

روحیه

ترجمه حسن دانایی فرد

چکیده

روحیه (Morale) احساساتی است که کارکنان یک مؤسسه در قالب گروهها و اعضای گروه در برابر الزامات و موقعیت کاری بروز می‌دهند و در کارکرد و محیط سازمان تأثیر می‌گذارد. رضایت شغلی با روحیه تفاوت دارد. رضایت از شغل در مورد افراد مصداق دارد، در حالی که روحیه در مورد گروهها، بنابراین، روحیه پدیده‌ای گروهی و همان نگرشی است که کارکنان در خصوص سازمان، مدیریت، موقعیت کاری و همکاران خود دارند. معمولاً این اعتقاد وجود دارد که روحیه قوی به بهره‌وری بیشتر کمک می‌کند، گرچه تحقیقات انجام شده چنین چیزی را تأیید نکرده است. روحیه قوی هنگامی به بهره‌وری بیشتر می‌انجامد که تحقق اهداف سازمان با تحقق اهداف گروهی منطبق شود.

روحیه با جابه‌جایی و نسبت جایگزینی کارکنان در سازمان و غیبت رابطه منفی دارد. اگر روحیه قوی باشد، کارکنان کارکردن با همکارانشان را تجربه‌ای خوشایند تلقی خواهند کرد و در نتیجه، نسبت جایگزینی و غیبت کارکنان کاهش خواهد یافت. سازمانی که «روحیه» در آن قوی باشد، سازمانی سالم به شمار می‌آید. مدیریت هر مؤسسه می‌تواند به ایجاد روحیه قوی کمک کند و گروهها را برای حصول بهره‌وری بیشتر منسجم نماید. این انسجام از طریق (۱) درگیر کردن گروهها در فرایند تصمیم‌گیری؛ (۲) ایجاد رهبری مناسب؛ و (۳) کارکردن با رهبران گروههای غیررسمی تحقق می‌یابد.

برای اندازه‌گیری روحیه معمولاً از نگرش سنجی استفاده می‌شود. نگرش سنجی ضمن آنکه یکی از راه کارهای میسر قلمداد می‌شود با مشکلاتی نیز همراه است. این مشکلات عبارت است از: (۱) ابداع ابزاری معتبر و قابل اعتماد برای نگرش سنجی؛ (۲) نیاز به متخصصان برای اداره و به کارگیری ابزار، تحلیل و تفسیر داده‌ها؛ (۳) اتخاذ تصمیم برای تعیین فرد یا افرادی که باید از نتایج نگرش سنجی مطلع شوند؛ (۴) آمادگی مدیریت برای تدوین خط مشیهای تغییر. به علاوه این انتقاد بر نگرش سنجی وارد می‌شود که احساس کارکنان در مورد دستمزدها، شرایط کاری، رفتار سرپرستان و غیره را نمی‌توان به هم افزود تا مقیاس معناداری برای اندازه‌گیری هرچیزی پدید آورد.

مقدمه

اثر بخشی سازمانی به روحیه نیروهای کاری سازمان بسیار بستگی دارد. در سازمانهای نظامی، روحیه یکی از عوامل مهم پیروزی یا شکست در جنگ است. روحیه یکی از پدیده‌های غیر ملموس حیات سازمانی است، که وجودش احساس می‌شود، اما رؤیت نمی‌شود. روحیه وضعیتی است جامع که در بلند مدت حاصل می‌شود و در محیط کاری تأثیر می‌گذارد. روحیه همان شور و شوقی است که کارگران در مقام فرد یا عضو گروه با آن به نیازمندیها و موقعیت کاری خود پاسخ می‌دهند.

دیموک (Dimok) با تأکید بر ماهیت بلند مدت و جامع روحیه اظهار می‌دارد که روحیه «ترکیب جامع عناصر موجود در سازمان است که وضعیت متعادل و سالمی ایجاد می‌کند که در آن افراد می‌توانند با عزت نفس و با در اختیار داشتن فرصت رشد فردی کار کنند. بنابراین، روحیه حالت سلامت و تعادل در سازمان است که در آن افراد سهم گروهی و انفرادی خود را جهت تحقق اهداف سازمان یا احساس ارزش ارائه می‌نمایند و در آن کارکنان، تواناییها و مهارتها و دانش خود را بسط می‌دهند. روحیه را معمولاً با صفت ضعیف یا قوی توصیف می‌کنند. روحیه همیشه وجود دارد وقتی روحیه قوی است افراد نگرشهای مساعد به بالادستان، همکاران، زیردستان و مشاغل خود و همچنین سیاستها و روشهای مدیریت و سازمان دارند. اما وقتی این نگرشها نامساعد است معمولاً می‌گویند که روحیه ضعیف است.

تعریف روحیه

به نظر می‌رسد که در واژه روحیه ابهام زیادی وجود داشته باشد. اپل وایت (Apple White) بعد از بررسی تعدادی از تحقیقات انجام شده در خصوص روحیه به این نتیجه رسید که روحیه با رضایت شغلی یکی است و هر دو

را عوامل یکسانی تعیین می‌کنند. همچنین، به نظر می‌رسد که وروم (Vroom) هنگام بحث پیرامون عوامل رضایت شغلی دو واژه روحیه و رضایت شغلی را به جای یکدیگر به کار برده باشد. به هر حال مک فارلند (McFarland) با محدود کردن کاربرد واژه روحیه برای گروه و رضایت شغلی برای فرد، بین این دو تمایز قایل شده است. وی اظهار می‌دارد که «تمایز روحیه با رضایت شغلی در حد تعریف است، واژه رضایت شغلی برای افراد و روحیه برای گروه به کار می‌رود و... روحیه و رضایت شغلی یکی است، زیرا عناصر متشکله آن دو یکسان است، اما در سطوح مختلف گروهی و انفرادی (یا فرد و گروه) به کار می‌روند. گیون (Guion) و استنگر (Stanger) روحیه را پدیده‌ای انفرادی تلقی می‌کنند. به گفته گیون روحیه معرف دامنه‌ای است که نیازهای فردی در آن ارضا می‌شود و فرد درک می‌کند که این نیاز ارضا شده از موقعیت شغلی خود او ناشی می‌گردد. همچنین، استنگر روحیه را به مثابه صفتی شخصی مدنظر قرار می‌دهد. اما تفاوت گفته‌های وی با گیون در این است که او بر اعضای گروه به عنوان عامل تعیین کننده روحیه زیاد تأکید دارد. به نظر وی، روحیه فردی در انزوا شکل نمی‌گیرد بلکه در ارتباط با گروه ایجاد می‌شود. وقتی فرد خود را به عنوان عضو گروه، اتحادیه یا شرکت درک می‌کند روحیه‌اش تقویت می‌شود و پی می‌برد که احتمال حصول اهداف فردی مانند اهداف گروهی زیاد است. این صحیح است که نگرش افراد در خصوص شغل، مدیریت و سازمانشان تحت تأثیر محیط فیزیکی کار قرار دارد، اما از محیط اجتماعی و روانی خودشان بیشتر تأثیر می‌پذیرد. کارگران به محیطشان که شرایط کاری را در بر می‌گیرد نه فقط به عنوان فرد بلکه به عنوان اعضای گروههای غیررسمی واکنش نشان می‌دهند. این گروههای غیررسمی، هنجارها، ارزشها و اعتقادات و روابط شغلی مخصوص به خود دارند. این عناصر حیات گروهی،

گروهی با تولید بالا نیست.

حتی اگر بین روحیه و بهره‌وری لزوماً همبستگی مثبتی وجود نداشته باشد، دلایلی دیگر برای ایجاد روحیه قوی در سازمان و... وجود دارد. یکی از این دلایل مهم این است که در وضعیتی که گروه کاری با روحیه قوی به علت وجود سرپرستی بی‌کفایت تولید بالایی ارائه نمی‌دهد، می‌توان برای بهره‌وری بیشتر با تعیین سرپرستی با کفایت از روحیه قوی بهره‌برداری کرد. گروهی هم که با روحیه ضعیف تحت نظر سرپرستی خودکامه به عنوان گروهی با بازده بالا عمل کند، دیر یا زود دچار انحطاط (deterioration) داراییهای انسانی خود می‌شود. عقل سلیم حکم می‌کند که هیچ سرپرستی، هر قدر با تهدید و فشار عمل کند، نتواند به علت تنشها، تعارض و خشمی که در سازمان ایجاد می‌شود، برای مدتی طولانی به کارگران فشار بیاورد، در نتیجه همینکه فشار تقلیل یابد روحیه ضعیف ناگزیر در میزان تولید منعکس می‌شود. تحت شرایط ثابت محیطی اگر محصولات، بازارها و تکنولوژی به طور محسوس تغییر نکنند، سازمان می‌تواند از روحیه ضعیف کارمندان خود، عملکرد بالایی حاصل کند. اما سازمانهای مدرن امروزی در محیطی پویا عمل می‌کنند و مجبورند مدام خود را با تغییرات محیط تطبیق دهند. و بر آن فایز آیند. فرایند همسازی با تغییر، وقتی روحیه کارکنان ضعیف است با مقاومت کارمندان روبه رو می‌شود، اما این فرایند، اگر تمایل به همکاری در میان کارمندانی که روحیه قوی دارند، وجود داشته باشد، تسهیل می‌شود.

به هر حال وضعیت روحیه با غیبت و نسبت جایگزینی کارکنان رابطه معکوس دارد. اگر روحیه قوی باشد کارگران، کار کردن با همکاران خود را تجربه روانی - اجتماعی خوشایندی تلقی می‌کنند و در نتیجه غیبت و نسبت جایگزینی کارکنان در سازمان پایین می‌آید. از طرف دیگر، وقتی روحیه ضعیف است، کارکنان موقعت کاری

نگرشهای اعضای گروه را به طور قابل توجهی شکل می‌دهند.

به هر حال همان طور که استنجر و مک فارلند معتقدند روحیه پدیده‌ای گروهی است. گیلمر (Gilmer) روحیه را مفهومی گروهی و وصف مشترک نگرشهای کارمندان در یک سازمان تلقی می‌کند. چون همیشه تعدادی از گروههای رسمی و غیررسمی وجود دارند که با همدیگر در تعامل اند، از این رو، روحیه گروههای مختلف احتمالاً در درجات مختلف ضعف و قوت قرار دارد. پس به طور کلی، روحیه در یک سازمان یا آنچه روحیه سازمانی نامیده می‌شود روحیه‌ای است که در نتیجه تعامل گروههای مختلف حاصل شود.

روحیه و بهره‌وری

معمولاً اعتقاد بر این است که روحیه قوی سازمانی، به بهره‌وری بالا منجر می‌شود. به هر حال تحقیقات نشان داده‌اند که چنین امری ممکن است درست یا نادرست باشد. بررسیهای مرکز تحقیقات دانشگاه میشیگان، خصوصاً در مورد شرکتهای راه‌آهن و بیمه حاکی از آن است که نگرشهای کارگران در مورد مشاغل، شرکت و موقعیت شغلی و همکاریانشان با بازدهیشان مطابقت ندارد، تولید بالا یا پایین گروهها در این شرکتها تفاوتی مهم در روحیه را نشان نمی‌دهد. گروه کاری که تحت نظر سرپرستی خودکامه و زورگو قرار دارد ممکن است با وجود روحیه ضعیف حداقل در کوتاه مدت عملکرد کاری بالایی را ارائه دهد. همچنین، گروه کاری که تحت نظر سرپرستی بی کفایت کار می‌کند ممکن است به علت وابستگی گروهی دارای روحیه‌ای قوی باشد، اما عملکرد پایینی ارائه دهد، زیرا سرپرست، استانداردهای عملکرد خوب را، معین نکرده است و خواستار تولید بالایی نیست. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که گروه کاری با روحیه قوی لزوماً

التون میو (Elton Mayo) از مطالعاتش در مورد نگرشهای کارکنان کارخانه پارچه بافی، دریافت کسانی که شغلشان آنها را از دیگران جدا می‌کند روحیه ضعیفی دارند و پیوسته در رعایت استانداردهای تولید شکست می‌خورند. دوره‌های استراحت بین کار، اندکی به بهتر شدن روحیه کمک می‌کرد، اما فقط وقتی که شرکت به کارکنان اجازه می‌داد که دوره استراحت را گروهی طی کنند، این دوره‌ها مؤثر واقع می‌شد و روحیه و بهره‌وری بهبود پیدا می‌کرد. مطالعات دیگر نشان داده است گروه‌های کاری کوچک از روحیه قوی برخوردارند.

گروه‌های کاری نه تنها برای اعضای خود رضایت روانی و اجتماعی را فراهم می‌کنند بلکه روحیه آنها را تقویت می‌کنند. و به مدیران کمک می‌کنند که بسیاری از مسائل را حل کنند. راه‌حلهای آنها هر چند ممکن است از راه‌حلهای انتخابی مدیر متفاوت باشند، اما شاید بسیار کارا باشند. این امر بدان علت است که گروه کاری مشاغل کسل‌کننده و یکنواخت را به کارهای جالب تبدیل می‌کند. و روح ابتکار و خود به خودی بودن را در کارکنان بر می‌انگیزد.

کارگرانی که در یک گروه کاری مشغول به کارند، اغلب خود انگیزه بیشتر دارند و با آهنگ سریعتری کار می‌کنند. از طرف دیگر، گروه‌ها همچنین می‌توانند با کش دادن، به محدود کردن کار پردازند و تولید را پایین بیاورند. آنها در برابر خواسته‌های مدیریت برای تغییر در روشها و فرآیندهای تولید و بهبود کیفیت، مقاومت نشان می‌دهند.

گروه آکنده از روحیه قوی وقتی به خواسته‌های مدیریت جهت تولید بالاتر پاسخ می‌دهد که پی ببرد اهداف مدیریت با اهداف گروه مطابقت دارد، یعنی با کارکردن جهت تحقق اهداف مدیریت، گروه نیز به سری تحقق اهداف خود پیش می‌رود. به منظور ایجاد روحیه

خود را تجربه‌ای بی حاصل قلمداد می‌کنند. در نتیجه غیبت در کار و نسبت جایگزینی کارکنان در کار بالا می‌رود.

سازمان با روحیه قوی تصویر یک سازمان سالم را ارائه می‌دهد. در چنین سازمانی کارکنان از روابط خود با کارکنان دیگر احساس رضایت می‌کنند. این تصویر فضای مطلوبی برای سازمان در ارتباطاتش با «عموم» که شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، بانکداران، سهامداران، جامعه و دولت و غیره... است پدید می‌آورد. این امر بُرندگی قابل ملاحظه‌ای به سازمان در بازار کار اعطا می‌کند و سازمان را در جذب نیروی انسانی مدد می‌نماید. در چنین شرایطی سازمان بهتر می‌تواند کارکنان خود را حفظ کند.

سراجم اینک نگرشها از عناصر مهم روحیه‌اند. منفی یا مثبت بودن نگرشهاست که در قوی یا ضعیف بودن روحیه منعکس می‌شود. نگرشها همچنین به دیگران تسری می‌یابند. روحیه ضعیف در گروه کارکنان به سرعت پخش می‌شود و در روحیه گروه‌های کاری دیگر مؤثر می‌افتد. نگرشهای مساعد نیز که روحیه قوی از آن نشئت می‌گیرد، به سرعت در سازمان منتشر می‌شود اما سرعت انتشار آن از سرعت انتشار روحیه ضعیف کمتر است.

می‌توان گفت که سرعت از میان رفتن روحیه قوی از سرعت بهبود آن بیشتر است. وقتی که روحیه رو به افول می‌رود بهبود آن بسیار مشکل می‌شود. همان طور که تغییر نگرش اغلب فرایندی مشکل و کند است. این هم دلیل مهم دیگری است در خصوص اینکه چرا مدیران اجرایی بهتر است تأثیر تصمیمات خود را در روحیه مورد توجه قرار دهند.

ایجاد روحیه

کارمندانی که برای تعامل اجتماعی با همکاران خود فرصت کمی در اختیار دارند از کارشان احساس رضایت نمی‌کنند، نتیجه این امر روحیه ضعیف است.

تشویقی انفرادی استفاده کنند.

۵. کارها را بین اعضای گروه چرخش دهند تا نه تنها هر عضو گروه تخصصی در ارتباط با سایر کارها تخصص کسب کند بلکه همچنین همبستگی کارهای متنوع با یکدیگر را درک کنند.

۶. به اعضای جدید کمک کنند که مورد پذیرش

گروه قرار گیرند و از اعضای منفرد و کجرو حمایت نکنند.

۷. کار را به طریقی که کارگران را در یک ارتباط

معامل و وابسته به هم قرار می دهد، سازماندهی کنند تا

اینکه هر کارگر بتواند کار خودش را با کمک کارکنان دیگر

انجام دهد.

کافی نیست که کارگران در گروههای بسیار همبسته

به هم جوش بخورند. چنین گروههای همبسته‌ای می تواند

با ایجاد مقاومت، متوقف کردن کار و تولید، محدود کردن

هنگار تولید، موجب شکست اهداف خود شوند. هدف از

ایجاد گروه کاری همبسته این است که اعضای گروه از

عضویت در گروه احساس رضایت روانی - اجتماعی کنند

و از ارزشها و هنجارهای گروهی حمایت کنند. و گروههای

بسیار همبسته با روحیه قوی تنها موقعی که خواسته

مدیریت را برای تولید مشروع تلقی کنند می توانند گروهی

با تولید بالا باشد. مدیریت می تواند روحیه قوی در گروه

ایجاد کند و گروههای درون سازمان را طوری متحد نماید

که بهره‌وری بالا حاصل آید. این امر به طرق زیر حاصل

می شود:

الف. مشارکت گروه در فرایند تصمیم‌گیری

ب. فراهم آوردن رهبری مناسب

پ. کار کردن با رهبران غیررسمی

۱. مشارکت دادن گروه در تصمیم‌گیری

یکی از مهمترین راهها برای حصول همکاری و

تعهد گروهی نسبت به اهداف مدیریت، مشارکت گروهی

گروهی ضروری است که گروه همبسته باشد و برای اینکه گروه حداکثر تلاش خود را انجام بدهد باید به صورت تیم درآید.

گروههای کاری همبسته، از اعضای ترکیب شده است که در منافع و وضعیت باهم تجانس دارند. اگر افراد با تفاوتهای بارز به لحاظ سن، وضعیت اجتماعی، رتبه، حقوق و وظایف شغلی در ارتباط نزدیک با یکدیگر کار کنند به ندرت یک گروه همبسته را تشکیل می دهند. در واقع ممکن است که این امر سبب تعارض و رقابت شدید در میان گروههای فرعی شود و کار به آنجا بکشد که باندهایی در داخل گروه تشکیل شود. مشخصه چنین وضعیتی احتمالاً همبستگی کم گروهی و روحیه ضعیف است.

استراتژی مدیریتی، تأثیری مستقیم در شکل‌گیری گروه همبسته دارد. مدیران می توانند با تشدید رقابت میان اعضای گروه از طریق تنظیم برنامه‌های تشویق فردی، همبستگی گروهی را مشکل کنند. همچنین می توانند با دادن پاداش یکسان به کار و تلاش گروهی همبستگی گروهی را تسهیل کنند. مدیران می توانند با انجام امور زیر به ایجاد همبستگی گروهی کمک کنند.

۱. تکالیف شغلی را به گروه واگذار کنند و نه به تک تک افراد و به گروه اجازه دهند که وظایف را خودشان در میان خود تقسیم کنند.

۲. هنگام واگذاری وظایف شغلی مدیر می تواند نه فقط کارگرانی را که از لحاظ زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی و آموزشی وجه مشترک دارند بلکه کسانی را که از لحاظ روانی به هم نزدیک‌ترند در یک گروه قرار دهد.

۳. از انتقال کارگران از یک گروه به گروه دیگر تا زمانی که ضروری نیست خودداری کنند به ویژه از انتقال رهبران گروه یا کسانی که استعداد رهبری گروه را دارند.

۴. از برنامه‌های تشویق گروهی به جای برنامه‌های

لوین (Lewin)، فرنچ و راس (French & Ross) و باب چاک و گود (Bobchuk & Good) و دیگران مطالعات مشابهی انجام داده ارزش مشارکت گروهی را در تصمیم‌گیری به لحاظ تقویت بهره‌وری و روحیه نشان داده‌اند.

فرنچ و وروم در خصوص ارتباط بین مشارکت گروهی و بهره‌وری تردید کردند. وروم ویژگیهای پرسنلی ۱۰۸ سرپرست خدمات حمل و نقل را مورد مطالعه قرار داد و نتیجه گرفت که مشارکت در قالب رضایت شغلی و بهره‌وری برای کسانی که نیاز شدید به استقلال دارند ایجاد انگیزش می‌کند. به عبارت دیگر، کسانی که نیاز به استقلال در آنها ضعیف است و کسانی که نیازهای اقتدارطلبانه شدید دارند، با فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری صاحب انگیزه نمی‌شوند. فرنچ و اسرائیل (French & Asreal) و اس (As) در مطالعاتشان در یک کارخانهٔ نروژی دریافتند که در بین گروههای مشارکت‌کننده و غیرمشارکت‌کننده در تصمیم‌گیری به لحاظ میزان بهره‌وری تفاوتی وجود ندارد. دلیلی که برای توضیح این امر ارائه شد این بود که حوزه‌های مشارکت در ارتباط با تولید نبود و کارگران احساس نمی‌کردند که مشارکت مشروع باشد.

از این بحث می‌توان استنباط کرد که مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری وقتی به تقویت روحیه و پذیرش تعهد نسبت به تصمیمها و بهره‌وری بالاتر منجر می‌شود که گروه به مشارکت احساس نیاز کند و درک کند که مشارکت با وظایفش ارتباط دارد و مشروع است.

۲. فراهم نمودن رهبری مناسب

نوع رفتار سرپرستان در رهبری نقش مهمی در ایجاد روحیه دارد. به این منظور مدیران باید آگاه باشند که روحیه، جزء سازنده اثربخش بودن سازمان است. مدیری که با گروه به مثابه واحد سرپرستی برخورد می‌کند، در

در تصمیم‌گیری است. این امر به صورت مشاوره با گروه قبل از اتخاذ تصمیم، دادن مجوز تصمیم‌گیری و اجرا به گروه تحقق می‌یابد.

مطالعات متعدد، تأثیر مثبت مشارکت گروهی در پذیرش تغییر و بهره‌وری را نشان داده است. کوچ (Coch) و فرنچ (French) مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری را در شرکت تولیدی هارود (Harwood) مورد مطالعه قرار دادند. محصول اصلی شرکت تولید پیژاما بود. ماهیت کسب و کار اغلب مستلزم آن بوده که کارگران کارهای جدیدی فرا بگیرند. بررسیها نشان داد که عامل تعیین‌کننده در زمان یادگیری مهارت نیست بلکه انگیزش است. برای کاهش مقاومت کارگران و تقویت انگیزش آنان برای یادگیری کارهای جدید، شرکت روش مشارکت گروهی را تجربه کرد. گروه اول جلسه‌ای برای تمام اپراتورهایی که از نظر برنامه تغییر توجیه شده بودند تشکیل داد. گروه طرح را پذیرفت و تعداد محدودی از اپراتورها را جهت فراگیری روشهای جدید انتخاب کرد. اینها اعضای دیگر گروه را آموزش می‌دادند. تغییرات برنامه‌ریزی شده برای گروه دوم نیز تشریح شده بود. اما در این مورد همه اعضای گروه بایست در طرح ریزی کارهای جدید شرکت کنند و روشهای جدید را فراگیرند. گروه سوم، گروه کنترل بود. تغییر و نرخ عددی برای آنها هم توضیح داده شده بود بعدها گروه کنترل در برابر تغییر مقاومت نشان داد و به عداوت با مدیریت پرداخت. بازه این گروه بعد از سی روز، ده درصد از استاندارد کمتر بود. گروه اول مهارتهای جدید را فرا گرفت و با مدیریت همکاری کرد و بعد از ۱۴ روز به استاندارد دست یافت. گروه دوم طی دو روز به استاندارد تولید مورد نظر رسید و سپس تولیدش را ۱۴ درصد از استاندارد بالاتر برد. این تجربه نشان می‌دهد که درجهٔ پذیرش تغییر و بهره‌وری به طور مستقیم با درجهٔ مشارکت گروه در تصمیم‌گیری ربط دارد.

بیشتری از شرکتها به استفاده از سنجش روحیه (Measuring Morale) متوسل می‌شوند. به لحاظ تعریفی، روحیه را می‌توان قوی یا ضعیف تفسیر کرد. در مکالمات محاوره‌ای عملاً روحیه یک مفهوم نسبی است. چون استاندارد دقیقی که روحیه‌ها را بتوان با آن مقایسه کرد وجود ندارد، تمام کاری که سنجش آن می‌تواند انجام دهد این است که تغییر روحیه را در زمانی معین با زمان قبلی مقایسه کند.

بسیاری از مدیران برای آگاهی از روحیه حاکم بر سازمان از روش شهودی استفاده می‌کنند اما این روش علاوه بر اینکه بسیار ذهنی است برای سازمانهای پیچیده و بزرگ قابل استفاده نیست. برخی از سازمانها سعی می‌کنند روحیه حاکم بر شرکت را از اسناد و مدارکی نظیر شکایات، غیبت، نسبت جایگزینی کارکنان، تأخیر ورود، میزان حوادث و غیره استنباط کنند. اما تلاشهای آنها برای ترکیب این علامتها در یک شاخص، قرین موفقیت نبوده است. به هر حال این رهیافت به سنجش روحیه، می‌تواند ایده‌ای از وضعیت روحیه در دوره قبل ارائه دهد، اما تا وقتی از این امر پرده برداشته‌ایم، کاری در مورد آن نمی‌توانیم انجام دهیم. و این مانع رهیافت پیشگیرانه می‌شود.

نگرش سنجی

استفاده از فنون نگرش سنجی در طی سالهای اخیر به طور وسیعی مورد قبول واقع شده است. اما تعداد سازمانهایی که از آن استفاده می‌کنند هنوز به طور نسبی زیاد نیست. در نگرش سنجی معمولاً از طریق پرسشنامه به اندازه‌گیری روحیه می‌پردازند. نگرش سنجی اغلب با مصاحبه‌های عمیق و مشاهده ترکیب می‌شود. بیشتر نگرش سنجیها متغیرهای شخصیتی را با متغیرهای وضعیتی ترکیب می‌کنند. متغیرهای شخصیتی بر ویژگیهای فردی کارکنان، که در نگرشهای آنان تأثیر می‌گذارد، متمرکز است اما متغیرهای وضعیتی به عناصر موجود در موقعیت

ایجاد روحیه احتمالاً از کسی که با آنان به صورت فردی برخورد می‌کند مؤثرتر است. مدیر باید بفهمد که گروه نیز مانند سازمان اهداف خاص خود را دارد. اگر سیاستها و رویه‌های مدیریت، اهداف گروه را تهدید یا نقش برآب کند، گروه ممکن است قوی روحیه بماند به شرط اینکه بتواند همبستگی خود را حفظ کند، اما احتمال دارد که با مدیریت جهت تحقق اهدافش که شامل بهره‌وری نیز هست همکاری نکند. مک فارلند عقیده دارد که سرپرستان در ایجاد روحیه بیشترین نقش را ایفا می‌کنند. در عین حال، سرپرستان به ویژه در سالهای اخیر از طرف اتحادیه‌ها، کارشناسان امور ستادی و مقتضیات قانونی و غیره تحت فشارهای شدید بوده‌اند. در نتیجه روحیه سرپرستان پایین است. پیش شرط روحیه سازمانی این است که روحیه سرپرستان نیز از طریق توجه کافی به امنیت و نیازهای اجتماعی و روانی آنها تأمین شود.

۳. کارکردن با رهبران غیررسمی

هرگروه کاری، رهبران خود را دارد که رهبران غیررسمی نامیده می‌شوند. همان طور که مدیر در اثربخشی واحد خود تأثیر دارد آنان نیز در اثربخشی گروهی نقش مهمی ایفا می‌کنند. مدیر بدون همکاری جدی با رهبران غیررسمی در ایجاد روحیه و حصول بهره‌وری بالا از گروه با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهد شد. مدیر می‌تواند هم با گروه و رهبران غیررسمی آن بجنگد و هم می‌تواند با آنها کار کند. اگر رهبران غیررسمی را مدیران به رسمیت نشناسند و او در کار کردن با آنها شکست بخورد، با کار کردن بر ضد مدیران خود را به رسمیت می‌شناساند.

اندازه‌گیری روحیه

با افزایش حساسیت مدیران در مورد روحیه به مثابه متغیر مداخله‌گر در اثر بخشی سازمانی هر روز تعداد

دیگر یکی از اصول بنیادی هر نوع نگرش سنجی روحیه، ابلاغ فوری نتایج آن به همه افرادی است که به نحوی به آن علاقه دارند. اگر این کار صورت نگیرد، ممکن است وجه دیگری به عدم رضایت کارمندان افزوده شود و در روحیه آنان اثر معکوس بگذارد.

نیازهای تکنیکی

دو نیاز تکنیکی مهم نگرش سنجی عبارت‌اند از
الف) انتخاب ابزار مطمئن و معتبر و ب) تعیین اندازه نمونه.

سازمانها اغلب اعتقاد دارند که عاقلانه‌تر آن است که ابزار اندازه‌گیری نگرش خاص خود را که منحصر به فرد بودن محیط آنها را در نظر می‌گیرد سفارش بدهند. این امر مستلزم وجود مشاوران متخصص است. البته ابزارهای استاندارد شده قابل اعتمادی وجود دارد، اما استفاده از هر کدام از آنها بدون آزمون قابلیت کاربرد و اعتبار و اعتمادپذیری آنها در محیط منحصر به فرد سازمان مربوط مخاطره‌آمیز است.

برری فیلد و روث (Brayfield & Rothe)

مجموعه‌ای از معیارها را برای تهیه ابزار اندازه‌گیری نگرش وضع کرده‌اند. این معیارها به شرح زیر است:

- ۱- ابزار مدنظر باید شاخص رضایت شغلی «کلی» باشد و نه وجه خاص موقعیت شغلی.
- ۲- باید در مورد طیف وسیعی از مشاغل کاربرد داشته باشد.
- ۳- باید در برابر تنوع نگرشها حساسیت داشته باشد.
- ۴- ارقام معیار اندازه‌گیری باید دارای چنان ماهیتی (جالب، واقعینانه، مربوط، گوناگون) باشد که همکاری لازم را بین مدیریت و کارمندان ایجاد کند.
- ۵- باید اندازه‌گیری معتبر و قابل اعتماد را به بار بیاورد.

کاری و محیط سازمان، که بر نگرشها اثر می‌گذارد، توجه دارد.

مشکلات نگرش سنجی

قبل از اینکه هر نوع نگرش سنجی صورت گیرد باید مسلم شود که مدیریت نیز مانند کارمندان آن را می‌پذیرد. در این مرحله دو پرسش مهم باید مورد توجه قرار گیرد:

۱. چه کسی از نتایج بررسی آگاه می‌شود.

۲. آیا مدیریت قصد دارد جهت بهبود روحیه تدابیری را به طور جدی برنامه‌ریزی کند.

مدیریت می‌خواهد بداند که کارمندان چه فکر می‌کنند، اما اغلب بی‌میل است که به آنها اجازه دهد که خودشان بدانند چه فکری می‌کنند. مدیریت بیم دارد که اطلاع کارمندان به عنوان گروه یا اتحادیه از نتایج نگرش سنجی ممکن است سبب آگاهی بیشترشان از وجوه نامناسب محیطشان به طور اعم و شرایط کاریشان به طور اخص شود و آنان را نه تنها به وارد آوردن فشار به مدیریت برای اتخاذ اقدام اصلاحی بکشاند بلکه به انحطاط روحیه منجر شود، اگر تدابیر اصلاحی جهت بهبود وضعیت اتخاذ نشود، پیامد چنین وضعیتی ممکن است افزایش شکایات، غیبت و تأخیر ورود باشد. اغلب تدابیر مورد نیاز جهت بهبود روحیه مستلزم تغییر در سیاستهای مدیریت و رفتار رهبری و همچنین افزایش در پرداخت دستمزد است. در صورتی که یکی از دلایل ضعف روحیه نامناسب یا رقابتی نبودن میزان دستمزد یا عدم کفایت طرح تشویق و مزایای جانبی باشد. همه اینها، اگر اعمال شود، ممکن است نه فقط سبب دوری از سیاستها و رویه‌های موجود باشد بلکه نفوذ کارمندان را بر سیاستها و رویه‌های سازمان افزایش دهد. بنا به این دلایل، مدیریت اغلب اوقات از ابلاغ نتایج نگرش سنجی به کارمندان و اتحادیه‌ها اکراه دارد. از طرف

۵- داشتن زندگی آبرومندانه (دستمزد منصفانه)

۶- داشتن امکان ارتقای شغلی

۷- داشتن آینده‌ای مطمئن (تامین)

۸- اطلاع از آنچه انجام می‌گیرد (ارتباطات)

۹- داشتن شرایط کار خوب (محیط)

از کارمند در زمینه چهار وجه حوزه‌های وفاداری

پرسشهایی می‌شود.

اول - در مقام فرد کارگر در خصوص شغلش چه

احساسی دارد؟

دوم - در مقام عضو گروه کار در مورد موقعیت خود

چه احساسی دارد؟

سوم - در مقام کارمند در مورد سازمان خود چه

احساسی دارد؟

چهارم - در مقام عضو اتحادیه در مورد اتحادیه چه

احساسی دارد؟

محدودیت‌های نگرش سنجی

برخی محدودیت‌های نگرش سنجی به مشکلات

مربوط به ابداع ابزار معتبر و قابل اعتماد، تعیین مسئولان

استفاده این ابزار، تحلیل و تفسیر نتایج آن و همچنین

پیامدهای نگرش سنجی به لحاظ سیاستها و رویه‌های

مدیریتی مربوط می‌شود. درباره اینها قبلاً بحث شده است.

همچنین خاطر نشان کردیم که احساسات کارگران در مورد

دستمزدها و شرایط کاری و رفتار سرپرستان و غیره

نمی‌تواند به هم افزوده شود تا مقیاس معناداری برایمان

ایجاد شود که هر چیزی را اندازه‌گیری کند. □

۶- مختصر باشد و به آسانی قابل امتیاز دادن باشد.

همه نگرش سنجیها باید بدون قید نام آزمودنی

صورت پذیرد برای آنکه کارمندان به آن اعتماد کنند و

احساسات و واکنشهای خود را به نحو صحیح قید کنند. این

یگانه راه حصول اطلاعات عینی و قابل اعتماد در

خصوص روحیه است.

تعیین نمونه یکی دیگر از مسائل دشوار

نگرش سنجی است. در سازمانهای بزرگ که کارمندان زیادی

در جاهای مختلف مشغول به کارند همه کارمندان را

نمی‌توان در بررسیها وارد کرد. سازمانها ممکن است برای

اینکه نگرش سنجی همه کارمندان را در برگیرد، نمونه

تصادفی را وسعت بخشند یا اینکه فقط به گروه یا جاهایی

که ظن می‌رود روحیه ضعیف باشد قناعت کنند.

کار مدیریت نگرش سنجی و تحلیل و تفسیر نتایج

حاصل شده بهتر است به مؤسسه‌های خارج از سازمان

محول شود. این امر علاوه بر اینکه بی‌طرفانه بودن بیشتر

یافته‌ها را تضمین می‌کند، اعتماد کارمندان را به حقیقی

بودن آنها تقویت می‌کند.

نمونه‌ای از نگرش سنجی

سالتن استال (Saltonstall) نه رضایت اساسی را که

کارگران در مشاغلشان جستجو می‌کنند به شرح

زیرشناسایی کرده است:

۱- کاری که انجام می‌دهد ارزنده است (هدف)

۲- اعتماد به رهبری

۳- انجام دادن سهم (مشارکت)

۴- اتکا کردن به چیزی (قدردانی)

منبع مورد استفاده: