**قسمت هفتم: ایجاد رضایت و انگیزه در کارکنان**

****

**چگونه می توانم در کارکنانم انگیزه، رضایت و تعلق خاطر ایجاد کنم ؟ چه باید بکنم تا کارکنانم با همه وجود برای تحقق اهداف و اجرای برنامه های شرکت تلاش کنند؟**

موضوع انگیزه و رضایت کارکنان همیشه مورد توجه مدیران بوده، هست و خواهد بود.

یکی از جامع ترین و جالب ترین پژوهش های معاصر برای کشف عوامل موثر بر انگیزه و اشتیاق کاری کارکنان توسط موسسه گالوپ انجام شده است. از آنجایی که این تحقیق فرا فرهنگی و بین المللی است با اطمینان زیادی می توان یافته های آن را تعمیم داد.

☺ در تحقیق گالوپ روشن شد که کارکنانی که دقیقا می دانند چه باید بکنند و می دانند که در محل کار دقیقا چه انتظاراتی از آن ها می رود به تیم ها و سازمان های موفق تر تعلق دارند.

مثال) وقتی در سازمان تان نظام پیشنهادها دارید و کارکنان را در جریان انتظاراتی که از آن ها در زمینه ارایه پیشنهاد دارید قرار می دهید آن ها پیشنهادهای بهتری می دهند و صرفه جویی بیشتری هم به بار می آورد.

مثال) زمانی که میان نقش و وظیفه فرد با ماموریت و استراتژی کلی سازمان ارتباط برقرار می نمائید و انتظار تان را از کارمند مشخص می نمائید می توان انتظار داشت که او درک و فهم خوبی از سازمان بدست آورده است و آنچه را که انجام می دهد به خوبی فهمیده است.

نکته: در مورد کاری که به کارکنان واگذار کرده اید **اطلاع رسانی** و **تکرار** کنید. تکرار نشانه اهمیت کاری است که کارمند انجام می دهد.

تکرار و اطلاع رسانی کارمند نسبت به کارش **حساس** و **مسئول** و **پاسخگو** می گردد

حدود 25 درصد از نظرسنجی هایی که اخیرا در کلاس های درس با حضور مدیران و کارشناسان حاضر در کلاس ها انجام شده است نشان می دهد کارکنانی که عملکردهای رضایت بخش و مطلوبی نداشته باشند به این امر باز می گردد که اصلا نمی دانند چه باید بکنند.

☺اگر می خواهید کارکنان تان برای خوب کار کردن انگیزه و اشتیاق بالایی داشته باشند و وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند، باید ابزار و امکانات و سایر ملزومات خوب کارکردن را برایشان فراهم کنید. این تدبیر باعث می شود انها بهانه ای برای خوب کار نکردن نداشته باشند.

توصیه می گردد از خود کارمندان در مورد آنچه برای انجام درست و مطلوب کار نیاز دارند بپرسید و این نیازها و ملزومات را حتی الامکان در چارچوب امکانات و مقدورات شرکت تامین کنید.

☺کارکنان کارهایی را با انگیزه، اشتیاق و با همه وجود انجام می دهند که از انجام آن ها لذت ببرند و ان کارها با روحیات، استعدادها و علاقمندی هایشان تناسب و سازگاری داشته باشد.

☺ انگیزه کارکنان تا حدود زیادی تابع قدردانی، تشویق و پاداش است. کارکنان شما به بازخوردهای مثبت نیاز دارند که برانگیخته شوند. این عامل از موثرترین و کم خرج ترین عوامل ایجاد انگیزه و انرژی کاری در کارکنان است.

نکته: میان ترک کار کارکنان شایسته و فقدان تقدیر و قدردانی از آنان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

☺برای ایجاد، حفظ و افزایش انگیزه کارکنان به شخصیت انسانی آن ها توجه کنید و به آن ها اهمیت بدهید. کارکنان مایل اند زیر نظر مدیری کار کنند که برایشان اهمیت و شخصیت قایل است. کارکنان دوست ندارند فقط یک شماره پرسنلی باشند.

تحقیق موسسه گالوپ نمایان ساخته است در موفق ترین سازمان ها و تیم های کاری، مدیران به جای آنکه به نقاط ضعف کارکنانشان فکر کنند و در صدد برطرف کردن ان باشند، روی **نقاط قوت** افراد و ایجاد تناسب بین **شخص** و **شغل** تاکید و تمرکز می کنند.

برای افزایش انگیزه کارکنان تان جویای احوال آنها باشید، به زندگی شخصی آنها علاقه نشان دهید و فضا و فرهنگی ایجاد کنید که بتوانند در کنار کار، به خودشان، آینده شان و خانواده شان هم بپردازند.

* به فکر پیشرفت کارکنان تان باشید. کارمندان شما نباید احساس کنند که از این بابت رها شده اند و مورد توجه نیستند.
* افکار، ایده ها و پیشنهادهای کارکنان را به حساب بیاورید و از آن استقبال کنید. به افکار و ایده های کارکنان احترام گذارید و شنونده خوبی برایشان باشید. در این صورت کارکنان ایده ها و پیشنهادات خلاقانه بیشتری ارایه می دهند.
* اگر کارکنان به کارشان و به سازمانی که در آن کار می کنند افتخار کنند با انگیزه بیشتری کار می کنند. کارکنان بایستی احساس کنند که برای ماموریتی بزرگ و هدفی مقدس فعالیت می نمایند.
* انگیزه مسری است و از فرد به فرد، از فرد به تیم و از تیم به فرد سرایت می کند. پس کارکنان فاقد انگیزه را در سازمان نگه ندارید. پالایش سازمان از کارکنان فاقد انگیزه، بر سطح انرژی کارکنان باقی مانده می افزاید.
* برای آنکه کارکنانی با انگیزه داشته باشید، محیط و فضای کار را دوستانه کنید. حقیقتا روابط دوستانه بین کارکنان سازمان می تواند بخشی از سرمایه اجتماعی ان باشد. مدیران می بایست ارتباطات دوستانه بین کارکنان را مدیریت کنند و از اثرات مثبت دوستی ها در جهت ارتقای انرژی و انگیزه کارکنان استفاده نمایند.

* رفتار و عملکرد کارکنان را ارزیابی کنید. اهمیت این عامل زمانی بیشتر است که نتایج حاصل از ارزیابی را به حقوق و پاداش متصل کرده باشید. داشتن یک نظام ارزیابی خوب ارزیابی بر انگیزه و اشتیاق کاری کارکنان آثار مضاعف دارد.
* عامل دیگر تاثیر گذار بر انگیزه کارکنان فرصت های آموزشی و یادگیری می باشد. انسان ها مایل اند فرصت های دائمی و مناسب برای رشد و یادگیری داشته باشند. تحقیقات نشان داده است وقتی کارکنان در سازمان شان فرصت یادگیری و رشد داشته باشند دو برابر بیش از بقیه در سازمان باقی می مانند و سازمان شان را به آسانی ترک نمی کنند.

**توصیه های دوازده گانه موسسه گالوپ** در یک پرسش نامه تنظیم شده است که با کمک آن می توانید از کارکنان تان در مورد انگیزه ای که برای خوب کار گردن دارند اطلاعات بدست آورید و اقداماتی جهت افزایش انگیزه آنها انجام دهید را شناسایی کنید.

**پرسش های پرسش نامه گالوپ :**

1. آیا می دانید که سازمان یا مدیران دقیقا چه انتظاراتی از شما دارند؟
2. آیا ابزار، منابع و امکانات لازم را برای انجام درست کارتان در اختیار دارید؟
3. آیا اختیار و امکان دارید که کاری را انجام دهید که برای آن مناسب و در آن ماهرید؟
4. آیا در روزهای اخیر، از بابت کارهای خوبی که انجام داده اید، مورد قدردانی و تشویق قرار گرفته اید؟
5. آیا مدیر مستقیم یا کس دیگری در محل کار به شخصیت شما توجه دارد ؟
6. آیا در شرکت کسی هست که مشوق توسعه و پیشرفت شما باشد؟
7. آیا در محل کار به ایده ها و پیشنهادهای شما توجه و از ان استقبال می شود؟
8. آیا ماموریت و اهداف سازمان تان به نحوی است که احساس می کنید شغلی مهم در سازمانی مهم بر عهده دارید و احساس اهمیت می کنید ؟
9. آیا همکارانتان هم به انجام کار با کیفیت و خوب کار کردن متعهد و ملتزم اند؟
10. آیا دوست یا دوستان صمیمی در محل کار و در بین همکارانتان دارید؟
11. آیا در ماه های اخیر کسی در شرکت در مورد رفتار و عملکردتان با شما گفتگو کرده، شما را ارزیابی نموده و به شما بازخوردهای سازنده داده است ؟
12. آیا در طول سال گذشته فرصت هایی برای رشد و یادگیری در اختیارتان قرار گرفته است؟

در سازمان ما مبنای سنجش رضایت سازمانی بر اساس مدل **هی گروپ** **HEY GROUP** می باشد که هر **دو سال یکبار** سنجش می گردد. پرسش های سنجش رضایت سازمانی به پیوست ارسال شده است.

**منابع : کلینیک مدیریت منابع انسانی – دکتر بهزاد ابوالعلایی  ص 150 الی 153**

**کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی- استیفن رابینز- مترجم غلامحسین خانقایی**

**تاریخ تهیه: مهر ماه 1397**

ما را از نظرات و تجربیات خود خود از طریق ایمیل مطلع سازید. تا با هم به اشتراک بگذاریم.