

شوق آفرینی پایدار در سازمان

www.ketab.ir

تألیف و گردآوری:

دکتر ایرج سلطانی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان

دکتر حمید دوازده امامی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان

سرشناسه	سلطانی، ایرج، ۱۳۴۱-
عنوان و پدیدآور	شوق آفرینی پایدار در سازمان / تألیف و گردآوری ایرج سلطانی، حمید دوازده امامی
مشخصات نشر	اصفهان: ارکان دانش، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۲۰۸ ص.
شابک	978-600-287-113-8
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه
موضوع	انگیزش در کار
موضوع	Employee motivation
موضوع	تحول سازمانی
موضوع	Organizational change
موضوع	کارکنان - مدیریت
موضوع	Personnel management
موضوع	غنی سازی شغل
موضوع	Job enrichment
شناسه افزوده	دوازده امامی، حمید، ۱۳۵۶-
رده‌بندی کوره	۱۳۹۷ س ۸ الف ۵۴۹/۵ HF۵۵۴۹۵
رده‌بندی دیوید	۶۵۸.۳۱۴
شماره کتابشناسی ملی	۵۵۶۴۲۲۷



سایت خرید: www.Arkan-danesh.com

انتشارات ارکان دانش

نام کتاب	شوق آفرینی پایدار در سازمان
تألیف و گردآوری	دکتر ایرج سلطانی، دکتر حمید دوازده امامی
ناشر	انتشارات ارکان دانش
چاپ اول	پائیز ۱۳۹۸
شمارگان	۵۰۰ جلد
مدیر تولید	نسرین مختاری
تنظیم و صفحه‌آرایی	انتشارات ارکان دانش
طراحی جلد	کانون آگهی و تبلیغات نقشینه
لیتوگرافی	طاها
چاپ متن	چاپ دانا
چاپ جلد	اندیشه
صحافی	مردانی
قطع و شمارش صفحات	وزیری ۲۰۸ صفحه
قیمت	۳۰۰۰۰۰ ریال

ISBN: 978-600-287-113-8

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۸۷-۱۱۳-۸

اصفهان: خیابان شیخ بهایی، چهارراه سرتیپ، کوی شهید مهرداد انصاری (سرتیپ)، نرسیده به طالقانی، پلاک ۹۲.
تلفن: ۳۲۳۴۱۳۳۹، ۳۲۳۴۵۶۸۵۹، نمابر: ۳۲۳۴۱۳۳۹، کدپستی: ۸۱۳۵۸-۶۵۶۳۱

مراکز فروش: اصفهان: ۳۲۳۴۵۶۸۵۹-۰۳۱، تهران: ۶۶۹۶۳۵۵۴-۶۶۴۹۲۲۶۶-۰۲۱

مقدمه مؤلفین

بهبود عملکرد کارکنان بصورت مداوم موجب تعالی عملکرد سازمان شده و از این طریق پایداری کسب و کار، سودآوری و ماندگاری تضمین می‌شود. در شرایطی که سازمان‌ها و کسب و کارها با چالش‌های جدی روبرو هستند می‌توانند از طریق کارکنان توانمند، شورآفرین و مشتاق، سخت‌ترین چالش‌ها را مدیریت و حل کنند و این زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان بصورت داوطلبانه و فراتر از وظایف معمولی، خلاق و کارآمد درگیر در چالش‌ها شوند. آنچه در سازمانها تفاوت و تمایز ایجاد می‌کند سرمایه‌های انسانی ارزش آفرین، خلاق و مشتاق است.

بنابراین مدیران کسب و کار لازم است بصورت جدی، برنامه‌ریزی شده و جامع به تقویت دلبستگی و بهبود عملکرد کارکنان توجه کنند. تقویت دلبستگی و تعالی عملکرد ریشه در توان و اشتیاق کارکنان دارد که ایجاد توان را می‌توان با مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی توسعه حرفه‌ای انجام داد ولی ایجاد و پایداری اشتیاق مشکل‌تر بوده و نیاز به سازوکارهای مدیریتی قوی‌تری دارد. با توجه به اهمیت اشتیاق، در کتاب حاضر به منظور کمک به مدیریت پایداری اشتیاق شغلی کارکنان، راهکارهایی تدوین شده که شامل ۹ فصل به شرح زیر است:

فصل اول: ارائه الگوی مدیریت پایداری اشتیاق شغلی سرمایه‌های انسانی

فصل دوم: راهکارهای ده‌گانه اشتیاق شغلی

فصل سوم: توسعه و پایداری اشتیاق کارکنان

فصل چهارم: اثرم‌های موثر در تقویت اشتیاق شغلی

فصل پنجم: نقش اخلاق حرفه‌ای در تقویت اشتیاق شغلی کارکنان

فصل ششم: شواهدی مبنی بر دستاوردهای اشتیاق شغلی

فصل هفتم: موانع موجود در برابر اشتیاق

فصل هشتم: ارتقاء عملکرد از طریق اشتیاق کارکنان

فصل نهم: محرک‌های گوناگون اشتیاق

نگارندگان از صاحب‌نظران و صاحبان کسب‌وکار بخاطر کاستی‌ها و نارسایی‌های موجود در کتاب پوزش خواسته و امیدوارند مطالب کتاب در بهبود وضعیت اشتیاق کارکنان مفید واقع شود. در پایان از کلیه کسانی که در پدید آمدن کتاب کمک نمودند کمال تشکر را داریم.

از سرکار خانم لشکری و سرکار خانم دل‌بهراری که در بخش‌هایی از کتاب کمک کردند قدردانی می‌گردد. همچنین از جناب آقای مهندس محمد ترابیان مدیریت انتشارات ارکان دانش که انتشار کتاب را بعهده گرفتند، از سرکارخانم نسرین مختاری که ویرایش نهایی متن و بازخوانی کتاب را انجام دادند و سرکارخانم‌ها فاطمه چلمغانی به خاطر ترسیم برخی از نمودارهای کتاب و صفحه‌آرایی اولیه و سرکارخانم حمیده ختمی پناهی بخاطر طراحی جلد کتاب و صفحه‌آرایی و ادیت نهایی متن تشکر و قدردانی می‌گردد.

مؤلفین

پائیز ۱۳۹۸

فصل اول: ارائه الگوی مدیریت پایداری اشتیاق شغلی سرمایه‌های انسانی

۱	چکیده
۱	مفهوم و ابعاد اشتیاق شغلی
۲	اشتیاق فیزیکی
۲	اشتیاق عاطفی (احساسی)
۲	اشتیاق شناختی
۳	مدل مفهومی مدیریت پایداری اشتیاق شغلی کارکنان
۴	۱- گشودگی و سازگاری مناسب
۵	۲- مدیریت تعادل و مشکلات
۵	۳- دانش، معافیت و راهنمایی
۵	۴- ایجاد روابط پایدار
۵	۵- توسعه حمایتی
۶	ساز و کارهای عملیاتی ایجاد پایداری در اشتیاق شغلی کارکنان
۶	۱- تلفیق اشتیاق و سلامت کارکنان
۷	۲- مدیریت استرس در محیط کار
۹	۳- برگزاری جلسات آینده بر مبنای گذشته
۹	۴- برگزاری جلسات رسمی قدردانی
۹	۵- مربیگری کارکنان
۹	۶- مدیریت بر مبنای اعتماد
۱۰	پرسشنامه ارزیابی پایداری اشتیاق شغلی سرمایه‌های انسانی
۱۳	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

فصل دوم: راهکارهای ده‌گانه تقویت اشتیاق شغلی

۱۵	مقدمه
۱۶	عوامل و ساز و کارهای ده‌گانه تقویت اشتیاق شغلی کارکنان
۱۶	۱. اولین چیزی که بهتر از افزایش دستمزد است: کار هیجان‌انگیز، چالشی یا معنادار
۱۶	راه‌های آسان برای چالشی‌تر کردن و معنادارتر کردن کارکنان
۱۸	۲. داشتن مدیر حامی و یک رئیس خوب
۱۹	راه‌هایی برای تبدیل شدن به یک مدیر حامی و توانمند کننده
۲۱	۳. قدردانی کردن از کارهای خوب
۲۲	۴. رشد حرفه‌ای، آموزش و توسعه
۲۴	۵. محیط کاری انعطاف‌پذیر و شناور

۲۵	راه‌هایی برای اعطای انعطاف بیشتر به کارمندان
۲۶	۶. امنیت و ثبات شغلی
۲۷	راه‌هایی برای ایجاد امنیت و اعتماد از طریق اشتراک‌گذاری اطلاعات و صداقت
۲۹	۷. استنباط و تدوین هدف از مأموریت یا محصول سازمان
۳۰	روش‌هایی برای ایجاد افتخار، به اهداف سازمان
۳۱	۸. محیط کاری خلاق، انگیزاننده و کارمندان عالی
۳۲	نمونه‌ای از اوقات خوب خودآنگیخته در محل کار
۳۲	روش‌هایی برای کمک به کارمندان برای ایجاد ارتباط با همدیگر
۳۴	۹. مزایای جبران خدمت و پاداش‌های خوب
۳۴	پاداش‌هایی که کارکنان بیشترین ارزش را برای آنها قائل هستند
۳۵	۱۰. احترام گذاشتن
۳۶	روش‌هایی برای این که کارمندان واقعاً احساس احترام کنند

فصل سوم: توسعه و پایداری اشتیاق کارکنان

۳۹	مقدمه
۴۰	تعاریف اشتیاق کارکنان
۴۰	تفاوت کارکنان مشتاق و اشتیاق چیست؟
۴۲	چگونه اشتیاق شغلی از رضایت شغلی متفاوت است؟
۴۲	محرك‌های اشتیاق کارکنان چیست؟
۴۲	محرك‌های سازمانی
۴۳	پنج کلید اشتیاق بالا در شرکت‌ها
۴۳	محرك‌های مدیریتی
۴۳	نقش‌های منابع انسانی و مدیریت
۴۴	نقش منابع انسانی
۴۴	نقش مدیران
۴۴	چگونگی ایجاد و حفظ اشتیاق کارکنان
۴۵	۱- دستورالعمل‌های عمومی
۴۵	۲- شیوه‌های انسانی
۴۶	۳- ارتباطات
۴۶	۴- فرصت‌های ارتباطی
۴۷	روش‌های ارتباطات
۴۸	معیارها
۴۸	جنبه‌های منحصر به فرد نظرسنجی از کارکنان
۴۸	انجام نظرسنجی‌های اشتیاق

فصل چهارم: اهرم‌های مؤثر در تقویت اشتیاق شغلی

۵۱	 مقدمه
۵۱	 اهرم‌های بالقوه اشتیاق
۵۱	 بخش الف: اهرم‌های بالقوه مهم و اصلی مؤثر در اشتیاق شغلی
۵۷	 بخش ب: اهرم‌های بالقوه اشتیاق در مقوله‌های مختلف مدیریتی
۶۴	 بخش ج: میزان اهمیت هر کدام از اهرم‌های اشتیاق
۶۵	 بخش د: مؤثرترین اهرم‌های تلاش و اشتیاق

فصل پنجم: نقش اخلاق حرفه‌ای در تقویت اشتیاق شغلی کارکنان

۶۹	 چکیده
۶۹	 مفهوم معنویت و اخلاق حرفه‌ای
۷۱	 مؤلفه‌ها و بنیان‌های مدل سرآمدی اخلاقی
۷۱	 ۱- برری اخلاقی و معنوی
۷۲	 ۲- استراتژی و منش، اخلاقی
۷۲	 ۳- استراتژی و شمولیت اخلاقی اجتماعی سازمان
۷۲	 ۴- اعتماد شخصی
۷۳	 ۵- اعتماد در رابطه (مثل روان)
۷۳	 ۶- اعتماد سازمانی
۷۴	 ۷- اعتماد در بازار
۷۴	 ۹- اخلاق و معنویت
۷۵	 ۱۰- نتایج اعتماد
۷۵	 ۱۱- نتایج اخلاقی
۷۵	 ۱۲- نتایج کلیدی و سازمانی اعتماد و اخلاق
۷۵	 نقش اخلاق حرفه‌ای در تقویت اشتیاق شغلی
۷۶	 ۱- تقویت احساس درونی به اشتیاق در کارکنان
۷۷	 ۲- معنی و هدف‌دار کردن کار
۷۸	 ۳- تقویت ارزش‌ها و چشم‌انداز
۷۸	 ۴- اعتمادسازی و استقرار نظام مدیریت اعتماد
۷۹	 ۵- نهادی کردن رویکرد احترام در مدیریت کارکنان
۷۹	 ۶- توانمندسازی و ایجاد فرصت‌های توسعه
۸۰	 ۷- نهادی شدن مشارکت از طریق اخلاق حرفه‌ای
۸۱	 جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

فصل ششم: شواهدی مبنی بر دستاوردهای اشتیاق شغلی

۸۳	 مقدمه
----	-------------

۸۴	نتایج تحقیقات
۸۵	تحقیقات مقطعی سازمانی
۸۶	اشتیاق کارکنان و ارتباط آن با عملکرد
۸۸	کارمندان فردی در بخش‌های خصوصی
۹۱	مطالعات میدانی: فرشفیلد
۹۲	مطالعه میدانی: یولترا
۹۳	آمی
۹۳	گروه کوپراتیو
۹۵	مطالعه میدانی KMPG
۹۶	مطالعه میدانی: گوگل
۹۷	مالمیسون
۹۷	مترو
۹۸	کسب و کارهای با اندازه‌های کوچک و متوسط
۹۸	هنسن گلس
۹۹	بخش دولتی انگلستان
۱۰۱	وای چاون
۱۰۲	ران شاو
۱۰۲	گروه سات تینساید
۱۰۴	شورای شهر بیرمینگهام
۱۰۵	شعب کار و مستمری بگیری (حقوق بازنشستگان)
۱۰۶	شورای شهر وست مینستر
۱۰۷	مزایای فردی
۱۱۰	تلفونیکا
۱۱۱	رد گت
۱۱۲	گروه فوجیست یو
۱۱۳	نتیجه‌گیری

فصل هفتم: موانع موجود در برابر اشتیاق

۱۱۵	مقدمه
۱۱۶	موانع و بازدارنده‌های اشتیاق
۱۱۶	آگاهی کم
۱۱۷	عدم اطمینان در مورد شروع
۱۱۷	مدیران و فرهنگ سازمانی
۱۲۱	زیر سوال بردن و دست کم گرفتن اشتیاق
۱۲۱	دو سطح از اشتیاق کارکنان

موانع خاصی که بر سر راه کسب و کارهای کوچک قرار می‌گیرند ۱۲۲

فصل هشتم: ارتقاء عملکرد از طریق اشتیاق کارکنان

مقدمه	۱۲۳
ماهیت اشتیاق	۱۲۳
مقیاس‌پذیری اشتیاق	۱۲۶
اشتیاق با عملکرد در ارتباط است	۱۲۸
اشتیاق در موازات با نوآوری	۱۲۹
تأثیر بخش‌های عمومی	۱۳۰
نتایج دیگر اشتیاق	۱۳۱
سطح اشتیاق در انگلستان پایین و بسیار گسترده است	۱۳۲
تأثیر کاهش اشتیاق	۱۳۳
جنبه مثبت اشتیاق	۱۳۵
مطالعه میدانی: سرکو	۱۳۵
موسسه اعتماد	۱۳۶
مطالعه میدانی: برودوی	۱۳۷
مطالعه میدانی: روک	۱۳۸
مطالعه میدانی: وتی گروپ	۱۴۱
رویارویی با رکود اقتصادی	۱۴۳
مطالعه میدانی: بند فورد اسکویتور	۱۴۴
مطالعه میدانی: کا پی ام جی	۱۴۵
مطالعه میدانی: لایوید اسپارمیزی	۱۴۶
مطالعه میدانی: درینجر	۱۴۷
چالش‌های پیش روی	۱۴۸
اشتیاق و افراد	۱۴۹
توضیح عدم اشتیاق	۱۵۱
راه‌های پیش روی	۱۵۳

فصل نهم: محرک‌های گوناگون اشتیاق

مقدمه	۱۵۵
محرک‌های اشتیاق	۱۵۶
مطالعه موردی: بابوک مارتین سلید	۱۵۷
تلفونیکا	۱۵۸
7 Side	۱۶۰
انجمن چارلی بوروق	۱۶۱
برانگیختن اشتیاق مدیریت	۱۶۲

۱۶۳	مهارت‌های نرم‌افزاری برای رهبران و مدیران
۱۶۵	مطالعه میدانی: مک گروپ
۱۶۶	شبکه ریل
۱۶۷	تلفونیکا
۱۶۸	وزارت دادگستری
۱۷۰	تیم روابط مشتریان در گروه‌های همکاری
۱۷۲	انجمن هلینگ دون
۱۷۲	مدیران نقش بسیار مهمی برای تضمین کارایی و موثر بودن کاری دارند
۱۷۳	گروه یونیپارت
۱۷۴	انجمن ابردنشیر
۱۷۴	شنیدن صدای کارکنان
۱۷۵	شراکت جان ام بیس
۱۷۵	خدمات آبولانتی در لندن
۱۷۷	یونایتد ولش
۱۷۸	مایکروسافت
۱۷۹	مارکس و اسپنسر
۱۸۱	سیستم‌های BAE
۱۸۴	یکپارچگی: رفتار مطابق با ارزش‌ها
۱۸۴	First direct
۱۸۵	اسکول ترندس
۱۸۶	پروژه ایدن
۱۸۷	شعبه‌ای برای جوامع و دولت محلی (CLG)
۱۸۸	توانمندسازی اشتیاق کارکنان در مؤسسات کارآفرینی با اندازه کوچک و متوسط
۱۸۸	مهندسی وست لاک
۱۸۹	Buy-the-house
۱۹۰	چالش‌ها
۱۹۲	ایجاد اشتیاق در کسب و کارهای کوچک
۱۹۳	حق مالکیت کارکنان
۱۹۳	چالش‌هایی برای منابع انسانی
۱۹۴	مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (CSR)
۱۹۵	استعداد و تنوع