند. از جمله: عملیات نظامی هنگام جنگ، رفتار ورزشکاران در صحنهٔ مسابقات، تلاش مدیران و کارکنان در محیط کار و ....

در راستای انگیزه‌های درون‌زا بر سه ویژگی زیر تأکید شده است:

#### ۱- معنی دار بودن کار

یعنی اگر انسان در چارچوب معیارها و ارزش‌های خود، برای کاری که انجام می‌دهد اهمیت و اعتباری قائل باشد، در انجام دادن آن سر از پا نمی‌شناسد.

#### ۲- احساس مسئولیت کردن

یعنی اگر انسان مسؤول و پاسخگوی کوشش‌های خویش باشد، کار و تلاش خود را نیمه‌کاره رها نمی‌کند.

باید دوباره آن را شارژ کرد. ضمناً یک باطری هرگز نمی‌تواند جای ژنراتور را بگیرد، یعنی وسیله‌ای که مولد درونی دارد<sup>۱</sup>. بنابراین باید به جستجوی مولد درونی رفت.

همان‌گونه که در مقاله‌ای دیگر به تفصیل مطرح شده است<sup>۲</sup>، شرایط موجود اقتصادی و عدم تناسب حقوق و دستمزدها با هزینهٔ زندگی، همچنین مشکلات ناشی از شرایط محیطی برون سازمانی، مدیران را واداشته است که فقط به عوامل برون‌زا توجه کنند و سایر تدابیر مدیریتی را از نظر دور بدارند. در حالی که این تدابیر می‌توانند نارسایی‌های پنهان و عوامل ناشناخته را شناسایی نمایند زیرا از زمرهٔ عوامل انگیزشی درون‌زا محسوب می‌شوند.

بر مبنای تئوری دو عاملی هرتزبرگ، افزایش حقوق و مزایا، پرداخت کارایی، پاداش افزایش تولید و پرداخت‌هایی از این قبیل، برانگیزانندهٔ بادوامی به حساب نمی‌آیند ولی می‌توانند در کاهش نارضایتی‌های کارکنان سازمان‌ها نقش مهمی داشته باشند<sup>۳</sup>. ضمناً بد نیست به این نکته توجه شود که آیا همهٔ کم‌کاری‌ها، بی‌علاقگی‌های بی‌کار، غیبت‌ها، تأخیر و رودها، بی‌انضباطی‌ها،

۱- برای آشنایی بیشتر با نظریهٔ هرتزبرگ که در جهت تقویت تئوری دو عاملی انگیزش و دربارهٔ مثال مذکور است، به صفحهٔ ۲۸ مجلهٔ مردم (People) مراجعه شود:

Frederick Herzberg, How Do You Motivate Employees in, People, Managing Your Most Important Asset Publisher, Harvard Business Review, 1992. P. 28.

۲- تناسب مقابل شخص، شغل و سازمان: یک استراتژی در نگهداری منابع انسانی، مجلهٔ شمارهٔ ۱۲ - ۱۱ اقتصاد و مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

۳- نگارنده، رفتار دو رانندهٔ شرکت واحد را دقیقاً ارزیابی کرد و دریافت با اینکه حقوق، شرایط زندگی اقتصادی و سنی آنها تقریباً یکسان بود، رفتار و انضباط کاری کاملاً متفاوتی داشتند. چرا؟

### ۳- اطلاع از نتایج کار

تشخیص اینکه: نتیجه کار تا چه میزان با آنچه که مورد انتظار بوده است، مطابقت دارد و آیا نتیجه کار رضایت بخش است یا خیر<sup>۴</sup>.

ادعا شده است که اگر این سه شرط در انسان وجود داشته باشد، هنگامی که خوب عمل می کند، احساس خوشحالی و رضایت می نماید و اگر جای هر یک از این شروط خالی باشد، انگیزه تلاش به طور چشمگیری افت خواهد داشت.

بر مبنای این نظریه، در شغلی که افراد دارند، مثل هر کوشش دیگری که در زندگی انجام می دهند، اگر این سه شرط تحقق یافته باشند، طبعاً برای رسیدن به موفقیت، تمام تلاش خود را به کار می گیرند. به ادعای این دسته از نظریه پردازان علوم رفتاری، تفاوت انسان با ماشین در این است که او ارزش ها، باورها و انعکاسات روانی را در کار دخالت می دهد. بنابراین فقط کاری انسان را راضی می کند که از جنبه های مختلف برانگیزاننده باشد که البته این شرایط باعث رشد و تعالی انسان نیز می شود. بنابراین شغل یا کار هر کس با انگیزه ها، عملکرد، رشد و پرورش او رابطه ای سه جانبه دارد (نمودار شماره ۱ این رابطه را نشان می دهد).

با اینکه در تعامل ۳ متغیر انگیزه، عملکرد و رشد تردیدی نیست ولی در میزان تأثیر متقابل این ۳ عامل در افراد و در شرایط گوناگون، اختلاف نظر

وجود دارد و این موضوع به نوع نیازها و باورهای انسان ها در جوامع و سازمان های مختلف ارتباط دارد، بنابراین در به کارگیری تدابیر مدیریتی، باید راه حل هایی انتخاب شود که با شرایط خاص هر مورد متناسب باشد. مثلاً درباره نیاز به رشد می توان گفت:

۱- با اینکه موفقیت، عاملی برانگیزاننده محسوب می شود ولی نیاز همه افراد به موفقیت همسان نیست. یعنی در هر کس، عملکرد خوب به اندازه دیگری ایجاد انگیزه نمی کند.

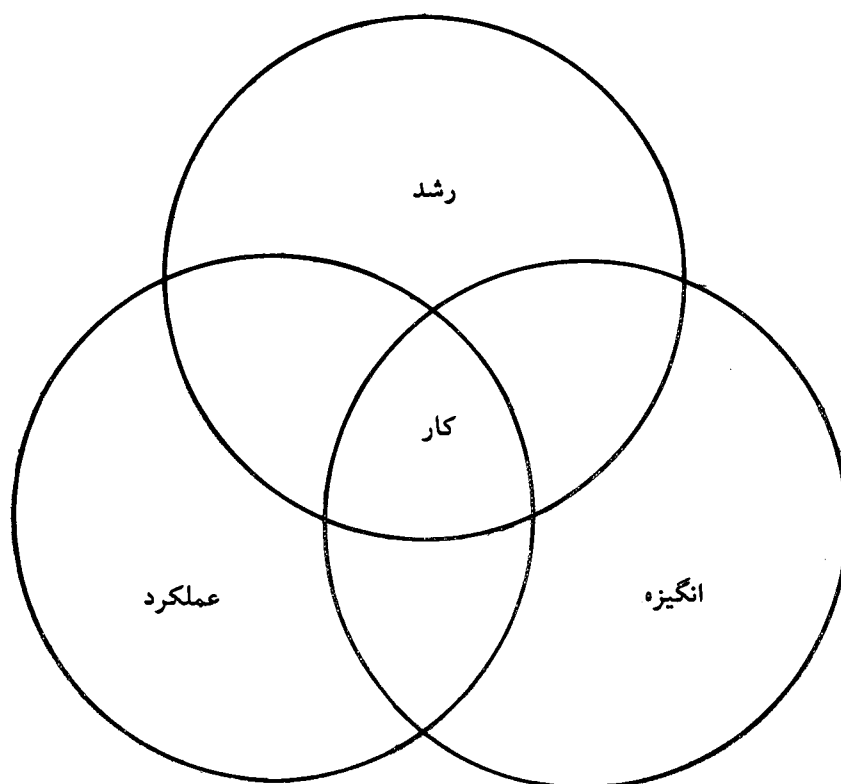
۲- گرایش و تمایل همه افراد به رشد و احساس نیاز آنها به پرورش خویش، به یک میزان نیست.

۳- شرایط فرهنگی جوامع گوناگون در شکل و میزان نیاز به موفقیت در کار و رشد افراد، قابل ملاحظه است.

به اعتقاد روان شناسان در همه انسان ها اشعه هایی از نیاز به رشد و پرورش وجود دارد ولی این اشعه ها در پاره ای از اشخاص چندان نورانی و نمایان نیست و چون در طول زندگی و کار برای درخشان شدن آن اشعه ها فرصت لازم به وجود نیامده است، این انگیزه های درونی در گرد و غبار شرایط نامناسب کار و زندگی فرصت رشد و ارتقاء پیدا نکرده اند، بویژه در شرایطی که مدیران نسبت به فنون و ابزارهایی که به ایجاد این محیط های

۴- در بیشتر کتاب های درسی رفتار سازمانی و برخی از کتاب های مدیریت منابع انسانی، به ویژگی های انگیزه های درونی در کنار انگیزه های برونی، اشارات مستقیم و غیرمستقیمی شده است. برای نمونه به منبع زیر مراجعه شود:

David J. Cherrington, Organizational Behavior: the Management of Individual and Organizational Performance (Allyn and Bacon, 1989) P. P. 254-260



نمودار شماره ۱: تأثیر متقابل انگیزه، عملکرد و رشد، در کار و کارایی

دارند.

طراحی مناسب مشاغل، راهی مؤثر در انگیزه و رشد افراد سازمان

تعریف ساده سازمان‌دهی، تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف و مسؤولیت‌هاست که به طراحی مشاغل و انجام وظایف محوله به هر شغل منجر می‌شود و نهایتاً باعث تحقق اهداف سازمان می‌گردد. طراحی شغل و نقش این طراحی در

کاری کمک می‌کند، آگاه نباشند.

درباره تدابیر مدیریتی حوزه منابع انسانی، اجمالاً می‌توان ادعا کرد که همه انسان‌ها دارای زمینه رشد و ارتقاء هستند ولی ظرفیت همه افراد برای رشد یکسان نیست. بنابراین با اینکه ایجاد فرصت مناسب برای رشد و تعالی همه کارکنان سازمان‌ها بسیار سودمند و لازم است، در کوتاه مدت اقتصادی‌تر است که ابتدا افرادی را در مسیر رشد و ارتقاء قرار دهیم که برای رشد ظرفیت بیشتری

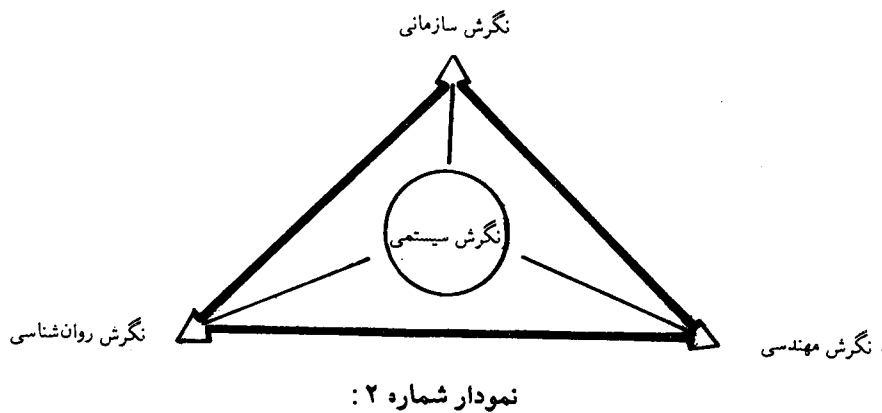
ج - ایجاد روش کار با تجهیزاتی که شاغل در ضمن انجام وظایف خود با آن در تماس است به شکلی کاملاً ساده و حذف حرکات اضافی.

۲- نگرش روان‌شناسی که به آن نگرش انگیزشی<sup>۵</sup> نیز می‌گویند، براساس تئوری‌های انگیزشی، طراحی شغل را توصیه می‌کند و معمولاً در سه دسته زیر خلاصه می‌شود:

الف - در نظر گرفتن تئوری‌های انگیزشی در

افزایش کارایی و عملکرد کاری از یک سو و ایجاد رضایت شغلی و رشد افراد از سوی دیگر، از مواردی است که توجه صاحب نظران سازمان و مدیریت، مهندسی صنایع و روان‌شناسان و متخصصان علوم رفتاری را به خود جلب کرده است.

در باره طراحی مشاغل سه نظریه گوناگون وجود دارد که می‌توان آن را در الگویی به شکل نمودار شماره ۲ نشان داد.



خلاصه نگرش‌هایی که در نمودار شماره ۲ مطرح شده است، به شرح زیر می‌باشد:

۱- نگرش کلاسیک به طراحی شغل که در برخی از متون به آن نگرش سازمانی گفته‌اند، دارای سه ویژگی است:

الف - محدود کردن وظایف تا جایی که ممکن است.

ب - آموزش کارکنان و ایجاد مهارت زیاد در

سطح وظایف محدود

طراحی شغل

ب - اعمال نظریه تحرک شغلی

ج - اعمال نظریه تنوع وظایف و گردش شغلی

۳- نگرش مهندسی که نگرش ارگونومیک نیز نامیده می‌شود، عمدتاً دارای دو زمینه زیر است:

الف - تأکید بر ویژگی‌های فیزیکی و بیولوژیکی در طراحی شغل و ابزار مورد استفاده

ب - تأکید بر ویژگی‌های روانی در سازگاری با ابزار کار و محیط کار

ملاحظه می شود که:

۱- تخصص گرایی تا نقطه خاصی باعث افزایش بهره‌وری می شود و پس از آن تأثیرش بر بهره‌وری نزولی خواهد بود.

۲- تخصص گرایی در زمان کمتر با سرعتی بیشتر باعث یادگیری و افزایش مهارت می شود.

۳- تخصص گرایی، ابتدا باعث افزایش رضایت شاغل می گردد ولی اگر افراطی باشد رضایت او را کاهش می دهد.

۴- تحقیقات نشان داده است که به طور کلی ترک خدمت در مشاغلی که افراطی تخصصی شده‌اند، بیشتر است.

یافته‌های تحقیقاتی حاکی از آن است که با توجه به نگرش سیستمی، عوامل متعددی می توانند در طراحی شغل مؤثر باشند تا تلاش شاغل (Inputs) و فرایند اقدامات او (Process) به نتیجه‌ای (Output) مطلوب برسد. ضمناً برای اینکه شاغل از نتیجه عمل خود آگاه شود، در سیستم باید یک مکانیزم بازخورد (Feedback) وجود داشته باشد که طبعاً در این زمینه ارزشیابی عملکرد شاغل و انعکاس آن به او، دارای نقش اصلی است.<sup>۶</sup>

هر یک از این ویژگی‌ها در سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد و انتخاب راه کار مطلوب باید بر مبنای تحلیلی سیستمی و اقتضایی انجام شود که طبعاً بر مبنای این نگرش، نمی توان برای همه سازمان‌ها یک نسخه کلی تجویز کرد. بنابراین

نظریه‌های سنتی یا کلاسیک طراحی مشاغل، بر تخصص گرایی افراطی تأکید دارد و موقعیت‌های ابتدایی پیشرفت کشورهای صنعتی و امکان ایجاد خطوط تولید انبوه باعث شده است که زمینه‌های ذهنی پشتیبانی از این گرایش ایجاد شود. آثار سوء تخصصی گرایی بیش از حد، از یافته‌های تحقیقاتی چند دهه اخیر است که در این مقاله اختصاراً به چند نکته آن اشاره می شود.

پرسش اصلی این است که کدام یک از این سه نگرش فوق مورد قبول تر است؟ پاسخ به این پرسش چندان آسان نیست. اما نگارنده، نگرش سیستمی اقتضایی را پیشنهاد می کند. یعنی برحسب موارد محیطی درون سازمانی<sup>۶</sup> و برون سازمانی<sup>۷</sup>، باید ترکیبی مناسب از سه نگرش را برگزید.

ادعا شده است که تخصص گرایی به مفهوم تقسیم کار به وظایف محدود، باعث افزایش مهارت بیشتر و سرعت انجام کار می شود و در کوتاه مدت کارایی و راندمان کار را بالا می برد، ولی به علت ایجاد فشارهای عصبی، خستگی و فرسایش روانی در بلندمدت باعث فرار از کار، کم کاری، غیبت، تأخیر ورود به سازمان و ناراحتی‌های غیر ملموس روانی می شود. این مبحث نیاز به تحلیل طولانی دارد ولی برای جلوگیری از طولانی شدن مقاله، تنها به نشان دادن نمونه‌هایی از این آثار در نمودار شماره ۳ اکتفا شده است.

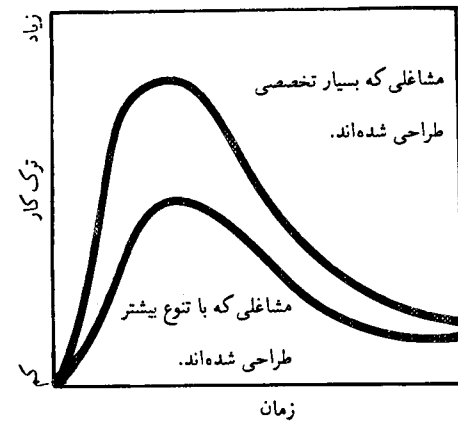
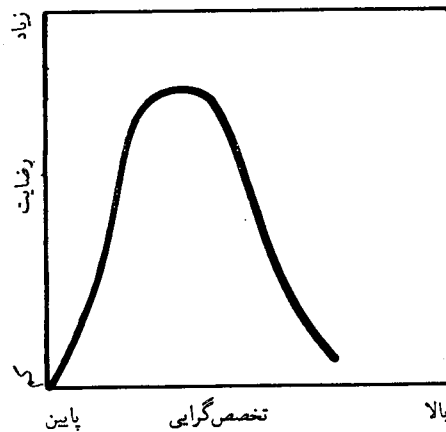
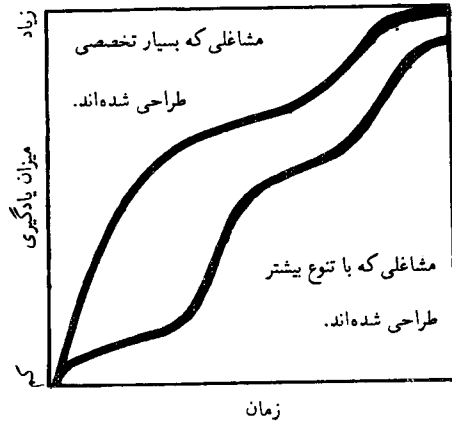
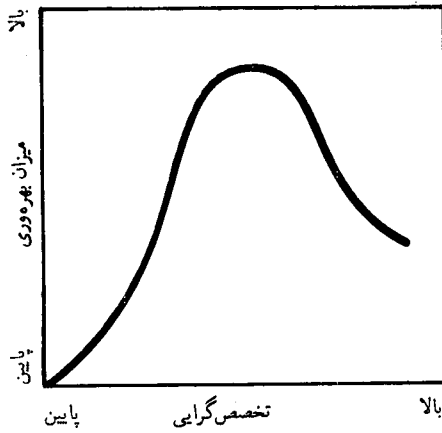
در منحنی‌های چهارگانه نمودار شماره ۳

۶- مانند نوع محصول، تکنولوژی ساخت، سطح مهارت، تحولات کارکنان، فرهنگ سازمان و ...

۷- مانند شرایط بازار کار، سطح زندگی، کیفیت زندگی، شرایط اقتصادی و اقلیمی، فرهنگ اجتماعی و ...

۸- برای آشنایی بیشتر با توضیحاتی که در این باره آمده است به منبع زیر مراجعه شود:

William B. Werther, Jr. and Keith Davis, Human Resources and Personnel Management (McGraw-Hill Co 1989. P. 133)



نمودار شماره ۳: رابطه بین عوامل تخصص‌گرایی، کارایی و رضایت شغلی و لزوم توجه به آن در طراحی مشاغل

تخصصی کردن مشاغل دور می‌کند، این پرسش مطرح است: آیا این اقدام باعث کاهش کارایی و پایین آمدن کیفیت کار نمی‌شود؟ در پاسخ به این پرسش بی‌مناسبت نیست که معایب و محاسن این اقدام به‌طور خلاصه در جدول شماره ۱ نشان داده شود. در این جدول معایب و

توصیه‌هایی که در مورد توسعه مشاغل، گردش در مشاغل مختلف و تدابیری از این قبیل که در این نگارش مطرح شده است، در همه موارد و همه سازمان‌ها به یک میزان کاربرد نخواهد داشت. بنابراین در ارتباط با غنی‌سازی، توسعه و گردش مشاغل و تدابیری از این قبیل که ما را از

## جدول شماره ۱ - محاسن و معایب تقسیم کار

معایب	محاسن
۱- افزایش خستگی به علت یکنواختی کار	۱- افزایش مهارت به علت تکرار
۲- افزایش تنش عصبی و استرس به علت تکرار وظایف کم اهمیت	۲- کاهش زمان انجام کار به علت عدم تغییر وظایف و ابزار کار
۳- کاهش کیفیت به علت عدم لمس و تجسم نتیجه نهایی کار	۳- سهولت آموزش به علت محدود بودن وظایف
۴- کاهش رضایت شغلی به علت نبودن چالش در کار	۴- افزایش کارایی و بهره‌وری به علت به وجود آمدن ابزار
۵- کاهش بهره‌وری به علت رسیدن به حد بازده نزولی	و روش‌های ساده کار
۶- افزایش غیبت، تأخیر ورود و ترک کار به علت بیگانه شدن از کار و عدم جذابیت کار	

منظور از برنامه کارموردی مشابه اقدامات زیر است:

- کاهش روزهای کار هفتگی و افزایش ساعات کار روزانه

- شناور کردن ساعات کار

- دو شغله کردن شاغلان و نظیر اینها

از مهمترین تدابیری که در ارتباط با تقویت محتوای شغل مطرح است، عبارتند از: غنی سازی یا توسعه عمودی شغلی، متنوع کردن وظایف یا توسعه افقی شغلی، گردش در مشاغل مختلف، گروهی کار کردن به نحوی که مهارت هر فرد برای انجام کار مانند بقیه اعضای گروه باشد. آخرین مورد، خودگردانی و اقداماتی از این قبیل است.

در این مقاله، تنها به یکی از موارد تحت عنوان غنی سازی مشاغل، مختصراً پرداخته می شود که مسلماً باعث مطلوب سازی محتوای کار و رشد افراد می شود.

لازم به یادآوری است که بر مبنای تفاوت انسان‌ها و شرایط زندگی، تربیتی، استعدادی، ذهنی و غیره که در مقدمه این نگارش به آن اشاره شد، نباید تصور شود که همیشه و در همه موارد فقط

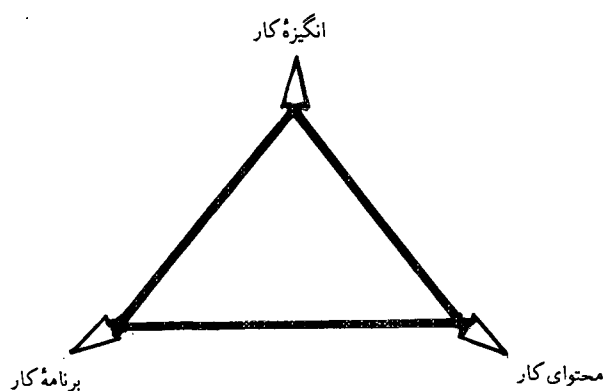
محاسن تقسیم کار با تأکید بر کوچک کردن و تخصصی کردن بیش از حد وظایف نشان داده شده است. مسلماً بدون توجه به تفاوت‌های فردی و شغلی مقایسه این معایب و محاسن کامل نخواهد بود.

هدف از توضیحات این است که نباید فراموش شود بخش عمده‌ای از بی‌علاقگی افراد به کارشان و عدم رضایت شغلی آنها تا حد زیادی به ماهیت شغلشان بستگی دارد و اگر خود شغل به علت بی‌هویتی و بی‌ماهیتی باعث خستگی روانی و بی‌زاری شاغل از انجام وظایف ساده و بی‌اهمیت و یکنواخت شود، حقوق و مزایا نمی‌تواند این کمبود را جبران کند.

با توجه به توضیحات مقدماتی مذکور، انتخاب شغل به عنوان برانگیزاننده درونی، ایجاب می‌کند که در صورت لزوم شغل دوباره طراحی شود. البته افزون بر محتوای کار، دو عامل انگیزشی دیگر نیز هست که شاغل را به شغل خود علاقه‌مند می‌کند: برنامه کار و سایر انگیزه‌ها

به علت طولانی شدن مقاله نمی‌توان معرفی ویژگی‌های برنامه کار و سایر انگیزه‌ها را مفصلاً تحلیل کرد ولی بی‌مناسبت نیست یادآوری کنیم





برای این منظور از پرسشنامه تشخیص نقاط قوت و ضعف در پنج عامل تنوع وظایف، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال شغل و اطلاع از نتیجه کار، استفاده می‌شود.

قدم چهارم - تشخیص میزان آمادگی شاغل در پذیرش تغییر و نیاز به رشد

برای این منظور معمولاً از دو پرسشنامه (JUS و GNS) استفاده می‌شود.

قدم پنجم - اعمال تغییرات لازم در محتوای شغل

این تغییرات در مشاغلی اعمال می‌گردند که نیاز به تغییر دارند، همچنین در ابعادی از شغل به کار گرفته می‌شوند که در زمینه پنج عامل غنی‌سازی، تغییرپذیری آنها بیشتر است.

نمودار شماره ۴، اقدامات اصلاحی لازمی را نشان می‌دهد که می‌تواند در غنی‌سازی مشاغل تأثیر بگذارد.

ماهیت کار و شغل باعث بی‌علاقگی به کار می‌شود. بنابراین برای اینکه تلاش در این جهت بی‌ثمر نباشد، بهتر است برای تشخیص اینکه آیا از طریق غنی‌سازی و تغییر محتوای شغل، می‌توان در کارکنان ایجاد انگیزه کار و رضایت شغلی نمود، متدولوژی زیر را دنبال کرد:

قدم اول - تشخیص دهیم که آیا خود شغل باعث بی‌علاقگی و بی‌رغبتی به کار و رضایت افراد می‌شود یا عوامل دیگر؟

برای این منظور می‌توان از پرسشنامه تشخیص مشکلات شغل<sup>۱</sup> استفاده کرد.

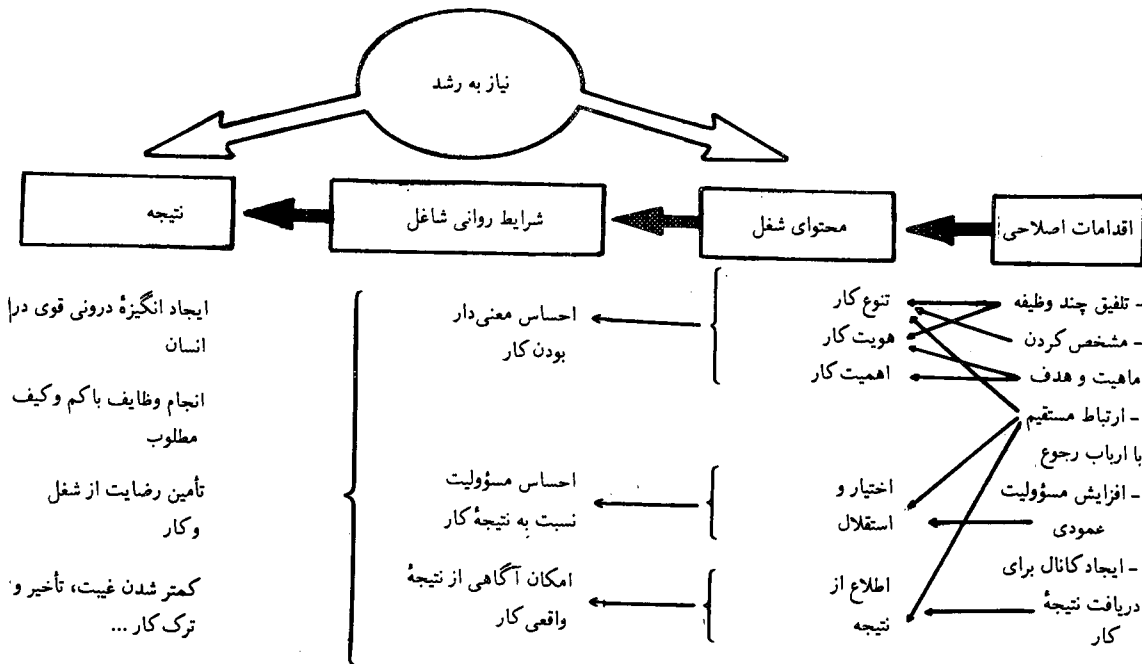
قدم دوم - تشخیص میزان پتانسیل ایجاد انگیزه در شغل

برای این منظور از پرسشنامه پتانسیل ایجاد انگیزه<sup>۱</sup> استفاده می‌شود.

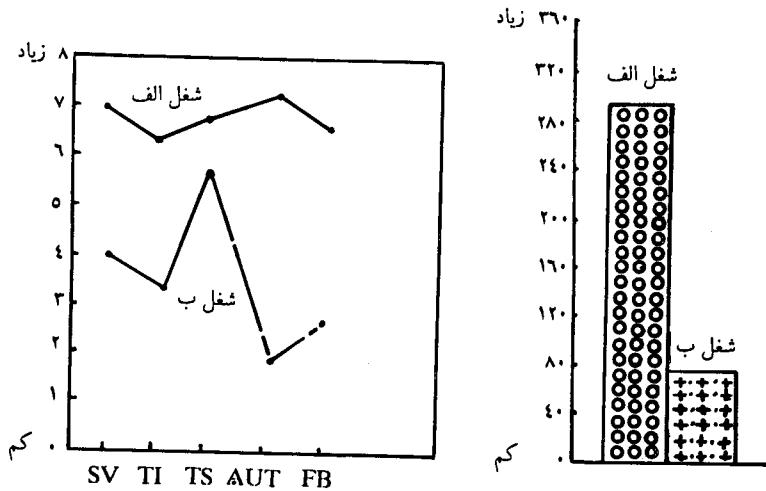
قدم سوم - تشخیص اینکه چه جنبه‌هایی از شغل باعث کاهش علاقه و رغبت به کار می‌شود.

9- Job Diagnostic Survey Questionair (JDS)

10- Motivation Potential Scores (MPS)



نمودار شماره ۴ : فرایند اقدامات لازم برای غنی سازی شغل



نمودار شماره ۵ : نتیجه آزمون MPS و JDS دو شغل که خوب و بد طراحی شده اند.

علائم اختصاری نشان داده شده در نمودار شماره ۵ و معادله فوق به ترتیب عبارتند از: امتیاز پتانسیل انگیزه‌ای

MPS=Motivation Potencial Score

SV=Skills Variety تنوع وظایف

TI=Task Identity هویت کار

TS=Task Significant اهمیت کار

AUT=Autonomy استقلال کاری

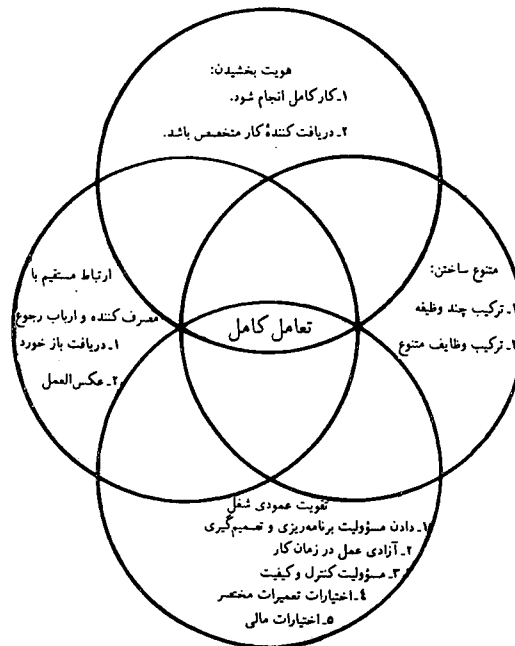
FB=Feedback اطلاع از نتیجه کار

با اینکه هر یک از اقدامات غنی‌سازی شغل به‌طور مستقل در رشد و ایجاد کار دخالت دارند، هر عامل با عوامل دیگر غنی‌سازی در تعامل است (نمودار شماره ۶ این تعامل را نشان می‌دهد).

با استفاده از پرسشنامه‌های مخصوص (JDS و MPS) می‌توان خوب و بد بودن مشاغل را از لحاظ محتوا تشخیص داد (در ارتباط با غنی‌سازی مشاغل، تحقیق وسیعی درباره چنین ارزیابی‌هایی انجام گرفته است که نتیجه آن در نمودار شماره ۵ نشان داده شده است).

صاحب‌نظران ادعا کرده‌اند که دو عامل استقلال در کار و دریافت نتیجه کار نسبت به سه عامل تنوع وظایف، هویت شغل و اهمیت شغل مهم‌تر است و نسبت اهمیت این پنج متغیر را در معادله زیر خلاصه می‌کنند و آن را ملاک پتانسیل انگیزه‌ای می‌دانند.

$$MPS = \frac{SV + TI + TS}{3} \times (AUT) \times (FB)^{11}$$



نمودار شماره ۶:

روش غنی‌سازی مشاغل

۱۱- برای اطلاع بیشتر به منبع زیر مراجعه شود:

Anderzej Hmczyhski and David Buchanan, Organizational Behavior (Prentice Hall 1991) P. 72.

شغل های ساده و یکنواخت

شغل های توسعه یافته و غنی

سازمان ماشینی و بوروکراتیک

سازمان انعطاف پذیر و انسانی



نمودار شماره ۷: الگوی اقتضایی نقش شغل به عنوان برانگیزاننده مشاغل

نگارنده در طی چند نگارش کوشیده است، اهمیت و تأثیر شغل را در حقوق و مزایا، و خدمات رفاهی و مواردی از این قبیل که در واقع شرایط محیط شغل تلقی می‌شود، به‌عنوان یک عامل بسیار مهم ولی فراموش شده یادآوری نماید. ضمناً بر این نکته تأکید دارد که اگرچه بر مبنای نظریه اقتضایی، غنی‌سازی محتوای مشاغل همیشه باعث انگیزه کار نمی‌شود ولی با قبول هزینه آن در بلندمدت، دسترسی کارکنان به رشد ذهنی و بلوغ کاری بیشتر خواهد بود و در نهایت به کارگیری وسیع این تدابیر، باعث رشد و افزایش توانایی‌های فکری افراد می‌شود و طبعاً این موضوع لازمه توسعه اجتماعی و اقتصادی هر جامعه است.

سرانجام باید گفت: توجه و تأکید بر اهمیت شغل در ایجاد رضایت شاغل و علاقه‌مند کردن او به کار و نهایتاً رشد و تعالی شاغلان، که به منظور کوتاه شدن مقاله به‌طور اجمال به آن اشاره شد، تنها یکی از اقداماتی است که در جهت ایجاد انگیزه‌های درونی شاغلان می‌تواند مؤثر باشد و طبعاً روش‌های دیگری که در علوم رفتاری توصیه شده است، هر یک به سهم خود کارسازند. ولی یادآوری این نکته که در آغاز مقاله آمده است بسیار با اهمیت است: مدیران باید افزون بر حقوق و مزایا که البته در شرایط فعلی جامعه عامل بسیار مؤثری است، به تدابیر دیگر مدیریت منابع انسانی نیز آگاهی و به آن توجه داشته باشند.

توسعه و غنی‌سازی مشاغل به‌عنوان یک تدبیر مهم انگیزشی مطرح است ولی همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، تأثیر آن در شرایط مختلف متفاوت است و این تفاوت در تحلیل‌های سیستمی اقتضایی به صورت‌های مختلف مشاهده می‌شود: مثلاً اگر دو متغیر زیر را ملاک تجزیه و تحلیل و انتخاب قرار دهیم، به نتیجه‌ای می‌رسیم که در نمودار شماره ۷ مشاهده می‌شود.

۱- ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی سازمان‌ها (ساختارهای بوروکراتیک یا ارگانیک)

۲- ویژگی‌های کارکنان سازمان‌ها (کارکنان با نیازهای اولیه و نازل و با نیازهای رشد یافته)

توصیه تجزیه و تحلیل الگوی اقتضایی ارائه شده این است: در شرایطی که سازمان دارای ساختار و فرهنگ ارگانیک و کارکنان دارای نیاز به رشد و کمال هستند (منطقه ۷ نمودار شماره ۷) توسعه و غنی‌سازی مشاغل دارای بهترین نتیجه است.

### نتیجه‌گیری

بی‌گمان طرح مطلبی در این باره، که موافق و مخالف فراوان دارد و در شرایطی که هنوز تئوری‌های مقدماتی سازمان‌دهی و طراحی مشاغل در اکثر کشورهای در حال توسعه جا نیفتاده است، معرفی و تحلیل نقش محتوای آن به‌عنوان یک عامل برانگیزاننده و گنجاندنش در یک مقاله، کار چندان ساده‌ای نیست.

### منابع و مآخذ

- ۱- میرسپاسی، ناصر، تناسب متقابل شخص، شغل و سازمان: یک استراتژی عمده در نگهداری منابع انسانی، مجله شماره ۱۱-۱۲ اقتصاد و مدیریت، پاییز و زمستان ۱۳۷۰، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد
- 2- Cherrington, David J. **Organizational Behavior, The Management of Individual Organizational performance. Allyn and Bacon 1989.**
- 3- Herzberg Frederick, **How do you Motivate Employees, In People, Managing your Most Important Asset. Publisher, Harward Business Review, 1992.**
- 4- Hmczyhski, Anderzej and David Buchanan, **Organizational Behavior, prentice Hall, 1991.**
- 5- Werther, William B. Jr. and Keith Davis, **Human Resources and personnel Management. McGraw-Hill Co. 1989.**