
انگیزه و انگیزش در مدل های کسب و کار

DRIVE and MOTIVATIONS



Dr. Mehdi Shekarabi

قسمت اول : اصول و عملکرد

1

انگیزه های زیست شناختی - ۱/۰

2

انگیزه های با منشأ بیرونی - ۲/۰

3

انگیزه سوم یا انگیزه های درونی - ۳/۰

انگیزه ی سوم به این معنی است که حل کردن مشکل مسرت بخش است ، از کار لذت بردن ، پاداش در واقع لذت بردن از کار است.

CARROT AND STICK



مشوق های بیرونی (تهدید و ترغیب):

هویج و شلاق

انگیزه ۲/۰

با وجود اشتیاق زیاد در دنیای کسب و کار ، از اوایل انقلاب صنعتی چندان دلگرم کننده نیست.

چون انسان با اسب متفاوت است.

مردم دارای انگیزه های والایی هستند و مدیران کسب و کار باید آن ها را محترم بشمارند در این شرایط به نفع آنهاست

که انگیزه های سوم را توسعه دهند. و به کارمندان خودمختاری بیشتری داده شود تا پیشرفت کنند.

(داگلاس مک گریگور- دانشگاه ام آی تی)

چالش های انگیزه ۲/۰

۱- کارمان را چگونه سازماندهی کنیم.

۲- چگونه به کارمان فکر کنیم.

۳- کارمان را چطور انجام می دهیم.

کارهایی که انجام می دهیم دو جور هستند:

۱- الگوریتمی

۲- اکتشافی

پاداش و تنبیه های بیرونی روی کارهای الگوریتمی موثر واقع می شود ولی برای کارهای اکتشافی تخریب کننده هستند و خلاقیت را از بین می برند.

انگیزه های درونی هدایت کننده خلاقیت در حالی که کنترل انگیزه های درونی برای خلاقیت مضر است اصول محوری انگیزه ۲/۰ باعث نقض عملکرد نیمکره راست مغز و کار اکتشافی می گردد که اقتصاد مدرن به آن وابسته است.

ترزا امبیل – دانشگاه هاروارد

قسمت دوم

به چه دلیل پاداش و تنبيه اغلب موثر واقع نمى شود!



هفت دلیل برای غیر موثر بودن پاداش و تنبیه :

مردم زندگی دارند و برای معاش به یک حداقل مبنای پاداش نیاز دارند که این میزان کاملاً باید معقول و عادلانه باشد (**Baseline** rewards)

۱- **اثر سایر (Saywer effect)** پاداشی کیمیاگر است : می تواند یک کار جالب را به طاقت فرسا و بازی را به کار تبدیل کند و یک رفتار شریف را مانند دومینو واژگون سازد.

انگیزه ی بیرونی = پاداش " اگر پس " باعث سرکوب انگیزه می شود.

۲- **بهبود عملکرد** : پاداش برای پرتاب توپ تنیس

۳- **خلاقیت** : پاداش بیرونی زمانی مفید است که راه واضحی برای حل مساله وجود داشته باشد در سایر موارد افراد را محدود می کند.

Ford Pinto



۴-رفتار خوب : رفتار فداکارانه، پول برای اهدا عضو، پول برای اهدا خون – کار داوطلبانه مخدوش می شود.

۵-آنچه نمی خواهیم یا رفتار غیر اخلاقی : تهدید و ترغیب باعث تشویق رفتار بد می شود و فرد سعی می کند از هر راهی به آن برسد.

۶-اعتیاد : مشوق های "اگر پس" و پاداش های بیرونی همانند دارو عوارض جانبی دارد و فرد به آن معتاد می شود.

۷-دیدگاه کوتاه مدت : پاداش های بیرونی تاثیر کوتاه مدت دارند، در محیط پاداش های بیرونی افراد تا جایی کار می کند که پاداش بگیرند نه بیشتر.

پاداش و مجازات : ۷ دلیل برای شکست

- ۱- انگیزه های درونی را از بین می برد.
- ۲- باعث تضعیف عملکرد می شود.
- ۳- خلاقیت را سرکوب می کند.
- ۴- رفتار خوب را پس می زند.
- ۵- قلب و راه میان بر و رفتار غیر اخلاقی را تشویق می کند.
- ۶- اعتیاد آور است.
- ۷- باعث تفکر کوتاه مدت می شود.

پاداش، تهدید و ترغیب همیشه بد نیست به شرطی که :

۱- دلیل منطقی بیاوریم که این کار لازم است.

۲- اعتراف کنیم که می دانید کار کسل کننده است.

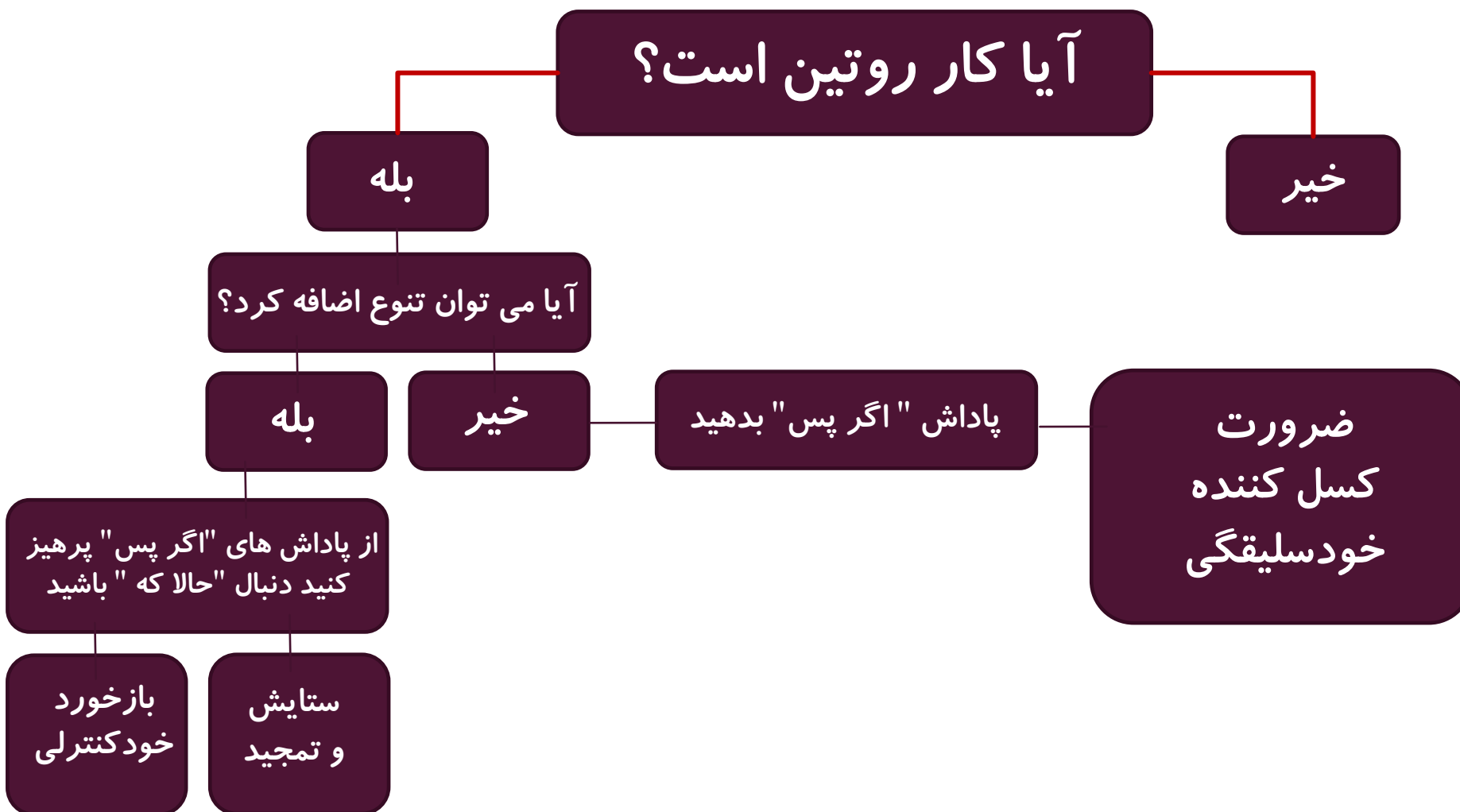
۳- اجازه بدهید کار را به شیوه ی خودشان انجام دهند.

پاداش برای کارهای بعدی است نه فعلی ، باید غیرمنتظره باشد و زمانی که کار انجام شد داده شود.

پاداش "اگر پس"

پاداش "حالا که"

فلوچارت استفاده از پاداش



تعلق سازمانی

انگیزه و انگیزش

در کارکنان آزمایشگاه

پاداش خوب چه ویژگی هایی باید داشته باشد ؟

۱- به همه داده نمی شود.

سبد کالا، پرداخت مناسبتی و کمک هزینه، پاداش نیست.

۲- افراد می دانند به چه علت پاداش می گیرند، می دانند چه عملکردی دارند.

۳- پاداش دموکراتیک نیست، برای همه یکسان نیست.

رفتار رایج افراد در سازمان پیامدهای پاداش های دیروز است.

پاداش ابزار تفاوت گذاری است، افراد اگر دیده نشوند پیامد دارد.

پاداش فرهنگ ساز است، بلکه فرهنگ ساز ترین ابزار نزد مدیران.

پاداش ارزش ساز است، محقق کننده اهداف است.



Equality



Equity

تئوری های پاداش

۱- تئوری مبادله **Adams exchange theory**

الف) بی مایه فطیره

ب) از هر دست بدهی از همون دست می گیری!

۲- تئوری انصاف **Equity theory**

الف) چگونه کارمند پس از دریافت پاداش باید احساس انصاف کند.

ب) برخی اوقات دریافت پاداش حال آدم را بد می کند.

۳- تئوری هدف گذاری **Goal setting theory**

- اگر تلاش کنم پاداش دارم !؟؟!

۴- تئوری انتظار **Expectation theory**

چالش های فرهنگی و مدیریتی پاداش

۱- اجتناب از عدم اطمینان، ما در ایران ریسک پذیر نیستیم.

-سیلی نقد بهتر از حلوای نسیه

-نقد بگیر دست از نسیه بشور

۲- تحمل تفاوت

۳- تعریف نادرست از عدالت و انصاف

-پاداش علنی باشد یا مخفی

-تفاوت فاحش بین حقوق مدیران و پزشکان و کارکنان

۴- کمرنگ شدن انصاف و قضاوت های منصفانه در فرهنگ ما

۵- ناکافی بودن بخش ثابت حقوق و مزایا

۶- بخل و حسادت

سیاست های اثربخش بودن پاداش

- ۱- تناسب پاداش با خواست و نیاز کارکنان
- ۲- ارتباط پاداش با عملکرد
- ۳- ارتباط پاداش با استراتژی ، ارزش ها، اهداف
- ۴- کم تعداد بودن معیارهای پاداش
- ۵- شفافیت معیار پاداش
- ۶- ترکیبی از فرایندهای نتیجه گرا و فرایندگرا
- ۷- ترکیبی از پاداش های کوتاه مدت و بلند مدت
- ۸- پاداش های ترکیبی پولی و غیر پولی
- ۹- پاداش های درونی و بیرونی
- ۱۰- پاداش های فردی و تیمی
- ۱۱- مبتکرانه و غیر منتظره
- ۱۲- پاداش با آثار ماندگار
- ۱۳- پاداش های مشتری محور
- ۱۴- قابل کنترل بودن معیارها از دید کارکنان
- ۱۵- فوری بودن
- ۱۶- پاداش و سلسله مراتب نیاز
- ۱۷- پاداش و انتظار کارکنان
- ۱۸- پاداش و کارکنان و خانواده آنها
- ۱۹- تفاوت در پاداش متناسب با عملکرد و رفتار
- ۲۰- همراه کردن با تجلیل و افتخار و احترام

تویخ

خوب است یا بد !!!

1

در برخی موارد معیار مشابه پاداش دارد ولی نه همیشه

2

علنی بودن یا غیر علنی نبودن

3

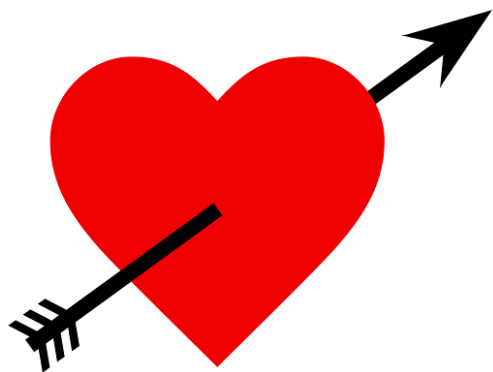
JOB DESCRIPTION INDEX

۱. شخص و هویت آن
۲. همکاران و فضای تعامل
۳. فرصت های رشد و ارتقاء
۴. دریافتی ها: میزان، به موقع بودن و عادلانه
۵. مافوق ها

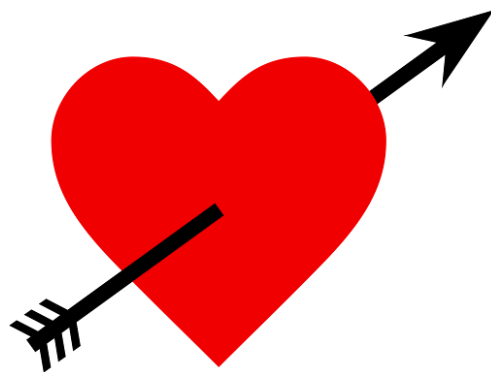
JOB DESCRIPTION INDEX

- 1- Competitive terms and conditions**
- 2- Stable employment**
- 3- Communication, participation and involvement.**
- 4- Common treatment.**
- 5- Personal and professional growth.**

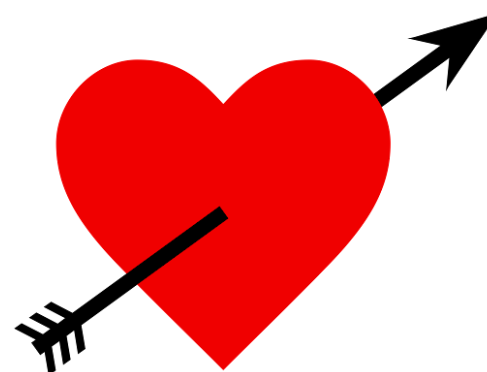
افرادی که با محیط کارشان مراسم نامزدی برگزار کردند،
چه ویژگی‌هایی دارند ???



SAY



STAY



STRIVE

دسته بندی کارکنان از نظر تعلق سازمانی

1- Fully engaged 20%

2- Semi engaged 60%

3- Disengaged 20%

کارمندانی که هستند ولی نیستند و آن هایی که نیستند ولی هستند.

"موسسه گالوپ"

طی مصاحبه با ۱۰ میلیون کارمند ، ۴۱ زبان زنده دنیا در ۱۱۴ کشور

دوازده عامل موثر بر اشتیاق کاری و انگیزه استخراج کرد.

سیاست های اثربخش بودن پاداش

۱- کارکنان باید بدانند از آنها چه انتظاری داریم: اول، وسط،

آخر دوره **Touch points**

۲- ابزار و امکانات، منابع، اطلاعات و ملزومات خوب کار کردن

۳- تناسب کار با توانایی **Workers are not tools**

۴- توجه به شخصیت انسانی

۵- قدردانی و پاداش به کارهای خوب

۶- ایجاد تفکر توسعه

هیچ کارمندی از در جا زدن خوشنود نیست.

۷- توجه به افکار و ایده ها، انتظارات و پیشنهادات

۸- احساس کار مهم در یک سازمان مهم

۹- مشاهده اخلاق حرفه ای در محیط کار، اخلاق کاری

مسری است. **Neighbor check**

۱۰- فضای کاری دوستانه و دوستان خوب و همکاران

۱۱- ارزیابی عملکرد و بازخورد

۱۲- داشتن فرصت های آموزش و یادگیری

درصد رضایت میانگین در آزمایشگاه	درصد رضایت در بخش	سوالات	دسته بندی سوالات	
		می دانم در محیط کار از من چه انتظاراتی دارند	نیازهای اولیه	۱
		همه منابع و امکانات لازم را برای درست انجام دادن کار در اختیار دارم		۲
		فرآیند های تعریف شده در بخش موثر می باشد		۳
		حقوق ماهیانه من با میزان کاری که انجام می دهم متناسب است		۴
		حقوق ماهیانه من در مقایسه سایر سازمان های کاری مشابه عادلانه است		۵
		اختیار و اجازه لازم را دارم تا کارها را آن گونه که بهتر می دانم انجام دهم	مشارکت	۶
		در گذشته از کارهای خوب من تقدیر شده است		۷
		من با سرپرستم رابطه صمیمانه دارم		۸
		در محیط کار کسی هست که مشوق پیشرفت و پرورش من باشد		۹
		همکارانم متعهد به انجام کار با کیفیت هستند	تعامل	۱۰
		همکارانم احساس منفی نسبت به محیط کار در من ایجاد می کنند		۱۱
		همکارانم از بهترین دوستانم هستند		۱۲
		داشتن فرصت های رشد و پیشرفت برای من مهم است	رشد و پیشرفت	۱۳
		در محیط کار من فرصت های یادگیری و رشد فراهم است		۱۴

قسمت سوم

قدرت حروف الفبا

اگر بخواهیم سازمان های خود را قدرت مند کنیم و از دوره کم کاری خود فراتر رویم باید از نوع **X** به سمت نوع **I** برویم.

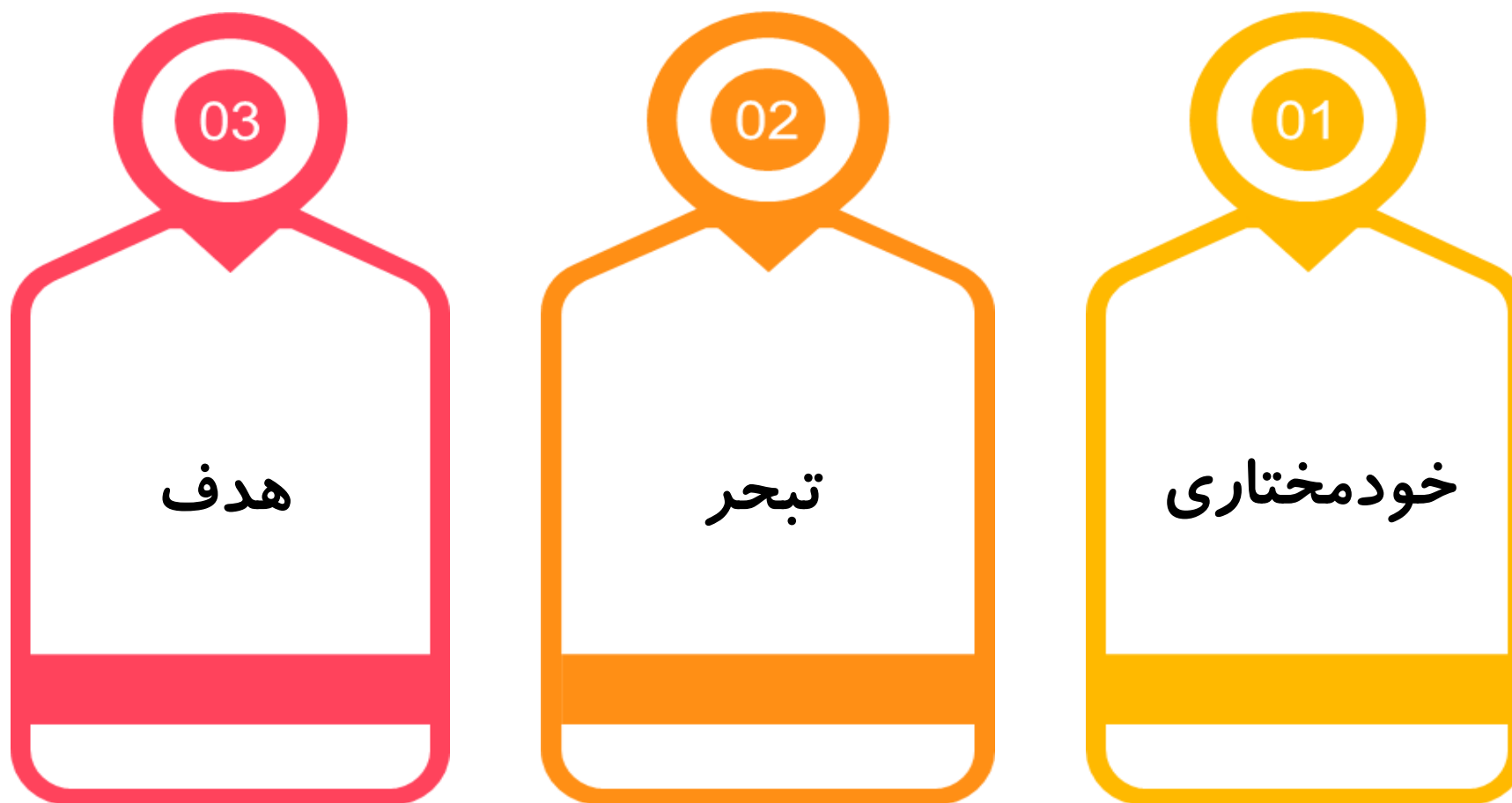
رفتار نوع **I** از پول یا مقام بیزار نیست ، پول برای نوع **X** و هم نوع **I** اهمیت دارد، پول برای این دو نقش متفاوتی دارد .

نوع **I** با افزایش حقوق مخالف نیست .

اگر پول منصفانه پرداخت شود مساله ی پول حذف می شود و روی کار تمرکز می گردد.

در مقابل برای افراد نوع **X** پول بسیار مهم است و دلیل کار کردن است.

رفتار نوع I به سه منبع بستگی دارد :



خودمختاری

❖ مدیریت این نیست که در سازمان قدم بزنید و ببینید افراد در سازمان هستند یا خیر؟

❖ مدیریت یعنی ایجاد شرایطی که کارمندان بتوانند بهترین کار را انجام دهند.

"کانتز"

❖ معمولی بودن گران است و خودمختاری پادزهر آن است ، نوآوری در بلندمدت ارزان خواهد بود.

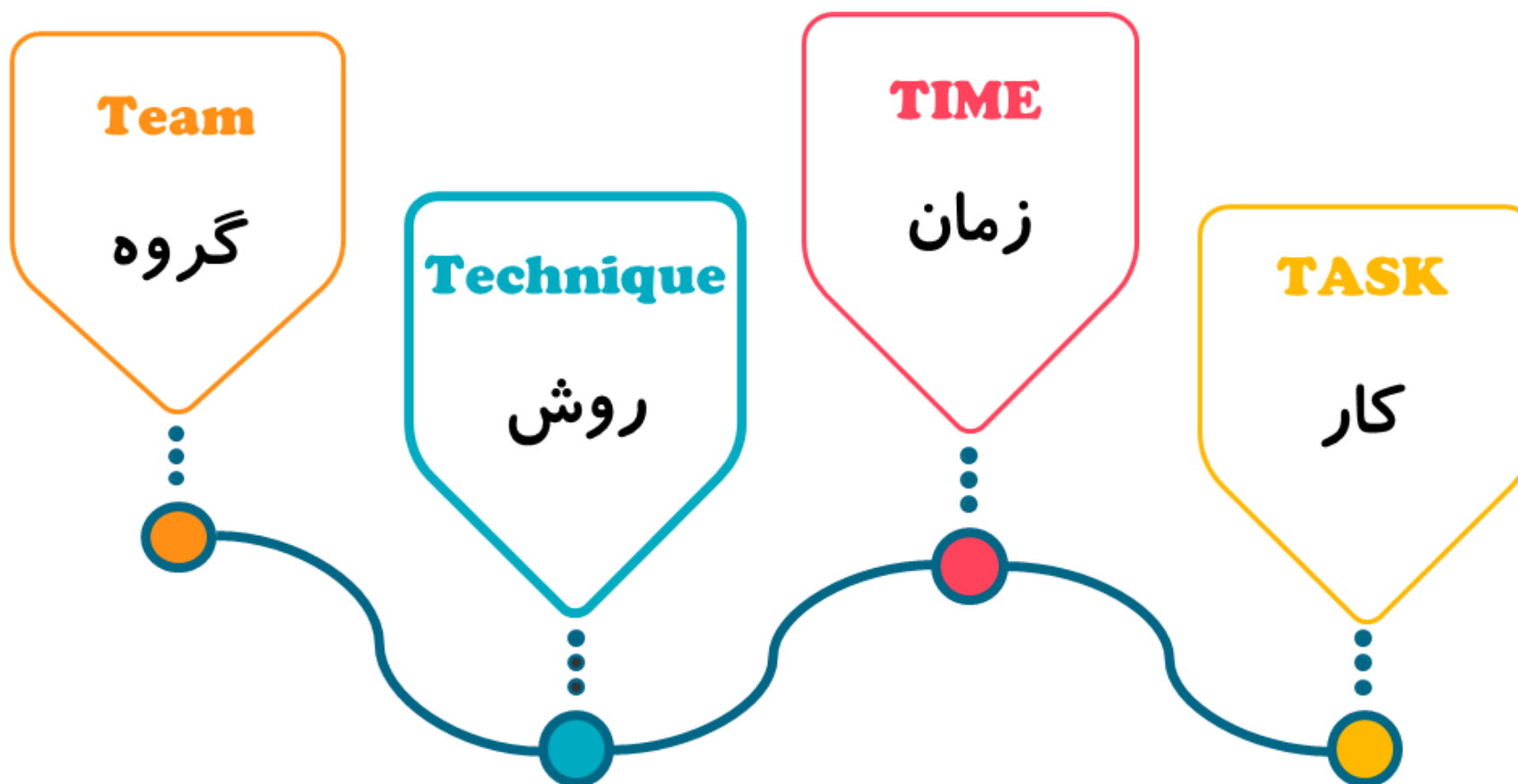
"تام کلی"

Reader and Thompson

ROWE (Result Only Work Environment)

(Four . Ts)

عوامل موثر در خودمختاری



افراد خوب را استخدام کن و آنها را به حال خودشان بگذار.

"ویلیام مک نایت" مدیریت شرکت 3M

گوگل مهندسان خود را تشویق می کرد که یک روز در هفته برای طرح های فرعی کار کنند و ۲۰٪ از وقتشان مربوط به خودشان است ، نتیجه ی آن:

۱- گوگل جیمیل

۲-اوپنکوت

۳-گوگل تاک

۴-گوگل اسکای

۵-گوگل ترنسلیت

اگر پاداش به زمان بستگی داشته باشد آنچه سازمان به دست می آورد " زمان " است.

این نوع هدف گیری قابل اندازه گیری است ولی ریشه ی انگیزه ی درونی را می خشکاند.

روش کار باید با انگیزه ۳/۰ هماهنگ باشد

باید پرسنل خوب استخدام کرد و اجازه داد با هر روشی که خودشان دوست دارند کار کنند.

مثلا نمی شود به خانم زهتابچی دقیقا فرمول داد که چگونه به هر پاسخ تلفنی جواب بدهد.

باید به او انگیزه داد که خود روش خود را انتخاب کند.

اگر افراد یک گروه ، افراد و تیم خودشان را انتخاب کنند موفق ترند.

گروه های خودجوش احساس رضایت بیشتری دارند اگر کار مال خودشان باشد در کار گروهی موفق ترند.

شرکت سیناژن ، کارکنان بخش حسابداری آزمایشگاه مسعود- آقای قلمی ، دکتر میرصفا

اگر بخواهید بدانید حرفه ی کسی چیست لازم نیست کاری که انجام می دهد را
بینید باید به چشمانش نگاه کنید در حال انجام کار خود را فراموش می کند،
نگاهی که به کار خیره شده است چقدر زیباست.

W.H.Auden

اطاعت یا تعهد

کنترل نقطه ی مقابل خودمختاری است.

کنترل منجر به اطاعت می شود.

خودمختاری منجر به تعهد.

تبحر تمایل به بهتر و مهم تر شدن کار های مهم است.

اطاعت برای کارهای روتین است ، حل مسائل پیچیده نیازمند ذهنی پرسش گر و مایل به تجربه کردن دارد.

انگیزه ۲/۰ به دنبال اطاعت است.

انگیزه ۳/۰ به دنبال تعهد است و فقط تعهد می تواند تبحر به بار آورد.

تعهد به عنوان راهی به سوی تبحر و نیرویی قدرتمند در زندگی شخصی دارد ، اطاعت راهبرد موثری برای بقای فیزیکی است و به درد رضایت فردی نمی خورد.

اهداف عملکردی و اهداف یادگیری

اهداف عملکردی رسیدن به هدف است مثلاً تایید مقام بالاتر یا نمره ی بیست کلاس ولی اهداف یادگیری توانایی به کار گیری آن دانش یا مهارت است.

اهداف یادگیری منجر به تبحر می شود.

در مواجهه با سختی ها آنهایی که اهداف عملکردی دارند در واکنش به سختی ها درمانده هستند ولی آنهایی که اهداف یادگیری دارند دنبال راهبرد های خلاقانه هستند.

هدف

انگیزه سود و منفعت با این که بسیار قوی است ولی برای سازمان ها و افراد انگیزه ای
ناکافیست و منبع انرژی قدرتمند دیگر **انگیزه ی هدف** است.

انگیزه‌ی هدف در سه حوزه از زندگی دیده می شود :

۱- اهداف : سود هدف نیست. اخلاق ۰/۳ هدف است و سود به عنوان شتاب دهنده

۲- کلمات : آزمایشگاه بهمن و دکتر ایکس **Pronoun test**

۳- خط مشی ها : اهداف سودمند و آرمان های فردی

رویکرد پاداش به افراد با روش نوع I

- ۱- رویکرد پاداش در انگیزه ۳/۰ بهترین استفاده از پول اینست که پول را فراموش کنیم.
- ۲- وقتی پاداش به کارمندان از پول استفاده می شود در همان موقع در حال از بین بردن انگیزه هستیم.
- ۳- بهتر اینست که درست پردازیم و دیگر حرف پول ننیم در این شرایط افراد روی کار تمرکز می کنند.

سه اصل مهم در پرداخت پاداش

۱- آگاهی از عدالت داخلی و بیرونی و اطمینان از آن

۲- بیش از حد متوسط پرداخت شود : حقوق مطلوب و عادلانه هزینه را کاهش میدهد و از پاداش " اگر پس " جلوگیری میکند.

۳- دامنه ی معیارهای عملکرد باید وسیع شود.

منفعت رسیدن به آن معیارها نباید خیلی زیاد باشد وقتی پاداش برای رسیدن به هدف متوسط است نه زیاد ، احتمال کمی دارد که باعث کمتر شدن تمرکز شود و افراد به روش های میان بر تشویق شوند.

پاداش ضد بهره وری " اگر پس " ، پاداش سودآور و بهره ور " حالا که "

قسمت آخر :

چگونه باید سازمان را از گذشته بیرون کشید و به سمت دنیای شورانگیز انگیزه ی ۳/۰ برد

- ۱- با چرخ کمی ۲۰٪ زمان را امتحان کنید
- ۲- پاداش های همکار به همکار
- ۳- ممیزی خودمختاری
- ۴- سه گام به سمت سلب کنترل : مشارکت با تعیین هدف / به کار بردن زبان غیر کنترلی / تعیین زمان اداری
- ۵- بازی به هر حال منظور کیست
- ۶- آزمون ضمیر
- ۷- طراحی برای انگیزه ی درونی
- ۸- حمایت از گلدی لاکس
- ۹- آفساید خود را فدکس کنید

کتاب و منابع

سلسه سخنرانی های دکتر بهزاد ابوالعلائی : سازمان مدیریت صنعتی

انگیزه : دانیل اچ پینک. ترجمه بهاره نوبهار

از خوب به عالی : جیم کالینز. ترجمه سپهرپور

بزرگترین اصل مدیریت در دنیا : مایکل لوبوف ترجمه دکتر ایران نژاد پاریزی

DRIVE... MOTIVATION



THANK
YOU