

عوامل اساسی بهبود بهره‌وری

ترجمه: محمدرضا ابراهیمی مهر

◀ نقش مدیریت

بهبود بهره‌وری سازمانی در سطح مدیریت شروع می‌شود، زیرا این امر اساساً در حیطهٔ مسؤولیت مدیران است. موفقیت و شکست برنامه‌های بهره‌وری به نگرش‌ها، راهبرد، خط‌مشی و مهمتر از همه اقدام عملی مدیران بستگی دارد. دو نوع راهبرد اساسی برای بهره‌وری وجود دارد. نوع اول مبتنی است بر افزایش سرمایه‌گذاری در کار که بسیار پرهزینه است و برای کسب نتیجه به زمان طولانی نیاز دارد. نوع دوم برپایه روش و الگوی مدیریت بهتر، استوار است. به طور کلی بهبود روش مدیریت، ارزان تمام می‌شود و اکثراً از نظر اقتصادی منافع در پی دارد که از هزینه صرف شده بیشتر است. برقراری تکنیک‌های مدیریتی مانند برنامه‌ریزی جمعی و مدیریت بر مبنای هدف و به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتری شده و تکنولوژی جدید قطعاً از اهمیت زیاد برخوردار است. مدیران نیز باید از این جهت که تاچه حد آنها از عهدهٔ اداره افراد زیر دست خود برآمده‌اند ارزیابی شوند.

نقش مدیریت در دو زمینه زیر است:

- نحوهٔ سازماندهی و اجرای آن؛

- کارگران و محیطی که در آن کار می‌کنند. به عبارت دیگر فراهم کردن فرصت‌هایی برای کار مولد.

زمینهٔ اول اساساً به وظایف متعارف مدیریت در مورد برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت، همراه با تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری، انتخاب تکنولوژی و مانند آن مربوط است. برای مثال مطالعات در مورد تعدادی از کشورها نشان می‌دهد که ساعات کار مؤثر، ۲۵-۳۰ درصد کمتر از کل ساعات کار است. این امر علل گوناگونی دارد که در حیطهٔ نظارت مدیریت است. به هر حال، با بیان دقیق، زمان از دست رفته ناشی از نگرش بد کارگر (غیبت، تأخیر، بطالت، بی‌توجهی به کار، تصادفات، نبود وقت و توجه) نیز به علت مدیریت ضعیف است، زیرا تمام موارد فوق در حیطهٔ نظارت مدیریت است.

زمینهٔ دوم نقش مدیریت، مربوط است به فراهم کردن فرصت‌های خوب برای استفادهٔ مؤثر از نیروی کار.

نمونه‌های بسیاری از افراد (هم کارگران و هم مدیران) وجود دارند که هم مهارت داشته و هم دارای انگیزه و نگرش به کار مثبت هستند، اما به علت محدودیت‌های سازمانی به طور کامل نمی‌توانند نظرات خود را اجرا کنند و توان خود را به کار برند. این امر تنها یک ضایعه نیروی انسانی با ارزش نیست، بلکه می‌تواند باعث از دست رفتن انگیزه افراد شده و حتی مقدار زیادی از مهارت‌ها و گرایش مثبت کار را به کاستی بکشاند. مسأله مهمی است که بپذیریم اگر چه ماشین‌آلات به علت عاطل ماندن فقط پاره‌ای از زمان‌ها دچار خرابی می‌شوند ولی توانایی‌های انسانی در صورتی که به طور کامل یا صحیح بهره‌برداری نشوند، همواره به تباهی می‌انجامند. بنابراین، بهبود مهارت‌ها تازمانی که سازمان نتواند از آنها استفاده کند، نکته اصلی نیست. همین امر در مورد گرایش به کار نیز وجود دارد. یک مدیر نباید تا زمانی که آماده و توانا باشد که موضوع مشارکت را اجرا نماید، اهمیت آن را برای افراد تحت مدیریت خود تشریح و توصیه کند.

گسترش فرصت‌ها را می‌توان از طریق بهبود سیستماتیک و متوازن ساختار و فرهنگ سازمانی، الگوهای مدیریت و روابط کارگر - مدیریت تأمین کرد.

◀ ساختار و فرهنگ سازمانی

یک ساختار سازمانی به کارکرد سازمان کمک می‌کند و باید متناسب با تولیدات و فرایندها باشد. برای مثال، چنین می‌نماید که سازمان‌های توسعه و تحقیق، با ساختارهای سازمانی باز و بدون سلسله‌مراتب که برای محققان و اولین رده مدیران، آزادی‌هایی را به وجود

می‌آورند، بهتر می‌توانند کار کنند. سازمان‌هایی که تولیدات پیچیده و متنوع دارند باید دارای عناصر ساختاری ماتریسی باشند. افزون بر آن، ساختار سازمانی به دلیل آنکه برفرنگ سازمانی اثر می‌گذارد باید با فرهنگ جامعه منطبق باشد. اختلاف بین فرهنگ و ساختار سازمانی می‌تواند برای بهره‌وری موانعی به وجود آورد. برای نشان دادن اختلافات فرهنگی که بر ساختار سازمانی اثر می‌گذارد، جالب است که شرایط آمریکا و ژاپن را مقایسه کنیم: (جدول شماره ۱)

الگوهای مدیریت

تحقیقات زیادی که اخیراً در مورد الگوهای مدیریت صورت گرفته است، تأیید می‌کند که روش‌های مشارکتی و مرکز قرار دادن کارگر، در افزایش بهره‌وری مؤثر بوده و سرپرستی آزاد منشانه نسبت به سرپرستی خودکامه به بهره‌وری بالاتر می‌انجامد. یک بررسی در فیلیپین نشان داد که ۶۹/۵ درصد کارگران تمایل داشتند که در طراحی مشاغل خود شرکت داده شوند، در حالی که ۷۷/۵ درصد مایل بودند که قبل از تصمیم‌گیری در مورد شغلشان با آنان مشورت شود.

در یک تحقیق در سنگاپور، ۷۳ درصد کارگران اظهار داشتند که مهمترین ویژگی رهبران عبارتست از قدرت درک و حساسیت، توانایی در روحیه بخشیدن و شایستگی در سرمشق بودن، قاطعیت، توانایی در راهنمایی و هدایت افراد زیر دست. مقایسه بین تأثیرات فرهنگی والگوهای مدیریت سنتی، اختلافات بنیادی بین رهیافت‌های آمریکایی و ژاپنی را نشان می‌دهد: (جدول شماره ۲)

ابعاد کلیدی فلسفه و روش مدیریت سنتی آمریکایی و روش مدیریت جاری ژاپنی با واژه‌های زیر خلاصه می‌شود: (جدول شماره ۳) قطعاً این توصیفات بسیار خلاصه بوده و تنها اساس الگوی مدیریت را منعکس می‌سازد. به هر حال، اندیشه‌ها در دو طرف اقیانوس آرام، به سوی یکدیگر حرکت کرده‌اند. پذیرفته شده است که هر گونه الگوی مدیریت افراطی که با گسترش‌های جدید هماهنگ نباشد، مانع مهمی بر نگرش‌های بهبود بهره‌وری، فرهنگ و کارکرد خواهد بود.

آنچه روشن است، اینست که مدیریت در برقراری حالت و طبیعت روابط بین یک سازمان و اعضایش، نقش اولیه را دارد. حدود ۶۰ سال پیش «چستر بارنارد»^(۱)، به طور متقاعد کننده‌ای استدلال کرد که به وجود آوردن و حفظ کردن کوشش مبتنی بر تعاون و همکاری اعضاء سازمان یک وظیفه اجرایی اولیه است.

در واقع، مسؤلیت کلیدی مدیریت آن است که نه تنها طراحی و سیستم‌های سازمانی رسمی به وجود آورد، بلکه در سازمان نیز باید جوی ایجاد کند که مساعی مبتنی بر همکاری در میان کارکنان تشویق شود. بنابراین در ساده‌ترین شکل، روش مدیریت جدید آن است که به همکاری ارزش دهیم و بر شناخت و پذیرش منافع و آرمان‌های مشترک تأکید کنیم.

بدین سان، سیاست پرسنلی مدیریت باید به گونه‌ای باشد که مشارکت بیشتر، همکاری، ار ضای شغلی و پاداش‌های کافی را تأمین نماید.

همچنین فرصت انجام فعالیت برای مدیریت وجود دارد که مساعی مولد کارگر را از طریق آموزش و پرورش به حداکثر رساند، انگیزش کارگران، شرایط و جوّ کاری را بهبود دهد. این مقولات در شمار مسؤلیت‌های مدیریت است.

انگیزش نیروی کار

مقوله مهم دوم در استفاده مؤثر از نیروی کار انگیزش است. به ویژه فشار مثبتی که باعث تغییر رفتار درجهت مطلوب گردد. برای پرورش طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل یک فعالیت معنی‌دار ببینند. این امر به خودجوشی آنان کمک کرده و دانش حرفه‌ای و طرح‌های کاری آنها را غنی می‌سازد. احساس تعلق به سازمان باید در افراد پرورش یابد. نگرش‌ها و رفتار درست بر اثر سیستم‌های ارزشی کارگران، شرایط کار و انگیزشی که در آنها ایجاد می‌شود به وجود می‌آید. بررسی‌های انجام شده در برخی از

کشورهای آسیایی نشان می‌دهد که با انگیزش صحیح در کارگران می‌توان بهره‌وری 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 بهره‌وری چه به صورت مالی و چه به صورت غیرمالی سهیم نماییم. قردانی از کارگران و ایجاد احساس موفقیت و کوشش در آنان، پاداش‌های مادی را تکمیل می‌کند؛ ولی اینها به خودی خود کافی نیستند. اگر بین درآمدهای فردی و جمعی کارگران و بهبود بهره‌وری رابطه مستقیمی وجود داشته باشد، این امر نیز به بهبود بهره‌وری کمک می‌کند: کارگران می‌خواهند ببینند که کوششهایشان چه منافع قابل لمس برای آنها داشته است. بنابراین یک سیستم انگیزشی در سطح شرکت به طور کلی باید بر چند اصل مهم زیر مبتنی باشد:

- ضروری است که یک جو ناشی از اطمینان ایجاد کرد و یک ارتباط دو جانبه گشوده بین مدیریت و کارگران به وجود آورد. هر دو طرف باید بتوانند آزادانه مسائل و عقاید خود را اظهار کنند و انگیزش کارگروهی در آنها به وجود آید. برای پیشنهادها و مسائل کارگران باید پاسخ مثبتی وجود داشته باشد.

- هنگامی که طرحهای بهبود بهره‌وری به اجرا درمی‌آید، باید برای تمام کارگران، امنیت شغلی فراهم گردد.

- برای اشتغال و پیشرفت باید فرصت‌های برابر به وجود آید و کارگران بدون تبعیض ارتقاء یابند. کارکرد فرد باید تنها معیار اصلی برای پیشرفت وی باشد.

- پاداش باید مطابق کارکرد به کارگران پرداخت شود و از کمک آنها در موفقیت سازمان قردانی به عمل آید. این امر به مفهوم تسهیم برابر منافع بهره‌وری است.

- باید از بهداشت، ایمنی و رفاه تمام کارگران با فراهم کردن محیط پاکیزه و ایمن و با اجرای خدمات بهداشتی حرفه‌ای مناسب حمایت کرد.

- مهارت و قابلیت‌های کارگران با تدارک آموزش‌های حین کار و برنامه‌های آموزش حرفه‌ای باید ارتقاء یابد.

موارد برشمرده بالا می‌تواند طولانی‌تر باشد. این اصول به آسانی به دو گروه اصلی قابل تقسیم است. انگیزش‌های مالی و انگیزش‌های غیرمالی.

این هردو، هزینه مالی دارد و بهترین راه برای افزایش منابع مالی، بهبود بهره‌وری و سپس استفاده از طرح‌های تسهیم منافع بهره‌وری است.

◀ انگیزش‌های مالی از طریق تسهیم منافع

برنامه‌های بهبود بهره‌وری موفق، قبل از هر چیز دارای خصوصیت تسهیم وسیع مالی و دیگر منافع آن در کل سازمان است. منافع ناشی از بهبود بهره‌وری باید بین تمام گروه‌های مربوطه (کارگران، کارفرمایان، مصرف‌کنندگان، دولت)، عادلانه تقسیم گردد. این منافع می‌تواند در سطح ملی برای بهبود سطح زندگی یا حداقل حفظ آن همراه با بهبود کیفیت زندگی به کار انداخته شود. برای مثال، افزایش تولید ملی را می‌توان برای بهبود محیط یا خدمات عمومی مصرف کرد. منافع ناشی از بهبود بهره‌وری باید بین تمام «عاملین اقتصادی» تقسیم شود، برای مثال:

- کارگران را می‌توان با پرداخت بیشتر، شرایط بهتر کار، سطح زندگی بالاتر و تأمین شغلی که ناشی از رقابت بیشتر صنعتی یا ملی است در این منافع سهیم کرد.

- کارفرمایان می‌توانند از طریق بازده بهتر سرمایه و ارتقاء ظرفیت تکنیکی که رقابت را در بازار بهبود می‌دهد سهیم گردند.

- دولت‌ها می‌توانند با به دست آوردن امکان سرمایه‌گذاری منافع به دست آمده در زیر بناهای بهتر، خدمات بهتر، ایجاد فرصت‌های اشتغال بیشتر و کاهش عدم برابری اجتماعی سهیم شوند.

- مصرف‌کنندگان از طریق افزایش کالاها و خدمات با کیفیت بهتر و قیمت پایین‌تر در منافع حاصل سهیم می‌گردند.

برنامه‌ریزی توزیع منافع بهره‌وری در یک سازمان امکان دارد، زیرا تمام مؤسسات، هزینه‌های انجام شده در تولید کالاها و خدمات را برای فروش ثبت می‌کنند (یا باید ثبت کنند). روش‌های حسابداری به سهولت در دسترس است.

ابتدا جا دارد اشاره شود که مزدها را می‌توان به دو طریق کاملاً متفاوت، با بهره‌وری ارتباط داد. در روش اول، تمام یا قسمتی از درآمد کارگران به صورت متغیر برحسب تغییرات کارکرد آنها در نظر گرفته می‌شود، مانند طرح‌های سستی پرداخت برحسب نتایج کار. روش دوم آنست که حداقل، قسمتی از افزایش‌های عمومی دوره‌ای مزد را براساس تغییرات بهره‌وری ملی، صنعت یا سطح مؤسسه، قرارداد.

برای روشن کردن موضوع، لازم است که این دو روش مرتبط کردن پرداخت با بهره‌وری را، جداگانه مورد بررسی قرار دهیم. در روش اول، مقررات قراردادهای دسته جمعی معمولاً کوشش نمی‌کند که در طرح‌های پرداخت برحسب نتایج کار یا سایر پرداخت‌های انگیزه‌ای، جزییات امر را تنظیم نماید. بیشتر قراردادهای ساده به سادگی شرایط اساسی چنین طرح‌هایی را مشخص کرده یا تنها، حداقل مزد زمانی تضمین شده که کارگران برای دریافت آن محق هستند را مشخص می‌کند. در برخی مراحل ممکن است ویژگی روش‌هایی که باید به هنگام برقراری استانداردهای جدید تولید یا اصلاح استانداردهای گذشته دنبال گردد، وجود داشته باشد.

روش دوم، افزایش سطح مزدها را با بهره‌وری مرتبط می‌کند. در این روش، مسائل تحلیلی پیچیده زیادی مطرح می‌شود. به علت پیچیدگی و اختلاط این مقولات و اختلاف نظرهای وسیعی که به ناچار به وجود می‌آید، ما طرفدار روش عملی‌تر ارتباط مستقیم مزد با بهره‌وری، هستیم.

ضمن اینکه بهره‌وری در سطح مؤسسه یا صنعت، یکی از معیارهایی است که به طور وسیع در مذاکرات مزدی به کار برده می‌شود، با این حال تعداد قراردادهای دسته‌جمعی که در آنها افزایش سطوح مزدها با بهبودهای بهره‌وری ارتباط یافته‌اند هنوز هم نادر است. به دست آوردن فرمول عملی ساده‌ای که به روشنی رابطه تعدیلات مزدی را با تغییرات بهره‌وری نشان دهد، ممکن نشده است. یکی از استثنائات این الگو، پدیده «قرارداد بهره‌وری» در انگلستان است. در اصل، این قراردادها برای تغییرات مهمی در روش‌های کاری غیرکارآ (برای مثال، نسبت بالای افراد گمارده شده)، با پرداخت مزد بالاتر، بوده است. در مرحله بعد، تعهد نیل به افزایش بالاتر از متوسط محصول به عنوان توجیه افزایش‌های مزدی که توسط معیارهای سیاست‌های درآمدی گوناگون برقرار می‌شد، پذیرفته گردید.

به هر حال شرکت‌های بیشتری می‌کوشند تا طرح‌های تسهیم منافع بهره‌وری براساس کارکرد را برقرار کنند. این کوشش‌ها، کم و بیش موفق بوده است. برای مثال، در آمریکا نزدیک به هزار شرکت از طرح‌های تسهیم منافع، استفاده می‌کنند. «هارت وکولی» یکی از شرکت‌های چند ملیتی «کلیو پاک» آمریکا است و ۵۵۰ کارگر دارد که برحسب ساعت مزد دریافت می‌کنند. این شرکت، اخیراً شروع به برقراری سیستم تسهیم منافع کرده است. بدین سان در طول یک سال برحسب استفاده از معیارهای مختلف اندازه‌گیری، بهره‌وری کارخانه بین ۲۲ تا ۲۸ درصد، افزایش پیدا کرد. برای مؤثر بودن انگیزه، با ساده‌ترین روش ممکن، طرح پاداش باید مستقیماً با کارکرد، مرتبط باشد؛ به گونه‌ای که دریافت کنندگان بتوانند بی‌درنگ ببینند که از کوشش خود چه مبلغی نصیبشان شده است. پاداش پایان طرح مستقیم‌ترین شکل طرح پاداش برحسب کارکرد است که براساس آن به یک قطعه کار بدون عیب، فوراً پاداش قابل توجهی پرداخت می‌شود. این روش بسیار مؤثرتر از این است که در پایان سال، پس از ماه‌ها انتظار به کارگر، پاداشی پرداخت گردد. این قدردانی غیرقابل لمس، در زمانی که به هرکس چیزی پرداخت می‌گردد، تمام اثر انگیزشی پاداش را از بین خواهد برد. اجازه دهید گونه‌های اصلی طرح‌های انگیزشی تسهیم منافع را مرور نماییم:

◀ طرح‌های پرداخت جایزه

اغلب به عنوان وسیله‌ای برای انگیزش کارگران جهت رسیدن به یک استاندارد کارکرد مطلوب به کار برده می‌شود. در این حالت، پرداخت براساس کارکرد روزانه به طور ماهانه پرداخت می‌شود.

◀ طرح‌های تعیین مزد برحسب شایستگی

سلسله‌ای از عوامل انتخاب می‌شود که رفتار مطلوب گروهی از کارگران را پوشش می‌دهد. برای هر عامل و استاندارد، دامنه‌ای از امتیازات در سطوح مختلف به منظور ارزیابی انتخاب می‌گردد. کارکرد هر کارگر به طور دوره‌ای ارزیابی می‌شود و علاوه بر نرخ پایه، برای تعیین سطح پرداخت تعداد امتیازات نیز مورد نظر قرار می‌گیرد.

◀ طرح های تسهیم بهره‌وری

اصل این طرح‌ها عبارتست از اینکه سهم مشخصی از درآمد، مانند ارزش افزوده می‌تواند 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 می‌گردد. هدف اصلی از تسهیم بهره‌وری آنست که تمام نیروی کار در چنین بهبود بهره‌وری درگیر گردند. طرح‌های تسهیم بهره‌وری معروف عبارتند از طرح «اسکن لان»^(۴) و روش «زلوبین»^(۵)، طرح‌های «ادی-راکر-نیکلز»^(۶)، نوع «هانتر»^(۷) از طرح اسکن لان، طرح «فین»^(۸) و طرح «تانر»^(۹). این طرح‌ها براساس اشتیاق آگاهانه مدیران برای یافتن راه‌های بهبود کار و گزارش آنهاست به طوری که بتوان به آن عمل نمود. به نوبه خود کارکنان سهمی را که معمولاً ۴۰ تا ۵۰ درصد صرفه‌جویی‌های به عمل آمده است، دریافت می‌کنند. ۵۰ تا ۶۰ درصد دیگر برای جایگزینی سرمایه و نگهداری و رشد، اختصاص می‌یابد. در صورت تغییرات در استانداردها، پیشنهاد می‌شود که ۶۷ درصد پاداش به کارگران پرداخت شود و به فردی که برای تغییرات و بهبودها، پیشنهاد ارائه کرده است، ۳۳ درصد پرداخت گردد.

◀ انگیزه های گروهی

پاره‌ای وقت‌ها، ناگزیریم که جایزه کارگران را تنها از طریق طرح پاداش گروهی بپردازیم. پاداش گروهی X است و براساس سهم نسبی مزد پایه‌ای بین کارکنان تسهیم می‌گردد. یکی از برتری‌های این روش آنست که فشارهای داخل گروه، موجب توزیع عادلانه کار می‌شود.

یک روش تلفیقی از عناصر اصلی این طرح‌ها در روسیه توسط گروهی که در کارهای ساختمانی فعالیت دارند به سرپرستی «زلوبین»، تهیه گردید و سپس در میان مؤسسات ساختمان‌سازی در سراسر کشور به شکل وسیعی رایج شد. این روش براین پایه مبتنی است که گروه فعالیت‌کنندگان ساختمانی برای کل کار، قرارداد واحدی را می‌پذیرند. چنانچه این گروه کار را به موقع یا زودتر از زمان برنامہ تمام کردند، پاداشی براساس صرفه‌جویی‌های به عمل آمده در مقایسه با هزینه تخمین زده شده تولید دریافت می‌کنند. این واقعیت که تمام اعضاء گروه از شرایط قرارداد آگاه بودند، نقش و مسؤولیت فردی خود را برای موفقیت آن می‌دانستند و رابطه مستقیم بین نتایج کار و مزد خود را می‌دیدند در پیروزی این تجربه، اهمیت کمی نداشت. در این شرایط تمام اعضاء گروه در به کار بردن همه عوامل عمده تولید دقت به عمل می‌آورند.

◀ پرداخت برحسب نتایج

در اینجا برای هر واحد محصول یا اجرای یک کار مشخص، پرداختی صورت می‌گیرد. تعداد طرح‌های پرداخت برحسب نتایج زیاد است: آنها را می‌توان برای گروه یا فرد به کار برد. برخی از این طرح‌ها براساس قطعه کاری، پاداش بر اساس زمان یا اشکال دیگر نتایج کار است. این طرح‌ها، با ایجاد پرداخت برای هر قطعه کار، هدف‌هایی را برای کارگران تعیین می‌کند و برای کار اضافی، انگیزه‌هایی به شکل افزایش پرداخت برای آنها به وجود می‌آورد.

روش خلاق دیگر برای توزیع منافع بهره‌وری، بر توزیع سهام سرمایه متمرکز است. برای مثال طرح‌های سهام مالکیت کارکنان (ESOP) در آمریکا، کارگران را تشویق می‌کند که سهام شرکت‌های خود را خریداری کنند که در مورد آن کارگران از مزایای مالیاتی نیز برخوردار می‌شوند. بنابراین، کارگران درآمد دومی هم از مالکیت سرمایه خود به دست می‌آورند. طرح مشابه دیگر توسط سازمان

اتحادیه کارگری سوئد (LO)، پیشنهاد شد. این طرح به منظور تجمع وجوه برای خرید سهام شرکت، هم بر مزد و هم بر نافع، مالیات تعیین می‌کند. سهام مزبور دارای مالکیت دسته جمعی بوده و در استان‌های بیست و چهارگانه سوئد، تحت نظارت هیأت خاصی اداره می‌شود. این هیأت‌ها، انتخابی هستند و سود ناشی از سهام، وجوه مربوط به حق بازنشستگی عمومی را افزایش می‌دهد. بنابراین ایجاد ارتباط بین پاداش و کارکرد، وظیفه مهمی برای مدیران است. مدیریت مربوط به ایجاد درآمد، یک الگوی پیش‌بینی نیاز دارد. این الگو باید ساختارها و روش‌های قابل انعطاف هماهنگ با تکامل فرایندهای فنی اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را گسترش دهد، زیرا این عوامل بر سیاست و تصمیمات درآمدی تأثیر دارد.

یک سیاست درآمدی باید هدف‌های زیر را دارا باشد:

- انگیزش بهبود بهره‌وری؛
- جذب، استخدام و نگهداری کارکنان مؤثر.

◀ انگیزه‌های غیر پولی

در برخی شرایط، انگیزه‌های روانی، قوی‌تر از انگیزه‌های پولی است. برای مثال، ممکن است فردی برای به دست آوردن تشویق یک مقام عالی یا ترس از انتقاد و یا برای جلب احترام همکاران به خاطر اجرای استانداردهای مطلوب تولید، سخت و مؤثر کار کند. اعتقاد به انگیزه‌های روانی باعث حرکت به طرف مشارکت بیشتر کارگران در مدیریت شد. این امر می‌تواند حس همکاری بیشتر کارگران را بدون در نظر گرفتن منافع پولی توسط آنان، تحریک نماید.

یکی از اجزای مهم موفقیت اقتصادی ژاپن، تمایل کارگران ژاپنی به کاراست. این تمایل ناشی از ویژگی‌های فرهنگی ژاپنی است. از جمله اینکه روش‌های رفتاری ژاپنی، گروه‌گراست و ژاپنی‌ها برای منافع عمومی نسبت به منافع فردی، اولویت قائل هستند. مطالعات بر این واقعیت نیز تأکید دارد که کارگر ژاپنی به شغل خود تنها به عنوان وسیله کسب درآمد نگاه نکرده بلکه کار را عرصه‌ای برای نشان دادن استعدادها و قابلیت‌های خود می‌بیند و احساس وابستگی به کل شرکت و نه تنها به یک شغل خاص، در او وجود دارد.

منابع انگیزشی برای تقویت ارزش‌ها و نگرش‌های مثبت کارگران، وسائل ارتباط جمعی و وسایل دیگر تبلیغاتی را در برمی‌گیرد. به هر حال انگیزش غیرمادی به قدردانی و اخلاق کاری محدود نیست. این انگیزه، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، کیفیت زندگی کاری و شرایط کار را نیز شامل می‌شود. مورد اخیر در بهره‌وری کارگر نقش قطعی دارد. هرگز انتظار نمی‌رود که یک کارخانه تولید مواد شیمیایی را به پارک تبدیل کرد؛ اما برای بهبود شرایط کار در آنجا، اقدامات زیادی را می‌توان انجام داد. توجه به زیان‌ها و خطرات بهداشتی و آسیب‌های شغلی، روشنایی و تهویه، غیر از اینکه یک تعهد اخلاقی برای مدیران است، تقریباً همواره منافی را به شکل بهره‌وری بالاتر همراه دارد. بیشتر این موارد در چارچوب نظارت مدیران است.

از آنجا که تمام نکاتی که در بالا به آن اشاره شد نه تنها ابزارهای انگیزشی بوده، بلکه در عین حال روش‌هایی هستند که خود به خود، بهبود بهره‌وری را به دنبال دارند، ما به طور جداگانه برخی از آنها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

◀ مشارکت کارگران

در فرایند تغییر، درگیری فعال تمام کارگران برای ایجاد جو مساعد و نگرش به کار جهت افزایش بهره‌وری دارای اهمیت است. مشارکت نه تنها به تحول یک سازمان کمک می‌کند، بلکه در عین حال یک اثر عمیق آموزشی دارد. کارگران می‌توانند توسط روش‌های زیادی به مشارکت گرفته شوند: از طریق جلسات گروه‌های کاری، گروه‌های ویژه، طوفان مغزی، سیستم‌های پیشنهاد، هسته‌های کیفیت، بحث‌های غیررسمی و ساز و کارهای رسمی و غیررسمی مربوط به روابط کارگر - مدیریت.

مشارکت فعال کارگران در طراحی، اجرا و نظارت بر برنامه‌های بهبود بهره‌وری و تصمیم‌گیری در زمینه توزیع منافع حاصل از بهره‌وری نیز بسیار مهم است. کارگران باید در مورد مسائلی که در کار آنها مؤثر است طرف مشورت قرار گیرند. این امر نه تنها یک تعهد اخلاقی برای مدیریت است، بلکه یک اقدام انگیزه‌ای نیز تلقی می‌شود. چنانچه کارگران حتی فقط در حد مشورت در

تصمیم‌گیری‌های داخلی موسسه شرکت داشته باشند برای اجرای تصمیماتی که به آنها آگاهی دارند تعهد بیشتری احساس می‌کنند. شرکت‌های پیشرفته سراسر گیتی، قبلاً این نکته را که کارگران می‌توانند در بسیاری از مراحل پیشبرد بهره‌وری کمک کنند، درک کرده‌اند: طراحی و گسترش برنامه‌ها برای بهبود بهره‌وری، اندازه‌گیری بهره‌وری و آموزش برنامه‌ها. کارگران اغلب دارای اطلاعات با ارزشی هستند که آنها را برای سهم شدن در مدیریت توانا می‌کند. بنابراین ایجاد جوی که کارگران را قادر سازد تا بر روشی که مشاغل خود را انجام می‌دهند موثر واقع شوند و برای انجام بهتر کارها، پیشنهاد ارائه کنند، مساله بسیار مهمی است. تصادفی نیست که در بررسی انجام شده توسط هیات بهره‌وری ملی در سنگاپور، ۹۰ درصد کارگران اظهار داشتند که ترجیح می‌دهند برای مدیرانی کار کنند که مشارکت را تشویق می‌کنند.

«داگلاس والاس»، معاون سیاست اجتماعی بانک نوروست میناپولیس آمریکا، ضمن یک مصاحبه به نکات زیر در مورد نقش افراد در سازمان‌ها، اشاره کرد:

- یک مشارکت کوچک در تصمیم‌گیری‌های سازمان بهتر از هیچ است.

- کار را نمی‌توان با مشارکت وسیع آغاز کرد

- این امر در سازمان بزرگ غیرعملی است.

- ۵ درصد افراد یک سازمان که با روش هماهنگ کار می‌کنند، می‌توانند بر فرهنگ کل سیستم اثر بگذارند.

- عادت به مشارکت که در تعداد کمی از افراد وجود دارد می‌تواند به تعداد زیادی سرایت کند.

«داگلاس والاس»، برنامه‌ای را پیشنهاد کرد که کارکنان را در تدوین خط‌مشی مقولات اجتماعی موثر بر بانک شرکت می‌داد. او گروه ویژه‌ای مرکب از ۱۶ کارگر که نماینده وظایف و سطوح مختلف بانک بودند، تشکیل داد. این گروه در طول سال به طور هفتگی با یکدیگر ملاقات می‌کردند. آنها با بسیاری از کارگران بانک و کارشناسان خارج از بانک مصاحبه کردند. آن‌گاه از یافته‌ها و پیشنهادهای خود گزارشی تهیه کردند. با نهایت تعجب مشاهده شد که مدیریت عالی تمام خط‌مشی‌های عمده را که توسط گروه ویژه توصیه شده بود به کار بست.

مدیریت عالی شرکت دریافت که کارکنان در مقولات اجتماعی، یک منبع اطلاعاتی غنی به شمار می‌آیند. اما نتیجه جالب‌تری که به دست آمد این بود که ایجاد کانال‌های ارتباطی گشوده در بانک به بهبود کارکرد کلی در مهمترین ناحیه یعنی خدمات مشتری منجر شده است.

بدین ترتیب یک «فرهنگ مشارکتی» به وجود آمد که به بهبود «فرهنگ بهره‌وری» در تمام کارکنان کمک کرد. به نوبه مدیریت از کارکنان آموخت که چنانچه قرار باشد شرکت رشد کرده و پیشرفت کند، باید در نگرش‌ها و خط‌مشی‌های بانک تغییر ایجاد کرد. این آموخته‌های حین کار که ناشی از مشارکت بود به بهبود فرهنگ بهره‌وری و کارکرد منجر شد.

چنانچه اتحادیه‌های کارگری به خاطر اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری خود مورد قدردانی قرار گیرند، مشارکت موفقیت‌آمیز خواهد بود. چنین برنامه‌ای بدون وجود یک سازمان کارگری قوی و مورد احترام، موفق نخواهد شد، زیرا تنها چنین سازمانی می‌تواند مسئول تعهد و مشارکت مؤثر کارگران در طراحی و اجرای یک برنامه بهبود بهره‌وری و تسهیم منافع باشد.

کارگران معمولاً از طریق مذاکرات دسته‌جمعی و مشاوره مشترک مدیریت و اتحادیه‌های کارگری در مدیریت موسسات درگیر می‌شوند. این اقدام در برخی از کشورها از طریق شوراهای کار یعنی نمایندگان کارگران و اتحادیه‌ها در هیأت‌های مدیره، صورت می‌گیرد. البته نمایندگان کارگران در کارهای اجرایی مداخله ندارند.

این نظر در حال تقویت است که کارگران باید مشارکت بیشتری داشته باشند. برای مثال در سوئد، مقررات «اعطاء اختیار» در این زمینه در دست شکل‌گیری است که جزئیات اجرایی آن توسط اتحادیه‌های کارگری و مدیران در حال تهیه است. دولت فدرال آلمان به موجب مقررات قانونی، نماینده اتحادیه‌های کارگری را در هیأت‌های مدیره مشارکت می‌دهد. در نروژ نیز مساله مشارکت جنبه قانونی دارد.

جنبش بهره‌وری ژاپن دارای دو شکل بسیار شناخته شده برای مشارکت است: سیستم پیشنهادها که بر اساس آن کارگران می‌توانند

نظرات خود را در مورد بهبود کار خویش یا روش مدیریت بیان کنند. روش دیگر، هسته‌های نظارت بر کیفیت است. ژاپن تا اندازه قابل توجهی در چارچوب قراردادهای دسته جمعی نیز، مشاوره مشترک داشته است. تعهد اتحادیه‌های کارگری ملی برای افزایش بهره‌وری از طریق سازمان‌های مشاوره‌ای کارگر-مدیریت و هسته‌های کنترل کیفیت و در تعداد زیادی از فعالیت‌های آموزشی برای ارتقاء بهره‌وری منعکس است.