

بنابر عقیده ای بسیار شایع ، که تقریبا به صورت حقیقتی بدیهی در آمده است ، محصولاتی با کیفیت و کارخانه‌های فرا مدرنی که به نحو مطلوب و دقیقی تولید می‌کنند ، فقط در کشورهایی یافت می‌شوند که دارای تجربیات صنعتی ، شالوده‌های با کیفیت عالی، سرمایه فراوان ، نیروی کار متخصص، ورزیده و باتکنیزه هستند .اگر این ایده پذیرفته شود، به این مناسحت که کشورهای کمتر توسعه یافته به طور اجتناب‌ناپذیری محکوم به عقب‌ماندگی‌اند و باید به اوضاع و احوال جهانی‌گردن نهند که تبعیض دم افزونی در آن بر کار و ثروت حاکم است. اما اگر احساسی گنگ و نامفهوم در اعماق اندیشه و وجود ، فریادی خلاف این ادعا را سر می‌دهد، بنابر این باید به نقطه ای بازگشت که جهان اقتصاد مدرن از آن شروع کرده و به تدریج به این نقطه اوج رسیده است. بی‌تردید به مدد دانش فنی، ارتباطات و مکتوبات مفصل ، لازم نیست که زمان هزینه شده برای کسب نتیجه فعلی دنیای غرب را تجربه کرد، بلکه فقط کافی‌است علم را به یاری صنعت بخوانیم تا درهای موفقیت شمالی‌ها به سوی جنوبی‌ها نیز گشوده شود. به عقیده برخی از صاحبزطران علم اقتصاد که به تحلیل و بررسی شاخص بهره وری می‌پردازند، بهره وری حاصل تقسیم تولید ناخالص داخلی بر جمعیت شاغل کشوراست و با توجه به نرخ تورم دورقمی در اقتصاد کشور ما، همواره صورت این کسر به صورت واقعی در حال کاهش است و با توجه به جمعیت ثابت شاغل و سیل بیکارانی که انتظار ورود به سیستم تقریبا یکنواخت و قدیمی کار را دارند، لذا حاصل این کسر که شاخص بهره‌وری است، می‌باید همچنان کاهش یابد. بنابراین برای این جمعیت شاغل راهی باقی نمی‌ماند، جز اینکه با افزایش خلاقیت، تولید و بازاریابی ، بر تورم فائق آمده و در نتیجه شاخص بهره وری را بهبود بخشند ولی فراموش نباید کرد که بهبود در بهره‌وری به تصادف و یا از روی شانس حاصل نمی‌شود، بلکه تماما نتیجه فرایندی آگاهانه است که به فرهنگ کار و

### ما نمی توانیم از کارگران بخواهیم که

### قواعد بازی سازمانی را برای بهره‌گیری بیشتر

### از امکانات و زمان و تخصص رعایت کنند ولی

### خود به عنوان مدیران ارشد به آن تن ندهیم

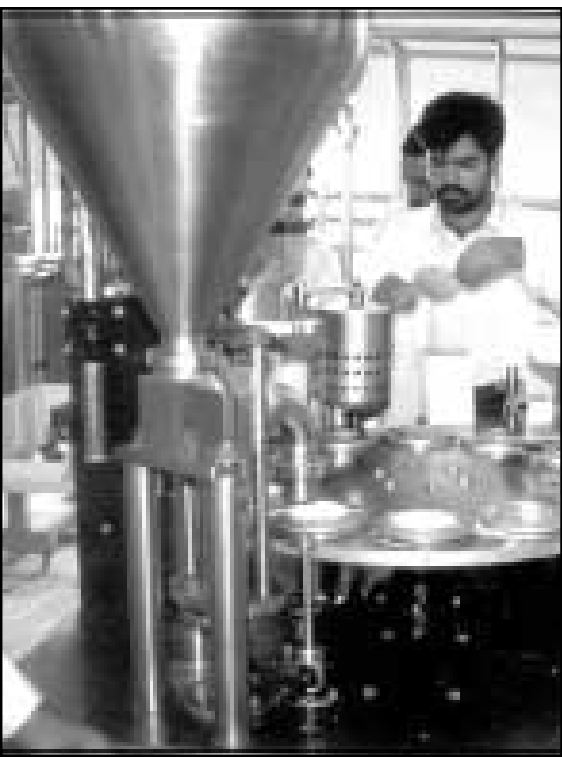
### به عبارت دیگر وجدان کاری زمانی معنا

### می‌یابد که تمام سطوح سازمانی به این

### وجدان معتقد و پایبند باشند

وجدان سازمانی برمی‌گردد.

دکتر سید صفدر حسینی وزیر کار و امور اجتماعی با اشاره به اشکالات مطرح شده در عرصه روابط کار که ناشی از نوع نگاه افراد بوده و ریشه در مسائل فرهنگی و اجتماعی دارد، معتقد است: «در شرایط ناساعد اقتصادی، نمی‌توان نیروی کار را نادیده گرفت . چرا که ما معتقدیم انسان محور توسعه است و براین اساس همواره باید از نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل توسعه حمایت کرد.» وی درک مشترک از علائق ، امکانات و خواسته‌ها را از عوامل مهم توسعه گفت‌وگوهای اجتماعی بین طرفین روابط کار برشمرده و می‌گوید: «با درک مشترک و متقابل می‌توان به ایجاد فضای همکاری برای تأمین منافع ملی کمک کرد و نهادهای مدنی درعرصه روابط کار با گفت‌وگوهای



اجتماعی و تعامل می‌توانند با توسعه پیمان دسته‌جمعی، روابط کار خود را طراحی‌کنندو این شیوه با توجه به رضایت جمعی طرفین رابطه کار، عامل مهمی درجهت ارتقای سطح بهره‌وری و تقویت تولید ملی است.»(۱)
اما اگر خواهان بررسی واقعی‌موضوع باشیم درمی‌یابیم که حتی‌وزیر کار و امور اجتماعی نیز آنچنان که شایسته و مدعی است نسبت به افزایش بهره‌وری حتی در محدوده وزارتخانه متبوعه خود نیز موفق نبوده است و آماری که از راندمان اندک نیروی انسانی به ویژه در ستادهای اجرایی دولت و سایر نهادهای حکومتی و سازمان‌ها و شرکت های ملی خیر از نیم ساعت کار مفید در شبانه روز می‌دهد با آنچه در اظهارنظرهای مدرن متولیان کار شنیده می‌شود تفاوت فاحش دارد و بوروکراسی شکست‌ناپذیر حاکم بر وزارتخانه‌ها که مانع از فروریاشی نظام عمودی مدیریت (سطوح سازمانی سلسله مراتبی) می‌شود، قوی‌تر از انتظارات مدیران ارشد نظام است.

### نیک ابلنسکی نویسنده کتاب « مهندسی مجدد و مدیریت

دگرگون‌سازی سازمان‌ها» در خصوص ضرورت تجدید نظر درمدیریت سازمان‌ها برای گذر از پیچ تند رقابت های اقتصادی، یک معماری نوین و علمی را برای باز سازی سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند، اما در همان حال به نکاتی اشاره می‌کند که بی‌تردید مدیران بنگاههای اقتصادی و سازمانی ما بیش از هر موضوع دیگری از آن رنج برده ومصادف مثال‌های او می‌باشند: «نخستین موضوع در مهندسی مجدد حول مقاومت در برابر دگرگونی دور می‌زند. دگرگونی از یک سو منجر به عدم قطعیت و ترس (به ویژه اگر تحمیلی باشد) و موجب از دست دادن استقلال داخلی می‌شود و بسیاری از دست‌اندرکاران دگرگونی معتقدند که دلایل مقاومت در مقابل تغییر ساختار، ناشی از نگرش منفی افراد است که برای غلبه برمقاومت ، می‌بایست خصوصیات و رفتارهای سازنده مورد تشویق قرار گیرد. اما دومین موضوع «قدرت» است و در سازمان‌هایی که سیستم آنها به نوعی سیاسی است، رقابت برای کسب قدرت و یا مقاومت در برابر تغییر وضعیت بیشتر می‌شود.»(۲)

با استناد به تحقیقات این پژوهشگر، مشخص می‌شود که دردناکترین بخش مهندسی مجدد دراصلاح نظام اداری و بوروکراسی کشور -که به صورت معضلی لاینحل باقی مانده -تغییر فرهنگ کار از سطوح عالی تا پایین‌ترین سطح می‌باشد که با توجه به بافت سیاسی مدیریت‌ها در این سازمان‌ها و بنگاه‌ها، بعید به نظر می‌رسد که تحمل این جراحی وجود داشته باشد. دکتر بهروز احسانی ، استاد مدیریت دانشگاه در این مورد معتقد است: «ما نمی‌توانیم از کارگران بخواهیم که قواعد بازی سازمانی را برای بهره‌گیری بیشتر از امکانات و زمان و تخصص رعایت کنند ولی خود به عنوان مدیران ارشد به آن تن ندهیم . به عبارت دیگر وجدان کاری زمانی معنا می‌یابد که تمام سطوح سازمانی به این وجدان معتقد و پایبند باشند.»واقعیت این است که نظام شایسته سالاری به هیچ وجه در کشور جایگاه خود را نیافته و اغلب مدیریت‌ها انتصابی، فامیلی و سیاسی‌اند . و نه مبتنی بر شایستگی، لیاقت و تخصص؛ به همین دلیل کارکنان که هیچگاه قادر نخواهند بود باتجربه، دانش و فناوری مدارج را طی کنند، سازمان را متعلق به خود فرض نمی‌کنند و در نتیجه نسبت به مسوولیتی که دارند، تعهدی احساس نمی‌کنند و بیشتر به دنبال راه های ماینر نظیر یافتن روابط سیاسی ، آشنا و سفارش و عضویت در باندهای قدرت هستند و به نوعی اهداف غیر رسمی بر اهداف رسمی سازمان‌ها غلبه می‌کند. در این حالت دیگر نمی‌توان از کارکنان یک بنگاه خدماتی یا اقتصادی خواست که بر اساس اصول و در مسیر اهداف سازمان حرکت کنند و این تغییر مسیر در جهت منافع شخصی ، گروهی یا سیاسی ، بهره‌وری را کاهش می‌دهد و فرهنگی منط از کار را الگوی سازمان‌ها می‌کند.»

دکتر احسانی تاکید می‌کند:«نبود انگیزه سازمانی ، فقدان اطمینان و باور به اعتماد مدیریت، نبود امید به آینده ، عدم امنیت شغلی و نیز تردید نسبت به تأمین زندگی با تکیه بر یک شغل از عوامل اصلی افت بهره‌وری و بازده کارکنان و بی‌اعتبار شدن وجدان و فرهنگ کاری در سازمان است. »

#### هویت و فرهنگ کار

فضا و محیط کاری هر مجموعه‌ای تأثیری مستقیم برنگرش و شیوه رفتار کارمندان جدیدالورود می‌گذارد.بزرگترین شاهد این مدعا، کارگرانی هستند که در ایران ، بهره‌مفیدی در حدود نیم ساعت برای آنان برآورد شده درحالی که همین کارگران وقتی برای کار به کشوری مثل ژاپن می‌روند، بهره‌ای معادل ۸ ساعت کاری را از خود بروز داده و انتظارات شرکت خود را برآورده می‌سازند. بنابراین یکی از علت‌های اصلی فضای حاکم بربنگاه‌های اقتصادی این است که واجد شرایط لازم برای بهره‌گیری مناسب و مطلوب از نیروی انسانی مفید نمی‌باشد. طبیعی است که در چنین وضعیتی، وقتی کارگر جدیدی نیز وارد مجموعه‌ای‌شود از شیوه رفتار و عملکردپرسنل با سابقه‌تاثیر گرفته و از فرهنگ جاری برآن شرکت تبعیت می‌کند. احمد اثنی‌عشری دبیرانجمن مدیران صنایع کشور با اشاره به کیفیت نیروی انسانی به عنوان عامل تعیین کننده درتولید بهتر معتقد است : «به نظر می‌رسد ساختارهای سلسله مراتبی و تقسیم تخصصی وظایف در سازمان‌های صنعتی دیگر پاسخگوی تحولات پرچالش کنونی‌نیست. تجربه نشان می‌دهد که ساختارهای سازمانی قدیمی، جای خود را به ساختارهای منطقت داده و یا می‌دهد که اساس آن کار تیمی است. مدیران این شرکت‌ها بی‌برده‌اند که تکنولوژی در صورتی ضامن موفقیت خواهد بود که در زمینه نیروی انسانی سرمایه‌گذاری‌های لازم صورت گرفته باشد زیرا در درازمدت مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان است که سرنوشت سازمان را رقم می‌زند و مزیت واقعی در برخورداری از نیروی کار توانمندی است که همواره سرگرم مهارت سازی و دانش اندوزی باشند.»
اثنی‌عشری با استناد به موفقیت‌های شرکت‌های بزرگی که با استفاده درست از آموزش، استخدام منطقی، انتخاب درست و جلب مشارکت همه کارکنان در مسیر اهداف سازمان ، به الگوهای موفق و کم‌سابقه‌ای در این راه دست یافته‌اند متذکر می‌شود: «بزرگترین مزیت این شرکت‌ها کیفیت نیروی کاری است که در همه سطوح جذب سازمان شده‌اند.»(۳)
اما حتی در برخی از شرکت‌ها به رغم رعایت چنین نکاتی بازم نتیجه مطلوب کسب نمی‌شود. به عقیده مرضیه مودن کارشناس ارشد جامعه‌شناسی : «یکی از نقاط ضعف کلیدی در سازمان‌های کاری ما، نبود

# فرهنگ کار

# درد دهندان در آوردن

#### محمد رضا مودودی

یک سیستم کنترلی ونظارتی موثر است.» وی با انتقاد از جایگاه حراست در نهادهای دولتی معتقد است: «امروزه اهمیتی که به حراست و گزینش داده می‌شود، به روابط عمومی‌ها داده نمی‌شود در حالی که نقش روابط عمومی‌ها در کشف و کنترل نقاط کور عملیاتی به مراتب حیاتی‌تر و اساسی‌تر از حراست و گزینش است. جدای از اینکه یکی از عوامل گریز نخبگان و افت بهره‌وری در نهادهای دولتی و حکومتی نیز بی‌تردید مربوط به جامعه‌شناس نخبگان علمی کشور نیز مورد انتقادند: «متأسفانه رویکرد نخبگان به مقوله فرهنگ کاری نیز دارای انسجام و یکپارچگی مناسب نیست و به دلیل فرهنگ انفرادی و فردگرایی غالب در جامعه ، هر کسی حرف خود را بدون در نظر داشتن جوانب متعدد می‌زند. نمونه چنین فرهنگی را ما در ورزش نیز می‌بینیم . ورزش‌های فردی نظیر کشتی یا ورزش های رزمی که به صورت انفرادی صورت می‌گیرد، جایگاه بسیار بالاتری نسبت به ورزش‌های تیمی نظیر فوتبال ، هندبال و والیبال دارد و این موید عدم فرهنگ مشارکتی مناسب در تار و پود این جامعه است. »

واقعیت این است که در طول ۱۵۰ سال اخیر که تاریخ ایران شاهد تحولات برجسته‌ای در ساختار سازمانی و نظام اداری بوده است، همواره فرهنگ «نوکری دولت» و «آب باریکه» بر ذهنیت حقوق‌بگیران جاری و حاکم بوده است و طبیعی است این تفکر با اندیشه مشارکت مستقیم فاصله بسیاری دارد و هنوز «دولت ترسی» و به تبع آن ترس از رئیس جزء لاینفک فرهنگ کار در مراکز دولتی در خصوصی به‌شمار می‌رود و کمبود فرصت های شغلی نیز به تن دادن بیشتر نسل‌ها به این فرهنگ شدت می‌بخشد والته هیچ تلاش ستودنی و بزرگی نیز در برداشت موانع مشارکت جمعی و تغییر و دگرگونی این فرهنگ در مراکز ستادی و عملیاتی کشور صورت نگرفته و شاید به همین دلیل است که به رغم پیوند منابع و درآمد کارمندان با دولت‌ها ، همواره نوعی حس بی‌اعتمادی و بیگانگی بین منافع شخصی و دولتی، کارمندان را از دولت‌ها جدا می‌ساخته است.

#### حقوق ، کار ، سود

مادر ترزا، برنده جایزه صلح نوبل در سال ۱۹۷۹ می‌گوید : اما نمی‌توانیم کارهای بزرگ انجام دهیم، امامی‌توانیم کارهای کوچک را باعشق زیاد انجام دهیم.» عشق به کار یکی از قوی‌ترین سلاح‌ها برای پیروزی وجدان کاری و رشد بهره‌وری است.اما در مقابل این عشق آید دستمزده بالا باید گرفت یا برعکس دستمزد بالا باعث افزایش عشق به کار می‌شود؟!و از سوی دیگر آیا عشق به کار باعث بالا رفتن ساعات کاری می‌شود و یا ساعات کاری در تعیین حدوداین وجدان و عشق تاثیر دارد؟!اعلیرضا حیدری، عضو شورای عالی‌کار در مورد افزایش دستمزدهای کارگران می‌گوید:«بر خلاف نظر بسیاری که معتقدند افزایش دستمزدها برروند ایجاد اشتغال ضربه می‌زند، باید ادغان داشت که بیشترین مصرف کنندگان کالاهای داخلی، اقشار حقوق بگیرند و در صورت کاهش قدرت خرید آنها ، اکثر صنایع داخلی با مشکل مواجه می‌شوند.»

وی با اشاره به آماری که درخصوص افزایش هزینه تولید ارائه شده توضیح می‌دهد:«طبق آمارهای رسمی بانک مرکزی هزینه دستمزد به طور متوسط ۱۳ درصد از قیمت نهایی کالا یا خدمات را در برمی‌گیرد و در

### یکی از علت‌های اصلی

### فضای حاکم بر بنگاه‌های اقتصادی

### این است که واجد شرایط لازم

### برای بهره‌گیری مناسب و مطلوب از

### نیروی انسانی مفید نمی‌باشد

بخش‌هایی که از تکنولوژی بالاتری برخوردارند، این رقم به ۵ درصد از قیمت کالا افت می‌کند.(۴)

بدون شک افزایش قیمت بار سنگینی بر دوش تولیدکننده اعمال می‌کند، اما تولید کنندهای که از همان ابتدا با تکیه بر وام‌های تبصره‌ای و با بهره‌کم و نیز روابط پشت پرده سیاسی اقدام به خرید و یا راه‌اندازی واحد صنعتی نموده است . درحالی که درمقام مقایسه سقف حقوق دریافتی توسط کارگران ایرانی یا همنای خارجی‌شان اختلاف فاحش و عمیقی وجود دارد که به عنوان نمونه می‌توان به یکی از اظهارنظرها در این مورد استناد کرد که به دستمزد سالانه کشورهای ژاپن و سوئیس با درآمد سرانه ۴۰هزار دلار در برابر درآمد سرانه هر ایرانی به میزان هزار تا ۱۲۰۰ دلار درسال اشاره دارد (۵)، به عبارت دیگر اگر این ارقام صحیح باشد تقریبا هر ژاپنی درسال ۴۰ برابر یک ایرانی درآمد دارد که البته اگر حقوق یک کارگر ساده ایرانی را در این حالت محاسبه کنیم که در بهترین حالت در یک سال حدود یک میلیون تومان درآمد دارد باید

### گزارش

W.W.W. AftabNews.Net

### آفتاب

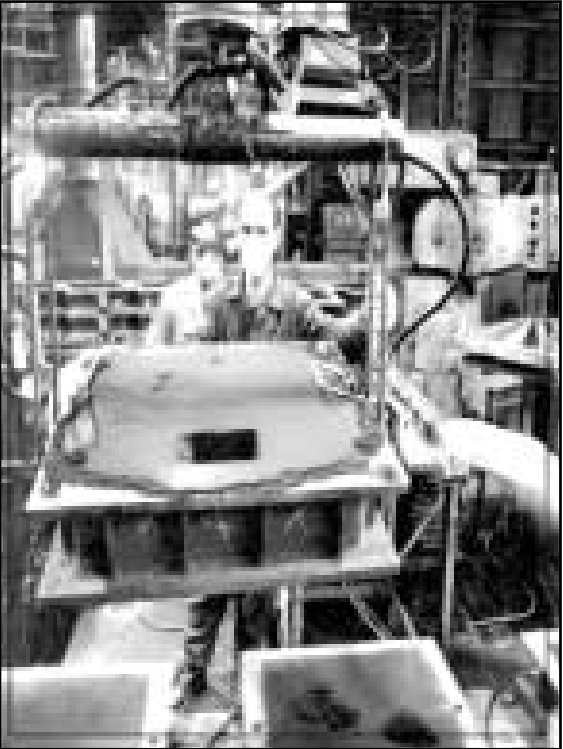
برای رسیدن به شرایطی همچون کشور ژاپن این مقدار به ۴۰ میلیون تومان افزایش یابد درحالی‌که ۸ ساعت کار مفید یک ژاپنی به هیچ وجه ۴۰ برابر نیم ساعت کار مفید یک کارگر ایرانی نیست و اگر بخواهد این تناسب در میزان کار مفید هم با همان نسبت صدق کند، هر فرد ایرانی می‌باید روزانه ۱۲ دقیقه کار مفید انجام دهد تا تناسب ریاضی بین درآمد و کار در سطح بین‌المللی برقرار شود. اما اگر اظهار نظر دقیق‌تری را در این زمینه مورد ارزیابی قرار دهیم بازهم چندان نتایج امیدوار کننده‌ای حاصل نمی‌شود.

لارنس جف جانسون اقتصاددان سازمان بین‌المللی کار (ILO) که رهبری طرح شاخص‌های کلیدی بازار کار (KLIM) را نیز برعهده دارد، روشن می‌کند که چرا آمریکا با ۲۰۰۰ ساعت کار مفید در سال بیشترین سقف ساعت کار در جهان را به خود اختصاص داده است. جانسون با اشاره به بررسی جدید سازمان بین‌المللی کار در خصوص ساعت کاری کشورهای مختلف می‌گوید: «درسال ۱۹۹۶، آمریکا با پرداخت تقریبا ۹ دلار برای هر ساعت کاری و ۱۰ هزار دلار اضافه کاری گوی‌سبقت را از لحاظ بهره‌وری از ژاپن ربود و درسال ۱۹۹۷ نیز کارگران به ازای هر ساعت اضافه‌کاری، بیش از ۵ دلار حقوق دریافت کردند که به این ترتیب ثابت کردند نرخ بهره‌وری را در ازای دریافت اضافه حقوق بیشتر، افزایش می‌دهند.»(۶)

با این وصف ،گرچه در مراتب بهره‌وری، جزرو مد ساعت کاری همچنان میزان کار نیروی انسانی را در کشورهای مختلف شناور ساخته است، اما به قول «جوان سوموایا» دبیرکل سازمان جهانی کار: «گرچه میزان ساعت کار شاخص مهمی در بهره‌وری و کیفیت زندگی افراد یک کشور است، اما هنوز مشخص نیست که لزوما کار بیشتر، همان کار بهتر باشد.»(۷)

#### ماراتن بهره‌وری

فرهنگ کار گرچه در دهه آخر قرن بیستم دچار تحول شگرفی شد اما برای ما هنوز همچون نوزادی که می‌خواهد دندان تازه درآورد، دشواری‌ها و



مشکلات عدیده‌ای فراروست که نمی‌توان با یک نسخه عملی یاتجربی آن را درمان کرد و راه صد ساله‌ای را که غرب به زحمت و در قالب فرهنگ‌سازی طولانی و عمیق طی کرده با یک جهش بلند گذراند. این امر همان‌قدر دور از باور و ناکامل و بی‌اساس است که کودکی بخواهد بدون مرحله بلوغ و جوانی به پیروی برسد. قطعا سبیدی موی سر و چروکیدگی چهره با آن بار تجربی و سنگینی پیک زمان که شخصیت را کوبیده و آبدیده می‌کند، تفاوت بسیاری خواهد داشت . نیروی انسانی به عنوان یکی از سه منبع مهم هر سازمانی به عنوان کلید موفقیت و اهرم مهم بالا بردن بهره‌وری است و دو منبع دیگر تکنولوژی و سرمایه به اندازه منابع انسانی تعیین کننده بهره‌وری و راندمان سازمان‌ها به‌شمار نمی‌رود. بقای هر شرکتی در عرصه تگ و نفس‌گیر رقابت بین المللی و داخلی، در گرو تمرکز بر تولید محصولاتی با ارزش افزوده بیشتر و کسب برتری در زمینه‌های مدیریت تولید و عملیات، عملکرد مربوط به بازار ، ارتباط پایدار با مشتری و ارباب رجوع و توسعه تکنولوژی است و شخصیت با داشتن فرهنگی عمیق که بتواند به خوبی سنت‌های فرهنگی را با کار ماشینی پیوند دهد و در پناه آن ، کارکنانی را آموزش و پرورش دهد که لبریز از عشق، انگیزه و بهره‌وری باشند، مقدور است .

برای بالا بردن فرهنگ کار و ارتقای کیفیت نیروی انسانی و رشد راندمان و بهره‌وری باید در کارکنان عطش آموزش و عشق به سازمان را برانگیخت و این میسر نیست، مگر در پناه استقرار یک نظام شایسته‌سالار که در آن خلاقیت، تنوع ، دگرگونی و اندیشه فردا بیش از روابط ، پارتی و سفارش برای استخدام مهم و اجتناب‌ناپذیر باشد و تامادامی‌که وزارتخانه‌ها به عنوان ستادهای مرکزی تصمیم‌گیر و تصمیم ساز خود از وضعیت علمی اندک ، عدم تحقیقات ، کمبود نیروی متخصص و ماهر و زنده‌های سیاسی رنج می‌برد، فرزندان آن نیز در قالب بنگاه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی عادی جز رفتار پدرخوانده خود را به عنوان الگو قرار نخواهند داد و بنابراین صادق ترین پزشکان نظام اداری و صنعتی کشور آنانی هستند که قبل از دیگران ، جایگاه خود را بر اساس شایسته سالاری اصلاح کنند.

#### منابع وماخذ :

- ۱- نوروز ۱۳۷۱/۸/۱
- ۲- مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون سازی سازمان‌ها - نیک ابلنسکی- ترجمه منصور شریفی کلویی نشر آروین - صفحه ۲۸
- ۳- نشریه پیام ایران خودرو - آذر ماه ۸۰
- ۴- کارو کارگر ۱۳۷۶/۸/۱۲
- ۵- جهان اقتصاد ۱۳۷۰/۸/۱
- ۶- کارو کارگر ۸۰/۹/۱۰
- ۷- کار و کارگر ۸۷/۹/۱۰