

# سهام مشارکت کارگران در افزایش بهره‌وری

روابط «مدیریت - نیروی کار» برای

بهبود بهره‌وری

نوشته: جونز شریگل

رئیس افتخاری انجمن بین‌المللی

کار و تأمین اجتماعی سوئیس

ترجمه: عبدالله طاهری

(قسمت اول)

## علائق کارفرمایان و کارگران

احتمالا وحدت کاملی میان علایق کارفرمایان و کارگران نمی‌تواند وجود داشته باشد. برای بیان این امر می‌توان به مزدها اشاره کرد. برای کارفرما، مزدها هزینه نیروی کار تلقی می‌گردد که از نظر او برای تأمین قدرت رقابتی موسسه باید پائین نگه داشته شوند. برای کارگران، مزدها درآمد تلقی می‌شوند و بنابراین از نظر آنان باید تا حد ممکن سطح مزدها بالا باشد، چراکه در بسیاری از کشورهای در حال توسعه آسیائی، مزدها غالباً درآمد یک فرد نیست، بلکه درآمد یک خانوار بزرگ را تشکیل می‌دهد. مورد دیگر خاتمه اشتغال است. از دیدگاه کارفرمایان ممکن است کاهش نیروی کار به منظور رقابتی کردن موسسه مانند مورد قبلی، مطلوب باشد، اما برای کارگران اغلب از دست دادن کار، به خاطر بزرگ بودن بعد خانوار به مفهوم از دست دادن تنها منبع گذران زندگی است، چون طرحهای بیمه بیکاری در کشورهای در حال توسعه آسیائی وجود ندارد.

باید این تضاد منافع را پذیرفته و آن را با تمام نتایج حاصل از آن شناخت. این امر یک بخش کلی از هر جامعه چند قطبی است و به نظر من هر جامعه‌ای ذاتاً چند قطبی است، گر چه چندگانگی علایق ممکن است در هر کشور و در آسیا مانند هر جای دیگری هنوز شناخته نشده باشد.

یکی از نتایج شناخت تضاد علایق میان کارفرمایان و کارگران این است که امکانی برای چنین علایقی وجود داشته باشد تا در کنار هم

مقدمه

در این مورد که روابط نیروی کار - مدیریت، نقش عمده‌ای در بهبود بهره‌وری ایفا می‌کند یک توافق کلی (در سرتاسر جهان) وجود دارد. در هر موسسه اقتصادی یک مدیر و چند شاغل وجود دارند که با هم تولید می‌کنند. بیان این نکته که روابط متقابل آنها برای موفقیت موسسه بسیار مهم است، یک امر بدیهی است، زیرا آنها دارای علایق مشترک در ایجاد رشد موسسه و منافع مشترک در بهبود بهره‌وری هستند.

به هر حال این تصور که وحدت کامل در منافع بین مدیریت و کارگران وجود دارد، تصویری نادرست است. این اصل مسلم نظام کمونیستی است و چنین بیان می‌دارد که با منی کردن ابزار تولید و ایجاد برنامه‌ریزی اقتصادی متمرکز، اختلاف منافع میان مدیریت و کارکنان از بین می‌رود و تضادها غیرقابل تصور می‌شوند و یک روح همکاری همگانی برای هدفی مشترک جانشین تضادها خواهد شد.

تنها کافی است به آنچه که در اتحاد جماهیر شوروی و دیگر کشورهای اروپای مرکزی طی دو سال گذشته اتفاق افتاد، نگاهی بیندازیم تا ببینیم که این مدینه فاضله با شکست مواجه گردید. برای توضیح این مطلب تنها به یک مورد که در راستای این سمینار است، (۱) توجه کنید: بهره‌وری کار در رژیمهای کمونیستی بیش از ۳ درصد کمتر از بهره‌وری کار در کشورهای غربی بوده است.

قرآز گرفته به طور دسته جمعی مورد دفاع قرار گیرد. این به معنای آن است که باید کارگران و نیز کارفرمایان این حق را داشته باشند که با هم گروهی تشکیل داده و سازمانهای مشترکی برای پیشبرد و دفاع از منافع خود در مقابل گروههای دیگر - این بخصوص در مورد کشورهای آسیائی اهمیت دارد - داشته باشند. حق سازماندهی مجدد یک بخش کلی از یک جامعه چند قطبی است. این مطلب دلالت بر شناخت حق آزادی تشکیل انجمن‌ها دارد که اساس حقوق بشر است و به طور موفقیت‌آمیزی توسط سازمان بین‌المللی کار سؤیژه بصورت مقاله‌نامه‌های بین‌المللی تدوین یافته و منتشر شده است.

اگر توافقی بر روی این اصول و حقایق وجود داشته باشد، از این نیاز سرچشمه می‌گیرد که علایق کارفرمایان و کارگران که در سازمانهای مربوط به آنها یعنی اتحادیه کارفرمایان و اتحادیه‌های کارگری وجود دارد، باید به نوعی در مجرای ارتباط متقابل از طریق بحث، مذاکره، مشورت یا هر صورت دیگر از نظر آشنی و همسازی، وارد شوند. مکانیزمها، تشکیلات، موسسات و روش‌هایی که از طریق آنها انطباق علایق گوناگون صورت می‌گیرد، همان چیزی است که عموماً به روابط کار - مدیریت، روابط کار و با روابط صنعتی معروف است.

موضوع این گزارش روابط صنعتی است. برای دستیابی به بهره‌وری بیشتر، روابط صنعتی باید به صورتی شکل گیرد که سازنده باشد. این امر باید به دو طریق در راستای هم صورت گیرد:



کاهش تضاد میان کار و مدیریت، تشکیل یک هیات یا انجمن است که در آن هر دو طرف می‌توانند یکدیگر را در رابطه با موضوعهای مورد نظر متقابل به صورت تماس‌های رسمی برای بحث و مشورت ملاقات کنند. مقصود اصلی، مشورت مشترک است. تشکیلات یا مکانیزم‌ها برای مشورت «کار - مدیریت» نه تنها در اروپا گسترده شده است، بلکه در اکثر کشورهای آسیایی نیز وجود دارد. مثلا گروه‌های مشورتی مشترک با مدیریت در بنگلادش، تشکیلات مشورتی مشترک در برونی، انواع کمیته‌های تشکیل شده تحت عنوان سیستم روابط صنعتی غیر رسمی در فیجی، کمیته‌های مشورتی مشترک در هنگ کنگ، کمیته‌های کار و بموجب قانون جدید مشارکت کارگران، شوراهای کارگاه در هند، هیات‌های همکاری دو

از طرف شرکت کنندگان در سمینار برای کشف برخی از مسائل، موانع و راه‌ها می‌باشد. راجع به بحث در این زمینه‌ها اجازه دهید تا نه تنها از آسیا، بلکه از کشورهای غیر آسیایی به ویژه کشورهای اروپایی و آمریکایی مثالهایی بیاوریم. در طرح این مساله خود من اولین کسی هستم که علاقمند محدودیت‌های صادر و وارد کردن روابط صنعتی بطور عملی از یک کشور به کشور دیگر را بررسی کنم. این مقایسه به منظور انتقال نیست، ولی می‌تواند استفاده از تجربه دیگران باشد. در تحلیل نهایی، هر کشور، هر صنعت و هر موسسه باید خود سیاست روابط کار خود را اتخاذ کند. در طول مباحث خود دوباره به این نکته خواهم پرداخت.

### تشکیلات مشورتی

برخلاف سابقه کلی روابط صنعتی، فرض کنید اکنون به وضعیت خاص در سطح یک موسسه بازگردیم، زیرا روابط کار در درون کارگاه می‌تواند و باید به طریقی ایجاد شود که به بهره‌وری بالاتر منجر گردد. در آسیا و هر جای دیگر گستردگی نظر به این محدود شده است که یکی از کارآترین روش‌های توسعه همکاری و

نخست از طریق گسترش دامنه همکاری «کار - مدیریت» و دوم از طریق کاهش دامنه تضادهای «کار - مدیریت».

باید تصدیق کرد که گفتن ساده، اما به اجرا در آوردن مشکل است. هیچ نوشدار و یا فرمول جادویی که همه جا قابل اعمال باشد برای گسترش روابط سازنده و سالم روابط کار وجود ندارد. روش‌های موجود در سنگاپور با روش‌های مورد استفاده در هند یا تایلند متفاوت خواهد بود. حتی در داخل یک کشور روش‌های بهبود روابط کار از موسسه‌ای به موسسه دیگر متفاوت است. برای مثال در فیلیپین روابط کار در یک بانک «مانیل» نمی‌تواند مشابه روابط کار در یک مزرعه گندم در «لوزان» یا در یک مزرعه کشت نیشکر و «ویزایاس» و یا در خطوط هوایی آن کشور باشد.

با این وجود، علیرغم تفاوت‌های میان کشورها و موسسات، تجارب حاصل در آسیا و دیگر مناطق جهان نشان می‌دهد که مسائل

مشخصی وجود دارند که در همه جا یکسان و مشابه هستند و در تمام کشورها هر زمان که برای بهبود روابط کار و مدیریت تلاش شده، پیش می‌آیند. موانع مشخصی وجود دارند که باید با تلاش از آنها اجتناب کرد راه‌هایی وجود دارند که باید همد جا با موفقیت آنها را دنبال کرد. هدف این گزارش حداقل جلب مشارکت در این بحث



جانیه تحت فلسفه ملی «پانکاسیلا» در اندونزی، شوراهای کارگاهی در ایران، تشکیلات مشورتی کار - مدیریت در ژاپن، شوراهای کار - مدیریت در جمهوری کره، هیات‌های مشورتی مشترک کار - مدیریت در مالزی، کمیته‌های موجود کارگر - مدیریت با تمهیدات وسیع در نپال، نمایندگان حل اختلاف کارگران، گروههای مدیریت مشترک، کمیته‌های مدیریت و شوراهای کار در پاکستان، طرح همکاری مدیریت - کار در فیلیپین، شوراهای کار در سنگاپور، شوراهای کارکنان در سریلانکا و شوراهای کارکنان در تایلند.

مطمئناً هر یک از این گروهها با توجه به شرایط خاص هر کشور، صنعت یا موسسه، از دیگر گروهها متفاوت است. هرگز نباید فراموش کرد که این گروههای موجود یک عنصر از کل سیستم روابط صنعتی کشور مورد نظر هستند و باید آنها را درون مفاهیم ملی و عمومی هر کشور جستجو کرد که نتیجه تکامل تاریخی است.

بنابر این وظایف این گروههای مشورتی - که گاهی در قوانین مربوط به آنها به تفصیل بیان می‌گردد - به طور گسترده متفاوت است. ولی آنچه در تمام این گروهها اشتراک دارد، هدف کلی آنها، یعنی توسعه همکاری و مشورت نیروی «کار - مدیریت» است که گاهی با هدف صریح بهبود بهره‌وری همراه می‌باشد.

تمام اینها توسط سازمان بهره‌وری آسیائی (A.P.O) به طور دقیق بررسی شده است و در سمینارهایی که توسط A.P.O در سال گذشته در لاهور تشکیل شد، مورد بحث قرار گرفتند، لذا در



داشتند، کار نمی‌کنند؟ درک این مشکلات قبل از اتخاذ راههای غلبه بر آنها، لازم است.

از نظر مفهومی، تمایز دقیق بین مفهوم مشورت و همکاری از یک طرف و مفهوم

مذاکرات دسته جمعی از طرف دیگر بوجود آمده است (و این یکی از اصول سنتی در روابط صنعتی در آسیایه اندازه غرب است). این مطلب که از «همکاری در سطح توصیه‌نامه‌ها و تمهیدات» سازمان بین‌المللی کار اقتباس شده، به صورت روشن می‌گوید: «اقدامات مناسب برای گسترش مشاورت و همکاری میان کارفرمایان و کارگران در سطح تمهد در مسائل متقابل مربوطه باید انجام گیرد و نه در محدوده تشکیلات مذاکرات دسته جمعی و یا توافق معمولی دیگر تشکیلات مربوطه به تعیین مناسبات و شرایط اشتغال».

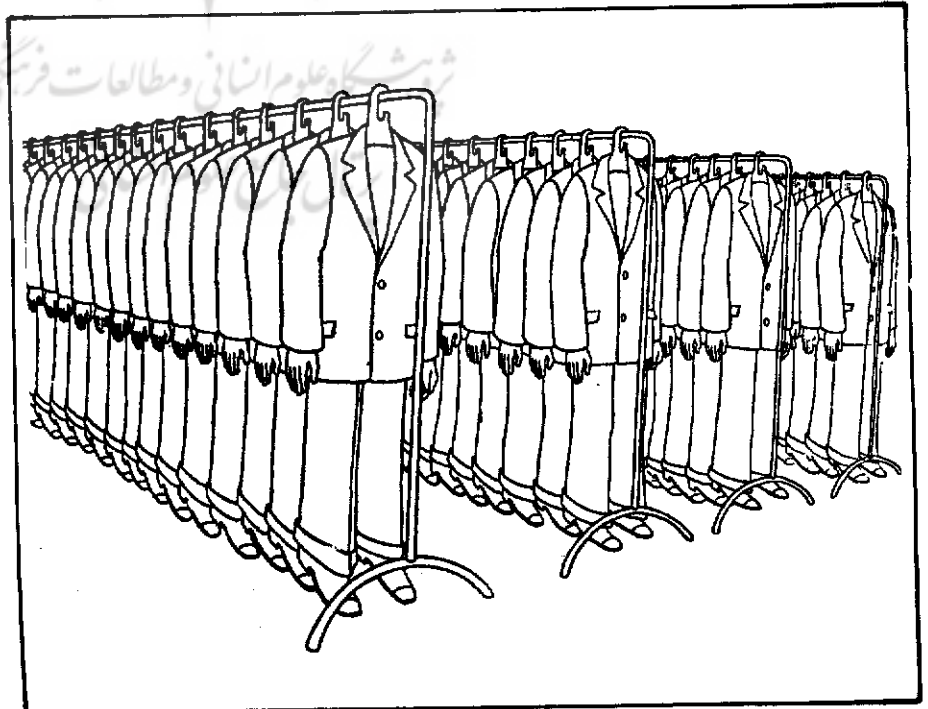
این کلمات که تقریباً ۴۰ سال پیش پذیرفته شده، اعتبار خود را تاکنون حفظ کرده مفهوم اساسی آنها روشن است: کمیته‌های مشورتی یا گروههای مشابه برای همکاری و مشورت نیروی

«کار - مدیریت» در سطح موسسه، تحت هیچ شرایطی نباید در کار مذاکرات دسته جمعی اتحادیه‌های کارگری که شامل مذاکره با کارفرمایان و سازمانهای کارفرمایی در رابطه با مزد و دیگر مناسبات و شرایط اشتغال است،

داخلت کنند. برای مثال این یکی از دلایلی است که چرا تلاش‌های انجام شده در ایالات متحده به منظور تشکیل کمیته‌های همکاری مشترک نیروی «کار - مدیریت» به موفقیت چندانی دست نیافته، زیرا به نظر می‌رسد وجود آنها با مذاکرات دسته جمعی (چانه زنی دسته جمعی) که بطور مرسوم در سطح شرکت صورت می‌گیرد، در تضاد است.

این گزارش نیازی به پرداختن به جزئیات تشریحی نیست. آنچه در بحث کنونی باید به آن پردازیم دلایل این سؤال است که «چرا تعداد کمی از این گروههای مشورتی که در کشورهای آسیائی تشکیل شده‌اند، بر طبق انتظارات مورد نظر بنیان آنها ادامه حیات داده‌اند؟ (همانطور که در بررسی قبلی APO آمده است).

در برخی از کشورهای آسیائی این گروهها فقط در چند موسسه فعالیت می‌کنند و گاهی هم اصلاً بوجود نمی‌آیند. چرا تشکیلات مشورتی مشترک به همان خوبی که بسیاری از آن انتظار



## مشاوره و مذاکرات دسته جمعی

بحث در مورد مشورت در برابر مذاکرات (چانی زنی) دسته جمعی ما را به یکی از پر مجادله ترین موضوعات برنامه روابط صنعتی امروز در آسیا همچون دیگر نقاط، رهنمون می سازد: «موضوع نقش آینده اتحادیه های کارگری در سطح موسسه، یا تفکیک میان مشورت و مذاکرات دسته جمعی. این امر متأثر از جنبه های از موضوع بحث مربوط به مشارکت کارگران است. موضوعی که امروزه در هند، پاکستان، سریلانکا، بنگلادش، فیلیپین و دیگر کشورهای آسیایی بسیار بالا گرفته است.

سئوالات اساسی این است که آیا کارگران و نمایندگان آنها باید در فرآیند تصمیم گیری موسسه مشارکت داشته باشند؟ این مشارکت باید در چه موضوع هایی باشد؟ و نحوه این مشارکت چگونه باشد؟

بحث فوق در برخی از کشورهای آسیایی در بسیاری جنبه ها مشابه بحث های کنونی در ملل اروپائی است که در آن تا امروز دیدگاه های متضاد مانع ایجاد یک دستورالعمل آتی برای شرکت های اروپائی شده اند. علیرغم آنکه در مهلت نهائی ۳۱ دسامبر ۱۹۹۲ وحدت بازارهای داخلی اروپا با تحرک آزادانه سرمایه، افراد، کالاها و خدمات به مرحله اجرا در خواهد آمد. چند ماه پیش کمیسیون جامعه اروپایی پیش نویس یک دستورالعمل را جهت تشکیل شوراهای کار در مقیاس جامعه کشورهای متعهد یا گروه های متعهد، به منظور اطلاع و مشاوره شاغلین انتشار داد. این پیش نویس دستورالعمل در حال حاضر مورد بحث است و این که این مطلب بالاخره توسط شورای وزیران در چه زمان و کجا تصویب خواهد شد، یک سؤال است. برای تکمیل موضوع «مشارکت کارگران» نیز یکی از موضوعات مرکزی روابط صنعتی در کشورهای اروپای مرکزی و شرقی است که در حال حاضر در کشاکش عبور از جاده سخت کمونیسم به دموکراسی و یک اقتصاد مبتنی بر بازار هستند.

با نگاهی به ریشه های تفکر «مشارکت کارگران»، باید سریعاً اعتراف کنیم که با توجه به چشم انداز تاریخی آن، هدف اولیه افزایش بهره وری نبوده است. هنگامی که این اندیشه در دهه های اولیه قرن حاضر و در اروپا پا گرفت،



مشارکت کارگران یک هدف سیاسی و عقیدتی بود که توسط نیروهای چپ اروپایی یعنی اتحادیه های کارگری و احزاب سوسیالیست به منظور گسترش جریان دموکراسی در تصمیم گیری های اقتصادی موسسات اتخاذ شد. شمار این بود و اکنون نیز در بسیاری از کشورها این است که «آزادی نباید در کنار در کارخانه متوقف شود». هدف اولیه، تغییر ساختار قدرتی جامعه بود. بنابر این به طور واضح اصطلاح «دموکراسی صنعتی» به کار برده می شد. باید توجه کرد که در سالهای اولیه پس از جنگ جهانی دوم هنگامی که اصل تساوی مشارکت در تصمیم گیری در هیات مدیره شرکت تحت فشار اتحادیه کارگری در صنایع ذغال و فولاد جمهوری فدرال آلمان به مورد اجرا گذاشته شد، بحث تقویت مشارکت در تصمیم گیری، وحدت کنترل قدرت مدیریت و سهامداران بود، نه بهبود بهره وری.

ممکن است گفته شود که تمام این مطالب با تلاش های کشورهای آسیایی برای گسترش مشاوره «کار - مدیریت» در موسسات چندان ارتباطی ندارد. این فرض نادرست است. چرا که این موارد مشابه هستند، به خصوص اگر فرد در

برخی از کشورهای آسیایی به بحث هایی گوش فرا دهد که مربوط به امکان پذیر بودن طرح های مشاوره کارگران یا دیگر اشکال مشارکت کارگران در تصمیم گیری مدیریت در کشورهای آسیایی است (که در آنها آزادی سیاسی به سبک سیستم

پارلمانی غربی وجود ندارد). آیا وجود آزادی سیاسی در سطح کشور یک ضرورت برای اجرای برنامه های مشاوره کارگران در سطح موسسه است؟ این مطلبی است که در مورد آن

بسیار بحث شده و در اینجا آن را تنها به عنوان نکته ای برای بحث یادآور می شویم.

● ادامه دارد

\* پانویس:

۱ - منظور سمینار بین المللی بهره وری سپتامبر ۱۹۹۱ در تایلند است

