

به نام خدا



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
موسسه آموزش عالی عطار
غیر دولتی - غیر انتفاعی

رفتار سازمانی پیشرفته

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی

انگیزش و بهبود عملکرد کارکنان

Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir



نظریه های انگیزش

نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو



نظریه نیازهای آموخته شده

نظریه نیازهای آموخته شده

- نیازهای شخص می تواند از طریق تقویت، یادگیری و موقعیت های اجتماعی تشدید شود.

نیاز به موفقیت

- به نیاز افراد برای دستیابی به اهداف چالش برانگیز قابل دسترسی و تمایل آنها برای دریافت بازخوردهای صریح و مشخص برای موفقیت های خود اشاره دارد.

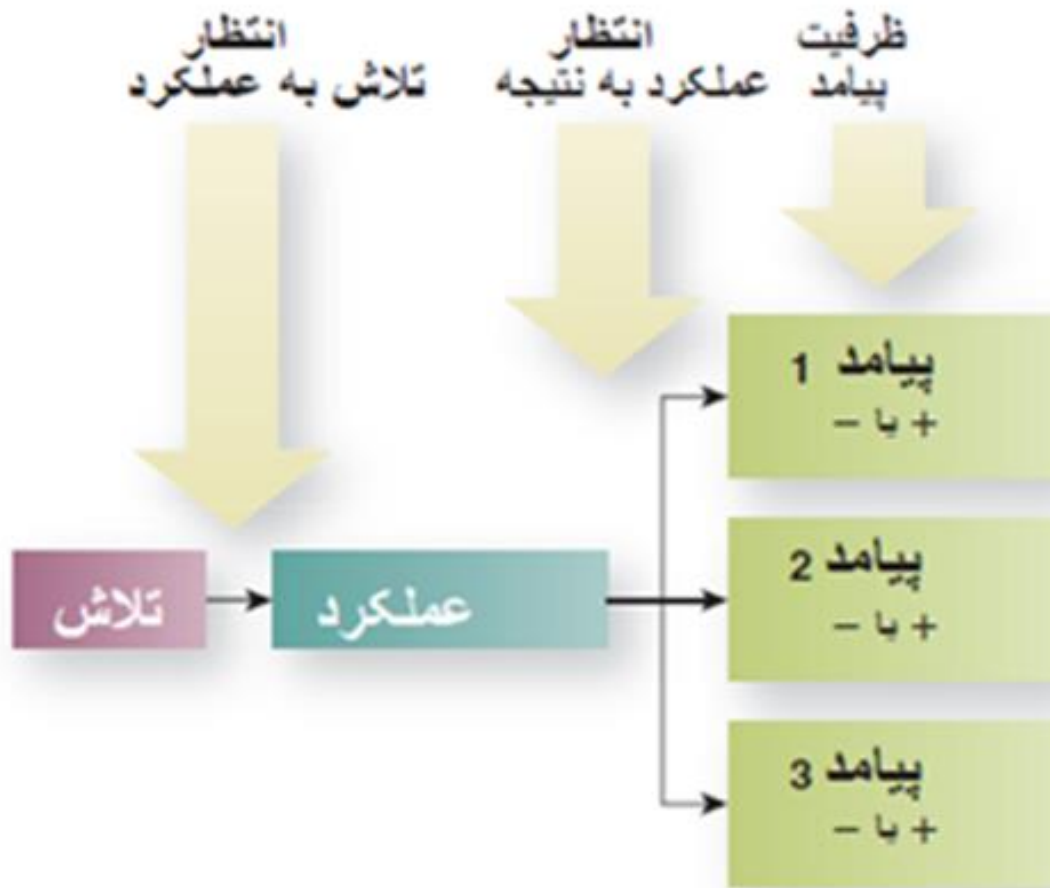
نیاز به ارتباط

- بر مبنای این نیاز افراد در جستجوی تأیید دیگران مطابق با انتظارات و خواسته های آنان عمل می کنند و از تعارض و تقابل اجتناب می کنند.

نیاز به قدرت

- به تمایل افراد برای کنترل محیط اشاره دارد که سیطره بر افراد و منابع مادی در جهت سودرسانی به خود فرد (قدرت شخصی) یا دیگران (قدرت اجتماعی) را شامل می شود.

نظریه انتظار



نظریه انتظار

کاربردها	اهداف	اجزای نظریه انتظار
<p>افرادى با مهارت‌ها و دانش موردنیاز انتخاب نمایند.</p> <p>آموزش‌های لازم ارائه گردد و شفاف‌سازی الزامات شغلی صورت گیرد.</p> <p>زمان و منابع کافی فراهم نمایند.</p> <p>وظایف کمتر یا ساده‌تر به کارکنان واگذار کنید تا زمانی که مهارت لازم برای آن را کسب کنند.</p> <p>نمونه‌هایی از کارکنان مشابه که کار را به به‌گونه‌ای موفقیت‌آمیز به انجام رسانده‌اند معرفی کنید.</p> <p>برای افرادی که فاقد اعتمادبه‌نفس هستند مربی در نظر بگیرید.</p>	<p>جهت افزایش این باور که کارکنان از توانایی انجام موفقیت‌آمیز کارها برخوردارند</p>	<p>انتظار تلاش برای عملکرد</p>
<p>عملکرد شغلی را به‌طور دقیق اندازه‌گیری کنید.</p> <p>پیامدها و نتایج عملکرد موفق را به روشنی شرح دهید.</p> <p>چگونگی پاداش‌های کارکنان بر مبنای عملکرد گذشته را شرح دهید.</p> <p>نمونه‌هایی از کارکنان را که عملکرد مطلوب آن‌ها منجر به پاداش‌های بهتر شده است را معرفی کنید.</p>	<p>برای افزایش این باور که عملکرد خوب منجر به نتیجه معین (ارزشمند) می‌گردد.</p>	<p>انتظار عملکرد به نتیجه</p>
<p>پاداش‌هایی را توزیع کنید که برای کارکنان ارزشمند است.</p> <p>پاداش‌ها را فردی کنید.</p>	<p>برای افزایش ارزش مورد انتظار نتایج حاصل از عملکرد مطلوب</p>	<p>ارزش نتیجه</p>



پاداش های مالی

پاداش های مالی

از قدیمی ترین و متداول ترین شیوه های انگیزش

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

انواع بسیاری از نیازها را برآورده می سازد.



پاداش های مبتنی بر عضویت و ارشدیت

مفهوم

- پرداخت ثابت

مزایا

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

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.

پاداش های بر مبنای شایستگی

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 فعالیت های 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 موقعیت هایی دشوار است.

راهکارهای بهبود اثربخشی پاداش های مالی

ارزشمند بودن پاداش

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

مراقب عواقب پیش‌بینی نشده باشید.

- گاهی سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد، تأثیر غیر منتظره 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 داغ تری 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.



طراحی شغل

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 می‌کند.
- شغل‌هایی که از افراد می‌خواهند مشکلات را حل کنند رضایت بخش تر از شغل‌های هستند که از وظایفی با روال عادی برخوردارند.
- به متصدیان فروش که به‌طور معمول صرفاً به مشتریان خدمات ارائه می‌دهند ممکن است وظایف اضافه تری نظیر فهرست برداری انبار و تغییر چیدمان جلوی فروشگاه محول شود.

هویت کار

- ارزیابی می‌کند که فرد تا چه اندازه ای در تکمیل یک کار یا فعالیت سهیم است.
- دوختن یک لباس کامل رضایت بخش تر از دکمه‌های 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.

شیوه های انگیزشی طراحی شغل

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.

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی

- به عدالت درک شده در نسبت نتایج فرد به مشارکت او در مقایسه با نسبت نتایج به مشارکت دیگران اشاره دارد.

عدالت توزیعی

- به انصاف درک شده در مورد رویه‌های مورد استفاده در تعیین توزیع منابع اشاره دارد.

عدالت رویه‌ای

- تعاملات عادلانه

عدالت تعامل

نظریه برابری

اولین چیزی که ما معمولاً در شرایط بی عدالتی به آن فکر می‌کنیم یا تجربه می‌کنیم بی عدالتی توزیعی است.

بی عدالتی توزیعی به باور فرد در مورد اینکه حقوق و نتایجی که در یک رابطه تبادل دریافت می‌کند منصفانه نیست و همچنین به پاسخ‌های هیجانی این باور دلالت دارد.

آنچه عادلانه در نظر گرفته می‌شود در افراد مختلف و با توجه به موقعیت‌ها متفاوت است.

بر اساس نظریه برابری کارکنان با مقایسه نسبت خروجی به نهاده خود با نسبت خروجی به نهاده دیگران، حس برابری را تعیین می‌کنند

نابرابری و انگیزش کارکنان

(a) نابرابری به دلیل پرداخت کم



تلاش
مهارت

شما

تلاش
مهارت

دیگران

(b) برابری



تلاش
مهارت

شما

تلاش
مهارت

دیگران

(c) نابرابری به دلیل پرداخت بیش از حد



تلاش
مهارت

شما

تلاش
مهارت

دیگران

روش‌های پاسخگویی افراد به حس نابرابری پرداخت کم

کاهش ورودی

انجام کارها به صورت کندتر، ارائه پیشنهادات سازنده کمتر و مشارکت کمتر در رفتار شهروندی سازمانی

افزایش نتایج

درخواست دستمزد بیشتر به صورت مستقیم یا از طریق اتحادیه کاری، استفاده غیرمجاز از منابع شرکت

افزایش ورودی دیگران

درخواست ماهرانه از همکاری که در موقعیت مطلوب‌تری است برای انجام سهم بزرگ‌تری از کارها در توجیه دریافت دستمزد بیشتر و سایر نتایج او.

کاهش نتایج دیگران

درخواست از شرکت برای کاهش دستمزد همکار.

روش‌های پاسخگویی افراد به حس نابرابری پرداخت کم

تغییر ادراکات

اعتقاد فرد به اینکه همکار وی واقعاً کار بیشتری انجام می‌دهد (به‌طور مثال ساعات کار طولانی‌تری دارد) یا نتایج بالاتری را که او دریافت می‌کند در واقع از آنچه فرد از بهره‌مند است بهتر نیست.

تغییر فرد مورد مقایسه

فرد خود را با همکار دیگری که به موقعیت او (از لحاظ وظایف شغلی، معیار دستمزد) نزدیک‌تر است مقایسه می‌کند.

ترک محل

اجتناب از فکر کردن به نابرابری با دور شدن از محل کاری که در آن همکار فرد حقوق بیشتری دریافت می‌کند، مرخصی استعلاجی بیشتر، انتقال به بخش دیگر یا ترک شغل

عدالت رویه‌ای

عدالت رویه‌ای اشاره دارد به عدالت روش‌های تصمیم‌گیری در توزیع منابع.

شرکت‌ها چگونه عدالت رویه‌ای را بهبود می‌بخشند؟

- به کارکنان فرصت اظهار عقیده در فرایند تصمیم‌گیری را بدهیم؛
- آن‌ها را به بیان حقایق و دیدگاه‌ها در مورد موضوع تشویق کنیم.
- اظهار عقیده همچنین کارکرد ارزش بیانی را فراهم می‌آورد؛
- کارکنان از اینکه فرصتی برای بیان افکار داشته باشند، حس بهتری دارند.