

به نام آنکه جان را فکرت آموخت



دانشگاه فردوسی مشهد

رفتار سازمانی پیشرفته

فصل ششم: شیوه‌های عملکرد

مدرس: مصطفی جهانگیر

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

mjahangirf@gmail.com



معنای پول در محل کار



از قدیمی ترین و متداول ترین شیوه های کاربردی عملکرد

کارکنان در ازای آن کار، مهارت و دانش خود را ارائه می دهند.

فراتر از یک وسیله مبادله بین کارفرما و کارمند است.

انواع بسیاری از نیازها را برآورده می سازد و هیجانات را تحت تأثیر قرار می دهد.



شیوه های پاداش های مالی

پاداش های مبتنی بر عضویت و ارشدیت

Pay For Pulse

مفهوم

- پرداخت ثابت

مثال

- حقوق کارکنان در نوادا با سابقه هشت سال خدمت و یا بیشتر به طور سالانه پاداش ۱۵۰ دلاری دریافت می کنند.
- این مبلغ برای افرادی با سابقه ۳۰ سال خدمت و یا بیشتر به ۲۳۵۰ دلار افزایش می یابد.

مزایا

- جذب متقاضیان شغل
- کاهش میزان ترک کار
- استرس عدم امنیت شغلی به حداقل می رسد.

معایب

- عدم تاثیر مستقیم بر افزایش عملکرد
- ممکن است کارکنانی با عملکرد ضعیف تمایل به ترک کار نداشته باشند.

پاداش های مبتنی بر جایگاه شغلی

مفهوم

- افزایش پرداخت بر اساس ترفیع شغلی

مزایا

- عامل افزایش رقابت بین کارکنان برای ترفیع شغلی
- با اختصاص دستمزد بالاتر به افراد مشغول به کار در مشاغل با ارزش بالاتر در سازمان سعی در بهبود احساس عدالت دارد.

معایب

- تشویق ساختار سلسله مراتبی که باعث افزایش هزینه ها و کاهش مسئولیت پذیری می شود.
- رقابت شغلی را برمی انگیزد و ارزش کار را بزرگنمایی می کند.

مفهوم

• پرداخت مبتنی بر مهارت و شایستگی

مزایا

• عامل بهبود کیفیت

معایب

• هزینه بر بودن برنامه های پرداخت مبتنی بر مهارت

پاداش های بر مبنای عملکرد

انواع

- پاداش بر مبنای عملکرد فردی: کمیسیون (حق العمل)
- پاداش بر مبنای عملکرد تیمی: به اشتراک گذاری منافع حاصله
- پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی: فروش سهام شرکت به کارکنان با تخفیف یا به صورت اقساطی

مزایا

- برانگیزاننده عملکرد وظیفه گرا
- متقاضیان کار عملکرد محور را جذب می کند.

راهکارهای بهبود اثربخشی پاداش های مالی

پیوند دادن پاداش با عملکرد

- به کارکنان با عملکرد بهتر باید بیش از کارکنان با عملکرد ضعیف تر، پاداش ارائه شود

مرتبط بودن پاداش

- هر چه کارکنان ارتباط بیشتری بین فعالیتهای روزانه خود و پاداش آن ببینند، برای ارتقای عملکرد خود انگیزه بیشتری می یابند.

ارائه پاداش تیمی برای مشاغل وابسته به هم

- وقتی کارکنان در مشاغل بسیار وابسته به هم کار می کنند، باید از پاداشهای تیمی به جای پاداشهای فردی استفاده شود چراکه ارزیابی عملکرد فردی در چنین موقعیتهایی دشوار است.

راهکارهای بهبود اثربخشی پاداش های مالی

ارزشمند بودن پاداش

- گاهی شرکت‌ها درباره این که کارکنان چه می‌خواهند، تصور غلطی دارند.
- البته راه‌حل این است که از کارکنان بپرسید که چه چیز برای آن‌ها ارزشمند است.

مراقب عواقب پیش‌بینی نشده باشید.

- گاهی سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد، تأثیر غیرمنتظره و نامطلوب بر رفتار کارکنان دارد.
- یک پیتزا فروشی تصمیم داشت تا برای تحویل‌های به موقع، به رانندگان خود پاداش دهد.
- این برنامه باعث شد که پیتزاهای داغ‌تری به موقع به دست مشتریان برسد اما میزان تصادف رانندگان شرکت را هم افزایش داد؛ چراکه این برنامه تشویقی آنان را تشویق می‌کرد که بی احتیاط برانند.



شیوه های طراحی شغل

مفهوم

- فرایند تعریف وظایف برای یک شغل

طراحی شغل و کارایی شغلی

- مدیریت علمی: روش نظام مندی برای تقسیم شغل به عناصر کوچکتر و استانداردسازی وظایف برای رسیدن به حداکثر کارایی
- مشکلات ناشی از تخصصی نمودن شغل: خستگی شغلی / کاهش انگیزه کاری

طراحی شغل و انگیزش کاری (خصوصیات اصلی شغل)

تنوع مهارت

- دامنه مهارتها و فعالیتهای ضروری برای انجام شغل را توصیف می کند.
- شغل هایی که از افراد می خواهند مشکلات را حل کنند رضایت بخش تر از شغل های هستند که از وظایفی با روال عادی برخوردارند.
- به متصدیان فروش که به طور معمول صرفاً به مشتریان خدمات ارائه می دهند ممکن است وظایف اضافه تری نظیر فهرست برداری انبار و تغییر چیدمان جلوی فروشگاه محول شود.

هویت کار

- ارزیابی می کند که فرد تا چه اندازه ای در تکمیل یک کار یا فعالیت سهیم است.
- دوختن یک لباس کامل رضایت بخش تر از دکمه های آن است.
- مونتاژ کامل یک مودم پهن باند و نه فقط لحیم کاری مدار.

طراحی شغل و انگیزش کاری (خصوصیات اصلی شغل)

اهمیت کار

- به بررسی تاثیر و نفوذ یک شغل در سازمان یا اجتماع می پردازد.
- محصولاتی که کارکنان شرکت مدترونیک، سازنده دستگاه ضربان ساز قلب تولید می کنند، باعث نجات زندگی افراد می شود.

خودمختاری

- به توصیف میزان قدرت انتخاب فرد در انجام یک شغل می پردازد.

بازخورد شغلی

- به بررسی بازخوردی می پردازد که یک فرد درباره عملکرد و میزان تاثیر کارش کسب می کند.



چرخش شغلی

توسعه شغلی

غنی سازی شغلی

چرخش شغلی

مفهوم

- جابجایی از یک شغل به شغل دیگر

مثال

- مدیران کرایسلر سیاستی را به کار گرفته‌اند که به موجب آن کارکنان به صورت تیمی کار می‌کنند و هر چند ساعت در ایستگاه‌های کاری مختلف چرخش دارند.

دستاوردها

- کرایسلر طی اولین سال اجرای چرخش شغل پیشرفت قابل توجهی در بهره‌وری و روحیه افراد گزارش نمود.

توسعه شغلی

مفهوم

- اضافه کردن کارهایی به شغل فعلی
- به این صورت که ممکن است دویا چند کار کامل شده با هم ترکیب و به یک کار واحد تبدیل شود و یا این که فقط یک یا چند وظیفه به کار موجود اضافه شود.

مثال

- خبرنگاران تصویری نمونه آشکاری از توسعه شغل هستند. یک تیم خبری سنتی متشکل است از اپراتور دوربین، متخصص صدا و نور و یک خبرنگار که داستان را می نویسد یا آن را ارائه یا روایت می کند. یک خبرنگار تصویری همه این کارها را انجام می دهد.

دستاوردها

- توسعه شغل بهره‌وری و انعطاف پذیری کار را افزایش می دهد.

غنی سازی شغلی

مفهوم

- دادن مسئولیت های بیشتری برای زمان بندی، هماهنگی و برنامه ریزی در شغل و کار خود

دستاوردها

- غنی سازی شغلی منجر به افزایش مسئولیت و حس مالکیت کارکنان نسبت به محصول یا خدمات می شود.

مثال

- یکی از استراتژی غنی سازی شغلی ایجاد روابط با مشتریان است. هدف از این استراتژی پیوند مستقیم کارکنان و مشتریان و حذف نقش واسطه ای سرپرست در این ارتباط است.
- منشی های پزشکی شاغل در یکی از بیمارستان های بزرگ سوئد هستند. این افراد پس از آن که بیمارستان ۱۰ درصد از نیروهای خود را کاهش داد، وظایف شغلی بیشتری را عهده دار شدند. اگرچه افزایش حجم کاری استرس بیشتری را برای این کارکنان به همراه داشت، ولی برخی از آنها انگیزش و رضایت بیشتری را حس می کردند.



شیوه های توانمندسازی

توانمندسازی

مفهوم روان‌شناختی که در آن افراد خودمختاری، معنا، توانایی و تاثیرگذاری بیشتری را در ایفای نقش خود در سازمان تجربه می‌کنند.

بسیاری از طراحی‌های شغلی در سطح فردی و سازمانی یا عامل‌های بافت کاری یا سازمانی نقش حمایتی در توانمندسازی دارند.

در سطح فردی، کارکنان باید از توانایی و شایستگی‌های لازم برای انجام کار و همچنین مسئولیت رسیدگی به الزامات تصمیم‌گیری برخوردار باشند.

ویژگی‌های شغلی تأثیر زیادی بر حس توانمندسازی افراد دارد.

در صورتی که کارکنان مشاغلی با اختیارات بالا و حداقل کنترل بوروکراتیک داشته باشند، احساس خودمختاری در آنها افزایش می‌یابد.

ابعاد توانمندسازی

خود تصمیم گیری

- کارکنان احساس می کنند که آزادی، استقلال و حق نظر در تصمیم گیری دارند.

معنایابی

- کارکنان به این باور می رسند که کارشان مهم است.

شایستگی

- کارکنان دارای این احساس هستند که توانایی انجام کار محوله را دارند

تاثیر گذاری

- کارکنان احساس می کنند فعالیت ها و تصمیماتشان بر موفقیت سازمان تاثیر می گذارد.



SELF LEADERSHIP

روش های خود رهبری

استراتژی های خود رهبری

مفهوم

- فرایندی است که طی آن افراد در راستای نیل به خود هدایتی و خودانگیزی لازم برای عمل، بر خود تاثیر می گذارند.

عناصر

- هدف گذاری فردی
- الگوهای تفکر سازنده
- طراحی پاداش های طبیعی
- خود نظارتی
- تقویت اعتماد به نفس

استراتژی های خود رهبری

هدف گذاری فردی

- کارکنان اهداف خودشان را مشخص می کنند.
- به معنای تعیین اهداف به وسیله خود شخص است و دیگر ناظر و سرپرست مسئولیت تعیین اهداف به صورت مستقل یا مشارکتی را بر عهده ندارد.

الگوهای فکری سازنده

- گفتگو با خود به صورت مثبت درباره افکار و کار خویش
- تصویرسازی ذهنی درباره انجام موفقیت آمیز کار.

استراتژی های خود رهبری

طراحی پاداش های ذاتی

- توانایی فرد در دریافت جنبه های مثبت کار و تمرکز بر پاداش های درونی

خودنظارتی

- روند پیگیری پیشرفت خود در فواصل منظم در مسیر هدف با استفاده از بازخوردهای طبیعی است.

خود تقویتی

- استفاده از یک تقویت کننده تنها بعد از رسیدن کامل به یک هدف
- مثل شروع یک کار لذت بخش بعد از اتمام یک کاری که آن را دوست ندارید.