

ترجمه و چاپ در ایران، تحت امتیاز
انتشارات وایلی توسط انتشارات آوند دانش

WILEY

ایجاد انگیزه در کارکنان FOR DUMMIES®

نوشته‌ی
مکس مسمر

برگردان:
حسام سعیدی



آوند دانش

سرشناسه: مسمر، مکس، ۱۹۴۶ م. Messmer, Max
 عنوان و نام پدیدآورنده: ایجاد انگیزه در کارکنان / نوشته‌ی مکس مسمر؛ برگردان حسام سمیدی؛
 ویراستار: فاطمه ثقفی
 مشخصات نشر: تهران: آوندانش، ۱۳۹۲.
 مشخصات ظاهری: ۳۵۶ ص.
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۲۲-۱۱-۵
 وضعیت فهرست نویسی: فیپا
 یادداشت: عنوان اصلی Motivating Employees for Dummies
 موضوع: انگیزش در کار
 شناسه افزوده: سمیدی، حسام، ۱۳۶۳ -، مترجم
 شناسه افزوده: ثقفی، فاطمه، ۱۳۵۱ -، ویراستار
 رده بندی: کنگره: ۱۳۹۲ الف ۵/م ۵/۴۹/۵ HF۵۵۴۹
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۴
 شماره کتابشناسی ملی: ۳۲۲۴۲۳۷



آوندانش

ایجاد انگیزه در کارکنان

نوشته‌ی: مکس مسمر
 برگردان: حسام سمیدی
 ویراستار: فاطمه ثقفی
 طراحی گرافیک: استودیو حریی
 تاریخ انتشار: پاییز ۱۳۹۲ - چاپ اول
 شمارگان: ۱۵۰۰ جلد
 لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف
 نشانی ناشر: ابتدای خ پاسداران، خ گل نبی، خ تاطق نوری، بن‌بست طلایی، پلاک ۴
 مرکز پخش: میدان انقلاب، خ جمالزاده، کوچه دعوتی، شماره ۱۲
 صندوق پستی: ۱۹۵۸۵/۶۷۳
 تلفن: ۲۲۸۹۳۹۸۸ نمابر: ۲۲۸۷۱۵۲۲ تلفن مرکز پخش: ۶۴۵۹۱۹۰۹
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۲۲-۱۱-۵
 قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان
 کلیه حقوق این کتاب نزد ناشر محفوظ است

درباره‌ی نویسنده

مکس مسمر، رئیس و مدیرعامل شرکت بین‌المللی رابرت هاف، بزرگ‌ترین شرکت تخصصی استخدام کارکنان، و متخصص نامدار در زمینه استخدام و مباحث مدیریت است.

عناوین کتاب‌های پیشین مسمر که انتشارات وایلی آن‌ها را منتشر کرده، شامل این عناوین است: *Managing your career for dummies* (۲۰۰۰)، *Human resource kit for dummies* (۱۹۹۹)، *Job hunting for dummies* (ویرایش دوم، ۱۹۹۹). وی تألیف چند اثر دیگر که مورد تحسین منتقدین قرار گرفته است را نیز بر عهده داشته، مانند *The fast forward MBA in hiring* (انتشارات جان وایلی و پسران، ۱۹۹۸)، *۵۰ راه استخدام شدن* (انتشارات ویلیام مور و شرکا، ۱۹۹۴)، استخدام در اروپا (کتاب آکروپولیس، ۱۹۹۱). مسمر مقالات متعددی هم در زمینه‌ی کاریابی، استخدام و مدیریت داشته است و تخصص او در امور انتشارات بزرگ تجاری مثل فورچون، فوربز و نشریات مالی استریت به اثبات رسیده است.

شرکت بین‌المللی رابرت هاف (با نام تجاری RHI) یکی از ۱۰۰۰ شرکت موجود در لیست مجله فورچون، به خاطر مراجعات سرمایه‌گذاران و رشد سریع خود، برای سه سال متوالی در "لیست پلاتین" فوربز از بهترین شرکت‌های خدمات تجاری آمده است. به علاوه، نشریه‌ی فورچون نام این شرکت را در فهرست شرکت‌های برتر آمریکا، در صدر شرکت‌های خدمات کاری برای دو سال متوالی آورده است. اخیراً RHI نخستین شرکت خدمات کاری بوده است که در فهرست ۵۰۰ تایید و برآورد S&P وارد شده است.

این شرکت که در سال ۱۹۴۸ تأسیس شده، اکنون بخش‌های متعددی دارد: مرکز حسابداری، رابرت هاف و منابع مدیریتی RHI که شامل متخصصان پروژه به صورت موقتی و دائمی به ترتیب در زمینه‌های حسابداری و مالی است. واحد اداری برای پشتیبانی تخصصی از بخش اجرا در نظر گرفته شده است. بخش مشاوره‌ی RHI شامل متخصصان فناوری اطلاعات است و بخش گروه‌های موقت کاری، شامل وکلای حقوقی پروژه و نیز کارکنان پشتیبان تخصصی در شرکت‌های حقوقی و واحدهای مربوطه است و در آخر گروه خلاقیت، شامل متخصصان خلاقیت، تبلیغات، بازاریابی و طراحی وب است که روی پروژه‌ها به‌طور جداگانه کار می‌کنند. این شرکت، در بخش‌های مختلف، از طریق بیش از ۳۰۰ دفتر در آمریکای شمالی، اروپا، استرالیا و نیز از طریق وبسایت www.rhii.com پاسخگوی مشتریان و متقاضیان شغل است.

مسمر عضو هیئت مدیره‌ی چند شرکت بزرگ از جمله شرکت حمل و نقل ایربورن ، شرکت سرمایه‌گذاری سلامت و شرکت اسپیکر است. او پیش از این هم عضو هیئت مدیره‌ی شرکت بین ایالتی بنکراپ ، بانک ملی کارولینای شمالی، شرکت سرمایه‌گذاری پسیفیک و شرکت گاز کالیفرنیا‌ی جنوبی بوده است. در دوران ریاست جمهوری رونالد ریگان، او به مدت دو سال عضو کمیته‌ی مشاوره‌ی تجاری ریاست جمهوری بود. مکس مسمر فارغ التحصیل ممتاز از دانشگاه لویولا در نیواورلئان و فارغ‌التحصیل دانشکده حقوق نیویورک است.

www.ketab.ir

فهرست مطالب در یک نگاه

.....	مقدمه	۱
.....	بخش ۱: انگیزه بخشی به دیگران: حداقل چیزی که باید بدانید.....	۷
.....	فصل ۱: ایجاد انگیزه در کارکنان: همه برنده اند.....	۹
.....	فصل ۲: آیا شما هم چیزی را که من می بینم، می بینید؟ تبیین چشم انداز راهبردی.....	۲۷
.....	فصل ۳: جعبه ابزار ایجاد انگیزه ی خود را تجهیز کنید.....	۴۳
.....	بخش ۲: ترویج فرهنگی پویا در شرکت.....	۵۹
.....	فصل ۴: ایجاد فضای مطلوب کاری.....	۶۱
.....	فصل ۵: استفاده از محل کار برای افزایش انگیزه.....	۷۷
.....	فصل ۶: نشان دهید به همه چیز اهمیت می دهید: توازن کار و زندگی شخصی.....	۸۵
.....	بخش ۳: ارتباطات باز را تقویت کنید.....	۱۰۱
.....	فصل ۷: ارتباطات، چیزی فراتر از یک واژه ی ساده.....	۱۰۳
.....	فصل ۸: تشویق خلاقیت.....	۱۲۵
.....	فصل ۹: بهره برداری از قدرت روابط سازمانی.....	۱۳۵
.....	بخش ۴: شکوفا کردن استعداد درونی (ساخت خانه، رشد و استعداد).....	۱۴۹
.....	فصل ۱۰: آری، شما می توانید! کارکنان خود را مسئولیت پذیر کنید.....	۱۵۱
.....	فصل ۱۱: برنامه ریزی شغلی، ابزاری برای سازماندهی.....	۱۶۱
.....	فصل ۱۲: جهت دهی و آموزش برای یک رشد حرفه ای.....	۱۷۷
.....	بخش ۵: به کارکنان تان حقوق مناسب بدهید و تشویق شان کنید.....	۱۸۷
.....	فصل ۱۳: پرداخت ها: چیزی فراتر از پول.....	۱۸۹
.....	فصل ۱۴: کار بزرگی انجام دادید! قدردانی از کارکنان.....	۲۰۳
.....	بخش ۶: کار گروهی: ایجاد انگیزه در دیگران برای همکاری و تعاون.....	۲۱۵
.....	فصل ۱۵: ترویج کار گروهی.....	۲۱۷
.....	فصل ۱۶: انگیزش فراتر از مرزهای معمول.....	۲۳۱
.....	فصل ۱۷: انگیزه بخشی به دور کاران.....	۲۴۳
.....	بخش ۷: غلبه بر چالش های سد راه ایجاد انگیزه.....	۲۵۱
.....	فصل ۱۸: مدیریت از طریق تغییر.....	۲۵۳

۲۶۳.....	فصل ۱۹: کنار آمدن با موقعیت‌های دشوار.....
۲۸۱.....	فصل ۲۰: کنترل استرس و خستگی شغلی.....
۲۹۷.....	فصل ۲۱: کاهش سیاست‌های اداری.....
۳۰۷.....	بخش ۸: بخش ده‌تایی‌ها.....
۳۰۹.....	فصل ۲۲: ده‌ایده از هفت شرکت بزرگ.....
۳۱۹.....	فصل ۲۳: ده وب‌سایت که شما را در مبحث ایجاد انگیزه یاری می‌کند.....
۳۲۵.....	فصل ۲۴: آشنایی با ده شخصیت شغلی متفاوت در کارکنان و نحوه‌ی ایجاد انگیزه در آن‌ها.....
۳۳۱.....	فصل ۲۵: ده روش برای ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق خودشان.....

www.ketab.ir

فهرست مطالب

مقدمه.....	۱
درباره‌ی این کتاب.....	۱
تصویرات خنده‌دار.....	۲
ترتیب مطالب این کتاب.....	۲
بخش ۱: انگیزه‌بخشی به دیگران: حداقل چیزی که باید بدانید.....	۲
بخش ۲: ترویج فرهنگی پویا در شرکت.....	۲
بخش ۳: ارتباطات باز را تقویت کنید.....	۳
بخش ۴: شکوفا کردن استعداد درونی (ساخت خانه‌ی رشد و استعداد).....	۳
بخش ۵: به کارکنان تان حقوق مناسب بدهید و تشویق شان کنید!.....	۳
بخش ۶: کار گروهی: ایجاد انگیزه در دیگران برای همکاری و تعاون.....	۴
بخش ۷: غلبه بر چالش‌های سد راه ایجاد انگیزه.....	۴
بخش ۸: بخش ده تایی‌ها.....	۴
نمادهای به کار رفته در این کتاب.....	۵
بخش ۱: انگیزه‌بخشی به دیگران: حداقل چیزی که باید بدانید.....	۷
فصل ۱: ایجاد انگیزه در کارکنان: همه برنده‌اند.....	۹
انگیزه چیست؟.....	۹
چرا باید در کارکنان خود انگیزه ایجاد کنید.....	۱۱
محاسبه‌ی هزینه‌ی جابه‌جایی.....	۱۲
کاهش مزیت رقابتی شرکت.....	۱۳
دنایای در حال تغییر کسب و کار.....	۱۴
نیروی کار امروزه واقعاً چه چیزی را طلب می‌کند؟.....	۱۵
دفتر کار در آینده چگونه خواهد شد؟.....	۱۶
نیروهایی شرکت شما چگونه‌اند؟.....	۱۸
آیا یک محیط کاری مثبت را پیشنهاد می‌دهید؟.....	۱۸
آیا مسیرهای ارتباط باز هستند؟.....	۱۹
آیا فرصت‌های پیشرفت را فراهم می‌آورید؟.....	۲۰
آیا میزان پرداخت حقوق شما عادلانه است؟.....	۲۰
آیا کارکنان تان را به رسمیت می‌شناسید و به آن‌ها پاداش می‌دهید؟.....	۲۰

- ۲۰..... آیا کار گروهی را ترویج می کنید؟
- ۲۱..... آیا شما مدیری هستید که انگیزه را در کارکنان تقویت می کند؟
- ۲۵..... پاسخنامه.
- ۲۵..... انگیزه ی RX.....
- فصل ۲: آیا شما هم چیزی را که من می بینم، می بینید؟ تبیین چشم انداز راهبردی..... ۲۷
- ۲۷..... برای انگیزه بخشیدن به دیگران، نیاز به با انگیزه بودن دارید.
- ۲۸..... رفتار خود را انتخاب کنید.....
- ۳۰..... عامل ایجاد انگیزه را در افراد پیدا کنید.....
- ۳۱..... به کارتان افتخار کنید.....
- ۳۲..... مهارت های مدیریت زمان را تقویت کنید.....
- ۳۲..... خودتان را به خاطر گذشته ستایش کنید.....
- ۳۲..... در مقابل احساسات خود مقاومت نکنید.....
- ۳۵..... کلاس های مختلف بروید.....
- ۳۵..... برای دوستان خود وقت بگذارید.....
- ۳۵..... کاری کاملاً متفاوت با شغل خود انجام دهید.....
- ۳۶..... آخر هفته ها استراحت کنید.....
- ۳۶..... به تعطیلات بروید.....
- ۳۶..... کار روزمره ی خود را تغییر دهید.....
- ۳۷..... به سلامتی خود توجه داشته باشید.....
- ۳۷..... هدایت با نمونه: برقرار کردن اخلاقیات.....
- ۳۸..... مطمئن شوید که کلمات و رفتار شما با هم همخوانی داشته باشد.....
- ۳۹..... تصمیمات خود را بر اساس ارزش ها پایه گذاری کنید.....
- ۴۱..... تصویر بزرگ: دیدگاهتان را به اشتراک بگذارید.....
- ۴۲..... یک بیانیه ی مأموریت بنویسید.....
- فصل ۳: جعبه ابزار ایجاد انگیزه ی خود را تجهیز کنید..... ۴۳
- ۴۴..... چه چیزی در کارکنان انگیزه ایجاد می کند؟ سعی کنید کارکنان خود را بشناسید.....
- ۴۷..... بیانیه ی مأموریت.....
- ۴۸..... کار گروهی.....
- ۴۸..... پاداش.....
- ۴۹..... فرهنگ سازمانی.....
- ۵۰..... برقراری ارتباط.....
- ۵۱..... بها دادن به کارکنان.....

۵۱	مشاوره.....
۵۲	آموزش.....
۵۳	شیوه‌های مدیریتی.....
۵۴	نیروی انسانی استراتژیک.....
۵۵	چیزهایی که باعث بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود.....
۵۶	آیا این مباحث در مورد مایرز - بریگز هم صادق‌اند؟.....
۵۶	”مایرز بریگز“ چیست؟.....
۵۶	این آزمون چگونه به شما کمک می‌کند.....
۵۶	۱۶ تیپ شخصیتی.....
۵۹	بخش ۲: ترویج فرهنگی پویا در شرکت.....
۶۱	فصل ۴: ایجاد فضای مطلوب کاری.....
۶۱	درک مفهوم ”فرهنگ سازمانی“.....
۶۴	بدانید چرا فرهنگ سازمانی‌تان مهم است.....
۶۵	کلید رمزگشایی فرهنگ مثبت شرکت.....
۶۶	از فرهنگ سازمانی خود سر در بیاورید.....
۶۷	ایجاد یک فضای مثبت.....
۶۸	از بالادستی‌ها شروع کنید.....
۶۹	قدم اول را درست بردارید.....
۷۱	نشان دادن اعتماد به کارکنان.....
۷۳	ارتباط دوجانبه ایجاد کنید.....
۷۳	پاداش دادن و ستایش کردن.....
۷۴	کار گروهی را ترویج کنید.....
۷۴	زمانی برای تفریح و استراحت در نظر بگیرید.....
۷۵	به دنبال فرصت‌ها باشید.....
۷۷	فصل ۵: استفاده از محل کار برای افزایش انگیزه.....
۷۸	اهمیت طراحی فضای کاری.....
۷۹	تفکر درباره‌ی زندگی در یک اتاقک.....
۸۰	روشنایی اتاق.....
۸۱	دفتر کار در فضاهای باز.....
۸۲	میز چرخان من کجاست؟.....
۸۳	دفتر کار من کجاست؟.....
۸۳	کجا با هم جلسه داشته باشیم؟.....

- فصل ۶: نشان دهید به همه چیز اهمیت می دهید: توازن کار و زندگی شخصی..... ۸۵
- مروری بر تمایلات..... ۸۶
- شناخت مسائل مربوط به کار و زندگی شخصی..... ۸۷
- رسیدگی به قراردادهای کاری..... ۸۷
- فواید قراردادهای جایگزین..... ۸۹
- کار پاره وقت معمولی..... ۸۹
- تقسیم سمت..... ۹۰
- ساعت کار شناور..... ۹۱
- دور کاری..... ۹۱
- ارزیابی گزینه های موجود..... ۹۲
- این تغییر بر عملکرد شغلی کارکنان چه اثری خواهد داشت؟..... ۹۳
- این تغییر بر بهره‌وری گروه چه اثری خواهد داشت؟..... ۹۴
- این تغییر بر کار شما به عنوان مدیر چه اثری خواهد داشت؟..... ۹۴
- آمادگی، استوار، شیر!..... ۹۴
- مزایای زندگی کاری و زندگی شخصی: انتخاب گزینه‌ی مناسب..... ۹۵
- کمک پذیرش فرزندخوانده..... ۹۵
- مراقبت‌های زمان تعطیلات و بعد از مدرسه..... ۹۶
- آوردن فرزندان به محل کار در روزهای کاری..... ۹۶
- غذای آماده..... ۹۶
- جشن‌ها..... ۹۶
- مراکز نگهداری کودکان..... ۹۶
- مراسم خانوادگی در شرکت..... ۹۷
- خدمات حمایتی..... ۹۷
- نگهداری از سالمندان..... ۹۷
- طرح‌های کمک به کارمند..... ۹۸
- آموزش برنامه‌ریزی اقتصادی..... ۹۸
- امکانات ورزشی و عضویت در باشگاه سلامت..... ۹۸
- مرخصی..... ۹۹
- اتاق استراحت..... ۹۹
- بوفه و رستوران در محل کار..... ۹۹
- بازپرداخت هزینه‌های آموزشی..... ۱۰۰
- بخش ۳: ارتباطات با زرا تقویت کنید..... ۱۰۱

فصل ۷: ارتباطات، چیزی فراتر از یک واژه‌ی ساده..... ۱۰۳

اول گوش بدهید..... ۱۰۴

دو صد گفته چون نیم کردار نیست!..... ۱۰۷

انعطاف‌پذیر و در دسترس باشید..... ۱۱۰

بدانید که چگونه باید برخورد کنید..... ۱۱۱

بیان اعتقادات شخصی..... ۱۱۲

جلسه‌های انفرادی و گروهی..... ۱۱۲

برگزاری جلسه به نفع شماست..... ۱۱۴

با دقت انتقاد کنید..... ۱۱۵

یکی برای همه و همه برای یکی: همفکری کنید و به یک نظر جمعی برسید..... ۱۱۹

کارکنان‌تان را به ارائه‌ی پیشنهاد و انتقاد تشویق کنید..... ۱۲۱

در جستجوی پیشنهاد..... ۱۲۱

در رسیدن سوالات باز..... ۱۲۲

شکایات دسته‌ای..... ۱۲۲

فصل ۸: تشویق خلاقیت..... ۱۲۵

پرورش خلاقیت از محیط کار شروع می‌شود..... ۱۲۶

کشف مسیری که به خلاقیت می‌انجامد..... ۱۲۷

غلبه بر تضعیف خلاقیت..... ۱۲۸

طوفان فکری کارآمد..... ۱۲۹

تشویق ریسک کردن‌های هوشمندانه..... ۱۳۲

درس گرفتن از شکست‌ها و موفقیت‌ها..... ۱۳۳

فصل ۹: بهره‌برداری از قدرت روابط سازمانی..... ۱۳۵

گزینه‌های ارتباطی خود را بشناسید..... ۱۳۵

ارسال پیام‌های صوتی هفتگی..... ۱۳۷

ای میل‌ها..... ۱۳۷

یادداشت‌ها..... ۱۳۸

مجله یا خبرنامه‌ی شرکت..... ۱۳۸

جلسه‌های صرف ناهار..... ۱۴۰

جلسه‌های سراسری..... ۱۴۱

سخنرانی‌های ارائه شده روی CD یا نوار ویدئو..... ۱۴۱

انتقال اطلاعات از طریق اینترنت..... ۱۴۲

جلسه‌های گروهی هفتگی..... ۱۴۳

- انتقال خبرهای نه چندان خوب مربوط به تغییر..... ۱۴۳
- مقابله با سخن پراکنی..... ۱۴۴
- چند کلمه درباره‌ی ارتباطات گروهی..... ۱۴۶
- بخش ۴: شکوفا کردن استعداد درونی (ساخت خانه‌ی رشد و استعداد)..... ۱۴۹
- فصل ۱۰: آری، شما می‌توانید! کارکنان خود را مسئولیت‌پذیر کنید..... ۱۵۱
- ضرورت مالکیت اشخاص..... ۱۵۱
- اولین گام را برای مسئولیت‌پذیر شدن بردارید..... ۱۵۴
- هر روز تمرین مسئولیت‌پذیری کنید..... ۱۵۷
- به دیگران اطمینان داشته باشید..... ۱۵۸
- اجازه دهید وظایف دستور دهند..... ۱۵۹
- فصل ۱۱: برنامه‌ریزی شغلی، ابزاری برای سازمندی..... ۱۶۱
- ارزیابی عملکرد..... ۱۶۱
- ساختن فرایند ارزیابی رویدادها در طول یک سال..... ۱۶۲
- بازخورد دادن..... ۱۶۲
- هدف‌گذاری..... ۱۶۴
- طرح‌های آموزش و پیشرفت..... ۱۶۷
- تعیین نیازهای آموزشی..... ۱۶۸
- انتخاب روش مناسب..... ۱۶۸
- نقشه‌ی شغلی..... ۱۷۰
- آموزش‌های متقابل..... ۱۷۳
- فصل ۱۲: جهت‌دهی و آموزش برای یک رشد حرفه‌ای..... ۱۷۷
- برنامه‌های جهت‌دهی چه هستند؟..... ۱۷۷
- توجه به مربیگری..... ۱۷۸
- کمک به نیروهای تازه‌کار..... ۱۷۸
- گسترش آموزه‌های حرفه‌ای..... ۱۷۹
- توسعه‌ی قدرت رهبری یک مربی..... ۱۷۹
- تسهیل رشد همکاری..... ۱۸۰
- ساماندهی طرح جهت‌دهی..... ۱۸۰
- می‌خواهید به چه مقاصدی برسید؟..... ۱۸۰
- طرح جهت‌دهی شما رسمی خواهد بود، یا غیررسمی؟..... ۱۸۱
- چه نوع طرحی مناسب شرکت شماست؟..... ۱۸۱

- ۱۸۲..... همساز کردن مربیان با کارکنان
- ۱۸۴..... اگر در این زمینه به کمک نیاز داشتید
- ۱۸۴..... متیوم
- ۱۸۴..... شرکت راهگشای جهت‌دهی
- ۱۸۴..... انجمن بین‌المللی جهت‌دهی
- ۱۸۷..... بخش ۵: به کارکنان تان حقوق مناسب بدهید و تشویق‌شان کنید
- فصل ۱۳: پرداخت‌ها: چیزی فراتر از پول
- ۱۸۹..... ایجاد بسته‌ی پرداختی
- ۱۹۱..... بنای زندگی: تنظیم مقیاس‌های حقوقی
- ۱۹۱..... تعیین نهایی مقیاس پرداختی
- ۱۹۴..... در نظر گرفتن افراد
- ۱۹۴..... پیشنهاد مزایا
- ۱۹۵..... بیمه
- ۱۹۶..... برنامه‌های بازنشستی
- ۱۹۷..... مرخصی بل حقوق
- ۱۹۸..... مرخصی بدون حقوق
- ۱۹۸..... کمک هزینه‌های کودک
- ۱۹۹..... سود بردن از تسهیلات مالی
- ۲۰۰..... گزینه‌های سهام
- ۲۰۰..... شراکت در سود
- ۲۰۰..... افزایش حقوق
- ۲۰۱..... پاداش‌ها
- فصل ۱۴: کار بزرگی انجام دادید! قدردانی از کارکنان
- ۲۰۳..... بدانید چرا تشویق مهم است
- ۲۰۴..... ایجاد یک سیستم تشویق
- ۲۰۶..... اهدافتان را مشخص کنید
- ۲۰۶..... به طرف دیگر فکر کنید
- ۲۰۷..... معیاری برای تشویق در نظر بگیرید
- ۲۰۸..... برنامه را بودجه‌بندی کنید
- ۲۰۸..... پاداش‌هایتان را تعیین کنید
- ۲۰۹..... برنامه را مدیریت کنید
- ۲۰۹..... بدانید چه رفتاری را تشویق کنید

۲۱۰.....	تناسب پاداش با عملکرد.....
۲۱۲.....	انگیزش کارکنان با بودجه‌ی کم.....
۲۱۵.....	بخش ۶: کار گروهی: ایجاد انگیزه در دیگران برای همکاری و تعاون.....
۲۱۷.....	فصل ۱۵: ترویج کار گروهی.....
۲۱۸.....	چرا کار گروهی مهم است.....
۲۱۹.....	شناخت انواع گروه‌ها.....
۲۱۹.....	تیم پروژه.....
۲۲۰.....	گروه کنش متقابل.....
۲۲۰.....	گروه کاری خودگردان.....
۲۲۱.....	ایجاد هدفی مشترک.....
۲۲۲.....	تشویق کار گروهی: "ر" مثل "رفتار".....
۲۲۳.....	پشیمانداز خود را انتخاب کنید.....
۲۲۳.....	نسبت به کار خود احساس غرور کنید.....
۲۲۴.....	هدف گروهی را در درجه‌ی اول قرار دهید.....
۲۲۵.....	مسئول باشید.....
۲۲۶.....	اشتراک ایده‌ها را تشویق کنید.....
۲۲۶.....	ارتباط برقرار کنید، ارتباط برقرار کنید و باز هم ارتباط برقرار کنید.....
۲۲۶.....	خود را برای اجرا آماده کنید.....
۲۲۷.....	سخت کار کنید.....
۲۲۷.....	دوستی‌ها و توجه متقابل را تقویت کنید.....
۲۲۸.....	تهیه‌ی دستورالعمل کار و ایجاد یک راه و روش.....
۲۲۸.....	جشن بگیرید.....
۲۲۹.....	بر مأموریت‌تان تأکید کنید.....
۲۳۱.....	فصل ۱۶: انگیزش فزاینده از مرزهای معمول.....
۲۳۲.....	از خودتان شروع کنید.....
۲۳۳.....	تعریف نقش و مسئولیت‌های گروهی.....
۲۳۴.....	ایجاد کار گروهی؛ وقتی اعضای گروه از هم جدا هستند.....
۲۳۵.....	کارکنان بیرون سازمانی.....
۲۳۶.....	کارکنان پاره‌وقت.....
۲۳۷.....	کارکنان با ساعات کاری متغیر.....
۲۳۷.....	کار کردن با کارکنان بین‌المللی.....
۲۴۰.....	ایجاد احساس پذیرفته شدن در کارکنان پاره‌وقت.....

- کار با همکاران خارج از سازمان..... ۲۴۱
- فصل ۱۷: انگیزه بخشی به دور کاران..... ۲۴۳
- دور کاری چیست؟..... ۲۴۴
- دور کاری فرصتی برای کار..... ۲۴۴
- تعیین کنید چه کسی بودجه‌ی لازم را تأمین کند..... ۲۴۵
- جلسات حضوری در دفتر شرکت..... ۲۴۶
- بیمه را در نظر بگیرید..... ۲۴۶
- ارتباط با بیماری و آسیب‌های جسمی دور کاران..... ۲۴۶
- از اطلاعات کاری شرکت خود محافظت کنید..... ۲۴۷
- مدیریت مسائل مربوط به مالیات..... ۲۴۷
- برای تنظیم قرارداد دور کاری آماده شوید..... ۲۴۸
- کمک مناسب به کارکنان دور کار..... ۲۴۸
- مراقبت ویژه..... ۲۴۹
- بخش ۷: غلبه بر چالش‌های سود راه ایجاد انگیزه..... ۲۵۱
- فصل ۱۸: مدیریت از طریق تغییر..... ۲۵۳
- ایجاد حس تغییر..... ۲۵۴
- مراحل چهارگانه‌ی تغییر..... ۲۵۴
- ورود به مرحله‌ی تغییر با چشمانی کاملاً باز..... ۲۵۵
- کنترل پایین آمدن بهر موری نیروی انسانی، بدون از دست دادن روحیه..... ۲۵۵
- نیروی انسانی استراتژیک..... ۲۵۶
- فراخوان کارکنان موقت..... ۲۵۷
- تقویت کارکنان تمام وقت..... ۲۵۷
- کنار آمدن با رشد سریع..... ۲۵۷
- کنترل ادغام‌ها و ترکیب‌ها..... ۲۵۸
- کنار آمدن با کوچک‌سازی و تعدیل نیرو..... ۲۵۹
- فصل ۱۹: کنار آمدن با موقعیت‌های دشوار..... ۲۶۳
- استقرار رویه‌ها..... ۲۶۴
- نخست، برقراری عدالت..... ۲۶۴
- شناخت گام‌های اساسی..... ۲۶۵
- رسیدگی به شکایات..... ۲۶۶
- برخورد با تأخیرهای همیشگی..... ۲۶۷

۲۶۸.....	مقابله با غیبت.....
۲۶۹.....	تغییر نگرش منفی به نگرش مثبت.....
۲۷۰.....	کنترل تهدیدها و خشونت‌های بالقوه در محیط کار.....
۲۷۲.....	برخورد با درگیری‌ها.....
۲۷۳.....	اخراج کارکنان.....
۲۷۴.....	آشنایی با اشتغال ارادی.....
۲۷۴.....	اخراج بدون اخطار قبلی.....
۲۷۶.....	کمک به کارکنان.....
۲۸۱.....	فصل ۲۰: کنترل استرس و خستگی شغلی.....
۲۸۲.....	کمی استرس برای شما خوب است، این طور نیست؟.....
۲۸۳.....	آنچه استرس قادر است انجام دهد.....
۲۸۴.....	نشانه‌های استرس.....
۲۸۵.....	مقابله با استرس.....
۲۸۶.....	مثبت‌اندیشی.....
۲۸۸.....	برنامه‌ریزی رویدادهای شرکت.....
۲۸۹.....	توجه به مرخصی‌ها.....
۲۸۹.....	اول از خودتان شروع کنید.....
۲۹۱.....	ورزش.....
۲۹۲.....	تشویق کارکنان به کمک گرفتن از دیگران.....
۲۹۲.....	ارتقای ارزیابی‌های واقع‌بینانه‌ی حجم کار.....
۲۹۳.....	ایستادن در کنار کارکنان.....
۲۹۳.....	خندیدن.....
۲۹۳.....	ناهار را در اولویت قرار دهید.....
۲۹۴.....	غلبه بر خستگی شغلی.....
۲۹۴.....	تشخیص خستگی شغلی.....
۲۹۵.....	مقابله با خستگی شغلی.....
۲۹۷.....	فصل ۲۱: کاهش سیاست‌های اداری.....
۲۹۷.....	تشویق دیپلماسی در محل کار.....
۲۹۹.....	تشویق کارکنان به شناخت یکدیگر.....
۲۹۹.....	ارتقای کار از طریق سلسله مراتب.....
۳۰۰.....	مفهوم پروتکل‌های ترجیحی.....
۳۰۱.....	توصیه به کارکنان‌تان جهت رعایت نزاکت در ارتباطات آنلاین.....

۳۰۱.....	یک الگوی باثبات باشید.....
۳۰۲.....	به کارکنان تان یادآور شوید که اعتبار خود را حفظ کنند.....
۳۰۲.....	از آن‌ها بخواهید اعتبارشان را به اشتراک بگذارند.....
۳۰۳.....	آداب اداری.....
۳۰۵.....	اولین کاری که باید بکنید، توقف رفتار منفی است.....
۳۰۵.....	توقف شایعات.....
۳۰۶.....	برخورد با سارقان اعتبار.....
۳۰۶.....	تشویق دیگران به اینکه کار خودشان را خودشان انجام دهند.....
۳۰۷.....	بخش ۸: بخش ده تایی‌ها.....
۳۰۹.....	فصل ۲۲: ده ایده از هفت شرکت بزرگ.....
۳۰۹.....	جلب رضایت کارکنان شاغل در فروشگاه‌های بزرگ.....
۳۱۰.....	حمایت‌های موسسه‌ی مالی سینوس از کارکنان.....
۳۱۲.....	شرکت خطوط هوایی جنوب غربی.....
۳۱۳.....	"قوانین گاراژ" در شرکت هیولت - پاکارد.....
۳۱۴.....	تحسین رشد و ترقی حرفه‌ای کارکنان.....
۳۱۵.....	چیزهای کوچک معانی بزرگی دارند.....
۳۱۶.....	پیشرفت به سبک دره‌ی سیلکون در مینه‌سوتا.....
۳۱۹.....	فصل ۲۳: ده وبسایت که شما را در مبحث ایجاد انگیزه یاری می‌کند.....
۳۱۹.....	اکنونیک پرس.....
۳۲۰.....	فست کمپانی.....
۳۲۰.....	انجمن بازاریابی تشویقی.....
۳۲۰.....	انجمن مدیریت منابع انسانی.....
۳۲۱.....	انجمن ساماندهی کارکنان.....
۳۲۲.....	وبسایت نیروی کار.....
۳۲۳.....	سایت مسائل مرتبط با محیط کار.....
۳۲۴.....	سایت مدیریت هدف.....
۳۲۵.....	فصل ۲۴: آشنایی با ده شخصیت شغلی متفاوت در کارکنان و نحوه‌ی ایجاد انگیزه در آن‌ها.....
۳۲۵.....	پروانه‌های اجتماعی.....
۳۲۶.....	کم‌آموزها.....
۳۲۶.....	عقل کل‌ها.....
۳۲۷.....	کارکنان بخیل.....

- ۳۲۷.....کارکنان بدبین
- ۳۲۸.....رقیبان دائمی
- ۳۲۸.....کارکنان آرام
- ۳۲۹.....رهبران ذاتی
- ۳۲۹.....کارکنان نامطمئن
- ۳۲۹.....کارکنان زرنگ و خلاق
- فصل ۲۵: ده روش برای ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق خودشان..... ۳۳۱
- ۳۳۱.....ایجاد حس همکاری
- ۳۳۲.....به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز شرکت
- ۳۳۲.....ارتباطات علنی و آشکار برقرار کنید
- ۳۳۲.....برگزاری جلسات‌های گروهی
- ۳۳۳.....ترویج تبادل اطلاعات
- ۳۳۳.....رهبری از طریق الگوسازی
- ۳۳۳.....تقدیر و ستایش
- ۳۳۳.....طوفان فکری
- ۳۳۴.....معرفی مربیان

مقدمه

.....

انگیزش کارکنان همپای بهره‌وری و موفقیت گام برمی‌دارد. اگر می‌خواهید کارکنان موفق‌تر داشته باشید، باید مطمئن شوید که آن‌ها از کار خود احساس رضایت می‌کنند، تا حد کافی به چالش کشیده می‌شوند، و در خط تولید مشارکت دارند. حقوق خوب و قابل رقابت با شرکت‌های دیگر کافی نیست؛ این یک شروع است، اما چیزی بیش از پاداش‌های مالی برای انگیزش کارکنان لازم است.

احتمالا پیش از این می‌دانستید که انگیزش کارکنان در عملکرد شغلی آن‌ها چقدر مهم و حیاتی است. قبلاً گام‌هایی در این جهت برداشته‌اید، اما احساس می‌کنید لازم است بیشتر بدانید و بیشتر عمل کنید. خب، به جای خوبی رسیده‌اید. در این کتاب، جزئیات اساسی و عملی کاملی درباره‌ی انگیزش کارکنان خواهید یافت و مطمئن باشید، چیزهای بسیاری پیدا می‌کنید که می‌توانید به آن عمل کنید.

درباره‌ی این کتاب

این کتاب همه چیزهایی را که برای انگیزش کارکنان خود می‌خواهید بدانید، تشریح کرده است. نه تنها ابزارهای زیادی در دست خواهید یافت، بلکه تکنیک‌های مدیریتی و اموری که می‌توانید برای استفاده‌ی مفید از این ابزارها انجام دهید به شما نشان خواهیم داد.

با اینکه این کتاب سرشار از اطلاعات مفید است، فکر نکنید باید آن را از ابتدا تا انتها بخوانید. کتاب ایجاد انگیزه در کارکنان *For Dummies* هم مثل تمام کتاب‌های *For Dummies* دیگر، یک کتاب مرجع است، به این معنی که از سرجا که شروع به خواندن کنید، متوجه مطالب خواهید شد. لازم نیست حتماً فصل ۱ را خوانده باشید تا متوجه مطالب فصل ۵ شوید، و حتی لازم نیست همه‌ی مطالب یک فصل را بخوانید تا پیام آن را دریابید. تنها یک بخش فرعی را بخوانید، و مطمئن باشید از مطالب مهم آن سر درمی‌آورید. اما اگر می‌خواهید تمام مطالب کتاب را بخوانید، حتماً کارتان را شروع کنید. این کتاب به این درد هم می‌خورد!

شاید شرکت شما ارتباط خیلی خوبی با کارکنان دارد، اما شما متوجه شده‌اید که لازم است روی موضوع کار گروهی، بیشتر سرمایه‌گذاری کنید. یا شاید شرکت شما طرح‌هایی

با مزایای عالی دارد و قراردادهای کاری خوبی ارائه می‌دهد، و شما می‌خواهید با کار کردن روی رشد تخصصی کارکنان گامی فراتر بگذارید. مسئله‌ای نیست! این کتاب به شما راه و چاه را نشان خواهد داد.

تصورات خنده‌دار

در نوشتن این کتاب، این پیش‌فرض‌ها درباره‌ی خواننده در نظر گرفته شده است:

- ✓ شما مدیر میانی یک سازمان هستید.
- ✓ چالش‌هایی را در زمینه‌ی انگیزش کارکنان تجربه کرده‌اید.
- ✓ شما به کارکنان خود اهمیت می‌دهید.
- ✓ می‌خواهید کار با کیفیت ارائه دهید.
- ✓ می‌خواهید کارکنان‌تان احساس رضایت کنند.
- ✓ متوجه هستید که انگیزش کارکنان و بهره‌وری همانند دو بال یک پرنده هستند.

ترتیب مطالب این کتاب

این کتاب به هشت بخش کلی تقسیم شده که هر کدام شامل دو تا چهار فصل است. هر بخش به ابزار انگیزشی خاصی می‌پردازد و فصل‌های آن مؤلفه‌های آن را بیشتر و عمیق‌تر مورد بحث قرار می‌دهند.

بخش ۱: انگیزه بخشی به دیگران: حداقل چیزی که باید بدانید

در این بخش، اصول اولیه انگیزش را بررسی خواهیم کرد. فصل ۱ به علت اهمیت انگیزه در موفقیت سازمان می‌پردازد. فصل ۲ توضیح می‌دهد چرا دید استراتژیک، اولین قدم در انگیزش کارکنان است. فصل ۳ نگاه سریعی به ابزارهای موجود در جعبه ابزار انگیزشی شما خواهد انداخت. به این ابزارها در بخش‌های بعدی دقیق‌تر می‌پردازیم.

بخش ۲: ترویج فرهنگی پویا در شرکت

اگر به فکر فضای کاری شرکت‌تان نیستید، خب باید زودتر به فکر بیفتید. اگر وارد محیط کارتان می‌شوید ولی دلتان نمی‌خواهد آنجا باشید، چون می‌دانید با مسائل ناخوشایندی برخورد خواهید کرد، بدانید که کارکنان‌تان هم همین احساس را دارند. فصل ۴ توضیح می‌دهد که عبارت فرهنگ شرکت به چه معناست، و کارهایی را که به عنوان مدیر برای

ایجاد فضای کاری مثبت برای کارکنان می‌توانید انجام دهید به شما نشان خواهد داد. فصل ۵ نشان می‌دهد چگونه می‌توانید فضای کاری انگیزه‌بخشی طراحی کنید، و فصل ۶ درباره قراردادهای کاری و مزایای کار و زندگی شخصی‌ای که ممکن است بخواهید برای کارکنان در نظر بگیرید صحبت می‌کند.

بخش ۳: ارتباطات باز را تقویت کنید

ارتباط، ارتباط، و باز هم ارتباط. این شعار روز در این بخش است. اگر می‌خواهید کارکنان‌تان با شما روراست و صادق باشند، باید با آن‌ها ارتباط برقرار کنید. ارتباط با کارکنان به این معنی نیست که با آن‌ها صحبت کنید، یا آن‌ها را مواخذه کنید، بلکه به معنی گفتگو و مکالمه داشتن با آن‌هاست. فصل ۷ به شما می‌گوید که به‌عنوان مدیر، چگونه می‌توانید ارتباط بهتری برقرار کنید. فصل ۸ نشان می‌دهد چگونه باید خلاقیت را تشویق کنید و پرورش دهید (توجه داشته باشید که کارکنان باید بدانند شما به ایده‌هایشان اهمیت می‌دهید). فصل ۹ نیز درباره‌ی ارتباط در تمامی پیکره‌ی سازمان بحث می‌کند.

بخش ۴: شکوفایی کردن استعداد درونی (ساخت خانه‌ی رشد و استعداد)

کارکنان، بزرگ‌ترین سرمایه‌های شرکت هستند. در واقع، شرکت بدون کارمند قادر به کار نیست. به همین دلیل باید کارکنان‌تان و استعدادهایشان را پرورش دهید. فصل ۱۰ به شما می‌گوید چگونه می‌توانید کارکنان‌تان را تشویق کنید کنترل حرفه‌ی خود و مسئولیت‌هایشان را به‌دست بگیرند. فصل ۱۱ درباره‌ی تدارک نقشه‌ی شغلی از راه ارزیابی عملکرد و طرح‌های آموزش و توسعه صحبت می‌کند. فصل ۱۲ اهمیت طرح‌های جهت‌دهی را آشکار می‌کند.

بخش ۵: به کارکنان‌تان حقوق مناسب بدهید و تشویق‌شان کنید

وقتی در حال مطالعه‌ی این کتاب هستید، احتمالاً متوجه شده‌اید که برای ایجاد انگیزه در کارکنان چیزی بیش از پرداختی خوب لازم است. البته پاداش خیلی خوب و حقوق مناسب لازم است، اما تعریف و تمجید و دیگر پاداش‌های غیرمالی هم بسیار کار را پیش می‌برند. در فصل ۱۳ خواهید دانست چگونه طرح‌های پرداختی شرکت خود را ارزیابی کنید، که شامل حقوق، مزایا، و پاداش‌های مالی مثل واگذاری سهام می‌شوند. فصل ۱۴ به شما می‌گوید چگونه یک قدم فراتر بروید و طرحی جامع برای قدردانی از کارمندی که خوب کار می‌کند برقرار کنید.

بخش ۶: کار گروهی: ایجاد انگیزه در دیگران برای همکاری و تعاون

یک مسابقه‌ی بسکتبال را تصور کنید که دو گروه پنج نفره در آن شرکت دارند. بازیکنان گروه اول با هم کار می‌کنند، توپ را پاس می‌دهند و حرکت‌هایشان را برنامه‌ریزی می‌کنند، تنها با این هدف که گروه پیروز شود. هر حرکت به صلاح گروه است.. از طرف دیگر گروه دوم از پنج بازیکن تشکیل شده که فقط به فکر خودشان هستند و به اصطلاح تک‌روی می‌کنند. البته می‌خواهند که برنده‌ی بازی باشند، اما هر فرد بیشتر از هر چیز دیگر به فکر این است که بیشترین امتیاز را خودش به دست بیاورد. بازیکنان گروه دوم آن‌هایی هستند که تمایل ندارند در گروه شما در شرکت کار کنند! اما اگر خود را با افرادی درگیر می‌بینید که نمی‌خواهند به صورت گروهی کار کنند، فصل ۱۴ را که درباره‌ی ترویج کار گروهی است، به شما توصیه می‌کنیم. فصل‌های ۱۶ و ۱۷ مفهوم گروه را یک قدم به جلو می‌برد و توضیح می‌دهد که چگونه می‌توانید کارکنان بیرون سازمانی‌تان را در گروه خود مشارکت دهید.

بخش ۷: غلبه بر چالش‌های سد راه ایجاد انگیزه

اگر نگران چالش خاصی هستید، این بخش برای شما مفید خواهد بود. در فصل ۱۸ درباره‌ی اینکه چگونه با وجود کمبود کارمند، رشد و تحول سریع، ادغام شدن و مسائل مالکیت، و کاهش حجم شرکت، می‌توان مدیریت کرد صحبت می‌کنیم. در فصل ۱۹ نگاهی به تأخیر و غیبت‌های مکرر می‌اندازیم، و فصل ۲۰ را به فشار و از کار افتادگی اختصاص داده‌ایم. در فصل ۲۱ کمک می‌کنیم راه‌هایی بیابید تا با سیاست‌های کلی شرکت کنار بیایید.

بخش ۸: بخش ده‌تایی‌ها

هر فصل در این بخش شامل موارد ده‌تایی (تقریباً در همین حدود) است که می‌توانید قبل از اینکه به کار دیگری برسید سریعاً آن را مطالعه کنید. در فصل ۲۲ درباره‌ی چقدر شرکت بزرگی که شاید بخواهید از آن‌ها تقلید کنید صحبت می‌کنیم. فصل ۲۳ شامل آدرس بعضی وبسایت‌های مرتبط است. در فصل ۲۴ درباره‌ی چالش‌های انگیزشی‌ای که از ده نوع مختلف شخصیتی کارکنان برمی‌آید، صحبت می‌کنیم. و در آخر، در فصل ۲۵ توضیح می‌دهیم که چگونه می‌توانید کارکنان را تشویق کنید تا در مسیر ایجاد انگیزه برای یکدیگر تلاش کنند.

نمادهای به کار رفته در این کتاب

تا به حال ممکن است متوجه تصاویر کوچکی که در حاشیه‌ی کتاب‌های For Dummies به کار می‌رود شده باشید. این تصاویر به این معنی هستند:

جایی که این نشانه را می‌بینید راهی ساده‌تر یا سریع‌تر برای انجام امور خواهید یافت.



این نشانه حرف‌های حکیمانه‌ای را که خوب است به یاد داشته باشید گوشزد می‌کند.



این نشانه در مورد مسائلی هشدار می‌دهد که اگر مراقب نباشید ممکن است باعث اشتباه شما شوند.



هرجا این نشانه را دیدید خواهید دانست که آن بند عملی را توضیح می‌دهد که روحیه‌ی کارکنان را تضعیف می‌کند.



این نشانه شیوه‌هایی برای انگیزش کارکنان به شما می‌آموزد که تا کنون به کار بسته شده، و پس از این هم مفید خواهد بود.

