

افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست مطالب

مروری بر مطالعات پیشین :.....	۷-۵
<b>بخش اول :</b>	
کارائی.....	۸
اثر بخشی.....	۹
بهره‌وری.....	۹
به کارگیری بهره‌وری در سازمان.....	۱۰
موانع بهره‌وری در نظام اداری.....	۱۱
۱- ضعف مدیریت:.....	۱۱
۲- نیروی انسانی غیرمتخصص: .....	۱۱
۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان.....	۱۱
۴- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان:.....	۱۱
۵- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی:.....	۱۱
۶- کم کاری:.....	۱۱
۷- «رانت»های مختلف.....	۱۱
۸- مشغله زیاد کاری مدیران: .....	۱۲
۹- روش‌های انجام کار: .....	۱۲
عوامل موثر در بهره‌وری.....	۱۲
الف: عوامل برون سازمانی:.....	۱۲
۱- عوامل فرهنگی: .....	۱۲
۲- عوامل اقتصادی:.....	۱۳

- ۳- عوامل اجتماعی: ..... ۱۳
- ب- عوامل درون سازمانی: ..... ۱۳
- ۱- نیروی انسانی: ..... ۱۳
- ۲- فضای سازمان: ..... ۱۳
- ۳- حقوق و دستمزد: ..... ۱۳
- ۴- آموزش کارکنان: ..... ۱۳
- ۵- تکنولوژی: ..... ۱۴
- ۶- تشویق و پاداش: ..... ۱۴
- ۷- فرهنگ سازمان: ..... ۱۴
- ۸- کیفیت زندگی کاری: ..... ۱۵
- ۹- سبک و روش مدیریت: ..... ۱۵
- بهره‌وری و مدیریت دولتی نوین ..... ۱۵

### بخش دوم:

- انگیزش ..... ۲۰
- عوامل موثر بر ایجاد انگیزه ..... ۲۰
- تئوری انگیزشی هرزبرگ ..... ۲۵
- کاوش جهانی برای یافتن انگیزه ..... ۲۶

### بخش سوم:

- مشارکت و خلاقیت در کارکنان ..... ۲۸
- نقش مدیریت در ایجاد نوآوری کارکنان ..... ۲۹
- توانایی ارتقای دائم ..... ۳۰
- مطرح سازید و ارتباط ایجاد کنید ..... ۳۰
- حرف‌های تشویق‌آمیز و انگیزه‌دهنده: ..... ۳۱
  - پول: ..... ۳۱
  - آنچه باید مدیران بدانند و بخوانند: ..... ۳۲
- استرس و کارایی کارکنان ..... ۳۸
- استرس: ..... ۳۸
- علل استرس ..... ۳۹
- الف) شاخصه‌های عوامل فیزیکی: ..... ۳۹
- ب) صدای هنجار ..... ۳۹

- ج) شاخصه های عوامل کاری ..... ۴۰
- د) نبود حمایت گروهی: ..... ۴۰
- ه) عوامل فردی: ..... ۴۰
- توصیه هایی برای کاهش استرس ..... ۴۱
- ۱- یاد بگیرید که برنامه ریزی کنید ..... ۴۱
- ۲- محدودیت ها و ضعف های خود را بشناسید و آنها را قبول کنید ..... ۴۱
- ۳- یاد بگیرید که در زندگی بازی ، تفریح و سرگرمی داشته باشید ..... ۴۱
- ۴- شخص مثبتی باشید ..... ۴۱
- ۵- یاد بگیرید که گذشت داشته باشید و دیگران و عقاید آنها را تحمل کنید ..... ۴۱
- ۶- از رقابت ها و چشم و هم چشمی های بیجا و غیر ضروری پرهیز کنید ..... ۴۱
- ۷- یاد بگیرید که روش شما برای استراحت و آرامش ، منظم و عاری از داوری های آرام بخش و مسکن باشد ..... ۴۱
- ۸- مشکلات و مسائل خود را در درون خود نگه ندارید ..... ۴۱
- ۹- تفکر خود را عوض کنید ..... ۴۱
- نتیجه گیری :** ..... ۴۲
- منابع ..... ۴۳

سازمانهای موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می پردازند و از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب 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 سازمانهای و از حساسی برخوردار است. 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 در مدیریت بخش های دولتی است که برای سنجش دانش، توانایی، انگیزش، رفتار شغلی و عملکردی کارکنان پایه ریزی می شود.

در این پژوهش در ابتدا به بررسی عوامل افزایش کارایی کارمندان در باب مدیریت پرداختیم، سپس از دو عامل اصلی ایجاد انگیزه و خلاقیت در بین نیروهای انسانی و نقش تأثیرگذار مدیران در ایجاد این دو عامل را بررسی نمودیم. در نهایت از استرس به عنوان یک عامل کاهنده کارایی و انگیزه نیروی انسانی نام بردیم و راهکارهایی برای کاهش استرس را ارائه نمودیم.

## مروری بر مطالعات پیشین :

از عملکرد شغلی تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسؤولیتهای محوله است. عده ای عملکرد نیروی انسانی را بهره وری کار اطلاق کرده اند، ولی باید توجه داشت که عملکرد مفهومی فراتر از داده و ستاده دارد. عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می دهند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴)، در تعریف دیگری عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (کاسیکو، ۱۹۸۹)

در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارآیی و اثر بخشی در وظایف محوله و بعضی داده های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارآیی 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؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه آفرینی، می توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند (رابینز، ۱۳۷۷، ص ۳۶۰). عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت اند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش (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). عوامل مؤثر بر عملکرد گروهی عبارت اند از: ارتباطات، رهبری، قدرت، سیاست، رفتار گروهی و تعارضی (رابینز، ۱۳۷۷). در این پژوهش منظور از عوامل مؤثر بر عملکرد، عواملی است که مدل هفت عامل عملکرد با عنوان عامل 2 «ACHIEVE» مطرح است. هرسی و گلداسمیت، ۳ این مدل را به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و ارائه راهبردهایی برای تغییر و حل این مشکلات طرح ریزی کردند. آنها در تدوین این مدل برای تحلیل عملکرد انسانی دو هدف اصلی را در نظر داشتند: تعیین عوامل اساسی که بر عملکرد فرد فرد کارکنان تأثیر بگذارند و ارائه این عوامل به گونه ای که مدیران شاغل بتوانند آنها را به کار برند و به خاطر داشته باشند.

اولین قدم برای تدوین مدل «ACHIEVE» کنار گذاشتن عواملی است که بر عملکرد مدیریت تأثیر می گذارد. در پژوهشی اتکینسون ۱ نشان می دهد که عملکرد کنش انگیزش و توانایی است. به عبارت ساده تر، زبردست باید تا حدی میل و مهارتهای لازم برای انجام کامل تکلیف را داشته باشد. پیترولاور ۲ با افزودن تصور دانش یا درک شغل این ایده را بسط دادند و به این مسأله نیز توجه کردند که حتی اگر زبردستان دارای تمایل کامل و یا مهارتهای لازم برای انجام کار باشند، این تمایل و مهارت، زمانی مؤثر خواهد بود که از آنچه که باید انجام دهند و نحوه انجام آن درک صحیح داشته باشند.

لوش و لارنس ۳ با این موضوع به گونه ای متفاوت برخورد کرده و به این نتیجه رسیدند که عملکرد صرفاً به کنش خصایصی که در فرد هست مربوط نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می شود و حتی با وجود حداکثر انگیزش و همه مهارتهای لازم، ممکن است افراد اثربخش نباشند، مگر آنکه حمایت و هدایت سازمانی مورد نیاز خود را دریافت کنند و کارشان با نیازهای سازمان و محیط آنها سازش داشته باشد.

مدل «AVHIEVE» از دو عامل دیگر در معادله مدیریت عملکرد بهره می گیرد. عامل اول بازخورد است، یعنی زبردستان نه تنها به آنچه که باید انجام دهند باید آگاه باشند، بلکه باید بدانند که بر اساس آنچه که متداول است چگونه باید عمل کنند. بازخورد، شامل آموزش هر روزه و ارزیابی رسمی عملکرد است. عامل دیگر مدیریت عملکرد اعتبار است، این روزها در این اوضاع و احوال مدیران باید بتوانند تصمیماتی را که بر شغل و کار مردم تأثیر می گذارد با دلیل و مدرک و توجیه لازم همراه کنند. در کشورهای پیشرفته مانند آمریکا معتبر بودن کار 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 مشکلات یا تشخیص آنها ضعیف هستند. برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل عملکرد، مدیران باید به تعیین علت ایجاد مسائل پردازند.

هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخشی را از میان بقیه برگزیده اند: انگیزه، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار. قدم بعدی آن است که مدیران این عوامل را به گونه ای که بتوانند آنها را به خاطر بسپارند و مورد استفاده قرار دهند، ترکیب کنند. یکی از شیوه هایی که یادآوری مواد موجود در فهرست را آسان می کند، آن است که با حروف اول آنها یک واژه مشترک یا یک کلمه اختصاری بسازیم (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱).

مدیر با استفاده از مدل «ACHIEVE» درباره چگونگی تأثیربخشی عملکرد فعلی و یا بالقوه زیردستان، در زمینه تکلیف خاص به ارزیابی می پردازد. آنگاه مدیران باید مطابق با علتهای منحصر به فرد مشکل خاص قدمهای لازم را بردارند.

عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان عواملی هستند که مطابق با مدل «ACHIEVE» از نظر هرسی و گلداسمیت بر عملکرد کارکنان مؤثرند. این عوامل عبارت اند از توانایی، دانش و مهارت، وضوح (درک یا تصویر نقش)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه انگیزش (یا تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، اعتبار (اعمال معتبر و حقوق کارکنان) و محیط (تناسب محیطی). (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵) در مدل ACHIEVE عوامل هفتگانه مؤثر بر عملکرد شامل موارد زیر است:

توانایی: در مدل ACHIEVE به دانش، تجربه و مهارتهای زیردستان در انجام وظیفه خاصی گفته می شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵). توانایی یا آمادگی کاری، دانش و مهارت کار است (استیفن رابینز، ۱۳۷۶). اجزای اساسی توان عبارت اند از دانش کاری مربوط به شغل (کارآموزی رسمی و غیررسمی که اتمام کار طرح را به طور موفقیت آمیز تسهیل کند) و نیز استعداد مربوط به کار (رضاییان، ۱۳۷۳).

وضوح (درک یا تصور نقش): به درک و پذیرش شیوه کار، محل و چگونگی انجام آن، گفته می شود. برای آنکه زیردستان درکی کامل از مشکل داشته باشند، باید مقاصد و اهداف عمده، شیوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت های اهداف و مقاصد (چه هدفهایی، در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و واضح باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵).

حمایت سازمانی: منظور حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام موفقیت آمیز کار به آن نیاز دارند. بعضی از عوامل کمکی عبارت اند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام دادن کار مناسب است، حمایت لازم از سایر واحدهای سازمانی، در دسترس قرار دادن محصول با کیفیت و سرانجام وجود ذخیره کافی نیروی انسانی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵).

انگیزش و تمایل کارکنان: به انگیزه مربوط به تکلیف زیردستان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵). انگیزش افراد در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که دارای پادشاهای درونی یا بیرونی هستند. در صورتی که زیردست دارای اشکال مختلف انگیزش باشد، اولین قدم بررسی استفاده از پاداش و تنبیه است (حقیقی، ۱۳۸۰).

ارزیابی (بازخورد گرفتن): ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و مرور کردن های گاه به گاه گفته می شود. روند بازخورد مناسب به زیردست اجازه می دهد که پیوسته از چند و چون کار مطلع باشد (حقیقی، ۱۳۸۰). منظور از این نوع بازخورد، ارائه غیررسمی عملکرد روزانه خود به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره ای است (رضاییان، ۱۳۷۳).



اعتبار کارکنان: این اصطلاح به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد نیروی انسانی اطلاق می شود. تصمیم های کارکنان باید به دلیل و مدرک همراه و بر خط مشی های عملکردگرا استوار باشد (حقیقی، ۱۳۸۰).

تناسب عوامل محیطی: عوامل محیطی به عوامل خارجی گفته می شود که حتی با وجود توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه برای شغل، بر عملکرد تأثیر می گذارند. عوامل محیطی عبارت اند از: رقابت، آیین نامه های دولتی، تدارکات و... (حقیقی، ۱۳۸۰).  
متغیر دیگر تحقیق، رضایت دانشجویان از عملکرد کارکنان بود، یعنی خرسندی تجربه شده ناشی از ارضای یک خواسته یا هدف (مقیمی، ۱۳۸۰).

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 و ارباب رجوع 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 (ارباب رجوع) صرف می گردد. به طوری که جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع هدف اصلی مدیران شده است (تورنس، ۱۳۷۴).

در زمینه رابطه بین عوامل مرتبط با عملکرد و رضایت ارباب رجوع تحقیقات زیادی انجام گرفته است: فادرا (۱۹۹۳)، گریفین (۱۹۹۴)، لوتانز (۱۹۷۴)، ماندی و نوئه (۱۹۸۷) و کانینگهام (۱۹۹۰) در تحقیقات خود گزارش کرده اند که بین عواملی همچون شرح وظایف (وضوح نقش)، میزان توانایی ها و مهارتهای کارکنان بهبود وضوح شغلی و هویت شغلی، افزایش انگیزه کارکنان و بهبود عملکرد، رابطه ای معنادار وجود دارد.

نتایج تحقیقات و بررسی های هارپیز (۱۹۹۰) نشان داده است بهبود محیط کاری عملکرد کارکنان مرد را افزایش می دهد و بهبود در روابط بین فردی و افزایش فرصت های آموزشی، عملکرد زنان کارمند را افزایش می دهد. آکرفولدویلون (۱۹۹۰)، شوستر و زینگیم (۱۹۹۲)، بارون و گرینبرگ (۱۹۹۳)، اشترن و استوارت (۱۹۹۳)، فایرمن (۱۹۹۴)، استن هاوس (۱۹۹۵)، فرنی و متکالف (۱۹۹۵)، هی وود و دیگران (۱۹۹۷)، مردسن و دیگران (۲۰۰۱)، مردسن و ریچارسون (۱۹۹۲) و هاوول، کاتز و داربی شیر (۲۰۰۰) گزارش کرده اند که پرداخت براساس عملکرد باعث بهبود عملکرد کارکنان و افزایش رضایت مشتریان می شود. متکالف (۱۹۹۵)، گریفین (۱۹۹۴)، شیفر (۱۹۹۷) و گرینبرگ و بارون (۲۰۰۰) در تحقیقات خود گزارش کرده اند، افزایش انگیزه کارکنان باعث افزایش عملکرد آنها می شود.

تحقیقات بلفیلد و مردسن (۲۰۰۲) نشان داده اند بین بهبود محیط کاری و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیقات توکلی (۱۳۷۳) و فتح آبادی (۱۳۷۳)، نشان داد که بین افزایش انگیزه و احساس مسؤولیت و عملکرد بالای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج تحقیقات منشی زاده نایینی (۱۳۷۳)، رستمی (۱۳۷۷)، سلیمی خوزانی (۱۳۷۷) و صالحی (۱۳۷۳) نیز بیانگر آن بوده اند که بین ارزشیابی و بازخورد دادن به کارکنان و عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد.

گزارشهای حاصل از پژوهشهای تعالی (۱۳۷۴) نیز بیانگر آن بوده اند که بین کیفیت زندگی کاری به عنوان یکی از عوامل افزایش بهره وری و عملکرد کارکنان و رضایت ارباب رجوع رابطه معناداری وجود دارد.

مبینی افشار (۱۳۷۷) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد.



## کارایی

«میزان ستاده کارکنان در یک زمان مشخص را کارایی گویند.» در این تعریف، کارایی یک شاخص در مورد چگونگی استفاده از منابع سازمان است. ستاده بیشتر نشان دهنده کارایی بیشتر است. (به شرط اینکه منابع افزایش نیافته باشند) ماشین نویسی 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، کارگری که با ضایعات کمی کالا تولید می‌کند، معلمی که در ساعات مشخص تدریس خود مطالب متنوع و بیشتری را به دانش‌آموزان خود یاد می‌دهد 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:

تعداد صفحات تایپ شده در یک ساعت برای اندازه‌گیری کارایی ماشین نویسی تعداد کالای تولید شده با کیفیت تعیین شده در یک محدوده زمانی مشخص برای سنجش کارایی کارگر و یا واحدهای تولیدی، میزان مواد مصرفی در تولید کالا تعداد دانش‌آموز قبول شده در یک سال تحصیلی، تعداد گواهینامه صادر شده در یک محدوده زمانی مشخص و ...

بحث‌های قبل تعریف «کارایی نسبت ستاده واقعی بر ستاده مورد انتظار می‌باشد.»

بطور مثال اگر یک کارمند در هر ساعت باید ۱۰ گواهینامه رانندگی و یا ۱۰ شناسنامه صادر نماید (ستاده مورد انتظار) اما اگر ۸ گواهینامه و یا ۸ شناسنامه صادر کند (ستاده واقعی)، کارایی او  $\frac{8}{10}$  می‌باشد. در کارایی، ایده‌آل رسیدن به عدد یک است. هر میزان به عدد یک نزدیکتر شویم، نشان دهنده کارایی بیشتر است. ستاده مورد انتظار در مورد کارکنان باید براساس روش‌های علمی توسط کارشناسان فن تعیین شود. بنابراین کارایی با روش‌های انجام کار و چگونگی استفاده از منابع سروکار دارد. حداکثر کارایی زمانی حاصل می‌شود که انجام کار بهتر از آنچه در حال انجام است میسر نباشد. (عملاً چنین چیزی اتفاق نمی‌افتد، بلکه همیشه می‌خواهیم به آن نزدیک شویم.) 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 (ارباب رجوع)، کیفیت تولیدات 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. کارایی یعنی از داده‌های (منابع) سازمان به نحوی مطلوب و شایسته در زمانی کم و با هزینه‌ای پائین و به عبارت دیگر با ریخت و پاش کمتر استفاده نمائیم. 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- کارهایی که باقی می‌ماند باید توسط شما (مدیر) انجام شود.

حال که با تعریف اثربخشی و کارایی آشنا شدیم نقد کوتاهی به مدد اثربخشی، بر کارایی می‌نگاریم. سوالی در اینجا مطرح است، تا چه میزان می‌توانیم کارایی را دنبال نمائیم؟ آیا کارمندی که تعداد ارباب رجوع 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 ارباب رجوع، کاهش فشارهای روانی و تنش‌های شغلی بر کارکنان باشد و خدمت کارمند به تعداد ارباب رجوع بیشتر از یک 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

برای شناخت بهتر و جامع مفهوم بهره‌وری تعاریف متعددی از آن ارائه می‌شود:

۱- فرهنگ آکسفورد بهره‌وری را نسبت کالاهای تولید شده به منابع مصرف شده، تعریف می‌نماید.

۲- بسیاری از فرهنگ‌های تخصصی سازمان و مدیریت بهره‌وری را به صورت «نسبت ستاده‌ها به داده‌ها تعریف نموده‌اند.»

۳- 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 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. همان طور که در مثال بالا شاهد هستیم بهره‌وری تلفیقی از اثربخش و کارابودن است.

۴- «بهره‌وری در اقتصاد عبارت است: استفاده موثر و کارا تر از منابع اقتصادی در فرایند تولید بطوریکه اقتصاد یک جامعه به حداکثر بالقوه قابلیت‌های خود دست یابد، گویند».

۵- «بهره‌وری، یک بینش فکری است که سعی دارد بطور پیوسته آنچه را که بوده و آنچه را که هست بهبود بخشد و با این بینش و ذهنیت کارهای امروز را بهتر از دیروز و کارهای فردا را بهتر از امروز انجام دهد».

۶- تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن «بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره و به طریقه علمی و کاهش هزینه‌های تولید(هزینه‌های ارائه خدمات)، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آنگونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان(ارباب رجوعان سازمانهای اداری) باشد»

۷- تعریف آژانس بهره‌وری اروپا «بهره‌وری درجه(میزان) استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است»

۸- تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران «بهره‌وری، یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است».

۹- «بهره‌وری، نسبت تولید کالا و خدمات یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات(خروجی)، به یک یا چند داده(ورودی) موثر در تولید آن کالاها و خدمات را گویند». اگر در مخرج کسر فقط یک 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.

۱۰- «بهره‌وری عبارت است از: کار درست، باید به شیوه صحیح در همه اوقات انجام شود». بهره‌وری چیزی غیر از انجام کارهای درست و درست انجام دادن کارها بطور دائم نمی‌باشد. به عبارت دیگر بهره‌وری را می‌توان به صورت معادله زیر نوشت:  
استمرار در انجام کار + اثربخشی + کارائی = 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 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- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر و کل سازمان را شامل شوند.

۵- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد.

۶- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.

۷- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.

۸- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.

۹- حمایت اجرای برنامه‌های افزایش بهره‌وری را باید در سازمان جلب کرد.

۱۰- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری صورت گیرد.

۱۱- نظام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.

۱۲- اندازه‌گیری 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 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. بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن بعنوان معیاری جهت اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده نماید. 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 وجود انگیزه‌های 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. متأسفانه سالهاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی خودنمایی می‌کند.

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- **کم کاری:** برای شرح این موضوع آمارهایی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا می‌باشند. ساعت کار مفید در هفته ۶ تا ۹ ساعت اعلام شده است. «مطالعه‌ای که در سال ۱۳۶۵ 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 یک عامل تولید یا محصول، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی آن نسبت به تقاضا 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 از افراد جامعه مهیا است) و پرداختهای تبعیض‌آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش 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 زیرا ارتباط منطقی بین تلاش و کوشش و عملکرد را زیر سوال می‌برد. رانت به شیوه‌های مختلف باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و نهایتاً کاهش

بهره‌وری در جامعه می‌شود. پرداختهای اضافی به کالاها و خدمات (رانت اقتصادی)، ایجاد روحیه مدرک‌گرایی و عدم توجه به شایستگی‌های فنی، مهارت‌های افراد و کارایی آنها در بدست آوردن مناصب شغلی موجب تلاش افراد برای دستیابی به مدارک دانشگاهی به عنوان مجوزی جهت استخدام شده است. (رانت علمی) اعطای پست بر اساس ارتباطات آشنایی و نسبی و نادیده گرفتن ملاک‌های شایستگی در گزینش افراد در امور تخصصی.

**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 مردم می‌شود. عدم حضور دائم مدیر به دلیل مشغله فراوان باعث کندی و توقف در انجام کار ارباب رجوع و نهایتاً نارضایتی آنها خواهد شد.

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

د) فرهنگ انحصارطلبی در سازمان‌های دولتی رواج می‌یابد. موارد مذکور بخوبی نشان می‌دهد که مدیران پرمشغله مانعی در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

ه) وجود روابط مبتنی بر عدم اعتماد. کنترل‌های مضاعف اداری که کامل‌ترین 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 در سازمان‌های دولتی سنتی و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی است. این امر خود مشکلات بسیار فراوانی در نظام اداری فراهم آورده که از آن جمله سردرگمی ارباب رجوع و خستگی کارکنان از انجام کارها را می‌توان نام برد.

### **عوامل موثر در بهره‌وری**

عوامل موثر در بهره‌وری سازمان‌های دولتی 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 سازمان‌های دولتی می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت‌تاثیر قرار می‌دهند، عوامل برون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می‌باشند:

**۱- عوامل فرهنگی:** فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد. 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. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کارکردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. 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 تاثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی بدلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چندشغلی، موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.

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

ب- **عوامل درون سازمانی:** عواملی که داخل ساختمانهای دولتی می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت تاثیر 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 تاثیرگذار 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. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتی افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به صورت سالانه انجام می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند. تحقیقات بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و بهره‌وری را در سازمان نشان داده است. پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد. 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. بطور کلی افراد بر اساس تئوری برابری آدامز که یکی از تئوریهای فرایندی انگیزشی است داده‌های خود را (تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری) را با ستاده‌هایی که از سازمان دریافت می‌کنند که مهمترین و مشهودترین آن نزد افراد حقوق و دستمزد می‌باشد، 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:** آموزش و پرورش کارکنان برای توانمندسازی کسانی که در دستگاههای دولتی مشغول هستند، امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی مدیریت دولتی شناخته می‌شود، این بدان دلیل است که همه‌چیز 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 سالانه ۲۸ روز در کلاس‌های ضمن خدمت شرکت می‌کنند. آمار و ارقام توجه به آموزش نیروی انسانی در کشورهای راقی نشان‌دهنده اهمیت آن در توسعه بهره‌وری می‌باشد. 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 زندگی تاملین 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 روشهایی 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 می‌توانند 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. در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذشت: فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید، مدیر شما حتی زحمت لبخندزدن و تکان دادن سر و یا یک ابراز احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد. آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دلسرد می‌شوید؟ 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. درست است که حقوق و دستمزد بعنوان یک عامل مهم در نگهداری و عملکرد کارکنان موثر است اما کارکنان خواهان دریافت پاداش‌های مختلف و متنوعی در ارتباط با عملکرد خود می‌باشند. پاداش می‌تواند مادی و غیرمادی باشد. پاداش شامل بسیاری موارد ساده همانند: لبخندزدن، تشکر کلامی، سرتکان 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.

پاسخ به سوالاتی که به صورت نمونه ذیلاً می‌آید نشان دهنده توجه و یا عدم توجه فرهنگ حاکم سازمان به بهره‌وری می‌باشد.

- نگرش مدیران نسبت به افزایش بهره‌وری چیست؟

- اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به کار، سازمان و ارتقاء و توسعه جامعه چگونه است؟

- آیا کارکنان نسبت به کار، سازمان و جامعه علاقه‌ای دارند؟

- آیا روش‌های سازمان در جهت اهمیت دادن به نیروی انسانی است؟

- آیا نیروی انسانی سازمان در تصمیمات مشارکت داده می‌شود؟

- آیا عملکرد خوب در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و پاداشی به آن داده می‌شود؟

- آیا جلوگیری از اسراف در کارکنان رواج دارد؟



و... پاسخ به موارد فوق گوشه‌ای از جنبه‌های بسیاری هستند که فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند. داشتن فرهنگ سازمانی که در راستای افزایش بهره‌وری حرکت نماید، می‌تواند بهبود بهره‌وری را برای سازمان و ارتقاء سطح زندگی را در جامعه به ارمغان آورد.

**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 که مرهون زحمات افرادی همچون آدام اسمیت و فردریک تیلور می‌باشد توجه به نیازهای روانی کارکنان را مورد نظر قرار می‌دهد. بحث‌های طراحی مجدد مشاغل که با برنامه‌های گردش شغل، گسترش شغل و غنی‌سازی شغل برای ایجاد کیفیت زندگی کاری معنا می‌یابد، همه برای بهبود کیفیت و کمیت کارهایی است که توسط کارکنان صورت می‌گیرد. از دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ایجاد محیط کاری بدور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی 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 بالای 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 نمائیم این مطلب در دو نمودار شماره ۱ و ۲ قابل مشاهده است. 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 دولتی نوین**

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ نگرش جدیدی در مدیریت دولتی پا به عرصه وجود نهاد. این نگرش برای پاسخگویی و مقابله با نارسائی‌هایی که نگرش سنتی و کلاسیک مدیریت دولتی با آن روبرو بود، ایجاد شد. این نگرش با عناوین مختلفی همچون: «مدیریت گرایی»، «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 گرایی 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 کارائی 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 اداره امر و عمومی 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 فزاینده فرایندهای مشروح اداری درگیر شده است. این فرایندهای مدیریت برتری را ایجاد نکرده است، بلکه بجای آن بامدیریتی را ایجاد کرده است. این حرکتها محتوی را در هم می‌شکنند، سازمانها و کارمندان آن بی‌اعتبار می‌شوند، عناصر اصلی هدایت سازمان دچار مشغله فکری بی‌ثمر می‌شوند و مشاهده می‌شود سیستم‌های مدیریتی، کمکی به مدیریت نمی‌کنند. باید از نگرش کنترلی به سوی این نگرش معطوف شد که «چگونه می‌توانم به انجام ماموریت این سازمان، کمک کنم؟» ترویج شعاری که هر بوروکرات را به «رفتن به وسیله کتاب (مقررات)» تشویق می‌کند باید کم‌رنگ شود.

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». از نظر اداره امور عمومی، 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 زبردستان مسئول شناخته می‌شود. بطور مثال: وزیر، مسئول اقدامات و کارهای انجام شده توسط کارکنان وزارتخانه خود می‌باشد. لازمه یک جامعه مردم‌سالار، پاسخگوبودن مشخص و مناسب سازمان‌های دولتی در برابر مردم است. مردمی که دولتمردان را به عنوان نمایندگان خود برای اداره امور عمومی جامعه برگزیده‌اند. الگوی مدیریت گرایی یکی از جهت‌های خود را حرکت به سوی «پاسخگویی فعال» قرار داده است. پاسخگویی در برابر نتایج کار و روشن بودن مسئولیت مدیران، کارکنان، مدیران و سازمانها را هوشیار می‌کند تا در انجام کارهای خود دقت لازم را مبذول دارند. افراد و سازمان‌هایی که دچار ابهام در مسئولیت و پاسخگویی هستند عدم کارایی و اثربخشی در انجام امور آنها بخوبی مشاهده می‌شود. چه بسیار کشورهای جهان سوم بدلیل مبتلابودن به این نقیصه، سازمان‌های دولتی آنها از بهره‌وری مطلوب به دور است.

۴- واگذاری بخش‌های زیادی از وظایف دولت بصورت قرارداد به پیمانکاران بخش خصوصی بطوریکه دولت امور تصدی‌گری خود را کاهش دهد و حاکمیت خود را تقویت نماید. برخی از دانشمندان اداره در راستای حمایت از این مفهوم بیان می‌کنند: «هدایت کردن قایق به جای پارو زدن»

۵- مورد توجه قراردادن ارباب رجوعان. اغلب ادارات دولتی با پیروی از الگوی سنتی اداره در ارائه خدمات کیفیت مطلوب را رعایت نمی‌کنند. ارباب رجوعان، چه بسیار با کارکنانی مواجه می‌شوند که نسبت به انجام کار آنها بی‌تفاوت هستند. اما الگوی

مدیریت دولتی نوین یکی از عوامل رسیدن به بهره‌وری سازمانی را عنایت و توجه به ارباب رجوع می‌داند. یکی از عوامل سنجش اثربخشی سازمان‌های دولتی سنجش کیفیت خدمات دولتی به ارباب رجوعان است. برای سنجش رضایت یا عدم رضایت آنها 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.

۶- 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 بالای سازمان باید پشتیبان تصمیمات کارکنان رده پایین سازمان باشد.

۷- توجه به کارایی در بخش دولتی، کارایی منحصر به بخش خصوصی و صنعت نمی‌باشد بلکه بخش اداره امور دولتی و خدمات نیز باید کارایی را مدنظر قرار دهند. هرچند ممکن است در خیلی مواقع بدلیل: سیاسی و استراتژیک اثربخشی اولویت خود را بر کارایی در امور دولتی تحمیل نماید. تحقق کارایی در دولت با رعایت موارد زیر تسهیل می‌شود:

الف- حذف برنامه‌های تکراری بدون ثمره و نتیجه، همچنین حذف برنامه‌هایی که بخش زیادی از درآمد عموم مردم به آنها تعلق می‌گیرد اما حاصل و سود آن نصیب بخش قلیلی از افراد جامعه می‌شود.

ب- کاهش هزینه‌های مربوط به دریافت مالیات و سایر درآمدهای دولتی از طریق استفاده از ابزارها و روش‌های مناسب و فرهنگ سازی.

پ- استفاده از روش‌های نوین در ارائه خدمات

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

ث- تشویق روش‌های بازرگانی و رقابتی در بخش دولت.

ج- تاکید بر ارائه فرآورده‌های «مطلوب‌تر و باارزش‌تر»

چ- ایجاد زمینه‌هایی که موجب خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌شود.

ح- واگذاری قدرت تصمیم‌گیری در پایین بودن سطوح ممکن سازمان.

۸- حرکت به سوی جداسازی واحدها در بخش دولتی، تقسیم واحدهای بزرگ دولتی به واحدهایی کوچک موجب استفاده از مزیت فرانشیز، مدیریت بهتر واحدها و افزایش کارایی در بخش دولتی می‌شود.

۹- 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**

تئوری انتخاب عمومی را می‌توان یکی از حرکت‌های بخش عمومی به سوی ارتقاء بهره‌وری دانست. این تئوری با واقع‌گرایی بیشتر و دورشدن از آرمان‌گرایی اداره امور دولتی سنتی یا کلاسیک (مفاهیمی که در دیدگاه‌های ماکس وبر، گودنو و ویلسون قابل مشاهده است) خواهان جهشی بسوی بکارگیری بهتر منابع است. تئوری انتخاب عمومی بدنبال حداکثر نمودن حق انتخاب افراد در بوروکراسی است الگوی سنتی بوروکراتیک فاقد مشوق‌های لازم جهت تحریک افراد می‌باشد. الگوهای سنتی تا حد زیادی آزادی فردی را محدود می‌کنند. همچنین قدرت بوروکراسی انتخاب را از افراد می‌گیرد. براساس این تئوری فرد اقدام‌کننده عقلایی است و در تصمیم‌گیرها در جستجوی یافتن بیشترین سود و کمترین هزینه است. افراد برطبق این تئوری

نفع طلب، خودخواه و در رفتار با آنها این مساله مشاهده می‌شود. این مفروضات را می‌توان در انواع محیطها از جمله در بوروکراسیها بکار گرفت. براساس اصول استاندارد رفتار عقلایی بوروکراتها نیز بدنبال به حداکثر رساندن سود خود(قدرت، منزلت، درآمد و...) می‌باشند. الگوی وبری بوروکراسی اشاره به بوروکراتهایی دارد که فاقد علایق شخصی هستند و با آرمانهای عالی‌تر مانند خدمت به کشور(منافع عمومی) برانگیخته می‌شوند. از منظر تئوری انتخاب عمومی اینگونه محرکها غیر منطقی می‌باشند و تا زمانی که در راه توسعه و تشویق این مولفه‌ها حرکت نمائیم شاهد کارایی و اثربخشی مطلوب در نظام بوروکراسی نخواهیم بود.

تئوری انتخاب عمومی با بهره‌گیری از نظریات اقتصاد خرد، استفاده از سبک‌های رایج در بازار و بخش خصوصی و توجه به منافع فردی، بدنبال کاهش هزینه‌های بوروکراسی، افزایش کارایی و اثربخشی می‌باشد. بطور کلی مدیریت دولتی نوین در جستجوی رسیدن به مواردی مشتمل بر: کنترل و نظارت بر منابع مالی سازمان، کاهش نیروی انسانی ناکارآمد، استقرار سیستمی که بر صرفه‌جویی و کارایی تاکید داشته باشد، استقرار نظام پرداخت براساس شایستگی و عملکرد کارکنان، برنامه‌ریزی کوتاه مدت برای سنجش قابل لمس برنامه‌ها و تاکید بر پاسخگویی نسبت به کارهای محوله می‌باشد. بنابراین همانطور که ملاحظه می‌شود این نگرش در جستجوی تحولی برای ارتقاء و بهبود بهره‌وری در نظام دولتی است. پیشنهادات:

با توجه به بحث‌هایی که از نظر گذشت به عنوان جمع‌بندی مطالب پیشنهاداتی در راستای ارتقاء و بهبود بهره‌وری در سازمان‌های دولتی به شرح زیر می‌شود:

- ۱- کوچک‌سازی سازمان‌ها، در دهه‌های گذشته سازمان‌ها بدنبال گسترش فیزیکی خود بودند اما امروزه کوچک‌سازی اندام سازمانی حرکتی به سوی کمال مطلوب شناخته می‌شوند.
- ۲- عقلایی و علمی نمودن فرایند تولید 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.
- ۳- بکارگیری روش‌های مدیریت مشارکتی در سازمان(حداقل در بخش‌ها و واحدهایی که بکارگیری آن دارای سودی بیش از هزینه آن می‌باشد).
- ۴- طراحی مجدد مشاغل. بطوریکه مشاغلی همراه با نشاط، چالش و انگیزاننده برای کارکنان فراهم شود.
- ۵- 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.
- ۶- تجدید ساختار سازمان‌ها، در این راستا سازمان‌هایی که کارهای مشابه انجام می‌دهند(سازمان‌های موازی) در هم ادغام شوند و منابع انسانی و مادی آنها در بخش‌های جدید بکار گرفته شوند.
- ۷- عنایت به آموزش و پرورش کارکنان. تقویم‌های آموزشی برای کارکنان در همه سطوح سازمان تهیه و اجرا شود.
- ۸- توسعه پژوهش‌های کاربردی برای اصلاح و بهبود روش‌ها بصورت مداوم و مستمر.
- ۹- توسعه، تشویق، تبلیغ و حمایت وجدان کار، نظم و انضباط کاری در سازمان.
- ۱۰- ایجاد آموزش‌های مقتضی در جهت تغییر نگرش‌ها و فرهنگ سازمانی که در تقابل با بهره‌وری است.
- ۱۱- توسعه مفهوم «ارباب رجوع محوری» یا «مشتري محوری» در سازمان این امر می‌تواند دیدگاه منفی سنتی را نسبت به بوروکراسی‌های دولتی در اذهان عمومی پاک نماید.

- ۱۲- سازمان‌های دولتی با ایجاد منشور اخلاقیات سازمانی می‌توانند کارکنان خود را از نظر اخلاقی ملزم به انجام کارها به نحو مطلوب نمایند.
- ۱۳- قدرت اخذ تصمیم در پایین‌ترین سطحی که همه عناصر اساسی اطلاعات در آنجا قرار دارند، تفویض شود.
- ۱۴- ایجاد طرح‌های پاداش بر اساس بازده کار فرد یا گروه تنظیم شود.
- ۱۵- طرح‌های حقوق و دستمزد طوری تهیه شود که کارکنان پیوند آن را با بهره‌وری بخوبی درک نمایند.
- ۱۶- 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 صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط‌های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می‌دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می‌توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت قدمهای اساس بردارد ولذا همواره این سوال برای نویسنده مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دل بستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه و انگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟ چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات و مزایای یکسان، فعال و دارای انگیزه و برخی دیگر با تمامی مشکلات ماندگار می‌شوند؟ در چه صورتی افراد حداکثر توان خود را در کار به عمل می‌آورند؟ چگونه می‌توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟ شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می‌کنند، می‌تواند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است. سرانجام اینکه در سطح کلی آگاهی از فرایندهای انگیزش برای شناخت پویایی سازمان ضروری است چرا رفتار مردم اینگونه می‌باشد؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می‌شود؟ و ... پاسخ به اینگونه سوالات با شناخت آنچه کارکنان را برمی‌انگیزاند روشن می‌شود

### 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 شادابی و نشاط وجود داشته باشد. هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد دیگری است که به آنها اشاره می‌شود: 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 قایل 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. حین به‌کارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند. به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی یاری می‌رسانند. 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 ارج‌نهاده شدن و احساس وجود عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می‌کند. مشوق‌های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند، موثرتر از انگیزاننده‌های منفی به شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند. 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 ترفیح‌شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیحاتی که بر مبنای ملاحظاتی 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. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود 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 از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

## نقش مدیران در ایجاد انگیزه

با شتاب روز افزون تحولات در دنیای کنونی که عصر ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییرپذیری، آنچه که جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره وری و پیشرفت یاری می رساند، 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 می کوشند. سرمایه های انسانی مهم ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می روند و مهم ترین عامل شکست سازمان ها نداشتن مهارت های لازم در زمینه روابط انسانی است. هدف در سازمان باید پرورش انسان هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات روبه رو 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 زمینه سازی 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. انگیزه کاری یکی از پرمطالعه ترین جنبه های مدیریت است. گستره ای از فرضیات برای کمک به توضیح آنچه که می تواند سبب انگیزش کارکنان در انجام کارهایشان و نوآوری در آنها شود، ارائه شده است. متاسفانه بیشتر این فرضیه ها با یکدیگر در تناقض هستند و اغلب در توضیح شایسته و کاملی از انگیزه کاری به دست نمی دهند. مدیران نمی توانند کارمندان خود را وادار به انگیزه دار بودن در کارها کنند، اما می توانند آنها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت کنند و در فرصت های مقتضی در صورت دستیابی به اهداف مورد نظر، آنها را مورد تقدیر قرار دهند. یکی از بزرگترین چالش ها 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 بیش تر تلاش و جدیت آنان می شود. انگیزه زمانی به وجود می آید 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 زیر دستان موفق تر از یک مدیر ارشد خواهد بود چرا که این کار را با مخاطب ساختن محتوای کار و با کیفیت تجربه کاری انجام می دهد. 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 می کند و باعث شکوفا شدن استعدادهای آنان می شود. مدیران نمی توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه دار شدن کنند. هنر مدیریت در ایجاد شرایطی است که برای انگیزه کردن افراد بیش ترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه ای برانگیخته می شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهامات و تصویری که از خود در ذهن دارند، واکنش نشان می دهند. مدیران کارآمد می توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد زیر دست خود برقرار می کنند، فضای کاری مورد نظر را شکل دهند. مهم ترین عاملی که می توان برای بی انگیزگی 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 نمی تواند آن موقعیت را برایش بوجود آورد. امروزه در شرایطی که محیط شغلی افراد هر روزه مکانیزه تر می شود، کارکنان نیاز دارند که شخصیتشان بیشتر مورد توجه و قدردانی قرار گیرد. زیرا با جوان تر شدن نیروی کار خواستههای آنان تغییر کرده و بر خلاف گذشته که کارکنان بیشتر به مسائل مادی و اقتصادی اهمیت می دادند، 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 بهره وری در کار با استفاده از مکانیزمهای مختلف قابل بررسی است که برخی از آنان شامل: دادن پادشهای 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 ارزیابی های بی مورد و وقت گیر، تشکیل گروه های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و ترکیب اندیشه های 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 چالش های مهم شرکت ها تحول روش های پاداش است که کارکنان را بر می انگیزد. اگر مدیری در سازمان تشخیص دهد که کارکنان سعی و تلاش خود را کرده اند اگرچه به موفقیت نرسیده اند باز هم آنان را مورد تشویق قرار دهد این کار باعث به وجود آمدن امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان می شود و ترس از اخراج در اثر یک اشتباه را کاهش می دهد و به افراد جرات می دهد که تغییر پذیر باشند. در واقع سازمان های موفق هم به موفقیتها و هم به شکست ها پاداش می دهند. البته با توجه به تفاوت های فردی، ارزشها و علایق افراد متفاوت است که مدیر سازمان با مدیریت بر همه آنان برای هر کدام از افراد باید راه های 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 می توانند مسیر سرآمدی سازمان را طی کنند و همگام با دگرگونیها پیش روند. مهم ترین 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 می کند.

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

انگیزش افراد را تحریک و آنها را تشویق می کند تا با میل و رغبت تلاش بیشتری به خرج دهند. کارمندانی که دارای انگیزه قوی هستند احساس تعهد بیشتری دارند و در محل کار خود شادترند. افراد با انگیزه تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می گیرند. هر فرد نیازهای اولیه ای مانند غذا و سرپناه دارد که با پرداخت هزینه می تواند آنها را به دست آورد. با این وجود، عوامل مختلف بسیاری هستند که در افراد انگیزه ایجاد می کنند. یک محیط خلاق مانند آنچه توسط مهندسین زیمنس ایجاد شده می تواند بسیار تحریک کننده باشد. کارمندان زیمنس همواره این حقیقت را ارج می نهند که می توانند از تخیل خود در کار استفاده نمایند. ساختار زیمنس افراد را با تفویض اختیار به آنها برای بهبود مراحل انجام کار بر می انگیزد. نیروی کار با انگیزه، انرژی بیشتری در کار خود برای دستیابی به نتایج مورد نیاز به کار می برد. این افراد احساس می کنند که کار آنها دارای ویژگی های استثنایی است. از این رو به آن افتخار می کنند. بنابراین میزان غیبت کارمندان در زیمنس بسیار پایین است. افراد نسبت به سازمان خود وفاداری بیشتری احساس می کنند و مدت زمان بیشتری در آن باقی می ماندند، چرا که در این مکان است که نیازهای آنها برآورده می شود.

#### مدیریت علمی

فردریک تیلور (Frederick Taylor) به مطالعه ساختار تولید پرداخت. وی یکی از نخستین حامیان مدیریت حرفه ای بود و باور داشت که ارتباط میان وظیفه و همکاری کارگران می تواند استانداردسازی شود. تئوری مدیریت علمی تیلور کارگران را در مشاهده نتایج کارشان دخیل می کرد. در نتیجه کار وی، وظایف به بخش های کوچک تر تقسیم شد تا به کمترین میزان درک کارگران از آنچه انجام می دهند نیاز باشد. این تخصصی کردن شغل به این معنی است که کارگران کار را در محدوده بسیار مشخصی در اختیار می گیرند و براساس آورده نهایی شان پاداش می گیرند. نظام پرداخت به آنها پاداش می دهد که بیشترین تولید را داشته اند. شیوه کاری تیلور بسیار متفاوت تر از نیازهای محیط کاری مدرن است. با این وجود تحقیق وی به شکل گیری درک علمی از چگونگی سازماندهی کار کمک کرده است. امروزه مهندسی نیاز به افرادی با توانایی و انعطاف بالا

دارد. فرهنگ سازمانی در زیمنس 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 می‌دارند. این نیازها شامل غذا، آب، گرما، سرپناه و پوشش می‌باشد. زیمنس برای کارمندان خود این فرصت را فراهم می‌آورد تا نیازهای سطح بالای خود را برآورده سازند. برای کارمندان خلاق دارای مهارت مانند مهندسی 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 زیمنس 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 استعدادها و پتانسیل‌های بالقوه برای دستیابی به اوج قابلیت‌های خویش است. انجام کارهای مهندسی به کارمندان این امکان را می‌دهد تا به خود شکوفایی با دخیل شدن در تصمیم‌گیری کارها و به عهده گرفتن مسوولیت‌های شغلی برسند. در این صورت مهندسی می‌توانند به دنبال تغییر و بهبود باشند. زیمنس به مهندسی خود فرصت‌های آموزش و توسعه ارائه می‌کند. این فرصت‌ها به دلیل توسعه توانایی‌هایی که ممکن است موجب بالارفتن از نردبام ترقی شود، ارتباط مستقیم با خودشکوفایی دارد. آموزش و توسعه به کارمندان کمک می‌کند تا با نیازهای در حال تغییر بازاری جهانی تجارت آشنا شوند .

### عوامل ایجاد رضایت :

فردی که هرگز بزرگ 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 هرگز بزرگ بر فعالیت‌های مهندسی 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. برخی افراد آنچه که انجام می‌دهند را دوست دارند. 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

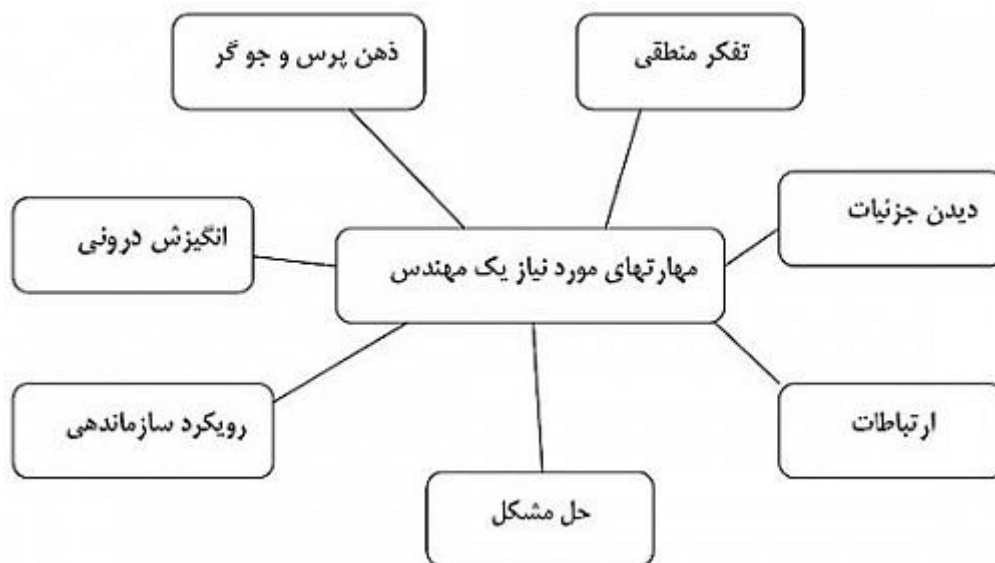
### ۲. عوامل ایجاد نارضایتی :

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. به عنوان مثال :

- 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 شغلی شان است .

در زیمنس ایجاد رضایت عاملی است که مهندسان را برآن می‌دارد تا به بهترین شکل کار خود را انجام دهند. آنها از ویژگی‌های نقش‌های خود لذت می‌برند. داشتن اختیار در کار باعث می‌شود کارهای خود را به بهترین شیوه مدیریت کرده و تغییراتی که منجر به بهبود می‌شود را اعمال کنند. ماهیت خلاق مهندسی، افرادی را می‌طلبد که دوستدار چالش باشند و از حل مساله در یک محیط خلاق لذت ببرند .



### تئوری انگیزشی هرزبرگ

یکی از تئوری‌های انگیزشی، تئوری دو عاملی یا انگیزشی - بهداشتی است که توسط فردریک هرزبرگ ارائه گردید. هرزبرگ بر پایه‌ی بررسی‌های عملی آمده، متوجه شد که کارکنان تجارب خوشنود کننده‌ی خود را متأثر 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 هرزبرگ) به عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده‌اند. هنگامی که این عوامل در وضع مناسبی باشند، افراد ناراضی نخواهند بود؛ ولی آن

ها کاملاً راضی هم نخواهند بود. اگر بخواهیم وسیله‌ی انگیزش افراد در سازمان فراهم آوریم و موجب تحریک آن‌ها شویم، ( از نظر هرزبرگ ) 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 کمکی 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 ورزش‌سنوسکی و جین داتون مطالعه‌ای را روی دسته‌ای از افراد که شغل‌های به ظاهر ناخوشایند در بیمارستان داشتند و نحوه ارتباط آنها با کارشان 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 به کار خود معنی و اهمیت ببخشد. به گفته وی: «کار من به همان اندازه 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. کیم کمرون در کتابش با عنوان «مدیریت مثبت» اشاره می‌کند که هر کاری می‌تواند مفهوم داشته باشد اگر با یک یا چندی از موارد زیر مرتبط باشد:

• کار به شخص کارمند احساس مفید بودن بدهد.

• کار مرتبط با خصوصیات فردی یا ارزش‌های انسانی باشد.

• کار بتواند با اجتماع ارتباط ایجاد کند.

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.

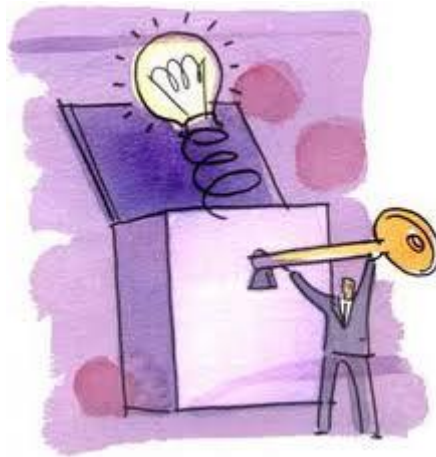
**در اینجا مثالی از توانایی مدیریت در ایجاد انگیزه کارکنان را بیان می‌نماییم:**

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 انتهایی 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 می‌تواند 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 فعالیت های سازمانی است. بستر سازی جهت مشارکت کارکنان سازمان یکی از راه های مهم بروز خلاقیت است.

مقصود از مشارکت کارکنان ، انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضاء سازمان انجام می گیرد. این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای 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 ارمغان 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 ، ارائه 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 ارائه 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 زدگی ، استفاده از تسهیلات، ارائه خوراک سوبسید دار، 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 تحرک ، 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 جو اعتماد برقرار باشد وضعیت کاری و معنیتی کارکنان مطلوب باشد و کارکنان به بلوغ کاری و روانی رسیده باشند.

شناسایی نیروهای با استعداد ایجاد فضای اخلاق و تعهد سهیم شدن کارکنان در بهره برداری ، ایجاد انگیزه با عوامل تشویقی و تنبیهی ، برقرار ارتباطات سالم سازمان و ... جزء پیش نیازهای مشارکت بوده و لازم است ارتباطات از فرد به فرد و از گروه به گروه تحول یابد.

### 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 خطر 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 می خواهید همچنان نقش برنده را در بازار ایفا کنید و در عین حال موجب ارتقای کارکنان خود شوید، از تمام افراد خود بخواهید ده تا پانزده درصد وقت خود را صرف پیشبرد عقاید نو یا کار روی چیزی بیش از شغل رومزه شان بکنند.

## • 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 بازمی‌مانند. 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 دستانم 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؟
- با یک حساب سرانگشتی، دست‌کم پنج درصد از تمام منابع باید برای «کسب‌وکار» آماده باشد.
- 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.

## • مطرح سازید 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، برجسته سازید و به دیگران مرتبطش 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 خط بطلانی می‌کشند بر نوآوری‌های قابل اجرایی 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 زبردستانش 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 چطور 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.

#### • حرف‌های تشویق‌آمیز و انگیزه‌دهنده:

رهبران پرجاذبه که استعداد سخنوری هم دارند، مایلند از این توانایی به‌طور گسترده استفاده کنند؛ در نهایت، هر فرد به‌واسطه علاقه شخصی بر سر شوق می‌آید و تاثیر حرف‌های انگیزه‌دهنده زودگذر است.

#### • پول:

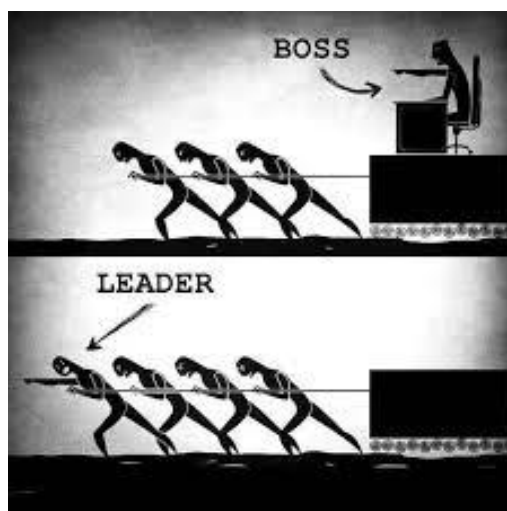
همان‌طور که پیش از این گفتیم، وقتی خروارها پول به افراد بدهید، یقیناً آنها را همیشه سر کار نگه می‌دارید. اگر شما برای جبران تلاش افرادتان حدنصابی را در نظر نگیرید، نمی‌توانید استعدادی برتر را جذب یا حفظ کنید. اما پول فقط انرژی عقلانی را به کار می‌اندازد و توانایی آزاد کردن انرژی عاطفی را ندارد.

مدیران باید طوری برخورد نمایند که کارکنان خود را شریک در کارها بدانند و آرام و بی‌دغدغه و مبتکرانه به بالا بردن کیفیت کار بیندیشند.

دخالت کمتر مدیریت به امور و اجازه دادن کارکنان در انجام امور با اعتماد به آنها موجب تسریع در رسیدن به هدف است. سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا افزایش حقوق می‌تواند در افزایش انگیزه کارکنان تأثیر گذار باشد؟ بر پایه نظریه انگیزشی فردریک هرزبرگ (تئوری دو عاملی یا انگیزش - بهداشت) حقوق و دستمزد عاملی بهداشتی است نه انگیزشی. و هر گونه افزایش یا دادن پاداش‌های مالی اگر مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد نباشد، فقط می‌تواند تا حدودی از ایجاد نارضایتی در محیط کار جلوگیری کند و نمی‌توان انتظار داشت که منجر به بهبود فرآیند یا نتیجه کار گردد. یکی از صاحب نظران، بهره‌وری سازمان‌ها را حاصل ضرب دو عامل انگیزش و شایستگی گروه‌های کاری می‌داند. مدیر خواه برای سود یا بهره‌وری بیش‌تر سازمان تلاش کند، یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروه‌های کاری باشد. به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر، جستجوی همیشگی راه‌های افزایش سطح شایستگی کارکنان است.

با آن که بسیاری عوامل سازمانی مانند جلوگیری از غیبت و از دست دادن کارکنان و نیز چگونگی تکنولوژی به اثربخشی کمک می‌کند، احتمالاً مهم‌ترین عاملی که مدیریت آن را موثر می‌داند، عملکرد شغلی است. عملکرد شغلی بیش‌تر به وسیله‌ی انگیزش برای سخت کار کردن شناخته می‌شود، و بنابراین افزایش انگیزش باید به کوشش بیش‌تر و عملکرد بالاتر بینجامد

بدین سان، سازمانی که به‌تواند پاداش‌های ارزشمند را به رفتارهایی که برای موفقیت خود به آن نیاز دارد پیوند دهد، به احتمال در می‌یابد که نظام پاداش، یاری‌دهنده‌ی مثبتی به اثربخشی آن سازمان است.



### آنچه باید مدیران بدانند و بخوانند:

اغلب شرکتها اشتباه عمل می کنند. 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 می کنند، بسیار شیفته و علاقه مند آن هستند. اما طبق یافته های تحقیق ما، در ۸۵ درصد شرکتها، انگیزه پرسنل در شش ماهه اول به سرعت کاهش می یابد و در سالهای بعد نیز روحیه آنها بدتر خواهد شد. این یافته ها بر اساس مطالعه ای شکل گرفته است که بر روی ۱/۲ میلیون نفر از کارکنان ۵۲ شرکت برتر از میان ۱۰۰۰ شرکت مجله فورچون بین سالهای ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۴، توسط موسسه تحقیقاتی سیروتا ( نیویورک) انجام شده است. این مشکل به اصول و مبانی 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. تحقیق ما نشان می دهد که چگونه رفتار و عملکرد مدیران به مشکل بی انگیزگی پرسنل اضافه می کند. همچنین تحقیق ما نشان خواهد داد که مدیران برای تغییر این وضع چه کاری می توانند انجام دهند.

#### 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 و رفاقت : داشتن روابط خوب و برابر 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 گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می توانند با ایجاد علاقه و تعهد در زیرمجموعه خودشان، بر مقدار زیادی بی مدیریتی یک شرکت غلبه کنند. در حالی که مدیران 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- یک هدف الهام بخش را القا کنید. یک 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 مثال زیر در مورد هدف یک شرکت توجه کنید. در این مثال یک گروه سه نفره که در یک موسسه بیمه کار می کنند، هدف از کار خود را این چنین توضیح می دهند:

«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.»

این توضیح بسیار موثر است، زیرا در شرکت کوچکی تهیه شده است که تحت نظر یک هیئت رئیسه پر قدرت و سخنران (سخنور) قرار ندارد و شرکتی است که معمولاً با قوانین و مقررات اداری (بوروکراتیک) شناخته 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).

شرح شغل، ابزار قدرتمندی است. اما به همین اندازه هم مهم است که مدیر بتواند 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 همکاریهای 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 چقدر به قدردانی اهمیت می دهند. 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، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا، مقداری انعطاف پذیری در زمان بندی برنامه ها، یک روز مرخصی یا حقوق تشویقی یا حتی یک پیغام تشکر روی میز، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می توانند قدردانی 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. ترکیب کردن مدل فرمان دادن و کنترل کردن، یک راه مطمئن برای کاهش بی‌انگیزگی است. در عوض، نقش کلیدی خود را به عنوان تسریع کننده کارکنان تعریف کنید: این شغل شماست 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. برای آنکه علایقشان را بیان کنند، افراد را متقاعد کنید که شما آنچه که آنها برای موفق شدن نیاز دارند را در اختیارشان می گذارید.

آیا شما می دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آنها سوال کنید. نشستهای ناهار 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 خواهند کرد.

محدودیت‌هایی 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. از تذکرات ارزیابی کننده کلی (مثل: آن کار بی ارزش است) یا توضیحاتی در مورد انگیزه ها یا خصوصیات شخصی کارکنان (مثل: شما بی دقت بوده‌اید) خودداری کنید. در عوض یک سری جزئیات مشخص و واقعی (قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس می کنید که حتماً بهبود یافته است و چگونگی این بهبود، تهیه کنید.

– بازخورد را در ارتباط با وظیفه پرسنل قرار دهید. اجازه ندهید که توضیح شما به چیزی که با وظایف و اختیارات آنها ارتباطی ندارد، مربوط شود.

– به عقاید و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنید. تجربیات و مشاهدات کارکنان برای مشخص کردن اینکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد می تواند بهتر مورد توجه قرار گیرد، مفید هستند؛ از جمله اینکه چگونه شما [مدیر] می توانید بیشتر مفید باشید.

– 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.

– در مورد چیزی که اطلاعی از آن ندارید، پیشنهاد ندهید. از کسی که موقعیت را می شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیرید.

## 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 به خاطر نبود یک رابطه مناسب با مدیریت، یکی از مهمترین یافته های منفی است که ما در اظهار نظرهای کارکنان مشاهده کردیم. آنچه کارکنان نیاز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آنها احساس احترام و حس مشارکت می دهد، امر می کند که مدیران باید محدودیتهای خیلی کمی در جریان اطلاعات قرار دهند. چیزی را از کارکنان مخفی نگه ندارید، مگر آن موارد ناچیزی را که واقعاً محرمانه هستند.

یک ارتباط خوب نیازمند آن است که مدیران با آنچه که پرسنل می خواهند و نیاز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترین راه برای این کار سوال کردن از خود پرسنل است. 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، ملاقاتهایی که هدفی به جز ارتباط دو طرفه ندارند. ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعیت را به آنها بگوید. بسیاری از کارکنان در مورد انگیزه های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به طور منظم بازخورد بگیرید. (نتیجه کار را بررسی کنید) یکی از بزرگترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است. اگر پیگیری کنید اغلب متوجه می شوید که پیامها غیر واضح اند یا اینکه مخاطب آنها را نفهمیده است.

شرکتهای و مدیرانی که این گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار می کنند، در روحیه کارکنان تاثیر زیادی می گذارند. روابط باز و کامل [با کارکنان] نه تنها آنها را در انجام کارهایشان کمک می کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آنهاست.

۶- عملکرد ضعیف را تشخیص بدهید. حتماً به ۵ درصد از کارکنان خود که نمی‌خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می‌خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می‌کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کارکردن حساسیت دارند. آنها هر کاری می‌کنند تا از زیر کارکردن فرار کنند. آنها بی‌انگیزه هستند و یک روش انضباطی - مثل انفصال از کار - تنها راهی است که می‌توان آنها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می‌دهد، زیرا آنها می‌بینند که یکی از موانع کارایی آنها برداشته شده است.

#### همراهی و رفاقت

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

هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم‌های خود مختار تقسیم کنند، تیم‌هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان‌بندی و بسیاری از روشهای انجام کار کنترل دارند. چنین تیم‌هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه‌ها منجر می‌شوند.

در ایجاد تیم‌ها، همانطور که باید بین افراد رفاقت 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 می‌کند. این موضوع برای ایجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در یادگیری عقاید، روشها و رویکردها در میان کارکنان مهم است. با تیم جدید در مورد وظایفشان و چگونگی عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشید.

#### 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 می‌کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره‌وری به دست می‌آورند.

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

مدیران مشارکتی فقط یک بار حدود وظایف را تعریف می‌کنند و بعد به کارکنان آزادی عمل می‌دهند برای آنکه با توجه به دانش و تجربه‌شان 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 می‌دانند، وجود نداشته باشد.

#### چگونه مدیریت بی‌انگیزه می‌کند

راههای مختلفی وجود دارد که مدیریت ندانسته کارکنان را بی‌انگیزه می‌کند و علاقه و شیفتگی آنها را کم می‌کند؛ اگر کاملاً خراب نکند.

بسیاری از شرکتها با پرسنل همانند یک وسیله قابل خرید و فروش رفتار می‌کنند. در اولین مشکلی که در تجارت ظهور می‌کند، کارکنان و پرسنل که معمولاً به عنوان بزرگترین دارایی سازمان از آنها یاد می‌شود، قابل خرج کردن می‌شوند. [سازمانها با مدیریت غلط خود، به انگیزه کارکنان آسیب می‌زنند و نیروهای انسانی را از دست می‌دهند].

پرسنل به طور معمول دستمزد یا شناخت و توجه نامناسبی را دریافت می کنند. در حدود نیمی از پرسنل در تحقیق ما می گویند که اعتبار(مزایا) کمی دریافت می کنند یا اینکه هیچ اعتباری نمی گیرند و تقریباً دو سوم می گویند که مدیریت بیشتر مایل است که به خاطر عملکرد ضعیف از آنها انتقاد کند، تا اینکه به خاطر کار خوبشان از آنها تعریف کند. مدیریت به طور غیر عمدی کارکردن را برای پرسنل دشوار می کند. سطوح بیش از حد برای تایید یک موضوع، کاغذ بازی بی پایان، آموزش ناکافی، کوتاهی در ارتباط برقرار کردن، اقتدار کم و کمبود یک دید یا تصور معتبر و قابل قبول، همه و همه به عاجز کردن پرسنل دامن می زند.





## 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. پژوهش هایی که در چند دهه اخیر انجام گرفته نشان دهنده رشد عامل فشار روانی در سازمان ها بوده است از سوی دیگر این عامل تأثیر زیادی بر عملکرد و فعالیت های اعضای سازمان دارد و اکثر مدیران و کارکنان تحت تأثیر این فشار دچار حالات روانی خاص شده و دست به رفتار و اعمالی می زنند که نتیجه آن در بازدهی سازمان منعکس می شود.

### مقدمه :

مردم اغلب چنان به استرس عادت کرده اند که از وجود آن در خود بی خبرند. بسیاری از ما به رغم این که عصبی و هیجان زده می شویم ، از تأثیرات عوارض ضعیف کننده و مخرب در امان نیستیم. حتی در صورتی که احساس یاس و اضطراب نکنیم ، استرس می تواند شیوه و طرز رفتار ما را با دیگران تغییر داده ، یا به بدن ما آسیب جدی وارد سازد. عوامل بسیار سبب بروز استرس می شوند. مثلاً بیماری، دیر رسیدن به محل کار ، ترافیک و .... ما میتوانیم احساسات خود را تغییر دهیم . این کار از طریق تغییر در رفتار یا تغییر در تفکر و طرز فکرمان میسر می شود. به عنوان مثال انجام دادن مقداری از یک کار می تواند ما را از نگرانی درباره آن برهاند . ایجاد یک برداشت و فهم جدید از یک وضعیت خاص، از هراس و استرس ناشی از آن می کاهد.

### استرس:

اگرچه استرس به عنوان یک سیستم واکنش نسبت به چیز هایی که اراگانسیم 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 اساساً 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 اساساً هیچ موجودی توان یادگیری ندارد و نمی تواند نسبت به تغییرات پیرامون خود واکنش نشان دهد. مثلاً بدون سیستم استرس موجود زنده نمی تواند در مواجهه با خطر مکانیسم 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 معنای 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 زند 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 تندتند 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 به خاطر فعال شدن سیستمی در بدن اتفاق می افتد که به سیستم استرس می گویند و این سیستم بدن را ترشح هورمون آدرنالین و نور آدرنالین در خون فعال می شود شامل قابلیت هایی می شود که توأمأ 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 پرخاشگرانه 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 واسترس برای وی فراهم می گردد.

### ه) عوامل فردی:

به طور کلی عواملی از قبیل مشکلات خانوادگی و جسمی تاثیرات 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 .تاثیرات 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.

در دنیای مدرن سرعت تغییرشدید شده است و انسان در عرض زمان کوتاهی در معرض تغییرات مختلف قرار دارد.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.البته این نیاز نیز چیز تازه ای نیست و در بسیاری از فرهنگ ها از زمان های بسیار دور را ه هایی برای این نوع (با خود خلوت کردن ها بوجد آمده اند)مثل مدیتاتسیون و یا دهن در بودیسم که نشان دهنده وجود این نیاز در گذشته هستند).آرامش یابی نقطه مقابل فشار است و این دو ،دوکفه یک ترازو را می سازند.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 برد 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 (تمرینات آتوگین وتمدد عضلات)را می توان نوع سازمان داده شده و تکامل داده شده روش هایی دانست که تا کنون نیز در فرهنگ های مختلف (بخصوص فرهنگ های شرق)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 بعضا پیش گیری اختلالات روانی و جسمی استفاده کرد.

طبیعی است که تمرین هایی که در اینجا معرفی شده اند از نوعی که در کارهای بالینی در روان درمانی بکار می روند متفاوت هستند .مهمترین تفاوت آنها در این است که این تکنیک ها در روان درمانی در چهارچوب یک برنامه درمانی(ترکیبی از شیوه ها و تکنیک های دیگر برای مشکلات خاص فرد مراجعه کننده)اجرا می شوند و مثلا از آنها برای آماده سازی فرد برای از بین بردن ترس،اضطراب ، افسردگی و اختلال های روان تنی استفاده می شود. 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**

آشفتگی، بی نظمی و عدم سازمان دهی در کارها و برنامه ها می تواند تولید استرس کرده، یا نقطه ای برای شروع آن باشد. در دست داشتن برنامه و طرح های متعدد که به صورت همزمان پیش می روند 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. این نکته ی مهم را نباید فراموش کنیم که ما هرگز نمی توانیم کامل و بی نقص باشیم. 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 جوئی 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 بپذیرید. خودتان را نیز باور داشته باشید و از خطای خود چشم پوشی کنید.

**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 بگیرید که روش شما برای استراحت و آرامش، منظم و عاری از داوری های آرام بخش و مسکن باشد.**

مدیتیشن Meditation (مراقبه و تفکر)، یوگا یا هر نوع از فنون مربوط به آرامش ذهن را می توان از معلمان مربیان مختلف و روان پزشکانی که به صورت رسمی تایید شده اند و مجوز دارند فرا گرفت

**۸- مشکلات و مسائل خود را در درون خود نگه ندارید.**

یک دوست، عضوی از هیات علمی دانشگاه، یک مشاور یا یک روان پزشک پیدا کنید تا بتوانید آزادانه و به راحتی با او صحبت کنید. بیان احساسات و تنش های درونی خود به یک شخص درد آشنا و دلسوز می تواند به صورت فوق العاده ای مفید باشد.

**۹- 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. دانش و آگاهی علمی دزدنیای پیشرفته راهنمای ما در حیاتمان کمتر وجود دارد. هیچ کس تمام جواب ها را ندارد اما بعضی جواب ها در دسترسند

### نتیجه گیری:

میتوان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان 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 و یا گردش شغلی صورت می گیرد. با توجه به اینکه ما انسان ها از تاثیرات و عوارض ضعیف کننده استرس در امان نیستیم لذا جهت بهره وری و عملکرد مثبت کارکنان در سازمان که مستلزم کاهش عوامل خطر آفرین مثل استرس وجود دارد می باشد، بایستی در جهت بهسازی و ارتقای بهداشت روانی محیط کار به عنوان مهمترین ابعاد توسعه منابع انسانی هرگونه اقدام لازم را انجام داده تا ضمن تبدیل شدن محیط کار به عنوان یک فضای آرام و قابل قبول زمینه را جهت رشد و شکوفایی و عملکرد مثبت کارکنان فراهم آوریم.

بهبود عملکرد متأثر از رضایتمندی و انگیزش کارکنان است، در حالی که بر اساس تئوری انگیزش - بهداشت، حقوق و دستمزد نقش یک عامل بهداشتی دارد که از نارضایتی جلوگیری می کند و در عمل نیز مشاهده می کنیم 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. و به همین دلیل پس از گذشت سال ها از اجرای این گونه برنامه ها تا کنون نتوانسته ایم بهبودی در ارتباط با بازدهی، کارایی، اثربخشی و بهره وری سازمان ها شاهد باشیم. 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. نا گفته نماند که هرزبرگ این نکته را نیز تذکر داده اند که، « حقوق و دستمزد عمدتا نقش یک عامل بهداشتی دارد ولی ویژگی یک عامل انگیزشی را نیز نشان می دهد.

## منابع

۱. سازمان بهره‌وری ملی ایران، راهنمای اندازه‌گیری بهره‌وری در واحدهای صنعتی، بصیر، اول، ۱۳۷۶
۲. دکتر محمد علی طوسی، «مدیریت به معنی پدیدآوردن ارزش افزوده»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و یکم، تابستان ۱۳۷۲.
۳. سید عباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره‌وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷.
۴. دکتر فتح شریف زاده، «بهره‌وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و سوم، زمستان ۱۳۷۲.
۵. فرهاد نژاد حاج علی ایرانی، «بهره‌وری، عامل کلیدی در پیشرفت و توسعه اقتصادی». نشریه آموزش کاربردی مدیران، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره چهارم، تیرماه ۱۳۷۸.
۶. دکتر شمس‌السادات زاهدی، دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر ابوالحسن فقیهی، فرهنگ جامع مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، اول، ۱۳۷۶.
۷. استیفن پی رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، اول، تهران، ۱۳۷۴، ص: ۴۴.
۸. سیدعباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره‌وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷.
۹. رئیس‌ان، رهبران، شما کدامید؟ ترجمه: فرزانه قوجلو انتشارات گرایش تازه
۱۰. استاذزاده، مریم، ۱۳۸۷، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی
۱۱. علی رضائیان. مدیریت رفتار سازمانی ( مفاهیم ، نظریه ها و کاربردها ) . تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ، ۱۳۷۲
۱۲. ریچارد ام . ستیز و لیمان دلیو . پورتر . انگیزش و رفتار در کار . ترجمه ی سید امین الله علوی . جلد اول . تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، ۱۳۷۲
۱۳. محمد علی نایلی . انگیزش در سازمان ها . اهواز : انتشارات دانشگاه شهید چمران ، ۱۳۷۳
۱۴. ستیفن پی . رابینز . رفتار سازمانی ( مفاهیم ، نظریه ها ، کاربردها ) . جلد اول . مترجمان : علی پارسائیان و سید محمد اعرابی . تهران : انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ، ۱۳۷۷

15. David Sirota & Michael Irwin Meltzer, Stop Demotivating Your Employees, Harvard management update ,January 2006

نوشته شده توسط

مهندس سیداحمد تبعیدیان و شاهرودی