

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مرکز علمی کاربردی دادگستری کل استان گیلان

جزوه:

روانشناسی کار

فصل اول

فعالیت جسمی یا ذهنی اجباری که اجتماع ایجاد میکند، یا انسان به خودش تحمیل میکند، تا به هدف تعیین شده برسد.

فرق کار با بازی در اجباری بودن آن است، وقتی علاقه به بازی نباشد میتواند بازی را رها کنید.

اما بعضی اوقات ممکنه کار سخت و سنگین و پرمشقتی به سرگرمی تبدیل بشود. همینطور یک کار تفریحی بصورت یک شاق طاقت فرسا دربیاید مثل شنا و دوچرخه سواری.

در کار احساس مسئولیت است در بازی نیست.

کاری که با ذوق و سلیقه و توان آدمی باشد خطرناک و آسیب زا نمی شود اما اگر بخواهیم کار را با ویژگیهای ماشینی هماهنگ و سازگار کنیم آنوقت عملکرد تکراری میشود و ناچاراً مدام باید خودمان را با تلاشهای دیگران و پیشرفت کار هماهنگ کنیم اینجاست که منبع استرس و ناسازگاری میشود.

البته کارکردن از نان در آوردن خیلی بالاتراست، و روزهای زندگی ما همیشه با کاری که داریم، سازماندهی میشوند مثل خوابیدن، بیدار شدن، غذا خوردن، از خانه خارج و برگشتن به خانه و.. همه اینها را کار ما به ما دیکته میکند و همه آنها را با کاری که داریم باید تنظیم کنیم؛ یعنی اگر ساعت کار تغییر کند تمام زمانبندی عوض میشود، پس این کاراست که ما را وادار به برنامه ریزی زمان میکند.

همچنین با کاری که داریم باید لباس خاص بپوشیم؛ جای خاص ساکن شویم؛ به طبقه خاص اجتماعی و اقتصادی تعلق داشته باشیم.

بعضی ها اعتقاد دارند که کار انسان را دوباره میسازد؛ یعنی برای او ویژگیهای تازه ای ایجاد میکند.

کار موجب میشود استقلال مالی داشته باشیم؛ هویت کسب کنیم؛ ارزش بدست آوریم؛ عزت نفس خود را بالا ببریم و در اجتماع کاره ای شویم. و همچنین در درمان بیماریهای روانی کار نقش تعیین کننده دارد.

اصولاً کار درمانی یکی از شیوه های موثر در درمان است.

کسانی که روز جمعه هم تعطیلند از طرفی چون برنامه خانواده ها منظم نیست افسرده و مضطرب میشوند. و بیشتر اختلافات خانوادگی در روزهای جمعه یا روزهای تعطیلی است؛ آنهاییکه کار دایمی ندارند و اغلب در خانه هستند بیشتر با خانواده درگیرند و بهداشت خانواده با خطر روبروست. بنا براین زندگی بر پایه کار و فعالیت بنا شده است.

از نظر ژنتیکی در چهارمین هفته بارداری با شروع کار قلب آغاز و تا متوقف شدن قلب ادامه دارد.

ما زنده به آنیم که آرام نگیریم موجدیم که آسودگی ما عدم ماست. اقبال لاهوری

در بعضی از معانی کار به معنای آزار و اذیت رساندن هست یا با کسی کار داشتن است.

خلاصه اینکه کار ما را از بندگی؛ شرمندگی؛ وابستگی؛ سرافکنندگی و حقارت رها میکند.

روانشناسی

Psychology روانشناسی از دو کلمه روح و روان و دانش یا مطالعه تشکیل شده؛ چون دیدن و مشاهده و لمس کردن روح و روان امکان پذیر نیست برای همین است که برای مطالعه علمی رفتار و فرآیندهای ذهنی موجودزنده از اصطلاح روانشناسی استفاده میشود در واقع موضوع، مطالعه روح و روان نیست، بلکه رفتار و فرآیندهای ذهنی موجود زنده است.

روان شناسی هم مترادف اصطلاح علم النفس است یعنی اعمال و رفتاری که از موجود زنده سر میزند توجه دارد. (سی مرغ و سیمرغ یا پیش رفت و پیشرفت.)

بنا براین روان شناسی به مطالعه کلیه رفتارهایی که از موجود زنده سر میزند، مثل خوردن، خوابیدن، حرف زدن، حمله کردن، بازی کردن، تماشا کردن، یاد گرفتن، کار کردن، خواندن و... می پردازد و علاقه مند است. و اینها همه از نوع رفتار های آشکارند.

رفتارهایی هم هستند که نا آشکارند مثل فکر کردن، بیاد آوردن، استدلال کردن، یاد گرفتن و...

روانشناسی هم مانند پزشکی رشته های فرعی بسیار متنوع دارد که در جدول ۱-۱ و ۱-۲ کتاب روانشناسی کار محمود ساعتچی صفحه ۱۲-۶ آمده است.

رشته های روانشناسی؛ یابنیدای است یا کاربردی. در کتاب روانشناسی کارطی جدول مذکور بالا، تعریف زمینه های فعالیت روانشناسی در هر رشته تخصصی را توضیح داده است.

اهداف روانشناسی

روانشناسان نهایتا چه میخواهند و به چه دست می یابند؟

هدفهای روانشناسی به عنوان یک علم، توصیف؛ فهم و درک؛ پیش بینی کنترل رفتار موجود زنده است.

در نهایت گرد آوری اطلاعات جهت منافع جامعه و بشر است.

۱- **روانشناسی توصیف:** معنی هدفهای روانشناسی در عمل چیست؟ دانش مفید با توصیف دقیق و درست بدست می آید و با توصیف نمیشود چرایی سوالها را که بسیار با اهمیت است، پاسخ بدهیم.

۲- **فهم و درک:** اول یک رویداد را بیان می کنیم معنی فهم و درک یک رویداد آن است که بتوانیم علت های یک رفتار را توضیح دهیم مثل بی احساسی تماشاگران نسبت به یاری رساندن احتمالی که در صحنه حاضرند. (پدیده پخش مسئولیت)

۳- **پیش بینی:** با توصیف بی احساسی تماشاگر میشود پیش بینی در خصوص احتمال یاری رسانی پرداخت همچنین یا ماشین کسی در اتوبان خراب شده وهمه رد میشوند و تماشا میکنند و احتمال خطر میدهند. پیش بینی های رفتاری بسیار مفیدند.

۴- **کنترل:** توصیف توضیح علت پیش بینی رفتار با ارزش است. اما حالا آیا کنترل میتواند هدف مهمی برای روانشناسی باشد؟

کنترل یعنی هوشیار بودن نسبت به اوضاع و احوال و شرایطی که به شیوه ای قابل پیش بینی بر رفتار اثر می گذارد. پیشنهاد تغییر، به بهتر شدن اوضاع منتج میشود، و این یعنی کنترل؛ مثلا کسی که میترسد اگر روانشناس به او کمک کند نترسد، یعنی او را کنترل کرده است.

در مجموع هدف های روانشناسی؛ نتیجه طبیعی رشد و توسعه آرزوها برای شناخت رفتار است و روانشناسان میخواهند به سوالاتی پاسخ دهند مثل:

- ۱- ماهیت یک رفتار خاص چیست؟ (توصیف)
- ۲- چرا این رفتار خاص بروز میکند؟ (فهم و درک)
- ۳- میتوان اظهار نظر کرد که این رفتار خاص چه موقع بروز میکند؟ (پیش بینی)
- ۴- میشود روشن ساخت چه اوضاع و احوالی و شرایطی بر این رفتار خاص اثر میگذارد. (کنترل)

ناریخچه روانشناسی

اگر چه روانشناسی از اول به عنوان یک رشته علمی شناخته نمی شد و روانشناسی را بخشی از فلسفه میدانستند. اما با گذشت ایام وضع و مقام علمی یافت و بعنوان یکی از علوم مورد نیاز در همه ابعاد حیات آدمی در آمد.

در سال ۱۹۷۹ ویلهلم ونت اولین آزمایشگاه روانشناسی را در دانشگاه لایپ زیگ آلمان افتتاح کرد و این خود رویداد عظیمی بود.

بسیاری از روانشناسان تجربی اولیه و بعدی ها که در آمریکا آزمایشگاه تاسیس کردند کسانی بودند که در آزمایشگاه ونت آموزش دیده بودند؛ بهمین دلیل ونت را پدر روانشناسی علمی میگویند.

ونت روانشناسی را به عنوان یک علم مستقل بررسی کرد و تنها روش برای کسب اطلاع در زمینه علم جدید درون نگری تجربی بود که بوسیله مشاهده کننده گان آموزش دیده؛ انجام میشد. همه احساسها (خشم و ترس و...) را مثل افتادن از صندلی را تجربه و بیان میکردند که در ادامه به تفاوتهای فردی حافظه و فرآیند یادگیری تعمیم دادند و دامنه آن به کودکان؛ حیوانات و تحقیقات افراد نابهنجار (روان پریشها؛ روان نژندها) و کم هوشها هم رسید و تحت عنوان روانکاوی شناخته شد. در این موقع روش درون نگری کم شد و توجه روانشناسان به رفتار موجود زنده معطوف شد.

امروزه روانشناسی شاخه های زیادی دارد که در جدول توضیح داده شده است؛ زیربنای همه آنها مشابه هستند مانند:

روانشناسی صنعتی سازمانی یا روانشناسی کار؛ روانشناسی کارکنان؛ روانشناسی اجتماعی، روانشناسی بهره وری نمونه هایی از آن هستند.

مکاتب و نظامهای مختلف روانشناسی هم مثل روانکاوی، ساخت گرایی، کنش گرایی، رفتار گرایی، روانشناسی گشتالت، روانشناسی انسانی بوجود آمدند.

- **روانکاوی**: نظام کوچکتري بود که تحقیقات را متمرکز بر شخصیت و مشکلات رفتار کرده بود.
- **ساخت گرایی**: ریشه اش عقاید ونت بود و علاقه به ساخت هشیاری داشت.
- **کنش گرایی**: تحقیقاتشان بر این نکته بود که هوشیاری، عمل سازگاری موجود زنده راساده تر میکند اگر چه متوجه شدند هوشیاری هم پاسخگوی سئوالات شان نیست و به یاد گیری روی آوردند.
- **رفتار گرایی**: مطالعات روانشناسی با روشهای عینی، روشهای ذهنی کنار گذاشته میشوند.
- **گشتالت**: جنبه های مختلف تجربه و رفتار، روش تحلیلی مکاتب قبلی کنار گذاشته شد و روش کل نگر در تحقیقات اختیار شد.
- **روانشناسی انسانی**: معطوف به تجربه، مشکلات؛ توانیهای بالقوه و بالاخره آرمان های آدمی.
- در روانشناسی معاصر ۲ دیدگاه مورد توجه است: **زیستی، شناختی**
- **از نقطه نظر روانشناسی زیستی**: افشار آدمی و حیوانات نتیجه فرآیند های جسمانی، درونی، شیمیایی و زیستی هستند که از طریق فعالیت مغز و سیستم عصبی، فیزیولوژیکی، ژنتیک، سیستم غدد درون ریز، زیست شیمی و نقطه نظر تکاملی توصیف میکند

- **روانشناسی شناختی** : رفتار آدمی را میتوان بر پایه فرآیندپردازش اطلاعات فهمید بیشتر به مطالعه تفکر فهمیدن ادراک کردن حافظه تصمیم گیری و قضاوت میپردازند و نقطه نظرشان در باره ماهیت آدمی کم و بیش خنثی و آدمی را بیشتر به یک رایانه تشبیه میکنند.

روانشناسی با دو رشته دیگر زیست شناسی و جامعه شناسی همپوشانی دارد که نتیجه اش پیدایش دو رشته علمی دیگر یعنی روانشناسی فیزدولوژیکی و روانشناسی اجتماعی بوده است . چون آدمی موجودی زیستی و اجتماعی است برای شناخت رفتار، هم اساس عصبی، هم اساس اجتماعی رفتار لازم است که بشناسیم.

رفتار های نابهنجار

آیا همه روانشناسان به درمان رفتارهای نابهنجار مشغولند؟ نه

در امریکا در زمینه تخصصی، محل کار و نوع فعالیت های اساسی بیشتر فعالاند.

در سال ۲۰۰۱ فقط ۸۵ درصد به روان شناسی بالینی (درک پیش بینی و درمان نابهنجاری ناتوانی و آشفتگی های شناختی هیجانی زیست شناختی روان شناختی اجتماعی و رفتاری) و روانشناسی مشاوره مشغولند و بقیه در زمینه های تخصصی دیگر فعالیت میکنند.

۳۰ درصد بیشتر روانشناسان به تدریس و تحقیق مشاوره یا درمان مشغولند بعضی ها هم به تحقیق بنیادی مثلا یکی فقط نحوه عملکرد حافظه و دیگری به مطالعه در زمینه حافظه مشغولند. بعضی از روانشناسان به تحقیقات کاربردی مشغولند بعضی هم به مطالعات بنیادی و کاربردی مشغولند

روشهای تحقیق و تفکر انتقادی در روانشناسی

عوامل مهم در این کار: مشاهده، تعریف مشکل، ارایه یک فرضیه، جمع آوری مدارک و شواهد، آزمون فرضیه، انتشار تحقیق و شکل دهی یک نظریه.

روانشناسی یک رشته علمی است مثل بقیه علوم از همه روشهای علمی استفاده میشود و مورد قبول میشود اغلب کتابهای روانشناسی اعم از مبانی، عمومی و اصول و زمینه همه؛ با اندکی اختلاف مشابه هستند.

پس باید برای درک و فهم بهتر مباحث روانشناسی کار به مطالعه علمی رفتار و فرآیندهای ذهنی موجود زنده آشنا باشیم و از روشهای علمی مشاهده اندازه گیری و سنجش برای بررسی رفتار و اعمال موجود زنده استفاده کرد و از فرآیندهای ذهنی مثل فکر کردن ادراک کردن استفاده شود.

روانشناسی بخشهای بالینی، زیستی، شناختی، تطبیقی و... دارد و روانشناسان به انجام فعالیت های پژوهشی آموزشی و مشاوره ای مشغولند؛ هدفهای روانشناسی به عنوان یک علم از توصیف فهم و درک پیش بینی و کنترل رفتار موجودات زنده است

فصل دوم

روانشناسی کار

تاریخچه :

در آغاز روانشناسی صنعتی- سازمانی نام خاصی نداشت در سال ۱۹۰۰ تحت تاثیر دو پدیده و رویداد قرار گرفت:

۱- ماهیت عملی یا واقعیت‌نگری، تحقیقات پایه‌ای روانشناسی و بیشتر روانشناسان از تفکر علمی پشتیبانی میکردند در همین زمان (برایان) روانشناسی که علاقمند به ماهیت عملی بود تحقیقاتی در زمینه مهارتهای واقعی متصدیان مشاغل گوناگون در سازمانها را پیشنهاد کرد و معتقد بود که میتوان روانشناسی علمی را شکل داد. مقاله‌ای تحت عنوان چگونگی کسب مهارت ارسال و دریافت علائم رمز تلگرافی مرس به چاپ رساند. در ۱۹۰۳ سخنرانی برایان هم باعث شد روانشناسان در زمینه فعالیتهای عینی و اعمال روزانه مردم علاقمند بشوند. اگر برایان رادر غرب پدر روانشناسی صنعتی سازمانی معرفی نشده ولی پیشرو و منادی این رشته هست، (برایان برای اولین بار اصطلاح روانشناسی صنعتی را به اشتباه در ۱۹۰۴ در نوشته‌هایش بکار برد).

۲- رویداد دیگر برای بهبود کارائی مهندسان صنعتی تمایل به ابزار و وسایل کار نشان می‌دادند (ابعاد اقتصادی تولیدی کالا) بهمین دلیل علاقمند بودند که بهره‌وری کارگران زیاد بشود. زن و شوهری بنام فرنک (مهندس) و لیلیان (دکتر) گیلبرث به مطالعه در زمینه زمان و حرکت در تولید صنعتی پرداختند و اطلاعات تازه‌ای ارائه دادند نام تحقیقاتشان را ثربلیگز گذاشتن (برعکس گیلبرث) بدین ترتیب علاقه به ابعاد کاربردی روانشناسی و توجه نسبت به افزایش کارائی صنعتی مهمترین دلایل پیدایش روانشناسی صنعتی- سازمانی بوده است. در ۱۹۱۰ روانشناسی صنعتی به عنوان یکی از رشته‌های تخصصی رسمی علم روانشناسی در آمد.

در غرب ۳ نفر موسس و پدر روانشناسی صنعتی سازمانی شناخته شده اند:

۱- **والتر دیل اسکات** روانشناسی بود که در زمینه نیاز به استفاده از روانشناسی در تبلیغات سخنرانی کرد و مورد توجه قرار گرفت و ۲ کتاب روانشناسی تبلیغات چاپ کرد؛ کتاب اول پیشنهادات و مباحثی در زمینه روشها و ابزار نفوذ بر مردم، کتاب دوم شیوه‌های بهبود کارائی از طریق تقلید، رقابت، وفاداری و تمرکز بود.

در ۱۹۱۱ اسکات بخاطر استقبال مبادرت به چاپ ۲ کتاب دیگر (۱. نفوذ بر مردم در تجارت. ۲. افزایش کارائی آدمی در تجارت) کرد.

در جنگ جهانی اول اسکات در انتخاب افراد از ابزار و وسایل سنجش استفاده کرد.

۲- **فردریک تیلور** حرفه اش مهندسی بود که تجربی کسب کرده بود و موفقیت‌های زیادی کسب کرد، از کارگری به سرپرستی و بالاخره مهندس کارخانه شد، شرایط کاری برای دست یابی به راندمان بالاتر برای شرکت و دستمزد بیشتر برای کارگران، نتایج منفی هم داشت که تیلور رامتهم کردن که کارگران را برای دریافت حقوق و دستمزد بیشتر استعمار کرده و تعداد زیادی کارگر هم بیکار شدند البته در آن زمان میزان بیکاری در آمریکا زیاد بود و باعث مشکلاتی برای تیلور شد.

تیلور در پاسخ به انتقادات میگفت که افزایش کارائی منتهی به موفقیت و کامیابی بیشتر میشود و کارگرانی که برای تصدی یک شغل انتخاب نمیشوند میتوانند برای شغل دیگری انتخاب و توانائیهای بالقوه شان را در آن شغل بکار گیرند البته این بحث ها به هنگام جنگ جهانی کم‌رنگ شد.

۳- **هوگو مونس تربرگ** روانشناس آلمانی بود بدعوت ویلیام جیمز (روانشناس معروف آمریکائی به دانشگاه هاروارد دعوت شد. که روشهای تجربی خود را برای حل مسائل متنوع مثل ادارک و توجه بکار گرفت سخنرانیهای جالبی ایراد کرد. روزولت از دوستانش بود کتاب او روانشناسی و کارائی صنعتی در ۳ بخش: انتخاب کارگران ، طراحی موقعیت و شرایط کار ، و استفاده از روانشناسی در فروش بود. در زمینه ایمنی راننده واگن برقی شهری مطالعاتی انجام داد. نتیجه اش اینکه راننده خوب همزمان همه اثرات یا محرکهایی را که هنگام حرکت بر او وارد میشود را میتواند دریافت کند. بعضی از روانشناسان مونستربرگ را پدر روانشناسی صنعتی میدانند. در جنگ جهانی اول مونس تربرگ آلمانی بخاطر حمایت از آلمان، وجهه عمومی او در امریکا از دست رفت و در ۱۹۱۶ فوت کرد. بعد از مرگ او خلاء علمی در این زمینه ایجاد شد . چون همکارانش کارش را ادامه ندادند اگر چه در جنگ نوعی اتحاد بین روانشناسان بوجود آمد اما مسیر روانشناسی صنعتی تغییر کرد.

جنگ جهانی اول

با بروز جنگ ارزش و اهمیت روانشناسی و احترام شان بیشتر شد ،چون می توانستند خدمات با ارزشی ارائه دهند و جنگ وسیله تسریع پیشرفت حرفه ای روانشناسی شده بود. رابرت یرکز بیشترین سهم را در بهره گیری از جنگ داشت چون عملاً حرفه که روانشناسی را در گزینش رده های مختلف ارتش بکار گرفت (انگیزش، روحیه ،مشکلات روانشناختی، ناتوانیهای جسمی و نظم و انضباط) و این شعار را مرتب تکرار میکرد که روانشناسی میتواند ملت را در دوران جنگ به میزان زیادی یاری دهد.

رابرت یرکز با دو آزمون :

آلفای ارتش: در مورد هوش کلی افراد بود و نتیجه مشخص شد ۳۰٪ افراد ارتش بیسوادند.

بتای ارتش: کسانی که به زبان دوم انگلیس تسلط نداشتند و نمی توانستند بخوانند.

در این آزمونها ۱۷۲۶۰۰۰ نفر مورد سنجش فرار گرفتن اما بعد از جنگ سنجش متوقف شد و نتایج ارزیابیها هم اندک بود اگر چه در جنگ خیلی برای پیشبرد اهداف جنگی اساسی نبود اما فرآیند آن اهمیت دادن به روانشناسی بود و به روانشناسان اختیار زیادی داده شد، انگیزه شان را در حرفه شان بیشتر کرد و مردم هم با اثرات آن آشنا و سهم آن در جامعه و توانائی در پیشبرد اهداف جنگی بیشتر شد در شرکتها هم برای افزایش درآمد و سطح بهره وری ملی تاثیر گذاشت .

وضعیت روانشناسی بین دو جنگ

در این دوره ،روانشناسی کار به عنوان یک اصل شناخته شد و جامعه بتدریج تشخیص داد مشکلات عملی را روانشناسان صنعتی حل میکنند دفاتر زیادی بعد از جنگ ایجاد و توسعه پیدا کرد.

توسط جیمز کتل شرکت روانشناختی تاسیس شد واز روانشناسان خواسته شد تا سرمایه گذاری کنند، این شرکت معرفی افراد واجد شرایط را بعهده گرفت وحتی باتغییر رویکرد هم اکنون هم در زمینه بزرگترین ناشران آزمونهای روانشناسی در آمریکا فعالیت میکند.

هائورن در سال ۱۹۲۴ مطالعاتی در خصوص کشف نور وکارائی انجام داد ، در اتاقی نور زیاد ودر اتاقی نور کم اما نتایج کار محققان را حیرت زده کرد چون بهره وری کارگران با سطح روشنائی همبستگی نداشت به این نتیجه رسیدن که عوامل دیگری موثر است البته این آزمایشات تا ۱۲ سال بطول انجامید.(مطالعات در رابطه با اثرات مشاوره کارکنان بر میزان بهره وری).بهرحال بسیاری از ابعاد ناشناخته رفتار آدمی در محل کار شناخته شدند و همزمان با جنگ جهانی دوم و نتایج حاصل از هائورن ، این دوره هم به پایان رسید.

جنگ جهانی دوم ۱۹۴۵-۱۹۴۱

در طی جنگ جهانی دوم روانشناسان آمادگی بیشتری داشتندو برای انتخاب و انتصاب افراد مطالعات زدادی کردند و در آغاز از روانشناسان استفاده شد آزمونهایی از جمله آزمون طبقه بندی کل ارتش آزمونهای چیرگی تجارت و آزمونهای استعداد مکمل را برای دوره های آموزشی خاص افسران انجام دادند و این بار ۱۲۰۰۰۰۰۰ سرباز مورد ارزیابی قرار گرفت.

در این دوره بود که روانشناسان کار در زمینه تهیه، میزان کردن و استفاده از آزمونهای فشار روانی موقعیتی را آغاز کردند که هدفشان هم جاسوسی ارتش بود و آزمونهایی را انجام دادند که بیشتر سنجش واکنشهای هیجانی و بین فردی داوطلبان نسبت به فشار روانی و ناکامی مربوط می شد .

در زمینه انتخاب و آموزش خلبانان هواپیماهای جنگی نیز آزمونی ترتیب دادند که شامل دو بخش بود:

۱- روانشناسی کار کنان ؛ برای انتخاب داوطلبان مستعد و مناسب شغل خلبانی

۲- روانشناسی مهندسی؛ طراحی وسایل و ابزار کار خلبانی برای راحتی و ایمنی خلبان

در طی جنگ نیز از روانشناسی صنعتی برای زندگی مردم استفاده شد ، آزمونهای استخدام و درخواست شد تا برای کم کردن غیبت کارکنان مدیریت کنند با انجام فعالیتهای فنون روانشناسی کار آمد شد تا جائی که در هنگام صلح برای رونق بازرگانی و صنعت بکار گرفته شد، جنگ دوم برای تصحیح و پالایش فنون روانشناسی صنعتی و افزایش مهارتهای روانشناسی کاربردی حکم سکوی پرتاب را پیدا کرد.

حرکت در جهت تخصصی شدن

سالهای ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۳ روانشناسان صنعتی بصورت رشته ای از پژوهشهای علمی در آمد و در دانشگاهها رشته های ارشد و دکتری دایر شد و علاقمندان زیادی پیدا کرد کم کم به رشته های تخصصی مختلف تقسیم شد و همچنین مجله های جدید منتشر وانجمنهای حرفه ای هم تاسیس گردید و اصلاحاتی نظیر تغییر سازمانی و توسعه سازمانی بطور منظم در ادبیات روانشناسی صنعتی بکار گرفته شد

مداخله دولت

اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ نهضت حقوق و امتیازات مدنی جهت نجات گرفتاری اقلیت محروم و استفاده از فرصت یکسان (در مسکن آموزش و پرورش و استخدام) بمنظور کاهش تبعیضها ی ناعادلانه بوجود آمد و قانون حقوق مدنی تصویب شد که در آن قانون به استخدام افراد و به روانشناسی صنعتی و سازمانی توجه داشت . نتیجه این نهضت و تصمیم این بود که زمینه استخدام اقلیت سیاهپوستان و زنان در محلهای کار بویژه در سطوح بالاتر انجام گرفت ، اینجا بود که دولت برای باز بینی ، تغییر و اصلاح نگرش وارد صحنه شد ، اگر چه برای اقلیتها مشکلاتی بوجود آمد و حرفه روانشناسی صنعتی را به محاکمه کشاندند و سوالاتی مثل این که آیا روشهای خاص برای انتخاب کارکنان مناسب هستند یا خیر؟ را ایجاد کردند.

دولت دفترچه راهنمای یکسانی را برای افراد تهیه که همه باید به آن عمل میکردند و محدود به آزمون نمی شد بلکه به روشهای دیگر مانند مصاحبه و پرسشنامه هم کشیده شد. تا برای انتخاب، انتصاب ، ارتقاء ، اخراج، تنبیه تشویق و نظایر آن استفاده بشود.

خدمات این دوره برای رعایت دو نکته اساسی بود . ۱- ارائه کار با کیفیت عالی ۲- پذیرش دخالت و رسیدگی ارزیابی دولتی.

در کل تاریخچه رشد روانشناسی صنعتی سازمانی در امریکا و اروپا غنی، متغییر و گوناگون بوده است هر چند تاریخچه روانشناسی نسبتاً کوتاه است و تعداد اعضای آن زیاد نیست اما مطرح شده که در دو زمینه اقتصادی و رفاه کارکنان سازمانها سهم موثری داشته است و با در نظر گرفتن ابعاد کاربردی بویژه در جنگ اول و دوم با تاکید نسبت به فرآیندهای شناختی در فهم و رفتار آدمی که نوعی انقلاب شناختی در روانشناسی تلقی میشود. و نیز با ارزش تلقی شده است. بنا بر این ابعاد علمی و کاربردی روانشناسی صنعتی و سازمانی هرگز نمیتواند از یکدیگر فاصله زیادی بگیرد.

موریس وایتلس گفته که اگر روانشناسی صنعتی سازمانی علمی نمیشد کاربرد آن نیز مناسب نیست، و اگر عملی نباشد علم مناسبی نیست.

در سال ۱۹۹۰ کتاب راهنمای روانشناسی صنعتی و سازمانی چاپ شد (دانت و هوگ، در ۴ جلد) ..

تاریخچه روانشناسی در ایران

هر چند در ایران سابقه فعالیتهای پژوهشی، آموزشی و مشاوره ای روانشناسی کار بیشتر از ۴ دهه است اما در مقایسه با کشورهای صنعتی خیلی کم است، علت آن بی اطلاعی یا کم اطلاعی مدیران از حیطه روانشناسی برای حل مشکلات منابع انسانی در ایران :

۱- بی اطلاعی یا کم اطلاعی مردم جامعه نسبت به علم روانشناسی و ترس از بیماریهای روانی و اختلالهای رفتاری

۲- محدود بودن تعداد روانشناسان که به فعالیت در زمینه کاربرد روانشناسی در کار علاقه مند هستند و در این زمینه تخصص دارند.

۳- بی توجهی یا کم توجهی بسیاری از مدیران نسبت به ابعاد انسانی حیات سازمانی، رشد شخصیت یکایک کارکنان سازمان و لزوم ایجاد محیطی سالم و بالنده برای کارکنان در سازمان یا نا آگاهی آنان نسبت به این عامل با ارزش در حیات سازمان.

۴- اعتقاد نادرست بعضی از مدیران نسبت به این نکته که آنان خود روانشناس هستند و همه زوایای روانی کارکنان را میشناسند و روانشناس نمیتواند بیش از آنها کار انجام دهد.

۵- بی اطلاعی، بی اعتقادی یا بی تفاوتی و یاس بعضی از مدیران نسبت به اینکه با بالاتر بردن سطح روحیه کارکنان میتوان کارایی و اثر بخشی و بهره وری شغلی آنان را نیز بالا برد

۶- محدود بودن اطلاعات و دانش روانشناسان متخصص در بخشهای دیگر روانشناسی نسبت به تعریف، قلمرو، موضوعات مورد بحث و کاربردهای گوناگون روانشناسی در حیات سازمانی و اهمیت کاربرد اصول و مفاهیم روانشناسی کار برای ایجاد هر گونه تغییر بنیادی در حیات سازمانهای گوناگون و فعال در ایران.

۷- همکاری محدود گروههای روانشناسی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی با سازمانهای تولیدی، خدماتی آموزشی و بهداشتی و محدود بودن بازار کار برای فارغ التحصیلان این رشته در ایران.

۸- کم توجه قبلی برنامه ریزان دانشگاهی در زمینه گسترش و گنجاندن دروس روانشناسی کار و در نطفه خفه شدن تلاشها برای ایجاد رشته روانشناسی صنعتی و سازمانی در گروههای آموزشی دانشکده های روانشناسی چند دانشگاه در دوره های گذشته .

اگر چه اکنون برنامه دوره کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی (با گنجاندن دروس روانشناسی کار و بهره وری در آن) بتصویب رسیده و بزودی راه اندازی می شود.

بهر حال سابقه بهره گیری از ابزار سنجش و اندازه گیری و انتخاب افراد براساس آزمونها در ایران اندک است برای مثال سالهای ۱۳۴۱ تا ۱۳۴۴ برای انتخاب دانشجو، دانشگاه تهران؛ از آزمونهای روانی (هوش) استفاده شد و برای پخش و اجراء از دانشجویان رشته روانشناسی استفاده شد.

در نیروی هوایی و زمینی ارتش با کمک مشاوران خارجی قبل از سال ۱۳۴۵ بخش ویژه تستینگ برای افسران کادر و وظیفه تاسیس شد که برای دریافت درجات بالاتر و ارتقاء با اجرای امتحانات استخدامی اشتغال داشتند بعدها هم برای اخذ درجه دکتری به امریکا فرستاده شدند در باز گشت واحد تستینگ را گسترش دادند.

از سال ۱۳۴۵ و شروع کار سازمان امور اداری و استخدامی کشور؛ اداره کل آزمایش و انتخاب عهده دار برگزاری امتحانات استخدامی برای کارکنان دولت و مشمولان قانون استخدام کشوری گردید.

در سالهای ۱۳۴۵ تا ۱۳۵۳ روشهای علمی انتخاب کارکنان سازمانها که دیگر شناخته شده بود نسبت به ترغیب سازمانهای خصوصی در زمینه روانشناسی صنعتی مبادرت کردند مانند موسسه ملی روانشناسی که تا ۱۳۵۸ در زمینه انتخاب علمی کارکنان، تشکیل دوره های آموزشی مدیریت، ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان و ارایه مشاوره های مدیریت به سازمانهای فعال بودند دفتر مشاوره روانشناسی هم در سال ۱۳۵۸ تاسیس شد.

در حال حاضر نیاز به همکاری روانشنایان کار در کشورمان بیشتر احساس میشود امیدواریم که با راه افتادن رشته کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، گسترش و شتاب بیشتری بگیرد.

در سال ۱۳۷۶ در موسسه کار و امور اجتماعی وابسته به وزارت کار و امور اجتماعی سابق، گروه روانشناسی کار تشکیل و از متخصصان روانشناسی کار و بهره‌وری و روانشناسان صنعتی و سازمانی دعوت شد.

تعدادی مقاله تاکنون چاپ شده؛ کتابهای گوناگون روانشناسی صنعتی و سازمانی، روانشناسی کار، روانشناسی کاربردی برای مدیران، روانشناسی بهره‌وری و... به چاپ رسیده و پایان‌نامه‌های زیادی هم ارائه گردیده است.

در حال حاضر وظیفه انتخاب کارکنان دولت بعهده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی است (معاونت راهبردی و برنامه‌ریزی ریاست جمهوری) و معرفی کارکنان مورد نیاز سازمانهای غیر دولتی با مراکز کاریابی معتبر است و انتخاب علمی افراد واجد شرایط شرکتها توسط دفتر مشاوره روانشناسی انجام میگیرد.

تعریف روانشناسی کار

برای تحقیقات روانشناسی و استفاده از روشهای علمی برای شناخت رفتار آدمی وقتی صحبت می‌شود یعنی با علم روانشناسی سروکار داریم و وقتی با کاربرد یافته‌های روانشناسی در حیات انسان سخن می‌گوئیم حرفه روانشناسی را مورد توجه قرار دادیم بنا بر این روانشناسی کار رشته‌ای از روانشناسی است که در آن رفتار آدمی در رابطه با کار مورد مطالعه قرار میگیرد.

هدف اصلی روانشناسی کار: مطالعه و کاربرد آن دسته از اصول و یافته‌های علم روانشناسی در رابطه با انسان و کار است که اثر گذارند.

قلمرو روانشناسی کار:

الف- با کار پیوندی تنگاتنگ دارد و رفتار را در رابطه با آن مطالعه و بررسی میکند.

ب- برای حداقل رسانی مشکلات انسان در کار از قوانین و یافته‌های روانشناسی استفاده میکند.

روانشناسی کار کوشش میکند که:

- هر سازمان تولیدی یا خدماتی به تولید آندسته از کالا و خدمات پردازد که اولاً نیازهای معقول آدمی را تامین کند و ثانياً در این راه رفاه جسمی و ارزشهای شخصی و انسانی مردم نیز مورد توجه قرار گیرد.

- کارائی و اثر بخشی فعالیت کارکنان در تولید و توزیع کالا و خدمات، افزایش یابد.

- شرایط پدید آید تا کارکنان سازمان‌ها با اعتقاد و علاقه فعالیت کنند.

-ارزشهای شخصی و انسانی کارکنان سازمانها همچنان محفوظ باقی بماند و موجباتی فراهم گردد که ایمنی کارکنان در زمینه سلامت جسمی و روانی تامین شود.

-بهداشت روانی کارکنان سازمانها با تمام ابعاد آن تامین شود و رشد و بالندگی شخصیت آنان همراه با افزایش کارایی و اثر بخشی فعالیت شان مورد نظر قرار گیرد.

-مسایل انسانی در محیط کار حل شود و اگر بخواهیم واقع بینانه تر بیان کنیم مسایل و مشکلات انسانی در محیط کار به حداقل برسد.

تعریف روانشناسی صنعتی: مطالعه رفتار آدمی در جنبه هایی از حیات که به کار مربوط است و بهره گیری از دانش حاصل از رفتار آدمی جهت به حداقل رسانیدن مشکلاتش در کار(روانشناسی صنعتی و روانشناسی سازمانی همپوشانی دارد)

تعریف روانشناسی صنعتی- سازمانی: (آموت) کاربرد اصول روانشناسی در محل کار و مطالعه عواملی که در سازمانها بر کارکنان اثر می گذارد. (اسپکتور)روانشناسی صنعتی و سازمانی یعنی یافتن اصول علمی و بکار گیری آن در محل کار.

کاربردهای کنونی روانشناسی در محیط کار : به مطالعه در باره همبستگیها و کشف روابط علی موجود بین متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته می پردازد.

متغیرهای مستقل : (درجه حرارت، نوع سرپرستی، رنگ ، میزان سرو صدای محیط کار حقوق و دستمزد..)

متغیرهای وابسته : (روحیه کارکنان ؛ اثربخشی افراد و کارایی سازمان)

امروزه روانشناسی کار به پدیده هایی مثل تفاوتهای فردی ساختار سازمانی پاداش و دستمزد ساختار گروهی در سازمان نظام تنبیه و تشویق طراحی وسایل کار شرایط کار انگیزش کارکنان و نظایر آن مربوط می شود.

در آینده هم روانشناسی به جای عوامل منفرد به عمل متقابل رفتار آدمی و عوامل دیگری نظیر سازمان شرایط کار بهره وری آدمکهای مصنوعی و.... معطوف می شود .

زمینه های کاربردی روانشناسی در محیط کار :

۱- تجزیه و تحلیل مشاغل گوناگون.

۲- تهیه و میزان کردن آزمونهای مختلف استخدامی

۳- اجرای آزمونهای انفرادی و گروهی

۴- ترتیب دادن جلسات مصاحبه استخدامی، ارزشیابی و مشاوره

۵- مشارکت مستقیم در تهیه برنامه های آموزشی قبل و ضمن خدمت

۶- تهیه و اجرای برنامه های دقیق علمی و عملی در زمینه ارزشیابی رفتار شغلی کارکنان (۱۴ مورد روش گوناگون

ارزشیابی کار و کارکنان در صفحه ۴۳ و ۴۴ کتاب روانشناس کار محمود ساعتچی آمده رجوع شود)

روانشناس کار در همه ابعاد انسانی حیات سازمانی نقش موثر دارد و یکی از متنوع ترین شعب روانشناسی حرفه ای

است. (سوالات مطرح در روانشناسی کار محمود ساعتچی در صفحه ۴۶ و ۴۷ کتاب).

در تجزیه و تحلیل وظایف مدیران بیشتر وقت شان صرف برقراری ارتباط با افراد دیگر میشود و مسائل نیروی انسانی

و استفاده صحیح از فعالیتهای مدیران سطوح پایین تر نگرانیهای عمده ای را ایجاد کند. همیشه برای مدیران این

سوال مطرح است که روانشناسی چگونه میتواند در جهت حل مسائل و مشکلات منابع کمک کند و چه راه حلهایی را

برای حل مشکلات ارائه میدهد.

فصل سوم

تفاوت‌های فردی و شخصیت در کار

تفاوت‌های فردی در کار

مدیران با تجربه می‌دانند که بین کارکنان تحت نظارت شان، تفاوت وجود دارد.

بعضی وقت شناس و یکی بدون حساسیت خاص نسبت به گذشت زمان، یکی کم حرف و ساکت و دیگری با ارتباط کلامی با دیگران، یکی بدبین، خودخواه و متکبر و دیگری خوش بین علاقه مند به دیگران و متواضع هرچه آگاهی مدیران از تنوع و گوناگونی این تفاوت‌ها و اساس آن بیشتر باشد. احتمال افزایش بهره‌وری فردی و شغلی و هماهنگی افراد تحت نظارت بیشتر خواهد بود. برای ارائه رهبری اثربخش باید به تفاوت‌های فردی در همه مراحل استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و بکارگیری اثربخش منابع انسانی و محل کار خود از این یافته‌های علمی بهره‌گیرند که قادر به پیش‌بینی رفتار افراد هم باشند.

سوابق تاریخی مطالعه تفاوت‌های فردی

سابقه توجه به تفاوت‌های فردی طولانی است افلاطون در کتاب جمهوری در باره تفاوت‌های فردی مطالبی نوشته است. و سایر فیلسوفان هم نوشته‌اند اما در سال ۱۸۷۹ پس از تاسیس اولین آزمایشگاه توسط ونت شخصی بنام گالتن در انگلستان اقدام به اندازه‌گیری تفاوت‌های فردی از لحاظ بدنی و کشف‌های روانی (مثل حساسیت و تصورات) کرد در همین دوره در زمینه‌های دیگر مثل بینائی، شنوائی، حافظه و سرعت واکنش آغاز شد که امروزه هم استفاده میشود منتها با ابزار امروزی

افراد از چه جهاتی با هم دیگر متفاوتند

کارکنان سازمان از جنبه‌های مختلف رفتار و شرایط جسمانی، با یکدیگر تفاوت دارند بعضی فعال و بعضی دیگر کند هستند بعضی زود یاد می‌گیرند، برخی دیرتر بعضی مطالب یاد گرفته شده را به سادگی بخاطر می‌آورند و برخی مطالب را زود فراموش می‌کنند. (بعضی اوقات تفاوت میزان فعالیت، توانایی یادگیری آنقدر زیاد می‌شود که حداقل و حداکثر آن خصیصه‌ها قابل توجه است).

تفاوت‌های آشکار خصوصیات بدنی (وزن، قد، رنگ پوست، چهره و ...) اگر چه تفاوت جسمانی آشکار است، اما تفاوت رفتار دیرتر آشکار می‌شود چو جنبه‌های شخصیت فرد آشکار نیست پس از مطالعه روش‌های خاص روانشناسی و استفاده از این روش آشکار می‌شود با آزمون‌های مختلف اندازه‌گیری که حتی توانائیهای مختلف

برای خودش نیز آشکار می گردد یعنی روانشناسان با آزمون روانی از سوابق مصاحبه و مشاهده تا چه اندازه با دیگران شباهت یا تفاوت دارند را می گویند.

جامعه مطلوب، جامعه ای است که هر یک از افراد آن با توجه به توانمندیهای خود به کار گمارده شوند.

تفاوت موجود بین افراد در بعضی از توانائیهای بیشتر از توانائیهای دیگر است .

بعضی میخ را به سادگی می کوبند ، گردو غبار را روی میز پاک میکنند و با قیچی پارچه می برند، تفاوت افراد در اینگونه مهارت ها کم است، اما در مهارت های پیچیده ، تفاوت بین ماهرترین و کند ترین فرد بسیار زیاد است بعضی از مهارتها به قدری پیچیده است که فقط افراد خاص انجامش می دهند مثل کسانی که رشته فیزیک اتمی متخصص میشوند . برای همین است که در کشورهای صنعتی برای افراد با هوش و پرهوش تحقیقات می کنند . کارکنان یک سازمان بعضی اوقات در منش (صفات نسبتاً پایدار شخصیت که از نقطه نظر اخلاقی یا معنوی در نظر گرفته میشود)، شخصیت ، نگرشها، مهارتها ، دانش ، هیجانها، رفتار ، سلیقه و نظایر آن با هم تفاوت دارند .

اندازه گیری تفاوتهای فردی

روانشناسان کار باید بدانند که هر صفت یا ویژگی شخصیتی تا چه حد در فرد مورد مطالعه او وجود دارد یعنی کیفیت رابه کمیت تبدیل می کند و مشاهدات را با اعداد و ارقام نشان میدهد و اندازه گیری تفاوت های فردی را از مقیاسهای گوناگون فیزیکی و روانشناختی استفاده می کند و مشخصات وزن ، قد ، دورسینه و نیروی دستها نشان داده می شود مثلا نیروی دست را با نیروسنج و با واحد وزن نشان می دهد اما در اندازه گیری روانشناختی از واحدهای فیزیکی نمی توان استفاده کرد ، که دراین مورد به جای مقیاسهای مطلق از مقیاسهای نسبی استفاده می کند.

منشاء تفاوت های فردی

منشاء تفاوت های فردی وراثت ، محیط زندگی واز نطفه کودک از طریق محیط اجتماعی ، میراث اجتماعی یا آنچه را که از لحاظ فرهنگی از نسلهای قبل به او منتقل شده است شکل می گیرد و تفاوت بین افراد می تواند در نتیجه تفاوت های محیطی ، تفاوت های ارثی یا محصول هر دو عامل باشد .(رنگ چشم ، ارثی است و تفاوتهای موجود در نگرشهای اجتماعی ، محیطی است و تفاوت های موجود در هوش افراد نیز ارثی و محیطی است .)

دو فرد را نمی توان یافت که از همه جهات و ابعاد شخصیت یعنی از نظر ویژگیهای ظاهری و نهانی شخصیت کاملاً باهم مشابه باشند.

تفاوت های فردی در تمام ابعاد شخصیت آدمی دیده می شود و هیچ ویژگی شخصیتی وجود ندارد که همه انسانها در آن بعد خاص کاملا شبیه به هم باشند .

کاربرد یافته های مربوط به بحث تفاوت های فردی در سازمان

نمونه هایی از کاربرد مفاهیم مربوط به تفاوت های فردی در محیط کار

در انتخاب کارکنان : با تجربه و تحلیل شغل ویژگیهای شخصیتی لازم جهت تصدی شغل را مشخص می سازیم ، نیم رخ روانی آن شغل با اجرای تحقیقات ترسیم و بعد به اندازه گیری فردی داوطلبان می پردازیم .

در آموزش کارکنان : داوطلبان انتخاب شده برای یک دوره آموزشی قبل از خدمت باید میزان هوش و علاقه به یادگیری مطالب در دوره آموزشی با یکدیگر متفاوتند بنابراین اثربخشی دوره آموزشی و قتی است که شیوه آموزش برای همه مناسب باشند چه آنها که سریع می آموزند و چه آنها که کندتر هستند.

در ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان : برای ارزیابی عملکرد شغلی توان ، علاقه ، میزان پشتکار ، هوش ، سرعت عمل و سایر ویژگیهای شخصیتی متفاوتند باید مصاحبه ارزشیابی شوند.

در اعمال رهبری و مدیریت : نکته مهم برای افراد تحت نظارت مادر شرایط بهتر کاری کنند که مدیر آنان از سبک رهبری آمرانه استفاده کند . بعضی دیگر با سبک رهبری مردمی (مشورتی) سازگار هستند مدیر باید افراد تحت نظارت را تا حد امکان بشناسد و با شیوه ای رفتار کند که برای انجام وظایف شغلی خود ، انگیزه شوند .

در ایجاد انگیزه شغلی : برای برانگیختن افراد برای افزایش بهره وری جهت ایفای بهتر وظیفه شغلی تفاوت های فردی را باید مورد توجه قرار دهیم . مثل وعده پاداش برای کار بیشتر یا یکی دیگر برای شناخته شدن بیشتر در سازمان اما پاداش تاثیری نداشته باشد.

تعریف شخصیت

مفهوم اصلی و اولیه شخصیت ، تصویری صوری و اجتماعی است که براساس نقشی که فرد در جامعه بازی می کند ، ترسیم می شود بعضی شخصیت اجتماعی که فرد به اجتماع خود ارائه میدهد یا جامعه براساس آن ، او را ارزیابی می کند (شاملو). میلر و دالارد ، عنصر با دوام شخصیت را عبارت از عادت می دانند و در تعریف عادی : عادت پیوندی است که میان یک انگیزه و یک پاسخ ، برقرار می گردد بنابراین شخصیت هر فرد بستگی به تاریخ زندگی او یعنی به تاریخ عاداتی که در طول زندگی کسب کرده ، خواهد داشت . اصطلاح شخصیت به کیفیات با ثبات شخص که در چگونگی رفتار وی در موقعیتهای بسیار متنوع تجلی می کند اطلاق می شود .

کتل در مورد شخصیت می گوید : مفهومی است که اجازه میدهد پیش بینی کنیم آدمی در اوضاع و احوالی معین ، چه رفتاری خواهد داشت . بنابراین شخصیت مجموع صفات جسمانی ، عقلانی ، هیجان و ارادی فرد و تعامل با این عوامل است که وسیله ظاهر ، رفتار ، عادات و روابط با دیگران ، آشکار می شود و این ویژگیها باعث می شوند تا شخص بعنوان موجودی متمایز شناخته شود و رفتار بین فردی تنها عاملی است که می تواند بعنوان شخصیت مورد توجه قرار گیرد . همچنین : سبکهای ویژه ای که هر فرد در فکر کردن و رفتار کردن ، دارد . یعنی اگر شخصیت فرد یا الگوهای معمولی پاسخهای و در برابر موقعیتهای را بشناسیم می توانیم رفتار او را در موقعیت جدی پیش بینی کنیم . خلاصه اینکه منظور از شخصیت ، مجموع یا کل خصوصیات و صفات فرد است و الگوهای معینی از رفتار و شیوه های تفکرات که نحوه سازگاری شخص را با محیط تعیین می کنند .

تفاوت های فردی و شخصیت

اغلب ناکامی، در انجام اثر بخش و ظایف شغلی خود در سازمان بوجود می آید، کمبود هوش یا فقدان مهارتهای فنی آنان نیست، بلکه همسو نبودن ویژگیهای شخصیت و شغل آنان است اینجاست که نیاز به روانشناس کار می باشد ویژگیهای شخصیتی و موفقیت شغلی با عملکرد شغلی همبستگی قوی دارد . (صفت برونگرانی = موفقیت در فروشنده گی)

صیحت غیر روانشناس در مورد شخصیت (مثلا توهین): از من نخواه با او کار کنم ، شخصیت او وحشتناک است .

صیحت روانشناس : اولاً به قضاوت ارزش نمی پردازد بلکه الگوهای رفتاری پایدار و بادوام فرد را توصیف می کند و نحوه راه رفتن ، سخن گفتن ، وضع ظاهر ، محتوای سخنان ، ارزشها و تعارضهای درونی فرد ، جملگی اجزای گوناگون شخصیت وی را تشکیل می دهند . (چگونگی صفات و نیازهای شخصیتی در جدول صفحه ۶۰ کتاب روانشناسی کار محمود ساعتچی)

پنج نیاز و صفت شخصیتی مؤثر در عملکرد و رفتار شغلی

صفتی که به دلیل تمایلات ذاتی و تاحدی نیز به دلیل پرورش یافتن در یک محیط خاص در مردم شکل می گیرند که آشنایی با آنها از آن جهت اهمیت دارد که صفات در عملکرد شغلی افراد اثر گذار می باشد .

۱ - برونگرایی : اجتماعی ، جمع گرا ، با جرأت ، سرو زبان دار و فعال خونگرم = برونگرا و خجالتی = درونگرا

۲ - ثبات هیجانی : عاری از اضطراب ، افسردگی ، خشم ، پرخاشگری ، خجالت زدگی ، دستپاچگی ، نگرانی ، هیجانهای تند و در مقابل آرام ، متین ، مودب ، شاد و خوشرو و خوش برخورد ثبات هیجان کم = روانزند

۳ - خوشایندی : مطلوب و رفتاری دوستانه و همکارانه دراد (مودب و بانزاکت) قابل انعطاف ، قابل اعتماد ، خوش فطرت ، همکار ، بخشنده ، رقیق القلب و متحمل بودن

۴ - وظیفه شناسی / با وجدان بودن : قابل اتکابودن - صفاتی از قبیل : سنجیده ، دقیق مسئول و منظم بودن و همچنین برنامه داشتن ، پرکاربودن ، علاقه مند بودن به پیشرفت و پشتکار داشتن

۵ - صداقت برای تجربه کردن : نیروی عقلانی و خردمندی بالا : تخیلی و خلاق ، با فرهنگ ، کنجکاو ، متکبر ، فهمیده و روشنفکر ، با هوش و از حیث هنری حساس هر یک از عوامل شخصیتی برای موفقیت در کار با شغل معینی مهم هستند.

صفات شخصیتی کلیدی دیگر

مرجع کنترل : درونی ها معتقدند که می توان سرنوشت را به میزان قابل توجهی در کنترل خودداشت - برونی ها، معتقدند که نیروهای خارجی سرنوشت شان را کنترل می کند.

درونی ها در مشاغل فنی و مدیریتی بهتر عمل می کنند بیرونی ها در مشاغل که باید اطاعت ، همرنکی با حمایت و پیروی است بهتر عمل می کنند .

درستی و نادرستی : کارکنان نادرست مرتکب دزدی کالاها و پول می شوند رموز تجاری و اطلاعات محرمانه را سرقت می کنند کارت حضور و غیاب را دستکاری می کنند ساعات کار خارج می شوند از زیرکار در می روند سوابق را به دروغ تنظیم می کنند در صورت فاش شدن دیگران را سرزنش می کنند .

هیجان خواهی : شخصیت های هیجان خواه خواهان آن نوع از زندگی است که همراه با تحریک و خطرپذیری همیشگی است . هیجان برای بعضی از سازمانها نتایج مثبت دارد مثل سرو کار با مواد منفجره (معادن) خاموش کردن چاههای نفت ، کنترل نشت رادیو اکتیو نتایج منفی هم دارد مثل رانندگی در حال مستی با پول و ثروت محل کار فعالیتهای غیر منطقی که خطر پذیری دارد و باعث سوانح و حوادث می شود.

افراد با صفات هیجانی برای مقاصد سازنده = هیجان خواه مثبت چون بهره ورنند غالباً خلاصه

افراد با صفات هیجانی مشکل آفرین = هیجان خواه منفی

حال و هوای عاطفی : آمادگی شخصی مثبت یا منفی

مثبت = بیشتر مواقع خوشایند و مطبوع

منفی = بیشتر مواقع دیدگاهش منفی

سنخ شخصیتی و انتخاب شغل

اگر شغل و حرفه ای شخصی با شخصیت وی همسویی داشته باشد . احتمال خوشحال در کارش و ادامه آن برای طولانی مدت است مثل سنخ شخصیتی فرد هنری اگر عکاسی باشد خوشحال تر است تا به شغل حسابداری پردازد
جدول صفحه ۶۵ و ۶۶

اگر چه کارکنان از بسیاری جهات شبیه هم هستند اما ویژگیهای شخصیتی فرد باعث می شود که درنوع خود یکتا باشد اینجاست که از آغاز خلقت دو نفر با هم یکسان نبودند روانشناسان به مطالعه تفاوتهای فردی علاقه مندند فلاسفه از گذشته در این مورد بحث کرده اند زمانی که گالتن تفاوتهای فردی را اندازه گیری کرد (در مورد ویژگیهای بدنی واکنشهای روانی) مورد توجه روانشناسان قرار گرفت (تفاوتهای ارثی) برای شخصیت هم تعاریف زیادی ارائه شده که به طور کلی مجموعه ای سازمان یافته و واحد متشکل از خصوصیات نسبتا ثابت و مداومی که درکل ، یک شخص را از شخص یا اشخاص دیگر متمایز می سازد ویژگیهای شخصی با عملکرد شغلی افراد همبستگی دارد صفات شخصی ام مثل برونگرایی و درون گرایی ثبات هیجانی در رابطه هر یک توضیحاتی داده شده است .

هدف این است که تفاوتهای فردی و شخصیت رادرک کنیم می توان در انتخاب آموزش ، ارزیابی عملکرد شغلی و به کارگری اثر بخش آنان ، موفق تر عمل کرد و غفلت از آن باعث می شود که مدیران از هماهنگ ساختن فعالیت های افراد تحت نظارت به خود با مشکل روبرو شوند و هرگز متوجه اشکال کار نشوند که کجاست ؟

فصل چهارم

روابط فرد با سازمان و شخصیت‌های دشوار

درباره ماهیت سازمان و انواع ان مطالب زیادی نوشته و یا گفته شده اما اثرات روانی سازمان بر افراد که بکار در سازمان مشغولند کمتر مورد توجه قرار گرفته است که کریس ارجریس روانشناس به این مهم پرداخته است.

تعریف و انواع سازمان

سازمان به عنوان همکاری یا تطبیق منطقی عده ای از مردم برای دستیابی به بعضی هدف های مشترک ، از طریق تقسیم کار ، و عمل و نیز سلسله مراتب اختیار و مسئولیت تعریف میشود.

سازمان رسمی با نمودار سازمانی نشان داده میشود که درون آن تعدادی سازمان غیررسمی وجود دارد که گروه های کوچکتر داخل آن سازمان هستند بسیاری از مشکلات هم از عمل متقابل و پیچیده رسمی و غیر رسمی ایجاد میشود.

آثار سازمان بر افراد

آثار گوناگون سازمان بر افراد مخرب یا غیر قابل کنترل نیستند اما مهمترین خطرات ان این است که تعداد کمی از مدیران قادر به تشخیص اثرات (مثبت یا منفی) اجتماعی خط مشی ها و تصمیمات خود بر کارکنان هستند. احتمال برخورد و تضاد بین خط مشی های سازمان و فرایندهای رشد طبیعی افراد وجود دارد و ناکامی برای فرد است چون نمیتواند راه و جهتی که خود میشناسد یا مناسب میدانند انتخاب کند و محدود است و نمیتواند قانون و مقررات را متناسب با اوضاع و احوال و شرایط خاص خود بکار گیرد.

کارکنان کار خود را انجام میدهند و فکر کردن و اندیشیدن به را روسا واگذار می شود (برای مرئوسان جای تردید است)

سؤال – سازمانها افرادی که از نظر عقلی و عاطفی رشد نکردند را بکار میگیرد و در جای خود قرار میدهد؟

–سازمانها واقعا باعث ناکامی افراد بالغ نمیشود و مایوس و ناامید نمیسازد ؟

بزرگسالان بالغ و بزرگسالان نابالغ

ارجویس در وجوه تمایز بین فرد بزرگسال بالغ و فرد بزرگسالی که رفتارش کودکانه است از هفت جهت تغییر می کند.

۱- فرد از حالت غیرفعال یا پذیرای دوران کودکی خارج و به صورت فرد بزرگسال فعال در می آید.

۲- کودک تدریجا اتکا و وابستگی کلی خود را نسبت به دیگران کاهش میدهد و ظرفیت او برای تغییر جهت دادن به سمت خودش، افزایش می یابد. نتیجه این فرایند متفاوت، بعضی افراد بسیار مستقل میشوند و بعضی از حمایت خانواده. ارجویس معتقد است وابستگی منطقی نسبت به دیگران نشانه رفتاری یک فرد بزرگسال کاملا بالغ است که باعث سلامت و حفظ فرد میشود.

۳- ظرفیت رفتاری، کودک بسیار محدود است هرچه بزرگتر میشود قابلیت تغییر او بیشتر میشود رفتار بزرگسال کمتر از کودک قابل پیش بینی است و قابلیت انطباق بزرگسال با محیط بیشتر است و کار و وظیفه را با روش های مختلف انجام میدهد بایک روش کسل و خسته میشود.

۴- کودک علاقه اش را به مدت طولانی نسبت به شی یا پدیده خاص نمیتواند حفظ کند و علاقه اش را با اندیشه و تامل دنبال نمیکند با بزرگتر شدن چیزهایی که جلب توجه میکند را میتواند انتخاب کند

۵- دید و آگاهی کودک نسبت به عامل زمان بسیار کوتاه است و محدود و برایش می گذرد گذشته به سرعت فراموش میشود و آینده هم برایش وجود ندارد. به زمان حال تعلق دارد

۶- کودک از مرحله زیردست بودن عبور و بادیگران مساوی یا به برتر بودن می رسد.

۷- کودک چون درباره خودش تصور ذهنی ندارد بنابراین به صورت عادت هم مجموعه ای از نگرشها را ندارد اما بزرگسال خیلی درباره خودش فکر می کند چه نوع شخصیتی است عقاید و افکار خاصی دارد و برای ارضاء نیاز های خود میکوشد و ان را حفظ می کند.

میزان اثر سازمان بر فرد:

به دو عامل بستگی دارد ۱- فرد تا چه حد بالغ است؟ ۲- شغل فرد تا چه اندازه محدود کننده می باشد

اولا تعداد افراد بزرگسال بالغ بسیار کم است و تا حدود قابل توجهی فعال نیستند و پذیرا و متکی می باشند و از طرفی هم افراد سازمان تا حد توانایی خود بالغ شده اند و عده ای هم هستند که تواناییهای آنها در حد محدودی رشد می کند.

ساز و کارهایی که باعث ناکامی افراد میشود

آرجریس : سازمانها با سه ساز و کار اصلی کارکنان بالغ را تشویق و افراد با بلوغ عاطفی کمتر را تشویق به ماندن در همان وضعیت می کند.

۱- ساختار رسمی سازمان ۲- رهبری مبتنی بر دستور ۳- کنترل مدیریت

ساختار باعث متمرکز شدن قدرت در دست عده ای نسبتاً معدود میشود و بی علائقی بقیه افراد سازمان و کاهش قابلیت انعطاف آنان میشود (زیان سازمان)

در سازمانها تفویض اختیار و عدم تمکز تا پایین ترین سطح و رده سازمانی نیست به این دلیل افراد شوق و علاقه لازم برای پذیرش مسئولیت پیدا نمیکند.

گاهی تمرکز برای پرهیز از هرج و مرج لازم است اما تفویض اختیار به رده های پایین تر را احتیاط می کنند تا خطر رکود و تعطیلی پیش نیاید.

اثر رهبری امرانه بر افراد

در نظام مبتنی بر دستور : به توانایی تصمیم گیری مرئوسان توجهی نمیشود. بلکه هرچه سطح مدیریت پایین تر باشد وجود توانایی از نظر مدیریت در فرد نامطلوب خواهد بود. تردید افراد سطح پایین نسبت به سرپرست و یا روش های بهتر انجام کار را با صدای بلند پیشنهاد کنند و منزلت اجتماعی سرپرست را پایین میاورند.

همه افراد در مقابل مدیریت مبتنی بر دستور واکنش یکسانی انجام نمیدهند مثلاً در مورد انگیزش (با پاداش- رفتار کارکنان کنترل میشود) دام بزرگی است برای کارکنان سازمان چون بزودی کسی که به مبارزه با طرح برمیخیزد (ناراضی) کسی که بدون تلاش تسلیم میشود علاقه خود را نسبت به کار از دست میدهد بدینی نسبت به هم و فرار از میط کار و عیب جویی و یا زا نظر روانی فقط برای دریافت حقوق در سازمان می مانند. بعضی ها هم ارتقاء مقام می یابند و به این دلیل از تحت نظارت یک سرپرست خاص خارج میشوند.

شیوه های اعمال کنترل بوسیله مدیریت:

کنترل مدیریت = با اعمال محدودیت های مختلف

کنترل ها به هر نحوی عوامل منع کننده هستند به همین دلیل از قانون و مقررات پا فراتر نمیگذارند و ارزشیابی آنها براساس میزان یا درجه رعایت مقررات است.

کنترل ها سبب میشود که مدیران در عمل یا در تصمیم گیری افراط نکنند بلکه به صورت مانعی برای انجام وظایف عادی جلوه گر میشوند، مانع بروز اعمال هوشمندانه افراد و مانع سازگاری مبتنی بر عقل سلیم با واقعیت ها در سازمان میشوند.

-قسمتی از تارو پود مدیریت جدید

۱- ساخت سازمانی ۲- رهبری متضمن دستور ۳- کنترل های مدیریت

اثرات سازوکارها: نیاز سازمان به افراد هست اما ارزو ها و امال شان متفاوت ولی شیوه عمل باید یکسان باشد.

چاره کار چیست؟

رکن اصلی سازمان فرد است مدیریت در برنامه ریزی نادانسته جهت بالابردن کارایی، فاقد کارایی می سازد. ارجحی که معتقد بود متمرکز ساختن قدرت تصمیم گیری در دست عده ای محدود در سازمان برای سلامت عقلی و هیجانی بیشتر کارکنان زیان آور است اما بعدا این سؤال مطرح که آیا وجود چنین نظامی میتواند برای سلامت خود سازمان نیز خطراتی داشته باشد و سؤال دیگر در پی این سؤال که آیا میتوان سلامت سازمانی را تعریف کرد در اینصورت آیا سلامت سازمان با سلامت عقلی افراد ارتباط دارد؟

در پاسخ: معتقد است که سازمان سالم سازمانی است که به هدف ها بیشتر دست یابد به حیات خود ادامه داده موانع را بشناسد و از پیش پا بردارد و روش های دستیابی به اهداف را تغییر داده، برنامه ریزی و اجرا کند و درباره خود و موقعیتی که در ان قرار گرفته واقع بین باشد قابلیت انعطاف داشته باشد و بهترین منابع را برای مقابله با هر مشکلی به کار گیرد. و همچنین آنچه برای فرد بهتر است برای سازمان نیز میتواند بهترین باشد و برعکس. سازمانها وظایفی بیش از کسب سود، توسعه بازارهای خود و رشد از نظر اندازه و اهمیت برعهده دارند. وظیفه شان این است که به حیات خود ادامه دهند.

مدیران باید موجبات ارضای نیازهای افراد تحت نظارت شان را در سازمان فراهم آورند و همچنین باید هم نیازهای سازمان ارضا بشود (با قابلیت تغییر شیوه های عملی)

و هم نیازهای فرد (با دادن حق انتخاب برای شیوه عمل) در اینصورت نقش مدیر از آمرانه سنتی تا نماینده کارگران تغییر کند.

پیشنهاد دیگر ارجحی: نظام کنونی مدیریت باید بشکل دیگر که قابلیت انعطاف بیشتر و بر مشارکت بیشتر افراد داخل ان استوار است، تغییر یابد (لازم اش بلوغ کامل همه افراد در سازمان) و حتی خواسته است که تا مسائل فردی را در داخل سازمان بشناسد و مشکلات را نشان دهد. و راه حل هم برای حل مشکلات ارائه داده است.

چگونگی برخورد با شخصیت‌های دشوار

اگر ناگزیر نبودیم با شخصیت‌های گوناگون سروکار داشته باشیم بعضی از این شخصیتها مانع تلاش های ما برای ارائه کار مفید نمی شدند و بیشتر کارها ساده تر انجام می دادیم . هوش و توانائیها به دلایل گوناگون کارکنان ، سخت و دشوار یا دارای نتیجه منفی یا معکوس اند .

از نقطه نظر مدیر: فرد سخت و دشورا یا دارای نتیجه منفی یا معکوس ممکن است سطح عملکرد شغل او به پایین تراز میزان یا استاندارد افت کند ولی قدرت عملکرد شغلی بهتر را دارد .

از نقطه نظر کارمند : زمانی فرد سخت و دشوار یا دارای نتیجه منفی یا معکوس میشود که همکاری نکند زود رنج و حساس باشد حالت تدافعی یا خصمانه بگیرد یا رفتاری غیردوستانه از خود نشان دهد .

چند نمونه از شخصیت‌های دشورا یا مشکل ساز در سازمان

شخصیت‌های همه چیزدان : فکر می کنند در همه زمینه های متخصص هستند.

ویژگیها : متکبر و پرافاده ، ابراز عقیده در هر موضوع اشتباه خود را قبول نمی کنند حالت تدافعی می گیرند .

شخصیت‌های منفعل : چهره شان سرد و بی احساس و نگاههای خیره وبی تفاوت دارند لذا اختلاف نظر یا چالش دوری می کنند و هرگز ابراز عقیده و نظری نمی دهند .

شخصیت‌های مستبد : قلدری می کنند یا چرب زبانی که وادار کننده برای سود خود شود ، توهین متوقع و انتقادشان ، همراه با قساوت و بی رحیم است .

شخصیت‌های بلد گو : موافق با هر پیشنهاد ، قول انجام هر کار به ندرت به قول عمل می کنند اگر چه گذرخواهند به قول شان اطمینانی نیست .

شخصیت نه گو: منفی باف و بدبین کمتر منعطف ، مشکل ساز برای خود و محل کار شخصیت شان هر اقدام از نظر شان نقص دارد از اوضاع و احوال زمین وزمان شاکی هستند برای تغییر اوضاع صبح اقدامی نمی کنند اگر چه بعضی مواقع درست بگویند ولی به خاطر عیب جوئی و منفی گرائی دیگران دوری می کنند.

شخصیت حسود : تحمل پیشرفت همکاران را ندارند اگر همکاری مورد توجه قرارگیرد مستقیم یا غیرمستقیم سعی در حقیر و کوچک کردن تلاش می کنند عموماً به گونه ای رفتار می کند که متوجه حسادت و کینه توزی شان نشوید.

نحوه مواجهه و مقابل با شخصیت‌های غیردوست داشتنی یا دشوار

وقتی یادگیری شود اهانتها، بی‌اعتنائی‌ها و ضربه‌های از پشت را به شیوه‌ای حرفه‌ای و نه شخصی تحمل کنیم فشارروانی و ناراحتی کمتری در کار را تجربه خواهیم کرد.

شش پیشنهاد:

۱ - کوشش جهت کسب حالت آرمیدگی در طی فرآیند مواجهه یا رویارویی:

اگر چه حالت تنش در ظاهر آشکار باشد، ممکن است با اشاره پیام ارسال کند که موضع و جایگاهی که در رابطه با رفتار منفی اتخاذ شد اطمینان‌ناپذیر (نقش کارگزاری یا جهت‌تمرین دولتی برای کاهش موثر می‌شود).

۲ - مقصود اصلی خود را از ملاقات با فرد، تقریباً فوری بیان کنید: در صحبت کردن موضوعات غیر مرتبط باعث اتلاف وقت میشوند.

۳ - از حالت دفاعی یا پوزش‌طلبی در هنگام احساس نیاز برای ملاقات و مذاکره اجتناب کنید: روابط سازنده در محیط کار

۴ - با فرد دیگر با حالت غیر خصومت‌آمیز برخورد کنید: در مواجهه با رفتار بی‌ثمر و یا بی‌فایده باید با احساس صحبت باشد به خصومت چون خصومت خصومت می‌آورد البته در جلسه هیجان باید باشد و میزان مناسبی حالت عدم رضایت دلخوری به تاسف و خشم کنترل شده باید چاشنی شود در غیر این صورت بی‌حاصل و بی‌نتیجه به نظر می‌آید.

۵ - مواجهه یا برخورد شما باید مرتبط با رفتار شغلی باشد:

موقعیت جلسه با رفتار برون‌سود یا دشوار بر پایه مواجهه با حل مشکل شکل می‌گیرد. به جای برخورد در باره احساسات و نگرشها و ارزشها، در رابطه با نتایج کار صحبت کنیم

۶ - نشان بدهید که اهمیت می‌دهید: کلمه برخورد سنجیده را جایگزین برخورد کنید با مشکل برخورد سنجیده باشید که احتمال حل شدن آن بیشتر است.

هنر انتقاد کردن به شیوه سازنده

مواجهه و انتقاد، روابط نزدیکی دارند، مواجهه یا برخورد قبل از انتقاد است و هر دو تلاش برای تغییر رفتار است انتقاد سازنده از افراد فعال و پر تلاش مشکل است مشکل آنجا زیاد می‌شود که از فرد غیر سازنده انتقاد کنید برای

نیروی هیجانی انتقاد به عنوان حمله به او تلقی می شود احساس رقابت بین همکاران سبب می شود در صورت انتقاد به عنوان نوعی حمله به کارش تلقی یا رفتار شما بهتر است .

شیوه های اثر بخش انتقاد:

انتقاد به طور خصوص : انتقاد از فردی که اعمال منفی دارد در حضور همکاران باعث موضع دفاعی شدید می شود اما در خلوت در نظر او کمتر تهدید کننده تلقی می شود .

انتقاد را ملایم آغاز کنید : انتقاد شدید باعث رنجش است و عکس العمل تدافعی و تحریک کننده است ابتدا ملایم اگر ضروری بود بعدا تشدید کنیم در هر صورت انتقاد شدید مشکل آفرین است .

انتقاد را بر واقعیت های عینی مبتنی سازید

مبنای انتقاد باید بر پایه واقعیت باشد نه ادراک ذهنی

انتقاد خود را بر حسب هدف مشترک بیان کنید .

اگر انتقاد برای مقصودی مشترک باشد درک آن برای فرد سخت و دشوار هم ساده میشود . از کلماتی استفاده گردد که کمتر حالت رقابت جوئی ، جاه طلبی و سرزنش دارد.

از ایفا کردن نقش رئیس، اجتناب کنید :

بیشتر کارکنان اگر احساس کنند همکاران در هنگام انتقاد نقش رئیس بازی می کنند رنجش پیدا می کنند و حالت تدافعی می گیرند (رئیس بازی)

وقتی از رئیس خود انتقاد می کنید ، آنرا به عملکرد شغلی خود ربط دهید :

در انتقاد از رئیس سخت و دشوار باید ظرفیت و تدبیر زیاد داشته باشید . باید نشان دهید که رفتار رئیس هر چند قصد و نوب او خوب است اما برای عملکرد مناسب است و پای تان را بسته است

تفسیر بازیهای شخصیت های دشوار

بازی : میزان قابل توجهی از بازیها در محل کار است ، بازی که همیشه یک دستور جلسه یا مقصود نهایی یا پنهان است . ظاهر موجه در ورای آن انگیزه پنهان است . می توانید به بازیهای فرد سخت و دشوار حساس شوید وقتی متوقف (میخ کوب) کردید و بعد می توانید مقابله کنید.

ضایع کردن : یک بازی ساده است که اغلب سرپرستان جهت به نظم درآوردن مرئوسان به کار میگیرند رئیس یک عیب یا اشتباه کوچک را از مرئوس پیدا کند آنجاست که ممکن است رئیس به بازی ضایع کردن پردازد.

اگر بخاط فلان کس نبود؟

راه ساده اجتناب از مسئولیت اشتباهان سرزنش شخص دیگر است . فلذا اگر به خاطر فلان شخص نبود این کار را نمی کردم این نوع بازی است .

توطئه : تعداد اندکی از روسا دوست دارند افراد تحت نظارت شان شکست بخورند فن شان هم این است که هدفها را نامعقول و در سطح بالا انتخاب می کنند که دستیابی برای تان مشکل باشد که نتایجی چون ناکامی دلسردی و تضعیف روحیه در پی دارد .

کوتاه توپ زدن : در هنگام ارزیابی کارکنان بازیهای خود را ارائه می دهند ممکن است عمدا هدفها را غیرمنطقی در حد پایین تعیین کنید اما در ارزیابی ثابت کنید مجری برجسته اید که توسط به بازی کوتاه توپ زدن برای نقد و ارزیابی عملکرد فرآیند مخربی است .

فصل پنجم

ماهیت، ساختار و انواع آزمونهای استخدامی

افراد از نظر وزن بدن، شکل صورت، خصوصیات بدنی، استعدادها، هوش، سطح اضطراب و بالاخره از نظر ابعاد گوناگون شخصیت با همدیگر متفاوتند. در یک سازمان افراد هم بعضی خوش خلق، عده ای عبوس، برخی جدی و تعدادی اجتماعی هستند و در هوش، عواطف، نگرشها و نیازهای آنان نیز تفاوت مشاهده میشود. با توجه به شغلها گوناگون و لازمه انجام وظایف هر شغل برخورداری از تواناییها و ویژگیهای شخصیتی خاص میباشد. هر فرد استعدادها و توان معینی برای انجام وظیفه شغل دارد و افراد مختلف از این جهت با همدیگر متفاوتند. بنابراین لازمه انجام دادن وظایف شغلی هر سازمان کسب مهارت های خاصی است و برای کسب این مهارت ها نیز ابتدا باید استعداد داوطلبان ورود به هر سازمان را مشخص کرد.

که با توجه به رفتار پیچیده آدمی، برای شناخت آن باید از روش علمی استفاده کرد یکی از عوامل مهم در تعیین میزان موفقیت فرد در انجام صحیح وظایف شغلی برخورداری از سطح هوش خاص است.

بزرگترین سرمایه هر کشور نیز هوش مردم آن است و مهمتر اینکه این سرمایه عظیم و پایان ناپذیر را پرورش داد و از آن استفاده صحیح کرد که ابتدا باید اندازه گیری با ابزار و وسایل خاص کرد (بدون دخالت و قضاوت شخصی) بودجه کافی برای جلب همکاری روانشناسان کارمهم است، بویژه روانشناسان کارکنان، شرایطی را بوجود می آورد که مناسب ترین فرد برای شغل انتخاب شود.

برای سنجش خصوصیات گوناگون شخصیتی از روشهای مختلف استفاده می شود، پرسشنامه فرم درخواست استخدام، تحقیقات محلی، معاینات پزشکی و روانشناختی، معرفی نامه هایی که از طرف افراد صاحب صلاحیت صادر می شود.

اما مهمترین و با ارزش ترین روشهای انتخاب کارکنان استفاده از آزمونها و مصاحبه استخدامی است.

تعرف آزمون

آزمون روانی؛ آزمایش مشخصی است که متضمن انجام دادن فعالیتی بوده، با شیوه ای یکسان در مورد کلیه پاسخ دهندگان اجرا می شود و هدف آن نیز تعیین میزان موفقیت و ارزیابی کمی نتیجه فعالیت فرد موردنظر است. و یا موقعیت معین و مشخصی است که به عنوان محرک و به منظور ایجاد رفتاری خاص در آزمودنی، بکار می رود و یا آزمون وسیله ای عینی و میزان شده است که برای اندازه گیری نمونه ای از حالت ها و رفتار معین فرد بکار می رود.

طبقه بندی آزمونها

انواع آزمونها:

- ۱- آزمونهای نوشتاری: شخص به مجموعه ای از سئوالهای گوناگون پاسخ می دهد .
- ۲- آزمونهای ابزاری (مهارت): شخص ابزار یا آلات مشخصی را مرتب می کند یا کارهای دستی را که از او خواسته شده است انجام می دهد.
- ۳- آزمونهای انفرادی: هر زمان فقط یک آزمودنی به سئوالهای آزمون پاسخ می دهد .
- ۴- آزمونهای گروهی: تعداد زیادی می توانند همزمان برسئوالهای یک آزمون خاص پاسخ دهند .
- ۵- آزمونهای هوش آزمونهای استعداد و آزمونهای پیشرفت (یادگیری یا تحصیلی): برای اندازه گیری استعدادهای خاص مانند استعداد ریاضی ، استعداد کلامی یا استعداد ریاضی ، استعداد کلامی یا استعداد هنری و نیز برای اندازه گیری هوش و پیشرفت به کار می روند.
- ۶- آزمونهای شخصیت: دو دسته هستند - آزمونهای عینی - آزمونهای فرافکن ، که برای اندازه گیری صفات و ویژگیهای شخصیتی داوطلبان و کارکنان مورد استفاده قرار میگیرند.
- ۷- آزمونهای میزان شده: آزمونهای استاندارد شده دارای نورم (هنجار) هستند و میتوان بر اساس هنجارها فرد را با همگروه خود مقایسه کرد و حداقل دارای ۳ ویژگی هستند (اعتبار، پایایی و هنجار)
اعتبار: آزمون همان چیزی را می سنجد که برای سنجیدن آن ساخته شده است .
پایایی: نتایج بدست آمده از اجرای آزمون تا چه اندازه پایا است (ایستا یا ثبات)
هنجار: مقیاس یامیزانی است که از نتیجه کار ، توانایی ، استعداد ، معلومات یا نیروی یک گروه نمونه بدست آمده باشد وبا استفاده از آن بتوان کار یا توانایی فرد را با گروه مقایسه نمود
- ۸- آزمونهای کلامی: برای پاسخ دادن به پرسشهای آن نیاز به استفاده از توانایی کلامی (شفاهی) است .

اعتبار آزمون

مشخصه مهم هر آزمون اعتبار کافی آن است استنباط های مناسب از نمرات آزمون یا دیگر وسایل ارزیابی ، نظر روانشناس ارزش آنست ویا آنچه را که می یابد اندازه گیری کند اندازه گیری کرده است .

وظیفه روانشناس کار (به ویژه روانشناس کارکنان) تهیه ، میزان کردن و اجرای آزمون در استخدام است

روشهای تعیین اعتبار آزمون

تعیین ضریب همبستگی بین نمرات حاصل از اجرای آزمون با آزمونی که قبلا برای همین منظور ، تهیه ، میزان و اجراء شده است .

پیدا کردن ضریب همبستگی بین نمرات آزمون جدیدبا معیار ها و اطلاعاتی که همزمان با تهیه آزمون بدست آمده است

روشهای بدست آوردن پایائی آزمون

تقسیم یک آزمون به دو یا چند بخش یا قسمت مشابه

اجرای یک آزمون در دوزمان مختلف

اجرای دو فرم یا دو شکل مشابه یا موازی یک آزمون خاص

استفاده از هنجار

مقیاس یا میزانی است که بتوان نتیجه کار یا توانایی دیگران را سنجید (توانایی استعداد ، معلومات یا نیروی گروهی نمونه که بدست آمده باشد)

مشکلات استفاده از آزمونها و راه حلها

نقش مهم روانشناس کار اینجا معنی پیدا می کند . از سال ۱۸۹۶ به بعد بینه روانشناس فرانسوی آزمون جداکردن کودکان کم هوشرا تهیه کرد که به منظور شناخت مشکلات آنان و نیز در امور استخدامی به منظور استخدام و ارتقای کارکنان سازمانها و تعیین نیازهای آموزشی زنان متداول شد انتقاد بیشتر از کسانی بود که نتیجه آزمون بر درآمد و پیشرفت بعدی آنان در محیط کار تاثیر گذاشته بود.

گنگره آمریکا در ۱۹۶۵ بر اساس شکایت استفاده نادرست آزمون در تعیین سرنوشت شغلی مردم ، بررسیهایی را انجام داد.

انتقاد اتی که بر نحوه استفاده از آزمون‌ها وارد آمده :

۱ - بی اعتمادی نسبت به کسانی که نتایج آزمون و پاسخ به سئوال‌ات در آنجا نگه داری می شود ؛ برای حل آن جهت رفع مشکلات مربوط به استفاده نادرست از آزمون‌ها ، اولاً با ایجاد ضوابط خاص نه تنها به کسانی امکان کار در زمینه تهیه میزان کردن و بویژه تعبیر و تفسیر نتایج حاصل از اجرای آزمون‌ها داده شود که صلاحیت و شرایط لازم را از جهات مختلف ، دارا باشند.

۲- محتوی آزمون‌ها ، زمانی که برای کار خاص طراح سئوال خود نداند که چرا این سئوال را طرح کرده است ؛ برای حل آن باید در طرح و تدوین سئوال‌ها بیشتر دقت کنیم و با استفاده از روش‌های آماری بهترین سئوال‌ات را برگزینیم .

۳ - در مورد عینی بودن معیاری است که هدف از تهیه آزمون‌ها ، اندازه گیری آن است (وقتی می‌خواهیم یک آزمون را برای اندازه گیری توانایی ایجاد ارتباط مناسب با دیگران به کار ببریم باید بدانیم منظور از توانایی چیست و تا چه حدی میتوان این توانایی را به صورت کمی نشان داد.

۴ - آزمون‌های روانی برای اندازه گیری جنبه های مختلف رفتارگروهایی که از نظر فرهنگی محروم بوده اند (زاغه نشینان) نامناسب است .

آزمون‌ها برای این ساخته شده اند که نشان دهند یک فرد خاص از لحظه ای معین از زمان ؛ چه می توان انجام دهد (ولی آزمون نمی تواند پاسخ دهد که چرا افراد چنین اعمالی را انجام می دهند برای پاسخ دادن لازم است تاریخچه زندگی فرد ، انگیزه های او و نیز محیط زندگی وضع اقتصادی و دیگر شرایط وی بررسی شود).

به طور کلی ، انتقادهایی که تاکنون بر آزمون‌ها شده دو دسته اند .

-انتقادهایی که بدلیل عدم صلاحیت دست اندرکاران تهیه آزمون ها و تعبیر و تفسیر نمره های حاصل از آن ؛ بر آزمون‌ها می شود.

-انتقاد ها سازنده که در جهت بهبود نحوه استفاده از آزمون‌ها توسط متخصصان این رشته ؛ مطرح می شود.

پیشنهادات

راه حل های کاهش از بین بردن هرج و مرج در سازمانهای گوناگون در زمینه انتخاب و استخدام کارکنان و ابزار تشخیص صلاحیت استخدامی عبارتند از:

۱ - موجباتی برای آشنایی بالاترین مقام تصمیم گیرنده در هر سازمان با مفاهیم اولیه نظریه های آزمایش و انتخاب (استفاده از روشهای علمی شناخته شده)

۲ - مدیران دوره آموزشی متعددی در زمینه کاربردی روانشناسی کار ، روانشناسی بهره وری و بویژه روانشناسی کارکنان را بگذرانند و مفاهیم اساسی و روشهای نظری و عملی تجزیه و تحلیل شغل ؛ آزمایش و انتخاب و نظایر آن آشنا شوند.

۳ - مدیر سازمان تشویق شود تا از خدمات پژوهش ، آموزش ، مشاوره ای و اجرایی متخصصان روانشناس کار ، روانشناسی بهره وری و بویژه روانشناسی کارکنان بهره گیرند.

مفاهیم و مراحل اجزائی امتحانات استخدامی

یک از وظایف اساسی مدیران منابع انسانی سازمانهای فعال کشور ، انتخاب مناسبترین افراد برای تصدی مشاغل با تصدی است در سازمانهای بالنده ، موفق و در حال رشد شناخته شده است و مدیران میدانند که کارشان انتخاب درست کارکنان مورد نیاز می باشد و می دانند که فرآیند انتخاب علمی کارکنان ، پیچیده و تخصصی است و برای ادامه اثربخش حیات سازمان بسیار واجد اهمیت است . آشنائی با مفاهیم ، روشها و فنون برنامه ریزی نیروی انسانی لازم است بنابراین باید این کار به وسیله روانشناسان کارانجام گردد . (خیلی از مدیران از این آگاهیها در حد اطلاعات عمومی برخوردار نیستند و انتخاب با روشهای غیرعلمی صورت می گیرد نتیجه آن بهره وری منابع انسانی سازمان با کارآمدی کمتری می باشد . در این فصل قصد بر آن است که مدل نظام مند انتخاب و بکارگیری اثر بخش منابع انسانی معرفی و بعد نقش آزمونهای استخدامی را در فرآیند انتخاب علمی کارکنان و همچنین مسئولیت مراکز و دفاتر کاریابی را روشن سازیم .

وظایف عمده مدیریت منابع انسانی :

دو وظیفه عمده آن : تامین یا جایگزینی منابع انسانی با استفاده از شیوه های علمی آزمایش و انتخاب ۲- حفظ و نگهداری بهینه منابع موجود در سازمان . انتخاب کارکنان ، بعنوان مجموعه ای از فعالیت هاست که هدف آن ، انتخاب افراد برای انجام دادن وظایف شغلی از قبیل تعیین شده است .

در ادبیات روانشناسی کار در دهه های گذشته هدف انتخاب ، تلاش برای یافتن داوطلبان مناسب برای تصدی شغل مورد نظر بوده است اما در سالهای اخیر انتخاب درست بعنوان بهینه سازی استفاده از منابع انسانی در جهت منافع سازمان تعریف می شود منظور از استفاده با بهینه دستیابی به بالاترین حدممکن بهره وری شغلی افراد به شرط تامین سلامت جسمانی و روانی آنان است .

انتخاب علمی کارکنان بخشی از مجموعه فعالیتهایی می باشد که تحت عنوان مدیریت امور کارکنان مدیریت منابع انسانی و یا خط مشی اجتماعی معروف شده است .

عوامل موثر بهره وری و اصلی درون سازمانی به انتخاب علمی کارکنان

۱ - عوامل درون سازمان : تجربه تحلیل شغل ، ارزیابی مشاغل و تعیین حقوق و دستمزد ، انتخاب علمی کارکنان ، آموزش اثر بخش کارکنان ، ارزیابی جامع عملکرد شغلی کارکنان مدیریت و رهبری اثر بخش در سازمان

۲ - عوامل درون سازمانی مکمل : بهداشت روانی در محیط کار فرهنگ و جو سازمانی ، گروههای غیررسمی ، خلاقیت و نوآوری در کار ، شبکه های ارتباطی در سازمان ، نگرش کارکنان ، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان ، کار پژوهی (ارگونومی) سوانح و ایمنی در کار ، فساد اداری ، مدیریت زمان ، گروههای منسجم (گروههای تیمها) و توسعه سازمان

۳- عوامل برون سازمانی : خواست مشتریان یا ارباب رجوع ، موقعیت سازمان در کشور و بازارهای جهانی ، اوضاع سیاسی کشور ، فرهنگ جامعه ، سوابق تاریخی کشور، موقعیت جغرافیایی سازمان در کشور، نقش احزاب در کشور ، وضعیت روانی مردم ، بهره گیری از نیروی کار متخصص در کشور نقش متخصصان درکشور نقش خانواده کارکنان در بهره وری سازمان

مراحل انتخاب کارکنان

۱ - قبلاً آن شغل را تجزیه تحلیل کرده باشید.

۲ - ارزش آن شغل را در رابطه با مشاغل دیگر و همچنین با مشوقهای مالی پیش بینی شده برای داوطلبان انتخاب شده روشن کنیم .

۳ - پیش بینی های لازم برای آموزش اثر بخش آنان را کرده باشیم .

۴ - بدانیم بعداً چگونه عملکرد شغلی آنان را ارزیابی خواهیم کرد.

۵ - روشن سازیم چگونه افرادی با چه سبک رهبری و مدیریت در سازمان بهتر کار خواهند کرد .

۶ - وضعیت آنان از لحاظ سلامت روانی و جسمانی ارزیابی کنیم .

۷ - فرهنگ و جو سازمانی محل کارشان را برای آنان روشن سازیم .

۸ - آمادگی آنان را برای ملحق شدن به گروههای غیررسمی (سازنده یا خوب) پیش بینی نمائید.

۹ - علاقه یا آمادگی آنان را در زمینه خلاقیت و نوآوری ارزیابی کنیم .

۱۰ - توانمندی آنان را در برقراری ارتباط اثر بخش با دیگران ، مورد سنجش قراردهیم .

۱۱ - با نگرشهای آنان در رابطه با شغل وسازمان مورد نظر ، با همکاران ، مدیریت سازمان و ... آشنا شویم .

۱۲ - انگیزه اصلی آنان را برای پیوستن به سازمان جویا باشیم .

۱۳- ابزار وسایل ، اتاق کار و ماشین آلات مورد استفاده آنان را به نحو ی طراحی کنیم که بهره وری شغلی بیشتری داشته باشند.

۱۴- ایمنی آنان را در محیط کار تامین کنیم و آموزشهای لازم را نیز در این زمینه برایشان فراهم آوریم .

۱۵- استعداد آنان را برای انواع فساد اداری (دزدی از وقت ، کم کاری و ...) بسنجیم .

۱۶- میزان توجه یا نگرش آنان را در رابطه با زمان ، ارزیابی کنیم .

۱۷- آمادگی آنان را برای مشارکت اثر بخش در گروههای کاری بسنجیم .

۱۸- توان آنان را برای سازگاری با تغییرات آینده در سازمان ، مورد ارزیابی قراردهیم

طراحی و روشهای انتخاب :

مدل کلاسیک شر اندایک ۱۹۴۹ و مراحل گوناگون آن :

- ۱- تحلیل شغل ۲- انتخاب معیار برای پیش بینی موفقیت فرد در شغل ۳- انتخاب عوامی که بر اساس آن می توان درستی و نادرستی معیار اولیه را سنجید. ۴- انجام مطالعات برای تعیین اعتبار و پایایی آزمونهای مورد استفاده
- ۵- تدوین مجموعه آزمونهای استخدامی برای یک شغل خاص

فرآیند و رویه های انتخاب علمی کارکنان

روی در سالهای (۱۹۸۴ و ۱۹۸۹) پیشنهاد کرده است رویه های انتخاب کارکنان بر اساس روش شناختی علوم فنی طراحی شود که مزایای آن ۱- کلیه الزامات سازمان استخدام کنند ۲- انتظارات داوطلب شغل مورد نظر مورد توجه قرارگیرد.

تعریف وظایف

تحلیل

ترکیب کردن

ارزیابی کردن

ارزیابی

تصمیم گیری

تعریف وظایف

روشهای به کار گرفته شده باید :

۱- امکان گردآوری اطلاعات مربوط ، فراهم آید.

۲- با استفاده از این رویه بتوان به پیش بینی عملکرد شغلی فرد انتخاب شده در آینده پرداخت .

۳- ارزیابی عملکرد شغلی وی پس از شروع کار امکان پذیر باشد.

۴- براساس آن بتوان به تصمیم گیری در مورد انتخاب فرد پرداخت .

۵- امکان آگاه ساختن سازمان استخدام کننده و فرد داوطلب شغل در این موارد فراهم باشد.

(استخدام کننده باید بدان وظایفش در مقابل فرد انتخاب شده چیست؟ چگونه و به چه میزان باید به او حقوق و مزایا بدهد و درچه شرایطی می تواند او را اخراج کند و ...)

بهره گیری از رویه های ترکیبی ، در این مرحله باید:

۱- به طراحی شیوه های جدید انتخاب داوطلب پرداخت

۲- رویه های شناخته شده قبلی را که عمل اثر بخش بوده اند ، یا ترکیبی از رویه های کلاسیک و رویه های دیگری که همراه با خلاقیت و نوآوری برای شغل خاص طراحی شده است ، بکار گرفت .

ارزیابی رویه های به کار گرفته شده :

رویه های به کار گرفته شده را از جهات گوناگون نظیر عملی بودن ، قابلیت این رویه ها در زمینه پیش بینی موفقیت فرد در شغلی که به وی واگذار خواهد شد ، هزینه آن و مدت زمان لازم برای طراحی و به کارگیری آن ، ظرف این رویه هابرای انتخاب مناسب ترین داوطلبان ، اثر بخشی این رویه ها و نظایر آن ، مورد ارزیابی قراردادن تصمیم گیری (تجربه شغل)

قبل از هر گونه آزمون روی شغل باید تجزیه و تحلیل شود تجزیه و تحلیل شغل یعنی فرآیند جمع آوری اطلاعات در باره یک شغل و تعیین و تعریف همه وظایف فردی است که باید انجام گیرند .

انواع ویژگیهای یک آزمون مناسب

برای این کار اول باید مشخص کنیم کدام ویژگی فردی متصدی شغل واجد تخمین بیشتری است و سازمان در مورد آن ویژگیها تاکید دارد . در کل آزمون مناسب داری سه ویژگی عمده است :

۱- اعتبار داشته باشد ۲- دارای پایایی کافی باشد ۳- در صورت امکان هنجار آن محاسبه شده باشد.

مسئولیت مراکز و دفاتر تخصصی روانشناسی کارکنان

از سال ۱۳۴۵ اداره کل آزمایش و انتخاب سازمان اموراداری و استخدامی کشور انتخاب کارکنان را انجام می داد با ادغام سازمان امور اداری و استخدامی با سازمان برنامه بودجه در سال ۱۳۸۱ مصم به احیای اداره کل آزمایش و انتخاب شد و مسئولیت انتخاب کارمندان پیمانی را به عهده سازمان سنجش گذاشت . و هم اکنون انتخاب کارکنان سازمانهای تخصصی نظیر دفتر مشاوره روانشناسی یا در مراکز کاریابی انجام می گیرد . با گسترش کمی و کیفی این دفاتر و مراکز و با تحولات اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی ، فنی و نظایر آن در کشور اینگونه دفاتر نقش عظیمی در اجرای در دست امتحانات استخدامی و معرفی داوطلبان وجد شرایط را به عهده دارند بنابراین لازم است مدیریت کارشناسان این دفاتر و مراکز با فرآیند و شیوه های علمی انتخاب کارکنان بویژه در : ۱- تهیه و میزان کردن آزمونهای استخدامی ۲- به کارگیری اثربخش آزمونهای استخدامی ۳- اجرای درست مصاحبه استخدامی

بنابراین باید در رشته های وانسنجی ، روانشناسی کار ، روانشناسی کارکنان ، روانشناسی بهره وری و نظایر آن آشنا و دروه های آموزشی تخصصی را گذرانیده باشند یا از متخصصان استفاده کنند.و مراکز تخصصی و دفاتر درزمینه انتخاب افراد واجد شرایط و معرفی آنان برای استخدام مواردی را باید رعایت کند (رجوع شود به کتاب ص ۱۲۵)

آسیب شناسی فرآیند انتخاب کارکنان در سازمانهای ایران

پیش بینی نیاز سازمان ، ساده ترین پیش بینی نیاز سازمان به افراد جدید آن عبارتند از :

۱- مدیرمنابع انسانی و وضعیت بازار فروش کالا ها یا خدمات رادر وضع حاضر ، در آینده نزدیک و دور روشن سازد.

۲- براساس آن ، افراد و تخصصهای مورد نیاز سازمان را تعیین کند.

۳- از مدیریت واحدهای مختلف سازمان بخواهد نیازهای فعلی و بعدی خودرا در زمینه تخصصها و افراد اعلام کنند.

تصمیم گیری در زمینه طرح انتخاب افراد مورد نیاز : ضمن آشنائی و آگاهی مدیریت با فرآیند انتخاب علمی کارکنان با تشکیل جلسه ای با حضور مدیراموراداری (منابع انسانی) ، متخصص روانشناسی کارکنان یکی از کارشناسان ارشد امور اداری و مدیرعامل یا معاون ، فرآیند انتخاب علمی داوطلبان واجدشرایط شغل مورد نظر مورد بحث و گفتگو قرار می گیرد . در این صورت نتیجهاین می شودکه ۱- تعیین دقیق کلیه مراحل و طی آن ۲- کسب اطمینان نسبت به صحت ، درستی و سلامت هر مرحله انتشار آگهی در جراید کثیر الانتشار

برای آمادگی افراد در پستهای خالی و حضور بیشتر افراد (اطلاع رسانی عمومی است در روزنامه هر چه شرکت کنندگان محدود باشند امکان انتخاب افراد شایسته کمتر است .

بررسی در خواستهای ارسال شده

تهیه فرم درخواست شغل توسط مدیریت و بررسی دقیق در خواستهای شرکت کننده در حضور متخصص روانشناسی کارو کارکنان مدیراموراداری و نماینده مدیریت .

انتخاب مکان مناسب برای اجرای امتحانات :

مکانی که فضای آرام و دور از هر گونه تنش ، آلودگی صوتی و نظایر آن باید باشد که داوطلب به سئوالات پاسخ دهند تا اعتبار و پایایی بالا رود .

به همین دلیل قبل از امتحان در محل باید:

۱ - رفتاری مناسب با آنان داشته باشیم.

۲ - برای پارک کردن ماشین شان جای مناسب در نظر گرفته شود.

۳ - از تابلوی راهنما برای هدایت در جلسه استفاده شود.

۴ - پیش بینی لازم برای پذیرایی از داوطلبان به عمل آوریم .

بعضا مشکلاتی با عث ترک جلسه می شود (درجه حرارت بالا یا پایین ، هوای سالن امتحان سنگین یا آلوده ، رفت و آمد در جلسه زیاد باشد و پاسخگویی به سئوالها و ابهامها به درستی انجام نگیرد و سالن امتحان به هیچ وجه مناسب نباشد.

انتخاب ابزارسنجش مناسب : ۱ - اطلاعات مورد نیاز را در برداشته باشد به گونه ای باشد تا پاسخ سئوالات دارا شود به دستی تایپ شده باشد ، پرسشنامه برای تهیه شان وقت ، حوصله و تجربه کافی به کارگرفته شده باشد

۲ - دارای اعتبار و پایائی بالا و معنی دار باشد.

۳ - مصاحبه به وسیله متخصصان روانشناسی کاروکارکنان انجام گیردیا مدیراموراداری و مدیران واحد ها انجام دهند و با انواع شیوه ها و فنون مصاحبه آشنایی کامل داشته باشند.

۴ - برای معاینات جسمانی و روانشناسی فنی متخصصین (پزشک ، روانشناس بالینی و روانپزشک استخدام کنند.

۵ - پاسخنامه ها راهنمای آزمون و برگه شرح حال مختصر به تعداد کافی چاپ و شماره گذاری شوند.

اجرای امتحانات استخدامی توسط روانشناسان کار و کارکنان یا کارشناسانی که در این زمینه آموزش دیده اند انجام می گیرد.

الف : قبل از شروع جلسه امتحان

ب : در حین اجرای امتحان استخدامی

ج : تصحیح اوراق امتحان

بدان تصحیح اوراق دو یا حداکثر سه برابر تعداد مورد نیاز هر شغل و دعوت از آن در جلسه مصاحبه است

انجام مصاحبه استخدامی

از مراحل مهم فرآیند انتخاب فرد مناسب برای تصدی هر یک از مشاغل سازمان مصاحبه استخدامی است که بوسیله متخصصان انجام می گیرد.

انواع مصاحبه :

۱ - مصاحبه منظم : در این نوع مصاحبه ، مصاحبه گر از قبل سئوالات ضروری و مورد نظر را تنظیم و در زمان مصاحبه آنها را در اختیار مصاحبه شونده قرار می دهد.

۲ - مصاحبه آزاد : غیررسمی و بسیار ضعیف است و در حین مصاحبه هر تغییری را که لازم باشد و جواب کار مناسب حال مصاحبه شونده باشد انجام می گیرد و می تواند بنا به ضرورت و شرایط ، پرسشهایی را که از مصاحبه شونده پرسد ، می تواند جهت مصاحبه را تغییر دهد.

شیوه های مصاحبه

۱ - مصاحبه غیرهدایتی

هیچ چهارچوب ویژه ای برای اجرای مصاحبه وجود ندارد

مصاحبه گر سئوالاتی را که ضروری بداند مطرح می کند

مصاحبه گر نکات مورد نظر را به تشخیص خود انتخاب می کند

۲ - مصاحبه ساختاری

سئوالات از قبیل یقین میشود

پرسشها بیشتر در باره حرفه و شغل فرد باشد

پاسخهای قابل قبول شناسایی شده و امتیاز بیشتری دریافت می دارند

مصاحبه مرحله ای :

چند نفر مصاحبه گر شرکت می کنند و پرسشهای مربوط به خود را مطرح می کنند.

و یا مصاحبه در چند مرحله و در هر مرحله توسط مصاحبه گر ویژه انجام می گیرد.

۴- مصاحبه گروهی :

مصاحبه توسط گروهی از مصاحبه گران انجام می گیرد.

در جریان مصاحبه ، مصاحبه گران براساس پاسخهایی مصاحبه شونده ها پرسشهای جدید مطرح می کنند

۵- مصاحبه تحت فشار :

تعدادی مصاحبه شونده در یک جلسه با حضور یک مصاحبه گر شرکت می کنند

مصاحبه گر مساله ای را مطرح می کند و از مصاحبه شونده گان میخواهد که آن مشکل را حل کنند.

نقش مصاحبه کننده رهبری گروه داوطلبان است .

مراحل آماده سازی مصاحبه

۱- طراحی مصاحبه:(شناسائی نقاط ضعف و قوت متقاضی با در نظر گرفتن تصویرروشنی از متقاضی مطلوب شغل بدون مزاحمت باشد و تلفن کاملا قطع

۲- ایجاد تفاهم: ابتدا خوشامد گفته و با استقبال در وضع راحتی قرارگیرد . و افاق مصاحبه خلوت آرام و بدون رفت و آمد بدون تنش روانی بگونه که از متقاضی یک دوست ساخته شود.(حتی اگر پذیرفته نشود)

۳- انجام مصاحبه : با توجه به طراحی مصاحبه سئوالات آغاز و از سئوالات که جواب بلی یا خیر دارد خودداری شود و طوری رفتار شود که احساس آرامش و امنیت داشته باشد و به پاسخها گوش فرا دهیم و تشویق به پاسخ به طور کامل کنیم .

۴- ختم مصاحبه : بدون توجه به زمان پرسشها پاسخ داده شود در پایان خواسته شود که ابهامات را اعلام کند اگر پذیرفته نشد محرمانه و با سیاست بیان شود و یا کتبی بعد از چند روز اعلام شود .

۵ - مرور مصاحبه : بعد از ترک متقاضی ، مصاحبه گر یادداشتها را مرور و مطالعه و بررسی می کند و با در نظر گرفتن اشتباهات رایج نظر را به صورت کتبی بنویسد.

در مصاحبه به علاوه :

۱ - از یک فرم ساخت یافته و آماده استفاده شود. ۲ - مجموعه تصمیم گیری نشود. ۳ - به نکات مثبت متقاضی بیشتر توجه شود. ۴ - مصاحبه شونده را دعوت به صحبت کنیم . ۵ - با همه متقاضیان یکسان مصاحبه یا رفتار کنیم .

فصل هفتم

نظریه ها و فنون آموزش کارکنان

نظریه های یادگیری و آموزش کارکنان

یادگیری: فرآیند تغییر و اصلاح کم و بیش دائمی در رفتار فرد است که در نتیجه ی فعالیت های او، یا از طریق مشاهده درونی ایجاد می شود. و این فرایند به طور مستقیم مشاهده نمی شود و تنها راه استنباط اینکه فرد مهارت جدیدی را کسب کرده، آن است که رفتار او را قبل و بعد از یادگیری مقایسه کنیم.

آموزش: فرآیندی است که فرد طی آن مهارت های مورد نیاز برای انجام دادن یک عمل و وظیفه ی شغلی را کسب می کند یا این مهارت ها در او بیشتر می شود. در طی فرآیند آموزش، موجباتی فراهم می آید تا تجربه های یادگیری به وقوع بپیوندد و بدین ترتیب، کارکنان بتوانند وظایف شغلی خود را در زمان حال و آینده با کارایی و اثربخشی بیشتری انجام دهند.

مفهوم یادگیری برای مدیر، مربی، کارشناس، و مسئول آموزش در یک سازمان می تواند به صورتهای زیر باشند:

الف – کسب آگاهی ذهنی یا دانستن مفهوم آنچه را که شخص قبلا نمی دانسته.

ب – کسب توانایی برای انجام دادن عملی که شخص قبلا قادر به انجام دادن آن نبود، است (مهارت ها)

ج – ترکیب دانسته های ذهنی و مهارت ها و استفاده از آن در فهم یک مهارت، دانش، مفهوم و رفتار جدید.

د – کسب توانایی برای استفاده یا کاربرد ترکیب جدیدی از مهارت ها، دانش ها، مفاهیم یا رفتار.

س – کسب توانایی برای کاربرد آنچه فرد می داند مثل یک مهارت، دانش و رفتار.

وقتی مدیر یا کاشناس آموزش، تهیه و تدارک یک برنامه آموزش را اتخاذ می کند، با مسائل و عواملی سر و کار دارد که باید تصمیم بگیرد. بعضی از آنها عبارتند از:

۱- آنچه باید یاد گرفته شود. (نتیجه ان بهبود رویه کارکنان یا کسب مهارت شناختی فرد . کاهش هزینه و

افزایش تولید در سازمان شود)

۲- وضع یا مکان یادگیری

۳- روش های یادگیری

۴- گروه بندی یادگیرندگان

نظریه های یادگیری:

در مورد چيستی، چگونگی، و چرایی یادگیری بحث می کند.

سه طبقه بندی مهم از یادگیری:

۱- نظریه های محرک پاسخ: یادگیری در نتیجه پاداش ها و تنبیه هایی که در پس پاسخ موجود زنده نسبت به

یک محرک ارائه می شود، به وقوع می پیوندد.

۲- نظریه های یادگیری ومکتب گشتالت: فرآیند یادگیری را نمی توان به موضوع ساده رابطه بین محرک و

پاسخ نسبت داد. این محققان چنین استدلال می کنند که یادگیری پدیده ای شناختی است و در هر نوع

یادگیری، همه ابعاد گوناگون شخصیت یا کل شخصیت فرد، دخالت دارد.

۳- مکاتب جدید و نظریه های یادگیری: در مکاتب جدید گفته می شود در آموزش، همه جنبه های انسانی،

یعنی جنبه های روانی، فیزیولوژیکی، و زیست شناختی دخالت دارند. برای مثال، نظریه یادگیری اجتماعی

یکی از نظریه های یادگیری مربوط به مکاتب جدید می باشد. (بندورا) (در این نظریه مردم رفتار اجتماعی

قابل قبول را از طریق مشاهده دیگران و تقلید از آنان یاد می گیرند.)

نمونه هایی از نظریه های محرک - پاسخ

۱- نظریه آزمایش و خطا: طبق نظریه آزمایش و خطا، آزمودنی الگوهای پاسخی مختلف را آزمایش می کند و

پاسخ مناسب را تکرار و بقیه پاسخ های نامناسب را حذف (فراموش) می کند. (شوراندایک)

۲- نظریه قانون اثر: طبق نظریه قانون اثر، اگر موجود زنده رابطه بین ارائه یک محرک و پاسخ مربوط به آن

رضایت بخش باشد، این رابطه محکم تر می شود و اگر رضایت بخش نباشد، استحکام چنین رابطه ای

کاهش می یابد. این رابطه را قانون اثر گویند.

۳- نظریه مجاورت: طبق این نظریه در لحظه ای که یک محرک با یک پاسخ وصل یا مرتبط می شود، از آن به

بعد آن محرک باعث ایجاد همان پاسخ مربوط می شود. (نظریه گوتری)

۴- نظریه شرطی کردن عامل: وقتی پاسخی از فرد سر می زند و به خاطر آن پاداش دریافت می کند، احتمال

تکرار آن پاسخ افزایش می یابد. (نظریه اسکینر)

۵- نظریه های شرطی شدن کلاسیک: اگر یک محرک بی اثر (محرک شرطی) با یک محرک موثر (محرک

طبیعی) همراه و چندین بار تکرار شود، از آن پس هرگاه محرک بی اثر (محرک شرطی) ارائه شود، همان

پاسخی را بر می انگیزد که محرک طبیعی آن را ایجاد می کرد. (پاولف).

نظریه یادگیری شناختی (گشتالت)

سازمان روانی فرد به طور طبیعی به سمت تعادل میل دارد و یک موقعیت یادگیری، باعث به هم خوردن تعادل می

شود. ایجاد تعادل مجدد بر اثر بینش ممکن است.

بینش عبارت است از کشف ناگهانی حل مساله در اثر ادراک مجموعه محرک ها به عنوان یک سازمان در هم بافته

شده.

استفاده از نظریه های یادگیری

روش هایی از نظریه های یادگیری که برای انتقال مطالب یاد گرفته شده در موقعیت های شغلی استفاده می شود:

- ۱- انجام دادن آنچه یاد گرفته شده است.
- ۲- انجام دادن فعالیتی شبیه به آنچه باید یاد گرفته شود.
- ۳- خواندن یا شنیدن درباره آنچه باید یاد گرفته شود.
- ۴- انجام دادن فعالیت های مختلف یا مطالعه در این فعالیت ها (با این فرض که چنین گوشه هایی باعث یادگیری آن فعالیت ها و مطالب خواهد شد).

عوامل یا شرایط و نتایج حاصل از نظریه های یادگیری که می توانند کارشناسان و مدیران آموزش سازمان ها را در ایفای بهتر نقش خود یاری دهند عبارتند از:

- ۱- قبول این واقعیت که هر فرد می تواند یاد بگیرد.
- ۲- برای اینکه فرد بتواند مهارتی را یاد بگیرد باید برانگیخته شود.
- ۳- یادگیری یک فرایند فعال و پویا است و نه یک فرایند انفعالی
- ۴- معمولاً یادگیرنده باید راهنمایی شود.
- ۵- باید مواد و وسایل مناسب را برای یادگیری متوالی، در اختیار یادگیرندگان قرار داد.
- ۶- برای تمرین باید به یادگیرنده وقت کافی داده شود تا عمل درونی ساختن، تحقق پیدا کند.
- ۷- روش های یادگیری باید تا حد امکان متنوع باشند تا باعث خستگی یادگیرندگان نشوند.
- ۸- یادگیرنده باید از یادگیری رضایت حاصل کند.
- ۹- باید در مقابل رفتار درست یادگیرنده، به او پاداش مناسب داده شود.
- ۱۰- برای یادگیرنده باید میزان های (استاندارد های) مربوط به نحوه انجام دادن وظایف شغلی، تعیین شود.
- ۱۱- تشخیص این نکته که یادگیری سطوح مختلف دارد و برای یادگیری به زمان و روش های متفاوتی نیاز

است.

پیشنهادات عملی برای اثر بخش کردن دوره های آموزشی

- ۱- بحث و گفتگو در کارگاه های آموزشی و تعامل اجتماعی باعث اختلاف دیدگاه و نظر می شود و بر اثر بحث و گفتگو موجبات رشد می شود. (باید مواظبت کرد که از هم پاشیده نشوند)
- ۲- برای یادگیری همیشه می گوئیم نیاز به درونی ساختن، هضم کردن، توضیح دادن، و منعکس ساختن آنچه ارائه می شود به زمان بیشتری دارند (باید این فرصت را داد).
- ۳- علاقه مند بودن شرکت کنندگان دوره های آموزشی به تفریح و سرگرمی
- ۴- استفاده از جلسات بحث و گفتگو
- ۵- اختصاص فرصت لازم برای مطالعه مقالات، منابع و مطالب مورد نیاز.
- ۶- قبل از برگزاری دوره آموزشی بهتر است میزان دانش همه آنان به میزان خاصی برسد و آگاهی شرکت کنندگان در یک زمینه از یک سطح معین کمتر نباشد.

نتایج حاصل از بکارگیری نظریه های یادگیری

- ۱- توجه بیشتر به بهبود نحوه انجام دادن کار و عمل، یادگیرنده و تاکید کمتر نسبت به افزایش دانش فردی یا شخصی.
- ۲- توجه بیشتر نسبت به آموزش یادگیرنده برای سازگاری با موقعیت جدید و ایفای موثر نقش خود به عنوان متصدی یک شغل و توجه کمتر نسبت به آموزش و پرورش او به عنوان یک فرد از جامعه و مستقل از نقشی که در سازمان به عهده دارد.
- ۳- توجه بیشتر نسبت به فرایند آموزش به عنوان وسیله ای برای تسهیل فرایند رهبری و مدیریت اثربخش در سازمان و اجتناب از آموزش هایی که بدون تعیین نیاز آموزش شرکت کنندگان طراحی و به اجرا در می آید.
- ۴- توجه بیشتر به ارزیابی برنامه های آموزشی و احتراز از قبول بدون قید و شرط هر برنامه آموزشی.

۵- توجه اساسی نسبت به آنچنان برنامه آموزشی ای که طی آن در زمینه یادگیری اینکه چگونه یاد بگیریم تاکید شود و با شرکت کنندگان مانند کودکان غیر مسئول رفتار می شود اجتناب گردد.

۶- توجه به این نکته که اگر آموزش عملی مورد نظر است، باید نسبت به یادگیری نحوه اجرای عملی آن تاکید شود و از آموزش های نظری صرف بر تصدی شغل فنی یا اجرایی اجتناب شود.

۷- توجه به عامل تقویت (پاداش های مادی، انواع تشویق ها) در یادگیری کارکنان و به کارگیری قوانین شرطی کردن به ویژه شرطی کردن عامل در آموزش.

۸- مردود شمردن این تصور که کارکنان سازمان با طی یک دوره کوتاه مدت با بلند مدت آموزشی فارغ التحصیل شده اند و تاکید بر لزوم آموزش مستمر از آغاز تصدی تا بازنشستگی (آموزش های قبل و ضمن خدمت و کوتاه و بلند مدت، سمینارها، بازدیدها، کارگاه های آموزشی و نظایر آن)

۹- توجه آموزش خودانگیخته و اجتناب از آموزش های تحمیلی

۱۰- توجه جدی به هدف مند بودن آموزش و اجتناب از قرار دادن افراد ناهمگن در یک کلاس در کنار هم.

۱۱- توجه به مفاهیم اساسی یادگیری و آموزش بزرگسالان

نقش مدیران و کارشناسان در آموزش

مدیران و کارشناسان آموزش در طراحی یک دوره آموزش باید مراحل زیر را مورد توجه قرار دهند:

۱- مرحله اول: تعیین هدف های آموزشی و تعیین مهارت هایی که شرکت کنندگان به دست می آورند.

۲- مرحله دوم: تعیین شیوه های آموزشی برای وصول به هدف های آموزش

۳- مرحله سوم: انتخاب نظریه های یادگیری و کاربرد آنها برای افزایش کارایی شرکت کنندگان

۴- مرحله چهارم: تعیین و تامین وسایل و امکانات آموزشی و کمک آموزشی مانند مکان، تخته، رایانه، وسایل

تحریر، جزوه، جزوه های درسی و منابع کمک آموزشی.

نگرش های جدید در آموزش کارکنان

یادگیری از مهمترین فرایندهای روانی است و یادگیری اساس همه آن جنبه هایی است که باعث می شود هریک از ما از نظر فعالیت های ذهنی و رفتاری با دیگر موجودات زنده و نیز افراد دیگر متفاوت باشیم.

در نظریه های یادگیری در رابطه با نگرشی که نسبت به آدمی وجود دارد بر مبنای دو مدل:

الف - مدل ماشین انگارانه ، ب - مدل زنده وار انبارانه ؛ معرفی شده اند.

مدل ماشین انگارانه:

- انسان موجودی غیر فعال فرض می شود.
- انسان موجودی تنبل فرض می شود.
- فعالیت های انسان تابع محرک های محیطی مانند پاداش است.
- هدف آموزش و پرورش انتقال فرهنگ تلقی می شود.
- هدف آموزش و پرورش پر کردن مغز انسان تلقی می شود.

مدل زنده وار انگارانه

- انسان موجودی فعال فرض می شود.
- انسان موجودی است که تحت تاثیر نیروهای برونی همچون پاداش قرار دارد.
- هدف آموزش و پرورش، بهبود و پرورش مداوم افراد در جهت به ظهور رساندن توانایی بالقوه، کامل و یکتایی آنان است.
- بهبود منابع انسانی و مدل بزرگسال آموزشی
- بهبود منابع انسانی سازمان ها روش آموزشی پیچیده ای است که هدف آن تغییر نگرش ها و ارزش های کارکنان می باشد. تا سازمان بتواند با کمک عقاید، نظریه ها و ارزش های جدید و نیز با بهره گیری از فن شناسی نوین، با مشکلات تازه و تغییرات دیگر سازگار شود.

- بهبود منابع انسانی نوعی وداخله آموزشی در حیات سازمان هاست که با مداخله از نوع فنی، عالی، سیاسی و غیره متفاوت می باشد و لازمه مداخله آموزشی نیز آشنایی با نظریه های یادگیری و آموزشی است.

ایجاد اوضاع و احوال و شرایط مناسب برای یادگیری

بهبود کیفیت محیط و اوضاع و احوال نشان داده است که یادگیری بهتر می شود. روانشناسی بوم شناختی روابط موجود بین رفتار موجودات زنده و محیط او را مورد مطالعه قرار می دهد. و درباره اثرات و خصوصیات فیزیکی بر یادگیری محیط آنان، اطلاعات با ارزشی به دست آمده است. روانشناسان کار و روانشناسان صنعتی - سازمانی، تحقیقات زیادی در زمینه اثرات محیط با ساخت سازمانی بر یادگیری کارکنان انجام داده اند. در این زمینه درجه حرارت، صندلی راحت، و روشنایی کافی عواملی هستند که موانع یادگیری را از بین می برند. طراحی درست کلاس که صدای یکسان توزیع شود و رنگ محیط کار و اندازه و طرح اشیای محیط هم بر کیفیت یادگیری اثر ندارد. به هر حال اوضاع و احوال و شرایط مناسب می تواند عمل متقابل بین یادگیرندگان را تسهیل کند و باعث می شود:

۱- افراد به سادگی از واکنش یکدیگر مطلع می شوند

۲- مسئولیت یادگیری را شخصا بر عهده می گیرند

۳- فعالیت ذهنی آنان محدود به موضوع یا مطلبی می شود که مورد بحث گروهی است

۴- اضطراب آنان از سخن گفتن در جمع از بین می رود

۵- اعتماد به نفس آنان افزایش پیدا می کند.

۶- قوت و ضعف خود را در شیوهای فکر و مهارت های خویش را در برقراری ارتباط اثر بخش با دیگران می شناسند.

۷- نگاهشان فقط به آموزش دهنده دوخته نمی شود تا هرچه را که او گفت با سکوت بپذیرند. یا آن را بدون آنکه آموزش دهنده آگاه شود، رد کنند.

از سال ۱۳۵۳ روش های آموزش مهارت های شناختی، هیجانی و حرکتی مدیران سازمان های دولتی و سال های بعد در بخشهای خصوصی استفاده شد و بر روشهای سنتی و شایع آموزش کارکنان مورد تایید قرار گرفت و جنبه

های دیگر مربوط به محیط یادگیری از جمله غنی بودن و در دسترس بودن منابع انسانی و مادی و نحوه استفاده از آن توسط یادگیرنده بوده است و مهم این بود که از منابع انسانی و مادی به طور فعال (و نه غیر فعال و انفعالی) استفاده کنند.

تشخیص نیاز برای یادگیری

دو مرحله تشخیص نیازهای آموزشی: ۱- تهیه الگوهای رفتاری ۲- ارزیابی تضادها یا تفاوت ها

۱- تهیه الگوهای رفتاری: اولین قدم در تشخیص نیازهای آموزشی، تهیه مدلی برای رفتار اثربخش، نحوه انجام دادن صحیح وظایف شغلی، شیوه عمل یا اصطلاحاً مدل شایستگی است که در این الگو سه منبع فرد، سازمان، و جامعه وجود دارد.

بهترین مدلی را که می توان برای تشخیص و تعیین نیازهای آموزشی به کار برد ترکیبی از نگرش ها یا ادراک فرد، ادراک سازمانی و ادراک اجتماعی در مورد صلاحیت های مورد نظر است که از منابع سه گانه فوق به دست آمده باشد و جنبه مخالف و متضاد آن نیز از طریق بحث و گفتگو و مذاکره افراد متخصص و شرکت کنندگان بالقوه دوره آموزشی، به حداقل رسیده باشد.

۲- ارزیابی تضادها یا تفاوت ها: اولین قدم بعدی مسئول بهبود منابع انسانی در تشخیص نیازهای آموزشی شرکت کنندگان در یک دوره آموزشی آن است که روشن ساز بین مدل های رفتاری تعیین شده و میزان این صلاحیت ها در نزد هریک از شرکت کنندگان چه تفاوت هایی وجود دارد.

اجرای برنامه آموزشی

مهمترین عامل در اجرای یک برنامه آموزشی را کیفیت منابع (کتاب ها، آموزش دهنده) یک سازمان یا یک مرکز آموزشی تشکیل می دهد.

اصل برنامه آموزشی کارکنان

عوامل مورد نظر در برنامه آموزشی کارکنان عبارتند از:

- ۱- اوضاع و شرایط را به گونه ای ایجاد کنند که یادگیرندگان بهتر و بیشتر بیاموزند.
- ۲- مکانیسم هایی را برای مشارکت یادگیرندگان پیش بینی کنید.
- ۳- نیازهای آموزشی یادگیرندگان را شناسایی کنید .
- ۴- هدف های آموزشی را به گونه ای تنظیم کنید که با نیازهای یادگیرندگان منطبق باشد.

ارزیابی برنامه آموزشی

پس از انجام آموزش لازم است نسبت به بررسی نتایج اقدام شود. به این منظور لازم است از برنامه های آموزشی ارزیابی شود.

کرک پاتریک در سال ۱۹۷۱ ارزیابی هر دوره آموزشی را شامل ۴ مرحله می داند.

مراحل ارزیابی برنامه آموزشی:

- ۱- ارزیابی واکنش یادگیران: با استفاده از جلسات سخنرانی، مصاحبه ها و بحث های گروهی میتوان زمینه واکنش شرکت کنندگان در یک دوره آموزشی ، اطلاعاتی به دست آورد که در دوره چه جنبه ای از برنامه آموزشی را بیشتر یا کمتر دوست دارند. نظریات مثبت یا منفی آنان در مورد برنامه آموزشی چیست. از فرم های ارزیابی هم می توان استفاده کرد.

۲- ارزیابی یادگیری: با استفاده از آزمون های پیشرفت تحصیلی و توصیه ها و راهنمایی های استادان دوره آموزشی و ارزیابی مطالب آموخته شده به وسیله یادگیرندگان پردازد.

۳- ارزیابی رفتار یادگیرندگان: رفتار شرکت کنندگان قبل و بعد از دوره آموزشی مورد توجه قرار می گیرد. (سطح عملکرد شغلی یا میزان تولید فرد، مطالعه زمان و حرکت، استفاده از مقیاس های رتبه ای، ارزیابی فرد توسط مدیران، همکاران و مرئوسان او، استفاده از مقیاس ها یا پرسشنامه های خود رتبه ای، یاد داشت های روزانه، مصاحبه با فرد و نظایر آن)

۴- ارزیابی نتیجه: از سوابق در هر سازمان می توان ارزیابی را به دست آورد (اثرات آموزش بر میزان مشارکت افراد در انجام دادن وظایف شغلی ، هزینه ها ، کارایی فرد ، میزان سوانح و حوادث در کار، اعتصاب ها، شکایتها، میزان غیبت از کار، کنترل کیفیت کار و نظایر آن)

مفاهیم و مراحل اجرای دوره های آموزشی

به اعتقاد سه نفر از متخصصان آموزش کارکنان یعنی تاننبوم، یوکل، تاون در طراحی و اجرای هر برنامه آموزشی لازم است به چند نکته اساسی زیر توجه و اعمال کنید:

- ۱- هدف یا هدف های برنامه را تعیین و اعلام کنید
- ۲- تفاوت های فردی شرکت کنندگان را مورد توجه قرار دهید
- ۳- در طراحی برنامه، به دیدگاه آموزشی مبتنی بر مدل زنده وار انگارانه اتکا کنید
- ۴- ابزار و مواد آموزشی و کمک آموزشی را مورد استفاده قرار دهید
- ۵- در طراحی برنامه های آموزشی، امکان ارزیابی دوره را پیش بینی کنید
- ۶- یافته ها و اصول روانشناسی یادگیری، روانشناسی تدریس، روانشناسی بهره وری . روانشناسی کار را به کار ببندد
- ۷- لازم است نگرش طراح، نظام مند، هدفمند و بومی باشد.

بنابراین آموزش یکی از عوامی درون سازمانی اصلی است و اهمیت و اثر آن بر دیگر عوامل درون سازمانی اصلی و همچنین عوامل درون سازمانی مکمل، زیاد است. و نتایج آن عبارتند از:

- ۱- عوامل متعدد اثربخش بودن یا نبودن دوره آموزشی باید مورد شناسایی مدیر و کارشناس دوره آموزشی قرار گیرند
- ۲- تنها ابزار کارآمد جهت افزایش بهره وری شغلی کارکنان آموزش است.
- ۳- در هر دوره آموزشی باید کلیه عوامل درون و تا حدی برون سازمانی، موثر بر بهره وری سازمان و روابط متقابل این عوامل مورد توجه قرار گیرد.
- ۴- طراحی و اجرای دوره های آموزشی منوط به اثربخشی نتایج حاصل از تحقیقات روانشناسی یادگیری، روانشناسی کار و روانشناسی بهره وری، مدیریت منابع انسانی و ... می باشد.

۵- در طراحی باید مشخص شود: نگرش مدیریت نسبت به آموزش چیست. در نظام ارزیابی عملکرد شغلی تا چه میزان اثربخش است. انتخاب کارکنان تا چه میزان با ضوابط بوده. مشوقهای مالی کارکنان چیست. مشاغل سازمان تجزیه و تحلیل شده اند.

۶- هرچه سطح دانش و اطلاعات مدیر و کارشناسان آموزش سازمان و ویژگی های شخصیتی آنان بالاتر و مطلوبتر باشد آموزش نقش با اهمیت تری پیدا می کند.

۷- دوره های آموزشی برای کارکنان هر سازمان باید نظام مند و با هدف دستیابی مشخص ساختن هر گروه شغلی نیاز به کسب دانش و اطلاعات در کدام زمینه ها بیشتر است تشکیل گردد.

تعیین نیازهای آموزشی

پرسش: برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان در سازمان اساسی ترین اقدام چیست؟

جواب: اساسی ترین اقدام برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان در سازمان تجزیه و تحلیل شغل (وظایف) است.

پرسش: برای تجزیه و تحلیل شغل چه اطلاعاتی لازم است؟

جواب: برای تجزیه و تحلیل شغل اطلاعات زیر ضروری است:

۱- مشاهده رفتار متصدی شغل در جریان انجام وظایف شغلی و ثبت این مشاهدات

۲- مشاهده متوالی با سرپرست مستقیم شغل و سایر مدیران

۳- مراجعه به سوابق متصدیان شغل

۴- بررسی شرح شغل های موجود در سازمان

۵- تحلیل نتایج به دست آمده از مراحل فوق

شرح اقدامات اجرایی برنامه آموزشی

اقداماتی که باید انجام گیرد تا برنامه آموزشی به درستی اجرا شود، به چند طبقه تقسیم بندی می شود:

- ۱- اقداماتی که لازم است قبل از شروع دوره انجام گیرد
 - هدف های مورد نظر دوره های آموزشی تعریف شود
 - برنامه زمانبندی به صورت نمودار یا جدول تهیه شود
 - امکانات از حیث فضای آموزشی، وسایل سمعی بصری، محل پذیرایی
 - برنامه آموزشی ویژه و جهت نیاز واقعی یادگیران باشد
 - یادگیری در محیط شاد با تفریح و بهتر انجام گیرد
 - محل برگزاری، رنگ فضا، صندلی راحت، نور کافی، فضای بزرگ و مناسب محوطه مناسب محل خوش آب و هوا، سکوت آموزشی کتابخانه، مجهز به رایانه و ... مناسب باشد.
 - وسایل سمعی بصری مناسب (فیلم های آموزشی، تلویزیون، ویدئو پروژکتور، میکروفون بی سیم یقه ای، بلندگو با کیفیت عالی تخته سفید، پروژکتورهای رنگی و ...)
 - بروشورهای دوره آموزشی تهیه شود
 - دعوت از استادان آشنا به اصول و فنون
 - انتخاب یک نفر کارشناس آموزشی برای آماده کردن همه شرایط
 - شناسنامه آموزشی هریک از یادگیران تهیه شود.
 - آموزش کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت پیش بینی شود
 - منابع (کتاب ها، جزوه ها، بروشور ها) در اختیار شرکت کنندگان قرار داده شود.
 - خوابگاه و محل استراحت مناسب برای شرکت کنندگان تا حد ممکن به کلاس نزدیک باشد.
 - فرم گواهی پایان دوره با کیفیت مناسب و متن با ارزش طراحی و چاپ گردد
 - بودجه کافی و لازم برای پرداخت به موقع
 - جدول مشخصات برنامه و پیش بینی کلیه ابعاد آموزشی

- پیش بینی عناوین و موضوعاتی که در دوره ارائه می شود
- نحوه ارزیابی آموخته های شرکت کنندگان پیش بینی سوالات امتحانی و مقیاس های مربوطه آماده سازی شود.
- کنترل کلیه اقدامات انجام یافته
- ۲- اقداماتی که لازم است هنگام افتتاح دوره انجام گیرد
- دوره در راس ساعت اعلام شده آغاز شود
- خوش آمد گویی به شرکت کنندگان و اساتید
- معرفی استاد
- اجرای پیش آزمون (در صورت تهیه)
- پاسخگویی به سوالات و مشکلات شرکت کنندگان
- نظارت بر حضور و غیاب
- نظارت بر اجرای به موقع برنامه های تفریحی
- نظارت بر نظافت کلاس
- تلاش برای افزایش سطح علاقه و انگیزه شرکت کنندگان نسبت به یادگیری
- نظارت بر فعالیت های گروهی آموزش و تشویق جهت فعال بودن و کنترل حضور غیاب
- مطلع ساختن شرکت کنندگان از مزایای دوره آموزشی و پاداش ها
- جلوگیری از مراجعه ارباب رجوع، رئوسان یا همکاران در کلاس
- آمادگی برای حل هرگونه مشکلی یا مشکلات پیش بینی نشده در حین برگزاری دوره
- اجرای پس آزمون، مقایسه نتایج پیش آزمون و ارزیابی اثربخشی دوره
- اجرای امتحانات تخصصی پیش بینی نشده
- اجرای مقیاس های ارزیابی عملکرد آموزش دهنده

۳- اقداماتی که لازم است بلافاصله پس از اتمام کلاس های دوره انجام گیرد

- ارزیابی کمیت و کیفیت موضوعات، مطالب و متون آموزشی ارائه شده در دوره با پرسشنامه
- ارزیابی جامع دوره آموزشی برگزار شده و مقایسه آن با دوره های مشابه گذشته
- مقایسه میزان اثربخشی دوره های آموزشی برگزار شده و مقایسه آن با دوره های مشابه گذشته
- تهیه فهرستی از عوامل بازدارنده و پیش برنده در طی دوره
- تهیه گزارشی جامع از دوره آموزشی برگزار شده برای مدیریت عالی مدیریت منابع انسانی و رئیس مستقیم و هریک از شرکت کنندگان

اهدای جوایز

- اهدای گواهی نامه پایان دوره به شرکت کنندگان
- اصلاح طرح برنامه آموزشی برگزار شده و آماده سازی برای دوره های بعدی
- تهیه و ارسال گزارش جامع از دوره آموزشی برای مدیریت طرح یا برای مدیریت های سازمان

۴- اقداماتی که باید در زمینه یادگیری انجام گیرد

- اقدام فتره جهت پرداخت سریع و به موقع حق الزحمه استادان دوره و ...
- تشکیل جلسات ارزیابی دوره با مدیر امور اداری، مدیر آموزشی، کارشناس آموزشی، سرپرستان مستقیم افراد، جهت بررسی آثار و نتایج دوره آموزشی در افزایش کارایی و اثربخشی آنان در بازگشت به محل کار خود
- تشویق به موقع استاد و شرکت کنندگان موفق
- انجام فعالیت های پژوهشی در همه ابعاد دوره آموزشی و تلاش جهت افزایش کیفیت دوره آموزشی مشابه در آینده.

فصل نهم

نظریه های انگیزش شغلی و پیشرفت

نظریه های انگیزش شغلی:

چرا مردم کار می کنند؟ در پاسخ باید گفت کار دلایل مختلف دارد. عده ای فقط برای کسب مال، گروهی برای منزلت اجتماعی و یک عده به دلیل عشقی که به کار دارند. به کار و تلاش می پردازند و هرکس دلیلی برای کار کردن دارد.

در بحث انگیزش به این سوال پاسخ داده می شود که چرا مردم کار می کنند؟

۱- وقتی به مشاهده رفتار افراد در هنگام انجام وظایف شغلی خود می پردازیم دو توجیه می توانیم ارائه کنیم:

به آن دلیل که توانایی انجام وظایف شغلی دارند کار می کنند.

۲- از آن جهت که انگیزته شده اند کار و فعالیت می کنند

تعریف انگیزش

انگیزش به مجموعه شرایط و اوضاع و احوالی که باعث می شود فرد از درون به فعالیت درآید دارای سه جزء است

اجزای انگیزش

۱- نیروزائی: منظور از نیروزائی انگیزش، نیرویی است که از درون فرد را وادار به فعالیت می کنند.

۲- قدرت هدایت کردن: منظور از قدرت هدایت کردن انگیزش، فعال شدن شخص در جهت وصول به هدف

مشخصی است و یا فرد انگیزته شده در جهت خاصی سوق داده می شود. (فرد گرسنه، تشنه برای کسب

غذا و آب هدایت می شود)

۳- مداومت بخشیدن به رفتار: منظور از مداومت رفتار برانگیزته شده، این است که رفتار - تا وصول هدف -

همچنان فعال باقی می ماند.

در گذشته روانشناسان به مطالعه معدودی از فعالیت‌ها مرتبط با تولید، یعنی، غیبت کارکنان، ترک شغل و عملکرد یا نحوه انجام دادن وظایف شغلی علاقه مند بودند. اما امروزه رفتارهای بسیار دیگر مورد توجه قرار گرفته و قلمرو تحقیقات گسترش یافته است.

- چهار عامل که کوششهای روانشناسان را برای شناخت انگیزش کار دشوار کرده است:

- ۱- اولین مانع گوناگونی دلایل برای پاسخ به سوال چرا مردم کار می‌کنند؟
- ۲- دلبستگی بعضی از مدیران به افکار غالبی ولی نادرست (بعضی از کارکنان دارای انگیزه کارند و بعضی دیگر فاقد انگیزه اند)، مانع از انتخاب فریضه‌های موثر شده است.
- ۳- وجود علل مختلف برای توصیف رفتارهای فرد در زمان‌های مختلف، مانع از انتخاب یک علت برای توجیه رفتار فرد در کار شده است. برای مثال کارمندی در ابتدا برای جلب توجه رئیس و در سالهای بعد برای جلب احترام و علاقه همکارانش بیشتر کار کند
- ۴- رفتارهای مورد نظر روانشناسان برای مطالعه در محیط کار، بسیار گوناگون است.

طبقه بندی انگیزه‌ها

انگیزه در سه گروه طبقه بندی می‌شود.

- ۱- انگیزه‌های فیزیولوژیک: مثل گرسنگی و تشنگی
- ۲- انگیزه‌های روانی: مثل جلب توجه، رقابت طلبی
- ۳- انگیزه‌های اجتماعی: وابستگی به گروه (احساس تعلق)

نظریه های نگرش

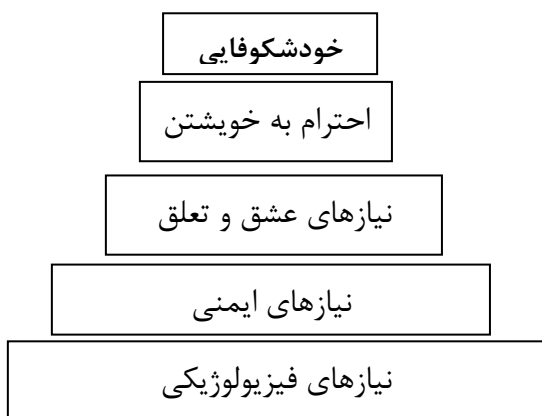
نظریه های مختلفی در تعبیر و تفسیر رفتار انگیزش وجود دارد، عبارتند:

۱- نظریه سلسله مراتب نیازها (مزلو)

مزلو معتقد است که آدمی به طور مداوم و پیوسته در حالت برانگیختگی است و فقط برای مدت کوتاهی می تواند به ارضای کامل نیازها برسد. وقتی یک نیاز ارضا شد، نیاز دیگر جای آن را می گیرد.

- انسان به طور مداوم در حالت برانگیختگی است

- نیازها بر حسب اهمیتی که دارند به ترتیب تقدم و تاخر در وضعیت هر شکل قرار دارند.



۲- نظریه وجهی آلدرفر

طبق نظریه سه وجهی آلدرفر، نیازها در سه گروه طبقه بندی می شوند.

الف - نیازهای وجودی:

طبق نیازهای سه وجهی آلدرفر، نیازهای وجودی به نیازهای مربوط به وجود جسمانی یا بدنی موجود زنده، همچون

آب، غذا و لباس، ارتباط دارد.

ب - نیازهای وابستگی:

نیازهای وابستگی همان نیازهای مربوط به روابط بین افراد است که از طریق عمل متقابل اجتماعی (چه در محیط شغلی و چه در خارج) ارضا می شود.

ج - نیازهای رشد:

نیازهای رشد مربوط به احتیاجهای فرد به رشد، پیشرفت و وصول به کمال است.

۳- نظریه موازنه شامل دو نظریه: ۱- نا هماهنگی شناختی (فستینگر) ۲- برابر آدامز

شناخته شده ترین نظریه های موازنه، متعلق به فستینگر است که تحت عنوان نظریه نا هماهنگی شناختی مشهورند.

اصول نظریه های موازنه عبارتند از:

۱- افراد دارای اعتقادات معینی هستند (درباره خود، دوستان، محیط فیزیکی، شرایط سیاسی و نظایر آن)

۲- اعتقادات یا شناخت ها با هم در رابطه هستند

۳- اعتقادات ممکن است با یکدیگر سازگار یا ناسازگار باشند

پرسش:

طبق نظریه موازنه نتیجه سازگاری اعتقادات چیست؟

پاسخ: ناسازگاری اعتقادات باعث نارضایتی و نارضایتی موجب تنش می شود.

نتیجه این تنش چیست؟

پاسخ: تنش ناشی از ناسازگاری اعتقادات، نیروزا است و فرد را برای ایجاد سازگارب بر می انگیزد. بنابراین طبق

نظریه موازنه نیروی حاصل از ناسازگاری اعتقادات، برانگیزاننده است.

به طور خلاصه: نظریه موازنه

ناسازگاری اعتقادات ← تنش ← تولید نیرو ← برانگیختن فرد ← فعالیت و کوشش ← سازگاری

نظریه برابری آدامز:

دو اصطلاح در نظریه برابری آدامز به کار می رود، عبارتند از:

۱- ستاده: آنچه که فرد با انجام دادن وظایف شخصی خود در سازمان کار به دست می آورد ستاده نامیده می

شود. مثل حقوق، پاداش، مقام، خانه سازمانی در مجموعه ای از امکانات قرار می گیرد که در قبال فعالیت

های حرفه ای کارکنان به آنان تعلق می گیرد.

۲- داده: آنچه که فرد برای به انجام رساندن وظایف شغلی خود به کار می برد داده نامیده می شود. مثل:

تجربه، مهارت، نیروی جسمانی، نیروی فکر و استعدادها. در مجموعه ای از داده های فرد برای انجام

وظایف شغلی قرار می گیرد.

- نظریه برابری آدامز: کارکنان داده های خود را با داده های دیگران مقایسه می کنند. در این صورت دو

حالت وجود دارد:

۱- بین داده های خود و داده های دیگران برابری وجود دارد:

در این صورت اگر بین داده های خود و داده های دیگران برابری وجود داشته باشد، رضایت حاصل می شود

(تنش وجود ندارد)

۲- بین داده های خود و داده های دیگران نابرابری است:

۳- در این صورت اگر بین داده های خود و داده های دیگران نابرابری احساس شود، تنش پدید می آید.

نتیجه این تنش چیست؟

پاسخ: تنش حاصل از نابرابری داده های خود و دیگری، فرد را برای کاهش داده های خود، و در مواردی، افزایش

داده های خود به سازمان فعال می کند.

۴- نظریه دو عاملی هرزبرگ: رفتار کارکنان در سازمان تحت تاثیر دو دسته عوامل قرار دارد:

الف - عوامل انگیزش: عواملی هستند که به احساس رضایت کارکنان منجر می شود.

ب - عوامل ابقا (یا بهداشت): عواملی هستند که منجر با نارضایتی کارکنان می شوند. در صورت مناسب بودن

عوامل ابقا فرد در شغل خود باقی می ماند و از ترک سازمان خودداری می کند.

۵- نظریه انتظار: در نظریه انتظار پنج مفهوم اصلی وجود دارد:

الف - نتایج شغلی: همه ان پاداش هایی است که سازمان می تواند برای کارکنان فراهم آورد.

ب - بردار: به احساسات یا جهت گیری عاطفی فرد نسبت به نتیجه خاصی گفته می شود. یا به عبارت دیگر،

منظور از بردار آرزوی فرد برای نتیجه ای خاص است

ج - وسیله: منظور از وسیله، میزان یا درجه ادراک شده همبستگی بین عملکرد شغلی و نتایج حاصل از آن یا

همراهی عملکرد با نتیجه است.

د - انتظار: به همبستگی یا رابطه ادراک شده بین تلاش و کوشش و در نتیجه حاصل از آن انتظار گفته می شود.

ه - جاذبه: نیرو یعنی میزان تلاش یا فشاری که در درون فرد وجود دارد و در صورت انگیزش شدن آزاد خواهد

شد. بنابر این هرچه نیرو بیشتر باشد انگیزش نیز زیادتر خواهد بود.

۶- نظریه انگیزش پیشرفت (مک کلند): انگیزش، یعنی آنچه از ترکیب سه عامل بردار، وسیله و انتظار حاصل

می آید. اگر فرد احساس کند که عملکرد بهتر او منجر به نتایج با ارزشتری می شود به کوشش خود می

افزاید.

انگیزه پیشرفت: اگر به عنوان یک مدیر و با دقت به مشاهده رفتار کارکنان تحت نظر خود بپردازیم، گاه از وجود

تفاوت های فردی زیادی که بین آنان وجود دارد (برای مثال، از نظر عادت کاری و میزان نیرویی که برای انجام دادن

وظایف شغلی صرف می کند متعجب می شویم. برای مثال بعضی از کارمندان کاملاً وقت شناس هستند و در هر

شرایطی در سر کار خود به موقع حاضر می شوند، در همه ساعت کاری به فعالیت مشغول هستند، دیرتر از دیگران محل کار خود را ترک می کنند، از وقت گذرانی در محل کار خود بیزار هستند، کار کردن را دوست دارند و ... درمقابل گروهی هستند که: از کارکنان سازمان کمترکاری کنند، دیرتر از دیگران به محل کار خود می آیند و وظایف شغلی خود را با بی میلی کامل انجام می دهند.

انگیزه پیشرفت نشان دهند؟

- تمایل برای انجام کار

- سازمان دادن به محیط

- فایق آمدن بر موانع

- سبقت گرفتن از دیگران و رقابت کردن از طریق حرف کوشش بسیار است.

عوامل برانگیزاننده رفتار کارکنان

به اعتقاد مک کالند، آنچه در اینجا مورد نیاز و دارای اهمیت زیاد می باشد استفاده از مطالعات به منظور اتخاذ روشهایی است برای بالا بردن انگیزه پیشرفت و ایجاد تمایل نسبت به انجام دادن کار در مردم است و پیشنهاد کرده است که:

۱- هدف های سازمان تعیین شوند و به آگاهی کارکنان برسد.

۲- با ارزشیابی مداوم رفتار، کارکنان را از میزان وصول به هدف آگاه کنیم.

۳- شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها.

۴- پاداش دادن به رفتارهای مطلوب و پیشرونده کارکنان.

۵- کسب هدف های عینی و قابل در دسترس زندگی.

۶- نگهداری سوابق مربوط به پیشرفت خود در جهت هدفهایی که به آنها نایل شده.

۷- اوضاع و احوال محیط گرم و صمیمی که از فرد حمایت می شود.

۸- عضویت یک فرد در یک گروه مرجع جدید.

بهره گیری از مفاهیم انگیزش در کارکنان

بیشتر در مورد این سوال که چه عاملی باعث برانگیختن افراد برای کار کردن است؟ از کاربردهای روانشناسی پاسخ آماده ای در دست نداریم و نظریه های مورد بحث هم دارای نقاط ضعیف و قوت خاص خود هستند اما اشکالات از ارزش نظریه های انگیزش کم نکرده است و مهم قابل توجهی در طراحی کار دانسته اند و در استفاده بهتر و انسانی تر از نیروی کار بهره فراوان دارد.

تعیین هدف

هدف های مربوط به نحوه انجام دادن وظایف شغلی را بری کارکنان تعیین کنیم و روشن سازیم که انتظار می رود در آینده چگونه و به چه میزان، کارکنند (مثلاً یک کارشناس دوره آموزشی، در شش ماه آینده چند دوره آموزشی برگزار می کند) پساز مقایسه از عملکرد و تعیین هدف میتوان فرد را آگاه کرد و نیز بدانند اعمال و فعالیت های گنونی او چه میزان به هدف نزدیک تر است.

مشارکت در تصمیم گیری

میزان مشارکت فرد در تصمیم گیری ها از نظر درجه، محتوی و میدان یا وسعت، در تغییرات و از هیچ تا به طور کامل در تغییرات و محتوای تصمیم گیری می تواند در زمینه مسایل جاری، امور کارکنان، روشهای انجام دادن وظایف شغلی که سرعت کار شرایط کار و خط مشی سازمان باشد.

اثرات اولیه مشارکت در تصمیم گیری در سه زمینه کلی است:

۱- ارزشها، ۲- شناختها، ۳- انگیزش

مشارکت در تصمیم گیری باعث محکم شدن مقاومت فرد در تصمیم گیری شود.

فصل دهم

جدول زمانی کار

ساعات کار کارکنان بیشتر سازمانها ، ۸ ساعت در روز و اغلب سازمانها پنج یا شش روز در هفته فعال هستند . اما در گذشته ، حداقل در کشورهای غربی ، وضع چنین نبوده است . در اواخر قرن نوزدهم ، معمولاً کارکنان سازمانها ۱۴ تا ۱۶ ساعت در روز و شش روز در هفته ، کار می کرده اند . در نیم قرن نوزدهم ، نهضت کاهش ساعات کار به حداکثر ۱۰ ساعت در روز شکل گرفت و این کاهش ، به دلایل مختلف مورد مخالفت بسیاری از سازمانهای مذهبی آن زمان واقع شد کیششان از آن بیم داشتند که کارگران در اوقات بیکاری ، مشکل ساز شوند . اما در سال ۱۹۵۰ ، پنج روز کار در هفته و هر روز ۸ ساعت کار کاملاً پذیرفته شد .

جدول زمانی کار کارکنان دارای اشکال مختلف است :

برنامه جداول ساعات کار فشرده

طبق جداول کار فشرده ، انجام کار در طول هفته به صورت زیر پیشنهاد می شود .

۱ - ۱۰ ساعت کار در روز بمدت ۴ روز کار در هفته

۲ - ۱۲ ساعت کار در روز بمدت ۳ روز کار در هفته

مزایای جداول کار فشرده

۱ - روزهای تعطیل کارکنان بیشتر است .

۲ - کارکنان اوقات بیشتری را با خانواده خود هستند .

۳ - فرصت پرداختن به کارهای دیگر فراهم می شود .

۴ - وقت کمتری صرف رفت و آمد به محل کار می شود .

اصول ساعات کار قابل انعطاف

۱ - رعایت ۱۲ ساعت کار در شبانه روز

۲ - حضور در ساعاتی که بیشتری مراجعه کننده وجود دارد .

۳ - توجه به مقتضیات سازمان

وقتی سازمان از برنامه ساعات کار قابل انعطاف استفاده می کند و زمان کار از ۶ صبح تا ۶ عصر است فرد باید به گونه ای برنامه کاری خود تنظیم کند که بین ساعات ۹ صبح تا ۱۲ ظهر درمحل کار خود باشد دراین صورت، حتی اگر بخواهد از ساعت ۹ صبح تا ۹ شب کار کند به هر حال برنامه کار کارکنان باید با توجه به ماهیت فعالیت سازمان (خدماتی، تولیدی، آموزشی و نظایر آن) و موافقت مدیریت آن تنظیم شود.

پرداخت در اوقات کار

طبق جدول زمانی پرداخت در اوقات پرکار، تعدادی از کارکنان در ساعات پرکار به کار اشتغال می ورزند و در ساعات دیگر بی کار هستند (مثل رستورانها)

با استفاده از اوقات پرکار بعضی از کارکنان تشویق می شوند تنها در اوقاتی که کار زیاد است به محل کار خود بیایند و در مقابل، میزان پرداخت حق الزحمه ساعتی افراد محدود دیگری که تمام وقت کار می کنند بیشتر است در این صورت هر مبلغ دریافتی گروه اول برای هر ساعت، بیش از مبلغ دریافتی گروه دوم است، اما در مجموع دریافت گروه دوم در هر روز بیشتر می باشد.

روش تقسیم شغل

در روش تقسیم شغل، دو نفر ساعات کار خود را با یکدیگر تقسیم می کنند یعنی دو نفر جمعا ساعات کار رسمی را پر می کنند در نگاه اول شاید به نظر آید که روش تقسیم کار شبیه کار پاره وقت است اما تفاوت دو روش از دیدگاه روانشناختی:

۱- هر چند برنامه کار پاره وقت غالباً در رابطه با مشاغل سطوح پایین (مثل پذیرائی در رستوران) بکار گرفته می شود، ولی در تقسیم شغل، متصدیان مشاغل پیچیده (مثل حسابداری یا علمی) می تواند به گونه ای اوقات خود را با هم هماهنگ سازند که کلیه وظایف مربوط به یک شغل معین را مشترکاً انجام دهند.

۲- در کار پاره وقت، عملکرد شغلی یک فرد به ندرت در عملکرد شغلی فرد دیگر اثر می گذارد. در کار برنامه تقسیم شغلی، ممکن است کار به وسیله دو فردی انجام می گیرد که هر دو یک عنوان شغلی بایک پست ثابت سازمانی را دارند بنابراین اگر یکی از آنان وظایف شغلی خود را به درستی انجام ندهد، دیگری باید اشتباهات او جبران کند.

کار در منزل

با استفاده از این برنامه به جای آنکه متصدی یک شغل خاص به محل معینی بروزدر خانه خود باقی می ماند و کارها و وظایف شغلی از قبل تعیین شده را در همانجا انجام می دهد.

امتیازهای کار در منزل

۱- صرفه جوی در وقت به علت عدم ضرورت رفت و آمد به محل کار

۲- صرفه جویی در هزینه ها به علت انجام امور مربوط به خانواده ونگه داری از فرزندان

۳- راحت بودن و غیررسمی بودن محیط خانه در مقایسه با محل کار

۴- از تنهای حاصل از رفت و آمد و سوانح و حوادث احتمالی رانندگی یا استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی ، خلاصی یابد میزانهای (استانداری) مناسب با عادلانه ایمنی یا رفتاری برای دولت مشکل است .

۳- اعمال سرپرستی برای گروهی از کارکنان که در محلهای مختلف به کار مشغول هستند ، ساده نخواهد بود.

کارنوبتی

هرچند بیشتر سازمانها بین ساعات ۷ و ۸ صبح تا ۴ تا ۵ بعدازظهر کار می کنند اما در صد معینی بر اثر بیماری سوانح ، حوادث یا خلاف و جرم و جنایت در ساعت ۴ یا ۵ متوقف نمی شود بنابراین لازم است برنام کارپرستاران ، پزشکان ونیروهای انتظامی و راهنمایی و رانندگی به گونه ایی تنظیم شود که درصد معینی از متصدیان این مشاغل در تمام ۲۴ ساعت و متناسب با حجم کار آنان به فعالیتهای شغلی خود ادامه دهند.

با توجه به آثار منفی کار نوبتی ، آثار کار نوبتی عبارتند از :

سلامت جسمی ، عملکرد شغلی ، حضور در محیط کار و خستگی ناشی از کار ، زندگی اجتماعی و خانوادگی کارکنان ، سلامت روانی و بالاخره رضایت شغلی

مهمترین ویژگیهای کارنوبتی ، به ویژه شب کاری ، در نتیجه اختلال در ۲۴ ساعته کفشهای فیزیولوژیکی (که خاص هر فرد معین است) تفاوت دارد.

و عواملی مثل : ثابت یا متغیر بودن کارنوبتی - فراوانی گردش زمان کارنوبتی - یکتا بودن کار نوبتی - تفاوت فردی و نظایر آن

یکتابودن کارنوبتی

هر چه در صدر سازمانهایی که از روش کار نوبتی استفاده می کنند بیشتر باشد (فروشگاهها ، رستورانهای که شبها تا دیر وقت فعال هستند و ...) ، آثار منفی کار نوبتی بر متصدیان مشاغل مربوط کمتر خواهد بود چون زنان به سهولت

بیشتری قادر به هماهنگ ساختن کارهای منزل بارکارنوبتی هستند، بنابراین، مردان بیش از زنان از آثار منفی کار نوبتی صدمی می بینند.

کارنوبتی ثابت و در گردش

کارنوبتی ثابت: از آغاز گروهی که از کارکنان برای کار در صبح و گروهی دیگر برای کار در عصر و شب، انتخاب میشوند. اما در کارنوبتی در گردش، متصدیان مشاغل گوناگون به طور گردشی، متغیر یا نوبتی مشکل جسمی و روانی حاصل از کار نوبتی متغیر، بیش از کارنوبتی ثابت است و نتایج تحقیقات مربوط به کار نوبتی ثابت نشان می دهد که بهتر از کار نوبتی متغیر است.

فراوانی گردش کار

کارنوبتی ثابت بهتر از کار نوبتی متغیر است. اما در مواردی کارکنان فرصتی می خواهند تا روزها کار و شبها استراحت کنند. در این مورد باید به فراوانی گردش کار مورد توجه قرار گیرد، به عبارت دیگر باید تصمیم گرفته شود که گردش کار روزانه، هفتگی یا ماهیانه است؟

نقش تفاوت‌های فردی در جدول زمانی کار

نسخ زمانی

یکی از عوامل مهمی که در فراوانی گردش کار و اثرات آن دخالت دارد، تفاوت‌های فردی کارکنان است. برخی کار در شب و برخی کار در روز را ترجیح می دهند.

نسخ زمانی:

به تفاوت‌های فردی کارکنان در ترجیح دادن زمان خواب یا بیداری و یا ترجیح کار کردن در روز و یا شب، نسخ زمانی گویند.

بر اساس تحقیقات به عمل آمده به نظر می آید که افراد درون گرا بیش از افراد برون‌گرا سحرخیز باشند زنان بهتر از مردان با کار نوبتی انطباق پیدا می کنند و اثرات کار نوبتی بر کارگران مسن تر، بیش از کارگران جوان است.

فصل یازدهم

طراحی محیط کار

سروصدا

اگر در هنگام مطالعه احساس کرده باشید که سروصدای بلند رادیو، تلویزیون یا ماشین حواس شما را پرت می کند، در آن صورت متوجه خواهید شد که چرا روانشناسان به مطالعه اثرات سروصدا در محیط کار، علاقه مند هستند. سرو صدا در محیط کار نه تنها بر وضعیت جسمانی فرد تاثیر می گذارد بلکه روحیه و عملکرد شغلی کارکنان را تحت تاثیر قرار میدهد.

تاثیر موسیقی

بین سرو صدا و رفتار آدمی در محیط کار همبستگی وجود دارد، که بسیار پیچیده است. برای شناخت همبستگی بین سرو صدا و عملکرد شغلی فرد، ابتداء به باید گفت که همه سروصداها باهم مشابه نیستند.

گرچه در مورد محرک یا اثر بخش بودن موسیقی در عملکرد کارکنان تردید وجود دارد، اما پخش موسیقی در محیط کار باعث ایجاد شرایط مطبوعتر می شود.

انواع گوناگون سروصدا از حیث پیوسته با متناوب بودن نیز با هم متفاوتند و سرو صدای بی وقفه کمتر از سروصدای، با فاصله اثر می گذارد. مزاحمت محیط هایی که در آن سطوح سروصدا یکنواخت است کمتر از مزاحمت محیط هایی است که در آن فراوانی سرو صدا متغیر است تفاوت های فردی هم عامل دیگری بر همبستگی بین سروصدا بر عملکرد افراد است.

روشهای کاهش سروصدا

تعیین زمان قانونی برای قرار گرفتن در معرض سطوح مختلف سرو صدا

استفاده از وسایل حاصل برای جلوگیری از نفوذ سرو صدا به محل کار (دو لایه کردن پنجره ها و ...)

حذف و یا کاهش سروصدای ناخواسته در محیط کار (استفاده از گوشی های ضد صدا)

استفاده از فن آوری مهندسی (عایق پلاستیکی در ماشین تحریر و ...)

یکی از روشهایی که در سالهای اخیر در غرب متداول شده است، پخش موسیقی برای افزایش عملکرد شغلی و روحیه کارگران در هنگام کار است.

درجه حرارت

اگر درجه حرارت بدن بالاتر از حد عادی یا هنجار باشد از طریق پرتو افشانی (حرارت اضافی از بدن خارج میشود) و یا تبخیر (با شیوه عرق کردن) از بدن خارج میشود.

اگر درجه حرارت بدن پایین از حد طبیعی باشد عروق خونی منقبض می شوند و احساس گرفتگی و بی حسی دست می دهد بیشتر دستها و پاها دچار کرختی می شوند دراین شرایط با ما لیدن منظم به یکدیگر دستان جریان خونی سرعت بخشیده می شود و از حالت کرختی می کاهیم.

درجه حرارت موثر به چگونگی احساس از گرما و سرمای محیط دارد و به عوامل زیر وابسته است

۱- درجه حرارت هوا

۲- رطوبت هوا (هرچه رطوبت بیشتر باشد درجه حرارت هوا بیشتر احساس می شود)

۳- جریان هوام (نسیم باعث احساس مطبوع و باد گزنده سرد یا گرم باعث اذیب و آزار)

۴- درجه حرارت اشیاء در محیط

اما در بحث و گفتگو درباره اثر درجه حرارت بر عملکرد افراد معمولا تنها دو عامل یعنی درجه حرارت و رطوبت هوا مورد توجه قرار می گیرند

درجه حرارت موث سنگین به میزان گرمایی دارد که از اشیای موجود در محیط ساطع می شود

اثرات درجه حرارت به کار

درجه حرارت موثر و زیاد بر عملکرد شناختی، جسمی و ادراکی افراد اثر می گذارد.

هر چند راحت بودن کارکنان و عملکرد شغلی آنان اهمیت خاص خود را دارد و هدف بیشتر تحقیقات انجام گرفته نیز کشف رابطه بین درجه حرارت و عملکرد شغلی افراد بوده است. اما باید دانست که حرارت میتواند بر عملکرد شغلی کارکنان، ماشین ابات و وسایل کارافراد نیز اثر می گذارد.

اثر درجه حرارت بر ظرفیت کار

درجه حرارت بالاتر در شرایطی بیشترین تاثیر منفی را بر عملکرد شغلی افراد دارد که ظرفیت یا میزان کار (مقدار کاری که یک کارگر باید در زمان معین انجام دهد) زیاد است.

مثلا در درجه حرارت موثر ۹۵ درجه فارنهایت (۵۲/۷ درجه سانتی گراد) بر عملکرد شغلی کارگری که با تیک کار می کند زودتر اثر می گذارد تا کارگری که مشغول کندن علفهای هرز در یک مزرعه است.

دوره های استراحت

وقتی فعالیت متصدی یک شغل خاص مداوم باشد درجه حرارت موثر می تواند بیشتر این اثر را بر عملکرد شغلی وی داشته باشد با پیش بینی دوره های استراحت می توان موجباتی را فراهم آورد که از آثار زیانبار گرما یا سرما به میزان زیاد کاسته شود.

برای مثال: بیشتر افراد می توانند ۱۲۰ دقیقه در حرارت ۹۰ فارنهایت (۱۵۰ درجه سانتی گراد) کارکنند، درحالی که عملکرد شان کم نشود اما با افزایش حرارت یعنی به ۱۰۰ درجه فارنهایت (۵۵/۵) حداکثر زمانی که افراد می توانند به فعالیت مستمر بپردازند و عملکرد شغلی شان کاهش پیدا نکند، ۳۰ دقیقه است بنابراین در ۹۰ درجه فارنهایت حرارت اگر حداکثر در فاصله هر دو ساعت یکبار به افراد استراحت داده شود عملکرد شغلی آنان کاهش قابل توجهی پیدا نمی کند و کارکنان نیز با مشکلات جسمی، مواجه نمی شوند.

بهره گیری مناسب از رایانه

بدون تردید استفاده از رایانه در دو دهه گذشته و بهره گیری از آن باعث شده است طراحی محیط کار نیز دچار تحول و دگرگونی شود.

نمایشگرها

دلیل بسیاری از نشانه های مرضی گزارش شده که به وسیله متصدیان رایانه، طراحی ضعیف یا نادرست محل کار این نوع کارکنان است. غالباً کارکنان از یک میز کار برای رایانه ماشین تایپ و نوشتن استفاده می کنند. تعداد محدودی که با رایانه سرو کار دارند زاویه آرنج خود را اندازه گیری می کنند اما باید به آنان آموزش داد تا به شیوه خاص بنشینند و برای شان صفحات کلید قابل جدا شدن و میزهای قابل تغییر تدارک دید

صفحات کلید

در چند دهه گذشته بدلیل حجم زیاد کار کارکنان سازمانها با رایانه بر تعداد موارد ناراحتی و صدمه دست و مچ افزوده شده است برای درمان می توان: داروهای ضدالتهاب مصرف کرد و یا از مچ بند استفاده کرد و یا جراحی نمود.

بنابراین استفاده کنندگان از رایانه ها می توانند از طریق آشنایی با شیوه های درست کارکردن با صفحات کلید ، انجام تمرینات برای گرم کردن مچ دست و انگشتان ،استراحت دادن به مچ دست ،استفاده از صفحه کلید ویژه ، استراحت های کوتاه مدت در طی ساعات طولانی کار با صفحات کلید و بالاخره کنارگذاشتن کار در موقعی که احساس بی حسی و درد آغاز می شود از مبتلا شدن به عارضه نشانگان مجرای مچ دستی ، اجتناب کنند.

موس از رایانه

کارکنان از آن بیم دارند که رایانه کنترل آنان را محدود کند ،شغل آنان را خسته کننده سازد و شاید باعث شود شغل خود را از دست بدهند شاید همین دلایل بتواند بی میلی کارکنان قدیمی تر را که با ماشین تحریر کار می کنند توجیح کند.

مهم نیست که وسیله یا ابراز جدید یک رایانه ماشین فتوکپی یا یک ماشین پیچیده رخت شویی باشد این دسته از مردم از هر وسیله ای که نمایشگر فن آوری جدید باشد می ترسند.

بهترین راه برای معرفی رایانه ها یا فن آوری جدید به کارکنان ، شرکت دادن آنان در دوره های آموزشی اثر بخش است.

طراحی محل کار

روش فضای باز: دیوار اتاقها برداشته می شود و کارکنان هر واحد در یک فضای وسیع قرار می گیرند .

انواع شیوه ها

در طراحی فضای باز از سه روش استفاده می شود ۱ - ساده یابی بی آرایش ۲ - طرح یا برنامه یکرخت ۳ - جایگاههای کار با شکل اختیاری

ویژگیهای روش فضای باز

روش باز باعث افزایش تماس وارتباط افراد با یکدیگر می شود

روش با نسبت به روشهای سنتی هزینه کمتری می برد.

روش باز غالبا باعث کاهش بهره وری ورضایت کارکنان میشود .

وسایل و مبلمان محل کار (شیوه های طراحی میزکار)

با توجه به ادراک مراجعان در رابطه با ان نوع طراحی محل کار که مورد بررسی قرار گرفته میز کار افراد در محیط باز یا بسته بوده است .

میز کارها: میز کار فرد در مقابل دیوار گذاشته میشود و مراجع باید در کنار متصدی شغل بنشیند

میز کار بسته : میز کار متصدی شغل به گونه ای قرار می گیرد که مراجع در جلوی او مینشیند.

درمیز کار باز افراد را راحت تر و کارکنان را دوستانه تر و قابل اطمینان تر و بی آرایش تر و جالب تر و رونگرتر ادراک می کنند . در مقابل ، مراجعان کارکنانی را که در محیط های شلوغ کار می کنند افرادی فعال و مشغول آنانی که محل کارشان تمیز است افرادی منظم و دورنگر ا و کسانی را که محل کار آنان منظم و در قفسه های اتاق کار آنان نیز پرونده های زیادی دسته بندی شده است فعال و علاقمند به پیشرفت ادراک می کنند.

ضمنا مراجعان سازمانهایی را که در محل کار افراد گل و گیان وانواع پوسترها وجود دارد محیطی راحتی ، پذیراتر و مهمانوازتر از محیطهایی می دانند که در آن محلها ، گل و گیاه یا پوستر وجود ندارد.

۵- در پاگیزگی محیط زیست سهمی داشته باشد.

کارکردن در منزل معایبی هم دارد

۱- پراکنده بودن محل کار کارکنان باعث می شود سازماندهی آنان توسط اتحادیه ها ، مشکل باشد .

۲- چون کارکنان در یک محل و سازمان مرکزی حضور ندارند اعمال

فصل دوازدهم

نقش زنان در کار و آثار آن

تفاوت های فردی موجود بین زنان و مردان

جدا از تفاوت های جنسیتی به ویژه ساخت بدن زنان و مردان ، علل و عوامل مربوط به تفاوت های موجود بین آنان را میتوان به توارث و محیط نسبت داد.

جامع شناسان محیط را عامل اصلی و روانشناسان هر دو عامل یعنی توارث و محیط را در تفاوت های موجود بین زنان و مردان موثر می دانند.

در نتیجه اهمیت نسبی محیط و وراثت در رابطه با شکل گیری ابعاد مختلف شخصیت آدمی یکسان نیست . برای مثال اهمیت نسبی توارث در هوش بیش از محیط و اهمیت نسبی محیط در خلق و خوی بیش از وراثت است .

تاریخچه

زنان از روزگار قدیم در سرنوشت کشورها و تمدن عصر خود سهم قابل توجهی داشته اند و شایستگی آنان تا آن میزان بوده است و حتی به مقام سلطنت و نیابت سلطنت نیز برگزیده می شدند از نیروی کار زنان در مواقع مختلف استفاده شده است و پایه پای مردان و در صدر نیروهای مجاهدان و آزادیخواهان حرکت می کرده اند.

پیش از جنگ جهانی دوم صاحبان صنایع در غرب ، استخدام زنان کارگر را خوش یمن نمی دانستند وقتی در مشاغل که در محدوده تخصصی زنان بود از کارگران مرد استفاده می کردند اما وقوع جنگ جهانی به زنان فرصت داد تا جزء حقوق بگیران در آیند و حتی مسئولیت انجام دادن کارهای سنگین را نیز بپذیرند کارفرمایان نیز تاگزیر شدند حتی مشاغلی را که لازمه تصدی آن دارا بودن تجربه و مهارت کافی بود به زنان واگذار کنند . تا جایی که در سال ۱۹۴۴ تقریباً ۴۰ هزار از ۱۰۰ هزار حقوق بگیر یک کارخانه عظیم فولاد سازی را زنان تشکیل می دادند که ۱۵ هزار نفر کار دختر و ۲۵ هزار نفر در کارخانه اسلحه سازی کار می کردند با افزایش سطح علم و دانش و رشد معنوی و عاطفی مردم زنان بیش از گذشته نسبت به بزندگی خانوادگی کمک به شوهر ان خود و تربیت فرزندان شان مقید شدند. هم اکنون هم در کارهای تحقیقاتی و پژوهشی علمی روی آورده اند و در صد زنان در دوره های گوناگون دانشگاه های ایران روبه فزونی است . در غرب کارخانه های لباس دوزی ، لوازم آرایشی و نیز مدیریت مجله ها و روزنامه های زیاد بدست زنان است و حتی وظایف سخت و سنگین چون راندن کامیون تراکتور و کار در کارخانه های اسلحه سازی

هستند کارهای دستی و اشتغال به کارهای کشاورزی نیز از جمله کارهایی است که زنان انجام می دهند اگر چه علاقه زنان به اشتغال خارج از محیط خانواده هزینه سنگین زندگی است اما در چند دهه اخیر، علاقه زنان در غرب نسبت به کسب استقلال و هجوم آنان به بازار کار باعث گردیده :

۱- جدایی فیزیکی و روانشناختی زن و مرد از هم بیشتر می شود.

۲- در صد طلاق بین زن و مرد در خانواده افزایش می یابد.

۳- در نتیجه رها شدن فرزندان در کوچه و خیابان ها بر میزان جرم و جنایت افزوده شود.

جنسیت و مدیریت

از تحقیقات مختلف در زمینه رابطه جنسیت و مدیریت می توان نتیجه گرفت که عملکرد مدیریتی بسیار خوب ، ضعیف و متوسط به طور یکسان در میان زنان و مردان وجود دارد. تاکنون در رابطه با تفاوت های موجود بین سبک های رهبری زنان و مردان اظهار نظرهای گوناگون شده است :

۱- بین سبک رهبری زنان و مردان تفاوت هایی که مغایر تصورات است وجود دارد :

چون تجارب اولیه زنان در رابطه با اجتماعی شدن با تجارب اولیه مردان تفاوت دراد بنابراین زنان باید افرادی استثنائی باشند تا تجارت اولیه خود را جبران کنند.

مشکلات زنان در زمینه تصدی پستهای مدیریت

اگر چه زنان در رابطه با تصدی پستهای رهبری و مدیریت در سازمانها و اجرای طرح های تحقیقاتی ، اساسی و متعدد است . اما نگاهی به ویژگی های آماری پستهای مدیریت و سرپرستی در سازمانهای گوناگون کشور نشان می دهد در صد زنانی که به عنوان سرپرست ، مدیمیانی و بویژه مدیرعالی به کار مشغولند ، بسیار کمتر از مردان است

علل و موانع تصدی زنان در پستهای مدیریت :

۱- عدم واگذاری پستهای مدیریت به زنان در شرایط مساوی

نگرانی مقامات بالاتر نسبت به کاربران با مدیران زن

عدم اطمینان مقامات بالاتر نسبت به موفق بودن زنان در کار رهبری و مدیریت در سازمان

اعتقاد مدیران سطوح بالا نسبت به ارج بودن مردان در تصدی پستهای مدیریت و رهبری در سازمان

نگرانی مقامات بالاتر از شکل گیری و اشاعه شایعات در رابط با کار کردن با زنان

نگرانی مقامات بالاتر نسبت به کشیده شدن مشکلات محیط کار به محیط خانواده آنان

۲- پیشروی کارکنان سازمانها در زمینه توانای زنان در رهبری و مدیریت

تجارب اولیه کارکنان در محیط خانواده و در رابطه با نقش پدر و مادر در رهبری و مدیریت خانواده

پایین بودن سطح فرهنگ بعضی از کارکنان برای کارکردن با زنان

مشکلات رفتاری، هیجانی، حرکتی و شناختی بعضی از زنان در محیط کار

کمبود انگیزه زنان برای احقاق حقوق خود در زمینه تصدی پستهای مدیریت و رهبری

۳- عدم تمایل سازمانها نسبت به واگذاری پستهای مدیریت و رهبری به زنان

کمبود نمونه هایی از زنان موفق در کار رهبری و مدیریت

اعتقاد مدیران مرد نسبت به تقدم وظیفه فرزند بر روی بر قبول مسئولیت های مدیریتی و رهبری در سازمان

نگرشهای خاص و گاه منفی کارکنان سازمانها در رابطه با کارکردن با زنان مدیر

۴- نادر بودن مواردی که زنان در کار مدیریت و رهبری به شهرت و موفقیت دست یافته اند.

تجارب اولیه زنان در دوران کودکی و محیط خانواده

ارزشهای متفاوت القایی به دختران و پسران در دوره های آموزشی و تحصیلی

درماندگی آموخته شده زنان در زمینه احقاق حقوق خود در سازمانها و طی سلسله مراتب رشد و ترقی

فقدان فرصتهای مناسب برای شرکت در دوره های اثر بخش آموزشی مدیریت و رهبری

درگیر بودن زنان در کارهایی مرتبط با خانه و خانواده و فرزندان

پیشداوری مدیران سطوح عالی سازمان نسبت به میزان موفقیت زنان در کار سرپرستی و مدیریت

۵- کمبود نمونه هایی از مدیران موفق زن در سازمانها

نگرش منفی و انتظارات ویژه رؤوسان در رابطه با کارکردن با سرپرستان زن

تصورات قالبی مردان در رابطه با نقش زن در جامعه

کم توجهی مدیریت سازمانها نسبت به واگذاری مسئولیت ها به زنان

کم بودن علاقه زنان نسبت به شرکت در دوره های آموزشی مدیریت

۶- عدم تمایل مردان برای درگیر شدن همسرشان در کارهای سنگین

ترس از پاشیده شدن کانون خانواده بدلیل درگیر شدن زن با کار خود در سازمان

رها شدن فرزندان در غیاب مادر بدلیل درگیر شدن او در مسئولیت های سنگین مدیریت

نگرانی بعضی از مردان نسبت به رشد و تحول و کسب استقلال فکری، اقتصادی، اجتماعی و ... همسر

۷- عدم تمایل مردان نسبت به کسب استقلال مالی و فکرها همسر

ترس مردان از عدم اطلاعات همسر، در خانواده

نگرانی مردان نسبت به آگاه شدن زن از حقوق خود در خانواده

نگران مردان در زمینه تغییر رفتار همسر بدلیل موفقیت در کار سرپرستی و مدیریت

نگرانی مردان در رابطه با دخالت دادن مشکلات محیط کار در خانه به وسیله همسر

نقش زنان در کار و مدیریت

از مشکلات عمده زنان شاغل درگیر شدن با تعارضی است که از یک طرف آن مسئولیت های خانواده و طرف دیگر آن و ظایف شغلی است اگر زنان را در خانه بنشانیم و آنان را وادار سازیم که تنها اداره خانه و پرورش فرزندان را بعهده گیرنده نیمی از جهت فعال کشور را در تلاش جهت دست یابی به بهره وری ملی محروم ساخته ایم .

برای پررنگ کردن نقش زنان در کار و مدیریت اول باید اهمیت انجام دادن درست کار و انجام دادن کار درست را در سطح ملی روشن سازیم و بعد به نقش زنان در تحقیق هدفهایی پردازیم که چکارکنیم نقش زنان پررنگ تر شود.

فرهنگ جامعه در جهت شناخت اهمیت نقش زنان در کار تغییر کند

همه سازمانها و نهادهای تولیدی؛ صنعتی، آموزشی، نظامی، اقتصادی؛... در جهت شناخت نقش زنان در کار و بهره وری بهینه تلاش کنند.

اوضاع سیاسی کشور از ثبات لازم برخوردار باشند.

در همه زمینه ها برای پرورش افراد متخصص و صاحب نظر استفاده شود.

به اطلاعات مورد نیاز به سادگی دسترسی داشته باشند (مخصوصاً برای دانشجویان و محققان زنان سایر کشور)

انگیزش لازم جهت مشارکت در تلاشهای ملی با توجه به وضعیت روانی جامعه انجام گردد.

با توجه به اوضاع اقتصادی کشور زنان جامعه بتوانند باتلاش خود، معیشت معقولی داشته باشند و امکان سرمایه گذاری برای آنان فراهم شود.

دخالت احزاب و گروههای طوری باشد که تلاش زنان در جهت افزایش بهره وری سوق دهد.

خانواده ، با نقش عظیم زنان و بهره وری خانواده آشنا شوند و در تربیت درست آموزش ببینند و محصول خود و سالمی تحویل جامعه دهند.

فصل سیزدهم

پویایی شناسی گروه و رهبری

انسان موجودی زیستی - اجتماعی است. هرچند بخشی مهم از موضوعات مورد مطالعه روانشناسی، شناخت رفتار و فرآیندهای ذهنی (خرد) است اما افراد بیشتر اوقات خود را در گروهها میگذارند.

وار: نیاز آدمی به عضویت در گروهها به همان اندازه با اهمیت میداند که ویتامین برای بدن انسان ضروریست.

(مزلو = نیاز اجتماعی و مک کللند = نیاز برای پیوند چربی)

گروه:

گروه مجموعه ای از موجودات زنده است که با هم کار میکنند و به یکدیگر یا به محرکی مشترک پاسخ میدهند.

ویژگیهای گروه:

گروه دارای چهار ویژگی است:

۱- از دو یا چند نفر تشکیل میشوند، در گیر تعاملهای اجتماعی میباشند و قادرند در اعتقادات و رفتار یکدیگر، اثر بگذارند.

۲- در رابطه با بعضی از موضوعات یا امور، هدف مشترکی دارند. دارا بودن هدف یا هدفهای مشترک از جمله ویژگیهای مهم هر گروه است.

۳- گروهها دارای ساخت گروهی نسبتاً ثابت هستند به عبارت دیگر گروهها دارای مقررات و نقشهایی هستند که در طی زمان و در موقعیتهای اجتماعی متفاوت، ادامه می یابد.

۴- گروهها بطور آشکار خود را به عنوان جمعی استوار و پایدار ادراک میکنند.

انواع گروهها:

تصادفی، اقدام یا عمل، آرمانی، نگرش، آمرانه، بسته، کنترل، بحران، معیار و... در اینجا بیشتر گروهها فرماندهی، گروههای کار، گروههای علایق و گروههای دوستی مورد توجه هستند.

دلایل پیوستن افراد به گروه:

۱- امنیت: گروه میتواند در مقابل دشمن از افراد حمایت کند.

۲- مزایای متقابل : با بهم پیوستن به یکدیگر ، اعضای گروه میتوانند مشترکاً در جهت دستیابی به هدفها و سود مشترک فعالیت کنند.

۳- نیاز به اجتماعی بودن: با پیوستن به گروهها باعث میشود نیاز اساسی آدمی در زمینه با دیگران بودن و انگیزه شدن از طریق همنشینی و مصاحبت با مردم دیگر ارضاء شود.

۴- عزت نفس : عضویت در بعضی از گروهها فرصتهایی را برای فرد ایجاد میکند که احساس خوب بودن (در رابطه با اعمال خوب) را پیدا کند و با اعضای دیگر گروه احساس یا هویت نماید.

۵- نفع شخصی متقابل : افراد میتوانند با پیوستن به هم ، در ارضای علایق مشترک با یکدیگر شریک شوند.

مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه

سوال : چگونه یک فرد عضویت یک گروه را می پذیرد؟

در پاسخ باید گفت که یک گروه طی پنج مرحله شکل میگیرد و فرو می پاشد:

۱- مرحله شکل گیری :

در این مرحله (الف) هدف یا هدفهای گروه تعیین میشود.

ب (بعضی از مقررات ، قواعد یا هنجارهای نیز وضع میشوند.

۲- مرحله توفانزایی : تعارضهایی بین افراد گروه پدید می آید و اگر رهبر گروه ، در آغاز رسماً انتخاب نشده باشد اما در این مرحله ، رهبر تعیین میشود اگر در این موقع افراد کلیدی گروه کناره گیری کنند ممکن است گروه با شکست مواجه شود.

۳- مرحله هنجار سازی : اولاً : گروه بصورت ما در می آیند (نه من) و در این مرحله :

الف) افراد گروه برای تعارضها تلاش میکنند.

ب) هویت گروه شکل میگیرد . قوانین و قواعد رسمی و غیر رسمی وضع میشود و افرادی که نمیتوانند خود را با هنجارهای گروهی سازگار کنند ، بزودی تشخیص داده میشوند . غالباً گروههای مختلف جهت دستیابی به هدف مشابه ، راهبردها و هنجارهای کاملاً متفاوتی را به کار میگیرند.

۴- مرحله عمل کردن : گروه در مسیر هدف یا هدفهای تعیین شده عمل میکند. در این مرحله اعضای گروه از هنجارها، مقررات و قواعد گروه پیروی میکنند. ممکن است بعضی از گروهها بسیار اثر بخش عمل کنند . گروههای دیگری که:

الف) هنوز نتوانسته اند تعارضهای درون گروهی را حل کنند.

ب) هنجارهایی را وضع کرده اند که اعضاء از آن پیروی نمیکنند.

ج) این هنجارها اثر بخش نیستند و عملکرد ضعیفی خواهند داشت ، اگر چه عضویت در گروه لزوما باعث بهره وری فرد نمیشود.

۵- مرحله فروپاشی : در صورت وصول گروه به هدفهایش ، کار گروه به پایان میرسد و اعضای گروه از هم جدا میشوند و احساس میکنند و به این نتیجه برسند که دیگر هدف مشترکی ندارند.

جامعه پذیری سازمانی:

وقتی فرد شغلی را انتخاب کرد و به یک سازمان یا گروه اجتماعی پیوستند ، در این صورت ، بخشی از گروهی میشوند که قبلاً تأسیس شده است و از آنان انتظار می رود با هنجارهای سازمان ، سازگار شوند.

تصمیم گیری در گروه:

سوال : آیا وقتی گروهها تصمیم گیری کنند در مقایسه فرد ، گروه به تنهایی تصمیم گیری کند ، تصمیماتشان عاقلانه تر است؟

جواب : عقل سلیم حکم میکند ، حل مشکل و تصمیم گیری در گروهها انجام میگیرد و چنین داوری کنیم که تصمیم گیری گروهها ، معقول تر و واقعی تر از تصمیم گیری فردی است.

اهمیت یا معنای نسبی یک تصمیم بر گروهها اثر میگذارد. در مواردی که برای یک معما یا مشکل ، پاسخی روشن و صحیح قطعی وجود ندارد ، معمولاً تصمیم اکثریت پذیرفته میشود.

تضاد گروهی :

چون در تصمیم گیری گروهی هر فرد دانش تخصصی خود را ارایه میکند ؛ بنابراین نظر کارشناس کل یا جمع ، کاملتر از نظر یک فرد میباشد اما معایب آن صرف زمان بیشتر برای تصمیم گیری گروهی ، کم فایده بودن و حداکثر زیان آن نیز ، خطرناک بودن این تصمیم گیری است.

در موقعیتهای گروهی همیشه نمیتوان مشخص ساخت که مسئولیت تصمیم گیری برعهده کدام یک از اعضای گروه است. از طرف دیگر، عضوی از گروه که نقطه نظرش بیشتر افراطی است، ساده تر میتواند در مورد دیدگاهش بر گروه فشار آورده، در عین حال مسئول تصمیم گیری نیز شناخته نشود.

اندیشه گروهی:

اندیشه گروهی در موارد رخ میدهد که اعضای گروه تصمیمی را اتخاذ کنند که بعدها مشخص شود آن تصمیم اشتباه بوده است.

شرایط وقوع اندیشه گروهی:

پدیده اندیشه گروهی هنگامی رخ میدهد که خطری گروهها را تهدید کند و در عین حال، گروه نیز به دلایل مختلف نمیتواند از عقاید و نظریات خارج از دیدگاههای مطرح در گروه، آگاهی یابد.

بهم پیوستن گروهی: فرآیندی است که طی آن افراد گروه کاملاً به یکدیگر نزدیک میشوند.

تشکیل گروه به هم پیوسته: در شرایطی اتفاق می افتد که اعضای گروه متقابل را بپذیرند و یکدیگر را به عنوان منبع پاداش و وسیله ای برای دستیابی مشترک به هدفهای دلخواه گروه بپذیرند.

تعارض نقش: به تنشی که بدلیل پرداختن فرد به دو یا چند نقش متضاد با هم حاصل می آید تعارض نقش گفته میشود.

رهبری اثر بخش در گروه:

رهبری: یعنی فرآیند اثر گذاشتن بر فعالیتهای گروهی بمنظور نیل به هدفهای گروهی است.

ویژگیهای رهبری:

با توجه به مفهوم رهبری، دو ویژگی در رهبر وجود دارد:

الف) نفوذ در افراد گروه و رابطه با آنان.

ب) تمایل و رضایت افراد گروه در تبعیت از رهبر.

روابط عاطفی در رهبری یک سویه نیست، رهبران مهم هم به مرئوسان خود احساس علاقه و همبستگی میکنند، اینگونه احساسات عاطفی متقابل از عوامل مهم و تعیین کننده میزان حمایت افراد گروه از رهبر است و میشود

مشخص ساخت که از دیدگاه گروه ، آیا رهبر آنان خوب ، منصف یا بد و غیر منصف است یا دوست داشتنی یا غیر دوست داشتنی است ، رفتارش دوستانه است یا دوستانه نیست و نظایر آن.

رهبران ، قدرت و اختیار خود را از اعضای گروه دریافت میکنند برای اینکه فرد بتواند در موقعیت رهبری باقی بماند ، باید افراد گروه را قادر سازد به هدفهایی که خارج از توان آنان به تنهایی است ، دست یابند . در مقابل ، گروه نیز همانند رهبر را برای قدرت و اهمیت داشتند ارضاء میکند و به رهبر قدرت لازم برای دستیابی به هدفهای سازمان را میدهد.

مفاهیم نفوذ رهبری در گروه

برای اینکه رهبر بتواند بر دیگران اثر بگذارد از طریق زیر اقدام میکند:

اختیارات قانونی :

مرئوسان از آن جهت به خواستهای قانونی مدیر عمل میکنند وی حق درخواست در این زمینه ها دارد و مرئوسان متعهد هستند خواسته ای قانونی او را انجام دهند.

اختیار پاداش دادن:

مرئوسان از آن جهت به خواستهای قانونی مدیر عمل میکنند که میدانند پاداش خواهند گرفت و کنترل این پاداشها (مثل ارتقاء ، افزایش حقوق ، انتصاب به پست بالاتر و نظایر آن) نیز در اختیار مدیر است .

اختیار و قدرت برای مجبور ساختن :

مرئوسان از آن جهت کاری انجام میدهند که مایل نیستند گرفتار تنبیهاتی (مثل توبیخ رسمی یا افزوده نشدن حقوق) شوند که کنترل آن در اختیار مدیر است. (اعمال این قدرت باعث ترغیب مرئوسان نسبت به کار بهتر نمیشود.)

قدرت شخصیتی :

مرئوسان از آن جهت وظایف شغلی خود را بدرستی انجام میدهند که مدیر خود را تمجید میکنند و میخواهند مانند او باشند یا مایلند مورد تأیید مدیر خود قرار گیرند (رهبری فرمند : سبکی از مدیریت است که در آن معتقدند رهبر آنان دارای صلاحیت فوق العاده است و به او ایمان کامل دارند)

قدرت تخصصی

مرئوسان به آن دلیل کاری را که از آنان خواسته شده است انجام میدهند که معتقدند مدیر آنان دانش و اطلاعات خاصی دارد و میتواند برای انجام دادن کارها چه فعالیتهایی باید انجام گیرد.

مدلهای رهبری در گروه

پنج مدل اساسی رهبری در گروه معرفی شده اند که عبارتند از :

۱- مدل صفات شخصیتی : در این مدل رهبری کوشش میشود صفات شخصیتی رهبران مشخص گردد در نتیجه تحقیقات نشان میدهد که رهبران موفق دارای الگوهای علایق ، توانایی ها و صفات شخصیتی ویژه ای هستند.

صفات ویژه رهبر : علیرغم مشکلاتی که در زمینه مدل صفات شخصیتی رهبر وجود دارد ، میتوان گفت رهبران موفق در چهار ویژگی با هم مشترک هستند :

الف (هوش بالاتر از میانگین هوش مرئوسان.

ب (بلوغ اجتماعی و وسعت نظر فکر.

ج (انگیزشهای درونی و انگیزش پیشرفت ؛ رهبران موفق میخواهند کارها به انجام برسد ، وقتی به هدف دسترسی پیدا کردند ، در جستجوی هدف دیگری هستند و در انگیزش خود برای رسیدن به هدفها بطور کامل به دیگران متکی نمیشوند.

د (نگرش مناسب در زمینه روابط انسانی : رهبران موفق قادرند در شرایط گوناگون بنحوی موثر با دیگران کار کنند . آنان برای دیگران احترام قائل هستند و میدانند برای اینکه بتوان کارها را به انجام رسانید باید ملاحظه دیگران را نیز کرد.

مدلهای رفتاری

رهبران موفق واقعا چه اعمالی را انجام میدهند و این اعمال را به چه شیوه ای انجام میدهند؟

در مدل‌های رفتاری رهبری تلاش میشود تا ساختار رفتارهای رهبری را مشخص کند . رفتارهای رهبری به دودسته کلی طبقه بندی میشود:

الف) ملاحظه : آندسته از رفتارهای رهبر است که مبتنی بر اعتماد متقابل ، ارتباط دوطرفه ، احترام برای نظریات و عقاید مرئوسان و ملاحظه یا توجه به احساسات آنان است.

ب) تعیین ساختار وظیفه (آشنا کردن با ساختار شغل) : کوششی است که رهبر گروه برای تعریف نقشهای خود و نقشهای گوناگون که باید مرئوسان به عهده بگیرند و نیز تعیین ساختار این نقشها در جهت دستیابی به هدفهای گروهی صرف میکند.

رابطه ملاحظه و تعیین ساختار وظیفه

طبق شکل که بیانگر رابطه ملاحظه و ساختار وظیفه است ، ممکن است رهبر در بعد تعیین ساختار وظیفه و ملاحظه امتیاز زیاد ، متوسط یا کم بگیرد.

مدلهای اقتضایی

در مدل‌های اقتضایی ، چهار عمل مورد مطالعه قرار میگیرند:

- ۱- خصوصیات شخصیتی رهبر : ابعاد شخصیتی رهبر ، نیازها و انگیزه ها ، تجارب قبلی و تقویتها.
- ۲- خصوصیات شخصیتی مرئوسان : ابعاد شخصیتی مرئوسان نیازها و انگیزه های آنان تجارت قبلی و تقویتها.
- ۳- خصوصیات افراد گروه: ساختار گروه ، نوع کار گروه و هنجارهای گروه.
- ۴- ساختار سازمانی : سلسه مراتب قدرت ، قوانین و مقررات.

مدل اقتضایی فیدلر:

در این مدل تلاش میشود اثر بخشی شیوه های مختلف رهبری (عدم مداخله، مردمی، آمرانه) مطالعه شود. به عبارت دیگر تلاش میشود نشان دهند که کدام شیوه رهبری برای کدام موقعیت مناسب است. در نتیجه تحقیقات طرفداران نظریه اقتضایی فیدلر نشان داد که سه بعد یا جنبه، تعیین کننده ماهیت شیوه رهبری است.

۱- روابط بین رهبر و اعضاء گروه:

به اعتقاد فیدلر درجه یا میزان اعتماد و علاقه افراد گروه به رهبر عامل تعیین کننده و موثر است و اینکه افراد تا چه اندازه مایل به پیروی از دستورات او هستند اگر اعتماد و علاقه افراد باشد نیازی هم به مقام و یا قدرت خاص ندارد.

۲- ساختار وظیفه:

درجه یا میزانی است که:

الف) وظایف مرحله به مرحله برای افراد گروه تحلیل یا گفته میشود و افراد گروه میتوانند مطابق دستورالعملهای دقیق، این وظایف را انجام دهند.

ب) ماهیت وظیفه چنان است که ناگزیر باید نامفهوم یا تعریف و توصیف نشده باقی بماند.

۳- قدرت موقعیتی:

قدرت ناشی از موقعیت رهبر، قدرت مشخصی که ممکن است رهبر دارا باشد از انواع قدرتهای دیگر جداست. مثلاً آیا میتواند کارکنان را شخصا استخدام و یا اخراج کند، ارتقاء یا تنزل مقام دهد. رهبری دائم است یا به اداره افراد از رهبری گروه کنار گذاشته میشود. (قدرت و اختیار رهبر زیادتر = رهبری گروه ساده تر - قدرت و اختیار رهبر کم = رهبری مشکلتر)

مدل مسیر - هدف (هاوس)

طبق مدل مسیر - هدف مدلی را براساس نظریه انتظار ارایه داده که عبارتست از اینکه افراد تحت تأثیر نتایج اعمال خود هستند و انگیزش، محصول یا نتیجه رابطه بین دو عامل:

الف) میزان کوشش و تلاش فرد و سطح عملکردش آنچنان که ادراک میکند.

ب) انتظار اینکه پادشاهای دریافتی (نتایج دلخواه)، با عملکرد او متناسب باشد در این مدل بهترین شیوه رهبر ارایه نمیشود، بلکه شیوه رهبری باید بیش از شیوه های دیگر مناسب یک موقعیت خاص باشد.

چهار نوع رفتار رهبری جداگانه را میتوان مشخص کرد:

- ۱- رهبری حمایتی: توجه به مرئوسان توجه به رفاه و ایجاد فضای روانی دوستانه در محیط کار.
- ۲- رهبری هدایتی: رهبر به مرئوسان نشان میدهد چه کارهایی را انتظار دارد انجام دهند و راهنماییهای خاص را در اختیار آنان قرار میدهد، به قوانین و مقررات توجه کنند، برنامه ریزی و هماهنگی کارها و بالاخره میزانه‌ها (استانداردها) مربوطه به نحوه انجام کار را مشخص سازد.
- ۳- رهبری مبتنی بر همکاری: رهبر با مرئوسان مشاوره میکند و آراء به عقاید و پیشنهادات آنان را در تصمیم گیری مورد ارزیابی قرار میدهد.
- ۴- رهبری متوجه پیشرفت: هدف را مشخص و افراد باید برای رسیدن به آن کوشش کنند تا به موقعیت برسند، نسبت به پیشرفت و نحوه انجام دادن کارها یا عملکرد افراد توجه خاصی دارد، نسبت به عالی بودن نحوه انجام دادن کارها تأکید میکند و اطمینان میدهد که میتواند به میزان بالای عملکرد شغلی خود برسند.

مدل هنجاری نورم - یتون

نظریه هایی را ارایه داده اند که طی آن گفته میشود کدام رفتار رهبری با تغییر درجه یا میزان مشارکت مرئوسان در فرآیند تصمیم گیری، صحیح است. فرض اساسی این مدل آن است که هیچ یک شیوه رهبری برای همه موقعیتهای مناسب نیست؛ بنابراین رهبران باید با شیوه های گوناگون رهبری آشنا شوند و شیوه ای را در کار انتخاب کنند که مناسب موقعیتی است که در آن، به کار اشتغال دارند. در این مدل دو متغیر موقعیتی وجود دارد: قبول و همچنین کیفیت تصمیم و نیز شیوه های رهبری که تغییر میکند.

آسیب شناسی فعالیتهای گروهی در کار

یکی از راهبردهای مناسب برای گشترس فعالیتهای گروهی در کار ، بازرگانی ، تجارت ، آموزش و نظایر آن ، استفاده از روشهای بخش آموزش است. برای مثال ، ویژگی اساسی روشهای آموزشی مشارکت گروهی آن است که اولاً : کارآموزان با یکدیگر به تعامل گروهی می پردازند . ثانیاً: مطالب عملی در رابطه با پویایی گروهی را مطالعه میکند . ثالثاً : آموزش دهنده نیز آنان را در فعالیتهای گروهی درگیر می سازد.

برای اینکه آموزشهای مشارکت گروهی موثر باشد ؛ لازمست:

اولاً: علل وعوامل فعالیتهای گروهی را بشناسیم . ثانیاً: با مزایای فعالیتهای گروهی آشنا شویم . ثالثاً: با تجارب کشورهای دیگر در این زمینه ها آشنا شویم . رابعاً: راهبردهای مناسبی را برای آشنا کردن مردم جامعه خود (مدیران ، کارشناسان ، بازرگانان ، تجار و...) و ترغیب آنان به کار وفعالیتهای گروهی به کار گیریم.

موانع فعالیتهای گروهی

اگر بپذیریم که علاقه وانگیزه و یا تمایل مدیران صنایع ، سرمایه داران ، بازرگانان و محققان و نویسندگان کشورمان نسبت به مشارکت در فعالیتهای گروهی و اجرای برنامه های جامع تر در مقایسه با بعضی دیگر از کشورها کمتر است ؛ در آن صورت لازمست:

۱- علل ایجاد کننده این مشکل را بشناسیم.

۲- برای هر علت راه حلهایی را پیدا کنیم.

۳- برای هر راه حل نیز عوامل بازدارنده و پیش برنده را مشخص سازیم.

بنابراین پدیده های مورد بررسی رفتار اجتماعی مردم یک جامعه پیچیده تر از آن است که بتوان با نگاهی یک بعدی به آن پردازیم وبا ارایه راه حلهای ساده وغیرعملی وغیرمنطقی برآن فایق آییم. بررسیهای نظری و صاحبان صنایع ، نسبت به مشارکت اثر بخش و انجام کارهای گروهی ، تمایل چندان ندارند که از آن جمله:

۱- ناآشنایی مدیران با مزایای فعالیتهای جمعی

۲- تبلیغ تلاش فردی و نفی مشارکت گرایی.

۳- آموزش فعالیت به صورت فردی.

۴- عدم آموزش و تشویق فعالیتهای گروهی در جامعه.

۵- تأکید فرهنگ و نظام آموزشی بر رقابت فردی.

۶- حاکمیت دیدگاه خردسال آموزی در نظام و مراکز آموزشی کشور.

نقش خانواده ها

بسیاری از مشکلات خانواده ها به محل کار اعضاء خانواده برده میشود و مشکلات سازمانها نیز به شیوه های رهبری در خانواده را میتوان به سه نوع تقسیم نمود:

الف (عدم مداخله (سهل گیری)

ب (مردمی (دمکرات منشی)

ج (آمرانه (استبدادی)

فرزندان خانواده هایی که والدینشان از شیوه رهبری نوع مردمی به کار گرفته اند ، تمایل و آمادگی بیشتری برای مشارکت در فعالیتهای جمعی دارند و تمایل در فرزندان خانواده هایی با کسب رهبری آمرانه کمتر است.

نقش مراکز آموزشی

بعد از خانواده ، مراکز آموزشی (مهد کودک ، دبستان ، دبیرستان و دانشگاه) بیشترین اثر را بر رفتار افراد دارد. از ویژگیهای قابل توجه نظام تعلیم و تربیت کشور ما آنست که رقابت فردی در کلاسهای درس و رسیدن به مقام شاگرد ممتاز یا اولی بسیار ترغیب میشود.

ویژگیهای مراکز آموزشی معتقد به کار گروهی :

۱- آشنا بودن مدیران با اهمیت و ارزش کار گروهی.

۲- آشنا بودن مربیان با مهارتهای آموزشی کار گروهی.

۳- ترغیب دانش آموزان به کار گروهی.

۴- تشویق رفتارهای مبتنی بر فعالیت گروهی.

نقش سازمان

ساختی که از طریق گروه بندی نظامند وظایف (تقسیم کار ، عمل و سلسله مراتب اختیار و مسئولیت) و برقراری ارتباط رسمی جهت توانمندتر ساختن افراد برای کار اثر بخش تر با یکدیگر برای هدفهای مشترک شکل گرفته است . افراد جامعه بعد از اثر پذیری فرهنگ خانواده و مراکز آموزشی ، تحت تأثیر فرهنگ سازمان محل کار خود

قرار میگیرند و همانند سازی را با ارزشها، قواعد و مقررات همکاران خود، تحقق می بخشند و از اینرو کارکنان یا قواعد کار گروهی آشنا و جزء ارزشها مورد پذیرش قرار میگردند.

ویژگیهای سازمانهایی که مدیران آنها به کار گروهی ترغیب میشوند:

- ۱- هدفهای سازمان برای اکثریت کارکنان روشن است (جهت دستیابی به اهداف سازمان)
- ۲- کارکنان نسبت به سازمان محل خود احساس تعلق و وابستگی دارند و برای مشکلات سازمان نظر میدهند.
- ۳- مسایل و مشکلات در چارچوب امکانات موجود و بصورت فعال و واقع بینانه حل میشود.
- ۴- کارکنان سازمان بصورت غیررسمی و بدون توجه به عنوان و مقام رسمی خود در سازمان در جهت حل مشکلات با هم همکاری میکنند و درگیر اینکه مدیران سطوح بالاتر چگونه می اندیشند نیستند .
- ۵- وقتی سازمان دچار بحران میشود کارکنان برای رفع بحران متحد و متفق میشوند و موظفند که بحران را رفع کنند.
- ۶- اساس فعالیت سازمان را گروههای کار ، فعالیت گروهی و گروههای منسجم تشکیل میدهند.
- ۷- صداقت کارکنان در تعامل با هم کاملاً مشهود است و کارکنان نسبت به هم احساس احترام و تعلق دارند و خود را تنها احساس نمیکند.

ویژگیهای مدیرانی که نسبت به همکاری گروهی علاقه نشان میدهند:

- ۱- دیدگاهشان افراد را به هدف اصلی سازمان یعنی بهره وری سوق میدهند.
- ۲- به آموزش کارکنان اهمیت داده و به آن توجه میکنند.
- ۳- ارزیابی کارکنان را در عملکرد پاداش شان توجه دارند.
- ۴- اهمیت دادن به انتخاب کارکنان به درستی و روشهای عملی.
- ۵- نسبت شناخت ماهیت شغلی کارکنان سازمان علاقمند هستند.
- ۶- بکارگیری اثر بخش ترین شیوه های ارتباطی در سازمان.
- ۷- آشنا کردن کارکنان به میزان عملکرد شغلی شان که تأثیر بهره وری فردی ، شغل و سازمان دارد.
- ۸- برانگیختن ارایه خدمات در سازمان.
- ۹- تأمین بهداشت روانی کارکنان.
- ۱۰- فرهنگ سازمانی را در جهت علاقمند کردن کارکنان به فعالیتهای گروهی سوق میدهند.
- ۱۱- با آموزشهای لازم ، مفهوم مدیریت زمان را آشنا میکنند.
- ۱۲- تفاوتهای فردی ، فرسودگی شغلی کارکنان ، کار ویژگی (ارگونومی) را میشناسند.

روشهای آموزش مشارکت گروهی

۱- فنون بحث و گفتگو

مشارکت در بحث گروهی و تجزیه و تحلیل گروهی یک رویداد (مشکل یا موقعیت) ویژه باعث میشود مهارت افراد گروه در تجزیه و تحلیل مشکلات و یافتن راه‌های مناسب، افزایش یابد.

۲- نقش کارگزاری و سرمشق‌گیری رفتاری

الف) نقش کارگزاری یکی از فنون با ارزش برای معطوف کردن آموزش به حل واقعی‌تر مشکل و افزایش مهارت افراد گروه در تعامل با یکدیگر است. (هریک از افراد گروه نقش یکی از شخصیت‌های واقعی مورد پژوهش را ایفا میکنند و میکوشند تا راه‌های حل‌هایی را برای مشکل مورد بحث در عمل پیدا کنند)

ب) سرمشق‌گیری

در نظریه یادگیری اجتماعی بر آن بخش از یادگیری آدمی تأکید میشود که با تماشای رفتار دیگران و مشاهده بوقوع میبینند (در سرمشق‌دهی رفتارهایی که منتهی به عملکرد موفقیت‌آمیز میشوند بصورت روشن، واضح و مشخص به نمایش درمی‌آیند. (فیلم یا زنده)

تمرین و مرور ذهنی توسط کارآموز.

پس‌خوراند (تقویت اجتماعی به عملکرد موفقیت‌آمیز دوره آموزشی از نتیجه رفتارهای تمرین شده)

انتقال آموزش: رفتار شرکت‌کنندگان قبل و حین و بعد کارآموزی پیگیری و تقویت میشود.

۳- آموزش کنفرانس ویدئویی:

با این روش موجباتی فراهم می‌آید که اگر اعضاء جلسه در نقاط مختلف کشور باشند یا حتی کشورهای مختلف اما با این فناوری همزمان همدیگر را می‌بینند و هم صدای همدیگر را میشنوند و بحث و گفتگو می‌پردازند.

فصل پانزدهم

رفتار مصرف کننده و تبلیغات

بخشی از فعالیتهای روزانه ما صرف خرید کالا و خدمات میشود. آشنایی با رفتار ما به عنوان مشتری، صاحبان صنایع و مدیران شرکتهای تولیدی و خدماتی را یاری می دهد تا بدرستی تصمیم بگیرند و محصول کار خود را با توجه به قوانین رفتار آدمی در هنگام خرید و محصول کار خود را با توجه به قوانین رفتار آدمی در هنگام خرید، تهیه و در معرض فروش قرار دهند. رفتار مصرف کننده وسعتی بیش از خرید یک کالا و خدمت دارد و بخشی از مطالعات مربوط به رفتار مصرف کننده برای پاسخ به این سوال طراحی و اجرا میگردند که چگونه داشتن (یا نداشتن) اشیاء بر زندگی، اثر میگذارد و چگونه دارایی و ثروت ما بر نحوه احساسمان درباره یکدیگر، اثر میگذارد.

میدانیم که مهمترین هدف ما از کارکردن، دستیابی به بهره وری بهینه است.

عوامل موثر در بهره وری: سرمایه - زمین - ماشین آلات - فن آوری و مهمتر از همه، ما و دیگران که نظیر ما در سازمان کار میکنیم.

عوامل انسانی بهره وری: ۱- درون سازمانی ۲- برون سازمانی

مفهوم رفتار مصرف کننده

مطالعه فرآیندهایی که در هنگام انتخاب، خرید، استفاده یا دور ریختن فروش محصولات، خدمات؛ افکار و تجربیات جهت ارضای نیازها یا آرزوهای افراد یا گروهها طی میشود.

جنبه های مهم رفتار مصرف کننده، مفهوم تقسیم بازار است. مشتریان را میتوان با توجه به ابعاد گوناگون یعنی مصرف کننده محصول، جمعیت شناسی مصرف کننده و همچنین نمودار روانی تقسیم بندی کرد.

در واقع محققان قصد دارند پاسخ دهند که تعامل بین مردم و بازار کالاها و خدمات چگونه است؟ این زمینه ها به دو طبقه و براساس میزان درجه ای که تمرکز هر زمینه است به خرد و کلان تقسیم بندی کرد (فرد یا افراد مصرف کننده)

ادراک

به فرآیندی که طی آن، محرکهای فیزیکی انتخاب میگردند سازمان داده میشوند و بالاخره مورد تعبیر و تفسیر قرار میگیرند، ادراک گفته میشود.

پیامهای تبلیغاتی دارای کیفیات حسی مهمی هستند در هنگام ارزیابی پیامها به رنگها، گونه ها، صداها، مزه ها و حتی احساس یا لمس کردن متکی هستیم.

آستانه ادراک مردم با یکدیگر متفاوت است و همه آنچه احساس شده است به مرحله ادراک نمی رسند.

مفهوم ترغیب زیرآستانه ای

منظور از ترغیب زیرآستانه ای عبارت است از تحریک ادراک فرد به گونه نا آگاهانه عوامل تعیین کننده که کدام محرکها دریافت شوند، عبارتند از:

۱- میزانی که آزمودنی در معرض محرک قرار میگیرد.

۲- آزمونی به چه میزان توجه نشان میدهد.

۳- آزمودنی چگونه محرک را تعبیر و تفسیر میکند.

عوامل تعیین کننده دریافت محرکها

۱- شدت محرک و میزان تکرار آن

۲- توجه

۳- چگونگی تعبیر و تفسیر محرک

محرکی که فرد به آن توجه نشان میدهد به تنها ادراک نمیشود. در ذهن آدمی، هر محرک براساس اصول سازمان ادراکی طبقه بندی و سازمان داده میشود.

نظریه کشتالت و تبلیغات

تبلیغات براساس اصول سازماندهی ادراک در نظر گشتالت، صورت میگیرد.

اصول سازماندهی ادراک

۱- اصل مشابهت: مصرف کنندگان تمایل دارند اشیایی را که دارای مشخصه های مشابهی هستند، گروه بندی کنند.

۲- اصل بندش: مصرف کننده براساس تجربیات قبلی خود، تصویر موقعیت فعلی را کامل میکند و به آن معنی میدهد.

۳- اصل همبستگی شکل و زمینه: مصرف کننده بخشی از ادراک خود را برجسته میکند (شکل) وبر سایز اجرای ادراک مسلط میکند (زمینه)

تبلیغات و روانکاوی

بر اساس نظریه روانکاوی ، بخشی از رفتار مصرف کننده تابع ضمیر ناخود آگاه اوست از طرفی هم بازاریان میکوشند نیازهای مصرف کنندگان را ارضاء کنند ، ولی دلایلی که باعث میشود یک محصول خریداری شود ، بسیار متنوع است . تعیین و شناخت انگیزه های مصرف کننده مرحله مهمی برای کسب اطمینان به این نکته است که با ارایه یک محصول ، انگیزه های مربوط ، ارضاء خواهند شد.

اینکه گفته میشود برای اینکه فرد برای ارضاء یک نیاز انگیزخته شود، لازمست نیازهای سطح پایین تر وی ارضاء شده باشد.

مفاهیم بازاریابی و تبلیغات

رفتار مصرف کننده از دو دیدگاه : ۱- احساس و ادراک ۲- انگیزش مورد توجه است

یادگیری: نوعی تغییر در رفتار است که از طریق تجربه حاصل میشود. مثلا عواملی که در یاد آوری یک آگهی تبلیغاتی نقش دارد ریتم و ضربه پیام کلامی است با تأکید بر کلمات مهم میتوان از اضافه بار شناختی اجتناب کرد.

نگرش : به تمایل یا آمادگی فرد برای ارزیابی یک شیء ، محصول یا خدمت به شیوه ای مثبت یا منفی ، نگرش گفته میشود.

تغییر نگرش و ارتباطهای مجابگر : منظور از مجاب کردن ، تلاش بمنظور قانع کردن مصرف کننده جهت تغییر نگرشهای خویش است.

تلقی مشتری به عنوان یک تصمیم گیرنده: به فرآیند گردآوری اطلاعات به منظور انتخاب یک کالا از بین کالاهای هم نظیر ، تصمیم گیری مصرف کننده گفته میشود.

تصمیم گیری جهت شناختی و خانواده : هدف اصلی متخصصان جهت شناختی ، گرد آوری اطلاعات و آمارهایی میباشد که نشان دهنده ویژگیهای مختلف یک جهت خاص است.

ویژگیهای مصرف کننده و تبلیغات

شخصیت خود پنداری نقشهای ویژه سن : یکی از اجزای مهم تعریف شخص از خویشتن ، هویت نقش جنسیت است . برداشت های افراد از مردانگی و زنانگی بیشتر از طریق جامعه شکل میگیرد و این برداشتها نقش نوعی راهنما را در انتخاب محصولات و خدمات ویژه زنان و مردان ، ایفا میکند.

موضوعات مرتبط با خرید و مسایل بعد از خرید

عمل خرید بوسیله مشتریان تحت تأثیر عوامل مختلف قرار دارد که بعضی از آنها عبارتند از :

خلق و خوی مشتریان ، زمان ارایه کالا و خدمات و آمادگی برای خرید ، محیط فروش ، نحوه نمایش کالاها و خدمات در فروشگاه ، ویژگی برچسب ها ، دانش و اطلاعات و نحوه رفتار فروشندگان

مصرف کننده به عنوان عضوی از یک گروه

مشتریان به گروههای متفاوت بسیاری تعلق دارند یا این گروهها را ستایش میکنند و غالباً با تصمیم گیری برای خرید کالاها و خدمات خاص و در جهت تحقق آرزوی خود و پذیرفته شدن بوسیله دیگران ، تحت تأثیر این گروهها قرار میگیرند . افراد تا آن میزان در یک گروه نفوذ دارند که دارای قدرت اجتماعی (قدرت اطلاعاتی ، قدرت پاداش دهی و قدرت اعمال زور و فشار) هستند.

طبقه بندی اجتماعی و اثرات اقتصادی :

هزینه های بسته به تشخیص (یا اختیاری) هنگامی صرف میشود که خریداران قادر یا مایل باشند پول خود را صرف کالاها و خدماتی کنند که در سطحی بالاتر یا پایین تر از نیازهای اساسی آنان باشد.

سبک زندگی : شیوه ای است که افراد برای صرف وقت و پول بکار میگیرند و همچنین چگونگی انعکاس ارزشها و سلیقه های افراد از طریق انتخاب ، خرید و مصرف کالاها و خدمات ، نشان دهنده سبک زندگی آنان است.

گروههای اخلاقی و مذهبی

مصرف کنندگان با گروههای بسیاری که دارای ویژگیها و هویت مشترک هستند تعیین هویت میکنند. گروهها غالباً به بازاریان سرنخهای لازم را درباره تصمیمات مربوط به هدف افراد می دهد . جزء اصلی هویت یک شخص در بیشتر موارد بوسیله ریشه های اخلاقی و زمینه مذهبی او تعیین میشود.

سن و گروه‌های محلی

مردم فقط به این دلیل که هم سن هستند یا در بخش‌های مشابهی از کشور زندگی میکنند ، دارای وجوه مشترک بسیاری میباشند:

خلق و اشاعه فرهنگ مشتری

فرهنگ هر جامعه شامل ارزشها ، اصول اخلاقی و تولیدات عادی مردم آن جامعه میباشد . فرهنگ مجموعه ای از معانی ولغتهای مشترک بین اعضاء یک جامعه است . یک فرهنگ را میتوان برحسب بوم شناسی (شیوه ای که مردم عادات را کسب میکنند) ، ساختار اجتماعی ، مرام (مسلك) مردم جامعه مورد نظر (از جمله اصول اخلاقی زیبایی شناختی) توصیف کرد.

عوامل مورد توجه دیگر در تبلیغات

در تبلیغات لازمست ویژگیهای مصرف کنندگان مورد توجه قرار گیرد . برخی ویژگیهای مهم مصرف کنندگان عبارتند از :

- | | | | |
|-----------------|-----------------------------|----------------------|----------------------------|
| ۱- شخصیت | ۲- خودپنداری | ۳- نقشهای ویژه جنسیت | ۴- سن |
| ۵- خلق مشتریان | ۶- زمان ارایه کالا یا خدمات | ۷- محیط فروش | ۸- نحوه نمایش کالا و خدمات |
| ۹- گروههای مرجع | ۱۰- سبکهای زندگی | | |