جزوه آموزشی

**افزایش بهره وری و کارایی کارکنان**

**تهیه کنندگان:**

**مهندس سیداحمد تبعیدیان**

**شاهوردی**

**شهریورماه 1393 **

**فهرست مطالب**

**مروری بر مطالعات پیشین : 7-5**

بخش اول :

**كارائي 8**

**اثربخشي 9**

**بهره‌وري 9**

**به كارگيري بهره‌وري در سازمان 10**

**موانع بهره‌وري در نظام اداري 11**

**1- ضعف مديريت: 11**

 **2- نيروي انساني غيرمتخصص: 11**

**3- عدم وجود سيستم ارزشيابي مناسب كاركنان 11**

 **4- عدم وجود انگيزه كاري در كاركنان: 11**

 **5- حاكم بودن روحيه منفعت طلبي فردي: 11**

**6- كم‌كاري: 11**

 **7- «رانت»هاي مختلف 11**

**8- مشغله زياد كاري مديران: 12**

**9- روش‌هاي انجام كار: 12**

**عوامل موثر در بهره‌وري 12**

**الف: عوامل برون سازماني: 12**

 **1- عوامل فرهنگي: 12**

**2- عوامل اقتصادي: 13**

 **3- عوامل اجتماعي: 13**

**ب- عوامل درون سازماني: 13**

**1-نيروي انساني: 13**

**2- فضاي سازمان: 13**

 **3- حقوق و دستمزد: 13**

**4- آموزش كاركنان: 13**

 **5- تكنولوژي: 14**

**6- تشويق و پاداش: 14**

**7- فرهنگ سازمان: 14**

**8- كيفيت زندگي كاري: 15**

**9- سبك و روش مديريت: 15**

**بهره‌وري و مديريت دولتي نوين 15**

بخش دوم:

**انگیزش 20**

**عوامل موثر بر ایجاد انگیزه 20**

**تئوری انگیزشی هرزبرگ  25**

**کاوش جهانی برای یافتن انگیزه 26**

# بخش سوم:

# مشاركت و خلاقيت در كاركنان 28

**نقش مدیریت در ایجاد نوآوری کارکنان 29**

**توانایی ارتقای دائم 30**

**مطرح سازید و ارتباط ایجاد کنید 30**

* **حرف‌های تشویق‌آمیز و انگیزه‌دهنده: 31**
* **پول: 31**
* **آنچه باید مدیران بدانند و بخوانند: 32**

**استرس و کارایی کارکنان 38**

**استرس: 38**

**علل استرس 39 :**

**الف) شاخصه های عوامل فیزیکی: 39**

**ب) صدای هنجار 39**

**ج) شاخصه های عومل کاری 40**

**د)نبود حمایت گروهی: 40**

**ه)عوامل فردی: 40**

**توصیه هایی برای کاهش استرس 41**

**1- یاد بگیرید که برنامه ریزی کنید 41**

**2-محدودیت ها و ضعف های خود را بشناسید و آنها را قبول کنید. 41**

**3-یاد بگیرید که در زندگی بازی ، تفریح و سرگرمی داشته باشید. 41**

**4- شخص مثبتی باشید. 41**

**5-یاد بگیرید که گذشت داشته باشید و دیگران و عقاید آنها را تحمل کنید . 41**

**6- از رقابت ها و چشم و هم چشمی های بیجا و غیر ضروری پرهیز کنید. 41**

**7- یاد بگیرید که روش شما برای استراحت و آرامش ،منظم و عاری از داوری های آرام بخش و مسکن باشد .41**

**8- مشکلات و مسائل خود را در درون خود نگه ندارید .41**

**9- تفکر خود را عوض کنید 41**

**نتیجه گیری : 42**

**منابع 43**

**مقدمه**

**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 ارئه 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، 1374)، در تعریف دیگری عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است(کاسیکو، 1989)

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 استو 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، 1377، ص 360).عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است.عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت اند از:توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش(رابینز، 1377).

عوامل مؤثر بر عملکرد در سطح سازمانی عبارت اند از:ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاستها، رویه های سازمانی و فرهنگ سازمانی(رابینز، 1377).عوامل مؤثر بر عملکرد گروهی عبارت اند از:ارتباطات، رهبری، قدرت، سیاست، رفتار گروهی و تعارضی(رابینز، 1377). در این پژوهش منظور از عوامل مؤثر بر عملکرد، عواملی است که مدل هفت عامل عملکرد با عنوان عامل« ACHIEVE » 2 مطرح است.هرسی و گلداسمیت، 3 این مدل را به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و رائه 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 1 نشان می دهد که عملکرد کنش انگیزش و توانایی است.به عبارت ساده تر، زیردست باید تا حدی میل و مهارتهای لامز برای انجام کامل تکلیف را داشته باشد.پیترولاور 2 با افزودن تصور دانش یا درک شغل این ایده را بسط دادند و به این مسأله نیز توجه کردند که حتی اگر زیردستان 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 3 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 زیردستان 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 بپردازند.

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، 1371).

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 ببلانچارد، 1375)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، 1375).توانایی یا آمادگی کاری، دانش و مهارت کار است(استیفن رابینز، 1376).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، 1373).

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، 1375).

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، 1375).

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، 1375).انگیزش افراد در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که دارای پاداشهای درونی یا بیرونی هستند.در صورتی که زیردست دارای اشکال مختلف انگیزش باشد، اولین قدم بررسی استفاده از پاداش و تنبیه است(حقیقی، 1380).

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، 1380).منظور از این نوع بازخورد، ارائه غیررسمی عملکرد روزانه خود به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره ای است(رضاییان، 1373).

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، 1380).

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، 1380).

متغیر دیگر تحقیق، رضایت دانشجویان از عملکرد کارکنان بود، یعنی خرسندی تجربه شده ناشی از ارضای یک خواسته یا هدف(مقیمی، 1380).

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 انتظارت 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، 1378).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، 1374)

در زمینه رابطه بین عوامل مرتبط با عملکرد و رضایت ارباب رجوع تحقیقات زیادی انجام گرفته است:فادرا(1993)، گریفین(1994)، لوتانز(1974)، ماندی و نوئه (1987)و کانینگهام(1990)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 هارپیاز(1990)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 (1990)، شوستر و زینگیم(1992)، بارون و گرینبرگ(1993)، اشترن و استوارت (1993)، فایرمن(1994)، استن هاوس (1995)، فرنی و متکالف(1995)، هی وود و دیگران(1997)، مردسن و دیگران(2001)، مردسن و ریچارسون(1992)و هاول، کاتز و داربی شیر(2000)گزارش کرده اند که پرداخت براساس عملکرد باعث بهبود عملکرد کارکنان و افزایش رضایت مشتریان می شود.

متکالف(1995)، گریفین(1994)، شیفر(1997)و گرینبرگ و بارون(2000) در تحقیقات خود گزارش کرده اند، افزایش انگیزه کارکنان باعث افزایش عملکرد آنها می شود.

تحقیقات بلفیلد و مردسن(2002)نشان داده اند بین بهبود محیط کاری و علمکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج تحقیقات توکلی(1373)و فتح آبادی(1373)، نشان داد که بین افزایش انگیزه و احساس مسؤولیت و عملکرد بالای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج تحقیقات منشی زاده نایینی(1373)، رستمی(1377)، سلیمی خوزانی (1377)و صالحی(1373)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(1374)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(1377)نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد.

****

**كارائي**

«ميزان ستاده كاركنان در يك زمان مشخص را كارائي گويند.»در اين تعريف، كارايي يك شاخص در مورد چگونگي استفاده از منابع سازمان است. ستاده بيشتر نشان دهنده كارايي بيشتر است.(به شرط اينكه منابع افزايش نيافته باشند) ماشين‌نويسي كه در زماني مشخص تعداد صفحات مطابق با استاندارد تعيين شده و يا نزديك آن را تايپ مي‌نمايد، كارمندي كه در زماني مشخص تعدادي ارباب رجوع مطابق با استاندارد تعيين شده و يا نزديك به آن را پاسخگويي و ارائه خدمت مي‌نمايد، كارگري كه با ضايعات كمي كالا توليد مي‌كند، معلمي كه در ساعات مشخص تدريس خود مطالب متنوع و بيشتري را به دانش‌آموزان خود ياد مي‌دهد و ... همه اين مثال‌ها نشان دهنده حركت افراد مذكور در جهت كارايي بيشتر است. يعني از منابعي كه در اختيار آنها است به بهترين شكل ممكن استفاده مي‌نمايند. استفاده مناسب از مواد، سرمايه، نيروي انساني، زمان و... حركت به سوي كارايي است.براي سنجش كارايي بايد شاخص‌ها و يا استانداردهاي كمي و قابل لمس تعيين نمود. برخي از اين استانداردها و شاخص‌ها مي‌توانند بصورت زير باشند:

تعداد صفحات تايپ شده در يك ساعت براي اندازه‌گيري كارايي ماشين نويسي  تعداد كالاي توليد شده با كيفيت تعيين شده در يك محدوده زماني مشخص براي سنجش كارائي كارگر و يا واحدهاي توليدي ، ميزان مواد مصرفي در توليد كالا تعداد دانش‌آموز قبول شده در يك سال تحصيلي ، تعداد گواهينامه صادر شده در يك محدوده زماني مشخص و...

بحث‌هاي قبل تعريف «كارايي نسبت ستاده واقعي بر ستاده موردانتظار مي‌باشد.»

بطور مثال اگر يك كارمند در هر ساعت بايد 10 گواهينامه رانندگي و يا 10 شناسنامه صادر نمايد(ستاده مورد انتظار) اما اگر 8 گواهينامه و يا 8 شناسنامه صادر كند(ستاده واقعي)، كارايي او 8/0 مي‌باشد. در كارايي ، ايده‌آل رسيدن به عدد يك است. هرميزان به عدد يك نزديكتر شويم، نشان دهنده كارايي بيشتر است. ستاده موردانتظار در مورد كاركنان بايد براساس روش‌هاي علمي توسط كارشناسان فن تعيين شود. بنابراين كارايي با روش‌هاي انجام كار و چگونگي استفاده از منابع سروكار دارد. حداكثر كارايي زماني حاصل مي‌شود كه انجام كار بهتر از آنچه در حال انجام است ميسر نباشد.(عملاً چنين چيزي اتفاق نمي‌افتد، بلكه هميشه مي‌خواهيم به آن نزديك شويم.)استفاده صحيح و مناسب از منابع(كارايي) با رعايت موارد زير حاصل مي‌شود:

1- انجام كارها با حداقل منابع و بكارگيري روش‌ها و ابزارهاي مناسب

2- از منابع بكارگرفته، حداكثر نتيجه يا ستاده حاصل شود.



**اثربخشي**

تعريف متداولي كه بسياري از انديشمندان مديريت در مورد اثربخشي انجام داده‌اند عبارتست:«اثربخشي ميزان رسيدن به اهداف سازماني را گويند». سازمان مي‌تواند اهداف متعددي را فراسوي خود قرار دهد، اهدافي مانند: رضايت كاركنان، رضايت مشتريان(ارباب رجوع)، كيفيت توليدات و خدمات و ... اثربخشي خود را با ميزان تحقق اهداف تعيين شده، بسنجد.اثربخشي توجه به بازده يا ستاده صحيح و مناسب است. اثربخشي معناي كيفيت را در خود نهفته دارد. كارايي يعني از داده‌هاي(منابع) سازمان به نحوي مطلوب و شايسته در زماني كم و با هزينه‌اي پائين و به عبارت ديگر با ريخت و پاش كمتر استفاده نمائيم.اثربخشي مي‌تواند با اجراي موارد زير تحقق مي‌يابد:

1- حذف كارهايي كه هيچ‌كس نبايد انجام دهد.

2- تفويض مناسب اختيار به كاركنان جهت انجام امور سازمان.

3- كارهايي كه باقي مي‌ماند بايد توسط شما(مدير) انجام شود.

حال كه با تعريف اثربخشي و كارايي آشنا شديم نقد كوتاهي به مدد اثربخشي، بر كارايي مي‌نگاريم. سوالي در اينجا مطرح است، تا چه ميزان مي‌توانيم كارائي را دنبال نمائيم؟ آيا كارمندي كه تعداد ارباب رجوع بيشتري را خدمت مي‌دهد هميشه خوب است؟ از نظر تعريف كارايي پاسخ مثبت است. اما اگر اهداف سازمان داشتن كاركناني با روحيه سالم و شاداب، كيفيت خدمت به ارباب رجوع، كاهش فشارهاي رواني و تنش‌هاي شغلي بر كاركنان باشد و خدمت كارمند به تعداد ارباب رجوع بيشتر از يك حد موجب مخدوش شدن اهداف مذكور شود، آنوقت پاسخ چيست؟ بايد به ميزاني كه به اين اهداف آسيبي وارد نشود كارايي را ادامه دهيم. بنابراين نوار كارايي تا جايي بايد كشيده شود كه به اثربخشي سازمان لطمه‌اي وارد نكند.

**بهره‌وري**

براي شناخت بهتر و جامع مفهوم بهره‌وري تعاريف متعددي از آن ارائه مي‌شود:

1- فرهنگ آكسفورد بهره‌وري را نسبت كالاهاي توليد شده به منابع مصرف شده، تعريف مي‌نمايد.

2- بسياري از فرهنگ‌هاي تخصصي سازمان و مديريت بهره‌وري را به صورت«نسبت ستاده‌ها به داده‌ها تعريف نموده‌اند.»

3- استيفن پي. رابينز بهره‌وري را مجموعه‌اي از كارايي و اثربخشي مي‌داند. بنابراين براي رسيدن به بهره‌وري بايد بطور كارا و موثر عمل كرد. اگر سازمان بتواند به اهدافي كه در مورد ميزان دستيابي به رضايت ارباب رجوعان است دست يابد، سازماني اثربخش است. اما اگر سازمان با كاهش تعداد كاركنان خود به همين هدف(رضايت ارباب رجوعان) دست يابد، كارايي بالاتري از قبل خواهد داشت. همان طور كه در مثال بالا شاهد هستيم بهره‌وري تلفيقي از اثربخش و كارابودن است.

4- «بهره‌وري در اقتصاد عبارت است: استفاده موثر و كاراتر از منابع اقتصادي در فرايند توليد بطوريكه اقتصاد يك جامعه به حداكثر بالقوه قابليتهاي خود دست يابد، گويند».

5- «بهره‌وري، يك بينش فكري است كه سعي دارد بطور پيوسته آنچه را كه بوده و آنچه را كه هست بهبود بخشد و با اين بينش و ذهنيت كارهاي امروز را بهتر از ديروز و كارهاي فردا را بهتر از امروز انجام دهد».

6- تعريف مركز بهره‌وري ژاپن« بهره‌وري عبارت است از به حداكثر رساندن استفاده از منابع، نيروي انساني، تسهيلات و غير و به طريقه علمي و كاهش هزينه‌هاي توليد(هزينه‌هاي ارائه خدمات)، گسترش بازارها، افزايش اشتغال، كوشش براي افزايش دستمزدهاي واقعي و بهبود معيارهاي زندگي، آنگونه كه به سود كارگر، مديريت و عموم مصرف كنندگان(ارباب رجوعان سازمانهاي اداري) باشد»

7- تعريف آژانس بهره‌وري اروپا«بهره‌وري درجه(ميزان) استفاده موثر از هريك از عوامل توليد است»

8- تعريف سازمان بهره‌وري ملي ايران« بهره‌وري، يك فرهنگ، يك نگرش عقلائي به كار و زندگي است كه هدف آن هوشمندانه‌تركردن فعاليت‌ها براي دستيابي به زندگي بهتر و متعالي‌تر است».

9- «بهره‌وري، نسبت توليد كالا و خدمات يا مجموعه‌اي از كالاها و خدمات(خروجي)، به يك يا چند داده(ورودي) موثر در توليد آن كالاها و خدمات را گويند». اگر در مخرج كسر فقط يك داده مثلاً نيروي انساني قرار گيرد، به آن«بهره‌وري جزئي» گويند. اما اگر در مخرج كسر مجموعه‌اي از داده‌هايي كه در توليد كالاها و يا ارائه خدمات بكار گرفته شده‌اند، قرار گيرند به آن«بهره‌وري كل» گويند.

10- «بهره‌وري عبارت است از: كار درست، بايد به شيوه صحيح در همه اوقات انجام شود». بهره‌وري چيزي غير از انجام كارهاي درست و درست انجام دادن كارها بطور دائم نمي‌باشد. به عبارت ديگر بهره‌وري را مي‌توان به صورت معادله زير نوشت:

استمرار در انجام كار+ اثربخشي+ كارائي= بهره‌وري

**به كارگيري بهره‌وري در سازمان**

توجه به نكات زير در تفهيم و كاربرد بهره‌وري كمك خواهد نمود:

1- بهره‌وري منحصر به واحدهاي توليدي و صنعتي نمي‌باشد. سازمان‌هاي عمومي(دولتي) كه عموماً ارائه دهنده خدمات به مردم مي‌باشند نيز بايد الگوهاي آن را بكار گيرند.

2- بهره‌وري معادل سودآوري نيست. سودآوري مي‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و يا ارائه خدمات با نرخ بالاتر حاصل شود.

3- افزايش توليد و يا ارائه خدمات بيشتر همراه با افزون شدن تعداد نيروي انساني، ماشين آلات و ... نشان دهنده استفاده موثر و كارا از منابع سازمان نمي‌باشد.

4- برنامه‌هاي بهره‌وري بايد فراگير و كل سازمان را شامل شوند.

5- افزايش بهره‌وري بايد برنامه‌اي مستمر باشد.

6- برنامه‌هاي افزايش بهره‌وري بايد از سوي مديران ارشد حمايت شود.

7- در برنامه‌هاي افزايش بهره‌وري مشاركت كاركنان فراموش نشود.

8- تعيين شاخص‌هاي كمي براي هر واحد سازماني بايد در برنامه قرار گيرد.

9- حمايت اجراي برنامه‌هاي افزايش بهره‌وري را بايد در سازمان جلب كرد.

10- ايجاد يك نظام اطلاعاتي براي ارائه پيشرفت برنامه افزايش بهره‌وري صورت گيرد.

11- نظام ارزشيابي و پاداش سازمان بايد در راستاي برنامه‌هاي بهره‌وري سازمان قرار گيرد.

12- اندازه‌گيري بهره‌وري بايد در يك دوره زماني معين انجام شود.

**موانع بهره‌وري در نظام اداري**

**1- ضعف مديريت:** ضعف در مديريت يكي از عوامل اصلي پايين بودن بهره‌وري در سازمان‌هاي اداري است. عدم آشنايي مديران با تكنيك‌ها و فنون برنامه‌ريزي، سازماندهي، مديريت منابع انساني، پاداش و تنبيه، روش‌هاي انگيزشي، كنترل، انتخاب نامناسب مديران در سطوح مختلف جابجايي مكرر آنها و عدم برنامه‌ريزي دوره‌هاي آموزشي، موجب ضعف در مديريت و نهايتاً كاهش بهره‌وري را بدنبال دارد.

**2- نيروي انساني غيرمتخصص:** كاركناني كه در كار دانش و مهارت لازم را داشته باشند كارها و وظايف محوله را بدرستي انجام خواهند داد. بنابراين براي بهبود سطح بهره‌وري بايد در سازماندهي كاركنان علاوه بر مدنظر قرار دادن ساير ويژگي‌ها، داشتن تخصص به عنوان يكي از اصول اساسي در گزينش افراد باشد. لازم به ذكر است جذب و بكارگماري كاركنان شايسته مستلزم ايجاد يك نظام منابع انساني است كه در آن شايسته‌سالاري حاكم باشد.

**3- عدم وجود سيستم ارزشيابي مناسب كاركنان:** برخي از اهداف سيستم‌هاي ارزشيابي كاركنان عبارتند: مشخص نمودن ضعف كاركنان در انجام كارها و تدوين برنامه‌هاي آموزشي براي اصلاح آن در سطح سازمان، ايجاد علاقه در كاركنان بوسيله ايجاد يك نظام پاداش و تشويق منطقي در سازمان، ايجاد معياري منطقي در واگذاري مزايا و امتيازات و كاهش نارضايتي‌ها و شكايات ناشي از اعمال نظرهاي مغرضانه نسبت به كاركنان. بنابراين سيستم‌هاي ارزشيابي كاركنان بايد عملكرد آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن بعنوان معياري جهت اصلاح روش‌هاي ناكارآمد استفاده نمايد. وجود نظام ارزشيابي مناسب خود مي‌تواند عاملي در جهت ارتقاء انگيزه‌هاي كاري باشد.

**4- عدم وجود انگيزه كاري در كاركنان:** افزايش و بهبود بهره‌وري در سازمان ارتباط مستقيم با وجود انگيزه‌هاي تلاش و كوشش در كاركنان دارد. كاركنان با انگيزه قادر به تلاش در جهت دستيابي به اهداف سازمان، كاهش هزينه‌ها واستفاده صحيح و مناسب از منابع هستند. متاسفانه سالهاست كه انگيزه‌هاي پايين كاري به عنوان معضلي خودنمايي مي‌كند.

**5- حاكم بودن روحيه منفعت طلبي فردي:** اگر در سازماني افراد بدنبال تحقق اهداف فردي و شخصي بوده و از امكانات و منابع سازمان براي نيل به نيات و مقاصد شخصي استفاده نمايند، در نهايت بهره‌وري سازمان كه در بذل توجه به اهداف سازمان بدست مي‌آيد به ورطه فراموشي سپرده خواهد شد.

**6- كم‌كاري:** براي شرح اين موضوع آمارهايي كه از نظر خواهد گذشت، راهگشا مي‌باشند. ساعت كار مفيد در هفته 6 تا 9 ساعت اعلام شده است.«مطالعه‌اي كه در سال 1365 در مورد ساعات كار مفيد كاركنان يك سازمان اداري بعمل آمد نشان مي‌دهد در ساعت كار رسمي در سازمان مزبور 52 ساعت در هفته بوده است يعني علاوه بر 44 ساعت مقرر كاركنان 8 ساعت هم اضافه كار داشتند اما كار مفيد كاركنان سازمان مزبور فقط 8/7 ساعت در هفته بوده است. يعني حتي كمتر از 8 ساعت اضافه كاري كه دريافت مي‌كنند.»

**7- «رانت»هاي مختلف**:«رانت عبارت از اضافه ارزشي است كه نصيب عرضه‌كننده يك عامل توليد يا محصول، در شرايط كميابي مطلق يا نسبي آن نسبت به تقاضا در بازار مي‌شود». رانت به هر پرداختي كه بالاتر از ارزش واقعي محصولات يا خدمات مي‌باشد، اطلاق مي‌گردد.بسياري از افراد و گروهها بدليل وجود رانت براي آنها صاحب درآمدهايي مي‌شوند كه در راه كسب آن كمتر تلاش و كوششي را تحمل نموده‌اند. وجود رانت( كه البته براي عده خاصي از افراد جامعه مهيا است) و پرداختهاي تبعيض‌آميز موجب تضعيف روحيه تلاش و كوشش در بين افراد جامعه مي‌شود. رانت انگيزه‌هاي خلاقيت و نوآوري،توليد و كارآفريني را از بين خواهد برد. رانت به شكلهاي مختلف كاهش بهره‌وري را ايجاد مي‌نمايد زيرا ارتباط منطقي بين تلاش و كوشش و عملكرد را زير سوال مي‌برد.رانت به شيوه‌هاي مختلف باعث تقليل روحيه كار و تلاش و نهايتاً كاهش بهره‌وري در جامعه مي‌شود. پرداختهاي اضافي به كالاها و خدمات(رانت اقتصادي)، ايجاد روحيه مدرك گرايي و عدم توجه به شايستگي‌هاي فني، مهارت‌هاي افراد و كارايي آنها در بدست آوردن مناصب شغلي موجب تلاش افراد براي دستيابي به مدارك دانشگاهي به عنوان مجوزي جهت استخدام شده است.(رانت علمي) اعطاي پست بر اساس ارتباطات آشنايي و نسبي و ناديده‌گرفتن ملاك‌هاي شايستگي در گزينش افراد در امور تخصصی.

**8- مشغله زياد كاري مديران:** بسياري از مديران در نظام اداري به طور هم‌زمان داراي مسئوليت‌هاي زيادي مي‌باشند. مشغله فراوان باعث مي‌شود آنها عملاً نتوانند بسياري از كارهاي محوله را به شايستگي و در زمان‌هاي تعيين شده انجام دهند. اين امر باعث مشكلاتي به قرار زير مي‌شود:

الف) باعث عملكرد ضعيف مدير مي‌شود. انسان داراي ظرفيت و توانايي نامحدود و بي‌انتها نمي‌باشد. مديراني كه مسئوليت‌هاي مختلف دارند، بدليل تداخل وظايف، بيشتر كارهاي آنها به طور ناقص انجام مي‌شود.

ب) موجب نارضايتي مردم مي‌شود. عدم حضور دائم مدير به دليل مشغله فراوان باعث كندي و توقف در انجام كار ارباب رجوع و نهايتاً نارضايتي آنها خواهد شد.

ج) باعث جلوگيري از مطرح‌شدن استعدادهاي توانمند با افكار و روش‌هاي پويا و جديد خواهد شد.

د) فرهنگ انحصارطلبي در سازمان‌هاي دولتي رواج مي‌يابد. موارد مذكور بخوبي نشان مي‌دهد كه مديران پرمشغله مانعي در جهت ارتقاء سطح بهره‌وري در سازمان‌هاي دولتي مي‌باشند.

ه) وجود روابط مبتني بر عدم اعتماد . كنترل هاي مضاعف اداري كه كامل ثبت هاي مكرر ، پاراف هاي متعدد ، اخذ رسيدهاي فراوان در مكاتبات ، سيستم هاي حضور و غياب سنتي و ... كه ناشي از روابط مبتني بر عدم اعتماد است باعث اتلاف بسياري از منابع سازمان شده است .

**9- روش‌هاي انجام كار:** روش‌هاي انجام كار در سازمان‌هاي دولتي سنتي و در بسياري موارد غيرعلمي و تجربي است. اين امر خود مشكلات بسيار فراواني در نظام اداري فراهم آورده كه از ان جمله سردرگمي ارباب رجوع و خستگي كاركنان از انجام كارها را مي‌توان نام برد.

**عوامل موثر در بهره‌وري**

عوامل موثر در بهره‌وري سازمان‌هاي دولتي را مي‌توان به دو دسته: عوامل برون سازماني و درون سازماني تقسيم كرد. ذيلاً اين دو دسته عوامل بحث خواهد بود.

**الف: عوامل برون سازماني:** عواملي كه خارج از سازمانهاي دولتي مي‌باشند و بهره‌وري آنها را تحت‌تاثير قرار مي‌دهند، عوامل برون سازماني مي‌باشند. مهمترين عوامل برون سازماني به قرار زير مي‌باشند:

**1- عوامل فرهنگي:** فرهنگ به عنوان عاملي حياتي باعث هدايت رفتارها در اعضاي جامعه مي‌شود. فرهنگ حاكم بر جامعه به عنوان چتري كليه رفتارهاي ما را شكل مي‌دهد. بحث بهره‌وري بدون توجه به فرهنگي كه در آن زندگي مي‌كنيم امري بي‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌فايده است. چنانچه در فرهنگ‌سازي معيارهايي را ايجاد نمائيم كه در تضاد و تقابل بهره‌وري قرار گيرند چگونه مي‌توانيم با شعار بهره‌وري به جلو حركت نمائيم. اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وري معادل استثمار افراد تلقي شود بنابراين بهره‌وري در مقابل اهداف فرهنگي قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و ساير مقوله‌هاي فرهنگي با كار درست و درست‌ كاركردن ارتباطي تنگاتنگ دارند. جامعه‌اي كه در آن توفيق‌طلبي، خلاقيت، نوآوري، جلوگيري از ريخت وپاش‌ها(سازماني)، دوري از اسراف و تبذير منابع و استفاده بهينه از زمان به عنوان ارزش‌هاي ماندگار تلقي مي‌شوند راهي آسان بسوي روزهاي بهتر از گذشته را پيش روي دارد.

**2- عوامل اقتصادي:** نوسانات و تغييرات اقتصادي كشور، مانند: سطح عمومي پرداخت حقوق و دستمزد در كشور، شرايط عمومي اقتصاد جامعه، مانند: بيكاري و تورم مي‌توانند در سطح بهره‌وري تاثير داشته باشند. به طور مثال: در شرايط تورمي بدليل كاهش ارزش پول رايج كشور افراد مجبور به كار بيشتر خواهند شد. پديده چندشغلي، موجب كاهش بهره‌وري خواهد شد.

**3- عوامل اجتماعي:** وجود روابط اجتماعي مبتني بر همكاري و مودت، انضباط اجتماعي، سطح آموزش عمومي جامعه، تركيب جمعيت، نرخ رشد جمعيت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بيكاري در بهره‌وري سازمان‌ها موثر مي‌باشند.

**ب- عوامل درون سازماني:** عواملي كه داخل ساختمانهاي دولتي مي‌باشند و بهره‌وري آنها را تحت تاثير قرار مي‌دهند، عوامل درون سازماني مي‌باشند. مهمترين عوامل درون سازماني به شرح زير مي‌باشند:

**1- نيروي انساني:** ارتباط بهره‌وري سازمان با نيروي انساني انكارناپذير است. زيرا عوامل مادي در دستان توانمند انسان قالب‌ريزي مي‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است كه مي‌تواند از منابع سازمان بهترين استفاده را نمايد.  بنابراين انسان بهر‌ه‌ور انسان با كيفيت است و انسان باكيفيت، انسان بادانش و تخصص است.

**2- فضاي سازمان:** استقرار تجهيزات، ابزارها و ماشين‌آلات سازمان و طرز قرارگيري افراد در مكان‌هاي سازمان مي‌تواند در چگونگي انجام كارهاي سازمان تاثيرگذار باشد.

**3- حقوق و دستمزد:** حقوق و دستمزد پرداختي كاركنان بايد در آنها ايجاد انگيزه لازم را فراهم آورد. به عبارت ديگر كاركنان بايد مقدار حقوق و دستمزد پرداختي را با كار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتي افزايش حقوق كاركنان ثابت و يكسان به صورت سالانه انجام مي‌شود و آن عملاً رابطه‌اي با عملكرد كاركنان ايجاد نمي‌كند. تحقيقات بسياري ارتباط بين حقوق و دستمزد و افزايش كارايي و بهره‌وري را در سازمان نشان داده است. پرداخت‌هاي سازمان به كاركنان بايد بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معيار انگيزشي در حقوق و دستمزد به حساب مي‌آيد درك عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب كاركنان است.وجود نظام پرداختي كه كاركنان منصفانه‌بودن آن را بخوبي لمس و حس نمايند از اهم امور در جهت افزايش بهره‌وري به حساب مي‌آيد.بطوركلي افراد بر اساس تئوري برابري آدامز كه يكي از تئوريهاي فرايندي انگيزشي است داده‌هاي خود را(تحصيلات، تجربه، كوشش و وفاداري) را با ستاده‌هايي كه از سازمان دريافت مي‌كنند كه مهمترين و مشهودترين آن نزد افراد حقوق و دستمزد مي‌باشد، مورد بررسي قرار مي‌دهند و بعد با مقايسه ستاده‌هاي ديگري و داده‌هاي خود با داده‌هاي ديگري، اگر احساس عدالت در آنها انگيزش ايجاد خواهد شد.



**4- آموزش كاركنان:** آموزش و پرورش كاركنان براي توانمندسازي كساني كه در دستگاههاي دولتي مشغول هستند، امروزه در سراسر جهان يكي از برنامه‌هاي راهبردي مديريت دولتي شناخته مي‌شود، اين بدان دليل است كه همه‌چيز به كيفيت آن گره خورده است. شركت اي بي ام(IBM) در سال 1985، 2 ميليارد دلار بابت برنامه‌هاي آموزش كاركنان خود اختصاص داد، جالب توجه است كه سود خالص اي بي ام در آن سال 6 ميليارد دلار بود. كاركنان ژاپن بطور متوسط ساليانه 28 روز در كلاس‌هاي ضمن خدمت شركت مي‌كنند. آمار و ارقام توجه به آموزش نيروي انساني در كشورهاي راقي نشان‌دهنده اهميت آن در توسعه بهره‌وري مي‌باشد. بقول حكيم و دانشمند چيني كنفوسيوس« اگر براي يكسال ميوه مي‌خواهي گندم بكار اگر براي ده سال ميوه مي‌خواهي درخت بكار و اگر مي‌خواهي براي صدسال زندگيت تامين باشد در فكر ساختن انسان باش» و يا اشاراتي كه انديشمندان ايران زمين در باب اهميت آموزش و فراگيري دانش نموده‌اند، كه نمونه‌اي از آن به قرار زير است:

چون جهان سراسر آگهي است                                 آنكه بي‌جان است از دانش تهي است

اعتلاي جان چواي دل آگهي است                             هر كه آگه‌تر بود جانش قوي است

(جلال الدين مولوي)

**5- تكنولوژي:** انتخاب و بكارگيري تكنولوژي مناسب بعنوان ابزار و روشهايي كه انجام كار را موجب مي‌شوند در افزايش و يا كاهش بهره‌وري موثر هستند. انتخاب ابزار، ماشين‌آلات، روش‌ها و ساير ابزارهاي توليد كننده كالا و يا ارائه دهنده خدمات در كاهش هزينه‌ها و افزايش ستاده‌هاي سازمان مي‌توانند موثر باشند.

**6- تشويق و پاداش:** كاركنان بايد براي انجام كارها بنحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن كار پاداش مناسب دريافت نمايند. مديران در خيلي مواقع به اين موضوع كه پاداش هرچند كوچك بر عملكرد كاركنان تاثير دارد، واقف نيستند. در اين رابطه مثالي از نظر خواهد گذشت: فرض كنيد براي انجام بخشي از كارهاي سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشي نموده‌ايد و بعد از پايان آن كار جهت تحويل به مدير خود مراجعه مي‌كنيد، مدير شما حتي زحمت لبخندزدن و تكان دادن سر و يا يك ابراز احساسات ساده را نيز به خود نمي‌دهد. آيا شما در انجام مناسب كارهاي محوله همانند گذشته عمل مي‌كنيد و يا دلسرد مي‌شويد؟ بسياري پژوهش‌ها نشان مي‌دهد عدم دريافت پاداش براي عملكرد شغلي استمرار در انجام كارها به نحو مطلوب را كاهش مي‌دهد. مديران شايد بر اين باور باشند كه حقوق و دستمزد دريافتي كاركنان پاداشي هميشگي و مناسب براي آنها است. درست است كه حقوق و دستمزد بعنوان يك عامل مهم در نگهداري و عملكرد كاركنان موثر است اما كاركنان خواهان دريافت پاداش‌هاي مختلف و متنوعي در ارتباط با عملكرد خود مي‌باشند. پاداش مي‌تواند مادي و غيرمادي باشد. پاداش شامل بسياري موارد ساده همانند: لبخندزدن، تشكركلامي، سرتكان دادن به معناي رضايت و... مي‌باشد. بر مديران است تا با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌هاي متنوع و مختلف عملكرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند.

**7- فرهنگ سازمان:** فرهنگ سازمان نقش مهمي در ارتقاء و يا كاهش بهره‌وري سازمان : مي‌تواند ايفا نمايد. فرهنگ سازمان مي‌تواند تشويق كننده تنبلي وتن‌پروري و يا پركاري و تلاش، كيفيت و دقت در انجام كارها و... باشد. فرهنگ سازمان مي‌تواند مانع بهره‌وري و يا تسهيل كننده آن در مجموعه سازمان باشد.

پاسخ به سوالاتي كه به صورت نمونه ذيلاً مي‌آيد نشان دهنده توجه و يا عدم توجه فرهنگ حاكم سازمان به بهره‌وري مي‌باشد.

- نگرش مديران نسبت به افزايش بهره‌وري چيست؟

- انديشه و نگرش كاركنان نسبت به كار، سازمان و ارتقاء و توسعه جامعه چگونه است؟

- آيا كاركنان نسبت به كار، سازمان و جامعه علاقه‌اي دارند؟

- آيا روش‌هاي سازمان در جهت اهميت دادن به نيروي انساني است؟

- آيا نيروي انساني سازمان در تصميمات مشاركت داده مي‌شود؟

- آيا عملكرد خوب در سازمان مورد تشويق قرار مي‌گيرد و پاداشي به آن داده مي‌شود؟

- آيا جلوگيري از اسراف در كاركنان رواج دارد؟

و...پاسخ به موارد فوق گوشه‌اي از جنبه‌هاي بسياري هستند كه فرهنگ سازمان را تشكيل مي‌دهند. داشتن فرهنگ سازماني كه در راستاي افزايش بهره‌وري حركت نمايد، مي‌تواند بهبود بهره‌وري را براي سازمان و ارتقاء سطح زندگي را در جامعه به ارمغان آورد.

**8- كيفيت زندگي كاري:** كيفيت زندگي كاري اشاره به كوشش روانشناسان، جامعه‌شناسان و ساير دانشمندان علوم اجتماعي در راستاي توجه به نيازهاي انساني و قرار دادن آنها در محتوي شغلي است. يعني علاوه بر تخصصي كردن كارها كه مرهون زحمات افرادي همچون آدام اسميت و فردريك تيلور مي‌باشد توجه به نيازهاي رواني كاركنان را موردنظر قرار مي‌دهد. بحث‌هاي طراحي مجدد مشاغل كه با برنامه‌هاي گردش شغل، گسترش شغل و غني‌سازي شغل براي ايجاد كيفيت زندگي كاري معنا مي‌يابد، همه براي بهبود كيفيت و كميت كارهايي است كه توسط كاركنان صورت مي‌گيرد. از ديگر برنامه‌هاي كيفيت زندگي كاري ايجاد محيط كاري بدور از تنش‌هاي عصبي، ايجاد روابطي مبتني بر صميميت، اجازه ابراز عقيده به كاركنان و مشاركت آنها در تصميمات مي‌باشد. بطوركلي سازماني كه برنامه‌هاي كيفيت زندگي كاري را دنبال مي‌كند، افزايش و بهبود بهره‌وري را درون خود شاهد خواهد بود.

**9- سبك و روش مديريت:** سبك و روش مديريت سازمان با بهره‌وري ارتباطي مستقيم دارد. بطور مثال، روش و الگوي مديريت مكانيكي در كوتاه مدت بهره‌وري را براي سازمان به ارمغان خواهد آورد و شاخص‌هاي بالاي بهره‌وري را در كليه عوامل(توليد و خدمات) نشان خواهد داد. اما در اين روش(مديريت) رشد بهره‌وري پايدار نخواهد بود و بزودي از سرعت و پايداري آن كاسته خواهد شد. در روش مديريت ارگانيكي علي‌رغم اينكه در ابتدا شاهد رشد چشمگيري در بهره‌وري نخواهيم بود اما در بلندمدت شاهد رشد شاخص‌هاي بهره‌وري در سازمان خواهيم بود. پژوهش‌ها نشان مي‌دهد اگر خواهان رشد بهره‌وري در كوتاه مدت هستيم روش مكانيكي پاسخگو مي‌باشد، اما اگر رشدي مستمر و پايدار در بهبود و ارتقاء بهره‌وري را مي‌خواهيم بايد از روش ارگانيكي در سازمان استفاده نمائيم اين مطلب در دو نمودار شماره 1و2 قابل مشاهده است. البته بيان اين نكته لازم است كه تغيير سبك مديريت در سازمان امري دلخواه و تصادفي نمي‌باشد بلكه شرايطي در ايجاد آن دخيل است كه ما را در انتخاب سبك و سياق مديريت هدايت مي‌كنند. بطور مثال توانايي نيروي انساني، تكنولوژي و... مي‌توانند در انتخاب سبك مديريتي تاثيرگذار باشند.

**بهره‌وري و مديريت دولتي نوين**

در دهه 1980 و اوايل دهه 1990 نگرش جديدي در مديريت دولتي پا به عرصه وجود نهاد. اين نگرش براي پاسخگويي و مقابله با نارسائي‌هايي كه نگرش سنتي و كلاسيك مديريت دولتي با آن روبرو بود، ايجاد شد. اين نگرش با عناوين مختلفي همچون:«مديريت گرايي»،«مديريت دولتي نوين»،«اداره امور دولتي براساس بازار»، و يا«دولت كارآفرين» ياد مي‌شود.مدل سنتي اداره در دهه‌هاي اخير كارايي مناسب خود را از دست داده است. بطوريكه بكارگيري آن موجب افزايش روزافزون هزينه‌ها، نارضايتي ارباب رجوعان، سردرگمي در انجام كارها، افزايش ضايعات كاري، ريخت و پاش‌ها و... شده است.مديريت گرايي يا مديريت دولتي نوين روشي است كه در جستجوي بكارگيري روش‌ها، فنون و ابزارهاي مديريتي در بخش دولتي است. بطوريكه سازمان‌هاي دولتي نيز مانند بخش غيردولتي با كارائي و بهره‌وري مناسب به ارباب رجوعان ارائه خدمت نمايند. اين نگرش تاكيد بر: برنامه‌ريزي منابع انساني، سنجش عملكرد كاركنان بر اساس استانداردها و شاخص‌هاي تعيين شده، تاكيد بر نتايج، كاهش تصدي‌گري دولت، ترويج نظم و انضباط در سازمان و... در بخش دولتي دارد.مديريت دولتي نوين براي افزايش بهره‌وري در بخش دولتي به دنبال دستيابي به اهداف زير است:

1- اين مدل دستيابي به نتايج را به جاي توجه به فرايند كه در الگوهاي سنتي اداره امرو عمومي مرسوم بود، مورد عنايت قرار مي‌دهد. اين امر مستلزم ايجاد استانداردهاي مشخص عملكردي مي‌باشد كه بتوان سازمانها را براساس آن مورد قضاوت و ارزيابي قرار داد.

 2- ايجاد انعطاف در قوانين و مقررات  و كاهش آنها و بطور كلي ايجاد انعطاف در شرايط كاري براي انجام بهتر كارها در دولت بايد مقررات زدايي را بكار بگيريم. اگر مقررات‌زدايي در بخش خصوصي به اين دليل كه انرژي‌هاي كاري اعضاي خود را آزاد مي‌كند، داراي معنا مي‌باشد در اين صورت امكان دارد مقررات زدايي بخش عمومي به نيروبخشيدن آن كمك نمايد. كاركنان بخش دولتي بايد در انجام امور احساس آزادي عمل بيشتري نمايند. بيشتر افراد، كاركردن در محيطي كه در آنجا هر ابتكاري با ترديد نگريسته مي‌شود و هر تصميم بحث‌انگيزي محكوم مي‌شود را دوست ندارند. در سالهاي زيادي مشاهده مي‌شود، دولت در گسترش سيستم‌هاي كنترل مديريت و افزايش فزاينده فرايندهاي مشروح اداري درگير شده است. اين فرايندهاي مديريت برتري را ايجاد نكرده است، بلكه بجاي آن بارمديريتي را ايجاد كرده است. اين حركت‌ها محتوي را در هم مي‌شكند، سازمانها و كارمندان آن بي‌اعتبار مي‌شوند، عناصر اصلي هدايت سازمان دچار مشغله فكري بي‌ثمر مي‌شوند و مشاهده مي‌شود سيستم‌هاي مديريتي، كمكي به مديريت نمي‌كنند. بايد از نگرش كنترلي به سوي اين نگرش معطوف شد كه«چگونه مي‌توانم به انجام ماموريت اين سازمان، كمك كنم؟» ترويج شعاري كه هربوروكرات را به«رفتن به وسيله كتاب(مقررات)» تشويق مي‌كند بايد كم‌رنگ شود.

3- پاسخگو و مسئول نمودن كاركنان و سازمان‌ها. ابتدا لازم است مفاهيم مسئوليت و پاسخگوئي مورد بررسي قرار گيرد. در فرهنگ‌هاي لغات مسئوليت به صورت موظف بودن، مورد سوال بودن در مورد انجام كاري، تعريف شده است و پاسخگويي اين‌گونه تعريف شده است:«فرايندي كه ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختيارات و وظايف محوله بايد جوابگو باشند». از نظر اداره امور عمومي، پاسخگويي يعني«كاركنان سازمان در هر رتبه و مقامي بايد سرزنش و يا ستايش ناشي از اخذ يك تصميم يا انجام يك اقدام را بپذيرند». بنابراين كاركنان در هررده سازماني در برابر يك مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو مي‌باشند. اما مسئوليت:«هر شخصي كه داراي زيردست مي‌باشد در برابر اقدامات آنها مسئول است». به عبارت ديگر پاسخگوئي فردي است، اما مسئوليت جمعي است، در پاسخگوئي، كاركنان در برابر اقدامات خود مسئول مي‌باشند اما در مسئوليت مدير براي اقدامات زيردستان مسئول شناخته مي‌شود. بطور مثال: وزير، مسئول اقدامات و كارهاي انجام شده توسط كاركنان وزارتخانه خود مي‌باشد. لازمه يك جامعه مردم‌سالار، پاسخگوبودن مشخص و مناسب سازمان‌هاي دولتي در برابر مردم است. مردمي كه دولتمردان را به عنوان نمايندگان خود براي اداره امور عمومي جامعه برگزيده‌اند. الگوي مديريت گرايي يكي از جهت‌هاي خود را حركت به سوي«پاسخگويي فعال» قرار داده است. پاسخگويي در برابر نتايج كار و روشن بودن مسئوليت مديران، كاركنان، مديران و سازمانها را هوشيار مي‌كند تا در انجام كارهاي خود دقت لازم را مبذول دارند. افراد وسازمان‌هايي كه دچار ابهام در مسئوليت و پاسخگويي هستند عدم كارايي و اثربخشي در انجام امورآنها بخوبي مشاهده مي‌شود. چه بسيار كشورهاي جهان سوم بدليل مبتلابودن به اين نقيصه، سازمان‌هاي دولتي آنها از بهره‌وري مطلوب به دور است.

4- واگذاري بخش‌هاي زيادي از وظايف دولت بصورت قرارداد به پيمانكاران بخش خصوصي بطوريكه دولت امور تصدي‌گري خود را كاهش دهد و حاكميت خود را تقويت نمايد. برخي از دانشمندان اداره در راستاي حمايت از اين مفهوم بيان مي‌كنند:«هدايت كردن قايق به جاي پاروزدن»

5- مورد توجه قراردادن ارباب رجوعان. اغلب ادارات دولتي با پيروي از الگوي سنتي اداره در ارائه خدمات كيفيت مطلوب را رعايت نمي‌كنند. ارباب رجوعان، چه بسيار با كاركناني مواجه مي‌شوند كه نسبت به انجام كار آنها بي‌تفاوت هستند. اما الگوي مديريت دولتي نوين يكي از عوامل رسيدن به بهره‌وري سازماني را عنايت و توجه به ارباب رجوع مي‌داند. يكي از عوامل سنجش اثربخشي سازمان‌هاي دولتي سنجش كيفيت خدمات دولتي به ارباب رجوعان است. براي سنجش رضايت يا عدم رضايت آنها مي‌توان از طريق صندوق‌هاي پيشنهادات، ايجاد نظام پيگيري شكايات، اختصاص خطوط تلفن آزاد، مصاحبه با ارباب رجوعان و يا نظرسنجي از ايشان رضايت يا عدم رضايت آنها را دريافت كرد.

6- تفويض بيشتر اختيارات در واگذاري اختيارات به نكات زير توجه شود:

الف- به كساني كه نزديك به امور و فعاليت‌هاي سازمان هستند، قدرت تصميم‌گيري را بدهيد. سطوح مديريت را كاهش دهيد. زيرا هم موجب افزايش هزينه‌هاي سازمان مي‌شود و هم در حصول به اهداف اختلال ايجاد مي‌نمايد.

ب- كاركنان را آموزش دهيد تا آنها بتوانند با استفاده از تكنولوژي به روز كارها را به بهترين شكل ممكن و در سرعت كمتري انجام دهند.

پ- مديريت رده بالاي سازمان بايد پشتيبان تصميات كاركنان رده پايين سازمان باشد.

7-  توجه به كارائي در بخش دولتي، كارايي منحصر به بخش خصوصي و صنعت نمي‌باشد بلكه بخش اداره امور دولتي و خدمات نيز بايد كارايي را مدنظر قرار دهند. هرچند ممكن است در خيلي مواقع بدلايل: سياسي و استراتژيك اثربخشي اولويت خود را بركارايي در امور دولتي تحميل نمايد. تحقق كارايي در دولت با رعايت موارد زير تسهيل مي‌شود:

الف- حذف برنامه‌هاي تكراري بدون ثمره و نتيجه، همچنين حذف برنامه‌هايي كه بخش زيادي از درآمد عموم مردم به آنها تعلق مي‌گيرد اما حاصل و سود آن نصيب بخش قليلي از افراد جامعه مي‌شود.

ب- كاهش هزينه‌هاي مربوط به دريافت ماليات و ساير درآمدهاي دولتي از طريق استفاده از ابزارها وروش‌هاي مناسب و فرهنگ سازي.

پ- استفاده از روش‌هاي نوين در ارائه خدمات

ت- حذف مقررات زائد اداري كه موجب بيشتر شدن گردش كارها و سردرگمي ارباب رجوع مي‌شود.

ث- تشويق روش‌هاي بازرگاني و رقابتي در بخش دولت.

ج- تاكيد بر ارائه فراورده‌هاي«مطلوب‌تر و باارزش‌تر»

چ- ايجاد زمينه‌هايي كه موجب خلاقيت و نوآوري در كاركنان مي‌شود.

ح- واگذاري قدرت تصميم‌گيري در پايين بودن سطوح ممكن سازمان.

8- حركت به سوي جداسازي واحدها در بخش دولتي، تقسيم واحدهاي بزرگ دولتي به واحدهايي كوچك موجب استفاده از مزيت فرانشيز، مديريت بهتر واحدها و افزايش كارايي در بخش دولتي مي‌شود.

9-  تاكيد بيشتر بر نظم و انضباط و جلوگيري از اسراف منابع انضباط كاركنان و دقت در استفاده منابع و جلوگيري از ريخت و پاش‌هاي اضافي مي‌تواند موجب بازده بيشتر با منابع كمتر در بخش دولتي شود.

 **بهره‌وري و تئوري انتخاب عمومي**

تئوري انتخاب عمومي را مي‌توان يكي از حركت‌هاي بخش عمومي به سوي ارتقاء بهره‌وري دانست. اين تئوري با واقع‌گرايي بيشتر و دورشدن از آرمان‌گرايي اداره امور دولتي سنتي يا كلاسيك(مفاهيمي كه در ديدگاه‌هاي ماكس وبر، گودنو و ويلسون قابل مشاهده است) خواهان جهشي بسوي بكارگيري بهتر منابع است.تئوري انتخاب عمومي بدنبال حداكثر نمودن حق انتخاب افراد در بوروكراسي است الگوي سنتي بوروكراتيك فاقد مشوق‌هاي لازم جهت تحريك افراد مي‌باشد. الگوهاي سنتي تا حد زيادي آزادي فردي را محدود مي‌كنند. همچنين قدرت بوروكراسي انتخاب را از افراد مي‌گيرد. براساس اين تئوري فرد اقدام كننده عقلايي است و در تصميم‌گيريها در جستجوي يافتن بيشترين سود و كمترين هزينه است. افراد برطبق اين تئوري نفع طلب، خودخواه و در رفتار با آنها اين مساله مشاهده مي‌شود. اين مفروضات را مي‌توان در انواع محيط‌ها از جمله در بوروكراسيها بكار گرفت. براساس اصول استاندارد رفتار عقلايي بوروكراتها نيز بدنبال به حداكثر رساندن سود خود(قدرت، منزلت، درآمد و...) مي‌باشند. الگوي وبري بوروكراسي اشاره به بوروكراتهايي دارد كه فاقد علايق شخصي هستند و با آرمانهاي عالي‌تر مانند خدمت به كشور(منافع عمومي) برانگيخته مي‌شوند. از منظر تئوري انتخاب عمومي اينگونه محرك‌ها غير منطقي مي‌باشند و تا زماني كه در راه توسعه و تشويق اين مولفه‌ها حركت نمائيم شاهد كارايي و اثربخشي مطلوب در نظام بوروكراسي نخواهيم بود.

تئوري انتخاب عمومي با بهر‌ه‌گيري از نظريات اقتصاد خرد، استفاده از سبك‌هاي رايج در بازار و بخش خصوصي  و توجه به منافع فردي، بدنبال كاهش هزينه‌هاي بوروكراسي، افزايش كارايي و اثربخشي مي‌باشد.بطوركلي مديريت دولتي نوين در جستجوي رسيدن به مواردي مشتمل بر: كنترل و نظارت بر منابع مالي سازمان ، كاهش نيروي انساني ناكارآمد، استقرار سيستمي كه بر صرفه‌جويي و كارايي تاكيد داشته باشد، استقرار نظام پرداخت براساس شايستگي و عملكرد كاركنان، برنامه‌ريزي كوتاه مدت براي سنجش قابل لمس برنامه‌ها و تاكيد بر پاسخگويي نسبت به كارهاي محوله مي‌باشد. بنابراين همانطور كه ملاحظه مي‌شود اين نگرش در جستجوي تحولي براي ارتقاء و بهبود بهره‌وري در نظام دولتي است.

پيشنهادات:

 با توجه به بحث‌هايي كه از نظر گذشت به عنوان جمع‌بندي مطالب پيشنهاداتي در راستاي ارتقاء و بهبود بهره‌وري در سازمان‌هاي دولتي به شرح زير مي‌شود:

1- كوچك‌سازي سازمان‌ها، در دهه‌هاي گذشته سازمان‌ها بدنبال گسترش فيزيكي خود بودند اما امروزه كوچك‌سازي اندام سازماني حركتي به سوي كمال مطلوب شناخته مي‌شوند.

2- عقلايي و علمي نمودن فرايند توليد و ارائه خدمات سازمان، استفاده از روش‌هاي علمي، حذف فرايندهاي سنتي و استفاده از تكنولوژي مناسب، از مواردي است كه مي‌توان در اين راه از آنها بهره گرفت.

3- بكارگيري روش‌هاي مديريت مشاركتي در سازمان(حداقل در بخش‌ها و واحدهايي كه بكارگيري آن داراي سودي بيش از هزينه آن مي‌باشد).

4- طراحي مجدد مشاغل. بطوريكه مشاغلي همراه با نشاط، چالش و انگيزاننده براي كاركنان فراهم شود.

5- گسترش روحيه خلاقيت و نوآوري در سازمان، بطوريكه سالانه به كاركناني كه پيشنهادات جديدي در جهت كاهش ضايعات، اتلاف وقت و افزايش بهره‌دهي سازمان مي‌نمايند. پاداش‌هائي اهدا شود و در حضور ديگران از ايشان قدرداني به عمل آيد.

6- تجديد ساختار سازمان‌ها، در اين راستا سازمان‌هايي كه كارهاي مشابه انجام مي‌دهند(سازمان‌هاي موازي) در هم ادغام شوند و منابع انساني و مادي آنها در بخش‌هاي جديد بكار گرفته شوند.

7- عنايت به آموزش و پرورش كاركنان. تقويم‌هاي آموزشي براي كاركنان در همه سطوح سازمان تهيه و اجرا شود.

8- توسعه پژوهش‌هاي كاربردي براي اصلاح و بهبود روش‌ها بصورت مداوم و مستمر.

9- توسعه، تشويق، تبليغ و حمايت وجدان كار، نظم و انظباط كاري در سازمان.

10- ايجاد آموزش‌هاي مقتضي در جهت تغيير نگرش‌ها و فرهنگ سازماني كه در تقابل با بهره‌وري است.

11- توسعه مفهوم«ارباب رجوع محوري» يا«مشتري محوري» در سازمان اين امر مي‌تواند ديدگاه منفي سنتي را نسبت به بوروكراسي‌هاي دولتي در اذهان عمومي پاك نمايد.

12-  سازمان‌هاي دولتي با ايجاد منشور اخلاقيات سازماني مي‌توانند كاركنان خود را از نظر اخلاقي ملزم به انجام كارها به نحو مطلوب نمايند.

13- قدرت اخذ تصميم در پايين‌ترين سطحي كه همه عناصر اساسي اطلاعات در آنجا قرار دارند، تفويض شود.

14- ايجاد طرح‌هاي پاداش بر اساس بازده كار فرد يا گروه تنظيم شود.

15- طرح‌هاي حقوق و دستمزد طوري تهيه شود كه كاركنان پيوند آن را با بهره‌وري بخوبي درك نمايند.

16- توجه به مديريت زمان: بطوريكه از زمان بخوبي استفاده شود. در اين راستا چند توصيه به شرح زير پيشنهاد مي‌گردد:

الف- نسبت به انجام كارهاي روزمره تنظيم برنامه نمائيد. تعيين اهداف و اولويت بندي بين آنها فراموش نشود.

ب- ميز محل كارتان را از آشفتگي و بهم ريختگي دور كنيد.

پ- در برابر خواسته‌هاي ديگران به سرعت جواب ندهيد، ابتدا كمي تامل نمائيد، سپس پاسخ دهيد.

ت- مجراي ارتباطي(تلفن، نامه، يادداشت و...) خود با ديگران را به درستي انتخاب كنيد.

ث- بسياري از افراد به اين امر عادت كرده‌اند كه كارها و امور ساده را به سرعت انجام دهند و كارهاي سخت و دشوار را به تعويق اندازند. اين كار مي‌تواند پيامدهاي خطرناكي را بهمراه داشته باشد.





**انگیزش**

انگیزش (Motivation): حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار وعمل خاصی متمایل می سازد. بحث وبررسی در خصوص ارضای نیازها وعوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان وایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می دارد . چرا که با تلاش وهمفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه وپیشرفت قدمهای اساس بردارد ولذا همواره این سوال برای نویسنده مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره ای موارد ازطریق ایجاد انگیزش وارضای نیازهای منطقی ومعقول کارکنان در دلبستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده ویا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه وانگیزه افراد اثر سوء گذاشته است ؟چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات ومزایای یکسان، فعال ودارای انگیزه و برخی دیگر با تمامی مشکلات ماندگار می شوند ؟ در چه صورتی افرادحداکثر توان خود را در کار به عمل می آورند ؟ چگونه می توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟ شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می کنند , می تواند 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 می باشد ؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می شود ؟ و ...پاسخ به اینگونه سوالات با شناخت آنچه کارکنان را برمی انگیزاند روشن می شود

**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 وشوق 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 ازسستی و رخوت کارکنان بیشتر نخواهد بود. یکی دیگر از مسائل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعاتی 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 استعدادهای 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، ارایه 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 با انگیزه کردن افراد بیش ترین کارآیی 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 سازماناست، 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 پاداشهای نقدی و غیر نقدی به کارکنان، برگزاری دورههای آموزشی ضمن خدمت، تشویق کارکنان در جمع، توزیع عادلانه امکانات رفاهی، اهمیت دادن به نظرات کارشناسی آنها، انتصاب مدیران کارآمد و دسترسی به آنها، انتخاب افراد از طریق مصاحبه و آزمون، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس، حمایت سازمانی از آنها، ایجاد جذابیت کاری، ارتقای شغلی، عدم ارزیابی های بی مورد و وقت گیر، تشکیل گروه های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و ترکیب اندیشههای متفاوت و...  نکته قابل توجه در بحث پاداش، رفتار عادلانه در سازمان است. زیرا تئوری برابری افراد به عنوان یکی از مبانی اصلی در تفکر طراحی پاداش مطرح است. یکی از 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 تفاوتهای 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 راتشویق می‌کند 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 باانگیزه تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرند. هرفرد نیازهای اولیه‌ای مانند غذا و سرپناه دارد که با پرداخت هزینه می‌تواند آنها را به دست آورد. با این وجود، عوامل مختلف بسیاری هستند که در افراد انگیزه ایجاد می‌کنند. یک محیط خلاق مانند آنچه توسط مهندسین زیمنس ایجاد شده می‌تواند بسیار تحریک کننده باشد. کارمندان زیمنس همواره این حقیقت را ارج می‌نهند که می‌توانند از تخیل خود درکار استفاده نمایند. ساختار زیمنس افراد را با تفویض اختیار به آنها برای بهبود مراحل انجام کار بر می‌انگیزد.  نیروی کار با انگیزه، انرژی بیشتری در کار خود برای دستیابی به نتایج مورد نیاز به کار می‌برد. این افراد احساس می‌کنند که کار آنها دارای ویژگی‌های استثنایی است. از این رو به آن افتخار می‌کنند. بنابراین میزان غیبت کارمندان در زیمنس بسیار پایین است. افراد نسبت به سازمان خود وفاداری بیشتری احساس می‌کنند و مدت زمان بیشتری درآن باقی می‌مانند، چرا که در این مکان است که نیازهای آنها برآورده می‌شود.

 مدیریت علمی

 فردریک تیلور(Frederick Taylor) به مطالعه ساختار تولید پرداخت. وی یکی از نخستین حامیان مدیریت حرفه‌ای بود و باور داشت که ارتباط میان وظیفه و همکاری کارگران می‌تواند استانداردسازی شود. تئوری مدیریت علمی تیلور کارگران را در مشاهده نتایج کارشان دخیل می‌کرد. در نتیجه کار وی، وظایف به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم شد تا به کمترین میزان درک کارگران از آنچه انجام می‌دهند نیاز باشد. این تخصصی کردن شغل به این معنی است که کارگران کار را در محدوده بسیار مشخصی در اختیار می‌گیرند و براساس آورده نهایی شان پاداش می‌گیرند. نظام پرداخت به آنهایی پاداش می‌دهد که بیشترین تولید را داشته‌اند. شیوه کاری تیلور بسیار متفاوت‌تر از نیازهای محیط کاری مدرن است. با این وجود تحقیق وی به شکل گیری درک علمی از چگونگی سازماندهی کار کمک کرده است. 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 تصمیم گیری 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 1954 وی هرم نیازها را ارائه کرد که نیازهای اولیه در پایین‌ترین سطح و نیازهای پیچیده در بالاترین سطح هرم قراردارند. نیازهای اولیه انسان‌ها را به کار وا 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 مهندسین 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 پي بردن به استعدادهاي نهاني و بالقوه بـراي دسـتـيـابـي به اوج قابليت‌هاي خويش است. انجام کارهای مهندسی به کارمندان این امکان را می‌دهد تا به خود شکوفایی با دخیل شدن در تصمیم گیری کارها و به عهده گرفتن مسوولیت‌های شغلی برسند. در این صورت مهندسین می‌توانند به دنبال تغییر و بهبود باشند. زیمنس به مهندسین 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 بازارجهانی تجارت آشنا شوند.

 **عوامل ایجاد رضایت:**

 فردریک هرتزبرگ 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، بهره وری آنها بالاتر خواهد رفت. تحقیق هرتزبرگ بر فعالیت‌های مهندسین 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

.1. محرک‌ها ی 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
2. 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 بی ارزشی 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 درکار باعث می‌شود کارهای خود رابه 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 تئوری های انگیزشی ، تئوری دو عاملی یا انگیزشی - بهداشتی است که توسط فردریک هرزبرگ ارایه گردید . هرزبرگ بر پایه ی بررسی های به عمل آمده ، متوجه شد که کارکنان تجارب خشنود کننده ی خود را متاثر از عواملی می دانستند که بیش تر با نفس و محتوای درونی کار مربوط می شد . 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 .

ویژگی هایی مثل مدیریت و سیاست شرکت ، سرپرستی ، روابط بین افراد ، شرایط کاری و حقوق ( به وسیله هرزبرگ ) به عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده اند . هنگامی که این عوامل در وضع مناسبی باشند ، افراد ناراضی نخواهند بود ؛ ولی آن ها کاملا راضی هم نخواهند بود . اگر بخواهیم وسیله ی انگیزش افراد در سازمان فراهم آوریم و موجب تحریک آن ها شویم ، ( از نظر هرزبرگ ) باید روی مساله پیشرفت ، شناخت و کسب شهرت ، ماهیت کار ، مسوولیت و رشد تاکید نماییم . این ها ویژگی هایی هستند که موجب می شوند فرد به پاداش های 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 کتاب‌هايش 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 2001، محققان، امی ورزسنوسکی 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 به‌کار 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.

کیم‌کمرون 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 کارمنداحساس 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 ازتوانایی مدیریت در ایجاد انگیزه کارکنان را بیان می نماییم:**

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 كار 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 مسووليت یکی از دستگاه‌های انتهای محیط کارگاه را که برای تولید چراغ عقب خودرو بود، به من داد. همین‌طور که نحوه عملکرد دستگاه را برای من شرح می‌داد، گفت: «باید بدانی که این کار بسیار پراهمیت است. اگر تو کارت را به خوبی انجام دهی، راننده‌هایی که پشت این چراغ‌ها حرکت می‌کنند به خوبی می‌تواند با نزدیک شدن به اتومبیل جلویی، نور قرمز رنگ منعکس شده از این چراغ‌ها را ببینند. انجام درست این کار می‌توانند 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.

# C:\Users\Imen Afza\Desktop\index2.jpg

# مشاركت و خلاقيت در كاركنان

 خلاقيت creativity  ايجاد يك فكر جديد و پروراندن آن و به كارگيري آن فكر در عمل است كه منجر به نوآوري يا تغيير در سازمان شود. خلاقيت ارائه فكر و طرح  نوين براي بهبود و ارتفاء كميت يا كيفيت فعاليت هاي سازماني است. بستر سازي جهت مشاركت كاركنان سازمان يكي از راه هاي مهم بروز خلاقيت است.

مقصود از مشاركت كاركنان ، انواع روشها و فعاليتهايي است كه در زمينه مشاركت اعضاء سازمان انجام مي گيرد. اين امر نوعي فرايند مشاركتي است كه هدف آن تشويق و ترغيب كاركنان و اعضاي سازمان به دادن تعهد و مشاركت هر چه بيشتر در امر موفقيت سازمان است.

پايه و اساس اين انديشه بر اين منطق است كه كاركنان در فرايند تصميماتي كه بر سرنوشت آن اثر مي گذارد، مشاركت كنند و در كار اداري و سازماني از آزادي عمل بيشتري برخوردار شوند و در نهايت باعث افزايش بازدهي، توليد و بهره وري در سازمان شوند .

براي اينكه مشاركت كارمندان در فعاليت هاي سازمان ايجاد شود بايد به نظريات و انديشه ها امكان بروز داده شود. در عصر حاضر بنا به اقتضاء و ضرورت محيط، سازمان بايد دائماً در حال نوآوري باشد. كسي برنده است كه بتواند در عرصه جهاني در اين دهكده ارتباطات ارمغان جديدتري به جامعه خود و جهان عرضه كند.

 مشاركت كاركنان سازمان كه بر فريضه هاي ارزشي ، علمي، و شواهد قطعي تجربي استوار است از انديشه هاي تازه است كه در ساليان دراز به طور جدي به كار گرفته شده است.

نيروي انساني به لحاظ برخورداري از قدرت انديشه ، خلاقيت و نوآوري بزرگترين دارايي هر سازمان است و هر گونه بهبود و پيشرفت در سازمان توسط نيروي انساني صورت مي گيرد. مي توان گفت: توان فكري و انديشه كاركنان در سازمان نهفته است و هر سازمان و مديري كه بتواند از اين سرمايه نهفته استفاده بيشتري كند به همان اندازه امكان رشد و توسعه مسير خواهد داشت.

مشاركت راه كاري است كه به كاركنان اجازه داده مي شود به جاي اينكه هميشه مديريت و رهبري شوند از توانائي هاي خود بهره گيرند، فكر كنند قوه خلاقيت خود را به كار اندازند و در تصميم گيري و مشاركت دخالت داشته باشند.

مدير با تفويض اختيار و مشورت با كاركنان خود، باعث ايجاد انگيزه در ميان پرسنل شده كارها به صورت منظم ، دقيق و مطلوب پيشرفت مي كند، مشاركت كاركنان به مدير اين امكان  را مي دهد كه به راحتي از هوش، ذكاوت وتجربه كاري  پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد تا كارها سريع تر انجام شود و مديري كه در تصميم گيري ها مشخص نمايد از نظر كاركنان استفاده مي نمايد كاركنان خود را در انجام امور سهيم دانسته و كارها را با انگيزه اي بيشتر دنبال مي نمايد .

مديريت بر استعدادها، بستر سازي جهت مشاركت كاركنان ، ارايه آموزش هاي نوين تأثيرگذار ويژه كاركنان ، مديريت بر استعدادها، ايجاد انگيزش در  كاركنان همراه با رقابت كامل و فشرده و محيط كاري سالم و مناسب جهت پرورش خلاقيت ، ايجاد رقابت كامل و فشرده فرهنگ ارتقاي بهره وري و ارايه فرصت به كاركنان جهت تصميم گيري ، نظارت بر كاركردهاي پرسنل ، رعايت كرامت انساني كاركنان، احترام و اظهار ستايش آنان  و رعايت شايسته سالاري در انتصابات تشويق بي طرفانه  كاركنان براي مشاركت ، ارائه مزاياي پرسنلي مالي ، ايجاد امنيت شغلي، ارائه امتياز خاص به كاركنان از راه كارهاي بروز خلاقيت در كاركنان سازمان است.

از راههاي ايجاد مشاركت كاركنان تشويق آنان شامل: ديدن نيازها و اضافه كردن مزايا به عنوان عوامل اوليه جهت بهبود عملكرد است مجموعه مزاياي بي پايان پرسنلي مانند: بيمه زدگي ، استفاده از تسهيلات، ارائه خوراك سوبسيد دار، كمك هزينه ، فراهم كردن مهد كودك، تأمين اياب و ذهاب ، پاداش هاي مادي، اضافه كار و امكانات ديگر جهت تأمين رضايت و سلامت كاركنان با اين اعتقاد كه رضايت كاركنان به آنها انگيزه مي دهد.

ايجاد امنيت شغلي نوعي تشويق است كه موجب مشاركت كارمند در برنامه ها شده و بهره وري مشاركتي كاركنان را افزايش مي دهد ، كارمند  شركتي يا پيماني كه نمي داند پايان سال تمديد خواهد شد يا خير ، و با كوچك ترين غفلت يا كوتاهي در كار امنيت شغلي اش به خطر مي افتد نمي تواند فعاليت مشاركتي مثمر ثمري داشته باشد. با هدف ايجاد انگيزه  مشاركت در كاركنان بايد امتيازات خاصي همچون كارشناس ارشد، خبره،  ارزشيابي بالا، لوح تقدير، ارتقاي گروه و لوح تقدير تعلق گيرد.

در مديريت مشاركتي باعث مي شود كاركنان بي انگيزه و نظاره گر به كارهاي گروهي كشيده شوند و احساس مسئوليت نمايند. اين شيوه باعث افزايش ارتقاي ميزان بهره وري، ابتكار ، افزايش تحرك،  اجتناب از جزئي نگري و تصميم گيري جمعي و.... است.

اين نكات در صورتي عملي است كه اهداف سازمان روشن باشد، تقسيم كار انجام شود، از مهارت و تجربه هاي كاركنان به صورت مناسب استفاده شود آموزش مناسب به كاركنان داده شود، امنيت شغلي وجود داشته باشد جو اعتماد برقرار باشد وضعيت كاري و معشيتي كاركنان مطلوب باشد و كاركنان به بلوغ كاري و رواني رسيده باشند.

شناسايي نيروهاي با استعداد ايجاد فضاي اخلاق و تعهد سهيم شدن كاركنان در بهره برداري ، ايجاد انگيزه با عوامل تشويقي و تنبيهي ، برقرار ارتباطات سالم سازمان و .... جزء پيش نيازهاي مشاركت بوده ولازم است ارتباطات از فرد به فرد و از گروه به گروه تحول يابد.

**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 می‌کنند و کارمندان خود را مدام به فکر وامی‌دارند تا نوآوری داشته باشند و تجارت را افزایش دهند. بیشتر محیط‌های صنفی مایلند عقاید خلاقانه را پیش از آنکه حتی فرصتی برای ارزیابی آنها داشته باشند، رد کنند. اگر می‌خواهید همچنان نقش برنده را در بازار ایفا کنید و در عین حال موجب ارتقای کارکنان خود شوید، از تمام افراد خود بخواهید ده تا پانزده درصد وقت خود را صرف پیشبرد عقاید نو یا کار روی چیزی بیش از شغل رومزه‌شان بکنند.

* **توانایی ارتقای دائم**

یکی از متداول‌ترین دام‌هایی که مدیران در آن می‌افتند، همان چیزی است که «نحوه همیشگی حل مشکلات» نامیده می شود. 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 دستمان برمی‌آید؟

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

- چطور می‌توانیم این قابلیت‌ها را به‌وجود آوردیم؛ درحالی‌که همچنان توجه‌مان کاملا 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 کاملا این 6 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 تاکید 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 کاملا 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 اصولا 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 تاثیر ندارد. متاسفانه، 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 تاثیری ندارد: خودتان را جای آنها بگذارید: بیشتر مدیران درباره چیزهایی می‌اندیشند که به آنها انگیزه می‌دهد و بعد تصور می‌کنند که همان انگیزه‌ها دیگران را نیز به حرکت وامی‌دارد. نظیر مدیری که به پول اهمیت می‌دهد و به احتمال زیاد این تصور اشتباه را دارد که این مساله در مورد زیردستانش نیز صادق است. من افراد بسیاری را می‌شناسم که معتقدند مادامی که پول کافی می‌گیرند، به هیچ عامل دیگری در کار خود اهمیت نمی‌دهند، آنها به‌عنوان افرادی بالغ‌ معتقدند که انسان‌ها باید بتوانند از خودشان مراقبت کنند و مادامی که درآمدشان خوب است از هیچ چیز دیگری هم گله نمی‌کنند؛ هیچ زحمتی به خود نمی‌دهند تا بفهمند که هر کدام از زیردستانشان 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، عملا 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، یقینا 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.

مديران بايد طوري برخورد نمايند كه كاركنان خود را شريك در كارها بدانند و آرام و بي دغدغه و مبتكرانه به بالا بردن كيفيت كار بينديشند.

دخالت كمتر مديريت به امور و اجازه دادن كاركنان در انجام امور با اعتماد به آنها موجب تسريع در رسيدن به هدف است .

سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که آیا افزایش حقوق می تواند 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 پاداش های مالی اگر مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد نباشد ، فقطمی تواند تا حدودی از ایجاد نارضایتی در محیط کار جلوگیری کند و نمی توان انتظار داشت که منجر به بهبود فرآیند یا نتیجه کار گردد. یکی از صاحب نظران ، بهره وری سازمان ها را حاصل ضرب دو عامل انگیزش و شایستگی گروه های کاری می داند . مدیر خواه برای سود یا بهره وری بیش تر سازمان تلاش کند ، یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان ، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروه های کاری باشد . به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر ، جستجوی همیشگی راه های 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 می کند ، احتمالا مهم ترین عاملی که مدیریت آن را موثر می داند ، عملکرد شغلی است . عملکرد شغلی بیش تر به وسیله ی انگیزش برای سخت کار کردن شناخته می شود ، و بنابراین افزایش انگیزش باید به کوشش بیش تر و عملکرد بالاتر بینجامد

بدین سان ، سازمانی که به تواند پاداش های ارزشمند را به رفتارهایی که برای موفقیت خود به آن نیاز دارد پیوند دهد ، به احتمال در می یابد که نظام پاداش ، یاری دهنده ی 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 علاقه‌مند آن هستند. اما طبق یافته های تحقیق ما، در 85 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 2/1 میلیون نفر از کارکنان 52 شرکت برتر از میان 1000 شرکت مجله فورچون بین سالهای 2001 تا 2004 ، 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[.](http://www.zibaweb.com/%22%20%5Ct%20%22_blank%22%20%5Co%20%22%D8%B3%D8%A7%DB%8C%D8%AA%20%D8%B2%DB%8C%D8%A8%D8%A7%D9%88%D8%A8)

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 پربار با همکاران.

برای نگهداری یک نیروی کار علاقه‌مند، مدیریت باید تمام این اهداف را تأمین کند. در شرکتهایی که فقط یکی از این اهداف تامین می شود، کارکنان یک سوم علاقه‌مندی کارکنانی را دارند که شرکتهایشان تمام این اهداف را برآورده می سازند. این اهداف نمی‌توانند 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 می‌گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می‌تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می‌توانند 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 8 مرحله زیر درست به کار برده شوند، می توانند نقش کلیدی را در تامین 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[.](http://www.zibaweb.com/%22%20%5Ct%20%22_blank%22%20%5Co%20%22%D8%B3%D8%A7%DB%8C%D8%AA%20%D8%B2%DB%8C%D8%A8%D8%A7%D9%88%D8%A8)

موفقیت

1-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 پرقدرت 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.

2- 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 زمان‌بندی 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.

3- برای کارکنان خود یک تسریع کننده باشید. ترکیب کردن مدل فرمان دادن وکنترل 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.

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

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

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 می‌کنید که حتما 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 می‌شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیرید.

**برابری**

5-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 واقعا ً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 غریزه 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 درمورد 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[.](http://www.zibaweb.com/%22%20%5Ct%20%22_blank%22%20%5Co%20%22%D8%B3%D8%A7%DB%8C%D8%AA%20%D8%B2%DB%8C%D8%A8%D8%A7%D9%88%D8%A8)

شرکتها 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.

6- عملکرد ضعیف را تشخیص بدهید. حتماً به 5 درصد از کارکنان خود که نمی خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کارکردن حساسیت دارند .آنها هر کاری می کنند تا از زیر کارکردن فرار کنند. آنها بی انگیزه هستند و یک روش انضباطی – مثل انفصال از کار – تنها راهی است که می توان آنها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می دهد، زیرا آنها می بینند که یکی از موانع کارایی آنها برداشته شده است.

همراهی و رفاقت

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

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

در ایجاد تیم ها، همانطور که باید بین افراد 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 می کند. 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

8- 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 درمورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره وری به دست می آورند.

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

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

چگونه مدیریت بی انگیزه می کند

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

 بسیاری از شرکتها با پرسنل همانند یک وسیله قابل خرید و فروش رفتار می کنند. در اولین مشکلی که در تجارت ظهور می کند، کارکنان و پرسنل که معمولاً به عنوان بزرگترین دارایی سازمان از آنها یاد می شود، قابل خرج کردن می شوند. [سازمانها با مدیریت غلط خود، به انگیزه کارکنان آسیب می زنند 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 تقریبا دو سوم می‌گویند 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 ومشکلات 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 تاثیر زیادی بر عملکرد و فعالیت های اعضای سازمان دارد و اکثر مدیران و کارکان تحت تاثیر این فشار دجار حالات روانی خاص شده و دست به رفتار و اعمالی می زنند که نتیجه ٱن 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 تاثیرات 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 .مثلا 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 اراگانیسم را تهدید می کنند اولین بار در دهه شصت قرن گذشته میلادی توسط فیزیولوژیست کانادایی بنام هانس سلیه مطرح شد ولی حتی انسانها (و کلا جانداران)همیشه این واکنش را نشان می دادند و اساسا هیج موجود زنده ای بدون استرس قادر به ادامه زندگی نبوده و نیست .سیستم استرس در موجودات زنده وظایف ویژه ای را بر عهده دارد که از مهمترین آنها بالا بردن سطح هوشیاری و توجه نسبت به تغییرات است. بدون استرس اساسا هیج موجودی توان یادگیری ندارد و نمی تواند نسبت به تغییرات پیرامون خود واکنش نشان دهد .مثلا بدون سیستم استرس موجود زنده نمی تواند در مواجه 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 وعاطفی که در نتیجه تغییرات و نیازهای زندگی فرد ،تجربه می شوند.تغییرات می توانند بزرگ یا کوچک باشند.پاسخ افراد به تغییرات زندگی متفاوت است.

استرس مثبت می تواند یک انگیزش دهنده باشد در حالی که استرس منفی می تواند در زمانی که این تغییرات و نیازها فرد را شکست می دهند ایجاد شود.

**علل استرس :**

بدن در یک موقعیت پر استرس با افزایش تولید هورمونهای خاصی جواب می دهد که باعث تغییراتی در ضربان قلب، فشارخون،متابولیسم و فعالیت در زمان ابتلا به این بیماری فیزیکی می گردد.

استرس پدیده ای خاص زمان ما نیست .استرس معناهای مختلفی دارد (تنش رفتار،اظطراب ، نگرانی وفشار روحی)درواقع به عکس العمل هایی  گفته می شود که موجودات زنده هنگام روبرو شدن با تغییرات ی که تعادل درونی آنها را بر هم می زنند همیشه از خود نشان می دادند.این عکس العمل ها بسیار متفاوت هستند و بروز بیرونی آنها می تواند به شکلی ترسیدن و به وحشت افتادن و یا به شکل رفتار های عصبانیت و خشم ظاهر شود.هنگام استرس قلب تندتند می زند ،آدم به نفس تنگه می افتد،عضلات بدن سخت می شوند ،انسان احساس گر گرفتگی می کند یا بدنش یخ می کند،وعضلات بدن سخت می شوند، یابسیار رنگ پریده به نظر می رسداحساس 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 گویندو این سیستم بدنبال ترشح هورمون آدرنالین و نور آدرنالین در خون فعال می شود شامل قابلیت هایی می شود که تواماً هوش اجتماعی نامیده می شوند.مهارت های اجتماعی شامل قابلیت بیان افکار در تبادلات اجتماعی ، دانش نسبت به نقش ها و ارزش های اجتماعی ، مهارت درک شرایط مختلف اجتماعی ، مهارت های حل مساله و مهارت های ایفای نقش های اجتماعی است.

**الف) شاخصه های عوامل فیزیکی:**

سر وصدای محیط کار زندگی و روابط اجتماعی کارکنان را به طور ریشه ای دچار اختلال می کند.کارکنانی که در معرض سر وصدای محیط کار قرار می گیرند نسبت به هم جبهه می گیرند و از گوچکترین اختلاف دچار مشکل می شوند ودر 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 درکار فعالیت تکراری اثر مثبت دارد.

**ج) شاخصه های عومل 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 گرو ه 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 بادیگران 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 وعملکرد ضعیف می شود.

در دنیای مدرن سرعت تغییرشدید شده است و انسان در عرض زمان کوتاهی در معرض تغیرات مختلف قرار دارد.تنوع شدید دیدنی ها شنیدنی ها و در این حال زمان کمتری برای بودن با خود و تجربه هوشیار لحضه 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 هیج آدم زنده ای نمی تواند دائم در معرض فشار باشد و از آن صدمه نبیند ، هیچکس نیز نمی تواند دائم در آرامش بسر ببرد و سالم باشد.موضوع اساسی در این میان تعادلی است که باید هر زمانی بین دو کفه ترازو برقرار شود تا اگرفشار زیادی شد قابل کنترل باشد و در عن حال آرامش نیززیاد 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 فر هنگ 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 وجسمی 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 شیو ه 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**

**1-** **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.

**2-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.

**3-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.

**4- شخص مثبتی باشید.**

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

**5-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.

**6- 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 اظطراب شدید کند و ما را تبدیل به فردی پرخاشگر کند.

**7- 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

**8- 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.

**9- 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 دردنیای پیشرفته راهنمای ما در حیاتمان کمتر وجود دارد .هیج کس تمام جواب ها را ندارد اما بعضی جواب ها در دسترساند

**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 ویکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه درافرادی است که آن کار را انجام می دهند . عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد . این کار با پرداختهای تشویق قدردانی کتبی ویا گردش شغلی صورت می گیرد. 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 وقابل قبول زمینه را جهت رشد وشکوفایی وعملکرد مثبت کارکنان فراهم آوریم.

بهبود عملکرد متاثر 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 ، کارآیی ، 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**

1. سازمان بهره‌وري ملي ايران، راهنماي اندازه‌گيري بهره‌وري در واحدهاي صنعتي، بصير، اول، 1376
2. دكترمحمد علي طوسي،««مديريت به معني پديدآوردن ارزش افزوده»، مركز آموزش مديريت دولتي، مجله مديريت دولتي، شماره بيست و يكم، تابستان 1372،
3. سيد عباس موسوي،«دواير كيفيت و افزايش بهره‌وري»، مركز آموزش مديريت دولتي، مجله مديريت دولتي، شماره 39، بهار 1377،
4. دكتر فتاح شريف زاده،«بهره‌وري و جايگاه آن در ارزيابي عمليات سازمان»، مركز آموزش مديريت دولتي، مجله مديريت دولتي، شماره بيست و سوم، زمستان 1372،
5. فرهاد نژاد حاج علي ايراني،«بهره‌وري، عامل كليدي در پيشرفت و توسعه اقتصادي». نشريه آموزش كاربردي مديران، وزارت جهاد سازندگي، سال اول، شماره چهارم، تيرماه 1378،
6. دكتر شمس‌السادات زاهدي، دكتر سيدمهدي الواني و دكتر ابوالحسن فقيهي، فرهنگ جامع مديريت، دانشگاه علامه طباطبائي، تهران، اول، 1376،
7. استيفن پي رابينز، مديريت رفتار سازماني، جلد اول، مترجمان: دكتر علي پارسائيان و دكتر سيد محمد اعرابي، موسسه مطالعات و پژوهشهاي بازرگاني، اول، تهران، 1374،ص:44.
8. سيدعباس موسوي،«دواير كيفيت و افزايش بهره‌وري»، مركز آموزش مديريت دولتي، مجله مديريت دولتي، شماره 39، بهار 1377،
9. رئيسان، رهبران، شما كداميد؟ ترجمه: فرزانه قوجلوانتشارات گرايش تازه
10. استادزاده، مریم، 1387، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره وری نیروی انسانی
11. علی رضائیان . مدیریت رفتار سازمانی ( مفاهیم ، نظریه ها و کاربردها ) . تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ، ۱۳۷۲
12. ریچارد ام . ستیرز و لیمان دبلیو . پورتر . انگیزش و رفتار در کار . ترجمه ی سید امین الله علوی . جلد اول . تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، ۱۳۷۲
13. محمد علی نایلی . انگیزش در سازمان ها . اهواز : انتشارات دانشگاه شهید چمران ، ۱۳۷۳
14. 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