

غنی سازی شغل و ارتقاء کیفیت

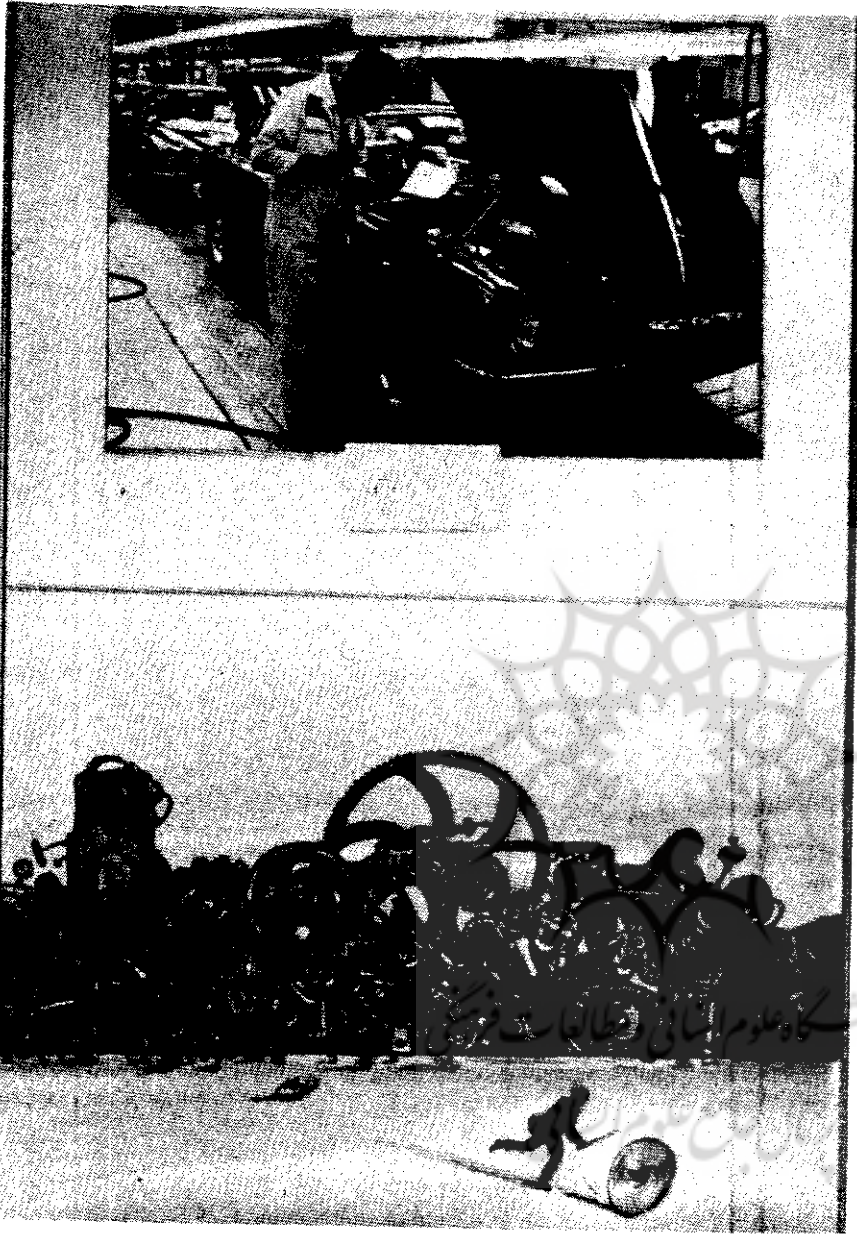
زندگی شغلی

تهیه و ترجمه: حمید بصیریان



بهبود کیفیت زندگی شغلی این هدف را تعقیب می کند که محیط کار،
محتوی کار و نوع کار مطابق شأن انسانی باشد.

کار نباید به نحوی طراحی شود که کارگران نتوانند به سایر وظایف انسانی و اجتماعی خود در جامعه، بعنوان همسر، پدر و مادر یا شهروند، برسند.



کیفیت زندگی شغلی از اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد توجه قرار گرفته و بجای واژه "انسانی کردن کار" بکار برده شده است. کیفیت زندگی شغلی مربوط می شود به مطلوبیت یا عدم مطلوبیت محیط کار برای افراد. هدف اساسی از این امر آن است که محیط کار برای کارکنان و همچنین برای تولید مناسب گردد. کیفیت زندگی شغلی اقدامی است بزرگ و فراتر از طراحی سنتی شغل که براساس مدیریت علمی صورت گرفته و معطوف به تخصص گرایی و کارآیی است. مدیریت کلاسیک براساس تقسیم کار شدید، سلسله مراتب سخت و استاندارد کردن کار برای رسیدن به هدف کارآیی زیاد استوار است. هدف این بود که هزینه ها به حداقل کاهش یابد و از کارگران غیرماهر یا آموزشهای کم برای انجام امور بتوان استفاده کرد. انجام کار طبق نظر این مکتب از طریق سلسله مراتب و تعیین روشهای انجام کار، کنترل و نظارت می شد. از آنجا که طراحی کلاسیک کار به کیفیت زندگی شغلی کمتر توجه داشت مشکلات متعددی را سبب شد و کارگران احساس کردند که نسبت بکار بی تفاوت شده و از همکاران خود نیز دور مانده اند. تخصصی شدن و تقسیم کار شدید، کارگران را از موهبت دور هم جمع شدن محروم کرده است. خیلی از کارگران نسبت بکار خود احترام قائل نبودند و به آن افتخار نیز نمی کردند. نتیجه این نوع طراحی کار، جابجایی زیاد نیروی کار و غیبت از کار بود. بنابراین، کیفیت کار کاهش پیدا کرد و کارگران از خود بیگانه شدند. هنگامی که کارگران درصدد بهبود شرایط کار برآمدند اختلافات شروع شد.

پاسخ مدیریت به اینگونه اختلافات در ابتدا سخت گیری و نظارت شدیدتر بود. این نحوه عملکرد شرایط را بدتر کرد. زیرا که سخت گیری، کار را غیرانسانی تر نمود. علت تمام این مشکلات اغلب این بود که کار بخودی خود برای کارگران ارضاءکننده نبود و تمایل بکار کم کم کاهش یافت.

یک عامل عمده این بود که کارگران تغییر یافته تر، تحصیل کرده تر، مرفه تر و مستقل تر شده بودند. روش کلاسیک شاید برای نیروی کار فقیر غیر تحصیل کرده، بیسواد و فاقد مهارت تنها به منظور تأمین معاش مناسب بود ولی برای نیروی کار جدید دیگر مناسب نبود. به مفهوم دیگر، شکل موجود مشاغل و سازمان کار قابلیت هماهنگی با تمنیات و گرایشهای نیروی کار جدید را نداشت. بنابراین کارفرمایان برای بهبود کیفیت زندگی شغلی دو دلیل عمده داشتند:

- ۱- روش کلاسیک به نیازهای انسانی توجه نداشت.
 - ۲- نیازها و آرزوهای کارگران تغییر پیدا کرده بود.
- اختیارات و حالات موجود جهت تصمیم گیری درباره این موضوع برای مدیریت:
- ۱- کار را تغییر ندهند و آن را بصورت تقسیم کار شدید، سلسله مراتب و تخصص گرایی نگهدارند، تنها از کارگرانی استفاده نمایند که این نوع کار را به خاطر سادگی نحوه انجام و امنیت شغلی ترجیح می دهند.

- ۲- کار را تغییر ندهند و برای راضی کردن کارگران به آنان مزد بیشتر پرداخت نمایند. از آنجا که روش کلاسیک برحسب معمول عایدات اقتصادی را بالا می برد، مدیریت قادر خواهد بود از عهده این پرداخت برآید.
- ۳- از خود کاری و فن گرایی شدید در کار استفاده شود و بجای انسان از آدمهای ماشینی استفاده کنند تا نیازی به کارگر ناراضی نباشد.
- ۴- مشاغل و سازمان را دوباره طراحی کنند تا محیط مناسب و مطلوب برای نیروی انسانی را بوجود آید.

هر چند که هر یک از راه‌حل‌های یاد شده در موقعیت‌های خاص کاربرد دارد ولی راه‌حل چهارم بیشتر مورد توجه قرار گرفت. بنابراین تجدید ساختار شغل و سازمان بدین منظور صورت می‌گیرد که به کارگر زمینه و امکان تلاش بیشتر، کار کامل‌تر، به کارگیری مهارت بیشتر، رشد بیشتر و مشارکت فکری بهتری داده شود. اساس طراحی شغل در روش جدید این است که الزامات انسانی و الزامات تکنولوژیکی بطور همزمان بکار گرفته شود، در حالیکه در مکتب کلاسیک فقط نیازهای تکنولوژیکی مورد نظر بود.

بهبود کیفیت زندگی شغلی این هدف را تعقیب می‌کند که محیط کار، محتوی کار و نوع کار مطابق شأن انسانی باشد. این روش در پی به کارگیری مهارت بیشتر در کار و تشویق کارگران به استفاده از استعدادها، توانائیها و نوآوریهای آنان است.

نظر اصلی این است که کارگران سرمایه انسانی هستند و بایستی پیشرفت کنند، نه اینکه تنها مورد استفاده قرار گیرند و فراموش شوند. افزون بر این، کار نباید آثار منفی بر جسم و روح کارگران داشته باشد و آنان را تحت فشار عصبی قرار دهد. کار نباید ماهیت انسانی کارگران را تغییر و یا تنزل دهد. کار نباید تهدیدکننده و خطرناک باشد، کار نباید به نحوی طراحی شود که کارگران نتوانند به سایر وظایف انسانی و اجتماعی خود در جامعه به عنوان همسر، پدر و مادر یا شهروند برسند. کار باید به پیشرفت اجتماعی افراد کمک نماید، ضرورتی ندارد که کار برای یک بار طراحی شود و برای همیشه به همان صورت باقی بماند. بلکه کار و طراحی آن بایستی به تناسب تحولات فن شناختی و محیط و تحولات کارگر صورت گیرد.

غنی‌سازی شغل

یکی از زمینه‌های اصلی ارتقاء کیفیت زندگی شغلی، غنی‌سازی شغل است. این واژه توسط "فردریک هرزبرگ" در بیان نتیجه تحقیقاتش در مورد عوامل انگیزش و ابقاء، بکار برده شد. بطور خلاصه، غنی‌سازی شغل به مفهوم انگیزه‌های اضافی است که به‌کار افزوده می‌شود تا کار را مهمتر و قابل احترام‌تر نماید و همچنین این اصطلاح در مورد انسانی‌تر کردن کار نیز بکار برده شده است. این واژه در پی واژه گسترش کار مورد استفاده قرار گرفته و مفهوم گسترش کار تنوع بخشیدن به کار و اضافه نمودن کارهای جدید به کار قبلی

است. وسیع کردن و یا گسترش کار بیشتر به مواردی گفته می‌شود که کار از لحاظ کمیت افزایش پیدا می‌کند و انواع کار متعدد می‌شود. در حالیکه غنی‌سازی شغل به محتوی شغل و افزایش کیفیت شغل بستگی دارد و در این مورد بکار می‌رود.

ابعاد اصلی مشاغل

هاکمن و الوهام پنج بُعد اصلی را برای مشاغل ذکر نموده‌اند.

۱- تنوع کار: عبارتست از انجام عملیات متعدد برای انجام کاری که به مهارتهای گوناگون نیاز دارد و عضلات مختلفی را بکار می‌گیرد.

۲- هویت کار: یک جزء کامل کار را انجام‌دادن، در حالیکه مکتب کلاسیک، کار را به شدت خرد و تقسیم می‌کرد.

۳- اهمیت کار: عبارتست از اینکه کار مهم جلوه کند، آثار و احترام کار نزد دیگران بالا باشد. این عامل مربوط به خارج از کارگاه می‌شود.

۴- خودمختاری: امور از طرف خود مشاغل نظارت شود. شاغل، کارها را طبق نظر و رأی خود انجام دهد. در تقسیم‌بندی نیازها بوسیله "مازلو" به این عامل اشاره شده است. راه اجرای آن مدیریت برحسب هدف می‌باشد.

می‌گردد. این امر را مطالعه تشخیص ابعاد اصلی مشاغل می‌گویند. برای این کار می‌توان هر یک از ابعاد اصلی شغل را به ده درجه یا امتیاز تقسیم کرد. یعنی بین ۱ تا ۱۰ امتیاز به هر بُعد داد. بعد از جمع‌آوری اطلاعات راجع به هر شغل و تعیین امتیازات پنج‌گانه، میانگین سه فاکتور اول حساب می‌شود و در میزان خودمختاری و اطلاعات مربوط به نیمه کار ضرب می‌گردد.

$$MPS = M \times R \times KR$$

M.P.S = امتیازات توان انگیزشی شغل

M = میانگین جمع سه عامل اول

KR = Knowledge of Result بازخورد اطلاعات

محدودیت‌های غنی‌سازی شغل

- بعضی از کارگران و کارکنان ممکن است به دلایل مشروح زیر مایل به انجام کار غنی‌تر باشند:

- ۱- اگر برای پذیرش مسئولیت بیشتر آمادگی نداشته باشند.
- ۲- اگر وظایف پیچیده‌تر را دوست نداشته باشند.
- ۳- اگر از کار جمعی و گروهی ناراحت باشند.
- ۴- اگر بازآموزی را دوست نداشته باشند.
- ۵- اگر طالب امنیت و استحکام در کار باشند.

ضرورتی ندارد که کار برای یک بار طراحی شود و برای همیشه به همان صورت باقی بماند. بلکه کار و طراحی آن بایستی به تناسب تحولات فن شناختی و محیط و تحولات کارگر صورت گیرد.

- ۶- اگر صلاحیت مقام نظارت‌کننده را پذیرفته و به این نحوه کار راضی باشند.
 - ۷- اگر نوع مهارت کارگران با کار غنی شده مطابقت نداشته باشد.
 - ۸- اگر ترجیح دهند که از کار خود خلاص شوند.
- ممکن است دستگاهها به علت گرانی قیمت به سادگی قابل تغییر نباشد.
- برنامه غنی‌سازی احتمال دارد که تولید را دچار عدم تعادل کند.

- مقررات نظارت و کنترل در سازمان کاهش پذیرد. یعنی به مسئله نظارت لطمه وارد آورد.
- غنی شدن کار، سطح توقع کارکنان را از لحاظ میزان پرداخت افزایش دهد.
- هزینه‌ها ممکن است افزایش یابد. مانند هزینه‌های آموزش و هزینه‌های درازمدت نظیر

۵- باز خورد: عبارتست از اینکه اطلاعات راجع به عملکرد به شاغل برسد. بدین مفهوم که شاغل آگاه شود تا چه حد کار خود را خوب انجام می‌دهد.

احتمالاً ابعاد اصلی مشاغل فکری و مشاغل بدی با یکدیگر متفاوت است. ولی دو نویسنده یاد شده بر این اعتقادند که پنج عامل یاد شده در هر دو دسته از مشاغل نقش مؤثر دارند.

امتیازات توان انگیزشی مشاغل

کارفرما می‌تواند با شناخت ابعاد اصلی شغل مثلاً پنج بُعد اصلی یاد شده و اندازه‌گیری آن در هر شغل ظرفیت انگیزش شغل را تعیین کند و بداند که شغل مورد نظر به چه میزان متنوع، با هویت مهم و دارای خودمختاری است و تا چه حد اطلاعات مربوط به انجام کار به شاغل منتقل



ابزار و وسایل جدید.

- ممکن است که اتحادیه‌های کارگری با تلاش‌های غنی‌سازی شغل مخالفت کنند.
- کارگران نزدیک به سن بازنشستگی در برابر غنی‌سازی شغل مقاوم‌تر هستند و کمتر قادرند که خود را با تغییرات هماهنگ نمایند. تحقیقات نشان داده که بطور کلی حدود ۴۰ درصد از کارکنان در برابر غنی‌سازی شغل مقاوم بوده‌اند. قبل از اقدام به غنی‌سازی شغل کارفرما بایستی سئوالات زیر را مطرح کند.

۱- آیا کارکنان قدرت تحمل مسئولیت بیشتر را دارند؟

۲- نیازهای کارکنان به رشد و پیشرفت تا چه حد است؟

۳- گرایش‌های کارکنان در مورد کار گروهی چیست؟

۴- آیا کارکنان قادرند که کار پیچیده‌تری را انجام دهند؟

۵- انگیزش‌های کارکنان نسبت به امنیت و استحکام شغل تا چه حدودی است؟

۶- آیا کارکنان تغییر مشاغل را مهم تلقی می‌کنند؟

- غنی‌سازی شغل در تمام موقعیت‌ها کاربرد ندارد و بیشتر در مورد کارکنان سطح بالا امکان‌پذیر است.

- اگر در کار از فن شناختی خود کار استفاده شده باشد هزینه غنی‌سازی بسیار زیاد خواهد بود.

- به هر حال چون غنی‌سازی شغل یکی از موارد تغییر است بنابراین هنگام اجرای تغییر و برای مدتی کارایی کاهش می‌یابد.

غنی‌سازی و جنبه‌های اجتماعی - فنی سازمان کار

گروه‌های طبیعی کار

قدم بعدی برای غنی‌سازی شغل تأکید بر

گروه‌های کار است. هنگامی که کار به نحوی طراحی شد که شخصی یک دور و جزء کامل کار یعنی یک محصول کامل یا یک قسمت نسبتاً کامل از کل کار را انجام دهد، به این امر یک "جزء کامل کار" گفته می‌شود. بنابراین کارگر احساس می‌کند که کارش هویت و اهمیت دارد. به نحو مشابه ممکن است گروهی از کارگران مثلاً ۷ نفر برای ساخت یک جزء کامل از کار مأمور شوند. در این حالت نیز کارکنانی که بصورت یک تیم با یکدیگر کار می‌کنند کم کم خواهند توانست نیازهای یکدیگر را بشناسند و کار تیمی خود را گسترش دهند. کار گروهی باعث می‌شود افرادی که کار ساده و یکنواخت انجام می‌دهند جزء کامل‌تری از کار را فرا بگیرند. زیرا آنان به گروه بزرگتری که یک کار کامل را انجام می‌دهند، وابسته هستند. برای مثال می‌توان گفت که صنعت اتومبیل‌سازی در جهان نمونه مناسبی برای پیاده کردن برنامه‌های غنی‌سازی شغل می‌باشد. یک تیم ۷-۱۴ نفره ممکن است کل امور مربوط به برق اتومبیل را بعهده بگیرد و یک تیم دیگر امور مربوط به نصب سیستم ترمز و مانند آن را. بنابراین، خط تولید تغییر سازمان می‌دهد و انسان دیگر اسیر ماشین و هماهنگی با آن و تنظیم سرعت نیست.

انعطاف‌پذیری زمان کار

زمان کار انعطاف‌پذیر یک نمونه از اشتغال غسنی شده است. این روش به کارکنان، خودمختاری بیشتری می‌بخشد و با غنی‌سازی شغل متفاوت است. از طریق کار انعطاف‌پذیر کارکنان می‌توانند فرصت یابند که محیط کار خود را تنظیم و کار را با شیوه زندگی خود هماهنگ نمایند. بعنوان مثال، فرصت مراجعه به پزشک و یا فرصت انجام بعضی از امور روزانه خانوادگی

غنی‌سازی شغل به نفع دو طرف یعنی کارکنان و کارفرماست، ولی اجرای آن بستگی به موقعیت، وضع نیروی انسانی، میزان کاربرد و خودکاری صنایع، امکان پرداخت هزینه‌های تازه، موافقت سازمان‌های کارگری و مانند آن دارد.

را بدست می‌آورند. بنابراین، در درون یک گروه کار، کارگران وضع زندگی خود را با نحوه حضور در گروه کار تنظیم می‌کنند. مزیت این نوع کار آن است که تأخیر ورود از بین می‌رود و کارگران همه ساعات کار روزانه را بکار مشغول می‌شوند، منتها با تفاوت‌هایی نسبت به یکدیگر. بنابراین، غیبت روزانه برای انجام بعضی از کارهای روزانه کاهش می‌یابد.

تجربه کشورها در جهان

در کارخانه‌های ولوو، جنرال موتورز، ساب اسکانیا، جنرال فود و بسیاری از کارخانجات دیگر در جهان روش اجتماعی - فنی کار، بکار گرفته شده و نتایج نیز مطلوب بوده است.

فواید و نتیجه

غنی‌سازی شغل بِنفع دو طرف یعنی کارکنان و کارفرماست ولی اجرای آن بستگی به موقعیت، وضع نیروی انسانی، میزان کاربرد و خودکاری صنایع، امکان پرداخت هزینه‌های تازه، موافقت سازمان‌های کارگری و مانند آن دارد. در بسیاری از موارد دیده شده که غنی‌سازی شغل میزان تأخیر و غیبت در کار را کاهش داده و باعث افزایش کارایی و کاهش ضایعات به میزان قابل توجهی شده است.

مأخذ: 1- Organizational Development
2- World Labour Report (I.L.O)