

# رویکردهای نوین در انگیزش کارکنان دانشی (انگیزش بدون پول)

تیر ماه ۱۳۹۷

## چالش ها و سوالات كليدي

- ماهيت نيازها و انگيزه ها در يك سازمان دانش محور چيست و توانايي مديران در پاسخگويي به اين نيازها به چه ميزان است؟
  - پيچيدگي هاي همكاري با كاركنان دانشي چيست و چه راه حل هاي دارد؟
  - نقصان نظريه هاي كلاسيك انگيزش چيست؟
  - به طور كلي آيا با بحران انگيزش و بي تفاوتي مواجه ايم؟
-

## چالش انگیزش و ویژگی ها (پیچیدگی های) دانش محوران

■ آماری نگران کننده Engagement!

■ Angry Birds gamers spend 200 million minutes playing each day. ([www.smh.com](http://www.smh.com) and [www.gamasutra.com](http://www.gamasutra.com))

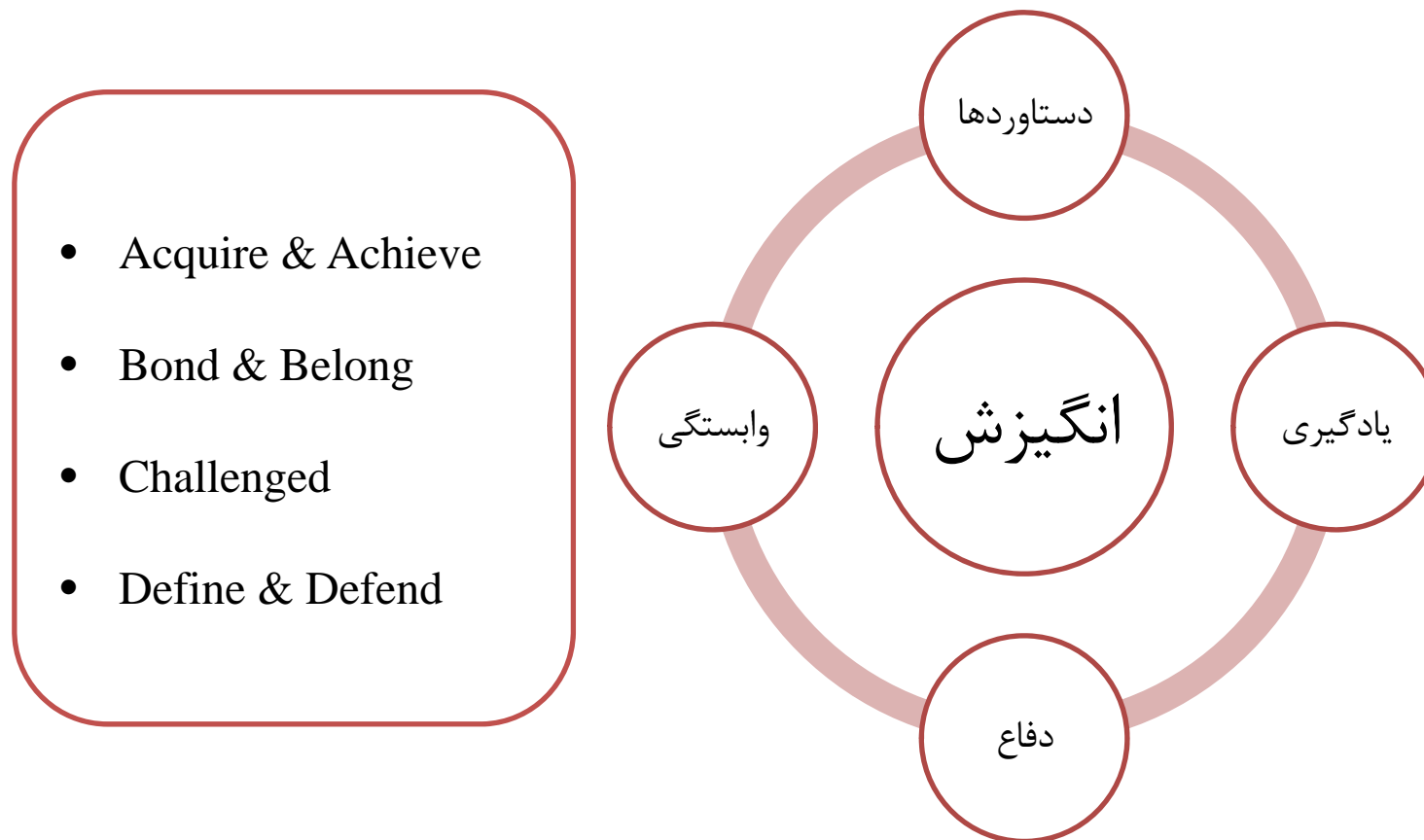
■ اعتبارسنجی نظریه های انگیزش در دنیای کارکنان دانشی

■ پیچیدگی معیارهای ارزیابی عملکرد دانشی ها از نگاه دراکر (حاکمیت معیارهای کیفی و پیچیدگی سنجش)

■ کارکنان دانشی: مزیت رقابتی و در موقعیت انتخاب

---

## چهار پیش برنده (4-Drive) انگیزه در سازمان های دانشی



**Driven:** How Human Nature Shapes Our Choices by Paul R. Lawrence and Nitin Nohria. (2002)

---

## تجربه همکاران سیستم

### دفاع Defend

- اشتراك اهداف
- چشم انداز سازمانی
- مرور عملکرد

### یادگیری Learning

- ماهیت کار
- توسعه مسئولیت
- کمیته های تخصصی
- بانک دانش

### وابستگی و دلبستگی Bond

- ارتباطات میان فردی
- قدردانی عمومی
- تیم رهبری

## تجربه همکاران سیستم : بعد و ابستگی

### ارتباطات میان فردی:

- ساختار تخت سازمانی و دسترسی کاملاً تسهیل شده به مدیران ارشد سازمان (حضور مدیران در میان همکاران در ساعات نهار، امکان ملاقات حضوری در سریع ترین زمان در صورت درخواست، وجود ارتباطات گسترده مجازی، برگزاری جلسات تبادل نظر برنامه ریزی شده).

### قدردانی عمومی

- قدردانی در جشن پایان سال (با حضور نزدیک به ۱۴۰۰ نفر به صورت عمومی از تلاش ها قدردانی می شود و تبریک اختصاصی مدیر عامل به هر نفر در سال نو)
- Gamification (بیش از ۱۲۰ کاربر در شغل پشتیبانی و تقدیر از بهترین ها به صورت فصلی و سالانه)
- داستان موفقیت مشتریان (داستان موفقیت مشتریان با معرفی تیم اجرا در سایت داخلی در اختیار همه قرار می گیرد)

## تیم رهبری

- گستردگی تیم مدیریتی شرکت ها (بیش از ۳۰ شرکت و ۱۲۰ نفر عضو تیم مدیریتی در ارتباط با بدنه ۱۴۰۰ نفر ارتباطات با لایه های مدیریتی را مراقبت می کنند)
  - رویکرد مشارکتی در تدوین استراتژی ها و برنامه ریزی عملیاتی (نسخه اولیه کلیه برنامه ها از لایه کارشناسی دریافت می شود)
-

## تجربه همکاران سیستم : بعد چالش و یادگیری

### ■ ماهیت کار

- برای موفقیت در عمده مشاغل سازمان نیاز به برنامه توسعه فردی دارند.
- برای عمده مشاغل مسیر تخصصی آموزشی وجود دارد.

### ■ کمیته های تخصصی

- عضویت در کمیته های علمی سیستمی (شامل ۱۲ کمیته و ۱۰۰ نفر از متخصصین)
- خبرگان دانشی در سازمان

### ■ بانک دانش

- ایجاد سیستم مدیریت دانش در سازمان (اشتراک و کاربرد گسترده بانک دانش در کلیه لایه سازمانی و مراجعه گسترده به آن، بیش از ۱۱۹۷۰ دانش ثبت شده)



## تجربه همکاران سیستم : بعد دفاع

### ■ اشتراك اهداف

- به اشتراك گذاری دغدغه های محیطی که می تواند مانع تحقق اهداف شود، بیان سرخط های کلی وضعیت حاکم بر شرکت از حیث فرصت ها و تهدیدات در گردهمایی سالانه برای کل گروه، به اشتراك گذاری وضعیت پیشرفت به صورت فصلی با لایه های مدیریتی

### ■ چشم انداز سازمانی

- تلاش برای ایجاد Shared Vision جز وظایف مهم هر مدیر و سرپرست است و زمان زیادی به آن تخصیص می باید.

### ■ مرور عملکرد

- مرور عملکرد سازمان برای بازشناسی تغییرات و تهدیدات محیطی و بازنگری در برنامه ها انجام می شود (به صورت فصلی با کلیه افراد مرور نتایج برنامه ها و هدفگذاری آتی صورت می گیرد)

Thank  
you

