

ابعاد جامعه‌شناختی و روانشناختی بهره‌وری در سازمان

نویسنده: دکتر محمود ساهتچی

در یک بررسی از ۲۰۳ نفر اعضای یک شرکت داروسازی سؤال شد، «چه تعریفی از محیط کار خود دارید و آنرا چگونه مکانی می‌دانید؟». از کل کارکنان این شرکت، ۹۵ درصد آنان به این سؤال پاسخ دادند و اکثریت آنان محیط کار را «خانه دوم» خود و مکانی مقدس دانسته‌اند که در آن به تلاش و فعالیت می‌پردازند تا از این طریق به کشور خویش خدمت نموده و به اهداف شرکت نیز دست یابند. خواهان محیطی سالم؛ روابطی صمیمی، صادقانه به همراه تعاون و یک‌رنگی هستند و می‌خواهند عدالت اجتماعی در محیط کار آنان حاکم باشد؛ از وجود تبعیض ابراز انزجار کرده‌اند و محیطی را خواستار بوده‌اند که در آن بتوانند با احساس امنیت و آسایش خاطر، وظایف شخصی خود را به درستی انجام دهند و ... آنچه در فوق آورده شد، مربوط به نتایج تحقیقی است که در یکی از شرکتهای دارویی استان تهران و در رابطه با کارگاههای آموزش مدیریت در زمینه روانشناسی بهره‌وری انجام گرفته است. نتایج دیگر این بررسی که جهت آشنایی با نگرش کارکنان نسبت به ابعاد گوناگون مسائل انسانی شرکت مورد نظر انجام گرفته است، عبارتند از:

سؤال ۳- آیا محیط کار شما نیازهای

مالی و عاطفی شما را برآورده می‌سازد؟

بله	خیر	تا حدی
٪۱۲	٪۵۰	٪۳۸

سؤال ۶- آیا شغل فعلی شما را راضی می‌کند؟

بله	خیر	تا حدی
٪۳۴	٪۳۱	٪۳۴

سؤال ۱۸- آیا از نظر خصوصیات اخلاقی با مافوق خود هماهنگی دارید؟

بله	خیر	تا حدی
٪۴۶	٪۲۱	٪۳۳

سؤال ۲۲- آیا تاکنون از عملکرد شرکت راضی بوده‌اید؟

بله	خیر	تا حدی
٪۱۷	٪۲۲	٪۶۱

سؤال ۲۶- اگر جلسات مشورتی برگزار شود، آیا در آن شرکت خواهید کرد؟

بله	خیر	تا حدی
٪۹۵	٪۵	

وقتی از افراد مورد مطالعه خواسته شد انتظارات خود را از مدیریت شرکت مطرح سازند، پیشنهادات زیر را ارائه داده‌اند:

۱- برقراری روابط صحیح اجتماعی و عاطفی، رعایت شئون انسانی و اجتماعی، ارزش‌گذاری به شخصیت انسانی افراد؛

۲- برقراری روابط نزدیک با کارکنان به صورت ملاقاتهای هفتگی یا ماهیانه، سرکشی مدیریت سازمان به بخشها و ملاقات چهره به چهره با همکاران؛

۳- برقراری ارتباط درست میان سرپرستان و رؤسا با کارکنان؛

۴- از بین بردن فاصله و اختلاف شدید میان کارکنان و مدیران و کم کردن تنشهایی که بین افراد وجود دارد؛

۵- برقراری روابط صمیمانه با افراد و ایجاد انگیزه برای آنان ...؛

نگاهی کارشناسانه به نتایج این بررسی نشان می‌دهد عوامل اجتماعی تا چه حد بر میزان رضایت افراد از کارشان اثر می‌گذارد.

اگر بپذیریم که؛ (۱) کشور، متکی به منابع زیرزمینی است و این منابع در فاصله نه چندان دور به پایان خواهد رسید، (۲) جنگ

سوم جهانی با رقابتهای اقتصادی بین کشورها سالهای متمادی شروع شده است و (۳) اکنون در مرحله‌ای از تاریخ کشور خود

هستیم که اگر آگاهانه عمل نکنیم و در جهت «فکر فروشی» به جای «فروش صنایع و ذخایر زیرزمینی»، حرکت نکنیم، مردم

کشور، و نیز نسلهای بعدی مردم این سرزمین با مشکلات جدی مواجه خواهند شد، بنابراین لازم است چاره‌ای بیاندیشیم و

قبل از آنکه فرصتهای طلایی را از دست

دهیم، علل و عوامل و نیز ابزار رشد و تحول اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، صنعتی و ... کشورمان را بشناسیم. آنچه از این پس به آن خواهیم پرداخت، دیدگاه روانشناسی است که تلاش کرده است حاصل تلاشهای پژوهشی، آموزشی و مشاوره‌ای بیش از سه دهه از عمر خود را در جهت شناخت علل و عوامل رهایی مردم کشورش از چنگ مشکلات اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و ... بشناسد و راه چاره‌ای را برای آن بیاید (ساعتچی، ۱۳۷۶)

مادیسون (۱) (۱۹۸۲) مورخ نامدار در کتاب خود تحت عنوان «مراحل رشد سرمایه‌داری» می‌نویسد؛ «ظهور و سقوط ملتها را می‌توان در سرتاسر تاریخ جهان و با مشخص ساختن سطح بهره‌وری آنان در طی تاریخ هر کشور، تعیین یا پیش‌بینی کرد». او معتقد است ملت‌هایی که در طول تاریخ سقوط کرده‌اند، گویی که به بیماری تصلب شرایین گرفتار آمده باشند، اقتصادشان پیر و فرتوت شده، سرعت انطباق یافتن آنان با تحولات جهانی و نیز پاسخدهی آنان نسبت به تحولات و نوآوریهای ملل و اقوام دیگر کاهش پیدا کرده است و بالاخره در مسیری قرار گرفته‌اند که ابعاد مختلف اقتصادی و فرهنگی، از روتق افتاده‌اند و ... سپس بعضی از محققان بر اساس نظریه مادیسون به مطالعه در زمینه اقتصاد آمریکا پرداخته‌اند و این اعتقاد را مطرح ساخته‌اند که مدیریت و رهبری کشور آمریکا نسبت به مسئله «بهره‌وری» توجه کافی نشان نداده است، و توان آن کشور برای چالش و افزایش بهره‌وری ملی کمتر از بعضی کشورها و مهمتر آنکه پایتخت از حدی است که غالب مردم آن را تصور می‌کنند، بنابراین در آینده

بازنده رهبری در جهان خواهد شد و ...

علل کاهش بهره‌وری ملی:

تا کنون برای کاهش بهره‌وری ملی کشورها دلایل گوناگونی ارائه شده است. بعضی از این دلایل عبارتند از: اقتصاد ناکارآمد، مقررات ناکارآمد دولتی، نیروی انسانی ناکارآمد، سازمانهای ناکارآمد، مدیریت ناکارآمد، کارکنان غیرمتخصص و ناکارآمد (هیز (۲) و ویلریت (۳) (۱۹۸۳). حال باید دید چاره کار چیست.

برای افزایش بهره‌وری ملی می‌توان پیشنهادهای گوناگونی را ارائه داد. این پیشنهادات هر ویژگی خاصی که داشته باشند، هنگامی قابل استفاده هستند که مبتنی بر نوعی دیدگاه نظامدار باشند، امکان اجرای آنها وجود داشته باشد و با توجه به ویژگیها و مشخصه‌های گوناگون هر کشور ارائه گردند. در کوششی که نگارنده این سطور در طی بیش از سه دهه در جهت شناخت علل و عوامل پایین بودن سطح بهره‌وری سازمانهای کشور داشته به این نتیجه رسیده است که هرگونه اقدام در زمینه شناخت علل و عوامل کاهش بهره‌وری در یک سازمان و راهبردهای مناسب و عملی برای رفع موانع بهره‌وری باید بر پایه نوعی «نظریه» و «مدل نظامدار» انجام گیرد. کسب تجارب با ارزش در حین همکاریهای آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای با سازمانهای دولتی و بخشهای خصوصی باعث گردید «نظریه چند عاملی بهره‌وری» در ذهن شکل بگیرد و در رابطه با واقعیت‌های مربوط به سازمانهای کشور، مدل نظامدار انتخاب و به‌کارگیری اثر بخش نیروی انسانی در سازمانها را طراحی نمایم.

نظریه چندعاملی بهره‌وری:

در این نظریه گفته می‌شود، «دلایل و عوامل مؤثر در کاهش و افزایش بهره‌وری یک سازمان متعدد هستند و نوعی روابط نظامدار بین این دلایل و عوامل وجود دارد». بدین ترتیب، تغییر در هر عامل موجب تغییر در عوامل دیگر می‌شود و برای افزایش بهره‌وری یک سازمان باید این عوامل را به درستی شناخت و روابط متقابل و موجود بین آنها را نیز به درستی مشخص ساخت. برای نشان دادن این عوامل لازم است یک مدل ارائه گردد و در این مدل اولاً عوامل بهره‌وری مشخص گردند و دیگر اینکه روابط این عوامل به شکل نمودار مشخص گردد.

مدل نظامدار انتخاب و به‌کارگیری

اثر بخشی نیروی انسانی سازمان:

در مدل نظامدار مورد نظر، (که از این پس برای اجتناب از تکرار آن چنین مدلی را تحت عنوان مُناباناس مورد بحث قرار خواهیم داد)، عوامل مؤثر در بهره‌وری به دو دسته کلی، یعنی عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی تقسیم‌بندی شده‌اند. چون در این مقاله قصد آنست که به ابعاد اجتماعی یا جامعه‌شناختی بهره‌وری سازمانی اشاره داشته باشیم، بنابراین بیشتر عوامل برون سازمانی را مورد توجه قرار خواهیم داد.

در مُناباناس این نکته مورد تأکید قرار گرفته است که حتی اگر عوامل درون سازمانی نیز هر یک به تنهایی و در تعامل با یکدیگر به درستی عمل کنند، معهذاً سازمانهای یک کشور تحت تأثیر عوامل خارج از آن قرار می‌گیرند و مانند هر «نظام

● اکنون در مرحله‌ای از تاریخ کشور خود هستیم که اگر آگاهانه عمل نکنیم و در جهت «فکر فروشی» به جای «فروش صنایع و ذخایر زیرزمینی»، حرکت نکنیم، مردم کشور، و نیز نسلهای بعدی مردم این سرزمین با مشکلات جدی مواجه خواهند شد.

فرهنگ جامعه:

کشور برای تلاش بیشتر کمتر و برای دستیابی به بهره‌وری بهینه باید نوعی انقلاب فرهنگی کارآمد در آن به وقوع بپیوندد. برای مثال، چون کشور ما در طی تاریخ چند هزار ساله خود دوره‌هایی از رشد و شکوفایی فرهنگی، رزمی، صنعتی، فلسفی و ... را تجربه کرده است، امکان تقویت انگیزش پیشرفت در آنان بیش از کشور دیگری است که در همه دوران تاریخ خود در فقر اقتصادی، اجتماعی و ... باقی مانده است.

موقعیت جغرافیایی کشور:

در کشوری که از نظر آب و هوا و دستیابی به راههای (آبی، زمینی و هوایی) مناسب مبادلاتی در موقعیت مناسبی قرار گرفته است، امکان رشد بهره‌وری سازمانهای فعال در آن بیش از کشور دیگری است که از این جهات با موانع و مشکلات جدی دست به گریبان است و در همه دوران تاریخ خود آرزوی دستیابی به آبهای آزاد جهان را در سر داشته است. وقتی موقعیت جغرافیایی یک سازمان از جهات مختلف، یعنی از نظر آب و هوا، غیرآلوده نبودن هوای اطراف آن، متعادل بودن درجه حرارت، امکان دسترسی به امکانات بهداشتی، تفریحی، آموزشی، علمی، فنی و نظایر آن مناسب باشد، قادر به جذب نیروی انسانی کارآمدتری خواهد بود، امکان برگزاری دوره‌های آموزشی

ویژگیهای فرهنگی یک جامعه آنچنان آثار پایداری را بر افراد آن جامعه باقی می‌گذارد که عدم شناخت ویژگیهای آن و انتخاب راهبردهای مناسب برای تقویت آثار سودمند آن و تضعیف آثار زیان‌آور آن، می‌تواند آنچنان موانع و مزاحمتهایی را برای مدیریت سازمانها فراهم آورد که تلاشهای دیگر برای افزایش بهره‌وری سازمانی را خنثی یا حداقل کاهش دهد. برای مثال، اگر مردم یک جامعه عادت کرده باشند با تلاش اندک امکانات رفاهی بسیار داشته باشند، کارکنان سازمانهای فعال در آن جامعه نیز بهره‌وری فردی و شغلی ناچیز خواهند داشت و تلاش مدیریت سازمان را برای دستیابی به هدفهای سازمانی، خنثی خواهند ساخت (ماینر^(۴) ۱۹۹۲، ص ۳۳۸).

سوابق تاریخی کشور:

اگر یک کشور دارای سوابق تاریخی کارآمدی باشد و در دوره‌هایی از تاریخ خود بهره‌وری ملی در آن کشور بهینه بوده باشد، امکان اینکه با تأکید بر سوابق تاریخی مردم آن کشور را جهت تلاش پیگیر و افزایش بهره‌وری ملی برانگیختن بیشتر است. در مقابل، اگر بهره‌وری ملی یک کشور در طی تاریخ و در گذشته‌های آن همیشه در حداقل ممکن بوده است، امکان برانگیختن مردم آن

بازه (سیستم باز)، هم بر عوامل برونی نظام اثر می‌گذارند و هم از آن عوامل اثر می‌پذیرند. توضیحات بعدی در زمینه مهمترین عوامل برون سازمانی که ضمناً در مناظر نیز به آن اشاره شده است، منظور ما را روشنتر خواهد ساخت.

ساخت خانواده کارکنان: کارکنان هر

سازمان تولیدی، آموزشی، پژوهشی، درمانی، خدماتی ... دولتی و خصوصی، به میزان زیاد تحت تأثیر ویژگیهای خاص خانواده خود قرار می‌گیرند. وقتی افکار یک کارگر حول مشکلات خود در خانواده دور می‌زند، با همسر خود درگیری و تضاد شدید دارد، قادر به ایجاد روابط مناسب با فرزندان خود نمی‌باشد و ... در آن صورت قادر نخواهد بود بهره‌وری شغلی خود را به حد «بهینه» برساند. کارکنان هر سازمان بخشی از مشکلات مربوط به خانواده خود را به سازمان محل کار خود می‌آورند و آگاهانه یا به‌طور ناخودآگاه به سازمان محل کار خود «تزیق» می‌کنند. بنابراین اگر مدیریت یک سازمان خواهان افزایش بهره‌وری نیروی انسانی تحت نظارت خود می‌باشد، لازم است ضمن توجه به عوامل بسیار و در عین حال شناخته‌شده، شناخت مشکلات خانواده کارکنان و تلاش در جهت ارائه دوره‌های آموزشی و خدمات مشاوره‌ای به آنان را نیز جزو برنامه کار خود قرار دهد. (ساعتچی ۱۳۷۶)

وضعیت روانی مردم جامعه:

در شرایطی که مردم یک جامعه از سلامت روانی و جسمی در حد مطلوب برخوردار هستند و میزان احساس خوشبختی تجربه شده به وسیله آنان زیاد است، سازمانهای فعال در آن کشور نیز که همین افراد را به کار می‌گیرند، با کارکنانی سر و کار خواهند داشت که در صورت فراهم بودن امکانات و شرایط کار، می‌توانند از همه توان و استعداد خود در جهت انجام دادن وظایف شغلی خود، استفاده کنند. خلاقیت و نوآوری در بین آنان زیاد است، روابط انسانی در بین کارکنان با سهولت بیشتری برقرار می‌گردد. دوام آن نیز زیاد است، میزان سوانح و حوادث در کار اندک است، درگیری و تضاد بین کارکنان با یکدیگر و کارکنان و مدیریت در حداقل ممکن است و ... از طرف دیگر، اگر میزان درصد اختلافهای رفتاری و پریشانیهای روانی در بین مردم یک و در مقایسه با معیارها یا میزانهای سازمان بهداشت جهانی بیشتر از یک حد خاص باشد، به همان نسبت مدیریت سازمانها نیز بخشی از نیروی روانی، بودجه، وقت و انرژی خود را صرف مقابله با زیانهای ناشی از پریشانی روانی کارکنان خود می‌کنند و تلاش آنان در جهت دستیابی به بهره‌وری بهینه، کم‌رنگ‌تر می‌شود، رضایت مشتریان یا ارباب رجوع از ارائه خدمات یا تولیدات سازمان کاهش می‌یابد، میزان یا هزینه‌های درمان کارکنان افزایش نشان می‌دهد، سوانح و حوادث بیشتر است، درگیری، تضاد و خصومت بین افراد به میزان نگران‌کننده‌ای افزایش نشان می‌دهد و ... (بوتزین^(۶) و دیگران ۱۹۹۳)

● هرگونه اقدام در زمینه شناخت علل و عوامل کاهش بهره‌وری در یک سازمان و راهبردهای مناسب و عملی برای رفع موانع بهره‌وری باید بر پایه نوعی «نظریه» و «مدل نظام‌دار» انجام گیرد.

اوضاع اقتصادی کشور:

وقتی اقتصاد یک کشور بیمار است، این نوع بیماری به یک یک سازمانهای آن کشور نیز سرایت می‌کند و از جهات مختلف امکان دسترسی مدیریت سازمانها را به بهره‌وری بهینه محدود می‌سازد. در یک اقتصاد بیمار آن چنان شرایطی پیش می‌آید که امکان برنامه‌ریزی درازمدت را برای مدیریت و رهبری سازمانها محدود می‌سازد، شور و نشاط و علاقه به کار و فعالیت را در نیروی انسانی سازمانها کاهش می‌دهد، نگرانی از آینده کارکنان سازمان را تحت فشار روانی فزاینده قرار می‌دهد، کارگران سازمانهای تولیدی را آسیب‌پذیر می‌سازد، میزان درگیریها و کشمکشها را در خانواده کارکنان سازمان بالاتر می‌برد، امید به زندگی را در افراد کم‌فروغ می‌کند و در مجموع شرایطی فراهم می‌گردد که امکان دسترسی مدیریت سازمان به هدفهای از قبل تعیین شده و خاصه افزایش میزان بهره‌وری فردی و گروهی کارکنان، محدود می‌شود (گوردون^(۵) ۱۹۹۶)

اثربخش برایش فراهم می‌آید، خانواده کارکنان سازمان علاقه به ادامه زندگی خود در آن منطقه را خواهند داشت، امکانات آموزشی برای فرزندان کارکنان بیشتر است، امکان استفاده از متخصصان رشته‌های مختلف برای سازمان بیشتر فراهم است و ...

دخالت احزاب در سازمانها:

احزاب یک کشور می‌توانند از حیث دخالت در مدیریت سازمانهای گوناگون آن کشور خنثی، اندک، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، طبقه‌بندی شوند. ضمناً این احزاب را می‌توان از حیث دخالت اثربخش یا مخرب نیز طبقه‌بندی کرد. برای مثال، سازمانی را در نظر بگیرید که مدیریت آن مصمم است با استفاده از شیوه‌های علمی تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان و انتخاب درست متصدیان هر شغل، موجباتی را فراهم آورد که برای تصدی هر شغل مناسبترین یا بهترین فرد از بین داوطلبان آن شغل، انتخاب شود. در این شرایط، اگر حزب یا احزاب قدرتمند کشور به شیوه‌های غیررسمی و با تحت فشار قرار دادن مدیریت سازمان باعث گردند فردی تصدی آن شغل را در سازمان به‌عهده گیرد که واجد شرایط‌ترین داوطلب محسوب نمی‌شود، در آن صورت مدیریت سازمان از همکاری با مناسبترین فرد محروم شده است. اگر تصدی مشاغل دیگر سازمان نیز به همین شیوه انجام گیرد، در آن صورت به جای اینکه یک سازمان فعال را در کشور داشته باشیم، با سازمانی سر و کار خواهیم داشت که بهتر است آنرا شعبه‌ای از آن حزب قلمداد کنیم تا سازمانی که هدف مدیریت آن دستیابی به بهره‌وری بهینه است.

امکان دسترسی به اطلاعات در کشور:

وقتی افراد یک جامعه و خاصه کارکنان سازمانها بتوانند با سهولت و با صرف وقت و هزینه کم به اطلاعات علمی به میزان دلخواه و مورد نیاز خود دست یابند، مدیریت سازمانها نیز در شرایطی قرار می‌گیرند که با فراهم آوردن محیط کار مناسب، بهره‌وری سازمان محل کار خود را افزایش دهند. برای مثال، وقتی استادان یک دانشگاه به سهولت می‌توانند در رابطه با موضوعات کلاسهای درسی، فعالیتهای تحقیقاتی، نگارش مقاله و کتابها، راهنمایی دانشجویان برای کار در زمینه رساله‌های تحقیقی و نیز موضوعات مورد علاقه خود برای مطالعه به سهولت و با صرف هزینه اندک یا مجانی و با کمک مدیریت دانشگاه محل کار خود به آخرین اطلاعات موجود جهان دسترسی داشته باشند، در آن صورت مدیریت آن دانشگاه نیز می‌تواند در شرایطی قرار گیرد که بهره‌وری سازمان محل کار خود را به میزان مطلوب افزایش دهد. اما در شرایطی که اعضای هیأت علمی یک دانشگاه تنها در سال یک‌بار می‌توانند در نمایشگاه کتابهای خارجی شرکت کنند و در آنجا نیز عناوین محدودی در رشته آنها ارائه می‌گردد و حتی دسترسی آنان نیز به آن چند منبع محدود پس از گذر از «خوانهای» مختلف ممکن خواهد بود، در آن صورت مدیریت دانشگاه نمی‌تواند انتظار داشته باشد اعضای هیأت علمی آن دانشگاه پژوهشهای با ارزش انجام دهند، دانشجویان خود را با آخرین پدیده‌های علمی جهان در رشته مورد مطالعه خود آشنا سازند و در نهایت همانند اعضای هیأت علمی

● اگر مدیریت یک سازمان خواهان افزایش بهره‌وری نیروی انسانی تحت نظارت خود می‌باشد، لازم است ضمن توجه به عوامل بسیار و در عین حال شناخته شده، شناخت مشکلات خانواده کارکنان و تلاش در جهت ارائه دوره‌های آموزشی و خدمات مشاوره‌ای به آنان را نیز جزو برنامه کار خود قرار دهد.

کشورهای پیشرفته جهان، نظریه‌های جدید ارائه دهند یا کتابهای با ارزش تألیف کنند. کشورهایی که برای مسافرت اعضای هیأت علمی به دانشگاهها و مراکز تحقیقی سایر کشورها و خاصه کشورهای پیشرفته صنعتی اهمیت خاص قائل هستند و آنان را تشویق می‌کنند که در بازگشت آخرین یافته‌های علمی در رشته مورد علاقه خود را به همراه آورند و در این زمینه نیز تنگ‌نظری نشان نمی‌دهند یا در ارسال اعضای هیأت علمی به خارج نیز فقط ضوابط را رعایت می‌کنند، بر سرعت افزایش بهره‌وری ملی می‌افزایند (رابینز،^(۷) ۱۹۹۱، ص ۵۰۶).

سوق دهند و ... اما در شرایطی که مدیریت سازمانهای کشور با شیوه‌های اثربخش مدیریت و رهبری آشنا نباشند و دوره‌های آموزشی مناسب را نگذرانیده باشند و پیش از آن بر اساس معیارهای علمی و معقول انتخاب نشده باشند، به احتمال زیاد هنر بهره‌گیری مناسب و در عین حال انسانی از نیروهای متخصص و کارآمد را نیز نخواهند داشت و دستیابی به هدف بهره‌وری بهینه نیز به صورت یک آرزو برای کارکنان متعهد و مسؤول سازمان درخواهد آمد (ص ۱۹ - ۶۱۵).

نقش متخصصان در ابعاد گوناگون

حیات یک کشور:

گاه با مواردی بر می‌خوریم که می‌بینیم هرچند در بعضی از کشورها افراد متخصص و کارآمد به تعداد قابل ملاحظه وجود دارد، ولی به دلایل مختلف مدیریت یک سازمان خاص از این افراد جهت سرعت بخشیدن به حرکت خود در مسیر دستیابی به بهره‌وری بهینه، استفاده نمی‌کند. در چنین سازمانهایی تصدی مسؤولیتها و مشاغل تخصصی، فنی، علمی و ... به افرادی سپرده می‌شود که در کار خود جزو بهترینها قلمداد نمی‌شوند

بهره‌گیری مناسب از نیروی کار

در کشور:

می‌دانیم یکی از ویژگیهای مدیران و رهبران سازمانها آنست که می‌دانند برای افزایش بهره‌وری سازمان محل کار خود از چه افرادی استفاده کنند، در کجا به این افراد دسترسی خواهند داشت، برای انگیزختن این افراد به کار چه ابزار و وسایلی را برایشان فراهم سازند، نیازهای سالم و معقول این افراد را چگونه و به چه میزان در سازمان ارضاء کنند، چگونه با روشهای اثربخش انگیزش آنان را در جهت نوآوری و خلاقیت

در نظریه چند عاملی بهره‌وری در سازمان و نیز در مدل نظام‌مدار انتخاب و به‌کارگیری اثربخش نیروی انسانی در سازمان، «پنج» عامل اصلی درون سازمانی (همانند ساچمه‌های یک بلبرینگ) و «سه» عامل فردی درون سازمانی (به‌عنوان گریس یا ماده کمک‌کننده برای چرخش ساچمه‌های درون بلبرینگ)، پیشنهاد شده است. این عوامل عبارتند از:

● در شرایطی که مدیریت سازمانهای کشور با شیوه‌های اثربخش مدیریت و رهبری آشنا نباشند و دوره‌های آموزشی مناسب را نگذرانیده باشند و پیش از آن بر اساس معیارهای علمی و معقول انتخاب نشده باشند، به احتمال زیاد هنر بهره‌گیری مناسب و در عین حال انسانی از نیروهای متخصص و کارآمد را نیز نخواهند داشت و دستیابی به هدف بهره‌وری بهینه نیز به‌صورت یک آرزو برای کارکنان مستعد و مسؤول سازمان درخواهد آمد.

الف- عوامل اصلی درون سازمانی:

۱- تجزیه و تحلیل علمی و دقیق همه

مشاغل سازمان: وقتی همه مشاغل یک سازمان تجزیه و تحلیل شدند و همه وظایف هر شغل و ویژگیهای شخصیتی (شناختی، عاطفی و رفتاری) لازم برای انجام آن وظایف مشخص گردیدند، در آن صورت می‌توان متصدی هر شغل را براساس آن ویژگیها انتخاب کرد،

و در مواردی نیز همه کارکنان سازمان می‌دانند که این افراد صلاحیت لازم جهت تصدی چنان مشاغلی را ندارند. اما در سازمانهای کارآمد مدیریت سازمان تلاش می‌کند در هر تخصص بهترینها را جهت همکاری با سازمان جذب کند و بخشی از وقت او نیز صرف پیدا کردن افراد متخصص در رشته‌های مورد نیاز سازمان و ترغیب آنان به همکاری با سازمان است. یکی از مشکلات سازمانهای ناکارآمد آن است که به دلیل ضعف مدیریت در بخشهای مختلف چنین سازمانهایی حتی افراد متخصص و کارآمد به دلیل عدم رضایت از محیط کار خود سازمان را ترک می‌کنند و برای کار اثربخش به سازمان دیگری می‌روند که اداره و رهبری آن به‌عهده مدیران لایق، دگرگون‌ساز و اثربخش و اگذار شده است.

آنچه که تا این بخش از مقاله حاضر به آن اشاره شد، مربوط به عوامل برون سازمانی یا عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، تاریخی، جغرافیایی و مؤثر بر افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمانهای یک کشور است. از طرف دیگر، می‌دانیم که عوامل درون سازمانی در بهره‌وری سازمان از اهمیت خاص خود برخوردار است و تا هنگامی که آنها به‌درستی شناخته نشوند و همانند ساچمه‌ها و گریس داخل یک بلبرینگ تمام اجزای درونی سازمان نقش خود را به‌خوبی انجام ندهند، حتی با مناسب بودن عوامل برون سازمانی نیز نمی‌توان سازمان مورد نظر را در جهت دستیابی به هدف بهره‌وری بهینه سوق دهد.

● اگر انتخاب کارکنان سازمان بر اساس معیارهای علمی انجام نگیرد، با توجه به آنکه هر متصدی یک سلول سازمان تلقی می‌شود و چنین فردی تا آخر عمر خود به‌نحوی با سازمان در ارتباط می‌باشد، امکان دستیابی به بهره‌وری برای مدیریت سازمان محدود می‌شود.

دوره‌های آموزشی اثربخش برای او تشکیل داد، عملکرد شغلی وی را به شیوه‌ای اثربخش ارزیابی کرد و ... (لوین^(۸) ۱۹۸۳).

۲- انتخاب یاگزینش علمی کارکنان

سازمان: بهره‌وری سازمانهایی می‌تواند به حد بهینه افزایش پیدا کند که شعار مدیریت آن سازمانها و اعتقاد آنان در راستای «انتخاب بهترین فرد برای تصدی هر شغل» باشد. در پژوهشی معلوم شده است مدیریت سازمانها با صرف مبلغی معادل یک دلار برای دعوت از روانشناسان صنعتی و استفاده از ابزارهای علمی جهت انتخاب درست کارکنان، می‌تواند معادل هزار دلار صرفه‌جویی کنند (برناردین^(۹) ۱۹۸۹ و ساعتچی ۱۳۷۴).

۳- آموزش اثربخش کارکنان: مروری بر مطالعات در زمینه روشهای آموزش مدیریت در کشورهای پیشرفته صنعتی و مقایسه آن با تجارب کارکنان سازمانهای کشور در دوره‌های آموزشی قبل و ضمن خدمت، خواننده مطلع و آشنا با مفاهیم شیوه‌های اثربخش آموزش کارکنان را به این نتیجه‌گیری می‌رساند که میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی تشکیل شده در اغلب سازمانهای کشورمان در حد مطلوب نبوده است. در مُناباناس گفته می‌شود وقتی بهره‌وری فردی، شغلی و سازمانی کارکنان در حد مطلوب می‌باشد که کارشناسان و مدیران آموزشی سازمانها از یک طرف و آموزش‌دهندگان (مربیان، مدرسان و استادان) از طرف دیگر، با همه ویژگیهای آموزش اثربخش (بزرگسال‌آموزی) آشنا باشند و بهره‌وری شغلی آنان در کار خود در حد اعلا باشد.

● بهره‌وری سازمانهایی می‌تواند به حد بهینه افزایش پیدا کند که شعار مدیریت آن سازمانها و اعتقاد آنان در راستای «انتخاب بهترین فرد برای تصدی هر شغل» باشد.

۴- انتخاب علمی کارکنان سازمان:

افرادی را باید در دوره‌های آموزشی اثربخش شرکت داد که انتخاب اولیه آنان به‌درستی انجام گرفته باشد و این افراد در مقایسه با داوطلبان ورود به سازمان که در امتحانات استخدامی پذیرفته نشده‌اند، سرآمد تلقی شوند. اگر انتخاب کارکنان سازمان بر اساس معیارهای علمی انجام نگیرد، با توجه به آنکه هر متصدی یک سلول سازمان تلقی می‌شود و چنین فردی تا آخر عمر خود به‌نحوی با سازمان در ارتباط می‌باشد، امکان دستیابی به بهره‌وری برای مدیریت سازمان محدود می‌شود. هر چه سرمایه، وقت و انرژی برای انتخاب بهتر کارکنان یک سازمان بیشتر صرف شود، نتایج حاصل از این اقدام در درازمدت سود عظیم‌تری را نصیب سازمان خواهد کرد (گمپ^(۱۰) و دیگران ۱۹۸۶).

۵- تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان:

وقتی همه مشاغل یک سازمان تجزیه و تحلیل شد، انتخاب کارکنان بر اساس معیارهای علمی انجام می‌گیرد، آموزش آنان ثمربخش‌تر خواهد بود، ارزیابی عملکرد آنان دقیقتر انجام خواهد گرفت و سازمان در وضعیتی قرار می‌گیرد که زیربنای آن جهت انجام هرگونه اقدام اساسی برای افزایش

بهره‌وری سازمانی، فراهم خواهد آمد. نتایج اصلی تلاش جهت تجزیه و تحلیل یک شغل آنست که خواهیم دانست وظایف متصدی یک شغل دقیقاً و با ذکر جزئیات دقیق آن چه می‌باشد و برای انجام دادن هر کار یا وظیفه خاص نیاز به کدام ویژگیهای شخصیتی (شناختی، هیجانی و رفتاری می‌باشد. (بماس^(۱۱) و دیگران، ۱۹۸۳).

ب- عوامل فرعی درون سازمانی:

۱- نگرش کارکنان: اگر خواهان افزایش بهره‌وری سازمان محل کار خود هستیم، باید نگرش کارکنان را نیز بشناسیم و سپس آنرا در جهت افزایش بهره‌وری فردی، شغلی و سازمانی تغییر دهیم (فازبو^(۱۲)، ۱۹۸۶).

۲- سوانح و حوادث کار: موجباتی را فراهم آوریم که میزان سوانح و حوادث در کار به حداقل ممکن تقلیل پیدا کند و بدین‌وسیله بهره‌وری سازمان افزایش یابد (شولتز^(۱۳) و شولتز^(۱۴)، ۱۹۹۰).

۳- شبکه‌های ارتباطی: هر چه شبکه‌های ارتباطی در یک سازمان سالمتر و با صحت و درستی بیشتر همراه باشد، به همان نسبت امکان افزایش بهره‌وری در سازمان نیز بیشتر فراهم می‌آید.

۴- مدیریت زمان: مدیریت سازمانها می‌توانند با فراگیری فنون استفاده بهینه از زمان و انتقال این فنون به همه کارکنان سازمان، دستیابی به هدف بهره‌وری بهینه را تسهیل کنند (رابینز، ۱۹۹۱، ص ۱۷- ۱۶).

۵- فرهنگ سازمانی: فرهنگ کارکنان هر سازمان زمینه‌ساز افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمانی است. بنابراین، اگر تعهد داریم بهره‌وری سازمان را افزایش دهیم، لازم است

این فرهنگ را به خوبی بشناسیم و در جهت تغییر آن و هماهنگ ساختن فرهنگ سازمان با هدفهای سازمان، اقدامات جدی انجام دهیم (گرین پرگ (۱۵) و بارون (۱۶) (۱۹۹۵).

۶- فرسودگی شغلی: مدیریت هسر سازمان باید با مفاهیم اولیه پدیده فرسودگی شغلی آشنا باشد و براساس این آگاهی بهره‌وری بهینه را با تشدید فشار روانی و جسمی بیش از حد به کارکنان تحت نظارت خود اشتباه نگیرد (ص ۲۶۲ - ۲۶۰).

۷- بهداشت روانی در محیط کار: وقتی کارکنان یک سازمان از سلامت روانی برخوردار باشند می‌توانند بهره‌وری فردی و شغلی خود را افزایش دهند. بنابراین بین بهینه‌سازی بهره‌وری و تأمین سلامت روانی کارکنان همبستگی مثبت وجود دارد و یکی از وظایف عمده مدیریت هر سازمان توجه خاص نسبت به سلامت روانی و جسمی کارکنان است (ص ۱۷۴ - ۱۷۳، و ساعتچی (۱۳۷۴).

۸- تفاوت‌های فردی: لازم است مدیران سازمانها با مفاهیم اساسی روانشناسی تفاوت‌های فردی آشنا باشند و با سپردن مسؤلیتها به افراد واجد شرایط، مقدمات افزایش بهره‌وری را در سازمان فراهم آورند (مایرز ۱۹۹۲، ص ۳۴۰ - ۳۲۰).

۹- انگیزش کارکنان: اگر همه شرایط و عوامل اصلی و فرعی درون سازمان در حد کمال مورد توجه مدیریت سازمان قرار گیرد، ولی کارکنان سازمان میل و علاقه‌ای

برای انجام دادن وظایف شغلی خود نداشته باشند، بهره‌وری سازمان نیز به حد بهینه نخواهد رسید (ص ۴۳۸ و ساعتچی (۱۳۷۶).

خلاصه و نتیجه‌گیری:

اکنون کشور، در دوران حساس تاریخ خود قرار گرفته است و بنابراین باید هر یک از اندیشمندان کشور در رابطه با دانش، آگاهی و تخصص خود در این فکر باشند که چگونه می‌توان موجبات رشد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... کشورمان را فراهم آورد؛ با توجه به اینکه منابع زیرزمینی کشورمان زودتر از آنچه که تصور می‌کنیم به اتمام خواهد رسید؛ جنگ اقتصادی بین کشورهای مختلف جهان سالهای متمادی است که آغاز شده است؛ مهمترین عامل سقوط یا رشد ملتها همان بهره‌وری ملی است و بالاخره میزان بهره‌وری سازمانهای کشور، در حد نگران‌کننده‌ای در سطح پایین است. طی چند دهه گذشته این فکر ذهن نویسنده مقاله را به خود جلب کرده است که کلید رمز رشد و سقوط ملتها کدام است و از دیدگاه روانشناسی صنعتی - سازمانی چگونه می‌توان سازمانها را در زمینه افزایش بهره‌وری، یاری داد. نتیجه این نوع تفکر و اشتغال خاطر نویسنده طراحی و ارائه «نظریه چند عاملی بهره‌وری» و «مدل نظامدار انتخاب و به‌کارگیری اثربخش نیروی انسانی در سازمان» (مُناباناس) بوده است. در نظریه چند عاملی بهره‌وری در

سازمان گفته می‌شود، «دلایل و عوامل مؤثر در کاهش و افزایش بهره‌وری یک سازمان متعدد هستند و نوعی روابط نظامدار بین این دلایل، عوامل یا اجزا وجود دارد. در مدل مرتبط با این نظریه یا در «مُناباناس» نیز عوامل مؤثر در بهره‌وری به دو دسته کلی، یعنی عوامل «برون سازمانی» و عوامل «درون سازمانی» تقسیم شده‌اند و عوامل درون سازمانی نیز در دو دسته «اصلی» و «فرعی» مورد توجه قرار گرفته است. یکی از ویژگیهای «نظریه چندعاملی بهره‌وری» نظامدار (سیستماتیک) بودن آنست و طی آن گفته می‌شود عوامل درون سازمانی در ارتباط متقابل با یکدیگر هستند و نقص در یک عامل موجب خلل در عوامل دیگر می‌گردد و در نهایت دستیابی به هدف اصلی سازمان، یعنی بهره‌وری بهینه غیرممکن می‌گردد. از طرف دیگر گفتیم که عوامل برون سازمانی نیز سازمانها را تحت تأثیر قرار می‌دهند و هر یک از این عوامل نیز با سازمانهای کشور در ارتباط متقابل می‌باشند. بنابراین نقص در یک عامل برون سازمانی می‌تواند عوامل برون سازمانی دیگر و نیز کل ساخت سازمانهای کشور را تحت تأثیر قرار دهد. با شناخت نظریه چند عاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن می‌توان به این سؤالها پاسخ داد که؛ «چرا بهره‌وری در سازمانهای کشور، پایین است؟» و «چگونه می‌توان بهره‌وری سازمانهای کشور را تا حد بهینه افزایش داد؟» □

- Bemas, S. E. et. al. (1983); Job analysis: An effective management tool, Washington: Bureau of National Affairs.
- Bernadin, H. J. (1989), Innovative approaches to personnel Selection and performance appraisal, Journal of Management Systems, I, P. 25-26.
- Bootzin, R.R. et. al. (1993), Abnormal psychology: Current perspective McGraw-Hill, Inc. sixth Ed. P. 587.
- Camp, R.R, Blanchard, P. N. & Huszczo, G. E. (1986), Toward a more organizationally effective training strategy and practice, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fazio, R. H. (1986), How attitudes giude behavior? In R. M. Sorrentino & E. T. Higgins, ode, Handbook of Motivation and cognition (New York: Guilford, 1986, P. 204 - 243)
- Gordon, J. R. (1996), Organizational behavior: A diagnostic approach, Prentice Hall International. Inc. P. 619.
- Greenberg, J. QR. A. Baron (1995), Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work, Pretrice Hall International Editions, P. 537 - 38.
- Hayes, R. H. QS. C. Wheelwright (1984), Restoring our competitive edge. New York: John Wiley & Sons, p. 393.
- Levine, E. L. (1983), Everything you always wanted to know about job analysis. Tampo, FL: Marier Publishing.
- Maddison, A. (1982), Phases of capitalist development. Oxford, England, Oxford University press
- Miner, J. B. (1992), Industrial - Organizational psychology, McGraw Hill International Editions, P. 331.
- Robbins, S. P. (1991), Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications, Prentice-Hall International Editions, Fifth Ed. P. 506.
- Schultz, D. D. & S. E. Schultz (1990), Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational Psychology, McMillan pub. co, New York, P. 498 - 520.
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۶)، روانشناسی کاربردی برای مدیران: در خانه، مدرسه و سازمان، نشر ویرایش. چاپ سوم
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۶)، روانشناسی بهره‌وری: ابعاد کاربردی روانشناسی صنعتی - سازمانی از دیدگاه نظریه چند عاملی بهره‌وری، نشر ویرایش، چاپ اول
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۴)، اصول و فنون اجرای مصاحبه: استخدامی، ارزشیابی و بالینی، انتشارات امیرکبیر، چاپ دوم
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۴)، مشاوره و رواندردمانی: نظریه‌ها و راهبردها، نشر ویرایش، چاپ اول

1. A. Maddison
2. R. H. Hays
3. S. C. Wheelwright
4. J. B. Miner
5. J. R. Gordon
6. R. R. Bootzin
7. S. P. Robbins
8. E. L. Levine
9. H. J. Bernadin
10. R. R. Camp
11. S. E. Bemas
12. R. H. Fazio
13. D. P. Schultz
14. S. E. Schultz
15. J. Greenberg
16. R. A. Baron