

راه‌های افزایش انگیزه و تعهد کاری در کارکنان و مدیران



مقدمه

بر کسی پوشیده نیست که انگیزه و تعهد کارمندان، عاملی کلیدی برای موفقیت هر سازمانی است و ارتباطات درون سازمانی صحیح می‌تواند در تحقق این امر بسیار کارساز باشد. شناخت مسایل انگیزشی کارکنان برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان بسیار حایز اهمیت است. همچنین کسب چنین شناختی می‌تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله کاری کارکنان با یکدیگر کمک کند و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود.

انگیزه

انگیزه یعنی آنچه انسان را به کاری وا می‌دارد و او را به جهت خاصی سوق می‌دهد و انگیزش یعنی حالتی که در اثر دخالت یک انگیزه به شخص دست می‌دهد. برخی انگیزش را درونی خوانده و آن را چنین تعریف کرده‌اند: انگیزش، کشش درونی، جنبش یا قصدی است که سبب می‌شود شخص به روش معینی عمل کند یا به سمت هدف مشخصی حرکت کنند. با این تعریف، انگیزش از درون فرد می‌جوشد نه از بیرون. یعنی شما انگیزش ایجاد نمی‌کنید، بلکه انگیزشی را که قبلاً وجود داشته ترسیم می‌کنید و به آن جهت داده، هدایتش می‌کنید یا آن را تقویت می‌کنید.

نادره شهباززاده
مدیر مرکز آموزش بهورزی
دانشکده علوم پزشکی خوی



حمید جعفر علیلو
کارشناس مبارزه با بیماری‌ها
دانشکده علوم پزشکی خوی



اهداف آموزشی

امید است خوانندگان محترم پس از مطالعه:

- مفهوم انگیزه و انگیزش را بیان کنند.
- تعهد کاری را تعریف کنند.
- عوامل مهم در ایجاد انگیزش را شرح دهند.
- راه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان را بیان کنند.
- نتایج مثبت با انگیزه بودن کارکنان را توضیح دهند.

علل و عوامل گوناگونی در ایجاد و کارآمدی انگیزش نقش دارند، ولی در این میان دو عامل از همه مهمترند:

(۱) شناخت نیازهای رفتاری، کاری و ماموریتی کارمندان
مهمترین بحث در انگیزش، شناسایی و تشخیص نیازها است. نیاز، عبارت است از کمبودی که هنگام نداشتن تعادل فیزیولوژیکی احساس می‌شود. ابتدا باید نیازهای زیرمجموعه را خوب شناسایی کرد چون رفتار انسان‌ها نشان می‌دهد که افراد در زندگی خصوصی و شغلی خود به وسیله نیازهای متفاوت، انگیزه پیدا می‌کنند. تشخیص این نیازها و تأمین آنها، به عنوان محرک، به مدیر در بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های کارکنان کمک فراوانی می‌کند. علاقه به کار مهمترین عامل ایجاد انگیزه در کارکنان بوده و حتی بالاتر از عواملی مانند دستمزد بالا، امنیت شغلی و... قرار می‌گیرد. هر عاملی که باعث ایجاد و تقویت این امر یعنی علاقه به کار شود، انگیزه کارکنان را تقویت خواهد کرد. دیگر عوامل مربوط به روانشناسی انسان که می‌توان در این ارتباط از آنها استفاده بهینه کرد، عبارتند از تمایل به صلاحیت داشتن، میل به موفقیت، میل به مورد وثوق بودن، تمایل به مختار بودن و... .

(۲) نوع مدیریت و رهبری

از نقطه نظر مدیریت، هدف ایجاد انگیزش در کارکنان این است که رفتار آنان بیشترین نفع را برای سازمان داشته باشد. هنر مدیریت، ایجاد شرایطی است که برای با انگیزه کردن افراد بیشترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه‌ای برانگیخته می‌شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهام‌ها و تصویری که از خود در



ذهن دارند، واکنش نشان می‌دهند. هیچ فرضیه یا روش واحدی برای برانگیختن افراد وجود ندارد. این واقعیت که انگیزه بسیار مورد توجه قرار گرفته است، ناشی از نقش کلیدی این عنصر در موفقیت یک سازمان است.

اهمیت انگیزش سازمانی

- * توانمندسازی سازمان‌ها
- * ماندگاری و رضایتمندی کارکنان
- * خلاقیت
- * جلب رضایت مشتریان

راههای ایجاد انگیزه در کارکنان

- * توجه به نیازهای چهارگانه کارکنان (فیزیولوژیک، امنیت، احترام، خودشکوفایی)
- * تفویض اختیار
- * توازن بین درآمد و هزینه‌های زندگی
- * مشارکت در سود

علاقه به کار مهمترین عامل ایجاد انگیزه در کارکنان بوده و حتی بالاتر از عواملی مانند دستمزد بالا، امنیت شغلی و... قرار می‌گیرد.



انگیزه در کار

- * مشارکت کارکنان
- * ایجاد فرصت برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و کنار آمدن با خود و دیگران
- * بهداشت محیط کار (بهداشت روانی و عمومی)
- * مدیریت مبتنی بر هدف سازمانی
- * تعیین اهداف مشارکتی نه تحمیلی برای سازمان
- * برقراری عدالت سازمانی و پیشگیری از مقایسه
- * پرداخت حقوق و مزایای مادی بر اساس مهارت، شیوه انجام کار و حرفه ای بودن
- * توجه به تفاوت‌های شخصیتی کارکنان
- * توجه به تفاوت‌های افراد از نظر انگیزشی
- * توجه به تفاوت‌های فردی در زمان‌های مختلف
- * آموزش‌های مداوم
- * بهره‌مندی از مزایایی مثل بیمه‌های درمانی، عمر، ورزشی و...
- * حمایت مادی و معنوی از ایده پردازی کارکنان
- * ایجاد محیط کار رقابتی
- * ایجاد فرصت برای ارتقای علمی و حرفه ای کارکنان
- * همراه با امنیت شغلی
- * شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان
- * تعدیل و ارزشیابی رفتار سازمانی کارکنان
- * پرداخت بر اساس مهارت و شایستگی
- * ایجاد حس علاقه به کار
- * انتخاب اهداف مشتری محور جهت ایجاد رقابت در کیفیت خدمات
- * انعطاف پذیری در مورد اشتباهات
- * ایجاد ارتباطات آزاد در محل کار بین مدیر و کارکنان
- * پرهیز از ایجاد کشمکش میان کارکنان
- * تکرار ایجاد انگیزه در طول سال

راهبردهای افزایش انگیزه در کارکنان برای مدیران

- * افراد را در بلند مدت ارزیابی کنید.
- * پاداش‌های بلند مدت بدهید.
- * یک یا دو عامل که در موفقیت گروه در بلند مدت تأثیر دارد را معرفی کنید و افراد را بر اساس میزان مشارکت در دستیابی به این دو عامل پاداش دهید
- * فرآیند آینده‌نگری و بلندمدت‌نگری را در بین کارکنان ترویج کنید.
- * به افراد بیاموزید اشتباهات، قسمتی از هزینه پیشرفت به حساب می‌آید.
- * اطمینان حاصل کنید که افراد مناسب را در کار

نتایج مثبت با انگیزه بودن کارکنان

- * بهبود رفتارها و منش‌هایی که منجر به ایجاد محیط کاری موردپسند و عاری از دغدغه برای مشتری می‌شود.
- * افزایش علاقه و توجه به کار که افزایش کارآیی و بهره‌وری موسسه را در پی خواهد داشت.
- * ابراز توجه بیشتر به مشتری.
- * یادگیری هرچه بهتر مهارت‌های شغلی که سبب ارتقای سطح کیفی خدمات کارکنان می‌شود.
- * بسترسازی محیطی برای همیاری گروهی که در برخی شرایط کاری حاد و بحرانی می‌تواند مشکلات موسسه را بخوبی برطرف کند.
- * بهبود الگوهای اخلاقی کارکنان و جلوگیری از ایجاد سنگ اندازی‌هایی که موسسه را دچار مشکل کند.
- * افزایش خلاقیت کارکنان و در نتیجه استفاده از ابتکارهای آنها در تسریع و بهبود روند کارها.
- * افزایش بهره‌وری مؤسسه.



- مناسب قرار داده‌اید.
- * پاداش‌ها را بر حسب نتایج حاصله (نه صرفاً فعالیت و مشغول به نظر رسیدن) توزیع کنید.
- * شرح وظایف و چارچوب شغلی هر فرد را مشخص کنید.
- * به کارکنانی که بازده کارشان کم است توجه خاص داشته باشید.
- * استفاده از اوقات فراغت را تشویق کنید.
- * اگر افراد کارشان را تمام کرده‌اند اجازه بدهید به خانه بروند.
- * آنچه را که لازم به نظر نمی‌رسد حذف کنید.
- * جلسه‌های غیر ضروری را حذف کنید.
- * به ساده‌کنندگان کار پاداش بدهید.
- * به خوبی‌ها و نقاط قوت افراد توجه کنید و به آن پاداش بدهید.
- * تحت تأثیر نق زدن و اعتراض افراد قرار نگیرید.
- * در جستجوی قهرمانان آرام باشید و وقت صرف کنید تا به آنهایی پاداش بدهید که بندرت غیبت می‌کنند.
- * کسانی که در غیاب مدیر هم خوب کار می‌کنند.
- * کسانی که متوجه کار خود هستند و درصد خودنمایی بر نمی‌آیند را بشناسید.
- * مراقب کسانی که جارو و جنجال راه می‌اندازند باشید و به آنان امتیازی ندهید.
- * برای رشد و پیشرفت کارکنان سرمایه‌گذاری کنید.
- * نظام پرداخت حقوق و مزایا باید عادلانه باشد.

نتیجه‌گیری



نیروی انسانی به عنوان یک عامل محوری موثر بر کیفیت خدمات و در نتیجه تامین کننده رضایت خاطر مشتریان، نقش کلیدی در ادامه حیات یک سازمان دارد. رویکرد افزایش تعهد کاری در کارکنان برای برخی موسسات اهمیت بسیاری دارد. هدف نهایی هر ایجاد تعهدی، باید تبدیل آن به فرهنگ و عادت باشد. افزایش انگیزه‌ها چه انگیزه‌های درونی و چه انگیزه‌های اجتماعی رابطه مستقیمی با افزایش بهره‌وری کارکنان دارند. ایجاد انگیزش در کارکنان یکی از مهمترین وظایف مدیران است و نکته آخر اینکه تخصص و تفکر خلاق کارکنان به ارتقا و پیشرفت سازمان و جامعه کمک می‌کند.

منابع

۱. آراین، مهدی. «روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان». ماهنامه داخلی بانک اقتصاد نوین. شماره ۷۴. (اردیبهشت ۱۳۹۴)
۲. امیر کبیری، علیرضا؛ امیر احمدی، اعظم. «عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی». نشریه مدیریت کسب و کار
۳. حسینی، سیدمهدی؛ مهدی زاده اشرفی، علی. «شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی». نشریه پژوهشگر