



نشریه پیام آبکار بهار ۱۴۰۱

گردآورنده و نویسنده: سیدیاشارسیدصدری

کارشناس ارشد مدیریت بین الملل

شرکت: آوای نوآوران آسیا

sadri@avanogroup.com

روشهای ایجاد و توسعه انگیزه کارکنان در شرایط نامطلوب اقتصادی جامعه

کارکنان در فضای کسب و کار کنونی به عنوان منابع دانشی و سرمایه ارزشمند، مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند و اصطلاحاً مهم‌ترین دارایی نامشهود سازمان هستند، از این رو یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران، درک، ایجاد و پیاده‌سازی عوامل انگیزشی است، زیرا که انگیزه شغلی کارکنان با عملکرد اثربخش آنها مستقیماً در ارتباط است. به عبارتی دیگر، مدیران با افرادی دارای سلايق و روحیات بسیار متفاوت مواجه هستند که این روحیات تاثیر گسترده‌ای بر عملکرد عمومی کسب و کار دارد.

انگیزش شغلی عبارت است از مجموعه‌ای از انرژی‌ها که از درون انسان شکل گرفته و محرکی می‌شود برای انجام فعالیت‌های مربوط به موقعیت شغلی. میزان تلاش، اشتیاق برای پیشرفت و مدت زمان استقامت در برابر سختی‌ها و مشکلات کاری که ارتباطی مستقیم با میزان انگیزه برای انجام آن فعالیت در جهت تحقق اهداف سازمانی دارد.

در گذشته سیستم پاداش و تنبیه برای بالا بردن انگیزه روش موثری بود تا اینکه محققان دریافتند، مهم‌ترین عامل ایجاد و بالا بردن انگیزه کاری، احساسی است که از انجام دادن خود شغل به دست می‌آید.

ایجاد و توسعه انگیزه شغلی یک بازی دوسر برد برای کارکنان و کارفرما می‌باشد. در این میان، انگیزه به کارکنان انرژی می‌دهد تا سریع‌تر و مؤثرتر در جهت تحقق اهداف سازمانی گام بردارند و از سویی دیگر کارفرما با هزینه‌کرد ثابت نسبت به دوره‌های گذشته شاهد تسریع در تحقق شاخص‌های عملکردی است.

یک مطالعه جدید نشان داد که تقریباً از هر ۱۰ کارمند، ۷ نفر از کارفرمایان خود می‌خواهند کار بیشتری برای ایجاد انگیزه در آنها انجام دهند. این تحقیق که ۵۸۱۲ کارمند را در سراسر بریتانیا، ایالات متحده و استرالیا مورد بررسی قرار داد، نشان



پیام آبنکار

نشریه پیام آبنکار بهار ۱۴۰۱

داد که وقتی از کارکنان آمریکایی در مورد احساسات آن‌ها نسبت به شغل فعلی‌شان پرسیده شد، ۵۴٪ از کارکنان فقط گفتند که با حقوقمان می‌توانیم قبض‌ها را پرداخت کنیم!

انگیزه شغلی به دو دسته تقسیم می‌شود: انگیزه درونی و بیرونی

انگیزه بیرونی، انگیزه‌ای است که به عوامل و افراد بیرونی وابستگی دارد، همانند دستمزد به عنوان جنبه مثبت و یا تهدید به اخراج که از عوامل منفی بیرونی هستند. اما آیا پول شور و شوقی دائمی برای انجام کار ایجاد می‌نماید؟

و از سویی دیگر انگیزه درونی در واقع تبلور احساساتی است که از انجام دادن خود شغل؛ برخوردهای دوگانه و یا چندگانه با همکاران و کارفرما و یا قرارگیری در محیطی مطلوب ایجاد می‌شوند. به طور مثال، زمانی که مشکلی را در کار حل می‌کنید و رئیس تحسین می‌نماید، احساسات مثبتی که از ستایش شدن شکل می‌گیرد، اشتیاق را برای انجام کار افزایش می‌دهد. در حوزه انگیزه‌های شغلی نظرات مختلفی وجود دارد که پیشنهاد می‌شود توسط مخاطبان گرامی مورد مطالعه؛ بررسی و پیاده‌سازی متناسب با شرایط کسب و کار قرار گیرد.

لیکن مبحثی که هدف تحریر این مقاله می‌باشد "روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان در شرایط نامطلوب اقتصادی جامعه" می‌باشد.

در شرایط محیطی و بد اقتصادی کشور از دست دادن کارکنان که برای ساختار کسب و کار زحمات زیادی کشیده‌اند؛ به پیشرفت سازمان کمک کرده‌اند و هزینه‌های ملموس و ناملموس برای توانمندسازی آنها انجام شده است؛ یکی از معضلات اساسی هر کسب و کاری محسوب می‌شود. چطور کارکنان را با انگیزه و در این شرایط حفظ کنیم؟ در جواب باید گفت که مدیران باید بیش از پیش روان و احساسات‌داری‌های نامشهود انسانی خود را مدیریت کرده و بیش از آن که به دارایی مالی خود اهمیت دهند به آن‌ها اهمیت دهند و به این صورت در حفظ کارکنان خود گام بردارند.

حفظ کارمندان در شرایط بد اقتصادی شاید سخت به نظر برسد، با این حال برای موفقیت سازمان بسیار مهم است. در شرایط سخت و دشوار معمولاً همه در محل کار تحت فشار و استرس هستند. مدیران باید به کارکنان کمک کنند تا آرامش خود را در این شرایط حفظ کنند و کارهای خود را با تمرکز انجام دهند و انگیزه خود را از دست ندهند. فراموش نکنیم که این مهم تنها با یک یادداشت یا سخنرانی حاصل نمی‌گردد.



در این شرایط هیچگونه تمرین یا روش خاصی برای ایجاد یک تیم قوی نمی‌تواند به طور کامل اعتماد به نفس کارکنان در محل کار را بازیابد. اما راه‌هایی بعضاً ساده برای کمک افزایش انگیزه با هزینه‌های بسیار اندک در مقایسه با روش‌های مالی مرسوم وجود دارد که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

۱. احترام به کارکنان تحت هر شرایطی؛ رفتار توأم با مهربانی، احترام و عزت با کارکنان در راستای ایجاد وفاداری مداوم

۲. ایجاد حس مهم بودن نقش کارکنان در سازمان و تأثیرگذاری در زندگی مردم جامعه و ذینفعان

۳. ایجاد یک محیط و فرهنگ در حال رشد و سازنده در جهت توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها با بهره‌مندی از مدرسانی از درون سازمان

۴. کمک به روبرو شدن با ترس‌هایی همانند: ترس از شکست؛ ترس از عدم پذیرش توسط مدیر؛ ترس از دست دادن شغل؛ ترس از جایگزین شدن و تقلیل رتبه و از ترس رقابت بوسیله عدالت، مهربانی، مسئولیت‌پذیری و ایجاد صمیمیت

۵. شناسایی استعدادها، رفتارها و مهارت‌های کارکنان در جهت پیشرفت سازمان و به عنوان عامل تغییر و موفقیت

۶. جلوگیری از ایجاد فضای رئیس و مرئوس و اطاعت کامل، واگذاری مسئولیت و انجام بخشی از وظایف با خلاقیت و به سبک دلخواه

۷. در جهت افزایش درک متقابل از شرایط، ارائه بازخورد از شرایط کسب و کار به کارکنان به صورت مداوم

۸. بررسی سیستم تنبیه؛ اطمینان از آگاهی کامل همکاران نسبت به وظایف محوله و ارائه راهکار نسبت به حل اشتباهات

۹. اطمینان دهی به کارکنان از جهت ارتقاء وضعیت معیشتی و پرداختی‌ها؛ در صورت بهبود شرایط اقتصادی با رویکرد ایجاد فضای ایده پروری در کارکنان در جهت پیشرفت مجموعه

۱۰. ایجاد محیط کاری مطلوب حدالمقدور از منظر رفاهی؛ استقلال مکانی، دکوراسیون و...

۱۱. ترویج سبک مدیریت مشارکتی به جای ایجاد فضای رئیس مابانه به منظور ترویج کار تیمی



۱۲. ارائه وعده‌هایی متناسب با زیرساخت‌ها و توانمندی‌های سازمانی و اجرای صادقانه آنها
۱۳. اختصاص زمانی برای استراحت و تفریح دوستانه
۱۴. برنامه‌ریزی جهت برگزاری مسابقات برای عنوان بهترین کارمند ماه، بهترین پیشنهاد اصلاحی؛ بهترین برخورد با مشتری و ...
۱۵. ترسیم نردبان شغلی و چشم انداز آینده شغلی برای کارکنان
۱۶. تریک تاریخ‌های مهم کارکنان در قالب هدایایی کوچک و خاطره انگیز جهت افزایش روحیه وفاداری
۱۷. زمانبندی انعطاف پذیر بسته به نوع فعالیت
۱۸. جابجایی و غنی سازی شغلی به صورت افقی و عمودی
۱۹. خویشتن داری به عنوان یک مدیر، از سویی همدردی با کارکنان و از سویی دیگر مقابله با استرس شخصی و عدم القاء نگرانی‌ها به کارکنان
۲۰. جلوگیری از بروز شایعات به علت ایجاد نگرانی در کارکنان و به تبع کاهش انگیزه و بهره وری
- شایان ذکر است انتخاب هر کدام و یا تعدادی از موارد فوق بستگی کامل به فرهنگ عمومی و بلوغ سازمانی حاکم بر شرکت دارد و بایستی موارد ذیل حتما توسط کارفرما مدنظر قرار گیرد:
- مشوق‌های غیر مالی باید حدالمقدور در راستای حل مشکلات تاکتیکی کسب و کار باشند.
 - مشوق‌های غیرمالی باید بر همه کارکنان بدون استثنا تأثیر بگذارند.
 - مشوق‌های غیر مالی، باید همسو با مرحله توسعه شرکت باشند.
 - مشوق‌های غیر مالی باید در جهت رفع برخی نیازهای کارکنان به درستی انتخاب شوند.
 - مشوق‌های غیرمالی باید مرتباً مورد پایش و بازنگری قرارگیرند و تازگی خود را حفظ نمایند.
- اکنون که با روش‌های مختلف ایجاد انگیزه غیر مادی در کارکنان آشنا شدیم باید ابتدا موانع ایجاد انگیزه را از پیش روی برداشته و سپس با ایجاد ارتباط دوستانه‌ای شرایطی را فراهم سازید که کارمندان در آن بتوانند برای خودشان انگیزه ایجاد کنند.



نشریه پیام آبکار بهار ۱۴۰۱

توسعه و توانمندسازی افراد فرایندی در قالب مدیریت استراتژیک است که به کارکنان سازمان ارزش و اعتبار می بخشد. افراد توانمند، مسئولیت پذیر، خلاق و متعهد، سود آوری مالی با افزایش فروش و یا کاهش هزینه برای سازمان ایجاد کرده و سازمان‌هایی که در جهت توسعه کارکنان خود گام برمی‌دارند و فرصت رشد برای آن‌ها فراهم می‌نمایند در جهت پیشرفت خودشان گام برمی‌دارند. از این رو برای موفقیت سازمان در شرایط بد اقتصادی بهتر است در جهت مدیریت صحیح احساسات و انتظارات کارکنان تلاش نموده و با ایجاد و حفظ روحیه فردی و تیمی؛ آنان را امیدوار به آینده کسب و کار نگه دارید.