

تأثیر مدیریت کار در شکوفایی فرهنگ کار

از: دکتر محمد حسین سلیمی رئیس دانشگاه صنعتی امیرکبیر

شود.

فرهنگ

به مجموعه‌ای از آداب، سنن، تربیت‌ها، دانش‌ها و مهارت‌های ملتی که وجه تمایز آن با ملت‌های دیگر محسوب می‌شود فرهنگ می‌گویند. فرهنگ ملت‌ها باید به موازات تحولات زمان و اقتضای شرایط جدید از پویایی برخوردار باشد تا در تربیت انسانها برای شرایط نوین زندگی اجتماعی وقفه‌ای ایجاد نشود.

نفس فرهنگ بلحاظ اراده تنگاتنگ و عمیق آن با ویژگیها و روابط انسانی در هر چهارچوبی دارای معنی و مفهوم است. چهارچوبی که عاری از حضور انسان نیست. فرهنگ زندگی، فرهنگ کار، فرهنگ جامعه و... همه وهمه صرفنظر از انواع مختلف خود با فرهنگ انسانی شکل می‌گیرد. انسانی که سازنده و تحول بخش زندگی خود و همه سازمانهای اجتماعی بشر است.

محیط کار و مجموعه عوامل درونی آن اعم از انسان، ماشین، کارگر، کارفرما و روابط فیما بین آنها، فرهنگ خاص خود را داراست که توجه به آن، تجزیه و تحلیل اساس و مبانی آن بخش

اجرا گذاشتن آنها رشد دائمی شرایط و محیط کار را تضمین نمایند.

مؤلفه‌های عمده مدیریت کار را می‌توان در چهار بخش دسته‌بندی کرد:

● - تربیت، حفظ و رشد نیروی کار ماهر بعنوان محور اصلی تولید و آموزش دائمی نیروی انسانی برای همگامی آن با رشد و پویایی تکنولوژی

● - خلق، تهیه و نگهداری تکنولوژی بعنوان جزئی از سخت‌افزار تکنولوژی

● - مدیریت بعنوان جزئی از نرم‌افزاری تکنولوژی

● - طراحی و ایجاد مکانیزم پویایی محیط کار بعنوان یکی از عوامل اصلی سیستمهای تولیدی و خدماتی. در این مقاله سعی گردیده است نخست فرهنگ کار با تمام جوانب آن مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. سپس مدیریت کار بعنوان عاملی اساسی در حفظ و اشاعه فرهنگ کار مورد مطالعه قرار گرفته است. امید آنکه مورد استفاده محققین، صاحب نظران و مدیران جامعه اسلامیمان واقع

در جهان امروز که تکنولوژی در حال تغییر و تحول است و انسان نیز علاوه بر مشارکت در تولید بعنوان تکنولوژی محسوب می‌شود بهبود دائمی رابطه بین علم و تکنولوژی بیش از پیش ضروری بنظر می‌رسد.

پیشرفت تکنولوژی، حضور فعال آن در عرصه‌های تولید جهانی و عواملی چون رقابت در تولیدات صنعتی و ارائه خدمات بهتر به مشتری باعث گردیده است که کیفیت کالاها و خدمات بطور پیوسته در حال بهبود و تکامل باشد و از طرفی قیمت تولیدات و خدمات بنحو چشمگیری کاهش یابد.

مجموعه عوامل فوق نقش بارز مدیریت کار را بیش از پیش مشخص می‌نماید مدیریتی که نتواند در چرخه تحول علمی و فنی، رقابت در تولیدات، بهبود کالاها و خدمات و کاهش قیمت‌ها بصورتی فعال ظاهر شود خواسته یا ناخواسته از صحنه تولید خارج میگردد. لذا مدیرانی می‌توانند در صحنه پیکار باقی بمانند که مؤلفه‌های مدیریت کار را همیشه در نظر داشته باشند و با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی وبه مرحله

نخست این مجموعه را تشکیل می‌دهد.

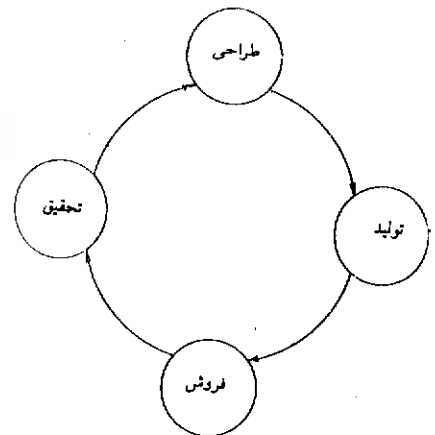
فرهنگ کار

فرهنگ کار که مجموعه شرایط و قوانین حاکم بر محیط کار انسانی ساده‌ترین برداشت از آن است بسته به موقعیت زمانی و مکانی می‌تواند متأثر از عوامل پارامترهای مختلفی باشد که درنوع خود دارای ویژگی‌های قابل توجهی است. البته فرهنگ کار ایده‌آل مجموعه عواملی است که انسان را به کار سوق می‌دهند و در وی ایجاد انگیزه و تمایل می‌کنند.

فرهنگ صنعتی

به موازات پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی، فرهنگ کار در کشورهای غربی به سمتی گرایش یافت که امروزه از آن به فرهنگ صنعتی یاد می‌شود. فرهنگ صنعتی فقط و فقط به نیروی انسانی انسان بها داده است و از این پتانسیل در جهت بهبود تکنولوژی و روش‌های تولید حداکثر استفاده را نموده است.

در فرهنگ صنعتی طراحی و تحقیق جزء جدانشدنی تولید است. ساده‌ترین شکل ارتباطی بین عوامل فرهنگ صنعتی را به صورت زیر (شکل ۱) می‌توان نمایش داد که به چرخه دمیگ معروف است.

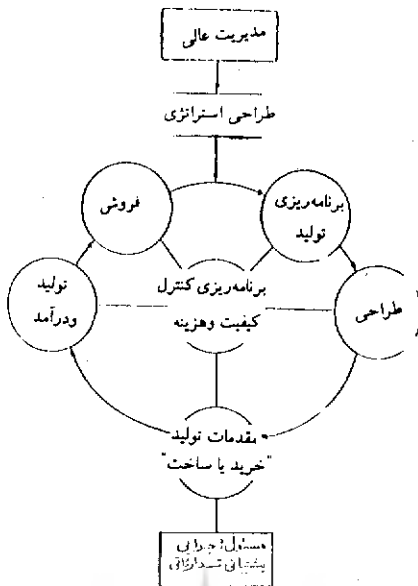


شکل ۱- چرخه دمیگ

البته این فرآیند نیز از تحول تکنولوژیکی حاکم بر فرهنگ صنعتی بی‌نصیب نمانده و شکل و ارتباط خود با عوامل دیگر را لحظه به لحظه تکامل بخشیده است.

حالت تکامل یافته چرخه دمیگ در فرهنگ صنعتی امروز بصورت زیر (شکل ۲) است. که استراتژی و طراحی بعنوان اصلی‌ترین مسئله در

آن مشخص گردیده و مستقیماً در حوزه نظارت و مسئولیت مدیریت ارشد گذاشته شده است.



شکل ۲- چرخه QCS

پر واضح است که فرهنگ صنعتی امروز توجه به ارتقاء کیفی محصولات تولید شده چه بلحاظ تصاحب بازارهای قابل کسب و چه بخاطر رقابت با محصولات تولید شده باید از اهمیت بسزایی برخوردار باشد.

در عصر حاضر و در شرایطی که استراتژی کسب، حفظ و نگهداری بازارهای فروش تولیدات بصورتی علمی تحت عنوان Game Theory تئوری بازیها دنبال می‌شود و پیچیده‌ترین محاسبات ریاضی توانسته‌اند حتی اعتباری‌ترین مسائل روز را در چهارچوب فرمولهای موجود قالب‌بندی و حل کنند تمسک به صرف ارتقاء کیفیت، بدون در نظر گرفتن سایر عوامل مؤثر در فروش محصول به تنهایی نمی‌تواند کشتی طوفان زده تولیدات صنعتی را به ساحل نجات برساند لذا ارتقاء کیفی از یک طرف و سعی در کاهش هزینه‌های تولید که مآلاً نتیجه "تقلیل قیمت‌های فروش" را بدنبال خواهد داشت از اساسی‌ترین مسائلی است که در فرهنگ صنعتی مورد توجه تام قرار گرفته است.

فرهنگ بهره‌وری

به بیان ساده می‌توان بهره‌وری را با میزان تحقق اهداف تعریف شده یک سیستم مترادف دانست. بهره‌وری تداعی‌کننده روح پویایی و خلاقیت،

روح امتیاز و رقابت در سیستم‌های تولید است. امروزه بهره‌وری و افزایش آن در جوامع صنعتی از مهمترین مسائل روز بشمار می‌رود. توفیقات روزافزون بعضی کشورهای صنعتی از جمله ژاپن در بهره‌وری سیستم‌های تولیدی و خدماتی باعث شده است که فرهنگ نوین تحت عنوان فرهنگ بهره‌وری به موازات فرهنگ کار مطرح گردد. فرهنگ بهره‌وری با اصولی که مطرح کرد فرهنگ صنعتی را تکامل بخشید.

فرهنگ بهره‌وری اگر چه نقاط ضعف فرهنگ صنعتی را تا حدودی با توجه و اهمیت دادن به نقش نیروی انسانی بعنوان اصلی‌ترین سرمایه تولید و تزریق روح پویایی و پیشرفت در وی از طریق آموزش‌های لازم رفع کرده است و به موازات آن توانایی‌ها، ضعف‌ها، ظرافت‌ها و احساسات انسان را مستقیماً در ارتباط کاری وی با ماشین مورد بررسی و تجدیدنظر قرار داده است ولی بلحاظ استقرار بر پایه فرهنگ ملی (خصوصاً در کشور ژاپن) ممکن است در تطابق با فرهنگ جوامع دیگر خصوصاً جامعه اسلامی ایران که دارای موازین اخلاقی و انسانی منحصر به فردی است با مشکلاتی همراه باشد. لذا بنظر می‌رسد تعریف یک فرهنگ کار با اصول

● مدیریت شرکت‌ها باید جلب

توجه مردم و ارائه خدمات بهتر به

مشتری را مدنظر داشته باشند.

و مشخصات جدید بنحوی که جامع امتیازات و رافع احتیاجات باشد ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

فرهنگ کار در جامعه اسلامی

لازمه اصلی شناخت مدیریت کار و تأثیر آن بر ارتقاء فرهنگ کار تعریف جامع و کاملی از فرهنگ کار در جامعه اسلامی است. بطور کلی فرهنگ کار در جامعه اسلامی را می‌توان وجه اشتراک فرهنگ صنعتی، فرهنگ بهره‌وری و فرهنگ اسلامی دانست. در واقع فرهنگ کار در جوامع اسلامی اگر خوب ترسیم و تفهیم شود می‌تواند جامع فرهنگ‌های فوق و رافع ضعف‌ها و نارسایی‌های یکایک فرهنگ‌های مورد اشاره باشد. براحتی می‌توان ادعا کرد فرهنگ کار در جامعه اسلامی فرهنگ بهره‌وری آموزش، تحقیق و تکنولوژی در بوته ارزش‌های اسلامی و انسانی است و مدیریت کار نیز عملاً مدیریتی فرهنگی خواهد بود. نمایی از تقارب فرهنگ‌ها

در فرهنگ صنعتی تضاد کارگر و کارفرما حکم فرما بود که در فرهنگ بهره‌وری این تضاد به حداقل ممکن رسیده است ولی زیرینا هنوز مادی است. در صورتیکه در فرهنگ اسلامی اتحاد مدیریت و کارگر برای تعالی جامعه و رسیدن به یک جامعه مستقل و بی‌نیاز مطرح است.

مدیریت کار

در نظام تولیدی و خدماتی، مدیریت کار علاوه بر رعایت اصول اولیه مدیریت اعم از سازماندهی، برنامه‌ریزی، هماهنگی و کنترل و... بعنوان محور فرایند تولید انجام وظیفه میکند و باید نظارت و اشراف کافی بر همه مؤلفه‌های مدیریت تحت عنوان سخت‌افزار تکنولوژی، نرم‌افزار تکنولوژی و سیستم آموزشی و پژوهشی داشته باشد.

* مدیریت سیستم آموزشی و پژوهشی:

نقش آموزش و تحقیق را در رشد کیفی محصول و ارتقاء دانش‌ها و مهارت‌های نیروی کاری خاطر نشان می‌سازد.

* مدیریت نرم‌افزار تکنولوژی: همان مؤلفه مدیریت و مهندسی است که سیاست‌های بهره‌برداری و برقراری تعادل بین انسان و ماشین و علوم از مدیریت که مدیریت و توسعه تکنولوژی را بعهده دارد، می‌باشد.

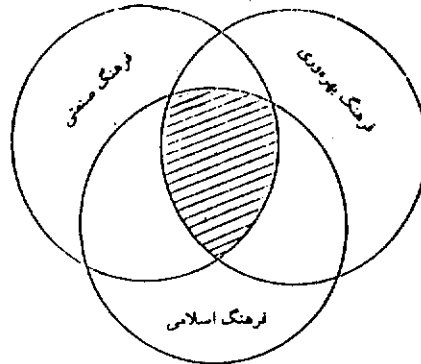
* مدیریت سخت‌افزار تکنولوژی: بیشتر به عوامل صنعتی و تکنولوژیکی می‌پردازد. البته پارامترهای مختلفی در ارتقاء کیفی کار دخالت دارند.

تربیدی نیست که مدیریت کار برای رسیدن به هدفهای تعریف شده می‌بایست همه عوامل مورد اشاره را در نظر داشته باشد.

بهبود نبودن فرآیند تولید، توجه به تولید صنعتی بعنوان محصول مدیریت علمی، و موقعیت فرهنگ کار در جوامع اسلامی به صورت زیر قابل نمایش است. (شکل ۳)

قسمت هاشور خورده فرهنگ کار در جامعه اسلامی را مشخص می‌سازد.

با مطالعه جایگاه کار در فرهنگ اسلامی و تسلفی از آن بعنوان عبادت می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که فرهنگ اسلامی جامع فرهنگ‌های دیگر است. اهمیت دادن اسلام به کارگر و نیروی کاری و توجه به ارتقاء پیش علمی و مسئولیت‌پذیری در افراد همه و همه این نظریه را مطرح می‌سازد که شکل ۳ در ارتباط با نزدیکی



شکل ۳. فرهنگ کار در جامعه اسلامی

فرهنگ‌ها باید دگرگون شود و ترکیب جدیدی بخود بگیرد. (شکل ۴)



شکل ۴. تبار فرهنگ‌ها

بهره‌وری کار و سرمایه، شناخت تکنولوژی و خصلت‌های طراحی آن و تدوین ارتباط انسان و ماشین در جهت افزایش بهره‌وری در کنار سمینار تکامل فرهنگ کار، سال گذشته توسط دفتر نشر و گسترش فرهنگ اسلامی وزارت کار و امور اجتماعی برگزار شد و به زودی مجموعه مقالات آن توسط مؤسسه کار و تأمین اجتماعی منتشر خواهد شد

توسعه مهندسی صنایع در کشور و اهمیت دادن به نقش R&D در پویایی کار و تولید همه و همه عواملی هستند که علاوه بر پارامترهای ذکر شده کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

امروزه مدیریت علمی کار باید جامع علوم و تجاری باشد که شناخت فلسفه کار، مدیریت تکنولوژی، مدیریت تولید، طراحی سیستم‌های مهندسی، مهندسی صنایع، مدیریت صنایع، مدیریت زمان، مدیریت تغییرات، مدیریت بحرانها و... جزئی از آن بشمار می‌روند. مدیریت قوی و مدرن علاوه بر علوم مدیریتی نیازمند دیدگاه‌های سیاسی و اجتماعی است که در تطبیق جو حاکم بر محیط کار با فرهنگ جامعه و نیز تنظیم حرکت‌های سازمانی در جهت تأمین اهداف ملی بتواند انجام وظیفه کند.

مدیریت و بهره‌وری کار

مدیریت کار باید بداند که افزایش بهره‌وری به توسعه موقعیت‌های شغلی می‌انجامد و نیروهای مازاد کار موقت از طریق جایابی مجدد و توسعه مشاغل جذب خواهند شد و در نتیجه ریسک بیکاری به حداقل خواهد رسید.

ارتقاء دائمی شیوه‌های تولید و بهبود روش‌های مدیریت علمی در جهان امروز نقش مؤثری در بهره‌وری کار و سرمایه دارد.

ایجاد اتحاد براساس منافع مشترک بین دولت، کارگر و کارفرما، یکی دیگر از عواملی است که در بهره‌وری واحدهای تولیدی یا خدماتی حائز اهمیت ویژه است.

در عصری که بهره‌وری این عامل رشد کار و فرهنگ آن، خود دستخوش تحول و به بیانی افزایش است اطلاع کارگران از مفاهیم بهره‌وری ضرورتی است که پیش از پیش اجتناب ناپذیر بنظر می‌رسد و نیاز به یک سازمان بهره‌وری ملی فعال در کشور روز بروز بیشتر احساس می‌شود. امروزه توجه به مسئله پراهمیت بهره‌وری و تلاش در افزایش میزان آن سرعت فوق‌العاده‌ای بخود گرفته است. در واحدهای تولیدی و خدماتی کشور ژاپن برای بهبود کار و روش‌های آن سیاست‌های نوینی دنبال می‌شود که از آن جمله می‌توان به مسئله KAIZEN اشاره کرد.

KAIZEN همانند چتری اتم سیاست‌های توسعه و افزایش بهره‌وری را دربر گرفته است.

* توجه به مشتری و اساس قراردادن آن

* کنترل کیفیت جامع

* Just in time

* فقدان عیب و نقص

* تشکیل گروه‌های کاری کوچک

* روابط مدیریت و اتحادیه کارگری

- * بهبود بهره‌وری
- * توسعه محصولات و تولیدات جدید
- * Kamban
- * بهبود کیفیت
- * ریاتیک
- * دوایر کنترل کیفی
- * انوماسیون
- * دیسپلین محیط کار
- * TPM تعمیر و نگهداری بهره‌ور جامع
- * سیستم‌های نوین پیشنهادی:

مدیریت و کارایی سازمانی

تربیتی نیست که افزایش کارایی می‌تواند تضمین‌کننده کاهش هزینه‌ها و نهایتاً بهره‌دهی بیشتر باشد. مدیریت می‌تواند در تأکید بر افزایش کارایی‌ها در بخش‌های مختلف سیستم‌های تحت نظر در رشد بهره‌وری و ارتقاء کیفیت نقش برجسته‌ای را ایفاء کند.

- * کاهش و یا حذف روشهای متروک و از رواج افتاده.
- * به حداقل رساندن ضایعات و کاهش جزئیات زائد
- * تشریح بافت مؤسسه و توجه به ساختار - طبقات و وظائف آن.

● مدیریت کار باید بدانند که

افزایش بهره‌وری به توسعه

موقعیت‌های شغلی

منجر می‌شود.

مدیریت و ایجاد رقابت در محیط کار

رکن اصلی اقتصاد، ایجاد و بقای بازار رقابت می‌باشد که تحقق این امر از ابعاد کوچک در بین عوامل مختلف کار و تولید باید شروع شود و با قوت تمام دنبال گردد. در فرهنگ رقابتی علاقه به بهینه‌سازی سیستم‌های موجود با شدت بیشتری ظاهر می‌شود.

توسعه و ترویج فرهنگ رقابتی کار به ایجاد ارزش‌هایی بستگی دارد که متأسفانه در صنایع و کارخانجات ما توجهی بدان نمی‌شود. مدیریت باید تلاش کند کارگران را متقاعد کند که آنان در سود کارخانه سهم هستند و هرچه بیشتر تلاش کنند این سود و عایدی به آنان برمیگردد. برخورد فیزیکی با کارگر عشق و علاقه کار را از بین میبرد لذا باید تدبیری اتخاذ گردد تا عشق و علاقه به کار ایجاد شود.

مدیریت و ارتقاء کیفیت

استانداردهای رقابتی که صرفاً تفوق بر کیفیت محصولات ارائه شده به بازار را مدنظر قرار می‌دادند تغییر ماهیت داده و به دور از دغدغه تنش‌های رقابتی در فضایی کاملاً انسانی به کیفیت، تنوع، کشف زوایای ناشناخته تمایلات و خواسته‌های مشتری اعم از قیمت مناسب،



مدیریت و روابط انسانی محیط کار

ایجاد و توسعه روابط انسانی باعث می‌شود که محیط کار از علاقه و گرمی خاصی بهره‌مند شود و انگیزه کار بیش از پیش در کارگران تقویت گردد. توجه به روحیات کارگران و بررسی و شناخت عواملی که باعث پائین آوردن روحیات کارگران می‌شود باید در اولویت کار مدیران قرار گیرد. بهبود روابط کارگر و کارفرما آنگونه که در فرهنگ اسلامی کار نیز بدان اشاره گردیده است از اهم مسائلی است که مدیریت کار باید بدان توجه کامل داشته باشد.

روانی و ارائه برنامه تمرینات فکری بیشتر از سرمایه‌گذاری روی مواد اولیه و ماشین‌آلات و امثالهم اهمیت دارد. تجربه کشور ژاپن در تمرینات و ارتقاء فکری یک میلیون کارگر موبد این مدعاست.

اگر بهبود مداوم بصورت یک جریان دینامیکی در بطن سیستم‌های تولیدی و خدماتی وجود نداشته باشد دیری نمی‌پاید که سیستم با خطر ورشکستگی یا انحلال دائم مواجه شود.

بعنوان مثال ایده‌های نوین در هدایت خطوط هوایی بر مبنای توجه به یک یک جزئیات در رسیدن به بهبود در کلیات استوار است بدینصورت که حتی سرویس دهی به یک مسافر فرضی در یک مسیر بهمان اندازه از اهمیت برخوردار است که تدارک یک پرواز برای ۳۰۰ تا ۵۰۰ مسافر اهمیت دارد.

مدیریت و نگرش به مشتری

مدیریت شرکت‌ها باید جلب تمایل مردم و ارائه خدمات بهتر به مشتری را مدنظر داشته باشند و تقویت و رشد کارکنان از طریق آموزش‌های لازم و تمرکز زدایی را جزء اولویت‌های کاری قرار دهند و ملاک توفیق در انجام خدمات مطلوب را رضایت مشتری بدانند.

امروزه در کشورهای پیشرفته صنعتی و جوامعی که رشد بهره‌وری بمیزان قابل توجهی در آنها بچشم می‌خورد بهره‌وری واحدهای تولیدی و خدماتی و تأثیر الگوها و سیاست‌های جدید با مطالعه تغییرات رضایت مشتری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و درحقیقت این رضایت مشتری است که مدیریت را به بهبود و بهره‌وری سیستم‌ها متوجه می‌سازد.

سیستم زمان بندی ارائه خدمات و تولیدات به مشتری از اهم عواملی است که مدیریت در توجه بدان باید مصر باشد و شکل‌گیری سیستم‌های وسیعی چون JII و امثالهم در کشور ژاپن زائیده این تفکر است.

بخش‌های خدماتی، باید بررسی و شناخت فرهنگ، عادات، نیازها و ظرفیت‌های مشتری‌های خود را در نظر داشته باشند و نقش مدیریت کار در این مسئله برکسی پوشیده نیست. اگر تنوع در محصولات تولیدی می‌تواند بعنوان اهم جلب مشتری کند چزا باید از تکرار این تجربه در بخش‌های خدماتی غافل بود.

تماس مستقیم بخش‌های خدماتی با مشتری ظرافت‌ها و روش‌های خاص رفتاری را ایجاد میکند که بدون شناخت دقیق مشتری و مدیریتی کارآمد هرگز میسر نخواهد بود.

تضمین، سهولت تهیه و استفاده و تقلیل زمان تحویل پرداخته‌اند. دستیابی به مجموعه کامل استانداردهای نوین فقط و فقط می‌تواند در گروه بهره‌گیری از نیروهای کاری خلاق و آموزش دیده و در راس آنها مدیریتی قوی و آشنا به مسائل و روند تحولات جاری جهان امروز بوده باشد.

مدیران باید توجه نمایند که سرمایه‌گذاری روی نیروی کاری و تأمین سلامت فکری کارگران که البته متضمن داشتن تصویر شخصیتی و روانشناسی از آنان برای تعیین علل عوارض