

عنوان مقاله:

اصول مدیریت انگیزه برای
خلاقیت و پیشنهاددهی

دهمین همایش و
چهارمین جشنواره ملی
نظام پیشنهادها

سعید فتح الهی راد

بهمن ۹۱

ارتباط موضوع انگیزه کارکنان و نظام پیشنهادها



دو مفهوم کلیدی موثر بر نظام پیشنهادها

- نظام پیشنهادها نظام سر به کار دادن است. (کار خلاقانه)
- پیش نیاز سر به کار دادن، دل به کار دادن است.
- ما متولیان نظام پیشنهادها برای فعالتر کردن ذهن کارکنان چاره ای نداریم مگر به اوضاع دلشان (سطح انگیزه ها) هم بپردازیم.
- کسب دانش و مهارت‌های ارتقای انگیزه در کارکنان ، مسیر آینده تلاشهای دست اندرکاران نظام پیشنهادها خواهد بود.

مسیر حرکتی نظام پیشنهادها طی دو دهه گذشته در کشور

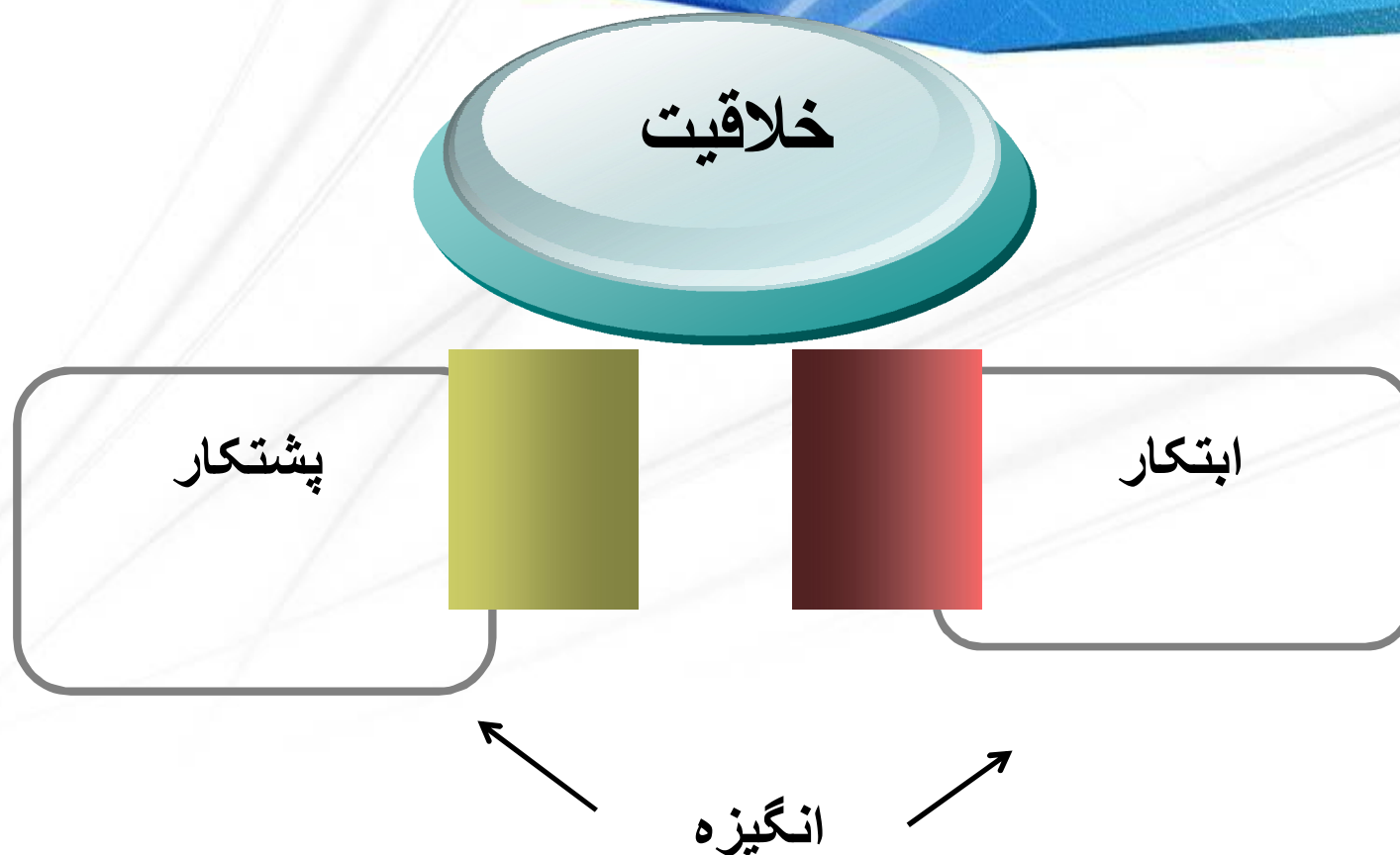


ارتباط موضوع انگیزه کارکنان و خلاقیت

ارکان خلاقیت



رابطه انگیزه با مراحل خلاقیت



بدون انگیزه هیچ ایده ای پیگیری و اجرا نخواهد شد و به آرشیو ایده های مرده خواهد پیوست

اولین گام ورود به جاده خلاقیت تصمیم گیری به زندگی خلاق و داشتن عزم و انگیزه آن است.

چیستی و چرایی انگیزه



انگیزه چیست؟

- خواستن
- انرژی درونی
- شور و شوق
- محرک انجام کار
- بنزین موتور

چرایی انگیزه ؟ (از نگاه کارکنان)

- عامل طول عمر (تاثیر بر طول عمر)
- عامل سلامتی در سالهای زندگی
- عامل لذت بردن از کار
- عامل پیشرفت در کار
- عامل خلاقیت
- عامل مشارکت
- عامل توانستن

دیدگاه های لوییژ هی در مورد ارتباط بیماریهای جسمی و عارضه های روحی کتاب شفای زندگی نوشته: لوییژ هی

- گوش درد نشانه خشم از شنیدن چیزی است.

-- سردردها: ناشی از اعتبار ندادن به خود است.

- میگردن را کسانی می آفرینند که می خواهند کامل و بی نقص باشند و خود را در فشار شدیدی قرار می دهند .

- مشکلات سینوس، اگر در سمت راست صورت و نزدیک بینی باشد، نشانه آن است که یکی از نزدیکان شما را برانگیخته است،

- هر گونه مشکل در ناحیه گردن، معمولا نشان آن است که درباره نقطه نظرهای خود، در باره وضعیتی، سرسختی به خرج می دهیم.

- هرگاه در ناحیه گلو ناراحتی داشته باشیم، معمولا به این معناست که احساس می کنیم توان آن را نداریم که حق خود را بگوییم.

- ناراحتی در وسط پشت مربوط به احساس گناه و همه چیزهایی است که پشت سر است.

- ریه ها: ناراحتی ریه ها معمولا بدین معناست که می ترسیم زندگی را فرو دهیم یا شاید این احساس که حق کامل زیستن را نداریم.

- قلب: نمایانگر محبت و خون نمایانگر شادی. قلب ما با محبت، شادی را به سراسر تن ما تلمبه می زند. هرگاه خود را از شادی و محبت محروم کنیم جریان خون کند و آهسته می شود و ما به سوی کم خونی و آنژین و حمله قلبی راه می سپاریم.

دیدگاه های لوییژ هی در مورد ارتباط بیماریهای جسمی و عارضه های روحی کتاب شفای زندگی نوشته: لوییژ هی

-معهده: ناراحتی معده نشانه آن است که نمی دانیم چگونه تجربه تازه را هضم کنیم، می ترسیم. "زخم معده" هیچ چیز جز ترس نیست ترس مفرط از "به اندازه کافی خوب نبودن"، می ترسیم برای پدر و مادر، یا برای رییس خود "آنقدر که باید خوب نباشیم".

-روده ها: نمایانگر توانایی ما برای رها کردن است، رها کردن چیزهایی که به آن نیاز نداریم. بدنی که با جریان زندگی در همنوایی کامل باشد، به توازن میان ستاندن و هضم کردن و پس دادن نیاز دارد.

-پاها: ما را در زندگی به پیش می رانند. ناراحتی های پا معمولاً نشان دهنده آن است که از پیشروی در مسیری خاص می ترسیم.

-واریس نمایانگر ماندن در شغل یا مکانی است که از آن نفرت داریم. رگها توانایی حمل شادمانی را از دست می دهند،

-پوست: ناراحتی های پوستی معمولاً به این معناست که احساس می کنیم فردیت ما به طریقی مورد تهدید قرار گرفته است. احساس می کنیم که دیگران بر ما اقتدار و سلطه دارند.

-آرتروز (ورم مفاصل)، مرض ناشی از الگوی انتقادی بی وقفه است. -

-آسم: آسم که ما اغلب آن را "محبت محبوس دل" می خوانیم، ناشی از این احساس است که حق ندارید برای خود نفس بکشید.

-سرطان: ناشی از نفرتی دراز مدت است که آن قدر آن را در خود نگاه می داریم تا سرانجام تن را بخورد.

چرا انگیزه؟ (از نگاه مدیران)

- عامل رضایت کارکنان
- عامل کارآیی و اثربخشی کارکنان
- برخورد بهتر کارکنان با مشتری
- وفاداری کارکنان به سازمان
- تعلق سازمانی و مسئولیت پذیری بالاتر
- مشارکت جو و خلاق

تأثير بالقوه انگيزش بر عملکرد (تحقيقات ويليام جيمز)

- **20 الی 30 درصد:** با این مقدار ابراز توانایی خود می توانستند شغل خود را حفظی توانند شغل خود را حفظ کنند .
- **80 الی 90 درصد:** اگر کارکنان انگيزش بیشتری داشته باشند تقریباً این مقدار از توانایی خود را ابراز می دارند .
- **مدیر موفق:** 20 الی 30 درصد ظرفیت کارکنان را به کار می گیرد ، بدون استفاده از انگيزش. (تحقق اهداف فردی)
- **مدیر مؤثر:** 80 الی 90 درصد ظرفیت کارکنان را به کار می گیرد ، با استفاده از انگيزش. (مؤثر در اهداف سازمانی)

توانایی بر حسب درصد

90 الی 100 درصد

80 الی 90 درصد

(مؤثر در اهداف سازمان)

20 الی 30 درصد

(تحقق اهداف فردی)

سطح تحت تأثیر انگيزش

نظريات انگيزش



نظریه های انگیزش



نظریه های محتوایی: این نظریه ها می کوشند تا عواملی که افراد را به کار و می دارند دقیقاً مشخص کنند.

نظریه های فرآیندی: در این نظریه ها بیشتر بر جریان و فرآیند انگیزش افراد تاکید شده است به عبارت دیگر قبل از آنکه بر یک یا چند عامل خاص تاکید شود به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است.

نظریه های محتوایی انگیزش



نظریه های فرآیندی انگیزش



دیدگاه هایی در مورد انگیزه از جیم کالینز در کتاب از خوب تا عالی

- سازمانهای متعالی امروزه بیشتر وقت و انرژی خود را صرف جذب افراد با انگیزه درونی می نمایند، تا ایجاد انگیزه در افراد
- اگر نالایقها را استخدام کنید حتی اگر در مسیر درستی باشند باز عالی نمی شوند.
- کارکنان مهمترین سرمایه شرکت نیستند ، بلکه کارکنان لایق مهمترین سرمایه های سازمانند.

ماهیت انگیزه

تصویری یک روی زندگی بدون انگیزه

- بیدار شدن از خواب به شکل جان کندن
- ورود سریع احساسهای منفی به درون
- عدم توجه و لذت نبردن از غذا
- ورود بی اشتیاق به محل کار
- دل ندادن به کارهای در دست انجام
- بی اشتیاقی به سرو کله زدن با فرزند
- بی حوصلگی به گفتگوی با همسر
- بی حوصلگی به ورزش، ارتباطات ، سفر و ...

تصویری یک روی زندگی با انگیزه

- بیدار شدن از خواب با شور اشتیاق
 - شکر خداوند به دلیل بهره مندی یک روز دیگر از موهبت زندگی
 - با تمام وجود و توجه غذا خوردن
 - حضور مشتاقانه و به موقع در محل کار
 - انجام کارهای تحت انجام هر چند کوچک با تمام وجود
 - لذت بردن از خانواده (بازی با فرزند، گفتگو و ...)
 - لذت بردن و بهره مندی از ورزش، ارتباطات ، سفر و ...
 - احساس شادی
- و...

انتخاب انگیزه

انتخاب با شماست

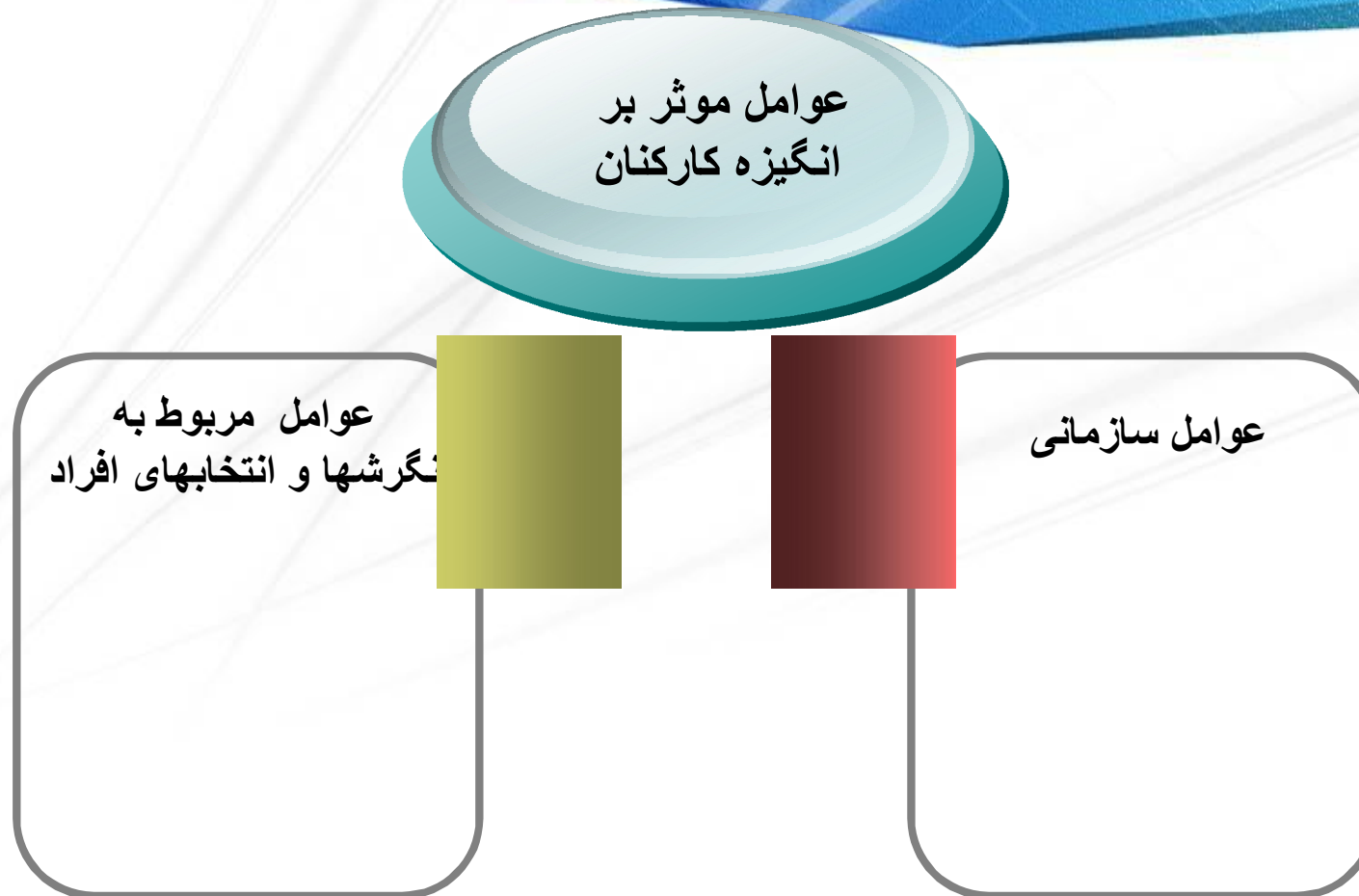
زندگی با انگیزه

↓
خلافت
لذت
موفقیت
پیشرفت
سلامت
شادی

زندگی بی انگیزه

↓
سکون
درجا زدن
بیماری
بی حوصلگی
کسالت

عوامل موثر بر انگیزه کارکنان



ما نمی توانیم دیگران را تغییر دهیم. ما فقط می توانیم خود را تغییر دهیم.

نگرش‌های رایج برای دلایل بی انگیزه بودن

چرا باید با انگیزه باشم وقتی:

- در سازمان بی عدالتی موج میزند.
- سیستم حقوق و دستمزد فرق بین دوغ و دوشاب را نمی داند.
- سیستم ارزشیابی عملکرد کور است.
- سیستم ارتقا به با انگیزه ها جایزه نمی دهد.
- افراد با انگیزه قدر نمی بینند.

مفهوم انگیزه در نگاه خود برانگیختگان

- حکایت پادشاه تندخو و تابلوی مولد آرامش

انگیزه به مثابه سرمایه ای گرانبها

- انگیزه سرمایه است و باید از آن حفاظت کنیم.
- یک دیپلمه بانگیزه از یک دکتر بی انگیزه برای سازمان و جامعه اش اثر گذارتر خواهد بود.
- مدیریت انگیزه خود را به عهده گیریم

- انگیزه از جنس انتخاب است.
- انگیزه حاصل بلوغ است.
- موتورهای انگیزه در درون فرد است.
- انگیزه ورودی است و نه خروجی


مفهوم انگیزه در نگاه خود برانگیختگان

انگیزه یعنی اینکه من به عنوان انسانی آگاه و بالغ
تصمیم می گیرم و انتخاب می کنم
که علی رغم وجود تمام موانع ، بی مهریها، بی توجیهها، تحقیرها
و ...

انرژی و شور و شوق درونی خویش را
نه تنها حفاظت کنم بلکه ارتقا دهم.

مفهوم انگیزه در نگاه خود برانگیختگان

حکایت پیرمرد با انگیزه در سرای سالمندان



توصیه هایی برای مدیریت انگیزه

توصیه 1: انجام کار با تمام وجود

- راه لذت بردن از کار انجام آن با تمام وجود است.
- از تمام دانش ، تجربه ، تمرکز ، احساس و ارتباطات خود برای انجام کار بهره بگیرید.
- در انجام کارها کم فروشی نکنید.
- کار را برای نفس کار و نه فقط برای نتیجه آن انجام دهید.
- در يك زمان به يك کار بپردازید

توصیه 2: حضور در لحظه

- زندگی در لحظه ویژگی انسانهای با انگیزه و خلاق است.
- قدرت زیادی در تمرکز ایجاد می شود.
- ذهن حاضر در لحظه با طراوت و خلاق است.

دو دشمن حضور در لحظه



ترسها و نگرانیهای آینده:
- ترس
- نگرانی

کوله بار سنگین گذشته:
- خشم
- کینه
- نفرت
- افسوس
- غم
- احساس گناه

ارتباط تمرکز، حضور در لحظه و انجام کار با تمام وجود

انجام کار با تمام وجود

حضور در
لحظه



قدرت
تمرکز

توصیه 3: عاشق کار خود شدن (انطباق شغل با شوق)

- خلاقیت هدیه خداوند به انسانهایی است که عاشق کار خود هستند.
- در انتخاب رشته تحصیلی و شغل بایستی به انطباق شغل با شوق توجه داشت.
- عشق از جنس تلاش است . برای عاشق بودن باید آداب آن را دانست.
- اگر تاکنون دل به رشته تحصیلی ، زمینه شغلی و ... نسپرده اید پروژه آشتی و به تدریج علاقمندی را تعریف کنید.

توصیه 4: نارضایتی از وضع موجود

- رضایتمندی از وضعیت موجود دشمن بزرگ بهبود است.
- سازمانهای موفق در عرصه رقابت تمرکزشان را بر ضعفهایشان قرار می دهند.
- جمله ای از هوندا: دلیل رضایت مشتریان از محصولات ما نارضایتی ما از خودمان است.

توصیه 5: بهبود طلبی همیشگی

- انسان شبیه به چشمه است و نه مرداب
- انسانهای موثر همواره در زندگی خویش در حال خودارزیابی و تعیین و اجرای اقدامها / پروژه های بهبود هستند
- رهبران سازمان بایستی همواره مطالبه بهبود از مدیران و واحدهای سازمان داشته باشند.

توصیه 6: خود برانگیختگی

- موتور محرک انگیزش انسانهای موثر در درونشان است.
- نمی توان انگیزه انسانهای موثر را به سادگی زدید.
- دانش مدیریت در سالهای اخیر از تاکید خود بر سیستمها و فرآیندها کاسته و به افراد و روشهای انتخاب افراد خودبرانگیخته پرداخته است.
- ضرورت یادگیری اصول مدیریت خودبرانگیختگی

توصیه 7: راه حل گرایی به جای مشکل گرایی

- انسانهای خلاق به جای تمرکز بر مشکلات به راه حلها تمرکز می کنند.
- انسانهای خلاق حتی در شرایط بحرانی هم دل بد نمی کنند و معتقدند که این نیز بگذرد.

توصیه 8: اجتناب از بی حوصلگی در فرآیند تفکر

- بی حوصلگی دشمن اصلی خلاقیت در بسیاری از افراد است.
- بی حوصلگی هنگامی روی میدهد که ما دیگر به اطرافیان، اشیاء پیرامون خود و فعالیتهای روزمره خود علاقه مند نبوده و از آنها لذت نمیبریم. بی حوصلگی در واقع فقدان تنوع و انگیزش در زندگیست.
- اصول مدیریت حوصله را فرا بگیریم

توصیه 9: اجتناب از شتابزدگی در فرآیند تفکر

- شتابزدگی در تفکر، افتادن در دام راه‌های کلیشه‌ای و غیر موثر را در پی دارد
- شتابزدگی در یافتن راه حل آفت جریان خلاقیت در علت‌یابی و انتخاب راه حل بهینه است.

توصیه 10: حفظ شادابی و مفرح بودن محیط و فرآیند کار

- امروزه اصل بر برگزاری مفرح هر اقدام سازمانی (جلسه ، آموزش و ...) است.
- شادابی محیط کار موجب سرزندگی و خلاقیت میگردد.

توصیه 11» گرایش به همدلی و بهبود روابط به جای تشنج و تعارض بالا

- همدلی و روابط خوب موجب ارتقا سطح خلاقیت و شادابی افراد می گردد.
- روابط نامناسب موجب ایجاد استرس و حتی کاهش طول عمر فرد می گردد.
- روابط خوب امکان طرح و تکمیل ایده ها در جمعهای دوستانه را فراهم می آورد.

توصیه 11: عمل گرایی

- انسانهای موثر اهل عمل و تجربه هستند.
- یکی از ویژگیهای انسانهای خلاق پرخرجی بودن آنهاست.

توصیه 12: مثبت گویی

- مواظب کلام خود باشید.
- شما اولین نفری هستید که صدای خود را می شنوید.
- خود ما بر تواناییهای خود سقف می گذاریم.
- چه اگر فکر کنید که می توانید و چه اگر فکر کنید نمی توانید در هر صورت حق با شماست.
- با خود عهد کنید از این پس نق زدن، قر زدن، منفی گویی را ترک نمایید .

توصیه 13: ارتباط با انسانهای باانگیزه

- ارتباط با انسانهای باانگیزه و دوری از محیطهای انگیزه کش
- اجتناب از معطلی و الافی
- گرایش به تنهایی

