



انگیزش در منابع انسانی

اکیانوس آبی
فکر، گفتار، دانش، تجربه، حرکت...

انگیزه در کارکنان با چه روش هایی ایجاد می شود؟

تیم تحریریه اکیانوس آبی

برای مشاهده سایر مقاله های ما، حتما به [اکیانوس آبی](#) سر بزنید.

اگر به تازگی متوجه شده اید که مشارکت کارمندان شما در سازمان کم شده است، نامنظم شده اند و یا بهره وری لازم را ندارند، شاید بهتر باشد در **مدیریت منابع انسانی** خود تجدید نظر کنید. با توجه به اینکه بیش از ۴/۵ میلیون کارمند در نوامبر سال ۲۰۲۲ شغل خود را ترک کردند، بسیاری از شرکت ها در این فکر هستند که برای کاهش هزینه و حفظ کارمندان خود چه کاری می توانند انجام دهند.

حفظ انگیزه کارکنان در محل کار، بخش مهمی از پازل حفظ کارمندان است. بین فرسودگی شغلی، مشکلات تعادل بین کار و زندگی، تورم و ... حفظ انگیزه تیم شما می تواند بسیار چالش برانگیز باشد.

خبر خوب برای مدیران این است که همیشه افزایش دستمزد و ترفیع تنها ابزارهای ایجاد انگیزه نیستند. برای افزایش انگیزه کارمندان نباید حتما کار پیچیده، سخت و یا پرهزینه انجام دهید. گاهی اوقات، ساده ترین کارها هم تاثیر بسیاری در روحیه افراد سازمانتان دارد.

در این مطلب از **مجله اقیانوس آبی** حول محور انگیزه بخشی به منابع انسانی به سوالات زیر پاسخ خواهیم داد:

۱. انگیزه چیست و چرا انقدر اهمیت دارد؟
۲. چه عواملی بر میزان انگیزه انسان ها موثر است؟
۳. برای ایجاد انگیزه در کارمندان چه عواملی تاثیرگذار هستند؟
۴. مدیر منابع انسانی برای ایجاد انگیزه در کارمندان چه باید بکند؟

تعریف انگیزش

برای مشاهده سایر مقاله های ما، حتما به [اقیانوس آبی](#) سر بزنید.

انگيزه را مي‌توان به عنوان ميل يا انگيزه اي که يک فرد براي انجام کار دارد تعريف کرد. به عنوان مثال، هنگام مواجهه با يک کار، اين انگيزه است که تعيين مي‌کند آيا يک فرد خاص آن کار را مطابق با الزامات انجام مي‌دهد يا خير. براي تفهيم بهتر آن تمام تعاريف مشابه را در زير آورده‌ايم:

- انگيزه ميزان تمایلي است که يک فرد براي انجام کاری دارد.
- زماني که ما با يک کار روبرو مي‌شويم، انگيزه انجام آن تعيين مي‌کند که آن را انجام بدهيم يا نه.
- انگيزه احساسی است که براساس آن، فرد نسبت به کار يا فعاليت خاصی عمل يا رفتار مي‌کند.
- انگيزه يک فاکتور روانشناسی انسانی است که فرد را به رفتارهای خاصی سوق مي‌دهد يا سوق نمی‌دهد. وقتی انگيزه مثبت باشد، فرد خوشحال، پرانرژی و مشتاق انجام وظايف است و هنگامی که انگيزه منفي باشد، فرد دچار بي‌روحي، غم، بي‌حالی و بدبيني مي‌شود.

عوامل موثر بر سطح انگيزه افراد

عوامل مختلفی بر رفتار، نگرش فرد و همچنين سطح انگيزه او تأثير مي‌گذارند:

۱. عوامل ذاتی:

اين عوامل از درون شخص براي انجام يک کار يا رسيدن به يک هدف خاص نشئت مي‌گيرد و باعث حرکت فرد مي‌شود. مثلا براي پذيرش اجتماعي، رفع نيازهاي بيولوژيکي مثل غذا خوردن و ... انگيزه ذاتی موثر است.

۲. عوامل خارجی:

نيروها يا پارامترهاي خارجي که فرد را براي انجام کاری هدايت مي‌کنند، عوامل انگيزه بخش

براي مشاهده ساير مقاله‌هاي ما، حتما به [اقيانوس آبي](#) سر بزنيد.

خارجی هستند. برخی از افراد یا سازمان ها به فرد انگیزه می دهند تا برای رسیدن به اهداف خاصی سخت تلاش کند. از انگیزه های بیرونی می توان به پاداش مالی، قدردانی، ارتقا، مجازات، تنزل مقام و ... اشاره کرد.

۳. انگیزه مثبت:

این نوع انگیزه با ارائه تقدیرها و پاداش های مثبت، فرد را ترغیب به انجام کاری می کند.

۴. انگیزه منفی:

زمانی که از ترس و تهدید به عنوان یک پارامتر برای انجام کار استفاده می شود، به آن انگیزه منفی گفته می شود، مثل تنزل قدرت، کاهش منافع، پس گرفتن پاداش و ...

–اهمیت انگیزه دادن به کارمندان

چند دلیل کلیدی وجود دارد که چرا انگیزه بخشی به کارمندان باید بخشی از فرهنگ شرکت شما باشد:

۱. افزایش بهره وری
۲. بهتر شدن تعامل و روحیه کارکنان
۳. حفظ کارمندان ارزشمند
۴. جذب استعداد های برتر
۵. کمک به پرسنل برای رسیدن به اهداف شرکت و فراتر از آن
۶. تشویق افراد به کار تیمی و همکاری
۷. ایجاد و تقویت روحیه منابع انسانی

برای مشاهده سایر مقاله های ما، حتما به [اقيانوس آبي](#) سر بزنيد.

پس برنامه ریزی کنید و کاری کنید تا از کارمندان شما به خاطر تلاش سختشان قدردانی شود. وقتی انگیزش کارمندان را جدی بگیرید، نه تنها به کارمندان خود کمک کرده اید، بلکه در نهایت به خودتان و به هدف نهایی کسب و کارتان نیز کمک کرده اید.

– چهار عامل ایجاد انگیزه در کارمندان

انگیزش یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر رفتار و عملکرد افراد در سازمان است. ایجاد انگیزه در کارمندان، یکی از **وظایف مدیر منابع انسانی** در محل کار است.

یک مدیر باید عوامل موثر بر سطح انگیزه کارکنان را بشناسد تا بتواند آن را در کارمندان خود به وجود بیاورد. شناخت فاکتورهای مهمی مانند نیازها، خواسته‌ها، روابط و ... می‌تواند به مدیر منابع انسانی در این راه کمک کند.

با انگیزه نگر داشتن کارمندان، از بزرگترین چالش‌های شرکت‌ها است. اطمینان از اینکه آن‌ها در محیط کار دارای بازدهی بالایی هستند و به دستیابی به اهداف شرکت کمک می‌کنند، بزرگترین نگرانی مدیران است. انگیزه مثبت در بین کارمندان به پیشبرد کسب و کار کمک می‌کند و باعث افزایش خلاقیت می‌شود.

در هر سازمان چهار عامل به همراه سه ضمیمه وجود دارد که باعث افزایش سطح انگیزه کارمندان می‌شود در ادامه با **گروه اقیانوس آبی** همراه باشید:

۱. عامل اول: شیوه رهبری

شیوه رهبری به اهداف، خواسته‌ها، افراد تیم و محیط بیرونی سازمان بستگی دارد. انواع شیوه‌های رهبری عبارتند از:

برای مشاهده سایر مقاله‌های ما، حتماً به [اقيانوس آبي](#) سر بزنید.



- رهبري در يك گروه ضريت يا سازمان آتش نشاني: مستبدانه و مستقيم
- رهبري در مديريت سنتي: از بالا به پايين
- رهبري در مدل دانشگاهي: مدير به دليل قابليت‌هاي علمي و مهارت بر همكارانش مديريت مي‌كند.
- رهبري به سبك گفتاري: اغوا كردن و شركت دادن در كارها

۲. عامل دوم: شيوه پاداش دهی

مايكل لوبوئف در كتاب "بزرگ‌ترين قاعده مديريت در دنيا" مي‌گويد: هر كه پاداش بگيرد كار مي‌كند! پاداش بيشتر برابر است با كارآيي بيشتر و پاداش كمتر، مجازات و تائيد نكردن كارمندان برابر است با كار آيي كمتر. يكي از شيوه هاي پاداش دهی می تواند **افزايش حقوق** باشد.

۳. عامل سوم: حال و هوای سازمانی

آيا شركت شما مكاني مناسب براي كار كردن است؟ اين حال و هوا از سمت مديريت به‌طور مستقيم القا مي‌شود. در رابطه با حال و هوای سازمانی، **شركت IBM** سه هسته ارزشمند براي خود تعريف كرد و همه تصميم‌گيري‌ها و برنامه‌هاي شركت را بر اساس آن سه هسته پياده‌سازي كرد:

۱. محصولات فوق‌العاده
۲. خدمات دهی بسیار مطلوب به مشتری
۳. احترام به تک‌تک افراد: حتی در صورت اشتباه، هیچ‌کس اجازه توهين يا بی‌احترامی به هیچ‌کسی را ندارد.

این حال و هوای سازمانی مسلماً باعث ایجاد انگیزه و حس رضایت از محیط کار در کارمندان خواهد شد.

برای مشاهده سایر مقاله های ما، حتماً به [اقيانوس آبي](#) سر بزنيد.

۴. عامل چهارم: ساختار شغلی

برخی از حرفه‌ها ذاتاً انگیزه ساز، نیازمند به خلاقیت و ابتکار، نیروی تخیل و انرژی فراوان هستند. فرصت‌های پیشرفت شغلی تأثیر مثبتی در انگیزه هر شخص دارد. اگر فردی بدانند مسیر آینده و شغلی او ایمن است، تمایل دارد با اشتیاق بیشتری کار کند.

– ۳R انگیزه ساز

علاوه بر چهار عامل انگیزه ساز بالا، ۳R انگیزه ساز نیز در تمام سازمان‌ها و حرفه‌ها برای انگیزه دادن استفاده می‌شوند:

۱. پاداش Reward

پاداش باید به کارمندی تعلق گیرد که طرحی را با موفقیت به پایان رسانده و آن را به سمت سوددهی سوق داده است. ارشدیت، سابقه بیشتر، تحصیلات، اتصال به مدیران و ... هیچ‌کدام نباید عامل اعمال پاداش باشند. کارمندان در سازمان‌های عملکرد محور و کارآیی محور سطح انگیزه و کارآیی بیشتری نسبت به سازمان‌های روابط محور و بر اساس نفوذ دارند. دو نوع پاداش وجود دارد:

۱. محسوس: پول، مرخصی و دیگر پاداش‌های مادی (البته نه به صورت مرتب که باعث کشته شدن انگیزه نشود).

۲. نامحسوس: تقدیرنامه، لوح و یا پرداخت هزینه تحصیل

۲. شناخت Recognition

شناخت یعنی به رسمیت شناختن کارمندی که به خوبی از پس کارش برآمده باشد. بیشترین علت نارضایتی کارمندان وقتی است که کارمندی می‌گوید: من تمام تلاشم را برای انجام کار انجام داده‌ام و به نتایج مثبتی هم رسیده‌ام و به سختی کار می‌کنم، ولی هرگز به چشم مدیرم

برای مشاهده سایر مقاله‌های ما، حتماً به [اقيانوس آبي](#) سر بزنید.

نمی‌آیم و کارهایم دیده نمی‌شود.

به رسمیت شناخته شدن از سمت مدیر به معنی سعی در تکرار موفقیت است.

۳. تقویت Reinforcement

تقویت یکی از مؤثرترین شیوه‌های ایجاد انگیزه در کارمندان است. هر چه به کارمندان بیشتر جایزه بدهید، آن‌ها را تأیید کنید و به رسمیت بشناسید، نوع رفتارشان را تقویت می‌کنید که شما و سازمانتان را به موفقیت نزدیکتر خواهد کرد.

وظایف مدیریت منابع انسانی برای ایجاد انگیزه

در ادامه وظایف مدیریت منابع انسانی برای ایجاد انگیزه آورده شده است:

۱. ایجاد انگیزه در کارمندان با قدردانی کردن

قدردانی از کارمندان تا حد زیادی به آن‌ها انگیزه می‌دهد. به زبان ساده، هرچه مشارکت آن‌ها را بیشتر بشناسید، انگیزه بیشتری برای مواجهه با چالش‌های جدید پیدا می‌کنند. هر کارمندی از شناخته شدن در محل کار لذت می‌برد.

وقتی بدانند که زحمات آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، احساس انگیزه می‌کنند تا به خوبی کار خود را انجام دهند. **شرکت گوگل** نمونه بارز از بهترین محل‌ها برای کار و بالاترین رضایت کارمندان است.

با تشکر از کارمندان خود برای کارهایی که انجام می‌دهند، به صورت حضوری یا کتبی یا هر دو قدردانی خود را نشان دهید. برخی از آن‌ها پاداش‌هایی مانند پول یا حتی هدیه را ترجیح می‌دهند.

برای مشاهده سایر مقاله‌های ما، حتماً به [اقيانوس آبي](#) سر بزنید.

دهند، بنابراین می‌توانید مهمانی برگزار کنید و چند هدیه کوچک برای کارمندان خود تهیه کنید. با صداقت به کارمندان خود بفهمانید که تلاش آنها برای شرکت چقدر اهمیت دارد.

۲. جشن گرفتن موفقیت های سازمانی

جشن گرفتن روز تولد یکی از کارمندان یا سالگرد تاسیس شرکت یا اتمام موفق یک پروژه راهی عالی برای حفظ انگیزه منابع انسانی و ایجاد حس ارزشمندی در آنها است. راه های زیادی برای جشن گرفتن در محل کار وجود دارد.

شما با جشن گرفتن موفقیت افراد، به کارمندان نشان می‌دهید که موفقیت آن‌ها در محل کار شناخته شده و مورد قدردانی قرار گرفته است و آن‌ها برای رسیدن به نقطه عطف بعدی در آینده الهام و انگیزه می‌گیرند. هم چنین با جشن گرفتن مناسبت های مختلف، روزمرگی را از سازمانتان حذف می‌کنید و به منابع انسانی خود انرژی می‌دهید.

۳. داشتن یک برنامه ورزشی مداوم

برنامه های ورزشی و رقابتی یک راه عالی برای حفظ انگیزه کارکنان و بهبود حال روحی آن‌ها است. مثلا می‌توانید یک سالن والیبال رزرو کنید. یا مثلا با یک سالن ماساژ قرارداد ببینید و به کارمندانی که بهتر عمل کرده اند، ماهیانه کارت هدیه دریافت ماساژ بدهید.

هم چنین می‌توانید یکی از روزهای ماه را در سازمان خودتان به عنوان روز بازی انتخاب کنید و هر ماه یک بازی و ورزش را انتخاب کنید. تاثیر این کار در ایجاد روحیه و فضای رقابتی سالم در بین کارمندان بسیار زیاد است.

برای مشاهده سایر مقاله های ما، حتما به [اقيانوس آبي](#) سر بزنید.

۴. حفظ ارتباط با کارمند

مدیر منابع انسانی می‌داند که کارمندان مهم‌ترین جنبه در موفقیت هر کسب و کار هستند و یک بار مصرف نیستند. هرچه کارمندان شما در کار شادتر باشند، جریان کسب و کار شما کارآمدتر خواهد بود. شما نباید از کارمندان خود فاصله بگیرید، بلکه باید ارتباط آزادانه با آنها داشته باشید و مهم‌تر از همه، هنگام برقراری ارتباط شفاف باشید.

درک این نکته که کارمندان صرفاً وسیله‌ای برای رسیدن به هدف نیستند، خیلی مهم است. اگر کارمندان شما بدانند که می‌توانند آشکارا با شما صحبت کنند و مشکلات احتمالی یا مسائل خود را در میان بگذارند، بدون اینکه با عواقبی روبرو شوند، هنگام کار احساس راحتی بیشتری می‌کنند.

برای اینکه بتوانید با هر کدام از کارمندان خود درست برخورد کنید، ابزار **DISC در رفتارشناسی** می‌تواند بسیار به شما کمک کند.

۵. هدف دادن به کارمندان

یافتن هدف خوب از تلاش برای رسیدن به آن سخت‌تر است. اگر به کارمندان خود هدفی اختصاص بدهید، ایجاد انگیزه در آن‌ها آسان‌تر شده و موفقیت آن‌ها بیشتر خواهد شد. با یک هدف مشخص، آن‌ها به راحتی چشم انداز شرکت را درک می‌کنند و مشتاقانه به دنبال انجام وظایف خود و موفقیت سازمان هستند.

۶. آموزش کارمندان

آموزش پرسنل و یادگیری آن ها یکی از مهم ترین ابزارهای تشویق بهبود عملکرد و افزایش انگیزش کارکنان است. این نیز نوعی شناخت و قدردانی است. بنابراین، هر حوزه فعالیتی که داشته باشید، مطمئن شوید که در دوره های حرفه ای، دوره های فنی، کارشناسی ارشد، زبان و... سرمایه گذاری می کنید.

با گرفتن تخصص در این سمینارها و گفتگوها، کارمند نتایج خود را بهبود می بخشد و انگیزه روشنی برای ماندن در شرکت دارد.

۷. رعایت عدالت

وقتی در مورد عدالت صحبت می شود، یکی از اصلی ترین ایرادهایی که در **آموزش و فرهنگ سازمانی** ما وجود دارد این است که می گویند عدالت یعنی برابری! در صورتی که اصلا معنای عدالت برابری نیست. عدالت یعنی هر کسی به اندازه حقش پاداش یا تنبیه دریافت کند. همانطور که در مدرسه مثال می زدند که اگر یک نفر به اندازه نمره ده تلاش کرده باید ده بگیرد و اگر یک نفر به اندازه ی بیست تلاش کرده باید نمره او بیست شود. مدیران اگر بخواهند در سازمان با همه یکسان برخورد کنند، این عین بی عدالتی است. اما اگر بخواهند متناسب با دستاورد هایشان با آن ها برخورد کنند عدالت را ایجاد کرده اند. نکته مهم این است که قضاوت شما نباید خیلی درونی باشد. قوانین مقایسه ای و شاخص های کلیدی برای بهتر یا بدتر بودن افراد نسبت به یکدیگر باید شفاف باشند. یعنی افراد از قبل می توانند تشخیص بدهند که کدام یک از افراد بهتر بوده و شایستگی این را داشته که تشویق بهتری شود یا حتی چه کسی چه اشتباهی کرده و شایستگی آن را داشته که تنبیه شود.

برای مشاهده سایر مقاله های ما، حتما به [اقيانوس آبي](#) سر بزنيد.

در ادامه به انواع عدالت در حوزه انگيزش منابع انساني اشاره مي كنيم:

۱. عدالت بين سازمانی

يعني آيا فردي كه در سيستم ما مشغول به كار هست با فردي كه در سيستم مشابه ما كار مي كند در عدالت است يا خير. اگر نه اين مورد باعث نارضائيتي و كاهش انگيزه و از دست دادن كاركنانمان مي شود و بايد رفع گردد.

۲. عدالت بين فردي

يعني عدالت درون سازمان و با همكاران. در اين مورد حتما بايد شاخص هاي كليدي شما شفاف باشند تا به مشكل برخورد نكنيد.

۳. عدالت رفتاری

برخي از مديران خيلي از اوقات تصور مي كنند كه مشكل منابع انساني صرفا پول است. براي كسي اين موضوع مصداق دارد كه در سطح اول نيازهاي خود است و صرفا براي پول كار مي كند. اما كساني كه از اين لايه گذشته اند و به دنبال نياز هاي سطح بالاتر هستند، مبحث عدالت رفتاري نيز براي آنها مهم است، يعني شما در رفتار با آنها آيا عادلانه رفتار کرده ايد يا نه! اين موضوع در خانم ها بسيار حساس تر است و آن ها در يك رقابت رفتاري هستند. مثلا وقتي مي بينند نسبت به همكار آن ها سلام گرم تري داريد يا توجه بيشتري نسبت به توضيحات آن ها داريد، آن را يك بي عدالتي را قضاوت مي كنند. پس بايد در حوزه عدالت رفتاري بسيار دقت كنيد.

–ويدئو ايجاد انگيزه در كارمندان در کمتر از ۵ دقيقه

۸. دخيل كردن كارمندان در تصميم گيري



کارمندان در حال حاضر بخشی از سازمان شما هستند و ممکن است از میزان بصیرت ارزشمندی که می‌توانند ارائه دهند متعجب شوید. آن‌ها روی محصولات و خدمات شما کار می‌کنند و مطمئناً دیدگاه منحصر به فردی در مورد چگونگی بهبود این موارد و تغییرات دارند. پس آن‌ها را از تصمیم‌گیری مستثنی نکنید.

آن‌ها گاهی ممکن است چیزی را تشخیص دهند که مدیر ارشد قادر به تشخیص آن نبوده است. مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری، خصوصاً در تصمیماتی که مربوط به آن‌ها یا حوزه‌های تخصصی آن‌ها است، باعث افزایش سطح انگیزه کارکنان می‌شود. به این ترتیب کارمندان شما احساس هدفمندی و باارزش بودن خواهند کرد.

۹. ارزیابی نیازهای کارکنان

افزایش انگیزش شما را ملزم می‌کند تا نیازهای منابع انسانی را دقیقاً مشخص کنید. با یک پرسشنامه ساده و ناشناس در رابطه با اهداف و نظرات شخصی در مورد تجارت، رضایت کارکنان و عملکرد مدیریتی خود شروع کنید. بیشتر سوالات باید با پاسخ‌های ساده "بله"، "نه" یا "شاید" پایان باز داشته باشند.

می‌توانید با پرسش‌های ساده که در رسیدن به اهدافتان ما چه نقش داریم؟ چه کمکی می‌توانیم به شما بکنیم؟ و سوالات این‌چنینی، سطح توقع و نیازهای کارمندان را درک کرده و برای آن برنامه ریزی کنید.



نتيجه گيري

انگيزه کارمندان يکي از مهمترين مفاهيم در **مديريت منابع انساني** است. در بيشتر سازمان‌ها، شنيدن اين جمله رايج است که يک کارمند خاص انگيزه ندارد و از اين رو عملکرد او در سازمان ضعيف شده است. به همين دليل است که شرکت‌ها براي ايجاد انگيزه در کارکنان، مبالغ هنگفتي را براي ترتيب دادن جلسات آموزشي و رويدادهای تفریحي خرج می‌کنند.

فقدان انگيزه منجر به عملکرد ضعيف و از دست دادن رقابت پذيري و در نتيجه از دست رفتن منابع توليدي براي سازمان می‌شود. به همين دليل است که مديران منابع انساني بر کارکنانی که انگيزه بالايی براي انجام کار دارند تاکيد می‌کنند.

انگيزه کارمندان **Motivation in Human Resource** در واقع براي سلامت شرکت‌ها مهم است. تنها زمانی که منابع انساني انگيزه کافی داشته باشند می‌توانند بهترين عملکرد خود را ارائه دهند. به طور معمول، شرکت‌ها به عنوان يک استراتژی براي ايجاد انگيزه در کارکنان، بر پاداش و مزایا تمرکز می‌کنند؛ اما کارکنان توسط عواملی غير مالی نيز انگيزه می‌گيرند.