

محمد رضا شعبانعلی

www.shabanali.com

www.psdci.ir



چالش های انگیزش کارکنان در ایران امروز

کار فیزیکی



کار فکری





"This book is truly amazing—actually, a masterpiece. It tells the story of the human condition."—From Foreword by WARREN BENNIS

DRIVEN TO LEAD

GOOD, BAD, AND



MISGUIDED LEADERSHIP

PAUL R. LAWRENCE

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Daniel H. Pink

author of *The New York Times* bestseller

A Whole New Mind

DRIVE

The Surprising Truth
About What Motivates Us

Thinking for a Living

How to Get Better Performance and Results
from Knowledge Workers

Thomas H. Davenport

Coauthor of *Working Knowledge*

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

ویژگیهای کار فکری

- تعریف ناپذیری شاخصهای عملکرد بر حسب زمان و جابجایی فیزیکی
- شرح شغل ها به شفافیت گذشته نیست.
- یکی از شاخصهای اصلی کارایی، «تمرکز ذهنی» است.
- ابزارهای متعارف نظارتی چندان کارآمد نیستند.
- مفهوم **“Human Factor”** متفاوت است.
- سهم «تصمیم گیری» افزایش یافته است.
- اهمیت کار از روی اختیار **«Discretionary Effort»**
- امکان «زیاد کار کردن» و همزمان «هیچ کاری نکردن»!



۵۰۰ میلیون بار دانلود

۳۰۰ میلیون دقیقه در روز

۲۰۰ هزار سال بازی

۴۰٪ در زمان کار!

http://www.facebook.com/

facebook

هفت برابر
در دو سال

۴۰ میلیارد دقیقه در ماه در آمریکا

حدود ۶۵٪ در محیط کار

انگیزش در کارهای فکری چگونه صورت میگیرد؟





کے کہ کر فیزیکل مینڈ،
کر باہر بہ او پول بہ ہر

کے کہ کر فکر مینڈ
کر باہر بہ او معنا بہ ہر

Lawrence 4-Drive Model



انگیزه به دست آوردن و مالکیت، قدیمی ترین انگیزه در مسیر تکامل انسان هاست.

داشتن قلمرو میتواند موجب انگیزه شود. همچنین ابزار، وسایل، سمت، قدرت و ...

نظام پاداش و پرداخت و ارتقاء بر این اساس پایه ریزی شده اند.



Acquire &
Achieve

Belong &
Bond

Challenge
and
Comprehend

Define &
Defend

دوستی، وفاداری، انصاف، همدلی و توجه، مهمترین عوامل بعد دوم انگیزش هستند. شدیدترین احساسات مثبت و منفی انسانها، در «رابطه» با «دیگران» تجربه میشوند. کارایی فکری انسانها، تابع ساختار انسانی - اجتماعی است که در آن قرار گرفته اند.



Acquire &
Achieve

Belong &
Bond

Challenge
and
Comprehend

Define &
Defend

کارایی فکری انسانها وقتی افزایش می یابد که اهداف برای آنها چالش برانگیز باشد.

یادگیری و «به اتمام رساندن کار» میتواند خود یک انگیزه باشد.



پول در این لایه، ضعیف ترین انگیزاننده است.



Acquire &
Achieve

Belong &
Bond

Challenge
and
Comprehend

Define &
Defend

احساس «شرایط تهدید» میتواند موجب افزایش کارایی شود.

تعریف هویت جدید میتواند موجب افزایش کارایی شود.

فرد باید در برابر کل تیم و سازمان احساس مسئولیت کند.



Acquire &
Achieve

Belong &
Bond

Challenge
and
Comprehend

Define &
Defend

۵ سوال کلیدی

- چه کاری را باید انجام دهم؟
- چرا باید این کار را انجام دهم؟
- چگونه باید این کار را انجام دهم؟
- از کجا بفهمم که این کار را به خوبی انجام داده ام؟
- اگر این کار را انجام دهم به من چه نفعی میرسد؟

۵ سوال کلیدی

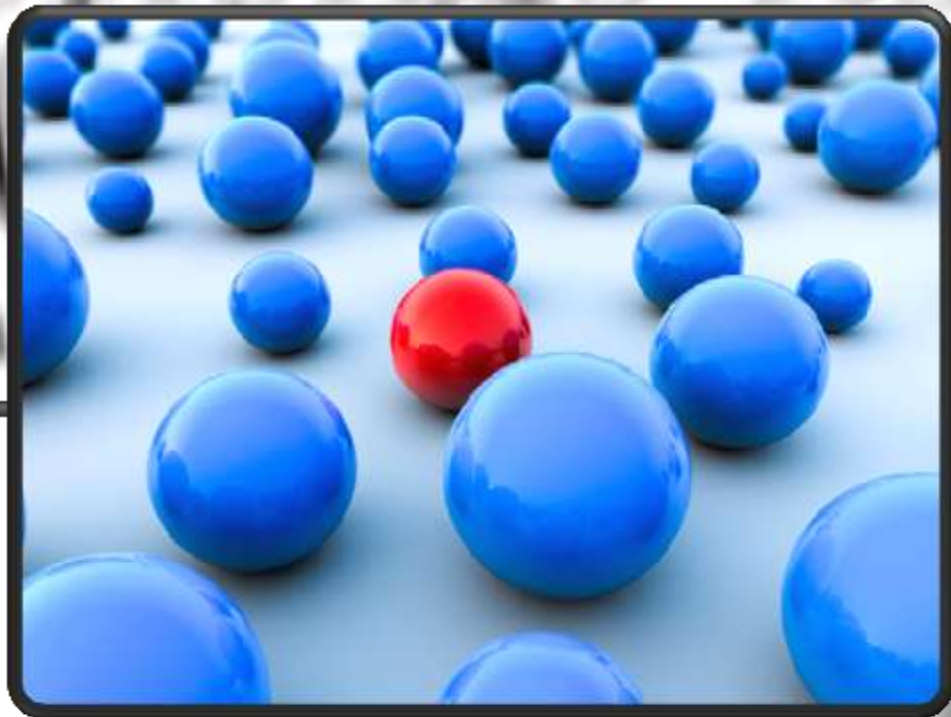
کار فیزیکی

- چه کاری را باید انجام دهیم؟
- چرا باید این کار را انجام دهیم؟
- چگونه باید این کار را انجام دهیم؟
- از کجا بفهمیم که این کار را به خوبی انجام داده ام؟
- اگر این کار را انجام دهیم به من چه نفعی میرسد؟

۵ سوال کلیدی

کار فکری

- چه کاری را باید انجام دهیم؟
- چرا باید این کار را انجام دهیم؟
- چگونه باید این کار را انجام دهیم؟
- از کجا بفهمیم که این کار را به خوبی انجام داده ام؟
- اگر این کار را انجام دهیم به من چه نفعی میرسد؟



اصول انگیزشی مثبت در محیط کار فکری

- مدیر به عنوان فردی بالاتر از همه پذیرفته نیست.
- اختیار تصمیم گیری و استقلال
- وجود بازخورد برای رفتارها و تصمیم ها
- تعریف معنای زندگی کاری
- انعطاف پذیری زمانی



ابزارهای انگیزشی منفی در محیط کار فکری



- توضیح دقیق نحوه انجام کار
- سنجش با معیارهای عددی
- جستجوی اطلاعاتی که نیست.
- تولید دوباره اطلاعاتی که هست.
- از بین بردن تمرکز و توجه
- موازی کاری (Dual Processing Loss)
- برنامه زمانبندی سخت گیرانه

Motivation

salaries cool Reduction perk exists medical Likes tell person change forget get Internal really balance man
fun best Idea leave
Development Feedback
hierarchy synergistic wrong air Psychology motivations er people environment Existence next Deming great shared tricks Training teach growth tea
day go go wrong air Psychology motivations er people environment Existence next Deming great shared tricks Training teach growth tea
backfire Surprise Behavioral Trait surprise surprise Empathize Wants action ahead right Counting useful just things know card behavior theories new extrinsic Enlightenment psychobabble Theory Learning tea
Apply messed insanity Curiosity Relatedness Follow Learn like differences whether Celebrate lead free always immediate critics attention talk threats given Making unsatisfied dom people's Smart external Hygiene at
Fire dog shelter Empathize Wants action ahead right Counting useful just things know card behavior theories new extrinsic Enlightenment psychobabble Theory Learning tea
Trait surprise surprise Empathize Wants action ahead right Counting useful just things know card behavior theories new extrinsic Enlightenment psychobabble Theory Learning tea
messed insanity Curiosity Relatedness Follow Learn like differences whether Celebrate lead free always immediate critics attention talk threats given Making unsatisfied dom people's Smart external Hygiene at