

طرح‌ریزی مناسب کار: استراتژی تغییر و تحول در سازمان

نوشته سیدامین‌اله علوی

یکی از راه‌های تازه‌ای که بر پایه علوم رفتاری در اواخر دهه ۱۹۷۰ برای رفع مشکلات سازمانی پدید آمد، طرح‌ریزی کار به گونه‌ای نو و مناسب با نیازهای سازمان و جامعه درون آن است. این نوع طرح‌ریزی یا طراحی مجدد کار^۱ در سالهای آغازین دهه ۱۹۸۰ در چند سازمان نمونه به اجرا درآمده و اکنون به صورت یک استراتژی تغییر و تحول سازمانی از سوی مدیران نوآفرین و نظریه‌پردازان مدیریت و علوم رفتاری مطرح گردیده و عنوانهایی چون غنی‌سازی یا پربارسازی شغلی^۲، طرح‌ریزی مجدد کار و طراحی افقی و عمودی مشاغل در نشریات مدیریت پدیدار شده است.

این مطلب که آیا طرح‌ریزی کار به گونه تازه می‌تواند راه‌حل نیرومندی برای مشکلات سازمانی باشد و به عنوان یک استراتژی قوی از آن بهره گرفته شود جای پرسش دارد. هر چند که پاسخ چنین پرسشی بنا به نظر و ذهنیت خواننده درباره کاربرد روشهای تازه می‌تواند توأم با خوشبینی یا بدبینی باشد، ولی چند نکته مسلم است:

نخست آنکه هر چند سال یک بار نظریه تازه‌ای از سوی دانشمندان علوم رفتاری و مدیریت برای چیره شدن بر مشکلات سازمانی ابراز می‌شود و با استقبال بسیار گرم دیگر دانشمندان و نوپردازان اجتماعی مواجه می‌گردد. این نظریه‌ها در سازمانهای گوناگون به آزمایش گذاشته می‌شود و بنا به موقعیت نسبت به آنها داوری می‌شود. اگر با موفقیت همراه بود درباره آن دادسختن می‌رود و اگر با شکست تجربی و

در سالهای اخیر که مسئله رضایت شغلی کارکنان توجه بیشتر مدیران و مسئولان بخش خصوصی و دولتی را در سراسر جهان به خود جلب کرده است، در کشور ما نیز مدیران سازمانهای دولتی و مؤسسات صنعتی بخش خصوصی اغلب این پرسش را مطرح می‌کنند که چگونه می‌توان کارمندان را راضی‌تر و خشنودتر کرد؟ آیا افزایش حقوق و دستمزد راه‌حل است؟ یا آنکه باید به دنبال راههای دیگری چون تجدید تشکیلات سازمان، ایجاد محیط مناسب کار، بهبود مدیریت و سرانجام تغییر در ماهیت شغل بود؟ به طور مسلم نمی‌توان پاسخ قطعی به این پرسش داد زیرا هر کدام از عوامل بالا می‌تواند به گونه‌ای در بالا بردن روحیه کاری کارکنان، رضایت شغلی آنان و افزایش میزان کارایی و اثربخشی آنان و در نتیجه سازمان مؤثر باشد.

۱ - Work redesign

۲ - Job enrichment

هکمن»^۳ که کمک بسیار زیادی به مطالعه شغلها کرده است معتقد است دو هدف کاملاً متفاوت بر پایه دو نگرش مختلف در زمینه طراحی کار وجود دارد: اول بهره‌گیری گسترده‌تر و دوربردتر آن که تأکید بر کارآیی اقتصادی و تکنولوژیکی دارد. براساس نظر متخصصان مدیریت و متفکران مهندسی دیدگاه فن‌شناسی حکم می‌کند تا آنجا که ممکن است ترتیب قرار گرفتن اجزای کار و تجهیزات کاری همانند ماشین تنظیم شود و سپس در هر کجا که لازم است افراد انسانی بکار گمارده شوند. بر این پایه طراحی کار، تابع نیازها و هدفهای انسانهایی است که الزاماً کار ثابتی را برعهده دارند و تصور می‌شود که افراد به این وضع خو می‌گیرند.

دومین نگرش در طراحی کار به طور آشکار نیازها و هدفهای افراد و کارکنان را در نظر می‌گیرد. این نظر عوامل انسانی را در قبال عناصر مربوط به تکنولوژی می‌سنجد. نظریه تازه می‌کوشد تا کار را به گونه‌ای طراحی کند که «کارمندان کار را طبیعتاً معنی‌دار حس کنند، نسبت به پی‌آمدهای کار احساس مسئولیت نمایند و بطور منظم اطلاعات و آگاهیهای اطمینان‌بخشی درباره نتایج فعالیت‌های کاری خود دریافت دارند.» بر این پایه تصور می‌شود هنگامی که افراد کار خود را نیک انجام می‌دهند احساس خوشی می‌کنند مشروط بر آنکه مشاغل آنان با شرایط گفته شده سازگار باشد و چنین احساسی سبب می‌شود که کار خود را به بهترین وضع ممکن انجام دهند. در این نوشته کوشش خواهد شد ضمن توضیح

سرخوردگی در بکار بستن آن از سوی مدیران و مجریان توأم گردید به فراموشی سپرده می‌شود.

دوم هر راه‌حل تازه‌ای در زمان خود بدیع است و تا زمانی که راه‌حل یا نظریه تازه‌تری عنوان نشده است نو بودن و تازگی خود را حفظ می‌کند و با آمدن نظریه بعدی از گرمی آن کاسته می‌شود و مخالفها آشکار می‌گردد. اکنون پس از ده سال از آغاز طرح‌ریزی دوباره مشاغل در بسیاری کشورها از آن به عنوان وسیله‌ای مؤثر برای بهبود کیفی تجربه کاری کارمندان و نیز بارآوری و بهره‌دهی آنان در حین کار سخن گفته می‌شود. این مطلب نیز شایان توجه است که شکستهای چندی در آمریکا، اروپا و سایر کشورها بوقوع پیوسته و با وجود ناکامیها نشانه‌ای از کاهش آن در دست نیست. به هر صورت در کاربرد روشهای تازه باید علاوه بر توجه به شرایط محیطی دقت لازم در شیوه بکار بستن نظریه یعنی استفاده از روشهای علمی و بررسی نتایج در هر موقعیت به عمل آید. سوم، گزارشهای منتشر شده درباره موفقیت یا شکست طرح‌ریزیهای دوباره کار منحصراً به ارزشیابی آثار مثبت و منفی تغییرات در محتوای کار است. نتایج بدست آمده درباره ارزش کلی طرح‌ریزی دوباره کار به عنوان یک استراتژی تغییر نیز مطرح شده است. با این همه باید دانست که همواره اثر متقابلی میان محتوای تغییرات و بافت سازمانی که تغییر در آن انجام می‌شود موجود است. تغییرات شغلی معینی ممکن است در سازمانهای متفاوت نتایج کاملاً متفاوتی داشته باشد و سرانجام همان‌گونه که «ریچارد

۳ - برای آگاهی بیشتر از نظریات Richard Hackman به فصل دوم کتاب مدیریت معاصر نوشته دیوید هامپتون مراجعه فرمایید.

طرح ریزی مناسب کار: استراتژی تغییر و تحول در سازمان

برای رسیدن به اهداف بالا پدید می‌آید و در برگیرنده عبارات و اصطلاحاتی چون پربارسازی شغلی، چرخش در مشاغل و طرح ریزی نظامهای اجتماعی فنی است که در هریک از آنها روش یا فن ویژه‌ای برای طراحی دوباره کار در نظر گرفته می‌شود.

تاکنون روش یا شیوه خاصی که بتوان به عنوان ضابطه برای طراحی دوباره کار از آن بهره گرفت بدست نیامده است و نیز استراتژی و راهبردی که حکایت از رسیدن به راه ویژه‌ای برای بهسازی شغل داشته باشد موجود نیست. همان گونه که پیش از این گفته شد، راهی که برای بهبود یک شغل از نظر طرح ریزی در یک سازمان معین مؤثر است ممکن است کاملاً با راهی که سازمانی دیگر برای طراحی یا تغییر مشاغل بر می‌گزیند متفاوت باشد. با این همه نقاط مشترکی در تجدید طرح ریزیهایی که تاکنون معمول شده است، دیده می‌شود. در این طراحیها معمولاً کوشش می‌شود تغییراتی پدید آید که کارکنان را برای پذیرش مسؤلیتهای تازه و اضافی در زمینه برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت بر کار آماده کند. برای نمونه در زمینه‌های اداری و صنعتی تصمیم‌گیریهایی در محدوده وسیعتر، انجام دادن کارهای مرکب به جای کارهای تجزیه شده و ارتباط مستقیم با مشتری، یا متقاضی که نتیجه کار را دریافت می‌کند، شایان ذکر است. به طور کلی می‌توان گفت مشاغلی را که پیش از آن ساده و به بخشهای خرد و کوچک تجزیه شده بود، برای کارآیی بیشتر از دید مهندسی و رضایت شغلی کارمند با دید علوم رفتاری کنار هم می‌گذارند و مسؤلیت آن را به یک کارمند یا کارگر می‌سپارند.

دوباره طرح ریزی دوباره کار بیشتر جنبه دوم بالا که می‌تواند طرح ریزی کار را به عنوان یک اقدام سودمند در سازمان مورد نظر قرار دهد و به بهبود کیفیت زندگی کاری کمک کند، مورد بحث و تأکید قرار گیرد و به بررسی مشکلاتی که بر سر راه این استراتژی تغییر قرار دارد بپردازد.

طرح ریزی دوباره کار چیست؟

هرگاه شغلی تغییر کند خواه به سبب تکنولوژی تازه، تجدید نظر در تشکیلات سازمانی یا بر پایه نظر مدیران و کارشناسان گفته می‌شود که طرح ریزی مجدد کار انجام شده است. در نوشته‌های اخیر مدیریت کاربرد این اصطلاح تا اندازه‌ای حالت تخصصی به خود گرفته و به تغییرات ویژه‌ای محدود شده است. بنا به نظر حکمن طرح ریزی دوباره کار به هر گونه فعالیتی گفته می‌شود که شامل تغییر مشاغل خاصی باشد (یا نظامهای بهم پیوسته مشاغل) که هدف آن افزایش کیفیت تجربه کاری کارمند و نیز بارآوری و بهره‌دهی بیشتر ضمن کار است.

این تعریف شامل انواع گوناگون تغییراتی است که

موضوع سبب شد که از آن پس به تجزیه و تخصصی کردن کار بیش از پیش توجه شود. آنچه بیشتر مورد توجه قرار گرفت، تخصصی شدن کارگران بود که در نتیجه کیفیت کار به سبب تخصص و تجربه همواره در حال بهبود بود. از سوی دیگر تخصص گرایی بیش از اندازه و انجام دادن کار یکنواخت سبب تنبلی و سستی کارگران شده بود.

«فردریک تیلور» در نوشته‌ای که به سال ۱۹۱۲ منتشر ساخت، مزایای تخصصی کردن و بسدیهایی سستی و تنبلی روش اداره غیر علمی کار را برشمرد. «تیلور» در برابر یک کمیته ویژه مجلس نمایندگان که از وی بازجویی می‌کرد در توضیح فواید تخصصی کردن مشاغل، وضع یک کلینیک پزشکی را که به نام برادران «میو»^۵ در ایالت مینه سوتای امریکا بود، بیان کرد. «تیلور» توضیح داد که چگونه یک بیمار در جریان مراحل تشخیص پیش می‌رفت، بدین سان که در یک رشته دقیق و باریک جراحی هر بیمار توسط یک متخصص معاینه می‌شد و پس از آن به فردی که در این رشته دارای تخصص بالاتر بود، هدایت می‌گردید. تشخیص نهایی به نظر یکی از برادران «میو» می‌رسید و آنان نیز به نوبت تشخیص می‌دادند. هنگامی که یکی از برادران «میو» دست به عمل جراحی می‌زد، وی «هشت تا ده دستیار داشت که هر کدام تخصص ویژه خود را دارا بودند، همان گونه که در زمینه مدیریت علمی نیز وضع چنین است.» پزشکان که بسیار آزموده بودند می‌توانستند در یک

برای روشن تر شدن موضوع و آگاهی از دید مهندسی کار لازم است، اندکی به گذشته برگردیم. روشنترین نمونه برای نشان دادن طراحی شغلی با دید مبتنی بر تکنولوژی تقسیم کار به اجزای هر چه کوچکتر از نظر مهندسی است. در این فن کار تا آنجا که شدنی باشد به وظیفه‌های خرد تقسیم می‌شود. یکی از نمونه‌های بارز استفاده از تجزیه شغلی و سودمندیهای آن در توضیحات مربوط به تغییر نحوه کار است که «آدام اسمیت» نخستین بار در سال ۱۷۷۶ آن را اعلام کرد. در این تغییر کاری، «آدام اسمیت» در یک کارگاه تولید سنجاق ده نفر را که هر یک به تنهایی مشغول تهیه سنجاق بودند، مورد آزمایش قرار داد. کارگران که هر کدام تمام وظیفه را انجام می‌دادند، در روز هر یک بین یک تا بیست سنجاق تولید می‌کردند. با تجزیه کار به وظیفه‌های خرد تخصصی کار به صورت زیر تجزیه شد:

یک نفر، مفتول سیم را می‌کشد، دیگری آن را صاف می‌کند، سومی آن را برش می‌دهد چهارمی آن را گرد می‌کند، پنجمی نوک آن را تیز می‌کند و بهمین ترتیب تا نفر دهم هر یک جزئی از کار را انجام می‌دهند. نتیجه آنکه «این ده نفر می‌توانند با همکاری یکدیگر بیش از چهل و هشت هزار سنجاق در روز تولید کنند»^۴

آنچه در این آزمایش توجه «اسمیت» را بخود جلب کرد، تکنولوژی ساخت سنجاق نبود، بلکه آنچه او دریافت افزایش بیش از حد فرآورده در نتیجه تجزیه وظیفه کلی به مشاغل کوچکتر تخصصی بود، این

۴ - کتاب مدیریت معاصر نوشته «دیوید همپتون» صفحه ۲۲۳ چاپ سوم شرکت مک گرا هیل.

طرح ریزی مناسب کار: استراتژی تغییر و تحول در سازمان

اثر آن را بر شخصیت افراد در سازمان بیان می‌دارد. وی تأکید می‌ورزد که بکار بستن به اصطلاح اصول مدیریت مانند تخصصی کردن وظیفه، سلسله مراتب فرماندهی و حیطه نظارت به این نتیجه می‌انجامد که کارها بیشتر مناسب شخصیت کودکان باشد تا افراد بزرگسال زیرا مشاغل نیاز به افرادی دارد که به کار خود هیچگونه نظارت نداشته باشند یا نظارت آنان در حد پائینی باشد و بسته و انفعالی باشند و تنها چند مهارت ساختگی را بکار برند. «داکلاس مک گرگور»^۷ نیز مدیریت علمی را با رضایت شغلی بویژه در طبقات پائین سازمان در تضاد می‌بیند. «فردریک هرز برگ»^۸ معتقد است که فنون تخصصی کردن وظیفه و دیگر اصول سازمانی کار را بی‌معنی و مفهوم می‌سازد.

در نتیجه تجزیه مشاغل، آنها از ظرفیت واقعی خود که رسیدن به پاداش در برابر احساس موفقیت، احترام، حس استادکاری، رشد و نظایر آن است خارج شده‌اند. مدیران، مشاغل را به گونه‌ای ساخته‌اند که کمتر احساس رضامندی و انگیزش با خود می‌آورد. بسیاری کارگران با خود بیگانه شده و مولد بودن آنان کم شده است.

بر پایه آنچه گفته شد به دلایل زیاد ممکن است طرح ریزیهای مشاغل که منحصرأ به تکنولوژی و کارایی تکیه دارد آثار روانی معلومی داشته باشد و این آثار به کارکرد سازمانی و شخصیت افراد انسانی آسیب برساند.

بدین سان موج طرح ریزی مجدد کار که بر پایه

عمل جراحی که دو ساعت طول می‌کشید بدون سخن گفتن تنها با حرکت سر مقاصد خود را به یکدیگر برسانند. هدفی که «تیلور» از سخنان خود داشت این بود که شنوندگان خود را قانع سازد که کار تخصصی بر پایه مدیریت علمی نه افراد را کوچک می‌کند و نه به کیفیت کاری که توسط افراد انجام می‌شود آسیب می‌رساند، برخلاف آن همان گونه که «آدام اسمیت» انتظار داشت، هم افراد و هم کارکرد بهبود می‌یابد. تخصصی گرایی در کار هرگز با مخالفت روبرو نشده است. در اینکه سبب بالا بردن نتیجه و محصول می‌شود هیچکس بحثی نکرده است ولی تأثیر آن بر کارگران همیشه در زمینه‌ای بجز بالا بردن محصول مورد نظر بوده است.

منتقدان جدید نیز درباره آثار جانبی که از استفاده بیش از اندازه تخصصی شدن در طراحی کار می‌شود نگران هستند «کریس ارجریس»^۹ در انستقاد بسیار تندی که درباره تخصصی شدن زیاد بعمل آورده

ویژه بودن طرح ریزی کار به عنوان یک استراتژی تغییر:

طرح ریزی دوباره کار با روشهای دیگر علوم رفتاری که در تغییر زندگی سازمانی از آنها بهره گیری می شود در چند مورد اساسی تفاوت دارد. این تفاوتها سبب می شود که طرح ریزی کار به عنوان یک استراتژی تغییر در سازمان مطرح گردد.

نخست آنکه طرح ریزی کار پیوند میان شخص و آنچه را که در شغل خود انجام می دهد دگرگون می سازد. در هر سازمان افراد در ابتدا کار را با دلگرمی آغاز می کنند و تا مدتی به آن ادامه می دهند ولی پس از گذشت زمان بسیاری مسایل و مشکلات سازمانی و رابطه های شغلی افراد با سازمان نمودار می شود.

یکی از مسایلی که مدیریت علمی در اوایل این قرن بر آن تکیه داشت این بود که کارگران بیش از توانایی خود کار نکنند یا به عبارتی خصوصیات و ویژگیهای شغل در حد توانایی افراد باشد. به همین مناسبت بر پایه این دیدگاه مهندسان صنعتی به تجزیه و تحلیل روشهای کار پرداختند و بسیاری از اصول طراحی کار را تدوین کردند. مجموعه این اصول برای به حداقل رساندن اشتباههای کاری و به حداقل رساندن زمان و حرکت تلف شده در کار بود و برای آن بود که کارآیی به بالاترین حد برسد. با وجود این بسیاری از کارگران مشاغلی را که بر پایه مدیریت علمی طراحی شده بود نمی پسندیدند و سرانجام به بسیاری از آنها گردن نهادند. آنان تصور می کردند که رسیدن به هدفهای سازمانی به مفهوم از دست دادن آرمانهای شخصی است. «تیلور» و همکاران وی برای

رضایت شغلی و توجه به افراد انسانی باشد بالا گرفت. یک طرح ریزی شغل که جزو موارد نخستین اندیشه تازه است از سوی «کیل بریج» در سال ۱۹۶۰ گزارش شده است. کار اصلی شامل سوار کردن پمپهای سانتریفوژ کوچک در ماشینهای رخت شویی می شد. قبل از طراحی دوباره، پمپها توسط شش نفر در یک خط انتقال همبندی یا سوار می شدند در حالی که هر یک از کارگران تنها یک قطعه بخصوص را سوار می کرد. با تغییر شغل هر کارگر همه قطعات پمپ را سوار می کرد، بازرسی می نمود و علامت شناسایی خود را بر آن می زد. علاوه بر آن عملیات سوار کردن به جای خط انتقال به سیستم دیگری که در آن کارگران آزادی عمل بیشتری داشتند، تغییر یافت. «کیل بریج» گزارش می دهد پس از آنکه شغل گسترش یافت، مجموع زمان سوار کردن قطعات کاهش پیدا کرد، کیفیت کار بهبود یافت و صرفه جویی قابل توجهی از نظر هزینه مشاهده شد. موارد دیگری نیز از چنین تغییراتی که در آن همه کارها به یک نفر سپرده شده است مانند تکمیل دفترچه های راهنمای تلفن و نظایر آن حاکی از موفقیت از طرح ریزی دوباره کار است.

در سالهای اخیر طرح ریزی دوباره کار به طور روزافزونی به عنوان بخشی از یک مجموعه تغییرات برای بهبود کیفیت کلی زندگی و بهره وری افراد در کار و جلب رضایت شغلی کارکنان مورد بهره گیری قرار گرفت.

طرح ریزی مناسب کار: استراتژی تغییر و تحول در سازمان

بکار گرفته شده که برنامه‌های روابط انسانی، تغییر در شیوه‌های سرپرستی و طرح‌های خاص شرکت کارکنان در سود شرکتها از جمله آنان است.

اکنون گفته می‌شود که هیچیک از راه‌های فوق چندان موفقیت آمیز نبوده زیرا آموزش و انگیزش افراد در چهارچوب مشاغلی است که از سوی دیگران طراحی شده است. راه چاره این است که هم در افراد و هم در مشاغل دگرگونی پدید آوریم و این دورا با هم متناسب و سازوار سازیم.

استراتژی طرح ریزی دوباره کار بر این پایه استوار است که کار به تنهایی می‌تواند تأثیر نیرومندی بر انگیزش کارکنان، رضایت و بهره‌وری آنان داشته باشد.

در کوششهایی که برای بهبود زندگی کاری افراد بعمل می‌آید این نکته شایان توجه است که نخست افراد دارای نیازهای گوناگون می‌باشند که از میان آنها می‌توان نیازهای اجتماعی و احساسی افراد را در نظر آورد. افراد هنگامی که بکار مشغولند نمی‌توانند فارغ از این گونه نیازها باشند. توجه به انگیزه‌های درونی کار سبب می‌شود که فرد کاری را که به آن علاقه دارد، پیشرفت خود را در آن می‌بیند و می‌تواند به خاطر آن تلاش و کوشش کند برگزیند. چنین نظری نیاز به یک استراتژی تغییر در جهت دگرگون کردن مشاغل و طراحی مجدد آن و نیز تحول در سازمان دارد.

دوم طرح ریزی کار می‌تواند به طور مستقیم رفتار افراد را تغییر دهد و آن را برپایه تغییر پایدار نگه دارد. افراد در کاری که انجام می‌دهند، پای بند محدودیتهای ویژه‌ای هستند که طراحی شغل برای

چیره شدن بر این مشکل کوشش کردند با برپا کردن برنامه‌های تشویقی که هدف آن واداشتن کارگران به کار سخت برای رسیدن به اهداف سازمانی بود کارکنان را با انگیزه‌های مادی و مالی راضی کنند. از سوی دیگر ضوابط بسیار دقیق سبب می‌شد که کارگران بجز راهی که برای آنان تعیین شده است، رفتار دیگری نداشته باشند. با این همه ناسازگاری میان شخص و کاری که انجام می‌داد برجای ماند و مشکلات انسانی مانند غیبت، ترک خدمت، کیفیت ضعیف کار و ناخشنودی کارکنان نسبت به کار بیش از پیش در سازمانهای اداری و صنعتی پدیدار شد.

در سالهای گذشته روانشناسان صنعتی پژوهشها و بررسیهای زیادی برای پیروزی بر مشکلات کرده‌اند. از میان استراتژیهای بکار گرفته شده بمنظور چیرگی بردشواریهایی ناشی از بکار بستن مدیریت علمی می‌توان کوشش برای شناخت افراد شایسته‌ای که بتوانند از عهده مشاغل ویژه برآیند را نام برد. همچنین آموزشهای تازه و برنامه‌های تغییر نگرش به آزمون گذاشته شده است و فنون انگیزشی بسیاری

سازمانها نتیجه بخش باشد که شأن انسانی افراد کاملاً منظور گردد و از خدشه دار کردن آن جلوگیری شود. با همه کوششهایی که برای بالا بردن روحیه کارکنان در سازمانها انجام می‌شود، گاهی انگیزه‌های انسانی در حد بالا به ویژه انگیزه رشد و خود شکوفایی فرد نادیده گرفته می‌شود.

طرح‌ریزی دوباره کار برای افراد فرصتهایی را پدید می‌آورد که کارکنان به صورت افراد انسانی رشد و ترقی کنند و حس شایستگی و ارزش شخصی خود را افزایش دهند. رشد شخصی هر چند هدف طرح‌ریزی شغل نیست ولی بدون تردید یکی از اهداف اساسی هر سازمان پرورش نیروی انسانی و رشد و شکوفایی کارکنان درون آن است. طرح‌ریزی شغل می‌تواند به این هدف سازمان یاری دهد و کیفیت زندگی کاری را افزایش بخشد.

چگونه می‌توان وظایف و مشاغل را به طور معقول طراحی کرد؟

آیا تاکنون با افرادی که در شغل خود مانند یک بازی و سرگرمی فعالیت می‌کنند روبرو شده‌اید؟ برخی افراد از انجام دادن کار خود لذت طبیعی می‌برند. آنان نیروهای جسمی و روانی خود را صرف همان کارهایی می‌کنند که همکاران و همگنانشان آن کارها را استرس‌زا، فشارآور، خسته کننده ناراحت و یا نامطلوب می‌پندارند. چگونه چنین چیزی ممکن است؟ پاسخ این است که موضوع به طور کلی با فشارهای مربوط به کار و خستگی و ناراحتیهای جسمی و روحی ناشی از کار کردن بستگی پیدا نمی‌کند.

آنان فراهم آورده است. رفتار افراد در کار برپایه نظرات شخصی و سطوح رضایت آنان نیست بلکه هر فرد ناچار است خود را با الزامات شغلی که به وی سپرده شده است سازگار کند.

اگر افراد در انتخاب شغل آزاد باشند تا اندازه‌ای این مشکل حل می‌شود بدین سان که انگیزش درونی شغل سبب رضایت خاطر آنان می‌شود و با اشتیاق بیشتری کار را انجام می‌دهند. غنی سازی یا پربار کردن شغل این ویژگی را دارد که نخست رفتار فرد به سبب شغل تازه تغییر می‌کند و دیگر آنکه در یک شغل پربار شده استقلال فردی و کاربرد نظرات شخصی بیشتر امکان پذیر است و در نتیجه فرد نظراتی را ابراز می‌دارد که در واقع پشتیبان رفتارهای شغلی کار جدید او باشد. با این ترتیب در طراحی مجدد شغل به جای تأکید بر تغییر نگرش، تکیه بر تغییر رفتار می‌شود و گمان می‌رود فرد بتدریج با رفتارهای تازه در شغل جدید خو گرفته و ساخت وظایف، خود تقویت کننده رفتارهای مثبت شخص بوده و رفته رفته نظریات فرد را درباره کار و سازی در جهت مثبت تغییر دهد.

سوم هر نوع تغییر سازمانی سبب تغییرات دیگری می‌شود و با طرح‌ریزی دوباره کار و تغییراتی که در بافت و ساخت کاری سازمان پدید می‌آید به ناچار سرپرستان و زیردستان باید در ارتباطهای خود تجدید نظر کنند و شیوه‌های تازه زندگی کاری را بپذیرند. نظام تازه سبب می‌شود که بسیاری از مشکلات سازمان با اندیشیدن راه‌های تازه از میان برداشته شود و در سراسر سازمان تغییرات مناسب با وضع تازه پدید آید.

نکته آخر آنکه طراحی کار هنگامی می‌تواند در

طرح‌ریزی مناسب کار: استراتژی تغییر و تحول در سازمان

در نظر می‌آورد. در این نگرش تازه گفته می‌شود که مدیران می‌خواهند پی‌آمدهای چندی را از کار و از کارکنان خود بدست آورند. این پی‌آمدها عبارتند از:

- ۱ - انگیزش درونی از کار در حد بالا
 - ۲ - انجام دادن کار با کیفیت بالا
 - ۳ - رضایت شغلی زیاد از کار
 - ۴ - کم شدن غیبت و ترک خدمت کارکنان
- دیدگاه تازه درباره طرح‌ریزی شغل برپایه نظریه جدیدی استوار است که در زیر به آن اشاره می‌شود.

نظریه روبرویی شغل و فرد یا طرح‌ریزی شغل برای افراد:

«هکمن» و همکاران وی در سال ۱۹۷۵ اظهار داشتند آنانکه در میان ما از شغل خود لذت می‌برند کار برای آنان مانند نوعی سرگرمی و بازی است. با آنکه بسیاری کارها برای ما خسته کننده است ولی از نظر آنانکه خود را با چنین کاری سرگرم می‌کنند نوعی لذت بشمار می‌آید. کلید دستیابی به چنین واکنش مثبتی در هر گونه سرگرمی بستگی به این دارد که از نظر روانی شخص انگیزنده شود. به همین سبب همه ما کارهایی مانند باغبانی، بازی فوتبال، معامله اتومبیل و مکانیکی را که برای برخی افراد سرگرمی است، دوست نداریم. علوم رفتاری در تحقیقات خود سه حالت مهم را در برخورد روانی ما با کار تشخیص داده است که اهمیت حیاتی دارند.

حالت‌های روانی بنیادی و مهم

معنی دار بودن تجربی کار، مسئولیت و معلومات و

آنانکه هیچگاه از کار خود بواقع لذت نبرده‌اند باید به جستجوی راهی برای پی بردن به این مطلب باشند که چگونه افراد دیگری آن کارها را با خشنودی و رضایت خاطر انجام می‌دهند. اکنون لحظه‌ای درباره سرگرمیها و ورزشهایی که افراد دوست دارند، بیندیشید. شاید فردی مانند خود شما از بازی فوتبال، کار در مزرعه یا باغ و یا خرید و فروش اتومبیل احساس لذت کنید. اکنون به کسانی فکر کنید که کار و وظیفه اصلی آنان این گونه مشاغل است. برای پی بردن به این مطلب و اینکه چگونه یک مکانیک با دستهای پر از روغن، ناخنهای سیاه و لباس آلوده از کار خود می‌تواند خشنود باشد، به دیدگاه تازه‌ای که موجب طرح‌ریزی دوباره شغل شد، می‌پردازیم.

دیدگاه تازه در زمینه کار

همان گونه که پیش از این اشاره شد در برابر نگرش مهندسی و تکنولوژی برای طراحی شغل روش و گزینه دیگری نیز وجود دارد. این دیدگاه تازه‌تر عوامل روانی و مربوط به تکنولوژی را با هم

شخصی و اجتماعی بستگی به اختلاف تصور و درک شغل دارد. نکته شایان توجه این است که پاسخ ما به شغل بسته به آن است که چگونه شغل طراحی شده و اینکه آیا ما آن را معنی دار و در بردارنده مسئولیت می بینیم یا نه؟ این بحث بستگی به موضوع تفاوت‌های فردی و آثار فراگردهای اجتماعی دارد که در جای دیگر از آن سخن بمیان خواهد آمد.

با یادآوری بحث حالت‌های روانی به نقش بازخورد توجه کنید. ملاحظه می‌شود که مسئله بازخورد یا آگاهی از نتایج، کیفیت ملموس‌تری (در برابر تصور) می‌باشد. اغلب ما میل داریم از نتایج کار آگاه شویم و اگر چنین نتایجی به ما داده نشود، بدنبال بازخورد بازگشت اطلاعات مربوط به پی‌آمدها هستیم. مدیری که کارمندان خود را از نتایج کار آگاه نمی‌کند آنان را در کشتی مواجی قرار می‌دهد که هیچ‌گونه اراده‌ای در حرکت، پیشرفت و تعیین جهت آن ندارند. بسیاری مشاغل چنین احساسی را با خود می‌آورند. به گفتگویی که میان یک کارگر اتومبیل‌سازی در یکی از کارخانه‌های امریکا و یک روانشناس ردوبدل شده است توجه کنید: کارگر کارخانه اتومبیل‌سازی می‌پرسد: آیا راست است که در سوار کردن قطعات اتومبیل کادیلاک ۱۵ شغل و کار مختلف وجود دارد؟ دیگری می‌گوید: در کارخانه ولووی سوئد در تمام طول خط شما فقط با یک اتومبیل سروکار دارید. کارگران جوان کارخانه «وگا» در ایالت اوهایو احساس مشابهی دارند. متوسط سن آنان بیست و چهار سال است و آنان در سریع‌ترین خط مونتاژ اتومبیل در جهان کار می‌کنند. کار آنان آنقدر تقسیم شده که کمتر کسی احساس می‌کند اتومبیل می‌سازد.

آگاهی از نتایج کار همگی به عنوان واکنش‌های بنیادی و مهم نسبت به کار تعیین شده‌اند. «هکمن» و همکاران وی هر یک از این حالت‌های روانی را بشرح زیر تعریف می‌کنند.

معنی‌دار بودن تجربی: فرد باید کار خود را بر پایه یک نظام ارزشی که مورد قبول اوست درخور و بااهمیت تصور کند.

مسئولیت تجربی: وی باید باور داشته باشد که شخصاً پاسخگوی پی‌آمدهای کاری خود می‌باشد. آگاهی از نتایج: فرد باید بتواند بریک مبنای نسبتاً منظم تعیین کند که نتایج کار او رضایت بخش است یا نه.

همان گونه که دیده می‌شود پاسخ افراد نسبت به شغل از لحاظ معنی‌دار بودن و مسئولیت به‌طور روشن امری تصویری است. از این لحاظ مهم نیست که مدیر یا مهندس صنایع یا متخصص امور کارکنان چگونه در باره معنی‌دار بودن و مسئولیت شغل می‌اندیشد. پرسش این است که آیا فردی که کار را انجام می‌دهد باور دارد که شغل او معنی‌دار و حاوی مسئولیت است؟ شک نیست که یک مکانیک و تعمیرکار فعالیت خود را معنی‌دار می‌بیند و در قبال آن احساس مسئولیت می‌کند. در یکی از گردهم‌آیی‌های که از سوی شرکت «بل» بعمل آمده بود تکنیسین‌های این شرکت به همین گونه از کار خود ابراز خشنودی می‌کردند. آنان بر پایه نوعی ارزش‌های شخصی خود را برای اجرای کارهای معنی‌دار کاملاً مسئول حس می‌کردند. البته کسان دیگری را می‌توان یافت که در باره انجام دادن همین کارها نظر متفاوتی دارند. می‌توان دریافت که اختلاف در ارزشها و برداشتهای

طرح ریزی مناسب کار: استراتژی تغییر و تحول در سازمان

اتومبیل می آید من آنرا جوشکاری می کنم؛ صد و ده بار در ساعت»

یکی دیگر از کارگران می گفت: «کار من تنوع زیادی دارد. من از رنگهای زیادی استفاده می کنم آن هم هر وقت از یک رنگ استفاده می کنم» آنچه او به عنوان نوع از آن سخن می گفت گوناگونی رنگها بود نه گونه گونی شغل. این موضوع شگفت آور نیست زیرا هر کارگر تنها متوجه بخشی از کار است که ویژه اوست و بدین ترتیب اطلاعی از نتیجه کار بطور کلی ندارد.

به طور خلاصه امید می رود با طرح ریزی شغل به گونه فردی یا رویارویی شخص و شغل ترتیبی پیش آید که نتیجه آن پاسخ روانی دلخواه کارگران باشد. نظریه این است که هرگاه افراد تصور کنند شغل آنان معنی دارد در بردارنده مسئولیت و دارای بازخورد است به آن پاسخ می دهند. ولی چگونه ممکن است چنین نظریه ای با طرح ریزی شغل سازگار باشد؟

طرح ریزی شغل و حالت های مهم روانی

پیشرفت در سنجش ویژگی های شغل امکان می دهد تا سه حالت روانی گفته شده یعنی معنی دار بودن، مسئولیت و آگاهی از نتیجه را با ارزیابی گنجایش هر شغل ایجاد کنیم. «ریچارد هکمن» و «گرگوری الدهام» در الگوی اساسی که در باره ویژگی های شغلی پدید آوردند پنج هسته اصلی ابعاد کار را تشخیص داده اند و شواهدی ارائه نموده اند که هر چه شغلی بیشتر دارای خصوصیات باشد که در هر بعد شغل یا ویژگی آن قرار دارد، نیروی موجود در شغل برای پدید آوردن حالت های اساسی روانی بیشتر خواهد بود. این پنج

بررسی چنین مواردی این نتیجه را می دهد که بسیاری مشاغل چنان خرد و ریز و باریک شده اند که کارگر کوچکترین اطلاعی از رویهمرفته نتایج فعالیت های کاری دستگاه یا سازمان خود ندارد. البته کسانی که در چنین مشاغلی مانند کارگران کارخانه «وگا» کار می کنند می دانند در کجا بکار مشغولند و محصول کارخانه آنان چیست ولی آگاهی از این حقیقت زیر نفوذ کار خسته کننده یکنواخت و تکراری قرار گرفته که صدها بار در روز و چهل ساعت در هفته ادامه دارد. بخشی از گفتگوی زیر نیز نماینده همین حقیقت در کارخانه «وگا» است. یکی از کارگران می گفت «همه چیز پول نیست، آنها پول خوبی می پردازند ولی من دیگر پول نمی خواهم. یعنی هیچکدام از ما نمی خواهد.» و دیگری می گفت «کار اهمیت دارد پدر من سی و پنج سال در یک کارخانه اتومبیل سازی کار می کرد، و هیچگاه در باره کار سخنی نمی گفت، یعنی چیزی نداشت که بگوید: آنجا یک اتومبیل می آید من آن را جوشکاری می کنم، یک اتومبیل دیگری می آید من آنرا جوشکاری می کنم، یک

ویژگی عبارتند از:

۱ - تنوع مهارت: تعداد و گونه‌گونی مهارت‌های لازم برای انجام دادن کار است. برای نمونه پاره‌ای مشاغل نیازمند به فعالیتهای مختلفی است که در برگیرنده استفاده از شماری مهارتها و استعدادهاست. هنگامی که وظیفه‌ای نیازمند فعالیتهای تلاش برانگیز یا مهارتها و استعدادهای مختلف باشد، آن وظیفه از سوی هر فردی که آن را انجام می‌دهد معنی‌دار تلقی می‌شود. بسیاری بازیها، معماها و سرگرمیها جذابیت خود را مدیون برانگیختن نیروهای ذهنی و مهارتهای حرکتی هستند.

هرگاه شغلی چند مهارت کارمند را بکارگیرد آن فرد شغل را شخصاً معنی‌دار می‌یابد، هر چند که به هر صورت آن شغل به طور مطلق و مجرد دارای اعتبار و اهمیت چندانی نباشد.

۲ - هویت وظیفه: درجه‌ای است که شغل تا آن درجه نیاز به تکمیل به عنوان یک واحد مشخص دارد. برای نمونه سوار کردن قطعات یک دستگاه اتوی برقی هویت وظیفه‌ای بیشتر از این دارد که هر یک از قطعات توسط یک فرد در نقاله خط تولید سوار شود. به سخن دیگر اگر کارمندی یک محصول را به طور کامل تولید یا مونتاژ کند و یا یک واحد کامل خدمت را انجام دهد وی کار را معنی‌دارتر از آن می‌یابد که فقط مسئول بخش کوچکی از تمامی کار باشد.

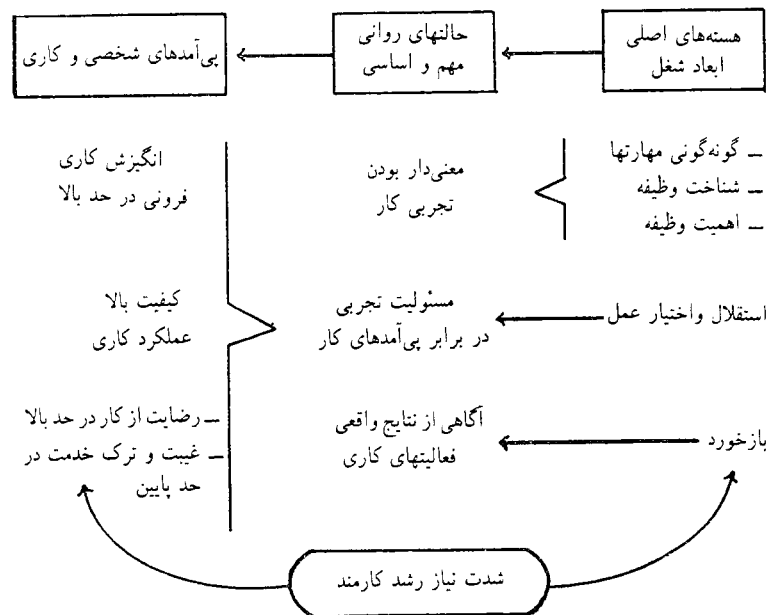
۳ - اهمیت وظیفه: میزان اثر بخشی است که شغل در افراد دیگر بر جای می‌گذارد. کارکنان شعبه‌های بانکی که با پرداخت و دریافت چک سروکار دارند با آنکه در شغل آنان تنوع و هویت چندانی نیست ولی به سبب آنکه مقدار زیادی پول را جابجا می‌کنند شغل خود را

مهم می‌یابند زیرا از نظر افرادی که نیاز به نقل و انتقال پول دارند نیز این موضوع اهمیت دارد. در این حال فرد معنی‌دار بودن تجربی کار را بیشتر درک می‌کند.

۴ - اختیار عمل و استقلال در کار: حدود استقلال و استفاده از بصیرت شخصی است که فرد در برنامه‌ریزی و اجرای کار دارد. خودمدیریتی ویژگی اساسی کارهای خودگردان است. برای نمونه در شرکت زیراکس به سرپرستان و تعدادی مسئولان اختیار داده شد که از کارکنان سایر بخشها استفاده کنند، ساعات کار خود را خود تعیین نمایند و ترتیب تحویل قطعات را بمشتریان خود بدهند. در چنین وضعی افراد احساس مسئولیت شخصی نیرومندی در باره نتایج کار خود می‌کنند.

۵ - بازخورد: میزان اطلاعاتی است که افراد مسئول انجام دادن کار دریافت می‌دارند و آگاه می‌شوند تا چه اندازه کوششهای آنان در پدید آوردن نتایج مؤثر بوده است. برای نمونه در یک طرح ریزی دوباره کار گروهی مأمور می‌شوند تا اطلاعات مربوط به نظرخواهی از کارکنان و مراجعان و اندازه‌گیری میزان کار و هزینه‌های لازم را ضمن سنجش میزان رضایت شغلی افراد بدست آورند و به گروهی که مسئولیت طراحی و تغییر مشاغل را داشته است، اطلاع دهند که تغییرات شغلی آنان تا چه اندازه با وضع قبلی تفاوت دارد؟

به طوری که در الگوی ویژگیهای اساسی شغل دیده می‌شود نکات مهم مورد نظر «هکمن» و «اولدهام» روشن است ولی توضیح کوتاهی در باره آن داده می‌شود.



الگوی ویژگی‌های شغلی مربوط به انگیزش کاری*

اگر بتوانیم کار را به طور مشخص با توجه به تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال عمل و بازخورد و بازگشت اطلاعات طراحی کنیم، کارکنان احساس معنی‌دار بودن تجربی، مسئولیت و آگاهی از نتایج خواهند کرد. این پاسخهای خوشایند روانی به نوبت به پی‌آمدهای کاری و نوعی نتایج شخصی خواهد انجامید که خواسته ماست، یعنی انگیزش بیشتر، کارکرد با کیفیت بهتر، رضایت شغلی بیشتر و غیبت و ترک خدمت کمتر.

منابع و مأخذ

- 1 - Edwin A Gerloff, Organizational Theory and Design, A strategic Approach for management. McGraw. Hill, 1988.
- 2 - David R. Hampton, Contemporary Management. McGraw - Hill, 1981.
- 3 - M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and work Behavior McGraw - Hill 1988.
- 4 - A Newly strategy for Job Enrichment California Management Review, summer 1975 PP 57 - 7.
- 5 - Hackman and oldham Motivation through the design of work, test of theory 1976.
- 6 - Herzberg, F., Work and Nature of Man, Cleveland: world 1966.
- 7 - Hackman, oldham. Janson, and Purdy: "A new Strategy for Job Enrichment" California Management Review vol. 17, PP 57 - 71 1975.
- 8 - Griffin, Ricky W, Task Design; An Integrative Approach (Glenview, III, Scott, Foresman Compan 1982).

* الگوی ویژگی‌های شغلی «هکمن اولدهام» از کتاب Organizational Theory and Design نوشته «ادوین گرلوف» چاپ مک گراهیل، ۱۹۸۸ صفحه ۱۹۹ اقتباس و ترجمه شده است.