

چگونه کارکنان را به تعامل، مشارکت و

انگیزش تشویق کنیم؟

تألیف

جانیس آلن

مایکل مک کارتی

مترجمان

دکتر علی رضا منظری توکلی

دکتر سنجب سلاخچه

دکتر سمانه موهان اید

روح اله رحمتی

زهرا خادمی

انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

۱۳۹۷

تألیف: جانیس آلن - مترجمان: دکتر علی رضا منظری توکلی، دکتر سنجب سلاخچه، دکتر سمانه موهان اید، روح اله رحمتی، زهرا خادمی

انتشارات: دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

سال چاپ: ۱۳۹۷

مؤلف:	آلن، جنیس، ۱۹۵۰-م.
عنوان و نام پدیدآور:	Allen, Janis
موضوع:	چگونه کارکنان را به تعامل، مشارکت و انگیزش تشویق کنیم؟ نالیف جانیس آلن، مایکل مک کارتی؛ مترجمان علیرضا منظر نوکلی و [دیگران]؛ ویراستار ادبی مجید غلامحسین پور.
موضوع:	کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، مرکز انتشارات علمی، ۱۳۹۷..
موضوع:	۱۲۷ص؛ تصویر، جدول، نمودار.
موضوع:	فنی
موضوع:	وضعیت فهرست نویسی
موضوع:	عنوان اصلی: How to engage, involve, and motivate employees: building a culture of lean leadership with two-way commitment and communication. [2017]
موضوع:	مترجمان علیرضا منظر نوکلی، سنجر سلاجقه، سمانه مهدیراده، روح اله رحمتی نیا، زهرا خادمی
موضوع:	انتزاع در کار
موضوع:	Employee motivation:
موضوع:	موفقیت -- انگیزش
موضوع:	Achievement motivation:
موضوع:	روابط بین اشخاص
موضوع:	Interpersonal relations:
موضوع:	Trust:
موضوع:	رهبری
موضوع:	lead:
موضوع:	مشارکت، مدیریت
موضوع:	McCarthy, Michael:
موضوع:	منظر نوکلی، ۱۳۳۰-م.
موضوع:	دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، مرکز انتشارات علمی
موضوع:	HF5۰۰۹/۵ ۱۳۹۷
موضوع:	۶۵۸/۳۱۴
موضوع:	۵۱۵۱۰۹۵
موضوع:	شماره کتابشناسی ملی
موضوع:	۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۵۵۵۳-۲
موضوع:	شابک
موضوع:	ISBN : 978-964-10-5553-2

«این اثر به استناد بند ۲/۴ صورت جلسه نشست مورخ ۱۳۹۷/۰۸/۱۳ شورای انتشارات علمی دانشگاه آزاد

اسلامی واحد کرمان به چاپ رسید»

عنوان:	چگونه کارکنان را به تعامل، مشارکت و انگیزش تشویق کنیم؟
تألیف:	جانیس آلن - مایکل مک کارتی
ترجمه:	علیرضا منظر نوکلی، سنجر سلاجقه، دکترسمانه مهدیراده، روح اله رحمتی نیا، زهرا خادمی
ویراستار ادبی:	مجید غلامحسین پور
طراح جلد:	نسرین شهاب پور
حروف نگاری و صفحه آرایی:	روح اله رحمتی نیا
ناشر:	انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان
سال و ثبت چاپ:	اول ۱۳۹۷
ناظر چاپ:	فاطمه معین الدینی
شمارگان:	۲۰۰۰
کد:	۹۷/۲۸
بها:	۲۳۰۰۰ ریال
شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۵۵۵۳-۲

(حق چاپ برای ناشر محفوظ است)

نشانی: کرمان - بلوار ولی عصر - دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان - ساختمان اداری ۴ - انتشارات

تلفن و نمابر انتشارات: ۳۱۳۲۱۷۶۵

کد پستی: ۷۶۳۵۱۳۱۱۶۷

به نام خدایی که توفیق از اوست

دل زنده را نور تحقیق از اوست

مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان می‌کوشد - به ضرورت معرفی توانمندی‌های علمی موجود در مجموعه و شناساندن روند خجسته‌ی تولید فکر و نظریه - پژوهش‌های علمی، تألیفات و ترجمه‌های گران سنگ اعضای هیأت علمی خود و دیگر پژوهشگران و اندیشمندان را به زیور طبع بیاراید. و به جهاد علمی مطرح در سطح کشور به ویژه مجامع هم‌پیوند با آموزش عالی، یاری رسانده، سرعت بخشد. اهتمام به پذیرش آثار قلمی نویسندگان و مترجمان دانشگاهی و پذیرش مسئولیت آماده سازی، چاپ و انتشار هر اثر، آفرینندگان آثار را از انبوهی گسترده‌ی ممتد و دراز دامنه در بیرون از واحد، بی‌نیاز نموده، زمینه‌های مناسبی برای ترغیب و تشویق اعضای هیأت علمی به ارائه‌ی آثار نوین، کاربردی و اثر گذار در موضوعات گوناگون فراهم آورده است.

علاوه بر آن مرکز در صدد است تا با کمک به تشریک مساعی عموم مسئولان، امکانات و تجهیزات خود را متناسب با چشم انداز توسعه‌ی واحد، توسعه داده و به وجهه شایسته تقویت نماید؛ اما در عین حال استمرار موفقیت این مرکز در برپا داشتن پرتو الطاف بیکران الهی و حسن توجه و حمایت پدیدآورندگان آثار ارزشمند علمی، ناممکن نیست.

از این رو فروتنانه از پروردگار متعال مدد طلبیده و بر عزم جدی خود در ادامه‌ی مسیری که برگزیده‌ایم، پای می‌فشاریم. تا چه در نظر آید.

انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی

واحد کرمان

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱	مقدمه کتاب
۱۳	مقدمه مترجمان
	فصل ۱: مشارکت و تعامل چیست؟
۱۵	تعاریف
۱۷	مشارکت، چه چیزی نیست؟
۱۹	مشارکت چیست؟
۲۲	قانون اول: هیچ آسیبی وارد نکنید
	فصل ۲: چرا می‌بایست به مشارکت، تعامل و انگیزش کارکنان پرداخت؟
۲۵	اهداف قابل سنجشی را، انتخاب کنید که به نفع سازمان و مشتریان شما باشد
۲۸	افراد را به منظور بهبود فرایندها و رسیدن به اهداف، تعامل و مشارکت دهید
	فصل ۳: روش ۵ مرحله‌ای تعامل، مشارکت و انگیزه‌بخشی به کارکنان
	فصل ۴: یافتن پروژه‌هایی که برای افراد جذاب باشد
۳۱	یک پروژه‌ی بهبود دهنده را، پیدا کنید. این پروژه، دانش، تجربه، مهارت و علاقه‌ی افراد را جذب خواهد کرد -
۳۱	چه پروژه‌هایی؟ به اهداف کیفیت، اهداف سازمان و نیازهای مشتریان خود نگاه کنید -
۳۶	چگونه؟ به محل کار بروید و به دنبال بهبودها باشید. از کارکنان خود بپرسید چه چیزی نیاز به بهبود دارد؟ -
۴۰	تفاوت بین اجبار و جذب چیست؟ -
	فصل ۵: در مشارکت‌های خاص، نظرات و ایده‌ها را جویا شوید
۴۴	برای یک پروژه یا مشکل خاص، جویای کمک شوید -
۴۷	پذیرای ایده‌ها باشید و از افرادی که ایده پردازی می‌کنند قدردانی کنید -

یک تا سه ایده را برای آزمون، انتخاب کنید. به یاد داشته باشید که وظیفه‌ی شما فقط انتخاب است، نه قضاوت، انتقاد و یا حذف ایده‌ها

۴۷ _____

ایده‌ها را بسنجید. از این رو می‌توان تصمیم‌ها را اتخاذ و اقدامات لازم را، بلافاصله پیاده‌سازی نمود

۴۸ _____

فصل ۶: تعیین اهداف زمانی برای آزمون ایده‌ها و عمل کردن به آن

تعیین اهداف زمانی برای آزمون ایده‌ها و عمل کردن به آنها

۵۳ _____

افراد را راهنمایی کنید (مرتب‌گری کنید) تا بتوانند گام‌های پیاده‌سازی پروژه‌ی خود را، انجام دهند.

۵۴ _____

به افراد در انجام و پیاده‌سازی پروژه، اعتماد داشته باشید.

۵۵ _____

فصل ۷: انگیزش بخشی به عملکردها با تصدیق مثبت

به افراد، دلایل مثبت برای مشارکت دهید

۶۰ _____

تشخیص، عملکردی است که نشان دهنده احترام به تلاش یا موفقیت فرد دیگری است. تشخیص سبب انگیزش به ایده‌ها و اقدامات می‌شود.

۶۰ _____

چهار راه برای اثبات تشخیص عملکردی از اشتباهات ناخواسته وجود دارد:

۶۱ _____

افراد، کلمات و عملکرد شما را به خاطر می‌آورند و اینکه چه چیزی قابل قبول و چه چیزی غیر قابل قبول است.

۶۵ _____

این امر، فرهنگ شما را شکل می‌دهد.

فصل ۸: رهبری گرفتن کمک از خونه: کلامی، داده‌ها و نمودارها

به افراد به طور مرتب (روزانه یا دو بار در هفته) کمک کنید که پیشرفت آن‌ها در پروژه چگونه بوده و چه کاری می‌توانند برای بهبود انجام دهند.

۶۸ _____

رهبر می‌بایست کارکنان را تشویق به استفاده از نمودارها و جدول‌ها برای پیگیری پیشرفت پروژه، کند.

۶۹ _____

بر اساس نتایج، پیشرفت خود را از تاریخ تغییر پروژه بررسی کنید

۷۰ _____

فصل ۹: پس از تکمیل پروژه، مجدداً آزمون کنید

فصل ۱۰: چه تعداد افراد را می‌توان مشارکت داد؟ اجازه دهید جذابیت پروژه تعداد افراد را مشخص کند

با پروژه، مشکل، یا پیشرفت مورد نیاز شروع کنید.

۷۵ _____

نوع مهارت‌های عمومی و دانش "چگونگی" خاصی را که برای انجام پروژه بدان نیاز می‌باشد، تعیین کنید.

۷۶ _____

افرادی را استخدام کنید که دارای مهارت‌های عمومی و دانش "چگونگی" باشند

۷۶ _____

با درخواست کمک، افراد را در روند پروژه مشارکت دهید. در صورت نیاز، یک تیم ایجاد کنید: از پروژه، برای جذب افراد استفاده کنید

۷۷ _____

چهار تا شش نفر را در تیم قرار دهید

۸۰ _____

فصل ۱۱: چگونه تیم‌ها، سبب ایجاد انگیزه می‌شوند؟

افراد با ارائه نظرات ارزشمند، برانگیخته می‌شوند.

۸۱ _____

افراد با کار کردن بر روی یک پروژه‌ی خاص، برانگیخته می‌شوند.

۸۱ _____

افراد وقتی احساس کنند که بخشی از تیم هستند، برانگیخته می‌شوند.

۸۲ _____

فصل ۱۲: یک فرهنگ اعتماد را با عملکرد خود ایجاد کنید

- ۸۵ اقدامات و عملکرد شما به عنوان یک رهبر می تواند سازنده یا از بین برنده ی اعتماد باشد -----
- ۸۶ حقیقت را بگویید، حتی اگر برای طرفین مشکل ساز شود. -----
- ۸۸ آنچه را که می گوئید، انجام دهید. -----
- ۸۹ هرگز در مورد کارکنان، به دیگران شکایت نکنید. شخصا به کارکنان بگویید که از آن ها چه انتظاری دارید. -----
- ۹۱ اعتبار را به جایی که آن را به دست آورده اید خرج کنید. -----

فصل ۱۳: چگونه می توان موفقیت را اندازه گرفت

- ۹۳ اندازه گیری عملکرد افراد -----
- ۹۴ اندازه گیری تیم هایی که پروژه های خود را، توضیح می دهند. -----
- ۹۶ نقش خود را ارزیابی کنید: عملکرد استاندارد رهبر برای مشارکت، تعامل و ایجاد انگیزه -----

فصل ۱۴: حامی، اصلاحات مورد نیاز است: با امور منفی مقابله کنید و به عملکرد خود ادامه دهید

- با مسائل منفی به صورت انفرادی (نه در گروه ها)، به طور خاص (بدون کلیات)، و به سرعت (بدون اتلاف زمان) -----
- ۹۹ مقابله و سپس به کار برگرداندن، ادامه دهید. -----
- ۱۰۱ رفتارهای درست را، آموزش دهید، زمانی که عملکرد فردی بهبود می یابد، وی را تحسین کنید. -----

فصل ۱۵: اشتباهات رایج: عیب یابی و جلوگیری از آن ها

- برای دریافت نمره در یک نظرسنجی، "برنامهدی عام" و "مشارکت" را شروع نکنید. چنانچه اماندگی پیروی از -----
- ۱۰۳ ایده های کارکنان خود را ندارید، "برنامهدی تعامل" را شروع نکنید. -----
- با توجه به تمرکز خود، با گفتار و رفتار منفی برخورد کنید. به سیاحت منفی توجه نکنید، توجه خود را به مباحث -----
- ۱۰۵ مثبت معطوف سازید. -----
- از اشتباهات گذشته، درس بیاموزید. -----
- ۱۰۷ -----

فصل ۱۶: رهبران بیشتری پرورش دهید

- چگونه من به عنوان یک رهبر پرورش بافتم. -----
- ۱۰۹ -----

ضمائم

- ضمیمه ۱: راهنمایی برای تعامل، مشارکت و انگیزش کارکنان -----
- ۱۱۳ -----
- ضمیمه ۲: مجموعه ی نکات کلیدی -----
- ۱۱۵ -----
- ضمیمه ۳: مجموعه نکات مشارکتی WD-40 -----
- ۱۱۷ -----
- ضمیمه ۴: پیدا کردن یک پروژه و انتخاب تیم -----
- ۱۱۸ -----
- ضمیمه ۵: طوفان مغزی -----
- ۱۲۱ -----
- ضمیمه ۶: این ایده در کدام سطح قرار دارد؟ -----
- ۱۲۲ -----
- ضمیمه ۷: فرم ها -----
- ۱۲۴ -----

مقدمه کتاب

مشارکت کارکنان و داشتن یک ایده‌ی فرهنگی، اغلب یک حلقه‌ی گمشده برای رشد پایدار و بلند مدت در هر شرکتی می‌باشد. متأسفانه، اکثر شرکت‌ها این حلقه‌ی مهم را نادیده می‌گیرند. آن‌ها از معیارهای اشتباه تبعیت می‌کنند. نظرسنجی‌های کارکنان را بیش از حد مورد توجه قرار داده و اهمیتی به نیروی کارشان نمی‌دهند. مطمئناً، هر مدیر یا مدیرعاملی بر این باور است که این کار چالش‌برانگیز است. آن‌ها مطمئن نیستند که چگونه می‌توانند ساختاری ایجاد کنند تا ایده‌های کارکنان را جذب کرده و به آن‌ها به گونه‌ای مناسب، پاداش دهند و کل این روند را، به یک امر رایج مبتداً ازد. خوشبختانه، کارشناسان بهبود عملکرد - مایک مک‌کارتی و جانیس آلن - این مشکلات را برای همه‌ی ما در کتاب جدیدشان، حل‌وفصل کرده‌اند. این کتاب با نمونه‌های واقعی بایدها و نبایدهای شرکت کارکنان در روندهای عملیاتی، مزین شده است. خواه مدیر اجرایی باشید، خواه یک سرپرست باشید، یا یک رهبر تیم، رویکرد گام به گام و ساختاریافته‌ی این کتاب می‌تواند تمامی شک و تردیدهای این فرایند چالش‌برانگیز را، حذف کند. از این کتاب لذت ببرید، درس‌های آن را دنبال کنید، به آن عمل کنید و فرهنگ متعامل را از نزدیک، لمس کنید. عملیات شما، هرگز یکسان نخواهد بود.

دیوید ویسکو؛ کارشناس 5S

مؤسس و رئیس 5S Store

رئیس AIME، منطقه‌ی شمال شرقی

نویسنده کتاب 5S Made Easy