

مدیریت رفتار سازمانی

3-08-1613:44:48 E.U

حسین پورسلطانیان

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی - استراتژیک

مدرس مراکز علمی کاربردی

این کتاب طبق سرفصل های مصوب شورای برنامه ریزی آموزشی
دانشگاه علمی - کاربردی به عنوان کتاب درسی ، درس مدیریت رفتار
سازمانی برای کلیه رشته ها تدوین شده است .

سرشناسه	:	پورسلطانیان، حسین، ۱۳۶۳ -
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیریت رفتار سازمانی / نویسنده حسین پورسلطانیان.
مشخصات نشر	:	گرگان: انتشارات نوروزی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۱۱۶ ص.
شابک	:	978-600-364-727-5
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
موضوع	:	رفتار سازمانی — مدیریت
موضوع	:	Organizational behavior -- Management
رده بندی کنگره	:	HDV/۵۸/م۴ ۱۳۹۵
رده بندی دیویی	:	۳/۶۰
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۲۰۰۶

مدیریت رفتار سازمانی

تألیف: حسین پورسلطانیان

ویراستار: محمد پورسلطانیان

صفحه آرا و طراح جلد: بهاره عزت تبار

نوبت چاپ: اول - اردیبهشت ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری: ۱۱۶ ص

قطع: وزیری

شمارگان: ۱۰۰

شماره شابک: ۵-۷۲۷-۳۶۴-۶۰۰-۹۷۸

چاپ و نشر: نوروزی - ۰۱۷۳۲۲۴۴۲۲۵۸

قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان



نشانی: گلستان، گرگان، خیابان شهید بهشتی، بازار رضا(ع). ۰۱۷-۳۲۲۴۴۲۵۸
 دورنگار: ۰۱۷-۳۲۲۲۰۰۴۷ آدرس الکترونیکی: Entesharate.noruzi@gmail
 سایت انتشارات: www.Entesharate-noruzi.com

پیشگفتار

از دیرباز تا کنون توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت همواره مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروز در آغاز هزاره سوم نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان‌ها نام نهاده‌اند. به دیگر سخن، در عصر جدید ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در اولویت اول قرار میگیرد. زیرا اصل به اهداف، رسالت و مأموریت‌های سازمانی در گرو تأمین اهداف و خواسته‌های منطقی و مشروع منابع انسانی و خصوصاً تأمین نیازهای آنان است. بیشتر مدیران به مسائل دربارهٔ اکادمیک بودن مهارت‌های مدیران و مدیران و کارکنان می‌نگرند و تصور می‌کنند که کارکنان سازمان‌ها فقط و فقط کارکنان در تجدید سازمان و مشکلات مشابه صحبت می‌کنند. از آنجایی که هنر مدیران این است که بتوانند امور سازمان را به وسیلهٔ (روش، ابزار و زیردستان) انجام دهند، بنابراین داشتن دانش و مهارت‌های زیربنا و رفتار سازمانی اهمیت زیادی دارد. هدف کتاب حاضر، کمک به پرورش و توسعه مهارت‌های انتزاعی لازم در فراگیران رشته مدیریت است. امید است قابل استفاده و بهره‌برداری این عزیزان باشد.

حسین پورسلطانیان

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی - استراتژیک

مدرس مراکز علمی کاربردی

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
	فصل اول: مقدمه ای بر علوم رفتاری
۱۲	مفهوم شناسی رفتار سازمانی
۱۲	رفتار سازمانی
۱۲	محورهای رفتار سازمانی
۱۴	توجه
۱۴	پیش بینی
۱۵	کنترل رفتار انسانی
۱۵	بهبود کیفیت و بازدهی
۱۶	اهداف مدیریت کیفیت جامع
۱۷	گوناگونی نیروی انسانی
۱۷	واکنش در برابر جهانی شدن
۱۸	تغییرات سازمانی
۱۸	نوآوری و ایجاد تغییر
۱۹	سازش با پدیده تغییرات سرسام آور
۲۰	کاهش وفاداری کارکنان
۲۱	نیروی کار دوگانه
۲۱	بهبود رفتار، از نظر اخلاقی
	فصل دوم: سطوح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی
۲۷	ارزیابی عملکرد
۲۸	علل عدم بهره وری؛ روندها و کلیدهای اصلی بهبود بهره وری
۲۹	گام های شناسایی مشکل عدم بهره وری
۲۹	روندهای موثر بر بهره وری
۳۰	روندهای سازمانی
۳۰	روندهای تکنولوژیک

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳۱	روندهای فرهنگی.....
۳۱	کلید های بهبود بهره وری.....
۳۲	منابع بهبود بهره وری.....
فصل سوم: انگیزش و نیازها	
۳۷	نخستین نظریه های انگیزش.....
۳۷	نظریه سلسله مراتب نیازها.....
۳۹	تنوری (۱) و (۲).....
۴۱	تنوری بهداشت - انگیزش.....
۴۲	تنوری های نوین انگیزش.....
۴۳	نظریه تعیین هدف.....
۴۴	تنوری تقویت رفتار.....
۴۴	نظریه رابری.....
۴۵	نظریه انتظار.....
۴۶	نکات کاربردی برای مدیران.....
فصل چهارم: تجزیه و تحلیل مراوده ای	
۴۸	تحلیل مراوده ای.....
۴۸	انواع حالت های من (شخصیت).....
۴۸	انواع من والدینی شامل.....
۴۹	انواع من کودکی شامل.....
۴۹	وضعیت های بودن.....
۴۹	انواع مراوده.....
فصل پنجم: رفتار متقابل شخصی و رفتار گروهی	
۵۲	بر دیگران تمرکز کنید تا بر شما تمرکز کنند.....
۵۲	اثر گذاری مثبت.....
۵۳	سلام و خدا حافظی.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵۴	ارتباطات
۵۵	تکنیک های موثر ارتباطات ، مشاور ارتباطات
۵۵	اجتماعی شدن
۵۶	ایمیل و تلفن همراه
۵۷	ارتباطات شخصی
۵۸	کارهایی که نباید انجام دهید
فصل ششم: تألیق فرد ، گروه و سازمان	
۶۲	کمال مدیریت
۶۲	تعهدات مدیران موثر در کمال مدیریت
۶۳	تعهد نسبت به مشتریان ، ارتباط جوع
۶۳	خدمت به مشتری یا ارتباط جوع
۶۳	احیاء دادن به مشتری یا ارتباط جوع
۶۴	تعهد نسبت به خود
۶۵	تعهد نسبت به افراد
۶۵	تعهد نسبت به کار
۶۸	تعاریف رهبری
۶۸	ضرورت مدیریت و رهبری
۷۰	عوامل اثربخشی گروه
۷۱	نقش منابع انسانی
۷۲	مدیریت منابع انسانی
۷۲	مدل مشروط قیدلر
۷۳	ویژگی های رهبری
۷۵	رهبری گروهی
۷۶	عناصر رهبری اثربخش

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

۷۸	اثر بخشی عملکرد رهبران.....
۷۹	مهارت انسانی.....
۸۰	وظایف مدیریت منابع انسانی:.....
۸۱	نکاتی در رفتار با منابع انسانی.....
۸۲	نظریه رهبری به عنوان مجموعه رفتاری.....
۸۳	توانایی های رهبری.....
۸۴	ابعاد مسئول رفتار رهبری.....
۸۵	تعیین ویژگی های رهبری.....

فصل هفتم: سطوح و انواع تغییر

۸۸	مدیریت تغییر در کار، مدیریت تغییر در برنامه ها.....
۸۹	انواع تغییر.....
۸۹	تغییر برنامه ریزی شده.....
۹۰	تغییر برنامه ریزی نشده.....
۹۰	عوامل اصلی تغییر.....
۹۱	تغییرات در حوزه فناوری.....
۹۲	سیستم مبتنی بر پاداش های جدید.....
۹۲	برنامه های مبتنی بر کار و تکنولوژی.....
۹۲	انواع برنامه های بهبود کیفیت کاری.....
۹۳	برنامه های مبتنی بر رفتارها و نگرش ها.....
۹۳	مسائل جدید در تغییر سازمانی.....
۹۳	نشانه های تنش.....
۹۴	تشویق به نوآوری.....

فصل هشتم: مقاومت در مقابل تغییر

۹۸	تعریف مقاومت.....
۱۰۰	تحقیقات اولیه.....

صفحه	عنوان
۱۰۰	علل اولیه مقاومت
۱۰۱	طبیعت و علل مقاومت
۱۰۴	مقاومت مثبت
۱۰۵	تحول و پدیده تحولی
۱۰۶	نتایج به دست آمده درباره مقاومت در مقابل تغییر
فصل نهم: استراتژی های تغییر و کاربرد آن در سازمان	
۱۱۰	مفهوم مدیریت استراتژیک
۱۱۱	سطوح مدیریت استراتژیک
۱۱۱	سطح کل سازمان
۱۱۲	چارچوب جامع تدوین استراتژی
۱۱۳	فرآیند انتخاب استراتژی
۱۱۵	منابع:

مقدمه

فیلسوف یونانی افلاطون^۱ در ارتباط با اساس رهبری مطالبی نوشته است، نویسنده و فیلسوف ایتالیایی نیکولو ماکیاولی^۲ نیز بحثی در ارتباط با قدرت سازمانی و سیاست دارد. آدام اسمیت^۳ در سال ۱۷۷۶، گونه جدیدی از ساختار سازمانی را که بر مبنای تقسیم کار استوار بود ارائه کرد. یکصد سال بعد ماکس وبر^۴ جامعه‌شناس آلمانی، در ارتباط با سازمان عقلایی و رهبری کاریزماتیک^۵ مطالبی منتشر کرد. مدتی بعد فردریک وینسلو تیلور^۶ استفاده سیستماتیک^۷ از هدف گذاری و پاداش و انگیزش کارمندان را ارائه کرد. در دهه ۱۹۲۰ استاد دانشگاه هاروارد^۸، التون مایو و همکارانش^۹ مطالعاتی را در زمینه تولید در رستوران الکتریک واقع در هاثورن در ایالات متحده آمریکا انجام دادند. ماکس وبر پایه‌گذار مطالعات آکادمیک^{۱۰} همراه با توسعه مدیریت علمی بوده است و تئوریسم حد اعلای حرکت روی می‌باشد. بعد از جنگ جهانی اول، تمرکز مطالعات سازمانی بر روی یکدیگر به گونه‌ای که مناسبات انسانی و روانشناسی بر روی سازمان اثر می‌گذارند تغییر کرد که موجب مطالعات هاثورن^{۱۱} گردید. جنبش روابط انسانی بر روی گروه و انگیزش تمرکز داشت.

¹ Plato

² Niccolo Machiavelli

³ Adam Smith

⁴ Max Weber

⁵ Charismatic

⁶ Frederick Winslow Taylor

⁷ Systematic

⁸ Harvard University

⁹ Elton Mayo & his colleagues

¹⁰ Academic

¹¹ Hawthorne

چستر برنارد^۱، هنری فایول^۲، فردریک هرزبرگ^۳، آبراهام مازلو^۴، دیوید مک کللند^۵ و ویکتور وروم^۶ از برجسته‌ترین محققان این دوره می‌باشند. جنگ جهانی دوم نیز موجب تغییر نگرش گردید. تدارکات وسیع و تحقیق در عملیات موجب جلب نظر مجدد علاقه‌مندان به مطالعه سازمان‌ها گردید، نظریه سیستم‌ها مربوط به این دوره می‌باشد. تحقیقات اثر گذار در این دوره عمدتاً توسط هربرت الکساندر سیمون و جیمز جی. مارچ^۷ انجام شده است. تمرکز در دهه‌ی ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ عمدتاً بر روی روانشناسی اجتماعی بود. تأکید مطالعات آکادمیک نیز بر روی مطالعات کمی بود.

در این هنگام شاید اندازی از نظریه‌ها بودیم که بیشتر توسط دانشگاه استفورد و دانشگاه کارنگی ملن^۸ انجام می‌شد. سازمان غیررسمی، نظریه اقتضائی و چند نظریه دیگر حاصل این دوران می‌باشد. التن مایو^۹ اداره مطالعات هاثورن با وی بود، او ملتن استرالی^{۱۰} داشت. مایو در اواسط دهه‌ی ۱۹۳۰ مدیران را به کمک به تیارهای عاطفی کارکنان فرا می‌خواند. ماری پارکر فالت^{۱۱} پیسرو مدیریت مسوره‌ای در دنیای صنعتی بود، به نظر او مدیران باید به نگرش کارکنان برای بهبود عملکرد شغلی اقدام نمایند. داگلاس مک گرگور^{۱۱} دو نظریه "رد" که متضاد هم به نظر می‌رسند، اولین نظریه به نظریه X شهرت دارد و نظریه دوم نظریه Y است.

¹ Chester Barnard

² Henry Fayol

³ Frederick Herzberg

⁴ Abraham Mazlo

⁵ David McClelland

⁶ Victor Vroom

⁷ Herbert Alexander Simon & James. Jay. March

⁸ Stanford University & Carnegie Mellon University

⁹ Elton Mayo

¹⁰ Mary Parker Follett

¹¹ Douglas McGregor

به طور کلی اهداف رفتار سازمانی شامل: «توصیف»، «فهمیدن»، «پیش بینی» و «کنترل» می باشد؛ که این چهار هدف از اهداف اساسی علم نیز می باشد.

توصیف: اولین هدف رفتار سازمانی این است که بداند افراد در شرایط مختلف چگونه رفتار می کنند.

شناخت: دومین هدف رفتار سازمانی این است که آنچه را افراد انجام می دهند بفهمند و درک نمایند.

پیش بینی: روابط علت و معلولی در سازمان ها را بررسی می کند و رفتار آتی کارکنان را براساس قابلیت های افراد پیش بینی می کند.

کنترل: هدف نهایی رفتار سازمانی است. کنترل رفتار کارکنان و گروه ها در جهت هر چه بهتر شدن نتیجه عملکرد سازمان.

رفتار سازمانی رشته ای در حال رشد می باشد، دپارتمان مطالعات سازمانی در اکثر دانشگاه ها وجود دارد و همچنین دانشگاه های زیادی برنامه های روانشناسی صنعتی را

اجرا کرده می کنند. پیت دراکر و پیت سنز کسانی بودند که مطالعات آکادمیک را در عمل اجرا کردند. در بیست سال گذشته مطالعات رفتار سازمانی توسعه یافته اند و با رشته های دیگر ترکیب گردیده است. موضوعات دیگری، ادراک، شخصیت، کارآموزی، رهبری اثربخش، نیازها و عوامل انگیزش، رضایت شغلی، فراگردهای تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد، نگرش سنجی، فنون گزینش کارکنان، طراحی شغل و تنیدگی و...

مدل های مختلف مطالعه رفتار در سازمان

مدل های توصیفی

مدل های پیش بینی

مدل های تجویزی

روش های مختلف مطالعه سازمان

روش های مورد استفاده برای مطالعه سازمان به دو دسته کمی و کیفی تقسیم می شوند. این نکته قابل توجه است که روش های کمی در بخش های دیگری از علوم اجتماعی پایه ریزی شده اند.

نمونه هایی از روش های کمی

تجزیه و تحلیل سری های زمانی، تحلیل چند برگشتی و همچنین شبیه سازی رایانه ای

در مطالعات سازمانی

تئوری های مدل ها

نقش های مدیریتی مینتزبرگ

نقش های مدیریتی هنری مینتزبرگ^۱، فارغ التحصیل از دانشگاه هاروارد، مفصلی را بر روی پنج مدیر تقبل کرد، او می خواست بداند که مدیران در احوال شاغل چه می کنند. بر این اساس مینتزبرگ نقش های مدیریتی را به سه بخش تقسیم نمود:

نقش های ارتباطی

نقش های تصمیم گیری

نقش های اطلاعاتی

¹Henry Mintzberg

مدل‌های تصمیم‌گیری عقلایی

مدیریت علمی - مدل‌های تصمیم‌گیری عقلایی - نظریه‌های تصمیم‌گیری

نظریه‌های تصمیم‌گیری

- تصمیم‌گیری هنجارگذار: مدل‌هایی که مراحل تصمیم‌گیری برای نیل به هدف را برای مدیران تجویز می‌کنند.

- تصمیم‌گیری توصیفی: فرآیند تصمیم‌گیری را شرح می‌دهد.

نظریه تجزیه‌ای: نظریه‌هایی که رفتارها و روش‌های مطلوب را معین می‌کنند.

در ابتدا، بنابر سازمانی براساس دیدگاه مدیریت علمی تیلور (دوره کلاسیک^۱) تحلیل می‌شد، اما به مرور و پس از مطالعات هائورن (دوره نئوکلاسیک^۲) افکار انسان‌گرایانه جای آن را گرفت. رفتار سازمانی مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی است که سازمان را تشکیل می‌دهند. نظرات پیترو دراکر در این زمینه حائز اهمیت است. سازمان بر پایه فلسفه مدیریت، ارزش‌ها، پیش و اهداف می‌باشد و این عناصر خود از فرهنگ سازمانی که ترکیبی از سازمان رسمی و غیررسمی و محیط اجتماعی است نشأت می‌گیرند.

اصولاً رفتار سازمانی دارای ۳ مولفه است: بررسی تأثیر رفتار افراد بر فرد - بررسی تأثیر رفتار گروه‌ها بر فرد - بررسی تأثیر سیستم‌های سازمان بر فرد. نوع رهبری، ارتباط و پویایی گروه‌ها را تعیین می‌کند. کارکنان فرهنگ را به مثابه کیفیت عمر کاری که به میزان انگیزه آنها جهت می‌دهد، نگاه می‌کنند.

پیامد نهایی این کار، عملکرد، رضایت فردی، رشد شخصی و بهبود می‌باشد. همه این عناصر برای ایجاد مدل یا چارچوبی که سازمان بر مبنای آن عمل می‌کند با هم ترکیب

¹ Classical period

² Neoclassical period

می‌شوند. چهار مدل یا چارچوب اصلی وجود دارد که سازمان‌ها بر مبنای آنها عمل می‌کنند که عبارتند از:

مدل استبدادی

مبنای این مدل، قدرت با گرایش مدیریتی اقتدار است. کارکنان به سوی فرمانبرداری گرایش داشته و به رونمای خود وابسته‌اند. کارکنان نیاز دارند که وضعیت معیشت آنها در نظر گرفته شود، نتیجه عملکرد در این حالت حداقل است.

مدل مأموریت

مبنای این مدل، منابع اقتصادی با گرایش مدیریتی پول است. کارکنان تمایل به امنیت و سود داشته و به اطمینان وابسته‌اند. کارکنان نیاز دارند که امنیت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت مشارکت انفعالی است. این مدل در جایی به کار

می‌رود که افراد هنوز نیازهای کمبود خود را رفع نکرده‌اند. یعنی هنوز در نیازهای کمبود هر سالو گیر کرده‌اند و به امر و نهی کارکنان نیاز دارند.

مدل حمایتی

مبنای این مدل رهبری با گرایش مدیریتی حمایت است. کارکنان تمایل به عملکرد شغلی و مشارکت داشته و نیاز دارند که شأن و منزلت آنها در نظر گرفته شود.

مدل مشارکتی

مبنای این مدل مشارکت با گرایش مدیریتی کار گروهی است. کارکنان تمایل به انجام رفتار مسئولانه و خودنظمی دارند. کارکنان نیاز دارند که حس خود واقع بینی آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت، شور و ذوق تعدیل یافته و نتیجه بهتر می‌باشد.

اگر چه چهار مدل جداگانه وجود دارد ولی هیچ سازمانی فقط از یک مدل استفاده نمی‌کند. مدل اول استبدادی، ریشه‌هایی در انقلاب صنعتی دارد و مدیران در این

حالت خارج از تئوری X آقای مک گریگور عمل می‌کنند. سه مدل بعدی با ساختن تئوری Y آقای مک گریگور آغاز شده است. از آنجائی که هر یک از این مدل‌ها در دوره‌های زمانی مختلف شکل گرفته‌اند، لذا بهترین مدل وجود ندارد. مدل مشارکتی نباید به عنوان آخرین و بهترین مدل انگاشته شود، اما می‌تواند به عنوان شروع یک مدل جدید یا پارادایم تلقی شود.

سیستم‌های اجتماعی فرهنگ و فردگرایی

در یک سیستم اجتماعی، مجموعه پیچیده‌ای از روابط متعامل به شیوه‌های مختلف می‌باشد. در یک سازمان، سیستم اجتماعی همه افرادی را که در آن هستند و روابط آنها با همدیگر دنیای بیرون را شامل می‌شود. رفتار یک عضو می‌تواند اثر مستقیم یا غیرمستقیم بر روی رفتار دیگران داشته باشد. نکته دیگر اینکه سیستم‌های اجتماعی مرز ندارند. آنها کالاهای، عقاید، فرهنگ ... را با محیط اطراف مبادله می‌کنند.

رفتار پذیرفته شده جامعه است که موجب برپا شدن بارها عادات دانش و عمل می‌باشد. فرهنگ اگر چه به ندرت وارد بخش خودآگاه انسان می‌شود ولی بر رفتار انسان اثر می‌گذارد. مردم به فرهنگ به عنوان چیزی که به آنها ثبات، امنیت، درک و توانایی پاسخ به موقعیت‌های جدید را می‌دهد، متکی هستند. به همین دلیل است که مردم از تغییر می‌ترسند. آنها از سیستمی که پویاست، واهمه دارند زیرا امنیت آنها را از بین برده و نمی‌توانند فرآیندهای جدید را درک کرده و اینکه چگونه به وضعیت‌های جدید پاسخ دهند.

فردگرایی

زمانی است که کارکنان به طور موفقیت آمیزی نفوذ خود را بر روی یک سیستم اجتماعی با به چالش کشیدن فرهنگ اعمال می‌کنند. بهبود سازمانی یا کاربرد سیستماتیک دانش و علم رفتاری در سطوح مختلف از قبیل گروه، ارتباطات بین

گروه‌ها، سازمان و غیره برای انجام تغییرات برنامه‌ریزی شده است و اهداف آن، کیفیت بالاتر عمر کاری، سازگاری و اثربخشی می‌باشد. این کار با تغییر در نگرش‌ها، رفتارها، ارزش‌ها، استراتژی‌ها، رویه‌ها و ساختارها آنطوری که سازمان بتواند با فعالیت‌های رقابتی، پیشرفت‌های تکنولوژیک و سرعت زیاد تغییر در محیط سازگار شود، انجام می‌شود.

ویژگی بهر د سازمانی

- ارزش‌های بنایی: باورهای مثبت دربارهٔ استعداد و پتانسیل کارکنان (تئوری Y آقای مک گرگور)

- سیستم‌مدار: همه بخش‌های سازمان شامل ساختار، تکنولوژی و افراد باید با همدیگر کار کنند.

- یادگیری تجربی: تجربه‌های افراد باید در محیط آموزشی (کارآموزی) باید بخشی از مسائل انسانی باشد که در کار به کار می‌شوند.

- حل مسئله: مسائل تعریف شده، داده‌ها جمع‌آوری شده، عمل اصلاحی انجام می‌شود و تعدیلات و اصلاحات در فرآیندهای حل مسئله همانگونه که نیاز هست، ایجاد می‌شوند. این فرآیندها به عنوان پژوهش در عمل شناخته می‌شوند.

- گرایش اقتضایی: عملیات انتخاب شده و متناسب با نیازها سازمان می‌شوند.

- عامل تغییر: تحریک، تسهیل و هماهنگی در تغییر.

- سطوح مداخلات: مسائل می‌تواند در یک یا چند سطح از سازمان واقع شوند، لذا استراتژی هم مستلزم یک یا چند مداخله گر می‌باشد.

کیفیت زندگی کاری مساعد یا نامساعد بودن محیط کاری است و هدف از آن بهبود مشاغل و شرایط کاری است که برای هر دوی کارمند و سازمان خوب باشد. یکی از راه‌های انجام کیفیت زندگی کاری، طراحی شغل می‌باشد.

بهبود طراحی شغل

برای رهایی از ترک شغل در مشاغل یکنواخت باید افرادی را به کار گرفت که محیط ثابت و کار یکنواخت را دوست دارند. برخی از مردم از امنیت و نقش حمایتی این نوع مشاغل لذت می‌برند. برای رهایی از ترک شغل باید پرداخت بیشتری به کارکنان صورت گیرد. ماشینی و خودکار کردن مشاغل یکنواخت و استفاده از روبات‌ها. سرانجام حوزه‌ای که مورد علاقه بهبود سازمانی است و آن عبارت از طراحی مجدد شغل، می‌باشد. در طراحی مجدد شغل دو طیف زیر وجود دارد:

توسعه شغلی

غنی سازی شغلی

توسعه شغلی

تنوع بیشتری از وظایف و فعالیت‌ها را به شغل اضافه می‌کند به طوری که شغل مذکور خسته کننده نباشد. این کار باعث عریض تر شدن شغل می‌شود. یعنی تعدادی از وظایف مختلف را یک کارمند انجام می‌دهد. این کار می‌تواند به وسیله گردش شغلی هم انجام داد.

از سوی دیگر، غنی سازی شغلی، محرک‌های بیشتری را اضافه می‌کند، به شغل عمق بیشتری می‌بخشد و شامل کنترل بیشتر، مسئولیت و صلاحدید درخصوص چگونگی انجام یک کار می‌باشد. این شیوه برخلاف توسعه شغلی که به آسانی تنوع بیشتر به کار می‌دهد، اختیارات بیشتر را که مورد نیاز کارمند هست به او می‌دهد.

از جمله مزایای غنی سازی شغلی عبارت است از:

- رشد فردی

- رضایت شغلی بهتر برای افراد

- افزایش خودواقع بینی در افراد

- عملکرد بهتر کارکنان برای سازمان

- به طور طبیعی کارکنان با انگیزه تری عاید سازمان می شود.

- کاهش غیبت، انتقالی و شکایت برای سازمان.

- استفاده کامل از منابع انسانی برای جامعه.

- جامعه صاحب سازمانی موثرتری می شود.

راهکارهای بهبود بی از شغلی

- تنوع مهارت: انجام وظایف مختلفی که مستلزم مهارت های مختلف است. این با

توسعه شغلی که ممکن است به کارکنان کمک کند وظایف بیشتری را انجام می دهند، تفاوت دارد، اما مستلزم مجموعه مهارت های مشابه است.

- شناسایی وظیفه: ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار، این عمل حس تکامل و مسئولیت را در قبال کالا یا کار افزایش می دهد.

- اهمیت وظیفه: این مفهوم عبارت از مقدار اثری است که روی افراد دیگر دارد، آنطوری که کارکنان آن را درک می کنند.

- استقلال داخلی: این شیوه به کارکنان اختیار و کنترل فراتر از تصمیمات مرتبط با مشاغل را می دهد.

- بازخورد: اطلاعاتی که بیان می کند کارکنان چگونه در حال انجام کار هستند. این عمل می تواند به طور مستقیم از طریق شغل (بازخورد وظیفه ای) یا به شکل شفاهی (زبانی) و یا شیوه های دیگر انجام شود.