

روانشناسی کار

(فصل 1 تا 7)

ترتیب کننده: حسن رضایی

«مقدمه»

انسان از آغاز حیات خویش، همواره در پی شناخت پدیده های مربوط به خود و محیط پیرامونش بوده و تلاش می کرده است تا اصول و قوانین حاکم بر آنها را کشف و رابطه بین آنها را بنحوی تبیین نماید. در این مسیر، محرکها و عوامل متفاوت و متعددی وی را به تکاپو وا داشته است.

از میان این عوامل بی شک در ابتدا انگیزه کاوش یا حس کنجکاوی او بوده که وی را به تفکر درباره امور روانی برانگیخته است. اما در مراحل بعد، ظهور مسائل رفتاری، و نیاز وی به کشف راههای مناسب جهت رفع این مشکلات و از میان برداشتن موانعی که در زمینه های مختلف زندگی بر سر راه او پدید می آمد، به تکامل علم روانشناسی و شاخه های آن یاری نموده است. گذر از شیوه های ساده و ابتدایی معیشت، گسترش شهرنشینی و پیچیدگی نظام های اجتماعی و پیدایش حرفه ها و مشاغل متعدد و رویا رویی مدیران و سرپرستان با انبوه عظیم کارگران، توسعه تکنولوژی و تغییر سریع شرایط کار، لزوم اجرای برنامه های آموزشی برای مردم در زمینه های مختلف حرفه ای، کشمکش ها و تعارضات بین کارگران و کارفرمایان، برخورد کارگران با غول عظیمی از ماشین آلات، از جمله عواملی بودند که به پیدایش رشته های گوناگون روانشناسی که با کار انسان سر و کار دارند کمک نمودند.

امروز همه مدیران کارگاهها و کارخانجات تولیدی و مراکز تجاری و اداری به این نکته پی برده اند که برای هر چه اثربخش تر نمودن فعالیت انسان باید جنبه فیزیولوژیک، روانی و اجتماعی او را شناخت. زیرا باید مناسبترین افراد را برای هر کار انتخاب نمود و بهترین شیوه های کار را به آنان آموخت و شرایط مطلوب و مساعد را برایشان فراهم ساخت، و به انگیزه های افراد توجه کرد، تا بیشترین استفاده را از ارزنده ترین سرمایه یک جامعه، یعنی نیروی انسانی آن حاصل نمود.

گرچه بسیاری از تجربه گرایان بر این باورند که خود به تجربه آموخته اند در هر زمینه ای چگونه رفتار کنند. اما به گفته ی کورت لوین: هیچ چیز به اندازه یک تئوری خوب، عملی نیست. چنین نگرشی، استفاده از اصول و مبانی علمی بخصوص روانشناسی را در عرصه ی کار و فعالیت ضروری می نماید. البته تردیدی نیست که در این راه جامعه شناسی و روانشناسی اجتماعی نیز می توانند کمکهای شایانی به آن بنمایند.

اما نکته مهم این است که امروز روانشناسی به بعد دیگری از کار که همانا حرمت، حیثیت و شرافت انسانی و درک خواسته ها و نیازها و شکوفایی شخصیت اوست توجه عمیق دارد، و ارزش و حقوق مشروع او را اساس مطالعات خویش قرار داده است. عنایت به این جنبه از کار، مستلزم شناخت و درک دقیق ما از فلسفه کار است. این چیز است که با گذشته، تفاوت بسیار کرده است. نگرشی را درباره نیروی کار ارائه دهد که همراه با دستیابی به دستاوردهای مادی تلاش انسان، ارزش معنوی او را نیز ملحوظ دارد.

فصل اول : « کلیات »

مطالعه علمی رفتار و فرایندهای ذهنی موجود زنده

بهتر است قبل از ورود به بحث اصلی بدانیم که اساساً روانشناسی چیست و چه نقش و فایده‌ای در زندگی انسان دارد و ابعاد کاربردی و حوزه های فعالیت آن کدامند.

همچنین بدانیم چه رشته هایی از این علم با کار انسان سر و کار دارند و روانشناسی چگونه علمی است و موضوع و هدفها و قلمرو مطالعاتی آن چیست و بالاخره روشها و شیوه های پژوهشی در این علم کدامند.

برای فهم و درک بهتر مباحث روانشناسی کار، لازم است با مطالعه علمی رفتار و فرایندهای ذهنی موجود زنده، آشنا باشیم. در روانشناسی، از همه ی روش های علمی نظیر مشاهده، اندازه گیری و سنجش جهت بررسی رفتار یا همه ی اعمالی که از موجود زنده سر می زند، و همچنین فرایندهای ذهنی نظیر فکر کردن، ادراک کردن و نظایر آن، استفاده می شود. روانشناسی دارای بخشهای مختلف نظیر کلینیکی، زیستی، شناختی، تطبیقی و... است، روانشناسان در هر یک از این زمینه ها به انجام فعالیت های پژوهشی، آموزشی و مشاوره‌ای، مشغول اند و هر رشته از روانشناسی نیز دارای تعریف و قلمرو خاص خود می باشد. هدف های روانشناسی به عنوان یک علم عبارتند از : توصیف، فهم و درک، پیش بینی و کنترل رفتار موجود زنده. در آغاز، روانشناسی به عنوان یک رشته علمی شناخته نمی شد و بخشی از فلسفه بود. در سال 1979 اولین آزمایشگاه روانشناسی مطالعه "هشیاری" بود و از روش " درون نگری تجربی " نیز جهت مطالعه ی هشیاری، استفاده می شد. به تدریج، مطالعه در زمینه ی حیوانات آغاز گردید، فروید به عنوان رهبر پیشرو شناخت و مطالعه در زمینه روان نژادی شناخته شد، توجه نسبت به مطالعه ی رفتار (به جای هشیاری) افزایش یافت و در مراحل بعد نیز مکاتب "ساخت گرایی"، " کنش گرایی"، " رفتارگرایی"، " روانشناسی گشتالت" و "روانشناسی انسانی"، یکی پس از دیگری پدید آمدند.

اکنون روانشناسی به عنوان یک علم شناخته می شود و دارای بخش های بسیار متنوع می باشد. برای هر یک از روانشناسان فعال در یک زمینه ی تخصصی، سوالهای ویژه ای مطرح است و وظایف تعریف شده ای را نیز عهده دار هستند. روانشناسان از روشهای تحقیق و تفکر انتقادی استفاده می کنند و می کوشند تا روابط موجود بین محرکها و پاسخها را کشف کنند، به پیش بینی بپردازند و از یافته های روانشناسی نیز در جهت سلامت و سعادت آدمی، بهره گیرند.

تعریف روانشناسی

ریشه اصطلاح "psychology" (روانشناسی)، دو کلمه دیگر، یعنی، "psyche" (روح و روان) و "logos" (دانش یا مطالعه) بوده است. چون " مشاهده " و مطالعه علمی " روح " و " روان "، امکان پذیر نمی باشد، بنابراین برای مطالعه علمی رفتار و فرایندهای ذهنی موجود زنده، از اصطلاح " روانشناسی " (و نه روانشناسی که مترادف علم النفس است) استفاده می کنیم. منظور از " رفتار " همه ی اعمالی است که از موجود

زنده سر می‌زند. به عبارت دیگر، روانشناس به مطالعه کلیه رفتارهایی که از موجود زنده سر می‌زند، یعنی خوردن، خوابیدن، سخن گفتن، حمله کردن، تماشا کردن، یاد گرفتن، کار کردن، خواندن و... علاقمند می‌باشد. این نوع رفتارها، آشکار هستند و رفتارهای دیگری که از موجود زنده سر می‌زند که جزء رفتارهای نا آشکار دسته‌بندی می‌شوند. نمونه‌ای از این رفتارها عبارتند از : فکر کردن، به یاد آوردن، استدلال کردن، ادراک کردن، یاد گرفتن و...روانشناسی نیز مانند پزشکی دارای رشته‌های فرعی بسیار متنوع است. از هنگامی که ویلهلم وونت با تاسیس اولین آزمایشگاه روانشناسی خود در دانشگاه لایپزیک آلمان، روانشناسی علمی را بنیان نهاد، این علم مراحل گوناگونی را پیموده است.

تعاریفی هم که از این علم ارائه شده است، متفاوتند. وونت خود آنرا علم به هوشیاری تعریف کرده است و قلمرو آن را آگاهی و وجدان می‌دانست. کافکا می‌گفت روانشناسی عبارت است از علمی که به مطالعه رفتار موجود زنده در ارتباط با جهان خارج می‌پردازد. رفتارگرایان موضوع این علم را مطالعه رفتار آدمی می‌دانند.

جورج میلر و کنت کلارک می‌گویند روانشناسی یعنی مطالعه علمی رفتار به معنی وسیع آن که شامل همه رفتارهای قابل مشاهده، گفتار، حرکات معنی دار و حتی پدیده‌های فیزیولوژیک و ذهنی از قبیل تفکر و رؤیا می‌باشد.

به هر صورت آنچه امروز مورد توافق همه روانشناسان می‌باشد، این است که روانشناسی لااقل علم مطالعه رفتار آدمی است. اما همانطور که دیدیم رفتار می‌تواند مظاهر گوناگون داشته باشد. در حالی که باید توجه داشت روانشناسی تنها به مطالعه رفتارهایی می‌پردازد که قابل مشاهده و بررسی‌اند. در اینجا تعریف هیلگارد و اتکینسونها که می‌گویند: "**روانشناسی یعنی مطالعه علمی رفتار و فرآیندهای ذهنی**"، به نظر مناسب تر می‌آید، زیرا این تعریف، هم به رفتارهای مشهود و ظاهری نظر دارد و هم به رفتارهای ذهنی و غیر ظاهری. با توجه به اینکه رفتار عنصر اصلی مورد نظر روانشناسی است، بنابراین می‌توان گفت موضوع این علم سه چیز است :

چه رفتاری از فرد سر می‌زند؟

چرا این رفتار از فرد سر می‌زند؟

چگونه این رفتار از فرد سر می‌زند؟

«کاربردها و حوزه‌های روانشناسی»

در حال حاضر روانشناسی گستره وسیعی پیدا کرده است. زیرا به دشواری می‌توان در زندگی انسانی به امری برخورد نمود که به شکلی با این علم ارتباط نداشته باشد. روانشناسی در ابتدا به بسیاری از "چرا"هایی که درباره روان و رفتار ما اعم از ذهنی، عاطفی و انگیزشی و هیجانی مطرح می‌شود، پاسخ می‌گوید. و رای این ارزش نظری که از یک سو انگیزه کنجکاوی را ارضا می‌نماید و از سوی دیگر شناخت آدمی را نسبت به خودش

موجب می‌گردد، این علم دارای ارزش عملی‌ای است که به مراتب بر اهمیت تراست. زیرا هدف عملی این رشته از دانش بشری چیزی نیست جز یاری رساندن به او در نیل به یک زندگی لذت بخش.

زمینه های تخصصی روانشناسی:

روانشناسی مانند بسیاری از علوم دارای رشته های فرعی بسیار متنوعی است که ناشی از تأثیر و نفوذ روانشناسی در حوزه های مختلف دانش است به گونه ای که در حال حاضر در انجمن روانشناسی آمریکا حدود ۵۴ کمیته تخصصی در حوزه های مختلف روانشناسی وجود دارد.

برخی از رشته های فرعی روانشناسی به شرح زیر تعریف می‌گردد.

۱. روانشناسی کلینیکی: مطالعه رفتار های غیرعادی و نابهنجار به منظور تشخیص و درمان بیماری های روانی.
۲. روانشناسی شناختی: مطالعه تفکر و توانائی های موجود زنده در زمینه پردازش خبر.
۳. روانشناسی مصرف کننده (مشتري): مطالعه فرایندهای انتخاب، خرید و استفاده از خدمات و محصولات و مطالعه رفتار خریدار.
۴. روانشناسی فرهنگی: مطالعه شیوه های اثرگذاری فرهنگ، خرده فرهنگ و عضویت در گروه قومی، بر رفتار انسان.
۵. روانشناسی قانونی: مطالعه ابعاد رفتاری نظام قانونی جامعه و اثرات وضع ظاهر متهم بر قضاوت اعضای هیئت منصفه و ویژگی ها و نگرش های اعضای هیئت منصفه بر قضاوت آنها.
۶. روانشناسی جنسیت: مطالعه تفاوت های موجود بین جنس مذکر و مؤنث، کسب هویت جنسی و نقش جنسیت در طول زندگی.
۷. روانشناسی صنعتی سازمانی: مطالعه و بررسی علمی رفتار انسان ها در محیط کار و اثرات متقابل آنها.
۸. روانشناسی کار: روانشناسان اروپایی به جای روانشناسی صنعتی سازمانی ترجیحاً روانشناسی کار را به کار می‌برند.
۹. روانشناسی شخصیت: مطالعه صفات و پویایی های شخصیتی، تهیه و تدوین نظریه های شخصیت به منظور ارزیابی و طبقه بندی ویژگی های شخصیتی.
۱۰. روانشناسی مدیریت: مطالعه و بررسی عوامل مؤثر بر رهبری و میریت اثربخش و روابط بین مدیران و کارکنان.
۱۱. روانشناسی ورزش: مطالعه ابعاد رفتاری، عاطفی و شناختی موقعیت های ورزشی و استفاده از اصول روانشناسی به منظور بهینه سازی عملکرد و سلامت قهرمانان ورزشی و ورزشکاران.
۱۲. روانشناسی بهره وری: مطالعه عوامل انسانی مؤثر بر دستیابی به بهره وری بهینه شغلی و سازمانی.
۱۳. روانشناسی فضایی: مطالعه رفتار انسان ها در پرواز و محیط های بسته هواپیما و سفینه و مشکلات رفتاری ناشی از زندگی در فضا.
۱۴. روانشناسی نظامی: کاربرد اصول روانشناسی در اوضاع و احوال محیط های ویژه ی نظامی.

۱۵. روانشناسی سیاسی: مطالعه ابعاد روانشناختی رفتار سیاسی و شیوه های بهره گیری رهبران، سیاستمداران و مسئولان از تدابیر و راهبردهای روانشناختی.
۱۶. روانشناسی کارکنان: مطالعه راهکار های مناسب انتخاب کارکنان، مدیریت کارکنان در جهت همکاری با یکدیگر و تشکیل گروه های منسجم اثربخش. (به مرور اصطلاح مدیریت منابع انسانی بیش از روانشناسی کارکنان استفاده می شود..)
۱۷. روانشناسی تبلیغات: مطالعه فنون و اثربخشی تبلیغات در رفتار مصرف کننده و عوامل برانگیزاننده خریداران به خرید کردن.
۱۸. روانشناسی حرفه ای (شغلی): مطالعه استعداد افراد در پذیرش کار و مشاغل مختلف.
۱۹. روانسنجی: مطالعه و بررسی چگونگی سنجش و اندازه گیری ویژگی های روانی.
- پاره ای از رشته های فرعی دیگر که تعریف آنها از حوصله این بحث خارج می باشد، عبارتند از:
- روانشناسی حیوانی، روانشناسی ژنتیکی، روانشناسی توده ها، روانشناسی آزمایشی، روانشناسی قوم شناسی، روانشناسی زنان، روانشناسی کودک، روانشناسی بلوغ، روانشناسی رشد، روانشناسی تربیتی (آموزشی و پرورشی)، روانشناسی زیستی، روانشناسی اجتماع نگر، روانشناسی تطبیقی، روانشناسی محیط نگر، روانشناسی سلامت، روانشناسی یادگیری، روانشناسی پزشکی، روانشناسی مدرسه، روانشناسی احساس و ادراک، روانشناسی اجتماعی، روانشناسی سرمایه گذاری، روانشناسی هوافضا، روانشناسی عمومی و...

هدفهای روانشناسی

روانشناسی علم مطالعه ی رفتار و فرایندهای ذهنی است. شاید شما هم بدانید که موضوع علم روانشناسی چیست. اما محدود افرادی هستند که می دانند واقعا اهداف روانشناسی کدامند. روانشناسی ۴ هدف عمده دارد:

۱ - **توصیف** : اولین هدف روانشناسی توصیف ساده ی رفتار است. با توصیف رفتارها ما بهتر می توانیم بگوییم که آیا رفتاری بهنجار است یا نا بهنجار. روانشناسان برای توصیف رفتار از روشهای زیادی استفاده می کنند. از جمله ی این روشها مشاهده ی طبیعی، مطالعه ی موردی، مطالعات همبستگی، مطالعه ی زمینه یابی و گزارشهای خود افراد است.

۲ - **فهم و درک (تبیین)** : علاوه بر توصیف روانشناسان علاقه مند به تبیین رفتارها هستند. برای مثال، چرا افراد بعضی کارها را انجام می دهند؟ چه عواملی زمینه ساز تغییرات رشد، شخصیت و رفتارهای اجتماعی می شود؟ در تاریخ روانشناسی نظریات مختلفی سعی کرده اند تا رفتار انسان را تبیین کنند مانند نظریه ی شرطی سازی کلاسیک یا نظریه ی دلبستگی. برخی از نظریات بر روی جنبه های کوچکی از رفتار انسان متمرکز بوده اند که از آنها می توان به عنوان نظریات کوچک یاد کرد. و همچنین برخی از نظریات در تلاش برای توضیح کلیت رفتارها بوده اند.

۳- پیش بینی : سومین هدف روانشناسی پرداختن به پیش بینی هایی از اینکه افراد چگونه رفتار یا فکر خواهند کرد. برای مثال با گرفتن یک آزمون هوش ما می توانیم پیش بینی کنیم که چه مقدار برای آینده فضای آموزش داشته باشیم.

۴- تغییر(کنترل) : مهمترین هدف روانشناسی تغییر است. که شامل تغییر و یا کنترل رفتار در جهتی که مد نظر می باشد، است. در مثال قبلی می توانیم با گرفتن تست هوش و غربالگری کودکانی که از نظر ذهنی عقب مانده هستند بیرون بکشیم و بصورت فردی و یا گروهی توانبخشی روی آنها انجام دهیم.

روش های تحقیق در روانشناسی

در اکثر دانش ها، حقیقت با به کارگیری روش های علمی به دست می آید. البته روش های تحقیقی آنها یکسان نیستند بلکه هر دسته از آنها به روش خاص خود تحقیق می شوند. روان شناسی نیز که یکی از پر دامنه ترین و کوشاترین علوم انسانی است، دارای روش علمی خاص خود است و همین روش علمی است که به کار می آید تا مطالعه علم رفتار را از دشواری برهاند. آنچه علم را تعریف می کند موضوع تحقیق آن نیست بلکه روش تحقیق آن است. علمی بودن یا نبودن رویکرد مهم است. در انتخاب شیوه پژوهش، روش هایی وجود دارد که در کسب، طبقه بندی، کاربرد و ارزش اطلاعات از لحاظ توانایی تشخیص متفاوتند. عمده ترین روش های تحقیق در روان شناسی عبارتند از:

روش مشاهده طبیعی:

مطالعه رفتار موجود زنده در وضع کاملاً طبیعی انجام می گیرد. آزمایش گر نباید هیچ گونه مداخله ای در وقوع رفتار داشته باشد، بلکه همچون ناظری تیزبین چگونگی و دگرگونی های رفتار را گزارش می کند. چون روش مشاهده طبیعی مستلزم دقت نظر و برداشت درست از رفتار در موقعیت طبیعی است، گاهی زمانی طولانی به خود اختصاص می دهد؛ مانند مطالعه رفتار کودک طی دوازده سال. اگر مشاهده با دقت و بدون پیش داوری به عمل آید می توان از آن فرضیه ساخت و نیز آن را در اوضاع مشابه تعمیم داد. روش مشاهده طبیعی را نمی توان در همه آزمایش های روان شناسی به کار برد زیرا مطالعه برخی از رفتارها از راه کنترل و آزمایش نتیجه بخش است.

روش زمینه یابی:

این روش برای مطالعه موضوعاتی به کار می رود که محقق قصد تغییر یا دستکاری متغیرها را ندارد و اطلاعات را به همان صورتی که هستند به دست می آورد. برای مطالعه نگرش ها و نظرات آزمودنی ها با ابزار مصاحبه و پرسش نامه از روش زمینه یابی استفاده می شود.

روش آزمایشی:

در این روش معتبر، اطلاعات حاصل بر پایه تجربه های عینی و آزمایشگاهی به دست می آید. این روش مرز بین حقیقت و مجاز و درست و نادرست در بسیاری از مسایل روان شناسی را تعیین می کند. اگر بخواهیم اثر عاملی را

در عوامل دیگر بسنجیم آن را متغیر و عامل یا عوامل دیگر را ثابت نگه می‌داریم. محرک و پاسخ، متغیر وابسته، گروه آزمایشی، گواه و آزمودنی از ابزار لازم در این روش هستند.

روش بالینی (مطالعه موردی):

روش کلینیکی یا بالینی بیشتر توسط روان‌شناسان بالینی، روان‌پزشکان، مددکاران اجتماعی، مشاوران و راهنمایان تربیتی به کار گرفته می‌شود. هدف از این روش کسب اطلاعات و تشخیص علت‌ها است. در این روش مطالعه به صورت فردی انجام می‌گیرد. بنابراین آنچه معلول علت خاصی است کلیت ندارد و به علت تفاوت‌های فردی نمی‌تواند تعمیم یابد و دیگران را نیز دربرگیرد. با این همه روش بالینی یکی از متداول‌ترین روش‌هایی است که در روان‌شناسی غیرعادی، رفتار نابهنجار و عقب‌ماندگی ذهنی و تحصیلی به کار می‌رود و وسیله موثری برای تشخیص است.

روش آماری:

در برخی از پژوهش‌های روان‌شناسی مانند سنجش رغبت‌ها، گرایش‌ها، هوش، حافظه، شخصیت اجتماعی، عاطفی و اخلاقی و هنگامی که همه افراد از نظر ویژگی مورد آزمایش بین صفر و صد قرار می‌گیرند، به کار می‌رود. روش آماری گاه برای توضیح و نتیجه‌گیری روش‌های چهارگانه پیشین نیز به کار می‌رود. در این روش به ترتیب این اعمال انجام می‌شود: شمارش، طبقه‌بندی، تعیین همبستگی، توضیح و تغییر نتایج. در واقع روش آماری فرضیه‌های روانی را از صورت کیفی به شکل کمی درمی‌آورد و با اعداد، ارقام و نمودار نمایش می‌دهد.

فصل دوم :

«تاریخچه، تعریف و قلمرو روانشناسی کار»

اصطلاح روانشناسی صنعتی برای اولین بار در سال 1904 توسط بریان به کار گرفته شد. دو نیروی محرکه آنی، یعنی، ماهیت علمی روانشناسی و تمایل مهندسان صنعتی برای بهبود کارایی ابزار و وسایل کار باعث شد و روانشناس صنعتی شکل بگیرد. در سال 1917 زن و شوهری به نام فرانک و لیلیان گیلبرت به مطالعه در زمینه زمان و حرکت تولید صنعتی پرداختند " از والتر دیل اسکات دو کتاب به نامهای نظریه تبلیغات و روانشناسی تبلیغات به چاپ رسید و در سال 1911 نیز فردریک تیلور اصول مدیریت علمی را ارائه داد. یکی از شخصیت های معروف روانشناسی صنعتی، مونستر برگ بوده است و در سر تا سر تاریخچه رشد و تحول روانشناسی صنعتی، کارها و نظریه های او در روانشناسان علاقمند به این رشته تخصصی، اثر داشته است. جنگ جهانی اول باعث شد بر ارزش و اهمیت روانشناسی در کار و نیز بر میزان احترام روانشناسان، افزوده گردد و در این زمینه، رابرت یرکز سهم قابل توجهی داشته است. والتر اسکات به انجام تحقیقات در زمینه بهترین شیوه انتخاب سربازان ارتش پرداخت و بعد از جنگ نیز بر تعداد دفاتر مشاوره روانشناسی به شدت افزوده شد. در ایران نیز حداقل در چهار دهه گذشته، کاربردهای گوناگون روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت مورد توجه بوده است و روانشناسان علاقمند به این گونه کاربردها در ارتش و سازمان امور اداری و استخدامی کشور سابق و همچنین در بخش خصوصی نیز در مؤسسه ملی روانشناسی و دفتر مشاوره روانشناسی، به ارائه خدمات پژوهشی، آموزشی و مشاوره ای اشتغال داشته اند. در سالهای اخیر نیز با تاسیس مراکز کارپایی، انتظار می رود روند انتخاب علمی کارکنان، گسترش پیدا کند.

قلمرو روانشناسی کار بسیار گسترده است و برای دستیابی به مهمترین هدف هر سازمان، یعنی، بهره وری بهینه، لازم است مدیران سازمانها با مباحث گوناگون روانشناسی کاربردی آشنا شوند. سازمانهایی قادر به رقابت و ادامه حیات خود هستند که مدیران و کارکنان آن سازمانها در دوره های آموزشی اثر بخش در زمینه های گوناگون " کاربرد روانشناسی در کار " شرکت جویند و با مباحثی نظیر تجزیه و تحلیل شغل، شیوه های علمی آزمایش و انتخاب، شیوه های درست ارزیابی عملکرد شغلی، مصاحبه ارزشیابی، شیوه های اثر بخش رهبری و مدیریت، شبکه های ارتباطی اثر بخش، بهداشت روانی در محیط کار، فرهنگ سازمانی، عوامل انسانی سوانح و حوادث در کار، مدیریت زمان، تفاوت های فردی کارکنان، جو سازمانی، فساد اداری، مشکلات زنان در محیط کار و نظایر آن، آشنا شوند.

رشته های روانشناسی مربوط به کار

مفهوم کار در رشته های مختلف علمی تعاریف متفاوتی دارد. علومى مانند جامعه شناسی، جمعیت شناسی، و حقوق، هر کدام تعاریفی خاص از کار دارند. کار از نظر روانشناسی به هر نوع فعالیتی گفته می شود که در جهت

رفع نیاز های زیستی، روانی و اجتماعی آدمی از او سر می‌زند و همراه با صرف انرژی است. بنابراین از دیدگاه روانشناسی عمومی، چه کار در یک سازمان انجام گیرد یا در آشپزخانه و یا در خانه به صورت یک فعالیت هنری برای گذراندن اوقات فراغت، تفاوتی ندارد.

اما تردیدی نیست که رشته های تخصصی روانشناسی که به نحوی با مقوله کار سرو کار دارند. قلمرو محدودتری را برای این مفهوم در نظر می‌گیرند. منظور این رشته های علمی از کار، آن سری از فعالیت هایی است که در محیط های مشخص حرفه ای و تحت عنوان وظایف شغلی و برای گذراندن معیشت از انسان سر می‌زند؛ یعنی فعالیتهایی که در یک واحد کار یا سازمان، توسط فرد انجام می‌گیرد.

با توجه به تعاریف بالا، رشته های متعددی از روانشناسی پدید آمده‌اند که هر کدام به مطالعه جنبه یا جنبه هایی از کار می‌پردازند. در حال حاضر مشاوره حرفه‌ای، روانشناسی استخدامی، روانشناسی کارکنان، روانشناسی مدیریت، روانشناسی سازمانی، روانشناسی مهندسی، روانشناسی صنعتی هر یک از دیدگاه خاص خود به کار و حرفه توجه دارند. با کمی دقت می‌توان دریافت که باید یک رشته عمومی به نام روانشناسی کار و حرفه وجود داشته باشد و همه رشته‌هایی که نام بردیم گرایشهایی از آن رشته مادر باشند. زیرا همه آنچه که در رشته های فوق مورد بحث قرار می‌گیرد، ابعاد گوناگون کار هستند. به عبارتی دیگر هر گاه سخن از کار و شغل به میان می‌آید، بدون شک با موضوعات و مسائلی از قبیل انتخاب شغل، گزینش و استخدام، توسعه سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مساعد سازی محیط، صنعت و تولید، درگیر خواهیم بود. بنابراین لازم است که ما به روانشناسی کار به صورت یک رشته مادر و با قلمروی بسیار گسترده نگاه کنیم.

پیدایش و توسعه روانشناسی کار

گرچه توجه به رفتار انسان در ارتباط با کار و محیط فعالیت او سابقه‌ای بسیار طولانی دارد، اما این بخش از دانش بشری تنها از آغاز قرن حاضر به شکلی علمی ظهور کرد. در ابتدا همه مطالعات مربوط به رفتار کار در علمی به نام روانشناسی صنعتی انجام می‌شد، اما بعد ها روانشناسی کار از این رشته جوانه زد. بنابراین خاستگاه و تاریخچه روانشناسی کار همان تاریخ پیدایش و رشد روانشناسی صنعتی است.

پایه گذاران روانشناسان صنعتی دو روانشناس به نامهای والتر دیل اسکات و هوگو مونستر برگ بودند که اولی آمریکایی و دومی آلمانی بود. فعالیت های اسکات با نوشتن مقالاتی درباره اثر روانشناسی در تبلیغات و اهمیت روشهای روانشناختی در حل مشکلات بازرگانی آغاز شد. مهمترین مطالعات پژوهشی مونستر برگ آزمونی بود که جهت انتخاب رانندگان شرکت اتوبوسرانی تهیه کرد.

جنگ جهانی اول کمک بزرگی به رشد این علم نمود، زیرا همزمان با آغاز آن، ارتش آمریکا جستجوی روشهایی را که بتواند بر اساس آنها بهترین استفاده را از میلیونها سرباز، در جنگ بنماید، شروع نمود. کاربرد روانشناسی در شیوه‌های گزینش افسران و تشخیص افراد مناسب جهت مشاغل پیچیده و مهم، پیروزی بزرگی نصیب روانشناسی صنعتی نمود. آزمونهای آلفا و بتا اولین اقدام روانشناسان در این زمینه بود. این تجربه موجب گردید که بعد ها از نظرات روانشناسان در تهیه آزمونها و مقیاسها برای انتخاب داوطلبان استفاده شود. چندی بعد یعنی

در دهه سوم قرن بیستم، یک سری آزمایشها که به مطالعات هاثورن شهرت یافتند، در کارخانه هاثورن متعلق به شرکت الکتریکی غربی در شیکاگو انجام گرفت تا اثر بعضی عوامل فیزیکی از قبیل نور روشنایی و نقش استراحت کوتاه مدت و سایر شرایط کار را بر روی فعالیت و عملکرد کارگران بررسی نمایند. بحران اقتصادی سالهای 1930 آمریکا موجب گردید تا روانشناسان آزمونهای گوناگون در زمینه توانش های افراد و تفاوت های فردی ابداع نمایند. کشمکش های بین مدیران و کارگران و ظهور و توسعه اتحادیه گرایي افراطی در دهه چهارم قرن حاضر توجه روانشناسان را موضوع خشنودی شغلی معطوف ساخت. یکی از کسانی که تاثیر مهمی بر روند رشد روانشناسی صنعتی گذاشت کورت لوین روانشناس آلمانی بود که در جریان مهاجرت یهودیان آلمان در جنگ جهانی دوم، به آمریکا آمد. لوین راههای خاصی را شناخت چگونگی انگیزش آدمیان پیشنهاد می نمود علاوه بر آن آزمایشهای او در زمینه رهبری و آثار انگیزشی آن در شرایط گوناگون، راه تازه ای را در این جهت گشود. پیچیده تر شدن تکنولوژی جنگی و سیستمهای تسلیحاتی، توجه روانشناسان را به تاثیر عوامل مادی و فیزیکی محیط کار بر وظیفه شغلی فرد ضروری می نمود. بالاخره در دهه های 1940 و 1950 روانشناسی صنعتی اهمیت خود را نمایان ساخت و علاقمندان به پژوهش در این رشته رو به افزایش گذاشت. از سوی دیگر انتقادات وارده بر این علم خود سهم بسزایی در جهت تعالی آن ایفا نمود. در این دوره بود که این رشته از روانشناسی نام روانشناسی صنعتی و کار را بخود اختصاص داد و مفهوم وسیعی پیدا کرد.

در ابتدا تاکید روانشناسی صنعتی و کار بر مطالعه و ارائه شیوه های انتخاب کارگران سازمانهای تولیدی و خدماتی بخصوص ارتش بود. بعد ها روابط انسانی در مدیریت مورد نظر روانشناسان قرار گرفت، که به مطالعه در زمینه فرایند رهبری، سرپرستی، کنشهای متقابل گروهی، و بالاخره خشنودی شغلی منجر شد. به عبارت دیگر در آغاز، هدف از مطالعات روانشناسی، صرفاً دستیابی به شیوه هایی بود که بتواند بازدهی کار را از نظر کمی و کیفی افزایش دهد. اما امروز توجه به فلسفه کار، و نظر به انسان به عنوان محور اصلی توجهات، هدف اساسی روانشناسی است. روانشناسی کار به عنوان یک علم، می کوشد تا ضمن اینکه فرد مناسب را برای یک کار معینی انتخاب کند، کار مناسب را نیز برای فرد مناسب را برای یک کار معینی انتخاب کند، کار مناسب را نیز برای فرد معینی در نظر بگیرد. این نگرش در روانشناسی پیدایش رشته های جدیدی همچون مهندسی عوامل انسانی، یا ارگونومیک را به دنبال داشت که روابط متقابل ماشین و انسان را مورد مطالعه قرار می دهد که کار را تا حد امکان آسان تر و راحت تر و دقیق تر نموده و آثار جانبی زیانبار آن را بر فرد به حداقل برساند.

تعریف روانشناسی کار

بنابر آنچه که گذشت، روانشناسی کار حوزه فعالیت گسترده ای دارد، و آن رشته ای از علوم است که مساله نیروی انسانی و دیگر جنبه های مربوط به دنیای کار را مورد توجه قرار می دهد. این علم مطالعه رابطه میان انسان و کار او را وجهه همت خود قرار داده و سازگاری انسانی را در جریان امرار و معاش، با عوامل و ویژگیهای محل کار، با افرادی که در محیط کار با او سر و کار پیدا می کنند، با انواع کارها و مشاغلی که انجام می دهد، بررسی می نماید.

بنابراین بدون ربط نخواهد بود اگر تعریفی را که بعضی از روانشناسان برای روانشناسی صنعتی ارائه داده‌اند به روانشناسی کار اطلاق نمائیم؛ یعنی مطالعه رفتار آدمی در همه مراحل تولید، توزیع و مصرف کالا و خدمات. اما در تعریفی جامع و ساده می‌توان گفت: روانشناسی کار رشته‌ای از روانشناسی است که به مطالعه علمی رفتار آدمی در ارتباط با کار و فعالیت او در حرفه ها و مشاغل گوناگون می‌پردازد. زیرا وظیفه این علم چیزی جز مطالعه و بررسی و استفاده از قواعد و اصول روانشناسی در تبیین واقعیت‌ها و حل مسائل انسان در ارتباط با کار او نیست.

موضوع، هدف روانشناسی کار

همانطور که از تعریف این رشته علمی بر می‌آید، محور اصلی توجه آن رفتار کار انسان است. بنابراین هر جا فعالیتی در جهت معاش از او سر می‌زند، می‌تواند موضوع مطالعه این علم قرار گیرد. روانشناسی کار می‌کوشد تا دریابد و بیان کند که برای یک حرفه چگونه فردی مناسب است، چگونه به فرد آن حرفه را بیاموزیم، از چه شیوه‌هایی برای برانگیختن فرد در جهت بیشتر و بهتر انجام دادن وظیفه شغلی او استفاده نماییم و محیط کار و فعالیت او چگونه باشد تا برای او لذت بخش احساس شود.

از اینجا معلوم می‌شود که هدف روانشناسی کار این است که عوامل و شرایطی را شناسد که در آن شرایط و تحت تاثیر آن عوامل آدمی بتواند برای معاش خود و رفع نیازهای جامعه، هر کاری را بهتر و بیشتر و راحت‌تر انجام دهد.

قلمرو روانشناسی کار را به عنوان مطالعه رفتار آدمی در آن جنبه از حیات بدانیم که :

1. با کار پیوندی تنگاتنگ دارد و رفتار آدمی را در رابطه با آن، تحت مطالعه و بررسی قرار می‌دهد.
2. برای به حداقل رسانیدن مشکلات انسانی در کار، از قوانین و یافته‌های روانشناسی استفاده می‌کند.

در روانشناسی صنعتی کوشش اصلی آن روانشناس آن است که :

- 1- هر سازمان تولیدی یا خدماتی به تولید آن دسته از کالاها و خدمات پردازد که اولاً نیازهای معقول آدمی را تامین کند و ثانیاً در این راه رفاه جسمی و ارزشهای شخصی و انسانی مردم نیز مورد توجه قرار گیرد.
- 2- کارآیی و خاصه اثر بخشی فعالیت کارکنان سازمانها در تولید و توزیع کالاها و خدمات افزایش یابد.
- 3- شرایطی فراهم شود تا کارکنان سازمانها با اعتقاد و علاقه به فعالیت پردازند.
- 4- ارزشهای شخصی و انسانی کارکنان سازمانها همچنان محفوظ باقی بماند و موجباتی فراهم گردد که ایمنی کارکنان در زمینه‌های سلامت جسمی و روانی تامین شود.
- 5- بهداشت روانی کارکنان سازمانها با تمام ابعاد آن تامین می‌شود و رشد و بالندگی شخصیت آنان همراه با افزایش کارآیی و اثر بخشی فعالیتشان مورد نظر قرار گیرد.
- 6- 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.

زمینه های کاربرد روانشناسی در محیط کار :

وقتی روانشناس صنعتی یا در حیطه وسیعتر روانشناس علاقه مند به کاربرد روانشناسی در محیط کار در یک سازمان تولیدی ، آموزشی ، خدماتی ، بهداشتی ، درمانی و نظایر آن به کار اشتغال دارد ، باید از او انتظار ایفای وظایف مقدور و متنوعی را داشت که برخی از آنها در زیر آورده شده است :

۱- تجزیه و تحلیل مشاغل گوناگون یک سازمان که باید در آن از یکسو وظایف متعدد و دقیق هر یک از مشاغل سازمان در همه سطوح سازمانی تامین شود و از سوی دیگر تواناییها و استعدادها ، مهارتهای عقلی و کلامی ، نگرشها ، خصوصیات جسمی ، خلقی و شخصیتی لازم برای ایفای موفقیت آمیز وظایف هر یک از مشاغل سازمان دقیقاً مشخص شود.

۲- تهیه و میزان کردن آزمونهای مختلف استخدامی (آزمونهای هوش ، استعداد ، شخصیت و نظایر آن) ، آزمونهای عملی و فراهم آوردن امکاناتی که مدیریت سازمان بتواند به سهولت از تخصص روانشناسی صنعتی سازمانی در انتخاب ، استخدام ، انتصاب و ارتقای کارکنان به نحو موثر و اثر بخش استفاده کند.

۳- اجرای آزمونهای گروهی و انفرادی (هوش ، استعداد و شخصیتها و آزمونهای عملی) و تهیه گزارش های دقیق و حرفه ای درباره نتایج حاصل از اجرای این آزمونها و کمک به مدیریت سازمان به منظور انتخاب مناسبترین فرد موجود در بازار کار برای تصدی هر شغل.

۴- ترتیب دادن جلسات مصاحبه استخدامی ، ارزشیابی و مشاوره ای و کاربرد روشهای گوناگون مصاحبه به منظور ارزیابی صلاحیت های شغلی ، ارتقاء سطح مهارتها و توانایی های انسانی در محیط کار و نیز تشخیص اختلالات رفتاری و پریشانی های روانی کارکنان سازمان.

۵- مشارکت مستقیم در تهیه برنامه های آموزشی قبل و ضمن خدمت کارکنان در سطوح مختلف شغلی تهیه و اجرای برنامه های بهبود مدیریت برای سطوح گوناگون مدیریت و نیز فراهم ساختن امکاناتی که همه کارکنان سازمان بتوانند با توجه به وظایف شغلی خود در دوره های آموزشی اثر بخش شرکت جویند.

۶- تهیه و اجرای برنامه های دقیق علمی عملی در زمینه ارزشیابی رفتار شغلی کارکنان ، از روشهای گوناگون ارزشیابی کار و کارکنان و فراهم کردن شرایطی که :

الف) کارگران ، کارمندان و سرپرستان موفق از کارگران ، کارمندان و سرپرستان ناموفق تشخیص داده شوند و علل جسمی ، شناختی ، انگیزشی و محیط کم کاری هر یک از کارکنان ناموفق مشخص شود.

ب) کارکنان لایق برای تصدی مشاغل مهمتر ، به مدیریت سازمان پیشنهاد شوند.

پ) پاداش کارکنان موفق و ناموفق با رعایت ضوابط عقلانی تشخیص داده شود و تنبیه آنان بر اساس عقل سلیم و منطق و نیز با توجه به آثار روانی آن بر کارکنان سازمان انجام گیرد.

ت) مشکلات کارکنان به ویژه در ابعاد رفتاری شناخته شود و در رفع آنان کوشش به عمل آید.

ث) نقایص و محدودیتهای کار از نظر نور ، حرارت ، رنگ ، رطوبت و وسایل کار ، ماشینها و نظایر آن شناخته شوند.

ج) نقایص و اشکالات سرپرستی واحدهای مختلف سازمان برطرف شوند.

- (چ) نیازهای آموزشی یکایک کارکنان سازمان با روشهای گوناگون و نیز مصاحبه فردی با آنان مشخص شود.
- (ح) نیازهای گوناگون کارکنان در حیطه نیازهای جسمی، ایمنی و عشق و تعلق، احترام به خود و نظایر آن معین شود و زمینه های لازم برای ارضای این نیازها فراهم آید.
- (خ) وسایل پیشرفت، بهبود و رشد مهارتهای شغلی و شخصیتی کارکنان در ابعاد گوناگون آن فراهم آید.
- (د) از همه روشهای شناخته شده برای افزایش سطح تولید، کارآیی و بهره وری زمان استفاده شود.
- ۷- تعیین الگوهای انگیزشی مربوط به گروههای شغلی مختلف و فراهم آوردن امکانات و شرایط سازمانی مناسب جهت ارضای نیازهای معقول کارکنان سازمان در سطوح مختلف شغلی و بالا بردن سطح روحیه کارکنان.
- ۸- بررسی و تعیین آثار عواملی چون سروصدا، درجه حرارت، وسایل کار، مواد کمیاب، ساعت کار، استراحت، تغذیه، نوع سرپرستی و مدیریت در رفتار کارکنان و کارایی افراد و سازمان.
- ۹- همکاری با مهندسان طراح ماشین آلات صنعتی به منظور حداکثر رسانیدن کارایی کارکنان در رابطه با وسایل و ابزار کار.
- ۱۰- تشخیص و تعیین عوامل موثر در وقوع حوادث و سوانح مربوط به محیط کار، در هنگام کار با ماشینها، ابزار و وسایل و کوشش در زمینه حذف یا کاهش عوامل انسانی نظیر کم دقتی، کم تحرکی، پرباشی روانی، بیش از فعالیتی که در بروز حوادث ناگوار موثر است و استفاده از این تجارب به منظور تامین حداکثر امنیت روانی کارکنان در سازمان.
- ۱۱- مشارکت موثر و تنگاتنگ با مسایل آموزشی سازمان در زمینه تهیه، برنامه ریزی و اجرای برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت آموزش مدیریت و افزایش مهارت و کفایت مدیران سازمان در زمینه های ارتباط موثر، تصمیم گیری، روشها و فنون آزمایش و انتخاب کارکنان، اجرای مصاحبه (استخدامی، ارزشیابی و مشاوره ای) ارزشیابی کارکنان، انگیزش کارکنان، رهبری اثر بخش در سازمان و نظایر آن.
- ۱۲- تهیه و اجرای پروژه های تحقیقاتی در همه زمینه های مربوط به حیات سازمانی یا رفتار فرد در تمام مراحل تولید، توزیع و مصرف کالاها و خدمات.
- ۱۳- کوشش در زمینه گسترش و تامین بهداشت روانی در محیط کار و نیز فراهم آوردن امکاناتی که کارکنان سازمان بتوانند با مفاهیم و اصول بهداشت روانی و به ویژه با روشهای پیشگیری از بیماری های روانی در سازمان آشنا شوند.
- ۱۴- مشارکت مستقیم در فعالیت های مشاوره ای و درمانی آن دسته از کارکنان سازمان که به هر دلیل گرفتار اختلال روانی شده اند و در صورت لزوم، یاری گرفتن از تخصص های روانشناسی بالینی و روانپزشکی برای تهیه برنامه های درمانی کارکنان دردمند و مددجوی سازمان و آشنا ساختن همه کارکنان سازمان - به ویژه مدیریت سازمان - با مفاهیم اساسی مباحثی نظیر بهداشت روانی، بیماریهای روانی، عوامل ایجاد کننده و حذف کننده رفتارهای نابهنجار کارکنان در سازمان.

فصل سوم :

«تفاوت‌های فردی و شخصیت در کار»

هر چند کارکنان سازمان از بسیاری جهات با یکدیگر شباهتهایی دارند، اما مجموعه ویژگی‌های شخصیتی هر فرد باعث می‌شود در نوع خود یکتا باشد و از این جهت گفته می‌شود که هیچ دو فردی از آغاز حیات آدمی با یکدیگر کاملاً یکسان نبوده‌اند، در زمان حال نیز هیچ دو فردی با هم کاملاً مشابه نیستند و احتمال زیاد و در صورتی که شبیه سازی ایشان در واقعیت تحقق پیدا نکند، در آینده نیز هیچ دو فردی با هم شباهت کامل نخواهد داشت. "روانشناسان به مطالعه علمی تفاوت‌های فردی بسیار علاقمند هستند از گذشته های دور نیز فلاسفه درباره تفاوت‌های فردی بحث کرده‌اند. تفاوت‌های فردی از هنگامی بیشتر مورد توجه روانشناسان قرار گرفت که گالتن، اقدام به اندازه‌گیری تفاوت‌های فردی در زمینه ویژگی‌های بدنی و کنش‌های روانی کرد. هدف اصلی گالتن آن بود که اساس ارثی چنین تفاوت‌هایی را پیدا کند. مک کین کتل نیز مطالعات عمیقی را در زمینه تفاوت‌های فردی انجام داده و وسایل و موادی را هم برای اندازه‌گیری چنین تفاوت‌هایی بکار گرفته است. گفتیم هر چند دامنه بحث در زمینه تفاوت‌های فردی بسیار وسیع است، ولی ما به ابعاد گوناگون آن از دیدگاه روانشناسی تجربی نمی‌پردازیم.

تا کنون برای شخصیت، تعاریف بسیاری ارائه شده است. به طور کلی، می‌توان گفت شخصیت عبارت است از مجموعه‌ای سازمان یافته و واحد متشکلی از خصوصیات نسبتاً ثابت و مداومی که در کل، یک شخص یا اشخاص دیگر، متمایز می‌سازد. ویژگی‌های شخصیتی با عملکرد شغلی افراد، همبستگی دارد. نیازها و صفات شخصیتی به شیوه‌های گوناگون بر هم اثر می‌گذارند برای مثال فردی که نیاز به پیشرفت دارد، قوی است، علاقمند به انجام دادن کارهای مشکل است و می‌تواند در ورزش‌های رقابتی، سخت کوش باشد. در این فصل تعدادی از صفات شخصیتی معرفی خواهند شد.

تفاوت های فردی در کار

مدیران با تجربه می‌دانند که بین کارکنان تحت نظارت آنان تفاوت وجود دارد. بعضی وقت شناس هستند و بعضی دیگر حساسیت خاصی نسبت به گذشت زمان نشان نمی‌دهند. یک کم حرف و ساکت است و دیگری بیشتر اوقات را به برقراری ارتباط کلامی با دیگران می‌گذراند. یکی بدبین، خودخواه و متکبر و دیگری خوش بین، علاقمند به دیگران و بسیار متواضع است. هر چه آگاهی مدیران از تنوع و گوناگونی این تفاوت‌ها و اساس آن بیشتر باشد، احتمال اینکه بتوانند تلاش‌های افراد تحت نظارت خود را در جهت دستیابی به هدف‌های سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و شغلی، بهتر هماهنگ سازند، بیشتر خواهد بود. در صورتی مدیران قادر به ارائه رهبری اثربخش در واحد تحت نظارت خود خواهند بود که با اساس تفاوت‌های فردی آشنا باشند و در همه مراحل انتخاب، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و به کارگیری اثر بخش منابع انسانی واحد محل کار خود، از این

یافته‌های علمی بهره‌گیرند آگاهی از یافته‌های روانشناسی در زمینه تفاوت‌های فردی برای مدیران واجد اهمیت بسیار است و به آنان این امکان را می‌دهد که به پیش‌بینی رفتار افراد بپردازند.

وقتی شما سوار موتر خود می‌شوید، درباره رفتار دیگران، به پیش‌بینی‌های قطعی و معمولاً کاملاً درست می‌پردازید. پیش‌بینی می‌کنید که وقتی چراغ راهنما سرخ می‌شود، دیگران اتومبیل خود را متوقف می‌سارند و شما می‌توانید عبور کنید. قوانین راهنمایی و رانندگی باعث می‌شود شما به پیش‌بینی رفتار دیگران در هنگام رانندگی بپردازید. وجود همین مقررات نوشته‌نشده باعث می‌شود شما در هر موقعیتی، یعنی، در کلاس درس، فروشگاه، در مطب دکتر و مهمتر، در محل کار خود، به پیش‌بینی دقیق بپردازید. اگر دقت کنیم، رفتار افراد در همه موقعیتها بر اساس قوانین نوشته‌شده شکل نمی‌گیرد.

برای مثال، وقتی وارد سازمان محل کار خود می‌شوید، به دیگران سلام می‌کنید، پاسخ سلام دیگران را می‌دهید و اگر یکی از همکاران از شما کمکی بخواهد، در حد توان خود به او کمک می‌کنید این نوع اعمال یا رفتاری که از شما سر می‌زند، بر اساس قوانین نوشته‌شده، انجام نمی‌گیرد. اما حتی در این موارد نیز که شما قادر به پیش‌بینی رفتار دیگران هستید، آنان به شیوه یکسان رفتار نمی‌کنند و بین افراد، تفاوت‌های فردی چشمگیری وجود دارد.

جنبه‌های تفاوت فردی

مردم گاهی از لحاظ ظاهری با هم متفاوتند. این تفاوتها قابل مشاهده‌اند، همچون تفاوت در اندازه قد، وزن، رنگ پوست، رنگ چشم و... از سوی دیگر افراد از نظر هوش، استعداد، عواطف، هیجانها و به طور کلی رفتار نیز با هم تفاوت دارند که همه مستقیماً قابل مشاهده نمی‌باشند.

- ساختمان بدنی و اندامها
- چهره و زیبایی
- قدرت عضلانی و نیروهای جسمانی
- تواناییهای عمومی ذهنی و استعداد های خاص
- ثبات و هیجان پذیری
- عواطف و گرایش ها
- سازگاری با محیط اجتماعی

مجموع این تفاوتها کلاً در رفتار و توانایی فرد اثر می‌گذارد و باعث می‌شود که هرگاه فردی را شناختیم، انتظارات معینی از او داشته باشیم. امروز تلاش روانشناسان این است که اولاً تفاوت های خاص میان افراد را بشناسند، ثانیاً به عوامل این تفاوت ها پی ببرند، ثالثاً در صورت امکان بعضی از آنها را از لحاظ کمی و کیفی تغییر داده و به سطح بهینه سوق دهند.

تفاوت‌های فردی در عملکرد شغلی

انسان از زمانهای قدیم به تفاوت بین افراد در انجام کارها و وظایف پی برده بود. زیرا هر کس کار یا حرفه ای را بر می گزیند که توانایی انجام آن را داشته باشد، همچنین بعضی کارها را فقط به افراد بخصوص محول می نمودند. اما همانطور که پیش از این اشاره شد، جنگهای جهانی اول و دوم ضرورت توجه و شناخت تفاوت‌های فردی را برای گماردن سربازان و افسران ارتش به مشاغل و مسوولیت‌های معین، بیش از هر زمان نمایان ساخت. پشتوانه نظری افزایش وسواس در امر گزینش نیروی انسانی برای مشاغل مختلف، پذیرش همین واقعیت، یعنی تفاوت‌های فردی است. زیرا برای انجام هر کار و موفقیت در هر وظیفه شغلی، نیاز به یک سری توانایی ها و ویژگی‌های جسمانی، ذهنی و شخصیتی خاص است. مثلاً در بعضی مشاغل، توانایی های شناختی نقش اول را ایفا می کند، در برخی دیگر نیروی بدنی و جنبشی بسیار اهمیت دارد و پاره‌ای از وظایف شغلی مستلزم دارا بودن توان بالای ارتباطی، مردم آمیزی و حسن رفتار با دیگران است. در حالیکه همه مردم به یک اندازه از این خصوصیات و توانایی ها برخوردار نیستند.

آدمها حتی در رفتارهای ساده و عادی با هم تفاوت دارند، اما تفاوت توانایی آنان در انجام کارهای ساده بسیار کم و گاهی غیر قابل تشخیص است. در حالیکه توانایی آنها در مهارت‌های پیچیده و دشوار کاملاً آشکار می گردد. بنابراین برای انتخاب افراد مناسب جهت مشاغل معین، باید توانش های آنان را سنجید و برای هر شغل فردی را برگزید که بتواند از عهده انجام آن برآید یا لاقلاً توانایی بالقوه یادگیری و انجام آن را داشته باشد. یعنی اطمینان حاصل نماییم که بعد از گذراندن یک دوره آموزشی قادر به انجام وظیفه مورد نظر به نحو مطلوب خواهد بود.

منشا تفاوت های فردی

جنین های انسانی در آغاز تقریباً به هم شبیه هستند، اما به تدریج که رشد می یابند، از لحاظ ظاهر تفاوت هایی در آنها پدید می آید به نحوی که نوزادان در هنگام تولد از خیلی جهات مانند: وزن و قد و رنگ پوست و... حتی واکنشهای حسی و فعالیتهای حرکتی با هم فرق دارند. بخش عظیمی از این تفاوتها ارثی است و ناشی از ویژگی هایی است که از والدین به فرد انتقال یافته است(ژن). اما جنبه های دیگر تفاوتها، هنگامی آشکار می گردد که شخصیت کودک رشد می یابد. اغلب این تفاوتها که شامل سلیقه ها، هنرها، مهارتها، نگرشها، و واکنشهای انفعالی و هیجانی می شود تحت تاثیر محیط و در طی زندگی اجتماعی پدید می آیند. نتیجه اینکه هر فرد پس از آنکه انسان کاملی شد، هم از نظر جسمانی و هم از نظر ذهنی و روانی که مجموعاً در شکل گیری طرحها و الگوهای رفتاری وی نقش اساسی دارند، با دیگری تفاوت پیدا می کند. بنا براین می توان گفت دو عامل بنیادین در تفاوت های فردی دخالت دارند که عبارتند از :

- وراثت
- محیط

روشهای سنجش تفاوت‌های فردی

در روانشناسی کار، به این دلیل به سنجش تفاوت‌های فردی می‌پردازیم که باید اطمینان پیدا کنیم داوطلب شغل از هر صفت یا خصیصه‌ای که در موفقیت شغلی موثر است، تا چه اندازه برخوردار می‌باشد. به سخن دیگر برای پیش بینی عملکرد فرد، باید متغیرهای پیش‌بینی عملکرد را در او اندازه گرفت.

از آنجا که صفات و ویژگی‌های انسان از لحاظ ماهیت متفاوتند، بنا براین برای سنجش آنها از مقیاسهای متعدد استفاده می‌شود. یک دسته از صفات و تواناییهای آدمی کمی هستند و برای اندازه‌گیری آنها می‌توان مقیاسها و ابزارهای فیزیکی را بکار برد. مثلاً اندازه‌قد را بر حسب متر و قدرت کشش عضلانی را بر اساس کیلو گرم و با نیرو سنج اندازه می‌گیریم. این مقیاسها را مقیاسهای فاصله‌ای می‌گویند. صفاتی که با این روشها سنجیده می‌شوند، اولاً می‌توانند بین صفر و مقدار معینی، تغییر کنند، مثلاً قدرت بازوی یک فرد می‌تواند صفر و یا 50 کیلوگرم و یا 100 کیلوگرم باشد. ثانیاً فاصله بین واحدهای متوالی، یکسان است، یعنی بین مثلاً قدرت عضلانی 10 تا 20 کیلوگرم همان اندازه تفاوت است که بین قدرت عضلانی 70 تا 80 کیلوگرم. ثالثاً نسبت اندازه‌ها معنی دار و ثابت است. مثلاً اگر قدرت کشش عضلات دست فرد «الف» 80 کیلوگرم باشد و قدرت کشش عضلانی دست فرد ب 40 کیلوگرم، می‌توانیم بگوییم که قدرت کشش عضلانی دست الف دو برابر ب می‌باشد.

یک سری صفات دیگر هستند که برای اندازه‌گیری آنها نمی‌توان از واحدها و ابزارهای فیزیکی استفاده نمود، یعنی نمی‌توان اندازه آنها را با اعداد و ارقام بیان کرد زیرا کمی نیستند. برای سنجش این نوع صفات، آنها را درجه بندی می‌کنیم. مقیاسهایی که در اینگونه موارد بکار می‌رود مقیاسهای ترتیبی نامیده می‌شود.

مثلاً درستکاری صفتی است که اندازه آن را برای هر فرد نمی‌توان با عدد نشان داد. اما می‌توان افراد را بر حسب درستکاری در درجات مختلف قرار داد. یعنی می‌توان بگوییم احمد درستکار تر از علی است. یا دقت محمد بیشتر از امیر است. این دسته ویژگی‌ها، اولاً حد معینی ندارند، مثلاً نمی‌توان گفت که حداکثر میزان درستکاری انسان چقدر است. ثانیاً حد آنها در هر فرد می‌تواند در شرایط مختلف تغییر کند، مثلاً اگر فردی حاضر نشد در برابر گرفتن مبلغی رشوه، کار خلافی انجام دهد، هیچ تضمینی وجود ندارد که هرگز صادق نباشد. صفات مربوط به اخلاقیات، منش و شخصیت از این قبیل اند.

آخرین روش برای سنجش تفاوت‌های فردی، استفاده از مقیاسهای اسمی است. بر اساس این روش، افراد در گروهایی قرار می‌گیرند که عنوان مشخصی دارند. مثلاً یک فرد را از لحاظ شخصیت می‌توان در یکی از گروههای شخصیت برونگرا یا درونگرا (بر حسب تقسیم بندی یونگ) قرار داد، یا اینکه بر حسب جنس یک فرد در یکی از دو گروه زن یا مرد قرار می‌گیرد.

اکنون که مشاهده نمودیم مردم از جهات گوناگون با هم تفاوت دارند و از یک فرد معین، هر کاری ساخته نیست، یا به عبارتی همه افراد از عهده انجام یک شغل معین بر نمی‌آیند، بنابراین باید از بین داوطلبان یک شغل، کسانی را انتخاب نمود که توانایی انجام آنرا دارند. به سخن دیگر باید افراد واجد شرایط را از بین آنان انتخاب نمود.

کاربرد یافته‌های مربوط به بحث تفاوت‌های فردی در سازمان

در زیر تنها به نمونه‌هایی از کاربرد مفاهیم مربوط به تفاوت‌های فردی در محیط کار، اشاره خواهیم داشت:

در انتخاب کارکنان: وقتی می‌خواهیم یک فرد مناسب را جهت تصدی شغلی انتخاب کنیم، باید این نکته مهم را در ذهن داشته باشیم که بین داوطلبان تصدی چنین شغلی، تفاوت‌های فردی وجود دارد.

در آموزش کارکنان: وقتی کارکنان را در یک دوره آموزشی قبل از خدمت یا حین خدمت شرکت می‌دهیم، باید به این نکته اساسی توجه داشته باشیم که میزان هوش و علاقه آنان به یادگیری مطالب ارائه شده در دوره آموزشی، با یکدیگر متفاوت است.

در ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان: در مواردی که قصد داریم عملکرد شغلی افراد را ارزیابی کنیم، باید بدانیم که توان، علاقه، میزان پشتکار، هوش، سرعت عمل و سایر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان تحت نظارت ما با هم تفاوت دارد و هر یک از آنان به میزان معینی قادرند در انجام دادن وظایف شغلی خود، مهارت کسب کنند.

در اعمال رهبری و مدیریت: وقتی اداره و رهبری یک واحد از سازمان به عهده ما گذاشته می‌شود، لازم است این نکته مهم را در نظر داشته باشیم که بعضی از افراد تحت نظارت ما در شرایطی بهتر کار می‌کنند که مدیر آنان از سبک رهبری آمرانه استفاده کند، بعضی دیگر از آنان با سبک رهبری مردمی (مشورتی) سازگارتر هستند و ... اگر به یک فرد گفته شود چه فعالیت‌هایی را چگونه انجام دهد، بهتر کار می‌کند و بعضی دیگر ترجیح می‌دهند در چگونگی انجام دادن وظایف شغلی، خلاقیت و نوآوری داشته باشند.

در ایجاد انگیزه شغلی: اگر به یک فرد گفته شود در صورت موفقیت در انجام دادن وظایف شغلی پاداش مالی بیشتری دریافت خواهد کرد، ممکن است بر تلاش خود در کار بیافزاید. این احتمال نیز وجود دارد که فرد دیگر تنها به دلیل مطرح شدن در سازمان، بر تلاش خود بیافزاید؛ ولی افزایش پاداش مالی برای او اهمیت خاصی نداشته باشد. به هر حال، نیازهای افراد با یکدیگر تفاوت دارد و هر یک از آنان به دلیل یا دلایل خاص خود حداکثر توان و نیروی خود را در جهت انجام دادن وظایف شغلی به کار می‌گیرند.

شخصیت و تفاوت‌های فردی

واژه شخصیت در زبان روزمره معانی گوناگونی دارد. مثلاً وقتی که در مورد کسی گفته می‌شود « بسیار با شخصیت است » غالباً درجه کارایی و جاذبه اجتماعی وی مورد نظر است. معمولاً در پرورش شخصیت سعی بر این است که به شخص برخی مهارت‌های اجتماعی یاد دهند و وضع ظاهری و شیوه سخن گفتن او را بهبود بخشند تا وی واکنش مطلوبی در دیگران برانگیزد. گاه کلمه شخصیت به منظور توصیف بارزترین ویژگی شخص به کار می‌رود.

روان‌شناسان در بحث از شخصیت، بیش از هر چیز به تفاوت‌های فردی توجه دارند، یعنی ویژگی‌هایی که یک فرد را از افراد دیگر متمایز می‌کنند. روان‌شناسان در مورد تعریف دقیق شخصیت اتفاق نظر ندارند.

لغت شخصیت که در زبان لاتین (Personalitc) و در زبان آنگلوساکسون (Personality) خوانده می شود، ریشه در کلمه لاتین (Persona) دارد. این کلمه به نقاب یا ماسکی گفته می شود که بازیگران تئاتر در یونان قدیم به صورت خود می زدند. به مرور معنای آن گسترده تر شد و نقشی را نیز که بازیگر ادا می کرد، در بر گرفت. بنابراین، مفهوم اصلی و اولیه شخصیت، تصویری صوری و اجتماعی است و بر اساس نقشی که فرد در جامعه بازی می کند، ترسیم می شود. یعنی در واقع، فرد به اجتماع خود شخصیتی ارائه می دهد که جامعه بر اساس آن، او را ارزیابی می نماید.

نظری اجمالی به تعاریف شخصیت، نشان می دهد که تمامی معانی شخصیت را نمی توان در یک نظریه خاص یافت، بلکه در حقیقت تعریف شخصیت به نوع تئوری و نظریه هر دانشمند بستگی دارد. برای مثال کارل راجرز، شخصیت را یک خویشتن سازمان یافته دائمی می داند که محور تمام تجربه های وجودی است. یا آلپورت از شخصیت به عنوان یک مجموعه عوامل درونی که تمام فعالیت های فردی را جهت می دهد، نام می برد. جی.بی.واتسون پدر رفتارگرایان، شخصیت را مجموعه سازمان یافته ای از عادات می پندارند. اریک اریکسون، روان پزشک و پسیکوآنالیست، معتقد است که رشد انسان از یک سلسله مراحل و وقایع روانی اجتماعی ساخته شده و شخصیت انسان، تابع نتایج آنها است. جورج کلی یکی از روان شناسان شناختی معاصر، روش خاص هر فرد را در جستجو برای تفسیر معانی زندگی شخصیت می داند و بالاخره زیگموند فروید عقیده دارد که شخصیت از نهاد، خود و فراخود ساخته شده است.

تعریف شخصیت: شخصیت عبارت است از الگوی نسبتاً پایدار صفات، گرایش ها، یا ویژگی هایی که تا اندازه ای به رفتار افراد دوام می بخشد و باعث تمایز انسان های میگردد».

رابطه شخصیت با کار و شغل

دیدیم که شخصیت ها را می توان در انواع و تیپ های گوناگون گروه بندی کرد. هر کدام از این تیپ ها ویژگیهای خاص خود را دارند که می توانند در فرایند کار و شغل موجب کارآمدی متفاوتی شوند. در ارتباط با فعالیتها و مشاغل شناخت قالبهای شخصیت ضرورت پیدا می کند. زیرا همانطور که قبلا گفتیم هر شغل به الگوهای رفتاری خاصی نیاز دارد. این الگوها را همه افراد دارا نیستند.

بعضی خصیصه های شخصیت در بعضی از مشاغل اهمیت فراوانی پیدا می کند. مثلاً فعالیتهای گروهی، رهبری، سرپرستی، وظایف شغلی مربوط به ارباب رجوع، انجام امور خدماتی، مشاغل مربوط به هماهنگ کنندگی فروشندگی، جذب خدمات و روابط عمومی، از جمله فعالیتهایی هستند که نیاز به عناصری از شخصیت دارند که در ایجاد ارتباط با دیگری، نقش مهمی ایفا می کند.

مشاغل دیگری هستند که در آنها ارتباط با دیگری به حداقل می رسد اما با این حال بعضی از آمادگیهای روانی و رفتاری در آنها اهمیت دارد. در خصلت هائی از قبیل: فعال بودن، مثبت بودن، منظم بودن، اصولی بودن، مصمم بودن، دقیق بودن و غیره، در بسیاری از مشاغل ضرورت دارد. این ضرورتها مدیران و مسئولین کارگزینی

را ملزم می سازد تا در مرحله حساس گزینش و استخدام منش و شخصیت داوطلبان را مورد بررسی قرار دهند و در نهایت پرسنل را به گونه ای انتخاب نمایند که ویژگیهای آنان با شرایط سازگار باشد. اما باید دانست هرگز نمی توانیم فردی را انتخاب کنیم که فقط صفات مورد نظر ما را داشته باشد، بلکه در هر فرد تعدادی صفات غالب و برجسته وجود دارد، تعدادی ویژگیهای دیگر که چندان برجسته و نیرومند نیستند و در اینجا باید دقت شود تا صفات مورد لزوم در موفقیت شغلی جزء صفات غالب و برجسته داوطلب انتخاب شده باشد.

در بحث از شخصیت تاکید بر آن است که چگونه تفاوت‌های شخصیتی افراد در عملکرد و رفتار شغلی آنان، اثر می گذارد برای این منظور، پنج نیاز و صفت شخصیتی را توصیف خواهیم کرد و روشن خواهیم ساخت که چگونه سنخ(تیپ) شخصیتی بر انتخاب شغل اثر می گذارد.

پنج صفت شخصیتی مهم

درباره ابعاد شخصیتی افراد، دانشمندان نظرات گوناگونی ارائه و تقسیم بندی های مختلفی ارائه گردیده است. از جمله این نظریات می توان به مدل پنج عاملی شخصیتی رابرت مک کری و پل کوستا اشاره نمود. مدل پنج عاملی، شخصیت افراد را به پنج بعد روان رنجوری(ثبات عاطفی)، برون گرایی، وظیفه شناسی، تطابق پذیری و گشودگی نسبت به پذیرش تجربیات تقسیم می کند. هر یک از افراد بر حسب ویژگی های خود طبق این مدل می توانند نگرش و گرایش خاصی نسبت به وظایف و اهداف سازمانی داشته باشند. آنها در کل، 30 ویژگی شخصیتی را حاصل آورده اند. تحقیقات در سال های اخیر نشان می دهد که پنج بعد شخصیتی، مبنا و اساس سایر خصوصیات شخصیت می باشد.

پنج ویژگی غالب شناخته شده عبارتند از:

برون گرایی: به خوشه ای از صفات اطلاق می گردد و آن درجه ای است که شخص پراورزی، معاشرتی، جسور، فعال، هیجان طلب و دارای شور و اشتیاق، دارای اعتماد به نفس و داراری احساسات مثبت است. افراد برون گرا تمایل به اجتماعی بودن، احساسی بودن و صمیمی بودن داشته و معمولاً با افراد متفاوت بهتر کنار می آیند. برون گرایان هنگام کار روحیات مثبت و حالات مثبت داشته، نسبت به شغلشان، احساس رضایت بیشتر و عموماً درباره سازمان و محیط پیرامونی شان احساس بهتری دارند.

تطابق پذیری: به گرایش افراد به همسان بودن با دیگران ارتباط می یابد. افراد با ویژگی تطابق پذیری، قابل اعتماد، روراست، نوع دوست، مهربان و دارای خصیصه از خودگذشتگی، پیرو، متواضع و فروتن و خوش قلب

هستند. افراد تطابق پذیر معمولاً هدایت کنندگان تیم‌ها می‌باشند. همچنین، آنها مناسب برای تدریس و امور روانشناسی، مشاوره، کارها و فعالیت‌های اجتماعی هستند. این افراد در پی ایجاد سازواری و راحت کنار آمدن با افراد هستند، معمولاً از مباحث اختلاف‌زا یا بحث برانگیز اجتناب می‌ورزند.

وظیفه شناسی، وجدان یا دلسوزی: این بعد معیار سنجش قابلیت اطمینان است. فرد با وجدان بالا، فردی شایسته، منظم، وظیفه‌شناس، هدف‌جو، دارای انضباط شخصی، وقت‌شناس و قابل اتکا می‌باشد. وظیفه‌شناسی در بسیاری از موقعیتهای سازمانی، مفید و همه‌تلقی شده و شاخص مناسبی برای پیشگویی عملکرد در بسیاری از مشاغل می‌باشد. چرا که تمایل این افراد برای دستیابی به موفقیت بیشتر است.

روان رنجوری یا ثبات عاطفی: این بعد به توانایی فرد در تحمل استرس مربوط می‌شود. افراد با ویژگی روان رنجوری دارای ثبات عاطفی پایین‌اند. این افراد نگران، عصبی، مایوس و ناامید، دارای استرس، خجالتی، آسیب‌پذیر و شتاب‌زده هستند. افراد روان رنجور معمولاً در حال و هوای منفی در محیط کار خود داشته و عموماً نگرش منفی نسبت به کار خود دارند. ممکن است در تصمیم‌گیری‌های گروهی نفوذ هشیار کننده داشته باشند که این امر از طریق بیان جنبه‌های منفی اخذ شده صورت می‌گیرد.

باز بودن نسبت به تجربه، تجربه اندوز یا گشودگی: آخرین بعد، میزان علاقه افراد نسبت به تازگی و کسب تجربه‌های جدید را نشان می‌دهد. افراد با این ویژگی دارای قدرت تخیل، علاقه به جلوه‌های هنری، کنجکاو نسبت به ایده‌های دیگران، با احساسات باز، داراری ایده و اقدام‌گر هستند. افرادی که گشودگی در پذیرفتن تجربیات دارند، برای مشاغلی که در آن‌ها تحول و تغییر زیاد روی می‌دهد و یا نیاز به نوآوری یا ریسک قابل ملاحظه‌ای دارند، می‌توانند مفید واقع شوند. برای مثال، کارآفرینان، معماران، عاملان تغییر در سازمان، هنرمندان و دانشمندان تئوری پرداز، عموماً در این ویژگی در سطح بالایی قرار دارند.

منبع کنترل

منبع کنترل به میزان اعتقاد فرد در مورد کسب پاداش از طریق کوشش شخصی اطلاق می‌شود. افرادی که از منبع کنترل درونی برخوردارند بر این باورند که اداره سرنوشت آنها در دست خودشان است. دانشجویانی که این خصوصیت را دارند، معتقدند که غرامت آنها بستگی به عادات مطالعه خودشان دارد. افرادی که از منبع کنترل بیرونی برخوردارند، بر این باورند که سرنوشتشان در دست دیگران است. دانشجویانی که این ویژگی را دارند، معتقدند که نمرات آنها بسته بخت و اقبال یا حال و هوای مدرس است.

مفهوم منبع کنترل دقیقاً معادل مفهوم اراده و آزادیست. این امکان وجود دارد که فرد معتقد باشد اعمالش اموری آزاد و عاری از جبر است و دومین حال، تمامی آن اعمال ناموثر واقع خواهد شد. با وجود این منبع کنترل درونی با احساس مهار هشیار بر زندگی ارتباط مشخص و آشکاری دارد.

منبع کنترل درونی:

افرادی که دارای متغیرهای شخصیتی موسوم به منبع کنترل درونی هستند، معتقدند که تقویت، تاثیر و کنترل داشته باشند و خود را حاکم بر سرنوشت خود می بینند اینان به توانایی خود در مهار کردن رویدادهای زندگی یعنی منبع داخلی نظارت و کنترل باور دارند.

افراد دارای منبع کنترل درونی، اعتقاد دارند که کنترل کافی بر زندگی خود و رویدادهای آن داشته و مطابق همین باور رفتار می کنند. تحقیق نشان داده است که آنها در تکالیف خود عملکرد بهتری دارند. کمتر تحت نفوذ دیگران قرار می گیرند و برای مهارت ها و پیشرفت های خود ارزش والاتری قائل هستند. اینان نسبت به قرنیه های محیطی که می توانند برای هدایت رفتار خود از آنها استفاده کنند. هشیارترند به علاوه آنها بیشتر از افراد دارای منبع کنترلی بیرونی برای قبول مسئولیت اعمال خود آمادگی دارند. تحقیقات مقدماتی حاکی از آن است که افراد دارای منبع کنترل درونی از بهداشت روانی، بهتری برخوردار هستند

منبع کنترل بیرونی

افرادی که دارای متغیرهای شخصیتی موسوم به منبع کنترل بیرونی هستند تصور می کنند که دریافت تقویت آنها وابسته به مردم دیگر، تقدیر و یا شانس است این افراد معتقدند که بر آنچه بر ایشان روی می دهد کنترل ندارند و رویدادها را به منابع بیرونی از خود مثل شانس، سرنوشت و صاحبان قدرت نسبت می دهند. در واقع این افراد فکر می کنند که دریافت تقویت آنها وابسته به لطف دیگران و یا شانس است. مردم دارای منبع کنترل بیرونی معتقدند که تقویت توسط مردم دیگر کنترل شده و آنها را مقابل این نیروهای بیرونی ناتوانند.

منبع کنترل ما تاثیر مهمی بر رفتارمان خواهد داشت اشخاصی دارای منبع کنترل بیرونی که معتقدند رفتارها یا مهارت های آنها در تقویت هایی که دریافت می دارند اثری ندارد، در نتیجه در کوشش برای بهبود موقعیت خود فایده ای نمی بینند. آنها به منبع کنترل زندگی خود در زمان حال یا آینده باور چندانی ندارند.

افراد معتقدند به منبع کنترل بیرونی ارزش ناچیزی برای هرگونه تلاش جهت بهبود بخشیدن به شرایط خود قائل می باشند. برای این افراد زندگی بیشتر نوعی بازی شانس است و به نظر آنها موفقیت بیشتر شانس یا لطف دیگران بستگی دارد.

ویژگی های افراد با منبع کنترل درونی

اشخاص با منبع کنترل درونی از لحاظ رفتاری و شخصیتی دارای ویژگی های زیر می باشند:

- ۱- کنترل کافی بر زندگی خود دارند، یعنی به توانایی خود در مهار کردن رویدادهای زندگی باور دارند.
- ۲- در تکالیف خود عملکرد بهتری دارند و در انواع بسیاری از فعالیت ها سلطه جویی و کارآمدی نشان می دهند.
- ۳- کمتر تحت نفوذ دیگران قرار می گیرند و حس انتخاب شخصی بیشتری را تجربه می کنند.
- ۴- برای مهارت ها و پیشرفت های شخصی خود ارزش والاتری قائلند.
- ۵- نسبت به قرنیه های محیطی که می توانند برای هدایت رفتار خود از آنها استفاده کنند هشیارترند.
- ۶- بیشتر افراد دارای کنترل بیرونی برای قبول مسئولیت اعمال خود آمادگی دارند.

ویژگی های افراد با منبع کنترل بیرونی

اشخاص با منبع کنترل بیرونی از نظر رفتاری و شخصیتی دارای ویژگی های زیر می باشند.

- ۱- این افراد به امکان کنترل زندگی خود در زمان حال و آینده باور چندانی ندارند.
- ۲- در کوشش برای بهبود موقعیت خود فایده ای نمی بینند.
- ۳- احساس فشار روانی در این افراد بیشتر است.
- ۴- افراد بیرونی محیط را تهدید کننده می بینند، یعنی اعتقاد آنها این است که کنترلی بر آن ندارند.
- ۵- از نظر جسمانی نسبت به افراد درونی ضعیف ترند، یعنی درونی ها به نظر می رسد سالم تر باشند.
- ۶- بیشتر از درونی ها به شانس اعتقاد دارند و در واقع برای افراد زندگی بیشتر نوعی بازی شانس است.
- ۷- موفقیت هایشان را به لطف دیگران و یا شانس نسبت می دهند.
- ۸- برای قبول مسئولیت آمادگی کمتری دارند.

۹- این افراد به طور کلی حس کنترلی را احساس نمی کنند.

۱۰- بیشتر منفعل هستند و احتمال رفتار فعال در آنها کمتر است.

تیپ شخصیتی و انتخاب شغل

تفاوت های فردی در شخصیت می تواند بر انتخاب شغل نیز اثر بگذارد. بر اساس نظریه جان هولند مردم تمایل دارند شغلی را انتخاب کنند که با شخصیت آنان، همخوانی داشته باشند. علاوه بر آن، اگر فرد قادر باشد شغل و حرفه ای را انتخاب کند که با شخصیت وی همسویی داشته باشد، احتمال اینکه در کار خود خوشحال باشد و به کارش نیز برای مدتی طولانی ادامه دهد، بیشتر است. برای مثال، آگه تیپ شخصیتی فردی هنری باشد و حرفه عکاسی را نیز در پیش گیرد، خوشحال تر خواهد بود تا شغل حسابداری را انتخاب کند.

تیپ های شخصیتی	صفات شخصیت، علاقه و رغبت های شخصی و شغل مناسب برای هر تیپ
واقع گرا(جدی)	علاقمند به کار با وسایل و بی علاقه به فعالیت های آموزشی و درمانی، قدرت جسمانی دارند علاقمند در کارهای مکانیکی و عملی و هماهنگی در کارها صفات شخصیتی: اهل عمل، رک، صرفه جو، سرسخت، مصر، خود محور مشاغل مناسب: مشاغل مهارتی، فنی، کشاورزی و برخی از مشاغل خدماتی
جستجوگر	علاقمند به پژوهش و کارهای علمی در زمینه های ریاضی، فیزیک، شیمی و زیست بی علاقه به فعالیت های مشهورانه روابط اجتماعی را دوست ندارد تفکر سازماندهی و قدرت استدلال دارند، خلاق- مستقل، پیشرونده و کمرو و محتاط هستند صفات شخصیتی = کنجکاو، دقیق، بدبین، کناره گیر، منتقد مشاغل مناسب = علمی- پژوهشی، پزشکی، مهندسی
هنری	در شناسایی و بیان خصوصیات خود مهارت دارند، بی نظم، حساس، کمتر به کنترل خود می پردازند، به سادگی درباره احساسات خود حرف می زنند، علاقمند به فعالیت های پیچیده، ابتکاری و هنری، بر علاقه به کارهای قراردادی صفات شخصیتی = عاطفی، ابراز گر، خیال پردازی، مبهم، آرمان گرا، مستقل مشاغل مناسب = مشاغل هنری، موسیقی، ادبیات، بازیگری، مترجمی

<p>مسوول و بشر دوست قراردادهای اجتماعی را می پذیرند</p> <p>علاقمند به امر آموزش و درمانی بی علاقه به امور فنی و ماشین</p> <p>صفات شخصیتی= اهل همکاری، صبور، مسوول، صمیمی، امدادگر</p> <p>مشاغل مناسب= تعلیم و تربیت، رفاه اجتماعی و موضوعات اخلاقی</p>	اجتماعی
<p>در گویایی تبحر دارند، ماجراجویند، اجتماعیند و نقش غالب دارند</p> <p>علاقمند به فعالیت های رهبری مدیریت سیاسی کسب درآمد اقتصادی و بر علاقه به امور پژوهش</p> <p>صفات شخصیتی= ماجراجو، پرحرف، مطمئن به خود، هیجان طلب، سلطه جو</p> <p>مشاغل مناسب= مشاغل مدیریت، تجارت، فروشنده</p>	متهور
<p>احترام به حفظ قوانین و مقررات، به خوبی قادر به کنترل خویش هستند، دوستدار نظم و تربیت هستند</p> <p>علاقمند به امور دفتری تنظیم اطلاعات نوشتاری و پردازش داده ها، بی علاقه به امور بی نظم و هنری</p> <p>صفات شخصیتی= محتاط، مطیع، منظم، صرفه جو، دوراندیش، وظیفه شناس</p> <p>مشاغل مناسب، مشاغل اداری، منشیگری، حسابداری، بایگانی</p>	قراردادی(سنتی)

فصل چهارم :

« روابط فرد با سازمان و شخصیت‌های دشوار »

سازمانها با ماهیت خاص خود آثار زیان آوری بر فرد می گذارند، ولی می توان این آثار را کنترل کرد. چون در سازمانها معمولاً ارتباطها یک طرفه است و مدیران کمتر به اهمیت ارتباط دو طرفه پی برده اند، بنا براین، کارکنان سازمانها دچار ناکامی می شوند.

در سازمانها امکان انتخاب برای فرد محدود است و مدیران نسبت به نیاز افراد، کمتر توجه نشان می دهند. قبل از اینکه فرد به عنوان یک نفر بزرگسال، بالغ شناخته شود، معمولاً از هفت جهت تغییر می کند، یعنی از حالت انفعالی خارج می شود و به صورت فرد بزرگسال فعال در می آید، ظرفیت او برای اتکای به خود افزایش پیدا می کند، قابلیت تغییر او بیشتر می شود، مجموعه‌ای از علایق معین را کسب می کند، آگاهی او نسبت به زمان بیشتر می شود، احساس با دیگران مساوی بودن را پیدا می کند و درباره خود نیز به عقاید و افکار خاصی می رسد. چون متمرکز ساختن قدرت تصمیم گیری در دست عده‌ای محدود از افراد سازمان می تواند برای سلامت عقلی و هیجانی بیشتر کارکنان سازمان زیان آور باشد، بنابراین باید نظام کنونی مدیریت به شکلی کارآمد درآید، قابلیت انعطاف بیشتری پیدا کند و نسبت به شرکت دادن بیشتر افراد سازمان در تصمیم گیری ها پایداری و ثبات نشان دهد.

برای تغییر نظام کنونی مدیریت باید آموزش مدیران در راس همه امور در سازمان قرار گیرد و همراه با تامین نیازهای کارکنان، قابلیت مدیران برای کار با نیروی انسانی افزایش یابد. وجود مدیران نا آگاه در سازمانها، مخربترین آثار را بر شخصیت کارکنان باقی می گذارد و این نکته مهمی است که کمتر مورد توجه مدیریت عالی سازمانها قرار گرفته است. از طرف دیگر، در هر سازمان افرادی هستند که شخصیت آنان دشوار یا مشکل ساز است و این افراد می توانند با نحوه رفتار خود، باعث ایجاد مشکلات فراوان برای همکاران و خود شوند.

«آثار سازمان بر افراد»

سازمانها با ماهیت خاص خود، آثار گوناگونی بر فرد می گذارند و چنین اثراتی نیز لزوماً مخرب یا غیر قابل کنترل نیستند. یکی از مهمترین خطراتی که فرد را در سازمانها تهدید می کند آن است که فقط تعداد انگشت شماری از مدیران قادر به تشخیص اثرات اجتماعی (مثبت یا منفی) خط مشی های تصمیمات خود بر کارکنان تحت نظارتشان هستند. در حال حاضر، احتمال اینکه بین خط مشی های سازمانی و فرایند های رشد طبیعی افراد در سازمان، برخورد و تضادی وجود داشته باشد، بسیار زیاد است. از طرف دیگر، چون این نوع برخورد بیشتر یکطرفه می باشد، غالباً نتیجه آن ناکامی فرد در سازمان است. در سازمانها امکان انتخاب برای فرد محدود است، فرد کمتر می تواند راه و جهتی را که خود می شناسد یا مناسب می داند، در پیش گیرد، یا قوانین و مقررات را به تناسب با اوضاع و احوال و شرایط خاص خود، به کار گیرد. از بیشتر کارکنان یک سازمان انتظار می

رود فقط آنچه را که به آنها گفته شده است، انجام دهند و فکر کردن یا اندیشیدن را به روسای خود که ظرفیت آنها نیز برای انجام دادن چنین اعمالی مورد تردید مرئوسان است، واگذار کنند. به هر حال، غالباً در جوامع صنعتی، میلیونها نفر از افراد بالغ، هفته ای چهل ساعت از وقت خود را در سازمان صرف می کنند و در این مدت ناگزیرند نیروی ذهنی خویش را به کار نگیرند و از سازمان یا نظامی نگهداری کنند که تقریباً آن طور که به نظر می رسد کارایی ندارد. به عبارت دیگر، میلیونها ساعت نیروی انسانی از بین می رود و ای مسئله خود باعث ایجاد مسایل بسیار دیگر می شود.

ساز و کارهایی که باعث ناکامی افراد می شوند

آرجریس معتقد است که سازمانها با استفاده از سه ساز و کار اصلی، کارکنان بالغ خود را با ناکامی مواجه می سازند و افرادی را که از بلوغ عاطفی کمتری برخوردار هستند تشویق می کنند تا به همان وضع باقی بمانند. این سه ساز و کار عبارتند از: ساختار رسمی سازمان، رهبری مبتنی بر دستور و کنترل مدیریت (مثل بودجه، نظامهای پاداش و مطالعات زمان حرکت) معمولاً ساختار سازمانی باعث می شود که قدرت در دست عده نسبتاً معدودی متمرکز شود و فرد در آخرین حلقه های زنجیر فرماندهی قرار گیرد تا طبق هوس رئیس (یا خود نظام) اعمالی را انجام دهد که از او خواسته می شود. لازم است در اینجا اضافه شود که هر چند آرجریس از ساختار سازمانی انتقاد می کند، ولی نمی گوید که ساختار سازمان فقط به این دلیل که اثرات نامطلوب بر مردم دارد، باید تغییر کند.

او معتقد است که چون در سازمانها قدرت در دست عده معدودی است، این امر منجر به بی علاقهگی بقیه افراد سازمان و کاهش قابلیت انعطاف آنان می شود. سازمانها نیز خود از این وضع، زیان فراوانی می بینند. یکی از دلایل وقوع این رویداد آن است که جز موارد معدودی که ساختار سازمان بر اساس تشکیل گروههای منسجم بنا نهاده می شود، معمولاً در سازمانها تفویض اختیار و عدم تمرکز تا پایین ترین سطح و رده سازمانی ادامه پیدا نمی کنند. هر چند گاه تمرکز برای پرهیز از هرج و مرج در سازمانها لازم است، ولی معمولاً سازمانها تا آن حد در تفویض اختیار به رده های پایین تر احتیاط می کنند که خطر ایجاد رکود و تعطیل فعالیت های سازمان را به وجود می آورند.

در سازمانها همیشه اختیارات تفویض شده، راهی به سوی مرجع اصلی خود پیدا می کند. به اعتقاد آرجریس، مدیران پایه (سرپرستان) احتمالاً متوجه می شوند که بهترین راه برای افزایش تولید این است که در پشت صحنه بایستند، افراد تحت نظارت خود را به حال خود بگذارند و اطمینان حاصل کنند که از آنها به اندازه کافی مواظبت و مراقبت می شود. ولی اگر سرپرستی بخواهد به این ترتیب عمل کند، احتمال دارد که مدیریت سازمان او را به عنوان مدیری سست و آسان گیر بشناسد. در این صورت او تحت فشار قرار می دهد و سرپرست نیز این فشار را به افراد تحت نظارت خود، منتقل می کند. به همین دلیل، سرپرست خط اول که در وسط (بین مدیریت سازمان و پایین ترین طبقه، یعنی کارکنان یا کارگران) قرار گرفته است، نسبت به مدیریت و مرئوسان خود بی تفاوت، نا فعال و بی اراده می شود. در این موقع ممکن است مدیریت سازمان متوجه اشکال پیش آمده

شود و برای پر کردن خلایی که به وجود آمده است، مستقیماً به کارگاه برود و به بازرسی و کنترل کارها بپردازد. این نوع رفتار مدیریت سازمان موجب کاهش ارزش و اهمیت سرپرست (در نزد مرئوسان او) می شود و در نتیجه، سرپرست بیشتر از گذشته از صحنه دور می شود و در نهایت نیز بهره وری واحد تحت نظارت او کاهش پیدا می کند.

چگونگی برخورد با شخصیت‌های دشوار

اگر هر یک از ما ناگزیر نبودیم با شخصیت‌های گوناگون سر و کار داشته باشیم و بعضی از این شخصیتها مانع تلاشهای ما برای ارایه کار مفید نمی شدند، بیشتر کارها را بسیار ساده تر انجام می دادیم. علاوه بر هوش و توانایی، به دلایل گوناگونی کارکنان می توانند سخت و دشوار یا دارای نتیجه منفی یا معکوس باشند.

از نقطه نظر یک مدیر یک شخص دشوار و دارای نتیجه منفی یا معکوس، می تواند فردی تلقی شود که هر چند سطح عملکرد شغلی او به پایین تر از میزان یا استاندارد مورد قبول افت پیدا کرده است، درعین حال، اگر بخواهد عملکرد شغلی بهتری داشته باشد، قدرت انجام دادن چنین کاری را دارد. از نقطه نظر یک کارمند یا کارگر نیز، وقتی یک همکار تبدیل به فردی سخت یا دارای نتیجه منفی یا معکوس می شود که همکاری نکند، زودرنج و حساس باشد، حالت تدافعی به خود بگیرد، حالت خصمانه داشته باشد یا حتی رفتاری بسیار غیر دوستانه از خود نشان دهد. از نقطه نظر مرئوسان یک رئیس دشوار و دارای نتیجه معکوس نیز رئیسی است که از خود همکاری نشان نمی دهد، بی احساس است، زود رنج و حساس می باشد، حالا دفاعی دارد، پرخاشگر است، خصومت می ورزد یا رفتارش بسیار غیر دوستانه می باشد. در این جهت بیشتر موقعیتی را مورد بررسی قرار می دهیم که در آن، شخص دشوار یک همکار است و نه یک مرئوس.

به هر حال، اگر شما نفوذ رسمی بر فرد دارید (رئیس او هستید)، فنونی را که در مورد همکار دشوار ارایه شده است نیز قابلیت کاربرد دارد. همچنین، اگر شخص دشوار رئیس شماست، می توانید بسیاری از این شیوه ها را به کار گیرید و در نظر داشته باشید که در این موارد لازم است به کار گیری این شیوه ها همراه با حساسیت، کردانی و تدبیر باشد.

برای طبقه بندی افراد دشوار، رویکردهای بسیاری وجود دارد. نمونه ای از رویکرد طبقه بندی الگوهای رفتاری دشوار، در زیر آورده شده است. هر چند این طبقه بندیها با بهره گیری از شیوه ای علمی انجام نگرفته است، اما باعث می شوند درباره ماهیت رفتار دشوار و دارای نتایج منفی یا معکوس افراد، بینش بیشتری پیدا کنیم.

چند نمونه از شخصیت های دشوار یا مشکل ساز در سازمان

شخصیت های همه چیزدان: فکر می کنند که در همه زمینه ها، متخصص هستند. از ویژگی های دیگر چنین شخصیت هایی، متکبر و پر افاده بودن است و درباره هر موضوعی عقیده ای را ابراز می کنند و در مواردی هم که اشتباه می کنند، اشتباه خود را قبول ندارند یا حالت تدافعی به خود می گیرند....

شخصیت های منفعل: چهره آنان سرد و بی احساس است، نگاههای خیره و بی تفاوت دارند و از اختلاف نظر و مناقشه یا چالش، به هر قیمتی که شده، اجتناب می ورزند و هرگز عقیده و نظری را ابراز نمی کنند....

شخصیت های مستبد: زورگویی می کنند، حتی اگر لازم باشد با چرب زبانی دیگران را وادار به کارهایی می کنند که ممکن است در نهایت به سود خود آنان تمام شود، به سادگی به دیگران توهین می کنند، متوقع هستند و انتقاد آنان از دیگران همراه با قساوت و بی رحمی است.

شخصیت های بله گو: با هر پیشنهادی موافق هستند، قول انجام دادن هر کاری را می دهند، ولی به ندرت به قولی که داده اند، عمل می کنند و هر چند همیشه از بابت قصور خود عذر خواهی می کنند، ولی شما نمی توانید اطمینان داشته باشید که قولی را که می دهند، انجام خواهند داد.

شخصیت های نه گو: منفی باف و بدبین هستند، کمتر از خود انعطاف نشان می دهند و غالباً برای سازمان، محل کار خود، مشکل ساز هستند.

شخصیت های شاکی: هر اقدامی که شما انجام می دهید، از نظر آنان نقصی دارد، بیشتر اوقات از اوضاع و احوال زمین و زمان شکایت می کنند و در مقابل، برای تغییر اوضاع و احوال در جهت صحیح، اقدامی انجام نمی دهند. هر چند ممکن است درست هم بگویند، ولی چون همیشه منفی گرا هستند و عیب جویی می کنند، دیگران از آنان دوری می جویند.

شخصیت های حسود: تاب تحمل رشد و پیشرفت هیچ یک از همکاران خود را ندارند، اگر متوجه شوند یکی از همکاران آنان مورد توجه قرار گرفته است، به روش مستقیم یا غیر مستقیم می کوشند وی را در نزد دیگران حقیر نمایند، ضمناً این افراد غالباً به گونه ای رفتار می کنند که هرگز متوجه حسد و گاه کینه ورزی آنان نشوید.

نحوه مواجهه و مقابله با شخصیت های دشوار

یکی از کلیدهای اصلی در رفتار با شخصیت های گوناگون آن است که اعمال و رفتار آنها را به شیوه ای حرفه ای و نه شخصی، مورد توجه قرار دهیم. افراد دشوار در تلاش جهت به دست آوردن آنچه که باید چنین هدفی را به چنگ آورند. ممکن است افراد دشوار در تلاش جهت به دست آوردن آنچه می خواهند، شما را به عنوان یک مانع یا نخستین گام برای عبور، تلقی کنند. برای مثال، اگر یک مشتری به آن دلیل که فکر می کند قیمت های شما بسیار بالاست، به شما اهانت کند، لزوماً با شما مخالفت شخصی ندارند، او فقط می خواهد چانه بزند!

وقتی شما یاد گرفتید اهانتها، بی اعتنائیها و ضربه های از پشت را به شیوه ای حرفه ای و نه شخصی، تحمل کنید، در کار خود فشار روانی و ناراحتی کمتری را تجربه خواهید کرد. البته شما این افراد را تشخیص می دهید. اینان افرادی هستند که شما با آنان کار می کنید، با آنان داد و ستد می کنید، به آنان متکی هستید و با آنان زندگی می کنید.

برای تسهیل فرایند مواجهه، شش پیشنهاد ارائه گردیده است. مواجهه یا مقابله مرحله مهمی از فرایند تلاش یک فرد جهت اثر گذاری بر رفتار فرد دیگر است، بنابراین، ارزش آن را دارد که مورد توجه جدی قرار گیرد.

1. کوشش جهت کسب حالت آرمیدگی در طی فرایند مواجهه یا رویارویی: اگر چه به نظر می آید شما به طور آشکاری حالت تنش دارید، ممکن است با زبان بدن این پیام را ارسال کنید که نسبت به موقع و جایگاهی که در رابطه با رفتار منفی فرد اتخاذ کرده‌اید، اطمینان ندارید. گاه نقش گزاری یا مصاحبه تمیزی با یک دوست می تواند در کاهش تنش شما برای مواجهه، موثر واقع شود.

2. مقصود اصلی خود را از ملاقات با فرد، تقریباً فوری بیان کنید: وقتی مردم می‌کوشند تا درباره یک موضوع احساسی با دیگری برخورد کنند، با صحبت کردن درباره موضوعات غیر مرتبط، وقت خود را تلف می‌کنند. البته، صحبت درباره تعطیلات، ورزش یا کار می تواند به عنوان وسیله‌ای برای اصطلاحاً گرم شدن در انواع دیگر مصاحبه، مفید باشد.

3. از حالت دفاعی یا پوزش طلبی در هنگام احساس نیاز برای ملاقات و مذاکره، اجتناب کنید: شما حق دارید خواهان روابط سازنده با دیگران در محیط کار خود باشید. برای مثال، نیازی نیست بگویید: «هر چند ممکن است من... باشم، اما به نظر می آید هر وقت نمی تواند به درخواست تو پاسخ فوری و مورد انتظارت را بدهم، در را محکم به هم می کوبی» معنی این عمل آن است که بگذار همکاری که در را محکم به هم می کوبد، رفتار تو را که... هستی، اصلاح کند.

4. با فرد دیگر با حالت غیر خصومت آمیز برخورد کنید: مواجهه با رفتار بی ثمر یا بی‌فایده باید با احساس (به ویژه با صمیمیت) انجام گیرد و نه با خصومت. چون معمولاً مواجهه‌ها یا برخوردها با تعارضهای تلخ همراه است. بنابراین، مفهوم مواجهه یا برخورد، خصومت یا دشمنی را به ذهن متبادر می‌کند. به هر حال، لازمه هر نوع مواجهه یا برخورد، جنگ و دعوا نیست، خصومت موجب خصومت می‌شود. اگر مواجهه همراه با خصومت باشد. برداشت شخصی که با وی برخورد شده، تلاش برای تلافی با او یا تنبیه وی است. به یاد داشته باشیم پرهیز از خصومت بدان معنی نیست که در جلسه مواجهه، هیچ هیجانی نداشته باشیم. میزان مناسبی از حالت عدم رضایت، دلخوری، تاسف و خشم کنترل شده باید چاشنی جلسه مواجهه باشد. اگر جلسه مواجهه خالی از احساسات معقول باشد، ممکن است از نظر شخصی که با او مواجهه یا برخورد انجام می‌گیرد، بی‌حاصل و بی نتیجه به نظر آید.

5. مواجهه یا برخورد شما باید مرتبط با رفتار شغلی باشد: مهارت اساسی و لازم برای مواجهه سازنده آن است که رفتار دشوار فرد مورد توجه قرار گیرد. وقتی رفتار ناسودمند یا دشوار بر حسب آثار و عوارض آن در عمل مورد توجه قرار گرفت، موقعیت جلسه مواجهه بر پایه حل مشکل استوار می‌شود. بنابراین، به جای اینکه با شخص درباره احساسات، نگرشها یا ارزشها برخورد کنیم، باید در رابطه با عوارض و نتایج آن در کار صحبت کنیم. سروکار داشتن یا حل و فصل این نتایج و عوارض بسیار راحت تر از سر و کار داشتن با ابعاد درونی مردم است.

6. نشان بدهید که اهمیت می دهید : کلمه برخورد سنجیده را جانشین کلمه برخورد یا مواجهه کنیم. شما باید سنجیده برخورد کنید، در غیر این صورت، ساده تر آن است که برخورد نکنیم و از مشکل اجتناب کنیم. اگر برخورد یا مواجهه سنجیده انجام گیرد. در این صورت احتمال اینکه مشکل حل شود، بیشتر است. وقتی من با یک موقعیت مشکل ساز برخورد نکنم، باید اطمینان داشته باشم هر چند این موقعیت ادامه خواهد یافت، ولی در حد تحمل من خواهد بود و در عین حال، وضع از آنچه هست، بدتر نمی شود.

گاه نشان دادن سنجیدگی یا مراقبت می تواند از طریق صمیمیتی که در صدای شما وجود دارد و شیوه توجه و مراقبت در نزدیک شدن به شخص دشوار، تحقق پیدا کند. به کار گیری کلمات مراقبت و علاقه می تواند مفید باشد. برای مثال، در این مورد می توان گفت : دلیل اینکه خواستم درباره این مشکل صحبتی داشته باشم آن است که من برای روابط کاریمان ارزش و اهمیت قایل هستم و احساس می کنم روابط ما اندکی سخت شده است.

فصل پنجم :

« ماهیت، ساختار و انواع آزمونهای استخدامی »

هر چند آزمونهای استخدامی یکی از مهمترین ابزار و وسایل برای تشخیص استعدادها و وجوه شخصیتی لازم برای تصدی مشاغل گوناگون هر سازمان هستند، اما اگر از این ابزار به درستی و با رعایت همه نکات علمی آن استفاده نشود، بهتر است کنار گذاشته شوند. هر آزمون استخدامی باید ویژگی های خاصی را داشته باشد تا بتوان از آن برای آزمایش و انتخاب کارکنان مورد نیاز سازمانها، استفاده کرد. یک آزمون میزان شده دارای سه خصوصیت عمده است : اول اینکه دارای اعتبار است، و بنا براین، همان خصیصه‌ای را اندازه می گیرد که برای اندازه گیری آن، ساخته شده است. دوم اینکه دارای پایایی است و هر بار که آن را به آزمودنی خاصی بدهیم، نتیجه حاصل با اجرای همین آزمون در دفعات قبل، مشابه است. سومین خصیصه یک آزمون میزان شده آن است که نمره های حاصل از اجرای آن در مورد یک داوطلب خاص، در مقایسه با نمرات گروه بزرگتر که قبلاً آزمون در مورد آن اجرا شده و نمره های قوی و ضعیف در آن مشخص گردیده است، اعلام می شود. اگر از آزمونها در انتخاب و استخدام کارکنان استفاده نکنیم، هرج و مرج به وجود می آید و افرادی وارد سازمانها می شوند که واجد صلاحیت های لازم برای انجام دادن موثر وظایف شغلی خود نیستند و همین وضع باعث می شود حیات سازمان را با خطر مواجه سازند. اما لازمه استفاده از آزمونهای استخدامی نیز دارا بودن تخصص و تحصیلات رسمی دانشگاهی و طی دوره های آموزشی تخصصی در زمینه تهیه و میزان کردن آزمونهای روانی می باشد که در شرایط کنونی، تعداد چنین متخصصانی در ایران اندک است. به هر حال، به دلیل اهمیت زیاد علمی بودن روش انتخاب کارکنان، لازم است وظیفه خطیر ارزیابی داوطلبان ورود به سازمانها به افراد متخصص و صاحب نظر سپرده شود و موجباتی فراهم آید که در هر سازمان، بهترین و مناسبترین داوطلب جهت تصدی هر یک از مشاغل سازمان، انتخاب شوند.

تعریف و طبقه بندی آزمونها

از آزمون تعاریف گوناگونی شده است. آزمون روانی، آزمایش مشخصی است که متضمن انجام دادن فعالیتی بوده، با شیوه‌ای یکسان در مورد کلیه پاسخ دهندگان اجرا می شود و هدف آن نیز تعیین میزان موفقیت و ارزیابی کمی نتیجه فعالیت فرد مورد نظر است. آزمون روانی عبارت از موقعیت معین و مشخصی است که به عنوان محرک و به منظور ایجاد رفتاری خاص در آزمودنی، به کار می رود. آزمون وسیله‌ای عینی و میزان شده است که برای اندازه گیری نمونه‌ای از حالتها و رفتار معین فرد، به کار می رود.

طبقه بندی آزمون

آزمونهای روانی را می توان به انواع گوناگون، طبقه بندی کرد. نمونه‌ای از این طبقه بندی ها و نیز نام معدودی از آزمونها، در زیر آورده شده است.

1. آزمونهای نوشتاری : که طی آن شخص به مجموعه‌ای از سوالهای گوناگون، کتباً پاسخ می‌دهد.
2. آزمونهای ابزاری یا آزمونهای مهارت : که طی آن شخص ابزار یا آلات مشخصی را مرتب می‌کند یا کارهای دستی را که از او خواسته شده است، انجام می‌دهد.
3. آزمونهای انفرادی : که طی آن در هر زمان، فقط یک آزمودنی به سوالهای آزمون پاسخ می‌دهد.
4. آزمونهای گروهی : که طی آن تعداد زیادی می‌توانند همزمان به سوالهای یک آزمون خاص پاسخ دهند.
5. آزمونهای هوش، آزمونهای استعداد، و آزمونهای پیشرفت (یادگیری یا تحصیلی).
6. آزمونهای شخصیت « که به دو دسته یعنی آزمونهای عینی و آزمونهای فرافکن تقسیم می‌شوند.
7. آزمونهای معلم ساخته : در مقابل آزمونهای میزان شده.
8. آزمونهای کلامی : در مقابل آزمونهای غیر کلامی و...
9. آزمون میزان شده (استاندارد) دارای سه ویژگی مهم است. یعنی، دارای اعتبار می‌باشد پایایی آن و هنجار چنین آزمونی نیز محاسبه شده است.

اعتبار آزمون

اولین مشخصه مهم هر آزمون میزان شده آن است که دارای اعتبار کافی باشد. برای اعتبار یک آزمون می‌توان تعریفهای مختلفی را ارائه داد. اعتبار می‌خواهد به این سوال پاسخ دهد که آیا یک آزمون خاص توانسته آنچه را که باید اندازه‌گیری کند، اندازه‌گیری بگیرد. برای مثال، آیا آزمون هوش، در عمل نیز هوش داوطلبان ورود به یک سازمان را اندازه‌گیری می‌کند یا بر عکس، نمره‌های حاصل از اجرای آزمون، همبستگی معنی‌داری با هوش واقعی داوطلبان نشان نمی‌دهد. وقتی که در آزمایش و انتخاب کارکنان یک سازمان از روشهای علمی استفاده می‌کنیم، لازم است به این سوال پاسخ دهیم که داوطلب یک شغل تا چه اندازه از تواناییهای لازم برای انجام دادن وظایف آن شغل خاص، برخوردار است. برای روشنتر شدن موضوع فرض می‌کنیم در تجزیه و تحلیل شغل سرپرستی مشخص ساخته‌ایم که لازمه انجام دادن موفقیت آمیز وظایف سرپرستی، برخورداری از هوش بالاتر از میانگین هوش افراد تحت نظارت سرپرست است. در این صورت، برای اندازه‌گیری هوش افرادی که داوطلب تصدی وظایف سرپرستی یک واحد از سازمان هستند، باید از ابزاری استفاده کنیم که دقیقاً هوش کلی داوطلبان را اندازه‌گیری کند و نه استعداد تحصیلی بلوغ عاطفی یا اطلاعات عمومی آنان را.

پایایی آزمون

دومین مشخصه مهم هر آزمون میزان شده و قابل استفاده آن است که پایایی (ایستایی یا ثبات) داشته باشد. وقتی درباره پایایی یک آزمون سخن می‌گوییم، می‌خواهیم این نکته مهم را روشن سازیم که این آزمون قادر است با چه میزان از دقت آنچه را که باید بسنجد، اندازه بگیرد. برای مثال، روانشناسان کارکنان باید اطمینان حاصل کند، نمره‌ای را که امروز از اجرای آزمون استعداد فنی در مورد یک فرد خاص به دست آورده است، اگر

در فاصله دو یا سه هفته بعد نیز همین آزمون را به همان شخص بدهد، نمره‌ای مشابه نمره اولیه، به دست خواهد آورد.

استفاده از هنجارها

سومین مشخصه یک آزمون مناسب آن است که نمرات حاصل از اجرای چنین آزمونی در مقایسه معیار معینی محاسبه شده و وضعیت نمره هر فرد نیز در مقایسه با همگنان او، مشخص باشد. هنجار، مقیاس یا میزانی است که از نتیجه کار یا توانایی دیگران را سنجید. برای روشن شدن مطلب، مثالی می‌آوریم؛ فرض کنید نمره مربوط به آزمون افسردگی یکی از مدیران شرکت کننده در کارآگاه آموزشی بهداشت روانی محیط کار 30 باشد. حال این سوال پیش می‌آید که این نمره چه معنایی دارد؟ در پاسخ باید گفت که نمره 30 به تنهایی نمی‌تواند معنی خاصی داشته باشد، مگر اینکه این نمره با نمرات حاصل از اجرای همین آزمون در مورد یک گروه بزرگ مقایسه شود و معلوم گردد که نمره 30 نشان دهنده چه میزان افسردگی است. به همین ترتیب، اگر داوطلبی در آزمون هوش نمره 180 بیاورد می‌گوییم چون نمره 90 تا 110 در این آزمون، هوش متوسط را نشان می‌دهد بنابراین، نمره هوش این داوطلب بالاتر از میانگین و جزو پرهوشان یا نوابغ است.

شیوه های سنتی انتخاب کارکنان

قبل از ابداع شیوه های علمی که توسط روانشناسان ارائه شد، گزینش افراد در سازمانها اعم از کارخانجات و مراکز دولتی و کارگها و... مبتنی بر روش معین و منظمی نبود. در این دوره رابطه ها و برخورد ها نقش تعیین کننده ای داشتند. به همین دلیل کارآمدی فرد در یک شغل امری تصادفی بود. یکی از روشهای متداول در گذشته این بود که داوطلب یک شغل از سوی دوست، خویشاوند و... معرفی می شد. بعدها که روش گزینش جنبه منطقی تری پیدا کرد. بدین نحو عمل می شد که داوطلب ملزم به ارائه گواهی حسن انجام کار از موسسه یا سازمانی که قبلا در آن اشتغال داشته است می شد. شاید تا این زمان آنچه که بیشتر مورد نظر مدیران و سرپرستان بود، خصوصیات فرد از نظر شخصیت بود. در اولین دوره هایی که لزوم توجه به ویژگیهای، استعداد و توانایی فرد در کار آشکار گردید این روش معمول بود که افرادی را در یک سازمان استخدام می نمودند و بعد از گذشت مدتی معقول که فرصت کافی برای ظهور مهارتها و استعدادهای فرد بود، براساس ارزیابی کم و بیش سیستماتیک آنان را در مشاغل مناسب به کار می گماردند. این روش از یک سو طولانی و وقت گیر است و از سوی دیگر در مدتی که هنوز افراد در کارهای مناسب گمارده نشده اند، و سازمان دچار کمبود نیروی انسانی و درگیر بکارگیری نیروهای کارآمد می باشد. سازمانها رقیب از فرصت استفاده کرده سبقت می جویند. لذا این روش می تواند در عرصه رقابت زیان بخش باشد.

با توجه به گوناگونی افراد و تفاوت کارها و مشاغل و ویژگیهای لازم برای انجام آنها، باید قبول کرد که احتمال به کار گماردن افراد مناسب از بین داوطلبان برای مشاغل معین، بدون استفاده از یک روش سیستماتیک و علمی بسیار کم است.

اگر افراد آدمی با هم تفاوت نداشتند و یا رفتار آنان در قالبهای پیچیده ای شکل نگرفته بود، شاید انتخاب کارگر و یا کارمند بدین دشواری نبود. بنابراین باید سعی کنیم که فاصله بین صفات داوطلبان استخدام و صفات مورد نیاز برای انجام هر شغل را به حداقل ممکن

برسانیم. یکی از موثرترین راهها آموزش پس از استخدام کارکنان است که به صورت کاروزی و کلاسهای توجیهی و دوره های تخصصی انجام گیرد و افراد را جهت شغل مورد نظر مهیا سازد. اما این روش همیشه اقتصادی نیست زیرا آموزش افرادی که زمینه، توانایی و استعداد لازم را جهت یادگیری یک شغل نداشته باشند هزینه های آموزشی را تلف خواهد نمود و یا لاقلاً آن را به میزان قابل ملاحظه ای افزایش خواهد داد و بنابراین باید راهی اندیشید که هزینه ها و برنامه های آموزشی را ثمر بخش سازد، و این ممکن نیست مگر اینکه هنگام گزینش افراد وسواس و دقت بیشتری بخرج دهیم.

لازمه اطمینان از گزینش افراد واجد شرایط و مناسب برای مشاغل، بهره گیری از اصول و روشهای علمی است. در حال حاضر روانشناسی این راه را فراسوی ما گذاشته است.

مسائل آزمونهای استخدامی و مدیریت نگهداری آنها

همه صفات داوطلب شغل کمی نیستند که بتوان آنها را به آسانی با ابزار و وسائل مادی اندازه گیری کرد. به همین لحاظ تجزیه و تحلیل آنها به میزان زیادی بستگی به چگونگی تعبیر و تفسیر آزماینده دارد. اما تعبیر و تفسیرهای آزماینده تابعی هستند از منظومه های ارزشی، وجهه نظرها، پیشداوری ها و به طور کلی هاله روانی، انفعالی و ادراکی او. بنابراین همیشه نتایج حاصل از این آزمونها یکسان نیست. از سوی دیگر انتخاب استانداردها در این زمینه دشوار است.

مشکل دیگری که در آزمونهای گزینش داوطلبان مشاغل وجود دارد جنبه اخلاقی آن است. زیرا وقتی که فرد از طریق پرسشنامه یا مصاحبه و یا آزمونهای فراقکن و یا هر نوع آزمونی دیگر مورد سنجش قرار میگیرد، از او درباره چیزهایی سؤال میشود که بعضی از آنها برای وی جنبه شخصی دارد، اما با پاسخ دادن به آنها، دیگران به حریم خصوصی او وارد میشوند. بنابراین او حق دارد از پاسخ دادن به این سئوالات امتناع کند. در اینجاسه مسئله وجود دارد.

اول آنکه ممکن است خیلی از جنبه های محرمانه زندگی یک فرد رابطه چندانی با ویژگی های شغلی نداشته باشند. دوم آنکه برای فرد خوشایند نخواهد بود که دیگران از این جنبه ها آگاهی پیدا کنند، در حالیکه اطلاعات مذکور در پرونده های شخصی افراد نگهداری می شود. سوم آنکه چه تضمینی برای فرد وجود دارد که هرگز- به خصوص در دوره تصدی مدیران و مسئولین بعدی- از این اطلاعات بر علیه او استفاده نشود.

در این باره روانشناسان به یک نظر عمومی نرسیده اند، زیرا مسائل مختلفی از لحاظ فنی، حقوقی و اخلاقی وجود دارد. از یک طرف یک سازمان به خود حق میدهد که اطلاعات کافی را درباره فردی که استخدام می نماید دست آورد، زیرا ممکن است این صفات در عملکرد شغلی موثر باشند. از طرف دیگر داوطلبان شغل خود را محق می دانند که از نتایج آزمونهای مربوط به خودشان مطلع شوند.

افزون بر آن متقاضیان همیشه نگران سوءاستفاده از اطلاعات مربوط به زندگی شخصی خود هستند. این نگرانی بخصوص درباره نتایج مربوط به آزمونهای شخصیت و بعضی سوابق بهداشتی و همچنین جنبه های اعتقادی و سیاسی او کاملاً منطقی است.

گرچه اخیراً بعضی موازین قانونی در این زمینه توسط جوامع غربی ایجاد شده است، مثلاً از سال **1974** یک قانون فدرال در آمریکا آگاهی متقاضی را از نتایج آزمونها مجاز می داند. اما آیا قانع کردن یک مدیر برای از بین بردن اطلاعات شخصی مربوط به متقاضی پس از انجام مراحل گزینش با توجه به هزینه های اجرائی این مراحل، عملی خواهد بود؟ از سوی دیگر به نظر می رسد انجام این کار خارق العاده در برابر اطمینان خاطر که یک فرد در یک نظام پیدا می کند موجه باشد.

فصل ششم

مفاهیم و مراحل اجرایی امتحانات استخدامی

استخدام و گزینش کارکنان

یکی از زمینه‌ها و علایق خاص روانشناسان صنعتی سازمانی انتخاب و گزینش کارکنان مناسب است. وظایف عمده در حوزه مدیریت منابع انسانی: دو وظیفه عمده روانشناس صنعتی سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی هر سازمان عبارتند از:

1. تأمین یا جایگزینی نیروی انسانی با استفاده از شیوه‌های علمی آزمایش و انتخاب
 2. حفظ و نگهداری بهینه منابع موجود در سازمان.
- در روانشناسی بهره‌وری و مدل نظام‌مند انتخاب و به‌کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان که بر اساس دسته‌بندی تجربی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری در سازمان‌های ایران تدوین شده است، انتخاب علمی کارکنان یکی از عوامل درون سازمانی اصلی و مؤثر بر بهره‌وری شناخته می‌شود.
- وقتی می‌خواهیم کارکنان موردنیاز یک سازمان را از بین گروهی داوطلب انتخاب کنیم، لازم است:
1. قبلاً آن شغل را تجزیه و تحلیل کرده باشیم.
 2. ارزش آن شغل را در رابطه با مشاغل دیگر و همچنین با مشوقهای مالی پیش‌بینی شده، برای داوطلبان انتخاب شده روشن کنیم.
 3. پیش‌بینی‌های لازم برای آموزش اثربخش آنان را کرده باشیم.
 4. بدانیم بعداً چگونه عملکرد شغلی آنان را ارزیابی خواهیم کرد.
 5. روشن سازیم چنین افرادی با چه سبک رهبری و مدیریت در سازمان بهتر کار خواهند کرد.
 6. وضعیت آنان را از لحاظ سلامت روانی و جسمانی ارزیابی کنیم.
 7. فرهنگ و جو سازمانی محل کارشان را برای آنان روشن سازیم.
 8. آمادگی آنان را برای ملحق شدن به گروه‌های غیررسمی (سازنده یا مخرب) پیش‌بینی نماییم.
 9. علاقه یا آمادگی آنان را در زمینه خلاقیت و نوآوری ارزیابی کنیم.
 10. توانمندی آنان را در برقراری ارتباط اثربخش با دیگران، مورد سنجش قرار دهیم.
 11. با نگرش‌های آنان در رابطه با شغل و سازمان موردنظر، با همکاران، مدیریت سازمان و... آشنا شویم.
 12. انگیزه اصلی آنان را برای پیوستن به سازمان، جو یا شویم.
 13. ابزار، وسایل، اتاق کار و ماشین‌آلات مورد استفاده آنان را به‌نحوی طراحی کنیم که بهره‌وری شغلی بیشتری داشته باشند.
 14. ایمنی آنان را در محیط کار تأمین کنیم و آموزش‌های لازم را نیز در این زمینه برایشان فراهم آوریم.
 15. استعداد آنان را برای انواع فساد اداری (دزدی از وقت، کم‌کاری و...) بسنجیم.

16. میزان توجه یا نگرش آنان را در رابطه با زمان، ارزیابی کنیم.
17. آمادگی آنان را برای مشارکت اثربخش در گروه‌های کاری، بسنجیم.
18. توان آنان را برای سازگاری با تغییرات آینده در سازمان، مورد ارزیابی قرار دهیم.

فرایند و رویه‌های انتخاب علمی کارکنان :

در دو دهه اخیر، رویه‌های انتخاب کارکنان براساس روش شناختی علوم فنی، طراحی شود. یکی از مزایای این رویه‌ها آن است که کلیه "الزامات" سازمان استخدام‌کننده و همچنین انتظارات داوطلب شغل موردنظر، مورد توجه قرار می‌گیرد.

تعریف وظایف: در اولین مرحله، لازم است نقش روش‌ها یا رویه‌های به‌کارگرفته شده، تعریف شوند. به عبارت دیگر، روش‌های به‌کارگرفته شده برای انتخاب کارکنان باید به‌گونه‌ای باشد که: (1) امکان گردآوری اطلاعات مربوط، فراهم آید؛ (2) با استفاده از این رویه‌ها بتوان به پیش‌بینی عملکرد شغلی فرد انتخاب شده در آینده، پرداخت؛ (3) ارزیابی عملکرد شغلی وی پس از شروع به‌کار، امکان‌پذیر باشد؛ (4) براساس آن بتوان به تصمیم‌گیری در مورد انتخاب فرد پرداخت، و بالاخره (5) امکان آگاه ساختن سازمان استخدام‌کننده و فرد داوطلب شغل در این موارد، فراهم باشد.

بهره‌گیری از رویه‌های ترکیبی: در این مرحله، باید (1) به طراحی شیوه‌های جدید انتخاب داوطلب پرداخت؛ (2) (رویه‌های شناخته شده قبلی را که در عمل اثربخش بوده‌اند، یا ترکیبی از رویه‌های کلاسیک و رویه‌های دیگری که همراه با خلاقیت و نوآوری برای شغلی خاص طراحی شده است، به‌کار گرفت. **ارزیابی رویه‌های به‌کارگرفته شده:** در این مرحله باید به ارزیابی رویه‌های به‌کارگرفته شده پرداخت و طی آن رویه‌های به‌کارگرفته شده را از جهات گوناگون نظیر عملی بودن، قابلیت این رویه‌ها در زمینه پیش‌بینی موفقیت فرد در شغلی که به وی واگذار خواهد شد، هزینه آن، مدت زمان لازم برای طراحی و به‌کارگیری آن، ظرفیت این رویه‌ها برای انتخاب مناسب‌ترین داوطلبان، اثربخشی این رویه‌ها نظایر آن، مورد ارزیابی قرار داد.

تصمیم‌گیری: در این مرحله می‌توان به تصمیم‌گیری در مورد استفاده از شیوه‌های سنتی انتخاب کارکنان یا رویه‌های پیشنهادی توسط "روی"، پرداخت و مراحل اجرایی رویه‌های انتخاب موردنظر را آغاز کرد. اما باید دانست که قبل از هرگونه استفاده از آزمون‌های استخدامی، لازم است شغل موردنظر، تجزیه و تحلیل شده باشد.

تجزیه و تحلیل شغل پیش‌نیاز هرگونه تصمیم‌گیری در زمینه روش انتخاب فرد مناسب برای شغلی است که قصد داریم برای تصدی آن، مناسب‌ترین داوطلب را از بین داوطلبان دیگر، انتخاب کنیم. تجزیه شغل، یعنی، فرایند جمع‌آوری اطلاعات درباره یک شغل و تعیین و تعریف همه وظایف خردی است که باید انجام گیرند. در فرایند تجزیه و تحلیل شغل، باید: (1) کارها، فعالیت‌ها، رفتارها یا وظایف مهم آن شغل تعیین شوند و (2) اهمیت نسبی و دفعات تکرار هر فعالیت، مشخص گردند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل پیش‌نیاز

فعالیت‌هایی نظیر توصیف شغلی، تعیین شرایط احراز شغل، تهیه نیم‌رخ روانی شغل، طبقه‌بندی شغل، ارزیابی شغل، تعیین نیازهای آموزشی افرادی که استخدام می‌شوند و ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان است. اما یکی از مهمترین و فوری‌ترین نتایج حاصل از تحلیل یک شغل، تعیین ویژگی‌های شخصی لازم برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف آن شغل است. بر این اساس، می‌توان تصمیم گرفت که از کدام ابزار سنجش، یعنی، (1) بررسی سوابق قبلی فرد، (2) آزمون‌های شناختی (هوش و استعداد)، (3) آزمون‌های عملی، (4) آزمون‌های شخصیت، (5) نگرش سنج‌ها، (6) مصاحبه استخدامی (فردی، گروهی)، (7) مشاهده فرد در حین انجام دادن وظایف شغلی، (8) معاینه جسمانی، معاینه روانی (مصاحبه بالینی) و نظایر آن، استفاده کرد.

آسیب‌شناسی فرایند انتخاب کارکنان در سازمان‌ها

در این بخش، مشکلاتی را که در مراحل گوناگون فرایند انتخاب کارکنان در سازمان‌های کشور و به درجات کم یا زیاد در هر سازمان، مشاهده می‌شود، معرفی می‌نماییم و راه‌حلی‌ها و راهبردهایی را جهت رهایی از این مشکلات، ارائه می‌دهیم.

پیش‌بینی نیاز سازمان: یکی از وظایف روانشناسان صنعتی سازمانی در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی برای منابع انسانی یا پیش‌بینی افراد موردنیاز برای تصدی مشاغل در زمان حال، در آینده نزدیک و در آینده دور است. ساده‌ترین روش برای پیش‌بینی نیاز سازمان به افراد جدید آن است که: (1) روانشناسان صنعتی سازمانی یا مدیر منابع انسانی وضعیت بازار فروش کالاها یا خدمات سازمان را در وضع حاضر، در آینده نزدیک و دور روشن سازد؛ (2) و براساس آن، افراد و تخصص‌های موردنیاز سازمان را تعیین کند؛ و (3) از مدیریت واحدهای مختلف سازمان بخواهد نیازهای فعلی و بعدی خود را در زمینه تخصص‌های و افراد اعلام کنند.

تصمیم‌گیری در زمینه طرح انتخاب افراد موردنیاز: مدیریت منابع انسانی سازمان باید از دیدگاه مشاور و متخصص روانشناسی کارکنان در رابطه به فرایند انتخاب علمی کارکنان آگاهی کامل داشته باشد و دلایل هر یک از مراحل را بداند.

انتشار آگهی در جراید کثیرالانتشار: انتخاب مناسب‌ترین افراد برای استخدام سازمان و تصدی پست‌های خالی در شرایط امکان‌پذیر است که کلیه افراد واجد شرایط بتوانند آمادگی خود را برای استخدام در مشاغل موردنظر، اعلام کنند. بنابراین، هرچه تعداد داوطلبان واجد شرایط برای شرکت در امتحانات استخدامی محدودتر باشد، به‌همان نسبت نیز احتمال یافتن بهترین‌ها در بین آنان، کاهش می‌یابد.

بررسی درخواست‌های ارسال شده: یکی از وظایف مدیریت امور اداری سازمان استخدام‌کننده آن است که برای هریک از مشاغل خود یک فرم درخواست شغل تهیه کند و بعد، به‌بررسی دقیق درخواست‌هایی بپردازد که برای شرکت در امتحانات استخدامی، ارسال شده‌اند. این نوع بررسی مقدماتی باید درحضور متخصص روانشناسی کار و کارکنان، مدیر امور اداری و نماینده مدیریت عامل، انجام گیرد تا هر یک از آنان، پذیرش یا عدم پذیرش مقدماتی درخواست‌ها را از دیدگاه‌های مختلف، انجام دهند.

انتخاب مکان مناسب برای اجرای امتحانات: داوطلبان باید بتوانند در فضایی آرام و دور از هرگونه تنش، آلودگی صوتی و نظایر آن، به سؤال‌های آزمون‌ها، پاسخ دهند. برای این منظور باید در هنگام ورود داوطلبان به محل امتحان: (1) رفتاری مناسب با آنان داشته باشیم؛ (2) برای پارک کردن ماشین آنان جای مناسبی را در نظر گرفته باشیم؛ (3) از تابلوهای راهنما برای هدایت داوطلبان به جلسه امتحان استفاده کرده باشیم؛ (4) (پیش‌بینی لازم برای پذیرایی از داوطلبان را در هنگام پاسخ به سؤال‌ها، به‌عمل آورده باشیم).

انتخاب ابزار سنجش مناسب: یکی از دشوارترین و پیچیده‌ترین تصمیمات مدیریت منبع انسانی، انتخاب ابزار مناسب برای ارزیابی داوطلبان ورود به سازمان است. در این مرحله، مدیریت منابع سازمان و متخصص روانشناسی کار و کارکنان باید به سؤال‌های زیر پاسخ‌دهند:

آیا پرسشنامه‌ای که به‌منظور بررسی سوابق قبلی داوطلبان تهیه شده است؟
آیا اعتبار و پایایی آزمون‌هایی که به‌کار گرفته خواهند شد، قبلاً محاسبه شده‌اند؟
آیا مصاحبه استخدامی به‌وسیله متخصص روانشناسی کار و کارکنان انجام خواهد گرفت؟
آیا برای انجام معاینه جسمانی و روانشناختی با افراد متخصص قراردادی بسته شده است؟
آیا آزمون‌ها، پاسخنامه‌ها، راهنمای آزمون و برگه شرح حال مختصر (که باید پرشود) به تعداد کافی چاپ و شماره‌گذاری شده‌اند؟

اجرای امتحانات استخدامی: اجرای امتحانات استخدامی هر سازمان باید به وسیله روانشناس کار و کارکنان یا کارشناسانی که در این زمینه آموزش دیده‌اند، انجام گیرد. اقدامات اجرایی مجری امتحانات استخدامی را می‌توان در چند مرحله زیر، تقسیم‌بندی کرد:

الف) قبل از شروع جلسه امتحان استخدامی:

1. بازدید از سالن امتحان به وسیله مجری امتحان
2. کنترل مجدد ابزار و وسایل لازم برای جلسه امتحان
3. کنترل شماره صندلی‌ها، وسایل سمعی و بصری، روشنایی سالن، تهویه مطبوع سالن، سروصداهای احتمالی و...
4. قراردادن یک میز بزرگ جهت استقرار مسئول یا سرپرست گروه
5. کنترل نحوه ورود داوطلبان به سالن امتحان
6. طراحی و چاپ یک پرسشنامه مختصر جهت توزیع بین داوطلبان در آخرین مرحله امتحان جهت آشنایی بیشتر با داوطلبان و همچنین دادن فرصت به موزعان جهت کنترل شماره‌های آزمون‌ها.

ب) در حین اجرای امتحان استخدامی:

1. کسب اطمینان نسبت به اینکه کلیه داوطلبان، در جای خود قرار گرفته‌اند.
2. کسب اطمینان نسبت به اینکه سرپرست موزعان براساس آموزش‌های قبلی، در جای خود قرار گرفته.
3. خوشامدگویی به داوطلبان و ارائه توضیحی مختصر در رابطه به نحوه برگزاری امتحان

فصل هفتم :

نظریه ها و فنون آموزش کارکنان

بعد از گزینش افراد شایسته و مناسب برای تصدی مشاغل مورد نظر نوبت به آموزش آنان می رسد زیرا اولاً اغلب داوطلبان شغل، نخستین بار است که می خواهند یک فعالیت شغلی را آغاز کنند. ثانیاً حتی فارغ التحصیلان مراکز آموزش عالی هم در طی دوره تحصیلی خود با همه جنبه های عملی و عوامل موثر در اجرای فعالیتهائی که رشته تخصصی آنها می باشد آشنا نیستند. ثالثاً ممکن است بسیاری از مشاغل مشابه و همنام از لحاظ اجرایی در سازمانها و محیط های کار مختلف، لاقلاً در برخی موارد متفاوت باشند. بدین جهت در این مرحله ما با مساله جدیدی که آموزش نیروی انسانی استخدام شده می باشد روبرو هستیم.

آموزش چیست ؟

منظور از آموزش، فراهم ساختن موجباتی است که فرد بتواند اطلاعات و معلومات، رفتار و مهارتهای جدیدی را کسب یا در صورت واجد بودن، آنها را افزایش دهد و یا بهبود بخشد . در روانشناسی کار، آموزش عبارت است از یک سری اقدامات منظم و برنامه ریزی شده که طی آن، فکر، رفتار، دانش و مهارت لازم و مناسب برای انجام یک وظیفه شغلی به فرد منتقل می شود یا در افزایش پیدا می کند.

یادگیری

بطور کلی یادگیری عبارت از تغییرات نسبتاً ماندگار است که بر اثر مشاهده و تمرین (فعالیت)، در رفتار فرد پدید می آید. بدیهی است این تغییرات در پاسخ های او نمایان می گردد. یکی از عناصر اصلی این تعریف، مفهوم پایداری و دیگری تمرین و فعالیت است. زیرا نمی توان به هر نوع تعبیری که در رفتار پدید می آید، یادگیری اطلاق نمود. عوامل دیگری از قبیل: رشد، حوادث، بیماریها و غیره نیز می توانند باعث تغییر در رفتار شوند، اما این دگرگونی ها اولاً بر اثر فعالیت نبوده است، ثانیاً ممکن است موقتی باشد.

در اینجا باید به تفاوت ظریفی که میان مفاهیم یادگیری و آموزش وجود دارد توجه نمود. یادگیری نتیجه کوشش خود فرد در جهت تغییر رفتار است در حالیکه راهنمایی و فعالیتی که دیگران با روشهای خاص جهت این دگرگونی انجام می دهند آموزش نامیده می شود.

منظور از یادگیری صرفاً آموختن علم، فن و هنر نیست، بلکه شامل انگیزه ها، هیجانات، علاقه ها، اعتقادات و نظرها هم می شود. بنابراین مراد از آموزش در سازمانها و واحدهای کار، به همان معنای وسیع، یعنی آموزش مهارتها، دانش فنی، عادات و علائق، نگرشها و انگیزه ها می باشد.

شرایط یادگیری

پدیده یادگیری مستلزم شرایطی است که برای حصول به آن باید فراهم باشند. این عوامل در همه سطوح یادگیری ضرورت دارد، چه یادگیری در دوران رشد باشد، و چه یادگیری در برنامه های آموزشی کارکنان. مهمترین این شرایط عبارتست از:

انگیزه: عبارت از محرک درونی است که هدفها و خواسته های فرد را شکل می بخشد و نیرو و فعالیت او را در جهت رسیدن به آنها متمرکز می سازد. به عبارتی دیگر موجب تجهیز و کفایت فرد برای نیل به آنها می گردد. **وجود مساله:** یعنی روبرو شدن فرد با مشکل یا مساله ای که مانع از رسیدن او به هدفها یا ارضای انگیزه ها و خواسته هایش گردد، که در اینجا منظور عدم توانائی و مهارت انجام کار یا ناتوانی در درک مفاهیم و روابط بین رخدادهاست.

پاداش: یعنی آنچه که در نتیجه یادگیری برای فرد حاصل می شود و موجب رضایت خاطر او می گردد. چنانچه به دنبال یک جریان یادگیری چیزی عاید فرد نشود یادگیری صورت نمی گیرد.

نظریه های یادگیری

1- نظریه یادگیری رفتاری: بنابر این نظریه، تجربه یعنی آزمایش و خطا پایه و اساس یادگیری است. بدین ترتیب که انسان در مقابل موقعیت هایی که با آن روبرو است از خود واکنشهایی نشان می دهد. حرکت یا واکنشی که نتیجه مثبت داده و مشکل را حل نموده است در ذهن باقی می ماند و دوباره در رویارویی با همان مشکل تکرار می شود بنابراین مشاهده می شود که مفهوم اصلی در نظریه رفتاری همان نظریه تقویت است بر اساس نظریه رفتاری، برنامه های آموزشی در صورتی مفید و موثر است که میزان آزمایش و خطا در یادگیری را کاهش دهد.

2- نظریه یادگیری اجتماعی: همان طور که یادگیری ناشی از تجربه مستقیم فرد باشد، می تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن نیز ناشی شود. به عبارت دیگر بر طبق این نظریه یادگیری ناشی از تعامل و اثرگذاری متقابل و دائم میان فرد و محیط اجتماعی است. بنابر نظریه مذکور تغییرات رفتاری بستگی به این دارد: 1) آیا آنچه تعلیم داده می شود به آنچه می آموزد عمل کند؟

3- نظریه شناختی (گستالت): اساس نظریه شناختی را قانون تعادل روانی تشکیل می دهد. بنا بر این قانون، هر انسانی در تلاش است تا کل وجود او از نظامی متعادل و پایدار برخوردار باشد. ولی یادگیری یعنی مواجه شدن با آنچه تا به حال ناشناخته بوده است تعادل فرد را بهم زده زمینه ایجاد تعادلی جدید را در او فراهم می کند. پس نظریه شناختی، یادگیری، فرایندی است که باعث فروپاشی تعادل فعلی فرد می شود و او می کوشد تا به یک تعادل روانی تازه دست پیدا کند.

برنامه ریزی آموزشی

برگزاری یک دوره آموزشی مانند هر اقدام دیگری در یک سازمان، مستلزم تدوین و تنظیم یک برنامه می باشد. یک برنامه آموزشی باید نمای روشنی از هدفها، ملزومات و شیوه های اجرایی نشان دهد. معمولا در هر برنامه آموزشی به این پرسشها باید پاسخ داده شود: می خواهیم چه چیز را؟ با چه هدفی؟ به چه افرادی؟ و چگونه؟ آموزش بدهیم. بنابراین الگو، اساسی ترین عناصر برنامه آموزشی برای کارکنان یک سازمان عبارتست از:

هدفها: منظور نقطای است که برای رسیدن به آنها، برنامه آموزشی را طراحی می کنیم. به سخن دیگر، تصویری از کاستی ها، روشهای نادرست، و فاصله هایی که باید تکمیل، تغییر یا برطرف گردد.

اگر هدف متوجه برون دادهای سازمان یا واحد کار باشد، بنابراین منظور تغییر در محصول است، اعم از کالا یا خدمات. لازمه این تغییر یا افزایش حجم محصول است یا بهبود کیفیت آن. در صورتیکه هدف متوجه شریط درونی باشد، منظور یا تقلیل هزینه هاست یا بهبود روابط منابع انسانی. ناگفته نماند که همیشه یک هدف مورد نظر نیست، بلکه یک برنامه آموزشی می تواند برای دستیابی به چند هدف توأمان طراحی شود.

مواد آموزشی: یعنی آنچه که شرکت کنندگان در یک دوره آموزشی باید بیاموزند. این آموخته ها بر حسب هدف و نیاز می تواند ماهیتا توسعه دانش، ایجاد مهارت، تغییر نگرش و یا رفتار خاصی باشد.

روشهای آموزشی: برای آموزش کارکنان یک سازمان، معمولا از یا چند روش از روشهای زیر استفاده می شود: سخنرانی، کنفرانس، میزگرد، کلاس درس، آموزش مکاتبه ای، آموزش برنامه ای رسمی و آموزش برنامه ای اختصاصی.

محل برگزاری: منظور روشن ساختن این موضوع است که دوره آموزشی در چه محلی

و توسط کدام موسسه آموزشی، در داخل و یا خارج از کشور برگزار می شود.

زمان برگزاری: یعنی مشخص شدن زمان آغاز و پایان دوره آموزشی، ساعات آموزش و تدریس، و برنامه آموزش واستراحت و در صورت آموزش ضمن خدمت، وضعیت ساعات کار و آموزش.

شرکت کنندگان: شامل تعداد شرکت کنندگان و اینکه آیا جدید الاستخدام هستند یا شاغل، همچنین تحصیلات و شغل و سابقه تجربی آنان. آنچه که باید مورد توجه قرارگیرد، تجانس افراد از لحاظ تحصیلات و دانش و تجربه است. این مساله از طریق گروه بندی آنان به دسته های تقریبا یکسان، حل خواهد شد. زیرا تجانس شرکت کنندگان در یک دوره آموزشی از نظر تجربه و دانش، موجب خواهد گردید تا همه آنها به نحو مطلوبی از آن برنامه بهره مند گردند

آموزش کارکنان

از آنجا که کارکنان یک سازمان بزرگسالند، بنابراین برای آموزش آنان باید برنامه ای را طراحی کرد که با نیازها و انگیزه ها تناسب داشته باشد. در حال حاضر برنامه های آموزشی که برای کودکان اجرا می شود، مبتنی بر اصالت مواد آموزشی با همان مکانیستیک است. اما این مدل نمی تواند برای آموزش کارکنان ثمر بخش باشد.

برای دستیابی به نتیجه مطلوب در زمینه آموزش کارکنان باید از برنامه آموزشی مبتنی بر اصالت نیازها، که بر نظریه ارگانیستیک استوار است، استفاده نمود این قبیل برنامه های آموزشی شامل مراحل زیر است :

• تعیین نیازها آموزشی

منظور محتوای یک برنامه آموزشی است که قصد انتقال آن را به کارکنان داریم. این مرحله خود متضمن اقدامات اساسی زیر است :

* مشخص نمودن نوع دانش، مهارت، نگرش و رفتارهای مورد نیاز برای انجام وظائف شغلی در یک سازمان

* برآورد سطح دانش و مهارت لازم برای متصدیان شغل

* تعیین مدل شایستگی یا الگوی مطلوب از لحاظ کیفی و کمی

* ارزیابی افرادی که باید آموزش داده شوند، یعنی آشکار نمودن کاستیها و کمبودها و تضادهای افراد از لحاظ صلاحیت شغلی نسبت به الگوهای مورد نظر

• ماده سازی و تجهیز

منظور فراهم ساختن امکانات محیطی، وسایل و ملزومات آموزشی، استاد و مدرس مورد نیاز است. بی تردید برای مهیا نمودن فضای فیزیکی باید از اصول روانشناسی بهره گرفت و از پیشرفته ترین ابزار و وسایل آموزشی و باصلاحیت ترین معلمین استفاده نمود.

• انتقال مواد آموزشی

یعنی ایجاد امکان مشارکت فعال و متقابل کارکنان در فرایند یادگیری به عبارت دیگر فراهم ساختن شرایطی که شرکت کنندگان به کاستی شایستگی و صلاحیت خود پی برده و از سوی دیگر با مشاهده مدل شایستگی، با تمایل و انگیزه نیرومند، برای دریافت آموخته ها تلاش کنند.

• ارزشیابی برنامه های آموزشی

برای اطمینان از ثمر بخش بودن هر برنامه باید آن را پس از اجرا مورد ارزشیابی قرار داد. این اقدام برای برنامه های آموزشی هم ضرورت دارد. زیرا از یک سوی ما را از میزان حصول به هدفهای برنامه آموزشی مطمئن می سازد، و از سوی دیگر مبنای اصلاح برنامه برای استفاده در موارد آتی قرار می گیرد.

در اینجا ما به چند شیوه برای ارزشیابی طک دوره آموزشی اشاره می کنیم. اما باید متذکر شویم که نتایج هیچیک از این روشها نمی تواند به تنهایی ملاکی برای قضاوت ما درباره یک برنامه آموزشی باشد. بلکه لازم است به برآیند نتایج این روشها توجه نمود.

■ ارزیابی توسط شرکت کنندگان : منظور، ارزیابی شرکت کنندگان از برنامه آموزشی است، از لحاظ محتوا شیوه های انتقال اطلاعات سطح دانش و مهارتها تسلط معلمین و استادان، میزان مفید بودن مطالب، رابطه مطالب با نیازهای آنان و تاثیراتی که در عملکرد نگرش و یا رفتار آنان بجای گذاشته است. برای نظر سنجی شرکت کنندگان بهترین روش استفاده از پرسشنامه یا فرمهای مخصوص است.

■ ارزیابی توسط مدرسین: منظور نظر و اطمینان کعلمین و استادان است از انتقال مواد آموزشی به شرکت کنندگان براساس معیارهای آنان که شامل آزمونهای عملی و یا کاغذ - مدادی و مشاهدات آنان در جرطان دوره آموزشی می شود.

■ ارزیابی توسط سازمان: عبارت از ارزیابی شرکت کنندگان است توسط سرپرستان و مدیران آنان بعد از اجرای برنامه آموزشی معمولاً ارزیابی سازمان توسط عوامل خود به استناد دو دسته متغیرها صورت می گیرد.

▲ تغییراتی که فرد شرکت کننده ضمن دوره آموزشی صورت گرفته است

▲ تغییراتی که در سازوکارهای کلی سازمان ایجاد شده است.

منظور از ارزیابی متغیرهای فردی، رفتار فرد است که می تواند تحت تاثیر برنامه آموزشی تغییر یابد. این تغییرات معمولاً عواملی مانند میزان تولید، سرعت فعالیت، تحرک،

عادات و نگرش های فرد را شامل می شود. و اما منظور از ارزیابی متغیرهای عمومی سازمان، توجه به نتایج آثاری است که اجرای یک برنامه آموزشی در کل جریان فعالیت سازمان به بار می آورد. از طریق مشاهد و مطالعه و مقایسه اسناد و مدارک می توان دریافت که تاثیر برنامه آموزشی در متغیرهایی از قبیل هزینه های سازمان، درآمد سازمان کیفیت محصول حوادث و سوانح نارضایتی های شغلی شکایات و انتقادات گروههای مربوط، غیبت های کارکنان و غیره چه اندازه بوده است.

تا اینجا ما جریان آماده سازی یک داوطلب استخدام را برای شروع انجام وظایف شغلی خود به نحوی مفید، دنبال کردیم. در فصل آینده تلاش می کنیم تا عواملی را که باعث می شوند محیط کار برای انجام وظایف شغلی او مساعد گردد، مرور کنیم.

مهمترین روش های آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت هنگامی بیشترین اثر و کارایی را دارد که لازم باشد یک یا تعداد معدودی کارآموز را در یکزمان و برای شغل مشخصی آموزش داد و تربیت کرد.

1- گردش شغلی: چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می گردد، از خستگی و یکنواختی کار می کاهد و این امر موجب تحرک فکری و خلاقیت و نوآوری می شود و از معایب آن می توان به احساس موقتی بودن اشاره کرد که باعث می شود اگر فرد اشتباهی هم مرتکب شد مورد مواخذه قرار نگیرد یا با همه مشاغل به صورت سطحی آشنا باشد و با ریزه کاری های هیچ شغلی آشنایی نداشته باشد پس بدیهی است که تا مدتی تولید و کارایی در سطح بهینه نخواهد بود.

2- آموزش کارگاهی: در محلی خارج از محیط کار کارگاهی با همان ویژگی ها کارآموز آموزش می بیند به طبع خسارت هایی ناشی از انجام کار در محیط اصلی کار کمتر می گردد و فرد از فشارهایی که در شرایط واقعی کار

وجود دارد به دور است و می‌توان تعداد زیادی از افراد را در یک زمان آموزش داد اما از معایب آن هزینه بالای تجهیز این کارگاه‌ها است که برای همه سازمان‌ها مقدور نیست.

3- مربی‌گری: در این روش رییس مانند یک معلم به آموزش مرئوس می‌پردازد و فنون لازم را برای بهبود عملکردش به او می‌آموزد و کارآموز را در جهت مطلوب هدایت می‌نماید. و موجبات رشد فکری و شغلی او را فراهم می‌سازد ولی این خطر وجود دارد که جنبه‌های مثبت و منفی شیوه کار در سازمان ادامه پیدا کند.

4- جانشینی موقت: روشی است که می‌توان افراد را برای مشاغل بالاتر تربیت نمود. باید دقت نمود جانشین به ظاهر شغل نپردازد و نباید به تصاحب همیشگی شغل و در نتیجه جابجایی یا سرگردانی متصدی اصلی شغل منجر گردد.

5- استاد و شاگردی: می‌توان با کمترین هزینه نیروی ماهر مورد نیاز خود را بدست آورد می‌توان بسیاری از ویژگی‌های سایر روشهای آموزشی را یکجا در خود جمع داشته باشد و شاگرد در حالی که کار یاد می‌گیرد دستمزد دریافت می‌نماید اما مشکلی که در این روش وجود دارد نرخ دستمزد است که بدون توجه به تفاوت‌های انفرادی به شکل ثابت است و این موضوع باعث دلسردی شاگرد می‌شود.