



## تحلیل منابع انسانی براساس رویکرد روان‌شناسی صنعتی سازمانی

# پایان کشمکش نیروی انسانی با مدیران

نیروی انسانی را در تمامی موارد و نه تنها دستمزد سنجید و در راستای رضایت سهام‌داران افزایش داد؟ چگونه می‌توان نیروی انسانی را به درستی در بدو ورود گزینش کرد و سپس نیروهای باصلاحیت را به خدمت گرفت و در جهت افزایش مستمر کارایی آنها اقدام کرد و از ریزش نیروها جلوگیری کرد؟ چگونه می‌توان کیفیت نامطلوب تولید را از طریق نیروی انسانی کاهش داد و با تکیه بر نیروی انسانی به سازمانی رقابت‌پذیر رسید؟ چگونه می‌توان غیبت‌ها و کندی کار را در نیروی انسانی کاهش داد؟ چگونه می‌توان شخصیت نیروهای انسانی شاغل در سازمان را تجزیه و تحلیل کرد و در راستای آن مواردی همچون عدم سازگاری پرسنل با یکدیگر، شناخت دیدگاه‌های پرسنل به سازمان، شناخت نیروهای وفادار به سازمان و... را بررسی کرد؟

چگونه می‌توان در سازمان سیستمی هدفمند برای انگیزش نیروی انسانی و همچنین ایجاد ارتباطات مؤثر به وجود آورد؟ چگونه می‌توان از سطح نیازها، هوش و استعداد نیروی‌های انسانی بالاخص در پست‌های حساس آگاهی یافت و با اطمینان بر روی نیروی انسانی کلیدی سرمایه‌گذاری کرد و از جایگاه درست اشخاص و پست‌های سازمانی آنها آگاه شد؟ چگونه می‌توان در سازمان سیستمی هدفمند برای انگیزش نیروی انسانی و همچنین ایجاد ارتباطات مؤثر به وجود آورد؟

وجود ندارد و آخرین پیشنهاد مدیریت تغییر و تحول است، زیرا رفتار هر سیستمی برحسب شرایط داخلی و خارجی خاص خود دائماً در حال تغییر و دگرگونی است. به عبارتی مدیریت سازمانی لحظه به لحظه شاهد رفتارهای هنجار و ناهنجار است.

### مسئولیت مدیریت تغییر و تحول

مدیریت تغییر و تحول، مسئولیت بررسی و مطالعه پیوسته و مستمر تغییر رفتارهای منابع درون و برون سازمانی، ساخت الگوهای رفتاری برای تغییر پذیری قابل بروز از پتانسیل، پیش‌بینی این تغییرپذیری با استفاده از الگوهای رفتاری و اجرای برنامه‌ریزی اقدامات پیشگیرانه جهت انجام بهبودهای لازم در عملکرد منابع تا تحقق بالاترین سطح برای این عملکرد و حفظ و نگهداری آن را بر عهده دارد.

هدف پروژه روان‌شناسی صرفاً پاسخگویی به مدیریت تغییر و تحول در راستای منابع انسانی است به عبارتی تبدیل منابع انسانی سازمان به یک تیم حرفه‌ای برای رسیدن به هدف اصلی که کاملاً همسو با مربی (مدیرعامل) خود تلاش کنند و از باهم بودن کاملاً راضی و خشنود باشند.

از سوی دیگر سوالات متعدد شما در امر مدیریت سازمان که با مسائل خاص در رابطه با منابع انسانی روبرو هستید مواجه‌ایم. سوالاتی چون: چگونه می‌توان رضایت

روان‌شناسی صنعتی سازمانی شاخه‌ای از روان‌شناسی است که مطالعه علمی رابطه میان انسان و دنیای کار را مساله اصلی خود قرار داده است و سازگاری افراد را در جریان امرار معاش خود با خصوصیات و ویژگی‌های محل کار، با افرادی که در محل کار با آنان سروکار پیدا می‌کنند و با کارها و مشاغلی که انجام می‌دهند، مورد مطالعه قرار می‌دهد.

امروزه ضرورت تحقق مطلوبیت برای هر سازمان در چهار بخش ساختار، برنامه‌ریزی، نیروی انسانی و فرآیندها و فعالیت‌ها هدف‌گذاری شده است.

امری بدیهی و توصیه شده این است که ایجاد مطلوبیت برای دوره مشخص زمانی، باید در دوره‌های بعدی استمرار یابد. شایان ذکر است بهبود مستمر دارای دو تعبیر است نخست نگاه شرق که به منزله بهبود مستمر در انجام فعالیت‌های مجموعه است و دوم نگاه غرب که بهبود جهش‌گونه در شکل نوآوری و خلاقیت مد نظر است. به عبارتی بهبود مستمر لازمه این امر بوده است. در این راستا سازمان‌ها برای ایجاد مطلوبیت به سمت نظام‌های مختلف مدیریتی مانند مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۱ و TQM، تعالی سازمانی EFQM، مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی روی آورند.

اما در علم مدیریت امروز صحبت از الگوی خاصی

پاسخ به سوالات فوق در حیطه علوم روان‌شناسی صنعتی سازمانی، علوم رفتاری و مدیریتی است. روانشناسی صنعتی سازمانی به عنوان یک علم به تجزیه و تحلیل منابع انسانی سازمان و درکل نحوه عملکرد افراد از دیدگاه‌های مختلفی می‌نگرد که در این حیطه پژوهش‌های ارزشمندی را دارا می‌باشد

سازمان‌ها پس از انجام پروژه‌های متعدد در مدیریت کیفیت سازمانی عنوان می‌کنند اثربخشی مورد نظر در نیروی انسانی حاصل نشده و برای پاسخ به این سوال که چرا اثربخش نیست؟

روان‌شناسی صنعتی سازمانی عنوان می‌کند که در یک سازمان می‌باید برای ارائه پیشنهادات اثربخش در مورد نیروی انسانی مواردی سنجیده شود که این علم مطرح کرده است.

روان‌شناسی صنعتی سازمانی عنوان می‌کند که به منابع انسانی با دیدگاه دیگری نگاه کنیم تا بتوانیم با آنها ارتباط گرفته و پیشنهادهای بدهیم که اثربخش باشد.

روان‌شناسی صنعتی سازمانی عنوان می‌کند که به منابع انسانی از جایگاه یک مدیر و به مدیر از جایگاه یک پرسنل نگاه کنیم تا پیشنهادات مان برای هر دو گروه اثر بخش باشد.

روان‌شناسی صنعتی سازمانی عنوان می‌کند که نمی‌توان برای همه سازمان‌ها نسخه واحدی پیچید و می‌باید هر سازمانی را منحصر به فرد در نظر گرفت تا پیشنهادات مان اثر بخش باشد.

به عبارتی دیگر هر سازمان با نیروهای انسانی متعددی که از ارزشمندترین سرمایه‌های آن محسوب می‌شوند ارتباط دارد. شرکت‌های نوین اعتقاد دارند که بیش از ۹۲ درصد سرمایه‌هایشان را منابع انسانی تشکیل می‌دهند که مهمترین آنها منابع انسانی شاغل در درون سازمان و مشتریان می‌باشند

استفاده از توان بالقوه و تبدیل به توان بالفعل و سوق دادن به سمت بهره‌وری بالا یکی از چالش‌های همیشگی مدیریت ارشد در رابطه با منابع انسانی است که درجهت رسیدن به آن می‌توان از راهکارهای روانشناسی صنعتی - سازمانی استفاده کرد.

نیروهای انسانی با پیشینه‌های متفاوت که حاصل تعامل عوامل متعدد و موثر بر شخصیت چون عوامل ژنتیکی، محیطی، والدین، رشد، یادگیری، هشیاری، ناهشیاری... است در درون سازمان با همکاری یا تطبیقی منطقی برای رسیدن به هدف‌های مشترک فعالیت می‌کنند. شناخت مؤلفه‌های شخصیت، هنجاربودن فرد برای گزینش در شغل خصوصاً شغل‌های کلیدی سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی برای افراد تا در آینده از افراد کلیدی سازمان باشند، ارتقاء افراد تا بتوان از توان بالقوه آنان استفاده نمود

والبته به ضد ارتقاء تبدیل نشود، از فعالیت‌هایی است که در پروژه روانشناسی صنعتی - سازمانی از آن بهره‌گیری می‌شود.

در این مسیر قطعاً مؤلفه‌هایی در رابطه با شناسایی نیازها، رضایت شغلی، سطح هوش و... مطرحند. وقتی از رضایت شغلی صحبت می‌شود لازم است از

نیازها و انگیزه نیز صحبت شود. تعمق، برنامه‌ریزی، هماهنگی، صرف هزینه و وقت در جهت ایجاد رضایت شغلی حائز اهمیت است. و در صورتی که امکان توصیف نیازهای افراد را داشته باشیم می‌توانیم در جهت ارضای آن و ایجاد رضایت‌شان عمل کنیم.

و یا وقتی امکان سنجش رضایت وجود داشته باشد می‌توان براساس آن دربرنامه همگانی اقدام به ایجاد رضایت نمود. به عنوان مثال برخلاف نظر گروه قابل توجهی از مدیران، دستمزد افراد تنها راه ارضای نیازها و بالا بردن سطح رضایت نیست. بلکه با تجارب بدست آمده این موضوع فقط یکی از ۹ عامل بیرونی رضایت است که در رضایت افراد مؤثر است.

سوالاتی که در مرحله انجام پروژه روانشناسی صنعتی - سازمانی از مدیران ارشد سازمان‌ها پرسش خواهد شد شامل نوع فعالیت، چند سالگی عمر سازمان، داشتن یا نداشتن چارت سازمانی در شرکت یا سازمان، گزینش شدن یا نشدن منابع انسانی براساس چارت سازمانی، تهیه شدن یا نشدن خطمشی سازمان، ابلاغ شدن یا نشدن خطمشی سازمان، تدوین شرح وظایف برای افراد، آگاهی افراد از شرح وظایف خود، تعداد کل شاغلین، تعداد شیفت‌های کاری، راضی بودن یا نبودن از تولیدات در شش ماه اخیر، وجود مشاغل سخت و زیان‌آور در شرکت خواهد بود.

برای انجام این پروژه در شرکت‌ها فازهای مختلفی در نظر گرفته شده که در ذیل به آن می‌پردازیم.

### فاز اول

الف: باهماهنگی واحد منابع انسانی (اداری، پرسنلی و...) چک لیست شناسایی سازمان تکمیل می‌گردد و نمودارهای شناسایی تدوین می‌شود

ب: تهیه پرسشنامه‌های مرتبط؛ پرسشنامه نیازسنجی پرسنل، پرسشنامه رضایت شغلی، پرسشنامه تعهد سازمانی، پرسشنامه حل مسئله، پرسشنامه خلاقیت، پرسشنامه سبک رهبری، پرسشنامه جو سازمانی، CPI، MMPI، R-WAIS

ج: جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌ها

د: بازدید دقیق و مشاهده طبیعی محیط فعالیت پرسنل ر: انجام مصاحبه

ز: در این مرحله کارشناسان ما پس از بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها و بررسی همبستگی بین نتایج حاصل از آن با مصاحبه‌های انجام شده اقدام به تدوین گزارشی مقدماتی می‌نمایند که بیانگر اطلاعات پرسشنامه‌ها و مشکلات سازمان است.

### فاز دوم

در این فاز تهیه گزارش نهایی، ارائه پیشنهادات اصلاحی و بهبود، برنامه زمان‌بندی اجرا، تشکیل جلسه شفاف‌سازی برای تصمیم‌گیری نهایی راجع به چگونگی اجرای پیشنهادات و اخذ تاییدیه اجرای طرح صورت می‌گیرد.

### فاز سوم

نظارت و کنترل بر اجرای پروژه در صورت نیاز طی دوره‌های مشخص و از قبل تعیین شده اثربخشی پیشنهادات اندازه‌گیری و بررسی خواهد شد.

**هدف پروژه روان‌شناسی تبدیل منابع انسانی سازمان به یک تیم حرفه‌ای برای رسیدن به هدف اصلی که کاملاً همسو با مدیرعامل خود تلاشی کنند و از باهم بودن کاملاً راضی و خشنود باشند.**

نمونه‌ای از این پژوهش که در شرکت مهندسی برق والکترونیک قشم ولتاژ نماینده رسمی Siemens آلمان در اتوماسیون صنعتی انجام شده است و هدف آن بررسی و توصیف چگونگی رضایت شاغلان سازمان در یک پیوستار از کاملاً راضیم تا کاملاً ناراضیم بوده است.

از جمله محاسن این پرسشنامه زمان لازم برای پاسخ‌گویی است که در سازمان تقریباً مشکلی وجود ندارد. و می‌توان نظرات نفرت‌زایدتری را لحاظ کرد.

براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از این پرسشنامه می‌توان سطوح مختلف رضایت شغلی را مشخص نمود:

درصد سطح رضایتمندی افراد شاغل در سازمان، درصد افراد بی‌تفاوت، درصد ناراضیان شاغل در کل سازمان، و براساس آن برنامه‌ریزی نموده تا سطح رضایتمندی بالاتر رود و سازمان امکان دسترسی به اهداف تعریف شده را با دیدگاه روشنتر داشته باشد. □