



بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کچوئیان

بسوی بالندگی با رفتار سازمانی مثبت گرا

دکتر رضا کچوئیان



دانش آموخته دکترای تخصصی مدیریت اقتصاد و مدیریت آموزشی
استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

وبلاگ : Kachoueian.com

پا با جستجوی عبارت در گوگل : "مدیریت تحول گرا در هزاره سوم"

اینستاگرام rkachoueian

بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کچوئیان

*Three Slogans are now echoing around the world :
Independence , Development , &
modernization.*

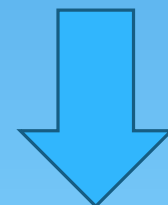
*These are todays cries of the leader of new
nations*

Arnold anderson 2017

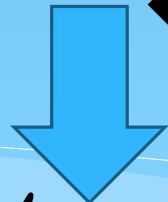
تعریف مدیریت



استفاده بهینه از منابع انسانی و غیر انسانی بمنظور
تحقق هدفهای فردی و سازمانی



مدیریت هر می دیروز ←



مدیریت شبکه ای امروز

بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کهنیان

نظور تر میدور جدید با حضور شبکه های مدیریتی
Keren Brinton 1789

در طرح نو سازمان را باید بصورت شبکه ای (دوره هم بودن افراد) دید و عمل کرد

۱- امروزه سازمان ها دانشی شده اند، بنابراین توزیع تخصص، توزیع نوعی قدرت است و ما نیازمند تحلیلگران سیستمی هستیم

۲- از جهت نوع نگرش به سازمان، مشارکت جایگزین امر و نهی کردن شده است.

ظهور ترمیدور جدید مدیریتی

دایسون استاد شبکه های مدیریت در سوئیس

Management Is "Mirror on The Wall"

سافو استاد تکنولوژی

The Best Strategy In Organization is

"Being Honest & Transparency"

بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کهوئیان

Colletive Suicide

چالش بزرگ نگرش سنتی (هرم های مدیریتی) به مدیریت در سازمان :

New Report Of : HARVARD Business Review

مدیریت باید چه مولفه تازه ای به سازمان ارائه کند تا از مرگ دسته
جمعی (سازمان و افراد) نجات پیدا کند؟

مجهز شدن انسان به دانش و در نتیجه استقرار و افزایش کیفیت

Piter Deraker

بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کچوئیان

کیفیت چیست :

- مفهوم کیفیت از حوزه صنعت به حوزه سایر سازمانها وارد شده – پس کیفیت در صنعت برابر است با رضایت مشتری و توجه به نیازهای او
- کیفیت یعنی : توانایی یک محصول در بر آوردن هدف مورد نظر ، محصولی که با حداقل هزینه ممکن تولید شده باشد .
- کیفیت یعنی : قابل استفاده بودن کالا یا خدمت بر اساس تأیید مصرف کننده
- کیفیت یعنی : متناسب بودن محصول یا خدمات با هدف های مورد نظر یا ویژگی ها و استانداردهای از پیش تعیین شده و ایمنی در استفاده

کیفیت خدمات

کیفیت خدمات یعنی : مفهومی است که ملاکهای زیر در آن مستقر است.

۱- جلب رضایت مشتری

۳- حذف خطاها

۵- ارائه خدمات کامل

۷- اجتناب از ضایعه و افت

۹- بهبود مستمر فرایندها

۱۱- تمرکز بر نیازهای مشتری

۱۳- تطابق با استانداردها

۲- تضمین قابل دسترسی بودن

۴- اثربخشی

۶- اعتبار برنامه ها

۸- انعطاف پذیری

۱۰- کارایی -

۱۲- پایش مستمر خدمات -

بررسی راهکارهای بهبود کیفیت خدمات تابع این است که نظام های
بهبود کیفیت خدمات را بشناسیم.

این نظام ها به ترتیب **جامعیت** در نمودار زیر نشان داده شده اند.
مدیریت کیفیت جامع

بهبود مداوم

تضمین کیفیت

پیش بینی و تدارک از قبل

کنترل کیفیت

بازرسی و ارزشیابی

کیفی سازی رفتار در سازمان

تا تعییر نگرش بدرستی اتفاق نیفتد ، تعییر
رفتار موجب افزایش کیفیت نخواهد شد.

افزایش کیفیت منابع انسانی

Quality

در حوزه رفتار

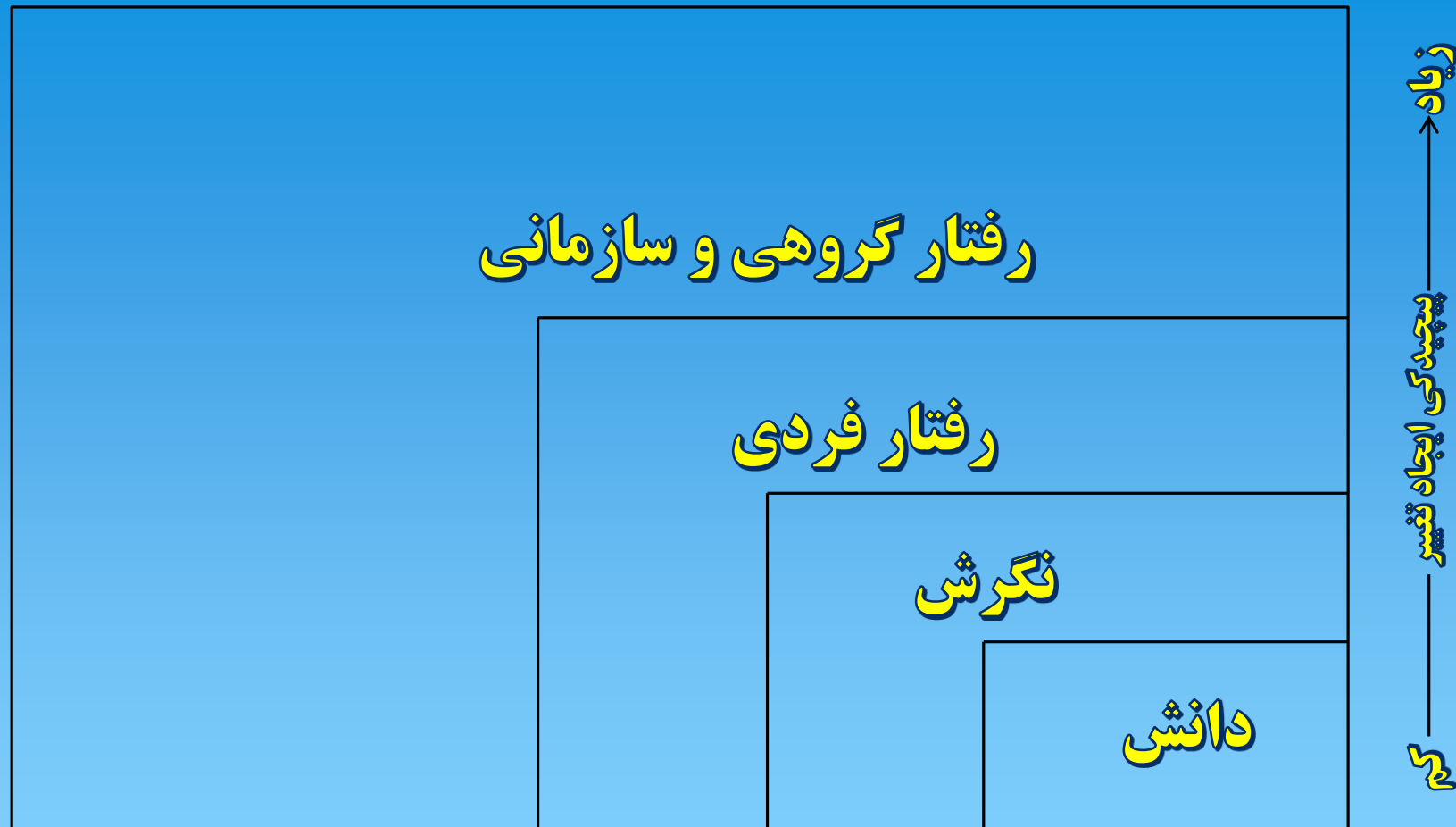
Behavior

در حوزه مهارت

Skills

در حوزه دانش

Knowledge



بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کهنیان



گروه

* اجتماع دو یا چند نفر که برای رسیدن به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می کنند و با همدیگر تعامل دارند

تیم و گروه

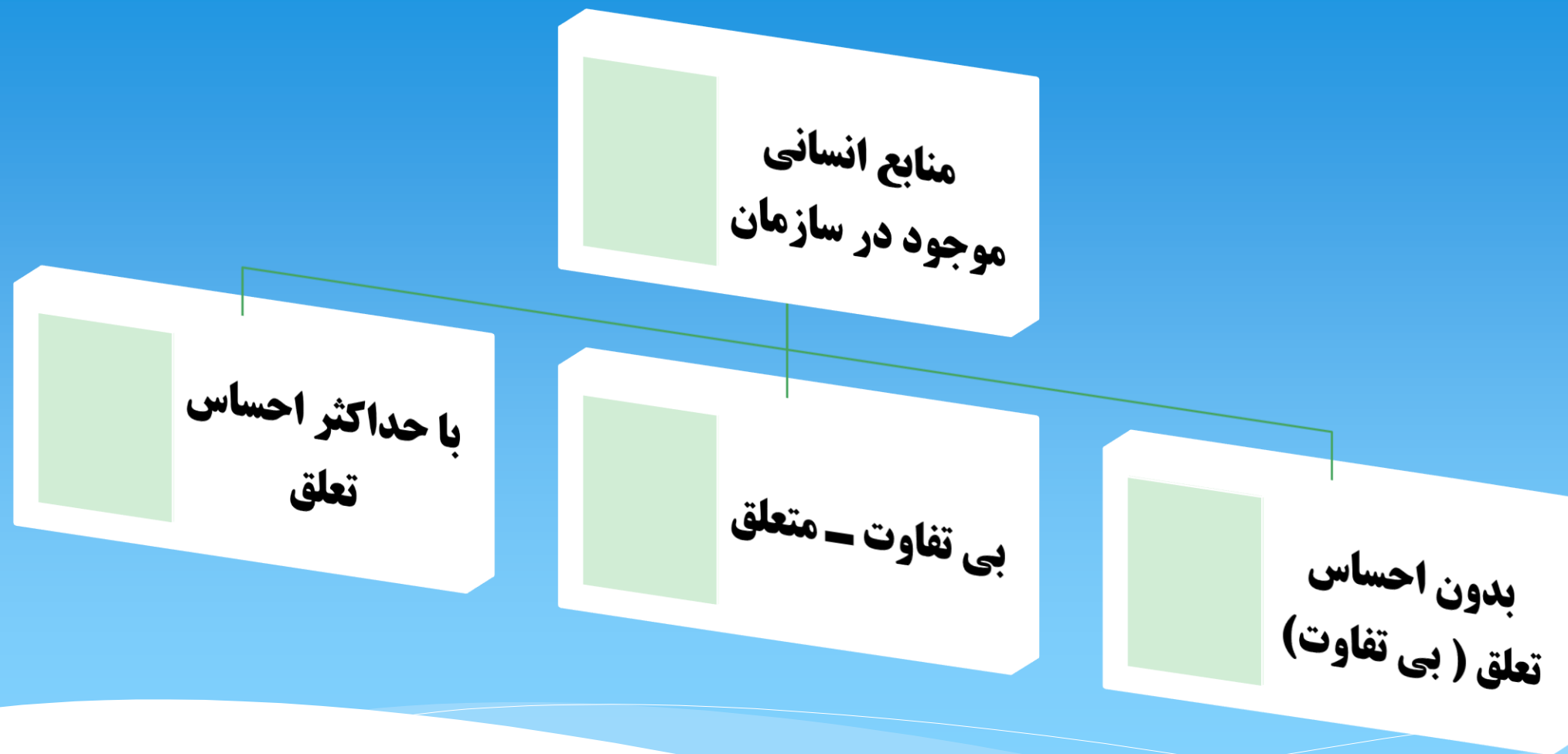


تیم *

* به تعداد کمی از افراد با مهارتهای مکمل ، که تعهد به هدف مشترک، تعیین اهداف عملکرد و رسیدن به آن هدف، را دارند



Best Practice



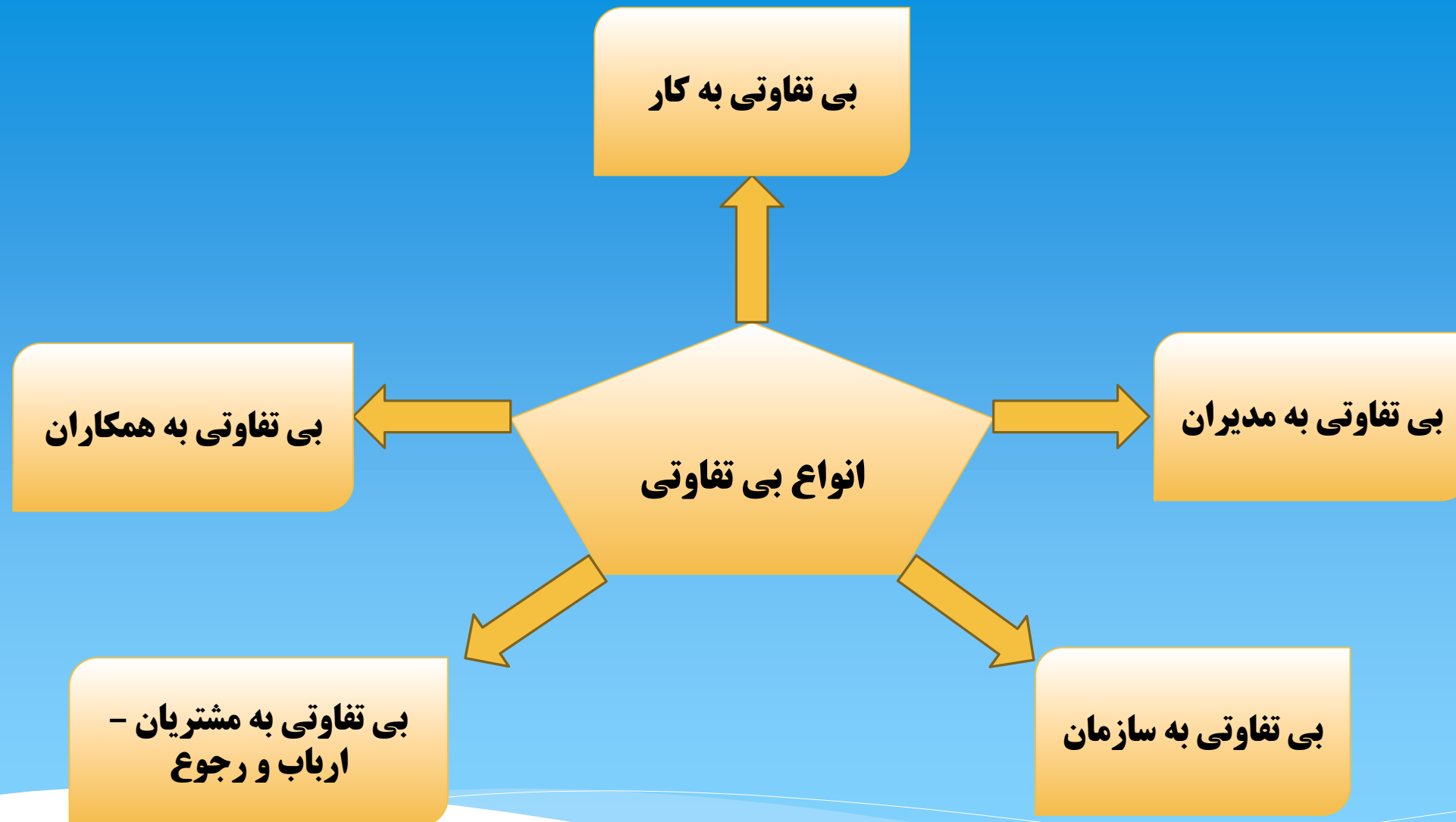
بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کچوئیان

Indifference

بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کچوئیان

مفهوم بی تفاوتی: Indifference

حالتی را که وقوع یا عدم وقوع پدیده های پیرامونی و به طور مشخص ، تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی یا موفقیت و شکست سازمان برای یک یا گروهی از اعضا تفاوت نکند بی تفاوتی سازمانی گویند.



علایم و نشانه های بی تفاوتی سازمانی

نسبت به وقوع یا عدم وقوع پدیده های پیرامونی و به طور مشخص اهداف سازمانی ، اجرا یا عدم اجرای برنامه ها و انجام یا عدم انجام ماموریت های سازمان و در نهایت موفقیت یا عدم موفقیت سازمان بی اعتناست

ماموریت و تکالیف محوله را با دقت و سرعت و حساسیت لازم انجام نمی دهند

در ارایه پیشنهاد، ایده و راهکار جدید و چگونگی بهبود شرایط کار در سازمان ، تلاش و یا علاقه ای از خود نشان نمی دهند

از برنامه های آموزشی استقبال نمی کند

از مواجهه با مدیر اکراه دارد

تاخیر در ورود و تعجیل در خروج و سنگینی گذشت اوقات در درون سازمان ، معرف بیزاری او از ماندن در سازمان است

به لحاظ پاره ای از ملاحظات مربوط به تامین شغلی در سازمان می ماند و اگر شرایط او هموار باشد ، سازمان را ترک می کند



دلایل بی تفاوتی سازمان

عدم همسویی بین اهداف سازمان و اهداف فرد

بوروکراسی شدید در سازمان و نخبه گرایی در انتصاب ها

ساختار سازمانی بلند و طولانی

انجام دادن کار بدون دانستن دلیل آن

عدم فرصت مشارکت در تصمیم گیری

بی نیازی و یا عدم آگاهی و شناخت نسبت به نیازهای خود

فقدان یا ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان

اثرات بی تفاوتی بر عملکرد کارکنان

کاهش یکپارچگی اجتماعی

از هم گسیختن هنجارها و ارزش های سنتی

احساس بی هنجاری ، بیهودگی و ناتوانی

احساس انزوای اجتماعی

احساس بی تفاوتی - کاهش انگیزه

بیزاری از خود در ابراز رفتارهای مربوط به حرفه و شغل

حداقل سرمایه گذاری در رفتار مربوط به شغل

نیاز به تکنولوژی زیاد در انجام فرایند کاری برای حصول هدف



Full Engagement

بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کچوئیان

Report Of : HARVARD Business Review 2013

ویژگی های تعلق سازمانی

Strive

Stay

Say

بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کجونیان

Say

به معنای افراد : مثبت نگر، پیگیر، خلاق، مولد و ...

که : ۱- در درون سازمان دچار خودسانسوری نمیشوند، سازمان و عملکرد مدیر را نقد می کنند

۲- اما در خارج از سازمان مدافع آن هستند، از سازمانشان با تعصب دفاع می کنند

Stay

به معنای فردی که با سازمان رابطه عاطفی برقرار کرده است.
مایل به ترک سازمان نیست و با تصمیم خود در سازمان می ماند.
با عبارت « خیلی دلشان بخواهد که من عضو این سازمان باشم »
میانه ای ندارد.

Strive

به معنای فردی که قائل به شرح وظایف باشد نیست.

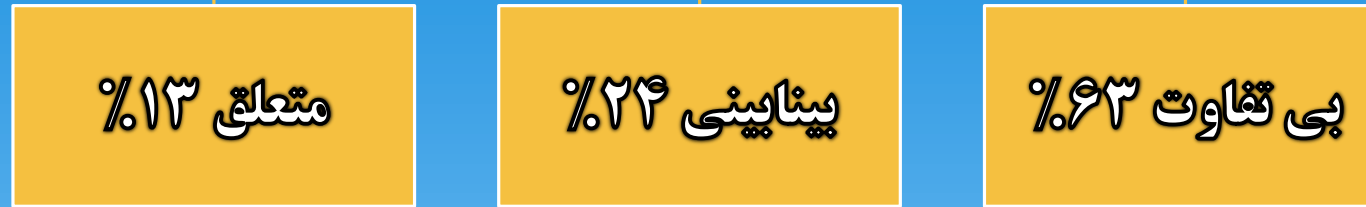
هر جایی که حضور او لازم باشد، حتما خواهد بود.

بدون دعوت اهل مشارکت است

و در اصطلاح برای تحقق هدفهای سازمان خود را به آب و آتش می زند.

ویژگیهای افراد با احساس تعلق به سازمان :

- ۱- هدفهای والایی برای خود تعیین میکنند و ایفای وظایف دشوار برای رسیدن به آن هدفها را بر عهده میگیرند.
- ۲- به استقبال چالشها میروند و سخت تلاش میکنند.
- ۳- انگیزه فردی آنها به شدت بالاست .
- ۴- برای دستیابی به هدفهای خود از هیچ تلاشی مضایقه نمیکند.
- ۵- در رویارویی با موانع ثابت قدم هستند.



سؤالات ششگانه مارشال کلد اسمیت :

- ۱- آیا من برای تحقق اهداف سازمان خود را آماده کرده ام؟
- ۲- آیا من برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به آنها نهایت تلاش خود را کرده ام؟
- ۳- آیا من از اینکه عضو این سازمان هستم احساس خوشحالی و خشنودی دارم؟
- ۴- آیا تلاش کرده ام تا در سازمان دیده بشوم و بعنوان فرد مهمی از من یاد بشود؟
- ۵- آیا من تمامی تلاش خود را برای برقراری ارتباط با دیگران انجام داده ام؟
- ۶- آیا من تمامی تلاش خود را برای دلبستگی به سازمان بکار برده ام؟

**نظر سنجی مؤسسه گالوپ (بزرگترین مؤسسه افکار سنجی جهان) در باره تعلق
سازمانی و وظایف مدیران در قبال کارکنانی با تعلق بسیار بالا به سازمان
در سال ۲۰۱۳ از ۱۷۰ کشور جهان با نمونه ۱۷۰۰۰۰۰۰ نفر**

**سؤال اصلی : مدیران سازمانها در مقابل افرادی که سه ویژگی توصیف شده را
دارند باید چه اقدام یا اقداماتی را انجام بدهند تا همچنان این دل بستگی و تعلق
پایدار باقی بماند؟**

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۱- به کارکنان بگوئید که چه کاری را باید انجام بدهند و آنان را برای انجام دادن کارهایشان قانع کنید.

The Best AND The Rest

بهترین کارمند شما اگر خوب مدیریت شده باشد ، در مقایسه با دیگران چقدر مطلوبیت تولید می کند؟

در خط مونتاژ ۴۰٪ در بخش فروش بیمه نامه ۲۴۰٪ در آموزش و مشاوره ۱۲۰۰٪

کتاب پنجمین فرمان (*Pitter Senke*) :
ترجیح (Dialogue) بر (Discussion)

کتاب کالبد شناسی قدرت (*John Kened Galbright*) : امروز در
دنیا قدرتمندترین افراد کسانی هستند که قادرند دیگران را قانع کنند.

کتاب رهبری و قدرت هوشمند (*Josef Nazi*) تئوریسین جنگ نرم:
مدیران برجسته (*Smart Manager*) از (*Hard Power*) و (*Soft Power*) به
هنگام استفاده می کنند.

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۲- باید احساس کنند که یک کار مهم را در سازمان انجام می دهند.

در این حالت دادن بازخورد بهترین **استراتژی** است.

Feedback

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۳- برای انجام دادن کار ، اطلاعات ، اختیارات ، ابزار و تجهیزات مناسب را در اختیار ایشان قرار دهید.

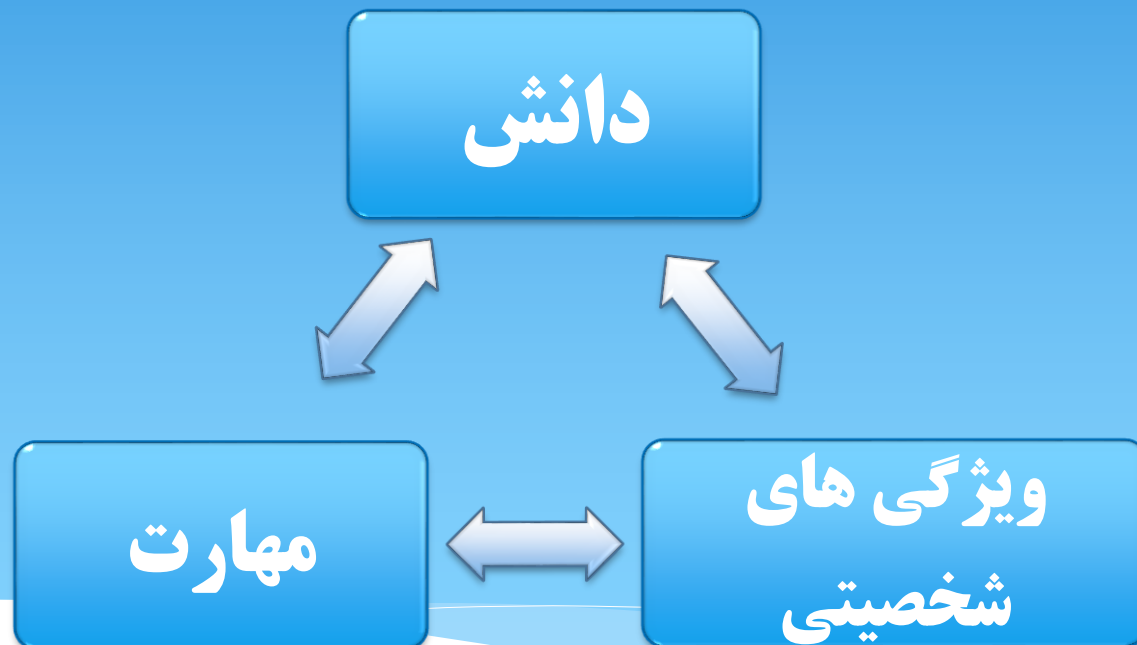
تحقق دو اثر: الف) عینی ۲) روانی

چه چیزی داده ای که چه چیزی می خواهی

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۴- باید کار محوله را دوست داشته و برای آن کار ساخته شده باشند.

First WHO Then WHAT



مثلت شایستگی

ساعت های شنی
مهمترین کشف هر انسان، کشف خودش است
ژن رهبری (RS4950)

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۵- از کارهای خوب افراد قدردانی کنید

بزرگترین اصل مدیریت در دنیا : استیفن رایبینز

هر رفتار خوبی که در سازمان می خواهید تکرار شود به آن پاداش دهید.

سازندگان فرهنگ سازمانی هر سازمان :

۱- بنیانگذاران

۲- مدیران فعلی

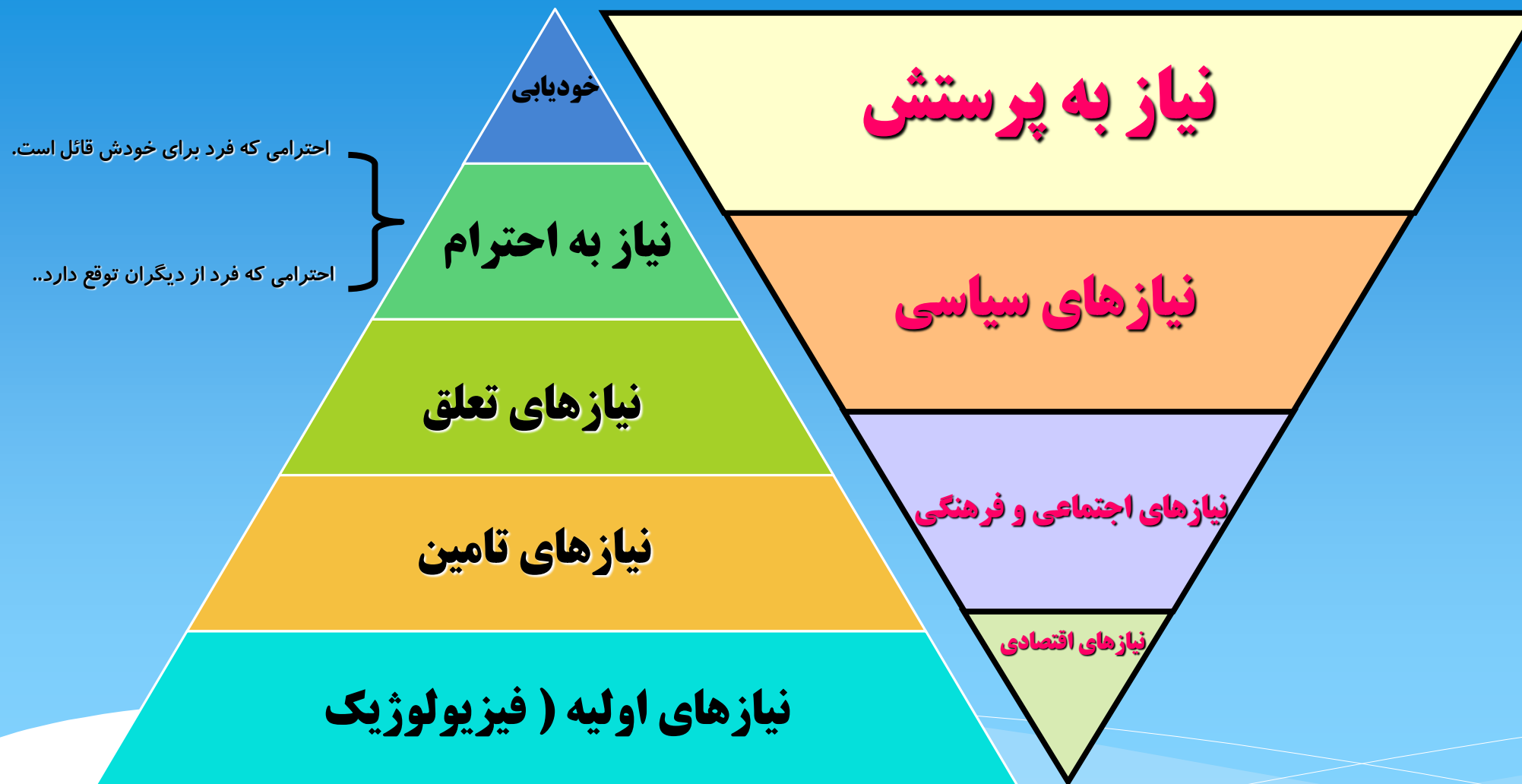
۳- سیستم های مدیریت منابع انسانی

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۶- تمامی ابعاد و نیازهای فردی کارکنان باید برای مدیران مهم باشد.

تبیین سینرژی در سازمان
سلسله مراتب نیازهای مازلو
نگرش های آلپورت

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:



سلسله مراتب نیازها و نگرش ها از دیدگاه مازلو و آلپورت

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۷- برای کارکنان فرصت رشد و پیشرفت همه جانبه فراهم شود.

کتاب : از خوب تا عالی (Kerin Berinton) :
۸۳ درصد از مدیران از درون سازمانهایشان رشد کرده اند

INSIDER

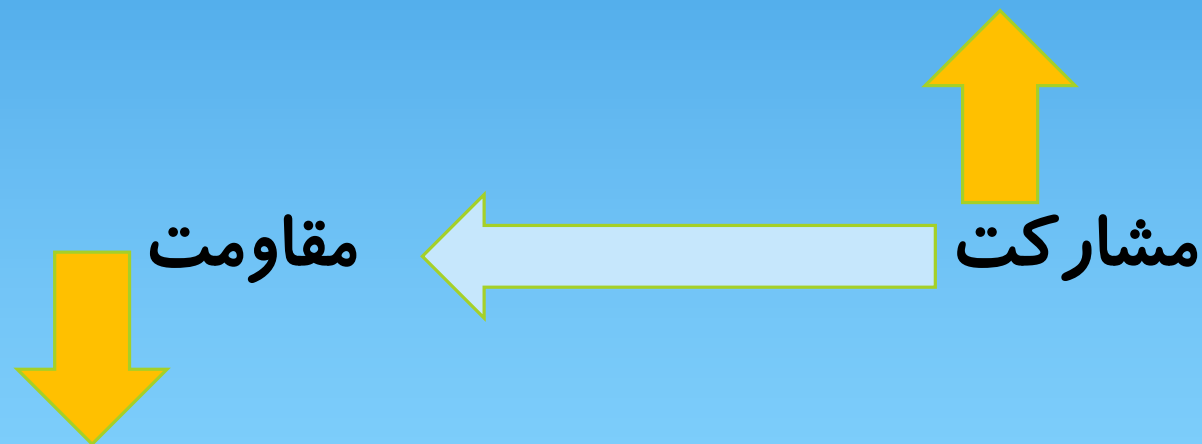
۱۳ درصد مسیر رشد خود را در بیرون از سازمان یافته اند.

OUTSIDER

بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کچوئیان

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۸- از ایده ها و پیشنهادات آنها استقبال کنید



وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۹- اگر قرار باشد کارکنان شما با تمام وجود کار کنند باید همکاران کنار آنها هم همانند آنها خوب انتخاب و خوب کار کنند.

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۱۰- اگر قرار باشد کارکنان شما با تمام وجود کار کنند باید در فضای کاری احساس صمیمیت و حمایت بکنند.

بهترین دوستان ← همکاران

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۱۱- اگر قرار باشد کارکنان شما با تمام وجود کار کنند باید یک نظام ارزیابی و عملکرد خوب را مستقر کنید و به آنها بازخورد بدهید.

هیچ چیزی ترسناک تر از آن نیست که انسان از چیزی فترسد .
ماتسوشیتا (بنیانگذار کمپانی پاناسونیک)

همه انسانها نقطه کور دارند ولی نقطه کور مدیران بیشتر است بویژه مدیرانی که در سطوح بالاتر مدیریتی هستند.

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

۱۲- اگر قرار باشد کارکنان شما با تمام وجود کار کنند باید برای آنها فرصتهای مستمر آموزش و یادگیری فراهم کنید.

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

- ۱- به کارکنان بگوئید که چه کاری را باید انجام بدهند و آنان را برای انجام دادن کارهایشان قانع کنید.
- ۲- باید احساس کنند که یک کار مهم را در سازمان انجام می دهند.
- ۳- برای انجام دادن کار ، اطلاعات ، اختیارات ، ابزار و تجهیزات مناسب را در اختیار ایشان قرار دهید.
- ۴- باید کار محوله را دوست داشته و برای آن کار ساخته شده باشند.
- ۵- از کارهای خوب افراد قدردانی کنید
- ۶- تمامی ابعاد و نیازهای فردی کارکنان باید برای مدیران مهم باشد.
- ۷- برای کارکنان فرصت رشد و پیشرفت همه جانبه فراهم شود.
- ۸- از ایده ها و پیشنهادات آنها استقبال کنید
- ۹- اگر قرار باشد کارکنان شما با تمام وجود کار کنند باید همکاران کنار آنها هم خوب کار کنند.
- ۱۰- اگر قرار باشد کارکنان شما با تمام وجود کار کنند باید در فضای کاری احساس صمیمیت و حمایت بکنند.
- ۱۱- اگر قرار باشد کارکنان شما با تمام وجود کار کنند باید یک نظام ارزیابی و عملکرد خوب را مستقر کنید و به آنها بازخورد بدهید.
- ۱۲- اگر قرار باشد کارکنان شما با تمام وجود کار کنند باید برای آنها فرصتهای مستمر آموزش و یادگیری فراهم کنید.

وظایف مدیران برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان:

تبیین تئوری انگیزش و بهداشت هرتزبرگ

انگیزاننده ها

Motivators

نگهدارنده ها

Holding Factor

هر چه در فهم تو آید آن بود مفهوم تو

بسوی بالندگی حرفه ای با رفتار سازمانی مثبت گرا - ارائه توسط آقای دکتر رضا کچوئیان

منابع:

- ۱- پنجمین فرمان : پیتر سنکه
- ۲- کالبدشناسی قدرت : جان کند گال برایت
- ۳- رهبری و قدرت هوشمند: جوزف نازی
- ۴- بزرگترین اصل مدیریت در دنیا : استیفن رایبینز
- ۵- از خوب تا عالی : کرین برینتون (واضع نظریه ترمیدور)