



جزوه آموزشی

روابط فرد و سازمان



موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

عنوان: جزوه آموزشی روابط فرد و سازمان

مؤلف: شورای تحقیق و پژوهش موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

چاپ: زمستان ۱۳۹۷

آدرس وب سایت: www.fanpardazan.com

آدرس پست الکترونیکی: info@fanpardazan.com

آدرس و تلفن: اصفهان ، اصفهان ، خیابان فرایبورگ ، نبش کوچه چهاردهم ، موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

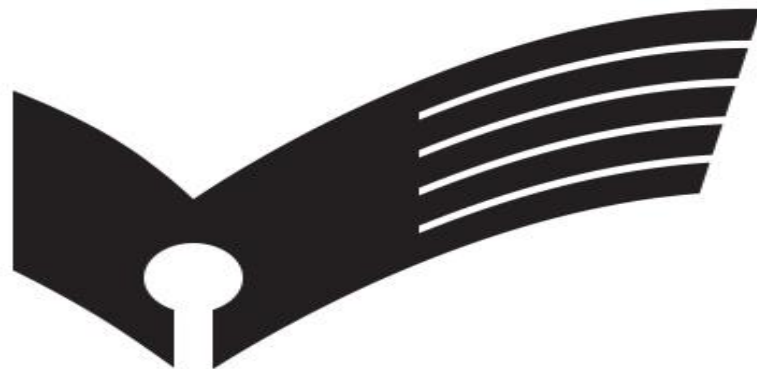
031-95020264-65

کلیه حقوق این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان است و متخلفین طبق قوانین مدنی تحت پیگرد قانونی قرار میگیرند

روابط فرد و سازمان

مدرس:

دکتر رضا کریمی





انسان‌ها در سازمان‌ها به دنیا آمدند در سازمان‌ها هم از دنیا می‌روند (بیمارستان - باغ رضوان)

فرد (مشتری): ۱- سازمان باشد

۲- می‌تواند ذی‌النفع باشد در سازمان

۳- فرد می‌تواند کارمند یک سازمان باشد

۴- به‌روزی به سازمان بده / نوآوری به سازمان بده

۵- پژوهش‌های محیطی

۶- دانش فردی / اعتبار

اهداف فرد و سازمان (هر دو باهم):

۱- توانمندسازی

۲- کارکنان

۳- سازمان

۴- ارزش افزوده

۵- قراردادها (رسمی): کشوری، لشکری، سازمان‌های خاص

مرشد - رهبر - مدیر

مدیر باید برای کارکنان سازمان شخصیت دوست‌داشتنی باشد، تا کارکنان متعهد به انجام وظیفه به بهترین شکل باشند. همچنین وفاداری فرد نسبت به سازمان را افزایش می‌دهد. همچنین برای کارکنان انگیزه ایجاد می‌کند.

فرد:

۱- استخدامی: تناسب فرد با شغل

۲- شغلی: ارتقا (اگر نباشد انگیزه کارکنان را از بین می‌برد)

۳- بازنشستگی (به صورت کاملاً شاد از سازمان جدا بشوند)





ویژگی‌های شغلی :

۱- مادی (حقوق و مزایا)

۲- معنوی (موثر بودن برای یک سازمان)

۳- استقبال کاری

۴- حق تصمیم گیری

تعهدات سازمان :

۱- تعهد عاطفی-----وابستگی احساسی

۲- تعهد مستمر----(ارزش مالی و پولی مطرح می باشد).

(سازمانها باید حقوق منسب و معقول داشته باشند).

۳- تعهد هنجاری-----تعهد در یک سازمان به دلیل اخلاقی

(سازمان هایی در آن افراد احساس خوشی داشته باشند) سازمان خوش اخلاق محسوب میشه و باعث افزایش بهره‌وری می شود.

بر خلاف آن سازمانی هم وجود دارد که تعهد به کارکنانش ندارد که سازمان های بد اخلاق نام می گیرند.

زمانی افراد در سازمان با هم تعارض پیدا می کند که منابع محیط کم باشد.

قرارداد روانشناختی : (قرارداد نا نوشته می باشد)

این قرارداد بیشتر یک قرارداد یک طرفه است تا دو طرفه قرارداد های روانشناختی ماهیت های مفهوم ادراکی دارند (بیشتر از فرد به سازمان می باشد)

ماهیت ادراکی دارد بین هیچ دو فردی یکسان نیست.

هر قرارداد روانشناختی سه جز دارد :

۱- وعده های سازمان به فرد

۲- پرداختی که به کارمندان داده می شود (حقوق و پاداش)





۳- میزان ورود فرد به سازمان به صورت داوطلبانه

کارکردهای قرار دادهای روانشناختی

۱- میزان تعهد کارکنان به سازمان

۲- تعیین نوع پاداش

تناسب فرد با سازمان به دو روش تقسیم می شود :

۱- روش مستقیم (ذهنی) تناسب فرد با سازمان بر مبنای قضاوت ادراکی

۲- روش غیر مستقیم (عینی) مقایسه ارزش و کارایی کارکنان

از نظر برخی محققان روش های ذهنی نسبت به روش های عینی از قدرت بیشتری برخوردارند.

تئوری های انگیزشی :

اولین نظریه نظریه مازلو می باشد:

که نیازها رو تقسیم بندی کرده است : ۱- نیاز فیزیولوژیک

۲- نیاز امنیت

۳- نیاز اجتماعی

۴- نیاز احترام : احترام به خود--اعتماد به نفس

نظریه مک کلند :

مک کلند معتقد بود انگیزش ریشه در فرهنگ دارد.

همسو کردن قدرت طبیعی کارکنان با قدرتمندی سازمان هرچه مهارت کارکنان بیشتر باشد قدرت سازمان افزایش پیدا میکند.

تئوری های بهداشتی - انگیزشی (دو عاملی)

بهداشتی: حقوق و مزایا ، سیاست های شرکت و مدیر، روابط با همکاران ، سرپرستی ، امنیت شغلی

انگیزشی : پیشرفت، پاداش، کار، مسئولیت، ترفیع، رشد



نیا زهای سه گانه : ۱- نیاز به کسب موفقیت

۲- نیاز به کسب قدرت

۳- نیاز به ابعاد دوستی

نظریه تعیین هدف

فرد نباید در سازمان به دنبال اهدافش بگردد، سازمان وظیفه دارد اهداف را در مقابل کارکنان قرار دهد.

نظریه تقویت رفتار

در این نظریه محیط مسبب نوع رفتار می باشد نه رویدادهای درونی

نظریه برابری

مرجع یا چیزی که فرد خود را با آن مقایسه می کند از اهمیت زیادی برخوردار است

نظریه انتظار

عمل وابسته به انتظارات می باشد که پیامد آن مشخص می باشد.

این نظریه سه متغیر دارد : ۱- اهمیت ۲- رابطه بین عملکرد دو پاداش ۳- رابطه بین تلاش و عملکرد

قراردادهای نا نوشته فرد و سازمان

تعهد سازمانی : افراد وقتی وارد سازمانی می شوند خود را متعهد به سازمان می دانستند. تعهد سازمانی نیرویی

است که فرد را ملزم می کند تا در سازمان بماند و جهت تحقق اهداف سازمانی کار کند.

دیدگاه های پیش بینی متعهد سازمان :

الف) تناسب فرد با سازمان در دیدگاه سنتی ، مثل شرایط احراز شغل

ب) تناسب فرد با شغل (دیدگاه نوین)

انواع تعهد سازمانی :

تعهد عاطفی : وابستگی احساسی داشتن به سازمان یعنی چقدر بدانیم که چقدر سازمان پویاست یعنی این که

روابط در سازمان محدود نباشد. و مزد و جایگاه خود در ارزش افزوده ای که در شرکت دارد بداند.

تعهد مستمر : ارزش اقتصادی که ماندن در یک سازمان در مقیاس با ترک آن برای فرد متصور است (یعنی

افراد برای پول کار می کنند زیرا انسان ها اقتصادی هستند). سازمان ها باید یک محیطی را فراهم کنند که





ارزش اقتصادی ایجاد کنند. سازمان باید امکانات رفاهی و حقوق متعارف برای کارکنان ایجاد کند زیرا این عوامل غیر از تعهد مستمر به تعهد عاطفی هم برای کارکنان منجر می شود.

تعهد هنجاری: تعهد در یک سازمان به دلیل اخلاقی

ما سازمان خوش اخلاق داریم و سازمان هایی هستند که محیط برای کارکنان جذاب است و کارکنان دوست دارند در این سازمان بهتر کار کنند و بهره وری را افزایش دهند.

سازمان بد اخلاق، این گونه سازمان ها به کارکنانش متعهد نیستند.

تعارض وقتی در سازمان ایجاد می شود که منابع کمیاب شود. بعضی وقتها مدیر با زیر پا گذاشتن یکی از این سه تعهد تعارض در سازمان ایجاد میکند.

سازمانها باید این حس را به کارکنان بدهد که اگر بهره وری لازم را نداشته باشید ثبات شغلی ندارید.

نیروی انسانی مهمترین عامل در سازمان هستند و عوامل دیگری چون سرمایه، رفتارهای مدیران و... همه در سازمان دخیل هستند.

تمام این حس هایی که در سازمان ایجاد می شود منجر به ایجاد قراردادهای روانشناختی می شود. این قرارداد بیشتر یک قرارداد یک طرفه است تا دو طرفه قراردادهای روانشناختی ماهیت اداری دارد. ماهیت اداری یعنی این قرارداد روانشناختی برای هر دو فرد یکی نیست -مثلا اگر دو کارمند در یک رده شغلی با حقوق مشابه و ... هستند ولی این ۲ دارای ادراک متفاوت هستند.

سه جز قرارداد روانشناختی :

- ۱- قول یا تعهدی که سازمان در مورد آینده می دهد یعنی سازمان چه انتظاری در بین کارمندان ایجاد کرده
- ۲- پرداختی که در ازای کار به کارمندان داده می شود (حقوق و پاداش) -حقوق مناسب قرارداد روانشناختی بین فرد و سازمان را قوی تر میکند.
- ۳- پذیرش که نشان می دهد چقدر فرد و سازمان داوطلبانه وارد قرارداد شناختی شوند.

انواع قراردادهای روانشناختی

- ۱- قراردادهای تبادلی: قراردادهای موقتی هستند که نیازمندی های و انتظارات قبل استخدام به صورت دقیق و روشن تعریف می شود.



۲- قراردادهای رابطه ای: ماهیت قراردادهای دائمی جزئیات معاوضه و قرارداد به صورت روشن و جزئی تعریف نمی گردد و این اعتماد رابطه ای آن ها را در موقعیت روابط بر مبنای تبادل یا معاوضه اجتماعی قرار میدهد.

کارکرد های قراردادهای روانشناختی

۱- به کارفرمایان در پیش بینی سطح مشارکت و سهمی که کارمندان در آینده خواهند داشت کمک می کند.
۲- به کارمندان می فهماند که در مقابل سطحی که در سازمان دارند چه نوع پاداشی را ممکن است داشته باشند.
چنانچه سازمان نتواند به تعهد خود عمل کند قرارداد را نقض کرده است و موجب کاهش رفتار شهروندی در سازمان و ... دارد.

تناسب فرد سازمان :

تناسب فرد و سازمان به دو روش اندازه گیری می شود:
۱- در روش مستقیم (ذهنی) سنجش متناسب فرد - سازمان بر مبنای قضاوت ادراکی کارکنان در ارتباط با میزان سازگاری آنها با ارزشهای سازمان مورد بررسی قرار میگیرد.
۲- در روش غیر مستقیم (عینی) ارزشهای مستقل کارکنان و سازمان مورد مقایسه قرار می گیرد که مجموع تفاوت میزان این تناسب را نشان خواهد داد.
با این وجود برخی از محققان اعتماد دارند روش های ذهنی نسبت به روش های عینی از قدرت بهتری در پیش بینی نگرش کاری افراد برخوردار هستند.

تئوری های انگیزش

نظریه سلسله مراتب نیازها: نیازها را به ۵ دسته تقسیم کرده است نیازهای فیزیولوژی - نیاز به امنیت - نیاز اجتماعی-نیاز به احترام -خود شکوفایی
از این رو نیازها را به دو دسته بالایی و پایینی تقسیم کرده است: نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت در رده پایین و نیازهای اجتماعی - احترام و خود شکوفایی را در رده بالا قرار دارد. نیازهای رده بالا در درون فرد ارضاء شده است.





نظریه زیستی تعلق - رشد :

این نظریه تفاوتی با نظریه سلسله مراتب مازلو دارد:

این نظریه نیازها را به ۳ دسته تقسیم میکند:

۱- نیازهای زیستی که به رفاه مادی افراد مرتبط است

۲- نیاز های تعلق

نظریه‌های اکتسابی :

نظریه نیازهای اکتسابی توسط مک کلد لند مطرح شده است ولی به این موضوع می پردازد که انگیزش ریشه در فرهنگ دارد مک کلد لند بیان می دارد که همه ی انسان ها سه نیاز مهم دارند:

۱- نیاز به کسب موفقیت طلبی ---- میل به چیزی بهتر با کارایی بالاتر برای حل مسائل یا تسلط بر کارهای پیچیده

۲- نیاز به تعلق :میل به برقراری و حفظ روابط دوستانه و گرم با دیگران

۳- نیاز به قدرت----میل به کنترل دیگران ،نفوذ در رفتار آنان یا مسئول دیگران بود.

همسو کردن قدرت طلبی کارکنان با قدرت طلبی سازمان :

یکی از چیزهایی که در کارکنان ایجاد قدرت می کند داشتن مهارت است پس سازمان باید کارکنان را توانمند تر کند و به توانمند سازی آنها بپردازد.

تئوری X و تئوری Y، از داگلاس مک گریگور این تئوری در واقع نگرش مدیریت به کارکنان است.

نظریه دو عاملی هرزبرگ:

در این نظریه افراد به وسیله ی ۲ دسته از عوامل تحت تاثیر قرار میگیرند:

عوامل بهداشتی : حقوق و مزایا - سیاست های شرکت و مدیران - روابط به همکاری - سرپرستی امنیت شغلی



عوامل انگیزشی : بهداشت – پاداش – کار-مسئولیت-ترفیع- رشد

هرزبرگ معتقد است اگر عوامل بهداشتی نباشند نارضایتی ایجاد می شود و برای ایجاد رضایت شغلی باید عوامل انگیزش ایجاد کرد.

نظریه مبتنی بر نیازهای سه گانه: یه عامل انگیزشی برای افراد در سازمان ها مطرح می کند.

۱-نیاز به کسب موفقیت: تلاش برای درخشیدن همراه با رعایت استانداردهای لازم

۲-نیاز به کسب قدرت و اعمال آن ---یعنی صاحب قدرت افراد را وادار به انجام کار میکند که اگر غیر این بود به شیوه دیگری عمل می کردند.

۳-نیاز به ایجاد دوستی---یعنی تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران

نظریه تعیین هدف:

چیزی که برای فرد ایجاد انگیزه می کند داشتن هدف است.

اساس این نظریه بدان است که اداره فرد یا سازمان را میتوان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد یعنی ویژگی هدف به خود ی خود می تواند به عنوان یک عامل انگیزش داخلی عمل کند.

-در هیچ سازمانی کارکنان نباید امنیت شغلی داشته باشد.

-پذیرفتن اهداف مشکل از سوی کارکنان در مقایسه با هدفهای راحت تر باعث ارائه عملکردهای بهتر خواهد بود و در واقع اهداف چالشی برانگیز باعث ایجاد انگیزش می شوند.

-اهداف ترجیحا مشارکتی انتخاب می شوند تا قابل دستیابی باشند.

-در سازمان نباید کارکنان خودش دنبال هدف بگردد بلکه سازمان باید این اهداف را در اختیارش قرار دهد. در یک سازمان استراتژی خوب است که هم از بالا به پایین باشد هم از پایین به بالا باشد.

استراتژی اگر در خلاء تدوین شود برای یک سازمان کارایی به وجود نمی آورد.





نظریه تقویت رفتار :

این نظریه نقطه مقابل تعیین هدف است. در این نظریه ما با رهیافت رفتاری سر و کار داریم .

نظریه برابری:

در این نظریه مرجع یا چیزی که فرد خود را با آن مقایسه می کند، از اهمیت زیادی برخوردار است. سه مرجع مورد توجه است: دیگران، سیستم و خود.

وقتی عدالت اجتماعی در یک کشور برقرار باشد در آن کشور برابری وجود دارد.

در سازمان ها باید برابری و عدالت وجد داشته باشد زیرا نبودن برابری و عدالت در سازمان منجر به کاهش تعهد کارکنان ، کاهش رفتار شهروند سازمانی و می شود.

نظریه انتظار :

ویکتور وروم معتقد است که گرایش به عملی خاص یا اقدام لازم در جهتی مشخص وابسته به انتظاراتی است که پیامد آن مشخص و نتیجه آن مورد علاقه کننده کار است.

این نظریه شامل سه متغیر است:

۱- اهمیت

۲- رابطه بین عملکرد و پاداش

۳- رابطه بین تلاش و عملکرد

مهمترین چالش هر فرد با سازمان و سازمان با فرد روابط فرد و سازمان است باید روابط طوری تنظیم شود که کمترین هزینه چه برای فرد باشد چه برای سازمان ،هزینه هایی سازمان برای فرد هزینه های آموزش، هزینه حقوق و دستمزد و ... است زیرا مهمترین ارکان یک سازمان افراد آن سازمان است و اگر سازمانی نیروی آموزش دیده را از دست بدهد ضرر میکند.

مدیر در روابطش با کارکنان باید خیلی حساس بود زیرا روابطی که در سطح جزئی هست باید تفاوت وجود داشته باشد.

