

یادداشتی از ثریا رایان

تاثیر هاوثرن در افزایش بهره وری عملکرد انسان

میزان کیفیت عملکرد انسان وابسته به توجهی است که از جانب دیگران مانند خانواده، همسر، دوستان، همکاران و یا رئیس خود دریافت می کند که این واکنش به اثر هاوثرن معروف است.

به گزارش خبر ، ثریا رایان در یادداشت ارسالی به پایگاه ارسالی به پایگاه خبری گزارش خبرآورده است؛

اثر "هاوثرن"، اصطلاحی معروف است و اشاره به این دارد "اگر افراد بدانند تحت نظارت مستقیم و توجه شخصی دیگر قرار دارند، عملکرد بهتری را از خود نشان می دهند".

مطالعات اثر هاوثرن اولین بار توسط هنری لندزبرگ انجام گردید. وی مطالعه ای بر روی تحقیقاتی که بین سال های ۱۹۳۲-۱۹۲۴ که در هاوثرن انجام گردیده بود، انجام داد. اساس این تحقیقات بر این موضوع استوار بود که با تغییر سطح نور و با کم و زیاد کردن آن چه تغییری در عملکرد و بهره وری کارکنان ایجاد می شود. نکته جالب و غافلگیر کننده این بود که در ایام پژوهش، ارتقاء کیفیت عملکرد کارکنان به ثبت رسید اما درست پس از توقف تحقیقات، این تاثیر افزایشی نیز از بین رفت. دلیل آن نیز کاملاً مشخص است، همانطور که اشاره شد اثر هاوثرن وابسته به نظارت مستقیم از جانب فردی دیگر است. با حذف نظارت، تلاش شخص برای "بهبود رفتار مورد بررسی" نیز به تدریج کاهش یافته و در نهایت به اتمام می رسد. محققان همچنین دریافتند که تقریباً هر تغییری در شرایط از پیش تعیین شده مطالعه، منتج به افزایش بازده کارکنان می شود. برای نمونه کاهش سطح روشنایی در حد شمع و یا افزایش حداکثری آن، هر دو منتج به بهبود کارایی پرسنل شدند. چون در هر دو مورد، کارکنان احساس می کردند که تحت نظارت هستند.

برخی از متغیرهایی که در این دوره پنج ساله مورد تحقیق قرار گرفته بودند عبارتند از:

تیم محققان، هر روز صبح، وارد کارخانه می شد و با پرسشنامه هایی به سراغ کارگران می رفت؛ بررسی می کردند که صبحانه خورده اند ، شب قبل به موقع خوابیده اند یا خیر..اینکه مشکل خاصی وجود نداشته و همه چیز رو به راه باشد.

دو نوبت دیگر هم، در طول روز، هنگام ناهار و هنگام ترک کارخانه، تیم تحقیق به کارگران سر می زدند.

از تیم تحقیقاتی خواسته شده بود که مشخص کنند افزایش شدت نور چقدر می تواند موجب بهبود کارایی و افزایش خروجی کارگران شود. اما برای افزایش اعتبار تحقیق، مسیر برعکس هم آزموده شد، شدت نور را کمتر از حالت عادی کردند و انتظار می رفت که خروجی از حالت عادی کمتر شود. نتیجه جالب این بود که با کاهش شدت نور هم خروجی افزایش یافت!

این رویداد، یکی از رویدادهای مهم تاریخ مدیریت جهان است که تا حد زیادی، مسیر نگرش مدیریتی را تغییر داد.

مهم تر از تغییر شدت نور، دیده شدن است. اینکه کارگران دیده می شدند، با آنها حرف زده می شد. این توجه کردن و دیدن کارکنان به آنها انرژی و انگیزه ای می داد که در نهایت به خروجی کارخانه تبدیل می شد.

اثر هاوثرن در زمینه های متفاوتی بکار برده میشود. در ادامه به مهمترین مزایا و جنبه های کاربردی اثر هاوثرن می پردازیم.

اثر هاوثرن و مدیریت

"هدفی که قابل رویت نباشد قابل نشانه گیری نیست" (یوگی پرا)

برای اینکه به عنوان مدیر، بهترین عملکرد را داشته باشید، باید معیارهایی برای عملکرد برتر را در کارهای حوزه مسئولیت خود مشخص کنید. افراد باید دقیقاً انتظاری که از آنها دارید و همچنین سطح کیفی مورد نظرتان را بدانند. این معیارها باید شفاف، دقیق، قابل ارزیابی و وابسته به زمان باشند. به یاد داشته باشید کاری که ارزیابی شود، بهتر و دقیق تر انجام خواهد شد. وقتی از دیگران می خواهید کاری را انجام دهند، زمان بندی و روش مطلوب خود و نحوه ارزیابی کار را به دقت مشخص کنید. وقتی کارمندان بدانند که رئیس به تعیین معیارها اهمیت می دهد و برای اطمینان از اجرا، آنها را دوباره کنترل می کند، اهمیت کارشان را بهتر درک می کنند و نهایت تلاش خود را برای حصول به نتیجه مورد نظر به کار خواهند گرفت.

شخصی و اجتماعی

اگرچه اثر هاوثرن نیازمند به حضور یک فرد ناظر و دریافت توجه از منبعی خارجی است ولی می توان آن را شخصی سازی کرد و از مزایای آن بهره مند شد. اثر هاوثرن حتی بر کوچک ترین رفتارهای شخصی تاثیر بسزایی دارد. برای انجام این کار باید خود را به عنوان ناظر هر کاری که در دست اجرا

دارید، پنداشته و خودتان را تبدیل به منبع توجه خارجی کنید. برای مثال دیده شده، افرادی که تصمیم به کنترل ویا پایین آوردن وزن خود دارند هنگامیکه در خانه تمرین ورزشی می کنند ولی خود را در باشگاه ورزشی مقابل چشم دیگران تصور می کنند، بیشتر و جدی تر تمرین می کنند و حتی دستورالعمل های ورزشی و رژیم غذایی خود را دنبال می کنند. تمرین این حالت می تواند روز به روز فرد را به سمت اهدافش نزدیک تر کند. نوشتن گزارش پیشرفت کاری خود (خود نظارتی) و مقایسه آن با روزه های گذشته و یافتن دلایل پیشرفت وعدم پیشرفت می تواند از عوامل موثر وکمک کننده در این رابطه باشد شاید گفت جالب ترین پیامد این پدیده، قابلیت آن در القای رفتارهای مثبت فردی و اجتماعی است.

اگر بخواهیم حداکثر بهره وری را از اثر هاوثرن داشته باشیم، باید با افرادی معاشرت کنیم که توانایی توسعه رفتارهای مثبت و دلخواه را در شخصیت ما داشته باشند.

روان درمانی

اثر هاوثرن علاوه بر بحث روانشناسی، تاثیر بسزایی در درمان بسیاری از بیماران روانی داشته است. متخصصین روانشناسی و روانپزشکی با تکیه بر این اثر، موفق به درمان بیماری های اضطرابی مختلف از جمله ترس از سخنرانی در جمع شده اند. اخیراً مطالعه ای در گردهمایی سالانه کالج روماتولوژی آمریکا ارائه داده شد که در آن ۲۶۴ بیمار مبتلا به آرتریت روماتوئید از نظر سطح تاثیرگذاری اثر هاوثرن مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج به دست آمده از این کارآزمایی بالینی به طور کامل در تایید اثر هاوثرن بوده است. بهبود سلامت عمومی بیماران طی مطالعه ۴۱.۳ درصد و پس از پایان یافتن آن تنها ۱۶.۵ درصد گزارش شد. همین درصدها در مورد بهبود درد و خستگی به ترتیب (۵۱.۷ درصد طی مطالعه و ۳۹.۷ درصد پس از آن) و (۴۵.۶ درصد طی مطالعه و ۲۴.۶ درصد پس از آن) بود.

اثر هاوثرن باعث بهبود و تقویت عملکرد پرسنل بیمارستان از جمله پزشکان و پرستاران می شود. در حقیقت علم به نظارت دقیق از جانب دیگران، باعث افزایش دقت و توجه صددرصد آنان می شود. از جمله موارد گزارش شده می توان به اجرای بهتر دستورالعمل های مختلف مانند پروتکل شست و شوی دست ها، اختصاص زمان بیشتر به معاینه بیمار، هم صحبتی و همدلی با بیمار و همچنین تزریقات مطمئن تر اشاره کرد. همین نظارت می تواند آمار عفونت های بیمارستانی را تا اندازه زیادی کاهش دهد زیرا کارکنان می دانند که شخصی دیگر در حال بررسی مداوم آنها است. بر اساس مطالعه ای که توسط هفته نامه مشهور پزشکی (BMJ) به چاپ رسیده است، اثر هاوثرن منحصر در مورد مربوط به پیروی از پروتکل های شست و شوی دست، توانست همکاری کادر درمان را تا ۳۰ درصد افزایش دهد.

آموزش و پرورش

آموزش و پرورش یکی دیگر از محیط هایی است که اثر هاوثرن در آن تاثیر بسزایی دارد. دانش آموزانی که احساس می کنند زیر نظارت مستقیم و مثبت معلمان خود هستند پیشرفت شگرفی در دروس خود خواهند داشت. در امر تربیت کودکان و دانش آموزان نظارت و گذراندن زمان بیشتر با آنان، باعث نهادینه شدن بسیاری از رفتارها در آنان می شود که علت آن فقط بخاطر وجود فعالانه و همراهی والدین است.

به طور کلی چه به صورت تصادفی و چه با وجود اطلاعات از اثر هاوثرن، همه انسانها در بسیاری از مواقع در شرایط متفاوت از این پدیده جهت انگیزه دادن به خود و تثبیت بسیاری از رفتارهای مثبت استفاده کرده اند. بسیاری از مدیران دریافتند که کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند، سرپرستی و نظارت فعالانه مثبت، برای حفظ روحیه کارکنان و بهره وری آنان بسیار حائز اهمیت است. اساسی ترین نکته در هر دوره، مکان، خانواده، گروه، سازمان و جامعه ای " دیدن و شنیدن افراد" و "پاسخ مناسب و به موقع" به آنان است. بقیه عوامل ابزاری است جهت این دو نکته ی کلیدی. همچنین اگر هر انسانی خود نظارتی را به عنوان بهترین معیار برای ارزیابی خود بپذیرد، به مرور رفتارهای مطلوب در شخصیتش نهادینه می شود که تاثیر بسزایی در زندگی فردی و اجتماعی اش خواهد داشت.

:Resources

The Hawthorne Effect and Behavioural Studies. Retrieved from

<https://www.verywellmind.com/what-is-the-hawthorne-effect-۲۷۹۵۲۳۴>

What is the Hawthorne Effect, retrieved from

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/hawthorne-effect>