



اهداف آموزشی

امید است خوانندگان محترم پس از مطالعه:

- ◀ انگیزه را تعریف کنند.
- ◀ علل کاهش انگیزه در کارکنان را بدانند.
- ◀ راهکارهای افزایش انگیزش کارکنان را یاد بگیرند.

راه‌های افزایش تعهدکاری در کارکنان و مدیران

انگیزه داشتن یا نداشتن؛ مسأله این است

مقدمه

در دنیای پیشرفته امروز در هر سازمانی نیروی انسانی عمده‌ترین سرمایه و یکی از عوامل تأثیرگذار در تحقق اهداف سازمان محسوب می‌شود. برای رسیدن به این اهداف باید عوامل انگیزاننده را در انسان شناخت و به دنبال تأمین نیازهای ضروری او بود. برای موفقیت و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به دانش، ایده‌ها و قدرت خلاقانه کارکنان نیاز مبرم دارند.

به‌علت تفاوت‌های فردی، انگیزه‌های افراد با یکدیگر متفاوت است و مدیران و مسؤولان باید بدانند که نیروی انسانی با انگیزه، در بقا و پویایی، تحقق سیاست‌ها و راهبردهای سازمان تأثیرگذار است و امروز بزرگترین چالش مدیران، رویارویی با نیروهای کم‌انگیزه و مسؤولیت‌ناپذیر است.

تعریف انگیزه: انگیزه عبارت است از میل و اراده یک فرد به انجام یک کار. در گذشته تصور می‌شد که انگیزه باید از خارج از وجود افراد به آن‌ها تزریق شود اما امروز اعتقاد بر این است که هر فرد توسط نیروهای مختلف درونی و بیرونی انگیزه پیدا می‌کند. انگیزه‌ها چارهای رفتاری هستند و موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازند.

علل کاهش انگیزه در کارکنان

◀ بی‌توجهی مافوق به مسایل و اتفاقات سازمان: بی‌توجهی از طرف مافوق دلایل مختلفی دارد از قبیل بی تفاوت بودن خود



ترتیب نویسندگان از راست به چپ

◀ مرضیه اخباری

کارشناس مسؤول سلامت روانی اجتماعی و اعتیاد
دانشگاه علوم پزشکی کاشان

◀ طاهره عزیزخانی

مدیر مرکز آموزش بهورزی
دانشگاه علوم پزشکی فسا

◀ زهره صادقی

کارشناس آمار معاونت بهداشتی
دانشگاه علوم پزشکی فسا

ما فوق به مسایل سازمان، بی تجربه بودن مافوق، نداشتن دانش کافی، نبود معیارهای ارزشیابی و...

◀ **نبود نظارت:** نظارت موجب می شود کارکنان احساس کنند، مورد توجه هستند و کارشان ارزشمند است.

◀ **ناتوانی در شناخت نیازهای کارکنان:** کارکنان نیازهای متفاوتی دارند. بعضی با دریافت پول بیشتر، بعضی با پذیرفته شدن، بعضی با تشویق و... احساس رضایت می کنند. در سازمان هایی که به صورت سنتی اداره می شوند، مدیران، تنها به دنبال تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی هستند.

◀ **توجه به بعضی از شغل ها:** توجه به بعضی شغل ها و بی توجهی به بعضی دیگر، علاوه بر بروز بی تفاوتی، موجب بی ثباتی و ماندگاری افراد در شغل فعلی می شود. زیرا که فرد احساس می کند اگر در قسمت دیگری مشغول به کار شود، مدیریت به او توجه بیشتر می کند و از اهمیت بیشتر نیز برخوردار خواهد بود.

◀ **وجود تبعیض:** تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هز رفتن استعدادها و ضعیف شدن توانایی های کارکنان می شود که نتیجه نهایی آن چاپلوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز کاهش انگیزه و بی تفاوتی به بار نخواهد آورد.

◀ **وجود هرم تصمیم گیری:** در سازمان های سنتی تصمیم، تنها از بالا به پایین گرفته می شود، کارکنان هیچ تأثیری در تصمیم گیری ندارند و هر تصمیمی فقط با نظر و تأیید مدیر قابل اجرا است.

◀ **بی اطلاعی کارکنان از نتایج عملکرد خود:** با ارایه آموزش قبل از انجام کار و اطلاع از نتیجه عملکرد، می توان انتظار داشت کارکنان در آینده نتیجه بهتری از کارشان بگیرند و دچار بی تفاوتی نشوند.

راهکارهای ایجاد انگیزه در کارکنان

◀ **به کارکنان پیامزید با یکدیگر تعامل داشته باشند:** بسیاری افراد هستند که بسیار زبده به نظر می رسند اما عملکرد آن ها به علت ناسازگاری با همکاران شان چندان تعریفی ندارد. کارمندی را که نمی توانند با دیگران کنار بیاورند، پیدا کنید و تا حد ممکن با آن ها عادلانه رفتار کنید.

◀ **به آن ها یاد بدهید از کلمات متشکر و متأسفم استفاده کنند:** اگر خودتان الگو، پایدار و صبور و خوش اخلاق باشید، بالاخره به نتیجه می رسید.

◀ **نه گفتن را به آن ها بیاموزید:** نه گفتن یک هنر است و باید آن را تمرین کرد. به کارکنان بیاموزید نه گفتن بهتر از این است که بعدها دچار عوارض جسمی یا روانی شوند. سعی کنید به انتقادها بلافاصله جواب ندهید، بلکه آن ها را بشنوید و هضم کنید.

◀ **کارکنان را تشویق کنید به نیازهای مراجعان توجه نشان دهند:** مدیران یک سازمان باید بدانند برای رسیدن به هدف ارتقای خدمات، باید با کارمندان خود همان طور برخورد کنند که می خواهند آن ها با مشتری برخورد داشته باشند. مدیران باید در خدمت کارمند خود باشند نه اینکه با آن ها از موضع ریاست برخورد کنند.

◀ **پیشنهادات را بشنوید:** در گرفتن پیشنهاد آزاداندیش، سریع و عادل باشید.

◀ **نوآوری و فکر کردن را تشویق کنید:** کارمندان خلاق باعث پویایی سازمان خواهند شد. کارمندان «بله، بله گو» را تشویق نکنید زیرا بالاخره آن ها به شما لطمه می زنند.

◀ **مشکلات کارمندان تان را حل کنید:** شما به عنوان یک مدیر باید فکر کنید که شغل شما حل کردن مشکلات همکاران و کارمندان تان یا حداقل راهنمایی آن ها برای حل مشکلات است. مشکلات از نبود ایده سرچشمه می گیرند.

◀ **تحقیر نکنید:** این اصل را فراموش نکنید! «در جمع تعریف و به طور خصوصی انتقاد کنید». یادتان باشد کارمندی که بیشتر کار می کنند، ممکن است بیشتر اشتباه کنند و اگر تحقیرشان کنید، بازیابی عزت نفس برای آن ها بسیار مشکل خواهد بود.

◀ **کارمندان بد را درمان کنید:** شما به عنوان یک مدیر باید با این کارمندان صحبت کنید و علت را دریابید. کارمندان بسیار شکننده هستند و بنابراین با هر یک از آن ها باید با احتیاط و مهربانی رفتار شود.

◀ **اختیارات لازم در حیطه کاری را واگذار کنید:** واگذاری اختیارات به کارکنان باعث تقویت حس صلاحیت داشتن و اعتماد به نفس در آن ها می شود و انگیزه کاری شان را بالا می برد.

◀ **در نحوه تنظیم برنامه های کاری انعطاف پذیر باشید:** کنار آمدن با شرایط خاص مانند گرفتاری های شخصی کارکنان نقش مهمی در ایجاد اعتماد متقابل و افزایش وفاداری و تعهد حرفه ای در کارکنان ایفا می کند.

◀ **به آموزش کارکنان توجه کنید:** یادگیری مهارت های کاری می تواند هم در ارتقای سطح عملکرد کارکنان و هم در بالا رفتن سطح اعتماد به نفس مؤثر باشد.

◀ **از روش های ابتکاری برای پاداش استفاده کنید:** پاداش ها می تواند پس از موفقیت های کاری یا گذراندن موفقیت آمیز اهداف سازمان، اعطا شود تا تأثیر مثبت انجام دادن درست کار برای آن ها مشخص شود.

◀ **در محل کار ارتباط آزاد ایجاد کنید:** به این ترتیب کارکنان احساس بهتری از موقعیت کاری خود داشته و مدیر می تواند به طور مستقیم از نقطه نظرات کارکنان خود در بهبود انجام کارها بهره گیرد.

نتیجه گیری

مطالعات مختلف نشان داده شده است که علاقه به کار مهم ترین عامل ایجاد انگیزه در کارکنان است و به عنوان یک قاعده کلی باید توجه داشت که هر گونه رفتار و سیاستی که مغایر با اصول و معیارهای اخلاقی و انسانی باشد (اگر چه در ظاهر به نفع کارفرما باشد) هرگز نتیجه مناسبی نداشته و در نهایت به ضرر مؤسسه و سازمان تمام می شود.

منابع

۱. رفتار سازمانی، استیفن پی. رابینز، ترجمه دکتر علی پارسیان، دکتر سید محمد اعرابی
۲. راه های ساده برای مدیریت کارمندان، برومودا باترا، ویجی باترا، ترجمه طویی یکتایی
۳. مدیریت انگیزش، رابرت هلر، ترجمه دکتر خدایار ابیلی، سعید علی میرزایی