



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی  
معاونت روابط کار

# روانشناسی صنعتی



مرکز تحقیقات و تعلیمات حفاظت فنی و بهداشت کار

نام استاد: دکتر کلانتر

سال 1394

## فهرست

### فصل اول

اصول ، مبانی و فعالیت های روانشناسی صنعتی

انواع ارتباطات (معایب و محاسن)

انواع تیپ در روانشناسی

روانشناسی صنعتی و سازمانی و شغل شما

روانشناسان صنعتی و سازمانی و زندگی روزانه شما

مفهوم روانشناسان صنعتی و سازمانی برای کارفرمایان

مسائل روانشناسان صنعتی و سازمانی

زمینه های روانشناسی صنعتی و سازمانی

### فصل دوم

انگیزش ، خشنودی شغلی و دل بستگی شغلی

شرایط کاری

بهداشت و ایمنی کارکنان

استرس در محیط کار

انگیزش ، خشنودی شغلی و دل بستگی شغلی

نظریه های انگیزشی

### فصل سوم

شرایط محیط کار

شرایط فیزیکی

ساعات کار

## فصل اول

### اصول ، مبانی و فعالیت های روانشناسی صنعتی

#### • روانشناسی

#### • هوش

#### • رشد

روانشناسی عبارت است از مطالعه علمی فعالیت های ذهنی و رفتار . روانشناسی علم است برای این که روانشناسان در مطالعات و بررسی ها و تحقیقات خود روش هایی تحقیقی را به کار می برند که در سایر علوم مورد استفاده قرار می گیرد . بعضی از تحقیقات روانشناسی ماهیت زیست شناختی دارد مثل آثار عارضه های مغزی بر مصرف روزانه غذای حیوانات . دیگر تحقیقات ماهیت بیشتر اجتماعی دارند . مثل تشخیص عواملی که منجر به کاهش و یا افزایش اطاعت و فرمانبرداری می گردد . معروف ترین انجمن حرفه ای روانشناسی در دنیا انجمن روانشناسی آمریکا APA است که در سال ۱۸۹۲ بنیانگذاری گردید .

روانشناسی ص/س به عنوان یک بخش اصلی ، دارای زیرمجموعه های متعددی چون روانشناسی امور کارکنان روانشناسی مصرف کننده روانشناسی مهندسی ، روانشناسی سازمانی و ... را شامل می گردد .

Siop اولین سازمان حرفه ای روانشناسی ص/س است و دارای سایت اینترنتی به

آدرس WWW.Siop.org است .

قبل از تعریف روانشناسی ص/س ، ذکر این نکته لازم و ضروری است که تعریف ها به عنوان یک چهارچوب یا قالب ، صاحبان اندیشه را در تنگنا می گذارند و حدودی را برای آنان تعیین می نمایند . ولی از طرف دیگر همین تعریف ها یاری رسانند و در ارائه تصویر روشن به دیگران گاهی ضروری و لازم اند .

سالیان پیش بلوم و نیلور (۱۹۶۸) روانشناسی ص/س را چنین تعریف کردند :

« کاربرد یا گسترش حقایق و اصول روانشناختی به مشکلات انسان هایی که در زمینه صنعت و تجارت کار می کنند .»

« روانشناسی ص/س عبارت است از علم بررسی مجموعه عوامل و متغیرهایی که رفتار فرد را در دنیای کار تحت تأثیر قرار می دهند .»

به طور عام روانشناسان ص/س رفتار را در موقعیت های کاری مورد مطالعه و بررسی قرار می دهند . روانشناسی ص/س دارای دو جهت است : علم و عمل .

جهت اول : روانشناسی ص/س دارای حق قانونی تفحص علمی است علاقه مند به رشد و توسعه دانش در موضوع انسان در محیط کار یک رشته علمی است چون سایر علوم .

جهت دیگر روانشناسی ص/س مربوط به کاربرد دانش برای حمل مشکلات واقعی دنیای کار است . یافته های تحقیق روانشناسی ص/س را در زمینه های استخدام بهتر کارکنان ، کاهش غیبت ، بهبود ارتباطات ، افزایش خشنودی شغلی و حل مشکلات بی شمار دیگر دنیای کار ، می توان به کار گرفت .

ذکر این نکته لازم است که روانشناسی ص/س چیزی بیش از یک وسیله است که در اختیار رهبران تجارت و صنایع قرار گیرد ، تا فقط بتواند کارآیی واحد ایشان را افزایش دهد . روانشناسان صنعتی و سازمانی موجودیتی دوگانه دارد .

متد علم روانشناسی عینی است ، چون بر مشاهده متمرکز است . روانشناسان رفتار انسان را مشاهده می کنند (حرکت ها ، سخنان و کارهای خلاق) . این رفتارها تنها جنبه های موجود انسان است که می توان آنها را به صورت عینی مشاهده کرد( مثل دیدن و شنیدن) و اندازه گیری و ثبت نمود . چیزهای دیگری نیز هستند که به طور مستقیم قابل مشاهده نیستند و همچون جنبه های ناآشکار انسان مثل انگیزه ها ، عواطف ، ادراک ، تفکرات و احساسات ... ولی به طریقی رفتار انسان را تحت تأثیر قرار می دهند . هوش را به طور مستقیم نمی توانیم مشاهده کنیم ، اما رفتارهای بسیاری را که نشانه هایی از سطح هوشی متفاوت اند می توانیم مشاهده کنیم .



تصویر ۱- کارهای اساسی روانشناسان  
ص/س منبع APA ۱۹۹۳



تصویر ۲- فعالیت های استخدامی  
روانشناسان ص/س SIOP ۱۹۹۰

• ضریب هوش (IQ)

کمتر از ۴۰ عقب مانده

بین ۴۰ تا ۷۰ ضعیف

بین ۷۰ تا ۸۰ مرزی

بین ۸۰ تا ۹۰ عادی کند

بین ۹۰ تا ۱۱۰ فرد عادی

بین ۱۱۰ تا ۱۲۰ فرد با هوش

بین ۱۲۰ تا ۱۳۰ پرهوش

بین ۱۳۰ تا ۱۴۰ سرآمد

بین ۱۴۰ تا ۱۵۰ نابغه

**روانشناسی صنعتی و سازمانی برای شما چه مفهومی دارد؟**

اگر شما برنده جایزه بزرگ مادام العمر یکی از بانک های کشور یا مؤسسه‌ای که جوایز کلانی پرداخت می کنند، بشوید چه کار خواهید کرد؟ آیا به شغل خود ادامه خواهید داد؟ با وجودی که به آن نیاز ندارید؟

آشکار است که اکثر مردم چیزهایی خیلی زیادتر از پول از شغل خود به دست می آورند و نیز آنان به اندازه کافی احساس خوشبختی خواهند کرد، اگر نوع شغلی را که با توانایی های تجربی آنان بسیار تناسب داشته باشد، بیابند. اساساً برای افرادی با چنین شرایطی در سازمان ها، احساس خشنودی شخصی، و کمال ایجاد می شود و این احساس

ها برای او بهترین پاداش به حساب می آید که جدا از سایر درآمدهایی است که کسب می کنند . انسان ها در سازمان ها فقط در پی بهبود درآمد اقتصادی نیستند بلکه به امنیت عاطفی ، حرمت ذات و شادکامی نیز نیاز دارند و آن را از شغل خود و سازمانی که در آن کار می کنند ، طلب می نمایند .

یکی از مهم ترین تصمیم هایی که انسان در طول زندگی خود می گیرد انتخاب یک شغل به نحوی است که با علایق ، مهارت ها و خلق و خوی او هماهنگ باشد .

• مدیر

• مدیریت

### انواع ارتباطات (معایب - محاسن)

۱. عمودی

۲. افقی

۳. مورب

### انواع تیپ در روانشناسی و مشخصات آنها:

A.1

B.2

C.3

## روانشناسی صنعتی و سازمانی و شغل شما

برخورد رسمی شما با روانشناسان صنعتی و سازمانی ، هنگام پر کردن فرم تقاضای استخدامی ، مصاحبه ، انجام تست های روانشناختی و سایر ابزارهای گزینش است که از این ابزارها در جهت تطبیق شغل مورد نظر با فرد متقاضی و فرد با شغل مورد نظر بهره می گیرند و به عبارتی می خواهند مشخص کنند که آیا شخص متقاضی برای شغل مورد نظر مناسب است یا خیر و همین طور آن شغل برای آن شخص .

بعد از فرایند انطباق ، پیشرفت شما در سازمان وابسته به عملکردتان در انجام کار و برنامه های آموزشی خواهد بود که این ارزیابی توسط معیارهای تهیه شده توسط روانشناسان صنعتی و سازمانی انجام خواهند گرفت و در زمان ارتقا ، آزمون های خاص دیگری در رابطه با تعیین این که آیا شما برای ارتقا مناسب هستید یا خیر ؟

ذکر یک نکته برای احتیاط لازم است. ابزارها زمانی دارای ارزش خواهند بود که فرد یا افرادی که آن ابزارها را به کار می برند ، مهارت لازم را در کاربرد آنها داشته باشند و اگر یافته ها و توصیه های روانشناسی ص/س توسط مدیریت و یا کارکنان درست فهمیده نشود و مورد استفاده نامناسب و نابجا قرار گیرد مسلماً نتایج منفی به بار می آورد و ضرر آن بیش از نتایج مثبت و نفع آن خواهد بود . و استفاده بجا و مناسب این ابزارها مدیریت و کارکنان را منتفع خواهد نمود .

## روانشناسی صنعتی و سازمانی و زندگی روزانه شما

روانشناسی صنعتی و سازمانی در زندگی شخصی شما کاربرد بیشتری دارد تا زندگی شغلی شما. این علم نگرش‌ها و رفتارهای شما را در سایر نقش‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال، به عنوان مصرف‌کننده، رأی‌دهنده و راننده چه نیرو و عاملی در استفاده از یک نوع خمیردندان خاص و نوع ماکارونی که مرتباً آن را مصرف می‌کنید، انتخاب شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ به احتمال زیاد یک تصویر روانشناختی از فرآورده‌ها و جذابیت بسته‌بندی و یا نیاز عاطفی به یک آرم مخصوص مفروض که شما را راضی می‌کند.

### مفهوم روانشناسی صنعتی و سازمانی برای کارفرمایان

خدمات روانشناسان صنعتی و سازمانی توسط سازمان‌ها با توجه به نوع و اندازه سازمان و نوع فعالیت، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مشکلی به نام غیبت کارکنان را در نظر بگیرید. تکنیک‌های مورد استفاده روانشناسان صنعتی و سازمانی برای کاهش غیبت می‌تواند صرفه‌جویی محقق بسیار قابل توجهی را به دنبال داشته باشد.

یک مشکل بسیار مهم و قابل توجه از مشکلات سازمان‌ها ترک کار است. با ترک کار یک کارمند و یا کارگر، شرکت سرمایه‌گذاری‌های مصروف روی آن فرد را که برای انتخاب و آموزش او هزینه کرده از دست می‌دهد و سپس از نو باید فرد جایگزین او را گزینش و آموزش دهد و برای فرد تازه استخدام دوباره سرمایه‌گذاری نماید.

یکی دیگر از علایق اصلی روانشناسان صنعتی و سازمانی خشنودی شغلی است. بهبود نگرش نیروی کار از شغل و کارفرما می‌تواند شکایات و دیگر مناقشه‌های کارکنان را

کاهش دهد و سبب کاهش غیبت ، دیرآمدگی ، ترک کار ، کم کاری ، تولید بنجل (بدون کیفیت ) و حوادث گردد .

### **مسائل روانشناسی صنعتی و سازمانی**

هیچ رشته مورد مطالعه نمی تواند رها از مسائل بیرونی و درونی باشد ، در برابر روانشناسان صنعتی و سازمانی نیز چندین مشکل ( مسئله ) وجود دارد که با دخالت سایر عوامل سبب حادثه شدن این مشکلات می شوند و همچنین دخالت همین عوامل سبب موفقیت و معروفیت رشته می شود و تقاضای خدمات بیشتر از رشته می گردد .

### **حقه ها و فریب ها**

روانشناسی بیش از سایر علوم طعمه نیرنگ قرار گرفته است . یک مجموعه بزرگ سازمانی نیز ممکن است مثل یک فرد گول بخورد . مؤسسه های غیراخلاقی و نیز افرادی هستند که می توانند خدمات دروغین خود را به صنایع و سازمان ها ارائه و به سرعت از آنان اخاذی کنند و پیش از آن که سازمان فریب خورده متوجه گردد سریعاً عقب نشینی می کنند .

### **زمینه های روانشناسی صنعتی و سازمانی**

ما تاکنون بحث کردیم که چگونه روانشناسی ص/س در اکثر جنبه های رابطه میان شما و دنیای کار شما مؤثر است . حال ما زمینه ها و علایق خاص روانشناسان صنعتی و

سازمانی را به طور خیلی خلاصه توضیح می دهیم و با توجه به ضرورت و نیاز ، بعضی از این علایق و زمینه ها را طی فصول خاص پی می گیریم .

## **استخدام و گزینش کارکنان**

با وجود آن که بسیاری از مدیران اجرائی پرسنلی عقیده دارند که می توانند درباره متقاضیان شغل به وسیله دست دادن ، تماس چشم ( دیدن ) و مطالعه تقاضای استخدامی آنان ، قضاوت نمایند ، گزینش و ارزیابی کارکنان جریان پیچیده ای است که حتی بعد از گزینش اولیه و استخدام ادامه می یابد .

برای اتخاذ اولین تصمیم استخدام که تصمیم حرفه ای مطلوبی را درباره متقاضیان اتخاذ خواهد کرد . در اغلب مراحل گزینش مثل مصاحبه ها و آزمون های روانشناختی مورد استفاده قرار می گیرند .

## **ارزیابی عملکرد کارکنان**

ارزیابی دوره ای از کیفیت عملکرد شغلی شما در سراسر مدتی که مشغول انجام کار هستید، ادامه دارد . ارتقا ، افزایش حقوق ، انتقال ها و اخراج ها بر مبنای ارزیابی ها انجام می گیرد .

## **ارزیابی به سه روش زیر انجام می گیرد:**

۱. فرم ارزشیابی

۲. شکایات ارباب و رجوع

۳. به موقع انجام دادن کارهای ارجاعی

ارزیابی عملکرد در مشاغل مدیریتی بسیار مشکل است و مهم ترین ابزار لازم برای

یک سازمان دارا بودن یک نظام درست و مناسب برای ارزیابی عملکرد است .

## توسعه و آموزش کارکنان

کارگران هنگام تغییر شغل به دلیل تغییر تکنولوژی نیاز به آموزش مجدد دارند .

تولید ماشینی و پویایی زندگی سازمانی بسیار پیچیده است و این انتظار از کارگران و

کارکنان برجاست که آموزش را بخواهند و از کارفرمایان آن است که وسعت و اهمیت

این مسئله را ( آموزش ) پیوسته آموزش دهند .

۱. آموزش قبل از استخدام

۲. آموزش حین خدمت (همزمان)

۳. مهندسی مجدد

## رهبری سازمانی

یکی از بزرگ ترین چالش های صنایع و سازمان ها گزینش ، آموزش و به کارگیری

رهبران کارآمد است . این امر به دو دلیل بسیار مهم است:

۱. کارمند یا کارگری که تحت نظر یک سرپرست یا مدیر انجام وظیفه می کند ،

سبک رهبری ، کارآیی و رضایت او را تحت تأثیر قرار می دهد .

۲. اغلب رهبران سازمان ها امروزه از میان تحصیلکردگان دانشگاهی برخاسته اند که

علاقه مند به خدمت در بسیاری از سطوح مدیریت را دارند .

• کارایی

• اثربخشی

## فصل دوم

### انگیزش، خشنودی شغلی و دلبستگی شغلی

برای کارایی یک سازمان انگیزش کارکنان، رضایتی که از شغل خود حاصل می کنند و دامنه تعهد آنها به شرکت، بسیار مهم است. انگیزش، رضایت و دلبستگی شغلی تحت تأثیر بسیاری از جنبه های محیط کار مثل کیفیت رهبری، فرصت های پیشرفت، امنیت شغلی و ویژگی های جو روانی و فیزیکی کار، قرار می گیرد و تمام این عوامل توسط مدیران برای بهینه سازی رضایت کارکنان، دستکاری می شود. جنبه های منفی یک شغل ممکن است آثار نامطلوب مثل غیبت، ترک کار، بهره وری پایین، سوانح مستمر و شکایات کارگری را سبب گردد. روانشناسان صنعتی و سازمانی می کوشند تا شرایطی را که می تواند به کیفیت زندگی شغلی ضرر برساند تشخیص دهند و بهبود بخشند.

### شرایط کاری

جنبه های فیزیکی محیط کار نخستین بار توسط روانشناسان صنعتی و سازمانی بررسی شد. اکثر تحقیقات انجام گرفته روی روشنایی، درجه حرارت، سر و صدا، فضای کار و ساعات کار، بعداً به شرایط بسیار پیچیده اجتماعی و روانی محیط کار تغییر توجه داده شد. جو روانشناختی یک شغل شامل عواملی چون خستگی و یکنواختی ممکن است بسیار مهم تر از جو فیزیکی آن باشد.

## بهداشت و ایمنی کارکنان

سوانح کار علاوه بر پیامدهای حزن انگیز بدنی و شخصی ، زیان های مالی است که برای سازمان ها میلیاردها دلار در اثر از دست دادن ساعات کار ، شکایات کارگری ، هزینه استخدام مجدد و آموزش کارگران جدید ، به بار می آید .

## استرس در محیط کار

استرس های شغلی تأثیر گسترده ای بر سلامت روانی و بدنی دارند . ممکن است استرس ها کارکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می دهد و منجر به بیماری های جدی گردند .

شغل روانشناسان مهندسی این است که اطمینان یابند که بهترین رابطه کاری میان انسان و ماشین ، با در نظر گرفتن ضعف ها و قدرت های هر دو ، وجود دارد .

### • استرس

## انگیزش ، خشنودی شغلی و دلبستگی شغلی

یکی از مسائل بسیار مهم امروز سازمان ها این است که چگونه ما کارکنان خود را برای کار و بهره وری بیشتر برانگیخته نماییم و احساس آن ها را نسبت به خشنودی ، دلبستگی و تعهد افزایش دهیم .

## نظریه های انگیزشی

روانشناسی ص/س نظریه های مختلفی را برای انگیزش پیشنهاد کرده اند ، بعضی از این نظریه ها بر آثار عوامل محیط کار تأکید دارند ، نظریات دیگری هستند که بر

خصوصیات شخصی کارکنان متمرکزند. این نظریات محرک تحقیقاتی در مقیاس وسیع گردیده و روش های بسیاری برای اصلاح رفتار کار به وجود آورده اند.

### نظریه انگیزشی پیشرفت

از دهه ۱۹۵۰ نظریه انگیزش پیشرفت توسط دیوید مک کلند و همکاران در حدی گسترده مورد مطالعه قرار گرفت. تحقیق آنان در چندین کشور انجام گرفت و نشان داد که مدیران سازمان های موفق نیاز بسیار بالا به پیشرفت نشان دادند. برای مثال، در لهستان، که در آن مقطع یک کشور کمونیستی بود، سطح علاقه به پیشرفت مثل امریکا خیلی شدید بود. مک کلند نشان داد که رشد اقتصادی سازمان ها و جوامع می تواند با سطح نیاز به پیشرفت کارکنان سازمان ها و شهروندان آن کشور رابطه داشته باشد.

تحقیق مک کلند سه خصوصیت اصلی را برای افراد نیازمند بالا به پیشرفت مشخص نمود:

۱. آنان طالب محیط های کاری هستند که قادر به عهده داری مسئولیت برای حل مشکلات باشد.
۲. آنان پذیرای مخاطره های محاسبه شده در حد متوسط اند: موقعیتی که اهداف، قابل دستیابی باشند، از موقعیت های مخاطره آمیز شدید (با احتمال موفقیت اندک) و مخاطره اندک (احتمال موفقیت بسیار) گریزان اند.
۳. آنان به شناخت مستمر و بازخورد از پیشرفتشان نیاز دارند و می خواهند بدانند که چگونه خوب کار می کنند.

اگر ما ویژگی های این افراد را با ویژگی های افراد واجد ترس بالا از شکست (اتکینسون) مقایسه نماییم درمی یابیم که چگونه از نظر ویژگی ها این افراد در برابر هم قرار می گیرند. تعدادی از ویژگی های این افراد به شرح زیر است:

۱. از موقعیت هایی که مخاطره متوسط باشد گریزان اند.
۲. از مسئولیت گریزان اند.
۳. از موقعیت هایی که در آن دقیقاً ارزشیابی شوند می پرهیزند.

### نظریه سلسله مراتب نیازها

آبراهام مازلو بنیانگذار روانشناسی انسانگر، نظریه سلسله مراتب نیازها را در انگیزش ارائه کرده که براساس آن نیازهای انسان براساس اهمیت به صورت سلسله مراتب مرتب شده اند.

هنگامی که نیازهای سطح پایین ما ارضا شده است ما به نیازهای سطح بالاتر توجه خواهیم کرد. نیازها از سطح پایین تا بالا به شرح زیر است:

۱. نیازهای فیزیولوژیک- نیازهای اساسی انسان شامل: غذا، هوا، آب، خواب، ضائقه های جنسی و فعالیت.
۲. نیازهای ایمنی- نیاز به مسکن و امنیت روانی و ثبات شغلی.
۳. نیازهای تعلق و عشق- نیاز اجتماعی برای عشق، عاطفه، رفاقت و پیوستگی شامل تعامل و پذیرش از طرف دیگران.
۴. نیازهای احترام- نیاز به حرمت ذات و به احترام، تحسین و احترام از طرف دیگران.

۵. نیازهای خودشکوفایی- نیاز به تحقق خود ، نیاز به پیشرفت با تمام قوا و به فعل

درآوردن تمام بالقوه ها .

### **نظریه بودن وابستگی و رشد**

نیازهای وابستگی شامل تعامل با دیگران است و رضایت از این روابط اجتماعی

که سبب حمایت عاطفی ، احترام ، شناخت و تعلق می گردد . نیازهای وابستگی در مشاغل

می تواند از طریق تعامل با همکاران و دوستان و در بیرون از شغل با خانواده و دوستان

برآورده شود .

نیازهای رشد بر خود تمرکز دارد ؛ مثل نیاز ما برای رشد شخصی و توسعه . این

نیازها می تواند به نحو کامل به وسیله استفاده از مهارت هایمان و توانایی هایمان

برآورده شود .

### **نظریه انگیزش بهداشتی (دو عاملی)**

نظریه انگیزش بهداشتی یا دو عاملی که با انگیزش و خشنودی شغلی سر و کار

دارد توسط فردریک هرزبرگ ارائه گردید، این نظریه مقدار زیادی تحقیق را سبب

گردید ، اگر چه نتایج به طور هماهنگ حمایت کننده نبودند . اعتبار علمی نظریه پایین

است . اوج اشتها نظریه در دهه ۱۹۷۰ در محافل علمی و کاربردی بود و منجر به

طراحی مجدد بسیاری از مشاغل گردید . این نظریه مشابه نظریه سلسله مراتب نیازهای

مازلو و اساس آن چنین است که : نیازهای سطح پایین اغلب کارکنان به طور عام ارضا

می گردند و عدم ارضای نیازهای سطح پایین منجر به ناخشنودی می شود و عکس آن

صادق نیست . یعنی ارضای نیازهای سطح پایین منجر به خشنودی نمی گردد و عدم

ارضای نیازهای سطح بالا در شغل لزوماً منجر به ناخشنودی نمی شود و ارضای چنین نیازها به خشنودی شغلی منجر خواهد گردید .

### **بر این اساس دو دسته از نیازها وجود دارند :**

۱. نیازهای برانگیزاننده که موجب خشنودی شغلی می گردند .

۲. نیازهای بهداشتی که موجب ناخشنودی شغلی اند .

نیازهای انگیزشی ( نیازهای سطح بالا ) کارکنان را به طرف کارکرد شغلی بالا برمی انگیزاند و این نیازها در درون « خود » کار ( محتوا ) قرار دارند . آنها شامل ماهیت و محتوای شغلی و سطح شخصی مسئولیت ، پیشرفت ، شناخت ، موفقیت و رشد و توسعه حرفه ای اند .

نیازهای بهداشتی عوامل بیرونی مشاغل و وظایف اند و شامل ظواهر محیط کار ، خط مشی های سازمانی و اداری ، سرپرستی ، روابط بین الاشخاص ، شرایط کاری و حقوق و مزایا می شوند .

نیازهای بهداشتی با نیازهای فیزیولوژیک ، امنیت و تعلق مازلو مشابهت دارد . هم هرزبرگ و هم مازلو اصرار بر این دارند که بعد از ارضای نیازهای سطح پایین ، فرد می تواند توسط نیازهای سطح بالا برانگیخته گردد .

- چرخش شغل
- تخصصی شدن کار

## هرزبرگ راه های زیر را برای غنی سازی شغل پیشنهاد می کند :

۱. برطرف نمودن بعضی از کنترل های مدیریتی روی کارکنان و افزایش پاسخگویی و مسئولیت آنها در کارشان و همچنین افزایش اختیار ، قدرت و آزادی آنان .
۲. تا حد ممکن واحدهای کاری کامل یا طبیعی ایجاد نماید . به عنوان مثال به کارکنان اجازه دهید تا یک محصول کامل را تولید کنند به جای آن که یک قسمت کوچک از آن محصول را . این روش این احتمال را افزایش می دهد که کارکنان ، کارشان را به عنوان یک کار با اهمیت در کل فرایند تولید محسوب نمایند .
۳. ارائه بازخورد مرتب و مستمر از بهره وری و عملکرد شغلی مستقیماً به خود کارکنان نه سرپرستان آنها .
۴. ترغیب کارکنان در جهت عهده داری وظایف جدید و چالش برانگیز و تشویق به تخصص آنان در یک وظیفه یا عملی خاص .

### نظریه ویژگی های شغل

نظریه ویژگی های شغل توسط ریچارد هاگمن و الدهام ارائه گردید . تحقیقی که روی میزان های عینی ویژگی های شغل که با خشنودی و توجه کارکنان همبسته بود . نظر پیشنهادی آنان این بود که ویژگی های معین می تواند در رفتار و نگرش های مربوط به کار تأثیر بگذارد ، اما این ویژگی ها همه کارکنان را با یک راه مشابه تحت تأثیر قرار نمی دهد .

تحقیق بر تفاوت های فردی در نیاز برای رشد تأکید داشت . اطلاعات به دست آمده نشان داد که افرادی که نیاز رشد به میزان بالایی داشتند ، بیشتر تحت تأثیر

تغییرات ویژگی های شغلی هستند تا افرادی که نیاز پایین به رشد دارند . همچنین به نظر نمی رسد که تغییرات در این ویژگی های شغلی ، مستقیماً نگرش ها و رفتارهای کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد اما فرایندهای شناختی این تأثیر را پالوده می کنند .

ویژگی های اصلی شغل به وسیله هاگمن و اولدهام به شرح زیر تعریف شده است :

۱. **تنوع مهارت** : به نسبتی که کارگران از مهارت ها و توانایی های مختلف در شغل

استفاده می کنند یک شغل بیشتر چالش برانگیز ، یک شغل معنی دار خواهد بود .

۲. **هویت وظیفه** : یکپارچگی شغل یعنی این که آیا آن شامل انجام یک واحد کامل

کاری یا تکمیل یک محصول شود یا فقط شامل یک جزء از یک محصول در خط تولید .

۳. **اهمیت وظیفه** : اهمیت یک شغل برای زندگی و رفاه همکاران و یا مصرف

کنندگان ، برای مثال مکانیک یک هواپیما در زندگی انسان های بسیاری تأثیر دارد .

بنابراین چنین شغلی بسیار پراهمیت تر است تا اشتغال در شغل کارمند دفتری اداره

پست .

۴. **اختیار** : میزان استقلال کارکنان در برنامه ریزی و سازماندهی کار .

۵. **بازخورد** : میزان اطلاعات دریافتی کارکنان درباره اثربخشی و کیفیت عملکرد

شغلی آنها .

مشاغل می توانند برای به حداکثر رساندن این ویژگی ها با روشی که هرزبرگ

ارائه داده است به شرح زیر ، دوباره طراحی شوند .

- ترکیب نمودن وظایف کوچک و تخصصی به واحدهای بزرگتر . این عامل سبب

افزایش تنوع مهارت و هویت وظیفه می گردد .

- مرتب کردن وظایف به واحدهای کاری معنی دار و طبیعی برای مسئول ساختن فرد در قبال واحد دارای هویت که این عامل هویت و اهمیت وظیفه را افزایش می دهد.

- دادن مسئولیت به افراد برای رفتار مستقیم با مراجعان و یا مصرف کننده نهایی که این عامل تنوع مهارت ، اختیار و بازخورد را افزایش می دهد .

- مهیا نمودن شرایطی برای کارکنان که به طور منظم یاد بگیرند که چگونه می توانند شغل خود را بهتر انجام دهند . که این عالم بازخورد را افزایش می دهد .

- مهیا نمودن شرایطی برای کارکنان که به طور منظم یاد بگیرند که چگونه می توانند شغل خود را بهتر انجام دهند . که این عامل بازخورد را افزایش می دهد .

هاکمن و اولدهام روش بررسی تشخیصی شغل را برای اندازه گیری سه جنبه اساسی نظریه ابداع نمودند :

۱. ادراک کارکنان از ویژگی های شغل

۲. سطح نیاز کارکنان برای رشد

۳. خشنودی شغلی

### **نظریه جاذبه- وسیله- انتظار**

این نظریه توسط « ویکتور و روم » مطرح شده و می گوید که انتخاب های مردم بر انتظار مدرک آنها قرار دارد که اگر آنها در یک راه معین رفتار نمایند پاداش های معینی را دریافت خواهند نمود . در محیط های کاری کارکنان راهی را انتخاب خواهند نمود که به انجام کار در سطحی بپردازند که نتیجه آن دریافت مزایای بیشتر است . آنان اگر انتظار داشته باشند که تلاش هایشان به بازده های مثبت مثل تفریح و یا

دستمزد بالاتر و یا این بازده ها به دیگر بازده های مطلوب منجر خواهد گردید ،  
برانگیخته خواهند شد که سخت تر کار کنند .

سه وجه این نظریه به شرح زیر با هم ارتباط دارند : اول ، کارکنان باید تصمیم  
بگیرند که آیا انتظار رفتارهای شغلی معینی دارند. مثل به موقع آمدن سر کار ، پیگیری  
روش های ایمنی ، یا افزایش بهره وری که احتمال بسیار دارد منجر به بازده خاصی گردد  
( انتظار ) .

دوم ، کارکنان باید تعیین کنند که آیا آن بازده منجر به بازده های دیگر خواهند  
شد برای مثال آیا رکورد تولید بالا منجر به جایزه خواهد شد ( وسیله ) .

سوم ، کارکنان باید تصمیم بگیرند که آیا آن بازده ها برای برانگیختن آنان به رفتار  
در سطح معین ارزش کافی دارند یا خیر ؟ ( جاذبه ) .

### **نظریه برابری**

این نظریه توسط ج ، استیسی ، آدامز ارائه گردید و او بر این عقیده بود که انگیزه  
از ادراک ما متأثر است ، که چگونه ما در محیط کارمان براساس برابری و مساوات رفتار  
خواهیم کرد . حمایت تحقیقی آزمایشگاهی قابل ملاحظه ای از نظریه برابری به عمل  
آمده است و این تحقیقات نشان می دهند که کاربرد آن به موقعیت های کاری خاص  
محدود است .

آدامز پیشنهاد کرد که ما گذاشته های خودمان را ( چه مقدار تلاش برای شغل  
انجام داده ایم ) در محیط های کاری ( اداره ، فروشگاه ، کارخانه ، کلاس ) با بازده های

خودمان ( چه مقدار پاداش از کار گرفته ایم ) ارزیابی می کنیم ، و ما این عمل محاسبه را شاید ناخودآگاه انجام دهیم .

افرادی که حساسیت برابری دارند به نوعی توصیف شده اند که اعتقاد به این اصل دارند که هر فرد باید پاداش بجا و درست دریافت کند . آنها هنگامی که پاداش کمتری گرفته اند مضطرب و هنگامی که پاداش بیشتری دریافت کنند احساس گناه می نمایند

### نظریه هدف گذاری

این نظریه را ادوین لاک ارائه کرد و آشکارا با محیط کار ارتباط دارد . لاک بحث می کند که انگیزه اولیه ما در یک موقعیت کاری برحسب تمایل ما به دستیابی یک هدف معین ، تعریف می گردد . هدف نشان می دهد که ما علاقه به انجام چه کاری در یک زمان معین در آینده داریم . برای مثال ممکن است ما هدف فارغ التحصیل شدن با عزت از دانشکده را داشته باشیم و یا به رکورد فروش عالی در شرکت برسیم و یا دستمزد بسیار عالی در یک سال کسب کنیم که بتوانیم یک خانه جدید بخریم .

تعیین اهداف عملکرد چالش برانگیز و خاص می تواند رفتار ما را برانگیخته یا هدایت و کنترل کند که ما در راه های اثربخش تر کار انجام دهیم . تحقیقات نشان می دهد که داشتن هدف به عملکرد بهتر منجر می گردد تا این که ما هدفی نداشته باشیم . اهدافی که دستیابی به آنها مشکل تر است ، برانگیزنده تراند تا اهدافی که دستیابی به آنها آسان تر است . اهدافی که دستیابی به آنها در خارج از حیطه توانایی و ظرفیت ماست بدتر از آن است که ما هدفی نداشته باشیم چون اهداف دست نیافتنی انگیزش و عملکرد شغلی ما را تحت فشار قرار می دهند .

## شخصیت

تحقیقات انجام شده می گویند کارکنان خشنودتر در کار سازگاری بهتر و ثبات عاطفی بیشتری دارند . اگرچه رابطه ها آشکار به نظر می رسد ، ولی سؤال این است که کدام اول می آید ، ثبات عاطفی یا خشنودی شغلی ؟

عدم ثبات عاطفی یا عدم خشنودی شغلی ؟ عدم ثبات عاطفی می تواند علت نارضایتی در هر نقطه زندگی باشد ، و ناخشنودی شغلی طولانی می تواند منجر به سازگاری عاطفی ضعیفی گردد .

دو عامل شخصیتی که با خشنودی شغلی رابطه دارند عبارت اند از خودبیگانگی و جایگاه مهار . کارکنانی که کمتر احساس از خودبیگانگی دارند و دارای جایگاه مهار درونی هستند ، بیشتر احتمال دارد در خشنودی شغلی ، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی بالا باشند .

## سطح حرفه ای

سطح یا جایگاه حرفه ای و شغلی عالی ، خشنودی شغل بیشتر . مدیران اجرایی نگرش های شغلی و احساس مثبت تری را ابراز می نمایند ، تا کسانی که در سرپرستی خط اول کار می کنند و به همین ترتیب آنها از زیر دستانشان خشنودترند . سطح شغلی عالی فرصت های بیشتری برای ارضای نیازهای برانگیزنده دارد و نیز اختیار ، چالش و مسئولیت بیشتری در کار دارد .

ارضای نیازهای حرمت ذات و خودشکوفایی در سلسله مراتب سازمانی افزایش می یابد. در مطالعات انجام گرفته در میان کارآفرینان و کارکنان در مشاغل فنی، حرفه ای و مدیریتی نمرات خشنودی شغلی بالا مشاهده شده است .

### سطوح مدیریت:

۱.مدیر عالی

۲.مدیران میانی

۳.مدیران خط اول - عملیاتی

### از دست دادن شغل

امکان خشنودی شغلی بدون یک شغل وجود ندارد . در سال های اخیر میلیون ها کارگر و کارمند در تمام سطوح حرفه ای شغلشان را در نتیجه رکود اقتصادی و ناتوانی اغلب صنایع در حضور شایسته در دنیای تجارت ، ادغام شدن و تجدید ساختار سازمان از دست داده اند .

تحقیقات روانشناسی ص/س به طور مشهود تأیید می کنند که از دست دادن شغل یک فرد . یا اخراج وی برای فرد و خانواده او پر از استرس است . پیامدهای خاص آن می تواند شامل احساس گناه ، خشم و اضطراب دربارہ آینده ، شکایات جسمانی ، استفاده از الکل و داروهای مخدر ، طلاق ، بدرفتاری با همسر و فرزندان و فکر خودکشی باشد . اغلب این آثار منفی با یافتن شغل از بین می رود .

مصاحبه با مردان و زنان در پست های مدیریت اجرایی که با از دست دادن شغل روبه رو بوده اند نشان داد که یافتن شغل جدید برای زنان ۳۸ درصد طولانی تر از مردان است .

### رفتارهای ضد تولید

خشنودی شغلی بالا منجر به رفتارهای مورد تأیید اجتماع به معنی رفتارهای کمک به مشتریان ، همکاران و سرپرستان در جهت سودرسانی به کارکنان و سازمان می گردد. آیا به دنبال این مقوله می آید که خشنودی شغلی اندک با رفتارهای ضداجتماعی و اقدام به رفتارهای تولید ستیز در جهت اهداف سازمانی ارتباط می یابد ؟ رفتارهای منفی کارکنان می تواند با مداخله در تولید ، منجر به تولیدات معیوب ، خدمات ضعیف ، شایعه مخرب ، سرقت و خرابکاری در تجهیزات و ابزارآلات تولید گردد .

### غیبت

غیبت امری شایع و پرهزینه برای سازمان ها است . در هر روز کاری در امریکا ۱۶ تا ۲۰ درصد کارکنان به موقع سر کار خود حاضر نمی شوند . غیبت در اکثر مواقع سبب از دست کار مفید سازمان ها در مقایسه با اعتصاب ها و بستن در کارخانه به روی کارگران می گردد و هزینه سالانه بیش از ۳۰ میلیارد دلار را در پی دارد . غیبت صنایع را از زمانی که ماشین اختراع شد . به ستوه آورده است . به همین علت چرخش کاری مطرح شده است.

## ترک کار

ترک کار نیز برای سازمان ها پر هزینه است و هر زمان فردی کارش را ترک می کند ، فردی جایگزین ، استخدام می گردد و آموزش داده می شود که زمان کافی برای کسب تجربه در کار باید داشته باشد . عوامل مربوط به ترک کار بالا عبارت اند از : ناخشنودی شغلی ، دلبستگی شغلی پایین ، فرصت های اندک ارتقا و ناخشنودی از سرپرست و دستمزد . انسجام گروه کاری با ترک کار رابطه منفی دارد .

تفاوت بسیار زیادی میان ترک کار و غیبت وجود دارد . در حالی که غیبت برای سازمان همیشه مضر است ، ترک کار لزوماً خسارت آور نیست . در بسیاری مواقع کارکنان ناخشنود سازمان را ترک می کنند .

### دستمزد به عنوان منبع انگیزش و خشنودی

تحقیقات قابل ملاحظه یک رابطه مثبت میان دستمزد و خشنودی شغلی را اثبات می کند ، اگرچه برابری ادراک شده و یا مطلوبیت دستمزد یک فرد می تواند در مقایسه با مقدار واقعی آن خیلی مهم باشد یک زمینه یابی از ۲۴۸ کارمند نشان داد آنهایی که به میزان خیلی زیاد معتقد بودند که حقوق آنها کافی است .

افزایش حقوق همچنین به درجه ای که مدیران به تخصص ها و حمایت زیردستان وابسته اند ، مربوط است و خواه ناخواه مدیران چنین وابستگی را به عنوان تهدید می نگرند .

مشکلاتی همچنین در رابطه با نظام های مشوق- دستمزد اولین برنامه پرداخت برای کارکنان تولید ، وجود دارد .

## فصل سوم

### شرایط محیط کار

شرایط حاکم بر محیطی که ما کارهای خود را در آن انجام می دهیم بر میزان اثربخشی و بهره وری تأثیر بسزایی دارد. خواه در حال مطالعه، انجام یک وظیفه شغلی، عوض کردن لاستیک پنچر اتومبیل خود و یا رسیدگی به اطلاعات ها باشیم، محیط پیرامون ما مهارت و انگیزش ما را در انجام وظایف تحت تأثیر قرار می دهد. اگر محیط بسیار گرم یا سرد، بسیار شلوغ یا بسیار ساکت، دورافتاده و یا بسیار درهم باشد، به عملکرد شغلی ما آسیب وارد خواهد نمود. اگر محیط کار با رنگ های افسرده کننده رنگ شده و ناراحت کننده باشد و یا از نظر بدنی متحمل زحمت زیاد گردد، میل ما به انجام کار را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

عوامل نامبرده تنها بعضی از آن شرایط اند که عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می دهند. اگر یک سازمان بتواند بهترین کارکنان را گزینش و استخدام نماید و به آموزش آنها پردازد، بهترین رهبری را فراهم نماید، جو سازمانی مطلوبی را فراهم کند تا بتواند عملکرد شغلی کارکنان را به حداکثر برساند، اما شرایط فیزیکی کار ناراحت کننده باشد، تولید کاهش خواهد یافت.

ما چندین عوامل فیزیکی محیط کار، از مکان جغرافیایی اداره یا کارخانه گرفته تا شقوق متغیر جدول زمان بندی کار را مورد بحث قرار خواهیم داد. تغییرات فیزیکی که میزان تولید کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد با توجه به این که این تغییرات چه

معنایی را برای کارکنان در بر دارد ، نسبی است . بنابراین شرایط فیزیکی کار ، باید در کنار عوامل روانشناختی بسیار پیچیده مورد بررسی قرار گیرد .

### شرایط فیزیکی

محیط فیزیکی کار شامل عواملی چند از جایگاه پارکینگ و موقعیت ساختمان تا میزان روشنایی و سر و صدا در محیط را فرا می گیرد و فضای پارکینگ ناکافی و یا دور بودن پارکینگ ها از ساختمان می تواند موجب عصبانیت کارکنانی شود که دارای نگرش منفی به سازمان هستند ، حتی قبل از این که به محل کار برسند .

### محل کارخانه

بسیاری از سازمان ها ، کارخانه ها و حتی ادارات خود را از نواحی شهری به حومه شهرها انتقال داده اند ، محل هایی که شرکت های صنعتی و تجاری می توانند بیشترین فضا را با کمترین هزینه فراهم نمایند ، هرچند که چنین جابه جایی ها مزایای اقتصادی برای سازمان ها در پی دارد ولی مشکلات کارکنان علی الخصوص کارکنان دفتری را سبب می گردد . هنگامی که کارخانه ای در سالیان پیش به دلیل عدم توسعه شهرنشینی در مرکز شهر بنا شده و حال باید به دلایلی متعدد به مناطق دور از شهر منتقل گردد مسلماً کارکنانی که برنامه خود را برای کار در محل قدیم تنظیم نموده اند با مشکل انتقال و جابه جایی روبه روانشناسان خواهند بود . علاوه بر این عوامل ، به طور کلی بسیاری از افراد مجرد بیشتر ترجیح می دهند که در شهرهای پویا زندگی و کار کنند تا در مناطقی دوردست و ساکت و مناطق حومه شهرها عمدتاً مورد توجه افراد متأهلی

است که مخصوصاً به دلیل وجود خانه های سازمانی و ارزان قیمت آمادگی زندگی در آنجا را دارند .

### تسهیلات مراقبت و نگهداری از کودکان

بسیاری از سازمان ها به تأسیس خدمات مراقبت های روزانه و مدرسه برای فرزندان کارکنان اقدام نموده اند . چنین خدماتی به عنوان یک امتیاز اساسی و مهم محل کار در دهه اخیر محسوب می شود . به دلیل کاهش نرخ زاد و ولد در اکثر کشورهای پیشرفته صنعتی در طی سال های اخیر سازمان ها با کمبود نیروی کار مواجه گردیدند . و علاوه بر جذب نیروی کار مهاجر بیش از دو سوم کارکنان جدید از زنان اند که اکثر آنها در سنین زایمان قرار دارند . اگر سازمان ها قصد جلب و نگه داری این کارکنان دارند ، باید به آماده ساختن و فراهم نمودن خدمات مراقبت های روزانه برای فرزندان کارکنان اقدام نمایند .

تسهیلات مراقبت های روزانه به طور غیرمستقیم در جهت کاهش غیبت و ترک کار و افزایش بهره وری و رضایت شغلی مورد توجه قرار می گیرد .

یک مشکل کارکنان قدیم رویارویی آنها با مشکلات رسیدگی به والدین مسن است . طی بررسی انجام شده در یک شرکت بیمه مسافرتی به این نتیجه رسیدند که ۲۰٪ کارکنان با سن بیش از ۳۰ سال امکانات و نیازهای خاصی را برای والدین مسن خود فراهم نموده اند . که این درصد در میان کارکنان در فرهنگ های مختلف متفاوت است . بررسی دیگر این میزان را ۴۰ درصد نشان می دهد .

ادارات فضاآرایی شده و طراحی چشم اندازها

علاوه بر عوامل مربوط به محیط کار ، ممکن است سایر اشکال فیزیکی وجود داشته باشد که در ما عدم رضایت و ناکامی ایجاد کند . یک منبع شکایات در ساختمان های شیشه ای با پنجره های ثابت سیستم ها تهویه ، گرمایش و سرمایش است . دمای هوا غالباً در نواحی آفتابی ساختمان به صورت ناراحت کننده ای گرم و در نواحی سایه ، بسیار سرد است . آسانسورهای کم سرعت در ساختمان های مرتفع و کیفیت غذا در کافه تریای شرکت و مکان های استراحت ناراحت کننده از دیگر عوامل تحریک کننده اند .

اندازه و طرح اداره و محل کار می تواند خشنودی و بهره وری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد . نحوه چیدن تجهیزات دفتر کار رفتار مدیرانی را که معتقد به ارتباطات خودانگیزه به عنوان روشی برای کسب مبادله اطلاعات اند ، تحت تأثیر قرار خواهد داد .

جداسازی فیزیکی دفاتر مدیریت در طبقات متفاوت در مجموعه اداره ، تماس ها را کاهش می دهد . روش معمولی که در سازمان ها وجود دارد و بر مبنای آن مدیران اجرایی رده های بالا را در طبقات بالای ساختمان شرکت قرار می دهد که با دیگران کمترین تماس غیررسمی را داشته باشند ، ممکن نیست بهترین راهکار سازمانی باشد .

طراحی محیط کار و موقعیت ها به ویژه برای کارکنان معلول ممکن است باعث جلوگیری از انجام وظیفه آنان شود که عدم انجام وظیفه شغلی توسط این قبیل کارکنان به دلیل عدم توانایی انجام کار نیست بلکه به دلیل عدم دسترسی به موقع به محیط کار است . پلکان های شیب دار و راه های ورودی باریک و اتاق های استراحت ناکافی موانعی برای استخدام آنهاست .

کمپانی IBM که بیش از ۳۵ سال است کارمندان معلول را به استخدام درآورده است با طراحی های دوباره توانسته است که برای این قبیل کارکنان فرصت های شغلی را بهبود بخشد .

در اواسط دهه ۱۹۶۰ رشته روانشناسی محیط موجب تحول اساسی و دگرگونی در محیط کار گردید . با ترکیب معماری و روانشناسی ، روانشناسان محیطی به بررسی محیط های ساختمانی و طبیعی و تأثیر آن روی رفتار کاری پرداختند . به عنوان مثال تحقیق روی طرح و شکل اداره بر روابط درون قسمت های مختلف سازمان ، انجام وظایف شغلی میان گروه ها ، روابط میان مدیران و زیردستان و انسجام گروه های کاری تأکید خواهد داشت .

### روشنایی

منطق عمومی حاکی از این است که کیفیت کار در فقدان نور کافی لطمه خواهد خورد وقتی که فرد در معرض متوالی نور کم ، هنگام مطالعه بینایی وی دچار آسیب خواهد گردید و یا تحقیقات نشان می دهند که انجام کارهای مستلزم ظرافت در نور ناکافی منبع پریشانی است . تابش شدید نور ، لامپ های کم نور ، فقدان روشنایی طبیعی در عملکرد شغلی آثار منفی دارند .

شدت و میزان روشنایی مهم ترین عامل عمومی است که با روشنایی پیوسته است . میزان شدت نور با ماهیت کار و سن کارگران متغیر است . کارمندان مسن تر نسبت به کارگران جوان تر به نور بیشتری نیاز دارند . مشاغلی که مستلزم انجام کارهای

دستی دقیق متشکل از اجزای تشکیل دهنده مثل ساعت یا مونتاژ قطعات الکترونیکی اند به روشنایی بیشتری نیاز دارند .

عامل مهم دیگر در روشنایی ، توزیع نور در محیط کار است . مطلوب است که روشنایی به طور یکنواخت در میدان دید منتشر گردد . روشنایی بیش از حد محیط کار به دلیل گرایش حرکت چشم به سوی نور منجر به خستگی آن خواهد گردید .

روشنایی زیاد منجر به کاهش کارایی بینایی شده و به خستگی چشم کمک می کند . روشنایی زیاد در زمانی کمتر از ۲۰ دقیقه منجر به افزایش خطا در کارهای دقیق می گردد .

چندین روش برای برطرف کردن روشنایی زیاد وجود دارد . ایجاد پوشش و یا حفاظ برای نور از میدان دید . کارگران می توانند با نقاب یا عینک آفتابی مجهز شوند . سطوح منعکس کننده و یا شیشه ای را می توان رنگ آمیزی یا تیره کرد .

روشنایی یکنواخت محیط کار را می توان از طریق روشنایی غیر مستقیم فراهم نمود . و روشنایی به طور مستقیم با چشم ها برخورد نمی کند . در برابر ، روشنایی مستقیم به وسیله ی تعبیه لامپ هایی در سقف برای روشن کردن مکان های خاص عاملی برای روشنایی مکان ها است .

## صدا

سر و صدا یک علت عام شکایات زندگی مدرن است . واحد اصلی اندازه گیری صوتی « دسیبل » ( db ) است که مقیاس های فنی میزان فشارهای صوتی را اندازه گیری می نماید . از بعد روان شناسی دسیبل عبارت از اندازه گیری شدت ذهنی یا درک

شده صداست . دسیبل صفر آستانه شنوایی است . یعنی ضعیف ترین صدایی که ما قادر به شنیدن آن هستیم.

دسیبل صفر آستانه شنوایی است. ولی بهترین حالتی که دو نفر با یکدیگر صحبت نمایند ۵۰ تا ۶۰ دسیبل خواهد بود که کلام همدیگر را بشنوند.

سطوح بلند صدا شنوایی را تهدید می کند . باید منتظر بود فردی که برای مدت طولانی در معرض صدای ۸۵ دسیبل یا بالاتر قرار می گیرد قدری از شنوایی خود را از دست بدهد . قرار گرفتن در معرض صداهای بیش از ۱۲۰ دسیبل می تواند کری موقت را به دنبال داشته باشد .

قرا گرفتن در معرض صدای مداوم بلند با فشار خون بالا و گرفتگی عضلات در ارتباط است .

روانشناسان می گویند که سر و صدا می تواند سلامت روانی فرد را دچار آسیب کند و ایجاد فشار روانی ( استرس ) بنماید . طی بررسی های انجام گرفته آنان دریافتند که کارکنانی که در محیط های پر سر و صدا مشغول به کاراند، بیشتر مبتلا به پرخاشگری ، بی اعتمادی و تحریک پذیری می شوند تا آنهایی که در مکان های آرام کار می کنند .

صدای متناوب و غیرمنظم ، بیشتر ایجاد آشفتگی می کند . وقتی صدای چرخش پنکه و یا تهویه هوا در محیط منتشر می شود از همان ابتدا به آشفتگی منجر می شود ، به این دلیل که در مقابل یک آرامش نسبی پیشین قرار گرفته است . به هر حال بعد از مدتی این صدا جزئی از زمینه می گردد و ما به آن توجهی نخواهیم کرد .

## رنگ

ادعاهای اغراق آمیزی درباره مزایای استفاده از رنگ برای خانه ها ، ادارات و کارخانجات ابزار شده است .

قاعده مناسبی برای استفاده از رنگ در محیط کار وجود دارد . رنگ می تواند در فراهم نمودن محیط کار با نشاط نقش داشته باشد و به همین جهت به سلامت فرد کمک نماید . در کارخانجات رنگ های مختلف برای منظوره های گوناگون مورد استفاده قرار می گیرند . مثلاً وسایل آتش زا را با رنگ قرمز ، محیط های خطرناک را با رنگ زرد و جایگاه های کمک اولیه سبز رنگ اند . به کمک رنگ ها می توانیم به سرعت محیط ها را بشناسیم .

طراحان داخلی مدعی اند که رنگ های آبی و سبز رنگ های سرد و رنگ های نارنجی و قرمز رنگ های گرم محسوب می شوند . این رنگ ها در احساس های ما تأثیر گذارند . برای مثال یک اداره از رنگ قهوه ای روشن به آبی روشن تجدید رنگ شده بود و هنگام نزدیک شدن به زمستان کارگران از این شکایت داشتند که احساس سرما می کنند در حالی که دما با زمستان های گذشته تفاوتی نداشت . حتی با اضافه شدن ۵ درجه حرارت شکایات همچنان ادامه داشت . در رنگ آمیزی مجدد با رنگ های گرم به رغم آن که درجه حرارت ۵ درجه کمتر از دمای قبل بود ، کارکنان احساس گرمای بیشتری داشتند .

## موسیقی

استفاده از موسیقی حین کار قدمتی به اندازه خودکار کردن دارد. تحقیقات پیشین درباره موسیقی نشان داد که اکثر کارمندان محیط همراه با موسیقی را در طول ساعات کار ترجیح می دهند و معتقداند که موسیقی آنها را بهره ور می سازد. این یافته ها به نوع کار وابسته است. مطالعات نشان داده اند که موسیقی باعث افزایش تولید در مشاغل خط مونتاژ که ساده و تکراری اند، و به تمرکز بالا نیاز ندارند، می گردد. در نتیجه این که در برخی مراکز پخش موسیقی بی کلام مفید می باشد.

### درجه حرارت و رطوبت

همه ما از تأثیر دما و رطوبت در روحیه، کارایی و سلامت جسمانی افراد آگاهیم. بعضی از ما در آب و هوای سرد خوشحال و با نشاط ایم، در حالی که عده ای دیگر هوای گرم را ترجیح می دهند. یک رایانه شخصی حرارت زیادی را ایجاد نمی کند ولی هنگامی که تعداد زیادی از رایانه ها، چاپگرها و ماشین های فاکس در همان اداره مشغول به کار باشند، شکایات کارکنان درباره حرارت و الکتریسیته ساکن افزایش می یابد. همچنین هوای خشک چشمان کارکنانی را که از لنز استفاده می کنند آزار می دهد. بهترین درجه بین ۲۰ تا ۲۱ درجه می باشد.

### آلودگی داخلی ( محیط کار )

بخش عمده ای از نیروی کار ساعات کار خود را در اداره های بسته سپری می کنند. بسیاری از فضاها در مقابل جریان هوای بیرون مسدود شده اند. پنجره هایی بسته که کارکنان فقط در معرض هوای سرد و گرم تهویه قرار بگیرند. چنین ساختمان

هایی اگرچه ممکن است بازده مطلوبی داشته باشند ولیکن تحقیقات حاکی از آن است که این محیط های کار برای سلامتی کارمند مخاطره آمیز است. در برخی مراکز ماری دمنده ها و مکنده ها باعث جریان هوای مطلوب می شود.

وقتی که صدها کارمند به دلیل تنگی نفس مجبور به تخلیه از ساختمان اداری ۱۰ طبقه ۳۷ میلیون دلاری در فلوریدا شدند ، کارشناسان به این نتیجه رسیدند که رنگ های ساختمان ، نقص سیستم تهویه ، چکه کردن سقف و پوشش های نامناسب دیوارها و بدنه سبب دیگر آلودگی های محیطی می گردد .

### شرایط کار موقتی

جدول بندی زمان کار جزء اساسی محیط کار ، میزان زمانی است که برای کار کردن در آن محیط سپری می کنیم . میزان ساعات کار روزانه یا هفتگی و میزان زمان استراحت حین کار خشنودی شغلی و بهره وری کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد .

### ساعات کار

ساعات کار در کشورهای مختلف متفاوت بوده و هست . زمانی ساعت کار ۱۰ ساعت در روز و ۶ روز در هفته بود و از سال ۱۹۳۸ در امریکا ساعات کار ۴۰ ساعت در هفته و پنج روز کار استاندارد گردید و در کشور ما استاندارد کار ۴۴ ساعت در هفته به صورت ۵ یا ۶ روز کار است و ادارات دولتی کار ۶ روزه و کارخانجات و صنایع ۵ یا ۶ روزه است . کشور امریکا اولین کشوری بود که سیاست ۵ روز و ۴۰ ساعت کار هفتگی را به صورت استاندارد تعیین نمود .

رابطه جالبی میان ساعت کار اسمی و ساعات کار واقعی وجود دارد. زمانی که ساعات کار اسمی افزایش می یابد، ساعات کار واقعی کاهش می یابد. به عبارت دیگر طولانی تر شدن کار روزانه یا کار هفتگی، پایین آمدن بهره وری را به دنبال دارد. این یافته ها حتی برای کارکنان با انگیزه بالاتر مصداق دارد.

دوره کار بهینه چیست؟ پاسخ متغیر است. تولید معمول یا حداکثر در یک زمان مشخص ممکن است در زمانی دیگر تولید غیرمطلوب تلقی شود. اگرچه مدت ۵۰ سال است که ۴۰ ساعت کار در هفته زمان کار استاندارد است ولی تمایلی وجود دارد که این میزان کوتاه تر گردد.

### استخدام دائمی پاره وقت

استخدام پاره وقت یا نیمه وقت متداول ترین شکل جدول کار متناوب است و استخدام تمام وقت به معنی اشتغال یک کارمند در تمام طول روز در یک سازمان است. استخدام نیمه وقت برای کسانی که دارای مسئولیت های خانوادگی زیاد و افراد ناتوان با مشکلات حرکتی هستند، بسیار مناسب است. بسیاری از مدیران و افراد حرفه ای ترجیح می دهند که به صورت نیمه وقت استخدام گردند، چون این فرصت برای آنها فراهم خواهد بود که بتوانند ادامه تحصیل دهند و در پی فرصت های دیگری باشند.

نیروی کار نیمه وقت ابتدا شامل زنان بود که بخش عمده نیروی کار را اینان تشکیل می دادند. این نیرو متمایل به شغل های سطح پایین و دریافت میزان حقوق کمتری نسبت به کارکنان تمام وقت است.

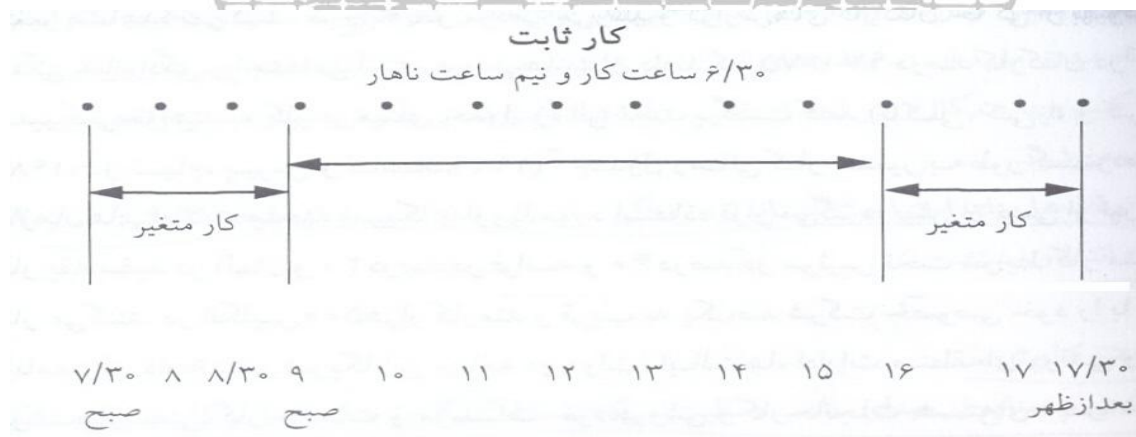
## ۴ روز کار در هفته

روش دیگر تغییر در کار هفتگی کاهش میزان کار به مدت ۴ روز در هفته است .  
که این روش شامل ۴ روز کار ۱۰ ساعت کار هفتگی و یا ۴ روز کار ۹ ساعته کار در هفته بدون کاهش در حقوق است .

پیشنهاد ۴ روز کار در هفته توسط گالوپ بل مورد حمایت قرار گرفت : ۴۵ درصد از پاسخگویان طرفدار ۴ روز کار در هفته بودند . زنانی که در بیرون از خانه کار نمی کردند به نسبت ۲ به ۱ با ۴ روز کار در هفته مخالف بودند . زنانی که در بیرون از خانه کار می کردند با فکر چهار روز کار در هفته بسیار موافق بودند .

### ساعات کار متغیر

براساس این طرح کار روزانه به ۴ بخش تقسیم می شود که به دو بخش آن اجباری و دو بخش دیگر اختیاری است.



کارمندان می توانند هر زمانی بین ۷/۳۰ تا ۹ صبح مشغول به کار شوند و در زمان بین ۱۶ تا ۱۷/۳۰ محل کار را ترک کنند . براین اساس کارکنان حداقل ۶/۳۰ ساعت و

حداکثر ۹/۳۰ ساعت به طور اختیاری به کار مشغول می شوند . چه چیزی تعیین می کند

که هر کارمند به چه میزانی کار خواهد کرد ؟

زمان کار متغیر چند مزیت دارد : تراکم عبور و مرور اطراف کارخانه ها و ادارات

را کم می کند . کارمندان کمترین زمان و انرژی را برای رفت و آمد صرف می کنند و

بیشترین تمایل را به شروع کار بدون هیچ معطلی دارند . روانشناسان ص/س به دست

آوردند که اکثر کارگران بر مبنای جدول کار متغیر کمترین تغییر در عادات کاری خود

دادند .

### زمان استراحت

در هنگام مطالعات هاو ثورن مدیریت به اهمیت زمان استراحت پی برده است .

آثار سودمند این طرح به اندازه کافی اثبات شده است . لیکن دلایل متقن بیشتری برای

پذیرش آن لازم است . کارکنان اعم از این که سازمان اجازه استراحت را بدهد یا ندهد

، خود این کار را انجام می دهند .

توقف ها برای استراحت استاندارد زندگی سازمانی شده است و از طرف کارکنان

سازمان مورد انتظار است .

### نوبت کاری

بسیاری از صنایع بر مبنای ساعت فعالیت می کنند مثلاً کارگران صنایع برق و گاز

طبیعی ، حمل و نقل ، فولاد مونتاژ اتومبیل و شبکه های اطلاع رسانی نوعاً کار خود را در

یکی از سه شیفت انجام می دهند ( روز کاری / عصر کاری / شب کاری ) که معمولاً ۷ صبح تا

۳ بعدازظهر و از ۳ تا ۱۱ شب و ۱۱ شب تا ۷ صبح است .

نوبت کاری به چه میزان بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد؟ تحقیقات انجام گرفته در امریکا و انگلیس نشان می‌دهند که بهره‌وری کارگران در شیفت شب نسبت به شیفت روز کاهش می‌یابد. آنها بیشتر مستعد خطا و حوادث جدی‌اند.

اختلال در سیکل خواب و بیداری، پیامدهای فیزیولوژیکی و روانشناختی به دنبال دارد. هنگامی که سیستم سازگاری بدن دچار اختلال می‌گردد و چرخه روزانه گسیخته و بدن متحمل تغییرات مهم می‌گردد خواب را دچار اشکال می‌کند.

راه‌هایی برای کاهش بعضی از مشکلات نوبت کاری وجود دارد. شیفت ثابت به سایر روش‌ها ارجحیت دارد، ولی هنگامی که شیفت‌گردان مورد نیاز باشد باید تغییرات از یک شیفت به شیفت دیگر تا حد ممکن به ندرت انجام گیرد.

راه آسان‌دیگر آن که فاصله زمانی بین دو شیفت را طولانی‌تر بکنیم که در این صورت تغییر ناگهانی انجام نمی‌گیرد و کارکنان فرصت می‌یابند که قبل از شروع شیفت جدید استراحت کافی داشته باشند. چون شیفت شب برای کارکنان بسیار مشکل‌است و برای کارفرمایان بهره‌وری کمتری دارد و چنانچه کوتاه‌تر شود استرس کمتری را به دنبال خواهد داشت.

عامل مهم دیگر در محیط کار به ماهیت شغل و تأثیری که بر کارکنان دارد مربوط می‌شود: یعنی محیط درونی شغل.

## ساده سازی شغل

کار ساده شده، به اجزای کوچک تقسیم شده و تکراری سلامت جسمی و روانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال کارگران خط منتاژ بیشتر از سلامت جسمانی شکایت

دارند و بیش از دیگران به مراکز پزشکی کارخانه مراجعه می کنند در مقایسه با کارگرانی که کار کمتر تکراری انجام می دهند .

کار تکراری و ساده می تواند منجر به زوال فعالیت های شناختی و ذهنی گردد که معمولاً در سنین پیری عارض می شود . این کارگران گیج ، فراموشکار و فاقد قدرت تمرکزاند . ساده سازی و تقسیم شغل به کوچک ترین جزء خود دو پیامد مهم را به دنبال دارد : یکنواختی و دل مردگی که عوامل مهمی از بعد روانشناختی محیط کار تلقی می گردند .

بعضی سازمان ها چرخش شغل را به کار می برند و به کارگران فرصت می دهند که در طول روز کاری وظایف شغلی مختلفی را به عهده گیرند . به هر حال چرخش شغل فقط زمانی موفقیت آمیز است که فعالیت جایگزین با فعالیت اصلی تفاوت داشته باشد . اگر دو شغل یکسان باشند ، انتقال فرد از شغلی به شغل دیگر کمترین میزان کاهش در یکنواختی را به دنبال دارد .

یک شغل فقط به دلیل تکراری بودن ، نمی تواند یکنواخت باشد . یک مدیریت هوشیار ، خلاق و فهیم می تواند با برداشتن گام هایی کاهش در یکنواختی و دلمردگی و رغبت و انگیزه در محیط کار خود ایجاد نماید .

## خستگی

خستگی ارتباط نزدیکی با آثار یکنواختی بر رفتار دارد . دو نوع خستگی وجود دارد : خستگی روانی که شبیه یکنواختی است و خستگی فیزیولوژیکی که ناشی از استفاده مفرط

از عضلات و ماهیچه هاست . هر دو نوع خستگی می تواند علت عملکرد شغلی ضعیف کارکنان تلقی گردد و منجر به خطاها و سوانح ، غیبت و ترک کار گردد .

تحقیقات در خستگی فیزیولوژیکی نشان داد که کارهای جسمانی به میزان زیادی به صورت آرام و تدریجی انجام می شود. کار سنگین موجب هدر رفتن انرژی بدن می شود و براین اساس کارگر زمان باقیمانده کار را به آرامی انجام می دهد ، مانند دوندگی ای که در شروع مقداری بیشتر از انرژی خود را صرف و برای پایان کار انرژی لازم را دیگر ندارد .

### کار کردن از راه دور

ما تغییر در جدول زمان بندی را مورد بحث قرار دادیم . این تغییرپذیری به خود محیط کار مربوط می شود. بعضی از افرادی که در استخدام کارخانه ، اداره و یا مغازه ای هستند کار خود را لزوماً در محیط کار انجام نمیدهند . بسیاری از مردم به وسیله رایانه های شخصی، دستگاه های ارتباط از راه دور و ماشین های نمابر در خانه کار می کنند . ارتباط از راه دور مخصوصاً برای کارکنانی که با مشکلات مراقبت های روزانه و مراقبت از بستگان مواجه اند و برای کارکنان معلول بسیار جذاب است . افرادی که در خانه کار می کنند در مقایسه با افرادی که در ادارات مشغول اند بهره وری بیشتر دارند و هزینه های اداری کاهش می یابد و آشکارا کاهش در غیبت قابل مشاهده است .

منابع و ماخذ :

-روانشناسی صنعتی و سازمانی - دکتر محمود ساعتچی

- روانشناسی صنعتی و سازمانی - مهندس علی مهداد

Email: amirkalantar@yahoo.com

