



به همراه معرفی ابزار تحلیل فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین

قطب‌ینو

Q O T B I N O . C O M

۱۴۰۳ • July 2024

مدیریت مؤثر بر منابع انسانی

شماره ۱۴ • No.14

کنترل کارکنان

• تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی

• چرخش شغلی چیست؟

مصاحبه شایستگی محور
به قلم آقای «فرشاد محقق پور»

چطور یک فرهنگ سازمانی نامناسب
کارکنان ما را فرسوده می‌کند؟
به قلم دکتر «شیخ ابومسعودی»





قطب‌ینو

ارزیابی دقیق، جهت دقیق

مجری ارزیابی های فردی و سازمانی بر بستر اینترنت

۰۲۱-۸۸۵۴۹۱۴۴

INFO@QOTBINO.COM

WWW.QOTBINO.COM

ماهنامه قطبینو

ارزیابی دقیق، جهت دقیق

فهرست مطالب

۴	پیام ناشر
۵	آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند بر روی رضایت شغلی کارکنان اثرگذار باشد؟
۱۴	● چطور یک فرهنگ سازمانی نامناسب کارکنان ما را فرسوده می‌کند؟
۱۹	چرخش شغلی چیست؟ چرا باید کارمندان را در سازمان جابه‌جا کنیم؟
۲۶	● مصاحبه شایستگی محور
۳۰	چه زمانی مچ کارمندان را بگیریم؟
۳۴	۷ راهکار هوشمندانه برای جلوگیری از اتلاف وقت در محیط کار
۳۶	ابزار تحلیل فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین



تهیه شده در واحد محتوای قطبینو

تهران - خیابان مطهری - خیابان کوه نور - کوچه ششم - پلاک ۴ - واحد ۱

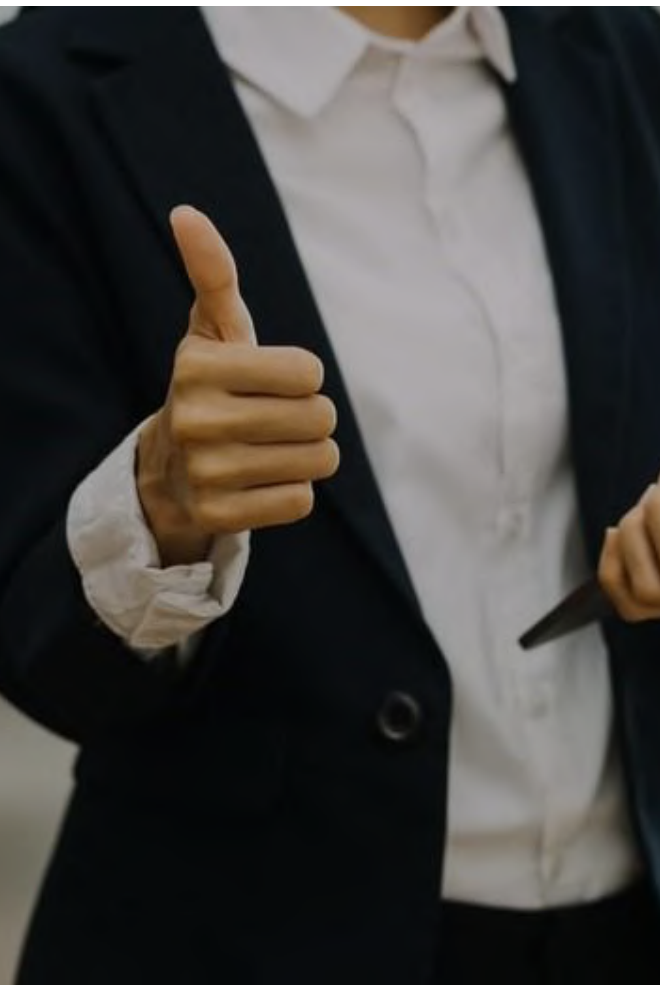
۰۲۱-۸۸۵۴۹۱۴۴

INFO@QOTBINO.COM

«با استعدادترین افراد، در سازمان‌هایی کار می‌کنند که به فرهنگشان اهمیت می‌دهند.»



«بیل گیتس»
مدیرعامل و بنیان‌گذار مایکروسافت



آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند بر روی رضایت شغلی کارکنان اثرگذار باشد؟

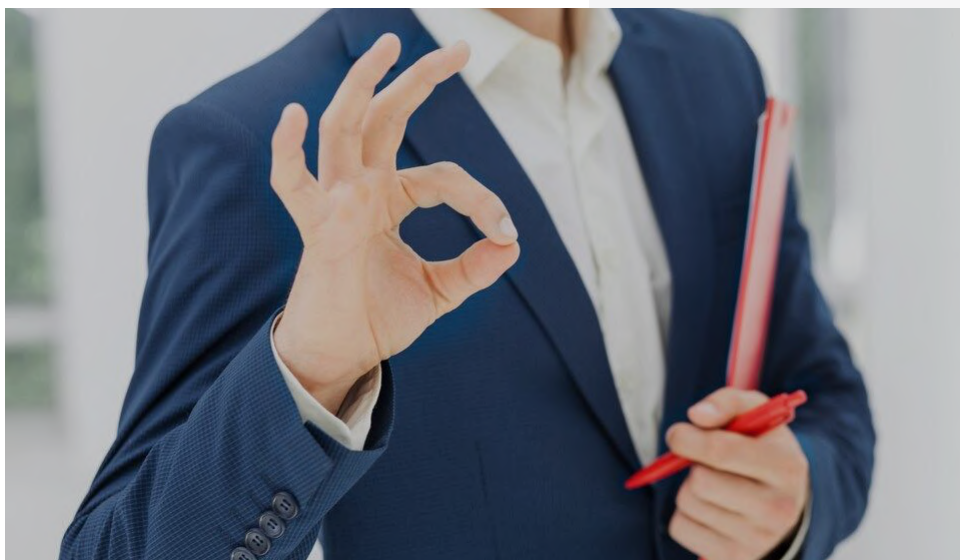
فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی از موضوعات مهمی هستند که توجه و منابع زیادی را از مدیران منابع انسانی به خود اختصاص می‌دهند. این فرهنگ به عنوان یک الگوی رفتاری و ارزشی، نقش مهمی در شکل‌دهی به ساختار و فعالیت‌های سازمانی دارد. اهمیت این موضوعات در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی بسیار مورد توجه است.

این فرهنگ شامل ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، رفتارها و رویکردهای مشترکی است که در سازمان حاکم است و تأثیرات بسزایی بر رفتار و عملکرد کارکنان دارد. از سویی دیگر، رضایت شغلی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی بهزیستی و رفاه کارکنان، نقش بسیار حیاتی در تحقق اهداف سازمانی دارد. احساس رضایت شغلی نه تنها به معنای رضایت از شرایط موجود شغلی است، بلکه به احساس خوشبختی، رضایت از انجام کار و ارتباطات مثبت با سازمان نیز اشاره دارد. ما در این مقاله، به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی، عوامل اثربخش فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و راهکارهای ارتقاء فرهنگ سازمانی به منظور بهبود رضایت شغلی کارکنان می‌پردازیم.

منظور از فرهنگ سازمانی چیست؟

فرهنگ سازمانی یک مفهوم چندبعدی و گسترده است و مربوط به ارزش‌ها، باورها، عادات، انگیزه‌ها، تفکرات، رفتارها و نگرش‌هایی می‌شود که در یک سازمان از طریق تبادل اطلاعات و تجربیات بین اعضای سازمان شکل می‌گیرد. این فرهنگ مانند DNA سازمان است که رفتارها و تصمیمات کارکنان را شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی به عنوان یک الگوی رفتاری و ارزشیابی در سازمان عمل می‌کند و توسط ارتباطات بین افراد، سیاست‌ها، رفتار رهبران و ساختار سازمانی شکل می‌گیرد.

این فرهنگ یکی از عوامل کلیدی محسوب می‌شود که تعیین‌کننده موفقیت و پایداری سازمان در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها در محیط کسب‌وکار است. به‌طور کلی، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان تأثیرگذارترین عامل در تعیین تمایلات، رفتارها و عملکردهای کارکنان در یک سازمان مطرح شود و بر تصمیم‌گیری‌ها و اجراهای آن‌ها تأثیرگذار باشد. به عنوان مثال، یک فرهنگ سازمانی که بر پذیرش تفاوت‌ها، ارتقاء همکاری و ارزش‌گذاری بر نقد و پیشنهادات سازنده تمرکز دارد، می‌تواند ارتباطات سالم را ترویج نموده و بهبود عملکرد سازمانی را تسهیل کند. در نتیجه، تشخیص، تشخیص، توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی از اهمیت بسیاری برخوردار است و می‌تواند به بهبود عملکرد و موفقیت بلندمدت سازمان کمک داشته باشد.



منظور از رضایت شغلی چیست؟

رضایت شغلی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی بهزیستی و رفاه کارکنان است که احساس کلی خشنودی، رضایت و ارتباط مثبت با شغل و محیط کار را شامل می‌شود. این مفهوم شامل ارزیابی موفقیت، رضایت از شرایط شغلی، ارتباطات مثبت با همکاران و مدیران، احساس تعلق و ارتباط با سازمان و احساس تعادل بین کار و زندگی شخصی می‌شود. رضایت شغلی نه تنها به معنای رضایت از شرایط فیزیکی و مالی شغل نیست، بلکه به احساس خوشبختی و ارتباط مثبت با انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی، رفتارها و ارتباطات در محیط کار، فرصت‌های توسعه شغلی و شخصی و تأثیرگذاری در سازمان نیز اشاره دارد.

به طور کلی، رضایت شغلی نقش بسزایی در افزایش عملکرد و بهبود کیفیت زندگی شغلی و شخصی افراد دارد. همچنین این ارتباط مثبت بین رضایت شغلی و کارایی کارکنان نه تنها به بهبود عملکرد فردی آن‌ها کمک می‌کند، بلکه به بهبود عملکرد کلی سازمان نیز می‌تواند منجر گردد. علاوه بر این، رضایت شغلی کارکنان می‌تواند باعث کاهش نرخ ترک کار و افزایش وفاداری به سازمان شود. از این رو، درک و ارتقاء رضایت شغلی از اهمیت بالایی برخوردار بوده و سازمان‌ها به طرح‌ها و برنامه‌های مبتنی بر بهبود شرایط کاری و ارتقاء رضایت شغلی کارکنان باید توجه ویژه‌ای داشته باشند.

به زبان ساده می‌توان گفت که رضایت شغلی، درواقع یک متغیر سازمانی محسوب می‌شود که تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله: عملکرد شغلی، میزان درآمد، ساعت کاری، ارتباطات سازمانی، سختی کار و ... قرار دارد. در نتیجه، می‌توان چنین گفت که رضایت شغلی می‌تواند در حکم یک مزیت رقابتی بزرگ برای سازمان‌ها باشد.

بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی چه ارتباطی وجود دارد؟

ارتباطات بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان یکی از جنبه‌های مهم و تأثیرگذار در محیط کار محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی به عنوان یک الگوی رفتاری و ارزشیابی در سازمان، نقش اساسی در ایجاد و شکل‌دهی به تجربه کاری کارکنان دارد. زمینه‌هایی از فرهنگ سازمانی مانند ارزش‌ها، باورها، رفتارها و سبک‌های رهبری می‌توانند مستقیماً یا غیرمستقیم بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار باشند. به طوری که یک فرهنگ سازمانی مثبت که متمرکز بر ارزش‌هایی مانند احترام، عدالت، همکاری و ارتقاء مهارت‌ها باشد، اغلب باعث ایجاد محیطی سازنده، اعتمادآور و پویا می‌شود که در آن کارکنان احساس می‌کنند که به ارزشمندی و اهمیتشان در سازمان احترام گذاشته می‌شود.

این موارد به نوبه خود به رضایت شغلی کارکنان کمک می‌نماید، زیرا احساس می‌کنند که در یک محیط کاری پایدار و حمایتی قرار دارند.

همچنین، ارتباطات سالم و باز در فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی داشته باشد. زمانی که ارتباطات بین همکاران و مدیران، شفافیت بیشتری دارد، کارکنان احساس می‌کنند که به‌طور مستقیم در مسائل مختلف سازمانی مشارکت داشته و صدایشان شنیده می‌شود. درنهایت، این احساس ارتباط و مشارکت می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و احساس تعلق به سازمان منجر گردد. درکل، فرهنگ سازمانی به عنوان یک چارچوب ارزش‌ها و باورهای سازمانی و ارتباطات داخلی، می‌تواند ارتباط بالایی با رضایت شغلی داشته باشد و به ایجاد یک فرهنگ مثبت و ارتقاء ارتباطات در سازمان کمک نماید.



عوامل اثرگذار فرهنگ سازمانی بر روی رضایت شغلی

• مشارکت و تعلق

مشارکت و تعلق، دو عامل کلیدی در تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان محسوب می‌شوند. وقتی که کارکنان احساس می‌کنند که بخشی از فرهنگ سازمانی هستند و می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی مشارکت نمایند، احساس مسئولیت و ارتباط نزدیک‌تری با سازمان خواهند داشت. بدین سبب، این ارتباط و تعلق می‌تواند احساس ارزشمندی برای کارکنان به‌وجود آورده و انگیزه و انرژی آن‌ها را بالا ببرد و در نتیجه به بهبود رضایت شغلی آن‌ها کمک نماید. همچنین، احساس تعلق به سازمان و همکاری در فرهنگ سازمانی می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری مثبت و پویا کمک کند که به نوبه خود به افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر می‌شود. ازاین‌رو، توسعه فرهنگی که از مشارکت و تعلق کارکنان حمایت می‌کند، می‌تواند به بهبود رضایت شغلی و عملکرد کلی سازمانی کمک داشته باشد.

• مدیریت و رهبری مؤثر

مدیریت و رهبری مؤثر، نقش بسیار حیاتی در تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان دارند. رهبرانی که دارای مهارت‌های ارتباطی قوی، قدرت انگیزشی بالا و قابلیت‌های مدیریتی مؤثر هستند، می‌توانند به شکل فعالی در ایجاد و حفظ یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایت‌کننده مشارکت کنند. آن‌ها با ارائه یک رویکرد رهبری دموکراتیک که به مشارکت کارکنان و ایجاد فضایی برای ارائه ایده‌ها و نظرات آن‌ها تأکید دارد، احساس ارزشمندی و تعلق به سازمان را در کارمندان ایجاد می‌نمایند. علاوه بر این، مدیران و رهبرانی که قدرت اعتماد و شفافیت را در ارتباطات خودشان ترویج می‌دهند، می‌توانند احساس اعتماد و اطمینان کارکنان را به سازمان و رهبری خود تقویت کنند. به‌طور کلی، رهبران و مدیرانی که توانایی ایجاد محیطی پویا، ارزش‌گذاری مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ایجاد ارتباطات سالم و باز دارند، می‌توانند به بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارمندان کمک نمایند.

• ارزش‌ها و باورها

ارزش‌ها و باورها، ازجمله عوامل مهمی هستند که در تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان نقش زیادی دارند. وقتی که ارزش‌ها و باورهای سازمان با ارزش‌ها و نیازهای شخصی کارکنان همخوانی دارند، احتمالاً افراد احساس می‌کنند که اهداف سازمانی با ارزش‌ها و اهداف شخصی آن‌ها تطابق دارد. علاوه بر این، وجود ارزش‌ها و باورهای مشترک در سازمان، احساس تعلق به سازمان را تقویت می‌کند و می‌تواند به ایجاد یک اتحاد و همدلی در سازمان کمک داشته باشد. بدین سبب، این ارتباط نزدیک بین ارزش‌ها و باورها و رضایت شغلی می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری کارکنان کمک نماید. درنتیجه، ایجاد و تقویت ارزش‌ها و باورهای مشترک در سازمان می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کمک کند.

• روابط بین فردی

روابط بین فردی، یکی از عوامل بسیار مهم در تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان به حساب می‌آید. وقتی که روابط بین همکاران دوستانه، حمایت‌کننده و احترام‌آمیز باشند، کارکنان احساس خواهند کرد که محیط کاری آن‌ها از نظر انسجام و تعامل مثبت است. بدین جهت این ارتباطات می‌توانند به افزایش اعتماد، همکاری و تعاملات مثبت بین کارکنان منجر شده و در نهایت، به افزایش رضایت شغلی کمک کنند.

همچنین، روابط بین فردی مثبت می‌تواند به ایجاد احساس تعلق به سازمان و ارتباط نزدیک‌تر با همکاران منجر شده و در نتیجه، به تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک نماید. علاوه بر آن، در محیطی که روابط بین فردی قوی و مثبت باشند، کارکنان احساس آرامش و راحتی در محیط کاری خود می‌کنند که این نیز می‌تواند به افزایش رضایت شغلی آن‌ها کمک نماید. در نتیجه، توجه به تقویت روابط بین فردی در سازمان می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کمک نماید.

• حمایت از توازن بین کار و زندگی

حمایت از توازن بین کار و زندگی یکی از عوامل اثربخش در تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان است. زمانی که سازمان‌ها از سیاست‌ها و برنامه‌هایی حمایت می‌کنند که اجازه می‌دهند کارکنان زمان کافی برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی‌شان داشته باشند، این افراد احساس می‌نمایند که می‌توانند مسئولیت‌های خانوادگی و شخصی خودشان را به خوبی اداره کنند و در کنار آن، به بهترین شکل ممکن در انجام وظایف شغلی خود عمل نمایند.

این نوع حمایت باعث ایجاد احساس ارزشمندی و تشویق بهره‌وری بیشتر در محیط کاری می‌شود و می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و بهبود فرهنگ سازمانی کمک نماید. همچنین، سازمان‌هایی که ارزش‌گذاری بر روی ایجاد توازن بین کار و زندگی را در سیاست‌ها و فرهنگ خودشان دارند، معمولاً در جذب و نگهداری استعدادها موفق‌تر هستند. زیرا افراد به دنبال محیط کاری هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد به طور هم‌زمان به هر دو بخش زندگی‌شان توجه کنند. در نتیجه، حمایت از ایجاد توازن بین کار و زندگی می‌تواند به بهبود رضایت شغلی و ارتقاء فرهنگ سازمانی کمک شایانی نماید.

• پشتیبانی و تقویت مهارت‌ها

پشتیبانی و تقویت مهارت‌ها یکی از عوامل کلیدی در تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان محسوب می‌شود. هنگامی که سازمان‌ها برنامه‌ها و سیاست‌هایی را برای پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای و شخصیتی کارمندان پیاده‌سازی می‌کنند، این افراد احساس خواهند نمود که سازمان برای پیشرفت و رشد شخصی و حرفه‌ای آن‌ها اهمیت قائل است. بدین سبب فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی و توسعه مهارت‌ها، همچنین ارائه بازخورد مداوم و سازنده به کارکنان، احساس تشویق و پشتیبانی در آن‌ها را تقویت می‌نماید.

در نهایت، این اقدامات بهبود آگاهی و قابلیت‌های کاری افراد را تقویت کرده و احساس موفقیت و رضایت از شغل را در این افراد ایجاد می‌کند. همچنین، ارتقاء مهارت‌های کارکنان بهبود عملکرد کلی سازمان را تضمین می‌کند. بنابراین، پشتیبانی و تقویت مهارت‌های کارمندان می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کمک مؤثری نماید.

• پاداش‌ها و تشویق‌ها

پاداش‌ها و تشویق‌ها از جمله عوامل مؤثر در تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان هستند. زمانی که سازمان‌ها سیاست‌ها و برنامه‌هایی دارند که تشویق به عملکرد برتر و دستیابی به اهداف سازمانی را ترویج می‌کنند، کارکنان احساس می‌نمایند که تلاش‌هایشان توسط سازمان ارزشمند شناخته می‌شود و این باعث افزایش انگیزه و انرژی آن‌ها برای انجام وظایف خود می‌شود. همچنین، پاداش‌ها می‌توانند به عنوان ابزاری برای تشویق کارکنان به توسعه مهارت‌های خودشان و بهبود عملکرد در نظر گرفته شوند.

از طرفی دیگر، پاداش‌ها و تشویق‌ها می‌توانند شامل تشویق‌های غیرمالی مانند تقدیر و تشکر، فرصت‌های توسعه شخصی و حرفه‌ای و پشتیبانی معنوی از کارکنان باشند که این نیز می‌تواند موجب افزایش رضایت شغلی شود بنابراین، پاداش‌ها و تشویق‌ها می‌توانند به عنوان ابزارهای قدرتمندی برای بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌ها مورد استفاده قرار بگیرند.

• شناخت و توسعه شغلی

زمانی که سازمان‌ها فرصت‌های مناسبی برای توسعه حرفه‌ای و شخصیتی کارکنان فراهم می‌آورند، این افراد احساس می‌کنند که به‌طور فعالانه در فرآیند یادگیری و رشد شغلی‌شان شرکت دارند. علاوه بر این، شناخت امکانات شغلی و مسیرهای پیشرفت در سازمان، باعث ایجاد انگیزه و انرژی بیشتر در کارکنان می‌شود و آن‌ها را به انجام وظایف خود با عملکرد بهتر و باشکوه‌تر ترغیب می‌نماید. همچنین، توسعه شغلی کارکنان می‌تواند به ایجاد احساس ارزشمندی در آن‌ها کمک نموده و در نتیجه، به افزایش رضایت شغلی آن‌ها منجر گردد. به‌طور کلی، شناخت و توسعه شغلی کارکنان نه تنها به بهبود فرهنگ سازمانی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کلی سازمان نیز منجر شود.

• سیاست‌ها و شرایط کاری

زمانی که سیاست‌ها و شرایط کاری در یک سازمان منعکس‌کننده ارزش‌ها و اهداف آن سازمان باشند و به نیازها و ترجیحات کارمندان توجه نمایند، احساس تطابق و هم‌خوانی بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود. سیاست‌ها و شرایط کاری شامل عواملی مانند حقوق و دستمزد، مزایا و مزایای اضافی، امکانات تعاملی، فضای کاری، امکانات ایجاد توازن بین کار و زندگی و فرصت‌های توسعه شغلی می‌شوند که تأثیر زیادی بر رضایت شغلی کارکنان دارند.

از این‌رو، طراحی سیاست‌ها و شرایط کاری که باعث ایجاد انگیزه، رضایت و احساس ارزشمندی در کارکنان شود، می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کمک نماید. به عبارتی دیگر، سیاست‌ها و شرایط کاری به عنوان ابزارهای مؤثری در شکل دادن به فرهنگ سازمانی و ارتقاء رضایت شغلی کارکنان عمل می‌کنند.

راهکارهای بهبود فرهنگ سازمانی به منظور افزایش رضایت شغلی

• ارتقاء شفافیت

ارتقاء شفافیت یکی از راهکارهای اساسی در بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان به حساب می‌آید. زمانی که سازمان شفافیت را در تصمیم‌گیری‌ها، ارتباطات و فرآیندهایش اعمال می‌کند، اعضای تیم احساس می‌کنند که قادر هستند به راحتی به اطلاعات مربوط به سازمان دسترسی داشته و نقشی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای راهبردهای سازمانی داشته باشند. بدین جهت، این شفافیت باعث افزایش اعتماد، تعهد و مشارکت کارکنان می‌شود.

زیرا آن‌ها احساس می‌کنند که نقشی فعال و ثمربخش در روند سازمان دارند و ارزششان به‌طور مستقیم توسط مدیران و سازمان تأیید می‌شود. علاوه بر این، شفافیت با افزایش اطلاعات و ارتباطات، اشتباهات را کاهش می‌دهد و مسیرهای بهتری را برای رسیدن به اهداف و انجام وظایف مشخص می‌نماید. در نتیجه، بهبود شفافیت در سازمان‌ها می‌تواند بهبود چشمگیری در فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان به همراه داشته باشد.

• تشویق به همکاری و کار تیمی

زمانی که سازمان از اعضای تیم خودش به عنوان یک واحد متحد و هماهنگ استفاده می‌کند و همکاری و تعامل بین آن‌ها را تشویق می‌نماید، اعضای تیم احساس می‌کنند که جزء یک جمع بزرگتر هستند و توانایی‌های فردی و تیمی خود را به نحو اثربخشی به کار می‌گیرند. برای این منظور، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فرصت‌ها و فضاهایی برای همکاری و تبادل اطلاعات، تشویق به ارتباطات مثبت و ارائه فرصت‌های توسعه تیمی، ارتباطات بین اعضای تیم را تقویت کرده و اعتماد و همکاری را ترویج نمایند.

همچنین، دعوت به شناخت و ارزش‌گذاری از نقش هر فرد در تیم و تقدیر از مشارکت و دستاوردهای آن‌ها، اعضای تیم را برای مشارکت در فعالیتهای تیمی و تلاش جهت دستیابی به اهداف مشترک تشویق می‌نماید. درنهایت، این اقدامات نه تنها به افزایش رضایت شغلی اعضای تیم کمک می‌کنند، بلکه باعث ایجاد یک محیط کاری مثبت، پویا و خلاق می‌شوند که به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌نماید.

• ایجاد فرهنگ پذیرش از بالا

ایجاد فرهنگ پذیرش از بالا، یکی از راهکارهای کلیدی در بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان محسوب می‌گردد. هنگامی که مدیران و رهبران سازمان قدرت تأثیرگذاری خودشان را در تشکیل فرهنگ سازمانی به‌خوبی درک می‌کنند و مسئولیت پذیرفتن این نقش را برعهده می‌گیرند، اعضای تیم نیز به تناسب می‌توانند الگویی از رفتارهای مثبت و ارزشمند از سوی مدیران خود مشاهده نمایند.

بنابراین با ایجاد یک فرهنگ که در آن پذیرش از بالا و رهبری باانگیزه و همدلانه ترویج می‌شود، کارکنان احساس می‌کنند که دیدگاه‌ها و نظراتشان شنیده و ارزشمند شناخته می‌گردد. این اقدام به ایجاد اعتماد و انگیزه بیشتر در بین کارمندان کمک می‌نماید و باعث افزایش مشارکت و تعهد آن‌ها می‌شود. درنتیجه، فرهنگ پذیرش از بالا، نه تنها به افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند، بلکه در تقویت ارتباطات داخلی، افزایش کارآمدی و بهبود عملکرد سازمانی نیز نقش دارد.

• ارتقاء اعتبار و تشخیص کارکنان

هنگامی که سازمان توانایی و تلاش‌های کارمندان را تشخیص داده و ارزیابی می‌کند و آن‌ها را به عنوان دارایی ارزشمندی برای سازمان می‌پذیرد، اعضای تیم احساس می‌کنند که به‌صورت واقعی مورد ارزیابی و ارزش‌گذاری قرار می‌گیرند. با ارتقاء اعتبار و تشخیص کارکنان، احساس ارتباط و انگیزه بین اعضای تیم تقویت می‌شود و آن‌ها احساس می‌کنند که ارزششان توسط سازمان تأیید می‌گردد.

برای این منظور، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فرصت‌های ارزیابی منظم و فراهم آوردن فرصت‌های پیشرفت و رشد شغلی، اعتبار و تشخیص کارکنان را ترویج نموده و مشارکت فعال آن‌ها را تشویق کنند. درنتیجه، ارتقاء اعتبار و تشخیص کارکنان نه تنها به افزایش رضایت شغلی آن‌ها کمک می‌کند، بلکه به بهبود عملکرد سازمانی نیز کمک می‌نماید.

• ایجاد فضاهای باز و تحریک ایده‌پردازی

ایجاد فضاهای باز و تحریک ایده‌پردازی، یکی از راهکارهای حیاتی در بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان است. وقتی که سازمان فضاهایی را فراهم می‌کند که به کارکنان اجازه می‌دهد ایده‌ها و نظرات خودشان را بیان نمایند و در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، اعضای تیم احساس می‌کنند که شنیده می‌شوند و ارزشمند هستند. با ایجاد فضاهای باز، کارکنان انگیزه بیشتری برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، ارائه پیشنهادات بهبود و شرکت در فعالیتهای نوآورانه را دارند.

این اقدامات همچنین باعث ایجاد یک فرهنگ کاری مبتنی بر احترام و تشویق به تفکر خلاقانه و نوآوری می‌شود که از طریق آن، رضایت شغلی کارکنان به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد. علاوه بر آن، این اقدامات به عنوان یک پلتفرم برای ایجاد ارتباطات سازمانی مؤثر و افزایش همبستگی و همکاری بین اعضای تیم عمل می‌کنند که از طریق آن، عملکرد سازمانی نیز بهبود می‌یابد.

• ارزیابی منظم عملکرد

ارزیابی منظم عملکرد، یکی دیگر از راهکارهای اساسی در بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان به‌شمار می‌رود. زمانی که سازمان از اعضای تیم خود انتظاراتش را به وضوح مشخص می‌کند و عملکرد آن‌ها را به‌طور منظم ارزیابی می‌نماید، اعضای تیم احساس می‌کنند که در مسیر صحیح قرار دارند و ارزش‌های مهم سازمان را به‌خوبی درک کرده‌اند.

ارزیابی منظم عملکرد می‌تواند به کارکنان کمک نماید تا نقاط قوت و ضعف خودشان را شناسایی کنند و برای بهبود آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهند. همچنین، این ارزیابی‌ها می‌توانند به عنوان یک ابزار برای ارتقاء کارایی و عملکرد کارکنان عمل نمایند و احساس موفقیت و ارزشمندی را برای آن‌ها به ارمغان بیاورند. از طرفی دیگر، این فرآیند ارزیابی منظم می‌تواند به مدیران و رهبران سازمان کمک کند تا بازخوردهای مفیدی دریافت نمایند و برنامه‌های بهبود را برای توسعه فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان طراحی و اجرا کنند.



ارزیابی اثربخشی راهکارهای ارتقاء فرهنگ سازمانی در افزایش رضایت شغلی کارکنان

• مقایسه پیشین و پسین

مقایسه پیشین و پسین در ارزیابی اثربخشی راهکارهای ارتقاء فرهنگ سازمانی در افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌تواند به سازمان‌ها کمک نماید تا اثربخشی اقدامات خود را بهبود ببخشند و بهترین راهکارها را شناسایی کنند. در مرحله پیشین، سازمان‌ها ممکن است از راهکارهایی مانند برگزاری دوره‌های آموزشی، ایجاد فضاهای باز برای ایده‌پردازی و تحریک خلاقیت، ارتقاء سیاست‌های حمایت از توازن کار و زندگی، تشویق به همکاری و کار تیمی، ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی و تشویق به شفافیت و ارتباطات مؤثر استفاده نمایند.

پس از اجرای این اقدامات در مرحله پسین، سازمان‌ها باید اثربخشی آن‌ها را با استفاده از معیارهای مشخص ارزیابی کرده و نتایج را با مرحله پیشین مقایسه نمایند. این مقایسه نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف اقدامات خودشان را شناسایی نمایند، بلکه به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا استراتژی‌های بهتری برای ارتقاء فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان طراحی کنند. این مقایسه همچنین به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا تغییرات و بهبودهای مورد نیاز را در سیاست‌ها و رویکردهای خود اعمال نمایند و فرآیند پیشرفت را بهبود ببخشند.

• نظرسنجی و مصاحبه

نظرسنجی و مصاحبه دو ابزار اساسی در ارزیابی اثربخشی راهکارهای ارتقاء فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان به حساب می‌آیند. این ابزارها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به دقت و جامعیت میزان رضایت شغلی کارکنان خود را سنجیده و نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی خودشان را شناسایی نمایند. از این‌رو، با استفاده از نظرسنجی‌ها، کارکنان می‌توانند نظرات و انتظارات خود را درباره‌ی موارد مختلف از جمله: فرهنگ سازمانی، مدیریت، سیاست‌ها و فرصت‌های توسعه شغلی به اشتراک بگذارند. همچنین، مصاحبه‌های شخصی می‌توانند به سازمان‌ها امکان مکالمه مستقیم با کارکنان را فراهم آورده و به آن‌ها اجازه بدهند تا نظرات خودشان را با جزئیات بیشتر ارائه دهند. در نتیجه، این دو ابزار باعث می‌شوند که سازمان‌ها از نگاه داخلی به عناصر مختلف فرهنگ سازمانی خود آگاه شوند و به دقت نیازهای کارمندان را مدیریت نمایند. به‌طور کلی، از اطلاعات به‌دست آمده از نظرسنجی و مصاحبه می‌توان برای ایجاد برنامه‌های اقدام و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در خصوص بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی استفاده کرد.

• مشاهده مستقیم

مشاهده مستقیم یکی از روش‌های تأثیرگذار برای ارزیابی اثربخشی راهکارهای ارتقاء فرهنگ سازمانی در افزایش رضایت شغلی کارکنان است. این روش به مدیران و رهبران سازمان امکان می‌دهد که به‌صورت مستقیم و به عنوان شاهدان ناظر به اثربخشی اقدامات اجرایی شده در سازمان خود پی ببرند. با مشاهده مستقیم، مدیران قادر هستند تا به‌طور مستقیم با کارکنان در تعامل باشند و از نزدیک اثرات راهکارهای اجرایی را بر روی فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها مشاهده نمایند.

همچنین این امکان را به آن‌ها می‌دهد تا از طریق مشاهده مستقیم، ارزیابی‌های دقیق‌تری از نیازها و مشکلات کارکنان داشته باشند و برنامه‌های تصحیحی را با دانش و فهم بیشتری اجرا نمایند. علاوه بر آن، مشاهده مستقیم این امکان را به مدیران می‌دهد که واکنش‌ها و بازخوردهای فوری کارمندان را دریافت کنند و به زودی به اعمال تصحیحی و پاسخ‌های مؤثر دست یابند. در نتیجه این روش، از جمله ابزارهای مؤثر در بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان است که از آن به عنوان یک راهکار عملی و قابل اعتماد برای ارزیابی و بهبود محیط کار استفاده می‌شود.

• اطلاعات عملکرد سازمانی

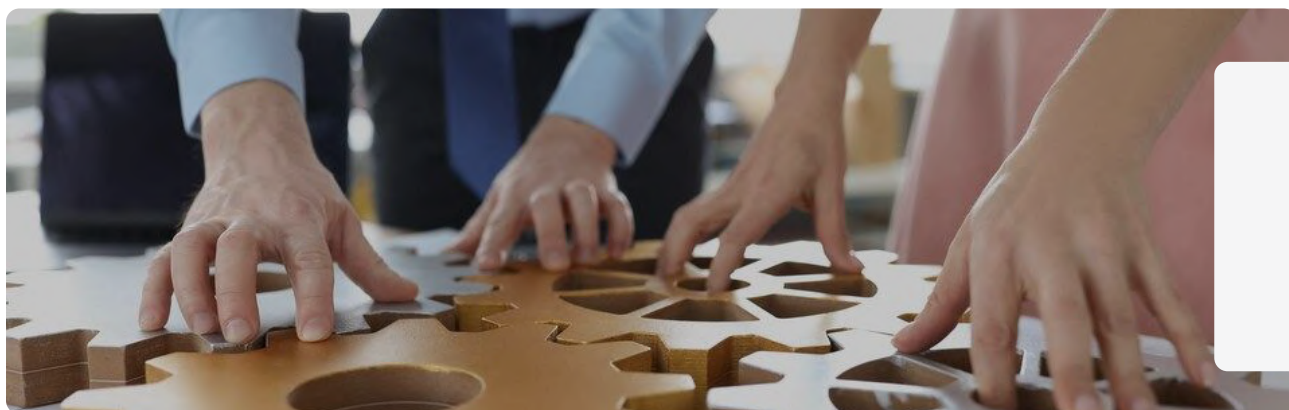
این اطلاعات شامل داده‌ها، آمارها و نتایج مربوط به عملکرد و عملیات سازمانی هستند که می‌توانند ارزشمندترین منابع برای تحلیل اثربخشی راهکارها در ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی باشند. اطلاعات عملکرد سازمانی به مدیران اجازه می‌دهند تا به‌صورت دقیق‌تری موفقیت یا عدم موفقیت اقدامات مختلف را در ارتباط با فرهنگ سازمانی تجزیه و تحلیل کنند و راهکارهای مناسبی را برای بهبود و تقویت فرهنگ سازمانی انتخاب نمایند.

بدین سبب با مطالعه این اطلاعات، مدیران می‌توانند الگوهای عملکرد اثربخش و ناکارآمد را شناسایی کرده و برنامه‌های اقدامی مبتنی بر داده‌های واقعی و مستند را طراحی کنند. از طرفی دیگر، این اطلاعات به کارکنان نیز امکان می‌دهند تا میزان تأثیر اقدامات سازمانی بر رضایت شغلی خود را ارزیابی کرده و پیشنهادات و بازخوردهای مؤثری را به مدیران ارائه دهند. در نتیجه، استفاده از اطلاعات عملکرد سازمانی به عنوان یک ابزار مهم می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک نماید.

• مقایسه با سازمان‌های مشابه

مقایسه با سازمان‌های مشابه، یک روش مفید برای ارزیابی اثربخشی راهکارهای ارتقاء فرهنگ سازمانی در افزایش رضایت شغلی کارکنان است. با مقایسه عملکرد، سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی خود با سازمان‌های مشابه در صنعت یا بازار، سازمان‌ها می‌توانند نقاط قوت و ضعف خودشان را شناسایی کرده و از تجارب دیگران بهره‌برداری کنند. این مقایسه می‌تواند به سازمان‌ها کمک نماید تا الگوهای موفق و بهترین روش‌های کاری را شناسایی کرده و اقدامات تصحیحی مورد نیاز را انجام دهند.

همچنین، با بررسی سازمان‌های مشابه، سازمان می‌تواند برای خود استراتژی‌های جدیدی را مشخص کند و راهکارهای مبتنی بر بهترین شیوه‌ها را اجرا نماید. این نوع مقایسه همچنین به کارکنان اعتماد بیشتری نسبت به سازمان می‌دهد. زیرا آن‌ها می‌بینند که سازمان تمایل دارد تا از بهترین روش‌ها و تجارب دیگران بهره‌برد و بهبود مستمر را ترویج کند.





نرم افزار جامع مدیریت کانون ها کے ارزیابی

جهت اطلاعات بیشتر با ما تماس بگیرید



۰۲۱-۸۸۵۴۹۱۴۴



WWW.QOTBINO.COM

چطور یک فرهنگ سازمانی نامناسب کارکنان ما را فرسوده می‌کند؟

سلام بسیار برای ما باعث افتخاره که در این گفتگو در خدمت شما جناب شیخ ابومسعودی بزرگوار هستیم. خوشحالیم که متخصصان ارزشمندی همچون شما ماهنامه قطبینو را قابل می‌دانند و وقتشان را در اختیار ما قرار می‌دهند. بدون معطلی بریم سراغ بحث جذاب و صدا البته پرچالش فرهنگ سازمانی.



دکتر شیخ ابومسعودی

مدیر منابع انسانی ، مشاور و مدرس دوره‌های مدیریتی

فرهنگ سازمانی به چه معناست؟ و چه عواملی در فرهنگ سازمانی تأثیرگذار هستند؟

فرهنگ سازمانی به رفتار جمعی و ارزش‌ها و باورها و هنجارهایی اشاره دارد که می‌تواند بر روی تعاملات افراد و گروه‌های درون یک سازمان با همدیگر و ارتباطات این گروه‌ها با ذی‌نفعان خارجی تأثیر بگذارد. این تأثیر می‌تواند مثبت باشد یا منفی. اما در مجموع شامل درک مشترکی است از اینکه چگونه کارها در سازمان در حال انجام هستند. این موضوع قطعاً می‌تواند بر هر جنبه‌ای از زندگی سازمانی چه تصمیم‌گیری‌های مدیران و سرپرستان و چه ارتباطات و عملکرد کلی که انسان‌ها و کارکنان دارند تأثیرگذار باشد.

به نظر من عواملی که می‌توانند بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار باشند از این قبیل هستند: اولین مورد تأثیرگذار به عقیده بنده سبک‌های رهبری است که مدیران سازمان و مدیران ارشد آن را انتخاب می‌کنند و قطعاً رفتارهایی که از آن‌ها سر می‌زنند و ارزش‌هایی که در رفتارهای خودشان نشان می‌دهند به طرز قابل توجهی می‌توانند فرهنگ را شکل دهند و حتی تغییر لحن یک رهبر یا یک مدیر یا تغییر در نوع تصمیم‌گیری‌اش می‌تواند باعث شود که هنجارها در سازمان تغییر کنند.

مورد دوم مأموریت و چشم‌انداز است که می‌تواند حس هدفمندی و جهت‌گیری را ادامه دهد و این موضوع مهم می‌تواند تصمیم‌گیری‌ها را در نقاط مختلف سازمان هدایت کند و همچنین فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر خودش قرار بدهد که مأموریت



ما در چه حوزه‌ای است و اگر مأموریت ما ساخت جامعه‌ای آگاه نسبت به خدماتمان باشد قطعاً فرهنگ سازمان به این سمت می‌رود که اول کارکنان سازمان این رشد، توسعه و آگاهی را داشته باشند و قطعاً وقتی در فرهنگ سازمان چنین موضوع مهمی تعریف شود می‌تواند پرورش افراد را کم‌کم به یک فرهنگ مهم تبدیل نماید.

متغیر سوم به زعم من رفتار و تعاملات کارکنان است. قطعاً رفتارها و تعاملاتی که کارکنان با یکدیگر دارند در هر سطحی از سازمان می‌تواند به فرهنگ سازمانی کمک کند. ارزش‌ها و هنجارهایی که ما در این تعاملات تعریف می‌کنیم و تعاملات روزانه و هرازگاهی که بین کارکنان به وجود می‌آید می‌تواند باعث شود در موقعیت‌های مختلف روی فرهنگ سازمانی تأثیرگذار باشد.

چهارمین عامل را من ساختار سازمانی می‌دانم که شامل سطوح سلسله مراتب سازمان، روابطی که برای گزارش‌دهی، تقسیم کار و سازمان‌دهی‌ها در سازمان ایجاد می‌شوند که این سطوح و این روابط بر الگوی ارتباطی افراد و بر فرآیندهای تصمیم‌گیری مدیران و بر جریان اطلاعاتی که درون سازمان تأثیر می‌گذارد می‌تواند اثرگذاری بسزایی داشته باشد و فرهنگ سازمان را متبلور کند.

مورد پنجم را من روش‌ها و سیاست‌هایی که در سازمان هست را خیلی مهم می‌دانم. درواقع خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی که در بخش‌های مختلف تعریف می‌شوند، شیوه‌های اجرایی این رویه‌ها و خط‌مشی‌ها همگی قطعاً می‌توانند توسط مدیران تعیین شوند ولی به شدت می‌توانند روی فرهنگ سازمان تأثیرگذار باشند و با تعریف آن‌ها و انتظاراتی که ما از رفتار داریم و استانداردهای عملکردی که مدنظر مدیران ارشد هست و حتی نحوه‌ی تخصیص منابع و عملکردها قطعاً می‌تواند در فرهنگ سازمانی نقش مثبت داشته باشد.

ششمین موضوعی که من همیشه در صحبت‌هایم به آن اشاره کردم بحث محیط کاری است و جنبه‌های فیزیکی و اجتماعی در محیط کار، چیدمان دفاتر کار، طراحی فضاهای کار، تعاملات اجتماعی غیررسمی که می‌توانند در محیط کار ما به وجود بیایند. مثل وجود یک کافی‌شاپ در سازمان که افراد وقتی خسته می‌شوند در آنجا بتوانند با یکدیگر تعامل اجتماعی داشته باشند و تأثیری که درحقیقت ما بر روی روحیه کارکنان می‌ذاریم با رنگ‌ها و گیاهان و فضاهایی که درواقع ایجاد می‌کنیم قطعاً هم همکاری و رضایت شغلی را بالا می‌برد و هم بر روی فرهنگ سازمانی ما تأثیر می‌گذارد.

مورد هفتم نمادها و تشریفات است که در جلسات کاری، مهمانی‌های سازمانی و موضوعاتی از این دست ایجاد می‌شود را من تأثیرگذار می‌دانم در فرهنگ سازمان و به نظرم یکی از مهم‌ترین عوامل و فاکتورهای مهم هست. لوگوهای که طراحی می‌کنیم، بیانیه‌های مختلفی را که متناسب با تعاملات اجتماعی صادر می‌کنیم برای اعیاد گوناگون و سایر مناسبت‌ها که توسط مدیرعامل ممکن است سخنرانی‌هایی انجام شود، جشن‌های سالانه‌ای که ما داریم برای کارکنان و خانواده‌شان ترتیب می‌دهیم همگی بدون شک می‌توانند بر روی ارزش‌ها و هویت سازمان تأثیرگذار باشند. درک این هنجارها که سازمان به فکر نیروها هست و سازمان نشاط و شادی برایش مهم است همگی بر روی فرهنگ اثر می‌گذارند و فرهنگ کارکنان وقتی عوض شود بی‌تردید بر روی فرهنگ ما هم تأثیرگذار خواهد بود.

بنابراین هم فرهنگ سازمانی بر روی فرهنگ کارکنان و هم فرهنگ کارکنان بر روی فرهنگ سازمان تأثیر می‌گذارد. مورد بعدی عوامل بیرونی و محیط خارجی و روندهایی که در صنعت ما وجود دارند و شرایطی که در بازار ما هست و الزامات نظارتی که توسط دولت تعیین می‌شوند، هنجارهای اجتماعی که گاهی اتفاق می‌افتند قطعاً می‌توانند چالش‌هایی را در سازمان ایجاد کنند یا اینکه بهبودهایی را در فرآیند سازمان ایجاد نمایند. هر دو این‌ها چه چالش باشند و چه بهبود قطعاً بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارند و باعث می‌شوند که کارکنان هم فرهنگ خودشان را نسبت به قبل تغییر دهند که سازمان خدایی نکرده با مشکل مواجه نشود.

مورد آخر هم نوع نوع تاریخچه‌ای است که سازمان در آن شکل گرفته و نوع روند تکاملی که داشته و به اینجا رسیده؟ آیا صرفاً به واسطه‌ی یک سری از رانت‌ها و اخبار دولتی و اطلاعاتی و یا اطلاعات این چینی بالا آمده و بر روی یک موج سواری ایجاد شده و تکامل پیدا کرده یا اینکه نه بر اساس تلاش و کوشش تک‌تک کارکنان و کارآفرینان آن سازمان و هیئت مدیره و مدیرعامل و مبتنی بر یک سری از روندها و رویه‌های خوبی که تعریف شده شکل گرفته و این‌ها قطعاً می‌توانند بر روی نگرشی که ما نسبت به تداوم برخی از ارزش‌ها در طول زمان در آن سازمان داریم تأثیرگذار باشد.

تمامی این عوامل می‌توانند نه تنها بر روی عملکرد افراد تأثیر بگذارند بلکه می‌توانند بر روی توانایی‌های کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان و رسیدن به شناخت و درک بهتری از رهبران و مدیران خود و اینکه بدانند که چه مواردی را باید درحقیقت به کار بگیرند که بتوانند آن هنجارهایی که مدنظر مدیران ارشد هست را شکل دهند.



درخصوص اهمیت و تأثیرگذاری رفتار سازمانی مدیران در فرهنگ سازمانی توضیح بفرمایید:

مهم‌ترین تأثیر در فرهنگ هر سازمانی رفتارهای سازمانی مدیران است. اگر کارشناسی در پایین‌ترین سطوح سازمان رفتار اشتباهی از خودش نشان دهد طبیعتاً می‌تواند بر روی سایر همکارانش یا نیروهای زیردستش تأثیر بگذارد و اگر مدیران نخواهند این تأثیر می‌تواند نهادینه نشود. اما اگر کارشناسی رفتار غلطی را از خودش بروز دهد و مدیران آن را تأیید کنند و به او میدان دهند که آن رفتار را تکرار کند قطعاً می‌تواند به یک فرهنگ تبدیل شود. چراکه دیگران هم یاد می‌گیرند که این رفتار را مدیران می‌پسندند یا اینکه رفتار غلطی است. مثلاً یک رفتار غلط در سازمان‌ها رفتار زیرآب‌زنی است. مدیران ارشد آیا بها می‌دهند به شخصی که زیرآب‌زن هست یا بها نمی‌دهند؟ و یا حتی از بروز این رفتار جلوگیری می‌کنند؟ پس رفتارها حتی در پایین‌ترین سطح سازمان اگر به فرهنگ تبدیل شود مقصر آن مدیران هستند و مدیران هم اگر رفتارشان غلط باشد قطعاً سریع‌تر آن رفتار در سازمان نهادینه می‌شود و فرهنگ را به یغما می‌برد.



چطور یک فرهنگ سازمانی نامناسب کارکنان ما را فرسوده می‌کند؟

فرهنگ‌های نادرست در سازمان چون بر روی ارزش‌های سازمانی مثبت تأثیر منفی می‌گذارند و یک‌سری ضدارزش را تبدیل به ارزش می‌کنند در سازمان بر روی کارکنان دو دسته تأثیر می‌توانند داشته باشند. تأثیر اول یک تأثیر درونی است و تأثیر دوم یک تأثیر بیرونی است. تأثیر درونی یعنی اینکه کم‌کم شخصی که فرهنگ دروغ گفتن را در ذات خودش نداشته و الان در فرهنگ غلط سازمانی قرار گرفته که دروغ یک ارزش شده و صداقت یک ضدارزش، آرام‌آرام به یک انسان دروغگو تبدیل می‌شود. یعنی ما با فرهنگ نامناسب ارزش‌های درونی انسان‌ها را جابجا می‌کنیم و ارزش‌ها را به ضدارزش تبدیل می‌کنیم. قطعاً این آدم یک بعد بیرون از سازمان دارد که در تعامل با خانواده و دوستانش است و کم‌کم تبدیل به انسانی می‌شود که ارزش‌های مهم دیگر برایش اهمیتی ندارند. اما حالت برونی و در سازمان به چه نحوی است؟ قطعاً بر روی انگیزه مشخص و بهره‌وری فردی که نمی‌تواند یک ضدارزش را ببیند و یک ضدارزش را در ذات خودش به ارزش تبدیل کند و به خودش بقبولاند که این یک ارزش است و کم‌کم روی انگیزه‌اش و روی ماندنش در سازمان و روی بهره‌وری‌اش تأثیر می‌گذارد. حتی به دلیل استرسی که ایجاد می‌کند روی بیماری‌های جسمانی که عایدش می‌شود تأثیرگذار خواهد بود و شخص را به حالتی دچار می‌کند که علائم افسردگی در او نمایان می‌شوند.

یا این شخص با این جماعت سازمان هم‌خوان می‌شود و این موضوع را می‌پذیرد و در ذات خودش ارزش‌ها و ضدارزش‌ها را جابجا می‌کند یا اینکه نه از فرهنگ خیلی محکمی وارد سازمان شده به دلیل وجود خانواده‌ی بافرهنگ یا مدارسی که رفته و یا محیط و محله‌ای که در آن بزرگ شده نمی‌تواند بپذیرد. فلذا مجبور است که تحمل کند و همین تحمل قطعاً روی همه‌ی موارد قبلی تأثیر بسیار بدی خواهد گذاشت.



مصاحبه مدیریت قطبینو با دکتر شیخ ابومسعودی



نرم افزار تدوین مدل شایستگی

سامانه آنلاین تدوین مدل شایستگی، به سرعت و با دقت بالا، بر اساس مصادیق شغلی و بر اساس جذب نظر نخبگان سازمان، ۷۰ شایستگی را رتبه‌بندی کرده و مدل شایستگی را به ازای هر شغل شکل می‌دهد.

- جمع‌آوری اطلاعات به روش Grounded Theory
- تعیین سطح موقعیت شغلی
- تدوین مدل شایستگی تخصصی و عمومی
- پرسشنامه‌های تشخیص شایستگی براساس مصداق
- تشخیص ۷۰ نوع شایستگی
- رده‌بندی و وزن‌دهی بر اساس نخبگان سازمان
- تدوین مدل شایستگی بر اساس یک موقعیت شغلی
- ارائه دفترچه شایستگی‌های سازمان
- نظردهی نخبگان سازمان بصورت همزمان و چند پلتفرمی



INFO@QOTBINO.COM



WWW.QOTBINO.COM



۰۲۱-۸۸۵۴۹۱۴۴

چرخش شغلی چیست؟ چرا باید کارمندان را در سازمان جابه‌جا کنیم؟



در دنیای امروزه، بازار کار به سرعت در حال تغییر و تحول است و مفهوم شغل و کارآمدی فردی نیز به شکل‌های جدیدی در حال تعریف و تفسیر هستند. یکی از روندهای بارز در این زمینه، پدیده چرخش شغلی است که به عنوان یک پدیده روزافزون و مهم در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای افراد شناخته می‌شود. از طرفی، داشتن کارکنان چند مهارته برای هر مدیر و به‌طور کلی برای هر سیستم یک مزیت بزرگ محسوب می‌شود. زیرا وجود این افراد در هر مجموعه‌ای می‌تواند موجب تسهیل و تسریع در امور و صرفه‌جویی در زمان و حتی در منابع نیز گردد. بدین سبب یکی از راه‌های پرورش این‌گونه کارمندان، چرخش شغلی به حساب می‌آید. چرخش شغلی نشان از تجربه فرد از چندین شغل یا حرفه در طول دوره حرفه‌ای خود دارد و این پدیده با تغییرات سریع در فناوری، نیازهای بازار کار و تفاوت‌های فرهنگی مرتبط است. پس این مقاله به بررسی این روند جامعه‌شناختی و اثرات آن بر فرد و سازمان می‌پردازد.

منظور از چرخش شغلی چیست؟

چرخش شغلی به تجربه فرد از چندین شغل در طول دوره حرفه‌ای خود اشاره دارد و در گذشته نادر بود. امروزه با تغییرات سریع در فناوری و بازار کار، این پدیده مرسوم شده و افراد با تغییر شغل و یادگیری مهارت‌های جدید به توسعه حرفه‌ای و رضایت شغلی بالاتری دست می‌یابند. این فرآیند نشان‌دهنده پویایی و انعطاف‌پذیری در مسیر حرفه‌ای افراد است و در بازار کار مدرن اهمیت دارد.

• کاهش استحکام و پایداری شغلی

یکی از مهم‌ترین آن‌ها کاهش استحکام و پایداری شغلی است. هرچه فرکانس تغییرات در سازمان بیشتر باشد و کارکنان به‌طور مکرر درگیر فرآیند چرخش شغلی شوند، احساس استحکام و ارتباط ثابت با شغل خود کاهش می‌یابد. بنابراین، این موضوع می‌تواند منجر به کاهش رضایت و انگیزه کارکنان شود. زیرا آن‌ها احساس می‌کنند که استقرار در یک شغل و توسعه حرفه‌ای پایدار، دیگر امکان‌پذیر نیست.

همچنین، این امر می‌تواند به عدم تمرکز و افت توجه کارکنان منجر گردد. چراکه آن‌ها ممکن است به دلیل نگرانی از احتمال از دست دادن شغل خود، بجای انجام وظایف خودشان، به دنبال فرصت‌های شغلی دیگر بروند. از این رو، سازمان‌ها باید با دقت به مدیریت چرخش شغلی پرداخته و تلاش کنند تا اثرات منفی آن بر استحکام و پایداری شغلی را کاهش دهند و به حفظ رضایت و انگیزه کارکنان بپردازند.

• کاهش تخصص و تمرکز

یکی از معایب چرخش شغلی می‌تواند کاهش تخصص و تمرکز در عملکرد سازمان باشد. زمانی که کارکنان به‌صورت مکرر و بدون ترتیب بین وظایف و بخش‌های مختلف سازمان جابه‌جا می‌شوند، امکان دارد که عمق دانش و تخصص آن‌ها کاهش یابد. علاوه بر آن، این مسئله می‌تواند منجر به کاهش تمرکز و کیفیت کار شود. زیرا کارکنان ممکن است نتوانند وقت کافی را برای یادگیری و بهره‌مندی از تجربیات جدید در هر بخش داشته باشند.

به همین دلیل، در مواجهه با چرخش شغلی مکرر، سازمان‌ها باید به دقت به مدیریت منابع انسانی خود توجه کنند و برنامه‌هایی را اجرا نمایند که به حفظ تخصص و تمرکز کارکنان کمک داشته باشد. در نتیجه، این کار شامل ارائه آموزش‌های مناسب، ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌ها در حوزه‌های مختلف و ایجاد سیاست‌ها و فرآیندهایی است که می‌تواند به کاهش چرخش شغلی بیش‌ازحد و حفظ تخصص کارکنان کمک نماید.

• افزایش هزینه‌های آموزش و آماده‌سازی

یکی از معایب قابل توجه چرخش شغلی برای سازمان‌ها، افزایش هزینه‌های آموزش و آماده‌سازی کارکنان است. زمانی که کارکنان پیاپی درگیر فرآیند چرخش شغلی می‌شوند، نیاز به آموزش و آماده‌سازی آن‌ها برای تسلط بر وظایف و مسئولیت‌های جدید افزایش می‌یابد. این فرآیند شامل زمان، منابع مالی و نیروی انسانی موردنیاز برای ارائه آموزش‌های لازم و تسهیل فرآیند یادگیری است. همچنین، هزینه‌های مربوط به جذب استعدادها و تقویت توانمندی‌های کارکنان برای جابه‌جایی بیشتر نیز می‌تواند افزایش یابد. بدین سبب، این امر می‌تواند بر بودجه سازمان و توانایی آن برای سرمایه‌گذاری در سایر زمینه‌ها تأثیر منفی بگذارد. بنابراین، مدیران باید با دقت به مدیریت هزینه‌های آموزش و آماده‌سازی برای چرخش شغلی پرداخته و سیاست‌ها و رویکردهای مناسب را برای بهره‌وری بیشتر و کاهش هزینه‌ها در این زمینه اتخاذ کنند.

• کاهش رضایت شغلی

یکی از معایبی که چرخش شغلی می‌تواند بر عملکرد سازمان داشته باشد، کاهش رضایت شغلی کارکنان است. زمانی که کارکنان بارها بین وظایف و بخش‌های مختلف سازمان جابه‌جا می‌شوند، احساس ثبات و ارتباط معنادار با شغل و وظایفشان کاهش می‌یابد. این موضوع می‌تواند منجر به افزایش استرس، اضطراب و خستگی شغلی گردد. همچنین، کاهش رضایت شغلی ممکن است باعث کاهش انگیزه و عملکرد کارکنان شود و در نتیجه، به کاهش کیفیت خدمات یا محصولات سازمان منجر گردد. بنابراین، مدیران سازمان باید با دقت به مدیریت چرخش شغلی پرداخته و سیاست‌ها و رویکردهایی را اتخاذ کنند که به افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک نماید. این کار شامل ارائه ایجاد فرصت‌هایی برای بازخورد مستمر، ارتقاء فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها و ایجاد انگیزه و شرایط کاری مناسب و پایدار است.

• تکنولوژی و نوآوری

تکنولوژی و نوآوری به عنوان دو عامل اساسی در تحولات جهانی امروزه، نقش بسیار مهمی در فرآیند چرخش شغلی دارند. با پیشرفت روزافزون تکنولوژی، شغل‌ها و توانایی‌های موردنیاز در بازار کار به سرعت تغییر می‌کنند. تکنولوژی‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و یادگیری ماشینی، می‌توانند فرصت‌های جدیدی برای کارکنان ایجاد کنند و باعث توسعه مهارت‌های جدید و به‌روز شده در زمینه‌های مختلف شغلی شوند. همچنین، نوآوری‌های فناورانه می‌توانند به ایجاد محصولات و خدمات جدیدی منجر شوند که نیازمند توانمندی‌های جدید از سوی کارکنان هستند. بنابراین، توجه به توسعه مهارت‌های فنی و توانایی‌های خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند به چرخش شغلی مؤثر و پویا کمک نماید.

• تغییرات در تقاضا

تغییرات در تقاضا، ازجمله عوامل کلیدی تأثیرگذار در فرآیند چرخش شغلی محسوب می‌گردد. با تغییر در نیازها و ترجیحات مشتریان، نیازها و الگوهای مصرفی در بازار کار نیز تغییر می‌یابد. به عنوان مثال، با توجه به پیشرفت تکنولوژی و تغییر در عادات مصرفی، نیاز به کارکنان با مهارت‌های دیجیتال و توانایی‌های تحلیل داده، رو به افزایش است. علاوه بر این، محصولات و خدمات جدیدی که به‌روزرسانی شده و با استفاده از فناوری‌های نوین ارائه می‌شوند، نیاز به کارکنانی با تخصص‌های مختلف و متنوع دارند. بنابراین، سازمان‌ها باید برای تأمین نیازهای جدید بازار کار و تطابق با تغییرات در تقاضا به انعطاف‌پذیری و توسعه مهارت‌های کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند.

• مهارت‌های نوظهور

مهارت‌های نوظهور ازجمله عوامل مؤثر و اساسی در فرآیند چرخش شغلی هستند که تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان‌ها دارند. با پیشرفت روزافزون تکنولوژی و تغییرات در بازار کار، مهارت‌های جدیدی نیاز است که کارکنان باید به آن‌ها مسلط باشند. به عنوان مثال، مهارت‌های مربوط به هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی، تجزیه و تحلیل داده، امنیت سایبری و اتصالات اینترنت اشیا ازجمله مهارت‌هایی هستند که در حال حاضر درخواست زیادی در بازار کار دارند. همچنین، مهارت‌های مرتبط با کسب و کارهای دیجیتال، طراحی و توسعه نرم‌افزار، تجربه کاربری و بهینه‌سازی وبسایت نیز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار هستند. در نتیجه، سازمان‌ها باید با ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای مناسب، کارکنان خود را به‌دنبال مهارت‌های نوظهور هدایت کنند تا بتوانند با نیازهای متغیر بازار کار همگام شوند و به بهره‌وری بیشتری دست یابند.

• محیط کاری متنوع

محیط کاری متنوع یکی دیگر از عوامل مؤثر در چرخش شغلی محسوب می‌شود که تأثیر عمیقی بر عملکرد سازمان‌ها دارد. محیط کاری متنوع به معنای وجود افراد با زمینه‌های فرهنگی، تجربیات، مهارت‌ها و دیدگاه‌های مختلف در یک سازمان است. این تنوع می‌تواند به ایجاد یک فضای متنوع و پویا کمک کند که افراد از تفاوت‌ها بهره بگیرند و با یادگیری از یکدیگر به رشد حرفه‌ای و شخصی دست یابند. همچنین، محیط کاری متنوع می‌تواند به ارتقاء ارتباطات بین فردی، افزایش هم‌بستگی تیمی و ایجاد ایده‌های نوآورانه کمک نماید. با فراهم کردن فرصت‌های برابر برای همه کارکنان، ازجمله افراد از اقلیت‌ها و گروه‌های کوچک، محیط کاری متنوع می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، جذب استعدادهای متنوع و افزایش رضایت و مشارکت کارکنان بینجامد. بنابراین، توجه به ایجاد و حفظ یک محیط کاری متنوع از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند به فرآیند چرخش شغلی و پیشرفت سازمانی کمک داشته باشد.

• افزایش انعطاف پذیری

افزایش انعطاف پذیری، به عنوان یکی از تأثیرات مهم چرخش شغلی بر عملکرد سازمان، می تواند به تقویت قابلیت سازمان برای سازگاری با تغییرات مختلف در محیط کاری کمک نماید. با فراهم کردن فرصت های چرخش شغلی برای کارکنان، سازمان می تواند انعطاف پذیری خود را در مقابل تغییرات بازار کار افزایش دهد. این فرصت ها می توانند به کارکنان امکان بدهند تا مهارت های جدیدی را یاد بگیرند و تجربیات متنوعی را کسب نمایند که به توانایی سازمان برای تأمین نیازهای جدید بازار کمک می کنند. همچنین، با ایجاد یک فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر که از تغییرات و چالش ها به عنوان فرصت هایی برای رشد و بهبود استفاده می کند، سازمان می تواند به سرعت واکنش نشان دهد و به رشد پایداری دست یابد.

• افزایش توانایی های فردی

افزایش توانایی های فردی از جمله اثرات مهم چرخش شغلی بر عملکرد سازمان محسوب می گردد که می تواند به بهبود کارایی و توانمندی های سازمانی منجر شود. با فراهم کردن فرصت های چرخش شغلی، افراد تجربه های متنوع و گسترده تری در زمینه های مختلف کسب می کنند که این امر می تواند به توسعه مهارت ها، دانش و قابلیت های شخصی و حرفه ای آن ها کمک نماید. همچنین با ایجاد فرهنگی که از اشتباهات به عنوان فرصت هایی برای یادگیری استفاده می کند، افراد با تجربه های جدید و چالش های مختلفی روبه رو می شوند که به بهبود توانایی های ذهنی، مدیریت استرس و حل مسائل منجر می شود. این توانایی های فردی، زمینه ای را برای نوآوری، ارتقاء فرآیندها و بهبود عملکرد سازمانی فراهم می کند و سازمان را به سمت رشد و توسعه پایدار می برد.

• افزایش نرخ استخدام و نگهداری

افزایش نرخ استخدام و نگهداری کارکنان از جمله نتایج مهمی است که می تواند به عنوان یکی از تأثیرات مثبت چرخش شغلی بر عملکرد سازمانی مطرح شود. با فراهم کردن فرصت های چرخش شغلی و توسعه فرهنگ سازمانی مناسب، سازمان ها می توانند جذب و نگهداری استعداد های جدید و با توانایی های متنوع را تسهیل نمایند. این فرصت ها به افراد این امکان را می دهد تا به دنبال رشد حرفه ای و شخصی خود بروند و از توسعه مهارت های خودشان لذت ببرند. افرادی که احساس می کنند سازمان به توسعه حرفه ای و شخصی آن ها توجه دارد، بیشتر به سازمان وفادار هستند و ممکن است برای مدت طولانی تری در سازمان باقی بمانند. از این رو، با ایجاد فرصت هایی برای توسعه و پیشرفت فردی و حرفه ای، سازمان ها می توانند بهبود قابل توجهی در نرخ استخدام و نگهداری داشته باشند که این امر می تواند به توسعه پایدار و موفقیت سازمانی کمک نماید.

• افزایش تنوع و نوآوری

افزایش تنوع و نوآوری از جمله نتایج مؤثری است که چرخش شغلی می تواند بر عملکرد سازمانی داشته باشد. با فراهم کردن فرصت های چرخش شغلی برای کارکنان، سازمان ها می توانند از تجربیات و دیدگاه های متنوع آن ها بهره ببرند و این امر می تواند به ایجاد محصولات و خدمات جدید، بهبود فرآیندها و راهکارهای نوآورانه در سازمان منجر گردد. همچنین، تنوع در ترکیب کارکنان می تواند به ایجاد فضایی از ایده پردازی و تبادل اطلاعات منجر شود که در نتیجه، نوآوری و پیشرفت مداوم در سازمان ایجاد می گردد.

باتوجه به رقابت فزاینده در بازارها و نیاز به پاسخ گویی به نیازهای متغیر مشتریان، افزایش تنوع و نوآوری می تواند به تقویت قابلیت رقابتی سازمان و بهبود عملکرد آن کمک نماید. در نهایت، سازمان ها باتوجه به اهمیت این موضوع، می توانند با ایجاد محیطی پویا و پذیرا نسبت به تغییرات، تنوع و نوآوری را به عنوان یکی از ارزش های اساسی خود ترویج دهند و از مزایای چرخش شغلی بر عملکرد سازمان بهره برداری کنند.

• ارتقاء توانمندی های سازمانی

• ارتقاء توانمندی های سازمانی از جمله نتایج اساسی چرخش شغلی است که می تواند بر بهبود عملکرد و پایداری سازمانی

تأثیر داشته باشد. با ایجاد فرصت‌های چرخش شغلی برای کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند از تجربیات متنوع و دانش جدیدی که توسط افراد انجام می‌شود، بهره‌مند شوند. این امر می‌تواند منجر به ارتقاء مهارت‌ها، دانش فنی و قابلیت‌های فردی و سازمانی شود. همچنین، با ایجاد فرهنگی از آموزش و یادگیری مداوم که به توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان توجه دارد، سازمان می‌تواند از پتانسیل کارکنان به‌طور کامل بهره‌برد. از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری تجربی، همکاری‌های بین‌وظیفه‌ای، ایجاد محیطی پویا و پذیرا نسبت به تغییرات، سازمان می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش توانمندی‌های سازمانی دست یابد. بنابراین، ارتقاء توانمندی‌های سازمانی به عنوان یکی از نتایج مثبت چرخش شغلی می‌تواند به تقویت قابلیت رقابتی سازمان و بهبود کیفیت خدمات و محصولات آن ختم شود.

• چالش‌ها و فرصت‌ها

قطعاً چرخش شغلی با چالش‌ها و فرصت‌های متعددی برای سازمان‌ها همراه است. یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها، می‌تواند مدیریت تغییرات باشد. تغییرات مکرر و مستمر در فرآیندهای کاری و ترکیب کارکنان می‌تواند موجب مقاومت و ناراحتی در بین کارکنان شود. همچنین، تطابق با نیازهای بازار کار و رقابت روزافزون نیز چالش‌های دیگری را به‌وجود می‌آورد. اما این چالش‌ها همراه با فرصت‌های منحصربه‌فردی نیز هستند.

چرخش شغلی می‌تواند به سازمان امکان دهد تا به سرعت واکنش نشان دهد و با رقبا رقابت نماید. این فرصت برای توسعه مهارت‌های جدید، جذب استعدادهای باتجربه، ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه فراهم می‌شود. همچنین، این چالش‌ها و فرصت‌ها در چرخش شغلی می‌تواند باعث ایجاد یک فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و شایسته در مواجهه با تغییرات شود که این امر می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک نماید. بنابراین، مدیران باید با استفاده از فرصت‌های موجود و مدیریت مناسب چالش‌ها، از تأثیرات مثبت چرخش شغلی بر عملکرد سازمان بهره‌مند شوند.

• افزایش رضایت و انگیزه کارکنان

افزایش رضایت و انگیزه کارکنان از جمله اهداف اصلی هر سازمانی است که می‌تواند به بهبود عملکرد و پایداری آن را تضمین نماید. چرخش شغلی می‌تواند به عنوان یک راهبرد مؤثر برای افزایش رضایت و انگیزه کارکنان عمل کند. با فراهم کردن فرصت‌های چرخش شغلی برای کارکنان، سازمان می‌تواند از خستگی شغلی جلوگیری کرده و احساس رضایت و ارزشمندی را در کارکنان ایجاد نماید. همچنین، این فرصت‌ها می‌تواند به افراد امکان پیشرفت حرفه‌ای و شخصی را بدهد و در ایجاد روحیه رقابتی و انگیزشی در محیط کار کمک کند. علاوه بر این، افزایش رضایت و انگیزه کارکنان از طریق چرخش شغلی، باعث افزایش اعتماد به نفس و احساس ارزشمندی در آن‌ها می‌شود.

چرخش شغلی در چه سازمان‌هایی مؤثر است؟

شرکت‌های فناوری و نوآوری: در این سازمان‌ها که تغییرات سریع در فناوری و نیازهای بازار رخ می‌دهد، چرخش شغلی می‌تواند به کارمندان امکان بدهد تا با پیشرفت‌های فناوری آشنا شوند و مهارت‌های لازم برای موفقیت در این صنعت را بیاموزند.

سازمان‌های خدماتی: در این سازمان‌ها که نیاز به ارائه خدمات متنوع و تنوع زیادی از محصولات و خدمات وجود دارد، چرخش شغلی به کارمندان امکان می‌دهد تا تجربه‌های متنوعی را در ارائه خدمات به مشتریان کسب کنند. شرکت‌های گلوبال و چندملیتی: در این سازمان‌ها که فعالیت‌های بین‌المللی و چندملیتی دارند، چرخش شغلی می‌تواند به کارمندان امکان بدهد تا تجربه‌های فرهنگی و شغلی متنوعی را در سطح بین‌المللی کسب کنند و توانایی کار در محیط‌های چندفرهنگی را تجربه نمایند.

صنایع خدمات بهداشتی و درمانی: در این صنایع که پیچیدگی‌ها و تغییرات سریعی در تکنولوژی و روش‌های درمانی رخ می‌دهد، چرخش شغلی می‌تواند به کارمندان امکان دهد تا با روش‌های درمانی جدید آشنا شوند و مهارت‌های لازم برای ارائه خدمات بهداشتی به‌روز شده را بیاموزند.

• توسعه مهارت‌ها

توسعه مهارت‌ها یکی از مزایای اساسی جابه‌جایی کارکنان در سازمان به‌شمار می‌آید. زمانی که کارکنان به‌طور منظم بین وظایف و بخش‌های مختلف سازمان جابه‌جا می‌شوند، این امکان به‌وجود می‌آید که آن‌ها مهارت‌های جدیدی را کسب و توسعه دهند. این تجربه‌های متنوع و گسترده می‌تواند به توسعه تجربه‌های عملی و تخصصی کارکنان کمک کند و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های مختلف در محیط کار آماده سازد. به‌علاوه، این تجربیات می‌تواند باعث افزایش قابلیت انطباق و انعطاف‌پذیری کارکنان شود. زیرا آن‌ها در مواجهه با مسائل و موقعیت‌های مختلف، مجبور به یادگیری و بهبود مهارت‌های خود می‌شوند. در نتیجه، توسعه مهارت‌ها به‌دلیل جابه‌جایی کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد و کیفیت کار در سازمان کمک نماید.

• افزایش ارتباطات و همکاری

افزایش ارتباطات و همکاری از مزایای مهمی است که با جابه‌جایی کارکنان در سازمان همراه است. زمانی که کارکنان به‌طور مداوم درگیر فرآیند چرخش شغلی شوند و در بخش‌ها و تیم‌های مختلف سازمان کار کنند، این فرصت به‌وجود می‌آید که ارتباطات و همکاری بین اعضای سازمان تقویت گردد. این ارتباطات می‌تواند باعث ایجاد یک فضای باز و پذیرا برای تبادل اطلاعات، ایده‌ها و تجربیات شود که در نهایت به بهبود عملکرد و کیفیت کار سازمان کمک می‌کند. همچنین، همکاری بین کارکنان از طریق تجربه‌های متنوع و چالش‌هایی که با هم روبه‌رو می‌شوند، قدرت ابتکار و نوآوری را تقویت می‌کند و به ایجاد راهکارهای نوآورانه برای مسائل مختلف در سازمان کمک می‌نماید. در نتیجه، جابه‌جایی کارکنان می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ همکاری و تعاملی در سازمان منجر شود که از آن بهره‌مندی برای توسعه و پیشرفت همه اعضای سازمان به‌دست می‌آید.

• انعطاف‌پذیری سازمانی

انعطاف‌پذیری سازمانی یکی از مزایای بارزی است که با جابه‌جایی کارکنان در سازمان همراه است. زمانی که کارکنان به‌صورت مکرر درگیر فرآیند چرخش شغلی می‌شوند و در بخش‌ها و تیم‌های مختلف سازمان کار می‌کنند، سازمان با افزایش انعطاف‌پذیری خود، به‌راحتی می‌تواند با چالش‌ها و نیازهای متغیر محیط کسب‌وکار سازگار شود. این انعطاف‌پذیری به سازمان اجازه می‌دهد تا با سرعت بیشتری به تغییرات بازار و محیط رقابتی واکنش نشان دهد و به آسانی با موقعیت‌های جدید سازگاری یابد. همچنین، این انعطاف‌پذیری سازمانی باعث می‌شود که سازمان بتواند به سرعت به نیازها و تقاضاهای مشتریان پاسخ دهد و خدمات و محصولات جدیدی را ارائه دهد.

• ارتقاء رضایت شغلی

ارتقاء رضایت شغلی از جمله مزایای اساسی جابه‌جایی کارکنان در سازمان محسوب می‌شود. زمانی که کارکنان به‌طور پی‌درپی درگیر فرآیند چرخش شغلی می‌شوند و در بخش‌ها و تیم‌های مختلف سازمان فعالیت می‌کنند، این فرصت ایجاد می‌گردد که آن‌ها تنوع و چالش‌های جدیدی را تجربه کنند که می‌تواند به تنوع و جذابیت شغلی آن‌ها بیفزاید. همچنین، این تنوع می‌تواند به توسعه مهارت‌ها و تجربیات کاری آن‌ها کمک کند و احساس موفقیت و پیشرفت حرفه‌ای را تقویت نماید. با افزایش رضایت شغلی، کارکنان احساس می‌کنند که بهبود و توسعه شخصی و حرفه‌ای خود را تجربه کرده‌اند و ارزشمندی کاری خود را بهبود می‌بخشند. همچنین، ارتباط مثبت با همکاران و رؤسا در بخش‌ها و تیم‌های مختلف سازمانی، از دیگر عواملی است که به افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند.

• توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی یکی از مزایای اساسی جابه‌جایی کارکنان در سازمان به‌شمار می‌آید. زمانی که کارکنان به‌صورت پی‌درپی بین بخش‌ها و تیم‌های مختلف سازمان جابه‌جا می‌شوند، این امکان به‌وجود می‌آید که آن‌ها با چالش‌های مختلفی مواجه شوند که نیازمند توانایی‌ها و مهارت‌های متنوعی هستند. علاوه بر آن، این تجربه‌های جدید و گسترده می‌تواند به توسعه مهارت‌های



کارکنان کمک کند و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های متنوع و پیچیده‌تر در آینده آماده سازد. توسعه منابع انسانی در سازمان می‌تواند منجر به افزایش تنوع فرهنگی، ارزش‌ها و دیدگاه‌ها در سازمان گردد که این امر باعث افزایش ابتکار و نوآوری در سازمان می‌شود. در نتیجه، جابه‌جایی کارکنان می‌تواند به توسعه منابع انسانی و بهبود کیفیت و توانمندی‌های کارکنان منجر شود که این امر نه تنها به سود سازمان بلکه در بهره‌مندی از استعدادهای داخلی سازمان نیز کمک می‌کند.



مصاحبه شایسته محور



فرشاد محقق پور

کوچ رهبری و استعدادیاب شغلی

چرا مصاحبه مبتنی بر شایستگی؟

بسیاری از سازمان‌ها و کارفرمایان از مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی برای تشخیص اینکه آیا یک متقاضی دارای دانش، مهارت، توانایی و نگرش خاص مربوط به یک موقعیت است یا خیر، استفاده می‌کنند.

مصاحبه شایستگی محور، قابلیت پیش بینی عملکرد آتی متقاضی شغل را نسبت به مصاحبه‌های رایج داراست. متقاضی براساس پرسش‌هایی که از او مبتنی بر شایستگی‌ها می‌شود پاسخ می‌دهد، پاسخ‌هایی که ریشه در تجربه‌ی واقعی فرد دارد و احتمالا در آینده و در چنین موقعیتی دوباره بروز پیدا کند. مصاحبه‌های شایستگی محور نظام‌مند بوده و هر پرسشی شایستگی خاصی را هدف قرار می‌دهد.

تاریخچه:

مدل شایستگی (Competency Model) را نخستین بار اوایل سال ۱۹۷۰ میلادی روانشناس برجسته، دیوید مک کللند در یک شرکت مشاوره نوپا به نام مک‌بر (McBer) انجام داد. و دلیل انجام آن تشخیص افسران مناسب در ارتش آمریکا و بکارگماری افرادی بود که از پس مسئولیت‌ها و وظایف خود برآیند. بنابراین پیش‌بینی رفتار آن‌ها در موقعیت‌های مورد نظر مهم بود.

تعریف شایستگی:

شایستگی تعاریف گوناگونی دارد و بدون در نظر گرفتن فرق صلاحیت و شایستگی، به‌طور کلی می‌توان گفت شایستگی مجموع دانش، مهارت، توانایی، یا مشخصه‌های دیگر (مثل صفات، ذهنیت یا خودانگاره) است که کمک می‌کند فرد به نتایج مطلوب در موقعیت یا خود دست یابد.

مدل شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، توانایی، نگرش و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تأثیر می‌گذارند. ایده اصلی در بحث مدل شایستگی مانند پلی بین راهبرد کسب‌وکار و شایستگی‌هایی که افراد برای تحقق آن راهبردها نیاز دارد، ارتباط برقرار می‌کند. به عبارت دیگر تدوین مدل شایستگی‌ها که ریشه در فلسفه وجودی سازمان و استراتژی‌هایش دارد باعث می‌شود منابع انسانی، شریک استراتژیک سازمان باشد و با به فعلیت رساندن شایستگی‌ها مهارت‌ها، دانش و الزامات رفتاری خاصی را تعیین می‌کند که کارمند را قادر می‌سازد تا کار خود را با موفقیت انجام دهد. بنابراین عمل به نظام شایستگی سازمان را به پیش می‌برد.

تأثیر شایستگی‌ها بر سازمان:

سازمان‌هایی با مدل‌های شایستگی دارای نظام و پویایی هستند عملکرد بهتری دارند. در یک نظرسنجی شایستگی توسط انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM)، ۹۳ درصد از ۵۰۰ مدیر C-suite ادعا کردند که مدل‌های شایستگی برای موفقیت عملکرد سازمانشان مهم است.



چارچوب شایستگی پاوین رومی (Roman Pavilion):

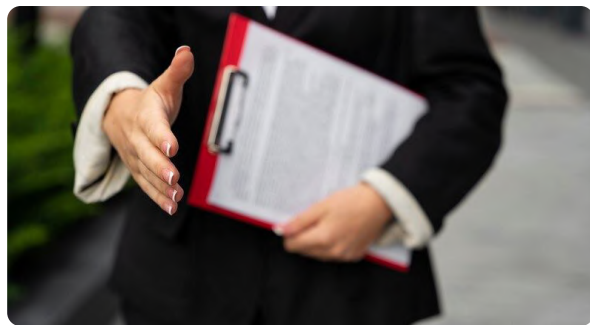
به مجموعه کاملی از خوشه‌ها و شایستگی‌ها با شاخص‌های عملکرد اطلاق می‌شود. در این مدل چهار سطحی که اشاره به چهار سطح شایستگی دارد چارچوب شایستگی عمارت رومی بر نگاهی یکپارچه به شایستگی‌ها در سطوح سازمانی و فردی تأکید دارد.

این چارچوب کمک به مدلی نمود که حالت «پلاگ اند پلی»

(Plug and Play) را دارد. اگرچه صددرصد «پلاگ اند پلی» نیست، اما امکان سفارشی‌سازی و انعطاف‌پذیری و همچنین استقرار نظام‌مند را فراهم می‌کند. این مدل بر سفارشی‌سازی نیازهای سازمان تأکید دارد. موارد زیادی وجود دارد که یک سازمان کورکورانه از مدلی که برای سازمان دیگری ساخته شده است پیروی می‌کند.

فقط شایستگی کافی است؟

براساس نظریه "AMO" می‌توان به تبیین ارتباط بین شایستگی و عملکرد پرداخت. بر اساس این نظریه عملکرد تابعی از سه دسته عوامل توانایی، انگیزه، فرصت می‌باشد. بنابراین وجود سایر فرآیندهای منابع انسانی می‌تواند تکمیل‌کننده خوبی باشد.



مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی چیست؟

در مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی از سؤالاتی استفاده می‌شود که هدفشان این است که بفهمند شما چگونه از مهارت‌های خاص در تجربه قبلی خود استفاده کرده‌اید و چگونه به مشکلات، وظایف و چالش‌ها برخورد می‌کنید. این سؤالات رفتاری یا موقعیتی نیز نامیده می‌شوند و اغلب در مصاحبه‌ها استفاده می‌شوند. این نوع مصاحبه بر این فرض استوار است که رفتار گذشته پیش‌بینی کننده خوبی برای رفتار آینده است. به این پیش‌بینی کردن احتمال موفقیت فرد در موقعیت شغلی آینده، «روایی پیش‌بین» گفته می‌شود.

درصد کل روایی پیش‌بین مصاحبه‌های سنتی، حدود ۲۰ درصد است

آن‌ها به ویژه برای کارفرمایانی که به دنبال استعدادها "خام" هستند و فارغ‌التحصیلان و برای انتخاب کسانی که به دنبال ارتقاء در یک سازمان هستند مفید است.

ذکر این نکته نیز مهم است که از دید بسیاری از کارفرمایان، نقش درک فرد از شغل و موقعیتش، در درجه‌ای مهم قرار دارد.

نمونه هایی از شایستگی‌ها:

یکی از شایستگی‌ها ممکن است دستیابی به نتایج و بهبود عملکرد باشد. یک مصاحبه‌کننده می‌تواند از چند رویکرد استفاده کند.

سوال اول ممکن است یک سوال بسیار خاص و باز باشد که توصیف‌کننده نوع بودن فرد در شرایط است و براین اساس بروز رفتار دارد مانند: موقعیتی را که به هدفی دست یافتید را توصیف کنید؟ چه مراحل طی کردی؟ مصاحبه‌گران ممکن است فقط فهرستی از سوالات را که شایستگی‌های کلیدی را پوشش می‌دهد، بررسی کنند. برای شما به عنوان مصاحبه‌شونده، این می‌تواند شبیه یک گفتگو باشد تا یک بازجویی، اما ساختار می‌تواند به شما کمک کند تا به اصل مطلب ادامه دهید.

ثانیا، یک مصاحبه‌کننده ممکن است با یک سوال بازتر و کلی‌تر شروع کند تا هم ارزش‌های اساسی و نوع بودن فرد را پوشش دهد و نیز هم‌راستایی ارزش‌ها، باورها و رفتار فرد راحت‌تر بدست آید، مانند: مهم‌ترین دستاورد شما چه بوده است؟ سپس سوالات بعدی (سوالات دنبال‌کننده) را با محوریت شایستگی‌ها در پاسخ فرد انجام می‌دهید. چالش پیش‌روی شما این است که اطمینان حاصل کنید که فرد کامل و صادقانه پاسخ می‌دهد. بدین منظور مصاحبه‌کننده باید نسبت به شایستگی‌هایی که قرار است احصا کند شناخت و آگاهی کافی داشته باشد و تمام مصادیق رفتاری مربوط به آن شایستگی‌ها را بشناسد تا بتواند به درستی آن‌ها را در مصاحبه احصا نماید.



یک راه خوب برای ساختاربندی مصاحبه استفاده از مدل معروف STAR است:

روش استار یک تکنیک مفید و ساختار یافته برای انجام مصاحبه شایستگی محور است، که به شما کمک می‌کند مصاحبه را به صورت گام به گام هدایت کنید.

S.T.A.R مخفف **Situation** (وضعیت)، **Task** (وظیفه)، **Action** (عمل) و **Result** (نتیجه) است.

مدل «استار» براین چهار مرحله استوار است:

- موقعیت یا پیشینه خود را به اختصار شرح دهید؛
- وظیفه یا فعالیت خود را در آن موقعیت توضیح دهید؛
- اقداماتی را که انجام دادید مشخص کنید؛
- نتیجه‌ی حاصله را به‌طور خلاصه بگویید؛

یک مصاحبه‌گر خوب می‌خواهد بداند چه چیزی از تجربه‌تان یاد گرفته‌اید، به‌ویژه اینکه چگونه ممکن است کارها را متفاوت انجام داده‌اید، بنابراین آماده باشید تا در مورد عملکرد خود فکر کنید.

همچنین این مدل کمک می‌کند تا فرد تجربه زیسته‌ی خود را بیان کند و پاسخ مصاحبه‌کننده بیانگر دانش. توانایی، قابلیت‌ها و نگرش فرد است.

در مصاحبه‌گری شایستگی محور تنها در جست‌وجوی شواهد دال بر انجام رفتارهای مورد نظر توسط متقاضی نباشید، بلکه باید به دنبال کشف مواردی نیز باشید که متقاضی، رفتار مورد نظر را از خود نشان نداده است.

وقتی از متقاضی در مورد وضعیت او سوال می پرسید می‌توانید از او بخواهید تا جزئیات بیشتری شرح دهد.

مثال: هدف سنجش شایستگی نتیجه‌گرایی

سوال: در مورد موقعیتی صحبت کنید که هدفی را محقق کردید؟

پاسخ‌های مصاحبه شونده

- **موقعیت (Situation):** زمانی که کارشناس فروش شرکت X بودم، هدف سه ماهه‌ای برای من تعریف شد که ۲۰ درصد از اهداف فروش دوره‌های قبل بالاتر بود.
- **وظیفه (Task):** قرار شد برای تحقق این هدف روی شناسایی و جذب و باشگاه مشتریان را گسترش دهم مشتریان جدید کار کنم.
- **اقدام (Action):** هدفم را به اهداف هفتگی و ماهانه کوچک‌تر تقسیم کردم و استراتژی فروش خود را از تمرکز بر فروش تلفنی به پرزنت حضوری تغییر دادم. من از فروش مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی در کنار ایمیل مارکتینگ هم برای یافتن مشتریان جدید و توسعه روابط با آن‌ها استفاده کردم.
- **نتیجه (Result):** با این استراتژی جدید، من از وضعیت اولیه فروش هدف فروش خود ۲۵٪ فراتر رفتم.

مهارت‌های کوچینگ برای تقویت مصاحبه:

تحقیقات نشان می‌دهد که ۴۴ درصد از کاندیداها پاسخ دادن به سوالات رایج مصاحبه را از قبل تمرین کرده‌اند. همچنین ۴۴ درصد از داوطلبان مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی خود را تمرین می‌کنند، مانند حفظ تماس چشمی و وضعیت بدنی مناسب. و ۴۳ درصد از داوطلبان از تکنیک‌هایی مانند خودگویی مثبت و تکنیک‌های تجسم و تصویرپردازی برای تقویت اعتمادبه‌نفس خود قبل از مصاحبه استفاده می‌کنند. بنابراین مهارت‌های کوچینگ مثل شنود فعال، مهارت پرسش‌گری مخصوصاً در سوالات دنبال‌کننده می‌تواند مثر و ثمر واقع شود.

چگونه می‌دانید که کدام شایستگی‌ها مهم‌تر هستند؟

امروزه مهارت‌های نرم جدید و شایستگی‌های متعددی تعریف شده است از جمله: نتیجه‌گرایی، تأثیر، ابتکار، مشتری‌مداری، درک بین فردی، آگاهی سازمانی، تفکر تحلیلی و غیره. برای تعریف سبد مهارتی و شایستگی‌هایی که برای سازمان پیشران است و موجب یکپارچگی استراتژی، اهداف و عملکرد سازمان می‌شود باید دقت زیاد نمود.

ROI در مصاحبه:

در استخدام، بازگشت سرمایه (ROI) یک شاخص عملکرد است که کارایی و سودآوری یک کارمند را ارزیابی می‌کند. Recruitment ROI ارزش یک کارمند برای شرکت را در مقابل پولی که کارفرما برای استخدام و حفظ آن کارمند خرج می‌کند اندازه‌گیری می‌کند.

رفع نقاط ضعف مصاحبه بر مبنای شایستگی:

برای عبور از محدودیت‌ها، مصاحبه بایستی ساخت یافته باشد و از مصاحبه‌کنندگانی استفاده شود که از خطاهای شناختی خود آگاه هستند، به رویکرد نظام شایستگی آشنا هستند و درک خوبی از مفهوم سازمان و تأثیر شایستگی بر فرآیندهای سازمان دارند.



چه زمانی **مچ** کارمندان را بگیریم؟

هر فردی دارای ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی مختص به خود است که سبک خاصی از مدیریت و کنترل کارکنان را می‌طلبد. هر مدیری برای اداره صحیح سازمان خود، به کارمندان متکی است که در این صورت می‌تواند یک رئیس خوب باشد. در صورتی که یک کارمند به‌طور مداوم با تأخیر در محیط کار حاضر گردد، افراد سازمان متوجه این موضوع شده و اغلب اصطکاک یا دلخوری به وجود خواهد آمد.

امروزه یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش‌روی مدیران و صاحبان کسب‌وکار، نحوه برخورد با کارمند ناسازگار است. به‌خصوص اگر آن کارمند، با استعداد نیز باشد، برخورد سخت‌تر خواهد بود. درحقیقت هرچقدر هم سعی داشته باشید که محیط کارتان آرام و دنج باشد و با کارمندان خود رفیق باشید و سازمان کاملاً حرفه‌ای را تشکیل دهید، بازهم به‌دلیل تفاوتی که در شخصیت افراد مختلف وجود دارد، کارمندان ناراضی خواهید داشت. بدین سبب بسیاری از مدیران و صاحبان کسب‌وکار از نحوه مدیریت کارمندان خود سؤال می‌پرسند. برای بیشتر این افراد انجام این کار از هر کار دیگری سخت‌تر است. چراکه در اینجا با افراد مختلف سروکار داریم.

از آنجایی هم که نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان به‌شمار می‌رود، باید به راه‌های مدیریت آن‌ها به‌طور کامل مسلط و آگاه باشید. درنتیجه می‌توان گفت که داشتن کارمند ناسازگار و ناراضی یکی از اتفاقات اجتناب‌ناپذیر در هر کسب‌وکار یا سازمانی است که اگر با این مشکل به‌درستی برخورد نکرده، عواقب آن می‌تواند غیرقابل جبران باشد.

چه زمانی و چگونه کارکنان را کنترل کنیم؟

مدیریت ناسازگاری برای مدیران و صاحبان کسب‌وکار، کاری بسیار دشوار است. اما حقیقت این است که در برخی از مواقع، کارمند ناسازگار از قضا با استعدادترین فرد در آن مجموعه است. بدین جهت بهتر است قبل از هرگونه تذکر دادن به کارمند ناسازگار خود، نقش وی را به‌عنوان عضوی از مجموعه بررسی نمایید و سپس به کنترل عملکرد کارکنان خود بپردازید.



جروبحث بیش از حد با دیگران

کارمندانی که همواره تخاصمی و دائماً به دنبال دشمنی و یا ایجاد درگیری با همکاران خود و یا سایر کارکنان هستند، محیطی منفی و نامناسب برای کار ایجاد می نمایند. به طوری که این کارمندان هرگز تلاشی برای حل و فصل مصالحانه اختلاف ها انجام نمی دهند که همین امر منجر به صدمه زدن به یکپارچگی گروه یا تیم کاری می گردد.

سرپیچی از اقتدار سازمانی

کنترل کارکنان سخت که دارای نگرش های منفی هستند، کاری بسیار دشوار است. چنین افرادی ممکن است از انجام کاری تنها به دلیل آنکه چیزی را اثبات نمایند و یا اقتدار سازمانی را به چالش بکشند، امتناع کنند. این گونه رفتارها بی احترامی تلقی می شود که به هیچ وجه حرفه ای نیست. بدین سبب چنین رفتاری به سرعت باید مورد توجه و اصلاح قرار بگیرد.

تنبلی و بی انگیزی

کارمندان سست و بی انگیزه، با کار و شغل خود عجین نیستند و بیشتر وقت خود را به بیهودگی و تنبلی می گذرانند و موجب حواس پرتی یا ایجاد اختلال در کار همکاران و سایر کارکنان می گردند. به طوری که نتایج مطالعات نهاد پژوهشی کسب و کار ملی نشان می دهد کارمندانی که با شغل خود عجین نیستند، بیشتر زمان خود را صرف خوابیدن، بازی کردن و استفاده از شبکه های مجازی می نمایند.

منفی بافی نسبت به سازمان

چندان عجیب نیست که در سازمان خود کارکنانی دارید که دائماً در حال منفی بافی هستند و سخنان کنایه داری را علیه رهبران، همکاران و یا عملکرد روزانه شرکت می زنند. چنین هیجانات منفی نسبت به سازمان می تواند به اهداف آن آسیب بزند و کل محیط کاری را دچار بحران و صدمه نماید.

۶ راهکار هوشمندانه برای برخورد صحیح با کارکنان

آیا به عنوان یک مدیر با کارمندان ناراضی و ناسازگار مواجه شده اید؟ تحت چه شرایطی باید با کارمندان ناسازگار کنار بیاییم؟ بهترین نحوه تذکر به کارمندان ناسازگار چیست؟ برخورد با کارمند ناسازگار و کنترل عملکرد کارکنان نیز همانند هر کار دیگری در صورتی که با استفاده از استراتژی مناسبی انجام گیرد، تأثیر گذاری بیش تری خواهد داشت. مهم ترین نکته هنگام تذکر دادن به یک کارمند، در نظر گرفتن تمامی نکات مثبت و منفی وی است.

یک مدیر هرگز نباید به کارمند خود این حس را انتقال دهد که او هیچ گونه نکته مثبتی در کارش ندارد. بلکه باید با در نظر گرفتن نکات مثبت، به بررسی مشکلات یا نقاط ضعف کار یک شخص نیز بپردازد. چراکه توجه مدیر به اعتماد به نفس کارکنان خودش یکی از مهم ترین مسائل در نحوه کنترل کارکنان است.

۱. استفاده از روش‌های تشویقی به جای تنبیه

در بسیاری از موارد وقتی صحبت از کنترل کارکنان می‌شود، ذهن ما به سمت روش‌های تنبیه و سرزنش کارمندان سوق پیدا می‌کند. ولی حقیقت این است که در دنیای کسب‌وکارهای امروزی تنبیه و توبیخ دیگر همانند سیستم‌های سنتی گذشته چندان کاربردی ندارد. چراکه کارمندان امروزی و به‌خصوص کارمندان ناسازگار به توبیخ شدن توسط مدیر یا صاحب کسب‌وکار واکنش چندان مطلوبی نشان نمی‌دهند. در صورتی که اگر قرار بر واکنش دادن و اصلاح رفتار بود، اصلاً مرتکب اشتباه نمی‌شدند.

بدین سبب می‌توان گفت روش تشویق گزینه مناسب‌تری برای کنترل عملکرد کارکنان است. به‌عنوان مثال یکی از مؤثرترین تشویق‌های موجود در برخورد با کارمند ناسازگار این است که اگر کارمند در بیش‌تر روزهای هفته حداقل نیم ساعت دیرتر از بقیه در سر کار خود حاضر می‌شود، اما ۵ روز زودتر از موعد مقرر در شرکت حضور داشته است، پاداشی را برای این حضور زود هنگام برای وی در نظر بگیرید. به‌طوری که این پاداش بسته به تیپ شخصیتی کارمند می‌تواند مرخصی ساعتی، مرخصی یک روزه، افزایش حقوق و یا یک دفتر برنامه‌ریزی باشد.

به این ترتیب کارمند احساس می‌نماید که برای کارهای او ارزش قائل هستید و در نتیجه سعی می‌کند تا جای ممکن به‌موقع در محل کار خودش حاضر گردد. یا زمانی که کارمند تغییر مثبتی در رفتار خود می‌دهد، آن را بازگو نمایید. همین تشکر و استقبال ساده موجب خواهد شد تا فرد بداند که در مسیر درست قرار داشته و تلاش‌های او مورد تقدیر قرار می‌گیرند.

۲. به حریم خصوصی کارمندان خود احترام بگذارید

قطعاً هیچ انسانی دوست ندارد که در مقابل سایر دوستان و همکارانش سرخورده گردد. در برخورد با کارمند ناسازگار اگر بخواهید در برابر سایر همکاران و کارکنان به او تذکر دهید، طبیعتاً نتیجه‌ی معکوسی خواهید گرفت. چراکه در صورت مقابله کردن با یک کارمند که در جمع دیگران حضور دارد، او خجالت‌زده و شرم‌منده شده و حالت تدافعی به خود خواهد گرفت. حتی ممکن است که کارمند ناسازگار شما به‌دلیل خدشه وارد شدن به غرورش برخورد نامناسبی با شما داشته باشد.

بدین سبب بهترین راهکاری که در مورد کنترل عملکرد کارکنان وجود دارد این است که در خلوت و به‌صورت شخصی درخواست خود را مطرح نمایید. در همه اوقات به‌خصوص زمان‌هایی که نیازمند اقدامات انضباطی هستید، حتماً سعی کنید بحث‌های دشوار را در خلوت انجام دهید. همچنین توجه داشته باشید که در این تذکر باید به‌صورت صریح در مورد مسئله‌ای که شما را دچار ناراحتی کرده است، صحبت نمایید. به‌طوری که بی‌پرده و کاملاً مؤدبانه مشکل را مطرح کنید و در آخر از اینکه به سخنان شما گوش داده از فرد مقابل تشکر نمایید. قطعاً افراد در شرایط عادلانه، صادقانه و محترمانه پاسخ و رفتار بهتری خواهند داشت و مطمئن باشید چنین برخوردی بسیار تأثیرگذار خواهد بود.

۳. از دوربین‌های امنیتی و مدار بسته کمک بگیرید

یکی از روش‌های اصلی که کشورهای پیشرفته و جهان اولی سال‌هاست از آن استفاده می‌کنند، استفاده از دوربین‌های مدار بسته و امنیتی جهت کنترل شرایط محیط کار و دفترهای مشاغل است. علاوه بر آن یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که درخصوص استفاده از دوربین‌های امنیتی وجود دارد، این است که نظارت و کنترل عملکرد کارکنان در سازمان، از طریق این ابزارها و سیستم‌ها بسیار آسان‌تر از این است که یک مدیر یا رئیس بخواهد خودش چنین کاری را انجام دهد.

همچنین حضور یک رئیس برای بررسی عملکرد یک کارمند در طی تمامی مراحل کاری می‌تواند استرس‌زا باشد. درحالی که استفاده از دوربین‌های امنیتی می‌تواند این مشکل را به کلی حل نماید. از طرفی، منطق مدیران و رئیسانی که از این سیستم‌ها استفاده می‌نمایند، این است که داشتن دوربین‌های امنیتی در یک محیط کاری و متخصص بیشتر از اینکه ضرر داشته باشد، برای کسانی که در این مکان حاضر هستند، منفعت خواهد داشت.

۴. به جای اعتراض به شخصیت افراد به رفتار و عملکرد آن‌ها اعتراض نمایید

یکی از اشتباهات اصلی مدیران در کنترل کارکنان، تمایل شدید آن‌ها برای مدیریت پرسنل توسط خودشان است. در تعاملات کاری اصلی‌ترین موضوع، اصلاح رفتارهای غلط کارمندان است.

ولی متأسفانه مدیران به جای اصلاح رفتار، خود فرد را مورد سرزنش قرار می‌دهند. مدیران در هنگام مواجهه با اشتباهات فردی باید به دنبال تغییر الگوی فکری باشند تا رفتار او در بلندمدت اصلاح گردد. چراکه همین امر باعث می‌شود تا کارمندان در بلندمدت در مسیر موفقیت و توسعه قرار بگیرند. به طوری که باید در ابتدا رفتارهای غلط و اشتباه اعضا را شناسایی کرده و طبق اولویت‌بندی و در طی بازه زمانی مشخص شده، نسبت به رفع آن‌ها اقدام کنید.

به عنوان مثال اگر می‌خواهید اعتراض نمایید به جای اینکه بگویید: دیروز که برای بستن قرارداد رفته بودیم، شما به صحبت‌های من گوش نمی‌دادید و من به شدت از شما ناراحتم، بگویید: گوش ندادن به صحبت‌های طرف مقابل موجب می‌شود که فرد احساس نماید صحبت‌های او آزاردهنده بوده و مفید نیست. بنابراین فکر می‌کنم یکی از دلایلی که سبب شده که بنده و شما نسبت به یکدیگر رفتارهای خوب و مناسبی نداشته باشیم، همین موضوع باشد و بهتر است به این موضوع بیشتر توجه نماییم.

۵. بازخورد مثبت و مؤثر ارائه دهید

بدون شک بازخورد مفید و مثبت می‌تواند باعث بهبود کنترل عملکرد کارکنان گردد. با رفتار و اقداماتی که برای نشان دادن بازخورد خودتان انتخاب می‌نمایید، می‌توانید کاری را انجام دهید که بازخوردهایتان تأثیر مضاعف و مناسبی داشته باشند. زیرا بازخورد به شما این امکان را خواهد داد که مسیر و جهت خود را در برخورد با موقعیت‌ها، افراد و چالش‌های محیط کاری تنظیم نمایید. هدف از برقراری ارتباط با زیردستان و دریافت بازخورد آن‌ها، کسب اطلاعات بیشتر برای بهتر انجام دادن کار در سازمان است. به طوری که در برخورد روزمره با افراد، با جلوگیری از پاسخ دفاعی، می‌توانید بازخورد متفاوتی ارائه دهید. چراکه تفاوت در بین روابط کاری مؤثر با تعارض و احساسات سخت، نحوه ارائه بازخورد در مواجهه با زیردستان است.

در برخورد با زیردستان، بازخورد هدفمند افرادی که به شما اهمیت می‌دهند، می‌تواند سبب پیشرفت مداوم شما شده و یا تأییدکننده این موضوع باشد که در مسیر صحیح قرار دارید. در نتیجه اگر دیگران فکر نمایند که شما با قدردانی از بازخورد آن‌ها استقبال کرده و به آن فکر می‌کنید، قطعاً موارد بسیار بیشتری دریافت خواهید کرد که این امر بسیار خوب است.

۶. دادن آزادی عمل به کارکنان

یکی دیگر از اصلی‌ترین دلایل رفتارهای ناسازگار کارکنان، نداشتن آزادی عمل است. بسیاری از کارکنان دوست ندارند هر کاری که انجام می‌دهند را با نیروی بالا دستی خود هماهنگ نمایند. به عبارتی تحمیل کارهای سپرده شده، حس خلاقیت و اختیار را از آن‌ها سلب می‌نماید. بدین سبب همه این عوامل نیز دست در دست هم می‌دهند تا موجب ناسازگاری کارمندان گردند. در نتیجه بهترین راهکار برای دادن آزادی عمل به کارمندان، مشخص کردن کارها به ترتیب اولویت و محول کردن آن‌ها به کارکنان است. به این ترتیب خودشان می‌توانند انتخاب نمایند که چه کارهایی را باید انجام دهند و تا حد زیادی می‌توانند از خلاقیت خود در کارهایشان استفاده کرده و از استقلال خودشان لذت ببرند.



۷ راهکار هوشمندانه برای جلوگیری از اتلاف وقت در محیط کار



همه ما می‌دانیم که زمان، به‌خصوص در محیط کار چه اندازه می‌تواند مهم باشد. اگر زمان تلف شود حتماً بر روی کیفیت انجام کار و نتیجه آن نیز تأثیر می‌گذارد. قطعاً هر شخصی اتلاف وقت در محیط کار را تجربه کرده است. به‌همین علت در ادامه راهکارهایی را به‌منظور جلوگیری از هدر دادن زمان در محل کار را برایتان توضیح می‌دهیم تا به شما کمک کنیم که در زمان صرفه‌جویی کرده و از هدر رفتن آن نیز جلوگیری نمایید.

۱. واگذاری مسئولیت و تقسیم کارها

همه ما باید بپذیریم که بدون شک کار گروهی نسبت به کار فردی در بحث صرفه‌جویی در زمان بسیار نتیجه‌بخش‌تر است. یعنی برای اینکه در وقت خود صرفه‌جویی نمایید کار موردنظر را بین اعضا گروه خود تقسیم کرده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن کار را به‌طور تیمی انجام دهید. امروزه بسیاری از کارها را می‌توان به‌صورت مجازی به دیگران واگذار کرد. اگر متنی را باید تایپ کنید به‌راحتی می‌توانید آن را به افرادی که کارشان تایپ کردن است بسپارید تا آن کار را برایتان انجام دهند. در این روش هم می‌توانید برای خودتان زمان بخرید، اما به شرطی که در واگذاری کارها انتظار و کیفیتی که مدنظرتان است را به‌صورت واضح توضیح دهید. در غیر این صورت هم زمان خود را از دست می‌دهید و هم از نظر هزینه‌های مالی دچار ضرر خواهید شد.

۲. در ساعات مشخصی تلفن خود را در حالت پرواز قرار دهید.

امروزه تلفن‌های هوشمند علاوه بر مزایای فراوانی که دارند به‌راحتی می‌توانند حواس شما را از کارهای مهمی که دارید پرت کنند و بدین ترتیب زمان زیادی را از شما بگیرند. پیامک‌های تبلیغاتی، اعلان‌های مختلف از اپلیکیشن‌های گوناگون نمونه‌ای از هزاران مثال ممکن هستند که می‌توانند موجب اتلاف وقت در محیط کاری شوند. ماهیت شبکه‌های اجتماعی این‌گونه است که مخاطب را جذب خود کرده و ساعت‌ها مشغول خود کنند. ولی محیط کار جای چنین سرگرمی‌هایی نیست و بدین سبب بهتر است در محیط کاری با قرار دادن تلفن خود در حالت پرواز باعث حفظ وقت و دور شدن از اتلاف آن شویم.

۳. استفاده از وبسایت بجای اپلیکیشن

استفاده از شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها اگر بدون حدومرز باشد به مدیریت زمان شما آسیب‌های زیادی وارد می‌کند و موجب اتلاف وقت قابل توجهی در محیط کار خواهد شد. بدین سبب باید برای استفاده از چنین بسترهایی فکر اساسی کرد. تقریباً همه شبکه‌های اجتماعی موجود نسخه وبسایت دارند که نسبت به اپلیکیشن آن کند عمل می‌کنند. به‌عنوان مثال برای استفاده از شبکه اجتماعی موردنظران باید مرورگر را باز کرده و آدرس سایت را تایپ کنید و سپس منتظر بمانید تا صفحه بالا بیاید. این دشواری در استفاده به مرور سبب خواهد شد که در محیط کار به استفاده از فضای مجازی رغبتی نداشته باشید و از اتلاف وقت جلوگیری به عمل خواهد آورد.

۴. تمرین کنید که تحت هر شرایطی به تعهداتتان پای بند بمانید.

قطعاً عاملی که نبودنش موجب کم‌رنگ‌تر شدن سایر راهکارهای جلوگیری از اتلاف وقت می‌شود، وجدان کاری است. وجدان کاری یعنی داشتن اخلاق حرفه‌ای در محیط کار. اخلاق حرفه‌ای باعث می‌گردد که کارمندان وظایف خود را با تمام توان انجام دهند و در ساعات کاری از پرداختن به سایر فعالیت‌های حاشیه‌ای پرهیز کنند. داشتن اخلاق حرفه‌ای باید توسط مدیران در بین کارمندان ایجاد و تقویت گردد. مدیرانی که وجدان کاری دارند و با رفتارهای خود سعی در انتقال آن به کارمندان‌شان هستند، بهترین و مؤثرترین اقدام برای جلوگیری از اتلاف وقت در محیط سازمانی خودشان را انجام می‌دهند.

کارمندی که اخلاق حرفه‌ای را رعایت می‌کند، می‌داند چه زمانی باید کارش را شروع کند و یا چه مواقعی باید کارش را تمام کند. به‌طور کلی به وظایف خود در قبال سازمان واقف است و نیازی ندارد کسی این موضوع را به او گوشزد نماید. بدین سبب یکی از کاربردی‌ترین و مؤثرترین راهکارهای جلوگیری از اتلاف وقت در محیط کاری ایجاد و گسترش اخلاق حرفه‌ای بین کارمندان است.

۵. عوامل ایجاد حواس‌پرتی را از خودتان دور کنید.

در محیط‌های کاری متنوع عوامل مختلفی وجود دارند که باعث ایجاد حواس‌پرتی فرد می‌گردند. به‌طور مثال رفت‌وآمدهای مکرر، سروصداهای زیاد، بهم ریختگی محیط کار، سؤالات غیرضروری که دیگران حین کار از شما می‌پرسند و... عواملی هستند که با هر بار پرت کردن حواس‌تان شما را مجبور به گذاشتن وقت بیشتر بر روی کارهایتان می‌کنند. پس اگر عوامل ایجاد حواس‌پرتی کنترل نشوند اتلاف وقت بسیار زیادی در روند کاری خود خواهید داشت.

هرچقدر بیشتر در معرض مکالمه بین افراد باشید، بیشتر تمرکز خود را از دست خواهید داد. بنابراین تا جایی که می‌توانید محیط خلوتی را برای انجام فعالیت‌هایتان انتخاب نمایید. لازم نیست خود را زندانی کرده و با همه قطع ارتباط کنید ولی در مواقعی که نیاز به تمرکز دارید حتماً انتخاب شما یک محیط مناسب و کم سروصدا باشد.

۶. از شتاب‌زدگی در انجام کارها اجتناب نمایید.

شتاب‌زدگی و عجله داشتن در تمام کردن کارها هرگز مدیریت زمان محسوب نمی‌شود، بلکه برعکس موجب اتلاف وقت نیز خواهد شد. شاید برایتان عجیب باشد که چگونه انجام دادن سریع‌تر کارها با مدیریت زمان و صرفه‌جویی در وقت مغایرت دارد؟ زمانی که شما به انجام چندین کار مشغول هستید و تصور می‌کنید که با اتمام سریع این کارها در زمان صرفه‌جویی می‌کنید بدانید که سخت در اشتباه هستید. شاید در ظاهر شما با شتاب‌زدگی بتوانید کار را سریع‌تر تمام کنید اما در ادامه زمانی که صرف رفع نواقص احتمالی خواهید کرد نماد اتلاف وقت خواهد بود.

علاوه بر این شتاب‌زدگی در کیفیت کاری که انجام می‌دهید نیز تأثیر منفی خواهد گذاشت. پس برای جلوگیری از اتلاف وقت در محیط کاری منطقی‌ترین راه همراه کردن دقت در انجام فعالیت‌هایتان است.

۷. فرسودگی شغلی؛ عامل مخفی اتلاف وقت در محیط کار

یکی از دلایلی که می‌تواند موجب اتلاف وقت از جانب کارکنان شود، فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی نوعی خستگی عاطفی، بی‌انگیزه بودن و احساس منفی فردی است. یعنی فرسودگی شغلی خستگی و ناکامی است که به دنبال از خودگذشتگی فراوان شخص در ارتباطاتش ایجاد می‌گردد. جالب است بدانید که فرسودگی شغلی با ویژگی‌های شخصیتی افراد ارتباط مستقیمی دارد.

به‌عنوان مثال شخصی که اعتماد به نفس بالایی دارد بهتر می‌تواند با محیط‌های کاری پرتنش سازگار باشد. پس برای اینکه با فرسودگی شغلی روبه‌رو نشویم یا اثرات آن را به حداقل برسانیم باید هنگام استخدام کارکنان دقت کافی را داشته باشیم و متناسب با ویژگی‌های شخصیتی افراد و ویژگی‌های شغلی دست به استخدام بزنیم. با این روش به‌صورت قابل توجهی می‌توانیم با فرسودگی شغلی مقابله نماییم. در نتیجه وقتی ریشه‌ی فرسودگی شغلی را شناسایی و مهار کنیم در مقابله با اتلاف وقت کارمندان در محیط کار نیز می‌توانیم قدم‌های مؤثری برداریم.



ابزار تحلیل فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین

به نظر شما چگونه می‌توانیم فرهنگ سازمان را به خوبی شناسایی کنیم؟ یا چگونه می‌توانیم با مدیریت فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمان را بهبود ببخشیم؟

امروزه دیگر فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های بسیار مهم در موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود و کارشناسان با پرداختن به آن و ارائه راهکارهایی به منظور تحقق اهداف سازمان اهمیت این موضوع را بیش‌ازپیش نشان داده‌اند. به گونه‌ای که توسعه بسیاری از کشورها همچون ژاپن را مرهون این پدیده می‌دانند. بنابراین دانش مدیریت باید در کنار راهکارها و تجویزهای خود به ابعاد فرهنگی سازمان‌ها هم به عنوان تسهیل کننده هدف، توجه ویژه‌ای داشته باشد. چراکه عدم توجه به مقوله فرهنگ باتوجه به پیامدهای مهمی که می‌تواند در پی داشته باشد می‌تواند یکی از بزرگترین عوامل شکست مدیریت یک سازمان به شمار آید.

فرهنگ حاکم بر سازمان شکل‌دهنده شخصیت سازمان است و به همین دلیل می‌توان سازمان‌ها را بر اساس نوع فرهنگشان شناسایی کرد. کامرون و کوپین معتقد هستند فرهنگی که نسبت به استراتژی‌های سازمان نقش حمایت کننده دارد عملکرد بهتر سازمان را موجب خواهد شد. ازطرفی سازگاری فرهنگ سازمان با ارزش‌های کارکنان سازمان را در مسیر موفقیت نگه می‌دارد. پس توجه به فرهنگ سازمان برای مدیران امری ضروری است.

به زبان ساده فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از نگرش‌ها، هنجارها، رفتارها و اعتقادات مشترک نیروی انسانی در معیارها و ارزش‌های شناخته شده در سازمان گفته می‌شود. هر سازمانی یک فرهنگ نانوشته دارد که استانداردهای قابل قبول و حد رفتارهای غیرقابل قبول را مشخص می‌کند و بیشتر کارکنان بعد از چند ماه با فرهنگ سازمان آشنا می‌شوند و آن را درک می‌کنند. درواقع فرهنگ سازمان نشان می‌دهد که ارزش‌ها چیست و کدامیک اهمیت بیشتری دارد؟

فرهنگ سازمانی موجب می‌شود که تمام اعضای سازمان به تعاریف مشترکی دست پیدا کنند و پاسخ بسیاری از سؤالات ذهنی خود را بیابند. اینکه سازمان چه ماهیتی دارد؟ چه اهدافی را دنبال می‌کند؟ و رفتار و عمل کارکنان در سازمان چگونه باید باشد؟

فرهنگ سازمانی عاملی مهم برای بقا و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها

یکی از مهم‌ترین عوامل بقای هر سازمان که منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود برخورداری از انسجام در ارزش‌ها، باورها و به‌طور کلی فرهنگ سازمانی است. بنابراین برای هر سازمانی که به دنبال به دست آوردن نوعی مزیت است اطمینان از چگونگی فرهنگ سازمانی موجود و توجه به روش‌های کاربردی برای ایجاد انسجام در آن از اولویت‌های اصلی به شمار می‌رود. نتایج مطالعات نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی بر همه‌ی جوانب سازمان تأثیرگذار است مانند تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار افراد و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت، نوآوری، نحوه‌ی تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت‌کوشی و سطح اضطراب و... بنابراین اگر مدیران بخواهند تغییر در بهره‌وری و عملکرد سازمان هستند باید به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی و چگونگی تغییر آن‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند. در دنیای پرقاب‌ت امروز که سازمان‌ها نیازمند ادامه حیات و تحقق هرچه سریع‌تر اهدافشان هستند و به دنبال ایجاد تغییرات بنیادی می‌گردند قبل از هر تغییر و تحولی باید فرهنگ سازمانی خودشان را مورد بررسی قرار دهند. چراکه در بستر همین فرهنگ سازمانی است که فعالیت‌های متنوع و متعدد سازمان اجرایی می‌شوند. ابزار تحلیل فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین از این جهت برای شما کارآمد خواهد بود که کامرون و کوپین معتقد هستند فرهنگی که نسبت به استراتژی‌های سازمان نقش حمایت کننده دارد عملکرد بهتر سازمان را موجب خواهد شد. از طرفی سازگاری فرهنگ سازمان با ارزش‌های کارکنان، سازمان را در مسیر موفقیت نگه می‌دارد. پس توجه به فرهنگ سازمان برای مدیران امری ضروری است.

چرا باید فرهنگ سازمانی را ارزیابی کنیم؟

اما سؤال مهمی که اغلب پرسیده می‌شود این است که چرا باید از ابزار فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین استفاده کنیم؟ بهترین راه برای درک فرهنگ سازمانی ارزیابی آن است. مدیر یک سازمان باید بتواند وضعیت فرهنگ سازمانش را مورد ارزیابی قرار دهد تا بداند چه زمانی و در چه شرایطی سازمان نیاز به تغییر دارد. زیرا ارزیابی و بهبود فرهنگ سازمانی نیازی حیاتی برای موفقیت یک سازمان در بلندمدت است. نکته حائز اهمیت این است که عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست سازمان و تحقق اهداف نشود می‌تواند مشکلات متعددی را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده که در نهایت انرژی و هزینه‌ی زیادی را برای عبور از این مسائل هدر می‌دهد. وقتی که سازمان‌ها از چگونگی فرهنگ سازمانی خود اطلاعی نداشته باشند با مشکلات فراوانی همچون تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه خواهند شد. پس شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان، شما را قادر می‌سازد تا تدابیر و اقدامات لازم را در جهت بهبود اوضاع پیش‌بینی کنید.

فرهنگ سازمانی عاملی مهم برای بقا و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها

پروفسور کوپین که به مدت ۳۰ سال بر روی فرهنگ سازمانی مطالعه انجام داده است ابتدا یک گونه‌شناسی در سال ۱۹۸۸ ارائه داد و سپس به اتفاق پروفسور کامرون مدل دیگری در سال ۲۰۰۶ ارائه نمودند. کوپین و کامرون بر روی صدها کارخانه بررسی و مطالعه انجام دادند و برای هر نوع فرهنگ سازمانی شش معیار کلی در نظر گرفته‌اند که عبارتند از: (خصوصیات حاکم بر سازمان، رهبری سازمان، مدیریت کارکنان، انسجام یا چسب سازمانی یا پیونددهنده‌های سازمانی، تأکیدات استراتژی و معیارهای موفقیت).

ابزار فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین در بیش از هزاران سازمان در کشورهای مختلف جهان به واسطه جامع بودن معیارها و جدید و پرکاربرد بودن، به منظور تعیین نوع فرهنگ موجود سازمان استفاده شده است.

لازم به ذکر است که این ابزار قدرت پیش‌بینی بسیار بالایی دارد. به کمک ابزار تحلیل فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین می‌توانید وضع موجود فرهنگ سازمان را شناسایی کنید که اولین گام در تغییر فرهنگ است و سپس فرهنگی که اعضای سازمان باور دارند (وضع مطلوب) را پیش‌بینی نمایید.

۴ فرهنگ سازمانی در مدل کامرون و کوپین

مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین بر مبنای نظریه چهارچوب ارزش‌های رقابتی (CVF) یا (Competing Values Frame Work) بنا شده است. فرض اساسی CVF این است که سازمان‌ها معمولاً یکی از چهار نوع فرهنگ سازمانی زیر یا ترکیبی از آن‌ها را دارا هستند:

- فرهنگ قبیله‌ای (خانوادگی)
- فرهنگ ویژه سالار (ادهوکرایی)
- فرهنگ بازار (رقابتی)
- فرهنگ سلسله مراتبی

این چهار نوع فرهنگ مبنای ایجاد ابزار فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین را تشکیل می‌دهند که امروزه در بیش از هزار سازمان استفاده شده و هدف آن پیش‌بینی و سنجش عملکرد سازمان است.





جهت ورود به ابزار تحلیل فرهنگ سازمانی کلیک کنید



کد را اسکن کنید

برای دریافت خدمات پتل سازمانی
با ما در ارتباط باشید



۰۲۱-۸۸۵۴۹۱۴۴



info@qotbino.com



WWW.QOTBINO.COM



Qotbino Mags



Qotbino Radio



Qotbino TV



۰۲۱-۸۸۵۴۹۱۴۴



INFO@QOTBINO.COM



تهران- خیابان مطهری- خیابان کوه
نور- کوچه ششم- پلاک ۴ واحد ۱

@Qotbino



ما را در فضای مجازی دنبال کنید: