

تأثیر مدیریت بر قراری ارتباط کارکنان

بر بهره‌وری

دکتر محمد علی شفیعا



مدیریت

چکیده

جهان امروز در مواجهه با نفوذ فن‌آوری (تکنولوژی) و دگرگونی‌های متعاقب آن، به این واقعیت دست می‌یابد که عامل انسانی می‌تواند حیاتی‌ترین جزء مورد توجه در بررسی‌های مربوط به بهره‌وری کار باشد. مشارکت جدی و مؤثر این عامل در فرایند کار، حیاتی است. این عامل می‌تواند طیف وسیعی از نارسایی‌های اجرایی را که منجر به عدم تطابق خواسته‌ها با نتایج می‌شوند شناخته و کنترل کند. همچنین می‌تواند ریشه‌های بروز خطا و افت بهره‌وری، شناسایی کرده و مبادرت به کاهش نابسامانی‌های احتمالی و کنترل عوامل بروز ضایعات و نارسایی‌ها نماید.

توجه به عادات و قالب‌های رفتاری انسان‌ها، به ویژه طریقه برقراری ارتباط با آنها، راه و رسم نفوذ منطقی و شایسته و متقاعد کردن آنان و در نهایت، مواجهه با مقاومت‌های ناخواسته ایشان می‌تواند، از جمله راه‌های ارتقاء بهره‌وری فردی و در مجموع از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری اجتماعی به شمار آید.

در مقاله حاضر یافته‌های تجربی اخیر حوزه‌های کاری مختلف در ایران در قالب مدیریت برقراری ارتباط که در مجامع علمی موسوم به برنامه‌ریزی عصبی کلامی (Nuro linguistic Programming) یا دانش تأثیر کلام و رفتار است، بر تعدادی از واحدهای تولیدی و خدماتی ایران مورد تعمق قرار گرفته است.

از جمله مشهودترین یافته‌های مقاله جاری این است که در بسیاری از موارد، برخورد متعادل مدیریت می‌تواند، علل امتناع کارکنان از انجام وظایف محوله را شناسایی نمود و با اندیشیدن تمهیدات مقتضی، آنها را در جهت انجام آن کارها سوق داد. منطقی‌ترین برخورد در این موارد، درک عمیق چگونگی نحوه انتقال پیام به افراد متناسب با قالب‌هایی است که بر آن اساس پرورده شده‌اند.

مقدمه

مدیران رده‌های مختلف اجرایی در حوزه‌های تولیدی و خدماتی گوناگون که در زمینه‌های کاری ناگزیر از ایجاد ارتباط با نیروهای انسانی هستند، همواره به منظور حفظ بهره‌وری مطلوب و تأمین اهداف تعیین شده و نیز پاسخ‌گویی به مدیران ارشد، در اندیشه یافتن راه‌های برقراری ارتباط کارآ و مؤثر با کارکنان خود هستند.

طی سال‌های اخیر، نفوذ فن‌آوری (Technology Fusion)، عامل ایجاد تحولات شدید در استاندارد زیست انسان‌ها شده و نوعی آشفتگی و تنوع

شدید اطلاعاتی را به دنبال آورده است، لذا تدریجاً تفکرمداری (Knowledge Orientation) و ارزش‌های فکری و اطلاعاتی جایگزین فیزیک مداری (Labour Orientation) و توانمندی‌های مهارتی شده‌است. ارزش‌های انسانی که تقویت آنها باعث تقلیل آشفتگی‌های رفتاری و ارتقاء توانمندی‌های کاری می‌شود (و بخشی از شناخته شده‌ترین آنها در جدول شماره ۱ آمده است) ناخواسته و تحت تأثیر شرایط نامناسب اقتصادی و اجتماعی به تدریج به ویژگی‌های خاص اخلاق که افسردگی و افت بهره‌وری را در پی دارند بدل می‌شوند.

این دگرگونی باعث رشد غیرقابل پیش‌بینی و شاخه به شاخه تجارت و فن‌آوری گردیده و تلاش‌های پژوهشی و توسعه‌ای را به سوی نوعی فعالیت‌های خصمانه پنهان سوق داده است. (۲)

در مسیر تحولاتی که داده‌ها (Data) و اطلاعات (Information)، ارزشی به مراتب بالاتر از انرژی یافته‌اند، امکان پیش‌بینی (Forecasting) دقیق رخدادهای فن‌آوری و تجاری ضعیف‌تر از گذشته شده است.

روش‌های شناخته شده کیفی برای انجام پیش‌بینی نظیر: دلفی، سناریو، بررسی بازار، تحلیل آثار متقابل، پی‌گیری



ممتد ، گردآوری نظریات ، تاریخچه‌نگری و مصاحبه‌های پی در پی که در قالب‌های علمی امکان رؤیت رخدادها را قبل از وقوع پدید می‌آورند ، در شرایط جاری کم‌رنگ‌تر می‌شوند. تکنیک‌های مقداری پیش‌بینی که بر اساس مشاهدات کمی موجود عمل می‌کنند همچون میانگین متحرک ، میانگین نمایی ، منحنی روند ، روش قیاسی، مدل‌های همبستگی ، روندهای جایگزینی و غیره ، هریک به نوعی در موقعیت ضعیفی قرار می‌گیرند و مدیر را به سوی بهره‌گیری از فنون تحلیل ریسک هدایت می‌کنند. (۴)

مدیرانی که با مسایل فن‌آوری سروکار دارند ، گاه برای رویارویی با شرایط متحول حاصل از رشد سریع فن‌آوری ، به پیش‌گویی (Prediction) نیز دست یازیده‌اند. (۴)

در این وضعیت ، مدیران مسؤولیت‌های حرفه‌ای جدیدی نیز می‌یابند . علاوه بر این مدیر می‌بایست قابلیت پاسخگویی به سؤالاتی خاص را داشته باشد ، نظیر :

برای مواجهه با شرایط شدیداً در حال تحول بازار که جدی‌ترین مسئله فن‌آوری آن ، انسان‌ها و خطاهای کاربردی‌شان است چه باید کرد؟

کدام ارجحیت نسبی را جدی‌تر از سایرین باید تلقی کرد؟

چه نوع سازماندهی برای رویارویی با اوضاع جدید مؤثرتر و بهره‌ورتر خواهد بود؟

علاوه بر این سؤالات در این مقطع از زمان الزاماً پاسخگویی به سؤالات حساس دیگری نیز ضروری خواهد بود . سؤالاتی چون :

اتفاقات متنوعی که در پهنه حرفه مدیر در حال رخ دادن است چگونه بر او و پرسنل‌اش اثر می‌گذارد؟

عدم عنایت جدی به این اثرات چه لطمه‌ای بر بهره‌وری کاری نیروها خواهد

گذاشت ؟

با چه راه و روش‌هایی می‌توان میزان اثرگذاری‌های سوء به دلیل شرایط جاری را تقلیل داد؟

فن‌آوری‌ها و فنون‌ها که برای مواجهه با رخدادها به عنوان ابزار برنده در اختیارش هستند کدامند ؟

اهرم قدرت فن‌آوری مدیر کدام است ؟

کدام روندها را برای پیش‌بینی رفتارها می‌توان در اختیار داشت ؟

پاسخ به این خواست‌ها، دامنه تلاش‌های مدیریتی رابه حوزه جدیدی موسوم به مدیریت تکنولوژی کشانیده است. (۵)

ارزیابی مداوم و داشتن خط مشی حرکت را از اصول مقدماتی خویش می‌داند اندیشه استراتژیک الزامی است. (۶)

در مقطع جاری از زمان که تدریجاً تحولی عمیق و انقلابی جدید از تبعات اوج گرفتن ارزش اطلاعات چهره‌نمایی می‌کند، فن‌آوری به عنوان فصل مشترک عوامل متعددی از مدیریت منابع انسانی با شدت در حال دگرگونی است. نحوه‌نگرش به روندی که فن‌آوری ظرف چند دهه اخیر طی نموده در جدول شماره دو سلسله وار لیست گردیده و به تبع این تحولات زندگی بشر دچار تغییراتی شده است .

بر اساس این تغییر ، مدیر نیز باید کانال‌های ارتباطی‌اش را با توجه به شرایط خاص ایجادشده متحول سازد. او باید نگرشی نوین به انسان و ویژگی‌های فرهنگی و متناسب با رشد فن‌آوری ایجاد نماید . این نگرش می‌بایست با تکیه بر ویژگی‌های شناخته شده در حوزه مهندسی فاکتورها (۸) و عوامل انسانی (Human)

جدول : مجموعه ارزش‌ها و ردایل که شناخت آنها در افراد از سوی مدیر، کمک مطلوبی در برقرار ارتباط مؤثرتر با آنها و بهبود بهره‌وری می‌کند (۱)

<p>عواملی که از انسان‌ها، حواس و حواس‌های و توانمندی‌های زیر را سلب کرده و بهره‌وری را می‌کاهدند</p> <p>خودپرستی</p> <p>اضطراب - انتقامجویی - بدخواهی - تحقیر - نوس - تلفر - توقع - حسادت - حرص - خشم - دشمنی - دل‌بستگی - دورویی - ستم - سرزنش - شهوت - عجله - خصمانیت - عیب‌جویی - غصه - توپیدی - وسواس</p>	آرزو
<p>عواملی که با رشد فن‌آوری امکان ارتقای توانمندی‌های بشری را در پی داشته و باعث بهره‌وری می‌شوند</p> <p>خدمت‌گذاری</p> <p>احترام - ارتباط - اعتمادیه نفس - امیدواری - ایمان - پذیرش افراد - پشتکار - تحرک - تحمل - تقوی - تواضع - توکل - جوانمردی - خوش‌بینی - خیرخواهی - رضایت - سیاست‌گزاری - شجاعت - صبر - صداقت - صرفه‌جویی - عدم وابستگی - عشق - فداکاری - گذشت</p>	محدود کردن آرزوها

(Factors Engineering) که در تطابق انسان با شرایط کار به عنوان پیش شرط بهره‌وری مطرح است سازگار باشد. (۹)

فرهنگ انسان همواره زمینه‌های مناسبی را برای تلاش و فعالیت‌های متنوع و جستجوگرانه و نیز انگیزه پیشرفت و کسب موفقیت در افراد بوجود می‌آورد. از سوی دیگر تفکر منطقی و عقلایی را در ذهنیت انسان‌ها پرورش می‌دهد تا به کمک آن بتوانند پدیده‌های جهان را با خرد خویش به خوبی بشناسند. زمینه شناخت از نحوه درک انسان‌ها از واقعیت‌هایی که آنها را متأثر می‌سازد ضرورتی است که می‌تواند نکته‌ای بس کلیدی و در عین حال بسیار مؤثر بر بهره‌وری عملکرد آنها بشمار آید.

شناخت معقول از مکانیزم‌های ادراکی انسان‌ها در برقراری ارتباط با یکدیگر، می‌تواند به عنوان ابزاری جدی در ارتقاء میزان بهره‌وری کاری افراد (در شرایط جاری و تغییر شدید ارزش در نحوه مبادله اطلاعات بین افراد مختلف درگیر و دار کارهای فیزیکی و فکری) به شمار آید. (۱۰)

راه‌های دریافت پیام توسط انسان‌ها

مطالعات انجام شده در حوزه مهندسی انسانی یا ارگونومی (Ergonomy) گواه این امر است که، شرایط ادراکی و تطبیق‌پذیری انسان‌ها در محیط‌های کاری به میزان بسیار زیادی متأثر از محیط زیست، فن‌آوری کاری و جغرافیایی است که در آن رشد یافته‌اند. (۱۱)

عده کثیری از افراد برای پردازش اطلاعاتی که به اشکال مختلف با آنها مواجه می‌شوند، مبادرت به تصویربرداری ذهنی می‌نمایند. بخش دیگری از مردم از طریق گفت و گو و روش انتقال اطلاعات به

جدول ۲: روند تدریجی رشد دانش فنی و فن‌آوری ظرف چند دهه اخیر، با عنایت به تغییر مسؤلیت و نقش انسان در کارها (۷)



کمک اصوات با دنیای اطلاعاتی پیرامون ارتباط ادراکی برقرار می‌کنند.

جمعی از مردم گونه‌های دیگری به جز راه‌های دیداری و شنیداری را برای درک کردن اطلاعات تجربه کرده و گاه از طریق حواس بویایی، چشایی و غیره آنچه را که از دنیای بیرون در قالب داده‌ها بوسیله سیستم ادراکی شان دریافت شده به اطلاعات بدل می‌کنند. (۱۲)

مشاهده مناظرات گوناگون انسان‌هاو اختلاف سلیقه‌هایی که بین افراد به دلیل

تفاوت آنچه شنیده و آنچه درک کرده‌اند رخ می‌دهد، گویای این واقعیت است که وقتی فرد یکی از شیوه‌های ادراکی دیداری، شنیداری یا احساسی را برمی‌گزیند، سایر شیوه‌ها برای درک او در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرد. عدم مطابقت مکانیزم تطابق داده‌ها به اطلاعات در درون مغز این افراد، گاه منجر به واکنش‌های منفی نیز می‌گردد، که ارزش‌های عملکردی‌شان را به ضد ارزش بدل می‌کند.

افرادی که درک دیداری دارند، دیدن را در همه چیز معادل باور کردن می‌دانند. اکثریت طرفداران فرهنگ توسعه مدیریت منابع انسانی (Management Human Resource)

از طریق ایجاد زمینه‌های مشارکت بین افراد و نظام کیفی مبتنی بر استانداردهای جهانی سری ایزو ۹۰۰۰ که مستندسازی و پی گرفتن شواهد عینی را نشانه‌های ضمانت کیفی دانسته و آنها را به عنوان راه جلب رضایت مشتری طرح می‌کنند، به نوعی باور خویش را بر درک از طریق دیدار متکی نموده‌اند. عده‌ای که شیوه شنیداری را برای درک استفاده می‌کنند، معمولاً اطلاعات را در قالب تکرار کلمات شنیده شده یا با خود حرف زدن و از طریق برقراری ارتباط دهان به گوش جذب می‌کنند. باید عنایت داشت که این تضاد در روش درک اطلاعات، الزاماً باعث سلب قدرت بهره‌گیری از سایر روش‌ها ادراکی نمی‌شود، بلکه به تناسب اینکه کدام فرایند را بیشتر پسندیده‌اند، نوعی باور و کلیشه رفتاری نسبت به آن شیوه درک در خود شکل داده‌اند.

مغایرت رفتارها با شیوه مورد نظرشان در محیط کاری، می‌تواند باعث نزول بهره‌وری واکنش نسبت به موضوع مورد نظر گردد. عنایت به این الزام



در تطابق شیوه‌های ادراکی می‌تواند کلیدی بر بهبود بهره‌وری کاری انسان‌ها و ایجاد انگیزش کاری در آنها نسبت به وظایف محوله‌شان به شمار آید.

به نظر منطقی می‌رسد که در برقراری ارتباط با افراد نیاز به آگاهی بر تأثیر کلام و گفتار در درک بوده و همواره باید سعی شود ابتدا فرایند ادراکی افراد شناخته شده، سپس متناسب با همان روش درک گردد و در برخورد با آنها تا حد امکان از همان شیوه ادراکی بهره گرفته شود.

مدیرانی که به ایجاد ارتباط از طریق امکانات نوشتاری اعتقاد دارند، تا اینکه از آنها تقاضایی به صورت کتبی خواسته نشود، به انجام واکنشی جدی و به موقع راجع به موضوع مبادرت نمی‌کنند و بالعکس افرادی که با روش شنیداری پرورده شده‌اند، در مواجهه با سیستم‌های مکتوب و مستند شده غالباً با بی‌علاقگی عمل کرده و به نوعی عدم دقت در کارکشانیده می‌شوند. شواهد نشان داده است، وقتی از شیوه مورد علاقه شخص مخاطب استفاده شود او به خواسته‌های مطرح شده پاسخ مساعد و مثبت می‌دهد. (۱۴)

از جمله راه‌هایی که می‌توان از روش ادراک فرد کسب اطلاع نمود، پرسش مستقیم و در عین حال جهت دار از او و تلاش از طریق سعی و خطا در شناخت الگوی درک او است.

روش‌های جدید مدیریتی که نزدیک شدن به نیروی انسانی و کسب شناخت از توانمندی‌های افراد رابه راه‌های مختلف در قالب مسافرت‌های گوناگون، میهمانی‌ها و مسابقات جمعی و یا حلقه‌های مشارکت فکر طرح می‌کنند، عموماً میدان برای شناخت مدیران از افراد برای برقراری ارتباط مؤثر و مطلوب پدید می‌آورند که نهایتاً می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری فردی نیروی انسانی شود.

در این فرآیندهای مدیریتی، تلاش‌ها

به سمتی سوق داده می‌شود که با ایجاد ارتباطات دوستانه، جنبه‌های ادراکی و روحی و ویژگی‌های عاطفی افراد با خواست‌های منطقی محیط کار مطابقت داده شده و با گزینش روش‌های مطابق و مناسب، تلاش در کسب بالاترین بهره‌وری کاری میسر در افراد باشد.

بهبود بهره‌وری کاری و دگرگونی فن‌آوری

دنایای صنعتی امروز شاهد این واقعیت است که مراحل کنترل کیفی متداول گذشته که باتکیه بر اندازه‌گیری اقدامات انجام شده و عنایت به برخی فعالیت‌های بازرسی پلیسی‌وار، الزاماً به کیفیتی کمتر از صد درصد صحت عملکردها تن می‌داد، در ادامه مسیر با رشد فن‌آوری الزاماً باید به سوی شابلن‌گیری (Gauging) یا محاسبه درصد انحرافی که با ابزارهای علمی قابل پیش بینی است سوق داده شود.

این روش فرد را قادر می‌سازد با بهره‌وری مطلوب‌تری به تلاش بپردازد. فشارهای سیاسی، اجتماعی، فن‌آوری و نیز اقتصادی حاکم بر جامعه بشری که با توسعه آگاهی‌ها به موازات رشد فن‌آوری افزایش می‌یابند، او را بر آن می‌دارند که به شناسایی علل بروز مغایرت‌ها با آنچه برنامه‌ریزی شده مبادرت نماید.

علیرغم اهتمام بشر در مورد بهبود و توسعه ابزارها و تکنیک‌ها، باز هم اندکی عدم قابلیت اطمینان در کارها به عهده عامل ناشناخته دیگری که جزء انسانی کار است گذاشته می‌شود.

این روش برای رسیدن به خطای صفر (Zero Defect) و حداکثر قابلیت تکرار پذیری (Repeatability) که منجر به جلب رضایت‌ها گردد، ویژگی‌های انسان‌ها و چگونگی ظهور خطا در مکانیزم‌های استنباطی‌شان را مورد عنایت قرار می‌دهد. این اقدام مبنایی را رقم می‌زند که شناخت هرچه عمقی‌تر رفتارهای پنهان بشری، او را به سمت خطای صفر نزدیک‌تر می‌کند، براین اساس است که صحت (Accuracy) کم‌تر از صد درصد را نپذیرفته، بهره‌وری و در عین حال انعطاف پذیری (Flexibility) را نیز در حد بالایی از انسان طلب می‌کند.

ارتباط سازنده مدیریت و پرسنل در واحدهای ایرانی

با عنایت به شناخت ارایه شده در بالا و توجه به ابعاد پنج‌گانه انسان‌ها که در جدول سه آمده است محقق تلاش‌های مطالعاتی خویش را از یکسو در بررسی عوامل مختلف انسانی که می‌توانند

جدول ۳: ابعاد پنج‌گانه وجود انسان به عنوان اشرف مخلوقات (۱۵)

وزن، قد، فشارخون، ضربان قلب، دمای بدن	بعد جسمانی	۱
هوش، ذکاوت، قدرت، تفکر، تعقل و تمرکز	بعد عقلانی	۲
تقوی، عشق، ایثارگری و سایر ارزش‌های انسانی	بعد احساسی	۳
آگاهی از وجود خدا در خود و ترس از همه چیز	بعد ادراکی	۴
باور وجود و وحدت وجود	بعد معنوی	۵

در عملکردها مؤثر باشند معطوف نموده و در پی سوالاتی نظیر اینکه اگر واحدهای کاری در مقابل رخدادهای متکی به اتوماسیون قرار گیرند برانسان‌ها چه خواهد گذشت. (۱۶) قراردادها و از سوی دیگر توجه به عملکرد مدیریت‌هایی را که در وضعیت بحران سال‌های اخیر با موفقیت در مقابل ناملایمات ایستاده‌اند، سازماندهی خواهد نمود.

عواملی که در بررسی واحد مورد توجه و ارزیابی می‌باشند عبارتند از:

۱ - چگونه منابع بالقوه موجود به مدد شناخت بهتر از پرسنل به کار گرفته شده‌اند.

۲ - این مجموعه‌ها تا چه میزان سرمایه‌گذاری خویش را طی سال‌های اخیر توسعه داده‌اند و در این توسعه نقش پرسنل چه بوده است؟

۳ - تا چه حدی موفق شده‌اند بر اشتغال‌شان بیفزایند؟

۴ - دستمزدها و درآمد افراد در شرایط جاری که نوسانات قیمت‌ها شدید بوده، چگونه افزایش یافته است؟

۵ - چه نوع تلاش‌هایی از سوی مجموعه کاری در جهت کاستن هزینه‌ها و حذف ضایعات انجام شده است؟

۶ - زمینه‌های تلاش مجموعه در جهت

ارتقاء ارزش‌های ملی راجه موضوعاتی تشکیل داده است؟

۷ - با چه رویه‌هایی انگیزه‌های کاری افراد را تقویت کرده‌اند؟

۸ - آیا طبق نظم مشخصی مالیات‌ها را به دولت پرداخت کرده‌اند؟

۹ - سود مجموعه چه فراز و نشیب‌هایی داشته است؟

۱۰ - آیا شرایط کاری باتمهداتی که توسط مدیریت و یا پرسنل اندیشیده شده، بهبود یافته است؟

۱۱ - چه نوع اقداماتی در راستای بهبود کیفیت محصول و خدماتشان صورت گرفته است؟

این سوالات یازده گانه به صورت مشترک در قالب مصاحبه‌های مختلف از افراد پرسیده شده و پاسخ‌ها در قالب یافته‌های طبقه‌بندی شده نسبت به کل سیستم تعمیم داده شد. در این بررسی‌ها ضمن اینکه آثار و تبعات احتمالی فن‌آوری خودکار پی گرفته می‌شد، آثار و نشانه‌هایی از شناخت مدیریت‌ها در مورد نحوه درک همکاران شان جستجو شده است.

واحدهای اجرایی که به اشکال مختلف توانمندی‌های ناشناخته افراد را از راه درک صحیح ویژگی‌هایشان متبلور ساخته‌اند و موفق شده‌اند با برقراری

ارتباط مؤثر دیداری، شنیداری و یا حسی به تناسب ویژگی‌های افراد از بهره‌وری مطلوب‌تری از سایرین برخوردار باشند، شناسایی و در قالب سمینارهای گوناگون علمی و مصاحبه‌های انفرادی و دیدار از نتایج تلاش‌ها، به تعمق در مورد علل دستیابی به بهبود پرداخته شده است.

واحدهای مورد تعمق که یافته‌های این گزارش مبتنی بر اطلاعات حاصل از کنکاش بر آنهاست و از جمع بیش از ۵۶ کارخانه یا سازمان اداری در سراسر کشور برگزیده شده‌اند، دارای ویژگی‌های مشهودی هستند که اهم آنها عبارتند از:

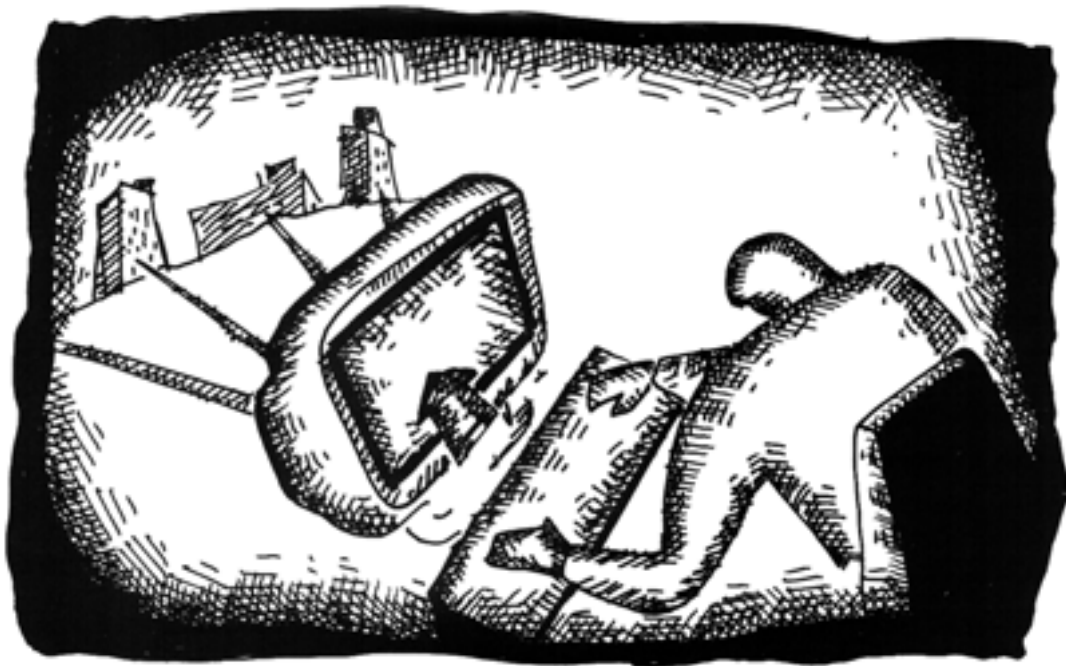
۱ - در آنها باورتوجه به برنامه‌های آموزشی شکل جدی‌تری از سایرین یافته و آموزش و پرورش پیوسته داشته‌اند.

۲ - مدیریت آنها طی سالهای پس از انقلاب کمتر دست خوش تغییر و تحول بوده و به نوعی فرصت عملکرد در قالب بخش خصوصی را تجربه کرده‌اند.

۳ - در آنها ویژگی‌های انسانی و توانمندی‌های افراد به دلایل عدیده از جمله الزام در رویارویی با مخاطرات اقتصادی اجتماعی مورد عنایت بوده‌اند.

۴ - از بهترین‌های خود به اشکال مختلف





بهره‌گیری جدی و سازنده نموده‌اند .
 ۵ - در عین داشتن نظارت جدی بر مجموعه فعالیت‌ها، افراد متعددی را توانمند نموده و از آنها در جهت رشد جهشی واحدهایشان استفاده نموده‌اند.

نتیجه و جمع بندی

با عنایت به طیف گسترده‌ای از واحدهای مختلف کاری ایران که از دید ارتباط مدیریت با پرسنل در جهت افزایش احتمالی بهره‌وری مورد مطالعه قرار گرفتند و نتایج یافته‌های برخی از این واحدها در این گزارش منعکس گردید ، می‌توان گفت ،افزایش بهره‌وری نیروی کار صرفاً به معنی شدت بیشتر کار و یا زیادتر کار کردن افراد تلقی نمی‌شود ، بلکه راه ورسم کسب شناخت از طریق درک افراد است که زمینه تلاش مؤثرتر را در آنها پدید می‌آورد .

شناخت منطقی از روشی که افراد یافته‌های دنیای برون را با مکانیزم‌های حسی به درون برده و از آنها در تبلور

توانمندی‌های خویش استفاده می‌کنند، یکی از ضرورت‌های حوزه مدیریت امروز است .

اگر مدیران در برخورد با نیروی انسانی با ذکاوت ، مبادرت به کسب شناخت دقیق از چگونگی ادراک افراد بنمایند، قطعاً خواهند توانست به مدد این شناخت و برنامه‌ریزی مسؤولانه ،بر بهره‌وری کل سیستم با به بازی گرفتن شناخته‌های رفتاری افراد بیفزایند،به واسطه این شناخت می‌توانند در مقابل مقاومت‌هایی که ناشی از عدم شناخت طرف مقابل بروز می‌کند ،به کمک تکنیک‌های برخورد و شناخت مؤثر بکاهند .

منابع و مراجع

- ۱- عشق و آنتروپی و راه زندگی ،مهدی بهادری نژاد ،شریف ،سال دهم ،شماره نهم ،۱۳۷۳
- ۲ - تأثیر اتوماسیون بر اشتغال و بهره‌وری ، محمد علی شفیعا ، دومین کنگره ملی بهره‌وری ، ۱۳۷۵ .

۳ - بررسی مراحل تحقیق تا تولید نیمه صنعتی ..،فرزاد طرحانی ،پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنایع ،دانشگاه علوم و فنون مازندران ،۱۳۷۳ .

۴ - منبع شماره ۳ .

۵ - مدیریت انتقال تکنولوژی در ایران ،سید محسن قطبی ،پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنایع ،دانشگاه علم و صنعت ایران ،۱۳۷۴ .

۶ - مبانی ارتباطات انسانی ،جلد اول ،علی اکبر فرهنگی ،دانشگاه تهران ،۱۳۷۰ .

۷ - منبع شماره ۵ .

۸ - مهندسی فاکتورهای انسانی ،محمد علی شفیعا ،دانشگاه علم و صنعت ایران ، ۱۳۶۴ .

۹ - توانگران چگونه می‌اندیشند ،محمد رضا آل یاسین (مترجم)،انتشارات هامون ،۱۳۷۵ .

۱۰ - معجزه ارتباط وان .ال. پی .مهدی قراچه داغی (مترجم)،انتشارات البرز، ۱۳۷۴ .

۱۱ - منبع شماره ۸ .

۱۲ - منبع شماره ۱۰ .

۱۳ - منبع شماره ۸ .

۱۴ - منبع شماره ۸ .

۱۵ - منبع شماره ۱ .

۱۶ - منبع شماره ۲ .