

# بهره‌وری و کارایی کارکنان



تهیه کننده:

سید کیهان موسوی

(مرکز بابل)

مرداد ماه ۱۳۹۴

## فهرست مطالب

مقدمه

بخش اول :

- ۳..... کیفیت زندگی کاری.....
- ۴..... کارانی.....
- ۴..... اثربخشی.....
- ۴..... بهره‌وری.....
- ۵..... به کارگیری بهره‌وری در سازمان.....
- ۵..... موانع بهره‌وری در نظام اداری.....
- ۵..... ۱- ضعف مدیریت:.....
- ۵..... ۲- نیروی انسانی غیرمتخصص:.....
- ۵..... ۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان.....
- ۵..... ۴- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان:.....
- ۵..... ۵- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی:.....
- ۵..... ۶- کم‌کاری:.....
- ۶..... ۷- «رانت»های مختلف.....
- ۶..... ۸- مشغله زیاد کاری مدیران:.....
- ۶..... ۹- روش‌های انجام کار:.....
- ۶..... عوامل موثر در بهره‌وری.....
- ۶..... الف: عوامل بیرون سازمانی:.....
- ۶..... ۱- عوامل فرهنگی:.....
- ۶..... ۲- عوامل اقتصادی:.....
- ۶..... ۳- عوامل اجتماعی:.....
- ۶..... ب- عوامل درون سازمانی:.....
- ۶..... ۱- نیروی انسانی:.....
- ۶..... ۲- فضای سازمان:.....
- ۷..... ۳- حقوق و دستمزد:.....

- ۴- آموزش کارکنان: ..... ۷
- ۵- تکنولوژی: ..... ۷
- ۶- تشویق و پاداش: ..... ۷
- ۷- فرهنگ سازمان: ..... ۷
- ۸- کیفیت زندگی کاری: ..... ۷
- ۹- سبک و روش مدیریت: ..... ۷

بهره‌وری و مدیریت ..... ۸

بخش دوم:

- انگیزش ..... ۹
- عوامل موثر بر ایجاد انگیزه ..... ۹
- تئوری انگیزشی هرتزبرگ ..... ۱۳
- کاوش جهانی برای یافتن انگیزه ..... ۱۳

بخش سوم:

مشارکت و خلاقیت در کارکنان ..... ۱۴

نقش مدیریت در ایجاد نوآوری کارکنان ..... ۱۵

- توانایی ارتقای دائم ..... ۱۶
- مطرح سازید و ارتباط ایجاد کنید ..... ۱۶
- آنچه باید مدیران بدانند ..... ۱۶
- استرس و کارایی کارکنان ..... ۱۹

- استرس: ..... ۱۹
- علل استرس ..... ۲۰
- الف) شاخصه های عوامل فیزیکی: ..... ۲۰
- ب) صدای هنجار ..... ۲۰
- ج) شاخصه های عوامل کاری ..... ۲۰
- د) نبود حمایت گروهی: ..... ۲۱
- ه) عوامل فردی: ..... ۲۱
- توصیه هایی برای کاهش استرس ..... ۲۱
- ۱- یاد بگیرید که برنامه ریزی کنید ..... ۲۱
- ۲- محدودیت ها و ضعف های خود را بشناسید و آنها را قبول کنید ..... ۲۱
- ۳- یاد بگیرید که در زندگی بازی، تفریح و سرگرمی داشته باشید ..... ۲۱
- ۴- شخص مثبتی باشید ..... ۲۱
- ۵- یاد بگیرید که گذشت داشته باشید و دیگران و عقاید آنها را تحمل کنید ..... ۲۱
- ۶- از رقابت ها و چشم و هم چشمی های بیجا و غیر ضروری پرهیز کنید ..... ۲۱
- ۷- یاد بگیرید که روش شما برای استراحت و آرامش، منظم و عاری از داوری های آرام بخش و مسکن باشد ..... ۲۱
- ۸- تفکر خود را عوض کنید ..... ۲۲

بخش چهارم

مدل هرسی گلد اسمیت ..... ۲۲

نتیجه گیری: ..... ۲۲

## مقدمه

اصلی ترین هدف سازمانها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است. این عوامل شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمانهاست. عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزشهای او است. به همین منظور شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان یکی از اهداف بهسازی نیروی انسانی است که برای سنجش دانش، توانایی، انگیزش، رفتار شغلی و عملکردی کارکنان پایه ریزی می شود.

عملکرد عبارت است از کارایی و اثر بخشی در وظایف و بعضی داده های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثر بخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ (رابینز، ۱۳۷۷). عوامل مؤثر بر عملکرد در سطح سازمانی عبارت اند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاستها، رویه های سازمانی و فرهنگ سازمانی (رابینز، ۱۳۷۷).

به عبارت ساده تر، زیرمجموعه باید تا حدی میل و مهارتهای لازم برای انجام کامل تکلیف را داشته باشد. به عبارتی، زمانی مؤثر خواهد بود که از آنچه که باید انجام دهند از نحوه انجام آن درک صحیح داشته باشند. عامل دیگر مدیریت عملکرد اعتبار است، این روزها در این اوضاع و احوال مدیران باید بتوانند تصمیماتی را که بر شغل و کار تأثیر می گذارد با دلیل و مدرک و توجیه لازم همراه کنند. در کشورهای پیشرفته مانند آمریکا معتبر بودن کارکنان از نظر قانونی ضرورت دارد.

در تحلیل عملکرد، مدیران باید به طور مستمر در مورد اعتبار فعالیتهای کارکنان نظیر تحلیل شغل، تقاضای استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ترفیع و اخراج، بررسی لازم را به عمل آورند. یک مشکل کلی که در روند مدیریت به چشم می خورد این است که بسیاری از مدیران قابلیت این را دارند که زیردستان خود را در جریان نوع مشکلات موجود بگذارند، ولی همین مدیران آن اثر بخشی لازم را در تعیین علت وجود این اشکالات ندارند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسائل قوی هستند، اما در تحلیل و عملکرد مشکلات، ضعیف هستند. برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل عملکرد، مدیران باید به تعیین علت ایجاد مسائل بپردازند.

هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخشی را از میان بقیه برگزیده اند: انگیزه، توانایی، درک، حمایت سازمانی، ارزیابی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار. قدم بعدی آن است که مدیران این عوامل را به گونه ای بتوانند آنها را به خاطر بسپارند و مورد استفاده و ترکیب قرار دهند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱). برای آنکه زیرمجموعه درکی کامل از مشکل داشته باشند، باید مقاصد و اهداف عمده، شیوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت ها (چه هدفهایی، در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و واضح باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵).

رضایت تابعی است از سازگاری انتظارات سازمانی با نیازها و سرشتهای فردی. در حالی که این دو گزینه تعادل و توافق داشته باشند، رفتار به طور همزمان برآورنده انتظارات سازمان و نیازهای فرد است. بدیهی است که اگر انتظارات سازمانی با نیازهای شخص سازگار نباشد، میزان رضایت از حد متعارف کمتر خواهد شد. یعنی شخص ممکن است رفتارش اثربخش یا کارآمد باشد بدون اینکه رضایتی حاصل نماید (علاقه بند، ۱۳۷۸). در بحث رضایت در یکی دو دهه اخیر رضایت مشتری یک رویکرد تازه در مدیریت شده، چرا که غالباً معطوف افزایش کیفیت محصول و سرعت عمل است و امروزه تمام سعی و تلاش آنها به منظور برآورده ساختن انتظارات رو به تغییر مشتری صرف می گردد. به طوری که جلب رضایت مشتری هدف اصلی مدیران شده است (تورنس، ۱۳۷۴).

## کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری کارکنان و ارتباط آن با سلامتی و نحوه عملکرد آن، مبنای بسیاری از سیاستهای مدیریت منابع انسانی سازمانهای مدرن به شمار می رود. پس از سالها سازماندهی مجدد سازمانها و مهندسی کار، مدیران به این نتیجه رسیده اند که طراحی بر پایه اصول مبتنی بر بهره وری به طور فزاینده در دستیابی سازمان به مزایای رقابتی در سطح جهانی، نقش اساسی دارد.

## کارایی

«میزان ستاده کارکنان در يك زمان مشخص را کارایی گویند.» ستاده بیشتر نشان دهنده کارایی بیشتر است. (به شرط اینکه منابع افزایش نیافته باشند) ماشین‌نویسی که در زمانی مشخص تعداد صفحات مطابق با استاندارد تعیین شده و یا نزدیک آن را تایپ می‌نماید، کارمندی که در زمانی مشخص تعدادی ارباب رجوع مطابق با استاندارد تعیین شده و یا نزدیک به آن را پاسخگویی و ارائه خدمت می‌نماید و ... همه این مثال‌ها نشان دهنده حرکت افراد مذکور در جهت کارایی بیشتر است. یعنی از منابعی که در اختیار آنها است به بهترین شکل ممکن استفاده می‌نمایند. استفاده مناسب از مواد، سرمایه، نیروی انسانی، زمان و ... حرکت به سوی کارایی است برای سنجش کارایی باید شاخص‌ها و یا استانداردهای کمی و قابل لمس تعیین نمود. برخی از این استانداردها و شاخص‌ها می‌توانند بصورت زیر باشند:

ستاده موردانتظار در مورد کارکنان باید براساس استفاده صحیح و مناسب از منابع (کارایی) با رعایت موارد زیر حاصل می‌شود:

- ۱- انجام کارها با حداقل منابع و بکارگیری روش‌ها و ابزارهای مناسب
- ۲- از منابع بکارگرفته، حداکثر نتیجه یا ستاده حاصل شود.

## اثربخشی

تعریف متداولی که بسیاری از اندیشمندان مدیریت در مورد اثربخشی انجام داده‌اند عبارتست: «اثربخشی میزان رسیدن به اهداف سازمانی را گویند.» سازمان می‌تواند اهداف متعددی را فراسوی خود قرار دهد، اهدافی مانند: رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، کیفیت عرضه کالا و خدمات و ... اثربخشی خود را با میزان تحقق اهداف تعیین شده، بسنجد. اثربخشی توجه به بازده یا ستاده صحیح و مناسب است. اثربخشی معنای کیفیت را در خود نهفته دارد. اثربخشی می‌تواند با اجرای موارد زیر تحقق می‌یابد:

- ۱- حذف کارهایی که هیچ‌کس نباید انجام دهد.
  - ۲- تفویض مناسب اختیار به کارکنان جهت انجام امور سازمان.
  - ۳- تناسب اختیار و مسئولیت کارکنان، در واقع به تناسبی که دارای اختیار هستند، مسئولیت خواسته شود.
- سوالی در اینجا مطرح است، تا چه میزان می‌توانیم کارایی را دنبال نمائیم؟ آیا کارمندی که تعداد مشتری بیشتری را خدمت می‌دهد همیشه خوب است؟ از نظر تعریف کارایی پاسخ مثبت است. اما اگر اهداف سازمان داشتن کارکنانی با روحیه سالم و شاداب، کیفیت خدمت به مشتری، کاهش فشارهای روانی و تنش‌های شغلی بر کارکنان باشد و خدمت کارمند به تعداد ارباب رجوع بیشتر از يك حد موجب مخدوش شدن اهداف مذکور شود، آنوقت پاسخ چیست؟ باید به میزانی که به این اهداف آسیبی وارد نشود کارایی را ادامه دهیم. بنابراین نوار کارایی تا جایی باید کشیده شود که به اثربخشی سازمان لطمه‌ای وارد نکند.

## بهره‌وری

مفاهیم متفاوت بهره‌وری:

- ۱- بسیاری از فرهنگ‌های تخصصی، مدیریت بهره‌وری را به صورت «نسبت ستاده‌ها به داده‌ها تعریف نموده‌اند.»
- ۲- استیفن پی. رابینز بهره‌وری را مجموعه‌ای از کارایی و اثربخشی می‌داند. بنابراین برای رسیدن به بهره‌وری باید بطور کارا و موثر عمل کرد. اگر سازمان بتواند به اهدافی که در مورد میزان دستیابی به رضایت ارباب رجوعان است دست یابد، سازمانی اثربخش است. اما اگر سازمان با کاهش تعداد کارکنان خود به همین هدف (رضایت ارباب رجوعان) دست یابد، کارایی بالاتری از قبل خواهد داشت. همان‌طور که در مثال بالا شاهد هستیم بهره‌وری تلفیقی از اثربخش و کارا بودن است.
- ۳- تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران «بهره‌وری، يك فرهنگ، يك نگرش عقلائی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است.»
- ۴- «بهره‌وری، نسبت تولید عرضه کالا و خدمات؛ به يك یا چند داده (ورودی) موثر در تولید آن کالاها و خدمات را گویند.» اگر در مخرج کسر فقط يك داده مثلاً نیروی انسانی قرار گیرد، به آن «بهره‌وری جزئی» گویند. اما اگر در مخرج کسر مجموعه‌ای از داده‌هایی که در تولید کالاها و یا ارائه خدمات بکار گرفته شده‌اند، قرار گیرند به آن «بهره‌وری کل» گویند.

به عبارت دیگر بهره‌وری را می‌توان بصورت این معادله لحاظ کرد: **استمرار در انجام کار + اثربخشی + کارایی = بهره‌وری**

## به کارگیری بهره‌وری در سازمان

توجه به نکات زیر در تفهیم و کاربرد بهره‌وری کمک خواهد نمود:

- ۱- بهره‌وری منحصر به واحدهای تولیدی و صنعتی و... نمی‌باشد. سازمان‌های عمومی (دولتی) که عموماً ارائه دهنده خدمات به مردم می‌باشند نیز باید الگوهای آن را بکار گیرند.
- ۲- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات با نرخ بالاتر حاصل شود.
- ۳- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین آلات و ... نشان دهنده استفاده موثر و کارا از منابع سازمان نمی‌باشد.
- ۴- بهره‌وری باید فراگیر و کل سازمان را مشمول بوده و البته برنامه‌ای مستمر باشد.
- ۵- **برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.**
- ۶- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان باید باشد.
- ۷- نظام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.
- ۸- انداز‌گیری بهره‌وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.

## موانع بهره‌وری در نظام اداری

- ۱- **ضعف مدیریت:** ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های اداری است. عدم آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف جابجایی مکرر آنها و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً کاهش بهره‌وری را بدنبال دارد.
- ۲- **نیروی انسانی غیرمتخصص:** کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. لازم به ذکر است جذب و بکارگماری کارکنان شایسته و باتجربه مفید مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.
- ۳- **عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان:** برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارتند: مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان بوسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان. وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء انگیزه‌های کاری باشد.
- ۴- **عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان:** افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با انگیزه، تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند.
- ۵- **حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی:** اگر در سازمانی افراد بدنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیات و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان بدست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.
- ۶- **کم‌کاری:** برای شرح این موضوع آمارهایی را اعلام مینمایم از سازمان مطالعات. ساعت کار مفید در هفته ۶ تا ۹ ساعت اعلام شده است. «مطالعه‌ای که در سال ۱۳۹۱ در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان اداری بعمل آمد نشان می‌دهد در ساعت کار رسمی در سازمان مزبور ۵۲ ساعت در هفته بوده است یعنی علاوه بر ۴۴ ساعت مقرر کارکنان ۸ ساعت هم اضافه کار داشتند اما کار مفید کارکنان سازمان مزبور فقط ۷/۸ ساعت در هفته بوده است. یعنی حتی کمتر از ۸ ساعت اضافه کاری که دریافت می‌کنند.»
- ۷- **«رانت‌های مختلف»:** رانت عبارت از اضافه ارزشی است که نصیب عرضه‌کننده کالا و خدمات، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی در بازار می‌شود. رانت به هر پرداختی که بالاتر از ارزش واقعی محصولات یا خدمات می‌باشد، اطلاق می‌گردد. بسیاری از افراد و گروه‌ها بدلیل وجود رانت برای آنها صاحب درآمدهایی می‌شوند که در راه کسب آن کمتر تلاش و کوششی را تحمل نموده‌اند. وجود رانت (که البته برای عده خاصی معدودی از افراد جامعه مهیا

است) و پرداخت‌های تبعیض‌آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش در بین افراد جامعه می‌شود. رانت انگیزه‌های خلاقیت و نوآوری، تولید و کارآفرینی را از بین خواهد برد. رانت به شکلهای مختلف کاهش بهره‌وری را ایجاد می‌نماید.

۸- **مشغله زیاد کاری مدیران:** بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور همزمان دارای مسئولیت‌های زیادی می‌باشند. مشغله فراوان باعث می‌شود آنها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به شایستگی و در زمان‌های تعیین شده انجام دهند. این امر باعث مشکلاتی به قرار زیر می‌شود:

الف) باعث عملکرد ضعیف مدیر می‌شود. انسان دارای ظرفیت و توانایی نامحدود و بی‌انتهای نمی‌باشد. مدیرانی که مسئولیت‌های مختلف دارند، بدلیل تداخل وظایف، بیشتر کارهای آنها به طور ناقص انجام می‌شود.

ب) موجب نارضایتی کارکنان و مشتریان می‌شود. عدم حضور دائم مدیران به دلیل مشغله فراوان باعث کندي و توقف در انجام کار کارکنان و نهایتاً نارضایتی مشتریان را خواهد شد.

ج) باعث جلوگیری از مطرح‌شدن استعدادهای توانمند با افکار و روش‌های پویا و جدید خواهد شد.

د) فرهنگ انحصارطلبی در سازمان‌های رواج می‌یابد.

ه) وجود روابط مبتنی بر عدم اعتماد. کنترل‌های مضاعف اداری که کامل‌تثبات‌های مکرر، پاراف‌های متعدد، اخذ رسیدهای فراوان در مکاتبات، سیستم‌های حضور و غیاب سنتی و ... که ناشی از روابط مبتنی بر عدم اعتماد است باعث اتلاف بسیاری از منابع سازمان شده است.

۹- **روش‌های انجام کار:** روش‌های انجام کار سنتی در سازمان و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی، مشکلات بسیار فراوانی در نظام اداری رابه دنبال دارد.

#### **عوامل موثر در بهره‌وری**

عوامل موثر در بهره‌وری را می‌توان به دو دسته: عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد. ذیلاً این دو دسته عوامل بحث خواهد بود.

**الف: عوامل برون سازمانی:** عواملی که خارج از سازمان می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند، عوامل برون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می‌باشند:

۱- **عوامل فرهنگی:** بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است. چنانچه در فرهنگ‌سازی معیارهایی را ایجاد نمائیم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت نمائیم. اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وری معادل استثمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاش‌ها(سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان بسوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.

۲- **عوامل اقتصادی:** نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره‌وری تأثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی بدلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد.

۳- **عوامل اجتماعی:** وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره‌وری سازمان‌ها موثر می‌باشند.

ب- **عوامل درون سازمانی:** عواملی که در محیط کار وجود دارد و بهره‌وری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، عوامل درون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

۱- **نیروی انسانی:** ارتباط بهره‌وری سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مادی در دستان توانمند انسان قالب‌ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان بهترین استفاده را نماید. بنابراین انسان بهره‌ور انسان با کیفیت است و انسان باکیفیت، انسان بادانش و تخصص است.

۲- **فضای سازمان:** استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین‌آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمان می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان تأثیرگذار باشد.

۳- **حقوق و دستمزد:** حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آنها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است. وجود نظام پرداختی که کارکنان منصفانه‌بودن آن را بخوبی لمس و حس نمایند از اهم امور در جهت افزایش بهره‌وری به حساب می‌آید. بطورکلی داده‌های خود را (تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری) را با ستاده‌هایی که از

سازمان دریافت می‌کنند مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد با مقایسه ستاده‌های دیگری و داده‌های خود با داده‌های دیگری، اگر احساس عدالت در آنها انگیزش ایجاد خواهد شد.

**۴- آموزش کارکنان:** امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی مدیریت دولتی شناخته می‌شود، این بدان دلیل است که همه چیز به کیفیت آن گره خورده است. شرکت ای بی ام (IBM) در سال ۱۹۸۵، ۲ میلیارد دلار بابت برنامه‌های آموزش کارکنان خود اختصاص داد، جالب توجه است که سود خالص ای بی ام در آن سال ۶ میلیارد دلار بود. کارکنان ژاپن بطور متوسط سالیانه ۲۸ روز در کلاس‌های ضمن خدمت شرکت می‌کنند. بقول حکیم و دانشمند چینی کنفوسیوس «اگر برای یکسال میوه می‌خواهی گندم بکار اگر برای ده سال میوه می‌خواهی درخت بکار و اگر می‌خواهی برای صدسال زندگیت تامین باشد در فکر ساختن انسان باش» و یا اشاراتی که اندیشمندان ایران زمین در باب اهمیت آموزش و فراگیری دانش نموده‌اند، که نمونه‌ای از آن به قرار زیر است:

چون جهان سراسر آگهی است  
اعتلای جان چوای دل آگهی است  
آنکه بی‌جان است از دانش تهی است  
هر که آگه‌تر بود جانش قوی است  
(جلال الدین مولوی)

**۵- تکنولوژی:** انتخاب و بکارگیری تکنولوژی مناسب بعنوان ابزار و روشی که انجام کار را موجب می‌شوند در افزایش و یا کاهش بهره‌وری موثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین‌آلات، روش‌ها و سایر ابزارهای تولید کننده کالا و یا ارائه دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستاده‌های سازمان می‌تواند موثر باشند.

**۶- تشویق و پاداش:** کارکنان باید برای انجام کارها بنحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد، واقف نیستند. بسیاری پژوهش‌ها نشان می‌دهد عدم دریافت پاداش برای عملکرد شغلی استمرار در انجام کارها به نحو مطلوب را کاهش می‌دهد. مدیران شاید بر این باور باشند که حقوق و دستمزد دریافتی کارکنان پاداشی همیشگی و مناسب برای آنها است. پاداش می‌تواند مادی و غیرمادی باشد. پاداش شامل بسیاری موارد ساده همانند: لبخند زدن، تشکر کلامی، سرنگان دادن به معنای رضایت و... می‌باشد. بر مدیران است تا با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های متنوع و مختلف عملکرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند.

**۷- فرهنگ سازمان:** فرهنگ سازمان نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش بهره‌وری سازمان: می‌تواند ایفا نماید. فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق کننده تنبلی و تن‌پروری و یا پرکاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و... باشد. فرهنگ سازمان می‌تواند مانع بهره‌وری و یا تسهیل کننده آن در مجموعه سازمان باشد.

**۸- کیفیت زندگی کاری:** کیفیت زندگی کاری اشاره به کوشش روانشناسان، جامعه‌شناسان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی در راستای توجه به نیازهای انسانی و قرار دادن آنها در محتوی شغلی است. یعنی علاوه بر تخصصی کردن کارها توجه به نیازهای روانی کارکنان را موردنظر قرار می‌دهد.

از دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ایجاد محیط کاری دور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابط مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان و مشارکت آنها در تصمیمات می‌باشد. بطور کلی سازمانی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود بهره‌وری را درون خود شاهد خواهد بود.

**۹- سبک و روش مدیریت:** سبک و روش مدیریت سازمان با بهره‌وری ارتباطی مستقیم دارد. بطور مثال، روش و الگوی مدیریت مکانیکی در کوتاه مدت بهره‌وری را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد و شاخص‌های بالایی بهره‌وری را در کلیه عوامل (تولید و خدمات) نشان خواهد داد. اما در این روش (مدیریت) رشد بهره‌وری پایدار نخواهد بود و بزودی از سرعت و پایداری آن کاسته خواهد شد. در روش مدیریت ارگانیکی علی‌رغم اینکه در ابتدا شاهد رشد چشمگیری در بهره‌وری خواهیم بود اما در بلندمدت شاهد رشد شاخص‌های بهره‌وری در سازمان خواهیم بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر خواهان رشد بهره‌وری در کوتاه مدت هستیم روش مکانیکی پاسخگو می‌باشد، اما اگر رشدی مستمر و پایدار در بهبود و ارتقاء بهره‌وری را می‌خواهیم باید از روش ارگانیکی در سازمان استفاده نماییم. البته بیان این نکته لازم است که تغییر سبک مدیریت در سازمان امری دلخواه و تصادفی نمی‌باشد بلکه شرایطی در ایجاد آن دخیل است که ما را در انتخاب سبک و سیاق مدیریت هدایت می‌کنند. بطور مثال توانایی نیروی انسانی، تکنولوژی و... می‌توانند در انتخاب سبک مدیریتی تاثیرگذار باشند.

**بهره‌وری و مدیریت**



در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ نگرش جدیدی در مدیریت نوین پا به عرصه وجود نهاد. این نگرش برای پاسخگویی و مقابله با نارسائی‌هایی که نگرش سنتی و کلاسیک مدیریت با آن روبرو بود، ایجاد شد. این نگرش با عناوین مختلفی همچون: «مدیریت گرای»، «مدیریت دولتی نوین»، «اداره امور دولتی براساس بازار»، و یا «دولت کارآفرین» یاد می‌شود. مدل سنتی اداره در دهه‌های اخیر کارایی مناسب خود را از دست داده است. بطوریکه بکارگیری آن موجب افزایش روزافزون هزینه‌ها، نارضایتی ارباب رجوعان، سردرگمی در انجام کارها، افزایش ضایعات کاری، ریخت و پاش‌ها و... شده است. مدیریت گرای یا مدیریت دولتی نوین روشی است که در جستجوی بکارگیری روش‌ها، فنون و ابزارهای مدیریتی در بخش دولتی است. بطوریکه سازمان‌های دولتی نیز مانند بخش غیردولتی با کارایی و بهره‌وری مناسب به ارباب رجوعان ارائه خدمت نمایند. این نگرش تاکید بر: برنامه‌ریزی منابع انسانی، سنجش عملکرد کارکنان بر اساس استانداردها و شاخص‌های تعیین شده، تاکید بر نتایج، کاهش تصدی‌گری دولت، ترویج نظم و انضباط در سازمان و... در بخش دولتی دارد. مدیریت دولتی نوین برای افزایش بهره‌وری در بخش دولتی به دنبال دستیابی به اهداف زیر است:

۱- این مدل دستیابی به نتایج را به جای توجه به فرایند که در الگوهای سنتی مرسوم بود، مورد عنایت قرار می‌دهد. این امر مستلزم ایجاد استانداردهای مشخص عملکردی می‌باشد که بتوان سازمانها را براساس آن مورد قضاوت و ارزیابی قرار داد.

۲- ایجاد انعطاف در قوانین و مقررات و کاهش آنها و بطور کلی ایجاد انعطاف در شرایط کاری برای انجام بهتر کارها در دولت باید مقررات زدایی را بکار بگیریم. اگر مقررات زدایی در بخش خصوصی به این دلیل که انرژی‌های کاری اعضای خود را آزاد می‌کند، دارای معنا می‌باشد در این صورت امکان دارد مقررات زدایی بخش عمومی به نیروبخشیدن آن کمک نماید. کارکنان بخش دولتی باید در انجام امور احساس آزادی عمل بیشتری نمایند. بیشتر افراد، کارکردن در محیطی که در آنجا هر ابتکاری با تردید نگرسته می‌شود و هر تصمیم بحث‌انگیزی محکوم می‌شود را دوست ندارند. در سالهای زیادی مشاهده می‌شود، دولت در گسترش سیستم‌های کنترل مدیریت و افزایش فرایندهای مشروح اداری درگیر شده است.

۳- پاسخگو و مسئول نمودن کارکنان و سازمان‌ها. ابتدا لازم است مفاهیم مسئولیت و پاسخگویی مورد بررسی قرار گیرد. در فرهنگ‌های لغات مسئولیت به صورت موظف بودن، مورد سوال بودن در مورد انجام کاری، تعریف شده است و پاسخگویی این‌گونه تعریف شده است: «فرایندی که ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختیارات و وظایف محوله باید جوابگو باشند». غالباً پاسخگویی یعنی «کارکنان سازمان در هر رتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرند». بنابراین کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می‌باشند. اما مسئولیت: «هر شخصی که دارای زبردست می‌باشد در برابر اقدامات آنها مسئول است». به عبارت دیگر پاسخگویی فردی است، اما مسئولیت جمعی است، در پاسخگویی، کارکنان در برابر اقدامات خود مسئول می‌باشند اما در مسئولیت مدیر برای اقدامات زیردستان مسئول شناخته می‌شود.

۴- مورد توجه قراردادن ارباب رجوعان. اغلب سازمانها با پیروی از الگوی سنتی، خدمات باکیفیت و مطلوب را ارائه نمی‌کنند. برای سنجش رضایت یا عدم رضایت کارکنان می‌توان از طریق صندوق‌های پیشنهادات، ایجاد نظام پیگیری شکایات، اختصاص خطوط تلفن آزاد، مصاحبه با ارباب رجوعان و یا نظرسنجی از ایشان رضایت یا عدم رضایت آنها را دریافت کرد.

۵- تفویض بیشتر اختیارات در واگذاری اختیارات به نکات زیر توجه شود:

الف- به کسانی که نزدیک به امور و فعالیت‌های سازمان هستند، قدرت تصمیم‌گیری را بدهید. سطوح مدیریت را کاهش دهید. زیرا هم موجب افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود و هم در حصول به اهداف اختلال ایجاد می‌نماید.

ب- کارکنان را آموزش دهید تا آنها بتوانند با استفاده از تکنولوژی به روز کارها را به بهترین شکل ممکن و در سرعت کمتری انجام دهند.

پ- مدیریت رده بالایی سازمان باید پشتیبان تصمیمات کارکنان رده پایین سازمان باشد.

۶- توجه به کارایی در سازمان

تحقق کارایی با رعایت موارد زیر تسهیل می‌شود:

الف- حذف برنامه‌های تکراری بدون ثمره و نتیجه

ت- حذف مقررات زائد اداری که موجب بیشتر شدن گردش کارها و سردرگمی مشتری می‌شود.

### ث- تشویق روش‌های بازرگانی جهت تصرف سهم بازار

چ- ایجاد زمینه‌هایی که موجب خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌شود.  
۷- تاکید بیشتر بر نظم و انضباط و جلوگیری از اسراف منابع انضباط کارکنان و دقت در استفاده منابع و جلوگیری از ریخت و پاش‌های اضافی می‌تواند موجب بازده بیشتر با منابع کمتر در بخش دولتی شود.

### بهره‌وری و تئوری انتخاب عمومی

۱- عقلایی و علمی نمودن فرایند و ارائه خدمات سازمان، استفاده از روش‌های علمی، حذف فرایندهای سنتی و استفاده از تکنولوژی مناسب، از مواردی است که می‌توان در این راه از آنها بهره گرفت.

۲- بکارگیری روش‌های مدیریت مشارکتی در سازمان

۳- طراحی مجدد مشاغل. بطوریکه مشاغل همراه با نشاط، انگیزه برای کارکنان فراهم شود.

۴- گسترش روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان، بطوریکه سالانه به کارکنانی که پیشنهادات جدیدی در جهت کاهش ضایعات، اتلاف وقت و افزایش بهره‌دهی سازمان می‌نمایند. پاداش‌هایی اهدا شود و در حضور دیگران از ایشان قدردانی به عمل آید.

۵- عنایت به آموزش کارکنان. تقویم‌های آموزشی برای کارکنان در همه سطوح سازمان تهیه و اجرا شود.

۶- توسعه پژوهش‌های کاربردی برای اصلاح و بهبود روش‌ها بصورت مداوم و مستمر.

۷- توسعه، تشویق، تبلیغ و حمایت وجدان کار، نظم و انضباط کاری در سازمان.

۸- ایجاد آموزش‌های مقتضی در جهت تغییر نگرش‌ها و فرهنگ سازمانی که در تقابل با بهره‌وری است.

۹- توسعه مفهوم «مشتری محور» در سازمان

۱۰- سازمان با ایجاد منشور اخلاقیات می‌تواند کارکنان خود را از نظر اخلاقی ملزم به انجام کارها به نحو مطلوب نماید.

۱۱- قدرت اخذ تصمیم در پایین‌ترین سطحی که همه عناصر اساسی اطلاعات در آنجا قرار دارند، تفویض شود.

۱۲- ایجاد طرح‌های پاداش بر اساس بازده کار فرد یا گروه تنظیم شود.

۱۳- طرح‌های حقوق و دستمزد طوری تهیه شود که کارکنان پیوند آن را با بهره‌وری بخوبی درک نمایند (طرح طبقه بندی مشاغل).

۱۴- توجه به مدیریت زمان: بطوریکه از زمان بخوبی استفاده شود. در این راستا چند توصیه به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد:

الف- نسبت به انجام کارهای روزمره تنظیم برنامه نمائید. تعیین اهداف و اولویت بندی بین آنها فراموش نشود.

ب- میز محل کارتان را از آشفتگی و بهم ریختگی دور کنید.

پ- در برابر خواسته‌های دیگران به سرعت جواب ندهید، ابتدا کمی تأمل نمائید، سپس پاسخ دهید.

ت- مجرای ارتباطی (تلفن، نامه، یادداشت و...) خود با دیگران را به درستی انتخاب کنید.

ث- بسیاری از افراد به این امر عادت کرده‌اند که کارها و امور ساده را به سرعت انجام دهند و کارهای سخت و دشوار را به تعویق اندازند. این کار می‌تواند پیامدهای خطرناکی را به همراه داشته باشد.

### انگیزش

انگیزش (Motivation) حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد. بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط پرجاذبه برای آنان در محیط‌های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده را به خود معطوف می‌دارد. چرا که با تلاش و همفکری کلیه کارکنان سازمان است که می‌توان امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی در جهت توسعه و پیشرفت قدم‌های اساسی برداشت.

### عوامل موثر بر ایجاد انگیزه

در یک بررسی کلی می‌توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین نشاط وجود داشته باشد. در یک سازمان موفق اولین و مهم‌ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان می‌دانند. 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 رضایت‌بخش باشد. شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی برپایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد. به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان، مبنایست اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی تبیین گردد. عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است. یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که مردم را بر می‌انگیزد. هرچه فردی کمتر پول به دست آورد، اهمیت مقدار حقوقش بیشتر می‌شود. هرچه افراد پول بیشتر به دست آورند و بیشتر برای کاری که انجام می‌دهند دلسوزی کنند، اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می‌شود و پول جایش را به قوه تشخیص برای نیل به هدف و آزادی عمل می‌دهد. به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می‌شود. مشوق‌های مادی به تنهایی نمی‌توانند افراد درستکار را جذب کنند. برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی که بر رفاه تاثیر می‌گذارند، عبارتند از: ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج‌نهاد شده و احساس وجود عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می‌کند. سلامتی و نشاط از دیگر عوامل موثر بر ایجاد انگیزه هستند. هنگامی که شخص احساس تندرستی و شادابی کند به آسانی خسته نمی‌شود، کمتر بیمار می‌گردد، فعالیت و کار برای وی شوق‌انگیز و فرحبخش می‌شود و با انگیزه و شور و شوق مثبت به کار روی می‌آورد. طبق بررسی‌های به عمل آمده، هزینه تامین تندرستی و شادابی کارکنان به جهت افزایش توان کاری و در نهایت سود شرکت، از هزینه درمان بیماری‌ها و عدم سود ناشی از سستی و رخوت کارکنان بیشتر نخواهد بود. یکی دیگر از مسائل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارزشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایجی نادرست می‌انجامد. برای کسانی که به‌ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی خودآگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با آن توانایی‌ها سازگار باشند. این رازی است که اشتغال را دلپذیر و خشنودکننده می‌سازد و کارایی فرد را در سازمان افزایش می‌دهد. به عنوان یک کارمند شرکت نیز کامیابی در وظایف شغلی از راه کوشش آگاهانه و با جدیت به دست می‌آید. مهم آن است که در هر مرحله شغلی توانمندی‌ها و شایستگی‌ها به درستی اندازه‌گیری شده و راه‌های پیشرفت آنها بررسی و دنبال شود. در این راه باید قابلیت‌ها از طریق ارزیابی و نتیجه‌گیری افزایش پیدا کند. به این ترتیب ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک شرکت طی دوران کاری ضروری به نظر می‌رسد. منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید می‌توان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادها بالقوه کارکنان استفاده نمود. 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 تخصص‌های 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 نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای 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، دوره‌هایی 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 می‌نمایند حداکثر کارایی و بهره‌وری را داشته باشند.

**البته تهدید و ارباب‌گشا همان نتیجه‌ای را میدهد که عوامل انگیزشی دارد، منتها اجرای آن در شرایط خاص قابل اجراست و اغلب دارای نتیجه‌ای موفقی است و غالباً تسکین است نه درمان (میوری اینسورث)**  
**نقش مدیران در ایجاد انگیزه**

با شتاب روز افزون تحولات در دنیای کنونی که عصر ارتباطات است و به دلیل بی‌ثباتی و تغییرپذیری، آنچه که جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت یاری می‌رساند، درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان بوده که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در

نتیجه جامعه می‌کوشند. سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می‌روند و مهم‌ترین عامل شکست سازمان‌ها نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است. هدف در سازمان باید پرورش انسان‌هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات روبه‌رو شوند و آنها را حل و فصل نمایند. چراکه یکی از رموز موفقیت در سازمانها به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسانهاست. این به جریان درآمدن علم و دانش مستلزم زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسانها جهت ایجاد فرهنگی است که همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری باشد. لذا باید گفت ما برای پیشرفت سازمان خود نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان داریم که برای باز شدن این بستر باید عوامل انگیزشی را در آنان تقویت کنیم.

مدیران نمی‌توانند کارمندان خود را وادار به انگیزه‌دار بودن در کارها کنند، اما می‌توانند آنها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت کنند و در فرصت‌های مقتضی در صورت دستیابی به اهداف مورد نظر، آنها را مورد تقدیر قرار دهند. یکی از بزرگترین چالش‌ها و دستاوردها برای مدیران امروز ایجاد انگیزه در اعضای تیمهای کاری تحت رهبری آنهاست، چرا که این انگیزه سبب بالا رفتن بازده کاری کارکنان و آشکار شدن بیش‌تر تلاش و جدیت آنان می‌شود. انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین نشاط و شادابی وجود داشته باشد. در اکثر موارد یک مدیر میانی در ایجاد انگیزه میان زیردستان موفق‌تر از یک مدیر ارشد خواهد بود چرا که این کار را با مخاطب ساختن محتوای کار و با کیفیت تجربه کاری انجام می‌دهد. همچنین نظام مدیریتی مشارکتی به مدد مشورت با کارکنان و احترام به حقوق کارمندان، نقش مهمی را در به وجود آوردن انگیزه در کارمندان ایفا می‌کند و باعث شکوفا شدن استعدادهای آنان می‌شود. مدیران نمی‌توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه‌دار شدن کنند. هنر مدیریت در ایجاد شرایطی است که برای با انگیزه کردن افراد بیش‌ترین کارایی را دارد. مهم‌ترین عاملی که می‌توان برای بی‌انگیزگی در کارکنان برشمرد انتصاب مدیران ناکارآمد در راس یک سازمان است، البته این نکته هم حائز اهمیت است که تا کارمندی خودش به ایجاد انگیزه در خود کمک نکند کسی نمی‌تواند آن موقعیت را برایش بوجود آورد. امروزه در شرایطی که محیط شغلی افراد هر روزه مکانیزه‌تر می‌شود، کارکنان نیاز دارند که شخصیتشان بیشتر مورد توجه و قدردانی قرار گیرد. زیرا با جوان‌تر شدن نیروی کار خواسته‌های آنان تغییر کرده و بر خلاف گذشته که کارکنان بیشتر به مسائل مادی و اقتصادی اهمیت می‌دادند، در حال حاضر بیشتر احترام و روابط کاری خوب مدنظر است. در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روز افزون بهره‌وری در کار با استفاده از مکانیزمهای مختلف قابل بررسی است که برخی از آنان شامل: دادن پاداشهای نقدی و غیر نقدی به کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، تشویق کارکنان در جمع، توزیع عادلانه امکانات رفاهی، اهمیت دادن به نظرات کارشناسی آنها، انتصاب مدیران کارآمد و دسترسی به آنها، انتخاب افراد از طریق مصاحبه و آزمون، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس، حمایت سازمانی از آنها، ایجاد جذابیت کاری، ارتقای شغلی، عدم ارزیابی‌های بی‌مورد و وقت‌گیر، تشکیل گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و ترکیب اندیشه‌های متفاوت و... نکته قابل توجه در بحث پاداش، رفتار عادلانه در سازمان است. زیرا تئوری برابری افراد به عنوان یکی از مبانی اصلی در تفکر طراحی پاداش مطرح است. یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که کارکنان را بر می‌انگیزد. اگر مدیری در سازمان تشخیص دهد که کارکنان سعی و تلاش خود را کرده‌اند اگرچه به موفقیت نرسیده‌اند باز هم آنان را مورد تشویق قرار دهد این کار باعث به وجود آمدن امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان می‌شود و ترس از اخراج در اثر یک اشتباه را کاهش می‌دهد و به افراد جرات می‌دهد که تغییر پذیر باشند. در واقع سازمان‌های موفق هم به موفقیتها و هم به شکست‌ها پاداش می‌دهند. البته با توجه به تفاوت‌های فردی، ارزشها و علایق افراد متفاوت است که مدیر سازمان با مدیریت بر همه آنان برای هر کدام از افراد باید راه‌های متفاوتی را برگزینند. در پایان باید گفت گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که ایجاد انگیزه در کارکنان بیش از پیش اهمیت یابد. سازمانها فقط با ابتکار و نوآوری کارکنان خود می‌توانند مسیر سرآمدی سازمان را طی کنند و همگام با دگرگونیها پیش روند. مهم‌ترین راهکار در ایجاد انگیزش در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد است. نکته آخر اینکه تخصص و تفکر خلاق کارکنان به ارتقا و پیشرفت سازمان و در نتیجه ترقی جامعه حتما کمک می‌کند.

یک مثال عملی از ایجاد یک محیط خلاق و مدیریت علمی در جهت افزایش انگیزه شرکت زیمنس:

انگیزش افراد را تحریک آنها را تشویق می‌کند تا با میل و رغبت تلاش بیشتری به خرج دهند. کارمندی که دارای انگیزه قوی هستند احساس تعهد بیشتری دارند و در محل کار خود شادترند. افراد با انگیزه تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرند. هر فرد نیازهای اولیه‌ای مانند غذا و سرپناه دارد که با پرداخت هزینه می‌تواند آنها را به دست آورد. با این وجود، عوامل مختلف بسیاری هستند که در افراد انگیزه ایجاد می‌کنند. یک محیط خلاق مانند آنچه توسط مهندسين زمينس ایجاد شده می‌تواند بسیار تحریک کننده باشد. کارمندان زمينس همواره این حقیقت را ارج می‌نهند که می‌توانند از تخیل خود در کار استفاده نمایند. نیروی کار با انگیزه، انرژی بیشتری در کار خود برای دستیابی به نتایج مورد نیاز به کار می‌برد. این افراد احساس می‌کنند که کار آنها دارای ویژگی‌های استثنایی است. از این رو به آن افتخار می‌کنند. بنابراین میزان غیبت کارمندان در زمينس بسیار پایین است. افراد نسبت به سازمان خود وفاداری بیشتری احساس می‌کنند و مدت زمان بیشتری در آن باقی می‌مانند، چرا که در این مکان است که نیازهای آنها برآورده می‌شود.

#### مدیریت علمی

فردریک تیلور (Frederick Taylor) یکی از نخستین حامیان مدیریت حرفه‌ای بود و باور داشت که ارتباط میان وظیفه و همکاری کارگران می‌تواند استانداردسازی شود. تئوری مدیریت علمی تیلور کارگران را در مشاهده نتایج کارشان دخیل می‌کرد. در نتیجه کار وی، وظایف به بخش‌های کوچکتر تقسیم شد تا به کمترین میزان درک کارگران از آنچه انجام می‌دهند نیاز باشد. این تخصصی کردن شغل به این معنی است که کارگران کار را در محدوده بسیار مشخصی در اختیار می‌گیرند و براساس آورده نهایی شان پاداش می‌گیرند. نظام پرداخت به آنهایی پاداش می‌دهد که بیشترین خدمات را ارائه دهند. شیوه کاری تیلور بسیار متفاوت‌تر از نیازهای محیط کاری مدرن است. با این وجود تحقیق وی به شکل گیری درک علمی از چگونگی سازماندهی کار کمک کرده است. فرهنگ سازمانی در زمينس کارمندان را برمی‌انگیزد تا بیشتر در کار خود غرق شوند و بهبودهای مورد نیاز را پیشنهاد داده و سپس اعمال کنند. کنترل مورد نظر تیلور، که موجب سلب مسوولیت فردی می‌شد آن چیزی نیست که مهندسی پیشرفته به آن می‌پردازد. امروزه کنترل همچنان وجود دارد ولی فردی که مشغول انجام کار است تشویق می‌شود تا به عنوان بخشی از یک گروه فعالیت کرده و در تصمیم‌گیری در بهبود یا انجام وظایف دخالت داشته باشد، چرا که در مهندسی همواره نیاز است تا راه‌های تولید محصولات بهتر در نظر گرفته شود.

#### هرم نیازها

یکی از شناخته شده‌ترین نظریه پردازان در مورد انگیزش «آبراهام مازلو» است. در سال ۱۹۵۴ وی هرم نیازها را ارائه کرد که نیازهای اولیه در پایین‌ترین سطح و نیازهای پیچیده در بالاترین سطح هرم قرار دارند. نیازهای اولیه انسان‌ها را به کار و امان می‌دارند. این نیازها شامل غذا، آب، گرما، سرپناه و پوشش می‌باشد. زمينس برای کارمندان خود این فرصت را فراهم می‌آورد تا نیازهای سطح بالای خود را برآورده سازند. برای کارمندان خلاق این موضوع از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. محترم شمرده شدن یعنی هم خود را محترم بدارید و هم به دیگران احترام بگذارید. اینکه یک کارمند احساس کند کار وی می‌تواند در سازمان به نحو مطلوبی تغییر ایجاد کند باعث احساس احترام می‌شود. دیدن دستاوردهای فردی توسط کارفرما به این معنی است که وی محترم شمرده شده است. به عنوان مثال در زمينس الگویی وجود دارد که در آن پیشنهادها برای بهبود عملکرد پروژه‌ها مورد تشویق قرار می‌گیرد. این تشویق می‌تواند بصورت مالی برای فرد، گروه کاری وی یا به رسمیت شناخته شدن این پیشنهاد و بدون هزینه مالی باشد. خود شکوفایی به معنی پی بردن به استعدادهاي نهانی و بالقوه برای دستیابی به اوج قابلیت‌هاست

#### عوامل ایجاد رضایت :

فردریک هرزتبرگ معتقد است که انسان‌ها نیازهایی دارند که باید در محیط کار برآورده شوند. وی تصور می‌کند که اگر نیازهای انسانی در محیط کار برآورده شوند، بهره‌وری آنها بالاتر خواهد رفت. تحقیق هرزتبرگ بر فعالیت‌های مهندسين و حسابداران تمرکز داشت و طبق آن نظریه دو عاملی خود را ارائه کرد. وی می‌گوید دو عامل بر احساس انسان‌ها نسبت به شغلشان تاثیر دارد

#### ۱. محرک‌های عوامل ایجاد رضایت

بسیاری از جنبه‌های شغلی هستند که موجب رضایت شغلی می‌شوند. ماهیت کار به نوبه خود بسیار مهم است.

آنچه باعث رضایت افراد در محیط شغلی می‌شود عبارت است از :

• فرصت توسعه فردی

• دستاوردها

• دیده شدن در محل کار توسط مدیر

• ترفیع

• سطح مسوولیت

۲. عوامل ایجاد نارضایتی :

عواملی هستند که می‌توانند موجب نارضایتی در محیط کار شوند. این عوامل خارج از کنترل افراد بوده ولی تاثیر بسیار زیادی بر نقش هر کارمند دارند.

عبارت است از :

• سیاست‌های شرکت می‌توانند فرسایشی باشند.

• بوروکراسی یا کاغذ بازی‌های بی‌مورد می‌تواند به عنوان سدی برای رسیدن به نتیجه دلخواه تلقی شود.

• برخی اوقات شرایط محیط کاری مناسب نیست.

• دیگر عوامل می‌تواند شامل دستمزد پایین و احساس بی‌ارزشی در سازمان باشد.

مدیران باید بتوانند به تعدیل عوامل ایجاد کننده نارضایتی بپردازند. سیاست‌هایی که ممکن است موجب نارضایتی شود باید به شکل مناسبی مدیریت شوند. زیمنس باور دارد که بهترین راه برای کاهش نارضایتی، افزایش آگاهی در مورد مسائلی است که کارمندان با آن درگیرند و بیشتر کردن دخالت آنها در تصمیم‌گیری‌های شغلی‌شان، در حدود مسوولیت، است.

داشتن اختیار در کار باعث می‌شود کارهای خود را به بهترین شیوه مدیریت کرده و تغییراتی که منجر به بهبود می‌شود را اعمال کنند.

### تئوری انگیزشی هرتزبرگ

یکی از تئوری‌های انگیزشی، تئوری دو عاملی یا انگیزشی - بهداشتی است که توسط فردریک هرتزبرگ ارائه گردید. هرتزبرگ بر پایه‌ی بررسی‌های به عمل آمده، متوجه شد که کارکنان تجارب خشنود کننده‌ی خود را متاثر از عواملی می‌دانستند که بیش‌تر با نفس و محتوای درونی کار مربوط می‌شد. این عوامل؛ عوامل انگیزشی نامیده شد. و تجارب ناخشنود کننده نشات گرفته از عواملی که با ماهیت کار آنان چندان ارتباطی نداشت، عوامل بهداشتی اصطلاح گردید، که عوامل بیرونی در به وجود آمدن این تجارب سهم بسیار مهمی داشتند. ویژگی‌هایی مثل مدیریت و سیاست شرکت، سرپرستی، روابط بین افراد، شرایط کاری و حقوق (به وسیله هرتزبرگ) به عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده‌اند. هنگامی که این عوامل در وضع مناسبی باشند، افراد ناراضی نخواهند بود؛ ولی آن‌ها کاملاً راضی هم نخواهند بود. اگر بخواهیم وسیله‌ی انگیزش افراد در سازمان فراهم آوریم و موجب تحریک آن‌ها شویم، (از نظر هرتزبرگ) باید روی مساله پیشرفت، شناخت و کسب شهرت، ماهیت کار، مسوولیت و رشد تاکید نماییم. این‌ها ویژگی‌هایی هستند که موجب می‌شوند فرد به پاداش‌های درونی برسد.

### کاوش جهانی برای یافتن انگیزه

گشتن به دنبال انگیزه برای زندگی، یک دغدغه جهانی محسوب می‌شود. عصب شناس و روان شناس معروف، ویکتور فرانکل، در یکی از پرفروش‌ترین و موثرترین کتاب‌هایش به نام انسان در جست‌وجوی معنی، به این نکته اشاره دارد. این کتاب در کنار تایید تلاش خودمان برای ایجاد انگیزه، بر اهمیت رهبران ما در پیوستن یا اتصال دوباره ما به هدفمند بودن در امور تاکید دارد. این اثر نشان می‌دهد که ایجاد انگیزه فقط برای نجات نیست، بلکه برای پیروزی در تمام وجوه زندگی است.

دانش مدیریت امروز پر است از پیشنهاد‌های مختلف برای ایجاد انگیزه در بین کارمندان و استعدادها و راه‌های متفاوت برای نگه داشتن سرمایه‌های کاری.

پشتیبانی مالی، بسته‌های کمی مختلف و راه‌های دیگر می‌تواند برای تعهد و انگیزه کاری استعداد‌های شرکت مفید باشد؛ اما نباید فراموش کنیم که ایجاد احساس اهمیت فرد در کار و ارج نهادن به ویژگی‌های شخصیتی وی می‌تواند تاثیر شگرفی بر انگیزه او برای کارهایی که هر روز با آنها سر و کار دارد بگذارد.

برای مثال، مطالعات نشان داده است که اگر فرد انگیزه‌های عمیق و درونی برای تعهد کاری در خود احساس نکند، موجب استرس، دلزدگی، غیبت، نارضایتی، بیزاری و افسردگی می‌شود. در عوض فردی که رابطه خوب با کار خود داشته و انگیزه‌های درونی برای کارش داشته باشد، تعهد، رضایت، شادی، تلاش و قدرت را در حین کار تجربه خواهد کرد. نکته مهم اینجاست! رضایت در کاری نیست که انجام می‌دهیم، در ارتباطی است که با کار برقرار می‌کنیم.

در سال ۲۰۰۱، محققان، امی و رزسنوسکی و جین داتون مطالعه‌ای را روی دسته‌ای از افراد که شغل‌های به ظاهر ناخوشایند در بیمارستان داشتند، انجام دادند. مصاحبه با یکی از کارکنان خدماتی که مسوول نظافت بیماران بخش شیمی درمانی بود نشان داد که حتی کسی که با وظایف ناخوشایند سر و کار دارد، می‌تواند به‌کار خود معنی و اهمیت ببخشد. به گفته وی: «کار من به همان اندازه پراهمیته که کار پزشک مهم است. من به این مردم کمک می‌کنم تا احساس انسان بودن کنند. در سخت‌ترین و آسیب‌پذیرترین نقطه زندگی خود، من به آنها کمک می‌کنم تا حیثیت خود را حفظ کنند. من ترس آنها را کاهش می‌دهم، کمک می‌کنم تا کنترلشان را به دست آورند. نقش من برای فرآیند درمان بسیار مهم است.» در چشم این کارمند، شغل او فقط یک شغل نیست؛ بلکه یک نیاز است.

وقتی کسی خود را برای کار در جایی آماده می‌کند، این احساس را دارد که آن شغل با وی همخوانی دارد. در مواردی که این حس کم‌رنگ می‌شود، مدیران می‌توانند آن را پررنگ کنند. ایجاد احساس اهمیت در افراد، یک نیاز همیشگی است. مدیران باید در نظر داشته باشند که زنده نگه داشتن یک نیاز روزانه، نیاز به تلاش مداوم و پویا دارد. برای جمع‌بندی، کلامی را از ویکتور فرانکل یادآور می‌شوم: «انگیزه زندگی در افراد، از شخصی به شخص دیگر متفاوت است و هر روز با روز دیگر و حتی ساعتی با ساعت دیگر تغییر می‌کند؛ بنابراین نباید نسخه کلی برای تمام لحظات و تمام موقعیت‌ها پیچید! بلکه در لحظه‌ای خاص، برای فرد مورد نظر انگیزه‌ای خاص را زنده کنی. در اینجا مثالی از توانایی مدیریت در ایجاد انگیزه کارکنان را بیان می‌نمایم: ویکتور فرانکل: «امروزه مردم بیشترین ابزار و امکانات را برای زیستن در اختیار دارند، اما انگیزه‌ای برای زیستن وجود ندارد.»

اولین کاری که من انجام دادم، کار کردن در شیفت دوم یک کارخانه تولید قالب‌های پلاستیکی در نیویورک بود. آن کار برای پر کردن زمان‌های بیکاری در تابستان بین سال اول و دوم دانشگاه بود. در اولین گام، من مسوول کار با یک ماشین بسیار ساده برای تولید درپوش‌های کوچک بودم. کم‌کم در روند کار مسوولیت‌های من عوض شد و کار با چند ماشین دیگر را هم مانند ماشین‌های قالب زنی لوله و غیره را هم امتحان کردم. هر کدام از این دستگاه‌ها، با یک اپراتور کار می‌کرد به همین دلیل من هرگز نمی‌توانستم در هنگام کار با کسی صحبت کنم و فقط در زمان‌های استراحت می‌توانستیم با کارمندان دیگر صحبت کنیم و البته تنها جذابیت، کار با دستگاه‌های مختلف بود که انگیزه خوبی برای کار به من می‌داد.

کم‌کم به محض اینکه سرکارگر متوجه کم شدن انگیزه‌های کاری من ناشی از هشت ساعت سرپا ایستادن پای دستگاه‌های بی‌روح شده، از خود عکس‌العمل نشان داد. او مسوولیت یکی از دستگاه‌های انتهای محیط کارگاه را که برای تولید چراغ عقب خودرو بود، به من داد. همین‌طور که نحوه عملکرد دستگاه را برای من شرح می‌داد، گفت: «باید بدانی که این کار بسیار پراهمیت است. اگر تو کارت را به خوبی انجام دهی، راننده‌هایی که پشت این چراغ‌ها حرکت می‌کنند به خوبی می‌توانند با نزدیک شدن به اتومبیل جلویی، نور قرمز رنگ منعکس شده از این چراغ‌ها را ببینند. انجام درست این کار می‌تواند منجر به نجات جان بسیاری از آدم‌ها باشد؛ چون تو کارهای قبلی را به خوبی انجام دادی و تجربه کافی برای این دستگاه را داشتی من تو را برای این کار انتخاب کردم.»

با شنیدن این حرف‌ها، انگار انرژی تازه‌ای به من تزریق شده بود. کار از این لحظه به بعد برای من معنی پیدا کرده بود. او به من کمک کرده بود تا آن کار بی‌معنی برای من تغییر رنگ داده و احساس یکنواختی جای خود را به هوشیاری در کار و دقت در آن بدهد.

### مشارکت و خلاقیت در کارکنان

خلاقیت creativity ایجاد یک فکر جدید و پروراندن آن و به کارگیری آن فکر در عمل است که منجر به نوآوری یا تغییر در سازمان شود. خلاقیت ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمانی است. بستر سازی جهت مشارکت کارکنان سازمان یکی از راه‌های مهم بروز خلاقیت است. مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضاء سازمان انجام می‌گیرد. این امر نوعی فرآیند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضاء سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است.

پایه و اساس این اندیشه بر این منطبق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آن اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند.

برای اینکه مشارکت کارمندان در فعالیت های سازمان ایجاد شود باید به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. در عصر حاضر بنا به اقتضاء و ضرورت محیط، سازمان باید دائماً در حال نوآوری باشد. کسی برنده است که بتواند در عرصه جهانی در این دهکده ارتباطات ارمان جدیدتری به جامعه خود و جهان عرضه کند.

مشارکت کارکنان سازمان که بر فریضه های ارزشی، علمی، و شواهد قطعی تجربی استوار است از اندیشه های تازه است که در سالیان دراز به طور جدی به کار گرفته شده است.

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمان است و هر گونه بهبود و پیشرفت در سازمان توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. می توان گفت: توان فکری و اندیشه کارکنان در سازمان نهفته است و هر سازمان و مدیری که بتواند از این سرمایه نهفته استفاده بیشتری کند به همان اندازه امکان رشد و توسعه مسیر خواهد داشت.

مشارکت راه کاری است که به کارکنان اجازه داده می شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیری و مشارکت دخالت داشته باشند.

مدیر با تفویض اختیار و مشورت با کارکنان خود، باعث ایجاد انگیزه در میان پرسنل شده کارها به صورت منظم، دقیق و مطلوب پیشرفت می کند، مشارکت کارکنان به مدیر این امکان را می دهد که به راحتی از هوش، ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد تا کارها سریع تر انجام شود و مدیری که در تصمیم گیری ها مشخص نماید از نظر کارکنان استفاده می نماید کارکنان خود را در انجام امور سهیم دانسته و کارها را با انگیزه ای بیشتر دنبال می نماید.

مدیریت بر استعدادها، بستر سازی جهت مشارکت کارکنان، ارایه آموزش های نوین تأثیرگذار ویژه کارکنان، مدیریت بر استعدادها، ایجاد انگیزش در کارکنان همراه با رقابت کامل و فشرده و محیط کاری سالم و مناسب جهت پرورش خلاقیت، ایجاد رقابت کامل و فشرده فرهنگ ارتقای بهره وری و ارایه فرصت به کارکنان جهت تصمیم گیری، نظارت بر کارکردهای پرسنل، رعایت کرامت انسانی کارکنان، احترام و اظهار ستایش آنان و رعایت شایسته سالاری در انتصابات تشویق بی طرفانه کارکنان برای مشارکت، ارائه مزایای پرسنلی مالی، ایجاد امنیت شغلی، ارائه امتیاز خاص به کارکنان از راه کارهای بروز خلاقیت در کارکنان سازمان است.

از راههای ایجاد مشارکت کارکنان تشویق آنان شامل: دیدن نیازها و اضافه کردن مزایا به عنوان عوامل اولیه جهت بهبود عملکرد است مجموعه مزایای بی پایان پرسنلی مانند: بیمه زندگی، استفاده از تسهیلات، کمک هزینه، فراهم کردن مهد کودک، تأمین ایاب و ذهاب، پاداش های مادی، اضافه کار و امکانات دیگر جهت تأمین رضایت و سلامت کارکنان با این اعتقاد که رضایت کارکنان به آنها انگیزه می دهد.

ایجاد امنیت شغلی نوعی تشویق است که موجب مشارکت کارمند در برنامه ها شده و بهره وری مشارکتی کارکنان را افزایش می دهد، کارمند شرکتی یا پیمانی که نمی داند پایان سال تمدید خواهد شد یا خیر، و با کوچک ترین غفلت یا کوتاهی در کار امنیت شغلی اش به خطر می افتد نمی تواند فعالیت مشارکتی مثمر ثمری داشته باشد. با هدف ایجاد انگیزه مشارکت در کارکنان باید امتیازات خاصی همچون کارشناس ارشد، خبره، ارزشیابی بالا، لوح تقدیر، ارتقای گروه و لوح تقدیر تعلق گیرد.

در مدیریت مشارکتی باعث می شود کارکنان بی انگیزه و نظاره گر به کارهای گروهی کشیده شوند و احساس مسئولیت نمایند. این شیوه باعث افزایش ارتقای میزان بهره وری، ابتکار، افزایش تحرك، اجتناب از جزئی نگری و تصمیم گیری جمعی و.... است.

این نکات در صورتی عملی است که اهداف سازمان روشن باشد، تقسیم کار انجام شود، از مهارت و تجربه های کارکنان به صورت مناسب استفاده شود آموزش مناسب به کارکنان داده شود، امنیت شغلی وجود داشته باشد، وضعیت کاری و معیشتی کارکنان مطلوب باشد و کارکنان به بلوغ کاری و روانی رسیده باشند.

### نقش مدیریت در ایجاد نوآوری کارکنان

یکی از عوامل رشد نیروی انسانی، تشویق آنها برای نوآوری و کارآفرینی است. بهترین مدیران، کسانی هستند که از ریسک منطقی استقبال می کنند و کارمندان خود را مدام به فکر وامی دارند تا نوآوری داشته باشند و تجارت را افزایش



دهند. بیشتر محیط‌های صنفی مایلند عقاید خلاقانه را پیش از آنکه حتی فرصتی برای ارزیابی آنها داشته باشند، رد کنند. اگر می‌خواهید همچنان نقش برنده را در بازار ایفا کنید و در عین حال موجب ارتقای کارکنان خود شوید، از تمام افراد خود بخواهید ده تا درصد وقت خود را صرف پیشبرد عقاید نو و خلاقانه کنند.

#### • توانایی ارتقای دائم

یکی از متداول‌ترین دام‌هایی که مدیران در آن می‌افتند، همان چیزی است که «نحوه همیشگی حل مشکلات» نامیده می‌شود. با توجه به رشد روزافزون تجارت، مدیران به قدری مشغول پاسخگویی به شرایط هر روزه کار هستند که از اندیشیدن باز می‌مانند. آنها گاه نمی‌توانند به عقب برگردند و از خود این سوالات را بپرسند:

- گروه من چگونه کار می‌کند و برای بهتر شدن چه کاری از دستمان برمی‌آید؟

- بازار اطراف ما چگونه تغییر می‌کند و به چه قابلیت‌هایی نیاز داریم تا در آینده به موفقیت برسیم؟

- چگونه می‌توانیم این قابلیت‌ها را به‌وجود آوریم؛ درحالی‌که همچنان توجه‌مان کاملاً معطوف فرصت‌های کنونی است؟ برای آنکه کارمندان پرانرژی باشند، باید کاملاً این ۶ مورد را بپذیرند:

- وظایفی چالش‌برانگیز بر عهده من گذاشته شده است که فرصت یادگیری و رشد را برای من فراهم می‌کند.

- من در حین انجام وظایفم، مدام تعلیم می‌بینم و بازدهی دارم.

- مدیرم به من کمک می‌کند تا نقاط قوتم را بشناسم و آنها را بیشتر تقویت کنم.

- فرهنگ ما به شدت بر کارآفرینی و نوآوری تأکید دارد.

- سازمان ما همواره می‌کوشد قابلیت‌های خود را به‌طور همه‌جانبه ارتقا دهد و به نتایجی درخور توجه دست یابد.

- از من انتظار دارند ایده‌های نو را در نظر داشته باشم و بتوانم کارآمدی و سودآوری را بهبود بخشم.

آگاهی از خواسته‌های کارکنان، یک نقطه قوت است. اگر مدیر این آگاهی را از زمره وظایف خود بداند، به این نقطه قوت دست یافته است.

#### • مطرح‌سازی و ارتباط ایجاد کنید

وقتی تکلیفی را تعیین می‌کنید، به افراد موردنظر بگویید که چرا آن تکلیف برایشان مناسب است. اگر آن وظیفه به آنها کمک می‌کند تا به هدفشان دست یابند، به آنها بگویید (نقش)، اگر آنها را به چالش وامی‌دارد و تجربه‌های نو کسب می‌کنند (پیشرفت) باز هم به آنها بگویید. اگر با هدف و ارزش‌هایشان سازگار است، به یادشان آورید. زیانبارترین فرضیه درباره ارتباطات چیست: انسان‌ها این قدرت را دارند که بدانند چه چیز برایشان مناسب است و وقتی فرصت‌های رشد را می‌بینند، آنها را از دست می‌دهند.

واقعیت کاملاً خلاف این باور است. اگر شما از انسان‌ها انتظار دارید که حدس بزنند و دو را کنار دو قرار دهند، به هیچ وجه چنین کاری نمی‌کنند، من نمی‌خواهم بگویم که انسان‌ها اصولاً به اندازه کافی باهوش نیستند، می‌خواهم بگویم آنچه برای شما بدیهی است، برای آنها نیست؛ پس بیهوده نخواهد بود اگر آنچه بدیهی است، برجسته‌سازی و به دیگران مرتبط‌سازی کنید و به صدای بلند آن را اعلام کنید، اگر یک دقیقه گفت‌وگو به شما اطمینان می‌دهد که در جای درست قرار گرفته‌اید، آن را به بخت و اقبال حواله نکنید. چه چیزی تأثیر ندارد. متأسفانه، بسیاری از مدیران به جای آنکه بکوشند نیازهای کارمندان را دریابند، از فنون رایج دیگری برای برانگیختن کارکنان خود سود می‌جویند و خط‌بطلانی می‌کشند بر نوآوری‌های قابل‌اجرای که هدف اولیه‌شان خوب بوده، اما درست درک نشده‌اند. در اینجا مروری داریم بر آنچه تأثیری ندارد: خودتان را جای آنها بگذارید: بیشتر مدیران درباره چیزهایی می‌اندیشند که به آنها انگیزه می‌دهد و بعد تصور می‌کنند که همان انگیزه‌ها دیگران را نیز به حرکت وامی‌دارد. نظیر مدیری که به پول اهمیت می‌دهد و به احتمال زیاد این تصور اشتباه را دارد که این مساله در مورد زیردستانش نیز صادق است. من افراد بسیاری را می‌شناسم که معتقدند مادامی که پول کافی می‌گیرند، به هیچ عامل دیگری در کار خود اهمیت نمی‌دهند، آنها به‌عنوان افرادی بالغ معتقدند که انسان‌ها باید بتوانند از خودشان مراقبت کنند و مادامی که درآمدشان خوب است از هیچ چیز دیگری هم گله نمی‌کنند؛ هیچ زحمتی به خود نمی‌دهند تا بفهمند که هر کدام از زیردستانشان چگونه انگیزه پیدا می‌کند و در نتیجه از اجرای کار به بهترین شیوه ممکن نیز عاجزند؛ در حقیقت، پاداش‌های مالی که آنها به زیردستان خود می‌دهند، عملاً به هدر می‌رود. گفت‌وگوهایی ساده و گفتمان منظم می‌تواند از چنین توهمی جلوگیری کند.

#### آنچه باید مدیران بدانند:

اغلب شرکتها اشتباه عمل می‌کنند. آنها به جای آنکه سعی کنند تا به کارکنان خود انگیزه بدهند، باید از بی انگیزه شدن کارکنان خود جلوگیری کنند. تعداد زیادی از پرسنل وقتی یک کار جدید را آغاز می‌کنند، بسیار شیفته و علاقه‌مند آن هستند. اما طبق یافته‌های تحقیق ما، در ۸۵ درصد شرکتها، انگیزه پرسنل در شش ماهه اول به سرعت کاهش می‌یابد

و در سالهای بعد نیز روحیه آنها بدتر خواهد شد. این مشکل به اصول و میانی مدیریت مربوط می شود. یعنی هم به سیاستها و رویه هایی که شرکتها در مدیریت کردن نیروهایشان به کار می گیرند و هم به روابطی که مدیران به صورت فردی به وسیله گزارشهای مستقیم خود برقرار می کنند.

#### سه هدف کلیدی افراد در کار

برای آنکه علاقه و شیفتگی را که کارکنان در ابتدای شروع کار خود دارند حفظ کنیم، مدیریت باید سه هدفی را که عده زیادی از کارکنان در کار خود در پی آن هستند، بفهمد و سپس آنها را برآورده کند. این اهداف عبارتند از:

- \_ برابری: در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود.
- \_ موفقیت: احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما.
- \_ همراهی: داشتن روابط خوب و پر بار با همکاران.

برای نگهداری یک نیروی کار علاقه مند، مدیریت باید تمام این اهداف را تأمین کند. در شرکتهایی که فقط یکی از این اهداف تأمین می شود، کارکنان یک سوم علاقه مندی کارکنانی را دارند که شرکتهایشان تمام این اهداف را برآورده می سازند. این اهداف نمی توانند جایگزین یکدیگر شوند. شناختن و درک کردن صحیح پرسنل نمی تواند جایگزین دستمزد خوب شود، پول نمی تواند جایگزین حس افتخار و سربلندی از انجام یک کار شود و سربلندی به تنهایی هیچ تضمینی ایجاد نمی کند.

#### آنچه مدیران به تنهایی می توانند انجام دهند

تأمین این سه هدف، هم به سیاستهای یک سازمان بستگی دارد و هم به عملکرد روزمره مدیران که به صورت فردی انجام می گیرند. مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می توانند علاقه و تعهد در زیرمجموعه خودشان ایجاد کنند. در ضمن به صورت فردی نمی توانند همه تصمیمات رهبری (مدیران رده بالای سازمان) را کنترل کنند، با این حال می توانند یک نفوذ عمیق بر انگیزش کارکنان داشته باشند.

مهمترین مسئله در انگیزه دادن به پرسنل، ایجاد حس امنیت برای آنهاست، بدین معنی که آنها ترسی نداشته باشند از اینکه اگر عملکرد آنها عالی نباشد، شغل آنها در خطر خواهد بود. کارکنان باید حس کنند که اخراج کردن آنها آخرین راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نیست.

اما ایجاد حس امنیت فقط آغاز کار است. اگر هر یک از ۸ مرحله زیر درست به کار برده شوند، می توانند نقش کلیدی را در تأمین اهداف کارکنان شما برای کسب موفقیت، برابری و همراهی بازی کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقی را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند.

#### موفقیت

۱- عامل مهم برای ایجاد اشتیاق (علاقه) در کارمندان، وجود یک هدف سازمانی مشخص، معتبر و الهام بخش است. در واقع برای کارمندان، هدف انجام کار، خیلی اهمیت دارد. آنها باید بدانند که برای چه در این شغل استخدام شده اند و هدف از انجام این شغل چیست. بنابراین، «دلیلی برای بودن» یا «دلیلی برای این جا بودن» برای پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت.

هر مدیری باید قادر باشد تا خیلی سریع یک هدف قدرتمند را برای واحد خودش بیان کند. به طور مثال «کار بیمه ها در ارتباط با مردم است. کار بیمه این نیست که مثلاً شما فرم های بیمه را چگونه پر کرده اید یا اینکه چک ها را چگونه نوشته اید. بیمه یعنی اینکه وقتی مردم بیمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار می گیرند، یا وقتی مشکلی دارند چگونه به آنها کمک می شود.»

کسانی که این توضیح را ارائه کرده اند واقعاً درک و احساس درستی از کار خود داشته اند، زیرا که تمرکز آنها بر نکته صحیحی است، چون بر نتیجه کار (مردم) تأکید دارند، تا بر وسایل و ابزارهای انجام کار (پر کردن فرم های بیمه).

مدیر باید قادر باشد موضوع را برای زیردستان شرح دهد و قادر باشد تا برای بیان دلیل انجام وظیفه، با آنها ارتباط برقرار کند.

۲- کارکنان را درک کنید. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمام همکارهای یک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسیاری از مدیران این است که «چرا باید برای انجام کاری از کسی تشکر کنم که او برای آن کار دستمزد می گیرد؟» کارمندان این نکته را بسیار بازگو می کنند. کارکنان همچنین اعلام می کنند که

چقدر ناراحت هستند زمانی که مدیران وقتی را اختصاص نمی دهند تا به خاطر انجام صحیح یک کار از آنها تشکر کنند، اما خیلی سریع آنها را به خاطر اشتباهات نکوهش می کنند.

**درک موفقیت‌های** فرد توسط دیگران، یکی از نیازهای اساسی انسان است. توجه و درک کردن کارکنان، فضایل و کمالات آنها را افزایش می دهد، یاری کردن باعث می شود که این کمالات بیشتر شود.

دستی بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود»، غذا خوردن با کارمند(گاهها)، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا، یک روز مرخصی یا تشویقی یا ..، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می توانند قدرانی خود را از یک کار خوب نشان دهند. چنین روشهایی بسیار موثر هستند، اگر که بی ریا باشند، با دقت انجام شوند و به وسیله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقویت شوند و همچنین جایگزینی برای آنها مطرح نشود. روشهای دیگر به جای آن اعمال نشود.

۳- برای کارکنان خود یک تسریع کننده باشید این شغل شماسست که انجام کارهای آنها را تسهیل کنید. گزارشهای شما، در این منظر، «مشتریان»(طرف مقابل) شما هستند[باید کارشان را راه بیاندازید]. نقش شما به عنوان یک تسریع کننده شامل یک سری فعالیت هاست: برای واحدهای دیگر و سطوح مدیریتی، نقش یک محور را ایفا کنید.

آیا شما می دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آنها سوال کنید. جلسات و گفتگوهای دوستانه با کارکنان برای این کار خیلی موثر است. اگر به هر دلیلی نمی توانید خیلی سریع به یک نیاز یا درخواست بخصوص رسیدگی کنید، خیلی صریح باشید و اجازه دهید تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه برای حل مسائل آنها عمل می کنید. [آنها را در جریان کار قرار دهید] این یک راه عالی برای **ایجاد اعتماد است.**

۴- کارکنان خود را برای بهسازی هدایت کنید. یک دلیل عمده که بسیاری از مدیران به زیردستان در بهبود عملکرد آنها کمک نمی کنند، این است که آنها نمی دانند چگونه بدون رنجاندن یا دلسرد کردن پرسنل این کار را انجام دهند. برخی از اصول اساسی زیر این مشکل را برطرف می کند.

کارکنانی که عملکرد کلی آنها رضایت بخش است، باید از این موضوع با خبر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مدیریت به طور کلی از کار آنها خشنود است و حتی در حال کمک کردن به آنهاست، برای بهتر انجام دادن کار، پذیرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقای **آن عمل خواهندکرد.**

محدودبتهایی که فاصله [دوری از کارکنان] ایجاد می کند، مانع می شوند از اینکه شخصی بازخورد معنی داری را به طور کامل دریافت کند، بازخوردی که در آن شناخت یک جزء مرکزی است، اما این نکات کلیدی باید اساس هر طرح بازخوردی باشد:

\_ بازخورد عملکرد همان ارزشیابی سالانه نیست. بازخورد عملکرد واقعی را اگر امکان دارد زمانی که کار تمام شده باشد بگیرید. ارزشیابیهای سالانه رسمی را برای جمع بندی سال به کار ببرید، کارمند را با اشتباهات گذشته اش تحت فشار نگذارید.

\_ این را تشخیص دهید که کارمندان می خواهند بدانند که چه موقع کم کاری کرده اند. از اینکه کارکنان یک انتقاد شایسته را دریافت کنند، نترسید؛ کارکنان شما نیاز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنید. هدف نهایی شما این است که در نهایت تیمی را تشکیل دهید که مستوجب تقدیر باشد.

\_ توضیحاتی که در مورد بهبودهای صورت گرفته ارائه می شود، باید مشخص، واقعی و غیر احساسی و مستقیماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اینکه معطوف به خصوصیات شخصی آنها

\_ همواره به یاد داشته باشید که شما به چه دلیل بازخورد می دهید. شما می خواهید عملکرد را بهبود ببخشید نه اینکه برتری خود را بر کارمندان ثابت کنید. بنابراین واقعگرا باشید و بدون اینکه کار غیرممکنی را بخواهید، بر آنچه واقعاً شدنی است، متمرکز شوید.

### **برابری**

۵- رابطه خوبی با کارکنان داشته باشید. یکی از بی حاصلترین قواعد در سازمانها، توزیع اطلاعات بر مبنای اصل «لزوم دانستن» است. [پرسنل فقط آنچه را لازم است، باید بدانند] این قاعده معمولاً روشی غیر ضروری و مخرب در جهت محدود کردن جریان اطلاعات در یک سازمان است.

محروم کردن کارکنان از اطلاعات مناسب به خاطر نبود یک سالم با مدیریت، یکی از مهمترین یافته های منفی است که ما در اظهار نظرهای کارکنان و نتایج عملکردی سازمان میتوان مشاهده نمود. باید چیزی را از کارکنان مخفی نگه داشت که واقعاً محرمانه باشد.

اغلب مدیران باید خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. این موضوع یک گزینه طبیعی نیست. شما باید ملاقاتهای منظمی را با کارمندان تنظیم کنید. ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهید و واقعیت را به آنها بگویید. بسیاری از کارکنان در مورد انگیزه های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می کنند. یکی از بزرگترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است.

۶- عملکرد ضعیف را تشخیص دهید. حتماً به ۱۰ درصد از کارکنان خود که نمی خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. غالب کارکنان می خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کارکردن حساسیت دارند. آنها هر کاری می کنند تا از زیر کارکردن فرار کنند. آنها بی انگیزه هستند و یک روش انضباطی - مثل انفصال از کار - تنها راهی است که می توان آنها را از طریق آن اداره کرد.

#### همراهی

۷- کار جمعی (تیمی) را رواج دهید. اغلب فعالیتها برای آنکه به طور موثر انجام گیرند، به یک کار گروهی نیاز دارند. تحقیق نشان می دهد که کیفیت یک کار گروهی در زمینه هایی مثل حل مسئله معمولاً بیشتر از کار فردی است. به علاوه بیشتر کارکنان وقتی به صورت جمعی کار کنند، انگیزه بیشتری پیدا می کنند.

هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم های خود مختار تقسیم کنند، تیم هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان بندی و بسیاری از روشهای انجام کار کنترل دارند. چنین تیم هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه ها منجر می شوند.

در ایجاد تیم ها، همانطور که باید بین افراد انعطاف وجود داشته باشد، باید صلاحیتهای افراد نیز در نظر گرفته شود. یک مدیر باید با دقت ارزیابی کند که چه کسی با چه کسی بهتر کار می کند.

#### توجه به هر سه عامل

۸- گوش کنید و درگیر شوید. کارکنان یک منبع غنی اطلاعات هستند، در این مورد که چگونه باید یک شغل را بهتر انجام داد. این اصل در مورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره وری به دست می آورند.

مدیران مشارکتی به طور مداوم علاقه مندی خود را به عقاید و تصورات کارکنان آشکار می کنند. آنها صبر نمی کنند تا اینکه پیشنهادها به وسیله روابط رسمی یا نظام پیشنهادها جامه عمل به خود بگیرد. آنها به دنبال فرصتی می گردند تا گفتگوی مستقیمی با افراد و گروهها داشته باشند، در مورد اینکه برای اصلاح و بهتر کردن اثربخشی چه می توان کرد. آنها جو و فضایی را ایجاد می کنند که در آن گذشته به اندازه کافی خوب نیست [همواره نیاز به تغییر و اصلاح وجود دارد] و کارکنان را برای نوآوریهایشان شناسایی می کنند.

مدیران مشارکتی فقط یک بار حدود وظایف را تعریف می کنند و بعد به کارکنان آزادی عمل می دهند برای آنکه با توجه به دانش و تجربه شان و متناسب با خودشان عمل کنند. در واقع ممکن است روش ایجاد انگیزه قدرتمندتری از آزاد گذاشتن افراد شایسته برای انجام مشاغلشان آن گونه که آنها مناسب می دانند، وجود نداشته باشد.

#### چگونه مدیریت بی انگیزه می کند

راههای مختلفی وجود دارد که مدیریت ندانسته کارکنان را بی انگیزه می کند و علاقه و شیفستگی آنها را کم می کند؛ اگر کاملاً خراب نکند.

بسیاری از شرکتها با کارکنان همانند یک وسیله قابل خرید و فروش رفتار می کنند. در اولین مشکلی که در تجارت ظهور می کند، کارکنان و پرسنل که معمولاً به عنوان بزرگترین دارایی سازمان از آنها یاد می شود، قابل خرج کردن می شوند. [سازمانها با مدیریت ناصحیح خود، به انگیزه کارکنان آسیب می زنند و نیروهای انسانی را از دست می دهند.

#### استرس و کارایی کارکنان

از مهمترین مسائلی که بر کارایی کارکنان تأثیر گذار است استرس محیط کار می باشد. عوامل استرس زا عبارتند از عوامل فیزیکی، عوامل کاری و مشکلات فردی.

ارتقای بهداشت روانی محیط کار به عنوان یکی از مهمترین ابعاد توسعه و بهسازی منابع انسانی بوده است. پژوهشهایی که در چند دهه اخیر انجام گرفته نشان دهنده رشد عامل فشار روانی در سازمان ها بوده است از سوی دیگر این عامل تاثیر زیادی بر عملکرد و فعالیت های اعضای سازمان دارد و اکثر مدیران و کارکنان تحت تاثیر این فشار دچار حالات روانی خاص شده و دست به رفتار و اعمالی می زنند که نتیجه آن در بازدهی سازمان منعکس می شود.

**استرس:**

اگرچه استرس به عنوان یک سیستم واکنش نسبت به چیز هایی که ارگانیزم را تهدید می کنند اولین بار در دهه شصت قرن گذشته میلادی توسط فیزیولوژیست کانادایی بنام هانس سلیه مطرح شد ولی حتی انسانها (و کلا جانداران) همیشه این واکنش را نشان می دادند و اساسا هیچ موجود زنده ای بدون استرس قادر به ادامه زندگی نبوده و نیست. سیستم استرس در موجودات زنده وظایف ویژه ای را بر عهده دارد که از مهمترین آنها بالا بردن سطح هوشیاری و توجه نسبت به تغییرات است. بدون استرس اساسا هیچ موجودی توان یادگیری ندارد و نمی تواند نسبت به تغییرات پیرامون خود واکنش نشان دهد. مثلا بدون سیستم استرس موجود زنده نمی تواند در مواجهه با خطر مکانیزم حمله یا فرار را به کار بگیرد.

از دیدگاه هانس سلیه استرس روانی به طور ساده یک مکانیزم روانی است که عکس العمل های تحریکی و عاطفی در برابر عوامل تهدید کننده و مطبوع در کل موقعیت زندگی را در بر می گیرد. شرح بیماری استرس عبارت است از واکنش های فیزیکی، ذهنی و عاطفی که در نتیجه تغییرات و نیازهای زندگی فرد، تجربه می شوند. تغییرات می توانند بزرگ یا کوچک باشند. پاسخ افراد به تغییرات زندگی متفاوت است. استرس مثبت می تواند یک انگیزش دهنده باشد در حالی که استرس منفی می تواند در زمانی که این تغییرات و نیازها فرد را شکست می دهند ایجاد شود.

**علل استرس:**

بدن در یک موقعیت پر استرس با افزایش تولید هورمونهای خاصی جواب می دهد که باعث تغییراتی در ضربان قلب، فشارخون، متابولیسم و فعالیت در زمان ابتلا به این بیماری فیزیکی می گردد. استرس پدیده ای خاص زمان ما نیست. استرس معناهای مختلفی دارد (تنش رفتار، اضطراب، نگرانی و فشار روحی) در واقع به عکس العمل هایی گفته می شود که موجودات زنده هنگام روبرو شدن با تغییرات ی که تعادل درونی آنها را بر هم می زنند همیشه از خود نشان می دادند. این عکس العمل ها بسیار متفاوت هستند و بروز بیرونی آنها می تواند به شکلی ترسیدن و به وحشت افتادن و یا به شکل رفتار های عصبانیت و خشم ظاهر شود. هنگام استرس قلب تندتر می زند، آدم به نفس تنگ می افتد، عضلات بدن سخت می شوند، انسان احساس گر گرفتگی می کند یا بدنش یخ می کند، و عضلات بدن سخت می شوند، یابسیار رنگ پریده به نظر می رسد احساس گریه می کند یا بغض گلویش را می گیرد و به گریه می افتد، دست پاچه می شود، ممکن است در ناحیه شکم احساس درد بکند، حرکات بدنی اش حالت خشک پیدا می کنند و غیره. همه این تغییرات را استرس می گویند این سیستم بدن را ترشح هورمون آدرنالین و نور آدرنالین در خون فعال می شود شامل قابلیت هایی می شود که تواماً هوش اجتماعی نامیده می شوند. مهارت های اجتماعی شامل قابلیت بیان افکار در تبادلات اجتماعی، دانش نسبت به نقش ها و ارزش های اجتماعی، مهارت درک شرایط مختلف اجتماعی، مهارت های حل مساله و مهارت های ایفای نقش های اجتماعی است.

**الف) شاخصه های عوامل فیزیکی:**

سر و صدای محیط کار زندگی و روابط اجتماعی کارکنان را به طور ریشه ای دچار اختلال می کند. کارکنانی که در معرض سر و صدای محیط کار قرار می گیرند نسبت به هم جبهه می گیرند و از کوچکترین اختلاف دچار مشکل می شوند و در رفتار پر خاشاگرانه از خود به صورت کلامی و عملی نشان می دهند صدای بلند بر عملکرد شغلی در مشاغلی که نیاز به تمرکز دارند اثر منفی می گذارد صدای مزاحم در محیط کار باعث کاهش خرسندی از کار می شود فرد دچار تنش شده و از لحاظ روانی از وضعیت بهینه خارج می شود.

**ب) صدای هنجار**

به طور کلی اصوات که از طریق گوش به مغز می رسد باعث تحریک حواس می گردد بر اساس تحقیقات روانشناسان موسیقی شاد و فرحبخش باعث سر زندگی شادمانی در محیط کار میشود و همچنین دو سوم کارکنان ترجیح می دهند در محیط کار موسیقی پخش شود تحقیقات نشان میدهد موسیقی در کار فعالیت تکراری اثر مثبت دارد.

**ج) شاخصه های عوامل کاری**

فقدان اتحاد: گروه های کاری به عنوان عامل موثر کار کردن هستند نوع روابط بین افرادی که کار مشترک دارند حائز اهمیت است. به احتمال زیاد ترکیب گروه ها می تواند نقش سازنده ای در بهبود عملکرد آنها داشته باشد.

#### **د) نبود حمایت گروهی:**

با توجه به اینکه انسان موجودی اجتماعی است و تمایل به برقراری ارتباط با دیگران دارد چنانچه فرد از این ارتباط محروم گردد موجبات نوعی فشار و استرس برای وی فراهم می گردد.

#### **ه) عوامل فردی:**

به طور کلی عواملی از قبیل مشکلات خانوادگی و جسمی تأثیرات مخرب در روحیه فرد در محیط کاری گذاشته چرا که همانطور که اشاره شد محیط کار بخودی خود دارای استرس می باشد و باعث فشار عصبی می شود. تأثیرات منفی استرس روی افراد متفاوت است ترکیب شدن استرس های زندگی شخصی و زندگی کاری باعث ناامیدی فرد و در نتیجه تحلیل روحیه و عملکرد ضعیف می شود.

تنوع شدید دیدنی ها شنیدنی ها و در این حال زمان کمتری برای بودن با خود و تجربه هوشیار لحظه های زندگی باقی می ماند. در این حالت هر کسی نیاز به رابطه بیشتر با خود دارد. همانطوری که هیچ آدم زنده ای نمی تواند دائم در معرض فشار باشد و از آن صدمه نبیند، هیچکس نیز نمی تواند دائم در آرامش بسر ببرد و سالم باشد. موضوع اساسی در این میان تعادلی است که باید هر زمانی بین دو کفه ترازو برقرار شود تا اگر فشار زیادی شد قابل کنترل باشد و در عن حال آرامش نیز زیاد نشود که انسان به خلسه فرو برود.

دو شیوه آرامش یابی را می توان نوع سازمان داده شده و تکامل داده شده روش هایی دانست که تا کنون نیز در فرهنگ های مختلف وجود داشته اند این شیوه ها که ابتدا برای کارهای درمانی در غرب درست شده اند رفته رفته در زمینه های غیر درمانی نیز رشد وسیعی یافته اند و با تغییراتی که در آن ها بوجود آمده می توان از آنها برای آرامش یابی بعضاً پیش گیری اختلالات روانی و جسمی استفاده کرد.

نقش اصلی این شیوه ها در روان درمانی این است که در مدتی کوتاه سطح هیجان ها و احساسات مزاحم را کم کرده تا مراجعه کننده توسط کنترلی که بر هیجان های خود پیدا می کند آماده بکارگیری اقدامات درمانی دیگر برای فائق شدن بر مشکلاتش بشود، طبیعی است که برای اینکار باید به متخصص روان درمانی مراجعه کرد و تمام تمرین هایی که در بازار ارائه می شوند جنبه عمومی دارند.

#### **توصیه هایی برای کاهش استرس**

##### **۱- یاد بگیرید که برنامه ریزی کنید**

آشفته گی، بی نظمی و عدم سازمان دهی در برنامه ها می تواند تولید استرس کند. در دست داشتن طرح های متعدد اغلب منجر به سردرگمی، فراموشی و احساس ترس از شکست طرح های نا تمام می شود. هر زمان که امکانش باشد طرح ها را یکی بعد از دیگری به انجام برسانید. به این صورت که طرحی را شروع کرده، روی آن کار کنید تا تمام شود.

##### **۲- محدودیت ها و ضعف های خود را بشناسید و آنها را قبول کنید.**

بسیاری از ما برای خود اهداف دست نیافتنی، آرمان گرایانه و غیر منطقی تعیین می کنیم، در نتیجه هر قدر هم که کارایی و عملکرد ما بالا باشد یک نوع حس شکست یا عدم کفایت و صلاحیت در خود احساس می کنیم. پس برای خود اهدافی تعیین کنید که دست یافتنی و قابل دستیابی باشند.

##### **۳- یاد بگیرید که در زندگی بازی، تفریح و سرگرمی داشته باشید.**

شما هر از چند گاهی نیاز دارید که از فشار زندگی فرار کنید و به تفریح و سرگرمی روی آورید. صرف نظر از سطح توانایی و مهارتتان در بازی سرگرمی ها و بازی هایی پیدا کنید که برایتان جذاب و لذت بخش باشند.

##### **۴- شخص مثبتی باشید.**

از انتقاد و عیب جویی دیگران خود داری کنید. یاد بگیرید از چیز هایی که خوشتان می آید و دوستشان دارید و در وجود دیگران هست تمجید کنید. سعی کنید به صفات و خصوصیات خوب و پسندیده ی اطرافیان توجه نمایید. اطمینان حاصل کنید که برای خود ارزش قائلید و صفات خوب و ویژگی های برتر خود را تحسین می کنید.

##### **۵- یاد بگیرید که گذشت داشته باشید و دیگران و عقاید آنها را تحمل کنید.**

تحمل نکردن دیگران و عقاید آن ها منجر به یاس، ناکامی و عصبانیت می شود. تلاش برای فهمیدن این که واقعا مردم چگونه فکر می کنند و چه احساسی دارند می تواند باعث شود که شما آن ها را بیشتر ببپذیرید.

##### **۶- از رقابت ها و چشم و هم چشمی های بیجا و غیر ضروری پرهیز کنید.**

موقعیت هایی که در زندگی وجود دارد که جنبه ی رقابتی دارد و ما نمی توانیم از آنها اجتناب کنیم .درگیر شدن افراطی، می تواند ایجاد تنش و اضطراب شدید کند و ما را تبدیل به فردی پرخاشگر کند.

۷- یاد بگیرد که روش شما برای استراحت و آرامش، منظم و عاری از داروی های آرام بخش و مسکن باشد. مراقبه و تفکر مانند ورزش یوگا یا هر نوع از فنون مربوط به آرامش ذهن را می توان از متخصصان و روان پزشکانی که به صورت رسمی تایید شده اند و مجوز دارند فرا گرفت.

#### ۸- تفکر خود را عوض کنید

این که از نظر احساسی و هیجانی چگونه حس می کنیم بستگی به دیدگاه و فلسفه ما درباره زندگی دارد. دگرگونی و تغییر عقاید یک فرایند مشکل و پر زحمت است .اما با تکیه بر دانش و آگاهی و تجربه علمی میتوان مطلوبترین عملکرد را در محیط کار داشت.

#### مدل هرسی گلد اسمیت:

$$P=f(A.C.H.I.E.V.E)$$

P=Performance عملکرد

A=Ability توانایی(قدرت به انجام رسانیدن توفیق آمیزیک تکلیف)

C=Clarity وضوح(روشنی در درک پذیرش نحوه کار،محل وچگونگی انجام کار)

H=Help حمایت سازمانی(حمایتی که کارمندان جهت تکمیل کردن اثربخشی به آن نیاز دارند)

I=Incentive انگیزه(شوروشوق تمایل انجام کار)

E=Evaluation ارزیابی(سازوکار قضاوت در رابطه با کیفیت وکمیت کار)

V=Validity اعتبار(قانونمندی ومشروعیت کار)

E=Environment محیط(مجموعه عوامل موثر بر سازمان)

#### نتیجه گیری:

میتوان نتیجه گرفت که توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان و نیازهای آنها یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند . عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد . این کار با پرداختهای تشویق قدردانی کتبی ویا گردش شغلی صورت می گیرد جهت بهره وری و عملکرد مثبت کارکنان که مستلزم کاهش عوامل خطر آفرین منجمله استرس وجود دارد ، بایستی در جهت بهسازی و ارتقای بهداشت روانی محیط کار به عنوان مهمترین ابعاد توسعه منابع انسانی هرگونه اقدام لازم را انجام داد تا ضمن تبدیل شدن محیط کار به عنوان یک فضای آرام وقابل قبول، زمینه را جهت رشد وشکوفایی و عملکرد مثبت کارکنان فراهم آوریم.

بهبود عملکرد متأثر از رضایتمندی و انگیزش کارکنان است که معمولا مدیران سازمان ها به منظور پیشگیری از نارضایتی ها و اعتراضات و در جهت تامین مالی کارکنان خویش اقدام به افزایش دستمزدها و یا اعطای پاداش های مالی می نمایند . معمولا ، کارکنان سازمان ها ، افزایش هایی را که در زمینه حقوق دریافت می کنند ، حق مسلم و قانونی خود می دانند و از آن جا که این افزایش ها ( مانند : پاداش عیدی پایان سال ، افزایش سنواتی ، افزایش ضریب حقوق سالانه ، ارتقاء گروه یا پایه حقوقی و ... ) تقریبا بدون توجه به کیفیت کار و عملکرد و به صورت یکسان به همه ی اعضای یک سازمان تعلق می گیرد ، نمی تواند در ایجاد انگیزه انجام کار بهتر موثر باشد . لذا پیشنهاد می گردد؛ دادن هر گونه پاداش مالی یا اعمال افزایش در حقوق و دستمزد افراد مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد و حصول رفتارهای مورد انتظار در طول یک دوره ی زمانی معین ( ترجیحا بلند مدت ) باشد . و از طرح هایی نظیر " طرح کارانه " استفاده شود .