



کد محصول
ES1609



آخرین بروزرسانی
۲۱ آبان ۱۴۰۴

درسنامه استخدامی

کارشناس امور بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی

- ✓ شامل مباحث مهم و پرکاربرد به زبان ساده و روان
- ✓ نسخه رایگان شامل ۱۰۶ صفحه (صفحات کمتر و بدون سوال)
- ✓ برای تهیه نسخه اصلی، حاوی ۲۲۷ صفحه به همراه سوالات خودآزمایی، به سایت ایران عرضه مراجعه نمایید.



لینک های مفید آزمون استخدامی کارشناس امور بیمه تامین اجتماعی

خرید درسنامه کارشناس امور بیمه ای سازمان تامین اجتماعی	سوالات رایگان تامین اجتماعی با پاسخنامه
خرید سوالات کارشناس امور بیمه ای سازمان تامین اجتماعی	خرید جزوه تامین اجتماعی
خرید سوالات تامین اجتماعی	خرید سوالات استخدامی ۱۰ سال اخیر
خرید سوالات جهاد دانشگاهی (مجری آزمون)	منابع آزمون
اخبار آزمون	شبکه های اجتماعی ایران عرضه (فایل های رایگان + تخفیفات هفتگی + اخبار)

(برای مشاهده هر بخش روی آن بزنید) 

آخرین بروزرسانی ها:

۱۴۰۴/۰۸/۲۱ تالیف مجدد محصول

فهرست مطالب

- ❖ فصل اول: مدیریت منابع انسانی (خلاصه) - صفحه ۴
- ❖ فصل دوم: مدیریت رفتار سازمانی (خلاصه) - صفحه ۵۴



❖ فصل اول: مدیریت منابع انسانی (خلاصه)

کلیات مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی اصلی ترین و با ارزش ترین سرمایه ی هر سازمان است و تحقق مأموریت ها، اهداف و استراتژی های سازمان بدون مدیریت مؤثر آن ممکن نیست. در این راستا، فعالیت های سازمان باید به مشاغل مشخص تقسیم شده و پس از تحلیل و طراحی شغل، فرآیند جذب، انتخاب، جامعه پذیری و استقرار کارکنان به درستی اجرا شود. سپس با استقرار سیستم های جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، انگیزش و انضباط، زمینه ی رشد فردی و سازمانی فراهم می گردد. اجرای مطلوب فعالیت های منابع انسانی منجر به رضایت کارکنان و مشتریان، افزایش نوآوری و بهره وری، و در نهایت موفقیت و اعتبار سازمان می شود. منابع انسانی دیگر هزینه تلقی نمی شود بلکه مزیت رقابتی پایدار سازمان است؛ زیرا بر خلاف فناوری، تجهیزات یا سرمایه ی مالی، نیروی انسانی شایسته به راحتی قابل جایگزینی یا تقلید نیست.

در محیط رقابتی امروز که محصولات و فناوری ها به سرعت تقلید می شوند، تفاوت سازمان های موفق در کیفیت منابع انسانی آن هاست. سازمانی که کارکنان توانمند، خلاق و متعهد دارد، می تواند در برابر چالش های مالی، فناورانه و بازار پایدار بماند. در نتیجه، توجه به مدیریت اثر بخش منابع انسانی نه تنها ضرورتی عملی بلکه راهبردی اساسی برای حفظ و توسعه ی مزیت رقابتی سازمان است.

وظایف مدیریت منابع انسانی

تدوین استراتژی های منابع انسانی همسو با اهداف کلان سازمان؛ تحلیل، طراحی و ارزشیابی مشاغل؛ برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی آینده؛ کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای شایسته و اجرای برنامه های جامعه پذیری؛ طراحی نظام جبران خدمات، مدیریت عملکرد و پاداش؛ توسعه ی کارکنان از طریق آموزش، جانشین پروری و مسیر شغلی؛ ایجاد نظام های بهداشت، ایمنی، روابط کار و انضباط سازمانی؛ و در نهایت، حسابرسی همسویی عمودی و افقی فعالیت های منابع انسانی با استراتژی های سازمان.

مطالعات جهانی نشان می دهد به ازای هر ۹۳ کارمند، یک کارشناس منابع انسانی مورد نیاز است (Hansen, 2006)، اما در ایران با توجه به سطح مهارت ها، چنین نسبتی کارایی ندارد. نقش واحد منابع انسانی در سازمان ها بسته به ساختار، جایگاه و اندازه ی آن ها متفاوت است؛ گاه در سطح معاونت، گاه در سطح مدیریت و در برخی سازمان ها حتی در تعامل مستقیم با هیأت مدیره فعالیت می کند تا استراتژی های منابع انسانی را با اهداف کلان سازمان همسو سازد.

مفهوم «سازمان» در این زمینه شامل نهادهای صنعتی، تجاری، خصوصی، دولتی، آموزشی، نظامی و نیز شرکت های کوچک و متوسط است. در ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی معمولاً در سطح مدیریت یا معاونت و زیر نظر مستقیم ریاست سازمان قرار دارد.

با توجه به اینکه انسان ها محور اصلی سازمان اند، منابع انسانی را نمی توان صرفاً یک واحد اداری دانست. از دهه ی ۱۹۸۰ به بعد، نقش مدیریت منابع انسانی از استخدام و پرداخت حقوق فراتر رفته و به مشارکتی فعال در تحقق اهداف استراتژیک

سازمان تبدیل شده است. برای ایفای این نقش مؤثر، باید جایگاه مدیریت منابع انسانی ارتقا یابد و ارتباط آن با مدیران ارشد تقویت شود (Rodwell & Teo, 2008).

در نمودار سازمانی شکل (۱-۱) مدیریت منابع انسانی در ردیف سایر معاونت ها و مستقیماً زیر نظر مدیرعامل قرار دارد. این جایگاه نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی صرفاً یک واحد اداری نیست، بلکه بخشی استراتژیک از کل سازمان محسوب می شود. از دهه ۱۹۸۰ به بعد، با تغییر نگرش نسبت به انسان در سازمان، مدیریت منابع انسانی از وظایف محدود به استخدام و پرداخت حقوق فراتر رفته و در تحقق برنامه های استراتژیک سازمان نقش فعالی ایفا می کند.



برای آنکه مدیریت منابع انسانی بتواند نقش مؤثری در اجرای استراتژی های سازمان داشته باشد، باید جایگاه آن در ساختار سازمانی ارتقا یابد. مدیران منابع انسانی لازم است ارتباطی نزدیک و مستمر با مدیران ارشد برقرار کنند تا تصمیمات و اقدامات این حوزه در سطوح مختلف سازمان اثرگذار باشد. در شرکت های بزرگ ایرانی مانند نفت، ایران خودرو و سایپا، معاونت منابع انسانی هم تراز با سایر معاونت ها فعالیت دارد و اغلب در جلسات هیأت مدیره حضور یافته یا به عنوان عضو آن انتخاب می شود.

مدیر منابع انسانی باید با شناخت دقیق مسائل واقعی سازمان، در تشخیص و حل مشکلات اساسی نقش فعال ایفا کند تا تصمیمات او برای سایر بخش ها لازم الاجرا باشد. عملکرد منابع انسانی بر کارایی و سودآوری سازمان تأثیر مستقیم دارد؛ از جمله از طریق افزایش بهره وری، کاهش غیبت، طراحی درست مشاغل، جذب شایسته ترین نیروها، آموزش مؤثر، و ایجاد سیستم حقوق و مزایای رقابتی.

هدف نهایی مدیریت منابع انسانی ارتقای عملکرد کلی سازمان است. هرچند این مدیریت در تخصیص منابع مادی دخالتی ندارد، اما با طراحی نظام های کارا و مؤثر منابع انسانی، زمینه ساز بقا، کارایی و توسعه سازمان می شود. آشنایی با اصول مدیریت منابع انسانی برای همه مدیران، به ویژه مدیران صف، ضروری است تا بتوانند رفتار انسانی را در مسیر تحقق اهداف و استراتژی های سازمان درک و هدایت کنند.

مدیریت منابع انسانی از چهار کارکرد سنتی جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری فراتر رفته است و علاوه بر تحلیل و طراحی شغل؛ برنامه ریزی منابع انسانی، طراحی سیستم جبران خدمات و ... باید نقش های جدید تری را ایفا کند.

با تقسیم وظایف به کوتاه مدت و بلند مدت و مورد تاکید قرار دادن افراد و فرآیند ها چهار نقش کلیدی برای مدیران منابع انسانی حاصل می شود:

۱- **شریک استراتژیک و قهرمان تغییر:** مدیران منابع انسانی در راستای هماهنگی با اهداف سازمان، خود را شریک استراتژیک می دانند و آنها ضامن موفقیت تغییرات استراتژیک هستند و با روش مناسب مقاومت کارکنان را کاهش می دهند. (۲۰۱۰ Pritchard,

۲- **حامی کارکنان:** باید علاوه بر حس امنیت و آرامش، شرایط مناسب برای انجام کار را در محیط برای کارکنان فراهم کنند.

۳- **توسعه دهنده سرمایه انسانی:** مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه فردی و تیمی همه کارکنان و مدیران فراهم و طرح ها را پیگیری کنند.

۴- **متخصص کارکردی:** انتظار می رود مدیران منابع انسانی به عنوان متخصصان حرفه ای، نقش خود را در کارمندیابی، آموزش و ارزیابی عملکرد با کارایی و اثربخشی ایفا کنند.



در حال حاضر در ایالات متحده ۶۰ هزار نفر دارای گواهینامه های حرفه ای مقدماتی و پیشرفته از انجمن مدیریت منابع انسانی هستند. این آزمونها در شش حوزه (مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی منابع انسانی و اشتغال، توسعه منابع انسانی، پاداش جامع، روابط کار و مدیریت ریسک به وسیله یک مؤسسه حقوقی مستقل برگزار می شود.

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان آغاز شد. نشانه هایی از مدیریت منابع انسانی و تشکیل اصناف و اعتصابات کارگری در روم، مصر و ایران باستان وجود دارد. تکوین آن بعد از انقلاب صنعتی و پیدایش کارخانه های بزرگ در اروپا و آمریکا بود که استخدام کارگران به صورت انبوه بود و نیاز به سیستم سرپرستی و کنترل داشت. آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ در کتاب ثروت ملل، مفهوم تقسیم کار را با ارائه هجده مرحله تخصصی در تولید یک سنجاق ساده بیان کرد که در آن هر یک از افراد در هر مرحله فقط کار تخصصی خود را انجام می داد. ویژگی های آن دوره شامل: ساعات کار طولانی، دستمزد ناچیز، شرایط کاری طاقت فرسا و کار کودکان اشاره کرد مانند کار پسرچه های هفت سال به بالا از طلوع تا غروب در آمریکا در سال ۱۸۲۹ تا اینکه کارگران برای احقاق حق خود به تشکیل صنف، سندیکا و اتحادیه پرداخته، با صاحبان صنایع روبه رو شدند.

پس از تشکیل اتحادیه ها هرگونه ائتلاف و اتحادیه غیر قانونی اعلام شد، در سال ۱۸۴۲ دادگاه عالی ایالت ماساچوست بیان کرد که تشکیل اتحادیه ها تا زمانی که فعالیت آنها خلاف قانون نباشد نباید از تشکیل آنها جلوگیری کرد. رونق اتحادیه های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و دموکراسی صنعتی، تحولات اجتماعی عمیقی را در جوامع صنعتی به وجود آورد.

نهضت مدیریت علمی به رهبری فردریک وینسلو تیلور در سال ۱۸۸۵ آغاز و اصولی را مطرح کرد که در آن رابطه بین بهترین شیوه انجام کار، انتخاب شایسته ترین فرد و آموزش بهترین روش انجام آن مورد تأکید بود و منافع کارگر و کارفرما را به همراه داشت. با اعمال این اصول در کارخانه فولاد، تیلور توانست با همان تجهیزات بازده کار یک کارگر را از ذوب ۵/۱۲ تن آهن در روز به ۵/۴۲ تن افزایش دهد.

انتخاب شایسته منابع انسانی و آموزش علمی گامی بزرگ در جهت افزایش کارایی در کارخانه ها برگرفت و به تدریج رشته جدیدی به نام روان شناسی صنعتی ایجاد شد. مانستر برگ در سال ۱۹۱۳ مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها مناسب تر از دیگران هستند و به این منظور آزمونهایی برای اندازه گیری میزان تفاوت در استعدادها و قابلیت های فردی اشخاص طراحی کرد و مدیریت منابع انسانی یک گام جلو رفت. در اثر انقلاب صنعتی نهضت کارگری، نهضت مدیریت علمی و روان شناسی صنعتی، مدیریت منابع انسانی مانند تولید و فروش وظیفه ای تخصصی محسوب شد. و متخصصان منابع انسانی کارهایی همچون انتخاب، استخدام، مسائل رفاهی، انگیزشی، ایمنی، بهداشت و آموزش را به عهده گرفتند. پیدایش وظایف تخصصی مذکور در حدود سال ۱۹۱۲ ظهور اولیه واحد منابع انسانی به شکل و معنای امروزی بود. مطالعات التون مایو سرآغاز جنبشی بود که به مکتب روابط انسانی مشهور شد و تا امروز با نامهای مختلفی مانند مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعدادها، مدیریت سرمایه های فکری و... ادامه یافته است.

چالش های منابع انسانی در هزاره جدید

۱- تنوع: حضور زنان و اقلیت های نژادی، قومی و مذهبی در نیروی کار به طور پیوسته در حال افزایش است. در ایالات متحده پیش بینی می شد که تا سال ۲۰۱۶، بیش از ۵۰ درصد از نیروی کار را زنان تشکیل دهند و در ایران نیز با افزایش ورود زنان نسبت به مردان در دانشگاه ها، شاهد این تغییرات مشابه در ترکیب نیروی کار بودیم. بر اساس آمار وزارت کار آمریکا در سال ۲۰۰۷، حتی با وجود تحصیلات مشابه، زنان حقوق کمتری نسبت به مردان دریافت می کردند.

۲- سن و سال: یکی دیگر از چالش ها، حضور همزمان نسل های کاری مختلف کار است. سه نسل کاری ازدیاد اولاد، X و Y در یک سازمان است. این نسل ها دیدگاه ها و انتظارات متفاوتی از محیط کار دارند. سه تفاوت بین نسل جدید و نسل های قبلی شامل: سازوکارهای انگیزشی متفاوت، نرخ ترک خدمت بالاتر، مهارت های مورد انتظار متفاوت است.

۳- مهارت های جدید: توانایی ها و تلاش های جسمی روز به روز کاهش می یابد و در مقابل، مهارت های ارتباطی و توانایی ذهنی اهمیت آنها افزایش پیدا کرده است. تقریباً تمام مشاغل امروزی به نوعی با کامپیوتر و اینترنت پیوند خورده اند. توانایی

تعامل مؤثر با مشتری و قابلیت حل مسائل پیچیده، یک نیاز ضروری است. همکاری در قالب تیم و ارائه ایده های نوآورانه برای بقای سازمان ها و تعامل با مشتری، مسئولیت پذیری و خلاقیت اجتناب ناپذیر شده است.

۴- دانشجویان و استعداد ها: تغییر ماهیت کارها و چرخش اقتصاد از تولید به اقتصاد دانشی، تقاضا برای دانشجویان را افزایش داده است. جایگزینی نیروی کار یدی با دانشجویان، تغییری پایدار و ادامه دار است. مهم ترین چالش ها در این زمینه عبارتند از: ارائه بازخورد، آموزش و توسعه شغلی، ارزیابی عملکرد. برای حفظ و توسعه ی سرمایه انسانی سازمان ها، جذب و آموزش دانشجویان اهمیت دارد. فرصت های زیاد شغلی برای دانشجویان، باعث شده در صورت نامناسب بودن شرایط سازمان منجر به جذب آنها در شرکت های رقیب می شود. ارزش اقتصادی دانش مهارتها و قابلیت ها و استعدادها در ترازنامه های سازمان نشان داده نمی شود ولی عملکرد مالی سازمان بسیار تحت تأثیر عملکرد استعدادهاست. یکی از چالش ها نگاه به قدرت است که با افزایش اختیارات و مسئولیت ها کارکنان توانمند شوند که باعث طراحی مجدد کارها و مشاغل می شود و تصمیم گیری به بدنه سازمان نفوذ کند.

۶- توانمند سازی به افزایش تعهد سازمانی در کارکنان می شود و رابطه ی آن ها را با شغل و سازمان تقویت می کند. این امر کار تیمی را به یک ضرورت اجتناب ناپذیر تبدیل کرده است. انتخاب صحیح اعضای تیم، تهیه جدول زمانی دقیق برای انجام کارها، تعامل مؤثر با مشتریان، بررسی تیمی کیفیت جامع محصولات و خدمات کار تیمی، چالش های جدیدی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد می کند. کار تیمی به افزایش انگیزه و کاهش هزینه ها مبدل می شود.

۷- کیفیت: ضرورت استقرار کیفیت جامع در سازمان ها برای رقابت در بازار جهانی امری حیاتی است که باعث طراحی مجدد روش ها و فرآیندها، آموزش همگانی، پیشگیری از خطا، تعامل مؤثر، اندازه گیری پیشرفت در راستای بهبود کیفیت مد نظر قرار می گیرد.

۸- ادغام: ادغام به معنی خرید یک شرکت توسط شرکت دیگر است. ادغام و جذب که برای کسب سهم بیشتر در بازار جهانی است، از چالش های اساسی منابع انسانی محسوب می شود. مدیریت تضاد بین کارکنان، حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد باید بتواند اهداف ترکیب شده دو سازمان را برآورده کند.

۹- کوچک سازی و مهندسی مجدد: استراتژی کوچک سازی باعث اخراج فراوان شده است. برای مثال در ایالات متحده در سال ۱۹۸۹ تعداد ۲۸۵، ۱۱۱ نفر اخراج شدند و این رقم در سال ۱۹۹۸ به تعداد ۶۷۷ ۷۹۵ نفر رسید. وقتی تعداد افراد اخراجی در یک شرکت زیاد می شود، تصویر بیرونی و آوازه شرکت آسیب می بیند و جذب استعدادها چالش جدی برای مدیریت منابع انسانی می شود. در دهه اخیر سونامی بازنشستگی، باز خرید و اخراج بسیار نگران کننده بوده و جایگزینی آنها چالش جدیدی برای منابع انسانی است. مهندسی مجدد، باز طراحی فرایندهای اصلی سازمان برای رضایت مشتری و تضمین کیفیت است که افراد باید آموزش ببینند یا افرادی با مهارتها و قابلیت های جدید استخدام و افرادی نیز بازخرید و از سازمان جدا شوند.

۱۰- برون سپاری: به دلیل رقابت، بسیاری از سازمان ها برون سپاری انجام می دهند که موجب کاهش هزینه تا ۶۰ درصد شده است. شرکت ها مشاغل خود را به کشورهای دیگر مانند هند، چین، برزیل و فیلیپین منتقل می کنند. برآورد شده است

در سال ۲۰۱۵ در حدود ۳ میلیون و ۴۰۰ هزار شغل از ایالات متحده به کشورهای دیگر منتقل شده است که چالش‌های؛ سوءتفاهمات زبانی، کاهش بهره‌وری و هزینه‌های ناشی از عدم ثبات اقتصادی و سیاسی را به همراه داشته است. در نهایت مدیران با مهارت‌های بین‌فرهنگی یعنی "مدیران اعزامی"، که تیم‌های جهانی را با موفقیت رهبری کنند تشکیل شد.

۱۱- جهانی شدن: سازمان‌ها برای بقا مجبورند وارد بازارهای جهانی شوند. انتخاب کارکنان از کشورهای مختلف و تعامل با فرهنگ‌های گوناگون، چالشی جدی برای مدیریت منابع انسانی است. شرکت‌هایی مانند کوکاکولا و مایکروسافت که در سطح جهانی موفق‌اند، با سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی و ارتقا از درون، این حوزه را به عنوان استراتژی اصلی خود انتخاب کردند. امروزه بیش از ۱۵۰ کشور عضو سازمان تجارت جهانی هستند و جذب منابع انسانی شایسته در سطح جهانی، اهمیت دارد. طبق گزارش اداره کسب و کارهای کوچک آمریکا، ۹۷ درصد از صادرکنندگان آن کشور شرکت‌های کوچک هستند.

۱۲- تحول فناورانه و اقتصاد اینترنتی: فناوری رایانه و اقتصاد رایانه‌ای امکان نگهداری داده‌ها را درمورد آموزش، مهارت‌ها، هزینه‌ها و... امکان‌پذیر ساخته و امکان تصمیم‌گیری استراتژیک را بر مبنای اطلاعات به روز فراهم کرده است. فناوری اطلاعات از طریق جستجوگرهای شغلی (مثل Monster.com) باعث دسترسی به استعدادهای گسترده‌ای در سطح جهان شده است. جستجوی سوابق داوطلبان، استخدام راحت‌تر و سریع‌تر و آموزشهای مجازی امکان‌پذیر شده است و کنترل‌های الکترونیک حریم خصوصی افراد را تحت تأثیر قرار داده است. در نتیجه ارتباطات راحت‌تر و سریع‌تر شده و از طرفی زمینه برای آزار و اذیت ایجاد شده است و موجب ایجاد شغل دور کاری نیز شده است.

یک سیستم اطلاعاتی باید:

۱. **قابلیت کاربرد:** با توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان هماهنگی داشته باشد؛
۲. **به روزرسانی:** قابلیت به روزرسانی و بومی‌سازی داشته باشد؛
۳. **تناسب:** سیستم باید با بقیه سیستم‌های اطلاعاتی سازگار باشد؛
۴. **سهولت:** استفاده از سیستم باید راحت و آسان باشد؛
۵. **دسترسی:** حمایت فنی و پشتیبانی از سیستم در دسترس باشد؛
۶. **استقرار و آموزش:** زمان لازم برای استقرار مناسب بوده، آموزش‌های لازم ارائه شود؛
۷. **هزینه:** هزینه‌های اولیه، نگهداری و ارتقا مناسب باشد؛

۱۳- قرارداد موقت و انعطاف‌پذیری: قرارداد موقت و برآورده ساختن نیازهای متغیر مشتریان باعث شده است که انعطاف‌پذیری به عنوان استراتژی کلی پذیرفته شود و منجر به ایجاد قراردادهای روان‌شناختی جدیدی بین کارفرما و کارگر شده است. کارفرمایان در ازای تعهداتی مانند توجه به زمان، تلاش، توانایی، مهارت و وفاداری از سوی کارکنان، امنیت شغلی و فرصت‌های ارتقا در سازمان را تضمین می‌کنند. سازمان‌های امروزی انتظار دارند که هر فرد شخصاً مسئولیت مسیر حرفه‌ای خود را بر عهده بگیرد کارکنان به دنبال مزایایی چون زمان کاری انعطاف‌پذیر، شرایط کاری راحت، مشوق‌های مالی مبتنی بر عملکرد و فرصت‌های مستمر برای رشد و یادگیری هستند. قرارداد کار به صورت آنکال، ساعتی، موقت و پروژه‌ای بیشتر

متداول شده است و کارفرما و کارگر هیچ یک به دنبال استخدام بلند مدت نیستند. برخی شرکت ها شرایط محیط کار نتیجه گرا را ایجاد کرده اند و نتیجه و بهره وری برای آنها مهم است.

۱۴- اخلاق و مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی اخلاقی، نوعی از منابع است که با اصول بنیادی درست یا نادرست بودن سازگار است. در برخی از تصمیمات اخلاق رعایت نمی شود مانند یک نظر سنجی در آمریکا که ۴۰ درصد از مدیرعاملان گاهی تحت فشار قرار می گیرند تا اصول اخلاقی را رعایت نکنند.

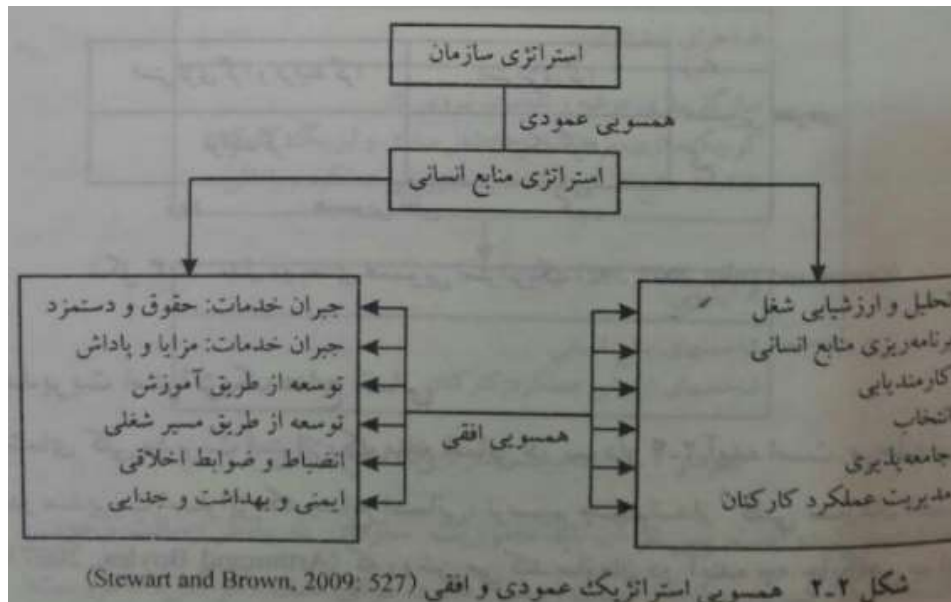
آزادی در ابراز عقاید مخالف با مدیران، رعایت حریم خصوصی کارکنان و آزادی بیان در قوانین ایران مسلم شده است. شرکت های موفق، استانداردها و ضوابط اخلاقی خاصی برای سازمان خود تدوین و در تصمیمات و فعالیت ها رعایت می کنند. آنها در تعامل با مشتری، عرضه کنندگان و ارباب رجوع بر اساس منافع متقابل عمل می کنند، مسئولیت فعالیتها و تصمیمات را می پذیرند، ارزشهای خود را در فعالیت های روزمره نشان می دهند و به عدالت و انصاف در تعامل با کارکنان ذی نفعان و جامعه تأکید دارند.

حسابرسی درونی به بررسی و ارزیابی سیستم های منابع انسانی همچون کارمندیابی، برنامه ریزی جبران خدمت پاداش مدیریت عملکرد و جانشین پروری اشاره دارد و حسابرسی بیرونی به ارزیابی نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد کلی شرکت سودآوری، ایجاد مزیت رقابتی و انجام درست مسئولیتهای اجتماعی می پردازد. چالش های دیگر در زمینه مدیریت کیفیت جامع، شش سیگما، مهندسی مجدد و... است.

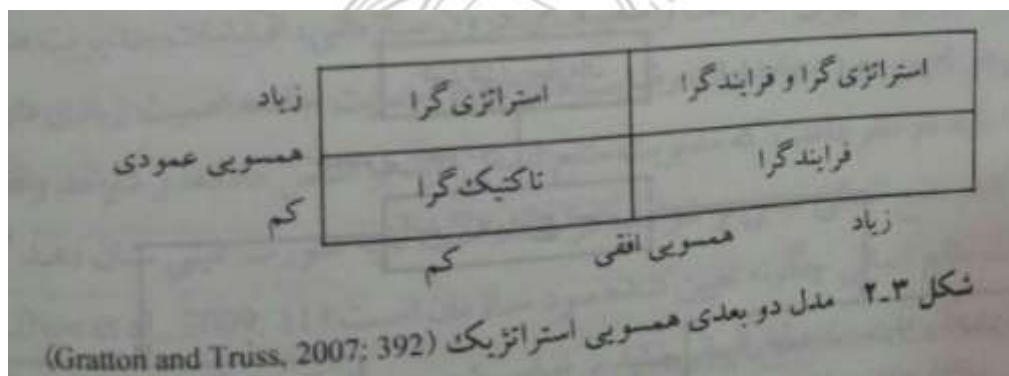
◀ مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی تا دهه ۱۹۸۰ و با گذشت بیش از هفت دهه از شکل گیری به عنوان یک رشته ی علمی در نظر گرفته می شد. اما امروزه نقش شایانی در تحقق استراتژیهای سازمان ایفا می کند. مدیریت، عملکرد را به تک تک افراد پیوند می زند که در دو محور مورد تاکید قرار می گیرد: ۱- همسویی بین منابع انسانی و استراتژیهای شرکت ۲- رابطه مثبت فعالیت های منابع انسانی با عملکرد شرکت.

کمیت و کیفیت افراد برای نیل به اهداف سازمان ضروری است. علاوه بر انگیزش کارکنان و متغیرهای درون سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی در تعیین سود سهامداران، رضایت مشتریان و حمایت جامعه اهمیت زیادی دارد. مدیریت منابع انسانی بر اساس شواهد و به صورت عینی درصدد است چگونگی نقش منابع انسانی را در تعیین سود مشخص کند. همسو سازی اقدامات منابع انسانی با سازمان ها شامل عملکرد کل سازمان در راستای استراتژیها، عملکرد واحدها، پایان خدمت انضباط، طراحی و ارزشیابی شغل و... می باشد.

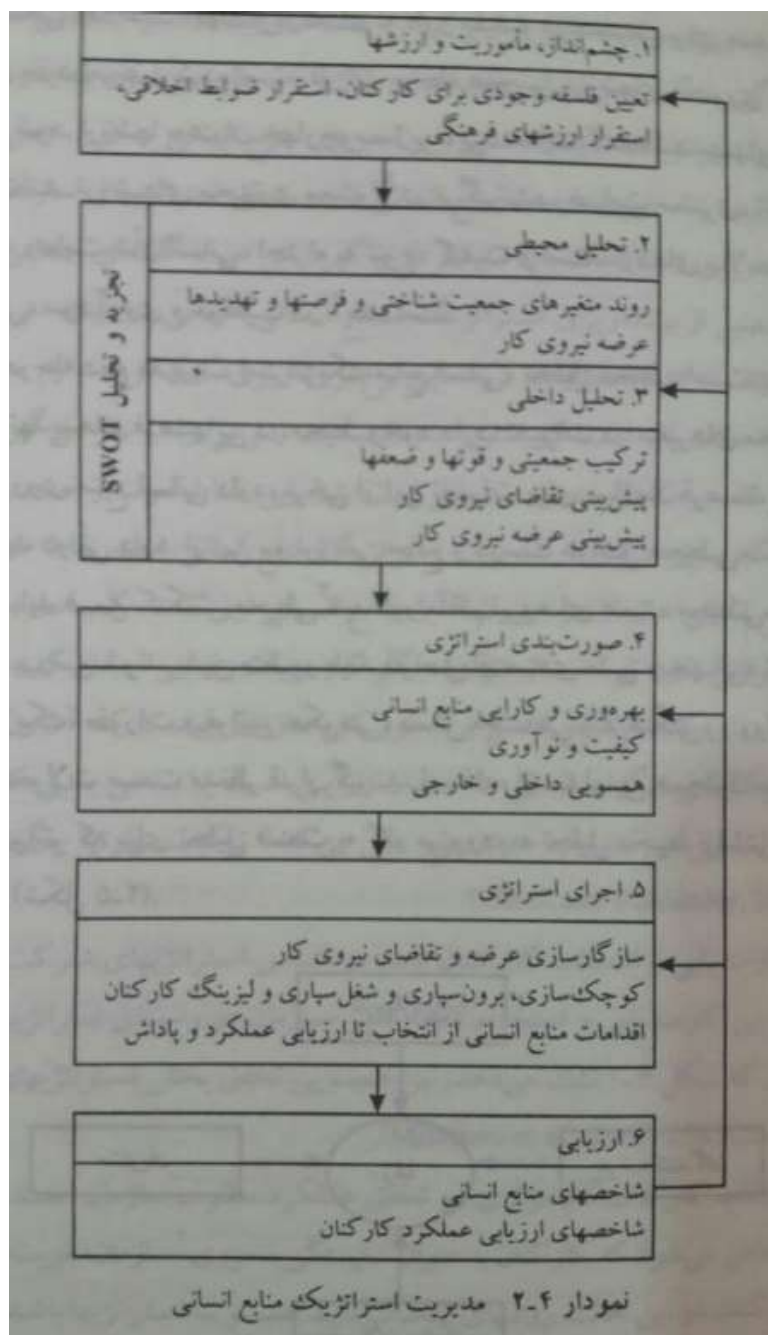


بهره‌وری کارکنان، میزان آگاهی کارکنان از ارزشهای محوری سازمان، میزان مشارکت در بازخور ۳۶۰ درجه درصد تصدی مشاغل بالا از درون سازمان و... ازجمله راهکارهای اطمینان از همسویی افقی و عمودی منابع انسانی است. همچنین از شکل زیر مشاهده می‌شود یکی از هنرهای مدیران امروز همسوسازی مناسب مدیران منابع انسانی با مدیریت استراتژیک سازمان است. هر چقدر همسویی عمودی و افقی زیاد باشد، استراتژی‌گرایی در سازمان بالاتر است. مدل دو بعدی همسویی استراتژیک به صورت زیر است:



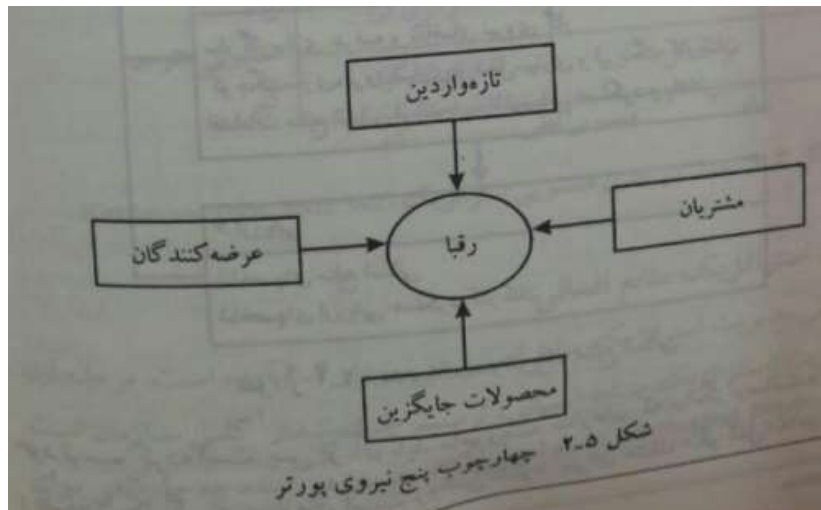
مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

شمای کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، در نمودار زیر آمده است.



مرحله اول در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترسیم چشم انداز کلی سازمان است که روشن می کند سازمان در آینده به چه جایگاهی برای خود ترسیم کرده است. پس از آن مأموریت سازمان که بیانگر رسالت وجودی فلسفه شکل گیری سازمان است روشن شود. مثلاً: گوگل، مأموریت سازماندهی اطلاعات جهان و ارائه مفید و در دسترس آن برای همه ی مردم را تعریف کرده است. ارزش های محوری شامل استاندارد بالا، مسئولیت اجتماعی سودآوری و موفقیت در آینده است و سازماندهی اطلاعات جهان و ارائه آن به مردم جهان را انجام می دهد. اما مأموریت اصلی آن به شناخت تهدیدها و فرصت هایی که اثر مستقیم روی منابع انسانی دارد می پردازد. مدل پنج نیروی پورتر که برای تحلیل صنعت به کار می رود به تحلیل محیط رقابتی گوگل کمک می کند.

چهار چوب پنج نیروی پورتر به شکل زیر است:



مرحله دوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تحلیل محیطی است. در این مرحله باید فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط خارجی شناسایی شوند، زیرا تغییرات اقتصادی، تکنولوژیک، قانونی، اجتماعی-فرهنگی و تحولات بازار کار مستقیماً بر نیروی انسانی اثر می گذارند. برای ارزیابی رقابت در صنعت، مدل پنج نیروی پورتر کاربرد دارد. نتیجه این ارزیابی در کنار تحلیل SWOT مبنایی برای برنامه ریزی منابع انسانی است؛ از این رو، برنامه ریزی منابع انسانی باید دائماً با محیط به روز و انعطاف پذیر باشد.

مرحله سوم، تحلیل درون سازمانی است. در این گام باید نقاط قوت و ضعف منابع انسانی مشخص شود: آیا منابع انسانی سازمان ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و دارای سازمان دهی مناسب است؟ آیا فرهنگ سازمان مزیت ایجاد می کند یا مانع است؟ همچنین، ترکیب مهارت ها باید با استراتژی هماهنگ باشد.

استخدام و انتخاب کارکنان باید با استراتژی های سازمان همسو باشد. اگر نیروی انسانی مزیت رقابتی اصلی سازمان است، روش های انتخاب اهمیت بیشتری دارد. برای مثال، در استراتژی نوآوری، سنجش خلاقیت و هوش اولویت دارد، در حالی که در استراتژی رضایت مشتری، سنجش ویژگی های شخصیتی و مهارت های ارتباطی مهم تر است.

مدیریت عملکرد نیز باید با استراتژی هماهنگ باشد؛ چون عملکرد سازمان نتیجه عملکرد واحدها و افراد است. چارچوب «کارت امتیازی متوازن» کاپلان و نورتون عملکرد را در چهار بُعد مشتری، فرایندهای داخلی، مالی و یادگیری-رشد می سنجد و تعادل اهداف کوتاه مدت/بلندمدت، مالی/غیرمالی و داخلی/خارجی را برقرار می کند. شاخص های عملکرد کارکنان باید از استراتژی کل سازمان پیروی کنند؛ مثلاً اگر تأکید بر کار تیمی است، ارزیابی ها باید بر عملکرد تیم تمرکز کنند.

توسعه منابع انسانی نیز باید استراتژیک باشد؛ در غیر این صورت ائتلاف منابع رخ می دهد. آموزش، جانشین پروری و رشد شایستگی ها باید مزیت رقابتی ایجاد کنند. همچنین سیستم پاداش باید با استراتژی هماهنگ باشد: برای نوآوری، پاداش باید به یادگیری و شایستگی های جدید تعلق گیرد؛ برای رضایت مشتری، پاداش باید بر رفتارهای مشتری مدار متمرکز باشد. در مرحله چهارم، صورت بندی استراتژی انجام می شود که طی آن اطلاعات حاصل از تحلیل محیطی و تحلیل داخلی تلفیق شده و استراتژی های منابع انسانی در راستای استراتژی کل سازمان طراحی می گردد. مدیران باید تصویر کلی سازمان را در ذهن داشته باشند و در جزئیات غرق نشوند.

برنامه ریزی منابع انسانی بر اساس یافته های SWOT و کنکاش محیطی است که لازمه آن کنکاش مداوم محیط و پیش بینی انعطاف پذیری است و برای این کار سناریوها و اقتضائات متنوعی را در نظر می گیرند. فرایند استخدام باید در راستای استراتژی سازمان باشد. مثلاً اگر استراتژی اصلی سازمان نوآوری باشد تست هوش برای انتخاب لازم است. اگر استراتژی اصلی رضایت مشتری است تست شخصیت، همان استراتژی اصلی سازمان است.

عملکرد کلی سازمان از عملکرد «واحدها»، عملکرد واحدها از عملکرد «افراد» بدست می آید. نورتون و کاپلان در سال ۱۹۹۲ کارت امتیازی متوازن را ارائه کردند که عملکرد سازمان را در چهار حوزه مشتری، فرایندهای داخلی، رشد، یادگیری و مالی اندازه گیری می کند. عبارت متوازن، به تعادل و توازن اشاره دارد که بین اهداف مالی و غیر مالی، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، اهداف داخلی و اهداف خارجی ارتباط برقرار می کنند و معیار خروجی و محرکهای عملکردی سازمان است که نتایج مالی مشهود و داراییهای نامشهود را به طور همزمان کنترل و اندازه گیری می کند و لازم است، شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان با استراتژی سازمان هماهنگ باشد. مثلاً اگر استراتژی سازمان ایجاد کیفیت از طریق کار تیمی است شاخص ارزیابی باید به عملکرد تیم بیشتر از عملکرد فرد اهمیت دهد. توسعه ی منابع انسانی باید در راستای استراتژی های کلی سازمان باشد در غیر این صورت اتلاف منابع انسانی و مالی رخ می دهد.

سیستم پاداش سازوکار بسیار مهمی برای تحقق استراتژی هاست. به عنوان مثال قتی که استراتژی کلی کسب رضایت مشتری است سیستم پاداش باید مبتنی بر، رفتارهای مشتری مدار باشد. شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف درون سازمانی مهم است و استراتژی های منابع انسانی در راستای استراتژی های کلی سازمان تنظیم و فرمول بندی می شود. اقدامات منابع انسانی نباید یکدیگر را خنثی کنند.

به طور کلی تحلیل SWOT به مدیریت کمک می کند که از اطلاعات متنوع به یک استاندارد کلی برسد. همسویی مدیریت منابع انسانی در سه سطح: استراتژیهای کل شرکت، استراتژی کسب و کار و استراتژی عملیاتی ضروری می شود. در این مرحله دو نوع همسویی مطرح است که همسویی بیرونی به سازگاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با اهداف و استراتژیهای کلی سازمان و همسویی درونی به هماهنگی اقدامات مدیریت منابع انسانی با یکدیگر دلالت دارد. در مدل هفت S ارزش های مشترک شامل: ساختار، سیستم ها، سبک، کارکنان، مهارت ها و استراتژی است و مشخص می کند مدیریت منابع انسانی تضمین کننده اجرای استراتژی است که در نهایت به ایجاد مزیت رقابتی منجر می شود و اکثر سازمان ها عملکرد خود را در مقایسه با سازمان های موفق با روش های سنجه گذاری، ترازبایی، پایه گزینی و... انجام می دهند. بعد از مقایسه و جمع آوری اطلاعات از شاخص هایی همچون نرخ بازگشت سرمایه، تحلیل هزینه - منفعت، رضایت و وفاداری مشتری و... به عنوان شاخص های ارزیابی برای برنامه ریزی جهت نیل به اهداف استفاده می شود.

سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اوایل دهه ۱۹۷۰ به کار گرفته شد و با توجه سازمان ها به این مفهوم پژوهشگران و افراد حرفه ای تلاش کردند تا بین حوزه ها وظیفه ی مدیریت منابع انسانی و استراتژی شرکت به

صورت مستقل از سایر حوزه ها ارتباط و هماهنگی برقرار نمایند. این تلاشها اصطلاحاتی نظیر انتخاب استراتژیک، ارزیابی عملکرد استراتژیک و مانند آن را وارد حوزه مدیریت منابع انسانی نمود.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی طبق تعریف شوار در سال ۱۹۹۱: تمام فعالیت هایی که بر رفتار افراد در تلاش آنها برای فرموله نمودن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تأثیر می گذارد. در واقع یک رویکرد کلان سازمانی است که نقش و کارکرد مدیریت منابع انسانی را در تمام گستره سازمان می نگرد. این تعریف شوار شامل دو بعد مهم و اساسی است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را از حوزه سنتی مدیریت منابع انسانی متمایز می سازد. ۱- پیوند و هم ردیفی عمودی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و فرایند استراتژیک سازمان ۲- هماهنگی، تجانس و تناسب میان اقدامات گوناگون به صورت افقی از طریق الگویی از اقدامات برنامه ریزی شده.

اولین رویکرد مطرح شده در حوزه مدیریت استراتژیک نظریه اقتضایی است که سازمانها به منظور دستیابی به عملکرد بالاتر استراتژی منابع انسانی را با استراتژیهای رقابتی خویش هم ردیف و منطبق نمایند. مفهوم استراتژی های رقابتی را پورتر برای طبقه بندی استراتژی های عام رهبری، هزینه، تمایز و تمرکز کسب و کار مطرح نمود.

مایلز و اسنو (۱۹۷۸) برای استراتژی های رقابتی سازمان، از سه نوع استراتژی اصلی «تدافعی»، «تهاجمی»، و «تحلیلگر» و نوع چهارم سازمانهای انفعالی نام می برند. شور و جکسون (۱۹۸۷) نیز برای استراتژی های رقابتی سازمان نوعی تقسیم بندی شبیه تقسیم بندی پورتر معرفی کرده اند که شامل استراتژی های کاهش هزینه «نوآوری و بهبود کیفیت»، است. مایلز و استو، هم ردیف با استراتژیهای تدافعی تهاجمی و تحلیلگر به ترتیب استراتژیهای ایجاد، جذب و تخصیص را برای سیستم منابع انسانی سازمان پیشنهاد داده اند. شوار و جکسون در تطابق با نوع شناسی خویش از استراتژیهای رقابتی سازمان استراتژی «بهره گیری منابع انسانی» را برای استراتژی کاهش هزینه، استراتژی تسهیل را در تناظر با استراتژی نوآوری در محصول و استراتژی تجمع را برای پشتیبانی از استراتژی بهبود کیفیت در سازمان معرفی کرده اند.

استراتژی بهبود کیفیت برای ارتقای مستمر کیفیت نیازمند انعطاف مناسب در روشهای کاری و نیز تعهد، خلاقیت و مشارکت کارکنان است. جکسون و شولر استراتژی های ارتقای کیفیت را همراه با استراتژی تجمیعی منابع انسانی توصیه می کنند. رفتار قابل پیش بینی کارکنان امکان تعامل و همکاری، تعهد قوی نسبت به اهداف، تمرکز بر کیفیت محصولات منجر می شود. استراتژیک منابع انسانی تاکنون فاقد یک نظریه منسجم و جامع بوده است. رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) شش رویکرد برای توصیف اقدامات منابع انسانی به شرح زیر معرفی کرده اند:

- ۱- رویکرد مبتنی بر منابع شرکت: برنامه ریزی مزیت رقابتی پایداری را در مقایسه با رقبا خلق کند و یا آن را توسعه دهد.
- ۲- رویکرد رفتاری: برنامه ریزی ها باید هدفمند باشد و پرورش دهنده رفتارهای ضروری و مناسب برای اجرای نوع خاصی از استراتژی رقابتی سازمان باشد.

۳- **مدل سایبرنتیک:** مبتنی بر نظریه سیستمی است. خروجی مطلوب باشد و اقدامات در جهت درونی سازی و کاهش هزینه های منابع انسانی باشد.

۴- **رویکرد هزینه های مبادله / نمایندگی:** جهت درونی سازی و کاهش هزینه های کسب و به کارگیری منابع انسانی مطلوب باشد.

۵- **دیدگاه قدرت وابستگی منابع:** سازمان ها جهت استمرار وظایف خود متکی به جریان مستمری از منابع ارزشمند مانند پول، فناوری و مهارتها هستند. هرچقدر این منبع کمیاب تر باشد تأثیر گذاری اش بر تصمیم گیریها و اقدامات درون سازمان نیز بیشتر خواهد شد. طبق این رویکرد انتخابها و اقدامات تحت تأثیر قدرت و وابستگی های سازمانی و جریان در سازمان شکل گرفت.

۶- **دیدگاه نهادگرایی:** برای کسب مشروعیتهای درونی و برونی جهت حفظ و کسب حمایت اجتماعی در محیط برنامه ریزی می کنند. بکر و گرهارت نشان داده اند شرکت هایی که از این سیاست استفاده می کنند نسبت به بقیه موفق ترند. (۱۹۹۶) هو سلیدر،

در به کارگیری سیستمهای کاری با عملکرد بالا تاکید کرده است. (۱۹۹۵) مک دوقی به شواهد کافی برای انطباق روشهای مناسب مدیریت منابع انسانی و شیوه های تولید دست نیافت. (۱۹۹۵) دلری و دونی، شواهد نسبتاً کمی برای نوع شناسی و مایلز و استو به انطباق استراتژی ها دست یافتند. (۱۹۹۶) گت، به شواهد مناسبی برای انطباق استراتژی های منابع انسانی و رقابتی در شرکتهای تولیدی آمریکایی رسیده است اما انجام تحقیقات بیشتر را برای اطمینان از عمومیت نظریه اقتضایی در محیط های دیگر ضروری می داند. (۱۹۹۷) قلی پور و همکاران (۱۳۸۵) به بررسی تأثیر هم ردیفی استراتژی ها در عملکرد سازمان بر اساس نوع شناسی شوار و جکسون (۱۹۸۷) در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند که به شواهد مناسبی دست نیافتند. دراین پژوهش حتی شرکت هایی که استراتژی بهره گیری را هماهنگ و همردیف با استراتژی رقابتی کاهش هزینه به کار گرفته اند، پایین ترین عملکردها را در میان سایر شرکت ها داشتند.

برای رسیدن به عملکرد بالا ، تحقیقات پژوهشگران منتج به ۱۶ اقدام مدیریتی از جمله مشارکت و توانمند سازی پرداخت، تشویقی امنیت شغلی، آموزش و توسعه مهارت ها و... شد که در بهبود بهره وری و افزایش سودآوری در سازمان اثر بخش است. (Pfeffer ۱۹۹۴) تریسترا و روزل اقدامات کاری نو آورانه مانند تیم سازی گردش شغلی، چرخه های کیفیت و مدیریت کیفیت جامع به افزایش بهره وری در تمام سازمانهای آمریکایی دست یافتند. اقدامات مدیریتی فقر و استرمن به عنوان اقدامات کاری با عملکرد بالا است.

بهترین اقدامات استراتژیک به صورت نظری یا تجربی با عملکرد کلی سازمان مرتبط است. با اینکه همه ی اقدامات راهبردی و استراتژیک نیستند اما این افزایش در میان محققان به وجود آمده است. (۱۹۹۶)

شش اقدام مدیریت منابع انسانی شامل:

۱- فرصت کارراهه ی شغلی است که به چگونگی تامین منابع انسانی تاکید می کند.

۲- برنامه و سیستم های آموزشی که به میزان آموزش های شغلی توجه می کند.

۳- ارزیابی عملکرد کارکنان است که اگر برای کوتاه مدت انجام شود به کنترل هزینه و اگر بلند مدت باشد به توسعه ی نوآوری ها منتج می شود.

۴- طرح های جبران خدمات که به ساختار پرداخت، جذب و حفظ کارکنان واحد پرداخته است.

۵- امنیت شغلی که تاثیر آن بر انگیزه عملکرد است.

۶- به درجه تعریف و تشریح مشاغل به صورت دقیق، مبهم، گسترده یا واضح می پردازد.

دارایی های نامشهود و سرمایه های انسانی، فکری و اجتماعی منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار سازمان ها هستند. در گذشته با این موارد تصمیم می گرفتند که سرمایه گذاری در چه بازاری و چه محصولاتی باشد، امروزه بحث مربوط به چگونگی سرمایه گذاری بر توانایی کارکنان است. الریچ (۱۹۹۶) اهمیت استراتژیک را متفاوت می داند. بر اساس استراتژیک رویکرد بلند مدت در جهت هدف کلان هماهنگ با سایر سیستم ها برنامه ریزی می کند و در رویکرد عملیاتی کوتاه مدت به اثربخشی و کارایی اقدامات فردی مدیریت منابع انسانی در مقابل استراتژی بلند مدت تاکید می کند.

اواخر دهه ۱۹۹۰ معماری مدیریت منابع انسانی مطرح شد که رویکردهای اقتضایی را با نگاهی عمیق با درنظر گرفتن متغیر ها، تمام ارتباطات و پویایی ها را به این حوزه معرفی کرد. وظیفه این معماری رفع نقص رویکردها جهت ارائه سیستم مناسب برای سازمان ها است. منابع انسانی مهم ترین دارایی سازمان هستند و باید توانایی توجیه هزینه ها، تعیین موضع نسبت به چگونگی ایفای نقش شریک استراتژیک سازمان و... را داشته باشند.

استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان

در استراتژی های رقابتی وقتی هدف کاهش هزینه باشد سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد وقتی هدف تمایز است به خلاقیت پاداش می دهد. در زنجیره ارزش پورتر منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی هستند. از ترکیب دو استراتژی کلی پرت (کاهش هزینه و تمایز) با نوع کارکنان (بلند مدت و کارکنان موقتی) چهار استراتژی بدست می آید.

۱- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ درونی: (سرباز وفادار) به استخدام همیشگی با تاکید بر کاهش هزینه با اقداماتی از قبیل فاداری کارکنان، تاکید بر رضایت شغلی و... است.

۲- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ بیرونی: (مزدور) تلاش افراد مشخص باشد و نیاز زیادی به توسعه ی مهارت نباشد، آموزش حین خدمت محدود باشد به طور کلی به تلاش قابل کنترل توجه دارد.

۳- استراتژی منابع انسانی تمایز/ درونی: (نخبگان متعهد) در طراحی مشاغل، افراد آزادی عمل بالایی برای نوآوری، آموزش مستمر و حقوق و مزایای بلند مدت تاکید دارد.

برونی

۴- استراتژی منابع انسانی تمایز
تصمیم گیری، مزایای کوتاه مدت،

نما بر

نیرو های آزاد	کارکنان مزدور
نخبگان متعهد	سرباز وفادار

دورنی

کاهش هزینه

/بیرونی: (نیروهای آزاد) به اختیار
ارزیابی مبتنی بر نتایج تاکید می کند

اقدامات	استراتژی سربازان فداکار	کارکنان مزدور	نخبگان متعهد	نیرو های آزاد
طراحی کار	استاندارد	وظایف ساده	مسئولیت زیاد	وظایف پیچیده
کارمند یابی	ارتقای درونی	جست و جوی داوطلب زیاد	شکار استعداد ها	جذب افراد ماهر
انتخاب	تناسب با سازمان	تناسب با شغل	تناسب با شغل و سازمان	تناسب با شغل
نگهداری	حفظ کارکنان وفادار	پذیرش ترک خدمت	حفظ افراد با عملکرد بالا	اخراج افراد با عملکرد پایین
ارزیابی عملکرد	تاکید بر همراهی	تضمین حداقل ها	مبتنی بر شایستگی	تاکید بر رقابت درونی
آموزش	تاکید بر مهارت های خاص	تاکید بر وظایف خاص	آموزش مهارت ها	تاکید بر مهارت خاص
توسعه	یادگیری مستمر	کاهش هزینه های توسعه	توسعه برای مشاغل آینده	توسعه برای افراد با عملکرد بالا
مزایا	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	مزایای اقتضایی بر اساس عملکرد

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مدیریت منابع انسانی مترادف نیست ولی هر دو به توسعه و استقرار فرایندهای منابع انسانی برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان اشاره دارند.

در استراتژی های رقابتی وقتی هدف کاهش هزینه باشد سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد وقتی هدف تمایز است به خلاقیت پاداش می دهد. در زنجیره ارزش پورتر منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی هستند. از ترکیب دو استراتژی کلی کاهش هزینه و تمایز پورتر با کارکنان بلند مدت و کارکنان موقتی چهار استراتژی بدست می آید.

۱- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ درونی: (سرباز وفادار) به استخدام همیشگی با تاکید بر کاهش هزینه با اقداماتی از قبیل فاداری کارکنان، تاکید بر رضایت شغلی و... است.

۲- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه /بیرونی: (مزدور) تلاش افراد مشخص باشد و نیاز زیادی به توسعه ی مهارت نباشد، آموزش حین خدمت محدود باشد و بتوان تلاش افراد را کنترل کرد.

در محیط تجاری جهانی بسیار مشکل است که بتوان ماشین آلات، فناوری، فرایندها، ساختارها و اطلاعات خود را از رقبا پنهان کنیم همه رقبا خیلی سریع درهرصنعتی، در جریان آخرین فناوریها و دستاوردها قرار می گیرند و آنها را تهیه می کنند.

تنها مزیت رقابتی سازمان هامنابع انسانی آنها است. علت اصلی شکست در ادغام های موفق مشکلات انسانی است. شرکت اچ پی درسال ۲۰۰۱ با استفاده از اقدامات منابع انسانی همچون ترکیب فرهنگ دو شرکت، طراحی ساختار جدید، برنامه ریزی منابع انسانی و انتخاب اعضای تیم ها و مزایای رفاهی موفق باشد.

مدیران اعزامی باید از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند تا ضامن منافع شرکت باشند. آموزش زبان کشور مقصد، آموزش های فرهنگی، مهارت فنی بالا، داشتن روابط عمومی قوی، برخورداری از مهارت مدیریت استرس، انعطاف پذیری در رفتار و... از مهم ترین مهارت ها برای مدیران اعزامی است.

تأمین هزینه مراقبت از کودکان و یافتن مدرسه مناسب برای فرزندان آنها نیز ضروری است.

هزینه مدیران اعزامی پنج برابر بقیه مدیران است و شرکت ها به صورت کوتاه مدت یا مجازی از خدمات آنها استفاده می کنند.

توجه به قوانین حکومتی از جمله قانون اساسی حایز اهمیت است. در آمریکا قوانینی همچون فرصت یکسان برای استخدام، اقدامات مثبت، عدم تبعیض سنی، حمایت از معلولین، حقوق شهروندی ضد تبعیض نژادی و جنسی، پرداخت یکسان برای کار یکسان، بارداری لازم الاجراست و سازمان ها باید آنها را رعایت کنند.

یکی از موارد مهم فساد در کشور مقصد است که ۱۹۷۷ ایالات متحده قانونی را علیه ارتکاب فساد که شامل پرداخت رشوه استفاده از نفوذ خود برای کسب مزیت رقابتی غیر منصفانه و اغوای شهروندان کشور مقصد ممنوع است.

اصول سولیوان توسط اولین آمریکایی - آفریقایی عضو هیئت مدیره جنرال موتورز عنوان شد و تعهداتی از جمله رعایت حقوق بشر، احترام به آزادی، فراهم کردن فرصت های برابر و... می شود. محیط کار امن، رفع نیاز های اساسی کارکنان، پرهیز از فساد ازمهم ترین وظایف سازمان هاست.

تحلیل، طراحی، ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل

تحلیل شغل زیر بنای منابع انسانی است و وظایف هر شغل یعنی مهارت ها، قابلیت ها و.. را در وضعیت فعلی انجام شغل مشخص می کند. طراحی، آموزش، توسعه ی شغلی و.. بر اساس تحلیل شغلی انجام می شود. شغل مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم است. یک واحد سازمانی باید تلاش های افراد و واحد ها را برای خروجی مطلوب هدایت کند از این رو مشاغل مشابه به صورت یک واحد سازمانی تقسیم می شوند.

مراحل تحلیل شغل

۱. بررسی همسویی مشاغل با اهداف و استراتژی های سازمان
 ۲. کسب اطلاعات با روش های مختلف تحلیل مشاغل
 ۳. تنظیم شرح شغل
 ۴. تنظیم شرایط احراز شغل
 ۵. طراحی شغل
- تحلیل شغل کار تخصصی است که توسط کارشناس مستقل مجرب انجام می شود.

روش های تحلیل شغل

- تحلیل شغل به صورت مشاهده پرسشنامه و مصاحبه انجام می شود و اطلاعات از متصدی یا سرپرست و اگر تازه تاسیس باشد از ایجاد کننده گرفته می شود. به کارگیری روش مشاهده با سایر روش ها مناسب است. مشاهده ی مستقیم بر اساس فرم استاندارد در روال عادی کار است. این روش کم هزینه ترین روش است. مصاحبه به صورت آزاد یا بسته انجام می شود. در مصاحبه ی آزاد چهارچوب مشخص، سوال از قبل تعیین شده و... جود ندارد یا بسیار کم است اما در مصاحبه بسته سوالات از قبل مشخص و همه جنبه های شغل به ترتیب در نظر گرفته شده است.

- گروه کانونی: همه کسانی که شغل یکسانی دارند با متخصص یا سرپرست بطور همزمان مصاحبه می شوند این روش دقیق تر و کامل تر است و اثربخشی و سودمندی راکاهش نمی دهد.

- پرسشنامه تحلیل پست در دانشگاه پردو توسط مک کورمیک و همکارش ابداع شد. هر شغل برحسب فعالیت ها تحلیل می شود و از روش های کمی است. پرسشنامه شامل ۶ طبقه و ۱۹۴ مولفه است. مولفه یعنی حرکت یا اقدامی که در کار انجام می گیرد.

۱. داده های اطلاعاتی: به چگونگی کسب اطلاعات مورد نیاز شغل می پردازد.

۲. فرایند های ذهنی: فعالیت های شناختی و فکری شامل استدلال، پردازش اطلاعات و.. را دربر می گیرد.

۳. خروجی کار: به فعالیت های عملی و فیزیکی یعنی ابزار و تجهیزات می پردازد.

۴. روابط با دیگران: به بررسی ماهیت و نوع روابط می پردازد.

۵. زمینه شغلی: محیط کار را توصیف می کند در زمینه اجتماعی و فیزیکی

۶. خصوصیات دیگر: سایر خصوصیات مرتبط با شغل را مطرح می کند.

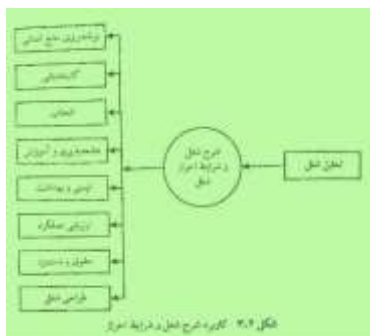
پرسشنامه فلیشمن برای جمع آوری اطلاعات از خبرگان با هدف شناسایی توانایی های ضروری است، شامل ۵۲ دسته از توانایی و مهارت شناختی مانند درک مطلب و.. است. این توانایی ها با مقیاس هفت گزینه ای در زمینه هایی مثل انتخاب، آموزش و توسعه ی شغلی استفاده می شود.

پرسشنامه جامع توصیف وظایف مدیریتی، شامل ۲۰۸ گویه است که وظایف مدیریتی صنایع را پوشش می دهد. در ۱۵ بخش موضوعاتی مانند تصمیم گیری، کنترل، ارتباطات و.. را شامل می شود. پرسشنامه مقیاس مشترک رفتارهای ملموس را می سنجد و ۸۰ بعد کاری دارد که برای مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی به کار می رود.

روش های سنتی محیط کار را ایستا فرض می کردند اما امروزه، مشاغل پویا با تمرکز بر شایستگی به سرعت به نیازهای متغیر پاسخ می دهند. شایستگی های اصلی به موفقیت سازمان یعنی مهارت حل تضاد، سازگاری و.. اهمیت می دهند.

تحلیل مشاغل به جای روش های سنتی از نیمرخ شایستگی و تحلیل شغل استفاده می کند. این روش بر مبنای کارکرد منابع انسانی، دانش و مهارت های لازم برای شغل را مشخص می کند و با روش هایی مانند وقایع حساس و مصاحبه رفتاری و.. رضایت مشتری را تامین می کند و متناسب با تغییرات سریع محیط کارشغل انعطاف پذیر را مشخص می کند.

سرپرستان بهترین منبع برای مشخص کردن اهمیت شغل هستند و برای تحلیل دقیق سطوح مهارت تحلیل گران بیرونی مناسب اند. اطلاعات منتشر شده توسط نهاد های دولتی مانند وزارت کار ایالات متحده که فرهنگ مشاغل (توصیف ۱۲هزار عنوان شغلی) و شبکه ی اطلاعاتی شغلی (آنت) را منتشر می کنند منبع بسیار ارزشمندی هستند.

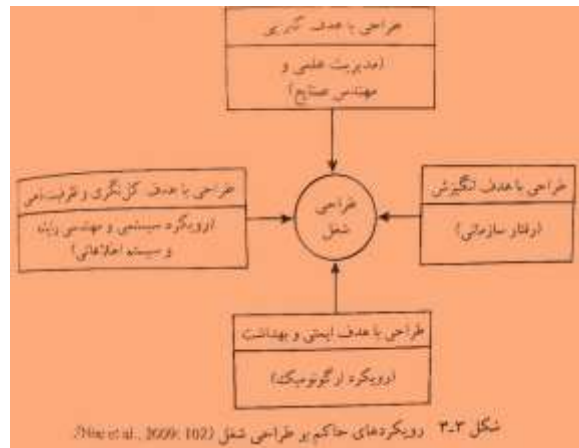


تجزیه و تحلیل شغل برای دستیابی به عملکرد بالا از طریق تناسب بین الزامات شغلی و ویژگی های فردی حائز اهمیت است. شرح شغل اطلاعاتی مانند وظایف، فعالیت و.. را مشخص می کند. که شامل خلاصه شغل، شرح وظایف، مسئولیت ها، شرایط کار و.. است. یکنواخت بودن شیوه ی توضیح شغل به تصمیم گیری های عادلانه تر کمک می کند.

شرایط احراز شغل به نیازمندی و الزامات ضروری اشاره دارد که شامل دانش، مهارت، توانایی

و.. است. روش متداول استفاده از نظر سرپرستان و طراحان شغلی است که درباره تحصیلات، تخصص و مهارت ها، توانایی های جسمی، فکری، شایستگی های شغلی را مشخص می کنند. استفاده از روش های آماری اطلاعاتی مانند هوش، قد، وظیفه شناسی در اختیار ما قرار می دهند که رابطه میان خصوصیات فرد و کارایی را از طریق علمی اثبات می کنند.

در گذشته هدف طراحی شغل تولید انبوه بوده است. طراحی شغل مرحله بعد از تحلیل شغل است. طراحی شغل یعنی مشخص کردن و کنارهم قرار دادن وظایفی که توسط یک فرد با مهارت انجام می شود.



۱. رویکرد مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۰ رایج ترین شیوه طراحی شغل با هدف دستیابی به بیشترین بازدهی است. روش تیلور با حرکت سنجی و زمان سنجی حداکثر بازدهی کارکنان را به همراه داشت و هدف اصلی آن کاهش هزینه و افزایش خروجی بود. امروزه مهندسان صنایع با استفاده از این روش وظایف را به بخش های کوچک و ساده تقسیم می کنند تا کار سریع تر و دقیق تر انجام شود.

۲. رویکرد انگیزشی

تقسیم کار به اجزای کوچک تر مشکلاتی مانند نارضایتی، خستگی و کاهش عملکرد کارکنان را به همراه دارد. فردریک هرزبرگ دو نظریه برای غنی شدن شغل ارائه داده است. عوامل نگهدارنده از نارضایتی جلوگیری می کند، عوامل انگیزاننده رضایت شغلی ایجاد می کنند. نظریه فعال سازی مانع از کسل کنندگی و یکنواختی کار می شود.

۳. ها کمن و الدهام (۱۹۸۰) پنج مؤلفه به شرح زیر بیان کرده است:

۱. تنوع مهارتی: کار هم از نظر مهارت و هم توانایی متنوع باشد

۲. هویت وظیفه: به جای انجام بخشی از کار، آن را به طور کامل انجام دهند.

۳. اهمیت وظیفه: کار چه در داخل از نظر مسئول و چه خارج از سازمان مهم باشد.

مجموع این سه مورد باعث احساس ارزشمندی در فرد می شود.

۴. استقلال: داشتن آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری

۵. بازخورد: امکان بازخورد از عملکرد وجود داشته باشد.

این دو مورد موجب مسئولیت پذیری و دریافت بازخورد می شود.

۱. توسعه ی شغلی: گسترش وظایفی که در یک شغل انجام می شود

۲. ارتقای شغلی: ترکیب چند شغل ساده مرتبط باهم

۳. چرخش های شغلی: تنوع در شغل

۴. غنی سازی شغلی: توانمند کردن کارکنان با دادن مسئولیت و اختیار

موارد دیگری مانند تیم های کاری خودگردان، ساعت کارشناور و.. در سال های اخیر توسعه یافته اند.

بهتر است کارهای متنوع و منعطف به تیمی از افراد واگذار شود که متناسب با نیازهای فنی و اجتماعی طراحی شده باشد. از نظر کارکنان تنوع آزادی عمل قابلیت رشد و پیشرفت از ویژگی های کار خوب است.

۴. **ارگونومیک** یعنی تطبیق شغل با وضعیت فیزیکی و توانایی افراد که عوامل زیست شناسی و روانشناختی را مدنظر قرار می دهد. که با رعایت ایمنی و افزایش رضایت کارکنان باعث حداکثر کارایی می شود. برای جلوگیری از عوارض فیزیکی و روانی با در نظر گرفتن محدودیت های ذهنی انسان از ساده سازی کار و آموزش استفاده می شود به طوری که مانع پیچیدگی کار نشود.

ارزشیابی مبنای اصلی برای پرداخت است. ارزش نسبی هر شغل به سهم آن در رسیدن به اهداف با معیارهای مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار تعیین می شود.

شامل چهار روش: امتیازی و مقایسه عوامل کمی هستند، روش طبقه بندی و رتبه بندی که بر اساس کیفیت هستند. روش غیر رسمی مانند قیمت بازار هم استفاده می شود که توصیه نمی شود.

امتیاز بندی به عهده ی وزارت خانه های دولتی است. روش نسبی اختصاص دادن امتیاز به درجه اهمیت آن در شغل بستگی دارد. در ایران برای یک شغل حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز که بین مهارت ها، مسئولیت ها، کوشش ها و شرایط کار تقسیم می شود وجود دارد.

مقایسه عوامل به منظور رفع کاستی های روش امتیازی در سال ۱۹۲۶ طراحی شده که عوامل کلیدی به اجزای کوچک تر تقسیم نمی شوند.

روش مقایسه عوامل در چهار مرحله ی به شرح زیر است: بین ۱۵ تا ۲۰ شغل به عنوان مشاغل نمونه انتخاب می شود که ماهیت، محتوا، حقوق و مزایای آنها طبق جامعه و صنعت مشخص می شود.

طبقه بندی: امکان جا گیری یک شغل در بیش از یک طبقه، در مشاغلی که بیش از ۱۰۰ ها شغل دارند مناسب نیست. ذهنی است و عینی و دقیق نیست. فاصله ی بین رتبه ها مشخص نیست.

مزیت: با بهره گیری از آن می توان هزاران شغل را طبقه بندی کرد. ساده و کم هزینه است. یک سری طبقه ایجاد می شود که مشاغل بر اساس تناسب داخل این طبقه ها قرار می گیرند. مثلاً دولت فدرال ایالات متحده ۱۸ طبقه دارد. مناسب سازمان های متوسط و مشاغلی است که ثبات نسبی دارند.

۱. مشاغل ساده: آگاهی از سیاست ها و استراتژی ها برای آنها مهم نیست. نیاز چندانی به نظارت و کنترل ندارند.

۲. مشاغل نیمه ساده: مشاغل یدی و غیر آن که بدون نیاز به دخالت دائمی سرپرست تعمیر می شوند.

۳. مشاغل تخصصی: غیر مکانیکی هستند که فقط سیاست ها، روش ها و دستورات کلی درباره آنها وجود دارد.

۴. مشاغل حرفه ای: ابتکار و خلاقیت زیاد وقوه قضاوت و تصمیم گیری شاغل درباره جزئیات اجرایی و عملیاتی لازم است.

معیار های ارزشیابی در محل

به منظور ارزشیابی مشاغل پرداخت حقوق دستمزد در ۲۰ طبقه انجام می شود.

– روش آن جی سی: برای مشاغل فنی و غیر مدیریتی استفاده می شود و عواملی از جمله دانش، مهارت ذهنی.. را دارد.

عوامل فهرست شغل شامل:

۱. مهارت مانند، تحصیلات و گواهینامه ها

۲. مسئولیت ها مانند، منابع فیزیکی، منابع مالی

۳. کوشش ها مانند، کوشش احساسی و جسمی و شرایط کار.

۴. مسئولیت مستقیم: پیشنهاد ترفیع، انتخاب پرسنل و آموزش است.

۵. مسئولیت غیرمستقیم: سرپرست تنها تقسیم کار و کنترل افراد یا سرپرستی جغرافیایی دور را به عهده دارد.

۶. مسئولیت مالی و دارایی ها: حدود مسئولیت دریافت، پرداخت، هزینه جاری و سرمایه ای و.. را عهده دار است.

امتیاز دهی فعالیت ها مشاغل بر اساس اهمیت سوابق و گزارش هاست. امتیاز دهی در ۵ سطح به شرح زیر است:

۱. تکمیل فرم ساده وثبت و جمع آوری آمار به صورت حضور و غیاب، تولید، گزارش دهی مواد تکراری.

۲. تنظیم فرم های مشکل و پیچیده: برای گزارش های تحلیلی نسبتا مهم

۳. فرم مشکل و پیچیده: برای تجزیه و تحلیل های مهم و اطلاعات تخصصی

۴. برای آمارهای مختلف و دسترسی به اطلاعات محرمانه ، تهیه گزارش ها و طرح های تخصصی مهم

۵. تهیه گزارش های تحلیلی مهم جهت تصمیم گیری نهایی، تعیین خط مشی، سیاست و تصمیم گیری های کلان است که

می تواند برون سازمانی باشد.

ارزش شغل مستقیماً به ماهیت محرمانه بودن اطلاعاتی که با آنها در ارتباط است وابستگی دارد. فعالیت ها و اقدامات

تخصصی و عوامل تماس و ارتباط سهم مهمی در ارزش گذاری نهایی دارد. بالاترین سطح وظیفه تصمیم ساز نهایی است که

گزارش های تحلیلی بسیار مهمی را تهیه می کند که منجر به تعیین خط مشی ها، سیاست ها و تصمیم گیری های کلان می

شود.

- کوشش فکری شامل: تجزیه و تحلیل، طراحی، ابتکار و تدوین خط مشی است.

- کوشش جسمی شامل: میزان و حد سختی حرکات مورد نیاز سنجیده می شود.

- مسئولیت ها و مقررات شامل: آیین نامه ها و دستورالعمل ها است.

ایمنی دیگران، مسئولیت دیگران، شرایط نامساعد محیط کار، سایر شرایط غیرعادی کار موارد دیگر امتیاز دهی عمومی هستند.

مشاغل مدیریتی شامل: دانش، دانش فنی، وسعت دانش مدیریتی و.. است.

در استراتژی های رقابتی وقتی هدف کاهش هزینه باشد سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد وقتی هدف تمایز

است به خلاقیت پاداش می دهد. در زنجیره ارزش پورتر منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی هستند. از ترکیب دو

استراتژی کلی کاهش هزینه و تمایز پورتر با کارکنان بلند مدت و کارکنان موقتی چهار استراتژی بدست می آید.

۱- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ درونی: (سرباز وفادار) به استخدام همیشگی با تاکید بر کاهش هزینه

۲- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ بیرونی: (مزدور) تلاش افراد مشخص باشد و نیاز زیادی به توسعه ی مهارت نباشد، آموزش حین خدمت محدود باشد و بتوان تلاش افراد را کنترل کرد.

در محیط تجاری جهانی بسیار مشکل است که بتوان ماشین آلات، فناوری، فرایندها، ساختارها و اطلاعات خود را از رقبا پنهان کنیم همه رقبا خیلی سریع در هر صنعتی، در جریان آخرین فناوری ها و دستاوردها قرار می گیرند و آنها را تهیه می کنند. تنها مزیت رقابتی سازمان هامنابع انسانی آنها است.

علت اصلی شکست در ادغام های موفق مشکلات انسانی است. شرکت اچ پی در سال ۲۰۰۱ با استفاده از اقدامات منابع انسانی همچون ترکیب فرهنگ دو شرکت، طراحی ساختار جدید، برنامه ریزی منابع انسانی و انتخاب اعضای تیم ها و مزایای رفاهی موفق باشد.

مدیران اعزامی باید از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند تا ضامن منافع شرکت باشند.

آموزش زبان کشور مقصد، آموزش های فرهنگی، مهارت فنی بالا، داشتن روابط عمومی قوی، برخورداری از مهارت مدیریت استرس، انعطاف پذیری در رفتار و... از مهم ترین مهارت ها برای مدیران اعزامی است.

تأمین هزینه مراقبت از کودکان و یافتن مدرسه مناسب برای فرزندان آنها نیز ضروری است.

هزینه مدیران اعزامی پنج برابر بقیه مدیران است و شرکت ها به صورت کوتاه مدت یا مجازی از خدمات آنها استفاده می کنند.

توجه به قوانین حکومتی جمله قانون اساسی حایز اهمیت است.

در آمریکا قوانینی همچون فرصت یکسان برای استخدام، اقدامات مثبت، عدم تبعیض سنی، حمایت از معلولین، حقوق شهروندی ضد تبعیض نژادی و جنسی، پرداخت یکسان برای کار یکسان، اصل و ، اصل ، ضد تبعیض بارداری، و صد آزار و اذیت جنسی لازم الاجراست و سازمانها باید آنها را رعایت کنند.

یکی از موارد مهم فساد در کشور مقصد است که ۱۹۷۷ ایالات متحده قانونی را علیه ارتکاب فساد که شامل پرداخت رشوه استفاده از نفوذ خود برای کسب مزیت رقابتی غیر منصفانه و اغوای شهروندان کشور مقصد ممنوع است.

اصول سولیوان توسط اولین آمریکایی - آفریقایی عضو هیئت مدیره جنرال موتورز عنوان شد و تعهداتی از جمله رعایت حقوق بشر، احترام به آزادی، فراهم کردن فرصت های برابر و... می شود. محیط کار امن، رفع نیاز های اساسی کارکنان، پرهیز از فساد از وظایف سازمان هاست. تحلیل شغل زیر بنای منابع انسانی است و وظایف هر شغل یعنی مهارت ها، قابلیت ها و.. را در وضعیت فعلی انجام شغل مشخص می کند. با طراحی، آموزش، توسعه ی شغلی و.. بر اساس تحلیل شغل انجام می شود.

شغل مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم است. یک واحد سازمان باید تلاش های افراد و واحد هارا برای خروجی مطلوب وکارت هدایت کند از این رو مشاغل مشابه به صورت یک واحد سازمانی تقسیم می شوند.

فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی

نیل به اهداف و تحقق استراتژی های سازمان بین واحد ها تقسیم می شود که بدون برآورد منابع انسانی لازم و برنامه ریزی برای تأمین آن ممکن نیست. منابع انسانی شایسته ای برای تصدی پست های خالی شناسایی و آماده می شوند. اصلی ترین پیوند بین برنامه استراتژیک با منابع انسانی است و اگر بدون برنامه ریزی بدون توجه به استراتژی سازمان باشد شکست قطعی است.

برنامه استراتژیک پویا است ومنتظر خالی شدن پست نمی ماند و متناسب با اهداف کلان و استراتژی شرکت ، افراد را شناسایی و برنامه ریزی می کند.

مراحل برنامه ریزی منابع انسانی

۱. مطالعه اهداف کلان و استراتژیهای آینده

۲. تعیین موجودی منابع انسانی در سازمان

۳. برآورد نیاز سازمان به منابع انسانی

۴. برآورد عرضه منابع انسانی از منابع داخلی و خارجی

اولین مرحله برای برنامه ریزی منابع انسانی مطالعه ی اهداف کلان و استراتژی های سازمان است.

نیاز سازمان وابسته به محصولات و نوع عملیات آینده است.

تحولات تکنولوژیک منابع انسانی مورد نیاز آینده را تحت تاثیر قرار می دهد.

مراجعه به اسناد زیر در این مرحله ضروری است:

. استراتژی ها

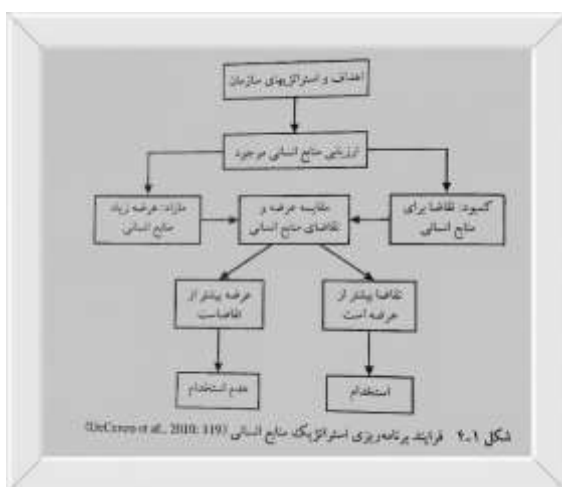
. برنامه های توسعه محصول

. تغییرات تکنولوژیک

. برنامه های توسعه ای شرکت

مرحله ی دوم تعیین موجودی منابع انسانی است.

با تعیین مشخصات و خصوصیات منابع انسانی موجود میزان تحقیق اهداف فعلی و آتی را مشخص می کند. و فهرستی از تخصص و مهارت موجود در سازمان را مشخص می کند.



شکل ۹-۱ فرآیند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (Chikudate et al., 2010: 119)

مناسب ترین روش برای مشخص کردن موجودی منابع انسانی است. روشی منظم برای کسب اطلاعاتی است که صحیح، دقیق، بهنگام باشد.

دلیل متداول شدن سیستم اطلاعاتی توانایی رایانه در ذخیره سازی و تحلیل اطلاعات در زمان کم است. شرایط تصمیم گیری درمورد منابع انسانی را ایجاد می کند.

مرحله ی اول: شناسایی وضعیت موجود سیستم اطلاعاتی است جهت مشخص شدن نوع و کیفیت.

مرحله ی دوم: طبقه بندی بر حسب درجه اهمیت و اولویت

مرحله ی سوم: سیستم طراحی شده باید بتواند به تمام نیاز های سازمان درباره منابع انسانی پاسخ دهد.

بعد از پردازش گزارش ها دریک جا متمرکز می شوند و برای برنامه ریزی در اختیار سطوح مختلف قرار می گیرند.

سیستم (HRIS) برای مدیران ارشد است که بتوانند حیطه نظارت خود را افزایش دهند و طرح جانشین پروری خود را موثر تر پیش ببرند.

سیستم اطلاعاتی امکان سرقت اطلاعات منابع انسانی برای کلاه برداری را افزایش می دهد. در سال ۲۰۰۵ در آمریکا ۲۵۵۰۰۰ شکایت در این زمینه رخ داد.

پست های کلیدی دانش و مهارت های منابع انسانی را برای پست های خالی آینده، از افراد مستعد داخل سازمان ملل مطالعه و برنامه ریزی می کند.

برآورد منابع انسانی با توجه به نوع و تخصص افراد از روش های کیفی و قضاوت متخصصان استفاده می کند.

مهمترین عامل برای پیش بینی ، تقاضا در بازار برای محصولات است.

برآورد افرادی که سازمان را به دلیل استعفا، بازنشستگی ترک می کنند. میزان تطبیق قابلیت های کارکنان فعلی با نیازهای آینده نیز لازم است.

برای پیش بینی تقاضا دو روش وجود دارد: روش های کیفی (ساده و عملی) مانند تجمع گروهی از متخصصان.

مهمترین روش های کیفی روش دلفی و گروه اسمی (طوفان مغزی) هستند و برای برآورد تقاضای منابع انسانی استفاده می شوند.

روش کمی (محاسباتی)

بعد از تعیین تقاضا و ساعت کل مورد نیاز، تعداد کارگر را محاسبه می کند.

فرمول: تعداد کارگر مورد نیاز در هر ماه = زمان مورد نیاز برای ساختن تقسیم بر ساعت کار هر کارگر در ماه

پس از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری مدیریت علمی و روانشناسی صنعتی مدیریت منابع انسانی مانند تولید و فروش وظیفه ای تخصصی است.

در سال ۱۹۱۲ وظایف تخصصی به معنای امروزی شکل گرفت. در سال ۱۹۲۳ شرکت وسترن الکتریک با همکاری بوش و بارکر به بررسی تاثیر نور بر تولید پرداخته و به نتیجه غیرمنطقی دست یافت که کاهش نور باعث افزایش تولید می شد. تحقیقات تیم التون مایو نشان داد روابط انسانی میان کارگر و سرپرست نقش تعیین کننده در افزایش تولید و کارایی دارد. این تحقیقات بعدها به مکتب روابط انسانی مشهور شد. و با نام هایی مانند مدیریت سرمایه های فکری و.. ادامه یافته است.

چالش های منابع انسانی در هزاره جدید

تنوع که به عنوان فرصت در اقدامات منابع انسانی در نظر گرفته می شود. مثلاً در انتخاب کارکنان زمون نباید به ضرر اقلیت ها باشد. حق تقدم استخدام منابع انسانی از نیروهای داخلی نسبت به خارج از سازمان اشاره دارد.

برآورد عرضه از منابع داخلی

روش اصلی برای این برآورد

۱. فهرست موجودی شایستگی ها (شامل دو دسته مهارت های مدیریتی و غیر مدیریتی است که قابلیت ارتقا توانایی و استعداد فرد را در پست های بالاتر ارزیابی می کند).

۲. جدول جایگزینی

نمودار سازمانی نام کسانی که می توانند در آینده جانشین بعضی افراد شوند را مشخص می کند و تصویر کاملی از افراد را به مدیر می دهد و وضعیت عرضه و تقاضا تعیین می کند.

این جدول برای دوره های سه ماهه و شش ماهه تنظیم می شود.

در جانشین پروری تمرکز روی پرورش کارکنان مستعد با عملکرد بالا برای، مشاغل کلیدی در آینده است.

گزارش های سرپرستان برای مدیران ارشد ارسال می شود و این گزارش ها تا حد امکان باید مبتنی بر آمار و واقعیت باشد تا اعتبار کافی کسب کنند.

روش دلفی: اعضای گروه بدون رویارویی مستقیم، از نظرات هم باخبر می شوند، بدون اینکه از هویت یکدیگر مطلع باشند.

پرسشنامه های بدون نام برای اعضا ارسال می شود و نظر آنها را برای حل مشکل می پرسند. اطلاعات پرسشنامه ها چندین

بار جمع آوری، تلخیص، بازبینی و اصلاح می شود تا به راه حل مشترکی برسد.

برآورد عرضه منابع خارجی

وقتی منابع داخلی برای پست های سازمانی آینده کافی نیستند از منابع خارجی استفاده می کنیم.

میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی و بازارهای کار بستگی دارد.

بیکاری اولین قدم برای تخمین عرضه منابع انسانی در بازار کار است.

هرچه بیکاری بیشتر باشد، عرضه بیشتر و کارمند یابی آسان تر است.

وضعیت بازارهای محلی و تخصصی در میزان عرضه منابع انسانی مهم است.

هر چقدر تخصص های خاص تری نیاز باشد کارمند یابی دشوار تر است و ممکن است حتی به بازارهای بین المللی نیز مراجعه کرد.

استراتژی های مازاد و کمبود منابع انسانی

با مقایسه عرضه تقاضا سه حالت ذیل رخ می دهد:

۱. برابری عرضه و تقاضا:

تعداد افراد کافی است و نیاز به دوره های آموزشی برای مهارت های ضروری ممکن است ایجاد شود.

۲. تقاضا بیشتر از عرضه است:

اگر کمبود کمی بیشتر از عرضه باشد با اضافه کاری کمبود جبران می شود.

اگر کمبود مربوط به نیروی انسانی ماهر باشد. نیروها را آموزش ارتقا می دهیم و نیروی جدید کم مهارت در شغل های آنها استخدام می کنیم.

اگر کمبود موقتی باشد: از منابع پیمانکاری استفاده می کنیم.

۳. تقاضا کمتر از عرضه است: اوضاع اقتصادی نابسامان موجب رکود و افت و کوچک سازی عملیات می شود.

تمرکز برنامه ریزی

برنامه ریزی در جهت کاهش منابع اضافی خواهد بود.

تناقض در رکود: سازمان به جذب افراد متخصص و نخبه نیاز دارد ولی توانایی جذب آنها را ندارد.

استراتژی حل مشکل مازاد منابع انسانی: برکناری موقت، بازنشستگی زودرس، باز خرید، کاریابی برای افراد خود در سازمان های دیگر و.. است.

مثلا اگر نیروی کار جدید استخدام شود ایجاد تغییر در آینده سخت می شود اما اگر اضافه کاری پرداخت شود زمانی که کمبود برطرف شود می توان اضافه کاری را قطع کرد.

جدول ۱-۱: روشهای کاهش منابع انسانی مازاد و حیران کمبود (ISI) - آذر ۱۳۸۵		
۱- روشهای کاهش منابع انسانی مازاد		
روش	سرعت الزامات	تأثیرات مخرب روی منابع انسانی
توقف استخدام	سریع	زیاد
کاهش حقوق	سریع	زیاد
بازخرید	سریع	زیاد
بازنشستگی زودرس	سریع	متوسط
تغییر کار	سریع	متوسط
مجموعه بندی	کند	کم
تغییر شیفت	کند	کم
بازنشستگی زودرس	کند	کم
آموزش مجدد	کند	کم
۲- روشهای حیران کمبود منابع انسانی		
روش	سرعت الزامات	تأثیرات مخرب از بلندمدت
استخدام کاری	سریع	زیاد
کارکنان موقت	سریع	زیاد
استخدام پاره وقت	سریع	زیاد
آموزش مجدد و انتقال	کند	زیاد
کاهش حقوق	کند	متوسط
استخدام جدید	کند	کم
تغییر تکنولوژی	کند	کم

سیستم کارمند یابی

وقتی استخدام موفق است که مقدار زیادی متقاضی حائز شرایط وجود داشته باشد که سازمان قدرت انتخاب بیشتری دارد. گوگل سالانه یک میلیون درخواست کار دریافت می کند.

برنامه استخدامی باید بگونه ای باشد که تنها افراد دارای صلاحیت را جذب کند. شفافیت اطلاعات باعث می شود متقاضیان فاقد صلاحیت به درستی ترد شوند و هزینه های مدیریت منابع انسانی به حداقل برسد.

کارمندیابی به دنبال یافتن کارکنانی است که استراتژی های سازمان را تحقق بخشند و باید متنوع و در گستره ی وسیعی اجرا شود.

موفقیت کارمندیابی به عواملی مانند اندازه سازمان، مکان جغرافیایی، تحولات تکنولوژیک، میزان حرفه ای بودن صنعت و.. بستگی دارد. اگر استراتژی کاهش هزینه باشد کارمندیابی نباید دنبال استخدام افراد حرفه ای با مزایای بلند مدت باشد.

رکود یا رونق اقتصادی در حجم عملیات و میزان منابع انسانی آن کشور تاثیر مستقیم دارد.

پیشرفت فناوری باعث تغییر ماهیت و ایجاد مشاغل جدید می شود.

هدف از قوانین جلوگیری از بی عدالتی تبعیض در استخدام است زیرا رنگ، قومیت، جنسیت تاثیری در عملکرد افراد ندارد. وجود استراتژی هایی مانند ارتقا از درون سازمان، موجب می شود که با خالی شدن هر پست، کارکنان فعلی در اولویت تصدی آن باشند و قبل از کارمندیابی خارجی کارمندیابی داخلی صورت گیرد. ارتقا از درون خشنودی کارکنان و احتمال جذب متقاضیان کیفی تر را فراهم می کند.

سازمان های دارای شهرت مشکلی در جذب نیروهای کیفی نخواهند داشت و خیلی راحت تر نیرو جذب می کنند.

هرچقدر حقوق و مزایا بالاتر باشد، جذابیت شغل بیشتر است.

هزینه های بالای کارمندیابی مانع از جستجو در بعد ملی و بین المللی می شود.

هدف کارمندیابی حذف افراد کم صلاحیت و انتخاب افراد شایسته به جای آنهاست.

مراحل کارمندیابی شامل تدوین شرح شغل و شرایط احراز، تعیین تعداد و نوع منابع انسانی مورد نیاز، شناسایی منابع

کارمندیابی، تعیین روش کارمندیابی و تهیه فهرست افراد واجد شرایط است.

با مشخص شدن وظایف، مسئولیت ها، ویژگی های اصلی شغل، کمیت و کیفیت منابع انسانی مورد نیاز مشخص می شود.

شرایط احراز شغل مشخص کننده اولین غربال متقاضیان شغل است.

ارائه اطلاعات واقعی حائز اهمیت است.

سازمان در ابتدا به منابع انسانی داخلی مراجعه و در صورت نبودن فرد مناسب به بازار کار و منابع خارجی برای کارمندیابی مراجعه می کند.

کارمندیابی باید متناسب با شغل انتخاب شود.

ارتقای کارکنان باعث انگیزه و عملکرد بالا در افراد می شود و هزینه کارمند یابی درون سازمانی کمتر است اما اگر منابع بیرون سازمانی صلاحیت بیشتری داشته باشند آنها استخدام می شوند.

ارتقای درون سازمانی باعث احساس یأس، عصبانیت یا سرخوردگی در افرادی که انتخاب نمی شوند را به همراه دارد.

آگهی کارمندیابی باید بر شرح شغل و ویژگی به شرایط احراز متمرکز باشد.

سازمان های مشهور نام خود را در آگهی درج می کنند تا نیروهای ماهر را جذب کنند.

سیستم انتخاب

اهمیت و اهداف فرایند انتخاب

انتخاب صحیح کارکنان زمینه ساز مزیت رقابتی است. رد کردن کسانی که شایستگی لازم برای شغل را دارند زمینه ساز مشکلات زیادی برای سازمان است.

در صورت عدم رعایت قوانین در استخدام و شکایت داوطلبان سازمان محکوم می شود. رد کردن متقاضیان غیر مرتبط با عملکرد شغلی قانونی است اما نباید موجب پیش داوری اشتباه شود.

استخدام بر اساس جنسیت غیرقانونی است مگر اینکه رابطه مستقیم با عملکرد شغلی داشته باشد.

تبعیض در استخدام به خاطر اعتقادات دینی افراد غیرقانونی است.

هر مقدار نسبت انتخاب از یک کمتر باشد سازمان حق انتخاب بیشتری دارد.

تعداد افرادی که از میان کل متقاضیان شغل انتخاب و استخدام می شوند با فرمول زیر است.

نسبت انتخاب = تعداد انتخاب شدگان ÷ تعداد کل متقاضیان شغل

استفاده از روش های سنتی مانند رزومه، مصاحبه و بررسی سوابق فقط منجر به موفقیت ۱۴ درصدی در انتخاب کارکنان می شود.

دلیل ترک خدمت ۸۰ درصد کارکنان به علت انتخاب نادرست است که با روش های انتخاب مناسب این احتمال کاهش می یابد.

در مرحله غربالگری اولیه افراد فاقد صلاحیت حذف می شوند، تحصیلات و معیارهای ذهنی بر مبنای غربال نباید در مرحله اولیه مدنظر قرار گیرد.

فرم درخواست کار بهتر است محدود به سوالاتی شود که رابطه مستقیمی با شغل دارد.

در هر مرحله از غربال اگر اطلاعات داده شده در فرم درخواست اشتباه ثبت شده باشد و ثابت شود فرد در هر مرحله اخراج خواهد شد.

در آزمون شخصیت، هوش، استعداد و مهارت بالاترین ابزار انتخاب هستند.

مصاحبه به بررسی مواردی که از طریق فرم درخواست قابل حصول نیست می پردازد. مصاحبه باید ساختار یافته، متمرکز بر اهداف خاص و استاندارد باشد.

موثرترین نوع مصاحبه، مصاحبه توصیف رفتار است.

مصاحبه های موقعیتی اعتبار

پیش بینی بسیار بالایی دارند البته در سال های اخیر جای خود را به مصاحبه شایستگی دادند.

مصاحبه باید توسط چند مصاحبه گر به منظور حداقل کردن خطای ذهنی انجام شود.

پاسخ های مصاحبه شونده بهتره در فرم استاندارد منعکس بشه چون احتمال فراموشی زیاد است.

ده فرمان برای مصاحبه گر شامل این موارد است:

سوالات بلی خیر نپرسید بیشتر سوالات تشریحی و باز پرسید.

داوطلب را با اشارات و لبخند راهنمایی نکنید.

بعد از بررسی اولیه سوابق و صحت مدارک را بررسی کنید.

برای بررسی سوابق می توان با کارفرمای قبلی، مراکز آموزشی صادر کننده گواهینامه های تحصیلی و... ارتباط برقرار کرد.

علت اصلی بررسی سوابق این است که بهترین پیش بینی کننده رفتار آینده فرد رفتار گذشته او است.

زندگینامه برای استخدام فرد لازم است ما باید دقت شود که داده های بسیار مثبت ممکن است عملکرد پایین افراد را در پی

داشته باشد.

سازمان حق ندارد واقعیت های محرمانه داوطلب را افشا کند و آرامش وی را به خطر اندازد.

پس از به کارگیری فرد به صورت آزمایشی قبل از تکمیل پرونده بیمه بهتر است معاینات پزشکی انجام شود تا به عنوان

اطلاعات موثق رای بیمه های عمر و از کار افتادگی مبنا قرار گیرند.

از روش (Work Sample) برای سنجش مهارت و استعداد افراد استفاده می شود.

شبیه سازی عملکرد یکی از آزمون های معتبر که در مقیاس کوچکتري بازسازی شده تا با انجام وظایف خاص فرد مهارت خود

را برای احراز شغل نشان دهد.

اثربخشی آزمون کتبی مانند آزمون هوش و استعداد و شخصیت است چون ارتباط مستقیمی با شغل دارد.

در آزمون های خاص ارشناسان منابع انسانی یا روانشناسان حرفه ای رفتار و چگونه عمل کرد افراد را ارزیابی می کنند.

هزینه کانون ارزیابی سنگین است اما موجب انتخاب افراد شایسته می شود.

فرایند انتخاب یک فرایند دوجانبه است و داوطلبان نیز سعی می کنند بهترین سازمان را انتخاب کنند.

◀ سیستم آشنا سازی و جامعه پذیری

جامعه پذیری یعنی فرد تازه استخدام شده مهارت ها، ارزش ها، هنجارها،

انتظارات و الگوی رفتاری سازمان را فرا گیرد و خود را با آن الگوی رفتاری تطبیق دهد. مدیریت منابع انسانی افراد تازه وارد را

با ماموریت، وظایف و ارزش های مطلوب آشنا می کنند.

کارمند تازه وارد باید خود را با قوانین و هنجارهای سازمان هماهنگ کرده و با مدیر و همکارش رابطه موثر برقرار کند.

بر اساس نظرسنجی اعلام شده ۸۲ درصد مدیران معتقدند که برنامه های آشنا سازی با محیط کار باعث بهره وری بالا، بهبود روحیه کارکنان و کاهش اضطراب می شود.

اولین روز کاری شامل خوش آمدگویی رسمی و آشنایی فرد با تک تک همکاران بخشی از فرایند آشنا سازی است.

آشنایی فرد با مقرراتی مانند ساعت کار، نحوه پرداخت، شرایط اضافه کاری و.. از برنامه های آشنا سازی است.

ارزش ها، باید ها و نباید ها و هنجارها نقش مهمی در فرایند آشنا سازی دارند.

برنامه های آشنا سازی و جامعه پردازی به دلایل چرایی پرداخته فلسفه زیربنایی سازمان را شریح می کنند.

جامعه پذیری احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان را کم می کند، ابهامات و نگرانی ها را نیز برطرف می کند.

برای پیشگیری از ایجاد توقعات و انتظارات غیر واقعی، ارائه اطلاعات مثبت و منفی درباره شغل سازمان ضروری است.

اگر شناخت فرد از سازمان درست باشد بین نظام ارزشی فرد و سازمان سازگاری کلی وجود دارد و فرد بینش، نگرش و رفتار

خود را مطابق با نظام ارزشی سازمان تغییر می دهد و تبدیل به عضو موثر می شود.

با جامعه پذیری و ایجاد شدن تعهد سازمانی فرد بهره وری و کارایی او افزایش پیدا می کند.

تضاد بین زندگی سازمانی و شخصی در هنگام تغییر شغل یا ورود به سازمان به بیشترین حد خود می رسد به همین دلیل

در جامعه پذیری اهمیت دارد.

جامعه پذیری به صورت رسمی و غیر رسمی است، که در جامعه پذیری رسمی اشخاص تازه وارد بعد از گذراندن دوره ها و

برنامه ها به سازمان می پیوندند. در غیر رسمی بلافاصله از روز اول کار خود را به صورت عادی آغاز می کنند.

اگر سازمان قصد داشته باشد موازین و معیارهای سازمانی را فرد تازه استخدام شده فرا گیرد برنامه رسمی مناسب تر است.

جامعه پذیری گروهی باعث می شود تا افراد تازه وارد نسبت به شغل و سازمان دیدگاه مشترکی پیدا کنند.

سرپرستان در تعیین حقوق و دستمزد و پاداش افراد تازه وارد نقش مهمی دارند.

دوره ماحصل روابط اولیه افراد درون سازمان و سرپرستان از پیامدهای منفی مانند تعارض حفظ می کند.

یکی کج فهمی اساسی ر اکثر سازمان ها این است که مدیریت عملکرد وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی است.

مدیریت عملکرد فرایند مستمر شناسایی، اندازه گیری و توسعه عملکرد افراد و تیمها و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک

سازمان است.

مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر برای اندازه گیری توسعه ی تیم هاست.

مدیریت عملکرد با هدف گذاری، مشاهده، مربی گری به طور مستمر تلاش می کند عملکرد تیم ها در راستای سازمان قرار

گیرد.

ارزیابی عملکرد نقاط قوت و ضعف هر فرد را مشخص می کند که در گذشته برای کنترل کارکنان استفاده می شد اما امروزه

بیشتر برای توسعه، راهنمایی مشورت استفاده می شود.

مدیریت عملکرد یک مسئله حیاتی است که عملکرد افراد را در راستای اهداف جهانی شرکت هدایت می کند.

برخی از مدیران تکمیل فرم های ارزیابی را بی فایده می دانند و براساس ارشدیت پاداش می دهند.

عدم شفافیت، پیچیدگی فرایند ارزیابی مهم ترین دلایل نارضایتی است و بیشتر جنبه ی تنبیه دارد و یک ابزار سیاسی است. شرکت مشاوره و مدیریت مالی مول لینج از بازخورد مستمر استفاده می کند و شامل مربی گری، ارزیابی برای بررسی تحقق اهداف بازخورد ۳۶۰ درجه در پایان سال است تا نقاط قوت و ضعف مشخص شود.

سیستم عملکرد دارای پایایی صراحت است.

سازمان های درحال تغییر بهتر است از سیستم های ساده انعطاف پذیر استفاده کنند.

مزایای سازمانی و فردی شامل ۵ مرحله به شرح زیر است:

۱. افراد شناخت خوبی از خود و مدیران شناخت خوبی از زیر دستان خود به دست می آورند و روابط بهتری برقرار می کنند
 ۲. ایجاد انگیزش در کارکنان
 ۳. افزایش عزت نفس و خودباوری با ارائه بازخورد دقیق
 ۴. ارتقا و پاداش بر اساس عدالت و شایستگی
 ۵. روشن شدن اهداف سازمانی برای بهبود عملکرد و رضایت مشتریان
- سازمانهای بزرگ به دلیل منابع و امکانات بیشتری که نسبت به سازمانهای کوچک در اختیار دارند از ارزیابی عملکرد استفاده می کنند. چرخه عمر سازمان در راستای مدیریت عملکرد است.
- سازمان های با ثبات با قواعد از پیش تعیین شده حل و فصل می شوند اما سازمان های پویا نیاز به ابتکار و خلاقیت برای مشکلات دارند. شناسایی استعداد های کارکنان باعث مشخص شدن نیازهای آموزشی می شود.
- نتایج مدیریت عملکرد شامل سیستم برنامه ریزی منابع انسانی، سیستم کارمندیابی، سیستم انتخاب، آموزش، توسعه کارکنان، مسیر شغلی و جانشین پروری است.
- اگر مشخص شود عملکرد بد فرد ناشی از نبود مهارت خاصی است سازمان شرایط مناسب آموزش را فراهم می کند.
- منظور از مسیر شغلی مشاغلی است که در دوران خدمت در سازمان یکی پس از دیگری به فرد واگذار می شود. جانشین پروری مشخص می کند چه افرادی عملکرد بالا دارند و معتقد است که باید بهترین فرد ارتقا یابد و ارتقا باید بر اساس شایستگی فنی باشد.

تاثیر مدیریت عملکرد بر جبران خدمات و انگیزه

افراد دارای عملکرد ضعیف باشند سیستم عملکرد آنها را طبق قانون اخراج می کند.

شرکت های موفق دستمزد مرتبط با عملکرد فرد را تایید می کنند. تشویق و انگیزش پاداش که به افراد دارای عملکرد بالا پرداخت می شود تا انگیزه خود را از دست ندهند.

اگر افراد با عملکرد بالا حقوقی به اندازه افراد متوسط و ضعیف دریافت کنند انگیزه خود را از دست می دهند و مدیریت عملکرد برای تشویق آنها موثر است.

دانش به اطلاعاتی که در گذشته که در اثر کار انجام شده اشاره می کند.

تمام کارکنان باید از جزئیات سیستم عملکرد اطلاع داشته باشند و بهتر است سرپرستان کارکنان را متقاعد کنند.

بهتر است کارکنان در مراحل برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد با مشارکت داشته باشند.

در مرحله اجرای عملیات فرایند اجرای عملکرد را به روز کنند و عملکرد کارکنان را تقویت کنند.

بهتر است کارکنان و مدیران در ارزیابی تعامل داشته باشند زیرا باعث اعتماد سازی و تعهد کارکنان می شود.

بعد از مرحله ارزیابی عملکرد جلسات رسمی بازبینی برگزار می شود.

ماحصل این جلسات می تواند موضوعات آموزش و طرح توسعه را مشخص کند.

مشاغل مختلف، متنوع و دارای ویژگی خاص هستند اما برای اثر بخشی و ارزیابی مجموعه ای از خصوصیات کلیدی در آن لحاظ می شود.

پایایی باید نتایج تقریباً یکسانی را در زمان های متفاوت نشان دهد که برخی سازمان ها از کالیبراسیون استفاده می کنند.

هوش، ریاضی، منطق معیار های مناسبی برای ارزیابی عملکرد نیستند.

فلوهر، چگونگی اندازه گیری عملکرد توسط مدیران، روش انجام کار آنها را مستقیماً تعیین می کند که شامل رفتار و نتایج است.

رفتار فرد باید در طیفی از عالی، فراتر از استاندارد و.. قابل ارزیابی باشد.

اندازه گیری عملکرد:

۱. به ویژگی های فرد مانند توانایی ذهنی، هوش و شخصیت تاکید دارد اما این ویژگی ها ثبات دارند و فرد آنها را کنترل نمی کند.
۲. رویکرد رفتاری: به عملکرد فرد در حین کار اشاره دارد فرایند گرا است و به پیامد ها اهمیت نمی دهد. مثلاً خلبانی که کنترل های قبل از پرواز را انجام نداده ولی پرواز موفقیت آمیز بوده است. زمانی که پیامد ها در فاصله ی زمانی دورتری رخ دهد یا پیامد مطلوب خارج از کنترل فرد باشد این روش مناسب است. ایراد این روش: فقط فعالیت و رفتار کارمند را ملاک قرار می دهد و ممکن است منتج به اشتباه شود.
۳. فقط به نتایج توجه می کند یعنی فقط خروجی کار را در نظر دارد مانند میزان فروش، نصب تعداد تولید، تعداد خطا، زمان صرف شده است مهم است.

شرایط مناسب برای استفاده از این روش:

- . کارکنان ماهر و به رفتار ها مسلط باشند.
- . رفتار ها به طور واضح به نتایج مرتبط باشد
- . با آگاهی بیشتر رفتار های مناسب بهبود یابند
- . روش های متنوعی برای انجام کار وجود داشته باشد

نکات منفی این روش:

- رفتارهایی که فرد برای رسیدن به هدف انجام می دهد مورد توجه قرار نمی گیرد.
- عدم موفقیت به دلیل عوامل خارج از کنترل مانند جو نامساعد
- وقتی دلیل شکست مشخص نباشد با راهنمایی نمی توان عملکرد را بهبود بخشید.

در صورت استفاده از رویکرد نتیجه:

۱. مسئولیت اصلی شرح شغل است تا مانع ایجاد از خسارت جدی به سازمان شود.
۲. اهداف مورد انتظار:

خاص بودن، روشن و قابل اندازه گیری بودن، چالشی ولی قابل تحقق بودن، مورد پذیرش کارکنان بودن، منعطف بودن

۳. استانداردهای عملکرد که شامل کیفیت، کمیت، زمان و هزینه است.

کیفیت بر اساس نرخ خطا، شکایت مشتریان و.. است.

کمیت براساس تولید و حجم فروش و.. است.

سازمان ها به دلیل ماهیت مشاغل از تلفیق سه روش ارزیابی استفاده می کنند.

کارهای تیمی شامل برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی عملکرد است.

باید مکانیسم مناسبی طراحی شود تا ضمن پذیرش مسئولیت تیمی، مسئولیت فردی نیز مشخص باشد.

ابعاد اصلی عملکرد تیمی چهار مورد است:

- اثربخشی و رضایت کارکنان بیرونی و درونی

- کارایی فرایند تیمی مانند هماهنگی و تصمیم گیری

- یادگیری مهارت جدید، رشد و نو آوری

- رضایت اعضای تیم

سازگاری سیستم پاداش و مدیریت حیاتی است و باید پاداش تیمی هم طراحی شود.

دو رویکرد کلی برای ارزیابی کارکنان وجود دارد:

۱. رویکرد استاندارد مطلق (روش هایی مانند رتبه بندی توصیفی، چک لیست) ۲. رویکرد استاندارد مقایسه ای یا نسبی

تاکید بر عینی بودن معیار ها و کاهش قضاوت های ذهنی

معیار عینی مانند:

. عملکرد کارکنان خط تولید براساس تعداد

. در کارکنان فروش براساس حجم فروش

تعداد و کیفیت باید باهم ملاک قرار بگیرند.

روش مقایسه ای قدیمی ترین متداول ترین روش است که استفاده از آن ساده است. برای مشاغل غیر مدیریتی استفاده می شود مهارت فنی، دانش شغلی و کیفیت کار ملاک ارزیابی قرار می گیرد. معیار مورد استفاده می تواند پیوسته (۰-۱۰۰) یا گسسته باشد.

مقیاس رفتاری (BARS) یک مقیاس رتبه بندی ترسیمی است، تعیین مقیاس های رفتاری کار برای این روش دشوار، وقت گیر، هزینه بر است و نیاز به توافق متخصصان دارد.

مقیاس مشاهده ی رفتاری (BOS) فراوانی رفتار هارا مورد مشاهده قرار می دهد.

مقیاس رفتاری (BARS) رفتار افراد را در زمینه های خاص می سنجد مانند اینکه فرد با سایر واحد ها همکاری لازم را دارد یا خیر.

روش ثبت وقایع حساس: به عملکرد فرد توجه دارد و اعمال بسیار خوب و بسیار بد را حین انجام وظیفه ثبت می کند. روش انتخاب اجباری: روشی توصیفی است که ارزیاب نمی تواند به آسانی عملکرد موثر را تشخیص دهد و انتخاب کند. **ارزیابی بر مبنای هدف:** مشکلات سنتی ارزیابی را با کوشش کاهش می دهد و به ایجاد رابطه بین مدیر و زیر دست و افزایش انگیزه کارکنان کمک می کند. این روش اهداف عملیاتی کوتاه مدت را تعیین می کند که منطبق با اهداف سازمان است. **مدیریت بر مبنای هدف (MBO)**

مهم ترین مزیت مشارکت زیر دستان در هدف گذاری است. برای بهبود عملکرد اهداف باید چالشی و خاص باشد و در محدوده زمان بندی شده اجرا شوند. بازخورد باید دقیق باشد که باعث مشارکت واقعی و تعهد در کارکنان شود.

- تمرکز مدیریت بر مبنای هدف بر عملکرد

تاکید این روش بر زمان حال و آینده است که امتیاز مهم MBO نسبت به دیگر روش هاست.

- استفاده از کارت امتیازی متوازن

برای ارزیابی عملکرد فرد است و چهار بعد مالی، مشتری، فرآیند ها یادگیری را شامل می شود.

- رویکرد استاندارد نسبی

افراد را با یکدیگر مقایسه می کند. رتبه بندی فردی و مقایسه ی زوجی جزو این رویکرد هستند.

- روش توزیع اجباری

روشی توصیفی است که در گروه هایی مانند برتر، عالی، خوب، متوسط و ضعیف قرار می گیرد. جک ولس مدیرعامل سابق جنرال الکتریک، از این روش استفاده می کرد و به آن لقب نمودار حیاتی داده بود.

- معایب توزیع اجباری

موجب ایجاد رقابت ناسالم می شود و روحیه ی تیمی را ضعیف می کند.

- رتبه بندی فردی

کارکنان را براساس رتبه مرتب می کند که مدیر بهترین عملکرد را انتخاب می کند و سپس بدترین را.

- مقایسه زوجی

در این روش کارمندان با تمام افراد یک به یک مقایسه می شوند.

- خود ارزیابی

فرد دقت بیشتری در عملکرد واقعی خواهدداشت و پذیرش نتایج ارزیابی برای افراد آسان تر است. روش بسیار مناسبی برای بازنگری رفتار است.

- ارزیابی تیمی یا کمیته ای

برای کاهش خطا های ارزیابی مناسب است. عملکرد افراد را از زوایای مختلف ارزیابی می کند.

- سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه

با جمع آوری اطلاعات به صورت بی نام از خود فرد، همکاران، مشتریان برای عملکرد موثر و مفید است. در سازمان هایی که فرهنگ شفاف دارند استفاده می شود.

ویژگی مهم بازخورد از نگاه گیرنده:

ویژگی هایی مانند صحت، درستی، شفافیت عادلانه بودن سیستم ارزیابی را مورد توجه قرار می دهد.

اگر کارکنان بازخورد منفی را معتبر ندانند اثر انگیزشی نخواهد داشت.

- مدیر یکی از این سه رویکرد را در جلسات بازخورد انتخاب می کند :

۱. متقاعد کردن یعنی اعلام نمره و توجیح

۲. گوش کردن یعنی از کارمند دلیل بخواهد

۳. حل مسئله: بررسی و حل مشکلات در فضای محترمانه

اجرای ارزیابی باید مستمر باشد بهتر است دوره های فصلی و شش ماهه در نظر گرفته شود و از انتخاب دوره های یک ساله خود داری کرد

- شش جلسه رسمی مدیریت عملکرد شامل: معارفه، خودارزیابی، مرور عملکرد، حقوق و پاداش، طرح توسعه، هدف گذاری است.

- مربی گری

توصیه هایی به فرد ارائه می دهد تا اعتماد به نفس کسب کرده شایستگی لازم را به دست آورد.

◀ سیستم جبران خدمات: حقوق و دستمزد

- اولین سوالی که فرد هنگام پیوستن به سازمان می پرسد درباره دستاوردها ماهیت جبران خدمات است.

چه چیزی از این سازمان نصیب من می شود؟

- سیستم حقوق و دستمزد تنها بخشی از نیازها را برآورده می کند.

- جبران خدمات یک اصطلاح عام است که حقوق و دستمزد، پرداخت و پاداش را در سازمان شامل می شود.

- سیستم جبران خدمات شامل انگیزه های غیر مالی و درونی مانند فرصت ارتقا، استقلال کاری نیز هست.
- برای عملکرد بالای افراد باید مزایایی که جنبه انگیزشی دارند، طراحی شود.
- سیستم جبران خدمات باید پویا و انعطاف پذیر طراحی شود و در اثر جهانی شدن و تفاوت های فرهنگی براهمیت این موضوع افزوده شده است.
- با افزایش رقابت، سیستم جبران خدمات تنها به شغل توجه نمی کند بلکه قابلیت و مهارت فردی کارکنان را در نظر می گیرد و مزایا چه مالی و چه غیر مالی به توانایی و شایستگی فرد بستگی دارد.
- حقوق و دستمزد با توجه به وظایف و مسئولیت های مشخص شده در شرح شغل است، منابع انسانی باید تغییر در وظایف را در پرداخت ها لحاظ کنند.
- پول از جمله مهم ترین انگیزه هاست و در سلسله مراتب نیازهای مازلو، تا سطح چهارم نیازها دخالت دارد و نقش مهمی در جذب و حفظ نیرو دارد.
- **سیستم حقوق دستمزد باید ویژگی های زیر را داشته باشد :**
 - . مکفی باشد: یعنی نیاز اصلی را برآورده کند
 - . انگیزاننده باشد
 - . اقتصادی باشد
 - . رقابتی و ایمن باشد
 - . عادلانه و قابل پذیرش باشد
- **نظریه های جبران خدمت بر اساس سطح تجزیه و تحلیل دو دسته اند:**
 - نظریه های کلان کل جامعه و اقتصاد ملی را مبنای تحلیل خود قرار می دهند، نظریه های خرد به متغیرهای جزئی به ویژه افراد درون سازمان تاکید دارند.
 - بر مبنای تفکر دیوید ریکاردو حقوق پرداختی به کارکنان فقط برای بقای زندگی حداقلی فرد است.
 - قانون آهنین دستمزد نتیجه نظریه بقا است. طبق این اصل اگر درآمد کارگر از حداقل نیاز بقا بیشتر شود عرضه نیروی کار در بازار افزایش پیدا می کند که منجر به افزایش نیروی کار بیش از تقاضای کارفرمایان می شود و کاهش سطح دستمزدها به همراه دارد.
- **در نظریه آدامز دو دیدگاه وجود دارد:**
 ۱. عده ای طرفدار برابری مطلق هستند و معتقدند حقوق باید برای همه افراد یکسان باشد تا همه از رفاه برخوردار شوند
 ۲. نظریه برابری آدامز بیان می کند عدالت زمانی برقرار است که افرادی که داده های ورودی آنها یکسان است حقوق یکسانی نیز دریافت کنند.

- طبق نظر مارکس ارزش افزوده منحصرأً توسط انسان ایجاد می شود.

ارزش نهایی یک کالا معادل ارزش نیروی کاری است که صرف تولید آن شده است. او معتقد است ابزار تولید سهمی چندانی در ارزش زایی ندارند و آنچه پس از کسب تمام هزینه ها باقی می ماند به عنوان دستمزد باید به کارگران پرداخت شود.

- کینز به مفهوم اشتغال کامل تمرکز دارد و درآمد ملی را مجموع مصرف و سرمایه گذاری می داند. وظیفه دولت را مداخله جهت رسیدن به اشتغال کامل می داند. به کارفرما می تواند حقوق و دستمزد را در کوتاه مدت تعیین کند اما در بلند مدت تعیین دستمزد بر اساس توافق بین کارفرما و اتحادیه کارگری خواهد بود.

- نظریه مصرف به نقش حقوق دستمزد در میزان قدرت خرید و مصرف در جامعه تاکید دارد. افزایش مصرف باعث افزایش تولید می شود و تولید هم مصرف را افزایش می دهد. این دیدگاه دولت اجازه دخالت ندارد و بازار این چرخه را تنظیم می کند.

- اقتصاددانانی چون «تورن»، «ویک» و «کلارک» معتقدند مزد پرداختی باید به اندازه ارزشی باشد که فرد از مجموع ارزش تولیدات به سازمان اضافه می کند.

- نظریه کارایی مولد

ایجاد ارتباط مستقیم بین، عملکرد کمی و کیفی کارگر با دستمزد او است. روش های پرداختی بر اساس مقاطعه کاری، کارانه (پاداش) و سود را مطرح می کند، همچنین کارایی فردی و تیمی را در پرداخت مورد توجه قرار می دهد.

- نظریه چانه زنی:

دستمزد بر اساس فرمول اقتصادی تعیین نمی شود بلکه قابل مذاکره، چانه زنی و مصالحه است که کارفرما حاضر به پرداخت است و کارکنان سلام حاضر به کار درقبال آن هستند و زمانی مطرح است که دستمزد بالاتر از حداقل توافق طرفین است. اتحادیه کارگری از این روش استفاده می کند.

- نظریه - اصیل وکیل و منافع ذی نفعان

مدیران نماینده صاحبان سهام هستند. هدف آنها حفظ منافع مالکان است. مدیران علاوه بر تضمین منافع کارکنان باید منافع سازمان، صاحب سهام و مسئولیت های اجتماعی جامعه را نیز رعایت کنند.

- تعیین حداقل دستمزد توسط دولت

در ایران شورای عالی کار ملزم به رعایت این حداقل است. گاهی کارفرمایان برای نادیده گرفتن قوانین یا مداخله در روند عرضه و تقاضا از این روش استفاده می کنند.

- عامل قانون عرضه و تقاضا

وقتی از یک نیروی کار در بازار زیاد باشد حقوق آن شغل کم می شود برعکس آن نیز صادق است.

- عامل هزینه زندگی و شاخص قیمت مصرف کننده (CPI)

افزایش فزاینده قیمت کالا و خدمات هزینه های زندگی را بالا برده و قدرت خرید حقوق را کاهش می دهد. در آمریکا کارگران تحت پوشش اتحادیه ها در هر فصل براساس شاخص قیمت مصرف کننده، حقوق آنها تعدیل می شود تا افزایش قیمت ها جبران شود.

- عامل قدرت پرداخت شرکت

زمانی که سود سازمان افزایش پیدا می کند، کارکنان به طور منطقی انتظار افزایش حقوق دارند.

- پیش نیاز سیستم جبران خدمات

برای طراحی یک سیستم دستمزد مناسب، علاوه بر ملاحظات اقتصادی، نقش اتحادیه ها و سندیکاها توجه به تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط نیز لازم است.

تحلیل شغل مشخص می کند که یک شغل چه وظایف و مسئولیت هایی دارد و چه مهارت ها و دانش هایی برای انجام شایسته آن لازم است.

- ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل

ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف در سازمان را تعیین می کند. تا اطمینان از پرداخت مزد متناسب با ارزش واقعی داشته باشد و بیشترین پرداخت به با ارزش ترین مشاغل و با توجه به اهداف استراتژیک تعلق می گیرد.

- تاثیر ارزشیابی صحیح و عدالت و پذیرش کارکنان

ارزشیابی و طبقه بندی صحیح منجر به رفع نارسایی های سیستم پرداخت، کاهش نارضایتی ها، ایجاد حس عدالت در سازمان می شود. برای افزایش حس اعتماد بهتر است نمایندگانی از کارکنان در فرایند ارزشیابی مشاغل شرکت داشته باشند.

- رقابت پذیری پرداخت در بازار صنعت

حقوق پرداختی سازمان باید رقابتی و متناسب با پرداخت سازمان های رقیب در همان صنعت باشد تا بتوانند نخبه ها را جذب و حفظ کنند.

- ملاحظات اقتصادی منطقه ای و به روز رسانی اطلاعات در تعیین نرخ حقوق

برای تعیین حقوق به نرخ تورم، شاخص هزینه های زندگی، سطح قیمت ها و وضعیت منطقه ای ضروری است.

- هر سازمانی در تصمیم گیری برای پرداخت با دو چالش مواجه است:

۱. رقابت بازار محصولات تاثیر زیادی بر هزینه نیروی کار دارد.

۲. رقابت بازار نیروی کار

- انواع هزینه های نیروی کار به دو دسته تقسیم می شوند:

۱. پرداخت مستقیم: مانند دستمزد و پاداش

۲. پرداخت غیر مستقیم: مانند بیمه سلامت

یک تصمیم استراتژیک در بازار کار به سه بخش تقسیم می شود:

۱. پرداخت بیشتر از میانگین بازار: توانایی جذب و حفظ نیروی با استعداد بالا را افزایش می دهد.

۲. پرداخت کمتر از میانگین بازار

۳. پرداخت برابر میانگین بازار

نظریه دستمزد کار را بیان می کند که دستمزد، بهره وری کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد.

- تعیین ساختار پرداخت بر اساس مقایسات درونی و بیرونی

مشخص می کند سطح پرداخت و ارزش نسبی هر شغل چقدر است.

کارفرما باید تعادل میان این دو نوع مقایسه را حفظ کنند.

- محدودیت ساختارهای پرداخت مبتنی بر شغل ممکن است مشوق بروکراسی باشد و طبیعت آن سلسله مراتبی و تربیت

کننده تصمیم گیری بالای پایین باشد. ساختار پرداخت مبتنی بر شغل شوق مهارت های جدید نیست. بهتر است پرداخت

مبتنی بر مهارت باشد.

- پیمایش بازار و استفاده از دامنه پرداخت برای انعطاف پذیری

از این روش برای ترازایی به انتخاب بهترین گزینه ر مقایسه با رقبا استفاده می شود. دامنه پرداخت مجموعه ای از نرخ های

تعریف شده شامل حداقل متوسط و حداکثر پرداخت به یک شغل است.

- ترسیم منحنی دستمزد بر اساس امتیازات

منحنی دستمزد را در سازمان ترسیم می کند و یک راهنمای کلی برای تعیین میزان حقوق است.

- نکات غیر متعارف در منحنی دستمزد (دایره قرمز و دایره سبز)

در مواردی که نیاز به افراد با مهارت خاص است ستمز خیلی بالاتر از خط روند قرار می گیرد که دایره قرمز گفته می شود. در

مواردی که دستمزد خیلی پایین باشد دایره سبز خوانده می شود. اگر دستمزد پرداختی روی نقاط خط باشد یا نزدیک آن حقوق

متعارف است.

- بعد از ترسیم خط روند، جدول پرداخت تنظیم می شود. این جدول حداقل و حداکثر حقوقی را که هر یک از مشاغل در گروه

های مختلف پرداخت می گردد نشان می دهد.

- حساس ترین سیستم مدیریت منابع انسانی سیستم حقوق دستمزد است که اگر منصفانه نباشد نیروهای کلیدی سازمان

را ترک می کنند. در سازمان های خدماتی بیش از ۵۰ درصد هزینه ها به حقوق و مزایا مربوط می شود.

- منطق طراحی سیستم دستمزد ایجاد انگیزه برای تلاش و قبول مسئولیت توسط کارکنان برای ترقی در سلسله مراتب سازمانی

است.

- بررسی نرخ رایج حقوق و دستمزد در صنعت برای تعیین میزان پرداخت در سازمان نقش مهمی دارد و نمی تواند بدون توجه

به نرخ های متداول بازار و صنعت طراحی شود.

- سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر باشد و نوسانات اقتصادی و روند اجتماعی را در برگیرد مثلاً در دوره تورم پرداخت ها به اندازه افزایش هزینه های زندگی افزایش یابد.

- در شرایط رکود اقتصادی باید سطح پرداخت ها را کاهش داد تا سازمان توان پرداخت حقوق را داشته باشد.

- حقوق مشاغل مدیریتی و شکاف پرداخت

حقوق مزایای پرداختی شرکت های آمریکایی به مدیران عامل به طور میانگین بالای ۶ میلیون دلار در سال است که به میزان ۵۰۰ میلیون دلار هم می رسد.

- تفاوت پرداخت بین مدیران اجرایی سطح بالا و کارکنان در آمریکا می تواند به ۴۰ برابر و در برخی موارد به ۵۰۰ برابر برسد.

- پدیده شکاف بزرگ پرداخت میان مدیران و کارکنان منجر به شکاف اعتماد می شود.

- در سازمان هایی که بین مدیران ارشد و سطوح دیگر تفاوت پرداخت زیاد است، رضایت مشتریان کمتر است، نارضایتی کارمندان باعث کاهش کیفیت خدمات دهی آنها می شود.

- میزان حقوق مزایاتی به دو عامل بستگی دارد:

۱. اهمیت و ارزش شغل مدیریتی

۲. شایستگی مدیر در انجام وظایف و مسئولیت ها

این دو عامل مبنای اصلی تعیین پرداخت های تشویقی و بلند مدت مدیران هستند.

- در مشاغل مدیریتی عواملی مانند قدرت تشخیص و حل مسائل، توان تصمیم گیری و پیامد تصمیم گیری نقش مهمی در پرداخت دارند.

- مزایایی که به علت جبران خدمات به کارکنان ارائه می شود به دو صورت ملموس (مانند پاداش، سهام، بن) و ناملموس (مانند تقدیر) است.

- طرح اسکانلن یک مدل مشارکت در سود است که اگر نسبت هزینه کار برای تولیدات به ارزش استاندارد آن کمتر باشد به فرد پاداش تعلق می گیرد.

اگر ارزش فروش ۱۲۰۰ ریال و نسبت استاندارد ۲۰ درصد باشد و هزینه واقعی ۲۱۰ ریال باشد.

مطلوب است: هدف هزینه کار چند ریال است؟

$$(1200 \times 10) = 20 = 240 \text{ هدف هزینه کار}$$

$$240 - 210 = 30 \text{ درصدی که واقعاً به فرد تعلق می گیرد.}$$

- طرح پرداخت مبتنی بر شایستگی ترکیبی از روش های مهارت، دانش و مدارک است.

- سیستم پاداش موثر باید تفاوت میان اعضای سازمان را از نظر نیاز و خواسته و تفاوت های نسلی و شخصیتی در نظر بگیرد.

- پاداش باید دارای ارزش باشد یعنی تفاوت میزان پاداش بین عملکرد بالا و عملکرد متوسط باید زیاد باشد.

- سازمان ها باید به چیزی پاداش دهند که برای موفقیت سازمان حیاتی است.

- سیستم پاداش باید برابری بیرونی و درونی داشته باشد تا منصفانه تلقی شود. مثلاً اگر کارکنان در مقایسه با همکار خود احساس بی عدالتی کنند، انگیزه خود را از دست می دهند.
- قوانین مربوط به حداقل دستمزد از مهم ترین قوانین دولتی است که کارفرما حق ندارد کمتر از آن را به کارکنان پرداخت کند. در ایران قانون کار و قانون مدیریت خدمات کشوری چهارچوب عمل سیستم حقوق و دستمزد را تعیین می کند.

سیستم توسعه منابع انسانی با آموزش

الف- اهمیت، آمار و کارکرد های استراتژیک

۱. سرمایه گذاری هنگفت در آموزش:

- در آمریکا مجموعاً سالانه ۵۸ میلیارد دلار صرف آموزش رسمی کارکنان خود می کنند. به طور متوسط ۲۵ ساعت آموزش به ازای هر فرد است. شرکت های برتر فور چون بالای ۵۰ ساعت آموزش در سال به ازای هر نفر ارائه می دهند.
- ۲. ۶۰ هزینه های آموزش برای سرپرستان مدیران و مدیرعامل است و فقط ۴۰ درصد به کارکنان اختصاص دارد.
- ۳. در شرکت های بزرگی مانند جنرال الکتریک و ABM مدیر یادگیری در رده مدیران ارشد قرار دارد و آموزش ها را طبق موضوعات استراتژیک شرکت، طراحی می کند.

۴. کارکرد های کلیدی شامل:

جامعه پذیری، بهبود عملکرد و جانشین پروری است.

۵. آموزش می تواند ضعف های مدیریت ناشی از عدم ارتباط موثر و رفتارهای غیر مولد را برطرف کند .

۶. پشتیبانی مدیرعامل ضامن اجرای برنامه های آموزشی است.

ب - نظریات یادگیری و اصول طراحی آموزشی

۱. شرطی شدن کلاسیک و عوامل

۱. شرطی شدن کلاسیک (پاولف):

به ظاهر شدن همزمان محرک و پاسخ تاکید دارد. در این فرایند یک محرک خنثی مانند رنگ در اثر همراه شدن با یک محرک غیر شرطی به یک محرک شرطی تبدیل می شوند و پاسخ شرطی را ایجاد می کند.

۲. اصل تعمیم:

تبیین می کند چرا فرد می تواند در موقعیت های تازه به نسبت شباهتی که با موقعیت قبلی آشنا هستند واکنش نشان دهند.

۳. شرطی شدن اسکینر: این نظریه اعتقاد دارد رفتار تابع پیامدهای آن است. در این حالت ارگانیسم فعال است و تکرار رفتار اختیاری، بستگی به این دارد که آیا پیامد رفتار، آن را تقویت می کند یا خیر.

۴. تقویت کننده ها: موجب تغییر در شدت و فراوانی پاسخ می شود. تقویت کننده ها ممکن است اولیه باشد (مانند غذا و آب که برای بقا ضروری هستند)

یا ثانویه (مانند پول، که در اثر همراهی با تقویت کننده اولیه موجب پاسخ می شود).

- یادگیری اجتماعی

یادگیری اجتماعی به تعامل بین رفتار و محیط تاکید دارد. و ممکن از طریق تجربه مستقیم یا مشاهده یا پاسخ دیگران آموخته شود.

شامل چهار مرحله به شرح زیر است:

. توجه: مشاهده رفتار الگو

. حفظ: به یاد سپردن رفتار حتی در غیاب الگو

. باز تولید: نشان دادن رفتار مثل الگو در موقعیت های مشابه

. تقویت: فرد رفتارهای آموخته شده تکرار و پاداش دریافت می کند.

- اصول طراحی آموزش بر اساس نظریات یادگیری

- آنچه باید آموخته شود باید به اجزای کوچکتر تقسیم شود تا فرد به سرعت بازخورد بگیرد.

الف- آموزش باید کاربردی و توأم با تجربیات عملی باشد و نباید انتزاعی ارائه شود.

ب- تمرین مکرر لازم است تا عمل به صورت عادت درآید و دانش و مهارتی یاد گرفته تثبیت شود.

- چرخه یادگیری کلب: بر مبنای تجربه دیویی و مشارکت فعال لوین است. شامل دو محور است:

محور عمودی: (تجربه عینی و مفهوم سازی انتزاعی)

محور افقی: (مشاهده تأملی، آزمایشگری فعال)

- یادگیری بهتر زمانی اتفاق می افتد که مطالب آموزشی متناسب با سبک یادگیری کارکنان ارائه شود.

- سبک واگراها: دارای قابلیت تجربه عینی و مشاهده تأملی قوی هستند. دارای تخیل قوی هستند. بر طوفان مغزی و تولید

ایده تاکید دارند.

- سبک ادغام کننده ها: دارای غدد مفهوم سازی انتزاعی و مشاهده تأملی هستند. قدرت ساخت مدل های نظری را دارند و

به مفاهیم انتزاعی علاقه مند هستند.

- سبک همگراها: دارای قدرت مفهوم سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال هستند. قدرت حل مسئله بالایی دارند و برای مشاغل

مدیریتی بسیار مناسب اند.

- سبک تطبیق دهنده ها: دارای قابلیت تجربه عینی و آزمایشگری فعال هستند. برای مشاغلی مانند فروش و بازاریابی بسیار

مناسب هستند.

- تناسب سبک با شغل: تناسب بین سطح یادگیری مورد نیاز شغل و سبک یادگیری فرد، شرایط را برای آموزش موثر در

سازمان فراهم می کند.

- مراحل فرایند آموزش

فرایند سیستمی: شامل نیاز سنجی، تعیین اهداف، انتخاب روش، اجرا و ارزیابی است.

- اصلی ترین ساز و کار نیاز سنجی: نتایج مدیریت عملکرد، صلی ترین ساز و کار برای شناسایی نیازهای آموزشی است.
- تعیین اهداف: اهداف باید صریح و روشن باشند و مشخص کنند کارآموز بعد از دوره چه توانایی ها و وظایفی را با چه سطحی از استاندارد قابل قبول انجام خواهد داد.

- ارزیابی اثربخشی:

۱. رضایت کار آموز
 ۲. یادگیری حاصل از دوره
 ۳. بررسی تغییر رفتار
 ۴. نتایج عملکردی
- روش های آموزش
 - سخنرانی: متداول ترین و اقتصادی ترین روش است. تفاوت های فردی در سرعت یادگیری در نظر گرفته نمی شود.
 - کارگاه آموزشی: شرکت کنندگان فعالان مشارکت دارند و معلم دارای نقش راهنما است.
 - مطالعه موردی و بازی های تجاری: فرد با مسائل واقعی مواجه می شود و مطالب بیشتری آموخته و حجم کمتری از آنها فراموش می شود.
 - ایفای نقش: برای آموختن روابط بین فردی و حل مسائل ارتباطی موثر است.
 - بازی های مدیریتی و شبیه سازی: روشی پویا برای آموزش مدیران است کار آموز خیلی زود از نتایج تصمیمات خود آگاه می شود. اما این روش بسیار پرهزینه و وقت گیر است.
 - آموزش ضمن خدمت: متداول ترین روش برای کارکنان غیر مدیریتی است. مزیت آن این است که آموزش در محیط واقعی کار انجام می گیرد و فرد به سرعت به شغل مسلط می شود.
 - چرخش شغلی: روشی برای ایجاد بینش کل نگر در مدیران و کارکنان جزئی نگر است. ممکن است در هفته های اول موجب افت بهره وری شود.
 - توسعه ی مسیر شغلی و جانشین پروری
 - امروزه مسیرهای شغلی سیال و پویا هستند.
 - رویکرد توسعه ی منابع انسانی شامل: آموزش، ارزیابی، تجربیات شغلی و روابط شغلی است.
 - جانشین پروری رویکرد فوق فعال دارد.
 - دامنه جانشین پروری فقط مختص مدیران ارشد نیست در همه پست های کلیدی اجرا می شود.
 - ملزومات و پیش نیازها: مهمترین عامل برای موفقیت حمایت و مشارکت رهبران و مدیریت ارشد سازمان است.

- همسویی با استراتژی: برای اجرا شدن استراتژی ها، باید سیستم جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و فرایند استخدام در راستای تقویت و جذب نخبگان و ارتقا از داخل سازمان طراحی شوند.

- معایب روش سخنرانی

تفاوت افراد از لحاظ توانایی و سرعت یادگیری در نظر گرفته نمی شود.
- سخنران معمولاً توان یادگیری فرد متوسط را مبنا قرار می دهد تا موجب خستگی افراد با توان بالاتر و جا ماندن افراد با توان پایین نشود.

- نقش مربی در آموزش ضمن خدمت:

مربی ابتدا هدف و معیارهای ارزیابی را مشخص می کند، سپس نحوه انجام کار را به تدریج و آهستگی توضیح می دهد. نکات اصلی را برجسته سازی می کند. به دلیل ارتباط نزدیک میان مربی مجرب و کار آموز باعث یادگیری افزایش پیدا می کند و کار آموز آنقدر تمرین می کند تا به نتیجه مطلوب برسد.

- روش استاد شاگردی موجب افزایش انگیزه می شود.
- بازخورد باید موثق، منظم، مکرر و مرتبط باشد تا فرد در جریان چگونگی پیشرفت خود قرار گیرد.

- برای ارزیابی اثربخشی از روش هایی مانند گروه کنترل و گروه گواه استفاده می شود.
- امنیت اثبات: در افرادی که گرایش امنیت اثبات غالب است امنیت شغلی و وابستگی بلند مدت به یک سازمان انگیزه بخش است و تمایلی به جابجایی و تغییر سازمان ندارند.

- شایستگی مدیریت عمومی: افراد دارای این گرایش تمایل دارند، با کنترل و نظارت بر افراد گروه را به سمت تحقق هدفی مشترک رهبری کنند.

- عده ای از اندیشمندان ترجیح می دهند به جای هوش از شایسته استفاده کنند. زیرا شایستگی ها نسبت به هوش عملکرد بالا را پیش بینی می کنند.

- بهترین نقطه شروع برای مدیریت تغییر مسئله یابی است.

علاوه بر حمایت مدیران ارشد، برای موفقیت باید ساختار سازمانی، فرایندهای کاری و فرهنگ سازمانی برآورد شوند.

- برای پیوند دادن جانشین پروری و استراتژی، لازم است که سیستم جبران خدمات و سیستم ارزیابی عملکرد در راستای تقویت و جذب نخبگان و ارتقا از داخل سازمان طراحی شوند.

قبل از شروع به فرایند جانشین پروری ابتدا باید یک تحلیل ریسک انجام شود و افراد کلیدی در تمام سطوح سازمان مدنظر قرار بگیرند تا مشخص شود ریسک از دست دادن افراد کلیدی در کدام بخش بالاتر است.

- بیانیه ماموریت اهداف و نتایج ارزشمند مورد انتظار جانشین پروری را تبیین می کند.

- در مرحله تنظیم بیانیه ماموریت مدیران سازمان باید مشارکت داشته باشند. توصیه می شود با متخصصان توسعه مدیریت و منابع انسانی خارج از سازمان در این خصوص مصاحبه شود تا از تجربیات موفق آنها استفاده شود. تایید نهایی بیانیه توسط مدیرعامل یا نفر اول سازمان صورت می گیرد تا حمایت او در طول برنامه تضمین شود.
- تدوین خط مشی ها و رویه ها تضمین می کند ه برنامه ها در مرحله عمل موفق می شوند یا خیر.
- وجود هماهنگی و سازگاری میان سه مولفه ماموریت، خط مشی رویه ها حیاتی است. اگر این سه جز ناسازگار باشند احتمال موفقیت جانشین پروری کاهش می یابد.
- جانشین پروری برای مشاغل کلیدی انجام می شود. این مشاغل می تواند شامل مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان یا حتی حرفه ای ها و فنی ها باشند که نقش حیاتی ایفا می کنند.
- در موفقیت برنامه های جانشین پروری مدیرعامل، معاون منابع انسانی و خود فرد بسیار موثر هستند.
- معاونت منابع انسانی در هماهنگی بین واحدها، جمع آوری اطلاعات و ارزیابی عملکرد نقش محوری دارد.
- افرادی که به عنوان جانشین آینده انتخاب می شوند و دشان نیز باید اهداف بزرگ تری در آینده داشته باشند.
- برای اینکه افراد نقش موثری در برنامه ایفا کنند همسویی برنامه های توسعه فردی و برنامه های مسیر شغلی آنها با برنامه های جانشین پروری بسیار مهم است.
- فعالیت هایی مانند تعریف نیازمندی ها، فعالیت ها، مسئولیت ها و شایستگی های حال و آینده و همچنین آماده سازی برنامه های توسعه افراد اولویت اول سازمان است.
- طرح عملیاتی تضمین می کند که برنامه های جانشین پروری به دقت اجرا شوند و مسئول انجام هر کار را نیز مشخص می کند.
- **طرح عملیاتی باید به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد:**
 - چه کسی چه کاری را انجام می دهد؟
 - کارها در چه زمانی و کجا باید انجام پذیرند؟
 - و چگونه باید انجام شوند؟
- افرادی که برای جانشین پروری انتخاب نمی شوند ممکن است در اثر از دست دادن انگیزه از سازمان خارج شوند. از طرفی ممکن است افراد انتخاب شده دچار غرور و تکبر شوند و انگیزه سوزی در آنها اتفاق افتد.
- نقش مدیرعامل و مدیر منابع انسانی در این زمینه برای نظارت و متقاعد سازی افراد بسیار حساس است.
- استراتژی آشکار جانشین پروری افراد را از جانشینی های احتمالی در مشاغل کلیدی آگاه می کند
- استراتژی محرمانه رای جلوگیری از انگیزه سوزی به کار می رود.
- توصیه می شود ترکیبی از این نوع استراتژی انتخاب شوند یعنی موارد کلی اعلام شود اما قول قطعی به کسی داده نشود.

- آموزش نقش کلیدی در جانشین پروری دارد و به سوالات اساسی مانند مأموریت برنامه، نقش مدیرعامل و.. پاسخ می دهد.

- حضور مرتب مدیران در جلسات آموزشی یک مسئله بسیار اساسی است.

- برای روشن شدن طرح عملیاتی معاونت منابع انسانی باید جلساتی را ترتیب دهد که بیانیه مأموریت، سیاست ها، رویه ها، مشاغل کلیدی و.. تعریف شوند.

- بقای سازمان در گرو انجام کارهای موثر در مشاغل کلیدی است و به فرایندهای محوری و اصلی سازمان مربوط می شوند.

- برای تشخیص مشاغل کلیدی چند راهکار وجود دارد که ترکیب آنها رای افزایش اعتبار اطلاعات توصیه می شود شامل :

۱. نمودار سازمانی: شغل هایی که ارتباط قوی با مأموریت سازمان دارند و در صورت ترک شغل توسط شاغلان فعلی، سازمان نمی تواند با موفقیت پیش برود.

۲. بحران در روند کارها: مانند تاخیر در سفارشات

۳. مصاحبه با مدیران

- شرح شغل مبنایی برای انتخاب آموزش است ما بر فعالیت ها تاکید دارند نه نتایج و معمولاً به روز نیستند.

- مدل شایستگی شامل ویژگی ها، مهارت ها، دانش و انگیزه لازم برای عملکرد بالا و موفقیت در شغل است.

- مدل شایستگی برای ایجاد و توسعه خزانه استعداد لازم است.

- اگرچه فرد در پست فعلی ضمیم کننده موفقیت در پست های بالاتر نیست اما ارزیابی ۳۶۰ درجه تا حدودی می تواند موفقیت آینده را پیش بینی کند.

- کانون های ارزیابی ابزاری موثر برای ارزیابی های مستمر استعدادها، برای جانشین پروری هستند.

- اصل کلی در جانشین پروری اهمیت دادن سازمان، به ارتقا از درون است تا با ایجاد انگیزه از ترک خدمت پیشگیری کنند.

- سیستم جانشین پروری باید به طور مداوم ارزیابی و بازبینی شود.

- رفتارهای مسئله ساز کارکنان مانند غیبت، تاخیر، نادیده گرفتن آیین نامه ها، بهره وری و کارایی درون سازمانی را کاهش داده و وجهه سازمان را مخدوش می کند شامل رفتارهای ضد شهروندی و غیر مولد نیز هستند.

- کارکنان از حقوق برخوردارند که کارفرما ملزم به رعایت آنهاست مانند حق داشتن حریم خصوصی

- استفاده از آزمون های ژنتیک برای آگاهی زود هنگام از بیماری فرد، مذموم است و نباید به کار گرفته شود.

- کارکرد اصلی سیستم انضباطی اصلاح رفتار نامطلوب و جایگزینی رفتار مطلوب با آن مطابق با استانداردهای سازمان است.

- شکل دهی رفتار رابندی است که طی آن احتمال کاهش یا افزایش رفتار خاصی صورت می گیرد و بر اساس نظریه شرطی سازی اسکینر، از چهار روش تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموشی برای تغییر رفتار کارکنان استفاده می شود.

- تقویت مثبت، قوی ترین نوع تقویت است. به کارگیری تقویت مثبت می تواند موجب افزایش قابل توجه عملکرد سازمان شود.

- مدل تعدیل رفتار سازمانی شامل مراحل چون شناسایی رفتارهای موثر، ایجاد مبنا برای عملکرد، شناساندن پیامدهای رفتار، به کارگیری استراتژی مداخله و ارزیابی بهبود عملکرد است.
- تقویت منفی فرایند تقویت رفتار را با حذف محرک نامطلوب است و بر خلاف تنبیه که رفتار را تضعیف می کند، موجب تقویت رفتار می شود، چرا که فرد را از یک وضعیت نامطلوب رها می سازد.
- تقویت منفی دو نوع است: گریز و اجتناب
- در حالت اجتناب کارکنان رفتارهای مطلوب را انجام می دهند تا از پیامدهای ناخوشایند جلوگیری کنند.
- تنبیه رفتار را تضعیف می کند و احتمال تکرار در آینده را کاهش می دهد.
- تنبیه از طریق ارائه پیامدهای نامطلوب یا حذف پیامدهای مطلوب صورت می گیرد.
- تنبیه می تواند پیامدهای نامساعدی مانند احساسات منفی، خشم و عصبانیت را در تنبیه کننده ایجاد کند.
- تقویت منفی با حذف یا کاهش محرک منفی، احتمال بروز رفتار افزایش می یابد در حالی که در تنبیه با افزایش محرک منفی، احتمال بروز رفتار کاهش می یابد.
- خاموشی فرایند تضعیف و از بین بردن رفتار با عدم تقویت و نادیده گرفتن و بی توجهی است.
- ده فرمان برای اعمال سازوکارهای انضباطی در عمل شامل مراحل تدریجی از صحبت با فرد، اخطار شفاهی و کتبی، هدایت و ارائه خدمات حمایتی، تعلیق بدون حقوق و اخراج است.
- برای موثر بودن تنبیه، باید بلافاصله بعد از رفتار نامطلوب انجام شود و فقط رفتار نامطلوب فرد تنبیه شود.
- تخلفات سازمانی به شرح زیر هستند:

 ۱. تخلفات زمانی و عملکردی مانند غیبت
 ۲. اعمال غیر اخلاقی مانند تقلب
 ۳. اعمال بدنام کننده سازمان مانند بدگویی در بیرون
 ۴. رفتارهای ضد شهروندی مانند نقض قوانین

- سازمان ها در مقابل اعمال غیر اخلاقی مانند دروغ قاطعانه پاسخ دهند، چون هنجارهای شخصیتی هستند و این افراد غیرقابل اعتماد تلقی می شوند.
- در ارزیابی تخلفات عواملی مانند
- سابقه فرد در تخلفات، کیفیت کار، سنوات خدمت و مهمتر از همه مستند بودن مدارک در نظر گرفته شود.
- ویژگی های بخاری داغ شامل آزار دهندگی، فوریت زمانی، هشدار دهندگی، عدالت و تاکید بر عمل نه شخص است.
- عدالت در سیستم انضباطی یعنی باید مجازات یکسانی برای تخلفات یکسان مقرر گردد زیرا تبعیض باعث از بین رفتن اعتبار قوانین می شود.

- تاکید بر عمل نه شخص تاکید می کند نوع، شدت و مجازات باید به نوع تخلف بستگی داشته باشد، نه کسی که آن را مرتکب شده است و منظور از مجازات اصلاح رفتار است نه توهین و تحقیر فرد.
- تخلفاتی که موجب اخراج فوری می شوند شامل استفاده از مواد مخدر، ضرب و شتم همکاران، دزدی و تخریب عمدی اموال، متناع از شرکت در دوره های آموزشی ضروری است.
- آمار و هزینه های حوادث سالانه حدود ۶۰۰۰ مرگ مرتبط با کار و بیش از ۵ میلیون بیماری جراحات و آسیب در ایالات متحده گزارش می شود.
- این حوادث سالانه قریباً ۱۱۰ میلیارد دلار هزینه برای کارفرمایان در آمریکا ایجاد می کند.
- قانون ایمنی و بهداشت شغلی در آمریکا تصویب شد بر نقش مدیریت منابع انسانی را در ایجاد شرایط کاری استاندارد برجسته کرد و منجر به استقرار استاندارد خاص بهداشتی و ثبت سوابق و بیماری شد.
- تنوع استاندارد ایمنی مانند کنترل سر و صدا، آلودگی هوا آسیب ناشی از استرس و الزامات ارگونومی و.. است.
- قانون به کارکنان اجازه می دهد که در صورت قرار گرفتن در مرز خطر از کار خود امتناع ورزند و می توانند تا زمان بررسی صحت شکایت از حقوق خود برخوردار شوند.
- کارکنان حق دارند که قطعات محیط کار را به کارفرما اخطار دهند.
- بازرسان قانونی می تونم به صورت سر زده و اتفاقی از صنایع بازرسی کنند و اختیار تام برای ورود به هر مکانی در محیط کار را دارند به شرط داشتن مجوز قانونی.
- اگر کارفرمایی جریمه را غیرعادلانه بداند می تواند درخواست تجدید نظر دهد که توسط هیئت مستقل تجدید نظر، ایمنی و بهداشت شغلی بررسی می شود هرچند رای این هیئت نهایی است کارفرما می تواند تقاضای تجدید نظر را به دادگاه فدرال ارجاع دهد.
- نرخ حوادث نشان دهنده تعداد آسیب ها یا روزهایی از کار افتادگی مرتبط با ۱۰۰ کارمند تمام وقت است.
- اگر سازمانی با ۱۵۰۰ کارمند ۳۰۰ حادثه گزارش کند نرخ حادثه ۲۰ خواهد بود این نرخ بر اساس میانگین نرخ صنعت مورد نظر ارزیابی می شود.
- هدف مهندسی ایمنی موشکافی محیط کار برای شناسایی منشأ حوادث بالقوه است مانند پله های لغزنده.
- ایمنی به عنوان فرهنگ سازمانی مسئولیت همه اعضای سازمان است و باید اقداماتی مثل خرید دستگاه ایمنی و گنجاندن ایمنی در ارزیابی عملکرد، به جزئی از فرهنگ سازمان تبدیل شود.
- رعایت بهداشت محیط کار برای سازمان سودآوری دارد زیرا عواملی مانند آلودگی صوتی سطح بهره وری کارکنان را کاهش می دهد.
- بخش HSE باید اطمینان حاصل کند که هوای تازه و کافی وجود دارد و ساختمان را از نظر مواد سمی بررسی می کند.
- استرس ناشی از عواملی مانند ابهام در نقش، آلودگی هوا، بمباران اطلاعاتی و.. است.

- دیدگاه سلیه: اون معتقد بود وقایع مثبت و منفی هر دو می تواند پاسخ های استرسی یکسانی را ایجاد کنند. استرس مثبت دریافت جایزه، موفقیت در رقابت شدید.
- ارگونومی: علم مطابقت افراد با وضعیت محیط کار است تا ضمن ایجاد محیط کار مناسب، بهره وری و سلامت کارکنان نیز حفظ شود.
- نشانگان مچ دست به تنهایی بیش از ۶۰ میلیون دلار در سال برای شرکت های ایالات متحده هزینه داشته است.
- برنامه کارمندیاری که از دهه ۱۹۴۰ آغاز شد به کارکنان در ترک الکل، اعتیاد و سایر مشکلات شخصی کمک می کند. منطق اقتصادی ین است که کارمند بهره ور هرچه سریع تر به شغلش برگردد.
- مطالعات نشان می دهد که به ازای هر یک دلاری که در eap خرج می گردد بین ۵ تا ۱۵ دلار صرفه جویی می شود.
- نشانگان بیماری ساختمانی: این مفهوم به همه ی عوارضی اشاره دارد که کارکنان باور دارند از ساختمان محل کار ناشی می شود مانند رطوبت بالا و دود سیگار.
- برنامه های بهداشتی زمانی مفیدند که کارکنان ارزش آنها را بدانند و مدیر ارشد از آنها حمایت کرده و منابع لازم را در اختیار قرار دهد.
- دیدگاه کثرتگرا در روابط کار فرض می کند که گروه های متعددی در سازمان هستند که منافعشان متفاوت است و حق دارند ساز و کار مناسب انند اتحادیه ها را برای احقاق حق خود داشته باشند.
- نکته کلیدی در نرخ ترک خدمت: صفر شدن نرخ ترک خدمت برای سازمان جالب نیست و نباید با اجبار جلوی خروج داوطلبانه را گرفت.
- کناره گیری شغلی: اگر سازمان با اجبار جلوی خروج داوطلبانه را بگیرد فرد به لحاظ فیزیکی، ذهنی یا احساسی با شغل خود عجین نبوده و صرفاً یک حضور فیزیکی حداقلی دارد.
- مدیران باید بدانند که می توانند استرس را کنترل و مدیریت کنند.
- استرس یک واکنش تطبیقی به یک عامل محیطی است که پیامدهای فیزیولوژیک، رفتاری، شناختی و روانشناختی زیادی برای هر فرد خاص را به همراه دارد.
- استرس واکنش تطبیقی به یک واقعه یا عامل است، نه خود آن عامل.
- تقریباً ۷۵ درصد خسارات و ضررهای کار، پیامد استرس در سازمان است.
- استرس زیاد سلامتی را تهدید می کند و در تشدید بیماری های قلبی، زخم معده، سردرد مزمن و.. تاثیر گذار است.
- پیامدهای شناختی شامل تمرکز پایین، کاهش خلاقیت، افت کیفیت تصمیم گیری و از دست دادن حافظه کوتاه مدت و بلند مدت است.
- پیامدهای رفتاری شامل غیبت، توقف کار و ترک خدمت است

- ترک خدمت ناشی از استرس معمولاً مفید و کاری نیست زیرا سازمان سرمایه های ارزشمند خود را از دست می دهد و محتمل هزینه های جایگزینی، جذب و.. می شود.
- مدیران باید دلایل اخراج را بیان کنند اما در مورد دلایل بحث نکنند.
- توصیه می شود نگذارید فرد اخراج شده وارد محیط کار شود و این کار در روز آخر هفته یا قبل از تعطیلی انجام شود.
- روش واکنشی و انفعالی به استرس پرهزینه است روش درمانی محسوب می شود روش بهتر برخورد فعال و پیشگیری کنترل عوامل استرس زا است



❖ فصل دوم: مدیریت رفتار سازمانی (خلاصه)

◀ مدیریت رفتار سازمانی

گفتار اول: کلیات

مقدمه

یکی از مهمترین مسائل سازمان های امروزی این است که آیا می توانند در بازار جهانی رقابت کنند یا خیر. در دنیای امروز، رقابت های جهانی به شدت فشرده و پیچیده شده اند و این چالش ها بزرگترین دغدغه مدیران سازمان ها هستند. از سوی دیگر، اقتصاد جهانی در حال یکپارچه شدن است و کشورهایی مانند ایالات متحده، کانادا، مکزیک، کشورهای آسیای شرقی و اروپای غربی به طور فزاینده ای به رقابت در این بازار جهانی پرداخته اند.

تحولات روزافزون در زمینه تکنولوژی، ارتباطات، و پیشرفت های علمی به تغییرات گسترده در سازمان ها و مدیریت آن ها منجر شده است. این تغییرات نشان دهنده آن است که مشکلات عمده ای که سازمان ها با آن ها روبه رو هستند، اغلب ماهیتی انسانی دارند. به همین دلیل، توجه بیشتر به منابع انسانی و رفتار سازمانی امری ضروری به نظر می رسد.

موضوع رفتار سازمانی

پرسش های کلیدی که در زمینه رفتار سازمانی مطرح می شود عبارتند از:

- چرا افراد در موقعیت های مشابه رفتارهای متفاوتی از خود نشان می دهند؟
- چرا برخی سازمان ها با وجود تشکیلات مشابه موفق تر عمل می کنند؟
- چرا برخی مدیران وقت بیشتری را به کارکنان خود اختصاص می دهند؟

پاسخ به این سوال ها و درک رفتار افراد در سازمان ها، از جمله وظایف اساسی در رشته رفتار سازمانی است. درک رفتار صحیح افراد نه تنها برای مدیران بلکه برای هر فردی که در یک سازمان فعالیت می کند، امری ضروری است. شناخت رفتار کارکنان و تعامل صحیح با آن ها می تواند به افزایش بهره وری و موفقیت سازمان کمک کند.

دیدگاه نوین مدیریت

مدیریت از سه بُعد فنی، ادراکی و انسانی تشکیل می شود:

۱. **بعد فنی:** شامل مهارت های مدیریتی در کاربرد فنون، روش ها و دانش های تخصصی است. این بعد عمدتاً بر تخصص های خاص مدیران مانند حسابداری، بازاریابی و مهندسی تأکید دارد.
۲. **بعد ادراکی:** مربوط به درک پیچیدگی های سازمان و انجام کارها در راستای اهداف کلان سازمان است. مدیران نیاز دارند که پیچیدگی های سازمان خود را درک کنند و بتوانند اهداف سازمان را در میان این پیچیدگی ها به خوبی مدیریت کنند.
۳. **بعد انسانی:** به توانایی های مدیر در تعامل با کارکنان و استفاده از پتانسیل های انسانی اشاره دارد. این بُعد، کلید موفقیت مدیریت است و رفتار سازمانی به طور مستقیم به این بعد مرتبط است.

در گذشته، بیشتر مدیران توجه کمی به ابعاد انسانی و ادراکی داشتند و بیشتر بر مهارت های فنی تمرکز می کردند. اما امروز به ویژه در دنیای پیچیده و جهانی شده، مدیران باید علاوه بر تخصص فنی، توانایی کار با افراد و درک روابط پیچیده انسانی را نیز داشته باشند.

گرایش رفتار سازمانی

در گذشته، مدیران به ویژه بر این باور بودند که کارکنان تنها با انگیزه های مادی، مانند پاداش های مالی، می توانند بهره وری بالاتری داشته باشند. این دیدگاه که کارکنان تنبل اند و تنها با پول انگیزه می شوند، از دیدگاه های سنتی و ساده انگارانه ای بود که در آن زمان رایج بود. اگرچه این مفروضات در ابتدا نتایج مثبتی به همراه داشت، اما امروزه این دیدگاه برای حل مشکلات پیچیده سازمانی کافی نیست.

امروزه رفتار سازمانی به عنوان یک رشته علمی، بر اساس پژوهش های تجربی و علمی و نه مفروضات ساده، پی ریزی شده است. بر اساس این نگرش نوین، رفتار انسان ها در محیط های کاری بسیار پیچیده تر از آن است که تنها با انگیزه های مادی توضیح داده شود.

مشخصه های رفتار سازمانی

لاری کامینگز ویژگی های اصلی رفتار سازمانی را به شرح زیر بیان می کند:

۱. **مطالعه علت-و-معلول:** درک رفتار سازمانی باید در قالب روابط علت و معلولی صورت گیرد. بدین معنا که باید بررسی کرد که چه عواملی منجر به تغییرات خاص در رفتار کارکنان می شود.
۲. **گرایش به تغییر:** رفتار سازمانی برای ایجاد تغییرات مثبت در سازمان و برای کارکنان آن طراحی شده است.
۳. **ماهیت انسانی:** این رشته بر رشد فردی، بهبود شخصی و خودیابی انسان ها تأکید دارد.
۴. **کاربردی بودن:** رفتار سازمانی به عنوان یک دانش کاربردی است که می تواند به حل مشکلات سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان کمک کند.
۵. **مبتنی بر واقعیت ها:** این رشته بر اساس شواهد علمی و واقعیات موجود در سازمان ها توسعه یافته است.

مکتب مدیریت علمی

مدیریت علمی که در اوایل قرن بیستم توسط فردریک وینسلو تیلور پایه گذاری شد، با هدف بهبود بهره وری از طریق مطالعه زمان و حرکت در محیط های کاری، آغاز شد. تیلور به این نتیجه رسید که با تجزیه و تحلیل دقیق روش های انجام کار و ارائه دستورالعمل های مشخص، می توان بهره وری را افزایش داد. وی معتقد بود که افراد تنها زمانی به بهترین عملکرد خود دست می یابند که با شیوه های علمی آموزش داده شوند و از پاداش های اقتصادی برای انگیزش آن ها استفاده شود. گرچه نظریات تیلور در ابتدا باعث بهبود بهره وری در بسیاری از سازمان ها شد، اما به دلیل بی توجهی به نیازهای انسانی کارکنان و برخورد با آنان مانند ماشین، از سوی بسیاری از کارگران و اتحادیه ها مورد انتقاد قرار گرفت.

جنبش روابط انسانی که در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ شروع شد، به ویژه به تأثیر روابط انسانی بر بهره وری و روحیه کارکنان تأکید داشت. این جنبش با پژوهش های التون مایو در کارخانه هائورن در شرکت "وسترن الکتریک" پیشرفت چشمگیری پیدا کرد. مطالعات هائورن به ویژه بر اهمیت عوامل اجتماعی در بهره وری تأکید می کرد و نشان داد که محیط کاری دوستانه و مشارکت در تصمیم گیری ها می تواند تأثیر زیادی بر روحیه و بهره وری کارکنان داشته باشد.

تاریخچه طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

مقدمه

رفتار سازمانی (OB) به رشته ای از مطالعات اطلاق می شود که تأثیر افراد، گروه ها و ساختارهای سازمانی بر رفتار کارکنان در سازمان ها را مورد بررسی قرار می دهد. هدف این رشته، استفاده از دانش رفتار برای بهبود عملکرد سازمان ها است. این حوزه تخصصی، کاربردی بوده و سه عنصر اصلی که تأثیر مستقیم بر رفتار سازمانی دارند: افراد، گروه ها و ساختار سازمانی را بررسی می کند. به بیان ساده تر، رفتار سازمانی علت رفتار افراد در سازمان ها را به طور علمی مطالعه می کند. این رشته تاریخی دیرینه دارد، زیرا انسان ها از دیرباز کوشیده اند تا واکنش ها و رفتارهای افراد را در موقعیت های مختلف درک و پیش بینی کنند. نیاز به درک رفتار در سازمان ها از زمان انقلاب صنعتی و تشکیل سازمان های بزرگ و پیچیده به شدت احساس شد. پیش از این، سازمان ها اغلب نظامی و فرماندهی بودند که اعضای آن داوطلبانه به آن پیوسته بودند و اجرای دستورات به طور مستقیم و بی چون و چرا انجام می شد. اما با گسترش سازمان ها و پیچیدگی های بیشتر، نیاز به درک رفتار انسانی در سازمان ها به شدت احساس شد.

طبیعت رفتار سازمانی

برخی معتقدند که رفتار سازمانی به عنوان یک رشته علمی مجزا نیست و در حقیقت یک علم میان رشته ای است که از روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی و دیگر علوم انسانی برای مطالعه رفتار انسان در سازمان ها استفاده می کند. این گروه بر این باورند که هرچند رفتار سازمانی از ابزارهای دقیقی مانند آمار و ریاضیات برای روش های تحقیقی خود استفاده می کند، اما در زمره علوم دقیق نمی تواند قرار گیرد و به عنوان یک رشته جوان در پژوهش ها شناخته می شود. از آنجا که بسیاری از مشکلات سازمان ها پیچیده هستند، نتایج دقیقی در برخی از مسائل رفتار سازمانی به دست نیامده است. با این حال، نیاز به درک رفتار انسانی در سازمان ها و پیش بینی آن ها همچنان مهم است. همچنین، یکی از دلایل عدم موفقیت جنبش "مدیریت علمی" این بود که پیروان آن اعتقاد داشتند رفتار انسان به راحتی قابل پیش بینی است، اما واقعیت آن است که رفتار انسان پیچیده تر از آن است که به سادگی قابل پیش بینی باشد.

فرد، گروه و سازمان: سه پایه اصلی رفتار سازمانی

برای درک رفتار سازمانی، ضروری است که اطلاعاتی درباره افراد، گروه ها و سازمان ها به دست آوریم. افراد در سازمان ها دارای انگیزه ها، طرز تلقی ها و ارزش های خاص خود هستند که در رفتار آن ها تأثیر دارد. علاوه بر این، گروه هایی که افراد

در آن‌ها حضور دارند، شامل رهبران، هنجارها و فرهنگ‌های خاص خود هستند که می‌توانند بر رفتار افراد تأثیر بگذارند. همچنین، ساختار کل سازمان و فرهنگ آن می‌تواند رفتار افراد را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع، سازمان‌ها از افراد تشکیل شده‌اند و این افراد با انگیزه‌ها و طرز تلقی‌های خود در درون سازمان زندگی می‌کنند. سازمان‌ها زندگی مستقلی از افراد خود دارند و تأثیرات خود را از طریق سیاست‌ها، فرهنگ و ساختار رسمی نشان می‌دهند. لذا رفتار سازمانی از بررسی هر سه این مؤلفه‌ها (فرد، گروه و سازمان) بهره می‌برد.

مدل‌های مطالعه رفتار در سازمان

مدل‌های مختلفی برای مطالعه رفتار در سازمان‌ها وجود دارد که عبارتند از:

۱. **مدل‌های توصیفی:** در این مدل‌ها، مشاهده‌کننده رفتار متغیرهای مختلف را توصیف می‌کند، بدون آنکه درباره درست یا غلط بودن آن‌ها قضاوت کند. این مدل‌ها می‌توانند به صورت کیفی (مطالعات موردی) یا کمی (تحلیل آماری) باشند.
۲. **مدل‌های پیش‌بینی:** این مدل‌ها روابط علت و معلول را در سازمان‌ها بررسی می‌کنند. این مدل‌ها از روش‌های آماری و ریاضی برای بررسی روابط استفاده می‌کنند و سعی دارند پیش‌بینی کنند که چه عواملی موجب بروز رفتار خاصی در سازمان می‌شوند.
۳. **مدل‌های تجویزی:** این مدل‌ها پیشنهاد می‌دهند که در موقعیت‌های خاص، چه اقداماتی باید انجام شود تا به نتیجه مطلوب دست یابیم. این مدل‌ها بر اساس مدل‌های توصیفی و پیش‌بینی عمل کرده و تصمیمات خاصی را برای حل مشکلات سازمانی پیشنهاد می‌دهند.

حیطه رفتار سازمانی

رفتار سازمانی به طور علمی چرایی رفتار افراد در سازمان‌ها را با تمرکز بر رفتار فرد و گروه در بستر سازمانی مطالعه می‌کند. این تعریف طیف وسیعی از مطالعات را دربر می‌گیرد. علاوه بر تفاوت‌های میان رفتار سازمانی و مدیریت، در برخی موارد این دو واژه می‌توانند به جای یکدیگر به کار روند. رفتار سازمانی به مطالعه رفتار افراد در داخل سازمان‌ها پرداخته و به تحلیل دقیق‌تر جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان‌ها می‌پردازد. در حالی که مدیریت به فرایندهای کلان‌تری از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل می‌پردازد.

در دهه‌های اخیر، مطالعات رفتار سازمانی بیشتر به مواردی مانند انگیزش، طرز تلقی‌های شغلی، رهبری، طراحی شغل و تحلیل مسائل مربوط به غیبت و چرخش کارکنان توجه داشته است. با این حال، در سال‌های اخیر، توجه به جنبه‌های کلان‌تری از رفتار سازمانی مانند فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی افزایش یافته است.

ارتباط رفتار سازمانی با دیگر رشته‌ها

رفتار سازمانی، علیرغم تمرکز بر مطالعه رفتار فرد و گروه در سازمان‌ها، به طور عمده از رشته‌های مختلف علوم انسانی، مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی، تأثیر گرفته است. در کنار این، علوم مدیریت و تئوری‌های سازمانی نیز بخش‌هایی از رفتار سازمانی را پوشش می‌دهند. این تعامل بین رشته‌ها باعث می‌شود که رفتار سازمانی یک علم میان‌رشته‌ای باشد.

رشته ای باشد که در آن به کارگیری روش های علمی برای درک رفتارهای انسانی در سازمان ها، به ویژه در سطوح فردی و گروهی، حیاتی باشد.

گرایشهای رفتار سازمانی

مقدمه

رفتار سازمانی با نگرش پیچیده ای همراه است که در آن مفاهیم مختلفی مانند چارچوب های شناختی، رفتاری، و یادگیری اجتماعی به تبیین رفتار انسان ها در سازمان ها می پردازد. در این گفتار، به بررسی این چارچوب ها پرداخته می شود تا پایه ای برای فهم رفتار سازمانی و نحوه استفاده از آن در بهبود عملکرد سازمانی فراهم گردد.

چارچوب شناختی

نگرش شناختی بر جنبه های مثبت رفتار انسان و آزادی اراده وی تأکید دارد. این نگرش به مفاهیمی چون انتظار، تقاضا و مشوق ها پرداخته و اطلاعات را رکن اصلی شناخت انسان ها می داند. در این چارچوب، تفکر، ادراک، حل مشکل و فرایند کسب اطلاعات مهم است. "ادوارد تولمن" با معرفی مفهوم «انتظار» به عنوان شناخت پیش بینی کننده رفتار، نشان داد که رفتار انسان ها هدفمند است و تحت تأثیر شناخت ها و انتظارات آن ها قرار دارد. این نگرش بر این باور است که رفتار از طریق تفکر و ادراک انسان ها شکل می گیرد، نه فقط از طریق محرک های خارجی.

چارچوب رفتارگرایی

برخلاف نگرش شناختی، رفتارگرایان به ویژه "ایوان پاولوف" و "جان واتسون" بیشتر بر رفتارهای قابل مشاهده و تأثیر محرک ها بر رفتار تأکید دارند. رفتار در این دیدگاه به عنوان یک رابطه محرک-پاسخ تعریف می شود. رفتارگرایان اولیه بر این باور بودند که یادگیری تنها از طریق ارتباط محرک ها و پاسخ ها اتفاق می افتد. "اسکینر"، روان شناس معروف، این نظریه را تکمیل کرد و تأکید کرد که پی آمدهای یک پاسخ، به جای محرک ها، بهتر می توانند رفتار را توضیح دهند. طبق این دیدگاه، محیط تأثیر زیادی بر رفتار انسان ها دارد و رفتار از پی آمدهای آن شکل می گیرد.

چارچوب یادگیری اجتماعی

یادگیری اجتماعی به عنوان ترکیبی از دو نگرش شناختی و رفتارگرایی مطرح شده است. "آلبرت باندورا" معتقد است که رفتار انسان ها از تعاملات مداوم میان محیط، رفتار و فرایندهای شناختی ناشی می شود. در این نگرش، نه تنها محیط بلکه شناخت فردی نیز بر رفتار تأثیر دارد. بر اساس این نظریه، فرد و محیط به طور متقابل بر رفتار تأثیر می گذارند و این تعامل ها باعث شکل گیری رفتارهای انسان ها می شود.

چارچوب رفتار سازمانی

رفتار سازمانی، که به عنوان یک رشته میان رشته ای در حال رشد شناخته می شود، بر درک، پیش بینی و کنترل رفتار انسان ها در سازمان ها تمرکز دارد. این چارچوب تلاش دارد تا با استفاده از مفاهیم شناختی و رفتاری، ابعاد مختلف رفتار انسان

ها را شبیه سازی کرده و درک بهتری از عملکرد فردی و گروهی در سازمان ها به دست آورد. هدف نهایی این است که رفتار انسان ها را بهتر درک کرده، آن را پیش بینی کنیم و بتوانیم آن را در جهت منافع سازمانی کنترل کنیم.

➤ رهبری

➤ زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

رهبری چیست؟

در طول تاریخ، ثابت شده است که موفقیت یا شکست در جنگ ها، امور تجاری، مسابقات ورزشی و گروه های معترض سیاسی به شدت به رهبری آنها بستگی دارد. علی رغم این اهمیت، هنوز ابعاد و کارکرد دقیق رهبری برای بسیاری از افراد مبهم است. پدیده رهبری تأثیر شگرفی بر عملکرد انسان ها دارد، اما درک و تشخیص دقیق نحوه عمل آن همچنان در هاله ای از ابهام قرار دارد.

در دوران اخیر، برخی از نظریه پردازان به تفاوت میان «مدیران» و «رهبران» تأکید کرده اند. برای مثال، بنیس معتقد است که برای بقا در قرن بیست و یکم، سازمان ها نیازمند رهبران جدید هستند نه مدیران، زیرا رهبران می توانند بر محیط آشفته، مبهم و بی ثبات غلبه کنند و آن را نظم دهند، در حالی که مدیران اغلب تسلیم این شرایط می شوند. در حقیقت، این تفاوت ها به شکلی مهم در مطالعات رهبری قابل بررسی است. اساساً رهبری را به عنوان هنر نفوذ در دیگران می شناسند که باعث می شود پیروان به دلخواه، نه از روی اجبار، از رهبر پیروی کنند.

تعریف رهبری

رهبری به معنای تأثیر گذاشتن بر افراد به گونه ای است که آنها را به سوی اهداف گروهی با اشتیاق و کوشش دلخواه هدایت کند. به عبارت دیگر، رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است تا آنان با میل خود برای تحقق اهداف گروهی تلاش نمایند. این تعریف به طور کلی بر تأثیرات رهبر بر رفتار و تلاش پیروان تأکید دارد و به نوع سازمان خاصی اشاره نمی کند. در هر موقعیتی اگر فردی بتواند بر رفتار افراد یا گروه ها تأثیر بگذارد، به عنوان رهبر شناخته می شود.

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

مطالعات رهبری همواره در حال رشد بوده و تاکنون تحقیقات بسیاری در این زمینه انجام شده است. مروری بر تحقیقات کلاسیک می تواند کمک شایانی به درک و رشد نظریه های رهبری کند. در ادامه، به برخی از مطالعات کلاسیک رهبری پرداخته می شود:

۱. مطالعات رهبری آیوا:

در اواخر دهه ۱۹۳۰، دانشگاه آیوا به عنوان نخستین مرکز تحقیقاتی در زمینه رهبری شناخته شد. این مطالعات تحت نظر «کرت لوین» (پدر پویایی گروهی) انجام شد و سه سبک رهبری مختلف را مورد بررسی قرار داد:

- رهبری استبدادی: رهبر دستور می داد و هیچ مشارکتی نمی پذیرفت.

• **رهبری دموکراتیک:** رهبر به مشارکت گروهی و تصمیم گیری مشترک تأکید می کرد.

• **رهبری بی قید و بند:** رهبر هیچگونه نظارت و رهبری مشخصی نداشت.

نتایج این مطالعات نشان داد که گروه ها تحت رهبری دموکراتیک بیشتر رضایت داشتند و این سبک رهبری موجب افزایش کارایی و همکاری در گروه ها می شود. در حالی که گروه های تحت رهبری استبدادی یا بی قید و بند بیشتر دچار مشکلاتی نظیر پرخاشگری یا بی تفاوتی بودند.

۲. مطالعات رهبری اوهایو

در سال ۱۹۴۵، دانشگاه ایالتی اوهایو با استفاده از پرسشنامه «تشریح رفتار رهبر» (LBDQ)، به بررسی رهبری در گروه ها و سازمان های مختلف پرداخت. این تحقیقات منجر به شناسایی دو عامل کلیدی در رهبری شد:

• **مراعات:** که به نیازهای افراد و روابط میان آنها توجه دارد.

• **ساخت دهی:** که به تعیین اهداف، وظایف و ارزیابی عملکرد می پردازد.

این دو بعد از یکدیگر جدا بوده و تأکید بر هرکدام می تواند در سبک رهبری تأثیرگذار باشد.

۳. مطالعات میشیگان:

همزمان با تحقیقات دانشگاه اوهایو، گروهی از پژوهشگران دانشگاه میشیگان نیز مطالعاتی در مورد رهبری آغاز کردند. این مطالعات نشان داد که سرپرستان با بهره وری بالا، معمولاً بیشتر به نظارت کلی و همکاری نزدیک با کارمندان تأکید می کنند، در حالی که سرپرستان با بهره وری پایین بیشتر به نظارت مستقیم و کنترل نزدیک می پرداختند. جالب اینجاست که رضایت کارکنان ارتباط مستقیمی با بهره وری نداشت، بلکه نوع رهبری و تعاملات رهبر با کارکنان بود که بر عملکرد تأثیر می گذاشت.

➤ تئوریهای رهبری

۱. نگرش خصوصیات فردی

یکی از اولین رویکردهای علمی به رهبری، نگرش خصوصیات فردی بود که تمرکز آن بر خود رهبران قرار داشت. این نگرش به این سوال پاسخ می داد که چه خصوصیات فردی باعث می شود فردی رهبر شود؟ تئوری های اولیه به یونان باستان و روم قدیم باز می گردند. تئوری "ابر مرد" که از ایده های قدیمی تر منشأ گرفته، بر این باور است که افراد یا با خصوصیات رهبری به دنیا می آیند، یا بدون آن. به عنوان مثال، ناپلئون به عنوان یک رهبر زاده شده، بدون اینکه خصوصیات رهبری را از طریق آموزش کسب کرده باشد، توانست به رهبری دست یابد.

با گذر زمان، تئوری "ابر مرد" جای خود را به نگرش های واقع بینانه تری داد که تأکید بر این داشتند که خصوصیات رهبری نه کاملاً ذاتی، بلکه می توان آنها را آموخت. تحقیقات مختلف نشان دادند که رهبران ممکن است نسبت به پیروان خود از هوش بیشتری برخوردار باشند یا بدنی قوی تر داشته باشند. در حالی که این تحقیقات اولیه در مورد رهبری بر خصوصیات فردی تأکید می کردند، هیچ رابطه ی قطعی میان ویژگی های فردی و رهبری موفق وجود نداشت. به عبارت دیگر، ویژگی های فردی می توانند در انتخاب رهبران و بهبود عملکرد آنان مؤثر باشند، اما به طور کلی این نگرش کمتر جنبه پیش بینی کننده

دارد. در حال حاضر، این نگرش به سمت توجه به مهارت های شغلی رهبران تغییر یافته است. مهارت هایی نظیر مهارت های فنی، ادراکی و انسانی که از سوی کاتز (۱۹۷۴) و یوکل (۱۹۸۱) معرفی شدند، به عنوان مهارت های ضروری برای رهبری مؤثر شناخته می شوند.

۲. تئوری های گروه و مبادله رهبری

تئوری های گروه رهبری به ویژه تئوری مبادله اجتماعی رهبری از روان شناسی اجتماعی نشأت می گیرند و تأکید دارند که رهبری یک فرایند مبادله است. در این تئوری، رهبر بیشتر مزایا و پاداش ها را برای پیروان خود فراهم می کند تا ناراحتی ها و هزینه ها. هدف، ایجاد یک مبادله مثبت و سودمند میان رهبر و پیروان است که می تواند به تحقق اهداف گروه منجر شود.

تأثیر پیروان بر رهبران: یکی از ویژگی های جالب در این تئوری این است که تأکید می کند پیروان نیز می توانند بر رفتار رهبران تأثیر بگذارند. برای مثال، زمانی که عملکرد پیروان خوب نباشد، رهبران ممکن است بر "ساخت دهی" بیشتر تأکید کنند، اما وقتی پیروان عملکرد خوبی داشته باشند، رهبران بیشتر بر "مراعات" تأکید می کنند. این تحقیق نشان می دهد که بهره وری گروه، تأثیر بیشتری بر سبک رهبری دارد تا بالعکس. به طور کلی، این مطالعات بر اهمیت ارتباط دو طرفه رهبر و پیروان تأکید دارند و نشان می دهند که فرودستان نیز می توانند بر رهبران تأثیرگذار باشند.

مدل پیوند زوجی عمودی (LMX): این مدل به تحلیل روابط رهبر و پیروان می پردازد و معتقد است که رهبران با فرودستان خود روابط متفاوتی دارند. این مدل به ویژه بر تقسیم فرودستان به دو گروه "خودی" و "بیگانه" تأکید دارد و بیان می کند که رهبران بیشتر وقت خود را صرف گروه "خودی" می کنند، زیرا آنها از منابع بیشتری مانند اعتماد، اطلاعات و توجه بهره مند می شوند. مطالعات مختلف نشان داده اند که فرودستانی که روابط مطلوب تری با رهبران دارند، مسئولیت شغلی بیشتری به عهده می گیرند و عملکرد بهتری دارند.

۳. تئوری اقتضایی رهبری

پس از اینکه مشخص شد که نگرش خصوصیات فردی نمی تواند به طور کامل تئوری مناسبی برای رهبری باشد، توجه به جنبه های وضعیتی رهبری جلب شد. در این چارچوب، فیدلر (۱۹۶۷) تئوری اقتضایی رهبری را معرفی کرد. این تئوری بر اساس این فرض بنا شده است که سبک رهبری باید با وضعیت سازمان و ویژگی های آن هماهنگ باشد.

مدل اقتضایی فیدلر: فیدلر در مدل خود سه عامل اساسی را برای تعیین مطلوبیت وضعیت رهبری معرفی کرد:

- **رابطه رهبر-عضو:** که تأثیر زیادی بر موفقیت رهبری دارد.

- **ساختار وظیفه:** میزان ساختار یافتگی و وضوح وظایف و اهداف.

- **قدرت مقام رهبر:** میزان اختیار رسمی رهبر در سازمان.

طبق این مدل، در وضعیت هایی که روابط رهبر با اعضای گروه، ساختار وظیفه و قدرت مقام رهبر در سطح بالایی باشد، وضعیت برای رهبر مطلوب است. در این وضعیت ها، رهبر وظیفه مدار (سخت گیر) بیشتر اثر بخش است. در وضعیت های

با ساختار کمتر و وضعیت های نسبتاً نامطلوب، رهبران باید بر روابط انسانی تأکید کنند و رهبر رابطه مدار (سهل گیر) بهتر عمل می کند. تحقیقات گسترده ای توسط فیدلر در سازمان های مختلف نشان داده است که تئوری او در پیش بینی سبک های رهبری مؤثر در وضعیت های مختلف به طور نسبی درست است.

۴. تئوری مسیر - هدف رهبری

تئوری مسیر-هدف رهبری که توسط "رابرت هاوس" و "مارتین ایوانز" معرفی شد، بر اساس نظریه انگیزش انتظار استوار است. در این تئوری، رهبر به عنوان منبع پاداش عمل می کند و وظیفه اش هدایت کارکنان به سوی اهداف سازمانی است. این مدل بر اساس دو بعد اصلی رهبری استوار است:

- **ساخت دهی:** تأکید بر تعیین وظایف و هدف ها.

- **مراعات:** تأکید بر حمایت و توجه به نیازهای فردی پیروان.

هدف این تئوری پیش بینی این است که رهبران با انتخاب سبک مناسب، می توانند انگیزه و رضایت کارکنان را افزایش دهند. به عنوان مثال، در مشاغل غیرساختاری که نیاز به راهنمایی بیشتر دارند، رهبر باید بیشتر بر رفتار حمایتی تمرکز کند، در حالی که در مشاغل ساختاری که وظایف واضح هستند، رفتار وظیفه مدار مؤثرتر است.

۵. نگرش یادگیری اجتماعی

در این نگرش، تعامل مستمر و دو سویه میان رهبر، پیروان و محیط مورد توجه قرار می گیرد. این مدل به ویژه از تأثیرات متقابل رفتار رهبر و پیروان در یک محیط اجتماعی می گوید. نگرش یادگیری اجتماعی به این مفهوم اشاره دارد که رهبر و پیروان با یکدیگر تعامل دارند تا رفتار یکدیگر را تغییر دهند و بهبود بخشند. این مدل، رفتار رهبری را به عنوان فرآیند مستمر و قابل تغییر می بیند که در آن رهبر و پیروان هر دو نقش دارند و از طریق تعامل می توانند به موفقیت های مشترک دست یابند.

۶. جانشین های رهبری

تئوری جانشین های رهبری به این فرض می پردازد که ممکن است در برخی موقعیت ها، رفتار رهبر کمتر اثرگذار یا غیر ضروری باشد و عواملی چون تجربه و توانایی کارکنان به عنوان جانشین رهبری عمل کنند. این تئوری به ویژه بر این نکته تأکید دارد که برخی ویژگی های کارکنان یا شرایط خاص ممکن است نیاز به رهبری را از بین ببرند یا اثر آن را کاهش دهند.

◀ کاربرد رهبری

◀ سبکها و عملکردهای رهبری

مقدمه

در دنیای مدیریت و رهبری، «سبک» به روشی گفته می شود که رهبران برای تأثیرگذاری بر پیروان خود از آن استفاده می کنند. این سبک می تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله فرهنگ، ساختار سازمانی و حتی شرایط محیطی قرار گیرد. به

عنوان مثال، در بررسی تفاوت های سبک های رهبری در کشورهای مختلف، تفاوت هایی در شیوه مدیریت و رهبری مشاهده می شود که به خوبی در مقایسه های بین کشورهایمانند ژاپن و کره جنوبی با آمریکا مشهود است.

تفاوت سبک های رهبری ژاپنی و کره ای

وقتی بهره وری شرکت های آمریکایی شروع به کاهش نسبت به ژاپن کرد، محققان مدیریت در آمریکا به دقت به مطالعه و بررسی سبک های مدیریتی ژاپن پرداختند تا بتوانند دلایل این موفقیت ها را پیدا کنند. یکی از نتایج مهم این بررسی ها این بود که در ژاپن، توجه فوق العاده ای به مدیریت منابع انسانی می شود. بسیاری از مدیران آمریکایی به طور جدی از روش های مدیریتی ژاپنی پیروی کردند و این روند باعث شد که کیفیت تولید، خدمات، و حتی استخدام های مادام العمر در شرکت ها در آمریکا به شدت رشد کند.

اما در حال حاضر، کره جنوبی نیز به یکی از مدل های موفق در عرصه مدیریت و رهبری تبدیل شده است. بسیاری از ویژگی های مشابهی در سبک های مدیریتی کره ای ها با ژاپنی ها وجود دارد، از جمله تأکید بر کار گروهی، مشارکت کارکنان، سلسله مراتب کم، و توجه به نیازهای شخصی کارکنان. در عین حال، سبک های مدیریتی کره ای ها انعطاف پذیرتر از ژاپنی هاست و به همین دلیل توانسته اند در محیط های آمریکایی بهتر از مدیران ژاپنی ها سازگار شوند.

مدیران کره ای در کارخانه های ایالات متحده، به طور متوسط تولید بیشتری نسبت به مدیران آمریکایی دارند، و همین موضوع، به ویژه در محیط های صنعتی، توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. از آنجا که مدیران کره ای با جدیت بیشتری در ساعات کاری فعالیت می کنند، برخی پیش بینی می کنند که رهبری کره ای ممکن است به مدل غالب مدیریتی در آینده تبدیل شود.

در کنار این موفقیت ها، سؤالی به ذهن می آید که چرا ایران با وجود استعداد های بی نظیر و فرهنگ غنی، در برخی حوزه ها از موفقیت های جهانی فاصله دارد. با توجه به این که در فرهنگ اسلامی کار "فریضه" محسوب می شود، باید مدیرانی پرورش یابند که در سطح جهانی متمایز باشند. باید تلاش کنیم که با بهره گیری از استعدادهای بالقوه خود و آموزش های صحیح، از این فاصله عبور کنیم.

مطالعات کلاسیک و نوین در سبک های رهبری

مطالعات رفتار سازمانی و نتایج آن به طور مستقیم بر سبک های رهبری تأثیر گذاشته است. یکی از اولین و مهم ترین مطالعات در این زمینه، «مطالعات هائورن» بود که اثرات مختلف سبک های رهبری را بررسی کرد. همچنین، کار کلاسیک دوگلاس مک گرگور در معرفی تئوری X و تئوری Y به عنوان سبک های رهبری آمرانه و حمایتی، در این حوزه تأثیرگذار بوده است. در این مطالعات، همچنین سبک های رهبری دموکراتیک، آمرانه، و بی بند و بار تحلیل شد.

مطالعات «آیوا» به ویژه بر روی سبک های رهبری «آمرانه»، «دموکراتیک»، و «بی بند و بار» تمرکز داشت و نتیجه گیری هایی در مورد نحوه تأثیر این سبک ها بر رفتار گروه ها به دست آورد. علاوه بر این، مطالعات گروه میشیگان نشان داد که سرپرستانی که به روابط انسانی توجه دارند، تأثیر بیشتری بر بهره وری و رضایت کارکنان دارند.

سبک های شبکه مدیریت و چهار سیستم مدیریت لیکرت

یکی از معروف ترین مدل ها در تحلیل سبک های رهبری، مدل شبکه مدیریت است که توسط «رابرت بلیک» و «جین موتون» توسعه داده شد. این مدل بر دو محور اصلی تأکید دارد: توجه به افراد (مراعات) و توجه به تولید (ساخت دهی). این دو محور معادل با ابعاد «مراعات» و «ساخت دهی» در مطالعات اوهایو و سبک های کارمند محور و تولید محور در مطالعات میشیگان هستند.

مدیرانی که سبک (۹ و ۹) را در شبکه مدیریت اتخاذ می کنند، به عنوان مدیران تیمی و دموکراتیک شناخته می شوند. این سبک رهبری به دلیل توجه برابر به تولید و بهبود روابط انسانی به عنوان مؤثرترین سبک شناخته می شود. در مقابل، سبک های (۱ و ۱) که به «مدیریت بی ثمر» معروف است، به دلیل توجه کم به تولید و افراد، ناکارآمدتر از دیگر سبک ها هستند. در همین راستا، «رنسیس لیکرت» سیستم های مدیریت خود را بر اساس چهار سطح عمده دسته بندی کرده است. این سیستم ها شامل:

سیستم (۱): مدیران اقتدارگرا که همه تصمیم ها را به طور مستقیم اتخاذ می کنند و از کارکنان هیچ مشورتی نمی گیرند.

سیستم (۲): مدیران که به کارکنان آزادی مختصری می دهند، ولی هنوز تصمیم ها بیشتر از سوی مدیر اتخاذ می شود.

سیستم (۳): مدیرانی که از مشاوره و بحث با کارکنان استفاده می کنند و به آنها اجازه تصمیم گیری در برخی امور را می دهند.

سیستم (۴): مدیرانی که به طور کامل به کارکنان اعتماد دارند و تصمیم ها به طور مشترک گرفته می شود.

بر اساس این دسته بندی ها، سبک های سیستم (۳) و (۴) معمولاً با بهره وری و رضایت بالاتری از سوی کارکنان همراه هستند.

انتخاب سبک رهبری

رابرت تانن بام و وارن اشمیت از اولین نظریه پردازانی بودند که عوامل مختلفی را که در انتخاب سبک رهبری تأثیر دارند، توصیف کردند. آن ها پیشنهاد کردند که یک مدیر باید قبل از انتخاب سبک رهبری به سه نیروی اصلی توجه کند:

۱. نیروهایی که در مدیران وجود دارند.

۲. نیروهایی که در فرودستان وجود دارند.

۳. نیروهایی که در وضعیت موجود تأثیر دارند.

این نگرش می گوید که مدیران مؤثر باید قادر به انتخاب سبک رهبری متناسب با شرایط باشند. به عبارت دیگر، مدیرانی که انعطاف پذیر هستند و قادرند سبک های مختلف رهبری را بسته به نیاز هر موقعیت به کار گیرند، از مؤثرترین مدیران به شمار می آیند. همچنین، ویژگی های فرودستان نیز باید قبل از انتخاب سبک رهبری مورد توجه قرار گیرد. اگر فرودستان تجربه کافی و تمایل به مشارکت داشته باشند، مدیر می تواند سبک های دموکراتیک تری را برگزینند.

◀ عوامل اثر بخشی رهبری

مقدمه

نتایج تحقیقات در زمینه رهبری نشان داده است که هیچ خصوصیت فردی یا سبکی از رهبری وجود ندارد که در تمامی شرایط اثر بخش باشد. پژوهشگران، به ویژه پس از مطالعات اولیه، به این نتیجه رسیدند که عوامل متعددی از جمله فرهنگ سازمانی، طبیعت وظایف، تجربیات مدیریتی و انتظارات کارکنان می توانند بر اثر بخشی رهبری تأثیرگذار باشند. همچنین، برای انتخاب سبک مناسب رهبری، لازم است مدیران به عوامل وضعیتی و برداشت های خود از وضعیت توجه کنند. این امر به مدیران کمک می کند تا در مواجهه با شرایط مختلف، سبک رهبری خود را به طور مؤثر انتخاب کنند.

نگرش وضعیتی یا دور زندگی

نگرش «دور زندگی» که توسط هرسی و بلانچارد توسعه یافت، از نگرش شبکه مدیریت الهام گرفته است. این نگرش تأکید دارد که سبک رهبری باید با سطح آمادگی پیروان تطابق داشته باشد. این مدل بر اساس بلوغ پیروان شکل گرفته است که شامل سه معیار می باشد:

۱. میزان انگیزه برای پیشرفت
 ۲. اشتیاق به پذیرش مسئولیت
 ۳. میزان تحصیلات و تجربه
- بر اساس این مدل، رهبران باید بر اساس سطح بلوغ پیروان، سبک رهبری خود را تنظیم کنند. این چهار سبک رهبری عبارتند از:

۱. **سبک دستوری:** در این سبک، رهبر وظیفه مدار است و وقتی پیروان سطح بلوغ پایینی دارند، مؤثرتر است.
 ۲. **سبک توجیهی:** در این سبک، رهبر هم وظیفه مدار است و هم رابطه مدار، و برای پیروان با بلوغ پایین مؤثر است.
 ۳. **سبک مشارکتی:** در این سبک، رابطه مداری بیشتر است و برای پیروان با بلوغ بالا مؤثر است.
 ۴. **سبک تفویضی:** در این سبک، رهبر کمتر دخالت می کند و برای پیروان با بلوغ بسیار بالا مؤثر است.
- اگرچه این مدل ساده و کاربردی به نظر می رسد، انتقادهایی به آن وارد شده است. یکی از اصلی ترین انتقادات این است که این مدل بیش از حد وضعیت ها را ساده می کند و همچنین ارتباطی منطقی بین سطح بلوغ پیروان و سبک رهبری ارائه شده وجود ندارد.

مدل رهبری وروم - ایتون

مدل وروم و ایتون به تصمیم گیری رهبر و میزان مشارکت پیروان در این فرایند توجه دارد. بر اساس این مدل، رهبران باید تصمیمات خود را با توجه به وضعیت های مختلف اتخاذ کنند و به پیروان این امکان را بدهند که در فرآیند تصمیم گیری مشارکت کنند. این مدل تأکید دارد که انتخاب روش مناسب تصمیم گیری می تواند منافع بالقوه را به حداکثر رسانده و هزینه ها را کاهش دهد.

این مدل پنج سبک تصمیم‌گیری را معرفی می‌کند، از جمله:

۱. تصمیم‌گیری فردی

۲. تصمیم‌گیری مشارکتی

۳. تصمیم‌گیری گروهی

نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که مدل وروم و ایتون برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف مناسب است و رهبرانی که از این مدل استفاده می‌کنند، معمولاً حمایت بیشتری از پیروان خود کسب می‌کنند و تصمیمات اثربخش‌تری اتخاذ می‌کنند. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که تصمیمات گرفته‌شده بر اساس این مدل اغلب موفق‌تر هستند.

◀ جایگاه زنان و رهبری - رهبری معلولان

مقدمه

یکی از وظایف اصلی مدیر، رهبری است. مدیران اثر بخش باید بتوانند در زیر دستان خود نفوذ کرده و به آنها انگیزه دهند. در این بخش، به جایگاه زنان و معلولان در رهبری و مدیریت سازمان‌ها پرداخته می‌شود. زنان در جوامع مختلف به دلیل تبعیض‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، در دستیابی به موقعیت‌های رهبری و مدیریتی با موانع زیادی مواجه هستند. همچنین، رهبری معلولان و ایجاد محیط کاری مناسب برای آنها نیز موضوع مهمی است که می‌تواند به بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها کمک کند.

جایگاه زنان و رهبری

در دو دهه گذشته، توجه به نقش زنان در رهبری افزایش یافته است. در حالی که زنان در بسیاری از کشورهای جهان، از جمله کشورهای غربی و شرقی، از حقوق برابر در موقعیت‌های رهبری برخوردار نیستند، در برخی کشورها، پیشرفت‌هایی در این زمینه مشاهده می‌شود. برای مثال، زنان در آمریکا حدود ۴۰ درصد از مدیران را تشکیل می‌دهند، اما تنها درصد کمی از آنها به سطوح بالای مدیریتی دست یافته‌اند.

یکی از دلایل اصلی این محدودیت‌ها، باورهای قالبی فرهنگی است که نقش‌های رهبری را به مردان اختصاص می‌دهد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از افراد هنوز بر این باورند که مردان رهبران بهتری هستند و به همین دلیل، موفقیت‌ها و عملکردهای زنان را به عوامل خارجی مانند شانس نسبت می‌دهند، در حالی که عملکرد مردان به توانایی و قابلیت درونی آنان نسبت داده می‌شود. این باورها، که عمدتاً از تصورات نادرست درباره ویژگی‌های جنسیتی ناشی می‌شوند، به طور قابل توجهی مانع از پیشرفت زنان در موقعیت‌های رهبری می‌شود.

علاوه بر این، زنان اغلب انتظارات کمتری از خود در مسیر شغلی خود دارند. مطالعات نشان داده‌اند که زنان در مقایسه با مردان، حقوق کمتری را برای شروع کار و پیشرفت‌های بعدی درخواست می‌کنند. این امر باعث می‌شود که زنان کمتر به موفقیت‌های شغلی خود اعتماد داشته باشند و در نتیجه از پیشرفت‌های بیشتر در سازمان‌ها باز بمانند.

با وجود این محدودیت ها، شواهد نشان می دهند که زنان و مردان در ویژگی های فردی و عملکرد شغلی تفاوت چندانی ندارند. بسیاری از مطالعات نشان داده اند که زنان در ویژگی هایی همچون اعتماد به نفس و قاطعیت حتی از مردان پیشی می گیرند و در عملکرد شغلی نیز تفاوتی با مردان ندارند.

رهبری معلولان

رهبری معلولان موضوع دیگری است که در بسیاری از سازمان ها به طور جدی نادیده گرفته می شود. معلولان افرادی هستند که به دلایل جسمی یا روانی با محدودیت هایی در انجام فعالیت های روزمره مواجه هستند، اما می توانند نقش های مدیریتی و رهبری را به خوبی ایفا کنند. با پیشرفت تکنولوژی، اکنون بسیاری از افراد معلول قادرند وظایف شغلی خود را به طور مؤثر انجام دهند و در سازمان ها مشارکت داشته باشند.

مهمترین چالش در به کارگیری معلولان در سازمان ها، نحوه برخورد با آنهاست. بسیاری از این افراد دارای توانایی های ذهنی و شغلی بالا هستند و می توانند به عنوان منابع ارزشمند در سازمان ها عمل کنند. مدیریت سازمان ها باید به حساسیت های نیازهای معلولان توجه کرده و محیطی فراهم کند که این افراد بتوانند به طور مؤثر کار کنند. این شامل فراهم آوردن امکانات ویژه برای کارکنان معلول و ایجاد آگاهی در بین سایر کارکنان در مورد نیازهای خاص آنها است.

مطالعات نشان داده اند که معلولان می توانند در برخی موارد عملکرد بهتری نسبت به کارکنان عادی داشته باشند. برای مثال، تحقیقی که در شرکت دوپونت انجام شد، نشان داد که کارکنان معلول از نظر امنیت، دقت، و عملکرد شغلی نسبت به کارکنان عادی عملکرد بهتری دارند. بنابراین، به کارگیری معلولان نه تنها باعث ارتقای عملکرد سازمان می شود بلکه می تواند به افزایش وفاداری و انگیزش در سایر کارکنان نیز منجر شود.

انگیزش

تئوری انگیزش نیازها و فرایندها

مقدمه

درک رفتار انسان و انگیزه های فردی، به ویژه در محیط های سازمانی، یکی از پیچیده ترین و ظریف ترین مباحث در روان شناسی و رفتار سازمانی است. افراد به دلایل مختلفی رفتار می کنند که به راحتی نمی توان آن را کنترل یا پیش بینی کرد. برخلاف عناصر فیزیکی و شیمیایی که به طور پیش بینی شده و قابل دستکاری هستند، انسان ها پیچیدگی های خاص خود را دارند که موجب می شود تغییرات در رفتار آنان با دشواری همراه باشد. انگیزش یکی از این عوامل پیچیده است که در شکل دهی به رفتار انسان ها در محیط های کاری نقش عمده ای دارد.

انگیزش کارکنان: وظیفه اصلی مدیران

یکی از اصلی ترین وظایف مدیران، انگیزش کارکنان است. مشکلات اقتصادی، شرایط بد شغلی و عدم تطابق بین میزان حقوق و تلاش های کارکنان اغلب باعث نارضایتی در سازمان ها می شود. این نارضایتی ها گاهی به دلیل اختلاف های مالی

است، اما مشکل اصلی این است که چرا بعضی کارکنان از کار خود رضایت دارند و برخی دیگر بی علاقه هستند؟ مدیران باید به این سؤالات پاسخ دهند و تلاش کنند تا احساسات منفی کارکنان را به مثبت تبدیل کنند. سوال این است که آیا مدیران نیازها و خواسته های کارکنان خود را درک می کنند؟ و آیا می توانند آنها را به کار کردن با انگیزه و دلگرمی وادارند؟

طبیعت انگیزش انسان در کار

انگیزش یکی از ارکان اصلی رفتار انسان ها در محیط کار است. انگیزش به فرآیندی اطلاق می شود که رفتار فرد را تقویت کرده و آن را به سمت اهداف خاص هدایت می کند. بنابراین، افراد برای رسیدن به اهداف مشخص، تحت تأثیر انگیزه ها و مشوق ها قرار می گیرند. در واقع، انگیزش فرآیندی است که از نیازهای فرد شروع می شود، این نیازها باعث به وجود آمدن سائق ها می شوند که جهت گیری فرد را به سمت اهداف و مشوق ها هدایت می کند.

تعریف انگیزش: انگیزش به فرآیندهایی گفته می شود که رفتار فرد را نیرو می بخشد و آن را به سمت دستیابی به اهداف خاص هدایت می کند [Baron, 1986:73]. این فرآیند از نیازهای فیزیولوژیکی یا روانی ناشی می شود که باعث به وجود آمدن سائق ها و هدایت رفتار فرد به سمت دستیابی به اهداف می شود.

فرایند انگیزش

فرایند انگیزش شامل سه مرحله اساسی است:

۱. **نیازها:** زمانی که یک عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی بروز می کند، نیاز به وجود می آید. به عنوان مثال، هنگامی که فرد از گرسنگی یا تشنگی رنج می برد یا زمانی که از تعامل با دیگران محروم می شود، نیاز به وجود می آید.
 ۲. **سائق ها:** سائق ها به عنوان نیروهای انگیزشی برای رسیدن به اهداف، به فرد کمک می کنند تا نیازهای خود را کاهش دهد. این سائق ها در واقع راه هایی برای تأمین نیازهای اساسی هستند.
 ۳. **مشوق ها:** در نهایت، هنگامی که فرد به اهداف خود دست می یابد، این دستاوردها به عنوان مشوق ها یا اهداف تلقی می شوند که باعث ارضای نیازها و کاهش سائق ها می شوند.
- در این فرآیند، نیازها و سائق ها به عنوان محرک های اصلی رفتار فرد عمل می کنند که او را به سمت هدف هدایت می کنند. برای مثال، غذا و آب به عنوان مشوق ها و اهداف هستند که پس از ارضای نیازهای فرد، باعث برقراری تعادل می شوند.

انگیزه های ابتدایی

برخی از انگیزه ها که ریشه بیولوژیکی و فیزیولوژیکی دارند و از زمان تولد با فرد همراه هستند، به عنوان انگیزه های ابتدایی شناخته می شوند. این انگیزه ها معمولاً غیر اکتسابی هستند و برای بقا و بقای فرد اهمیت دارند. به عنوان مثال، انگیزه هایی همچون گرسنگی، تشنگی، خواب، و اجتناب از درد به عنوان انگیزه های ابتدایی شناخته می شوند. در محیط های سازمانی، انگیزه های ابتدایی بر تأمین نیازهای فیزیکی کارکنان تأثیر دارند. برای مثال، در سازمان های کم درآمد، انگیزه های ابتدایی همچون تأمین نیازهای غذایی و فیزیکی از اهمیت بیشتری برخوردار هستند.

انگیزه های عمومی

انگیزه های عمومی، نیازهایی هستند که نه فیزیولوژیکی و نه ابتدایی هستند، بلکه از طریق تجربه و آموختن به وجود می آیند. این نیازها معمولاً به افزایش تحریک و تنش در فرد مربوط می شوند و به عنوان انگیزه های محرک شناخته می شوند. انگیزه هایی همچون کنجکاوی، فعالیت، و شایستگی از جمله انگیزه های عمومی هستند که در رفتار سازمانی و محیط های کاری اهمیت دارند.

۱. **انگیزه های کنجکاوی:** این انگیزه ها در انسان ها به ویژه در کودکان بسیار قوی هستند و فرد را به سوی کشف دنیای اطراف خود سوق می دهند. در سازمان ها نیز، عدم تحریک انگیزه های کنجکاوی می تواند به رکود و بی توجهی منجر شود. به همین دلیل، فراهم کردن شرایطی برای کارکنان که بتوانند به اکتشاف و نوآوری بپردازند، ضروری است.
۲. **انگیزه های دلبستگی:** این انگیزه ها از تمایل به پیوستگی و تعلق به گروه ها یا افراد ناشی می شوند. نیاز به تعلق و پذیرش در محیط های کاری بسیار مهم است، زیرا کارکنان به دنبال احساس ارزشمندی و تعلق به سازمان هستند.

انگیزه های ثانوی

انگیزه های ثانوی در دنیای پیچیده تر امروز از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. این انگیزه ها از طریق یادگیری و تجربه کسب می شوند و شامل انگیزه هایی هستند که فرد برای تحقق آن ها نیاز به تلاش و آموزش دارد. انگیزه های قدرت، پیشرفت، و پیوستگی از مهم ترین انگیزه های ثانوی هستند که در محیط های سازمانی می توانند نقش تعیین کننده ای در رفتار کارکنان ایفا کنند.

۱. **انگیزه قدرت:** انگیزه قدرت به نیاز فرد برای تأثیرگذاری و تسلط بر دیگران اشاره دارد. افرادی که انگیزه قدرت دارند، تمایل دارند دیگران را تحت تأثیر قرار دهند و در موقعیت های رهبری قرار گیرند.
۲. **انگیزه پیشرفت:** این انگیزه به تمایل فرد برای دستیابی به استانداردهای عالی در انجام وظایف و رقابت با دیگران مربوط می شود. افراد با انگیزه پیشرفت به دنبال چالش ها و فرصت های رشد هستند.
۳. **انگیزه پیوستگی:** این انگیزه به نیاز فرد برای تعلق به گروه ها و احساس ارزشمندی در جمع دیگران مرتبط است. در محیط های کاری، کارکنانی که انگیزه پیوستگی قوی دارند، تمایل دارند روابط مثبت با همکاران و مدیران خود برقرار کنند. درک انگیزش و عوامل مؤثر بر آن در محیط های سازمانی برای بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان ضروری است. مدیران باید با شناسایی نیازها و انگیزه های مختلف کارکنان، اقدامات مناسبی برای افزایش انگیزش و کارایی آنها انجام دهند. برای این منظور، شناسایی انگیزه های ابتدایی، عمومی، و ثانوی و تأمین شرایط مناسب برای برآورده کردن آنها می تواند منجر به بهبود بهره وری و کاهش تعارض ها در سازمان شود.

گرایشهای انگیزش کار

برای درک رفتار سازمانی، انگیزش کارکنان به عنوان یکی از مهم ترین عوامل تاثیرگذار شناخته می شود. انگیزش کار می تواند به عنوان فرایندی پیچیده و چند وجهی در نظر گرفته شود که در آن انگیزه ها و نیازهای اساسی کارکنان شناسایی و مورد

توجه قرار می گیرند. این نیازها می توانند به عنوان زمینه و اساس انگیزش در محیط کار عمل کنند. در این گفتار به بررسی نظریه های انگیزش می پردازیم که به طور کلی به دو گروه تقسیم می شوند: **نظریه های محتوایی و نظریه های فرایندی**

نظریه های محتوایی انگیزش کار: نظریه های محتوایی انگیزش در تلاش اند تا عواملی را شناسایی کنند که موجب انگیزش در انسان ها می شوند. این نظریه ها به ویژه به نیازها و سائق هایی توجه دارند که باعث می شوند انسان ها به تلاش برای دستیابی به اهداف خاص بپردازند. به عبارت دیگر، نظریه های محتوایی به دنبال شناسایی نیازهایی هستند که عملکرد افراد را بهبود می بخشند.

در اینجا، به بررسی یکی از مهم ترین نظریه های محتوایی انگیزش یعنی نظریه سلسله مراتب نیازها پرداخته می شود.

نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو: آبراهام مازلو، روان شناس مشهور آمریکایی، در نظریه سلسله مراتب نیازها به این نتیجه رسید که انسان ها نیازهای خود را در سطوح مختلفی تجربه می کنند. مازلو به پنج دسته نیاز اشاره کرده است که به ترتیب باید برآورده شوند تا افراد بتوانند به سطوح بالاتر انگیزشی دست یابند. این نیازها به صورت سلسله مراتبی مرتب شده اند، به طوری که ارضای نیازهای پایین تر مقدم بر ارضای نیازهای بالاتر است. مازلو معتقد بود که ارضای نیازهای سطح پایین مانند نیازهای فیزیولوژیکی و امنیتی، به عنوان پیش نیاز برای برآورده شدن نیازهای بالاتر عمل می کند. این پنج دسته نیاز عبارت اند از:

۱. **نیازهای فیزیولوژیکی:** این نیازها شامل نیاز به غذا، آب، مسکن و سایر نیازهای پایه ای بقا هستند. این نیازها اساسی ترین نیازهای انسان اند و تا زمانی که برآورده نشوند، انسان قادر به تمرکز بر سایر نیازها نخواهد بود.
 ۲. **نیازهای ایمنی:** پس از برآورده شدن نیازهای فیزیولوژیکی، انسان ها به امنیت و ایمنی نیاز دارند. این امنیت شامل امنیت فیزیکی، عاطفی و اقتصادی می شود.
 ۳. **نیاز به عشق و تعلق:** این نیازها شامل نیاز به روابط اجتماعی، محبت و پذیرش در گروه ها می شود. انسان ها نیاز دارند که در جوامع اجتماعی پذیرفته شوند و روابط مثبت برقرار کنند.
 ۴. **نیازهای احترام:** این نیازها شامل نیاز به احترام از طرف دیگران، ارزشمندی، اعتبار اجتماعی و عزت نفس هستند.
 ۵. **نیازهای خود شکوفایی:** در نهایت، بالاترین نیاز انسان ها به خود شکوفایی تعلق دارد. این نیاز به معنای استفاده از تمامی پتانسیل ها و توانایی های فردی است.
- مازلو در ادامه تأکید می کند که انسان ها به طور طبیعی به سمت ارضای این نیازها حرکت می کنند و هنگامی که نیازهای پایین تر برآورده شوند، به طور خودکار به سمت نیازهای بالاتر حرکت می کنند. به این ترتیب، انسان ها ابتدا نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی خود را برآورده می کنند و سپس به تدریج به نیازهای اجتماعی و احترام پرداخته و در نهایت به خود شکوفایی می رسند.

تئوری Y مک گریگور

دوگلاس مک گریگور، در نظریه خود به بررسی دو نوع نگرش متفاوت نسبت به کارکنان پرداخت. وی نظریه X و Y را به عنوان دو دیدگاه متفاوت در رابطه با انگیزش کارمندان مطرح کرد.

- **نظریه X:** این نظریه فرض می کند که کارکنان به طور طبیعی از کار کردن امتناع می کنند و تنها از طریق نظارت و کنترل دقیق می توان آن ها را وادار به انجام وظایف خود کرد. در این دیدگاه، مدیران فرض می کنند که کارکنان به کمترین میزان انگیزه برای انجام کار نیاز دارند و باید تحت نظارت شدید قرار گیرند.
 - **نظریه Y:** این نظریه بر اساس دیدگاه مثبت تری نسبت به کارکنان استوار است. مک گریگور معتقد بود که افراد ذاتاً تمایل به انجام کار دارند و می توانند به طور خودجوش مسئولیت پذیر و خلاق باشند. طبق این نظریه، مدیریت باید فضایی فراهم کند که کارکنان بتوانند به رشد فردی و حرفه ای دست یابند و مسئولیت ها را به عهده بگیرند.
- مک گریگور معتقد بود که مدیریت می تواند از طریق فراهم کردن شرایط مناسب و اعتماد به کارکنان، آن ها را به سمت انگیزش و عملکرد بهتر سوق دهد.

تئوری دو عاملی هرزبرگ

فردریک هرزبرگ یکی از روان شناسان مطرح در زمینه انگیزش است که نظریه دو عاملی خود را مطرح کرد. هرزبرگ بر این باور بود که عوامل مختلفی در رضایت یا نارضایتی شغلی تأثیرگذار هستند. وی این عوامل را به دو دسته تقسیم کرد:

۱. **عوامل بهداشتی (Hygiene factors):** این عوامل به شرایط محیطی و سازمانی مربوط هستند و معمولاً باعث جلوگیری از نارضایتی می شوند، اما به طور مستقیم موجب انگیزش نمی شوند. به عنوان مثال، حقوق و دستمزد، شرایط کاری، امنیت شغلی و روابط میان کارکنان از این دست عوامل بهداشتی هستند. اگر این عوامل به طور مناسب تأمین نشوند، باعث نارضایتی کارکنان می شوند، اما حتی اگر این عوامل به خوبی برآورده شوند، لزوماً انگیزه بیشتری برای کارکنان ایجاد نخواهد کرد.

۲. **عوامل انگیزشی (Motivators):** این عوامل به جنبه های مثبت تر شغل مربوط می شوند و باعث افزایش رضایت و انگیزش کارکنان می شوند. عواملی مانند موفقیت در انجام کار، پیشرفت و ارتقاء شغلی، مسئولیت پذیری و فرصت های یادگیری از جمله عوامل انگیزشی هستند. این عوامل به طور مستقیم به انگیزش و رضایت شغلی کارکنان کمک می کنند. به طور کلی، طبق نظریه هرزبرگ، مدیریت باید به این نکته توجه داشته باشد که فراهم کردن شرایط مناسب و کاهش عوامل بهداشتی، به خودی خود رضایت کارکنان را افزایش نمی دهد بلکه باید عواملی که موجب انگیزش و رشد فردی آن ها می شود را نیز در نظر گرفت.

تئوری ERG آلدرفر

کلایتون آلدرفر، در نظریه ERG خود، نیازهای انسان را به سه دسته تقسیم کرد که به ترتیب اهمیت عبارت اند از:

۱. **نیازهای زیستی (Existence needs):** این نیازها شامل نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی می شوند که به طور مستقیم به بقا و امنیت انسان مربوط هستند.

۲. **نیازهای تعلق (Relatedness needs):** این نیازها به ارتباطات انسانی و روابط اجتماعی مربوط هستند. افراد نیاز دارند که در گروه ها پذیرفته شوند و روابط اجتماعی برقرار کنند.

۳. **نیازهای رشد (Growth needs):** این نیازها به رشد فردی، بهبود و شکوفایی استعدادهای انسان ها مربوط می شود. آلدرفر معتقد است که افراد ممکن است به طور هم زمان به این سه نوع نیاز توجه کنند و نیازها به طور سلسله مراتبی نیستند. به عبارت دیگر، نیازهای بالاتر ممکن است هم زمان با نیازهای پایین تر فعال شوند.

خواسته های کارکنان

در نهایت، نیازهای مختلف کارکنان به خواسته هایی تبدیل می شود که آن ها از سازمان انتظار دارند. این خواسته ها می توانند شامل مواردی نظیر پرداخت مناسب، امنیت شغلی، فرصت های پیشرفت، شرایط کار مناسب، و رهبری خوب باشند. با توجه به این نیازها، مدیران می توانند برنامه های انگیزشی مناسب را طراحی کرده و محیط کاری موثری برای کارکنان ایجاد کنند.

تئوریهای فرایندی انگیزش کار

در این گفتار، به بررسی نظریه های فرایندی انگیزش پرداخته می شود. در حالی که نظریه های محتوایی به شناسایی عوامل انگیزش زا می پردازند، نظریه های فرایندی بیشتر بر نحوه و چگونگی وقوع فرایند انگیزش و ادراک افراد از این فرایند تمرکز دارند. این تئوری ها به بیان مراحل و مسیرهای ذهنی افراد برای ایجاد انگیزش می پردازند و با آنچه افراد در واقع در ذهن خود هنگام تلاش برای رسیدن به هدف ها تجربه می کنند، ارتباط دارند.

تئوری انگیزش انتظار و روم

یکی از مشهورترین تئوری های فرایندی در زمینه انگیزش، تئوری انتظار است که توسط ویکتور وروم مطرح شد. وروم در این تئوری تلاش کرد به پیچیدگی های فرایند انگیزش پاسخ دهد و این گونه نتیجه گرفت که انگیزش افراد به عوامل متعددی بستگی دارد که درک آن ها برای رسیدن به اهداف ضروری است.

وروم بیان می کند که انگیزش افراد بستگی به ارزیابی آن ها از احتمال دستیابی به هدف و ارزش پاداش دارد. به عبارت دیگر، انگیزش یک فرد در انجام کار به اندازه ای است که او باور دارد که می تواند هدف خود را به دست آورد و ارزشی که برای دستیابی به آن هدف قائل است.

تئوری وروم را می توان به این فرمول ریاضی بیان کرد:

$$\text{انگیزش} = \Sigma (\text{والانس} \times \text{انتظار})$$

در این فرمول، والانس به معنای ارزش یا ترجیح فرد برای دستیابی به یک نتیجه خاص است. به عبارت ساده تر، والانس بیانگر میزان تمایل فرد به رسیدن به یک هدف خاص است. انتظار هم به احتمال فرد برای رسیدن به آن هدف اشاره دارد.

در صورتی که فرد به هدف خاصی علاقه داشته باشد، والانس مثبت خواهد بود و در صورتی که نسبت به دستیابی به هدف بی تفاوت باشد، والانس صفر می شود.

و روم تأکید می کند که برای ایجاد انگیزش مؤثر، افراد باید هم به ارزش پاداش مورد نظر خود آگاه باشند و هم این که احساس کنند به آن پاداش دست خواهند یافت. در غیر این صورت، انگیزش برای انجام وظایف و رسیدن به هدف ها ضعیف خواهد بود.

مدل پورتر - لاولر

مدل پورتر-لاولر که به نوعی گسترش و تکمیل تئوری و روم است، به بررسی رابطه پیچیده تر بین انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی می پردازد. این مدل به ویژه بر اساس نظریه انتظار و روم طراحی شده و به نوعی به دنبال بررسی و توصیف فرایندهایی است که در سازمان ها منجر به انگیزش، عملکرد و رضایت می شود.

بر اساس مدل پورتر-لاولر، انگیزش و رضایت شغلی به طور مستقیم به یکدیگر مرتبط نیستند و به طور جداگانه باید بررسی شوند. این مدل نشان می دهد که انگیزش یا تلاش فرد به طور مستقیم به عملکرد نهایی منتهی نمی شود؛ بلکه توانایی های فردی، ادراک نقش و درک آنچه فرد باید انجام دهد نقش اساسی دارند. در حقیقت، عملکرد منجر به رضایت می شود، نه برعکس. به عبارت دیگر، عملکرد بالا تنها در صورتی رضایت آور است که کارکنان پاداش ها و قدردانی های مورد نظر را دریافت کنند.

این مدل همچنین به نقش پاداش ها اشاره می کند. برای مثال، اگر پاداش ها با عملکرد فرد مرتبط باشند، این پاداش ها تأثیر بهتری بر رضایت و انگیزش فرد خواهند داشت. در این راستا، پورتر و لاولر توصیه می کنند که مدیران باید متغیرهایی مانند ارزش پاداش ها و انتظار دستیابی به پاداش ها را در نظر بگیرند تا از ایجاد انگیزش در کارکنان اطمینان حاصل کنند.

تئوری برابری

تئوری برابری در زمینه انگیزش کار به دنبال توضیح این است که چگونه احساس نابرابری می تواند انگیزه افراد را تحت تأثیر قرار دهد. این تئوری بیان می کند که افراد تمایل دارند نتایج حاصل از تلاش های خود را با تلاش های دیگران مقایسه کنند و بر اساس این مقایسه ها احساس برابری یا نابرابری ایجاد می شود.

بر اساس این تئوری، افراد همیشه تلاش می کنند که به برابری دست یابند، حتی اگر احساس نابرابری مثبت داشته باشند. به طور مثال، اگر فردی احساس کند که بیشتر از دیگران کار کرده است اما دستمزد کمتری دریافت می کند، ممکن است از طریق کاهش کیفیت کار یا کاهش تلاش خود، به وضعیت برابر دست یابد. در این فرایند، افراد می توانند نتایج حاصل از کارشان را با آنچه که در این راه داده اند، مقایسه کنند. این مقایسه شامل عواملی نظیر سن، جنسیت، تحصیلات، تجربیات، موقعیت اجتماعی و سازمانی و ... است.

اگر فرد احساس کند که نتایج کار او برابر با تلاش ها و سرمایه گذاری هایی که کرده است نیست، به طور طبیعی انگیزش وی کاهش می یابد و ممکن است سعی کند برای رسیدن به برابری اقدامات مختلفی انجام دهد.

تئوری اسناد یکی از نظریه های شناختی در زمینه انگیزش است که در آن، ادراک افراد از نتایج کار خود و دیگران به عوامل داخلی یا خارجی نسبت داده می شود. به عبارت دیگر، تئوری اسناد به این پرداخته است که افراد چگونه موفقیت ها و شکست های خود را تفسیر می کنند و این تفسیرها چطور بر رفتار و انگیزش آن ها تأثیر می گذارد.

بر اساس تئوری اسناد، افراد معمولاً برای موفقیت ها و شکست های خود دلایل خاصی پیدا می کنند. این دلایل می تواند به عوامل داخلی (مانند توانایی ها، انگیزه ها و تلاش فردی) یا خارجی (مانند شرایط محیطی و شانس) نسبت داده شود. به عنوان مثال، اگر فردی در یک پروژه موفق باشد، ممکن است موفقیت را به توانایی های خود یا تیم نسبت دهد (عوامل داخلی) یا ممکن است آن را به شانس خوب و شرایط محیطی مناسب نسبت دهد (عوامل خارجی).

تئوری اسناد نقش مهمی در انگیزش افراد ایفا می کند، زیرا ادراک فرد از علت موفقیت یا شکست می تواند تأثیر زیادی بر انگیزه های بعدی وی داشته باشد. در صورتی که فرد موفقیت ها را به عوامل داخلی نسبت دهد، احتمالاً انگیزه بیشتری برای تکرار آن موفقیت خواهد داشت.

خطاهای اسنادی

در فرایند اسناد، دو نوع خطای اسنادی وجود دارد که می تواند بر ادراک و انگیزش افراد تأثیرگذار باشد:

۱. **خطای اسناد اساسی:** این خطا زمانی رخ می دهد که افراد تمایل دارند رفتار دیگران را به ویژگی های شخصی و داخلی آنها نسبت دهند، حتی وقتی که عوامل محیطی یا موقعیتی نقش بیشتری در آن رفتار داشته اند.

۲. **خطای خودخدمتی:** در این نوع خطا، افراد تمایل دارند موفقیت های خود را به دلایل داخلی (مانند توانایی و تلاش) نسبت دهند و شکست ها را به عوامل خارجی (مانند شانس بد یا شرایط نامساعد) نسبت دهند.

در سازمان ها، این خطاها می تواند منجر به سوءتفاهم ها و مشکلات در مدیریت و تعاملات بین کارکنان و مدیران شود.

◀ کاربرد تئوریهای انگیزش

◀ طراحی شغل

مقدمه

در فصل های پیشین، تئوری های مختلف انگیزش معرفی شدند که به طور عمده به بررسی عوامل و فرایندهای ایجاد انگیزش در افراد پرداخته اند. اگرچه این تئوری ها اطلاعات مفیدی ارائه می دهند، اما به دلیل ماهیت نظری، ممکن است در عمل به طور مستقیم قابل کاربرد نباشند. این موضوع باعث انتقادهایی نسبت به این تئوری ها شده است. با این حال، بسیاری از این تئوری ها در عرصه های مختلف سازمانی به ویژه در انگیزش کارکنان مورد پذیرش قرار گرفته اند و در محیط های کار قابل استفاده اند. هدف این گفتار این است که به کاربرد عملی این تئوری ها در زمینه طراحی شغل و هدف گذاری پرداخته شود و روش هایی برای بهبود انگیزش و رضایت شغلی کارکنان مطرح گردد.

تکوین طراحی شغل

طراحی شغل یکی از زمینه های مهم انگیزش در کار است که تأثیر زیادی بر رضایت شغلی و کیفیت عملکرد کارکنان دارد. در گذشته، تمرکز طراحی شغل بیشتر بر روی تکالیف و وظایف یکنواخت و تخصصی بود، اما امروزه طراحی شغل به عنوان یک مسئله گسترده اجتماعی و انسانی مورد توجه قرار گرفته است. این تغییرات به ویژه در دهه های اخیر با توجه به پیشرفت های تکنولوژیکی و تغییرات در محیط های کاری و نیازهای جدید کارکنان به وجود آمده است. به طور خاص، توجه به کیفیت زندگی کاری (QWL) به عنوان بخشی از طراحی شغل، اهمیت پیدا کرده است. هدف از این رویکرد، ایجاد محیط کاری است که هم برای کارکنان انگیزش فراهم آورد و هم به تولید مؤثر کمک کند.

پیشینه طراحی شغل

طراحی شغل از زمان های اولیه با جنبش مدیریت علمی آغاز شد. پیشگامان این جنبش مانند فردریک تیلور و هنری گانت تلاش کردند تا مشاغل را به صورت تخصصی و با استفاده از روش های زمان سنجی و تجزیه و تحلیل حرکت طراحی کنند. هدف اصلی این رویکرد افزایش کارایی و بهره وری کارکنان بود. در این سیستم، هر فرد یک یا چند وظیفه خاص را انجام می داد و تمام توجه به بهبود عملکرد از طریق تخصصی کردن کارها متمرکز بود.

در دهه ۱۹۵۰، پس از پذیرش این رویکرد در مشاغل تولیدی، تغییراتی در نظر گرفته شد. مدیران نظیر توماس واتسون از شرکت آی بی ام به دنبال بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت کارکنان بودند. آنها دریافتند که محیط های کاری یکنواخت و تخصصی، باعث کاهش انگیزش کارکنان می شود و نیاز به تغییرات اساسی در طراحی شغل احساس می شود.

در سال های ۱۹۸۰، سازمان ها شروع به کاهش اندازه خود و افزایش استفاده از تکنولوژی کردند. این تغییرات نیاز به طراحی شغلی منعطف تر و با توجه به تغییرات سریع بازار داشت. برای مثال، در کارخانه های تولیدی، روش های خط مونتاژ تولید انبوه جای خود را به روش های تولید انعطاف پذیر داد که نیازمند کارکنانی با مهارت های چندگانه و توانایی انطباق با تغییرات مختلف بود.

کیفیت زندگی کاری (QWL)

یکی از رویکردهای جدید در طراحی شغل، توجه به کیفیت زندگی کاری است که بیشتر بر جو و محیط کار تأکید دارد. این رویکرد، که ریشه در سیستم های فنی - اجتماعی دارد، هدف اصلی آن ارتقای شرایط کار برای کارکنان است. کیفیت زندگی کاری به طور خاص به سه جنبه مهم توجه دارد:

۱. تأثیر محیط کار بر رفاه و رضایت کارکنان.
۲. مشارکت کارکنان در حل مشکلات سازمانی و تصمیم گیری های مربوط به فرآیندهای کاری.
۳. ارتقای رفاه اجتماعی و شخصی کارکنان از طریق ایجاد محیطی کارآمد و انسانی.

برخلاف روش های سنتی طراحی شغل که بیشتر بر کارایی عملکرد متمرکز بودند، کیفیت زندگی کاری به دنبال ایجاد تعادل میان نیازهای انسانی کارکنان و نیازهای سازمان است. در این راستا، گرایش فنی-اجتماعی به طراحی شغل با تمرکز بر تعامل بین انسان ها، تکنولوژی و سازمان به عنوان یک سیستم جامع در نظر گرفته می شود.

پروژه ولوو

یکی از نمونه های برجسته استفاده از رویکرد فنی-اجتماعی در طراحی شغل، کارخانه ولوو در سوئد است. در این کارخانه، پس از آنکه گیلن هامر به عنوان مدیر عامل منصوب شد، وی به مشکلاتی نظیر جابه جایی زیاد نیروی انسانی و غیبت کارکنان پی برد. این مشکلات عمدتاً ناشی از جو منفی و عدم مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری بود. برای حل این مشکل، او تصمیم گرفت که کارکنان را در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت دهد و از مدل فنی-اجتماعی استفاده کند.

در نتیجه، گروه های کار خودگردان تشکیل شد که مسئولیت های خود را انتخاب می کردند و برای اجرای وظایفشان تصمیمات لازم را اتخاذ می کردند. این گروه ها مستقل از سرپرستان، برنامه ریزی می کردند، مسئولیت کار خود را به عهده می گرفتند و حتی بازخورد عملکرد خود را از طریق سیستم های تلویزیونی مدار بسته دریافت می کردند.

این تغییرات به ویژه در نحوه طراحی خط تولید سنتی تأثیر گذاشت. با ایجاد گروه های خودگردان، کارکنان حس مسئولیت بیشتری داشتند و مشارکت فعال تری در انجام وظایف خود می کردند. پس از اعمال این تغییرات، میزان غیبت کارکنان کاهش یافت و کیفیت کار بهبود یافت. این نمونه موفق از طراحی شغل نشان داد که ایجاد فضای کاری انسانی تر و دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان می تواند به افزایش انگیزش و کاهش مشکلات نیروی انسانی کمک کند.

غنی سازی شغل

غنی سازی شغل روشی است که به طور خاص برای افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان توسعه یافته است. این روش بر اساس تئوری هرزبرگ و مفاهیم تئوری دو عاملی طراحی شده است. هدف از غنی سازی شغل این است که به کارکنان فرصت های بیشتری برای پیشرفت، شناخت مسئولیت ها، رشد و بلوغ فراهم آورده شود.

غنی سازی شغل به طور خاص بر روی افزایش تنوع وظایف، افزایش سطح مسئولیت و بهبود استقلال کارکنان در انجام وظایف خود تمرکز دارد. این روش به طور عمودی شغل را غنی می کند و فرصتی برای رشد شخصی و تجربه شغلی معنادار به وجود می آورد.

تفاوت عمده غنی سازی شغل با توسعه شغل این است که در توسعه شغل، به کارکنان وظایف بیشتری به طور افقی داده می شود، در حالی که غنی سازی شغل با افزودن مسئولیت های بیشتر به شغل، ابعاد عمودی آن را گسترش می دهد. به عنوان مثال، به جای اینکه یک کارمند وظایف بیشتری انجام دهد، او مسئولیت های بیشتری در انجام کار خود خواهد داشت.

مدل خصوصیات شغل

یکی از مدل هایی که به طور ویژه برای غنی سازی شغل طراحی شده است، مدل خصوصیات شغل است که توسط Hackman و Oldham در سال ۱۹۸۰ ارائه شد. این مدل پنج ویژگی اصلی شغل را شناسایی می کند که می توانند به غنی سازی شغل کمک کنند:

۱. **تنوع مهارت:** به معنای گنجایش شغل برای استفاده از مهارت های مختلف فرد است.

۲. **هویت کار:** به مقیاس و دامنه ای که یک شغل برای انجام کامل خود از ابتدا تا انتها نیاز دارد.

۳. **مفهوم کار:** به اهمیت و تأثیر شغل برای دیگران مرتبط است.

۴. **استقلال:** میزان خودمختاری کارکنان برای تصمیم گیری در مورد نحوه انجام کار.

۵. **بازخورد:** دریافت اطلاعات و بازخورد در مورد نتایج کاری که انجام می دهند.

این پنج ویژگی به ایجاد سه حالت روان شناختی بحرانی منتهی می شود که عبارتند از: مفهوم تجربه شده کار، مسئولیت نتایج کار و شناسایی نتایج کار. این حالات روان شناختی باعث افزایش انگیزش، رضایت شغلی و کاهش میزان غیبت و گردش کار می شود.

هدف گذاری

هدف گذاری: تئوری و کاربرد

هدف گذاری یکی از ابزارهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی است که از تئوری های انگیزش به ویژه تئوری ادوین لاک و همکارانش نشأت گرفته است. این تئوری نه تنها در ادبیات مدیریت شناخته شده، بلکه در عمل نیز به عنوان ابزاری مهم برای ارتقاء عملکرد و رضایت شغلی کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد. هدف گذاری به طور عمده به عنوان یک فرایند انگیزشی کاربردی مطرح است که می تواند رفتار افراد را به سوی اهداف خاص هدایت کرده و در نتیجه منجر به بهبود نتایج عملکردی شود.

پیشینه تئوریک هدف گذاری

تئوری هدف گذاری در ابتدا توسط ادوین لاک در سال ۱۹۶۸ مطرح شد. او هدف گذاری را یک ابزار روان شناختی می دانست که رفتار افراد را به سوی اهداف خاص هدایت می کند. لاک همچنین اشاره کرد که مفهوم هدف یکی از مهم ترین عوامل در انگیزش افراد است، زیرا هدف ها نه تنها جهت گیری به رفتار می دهند بلکه می توانند انگیزه های درونی فرد را فعال کنند. او بر این باور بود که افراد برای دستیابی به اهداف خود، به طور فعال تلاش می کنند و این تلاش در نهایت منجر به ارتقاء عملکرد می شود.

لاک و همکارانش همچنین تأکید کردند که اهداف باید مشخص، چالشی و قابل دست یابی باشند. در پژوهش های متعددی که در این زمینه انجام شده، مشخص شده است که اهداف خاص و واضح، کاراتر از اهداف مبهم هستند. به عبارت دیگر، به

جای اینکه از کارکنان خواسته شود "بهترین تلاش خود را بکنند"، بهتر است اهداف دقیق و قابل اندازه گیری مانند تولید یک تعداد مشخص از واحدها یا دست یابی به درصد خاصی از هدف، تعیین شود.

نقش تعهد در هدف گذاری

لاک به طور مداوم تئوری هدف گذاری خود را بهبود بخشید و به نقش تعهد نسبت به اهداف تأکید کرد. او معتقد بود که حتی اگر اهداف مشخص و چالش برانگیز باشند، بدون تعهد فرد به آن اهداف، هیچ گونه انگیزش واقعی برای دستیابی به آن ها وجود ندارد. در واقع، تعهد به هدف، یکی از عواملی است که باعث می شود فرد به تلاش بیشتری دست بزند تا به هدف خود برسد.

تئوری هدف گذاری و تئوری های انگیزش دیگر

تئوری هدف گذاری لاک به طور قابل توجهی شبیه به برخی تئوری های انگیزش دیگر، به ویژه تئوری انتظار و مدل پورتر - لاولر است. هرچند که تئوری هدف گذاری در بسیاری از جنبه ها مشابه این مدل هاست، با این حال ویژگی برجسته اش این است که به طور خاص بر "هدف گذاری" به عنوان فرایند اصلی انگیزش تمرکز می کند. لاک معتقد است که برای دستیابی به اهداف تعیین شده، افراد باید به آن ها متعهد باشند و همچنین از بازخورد برای اصلاح عملکرد خود استفاده کنند.

خوداتکایی و تأثیر آن بر هدف گذاری

مفهوم خوداتکایی یا self-efficacy نیز در تئوری هدف گذاری اهمیت دارد. افراد با خوداتکایی بالا تمایل دارند که اهداف دشوارتر و چالش برانگیزتری را برای خود تعیین کنند و در مسیر دستیابی به آن ها تلاش بیشتری به خرج دهند. از سوی دیگر، افرادی که احساس می کنند توانایی لازم برای رسیدن به اهداف را ندارند، احتمالاً اهداف ساده تر و کم چالش تر را برای خود تعیین می کنند.

تحقیقات نشان می دهند که خوداتکایی نقش مهمی در تنظیم اهداف و دستیابی به آن ها ایفا می کند. افرادی که خوداتکایی بالایی دارند، به طور طبیعی در برابر مشکلات مقاومت بیشتری دارند و از فشارهای عصبی کمتری رنج می برند. این افراد تمایل دارند که موفقیت های خود را به عوامل درونی نسبت دهند و در صورت شکست، خود را مقصر نمی دانند بلکه به دنبال عوامل بیرونی برای شکست می گردند.

کاربرد هدف گذاری در سازمان ها

تئوری هدف گذاری علاوه بر تحقیقات علمی، در عمل نیز در سازمان ها به ویژه در فرآیندهای مدیریت بر مبنای هدف (MBO) به کار می رود. MBO یک رویکرد سیستماتیک برای تعیین و ارزیابی اهداف فردی و سازمانی است که پیتز دراکر آن را معرفی کرد. این رویکرد، بر تعاملات هدف گذاری بین مدیران و کارکنان تأکید دارد و اهداف را به طور مشترک تعیین می کند. یکی از مزایای MBO این است که اهداف مشخص شده به طور مستقیم با نتایج عملکرد و ارزیابی آن ها ارتباط دارند. در این فرآیند، نه تنها اهداف فردی بلکه اهداف کلی سازمان نیز باید با یکدیگر هم راستا باشند تا کارکنان به طور مؤثر در راستای دستیابی به اهداف کلان سازمان تلاش کنند.

اثرات هدف گذاری بر عملکرد و رضایت شغلی

تحقیقات نشان داده اند که اهداف مشخص و چالش برانگیز می توانند تأثیر زیادی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان داشته باشند. برای مثال، تحقیقاتی که توسط لاک و همکارانش انجام شده است نشان می دهد که هدف های دقیق و سخت به طور معناداری موجب افزایش عملکرد می شوند. این نوع اهداف نه تنها انگیزش را تقویت می کنند بلکه به کارکنان کمک می کنند تا تمرکز بیشتری بر روی فعالیت های خود داشته باشند و در نتیجه به موفقیت های بیشتری دست یابند.

در مقابل، اهداف مبهم و غیرقابل دست یابی می توانند منجر به نارضایتی و کاهش انگیزش شوند. علاوه بر این، بازخورد مداوم در مورد پیشرفت اهداف برای موفقیت در این فرایند ضروری است. اگر کارکنان از پیشرفت خود آگاهی داشته باشند، احتمال موفقیت بیشتری در دستیابی به اهداف خواهند داشت.

◀ ارتباطات

◀ افزایش جریان اطلاعات

مقدمه

ارتباطات یکی از ارکان اصلی در هر سازمان است که تأثیر مستقیم و عمده ای بر عملکرد و اثربخشی آن دارد. در حالی که ارتباطات می تواند به عنوان راه حلی برای بسیاری از مشکلات سازمانی و فردی عمل کند، همانطور که بسیاری از مشکلات مانند نزاع های خانوادگی، تعصبات اجتماعی، جنگ ها، و تعارض های سازمانی نیز به سوء تفاهمات و مشکلات ارتباطی برمی گردد. از این رو، ارتباطات نه تنها عامل ایجاد مشکل است، بلکه ابزار مهمی برای حل این مشکلات نیز محسوب می شود. مشکلات سازمانی، از جمله تعارض های میان افراد، اغلب از درک نادرست پیام ها و اطلاعات ناشی می شود، به همین دلیل این فرایند ارتباطی در همه فعالیت های سازمانی اهمیت زیادی دارد.

نقش ارتباطات سنتی

در دوران مدیریت سنتی، ارتباطات معمولاً جایگاه محدودی داشت و بیشتر بر دستوردهای ها و سلسله مراتب تمرکز داشت. به طور خاص، مدیریت سنتی به کانال های ارتباطی رسمی و سلسله مراتبی توجه می کرد و کمتر به ارتباطات غیررسمی توجه داشت. در این رویکرد، نظریه پردازانی مانند هنری فایول و چستر بارنارد تحلیل هایی دقیق تر از سیستم های ارتباطی در سازمان ها ارائه دادند. فایول معتقد بود که کانال های رسمی ارتباطی در سازمان ها ممکن است بسیار پیچیده و زمان بر باشند و ارتباطات غیررسمی می تواند به تسهیل این فرآیندها کمک کند. همچنین، بارنارد ارتباطات را عامل اصلی هماهنگی و دستیابی به اهداف سازمانی می دانست و تأکید داشت که بدون تکنیک های ارتباطی مؤثر، دستیابی به اهداف سازمانی ممکن نیست.

تعریف ارتباطات

در دنیای امروز، واژه "ارتباطات" به طور گسترده ای در محافل مختلف مورد استفاده قرار می گیرد، اما هنوز هیچ گونه توافق عمومی بر سر تعریف دقیق آن وجود ندارد. برخی از متخصصان ارتباطات آن را فرآیندی می دانند که طی آن اطلاعات و مفاهیم از طریق سمبل ها و نشانه ها منتقل می شوند. به عبارت دیگر، ارتباطات یک فرآیند شخصی است که در آن افراد برای تبادل رفتار و اطلاعات از نمادها و سیگنال های مختلف استفاده می کنند. در این زمینه، "ایوانکوویچ" و "ماتسون" ارتباطات را فرآیندی می دانند که میان افراد انجام می شود و بر نیروهایی که در انسان ها و محیط آن ها وجود دارد، تأکید می کنند.

هدف ارتباطات

هدف اصلی ارتباطات در سازمان ها انتقال اطلاعات ضروری به کارکنان و افزایش هماهنگی میان افراد است. با استفاده از این فرآیند، مدیران می توانند اهداف سازمانی را به کارکنان منتقل کرده و انگیزه و رضایت شغلی آن ها را افزایش دهند. در واقع، می توان گفت که اطلاعات، قلب هر فرآیند مدیریتی است و شریان حیاتی سازمان ها محسوب می شود. به همین دلیل، جریان اطلاعات منظم و مؤثر در سازمان ها بسیار ضروری است.

ارتباطات یک طرفه و دو طرفه

ارتباطات در سازمان ها می تواند به دو صورت یک طرفه و دو طرفه باشد. در ارتباطات یک طرفه، فرستنده بدون انتظار بازخورد از گیرنده پیام ارسال می کند. نمونه ای از ارتباطات یک طرفه، بیانیه ها و دستورالعمل های صادره از سوی مدیران عالی رتبه به کارکنان است. اما در ارتباطات دو طرفه، گیرنده پیام فرصت می یابد تا بازخورد خود را به فرستنده ارسال کند، که این نوع ارتباطات می تواند دقت و صحت بیشتری داشته باشد. مطالعات نشان می دهند که ارتباطات دو طرفه می تواند به اصلاح و پالایش پیام ها کمک کند و به فرستنده فرصت می دهد تا پیام های ابهام دار را تصحیح کند.

موانع ارتباطات اثر بخش

هر عاملی که از تبادل صحیح اطلاعات میان فرستنده و گیرنده جلوگیری کند، موانع ارتباطی نامیده می شود. این موانع می توانند شامل اختلافات در درک و ادراک پیام، مشکلات زبانی، اختلالات صوتی، عواطف منفی یا حتی ناسازگاری های میان پیام های کلامی و غیرکلامی باشند. موانع ارتباطی ممکن است آشکار یا پنهان باشند. موانع آشکار به راحتی قابل تشخیص و رفع هستند، مانند صداهای مزاحم در محیط کار. اما موانع پنهان معمولاً پیچیده تر هستند و به شکل های مختلفی مانند سوءتفاهم های غیررسمی و اختلافات ادراکی در سازمان ها ظاهر می شوند.

یکی از موانع مهم ارتباطات، اختلاف در ادراک است. افراد با زمینه های دانش و تجربی مختلف ممکن است پیام ها را به طور متفاوتی درک کنند. برای غلبه بر این موانع، پیام ها باید به گونه ای ساده و قابل درک برای همه افراد انتقال یابند. در مواردی که زبان تخصصی یا فنی مورد استفاده قرار می گیرد، باید تلاش شود تا معانی دقیق واژه ها برای گیرندگان روشن شود.

همچنین، اختلاف زبان یکی دیگر از موانع عمده ارتباطات است. در صورتی که زبان مورد استفاده برای انتقال پیام برای طرفین قابل فهم نباشد، پیام به درستی منتقل نمی شود و احتمال ایجاد سوءتفاهم افزایش می یابد. برای مقابله با این مشکل، باید از زبان ساده و روشن استفاده کرد و از اصطلاحات فنی فقط در صورتی که گیرنده پیام آن ها را درک کند، استفاده نمود.

غلبه بر موانع ارتباطات

برای غلبه بر موانع ارتباطات، باید به شش استراتژی اصلی توجه کرد:

۱. **غلبه بر اختلاف ادراک:** پیام ها باید طوری بیان شوند که برای کسانی که تجربه یا دیدگاه های متفاوتی دارند، قابل درک باشد. از این رو، نیاز است که درک های مختلف از پیام ها بررسی شده و زمینه های فکری افراد در نظر گرفته شوند.
۲. **غلبه بر تفاوت های زبان:** معانی واژه ها باید به طور کامل توضیح داده شوند تا هیچ گونه ابهامی باقی نماند. همچنین باید از واژه های ساده و ملموس استفاده کرد.
۳. **غلبه بر صدا:** در محیط های شلوغ و پر سر و صدا، باید توجه بیشتری به وضوح پیام ها و کاهش موانع خارجی داشت. در صورت لزوم، باید از روش های مختلف برای جلب توجه گیرندگان استفاده کرد.
۴. **غلبه بر عواطف:** افراد باید از تأثیرات منفی عواطف خود آگاه باشند. در شرایطی که احساسات بالا می روند، بهتر است پیام ها با دقت بیشتری منتقل شوند و واکنش های عاطفی دیگران نیز در نظر گرفته شوند.
۵. **غلبه بر ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیرکلامی:** برای جلوگیری از تناقض های احتمالی، پیام های کلامی و غیرکلامی باید هماهنگ باشند. هرگونه رفتار غیرکلامی که با پیام گفته شده در تضاد باشد، می تواند به سوءتفاهم ها دامن بزند.
۶. **غلبه بر عدم اعتماد:** برقراری اعتماد میان فرستنده و گیرنده ضروری است. برای افزایش اعتماد، باید با رفتار صادقانه و شفاف پیام ها را منتقل کرد.

ارتباطات غیرکلامی

ارتباطات غیرکلامی، که به آن زبان سکوت نیز گفته می شود، به رفتارهایی اشاره دارد که بدون استفاده از کلمات و با استفاده از اشاره ها، حالات چهره، حرکت بدن، و سایر نشانه های غیرکلامی صورت می گیرد. این نوع از ارتباطات به طور گسترده ای می تواند معانی مختلفی را منتقل کند و در بسیاری از مواقع، حتی از کلمات خود بیان کننده پیام های بیشتری است. به ویژه، در محیط های سازمانی، توجه به پیام های غیرکلامی کارکنان می تواند به شفاف تر شدن فرآیندهای ارتباطی کمک کند.

سیستم های ارتباطی ترجیحی

هر فرد به طور خاص از سیستم های ارتباطی متفاوتی برای درک و انتقال اطلاعات استفاده می کند. این سیستم های ارتباطی شامل تصاویر، احساسات، یا صداها هستند که هر کدام از این روش ها می تواند در فرآیند ارتباطات تأثیرات متفاوتی بگذارد. آگاهی از اینکه افراد چگونه اطلاعات را از طریق حواس مختلف دریافت می کنند، می تواند به بهبود فرآیندهای ارتباطی کمک کند.

افراد تصویری، عاطفی و سامعی دارای شیوه های خاص خود در ارتباطات هستند که درک آن ها برای مدیران و همکاران می تواند به تسهیل ارتباطات مؤثر کمک کند. افراد تصویری، به طور مثال، در موقعیت های مختلف علاقه دارند که محیط خود را از دید خود تماشا کنند، در حالی که افراد عاطفی بیشتر به روابط نزدیک و صمیمانه توجه دارند.

◀ ارتباطات سازمانی

مقدمه

در هر سازمان، کنش های متقابل اجتماعی به شکل ارتباطات بین افراد و گروه ها تجلی می یابد. بدون ارتباطات سازمانی، اساساً وجود سازمان به خطر می افتد. در سازمان های بزرگ، حجم ارتباطات به قدری وسیع است که شامل ارتباطات مدیران با فرادستان، کارکنان، سهامداران و ارباب رجوع می شود. در این میان، سیستم های ارتباطات رسمی و غیررسمی در تعامل و در برخی موارد تضاد با یکدیگر عمل می کنند. در این بخش، به بررسی این دو سیستم و ویژگی های هرکدام پرداخته می شود.

سیستم ارتباطات رسمی

ارتباطات رسمی یا اداری به کانال هایی اطلاق می شود که طبق خطوط سلسله مراتب سازمانی طراحی شده اند و به صورت مشخص وظایف، مسئولیت ها و اختیارات افراد را معین می کنند. این سیستم به انتقال اطلاعات در داخل و خارج سازمان اختصاص دارد و برای هماهنگی، تصمیم گیری و اثربخشی دیگر وظایف مدیریتی حیاتی است. در واقع، می توان گفت که این سیستم شبیه به «سلسله اعصاب» سازمان است که وظیفه انتقال اطلاعات و هماهنگی بین اعضای سازمان را بر عهده دارد.

یکی از مهم ترین ویژگی های این سیستم این است که ارتباطات از طریق نوشتار، گزارش ها، دستورالعمل ها و جلسات رسمی صورت می گیرد. در این نوع ارتباطات، معمولاً هر فرد یا گروه در سازمان وظیفه دریافت و ارسال اطلاعات خاصی را بر عهده دارد.

ساختار ارتباطات رسمی

اعضای یک سازمان به اطلاعات دیگری که توسط سایر اعضا تهیه می شود وابسته اند. این وابستگی باعث می شود که تصمیم گیری، حل مسائل و تبادل اطلاعات بین اعضای مختلف ضروری باشد. برای مثال، در برخی از سازمان ها، اطلاعات از طریق یک زنجیره از افراد عبور می کند، مانند انتقال دستور یک مشتری از آشپز به پیشخدمت، که می تواند منجر به انحراف پیام شود. این نوع ساختار ارتباطی، که در آن اطلاعات از یک فرد به فرد دیگر منتقل می شود، ممکن است باعث گم شدن جزئیات یا اشتباه در فهم پیام ها شود.

الگوهای مختلف ساختار ارتباطات به عملکرد گروه ها و سازمان ها بستگی دارد. به طور مثال، در شبکه های ارتباطی حلقه ای، هر فرد می تواند اطلاعات را از هر طرف انتقال دهد و ارتباط ها از یک فرد به دیگری به صورت آزاد انجام می شود. در

حالی که در شبکه های ارتباطی چرخی، یک رهبر مرکزی وجود دارد که با دیگر اعضای گروه ارتباط دارد، اما اعضای دیگر قادر به ارتباط مستقیم با یکدیگر نیستند.

با بررسی این شبکه ها و الگوهای ارتباطی، می توان متوجه شد که بسته به ماهیت وظایف گروه ها، یکی از این الگوها ممکن است به عملکرد بهتر سازمان کمک کند. اگر وظایف ساده و نیاز به تصمیم گیری سریع باشد، شبکه های متمرکز بیشتر کارآمد هستند، اما در وظایفی که پیچیدگی بیشتری دارند، شبکه های غیرمتمرکز می توانند مؤثرتر باشند.

ارتباطات غیررسمی

در حالی که ارتباطات رسمی چارچوب هایی خاص دارد و به طور معین اطلاعات را از یک فرد به فرد دیگر منتقل می کند، ارتباطات غیررسمی به شکلی از تبادل اطلاعات اطلاق می شود که خارج از ساختار رسمی سازمانی انجام می گیرد. این نوع ارتباطات به طور طبیعی در سازمان ها به وجود می آید و به صورت غیرارادی و بدون مرزهای سازمانی در جریان است.

شبکه های ارتباطات غیررسمی اغلب شامل شایعات، اطلاعات غیررسمی و تبادل اطلاعات اجتماعی میان اعضای سازمان می شوند. این شبکه ها به طور عمده در محیط های غیررسمی مانند کنار آب سردکن یا در هنگام استراحت کارکنان شکل می گیرند. گرچه ممکن است این نوع ارتباطات به نظر غیررسمی و حتی بی ربط به نظر بیایند، اما در حقیقت می توانند نقش مهمی در تسهیل انتقال اطلاعات سریع تر و مؤثرتر ایفا کنند.

ارتباطات جانبی

ارتباطات جانبی در سازمان ها به تبادل اطلاعات میان همکاران و گروه های مختلف اطلاق می شود. این نوع ارتباطات از طریق ارتباط مستقیم میان اعضای مختلف گروه ها و بخش ها بدون واسطه مدیران انجام می گیرد. هدف اصلی از این ارتباطات هماهنگی و حل مشکلات سازمانی است و می تواند از ارتباطات رسمی با مدیران جلوگیری کند.

ارتباطات جانبی اغلب با موافقت و تشویق سرپرستان انجام می شود، زیرا این نوع ارتباطات می تواند بار مسئولیت های ارتباطی مدیران را کاهش دهد. همچنین، ارتباطات جانبی به افزایش رضایت شغلی کمک می کند زیرا اعضای سازمان قادر خواهند بود با همکاران خود بدون نیاز به سلسله مراتب ارتباط برقرار کنند. این نوع ارتباطات همچنین باعث می شود که افراد در حل مسائل و تصمیم گیری ها مشارکت فعال تری داشته باشند.

ارتباطات فرادست - فرودست

ارتباطات فرادست-فرودست به فرآیند انتقال اطلاعات از سطوح بالای مدیریت به سطوح پایین تر اطلاق می شود. در این نوع ارتباطات، مدیران از بالا به پایین دستورات، اطلاعات و سیاست ها را به کارکنان منتقل می کنند. این نوع ارتباطات بیشتر شامل شرح وظایف، خط مشی ها و اهداف سازمانی است. بسیاری از این ارتباطات به صورت کتبی انجام می شود.

یکی از مشکلات اصلی ارتباطات فرادست-فرودست این است که ممکن است کارکنان نتوانند به طور مؤثر از پیام های ارسال شده مطلع شوند یا اینکه پیام ها به اشتباه تفسیر شوند. یکی دیگر از چالش ها این است که اطلاعاتی که از طرف مدیران بالا به پایین منتقل می شود، به صورت کامل و دقیق دریافت نمی شود و کارکنان نمی توانند بازخورد دقیقی ارائه دهند.

ارتباطات فرو دست - فرادست

ارتباطات از پایین به بالا، که در آن اطلاعات از کارکنان به مدیران منتقل می شود، نقش مهمی در کمک به فرآیند تصمیم گیری دارد. این نوع ارتباطات به مدیران کمک می کند تا از نیازها، مشکلات و واکنش های کارکنان آگاه شوند. همچنین، این ارتباطات به ایجاد شرایط مناسب برای تغییر و بهبود در سازمان کمک می کند.

یکی از مشکلات اصلی این نوع ارتباطات این است که کارکنان ممکن است از ابراز مشکلات و نظرات خود به مقامات بالاتر ترس داشته باشند. برای غلبه بر این مشکلات، مدیران باید فضایی امن ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند نظرات خود را بدون ترس از عواقب بیان کنند.

مشکلات ارتباط فرادست - فرودست

یکی از چالش های اصلی در این نوع ارتباطات، کندی حرکت اطلاعات است. همچنین، اطلاعاتی که از طریق این نوع ارتباطات عبور می کنند، ممکن است تحت تأثیر تعبیر و تفسیر قرار گیرند و دچار تغییرات و انحرافات شوند. برای حل این مشکل، مدیران باید از سیستم های ارتباطی مؤثر و سریع تری برای ارتباط با کارکنان استفاده کنند.

◀ مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت

◀ تعارض درون فردی

تعارض، رقابت و همکاری

تعارض سازمانی به معنای عدم توافق میان دو یا چند عضو یا گروه سازمان است. این عدم توافق می تواند ناشی از اشتراک در منابع محدود، فعالیت های مشترک یا تفاوت در اهداف، ارزش ها و ادراکات باشد. اعضای سازمان در این شرایط تلاش می کنند تا نظرات خود را به دیگران بقبولانند و دیدگاه های خود را به اثبات برسانند. این موضوع از جنبه های مختلفی مورد بررسی قرار می گیرد و در برخی موارد می تواند به ایجاد رقابت و همکاری منجر شود.

رقابت زمانی اتفاق می افتد که گروه ها نمی توانند از دستیابی به اهداف خود جلوگیری کنند و اهداف آنها ناسازگار است. به عنوان مثال، دو گروه تولید ممکن است در تلاش باشند تا مقام اول را در یک مسابقه داخلی به دست آورند، ولی نمی توانند هر دو اول شوند. در این حالت، رقابت وجود دارد. از طرف دیگر، همکاری زمانی رخ می دهد که دو گروه برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری کنند. در برخی موارد، تعارض و همکاری ممکن است در کنار هم وجود داشته باشند. به این معنا که در حالی که گروه ها در اهداف مشترک موافق هستند، در روش های دستیابی به این اهداف ممکن است اختلاف نظر داشته باشند.

تغییر دیدگاه های تعارض

در ۴۰ سال گذشته، نگرش ها نسبت به تعارض در سازمان ها تغییرات قابل توجهی کرده است. این تحول به وضوح از دیدگاه سنتی به دیدگاه تعامل گرا درک شده است. در دیدگاه سنتی، تعارض به عنوان پدیده ای زیان آور و غیر ضروری شناخته می

شد. طبق این دیدگاه، زمانی که تعارض در سازمان ایجاد می شود، نشان دهنده نقص در مدیریت و فرآیندهای سازمانی بود. در این تفکر، تعارض فقط زمانی ظاهر می شود که مدیریت به وظایف خود به درستی عمل نکرده باشد. با این حال، در دیدگاه کنونی، تعارض اجتناب ناپذیر و حتی ضروری است. به این معنا که تعارض می تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند و به کشف راه حل های جدید و خلاقانه منجر شود. در این دیدگاه، مدیران باید تلاش کنند تا تعارض ها را به شیوه ای مدیریت کنند که اثرات منفی آنها را کاهش دهند و از جنبه های سازنده آن بهره برداری کنند. به عبارت دیگر، تعارض می تواند به عنوان ابزاری برای ابتکار و تغییر در سازمان عمل کند.

زمینه تعارض

تعارض نه به خودی خود خوب است و نه بد، بلکه باید در چارچوب نحوه انجام وظایف و عملکردهای فردی و سازمانی ارزیابی شود. در حالی که برخی از انواع تعارض ممکن است برای عملکرد گروهی مفید باشد، در بسیاری از فرهنگ ها، تعارض به عنوان یک پدیده منفی تلقی می شود. در جوامع سنتی و حتی برخی از کشورهای صنعتی پیشرفته نیز، پذیرش تعارض و مدیریت آن دشوار است. به ویژه در خانواده ها و مدارس، تعارض ها اغلب سرکوب می شوند و در نتیجه افراد یاد می گیرند که از مواجهه با تعارض اجتناب کنند.

تعارض درون فردی

تعارض درون فردی زمانی رخ می دهد که فرد با مسائلی مانند محرومیت از اهداف یا تعارض در نقش های خود مواجه می شود. این نوع تعارض در واقع به نوعی سرخوردگی و احساس ناکامی ناشی از عدم دسترسی به اهداف مورد نظر اشاره دارد. در تعارض های درون فردی، فرد با تعدادی از نقش ها و اهداف مختلف مواجه می شود که ممکن است در تضاد با یکدیگر باشند، و این تضاد می تواند به فشارهای روانی و تعارض درونی منجر شود.

تعارض ناشی از سرخوردگی

سرخوردگی یا ناکامی زمانی رخ می دهد که فرد با مانعی روبه رو می شود که مانع دستیابی به هدف مطلوب او می شود. این مانع می تواند به صورت فیزیکی و بیرونی باشد (مثل دسترسی نداشتن به منابع) یا به صورت درونی و روانی (مثل ناتوانی فرد در تطبیق با انتظارات خود). زمانی که سرخوردگی پیش می آید، افراد اغلب به مکانیزم های دفاعی مختلفی روی می آورند. این مکانیزم ها می توانند شامل تهاجم، عقب نشینی، پافشاری یا سازش باشند.

به طور مثال، اگر فردی با مشکل عدم دسترسی به منابع مواجه شود، ممکن است واکنش هایی همچون تهاجم به مشکل، عقب نشینی و انصراف از تلاش برای رسیدن به هدف، یا حتی جایگزینی هدفی جدید به جای هدف قبلی از خود نشان دهد. این واکنش ها بستگی به فرد و شرایط او دارد. در بسیاری از موارد، سرخوردگی باعث می شود که فرد به جای تهاجم، اقدام به سازش کند و راه حل هایی پیدا کند که با شرایط جدید سازگارتر باشد.

تعارض هدف

تعارض هدف به وضعیت هایی اطلاق می شود که در آن فرد با چندین هدف رقابتی روبه رو است که نمی تواند همه آنها را به طور همزمان محقق سازد. در این حالت، تعارض هدف به سه نوع اصلی تقسیم می شود:

۱. **تعارض خواست-خواست:** این نوع تعارض زمانی رخ می دهد که فرد دو هدف مطلوب دارد که نمی تواند به هر دوی آنها دست یابد. برای مثال، فردی که بین دو شغل عالی دچار تردید است. این نوع تعارض معمولاً فشار عصبی کمتری ایجاد می کند و به طور نسبی آسان تر قابل حل است.
۲. **تعارض خواست-ناخواست:** این نوع تعارض زمانی ایجاد می شود که فرد به طور همزمان می خواهد به یک هدف دست یابد و در عین حال از آن هدف فرار کند. این تعارض بیشتر فشار عصبی ایجاد می کند و فرد ممکن است دچار سردرگمی و بلاتکلیفی شود.
۳. **تعارض ناخواست-ناخواست:** در این نوع تعارض، فرد از دو هدف منفی می خواهد اجتناب کند اما قادر به دوری از هیچکدام نیست. این نوع تعارض معمولاً فشار روانی زیادی به فرد وارد می کند و ممکن است منجر به نارضایتی و اختلال در عملکرد سازمانی شود.

◀ فشار عصبی ناشی از کار و روشهای مبارزه با آن

مفهوم فشار عصبی

فشار عصبی به طور معمول با بار منفی در ذهن افراد مرتبط است؛ اما این طور نیست که همیشه فشار عصبی بد باشد. فشار عصبی می تواند به دو شکل مثبت یا منفی خود را نشان دهد. فشار عصبی منفی یا دیسترس زمانی بروز می کند که فرد در شرایط ناگوار یا ناراحت کننده قرار می گیرد؛ مثل مرگ یک عزیز، توییح از جانب رئیس، یا اضطراب در هنگام امتحانات. از طرف دیگر، فشار عصبی مثبت که به آن یوسترس گفته می شود، می تواند در موقعیت های خوب به وجود آید. به طور مثال، زمانی که فردی به عنوان دانشجوی برتر معرفی می شود یا پیشنهادی برای شغل بالاتر دریافت می کند، ممکن است احساس فشار کند، اما این فشار به هیچ عنوان منفی نیست و احساس موفقیت و رضایت را در پی دارد.

ایوانکوویچ و مانسون فشار عصبی را به عنوان واکنشی فیزیولوژیک و روانی به محرک های بیرونی تعریف کرده اند که به منظور سازگاری با شرایط جدید به وجود می آید. همچنین، فشار عصبی تنها با اضطراب و تنش عصبی ارتباط ندارد. فشار می تواند با عوارض فیزیکی، روانی و رفتاری همراه باشد و در نهایت عملکرد فرد را تحت تأثیر قرار دهد.

زمینه فشار عصبی

پدر علم فشار عصبی، هانس سلیه، تحقیقات بسیاری در مورد فشار عصبی انجام داده و آن را به عنوان یک فرایند سازگاری عمومی معرفی کرده است. به گفته او، فشار عصبی در سه مرحله ایجاد می شود:

۱. **اعلام خطر:** در این مرحله، محرک تنش زای خارجی وارد بدن می شود و سیستم عصبی را فعال می کند. این مرحله باعث بروز واکنش های فیزیولوژیک از قبیل افزایش ضربان قلب، تنفس سریع تر، ترشح آدرنالین و بالا رفتن فشار خون می شود.

۲. **مقاومت:** اگر محرک ادامه پیدا کند، بدن به وضعیت مقاومتی می رسد که در آن اعضای بدن برای مقابله با تهدید آماده می شوند. در این مرحله، بدن به طور موقتی برای مقابله با فشار آماده می شود، اما همچنان در معرض خطرات دیگر است.

۳. **تحلیل رفتن:** اگر فشار ادامه یابد و فرد نتواند با آن مقابله کند، مرحله تحلیل رفتن آغاز می شود. در این مرحله، بدن دچار خستگی شدید می شود و ممکن است به بیماری های جدی دچار گردد. این فرایند فشار، بر جسم، روان و رفتار فرد تأثیرگذار است و بسیاری از مشکلات جسمی و روانی که افراد با آن مواجه می شوند، ناشی از فشار شغلی یا اجتماعی است.

عوامل فشار عصبی شغلی

عوامل فشار عصبی در محیط کار به طور کلی از چهار منبع اصلی نشأت می گیرند:

۱. **عوامل فشار عصبی فراسازمانی:** این عوامل مربوط به شرایط و تغییرات خارج از محیط کار هستند که تأثیر زیادی بر فشار شغلی دارند. تغییرات اجتماعی، اقتصادی، یا خانوادگی می توانند باعث افزایش فشار عصبی فرد شوند. برای مثال، مشکلات خانوادگی یا تغییرات اجتماعی می تواند باعث نگرانی و استرس شغلی شود.
۲. **عوامل فشار عصبی سازمانی:** درون سازمان، برخی شرایط مانند ساختارهای پیچیده، سیاست های غیرشفاف، یا تناقض در وظایف و انتظارات، می توانند فشار زیادی را بر کارکنان وارد کنند. سازمان هایی که تصمیمات به صورت متمرکز گرفته می شود یا کارکنان فاقد قدرت تصمیم گیری هستند، باعث ایجاد فشار عصبی در کارکنان می شوند.
۳. **عوامل فشار عصبی گروهی:** روابط درون گروه ها، همکاران یا هم تیمی ها نیز می توانند منبعی از فشار عصبی باشند. نبود حمایت اجتماعی، همدلی و همکاری در گروه ها می تواند موجب افزایش استرس شود. به خصوص زمانی که افراد احساس کنند که از سوی همکاران خود پذیرفته نمی شوند یا فرصت تعامل کافی با تیم خود ندارند.
۴. **عوامل فشار عصبی فردی:** ویژگی های شخصیتی و تجربیات فردی نیز در ایجاد فشار شغلی تأثیرگذار هستند. به طور مثال، افرادی که نقش های مختلفی در زندگی دارند، ممکن است دچار تعارض نقش یا ابهام در نقش شوند، که این امر به طور مستقیم به فشار عصبی منجر می شود.

استراتژی های غلبه بر فشار عصبی

برای مقابله با فشار عصبی، هم تدابیر فردی و هم استراتژی های سازمانی وجود دارند که می توانند به کاهش اثرات فشار عصبی کمک کنند:

تدابیر فردی

۱. **ورزش و فعالیت های بدنی:** فعالیت های ورزشی و بدنی می توانند به طور مؤثری فشار عصبی را کاهش دهند. ورزش باعث ترشح هورمون های شادابی می شود که به طور طبیعی استرس را کاهش می دهند و به فرد احساس آرامش می دهند.
 ۲. **آسودگی و استراحت:** فرد باید به طور منظم به استراحت و تجدید قوا بپردازد تا از آسیب های طولانی مدت فشار عصبی جلوگیری کند. استفاده از تکنیک های خاص برای آرامش ذهن و بدن، مانند تنفس عمیق یا مدیتیشن، می تواند بسیار مفید باشد.
 ۳. **کنترل رفتار فردی:** افراد باید تلاش کنند تا محیط و شرایط خود را کنترل کنند، به ویژه در موقعیت هایی که تحت فشار هستند. به جای اینکه اجازه دهند محیط، آنها را تحت تأثیر قرار دهد، باید راهکارهایی برای کنترل خود و شرایط کاری پیدا کنند.
 ۴. **شبکه های حمایتی:** یکی از مؤثرترین راه ها برای کاهش فشار عصبی، ایجاد یک شبکه حمایتی از همکاران و دوستان است. این شبکه می تواند به فرد کمک کند تا استرس های خود را کاهش داده و از حمایت عاطفی برخوردار شود.
- استراتژی های سازمانی
۱. **ایجاد جو سازمانی حمایتی:** در سازمان های امروزی، به ویژه در محیط های رسمی و دیوان سالارانه، فشار عصبی ممکن است افزایش یابد. ایجاد ساختارهایی با انعطاف بیشتر و تمرکز زدایی می تواند به کارکنان این فرصت را بدهد که در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت کنند و از احساس کنترل بیشتری در شغل خود برخوردار شوند.
 ۲. **غنی سازی شغل:** غنی سازی شغل، که به معنی افزایش مسئولیت ها، تنوع وظایف، و فراهم آوردن فرصت های رشد و توسعه است، می تواند به کاهش فشار عصبی کمک کند. این کار می تواند به افراد احساس رضایت و انگیزه بیشتری بدهد و همچنین فشار شغلی را کاهش دهد.
 ۳. **کاهش تضادها و روشن سازی نقش ها:** تعارض و ابهام نقش یکی از عوامل عمده فشار شغلی هستند. مدیران باید برای کاهش این تعارض ها و روشن سازی انتظارات شغلی، به کارکنان اطلاعات واضحی ارائه دهند و حمایت لازم را در این زمینه به عمل آورند.
 ۴. **طرح و بهبود مسیر شغلی:** ایجاد فرصت های روشن برای پیشرفت شغلی و برنامه ریزی مسیر شغلی می تواند به کاهش فشار عصبی کمک کند. کارکنانی که از آینده شغلی خود مطمئن هستند و برنامه ریزی دقیقی برای پیشرفت دارند، فشار کمتری را تجربه می کنند.

اثرات فشار عصبی

فشار عصبی می تواند اثرات زیادی بر جسم، روان و رفتار افراد داشته باشد. این اثرات می تواند به شکل مشکلات جسمی، روانی و رفتاری نمایان شود.

۱. **مشکلات جسمی:** فشار عصبی می تواند به افزایش فشار خون، سطح کلسترول و ابتلا به بیماری های قلبی و گوارشی منجر شود. همچنین، مشکلاتی مانند درد مفاصل و مشکلات مربوط به دستگاه ایمنی بدن نیز می تواند از عوارض فشار عصبی باشد.

۲. **مشکلات روانی:** فشار شغلی زیاد می تواند به بروز اختلالات روانی نظیر افسردگی، اضطراب، و خشم منجر شود. این مشکلات می توانند به کاهش رضایت شغلی و اعتماد به نفس افراد منجر شوند.

۳. **مشکلات رفتاری:** افراد تحت فشار عصبی ممکن است رفتارهایی مانند پرخوری، کم خوابی، مصرف سیگار و مواد مخدر را تجربه کنند. همچنین، غیبت های مکرر و ترک شغل نیز از جمله مشکلات رفتاری ناشی از فشار عصبی هستند.

تعارض بین افراد

تعارض نه تنها در سطح فردی بلکه در روابط میان افراد نیز وجود دارد. این نوع تعارض زمانی شکل می گیرد که تعاملات دو یا چند نفر باعث بروز اختلافات و تضادها شود. این تعارضات می توانند میان افراد مختلف، گروه ها و حتی در سطح سازمانی پدید آیند. برای تحلیل و درک بهتر تعارضات بین افراد، دو مدل شناخته شده وجود دارد: تجزیه و تحلیل مرادده ای (TA) و پنجره جوهری

تجزیه و تحلیل مرادده ای (TA)

یکی از روش های مشهور برای تحلیل تعاملات میان افراد، تجزیه و تحلیل مرادده ای است که توسط اریک برن معرفی شد. این تئوری از تحلیل روانکاوی به عنوان پایه استفاده می کند و به بررسی الگوهای رفتاری و ارتباطی افراد می پردازد. مهم ترین بخش این تئوری، شناسایی سه حالت «من» است که افراد در تعاملات خود به نمایش می گذارند:

۱. **حالت من کودکی:** در این حالت، فرد رفتارهایی شبیه به یک کودک غریزی و بدون تفکر منطقی از خود بروز می دهد. این رفتارها می توانند شامل نافرمانی یا بی پروایی باشند. به طور مثال، کارمندی که به طور نابالغ به سرزنش های رئیس خود واکنش نشان می دهد، در واقع در حالت من کودکی قرار دارد.

۲. **حالت من بزرگسالی:** این حالت زمانی بروز می کند که فرد با تفکر منطقی و عقلانی به مسائل برخورد می کند. در این حالت، فرد اطلاعات را جمع آوری، تحلیل کرده و بهترین راه حل را انتخاب می کند. این حالت به عنوان بهترین نوع تعامل در نظر گرفته می شود.

۳. **حالت من والدینی:** در این حالت، فرد مانند یک والدیت تحکمی رفتار می کند و تصمیمات خود را با اقتدار و سلطه بر دیگران تحمیل می کند. این رفتار ممکن است شامل انتقاد، کنترل یا دیکته کردن باشد. به طور مثال، یک سرپرست که به کارکنان خود به طور افراطی دستور می دهد و از آنها انتقاد می کند، در حالت من والدینی قرار دارد.

افراد معمولاً در تعاملات خود یکی از این سه حالت «من» را بیشتر از بقیه به نمایش می گذارند. اما تعاملات میان این حالات می تواند منجر به تفاوت های عمده در روابط میان افراد شود. مراوده های مختلف بین این حالات عبارتند از:

۱. **مراوده های مکمل:** زمانی که دو نفر در یک حالت «من» مشابه به طور مؤثر با هم ارتباط برقرار می کنند. برای مثال، یک کارمند که در حالت بزرگسالی از رئیس خود درخواست می کند نظرش را درباره یک گزارش بیان کند و رئیس نیز با رفتار مشابهی پاسخ می دهد.

۲. **مراوده های متقاطع:** این نوع تعامل زمانی رخ می دهد که پاسخ فرد از یک حالت «من» متفاوت با انتظاری که طرف مقابل داشته است. برای مثال، کارمندی که از رئیس خود در حالت بزرگسالی سؤالی می پرسد، اما رئیس در حالت من والدینی پاسخ می دهد و او را تحقیر می کند. این نوع مراوده معمولاً باعث تعارض و سرخوردگی می شود.

۳. **مراوده های ضمنی:** این نوع مراوده ها پیچیده ترین نوع تعاملات هستند، زیرا فرد ممکن است چیزی بگوید ولی معنای پنهانی از آن منظور داشته باشد. به طور مثال، فردی که از رئیس خود می پرسد "آیا من کاری ندارم؟" اما در واقع می خواهد بگوید که اضافه کاری هایش چطور انجام می شود. این نوع رفتار باعث سردرگمی و تعارض های پنهان می شود.

بازی ها در TA

بازی های بین فردی یکی دیگر از مفاهیم کلیدی در تجزیه و تحلیل مراوده ای هستند. بازی ها به عنوان الگوهای رفتاری که در تعاملات بین افراد رخ می دهند، شناخته می شوند. این بازی ها به طور معمول الگوهای به ظاهر ساده دارند، اما در واقع مفاهیم عمیق تری را پنهان می کنند که اغلب با هدف جذب یا کنترل دیگران انجام می شوند. نتیجه این بازی ها معمولاً وضعیت برد-باخت است که می تواند منجر به سوء عملکرد در سازمان ها شود.

پنجره جوهری

پنجره جوهری که توسط ژوزف لوکت و هری اینگهام توسعه یافته است، یکی دیگر از مدل های تحلیل تعارض بین افراد است. این مدل به شناسایی و تجزیه و تحلیل پویایی های رفتاری کمک می کند. پنجره جوهری شامل چهار بخش است که هرکدام به نوعی بر ارتباطات و تعارض بین افراد تأثیر می گذارد:

۱. **خود آشکار:** در این بخش، فرد نسبت به خود و دیگران آگاهی کامل دارد. تعاملات در این بخش شفاف و سازگار است و معمولاً تعارض کمتری وجود دارد.

۲. **خود نهان:** فرد در این بخش نسبت به خود آگاه است اما نسبت به دیگران چیزی نمی داند. این نوع رفتار معمولاً به دلیل ترس از واکنش دیگران است و می تواند منجر به تعارض بالقوه شود.

۳. **خود کور:** فرد در این بخش از خود آگاهی ندارد، اما دیگران او را به خوبی می شناسند. این وضعیت ممکن است باعث شود فرد رفتارهایی ناخودآگاه انجام دهد که احساسات دیگران را جریحه دار کند.

۴. **خود نامکشوف:** در این بخش، فرد و دیگران هیچ کدام از یکدیگر چیزی نمی دانند. این وضعیت معمولاً باعث سوءتفاهم ها و تعارضات شدید می شود.

یکی از راه های کاهش تعارض های ناشی از خود نهانی و افزایش خود آشکاری، فرایندهای افشاگری و بازخورد است. این امر می تواند به افراد کمک کند تا شناخت بهتری از خود و دیگران پیدا کنند و از بروز سوءتفاهم ها جلوگیری کنند.

استراتژی های حل تعارض بین افراد

برای حل تعارضات میان افراد، روش های مختلفی وجود دارد. سه استراتژی اصلی در این زمینه عبارتند از:

- **باخت-باخت:** در این استراتژی، هر دو طرف تعارض بازنده هستند. روش هایی مانند سازش یا پرداخت به یکی از طرفین، از جمله این استراتژی ها هستند.
 - **برد-باخت:** در این استراتژی، یکی از طرفین برنده و طرف دیگر بازنده است. این استراتژی معمولاً در فرهنگ های رقابتی مانند فرهنگ آمریکایی رایج است.
 - **برد-برد:** این استراتژی، به عنوان بهترین روش حل تعارض شناخته می شود، زیرا هر دو طرف از تعارض بهره مند می شوند. این استراتژی باعث افزایش همکاری و مشارکت میان افراد می شود و نتایج مثبت تری در پی دارد.
- در نهایت، بهترین راهکار برای حل تعارض ها در سازمان ها استفاده از استراتژی برد-برد است که منافع هر دو طرف را تأمین کرده و محیطی سازنده و هماهنگ را به وجود می آورد.

تعارض بین گروهها تعارض سازمانی و مدیریت خلاقیت

رفتار و تعارض بین گروهها

تعارض بین گروه ها مشابه تعارض بین افراد است، اما در اینجا تعامل میان گروه ها به عنوان یک عامل کلیدی در پویایی های سازمانی شناخته می شود. سازمان ها به عنوان مجموعه ای از نقش ها و تعاملات مختلف عمل می کنند. این نقش ها می توانند در تعاملات میان گروه ها و اعضای آن ها تداخل کرده و منجر به بروز تعارضات شوند. سازمان ها به عنوان سیستمی از نقش ها عمل می کنند که معمولاً به دلیل تعارضات در داخل گروه ها و میان گروه ها، به چالش کشیده می شود.

پیشایندهای تعارض بین گروه ها

چند عامل اصلی که می تواند منجر به تعارض بین گروه ها شود، عبارتند از:

۱. **رقابت برای منابع:** در سازمان های امروزی، گروه ها برای منابع محدودی مانند بودجه، فضا، تجهیزات و خدمات حمایتی با یکدیگر رقابت می کنند.
۲. **وابستگی متقابل وظایف:** زمانی که گروه ها به طور متقابل به یکدیگر وابسته هستند، تعارض بین آنها افزایش می یابد. این امر به ویژه زمانی محسوس است که اهداف و اولویت های گروه ها با هم تفاوت داشته باشد.

۳. **ابهام در اختیار قانونی:** مشکلات مربوط به مسئولیت ها و اختیارات قانونی در سازمان ها می تواند موجب تعارض شود، به ویژه هنگامی که گروه ها به دنبال افزایش قدرت و اعتبار خود باشند.

۴. **کشمکش های مقام:** وقتی گروه ها به دنبال ارتقای مقام خود هستند و گروه های دیگر آن را تهدیدی برای موقعیت خود می بینند، تعارض ایجاد می شود.

اثرات و استراتژی های تعارض بین گروه ها

تعارض بین گروه ها اثرات قابل توجهی بر رفتار و روابط گروه ها دارد. این تغییرات معمولاً ماندگار هستند و باعث افزایش تنش و تغییرات در روابط گروه ها می شود. شواهد نشان می دهند که گروه های در حال تعارض به طور مؤثری از گروه های غیر متخاصم متمایز می شوند. برخی ویژگی های گروه های در حال تعارض عبارتند از:

۱. **تقویت همبستگی داخلی:** اعضای گروه ها در پاسخ به تعارض، به یکدیگر نزدیک تر می شوند.
۲. **منفی بودن ارتباطات بین گروه ها:** ارتباطات میان گروه های در حال تعارض کاهش می یابد و در صورت برقراری ارتباط، اغلب خصمانه است.
۳. **احساس تهدید از طرف گروه مقابل:** گروه ها معمولاً احساس می کنند که گروه های مخالف تهدیدی برای موقعیت شان هستند و این امر موجب افزایش خصومت ها می شود.
۴. **کاهش همبستگی در گروه های بازنده:** گروه هایی که در تعارض شکست می خورند، با کاهش همبستگی و افزایش تنش های داخلی روبه رو می شوند.

تعارض سازمانی

تعارض سازمانی معمولاً به دلیل فشارهایی است که اعضای سازمان بر یکدیگر وارد می کنند. چهار نوع تعارض ساختاری در سازمان ها وجود دارد:

۱. **تعارض سلسله مراتبی:** این نوع تعارض بین سطوح مختلف سازمانی مانند هیئت مدیره و مدیرعامل یا مدیران میانی و کارکنان رخ می دهد.
۲. **تعارض عملی:** در این نوع تعارض، قسمت های مختلف سازمان مانند تولید و بازاریابی درگیر می شوند.
۳. **تعارض صف-ستاد:** تعارض بین واحدهای صف و ستاد که به ویژه در مواقعی که کارکنان ستادی اختیار رسمی ندارند، رایج است.
۴. **تعارض رسمی-غیررسمی:** این نوع تعارض زمانی رخ می دهد که هنجارهای سازمانی رسمی و غیررسمی با یکدیگر تطابق نداشته باشند.

نقش تعارض در سازمان های امروزی

تعارض در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است و در برخی مواقع می تواند مفید باشد. برخلاف دیدگاه های سنتی که تعارض را به عنوان یک مشکل می دیدند، اکنون درک شده است که تعارض به طور طبیعی در سازمان ها وجود دارد و می تواند نتیجه تغییرات ساختاری و نیازهای سازمانی باشد. برخی پیش فرض های جدید درباره تعارض سازمانی به شرح زیر است:

۱. تعارض غیرقابل اجتناب است.
 ۲. تعارض ناشی از عوامل ساختاری مانند ساختار فیزیکی، سلسله مراتب و سیستم های طبقاتی است.
 ۳. تعارض به عنوان یک عامل طبیعی تغییرات در سازمان ها است.
 ۴. تعارض در سطح حداقلی می تواند مفید باشد و به پیشرفت سازمان کمک کند.
- مدیریت تعارض در سازمان های مدرن به دنبال این است که به جای نادیده گرفتن یا سرکوب تعارض، از آن به عنوان ابزاری برای ایجاد تغییرات و بهبود فرآیندها استفاده کند.

◀ مدیریت خلاقیت سازمانی

مقدمه

خلاقیت بخش کلیدی زندگی سازمانی است. اگر تعارضات کارکردی به درستی هدایت شوند، سازمان ها قادر خواهند بود روش های جدید و کارا تر برای انجام وظایف پیدا کنند. در دنیای امروز با رقابت های فشرده و منابع محدود، خلاقیت به یکی از مولفه های اساسی برای بقا و موفقیت سازمان ها تبدیل شده است. همچنین، سازمان ها برای ایجاد تغییر و نوآوری به خلاقیت نیاز دارند تا بتوانند از تنگناهای بازارهای رقابتی و تغییرات تکنولوژیکی عبور کنند. مدیران باید فرایند خلاقیت را درک کرده و با فراهم کردن محیطی مناسب، رفتار خلاق را تحریک کنند.

خلاقیت و نوآوری

برخی نویسندگان بین خلاقیت و نوآوری تفاوت قائل می شوند. آن ها خلاقیت را به عنوان تولید ایده های جدید و نوآوری را به عنوان کاربرد این ایده ها در قالب تولید کالا، خدمات یا روش های جدید تعریف می کنند. در واقع، خلاقیت فرایندی است که ایده ها را خلق می کند، در حالی که نوآوری به عملی کردن این ایده ها و به نتیجه رساندن آن ها می پردازد. برای موفقیت یک سازمان، هم خلاقیت و هم نوآوری ضروری است؛ زیرا اگر ایده های جدید تنها خلق شوند اما قابلیت اجرا نداشته باشند، هیچ تأثیری در اثر بخشی سازمان نخواهند داشت.

مراحل فرایند خلاق در افراد

فرایند خلاقیت در افراد معمولاً شامل پنج مرحله است:

۱. **دریافت مشکل:** فرد ابتدا مشکلی را شناسایی کرده یا از وجود آن آگاه می شود و درصدد پیدا کردن راه حل می رود.
۲. **تدارک اطلاعات:** فرد روی مشکل تمرکز کرده و اطلاعات مرتبط را جمع آوری می کند، فرضیه هایی می سازد و بدون ارزیابی آن ها به آن ها توجه می کند.

۳. **تولید مثل یا بارداری:** پس از جمع آوری اطلاعات، فرد آن ها را به نیمه هوشیار خود می سپارد تا در هم آمیزد و ساختاری جدید از آن ها به وجود آورد.

۴. **بینش یا تنویر فکر:** پس از تفکر زیاد، فرد به یک راه حل یا ایده جدید دست می یابد.

۵. **رسیدگی و کاربرد:** فرد شروع به بررسی و اثبات این ایده می کند که چگونه می تواند مشکل را حل کرده و ایده خود را عملی کند.

خلاقیت فردی

افراد از نظر توانایی خلاقیت تفاوت های زیادی دارند. افرادی که خلاقیت بالاتری دارند، معمولاً مبتکر اولیه هستند و تمایل دارند که به طور مستقل نگرش ها و روش های جدیدی پیدا کنند. این افراد انعطاف پذیرترند و هنگام بروز مشکلات، از تغییر نگرش خود هیچ هراسی ندارند. آن ها در برابر دستوراتی که برایشان غیرمنطقی است مقاومت می کنند و معمولاً بیشتر از پاداش های مالی، به دنبال حل مشکلات جالب و پیچیده هستند.

آزمون های مختلفی برای سنجش خلاقیت وجود دارد، اما پیش بینی اینکه کدام افراد در موقعیت های خاص خلاق خواهند بود دشوار است. در عمل، مدیران باید توانایی افراد را در زمینه خلاقیت مدیریت کنند تا آن ها را در موقعیت هایی که نیاز به خلاقیت دارند، مانند تحقیق و توسعه، تولید کالا یا تبلیغات، به کار گیرند.

ایجاد خلاقیت در فرد و گروه

روش های مختلفی برای ایجاد خلاقیت در افراد و گروه ها وجود دارد که عبارتند از:

- **تحرك ذهنی:** این روش به ویژه در حل مشکلات پیچیده و در تولید ایده های جدید بسیار مفید است. در این فرایند، یک گروه از افراد برای تولید ایده های متعدد در پاسخ به یک مسئله خاص گرد هم می آیند. مهم ترین اصول این روش شامل کمیت بیشتر ایده ها، جلوگیری از نقد در ابتدا و تشویق به تفکر زنجیره ای است.
- **فرایند گروهی فرضی:** این روش شبیه به تحرك ذهنی است، اما ایده ها ابتدا به طور فردی تولید می شوند و سپس در گروه با یکدیگر به اشتراک گذاشته می شوند. این فرایند به ویژه زمانی که به دنبال ایده های جدید و ابتکاری برای مسائل خاص هستید مفید است.
- **همتاسازی:** این روش از قیاس و استعاره برای برانگیختن تفکر خلاق استفاده می کند. اعضای گروه با استفاده از تصورات غیرمعمول به حل مسائل و ایجاد ایده های نو می پردازند.

شیوه تصمیم گیری گروه خلاق

گروه های تصمیم گیری خلاق معمولاً در شرایطی مناسب هستند که روش مشخصی برای حل مشکل وجود ندارد. این گروه ها باید از افرادی با توانایی های مختلف تشکیل شوند و تحت رهبری مدیرانی باشند که بتوانند رفتار خلاق را در گروه ها تحریک کنند. در این روش، ابتدا اعضای گروه برای تبادل نظرات خود از ایده های مختلف استفاده می کنند و سپس تصمیمات مشترک و خلاقانه اتخاذ می شود.

همانطور که افراد در به کارگیری استعدادهای خلاقیت خود در رسیدن به نتایج متفاوت عمل می کنند، سازمان ها نیز در بهره گیری از استعدادهای اعضای خود برای تولید محصولات، فرایندها یا خدمات جدید تفاوت دارند. مدیران باید از فرایند نوآوری آگاه باشند و آن را تشویق کنند تا سازمان ها بتوانند با استفاده از خلاقیت، به روش های کارا تر و اثر بخش تر دست یابند.

ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی

برای پرورش خلاقیت در سازمان ها، باید یک جو مناسب و مستعد فراهم شود. در چنین جوی، اعضای سازمان باید باور داشته باشند که تغییرات برای آن ها و سازمان مفید است. برای ایجاد این جو، مدیران می توانند اقدامات زیر را انجام دهند:

۱. **پذیرش تغییر:** اعضای سازمان باید مطمئن شوند که تغییرات برای آن ها و سازمان سودمند است. این موضوع زمانی تحقق می یابد که همه در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند و تغییرات به طور مشترک طرح ریزی و اجرا شوند.
 ۲. **تشویق نظریه های جدید:** مدیران باید به طور فعالانه از پیشنهادات و ایده های جدید استقبال کنند و این نگرش را در تمامی سطوح سازمان نهادینه کنند.
 ۳. **اجازه تعامل بیشتر:** فراهم کردن فرصت های بیشتر برای تعامل میان گروه ها و افراد مختلف در سازمان می تواند موجب تبادل اطلاعات مفید و پیدایش دیدگاه های جدید در مورد مسائل شود.
 ۴. **تحمل شکست:** برای خلاقیت، مدیران باید این را بپذیرند که بسیاری از ایده های جدید ممکن است عملی نشوند و مدیران باید اجازه دهند تا افراد به آزمایش ایده ها بپردازند.
 ۵. **ایجاد هدف های روشن و آزادی برای تحقق آن ها:** برای تشویق خلاقیت، سازمان باید اهداف واضح و روشن داشته باشد و به افراد اجازه دهد تا به طور مستقل و با استفاده از تفکر خلاق به دنبال تحقق آن ها باشند.
 ۶. **تشخیص و پاداش دادن به خلاقیت:** به افراد خلاق باید پاداش داده شود تا تلاش های آن ها برای حل مشکلات و انجام کارها به نحو احسن ارزش گذاری شود.
- در نهایت، مدیران سازمان ها باید به طور مستمر به شناسایی و تقویت محیط هایی که خلاقیت در آن ها رشد می کند پرداخته و از طریق فرآیندهای نوآوری، سازمان خود را در مسیر موفقیت و رشد پایدار قرار دهند.

گروه‌ها

پویایی گروهی

پویایی گروهی: درک گروه‌های کار

گروه چیست؟

آیا هنگامی که افراد در صف خرید مایحتاج خود در یک فروشگاه به انتظار نوبت می‌ایستند، آن‌ها را یک گروه می‌دانید؟ یا اعضای هیئت علمی دانشکده شما؟ آیا این دو مجموعه یکسان هستند؟ واضح است که گروه چیزی بیشتر از صرفاً یک مجموعه از افراد است. اما چه عواملی باعث می‌شود که یک مجموعه از افراد به عنوان گروه شناخته شود؟

برای درک این مفهوم ابتدا ویژگی‌های گروه‌ها را بررسی می‌کنیم. یکی از ویژگی‌های گروه این است که حداقل دو نفر درگیر تعامل اجتماعی هستند. این تعامل می‌تواند به صورت کلامی یا غیرکلامی باشد، مانند ارتباطات بین دو کارگر که هر روز در راهرو کارخانه از کنار یکدیگر عبور کرده و به هم لب‌خند می‌زنند. برای اینکه مجموعه‌ای از افراد به عنوان گروه شناخته شود، افراد باید بر یکدیگر تأثیر بگذارند. بنابراین، تنها افرادی که تأثیرات متقابل دارند و قادر به برقراری روابط پایدار هستند، به عنوان یک گروه شناخته می‌شوند.

ویژگی‌های گروه‌ها

تعامل اجتماعی: گروه‌ها از تعامل افراد با یکدیگر تشکیل می‌شوند. این تعامل می‌تواند به صورت فیزیکی، کلامی یا غیرکلامی باشد.

ساختار پایدار: گروه‌ها باید ساختاری پایدار داشته باشند، مانند یک اسکلت که اعضای گروه بر اساس آن با هم تعامل دارند. **اهداف مشترک:** گروه‌ها برای رسیدن به اهداف مشترک شکل می‌گیرند. اعضای گروه معمولاً به دنبال اهدافی هستند که ممکن است به تنهایی قادر به دستیابی به آن‌ها نباشند.

شناخت اعضا به عنوان یک گروه: اعضای یک گروه باید خود را به عنوان بخشی از یک مجموعه شناسایی کنند و از نظر روانی خود را متعلق به آن گروه بدانند.

براساس این ویژگی‌ها، گروه را می‌توان به این شکل تعریف کرد: مجموعه‌ای متشکل از دو نفر یا بیشتر که در حال تعامل با یکدیگر هستند، روابط پایداری دارند، به دنبال اهداف مشترک هستند و خود را به عنوان اعضای یک گروه می‌شناسند.

طبیعت گروه‌ها

انسان‌ها موجودات اجتماعی هستند و نیاز به تعامل با دیگران دارند. این نیازها می‌توانند به دو دسته تقسیم شوند: نیاز به برآورده کردن نیازهای اجتماعی و نیاز به همکاری برای استفاده بهتر از منابع. به همین دلیل، افراد در گروه‌ها به مشارکت می‌پردازند. گروه‌ها در پی برآوردن این نیازها شکل می‌گیرند و اعضای آن‌ها باورهای مشترک دارند. این باورهای مشترک

باعث می شود که افراد خود را به عنوان اعضای یک گروه بشناسند. به مرور زمان، اعضای گروه ممکن است اهداف مشترک جدیدی پیدا کنند که باعث استحکام بیشتر گروه شود.

انواع گروه ها

در سازمان ها، گروه ها به دو دسته اصلی تقسیم می شوند: گروه های رسمی و گروه های غیررسمی.

۱. **گروه های رسمی:** این گروه ها در پاسخ به نیازهای سازمانی ایجاد می شوند و شامل گروه های فرماندهی و گروه های کار هستند.

- **گروه فرماندهی:** این گروه ها معمولاً در نمودار سازمانی مشخص می شوند و شامل افرادی هستند که به طور مستقیم به یک سرپرست گزارش می دهند. این نوع گروه ها در سازمان های سلسله مراتبی بسیار رایج هستند.

- **گروه کار:** این گروه ها از کارکنان تشکیل می شوند که برای انجام یک وظیفه خاص یا پروژه ای با یکدیگر همکاری می کنند. به عنوان مثال، تیم های پروژه در شرکت ها نمونه ای از گروه های کار هستند.

۲. **گروه های غیررسمی:** این گروه ها به طور طبیعی از همکاری های غیررسمی بین افراد شکل می گیرند و اهداف آنها ممکن است به طور رسمی با اهداف سازمان هم راستا نباشد.

- **گروه های مشترک المنافع:** این گروه ها افرادی را که در یک سازمان همکاری دارند، برای دستیابی به اهداف غیررسمی یا خصوصی خود گرد هم می آورند. این گروه ها معمولاً برای رسیدن به منافع خاصی مانند بهبود شرایط کاری یا افزایش مزایا ایجاد می شوند.

- **گروه های دوستی:** این گروه ها بر اساس روابط شخصی و اجتماعی ایجاد می شوند. اعضای این گروه ها معمولاً به دلیل داشتن علایق و خواسته های مشترک در کنار یکدیگر قرار می گیرند.

پویایی شناسی گروه

پویایی گروهی به فرایند اجتماعی اطلاق می شود که افراد از طریق آن در یک گروه کوچک با یکدیگر تعامل دارند. پویایی گروهی به بررسی نیروهایی می پردازد که در درون یک گروه عمل می کنند. این پویایی ها می توانند تأثیرات عمیقی بر رفتار اعضای گروه و تعاملات آنان داشته باشند.

یکی از اولین پژوهش ها در زمینه پویایی گروهی توسط التون مایو و همکارانش در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ انجام شد. مایو نشان داد که گروه های غیررسمی می توانند بر افزایش رضایت و عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند. بر اساس این تحقیقات، کارگران تمایل دارند که گروه هایی غیررسمی تشکیل دهند تا بتوانند در محیط کاری خود احساس راحتی و حمایت بیشتری داشته باشند. همچنین کرت لوین، بنیان گذار جنبش پویایی شناسی گروه، نشان داد که سبک های مختلف رهبری می توانند واکنش های متفاوتی در گروه ها ایجاد کنند.

تئوریهای تشکل گروهی

تئوریهای تشکیل گروه

تشکیل گروه ها می تواند به دلایل مختلفی صورت گیرد. یکی از تئوری ها که به این مسئله پرداخته، تئوری مجاورت است. طبق این تئوری، افراد به دلیل نزدیکی جغرافیایی به یکدیگر می پیوندند. به عنوان مثال، دانشجویانی که در یک کلاس نزدیک هم می نشینند، احتمال تشکیل گروهشان بیشتر از کسانی است که در ردیف های دورتر می نشینند. این مسئله در سازمان ها نیز صادق است؛ کارمندان یک سازمان که در یک اتاق کار می کنند یا کارگرانی که نزدیک به یکدیگر در کنار یک ماشین مشغول به کارند، به دلیل نزدیکی فیزیکی بیشتر احتمال تشکیل گروه دارند.

تئوری فعالیت، تعامل و عواطف نیز برای توضیح تشکل گروه ها مطرح شده است. در این تئوری، سه عنصر اصلی فعالیت ها، تعامل ها و عواطف وجود دارند که بر یکدیگر تأثیر می گذارند. هرچه فعالیت های فرد بیشتر باشد، ارتباطات و تعاملات بیشتری شکل می گیرد و در نتیجه، عواطف افراد نیز قوی تر می شود. این فرآیند باعث می شود که افراد در گروه ها بیشتر به یکدیگر علاقه مند شوند و تعاملات بیشتری برقرار کنند. به عبارت دیگر، افزایش تعاملات اجتماعی منجر به افزایش همکاری ها و تقویت احساسات مشترک در گروه ها می شود.

تئوری تعادل (Newcomb, 1961) یکی دیگر از تئوری های توضیح دهنده تشکل گروه ها است. بر اساس این تئوری، افراد به سمت کسانی جذب می شوند که عواطف و نگرش های مشابهی نسبت به اشیاء و اهداف مشترک دارند. به عبارت دیگر، زمانی که دو فرد (الف و ب) در تعامل هستند و نگرش های مشابهی دارند، احتمال تشکیل گروه آن ها بیشتر می شود. هنگامی که این رابطه ایجاد شود، اعضای گروه تلاش می کنند تعادلی میان جاذبه های فردی و نگرش های مشترک برقرار کنند.

دلایل عملی تشکیل گروه ها

علاوه بر توضیحات تئوریک، دلایل عملی متعددی نیز برای پیوستن افراد به گروه ها وجود دارد. برای مثال، دلایل اقتصادی، ایمنی و اجتماعی از دلایل مهم پیوستن افراد به گروه ها هستند. از جنبه اقتصادی، اعضای گروه می توانند از مزایای مالی حاصل از گروه بهره مند شوند. از نظر ایمنی، پیوستن به گروه می تواند فرد را از تبعیض ها محافظت کرده و جبهه ای متحد در برابر مشکلات ایجاد کند. به عبارت دیگر، قدرت در تعداد نهفته است و افراد می دانند که در یک گروه متحد می توانند راحت تر از پس مشکلات برآیند.

نیازهای اجتماعی یکی دیگر از دلایل تشکیل گروه ها است. افراد معمولاً برای رفع نیازهای اجتماعی خود به گروه ها می پیوندند. این نیازها به ویژه در میان کارگران مشهود است؛ آن ها نیاز شدیدی به همبستگی و تعلق به یک گروه دارند و این نیاز از طریق پیوستن به گروه های اجتماعی برآورده می شود. تحقیقات هاتورن نشان داده است که انگیزه پیوستگی به گروه ها تأثیر زیادی بر رفتار کارکنان در سازمان ها دارد.

یکی از شاخص های اصلی هر ساختار گروهی، پیوستگی گروه است. پیوستگی به فشارهایی اطلاق می شود که اعضای گروه برای باقی ماندن در گروه و تعامل با یکدیگر تجربه می کنند. گروه هایی که پیوستگی بالایی دارند، اعضای آن برای یکدیگر جذابیت دارند و اهداف گروهی را پذیرفته و در جهت تحقق آن ها همکاری می کنند. در این گروه ها، اعضا نسبت به یکدیگر احساس تعهد بیشتری دارند و به طور فعال در فعالیت های گروه شرکت می کنند.

اما پیوستگی همیشه نتیجه مثبتی ندارد. گاهی اوقات، گروه های با پیوستگی بالا می توانند در درازمدت منجر به مشکلاتی شوند که به عملکرد گروه آسیب می زند. یکی از پدیده های منفی که در گروه های با پیوستگی بالا مشاهده می شود، تفکر گروهی است. این پدیده زمانی رخ می دهد که اعضای گروه آنقدر در رسیدن به توافق متفق القول هستند که از ارزیابی های واقع بینانه و انتقادهای منطقی غافل می شوند. در این حالت، گروه تصمیمات نادرستی می گیرد و به دلیل عدم تنوع در دیدگاه ها، از ارزیابی واقعی خودداری می کند.

آسیب شناسی تفکر گروهی

تفکر گروهی یک آسیب شناخته شده در گروه های با پیوستگی بالا است که به طور منفی بر تصمیم گیری های گروهی تأثیر می گذارد. ایروینگ جنیس این پدیده را ضایعه کارآیی ذهنی، آزمون واقعیت و قضاوت اخلاقی می داند که ناشی از فشارهای درون گروهی است. گروه هایی که دچار تفکر گروهی می شوند، تمایل دارند تصمیمات خود را بدون ارزیابی کامل و منطقی اتخاذ کنند، زیرا اعضای گروه تحت فشار گروهی از مخالفت با دیدگاه های غالب خودداری می کنند. برخی از ویژگی های تفکر گروهی عبارتند از:

۱. **توهم آسیب ناپذیری:** گروه ها تصمیمات خود را بی خطر و بدون ریسک می دانند.
۲. **گریز از انتقاد منطقی:** اعضای گروه تمایلی به ارزیابی دقیق و انتقاد از ایده های گروه ندارند.
۳. **کلیشه سازی:** گروه ها تصمیمات خود را بر اساس ویژگی های ساده سازی شده می گیرند.
۴. **فشار برای هم راستایی:** اعضای گروه تحت فشار قرار می گیرند تا با نظر گروه موافقت کنند.
۵. **سانسور اطلاعات:** اطلاعات ناخوشایند از گروه حذف می شود یا تحریف می شود.

این پدیده ها می توانند به نتایج فاجعه آمیز منجر شوند، مانند شکست های تاریخی که به دلیل تفکر گروهی در گروه های تصمیم گیرنده رخ داده است، از جمله تصمیمات نادرست در برابر هیتلر و بحران های دیگر در تاریخ.

هنجارها: قوانین بحث نشده گروه

یکی دیگر از عوامل مهم در ساختار گروهی، هنجارهای گروهی هستند. هنجارها، قواعد غیررسمی هستند که رفتار اعضای گروه را هدایت می کنند. این هنجارها ممکن است تجویزی یا بازدارنده باشند و برای کنترل رفتارهای اعضای گروه طراحی می شوند. به طور کلی، هنجارهای گروهی برای حفظ انسجام گروه و برقراری روابط سالم در گروه ضروری هستند، اما ممکن است گاهی اوقات به رفتارهای نامطلوب منجر شوند.

در نهایت، هنجارهای گروه به نحوه رفتار اعضا کمک می کنند و تعیین می کنند که کدام رفتارها قابل قبول است. این هنجارها معمولاً از تعاملات اولیه گروه شکل می گیرند و به طور مداوم در طول زمان تکامل می یابند.

◀ نقشها در گروهها

نقشها

در پویایی های گروهی، نقش ها و هنجارها کوچک ترین واحدهای تجزیه و تحلیل به شمار می روند. اگرچه برخی دانشمندان علوم رفتاری بین این دو تمایز قائل هستند، اما از نظر مفهومی، این دو به هم نزدیک اند. در حقیقت، زمانی که اعضای گروه به ایفای نقش های خاصی در گروه پرداخته و ساختار گروه شکل می گیرد، مفهوم «نقش» به وجود می آید. بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی، واژه «نقش» را شبیه به عملکردی تعبیر کرده اند که یک فرد در یک نمایش نامه یا داستان ایفا می کند. به طور ساده، نقش به مجموعه ای از رفتارهای اجتماعی اطلاق می شود که فرد به واسطه آن ها در یک گروه شناخته می شود.

تفاوت نقش ها

هر گروهی بسته به نوع آن، اعضای خود را به ایفای نقش های متفاوت دعوت می کند. در گروه های کار و گروه های اجتماعی، اعضا نقش های مختلفی ایفا می کنند که این تنوع در رفتارها باعث تکامل ساختار گروه می شود. به عنوان مثال، در یک جلسه گروهی، فردی که سعی دارد همه را خوشحال کند یا فردی که نقش های هیجانی و اجتماعی را در گروه ایفا می کند، تفاوت نقش هایی دارند که در سازمان ها و گروه های مختلف به وضوح دیده می شود. نقش های هیجانی-اجتماعی به کمک اعضای گروه در ایجاد روابط پایدار و توسعه انسجام گروه کمک می کند، در حالی که نقش های کاری بیشتر به تأمین اهداف و پیشبرد کارها اختصاص دارند.

تعارض نقش

یکی از پدیده های رایج در گروه ها، تعارض نقش است. تعارض نقش زمانی رخ می دهد که فرد در موقعیت هایی قرار می گیرد که باید چندین نقش مختلف را هم زمان ایفا کند، و این نقش ها تقاضاهای متناقض از فرد دارند. این تعارض به دو شکل اصلی قابل مشاهده است: تعارض دو نقش و تعارض درون نقش. تعارض دو نقش زمانی ایجاد می شود که تقاضاهای مختلف از دو نقش مختلف که فرد در حال ایفا کردن آن ها است، با یکدیگر مغایرت دارند. به عنوان مثال، اگر یک سرپرست در موقعیتی قرار گیرد که نقش های «رئیس» و «دوست» را ایفا کند، ممکن است از او خواسته شود که تصمیمات سختی اتخاذ کند که از نظر دوستی با کارکنانش در تعارض است.

تعارض درون نقش زمانی رخ می دهد که یک فرد مجبور می شود نقش خاصی را ایفا کند که انتظارات مختلف از سوی افراد یا گروه های مختلف دارد. مثلاً سرپرست یک گروه کاری که به طور هم زمان باید به نیازهای گروه وفادار باشد و در عین حال از منافع سازمان نیز دفاع کند، با تعارض درون نقش روبه رو می شود. این نوع تعارض باعث می شود که فرد نتواند انتظارات هر دو گروه را برآورده کند، که در نتیجه ممکن است احساس سردرگمی یا فشار روانی پیدا کند.

پیآمدهای منفی تعارض نقش

تعارض نقش می تواند پیامدهای منفی زیادی برای فرد و گروه به همراه داشته باشد. این پیامدها شامل نارضایتی شغلی، عملکرد ضعیف گروهی و حتی طرد اعضای گروه از سوی دیگر اعضا است. تحقیقات نشان داده اند که زمانی که مدیران و کارکنان در خصوص انتظارات نقش های مختلف از یکدیگر اختلاف نظر دارند، فشار روانی افزایش یافته و احتمالاً فرد احساس عدم قطعیت و عدم رضایت شغلی می کند. همچنین، این تعارض ها ممکن است به افت عملکرد گروه منجر شود، زیرا اعضا توانایی لازم برای همکاری مؤثر را از دست می دهند.

نقش های مدیران

در مطالعه ای که هنری مینتزبرگ در خصوص نقش های مدیران انجام داد، او به سه نوع نقش اساسی اشاره کرد که مدیران ایفا می کنند:

۱. **نقش های بین افراد:** این نقش ها ناشی از اختیارات رسمی مدیر هستند و شامل روابط مدیر با دیگران می شوند. مهم ترین نقش ها در این دسته شامل «نماد سازمانی»، «رهبر» و «رابط» است. به عنوان مثال، مدیر در نقش نماد سازمانی بخش عمده ای از وقت خود را صرف انجام تشریفات می کند و در نقش رهبری، از نفوذ خود برای برانگیختن کارکنان استفاده می کند.
۲. **نقش های اطلاعاتی:** مدیران به عنوان دریافت کنندگان اطلاعات، محیط را بررسی می کنند و اطلاعات مهم را از زیردستان، رؤسا و حتی منابع بیرونی دریافت می کنند. سپس به عنوان انتشاردهنده، اطلاعات را در داخل سازمان منتشر می کنند و به عنوان سخنگو، اطلاعات سازمان را به افراد بیرون از سازمان می رسانند.
۳. **نقش های تصمیم گیری:** این نقش ها شامل «پیشواز»، «رفع بحران»، «تخصیص منابع» و «مذاکره کننده» هستند. مدیران در این نقش ها بر اساس اطلاعات دریافتی، تصمیمات مهمی را در مورد تخصیص منابع، حل بحران ها و سایر مسائل کلیدی سازمان می گیرند.

مشارکت و تصمیم گروهی

مشارکت گروهی به معنای درگیر شدن اعضای گروه در فرآیند تصمیم گیری است که به آن ها اجازه می دهد در دستیابی به اهداف گروهی سهمی داشته باشند. این فرآیند شامل درگیری ذهنی-عاطفی افراد است، جایی که آن ها خود را مسئول و شریک در تصمیمات می دانند. مشارکت به افراد کمک می کند تا قابلیت های خلاقانه و ابتکاری خود را به کار بگیرند و از این طریق به موفقیت های گروهی برسند.

یکی از مزایای عمده تصمیم گیری گروهی این است که اطلاعات جامع تر و دقیق تری در اختیار اعضای گروه قرار می دهد و پذیرش راه حل ها افزایش می یابد، زیرا افرادی که در تصمیم گیری مشارکت دارند، آن را بیشتر می پذیرند. همچنین، تصمیمات گروهی مشروعیت بیشتری پیدا می کند و دیدگاه های متنوع تری وارد فرآیند تصمیم گیری می شود.

مضار تصمیم گیری گروهی

با اینکه تصمیم گیری گروهی مزایای زیادی دارد، اما معایبی نیز دارد. وقت گیر بودن یکی از مشکلات بزرگ تصمیم گیری گروهی است، زیرا گروه برای رسیدن به یک توافق نیاز به زمان بیشتری دارد. فشار برای تطابق نیز می تواند منجر به کاهش کیفیت تصمیم ها شود، زیرا اعضا تمایل دارند به اجماع برسند و از مخالفت های آشکار خودداری کنند. علاوه بر این، در برخی از گروه ها، تسلط یک یا چند نفر ممکن است منجر به کاهش اثربخشی گروه شود و به ابهام در مسئولیت منتهی می شود، زیرا در تصمیم گیری گروهی هیچ کس به طور واضح مسئولیت نهایی را نمی پذیرد.

◀ مدیریت تغییر و بهبود سازمان

◀ تغییر

۱. محیط متغیر و نیاز به تغییر:

در گذشته، سازمان ها محیط های سربسته ای داشتند که نسبتاً بی خطر و امن بودند. اما در دنیای امروز، این محیط ها دیگر امنیت لازم را ندارند و برای بقا و رقابت در دنیای متغیر، سازمان ها باید خود را با تغییرات سریع و پیوسته تطبیق دهند. این تغییرات تنها در زمینه های تکنولوژی نیستند، بلکه در علوم اجتماعی، انتظارات کارکنان و حتی فرهنگ سازمانی نیز به سرعت تغییر می کنند. سازمان ها باید انعطاف پذیر باشند و قادر به تغییرات سریع و مؤثر در راستای تحولات روز باشند.

۲. چهار حوزه تغییر: به طور کلی، تغییرات در سازمان ها به چهار حوزه اصلی تقسیم می شوند:

- **تغییر تکنولوژیکی:** سرعت پیشرفت های تکنولوژیکی به حدی است که شتاب به گونه ای است که سازمان ها باید به طور مداوم خود را به روز کنند تا عقب نمانند.
- **انفجار دانش:** علم و دانش نیز به سرعت در حال افزایش است. تعداد مجلات علمی و مقاله ها به طور فزاینده ای در حال رشد است.
- **تولید و خدمت:** دوره تولید کالاها کوتاه تر شده و نوآوری های جدید به سرعت جایگزین محصولات قدیمی می شوند.
- **تغییر اجتماعی:** در حال حاضر، نیروی کار بسیار متنوع تر از گذشته است، شامل جوانان، زنان، معلولان و کارکنانی که از نظر تحصیلی و اجتماعی آگاه تر هستند.

۳. **چشم انداز تغییر:** برای رقابت و بقا، سازمان ها باید خود را با شرایط متغیر و دنیای شتابان تغییر وفق دهند. سازمان ها و کارخانجات بزرگی در سراسر جهان به علت عدم تطبیق با تغییرات محیطی و ناکارآمدی مدیریت از بازار خارج شده اند. در این راستا، مدیران باید قادر به ایجاد تغییرات در راستای زمان و نیازهای متغیر باشند تا سازمان ها در عرصه رقابت باقی بمانند.

۴. سطوح تغییر: تغییرات سازمانی می تواند در چهار سطح مختلف انجام شود:

- **تغییر در دانش:** ساده ترین نوع تغییر که از طریق آموزش و یادگیری به دست می آید.

- **تغییر در نگرش ها:** پس از تغییر در دانش، تغییر نگرش ها صورت می گیرد، هرچند که این تغییر پیچیده تر از تغییر در دانش است.
- **تغییر در رفتار فردی:** تغییرات رفتاری پیچیده تر از تغییرات در دانش و نگرش هستند و زمان بیشتری می برند.
- **تغییر در رفتار گروهی:** این سطح از تغییر، پیچیده ترین و زمان برترین نوع تغییر است.

۵. انواع تغییرات:

تغییرات می توانند به دو نوع مشارکتی یا آمرانه تقسیم شوند:

۱. **تغییر مشارکتی:** در این نوع تغییر، افراد یا گروه ها خود را در فرآیند تصمیم گیری دخیل می کنند و با پذیرش اطلاعات جدید و فرآیندهای تصمیم گیری، تغییرات ایجاد می شود. این روش برای سازمان هایی که کارکنان با مهارت و مسئولیت پذیر دارند، مناسب است.
۲. **تغییر آمرانه:** در این نوع تغییر، تغییرات به طور مستقیم و بدون مشارکت کارکنان اعمال می شود. این روش با فشار از سوی مقامات بالاتر اعمال می شود و ممکن است تعهد و پذیرش زیادی از طرف کارکنان نداشته باشد.
۶. **نیروهای تغییر:** نیروهای تغییر در سازمان ها می توانند از درون یا بیرون سازمان نشأت بگیرند:
 - **نیروهای داخلی:** شامل فشارهایی از جمله تغییر در سیاست ها، تکنولوژی، نگرش ها و رفتارهای کارکنان است.
 - **نیروهای خارجی:** شامل عواملی نظیر تغییرات در بازار، پیشرفت های تکنولوژیکی، افزایش هزینه ها، تحریم ها و رقابت های جهانی می باشد.
۷. **پاسخ های مدیران به فشارهای تغییر:** مدیران می توانند در پاسخ به فشارهای تغییر دو روش مختلف اتخاذ کنند:
 - پاسخ تدریجی و اصلاحی:** تغییرات به صورت تدریجی و با اصلاح مشکلات خاص و کوچک انجام می شود. این نوع تغییر به طور معمول برای سازمان های کوچک و روزانه ای که نیاز به تصمیم گیری سریع دارند، مناسب است.
 - تغییر برنامه ریزی شده:** تغییرات بزرگتر و وسیع تری که نیاز به زمان، منابع و مهارت های بیشتری دارند. این نوع تغییر به طور معمول زمانی اجرا می شود که تغییرات اساسی و گسترده در سازمان ضروری است.
۸. **مدل های تغییر:** مدل لوین در تغییر سازمانی بر اساس سه مرحله شامل ذوب شدن، تغییر، و دوباره بستن است:
 - **ذوب شدن:** این مرحله به معنای آماده سازی افراد برای پذیرش تغییر است.
 - **تغییر کردن:** در این مرحله افراد تغییرات جدید را می پذیرند و آن را انطباق و درونی می کنند.
 - **دوباره بستن:** این مرحله شامل تقویت و تثبیت رفتارهای جدید است تا تغییرات به طور پایدار در سازمان جا بیفتند.
۹. **مقاومت در مقابل تغییر:** مقاومت در برابر تغییر می تواند از عواملی چون عدم قطعیت، عدم علاقه به از دست دادن منافع موجود و آگاهی از مشکلات تغییرات پیشنهادی ناشی شود. برای غلبه بر این مقاومت، مدیران باید دلایل مقاومت را شناسایی کرده و روش های مختلفی نظیر آموزش و ارتباطات، مشارکت و درگیری، تسهیل و حمایت، مذاکره و موافقت یا حتی اجبار را به کار گیرند.

۱۰. **مرگ دیوان سالاری و تولد ویژه سالاری:** در دنیای امروز، سازمان ها باید به سمت ساختارهای انعطاف پذیر و تطبیق پذیر حرکت کنند. این نوع سازمان ها که با تیم های موقتی و تخصصی اداره می شوند، بر مبنای توانایی ها و مهارت های افراد عمل می کنند و به جای سیستم های سلسله مراتبی و دیوان سالارانه، تصمیم گیری غیرمتمرکز و انعطاف پذیری در کار را تشویق می کنند.

این روند نشان دهنده تغییرات اساسی در سازمان ها است که نیاز به تفکر و ساختار جدید دارند تا در مواجهه با تحولات سریع و مستمر دنیای کسب و کار و جامعه موفق باقی بمانند.

➤ بهبود سازمان

بهبود سازمان: نگرش نوین در مدیریت تغییر

بهبود سازمان یا OD (Organizational Development) به مجموعه ای از فرآیندها و برنامه ها اطلاق می شود که هدف اصلی آن ها ارتقاء عملکرد سازمانی از طریق بهبود روابط انسانی، ساختارهای اجتماعی و فرهنگی سازمان است. این تغییرات برنامه ریزی شده، به گونه ای طراحی می شوند که بر فرآیندهای کاری، گروه های کاری، و نحوه تعاملات کارکنان و مدیران تأثیر بگذارند.

بر اساس تعریفی که «فرنچ» و «بل» ارائه داده اند، بهبود سازمان یک کوششی طولانی مدت برای حل مشکلات و بازسازی سازمان است که بر پایه همکاری گروهی و بهبود فرآیندهای مدیریتی متمرکز است. به طور خاص، بهبود سازمان به تغییرات ساختاری و اجتماعی سازمان پرداخته و هم زمان با آن، تأثیرات فردی و گروهی را نیز در نظر می گیرد.

خصوصیات بهبود سازمان (OD)

۱. **تغییر برنامه ریزی شده:** این ویژگی اصلی بهبود سازمان است که آن را از تغییرات تصادفی جدا می کند. تغییر در این روش بر اساس برنامه ریزی دقیق و آگاهانه صورت می گیرد و هدف آن رسیدن به بهبودهای پایدار است.

۲. **تغییر جامع:** بهبود سازمان به جای تمرکز بر یک بخش خاص از سازمان، بر سیستم کلی یا واحدهای قابل تفکیک آن تمرکز می کند و به طور کلی به ساختار و فرهنگ سازمانی می پردازد.

۳. **تأکید بر گروه های کاری:** در OD، به ویژه بر گروه های کاری تأکید می شود. این رویکرد بهبود سازمانی بر بهبود روابط میان اعضای تیم ها و گروه های کاری به عنوان پایه ای برای ارتقاء عملکرد سازمان تأکید دارد.

۴. **تغییر دوربرد:** OD به طور طبیعی فرایندی طولانی مدت است که ممکن است ماه ها یا حتی سال ها طول بکشد. برخلاف تغییرات سریع و موقت، این روش به دنبال تحول پایدار است.

۵. **مشارکت عامل تغییر:** در این فرآیند، یک عامل تغییر یا تسهیل کننده، که می تواند مشاور داخلی یا خارجی باشد، نقش کلیدی در هدایت فرآیند تغییر ایفا می کند.

۶. **تأکید بر مداخله و پژوهش عملی:** این رویکرد نیازمند مداخله فعالانه در سازمان است تا به مشکلات آن پرداخته و در نهایت به ارتقاء عملکرد سازمان منجر شود.

روند شکل گیری بهبود سازمان به نظریه های رفتاری و روان شناسی اجتماعی برمی گردد. پیشگامان این حوزه شامل کرت لوین، که نقش مهمی در توسعه این مبحث داشت، بودند. همچنین «فرنچ» و «بل» بر این باور بودند که OD از تلاش های مربوط به آموزش آزمایشگاهی و بررسی بازخورد در سیستم های مختلف شکل گرفته است.

فنون بهبود سازمان

در طول زمان، روش های مختلفی برای بهبود سازمان و اجرای برنامه های OD توسعه یافته اند. از جمله مهم ترین این فنون می توان به آموزش شبکه، بررسی بازخورد، و تیم سازی اشاره کرد.

۱. آموزش شبکه: آموزش شبکه در OD بر پایه افزایش ارتباطات درون سازمان و ارتقای سبک های مدیریتی به ویژه در زمینه مدیریت منابع انسانی طراحی شده است. این فرآیند در شش مرحله اصلی اجرا می شود که از آموزش اولیه مدیران در مورد مفاهیم شبکه آغاز می شود و تا تثبیت تغییرات مثبت در سازمان ادامه می یابد. نتایج تحقیقات نشان داده اند که آموزش شبکه اثرات مثبتی بر متغیرهای عملکردی سازمان از جمله بهره وری و روابط گروهی دارد.

۲. بررسی بازخورد: در این روش، از ابزارهایی مانند پرسشنامه برای جمع آوری داده ها در مورد وضعیت عملکرد گروه ها یا واحدهای سازمانی استفاده می شود. این اطلاعات پس از تجزیه و تحلیل، به گروه ها بازخورد داده می شود تا آن ها بتوانند مشکلات خود را شناسایی و برطرف کنند. بررسی بازخورد همچنین به عنوان یکی از موثرترین روش ها در OD شناخته می شود که برای حل مشکلات عملکردی سازمان ها کاربرد فراوان دارد.

۳. تیم سازی: تیم سازی یکی از مهم ترین فنون بهبود سازمانی است که به طور خاص بر ارتقای عملکرد گروه ها و افزایش مشارکت اعضا تأکید دارد. در این فرآیند، گروه های کاری یا گروه های موقتی تشکیل شده و از طریق تمرکز بر بهبود عملکرد و حل مشکلات مشترک، به ارتقاء همکاری و هماهنگی میان اعضا پرداخته می شود. تیم سازی می تواند شامل جلسات آموزشی، جمع آوری داده ها، و اجرای تغییرات عملی برای بهبود عملکرد گروهی باشد.

تکنیک های ترکیبی

برخی از تحقیقات نشان داده اند که ترکیب روش های مختلف OD مانند آموزش شبکه و بررسی بازخورد می تواند اثرات بسیار مثبت تری بر عملکرد سازمانی داشته باشد. این رویکرد ترکیبی باعث می شود که تغییرات به طور مؤثرتری در سازمان پیاده سازی شوند.

احتمال تغییرات در فنون OD

با توجه به تغییرات سریع در محیط های رقابتی و پیشرفت های فناوری، احتمالاً در آینده شاهد تغییراتی در الگوهای مدیریت تغییر خواهیم بود. برخی از تغییرات پیش بینی شده عبارتند از:

- سازمان های سلسله مراتبی به شبکه های انعطاف پذیر تبدیل می شوند.
- کارکنان قدرت تصمیم گیری بیشتری پیدا می کنند.

- سازمان ها توان یادگیری گروهی را تقویت می کنند.
- افق های تفکر از ملی به جهانی گسترش می یابند.
- توجه به خلاقیت و شهودگرایی در کنار تحلیل های عددی.
- اولویت به انگیزه های غیرمادی و رشد فردی کارکنان داده می شود.

آینده رفتار سازمانی

نظریه های رفتار سازمانی همچنان در حال گسترش هستند. این رشته به طور فزاینده ای به عنوان یک حوزه مستقل و کاربردی در مدیریت منابع انسانی شناخته می شود. تمرکز بیشتر بر فرهنگ سازمانی، مدیریت بین المللی، پرسش های شغلی، خود مدیریتی، و تصمیم گیری از مهم ترین جوانب این تغییرات است.

