

فرهنگ متغیر یک کارخانه

الیوت ژاک^۱

چرا آن را بخوانیم؟

این کتاب مبتنی بر مطالعه گسترده دموکراسی صنعتی در شرکت گلاسیر^۲ متال انگلستان بین سال‌های ۱۹۴۸ و ۱۹۶۵ است. این شرکت اقدام اعمال تغییرات انبوه در روش‌های کاری کرد که در آن زمان بسیار بدیع بودند و الگویی برای روش‌های آینده به شمار می‌رفتند

شروع

شرکت فلزات گلاسیر تغییرات مهمی را در زمینه روش‌های کاری معرفی کرد که منجر به شکل‌گیری یک نوع دموکراسی که پیشگام عصر خود گردیده شد تاکید آن بر اعطای مسئولیت به افراد و بیان تمامی مسایل برای آنها بود. این پروژه بر نقایص مرسوم در مبادلات صنعتی تأکید می‌کرد و به مدیران نشان می‌داد که چگونه باید اثرات تصمیمات خود را در بلندمدت ارزیابی کنند.

متن

۱. معرفی دموکراسی صنعتی

شرکت فلزات گلاسیر چندین پروژه مهم تغییر در روش‌های کاری را معرفی کرد:

- یک شورای کاری تأسیس شد. این شورا تلاش می‌کرد به عنوان نماینده کارگران عمل کند زیرا نمایندگان قبلی چندین به نفع کارگران عمل نمی‌کردند؛
- هیچ تغییری در سیاست‌های شرکت مجاز نبود مگر این که اعضای شورای کاری با آن موافقت می‌کردند. هر فردی در شورا دارای حق رأی بود.
- ساعات کار مرسوم برچیده شد یعنی هر فردی که میزان مشخص کار روزانه‌اش را انجام می‌داد اجازه داشت شرکت را ترک کند.

بر خلاف آنچه کارشناسان و ناظران پیش‌بینی کرده بودند، هرگز تولید شرکت نصف نشد.

۲. افزایش مسئولیت فردی

تأکید زیادی بر اعطای مسئولیت به افراد و درک پویایی‌های کار گروهی صورت می‌گرفت. همه ترغیب می‌شدند تا حداقل میزان مسئولیت فردی را بپذیرند و باید اجازه می‌یافتند تا هر دیدگاهی را که به حل مسایل کاری کمک می‌کرد، بیان نمایند.

۳. پیش‌بینی پیشرفت‌ها و دستاوردهای سازمانی

اجرای این پروژه یک دهه به طول انجامید موضوعات مورد تأکید این پروژه عبارت بودند از:

- تعدد چارت‌های سازمانی مرسوم؛
- قدرت بالقوه فرهنگ سازمانی (مفهومی که درک اندکی از آن وجود داشت)؛
- مزایای بالقوه اداره سازمان‌ها به روشی منصفانه و دارای مزایای متقابل.

۴. نظریه ارزش کار

ژاک می‌گوید: «تصویر سازمان‌های بروکراتیک واقعاً سردرگم‌کننده است. به نظر می‌رسد هیچ نظمی یا هیچ دلیل برای ساختارهای به وجود آمده، سطوح موجود یا حتی روابط مدیران - کارکنان وجود ندارد.»

راه حلی که ژاک ارائه می‌کرد این بود که مدیران باید پیش از این که تصمیمی را اتخاذ و اجرا کنند به خوبی درباره عواقب آن بیندیشند. مدیران باید بر اساس زمانی که به کار اختصاص می‌دهند حقوق دریافت دارند و این زمان را تنها می‌توان از طریق سنجش اثرات بلندمدت تصمیمات‌شان سنجید.



نتیجه

روش‌های به کار گرفته شده در شرکت فلزات گلاسیر، یک دهه طول کشیدند البته، آنها نتوانستند بقای شرکت را تضمین کنند. محققان دیگری همچون ماری پارکر فولت^۳ و فردریک هرزبرگ^۴ به موضوع انگیزه در کار پرداخته‌اند. شایان توجه است که کار ژاک مبتنی بر مشاهدات علمی بلندمدت بود.

برای اطلاعات بیشتر کتاب:

«فرهنگ متغیر یک کارخانه»، الیوت ژاک، ۱۹۵۱.
«کاملاً اعتقاد دارم که باید همگان را ترغیب کرد تا حداکثر مسئولیت فردی ممکن را عهده‌دار شوند»، فرهنگ متغیر یک کارخانه