



## چرا ساعت کاری مفید در دستگاه‌ها کم است؟

چند بار تا به حال گفته‌اید ای کاش از خدا نمی‌ترسیدم و با مشقت توی صورت این کارمند تنبل می‌زدم؟ چند بار این سویی گیشه حرص خورده‌اید که چرا وقتی کارتان تا این حد مهم و عجله‌ای است ...

جام جم آنلاین: چند بار تا به حال گفته‌اید ای کاش از خدا نمی‌ترسیدم و با مشقت توی صورت این کارمند تنبل می‌زدم؟ چند بار این سویی گیشه حرص خورده‌اید که چرا وقتی کارتان تا این حد مهم و عجله‌ای است آن سویی میز، کارمندان گل می‌گویند و گل می‌شنوند؟ چند بار در ادارات دست به یقه شده‌اید؟ چند بار تا مرز کتک‌کاری رفته‌اید و سرانجام هم ندانسته‌اید که چرا فقط گرفتن یک امضا چند ماه طول می‌کشد و گاهی پرونده‌ها نیست و نابود می‌شود؟

می‌دانم تعداد دفعاتی که برخی از شما این شرایط را تجربه کرده‌اید، زیاد است و دیگر حاضر نیستید هیچ عذر و بهانه‌ای را از یک کارمند وقت‌کش و بی‌اعتنا به ارباب رجوع بشنوید، اما این‌بار روی حرف‌های دکتر موسی خدمتگزار که تخصص او جامعه‌شناسی و رفتار سازمانی است دقیق شوید، چون او برای کم‌کاری و بی‌مسئولیتی برخی کارمندان همچنین برای بهره‌وری پایین سیستم‌های دولتی، دلایل قانع‌کننده‌ای دارد.

بعید است ارباب رجوعی به یک دستگاه دولتی برود و کارش در سریع‌ترین زمان و با بهترین برخورد از سویی کارمندان انجام شود. به نظر شما چرا همواره مراجعه به یک دستگاه دولتی موجب نارضایتی می‌شود؟

وقتی قرار است نحوه کار کردن کارمندان یا کارگران در یک سیستم اداری بویژه سیستم دولتی را آسیب‌شناسی کنیم، می‌بینیم که در این حوزه با یک آسیب بزرگ مواجهیم. اشکال اساسی در سیستم‌های دولتی این است که منافع فردی کارمندان در جهت منافع جمعی سازمان قرار ندارد و تضاد میان منافع باعث می‌شود تا فرد، رضایتمندانه کار نکند و این نارضایتی را در برخورد با ارباب رجوع نشان دهد. به این ترتیب در سیستم‌های اداری که ارباب رجوع زیادی نیز دارند کار به آنجا می‌رسد، کارمندی که بابت انجام وظیفه‌اش حقوق دریافت می‌کند بر سر ارباب رجوع منت می‌گذارد.

علت‌های این مساله نیز متعدد است. یک بخش از دلایل به این برمی‌گردد که گروه زیادی از کارمندان و کارگران شرایط اقتصادی و معیشتی خوبی ندارند و بخشی دیگر به این‌که این افراد در ناخودآگاه ذهن خود احساس نارضایتی دارند. ریشه این نارضایتی هم در این باور است که ما هر چقدر کار کنیم و کارمان را به بهترین شکل انجام دهیم این مساله باعث ارتقای شغلی نمی‌شود و در نهایت نیز به اندازه افرادی که کار نمی‌کنند و بودن و نبودنشان در سیستم یکی است، حقوق می‌گیریم.

شرایطی که شما تصویر کردید کاملاً درست است، اما دقیقاً در همین شرایط کارمندانی هستند که وظایفشان را بدرستی و با گشاده‌رویی انجام می‌دهند.

افراد از لحاظ ویژگی‌های فردی باهم متفاوتند، یعنی برخی افراد انتظارات سازمانی محدودتر و واقعی‌تری دارند و عده زیادی نیز با این تصور که توانمندی‌های فراوانی دارند، اما کسی به آنها بها نمی‌دهد، انتظارات زیادی از سازمان دارند.

دسته دوم همان کسانی هستند که کمتر دل به کار می‌دهند، چون باور دارند سیستم در قبال شایستگی‌هایشان به آنها توجه نمی‌کند. این توجه هم لزوماً گرفتن پست جدید یا پاداش‌های مالی نیست، بلکه به نظر می‌رسد مناسبات اداری و برخی ارتباطات غیررسمی مدنظر اینهاست.

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد افرادی که تحصیلات بالاتری دارند و سوابق شغلی‌شان بیشتر است، رضایتمندی شغلی و دلگرمی کمتری برای انجام وظایف دارند، چون آنها خود را طرف حساب سازمانی می‌بینند که بستر ترقی‌شان را فراهم نمی‌کند و از این بابت به آنها اجحاف می‌شود.

پس به این علت، این افراد به این باور می‌رسند سیستمی دردی از من دوا نمی‌کند، چرا من باید برایش وقت و انرژی بگذارم. البته

نارضایتی در سیستم‌های اداری بویژه در بخش دولتی، کهکشانی از علت پشت آن خوابیده که در نهایت به شکل وظیفه‌شناسی، نداشتن اخلاق کاری، نداشتن روی گشاده و وقت‌شناسی ظاهر می‌شود. البته این موضوع هم نباید فراموش شود بخشی از این موضوع به مشکلات فرهنگی برمی‌گردد، یعنی آنجا که به ما نیاموخته‌اند منافع فردی باید در راستای منافع جمعی باشد و پرداختن به منافع جمعی به معنی صرف‌نظر کردن از منافع فردی نیست و به همین علت است که برخی کارمندان فکر می‌کنند توسعه اهداف سازمانی به تحقق اهداف فردی‌شان منجر نمی‌شود.

پس این‌که استخدام‌های رسمی متوقف شده و جای آن را استخدام‌های پیمانی و قراردادی گرفته می‌تواند از همین مساله ناشی شود. نظر شما چیست؟

ما یک معضل در سیستم اداری داریم و آن هم تعبیر آب باریکه و خاطر جمع بودن افراد از دریافت حقوق است که در صورت انجام وظایف به بهترین شکل یا فرار کردن از انجام آن، در هر دو صورت برقرار است.

این در حالی است که در جوامع توسعه یافته به سمت واگذاری امور به بخش خصوصی و کوچک‌سازی دولت حرکت می‌شود، چون در سیستم خصوصی به علت قوی بودن نظارت‌ها، فرد نمی‌تواند براحته از زیر کار فرار کند و امور سیستم را روی زمین بگذارد.

در سیستم‌های دولتی در کشورهایی مثل ما که ساختارهای خیلی فربه است و تورم کارمند وجود دارد، اگر کاری درست انجام نشود به دلیل تورم نیرو، خیلی محسوس نیست؛ چه بسا اگر نیروهایی که از زیر کار درمی‌روند از سیستم حذف هم بشوند، خیلی بر کار سازمان وارد نمی‌شود و بعید نیست خروج آنها باعث روان‌سازی کارها نیز بشود.

این در شرایطی است که ما در ادارات دولتی‌مان با حجم زیادی از کارمندان مواجهیم که وظایف برایشان تعریف نشده و چون کاری برای انجام دادن ندارند، در نتیجه وقت‌کشی می‌کنند و باعث نارضایتی ارباب رجوع می‌شوند.

پس شما موافق قراردادی کردن نیروها هستید؟

خدمتگزار خوش‌دل: مشکل کشورهایی مثل ما مدیریت‌های اتوبوسی است، یعنی وقتی یک مدیر در بالادست قرار می‌گیرد، تیم مخصوص خود را در پست‌های مختلف قرار می‌دهد و این مساله باعث می‌شود سایر افراد که ممکن است افرادی قابل و توانمند باشند دستشان از گرفتن پست و ارتقای شغلی کوتاه شود

نمی‌شود این موضوع را به صورت صفر و یک دید، چون مثلاً ممکن است در یک کارگاه تولیدی که افراد قرار است تعداد مشخصی قطعه بسازند، سیستم رسمی یا قراردادی زیاد تعیین‌کننده نباشد، اما این روش در یک اداره جواب بدهد. به اعتقاد من در سیستم‌های دولتی برای این‌که ارباب رجوع از بابت کم‌کاری و بی‌انگیزگی کارمندان لطمه نخورد، باید مکانیزم‌های نظارتی قوی باشد و از سیستم‌های پایشی مثل نظرسنجی از ارباب رجوع استفاده شود.

به نظر شما برای این‌که اهداف فردی با اهداف سازمانی همسو شود، باید چه کار کرد؟

این همسو کردن شاید نوعی آرمانگرایی باشد، اما می‌شود بخش زیادی از اهداف سیستم را در جهت اهداف فردی قرار داد. مثلاً در یک سیستم اداری اگر در بدو ورود فرد به سازمان برای او تعریف شود که با این میزان تحصیلات و این مقدار سنوات و تجربه می‌توانی در یک بازه زمانی پنج یا ده ساله به فلان درجه ارتقا پیدا کنی.

البته مشکل کشورهایی مثل ما مدیریت‌های اتوبوسی است، یعنی وقتی یک مدیر در بالادست قرار می‌گیرد، تیم مخصوص خود را در پست‌های مختلف قرار می‌دهد و این مساله باعث می‌شود سایر افراد که ممکن است افرادی قابل و توانمند باشند دستشان از گرفتن پست و ارتقای شغلی کوتاه شود. پس می‌توان گفت بخشی از نارضایتی‌ها که به کم‌کاری و بی‌علاقگی به شغل و در نتیجه سختگیری بر ارباب رجوع می‌انجامد، ناشی از نگرانی افراد نسبت به آینده شغلی‌شان است، به طوری که همواره پست‌های مهم و کلیدی که

مزایای زیادی هم دارد، توسط افرادی که با رابطه بازی و نه به علت توانایی‌هایشان در آن پست‌ها قرار گرفته‌اند، دور از دسترس می‌ماند. درواقع در کشور ما تصدی پست‌های سازمانی بیشتر از آن که حرکتی عمودی داشته باشد به صورت افقی اتفاق می‌افتد، به این نحو که مشاغل مهم و آینده‌دار همواره بین افرادی خاص دست به دست می‌شود. همین است که بسیاری از کارمندان ما فکر می‌کنند حتی اگر در انجام وظایفشان شوق‌القدر هم بکنند در نهایت یک کارمند خواهند بود.

به این ترتیب برخلاف تصور عمومی، مسائل مالی در صدر اولویت‌های افراد قرار ندارد و اگر یک کارمند وقت‌کشی می‌کند و ساعات کاری‌اش را بیهوده تلف می‌کند، لزوماً مشکل مالی ندارد. درست است؟

درست است که همه آدم‌ها به دلیل تامین نیازهای مالی‌شان کار می‌کنند، اما واقعیت این است که بیشتر افراد در سیستم‌های اداری و کارگری با این‌که در طبقه مرفه قرار ندارند، اما عزت نفس بالایی دارند و دوست ندارند عزت نفس‌شان خدشه ببیند. طبق این قاعده می‌توان گفت همه افراد فقط به علت مسائل مالی از زیر کار در نمی‌روند. در کشورهای توسعه‌یافته دنیا بویژه در سیستم‌های مدیریتی ژاپنی و آمریکایی یک بانک اطلاعاتی وجود دارد که در آن مشخص شده افرادی که قرار است پست‌های مدیریتی را عهده‌دار شوند، باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند. این بانک اطلاعاتی کمک می‌کند تا افراد خودشان را با آن استانداردها بسنجند و اگر تمایل به ارتقا دارند ویژگی‌ها و توانایی‌های خود را با آن استانداردها نزدیک کنند.

چندی قبل در خبرها اعلام شد ساعت کار مفید در ژاپن از هشت ساعت کاری، هفت و نیم ساعت است، همچنین در امارات متحده، میانگین به نتیجه رسیدن کار ارباب رجوع 20 دقیقه است. به اعتقاد شما چرا سیستم‌های اداری و مدیریتی در این کشورها تا این اندازه موفق است؟

وقتی قرار است بین خودمان و دیگران دست به مقایسه بزنیم، باید بسیاری از عناصر و مولفه‌ها را مورد توجه قرار دهیم. اگر یک فرد ژاپنی توسعه‌یافته است، دلیلش این است که سیستم فرهنگی، دولتی، اقتصادی و اجتماعی این کشور توسعه‌یافته است. در ژاپن افراد از زمانی که تحت آموزش قرار می‌گیرند، می‌آموزند که در جهت منافع جمعی و فردی خود تلاش کنند در حالی که می‌آموزند پرداختن به منافع جمعی، دغدغه‌های فردی را فنا نمی‌کند و منافع فردی هیچ تضادی با منافع جمعی ندارد.

در واقع در کشورهای مثل ژاپن آدم‌هایی تربیت شده‌اند که در ناخودآگاه ذهن‌شان چیزی به‌عنوان وقت‌کشی و حضور صرف در محیط کار را برنمی‌تابند.

یک کارمند ژاپنی یا یک کارمند کشور توسعه‌یافته چه تسهیلاتی می‌گیرد؟

در این کشورها سطح رفاه یک کارگر اداره پست که نامه‌ها را می‌رساند یا یک کارگر مسئول توزیع شیر و روزنامه که از نظر ما ایرانی‌ها شغلی سطح پایین دارد، به اندازه‌ای است که می‌تواند تعطیلات آخر هفته را تفریح کند. یعنی پنج روز هفته را سخت کار می‌کند، اما در روزهای تعطیل، از امکانات اجتماعی و فرهنگی جامعه برای تخلیه هیجان‌هایش استفاده می‌کند.

یعنی در این کشورها که نیازهای غذایی و نیاز به مسکن و امنیت، رفع شده افراد به درجه نیاز به احترام و خودشکوفایی رسیده‌اند. این نشان می‌دهد که داشتن افراد دلسوز برای یک سیستم نیازمند گذار از نیازهای اولیه به سمت نیازهای والای انسانی است.

مریم خباز / گروه جامعه