

چگونه کارکنانی
با انگیزه، وفادار، پرتلاش،
عاشق کار و سازمان
داشته باشیم؟

Employee Engagement

بهزاد ابوالعالی



@behzad_abolalaei



<http://t.me/abolalaei>

چرا بعضی از کارکنان:

❖ با همه وجود کار نمی کنند؟

❖ با روحیه بالا به سازمان می
آیند و به تدریج شور و شوق
اولیه خود را از دست می
دهند؟

❖ به راحتی پشت سر سازمان
و مدیران آن حرف می زنند؟

❖ نسبت به سرنوشت سازمان بی
خیال و بی تفاوت هستند؟

❖ همه ایده ها و پیشنهادات
خود را سخاوتمندانه در
اختیار سازمان قرار نمی
دهند؟

دلبستگی

ترکیبی از احساسات و ادراکات شامل رضایت، تعهد، احساس غرور و افتخار، وفاداری، تمایل برای فداکاری و انجام مسئولیت های فراتر از وظایف معمول و مصوب سازمانی است.

این دلبستگی استمرار دارد و قاب



دلبستگی

❖ در فرآیند ایجاد، حفظ و افزایش دلبستگی، ما به جای مدیر به رهبر نیاز داریم.

❖ همه مدیران و سرپرستان سازمان در خط مقدم این نهضت قرار دارند.

❖ کارکنان به شدت تحت تاثیر شخصیت، منش و سبک رفتار مافوق های مستقیم خود هستند.

❖ دلبسته کردن و دلبسته نگه داشتن کارکنان فقط وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی نیست.

دلبستگی

- Engagement: the extent to which, people enjoy and believe in what they do and feel valued for doing it.

- این تعریف 3 پایه اصلی دارد:

(1) لذت بردن از کار که نتیجه تناسب کار با روحیات، استعدادها و مهارت هاست.

(2) باور به اهمیت کار و مهم بودن آن در موفقیت سازمان و جامعه.

(3) برای انجام کار مورد قدردانی و قدرشناسی قرارگرفتن.

تعریف DDI :



"If you pick the right people and give them the opportunity to spread their wings and put compensation as a carrier behind it you almost don't have to manage them."

Jack Welch

ENGAGEMENT DRIVERS

**ORGANIZATIONAL
DRIVERS**

Culture
Company Potential
Department Collaboration
Department Leadership
Executive Leadership
Inclusion

**JOB
DRIVERS**

Career Advancement & Development
Coworker Relationships
Employee Empowerment
Manager Relationships
Recognition

**RETENTION
DRIVERS**

**INDIVIDUAL
DRIVERS**

Total Compensation
Working Environment
Work Life Balance

**OVERALL
ENGAGEMENT**

Dimension	How it plays out in the workplace	T R U S T
	Credibility • Communications are open and accessible • Competence in coordinating human and material resources • Integrity in carrying out vision with consistency	
	Respect • Supporting professional development and showing appreciation • Collaboration with employees on relevant decisions • Caring for employees as individuals with personal lives	
	Fairness • Equity—balanced treatment for all in terms of rewards • Impartiality—absence of favoritism in hiring and promotions • Justice—lack of discrimination and process for appeals	
	Pride • In personal job, individual contributions • In work produced by one's team or work group • In the organization's products and standing in the community	
	Camaraderie • Ability to be oneself • Socially friendly and welcoming atmosphere • Sense of "family" or "team"	

THE ELEMENTS OF GREAT MANAGING

❖ تحقیق بی نظیر موسسه گالوپ

❖ مصاحبه با ۱۰ میلیون کارمند و مدیر

❖ ۴۱ زبان زنده دنیا در ۱۱۴ کشور

❖ کشف ۱۲ عامل موثر بر اشتیاق کاری و انگیزه کارکنان

Satisfied Employees



Satisfied employees feel pleasant, content, gratified, and that their needs have been fulfilled.



Engaged Employees

Engaged employees feel energized, passionate, involved, dedicated, and committed.

The 3 Levels of Employee Engagement



Actively Engaged Employees

- Approach their work with genuine excitement and passion
- Consistently maintain high levels of productivity
- Understand and connect with the company's mission



Not Engaged Employees

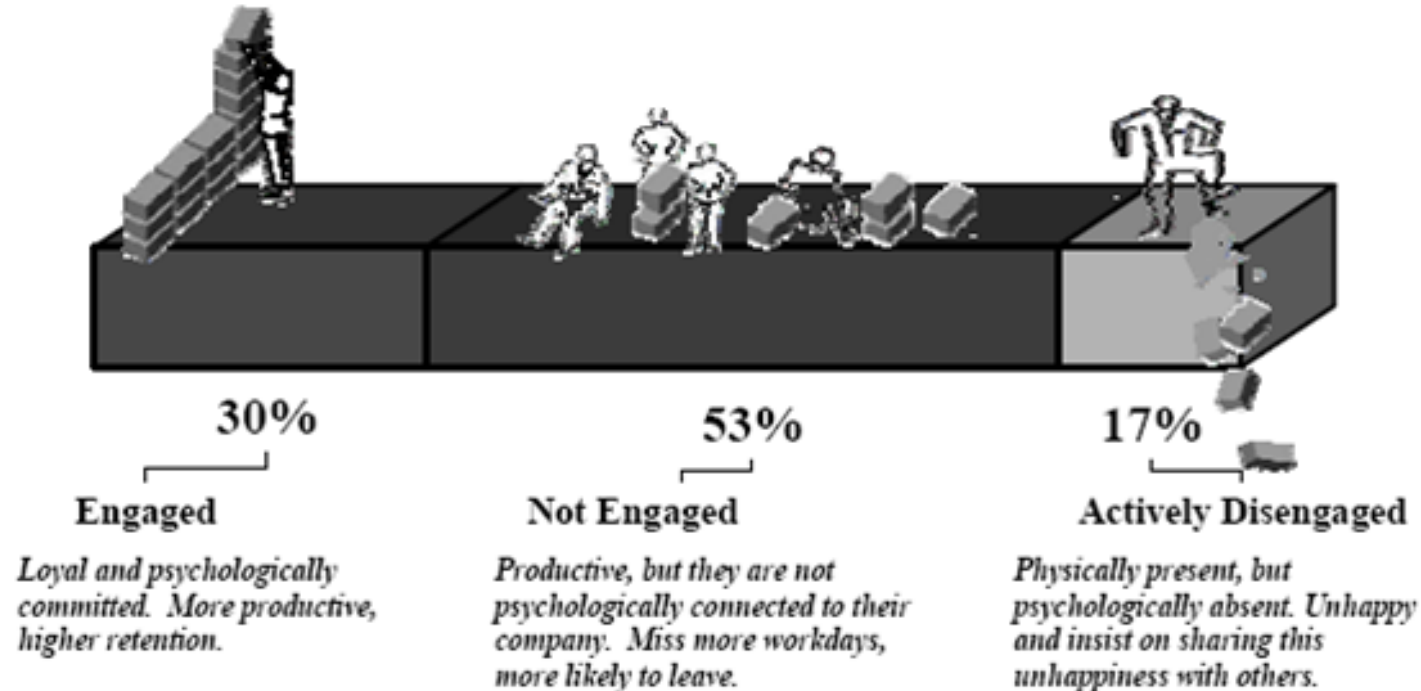
- They don't proactively participate in problem-solving or contribute ideas
- They don't care about the company's success
- They put minimal effort into tasks just to meet the basic requirements



Actively Disengaged Employees

- Openly complain about the company in a not-so-subtle way
- Sabotage colleagues and undermine managers
- Don't want to work at the company and are vocal about it

Employee Engagement in the U.S.



□ پاپ در پاسخ به خبرنگاری که پرسیده بود:

□ How many people worked at the Vatican?

□ به طنز گفته بود:

□ About half!!



بانک اطلاعاتی گالوپ نشاندهنده تفاوت های زیر بین سازمان هایی است که در ربع بالا و ربع پایین دل بستگی کارکنان قرار دارند:

- ❑ غیبت 81 درصد
- ❑ خروج از خدمت بین 18 تا 43 درصد
- ❑ کیفیت کار 41 درصد
- ❑ حوادث ضمن کار 64 درصد
- ❑ وفاداری مشتری 10 درصد
- ❑ بهره وری 14 درصد
- ❑ فروش 18 درصد
- ❑ سودآوری 23 درصد
- ❑ احساس خوشبختی کارکنان 66 درصد

Employee Engagement Metrics



- Living for the weekend
- Watching the clock tick
- Work is just a paycheck

□ 21 درصد کارکنان با دلبستگی کار می کنند.

□ 7/8 تریلیون دلار زیان به کار و کارمند

شش نشانه بحران در کارراهه شغلی:

- انگیزه ام کاهش پیدا کرده، پروژه ها مرا به هیجان نمی آورد و داوطلب ماموریت های جدید نمی شوم.
- شک کرده ام که آیا در این کار ارزشمند هستم و به من ارزش می گذارند.
- در کارم خوشحال نیستم. شنبه ها سخت سرکار می روم.
- به کارکنان جدید و پرانرژی غبطه می خورم و خودم را از آنها کنار می کشم.
- به همکارانم بی اعتناء شده ام. صمیمیت مان کم شده است.
- دچار خستگی دائمی و فرسودگی روحی شده ام.

Red Flags:

Low Employee Engagement and Employee Disengagement

- Quiet quitting
- Missing deadlines
- Lack of enthusiasm
- Increase in sick days
- Having a bad attitude
- Lack of communication
- Declining quality of work
- Not working to full potential





نشانه های ENGAGEMENT

- ❑ کارکنانی که :
- ❑ مشارکت بیشتری دارند و ایده های نوآورانه بیشتری ارائه می کنند.
- ❑ روحیه همکاری بیشتری دارند . به همکارانشان کمک می کنند.
- ❑ با حرارت و تعصب در باره سازمانشان حرف می زنند.
- ❑ وفادارند. مایلند ارتباط بلند مدت با سازمان داشته باشند.
- ❑ تلاش فوق العاده دارند. به انجام وظایف در ساعات موظف اکتفا نمی کنند.
- ❑ برای انجام مسئولیت های بیشتر داوطلب می شوند.
- ❑ به سرنوشت سازمان علاقمند و حساس هستند.
- ❑ دیگران را برای استخدام شدن در سازمان ترغیب می کنند.
- ❑ مانند مالک و سهامدار رفتار می کنند.

□ Say

□ Stay

□ Strive

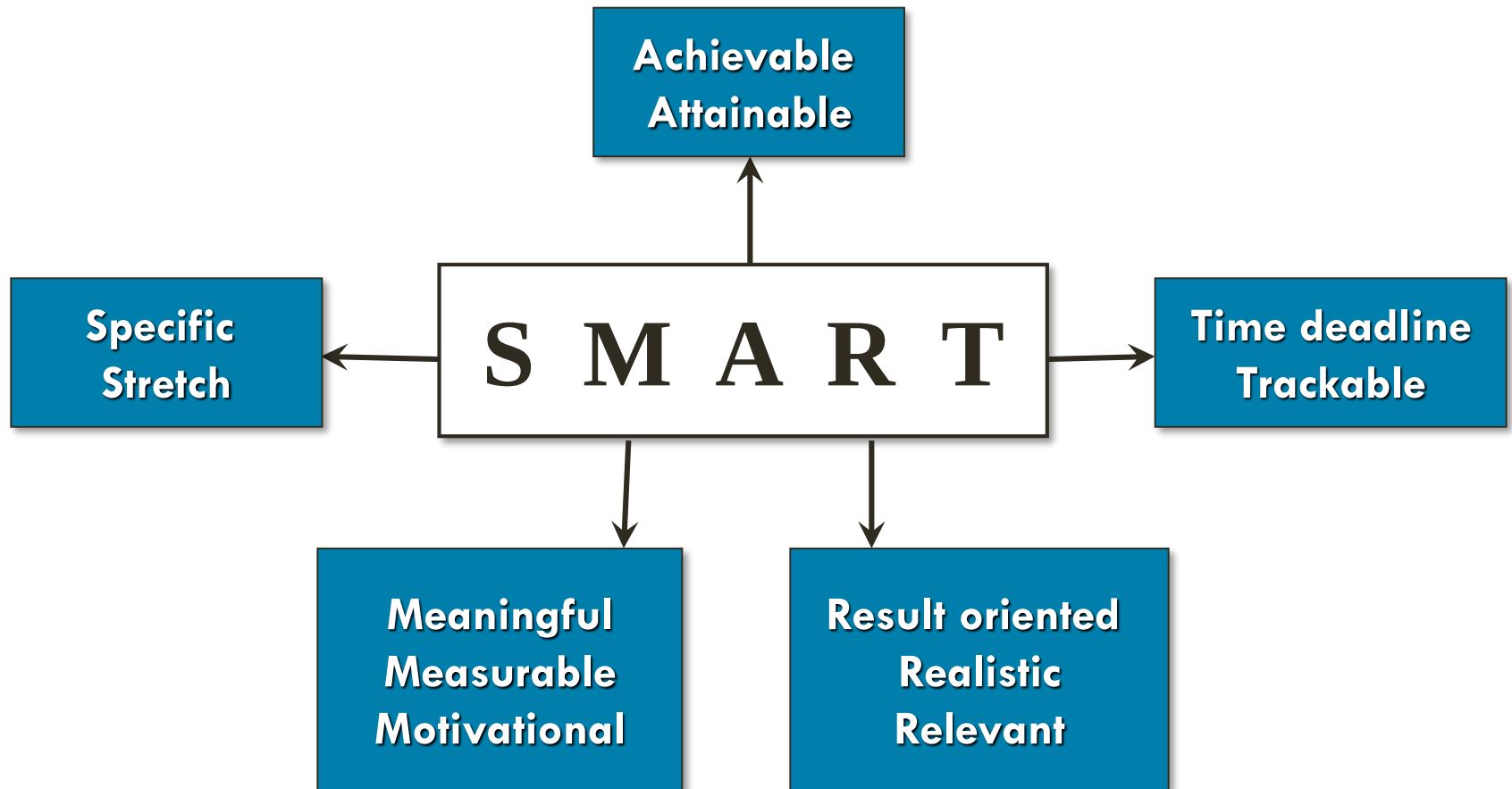


۱- کارکنان باید بدانند که سازمان و مدیران آن دقیقا از آنها چه می خواهند و چه انتظاراتی دارند.

- ❑ ۵ تا ۱۰ درصد افزایش بهره وری
- ❑ تمرکز بر هدف
- ❑ چیزی بیش از داشتن شرح شغل
- ❑ ارتباط شغل و نقش فرد با مأموریت کلی سازمان
- ❑ ارتباط دو طرفه / تکرار انتظارات / توافق
- ❑ روشن کردن انتظارات همه ذینفعان
- ❑ تاکید بیشتر بر نتایج
- ❑ درک کارمند از سهم او در سودآوری و رضایت مشتری و ...

چرا هدف؟

- 1- تمرکز تلاش ها و قوا
- 2- معطوف کردن نگاه و توجه به نتایج
- 3- نشان دادن میزان و نحوه پیشرفت
- 4- جمع کردن حواس (مثل نقش فانوس دریائی)
- 5- روشن کردن اولویت ها برای تخصیص منابع
- 6- معیار بله و نه گفتن و تدوین زندگی!



مدیران باید جلساتی تشکیل دهند که در آن انتظارات بخش های سازمان از یکدیگر طرح و بحث و روشن شود. وقتی شرایط سازمان و اهداف و اولویت های آن تغییر می کند مدیران باید این جلسات را تکرار کنند و اهداف جدید را با وضوح و تاکید کافی به اطلاع کارکنان برسانند.

روشن بودن سهم و نقش هر کس در سازمان بسیار مهم و موثر است. در یک ارکستر موفق، هر نوازنده هم می نوازد (کارخودش را انجام می دهد) و هم به بقیه سازها گوش می دهد تا با آنها هماهنگ باشد.

روشن بودن وظایف و انتظارات بیش از آن که به فرآیند انجام کار مربوط باشد به " نتایج " مربوط است. باید نتایج مورد انتظار از هر کارمند و رابطه آن با کار دیگران و کل کار سازمان شفاف و واضح باشد.

□ انسان ها نسبت به خود توهم مثبت دارند که می تواند خطرناک و زیانبار باشد.

□ وقتی انتظارات روشن و قابل سنجش باشد امکان دچار شدن به " توهم مثبت زیانبار " کمتر می شود. مثلا باور به این که من در مقایسه با دیگران آدم صادق تری هستم در مقایسه با این که من بازیکن تنیس بهتری هستم یا بهتر از دیگران در مقابل جمع سخنرانی می کنم.

- مونولوگ جمعی و گفتگوی مرده!
- مردم معمولاً دل پری دارند. لذا اول باید حرف بزنند تا بتوانند گوش کنند.
- گوش کردن انرژی بیشتری مصرف می کند و حرف زدن حال آدم ها را خوب می کند.
- در مشکلات مربوط به روابط، اغلب مشکلات با سوء تفاهم آغاز می شود.

دکتر لاک و همکاران (2002) : سه عامل واسطه ای هدف گذاری را موفق می کند:

اول: مهم بودن نتایج بعد از رسیدن به اهداف

دوم: باور خوشبینانه به امکان پذیری تحقق هدف

سوم: تعهد ما به دیگران در مورد تحقق هدف، بویژه دیگرانی که مهم هستند.

□ داشتن الگو، تبعیت از دیگران، داشتن استاندارد، رقابت جوئی فرد،

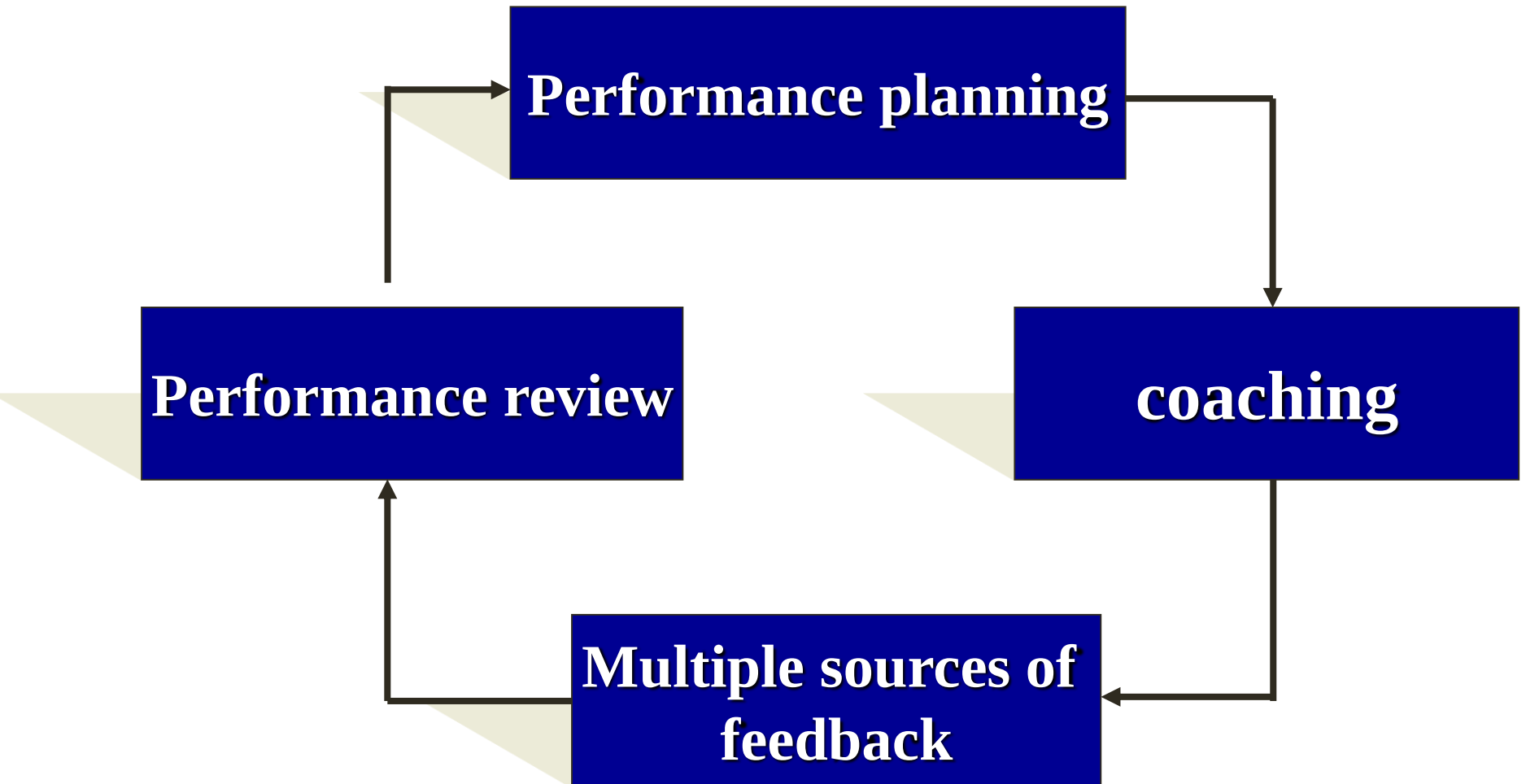
پاداش ها و مشارکت فرد در هدف گذاری هم از عوامل مهم و تاثیر گذار هستند.

دکتر لاک و همکارانش با این توصیه ها و دستورات موافق نیستند:

- همه سعی ات را بکن.
- عملکردت را بهبود بده.
- می توانی بهتر از این باشی.
- از تو بیش از این انتظار دارم.

□ مطالعات آنها حاکی است که داشتن اهداف دقیق و چالشی در نود درصد موارد به نتایج بهتر می انجامد که ناشی از عملکرد متمرکز است. آنها معتقدند، اهداف هستند که رفتارها را کانالیزه می کنند.

مدل ساده‌ای از «مدیریت عملکرد»





S

Specific

- State what you'll do
- Use action words



M

Measurable

- Provide a way to evaluate
- Use metrics or data targets



A

Achievable

- Within your scope
- Possible to accomplish, attainable



R

Relevant

- Makes sense within your job function
- Improves the business in some way



T

Time-bound

- State when you'll get it done
- Be specific on date or timeframe



۲- باید ابزار، امکانات، منابع، اطلاعات و سایر ملزومات خوب کار کردن را برای کارکنان تامین کرد و در اختیارشان قرار داد.

□ هم اثر عملی و عینی و هم اثر روانی

□ شما مهم هستید / کارتان مهم است / از شما انتظارات بالایی داریم.

□ بیشترین آثار مثبت و یا منفی بر استرس شغلی

Copyright 2003 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



**“We have a birthday in the office today.
My request for a new chair is one year old today!”**







☐ Google	1077814
☐ Apple	1014969
☐ Amazon	925894
☐ Dell	756597
☐ Microsoft	663956
☐ Cisco	597922
☐ Ebay	551049
☐ Yahoo	504091

□ دو سؤال خوب که لازم است مدیران مرتبا از کارکنان بپرسند:

1- به چه چیزهایی **نیاز** دارید تا کارتان را بهتر انجام دهید؟

2- در حال حاضر چه **مانعی** نمی گذارد تا کارتان را بهتر انجام دهید؟

کارمندی که ساعت های طولانی را صرف انجام کاری می کند بهتر از هر کسی می تواند ابزار و ملزومات لازم برای انجام کار را تشخیص دهد و درخواست کند. لذا توصیه شده است که از کارکنان در مورد نیازهایشان برای انجام مطلوب کار بپرسید و این نیازها را در محدوده امکانات و مقدرات سازمان تامین کنید. تحقیق موسسه گالوپ نشان داده است که در بین همه عوامل کشف شده، این عامل بیشترین آثار مثبت یا منفی را بر استرس شغلی دارد.

۳- کارکنان را باید به کارهائی گماشت که با توانائی های آنها بیشترین تناسب را دارد.

- ❑ در بزرگسالی نمی توان افراد را زیاد و زود تغییر داد.
- ❑ تاکید بر نقاط قوت به جای تمرکز بر نقاط ضعف
- ❑ خلق شاهکار به جای انجام دادن کار
- ❑ مدیران استعداد یاب/ نشانه های استعداد
- ❑ تفاوت استعداد با دانش و مهارت

مهارت‌های انتخاب و استخدام

❖ شرکت‌های موفق در یکی دو سال اول استخدام افراد، نرخ خروج از خدمت بالایی دارند (گاهی تا حدود 50 درصد) که ناشی از تمایل آنها برای جذب و حفظ افراد مناسب است.

❖ آنها معتقدند ملاحظات فنی تولید را می‌توان به افراد آموزش داد اما نمی‌توان اخلاق کارکردن یا رفتار با مردم را تغییر زیادی داد، به همین دلیل آنها در فرآیند انتخاب افراد مناسب، بیش از سوابق تحصیلی، مهارت‌های عملی، دانش تخصصی و تجربه کاری، به ویژگی‌های شخصیتی توجه دارند.



People get hired for what
they know but fired for
how they behave!



علاقه مندی ها

نیاز بازار و
موقعیت

قابلیت ها

جیم کالینز: از خوب به عالی

- ❖ صرف انرژی برای برانگیختن دیگران کاری است بیهوده!
- ❖ اگر افراد را درست و بجا استخدام کرده باشیم و اگر بین شخص و شغل تناسب وجود داشته باشد آنها خود انگیزه خواهند بود و لازم نیست ما به آنها انگزه بدهیم.
- ❖ بنا بر این سوال اصلی این است که چطور باید رفتار کنیم که انگیزه افراد را از بین نبریم!

- 
- ✓ Realistic = Doer
 - ✓ investigator = Thinker
 - ✓ Artistic = Creator
 - ✓ Social = Helper
 - ✓ Enterprising = Persuader
 - ✓ Conventional = Organizer

□ ... و اولی آن بود که در طبیعت کودک نظر کنند و از احوال او به طریق فراست و کیاست اعتبار گیرند تا اهلیت و استعداد چه صناعت و علم در او مفسور است و او را به اکتساب آن نوع مشغول گردانند، چه همه کس مستعد همه صناعتی نبود.

□ و هر که صناعتی را مستعد بود و او را بدان متوجه گردانند هر چه زودتر ثمره آن بیابد و به هنری متحلی گردد والا تضییع روزگار و تعطیل عمر او کرده باشند.



۴- کارکنان باید برای کارهای خوبی که انجام می دهند مورد قدردانی قرار گیرند و پاداش دریافت کنند.

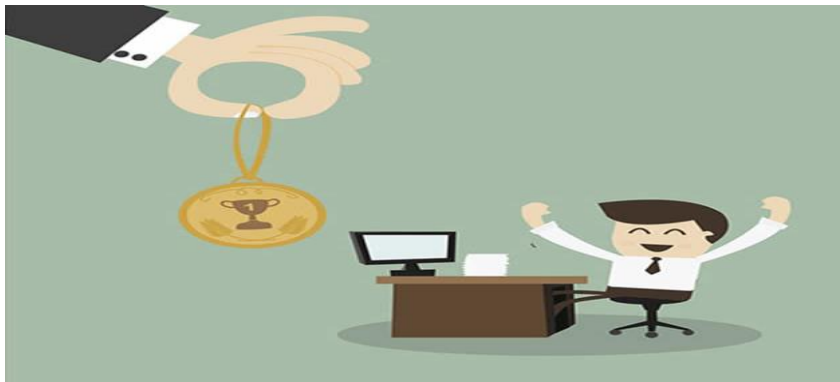
- بازخوردهای مثبت
- تاثیر قدردانی بر انرژی کارکنان
- افزایش ۱۰ تا ۲۰ درصدی بهره وری
- پیدا کردن بهانه برای تشویق و تحسین و غافلگیر کردن کارکنان
- بزرگترین اصل مدیریت در دنیا / نمی توانید به شاخه گلی بگویید رشد کن و به شاخه گل دیگری آب بدهید.
- مقایسه تشویق و پاداش با تنبیه و تذکر

□ وقتی کسی جایزه ای می گیرد اولین کسانی که از آنها قدردانی می کند پدر و مادر، مربی، رئیس یا خداست. او قدردان کسی است که احساس می کند پشتیبانی مورد نیاز برای دستیابی به افراد را از او دریغ نکرده اند. ما نسبت به کسانی که از ما حمایت می کنند احساس مسئولیت می کنیم. در چنین شرایطی می خواهیم آنها احساس کنند که قدر حمایت هایشان را می دانیم و نمی خواهیم ناامیدشان کنیم.



❑ علت احساس متفاوتمان هنگامی که به تنهایی و بدون حضور تماشاگران از خط پایان عبور می کنیم با وقتی که گروهی موقع پاره کردن نوار خط پایان تشویقمان می کنند در همین است.

❑ در هر دو مورد دستاورد و زمان وقوع و حتی میزان تلاش یکی است. تنها تفاوت این دو موقعیت در این است که در یکی از آنها افرادی حضور دارند که شاهد موفقیت ما هستند و تشویقمان می کنند.



سیاست هائی برای اثربخش کردن پاداش:

- تناسب پاداش با خواست و نیاز کارکنان
- ارتباط پاداش با عملکرد
- ارتباط پاداش با استراتژی ها و ارزش ها و اهداف سازمان
- کم تعداد بودن معیارهای پاداش
- شفافیت معیارهای پاداش
- ترکیبی از معیارهای نتیجه گرا و فرآیند گرا
- ترکیبی از پاداش های کوتاه مدت و بلند مدت

- ترکیبی از پاداش های پولی و غیر پولی
- ترکیبی از پاداش های فردی و تیمی
- ترکیبی از پاداش های درونی و بیرونی
- پاداش های مبتکرانه
- پاداش های غیرمنتظره
- پاداش های دارای آثار ماندگارتر
- پاداش مشتری محور
- در نظام پاداش، نباید موفقیت هر کس به معنی شکست سایرین باشد.

- قابل کنترل بودن معیارهای پاداش از دید کارکنان
 - فوری بودن پاداش
 - پاداش و سلسله مراتب نیازها
 - پاداش و انتظار کارکنان
 - پاداش و خانواده کارکنان
 - تفاوت در پاداش متناسب با تفاوت در رفتار و عملکرد
 - همراه کردن پاداش با تجلیل و افتخار و احترام
- اگر فقط پول را پاداش تلقی کنیم رابطه طرفین پاداش از
تئوری مجموع صفر پیروی می کند.

تئوري انصاف:

55

عواید، منافع و پاداش های (من)

عواید، منافع و پاداش های (دیگران)

=

تلاش و مشارکت (من)

تلاش و مشارکت (دیگران)

■ چنانچه فردي درك و احساس كند كه اين تعادل و تساوي در نسبت ها برقرار نيست، احساس بي عدالتي، بي انصافي و تبعيض خواهد كرد.

۵- باید به شخصیت انسانی کارکنان توجه کرد و به آن اهمیت داد.

- ❑ کارکنان دوست ندارند فقط یک شماره پرسنلی باشند. آنها مایلند برای مدیری کار کنند که برایشان اهمیت و شخصیت قائل است.
- ❑ تعهد و توجه دو جانبه
- ❑ توجه همزمان و متعادل به کار و کارمند
- ❑ توازن بین زندگی شخصی و زندگی کاری
- ❑ تصمیم گیری بر اساس احساسات به جای منطق حسابگرایانه اقتصادی
- ❑ سرمایه اجتماعی
- ❑ تفاوت نسلی



WORKERS ARE NOT TOOLS

SUPPORT 11.11.11. IN THEIR EFFORTS FOR DECENT LABOUR

11.11.11

RECHT HEE TEGEN ONRECHT

WWW.11.11

□ جان تری : صحبت های کوتاهی از قبیل این که پدرت چطوره؟
شنیدم زیاد خوب نیست برای بازیکنان ارزش بسیاری دارد. با
خود فکر می کنید آخه اون از کجا می داند؟ او می داند برای این
که به شکلی بی ریا و واقعی برای دیگران اهمیت قائل است. او از
نظر من حد نهایت بهترین است.



ancelotti

□ جان تری: او با بازیکنان به عنوان انسان رفتار می کرد چه می بردیم یا می باختیم یا مساوی می کردیم. تمرین دادن او عالی است چون سابقه هدایت بهترین تیم های دنیا را دارد اما ارتباط شخصی که برقرار می کند مثل پرسیدن از خانواده و اهمیت دادن به مسائل خارج از زمین چیز دیگری است. او واقعا و نه به صورت نمایشی نظرات ما را می خواست. کارلو در تمامی جلسات تمرینی بود، همیشه دیده می شد. در اتاق او همیشه باز بود. او اسم همه حتی نوجوانان را می دانست و همیشه برای شنیدن ایده های جدید آماده بود. وقتی کسی برای شما به عنوان یک انسان ارزش قائل شود دوست دارید یک مایل اضافه برای او بدوید.

□ جان تری: او با بازیکنان به عنوان انسان رفتار می کرد چه می بردیم یا می باختیم یا مساوی می کردیم. تمرین دادن او عالی است چون سابقه هدایت بهترین تیم های دنیا را دارد اما ارتباط شخصی که برقرار می کند مثل پرسیدن از خانواده و اهمیت دادن به مسائل خارج از زمین چیز دیگری است. او واقعا و نه به صورت نمایشی نظرات ما را می خواست. کارلو در تمامی جلسات تمرینی بود، همیشه دیده می شد. در اتاق او همیشه باز بود. او اسم همه حتی نوجوانان را می دانست و همیشه برای شنیدن ایده های جدید آماده بود. وقتی کسی برای شما به عنوان یک انسان ارزش قائل شود دوست دارید یک مایل اضافه برای او بدوید.

[illegible]

۶- کارکنان باید احساس کنند کسی در سازمان به فکر توسعه آنهاست و این پیشرفت و توسعه را تسهیل می کند.



□ توسعه و پیشرفت استعدادها

□ الگو سازی و منتورینگ

□ درون زائی و جانشین پروری

□ مسیرهای چند گانه پیشرفت شغلی

□ ترجیحات شغلی افراد

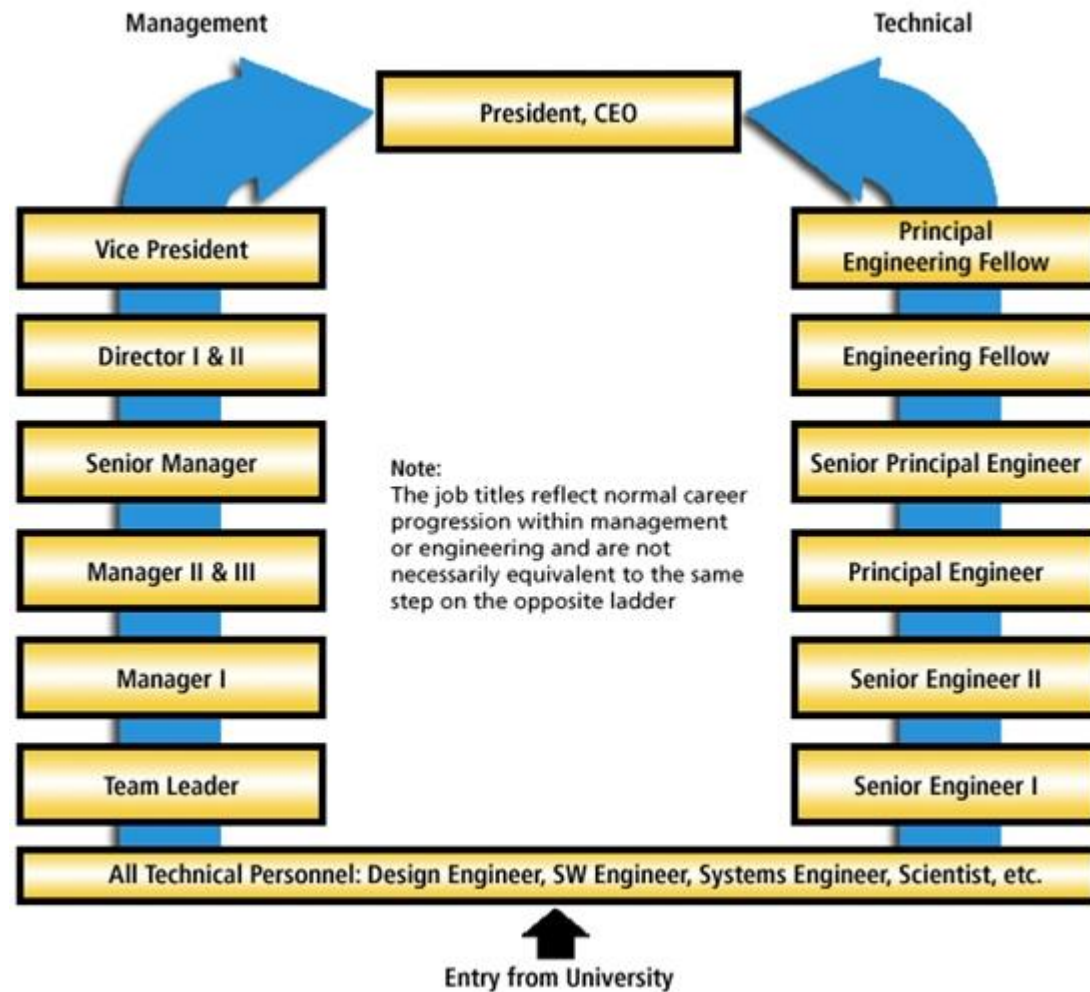
□ وقتی منتور یا الگوی خوبی داریم که خودش موفق است و پیشرفت ما را تسهیل می کند ما هم بیشتر تلاش می کنیم.

□ وقتی کسی جایزه ای می گیرد اولین کسانی که از آنها قدردانی می کند پدر و مادر، مربی، رئیس یا خداست. او قدردان کسی است که احساس می کند پشتیبانی مورد نیاز برای دستیابی به افراد را از او دریغ نکرده اند. ما نسبت به کسانی که از ما حمایت می کنند احساس مسئولیت می کنیم. در چنین شرایطی می خواهیم آنها احساس کنند که قدر حمایت نمی خواهیم ناامیدشان کنیم.



14 پارامتر (1994): mentoring از دیدگاه Darling

- Model invisioner
- Energiser
- Investor
- Supporter
- Career counselor
- Standard prodder
- Teacher
- * Coach
- * Feedback giver
- * Challenger
- * Eye opener
- * Door opener
- * Idea bouncer
- * Problem solver



① سال در شرکت و پس کار کردم - حساب میبردند ، سطح افراد در بالا رس ، مجموع الخرج ، انحصار
 ② ۱۹۵۵ عت ترک کار - امتیازات رفیعی ، عدم احترام متقابل ، عدم مصفاای میسریت و نبودن مدیریت حرفه

$\frac{1}{x^2} = x^{-2}$, $\frac{d}{dx} x^{-2} = -2x^{-3} = -\frac{2}{x^3}$

۴) سال سابقه کار ، عدم وجود سحت - نظام رفاه اداره و موجود سحت زانی و درین مورد وظائف شخصی و داخل امور

۵) سال سابقه کار ، عدم ارزش به منابع اضافی

۳۱ - به ملت انبیه حکاران با روحیاتم پیوسته سازگار بود حکاران را انتخاب کردم.

۷) ۵ سال سابقه کار ، پیشرفت و مسير شغلي ، توضيح اينكه اهل علم را جزا يك حتم اندازند ولي كه در آن مشغول بودم مي دريم . بغيرم داشتم حياتي
ناتمام را براي اينكه مندرجين ثلثت در ابي تيرين اهداف انجام دهم (از ~~تجارب~~ ^{تجارب} حياتي كه احاطه ميدهد به شكلي داشته باشم از نظر گفتاري

⑧ ۵ سال به علت داشتن مجید مار، ثابت در دین، جای یسیرت داشت.

۹) ماه: حول در ایران که بودم ترجیح دادم جای باشم که بیشتر وقت با الله بودم، که در کار قبلی نبود.

④ مال : به علت عدم تأیید سالاری در شرکت و عدم انتخاب در سبک پرسنل شرکت که نزدیک هم بودند.

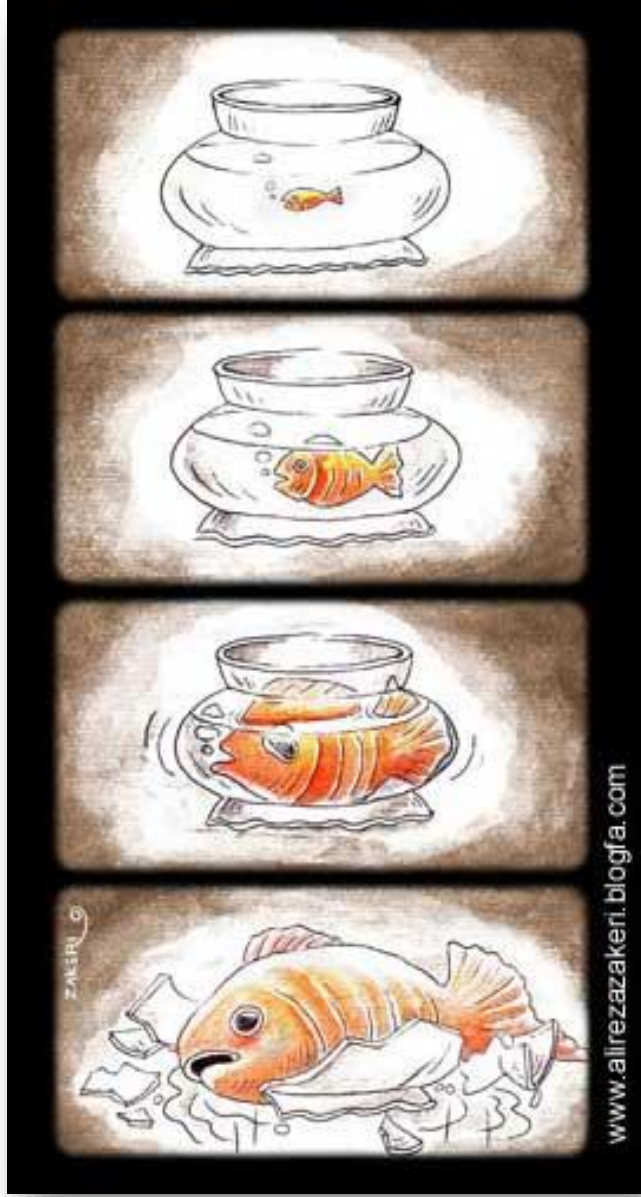
(۱۱) اسئل : علم ربانیت حق و حقون پر کس علم پر مشتمل ہے ؟

(۱۲) اصل: عدم توجه مدیران به توانایی و مهارت های من - حقوق و رفاهیات نامند

۱۳) اما در عدم صداقت در حرفه، اعم توجه به [۱] و نیز همان حوزه بازار چاپ است، همچنین به جسی که به نظریه ریکارد حرفه‌ای
حرفه‌ای چیز جدیدی به آن یادگیری ندارد و از همه بهتر توجه به مدل و فراموش کردن در این احتیاج

۱۸) سال: تدریس در دبیرستان ها - پیش رفتی برای خودم در این کار حس نمی کردم.

10) سوال دہم - عقیدہ کل زندگی - علم پر ایمان مکتبہ کا - مکتبہ



برنامه ریزی توسعه شخصی

**Individual development
planning**

WRO 04 L

مصادیق پیشرفت و رشد:

- برنامه ریزی توسعه شخصی
- سبد حقوق و مزایا و امکان انتخاب / افزایش حقوق و مزایا
- ارزیابی مافوق و بازخورد رو به بالا
- گروه های کار خود گردان
- توسعه و غنی سازی شغلی
- نظام پیشنهادها / مورد مشورت قرار گرفتن
- برنامه ریزی تعاملی / شرکت در کمیته های برنامه ریزی
- حضور در فرایند استخدام کارکنان جدید
- منتورینگ
- تدریس و مربیگری
- اختیار و آزادی عمل بیشتر
- آموزش / افزایش استخدام پذیری
- افزایش ارتباط با افراد مهم و ذینفوذ در داخل و خارج سازمان

THE INTERNATIONAL BESTSELLER

THE PETER PRINCIPLE

Why things always go wrong



"The classic send-up of managerial hierarchy,
disturbingly funny but painfully true."

Dr Laurence J. Peter & Raymond Hull

سوالاتی برای تامل و تفکر

- ❖ ارتقاء چه ربطی به نگهداشت کارکنان دارد؟
- ❖ ارتقاء غیر از پول چه آورده ای برای کارکنان دارد؟
- ❖ جاه طلبی خوب است یا نه؟
- ❖ ارتقاء از درون سازمان (انتصاب) با چه چالش هائی روبروست؟
- ❖ آیا ظرفیت کارکنان برای ارتقاء محدودیت دارد؟
- ❖ اصل پیتر چیست؟
- ❖ اگر مهارت های کارکنان افزایش یابد اما شغل شان تغییر نکند چه اتفاقی می افتد؟
- ❖ با کارکنانی که کار فعلی شان را خیلی خوب انجام می دهند اما آمادگی ارتقاء ندارند چه کنیم؟
- ❖ چگونه انتظارات کارکنان برای ارتقاء را مدیریت کنیم؟

چالش های ارتقاء:

- ❖ مدیر شدن و ارتقاء را نباید با هم اشتباه گرفت.
- ❖ مدیر شدن نباید تنها راه افزایش حقوق باشد. پارکینگ " مدیریت محترم عامل "!!
- ❖ وقتی به افراد کاری و نقشی می دهیم که در آن عالی نیستند درگیر چالش " همدلی ویرانگر " شده ایم.
- ❖ تحقیق گالوپ در مورد کسانی که با پدیده منفی انزوای اجتماعی مواجه شده اند نشان می دهد خیلی از آنها درگیر انجام کارهایی شده اند که مناسب شان نبوده است!
- ❖ توانایی های طبیعی افراد ممکن است در شغل ها و نقش های قبلی بروز نکرده باشد.

ایده هایی از فرصت های پیشرفت در سازمان های برتر:

- ❑ در جنگ جهانی دوم، نیروی هوایی امریکا بهترین خلبانانش را از خط مقدم فراخواند و آنها را برای آموزش خلبان های تازه کار به کشور بازگرداند. این کار به منزله رشد و قدردانی است.
- ❑ گروهی از کارکنان که در کارشان خیلی خوبند اما مایل یا قادر به ارتقاء نیستند را باید در نقش مربی به کار گرفت. نباید اجازه داد در فرآیند آموزش کوری عصاکش کوری دگرشود.
- ❑ سیاست " برو بالا یا برو بیرون " همیشه درست نیست. شرکت اپل به کسانی که سالهای طولانی در یک نقش کار کرده اند بهای زیادی می دهد.

ایده هایی از فرصت های پیشرفت در سازمان های برتر:

- ❑ در گوگل، مدیر نمی تواند مانع ارتقاء کارکنان جاه طلب خود شود. کارمند درخواست می کند و کمیته ای در این مورد تصمیم می گیرد. مدیر می تواند نظر خودش را اعلام کند اما تصمیم گیر نیست. با این کار مدیران نمی توانند مانع جاه طلبی کارکنان شان شوند و مهم تر از آن نمی توانند ارتقاء را به ابزاری برای پاداش دادن به وفاداری شخصی کارکنان تبدیل کنند.
- ❑ همین منطق در مورد جابجایی های داخلی و بین واحدی گوگل هم مصداق دارد.
- ❑ هرکس نمی تواند همه جا عالی باشد اما هرکسی می تواند در یک جا عالی باشد.

فرهنگ ایرانی و ارتقاء



- ارتقاء ها را زیاد در بوق و کرنا نکنید.
- بخل و حسادت شغل دوم ما ایرانی هاست!
- ما عاشق خودمان هستیم.
- چون کمتر بازخورد می گیریم بیشتر گرفتار توهم در مورد خودمان هستیم.

۷- باید افکار، ایده ها، ابتکارات و پیشنهاد های کارکنان را به حساب آورد و از آن استقبال کرد.

- ❑ افزایش ۶ درصدی سود سازمان
- ❑ ارزش خود ایده + تسهیل در اجرای برنامه ها و تصمیمات
- ❑ تعریف سیستمی از «مدیریت مشارکتی»
- ❑ جابجائی در قدرت و وابسته شدن مدیران به کارکنان
- ❑ جابجائی در قدرت



“I’m sorry, I wasn’t listening. Can you repeat everything you’ve said to me since you started working here?”



قاتل ایده و خلاقیت:

□ اگر می خواهید ایده های کارکنان را در نطفه خفه کنید این سه جمله را زیاد به کار ببرید:

- ❖ این کار به تو ربطی ندارد. سرت به کار خودت باشد.
- ❖ امکانات و وقت کافی برای اجرای پیشنهادات را نداریم.
- ❖ پیشنهادات عجیب است. ما تا به حال ای طوری کار نکرده ایم.



۸- کارکنان باید احساس کنند کاری مهم در یک سازمان مهم بر عهده دارند.

- ❑ اعتبار اجتماعی شغل و سازمان
- ❑ عمق و قوت بیشتر در بالای سازمان = سهم بیشتر برای کارکنان در لایه های پائین تر
- ❑ تجربه ناسا
- ❑ ارزش آفرینی مشاغل برای جامعه
- ❑ شرایط محیط کار مهم تر است تا شغل و ماهیت آن
- ❑ این یک نیاز کاملاً عاطفی و احساسی افراد است که به مأموریتی بزرگ و هدفی مقدس خدمت کنند.

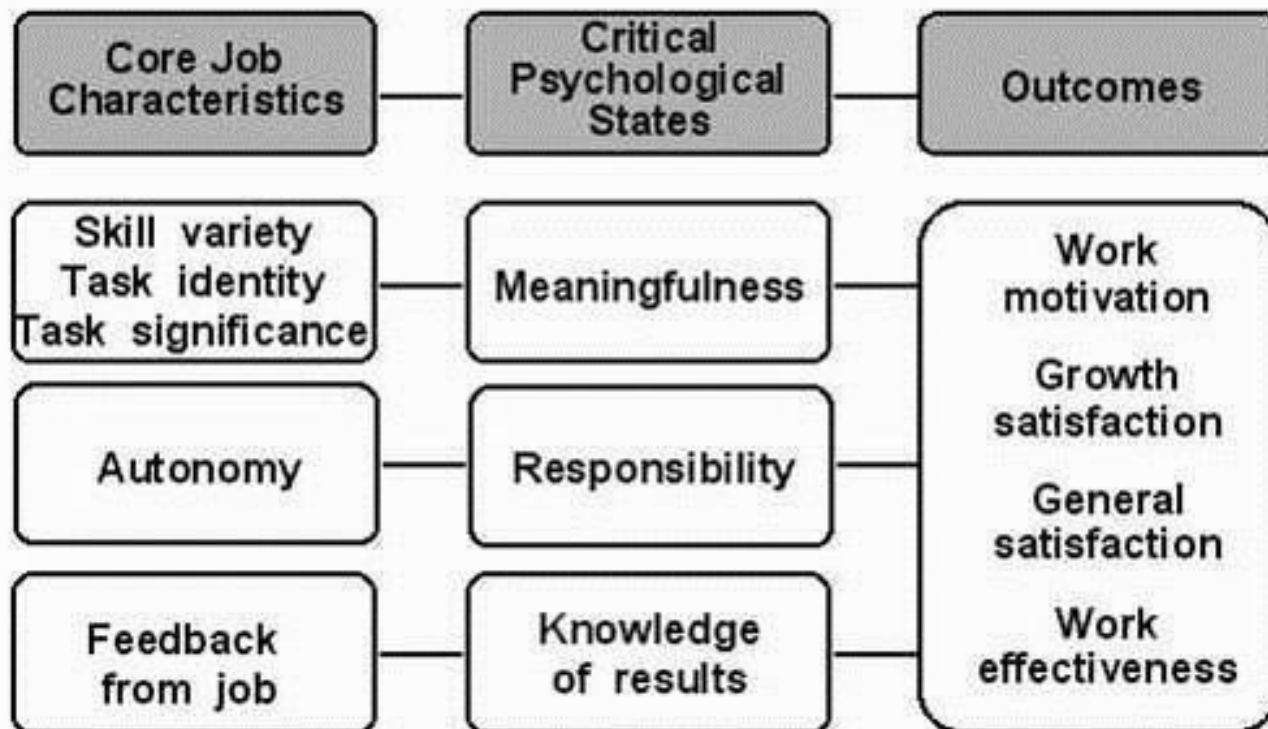




“I’m Not Mopping the Floors, I’m Putting a Man on the Moon”: How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work



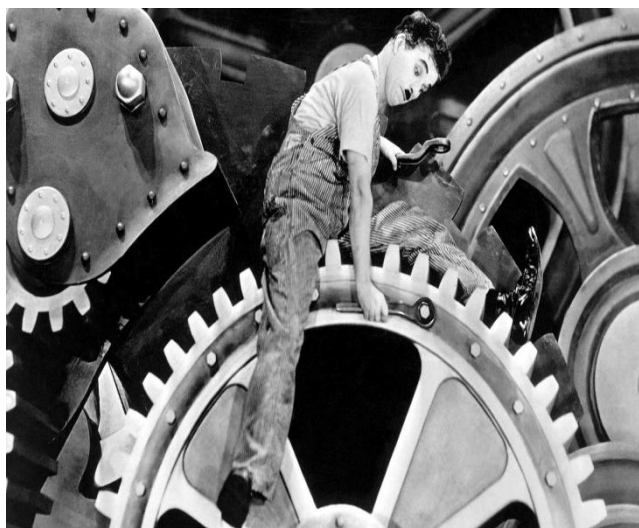
Job Characteristics Model



- ❑ کارکنان به عنوان موجوداتی اجتماعی باید اثر واقعی و عینی صرف زمان و تلاش خود را مشاهده کنند تا کارشان معنا پیدا کند و برای داشتن عملکرد بهتر انگیزه پیدا کنند.
- ❑ تجربه جذب منابع مالی برای دانشگاه ها یا خیریه ها
- ❑ تجربه بانک و لزفارگو
- ❑ نشان دادن عکس بیمار به رادیولوژیست ها و افزایش دقت تشخیص آنها
- ❑ تفاوت صرف وقت و تلاش و همدردی با صرف پول!

□ انسان در جستجوی معنا:

- معنا یعنی داشتن هدف، ارزش و تاثیر
- تهی شدن از معنا وقتی اتفاق می افتد که کارکنان احساس کنند:
- ❖ آنقدر مهم نیستند که رویشان سرمایه گذاری شود.
- ❖ سازمان بنا نیست مدت زیادی آنها را بخواهد و رابطه را ادامه دهد.
- ❖ به راحتی قابل جایگزین شدن هستند.



□ با نادیده گرفتن کار آدم ها آنها را خرد کنید!

۹- کارکنان باید در محیط کار «اخلاق کاری» را ببینند و با همکارانی کار کنند که آنها هم اخلاق کار و ارزشهای سازمانی را رعایت می کنند.



- ❑ اخلاق کار مسری است.
- ❑ نقش پادشاهی تیمی در ترویج اخلاق کار
- ❑ پالایش سازمان
- ❑ کنترل توسط همسایه و فشار جمع
- ❑ کارکنان «بد» را نگه ندارید.
- ❑ اگر در تیم، اخلاق کاری و مسئولیت مشترک وجود داشته باشد بهره وری بالا می رود.



“If you wait long enough, difficult people either quit, retire or die. That’s my management style.”

□ برای من سخت است از کسانی که به آنها علاقه دارم دست بکشم.
هیچوقت بیخود کسی را اخراج نکردم. وقتی بازیکنی از تیم می رفت،
رفتن او حتی اگر بابرنامه ریزی دقیق بود باز هم با حس دو گانه غم و
شادی همراه بود. همیشه سعی می کنم جدائی بازیکنان را تا جای ممکن
تسهیل کنم. من و همکارانم از طریق تماس های تلفنی سعی می کردیم
فرصت تازه ای برای این بچه ها پیدا کنیم.

□ اخراج افراد فارغ از سن آنها هیچ وقت آسان نیست. کم کم به این نتیجه
رسیدم که طفره رفتن و دعوت طرف مقابل به ناهار فایده ای ندارد. اگر
تصمیم گرفته ^{ferguson} اید کسی را کنار بگذارید فقط صداقت داشته باشید.

CONFORMITY

DEFINITION

Conformity refers to the act of matching attitudes, beliefs, and behaviors to group norms or standards. It is a social behavior that results from both subtle and direct group pressure. Conformity can be driven by a desire for acceptance, fear of rejection, or a genuine belief that the group is more knowledgeable.

EXAMPLES

- **Peer Pressure:** Teenagers engaging in risky behaviors because it's deemed 'cool'.
- **Fashion Trends:** People wearing a specific style of clothing because it's currently popular in society.
- **Corporate Culture:** Employees adopting certain behaviors or attitudes to fit into the prevailing culture of their workplace.

- سازگاری باجمع
- مسابقه طناب کشی / مهندس رینگلن
- کم کاری اجتماعی / کوچک مسئولیت پذیرتر است.
- دو لوله در مسیر سازمان:

1- every man for himself

2-all for one and one for all

۱۰- کارکنان باید در فضای دوستانه ای کار کنند و دوستان خوبی در بین همکارانشان داشته باشند.

□ طبیعت انسان

□ سازمان جایگزین خانواده، دوستان و همسایگان

□ خطر در صورت فقدان سایر عوامل بویژه عوامل اول و نهم

□ روابط گروهی دوستانه وقتی مفید است که گروه از استانداردهای

عملکردی متعالی برخوردار باشد.

□ سرمایه اجتماعی



□ دوستی چسب اتصال هر جمعی است که می خواهد از رقیب پیش
بیفتد. یکی از مواردی که باید در مورد آن دقت نشان می دادم
تضاد شخصیت ها بود. اگر آدم ها آنقدر خود خواه باشند که فقط به
خود فکر کنند کار پیش نمی رود. وقتی افراد با هم اختلاف پیدا می
کنند تیم نابود می شود.

□ در یک باشگاه هیچ وقت نمی شود بدون کمک دیگری برنده شد.
ما همگی دقت می کردیم که نور شهرت تا جای ممکن به طور
ferguson
یکسان روی همه بازیکنان بتابد.

۱۱- رفتار و عملکرد کارکنان باید ارزیابی شود و آنها باید بازخوردهای مفید در مسیر پیشرفت و موفقیت خود دریافت کنند.

- ❑ نیاز به ارزیابی
- ❑ بازخوردهای پرتعداد و سازنده
- ❑ کارکنان در زمان ارزیابی نباید متعجب شوند.
- ❑ مقدمه عامل چهارم و بخشی از چرخه مدیریت عملکرد
- ❑ خطاهای ارزیابی
- ❑ توجه همزمان به نتیجه در کنار تلاش و رفتار
- ❑ اعتبار بازخورد و بازخورد دهنده
- ❑ فرم ها و سیستم های ارزیابی خوب هستند اما فقط به اندازه خوبی مدیرانی که آنها را اجرا می کنند.

۱۲- کارکنان باید فرصت های آموزش و یادگیری و رشد داشته باشند.

- ❑ نیاز به خودیابی
- ❑ تعریف پیشرفت بیش از آنکه عینی باشد ذهنی است.
- ❑ سرمایه گذاری متقابل
- ❑ ماورای آموزش
- ❑ روشهای متنوع آموزش و یادگیری
- ❑ یادگیری مادام العمر

- 
- **L**isten and understand
: capture my attention and interest
 - **E**valuate and decide
: Help me see what's in it for me
 - **A**tttempt and Build
: Help me build my skills step-by-step
 - **R**eturn and Apply
: Send me back to use them on the Job
 - **N**atural transition
: Now they are mine

بازیگران اصلی در سازماندهی جدید فرآیند توسعه منابع انسانی



سهم مدیران در دل بستگی کارکنان

❑ هفتاد درصد واریانس دل بستگی کارکنان به مدیران ربط دارد.

❑ مدیران را درست انتخاب کنید.

❑ شایستگی مدیریتی ربطی به طول دوره خدمت یا موفقیت در مشاغل غیر مدیریتی ندارد.

❑ ده درصد از مردم استعدادهای برتر مدیریتی دارند و هجده درصد هم از استعداد پایه در این مورد برخوردارند. پس با کمبود مدیر روبرو نیستیم!

Q12 موسسه گالوپ

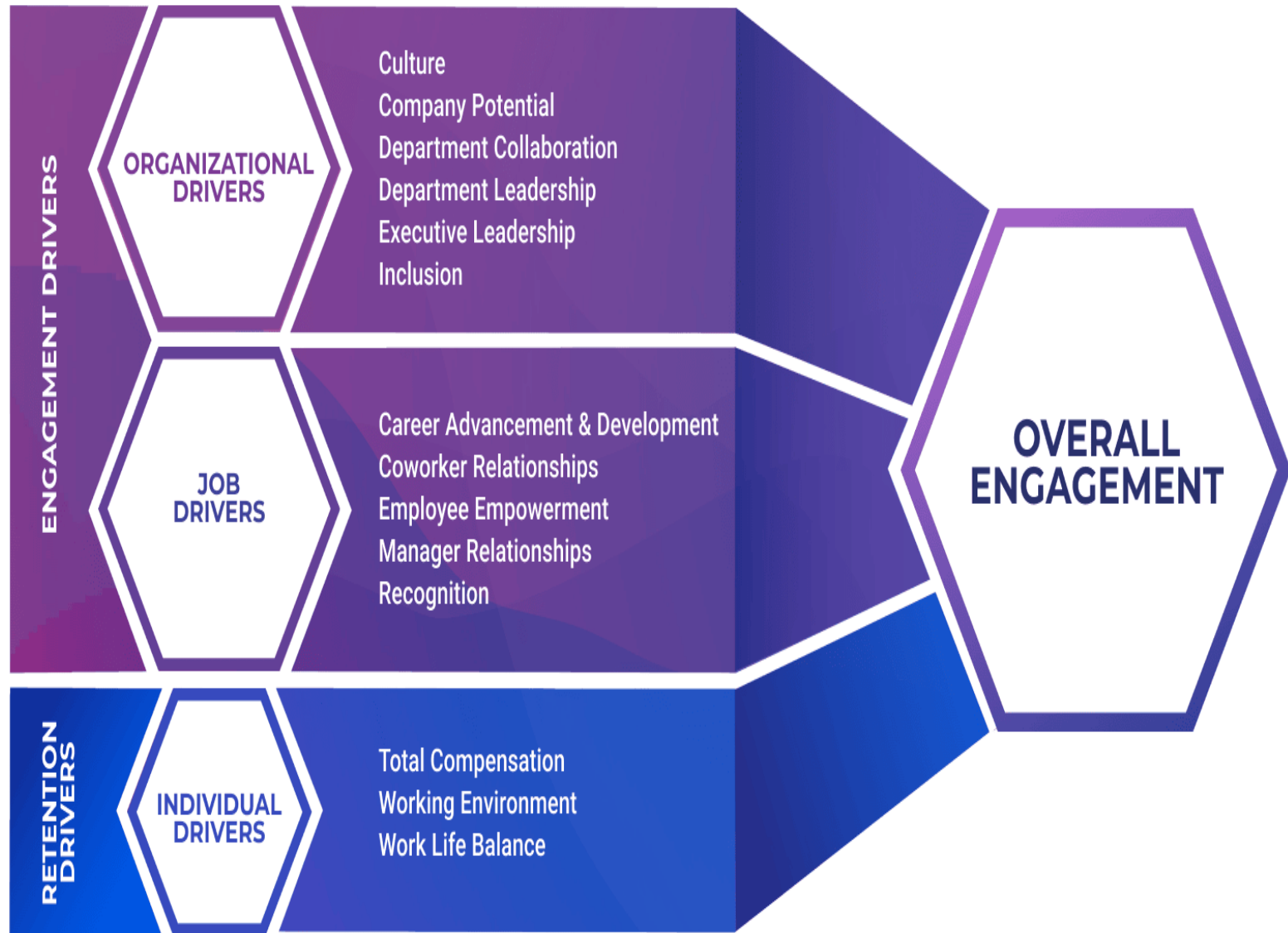
1. آیا میدانم که به هنگام کار کردن از من چه میخواهند؟
2. آیا منابع و ابزار درست انجام دادن کار را در اختیار دارم؟
3. آیا به هنگام کار، فرصت و اختیار دارم تا آنرا به بهترین وجهی که خود میدانم انجام دهم؟
4. آیا در خلال ۷ روز گذشته، از کارهای خوب من هیچ تقدیری شده است؟
5. آیا سرپرست یا کسی دیگر در محیط کار، به شخصیت انسانی من توجه دارد؟
6. آیا در محیط کار کسی هست که مشوق پرورش و پیشرفت من باشد؟
7. آیا در محیط کار، کسی به دیدگاههای من اهمیت میدهد؟
8. آیا رسالت و هدف شرکت، احساس مهم بودن شغلم را در من زنده می کند؟
9. آیا همکارانم به انجام کار با کیفیت متعهد هستند؟
10. آیا در محیط کار، کسی را به عنوان بهترین دوست خود دارم؟
11. آیا در ۶ ماه گذشته، کسی از محیط کار، درباره پیشرفت من سخنی گفته است؟
12. آیا در سال گذشته، فرصت هائی برای یادگیری و رشد در محیط کار برایم فراهم شده است؟

سؤالات	فروشگاه ۱	فروشگاه ۳۰۰
می‌دانم در محیط کار از من چه انتظاراتی دارند	۶۹	۴۱
همه منابع و امکانات لازم برای درست انجام دادن کار را در اختیار دارم	۴۵	۱۱
اختیار لازم را دارم تا کارها را آن گونه که بهتر می‌دانم انجام دهم	۵۵	۱۹
طی ۷ روز گذشته از کارهای خوب من تقدیر شده است	۴۲	۲۰
سرپرست یا کس دیگری در محیط کار به شخصیت انسانی من توجه دارد	۵۱	۱۷
در محیط کار کسی هست که مشوق پیشرفت و پرورش من باشد	۵۰	۱۸
در محیط کار به دیدگاه‌های من اهمیت می‌دهند	۳۶	۹
رسالت و هدف شرکت احساس مهم بودن شغل را در من زنده می‌کند	۴۰	۱۶
همکارانم متعهد به انجام کار باکیفیت هستند	۳۴	۲۰
در محیط کار، کسی را به عنوان بهترین دوست دارم	۳۳	۱۰
در ۶ ماه گذشته، کسی از محیط کار در مورد پیشرفت من سخن گفته است	۴۸	۲۲
در سال گذشته فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد در محیط کار برایم فراهم بوده است	۴۴	۲۴

Gallup Engagement Hierarchy



بعد از مدل گالوپ...
مروری بر بعضی مدل های دیگر دلبستگی



مدل انگیزش و فوتبال

- (1) هدف روشن است.
- (2) پاداش ها فوری است.
- (3) پاداش ها بر اساس عملکرد است نه بر اساس ارشدیت
- (4) فقط نتیجه مهم نیست.
- (5) نظارت و فشار بیرونی وجود دارد.
- (6) امکان خودنمائی وجود دارد.
- (7) فرصت مساوی برای خودنمائی وجود دارد.
- (8) وظایف و انتظارات روشن و مورد توافق است.
- (9) مربی همراه و نزدیک به بازی و بازیکنان است.

(10) سرنوشت بازیکنان در گرو عملکردشان است.

(11) برای بازیکنان رقیب و جایگزین وجود دارد.

(12) ممکن است تیم سقوط کند.

(13) موفقیت بازیکنان و موفقیت تیم به هم گره خورده است.

(14) عملکرد ضعیف فرد تیم را به زحمت می اندازد.

(15) کاپیتان تیم وفادارترین، باتجربه ترین و محبوبترین عضو تیم است.

(16) علیرغم وظایف تعریف و تعیین شده، امکان ابتکار و خلاقیت وجود دارد.

17) مربی برای تشویق، تنبیه و تعویض اختیار و قدرت دارد.

18) عملکرد مثبت بازیکن منجر به ارتقاء او می شود.

19) پاداش ها هم فردی است و هم تیمی

20) بین بازیکنان و نقش های آنها تناسب وجود دارد.

21) نیازهای فرامرتبه بازیکنان مثل شهرت و افتخار هم تامین می شود.

22) رفاقت و همکاری بیشتر از حسادت و رقابت است.

23) تعصب به تیم مهم است و توسط دیگران ارزیابی می شود.

24) عملکرد گذشته تضمین حضور دائمی بازیکن در تیم نیست.

25) فرصت برای خود نمائی و موفقیت محدود است.

26) پاداش ها هم کوتاه مدت است و هم بلند مدت

27) تیم کم تعداد و اعضا آن محدود است.

28) امکان جبران اشتباه ، تاحدودی، وجود دارد.

29) بازیکن مورد ارزیابی دوستان و خانواده خود نیز قرار می گیرد.

30) موفقیت بازیکن به او اعتبار اجتماعی می دهد.

31) محیط ورزش پرهیجان و گرم و برانگیزاننده است.

32) بازیکنان رشته ورزشی را با علاقه و میل خود انتخاب کرده اند.

مدل مدیران ارشد

- ❖ انتخاب مدیران از بین افراد جاه طلب و هموارد طلب
- ❖ احساس مسئولیت بیشتر در قبال سرنوشت سازمان
- ❖ مدیران کمتر می توانند در مورد عملکردشان بهانه جوئی کنند و از تفویض اختیار معکوس استفاده کنند.
- ❖ عملکرد مدیران اثرگذاری مشهودتری دارد.
- ❖ مدیر چون الگو و در معرض ارزیابی های بی رحمانه است باید بیشتر مراقب رفتارش باشد.
- ❖ مدیران امنیت شغلی کمتر و فرصت کمتری برای اثبات شایستگی هایشان دارند.

❖ نیازهای پایه مدیران تا حدودی تامین است و آنها به دنبال کسب احترام و اعتبار و خودیابی هستند.

❖ بخش بیشتری از پرداخت به مدیران متغیر است.

❖ معیارهای ارزیابی مدیران کمی تر و عینی تر است.

❖ مدیران ارشد فرصت ها و تهدید ها را بیشتر می بینند.

❖ مدیران موقعیت شان را آسان به دست نیاورده اند که آسان از دست بدهند.

❖ مدیران برنامه ها و تصمیمات خودشان را اجرا می کنند و در قبال برنامه ها و تصمیمات احساس مالکیت دارند.

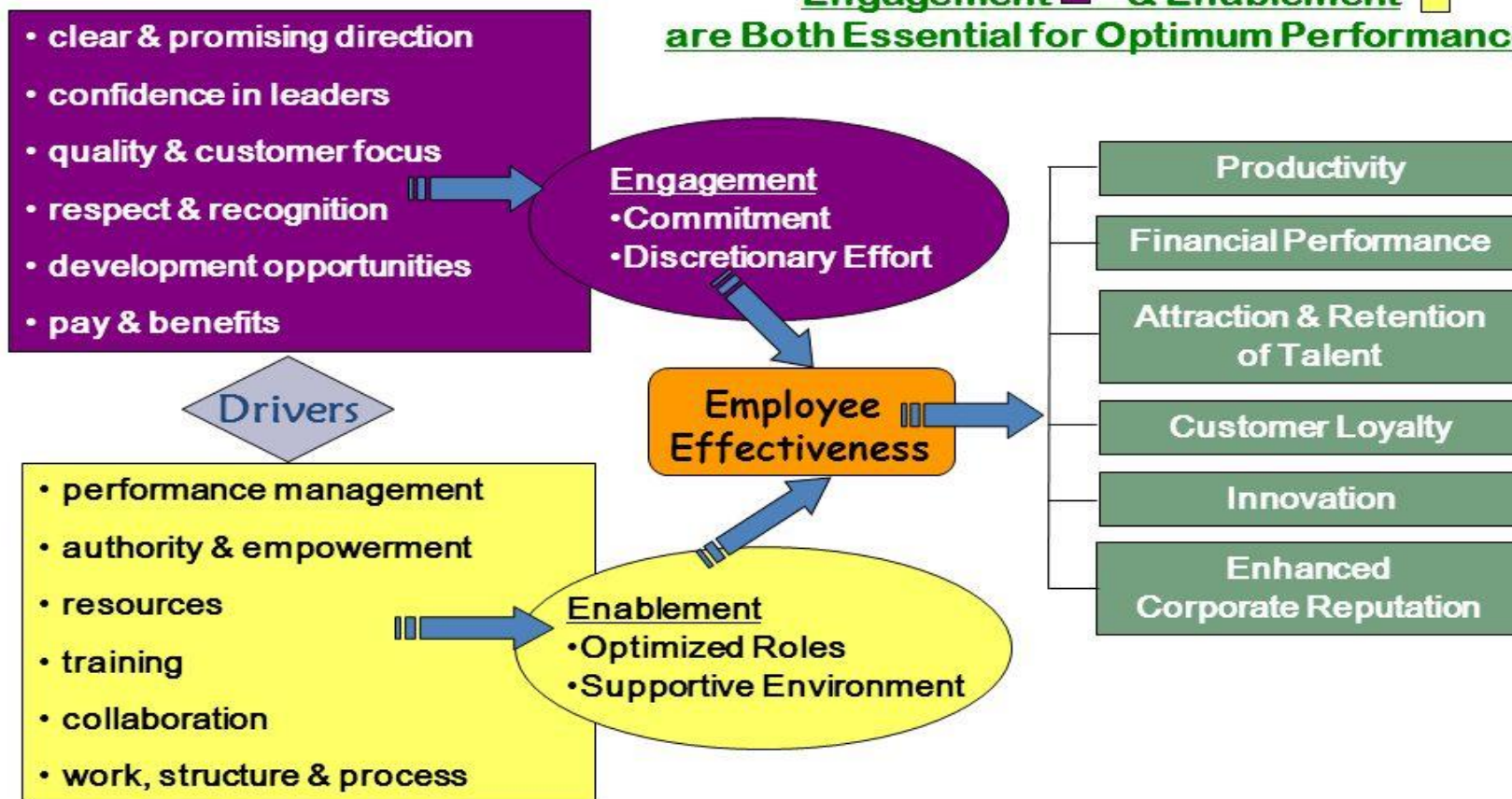
مدل شرکت نپسان

- Competitive terms & conditions
- Stable employment
- Communication & involvement
- Common treatment
- Personal & professional growth

Employee Effectiveness Model

Hay Group

Engagement ■ & **Enablement** ■
are Both Essential for Optimum Performance



JDI

❑ شغل

❑ پرداخت ها

❑ سرپرستی و سرپرستان

❑ فرصت های رشد و ارتقاء

❑ همکاران و فضای همکاری

- VOICE

- VISION
- OPPORTUNITY
- INCENTIVES
- IMPACT
- COMMUNITY
- COMMUNICATION
- ENTREPRENEURSHIP

سربازان انگلیسی در افغانستان:

لیستی از عوامل موثر بر انگیزه شامل موارد زیر در اختیار این سربازان قرار گرفت:

- تجربه کردن جنگ / حرفه ای گری
- ماجراجوئی / احساس افتخار و داشتن هدف مقدس
- پول و حق ماموریت
- افتخار آفرینی / احساس تعلق به یک خانواده
- تنها نگذاشتن رفقا و هم وطنان و هم رزم ها
- اطاعت از دستور / فرار کردن از چیزی یا کسی یا جایی
- شانس اثبات خودم / اعتماد به اطرافیان
- رهبری خوب / کشور و ملکه

از هزاران سرباز خواسته شد تا این عوامل را بر اساس نظر خودشان به ترتیب اثر و اهمیت مرتب کنند:

❖ اول : تنها نگذاشتن رفقا و هم رزم ها

❖ دوم : اعتماد به اطرافیان

❖ سوم : احساس افتخار و داشتن هدفی مقدس

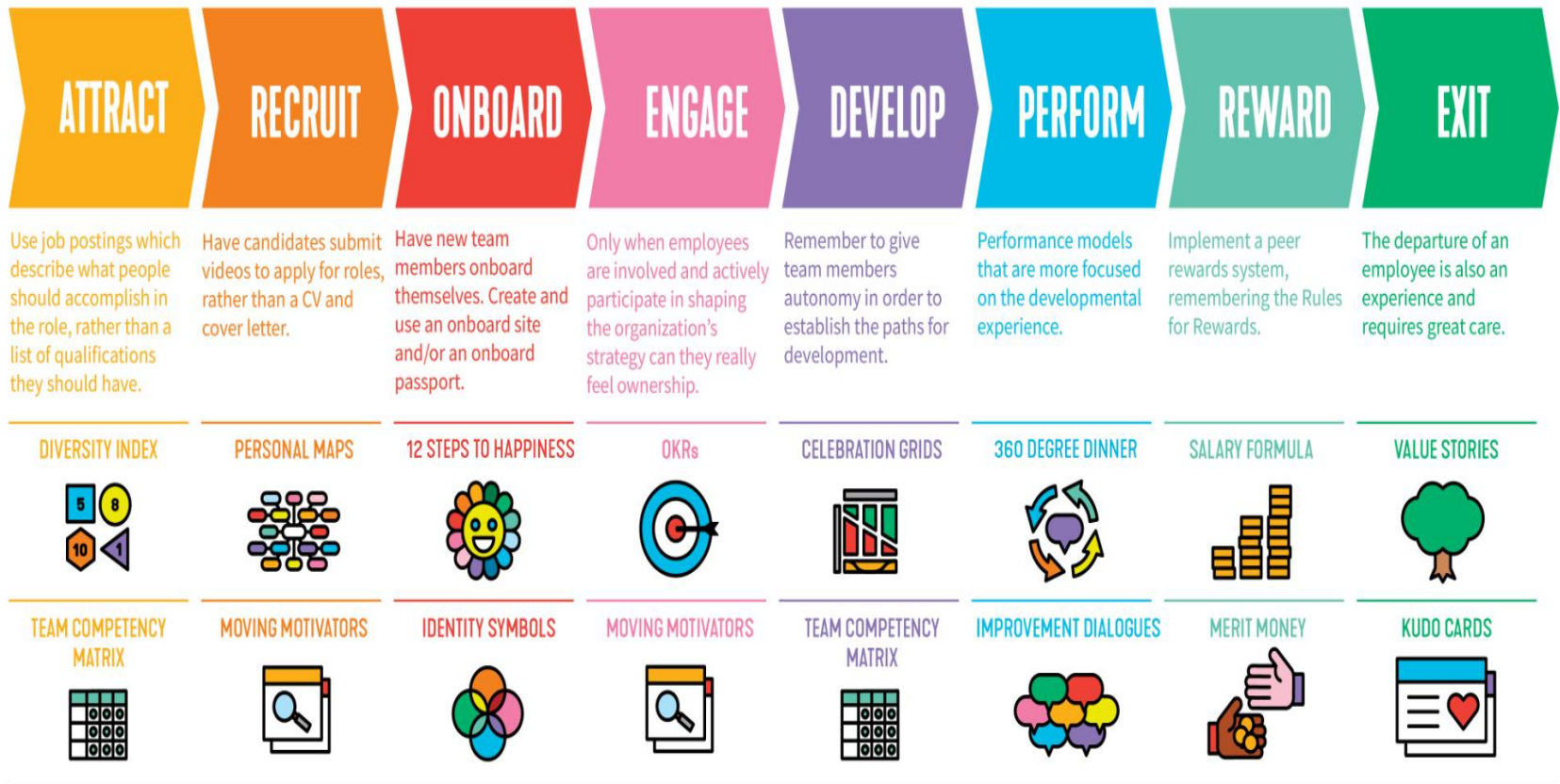
❖ رهبری خوب

❖ احساس تعلق به یک خانواده

- مجموع رای به پانزده عامل دیگر در رده ششم قرار گرفت!
- جنگ چون حداکثر دشواری و حداکثر ریسک را دارد بهترین عرصه مطالعه انگیزش و دلبستگی است.

THE 8 STAGES OF EMPLOYEE EXPERIENCE

AND SOME TOP TOOLS TO IMPROVE THEM



The Irresistible Organization: A Complete Employee Experience

					
Meaningful Work	Hands-On Management	Productive Environment	Growth Opportunity	Trust in Leadership	Health & Wellbeing
Autonomy	Clear goal setting	Flexible work environment	Facilitated talent mobility	Mission and purpose	Safety and Security
Selection to fit	Coaching and feedback	Recognition rich culture	Career growth in many paths	Investment in people, trust	Fitness and Health
Small teams	Leadership development	Open flexible work spaces	Self and formal development	Transparency & communication	Financial wellbeing
Time for slack	Modern performance management	Inclusive, diverse culture	High impact learning culture	Inspiration	Psychological wellness and support

derived from Simply Irresistible, © Deloitte Consulting LLP

میکند به غلظت روح که رنگش همچون سم است. چنان طیف زهنگو بر کار و شخصیت او دارد به هم می آمیزد

① فقط کجای عیال و کفالت انجام دهم

② زن دود و خرج با خودم بپردازم (ساعتی کار کنم)

③ اگر سواد داران شرکت باشم (در سود زیان شرکت سهیم باشم)

پس فادان واقعی کار انجام شده. حجت کبر
ز صمیمیت فادان من پراکنش کرد

به نظر بنده شرکت با متخلف کردن افق کاری
در زمینه پیشرفت برای کارشناسان ایجاد انگیزه
اولیه خوبی می کند

پس از شروع به کار بنده به عنوان یک کارشناس
جاء غلب و با انگیزه و توقع دارم در عمل و انتقاد
حرفت پیشرفت و بدست آوردن موفقیت بهتر
برای من فراهم شود.

به نیری سارن به عنوان یک درگاه یا شن نگاه نشود. (برای روابط)

شرکت نیز سارا ملک من را در موقعیت مناسب
رجاء کند. - قدرش را بداند -

دفعه های زندگی من را آنگونه درک کند که
انتظار ندارم در این درک کنم

چیزی که در درجه اول اهمیت برای من است - اعتبار است - که از همه بکار خود در صفت می کنم

من و تخصص من را، بگویند و بین افغان کنند
و فرستند به یک بزرگوارند استمداد و تخصص مردم
را نشان دهم در اختیار بگیرم

انگیزه ام بگویم، شرکت ما خانه و مانند یک عضو خانواده؟
نوران میره موقعیت من است.

اگر راجع به موضوعی صحبت یا دانشی گمانی
ندارند، به دلیل نقص خود، با کامپیوتر مخالفت
کنند، اما و اگر، ولی کمتر استفاده کنند

دانش اهمیت؟ علاقه فردی سه شوق شرکت با توجه؟
علاقه شخص کارکنان را وارد زمینه کاری تخصصی کند نه به
عصب بنیان شرکت -

ارتباط دو سویه سازند و پرسش بصورت رهبری، نه فقط پرسش و مروری

میرش بتواند تا فراغ خیال با هدایت نیز (ارتباط برقرار کند)

- توسط یک محیط اگر در برابر تنش و آلودگی هم کند قرارداد جدید به وجود آید

سیاست های شفاف در روشن و عدم پنهان کاری در برابر پرسش و سهم کردن آنها در همه شرایط حزب و در شرکت

مستأفنه انکه انکسار کنند که با تقسیم عادل (حساب شده) هم ترانند کارکنان را دل بسته کنند و با جبر به ال که بنده دارم این کار صرفه کارکنان را طلبکار سر بار می آورد

ما از سازمان توقع داریم؛ در صبح اول به ما به عنوان انسان نگاه شود، انسانی که علاقه دارد، احساس دارد و می فرزند.

از من در مقابل برای راه خدای سحر است و حمایت کند

- ۱- در چنین مواردی اهداف اولویت بندی
- ۲- مصطفی بخون دقیق کار نبرد نیاز (فراسته)
- ۳- ری شیخ حرم خصوصی برای تمرکز انجام اقدامات
- ۴- پذیرش انگشت مدیریت در پیرامونی
- ۵- توجه به توانایی و اعتماد به انیم و طرز کار
- ۶- قدر دان

- انتظار به کار کردن ساعات اداری و در صبح نیاز به شمع افراشته است و در روزهای تعطیل در خانه های عجمه

آهسته سازن کار من به بنده - تسویه کند حمایت کند

- ۱- زیاد رئیس و سرور می نیاید
- ۲- هرگز که مدیر باید از بالا نگاه کنند و عین حال اینکه احترام مدیره نگه داشته شود و محیط دوستانه باشد

موفقیت را هر چند به هدف نهایی و غایب ترسم تسویه کند مخصوص در جمع همکاران و سازمان

۲- از نظر مالی مراعاتی دارد چه کسی تواند با دل برای شدت کار کنند که هنگام کار دانشی جای دیگری نباشد.

همینطور به باب استیلا هات سرزنش می شود
بابت موخفیه و تلاشها تسویق شود
فرد را از زندگی شخصی دور کنند

با استقلال و استقلال احترام نگه داشته شود و با این معن بودن کار انجام شود همه برای یک نفر کار کنند با هم کار کنند همه برای یک نفر کار کنند به همه می دهند خدمت کنیم و همکاری کنیم از این بوسیله کار می بینیم

- ۱- در سود و زیان سهم بودن
- ۲- آراش فوق و کاری
- ۳- کاهش تنش و انجام امور ملایم
- ۴- الحین آراش و نظری
- ۵- تأیید امور انجام شده توسط کارمند

محیط کار کن از حالت خشک درسی در پناه از مواقع خارج شود و شود در این محیط نیز احساس شادی و راحتی نمود

علم چنانچه زنی روی مجله صدق و مریه بکند سزایک می تواند با یک کام جبر و کجاست مدونی ای باشد

- درک به موقع و درست میزان در شرایط بحرانی که برای کارندان اتفاق می افتد
به طور مثال گاهی اوقات ندانن مرخصی به کارندان می تواند در مسیر آری
اثری بگذارد که به هیچ وجه قابل جبران نخواهد بود و باعث تنفر او از سازمان
می شود و بالعکس

وقتی من برای برای شرکت کاری کنم شرکت هم خوب بکشد بر خورد نمند و گاهی برای
کارندانش بر خیزد کند

۵- هنگام صحبت کردن با کارکنان نمی توان
کنند هوش فرد در چه حدی است و مثل بچه ها
بر خورد نمند

مثلا اگر کسی به طرح ایده های جدید می پردازم و همراه پسنه دانی را
به منظور بهبود عملکرد واحد و سازمان عنوان می کنم با برخورد کرد و
بی تفاوتی مواجه نشوم

تلقین در لحظات ناخوشی و در مسایلی و افکار محرومی کردن

بسیار تأثیر آتید برای خود و خانواده

دمتیری و کند در مواقع بحرانی و مشکلات مالی

تقصد سازمان به رشد و تعالی علی (اعزام به دوره ها آموزشی)

مواظبت با ایمان حاصل حق در دست

یا توجه به علقه ای که در درون بستم و اعتقاد دین
به اینکه خداوند خدوش در جوی دیگر به پس
که خداوند خدوش هیچگونه استقامتی لذت زین
ندکلم

آنگاه من بستم کار من دیده می شود و از این پس مرخص
و به کیفیت آن اکتفا دارد و متوجه حاضر به انجام کار

این از حد وظیفه تعزیرند هتم

غریب بکالت بخورم

سرمای من را خردی از سرمای من ثابت خود بدانند و این امر من در من دو در دست من که خود آری
سرمای من از دست دادن اگر هستم



درس های آسمانی برای مدیران زمینی



- ماموریت موسسات خیریه مقدس، برانگیزاننده و گاهی پایان ناپذیر است و آثار اجتماعی مثبت زیادی دارد و کارکنان می بینند که زحماتشان به انجام موفق چنین ماموریت هائی کمک می کند.
- مدیران ما معتقدند اگر غصه کارمند را بخورند و در مواقع نیاز از او حمایت و او را تامین کنند او هم غصه کار و موسسه را می خورد.
- فضای مدیریتی سازمان های مردم نهاد مشارکتی تر است. ساختار سازمانی آنها مسطح تر است و مدیران در دسترس هستند.
- یادآوری این موضوع که کارکنان و داوطلبان برای چه آمده اند و در حال کمک کردن به اجرای چه اهداف و ماموریت های بزرگ و متعالی هستند خیلی مهم است. آنها باید مرتبا تصویر خروجی نهائی و بلند مدت کارشان را پیش چشم داشته باشند.
- در موسسات خیریه به خلاف تصور رایج، داوطلبان هم در قبال کمک و خدمتی که می دهند ما به ازاء دریافت می کنند.

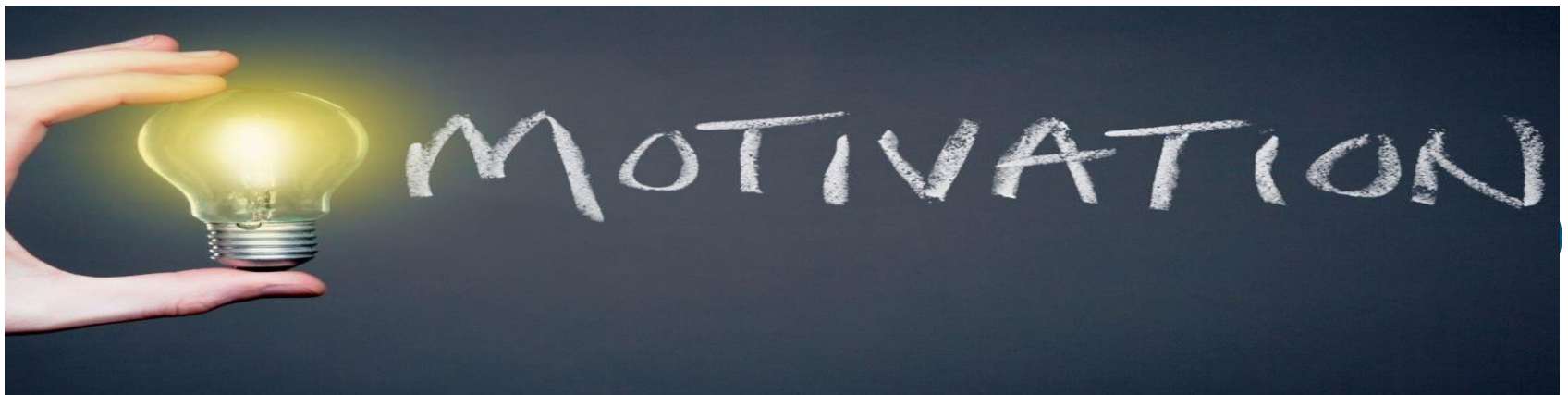


- داوطلبان چون آزادی انتخاب دارند وارد فعالیتی می شوند که به آن علاقمند و در آن ماهرند و می توانند بازتاب این تناسب را در نتیجه کارشان به صورت یک نتیجه مطلوب و موثر ببینند.
- بین مدیران و کارکنان این موسسات روابط نزدیک و نشست های پرتعداد با هدف تبادل اطلاعات، توجیه اهداف و یادآوری مأموریت وجود دارد. به همین دلیل " اما و چرا " در ذهن آنها کمتر وجود دارد.
- تجربه ما نشان می دهد که ارزیابی و قدردانی حتی در کارهای داوطلبانه و در بین داوطلبان لازم است و به افراد انگیزه می دهد.
- نمی توان و نباید نسبت به رفتارها و عملکردهای متفاوت، یکسان و مشابه رفتار کرد.
- استخدام افراد مناسب کلید اصلی انگیزش است.
- ما کميته خروج يا خداحافظی داریم. هيچ مدیری به تنهائی نمی تواند درمورد خاتمه همکاری همکارش تصميم بگیرد. او باید کميته را قانع کند.



○ ایده های نهائی برای انگیزش:

- انگیزه ها چرائی رفتارها هستند.
- اگر بخواهیم به کسی انگیزه بدهیم باید شخصیت، نیازها، ارزش ها، نگرانی ها و ترجیحات او را بشناسیم.
- انگیزه در کنار توانائی و فرصت، سه عاملی هستند که تکلیف رفتار و عملکرد کارکنان را روشن می کند.
- مهم ترین نیروی پیش برنده هر کس خواسته ها و نیازهای شخصی اوست.
- همه افراد گاهی انگیزه های بالا را تجربه کرده اند.
- ایجاد زمینه های انگیزه لزوماً گران قیمت یا حتی هزینه زا نیست.



- بعضی نیازهای انسان از فقدان یا کمبود سربرمی آورد و بعضی دیگر از تمایل برای رشد
- برطرف کردن عوامل نارضایتی شاید صلح و صفا و شادی تولید کند اما لزوماً انگیزه را نیست.
- قانون اول نیوتن می گوید افراد و اجسام بی حرکت می مانند یا تغییر نمی کنند مگر آن که نیروئی به آنها وارد شود.
- اگر کارکنان انگیزه های درونی داشته باشند نیاز کمتری وجود دارد که از بیرون ترغیب و تحریک شوند.
- در انگیزش، پول مهم است اما همه چیز نیست.



- یک سوال عجیب و جالب: چرا بی انگیزه کردن یک نفر به نحو حیرت آوری آسان است؟
- قدردانی واقعی و حرف های مهربانانه از انگیزه دهنده های مادام العمر هستند.
- خانواده کارکنان در موضوع انگیزش عامل مهمی هستند.
- حضور مدیر و سایر ناظران به کارکنان انگیزه می دهد.
- انگیزه و اشتیاق مسری است.



کارکنان برای دلبسته شدن چه می خواهند:

- ارزش کارم را ببینند و از این بابت بازخورد دریافت کنم و تفاوت را ببینم.
- برای رشد فردی و شغلی من برنامه وجود داشته باشد.
- حقوق و سایر دریافتی هایم متناسب با سهم من در موفقیت سازمان باشد.
- اجازه رشد شغلی داشته باشم. در این مورد فقط نیاز سازمان ملاک نباشد.
- قدر شناسی و احترام ببینم.
- احساس کنم که سازمان و مدیرم به من نیاز دارند.
- از کاری که انجام می دهم لذت ببرم و به کارم علاقمند باشم.
- نیازهای اساسی ام تامین شود. سازمان را در شرایط سخت، تمام قد در کنارم ببینم.
- به زندگی شخصی ام توجه شود و از من انتظارات معقول داشته باشند.
- در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشم.

