

## "بررسی تأثیر به کارگیری مدل رفتاری DISC بر افزایش بهره‌وری منابع انسانی"

سجاد رحیمی مدیسه<sup>۱</sup>، حامد ذوالفقاری<sup>۲</sup>، رویه غلامزاده<sup>۳</sup>، محمدحسن صفری<sup>۴</sup>

### چکیده:

منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان به حساب می‌آیند. بنابراین، یکی از مهم‌ترین اهداف هر سازمان، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی است که فقط با تدابیر مشترک مسئولان منابع انسانی محقق می‌شود. در بهره‌وری سازمانی به دنبال این هستیم تا منابع سازمان را به گونه‌ای به کار بگیریم که بتوانیم بالاترین سطح عملکرد کل سازمان را رقم بزنیم. روش‌های گوناگونی برای افزایش بهره‌وری کارکنان وجود دارد که یکی از این روش‌ها، شناخت رفتار است. آزمون‌ها و مدل‌های گوناگونی برای سنجش رفتار وجود دارد که یکی از آنها، مدلی رفتاری موسوم به "آزمون DISC" است. مسأله پژوهش با این سؤال مطرح شد که آیا استفاده از این آزمون، تأثیری مثبت بر بهره‌وری منابع انسانی دارد یا خیر؟ پژوهش حاضر یک تحقیق تحلیلی-توصیفی بود که در آن جمع‌آوری اطلاعات از طریق دانش تخصصی نویسندگان، مطالعه کتابخانه‌ای، جدیدترین مقالات مرتبط با موضوع در پایگاه‌های داده مهم و شناخته شده علمی و پژوهشی و با استفاده از کلمات کلیدی مرتبط با روایی و پایایی، پژوهش‌های کیفی صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان داد مدل رفتاری DISC می‌تواند کارکنان را در یک مجموعه به خودشناسی نزدیک و نقش مهمی در افزایش بهره‌وری ایفا نماید.

**واژه‌های کلیدی:** مدل رفتاری DISC، بهره‌وری نیروی انسانی، بهره‌وری کارکنان، افزایش بهره‌وری، مدیریت بهره‌وری

### Review:

*Human resources are one of the most important assets of any organization. Therefore, one of the most important goals of any organization is to increase the productivity of human resources, which can only be achieved through the joint efforts of human resources officials. In organizational productivity, we seek to use the resources of the organization in such a way that we can determine the highest level of performance of the entire organization. There are a variety of ways to increase employee productivity, one of which is to recognize behavior. There are various tests and models for measuring behavior, one of which is a behavioral model called the DISC test. The research question raised the question of whether the use of this test has a positive effect on human resource productivity. The present study was a descriptive-analytical study in which information was collected through the authors' specialized knowledge, library study, the latest articles related to the subject in important and well-known scientific and research databases, and using keywords related to the validity and reliability of qualitative research. done. The research results showed that the DISC behavior model can bring employees closer to self-knowledge in a set and play an important role in increasing productivity.*

**Keywords:** DISC Behavioral Model, Manpower Productivity, Employee Productivity, Productivity Increase, Productivity Management

<sup>۱</sup> کارشناسی رشته مدیریت دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول)، srahimim@iran.ir

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت استراتژی دانشگاه پیام نور تهران غرب، Hamedzola.ir@gmail.com

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت تکنولوژی دانشگاه علم و صنعت ایران، gholamzadehrahviah@gmail.com

<sup>۴</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت استراتژیک، irmh\_safari@yahoo.com

## مقدمه

اگر بتوانیم نوع شخصیت افراد را بشناسیم، بهتر می‌توانیم با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم. شناخت تیپ شخصیتی به ما کمک می‌کند کشمکش‌هایمان را فیصله دهیم و یا از آن‌ها پیش‌گیری کنیم. هنگامی که بدانیم که چرا فردی کاری را انجام داد و یا چیزی را گفت، واکنش منفی کمتری نسبت به او از خودمان نشان خواهیم داد. آگاهی از انگیزه‌ی رفتار فرد به ما این اجازه را می‌دهد تا جلوی مشکلات را قبل از آنکه به وجود بیایند بگیریم. شناخت تیپ شخصیتی به ما کمک می‌کند تا تفاوت‌های دیگران را بهتر درک کنیم.

## بیان مسأله

"نیروی انسانی مؤثر عامل اصلی تداوم، موفقیت و تحقق اهداف سازمان‌هاست."<sup>۱</sup> بهره‌وری، یکی از عوامل مهم موفقیت نیروی انسانی در هر سازمانی است که بستگی به عوامل متعدد دارد. به همین دلیل، "بهره‌وری نیروی انسانی مهم‌ترین دغدغه مدیران سازمان‌های امروزی است."<sup>۲</sup> به عبارت دیگر، "پایین بودن سطح بهره‌وری که ویژگی‌های اغلب کشورهای در حال توسعه است، ناشی از عوامل مختلف تأثیرگذار بر بهره‌وری است."<sup>۳</sup> یکی از مهارت‌های مهم که هر فردی بخصوص مدیران و کارکنان در یک سازمان باید بدانند و تأثیر مستقیمی در بهره‌وری یک مجموعه دارد، شناخت رفتار دیگران است؛ اما این پرسش مطرح می‌شود که رفتارشناسی افراد و تطبیق رفتارمان با دیگران، باعث می‌گردد که ما برای دیگران نقش بازی کنیم و یا در طول زمان شخصیت خود را فراموش کنیم؟ همه ما به‌نوعی در تیم‌هایی حضور داریم که از افراد مختلف و با ویژگی‌های متنوع تشکیل شده است و البته گاهی مواقع کار کردن با این افراد برایمان کار آسانی نیست. با این حال، به خاطر تیم و سازمان باید سعی کنیم به نحوی روابط را تعدیل کرده و بهبود دهیم. خبر خوب این است که راه‌حلی برای انجام این کار وجود دارد و آن درک بهتر از شخصیت خودمان و دیگران است. باید بپذیریم همه ما، هر روز نقش‌های زیادی را بازی می‌کنیم؛ مثلاً ما هر روز به طور هم‌زمان، برای فرزندانمان پدر و یا مادر هستیم؛ برای پدر و مادرمان فرزند هستیم؛ برای شریک زندگی‌مان همسر هستیم؛ برای مدیران کارمند هستیم و...؛ اما می‌دانیم که هر کدام از این نقش‌ها، وظایف و شرایط خاص خود را دارد و هیچ

چطور می‌توانیم کارمندان هر سازمان را در مسیر رشد و بهره‌وری هرچه بالاتر قرار دهیم؟ بدین منظور ابتدا باید تعریفی از بهره‌وری داشته باشیم. بهره‌وری عبارت است از: "به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی و به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان."<sup>۴</sup>

متأسفانه بدون بهره‌مندی از سازوکار مدیریتی صحیح و در اختیار داشتن منابع ضروری، حتی کارمندان تمام‌عیار نیز نمی‌توانند به تنهایی به بهره‌وری مطلوبی دست پیدا کنند. بد نیست بدانیم "در ۱۰ سال گذشته، ۶۰ درصد رشد اقتصادی ژاپن مرهون افزایش بهره‌وری و ۴۰ درصد نتیجه افزایش و گسترش منابع تولیدی بوده است."<sup>۵</sup> بهبود بهره‌وری مستلزم فرایندی برنامه‌ریزی شده در طول زمان است که منافع حاصل از آن بعد از گذشت مدت زمان لازم نمایان می‌شوند و این فرایند شامل شناسایی علل پایین بودن بهره‌وری در ابتدای امر و برنامه‌ریزی و بهبود بهره‌وری در ادامه کار است و عواملی از جمله نیروی انسانی، مدیریت صحیح و مشارکت باید موشکافانه مورد بررسی قرار گیرند و از راه‌کارهای لازم در راستای بهبود آن‌ها استفاده شود. بنابراین شناخت رفتار انسان‌ها در رابطه با این مقوله مهم بسیار اهمیت دارد. برای دستیابی شناخت تیپ شخصیتی افراد و رفتار آنها، ابزارهای گوناگون و تکنیک‌های متعددی وجود دارند که یکی از آنها، مدل رفتاری DISC است. در مدل رفتاری DISC، رفتار عبارت است از عمل و عکس‌العمل‌های قابل مشاهده از یک فرد در موقعیت‌ها و شرایط متفاوت که در این مدل به چهار نوع مجزا تقسیم بندی می‌شود. همه افراد به نسبت‌های متفاوتی از همه این تمایلات رفتاری برخوردار هستند، اما همواره میزان یک یا دو تمایل رفتاری در آنها بیشتر است که به آنها "سبک‌های غالب رفتاری" گفته می‌شود. شناخت تیپ شخصیتی به ما کمک می‌کند تا بتوانیم با دیگران بهتر سخن بگوییم یعنی در فن بیان ما هم تأثیرگذار می‌باشد. ارتباط و گفتگو با افرادی که آن‌ها را نمی‌شناسیم بسیار دشوار است. در چنین شرایطی، ممکن است دچار سوء تفاهم در درک رفتار و گفتار دیگران شویم. گاهی اوقات از دست همکار یا مدیران که شخصیتی متفاوت با شخصیت ما دارند، بسیار کلافه می‌شویم.

<sup>۱</sup> نصیری پور و همکاران (۱۳۸۹)

<sup>۲</sup> محمدی و همکاران (۱۳۹۱)

<sup>۳</sup> طالب زاده (۱۳۹۵)

<sup>۴</sup> کارگر و فرج پور (۱۳۸۸)

<sup>۵</sup> دهقان نیری و همکاران (۱۳۸۵)

اثربخشی<sup>۷</sup>، میزان رسیدن به اهداف سازمانی را گویند. اثربخشی توجه به بازده یا ستاده صحیح و مناسب است. اثربخشی می‌تواند با اجرای موارد زیر تحقق می‌یابد:

- ۱- حذف کارهایی که هیچ‌کس نباید انجام دهد.
- ۲- تفویض مناسب اختیار به کارکنان جهت انجام امور سازمان.
- ۳- کارهایی که باقی می‌ماند باید توسط شما (مدیر) انجام شود.

دغدغه‌ی کارایی این است که «چگونه همین کارهایی را که فعلاً انجام می‌دهم، بهتر و با اتلاف کمتر انجام دهم؟»<sup>۸</sup> و دغدغه‌ی اثربخشی این است که «آیا این کارهایی که انجام می‌دهم، دقیقاً همان کارهایی است که باید انجام بدهم؟ یا باید به سراغ کارها و فعالیت‌های دیگری بروم؟»

پس با تعاریف بالا، بهره‌وری را می‌توانیم به این صورت تعریف نماییم: (بهره‌وری = اثربخشی × کارایی) به عبارت دیگر بهره‌وری عبارت است از تحقق هم‌زمان اثربخشی و کارایی برای مثال وقتی تنها نیمی از اهداف یک فعالیت (اثربخشی پنجاه درصد) با دوبرابر منابع لازم (کارایی پنجاه درصد) محقق شود، بهره‌وری به دست آمده بیست و پنج درصد خواهد بود. باید در نظر داشته باشیم کیفیت سنجش بهره‌وری در بخش خدمات با محصولات کمی متفاوت است: "معیار بهره‌وری در بخش خدمات بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد، به عامل انسانی (نیروی کار) و عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارند، بستگی دارد."<sup>۸</sup>

#### کدام عوامل، بهره‌وری را افزایش می‌دهند؟

"بهره‌وری یکی از اساسی‌ترین پایه‌های رقابت است و کشورهایی که به این امر مهم توجه نکرده‌اند، در ارتباط با بازارهای جهانی دچار مشکل می‌شوند؛ زیرا عدم بهره‌وری باعث اختلاف پتانسیل در به‌کارگیری منابع شده و این کشورها مجبور خواهند شد برای ایجاد تعادل به دور اقتصاد خود حصار بکشند و برداشتن این حصارها، عدم تعادل شدیدی در اقتصادشان به وجود می‌آورد."<sup>۹</sup> بنابراین توجه به عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری در سازمان‌ها و کسب‌وکارها اهمیت پیدا می‌کنند. برخی از مهم‌ترین عوامل عبارتند از:

وقت از شخصیت اصلی خود دور نمی‌شویم. رفتارشناسی افراد هم همینطور است. ما افراد پیرامونمان را دقیق بررسی می‌کنیم تا متوجه شویم که باید با آنها چطور رفتار کنیم تا هم بتوانیم ارتباط موثری را برقرار کنیم و هم اینکه به خواسته‌های خود برسیم. یکی از ابزارهای شناخت رفتار دیگران، استفاده از مدل رفتاری DISC است. در این پژوهش می‌خواهیم به این پرسش پاسخ دهیم که آیا به‌کارگیری ابزار DISC تأثیری بر افزایش بهره‌وری سازمان دارد یا خیر.

#### روش پژوهش

در این پژوهش ابتدا با تکیه بر تجربیات میدانی و تحلیل متون به شیوه تحلیل و نقدی، مفهوم "بهره‌وری" مشخص و سپس در کنار مرور پروژه‌های اجرایی در کسب‌وکارها، به جستجوی متون مرتبط با این موضوع نیز پرداخته شد. از بین مقاله‌های مرتبط با موضوع پژوهش، ۱۲ مقاله به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و مرتبط انتخاب شد و ساخت مجدد و مستدل مفهوم از یافته‌ها در پژوهش‌های گوناگون به دست آمد. پس از آن با تحلیلی انتقادی، مستندات مربوط به افزایش بهره‌وری و مدل رفتاری DISC و ارتباط بین این دو، دوباره ساخته شد. در این پژوهش همه موارد اخلاقی رعایت شده است.

#### یافته‌ها

بهره‌وری معمولاً با دو واژه کارایی و اثربخشی به صورت مترادف به کار می‌رود، به منظور تبیین صحیح موضوع ابتدا به تعریف این سه واژه و منظور از بهره‌وری می‌پردازیم.

میزان ستاده کارکنان در یک زمان مشخص را کارایی<sup>۶</sup> گویند. کارایی مفهومی است که هزینه منابع صرف شده در فرایند کسب هدف را ارزیابی می‌کند. بدین صورت که مقایسه خروجی‌های به‌دست آمده با ورودی‌های مصرف شده، میزان کارایی را مشخص می‌کند. برای سنجش کارایی، هزینه تأمین منابع انسانی، هزینه استفاده از تجهیزات، نگهداری تسهیلات و نرخ بازگشت سرمایه و نظایر آن مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. در این تعبیر از کارایی، کاراترین سرپرست کسی است که واحدش بتواند با کمترین هزینه مواد و دستمزد روزانه کار کند.

<sup>۸</sup> Althin(۲۰۰۵)

<sup>۹</sup> گودرزی و عطایی(۱۳۸۸)

<sup>۶</sup> efficiency

<sup>۷</sup> Effectiveness

می‌برد و کارکنان قادر به ایجاد ارتباط با آن نخواهند بود. به همین دلیل تعهدی برای رسیدن به آن احساس نخواهند کرد.

۵. تعیین اهداف گروهی و فردی: داشتن اهداف عملیاتی شفاف، به همه‌ی کارمندان کمک می‌کند بفهمند سیستم چه انتظاری از آنها دارد. اگر این اهداف قابل اندازه‌گیری باشند، کارمندان دقیقاً می‌فهمند چه چیزی اهمیت دارد و چه چیزی را باید رها کنند.

۶. اولویت‌بندی اهداف: اولویت بندی شفاف کمک می‌کند مطمئن شویم منابع به مهم‌ترین و اثرگذارترین وظایف تخصیص داده شده‌اند. کارمندان باید به‌طور کامل در جریان ترتیب اولویت‌ها و اهداف مهم و کم‌اهمیت قرار بگیرند.

۷. تعیین معیارهای عملکرد: داشتن معیارهای مؤثر و گزارش فرایندهای کاری، کارمندان را در رسیدن به اهداف فردی و گروهی تشویق می‌کند. معیارها سبب ایجاد تمرکز و بهبود مستمر بهره‌وری در سازمان می‌شوند.

۸. پاداش مؤثر: وقتی پاداش مالی دقیقاً با عملکرد و معیارهای هر هدف ارتباط داشته باشد، مثل این است که برای بار دوم به کارمندان تأکید کنیم چه چیزی برای مجموعه اهمیت دارد. پاداش‌های مالی و غیر مالی، انگیزه، تأکید و رشد را سبب می‌شوند.

۹. پشتیبانی از اعضای گروه: پشتیبانی از اعضای گروه، عملکرد فردی را ارتقا می‌دهد. در دنیای امروزی کمتر کاری در خلوت و بدون پشتیبانی قابل انجام است. کارمندان شما باید در تیمی کار کنند که وظایف مکمل دارند و از طرف مدیران و سایر کارمندان پشتیبانی می‌شوند. در غیر این صورت بهره‌وری خدشه‌دار خواهد شد.

۱۰. به اشتراک گذاری ایده‌ها: یادگیری از طریق آزمون و خطا، فرایند کاری را کند می‌کند، در بسیاری از موارد باعث دوباره کاری می‌شود و نرخ اشتباه را هم بالا می‌برد. بهره‌وری زمانی افزایش می‌یابد که افرادی که بیرون از تیم هستند، آزادانه با اعضای تیم معاشرت کنند و ایده‌های خود و بهترین روش انجام کار را با آنها به اشتراک بگذارند.

#### مدل رفتاری DISC

مدل رفتاری DISC استاندارد یا زبان مشترکی است برای شناخت و بازگشایی رموز رفتاری افراد و پیش بینی رفتارهایی که به طور معمول از آنها مشاهده می‌شود. این مدل برای اولین بار در سال ۱۹۲۸ میلادی توسط دکتر ویلیام مولتون مارستون<sup>۱۱</sup> معرفی شد.

۱. کارمندان نوآور و با عملکرد بالا: اساس بهره‌وری در سازمان هستند. استخدام و حفظ نیروهایی که قابلیت‌های منحصر به فردی دارند و با انگیزه هستند، مؤثرترین عامل بهره‌وری در سازمان است. مدیران و بخش منابع انسانی به کمک هم می‌توانند برنامه ریزی کنند تا افراد خلاق، کارآمد و علاقه‌مند به یادگیری را جذب، استخدام و حفظ کنند. درست است که "افراد با ارزش‌ترین منبع سازمان هستند"<sup>۱۲</sup>، اما حتی بهترین کارمندان هم بدون داشتن مدیر خوب، خطمشی روشن، حمایت، ابزار و منابع مناسب، قادر به درخشش نخواهند بود.

۲. مدیران و رهبران اثرگذار: مدیران خوب و رهبران کارآمد و مؤثر که خطمشی و راه‌حل‌های اجرایی را تعیین می‌کنند، دومین عامل دستیابی به بهره‌وری در سازمان هستند. مدیران در هدف گذاری برای کارمندان و تعیین خطمشی، اولویت‌ها و وظایف نیروها نقشی اساسی دارند. توانایی مدیران در توسعه‌ی برنامه‌ها، استخدام کارآمد، هدایت، برنامه‌ریزی برای رشد و انگیزه دادن به کارمندان، برای رسیدن به موفقیت ضروری است. متأسفانه گاهی این مدیران هستند که زنجیره‌ی کارایی را معیوب می‌کنند. به همین دلیل بخش منابع انسانی وظیفه دارد مدیران توانمند را پرورش بدهد و مدیرانی را که قابلیت کارآمد شدن ندارند، از سازمان حذف کند.

۳. استراتژی و برنامه‌های سازمان: یک استراتژی رقابتی و برنامه استراتژیک و حساب شده، احتمال موفقیت سازمان را بالا می‌برد و تعهد سازمانی به وجود می‌آورد. به علاوه، اگر استراتژی به اندازه‌ی کافی روشن و قابل فهم باشد، نه تنها به کارکنان انگیزه می‌دهد، بلکه به آنها کمک می‌کند روی اهداف تمرکز کنند. بهتر است ارزش‌های سازمانی قابل اندازه‌گیری و ارزش گذاری باشند تا بتوانند رفتار کارکنان را همسو کنند و تعهد ایجاد کنند.

۴. تعیین وظایف: هدف مشخص، نقش کارکنان را شفاف می‌کند. هر بخش و هر تیمی باید بداند چه نقش و وظیفه‌ای برعهده دارد. یکی از وظایف مدیران این است که هدف واضحی را که هم انگیزشی باشد هم به کارمندان احساس مهم بودن بدهد، تعیین کنند. برای افزایش مسئولیت پذیری کارمندان، می‌توان آنها را در تعیین هدف مشارکت داد. یک مأموریت مبهم، تمرکز را از بین

<sup>۱۱</sup> William Moulton Marston

<sup>۱۲</sup> الوانی و احمدی (۱۳۸۰)

بنابراین با شناخت سبک غالب رفتاری کارکنان و سازگاری آنها با رفتار مدیران، می‌توان در اکثر ارتباطاتی که برقرار می‌شود، موفق بود و بهره‌وری را افزایش داد. هم‌چنین شناخت تیپ شخصیتی کمک می‌کند مقبول باشیم و بر دیگران تاثیر مثبت داشته باشیم.

#### رفتار در مدل DISC

"رفتار" عبارت است از کلیه عمل و عکس العمل‌های قابل مشاهده از یک فرد در موقعیت‌ها و شرایط متفاوت که در این مدل به چهار نوع مجزا تقسیم بندی می‌شود:

۱. تسلط (Dominance): این افراد تمایل دارند بر محیط و افراد تسلط و کنترل داشته باشند و بر دست یابی به نتایج تاکید دارند. معمولاً با اعتماد به نفس هستند.

۲. نفوذ (Influence): این افراد تمایل دارند از طریق نفوذ و تاثیر گذاری بر دیگران یا متقاعد کردن آنها بر محیط اطراف خود تاثیر گذار باشند. معمولاً افرادی اجتماعی هستند.

۳. ثبات (Steadiness): این افراد تمایل دارند از طریق همکاری و مشارکت با دیگران کار خود را جلو ببرند. معمولاً افرادی قابل اتکا و خدمت‌گزار هستند.

۴. موشکافی (Conscientiousness): این افراد تمایل دارند طبق استاندارد‌ها عمل کنند تا کیفیت و دقت کار تضمین شود. معمولاً بر تخصص و شایستگی تاکید می‌کنند.

همه ما به نسبت‌های متفاوت از همه این تمایلات رفتاری برخوردار هستیم اما همواره میزان یک یا دو تمایل رفتاری در ما بیشترین است که به آنها "سبک‌های غالب رفتاری" گفته می‌شود. پس از شرکت در آزمون DISC و مشخص شدن دو سبک غالب رفتاری، کلیه خصوصیات و تمایلات رفتاری در قالب گزارش‌های متنوع و با جزئیات کامل در اختیار فرد قرار می‌گیرد. دقت داشته باشیم هیچ شخصی به طور کامل D، I، S یا C نیست، بلکه هر فردی ترکیبی از این چهار بُعد را کم و بیش دارد. بُعد اصلی رفتاری فرد، بُعدی است که میزان آن از بقیه بیشتر بوده و با یکی از این چهار حرف شناخته می‌شود؛ اما ممکن است سایر ابعاد را نیز بالاتر از حد متوسط داشته باشد.

نتایج به‌دست‌آمده از تفسیر تست DISC در چه حیطه‌هایی کاربرد دارد؟

او اعتقاد داشت که همواره چهار سبک رفتاری وجود دارد که می‌توان افراد را بر اساس آن طبقه بندی نمود. (شکل ۱) D.I.S.C از چهار حرف انگلیسی تشکیل شده است که به طور ساده و کوتاه، بیانگر مفاهیم زیر هستند:

D مخفف کلمه ی DOMINANCE به معنای تسلط یا نفوذ است. I مخفف کلمه ی INFLUENCE به معنای تاثیر گذاری است. S مخفف کلمه ی STEADINESS به معنای داشتن ثبات است. C مخفف کلمه ی CONSCIENTIOUS به معنای وظیفه شناسی است.



شکل ۱: مدل DISC به بهبود روابط در سازمان کمک می‌کند.

اکنون با بیش از ۴۰ سال اعتبار و بیش از ۴۰ میلیون استفاده کننده در سراسر دنیا، مدل DISC به عنوان یکی از معتبرترین ابزارهای خودشناسی و دیگرشناسی شناخته شده است. اگر چه این مدل اولاً برای تحلیل رفتارهای افراد در محیط‌های کاری طراحی شده است اما در حوزه‌هایی مانند روانشناسی، روان‌سنجی، روابط خانوادگی، ارتباطات اجتماعی و روابط معلمین و مربیان با شاگردان نیز قابل استفاده است. از کاربردهای این مدل در حوزه‌های سازمانی می‌توان به بهبود روابط درون سازمانی مانند روابط مدیر-کارمند یا کارمند-کارمند، روابط فروشنده - مشتری، روابط درون تیمی، مذاکرات، مدیریت و حل تعارضات بین فردی، مصاحبه‌های استخدامی، ارزیابی، بهبود و توسعه سرمایه‌های انسانی، جلسات بهبود عملکرد فردی، توسعه فرهنگ سازمانی، افزایش بهره‌وری کارکنان، توسعه مهارت‌های کلیدی مدیریت و رهبری سازمانی، آموزش مربی‌گری، طراحی و ایجاد تیم‌های کاری موفق، بهبود کیفیت محیط کار، کاهش استرس در محیط کار و بسیاری از مقاصد فردی و سازمانی دیگر اشاره نمود.

یکی از آسیب‌های بزرگ حال حاضر سازمان‌ها، این است که مدیران تمایز درستی بین کارایی، اثربخشی و بهره‌وری قائل نیستند. از طرف دیگر، افزایش بهره‌وری در سازمان یکی از اساسی‌ترین اهداف هر سیستمی است که متأسفانه از طرف تیم منابع انسانی مورد غفلت قرار می‌گیرد. به همین دلیل در نظام‌های اداری و بسیاری کسب‌وکارها، با موانعی مواجه هستیم که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

۱- ضعف مدیریت: ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های اداری است که به عدم شایسته‌سالاری<sup>۱۴</sup> نیز برمی‌گردد. عدم آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف جابجایی مکرر آنها و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً کاهش بهره‌وری را به دنبال دارد.

۲- نیروی انسانی غیرمتخصص: کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را به درستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری، باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. لازم به ذکر است جذب و به کارگیری کارکنان شایسته، مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.

۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان: برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارتند: مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان به وسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان. بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن بعنوان معیاری جهت اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده نماید.

"مدل مدیریتی DISC راهکاری مناسب برای بهبود عملکرد سازمان در جهت جذب، حفظ و نگهداری نیروهای کارآمد و توسعه رهبری در سازمان می‌باشد."<sup>۱۲</sup> بنابراین حیطه‌ها بسیار گسترده است، اما مهم‌ترین کاربرد آن برای مدیران به ویژه مدیران سرمایه‌های انسانی در هر سازمان، کمک به توسعه فردی کارکنان و افزایش رضایت شغلی آنان است. برای درک این موضوع، باید توجه داشته باشیم انسان‌ها در شخصیت و رفتار بسیار تنوع دارند و عدم توجه به این مسأله، آسیب‌های فراوانی را در فرآیندهای شغلی به ویژه بهره‌وری وارد می‌سازد. (شکل ۲)



شکل ۲: تعادل در مؤلفه‌ها یعنی رضایت شغلی.

برای تکمیل شناخت کارکنان در رفتار و شخصیت، توصیه می‌شود از تست‌های مکمل نظیر لنگرگاه‌های شغلی<sup>۱۳</sup>، رغبت‌سنج شغلی هالند<sup>۱۴</sup> و تست تیپ شناسی مایرز بریگز<sup>۱۵</sup> نیز استفاده شود.

<sup>۱۴</sup> Holland

<sup>۱۵</sup> MBTI

<sup>۱۶</sup> meritocracy

<sup>۱۲</sup> پاکدل و امیدواری (۱۳۹۶)

<sup>۱۳</sup> Career Anchors

– سعی می‌کند کنترل را به دست بگیرد، همه جا و هر کجا که ببیند امکانی هست؛

– از اینکه حرف و اقدامات دیگران را قطع کند، ملاحظه و ابائی ندارد؛

– بی‌قرار و ناشکیباست، نتیجه را همان لحظه می‌خواهد؛

– نظر می‌دهد، به افراد اشاره می‌کند؛

چطور رفتار کنیم؟

– بگذاریم خودشان کشف کنند؛

– حرفهایمان با آنها بر کار و تجارت تمرکز داشته باشد، حاشیه نرویم؛

– در مورد شواهد و دلایل با آنها صحبت نماییم، نه بر اساس احساسات؛

– با آنها مذاکره کنیم؛

چطور رفتار نکنیم؟

– به آنها امر و نهی نکنیم، به آنها نگوئیم چکار کنند؛

– آنها را با انبوه جزئیات و دستورات عملی فلج نکنیم،

– در برآوردن خواسته‌ها و انتظارات آنها، زیاد زمان صرف نکنیم.

گروه A:

– بسیار شوق آفرین هستند. کاری را که توضیح می‌دهند، شما دلتان می‌خواهد که انجام دهید؛

– دوست مسلک هستند و زود صمیمی می‌شوند؛

– دائم با دستشان صحبت می‌کنند و دستهایشان را تکان می‌دهند؛

– داستان و خاطره تعریف می‌کنند.

چطور رفتار کنیم؟

– در مورد عقیده‌ها و ایده‌ها با آنها صحبت کنیم؛

– از احساسشان در مورد موضوعات مختلف بپرسیم؛

– توافقمان را به طور خلاصه، مکتوب کنیم؛

– به ایده‌هایشان توجه نشان دهیم؛

– با آنها ارتباط بسازیم و بگذاریم حس کنند با ما رابطه برقرار کرده‌اند.

چطور رفتار نکنیم؟

– با آنها بحث و جدل نکنیم؛

– بدون آنکه به احساسات توجه کنیم، در مورد شواهد و دلایل با آنها بحث نکنیم؛

وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء انگیزه‌های کاری باشد.

۴- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان: افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند. متأسفانه سالهاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی خودنمایی می‌کند.

۵- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی: اگر در سازمانی افراد به دنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیت و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان بدست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

۶- کم‌کاری: برای شرح این موضوع آمارهایی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا می‌باشند. ساعت کار مفید در هفته ۶ تا ۹ ساعت اعلام شده است. «مطالعه‌ای که در سال ۱۳۶۵ در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان اداری به عمل آمد، نشان می‌دهد در ساعت کار رسمی در سازمان مزبور ۵۲ ساعت در هفته بوده است یعنی علاوه بر ۴۴ ساعت مقرر کارکنان ۸ ساعت هم اضافه کار داشتند اما کار مفید کارکنان سازمان مزبور فقط ۷/۸ ساعت در هفته بوده است. یعنی حتی کمتر از ۸ ساعت اضافه کاری که دریافت می‌کنند.»

۷- عدم وجود شادی یا شادی کم در محیط کار: بسیاری از سازمان‌های ایرانی، از کمبود شادی در محیط‌های کاری رنج می‌برند که خود یکی از عوامل مهم عدم تحقق بهره‌وری مطلوب است. "چیزی که در سال‌های اخیر بیشتر به چشم می‌آید، فراموش شدن هنر شاد زیستن در محیط کار است."<sup>۱۷</sup>

بنابراین ملاحظه می‌کنیم مدیریت و رهبری یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری است.

نشانه‌ها: چه رفتاری بکنیم و نکنیم؟

گروه D:

<sup>۱۷</sup> حجازی و تقی پورفرشی (۱۳۹۴)

– نگذاریم ارزش خود و احترامشان را از دست بدهند.

گروه S:

البته یادآور می‌شود موارد ذکر شده، فقط سرخ‌هایی هستند و ترکیب شاخصه‌های رفتاری، که معمولاً هست، می‌تواند مسائل را پیچیده تر کند. در اینجا باید از متخصصین پژوهشگر و مشاورین معتمد کمک حرفه‌ای گرفت، چرا که "بهره‌وری نیروی انسانی نقش تعیین کننده‌ای در بالا بردن بهره‌وری کل، بازی می‌کند."<sup>۱۸</sup>

– خوب گوش می‌دهند؛

– آرام و مهربان هستند؛

– در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند؛

– پرخاشگر نیستند.

چطور رفتار کنیم؟

– سرعت یکنواختی را در هر زمینه دنبال کنیم؛

– سوال بپرسیم و به جوابشان گوش کنیم؛

– به آنها به عنوان یک فرد، یک شخص، توجه نشان دهیم و به رسمیت بشناسیم؛

– از ایده‌های آنها حمایت کنیم؛

– برای آنها ضمانت و امنیت تامین کنیم.

چطور رفتار نکنیم؟

– آنها را در معرض تغییرات سریع قرار ندهیم؛

– محیط یا روالهای کاری آنها را ناگهانی عوض نکنیم؛ آنها زمان و توضیحات می‌خواهند؛

– آنها را وادار به عجله نکنیم.

گروه C:

– همه چیز را با یادداشت منعکس می‌کنند؛

– زیاد دقیق هستند؛

– در بیان احساساتشان محتاط هستند.

– برای دریافت اطلاعات و جزئیات اقدام می‌کنند.

چطور رفتار کنیم؟

– با آنها سیستماتیک و نظام یافته مواجه شویم؛

– در هر بررسی، فهرستی از نکات مثبت و منفی ارائه کنید؛

– با آنها کتبی تعامل کنیم، یادداشت بدهیم و یادداشت بگیریم؛

– برای هر مورد و ادعایی، به آنها شاهد و دلیل ارائه کنیم.

چطور رفتار نکنیم؟

– در تصمیم‌گیری، آنها را وادار به عجله نکنیم. بگذارید فکر کنند

و به جمع بندی برسند و قانع شوند؛

– تغییر ناگهانی ایجاد نکنیم؛

– جزئیات را بی اهمیت ندانیم و در بحثها، به جزئیات بپردازیم؛

– کلی گوئی نکنیم.

### نتیجه‌گیری

وقتی از افزایش بهره‌وری سخن می‌گوییم، یعنی هم در حوزه کارایی و هم در حوزه اثربخشی، بهبودهایی را ایجاد کنیم. ابزار مدل رفتاری DISC، وسیله‌ای است برای شناخت نوع رفتار هر شخص. با شناخت نوع رفتار خود، هر فرد می‌تواند روابط و تعامل بهتر و موثرتری در محیط زندگی شخصی و حرفه‌ای خود داشته باشد، حرفه متناسب با نوع رفتار خود انتخاب کند و رفتار دیگران را درک کند. این روش به طریقه ساده ولی موثر رفتار کارمندان و مدیران را در سازمان تحلیل می‌کند و فرد را یک قدم بطور کاربردی در خودشناسی جلو می‌برد. بر اساس مدل رفتاری DISC، رفتار شخص ترکیبی از درصدهای مختلف کم و زیاد چهار فاکتور D, I, S, C می‌باشد و ترکیب این فاکتورها است که شخصیت رفتاری را تشکیل می‌دهد.

<sup>۱۹</sup> بیگی نیا و همکاران (۱۳۸۹)

<sup>۱۸</sup> شاهقلیان (۱۳۸۸)



## پیشنهادات

۱. استفاده از مشاورین متخصص در حوزه سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها و کسب‌وکارها به منظور بهبود مستمر بهره‌وری سازمانی و توسعه فرهنگ حاکم بر مجموعه

## منابع

۲. برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه مدیران و کارکنان بخش‌های مختلف سازمان بر اساس مدل DISC
۳. توجه به تقویت عنصر شادی در محیط‌های کاری کارکنان و مدیران به صورت مستمر و روزانه
- شاهقلیان کیوان\*، ۱۳۸۸، تاثیر به کارگیری رایانه بر بهره‌وری نیروی انسانی در بخش اداری صنعت، نشریه مدیریت توسعه و تحول، پاییز ۱۳۸۸، دوره ۱، شماره ۳، صفحه ۳۵ تا صفحه ۴۲.
- Althin, Richard and Behrenz, Lars, (۲۰۰۵), "Efficiency And Productivity of Employment Offices Employment: Evidence From Sweden, International Journal of Manpower", ۲۶, (۲), ۱۹۶-۲۰۶.
- بیگی نیا عبدالرضا\*، سرداری احمد، نجاری نژاد حسن، ۱۳۸۹، تاثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی، نشریه چشم انداز مدیریت دولتی، پاییز ۱۳۸۹، دوره ۱، شماره ۳، صفحه ۷۹ تا صفحه ۱۰۲.
- الوانی سیدمهدی، احمدی پرویز، ۱۳۸۰، طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، نشریه مدرس علوم انسانی، بهار ۱۳۸۰، دوره ۵، شماره ۱ (پیاپی ۱۸)، صفحه ۱ تا صفحه ۲۰.
- نصیری پور امیراشکان\*، ریسی پوران، طبیبی سیدجمال‌الدین، مهربابیان فردین، فرمانبر ربیع اله، ۱۳۸۹، سنجش مولفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی، مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، تابستان ۱۳۸۹، دوره ۱۹، شماره ۷۴، صفحه ۵۸ تا صفحه ۶۷.
- الوانی سیدمهدی، محمدی سمیه\*، میرزایی مهدی، ۱۳۹۱، تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی، نشریه پژوهشگر (مدیریت)، زمستان ۱۳۹۱، دوره ۹، شماره ۲۸، صفحه ۲۵ تا صفحه ۳۸.
- حجازی مسعود\*، تقی پورفرشی فریبا، ۱۳۹۴، بررسی تاثیر شادی در کار بر بهره‌وری نیروی انسانی، نشریه مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، تابستان ۱۳۹۴، دوره ۹، شماره ۳۳، صفحه ۷۷ تا صفحه ۹۲.
- دهقان نیری ناهید\*، نظری علی اکبر، صلصالی مهوش، احمدی فضل اله، ۱۳۸۵، نشریه حیات، پاییز ۱۳۸۵، دوره ۱۲، شماره ۳، صفحه ۵ تا صفحه ۱۵.
- گودرزی مسعود\*، عطایی مرتضی، ۱۳۸۸، رابطه دستمزد و بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه، نشریه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی، زمستان ۱۳۸۸، دوره ۱، شماره ۱، صفحه ۷۱ تا صفحه ۷۶.