

انگیزش کارکنان

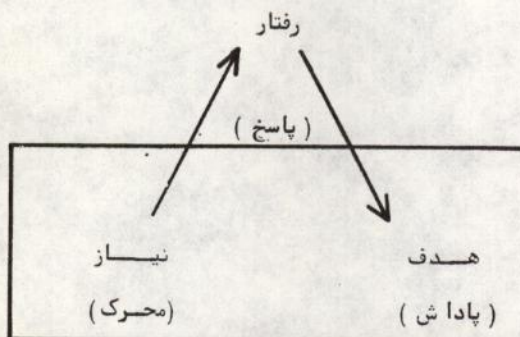
تشویق و تنبیه و اثرات آن در رفتار کارمندان

در این مقاله اثرات تشویق و تنبیه و سایر عوامل انگیزاننده و بازدارنده مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

۱- پاداش و اثرات آن در رفتار کارکنان

انواع پاداش:

ساده‌ترین مدل‌های انگیزش آن است که روانشناسان غالباً به نام الگوهای محرک و پاسخ از آن نام می‌برند. در برابر هر پیش‌آمدی موجود زنده خواه حیوان و خواه انسان از خود واکنشی نشان می‌دهد. این پاسخ هرچند همراه با پاداشی چون موفقیت، کسب درآمد، رسیدن به هدف و مانند آن یا بدون پاداش باشد، فرآیندی به شکل زیر دارد:



از دیرباز تشویق و تنبیه به عنوان دو عامل انگیزاننده و بازدارنده شناخته شده و مورد استفاده قرار گرفته است. در سالهای اخیر دانشمندان مدیریت و علوم رفتاری پژوهشهای گسترده‌ای در این دو زمینه بعمل آورده و نتایج آن را منتشر کرده‌اند.

اکنون این سؤال مطرح است که ماهیت تشویق و تنبیه چیست و هر کدام چه تأثیری در رفتار دارد و در سازمانهای اداری کاربرد این دو عامل چگونه است و مدیران برای بهبود رفتار کارمندان خود به چه نحو از این دو عامل می‌توانند استفاده کنند؟ آنچه مسلم است پاسخ به این سؤالها مستلزم بررسی علمی تشویق و تنبیه و عواملی است که به عنوان عوامل انگیزاننده فرد در سازمان و عوامل تنبیهی توسط مدیر به کار گرفته می‌شوند، آنچه مسلم است اثرات تشویق یا پاداش تا حدی زیاد است که هیچ سازمانی بدون استفاده از آن نمی‌تواند به کارایی مطلوب دست یابد. تشویق عامل انگیزاننده قوی و مؤثر و نیروی محرکه سازمان است که در اختیار مدیران و سرپرستان قرار دارد. تنبیه بجا و به‌موقع نیز موجب بازداشتن فرد از کردار و رفتار ناخوش آیند و غیر صحیح می‌شود.

پژوهشهای علمی که توسط دانشمندان از جمله «هرزبرگ»^۱ بعمل آمده است نیز این موضوع به اثبات رسیده که برای بسیاری از افراد پول مهمترین عامل انگیزاننده بشمار نمی آید؛ بلکه پول از عواملی است که جلو نارضایتی از کار را می گیرد یعنی کمبود حقوق و مزایا در يك سازمان سبب نارضایتی می شود ولی نمی توان به طور قاطع گفت که زیادی حقوق و مزایا در يك سازمان تنها عامل رضایت شغلی است. این موضوع توسط دانشمندان دیگری نیز مورد تایید قرار گرفته است.

آنچه موجب اهمیت پول به عنوان يك عامل مهم انگیزشی می شود، این است که پول وسیله ای برای رسیدن به خواسته های گوناگون افراد بشمار می آید. افراد می توانند با داشتن پول احتیاجات فیزیکی، امنیتی و اجتماعی خود را برآورده سازند. در بسیاری از جوامع پول مظهر شخصیت افراد به شمار می آید. زیرا ثروتمندان در سایه پول فراوان نظر دیگران را به خود جلب می کنند. مسئله پرداخت بیشتر در سازمان نیز کاملاً مؤثر است. شخصی که بالا ترین دریافتی را در يك سازمان دارد، غالباً بر دیگران احساس برتری می نماید و بدین ترتیب پول ممکن است حتی حس احترام افراد را نیز برآورده سازد و برای آنان منزلت اجتماعی و احترام همراه داشته باشد.

در سازمانهایی که نظام ارزشیابی کار افراد به طور شایسته ای برقرار نیست، هرکس که مسئول کاری باشد و بیشتر پول دریافت کند، با اهمیت تر است. بسیار مشاهده می شود که در این نوع سازمانها افراد زیرك کوشش می کنند که دریافتی خود را بالا ببرند و از این راه فزون بر سودی که به آنها می رسد، دریافتی خود را معیار اهمیت کار اداری قرار دهند. در جامعه اداری ما نیز ارزش متصدیان مشاغل چون

چنانچه فرایند کامل باشد، احتمالاً هنگام بروز محرك، موجود زنده براساس آنچه قبلاً پیش آمده و رفتار مناسبی که از خود نشان داده است، دوباره عمل می کند یعنی يك بار دیگر همان پاسخ را می دهد. معمولاً رفتاری که منجر به پاداش یا رسیدن به هدفی شده است، زودتر ظاهر می شود.

به عبارت دیگر گفته می شود کاری که پاداشی به همراه ندارد، مانند مشقت بر سندان کوبیدن است که به کار بیموده اشاره دارد. یکی از سودمندیهای پاداش، تقویت و تکرار رفتاری است که انجام شده است.

پاداش سبب می شود که رفتار قبلی دوباره بروز کند. بدین جهت توجه به مسئله پاداش به عنوان وسیله ای برای انجام دادن کارهای مورد نظر هر سازمان از دید مدیریت بسیار با اهمیت است.

پاداش نقدی و پولی

یکی از متداولترین عوامل انگیزش برای انجام دادن کارهای اداری پاداش نقدی است. این نوع پاداش که به صورت پرداخت نقدی مورد استفاده سازمانها قرار می گیرد، در پیشبرد هدفهای سازمان بسیار مؤثر است. عده ای براین باورند که عوامل پاداش گوناگون می باشد و پاداش نقدی فقط یکی از انواع آن است ولی به نظر بسیاری از دانشمندان روان شناس، پول مهمترین و مؤثرترین عامل پاداش در جوامع مختلف است. البته در جامعه ما که عوامل غیر مادی در پیشرفت کارهای آن بیشتر مؤثر است، عوامل دیگری غیر از پول می تواند در مرتبه نخست قرار داشته باشد؛ با وجود این هنگامی که سخن از پاداش بمیان می آید، تمامی جامعه اداری مورد نظر است نه تنها يك قشر آن مانند دانشمندان یا مدیران و غیره. در میان

1- Herzberg

مدیران عامل کارخانه‌ها و شرکتها، پزشکان، پرستاران، معلمان و کارمندان اداری بر اساس شغل آنان مورد قضاوت قرار می‌گیرد.

به‌طور کلی ارزش پول و پاداشهای نقدی و پولی در جوامع مختلف متفاوت است ولی در هر صورت اهمیت آن را در انگیزش کارکنان نباید نادیده انگاشت.

نظام تشویق و پاداش

سازمانها از عوامل و وسایل گوناگونی برای تشویق استفاده می‌کنند که به طور کلی می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم کرد: یکی عوامل مربوط به ویژگیهای شخصی و دیگر عوامل رفتاری. عوامل مربوط به ویژگیهای شخصی مربوط به خود فرد و تاریخچه زندگی او می‌باشد. میزان حقوق يك فرد بستگی به وضع تحصیلی، سابقه خدمت قبلی و وضعیت خانوادگی او دارد. بالاترین میزان حقوق يك مؤسسه نیز به فردی پرداخت می‌شود که مورد نظر رئیس مؤسسه بوده و به عنوان معاون انتخاب شده است. پاداش مربوط به رفتار از جانب دیگر به چگونگی انجام دادن کار تعلق می‌گیرد. در يك کارخانه میزان تولید، ارزش کالای فروخته شده یا کیفیت ایفاء وظیفه و در يك سازمان اداری عواملی کم و بیش همانند آنچه گفته شد، عوامل رفتاری بشمار می‌آیند. اغلب کارکنان اداری میل دارند که مبنای افزایش حقوق و مزایای آنان کیفیت کار و عوامل رفتاری باشد نه عوامل شخصی. با وجود این اگر به نظام ارتقاء در سازمانهای اداری بنگریم، احراز پستهای بالاتر، ارتقا به گروه و مرتبه بالاتر، گرفتن پایه و نظایر آن همگی منوط به سابقه خدمت، مدرک تحصیلی و عوامل شخصی است. بدیهی است هرگاه يك نظام ارزشیابی کارایی افراد در سازمان وجود داشته باشد، مدیران می‌توانند در کنار عوامل و ویژگیهای

فردی، خصوصیات انجام دادن کار را نیز در ارتقاء افراد مؤثر قرار دهند و کارمندان نیز همان‌طوری که اشاره شد، اگر به دقت نظرمدیران اطمینان داشته باشند، شیوه پاداش رفتاری را بر عوامل شخصی ترجیح می‌دهند.

استفاده نابجا از نظام پاداش رفتاری عواقبی ببار آورده که مدیران را دچار مشکل تصمیم‌گیری کرده است. کارگران يك کارخانه که گاهی به‌خاطر کمی کار از طرف کارفرما و گاهی به‌خاطر کار بیش از اندازه توسط همکاران خود از کار معاف می‌شوند، رفتاری می‌کنند که در نهایت سبب توقف تولید می‌شود. کارمندان يك سازمان هنگامی که حس کنند، نظام پرداخت آن سازمان غیر عادلانه طراحی شده یا اجرا می‌شود از راههای مختلف سازمان را وادار به استفاده از نظام ارشیدیت، پرداخت سنواتی، احتساب سابقه خدمت در سایر سازمانها و احتساب امتیازات دوره‌های آموزشی و تحصیلات و تشویق و نظایر آن می‌کنند که همه جنبه پاداش ویژگیهای شخصی را دارد نه رفتاری.

همان‌طوری که می‌دانیم همه مردم دارای نیازهای گوناگونی می‌باشند، کارگر يك کارخانه و کارمند يك اداره نیز نیازهایی دارند که از جمله آنها دستمزد روزانه یا حقوق ماهانه است که بر اساس آن چرخ زندگی خود را به گردش درمی‌آورند. همین افراد نیاز به احترام دارند که از راه شناخته شدن کار فردی آنان تأمین می‌گردد. البته نیازمندیهای هر فرد به کیفیات و صورتهای گوناگون آشکار می‌شود و از آنجا که يك سازمان نمی‌تواند در طرح پرداخت خود نیاز یکایك کارکنان را مورد توجه قرار دهد، باید از طرحی پیروی نماید که نیاز اکثریت آنان را برآورده سازد. چنین طرحی طبیعتاً شامل يك سلسله پرداختهای گوناگونی خواهد بود که در مجموع برای کلیه کارکنان حالت تشویقی داشته باشد. تا کنون هیچ مؤسسه‌ای نتوانسته

است، نظرات فردی یکایک کارکنان خود را در مورد پرداخت حق الزحمه یا حقوق یا اضافه کار و نظایر آن مورد عمل قرار دهد. اکثر سازمانها بویژه سازمانهای دولتی در طرح پرداخت خود آمیخته‌ای از عوامل فردی و شغلی را مورد توجه قرار می‌دهند که عبارت از حقوق، مزایا، اضافه کار و کمکهای عائله‌مندی و نظایر آن است. به طوری که ملاحظه می‌شود اغلب، حقوق بر اساس خصوصیات فردی و شغلی که مجموعه تحصیلات، تواناییهای شغلی و تخصصهای فرد است، تعیین می‌شود. کمکهای عائله‌مندی نیز جنبه شخصی دارد. از طرف دیگر مزایا و اضافه کار و پاداشها و فوق‌العاده‌ها و گاه نیز ترفیعات به کارآیی یا عوامل رفتاری شخص مربوط می‌شود. با وجود این هرگونه پرداختی که از طرف يك مؤسسه صورت می‌گیرد براساس يك طرح عمومی است نه طرحی که یکایک افراد را جداگانه مورد سنجش قرار دهد و به تناسب وضع شخصی و رفتاری وی به او پرداخت شود. اکنون بجااست به طرحهایی که به تقویت و تشدید جریان کار از طریق عوامل رفتاری کمک می‌کند، نظر افکنیم.

یکی از طرحهایی که در بعضی مؤسسات بازرگانی و نیز جایی شبیه مؤسسات پزشکی مورد عمل است، طرح پاره‌کاری یا کارانه است. براساس این طرح هر فرد نسبت به کاری که انجام می‌دهد، سود می‌برد. تعداد بیماران يك پزشك در درمانگاه، تعداد عملهای جراحی، میزان تولید محصول خاصی در کارخانه و حتی تعداد صفحاتی را که يك ماشین‌نویس تایپ می‌کند، می‌تواند به عنوان معیار برای پرداخت، مورد استفاده قرار گیرد. پاداش برای کارهای برجسته، پرداخت میزان درصدی از سود فروش به فروشندگان و نمایندگان يك شرکت و شريك كردن کارکنان در سود یا سهام يك مؤسسه بر اساس درآمد سالانه از جمله این گونه طرحها

مشوقهای غیر نقدی

در هر سازمان پاداشهای غیر نقدی و غیر پولی نیز پرداخت می‌شود. لوحه‌های تشویق به مناسبت کارهای برجسته، تشویق‌نامه‌های کتبی که در پرونده کارکنان ثبت می‌شود، بورسهای تحصیلی داخل و خارج کشور و معرفی کارکنان برجسته در روزنامه و رسانه‌های گروهی، سفرهای تشویقی زیارتی و سیاحتی، استفاده از تخفیفهای ویژه و نظایر آن از جمله پاداشهایی است که جنبه مادی و پولی آن کمتر مورد توجه است. در پاره‌ای مؤسسات خارج به کارمندانی که منشأ خدماتی بوده‌اند، فزون بر آنچه گفته شد، مرخصی اضافی با استفاده از حقوق و مزایا اعطا می‌شود که این امتیاز برای کسانی که در جاهای بدآب و هوا یا شرایط زیست نامناسب زندگی می‌کنند، بسیار قابل اهمیت است.

پاره‌ای مشاغل در نفس خود پاداش به همراه دارند. این نوع مشاغل را می‌توانیم مشاغلی که طبیعتاً حالت تشویقی دارند، بنامیم. بسیاری کارهای ذوقی و هنری و ورزشی از جمله این مشاغل است که اگر دیگری بخواهد دست به چنین کاری بزند، باید در مقابل آن پول بپردازد. همچنین مشاغلی که مورد نیاز زیاد یا دارای اهمیت ویژه‌ای برای جامعه باشد، نیز مشاغل تشویق‌آمیز به شمار می‌آیند. پژوهشگران، ستاره‌شناسان، محققان آزمایشگاههای فضایی و بسیاری دیگر، حتی در زمان خستگی به شغل خود علاقه می‌ورزند. آنان خطرات ناشی از شغل و شرایط سخت محیطی را برای رضایت خاطری که از نتیجه کار بدست می‌آورند، نادیده می‌گیرند. غرور در کار و افتخار اجتماعی نیز کار را آسان

نظریه بر این اساس مبتنی است که هرگاه فردی به خاطر انجام دادن کاری کمتر یا بیشتر از معمول اجرت دریافت دارد، احساس ناراحتی می کند و به نحوی می خواهد بی عدالتی را جبران نماید. بدین ترتیب عدم تعادل واکنشی را پدید می آورد که بسیار همانند واکنش در برابر فشار روانی است.

دانشمندان با آزمایشهای گوناگونی که انجام داده اند، عواقبی را که در نتیجه پرداخت مزد کم به افراد دست می دهد، مورد مطالعه قرار داده اند. چنانچه شخصی در مقابل کاری که انجام می دهد، به طور ساعتی مزد دریافت کند، معمولاً میزان کار بسیار پایین خواهد بود زیرا هر بار برای یک ساعت کار میزان کمی فعالیت انجام خواهد داد. همچنین هرگاه کارگری در مقابل هر قطعه ای که تولید می کند اجرتی دریافت کند، نیز میزان کار که مجموعه ای از کارهای قطعه قطعه خواهد بود در مجموع پایین است. این نوع آزمایشها به مدیران کمک می کند که احساس کارمندان خود را در سازمان، مورد توجه قرار دهند و راههایی را انتخاب کنند که میزان پرداختی به افراد یکجا و با رقم قابل توجهی صورت گیرد نه به صورتهای جزئی و جدا از هم. همچنین مدیران باید مراقبت نمایند که عدم تعادل در پرداخت را به نحوی اصلاح کنند و نظر کارکنان را در مورد نظام پرداخت روشن وبدون ابهام سازند؛ زیرا کارمندان هر سازمان در صورتی که از عدالت در پرداخت برخوردار باشند، احساس رضایت شغلی می کنند و در غیر این صورت فشارهای روانی به آنان وارد می شود که پی آمد آن کمبود تولید یا ناخشنودی مدیر از کار انجام شده می باشد.

استفاده از تشویق و پاداش

هنگامی که یک سرپرست یا مدیر می پرسد

می سازد و بسیاری افراد از آنجا که مؤسسات خود را از نظر اجتماع با اهمیت می دانند به شغل خود افتخار می کنند. نمونه این افراد، افسران، مأموران آتش نشانی، کارکنان مؤسسات هلال احمر و صلیب سرخ و مانند آنها هستند. در پاره ای موارد در کارهایی که ماهیت

تشویقی دارد، تعیین مرز میان کار و سرگرمی یا کار و فراغت از کار دشوار است. پزشکی که صبح در یک سازمان دولتی کار می کند و بعد از ظهر هنگام فراغت در مطب خصوصی خود، بیماران را می پذیرد یا دانشمند پژوهشگری که در زمان فراغت نیز به کارهای تحقیقی خود سرگرم است، از جمله دارندگان این گونه مشاغل شمرده می شود. به نظر عده ای از روانشناسان افرادی که به دنبال خودیابی و تکامل و رشد هستند، اغلب فاصله میان کار و فراغت آنان قابل تشخیص نمی باشد. نمونه دیگر این نوع مشاغل کار یک نفر مکانیک است که در ساعات بیکاری خود مشغول ساختن اتومبیل مسابقه می باشد. نویسندگانی که در روز تعطیل به نوشتن می پردازند و معلمان و استادانی که در خارج از وقت مقرر به تدریس اشتغال می ورزند، از این جمله اند. برای کسی که از خارج شاهد کار این عده است برآستی روشن نیست که آنان به کار مشغولند یا تعطیلات خود را چنین می گذرانند. در جوامع صنعتی و پیشرفته مفهوم کار و فراغت با یکدیگر آمیخته شده و جدا کردن آنها به گونه ای که در جوامع کشاورزی و ابتدایی میسر است، ممکن نمی باشد. با تحقیقاتی که اخیراً بعمل آمده دیده شده است که اهمیت پاداش به ویژه پول با میزان آن بستگی ندارد بلکه ارتباط آن با کاری که بانجام رسیده و موفقیتی که در آن کار بدست آمده است، بیشتر قابل ملاحظه می باشد. این موضوع در اصطلاح نظریه تعادل پرداخت^۲ خوانده می شود. این

«چگونه می‌توانم کارمندانم را انگیزش دهم؟» نخستین پاسخ معمولاً به عوامل انگیزش‌دهنده و پاداش متوجه می‌شود. مدیران می‌توانند از راه پاداش دادن یا تقویت فعالیت‌هایی که از نظر سازمان دارای اهمیت است، در کارکنان ایجاد انگیزش نمایند. نخستین اقدام هر مدیر در این جهت آموزش کارکنان یا نشان دادن مواردی است که از نظر فعالیت‌های سازمانی مورداهمیت قرار دارند. همچنین مدیران می‌توانند از شیوه‌های مختلف نفوذ در کارکنان استفاده کنند و پس از آنکه تغییر مورد نظر را در رفتار کارکنان مشاهده کردند، به آنان پاداش دهند.

اینکه چگونه به رفتار کارکنان پاداش داده شود، مطلبی نیست که به سادگی بیان شود. نخست باید دید چه عوامل تشویقی در اختیار مدیریت قرار دارد. متداولترین وسیله تشویق سرپرستان و رؤسای قسمت‌ها و واحدها، تشویق کارکنان از طریق تعریف از کار آنان، ستودن آنان و پیشنهاد ترفیع بموقع برای کارمندان است. در مرحله بعد پاداش‌هایی از قبیل فوق‌العاده اضافه‌کار برای پاره‌ای کارمندان جنبه تشویقی و پاداشی دارد هرچند که این فوق‌العاده که مستلزم انجام دادن کار اضافی است برای برخی دیگر در حکم تنبیه بشمار می‌آید. مانند مادری که بچه کوچک دارد یا کارمندی که به علت اضافه‌کار از سرویس اداره باز می‌ماند و محل زندگی او در حاشیه شهر است که بدون سرویس باید زمان زیادی را صرف آمد و رفت کند و هزینه گزافی را بپردازد.

این نمونه نشان می‌دهد که قاعده و قانون مشخصی برای تشویق و ایجاد انگیزش در کارکنان وجود ندارد. هر مدیر یا سرپرست باید به‌نوع پاداش و عوامل تشویقی که در اختیار دارد و موقعیت و وضعیت افراد بنگرد و پاداشی متناسب به هر فرد بدهد.

سرپرست يك واحد باید در زمینه انتخاب

پاداش از حس نوآوری و واقع‌بینی در کنار یکدیگر استفاده کند. یکی از مواردی که موجب دلسردی کارکنان رده‌های پایین می‌شود، مشاهده این مطلب است که به مدیران و رده‌های بالاتر به‌طور مرتب پاداش، اضافه دستمزد و یاکمک‌های مالی و تشویقی داده می‌شود و آنان از چنین مشوق‌هایی بی‌بهره‌اند. آنچه مسلم است، هیچ مدیر یا سرپرستی نباید به امید يك نظام پاداش آرمانی باشد؛ بلکه هر مدیر متناسب با وضع خود باید روشی را برای تشویق و وادار کردن کارمندان به کار برگزیند. این روش نیاز به شناسایی عوامل تشویقی موجود در سازمان و استفاده بجا از آن دارد.

موضوع دیگر شناخت نیازهای کارکنان است. هرگاه مدیری به نیازمندی‌های گوناگون کارکنان خود واقف باشد، می‌تواند دریابد که به‌درستی کدام عامل تشویقی برای کارمندان پاداش را دارد. در اینجا جا دارد که به مدیران متذکر شویم که شناخت نیاز کارکنان یکی از مهارت‌های ارزنده مدیریت بشمار می‌آید.

۲- تنبیه و اثرات آن در رفتار کارکنان

هنگامی که از تنبیه سخن به میان می‌آید دو مفهوم کلی مورد نظر است یکی نوعی آموزش که هدف آن درست کردن یا بهبود رفتار می‌باشد و دیگری سرزنش فرد برای جلوگیری از کاری در جهت بهتر ساختن آن.

در تعریف پاداش گفته می‌شود «پاداش عبارت از مجموعه یا بخشی از عواملی است که احتمال تکرار يك رفتار پسندیده را افزایش می‌دهد» بنابراین انتظار می‌رود که تنبیه به منظور کاستن تکرار نوعی رفتار باشد اما مفهوم تنبیه تا اندازه‌ای گسترده‌تر و پیچیده‌تر از این تعریف است.

به نظر روانشناسان یکی از غریزه‌های آدمی غریزه پرهیز از درد است. ماهیت این

اکنون اگر می‌خواهیم رفتار ناشایستی را از بین ببریم باید به دنبال پاداشی باشیم که در برابر انجام ندادن کاری داده می‌شود.

بنابراین کار عمده تنبیه سرکوب کردن رفتار است ولی تنبیه الزاماً موجب تغییر یا برطرف کردن جنبه‌های ناشایست کار نمی‌شود. اکنون این پرسش بجا می‌ماند که آیا می‌توان از راه تنبیه انگیزش پدید آورد یا نه؟ پاسخ این است که تنبیه بخودی خود عامل انگیزش نیست و بدین سبب برای جلوگیری از هر نوع رفتار ناخوش‌آیند باید جلو امتیازها و پاداشهایی را که چنین رفتاری پدید می‌آورد، گرفت. در مورد کارکنان يك سازمان يا يك مؤسسه صنعتی چنانچه کارمند یا کارگر دریابد که بی‌توجهی او به کار یا مشتری یا ارباب رجوع موجب محرومیت او از امتیازاتی خواهد شد، رفتار خود را رضایت‌بخش خواهد کرد و بدین‌سان اهمیت و تأثیر حذف امتیازها و پاداشها به‌مراتب بیشتر از اعمال تنبیه خواهد بود.

از سوی دیگر، کارمند یا کارگری که در کار خود شایستگی نشان می‌دهد و وظایف خویش را به‌نحو رضایت‌بخش ایفا می‌کند اگر دریابد که مورد تشویق قرار نمی‌گیرد، هرگز در صدد تقویت رفتار خود بر نخواهد آمد و به‌سبب همین عدم توجه، رفتار شایسته خود را از دست خواهد داد.

بنابراین جادارد که مدیران و سرپرستان کارهای نیکو و شایسته کارکنان خود را با تشویق، پاداش، یا هر عامل دیگری از این نوع، تقویت کنند تا رفتار شایسته کارمند ادامه یابد. گاهی ممکن است، مدیر یا سرپرست بخواهد در محیط کار، رفتاری از قبیل سیگار کشیدن یا نظایر آن را محدود کند ولی درصدد از بین بردن کلی آن نباشد، در چنین مواردی احتمال می‌رود که با برقراری مقررات تنبیهی رفتار شخص تا حدودی سرکوب شود اما نمی‌

گریزه با دیگر غریزه‌ها تفاوت دارد؛ زیرا در این مورد کوشش آدمی برای گریز از چیزی است تا بدست آوردن چیزی براساس این غریزه، پاره‌ای اقدامات تنبیهی در مورد انسان یا حیوان بکار برده می‌شود که در آن فرد از راه آموزش، نوعی رفتار را انجام می‌دهد یا از رفتاری خودداری می‌کند. با وجود این تنبیه در همه موارد بستگی و رابطه مستقیم با درد ندارد. حتی کتک‌زدن بچه‌پی‌آمدهایی دارد که با درد بدنی چندان مربوط نمی‌باشد زیرا اثر روانی این نوع تنبیه برای کودک از اثر جسمی آن به مراتب بیشتر است.

کودک در جریان رشد بتدریج درمی‌یابد که چیزهایی مانع برآورده شدن نیازهای او می‌شود یا به تصویری که از خود ساخته است، لطمه وارد می‌آورد. بدین سبب فرد آدمی در هنگام بلوغ نیز بر اساس آموخته‌های پیشین کوشش می‌کند تا کاری را انجام دهد که مورد رضایت کارفرمای او باشد و از کاری اجتناب کند که سبب بیرون راندن او از کارگاه یا سازمان می‌شود، بنابراین می‌توان گمان کرد نیاز فرد برای جلوگیری از عوامل ویژه‌ای که وی را تهدید می‌کند، موجب می‌شود که کمتر به رفتاری نامناسب دست بزند.

تنبیه همواره مستلزم تغییر رفتار نمی‌باشد؛ زیرا در پاره‌ای موارد فرد به‌سبب تنبیه از گفتن سخنی یا دست زدن به کاری در حضور تنبیه‌کننده خودداری می‌کند؛ ولی در جاهای دیگر آنرا انجام می‌دهد. بدین ترتیب تنبیه درحقیقت موجب می‌شود که فرد رفتار خود را از تنبیه‌کننده پنهان نگاه دارد، امروزه روانشناسان معتقدند که تنبیه رفتار ناشایست را بکلی از میان نمی‌برد؛ بلکه برای از بین رفتن رفتار ناشایست، محروم شدن از پاداش و امتیاز به‌مراتب مؤثرتر از تنبیه است. آنچه مسلم است رفتاری که تکرار می‌شود به‌طور مرتب پاداش دریافت می‌دارد

همه دستگاهها به نوعی جاری است ولی همیشه امکان استفاده بجا از آنها وجود ندارد. کارمندان خاطی اغلب به قوانین و مقررات بیشتر از دیگران توجه دارند و بهمین علت از کنار آن به راحتی می‌گذرند یا قوانین را دور می‌زنند. از طرف دیگر قوانین و مقررات یکنواخت به علت خشکی و عدم انعطاف خود گرفتاریهایی پدید می‌آورد. در یک شرکت خصوصی مدیر شرکت در موارد انضباطی می‌تواند واکنشی متناسب با رفتار فرد خطاکار نشان دهد؛ ولی در یک مؤسسه بزرگ خصوصی یا مؤسسه دولتی مدیر تسلیم مقرراتی است که خود در نوشتن آن دخالتی نداشته است.

کارمندی را می‌شناسیم که توبیخ کتبی یا تنبیه‌های شدید در رفتار آنان مؤثر واقع نمی‌شود در حالی که بسیاری از کارکنان بر اثر توبیخ دچار ناراحتی می‌شوند و حتی گاهی تنبیه ممکن است برای فردی بیش از حد توان و تحمل باشد و در مورد فرد دیگری منصفانه بنظر آید. البته همان‌طور که اشاره شد وجود قوانین و مقررات انضباطی یکنواخت دارای مزایایی است که از هرج و مرج و آشفتگی جلوگیری می‌کند ولی در مؤسسات کوچک با توجه به نوع کار، حدود فعالیت مؤسسه، تعداد کارمند و روابط کارمند و کارفرما، باید مقررات انضباطی پیش‌بینی شود و این مقررات هرچند یک بار با توجه به اوضاع و احوال مورد تجدیدنظر قرار گیرد.

فشار روانی (استرس)^۳ عامل تنبیه درونی

علاوه بر آنچه تنبیه نامیده می‌شود موارد دیگری نیز وجود دارند که اجتناب از آنها را آموخته‌ایم. پاره‌ای از این عوامل را در اصطلاح فشار روانی یا استرس می‌نامیم. فشار روانی بخشی از فرآیند انگیزشی است و با اقداماتی

توان امیدوار بود که این رفتار در نهان نیز انجام نپذیرد. شخص ممکن است دور از چشم سرپرست یا مدیر دست بدان کار بزند.

بنابراین تنبیه همیشه با هدف مورد نظر مطابق نیست و در همه موارد به نتیجه مطلوب نمی‌رسد.

مقررات سازمانی و تنبیه

همه سازمانها دارای قوانین و مقرراتی هستند و رفتارهای کارکنان باید بر اساس این قوانین و مقررات (گرفتن مرخصی، زدن کارت ساعت ورود و خروج و نظایر آنها) انجام پذیرد. هر سازمان به منظور اینکه قوانین و مقررات پا برجا بماند از روشهای گوناگون از جمله تشویق و تنبیه استفاده می‌کند. البته در سازمانهای کوچک قوانین و مقررات غیر رسمی وجود دارد و به همین سبب فرد در موقعیتی به سبب رفتاری تنبیه می‌شود و در موقعیت دیگر از رفتار او چشم‌پوشی بعمل می‌آید، یا شخصی برای یک رفتار مورد تنبیه سخت قرار می‌گیرد و به شخص دیگری فقط تذکر داده می‌شود. برای جلوگیری از ناپایداریهای رفتاری، هر مؤسسه به قوانین و مقرراتی هماهنگ و یکنواخت نیازمند است معمولاً در این مقررات باید اقداماتی که منجر به تشویق و یا تنبیه می‌شوند مشخص شودگاهی قوانین و مقررات توسط مراجعی غیر از مدیران یک مؤسسه تدوین و ابلاغ می‌شوند.

برای نمونه مقررات بخش دولتی در همه وزارتخانه‌ها و سازمانها جاری است و آیین‌نامه‌های انضباطی و تخلفات اداری بخشی از این مقررات را تشکیل می‌دهد، در این نوع مقررات تنبیه‌های گوناگونی از قبیل توبیخ، انفصال موقت، اخراج از وزارتخانه، اخراج از خدمت و نیز کسر حقوق و مزایا پیش‌بینی شده است. هر چند قوانین و مقررات انضباطی در

که فرد برای رسیدن به هدف انجام می‌دهد، بستگی و ارتباط دارد. هنگامی که اشکالی در این فرآیند پیش آید، حالت استرس پدید می‌آید. موارد استرس که در زندگی روزانه و زندگی اداری و شغلی افراد پدید می‌آیند عمدتاً شامل ناکامی، اضطراب و کشمکش درونی است که هر يك از آنها به موانع گوناگونی وابستگی دارد که در راه رسیدن به هدف پدید می‌آید.

ناکامی^۴

ناکامی چیزی است که مانع رسیدن شخص به هدف می‌شود. بدین معنی که راه شخص برای رفتاری که موجب رسیدن به هدف است، مسدود می‌گردد. هرگاه هنگام صبح بخواهید به محل کار خود بروید و اتومبیل‌تان روشن نشود شما در کوشش خود ناکام شده‌اید.

معمولاً افراد مختلف در برابر ناکامی واکنشهای گوناگونی از خود نشان می‌دهند. در مثال اتومبیلی که روشن نمی‌شود، ممکن است فردی سر آن داد بکشد یا به آن لگد بزند، فرد دیگری ممکن است با وسیله عمومی یا تاکسی سرویس به محل کار خود برود. واکنش‌های گوناگونی که افراد در برابر ناکامی از خود نشان می‌دهند، نماینده وضع و ساختمان روانی و شخصیتی آنان است.

رفتار افراد ممکن است جنبه تجاوزکارانه یا دفاعی و یا محافظه‌کارانه داشته باشد. افرادی نیز ممکن است راه دیگری را برای رسیدن به هدف انتخاب کنند. معمولاً انتخاب از راههایی که گفته شد به طور ناخودآگاه توسط فرد صورت می‌گیرد، واکنش فرد در برابر ناکامی بستگی به تصویر ذهنی وی از موقعیت و وضعیت دارد. اگر موقعیت پیش آمده به سبب خطای فرد نباشد، وی احساس گناه نمی‌کند (مانند خالی شدن باد لاستیک اتومبیل) اما اگر مانع پدیدآمده

تصویر شخصیتی فرد را مورد تهدید قرار دهد، به طوری که وی احساس بی‌کفایتی یا گناه کند در این صورت رفتار وی جنبه دفاعی به خود می‌گیرد. به طور کلی رفتار افراد در این گونه موارد قابل پیش‌بینی نیست ولی هرگاه فرد راه چاره مناسبی برای حل مشکل برگزیند رفتاری سازنده از خود نشان داده است.

از آنجا که هرگونه ناراحتی سبب می‌شود که فرد رفتاری به منظور کاهش ناراحتی انجام دهد در مورد فشار روانی و از آن جمله ناکامی نیز فردی که با ناراحتی مواجه شده است، می‌خواهد خود را از ناراحتی رها سازد. دانستن این حقیقت در زندگی روزانه و زمینه‌های اداری و سازمانی بسیار سودبخش است. ابتدا می‌توان به شناخت و تشخیص مشکل پرداخت و سپس راه صحیح را برگزید. معمولاً افرادی که راههای دفاعی را انتخاب می‌کنند دچار ناکامی می‌شوند. در زمینه مشکلات خانوادگی و اداری کارکنان وظیفه افراد بزرگتر خانواده و مدیران است که با اندرز دادن و آموختن راههای صحیح موجب چیرگی فرد بر مشکل وی شوند. حتی ممکن است با نشان دادن راههای منطقی و معقول در حالی که مشکل باقی است، فرد بتواند راه چاره‌ای برای خود بیندیشد. افرادی که در برابر ناکامیهای اداری و خانوادگی حالت دفاعی نشان می‌دهند، بیشتر در فکر حفظ موقعیت خود هستند تا حل مشکل. مدیران نیز به جای سرزنش کردن کارکنان خود، می‌توانند از روش حل مشکل‌کاری آنان استفاده کنند. معمولاً مدیرانی که به حل مشکلات کاری و حتی شخصی کارکنان خود می‌پردازند، در زندگی اداری خود کامیاب‌تر از مدیرانی هستند که افراد را توبیخ و سرزنش می‌کنند. بدیهی است در زندگی روزانه پاره‌ای ناکامیها چاره ناپذیرند. ممکن است کارکنان يك سازمان و مدیران سازمان‌ها هر يك دارای

هدفی باشند که رسیدن به هردوی آنها در يك زمان امکانپذیر نباشد. کارکنان يك سازمان دارای نیازهایی هستند که هرچند ممکن است در محیط اداری قابل برآورد شدن نباشند ولی هنگام کار به فراموشی نیز سپرده نمی‌شوند. مدیران با کفایت در صورت امکان به کارکنان خود کمک می‌کنند تا بر ناکامیها پیروز شوند و این امر تنها از راه برطرف کردن تهدیدهای شغلی و نشان دادن راه چاره‌های درست امکان‌پذیر است.

اضطراب

اکنون که اضطراب کم و ملایم سودمند و اضطراب نسبتاً شدید و بسیار شدید زیانبخش است، باید کاری کرد که مردم اضطراب خود را کمتر حس کنند. البته انجام دادن چنین امری به این دلیل که هرکس در هر موقعیتی يك نوع احساس اضطراب دارد، بسیار مشکل است. برای نمونه فردی که از پرواز با هواپیما بیم دارد، ممکن است در هواپیما دچار اضطراب شود در حالی که خلبان همان هواپیما از پرواز احساس هیجان و انگیزه می‌کند، در مورد دانش‌آموزان و دانشجویان نیز ترس و نگرانی از امتحان برای عده‌ای سبب کوشش بیشتر می‌شود و برای پاره‌ای ناامیدکننده است.

همان‌طور که اشاره شد اغلب مردم برای کاهش ناراحتیهای خود کوشش می‌کنند، خواه این ناراحتی به سبب ناکامی باشد یا اضطراب. مدیران و سرپرستان با یادآوری این نکته در می‌یابند که هرگاه کارکنان آنان رفتاری خشک و عصبی از خود نشان دادند، دلیل آن است که در یکی از حالت‌های اضطراب به سر می‌برند. با آگاهی نسبت به آینده و نیز روشن کردن موقعیت کاری فرد این‌گونه نگرانیها تخفیف می‌یابد. برای نمونه مدیران می‌توانند با برپا کردن جلسات و گفتگوهای رسمی یا غیررسمی نگرانی آنان را نسبت به آینده شغلی‌شان برطرف سازند.

اضطراب نیز نوعی فشار روانی است که با ناکامی بستگی زیاد دارد. در این حالت به جای این که فرد به اتفاقات کنونی واکنش نشان دهد، نگران وضع آینده می‌شود. هرگاه شخصی تصور ناکامی آینده خویش را داشته باشد، دچار اضطراب می‌شود، از آنجا که هیچکس نمی‌تواند آینده را پیش‌بینی کند و همیشه عدم اطمینان از پیش‌آمدهای آینده وجود دارد، بنا براین اضطراب نیز به‌طور طبیعی موجود است. دانستن این نکته نیز سودمند است که اضطراب ملایم، خود می‌تواند انگیزه‌ای برای پیشبرد کارهای آینده باشد. کارمندان يك سازمان با این احساس تا حدودی با همکاران خود به رقابت می‌پردازند، از استعدادهای خود استفاده می‌کنند و بر فعالیت خویش می‌افزایند. در بسیاری از موارد نگرانی از اینکه چه پیش خواهد آمد، سبب رفتار مؤثر، کارآیی بیشتر و شکوفایی حس خلاقیت کارکنان می‌شود.

با وجود این، پی‌آمد اضطراب‌های شدیدتر می‌تواند برای شخص وخیم باشد. اشخاصی که دچار اضطراب‌های نسبتاً شدید می‌باشند، اغلب نسبت به آینده نامطمئن و از نظر حالت روانی ترسان و محتاط می‌شوند. اینان به‌جای کوشش

کشمکش درونی^۶

آخرین نوع فشار روانی که در این مقاله مورد نظر می‌باشد حالتی است که هنگام انتخاب یا تصمیم‌گیری پدید می‌آید. این حالت از فشار روانی را کشمکش درونی می‌نامند. کشمکش درونی یا تعارض هنگامی رخ می‌دهد که چند راه ممکن برای رسیدن به هدف در پیش است و شخص باید یکی از راهها را انتخاب نماید و بر آن اساس رفتاری از خود نشان دهد. در واقع کشمکش درونی آنگاه ظاهر می‌شود که شخص در برابر دو یا چند راه ممکن قرار گیرد و اندیشه‌ای در پس هر یک از آنها وجود داشته باشد و شخص نداند که کدام راه را برگزیند، کشمکش خود به‌عنوان یک نیروی انگیزشی به‌فعالیت می‌پردازد. فردی که دچار کشمکش درونی است برای کاهش ناراحتی خود کوشش می‌کند که موقعیت را تغییر دهد. معمولاً برای کاهش ناراحتی که به سبب کشمکش درونی پدید آمده است چندین راه چاره وجود دارد. اگر کشمکش در نتیجه نیاز به انتخاب بین چند نوع رفتار یا چند هدف باشد، معمولاً یک گزینش بجا می‌تواند به‌کم شدن کشمکش درونی کمک کند؛ ولی چنانچه کشمکش مربوط به وجود نظرات، اندیشه‌ها و یا اطلاعات متفاوت و ضد و تقیض باشد، در این صورت تقویت یا تغییر اطلاعات و رساندن آن به حد قابل اطمینان چاره کار است. گاهی نیز باندیده گرفتن مسائل جنبی کشمکش‌های درونی آرامش می‌یابند. در چنین حالی همان‌طور که برای نشنیدن یک نوع برنامه رادیو یا تلویزیون می‌توان آن را خاموش کرد، باید موضوع آزار-دهنده را نیز از ذهن دور ساخت و آن را مورد توجه قرار نداد.

مدیران و سرپرستان همان‌گونه که در مورد ناکامی و اضطراب اقداماتی انجام می-

همچنین یک مدیر می‌تواند با یادآوری این مطلب که در ابتدای کار هر کارمندی ممکن است دچار اشتباه شود، از نگرانی کارمندان جوان خود بکاهد.

در حقیقت نقش یک مدیر نقشی دوگانه است، از یک طرف محیط کار نباید تبدیل به محیطی یکنواخت، تکراری و کاملاً قابل پیش-بینی باشد و از طرف دیگر درجه نگرانی و اضطراب کارکنان از جهت عدم اطمینان نسبت به آینده، نباید به حدی برسد که رفتار آنان به رفتاری خشک و عصبی و ناخوشایند تغییر یابد.

یکی از موارد همراه با اضطراب و نگرانی که مدیران با آن مواجه می‌شوند، مقاومت در برابر تغییر است. یکی از وظایف عمده مدیر آن است که محیط اداری خود را از هر جهت بهبود بخشد. چنین اندیشه‌ای نیازمند پشتکار بیشتر، کارآیی بیشتر، جدیت بیشتر و نهایتاً سعی و کوشش بیشتر است. برای رسیدن به این هدف مدیریت باید همواره تغییراتی ایجاد کند. از طرف دیگر دیده می‌شود که کارکنان همواره می‌کوشند تا وضع کنونی را نگه دارند و از هرگونه تغییر و دگرگونی جلوگیری کنند. دلیل عمده ایستادگی و مقاومت در مقابل دگرگونی، اضطراب و نگرانی از آینده است. از آنجا که کارکنان نمی‌توانند نتایج دگرگونیها را پیش-بینی کنند در مقابل آن مقاومت می‌ورزند. یکی از راههای برطرف کردن این نوع مقاومت، مشارکت دادن افراد در کارهای اداری و برنامه-های تغییر است. اگر کارمندان احساس کنند که خود بخشی از نظام تصمیم‌گیری که به‌تغییر می‌انجامد، بوده‌اند، هیچگاه در برابر تغییر ایستادگی نمی‌کنند یا دست‌کم ایستادگی آنان در می‌رسد.

برابر دگرگونیها به کمترین درجه ممکن

دادند، به همان نحو نیز در مورد کشمکش درونی می‌توانند اقدام کنند؛ بدین‌سان که نخست از راه شناختن رفتار کارمندی که دچار کشمکش درونی است می‌توان ناراحتی او را تشخیص داد و سپس برای کاهش ناراحتیها از روشهای گوناگون استفاده کرد. یکی از این راهها، تقویت باورها و ترغیب آنان به تصمیم‌گیری درست است. همچنین ممکن است شخص بیش از یک راه را برای رسیدن به هدف انتخاب کند. یکی از مشکلات عمده کارکنان خواسته‌های گوناگونی است که از بخشهای مختلف سازمان به آنان می‌رسد. حتی یک ماشین‌نویس گاهی در برابر چند نفر قرار می‌گیرد که هر یک کار خود را پیش از دیگری می‌خواهد و برای کار خود اولویت ویژه‌ای قائل می‌شود. این مطلب در مورد یک کارپرداز، یک کارمند حسابداری، مسئول کارگزینی و یک سرکارگر کارخانه نیز به طور مشابه وجود دارد. نظریات علمی مدیریت به ما می‌گوید که نباید چنین اتفاقی رخ بدهد؛ ولی در عمل پیش می‌آید، بخشی از کار مدیران این است که منابع کشمکش را تشخیص دهند و به کارمند کمک کنند تا روش مناسبی برای حل آن برگزینند.

باید توجه کرد که فشار روانی در هر مورد شخص را وادار به واکنش می‌کند و شخص برای رهایی از فشار و کم‌کردن ناراحتی رفتاری از خود نشان می‌دهد. بنابراین برای کاستن از ناراحتیها و فشارهای سازمانی باید مدیران کوشش کنند تا عواملی را که منجر به این نوع فشارها می‌شود در سازمان خود به حداقل برسانند.

خلاصه و نتیجه‌گیری

تشویق و تنبیه دو عامل انگیزش رفتار افراد در سازمانها می‌باشند. تشویق که به صورت پاداش نقدی و غیرنقدی، نامه کتبی،

بورس تحصیلی، ترفیع و از راههای دیگر به کارمند داده می‌شود، موجب تقویت رفتار شایسته فرد در سازمان می‌گردد. مشوقها به‌طور کلی احتمال رفتارهای متناسب با نیاز سازمان را افزایش می‌دهند. پاداش هنگامی مؤثر است که در ارتباط با رفتار یا فعالیت فرد پرداخت شود تا در ارتباط با عوامل شخصی چون سن و سابقه خدمت و سرانجام پاداش و عوامل تشویقی پاسخی است به این سؤال که «چگونه می‌توان کارمندان را وادار به فعالیت کرد؟»

از سوی دیگر تنبیه و اجرای مقررات انضباطی به‌طور گسترده در سازمانها رفتار افراد را محدود می‌کند. این محدودیت در دستگاههای دولتی به سبب پیچیدگی مقررات، بیشتر است اما در عمل دیده می‌شود که اعمال ضوابط تنبیهی چندان سودبخش نمی‌باشد. تنبیه می‌تواند سبب پنهان شدن رفتار یا سرکوب آن در حضور تنبیه‌کننده باشد؛ اما موجب از بین بردن آن نمی‌شود. راه درست از بین بردن رفتار ناخوش‌آیند افراد، قطع کردن مزایائی است که از کار ناشایست عاید آنان می‌شود.

بنابراین تنبیه در واقعیت امر مخالف تشویق نیست و نمی‌تواند در برابر آن قرار گیرد. تنبیه رفتار و ویژه‌ای را که مورد نظر است در شخص سرکوب می‌کند، بدون آنکه آن را از فهرست عوامل بالقوه ذهنی شخص پاک کند.

فشارهای روانی نیز مانند تنبیه موجب ناراحتی می‌شوند و هنگامی روی می‌دهند که رفتار هدف‌گرای شخص با مانعی روبرو شده باشد. (حالت ناامیدی) یا هنگامی که بی‌اطمینانی نسبت به آینده پدید آید (اضطراب) و یا زمانی که شخص ناچار باشد، بین چند رفتار، چند هدف و یا چند نوع اطلاعات یکی را برگزیند (کشمکش درونی) این نوع فشارهای درونی خود مایه رفتارهایی هستند که به کاهش فشار می‌انجامد. آگاهی مدیران از موارد فشار روانی به آنان

برابر، تنبیه با سرکوب کردن رفتار ناپسند از تکرار آن در محیط کار یا در حضور تنبیه‌کننده جلوگیری می‌کند اما موجب از بین رفتن رفتار نمی‌شود. اثرات تنبیه بیشتر موقتی و ناپایدار است. برای از بین بردن رفتارهای ناشایست باید به از بین بردن مزایای این نوع رفتار پرداخت. استفاده از تشویق و تنبیه به موقع از مهارت‌های مدیریت است.

کمک خواهد کرد تا مسائل و مشکلات مربوط به رفتارهای شغلی و هنگام کار را بررسی و حل کنند.

با آنچه بیان شد استفاده از تشویق و تنبیه هر یک به جای خود در تغییر و بهبود کار فرد در سازمان مؤثر است. تشویق اثر تقویت‌کننده، پایدار و خوش‌آیند دارد که موجب افزایش و تکرار رفتار شایسته فرد می‌شود و در

منابع و مأخذ:

- 1- Edgar N. Schein Organizational Psychology 3 re ed. 1983
- 2- Susan Davidson Schaefer The Motivation Process. Prentice Hall 1977
- 3- Nord Walter R Organizational Behavior & Human Performance 1969
- 4- Davis & Newstrom Human Behavior at work: Organizational Behavior, McGraw-Hill 1985