اصول مدیریت علمی

اثر فردریک وینسلو تیلور

کارشناس مهندسی مکانیک، دکترای علوم

۱۹۱۱

فصل نمونه رایگان

مقدمه

رئیس جمهور روزولت در سخنرانی خود خطاب به فرمانداران در کاخ سفید، با دوراندیشی گفت: «حفاظت از منابع ملی ما تنها مقدمه ای است برای پرداختن به مسئله بزرگ ترِ کارایی ملی.»

تمام کشور بی درنگ اهمیت حفظ منابع مادی را دریافت و جنبشی گسترده برای تحقق این هدف آغاز کرد؛ جنبشی که می توان انتظار داشت به نتیجه برسد. با این همه، هنوز اهمیت «مسئله بزرگ تر، یعنی افزایش کارایی ملی» را تنها به شکلی مبهم درک کرده ایم.

می بینیم که جنگل هایمان از میان می روند، نیروی آب به هدر می رود، سیلاب خاک را با خود به دریا می برد و پایان ذخایر زغال سنگ و آهنمان در چشم انداز پیداست. اما اتلاف بزرگ تر، یعنی هدر رفتن نیروی انسانی که هر روز بر اثر کارهای ناشیانه، بی هدف یا ناکارآمد ما رخ می دهد و آقای روزولت آن را فقدان «کارایی ملی» می نامد، کمتر به چشم می آید، کمتر ملموس است و فقط به صورت مبهم درک می شود.

هدر رفتن مواد و دارایی های مادی را می توانیم ببینیم و احساس کنیم؛ اما حرکت های ناشیانه، ناکارآمد یا بی هدف انسان ها چیزی دیدنی و ملموس از خود بر جا نمی گذارند. درک این اتلاف به یادآوری و نیروی تخیل نیاز دارد. از همین رو، با آنکه زیان روزانه ما از این منبع از زیان ناشی از اتلاف مواد بیشتر است، اولی ما را عمیقا تکان داده، حال آنکه دومی چندان بر ما اثر نگذاشته است.

هنوز هیچ جنبش عمومی برای «کارایی ملی بیشتر» شکل نگرفته و نشستی برای بررسی چگونگی دستیابی به آن برگزار نشده است. با وجود این، نشانه هایی وجود دارد که نشان می دهد نیاز به کارایی بیشتر در میان مردم به طور گسترده احساس می شود.

جست وجو برای یافتن افراد بهتر و شایسته تر، از مدیران شرکت های بزرگ گرفته تا خدمتکاران خانه، هیچ گاه به اندازه امروز پرشور نبوده است. اکنون بیش از هر زمان دیگر، تقاضا برای افراد شایسته از شمار آنان بیشتر است.

با این حال، آنچه همه ما در پی آن هستیم، فردی شایسته و آماده به کار است؛ کسی که شخص دیگری او را آموزش داده باشد. تنها زمانی در مسیر کارایی ملی گام خواهیم گذاشت که به درستی دریابیم وظیفه و

فرصت ما آن است که با همکاری نظام مند، چنین فرد شایسته ای را آموزش دهیم و پرورش دهیم، نه آنکه پیوسته در جست وجوی کسی باشیم که دیگری آموزش داده است.

در گذشته، باور رایج در این گفته خلاصه می شد که «رهبران صنعت زاده می شوند، ساخته نمی شوند»؛ و تصور بر این بود که اگر فرد مناسبی پیدا شود، می توان روش کار را با خیال آسوده به او سپرد. در آینده روشن خواهد شد که رهبران ما همان قدر که باید بااستعداد زاده شوند، باید به درستی نیز آموزش ببینند؛ و هیچ فرد بزرگی، با تکیه بر نظام قدیمی مدیریت فردمحور، نمی تواند امیدوار باشد با گروهی از افراد معمولی رقابت کند که به درستی سازماندهی شده اند تا به شکلی کارآمد با یکدیگر همکاری کنند.

در گذشته، فرد در درجه نخست اهمیت قرار داشت؛ در آینده، نظام باید در اولویت باشد. البته این سخن به هیچ وجه به معنای بی نیازی از انسان های بزرگ نیست. برعکس، نخستین هدف هر نظام خوب باید پرورش افراد برجسته باشد؛ و در مدیریت نظام مند، فرد شایسته با اطمینان و سرعت بیشتری از هر زمان دیگری به جایگاه برتر می رسد.

این نوشته با سه هدف تهیه شده است:

نخست، با ارائه مجموعه ای از نمونه های ساده، میزان عظیم اتلافی را نشان دهد که کشور بر اثر ناکارآمدی در تقریبا همه کارهای روزمره خود متحمل می شود.

دوم، خواننده را قانع کند که راه علاج این ناکارآمدی در مدیریت نظام مند نهفته است، نه در جست وجوی فردی استثنایی یا خارق العاده.

سوم، ثابت کند که بهترین شیوه مدیریت، علمی واقعی است که بر قوانین، قواعد و اصولی روشن و مشخص استوار است. همچنین نشان دهد که اصول بنیادین مدیریت علمی بر همه گونه فعالیت انسانی قابل اعمال است؛ از ساده ترین کارهای فردی ما گرفته تا فعالیت شرکت های بزرگ که به همکاری بسیار پیچیده نیاز دارند. سرانجام، با چند نمونه نشان داده شود که هرگاه این اصول به درستی اجرا شوند، نتایجی شگفت انگیز به بار خواهند آورد.

این نوشته در اصل برای ارائه به انجمن مهندسان مکانیک آمریکا تهیه شده بود. نمونه های انتخاب شده، به باور نویسنده، به ویژه برای مهندسان و مدیران واحدهای صنعتی و تولیدی و نیز برای کارکنان همین واحدها جالب خواهد بود. با این حال، امید است دیگر خوانندگان نیز دریابند که همین اصول با همان قدرت در همه

فعالیت های اجتماعی کاربرد دارند: در اداره خانه و مزرعه، در مدیریت کسب و کار بازرگانان بزرگ و کوچک، در کلیساها، موسسه های خیریه، دانشگاه ها و اداره های دولتی.

فصل اول

مبانی مدیریت علمی

هدف اصلی مدیریت باید تامین بیشترین رفاه برای کارفرما، همراه با بیشترین رفاه برای هر یک از کارکنان باشد.

عبارت «بیشترین رفاه» در معنایی گسترده به کار می رود. منظور تنها سود سهام بیشتر برای شرکت یا مالک نیست، بلکه رشد و تعالی همه بخش های کسب و کار تا بالاترین سطح ممکن نیز هست تا رفاه به وضعی پایدار تبدیل شود. به همین ترتیب، بیشترین رفاه برای هر کارمند فقط به معنای دریافت دستمزدی بالاتر از دستمزد رایج در میان افراد هم رده او نیست؛ مهم تر از آن، پرورش توانایی هر فرد تا رسیدن به بالاترین سطح کارایی است، به گونه ای که بتواند، در مجموع، بالاترین سطح کاری را انجام دهد که استعدادهای طبیعی اش برای آن مناسب است. همچنین، هرگاه امکان داشته باشد، باید همین نوع کار در اختیار او قرار گیرد.

به نظر می رسد این حقیقت چنان بدیهی باشد که رفاه حداکثری کارفرما در کنار رفاه حداکثری کارمند باید دو هدف اصلی مدیریت باشد و حتی بیان آن نیز ضرورتی نداشته باشد. با این حال، تردیدی نیست که در سراسر جهان صنعت، بخش بزرگی از تشکل های کارفرمایان و کارکنان به جای صلح، برای جنگ و ستیز سازمان یافته اند؛ و شاید اکثریت هر دو طرف باور ندارند که بتوان روابط متقابل آنان را چنان تنظیم کرد که منافعشان با یکدیگر همسو شود.

بیشتر این افراد معتقدند که منافع اساسی کارکنان و کارفرمایان ضرورتا با هم تضاد دارد. در مقابل، بنیان مدیریت علمی این باور راسخ است که منافع واقعی این دو گروه یکی است؛ رفاه بلندمدت کارفرما بدون رفاه کارمند امکان پذیر نیست و عکس آن نیز صادق است. همچنین می توان آنچه را کارگر بیش از هر چیز می خواهد، یعنی دستمزد بالا، برای او فراهم کرد و در عین حال خواسته کارفرما، یعنی پایین بودن هزینه نیروی کار در تولیداتش، را نیز برآورده ساخت.

امید است دست کم برخی از کسانی که با این اهداف موافق نیستند، در دیدگاه خود تجدیدنظر کنند؛ شاید برخی کارفرمایان که می کوشند بیشترین مقدار کار را با کمترین دستمزد ممکن از کارکنان خود بگیرند، دریابند که سیاستی سخاوتمندانه تر در قبال آنان سود بیشتری به همراه دارد. همچنین شاید بعضی از کارگرانی که از سود منصفانه و حتی زیاد کارفرمایان خود ناخشنودند، و گمان می کنند تمام ثمره کار باید به خود آنان

تعلق داشته باشد و صاحبان کسب و کار و سرمایه به کار گرفته شده در آن تقریبا هیچ حقی ندارند، دیدگاهشان را تعدیل کنند.

هیچ کس منکر این نیست که در مورد هر فرد، بیشترین رفاه تنها هنگامی ممکن می شود که آن فرد به بالاترین سطح کارایی خود رسیده باشد؛ یعنی بیشترین مقدار کار روزانه را انجام دهد.

در مورد همکاری دو نفر نیز حقیقت همین قدر روشن است. برای مثال، اگر شما و کارگرتان چنان ماهر شوید که روزی دو جفت کفش تولید کنید، در حالی که رقیب شما و کارگرش تنها یک جفت می سازند، روشن است که پس از فروش دو جفت کفش خود می توانید دستمزد بسیار بیشتری از رقیبتان به کارگرتان بپردازید؛ رقیبی که با تولید تنها یک جفت کفش توان پرداخت چنین دستمزدی را ندارد. با این همه، پس از پرداخت دستمزد، پول کافی برای شما باقی می ماند تا سودی بیشتر از رقیبتان به دست آورید.

در یک واحد تولیدی پیچیده تر نیز باید روشن باشد که بیشترین رفاه پایدار برای کارگر، همراه با بیشترین رفاه برای کارفرما، تنها زمانی حاصل می شود که کار مجموعه با کمترین مجموع هزینه انجام گیرد: کمترین مصرف نیروی انسانی، کمترین استفاده از منابع طبیعی و کمترین هزینه بهره گیری از سرمایه، مانند ماشین آلات و ساختمان ها. به بیان دیگر، رفاه حداکثری فقط در نتیجه بیشترین بهره وری ممکن کارکنان و ماشین آلات یک مجموعه به دست می آید؛ یعنی زمانی که هر فرد و هر دستگاه بیشترین محصول ممکن را تولید می کند. زیرا اگر کارکنان و ماشین آلات شما هر روز بیش از رقبایتان تولید نکنند، رقابت اجازه نخواهد داد دستمزدی بیشتر از دستمزد پرداختی رقیبان به کارکنانتان بدهید. آنچه درباره امکان پرداخت دستمزد بالا در رقابت میان دو شرکت همسایه صادق است، درباره مناطق مختلف یک کشور و حتی کشورهایی که با یکدیگر رقابت می کنند نیز صدق می کند. خلاصه آنکه رفاه حداکثری تنها از راه بهره وری حداکثری حاصل می شود. در ادامه این نوشته نمونه هایی از چند شرکت ارائه خواهد شد که سود سهام زیادی به دست می آورند و هم زمان به کارکنان خود دستمزدی ۳۰ تا ۱۰۰ درصد بیشتر از دستمزد کارکنان مشابه در واحدهای اطراف می پردازند؛ با وجود آنکه با کارفرمایان همان واحدها در رقابت هستند. این نمونه ها انواع گوناگون کار را در بر می گیرند، از ساده ترین تا پیچیده ترین آنها.

اگر استدلال بالا درست باشد، مهم ترین هدف مشترک کارگران و مدیریت باید آموزش و پرورش تک تک افراد مجموعه باشد، به گونه ای که هر فرد بتواند با بیشترین سرعت و بالاترین کارایی، دشوارترین و تخصصی ترین کاری را انجام دهد که استعدادهای طبیعی اش برای آن مناسب است.

این اصول چنان بدیهی به نظر می رسند که ممکن است بسیاری بیان آنها را تقریبا کودکانه بدانند. با این حال، بیایید به واقعیت های موجود در این کشور و انگلستان نگاه کنیم. مردم انگلستان و آمریکا از بزرگ ترین علاقه مندان به ورزش در جهان هستند. هرگاه کارگر آمریکایی بیسبال بازی می کند یا کارگر انگلیسی به کریکت می پردازد، بی تردید همه نیروی خود را برای پیروزی تیمش به کار می گیرد. او نهایت تلاشش را می کند تا بیشترین امتیاز ممکن را کسب کند. احساس عمومی چنان نیرومند است که هر کس در ورزش تمام توان خود را به کار نگیرد، «تسلیم شده» یا «کم آورده» خوانده می شود و اطرافیان با تحقیر با او رفتار می کنند.

اما همین کارگر روز بعد که به محل کار بازمی گردد، در بیشتر موارد به جای آنکه نهایت تلاش خود را برای تولید بیشترین مقدار کار به کار گیرد، عمدا برنامه می ریزد که تا جایی که بی خطر است، کمترین کار ممکن را انجام دهد؛ در بسیاری موارد، حتی بیش از این، و تنها یک سوم تا نصف کار متعارف روزانه را به انجام برساند. در واقع، اگر نهایت توان خود را برای تولید بیشترین مقدار ممکن به کار گیرد، همکارانش بیش از زمانی که در ورزش «کم آورده» باشد سرزنشش خواهند کرد. کم کاری عمدی، یعنی آهسته کار کردن برای پرهیز از انجام یک روز کاری کامل، در آمریکا «سولدیرینگ» نامیده می شود؛ در انگلستان اصطلاح «کش دادن کار» برای آن به کار می رود و در اسکاتلند آن را «کا کنی» می خوانند. این پدیده تقریبا در همه واحدهای صنعتی رایج است و در حرفه های ساختمانی نیز تا حد زیادی رواج دارد. نویسنده بی آنکه بیم مخالفت داشته باشد ادعا می کند که این بزرگ ترین آسیبی است که اکنون گریبانگیر نیروی کار انگلستان و آمریکا شده است.

در ادامه نشان داده خواهد شد که از میان بردن کار آهسته و همه شکل های «سولدیرینگ» و تنظیم روابط کارفرما و کارمند به نحوی که هر کارگر با بهترین سرعت و به سودمندترین شکل کار کند، همراه با همکاری نزدیک مدیریت و پشتیبانی ای که باید از سوی مدیریت دریافت کند، به طور متوسط می تواند تولید هر کارگر و هر ماشین را تقریبا دو برابر کند. کدام اصلاح دیگر، در میان اصلاحاتی که این دو کشور درباره آن بحث می کنند، می تواند تا این اندازه رفاه را افزایش دهد، فقر را کاهش دهد و از رنج انسان ها بکاهد؟ آمریکا و انگلستان در سال های اخیر بر سر موضوعاتی مانند تعرفه ها، از یک سو کنترل شرکت های بزرگ و از سوی دیگر قدرت موروثی، و نیز پیشنهادهای مالیاتی کمابیش سوسیالیستی، به شدت به بحث و جدل پرداخته اند. هر دو ملت عمیقا تحت تاثیر این مسائل قرار گرفته اند، اما تقریبا هیچ صدایی برای جلب توجه به مسئله بسیار

بزرگ تر و مهم تر «سولدیرینگ» بلند نشده است؛ مسئله ای که مستقیما و به شدت بر دستمزد، رفاه و زندگی تقریبا همه کارگران و همچنین بر رونق هر واحد صنعتی در کشور اثر می گذارد.

از میان بردن «سولدیرینگ» و علت های گوناگون کار آهسته، هزینه تولید را چنان کاهش می دهد که بازارهای داخلی و خارجی ما به میزان چشمگیری گسترش می یابند و می توانیم با رقیبانمان در شرایطی بیش از پیش برابر رقابت کنیم. این اقدام یکی از علت های بنیادی رکود، بیکاری و فقر را از میان می برد و بنابراین در مقایسه با درمان هایی که اکنون صرفا برای کاهش پیامدهای این گرفتاری ها به کار می روند، اثری پایدارتر و گسترده تر خواهد داشت. چنین رویکردی دستمزدهای بالاتر را تضمین می کند و امکان کاهش ساعات کار و بهبود شرایط محیط کار و زندگی در خانه را فراهم می آورد.

پس چرا با وجود این حقیقت بدیهی که رفاه حداکثری تنها از تلاش قاطع هر کارگر برای انجام بیشترین مقدار کار ممکن در هر روز حاصل می شود، اکثریت بزرگ کارگران آگاهانه درست برعکس عمل می کنند؟ و چرا حتی هنگامی که نیت خوبی دارند، کارشان در بیشتر موارد بسیار دور از کارایی است؟

سه علت برای این وضعیت وجود دارد که می توان آنها را به اختصار چنین بیان کرد:

نخست، این تصور نادرست که از دیرباز در میان کارگران تقریبا همگانی بوده است: اینکه افزایش چشمگیر تولید هر کارگر یا هر ماشین در یک حرفه، سرانجام موجب بیکار شدن شمار زیادی از کارگران خواهد شد.

دوم، نظام های مدیریتی معیوبی که به طور معمول به کار می روند و هر کارگر را ناچار می سازند برای محافظت از منافع خود کم کاری کند یا آهسته کار کند.

سوم، روش های ناکارآمد و مبتنی بر تجربه شخصی و حدس و قاعده های سرانگشتی که هنوز در تقریبا همه حرفه ها رایج اند و کارگران هنگام استفاده از آنها بخش بزرگی از تلاش خود را هدر می دهند.

این نوشته می کوشد نشان دهد که جایگزین کردن روش های علمی به جای روش های سرانگشتی از سوی کارگران، چه دستاوردهای عظیمی به همراه خواهد داشت.

برای توضیح کامل تر این سه علت، باید به نکات زیر پرداخت.

نخست. اکثریت بزرگ کارگران هنوز بر این باورند که اگر با بیشترین سرعت خود کار کنند، با بیکار کردن شمار زیادی از افراد، به کل حرفه خود زیان بزرگی می رسانند. با این حال، تاریخ تحول هر حرفه نشان می دهد که هر پیشرفتی، خواه اختراع ماشین تازه باشد و خواه به کارگیری روشی بهتر، اگر ظرفیت تولید کارگران

را بالا ببرد و هزینه ها را کاهش دهد، در نهایت به جای آنکه افراد را بیکار کند، برای شمار بیشتری از مردم کار ایجاد می کند.

ارزان تر شدن هر کالای پرمصرف تقریبا بلافاصله تقاضا برای آن را به میزان چشمگیری افزایش می دهد. کفش را در نظر بگیرید. ورود ماشین آلاتی که همه مراحل کاری را که پیش تر با دست انجام می شد بر عهده گرفتند، باعث شد کفش با کسری از هزینه نیروی کار سابق تولید شود و چنان ارزان به فروش برسد که اکنون تقریبا هر مرد و زن و کودکی در طبقات کارگر سالانه یک یا دو جفت کفش می خرد و همیشه کفش به پا دارد. در گذشته، در مقابل، شاید هر کارگر هر پنج سال یک جفت کفش می خرید و بیشتر اوقات پابرهنه بود؛ کفش را فقط به عنوان تجمل یا در صورت ضرورتی اجتناب ناپذیر می پوشید. با وجود آنکه ماشین آلات کفاشی تولید کفش به ازای هر کارگر را به شدت افزایش داده اند، تقاضا برای کفش چنان رشد کرده است که اکنون شمار نسبی افرادی که در صنعت کفش کار می کنند از هر زمان دیگری بیشتر است.

در تقریبا هر حرفه ای، کارگران نمونه ای روشن از همین واقعیت را پیش چشم دارند؛ اما چون حتی از تاریخ حرفه خود آگاهی ندارند، همچنان مانند پدرانشان محکم باور دارند که اگر هر فرد هر روز تا جای ممکن تولید کند، به منافع خود زیان رسانده است.

بر پایه این تصور نادرست، شمار زیادی از کارگران در هر دو کشور هر روز عمدا آهسته کار می کنند تا میزان تولید را پایین نگه دارند. تقریبا همه اتحادیه های کارگری قوانینی وضع کرده اند یا در اندیشه وضع قوانینی هستند که هدفشان محدود کردن میزان تولید اعضاست. رهبران کارگری و نیز بسیاری از افراد خیرخواهی که از آنان حمایت می کنند و نفوذ فراوانی بر نیروی کار دارند، هر روز این تصور نادرست را گسترش می دهند و هم زمان به کارگران می گویند که بیش از اندازه کار می کنند.

درباره کارگاه های استثمارگر و شرایط کاری آنها پیوسته سخن گفته شده و می شود. نویسنده با کسانی که بیش از اندازه کار می کنند همدلی فراوانی دارد، اما در مجموع برای کسانی که دستمزد کمتر از حق خود می گیرند، همدلی بیشتری احساس می کند. در برابر هر فردی که بیش از اندازه کار می کند، صد نفر هستند که هر روز زندگی خود عمدا کمتر از توانشان کار می کنند، آن هم بسیار کمتر؛ و به همین دلیل، آگاهانه به شکل گیری شرایطی کمک می کنند که سرانجام ناگزیر به دستمزدهای پایین می انجامد. با این حال، تقریبا هیچ صدایی برای اصلاح این شر بلند نمی شود.

ما، به عنوان مهندسان و مدیران، بیش از هر گروه دیگری در جامعه با این واقعیت ها آشناییم؛ بنابراین بیش از دیگران شایستگی داریم که با آموزش واقعیت ها به کارگران و سراسر کشور، جنبشی برای مقابله با این تصور نادرست را رهبری کنیم. با این همه، عملا در این زمینه هیچ کاری انجام نمی دهیم و این عرصه را به طور کامل به دست تحریک کنندگان کارگری، که بسیاری از آنها اطلاعات نادرست دارند و گمراه شده اند، و احساساتی هایی سپرده ایم که از شرایط واقعی کار آگاهی ندارند.

دوم. درباره علت دوم کم کاری، یعنی روابط میان کارفرمایان و کارکنان در تقریبا همه نظام های مدیریتی رایج، برای کسی که با این مسئله آشنا نیست به آسانی نمی توان در چند جمله توضیح داد که چرا ناآگاهی کارفرمایان از مدت زمان مناسب برای انجام انواع کارها، کارگر را به کم کاری وامی دارد و این رفتار را به سود او تبدیل می کند.

از این رو، نویسنده بخش هایی از مقاله ای را نقل می کند که در ژوئن ۱۹۰۳ در انجمن مهندسان مکانیک آمریکا ارائه شده بود و عنوان آن «مدیریت کارگاه» بود. امید است این نقل قول علت کم کاری را به طور کامل روشن کند:

«این تنبلی یا کم کاری از دو علت سرچشمه می گیرد. نخست، غریزه و گرایش طبیعی انسان به آسوده گرفتن کار که می توان آن را کم کاری طبیعی نامید. دوم، محاسبه و استدلال پیچیده تری که از روابط فرد با دیگران ناشی می شود و می توان آن را کم کاری نظام مند نامید.»

«تردیدی نیست که گرایش انسان معمولی، در همه عرصه های زندگی، به کار کردن با آهنگی آهسته و آسان است. او تنها پس از اندیشه و مشاهده فراوان، یا بر اثر سرمشق گرفتن، وجدان یا فشار بیرونی، سرعت خود را افزایش می دهد.»

«البته افرادی با انرژی، بنیه و بلندپروازی غیرعادی وجود دارند که به طور طبیعی سریع ترین آهنگ کار را برمی گزینند، برای خود معیار تعیین می کنند و سخت کار می کنند، حتی اگر این کار برخلاف منافعشان باشد. اما همین افراد اندک و نامتعارف، تنها با ایجاد تضاد، گرایش عمومی را برجسته تر می کنند.»

«این گرایش رایج به آسوده گرفتن کار، هنگامی به شدت افزایش می یابد که گروهی از افراد را برای انجام کارهای مشابه کنار هم قرار دهند و به همه آنها دستمزد روزانه یکسانی بپردازند.»

«در چنین نظامی، کارکنان بهتر به تدریج اما با اطمینان سرعت خود را تا سطح ضعیف ترین و ناکارآمدترین افراد پایین می آورند. وقتی فردی ذاتا پرانرژی چند روز کنار شخصی تنبل کار کند، نتیجه منطقی این وضعیت انکارناپذیر است.»

«چرا باید سخت کار کنم، وقتی آن آدم تنبل همان دستمزدی را می گیرد که من می گیرم، اما فقط نصف کار مرا انجام می دهد؟»

«مطالعه دقیق زمان کار افرادی که در چنین شرایطی کار می کنند، واقعیت هایی را آشکار می کند که هم خنده آور است و هم مایه تاسف.»

«برای نمونه، نویسنده زمان کارگری را اندازه گرفته است که به طور طبیعی پرانرژی بود. او هنگام رفتن به محل کار و بازگشت از آن، با سرعتی حدود سه تا چهار مایل در ساعت راه می رفت و گاه پس از پایان روز کاری تا خانه می دوید. اما به محض رسیدن به محل کار، سرعت خود را به حدود یک مایل در ساعت کاهش می داد. برای مثال، هنگامی که فرغون باری را هل می داد، حتی در سربالایی با سرعت خوبی حرکت می کرد تا مدت زمانی را که زیر بار بود به حداقل برساند؛ اما هنگام بازگشت فورا سرعت خود را به یک مایل در ساعت کاهش می داد و از هر فرصتی برای درنگ استفاده می کرد، مگر آنکه واقعا می نشست. او برای آنکه مطمئن شود بیش از همسایه تنبلش کار نمی کند، در تلاش برای آهسته رفتن حتی خودش را خسته می کرد.»

«این افراد زیر نظر سرپرستی کار می کردند که شهرت خوبی داشت و کارفرمایش نیز برای او احترام قائل بود. هنگامی که توجه سرپرست را به این وضع جلب کردند، پاسخ داد: "خب، می توانم نگذارم بنشینند، اما هیچ نیرویی نمی تواند وادارشان کند که هنگام کار تکانی به خود بدهند."»

«تنبلی طبیعی انسان مسئله ای جدی است، اما بزرگ ترین آسیبی که هم کارگران و هم کارفرمایان از آن رنج می برند، کم کاری نظام مندی است که تقریبا در همه شیوه های متعارف مدیریت وجود دارد و از بررسی دقیق کارگران درباره آنچه منافعشان را بهتر تامین می کند، سرچشمه می گیرد.»

«اخیرا شنیدن سخنان پسرکی دوازده ساله، که در حمل وسایل گلف تجربه زیادی داشت، برای نویسنده جالب بود. او به پسر تازه کاری که با انرژی و علاقه خاصی کار می کرد توضیح می داد که چرا باید آهسته حرکت کند و هنگام نزدیک شدن به توپ از بازیکن عقب بماند. برایش شرح داد که چون دستمزدشان ساعتی است،

هرچه سریع تر بروند، پول کمتری می گیرند؛ و در پایان هشدار داد که اگر بیش از اندازه تند حرکت کند، پسرهای دیگر او را کتک خواهند زد.»

«این نمونه ای از کم کاری نظام مند است که البته چندان جدی نیست، زیرا کارفرما از آن آگاه است و در صورت تمایل به آسانی می تواند جلوی آن را بگیرد.

بخش عمده کم کاری نظام مند، اما با هدف آگاهانه پنهان نگه داشتن سرعت واقعی انجام کار از کارفرما صورت می گیرد.

«این رفتار برای چنین هدفی چنان فراگیر است که در یک واحد بزرگ به دشواری می توان کارگر شایسته ای یافت، خواه دستمزد روزانه بگیرد، خواه بر اساس تعداد قطعه، قرارداد یا هر نظام متعارف دیگری کار کند، که بخش قابل توجهی از وقت خود را صرف نکند تا دریابد با چه سرعت اندکی می تواند کار کند و در عین حال کارفرمایش را متقاعد سازد که با سرعتی مناسب کار می کند.

«علت این وضع آن است که تقریبا همه کارفرمایان حداکثر مبلغی را تعیین می کنند که به نظرشان هر گروه از کارکنان باید در یک روز به دست آورد؛ خواه دستمزد آنان روزانه پرداخت شود، خواه بر مبنای تعداد قطعه.

«هر کارگر به زودی درمی یابد که این مبلغ در مورد خودش تقریبا چقدر است. او همچنین متوجه می شود اگر کارفرمایش اطمینان یابد که می تواند بیش از مقدار فعلی کار کند، دیر یا زود راهی پیدا خواهد کرد تا او را وادار سازد بدون افزایش دستمزد یا با افزایشی ناچیز، کار بیشتری انجام دهد.

«کارفرمایان درباره مقدار کاری که از یک نوع خاص می توان در روز انجام داد، از تجربه شخصی خود آگاه می شوند؛ تجربه ای که اغلب به مرور زمان مبهم شده است. گاهی نیز بر مشاهده های اتفاقی و نامنظم کارکنان تکیه می کنند، یا در بهترین حالت به سوابقی رجوع می کنند که سریع ترین زمان ثبت شده برای انجام هر کار را نشان می دهد. در بسیاری موارد، کارفرما تقریبا مطمئن است که می توان کاری را سریع تر از گذشته انجام داد، اما به ندرت حاضر می شود بدون مدرکی روشن که سرعت امکان پذیر را ثابت کند، اقدامات سختگیرانه لازم برای واداشتن کارگران به انجام کار در کوتاه ترین زمان را در پیش بگیرد.

«پس به روشنی، منفعت هر فرد در این است که هیچ کاری سریع تر از گذشته انجام نشود. افراد جوان تر و کم تجربه تر این درس را از بزرگ ترهای خود می آموزند و برای جلوگیری از ثبت رکوردهای تازه، که ممکن است موقتا دستمزد برخی را افزایش دهد اما پس از آن دیگران را مجبور کند برای همان دستمزد قدیمی سخت تر کار کنند، هر نوع ترغیب و فشار اجتماعی بر افراد به اصطلاح حریص و خودخواه وارد می شود.

«در بهترین شکل کار روزمزدی متعارف، اگر میزان کار و کارایی هر فرد به دقت ثبت شود، دستمزد هر کارگر با بهبود عملکردش افزایش یابد، کسانی که به سطح معینی نمی رسند کنار گذاشته شوند و افراد تازه ای که با دقت انتخاب شده اند جای آنها را بگیرند، می توان هم تنبلی طبیعی و هم کم کاری نظام مند را تا حد زیادی از میان برد. با این حال، این کار فقط وقتی ممکن است که کارکنان کاملا مطمئن باشند حتی در آینده دور نیز قرار نیست نظام پرداخت بر اساس قطعه برقرار شود. اگر ماهیت کار به گونه ای باشد که کارگران تصور کنند پرداخت قطعه ای شدنی است، تقریبا ناممکن است آنان را به خلاف این باور قانع کرد. در بیشتر موارد، ترس از آنکه رکوردشان مبنای پرداخت قطعه ای قرار گیرد، باعث می شود تا حدی که جرئت دارند کم کاری کنند.

«با این حال، هنر کم کاری نظام مند زیر نظام پرداخت قطعه ای به کمال می رسد. وقتی دستمزد هر قطعه کاری که کارگر انجام می دهد، به دلیل سخت تر کار کردن و افزایش تولید او، دو یا سه بار کاهش می یابد، ممکن است او دیگر ملاحظه های کارفرما را به کلی فراموش کند و با عزمی راسخ تصمیم بگیرد که اگر کم کاری مانع کاهش بیشتر نرخ دستمزد شود، دیگر اجازه ندهد دستمزدش را پایین بیاورند. متاسفانه، کم کاری به شخصیت کارگر لطمه می زند، زیرا مستلزم آن است که او آگاهانه کارفرمایش را گمراه کند و فریب دهد؛ در نتیجه، کارگران درستکار و صریح نیز ناچار می شوند تا اندازه ای دورو باشند. کارفرما خیلی زود نه فقط رقیب، بلکه دشمن تلقی می شود و اعتماد متقابلی که باید میان رهبر و کارکنانش وجود داشته باشد، همراه با شور و اشتیاق و احساس تلاش برای هدفی مشترک و تقسیم نتایج، از میان می رود.

«در نظام متعارف پرداخت قطعه ای، احساس دشمنی در بسیاری موارد چنان در میان کارکنان شدت می گیرد که هر پیشنهادی از سوی کارفرما، هر قدر هم معقول باشد، با بدگمانی روبه رو می شود. کم کاری به عادتی چنان ریشه دار تبدیل می شود که کارگران گاه عمدا تولید ماشین هایی را که با آنها کار می کنند محدود می کنند، حتی اگر افزایش قابل توجه تولید هیچ کار بیشتری بر دوششان نگذارد.»

سوم. در ادامه این نوشته، فضای قابل توجهی به توضیح منافع فراوانی اختصاص خواهد یافت که هم کارفرمایان و هم کارکنان از جایگزین کردن روش های علمی به جای روش های سرانگشتی، حتی در کوچک ترین جزئیات هر حرفه، به دست می آورند. صرفه جویی عظیم در زمان و افزایش تولیدی که از حذف حرکت های غیرضروری و جایگزین کردن حرکت های سریع و کارآمد به جای حرکت های آهسته و ناکارآمد حاصل می شود، تنها زمانی به درستی درک خواهد شد که شخص به چشم ببیند مطالعه دقیق حرکت و زمان، که به دست فردی شایسته انجام شده است، چه بهبودی ایجاد می کند.

برای توضیح مختصر باید گفت، چون در همه حرفه ها کارگران جزئیات کار خود را از مشاهده کسانی آموخته اند که در اطرافشان کار می کنند، برای انجام یک کار واحد روش های گوناگونی رواج یافته است؛ شاید برای هر حرکت در هر حرفه چهل، پنجاه یا حتی صد روش مختلف وجود داشته باشد. به همین دلیل، ابزارهای مورد استفاده برای هر نوع کار نیز بسیار متنوع اند. با این حال، در میان روش ها و ابزارهای گوناگونی که در هر بخش از هر حرفه به کار می روند، همواره یک روش و یک ابزار وجود دارد که از همه سریع تر و بهتر است.

این بهترین روش و بهترین ابزار تنها از راه بررسی و تحلیل علمی همه روش ها و ابزارهای رایج، همراه با مطالعه دقیق و موشکافانه حرکت و زمان، کشف یا طراحی می شود. این فرایند به معنای جایگزین کردن تدریجی علم به جای قاعده های سرانگشتی در سراسر فنون مکانیکی است.

این نوشته نشان خواهد داد که فلسفه زیربنایی همه نظام های مدیریتی قدیمی و رایج، کارگر را وادار می کند که مسئولیت نهایی انجام کار را عملا بر عهده بگیرد و آن را به روشی انجام دهد که خودش مناسب می داند؛ در حالی که مدیریت کمک و راهنمایی اندکی به او می کند. همچنین نشان داده خواهد شد که به دلیل همین انزوای کارگران، در بیشتر موارد انجام کار مطابق قوانین علمی یا فنی، حتی اگر چنین قوانینی وجود داشته باشند، برای آنان ناممکن است.

نویسنده به عنوان یک اصل کلی ادعا می کند، و بعدتر نمونه هایی برای اثبات آن خواهد آورد، که در تقریبا همه فنون مکانیکی، دانش علمی نهفته در هر حرکت هر کارگر چنان گسترده و پیچیده است که فردی که برای انجام عملی آن کار از همه مناسب تر است، بدون راهنمایی و کمک همکاران یا سرپرستان خود نمی تواند آن دانش را به طور کامل درک کند؛ خواه به دلیل کمبود آموزش و خواه به علت محدودیت توان ذهنی. برای آنکه کار مطابق قوانین علمی انجام شود، باید مسئولیت میان مدیریت و کارگران بسیار برابرتر از آنچه در شیوه های معمول وجود دارد تقسیم شود. افرادی در مدیریت که وظیفه شان توسعه این دانش علمی است، باید کارگر را در به کارگیری آن هدایت و یاری کنند و سهم بسیار بیشتری از مسئولیت نتایج را نسبت به شرایط معمول بر عهده بگیرند.

متن اصلی این نوشته روشن خواهد کرد که برای کار کردن مطابق قوانین علمی، مدیریت باید بخش بزرگی از کارهایی را که اکنون به کارگران واگذار شده است، خود بر عهده بگیرد و انجام دهد. تقریبا باید پیش از هر اقدام کارگر، یک یا چند اقدام تدارکاتی از سوی مدیریت صورت گیرد تا او بتواند کارش را بهتر و سریع تر از آنچه در غیر این صورت ممکن بود، انجام دهد. همچنین هر کارگر باید هر روز از سرپرستان خود آموزش

بگیرد و از کمک دوستانه آنان برخوردار شود، نه آنکه از یک سو با زور و فشار به کار واداشته شود و از سوی دیگر به حال خود رها گردد.

این همکاری نزدیک، صمیمانه و شخصی میان مدیریت و کارکنان، جوهره مدیریت علمی یا مدیریت وظیفه محور در روزگار جدید است.

با مجموعه ای از نمونه های عملی نشان داده خواهد شد که چنین همکاری دوستانه ای، یعنی تقسیم تقریبا برابر بار کار هر روز، همه موانع بزرگی را که پیش تر شرح داده شد و بر سر راه بیشترین تولید هر کارگر و هر ماشین وجود دارند، از میان برمی دارد. افزایش ۳۰ تا ۱۰۰ درصدی دستمزدی که کارگران در این نظام، افزون بر دستمزد نظام مدیریتی قدیمی، می توانند به دست آورند، در کنار تماس روزانه و شانه به شانه با مدیریت، هر علتی برای کم کاری را از میان می برد. ظرف چند سال، کارگران با مشاهده عملی درمی یابند که افزایش چشمگیر تولید هر فرد به جای بیکار کردن دیگران، برای افراد بیشتری اشتغال ایجاد می کند؛ بدین ترتیب، این تصور نادرست که تولید بیشتر هر کارگر دیگران را بیکار می کند، به طور کامل از میان می رود.

از نظر نویسنده، هرچند با نوشتن و سخن گفتن می توان و باید نه تنها کارگران، بلکه همه گروه های جامعه را درباره اهمیت بیشینه کردن تولید هر فرد و هر ماشین آگاه کرد، حل نهایی این مسئله بزرگ تنها از راه پذیرش مدیریت علمی نوین امکان پذیر است. احتمالا بیشتر خوانندگان این نوشته خواهند گفت که همه اینها صرفا نظریه است. برعکس، نظریه یا فلسفه مدیریت علمی تازه در حال شناخته شدن است، در حالی که خود شیوه مدیریتی طی نزدیک به سی سال، به تدریج تکامل یافته است. در این مدت، کارکنان شرکت های گوناگون در طیف وسیعی از صنایع، یکی پس از دیگری، از مدیریت متعارف به مدیریت علمی روی آورده اند. اکنون دست کم پنجاه هزار کارگر در ایالات متحده زیر نظر این نظام کار می کنند و روزانه ۳۰ تا ۱۰۰ درصد بیشتر از افرادی با توانایی مشابه در واحدهای اطراف خود دستمزد می گیرند؛ در حالی که شرکت های استخدام کننده آنان از هر زمان دیگری موفق تر و مرفه ترند.

در این شرکت ها، متوسط تولید به ازای هر کارگر و هر ماشین دو برابر شده است. در تمام این سال ها، میان کارکنانی که زیر نظر این نظام کار کرده اند حتی یک اعتصاب نیز رخ نداده است. به جای مراقبت بدگمانانه و جنگ آشکار یا نیمه آشکاری که ویژگی شیوه های معمول مدیریت است، همکاری دوستانه میان مدیریت و کارکنان به قاعده تبدیل شده است.

مقاله های متعددی درباره تدبیرهایی که در مدیریت علمی به کار گرفته شده، جزئیاتی که توسعه یافته و گام های لازم برای گذار از مدیریت متعارف به مدیریت علمی نوشته شده اند. اما متاسفانه بسیاری از خوانندگان این نوشته ها، سازوکار اجرایی را با جوهره اصلی اشتباه گرفته اند. مدیریت علمی در بنیاد خود از چند اصل کلی و فلسفه ای مشخص تشکیل شده است که می توان آنها را به شیوه های مختلف به کار گرفت. شرح سازوکاری که فرد یا گروهی آن را بهترین راه اجرای این اصول می داند، نباید به هیچ وجه با خود اصول اشتباه گرفته شود.

در اینجا ادعا نمی شود که راه حلی جادویی برای همه گرفتاری های کارگران یا کارفرمایان وجود دارد. تا زمانی که برخی افراد ذاتا تنبل یا ناکارآمد و برخی دیگر ذاتا حریص و بی رحم باشند، و تا وقتی رذیلت و جرم در جهان وجود دارد، مقداری فقر، بدبختی و ناخشنودی نیز باقی خواهد ماند. هیچ نظام مدیریتی یا تدبیر واحدی که در اختیار یک فرد یا گروهی از افراد باشد، نمی تواند رفاه مداوم کارگران یا کارفرمایان را تضمین کند. رفاه به عوامل بسیاری وابسته است که کاملا بیرون از اختیار یک گروه، یک ایالت یا حتی یک کشور قرار دارند؛ بنابراین ناگزیر دوره هایی فرا می رسد که هر دو طرف، کم و بیش، رنج می کشند. با این حال، ادعا این است که در نظام مدیریت علمی، دوره های میان این بحران ها بسیار پررونق تر، شادتر و از اختلاف و نزاع دورتر خواهند بود. این دوره ها همچنین کمتر و کوتاه تر می شوند و رنج مردم کاهش می یابد. این نتیجه به ویژه در هر شهر، منطقه یا ایالتی نمایان خواهد شد که زودتر از دیگران اصول مدیریت علمی را جایگزین روش های سرانگشتی کند.

نویسنده با اطمینان عمیق باور دارد که دیر یا زود این اصول تقریبا در سراسر جهان متمدن به طور عمومی پذیرفته خواهند شد؛ و هرچه زودتر چنین شود، برای همه مردم بهتر است.

جهت خرید و دانلود و مطالعه کامل این کتاب و مشاهده کتاب های بیشتر روی لینک زیر کلیک نمایید:

خرید نسخه کامل کتاب