

❖ فصل هفتم: فرایند اجتماعی شدن

(مدیریت منابع انسانی، دکتر اسفندیار سعادت)

اجتماعی کردن فرد فرایندی است که به وسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می کند و با قبول ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده و می آموزد که چه کارهایی را باید انجام دهد و چه انتظاری از او می رود. شایان توجه است که ورود موفقیت آمیز و جا افتادن درست فرد در سازمان، یعنی اجتماعی شدن، تنها به تطبیق او با فرهنگ، اهداف و رویه های سازمان محدود نمی گردد و باید اهداف و نیازهای فرد و خواسته های وی از سازمان نیز در نظر گرفته شود و برای آن پیش بینی های لازم بعمل آورد.

✓ معارفه مقدماتی :

برنامه ها و فعالیت هایی که در نخستین روزهای کار به منظور آشناسازی مقدماتی افراد تازه وارد با سازمان تنظیم می گردد عبارتند از :

- آشناسازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجودی، اصول، اهداف، قوانین و رویه های سازمان.
- آشناسازی با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق، شرایط اضافه کاری و مزایای استخدام در سازمان.
- آشناسازی فرد تازه وارد با جزئیات وظایف و مسئولیت های شغل جدید.
- نشان دادن واحدهای مختلف سازمان و همچنین نشان دادن محل هایی نظیر رستوران، پارکینگ و ...
- معرفی فرد تازه وارد به همکاران و همقطاران جدید.

✓ فرهنگ سازمان

منظور عوامل و عناصری از این قبیل است که در مجموع، جو خاصی را در سازمان به وجود می آورند و برخی از آنها عبارتند از :

- آداب و اصولی که اغلب مکتوب و مدون هم نیست و از نسلی از کارکنان به نسلی دیگر منتقل می شود.
- کلمات، کنایات، اشارات و به طور کلی زبان خاصی که فقط برای خود اعضای سازمان قابل فهم است.
- موضع گیری ها، نگرش ها، طرز فکرها و ذهنیت های جمعی بخصوص.
- آداب معاشرت و اصول خاصی که بر رفتار و حرکات تک تک اعضای سازمان و روابط اجتماعی میان آنها حاکم است.
- وجود عرف و سنت خاصی که رعایت آن، رفتار مطلوب و عدم توجه یا بی اعتنایی به آن، رفتار نامعقول و ناهنجار تلقی می شود.

✓ اهمیت اجتماعی شدن افراد در سازمان :

- آشناسازی فرد با سازمان در نحوه انجام شغل و عملکرد او و در پی آن در ایجاد ثبات در سازمان، نقش مهمی دارد.
- اولین روزهای کاری اغلب ایجاد اضطراب می کند و آشناسازی افراد تازه وارد با افراد سازمان موجب کاهش آن خواهد شد.
- رفتار مدیران و همقطاران و همکاران و مرئوسان در ارتباط با افراد تازه وارد بسیار تاثیر گذار است.
- آشناسازی فرد با جزئیات امور شغلی و سازمانی موجبات شناخت سریعتر وی را فراهم خواهد آورد.

✓ مراحل فرایند اجتماعی کردن فرد : (قبل از ورود به سازمان، رویارویی فرد با سازمان، تحول و دگرگونی)

- مرحله اول : قبل از ورود به سازمان : در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصویری از کار در ذهن فرد نقش می بندد و با امیدها و توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می سازد. با نزدیک شدن زمان ورود به سازمان، فرد ممکن است از پیش، خود را عضوی از سازمان ببیند و سعی کند رفتار و کردار خود را متناسب با تصویری که از سازمان دارد، تغییر دهد. به طور مثال: داوطلبان آزمون استخدامی در یک سازمان دولتی خود را عضوی از آن سازمان تصور می کنند. هر قدر که تصورات و انتظارات فرد تازه وارد از سازمان واقعی تر باشد و هر قدر که نظام ارزشی شکل گرفته و تثبیت شده

او با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد و هر قدر که میان نیازهای سازمان و استعداد، مهارت و خواسته‌های فرد، سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، ورود او به سازمان با موفقیت بیشتری انجام می‌گیرد.

- **مرحله دوم:** رویارویی فرد با سازمان: بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه گردد که میان تصور و انتظار او از شغل و واقعیات تفاوت‌هایی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالب‌های فکری و رفتاری سابق خود خارج کند و ارزش‌های مورد نظر را جایگزین آنها نماید. ولی چنانچه تفاوت میان انتظارات از سازمان و واقعیات عمیق و اساسی باشد، فرد اغلب چاره‌ای جز استعفاء و ترک خدمت ندارد. مهمترین راه جلوگیری از ایجاد توهمات یا انتظارات بی‌جا، تشریح واقعیات و ارایه اطلاعات مثبت و منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به متقاضیان مشاغل است. بدین ترتیب از احتمال هرگونه سوء تعبیری جلوگیری می‌شود و اگر فرد با وجود پی‌بردن به واقعیات همچنان در عزم خود برای ورود به سازمان راسخ بماند این تصمیم او آگاهانه و واقع بینانه اتخاذ گردیده است.

✓ روش‌هایی که فرد را با شرایط و واقعیات‌های موجود در سازمان تطبیق می‌دهد:

مهمترین این روش‌ها عبارتند از:

- (۱) **تغییر نگرش می‌دهد:** یعنی شخص به جای آرمانی فکر کردن، واقع بین می‌شود.
- (۲) **با دیگران رابطه برقرار می‌کند:** بعد از ورود، تازه وارد به زودی به این واقعیت پی می‌برد که سازمان علاوه بر جنبه‌های تخصصی، فنی، نظامی اجتماعی و سیاسی نیز دارد و روابط میان انسان‌های شاغل اهمیت زیادی دارد و به این موضوع می‌رسد که تخصص و توانایی فنی او برای موفقیت کافی نیست و بنابراین با مافوق و همکاران خود رابطه خوب و سازنده برقرار می‌نماید.
- (۳) **صبر و شکیبایی در پیش می‌گیرد:** فرد فکر می‌کند یک روزه می‌توان همه چیز را عوض کرد و به تدریج بعد از چند بار شکست می‌فهمد که برای تغییر و تحول به زمان و مشارکت اعضای ارشد سازمان نیاز است. پس به جای ستیز با مخالفان سعی می‌کند با صحبت مقاومت آنها را کاهش دهد.
- **مرحله سوم: تحول و دگرگونی:** اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد هنجار و نظام ارزشی سازمان را می‌پذیرد ضمن اینکه بینش و نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهد و جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را درمی‌یابد و به عنوان عضوی واقعی پذیرفته می‌شود.

✓ نکاتی که در هنگام طراحی برنامه اجتماعی کردن فرد باید در نظر داشت:

- (۱) آیا می‌خواهیم برنامه‌های رسمی برای اجتماعی کردن فرد داشته باشیم یا می‌خواهیم این کار را بدون تشریفات و برنامه‌های رسمی انجام دهیم؟
- (۲) اجتماعی کردن به صورت انفرادی انجام می‌گیرد یا گروهی؟
- (۳) می‌خواهیم چه کسی مسئول اجتماعی کردن فرد باشد؟
- (۴) آیا می‌خواهیم اجتماعی کردن فرد در مقطع زمانی خاصی انجام شود؟
- (۵) آیا می‌خواهیم شخصیت و خصوصیات فعلی تازه وارد حفظ و تقویت کنیم یا می‌خواهیم هویت جدیدی به او بدهیم؟

✓ اقداماتی که معمولاً برای تغییر در دید و نگرش فرد انجام می‌شود:

- سازمان از تازه وارد می‌خواهد که دوستان فعلی خود و کسانی را که با آنها معاشرت دارد کنار بگذارد و رابطه اش را با آنها قطع کند.
- سازمان تازه وارد را در موقعیتی قرار می‌دهد که خود او دریابد که باید با دیدی تازه به سازمان، شغل و همکاران خود بنگرد.
- در بدو ورود، سازمان عمداً تازه وارد را مجبور می‌کند تا وظایف پست خود را انجام دهد.
- تازه وارد با تحمیل فشارها، عیب جویی‌ها و حتی سخنان تند و آزاردهنده‌ای که افراد ارشدتر در سازمان، عمداً نسبت به او روا می‌دارند، ثابت می‌نماید که در مقابل سازمان غروری ندارد و نقش و جایگاه خود در آن را پذیرفته است.