

نقش تفاوت‌های فردی

در مدیریت

نوشته دکتر حمزه گنجی

مدیران ادارت، کارخانه‌ها و به طور کلی همه کسانی که مسئولیت اداره تعدادی از کارمندان یا کارگران را به عهده دارند از وجود تفاوت‌های رفتاری بین آنها به خوبی آگاه هستند. همچنین آنها می‌دانند که حتی بین کارمندان یا کارگرانی که با یک وسیله معین و در شرایط معین کار می‌کنند، از نظر تولید تفاوت‌های آشکاری وجود دارد.

در تبیین و تشریح این تفاوت‌ها می‌توان جنبه‌های متعددی را در نظر گرفت، مثلاً تواناییهای جسمی، وضع ظاهری، هوش، استعدادها، شخصیت، علائق، نگرشها، و ... به علاوه، ممکن است که افراد از نظر میزان آموزش قبلی، نوع آموزش، صلاحیت شغلی یا تحصیلی نیز تفاوت داشته باشند.

این تفاوت‌ها اهمیت بنیادی در موقعیتهای شغلی دارند، زیرا نحوه کار و رفتار فرد را مستقیماً تعیین می‌کنند کارمندی را می‌بینیم که برای تصدّی یک شغل اصرار می‌ورزد. کارمند دیگری را می‌بینیم که به بهانه‌های مختلف از انجام دادن آن کار سر باز می‌زند. ماشین یکسانی را مثلاً در اختیار سه کارگر قرار می‌دهند. یکی تولید بسیار بالایی را نشان می‌دهد، دیگری کار متوسطی را ارائه می‌دهد و آن یکی دیگر موفقیتی را به دست نمی‌آورد. اگر از میزان رضایت این سه نفر از شغل خود پرسیم خواهیم دید که اولی رضایت از دومی و دومی رضایت از سومی است.

امروزه نظامهای آموزشی و اداری و صنعتی کشورها حساسیت خاصی نسبت به راهنمایی صحیح افراد نشان می‌دهند. هدف از راهنمایی صحیح این است که کارمندان و کارگران نه تنها باید توانایی انجام دادن کاری را که به عهده دارند داشته باشند بلکه باید از نظر روانی نیز با آن سازگار شوند. راهنمایی

کارگران و کارمندان، زمانی با موفقیت روبرو خواهد شد که براساس تفاوتهای فردی آنها انجام گیرد و هرکس در جایی قرار داده شود که متناسب با استعدادهای خاص اوست.

اگر کار مورد نظر، نسبت به استعدادهای کارگر یا کارمند، دشوار باشد به احتمال زیاد نتایج زیر به بار خواهد آمد: بی‌نظمی، بازده پایین، خسارت‌های مادی و معنوی، غیبت بیش از حد، نارضایتی و ... برعکس. اگر فعالیت مورد نظر، نسبت به تواناییهای کسی که به آن اشتغال دارد، خیلی آسان باشد، امکان خواهد داشت که موارد زیر به چشم بخورد: کسالت، حواس پرتیها، خیالبافیها و نارضایتیهای متفاوت که پی‌آمدهای دیگری را به دنبال خواهند آورد.

اگر فرد احساس کند که نیرو و استعداد لازم برای انجام دادن کاری را به خوبی در اختیار دارد، نه تنها با محیط کار سازگار خواهد شد بلکه در محیط خانوادگی خود نیز اظهار رضایت خواهد کرد و این رضایت بدون تردید در ایجاد یک زندگی سالم برای خود او و اطرافیان مؤثر خواهد افتاد. برعکس، اگر فرد تواناییهای لازم برای اشتغال به کاری را نداشته باشد به طور دایم احساس ناامیدی خواهد کرد و بارها طعم شکست را خواهد چشید. اگر اشتغالات فرد فقط با بعضی از تواناییهای او سازگار باشد، احتمالاً در پی این خواهد بود که کار خود را عوض کند و در صورت عدم امکان این تعویض، به اختلالات روانی مبتلا خواهد شد. اگر نیروی بدنی و استعدادهای ذهنی فرد، توسط فعالیتی که انجام می‌دهد، به طور کامل جذب نشود، مسیر دیگری را برای جلوه‌گر شدن پیدا خواهد کرد. این مسیر تازه هم اگر متناسب انتخاب نشود، تعویض فعالیتهای بعدی را به دنبال خواهد آورد.

امروزه، نتایج تأسف بار بعضی از کارگران و کارمندان، مسئولان ادارات و کارخانه‌ها را وادار کرده است که اقدامات بهتری را در جهت بهبود وضع انتخاب افراد و راهنماییهای مجدد آنها اتخاذ کنند. البته لازم است که این اقدامات قبل از اشتغال افراد به یک شغل معین انجام گیرد تا از بروز عواقب وخیم جلوگیری به عمل آید. بدیهی است که تنها راه جلوگیری از این ضایعات، توجه دقیق به تفاوتهای فردی است.

وجود رابطه بین صفات شخصیتی (استعدادها و منش) و نتایج کار، بارها مورد تحقیق قرار گرفته و به تأیید رسیده است. مثلاً تحقیقی که در مورد کارمندان اداری² انجام گرفته، نشان داده است که رابطه معنی‌دار بین هوش و دشواری کار وجود دارد. بدین ترتیب که افراد باهوش رو بهمرفته کارهای سخت را در دست می‌گیرند. به علاوه، همین تحقیق نشان داده است که بعد از دو سال و نیم اشتغال به کار، رابطه هوش و دشواری کار آشکارتر می‌شود. تفسیر مطلب به این صورت است که با گذشت زمان، فرد تمایل پیدا می‌کند تا در جبهتی پیش برود که با استعدادهای او هماهنگی دارد. بنابراین لازم است که داوطلبان مشاغل مختلف، در ابتدای امر، از نظر تواناییهای ذهنی و بدنی مورد ارزیابی قرار گیرند و متناسب با تواناییهای خود در جهت تصدی کارها هدایت شوند.

تفاوتهای فردی تنها در نتایج کار تجلی نمی‌کند بلکه در روابط افراد با همکاران، دوستان، رؤسای ادارات، رؤسای کارخانه‌ها و زیردستان نیز آشکار می‌شود و مسلماً رضایت یا عدم رضایت فرد و اطرافیان

2 - Joseph Tiffin et Ernest J. McCormick, Psychologie Industrielle, Paris, P. U. r. 1967. P. 13.

را فراهم می‌آورد.

آگاهی از تفاوت‌های فردی می‌تواند مدیران ادارات و کارخانه‌ها را در حیل بسیاری از دشواریها یاری دهد. وقتی آنها قبول کردند که انسانها از نظر تواناییهای ذاتی و اکتسابی تفاوت دارند، در پی این نخواهند بود که از همه کارمندان یا از همه کارگران رفتارهای یکسانی را انتظار داشته باشند. وقتی آنها پذیرفتند که گذشته انسانها متفاوت و در نتیجه نگرشها و علایق آنها نیز متفاوت است، هرگز در پی این نخواهند بود که رفتارهای یکسانی را در آنها مشاهده کنند. این مدیران، از این که ببینند بعضی از کارمندان بازده چندانی ندارند، به کار دل نمی‌بندند و در عوض بعضی دیگر با عشق و علاقه واقعی کار می‌کنند، تعجب نخواهند کرد.

مدیران ادارات و کارخانه‌ها می‌توانند تفاوت‌های فردی را در همه زمینه‌هایی که به انسان مربوط می‌شود مورد مطالعه قرار دهند. مثلاً می‌توانند تفاوت‌های فردی را از نظر حافظه، سرعت عمل، تیزبینی، خستگی پذیری، دقت، غیبت، احساس مسئولیت، میزان تولید، میزان خسارت و سایر جنبه‌های رفتاری بررسی کنند. حتی آنها می‌توانند روی بعضی جنبه‌ها انگشت بگذارند و تفاوت‌های افراد را از نظر جنس، سن، منطقه و شغل مطالعه کنند. مثلاً در مطالعه تفاوت‌های فردی از نظر دقت یا سرعت عمل، می‌توانند زنان را با مردان، جوانان را با میانسالان، کارگران متخصص را با کارگران ساده، کارمندان دیپلمه را با کارمندان لیسانسیه مقایسه کنند. بنابراین، دامنه تفاوت‌های فردی بسیار گسترده است و مدیران ادارات و کارخانه‌ها باید به این تفاوت‌ها با دیده اهمیت بنگرند و آنها را مورد توجه قرار دهند. آنها باید بدانند که انجام دادن هر کاری را نمی‌توانند از هر کسی و در هر زمانی انتظار داشته باشند. آنها باید بدانند که توجه به تفاوت‌های فردی هم موجب بالا رفتن تولید خواهد شد و هم رضایت صاحبان مشاغل و مسئولان را فراهم خواهد آورد.

مطالعه تفاوت‌های فردی به عنوان عاملی که تولید را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ایجاب می‌کند که ما آن را در سه زمینه زیر بررسی کنیم:

- تفاوت‌های موجود بین داوطلبان یک شغل که به هنگام استخدام می‌توان آنها را اندازه گرفت؛
- اثر دوره آموزشی بر تفاوت‌های فردی؛
- تفاوت‌های موجود بین افراد پس از دوره آموزشی.

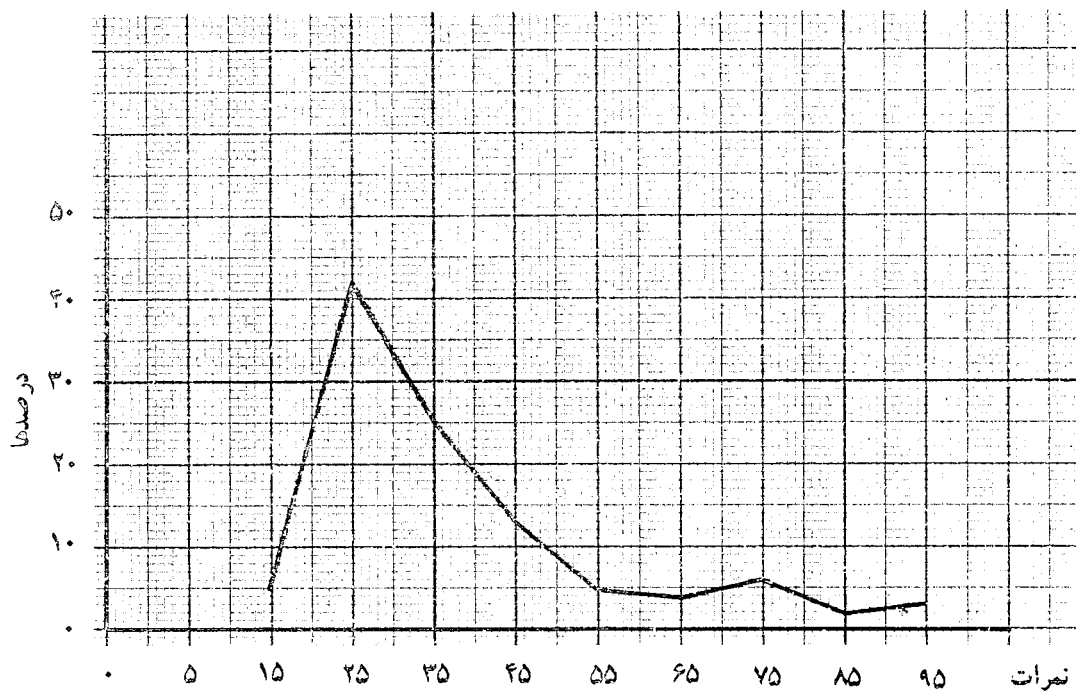
الف — تفاوت‌های فردی بین داوطلبان

مسئول یک اداره یا یک کارخانه باید کلیه اطلاعات معتبر موجود درباره داوطلبان را در نظر بگیرد تا بتواند درباره استعدادها و تواناییهای اجتماعی آنان برای انجام دادن کارهای مورد نظر قضاوت کند. این اطلاعات از طریق پرسشنامه‌ای که هر یک از داوطلبان اشتغال به شغل پر می‌کند، مصاحبه‌ای که توسط متخصصان به عمل می‌آید و از طریق آزمونهای مختلفی که انجام می‌گیرد، فراهم می‌شود. این منابع می‌توانند تفاوت‌های داوطلبان را از جنبه‌های بسیار مختلف؛ مثلاً از نظر شخصیت، منش، سهولت بیان، وزن، قد، سطح سواد، تجربه شغلی، علایق، نگرشها، و تواناییهای ذهنی آشکار سازند:

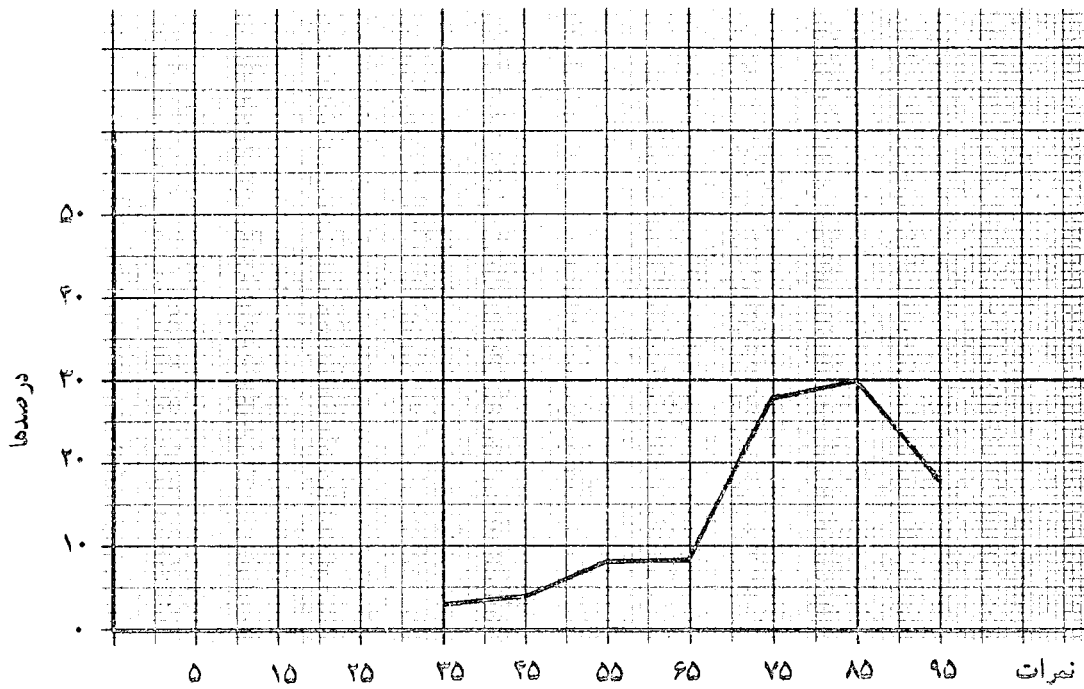
نمونه‌هایی از این تفاوت‌ها را می‌توان در اطلاعاتی که توسط ادارات مختلف، کارخانه‌ها، سازمان

امور استخدامی کشور و مؤسسات آموزشی جمع‌آوری می‌شود، مشاهده کرد. مثلاً می‌توان اطلاعاتی را که وزارت آموزش و پرورش، در انتخاب تعدادی دیپلمه برای شغل معلمی، فراهم آورده است، در نظر گرفت. این اطلاعات به کمک پرسشنامه‌ها، آزمونهای مختلف و مصاحبه‌ها فراهم می‌آید. ما از بین این اطلاعات، به ارائه نتایج تعدادی از آزمونهای کتبی اشاره می‌کنیم و تفاوتهای فردی داوطلبان را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

توزیع نتایج آزمونهای در دو آزمون «استعداد یادگیری زبان» و «معلومات روان‌شناسی» به کمک تصاویر ۱ و ۲ نشان داده شده است. در این تصاویر، محور Xها درصد افراد و محور Yها میانگین نمرات را نشان می‌دهد. اگر فرض بر این باشد که آزمونهای به کار رفته، فقط مستغیر مربوط به یادگیری را می‌سنجند، باید قبول کنیم که استعدادهای داوطلبان برای دریافت این نوع آموزش از تغییرپذیری بسیار بالایی برخوردار است. مثلاً در تصویر ۱ می‌بینیم که میانگین نمرات پنج درصد داوطلبان ۱۵، ۴۳ درصد آنها ۲۵، ۲۴ درصد آنها ۳۵ است. در تصویر ۲، میانگین سه درصد داوطلبان ۲۵، چهار درصد آنها ۴۵ است. اضافه باید کرد که همه این داوطلبان دارای مدرک دیپلم اقتصاد بودند و در مورد زبان و روان‌شناسی اطلاعات قبلی داشتند. بنابراین جای انکار باقی نمی‌ماند که بین افراد، حتی بین کسانی که در رشته معینی به تعداد سالهای تقریباً مساوی آموزش دیده‌اند، تفاوتهایی وجود دارد. مدیر اداره، مدیر کارخانه یا رئیس یک مؤسسه آموزشی، حتماً باید به این تفاوتها توجه داشته باشند و برنامه آموزشی مؤسسه زیر نظر خود را بر اساس آنها پایه‌ریزی کند.

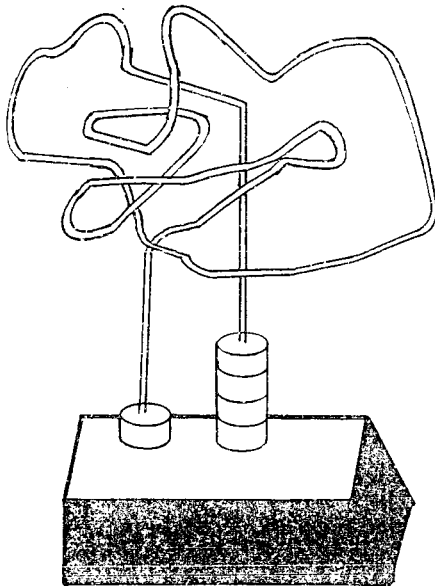


تصویر ۱ - توزیع نتایج ۱۱۲ داوطلب شغل معلمی در آزمون استعداد یادگیری زبان.



تصویر ۲ - توزیع نتایج ۱۱۸ داوطلب شغل معلمی در آزمون معلومات روان‌شناسی.

مثال دیگری را در نظر می‌گیریم و تفاوت‌های داوطلبان در مهارت دستی را بررسی می‌کنیم. مهارت دستی یکی از ویژگی‌های لازم برای موفقیت در تعداد زیادی از انواع مشاغل تولیدی است. مهارت دستی را به کمک ابزارهای متعدد و مختلف اندازه می‌گیرند. یکی از این ابزارها مهارت‌سنج حلقه‌ای^۳



تصویر ۳ - مهارت‌سنج حلقه‌ای آزمودنی باید ۵۵ حلقه را با یک دست بگیرد، آنها را از سمت راست به سمت چپ حمل کند و دوباره برگرداند. زمان صرف شده برای حمل و برگشت و زمان کل محاسبه می‌شود.

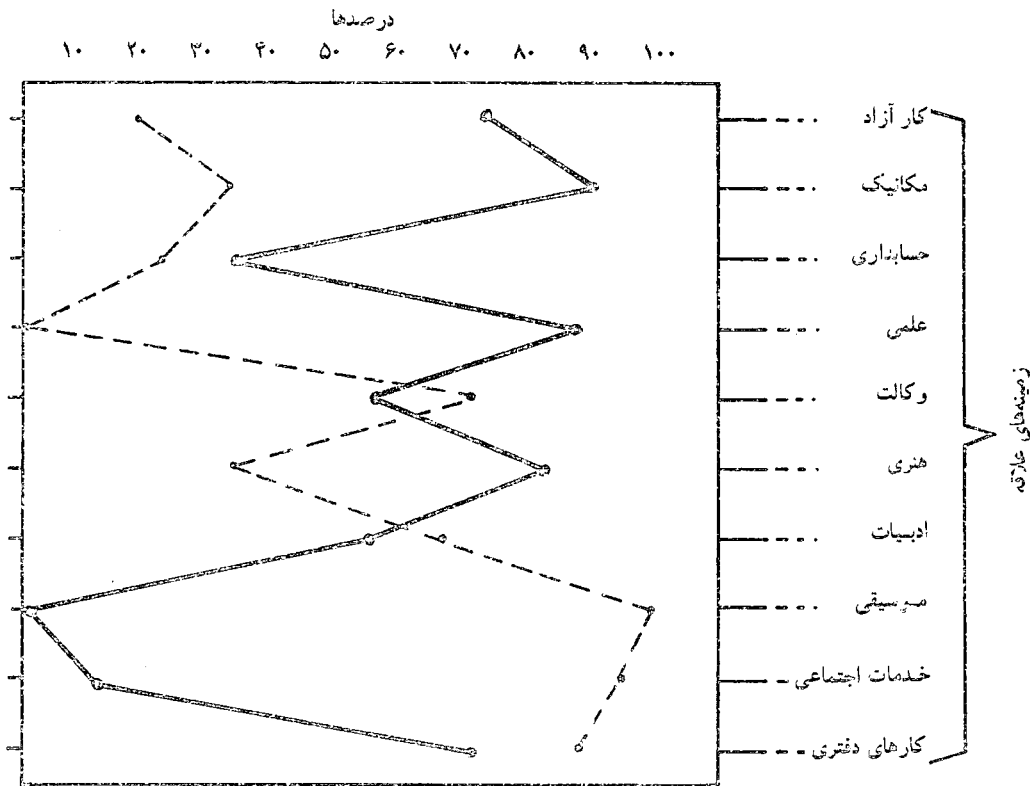
است (تصویر ۳). این وسیله از قسمتهای زیر تشکیل شده است: یک پایه چدنی، یک سیم پیچ با دو انحناء مختلف و ۵۵ حلقه. دو انتهای سیم پیچ به صورت عمود بر پایه چدنی وصل شده است. ۵۵ حلقه هم طوری تنظیم شده که پس از هر دو حلقه سفید یک حلقه سیاه وجود داشته باشد و در نتیجه ۵۵ حلقه به پنج گروه ۹ تایی تقسیم شود. فرد مورد آزمایش باید همه ۵۵ حلقه را یک به یک از یک طرف به طرف دیگر حمل کند و دوباره آنها را برگرداند. در انجام دادن این کار فقط از یک دست استفاده می شود. زمان صرف شده برای حمل، برگشت و زمان کل به دست می آید. آزمایشهای متعدد نشان می دهد که آزمایش شدگان از نظر مدت زمانی که برای این کار صرف می کنند، تفاوتهای چشمگیری دارند. تعداد بسیار کمی از آنها می توانند در کمتر از ۴۵ دقیقه همه ۵۵ حلقه را از یک طرف به طرف دیگر حمل کنند و دوباره آنها را برگردانند. تعداد بسیار کمی هم حتی نمی توانند در کمتر از ۴۵ دقیقه این کار را انجام دهند. اکثر افراد در بین این دو حد توزیع می شوند. در هر صورت، تفاوتهای فردی قابل ملاحظه ای بین کسانی که مورد آزمایش قرار می گیرند دیده می شود و عدم توجه به آنها به ضرر خود فرد و کسانی خواهد بود که از وجود این فرد برای انجام دادن کارهای دستی استفاده می کنند.

مطالب فوق، سوالات زیر را مطرح می سازد. از کجا بدانیم که آزمون یا ابزار مسورد استفاده،

استعداد و تواناییهای لازم برای یک شغل معین را اندازه می گیرد؟

آیا شرکت کننده ها که نتایج بهتری را در آزمون استعداد یادگیری زبان یا آزمون مسهارت دستی کسب می کنند، نسبت به کسانی که نتایج بدتری را به دست می آورند، معلمان یا کارمندان بهتری خواهند بود؟ پاسخ به این سوالات مسئله روایی^۴ آزمونها را مطرح می سازد که خود به بحث جداگانه ای نیاز دارد. منظور از روایی یعنی این که یک آزمون باید توانایی یا استعدادی را اندازه بگیرد که برای اندازه گیری آن ساخته شده است. البته می توان پذیرفت که این آزمونها، در هر صورت، تواناییهایی را اندازه می گیرند و این تواناییها در تولید و موفقیت شغلی سهم بسزایی دارند. هدف ما در حال حاضر مطالعه رابطه این تواناییها با تولید یا موفقیت آینده نیست بلکه می خواهیم نشان دهیم که بین داوطلبان یک شغل تفاوتهای غیر قابل انکار وجود دارد.

به سومین مثال از تفاوتهای فردی: در زمینه علائق و رغبتها اشاره کنیم. در این باره باید گفت فعالیتی که انجام دادن آن برای یک کارمند یا یک کارگر، کمال آرزوست ممکن است برای دیگری عمیقاً نفرت انگیز باشد و هیچ شوقی را در او به وجود نیاورد. رغبت به یک شغل، خود می تواند اثر عمیقی را بر عملکردهای شغلی فرد داشته باشد و به همین علت است که آزمونهای متعددی نیز برای اندازه گیری و ارزشیابی رغبت فراهم آورده اند. به عنوان مثال بد نیست به آزمون علائق شناسی «گودر»^۵ اشاره مختصری داشته باشیم. این آزمون از آزمونهای فرعی مختلف تشکیل شده است که هر یک از آنها علائق فرد را در زمینه خاصی ارزیابی می کند. مثلاً در تصویر ۳ نمرخهای x و y که نتایج دو شرکت کننده را منعکس می سازند، به خوبی نشان می دهند که آزمودنیها، از نظر علاقه به مشاغل و زمینه های کاری مختلف، تفاوتهای قابل ملاحظه ای دارند. نتایج به صورت درصد بیان شده است تا فهم آنها آسانتر شود. در هر



تصویر ۴ - نیمرخهای روانی دو داوطلب در آزمون علائق شغلی کودر. بر اساس این تصویر، به راحتی می‌توان تعیین کرد که هر یک از دو آزمودنی x و y در هر یک از زمینه‌های مختلف از چند درصد افراد بالاتر یا پایین‌تر است.

مورد، نتیجه فرد به راحتی نشان می‌دهد که او از چند درصد افراد بالاتر از چند درصد دیگر پایین‌تر است. برنامه استخدامی ادارات زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که افراد را طوری انتخاب کنند که کار محول شده را در مجموع بتوانند به بهترین وجه انجام دهند و با شرایط لازم به خوبی سازگار شوند. تحقق این نوع برنامه‌ها و در واقع این نوع آرزوها بستگی به این دارد که مسوولان امر از تئیهای انسانی لازم برای موفقیت در یک شغل اطلاع داشته باشند و امکان شناسایی و اندازه‌گیری ویژگیهای آنها نیز، به‌هنگام شروع کار، وجود داشته باشد. بنابراین، باید بپذیریم که کار مسؤل استخدام این است که ویژگیهای افراد را آشکار سازد و آنان را بر حسب نیازهای مشاغل موجود ارزیابی کند.

ب - اثر آموزش شغلی بر تفاوت‌های فردی

کارمندان یا کارگران جدید، به‌طور رسمی یا غیررسمی، همیشه تحت آموزش شغلی قرار می‌گیرند. حتی تعداد زیادی از ادارات، و کارخانه‌ها، دوره‌های آموزشی خاصی را برای افراد با تجربه یا حتی برای کارمندان قدیمی خود در نظر می‌گیرند که اصطلاحاً آموزش ضمن خدمت نامیده می‌شود. هدف از این دوره‌ها این است که اولاً تجربه افراد لااقل در سطح اولیه خود باقی بماند و به‌مرور زمان آفت نکند. ثانیاً افراد صلاحیتهای تازه‌ای را یاد بگیرند و برای تصدی پستهای بالا آماده شوند. لازم است که مسوولان

ادارات و کارخانه‌ها، اثر دوره آموزشی بر تفاوت‌های فردی را به‌دقت مورد مطالعه قرار دهند. تفاوت‌هایی که به‌هنگام دوره آموزشی آشکار می‌شود، سه نتیجه‌گیری مختلف زیر را امکان‌پذیر می‌سازد:

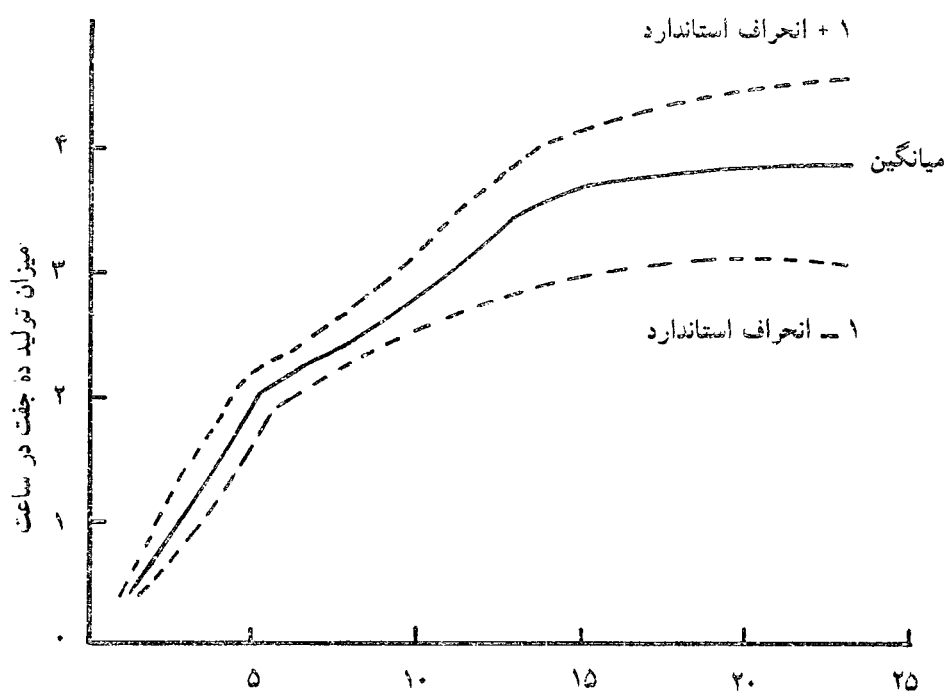
— افزایش تفاوت‌ها،

— کاهش تفاوت‌ها،

— عدم تغییر تفاوت‌ها.

بررسی تحقیقات دقیقی که در این زمینه به‌عمل آمده، تناقض‌های زیادی را آشکار کرده است. بعضی از این تحقیقات نشان می‌دهد که دوره آموزشی موجب افزایش تفاوت‌های موجود در استعداد‌های افراد می‌شود. یک گروه طرف آزمایش، وقتی در مقابل یک کار تازه و پیچیده فرار می‌گیرند، منطقی به نظر می‌رسد که نتایج تقریباً یکسانی را نشان دهند و این یکسانی تقریبی تا آنجا ادامه یابد که تحت یک یادگیری اختصاصی قرار گیرند و بدین وسیله نشان دهند که توانایی جلوزدن از دیگران را دارند. اگر ما یک کار صنعتی و ماشینی تقریباً پیچیده‌ای را به تعدادی از افرادی که تجربه قبلی ندارند، محول کنیم. به راحتی مشاهده خواهیم کرد که عملاً تفاوتی را نشان نمی‌دهند. تفاوت‌های آنها زمانی آشکار خواهد شد که کار با ماشین را آموزش ببینند.

در تصویر ۵، خط ممتد میانگین تولید کارگران را، بر حسب سطح تجربه آنها در جوراب‌بافی، نشان می‌دهد. این منحنی در واقع منعنی یادگیری صحیح این شغل را نشان می‌دهد، زیرا به‌مرور زمان و بر



تصویر ۵ - روابط موجود بین تجربه کار و میزان تولید جوراب همچنین اثر تجربه بر تفاوت‌های کارایی بین کارگران. بتدریج که تجربه بیشتر می‌شود، میزان تولید و تفاوت‌های افراد بیشتر می‌شود.

حسب افزایش تعداد ماههای کار، سیر صعودی پیدا می‌کند. خطوط نقطه‌چین نتایجی را نشان می‌دهد که به اندازه یک انحراف استاندارد از تولید متوسط پایین‌تر یا بالاتر است. تصویر ۵ به راحتی نشان می‌دهد که کارگرانی که تجربه زیادی در کار دارند، نسبت به کسانی که کار را تازه شروع کرده‌اند، تفاوت‌های فردی زیادتری دارند. اگر خوب به تصویر توجه کنیم خواهیم دید که فاصله سه خط از یکدیگر، به تناسب افزایش ماههای تجربه، زیادتر می‌شود. بنابراین جای تردید باقی نمی‌ماند که آموزش شفلی، تفاوت‌های فردی را افزایش می‌دهد.

مقایسه تغییر پذیری دو اندازه، به جای این که از طریق مقایسه انحراف استانداردها صورت بگیرد، غالباً از طریق محاسبه ضریب پراکندگی انجام می‌گیرد. اگر ضریب پراکندگی را با CV، انحراف استاندارد را با S و میانگین را با M نشان دهیم، فرمول آن به شرح زیر خواهد بود:

$$CV = \frac{S}{M} \times 100$$

در مطالعه بالا، ضریب پراکندگی کارگرانی که یک ماه تجربه شفلی داشتند برابر ۱۰۰ و ضریب پراکندگی آنهایی که دو سال یا بیشتر تجربه داشتند برابر ۲۲۵ بود. بنابراین در این مورد خصایص بسایه پذیریم که آموزش شفلی موجب افزایش تفاوت‌های فردی در انجام دادن یک کار مسخین شده است. به عبارت دیگر کارگران در ابتدای کار، نسبت به پایان آن، متجانس‌تر و یکدست‌تر بودند.

البته نباید این نتیجه را به آسانی تصمیم داد. بررسیهای دیگری وجود دارد که عکس گفته‌های بالا را به اثبات می‌رساند. یعنی گروههای کارگری یا کارمندی، در ابتدای کار، تفاوت‌های چشمگیری را نشان داده‌اند، اما پس از گذراندن دوره آموزشی، پراکندگی نتایج آنها کاهش یافته است. تحقیقات دیگری هم وجود دارد که در آنها هیچ تفاوتی بین افراد، چه قبل از دوره آموزشی و چه بعد از آن، دیده نشده است.^۷

اثر آموزش بر گسترش تفاوت‌های فردی هر چه باشد، تقریباً قطعی به نظر می‌رسد که این تفاوت‌ها به ندرت می‌توانند سطح نسبی استعدادهای افراد برای انجام دادن یک کار را تغییر دهند. بنابراین، یک مؤسسه یا یک کارخانه نمی‌تواند انتظار داشته باشد که سطح تولید کارکنان را به سطحی که می‌خواهد برساند، مگر این که در ابتدای امر کسانی را انتخاب کند که تواناییهای نیایل شدن به سطوح مورد نظر را دارند. بهر صورت تفاوت‌های فردی همیشه وجود خواهد داشت، بر مسئولان امر واجب است که از آنها غافل نباشند و همیشه این شعر مولوی، عارف بزرگ قرن هفتم هجری، را در نظر داشته باشند:

هر کسی را بهر کساری ساختند میل آن را در دلش انداختند
همچنان که سهل شد مسا را حضر سهل باشد قسوم دیگر را سفر
آنچنان که عاشقی بسر سروری عاشق است آن خسواچه بسر آهنگری

ج - تفاوت‌های فردی در انجام دادن کار

دوام و پایداری تفاوت‌های فردی در طول دوره آموزش ایجاب می‌کند که نتیجه‌گیری زیر به عمل آید:

کسانی که عملکرد آنها در طول دوره آموزش، پایین تر از میانگین گروه قرار می گیرد، در انجام دادن کار نیز بازده آنها پایین تر از حد متوسط گروه قرار خواهد گرفت. وقتی این پیش بینی مورد قبول واقع شد، می توان سوالات زیر را مطرح کرد:

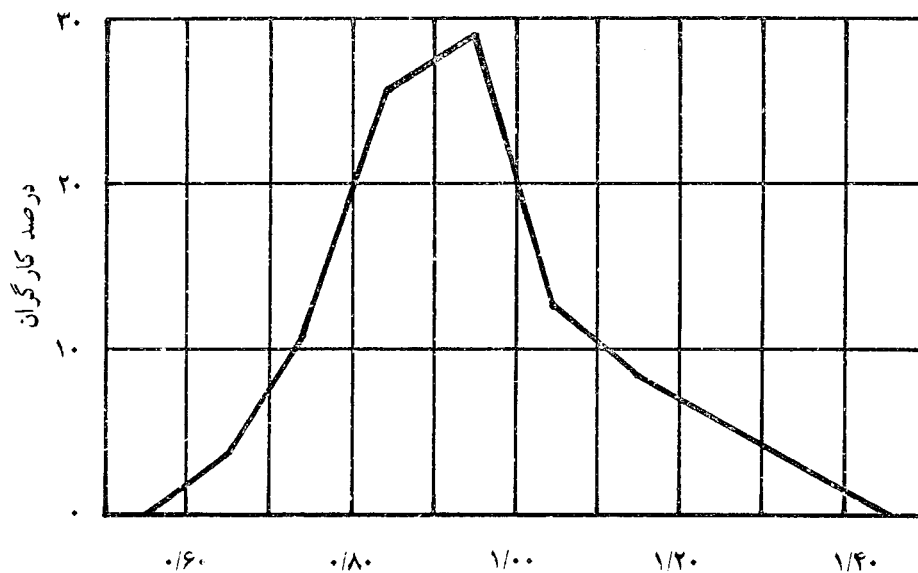
— آیا این تفاوتها طوری هست که بتواند نتایج عملی متفاوت به بار آورد؟

— آیا این تفاوتها می تواند به مدت طولانی ادامه یابد؟

— چگونه باید این تفاوتها را با اعداد نشان داد تا افراد قابل مقایسه باشند؟

بهترین روش برای پاسخگویی به سوالات فوق این است که به نتایج آماری به دست آمده از تجربه های صنعتی متعدد و متفاوت متوسل شویم. انواع مختلف شاخصها وجود دارد که ادامه تفاوتهای فردی در انجام دادن کار را به اثبات می رسانند. قدیمترین شاخصها آنهایی است که بر اساس کارایی کارگران در کارهای تولیدی تهیه می شود.

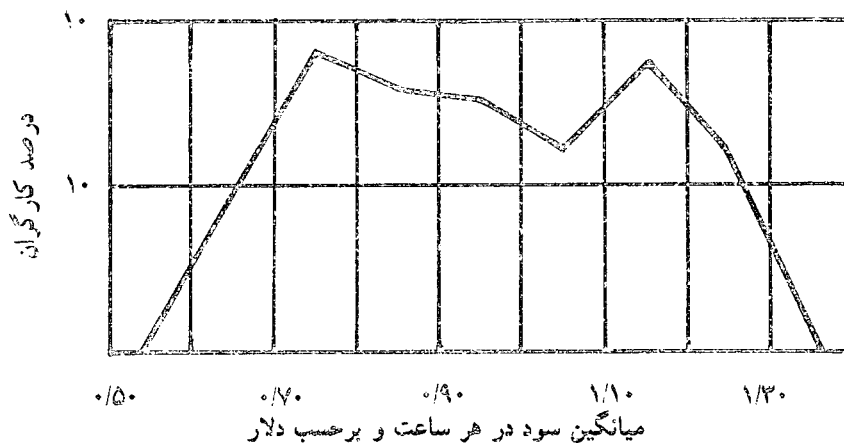
۱ — تفاوت در قابلیت تولید. از نظر قابلیت و توانایی تولید، تفاوتهای آشکاری بین کارگران و کارمندان وجود دارد. تصویر ۶ نمونه ای از این تفاوتها را منعکس می کند. این تصویر تولید ۳۶ کارگر وسایل الکتریکی را، که به فعالیتهای یکسانی اشتغال داشتند، نشان می دهد. سیستم دستمزدها طوری بود که بهترین کارگر تقریباً دو برابر بدترین کارگر حقوق دریافت می کرد. هزینه های کلی کارخانه برای همه کارگران یکسان بود. یعنی در هزینه کارگران خوب و بد تفاوتی وجود نداشت. همه کارگران از طرحها و ابزارهای یکسانی استفاده می کردند. از نظر فضا، گرما و روشنایی نیز تفاوتی نداشتند. بنابراین بهترین کارگر، یعنی کارگری که بیش از دو برابر بدترین کارگر تولید داشت، از بابت هر واحد تولید، به اندازه نصف بدترین کارگر، از هزینه های کلی بهره می گرفت. این محاسبه کوچک به راحتی نشان می دهد که



تصویر ۶ — توزیع تولید ۳۶ کارگر تولید کننده وسایل الکتریکی.

وقتی می‌خواهند کارگر یا کارمند تازه‌ای را استخدام کنند، باید به دنبال کسی باشند که بالاترین تولید را دارد. این کار هم به نفع کارکنان و هم به نفع کارخانه یا مؤسسه خواهد بود. البته به شرط این که کارکنان در سود کارخانه سهیم باشند نه این که تنها مزد بگیرند.

تصویر ۷، توزیع سود بک گروه از کارگرانی را که به کارهای مشابهی اشتغال داشتند نشان می‌دهد. بر اساس این توزیع، سود متوسط کارگران مختلف در یک ساعت بین ۰/۶۰ تا ۱/۳۰ دلار تغییر می‌کند. آنجا که کارگران با ماشینهای یکسانی کار می‌کردند، این تفاوت در تولید، که برحسب بهره‌وری (سود) بیان شده است، فقط می‌تواند به قابلیت و عملکرد خاص آنها مربوط باشد.

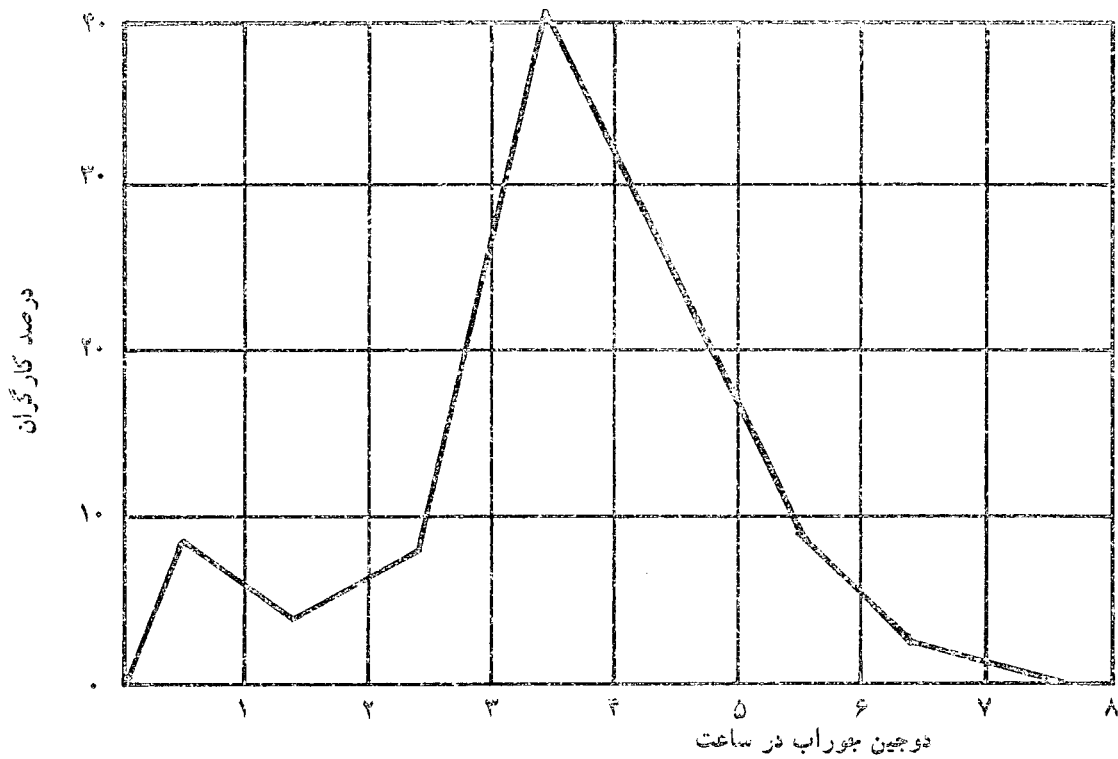


تصویر ۷ - توزیع سطح تولید ۳۳ کارگر در تولید ابزارهای الکتریکی.

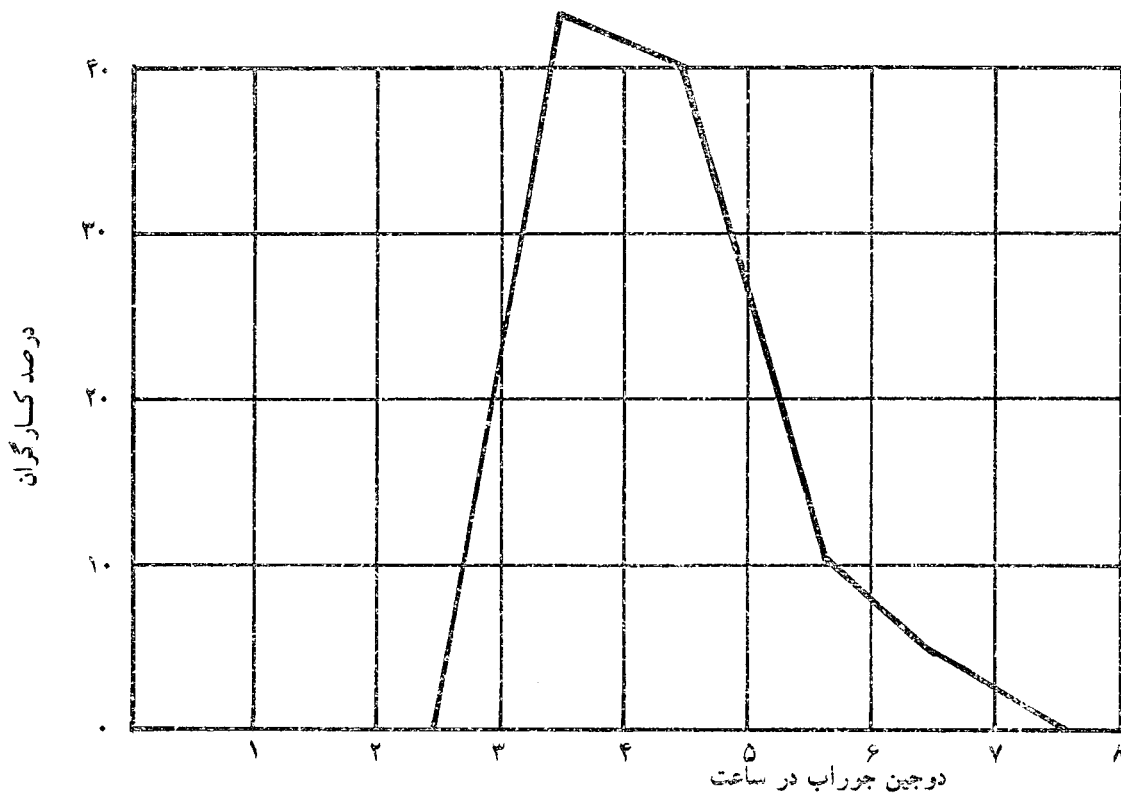
تصویر ۸، توزیع تولید ۱۹۹ کارگر جوراب‌باف در یک ساعت را نشان می‌دهد. طبق این تصویر، میزان تولید در یک ساعت، بین ۰/۵۰ تا ۷ دوجین تغییر می‌کند. همان‌طور که انتظار می‌رود، این تغییر پذیری چشمگیر، محصول تفاوت در تجربه کار بین کارگران است. اما این توجیه کافی نیست، زیرا تصویر ۹ توزیع دیگری را برای ۱۹۹ کارگر، که هر کدام لاقسل یک سال تجربه کساری داشتند، نشان می‌دهد. بنابراین باید نتیجه گرفت که تفاوت در تولید، که در تصویر ۸ دیده می‌شود، نمی‌تواند تنها از طریق عامل تجربه شغلی تبیین شود، زیرا کارگرانی هم که فقط یک سال تجربه شغلی دارند تفاوت‌هایی را نشان می‌دهند. بدین ترتیب که تولید آنها در یک ساعت، بین ۳ تا ۷ دوجین تغییر می‌کند. تحلیل دقیق‌تر منحنی یادگیری (تصویر ۵ و تحلیل مربوط به آن) نشان می‌دهد که بالاترین تولید، قبل از یک سال تجربه، به دست نیامده است.

ارقام تولید فردی سایر مشاغل نیز تغییرات قابل ملاحظه‌ای را بین کارگران نشان می‌دهد. این تغییرات گاهی به صورت رابطه تولید بین کم بازده‌ترین و پر بازده‌ترین کارگر بیان می‌شود. این رابطه‌ها ممکن است تحت تأثیر عوامل زیر قرار گیرد:

۱ - وجود امکان برای کارگر در جهت کنترل حجم تولید خود. البته اگر کارگر با ماشین کار کند، نسبت به زمانی که با دست کار می‌کند، اثر کمی بر کنترل تولید خود خواهد داشت؛



تصویر ۸ - توزیع تولید ۱۹۹ کارگر جوراب باف که تجربه شغلی آنها بین یک ماه تا پنج سال بوده است.



تصویر ۹ - توزیع سطح تولید ۱۹۹ کارگر جوراب باف که بین یک سال و بیشتر تجربه شغلی داشتند.

۲ - انتخاب اعضای گروه بر اساس استعدادهای شغلی؛

۳ - میزان آموزش و تجربه شغلی؛

۲ - تفاوت‌های فردی در موفقیت شغلی. نمره گذاری موفقیت شغلی، اطلاعات دیگری را در مورد وجود تفاوت‌های فردی در کار فراهم می‌آورد. منظور از نمره گذاری موفقیت شغلی این است که رئیس یک اداره یا یک کارخانه باید به‌طور مرتب در مورد افراد زیر نظر خود قضاوت کند. این قضاوت که بر اساس مشاهده افراد انجام می‌گیرد، می‌تواند از دیدگاه‌های زیر به عمل آید: ابتکار و خلاقیت، آشنایی با شغل خود، احتیاط، اعتماد به نفس، همکاری با دیگران و...

بدیهی است که این نوع نمره گذاریها و این نوع قضاوت‌ها می‌توانند شاخصی را در جهت شناختن یک کارگر یا یک کارمند به وجود آورند. اما در تکیه بر آنها نباید جانب افراط را در پیش گرفت، زیرا کاملاً به صورت ذهنی انجام می‌گیرند و نظر شخصی قضاوت کننده را وارد عمل می‌کنند.

۳ - تفاوت‌های فردی و سایر جنبه‌های انجام دادن کار. تا اینجا، فقط تفاوت‌های فردی را از نظر تولید و قضاوت مدیران مؤسسات درباره افراد زیر دست خود مورد بررسی قرار داده ایم. اما لازم به یادآوری است که بین کارهای کارگران یا کارمندان، از جنبه‌های متعدد دیگر نیز تفاوت‌هایی وجود دارد: کیفیت کار، دستمزدها، زمان حضور بر سر کار، غیبت، تصادفات و...

۴ - ثبات در عملکردها. همان‌طور که قبلاً دیدیم، کارگران و کارمندان، در زمینه‌های مختلف تفاوت دارند. این تفاوت‌ها رویهمرفته ثابت است. مثلاً کارگری که زمانی تولید بسیار بالایی را داشته است، معمولاً خود را در همان سطح نگه می‌دارد. برعکس کارگری که تولید متوسط یا پایینی را داشته است، بعدها نیز در همان سطح باقی می‌ماند. ثبات در عملکردهای کارگران و کارمندان را می‌توان به کمک یک جدول دو بعدی، مثلاً جدول ۱، نشان داد. این جدول بازه ۲۰۳ کارگر جوراب‌باف را در دو هفته متوالی نشان می‌دهد. طبق این جدول، هیچ تغییر قابل ملاحظه‌ای بین تولید دو هفته دیده نمی‌شود. بنابراین می‌توان گفت که تولید هفتگی یک کارگر از روی تولید هفته قبل او قابل پیش بینی است. ضریب همبستگی بین نتایج جدول ۱ تقریباً ۰/۹۶ است.

مفهوم تحلیل فوق این است که سطح تولید یک کارگر یا یک کارمند، چیزی نیست که به میل و اراده خود او یا به میل و اراده مسئول اداره قابل تغییر باشد. هرگز نمی‌توان توانایی تولید یک فرد را، همان‌طور که او لباس کار یا پیراهن خود را عوض می‌کند، هر روز عوض کرد. برعکس، در تواناییهای فرد همیشه نوعی ثبات و پایداری نسبی وجود دارد.

| | ۰/۰ - ۴ | ۰/۵ - ۰/۹ | ۱/۰ - ۱/۴ | ۱/۵ - ۱/۹ | ۲/۰ - ۲/۴ | ۲/۵ - ۲/۹ | ۳/۰ - ۳/۴ | ۳/۵ - ۳/۹ | ۴/۰ - ۴/۴ | ۴/۵ - ۴/۹ | ۵/۰ - ۵/۴ | ۵/۵ - ۵/۹ | ۶/۰ - ۶/۴ | ۶/۵ - ۶/۹ |
|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ۶/۵ - ۶/۹ | | | | | | | | | | | | | | ۱ |
| ۶/۰ - ۶/۴ | | | | | | | | | | | | | ۱ | |
| ۵/۵ - ۵/۹ | | | | | | | | | | | ۱ | ۴ | | |
| ۵/۰ - ۵/۴ | | | | | | | | | | ۱ | ۱۱ | ۱ | | |
| ۴/۵ - ۴/۹ | | | | | | | | ۳ | ۳ | ۱۶ | ۱ | | | |
| ۴/۰ - ۴/۴ | | | | | | | | ۱۱ | ۱۶ | ۳ | ۱ | | | |
| ۳/۵ - ۳/۹ | | | | | | | ۲ | ۴۳ | ۸ | ۲ | | | | |
| ۳/۰ - ۳/۴ | | | | | | ۱ | ۲۵ | ۳ | | | | | | |
| ۲/۵ - ۲/۹ | | | | | | ۱۲ | ۲ | | | | | | | |
| ۲/۰ - ۲/۴ | | | | ۱ | ۳ | ۱ | | ۱ | | | | | | |
| ۱/۵ - ۱/۹ | | | | ۳ | ۱ | | | | | | | | | |
| ۱/۰ - ۱/۴ | | | ۲ | ۱ | | | | | | | | | | |
| ۰/۵ - ۰/۹ | | ۶ | ۱ | | | | | | | | | | | |
| ۰/۰ - ۴ | ۱۰ | ۱ | | | | | | | | | | | | |

جدول ۱ - جدول در بعدی که نبات تولید ۲۰۳ کارگر جوراب باف را نشان می دهد. ضریب همبستگی بین تولید دو هفته متوالی، ۰/۹۶ بوده است. مفهرم ضریب ۰/۹۶ این است که با اطمینان بسیار بالایی می توان، تولید هفتگی یک کارگر را از روی تولید هفته قبل او پیش بینی کرد.

بحث و نتیجه گیری

وجود تفاوت بین انسانها از بدیهیات است. شاید نتوان دو نفر پیدا کرد که از هر لحاظ شبیه هم باشند. از بدو خلقت تا حالا، افراد درشت و ریز، قوی و ضعیف، باهوش و کم هوش، با ذوق و بی ذوق، جسور و ترسو و... وجود داشته اند و باز هم وجود خواهند داشت. بعضی ورزش را دوست دارند، بعضی اهل سیاست، بعضی عاشق ریاست، برخی اهل رزم و برخی دیگر اهل بزم هستند. عده ای از شنیدن حتی یک بیت شعر به وجد می آیند، عده ای دیگر هیچ واکنشی را نشان نمی دهند. این یکی سفر را دوست دارد و آن

دیگری حضرت را. به قول باباطاهر عریان:

یکی درد و یکی درمان پسندد یکی وصل و یکی هجران پسندد
 من از درمان و درد و وصل و هجران پسندم آنچه را جسانان پسندد

تفاوت‌های فردی در کلیه زمینه‌ها دیده می‌شود. آموزگاری که آموزش کودکان را به عهده دارد، استادی که در دانشگاه تدریس می‌کند و مدیر اداره یا کارخانه‌ای که مسئولیت تعداد زیادی از کارگران و کارمندان را در دست دارد، هم به خوبی می‌دانند که تفاوت‌های چشمگیری از نظر کار و رفتار بین افسراد وجود دارد. اما خیلی کم اتفاق می‌افتد که آنها در تصمیم‌گیری‌های خود به این تفاوت‌ها توجه کنند و هر کسی را به کاری بگمارند که از نظر جسمی و روانی توانایی سازگار شدن با آن را دارد. غالباً آنها کمتر به این مسئله توجه دارند که از هر کسی و در هر زمانی نمی‌توان انتظار انجام دادن هر کاری را داشت. توانایی جسمی و استعدادهای ذهنی لازم برای انجام دادن یک کار، چیزی نیست که هر فردی بتواند به میل خود به دست آورد یا مدیر یک اداره با گذاشتن دوره‌های آموزشی آنها را تعلیم دهد. هر کسی ظرفیت خاصی خود را دارد و تا حد معینی می‌تواند پیشرفت کند. چاره در این است که در انتخاب افراد از همان ابتدا به وجود تفاوت‌های فردی توجه شود. کسی که می‌خواهد بالاترین تولید را به دست آورد و محیط اداره‌اش از جوّ سالمی برخوردار باشد، باید از همان ابتدا افراد واجد شرایط را انتخاب کند، در غیر این صورت موفقیتی نخواهد داشت.

منابع

- 1- Binois, René. La Psychologie appliqué, P. U. F. (Que sais - je?), Paris, 1980.
- 2- Drévilion, Jean, L'orientation scolaire et professionnelle. P. U. F, Paris, 1980.
- 3- Faverge, Jean- Marie, L'examen du personnel et L'emploi des tets, P. U. F., Paris, 1972.
- 4- Reuchlin, Maurice, L'orientation scolaire et professionnelle, P. U. F. (Que sais - je?), Paris, 1978.
- 5- Reuchlin, Maurice, La Psychologie différentielle, P. U. F., 1985.
- 6- Tiffin, Joseph et Mc Cormik, Ernest. J. Psychologie Industrielle, P. U. F, 1967.