

رفتار سازمانی

فصل هفتم: انگیزش از مفاهیم تا عمل

دکتر سیامک حاجی یخچالی
دانشکده فنی، دانشگاه تهران



مطالعه موردی

My Account | Order Status | Customer Service | Español

Welcome. Please create an account or Sign in.

BEST BUY Weekly Ad Store Locator Outlet Center Services ▾ Gifts ▾ **cart** 0 items

TV & VIDEO AUDIO CAR & GPS CAMERAS & CAMCORDERS COMPUTERS MOBILE PHONES & OFFICE MUSIC, MOVIES & BOOKS VIDEO GAMES & GADGETS HOME & APPLIANCES

Search Keyword or Item # Credit Cards Reward Zone®

This Week's Promotions

To view the rich media, please enable JavaScript or download the Flash plugin here.



Save \$400 on this Samsung HDTV package. Add Geek Squad® installation and save an additional \$100.



Save \$50-\$350 when you purchase select digital SLR camera packages, plus free shipping.



Save \$585-\$862 when you buy a package with select LG HDTV, network adapter and Blu-ray home theater system.



Dell computers starting as low as \$329.99.

This Week's Deals

Featured Offers

Outlet Center

Music, Movies & Games



See more featured offers >





مطالعه موردی

Welcome!
Enjoy the same Best Buy shopping experience in Spanish or English.

continue in english

¡Bienvenidos!
Disfrute la misma experiencia al comprar en Best Buy Español o en Inglés.

continuar en español

BEST BUY

Attention INTERNATIONAL CUSTOMERS
Now you can order items online and ship them to a U.S. address* – or pick them up at a U.S. store.
[See site for details >](#)

* International orders may be shipped to street addresses in the U.S., U.S. Virgin Islands and Guam, along with AFO/FPO mailing address.

Attention CLIENTES INTERNACIONALES
Ahora puede pedir artículos en línea y enviarlos a un domicilio dentro de EE.UU.*- o recogerlos en una tienda de EE.UU. [Ver sitio para obtener detalles >](#)

* Los pedidos internacionales pueden enviarse a domicilios dentro de EE.UU., Islas Vírgenes de EE.UU. y Guam, al igual que a direcciones de correo AFO/FPO.



مطالعه موردی:



بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

Learning Objectives

- مدل ویژگی های شغل را توصیف کنید و روش ایجاد انگیزش از طریق تغییر محیط کار را ارزیابی نمایید.
- سه راه اصلی مشاغل می توانند مجددا طراحی شوند را مقایسه نمایید.
- شناسایی گزینه های چیدمان کار و چگونگی تأثیر آنها بر انگیزش پرسنل.
- نمونه های از سنجش های مشارکت پرسنل ارائه دهید و نشان دهید چگونه آنها باعث انگیزش پرسنل می شوند.
- نشان دهید که چگونه انواع برنامه های پرداخت های متغیر می تواند به افزایش انگیزش پرسنل کمک کند.
- نشان دهید که چگونه منافع انعطاف پذیر منجر به منافع انگیزش می شوند
- شناسایی منافع انگیزش در نتیجه پاداش های درونی

انگیزش به وسیله طراحی شغل: JCM

مدل ویژگی‌های شغل (Job Characteristics Model (JCM) ■

هر شغلی می‌تواند از طریق پنج بعد اصلی شغل توصیف شود: ■

□ تنوع مهارت (Skill variety)

- الزامات برای وظایف مختلف در شغل.

□ شناسایی وظیفه (Task identity)

- اتمام کامل یک کار

□ اهمیت وظیفه (Task significance)

- تأثیر شغل بر دیگران

□ استقلال (Autonomy)

- سطح اختیار و استقلال در تصمیم‌گیری

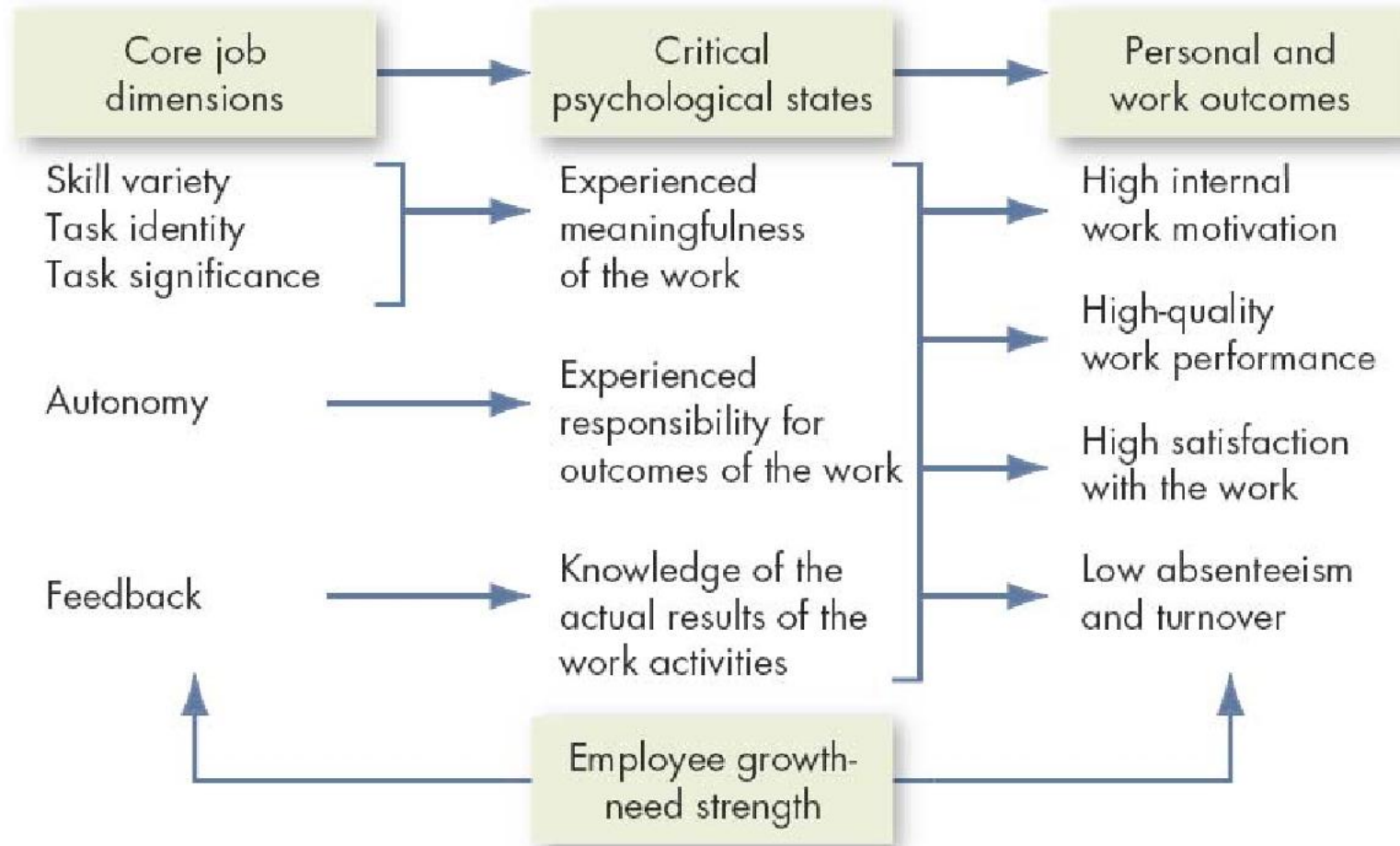
□ بازخورد

- مقدار اطلاعات مطلوب و مستقیم عملکرد

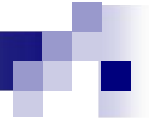
■ نحوی که عناصر یک شغل سازمان‌دهی می‌شوند (طراحی شغل) بر انگیزش،

رضایتمندی و عملکرد تأثیر می‌گذارد.

مدل ویژگی‌های شغل Job Characteristics Model

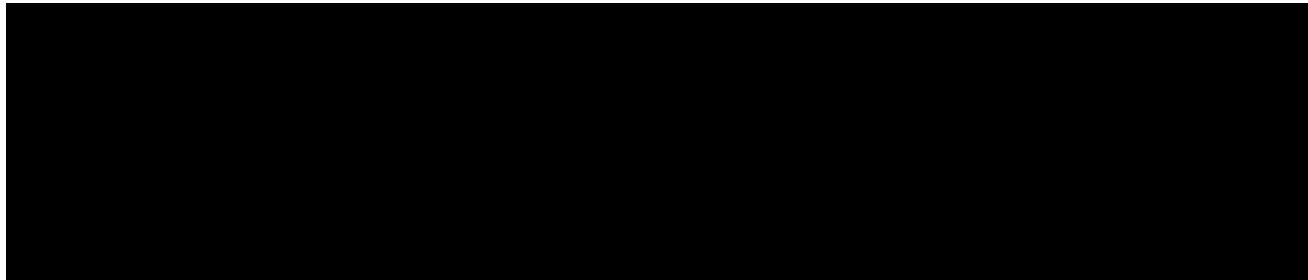


Employee growth-need strength moderates the relationships.



امتیاز بالقوه انگیزنده (MPS) Motivating Potential Score

- پنج بعد در یک شاخص پیش بینی کننده انگیزش در یک شاخص ترکیب می شوند.
 - افراد که بر روی شغل ها با ابعاد اصلی بزرگ تر کار می کنند، معمولاً انگیزه، رضایمندی و بهره وری بیشتر دارند.
 - ابعاد شغل از طریق وضعیت های فیزیکی عمل می کنند که بر متغیرهای نتایج کار و افراد تأثیر می گذارند تا مستقیماً بر آنها.



□ با وجود آنکه این چارچوب توسط تحقیقات پشتیبانی می شوند، MPS در عمل مناسب نیست

افسانه یا علم؟

■ Everyone Wants a Challenging Job

□ چند درصد پرسنل علاقمند هستند که شغل چالشی داشته باشند؟

• سال ۱۹۷۰، فقط ۱۵٪ پرسنل.

□ آیا سازمان بیش از اندازه بر پرسنل فشار نمی آورد؟

□ چالش بر انگیزی تا کی؟ آیا سقفی برای چالش شدن شغل وجود دارد؟

• چرخش شغل

چگونه می توان شغل را مجدداً طراحی نمود؟



■ چرخش - گردش شغل (Rotation)

□ جابجایی دوره ای از یک وظیفه

به وظیفه دیگر.

■ توسعه شغل (Enlargement)

□ توسعه افقی شغل ها

■ غنی سازی شغل (Enrichment)

□ توسعه عمودی شغل ها

چرخش شغل (Rotation)

- اگر پرسنل از تکراری بودن کار رنج می ببرند:
 - چرخش شغل (Rotation یا Cross-Training)
- زمانی که شغلی دیگر چالشی نیست، پرسنل به شغل دیگر منتقل می شوند.
 - با همان سطح مهارت و در همان سطح
 - شرکت موفق: Singapore Airlines
- مزایا و معایب:
 - انگیزش را افزایش می دهد،
 - پرسنل بهتر جایگاه خود را در سازمان درک می کنند.
 - انعطاف پذیری بیشتر در زمانبندی پرسنل
 - هزینه ها آموزش افزایش می یابد
 - بهره وری کاهش پیدا می کند.
 - کارهای منقطع می شوند (Disruptions)
 - سرپرست وقت بیشتری باید صرف کند تا بر کار نظارت کنند و به سوالات پاسخ دهد.



چرخش شغل

Autoliv
Workers change their jobs
every 24 minutes



توسعه شغل (Enlargement)

■ توسعه افقی شغل (ایده از ۳۵ سال قبل مطرح شده بود)

□ نمونه: کار پست

□ نمونه: خانه داری در هتل ها

■ تفاوت با چرخش شغل

□ در چرخش شغل، مشاغل مجددا طراحی نمی شوند و از یک شغل طراحی

شده به شغل دیگر می روند.

□ در چرخش شغل، ماهیت شغل تغییر نمی کند.

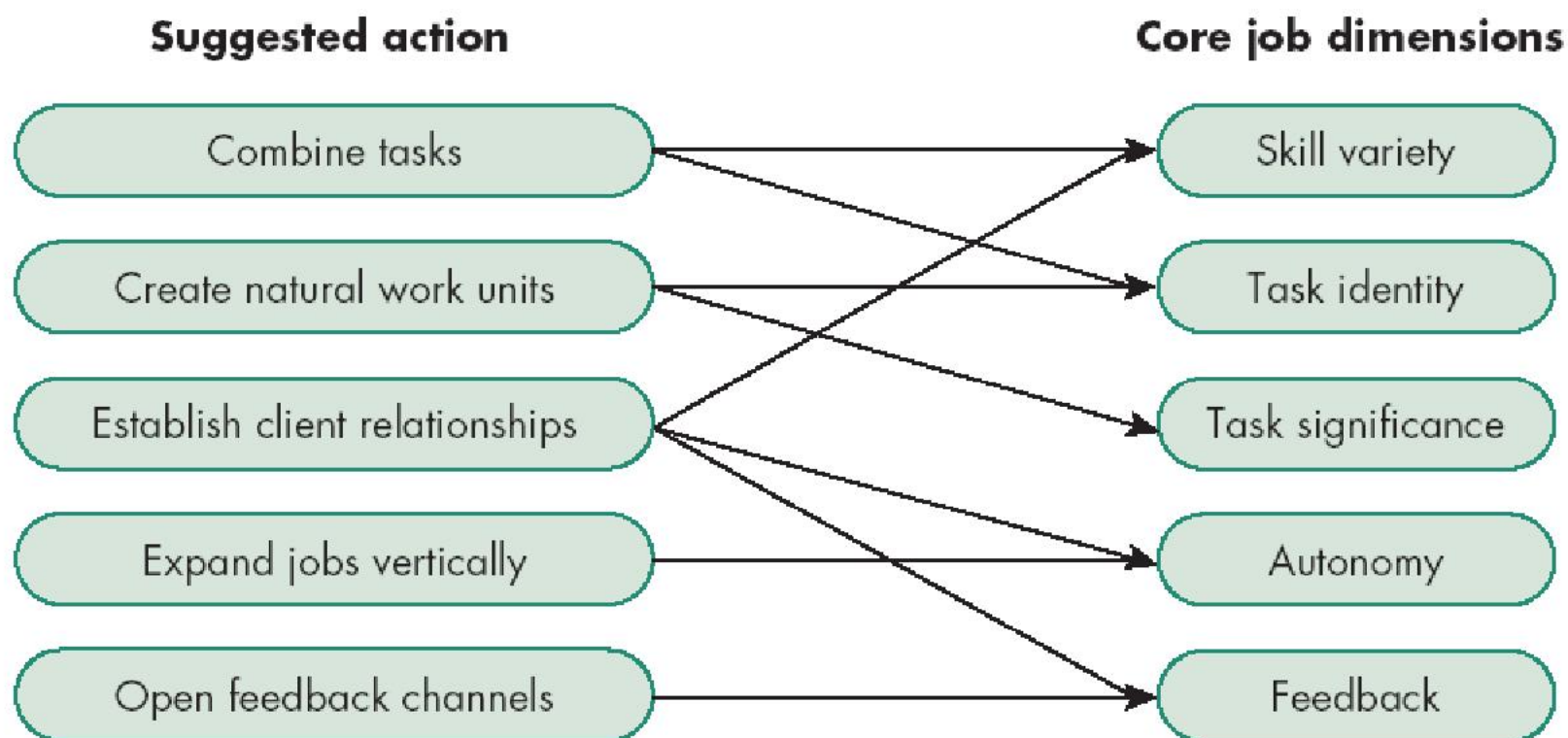
■ مزایا و معایب

غنی سازی شغل (Enrichment)

- توسعه عمودی شغل
- نمونه: Bank One
- مزایا و معایب:
- کاهش هزینه های غیبت و جابجایی
- در خصوص بهره وری بی نتیجه است.
- بهترین حالت، ترکیب با سیستم های جبران خدمت و پادش است.
- چگونه مدیران می توانند شغل پرسنل خود را غنی کنند؟



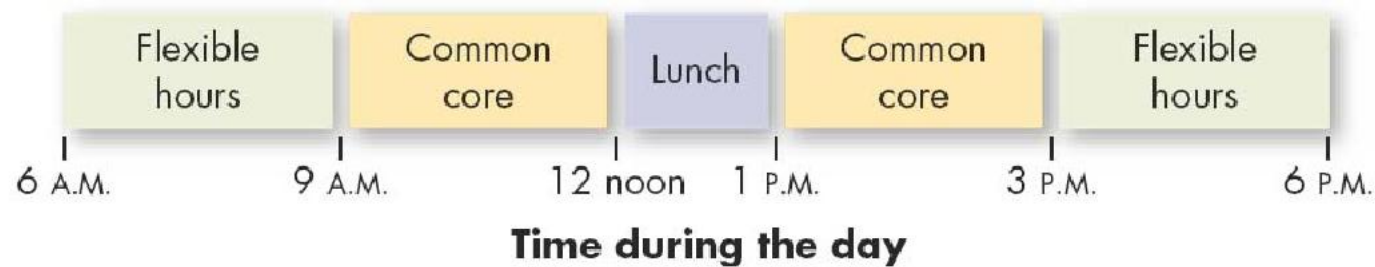
خطوط راهنما برای غنی سازی شغل



تناوب چیدمان های شغل

■ زمان منعطف (Flexitime)

- پرسنل طی یک زمان کاری مشترک در هر روز کار می کنند ولی می توانند کل روز خود را از مجموعه انعطاف پذیر از خارج هسته مشترک انتخاب کنند
- مزای و معایب



■ اشتراک شغل (Job Sharing)

- راهکاری که دو یا چند نفر یک شغل ۴۰ ساعت در هفته را تقسیم می کنند.

Google's 80/20 Innovation Model

- All Google engineers have 20% of their time to pursue projects that they're passionate about. This has led to the creation of some well-known Google products, like Gmail, and Google News

G80/2oogle™

Google News

“Since around 2000, we let engineers spend 20% of their time working on whatever they want, and we trust that they'll build interesting things. After September 11, one of our researchers, Krishna Bharat, would go to 10 or 15 news sites each day looking for information about the case. And he thought, Why don't I write a program to do this? That's how Google News came about. Krishna did not intend to build a product, but he accidentally gave us the idea for one.”

The logo for Google News, featuring the word "Google" in its characteristic multi-colored font (blue, red, yellow, blue, green, red) and the word "News" in a smaller, red, sans-serif font directly below it.



Google news

Search News

Search the Web

Advanced news search
Preferences

Edit this page ▾ | Add a section

Updated 8 minutes ago

U.S. ▾

Top Stories

- Top Stories
- Starred ☆
- World
- U.S.
- Business
- Sci/Tech
- Entertainment
- Sports
- Health
- Spotlight
- Most Popular

Obama Picks Democrat Graham, Republican Reilly to Probe Spill ☆

BusinessWeek - [Nicholas Johnston](#) - 24 minutes ago
 May 23 (Bloomberg) -- President Barack Obama named Democrat Bob Graham, a former US senator and Florida governor, and Republican William Reilly, a former Environmental Protection Agency administrator, to lead a presidential ...
 Video: [Obama's Oil Spill Commission, BP & DC Too "Cozy"](#) The UpTake
[BP agreed to parts changes on oil rig, 2004 letter shows](#) Washington Post
[New York Times](#) - [The Associated Press](#) - [NPR](#) - [Wall Street Journal](#) - [Wikipedia: Deepwater Horizon oil spill](#)
[all 10,198 news articles »](#) [Email this story](#)

Results of Kandahar offensive may affect future US moves ☆

Washington Post - [Karen DeYoung](#) - 2 hours ago
 The Obama administration's campaign to drive the Taliban out of Afghanistan's second-largest city is a go-for-broke move that even its authors are unsure will succeed.
 Video: [Taliban offensive in full effect in Afghanistan](#) Al Jazeera
[Insurgents Attack US Base in Kandahar](#) Wall Street Journal
[New York Times](#) - [Times Online](#) - [RIA Novosti](#) - [Xinhua](#)
[all 1,117 news articles »](#) [Email this story](#)

Mangalore air crash: Miraculous escape for eight ☆

NDTV.com - 1 hour ago
 It was one of the biggest air tragedies on Indian soil in recent times. The Air India flight IX-812 from Dubai to Mangalore crashed while landing at the Mangalore airport in the wee hours on Saturday.
 Video: [How did the plane crash in Mangalore?](#) NewsX
[US team to assist in plane crash probe](#) The Hindu
[Times Online](#) - [Charlotte Observer](#) - [CNN](#) - [Washington Post](#) - [Wikipedia: Air India Express Flight 812](#)
[all 3,676 news articles »](#) [Email this story](#)



CBC.ca

Financial Overhaul Bill Poses Big Test for Lobbyists

New York Times - 6 hours ago - [all 118 articles »](#)

Securing your Facebook privacy settings

Macworld - 13 hours ago - [all 538 articles »](#)

Lindsay Lohan expected in court Monday

ABC30.com - 7 minutes ago - [all 2,111 articles »](#)

Rajon Rondo, Bostons Celtics run over Orlando Magic

Washington Post - 26 minutes ago - [all 1,345 articles »](#)

Walking All Night Against Cancer

WBNG-TV - 55 minutes ago - [all 325 articles »](#)

A Patient, a Death, but No One to Grieve

New York Times - May 17, 2010

13-Year-Old Climbs Everest

New York Times - 1 hour ago - [all 1,423 articles »](#)

Cuomo takes aim at Albany in announcing candidacy

Buffalo News - 3 hours ago - [all 617 articles »](#)



Washington Post



Times Online

In The News

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Andrew Cuomo | Megan Fox |
| Helio Castroneves | Boston Celtics |
| Pac Man | Fargo Marathon |
| Harvey Milk | West Point |
| Orlando Magic | Lindsay Lohan |

Recommended for you »

[Sign in](#) to add a section with stories recommended for you, by using search history.

World »

Analysis: What the Iran-Turkey deal is missing ☆

Jerusalem Post - [Meir Javedanfar](#) - 47 minutes ago
 The nuclear deal announced on Monday among Iran, Brazil and Turkey has certainly gotten many analysts and reporters excited, not least at the Los Angeles Times, which described the agreement as, possibly, a "stunning breakthrough."
[Report: Iran to notify UN of nuclear swap agreement with Turkey](#) CNN



The Hindu

Local News »

View stories near:

U.S. »

At West Point, Obama offers new security strategy ☆

Washington Post - [Michael D. Shear](#) - 3 hours ago
 President Barack Obama told graduating cadets who soon will head to war that their country needs allies standing with the US in Afghanistan and around the world at a time when many countries are questioning their commitment to that fight.
 Video: [Obama Honors West Point Grads](#) The Associated Press



New York Daily



Eli Lilly

From 6 to 9 A.M---Leave 3 to 6 P.M

Four 10h days or four 9h days with half day
دانشگاه تهران، دانشکده فنی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران

ارتباط از راه دور (Telecommuting)

■ ارتباط از راه دور

□ پرسنل کارهایشان در خانه بر روی رایانه ای انجام می دهند که حداقل دو روز در هفته به دفترشان متصل است.

■ دفتر مجازی

■ انواع مشاغل معمول ارتباط تلفنی

□ وظایف حرفه ای

□ وظایف پرداختن معمول اطلاعات





KPMG

دکتر سیامک حاجی یخچالی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران



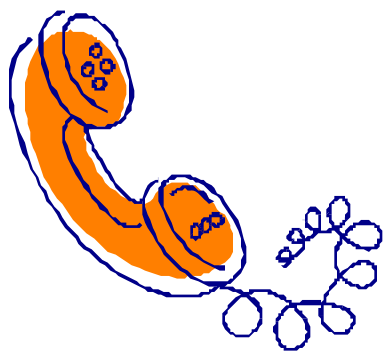
مزایا و معایب ارتباط از راه دوره

مزایا:

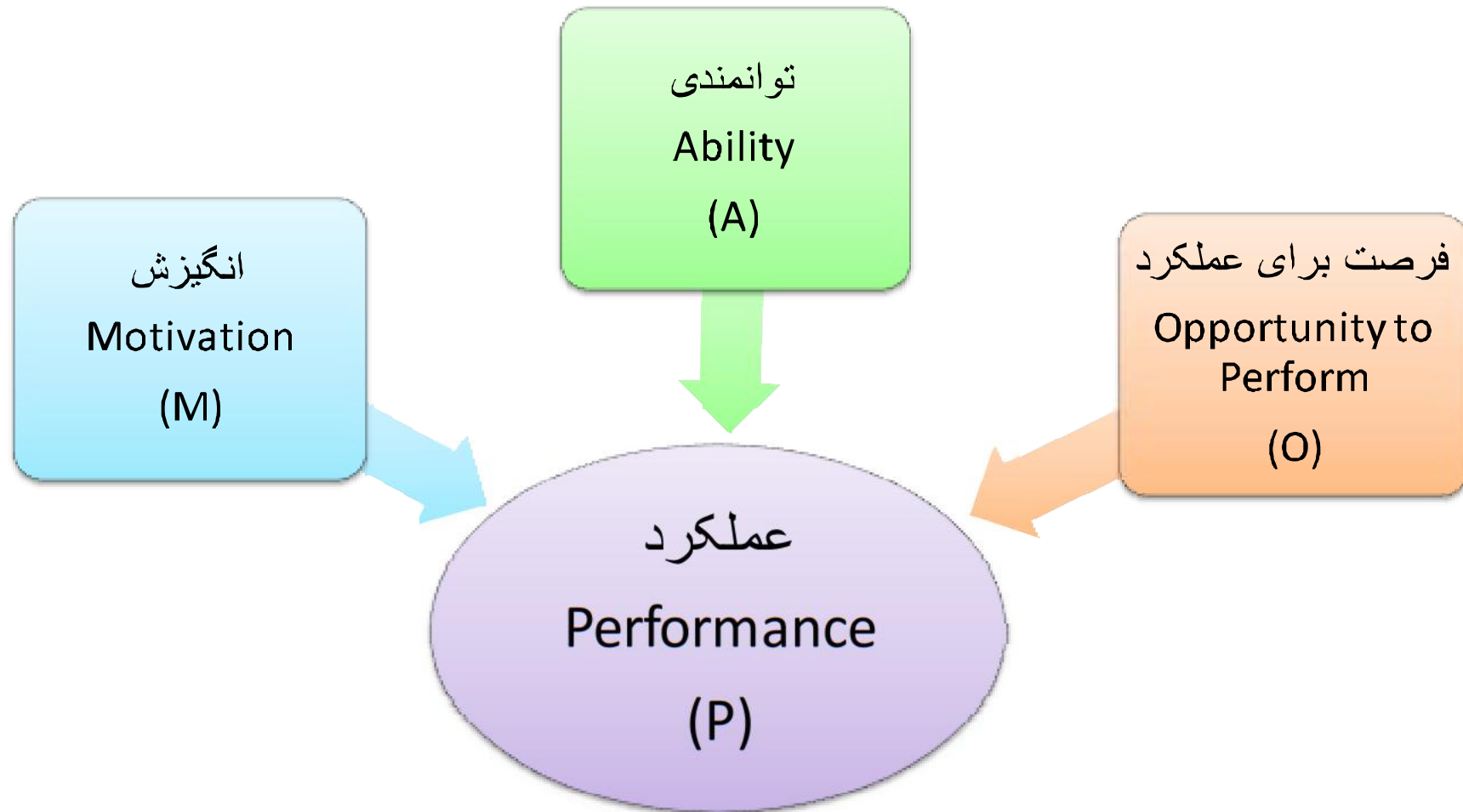
- مخزن بزرگتری از نیروی کار.
- بهره وری بیشتر
- جابجای کمتر
- افزایش دل گرمی (morale)
- کاهش هزینه های فضای دفتر

معایب:

- کارفرما:
 - نظارت مستقیم کمتر بر روی پرسنل.
 - هماهنگی کار گروهی بسیار سخت است.
 - ارزیابی کمی عملکرد بسیار مشکل است.
- کارمند:
 - ممکن است مدیر متوجه تلاش های او نشود.



انگیزش همه چیز نیست

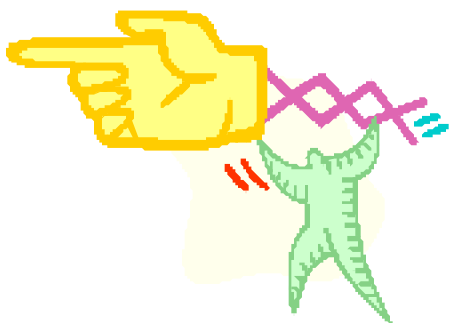


دکتر سامک حاجی یخچالی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران

$$P = f(A \times M \times O)$$

مشارکت پرسنل (Employee Involvement)

- فرآیند مشارکتی که از ورودی پرسنل برای افزایش تعهدشان به موفقیت سازمان استفاده می کند.
- با افزایش استقلال و کنترل بر روی شغل، سازمان ها:
 - انگیزش پرسنل را افزایش می دهند.
 - تعهد بیشتر سازمان حاصل می شود.
 - بهره وری بیشتر شغل را تجربه می کنند.
 - سطح بیشتر از رضایتمندی شغل را مشاهده می کنند.



انواع برنامه مشارکت پرسنل

- مدیریت مشارکتی (Participative Management)
 - ریاست درجه ای از قدرت تصمیم گیری را با زیر دستانشان به اشتراک می گذارند.
- مشارکت نماینده (Representative Participation)
 - شوراهای کار (Works councils)
 - گروه‌های از پرسنل انتخاب یا منسوب شده که باید با آنها در خصوص تصمیمات پرسنلی مشورت شود.
 - هیأت نمایندگان (Board representative)
 - یک کارمند در جلسات هیأت مدیره شرکت می نشیند و نظرات پرسنل شرکت را بیان می کند.
- چرخه کیفیت (Quality Circle)
 - گروه کاری از کارمندان که به صورت منظم همدیگر را ملاقات می کنند تا در خصوص مسائل کیفیت بحث کنند، علت ها را بررسی نمایند، راه حل ها را پیشنهاد دهند و اقدامات اصلاحی انجام دهند.

Wegmans Grocery Stores



ارتباط تئوری های انگیزش با برنامه های مشارکت پرسنل

Theory Y

- Employees want to be involved
- Managerial viewpoint

Two-Factor Theory

- Intrinsic Motivation
- Growth
- Responsibility
- Involvement

ERG Theory

- Stimulate nAch
- Growth
- Recognition
- Self-esteem

چهار تصمیم پاداش استراتژیک عمده



(۱) چه چیزی پرداخت شود؟

ساختار پرداخت

(۲) چگونه به افراد پرداخت شود؟

برنامه های پرداخت متغیر

و برنامه های پرداخت بر مبنای مهارت

(۳) چه منافعی پیشنهاد می شود؟

آیا ما منافع انتخاب را پیشنهاد می دهیم؟

منافع انعطاف پذیر

(۴) چگونه برنامه های شناخت ایجاد شوند؟

۱) چه چیزی پرداخت شود؟ ساختار پرداخت

■ تساوی داخلی (Internal equity)

□ ارزش کار بر سازمان

□ به وسیله ارزیابی شغل تعیین می شود.

■ تساوی خارجی (External equity)

□ رقابت شرکت برای پرداخت شرکت های مشابه در همان صنعت

□ از طریق ممیزی و بررسی پرداخت تعیین می شود.

■ انتخاب موقعیت سازمانی

□ پرداخت رهبران (Pay leaders)

• وابسته بیشتر پرسنل

• پرسنل با کیفیت و توانمندی بیشتر را جذب می کند

□ پرداخت زیر دستان (Pay laggards)

• جابجای زیاد برای پرداخت پایین پذیرفته است.

■ مزایا و معایب

□ **یک تصمیم استراتژیک است** (افزایش حقوق، افزایش خدمات) سیامک

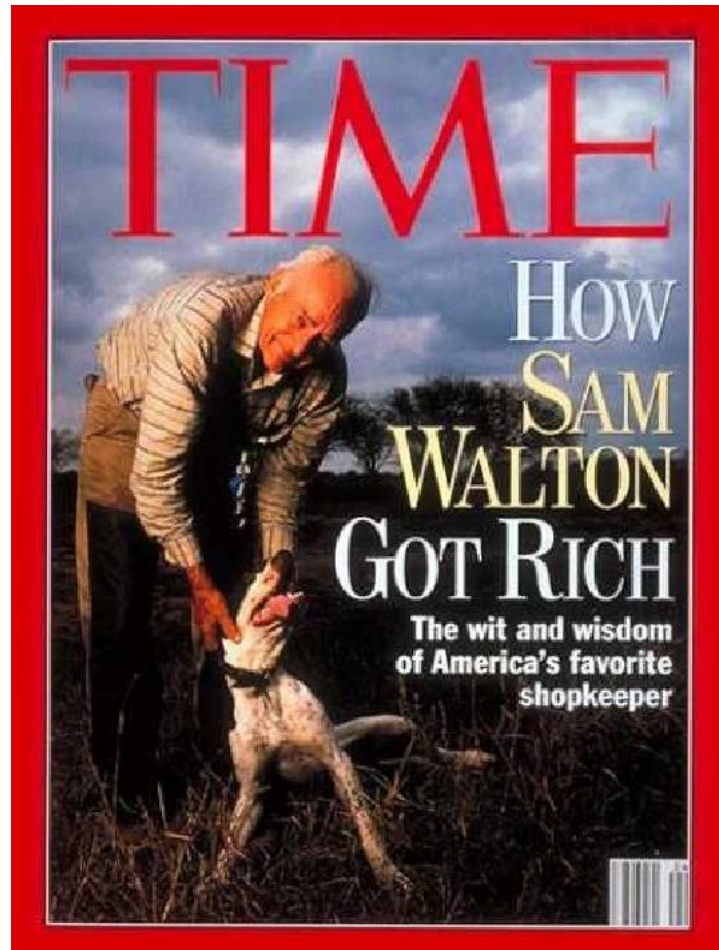




- کارگران چینی در ۱۲۰ دلار حقوق دریافت می کنند (۱۴۴۰ سالی)
- ۸۰٪ از ۶۰۰۰ کارخانه تولید کننده جنس برای وال مارت در چین قرار دارند.
- یک هشتم صادرات چین به آمریکا برای فروشگاه های آمریکا است.



Sam Walton





Sam Walton



دکتر سیامک حاجی یخچالی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران

۲) چگونه به افراد پرداخت شود؟ برنامه های پرداخت متغیر

□ نسبت پرداخت به یک کارمند بر اساس برخی از سنجش های عملکرد سازمانی و فردی است.

■ انواع برنامه های پرداخت متغیر

□ کارمزدی (Piece Rate)

- کارگران مجموع ثابتی از هر واحد تولید تمام شده، دریافت می کنند.
- ضعف: برای بسیار از مشاغل امکان پذیر نمی باشد.

□ بر مبنای شایستگی (Merit-Based)

- بر اساس رتبه دهی ارزیابی عملکرد
- فاصله بین عملکرد متوسط و عالی افزایش می یابد.
- ضعف: اعتبار سیستم بر اساس ارزیابی سالانه، مخزن پرداخت می تواند کوچک باشد، اتحادیه های به شدت مخالفت می کنند.

□ جوایز (Bonuses)

- پاداش عملکرد اخیر
- ضعف: پرسنل آن را یک پرداخت می پندارند



دکتر سیامک حاجی یخچالی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران

۲) چگونه به افراد پرداخت شود؟ برنامه های پرداخت بر اساس مهارت

برنامه پرداختی که سطح پرداخت را بر اساس مقدار مهارت های افراد یا تعداد مشاغلی که انجام می دهند، تنظیم می کنند.
به عنوان پرداخت بر اساس شایستگی یا پرداخت بر اساس دانش نیز شناخته می شود.

■ انواع برنامه های بر اساس مهارت:

□ تسهیم سود (Profit Sharing)

- یک سیستم جبران خدمت است، که بر اساس سود شرکت طراحی شده است.

□ تسهیم عایدی (Gain Sharing)

- فرمول پرداخت بر اساس برنامه مشوق پرسنل
- ۴۵٪ شرکت های برتر فورچون این برنامه را پیاده سازی نموده اند.

□ برنامه سهام مالکیت پرسنل (Employee Stock Ownership Plans)

- برنامه است که پرسنلی برای پاداش بخشی از سهام شرکت را بدست می آورند، معمولاً زیر قیمت بازار.

Working Together Sharing Together



Continental Airlines

111\$ M profit sharing for 44000 employees

+250\$ M stock

ارزیابی پرداخت متغیر و بر اساس مهارت



تا حدی پرداخت متغیر، انگیزش و بهره‌وری را افزایش می‌دهد؟
 ■ منافع برنامه‌های پرداخت بر اساس مهارت:

برای پرسنل انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کند.

ارتباطات را کل سازمان تسهیل می‌کند.

کاهش رفتارهای “protection of territory”

نیازهای ارتقاء پرسنل را تأمین می‌کند.

منجر به بهبودهای عملکرد می‌شود.

■ اشکالات:

کمبود فرصت‌های یادگیری اضافی

استمرار پرداخت پرسنل برای مهارت منسوخ شده

پرداخت برای مهارت‌های که استفاده فوری برای سازمان ندارد

پرداخت برای مهارت نه برای عملکرد مهارت

۳) چه منافعی پیشنهاد می شود؟



۳) چه منافعی پیشنهاد می شود؟

■ تنوع نیازهای پرسنل

- یک خانواده با دو فرزند (فرض دهه ۱۹۵۰) اکنون ۱۰٪ کارمندان سازمان.
- ۲۵٪ افراد مجرد می باشند.
- ۳۳٪ افراد می باشند که زن و شوهر دو کار می کنند و بچه هم ندارند.

۳) چه منافعی پیشنهاد می شود؟ - منافع انعطاف پذیر

روشی که پرسنل برنامه پرداخت خود را از منو انواع پرداخت ها انتخاب می کنند.

■ برنامه های ماژول (Modular Plans)

□ ماژول های خاصی برای گروه های مختلف طراحی می شود، مجردها، متأهل ها،...

■ برنامه های (Core-Plus Plans)

□ یک پرداخت پایه صورت می گیرد ولی مابقی منافع قابل خرید است.

■ برنامه های مصرف انعطاف (Flexible Spending Plans)

□ (کاربرد در کشورهای که قوانین مالیاتی متفاوتی دارند) حقوق مستقیم یا مزایا دریافتی.



ORACLE®



دکتر سیامک حاجی یخچالی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران

۴) چگونه برنامه های شناخت ایجاد شوند؟

■ پاداش های درونی: برانگیختن انگیزش درونی

□ توجه شخصی به پرسنل

□ تشکر و قدرانی برای انجام یک کار خوب

■ منافع برنامه های شناخت

□ تأمین نیاز پرسنل برای شناخت.

□ بسیار کم خرج می باشند.

□ انگیزه تکرار رفتار را بیشتر می کنند.

■ مشکلات برنامه ها

□ نسبت به تغییرات مدیریتی حساس می باشند.

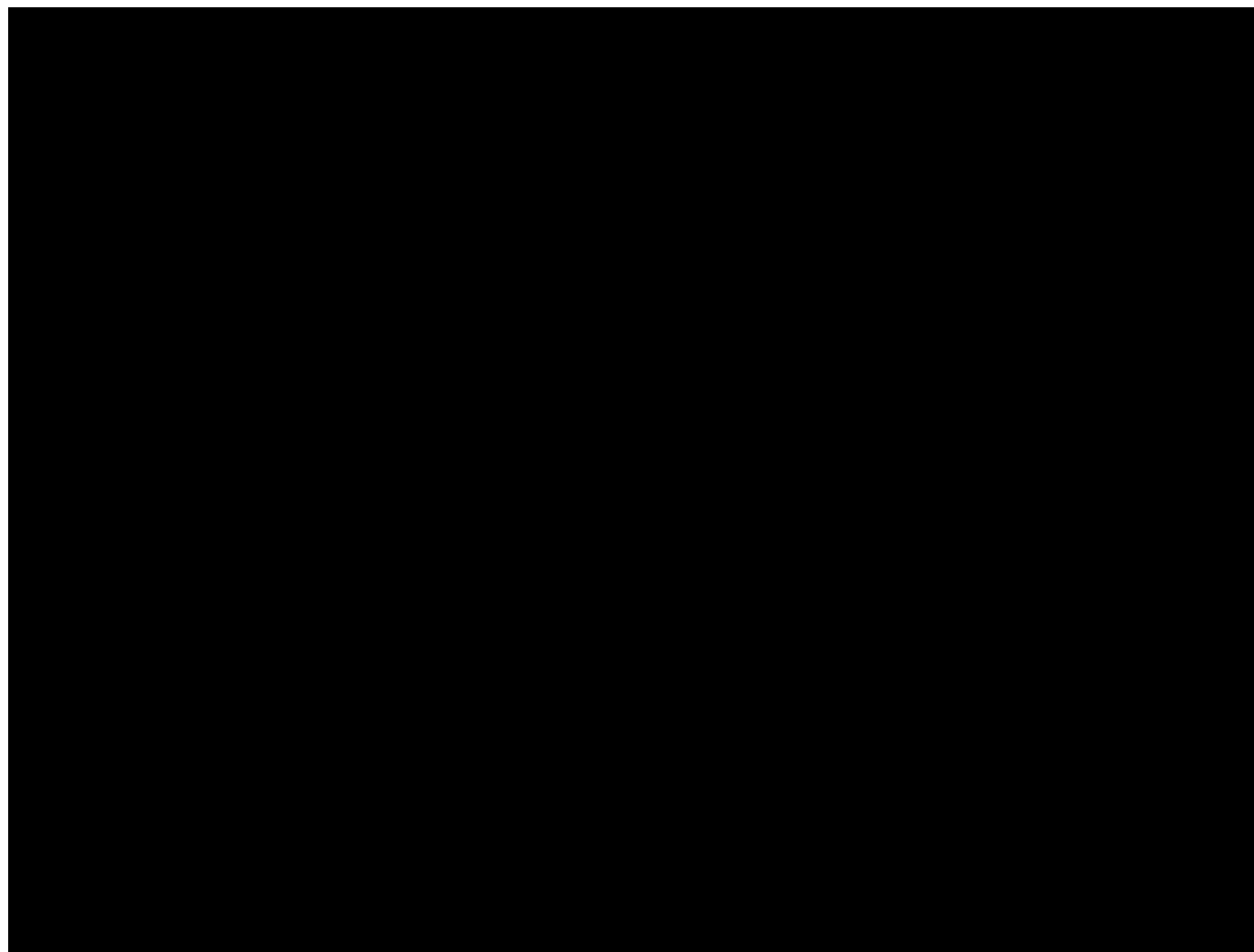
برنامه های شناخت

■ در تحقیقی در آمریکا ۱۵۰۰ کارمند مورد مطالعه قرار گرفتند.

□ مهم ترین عامل انگیزنده در محیط کار چیست؟

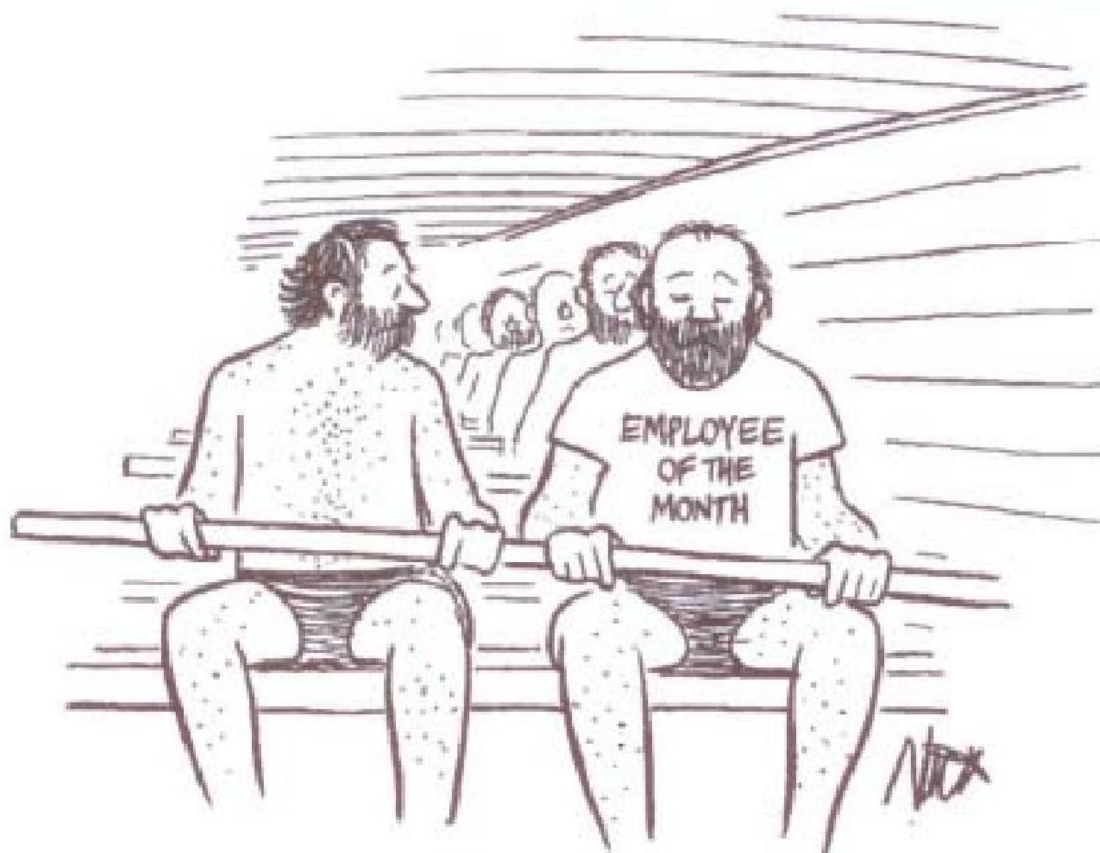
• شناخت.







THE WALL STREET JOURNAL



کارمند نمونه ماه





مضامین جهانی

- ویژگی های شغل و جهانی سازی
 - نتایج ناسازگار در میان فرهنگ ها
- ارتباط از راه دور
 - در امریکا بیشتر صورت گرفته است ولی در اتحادیه اروپا کارگران بیشتر به آن علاقمند هستند.
- پرداخت متغیر
 - تحقیقات زیادی در دست نیست ولی برخی فرضیات ممکن در خصوص روابطشان وجود دارد.
- منافع انعطاف پذیر
 - این مفهوم به صورت جهانی بسیار رایج است.
- منافع پرسنل
 - راهکارها باید مطابق با فرهنگ اصلاح شوند.

خلاصه و مضامین مدیریتی

■ برای انگیزش پرسنل:

- تفاوت های فردی را شناسایی کنید.
- از اهداف و بازخورد استفاده کنید.
- اجازه دهید پرسنل در تصمیماتی که بر آنها تأثیر می گذارند مشارکت کنند.
- پاداش ها را به عملکرد مرتبط کنید.
- سیستم پاداش را از نظر برابری و عدالت بررسی نمایید!

