

نوسازی سازمان و کیفیت زندگی کاری

قدرت‌الله کمالوند



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

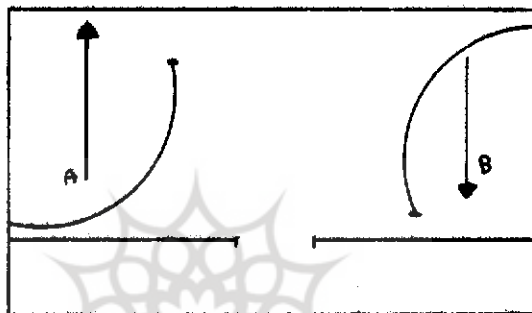
رتال جامع علوم انسانی

عصر ما عصر تغییر و تحولات سریع و گیج‌کننده است. سازمانهای ما برای ادامه حیات‌گزیری جز هماهنگ کردن خود با این تغییر و تحولات ندارند. برای انجام این مهم مدیران سازمانها و مسئولان پرورش و توسعه منابع نیروی انسانی باید با حد اکثر بهره‌گیری از منابع و مهارت‌های خود بموقع به نوسازی و ارتقای کیفیت زندگی کاری سازمانهای خود همت گمارند تا آماده رویارویی با آینده ناشناخته باشند. در این نوشته کوشش شده است چگونگی این نوسازی از جنبه‌های مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

سازمانها اعم از دولتی و غیردولتی اگر به بازنگری در وظایف و تشکیلات خود دست نزنند و کیفیت زندگی کاری خود را بهبود نبخشند ممکن است در دهه ۹۰ با نارساییهای سازمانی فلج کننده‌ای روبه‌رو شوند.

دنیای ما در حال تغییر و تحول است و روند این تغییر چنان سریع و غیرمنتظره است که نه تنها سازمانها بلکه افراد مشغول به کار در این سازمانها را نیز به چالشی دشوار فرامی‌خواند. این تغییر و تحول همان برزخ گذار به جامعه صنعتی است که ممکن است در بسیاری موارد مهارناپذیر شود.

شکل شماره ۱



بازسازی سازمانی برای آمادگی رویارویی با این برزخ منجر به تشکیل سازمانهایی با وظایفی مغایر با گذشته خواهد شد. جونا س سالک (Jonas Salk) در کتابش به نام بقای خودمندوبین دنیای امروز را به منطقه برزخی بین مرحله A و مرحله B با منحنی هلالی معمولی برای رشد بیولوژیکی تشبیه می‌کند. در منطقه برزخی نیروها دچار اختلال و سردرگمی می‌شوند و دستورهای متناقض مطرح می‌شود. اگر ارگانیزم به طرف مرحله B برود، تحول کامل است و ثبات به وجود می‌آید. در تطبیق این امر با سازمانها، منحنی تغییر بدین معنی است که اگر ما باندازه کافی توان و ادراک داشته باشیم که نسبت به نیروهای مبهم و ناشناخته بموقع واکنش نشان بدهیم، خواهیم توانست تحول از مرحله A (مرحله کمیت) را به مرحله B (مرحله کیفیت زندگی) تحقق بخشیم.^۱

این تحول هم اکنون در جامعه‌های پیشرفته صنعتی و متشکل در حال وقوع است. تغییر همیشه مشکل است ولی در این مورد دردناک و پیچیده و گاهی ناامید کننده است.

مارگارت مید، نسل حاضر را به عنوان «مهاجران زمانی» می‌نامد و نسل آنها را با نخستین نسل انسانهایی که تجربه‌ای در منطقه زندگی خود نداشتند تشبیه می‌کند.

از آنجا که اوضاع و احوال امروز با اوضاع و احوال قرون وسطی و قرنهای قبل از آن فرق می‌کند، بنابراین سازمانها و رهبران آنها ناگزیرند در دهه ۹۰ در این حالت برزخی به زندگی ادامه دهند و این امر

پرورش دهندگان منابع نیروی انسانی را با وظیفه و مبارزه جدیدی می‌سازد و این وظیفه ایجاب می‌کند که سازمانها به نحوی بازسازی شوند که توانایی پذیرش آگاهانه و مستمر تغییرها و تحولات زمان خود را داشته باشند. تکیه کردن به تجدیدنظرهای جزئی سازمانی که اغلب جنبه مسکن دارد دیگر کافی نیست. ناگزیری باید با ضرورت بازسازی سازمانها و شروع به تغییر آنها آشنا شد. امروزه مشکل مدیران و مسئولان توسعه منابع نیروی انسانی تجهیز منابع و مهارتها در جهت ایجاد تغییرهای کافی و بموقع در سازمانهاست تا این سازمانها بتوانند خود را برای روبرو شدن با آینده ناشناخته آماده نمایند. سازمانها از لحاظ شکل ظاهری رشد کرده‌اند ولی آیا به حد کمال هم رسیده‌اند؟ کمال و بر خور داری از بلوغ کافی مستلزم ویژگیهایی چون سازگار، انعطاف پذیری و داشتن سلامت و اصالت است. سازمانها تا چه اندازه می‌خواهند رشد کنند؟ این پرسش نه تنها شامل تغییرهای مربوط به انسان و تکنولوژی مدیریت است بلکه تغییر در فلسفه مدیریت را نیز در بر می‌گیرد. این تغییر شامل موارد زیر است:

— تغییر در نحوه برداشت در مورد مردم، که ناشی از افزایش دانش و تغییر نیازهای آنها خواهد بود.

— تغییر در نحوه برداشت از ارزشهای سازمانی که مبتنی بر آرمانهای انسانی و دموکراتیک است.

واقعیتهای پیرامون کار چیست؟

اریش فروم Erich Fromm «در انقلاب امید» جامعه‌ای غیر انسانی را در سال ۲۰۰۰ پیشبینی می‌کند که در آن کار و همچنین محیط شخص را نظامهای اجتماعی غیر شخصی به تسخیر درمی‌آورد و این وضع اثر نامطلوبی روی فرد می‌گذارد. او می‌گوید در جامعه‌ای که تاکید فراوانی بر کمیت و مصرف دارد و پیشرفت بیشتر را در افزایش تولید می‌داند تا در افزایش کیفیت زندگی، کارگران دچار بیماری بیتفاوتی شده و در نتیجه فاقد شخصیت و خلاقیت می‌شوند. فروم می‌پرسد «آیا ما با تراژدی لاینحل روبه‌رویم؟ آیا ما باید مردم را بیمار کنیم تا اقتصادی سالم داشته باشیم؟ و آیا مجازیم منابع مادی‌مان را، اختراعاتمان را و کامپیوترهایمان را برای پایان بخشیدن به زندگی انسان به کار بریم؟ آیا برای داشتن سازمانهایی فعال باید افرادی بیتفاوت و متنگی به دیگران داشته باشیم؟^۲ حداکثر استفاده از استعدادهای نهایی انسانها یکی از نیازهای اولیه جامعه‌های مترقی است. علاقه به بهتر کردن کیفیت زندگی در هنگام کار ناشی از شرایط زیر است:

(۱) در جوامع مرفه با توجه به اشتغال کامل و تغییرهای سریع تکنولوژیکی، امکان انتخاب شغل برای فرد با توجه به نیازها و هدفهایش در حال افزایش است.

(۲) روز به روز توجه به حیثیت انسانی افراد در جامعه اهمیت بیشتری می‌یابد و این امر که کار باید به نحوی هدایت و سازمان داده شود که حیثیت انسانها را مورد شناسایی کامل قرار دهد، مورد تاکید فراوان است.

(۳) یافته‌های علوم انسانی نشان می‌دهد که کار در صورتی که برای پاسخگویی به نیاز انسانها و

همچنین تحقق هدفهای سازمان هدایت و سازمان داده شود، همواره دارای بیشترین بازده و بالاترین کیفیت است.

مسئله اساسی برای مدیران سازمانها این است که چگونه می‌توانند همزمان با تجهیز فعالیتهای افراد در جهت تحقق هدفهای سازمان طوری عمل کنند که افراد از کار و کوشش خود در سازمان رضایت شخصی و پاداش کافی کسب کنند. امروزه با وجود ارضای اغلب نیازهای کارکنان از قبیل، نیازهای اولیه، نیاز به امنیت، و نیاز به پیشرفت و غیره کارکنان اکثر سازمانها توجه خود را بیشتر به امر دیگری که می‌توان آن را «کیفیت زندگی کاری» نامید معطوف کرده‌اند.

معیار برای کیفیت کار یا کیفیت زندگی کاری مفهوم وسیعی دارد.

«کیفیت زندگی کاری» یعنی امکان ارضای بیشتر نیازهای شخصی کارکنان، برخورداری از امنیت به‌نحوی که بتوانند با خیال راحت در کنار دیگران به زندگی خود ادامه دهند و احساس مفید بودن بکنند و مورد قبول دیگران قرار گیرند و در نهایت، فرصت برای افزایش مهارت و دانش خود داشته باشند.^۳

آردای، والتون (R.E. Walton) معیارهای زیر را برای کیفیت کار پیشنهاد می‌کند:

۱) حقوق کافی: به‌نحوی که فرد بتواند در سطحی معقول و متناسب با مهارت خود زندگی کند.
۲) محیط کار سالم: شامل ساعت کار معقول و استاندارد شده در هفته و پرداخت مزد در قبال ساعات اضافی کار و شرایط فیزیکی مناسب در محیط کار به‌نحوی که خطر بیماری یا حوادث ناشی از کار به حداقل کاهش یابد.

۳) ایجاد فرصت برای رشد مداوم و امنیت شغلی مستمر برای کارکنان: شامل ارجاع وظایف همراه با آموزش و همچنین نوسازی دانش افراد و آشنا کردن آنها با روشها و فنون جدید و در نهایت ایجاد فرصت کافی برای پیشبرد آنها در سلسله مراتب اداری.

۴) اجتماعی کردن کار در سازمان: شامل آزادی از تعصب، ایجاد تحرك و روابط آزاد شخصی، حمایت از کار گروهی و روابط غیررسمی.

۵) آزادی در محیط کار: شامل حق سخن و بیان و انتقاد بدون ترس از تنبیه و سرزنش.

۶) وجود تعادل و توازن بین کار و زندگی خارج از سازمان: شامل تعادل بین برنامه کار و مسافرتها ناشی از کار به‌نحوی که انجام تقاضاهای سازمان توسط کارمند سبب اختلال در زندگی خانوادگی و اوقات فراغت او نشود.

توجه به معیارهای فوق نشان می‌دهد برخلاف تصور بسیاری از مدیران نیازهای فرد و نیازهای سازمان ممکن است در بیشتر مواقع دارای وجوه مشترك فراوانی باشند و امکان دارد بی‌توجهی به این امر سبب شود که سازمان ناآگاهانه از ایجاد فرصتهای مناسب جهت ارضای نیازهای شخصی کارکنان غفلت کند و در نتیجه باعث کاهش کیفیت زندگی کاری شود.

سازمانهای آینده کنترل و اثربخشی خود را مبتنی بر کارایی و موفقیت‌های کارکنان خود خواهند ساخت و در آینده روش کهنه دستور دادن بر مبنای اختیار و قدرت دیگر از طرف مدیران کمتر اعمال خواهد شد. فورستر (Forrester) می‌گوید: «اگر بناست که نظام سلسله مراتب مقتدرانه مبتنی بر سلسله مراتب کنار گذاشته شود، باید شکل دیگری از انضباط و کنترل جایگزین آن شود. این جایگزینی می‌تواند از طریق خود کنترل کردن توسط فرد و از طریق استفاده از مکانیزم رقابت اقتصادی به وجود آید. در سازمانهای آینده فرد را نمی‌توان تحت نظر یک سرپرست قرار داد، بلکه او مانند انسانی آزاد در صدد برقراری ارتباط مستمر و در عین حال متغیر با افرادی برمی‌آید که در نظر دارد با آنها به مبادله خدمات ویژه بپردازد و در نتیجه تعهدهای ویژه‌ای را برای مدت زمان محدودی به عهده می‌گیرد و پس از انجام آن در پی ایجاد ارتباطهای جدید که رضایت بیشتری برایش فراهم می‌کند برمی‌آید»^۴

این نوع ارتباط جدید بر اساس اطمینان و اعتماد متقابل برقرار می‌شود و منظور از آن رسیدن به هدف مشخص و یا حل مسئله خاصی است. لازم نیست چنین اعتمادی برای اینکه موفقیت‌آمیز باشد متکی بر قدرت و پست سازمانی باشد، بلکه بر اساس حسن رابطه بین دو گروه که بدون وجود آن کیفیت زندگی کاری مفهومی ندارد به وجود می‌آید.

عوامل زیادی در الگوهای سنتی سازمانی سبب می‌شود که افراد در سازمان تنها به چشم انجام‌دهندگان کار نگریسته شوند در صورتی که در روش جدید مسئولیت اصلی سرپرستان کوشش در پرورش و توسعه استعدادها و کارکنان و رساندن آنها به حدی از رشد و بلوغ است تا در نتیجه بتوانند از طریق خود کنترلی در تحقق هدفهای سازمان و خودشان موفق شوند.

کار و مسئولیت - سازمان برای اثربخش کردن فعالیتهای خود هدفهای زیر را تعقیب می‌کند:

- ۱) ایجاد تنوع در کار هر یک از کارکنان.
- ۲) ایجاد فرصت برای یادگیری مستمر کارکنان.
- ۳) دادن اختیار کافی برای تصمیمگیری به کارکنان.
- ۴) ایجاد فرصت به منظور برقراری رابطه معقول بین فرد و نتایج فعالیتهای او.

مدیریت سازمان باید برای بهبود فعالیتهای فرصت‌هایی ایجاد کند که کارمندان هدفها و استانداردهایی برای فعالیتهای خود در نظر بگیرند تا ضمن انجام وظایف مربوط ارتباطی بین نیازها و هدفهای شخصی خود و هدفهای سازمان برقرار سازند و در قبال کار فردی و گروهی مسئولیت بیشتری احساس کنند.

ارتباطات و بیان حقایق

انقلاب اساسی و مهم در ارتباطات جدید آن است که مردم می‌خواهند سازمانها واقعیتها و حقایق را بدون هیچ‌گونه کم و کاستی به آنها بگویند. مدیران در سازمانها باید از مجاری ارتباطات برای آگاه کردن

مردم از واقعیتها و همچنین دادن اطلاعات درست به آنها به نحو مؤثری استفاده کنند. نیاز به استقرار يك نظام اطلاعاتی درست و مؤثر در سازمانها امری است بدیهی و آشکار. وسایل ارتباطی جدید از قبیل تلویزیون مدار بسته، برنامه‌های کامپیوتر تلخ کنفرانس از جمله وسایلی است که می‌تواند برای بسط و گسترش مجاری ارتباط مورد استفاده مدیریت سازمان قرار گیرد. اطلاعات نمی‌تواند وسیله برقراری ارتباط شود مگر اینکه در اختیار کسانی قرار گیرد که به آن احتیاج دارند. مدیریت سازمان باید نیاز به يك شبکه ارتباطی باز را درك کند و به جای پنهان کردن اطلاعات بکوشد که اطلاعات را در اختیار نیازمندان به آن بگذارد.

شرایط لازم برای بازسازی سازمان

بازسازی سازمان زمانی به صورت واقع تحقق پیدا خواهد کرد که شرایط زیر رعایت شود:

شرط اول: وجود ارزشها و هنجارهای مشخص سازمانی:

مدیران سازمان باید يك سلسله ارزشها و هنجارها و هدفهای سازمانی را برای نظارت بر فعالیتهای سازمان بپذیرند، زیرا ثابت شده است چنانچه مدیریت سازمان درك روشنی از ارزشها و اعتقادات و هدفهای خود نداشته باشد هرگونه کوشش در راه توسعه و نوسازی سازمان با شکست روبرو خواهد شد.

شرط دوم: راضی نبودن از امور جاری:

مدیریت سازمان باید به کسب اطلاعات و آمار درباره فعالیتهای سازمان تمایل داشته باشد و با دیدی انتقادی و دور از تعصب این آمار و اطلاعات را تجزیه و تحلیل کند. زیرا قبول واقعیتها و احساس نیاز به تغییر به منظور بهبود امور جاری یکی از شرایط اساسی برای نوسازی و بازسازی سازمان است.

شرط سوم: نظامهای باز ارتباطات:

برای تغییر و بازسازی سازمان وجود نظامهای باز ارتباطی ضروری است. این فکر که می‌توان کارکنان را از طریق مجاری یکطرفه ارتباطات از قبیل مجله‌های خبری، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و غیر اداره کرد فکری کهنه و قدیمی است. کارکنان احتیاج دارند که بتوانند از خود واکنشی نشان دهند، حرفهای آنها از طرف مدیریت شنیده شود و در نهایت در امور سازمان صاحب نظر باشند. مجاری یکطرفه ارتباطات نمی‌تواند جوابگوی این نیازها باشد. اگر کارکنان سازمان امکان نداشته باشند که روی وظایف و شغل خود و یا سازمان خود اعمال نفوذ کنند. به طور قطع از شغل و سازمان خود دلسرد می‌شوند و در نتیجه سازمان را ترك می‌کنند و در سازمانی دیگر به کار می‌پردازند.

شرط چهارم: کار گروهی

تغییر و بازسازی سازمان موقمی تحقق پیدا می‌کند که روش کار گروهی در سازمان رایج شود. روش کهنه کار انفرادی شروع می‌کند دیگر اثر بخشی خود را از دست داده است. مسئولان آموزش و تجهیز نیروی انسانی باید از طریق اجرای برنامه‌های ویژه کوشش کنند که افراد را برای کار گروهی آماده کنند و از این راه سازمان را در بازسازی خودیاری دهند.

شرط پنجم: مسئولیت مدیریت صف:

تغییر و نوسازی مشاغل یا سازمان در دست مدیریت صف است. متخصصان ستادی و حتی مسئولان تجهیز نیروی انسانی سازمان را تغییر نمی‌دهند. بلکه آنهايي که اختیار و مسئولیت دارند می‌باید در این راه پیشقدم شوند، وظیفه متخصصان ستادی دادن نظرات مشورتی و کمک کردن به مدیران است. اما مدیران صف هستند که باید توصیه‌های آنها را اجرا کنند. بنابراین بار اصلی تغییر و بازسازی سازمان بردش مدیران صف خواهد بود.

شرط ششم: سازمان ماتریس:

استفاده از گروههای طرح و یا گروههای موقت امروزه مورد اقبال خیلی از سازمانها قرار گرفته است، در نوسازی سازمانی، سازمان ماتریس باید به‌عنوان جانشین ساخت فعلی سازمانها که مبتنی بر سلسله مراتب اداری است به کار گرفته شود.^۵

شرط هفتم: تجربه، ابداع و خطر کردن:

سازمانهای امروزی نیاز به مدیرانی دارند که بتوانند از طریق تجربه نظریه‌های جدید و خطر کردن در ابداع روشهای نوین، خود را با تغییرات و تحولات جامعه تطبیق دهند. استفاده مؤثر از منابع نیروی انسانی از طریق روشهای جدید از جمله ضروریات مقابله با نیازهای جوامع متحول امروز است.

شرط هشتم: نظامهای متداول جهت‌یابی:

فعالتهای دیگری که می‌تواند به توسعه و نوسازی سازمان کمک کند مربوط به آن گروه نظامهای متداول جهت‌یابی است که سازمان را احاطه کرده‌اند. براساس واقعیت ناشی از مفهوم نظامهای فنی و اجتماعی هر نوع نظام تولید یا عرضه خدمت نیاز به کار و تکنولوژی دارد. بدین معنی که مجموعه نظام تشکیل می‌شود از نظام اجتماعی مانند کارخانه یا یک سازمان و مجموعه فعالتهای افراد از یک سو و ارتباط فعالتهای با منابع مادی و راه و روشهای تولید کالا و یا عرضه خدمات از سوی دیگر. در نظر گرفتن سازمان به‌عنوان نظام فنی اجتماعی، به فعال ساختن روابط انسان و ماشین از یک سو و کامل کردن مفهوم نظامهای اجتماعی از نظر جامعه‌شناسی از سوی دیگر کمک می‌کند. راه دیگر مطالعه نظامهای فنی - اجتماعی در نظر گرفتن آنها به‌عنوان نظامهای مبادله انرژی است.

شرط نهم: انعطاف پذیری:

راه و روش های مدیریت باید با توجه به خصوصیات محیط، مدیران و کارکنان سازمانی، انتخاب و به کار گرفته شود. مسئولان توسعه و تجهیز منابع انسانی باید به مدیران در انتخاب و اعمال بهترین و مناسبترین شیوه رهبری و مدیریت کمک کنند.

شرط دهم: قراردادن تمام منابع در خدمت تغییر:

مدیریت سطوح بالا باید نه تنها تمام لازم منابع را به خدمت تغییر بگمارد بلکه باید تمهیداتی در جهت شرکت هرچه بیشتر کارمندان در تصمیمگیریها بیندیشد. ترس سرپرستان و مدیران سطوح بالا از سست شدن کنترل ترسی واقعی است و متخصصان تجهیز و توسعه نیروی انسانی باید کمک کنند که قبل از روشن شدن نتایج، اطمینان لازم در مورد صرف وقت، پول و نیروی انسانی به آنها بدهند.

نتیجه گیری

با توجه به آنچه در پیش گفته شد این نتیجه به دست می آید که موفقیت در نوسازی سازمان و افزایش «کیفیت زندگی کاری» منوط به پذیرش ضرورت انجام این امر توسط مدیران سازمانهاست. زیرا چنانچه مدیران و مسئولان توسعه و تجهیز منابع انسانی واقف به این امر نبوده و در نتیجه تمایلی به نوسازی سازمانها نداشته باشند موفقیت در این راه مشکل و تا حدودی غیرممکن خواهد بود. نوسازی سازمان و افزایش کیفیت زندگی کاری فن و تکنیک خاصی نیست بلکه فلسفه و راه و روشی است که با قبول و انجام آن، سازمان خود را به درجه ای از رشد و بلوغ می رسانیم، که همه ما اعم از همکاران، کارمندان، و خودمان خواهیم توانست از یک کیفیت زندگی کاری مناسب و مطلوبی برخوردار شویم. البته این راهی است ناهموار و دشوار که پیمودن آن از جمله وظایف اساسی مدیران و متخصصان توسعه و تجهیز نیروی انسانی است.



- 1) Salk.J, The Survival of the Wisest , Harper and Row , Newyork 1973.
- 2) Fromm Erich , The Revolution of Hope , Rinehart and Winston. 1964.
- 3) Davis , Lomis , Albert.B.Chern and Associates , The Quality of Working Life , Volfi , Problems , Projects and The State of The Art , Newyork The Free Press 1972.
- 4) Forrester , J.W. «Anew Corporate Design» , Industrial Mangement Review July 1965.
- 5) Lippit , G.Teambulding for Matrix organization (Panphlet) Devlopment Pulications, 1971.