

افزایش انگیزه در کارکنان

افزایش انگیزه در کارکنان سازمان از مواردی است که هرچه بیشتر در آن سرمایه‌گذاری کنید، بازهم جای بهبود دارد و هرگز هزینه نیست. موضوع افزایش انگیزه با یک سناریو آغاز می‌شود؛ برای اینکه بخواهید شخصی کاری را انجام دهد، چه می‌کنید؟ ساده‌ترین و مستقیم‌ترین روش، از او درخواست می‌کنید! حال اگر درخواست کردید و انجام نشد، چه می‌کنید؟ احتمالاً ساده‌ترین و خنده‌دارترین روش این خواهد بود: او را اخراج می‌کنید! اما اگر در حال مطالعه این مقاله افزایش انگیزه در کارکنان در [سیمپل اچ آر](#) هستید، احتمالاً دنبال آن راهکار خنده‌دار نبودید و به دنبال چیزی عمیق‌تر هستید؛ یعنی «درک رفتار انسان» تا از طریق آن، بتوانید سازمانی موفق‌تر ایجاد کنید.

اهمیت افزایش انگیزه در کارکنان

درباره افزایش انگیزه در کارکنان در مقایسه با سایر موضوعات در حوزه منابع انسانی، مانند [جذب و استخدام](#)، مطالب بسیار کمتری وجود دارد و در سال‌های اخیر به شکل چشم‌گیری، مؤسسات و دانشگاه‌ها در حال افزایش مطالعات خود بر روی این حوزه هستند و هرروز راهکارها و مدل‌های جدیدی را برای آن در تیم‌ها ارائه می‌کنند. بنابراین، پیشنهاد سیمپل اچ آر این است که به‌عنوان یکی از مهارت‌های تأثیرگذار در حوزه مدیریت و منابع انسانی، به موضوع افزایش انگیزه در کارکنان نگاه کنید و سعی نمایید تمام مدل‌ها و تئوری‌های مطرح‌شده را یاد بگیرید تا بتوانید در مواجهه با تیم‌ها، افراد و شرایط مختلف، وابسته به شرایط، از بهترین مدل استفاده کنید. حتی در سیمپل اچ آر نگاهی به [تاثیر سروتونین بر انگیزه کارمندان و افزایش و کاهش آن](#) داشته‌ایم که پیشنهاد می‌کنیم آن را مطالعه کنید.

چطور متوجه شویم کارکنان با انگیزه داریم؟

پاسخ به این سؤال دشوار است. ما به طور مستقیم نمی‌توانیم انگیزه را بسنجیم، اما می‌توانیم رفتارهایی که افراد با انگیزه انجام می‌دهند را بسنجیم. به عبارت ساده‌تر، نمی‌توانیم میزان گرسنگی یک شخص را مشخص کنیم، اما براساس سرعت غذا خوردن، وزن از دست داده، فشار خون و سایر فاکتورهایی که براساس گرسنگی ایجاد می‌شوند، می‌توانیم به طور مقایسه‌ای با سایر افراد متوجه شویم که چقدر فرد گرسنه است. در [مقاله لایبل بی انگیزگی کارکنان را بشناسید و آن را درمان کنید](#) نیز به بررسی این موضوع پرداخته‌ایم اما سنجیدن انگیزه نیز به همین شیوه گرسنگی امکان‌پذیر است. بر همین اساس، میزان انگیزه کارکنان براساس چهار فاکتور زیر سنجیده می‌شود:

۱. **میزان تعامل با سازمان:** میزان انرژی، خلاقیت و تلاشی که پرسنل از خودشان در سر کار نشان می‌دهند.
۲. **میزان رضایت شغلی:** چقدر پرسنل از کار کردن در سازمان و اهدافی که سازمان دنبال می‌کند، رضایت دارند و حس خوبی در آنان ایجاد می‌کند.
۳. **میزان تمایل به خروج:** چقدر احتمال دارد که پرسنل بخواهند از سازمان خارج شوند.
۴. **میزان تعهد به سازمان:** چقدر افراد سازمان به [فرهنگ سازمانی](#) متعهد هستند و رفتار شهروندی درستی از خود نشان می‌دهند.

حال، نحوه سنجیدن هر یک از این ملاک‌ها موضوع متفاوتی است که در صورت تمایل می‌توانید با درج کامنت در زیر این مقاله، نحوه سنجش هر کدام را دریافت کنید. در این مقاله، آقای Nitin Nohria، استاد دانشگاه هاروارد، برای درک ساختار انگیزه و اثرگذاری که در سازمان دارد، از این چهار رفتار استفاده کرده و تمام دستاوردهای به دست آمده، بر همین اساس است.

انگیزه چیست؟

اگر متوجه شویم چرا کاری را انجام می‌دهیم یا نمی‌دهیم، به فهم انگیزه نزدیک‌تر شده‌ایم. برای این کار، آقای نیتن نورا چهار فاکتور اساسی را معرفی کرد که اگر در سازمان به فراهم آوردن آن‌ها توجه کنیم، می‌توانیم انگیزه را در سازمان تا حد مطلوبی افزایش

دهیم. در ادامه، به بررسی این چهار فاکتور افزایش انگیزه در کارکنان می‌پردازیم و متوجه می‌شویم هر کدامشان چطور کار می‌کنند.

۱. انگیزه به دست آوردن

علاقه برای به دست آوردن چیزهای کمیاب و نادر، برای همه ما وجود دارد و این علاقه، تنها منوط به چیزهای فیزیکی مثل ساعت، غذا و پول نمی‌شود. حتی به دست آوردن تجربه‌هایی که کمیاب هستند، مانند یک سفر خاص، ارتقا شغلی، اتاق کاری مجزا و بزرگ نیز می‌تواند جزو این دسته باشند. حتی جالب‌تر می‌شود که بدانید این علاقه، برخی رفتارهای اجتماعی را نیز توضیح می‌دهد؛ مانند تمایل به دیده‌شدن و تشویق شدن در جمع. این انگیزه در تمام انسان‌ها، دو ویژگی خاص دارد:

- **مقایسه‌ای است:** ما همیشه داشته‌های خودمان را با دیگران مقایسه می‌کنیم.
- **بی‌پایان است:** ما همیشه چیزهای بیشتری می‌خواهیم.

به همین دلیل است که ما بیش از اینکه توجه کنیم حقوق خودمان چقدر است، توجه می‌کنیم که حقوق همکارمان چقدر است و علاوه بر این، همیشه طرح‌های شفافیت حقوق، با مشکلات جدی روبه‌رو می‌شوند و عده‌ای ناراضی خواهد داشت. به عبارت ساده‌تر، اگر برای افزایش انگیزه در سازمان بخواهید حقوق همه پرسنل را ۲۰ درصد افزایش دهید، شاید برای چند روز حال پرسنل بهتر باشد، اما بعد از گذشت مدت کوتاهی، دوباره شرایط به حالت سابق برخواهد گشت.

۲. انگیزه به ایجاد رابطه

حیوانات نیز تمایل به ایجاد گروه دارند، اما گروه‌های آنان معمولاً خانوادگی یا نهایتاً قبیله‌ای است. اما انسان‌ها تنها موجوداتی هستند که گروه‌هایی با این وسعت و گستردگی ایجاد می‌کنند که در آن‌ها، حتی در شرایط خاص، حاضر هستند جان خود را برای یکدیگر فدا کنند که الزاماً رابطه خونی ندارند (منظور در گروه‌های نظامی و شرایط جنگی است). زمانی که این تمایل و علاقه در سازمان پاسخ داده شود، احساساتی مانند عشق و حمایت در سازمان زیاد دیده می‌شود و اگر پاسخ داده نشود، احساس تنهایی فراگیر خواهد شد. وقتی در سازمان این تمایل پاسخ داده شود، احساس افتخار و عضویت در افراد ایجاد می‌شود و این احساس، به منجر به افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود. همین تمایل است که توضیح می‌دهد چرا در مقابل تغییر گروه یا دپارتمان در

داخل سازمان، مقاومت وجود دارد و افراد دوست دارند در همان تیمی که مشغول بودند، بمانند. همچنین توضیح می‌دهد که تغییر دادن تیم‌ها و از بین بردن روابط قدیمی افراد، «گاهی» باعث می‌شود که به جای اینکه «فقط» به روابطشان فکر کنند، به بهبود شرایط سازمان فکر کنند. برای مثال، در سازمان‌هایی که **محیط کاری سمی** دارند، اگر گروهی مشغول به انجام این کار باشند، یک راهکار برای درست کردن شرایط پخش کردن این افراد در سایر تیم‌ها و از بین بردن روابط قدیمی دوستانه آن‌ها، حداقل در تایم کاری، است.

۳. انگیزه به پیشرفت

انگیزه به پیشرفت و تأثیرگذاری، یکی از تمایل‌های درونی تمام ما انسان‌ها است. ما از اینکه کار بیهوده انجام بدهیم، ناراحت می‌شویم و از اینکه از انجام کاری دشوار و چالش‌برانگیز، موفق بیرون بیاییم، لذت می‌بریم. در سازمان نیز افراد از اینکه کاری انجام دهند که در دنیای واقعی تأثیرگذار باشد، **کار معنادار** باشد و به رشد آنان کمک کند، لذت می‌برند.

همین تمایل است که توضیح می‌دهد چرا وقتی شرایط پرداختی، محیط سازمانی و تمام مواردی که برای کار کردن مهم بوده، مناسب است، اما کار، چالش‌برانگیز یا معنادار نیست. افراد ترجیح می‌دهند حتی با شرایط نامناسبی، کار خود را تغییر دهند.

۴. انگیزه به بقا

البته می‌توان انگیزه به بقا را انگیزه به دفاع کردن دانست. ما به صورت ذاتی، از خودمان، عقاید، مال و موفقیت‌هایمان دفاع می‌کنیم و ریشه این تمایل، به نیاکان ما، زمانی که برای بقا پیدا کردن باید در مقابل هرچیز خارجی از خود دفاع می‌کردند، برمی‌گردد. این تمایل در انسان‌ها تنها برای حفاظت از دارایی‌های فیزیکی نیست؛ بلکه تمایل ما برای ساختن یا یافتن جایی که بتوانیم عقایدمان را آزادانه بیان کنیم، عدالت وجود داشته باشد، نگران حمله از طرف دیگران نباشیم و مأموریت و هدفش کاملاً مشخص و شفاف باشد، همیشه وجود داشته است و هر ساله، دلیل بسیاری از مهاجرت‌ها، همین انگیزه به بقا، انگیزه به دفاع کردن، انگیزه به بیان عقاید و زندگی کردن آنان است.

وقتی سازمان‌ها این انگیزه را به درستی پاسخ دهند، احساس امنیت و اعتماد به نفس در اعضای سازمان دیده می‌شود و اگر به این تمایل افراد در سازمان توجه نشود، احساس

ترس و ناامنی، همیشه همراهشان خواهد بود. این تمایل شاید بتواند پاسخ‌گوی آن باشد که چرا هنوز کسب و کارهای سنتی فراوانی وجود دارند که می‌دانند اگر دیدگاهشان را به منابع انسانی و بازار تغییر ندهند، از بین خواهند رفت، اما این کار را نمی‌کنند؛ زیرا ترس از تغییر و تمایل به دفاع از عقاید خودشان، آنقدر زیاد است که اجازه این کار را به آنان نمی‌دهد.

چهار فاکتور معرفی شده در ساختار انگیزه، باید به‌طور همزمان در سازمان باشند تا اثر آن‌ها نمایان شود و شاهد افزایش انگیزه در کارکنان باشید. نمی‌شود فقط به افرادتان در سازمان پول خوبی پرداخت کنید و توقع داشته باشید که با انگیزه برایتان کار کنند. البته که ممکن است که در شرایط خاصی، افراد برای شما کار کنند، اما صحبت ما اینجا برای بیرون کشیدن بهترین ورژن و عملکرد افراد است که قطعاً با به‌کارگیری ناقص این چهار رکن، میسر نخواهد شد.

به سادگی، سازمانتان را با انگیزه کنید!

مدل‌های پیچیده برای افزایش انگیزه در کارکنان را فراموش کنید. برای اینکه انگیزه را در سازمانتان افزایش دهید، توجه به این چهار تمایل اساسی انسان‌ها کافیست:

۱. **تمایل به دست آوردن:** سعی کنید **سیستم حقوق دستمزد**، ارتقا شغلی و **ارزیابی عملکرد** را عادلانه طراحی کنید.

۲. **تمایل به ایجاد رابطه:** فرهنگ سازمانی ایجاد کنید که در آن، **کار تیمی**، ارزشمند شناخته شود، سازمان را از فرهنگ کاری مسموم دور کنید و از **اشتباهات رایج تیم سازی** آگاه باشید.

۳. **تمایل به پیشرفت:** برای طراحی مشاغلتان زمان صرف کنید. تا جای ممکن آنان را چالش‌برانگیز، معنی‌دار و یادگیرنده در نظر بگیرید.

۴. **تمایل به بقا:** فضایی امن برای بیان نظرات، اعتقادات و سلیقه افراد ایجاد کنید و به آن‌ها احترام بگذارید.

شاید سرمایه‌گذاری کردن روی این تمایل اساسی و بنیادین انسان، بتواند ما را در این پیچیدگی‌هایی که افزایش انگیزه در کارکنان برای ما ایجاد کرده است، راهنمایی کند و راحت‌تر مسیر را پیش ببریم.