اهمیت استقرار و استمرار نظام انگیزشی در مدیریت صنعتی سازمانی در راستای افزایش بهره‌وری، حفظ و ارتقاء سیستم از مرحله طراحی یک سیستم تا مرحله بلوغ

مجتبی اسمعیل بیگی

کارشناسی ارشد صنایع گرایش ایمنی صنعتی.مدرس دانشگاه علمی کاربردی، تهران، ایران

Mojtaba.esmaeilbeigi@yahoo.com

مژگان میرفخرائی

کارشناس ارشد مهندسی نرم‌افزار کامپیوتر، دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، یزد، ایران

Mirfakhraei.mj@ssu.ac.ir

محمدجواد احمدی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی ،مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران

Mjahmadi2011@yahoo.com

چکیده

حفظ حیات اقتصاد و صنعت آن جامعه است که منابع اصلی ثروت در یک جامعه محسوب می‌شود و ازآنجاکه یک جامعه سالم با نگاه و نیروی کار سالم زنده و پویا است و این میسر نمی‌گردد مگر با ایجاد رفاه اجتماعی، افزایش سطح سلامت، آسایش عمومی جهت ارتقاء و حفظ نیروی کار و حفظ نیروی کار نیز نیازمند مدیریت اصولی با نظام انگیزشی کارآمد و مرتبط باکار است و بالطبع آن ارتقاء و پیشرفت یک جامعه صورت می‌پذیرد. به نحوی همه موارد مطرح‌شده بسان حلقه‌های زنجیر است که نبود یا ناقص بودن هرکدام، حیات دیگری را به خطر می‌اندازد. اگر در جامعه‌ای کاری یا اجتماعی انگیزه وامید دخیل نباشد خیلی زود دلسردی، عدم احترام و نارضایتی عمومی شکل‌گرفته که این باعث می‌شود آن جامعه به ورطه عدم مقبولیت و سرازیری قدم گذاشته و راه شکست را در پیش بگیرد. ازاین‌رو نیاز به استقرار و پیاده‌سازی نظام انگیزشی کارآمدی که در آن کلیه افراد آن جامعه در تصمیم‌گیری‌ها دخیل گردند وجود دارد، با بکار گیری انتخاب درست شاغلین در پست‌های مدیریتی و... بکار گیری نظرات سازنده کارکنان، ارتقاء و پیشرفت کارکنان، تأمین حداقل نیازهای اولیه و درآمد آنها با مدیریت سیستماتیک میسر خواهد شد. در این مقاله سعی شده است به تشریح نظام انگیزشی به کمک روانشناسی صنعتی در صنعت پرداخته و نحوه ایجاد این سیستم توسط مدیریت در جوامع صنعتی پرداخته شود تا بتوان به افزایش راندمان و بهره‌وری کمک کرده و در جهت ارتقاء و پیشرفت و رفاه اجتماعی قدم برداشت. ایجاد انگیزه، امید به زندگی را بالا می‌برد. با افزایش امید به زندگی پیشرفت و توجه به‌سلامت، ارتقاء سطح رفاه و حتی میل به زندگی مدرنیته افزایش می‌یابد که نیاز به صنایع و شرکت‌های خدمات رسان را افزایش داده که نشان‌دهنده وجود و اهمیت حلقه مهمی در زنجیره زندگی به نام نظام انگیزشی کارآمد را می‌رساند.

واژگان کلیدی: نظام انگیزشی، مدیریت صنعتی ، افزایش بهره‌وری، مدیر ، کارکنان

مقدمه:

با رشد روزافزون جمعیت افزایش نیازهای جامعه بشری نیز رو به افزایش است و همچنین برآورده ساختن نیاز به کالاهای اولیه زندگی ، تأمین امنیت،تأمین سلامت ، پیشرفت زندگی و نیاز به خدمات بیشتر بزرگ‌ترین دغدغه‌های یک جامعه است و به طبع این نیازهای بشری رشد صنایع تولیدی و افزایش واحدهای بزرگ خدماتی، را در پی دارد. در جامعه‌های امروزی برای صنایع و شرکت‌ها حفظ بقاء مهم‌ترین اولویت محسوب می‌شود که با تأمین نیروی انسانی کارآمد و مرتبط، تأمین امنیت شغلی، ایجاد نگرش‌های نو، خلق ایده‌های جدید میسر نمی‌شود و این بقا نیاز به عوامل دیگری دارد.

اولین اصل در حضور و ارتقاء هر سیستمی نیروی انسانی کارآمد است و داشتن نیروی انسانی کارآمد خود لازمه استقرار یک سیستم توانمند در جذب افراد متخصص، ایجاد یک سیستم انگیزشی جهت جلب‌توجه نیروی کار به لحاظ اعلا آمادگی برای همکاری است

در مرحله بعد حضور و فعالیت همین نیروی کار توانمند و متخصص باعث افزایش راندمان شده که با افزایش راندمان ، تأمین امنیت شغلی و تأمین منابع مالی را در پی خواهد داشت و این نیز سیستم را تشویق به پیشرفت می‌کند ازاین‌رو حفظ این نیروهای کارآمد و تأثیرگذار نیاز به به‌کارگیری سیستم پاداش از قبیل ارتقاء شغلی، استفاده از نظرات آن‌ها جهت ایجاد حس مهم بودن و ایجاد انگیزه بیشتر در آن‌ها و افزایش حقوق و مزایا دارد.

ایجاد یک سیستم انگیزشی در تمام مراحل ایجاد(از خلق ایده گرفته تا طراحی و ساخت)، کارکرد، پیشرفت و بقاء جامعه(چه ازنظر اجتماعی ، صنعتی و یا خدماتی)لازمه و جزء لاینفک است.تا بتوان محصول خود را چه از نوع خدمات‌رسانی باشد چه از نوع کالا ، جهت جلب مشتری در جامعه به‌خوبی معرفی و ارائه نمود .

در یک جامعه به دو روش می‌توان کالا یا خدماتی ارائه کرد.

- جامعه نیازسنجی شود که چه نوع کالا یا خدماتی را نیاز دارد.
- جهت جلب مشتری کالا یا خدمات لوکس و جدید ابتدا تبلیغات و فرهنگ‌سازی صورت گیرد و نیاز به آن را در جامعه ایجاد گشته سپس آن نوع کالا و یا خدماتی ارائه شود.

درهرصورت ایجاد یک نیاز تنها قسمتی از کار است. در مرحله بعد جلب‌توجه در راستای رو آوری ذینفعان به سمت صنعت یا سازمان و ایجاد مشتری و حفظ مشتریان لازمه بقاء صنعت و یا سازمان است(اسمعیل‌بیگی, ۱۳۹۷).

پیشینه تحقیق:

خراسانی و همکارش (خراسانی, زمانیمنش, ۱۳۹۶)بروی تأثیر انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی۱۴۶ نفر از کارکنان شهرداری شهر یاسوج کارکردند و مهم‌ترین یافته‌هایشان : انگیزش شغلی ۰,۳۹ از واریانس و یادگیری سازمانی ۰,۱۲۲ از واریانس توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تبیین کرده است پس انگیزش شغلی، برای یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

ساعتچی و همکارانش(ساعتچی et al ., ۱۳۸۷) بروی دبیران مرودشت تحقیقی درباره انگیزه شغلی مدیران،رضایت شغلی و تعهد سازمانی[1] مطالعه‌ای انجام دادند ولی ارتباط معناداری بین این سه متغیر نیافتند.

براتی و همکارش (براتی, سامانی, ۱۳۹۵) تحقیقی را در رابطه با انگیزش درونی و ارتباطش با رفتار توانمند ساز مدیران و غنی‌سازی شغل انجام دادند و نتیجه گرفتند که انگیزه درونی در رابطه با رفتار توانمند ساز رهبر با خشنودی از کار و همچنین غنی‌سازی شغل با خشنودی از کار نقش واسطه‌ای دارد. بر اساس این نتایج، لازم است که سازمان‌ها مشاغل کارکنان را غنی سازند. همچنین مدیران از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود و به کارکنان استقلال بیشتری دهند. این رفتار از طریق توانمند ساختن کارکنان، انگیزش درونی آنها را افزایش می‌دهد و درنهایت خشنودی از کار بیشتر می‌شود.

ارشدی و همکارانش (ارشدی et al،۲۰۱۲) بر روی پرسنل شرکت نفت اهواز پژوهشی انجام دادند. خودارزیابی‌های محوری بر خشنودی شغلی، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی اثر مثبت مستقیم داشت و تعهد به هدف نتوانست در رابطه بین خود ارزشیابی‌های محوری با عملکرد شغلی نقش واسطه ایفا کند.

روش تحقیق :

روش تحقیق توصیفی -پیمایشی و از نوع بنیادی و کاربردی است. هر پژوهش، فعالیتی نظام‌منداست که یا دانش گسترش می‌یابد یا وضعیتی توصیف و تبیین می‌شود یا درنهایت برای مسئله و مشکل خاصی راه‌حل پیدا می‌شود.زمانی که برای حل مسائل موجود در سازمانی به تحقیق می‌پردازیم آن را تحقیق کاربردی می‌نامیم و زمانی که برای بهبود و درک مسائل خاص و افزایش دانش درباره آنها تحقیق می‌کنیم آن را تحقیق بنیادی یا پایه‌ای نامیده می‌شود(مرادی آرزو., ۱۳۹۷) .

انگیزه[2] :

با توجه به اینکه انگیزش و انگیزه هردو یک سمت‌وسو هستند ولی از دیدگاه روانشناسی تعاریف مختلفی دارند . انگیزش به معنی جنبش و حرکت تلقی می‌شود و درواقع یک حالت درونی است که انرژی به رفتار انسان داده که موجب فعال شدن و به حرکت درآمدن به‌سوی اهداف معینی است (بیژنی et al. 1390). به زبان ساده انگیزه به حالتی خطاب می‌شود که هر فرد یا موجودی ترغیب به انجام کاری می‌گردد (ساعتچی et al. 1387). یکی از جامع‌ترین تعاریف انگیزش به نیروی ایجادکننده، نگهدارندِ، و هدایت‌کنندهٔ رفتار گفته می‌شود(خودشکوفا, ۱۳۹۶). اشتاینر[3]، انگیزش را حالتی درونی بیان می‌کند که فعال‌کننده انرژی و جهت دهنده است به سمت هدف است(خراسانی et al. 1396).انگیزه از دیدگاه پنج گروه (برنامه ریزان،مالکین،طراحان،تولیدکنندگان و پیمانکاران) باهم متفاوت است(اسمعیل‌بیگی, ۱۳۹۵). به‌هرحال می‌توان گفت انگیزه از مجموع زیست‌شناسی، علم و آگاهی، فاکتورهای اجتماعی و فاکتورهای احساسات به وجود می‌آید. تمامی این موارد در کنار هم قدرت رفتار و انگیزه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. انگیزه را می‌تواند همانند (نمودار ۱) با سه عامل ساده توصیف نمود:

- ✓ تصمیم‌گیری و فعال‌سازی: برای عملی نمودن یک رفتار که اغلب با برنامه‌ریزی و فرموله کردن هدف آغاز می‌شود.
- ✓ ثبات و پایداری : تلاش برای حفظ و نگهداری و ادامه دادن یک رفتار در مدت‌زمان کوتاه یا بلند.
- ✓ شدت و تمرکز : میزان دقت ، تمرکز ،پافشاری و میل برای به دست آوردن هدف

[1] Organizational Commitment Scale (Ocs)
[2] Motive
[3] Steiner

نمودار 1 : سه عامل انگیزه

انگیزه را تنها می‌توان از راه تحلیل روند دائمی رفتار افراد ، مورد شناسایی قرارداد و اثرات گوناگون آن را از روی شخصیت (دانش ، باور ، توانایی و مهارت) افراد مشاهده کرد(ساعتچی et al., 1387).دو مسیر اصلی برای تأثیرگذاری انگیزه در فرآیند تصمیم‌گیری وجود دارد. یک سؤال در هر دو این مسیرها پیش می‌آید که : **«چرا باید این کار را انجام دهم؟»** پاسخ به این سؤال می‌تواند انگیزه این کار باشد. که پاسخ آن ،خود دو جنبه بیرونی و درونی دارد(بیژنی et al., 1390).۱- یک پاسخی از دنیای بیرون و از جامعه نشاءت می‌گیرد.۲- پاسخی که از درون خودمان و زاییده ذهنی[۴] است. با درک این موضوع، روان‌شناسان انگیزه را به دو نوع انگیزه بیرونی و درونی تقسیم می‌کنند.

مدیریت انگیزش[۵] :

بعضی از مدیران بر این باورند که کارکنان زیرمجموعه آن‌ها باید در انجام کارهایشان مسئولیت‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند. از سوی دیگر مدیران هوشمند خود نیز به دنبال اطلاعاتی هستند تا بر پایه آن‌ها بتوانند کارمندان خود را در انجام وظایفشان خود به افرادی باانگیزه و مشتاق تبدیل کنند. که این اصل را مدیریت انگیزش می‌نامند. انگیزه زمانی در کارکنان به وجود می‌آید که آن‌ها احساس امنیت و ثبات شغلی داشته باشند و در کارها مشارکت مؤثر داده شوند و همچنین شادابی و نشاط در کارشان وجود داشته باشد.

یافتن عامل محرک انگیزش در مدیریت انگیزش کارکنان یک نکته اصلی است . اعتمادبه‌نفس، اطمینان و رضایت شغلی می‌تواند در کارکنان ایجاد انگیزش کنند.با شناخت عوامل نارضایتی کارکنان و رفع می‌توان انگیزشی جدید در آن‌ها به وجود آورد.

هرگاه مدیران با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، زمینه توانمند شدن آن‌ها را فراهم کند، کارکنان به‌صورت درونی برانگیخته می‌شوند(براتی et al., 1395).انگیزش یک مسئله‌ای انتزاعی است و رابطه‌ای نزدیک بااراده و تفکر افراد دارد و از سوی دیگر به ذات و شخصیت آن‌ها مربوط است(بیژنی et al., 1390).

انگیزه بیرونی[۶]

انگیزش بیرونی از مشوق‌ها[۷] (این کار را بکن تا آن را به دست آوری) و پیامدهای محیطی مانند غذا یا پول، ناشی می‌شود(دوستی پیمان., ۱۳۹۴). تمامی فاکتورهایی که از دنیای بیرونی فرد را ترغیب به انجام کاری می‌نمایند

[4] Subjective
[5] Managing Motivation
[6] Exterior Motivation

ازجمله این فاکتورهای انگیزشی خانواده، فضای کاری حرفه‌ای، رقبا و مسابقات ... این نوع از انگیزه‌ها فرد را تشویق می‌کنند که برای رسیدن به آن هدف با دنیای بیرونی در تعامل باشد و فرد علاوه بر چالش‌های اجتماعی، با تیپ‌های شخصیتی گوناگون ارتباط برقرار می‌کند. پس‌زمینه فرهنگی، سن و جنسیت، میزان تحصیلات، محل زندگی، مذهب و وضعیت خانوادگی جزو فاکتورهای دیگری هستند که می‌تواند از دنیای بیرون برای فرد ایجاد انگیزه کند.

- انگیزه بیرونی می‌تواند پاداش و جایزه قابل‌لمس (پول، ماشین ...) و یا غیرقابل لمس (ترفیع ، مدرک ...) باشد.
- رقابت نیز می‌تواند انگیزه بیرونی بسیار مؤثری باشد. بسیاری از ما برای بردن جایزه انگیزه نداریم ولی اگر رقابتی باشد برای پیروزی تلاش می‌کنیم.
- اینترنت : رشد روزافزون اینترنت در جهان توانسته نوعی رقابت لحظه‌ای را در بین کاربران دنیای مجازی ایجاد کند که قدرت انگیزه بیرونی را بسیار افزایش داده است.ایجاد انگیزه دربازی‌ها اغلب به‌صورت پاداش و ورود به مرحله بعد است. اگر پاداش و تشویق نبود بسیاری از افراد حاضر نمی‌شدند وقت خود را صرف بازی کنند.
- فروش محصولات اینترنتی : مکانیزم جذب و نگهداری کاربر در بسیاری از محصولات دیجیتالی وجود دارد. زمانی که بعد از خرید کردن اینترنتی به‌عنوان یک مشتری وفادار معرفی می‌شوند یا زمانی که یک مدرک آموزشی آنلاین کسب می‌کنند... تمامی این‌ها نمونه‌هایی از ایجاد انگیزه بیرونی است.

تیلور چنین ادعا می‌کرد که رمز برانگیختن افراد در موقعیت کار نمودی از رفتار بر پایه اصل پاداش و تنبیه است . به هر فرد درازای انجام کارهای خوب و درست پاداش بده و در غیر این صورت آن را تنبیه یا از کار برکنار کن ، که این‌یک اصل اساسی مدیریت به‌حساب می‌آید(ساعتچی et al., 1387).

عوامل بیرونی ایجاد انگیزش شغلی

۱- حقوق: پرداخت حقوق یک انگیزه قوی است،اما اگر پرداخت حقوق نظام‌مند نباشد، می‌تواند به یک عامل نارضایتی مداوم تبدیل شود(دبیرینیا et al., 1395). پژوهشگران نظام حقوق و دستمزد را به‌عنوان مهم‌ترین عامل انگیزش قلمداد نمودند. این نوع نارضایتی افراد ، بر روحیه همکارانشان هم اثرات مخربی دارد. بی‌عدالتی و توزیع ناعادلانه انگیزه تلاش ، فعالیت و همکاری آن‌ها را تنزل می‌دهد.

۲- امنیت شغلی[8]: ایجاد امنیت شغلی یک پدیده ذهنی است و از مهم‌ترین عوامل افزایش‌دهنده ، رضایت شغلی و کارایی کارکنان است(دبیرینیا et al., 1395). نامشخص بودن آینده و فقدان برنامه‌ریزی‌های صحیح ، بیش از هر عاملی آن‌ها را متأثر می‌نماید(پیریایی, ارشدی, , ۱۳۹۴; صیدزاده، et al., 1397).در محیط کار ، زمانی که فرد ازنظر امنیت و ثبات شغلی آسوده باشد و قوانین و مقررات پایداری وجود داشته باشد رضایت شغلی نیز پیش می‌آید.

۳- ارزیابی عملکرد شغلی[9]: فراهم‌سازی شرایط فیزیکی،تجهیزات و لوازم کار مناسب ، مهم‌ترین انگیزه برای ادامه کار و بهبود و رسیدن به هدف‌های سازمان خواهد بود. همچنین فراهم نمودن امکانات ضروری درزمینه آموزش و جلب رضایت کارکنان لازم است(عابدینی, بیژن، پورکوهاندلی, نیلوفر,. ۲۰۱۵). ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان ضروری است. منظور از ارزیابی عملکرد،فرایندی است که کارکنان در فواصلی معین و به‌طور رسمی موردبررسی و سنجش قرار می‌گیرند(Bakhshi et al., 2017).از اطلاعاتی که درنتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید می‌توان درزمینه ی برنامه‌ریزی نیروی انسانی،

---
[7] Incentives
[8] Job Security
[9] Job Performance Evaluation

استعدادیابی ،آموزش کارکنان، تعیین مسیر شغلی،حقوق و مزایا ... استفاده نمود(رضاییان et al., 1390). شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنها است.

انگیزه درونی[10]

انگیزش درونی ابراز یک رفتار به خاطر پاداش‌هایی که شخص برای خودش قائل می‌شود (خودشکوفا, ۱۳۹۶).انگیزش درونی مخالف اصطلاح انگیزه بیرونی است؛ تمامی فاکتورهایی که از دنیای درونی فرد(نیازها,علایق،کنجکاوی و احساس لذت بردن) برای ایجاد انگیزه وجود دارد انگیزه‌های درونی به‌حساب می‌آیند(براتی et al., 1395). این فاکتورها از آرزوها و نیازهایی که بر اساس هوش و احساس یک فرد به وجود می‌آید نشاءت می‌گیرد. این فاکتورهای که به‌سختی پیدا و فهمیده می‌شوند با گذر زمان خود را نشان می‌دهند و باعث ایجاد تحرک در مخاطب شوند.انگیزه درونی موتور حرکتی یک فرد برای شناخت و ارتقای مهارت‌هایش است. انسان‌ها به‌محض برآورده شدن نیازهای اولیه مثل خوراک و سرپناه ، به سمت رفع نیازهای بعدی خود یعنی ارتقای مهارت‌ها و پیشرفت می‌روند. بسیار طبیعی است که بخواهیم چیزهای جدید یاد بگیریم،از استعدادهای خود استفاده کنیم یا در یک زمینه‌ای به مرحله والایشی از دانش برسیم. پس درمی‌یابیم انگیزه درونی از انگیزه بیرونی بسیار قوی‌تر است چون در فرآیند تصمیم‌گیری طبیعت انسان به سمت سلیقه شخصی‌اش سوق داده می‌شود . در زندگی روزمره از این انگیزه درونی به نام «میل» یا «علاقه» گفته می‌شود. مثلاً این کار را انجام می‌دهم بدین دلیل که میل به انجام دادن آن دارم. میل به انجام کار به خاطر نیروی درونی یکی از قوی‌ترین انگیزه‌ها است نسبت به پاداش یا جایزه.

عوامل درونی ایجاد انگیزش شغلی

مایر[11] در بیش از نیم‌قرن پیش اهمیت انگیزش شغلی را صورت معادله ذیل بیان نمود(خراسانی et al., 1396).
عملکرد شغلی = توانایی فرد * انگیزش

- ماهیت شغل:

رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین موارد نگرش شاغلین است .با توجه به اثرات زیادی که دارد ، از اهمیتی بالایی برخوردار است(ساعتچی et al., 1387).در یک سازمان موفق اولین و مهم‌ترین رکن برای پیشرفت را انتخاب صحیح و به‌جای کارکنان می‌دانند. شغل مناسب بر اساس دانش ، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی آن‌ها انتخاب نمایند تا بازدهی بهتری داشته باشند .می‌بایست تفکیک شغلی بر پایه توانایی‌های فردی باشد درنتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را به نحوی انتخاب نمایند که کار در محیط سازمان برای شاغلین مطلوب و رضایت‌بخش باشد.اگر این رضایت شغلی ایجاد شود و کارکنان تعهد کاری پیدا کنند، سازمان سریع‌تر به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود می‌رسد(نحوی et al., 1395). متنوع نمودن مشاغل تخصصی یکی از راه‌های دیگر ایجاد انگیزش هستند(صیدزاده، et al., 1397).افرادی که ماهیت شغل برایشان روشن باشد و جالب به نظر بیاید و مشاغلی که تحرک زیادتری دارند بیش از کارهای عادی و معمولی ایجاد انگیزه می‌کنند

- شناخت و قدردانی از افراد:

محرک‌های مادی یکی دیگر از عوامل ایجاد انگیزه، است ، تحقیقات نشان می‌دهد که پرداخت‌های مالی تشویقی به فرد حدود ۳۰ ٪و پرداخت‌های تشویقی گروهی حدود ۱۵ تا ۲۰ ٪ بر عملکرد افراد و درنتیجه عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد. یعنی مدیر آنچه را پاداش می‌دهد در حقیقت بازده سازمان را تقویت می‌کند. هرچند مشوق‌های مالی تا مرحله‌ای می‌توانند در افراد انگیزه ایجاد کنند و دلسوزانه‌تر کار کنند ولی پس از مدتی اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می‌شود و پول جای خود را به میل

[10] Intrinsic Motivation
[11] Meyer

به رسیدن به هدف و آزادی عمل می‌دهد. هرچقدر که رقابت بین افراد باصلاحیت شدیدتر شود ، مشوق‌های مادی به‌تنهایی نمی‌توانند افراد درستکاری را جذب کنند. این کارکنان در کار نیاز دارند که در درون خود احساس باارزش بودن کنند،برای این افراد جشن‌های روز کارمند، مناسبت‌های مختلف جهت قدردانی از آن‌ها تأثیر بیشتری دارد .

- مسئولیت شغلی:

خود کارآمدی کلی[12] : اطمینانی که افراد نسبت به توانایی خود در پرداختن به موقعیت‌های مختلف پیدا می‌کنند(ارشدی et al., 2012). دیدگاه کارکنان به نسبت به‌کل سازمان(نه شغلی که در آن مشغول‌اند) را تعهد سازمانی می‌نامند و فرد احساس وفاداری قوی به سازمان خود داشته و تلاش بیشتری برای موفقیت آن کرده(نحوی et al., 1395).برای افرادی که دغدغه مادی ندارند، تأمین رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی چون : ارتباطات ، اعتماد متقابل، حس ارزشمند بودن ، وجود عدالت، و فرصت‌های شغلی بهتر حس مثبتی در افراد ایجاد می‌کند . مشوق‌های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند، مؤثرتر از تهدیدها یا مجازات هستند. با توجه شغل افراد هرچقدر آزادی عمل به آن‌ها داده شود و احساس مسئولیت در آن‌ها شکوفاتر شود انگیزش درونی آن‌ها برای بهتر کار کردن بیشتر می‌شود.

- فرآیند آموزش کارکنان:

آخرین محرک انگیزه در کارکنان سازمان که موردبررسی قرار خواهد گرفت فرآیند آموزش است(عابدینی et al., 2015). آموزش‌ها باید در راستای افزایش دانش شغلی یا مهارتی تخصصی افراد باشد. ، تا بتواند رفتار او را به سمت اهداف سازمانی پیش ببرد(دبیرینیا et al., 1395; رضاییان et al., 1390; عابدینی et al., 2015). و برای رسیدن به اهداف باید کادری از نیروی لایق و کارآمد داشت. در این راستا دو نوع آموزش ۱-آموزش رسمی و همگانی۲- آموزش تخصصی و حرفه‌ای در نظر گرفت . آموزش دوم برای کارکنان باسابقه و باتجربه در نظر گرفته شود.تمام کارمندان در طول عمر کاری خود باید به‌طور مداوم و مستمر آموزش‌های شغلی را فراگیرند تا در سمتی که انجام‌وظیفه می‌نمایند حداکثر کارایی و بهره‌وری را برای سازمان داشته باشند. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی ، ایجاد دیدگاه درست و منطقی از سازمان مربوطه و سپس رفتار آن‌ها را در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر یابد.

عوامل کاهش انگیزش کارکنان

۱- شرایط کاری: امروزه شرایط کاری دشوارتر ، فشار کاری و اضافه‌کاری برای کسب بهره‌وری بیشتر شده که درنتیجه کارکنان کمتر به زندگی پرداخته و احساس می‌کنند بین کار و روابط خانوادگی می‌بایست یکی را انتخاب کنند که این مسئله باعث عدم رضایت آن‌ها می‌شود.

۲- شیفت‌های کاری: افزایش شیفت های کاری عصبانیت و اضطراب در محیط کار را افزایش می‌دهد. امروزه کارخانجات ۲۴ ساعته و در سه شیفت کار می‌کنند. این شیفتها باعث به هم زدن ساعت بیولوژیک بدن شده که موجب بروز خستگی، کج‌خلقی ، کم‌خوابی، بی‌اشتهایی، عدم تمرکز و ضعف حافظه شده.

۳- فقدان اعتماد: زمانی که انتظارات از سطح عملکرد غیرواقعی باشد و حجم کار به‌طور غیرممکن زیاد و آموزش به‌اندازه نیازهای کارکنان توسعه‌نیافته باشد. عدم اعتماد به شغل که یک انگیز منفی درونی است پیش می‌آید و درنتیجه سازمان ناکارآمد می‌شود .

---

[12] Generalized Self-Efficacy

۴- رفتار خشونت‌آمیز: گاهی کارکنان به‌طور عمد یا عدم تمرکز و سهل‌انگاری در محیط کارشان به رفتارهای اشتباه و یا خشونت‌آمیز دست می‌زنند. امروزه این رفتارهای کارکنان پرهزینه‌تر، زیرکانه و پیچیده‌تر شده است که از این جمله می‌توان به خرابکاری‌ها، کارشکنی، دزدی و ویروس‌های کامپیوتری اشاره کرد که همه‌ساله میلیاردها دلار به اقتصادی جهانی ضرر می‌رساند. امروزه مهاجمان سایبری با برقراری ارتباط با کاربران و استفاده از مهارت‌های اجتماعی نظیر روابط عمومی مناسب، ظاهری آراسته سعی می‌نماید به اطلاعات حساس یک سازمان و یا کامپیوتر دست یابند و به سازمان آسیب رساند(شیرغلامی et al., 1395). تعداد تأمل‌برانگیزی از افراد به علت اینکه کسی قدرشان را ندانسته، شغل خود را ترک کرده‌اند، آن‌ها برای پول بیشتر سازمان را ترک نکرده‌اند، این‌ها نکات بسیار ظریفی است که بر روی رضایت و ترک خدمت تأثیرگذار است(پیریایی et al., 1394).

۵- تبعیض و بی‌عدالتی: تبعیض و بی‌عدالتی در پرداختی‌ها موجب کاهش کارایی بهره‌وری نیروی انسانی جامعه شود(پیریایی et al., 1394) و همچنین موجب ترویج فسادهای گوناگون ازجمله رشوه، دزدی، کم‌کاری، بی‌توجهی به ارباب‌رجوع و ... می‌شود. همچنین موجب کم‌توجهی، کم‌کاری و حس طلب کاری افراد از سازمان شده.

- **برای ایجاد انگیزه در کارکنان چندین راه‌کار وجود دارد:**

☑ احترام به کارکنان:

به انسانیت افراد احترام گذاشته شود. به شرایط روحی روانی کارکنان توجه شود. تا جایی که شرایط سازمان اجازه می‌دهد انعطاف‌پذیری وجود داشته باشد(دبیرینیا et al., 1395). در پست‌هایی حساسی که دقت عمل لازم است و یا کارکنان آن واحد تحت‌فشار هستند نیروی کمکی برای آن‌ها در نظر گرفته شود. سطوح شغلی استرس‌زا را مشخص نموده و شرایط آسایشی برای آن‌ها در نظر گرفته شود. پست افراد را متناسب باشخصیتشان انتخاب نموده که بتوانند به آن افتخار کنند و عدالت در کار وجود داشته باشد و از سیستم تشویق بجای تنبیه استفاده شود.

☑ رفاهیات:

با کارکنان ارتباط دائمی داشته و انتظارات واقع‌بینانه داشته باشید. از مشارکت کارکنان استقبال کنید) براتی et al., 1395).مهارت‌های آن‌ها را بررسی نموده شرایط را فراهم نمایید تا مهارتشان را به اشتراک بگذارند و به دیگران آموزش دهند. جلسات مداوم تشکیل داده و اهداف جدید سازمان و اخبار و چالش‌های موجود را با آن‌ها در میان گذاشته شود.

☑ توسعه دادن کارکنان

یک مدیر خوب می‌تواند همانند یک الگو برای کارمندانش باشد. دید بازداشته باشد بدین معنی که مدیریت ذره‌بینی[13] نداشته باشد و به کارکرد نیروهای خود اعتماد کرده و به آن‌ها فرصت دهد تا خلاق باشند و طی آموزش‌های لازم پیشرفت نمایند و توانمندتر شوند و به اعتمادبه‌نفسشان بالاتر برود(Bakhshi et al., 2017; براتی et al., 1395). و مورد تشویق قرار گیرند و آن‌ها را در پروژه‌های جدید دخیل نماید و از نظرات سازنده آن‌ها استقبال کند.

☑ قدردانی از کارکنان

[13] Magnification Management

دقت کنید که کارکنان حجم کاری بیش‌ازاندازه نداشته باشند(دبیرنیا et al., 1395)، کارکنانی که کارهای خوب و مؤثری دارند شناسایی و تحسین کنید و کارهای خوب این افراد را اعلام کنید و ایشان را مورد تشویق لفظی و کتبی... قرار دهید. در زمان‌هایی که شرایط محیاست و همه استحقاق آن رادارند برای تشکر کارکنان را به‌صرف ناهار دعوت کنید.

☑ پاداش دادن به کارکنان

برای پاداش دادن خلاقیت به خرج داده مثلاً مرخصی تشویقی در روز تولد، کارمند، کارگر و... استفاده رایگان از محل یا وسیله‌ای به‌عنوان پاداش، مسافرت‌های تشویقی متعارف، پاداش‌های منظم و دوره‌ای به کارکنانی که دقت، خلاقیت و سرعت عمل بالایی دارند.

مواردی که در فوق ذکر شد تمامی موجب افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود و درنتیجه موجب جدیت بیشتر افراد در کارکردشان شده و آن‌ها را به سمت پیشرفت سوق داده. درنهایت برطرف نمودن نیازهای اقتصادی، اجتماعی و عاطفی کارکنان منجر به پیشرفت بیشتر سازمان می‌شود.

- **سیستم نظام انگیزشی:**

اگر نظام تشویق در سازمان حاکم باشد آن سازمان با سرعت بیشتری به سمت ارتقاء و پیشرفت طی طریق می‌کند. در این راستا سازمان باید برنامه‌ریزی داشته باشد و آن مستلزم رعایت موارد ذیل است.

۱. سازمان باید دارای یک دستورالعمل با محوریت دستیابی به اهدافش داشته باشد.

۲. کمیته‌ای متشکل از مدیران ارشد و متخصصین امر وجود داشته باشد.

۳. نظام انگیزشی خط‌مشی سازمان باشد.

۴. جدولی وجود داشته باشد در زمینه اجرایی نمودن موارد ذکرشده در بند **راهکارهای ایجاد انگیزه** و هرساله نیز به‌روزرسانی شود.

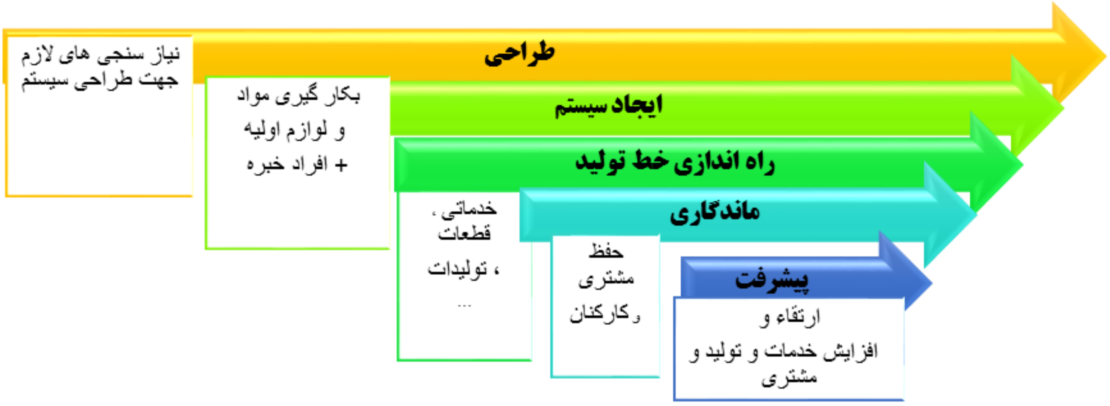
۵. جهت کلیه کارکنان رفاهیات عمومی به‌صورت عمومی از قبیل سالن ورزشی. کمک‌هزینه‌های ورزشی. برگزاری مسابقات و جشن‌های مناسبی... در نظر گرفته شود.

۶. در جلسات خود زمانی را برای نظرسنجی از کارکنان و درخواست‌های جدید آن‌ها اختصاص داده شود.

۷. پیشنهادات از حیث قابلیت اجرا بودن، بار مالی که برای داشته و تعیین میزان پاداش‌ها با توجه به دستورالعمل‌ها و جداول مربوطه به‌طور دقیق بررسی شود.

- **اجرایی نمودن نظام انگیزشی:**

برای ایجاد یک سیستم انگیزشی پایدار جهت ارتقاء سازمان باید مراحل (نمودار۲) را اجرایی نمود و به‌صورت مستمر این چرخه را ادامه داد.



نمودار 2 : : مراحل ایجاد نظام انگیزشی و بقاء سازمان

مرحله اول :طراحی

جهت ایجاد سیستم کارآمد اولین مرحله نیازسنجی و طراحی است و باید محل قرارگیری‌ها، دسترسی‌ها، تعداد نفرات، مشاغل و تجهیزات موردنیاز، تخصص‌های موردنیاز، وظایف کاری و هدف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان مشخص می‌شود. با استفاده از دانش روانشناسی صنعتی نیروهای متخصص و خبره را شناسایی و جذب نمود.

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های سازمان‌ها و صنایع گزینش، آموزش و به‌کارگیری مدیران لایق و کارآمد است. این امر به دو دلیل بسیار مهم است. کارمند یا کارگری که تحت نظر یک سرپرست یا مدیر در حال فعالیت هستند، سبک مدیریت و رهبری آن مدیر، بر روی کارایی و رضایت آن‌ها تأثیر می‌گذارد و در هر سازمان مدیران فعالیت‌های دیگران را هدایت می‌کنند. امروزه اغلب رهبران سازمان‌ها از میان تحصیل‌کردگان دانشگاهی انتخاب می‌شوند. روانشناسان صنعتی به توانایی‌های مدیران در موقعیت‌های مختلف و آثار شیوه‌های مدیریتی آن‌ها در موفقیت یک سازمان علاقه‌مندند و ضرورت این است که افراد شایسته در پست‌های مدیریتی قرار گیرند تا بتوانند اثربخش باشند. از آزمون‌های روان‌شناختی در مراحل گزینش و مصاحبه‌ها استفاده شود و با به‌کارگیری روش‌های علمی افراد مناسب و متناسب با شغل استخدام شوند.

ارزیابی‌های سالیانه و دوره‌ای ازنظر کمی و کیفی عملکرد شغلی انجام شود. از بدو استخدام تا پایان بازنشستگی و تمامی ارتقاها، افزایش حقوق، انتقال و اخراج‌ها بر مبنای این ارزیابی‌های اصولی انجام می‌گیرد(Bakhshi et al., 2017). روانشناسان صنعتی در سازمانی برای بسیاری از مشاغل روش‌های ارزیابی فراهم کرده‌اند تا تصمیمات متّخذه مدیریتی قانونی و تا حد امکان بی‌طرفانه باشد. ارزیابی عملکرد در مشاغل مدیریتی بسیار حساس‌تر و مشکل‌تر است.

وظایف عمده مدیران در حوزه مدیریت منابع انسانی در قبال دو موضوع است.

a) نیروی انسانی : تأمین یا جایگزینی کارکنان با استفاده از شیوه‌های انتخاب درست و علمی

b) منابع: حفظ و نگهداری درست و بهینه منابع موجود در سازمان.

انتخاب علمی کارکنان یکی از عوامل درون‌سازمانی اصلی و مؤثر بر بهره‌وری در ارگان‌ها به‌حساب می‌آید.اگر بخواهیم کارکنان موردنیاز یک سازمان را از بین گروه‌های داوطلب انتخاب کنیم، لازم است موارد ذیل را در نظر بگیریم:

۱. ابتدا آن شغل را تجزیه‌وتحلیل کرده باشیم.

۲. جایگاه آن شغل را نسبت به سایر مشاغل و همچنین مزایای مالی آن را پیش‌بینی نموده و برای داوطلبان انتخاب‌شده شفاف‌سازی نماییم.

۳. انگیزه اصلی داوطلبان را برای پیوستن به این سازمان، جویا شویم.

۴. پیش‌بینی‌های لازم را برای آموزش اثربخش پذیرفته‌شدگان انجام دهیم.

۵. اطلاعات کافی از نحوه ارزیابی درست عملکرد شغلی افراد داشته باشیم.

۶. افراد را روان‌شناسانه بررسی نموده و که با چه سبک رهبری و مدیریت در سازمان بهتر کار خواهند کرد.

۷. وضعیت سلامت روانی و جسمانی پذیرفته‌شدگان را ارزیابی نماییم.

۸. بهتر است یک شناخت اولیه از فرهنگ و جوسازمانی[۱۴](سیاست‌ها، روش‌ها و فعالیت‌هایی) محل کار به پذیرفته‌شدگان داده شود.

۹. بهتر است علایق و گرایش پذیرفته‌شدگان را به گروه‌های غیررسمی (سازنده یا مخرب) پیش‌بینی نماییم.

۱۰. افراد را ازنظر دیدگاه خلاقیت و نوآور بودن ارزیابی کنیم.

۱۱. هوش اجتماعی افراد را ازنظر توانمندی در برقراری ارتباط اثربخش با دیگران موردسنجش قرار دهیم.

۱۲. دیدگاه شاغلین را در رابطه با شغل و سازمان خود، با همکاران، مدیریت سازمان و ... بررسی نماییم.

۱۳. جهت رضایت شغلی کارکنان (ابزار، وسایل، اتاق کار و ماشین‌آلات) مورداستفاده آنان را به نحوی طراحی کنیم که بیشترین بهره‌وری را برای سازمان داشته باشند(دبیرنیا et al., 1395).

۱۴. حفظ ایمنی افراد را مدنظر داشته باشیم و به ایشان آموزش‌های لازم درزمینه ایمنی داده شود(اسمعیل‌بیگی مجتبی, ۱۳۹۷).

۱۵. طی تست روانشناسی و یا آزمون‌هایی استعداد افراد را برای انواع فساد اداری (وقت‌کشی ، کم‌کاری ،سهل‌انگاری در مراقبت از وسایل و ...) انجام دهیم.

۱۶. ارزش داشتن زمان ،سرعت عمل در انجام کارهای محوله یا نگرش آنان را در رابطه بازمان مورد ارزیابی قرار دهیم.

۱۷. جسارت و آمادگی آنان را برای مشارکت درگروه‌های کاری و استقبال از کارهای جدید بسنجیم.

---

[14] Organizational Climate Scale (Ocs)

۱۸. میزان استقبال و سازگار شدن کارمندان و مدیران با تغییرات آینده در سازمان، را مورد ارزیابی قرارداد و آموزش‌های لازم را برای پذیرا شدن شرایط جدید انجام دهیم(اسمعیل‌بیگی، مجتبی.، ۱۳۹۵).

وظایف کاری متناسب با شغل:

لازم است روش‌های به کار گرفته‌شده برای انتخاب کارکنان باید به‌گونه‌ای باشد که: اطلاعات درستی برای ارزیابی کارکنان فراهم آید. عملکرد شغلی افراد را در آینده پیش‌بینی نمود.تا بتوان تصمیم‌گیری درستی از کارکنان برجسته و لایق مدیریتی انجام داد(صیدزاده، et al., 1397).در هنگام طراحی یک سیستم کارآمد در بقا یک سازمان مهم‌ترین مورد اهداف آن سازمان است. در این خصوص موارد زیر حائض اهمیت است:

۱) آن اهداف دست‌یافتنی باشد و بسیار کوچک نباشد ، البته اگر اهداف بزرگ هستند آنها را به اهداف کوچک‌تر تقسیم نمود تا عملیات آن قابل‌کنترل‌تر باشد.

۲) از ابتدا کارکنان جدید می‌دانند که برای چه چیزی استخدام‌شده‌اند و را برای رساندن سازمان به اهدافش چه مسیری را باید طی کنند.

۳) اهداف کوچک و بزرگ سازمان را با کارکنان با در میان گذاشت تا احساس مالکیت و مهم بودن در بین کارکنان ایجادشده و این باعث می‌شود که سود نزدیک شدن به اهداف سازمان را دستیابی به هدف خود و ضرر سازمان را ضرر شخصی خود بدانند که اصلی‌ترین نکته انگیزشی در سازمانها هم همین است ، که همانا این هویت بخشیدن به کار و نیروی کاری است که این نکته را لمس کند .

مرحله دوم : ایجاد سیستم

ایجاد سیستمی است که مطابق با طراحی اولیه و تغییرات اندک جهت تهیه تجهیزات، ساخت و به‌کارگیری نیروهای خبره و متخصص است.

سیستم‌های مدیریتی، می‌بایست همچون موجودی فعال وزنده، مرتباً در حال تغییر باشند(رضی, عبدالجواد., متهور, علی., ۱۳۹۳) وگرنه همچون مرداب می‌شوند. لزوم این کار شناسایی و درک محیط‌های پیرامونی سازمان‌ها است، که آن‌ها را وادار می‌سازد ویژگی‌های پویایی را شناخته و تمام تلاش خود را برای درک هرچه بهتر شرایط موجود و ارتقا بخشیدن آن داشته باشند.

مدیران و مسئولان سازمان‌ها و شرکت‌ها ، با شناسایی و تعیین روندهای موجود سازمان خود در مسیر سیستم‌های مدیریت می‌توانند مقدمات لازم برای مواجهه هرچه مناسب‌تر و بهتر را با تحولات اطراف خود فراهم سازند(رضاییان et al., 1390) و هنگامی‌که رهبران با موج جدید روبرو شوند، با خیالی آسوده از کنار آن‌ها عبور کنند(اسمعیل‌بیگی، مجتبی.، ۱۳۹۵). معیار پویایی و حیات سازمان‌ها، میزان پاسخگویی به‌موقع آن‌ها به تحولات پیرامونشان و انعطاف‌پذیری آن‌ها است (رضی et al., 1393). امروزه هنر و علم مدیریت را ازجمله ظریف‌ترین ، پرثمرترین کارها محسوب می‌شود و آن را به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم در روزگار معاصر می‌شمارند که می‌تواند در رشد توسعه‌ی اجتماعی ، اقتصادی و فرهنگی تأثیرگذار باشد(ساعتچی et al., 1387).زمانی که یک سیستم مدیریتی صحیح در یک سازمان ایجاد شد در حقیقت یک نظام انگیزشی پیاده می‌شود و این بدان معنا است که :

- ✓ سلسله‌مراتب ارتباطات سازمانی مشخص می‌شود(اسمعیل‌بیگی, ۱۳۹۵).
- ✓ عملکرد افراد و گروه‌ها مستند می‌شود.
- ✓ ورودی ، خروجی داده‌ها در سازمان مشخص می‌شود.
- ✓ میزان کیفیت عملکرد کارکنان و گروه‌ها ، پاسخگو و بروز بودن آن‌ها ، ارتقاء شغلی ، درجه و جایگاه آن‌ها در هر قسمت مشخص است و به طبع آن حدود اختیارات افراد مشخص می‌شود.
- ✓ ارزیابی‌های دوره‌ای در سازمان صورت گرفته . عملکرد واحد یا شخصی به‌خوبی در سازمان نمایان است.
- ✓ کارکنان مزد تلاش خود را می‌بینند.و کارکنان جهت پیشرفت خود ترغیب به فعالیت بیشتر می‌شوند.
- ✓ مهم‌تر از همه تغییرات جدید به‌راحتی در سازمان اعمال می‌شود.

دلایل اصلی استفاده از سیستم‌ها و سامانه های مدیریتی :

۱) به‌کارگیری درست منابع، امکانات موجود و جلوگیری از کاری‌های تکراری که موجب اتلاف وقت و هزینه بیشتر می‌شود.

۲) امروزه می‌توان سازمان‌ها را به سمت الکترونیکی شدن پیش برد و مراجعات حضوری را کاهش داد.ازجمله اتوماسیونی نمودن (سیستم بدون کاغذ[15]) سازمان و کمتر شدن مستندات کاغذی و پیش به سمت بایگانی‌های الکترونیکی رفتن.

۳) هر سازمان برای باید روند اصولی کارها را به‌صورت فرایند[16] مشخص نمایند.هر سالانه بهبود ببخشد(اسمعیل‌بیگی, ۱۳۹۵).

۴) نیاز به مدیریت اطلاعات و در دسترس بودن آمار و اطلاعات سریع

۵) جلوگیری از کارهای تکراری و دارای افزونگی و کاهش هزینه‌های سازمانی

۶) در راستای بهبود روحیه کارکنان مسئولیت‌ها و اختیارات شفاف و مشخصی برایشان در نظر گرفت.

۷) مشارکت گرفتن و کارگروهی کارکنان باعث افزایش انگیزه در آن‌ها می‌شود.

۸) دسترسی راحت کارکنان به مدیران مستقیم خود و روند کاری روان در سازمان وجود داشته باشد.

۹) بهبود رضایت طرف‌های ذینفع و جلب رضایت مراجعین و مشتریان داخلی و خارجی(اسمعیل‌بیگی، ۱۳۹۵).

۱۰) مشتری‌پسند نمودن خدمات و محصولات سازمان

۱۱) افزایش اعتماد ارباب‌رجوعان و مشتریان

۱۲) تلاش در کم کردن خسارات مشتریان

۱۳) سعی در بهبود بخشیدن شهرت سازمان

---
[15] Paperless
[16] Process

۱۴) کاهش آلاینده‌های محیطی و بهبود و حفظ محیط‌زیست

۱۵) جلوگیری از آلودگی روحی و روانی کارکنان و جلوگیری از بروز حوادث

مرحله سوم: راه‌اندازی خط تولید چه از نوع تجهیزات و قطعات باشد و چه از خدمات.

هنگام شروع به کار هر سازمان ،اولین تولید از اهمیت بسازی برخوردار است که می‌تواند مسیر روال یا زوال یک سازمان را به‌تعجیل بی اندازد. همیشه اولین‌ها در ذهن می‌مانند،این اولین‌ها ممکن است در آغاز کار، همه فرصت‌های ما را خراب نکنند اما برای جبران آن باید هزینه زیادی پرداخت نمود.چه هزینه مالی و چه زمان پس بایستی با انتخاب مسئولین شایسته و اهمیت دادن به روند سیستماتیک و کنترل‌های دقیق و مهندسی و رعایت نمودن استانداردهای مرتبط این امر محقق می‌شود. ازاین‌رو موارد زیر در ارائه خدمت باید مدنظر قرار گیرد(اسمعیل‌بیگی، ۱۳۹۵):

۱. برای ارتباط با مشتری از افرادی استفاده شود دارای شخصیت کاریزماتیک باقدرت بیان بالا و روابط عمومی زیاد، پرستیژ مناسب و بیشترین تسلط را به محصول داشته باشند.

۲. اولین محصولی که به مشتری عرضه می‌شود باید به‌طور دقیق بررسی شود که حیثیت سازمان را با خود به همراه دارد و از تولیدات بعدی به‌مراتب ارزشمندتر است. زیرا می‌تواند مشتری بعدی را به دنبال داشته یا بالعکس تبلیغ منفی شود و مشتری‌های کنونی را ازدست‌داده.

۳. به چندین دلیل ما مشتری‌های کنونی خود رادادریم. ازجمله این موارد : عدم رضایت از محصولات و یا برخورد کارکنان شرکت‌های مشابه ،قیمت بالا ، نداشتن نوآوری و خلاقیت در محصولات و نهایتاً جابجایی مشتری از مکان دیگر به محل شما به‌جز آخرین مورد مابقی موارد بسته به عملکرد سازمان دارد تا این مشتری یک مشتری وفادار و بلندمدت تبدیل شود. یکی از مهم‌ترین دلایل برای جذب و ماندگاری مشتری پایین بودن قیمت محصول به همراه کیفیت بالای آن است.

۴. نوآوری و خلاقیت: لازمه نگه‌داشتن و افزایش مشتریان ،داشتن طرح‌های نو و خلاقانه توسط کارکنان یا مدیران ارشد است که نشاءت گرفته از پیاده‌سازی نظام کارآمد پیشنهادها است.برای بقا محصول پیوسته باید خدمات جدید و جذاب ارائه شود.

مرحله چهارم: ماندگاری

ازجمله ملزومات برای حفظ بقاء سازمان، تعهد و نگاه به جلو داشتن در راستای پیشرفت و حفظ مشتریان وفادار و کارکنان که همانا سرمایه‌های اصلی یک سازمان به‌حساب می‌آیند است. لازمه داشتن مشتریان ماندگار ارائه خدمات درخور به آن‌هاست که نتیجه آن حفظ شرایط پایا و بقاء سیستم است(رضی et al., 1393).

یکی از مشکلات مهم که در سازمان‌ها به چشم می‌خورد حفظ کارکنان شایسته است. اگر این مشکل حل شود منجر به سودآوری و اثربخشی بیشتر در سازمان می‌گردد. یکی از مهم‌ترین مسائل، از دست دادن کارکنان برای سازمان هزینه‌های زیادی به بار می‌آورد. همچنین باید توجه داشت که اکثر سازمان‌ها هرساله مبالغ زیادی برای جهت جذب و نگهداری کارکنان

خود هزینه می‌کنند و این در حالی است که هر سازمان می‌تواند در صورت به‌کارگیری شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه‌ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال سازمان‌های دیگر نیز باشد. (وفایینژاد et al., 1392)

طبق نظریه Bain Company ، هزینه جذب مشتری جدید هفت برابر بیشتر از هزینه حفظ مشتری موجود است. علاوه بر این، اگر هر سازمانی بتواند سالانه تنها ۵ ٪ از مشتریان خود را حفظ کنید، می‌توانید تا ۱۲۵ ٪ سود بیشتری به دست آورد. باید آگاه بود که استراتژی‌های حفظ مشتری در طولانی‌مدت به سود سازمان خواهد بود(ایرانمدیر, ۱۳۹۷) .

اگر در راستای حفظ مشتریان خود نقشه عملیاتی[17] موفق پیش‌گرفته شود می‌توان مشتریان را به مشتریان بلندمدت تبدیل کرد. و نتیجه آن هزینه کمتر و درآمد بیشتر است و درنهایت موفقیت سازمان را در پی دارد.برای تحقق آن نیاز به برنامه مدون و اولویت‌بندی در راستای جلب و ماندگار مشتریان است که در ذیل به بعضی از آن‌ها اشاره می‌شود.

☑ افزودن مدیریت ارتباط با مشتریان[18] یاCRM

می‌توان از یک پلتفرم خودکار جهت پیگیری، نظارت و ارتباط با مشتریان داخلی و خارجی استفاده نمود. و از طریق پیام مسائل، محصولات یا اطلاعات موردعلاقه مشتریان را به آن‌ها اطلاع‌رسانی نمود. درنتیجه به بقا مشتریان فعلی افزوده می‌شود.

☑ تخصیص بودجه برای توسعه حفظ مشتریان

بودجه‌ای کافی برای حمایت از حفظ مشتریان در نظر داشت. حداقل به همان اندازه که در ابتدا برای جذب مشتری هزینه شده است برای بقا آن نیز بودجه‌ای در نظر گرفته شود.

☑ اندازه‌گیری ارزش مشتری

معیارهایی برای ارزش طول عمر مشتری باید در نظر گرفت ازجمله میزان تقاضا، فرکانس خرید و ارزش پولی خرید مشتریان مورد ارزیابی قرار گیرد .هر چه این امتیازات بالاتر باشد این مشتریان ارزش طول عمر بالاتری دارند و سرمایه‌گذاری بیشتری در حفظ آن‌ها باید انجام داد.

و درنهایت با توجه به بازار رقابتی زیادی که وجود دارد سازمان‌ها برای بقا و ادامه کار خود باد در راستای جلب رضایت مشتریان و ارباب‌رجوعان خود قدم بردارند. نواقص و بروکراسی‌های اضافی سازمانی را برطرف نمایند . بروی خواسته‌های معقول و منطقی مشتریان توجه نموده و سیستم را در راستای مشتری مداری پیش ببرند. اغلب مشتریان بر مبنای قیمت کمتر به سراغ شرکت یا تولیدکننده جدید می‌روند ولی خدمات‌دهی به‌موقع و مورد رضایت مشتری دلیل خوبی برای وفاداری مشتریان می‌شود.

مرحله پنجم : پیشرفت

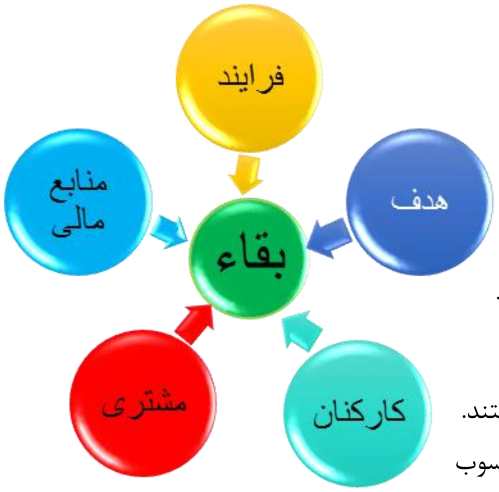
مرحله پنجم پیشرفت و ارتقاء است که لازمه پیشرفت دریک سازمان حفظ مشتریان فعلی، جذب مشتریان جدید، ایجاد ایده‌های نو و پیاده‌سازی و نظرسنجی و کسب رضایت مشتریان خود است.

[17] Strategy
[18] Customer Retention Management

برای موفقیت در کسب‌وکار، مجموعه‌ای از عوامل دست‌به‌دست هم داده تا این موفقیت برای سازمان رقم بخورد که اینها را عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها می‌نامند. تحقیقات و مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که عوامل کلیدی موفقیت سازمان تقریباً یکسان هستند(رحمانی, ۱۳۹۶).

همان‌طور که انسان برای زنده ماندن و بقا به چیزهایی مانند غذا، آب‌وهوای مناسب و دوری از خطر نیازمند است، سازمانها و شرکت‌های تجاری هم برای زنده ماندن و حفظ بازار رقابت و موفقیت، به مجموعه‌ای از فاکتورهای اساسی نیازمندند که این فاکتورها همانند(نمودار ۳) در ۵ دسته تقسیم می‌شوند.

- کارکنان :کلیه شاغلین آن مرکز
- هدف :دلیل ایجاد سازمان و استخدام اعضا
- فرایندها و عملیات :کلیه کارهایی که کارکنان برای دستیابی به هدف انجام می‌دهند
- منابع مادی :پول کافی برای خرید وسایل و تجهیزات موردنیاز، . پرداخت حقوق کارکنان
- مشتری :کلیه افرادی که متقاضی خدمات یا کالای تولیدی هستند. مثلاً افرادی که مالیات می‌پردازند، مشتریِ سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند



نمودار3 : فاکتورهای اساسی بقاء

پیتر دراکر[19] یکی از برجسته‌ترین نظریه‌پردازان مدیریت، سال‌ها قبل بیان کرده بود که هدف اصلی مشاغل به دست آوردن و نگه‌داشتن مشتری است(رحمانی ، ۱۳۹۶). اما همان‌طور که داشتن یک بدن سالم به‌تنهایی از شما یک ورزشکار نمی‌سازد و برای ورزشکار و قهرمان شدن باید انگیزه داشت ، تمرین نمود ، مهارت‌های مختلفی به دست آورد،به‌اندازه‌ی کافی بخوابید، تغذیه صحیح داشته باشید و... پس نتیجه می‌توان گرفت که این ۵ فاکتور ذکرشده برای موفقیت سازمان شرط کافی نیست، بلکه مدیریت درست و استفاده اصولی از منابع است که منجر به موفقیت یک سازمان می‌شود. مهم‌ترین عاملی که می‌تواند همه آن‌ها را در کنار هم قرار می‌دهد ایجاد یک سیستم مدیریتی انگیزشی کارآمد است که به سازمان هویت و ماندگاری می‌بخشد.

(بسان نحوه بازی شطرنج که مهره‌های شطرنج با حضور یک برنامه بازی در یک صفحه شطرنج و بازیکنان شطرنج نامیده می‌شود نه هر مهره به‌تنهایی و نه حتی تجمیع مهره‌ها باهم)

نتیجه:

در برخی سازمان‌ها عدم دستیابی به هدف و ورشکستگی یک سازمان را ناشی از اشتباهات فردی یک شخص یا یک مدیر می‌دانند وبر این باورند که باوجود درامد مناسب کارکنان انگیزه درست ایجادشده است نباید به مشکل برخورد

با این تحقیق متوجه شدیم که نظام انگیزشی همیشه و در تمام مراحل از بدو تولد تا همیشه جهت بقاء در کنار یک سازمان حضوری ضروری دارد بسیار فراتر از حقوق و دستمزد بوده و حقوق تنها بخشی از نظام انگیزشی است که به‌تنهایی کافی نیست

[19] Peter Drucker

و حتی پیاده‌سازی نظام انگیزشی هم نمی‌تواند یک‌بار برای همیشه اتفاق بی افتد بلکه به‌صورت مداوم با حرکت سازمان به جلو، تغییر مسیرها، تغییر نگرش‌ها، تغییر محصول ، افزایش یا کاهش خدمات، و با نگاه به علم روز باید تغییر کند و لازمه پویایی یک سازمان بوده و مانند سوخت یک ماشین و حتی نقشه راه عمل می‌کند.

منابع:

Bakhshi, ehsan, kalantari, reza, salimi, nooshin. (2017). Assessment of Job Performance and its Determinants in Healthcare Workers in Islamabad-e GharbCity based on ACHIVE Model In 2016. *Arak Medical University Journal (AMUJ) 20(119)*, 9.

ارشدی, نسرین، نیسی, عبدالکاظم،دادرس, مهسا. (۲۰۱۲). اثر مستقیم و غیرمستقیم خودارزشیابی های محوری بر خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی. روانشناسی معاصر ,۱۳۹۱ ,۷(۱), ۳۵-۴۸ (*Contemporary Psychology*), 14. *https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=186044*

اسمعیل‌بیگی, مجتبی. (۱۳۹۵). کتاب چابک سازی سازمانی مفاهیم و مدل‌ها *http://www.nlai.ir/*, 176.

اسمعیل‌بیگی, مجتبی. (۱۳۹۷). کتاب طبقه‌بندی خطرات در معادن روباز. *WWW.NedayeKarafarin.ir* ندای کارآفرین تهران ، , ۹۶.

اسمعیل‌بیگی، مجتبی. (۱۳۹۵). کتاب مدیریت تغییر *http://www.nlai.ir/*.

ایرانمدیر. (۱۳۹۷). حفظ مشتریان: ۵ استراتژی اساسی و ۵ تاکتیک کاربردی برای کسب درآمد بیشتر. *Entrepreneur*, *https://www.iranmodir.com/customer-retention-strategies/*

براتی, هاجر، عریضی سامانی, سید حمیدرضا. (۱۳۹۵). نقش واسطه‌ای انگیزش درونی در رابطه بین رفتار توانمند ساز رهبر و غنی‌سازی شغل با خشنودی از کار راهه 11 ,*Contemporary Psychology 2016, 11(1),63-74*.

بیژنی, مسعود، مرادی, حوریه، کرمی, غلامحسین. (۱۳۹۰). بررسی مفهوم و جایگاه انگیزش در برنامه‌های آموزش بزرگسالان. *http://ensani.ir/file/download/article/20121212093510-9625-82.pdf* (کار و جامعه), ۱۳۳, ۱۳.

پیریایی, صالحه، ارشدی, نسرین. (۱۳۹۴). اثر امنیت شغلی و عدالت سازمانی بر قصد ترک شغل : نقش واسطه‌ای اعتماد به مدیریت ارشد. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی , *Quarterly Journal of Career Organi-zational Counseling, 4 (11)*, 17.

خراسانی, اباصلت، زمانیمنش, حامد. (۱۳۹۶). نقش انگیزش شغلی در یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی در راستای بهبود عملکرد اقتصادی کارکنان شهرداری. *www.iueam.ir*, 15*(19)) 3) 5* ,

خودشکوفا. (۱۳۹۶). انگیزش درونی یا بیرونی؟ کدام یک بهتر است؟. *http://khodshokofa.com/fa/articles/*

دبیری نیا, جمیله, رضوی دینانی, ابتسام. افشان, سید علیرضا. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر احساس امنیت شغلی روزنامه‌نگاران استان هرمزگان پژوهشنامه فرهنگی استان هرمزگان , *http://rdch.ir/article-1-88-fa.pdf*, 11, 19.

دوستی, پیمان. (۱۳۹۴). انگیزش‌های درونی و بیرونی. *http://dousti.net/Persian/?p=755*

رحمانی, محمد. (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها چیست؟. *https://www.chetor.com/* , *https://www.startupforum.ir/12093*

رضاییان, علی، حاتمی, سکینه، دستار, حسین. (۱۳۹۰). ارتباط بین مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و رضایت از مسیر پیشرفت شغلی. *Iranian Journal of Military Medicine, 13(4)*, 5.

رضی, عبدالجواد. متهور, علی. (۱۳۹۳). آشنایی با سیستم‌های مدیریتی- مدیریت کیفیت. *http://assimag.com/?p=1119*

ساعتچی, محمود، قاسمی, نوشاد، نمازی, سمیه. (۱۳۸۷). بررسی رابطه‌ی میان انگیزه‌ی شغلی مدیران،رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (دبیران) مقطع متوسطه‌ی شهرستان مرودشت
http://ensani.ir/file/download/article/20101109161758-8.pdf, فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی ۱ (۲), ۲۳.

شیرغلامی, علی, میرفخرائی*, مژگان, عمادی, سیما,میرفخرائی. حسین. (۱۳۹۵). راههای مقابله با فیشینگ ها این ویرانگران خاموش. کنفرانس ملی دانش و فناوری مهندسی برق ، کامپیوتر و مکانیک ایران, ۱۲.

صیدزاده، حیدر, حکاک, محمد, سپهوند, رضا, . . . اله., ح. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه های سرمایه مسیر شغلی مدیران ارشد وزارت جهاد کشاورزی چشم‌انداز مدیریت دولتی, ۹(۳۵), ۲۲.

عابدینی, بیژن، پورکوهاندلی, نیلوفر. (۲۰۱۵). A Study on the Effectiveness of Employee Training On the Profitability of Maskan Banks (Case Study: Maskan Bank of Hormozgan Province). *NTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES ANDCULTURAL STUDIES ISSN 2356-5926*, 18.

مرادی, آرزو. (۱۳۹۷). روش تحقیق پیمایشی توصیفی. http://amajstat.com.

نحوی, محمد, نحوی, تورج, نحوی, منوچهر. (۱۳۹۵). بررسی رابطه‌ی بین امنیت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان اصفهان. https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=23029, پنجمین همایش پژوهشهای نوین در علوم و فناوری, ۱۰.

وفایی نژاد, مریم، حیدری گرجی, علی مراد، نادی قرا, اصغر. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران. http://valirezaee.blogfa.com/post/173.