

مفهوم نگرش

را توسعه دادند که روحیات فردی ثابتی وجود دارند که اشخاص را برای پاسخگویی مثبت یا منفی به زمینه‌های شغلی آماده می‌کنند.

این آمادگی بعدها می‌تواند عامل مهمی در تعیین نگرش شغلی باشد که اهمیت این عامل کمتر از اهمیت مضمون خود کار نیست.

برای آزمون این فرضیه، داده‌های تغییرات زمانی^۲ به دست آمده از یک نمونه ملی شامل ۵ هزار نفر میانسال در مورد رضایت شغلی تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که نگرش‌ها در یک دوره پنج‌ساله ثابت بود و با تغییر شرایط (مثلاً وقتی افراد، کارفرما یا شغل خود را عوض کردند) تغییر نکرد. گذشته از آن، نگرش‌های پیشین قوی‌تر از تغییر در حقوق یا موقعیت اجتماعی شغل افراد، میزان رضایت از کار بعدی را پیش‌بینی می‌کرد.

مطالعات بعدی این یافته‌ها را تکرار کرده و گسترش داده‌اند (گرهارت، ۱۹۸۷؛ استاو، بل، و کلاوسن ۱۹۸۶).^۳ با این

وجود، این مطالعات هم از نظر روش

شناختی و هم در زمینه مفهومی

موردنقد قرار گرفته‌اند. برای مثال،

از نظر مفهومی، از این مطالعات

نتیجه‌گیری می‌شود که روحیات فردی

تأثیری بر نگرش شخص و رفتار سازمانی

دارد. در حالی که مدارک معتبر نشان می‌دهد

ویژگی‌های سازمانی (نظیر روش پاداش،

اهداف، ساختار کار، موقعیت در بافت اجتماعی)

بسیار قوی‌تر عمل می‌کند. همچنین تکیه بر روحیات مستلزم

آن است که روحیات افراد ثابت و تطبیق‌ناپذیر باشد. در حالی

که شمار زیادی از تحقیقات نشان می‌دهد افراد نسبت به

نهادهای سازمانی^۴ بسیار پاسخگو و تطبیق‌پذیرند و صفات

شخصیتی در پاسخ به شرایط سازمانی تغییر می‌کند (دیویس

بلیک و ففر، ۱۹۸۹).^۵

مباحث مشابهی می‌توان برای رد این قضیه (اشنایدر،

۱۹۸۷)^۶ پیش‌کشید که می‌گوید: از آنجا که جذب، انتخاب و

کناره‌گیری در افراد متفاوت است، اشخاص بدون دلیل با

سازمان‌ها پیوند نمی‌خورند. در حالی که حمایت کمی از فرضیه

جذب-انتخاب-کناره‌گیری صورت گرفته است (برتز، اش، و

در هر ۱۹۸۹)^۷، هنوز پژوهش تجربی موشکافانه‌ای در این

زمینه انجام نشده است. برای آزمون نسبت به نقش روحیات و

احتمالاً در روان‌شناسی اجتماعی معاصر ایالات متحده،

مفهوم نگرش متمایزترین و ضروری‌ترین مفهوم است

(زیمباردو، ابرسن و ماسلاچ، ۱۹۹۰).^۸ نگرش نیز همانند بسیاری

از متغیرهای روان‌شناختی، نه یک ذات قابل‌مشاهده

بلاواسطه، بلکه ساخته‌ای فرضی درباره طبیعت رفتار آدمی

است. مفهوم نگرش به هیچ عمل خاصی اشاره ندارد، بلکه

انتزاعی از تعداد زیادی واکنش یا عمل مرتبط است (گرین،

۱۹۵۴).^۹ برای مثال، وقتی می‌گوییم در مورد اتحادیه‌ها تا

نگرش کمتر موافقی نسبت به جیم دارد، مقصود ما آن است که

اعمال و اظهارات مختلف تام در مورد اتحادیه‌ها، همواره کمتر

از کلمات و اقدامات جیم در این مورد هوادارانه و مساعد

است. ما زمانی حق داریم مفهوم جامعی چون نگرش را به کار

گیریم که واکنش‌های متعدد موردنظر، دائمی باشد. یعنی اگر

کسانی که از بسته‌شدن فروشگاه‌ها ناراضی هستند،

احتمالاً خواستار سرکوب اعتصاب باشند و با

قانون حداقل دستمزد مخالفت کنند، به نظر

منطقی خواهد بود اگر از نگرش

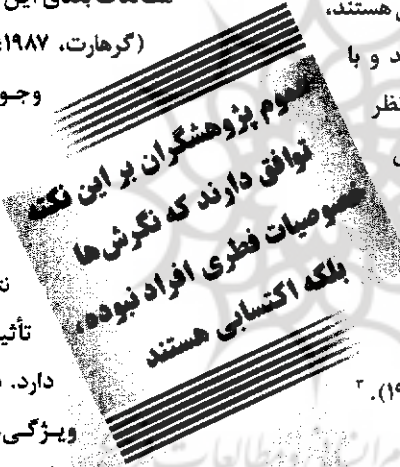
ضد اتحادیه صحبت کنیم. بنابراین به

طور کلی مفهوم نگرش به تمایل به

ارزیابی و پاسخگویی به

موضوعات اجتماعی به صورتی همواره

مساعد یا نامساعد اشاره دارد (فیشر، ۱۹۸۲).^{۱۰}



عامل روحیات و شرایط با نگرش شغلی

مفهوم پژوهشگران بر این نکته توافق دارند که نگرش‌ها

خصوصیات فطری افراد نبوده، بلکه اکتسابی هستند. در

سال‌های اخیر تقریباً همه پژوهش‌ها در مورد نگرش شغلی،

روی شناخت ویژگی‌های موقعیت کار مانند ساختار شغل،

نظارت، پرداخت و شرایط کاری به عنوان تعیین‌کننده‌های

نگرش شغلی متمرکز شده است (وایس، مک لارین، و نیت،

۱۹۸۹).^{۱۱} فهمیدن این جنبه‌های شرایط کاری، اغلب با

شاخص‌های^{۱۲} رضایت شغلی صورت می‌گیرد. مضمناً ساده

انگیزانه خواهد بود اگر بپذیریم افراد در شکل‌دهی به نگرش

خود درباره کار، چه از طریق دیگران و چه از طریق خود

شکل‌دهی تحت تأثیر انگیزه‌های قوی بیرونی نظیر ویژگی‌های

بازار یا خصوصیات سازمانی قرار نمی‌گیرند (گرین و دیگران،

۱۹۸۳).^{۱۳} با این وجود، استاو و وایس (۱۹۸۵)^{۱۴} این فرضیه جدید

عناصر اختلاف نظر دارند (چایکن و استانگر، ۱۹۸۷). این عناصر عبارتند از: شناخت (باورهای شخص یا دانش مبتنی بر واقعیت او، در مورد موضوع اصلی نگرش)، عواطف (بشاش در مقابل عبوس) و آمادگی اقدام (تمایل به عمل یا پاسخگویی به شکل خاص، نه یک سلسله رفتار مشخص که انتظار می‌رود در هر شرایطی به‌روز کند). وقتی فرد این عناصر را در یک مجموعه واکنش ثابت به یک موضوع خاص اجتماعی (نظیر سیاست‌های شرکت، سرپرستی، کار خود فرد) ادغام می‌کند، نگرش به وجود می‌آید. این مفهوم از لحاظ ترسیمی در نمودار ۱-۶ نشان داده شده است.

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها تلاش زیادی به خرج داده‌اند تا نگرش کارگران را نسبت به مجموعه‌ای از مسایل بااهمیت نظیر سلامتی و ایمنی، یا ارزش مشارکت در تصمیم‌سازی، تغییر دهند. این کار از آن جهت صورت می‌گیرد که سازمان‌ها معتقدند نگرش مثبت‌تر کارگران به رفتاری تبدیل خواهد شد که به طور همزمان بهره‌وری را افزایش می‌دهد و کیفیت زندگی شغلی را بالا می‌برد. متأسفانه بسیاری از این تلاش‌ها ناکام می‌ماند زیرا این سازمان‌ها از روش‌هایی استفاده می‌کنند که تنها برای تغییر واکنش احساسی کارکنان، یا قوه درک، یا رفتار نسبت به برخی موضوعات یا اشخاص (مثلاً زنان در مدیریت) طراحی شده است و تنها به یکی از اجزاء نگرش مورد نظر می‌رسد.

تلاش‌ها یاد شده یک سوال اساسی را پیش می‌کنند که سال‌هاست ذهن روان‌شناسان اجتماعی را به خود مشغول کرده است: اگر نگرش یک شخص را تغییر می‌دهیم، آیا می‌توانیم رفتاری را پیش‌بینی کنیم؟ آیا سازمان‌ها می‌توانند نگرش کارکنان را تغییر دهند؟ در رفتار قابل پیش‌بینی آنان ایجاد کنند؟ برای مثال، اگر نگرش برای ایجاد ایمنی در خودباوری زنان در میان مدیران سازمان را به جایی برسانیم که بگویند به مدیران خود اعتماد بیشتری می‌اندیشند، آیا آن پس نسبت به خودباوری نسبت به نگرش مدیران زنان مدیران را تغییر می‌دهد به گونه‌ای که

شرایط در نگرش فردی لازم است، الگویی از نگرش‌های شغلی ایجاد و آزمایش شود که هم شامل عوامل مربوط به روحیات و هم سایر عوامل نظیر نژاد، جنسیت، درآمد واقعی، ویژگی‌های خود شغل، و خصوصیات بافت اجتماعی که افراد در آن قرار دارند باشد (دیویس بلیک و ففر، ۱۹۸۹).

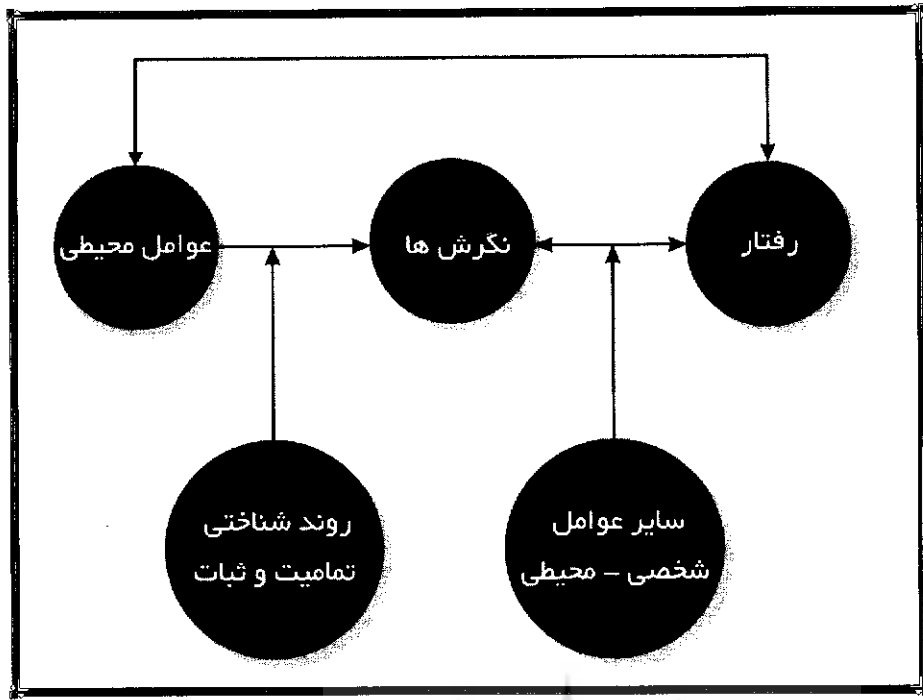
اما آنچه گفته شد به این معنی نیست که روحیات، هیچ تأثیری بر نگرش ندارند. در واقع همه بررسی‌ها چنین تأثیری را تأیید می‌کنند. برای مثال در مورد یک جفت همسان که دور از هم زندگی می‌کردند، آروی^۳ و دیگران (۱۹۸۹) دلایلی به دست آوردند که برای رضایت از عوامل درونی شغل (نظیر به‌کارگیری توانایی‌های مطلوب)، مبنایی ژنتیک را نشان می‌داد. اما هیچ مدرکی دال بر وراثت‌پذیری رضایت از عوامل بیرونی (نظیر سیاست‌های شرکت) یا برای رضایت کلی از کار یافت نشد. ژنتیک حدود ۳۰ درصد از واریانس (تغییرپذیری) کل را در رضایت شغلی توضیح می‌داد، اما ۷۰ درصد بقیه به عوامل محیطی و سایر عوامل (منجمله خطای واریانس) مربوط بود. به وضوح می‌توان گفت پژوهش‌های میدانی بیشتری برای آزمون شرایطی که در آن عوامل مربوط به روحیات بر نگرش شغلی کمابیش تأثیر می‌گذارند، لازم است.

از نظر استنباط عملی، این نتایج بیانگر آن است که مداخلات سازمانی یا تغییر شرایط (نظیر پیشرفت شغلی، تکامل سازمانی) از آن‌رو که باید تا ثبات نگرش یا تکامل کارکنان به بازگشت به روحیات اساسی خود مقابله کند، نمی‌تواند تا آن حدی که انتظار می‌رفته است مؤثر باشد. این موضوع نشان می‌دهد که لازم است چنین مداخلاتی قوی‌تر و طولانی‌تر باشد و متوجه هر سه جزء نگرش (شناخت، عواطف، و آمادگی اقدام) شود تا بتواند بر نیروی اجابت غلبه کند.

تأثیر نگرش بر رفتار

به نظر می‌رسد نگرش‌ها از عناصر مختلفی تشکیل شده باشند. هرچند نظریه‌پردازان درباره تعداد و ماهیت این





نمودار ۱-۶ اجزای رابطه نگرش-رفتار

رفتار به تعامل عوامل محیطی و شخصی وابسته است. رابطه نگرش-رفتار کامل نیست زیرا نگرش‌ها تنها یک نیرو و از حوزه وسیع‌تر نیروهایی هستند که عملاً رفتار را تعیین می‌کنند.

عمل خواهند کرد؟ اگر پاسخ به این سؤال مثبت باشد، در آن صورت روش مؤثر برای تغییر فوری بسیاری از رفتارهای خاص، تغییر یک یا دو نگرش یا روحیات عمومی اساسی خواهد بود. متأسفانه مطالعات در این زمینه نتایج متناقضی به دست داده است (چایکن و استانگر، ۱۹۸۷). ما برای پیش‌بینی دقیق رفتار، باید سنجش نگرش را با سنجش چندین متغیر دیگر که آنها هم بر رفتار تأثیر دارند توأم کنیم. رفتار، حاصل عملکرد عوامل شخصی متعدد (نظیر انگیزه، عادت، و نگرش) و عوامل محیطی متعدد (نظیر عرف، قانون، پاداش، و تنبیه) است. نگرش تنها یکی از عناصر مهم در این معادله است. در واقع رفتار هم به نوبه خود بر نگرش تأثیر می‌گذارد و رابطه بین این دو، از نوع رابطه علت و معلولی دوطرفه است (فلدمن و لیتچ، ۱۹۸۸؛ فیشر، ۱۹۸۲).

نظراتی که تا اینجا بیان شد، در نمودار ۱-۶ خلاصه شده است. این نمودار نشان می‌دهد که:

- ۱) تعامل بین افراد و شرایط محیطی فعلی یا بالقوه موجب تکامل نگرش‌ها می‌شود.
- ۲) نگرش‌ها از طریق روند شناختی تمامیت و ثبات، و در اجزای شناخت، عواطف، و آمادگی رفتاری شکل می‌گیرد.
- ۳) همین که نگرشی به وجود آید، ممکن است مستقیماً بر

استراتژی‌های رفتاری برای بهبود بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی

بهره‌وری چیست؟

به طور کلی می‌توان گفت بهره‌وری نسبت خروجی کالاها و

بهره‌وری در ادامه حیات و رشد کشور پیشرفته‌ای چون ایالات متحده ایفا می‌کند، به آنان یادآور می‌شود. در حال حاضر لازم است گام‌هایی برداشته شود تا ایالات متحده رقابت‌پذیر باقی بماند.

سهام علم رفتاری در بهبود بهره‌وری. علم رفتاری از طریق انتخاب درست رویه‌ها، برنامه آموزشی درست طراحی شده، بازخورد عملکرد، توأم با هدف‌گذاری، و مجموعه‌ای از برنامه‌های مشارکت کارگران، می‌تواند در بهبود بهره‌وری سهم باشد (کمپ بل، کمپ بل و شرکاء، ۱۹۸۸). با این حال ما نباید محدودیت نقشی را که تغییر در رفتار کارکنان می‌تواند ایفا کند فراموش کنیم. علم رفتاری می‌تواند در کار، بهبود اساسی به وجود آورد اما سهم آن در سرمایه، تجهیزات یا ماشین‌آلات بسیار کم است. مثال زیر را در نظر بگیرید:

وقتی صحبت از فولادسازی باشد، نگرش مثبت یکی از کارکنان نمی‌تواند به اندازه کوره اصلی اکسیژن در بهره‌وری مؤثر باشد. در یک خط تولید خودکار، روحیه گروه

هرقدر هم بالا باشد نمی‌تواند یک مسیر را بیشتر از مقداری که طراحی شده است مناسب کند. همچنین در مورد کارگران با دانش (آنها که به جای محصولات قابل لمس، اندیشه و اطلاعات تولید می‌کنند) نیز اگر نگوئیم غیرممکن، لاقابل بسیار دشوار است که تصمیم‌سازی آنان را جایگزین فناوری پیشرفته‌تر

کنیم. علاوه بر آن، ابداع یک روند اجتماعی است (کاتنور، ۱۹۸۹). ایجاد و توسعه فناوری‌های نوین نمی‌تواند تنها در نتیجه رویه‌های مکانیکی صورت گیرد، بلکه به طور ذاتی یک روند اجتماعی است که علاوه بر ماشین به نقلی از نیروی انسانی نیز به شدت بستگی دارد. چه اداره و رهبری تحریک و توسعه، یا توزیع و بازاریابی تولیدات تکنیکی جدید، و یا جان‌اندازان روند جدید تولید در سطح کارگران عالی (غیرمهندسی) مطرح باشد. در همه این حالت‌ها لازم است مسیرهای نفوذ اجتماعی و سیاسی موجود را در نظر بگیریم.

علوم اجتماعی نفوذ این عوامل اجتماعی و سازمانی را به ما اطلاع می‌دهد. مدیریت منابع انسانی چگونگی به‌کارگیری آنها را مورد توجه قرار می‌دهد.

کیفیت زندگی شغلی چیست؟

از مفهوم کیفیت زندگی شغلی، جو برداشت می‌تواند صورت بگیرد (کولر، ۱۹۸۲). در یک برداشت، این مفهوم معادل

خدمات به ورودی کار، سرمایه، مواد، و تجهیزات است. هرچه بهره‌وری یک صنعت بالاتر باشد، شرایط رقابتی آن بهتر است زیرا قیمت تمام‌شده واحد آن پایین‌تر است. برای مثال شرکت صنایع یونیسون^۱ را که تولیدکننده موتورهای الکتریکی است در نظر بگیرید. ساخت هر موتور برای کارکنان یونیسون حدود چهار ساعت زمان می‌برد. طبق محاسبات شرکت، یونیسون باید این مدت را به یک ساعت کاهش دهد تا سودآور باشد. حساب کار ساده است: هر قدر از یک ساعت کار، تولید بیشتری به دست آید، قیمت تمام‌شده واحد محصول شما پایین می‌آید و مدت طولانی‌تری در عرصه رقابت دوام خواهید آورد (جانسون، ۱۹۸۴). بنابراین بهبود بهره‌وری به معنی افزایش تولید از طریق منابع اضافی نظیر زمان، پول، مواد و نیروی کار نیست، بلکه بهتر کارکردن با همین امکانات موجود است.

بهبود بهره‌وری نه سخت‌تر کار کردن، بلکه هوشیارانه‌تر کارکردن است. جهان امروز از ما

می‌خواهد که با امکانات کمتر (نیروی کار کمتر، پول کمتر، زمان کوتاه‌تر، مکان کوچک‌تر، و

در یک کلام منابع کمتر) بیشتر کار کنیم.

سنجش بهره‌وری. دفتر آمار کار در

اداره کار ایالات متحده. در هر

فصل سال، مقیاسی برای

بهره‌وری محاسبه می‌کند که بیانگر میزان

کالاها و خدمات تولیدشده به ازای هر ساعت دستمزد

پرداختی است. این ارقام در هر بخش اقتصادی (مثلاً تولید،

خدمات)، در هر صنعت، و در هر منطقه جغرافیایی محاسبه

می‌شود. این دفتر به طور سالانه شاخص بهره‌وری را بر مبنای

چند عامل محاسبه می‌کند که میزان پول (به شکل تجهیزات،

زمین و ساختمان) و نیروی کار به جریان افتاده در مؤسسات

تجاری ایالات متحده را نسبت به خروجی تولیدشده در هر

ساعت نشان می‌دهد.

همه اساتید معتقدند مفاهیم، تعاریف و مقیاس‌های

بهره‌وری (منجمله مقیاس‌هایی که ذکر شد)، اختیاری هستند و

به هدفی که برای آن ایجاد شده‌اند (مثلاً برای مقایسه افراد،

گروه‌های کاری، شرکت‌ها، صنایع‌ها، یا شرایط رقابتی ملی)

مرتبط می‌باشند (ماهنوی، ۱۹۸۸؛ پریچارد و دیگران

۱۹۸۸). با این وجود، متذکران دال بر کاهش رشد بهره‌وری در

ایالات متحده همراه با شواهد ضعیف رقابت‌پذیری صنعت

ایالات متحده در سطح جهانی، سیاست‌گذاران را در همه

سطوح دولتی و صنعتی متذکران داده و نقش حساسی را که بهبود

علم رفتاری می‌تواند در کار، بهبود اساسی به وجود آورد اما سهم آن در سرمایه، تجهیزات یا ماشین‌آلات بسیار کم است

مجموعه‌ای از اعمال و شرایط عینی سازمانی قرار می‌گیرد (نظیر توسعه شغلی، سرپرستی دموکراتیک، دخالت‌دادن کارکنان، و ایمنی محیط کار). برداشت بعدی این مفهوم را با ادراک کارکنان در مورد ایمنی خود، رضایتمندی نسبتاً خوب، و توانایی رشد و پیشرفت به عنوان یک انسان، معادل قرار می‌دهد. این برداشت، کیفیت زندگی شغلی را با میزان برآورده شدن طیف کامل نیازهای انسانی مرتبط می‌کند.

بهبود بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی را با تلاش برای کاهش غیبت غیرمجاز و استعفا و اخراج مترادف می‌دیدند. به طور خلاصه، دیدگاه سنتی بهره‌وری را به صورت بخشی در نظر می‌گرفت و انتظار داشت بهره‌وری بخش‌های مختلف به طور خودبه‌خود هماهنگ شود و بهره‌وری کل مجموعه حاصل گردد. در حالی که بهره‌وری، معنای واقعی خود را نه در منافع بخشی یک قسمت از شرکت، بلکه در اولویت‌های استراتژیک آن شرکت به دست می‌آورد (جودس، ۱۹۸۵).^{۳۳}

یکی از دلایل رشدکننده بهره‌وری ما^{۳۴} آن است که بسیاری از

در بسیاری از مواقع، این دو برداشت در هم ادغام می‌شوند: کارگری که سازمان خود و ترکیب شغل خود را دوست دارد، احساس خواهد کرد که توانایی‌هایش در این شغل شکوفا شده است. در چنین مواردی هر دو برداشت به نتیجه واحدی منجر می‌شود که نشان می‌دهد زندگی شغلی کیفیت خوبی دارد. با این حال، به دلیل تفاوت موجود میان افراد و به جهت آن که برداشت دوم کاملاً ذهنی است - و مثلاً همگان چیزهایی مانند تصمیم‌گیری دموکراتیک یا بهبود ارزش کار را از اجزای مهم کیفیت خوب زندگی شغلی به حساب نمی‌آورند - ما کیفیت زندگی شغلی را به صورت ادراک کارکنان از سعادت جسمی و فکری در کار تعریف می‌کنیم.

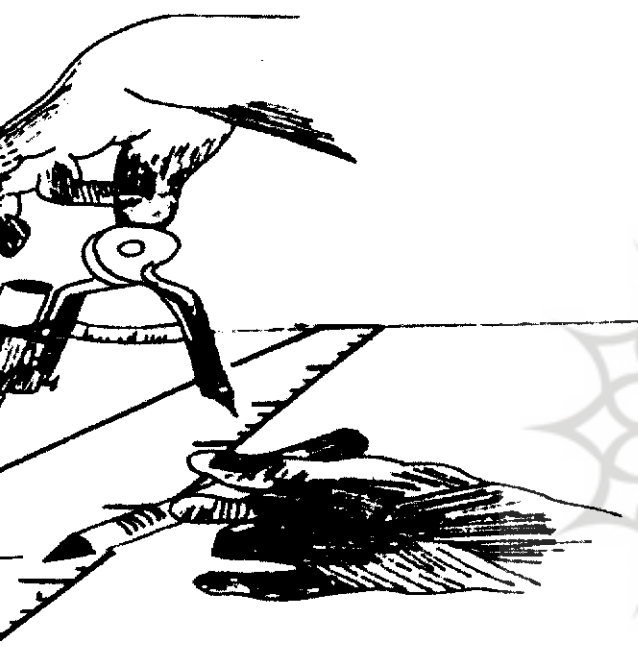
موضوعی که اغلب در تعاریف زندگی شغلی نادیده گرفته می‌شود آن است که این مفهوم در فرهنگ‌های مختلف به صورت‌های مختلف فهمیده می‌شود. برای مثال مفهوم «انسانی کردن» کار در بازسازی شغل‌ها را در نظر بگیرید. در آمریکای شمالی مقصود آن است که شغل افراد با فراهم کردن میدان برای رقابت کارگران، جذاب‌تر شود. این مفهوم از دل جنبش پیشین بهبود ارزش کار، بیرون آمده است. اما در سوئد و امروز مقصود آن است که از طریق اجازه‌دادن به گروه‌ها برای فعالیت به صورت واحدهای اجتماعی خودمشول اگر و نهادهای کنونی بیمه خودمختار و با تشویق همکاری بین اعضای گروه‌ها، کارگر و هی پاداش بیشتری داشته باشد.

انسانی کردن کار در آمریکای شمالی به معنی «زمانه کردن» (تاکنند بر موفقیت مادی و شکست قوی و مطمئن) و در سوئد به معنی «زمانه کردن» (تاکنند بر روابط بین اشخاص و نگرانی نسبت به شیفته‌ها) است (هالستد، ۱۹۸۴).^{۳۴}

ضرورت داشتن استراتژی جامع برای

بهبود بهره‌وری

سازمان‌ها در گذشته توجه نداشتند که در بخش‌های مختلف سازمان استراتژی ناهماهنگی را برای بهبود نظر کنند و بعد از آنکه به کار می‌گیرند. آنها بدون در نظر گرفتن اهداف سازمان،



مدیران اجرایی در جستجوی راه «بهبودسازی سریع» هستند به روش‌هایی چون آموزش حساسیت، اتوماسیون (فعل و انفعال خودکار)، نظارت بر عمل آماری، و دوا بر کیفیت روی آور می‌شوند. اما هیچ‌کدام از این روش‌ها به تنهایی کارساز و امیدوارکننده نیستند. لذا جریان رشدکننده بهره‌وری ادامه خواهد یافت مگر آن که این روش‌ها به اولویت‌های طرح برتری شده شرکت، پیوند بخورد و با سایر روش‌ها تلفیق شود. به استراتژی جامع بهبود تبدیل گردد (جودس، ۱۹۸۹).

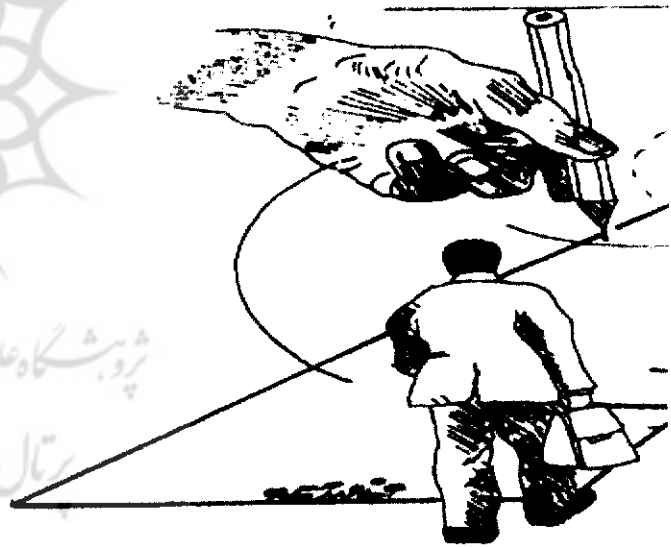
متحده دارد («مدیرانی میانی»، ۱۹۸۸؛ «مدیران جوان بلندیرواز»، ۱۹۸۹).

کاهش تعهد و وفاداری، مخرب است زیرا احتمال این که کارگران متعهد شرکت را ترک کنند، کمتر است. تعهد به نوبه خود ممکن است یکی از دوشکل زیر را بگیرد (میر و دیگران، ۱۹۸۹).^{۲۷} تعهد مؤثر به قوی بودن هویت سازمانی فرد و حضور فعال او در سازمان اشاره دارد. از طرف دیگر تعهد ادامه کاری به تمایل برای ادامه کار در یک سازمان مفروض به خاطر هزینه بر بودن تغییر کار اشاره دارد. کارکنان دارای تعهد مؤثر به این که مجری بهتری باشندگرایش دارند، اما کارکنان دسته دوم میل به آن دارند که مجری ضعیف تری باشند (میر و دیگران، ۱۹۸۹). لذا ارزش تعهد و وفاداری به یک سازمان، ممکن است به شکل این تعهد بستگی داشته باشد.

برای تقویت تعهد مؤثر، بسیاری از شرکت ها حضور کارگران در تصمیمات شرکت را فعالانه تشویق می کنند. همان طور که بعداً خواهیم دید حضور یا مشارکت کارگران می تواند اشکال مختلفی داشته باشد، اما یکی از تازه ترین این شکل ها، تماس مستقیم کارگر با مشتری است. برای مثال، وستینگهاوس ۳۰ کارگر خود را که تجهیزات مولد قطار زیرزمینی تولید می کردند، به نیویورک فرستاد تا حاصل کار خود را در مجموعه حمل و نقل آن شهر ببینند و لزوم قابل اعتماد بودن را بهتر حس کنند. همچنان که مدیر بخش تولیدات حمل و نقل وستینگهاوس گفته است: «بین گذاشتن سیم ها در یک جعبه سیاه، و سوار شدن بر حاصل کار برای عبور از محله برونگس جنوبی، تفاوت وجود دارد... ما این را مسئله بقا می دانیم. اگر این کارها را نکنیم، بقای خود را زیر سؤال برده ایم» (رابین، ۱۹۸۴).

بهبود این چنین تحولاتی هم برای مدیریت و هم برای کارگران دشوار است. مدیریت ممکن است برای برآوردن کارگران از فشار با این به عرصه بزرگ تر تردد داشته باشد زیرا این کار با اندیشه مدیریت سنتی که بر امنیت مقام، حق تصمیم گیری مدیران و تفویض افراد در کار کردن، نقش مدیریت در تشویق و تنبیه، و تقسیم تنگ نظرانه کار و خصوصیات شغلی تأکید می ورزد، منافات دارد (باناس، ۱۹۸۶).^{۲۸} در طرف مقابل نیز کارگران الهامی که دیدار با فرآیندگان مهم را بپذیرند ممکن است به عنوان خائنین به امر کلگری توسط همکاران خود تحت فشار است و تعقیب قرار بگیرند تا به اصطلاح به دام بیفتند. اما دستوریان می گویند که عموماً این دیدارها را

از این منظر نیز به مسئله می توان نگاه کرد که پیوندهای مثبت بین نگرش ها، رفتار، و اثربخشی سازمانی تنها به شرطی در طول زمان مستحکم باقی خواهد ماند که شرایط اقتصادی و عرف محیط از حضور فعال فرد و همکاری نیروی کار - مدیریت حمایت کند. اگر چنین نباشد، حتی تعهد کاری در سطوح بالا نیز با وقوع چندین درگیری احتمالاً یا به تدریج کم رنگ خواهد شد و یا یک باره از بین خواهد رفت. بنابراین مدیریت اختلافات، و رفتار و نگرش های فردی کارگران ابعاد اصلی مجموعه های روابط صنعتی هستند که بر اثربخشی سازمانی



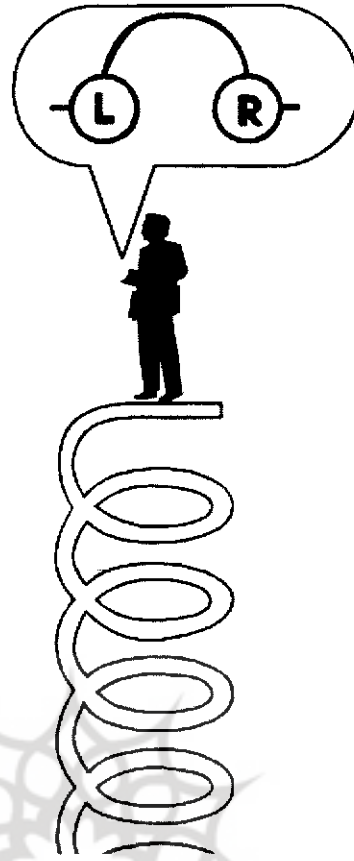
تأثیر می گذارند (کوچان، کاتز، و مک کریسی، ۱۹۸۴).^{۲۹} ضرورت اتخاذ چنین روشی جامع هرگز تا این حد زیاد نبوده است، چرایی آن در اینجا ذکر خواهد شد.

ایمون شدگی، نقطه مقابل حضور فعال

در کار

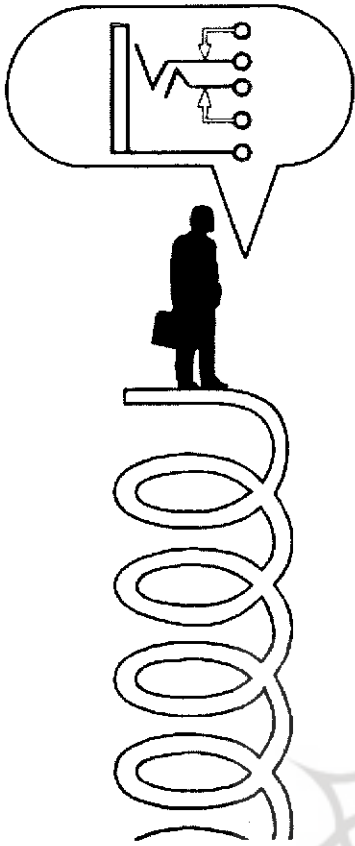
رشد بی سابقه ادغام و الحاق شرکت ها که بر ایمنی کارگر تأثیر گذاشته و حدود یک ایمون شغل مدیریتی را در دهه گذشته حذف کرده است تأثیر مغربی بر تعهد کاری در ایالات

ارج می‌گذارند زیرا به آنان امکان می‌دهد شکایات خود را به کارگران که مسئول عملی تولید هستند بگویند. مشتریان معتقدند این دیدارها هم‌چنین تعهد تولیدکننده را نشان می‌دهد. یکی از مشتریان فولاد بیت‌الحم^۲ این دیدار را آخرین روزنه امید دانست زیرا



نیروهای خودش جایگزین کرد، اما میزان ساعات کار لازم برای تولید، یک محصول، تقریباً ثابت و دست‌نخورده باقی ماند. پس از آن، او روش تضمین کیفیت خود را برقرار کرد و تلفیق در روندهای طراحی و تولید را آغاز نمود. برخی ازگام‌های مبتنی بر عقل سلیم به شرح زیر بود.

(۱) آزمایش کامل چرخه عمر اجزای محصول.



مدیریت، آشکارا از توجه به شکایات در مورد عیوب صفحه‌های فولاد بیت‌الحم طفره می‌رفت. وقتی فولادکاران به چشم خود دیدند که اشتباه آنان چه مشکلاتی به وجود آورده است، بنا به اظهار آن مشتری «واقعاً به‌گریه افتادند». آن اشتباه در کوتاه‌ترین زمان برطرف شد (زاس، ۱۹۸۴).

نقش مدیریت در بهبود بهره‌وری و کیفیت زندگی انسانی

در حال حاضر شرکت‌های تولیدی بسیاری بیشتر و بیشتر به سمت مدیریت یک جنبه با اهمیت بهره‌وری (از طریق بهره‌گیری مدیریت) از این کار به سمت آموزش بهتر کارکنان حرکت و می‌کنند. این معنی مهندسی نیست. یک محصول را می‌توان به روشی مهندسی نگاه داشت، اما هر چه پیش از هر چیزی به معنی مدیریت است. نگاه‌ها از این جهت که مدیران به کارکنان بهره‌وری است. معنی آنست که اهمیت کیفیت بیشتر از بهره‌وری ساده است. مدیریت به گونه‌ای است که همه این جنبه‌ها را یکجا با هم مدیریت کند (اسمیت، ۱۹۸۴).

در شرکت کواپ، شعبه‌ای از مهندسان کیفیت است که در یک کارخانه فولاد یک کارخانه فولاد آمریکا با بهره‌وری بسیار بالا با

(۲) استفاده از یک خط تولید آزمایشی در مقیاس کوچک، برای طرح ریزی تولید و بیرون کشیدن برخی از اشکالات.

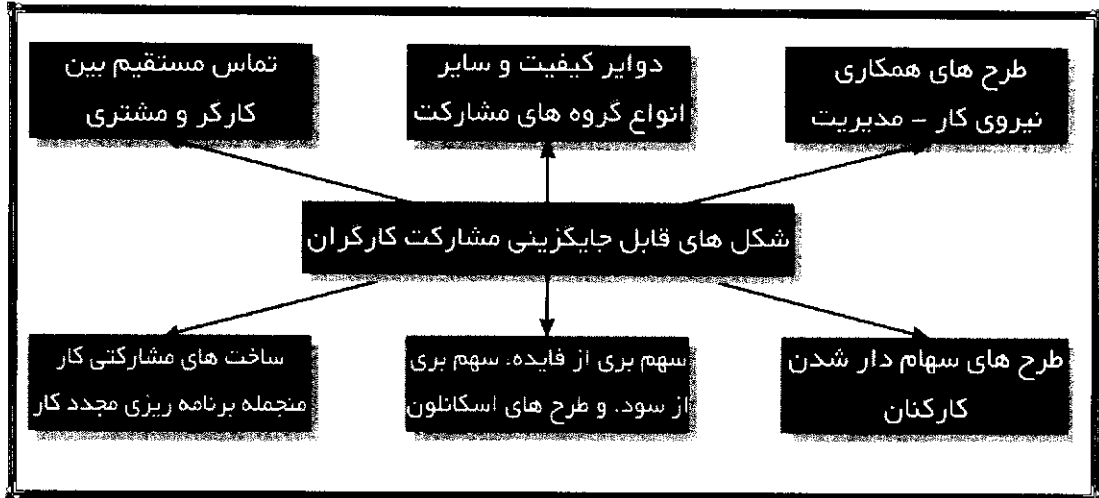
(۳) تکمیل شرح جزئیات روند کار، همراه با دستورالعملی برای اپراتورها در مورد این که چه کار باید بکنند و چگونه باید کار را انجام دهند.

(۴) طرح ریزی قبلی ایستگاه‌های کاری برای کاهش احتمال خطای اپراتور.

(۵) جداسازی خطوط مونتاژ چهار هم که حاوی مشکلات مشابه هستند برای کاهش احتمال خطای اپراتور.

نظیر هم‌فأور بود. میان کارکنان تولیدی نیز به گونه‌ای متوسط به بهره‌وری، ۱۵۰ نفر در هر ۱۰۰ دستگاه بهره‌وری است. براساس به نرخ ۱۵ غیر بهره‌وری یافت که ۵۵ بهره‌وری متوسط در ایالات متحده است. این واقعیت که کارکنان با هم‌فأور به گونه‌ای که توسط مهندسان به کار گرفته شده‌اند به این واقعیت یافت، نشان می‌دهد که اگر تکنیک‌ها این بودند که آنها به‌کردن نیز به‌کار گرفته شده (اسمیت، ۱۹۸۴).

احتمالاً این واقعیت است که کلیدی برای موفقیت در کیفیت است. این است که مهندسی‌هایی‌ها به طوری که کیفیت را یک جنبه از



نمودار ۲-۶ چند شکل قابل جایگزینی مشارکت کارگران

می‌کنند. آنها تمایل دارند موارد مربوط به کارایی سازمانی نظیر اتلاف نیرو، ضایعات، یا نگهداری تجهیزات؛ و نیز موارد مربوط به محتوای کار نظیر امکانات؛ و هم‌چنین موارد مربوط به ارتباطات را بررسی کنند.

هرچند دوایر کیفیت در آمریکا و ژاپن بسیار شبیه هستند، اما تفاوت های مهمی هم وجود دارد (لاولرمهرمن، ۱۹۸۵).^{۳۳} در ژاپن برنامه‌ها تأکید بیشتری بر نظارت کیفی آماری دارند؛ کارکنان اغلب به جای وقت شرکت، در وقت خودشان جلسه می‌گذارند؛ و معمولاً همه کارکنان شرکت یک پاداش مالی می‌گیرند که بر مبنای عملکرد کل سازمان تعیین شده است.

دوایر کیفیت در ایالات متحده یک ساختار سازمانی موازی به وجود می‌آورند. آنها به صورت مستقل و به شیوه‌هایی متفاوت از سازمان موجود عمل می‌کنند. آنها بر روندهای متفاوتی تکیه دارند، نقش‌های جدیدی به اشخاص محول می‌کنند، و افراد را از فعالیت‌های معمول کاری خود بیرون می‌کشند. برای آن‌که تغییرات اعمال شود، دوایر کیفیت باید قادر به خروج از به سازمان موجود ارائه کنند، که خود این سازمان به همان حال جایی است که تغییر روی آن صورت می‌گیرد. نظارت‌کننده سنتی است که برای انجام تغییرات مورد نیاز خواهد بود. بنابراین دوایر کیفیت ساختارهای سازمانی جدید ندارند. به گفته می‌توان گفت آنها در مرحله خود دارای بسیاری از عناصری هستند که باعث می‌شود در اولین حرکت به سمت مراحل مختلف خود، به دست کارکنان نابینا (لاولرمهرمن، ۱۹۸۵) هم‌گامی داشته باشند. و مهرمن (۱۹۸۵) گزارشی می‌دهد که نگرانی کارکنان و کارایی، هم‌زماناً فقط برای دو سال به بهبود می‌رسند. پس از آن به تدریج می‌رسد که به تدریج

در نظر گرفته‌اند، اما آسیایی‌ها چنین نکرده‌اند. اشتیاق آتشین بسیاری از متخصصان آمریکایی که در بسیاری از شرکت‌ها مورد تصویب مدیریت ارشد قرار گرفته است، جایگزین کردن فناوری (مانند آمار، علوم رایانه) به جای عقل سلیم است (اسمیت، ۱۹۸۷). در حالی که با به‌کارگیری دوایر کیفیت توسط ژاپنی‌ها، تقریباً هر کسی که در کارخانه از مشکلات کیفی آگاه می‌شود و در حل آنها شرکت می‌نماید.

درسی که می‌توان از این بررسی موردی مختصر گرفت آن است که برنامه‌های بهبود کیفیت بهره‌وری یا کیفیت تنها زمانی نتیجه می‌دهد که همه، از بالاترین مدیر اجرایی تا کارمند ساعتی، در این برنامه شرکت کنند. در واقع بهبود بهره‌وری و بهبود کیفیت کار خودشان و سایرین یک راهکار راه‌پای می‌شود که برندگان را از بازندگان جدا خواهد کرد. با در نظر داشتن همه این احتمالات و هشدارها، می‌توانیم شکل‌های مختلفی را که این مشارکت می‌تواند داشته باشد، در نظر بگیریم و همراه آن شوایند قابل دسترسی هر مورد تأثیر این مشارکت بر شاخص‌های نگرشی، رفتاری و اقتصادی را بررسی کنیم.

شکل های قابل جایگزینی مشارکت کارگران

به جز تماس مستقیم مشتری، پنج نوع دیگر مشارکت کارگران نیز قابل ذکر است. نمودار ۲-۶ را ببینید. دوایر کیفیت و سایر انواع گروه‌های مشارکت، که در دوره بعدی بحث خواهیم کرد، (مونچوس، ۱۹۸۵) این گروه‌ها به صورت عملی چهار تا ده تن از کارکنان شرکت را شامل می‌شود که در هر دو هفته در وقت شرکت تشکیل جلسه می‌دهند و مشکلات خود را در حل

شاهد افت آنها خواهیم بود: مسایل کمتر برای درگیر شدن و حل کردن، از دست رفتن اشتیاق شرکت کنندگان، و از دست رفتن علاقه مدیران. یکی از مدیران جنرال موتورز چهار مرحله دوایر کیفیت را به عنوان چسبیدن، پی جویی کردن، دریافتن و رشد کردن^{۳۸} نامیده است (تروست، ۱۹۸۵).^{۳۹} لاولر و مهرمن شش مرحله را مشخص کرده‌اند و فعالیت‌هایی را که در هر مرحله صورت



جدول ۱-۶ مراحل تکاملی دوایر کیفیت و تهدیدهای نسبت به ادامه فعالیت آنها در هر مرحله

منبع: نسخه برداری با مجوز «بررسی های تجاری هاروارد». سندی از «دوایر کیفیت پس از دوران موقت» نوشته ادوارد ای. لاولر و سوزان ا. مهرمن (ژانویه - فوریه ۱۹۸۵). کمی رایت ۱۹۸۵ توسط ریاست و همکاران دانشکده هاروارد؛ تمام حقوق محفوظ است.

همچنین دوایری که توسط مدیران ایجاد شده اند نسبت به دوایر خودمانگشته، مسایل مرتبط با کار بیشتری را حل کرده اند و سریع تر عمل کرده اند. در مورد نتایج بزرگ (۱۹۸۷)،^{۳۳} پژوهش را

منبع: از تهدیداتی را که این مراحل بر سر راه دوایر کیفیت ظاهر می شود نام برده اند. این موارد در جدول ۱-۶ ذکر شده است. دوایر کیفیت مشهورترین مدل مدیریت مشارکتی در تاریخ

گروه‌هایی که از اعضای هر دو طرف تشکیل شده است، اغلب به عنوان محلی برای طرح اولیه نظرات و سنجیده‌تر کردن آنها و تلاش برای جلوگیری از بروز یا اوج‌گیری مسایل بالقوه خدمت می‌کند. این گروه‌ها هم‌چنین ممکن است فرصت‌ها را مشخص کنند، مشکلات را حل کنند، و نیروی ضربت کار-مدیریت را راهنمایی کنند تا با مسایل مشخص برخورد کنند. در یکی از بخش‌های بعدی ما درباره شرایطی که به نظر می‌رسد این گروه‌ها تحت آن شرایط بهتر کار کنند، بیشتر صحبت خواهیم کرد.

طراحی کار مشارکتی هدف یک گروه است که گردهم آمده‌اند تا به خصوص یک شغل را با تحلیل نیازهای فنی و انسانی آن مجدداً طرح‌ریزی کنند. شغل‌هایی که به این ترتیب طراحی شده‌اند به سمت آن می‌روند که در تنظیم کار، هرچا وظایف خیلی به هم مربوط باشند یا هرچا کارکنان شدیداً به رشد شخصی نیاز داشته باشند، به طور ویژه مؤثر واقع شوند (کامینگز و سری و استا، ۱۹۷۷). این گروه‌ها ممکن است از درون دوایر کیفیت به وجود آمده باشند (لندفورد و دیگران، ۱۹۸۸)، و گروه‌های کاری مربوط ممکن است به گروه‌های کاری نیمه‌مختار تبدیل شوند. هر گروه مسئولیت طرح‌ریزی، انجام، و نظارت کیفی یک جزء اصلی کار را برعهده دارد و اعضای گروه آموزش به‌سوی می‌بینند تا پیش از

شروع کار را انجام دهند. بازبینی کلی همه شغل‌هایی که از این روش برای طرح‌ریزی استفاده کرده‌اند نشان داد که با این روش بهره‌وری و نیروی انسانی نگرانی‌هایی مانند مسئولیت، قدرت، و تنوع کار ایجاد پیدا می‌کند. نتایج ماتریس زیر به‌طور موجبه و اساساً بر اساس تحقیقاتی که می‌گیرند (کامینگز و دیوآداس، ۱۹۸۸) است.

گروه‌های کاری جدید کار را به شکل چند شکل می‌توانند عرضه کرده‌اند. گروه‌های کاری جدید ممکن است کمتر از پنج نفر یا بیشتر از پنج نفر (مثلاً در چهار رو به رو کار) (کامینگز و دیوآداس، ۱۹۸۸) داشته باشند. گروه‌های کاری جدید ممکن است در همه روزها فعالیت داشته باشند.

گروه‌هایی که از اعضای هر دو طرف تشکیل شده است، ۴۸ درصد نتایج همگی مثبتی را گزارش کرده‌اند، ۲۷ درصد نتایج مختلط یا غیرمهمی داشته‌اند، و ۲۴ درصد نتایج همگی منفی داشته‌اند. آنها هم‌چنین دریافتند که هیچ تعصبی درباره گزارش‌دهی یافته‌های مثبت وجود نداشته است و نیز بین داوطلبان دوایر کیفیت و غیر شرکت‌کنندگان، اختلافات مهمی وجود داشته است. این اختلاف‌ها در سابقه کار، عملکرد، و حقوق (همگی بالا) بوده است. دوایر کیفیت یک شرکت در دوره‌ای ۴۸ ماهه سنجش شدند و مشخص شد وجود آنها مقرون‌به‌صرفه بوده است (گریفین، ۱۹۸۸). بنا به گفته بازرس شرکت، گرچه هزینه‌ها از منافع، پیشی گرفته‌اند، اما هزینه یک‌بار به وقوع پیوسته و تکرار نمی‌شود، در حالی که منافع ادامه می‌یافت و در آینده قابل پیش‌بینی، افزایش می‌یافت.

لدفورد و دیگران (۱۹۸۸) دوایر کیفیت را به صورت وسیله انتقال به سایر اشکال مشارکت نظیر نیروهای وظیفه یا گروه‌های کاری خود مدیر در نظر می‌گیرند. اما ابعاد گوناگون شرایط سازمانی باید تغییر کنند، تا پشتیبانی از دوایر کیفیت موفقیت‌آمیزتر انجام شود یعنی:

۱. دوایر کیفیت باید دانش و مهارت‌های لازم برای برخورد سیستماتیک با مسایل را داشته باشند یا به آن دسترسی داشته باشند؛
۲. دوایر کیفیت باید گروه‌های فرمول‌بندی شده نظیر تیم‌های پایگانی، مشاوران ارشد، یا چنانچه، نشسته‌اند، به‌ریزی شده‌اند. این گروه‌ها باید با سایر دوایر کیفیت در سازمان همکاری داشته باشند؛
۳. دوایر کیفیت باید به صورت افقی و به صورت غیرمتمرکز عمل کنند. دوایر کیفیت باید به سایر قسمت‌ها دسترسی پیدا کنند؛
۴. دوایر کیفیت باید به‌جای داشتن فرمول‌بندی شده یا فرمول‌بندی شده، یک قسمت از سیستم سازمان باشند؛
۵. دوایر کیفیت باید به‌عنوان یک واحد عملیاتی باشد، به‌جای دوایر کیفیت خاص از گروه‌ها که کامل و مستقل عمل می‌کنند؛
۶. دوایر کیفیت باید اهداف مشخصی تعیین کنند؛
۷. دوایر کیفیت باید همکاران خود را در کار-مدیریت بر زمین‌های هم‌کاران خود در نظر بگیرند؛
۸. دوایر کیفیت باید به‌جای آوردن فرمول‌بندی شده برای تعارضات، به‌جای تعارضات مشترک و کلی، به‌صورت رفتار خصم



«زمان شناور» یکی دیگر از شکل های زمان بندی مجدد کار است. در این طرح، کارکنان زمان شروع کار خود را در یک محدوده مشخص، و زمان پایان آن را نیز در محدوده دوم تعیین می کنند. بین این دو فرجه، یک زمان مشترک وجود دارد که همه کارکنان باید در آن مدت، در محل کار حاضر باشند. به منظور برآورده کردن نیازهای تولید طی ساعات های شناور (که خارج از زمان مشترک قرار می گیرند)، از کارکنان انتظار می رود جای یکدیگر را پر کنند تا وقفه ای در مقاطع ورود و خروج افراد روی ندهد.

از نظر مقیاس های نگرشی و رفتاری، زمان شناور به بهبود چشمگیر در انعطاف پذیری اشخاص در زمان بندی، روابط گروهی کار، و روابط بالادست-زیردست، و نیز به کاهش غیب غیرمجاز منجر شده است (نارایانان و ناس، ۱۹۸۲).^{۲۲} تأثیر آن بر مقیاس های بهره‌وری به جز زمانی که اعضای گروه باید منافع فیزیکی را به اشتراک بگذارند، متفاوت بوده است (رالسون، آنتونی، و گوستاوسون، ۱۹۸۵).^{۲۳} یک گروه برنامه نویسی رایانه که یک برنامه رایانه ای را به اشتراک گذاشته بود، از زمان شناور استفاده کرد ۲۴ درصد افزایش در بهره‌وری داشت (در مقایسه با یک گروه نظارت مشابه که هیچ افزایشی نداشت)، و این افزایش طی دوره دوساله پژوهش ثابت ماند.

دو پژوهش میدانی در مورد زمان بندی مجدد کار این واقعیت را ثابت کرد که چنین تغییراتی تنها به میزانی که با اجبار و نیاز سازمانی نظیر خدمات بهبود یافته به مشتریان روبرو می شود بر عملکرد شغلی تأثیر می گذارد. به علاوه این امکان وجود داشت که عکس العمل کارگران نسبت به تغییر زمان بندی را قبل از انجام تغییر پیش بینی کرد. در سنجش مقدماتی ارزیابی ها، کارگران شیوه ای را که فکر می کردند در برابر تغییر زمان بندی واکنش نشان خواهند داد یا خیر، به پژوهشگران بیان کردند. پس از سه تا شش ماه از وقوع زمان بندی های جدید همان واکنش ها بروز کرد. (دونهام، پیرس، و کاستاندا، ۱۹۸۷).^{۲۴} این نتایج نشان می دهد که داده های به روز کارکنان طی مدت طراحی و اجرای زمان بندی جایگزین می تواند پیش بینی درستی از تأثیر زمان بندی بر کارکنان و سازمان هایشان به دست دهد.

سهم ببری از فایده منجمده طرح های اسکالون، شیوه ای برای مشارکت کارگران در تصمیمات و برای سهم گیری کارکنان در سود بر مبنای چند فرمول است. چنین طرح هایی به ویژه در

شرایطی مؤثر است که کارگران بتوانند بر عوامل اصلی که در عملکرد اقتصادی دخیل است، از قبیل ساعات کار، مواد، یا ضایعات تأثیر بگذارند. تعجیبی ندارد که کارگران تمایل دارند توجه و توان خود را بر عواملی متمرکز کنند که در فرمول تعیین میزان پرداخت گنجانده شده است.

فرض پایه ای آن است که کارگران توان و هوش خود را تنها در صورت برقراری ارتباط بین به کارگیری آن و نفع اقتصادی شخصی در خدمت کارفرما خواهند گذاشت (هامر، ۱۹۸۸).^{۲۵} باید گفت سهم ببری از فایده معادل سهم ببری از سود نیست. نخست آن که سهم ببری از فایده بر میزان بهره‌وری، و سهم ببری بر سود بر میزان سودآوری کل شرکت مبتنی است. دوم آن که سهم ببری از فایده، میزان بهره‌وری، و پرداخت پاداش، روی دادهای قابل تکراری هستند که می توانند ماهانه یا فصلی باشد، اما میزان پاداش طرح های سهم ببری از سود به صورت سالانه به دست می آید. سوم آن که طرح های سهم ببری فایده در مقایسه با اکثر طرح های سهم ببری سود که پرداخت معوق دارند، جاری محسوب می شوند. این بدان معنی است که طرح های سهم ببری فایده، بیشتر از منافع کارکنان، جنبه انگیزه واقعی را دربر دارند. زیرا چنین طرح هایی به صورت مستقیم تری با رفتار فرد ارتباط دارد و لذا می تواند روی بهره‌وری کارگر تأثیر انگیزشی بگذارد (هامر، ۱۹۸۸).

برخی از طرح ها، نظیر طرح اسکالون در کمیته های چندلایه پیاده می شود تا به کار گرفتن اندیشه ها تضمین شود و همزمان با حل مسئله، آموزش نیز انجام شود (مور و راس، ۱۹۷۸).^{۲۶} این طرح ها در بهبود بهره‌وری در سازمان های تولیدی کاملاً موفقیت آمیز بوده است، زیرا به کار گرفتن آنها با این فرض توأم است که بهره‌وری می تواند دقیقاً اندازه گیری شود و سال به سال مقایسه گردد.

گازو و دیگران (۱۹۸۵)^{۲۷} در بررسی کمی خود از اصیبت انگیزه های مالی دریافتند که چنین طرح هایی بهره‌وری را به طور متوسط حدود ۲۰ درصد افزایش داده اند. اما انحراف زیادی، حول و حوش این رقم وجود داشت. این طرح ها گاهی بهره‌وری (خروجی کار) را تا حدود ۷۵ درصد افزایش و گاهی آن را تقریباً ۵ درصد کاهش داده بودند. به نظر می رسد کلید موفقیت در مطابقت دقیق طرح های انگیزشی با اشخاص کار، و موقعیت ها نهفته باشد. به طور خلاصه، بی احتیاطی یا سادگی دام های طرح انگیزشی هستند. طرح های سهامدار شدن کارکنان کاملاً معروف هستند. هر

سریع تر از دیگر شرکت ها رشد می کنند. عملکرد شرکت های سهامی عامل که لا اقل ۱۰ درصد در تملک کارکنان هستند نسبت به رقبای خود، بسته به مقیاسی که به کار می رود، ۶۲ تا ۷۵ درصد بهتر است.

گرچه این داده ها ثابت نمی کند که مالکیت سهام کارکنان موجب موفقیت می شود (ممکن است در شرکت موفق احتمال بیشتری وجود داشته باشد که کارکنان به مالک مجزا از شرکت تبدیل شوند)، اما نشان می دهد که چنین طرح هایی اگر درست اجرا شود می تواند نگرش کارکنان و بهره وری اقتصادی را بهبود بخشد.

خلاصه نتایج حاصل از برنامه های مشارکت

همچنان که دیدیم، مشارکت در تصمیم گیری یک مفهوم تک بعدی نیست و ممکن است شکل های مختلف به خود بگیرد. لذا این امکان وجود ندارد که تأثیر «مشخص» مشارکت کارکنان در تصمیم گیری را تعیین کنیم. شکل های مختلف مشارکت ممکن است به تأثیرات بسیار متفاوتی بر مواردی چون عملکرد، رضایت، یا همکاری نیروی کار - مدیر پت منجر شود. کاتن و دیگران (۱۹۸۸)^{۳۴} بر مبنای بررسی جامع ادبیات مشارکت، به چهار نتیجه اصلی رسیدند:

(۱) اثربخشی ممکن است به عوامل محیطی، از قبیل ماهیت تصمیم یا ویژگی های زیردستان بستگی داشته باشد.

(۲) پژوهش های کنونی تنها به تعداد کمی از اشکال ممکن بسیار زیاد مشارکت پرداخته اند. این طرح ها بر روی این موضوع متمرکز می شود که با هر چگونه برخورد شده است.

سایر موضوعات سازمانی نظیر مهارت کار، رویه های ارزیابی، امنیت پرداخت مزد و سیاست های مربوط به کارکنان نیز باید در زمینه مشارکت به پژوهش قرار گیرند.

(۳) تفاوت بین شکل های مشارکت با بهره وری نیروی کار قابل توجهی برای مثال وقتی سایر عوامل و کارهای مشابه کارکنان از پیش وجود داشته باشد، کمتر به صورت رسمی ممکن است بهتر عمل کند. ممکن است به کارکنان، با پیگیری و پشتیبانی که شرکت را به عرصه مشارکتی در کار می کشد، مؤثرتر باشد.

بهره وری بهره وری به عملکرد، با مشارکتی که در شرکت ها مستقیم (در مقابل بهره وری غیرمستقیم از طریق مشارکت) و غیرمستقیم باشد.

پژوهش ها بینشی بیشتری در مورد این موضوع به

دست ۵۵۱۵ اند.

به طور کلی برنامه های مشارکت با برداشت مثبت کارگرانی که در آن مستقیماً شرکت کرده اند روبرو شده است، اما کارگرانی که در آن شرکت نداشته اند، با آن منفی برخورد کرده اند (مکی و پیترسون، ۱۹۸۱؛ نوریک، ۱۹۸۲).^{۳۵}

خط مشی های مشارکتی که خود کار را تغییر داده اند، اگر کار جدید افزایش قابل ملاحظه ای در مسئولیت و استقلال دربر داشته باشد، تأثیر پایداری بر نگرش ها و بهره وری دارند. در غیر این صورت آن خط مشی ها تنها در کوتاه مدت کارکنان را برمی انگیزند (لاولر و لدفورد، ۱۹۸۲).

اگر سازمان ها به صورتی سازگار با رفتارها و ارزش های دموکراتیک برنامه مشارکت تغییر نکنند، برنامه های مشارکت کارگران یک باره از بین خواهند رفت.

همچنان که دیده ایم، بسیاری از این قبیل برنامه های میزان آموزش و فراگیری مورد نیاز برای پشتیبانی از جذب کارگران را کم ارزیابی می کنند. کارگران نیاز دارند که در معرض روش های حل مسئله، روندهای گروهی، و مفاهیم اساسی کسب و کار قرار بگیرند. مدیران به آموزش های مهارتی شنیدن و بازخور نیاز دارند زیرا این مهارت ها برای کار با گروه های کارگران که مسئولیت تصمیم سازی را به عهده می گیرند ضروری است.

هر دو گروه نیاز دارند مهارت های مربوط به مراودات بین کارکنان را فرا بگیرند که برای رفتار موقرانه و محترمانه با دیگران ضروری است (موسکال، ۱۹۸۹). برای مشارکت واقعی لازم است که مدیران با کارگران سطح پایین مثل اشخاص رشید رفتار کنند زیرا مشارکت مستلزم توزیع مجدد قدرت در درون سازمان است.

بر اساس این مجموعه مسائل پژوهش، منطقی است که مدیران و دانشمندان حوزه نظری انتظار داشته باشند بتوانند یافته های علمی را در جهت بهبود همکاری نیروی کار مدیران قرار دهند. ما این موضوع را در بخش های بعدی این مقاله در نظر خواهیم داشت.

تأثیر رفتار برای بهبود همکاری

نیروی کار - مدیریت

تأثیرات این قسمت روی بهره وری است، اما همکاران در این دیگر به این است. لذا اجابت و صحبت را با بهره وری در نظر می گیریم همان ها آغاز کنیم. درگیر شدن کارکنان زیانبار است.

بهبود ارائه خدمات به مشتری)، سطح بالاتری از نفوذ اتحادیه را مشاهده کردند.

۲) در بخش‌های سنتی کار (نظیر زمان‌بندی تغییرات شیفتی و تعطیلات)، دریافت و فهم اعضای عادی تنها زمانی تغییر کرد که تلاش‌های کیفیت زندگی شغلی به تغییرات اساسی (و نه فقط ادامه نشست‌ها) منجر شد.

۳) «اکثریت خاموش» اعضای اتحادیه تمایل شدیدی داشتند که در تلاش‌های کیفیت زندگی شغلی بیشتر سهمی شوند.

۴) اکثریت اعضای اتحادیه که کیفیت زندگی شغلی را اقدامی موفق می‌دانستند، اعتبار یکسانی برای موفقیت اتحادیه یا مدیریت قائل بودند. اما آنهایی که کیفیت زندگی شغلی را اقدامی ناموفق می‌دانستند، تمایل داشتند مدیریت را به خاطر این عدم موفقیت سرزنش کنند.

مجموعه‌های گروهی - یک جزء کلیدی برای موفقیت

یکی از بهترین نمونه‌های نشان‌دهنده عملی مفهوم گروهی، کارخانه مشارکت تویوتا - جنرال موتورز به نام نیومی (مختصر شرکت جدید متحد تولید موتور) در فرمونت کالیفرنیا است. کارخانه نیومی یک روش همکاری در مناسبات کاری دارد که خوب عمل می‌کند، خودروهای با کیفیت بالا تولید می‌کند، و بهره‌وری آن با کارخانه مشابه در شهر تاکایودا ژاپن قابل مقایسه است (براون و ریچ، ۱۹۸۹).

مفهوم گروه در مرکز مجموعه تولید نیومی قرار گرفته است. همه کارگران در کارخانه، اعم از کارگران ساعتی یا استخدامی، در گروه‌های پنج تا هشت نفره سازمان‌دهی شده‌اند. گروه‌ها شش عضو دارند. اعضای خود را به صورت هر بخشی تقسیم می‌کنند؛ آنها به نوبت تقریباً هر دو هفته یکبار) جلسه می‌کنند تا در مورد مشکلاتی که بهبود کار را می‌تواند تسهیل کند، به بحث بپردازند.

مفهوم نیومی احساس می‌شود بهره‌وری با حضور فعال کارگران در تولید که در گروه‌ها سازمان‌دهی شده‌اند، افزایش یافته است. کارخانه می‌تواند خط تولید با سرعت بیشتری عمل کند، به جای انتظار برای آمدن یک کارگر ماهر یا نماینده مدیریت برای برقراری مشکل، توسط اعضای گروه حل شود. کارگران حق دارند بدون ارسال به مقررات انضباطی، خط تولید را در هر زمان لازم می‌دانند تا مشکل پیش آمده در آن را برطرف نمایند. خط تولید در هر شیفت هشت‌ساعتی، به

موجب انحراف می‌شود، تمرکز روی کار را کاهش می‌دهد، و در نتیجه بهره‌وری افت خواهد کرد، درگیری روحیه را پایین می‌آورد، موجب عجز و اضطراب می‌شود، و مهم‌تر از همه، می‌توان از آن اجتناب کرد (لوسانس، ۱۹۸۹).^{۳۰} اما در دیدگاه امروزی، به درگیری از دورنمای وسیع‌تری نگاه می‌شود. درگیری ممکن است مفید (ایجادکننده فرصتی برای تطبیق‌یافتن و به‌روز شدن) یا زیانبار (برانگیختن احساسات منفی شدید و وخیم‌کردن اوضاع با مجادلات آکنده از هیجانی که در آن هیچ‌کس برنده نخواهد بود) باشد. اما از یک چیز می‌توانیم مطمئن باشیم. درگیری، اجتناب‌ناپذیر است. در تلاش برای کاهش درگیری و افزایش همکاری، کوشش‌های مشترک نیروی کار - مدیریت بیشتر و بیشتر در خدمت تقویت کیفیت زندگی شغلی قرار خواهند گرفت. چنین شیوه‌هایی در گذشته در ایالات متحده نیز مانند اروپا (به‌ویژه سوئد) به کار گرفته شده است، اما معمولاً این شیوه در صنایع فاقد اتحادیه و حتی به عنوان یک راهکار برای جلوگیری از تشکیل اتحادیه کارگری به کار رفته است. اما اخیراً این شیوه‌ها هم در کارخانجات عضو اتحادیه و هم در کارخانجات خارج از اتحادیه کارگری پذیرفته شده است. کارگران صنایع فولاد، کارگران ارتباطات، و کارگران صنایع مشترک خودرو، پایبندی آشکاری نسبت به تلاش‌های کیفیت زندگی شغلی نشان داده‌اند. برای مثال در بخشی از یک توافقنامه هفت‌ساله، کرایسلر و کارگران صنایع مشترک خودرو، یک جریان آموزشی بلندمدت به راه انداختن تا روش گروهی تولید خودرو آموزش داده شود. مواردی نظیر کاهش تطبیق‌یافتن (مقابل از ۱۰۷ به ۱۰) شیوه تولید گروهی، و به نوبت برای دانش (یعنی به کارگران به نوبت آموزش کارهای پیشرفته‌تر به صورت بیشتری شود) در قانون این توافقنامه قرار دارد. سایر شروط شامل غذاخوری مشترک برای همه و حذف ساعت‌های کارترتبی است («دیترویت فیلد»، ۱۹۸۹).

این اقدامات چه تأثیری بر اتحادیه‌ها خواهد داشت؟ در یک پژوهش سه‌ساله در مورد چندین گروهی مختلف در زمینه کیفیت زندگی شغلی یک سازمان، نتایج زیر به دست آمده است (براون و ریچ، ۱۹۸۷):

۱) کسانی که در فعالیتهای مربوط به کیفیت زندگی شغلی مشارکت داشتند، پس از آن در جاهایی که اتحادیه به طور سنتی مداخله نمی‌کرد، تغییرات مهم‌تری در کیفیت به

بی‌کفایت منجر نخواهد شد، باید بهبود بهره‌وری و کیفیت تضمین شود. (براون و ریچ، ۱۹۸۹). در رقابت بسیار شدید جهانی که اوضاع صنعت را مشخص می‌کند، خطرپذیری در زمینه همکاری نیروی کار - مدیریت، شاید کلید حیات و بقای درازمدت باشد.

طور متوسط نیم‌ساعت متوقف می‌شود (براون و ریچ، ۱۹۸۹). روش گروهی تنها عاملی نیست که به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری در نیومی کمک کرده است. سایر عوامل نظیر تعریف مجدد کارخانه، احداث stamping در همان نزدیکی، انتظار کیفیت بالا از کارپردازان و تأمین‌کنندگان، به کارگرفتن ربات در بعضی از طاقت‌فرساترین و کثیف‌ترین کارها نیز از عواملی بوده‌اند که در این زمینه نقش مهمی ایفا کرده‌اند.

پانویس:

اما این تغییر در مشارکت و انگیزش کارگران و روابط کاملاً متفاوت بین مدیریت و اتحادیه است که کارخانه نیومی را از کارخانه‌های سنتی متمایز می‌کند.

راهکارهای تبدیل درگیری به همکاری

نمایندگان رسمی اتحادیه گزارش می‌کنند که اکنون کارگران نیومی از تولید یک محصول با کیفیت احساس غرور می‌کنند، و شرکت نشان داده است که در برابر کیفیت زندگی شغلی کارگران خود را متعهد می‌داند. نیومی این کار را از طریق همکاری با اتحادیه، استخدام کارگران از نیروی کار قبلی در کارخانه (نیومی در دسامبر ۱۹۸۴ کار خود را آغاز کرد)، با استخراج و پاسخ‌گویی به داده‌های کارگری، با اجازه دادن به کارگران برای توقف خط تولید، و با تعهد خود نسبت به برنامه‌های آموزشی جامع و پیش‌رو انجام داده است.

سرانجام، همکاری نیروی کار و مدیریت به آن معنی است که زمان کمتری برای درگیری‌های هدفمند اما غیرمولد بین طرفین تلف می‌شود. وقتی می‌توان مسائل را به صورت مستقیم و غیررسمی و در سطوح غیرمدیریتی حل و فصل کرد، منابع کمتری به پیگیری اعتراضات و شکایات در مورد نقص قرارداد اختصاص می‌یابد. کارگران در مورد بسیاری از مسائل که کارخانه با آنها مواجه است، هرچیزان قرار می‌گیرند و با آنها مشورت می‌شود.

به طور خلاصه اعتمادسازی بین وقت متوقف می‌شود این بعضی از مناسبات پیش‌فرض است که موجب حل درگیری و همکاری در نیروی توسط طرفین می‌شود.

تکرار یابی

تکرار یابی کارگران معطل و خسته‌تر و بی‌انگیزه‌تر است. کارگران به قیمت از دست دادن شغلشان تمایل می‌دهند، به جای شغلی داشته‌اند. برای آن که شرکت بتواند بهبود بهره‌وری شغلی به تکرار یابی در برابر نیروی کار

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1.Zimbaro, Ebbesen, Maslach | 2.Green |
| 3.Fisher | 4.Rice, McFarlin, Bennett |
| 5.Staw, Ross | |

5در متن indeces نوشته شده که احتمالاً indices یا dexes-
in مورد نظر است.

- | | |
|----------------------------|------------------------------------|
| 6.Staw, Ross | 7.longitudinal data |
| 8.Gerhart, Bell, Clausen | 9.organizational setting |
| 10.Davis Blake, Pfeffer | 11.Schneider |
| 12.Bretz, Ash, Dreher | 13.Arvey |
| 14.Chaiken, Stangor | 15.Feldman, Lynch |
| 16.Unison | 17.Johnson |
| 18.Mahoney, Pritchard | 19.Campbell |
| 20.Kantor | 21.Edward E. Lawler |
| 22.Hofstede | 23.Judson |
| 25.Moskal | ۲۴.مقصود ایالات متحده است. (مترجم) |
| 26.Kochan, Katz, Mc Kersie | 27.Meyer |
| 28.Roth | 29.Banas |

۳۰. مقصود بیت اللحم خاورمیانه نیست بلکه شهری است به همین نام است که در شرق اقیانوس آرام، در ایالات متحده قرار دارد. (مترجم)

- | | |
|---|-------------|
| 31. Gans | 32. Qataar |
| 33. Gans | 34. Manhus |
| 35. Gans, A. Mohrman | 36. Griffin |
| 37. Gans, 38. griping, griping, grasping, grasping | |
| 39. Gans, 40. Gans, 41. Gans, 42. Gans, 43. Gans, 44. Gans, 45. Gans, 46. Gans, 47. Gans, 48. Gans, 49. Gans, 50. Gans, 51. Gans, 52. Gans, 53. Gans, 54. Gans, 55. Gans, 56. Gans, 57. Gans, 58. Gans, 59. Gans, 60. Gans, 61. Gans, 62. Gans, 63. Gans, 64. Gans, 65. Gans, 66. Gans, 67. Gans, 68. Gans, 69. Gans, 70. Gans, 71. Gans, 72. Gans, 73. Gans, 74. Gans, 75. Gans, 76. Gans, 77. Gans, 78. Gans, 79. Gans, 80. Gans, 81. Gans, 82. Gans, 83. Gans, 84. Gans, 85. Gans, 86. Gans, 87. Gans, 88. Gans, 89. Gans, 90. Gans, 91. Gans, 92. Gans, 93. Gans, 94. Gans, 95. Gans, 96. Gans, 97. Gans, 98. Gans, 99. Gans, 100. Gans | |