

# MOTIVATION MANAGEMENT

## مدیریت انگیزش

هادی شیرویه زاد

[www.Shirouyehzad.com](http://www.Shirouyehzad.com)

۱

توجه به دید مشترک و انگیزش در  
فعالیتها ی درون سازمانی اهمیت  
زیادی دارد و در حال حاضر بسیار  
اساسی و حیاتی محسوب می شود.

هر چه تغییر پیش رویمان را بهتر درک کنیم ،

ضرورت آنرا آسان تر در می یابیم.

[www.Shirouyehzad.com](http://www.Shirouyehzad.com)

۲

# انگیزش

- تمایل برای یادگیری مفهوم تازه
- داشتن فضای خوب برای کار
- مشارکت در رقابت ها

**انگیزش و تغییر**

**انگیزش و ابداع**

# محرک ها

روش های پاداش:

- مشوق های مادی به تنهایی نمی توانند افراد درست کار را جذب کنند.
- برای آنهایی که نگرانی مادی ندارند حس رفاه مهمتر از پول است .

عواملی که بر رفاه تاثیر می گذارند عبارتند از :

- تماس انسانی
- اعتماد متقابل
- حس ارج نهاده شدن
- حس با عدالت رفتار شدن
- آموزش

# پول بعنوان یک عامل بر انگیزاننده

حقوق خوب مهم است ولی یک محیط کاری مناسب مهمتر از حقوق است.

## حقوق بعنوان یک نشانه وضعیت

## آثار عملی خدمات مشاوره ای در روابط صنعتی سازمان ( تجربه شده )

- ۱- بهبود رضایت کارکنان
- احساس ارزشمندی را در کارکنان زنده می کند .
- نقاط قوت شخصیتی و عاطفی کارکنان مورد توجه و پرورش قرار می گیرد .
- نقاط ضعف شخصیتی کارکنان را اصلاح می کند .
- پیوند سازمان با روان کارکنان را تقویت می کند .

## آثار عملی خدمات مشاوره ای در روابط صنعتی سازمان ( تجربه شده )

- ۲- پیشگیری از فرسودگی منابع انسانی
- نقش سنگ صبور را برای کارکنان بازی می کند .
- محل و جایی برای تخلیه هیجانات
- توصیه های عملی به کارکنان برای جلوگیری از خستگی روانی ارائه می کند.
- مدیران و مسئولان را در برخورد روانی با کارکنان راهنمایی عملی می کند .

## آثار عملی خدمات مشاوره ای در روابط صنعتی سازمان ( تجربه شده )

- ۳- کمک به توسعه منابع انسانی
- عواطف و احساسات کارکنان را متعادل می کند .
- تلقی منطقی از سازمان را در کارکنان شکل می دهد .
- جبهه گیریهای ناخودآگاهانه کارکنان در مقابل سیاستهای سازمان را تعدیل می کند .
- تخصص کارکنان را با عواطف و احساسات عجین می کند.
- شادابی که از مشخصه های مثبت انسان توسعه یافته است را به سازمان القا می کند .

## آثار عملی خدمات مشاوره ای در روابط صنعتی سازمان ( تجربه شده )

۴- کاربردی کردن سازمان غیر رسمی

- خدمات مشاوره ای رفتارهای غیر رسمی را در سازمان شناسایی و شفاف می کند .

- خدمات مشاوره ای عواطف اعضای سازمان غیر رسمی را تحت کنترل قرار می دهد .

- خدمات مشاوره ای روحیه و گرایش های واقعی کارکنان را به خوبی شناسایی و در جهت عملکرد مطلوب سوق می دهد .

## آثار عملی خدمات مشاوره ای در روابط صنعتی سازمان ( تجربه شده )

۵- فراهم کردن بستر تصمیم گیری استراتژیک در مورد روان سازمان

- تعیین دورنمای رفتاری و روانی سازمان .

- ارزیابی قوت و ضعف روان سازمان .

- ارائه تصویری روشن از قابلیت های روانی سازمان .

- مشخص کردن نقاط کور و بحران های روانی در سازمان .

## آثار عملی خدمات مشاوره ای در روابط صنعتی سازمان ( تجربه شده )

- ۶- ایجاد تقویت فرهنگ استفاده از خدمات مشاوره ای
- جرات استفاده از خدمات مشاوره ای را در افراد تقویت میکند .
- انتقال و آثار خدمات مشاوره ای به همدیگر و در نتیجه همگانی شدن فرهنگ استفاده از خدمات مشاوره ای .
- استفاده خانواده کارکنان از خدمات مشاوره ای و شکسته شدن جو گریز از خدمات مشاوره ای

## آثار عملی خدمات مشاوره ای در روابط صنعتی سازمان ( تجربه شده )

- ۷- جلوگیری از پیری زودرس سازمان
- بررسی وضعیت موجود
- تعیین وضعیت مطلوب
- برنامه ریزی و اقدام برای وضعیت موجود و رسیدن به وضعیت مطلوب

## آثار عملی خدمات مشاوره ای در روابط صنعتی سازمان ( تجربه شده )

۸- همسازی خانواده کارکنان و سازمان در زندگی شغلی

- برگزاری سمینارهای پیوند خانه و کارخانه

- برقراری ارتباط با فرزندان کارکنان

## تاثیر شایعه بر سیستم روابط صنعتی سازمانهای تولیدی

- شایعه یکی از عواملی است که همواره از دید و توجه سازمانها پنهان مانده و به این دلیل اهمیت آن در ایجاد بحران های روحی و روانی و ارتباطی سازمان نادیده گرفته می شود . شایعه سازی و پراکنده ساختن آن از جمله شاخص هایی است که می توان درجه و میزان روابط سالم در سازمان را با آن سنجید .
- شایعه پیامی است در بین مردم رواج می یابد ولی واقعیتها آن را تأیید نمی کنند . شایعه در موقعیتهایی رواج می یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منابع موثق دریافت کنند .

## شایعه در شرایط زیر بیشتر شیوع پیدا می کند :

الف - موضوع و محتوای شایعه برای گوینده و شنونده آن مهم بوده و از اهمیت قابل توجهی برخوردار باشد .

ب- شرایط اجتماعی به گونه ای باشد که اخبار صحیح و واقعیتها در هاله ای از ابهام قرار گرفته باشد . وقتی حقیقت را بدانیم دلیلی برای گوش دادن به شایعه وجود نخواهد داشت .

ج- نگرانی و اضطراب شخصی

## تاثیر شایعه بر روابط کار

۱- بی اعتمادی

۲- نگرانی و اضطراب

۳- سوء برداشت

۴- احساس عدم امنیت شغلی

۵- شایعه نوعی فشار بر پیکره سازمان است .



## راههای کاهش شایعه در سازمان

- ۱- اطلاع رسانی
- ۲- برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود
- ۳- استقرار نظام پیشنهادات در سازمان
- ۴- توجه ملموس به امنیت شغلی کارکنان
- ۵- تلفیق سازمان رسمی و غیر رسمی
- ۶- خنثی کردن شایعه
- ۷- آموزشهای اخلاقی

## نقش آموزش در روابط سازمانهای تولیدی و صنعتی

بالا بردن آگاهی های کارکنان سازمان ها در سطوح مختلف و بطور جامع ، شناخت را به دنبال دارد که این شناخت منجر به شفاف شدن ذهنیت ها شده و افراد سازمان با دید آگاهانه تری نسبت به مولفه های سازمان و یکدیگر به قضاوت می پردازند .

## نقش آموزش های مختلف در روابط صنعتی

- آموزش های شغلی و تخصصی
- آموزش شرح وظایف
- آموزش قوانین و مقررات
- آموزش خانواده
- آموزشهای رفتاری و روابط انسانی

## نیروی کار با انگیزه و پویا تشکیل دهید .

در اینجا یک پرسش چند میلیون دلاری از شما دارم .

چه کسی می خواهد از شما الهام بگیرد ؟

اگر کارمندان انگیزه لازم برای انجام کاری را به نحو احسن نداشته باشند مدیران کاری از پیش نخواهند برد بنابراین به عنوان مدیر یا کارفرما ، خیلی مهم است که همواره دنبال راه هایی باشید که کارمندان را به سمت سازمان واهدافش هدایت خواهد کرد .

— ببینید چرا کارمندان شما می خواهند توسط شما برانگیخته شوند .

— بدانید که پویا سازی واقعی سازمان یک امر درونی و ذاتی است .

— کارمندان را طوری تربیت کنید که اهمیت و مفهوم کار خود را بهتر درک کنند .

— ترساندن و گیر دادن خیلی زیاد کارساز نیست .

— کاری کنید که هدف و رشد شخصی کارمندان بهتر شود .

• مردان و زنان می خواهند شغل خوب و خلاقیتی داشته باشند و اگر محیط و شرایط مناسب برای آنها فراهم شود ، همین طور خواهند بود .

• رئیس ما کسی را می خواهد که به ما بیاموزد که آنچه می دانیم بتوانیم باشیم .

# آنچه که مردم را تشویق می کند را بشناسید.

« قدرت ان خصوصیت منحصر به فرد هر کارمند باشید .

« طوفان مغزی برای بهره وری بیش تر

« این گونه فرض کنید که هدف معنی دار برای کارمند نیز مهم است .

## کاری کنید که کارمندان احساس کنند شریک شما هستند .

« تفکر پویا را تشویق کنید .

« به کارمندان توضیح دهید که کار تجارت چگونه است .

« به کارمندان کمک کنید تا احساس کنند سازمان به آن ها تعلق دارد .

« به افرادتان کمک کنید تا چشم انداز و تصاویر بزرگ را ببینید .

چسبی است که

کارمندان و کارفرمایان را

به هم می چسباند.

## رقیب خود را بشناسید .

— به کارمندان کمک کنید تا در محل کار رقابت کنند .

— کارتتان را با شناسایی مشخصات کاری رقیبانتان آغاز کنید .

— رقیبان خود را بشناسید و ببینید با آن ها چگونه می توانید رقابت کنید .

\* بهترین کار برای این که درباره وضعیت تجاری سایر همکاران اطلاع پیدا کنیم آن است که : آگاهی کامل نسبت به وضعیت تجاری خود داشته باشیم .

\* شکست فاجعه نیست بلکه بی هدفی فاجعه است .

## ریسک کردن هوشمندانه را تشویق کنید .

— به کارمندان بگوئید ریسک یک واژه چهار حرفی لازم برای موفقیت است .

— کارمندان را در ریسک کردن حمایت کنید .

— رفتار ریسک کردن را به عنوان یک رفتار آموختنی تشویق کنید .

## تفکر خلاق و بدیع داشته باشید و آنها را در میان کارمندان تشویق کنید .

— به اهداف بزرگ فکر کنید .

— از ابزارهای ویژه تفکر خلاق و بدیع استفاده کنید .

— بر جنبه های مثبت راه حلهای بدیع تاکید کنید .

— اگر کاری را به شیوه یکسان به صورت مداوم انجام دهید  
نمی توان انتظار نتایج متفاوت از آن کار داشته باشید .

## به خاطر داشته باشید بین انگیزه و بازده کاری ارتباط وجود دارد .

« ببینید که شما چه تاثیری بر کارمندان خود دارید .

« مطمئن شوید که کارمندان شما مفهوم عملکرد یا بازده را می دانند .

« به کارمندان خود بگویید از آنها چه انتظاری دارید و می خواهید  
آنها چگونه باشند .

## به کارمندان کمک کنید که عملکرد بهتری داشته باشند.

« کارمندان خود را فراتر از حد انتظار تشویق و ترغیب کنید .

« استانداردها را مشخص کنید و شفاف باشید .

« مسئولیت کارمندان را مشخص کنید .

« همه ما استعداد مساوی نداریم ولی همه ما باید فرصت مساوی داشته باشیم تا از استعدادمان استفاده کنیم .

[www.Shirouyehzad.com](http://www.Shirouyehzad.com)

۳۱

## بگذارید کارمندان خود را تسلیم ایده های شما کنند .

« به کارمندان خود در بالابردن استانداردهای محل کار یا افزایش بازده نقشی بدهید .

« آنچه را که شما و کارمندان شما روی آن توافق دارید بنویسید .

« مسیر عملیات را مشخص کنید ، سپس حرکت کنید .



## درباره پاداش و تشخیص کیفیت کار کارمندان شفاف باشید .

— بگذارید کارمندان بدانند که اگر خوب کار کردند شما به آنها پاداش خواهید داد .

— خودمختاری بیشتری ایجاد کنید .

— چشم انداز درون سازمان را گسترش دهید .

— نشان دادن موفقیت از طرق خاصی مثل لوح تقدیر یا هدیه ای برای خود کارمند .

## همیشه بهترین را از کارمندانانتان انتظار داشته باشید .

— آن چیزی که دنبالش هستید به دست آورید .

— از مزایای اثر پیگمالیون استفاده کنید .

این اثر می گوید مردم طوری کار می کنند که با انتظاراتشان سازگار باشد.

— یک محیط فعال ، پر تحرک و پر بازده ایجاد کنید .

## کلید آغاز عملکرد موفقیت آمیز را بزینید .

« از همه کارمندان درباره امور جاری محیط و شیوه اصلاح آنها سوال کنید.

« پاداش را تقسیم کنید .

« خود را شخصاً مقید به اجرای کارهای تیمی بکنید .

« کارمندان خوب را شناسایی و از آنها قدردانی کنید .

« موفقیت تیم خود را به موفقیت سازمان پیوند دهید .

« آموزش ، آموزش ، آموزش .

## در محیط کار از عوامل تشویق کننده و تقویت کننده روحیه استفاده کنید .

« با کارمندان انعطاف پذیر باشید .

« بدون دادن پول کارمندان را تشویق کنید مثل یک یادداشت تشکر آمیز ، افزایش روزهای تعطیلی و . . .

« بر روی موفقیت های کوچک تکیه کنید تا موفقیت های بزرگ .

« همان فردی باشید که انتظار دارید دیگران باشند .

مردم

می خواهند احساس کنند

آنچه انجام می دهند

فرق دارد.

## اختیاراتتان را واگذار کنید .

— به کارمندان کمک کنید مسئولیت تشویق و ترغیب را به عهده بگیرند .

— به کارمندان قدرت و اختیار بدهید .

— نقش مدیریتی خود را دوباره تعریف کنید .

## در تمام اوقات پاسخ گویی را تشویق کنید .

— کارمندان را تشویق کنید تا خودشان را باور کنند .

— به دیگران کمک کنید تا پلی باشند برای پیمودن فاصله برای رسیدن به اهداف .

— کارمندان خود را پاسخگو نگه دارید .

## برای فردایی بهتر اعتماد و اطمینان ایجاد کنید .

« مفهوم پدیده پتانسیل یا نیروی بالقوه انسان را درک کنید .

« اعتماد ایجاد کنید .

« به کارمندان نشان دهید که آنها ارزش اعتماد کردن را دارند .

« اعتمادی که به خودمان داریم باعث می شود که ما هم به دیگران اعتماد کنیم .

## روحیه را تقویت کنید .

« روحیه به افراد ، نیروی انجام کار را می دهد .

« به قولی که می دهید عمل کنید .

« صداقت را معتبرترین معیار در سازمان خود بدانید .

« درست کار باشید و به اطرافیانتان نیز درستکاری را یاد بدهید .

## ایجاد انگیزه را به صورت سرگرم کننده و تفریحی در آورید .

« قدرت تفریح و مزاح را بشناسید .

« اصول ایجاد انگیزه در افراد را یاد بگیرید .

« با مردم بخندید نه اینکه به آنها بخندید .

« خودمانی باشید ، خودتان را زیاد جدی نگیرید .

« با حس انسانیت و بشردوستی فکر کنید .

« به دیگران کمک کنید تا جنبه مثبت قضایا و کارها را ببینید .

## علیه عوامل ضد انگیزه بکنید .

— بهترین کارمندان را استخدام کنید .

— بهترین کارمندان خود را با ایجاد محیطی مناسب برای رشد مالی و معنوی حفظ کنید .

— حرمت کارمندان و در تمام اوقات احترام متقابل را حفظ کنید .

## کارمندان خود را حفظ کنید .

« ببینید چه عواملی ، افرادی را که حافظ منافع شما هستند در سازمان نگه می دارد .

« دلایل ماندن کارمندان را بدانید .

« به ارزشها و قابلیت ها اهمیت دهید .

« هر روز افرادتان را ارزیابی و سازماندهی کنید حتی اگر در میان آنها کارمندان قبلی هم باشند .

## کاری کنید که کارمندان با جان و دل کار کنند .

- یک کار تیمی با انگیزه ایجاد کنید .
- از ته قلب راهنمایی و هدایت کنید .
- کار تیمی را تشویق کنید .
- هدف های اصلی و فرعی تیم را به طور شفاف مشخص کنید .
- به کارمندان این اختیار را بدهید که تصمیم بگیرند و آنها را به اجرا درآورند .
- انتظار فراز و نشیب را از کار تجاری داشته باشید .

با هم حرکت کردن آغاز راه است.

با هم متحد شدن پیشرفت است.

و با یکدیگر کار کردن موفقیت.

اجازه دهید نیروی پتانسیل افراد آزادانه عمل کند.

— کارمندان خود را آموزش دهید .

— کارمندان را تربیت کنید .

— به کارمندان خود عشق بورزید .

## ساز و کارهای مدیریتی موثر در تخلفات کارکنان

« ساده انگاری مشکلات کارکنان .

« تقسیم کار ناعادلانه .

« عدم استفاده از ساز و کار ارزیابی عملکرد کارکنان .

« تفویض اختیار ناآگاهانه و ناقص .

« اعمال تبعیض در اجرای مقررات و ضوابط .

« عملکرد مدیران در استفاده از امکانات و موقعیت ها .

« بی توجهی به نیازهای آموزشی کارکنان .