



# مدیریت انگیزش



شناخت

ارزشیابی

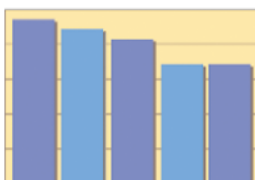
تشویق

پاداش

ارتقا

یادگیری

روحیه



مشوقها

مشورت

مربی‌گری

حل مشکل

توانمندسازی



# فهرست مندرجات

۵ مقدمه

## تجزیه و تحلیل انگیزش

۶ انگیزش چیست؟

۸ تشخیص نیازها

۱۲ درک رفتار

## زمینه‌سازی برای ایجاد انگیزه

۱۶ ارزیابی نگرش خود

۱۸ مدیر خوب

۲۰ بهبود ارتباطات

۲۴ ایجاد فرهنگ عاری از سرزنش

۲۶ جلب همکاری

۳۰ تشویق به ابتکار عمل

هلر، رابرت، ۱۹۳۲-م.  
مدیریت انگیزش / نویسنده رابرت هلر؛  
مترجمان خدایار ابیلی؛ سعید علمیرزایی-  
تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۲.

۷۲ ص: مصور (رنگی).- (مدیران برجسته)  
ISBN 978-964-5890-20-7:

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: Motivating People.

۱. انگیزش در کار. الف. ابیلی، خدایار، ۱۳۳۳-،

مترجم. ب. علمیرزایی، سعید، ۱۳۴۷- مترجم.

ج. عنوان.

۸ هـ. الف / ۵ HF ۵۵۴۹ / ۶۵۸ / ۳۱۴

۱۳۸۲

کتابخانه ملی ایران ۸۲-۵۹۷۸ م

نام کتاب: مدیریت انگیزش

نویسنده: رابرت هلر

مترجمان: دکتر خدایار ابیلی، سعید علمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرایشی: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: سوم

شمارگان: ۴۰۰۰ نسخه

سال انتشار: ۱۳۸۶

شابک: ۷-۲۰-۵۸۹۰-۹۶۴-۹۷۸

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

دفتر مرکزی: ۵-۲۴ ۳۳ ۹۸ ۸۸

دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۳-۱۱ ۳۴ ۹۸ ۸۸

www.sargolpub.com



## پاداش در قبال موفقیت

- ۵۶ قدردانی از کمک‌های برجسته
- ۵۸ ایجاد انگیزه از طریق تغییر
- ۶۰ پاداش در قبال عملکرد استثنایی
- ۶۴ حفظ انگیزش
- ۶۶ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

## بهره‌برداری بهینه از افراد

- ۳۲ ایجاد انگیزه در افراد
- ۳۶ ایجاد انگیزه در گروه‌ها
- ۳۸ جلوگیری از بی‌انگیزگی
- ۴۰ کنار آمدن با افراد بی‌انگیزه
- ۴۲ ارزیابی اثربخش
- ۴۶ ارزشیابی مشاغل
- ۵۰ غنی‌سازی مشاغل
- ۵۲ توانمندسازی کارکنان
- ۵۴ توسعه شغل



## درک رفتار

هر چند که رفتار واقعی فرد بسیار حائز اهمیت است، اما از دلایل موجود در پس آنها نیز نباید غافل بود. در بسیاری از موارد تنها راه پی بردن به سطح انگیزش کارکنان، توجه به شیوه رفتار آنها است. مجموع گفته‌ها، حرکات سر و دست، حالات چهره، و طرز ایستادن افراد رفتار آنها را تشکیل می‌دهد.

### تعبیر رفتار

هنگام تعبیر رفتار توجه داشته باشید که گرچه به کمک تن گفتار می‌توانید به سطح انگیزش افراد پی ببرید، اما این امکان نیز وجود دارد که برداشت شما درست نباشد. معمولاً نحوه انجام وظایف و علامت ملموس تری برای تعبیر رفتار کارکنان است و به احتمال زیاد سطح انگیزش آنها را دقیقاً به شما نشان می‌دهد. اگر فردی که با نشاط و کارایی بالا مشغول انجام کار است با لبخند به شما سلام کند، احتمال این که بخواهد چیزی را از شما پنهان کند بسیار کم است. به همین ترتیب چهره عبوسی که با بداخلاقی می‌گوید «این وظیفه من نیست!» را باید بد تعبیر کرد.

**۱۱** واکنش مثبت در برابر انتقادات شما می‌تواند نشانه‌ای از انگیزش بالای کارکنان باشد.



### توجه به شور و اشتیاق

حالات و حرکات مثبت مانند لبخند زدن، نشان دادن اشتیاق، یا آسودگی خاطر اغلب نشان دهنده انگیزش مثبت هستند. معمولاً زمانی که افراد با علاقه و اشتیاق کاری را انجام می‌دهند، به دلیل بزرگ شدن مردمک چشم‌ها «برقی» در چشمانشان مشاهده می‌شود. همچنین نگاه مستقیم حاکمی از اعتماد به نفس نیز یکی از علائم بانگیزه بودن افراد است. افراد فاقد انگیزه معمولاً به چشم شما نگاه نمی‌کنند. گل انداختن صورت می‌تواند نشانه لذت و خوشحالی، و افزایش سرعت تنفس علامت شور و اشتیاق باشد. هر دو علامت مذکور از علائم انگیزش هستند.

**۱۰** گاهی اوقات سیستم‌های کاری موجود باعث از بین رفتن انگیزه کارکنان می‌شوند. مراقب این سیستم‌ها باشید.

**۱۲** هنگام صحبت با کارکنان خود مستقیم به چشم آنها نگاه کنید.

## حمایت از کارمندان

اگر کارمندان احساس کنند که وجود شما ممانعی در مسیر پیشرفت شغلی آنها است، خیلی زود انگیزه خود را از دست خواهند داد. هدایت و پیشبرد افراد در مسیر شغلی بخشی از کار شما است. بنابراین، هرگز در این فکر نباشید که بخواهید افراد بسیار خوب و با تجربه را همیشه نزد خود نگه دارید. کارمندان خود را تشویق و حمایت، و در صورت لزوم، نزد مدیران ارشد خود از آنها تعریف کنید. با وجود این، به خاطر داشته باشید که هرگز با انجام کاری که توانایی آن را ندارید موافقت نکنید و اگر قولی به کسی می‌دهید، حتماً به آن عمل کنید. دادن وعده‌های بی‌اساس به افراد اقتدار شما را کاهش می‌دهد و انگیزه آنها را به شکل جبران ناپذیری از بین می‌برد.

**۴۰** به نظرات کارمندان در هر سطح و مقامی که هستند توجه کنید.

**۴۱** از نقاط قوت تک تک افراد نهایت استفاده را به عمل آورید.

## جامع‌نگری

هنگام تجزیه و تحلیل انگیزش کارمندان کمی خود را از مجموعه بیرون بکشید و از دور به بررسی وضعیت کلی بپردازید. توجه خود را صرفاً به یک سری از نیازهای فردی، گروهی، یا نیازهای کاری معطوف نکنید. در مورد جو حاکم بر سازمان، نارضایتی‌های گروه، و نتایج حاصله فکر کنید. مهم‌تر از همه این که از افراد زیاد سؤال کنید. با انجام این کارها می‌توانید تصویری از نحوه عملکرد سیستم و کیفیت آن به دست آورید.



### تأمین هم‌زمان نیازها

به عنوان یک مدیر باید دائماً سه دسته «نیاز» افراد را مد نظر قرار دهید و مراقب باشید که هر سه به طور یکسان برآورده شوند. این نیازها عبارتند از: نیازهای مرتبط با کار در حال انجام، نیازهای گروهی، و نیازهای فردی افراد. این نیازها در مواردی هم‌پوشی و گاهی اوقات هم با یکدیگر تناقض دارند.



## توانمندسازی کارکنان

اکثر سازمان‌ها بر پایه مقرراتی که از سوی مدیریت ارشد برای کارمندان تعیین شده است کار می‌کنند. این مسئله باعث کاهش انگیزه افراد می‌شود. در عوض، تفویض آن دسته از قدرت‌های قانونی که از قدیم از آن مدیریت ارشد بوده است، نه تنها انگیزه افراد را افزایش می‌دهد، بلکه موجب ارتقای سطح عملکرد آنها نیز می‌شود.

**۸۲**  
مراقب باشید که  
کارمندان شما  
از محدودیت‌های  
تحمیل شده خارجی در  
عذاب نباشند.

### تشویق به دادن اطلاعات

در اغلب موارد افراد با گذشت زمان مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و در شغل خود تخصص پیدا می‌کنند. به همین خاطر آنها بهترین کسانی هستند که می‌توانند در مورد روش‌های بهسازی یک شغل نظر بدهند و تغییرات لازم را ایجاد کنند. اگر به دنبال بهسازی مشاغل هستید، حتماً از وجود این افراد استفاده کنید. اگر دانش و تجربه افراد را نادیده بگیرید نه تنها انگیزه آنها کاهش می‌یابد، بلکه در برابر تغییرات تحمیل شده خارجی نیز از خود مقاومت نشان خواهند داد. قبل از اعمال هر گونه تغییر ابتدا با افرادی که از آن تأثیر می‌پذیرند مشورت کنید و از آنها بخواهید که مسئولیت کامل طراحی مجدد شغل خود را بر عهده بگیرند.

کارمند توصیه‌ها و پیشنهادات  
خود را ارائه می‌کند

**۸۳**  
اطلاعات مربوط به یک  
شغل را از فرد شاغل در  
آن بپرسید.

### استفاده از جلسات گروهی

افرادی که در تلاشند کار خود را خوب انجام دهند بهتر از هر کس دیگری می‌توانند در خصوص بهسازی سیستمی که در آن کار می‌کنند نظر بدهند. از کارمندان خود بخواهید که نظرات و پیشنهادات خود را با شما در میان بگذارند و به دقت به صحبت‌های آنها گوش کنید.

مدیر ارشد تغییرات پیشنهادی  
کارمند خود را به طور  
کامل یادداشت  
می‌کند.



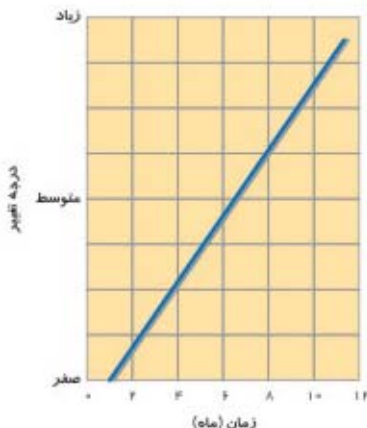
# ایجاد انگیزه از طریق تغییر

ایجاد تغییر شیوه بسیار خوبی برای ارتقای سطح موفقیت است. کمتر چیزی به اندازه تغییر موفق در ارتقای روحیه کارکنان تأثیر گذار است. دو نوع تغییر و بهسازی وجود دارد: تدریجی و بنیادی (رادیکال). شما باید با توجه به شرایط موجود یکی از این دو نوع تغییر را انتخاب کنید.

از هر فرصتی برای  
تشویق افراد در جهت  
ارتقای کیفیت و اعمال  
اصلاحات استفاده کنید.

## تغییر تدریجی

مفهوم تغییر مستمر و تدریجی (که ژاپنی‌ها به آن کایزن می‌گویند) نزد غربی‌ها از جذابیت خاصی برخوردار شده و نزد کسانی که به دنبال مدیریت کیفیت جامع (TQM) هستند به یکی از اصول اساسی تبدیل شده است. مدیریت کیفیت جامع به بحث بهسازی مستمر کلیه فرایندها و محصولات از طریق روش‌های گام به گام و تدریجی می‌پردازد، اما کایزن بیشتر به نوعی روش زندگی شبیه است که در آن کلیه کارمندان باید به طور مستمر به دنبال راهی برای بهبود عملکرد خود باشند. در کایزن اعتقاد بر این است که هیچ چیز در بهترین حالت ممکن خود نیست.



### ▲ استفاده از کایزن

هنگام استفاده از کایزن بهسازی‌های مورد نظر خود را در قالب نموداری که تغییرات برنامه‌ریزی شده را در طول ۱۲ ماه نشان می‌دهد تنظیم کنید و به دنبال درجه ثابتی از تغییر تدریجی باشید.

### ایجاد انگیزه از طریق کایزن

تأثیر انگیزشی کایزن در سازمانی که عملکرد نامطلوبی داشت به حدی بود که کارمندان تلاش خود را مجدداً دو برابر کردند.

**پروسی موری**

سازمانی که محصولاتش در بازار بدنام شده بود تصمیم گرفت کایزن را «کلیش و آیین» خود قرار دهد.

کلیه آموزش‌های لازم در زمینه تکنیک‌های بهسازی مستمر به کارکنان داده شد و هدف‌های مشخصی برای آنها تعیین گردید.

علاوه بر این به آنها گفته شد که اگر احساس کردند برخی از عناصر محیط کار نیازمند تغییر هستند، پیشنهادت خود را ارائه دهند.

تأثیر انگیزشی این اقدامات بسیار چشمگیر بود چرا که همه احساس می‌کردند بر وضعیت خود کنترل کامل دارند.

به معنی تحقق یک هدف، هدف سرگرتی جایگزین آن شد. خیلی زود کیفیت محصولات بهتر و شرکت از وضعیت بحرانی و رو به شکست خود خارج شد و به سود سرشار و سهم بازار بیشتر دست یافت.