

## روشهای ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان

مهمترین سرمایه ارزشمند هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان می باشد لذا یک مدیریت خوب باید در جهت حفظ، نگهداری و ارتقا این سرمایه ارزشمند بکوشد. از جمله مواردی که مدیران در راستای برآورده شدن هدف مذکور باید بدانند، مدیریت انگیزش است.

### تعریف انگیزش

تعاریف مختلفی برای انگیزش وجود دارد. انگیزش در لغت به معنای انگیختن، تحریک و ترغیب کردن و انگیزه به معنای آنچه که کسی را به کاری برانگیزد، می باشد پس انگیزش را می توان نیرویی پیش برنده به شمار آورد.

برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود.

چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزشهای شخصی کارکنان است؛ بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد.

در یک بررسی کلی می توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد .

عوامل انگیزش به دودسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم می شوند . برای اینکه مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزش کنند ابتدا باید عوامل نارضایتی کارکنان خود را خوب تشخیص دهند سپس به فراخور حالات کارکنان عوامل انگیزشی مناسبی را انتخاب نمایند.

### عوامل درونی ایجاد انگیزش شغلی

۱- **ماهیت کار:** شغل مناسب بر اساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تعیین می گردد و لازم است تفکیک شغلی بر پایه توانایی های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد. در یک سازمان موفق، اولین و مهمترین رکن موفقیت راه، انتخاب صحیح و به جای کارکنان می دانند و امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی قابل است. در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت بخش باشد. حین بکارگیری مشاغل و مهارتهای گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند. چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می کند و هنگام سازماندهی مجدد به عنوان عامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمانی یاری می رساند.

افراد از مشاغل پرتحرک، بیش از کارهای عادی و معمولی لذت می برند و رضایت خاطر حاصل می کنند و هنگامی بهتر کار می کنند که ماهیت کار برایش جالب باشد. مشاغل تخصصی پس از مدتی باعث کنسالت و دلزدگی می شود و انگیزه به کار را در آنان ضعیف می کند که می توان با متنوع ساختن شغل ایجاد انگیزه نمود.

۲- **شناخت و قدردانی از افراد:** عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرکهای مادی است، یکی از چالشهای مهم شرکتهای تحول روزهایی پاداش است که مردم را بر می انگیزد. تمایل به پرداختهای تشویقی بر اساس عملکرد ناشی از چالشهای فزاینده در رقابت سنگین امروزی است. تحقیقات نشان می دهد که پرداختهای تشویقی فردی در حدود ۳۰ درصد و پرداختهای تشویقی گروهی در حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد بر عملکرد افراد و در نتیجه عملکرد کل سازمان اثر می گذارد. یعنی مدیر آنچه را پاداش

می دهد در حقیقت تقویت می کند. هرچه فردی کمتر پول به دست آورد ، اهمیت مقدار حقوقش بیشتر می شود . هرچه افراد پول بیشتر به دست آوردن و بیشتر برای کاری که انجام می دهند دلسوزی کنند، اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می شود و پول جایش را به قوه تشخیص برای نیل به هدف و آزادی عمل می دهد. به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می شود ، مشوقهای مادی به تنهایی نمی توانند افراد درستکاری را جذب کنند. این کارکنان نیاز دارند که در درون خود احساس کنند که فردی با ارزش هستند. بنابراین، برگزاری برنامه های روز کارمند، جشنهایی در مناسبتهای مختلف جهت قدردانی از بهترین ها مؤثر خواهد بود .

**۳- مسئولیت شغلی:** برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهمتر از پول است و عواملی که بر رفاه تأثیر می گذارند، عبارتند از : ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج نهاده شدن و احساس وجود عدالت، به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می کند . مشوق های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند، مؤثرتر از انگیزاننده های منفی به شکل تهدیدها یا مجازات ها هستند. با توجه به اهمیت وظیفه کارکنان، آنها مسئولیت بیشتری احساس می کنند که انگیزش درونی زیادتری را موجب می گردد و در رشد روانی ایشان کمک کننده است و باید به آنان اجازه داد که بدون نظارت، مسؤل تلاشهای خود باشند.

**۴- فرآیند آموزش کارکنان:** آخرین محرک انگیزه در کارکنان سازمان که مورد بررسی قرار خواهد گرفت فرآیند آموزش است. هدف از آموزش آن است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارتها و تخصص های به خصوص ، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی نیل به اهداف سازمانی تغییر کند، برای نیل به اهداف ، هر سازمانی باید کادری از نیروی لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می آیند ، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه ای نیز دست یابند تا دانش فنی و مهارتهای لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند. آموزش خواست افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت ، دوره هایی ترتیب داد. در واقع تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور مداوم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می نمایند حد اکثر کارایی و بهره وری را داشته باشند. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی ، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می رود پس از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد تا رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری موثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که اهداف سازمان پشتیبانی نماید.

### عوامل بیرونی ایجاد انگیزش شغلی

**۱- حقوق:** پرداخت حقوق را میتوان یک محرک وانگیزه قوی دانست، اما اگر حقوق بر اساس یک نظام حقوق و دستمزد و طرح طبقه بندی مشاغل، عادلانه استاندارد نشود، خط مشی پرداخت میتواند به یک عامل نارضایتی مداوم تبدیل شود. به هر حال، میتوان دلیل انتخاب عامل حقوق و دستمزد را توسط پژوهشگران ، به عنوان مهمترین عامل انگیزش ، قلمداد نمود. احساس بی عدالتی در رضایت شغلی افراد اثرات مخربی بر روحیه همکاری دارد. چرا که اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارمند را تحت تأثیر خود قرار می دهد. بی توجهی و بی عدالتی و توزیع ناعادلانه دستاوردها روحیه کارمند را تضعیف کرده و انگیزه تلاش، فعالیت و همکاری آن را تنزل می دهد.

**۲- امنیت شغلی:** فراهم بودن امنیت شغلی و وجود قوانین و مقررات برای حمایت اصولی از کارکنان، مهمترین عامل افزایش دهنده ، رضایت شغلی و کارائی آنان است. نا مشخص بودن آینده و فقدان برنامه ریزی های صحیح ، بیش از هر عاملی آنها را متأثر می نماید. در محیط کار، زمانی که فرد از نظر امنیت خشنود باشد، دیگر احساس خطر نخواهد کرد و وجود قوانین و مقررات پایدار و جامع از عوامل مهم در برقراری امنیت شغلی است.

**۳- شرایط محیط کار و ارزیابی عملکرد:** شرایط فیزیکی، تجهیزات و ابزار کار مناسب، مهمترین انگیزه برای ادامه کار بازسازی و رسیدن به هدف های سازمان خواهد بود. بنابراین فراهم نمودن امکانات ضروری در زمینه آموزش و پرورش و رضایت مندی کارکنان لازم میباشد. به این ترتیب ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک شرکت طی دوران کاری ضروری به نظر میرسد. منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان وسایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می آید میتوان در برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعداد های بالقوه کارکنان استفاده نمود.

### عوامل کاهش انگیزش کارکنان

**۱- شرایط کاری:** مطالعات نشان داده که شرایط کاری در اکثر کارخانجات نسبت به گذشته دشوارتر شده است. فشار به پرسنل جهت کار بیشتر و اضافه کاری برای کسب بهره وری بیشتر باعث شده که کارکنان کمتر به مسائل خانوادگی بپردازند و احساس کنند بین کار و روابط خانوادگی می بایست یکی را انتخاب کنند که این مسئله باعث عدم رضایت آنها می شود.

**۲- شیفتهای کاری:** عامل دیگری که باعث کاهش انگیزه کارکنان می شود افزایش شیفت های کاری است که عصبانیت و اضطراب در محیط کار را افزایش می دهد. قبل از جنگ جهانی دوم فقط ۱۵ درصد از کارگران شب کار بودند اما اخیراً تمایل به دستیابی به تولید بالا باعث به هم زدن ساعت کارخانجات ۲۴ ساعته و در سه شیفت کار کنند. شیفتهای کاری باعث به هم زدن ساعت بیولوژیک کارکنان شده که پیامد آن بروز خستگی، کج خلقی، بی خوابی، بی اشتها، عدم تمرکز و ضعف حافظه است.

**۳- فقدان اعتماد:** فقدان اعتماد به نفس که یک مشکل درون گستر انگیزشی است، زمانی رخ می دهد که انتظارات از سطح عملکرد غیرواقعی بوده، حجم کار به طور غیر ممکن زیاد و آموزش به اندازه نیازهای کارکنان توسعه نیافته باشد. وقتی در یک سازمان ناکارآمد، بسیاری از نیازهای انسانی (با توجه به هرم مازلو)، از طریق سازمان رسمی و فرهنگ حاکم بر آن تأمین نشود، گروه های غیر رسمی زیادی در سازمان شکل می گیرد. گروه های غیر رسمی که به آنها سازمان غیر رسمی نیز گفته می شود و چهره دوم سازمان و سایه سازمان است که در عین حال بر سازمان رسمی نیز اثر می گذارد.

**۴- رفتار خشونت آمیز:** کارکنان گاهی وقتها جهت تخلیه عصبانیت خود در محیط کارشان به رفتارهای خشونت آمیز دست می زنند. امروزه این رفتارهای کارکنان پرهزینه تر، زیرکانه و پیچیده تر شده است که از این جمله می توان به خرابکاری ها، کارشکنی، دزدی و ویروس های کامپیوتری اشاره کرد که همه ساله میلیاردها دلار به اقتصادی جهانی ضرر می رساند. همانطور که انجمن مدیریت منابع انسانی اعلام کرده تقریباً ۷۹ درصد افراد به علت بی توجهی و اینکه کسی قدرشان را ندانسته، شغل خود را ترک کرده اند، در حقیقت آنها برای پول بیشتر سازمان را ترک نکرده اند، کلیه آنها سرپرستان خود را ترک کرده اند، اینها نکات بسیار ظریفی است که بر روی رضایت و ترک خدمت تأثیر گذار است.

**۵- تبعیض و بی عدالتی:** تبعیض و بی عدالتی در نظام پرداخت حقوق و دستمزد موجب خواهد شد که کارایی بهره وری نیروی انسانی جامعه کاهش یابد و موجب ترویج فسادهای گوناگون از جمله رشوه، دزدی، کم کاری، بی توجهی به ارباب رجوع و ... گردد، علاوه بر این موجب خواهد شد که کارکنان بخش های مختلف یک کشور همیشه طلب کار باشند و به وظایف خود به صورتی جدی تن در ندهند. به منظور اطمینان از پیشرفت هماهنگ در اهداف شرکت، باید همه سیستمهای برنامه ریزی در سازمان یکپارچه شوند.

## خلاصه مطالب

### مهمترین عوامل ایجاد انگیزش در کارکنان: ۲ عامل

- شناخت نیازهای رفتاری، کاری و ماموریتی کارکنان
- نوع مدیریت و رهبری

نتایج مطالعات نشان می دهد که علاقه به کار مهمترین عامل ایجاد انگیزه در کارکنان بوده و حتی بالاتر از عواملی مانند دستمزد بالا، امنیت شغلی و ... قرار می گیرد.

### عوامل ایجاد انگیزه و افزایش روحیه علاقه به کار در همکاران

- ۱- شناخت از محیط کار، ما باید بدانیم که حضور ما در سازمان چه حسنی دارد تا بتوانیم در سایر همکاران علاقه و انگیزه جهت حضور در سازمان ایجاد کنیم.
- ۲- آشنایی و داشتن تسلط به حوزه تصدی گری و جایگاه خود.
- ۳- داشتن پشتکار و نداشتن هراس از نتیجه کار.
- ۴- نگاه مثبت به مشکلات در جهت بهبود امور و ارائه خدمت مفید.
- ۵- صداقت، مسئولیت پذیری و هدفمند بودن در زندگی خود ایجاد علاقه در کار می کند.
- ۶- مشارکت داشتن در نحوه انجام کار، این نوع افراد به کار و سازمان علاقه مندتر هستند یعنی باید پرسنل در تصمیم گیریها دخالت داده شوند و خود نیز در تصمیم سازی حضور مستمرداشته باشیم.
- ۷- اخذ پیشنهاد از مجموعه سازمانی یا فرد
- ۸- احساس این موضوع که همیشه تحت نظارت قرار داریم و این موضوع خود جزء اصول اعتقادی ما هم قرار دارد.
- ۹- احترام داشتن در سازمان که منجر به احترام گذاشتن به ارباب رجوع و همکاران میشود.
- ۱۰- داشتن روحیه شاداب و باطراوت باعث جلوگیری از بی علاقه شدن میشود و داشتن چنین روحیه های از محاسن ائمه (ع) است.

- ۱۱- بارور کردن قدرت تفکر و خلاقیت و نوآوری یعنی ایجاد پدیده نودر سازمان و بارور کردن آن
- ۱۲- داشتن روابط عمومی یا زودجوش بودن بموقع و سریع با مشتری و همکار
- ۱۳- طرز صحبت و نگاه و دقت در کار که نشاندهنده رفتار فردی و شخصی است.
- ۱۴- استفاده از همه اصولی که موجب لذتبخش شدن کارمیشود.

### بعضی از علل بروز بی انگیزگی در کارکنان

- بی توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان
- عدم شایسته سالاری
- برخورد گزینشی با تخصص افراد: چ
- نبود نظارت
- توجه به بعضی از شغل ها
- ایجاد کشمکش میان کارکنان
- وجود هرم تصمیم گیری
- بی اطلاعی کارکنان از نتایج عملکرد خود

### راهکارهای برخورد با بی انگیزگی در کارکنان

پاداش

آزادی عمل به کارکنان در انجام امور قسمت خود: پ

ارزیابی عملکرد  
خلاقیت و نوآوری  
زیبایی محل کار  
افزایش دانش کارکنان  
مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها  
شایسته سالاری  
اعمال روشهای ابتکاری برای پاداش ها  
ریسک پذیری

### نتیجه گیری

کارمندان تنها منبع مشترک بین ما و رقیبان ما هستند و بالاخره بکارگیری این منابع است که باعث سودآوری خواهد شد. امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرایند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم ترین عامل مشخص شده است.

رهبران بزرگ نه سیستمها، نه فرایندها، نه تکنولوژی و نه وظایف را رهبری می کنند بلکه آنها انسان ها را رهبری می کنند زیرا منابع انسانی مزیت رقابتی بالقوه ای هستند که سازمان ها باید با اقدامات مناسب و درست، آنها را به نیرویی مریی و بالفعل تبدیل کرده و با افزایش ظرفیت ها و توانمندی ها، در جهت اهداف سازمان، رشد و توسعه حرکت کنند. آنها باید از طرح ها و برنامه هایی جهت به کارگیری موثر افراد استفاده نمایند تا از نامریی شدن آنها جلوگیری کنند که نتیجه تشکیل سازمانی از کارکنان بهره ور است که حس می کنند مریی اند، به آنها توجه شده، ارزش داده شده و مورد قدردانی قرار می گیرند که این باعث ارتقای بهره وری، اثربخشی، کارایی و کیفیت خدمات و استفاده بهینه از منابع میگردد.

همچنین مطالعات انجام شده به خوبی بیانگر این واقعیت است که برخلاف تصور عمومی، درآمد و دستمزد بالا به تنهایی عامل مشوق و محرک خوبی برای افزایش کارایی کارکنان نیست.

مهم ترین راهکار در ایجاد انگیزش میان کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم تحمیل شغل نامناسب، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد است.