

انگیزش و تشویق

موفقیت و شکست برنامه های بهره وری به نگرش ها، راهبردها، خط مشی ها و مهم تر از همه، اقدامات عملی و اجرایی مدیران بستگی دارد. دو نوع راهبرد اساسی برای بهره وری وجود دارد. نوع اول، مبتنی بر افزایش سرمایه گذاری در کار است که بسیار پرهزینه بوده و برای کسب نتیجه به زمان طولانی نیاز دارد. نوع دوم که بر پایه روش و الگوی مدیریت بهتر استوار است، با برقراری تکنیک های مدیریتی مانند برنامه ریزی جمعی و مدیریت بر مبنای هدف و بکارگیری سیستم های اطلاعاتی کامپیوتری شده و تکنولوژی جدید، از اهمیت زیادی برخوردار است. در این بین، نقش مدیریت در دو زمینه نحوه سازمان دهی و اجرای آن و فراهم کردن فرصت هایی برای کار مولد قابل بررسی است.

مطالعات بین المللی نشان می دهد که ساعات کار مؤثر، حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد کمتر از کل ساعات کار است. این امر علل گوناگونی دارد که در حیطه نظارت مدیریت بر نحوه سازمان دهی و اجرا قرار می گیرد. زمینه دوم نقش مدیریت، به فراهم کردن فرصت های خوب برای استفاده مؤثر از نیروی کار مربوط است. نمونه های بسیاری از افراد (هم کارگران و هم مدیران) وجود دارند که هم مهارت داشته و هم دارای انگیزه و نگرش مثبت به کار هستند، اما به دلیل محدودیت های سازمانی نمی توانند نظرات خود را به طور کامل اجرا کنند و تمام توان خود را بکار بگیرند. این امر تنها یک ضایعه نیروی انسانی نیست، بلکه می تواند باعث از دست رفتن انگیزه افراد شده و حتی مقدار زیادی از مهارت ها و گرایش های مثبت به کار را به کاستی بکشاند. در این میان، اگرچه ماشین آلات به دلیل عاطل ماندن، در پاره ای از زمان ها دچار خرابی می شوند، ولی توانایی های انسانی در صورتی که به طور کامل یا صحیح بهره برداری نشوند، به تباہی می انجامند. این در حالی است که گسترش فرصت ها را می توان از طریق بهبود سیستماتیک و متوازن ساختار و فرهنگ سازمانی، الگوهای مدیریت و روابط کارگر - مدیریت، تأمین کرد.

ساختار و فرهنگ سازمانی

از آنجایی که یک ساختار سازمانی به کار کرد سازمان کمک می کند، لذا باید متناسب با تولیدات و فرآیندها باشد. برای مثال، سازمان های توسعه و تحقیق با ساختارهای سازمانی باز و بدون سلسله مراتب که برای محققان و اولین رده مدیران، آزادی هایی را به وجود می آورند، بهتر می توانند کار کنند. افزون بر آن، ساختار سازمانی به دلیل آنکه بر فرهنگ سازمانی اثر می گذارد، باید با فرهنگ جامعه منطبق باشد، زیرا اختلاف بین فرهنگ و ساختار سازمانی می تواند برای بهره وری موانعی به وجود آورد.

الگوهای مدیریت

تحقیقات زیادی که اخیراً در مورد الگوهای مدیریت صورت گرفته است، تأکید می کند که روش های مشارکتی و مرکز قرار دادن کارگر، در افزایش بهره وری مؤثر بوده و سرپرستی "آزادمنشانه" نسبت به سرپرستی "خودکامه"، به بهره وری بالاتر می انجامد. یک بررسی در فیلیپین نشان داده است که ۶۹/۵ درصد کارگران تمایل داشتند که در

طراحی مشاغل خود مشارکت کنند. ۷۷/۵ درصد هم مایل بودند که قبیل از تصمیم گیری در مورد شغلشان با آنان مشورت شود. در یک تحقیق در سنگاپور نیز ۷۳ درصد کارگران اظهار داشتند که مهم ترین ویژگی رهبران قدرت درک و حساسیت، توانایی در رواییه بخشیدن و شایستگی در سرمشق بودن، قاطعیت، توانایی در راهنمایی و هدایت افراد زبردست می باشد. بدین ترتیب، هرگونه الگوی مدیریت افراطی که با گسترش های جدید هماهنگ نباشد، مانع مهمی بر نگرش های بهبود بهره وری، فرهنگ و کارکرد خواهد بود. آنچه روشن است، مدیریت در برقراری حالت و طبیعت روابط بین یک سازمان و اعضاش، نقش اولیه را دارد.

انگیزش نیروی کار

مفهوم مهم دیگر در استفاده مؤثر از نیروی کار، انگیزش است، به ویژه فشار مثبتی که موجب تغییر رفتار در جهت مطلوب گردد. برای پرورش طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل یک فعالیت معنی دار ببینند. این امر به خودجوشی آنان کمک کرده و دانش حرفه ای و طرح های کاری آنها را غنی می سازد. به موازات، احساس تعلق به سازمان باید در افراد پرورش باید. بررسی های انجام شده در برخی از کشورهای آسیایی نشان می دهد که با انگیزش صحیح در کارگران می توان بهره وری را به سهولت تا حد ۹۰ درصد در مؤسسات کوچک و متوسط افزایش داد. تنها راه تأمین همکاری کارگران آن است که آنها را در منافع حاصل از بهره وری چه به صورت مالی و چه غیرمالی سهیم نماییم. ایجاد جو اطمینان و ارتباط متقابل، امنیت شغلی، ایجاد فرصت های برابر برای پیشرفت، پاداش براساس کارکرد افراد و برگزاری آموزش های حین کار، از جمله مهم ترین اقدامات اساسی در افزایش بهره وری نیروی کار به شمار می روند.

انگیزش از طریق تسهیم منافع

برنامه های بهبود بهره وری موفق، قبل از هر چیز دارای خصوصیت تسهیم وسیع مالی و دیگر منافع آن در کل سازمان است. این منافع می تواند در سطح ملی برای بهبود سطح زندگی یا حداقل حفظ آن همراه با بهبود کیفیت زندگی، به کار گرفته شود. مزدها را می توان به دو طریق کاملاً متفاوت، با بهره وری ارتباط داد. در روش اول، مانند طرح های سنتی پرداخت بر حسب نتایج کار، تمام یا قسمتی از درآمد کارگران به صورت متغیر بر حسب تغییرات کارکرد آنها، در نظر گرفته می شود. روش دوم آن است که حداقل، قسمتی از افزایش های عمومی دوره ای مزد را بر اساس تغییرات بهره وری ملی، صنعت یا سطح مؤسسه، قرار داد. برای مؤثر بودن انگیزه، با ساده ترین روش ممکن، طرح پاداش باید مستقیماً با کارکرد مرتبط باشد؛ به گونه ای که دریافت کنندگان بتوانند بی درنگ ببینند که از کوشش خود چه مبلغی نصیبیشان شده است. پاداش پایان طرح مستقیم ترین شکل طرح پاداش بر حسب کارکرد است که براساس آن به یک قطعه کار بدون عیب، فوراً پاداش قابل توجهی پرداخت می شود. این روش بسیار مؤثرتر از این است که در پایان سال، پس از ماه ها انتظار به کارگر، پاداشی پرداخت گردد. این قدردانی غیرقابل لمس، در زمانی که به هر کس چیزی پرداخت می گردد، تمام اثر انگیزشی پاداش را از بین خواهد برد. طرح پرداخت جایزه براساس کارکرد روزانه، طرح تعیین مزد بر حسب شایستگی و انگیزه ها، پاداش های گروهی و پرداخت بر حسب نتایج کار از دیگر مهم ترین گونه های اصلی انگیزش های مالی بر اساس تسهیم منافع به شمار می روند.

تسهیم بهره وری

در طرح تسهیم بهره وری، سهم مشخصی از درآمد، مانند ارزش افروده می تواند به عنوان یک حق به مزد و حقوق تخصیص داده شود. پس از کسر مزد و حقوق که قبلاً پرداخت شده است، هر مازادی بین مزد و حقوق بگیران مطابق شرایط طرح، توزیع می گردد. طرح "اسکن لان" و "روش زلوبین"، طرح های "ادی-راکر-نیکلز"، "هانتر،" "فین" و "تانر" از مهم ترین و معروف ترین طرح های تسهیم بهره وری هستند. این طرح ها براساس اشتیاق آگاهانه مدیران برای یافتن راه های بهبود کار و گزارش آنهاست، به طوری که بتوان به آن عمل نمود. در این راستا به نوبه خود کارکنان سهمی را که معمولاً ۴۰ تا ۵۰ درصد صرفه جویی های به عمل آمده است، دریافت می کنند. ۵۰ تا ۶۰ درصد دیگر برای جایگزینی سرمایه و نگهداری و رشد، اختصاص می یابد. در صورت تغییرات در استانداردها، پیشنهاد می شود که ۶۷ درصد پاداش به کارگران پرداخت شود و به فردی که برای تغییرات و بهبودها، پیشنهاد ارایه کرده است، ۳۳ درصد پرداخت گردد.

انگیزش های غیرمادی

در برخی شرایط، انگیزه های روانی قوی تر از انگیزه های پولی است. اعتقاد به انگیزه های روانی باعث حرکت به طرف مشارکت بیشتر کارگران در مدیریت شده است. این امر می تواند حس همکاری بیشتر کارگران را بدون در نظر گرفتن منافع پولی توسط آنان، تحریک نماید. یکی از اجزای مهم موقوفیت اقتصادی ژاپن، تمایل کارگران ژاپنی به کار است. این تمایل ناشی از ویژگی های فرهنگی ژاپنی ها می باشد. به ویژه اینکه روش های رفتاری ژاپنی، گروه گرایست و ژاپنی ها برای منافع عمومی نسبت به منافع فردی، اولویت قایل هستند. مطالعات نیز بر این واقعیت تأکید دارند که کارگر ژاپنی به شغل خود تنها به عنوان وسیله کسب درآمد نگاه نمی کند، بلکه کار را عرصه ای برای نشان دادن استعدادها و قابلیت های خود می بیند. به همین دلیل، احساس وابستگی به کل شرکت و نه یک شغل خاص، در ژاپنی ها غالب است. البته منابع انگیزش غیرمادی به قدردانی و اخلاق کاری محدود نیست. این انگیزه، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، کیفیت زندگی کاری و شرایط کار را هم شامل می شود.

مشارکت کارگران

مشارکت نه تنها به تحول یک سازمان کمک می کند، بلکه یک اثر عمیق آموزشی به همراه دارد. کارگران می توانند با روش های زیادی از جمله از طریق جلسات گروه های کاری، گروه های ویژه، طوفان مغزی، سیستم های پیشنهاد، هسته های کیفیت، بحث های غیررسمی و سازوکارهای رسمی و غیررسمی مربوط به روابط کارگر - مدیریت به مشارکت گرفته شوند. مشارکت فعل کارگران در طراحی، اجرا و نظارت بر برنامه های بهبود بهره وری و تصمیم گیری در زمینه توزیع منافع حاصل از بهره وری نیز بسیار مهم است. چنانچه اتحادیه های کارگری به دلیل اجرای برنامه های بهبود بهره وری خود مورد قدردانی قرار گیرند، مشارکت موفقیت آمیز خواهد بود. چنین برنامه ای بدون وجود یک سازمان کارگری واقعی، قوی و مورد احترام، موفق نخواهد شد، زیرا تنها چنین سازمانی می تواند مسؤول تعهد و مشارکت مؤثر کارگران در طراحی و اجرای یک برنامه بهبود بهره وری و تسهیم منافع باشد.

جنبیت بهره وری ژاپن دارای دو شکل بسیار شناخته شده برای مشارکت است: سیستم پیشنهادها که براساس آن کارگران می توانند نظرات خود را در مورد بهبود کار خویش یا روش مدیریت بیان کنند. روش دیگر، هسته های نظارت بر کیفیت است. ژاپن تا اندازه قابل توجهی در چارچوب قراردادهای دسته جمعی، مشاوره مشترک داشته

است. تعهد اتحادیه های کارگری ملی برای افزایش بهره وری از طریق سازمان های مشاوره ای کارگر - مدیریت و هسته های کنترل کیفیت و فعالیت های آموزشی برای ارتقای بهره وری، منعکس است.

□

این مطلب و عناوین مرتبط با آن را در نشانی زیر ببینید:
<http://www.iraneconomics.net/fa/articles.asp?id=1389>