

ارزیابی سلامت سازمانی Organizational Health Assessment

۱. تعاریف و مفاهیم اصلی

هر موجود انسانی، یا سیستم انسانی مانند یک سازمان دارای سه وضعیت مختلف در یک محیط است. در یک انتها پریشانی یا ناخوشی، در میانه وضعیت عادی و در انتهای دیگر سلامت قرار دارد.



وضعیت ناخوشی یا پریشانی عبارت است از مجموع شرایط فردی و محیطی و تنشی که منجر می شود افراد در یک سازمان عملکردی کمتر از حد انتظارات و پتانسیل خود و نیز متوسط صنعت مزبور داشته باشند. **وضعیت عادی** شرایطی است که در آن عملکرد فردی و سازمانی در سطوح مورد انتظار، در مقایسه با حد متوسط صنعت قرار دارد. **سلامت**، آن وضعیتی در افراد و سازمان متبوع آنها است که امکان می دهد عملکردی بالاتر از حد معمول انتظار و یا حتی بالاتر از همه رقبای خود داشته باشند. در اینجا سازمان به بهترین در طبقه خود، و موجودیتی مولد، چابک و انعطاف پذیر تبدیل می گردد. اگر انگیزه بخشی مداوم در یک سیستم سالم صورت نگیرد، این سیستم سالم تدریجاً به وضعیت عادی وارد شده و در صورت تداوم این فقدان وارد وضعیت ناخوشی می گردد.

۲. منابع ناخوشی در سازمانها

بیشتر مطالعاتی که درباره سلامت سازمانی انجام شده اند، بیانگر این مطلب بوده اند که دو منبع وابسته ایجاد سلامت سازمانی و کامیابی در محل کار وجود دارد. مهمترین منبع سلامت سازمانی عبارت از سبک رهبری و رفتار مدیران مستقیم افراد است. منبع دوم عبارت است از سرمشق هاسی سازمانی که باعث ایجاد خلاقیت و همکاری می گردند و نیز ابتکاراتی که باعث انجام کارها به شیوه ای مافوق عادی می گردند.

مطالعات انجام شده توسط شرکت Entec و فیدبک های حاصل از اربابان رجوع این شرکت فعال در زمینه ارزیابی سلامت سازمانی نشان می دهد که نوع رفتار رهبری سازمان که ارتقا دهنده سلامت سازمانی است عبارت است از:

- ارائه بینش و تعیین جهت، همراه با اعطای آزادی به اشخاص در جهت نوآوری و ابتکارات فردی
- روشن کردن دقیق انتظارات و نیازمندی ها
- درک و تمجید مکرر از کار خوب و اخذ فیدبک های مناسب در مورد عملکرد
- برطرف کردن اختلافات بطور منصفانه و مناسب
- تشویق توسعه و یادگیری
- حمایت از همه افراد، اعتماد و احترام همگانی

همین مطالعه نشان می دهد که سرمشق های سازمانی که مکان جذابی برای کار ایجاد می کنند، عبارتند از:

- داشتن اهداف روشن و تجلیل تمام موفقیت ها
- تشویق مشارکت در تصمیم گیری

¹ . Measuring Company Health, <<http://www.measuringcompanyhealth.com/news.competitive.html>>

- داشتن ارزشهای مشترک که در تمام سازمان مورد تمرین قرار گیرند.
- تدارک مواد، ابزارها و تجهیزات مناسب برای انجام کار
- تشویق ارتباطات و انتقال دانش
- پادشهای روشن و منصفانه

۳. مهمترین عوامل در ایجاد و حفظ سلامت سازمانی

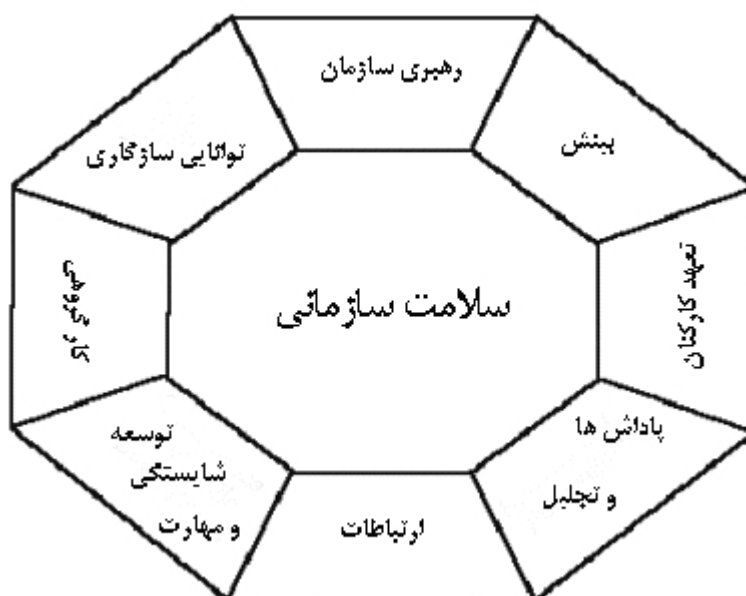
مطالعات نشان می دهند که موثرترین رفتارهای مدیریتی که منجر به ایجاد محل کاری سالم و خلاق می شوند، عبارتند از توانایی و تمایل مدیران به:

- برطرف کردن اختلافات بطور منصفانه و مناسب
- فراهم کردن آزادی برای کارکنان در انجام کار خود، همراه با ارائه مسیرها، ابزارها و اطلاعات روشن.
- فراهم کردن فیدبک جامع و مستقیم در مورد عملکرد
- حمایت و اعتماد
- احترام به همه افراد

همچنین غیبت از محل کار، زمانی به حداقل خود می رسد که شرایط زیر در سازمان وجود داشته باشد:

- دانش و ادراک هدف های سازمانی
- مشارکت در تصمیم گیری
- فیدبک مستقیم برای کار خوب
- نشان دادن رفتار کارکنان، با انعکاس ارزشهای سازمان
- شواهد مبنی بر ارتباط خوب و احترام در میان کارکنان

می توان عناصر مختلف اهمیت سازمانی را در نمودار زیر خلاصه کرد:



شکل ۱. عناصر سلامت سازمانی

۴. اهمیت مقوله سلامت سازمانی

تنش در محل کار به مقوله مهمی در سازمانهای امروزی بدل گشته است. در جولای سال ۲۰۰۰، میزگرد کار و اقتصاد در مورد سلامت روانی نتایج مطالعه خود در مورد افسردگی در محل کار را منتشر کرد. این گزارش نشان می داد که هزینه ناخوشی‌های دماغی و روانی در محل کار بطور نمائی رشد می کند^۲. متأسفانه، هزینه های پنهان زیادی نیز وجود دارند که بعلت اینگونه عدم سلامت یا ناخوشی سازمانی صرف می شوند. وجود تنش کاهنده در سازمانها دارای عواقب زیر است:

- کاهش رضایت کارکنان
- گسیختگی کاری و اجتماعی که بواسطه عملکرد پایین افراد یا غیبت^۳ مکرر آنها رخ داده، تنش بر روی همه را افزایش می دهند.
- افزایش اختلافات
- کاهش نوآوری، همکاری و انگیزه بخشی
- نرسیدن به مواعدهای زمانی مقرر برای پروژه ها
- کاهش کیفیت خدمات

در سال ۱۹۹۹ هزینه خدمات درمانی و غیبت از محل کار بالغ بر ۹ میلیارد دلار بوده است. این میزان حدود ۱۳,۴ درصد سود عملیاتی سالانه تمام شرکتهای اقتصادی کانادا را تشکیل می دهد. در مقابل، مطالعه ای که توسط یک شرکت مشاوره آمریکایی انجام شده نشان می دهد افزایش ۵٪ در رضایتمندی کارکنان، باعث ۱,۳٪ افزایش مشتریان شده است^۴. تمرکز بر سلامتی سازمان به معنی تمرکز بر موفقیت آینده آنست و اهمیتی در حد میزان فروش یا سایر نتایج کوتاه مدت سازمان دارد. امروزه توانایی سازمان در بکارگیری حداکثر توان مغزی کارکنان خود و کمک به آنان در تبدیل ایده های خوب به محصولات و خدمات مشتری پسند، عامل رقابتی در برتری سازمانی است.

۵. روش ارزیابی سلامت سازمانی

روش معمول در ارزیابی سلامت سازمانی، استفاده از پرسشنامه های ممیزی^۵ است. این پرسشنامه ها اطلاعاتی در مورد سه زمینه عمومی سازمان فراهم می سازند:

۱. سلامت فردی (Individual Health)
۲. رفتار رهبری سازمان (Leadership Behavior)
۳. محیط سازمانی (Organizational Climate)

شرکتهای مشاوره ای فراوانی وجود دارند که خدمات ارزیابی سلامت سازمانی را انجام می دهند. با مطالعه چند تا از معتبرترین آنها، چند نمونه پرسشنامه گردآوری گردیده که در بخش بعد آورده می شود. شرکتهای مورد مطالعه عبارتند از:

1. Entec Corporation
<http://www.measuringcompanyhealth.com/>

شرکت مشاوره کانادایی

² . The Economic and Business Roundtable on Mental Health, "The Unheralded Business Crisis in Canada - Depression at Work", July 20,2000

³ . Absenteeism

⁴ . Sears Roebuck

⁵ . Survey questionnaire

2. The Institute of Leader Arts

<http://www.stuffofheroes.com/>

شرکت مشاوره آمریکایی

3. Organizational Diagnostics Online

<http://od-online.com/>

شرکت مشاوره آمریکایی که سایت آن دارای ابزار آنلاین ارزیابی سلامت سازمانی است.

4. Center for Corporate Culture and Organizational Health

<http://www.wisdomatwork.com/BUSINESS/center/cccoh.html>

5. Institute for Health and Productivity Management (IHPM)

<http://ihpm.org/>

6. Organizational Health & Homoeopathic Treatment

<http://www.drpradhan.com/healthinformatics/organizationalhealth/>

7. Organizational Health Diagnostic & Development Corporation

<http://www.organizationalhealth.com/>

8. Organizational Health Associates Consultants

<http://www.organizationalhealth.org/consultants.htm>

۶. نمونه هایی از پرسش نامه های بکار رفته در ارزیابی سلامت سازمانی

نمونه اول: (مرجع www.learninginaction.com)

از هر کدام از کارکنان خواسته می شود پرسش نامه زیر را پر کرده به سوالات آن، نمراتی از ۱ تا ده بدهند. مقیاس ۱ تا ۱۰

بشرح زیر تفسیر می شود:

۳-۴ مخالف

۱-۲ قویاً مخالف

۷-۸ موافق

۵-۶ بی تفاوت

۹-۱۰ قویاً موافق

در هر مورد ابتدا هدف از طرح پرسش و سپس متن آن آورده شده است. پس از جمع آوری پرسشنامه های پر شده، نتایج مورد تحلیل قرار گرفته و بر روی نمودار برده می شود تا نمره کلی سازمان تعیین گردد.

هدف: تعیین اینکه تا چه حد تضاد در بین کارکنان، بطور باز، بسرعت و با صداقت برطرف می شود.

پرسش ۱: اگر با کسی در محل کار اختلاف داشته باشید، آیا می توانید بنشینید و درباره مشکل خود با او بحث کنید؟

پرسش ۲: آیا سازمان امکانی برای رفع اختلاف بین کارکنان خود اندیشیده است؟

هدف: تعیین میزان مشارکت در تصمیم گیری

پرسش ۳: آیا در هنگام تصمیم گیری، نظرات و تفکرات شما را نیز در نظر می گیرند؟

هدف: تعیین میزان ارزش گذاری به تجارب فردی در تصمیم گیری

پرسش ۴: آیا در هنگام تغییر خط مشی سازمان به تجارب شخصی شما توجه می شود؟

پرسش ۵: آیا در هنگام اخذ تصمیمات سازمانی، مدیر مستقیم شما به این امر اعتقاد دارد که هیچکس به اندازه شما به کارتان وارد نیست؟

هدف تعیین میزان ارتقای ابتکارات فردی در سازمان

پرسش ۶: آیا به شما اجازه داده می شود راههای جدیدتر و بهتری برای انجام کار خود انتخاب کنید؟
پرسش ۷: وقتی راه بهتر و جدیدتری برای انجام کار خود دارید، آیا کسی حاضر به شنیدن آن هست؟

هدف: تعیین میزان احساس تعهد به کار و به سازمان

پرسش ۸: آیا نسبت به مسئول مستقیم و سازمان خود احساس وفاداری دارید؟
پرسش ۹: آیا بیشتر رشد فردی و حرفه ای خود را مدیون سازمان هستید؟
پرسش ۱۰: اگر کار دیگری پیدا کنید، آیا سازمان را فوراً ترک می کنید؟

هدف: تعیین میزان مسئولیت پذیری کارکنان و درک آنان نسبت به نقشی که در دستاوردهای مثبت و منفی سازمان دارند.

پرسش ۱۱: آیا توانایی تاثیرگذاری بر مسیر انجام کار در شرکت (سازمان) را دارید؟
پرسش ۱۲: آیا کاری هست که بتوانید برای بهتر شدن اوضاع در سازمان خود انجام دهید؟

هدف: تعیین میزان سودمندی و کارایی جلسه ها و ملاقات ها

پرسش ۱۳: آیا می توانید درباره ایده ها و احساسات خود در جلسه های دپارتمانی بطور باز صحبت کنید؟
پرسش ۱۴: آیا بیشتر همکاران شما در جلسه ها شرکت می کنند؟
پرسش ۱۵: آیا جلسه ها بطور کلی اتلاف وقت محسوب می شود؟
پرسش ۱۶: آیا بنظر می رسد هیچکاری در طی جلسات انجام نمی شود؟

هدف: تعیین میزان اختلافات حل نشده در سازمان

پرسش ۱۷: آیا بنظر می رسد در بخش شما کارکنان اوضاع خود را بخوبی می گذرانند؟
پرسش ۱۸: آیا از کار با همکاران خود لذت می برید؟
پرسش ۱۹: آیا در بیان اختلافات به شیوه ای رک، صادقانه و مستقیم که به رفع آنها کمک کند، مشکلی ندارید؟
پرسش ۲۰: آیا دیگران در سازمان (رئیس و همکاران) تمایل به مخالفت با شما در موضوعات مختلف دارند؟
پرسش ۲۱: آیا بعلت عدم تمایل افراد در همکاری با یکدیگر، کار دچار وقفه شده است؟