

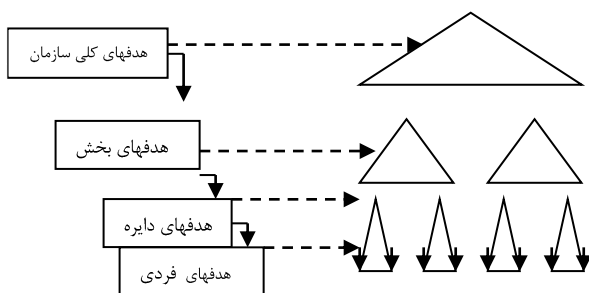
در این فصل بر جنبه های کاربردی مفاهیم انگیزش تاکید می شود. (یعنی رابطه بین تئوری و عملی)

مدیریت مبتنی بر هدف چیست ؟

در مدیریت مبتنی بر هدف به مشارکت افراد در تعیین هدف تاکید می شود. این هدفها باید قابل لمس , قابل تائید و قابل سنجش یا اندازه گیری باشند , و هدف آن این است که با استفاده از هدفهای سازمانی موجبات انگیزش و تحریک کارکنان را بوجود آورد. ارزش مدیریت مبتنی بر هدف در این است که می توان هدفهای کوچک سازمانی را به صورت هدفهای خاص, برای واحد سازمان و اعضای آن درآورد. مدیریت مبتنی بر هدف ایجاب می کند که سازمان را به صورت واحدها و اجزای کوچکتر درآورد. این سلسله مراتب هدفها باعث می شود که بین هدفهای یک سطح سازمان با هدفهای سطح دیگر سازمان ارتباط برقرار شود .

از آنجا که مدیران واحدهای پائین تر سازمان در تعیین هدفهای مربوطه مشارکت می کنند, می توان گفت که مدیریت مبتنی بر هدف , در سازمان , مسیر پائین به بالا را می پیماید و نه مسیر بالا به پائین.

نمودار ۱-۵ تفکیک هدفها



چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف

۱- تعیین هدف یا هدفهای مشخص -هدفها باید به صورتی روشن بیان شوند و مشخص گردد که چگونه به اجرا در آیند. برای مثال نباید به گفتن هدف کاهش هزینه یا بهبود کیفیت , بسنده کرد. هدفها باید قابل سنجش باشند مثلا کاهش هزینه ها به میزان ۱۰ درصد

۲- تصمیم گیری مشارکتی -در مدیریت مبتنی بر هدف , هدفها تنها بوسیله رئیس تعیین نمی شود , افراد و کارکنان در تعیین هدفها مشارکت می کنند.

۳- تعیین زمان مشخص - هر هدفی باید در یک دوره زمانی مشخص تامین شود. دوره های زمانی اصولا سه ماهه, شش ماهه یا یک ساله اند.

۴- بازخور نمودن نتیجه - تلاش مداوم می شود تا از طریق بازخور نمودن نتیجه عملیات , سازمان در جهت نیل به هدف گام بردارد. هر یک از افراد و کارکنان می توانند بر نوع فعالیت و کار خود نظارت کنند و در صورت انحراف اقدام خود را اصلاح نمایند. بازخور نمودن مستمر و ارزیابی رسمی مدیریت سازمان مسیری پائین به بالا و بالا به پائین را (در سازمان) می پیماید.

رابطه بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف

نظریه تعیین هدف دارای ویژگیهای زیر است: اگر هدفها مشکل باشند (در مقایسه با هدفهای آسان و یا هدفی وجود نداشته باشد) عملکرد فرد در سطح بالاتری خواهد بود. همچنین بازخور نمودن نتیجه منجر به عملکردی عالی تر می گردد.

تنها مورد اختلاف بین مدیریت مبتنی برهدف و نظریه تعیین هدف، مربوط به مساله مشارکت دادن افراد است (یعنی در مدیریت مبتنی بر هدف بر این موضوع به شدت تاکید می شود، در حالیکه در نظریه تعیین هدف، هدفها به وسیله مقامات بالاتر تعیین و جهت اجرا به مقامات پائین تر ارجاع می گردد) بنابراین اگر فرد احساس کند که به همکاری دیگران نیاز دارد، در آن صورت مدیریت مبتنی بر هدف کار سازتر خواهد بود. برتری عمده مشارکت افراد در تعیین هدف این است که در رابطه با هدفهای مشکل، افرادی که اجرای عملیات بهتر تشویق و ترغیب می شوند.

مدیریت مبتنی بر هدف در مرحله عمل

روش مزبور شهرت به سزایی دارد و در بسیاری از سازمانهای تجاری، بهداشتی، آموزشی، دولتی و غیرانتفاعی شاهد این نوع برنامه ها هستیم. مدیریت مبتنی برهدف در همه جا و در هر شرایطی کارساز نیست. مشکلات و مسائلی بدینگونه داشته است: انتظارات غیر واقعی در رابطه با مسائل، نبودن تعهد لازم از طرف مدیریت ارشد سازمان و ناتوانی یا بی میلی مدیریت در دادن پاداش (در مقایسه با هدفهای تعیین شده) تعدیل رفتار

تحقیق بر روی سیستم بسته بندی شرکت هواپیمایی امری (فدرال اکسپرس فعلی) انجام شد. مدیریت شرکت می خواست بسته ها به صورت یکجا حمل شود و نه به صورت تک به تک. مدیریت بر این باور بود که استفاده از کانتینر باعث صرفه جویی در هزینه می شود. پاسخ استاندارد کارکنان بسته بندی در مورد استفاده مفید از ظرفیت کانتینرها حدود ۹۰ درصد بود در حالیکه تجزیه و تحلیل شرکت نشان داد که معمولاً ۲۵ درصد ظرفیت کانتینرها تکمیل می شود. مدیریت برای تشویق کارکنان به استفاده از فضای کانتینر برنامه ای را به اجرا درآورد. با تقویت رفتار مثبت کارکنان نتیجه را مورد مطالعه قرارداد. به کارکنان آموزش داده شد تا فهرستی از آنچه که در یک روز بسته بندی می کنند تهیه نمایند. در پایان روز هر شخص میزان استفاده یا ظرفیت تکمیل شده کانتینر را محاسبه می کرد. نتیجه اینکه در نخستین روز اجرای برنامه ظرفیت تکمیل شده کانتینرها به ۹۰ درصد رسید.

برنامه ای که این شرکت به اجرا درآورد به نام تعدیل رفتار معرفی گردید که بیانگر کاربرد تئوری تقویت رفتار در افراد (در محل کار) است.

تعدیل رفتار در رفتار سازمانی

در اجرای برنامه تعدیل رفتار (در رفتار سازمانی) باید مسئله را طی ۵ مرحله حل نمود که عبارتند از:

(۱) شناسایی رفتارهایی که بر عملکرد بیشترین تاثیر را دارند - از دیدگاه نتیجه عملکرد همه کارهایی که کارکنان و اعضای سازمان انجام می دهند، نمی توانند اهمیت یکسانی داشته باشند. بین ۵ تا ۱۰ درصد رفتارها باعث ۷۰ تا ۸۰ درصد عملکرد فرد است. مثلاً استفاده از کانتینر در شرکت هوایی مربوطه

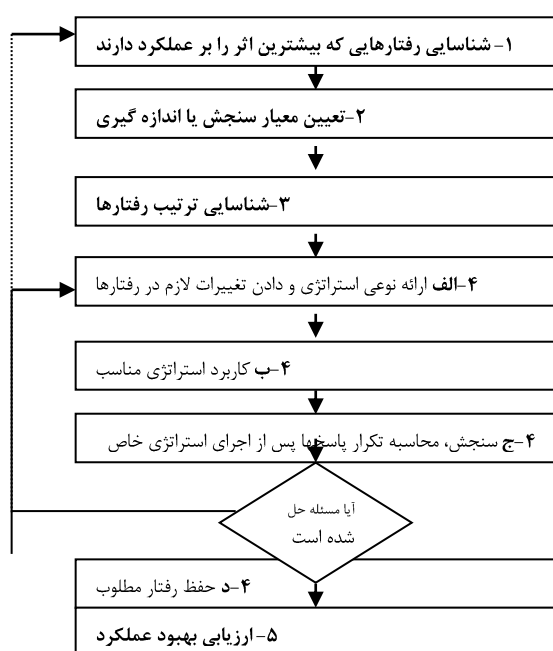
(۲) تعیین معیار سنجش یا اندازه گیری رفتارها - باید یک پایگاه توسط مدیریت در رابطه با اطلاعات مربوط به عملکرد بوجود آید یعنی اندازه یا تعداد دفعاتی که نوعی رفتار تحت شرایطی خاص تکرار می شود و باید اقدامی صورت گیرد. مثلاً ۲۵ درصد ظرفیت کانتینر تکمیل می شد.

۳) شناسایی ترتیب رفتارها – باید با تجزیه و تحلیل بتوان رفتاری را که به بهترین عملکرد منجر شده است، شناسایی کرد و مشخص کرد که چه رفتاری شایسته تر است. مثلا در شرکت هوایی مشکلات قراردادن محموله در کانتینرها توانست راه مشخصی را جلوی پای مدیریت بگذارد.

۴) ارائه نوعی استراتژی و دادن تغییرات لازم در رفتارها – پس از تجزیه و تحلیل، به منظور تقویت رفتارهای مطلوب و تضعیف رفتارهای نامطلوب، یک استراتژی تازه به اجرا درآورد. به صورتیکه بین پاداش و عملکرد رابطه مشخصی برقرار شود

۵) ارزیابی بهبود عملکرد – مثلا در شرکت مزبور نرخ استفاده از ظرفیت کانتینر بلافاصله مشخص گردید و تغییر رفتار کارکنان بازده را به ۹۰ درصد رساند. کارکنان مجبور شدند یا تشویق گردیدند تا به صورت دائم در رفتار خود تجدید نظر کنند.

نمودار ۲-۵: مراحل تعدیل رفتار سازمانی



تعدیل رفتار در مرحله عمل

مدیران برای بهبود بهره وری کارکنان، کاهش میزان اشتباهات، غیبت، تاخیر و نرخ تصادفات از روش تعدیل رفتار استفاده می کنند. برای مثال چندی پیش مدیر ارشد شرکت زیراکس که از دست شکایتهای مشتریان به تنگ آمده بود، اقدام به اجرای برنامه پرداخت پاداش به مدیرانی کرد که بتوانند در بلند مدت رضایت مشتریان را جلب نمایند. امروز شرکت صد درصد به هدفهای خود رسیده است.

مشارکت کارکنان

سازمانها و شرکت برنامه هایی را برای مشارکت کارکنان به اجرا در می آورند بطور مثال تشکیل تیم هایی که کارهایی را انجام می دهند که پیش از این بر عهده سرپرستان بوده است. واحدهای بازاریابی که ماهی یکبار تشکیل جلسه می دهند و در باره بهبود کیفیت و افزایش تولید بحث می کنند، فروشندگانی که اجازه دارند بدون موافقت مدیر با مشتریان مذاکره کنند و معامله را قطعی نمایند، نمایندگان گروههای کاری و کارکنان که در هیئت مدیره قرار می گیرند مشارکت کارکنان چیست ؟

مقصود از مشارکت کارکنان انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می شود مانند مشارکت در تصمیم گیری , دادن سهام به کارگران

مشارکت دادن کارکنان نوعی فرایند مشارکتی است که هدفش تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است .

پایه و اساس اندیشه مزبور: کارکنان در فرایند تصمیماتی که برسرنوشت آنها اثر می گذارد مشارکت می کنند , در کار اداری خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و سازمان بدینوسیله موجبات انگیزش بیشتر آنها را فراهم می آورد , تعهد افراد به سازمان بیشتر شده , بازدهی, تولید و بهره وری در سازمان افزایش می یابد و سرانجام آنان رضایت بیشتری به کار خود ابراز می کنند.

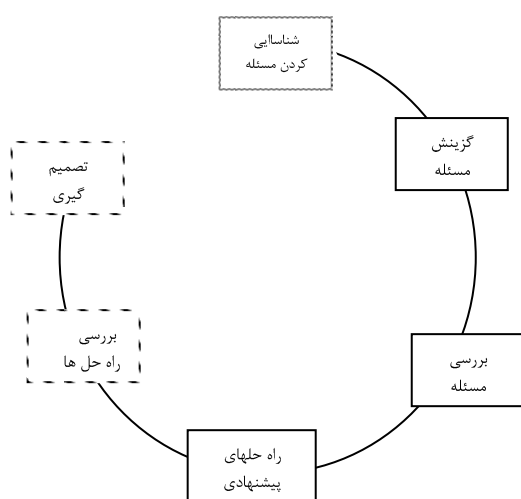
نمونه هایی از برنامه های مشارکت کارکنان

به چهار نوع مشارکت کارکنان می پردازیم:

۱- مدیریت مشارکتی- زیردستان در تصمیم گیری سهم به سزایی دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت شریک هستند. در بسیاری از موارد مدیریت مشارکتی باعث بهبود وضع روحیه کارکنان و بهبود تولید شده و حتی جنبه اخلاقی و معنوی هم دارد.

۲- مشارکت نمایندگان کارکنان- به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم گیری ها مشارکت کنند یک گروه کوچک به عنوان نماینده اعزام می کنند تا در تصمیم گیریها مشارکت کند و هدف از آن توزیع قدرت در سازمان است .

۳- دایره کیفیت -



نمودار ۵-۳ شیوه عملکرد یک نمونه از

دایره کیفیت

- [- - -] مدیریت
- اعضای گروه دایره کیفیت
- اعضای دایره کیفیت

این دایره, یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان تشکیل می شود و افراد گروه در آن مسئولیت مشترک می پذیرند. افراد معمولاً هفته ای یکبار گرد هم می آیند و در باره مسائل کیفیت و علت مسائل موجود و راه حلها و اقدامات اصلاحی صحبت می کنند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند. در مورد اجرای راه حلهای نهایی توصیه شده مسئولیت بر عهده مدیریت می باشد.

بخشی از مفهوم دایره کیفیت به معنی آموزش کارکنان و مشارکت دادن آنها در امور است تا بدان وسیله بر مهارت خود بیفزایند, با استراتژی های مختلف در رابطه با کیفیت آشنا شوند و شیوه های تجزیه و تحلیل مسائل را فراگیرند

۴-سهم کردن کارکنان در شرکت -در این روش کارکنان ، مالک سهام شرکت می شوند تا بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهم شونند. کارکنان تا زمانیکه در استخدام شرکت هستند حق فروش چنین سهامی را ندارند. اجرای این برنامه موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود عملکرد آنها می شود.

تئوری های انگیزشی و برنامه های مشارکت کارکنان -

برای مثال تئوری Y با برنامه مشارکت مدیریت سازگار است و تئوری X با شیوه خودکامگی مدیران (که به صورت سنتی وجود داشته است) .با توجه به تئوری بهداشت-انگیزش برنامه مشارکت کارکنان می تواند موجب انگیزش باطنی کارکنان شود و آنها فرصتهایی را برای رشد، پذیرش مسئولیت و مشارکت بیشتر در امور پیدا کنند.

برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر چیست ؟

نمونه هایی از برنامه های دستمزد و حقوق متغیر عبارت است از اجرای برنامه هایی به هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه و از این قبیل. در این روش شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش دریافت می کند بلکه مقداری از دریافتهای او بر اساس عملکرد او و شرکت پرداخت می شود. در این مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا درآمده است که عبارتند از :

۱-پرداخت دستمزد براساس قطعه ،به کارکنان براساس هر قطعه که تولید کنند یا کاری را انجام دهند میزان مشخصی دستمزد پرداخت می شود ،در این برنامه پایه حقوق وجود ندارد مانند فروش آجیل در خیابان و دریافت درصد مشخصی از صاحب جنس

۲- دادن جایزه ،معمولا به مدیران اجرایی چیزی به عنوان جایزه یا پاداش پرداخت می شود.

۳-مشارکت در سود

۴-طرح دادن پاداش به گروه

تئوری انتظار و برنامه مبتنی بر پرداخت دستمزد متغیر-پرداخت دستمزد متغیر با تئوری انتظار سازگار است. افراد می توانند بین عملکرد و پاداشهای دریافتی رابطه ای برقرار کنند.

برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست ؟

پرداخت براساس مهارت شیوه دیگری از پرداخت دستمزد براساس نوع کار است. به جای اینکه عنوان شغلی بتواند میزان حقوق فرد را تعیین نماید، در اجرای برنامه براساس مهارت (شایستگی) میزان پرداخت بر مبنای مهارت فرد یا شیوه ای که او می تواند کاری را انجام دهد، تعیین می گردد.

نقاط ضعف برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست؟ فراگیری همه مهارتها زمانی موجب استیصال می گردد که رشد، ترقی و افزایش پرداخت براساس مهارتهای جدیدی باشد که باید فراگیرند. در مواردی هم مهاتهای آموخته شده منسوخ می گردد. برخی از مهارتها مثل کنترل کیفیت یا رهبری تیم به گونه ای نیست که بتواند موجب افزایش مهارت گردد.

پرداخت براساس مهارت و تئوری های انگیزش

برنامه های پرداخت براساس مهارت با تئوری های انگیزش سازگاری دارد زیرا اجرای چنین برنامه ای کارکنان را وادار می کند تا مطالبی جدید بیاموزند، بر میزان مهارتهای خود بیافزایند و رشد کنند، ضمن آنکه اجرای چنین برنامه هایی با سلسله مراتب نیازها که بوسیله مزو ارائه شد منافات ندارد. کسانی که نیازهایشان در رده پائین قرار دارد، به میزان زیادی ارضا می شوند. داشتن فرصت تجربه آموزی و رشد می تواند به عنوان یک محرک یا عامل انگیزش به حساب آید.

برنامه پرداخت بر اساس مهارت ، در مرحله عمل

براساس یک تحقیق ۷۰ تا ۸۰ درصد شرکتهایی که پرداخت را بر اساس آموزشهای جدید و مهارتهای تازه کارکنان پرداخت می نمودند اعتراف کردند که رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته ، کیفیت محصول بهتر شده و بر میزان تولید و بازدهی کارکنان افزوده شده است. همچنین در ۷۰ تا ۷۵ درصد شرکتهای هزینه های عملیاتی و میزان جابجایی کارکنان کاهش یافته است.