

اصلاح ساختار نیروی

انسانی

در سازمان

## بسمه تعالی

# اصلاح ساختار نیروی انسانی در سازمان

## نظام بهسازی نیروی انسانی

جهت بهسازی نیروی انسانی موارد زیر باید رعایت گردد:

۱. ارزیابی کارکنان .
۲. برآورد نیازها و برنامه‌ریزی آموزشی .
۳. آموزش کارکنان .
۴. پرورش مدیران و سرپرستان .
۵. ارزیابی عملکرد نظام آموزشی .
۶. بالا بردن بینش و بصیرت عمیق‌تر در نیروی انسانی .
۷. ارتقاء دانش و معرفت در نیروی انسانی .
۸. توانایی و مهارت بیشتر کامندان .

## نکات مهمی که منجر به تشخیص شایستگی کارمند می‌گردد

عوامل مثبت شناخته شده که منجر به تشخیص شایستگی گردیده و بالطبع برای کارمندان

موجب جبران تلاش و خدمت می‌گردد تحت عناوین زیر می‌باشد:

الف - قوه ابتکار و خلاقیت

ب - حس همکاری

پ - میزان بازدهی و بهره‌وری

ت - کیفیت و درجه دقت در کار

ث - داشتن قدرت بیان و نفوذ کلام

ج - مهارت و قدرت استفاده از اطلاعات فنی

- چ - قابلیت انجام کارهای مختلف و قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط مختلف کار
- ح - توانایی برنامه‌ریزی و انجام کارها در حدود مقدورات و امکانات
- خ - آشنایی با ویژگی‌ها و ابعاد سیاسی - اقتصادی ، فرهنگی محیط
- د - ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی
- ذ - از همه ارزنده‌تر و بالاتر متقی بودن است که در داشتن وجدان کار و صحت عمل خلاصه می‌شود.

### بهبود سازمان چیست؟

بهبود سازمان عبارت است از :

۱. کوششی برنامه‌ریزی شده
  ۲. کوشش در سراسر سازمان
  ۳. کوشش تحت نظارت مدیریت عالی سازمان
  ۴. کوشش جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان
  ۵. کوشش در سطح سازمان با بهره‌جویی از علوم رفتاری
- برای اینکه کارکنان فوق‌العاده مشتاقی داشته باشید تا بهترین کیفیت و محصول را تولید کنند باید اعتقاد کارکنان به دیدگاهها و ارزشهای سازمان در راستای برتری و بهره‌وری را بالا برد.

### گام‌هایی برای بهبود بهره‌وری

۱. اطمینان به بقا در کار
۲. کارمند باید در خدمت مدیر کارآمد باشند.
۳. خود کارمند باید اندیشه کند
۴. داشتن امنیت شغلی
۵. کار خوشایند
۶. کارمند نتیجه نهایی کار خود را ببیند

۷. وابستگی به کار داشته باشد
۸. از همه امور مطلع شوند
۹. ایده‌های کارکنان شنیده شود
۱۰. وجهه
۱۱. درک
۱۲. احترام
۱۳. خرسندی
۱۴. بهبود مهارت
۱۵. چالش

### گامهایی به سوی موفقیت در بهبود ساختار سازمانی

- گام اول : مدیر باید رهبری بیاموزد.
- گام دوم : توقعات کارمندان باید بررسی شود.
- گام سوم : به گونه‌ای رفتار کنید که بیانگر توجه باشد.
- گام چهارم : به کارکنان به عنوان یک متخصص احترام بگذارید.
- گام پنجم : هرگز باعث سرکوبی پیشرفت کارمندان نشوید.

### سه ضرورت رفتاری در سازمان جهت پیشبرد بیشتر امور سازمان

۱. جذب افراد به گونه‌ای که نه تنها به سازمان بپیوندند بلکه در آن سهم شوند.
۲. برعهده گرفتن کارهایی که برای آن استخدام شده‌اند و به انجام رساندن آن امور از روی دل بستگی و وابستگی
۳. نشان دادن خلاقیت و رضای خاطر و نوآوری توسط افراد با وجود داشتن نقش و پیوستگی در کار

در نتیجه قرار دادن زمینه مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان و همچنین موردنظر قرار دادن تصمیم‌گیری جدی برای تولید توسط افراد یکی از اهم نکات برای پیشبرد امور در سازمان می‌باشد.

## اصلاح رفتار در سطح پایین سازمان

بسیاری از سازمانها جهت به کار بستن اصول تقویت در کارها در راستای افزایش کارایی کارکنان خود در پی تدارک برنامه‌هایی می‌باشند.

نخست آنکه یک برنامه تقویت مثبت خواهان استفاده از بیشترین کاربرد تقویت و کمترین استفاده از تنبیه است. تنبیه سبب می‌شود که فرد احساس کند تحت نظارت و فشار قرار گرفته است.

دوم یک برنامه تقویت مثبت از بررسی نظریات کارکنان با آزمونهای روانشناسی برای شناخت علل رفتاری خودداری می‌کند به جای آن خود محیط کار با تکیه بر شرایط پاداش که سبب فعالیت فرد به طریق دلخواه می‌شود مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در نتیجه یک برنامه تقویت مثبت بیش از هر چیز نتیجه‌گرا می‌باشد.

## مراحل تقویت مثبت

مرحله اول: بازرسی و ارزیابی عملکرد مدیریت

مرحله دوم: تعیین اهداف مشخص برای هر یک از کارکنان که این هدفها به صورتهایی از

قبیل: ۱- کاهش جابجایی کارمندان ۲- اجرا شدن برنامه‌ها طبق زمان معین باشد.

مرحله سوم: اجازه دادن به کارمندان تا سابقه‌ای از کار خود را در اختیار داشته باشند و

بتوانند نتایج کارهای خود را یکجا جمع کنند و دریابند که آیا به هدفهای خود رسیده‌اند و آیا

سطح کار پیشین خود را بهبود بخشیده‌اند یا نه.

مرحله چهارم: استفاده از تقویت مثبت به طور ستایش از کارمند به احساس خود کنتی

بیشتری "توسط کارمند" خواهد انجامید.

## پنج عامل مهم تقویت در پیشبرد بهتر امور

۱. پول (پول هنگامی که در پی عملکرد بخصوص باشد).
۲. ستایش و قدردانی یا ایجاد شناخت.
۳. آزادی انتخاب یک نوع فعالیت از سوی کارمند.
۴. فرصت برای یک فرد در جهت بهتر شدن وی.
۵. قدرت نفوذ در همکاران و مدیران هر دو با هم.

## محدودیت‌های الگوی اصلاح و تغییر رفتار سازمانی

الگوی اصلاح رفتار ضمن داشتن نتایج مثبت دارای دو محدودیت نیز هست:

۱. دربرنگرفتن فرآیندهای شناختی
۲. نادیده گرفتن سوابق رفتار

## الگوی اصلاح برطبق نظریه یادگیری اجتماعی

نظریه یادگیری اجتماعی یعنی ما بسیاری از رفتارهای خود را از راه مشاهده و تقلید از دیگران در یک محیط اجتماعی کسب می‌کنیم و این موضوع یک جریان نفوذ یک طرفه نیست و بر همین پایه رفتار مردم و محیط بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. گاهی رفتار فردی غالب است و زمانی محیط غلبه دارد. در این حال افراد مردم درک می‌کنند، قضاوت می‌کنند، انتخاب به عمل می‌آورند و تا اندازه‌ای خویشانداری را تجربه می‌کنند. این نظریه انگیزش کاری متداول را بهبود می‌بخشد و یادگیری را گسترش می‌دهد و برای مدیران جدید که از طلسم نظریه‌های سنتی رهایی یافته‌اند یاری دهنده است. نظریه یادگیری اجتماعی نظریه‌های سنتی را با تعیین نقش برجسته‌ای برای یادگیری مشاهده‌ای یا جانشین بهبود می‌بخشد.

## فرآیندهای مهم نظریه یادگیری اجتماعی

۱. یادگیری مشاهده‌ای یا الگوسازی که به ویژه در سطوح اجرایی و مدیریت با مشاهده و تقلید الگوها یا مدل‌های رفتاری به مراتب آن را بهتر کسب می‌کنند تا به شکل آزمایش. افراد گرایش به تقلید از الگوهایی دارند که شخصاً با آن هویت پیدا می‌کنند. در نتیجه الگو برداشتن در آموزش از راه درک مستقیم آموخته می‌شود و یا نتیجه سالها تجربه برده که در هر دو صورت بسیار ارزشمند است.
۲. نمادگری (سمبول سازی) نمادگری شفاهی و ذهنی به مردم کمک می‌کند تا مظهر مناسبی از واقعیت تشکیل دهند و آن را در ذهن ذخیره کنند. بسیار در هنگام کار سودمندتر و در بعضی موارد مطمئنتر است که راه حل مسائل را تصور کرد و پی‌آمدهای اعمال را انتظار داشت تا اینکه هر کاری را در ابتدا تجربه کرد.
۳. خودکنترلی و خویش‌داری اگر کارمند بتواند به رفتار خود هدف بدهد و از آن پشتیبانی کرده و آن را تشویق یا تنبیه کند خواهد توانست رفتار خود را کنترل کند.

### الگویی فراتر از الگوی اصلاح و تغییر رفتار سازمانی

الگوی گسترش یافته اصلاح رفتار سازمانی به روشنی بازتاب‌دهنده تأثیر نظریه یادگیری اجتماعی است به دلیل آنکه کنش متقابل میان موقعیت موجود زنده، رفتار و اجزاء پی‌آمد را نشان می‌دهد. شناخت این موضوع اهمیت دارد که حتی در این الگوی گسترش یافته رفتار ظاهری واحد نخستین تجزیه و تحلیل باقی می‌ماند. اما اکنون آثار واسطه‌ای شناخت همراهِ با حالت‌های پوشیده رفتار مورد توجه قرار گرفته‌اند.

### فرآیندهای الگوی گسترش یافته اصلاح رفتار

این فرآیندها عبارتند از:

۱. **قبول یا رد هدف:** افرادی که اهداف عینی و هدفهای دشوار و قابل اندازه‌گیری در مقابل دارند همواره از کسانی که هدفی ندارند و کسانی که به آنها دستور داده شده است که بهترین کوشش خود را به کار برند عملکرد بیشتری دارند. یک هدف تعیین شده صرف‌نظر از اینکه چگونه تصور شده باشد تا هنگامی که فرد شخصاً آن را قبول نکرده متعلق به سازمان است و باید به آنان کمک کنیم تا آن را به عنوان یک هدف شخصی بپذیرند. بنابراین فرصت شرکت در هدفگذاری را به عنوان نشانه‌های هدف زیر مجموعه موقعیت در الگویی گسترش یافته یادگیری اجتماعی "الگوی موقعیت، موجودیت، رفتار، پی‌آمد" جاداده‌ایه

۲. **انتظارات:** از نظر احتمالات انتظارات از احتمال هیچ تا تعیین واقعی تغییر می‌کند.

انتظارات در اینکه مدیران چگونه رفتار می‌کنند و تصمیم می‌گیرند تأثیر می‌گذارد.

۳. **انتسابهای سببی:** افرادی که معمولاً موفقیت و شکست را به اعمال خود نسبت می‌دهند جایگاه کنترل داخلی دارند درحالی که افرادی که مرکز کنترل خارجی دارند معمولاً موفقیت و شکست را به عوامل خارج از اراده و کنترل خود نسبت می‌دهند. البته نسبت دادنهای مختلف بر کارمندان تأثیر خواهد داشت.

## تکنیکهای تازه اصلاح رفتار سازمانی

بینشی که از نظریه یادگیری اجتماعی و الگوی موقعیت، موجود زنده، رفتار، پی‌آمد بدست آمده به منظور آزمایش پاره‌ای تکنیکهای تازه اصلاح رفتار برای بهبود عملکرد، در کار مورد استفاده قرار خواهد گرفت مانند: کنترل پیش‌آگهی‌ده و مدیریت رفتار کارکنان.

## راههایی برای عملی شدن طرح‌های مدیران

برای عملی شدن طرحهای مدیران دو راه وجود دارد:

۱. مدیران منتظر بمانند تا مشکلات ظاهر شود و سپس به اصلاح آنها پردازند (برخورد

واکنشی)



۲. می‌توانند انتظار مشکلات را داشته باشند و به اقدام پیشگیرانه دست بزنند (برخورد فعالانه).

**کنترل بازخورد:** اصطلاحی است که معمولاً درباره روش کنترل پیش‌آگهی‌ده به کار می‌رود و این روش بهتری است که مدیران منتظر یک مشکل بوده و از پیش دست به اقدام بزنند.

### نشانه‌های هدف

کارمندانی که دارای هدفهای تلاش‌انگیز و قابل سنجش باشند از کارمندان بی‌هدف برتری دارند. از نظر یادگیری اجتماعی یک هدف شخصی نه تنها به منزله آماجی برای کارکرد است بلکه پایه و بنیادی است برای ارزیابی پیشرفت.

### نتیجه‌گیری از طرح یادگیری اجتماعی

طرح یادگیری اجتماعی طرحی کاربردی است. این نظریه چهارچوبی برای فهم کنترل کردن منابع انسانی در سازمانهای امروزی را فراهم می‌آورد. این چهارچوب شامل فراگردهای داخلی همچنین رفتار و شرایط وابسته محیط مقدماتی یا پی‌آمد بعدی است. با اجرای این نظریه سرانجام یک راه متعادل و منظم "سیستماتیک"، فهم رفتار کارمندان را همراه با یک دسته فنون و تکنیکهای ثابت شده و بالقوه نیرومند را برای کنترل رفتار کارمندان و رفتار خود ره‌منظور بهبود عملکرد در دست داریم.

### نظام تشویق و پاداش در سازمان

تشویق و پاداش در معنای گسترده آن به عنوان چیزی که در ازاء کاری خوب دیده می‌شود می‌باشد و نظامهای تشویقی در سازمانها شامل روابط مبادله‌ای است. سازمانها یا افرادی که از

طرف آنها وظایف را انجام می دهند پادشاهی را در مبادله با "دریافتهای خوب" یعنی عضویت، حضور و عملکرد فراهم می کنند.

## انواع پاداش

فهرست گسترده‌ای از انواع پاداش و تشویق را می توان برشمرد که در تشکیلات سازمانی که گاه به صورت آشکار مانند پرداخت نقدی، مزایای جنبی، ترفیع و ارتقاء، تشویق نامه، اعطای اختیار در تصمیم گیری، و احساس موفقیت در انجام دادن کار و شایستگی از آن استفاده کرد

### طبقه بندی انواع پاداش به عنوان تشویقی

پاداش سراسری و همگانی: پاداشهایی هستند که از جانب سازمان برای هر فرد در یک طبقه وسیع از کارکنان فراهم شده اند (نمونه این پاداشها مزایای جنبی است مانند بیمه درمان) که هرکس در سازمان تنها با کارمند بودن از آن استفاده می کنند.

پاداشهای فردی: که این پاداش برای افراد خاص در یک طبقه فراهم شده است نمونه آن پاداشها و افزایشهای شایستگی است.

### بهره های نظام تشویق و پاداش

این نظام دو دسته وسیع از رفتارها را بالقوه برمی انگیزد که عبارتند از:

۱. **مشارکت در سازمان**: مشارکت در سازمان خود می تواند به عضویت و حضور تقسیم شود "عضویت" عبارت از عمل پیوستن به سازمان و تصمیم به باقی ماندن در آن است که ابتدا افراد را تشویق به عضویت در سازمان کند و سپس میل ماندن در سازمان را در آنان تقویت نماید.
۲. **عملکرد در سازمان**: که عملکرد نیز دارای دو دسته فرعی است:

**عملکرد معمولی:** که فرد حداقل استاندارد مورد انتظار را که سازمان برای یک فرد در شغل خاصی تعیین کرده است برآورده می‌سازد.

**عملکرد قابل انتظار "فوق نقش":** که بالاتر و بیشتر از آنچه به طور معمول در قرارداد انتظار می‌رود انجام می‌گیرد.

## پرسشنامه

پیشنهاد شما با مطالعه موارد زیر در صورتیکه در سازمان پیشبرد کار به طریق مطلوب نباشد

چیست؟

چرا کارکنان وظایف خود را به انجام نمی‌رسانند؟

آیا کسی یا چیزی مانع کار آنهاست و در بخش خود موانعی را احساس می‌کنند؟

آیا هیچیک از کارکنان احتیاج به آموزش دارند؟