

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کارگاه آموزشی انگیزش و خشنودی در کار



دکتر حمید مستخدمین حسینی

پژوهشگر و مدرس دانشگاه

دکتری تخصصی جامعه‌شناسی مسائل اجتماعی ایران

عضو پیوسته انجمن علمی جامعه‌شناسی ایران

عضو انجمن علمی روانشناسی اجتماعی ایران

مدرس مهارت‌های اجتماعی، شغلی و شخصی

Email: hamid.h.51@gmail.com

tel: ۰۹۹۶۳۹۵۶۹۸۵



من بی تو دمی قرار نتوانم کرد
احسان ترا شمار نتوانم کرد
گر بر تن من زبان شود هر موئی
یک شکر تو از هزار نتوانم کرد

ابوسعید ابوالخیر

• چه انتظاری از این کارگاه

دارید؟؟؟؟؟؟؟؟

• به دنبال پاسخ چه سوالی هستید؟

مهم نیست چقدر امکانات در اختیار دارید.



اگر ندانید چگونه از آنها استفاده کنید، هیچگاه کافی نخواهند بود.



• عوامل اصلی موفقیت یا عدم موفقیت در چیست ؟

• پاسختان راهگشا است

عدم موفقیت



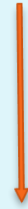
موفقیت

• چرا؟؟؟

نیاز •



تنش •



در خواست •



کنش •

کارخانه قالی شویی (مجاز) ادیب

مجهز با سابقه منظم

اطلاعات بیشتر

محمدسعید بیلکار | جوان ترین دانشجوی دکترا و حافظ قرآن



جایی برای جوانان هست

جوان ترین دانشجوی دکترا در تاریخ دانشگاه تهران، حافظ کل قرآن و پارکورکار که در رشته علوم قرآن و حدیث تحصیل می کند، همانام دایی شهیدش است و بعد از دو برادر، کوچکترین فرد خانواده است. «محمدسعید» متولد ۲۲ مهر سال ۱۳۷۷ در تهران است و قبل از ورود به کلاس پنجم دبستان، موفق به حفظ کل قرآن کریم شده است. او فعالیت های خود را در زمینه علوم قرآنی، عربی، تفسیر و ... ادامه داده و از طریق سهمیه ای که برای حفظ در زمینه دریافت مدرک کارشناسی وجود دارد، مدرک کارشناسی خود را در ۱۳ سالگی گرفته است. محمدسعید در کنکور کارشناسی ارشد رشته الهیات رتبه ۴ و در کنکور دکترا، رتبه دوم را کسب کرده و الان هم کوچکترین دانشجوی مقطع دکترا در رشته الهیات و در تاریخ دانشگاه تهران است.

دکتر مهشید طالبی متخصص پوست و مو

۲۰% تخفیف

کلیک کنید



کارخا قاشیوی اجماز
ادیب

۲۰٪ تخفیف
سفارش آنلاین
۰۲۱-۴۷۰۴

اطلاعات بیشتر



روزنامه خراسان: جوانی یکی از هیجان‌انگیزترین دوره‌های زندگی هر انسانی است که موفقیت در این ایام می‌تواند یکی از بهترین ثمره‌های زندگی هر فرد باشد. بعضی جوان‌ها فکر می‌کنند که تنها راه موفقیت، دکتر و مهندس شدن است و بعضی دیگر، فقط پولدار شدن را نشانه موفقیت می‌دانند. در پرونده امروز زندگی سلام و به بهانه میلاد حضرت علی اکبر (ع) که روز جوان نام‌گذاری شده است، با جوان‌هایی آشنا خواهید شد که در عین جوان بودن، کارنامه قابل دفاعی از خودشان به‌جا گذاشته‌اند و الزاماً همه‌شان تحصیلات عالی ندارند یا پولدار نیستند. جوانانی که مسیر موفقیت‌شان از همین مرز و بوم شروع شده است و به نظر می‌رسد آینده درخشانی هم در انتظارشان باشد.

«پرهام مقصدلو» | تاریخ‌ساز در شطرنج جوانان جهان



استاد بزرگ شطرنج ایران در فصل پاییز سال گذشته و یک دور مانده به پایان رقابت‌های جوانان جهان قهرمانی خود را در عین ناباوری قطعی کرد تا جایی که بسیاری از چهره‌های مطرح شطرنج جهان از جمله «سوزان پولگار» نخستین استاد بزرگ شطرنج بانوان جهان عملکرد خیره‌کننده مقصدلو را تحسین کردند. «پولگار» در توییتش نوشت: «بر این باورم که پدیده جوان ایرانی در آینده نزدیک جزو «۱ نفر برتر دنیا خواهد شد. او مستعد است و سخت‌کوش با درک خوبی از شطرنج و دارای اعصاب پولادین». «مقصدلو» با کسب مدال طلا برای نخستین بار در تاریخ شطرنج ایران به عنوان ارزشمند و تحسین برانگیز قهرمانی در مسابقات قهرمانی جوانان جهان دست پیدا کرد. درباره مقصدلو باید دانست که او در ۱۵ سالگی موفق شد عنوان جوان‌ترین استاد بزرگ تاریخ شطرنج ایران را به خود اختصاص دهد و حالا در ۱۸ سالگی، می‌توان آینده درخشانی برایش متصور شد.

کاشی و سرامیک
شیرکات
اطلاعات بیشتر

دکتر
مهشید طالبی
متخصص پوست و مو
بوتاکس ژل





• چرا انگیزه؟

• بگذارید به اشتراک ذهنی مناسب برسیم •

• دقت دقت دقت •

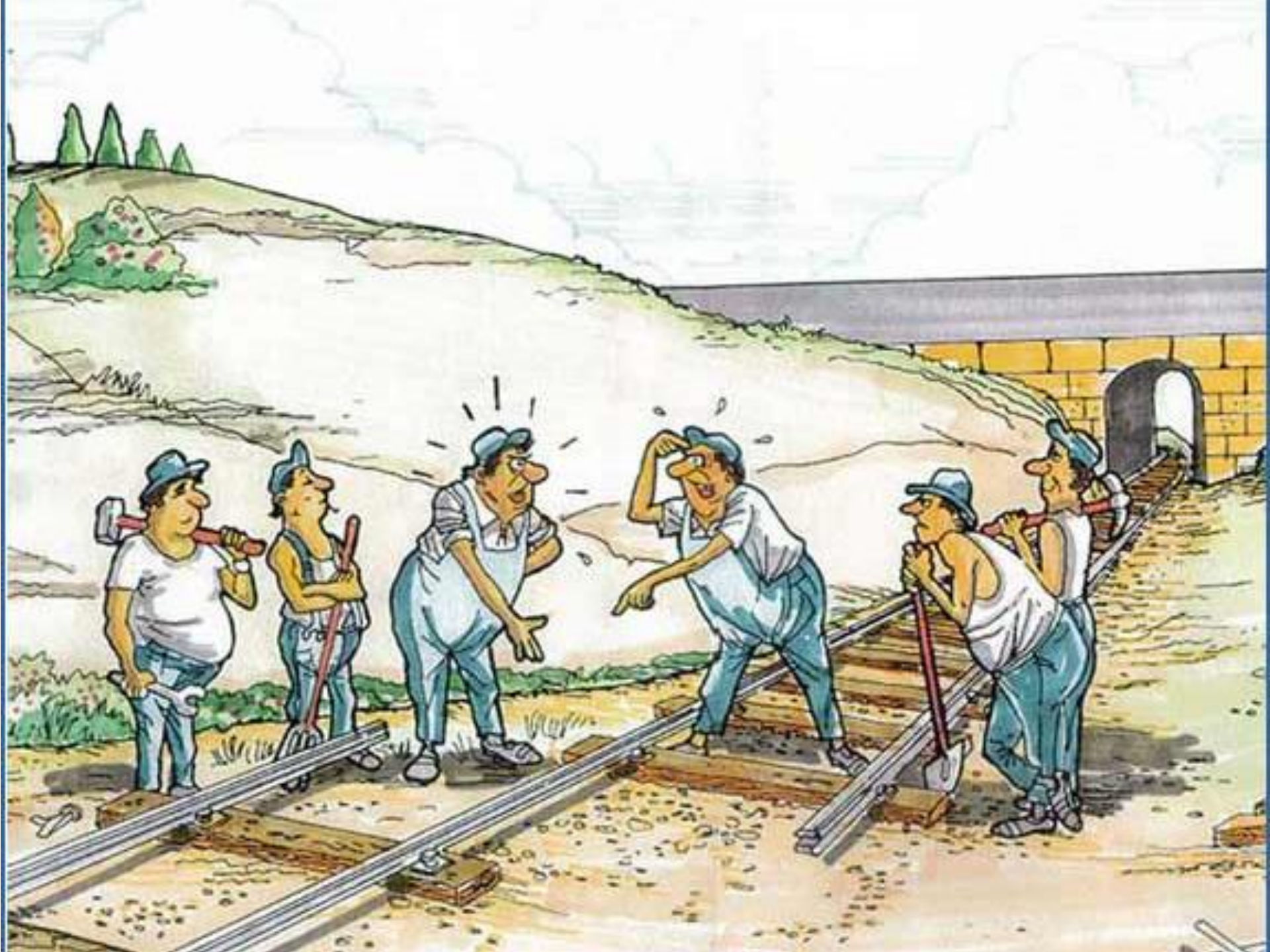
تصورتان از انگیزه



- شما چه تصویری از انگیزه دارید؟
- تعریف کنید؟

انگیزه یعنی این!!!! موافقید؟





یک سوال بنیادین

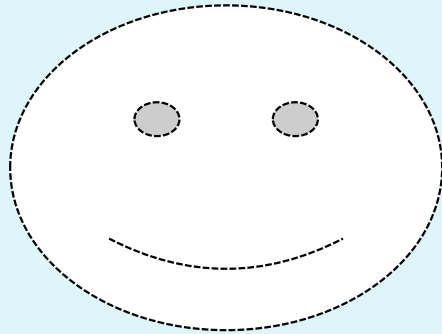
انگیزه ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟



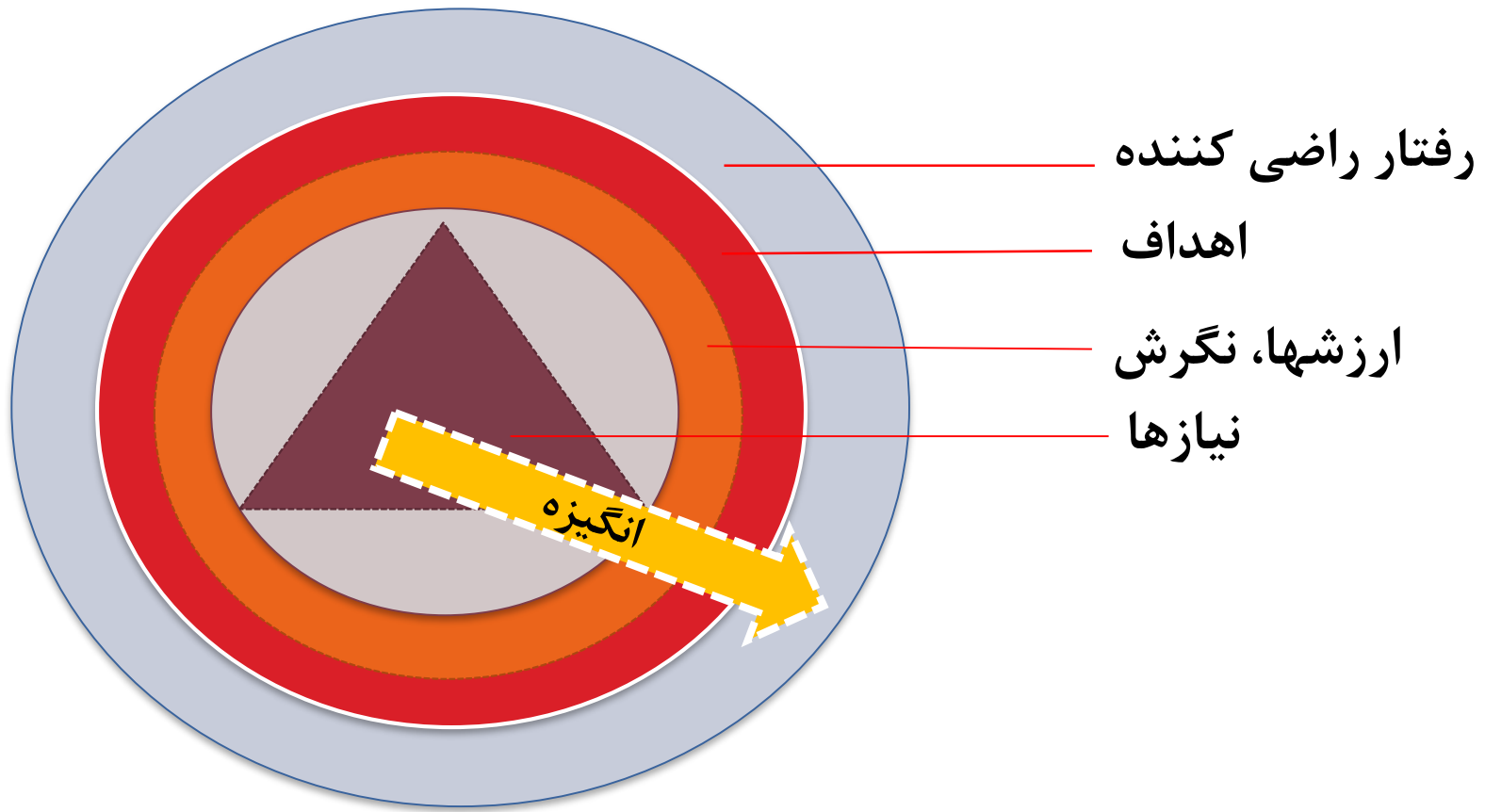
مانع

obstacle

شما



مردم چرا و چگونه و برای چه کار می کنند؟





چرا بعضي ها از كارشان راضيند و چرا بعضي ها نه؟

انگیزش و اثر پیگمالیون



- اثر پیگمالیون) اشاره به یک پدیده دارد که بر اساس آن افراد نسبت به سطح انتظارات دیگران واکنش‌های مستقیم نشان می‌دهند. برای نمونه اگر معلمی براین باور باشد که بچه‌ای کند ذهن است، خود بچه هم باور می‌کند و واقعاً دیر یاد می‌گیرد در عین حال عکس این نیز صادق است و اگر از کسی انتظارات بالایی برود او تلاش خود را برای دست‌یافتن به چنین انتظاری بالاتر می‌برد.



• از بس که مهر دوست به دل جا گرفته است

• جایی برای کینهٔ دشمن نمانده است

• اظهري کرمانی

اثر گالاتیا



- اگر انتظارات بالای فردی باعث افزایش عملکرد افراد دیگری شود اثر پیگمالیون و اگر انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد خودش شود اثر گالاتیا رخ داده است. جوهره کامیابی فراخود یا اثر پیگمالیون این است که باورها و انتظارات افراد تعیین کننده رفتار و عملکرد آنهاست. عملکرد واقعی افراد تحقق انتظارات آنهاست. انسان بر مبنای ادراک خود از واقعیت (نه خود واقعیت) عمل می کند و تلاش می کند که ادراک از واقعیتش تحقق یابد، چیزی که اهمیت ندارد فاصله این ادراک از واقعیت است.

اثر گلم



- تفکر اولیه برداشت مثبت از اثر پیگمالیون داشت ولی بعدها مشخص شد که این اثر به صورت تیغ دو دم عمل می‌کند و می‌تواند پیامدهای منفی در پی داشته باشد. یک اشتباه کارمند ممکن است مدیر را به تنظیم انتظارات پایین سوق دهد. وقتی کارمندی یک اشتباه می‌کند توجه مدیر جلب می‌شود، توجه و دقت مدیر موجب کاهش اعتماد به نفس کارمند می‌شود. این کاهش اعتماد به نفس چه به تلاش بیشتر برای نشان دادن خود و چه به بی‌تفاوتی منجر شود تردید مدیر را زیادتر می‌کند و این انتظارات منفی و پایین، عملکرد کارمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ از این رو باید از لبه منفی اثر پیگمالیون یا «علائم برنامه‌ریزی برای شکست»^[۶] جلوگیری کرد. این حالت اثر گلم^[۷] هم نامیده می‌شود که کاهش عملکرد به خاطر انتظارات پایین مدیر است.

خیر کن با خلق بهر ایزد



یا برای راحت جان خودت

تا همواره دوست بینی در نظر

در دلت ناید ز کین ناخوش صور

مولانا

اهمیت انگیزش در یادگیری کارمندان



اما مفهوم انگیزش برای مدیران از یک لحاظ مهم تر از هوش یا استعداد است؛ بدین معنی که مدیر قدرت مانور برای افزایش هوش یا استعداد کارمندان ندارد، در حالی که در ایجاد و به کارگیری انگیزش می تواند نقش بسیار مهمی داشته باشد. در واقع اگر بنا باشد هوش یا استعداد افزایش یابد، ضروری است سازه های انگیزشی به کار گرفته شوند. زیرا تا آموزشگر، فراگیران را بر نیاز به یادگیری آگاه نسازد، نمی تواند از هوش یا استعداد آنها در یادگیری بهره گیرد حتی می توان ادعا نمود وقتی احساس نیاز به یادگیری قوی باشد، روش آموزش اهمیت چندانی ندارد؛ جایی که انگیزه های قوی وجود دارند حتی روش های با کارایی پایین هم به طور مؤثر موفقیت را تضمین میکنند.

سن و رضایتمندی از کار:

گروه سنی ۲۰ عموماً از کارکردن احساس خوبی ندارند

- بیشتر به علت "شوک واقعیت‌ها"

در اواسط ۳۰ سالگی عموماً از کارشان راضی هستند

- بیشتر به علت تعدیل نگرش‌ها و بعضی دستاوردها

در دهه ۴۰ افراد عموماً رضایتمندی پائینی نشان می‌دهند

- بیشتر به علت بحران‌های میان‌سالگی

در دهه ۵۰ عموماً رضایت بالا است

- وابستگی به سازمان

در اواخر ۵۰ و دهه ۶۰ سالگی عموماً رضایت نزول می‌کند.

- احساس تمام شدن و در سرآشویی بودن

مفاهیم انگیزش

انگیزه در زمینه سازمانی را چنین تعریف می کنند: “تمایل به اعمال سطوح بالایی از تلاش به سمت اهداف سازمانی، مشروط به توانایی تلاش در جبران برخی از نیازهای فردی است.” انگیزه، یک اصطلاح کلی است که زمینه مشترک بین نیازها، شناختها و هیجانها را مشخص میکند که هر یک از اینها فرآیندی درونی است که رفتار را نیرومندانه هدایت میکند. فرق بین انگیزه و نیاز، شناخت یا هیجان صرفاً به سطح تحلیل آنها مربوط میشود؛ یعنی اینکه کلی باشند یا اختصاصی. مثلاً، نیازها، شناختها و هیجانها انواع اختصاصی انگیزه ها هستند که به همراه رویدادهای بیرونی و محیطی به عنوان منابعی محسوب میشوند که منجر به ایجاد انگیزش در انسان میشوند و به رفتار انسان انرژی و جهت میدهند.

انگیزش زمینه اجتماعی دارند



مفاهیم انگیزش

روانشناسان و روان شناسان اجتماعی معمولاً انگیزش را فرآیندی می دانند که در برانگیختن، جهت دادن و پایایی رفتار دخیل است. در کاربرد انگیزش باید توجه داشت که انگیزش «ساختاری فرضی» است یعنی نمی توان به موازات آن به طور مستقیم انگیزش شخص را مشاهده کرد. تنها چیزی را که می توان دید رفتار شخص و محیطی است که در آن فعالیت می کند. انگیزش رفتار شخص چیزی است که ما برداشت میکنیم. علاوه بر این، انگیزش دارای کاربردی مفهومی است. در ضمن همیشه نمی توان انگیزه را یک مفهوم تبیینی در توصیف رفتار دانست. انگیزش تنها یکی از مجموعه عوامل دخیل در تار و پود سازه های تعیین رفتار است. هرچند انگیزش عنصر مهمی در تعیین رفتار است؛ اما عنصر منحصر به فرد تعیین کننده رفتار نیست و بروز رفتار در همه افراد دارای فرآیند واحدی نمی باشد. به اعتقاد زمانی، انگیزش نیرویی است که می تواند انسان را به سمت یکی از گزیدار یا فعالیت های پیش روی هدایت کرده و مصروف دارد. در واقع انگیزش نوعی میل نسبت به رسیدن به چیزی مشخص یا هدفی معین می باشد. ولادفسکی عقیده دارد که شش عامل شامل نگرش ها، نیازها، محرک های خارجی، عواطف، شایستگی و تقویت در انگیزش موثر

انگیزه Motive چیست؟

از جمله چالش‌هایی که هر مدیر معمولاً با آن مواجه می‌شود، این است که چرا و چگونه کارکنان کار می‌کنند و رفتار ویژه هر فرد ضمن کار چگونه است چرا افراد در رابطه با کاری که قبلاً نسبت به آن شوق و علاقه داشتند بی تفاوت و دلسرد می‌شوند؟ چرا برخی افراد توانایی انجام کار ده‌ها نفر را دارند، درحالی‌که بعضی دیگر به ظاهر از عهده انجام کار ساده‌ای بر نمی‌آیند؟ آیا در کنار تواناییها و مهارتهای فنی که اشخاص برای انجام بهتر کارها باید داشته باشند، خصوصیات شخصیتی خاصی نیز بر عملکرد شغلی آنها تاثیر می‌گذارد؟ آیا کسانی که باعث رشد و شکوفایی حیرت آور در کار و جامعه می‌گردند، ویژگیهای شخصیتی متفاوتی دارند؟ پاسخ به همه این سوالات به عاملی به نام انگیزه در افراد بر می‌گردد که این مساله یکی از بزرگترین چالشها و دستاوردها برای مدیران امروز محسوب می‌شود و از طرفی هم هیچ فرضیه یا روش واحدی برای برانگیختن افراد وجود ندارد.

انگیزش Motivation چیست؟

انگیزش، یک مفهوم وسیع است. این مفهوم چندین واژه دیگر را که توصیفکننده عوامل مؤثر در منشاء انرژی و هدایت رفتار ما است نظیر نیازها، علایق، ارزشها، گرایشها، اشتیاقها و مشوقها را دربرمیگیرد. اصطلاح انگیزش در اصل از ریشه لاتین **Moveve** مشتق شده و به معنی تحریک آمده است. انگیزش، از نظر لغوی اسم مصدر و به معنی ترغیب و انگیزتن است. ولیازدیدگاه صاحب نظران عبارت است از: «حالت‌های درونی موجود زنده که موجب هدایت رفتار او به سوی هدفی خاص میشود». انگیزش، معمولاً بر اثر دخالت یک انگیزه در انسان ایجاد میشود. انگیزه، اصطلاحی است که با انگیزش مترادف است و بعضی این دو را یکی میدانند. پدیده انگیزش، غالباً به علل رفتار و تعبیر و تفسیر انسان از رفتارهای گوناگون توجه دارد.

انگیزه موجب ایجاد خلاقیت می شود

یه تصمیم زیر کانه

داستان کشاورزو زندان

بطور کلی روانشناسان بر سه تعریف انگیزشی در موارد زیر توافق دارند:

۱. جهت رفتار : **behavior of Direction** : هدف‌هایی یا هدف‌هایی که موجود زنده در تعقیب آن است.

۲. شدت رفتار : **behavior of Intensity** : میزان کوشش یا تلاشی که برای رسیدن به هدف از موجود زنده سر می‌زند .

۳. پایداری رفتار : **behavior of Persistence** : مدت زمانی که موجود زنده برای رسیدن به هدف صرف می‌کند .

عوامل سه گانه انگیزشی

۱. نیازها: نیاز عبارت است از کمبودی که هنگام عدم تعادل فیزیولوژیکی احساس می شود. به عبارت دیگر، چیزی در درون فرد که او را به فعالیت و انجام کار وا می دارد.

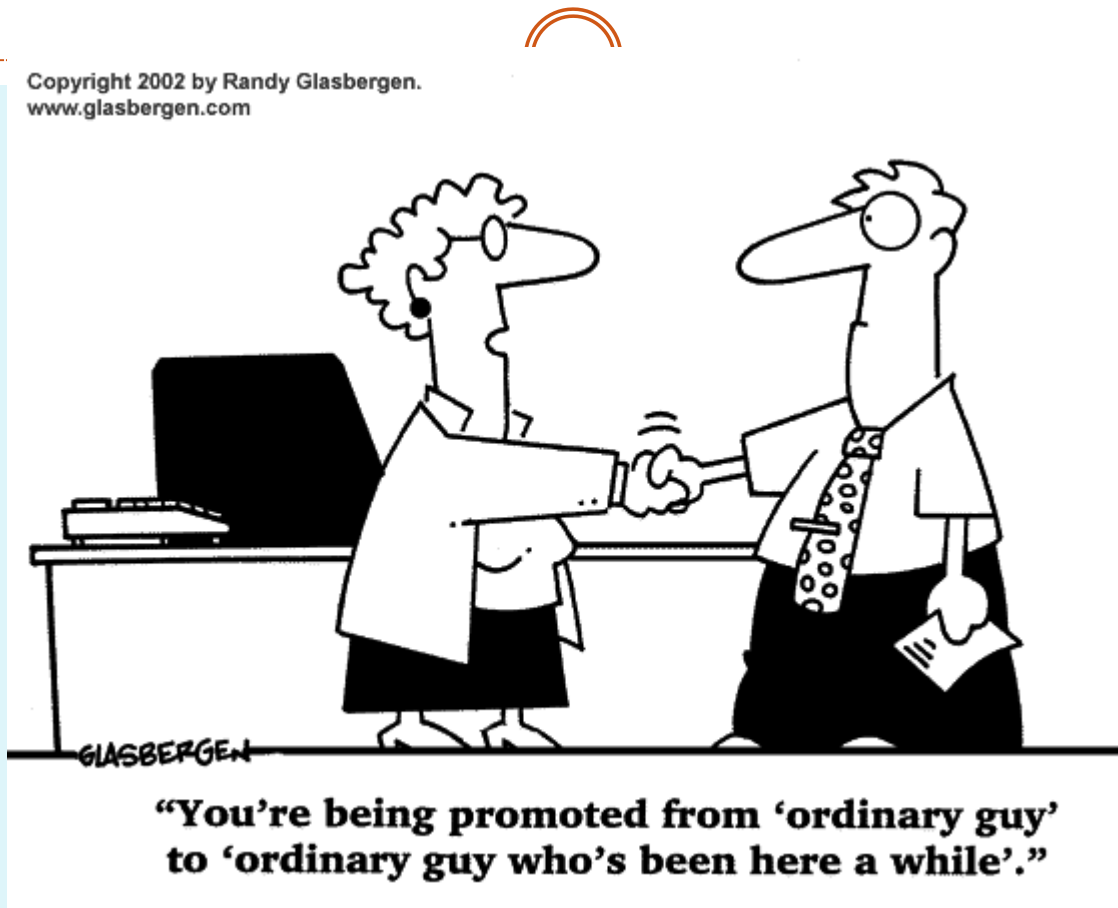
۲. سائقه ها: سائقه ها یا انگیزه ها جهت تخفیف نیازها بوده و کمبود های جهت دار میباشند. به عبارت دیگر، یک نیاز ارضا نشده باعث ایجاد تنش می شود و این تنش موجب می گردد سائقه هایی در درون فرد برانگیخته شود. این سائقه ها اموری درونی هستند که باعث می گردند فرد در پی تأمین اهداف ویژه ای، رفتار جستجوگرانه ای از خود بروز دهد.

۳. مشوق ها (:): **Goal** عبارت است از چیزی در خارج از فرد که روان شناسان غالباً آن را « محرک » می نامند و گاه به پاداش هایی اشاره دارد که فرد به آن امید بسته است و انگیزه هایش به سوی آن ها هدایت می شود.

اهمیت انگیزش در یادگیری کارمندان

انگیزش زیربنای رفتار انسانی می باشد یادگیری پایه و اساس رفتار هر فرد است. یادگیری منحصر به سنین خاصی نیست بلکه همه افراد برای ادامه حیات و هماهنگی و سازش با محیط خویش، مجبورند به طور مداوم مطالب و یا مهارت های جدیدی فراگیرند بحث از یادگیری در واقع بحث از تکنولوژی رفتار یا مهندسی رفتار است. یعنی روشن نمودن این که رفتاری را چگونه می توان تغییر داد و از وضع موجود به وضع مطلوب درآورد. هدف نهایی هر فعالیت آموزشی این است که تغییرات مطلوب را در رفتار و تجارب فراگیران به وجود آورد و یادگیری چیزی جز پیدایش این تغییرات نیست. توان یادگیری حاکی از آن است که یادگیری نوعی توانایی ایجاد میکند.

... تبریک می‌گم، شما از یک "کارمند خیلی معمولی" به "یک کارمند خیلی معمولی که خیلی وقته اینجاست" ارتقا مقام پیدا کردید.



• نگاه از بالا به پائین و ارباب مابانه به کارکنان نداشتن

معرفی معروفترین نظریه های انگیزشی



۱. نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ



نظریه‌ی دو عاملی انگیزه (**Hertzberg's Two-Factor Theory**) که به نام‌های نظریه‌ی عامل دوگانه یا نظریه‌ی بهداشت-انگیزش هم شناخته می‌شود، در دهه‌ی ۱۹۵۰ میلادی توسط فردریک هرزبرگ (Frederick Herzberg) تدوین شد.

هرزبرگ با تحلیل پاسخ‌های ۲۰۰ حسابدار و مهندس که از آنها در مورد احساسات مثبت و منفی نسبت به کارشان سؤال شده بود، دو عامل را شناسایی کرد که بر انگیزه و رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارند:

۱- عوامل ایجاد انگیزه:



به بیان ساده، اینها عواملی هستند که منجر به رضایت می‌شوند و در کارکنان انگیزه ایجاد می‌کنند تا سخت‌تر کار کنند. مثال‌هایی از این عوامل عبارتند از: لذت بردن از شغل، احساس دیده شدن و پیشرفت شغلی.

چك حقوق اين ماهم ۵۰ ميليون تومنه ، فكر ميكني به اشتباه حسابداريه يا اينكه شركت واقعاً متوجه شده كه ارزش من چقدره؟



- قدر شناسي، آگاه بودن به ارزش واقعي کارکنان و توانائيها و عقل و شعورشان

عوامل بهداشتی:



عدم وجود این عوامل می‌تواند منجر به نارضایتی و فقدان انگیزه شوند. مثال‌هایی از این عوامل عبارتند از: حقوق، سیاست‌های شرکت، مزایا، رابطه با مدیران و همکاران.

طبق یافته‌های هرزبرگ، اگرچه این عوامل انگیزشی و بهداشتی هر دو روی انگیزه تأثیرگذار هستند، اما به نظر می‌رسد که کاملاً مستقل از همدیگر عمل می‌کنند. اگر چه عوامل انگیزشی، رضایت و انگیزه‌ی کارکنان را افزایش می‌دادند، اما نبود این عوامل ضرورتاً موجب عدم رضایت نمی‌شود. به همین شکل به نظر نمی‌رسد که وجود عوامل بهداشتی رضایت و انگیزه را افزایش بدهد، اما نبودشان موجب افزایش نارضایتی می‌شود.

چگونه می‌توان از این نظریه در محل کار استفاده کرد



این نظریه حاکی از آن است که برای داشتن شادترین و بهره‌ورترین نیروی کار، باید عوامل انگیزشی و بهداشتی را بهبود بخشید. برای کمک به انگیزش کارکنان‌تان، مطمئن شوید که آنها احساس قدردانی و پشتیبانی می‌کنند. بازخورد زیادی به آنها بدهید و مطمئن شوید که درک می‌کنند چگونه می‌توانند درون شرکت رشد و پیشرفت داشته باشند.

برای جلوگیری از نارضایتی شغلی، می‌توانید با ایجاد بهترین شرایط ممکن کاری و پرداخت‌های منصفانه، کاری کنید کارکنان‌تان احساس کنند که با آنها به درستی رفتار می‌شود. مطمئن شوید که به گروه‌تان توجه می‌کنید و ارتباطات حمایتی با آنان ایجاد کنید.



فراموش نکنید که کارکنان تان با هم تفاوت دارند و آنچه که در یکی از آنها انگیزه ایجاد می‌کند، ممکن است در فرد دیگر انگیزه‌ای ایجاد نکند. پل هِبرت (Paul Hebert)، معتقد است که همه‌ی بسته‌های مزایا نباید به یک شکل و اندازه باشند.

برای اینکه مشارکت واقعی در شرکتی حاصل شود، ابتدا باید مسائلی را که باعث نارضایتی می‌شوند، حذف کنید یعنی مزایای پایه که شرکت عرضه می‌کند تا نیازهای بهداشتی کارکنانش را ارضا کند. سپس باید بر هر فرد و آنچه که از کار با تشکیلات شما می‌خواهند به دست آورند، تمرکز کنید.

۲. هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو



نظریه‌ی هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو (Maslow's Hierarchy of Needs) در سال ۱۹۴۳ توسط روان‌شناس، آبراهام مزلو (Abraham Maslow) در مقاله‌ای با عنوان «نظریه‌ای در مورد انگیزه‌های انسانی» مطرح شد. مهم‌ترین مطلب این نظریه این است که پیش از آنکه افراد برای دستیابی به مراحل بالاتر نیاز، انگیزه پیدا کنند، باید نیازهای اساسی اولیه‌شان برآورده شوند.

این سلسله مراتب از ۵ سطح تشکیل شده است:

۱-زیستی: برای این که فردی بتواند به حیات خود ادامه بدهد، این

نیازها که شامل غذا، آب و مسکن هستند، باید برآورده شوند.

۲-امنیتی: شامل امنیت فردی و مالی و سلامتی و تندرستی.

۳-عشق و تعلق: نیاز به دوستی، روابط و خانواده.

۴-احترام: نیاز به احساس اطمینان و مورد احترام دیگران بودن.

۵-خودشکوفایی: آرزوی به دست آوردن تمام آن چیزهایی که

می‌توانید به دست آورید و تبدیل شدن به بهترین فردی که می‌توانید

باشید.

چگونه می‌توان از این نظریه در محل کار استفاده کرد



چیپ کانلی (Chip Conley) بنیانگذار هتل‌های زنجیره‌ای ژوا دو ویور (Joie de Vivre Hospitality) و رئیس بخش پذیرایی از مهمانان ایر بی‌ان‌بی (Airbnb)، از هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو برای دگرگون ساختن کسب‌وکار خود بهره گرفته است. به گفته‌ی چیپ، بسیاری از مدیران با مفهوم انتزاعی خودشکوفایی دست و پنجه نرم می‌کنند و در نتیجه روی سطوح پایین‌ترِ هرم تمرکز می‌کنند.

کانلی دریافت که یک راه کمک به کارکنان در سطوح بالاتر این است که به آنان کمک کند تا با نگاهی از دور، معنی نقش‌های خود را بهتر درک کنند.



«در یک تمرین، گروه‌های ۸ نفره‌ای از نظافتچی‌ها در هر میز تشکیل دادیم و از آنها سؤالی انتزاعی پرسیدیم: اگر فردی از مریخ بیاید و کاری را که به عنوان نظافتچی در هتل انجام می‌دهید، ببیند، شما را با چه نامی خطاب می‌کند؟ آنها عناوینی هم‌چون «خواهران آرام»، «موجودات درهم و برهم» و «پلیس آرامش فکری» را برگزیدند. این حس وجود داشت که آنها کاری بیشتر از تمیز کردن اتاق‌ها انجام می‌دهند. آنها فضایی برای مسافری که از خانه‌اش دور افتاده ایجاد می‌کنند تا در آن احساس امنیت و آرامش کند.»

گروه کانلی توانستند اهمیت مشاغلشان برای شرکت و برای مردمی که به آنها کمک می‌کردند را درک کنند. با نشان دادن ارزش نقش آنها، گروه توانست احساس احترام کند و برای تلاش بیشتر انگیزه پیدا کند.

برای گرفتن بهترین نتیجه از گروه‌تان، باید در سایر جنبه‌های زندگی‌شان در خارج از محل کار هم از آنها حمایت کنید. شاید بتوانید ساعات کاری انعطاف‌پذیرتری را پیشنهاد کنید تا کارکنان زمانی برای رسیدگی به خانواده‌شان داشته باشند و دستمزد عادلانه‌ای هم پرداخت کنید تا حس کنند که ثبات مالی دارند.

۳. اثر هاثورن



اثر هاثورن (Hawthorne effect) اولین بار توسط هنری ای لندزبرگر (Henry A. Landsberger) در سال ۱۹۵۰ توصیف شد. او متوجه شد که برخی افراد هنگامی که توسط محققان مورد مشاهده قرار می‌گیرند، سخت‌تر کار می‌کنند و عملکرد بهتری دارند.



اثر هاثورن نامش را از مجموعه‌ای از آزمایشات اجتماعی گرفته است که روی تأثیر شرایط فیزیکی در بهره‌وری در کارخانه‌ی وسترن الکترونیک (Western Electric) در هاثورن شیکاگو در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ انجام شدند.

محققان تعدادی از شرایط فیزیکی را در طول آزمایشات تغییر دادند که شامل نور، ساعات کاری و زمان‌های استراحت بود. در تمام موارد، بهره‌وری کارکنان پس از انجام تغییر افزایش یافت. محققان نتیجه گرفتند که این توجه است که به کارکنان انگیزه می‌دهد تا سخت‌تر کار کنند، نه تغییر شرایط فیزیکی.

چگونه می‌توان از این نظریه در محل کار استفاده کرد



مطالعات روی اثر هاثورن حاکی از آن است که کارکنان اگر بدانند بر آنها نظارت صورت می‌گیرد، سخت‌تر کار خواهند کرد. با وجود اینکه توصیه نمی‌کنم تمام روز کارکنان تان را تحت نظارت شدید قرار بدهید، اما می‌توانید بازخورد منظمی فراهم کنید و به گروه‌تان بفهمانید که می‌دانید آنها مشغول چه کاری هستند و چگونه آن را به انجام می‌رسانند.

وقتی به کارکنان تان نشان می‌دهید که به آنها و شرایط کاری‌شان اهمیت می‌دهید، ممکن است انگیزه پیدا کنند که سخت‌تر کار کنند. گروه‌تان را تشویق کنید که بازخورد و پیشنهاداتی در مورد فضای کاری و توسعه به شما ارائه بدهند.

۴. نظریه‌ی انتظار



نظریه‌ی انتظار (Expectancy Theory) می‌گوید افراد شیوه‌ی رفتاری‌شان را بر مبنای نتایجی انتخاب می‌کنند که انتظار دارند از رفتارشان به دست آورند. به عبارت دیگر، ما بر مبنای نتیجه‌ای که انتظار داریم به دست آوریم، تصمیم می‌گیریم که چه کاری انجام بدهیم. در محل کار، ممکن است که ساعات طولانی‌تری کار کنیم، چون انتظار داریم اضافه حقوق دریافت کنیم.

اما نظریه‌ی انتظار این را هم بیان می‌کند که فرایندهایی که بر طبق آن در مورد رفتارهایمان تصمیم‌گیری می‌کنیم، تحت تأثیر پاداشی هستند که انتظار داریم به دست آوریم. در این مورد اگر به کارگران قول افزایش حقوق داده شود (و آنها احتمال به دست آوردن این نتیجه را بدهند)، شاید نسبت به وقتی که تصور می‌کنند ممکن است افزایش حقوق داشته باشند (اما این نتیجه را محتمل و غیرقطعی بدانند) بیشتر کار کنند.

نظریه‌ی انتظار بر سه عنصر استوار است:

۱- انتظار: باور این مطلب که تلاش‌های شما منجر به دستیابی به هدف مطلوب‌تان خواهد شد. این امر بر تجارب پیشین شما، اعتماد به نفس‌تان و اینکه دستیابی به این هدف را تا چه حد دشوار می‌دانید، مبتنی است.

۲- عاملیت: باور به این امر که اگر انتظارات عملکردی را برآورده سازید، پاداش خواهید گرفت.

۳- ارزش: ارزشی که برای پاداش قائل هستید.

بنابراین طبق نظریه‌ی انتظار، وقتی افراد باور داشته باشند که اگر به یک هدف قابل دستیابی برسند، پاداش مطلوبی به دست خواهند آورد، بیشترین انگیزه‌ی ممکن را پیدا خواهند کرد. اگر آنها این پاداش را نخواهند یا باور نداشته باشند که تلاش‌هایشان منجر به کسب پاداش می‌شود، انگیزه‌ی اندکی خواهند داشت.

چگونه می‌توان از این نظریه در محل کار استفاده کرد



کلید این کار ایجاد اهداف قابل دستیابی برای کارکنان و فراهم ساختن پاداش‌هایی است که عملاً خواهان آنها هستند.

نیازی نیست که پاداش‌ها به شکل افزایش حقوق، مزایا یا پرداخت تمام هزینه‌های رستوران باشند (اگر چه من این پاداش‌ها را بسیار مطلوب می‌دانم) پاداش‌هایی از نوع تحسین، فرصت‌هایی برای پیشرفت و تبدیل به کارمند نمونه شدن هم می‌توانند در انگیزه بخشیدن به کارکنان بسیار مؤثر باشند.

۵. نظریه‌ی سه‌بعدی اسناد



نظریه‌ی سه‌بعدی اسناد (**Three-Dimensional Theory of Attribution**) شرح می‌دهد که ما چگونه به رفتارهای خودمان و سایر افراد معنا می‌دهیم. چندین نظریه درباره‌ی اسناد یا تخصیص معنا وجود دارند.



نظریه‌ی سه‌بعدی اسناد برنارد واینر (Bernard Weiner) می‌گوید افراد تلاش می‌کنند که دریابند چرا بعضی کارها را انجام می‌دهیم. به گفته‌ی واینر، دلایلی که به رفتارمان نسبت می‌دهیم، می‌توانند بر نحوه‌ی رفتار ما در آینده تأثیرگذار باشند.

برای مثال دانش‌آموزی که در امتحان رد می‌شود، شکستش را به چندین عامل مربوط می‌داند و در واقع این تخصیص دادن است که روی انگیزه‌اش در آینده تأثیر می‌گذارد.



واینر این نظریه را ارائه داد که ویژگی‌های خاص (مثل بدشانسی یا عدم مطالعه‌ی کافی دروس) اهمیت کمتری نسبت به خواص آن ویژگی دارند. به گفته‌ی واینر، سه خاصیت اصلی در ویژگی‌ها وجود دارند که می‌توانند بر انگیزه‌ی آتی تأثیرگذار باشند.

پایداری: این ویژگی تا چه حد پایدار است؟ برای مثال اگر دانش‌آموزی باور داشته باشد که به دلیل نداشتن هوش کافی در امتحانی مردود شده است، این عامل پایداری است. عوامل غیرپایدار موقتی هستند، مانند بیماری.

به گفته‌ی واینر ویژگی‌های پایدار برای دستاوردهای موفقیت‌آمیزی مانند قبولی در امتحانات، می‌توانند منجر به انتظارات مثبت و در نتیجه انگیزه‌ی بیشتری در آینده شوند. اما در شرایط منفی، مانند رد شدن در امتحان، خواص پایدار می‌توانند موجب انتظارات کمتر در آینده شوند.



منبع کنترل: آیا این حادثه در اثر عاملی خارجی یا داخلی اتفاق

افتاده است؟

برای مثال اگر دانش‌آموز باور داشته باشد که رد شدن در امتحان تقصیر خودش است، چرا که هوش کافی ندارد (دلیل داخلی)، ممکن است انگیزه‌ی کمتری در آینده داشته باشد. اما اگر باور داشته باشد که عاملی خارجی در این امر مؤثر بوده‌اند، ممکن است انگیزه‌ی خود را از دست ندهد.



قابلیت کنترل: این موقعیت تا چه حد قابل کنترل بوده است؟ اگر فردی باور داشته باشد که می‌توانست عملکرد بهتری داشته باشد، ممکن است نسبت به فردی که باور دارد به دلیل عواملی خارج از کنترلش شکست خورده است، انگیزه‌ی کمتری برای سعی دوباره در آینده داشته باشد.

چگونه می‌توان از این نظریه در محل شکار استفاده کرد



نظریه‌ی سه‌بعدی اسناد واینر دارای مفاهیمی برای ارائه‌ی بازخورد به کارکنان است.

باید بازخورد مشخصی به کارکنان‌تان بدهید و به آنها بفهمانید که می‌دانید می‌توانند پیشرفت کنند و این را هم می‌دانند که چگونه این کار را به انجام برسانند. این امر به لحاظ نظری به آنها کمک خواهد کرد تا از نسبت دادن شکست‌شان به نداشتنِ مهارت اجتناب کنند و دریابند که اگر سخت‌تر کار کنند یا از راهکارهای متفاوتی استفاده کنند، می‌توانند موفقیت را کنترل کنند.



می‌توانید با نشان دادن پیشرفت در کار حتی اگر هنوز نتیجه‌ی مطلوب به دست نیامده است، کارکنان‌تان را تحسین کنید. برای مثال، فردی را برای استفاده از روش‌شناسی درستش تحسین کنید؛ حتی اگر نتیجه آن چیزی که شما می‌خواستید، نبوده باشد. با این روش، کارکنان‌تان را تشویق خواهید کرد که شکست خود را به عوامل قابل‌کنترلی نسبت بدهند که می‌توان آنها را در آینده بهبود بخشید.

منابع بروز نارضایتی ها

شخص، روسا، محیط، کار، همکاران، فرهنگ،



فرد



نشانه های سازمانی

غیبت، ترک کار، بی تفاوتی، خرابکاری،
تهاجم، شایعه



حوادث کاری، هزینه های ناپیدا،
عملکرد پائین، خنثی شدن روشها،
افزایش تخلفات اداری



نشانه های فردی

جسمانی، روانی، شناختی،
اجتماعی،
رفتاری



بیماریهای فزاینده

رایج ترین دلایل کاهش رضایت از کار چه هستند؟

- **عدم تناسب با شغل،**
ابهام یا تعارض با شغل،
ساختار و یا جایگاه اجتماعی شغل،
تناسب ویژگی های شخصیتی و نگرشی فرد با شغل،
احساس عدم موفقیت،
احساس شایستگی بالا!
- **برآورده نشدن انتظارات،**
بسته های جبران خدمت،
شرایط کاری مورد توافق و یا انتظار، تبعیض،
امکان رشد و تحرك فكري

رایج ترین دلایل کاهش رضایت از کار چه هستند؟

- وجود دافعه های گوناگون،

فرهنگ سازمانی،

کیفیت سرپرستی (صداقت، دانش، عدالت، خو و منش)،

نااطمینانی از آینده،

فشار کار،

کیفیت زندگی کاری

شماری از اشتباهات رایج سازمانها در رابطه با رضایتمندی کارکنان؟

- پول ملاک و عیار همه چیز
- مدیریت یکسان بر همه بدون توجه جدی به تفاوتها و ارزشها،
- جدی نگرفتن ایجاد استانداردهای کاری،
- بی هدف بودن برنامه های آموزش کارکنان،
- قدردانی، انحصاراً از کارکنان برجسته، و قدردانی های منفی
- تکیه بسیار بر ارزش های مورد قبول مدیران و فصل الخطاب بودن آن ارزشها
- مقوله خشنودی را یکطرفه بررسی کردن
-

من این روزها تقریباً بازنشسته شده ام، فقط هفته ای ۵۰ ساعت کار می کنم



Copyright 2006 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



“These days I’m semi-retired. I’m only working 40 hours a week.”

- توجه به ابعاد هیجانی ساختار ساعات کاری - اعم از شیفت یا ساعات کاری روزانه

اسمت را براي يك سمينار دو روزه انگيزش نوشتم تا شايد كمكي باشد
براي رسيدن به نتايجي قابل قبول تر و تعالي بهتر كاري كه مي كني.



- ارابه آموزشهاي مناسب - با نيازسنجي هاي هوشمندانه و در دام آموزش هاي مد روز نيفتادن

از پرسنلي زنگ زدند و گفتند كه بايد كارت شناسائي خودتونو پس بفرستيد،
عوضش كنند، چون بخاطر يك اشتباه كامپيوتري عكستان خيلي قشنگ افتاده.



**“We have to retake your employee I.D. photo.
We accidentally made you look good.”**

• كيفيت فقط و فقط در حيطه ارايه خدمات نيست.

نظریه‌های انگیزش

الف. نظریه‌های انسان‌گرایانه

اگرچه نیازهای اساسی ما با سایر حیوانات مشترک است ولی نیازهای ما پیچیده‌تر هستند. بعد از اینکه نیازهای اساسی‌مان برآورده شد، به تدریج به وسیله سطوح بالاتر انگیزش، به فعالیت واداشته می‌شویم. نظریه پردازانی از قبیل مازلو ریشه بسیاری از رفتارها را در انگیزه‌های درونی از قبیل خودآگاهی و تحقق توانایی‌های بالقوه خویش می‌داند. مازلو، سلسله مراتبی از نیازهای انسان را مطرح می‌سازد. بدین معنا که قبل از رسیدن به نیازهای سطح بالاتر، ابتدا باید نیازهای سطح پایین یا نیازهای اساسی‌تر برآورده شود. سلسله مراتب نیازها براساس نظریه مازلو عبارتند از: نیازهای فیزیولوژیکی، نیازهای ایمنی، نیازهای عشق و تعلق، نیاز به احترام از سوی خود و دیگران و نیاز به خودشکوفایی.

سایر روان‌شناسان انسان‌گرا نیازهای دیگری را مطرح ساخته‌اند. راجرز (۱۹۶۱)، از نیاز به حرمت نفس صحبت می‌کند. اره (۱۹۷۹)، نیز از نیاز به احترام اجتماعی سخن می‌گوید.

ب. نظریه‌های شناختی و کارآمدی شخصی

در نظریه‌های شناختی انگیزش، بر فرآیندهای تفکر که در انگیزش فرد دخیل هستند، تأکید می‌شود. مفهوم کارآمدی شخصی به وسیله بندورا (۱۹۶۸) مطرح شد و آن بخش از "خود" را توصیف می‌کند که به‌طور مشخص با ارزیابی و برآورد ما از اثربخشی شخصی‌مان ارتباط دارد. چنین به دست آمده، دانش‌آموزانی که اثربخشی خود را در تعلیم و تربیت، بالا ارزیابی می‌کنند یا سطح بالایی از کارآمدی تحصیلی را از خود ظاهر می‌سازند، در فعالیت‌های تحصیلی‌شان ثبات، تلاش، انگیزش و علایق درونی بیشتری از خود نشان می‌دهند.

نظریه‌های انگیزش

۱. نخستین نظرات انگیزش: تحویل اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارایه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آنرا درباره هر کارگر و کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می دانند. این دیدگاه ها عبارتند از مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی.

۱. مدل سنتی:

مدل سنتی انگیزش با نام فردریک تیلور (Frederick Winslow Taylor) و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد و عامل انگیزش را صرفاً "براساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تاکید قرار می دهد. تیلور پاداش مادی تنها محرک برای تولید کارایی می دانست.

۲. مدل روابط انسانی:

روابط انسانی حاصل مطالعات هاثورن (Hawthorne) بود. طبق این نظریه انسانها بجز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می شوند. کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می شوند. طبق این نظریه وجود انگیزه لازم مانند رضایت شغلی، موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان می شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می شود.

۳. مدل منابع انسانی:

از دهه ۱۹۶۰ به بعد مسلم شد که نظریه های کلاسیک و روابط انسانی، تاثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارائه می داد. مدل های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تاثیر گذاری در رفتار انسان می باشد. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تاثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزش های کارکنان و ادراک خود از محیط کار است

نظریه‌های انگیزش

بیشتر نظریه‌های اولیه انگیزشی رفتاری بودند و بر این اساس انگیزش را در قالب اعمال تعریف و علت‌های آن را در محیط جستجو می‌کردند. دیدگاه‌های شناختی معاصر، فرایندهای ذهنی بنیادین دخیل در انگیزش و چگونگی تاثیر پذیری آنها از عوامل محیطی و شناختی را مورد بررسی قرار می‌دهند. دیدگاه‌های اولیه انگیزش آن را در چهار چوب خاص؛ میل، خواستن، هدف و اراده؛ علم استفاده از خواست تعریف می‌کردند. سایر نظریه‌های ابتدایی بر نقش غرایز یا ویژگی‌های نهادی ذاتی، که خود را در رفتار نشان دهند تاکید می‌ورزیدند در حوزه روان درمانی فروید، انگیزش را انرژی فیزیکی تلقی کرد. تولمن بر رفتار گرایي هدفمند یا رفتار هدف گرا تاکید کرد. نظرات وی در مورد انتظارات و آموختن، طبیعه مهم، پیش درآمد نظریه‌های شناختی بود.

نظریه‌های انگیزش

محور نظریه‌های هماهنگی شناختی بر تعادل حیاتی است این نظریه‌ها فرض می‌کنند که انگیزش حاصل، برآیند ارتباط‌های بین رفتارها و شناخت‌هاست نظریه تعادل هایدل و ناهماهنگی شناختی فستینگر نظریه‌های هماهنگی شناختی هستند. نظریه‌های انسان‌گرایانه و صفات روانشناختی بر تفاوت‌های کیفی، ذاتی در فرآیندهای روانشناختی تأکید می‌ورزند که از طریق رشد و تجربه به وجود می‌آیند. کارل راجرز، روانشناس انسان‌گرا، درمان مراجع محوری را ایجاد کرد. راجرز معتقد بود که نیروی برانگیزاننده محور در زندگی انسان‌ها گرایش شکوفا شدن یا فرایند جاری رشد شخصی و رسیدن به کلیت است.

نظریه‌های انگیزش

نظریه های انگیزش درون چهار چوب ها یا الگو های فرانظری بزرگتری قابل طبقه بندی هستند که دارای مشخصه های برجسته و معرف ، و استعاره های هستند که برای تبیین رفتار از آنها استفاده می کنند الگوی ماشینی نگر قوانین علم را منعکس کرده ، کاهش گرایانه و افزایشی بوده تغییرات در رفتار را پیوسته تلقی و از استعاره ماشین به عنوان مثال استفاده می کنند. الگوی اندام واره ای از اصول رشد انسان مشتق شده ، غیر کاهش گرایانه و چند وجهی بوده ، تغییرات را ناپیوسته تلقی کرده و از استعاره رشد موجود زنده بهره می گیرد .

نظریه های انگیزشی

به گفته ی شهر آرای ، بیشتر متخصصان موافقند که وجود انگیزش از شاخص های رفتاری قابل استنباط است. یک شاخص، انتخاب تکلیف یا علائق است و بعدی تلاش است و پشتکار و کوشش مستمر و پیشرفت آموزندگان شاخصهای دیگری به شمار می روند. وقتی آموزندگان انتخابی می کنند، این انتخاب آنها نشان دهنده ی وضع انگیزشی و نشانگر علاقه ی آنها است. آموزندگان برانگیخته برای آموختن تلاش ذهنی بیشتری صرف کرده و راهبردهای شناختی را به کار می گیرند. آموزندگان برانگیخته برای آموختن باید در انجام تکالیف پشتکار و استمرار داشته باشند، به ویژه زمانی که با موانع و مشکلاتی مواجه می شوند. چون آموختن اساسا کاری زمان بر است و همیشه به موفقیت منجر نمی شود.

انواع انگیزش

انگیزش دارای دو جنبهٔ مختلف درونی و بیرونی است:

انگیزش درونی : مؤثرترین نوع فعالیت آن است که موضوع یادگیری برای افراد، مهم و معنی

بخش باشد. در این صورت، یادگیری با پاداش همراه است. زیرا فعالیت نفسانی برای فرد یادگیرنده جالب

است و دلبستگی به کار ایجاد می کند. در این صورت یادگیری پایدارتر و تثبیت انگیزش بیشتر است .

به بیان دیگر انگیزش درونی عبارت است از انگیزه هایی که از درون خود فرد سرچشمه میگیرند. برای

مثال، رضایت از انجام موفقیت آمیز یک عمل می تواند انگیزه ای برای ادامه و استمرار آن عمل یا

فعالیت باشد. اهمیت این نوع انگیزش در بزرگسالان بیشتر است.

انگیزش برونی :

بعضی از موضوع های یادگیری، فاقد انگیزش درونی است. گاهی نیز محدودیت توانایی عقلی افراد و ناتوانی آنها در درک نتایج نهایی موضوع یادگیری، مانع پیدایش انگیزش درونی میشود. انگیزش را از آن نظر بیرونی گفته اند که به خود فعالیت تعلق ندارد ولی می توان آن را دارای جنبه تصنعی دانست. این نوع انگیزش عبارت است از انگیزه هایی که ناشی از مشوق های بیرونی است. برای مثال فرد برای دستیابی به یک جایزه خاص دست به اقداماتی می زند. در این رابطه بسیاری از کارمندان خود محرک خویشند و به این دلیل در امر یادگیری شرکت میکنند که می خواهند، نه این که مجبور باشند. پرسنل معمولاً به این دلیل که شخصاً برای شرکت در برنامه های آموزشی داوطلب شده اند و بر خلاف بسیاری از کودکان، عامل اجبار در تصمیم گیریشان نقش کمتری دارد؛ معمولاً دارای انگیزه یادگیری قویتری هستند که این ناشی از انگیزه درونی بیشتر آنها است.

راه های افزایش انگیزه

مقدمه:

در سازمان های عادی کارمندان تنها ۵۰ درصد از توان خود را برای انجام کارها صرف می کنند. مابقی نیروی آنها صرف کارهای حاشیه ای مانند گپ و گفت، گشت و گزار در اینترنت و اتلاف وقت می شود. ایجاد انگیزه در کارکنان باعث می شود سازمان شما جزو سازمان های عادی نباشد و منابع انسانی، با حداکثر توان در راستای رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی کار کنند. البته نقش مدیران در ایجاد انگیزه کارکنان بسیار مهم است. ایجاد انگیزه و افزایش عملکرد به شما کمک می کند از حداکثر پتانسیلی که هزینه آن را پرداخت کرده اید، استفاده کنید. منظور از این پتانسیل، توانایی منابع انسانی مجموعه است. به یاد داشته باشید که برای عملکرد بهتر نیروی انسانی، آنها علاوه بر شرایط کاری خوب، باید از نظر روانی نیز تغذیه شوند.

تفاوت کارکنان با انگیزه بالا با کارمندان بی انگیزه چیست؟

یک مدیر حرفه‌ای باید بتواند میزان انگیزه کارکنان را تشخیص دهد و در صورت نیاز برای ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان اقدام کند. فهمیدن این موضوع بسیار ساده است. چرا که میزان انگیزه درونی افراد با عملکرد آنها ارتباط مستقیم دارد. در ادامه به مهم‌ترین نشانه‌های افراد با انگیزه و بدون انگیزه اشاره کرده‌ایم و به شما خواهیم آموخت که چگونه می‌توان در کارکنان انگیزه ایجاد کرد.

نشانه های بی انگیزگی کارکنان

- بهره وری پایین آمده است
- کارکنان خسته شده اند
- اشتباهات زیاد شده است
- سهل انگاری ها زیاد شده است
- کیفیت محصولات و خدمات هم پایین آمده است

نشانه های انگیزه بالا در کارکنان

- تعهد به نتایج و مسئولیت کارها
- شایعه پراکنی در سازمان خیلی کم است
- جابجایی و ترک کار کارکنان بسیار پایین است
- خلاقیت و قوه ی ابتکار در حل مسائل بسیار و محیطی پویا وجود دارد
- همکاری بین افراد در سطح عالی وجود دارد
- کارکنان بهترین خدمات را عرضه می کنند

اصول ایجاد انگیزه در کارکنان

۱- حذف موانع ایجاد انگیزه

در بسیاری از موارد، ترس علت اصلی بی‌انگیزگی کارمندان در محیط کار است. آن‌ها می‌ترسند در کارهای خود شکست بخورند یا در صورت اشتباه کردن، مورد سرزنش و نکوهش قرار گیرند. پس برای ایجاد انگیزه باید ترس از شکست را از کارمندان دور کنید و از آن‌ها بخواهید ایده‌هایشان را امتحان کنند. به آن‌ها نشان دهید حتی اگر موفق نشدند نیز می‌توانند فرصت دوباره‌ای از شما بگیرند و باز هم امتحان کنند.

۲- تعامل و ارتباط صحیح بین مدیر و کارمند

ارتباط دوستانه و همراهی اعضای مختلف یک سازمان با یکدیگر مهم‌ترین علت ایجاد وفاداری در کارمندان است. دوست داشتن مدیر و سازمان یکی از مهم‌ترین اصول ایجاد انگیزه در کارکنان است. از طرف دیگر، ارتباطات اجتماعی یکی از مهم‌ترین نیازهای ارتباطی ما انسان‌هاست. تأمین این نیاز نیز می‌تواند باعث انگیزش فردی و جمعی در افراد شود. زمانی که کارها به صورت گروهی انجام می‌شوند و مدیر نیز در کنار کارکنان در روند پروژه همراه است، کارمندان انگیزه بیشتری دارند و در نتیجه با بازدهی بالاتری کار می‌کنند.

۳- هدف و ارزشمندی

احتمالا برای شما هم پیش آمده است که برای دریافت یک امضا وارد اداره‌ای شده باشید. کارمندان مدام شما را از این اتاق به اتاق دیگر هدایت می‌کنند. شاید از میان ده کارمندی که می‌بینید حتی یک نفر هم با رغبت و انگیزه زیاد کار شما را انجام ندهد. دلیل اصلی این موضوع هم یک چیز است؛ عدم وجود هدف! آیا واقعا لازم است ارباب رجوع برای دریافت یک امضا با ده نفر ملاقات کند؟ وقتی اعضای یک سازمان هدفی نداشته باشند کم کم احساس می‌کنند کاری که انجام می‌دهند ارزشی ندارد و بی‌انگیزه می‌شوند

۴- تصور افراد درباره خودشان

همه افراد خودشان برای خودشان انگیزه ایجاد می‌کنند. برای اینکه بتوانند این کار را انجام دهند به دو فاکتور عزت نفس و اعتماد به نفس نیاز دارند. تا زمانی که فردی خودش را (با تمام خطاها و دستاوردها) نپذیرد و دوست نداشته باشد، نمی‌تواند انگیزه‌ای برای انجام کارها در خود ایجاد کند. بنابراین باید به میزان اعتماد به نفس و عزت نفس افراد نیز توجه داشته باشید.

چگونه انگیزه کارکنان را افزایش دهیم؟

۱- با ایجاد انگیزه در کارکنان ترس را از آنها دور کنید

همانطور که گفتیم ترس یکی از موانع ایجاد انگیزه در کارکنان است. پس یک مدیر باید سعی کند ترس‌ها را از اعضای سازمان خود دور کند. برخی از رایج‌ترین ترس‌های کارمندان در موقعیت‌های شغلی مختلف عبارتند از:

- ترس از شکست
- ترس از اینکه مورد پذیرش مدیران واقع نشوند
- ترس از دست دادن شغل
- ترس از جایگزین شدن و تقلیل رتبه
- ترس رقابت

۲- به جای درخواست اطاعت، به آنها مسئولیت واگذار کنید.

هر زمان که از خود پرسیدید: چگونه انگیزه کارکنان را افزایش دهیم؟ به یاد این نکته بیفتید:

نیروهای سازمان شما انسان هستند، نه ربات!

۳- نیازی نیست همه خطاها را تنبیه کنید.

وجود یک سیستم پاداش و تنبیه حرفه‌ای در سازمان می‌تواند به ایجاد انگیزه در کارکنان کمک کند. پساگر کارمندان سازمان شما بی‌انگیزه هستند و از خود می‌پرسید چگونه انگیزه کارکنان را افزایش دهیم، نگاهی به سیستم تنبیه‌های خود بیندازید. شاید آن‌ها با کوچک‌ترین اشتباهی مورد نكوهش قرار می‌گیرند و این موضوع باعث بی‌انگیزگی آن‌ها شده است. برای تنبیه کارکنان به چند نکته توجه داشته باشید.

ابتدا مطمئن شوید که کارمند دقیقا می‌داند که باید چه کاری را انجام دهد.

فراموش نکنید که انسان ممکن الخطاست! پس اگر اشتباهات کوچک یا

اشتباهاتی که بعد از مدت‌ها ایجاد می‌شوند را ببخشید.

اگر کارمند شما به دلیل وجود مشکلی خطا کرده است، نه تنها نباید او را

تنبيه کنید، بلکه باید در حل مشکلش همراه او باشید.

۴- به رشد و پیشرفت کارمندان توجه داشته باشید.

برای استفاده از این روش نیز باید به این نکته توجه کنید: شما با انسان‌ها کار می‌کنید، نه ربات‌ها. شما باید اقدامات مختلفی انجام دهید تا به کارمندان نشان دهید برایشان ارزش قائل هستید و صرفاً به چشم ماشین پولسازی به آن‌ها نگاه نمی‌کنید. انسان‌ها در مسیر زندگی خود هیچوقت روی یک خط مستقیم حرکت نمی‌کنند. آن‌ها یا در حال پیشرفت هستند و یا در حال پسرفت. حتی زمانی که خودشان تصور می‌کنند مسیر زندگی آن‌ها یک خط مستقیم است، در واقع در حال پسرفت هستند. پس برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید به آن‌ها کمک کنید مهارت‌های جدید یاد بگیرند، آموزش ببینند و رشد کنند. فراموش نکنید که آب راکد به مرداب تبدیل خواهد شد. آب را جاری کنید!

۵- محیط کاری مناسبی برای کارمندان فراهم کنید.

اینکه کار در محیطی فعال و پویا و در میان گروهی از افراد باانگیزه انجام شود، به ایجاد انگیزه در کارکنان کمک می‌کند. پس سعی کنید محیط کاری خود را به گونه‌ای ایجاد کنید که کارمندان در آن احساس آرامش داشته باشند.

۶- مدیر باشید، نه ریسی!

یک مدیر کارمندان را هدایت می کند. باعث رشد آن ها می شود و در واقع با یک تیم به هدف سازمان می رسد. اما یک ریسی از کارمندان به عنوان ابزار استفاده می کند، به آن ها اجازه پیشرفت نمی دهد و در نهایت به عنوان شخصی که سازمان را به اهدافش رسانده، معرفی می شود.

معمولا اعضای سازمان ریسی ها افرادی بی انگیزه هستند که کارهایشان را تنها از سر انجام وظیفه انجام می دهند. اما اعضای سازمان مدیران افراد مسئولیت پذیری هستند که وظایفشان را با علاقه انجام می دهند و برای تیم و اهداف سازمانی ارزش قائل هستند. مدیرها به خوبی می توانند اقداماتی برای ایجاد انگیزه در کارکنان انجام دهند.

۷- با کارمندان صادق باشید و کاری کنید که به شما اعتماد داشته باشند.

رابطه‌ای که کارمندان با مدیران دارند، نقش مهمی در ایجاد انگیزه برای کارکنان دارند. اگر هنوز به پاسخ پرسش چگونه انگیزه کارکنان را افزایش دهیم، نرسیده‌اید به رابطه‌ای که با کارمندان دارید، دقت کنید. اگر بین شما فضایی صمیمانه همراه با اعتماد، احترام و صداقت وجود ندارد، ریشه مشکل بی‌انگیزگی کارمندان در همین قسمت است. برای ایجاد انگیزه در کارکنان و اعتمادسازی تنها کافی است با آن‌ها صادق باشید و به وعده‌هایی که می‌دهید، عمل کنید.

۸- زمانی را برای تفریح و استراحت در نظر بگیرید.

هر محیط کاری سالمی که در آن افراد با انگیزه کار می‌کنند، چاشنی هم دارد. افراد بخشی از زمان حضورشان در محل کار را به گپ و گفت و برقراری ارتباط با سایر افراد می‌گذرانند. ایجاد چنین فضایی می‌تواند در ایجاد انگیزه در کارکنان تأثیر داشته باشد.

مهم ترین ویژگی های یک مدیر حرفه ای

- یک مدیر حرفه ای به موقع در محل کارش حضور دارد. او همیشه در کنار اعضای سازمان خود هست و پا به پای آن ها کار می کند.
- یک مدیر حرفه ای شکست های سازمان را به خوبی مدیریت می کند. به کارمندان انگیزه می دهد، از شکست درس می گیرد و برای پیروزی دوباره تلاش می کند.
- یک مدیر حرفه ای از تمام پتانسیل نیروهای انسانی خود بهره می گیرد. به همین دلیل حتی در تصمیم گیری های مهم با اعضای سازمان خود مشورت می کند.
- مدیران حرفه ای ارتباطی صمیمانه و بر پایه احترام با اعضای سازمان خود دارند.
- مدیران حرفه ای برای ایجاد انگیزه در کارکنان آن ها را در جمع تشویق و تکریم می کنند. اما در صورت نیاز به تنبیه و انتقاد، این کار را در خلوت و به دور از چشم دیگران انجام می دهند .

جمع بلدی

ابتدا باید موانع ایجاد انگیزه را از پیش روی آنها بردارید، سپس ارتباط دوستانه‌ای با آنها برقرار کنید و در نهایت ایجاد کنید که کارمندان در آن بتوانند برای خودشان انگیزه ایجاد کنند.

با انجام درست این کارها سازمان شما یک مجموعه عادی که نیروهای انسانی با ۵۰ درصد از توان خود کار می‌کنند، نیست. بلکه کارکنان مجموعه شما با حداکثر توان برای رسیدن به اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد.

رابطه بین انگیزه و بازدهی - فیشر (۱۹۸۸)

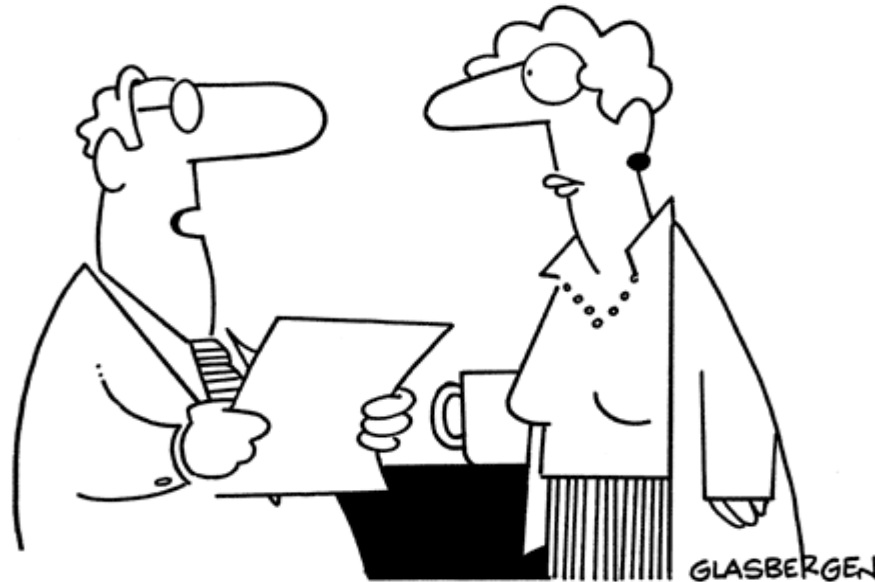
- رابطه بسیار مستقیمی بین انگیزه و بی انگیزگی و بازدهی فرد وجود دارد. به این معنی که تاثیر عوامل بوجود آورده بی انگیزگی نه تنها باعث افت کارایی، افزایش غیبت، و مانند آنها شده، باعث بروز سندرومهای جسمی و روحی عدیده ای هم می گردد که در نهایت منتج به واماندگی‌های حرفه‌ای، زمین گیر شدن فرد می شود.



- به نظرات کارکنان جداً و واقعاً توجه کردن.

ما ۳۰۰ پرسنل داریم. میتونیم با اخراج ۱۰۰ نفر از کسانی که از کارشان ناراضی هستند میزان نارضایتی را ۲۰ درصد کاهش بدهیم

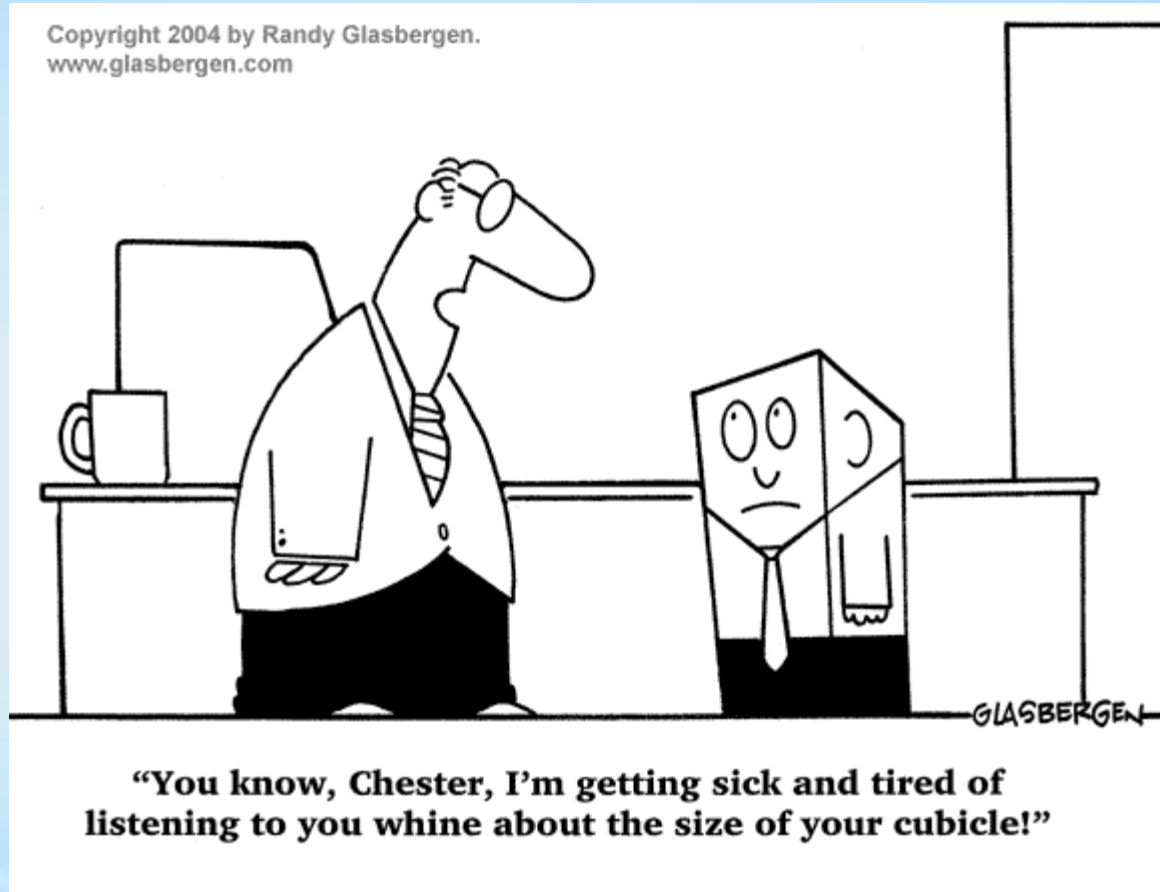
Copyright 2003 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



"I found a way to lay off 500 employees without hurting morale. I only fired annoying people!"

- اعمال روشهای مدیریتی بدون تعمق در کاربردها و تاثیرات مستقیم و جانبی آنها

دیگه کلافه ام کردی با این هر روز آمدن و شکایت کردن از این که اتاقت کوچیکه.



- توزیع نامناسب تسهیلات و بی توجهی به مهندسی فیزیکی و روانی محیط کار

متاسفم که نمیتونم استخدامتان کنم. شرکت ما فقط افراد عقب افتاده و نالایق را استخدام می کنه چون میخواهد فقط مدیران شرکت با هوش و لایق جلوه کنند.



- خود را محور سازمان و جامع شرایط ندانستن و نادیده گرفتن تواناییها و ظرفیت های پنهان و یا حتی قابل مشاهده کارکنان

من میخام بیشتر اعتماد بنفس داشته باشی، خلاقیت بخرج بدی، کارها را به تنهایی جلو ببری، کار رو تو دست بگیري، مسئولیت قبول کنی اما قبل از هر کاری اول با من چک کن

Copyright 2005 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



“I would like you to be more self-reliant, show more initiative, and take greater personal responsibility — but check with me first!”

- استفاده نکردن از تفویض اختیار به عنوان یک موضوع تشریفاتی و تبلیغاتی

. . . انتخاب شما را به عنوان کارمند نمونه تبریک می‌گم و به اطلاعاتان
میرسانم که به عنوان پاداش مدیریتی می‌توانید یکی از همکارانتان را
به انتخاب خودتان بیرون کنید.



• اجرای برنامه های انگیزشی که طبیعتی منفی ندارند

میدونی که بودجه پاداش خیلی محدوده و من نمیتونم چیزی بهت بدم اما
میتونم جاش بذارم که با مشت محکم بزنی تو شکمم

Copyright 2003 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



**“Funds are tight right now. Instead of a bonus,
I’ll let you punch me in the arm as hard as you can.”**

- مراقب افراط ها در جلب رضایت بودن، انگیزاننده ها باید در راستای خواسته های واقعی مخاطب باشد.

شماری از توقعات پایه کارکنان برای راضی بودن از کارشان

- مدیر کارآمد داشته باشند - **چطور؟**
- اجازه داده شود که آنها هم فکر کنند و نظراتشان شنیده هم بشود - **چطور؟**
- حقوق و مزایای انعطاف پذیر و عدم تبعیض در توزیع تسهیلات - **چطور؟**
- وظایف محوله شان بنوعی خوش آیند باشد - **چطور؟**
- از جریان کار و امور در سازمان مطلع شوند - **چطور؟**
- توسط دیگران بخصوص رده بالاتر ار خود مورد احترام باشند - **چطور؟**
- از زحماتشان قدر دانی شود - **چطور؟**
- سازمان برای توسعه و افزایش مهارت هایشان برنامه داشته باشد - **چطور؟**
- به بازی گرفته شوند - **چطور؟**

قدم های بنیادی مدیران برای افزایش انگیزش در کارکنان

آموختن مدیریت

- * درک درست از مدیریت و این که مدیریت واقعاً یعنی چه؟
- * داشتن چشم انداز روشن از شیوه مدیریت خود
- * افزایش توانایی های انتقال بینش خود به افراد سازمان
- * مهارت در تفویض متناسب اختیارات با توجه به تواناییهای افراد

بررسی توقعات

- * سامان دادن دوباره جریان کار با ممیزی مداوم فرایند کار
- * دلپذیر کردن کار با توجه به نوع نگاه کارکنان
- * توجه و هشیاری به محرکات مادی و مدیریت مناسب آن
- * مهارت در قدردانی به موقع به خاطر فعالیت های مثبت

قدم های بنیادی مدیران برای افزایش انگیزش:

نشان دادن توجه و علاقه

- * آموختن و افزایش مهارت گوش دادن
- * کارکنان را در جریان امور گذاشتن
- * سازماندهی کارها به نحوی که همه از نتیجه نهایی آگاه شوند
- * توجه به ایده ها و اندیشه های نوری آنان

احترام به کارکنان به عنوان متخصص

- * محترم شمردن احساسات کارکنان،
- * به رسمیت شناختن دانش و تخصص کارکنان در هر رده
- * تشخیص عملکرد اثربخش از طریق نظارت هشیارانه و ارزیابی ها
- تمامی پیروزیها از آن خود ندانستن

مانع پیشرفت کارکنان نشدن

- * توسعه و توانمند سازی با توجه به نیازهای فردی و سازمانی
- * ترغیب توسعه مستمر فردی در کارکنان و تسهیل آن
- * از فرصت ها استفاده کردن برای واگذاری چالش ها به کارکنان

انگیزش در سازمان

مقدمه

فرآیند ایجاد انگیزش در کارکنان جزء مهارت های انسانی مدیراست. علم نوین مدیریت ابزارهای مناسبی برای رفع مسائل فنی در محیط کار در اختیار دارد و توانسته است مشکلات مربوط به این حوزه را مرتفع نماید. اما یکی از مهمترین و پیچیده ترین مشکلات مدیران در محیط سازمان، چگونگی برخورد با کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها می باشد. انگیزش پدیده ای بسیار پیچیده است که بر عوامل متعددی در سازمان اثر می گذارد و از آنها تاثیر می پذیرد. این مفهوم در مباحث سازمانی اهمیت فراوانی دارد زیرا اثر بخشی مدیریت تا حدود زیادی تحت تاثیر ایجاد انگیزش برای دستیابی به اهداف سازمان است. بنابراین یکی از وظایف اساسی مدیران بعد از انتخاب کارکنان شایسته و متخصص، ایجاد انگیزه در آنان است

انگیزشی در سازمان

- هر سازمانی اعم از دولتی یا خصوصی برای رسیدن به اهدافی ایجاد شده است و تمام سعی مدیران آن نیز در راستای نیل به اهداف تعیین شده از سوی بنیان گذاران آن سازمان یا نهاد می باشد. بنابراین موفقیت آنها نیز براساس دستیابی به اهداف تعیین شده مورد ارزیابی قرار می گیرد، به همین دلیل مدیران هر سازمانی می بایست با ایجاد سیستمی فعالیت های انجام شده را به صورت مداوم بررسی نمایند تا از نتیجه اقدامات تشکیلات متبوع خود اطمینان حاصل نمایند، که در جهت رسیدن به اهداف سازمان بوده یا خیر و در صورت وجود انحراف و همسو نمودن اقدامات، اقدامات اصلاحی لازم را معمول نمایند. این فرآیند در علم مدیریت اصطلاحاً نظارت و کنترل نامیده می شود)

اهمیت مطالعه نظریه انگیزش در سازمان ها

افرادی که در سازمان انگیزش بالایی دارند نسبت به دیگران در راه تحقق اهداف سازمان بیشتر تلاش می کنند بدین لحاظ مطالعه نظریه های انگیزش در سازمان در جهت بهبود بهره وری و استفاده کارآمد از نیروی انسانی از اهمیت شایان توجهی برخوردار است و پرسش از مدیران رده بالا درباره دشواری های کاری آنان می تواند موید اهمیت انگیزش باشد در ذیل به برخی از آن ها اشاره می شود:

۱. توجه روزافزون ضرورت های رفتاری یک سازمان توسط مدیران: هر سازمان برای انجام وظایف خود علاوه بر منابع مالی و مادی نیاز به افراد انسانی دارد.

۲. طبیعت گسترده مفهوم خود انگیزش: انگیزش به عنوان یک مفهوم نماینده پدیده بسیار پیچیده ای است که بر عوامل بسیاری در محیط سازمان اثر می گذارد و از آن ها متأثر می شود.

۳. محدودیت هایی روز افزون توسط مقررات دولتی و رقابت های رو به افزایش داخلی و خارجی : سبب می شود تا مدیریت به دنبال یافتن راه تازه ای در مسیر افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان تلاش کند.

۴. پیچیده تر شدن فن آوری : ماشین ها صرفا با به کارگیری درست توسط انسان ها قادر خواهند بود اثربخشی و کارایی عملیاتی خود را حفظ نمایند.

برنامه های سازمانی ایجاد انگیزشی در کارکنان:

۱- مدیریت مبتنی بر هدف: این برنامه مدیریتی توسط پیتز دراکر ارائه شد تا با استفاده از هدف های سازمان، افراد را تحریک و بدین وسیله در آنان ایجاد انگیزه کند. اهمیت این برنامه در تأثیری است که بر اهداف کلی سازمان می شود.

۲- تعدیل رفتار: این برنامه مبتنی بر این اصل اساسی است که با توجه به نتایج حاصل از عملکرد کارکنان، اهمیت انواع کارهایی که فرد در سازمان انجام می دهد، یکسان نیست.

۳- مشارکت کارکنان: مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روش ها و فعالیت هایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می گیرد.

در تعریف این عبارت چنین آمده است که این امر، نوعی فرآیند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است.

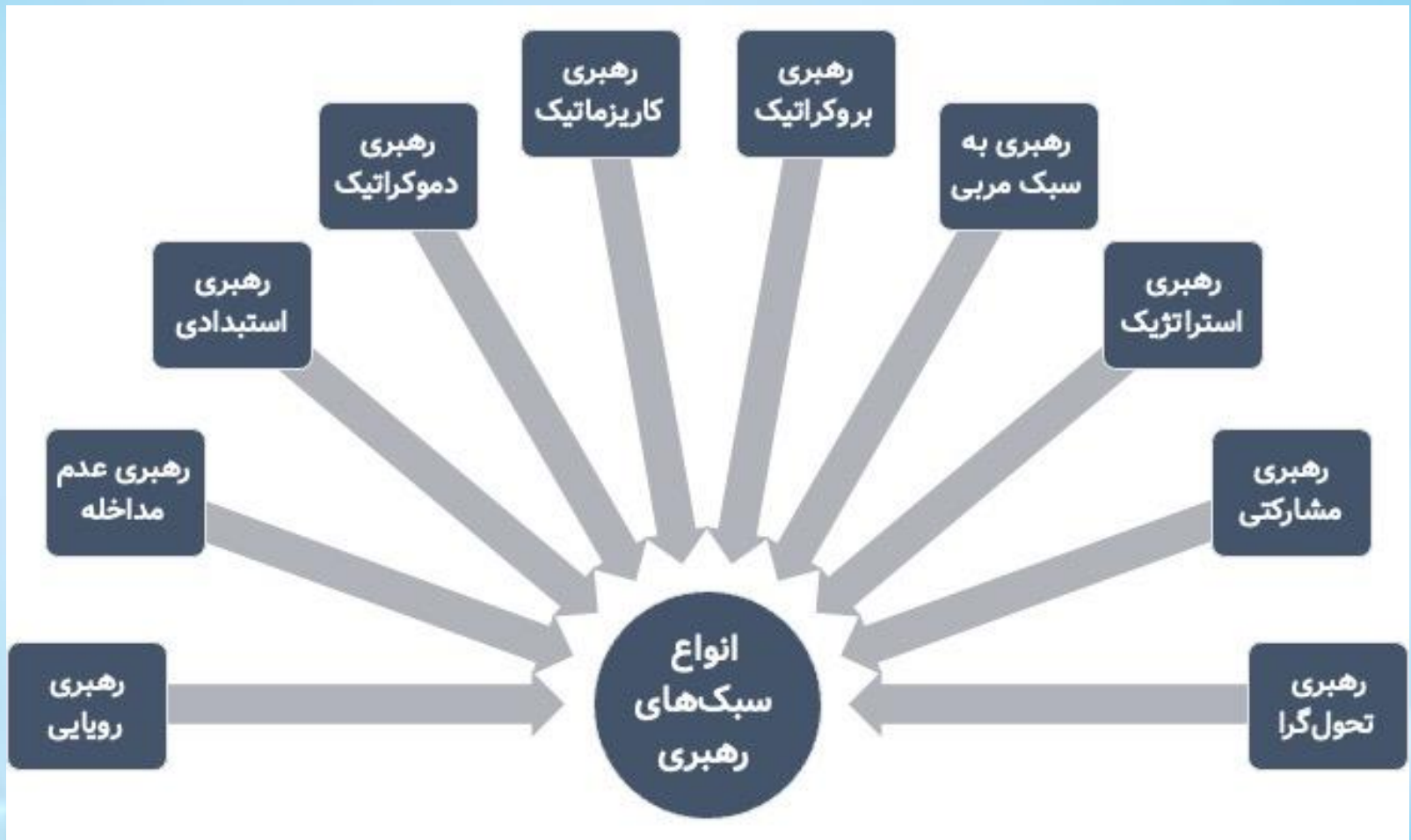
۴- برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر: اجرای برنامه هایی با هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر هستند.

۵- برنامه های پرداخت براساس مهارت و شایستگی: پرداخت براساس مهارت، شیوه دیگری از پرداخت دستمزد براساس نوع کار است که در آن به جای عنوان شغلی، مهارت یا شیوه انجام کار میزان حقوق افراد را تعیین می کند. این برنامه کارکنان را تشویق می کند تا مهارت های زیادی به کار گیرند.

۶- برنامه های مزایای انعطاف پذیر: طرح مزایای انعطاف پذیر به گونه هایی است که کارگر یا کارمند بتواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می خواهند انتخاب کنند. هدف این است که به هر کارمند یا کارگر فرصت داده شود با توجه به نوع نیاز یا شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است مجموع های خاص از مزایایی را که می خواهد از آنها بهره مند شوند، انتخاب کنند.

چرا باید سبک رهبری خود را بشناسید؟

شناخت سبک رهبری مسئله مهمی است؛ چون به شما کمک می‌کند تا بر افراد زیردست خود تاثیر مطلوبی به جا بگذارید. این موضوع به آنها این حس را می‌دهد که شما یک رهبر موثر و کارآمد برای سازمانشان هستید. همچنین شما می‌توانید با انتخاب سبک رهبری مناسب خود، به شکل فعالانه‌ای ایرادات کار خود را مشاهده کنید و اقدامات لازم را نسبت به اصلاحات آنها هم انجام دهید. آماده‌اید که بهترین سبک رهبری مناسب خودتان را پیدا کنید؟



۱. سبک رهبری دموکراتیک Democratic Leadership

تصمیم‌گیری رهبر در رهبری دموکراتیک بر اساس نظرات هر یک از اعضای تیم انجام می‌شود. در این نوع سبک رهبری، رهبر حرف آخر را می‌زند اما تمام کارکنان به یک اندازه در تعیین مسیر پروژه نقش دارند. رهبری دموکراتیک یکی از کارآمدترین و موثرترین سبک‌های رهبری است؛ چون رابطه خوب مدیر با تمام افراد سازمان در تقویت اعتماد، خلاقیت و روحیه تیمی کارکنان نقش بسزایی دارد.

سبک رهبری دموکراتیک شبیه تصمیم‌گیری در جلسات هیئت مدیره شرکت است. مثلاً رهبر دموکراتیک در جلسه هیئت‌مدیره شرکت ممکن است چند گزینه مرتبط را برای تصمیم‌گیری به تیم بگوید. سپس تیم درباره هر کدام از گزینه‌ها بحث می‌کند. پس از بحث و گفت‌وگو، رهبر نظرات و بازخورد هیئت‌مدیره را لحاظ می‌کند یا ممکن است آن تصمیم را به رأی‌گیری بگذارد.

۲. سبک رهبری استبدادی

- سبک رهبری استبدادی یا خودکامه یکی دیگر از انواع سبک های رهبری به شمار می آید که درست نقطه مخالف رهبری دموکراتیک است. رهبر در این سبک خود را باهوش ترین فرد در سازمان می داند و بدون توجه به نظر زیردستان خود تصمیم گیری می کند. پیش از انتخاب مسیر، نه با کارکنان مشورت می کند و نه حتی به نظر آنها توجه می کند، تنها از آنها انتظار دارد که بر اساس زمانی که رهبر تعیین کرده است از تصمیم گرفته شده اطاعت کنند.
- وقتی که مدیری ساعات کاری تعدادی از کارمندان خود را بدون اطلاع به آنها تغییر می دهد، یعنی از سبک رهبری استبدادی پیروی کرده است. این سبک از رهبری کاملا منفور بوده و به ندرت موثر و کارآمد است. در حال حاضر بیشتر سازمان ها چنین شرایط و فرهنگ دیکتاتوری را تحمل نمی کنند و نتیجه اصلی این سبک از رهبری از دست دادن کارکنان خواهد بود. بهتر است که رهبری نظرات و عقاید سایر اعضای تیم را هم در نظر بگیرد.

۳. سبک رهبری بدون مداخله Delegative leadership

معادل فرانسوی سبک رهبری بدون مداخله اصطلاح **laissez-faire leadership** است. این اصطلاح خنثی‌ترین شکل رهبری است که در آن مدیریت هیچ‌گونه مداخله‌ای ندارد. معنای تحت‌اللفظی این اصطلاح فرانسوی این است که «اجازه دهید کارشان را بکنند» و رهبرانی که این سبک از رهبری را دنبال می‌کنند، تقریباً تمام اختیار و قدرت خود را به کارکنانشان واگذار می‌کنند.

مثلاً در یک استارت‌آپ نوپا و تازه‌کار ممکن است با بنیان‌گذاری مواجه شوید که پیرو سبک رهبری عدم مداخله است و هیچ سیاست‌گذاری مهمی درباره ساعات کاری ندارد. آن‌ها به کارکنانشان اعتماد کامل دارند و روی کل کارهای اداره شرکت متمرکز می‌شوند.

۴. سبک رهبری استراتژیک Strategic leadership

رهبرانی که از سبک استراتژیک پیروی می‌کنند، برنامه‌هایشان را در جهت رسیدن سازمان به اهداف تعیین شده برای آن تنظیم می‌کنند. این نوع مدیر با برنامه‌ریزی دقیق برای همه قسمت‌های شرکت، تمام اعضای تیم را با یکدیگر هماهنگ می‌کند.

۵. سبک رهبری تحول آفرین

- رهبر تحول‌گرا یا تحول‌آفرین همواره بر اساس مناسبات و معاهده‌های شرکت، در حال تغییر، تحول و بهترشدن است. معمولاً کارکنان وظایف و اهداف خود را به صورت روتین انجام می‌دهند، اما رهبر همیشه آن‌ها را به سمت خارج‌شدن از منطقه امنشان تشویق می‌کند.
- رهبر تحول‌آفرین چشم‌اندازی کلی از اهداف به تمام کارکنان می‌دهد و زمان مشخصی را هم برای تحقق هرکدام از این اهداف مشخص می‌کند و در این راه آن‌ها را حمایت و تشویق می‌کند. شاید این اهداف ساده به نظر برسند، اما هرچقدر که کارکنان بیشتر به سمت اهداف قدم بردارند، رهبران اهداف سخت‌تر و چالش‌برانگیزتری را برای آن‌ها تهیه می‌کنند.
- این مدل رهبری بسیار میان شرکت‌های رشدگرا و یادگیرنده ترغیب و تشویق می‌شود، چون باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود تا توانایی‌های بالقوه خود را شناسایی کنند. اما در سبک رهبری تحول‌گرا این خطر هم وجود دارد که اگر زیردستان درست هدایت نشوند، ممکن است رهبر تحول‌گرا نتواند به منحنی یادگیری تمام افراد توجه کند.

۶. سبک رهبری مشارکتی Participative Leadership

در سبک رهبری مشارکتی نظریه‌های دموکراتیک نقش مهمی را ایفا می‌کنند. در این سبک تمام اعضای تیم در فرایند تصمیم‌گیری برای اهداف سازمان مشارکت می‌کنند. در نتیجه همه انگیزه بیشتری برای پیشبرد اهداف سازمان به دست می‌آورند. اما در آخر این رهبر است که تصمیم نهایی را می‌گیرد و در صورت وجود اختلاف نظر در تیم، به آن رسیدگی می‌کند.

۰۷ رهبری به سبک مربی

- این سبک از رهبری، اعضای تیمش را مثل مخزن استعدادی می بیند که باید شکوفا شود و درست مثل مربی یک تیم ورزشی، بر شناسایی و پرورش نقاط قوت فردی اعضای تیمش متمرکز می شود. همچنین به استراتژی هایی توجه می کند که باعث می شود تا اعضای تیم بهتر باهم کار کنند. این رهبری به سبک مربی، شباهت زیادی با رهبری استراتژیک و دموکراتیک دارد اما تاکید بیشتر آن روی رشد و موفقیت فردی کارکنان است.

- این رهبر به جای آنکه تمام کارکنان را مجبور کند که بر مهارت‌ها و اهداف مشابه تمرکز کنند، تیمی می‌سازد که در آن هر کدام از کارکنان مهارت‌های متفاوتی دارند. در بلندمدت، هدف این رهبران تاکید بر ایجاد تیم‌های قدرتمندی است که به خوبی با هم ارتباط برقرار کرده و مهارت‌های منحصر به فرد یکدیگر را درک می‌کنند تا کاری را درست انجام دهند.

- این رهبر با دادن وظایف و کارهای جدید، راهنمایی یا برگزاری جلساتی درباره بازخوردهای سازنده به کارکنان کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را تقویت کنند. آن‌ها همچنین اعضای تیم را تشویق می‌کند تا با فراگیری مهارت‌های جدید از سایر هم‌تیمی‌ها، نقاط قوتشان را بیشتر کنند.

۱. سبک رهبری بروکراتیک Bureaucratic Leadership

این سبک از رهبری برخلاف رهبری استبدادی، به اطلاعات درونی تیم گوش می‌دهد اما اگر نظر کارکنان با سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمان مخالفت داشته باشد، رهبر هم با آن مخالفت می‌کند.

سبک رهبری بروکراتیک در میان انواع سبک‌های رهبری، بیشتر در سازمان‌های بزرگ‌تر، قدیمی‌تر یا سنتی جواب می‌دهد. در این شرکت‌ها وقتی همکار یا کارمندی، استراتژی قدرتمندی پیشنهاد می‌دهد که در چارچوب قوانین سازمانی نباشد، رهبر بروکراتیک با آن مخالفت می‌کند.

در این **سبک رهبری**، حس کنترل و نظارت مانند سبک رهبری استبدادی وجود ندارد، اما خبری هم از آزادی عمل در انجام وظایف شغلی برای کارکنان نیست. این نوع رهبری مانع نوآوری است، به همین خاطر شرکت‌هایی که به دنبال آرزوها و اهداف بزرگ و رشد سریع هستند، بهتر است که از این سبک رهبری استفاده نکنند.

۹. سبک رهبری کاریزماتیک

- این نوع سبک رهبری با هدف بهتر کردن وضعیت موجود شروع به کار می‌کند و معمولاً در زمان‌های بحران و بی‌ثباتی ظهور می‌کند؛ پس در مواقع بحران می‌توان روی این نوع از رهبران حساب باز کرد. توانایی‌های فردی این نوع رهبران باعث ایجاد تحولاتی در درون سازمان و افراد حاضر در آن می‌شود. تاثیر این نوع رهبران بدون هیچ زور یا پاداشی اعمال می‌شود.

۱۰. سبک رهبری آمرانه Authoritative Leadership

سبک رهبری آمرانه یا مقتدرانه برای کسانی مناسب است که دارای اعتماد به نفس لازم هستند. آنها با اعتماد کامل مسیر پیش رو را ترسیم می‌کنند و اعضای تیم را در جهت پیشبرد اهداف سازمان هدایت می‌کنند. آنها در این مسیر پیروانی برای خود پیدا می‌کنند و انرژی خود را به دیگران هم منتقل می‌کنند. این رهبران برخلاف رهبران استبدادی برای توضیح اهداف خود وقت می‌گذارند و دیگران را در جریان کارهای خود قرار می‌دهند. آنها فقط دستور نمی‌دهند، بلکه به اعضای تیم اجازه می‌دهند تا در مورد چگونگی دستیابی به اهداف مشترک، حق انتخاب داشته باشند.

نظریه های رهبری

نظریه رهبری وضعیتی یا چرخه حیات برخلاف سایر نظریه های اقتصادی که برای مجموعه ای از شرایط گوناگون یک سبک را تجویز می کنند، برای هر وضعیت خاصی فقط یک سبک ویژه را تجویز می کند. و میزان بلوغ یا آمادگی کارکنان از مهم ترین متغیرهای موثر در تعیین سبک رهبری در این نظریه می باشد. منظور از آمادگی ، میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص است. در این نظریه همچنین بر ضرورت انطباق رفتار کاری یا هدایت و راهنمایی و رفتار رابطه ای یا حمایت احساسی و اجتماع رهبر متناسب با آمادگی کارکنان تاکید می شود.

• قدرت پاداش : توان فراهم آوردن محرکهایی که افراد به آن محرکها علاقمندند
• قدرت تنبیه: توان محروم ساختن افراد از محرک هایی که به آن ها محرکها علاقمندند.
• قدرت مقررات: قدرتی که به موجب قانون اعمال میگردد و افراد را به اطاعت می خواند.

• قدرت مشروعیت: قدرتی است عرفی و از ارزشها و هنجارهای اجتماعی ناشی می شود.
• قدرت مهارت: قدرت ناشی از مجموعه دانشها، تجارب که مدیر یا رهبر برخوردار و دیگران فاقد آنها هستند.

• قدرت صلاحیت یا منتسب : برخورداری مدیر یا رهبر از ویژگی هایی مانند صداقت، امانتداری.

• قدرت ارتباط: ارتباط داشتن با افراد دارای نفوذ یا تصور دارا بودن این نوع ارتباط در نزد دیگران

• قدرت اطلاعات: قدرت داشتن اطلاعات مفید، یا توان شخصی برای دسترسی به اطلاعات می باشد.

نظریات نوین رهبری

در سالهای اخیر در بازگشتی آگاهانه نسبت به آرای مربوط به تئوری های شخصیتی رهبری و در قالبی نو و تحت عناوینی چون تئوری های اسناد رهبری، تئوری رهبری فرهنگ (کاریزماتیک)، رهبری خدمتگذار، رهبری ممتاز و تئوری رهبری تحول آفرین و تبادلی، تحرک ویژه ای صورت گرفته است. ویژگی تئوری های اخیر این است که آنها به دنبال لحاظ کردن عواملی هستند که به طور درونی اشخاص را بر می انگیزانند تا به گونه ای اثر بخش عمل کنند.

جایگزین های رهبری

در نتیجه عدم رضایت از پیشرفت نظریه های قبلی برای پیش بینی تاثیر رفتار رهبر در رابطه با عملکرد زیر دستان در شرایط نوین، تعدادی از مفروضات اساسی مرتبط با رهبری مورد پرسش واقع گردید. طبق این نظر، می توان برای برخی از رفتارهای رهبری تعدادی جانسن پیدا کرد تا رفتار های غیر ضروری و زاید رهبری را که مانع رفتارهای اثر بخش او می شود، خنثی نمود. این رفتار های جانشینی یا خنثی کننده را می توان از نگاره زیر در ویژگی های زیر دستان، مشاغل یا سازمان جستجو نمودش.

نظریه اسناد رهبری

نظریه اسناد به افرادی مربوط می شود که تلاش می کنند روابط علت و معلول بین رویداد ها را دریابند. هنگامی که رخدادی واقع می شود، آنها تلاش می کنند علت وقوع آن را به عاملی نسبت دهند، پژوهشگران با استفاده از چارچوب این نظریه دریافتند که افراد باهوش، کوشا، با پشتکار، پرخاشگر، دارای درک قوی و باانگیزه جاه طلبی و برتری جویی، شایسته رهبری هستند. چنین افرادی که دارای ابتکار عمل، و ویژگی ملاحظه کنندگی دیگران هستند، می توانند رهبران خوبی باشند. بنابراین عامل وقوع رخداد ها، موقعیت نیست بلکه ویژگی ها و توانایی های خاص افراد در این نظریه معیار رهبری اثر بخش می باشد. پژوهشگران در تحلیل رهبری اسنادی دریافتند، که بطور معمول اینگونه رهبران قاطع و تزلزل ناپذیرند.

رهبری ممتاز

رهبران ممتاز بیش تر همانند یک معلم و مربی عمل می کنند تا یک فرد دیکتاتور و مستبد، و به واسطهٔ بکارگیری چنین سبکی است که به پیروان خود قدرت می بخشند. بررسی ۱۰۴۶ فرد آمریکایی ضرورت این سبک از رهبری را تایید کرده است. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که تنها ۳۸ نفر از پاسخ دهنده گان مشاور یا مربی اثر بخش داشته اند. طرز تفکر موثر، زیر بنای رهبری ممتاز را تشکیل می دهد. صاحب نظران، مدیران را تشویق می کنند تا به پیروانی خود نحوهٔ تفکر موثر را بیاموزند. بدین ترتیب انتظار می رود که احساسات کنترل فردی و انگیزه درونی کارکنان افزایش یابد. به کارگیری این سبک از رهبری باعث می شود تامدیران از وقتشان بهتر استفاده کنند، زیرا شیوهٔ رهبری کارکنان را تشویق می کند تا به مدیریت بپردازند.

نظریه رهبری خدمتگذار

در رابطه با رهبری خدمتگذار باید به این سه نکته اشاره کنیم که این سبک از رهبری بیش از آنکه قابل آزمایش بوده و جنبه تئوریک داشته باشد بیشتر فلسفی است. واژه رهبری خدمتگذار برای اولین بار توسط رابرت گرین لیف ابداع گردید. وی معتقد است رهبران بزرگ جهت برآورده کردن نیازهای کارکنان، مشتریان و جامعه همچون خدمتگذاری عمل می کنند. در این سبک از رهبری بیشتر بر خدمت رسانی به دیگران تاکید می شود. بر اساس نظریه جیم استوارت بنیان گذار محفل رهبری در تامپای فلوریدا ریشه رهبری در تعهد به خدمت رسانی نهفته است. اگر شما بدانید با بکارگیری این سبک از رهبری، کارکنان شما از درایت، اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شده و احتمالاً خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگذار خواهند شد، مطمئناً شما این سبک را به کار می گیرید.

نظریه رهبری کاریزماتیک (فرهمند)

رهبری کاریزماتیک بر رفتار نمادین رهبر، پیام های الهام بخش و رویایی، ارتباطات کلامی، گرایشی به ارزش های ایدئولوژیک، تحریک فکری پیروان توسط رهبر تاکید می ورزد، هم چنین نمایانگر درجه اعتماد پیروان به رهبر و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه فداکاری و عملکرد آن هاست. رهبری کاریزماتیک می تواند تغییرات قابل توجهی را در نتایج سازمانی بوجود آورد، زیرا کارکنان بواسطه این شیوه رهبری است که اهداف سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح می دهند. رهبران کاریزماتیک می توانند به واسطه ایجاد تغییر در اهداف، ارزش ها، نیازها، عقاید و آرزوهای پیروان تغییرات شگرفی را در آن ها ایجاد کنند. آن ها این تغییر شکل را با توجه به خود پنداری پیروان یعنی ارزش ها و هویت فردی آن ها انجام می دهند. در وهله نخست رفتار رهبر کاریزماتیک تحت تاثیر ویژگی های گوناگون سازمانی و فردی قرار می گیرد.

ویژگی هایی را می توان برای این نوع از رهبران برشمرد از جمله:

- اعتماد به نفس: رهبران کاریزماتیک اطمینانی تام و تمام به قضاوت و توانایی خویش دارند.
- بینش: آنها دارای هدفی آرمانی هستند که آینده ای بهتر از وضع موجود را تصور می کنند.
- قدرت بیان: آنها قادرند که منظور خود را به روشنی و به زبان ساده بیان کنند.
- عقیده راسخ و قوی: رهبران کاریزماتیک نسبت به هدف خود اعتقادی راسخ دارند.
- رفتار نامعمول: از آنها رفتاری سر می زند که بدیع، غیر متعارف و نامعمول است. وقتی این رفتار موفقیت آمیز باشد شگفتی و تحسین پیروان را به دنبال دارد.
- عامل تغییر: رهبران کاریزماتیک به عنوان عامل تغییر شناخته می شوند نه حافظان وضع موجود.
- حساسیت محیطی: آنها قادرند ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیطی داشته باشند و منابعی را که برای ایجاد تغییر لازم است مشخص کنند .

نظریه تبادل رهبر - اعضا

نظریه تبادل رهبر ؛ اعضا بیشتر به توسعه روابط پویا میان مدیران و گزارشهای مستقیم آنها می پردازد. الگوی مذکور، از این حیث که بر کیفیت روابط میان مدیران و زیر دستان تاکید می ورزد، کاملاً متفاوت از نظریه های خصوصیات فردی رهبر و رفتاری آنان که قبلاً در خصوص آنها بحث شد می باشد. هم چنین، از آنجایی که این الگو چنین فرضی را مبنی بر اینکه سبک رهبری تعیین کننده رفتار رهبران است نمی پذیرد - آنچنانکه در شبکه رهبری و تئوری اقتضایی فیدلر فرض می شد؛ دارای تفاوت های عمده ای با الگوهای پیشین است.

به عبارت دیگر، در الگوهای قبلی چنین فرض می شد که رفتار رهبر با تمام کارکنان یکسان است ولی الگوی تبادل رهبر- اعضا بر پایه این فرض قرا رد دارد که رهبران، رابطه منحصر به فردی با یکایک زیر دستشان برقرار کرده و با هر کدام به گونه ای خاص رفتار می کند. دانشمندان عدم رفتاری، این نوع ارتباط را یک “رابطه دو سویه عمودی” می نامند. بر اساس یافته ها، شکل گیری روابط دو سویه عمودی در قالب فرآیندهایی است که به طور طبیعی رخ می دهند، همچنین این نوع ارتباطات به واسطه تلاش های رهبری در تفویض و واگذاری نقشهای کاری به وجود می آیند. از نتایج مورد انتظار این فرآیند می توان به دو نوع از روابط تبدیل رهبر؛ اعضا اشاره کرد.

نظریه های رهبری

۱. نظریه مرد بزرگ

آیا تاکنون شنیده‌اید فردی را این‌گونه توصیف کنند: “زاده شده برای رهبری”؟ بر اساس این نظریه، رهبران بزرگ صرفاً با ویژگی‌های ذاتی لازم برای یک رهبر، از جمله کاریزما، اعتماد به نفس، هوش، و مهارت‌های اجتماعی متولد می‌شوند؛ همین مسئله باعث می‌شود برخی آدم‌ها را “ذاتاً رهبر” بشناسیم.

نظریه مرد بزرگ بر این فرض استوار شده است که ظرفیت رهبری مسئله‌ای ذاتی است – و رهبران بزرگ این‌گونه زاده شده‌اند، نه این‌که این‌گونه تربیت شده باشند. این نظریه‌ها غالباً رهبران بزرگ را به شکل قهرمانان و اسطوره‌هایی به تصویر می‌کشند که مقدر شده است در موعودی خاص به رهبری برسند. اصطلاح “مرد بزرگ” به این دلیل انتخاب شده بود که در آن زمان، رهبری، در درجه‌ی نخست، به عنوان یک کیفیت مذکر شناخته می‌شد – به خصوص، در مورد رهبری نظامی.

۲. نظریه ویژگی شخصیتی

نظریه‌ی ویژگی شخصیتی که از برخی جهات شبیه نظریه‌ی مرد بزرگ است، بر این فرض استوار است که آدم‌ها برخی کیفیت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی خاص را به ارث می‌برند، و همین ویژگی‌ها باعث می‌شوند آن‌ها برای رهبری مناسب‌تر از دیگران باشند. نظریه‌ی ویژگی شخصیتی غالباً یک شخصیت یا ویژگی‌های رفتاری خاص را که در میان رهبران مشترک هستند، شناسایی می‌کند. برای مثال، ویژگی‌های شخصیتی از قبیل برونگرایی، اعتماد به نفس، و شجاعت همگی جزء ویژگی‌هایی هستند که به طور بالقوه می‌توانند در رهبران بزرگ یافت شوند.

۳. نظریه اقتضایی

نظریه رهبری اقتضایی بر متغیرهای خاص محیطی تمرکز دارد که ممکن است تعیین کننده‌ی سبک خاصی از رهبری باشند که بیش از همه برای یک موقعیت خاص مناسب است. بر اساس این نظریه، همه‌ی سبک‌های رهبری برای موقعیت‌های مختلف مناسب نیستند. دو پژوهشگر در مبحث رهبری به نام‌های وایت و هاجسون معتقدند رهبری واقعی و تاثیرگذار فقط به کیفیت‌های یک رهبر مربوط نمی‌شود، بلکه به هم‌زمان شدن تعادل درست میان رفتارها، نیازها، و متن جامعه بستگی دارد.

رهبران خوب قادر هستند نیازهای پیروان‌شان را ارزیابی کنند، موقعیت کلی را نیز به خوبی بررسی کنند، و سپس رفتارهای خود را بر اساس آن‌ها تطبیق دهند. موفقیت یک رهبر به شماری از متغیرها از قبیل سبک رهبری، کیفیت‌های پیروان، و جنبه‌های مختلف یک موقعیت خاص بستگی دارد.

۴. نظریه رهبری موقعیتی

نظریه‌ی موقعیتی بر این فرض استوار است که رهبران بهترین اقدامات خود را بر اساس متغیرهای موقعیتی انتخاب می‌کنند. سبک‌های رهبری مختلف ممکن است برای برخی انواع تصمیم‌گیری مناسب‌تر باشند.

برای مثال، در موقعیتی که رهبر از تمام اعضای گروه خود آگاه‌تر و باتجربه‌تر است، سبک رهبری استبدادی ممکن است از سایر سبک‌ها مناسب‌تر باشد. در سایر موارد که هر یک از اعضای گروه به تنهایی یک متخصص ماهر است، سبک دموکراتیک ممکن است از سایر سبک‌ها موثرتر باشد.

به این ترتیب، یک رهبر باید آن‌چنان ماهر باشد تا بتواند بهترین سبک رهبری را برای پیروان خود انتخاب کند؛ بنابراین، اگر شما نیز می‌خواهید به چنین جایگاهی برسید، بهتر است از ۷ راه برای پرورش مهارت رهبری‌تان از همین امروز آگاه شوید.

۵. نظریه رفتاری

نظریه‌ی رهبری رفتاری بر این باور استوار است که رهبران بزرگ از ابتدا رهبر متولد نشده‌اند، بلکه این‌گونه تربیت شده‌اند. از این جهت، نظریه‌ی رفتاری کاملاً در مقابل نظریه‌ی مرد بزرگ قرار دارد. این نظریه‌ی رهبری که ریشه در رفتارگرایی دارد، بر رفتار رهبران تمرکز می‌کند، نه بر کیفیت‌های ذهنی یا حالات درونی‌شان. بر اساس این نظریه، آدم‌ها از طریق آموزش و مشاهده می‌توانند رهبر بودن را یاد بگیرند.

۶. نظریه مشارکت

طبق نظریه رهبری مشارکت، سبک رهبری ایده‌آل همان سبکی است که نظرات سایر آدم‌ها را در تصمیمات و اقدامات خود مد نظر قرار می‌دهد. این قبیل رهبران اعضای گروه خود را به مشارکت و کمک ترغیب می‌کنند و به اعضای گروه کمک می‌کنند تا احساس ارتباط و تعهد بیشتری با فرایند تصمیم‌گیری پیدا کنند. با وجود این، بر اساس نظریه مشارکت، رهبر اختیار دارد مشارکت سایرین را بپذیرد یا نپذیرد.

۷. نظریه مدیریت

نظریه‌ی مدیریت که با عنوان نظریه‌ی مبادله‌ای نیز شناخته می‌شود، بر نقش نظارت، سازماندهی، و عملکرد گروهی تمرکز دارد. این گونه نظریه‌های رهبری بر پایه‌ی سیستم پاداش و مجازات استوار هستند. نظریه‌ی مدیریت معمولاً در کسب و کارها استفاده می‌شوند؛ هنگامی که یک کارمند در وظیفه‌ی خود موفق عمل می‌کند، پاداش دریافت می‌کند، و هنگامی که دچار اشتباه و شکست می‌شود، مواخذه و مجازات خواهد شد.

۸. نظریه ارتباطی

نظریه‌ی ارتباطی که به نظریه‌ی تحولی نیز مشهور است، بر ارتباطات تشکیل شده میان رهبران و پیروان تمرکز دارد. رهبران تحول‌گرا از طریق کمک به اعضای گروه خود در درک اهمیت و فایده‌ی جمعی وظایف سازمانی به آنها انگیزه و الهام می‌بخشند.

این رهبران بر عملکرد اعضای گروه خود تمرکز می‌کنند، ولی هم‌زمان می‌خواهند هر یک از آنها توان بالقوه‌ی خود را به نمایش بگذارند. رهبرانی که از این سبک پیروی می‌کنند، معمولاً استانداردهای بالای اخلاقی و ارزشی را به اجرا می‌گذارند.

خصوصیات فردی

فهرست صفات ویژه رهبر، هر روز طولانی تر می گردد. پژوهشگران حتی در این مورد در بین خود نتوانسته اند به توافق برسند. بسیاری، صفات ویژه شخصی رهبر را بدون توجه به محیط مورد بررسی قرار داده ، به ارتباط میان اعمال رهبری و صفات شخصی رهبری توجه ای نکرده اند. در صورتی که به نظر می رسد رهبران باید دارای صفات خاصی باشند. اگر چه مطالعات نشان می دهد که برخورداری رهبران از صفات ویژه در مقایسه با عموم مردم، احتمالاً چندان زیاد نیست. و این برتری ویژگی نسبی از ۱۵ درصد تجاوز نمی کند که البته این رقم در مورد گروه های مختلف، دارای نوسان است.

تئوری سبک های رفتاری

این مرحله از تحقیقات پیرامون رهبری در طول سالهای جنگ جهانی دوم و به عنوان بخشی از تلاش های که جهت بهبود کارایی رهبران نظامی صورت می گرفت، انجام شد و حاصل ۲ رویداد مهم بود:

- عدم کارایی تئوری خصوصیات رهبری در توصیف اثربخشی رهبری

- جنبش روابط انسانی نشأت گرفته از مطالعات هاثورن

تئوری رفتار رهبری بیشتر تأکید بر رفتار رهبر دارد تا خصوصیات شخصیتی او. براساس این تئوری ، رفتار رهبر مستقیماً بر اثربخشی گروههای کاری تأثیر می گذارد. چنین عقیده ای باعث شد محققان به تعیین الگوهای رفتاری ، یا سبک های رفتاری بپردازند، که این امکان را برای رهبران فراهم سازد تا بر روی دیگران نفوذ بیشتری داشته باشند .

سبک های مبتنی بر بکارگیری اختیار و اقتدار

براساس این نظریه، رهبران ۳ سبک عمده را در رهبری بکار می گیرند. اول سبک اتوکراتیک یا مستبدانه، که در آن اقتدار، مبتنی بر فرمان دادن و اطلاعات خواستن است و براساس پاداش و تنبیه به پیش می رود. دوم سبک رهبری دموکراتیک یا مشارکتی که در آن رهبران در تصمیم گیری با کارکنان مشورت کرده و آنها را تشویق به مشارکت می کنند. سوم سبک آزادانه که در آن رهبر حداقل استفاده را از قدرت خود به عمل می آورد و اختیار عمل زیادی به زیر دستان خود می دهد. طبق این نظریه بکارگیری هر سبک رفتاری، وابسته به شرایط و موقعیت است. به طور مثال گاهی لازم است مدیران در شرایط بحرانی (مثل یک رهبر در گروه آتش نشانی) یا زمانی که راه حل یا زمانی دقیق را نزد خود دارند به صورت مستبدانه عمل کنند.

شبکه مدیریت بلیک و موتون

در نیمه سال ۱۹۶۰ شیوه های رهبری در نظریه شبکه مدیریت توسط بلیک و موتون در ۸۱ نوع مطرح گردید. شبکه مدیریت بر مبنای نگرش مدیر نسبت به افراد و تولید به بررسی ابعاد روابط رهبر یا مدیر با زیردستان می پردازد. شیوه های رهبری به شکل مربعهای کوچکی که در یک مربع بزرگ مخلوط شده اند بر روی محورهای مختصات نشان داده می شود. که در محور افقی این شبکه "توجه به تولید" و در محور عمودی آن "توجه به افراد" قرار دارد. نمودار زیر ضمن ارائه شبکه، نشان دهنده شیوه عمده رهبری نیز می باشد.

سبک های عمده مدیریت شبکه مدیریت عبارتند از:

- بی خاصیت : حداقل تلاش برای انجام کار تا حدی که ضامن عضویت در سازمان باشد.
- وظیفه مدار : نتیجه تنظیم کارها بصورتی که دخالت عواطف انسانی در کارایی سازمان به حداقل ممکن می رسد.
- میانه رو : بازدهی کافی سازمان از طریق ایجاد توازن بین روحیه خوب در افراد و انجام کار ، امکان پذیر می گردد.
- باشگاهی : توجه کافی به احتیاجات افراد برای ایجاد حسن روابط، که نتیجه اش بوجود آمدن محیط دوستانه در سازمان و انجام کارها از روی صبر و حوصله است.
- گروهی و تیمی : افراد متعهد انجام کارها را به عهده دارند. روابط مبتنی بر اعتماد و احترام بین افراد برقرار است که نتیجه همبستگی و شرکت آنان در عملی کردن هدفهای سازمان ممکن باشد .

شاخه‌های مختلف رفتارگرایی

رفتارگرایی روش‌شناختی، دیدگاهی تجویزی است، که در این باره حرف می‌زند که مطالعهٔ علمی روان‌شناسی چگونه باید صورت بگیرد. این شاخه، ادعا می‌کند که روان‌شناسی، تنها باید خود را با رفتارهای (بیرونی) ارگانسیم، درگیر کند. روان‌شناسی نباید به بررسی حالت‌های ذهنی مشغول کند یا تلاش کند که برای توضیح رفتارها، به یک سیستم پردازش اطلاعات درونی در فرد متوسل شود. رفتارگرایان روش‌شناختی می‌گویند که ارجاع دادن به حالت‌های ذهنی (مثلاً به تمایل‌ها و باورهای درونی یک انسان)، هیچ چیزی به دانشی که ما می‌توانیم درباره‌ی منبع‌های رفتارهای انسان بدانیم، نمی‌افزاید. حالت‌های ذهنی، کاملاً شخصی هستند و در نتیجه، نمی‌توان آن‌ها را مطالعهٔ علمی کرد چرا که در علم، ما با چیزهایی سر-و-کار داریم که برای همه قابل مشاهده و قابل آزمایش باشند.

در این آزمایش، روشن شدن چراغ محرک، فشار دادن اهرم پاسخ موش و مرحله‌های تکرار شدن آزمایش تاریخچه یادگیری است. در این تفسیر، رفتارگرایان، معمولاً از فکر کردن موش صحبتی نمی‌کنند؛ همان‌طور که با افزایش دما، مایع درون دماسنج به سمت بالا حرکت می‌کند - بدون اینکه مایع، به بالا رفتن یا نرفتن، فکر کرده باشد. - و همان‌طور که ضربه زدن چکش به زانو، باعث حرکت ناخودآگاه پا می‌شود، موش نیز شرطی شده و بدون فکر کردن، به محرک، پاسخ می‌دهد.



ممنون از توجه شما

پرتوان باشید