

بهره‌وری و سودآوری: بنیان زندگی کاری برتر*

ترجمه و اقتباس: دکتر محمد صائبی

این نوشته تأثیر بهره‌وری را بر کیفیت زندگی کاری بررسی می‌کند. ابتدا عوامل سه‌گانه برداشت‌های کارکنان، مدیریت، و فضای کاری به عنوان عناصر تأثیرگذار بر بهره‌وری را بحث می‌کند و سپس نتیجه می‌گیرد که سازمان می‌تواند به یاری مدیریت اثربخش هم سودآوری را برای خود و هم کیفیت زندگی کاری را برای افراد به حداکثر برساند.

عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری

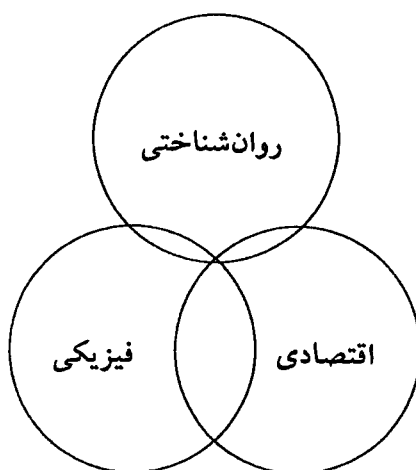
الف: کیفیت فردی

سه جنبه مهم فردی بر کیفیت زندگی کاری افراد اثر می‌گذارد:

- ۱- جنبه‌های روان‌شناختی: آنچه مردم در محل کار انجام می‌دهند و چگونگی انجام دادن آن
 - ۲- جنبه‌های فیزیکی: شرایطی که مردم در آن کار می‌کنند و رویکرد کلی مدیریت در زمینه ایمنی کار، آلودگی، و نظایر آن
 - ۳- جنبه‌های اقتصادی: افراد در برابر کاری که انجام می‌دهند چه مقدار دریافت می‌کنند و این دست‌مزد تا چه اندازه می‌تواند آنان را از سطح زندگی مناسب بهره‌مند کند.
- این سه جنبه به هم مربوط اند و کیفیت زندگی کاری جامع‌هنگامی به دست می‌آید که نیازها معتدل شوند (نمودار ۱). از این‌رو، کسانی که کاری سودمند دارند، آن را در شرایط فیزیکی پسندیده‌ای انجام می‌دهند، و دست‌مزد مناسبی دریافت می‌کنند، از کیفیت جامع برخوردارند.

* این مقاله عمدتاً از مأخذ زیر ترجمه و اقتباس شده است:

Asian Productivity Organization, Better Quality of Work Life through Productivity, Tokyo, Japan, 1992.



نمودار ۱

ب: کیفیت سازمانی

نیاز کارکنان به کیفیت زندگی کاری جامع تنها یک روی سکه است. مدیریت هم نیاز خود را دارد، بدین معنی که باید دارایی‌های مؤسسه را به حداکثر برساند. این نیازهای متفاوت از هم، همواره تعارض‌هایی را میان صاحبان سرمایه (که مدیریت نمایندگی آنان را به عهده دارد و توان آن را دارد که فرصتی را برای افزایش سرمایه فراهم آورد) و کارکنان پدید آورده است. آن‌ها هر دو کوشیده‌اند تا فرصت‌های خود را به زیان دیگری به حداکثر برسانند. سازمان‌ها چنین کاری را با کاستن هزینه‌ها و افزودن انتظارات خود انجام داده‌اند و بدین ترتیب کیفیت زندگی کاری کارکنان را محدود کرده‌اند. کارکنان نیز با کُندکاری واکنش نشان داده‌اند و در نتیجه موقعیت مدیریت را برای دستیابی به حداکثر بازدهی تضعیف کرده‌اند. این دو موضع متفاوت، دیدگاهی را در بسیاری از سازمان‌ها رایج ساخته است که هر کس را بر آن می‌دارد تا تنها به خود بیندیشد و پی آمد آن نیز ناکامی دو طرف در دستیابی به توانمندی‌های‌شان بوده است. اما مدیریت و کارکنان تنها با همکاری می‌توانند توانمندی‌های مولد یکدیگر، و بر اثر آن، دست‌آوردهای یکدیگر را به حداکثر برسانند. رمز بهبود کیفیت زندگی کاری برای صاحبان سرمایه و کارکنان آمیزه‌ای از بهره‌وری و سودآوری است، و کلید گشایش این رمز در

دست مدیریت سازمان قرار دارد.

پ: برای حل این مشکل چه کرده ایم؟

طی سال‌های گذشته کوشش‌های فراوانی صورت گرفته است تا این مشکل گشوده شود و گام نخست را نیز فردریک وینسلوتیلر برداشت. وی بر این باور بود که کار سازمان یافته نه تنها عملکرد را بهبود می‌بخشد، بل که این امکان را برای افراد فراهم می‌آورد تا فرصت‌های روان‌شناختی و مالی خود را به حداکثر برسانند. از دیدگاه تیلر، سازمان‌دهی و نظم فردی کلید بهره‌وری سازمان است. چند سال بعد کرت‌لوین مفهوم «نفوذ اجتماعی» را مطرح کرد، و از پی آن، رفتار سازمانی به منزله عامل اصلی بهره‌وری شناخته شد. پژوهش‌هایی که در طول دهه ۱۹۶۰ صورت گرفت، راه به سوی «گروه‌های کار» گشود و یافته‌های انستیتوی تاویستاک اهمیت «خود سازمانی» را مؤکد کرد. این دیدگاه با پژوهش‌های هرزبرگ و سایرین به جنبش پرباری شغل منجر شد. از آن پس، گام‌های بسیاری برداشته شد، ولی هیچ یک نتوانست به تنهایی پاسخ لازم را به دست دهد. در واقع بسیاری از نوآوری‌هایی که تاکنون عرضه شده‌اند (همچون اقدام به هنگام^۱، مدیریت کیفیت جامع^۲، مدیریت مبتنی بر هدف^۳، و جز این‌ها) نتوانسته‌اند به پاسخ بالقوه کاملی برای بهره‌وری برسند. علت اساسی این امر نبودن تفاهم میان اندیش‌مندان بهره‌وری بر سر اهمیت «فضای کاری» بوده است. این امر دیدگاه‌هایی را پدید می‌آورد که بر سبک مدیریت سازمان تأکید دارند. کم‌بها شمردن قدرت فضای کاری موجب شکست این همه نوآوری شده است. دست‌یابی به بهره‌وری، یعنی یافتن راهی برای تأمین هر سه دسته نیاز مورد اشاره.

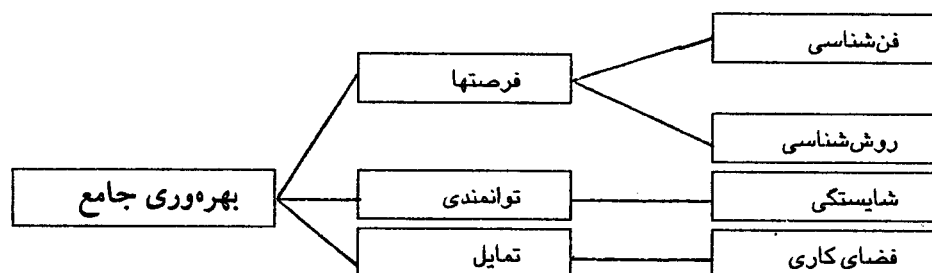
رویکرد بهره‌وری جامع

چهار عامل بنیادی وجود دارند که بر بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارند (نمودار ۲):

۱- فن شناسی

فن شناسی دو جنبه دارد: (۱) فن شناسی محصول، شامل «مهندسی» ای که در مورد خود فرآورده‌ها یا خدمات به کار می‌آید (یعنی آنچه تولید می‌شود)؛ (۲) فن شناسی تولید، شامل ابزاری که

برای ساخت فرآورده‌ها به کار می‌آید (یعنی چگونه تولید می‌شود). هر قدر فن‌شناسی محصول بهتر باشد، کیفیت بیشتری به مشتری عرضه می‌شود و از طریق طراحی اثربخش برای ساخت، تولید و تحویل فرآورده‌ها ساده‌تر می‌شود. هر قدر فن‌شناسی تولید بهتر باشد، توان بالقوه افزون‌تری برای حجم بیشتر، کیفیت برتر، و هزینه کم‌تر وجود دارد.



نمودار ۲

۲- نظام‌های روش‌شناسی و مدیریت

نظام‌های روش‌شناسی و مدیریت رویه‌هایی هستند که سازمان‌ها برای نظارت بر امور خود به کار می‌گیرند، چرا که این نظام‌ها چه‌گونگی اجرای کارها را معین می‌کنند. این نظام‌ها تلاش‌ها را یک پارچه می‌کنند، اطلاعات مدیریت را فراهم می‌آورند، و همانند دستگاه عصبی مرکزی سازمان عمل می‌کنند. برخی از انواع این نظام‌ها عبارت‌اند از: نظام‌های طراحی تولید، نظام‌های کنترل موجودی، تخمین و برنامه‌ریزی ابزار، نظام‌های کیفیت، روش‌های جذب کارجویان، طرح‌های ارزش‌یابی مشاغل، طرح‌های جانشینی، ساختارهای پیش‌رفت شغلی، و نظام‌های ارتباطات؛ خلاصه، تمام نظام‌هایی که مدیران را قادر می‌سازند تا به کارگردانی سازمان خود بپردازند.

۳- توان‌مندی

توانایی همه مدیران، کارمندان، و کارگران در اجرای موفقیت‌آمیز وظایف خود برای بهره‌وری سازمان جنبه ریشه‌ای دارد. کارکنان توان‌مند کسانی هستند که دانش و مهارت‌های لازم را برای مشاغل

خود دارند. این بدان معنی است که افراد باید برای کاری که از آن‌ها انتظار می‌رود آموزش مناسب را بگذرانند و نیز باید برای هدایت مستمر و نظارت بر عملکرد آنان براساس هدف‌های توافق شده و استفاده از برنامه‌های بهبود عملکرد، رویه‌هایی وجود داشته باشد. این توانایی ایجاب می‌کند که برای موقعیت‌های جدید آموزش وجود داشته باشد منظور زمانی است که افراد ارتقا یا ترفیع می‌یابند، یا زمانی که فن‌شناسی جدیدی به سازمان راه پیدا می‌کند.

۴- فضای کاری

فضای کاری وضعیتی است که افراد در آن کار می‌کنند. این فضا تجلی برداشت‌های کارکنان و سبک مدیریت سازمان است، نظام ارزشی سازمان است؛ پاداش‌ها و رویه‌هایی را فراهم می‌آورد که چه‌گونگی انجام دادن کارها را تعیین می‌کنند؛ معین می‌کند چه اعمالی پسندیده است و چه اعمالی پسندیده نیست و تنبیه در پی دارد. فضای کاری ریشه در گذشته دارد و کلید آن چیزهایی است که در آینده تحقق می‌پذیرد.

یک طرف معادله بهره‌وری را فضای کاری تشکیل می‌دهد، چرا که در برداشت‌ها و رویه فکری کارکنان نقش اساسی دارد، و همین برداشت‌ها نیز به نوبه خود تعیین‌کننده ارتباط‌ها هستند. نگرش فروش نسبت به تولید، ارتباط میان طراحی و ساخت، دیدگاه مدیریت نسبت به کارکنان و نظایر آن، همگی از برداشت‌های نهفته در سازمان سرچشمه می‌گیرند. برداشت‌ها و نگرش‌ها همچنین تعیین‌کننده اثربخشی سه عامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری هستند. فن‌شناسی و روش‌ها فرصتی را برای مولد بودن فراهم می‌کنند. صلاحیت‌ها، توانایی را به دنبال دارند، اما تنها فضای کاری است که میل به کام‌یابی و باروری را پدید می‌آورد؛ فضای کاری به ویژه شیوه‌ای را که باید بر پایه آن چه‌گونگی اجرای امور را کارگردانی کرد، تعیین می‌کند.

مشکل‌گشایی، رمز فضای کاری دل‌خواه

در سازمان‌های سنتی، فضای کاری اغلب «پدر - فرزندی» است که بر پایه اقتدار متمرکز و ساختارهای سلسله‌مراتبی قوی و با تأکید بر روابط رسمی میان زیردست و فرادست استوار است. در چنین جوی «فردسالاری»^۴ و «ساختار ویژه و موقت»^۵ غالب‌اند. در سبک اقتدار فردی، تصور بر این

است که مدیران همه چیز را می‌دانند و دستورات آنان از طریق زنجیره فرمان‌دهی به سطوح پایین منتقل می‌شود. چنانچه مدیران در این راه کام‌یاب نشوند، به سبک ویژه و موقت پناه می‌برند، یعنی بر تکمیل کارهای انفرادی تأکید می‌کنند و به مشتریانی پاسخ می‌گویند که بلندتر فریاد بزنند، بی آن‌که سرنوشت برنامه‌های کلی کار در سازمان را در نظر گیرند. در این حالت، اقدام به عمل مهم‌تر است تا درست عمل کردن؛ پاسخ‌ها از پرسش‌ها برتر شمرده می‌شوند، حتی اگر آشکارا ناروا باشند. توانایی مدیران در دفاع از واحد سازمانی خود، صرف نظر از تأثیر آن بر هدف کلی سازمان، یک مهارت کلیدی مدیریت تلقی می‌شود. سخت کوش بودن از هوش‌مندانه کار کردن برتر است. این سبک «سستی» انفعالی است: توجه تنها به بازدهی نهایی است، و بدین ترتیب در افرادی که سعی دارند کار خوب ارائه کنند ایجاد دل‌سردی می‌کند، و این خود به حالت تدافعی، حفظ خود، و بهره‌وری اندک منجر می‌شود. فضای کاری بر محیط روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد، زیرا معین می‌کند که افراد چگونه باید به کار گرفته شوند؛ بر محیط اقتصادی تأثیر می‌گذارد، زیرا تعیین‌کننده بهره‌وری است؛ بر محیط فیزیکی تأثیر می‌گذارد، زیرا شرایطی را که مردم در آن به کار می‌پردازند معین می‌کند. سازمان‌هایی که از مدیریت خوب برخوردارند همواره از خطر به دورند و افرادی که بسیار برانگیخته‌اند از کاری که انجام می‌دهند لذت می‌برند، کم‌تر سانحه می‌آفرینند یا از مرخصی استعلاجی استفاده می‌کنند.

اما چه چیزی را باید تغییر داد؟ فضای کاری بر همه چیز تأثیر می‌گذارد و پژوهش نشان می‌دهد که شیوه مدیریت، و به ویژه حل مشکلات از سوی مدیران و تصمیم‌های آن‌ها، مهم‌ترین تأثیر را بر بهره‌وری دارد.

سبک مدیریت و مشکل‌گشایی

- مدیران در زندگی روزمره خود دوگونه مشکل دارند. چگونگی برخورد آن‌ها با دشواری‌ها و نه صرفاً حل آن‌ها است که وضعیت بهره‌وری را در سازمان معین می‌کند. این مشکلات عبارت‌اند از:
- ۱- مشکلات بسته: آن‌هایی که پاسخی یگانه و دقیق دارند و اساساً برای بازگشتن به وضع موجود پدید می‌آیند.
 - ۲- مشکلات باز: آن‌هایی که ممکن است پاسخ‌های بسیاری داشته باشند و پاسخ درست آن است که

مورد پذیرش افرادی است که از آن متأثر می شوند.

مشکلات بسته را می توان به طور عینی و با استفاده از منطق حل کرد. آن ها معماگونه اند؛ کافی است پاسخ را بیابیم، آنگاه مشکل حل می شود. این مشکلات ساده اند و پاسخ های شان اغلب در قلمرو دانش و مهارت های حل کننده مشکل نهفته است. اما مشکلات باز «پیچیده» اند؛ اطلاعات و دانش لازم برای حل آن ها اغلب خارج از حوزه اختیار حل کننده است، زیرا به برداشت ها و نگرش ها مربوط می شوند (احساسات افراد نسبت به چیزها). تنها می توان آن ها را به کمک فرآیند مشارکت و درگیر کردن افراد حل کرد، چرا که در آنان احساس مالکیت و تعهد پدید می آورد. برای حل این دو گونه مشکل باید دو نکته را در نظر بگیریم:

۱- اساساً "باهم تفاوت دارند."

۲- برای آنکه روش حل مشکل اثربخش باشد، باید نوع مشکل به درستی مشخص شود. این بدان معنا است که اگر بخواهیم راه حل مؤثر افتد، باید پیش از اقدام به حل مشکل، آن ها را بشناسیم. مشکلات بسته اغلب منطقی اند و ویژگی های زیر را دارند:

۱- می توان آن ها را به یاری فنون منظم حل مشکل حل کرد.

۲- از جانب کسانی که آن ها را بررسی می کنند اثر نمی پذیرند و همواره راه حل هایی با «پاسخ درست» دارند.

۳- دانش و مهارت های لازم برای حل آن ها در اختیار راه حل یاب است.

۴- تعهد لازم برای حل آن ها به طور معمول زیر نظارت مستقیم راه حل یاب و مدیریت سازمان است.

۵- وقتی راه حل ها کشف شدند و به اجرا درآمدند، نسبت به طرز عمل آن ها آگاهی وجود دارد.

مشکلات باز ویژگی های کاملاً "متفاوت زیر را دارند:

۱- به جای آن که فنی باشند، نگرشی اند.

۲- اغلب ناملموس اند.

۳- ارزش های افراد و احساس و اندیشه آنان را باز می تابانند.

۴- الزاماً "پاسخ درستی برای آن ها وجود ندارد. به طور مثال، اگر کیفیت یک مشکل به شمار آید،

حتی اگر همه جنبه های فنی ظاهراً "درست باشند، چنین مشکلی می تواند به هر دلیلی دامن گیر

شعار فراوانی از افراد درون سازمان یا حتی خارج از آن شود.

۵- دانش و مهارت‌های لازم برای حل آن‌ها در اختیار راه‌حل‌یاب نیست.

۶- به جای آن‌که به خود حل مشکل واکنش نشان دهند، به «فرآیند مشکل» پاسخ می‌دهند.

استفاده ناروا از روش‌های حل مشکلات بسته همواره مشکل را حادتر می‌کند. معیارهای اساسی برای کام‌یابی در حل این‌گونه مشکلات به دو اقدام زیر بستگی دارد:

۱- تشخیص این نکته که راه‌حل‌های بسیاری وجود دارد و راه‌حل «درست» آن است که کارساز باشد، و اکثر کسانی که این مشکل به آن‌ها مربوط می‌شود بر این باورند که کارساز است. این امر بستگی به آن دارد که افراد یاد شده از خود تعهد و مشارکت نشان دهند.

۲- تغییر نظام پاداش‌دهی. رفتار کنونی افراد برخاسته از نظام پرداخت موجود است. لازمه ایجاد تغییر در رفتار آنان تغییر نظام پرداخت به گونه‌ای است که رفتار دل‌خواه را موجب شود.

در سازمان‌های سنتی، شیوه مدیریت (که در فضای کاری منعکس می‌شود) مدیران را واهی دارد تا در مشکل‌گشایی از رویکرد بسته استفاده کنند. آنان میل دارند مسایل به سرعت، به سادگی، با حداقل بحث، و به طور کاملاً عملی حل شوند. این تصور که همه مشکلات بهره‌وری یک‌سانند خطا است و هرگز چنین نیست. بازدهی اندک می‌تواند برخاسته از عملکرد ماشین‌ها، تعمیر و نگهداری ضعیف، و نظایر آن باشد. کیفیت نازل ممکن است ناشی از کاستی توانایی‌ها باشد: متصدیان آموزش‌های لازم را طی نکرده‌اند، مسایل انضباطی ضعیف‌اند، پرداخت‌ها اندک است، و جز این‌ها.

در عمل، مشکلات بهره‌وری همواره پیچیده‌اند و هر دو عنصر باز و بسته را در خود دارند. عنصر بسته (با پاسخ دقیق)، حتی اگر هم پراهمیت باشد، بخش کوچکی از معادله بهره‌وری است. برداشت‌های افراد (به ویژه مدیران) است که باید مورد توجه قرار گیرد تا دست‌آوردهای ماندگار پدید آید، و هم این‌ها هستند که مشکلات باز را به وجود می‌آورند.

توانایی مدیران در تشخیص تفاوتی که میان دو نوع مشکل یاد شده وجود دارد، و اقدام متناسب آنان، برای کام‌یابی سازمان جنبه حیاتی دارد. مشکلات بسیار حاد در بیش‌تر سازمان‌ها از نوع مشکلات بازاند که تنها به یاری مشارکت می‌توان آن‌ها را به طور مقیدی حل کرد. بهره‌وری هم زمانی حاصل

می شود که این مشکلات حل شوند، و آن‌ها نیز زمانی حل می شوند که سبک مدیریت سازمان تغییر یابد.

ایجاد محل کار مولد

چالشی که در برابر بهبوددهندگان بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری قرار دارد آنان را وامی دارد تا فضای کاری دل‌خواهی بیافرینند. آنان باید محط‌هایی پدید آورند که در آن افراد بتوانند از آنچه انجام می دهند احساس رضایت کنند و حداکثر سهم خود را در بهره‌وری سازمان‌شان ارائه کنند. این امر مدیریت را قادر می سازد تا منافع اقتصادی را برای کارکنان و مؤسسه تأمین کند، و در عین حال، اوضاع فیزیکی محیط کار را بهبود بخشد و آلودگی را از فرآیندهای تولید بزداید. سؤال این است که مدیران چه گونه باید این کار را انجام دهند.

پاسخ ما مبتنی است بر پژوهشی که اخیراً صورت گرفته است و نشان می دهد که فضاهای کاری اثربخش - یعنی آن‌ها که ویژگی سازمان‌های بسیار کامیاب‌اند - چهار عنصر اصلی دارند.

۱- دیدگاه مشترک: هر کسی می داند که ساگزمان به کجا می رود و سهم خود را در رسیدن به مقصد می داند.

۲- هدف‌ها و نظارت‌ها: هدف‌ها و نظارت‌های روشنی، هم برای وظیفه‌ها و هم برای فرآیند کار، وجود دارد.

۳- فلسفه شایستگی: کارکنان، در همه سطوح، شایستگی لازم را برای کاری که باید انجام دهند دارند.

۴- فرهنگ مشارکتی: محیط کاری وجود دارد که مشارکت در حل مشکلات را برای یکایک افراد فراهم می آورد، محیطی که پرسیدن و پاسخ دادن را یک ارزش به شمار می آورد.

به اجرا درآوردن این اندیشه در عمل، پیمودن پنج گام را طلب می کند:

۱- ایجاد دیدگاهی مشترک

نخستین گام در فرآیند تحقق توانایی‌های بالقوه مولد، عبارت است از ایجاد دیدگاهی مشترک بر پایه هدف‌های جمعی سازمان.

۲- بازشناسی نقش‌ها، ایجاد هدف‌ها و نظارت‌ها

این گام متضمن ارزیابی ساختار سازمان، برقراری هدف‌های وظیفه‌ای مورد توافق طرفین، و تعیین راه‌های نظارتی برای سنجش عملکرد است. قصد اصلی، کمک رساندن به مدیران است تا در مورد مسیر حرکت سازمان به سوی هدف جمعی بایکدیگر به توافق برسند و اقدام‌های نظارتی را در این مسیر قرار دهند. برای این کار، مدیران می‌توانند با تشکیل کارگاه‌های بحث و گفت‌وگو به نظام‌های عملیاتی مدیریت دست یابند.

۳- ایجاد فرهنگ سؤال کردن و مشارکت

برای آن‌که مشکلات موجود حل شوند، باید امکان سؤال کردن برای همگان وجود داشته باشد تا سازمان‌ها بتوانند عملکرد افراد و سازمان را بهبود بخشند. مشکل‌گشایی مشارکتی چهار هدف عمده دارد:

(۱) حل مشکلات عملکردی موجود

(۲) ایجاد فرهنگ مشارکتی برای طرح سؤال

(۳) بهبود مدیریت

(۴) تغییر در نگرش

۴- تحقق شایستگی فردی

در این گام، بر شایستگی فردی تأکید می‌شود و برای برقراری هدف‌ها و بازنگری عملکرد حتی تا پایین‌ترین سطح سازمانی شیوه مدیریت مبتنی بر هدف به کار گرفته می‌شود.

۵- انتقال مالکیت برنامه‌ها

هدف این گام، که به بازنگری گام‌های بلند و یکپارچه کردن آن‌ها می‌پردازد، انتقال مالکیت برنامه‌ها از گروه مشاوران به مدیران است. بر پایه این بازنگری، مدیران می‌توانند با توجه به کل برنامه، آنچه را انجام شده یا نشده است ارزیابی کنند و در مورد راهی که باید در پیش بگیرند به توافق برسند. کام‌یابی یا شکست این اقدام بستگی بدان دارد که سازمان بتواند آنچه را که آموخته است با حرکت‌های آتی درآمیزد.

-
1. JIT
 2. TQM
 3. MBO
 4. autocracy
 5. adhocracy