

الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی در کارگران تولید

سیدمحسن طباطبایی*، سعید نسیم سبحان**

عباس افرازه***

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۶/۲۹

چکیده

فرسودگی شغلی، یکی از عارضه‌های سازمانی است که باید در مراحل اولیه پیشروی با آن مقابله کرد. تحقیقات زیادی در زمینه ارزیابی وضعیت فرسودگی شغلی و شناسایی عوامل آن انجام شده است، اما فقدان یک الگوی مدیریتی برای مواجهه با این پدیده در سازمان احساس می‌شود. هدف این مقاله، ارائه الگوریتمی برای تشخیص وضع موجود، علت‌یابی و ارائه راهکار به منظور مواجهه با فرسودگی شغلی در کارگران تولید است. بدین منظور، ادبیات موضوع به طور عمیق بررسی شد و یک مطالعه موردی در بخش سواری‌سازی مدیریت رنگ شرکت ایران خودرو انجام گرفت. در نهایت براساس ادبیات موضوع و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از ۲۱۳ کارگر و ۳۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با آنها، الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی کارگران تولید، طراحی شد. در این الگوریتم، عوامل فرسودگی شغلی شامل دو گروه عوامل جانبی و عوامل ریشه‌ای و راهکارهای مقابله با آن نیز شامل دو گروه کوتاه‌مدت و بلندمدت است. این الگوریتم، هشت عامل ریشه‌ای فرسودگی شغلی در کارگران تولید را مبنا قرار می‌دهد و برای مشاغل خدماتی مناسب نیست. لذا تحقیقات آتی می‌توانند این الگوریتم را برای سایر مشاغل نظیر معلمان و پرستاران که مستعد فرسودگی شغلی هستند، بازطراحی نمایند.

کلیدواژه: فرسودگی شغلی؛ الگوریتم حل مسئله؛ کارگران تولید

*. دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)

** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)

*** دانشیار دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران) (نویسنده مسئول)

مقدمه

تحقیقات مدیریت را به‌طور کلی می‌توان در دو گروه نظریه‌سازی^۱ و مدل‌سازی پشتیبان تصمیم^۲ قرار داد که دسته اول به توسعه علم مدیریت کمک می‌کند و دسته دوم در گروه مهندسی مدیریت قرار می‌گیرد (مورثی^۳، ۱۹۹۳). قبل از آنکه بتوان مدل‌های تصمیم‌گیری مفیدی را ساخت، لازم است نظریه‌های مرتبط با آن را داشته باشیم (بندیک و همکاران^۴، ۲۰۰۰).

یکی از موضوعات حساسی که مدیران باید در قبال آن تصمیم مناسبی اتخاذ نمایند، فرسودگی شغلی کارکنان است. فرسودگی شغلی^۵ عبارت است از یک حالت خستگی فیزیکی، هیجانی و ذهنی بر اثر گرفتاری بلندمدت در موقعیت‌هایی که از نظر هیجانی طاقت‌فرسا هستند (پینس و آرونسون^۶، ۱۹۸۸). این پدیده می‌تواند به‌صورت مسری در سازمان گسترش پیدا کند و سازمان را دچار بحران نماید (گنزالز مورالس و همکاران^۷، ۲۰۱۲). فرسودگی شغلی می‌تواند به بدبینی سازمانی منجر شود (یزدان‌شناس و رشتیانی، ۱۳۹۷).

گروه‌های شغلی نظیر پرستاران و معلمان که در ارتباط با افراد خاص هستند و از نظر روانی بار زیادی را متحمل می‌شوند، مستعد فرسودگی شغلی هستند (شافلی و بوآنک^۸، ۲۰۰۴). دسته دیگر از گروه‌های شغلی که مستعد فرسودگی شغلی می‌باشد، کارگران تولید هستند. یکنواختی کار و شیفت کاری گردشی از عواملی هستند که زمینه‌ساز بروز فرسودگی شغلی این گروه می‌شوند (بهر کوهر^۹، ۲۰۱۳).

اگرچه مقالات زیادی در زمینه اندازه‌گیری فرسودگی شغلی و راهکارهای مقابله با آن به‌صورت جداگانه ارائه شده است، اما به‌ندرت تحقیقاتی یافت می‌شود که ابزارهای مدیریتی در این خصوص ارائه داده باشند. لذا هدف این تحقیق ارائه الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی در کارگران تولید است. بدین منظور، مطالعه عمیقی در ادبیات موضوع فرسودگی شغلی انجام شده و

1. Theory Building
2. Decision Support Modeling
3. Moorthy
4. Benedict et al.
5. Burnout
6. Pines & Aronson
7. Gonzalez-Morales et al.
8. Schaufeli & Buunk
9. Bahrer-Kohler

با استفاده از مطالعه موردی یک نمونه واقعی فرسودگی شغلی در کارگران تولید، این الگوریتم طراحی شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرسودگی شغلی، نوعی استرس شغلی است که دارای ماهیت چندوجهی و مزمن می‌باشد، شامل توسعه نگرش‌های منفی است و در افرادی که در ابتدا خیلی باانگیزه بوده‌اند، اتفاق می‌افتد (شافلی و بوآنک، ۲۰۰۴). تحقیقات زیادی در زمینه فرسودگی شغلی و به‌ویژه بحث روی چگونگی تشخیص صحیح فرسودگی شغلی در تمایز با دیگر پدیده‌های روان‌شناختی (آهولا و هانکن^۱، ۲۰۰۷)، مقایسه و اعتبارسنجی انواع استانداردهای اندازه‌گیری فرسودگی شغلی (راجر فورد^۲، ۲۰۱۵)، بررسی سایر عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی در زمینه‌های شغلی گوناگون (به و همکاران^۳، ۲۰۰۹) و انواع برنامه‌های مقابله با فرسودگی شغلی (آوا و همکاران^۴، ۲۰۱۰) انجام شده است. در ابتدا مشاغلی که شامل خدمت‌رسانی به انسان‌ها بودند، نظیر پرستاران و معلمان، به‌عنوان مشاغل مستعد برای فرسودگی شغلی مورد توجه محققان بود، اما رفته‌رفته مشاغل دیگر نظیر کار با رایانه، کار در شیفت‌گردشی و کار در محیط پرسروصدا نیز مستعد فرسودگی شغلی شناخته شدند (بحر کوهلر، ۲۰۱۳).

اکثر محققان بر این تعریف توافق دارند که فرسودگی شغلی یک سندرم سه‌بعدی شامل خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و فقدان کارایی حرفه‌ای است که در پاسخ به استرس شغلی مزمن به‌وجود می‌آید. خستگی^۵ عبارت است از احساس تخلیه هیجانی، فقدان انرژی و ناتوانی فیزیکی؛ مسخ شخصیت^۶ عبارت است از نگاه بی‌عاطفه فرد به شغل و فرار از آن؛ فقدان کارایی حرفه‌ای^۷ عبارت است از احساس ناکافی و ناکامل بودن که ناشی از عدم اعتمادبه‌نفس است (بیانچی و همکاران^۸، ۲۰۱۵).

1. Ahola and Hakanen
2. Rutherford et al.
3. Yeh et al.
4. Awa et al.
5. Exhaustion
6. Depersonalization
7. Professional Efficacy
8. Bianchi et al.

در مجموع، تعاریف فرسودگی شغلی را می‌توان در دو گروه جای داد: فرسودگی شغلی به‌عنوان یک "حالت" و فرسودگی شغلی به‌عنوان یک "فرایند". در تعاریف فرسودگی شغلی به‌عنوان یک "حالت" پنج ویژگی مشترک به‌چشم می‌خورد: ۱. نشانه‌های کسالت و به‌ویژه خستگی هیجانی در آنها برجسته است، ۲. تأکید بر نشانه‌های رفتاری و ذهنی است، اگرچه گاهی به نشانه‌های فیزیکی نیز توجه می‌شود، ۳. عموماً مربوط به کار و شغل است، ۴. نشانه‌های آن در افراد "نرمال" مشاهده می‌شود و ۵. کاهش اثربخشی و عملکرد ضعیف به علت رفتارها و نگرش‌های منفی رخ می‌دهد (شافلی و بوآنک، ۲۰۰۴).

در تعاریف فرسودگی شغلی به‌عنوان یک فرایند، ویژگی مشترک این است که فرسودگی شغلی با استرس ناشی از شکاف بین انتظارات فرد و واقعیت نامطلوب زندگی شغلی آغاز می‌شود. این استرس ممکن است توسط فرد آگاهانه مشاهده شود یا به مدت طولانی پنهان بماند. بتدریج فرد احساس تنش هیجانی می‌کند و رفته‌رفته نگرش او نسبت به شغل و همکارانش تغییر می‌کند و در نهایت دچار فرسودگی شغلی می‌شود. در جدول (۱) برخی از مدل‌های ارائه‌شده برای تعیین مراحل فرسودگی شغلی نشان داده شده است.

در این مقاله مدل فرایندی میلر و اسمیت (۱۹۹۳) به‌منظور تحلیل فرایند فرسودگی شغلی مورد استفاده قرار گرفته است. براساس این مدل، هریک از مراحل فرایند فرسودگی شغلی به‌صورت زیر توصیف می‌شود:

- ماه عسل^۱: شغل ایدئال است، طوری که فرد به‌شدت باانگیزه و مشتاق است. فرد به‌شدت نیاز دارد کارش را شایسته انجام دهد و با شغل، همکاران و سازمانش خوشحال باشد.
- بیداری^۲: فرد می‌فهمد که انتظاراتش واقع‌بینانه نبوده است. هیچ چیزی نیارهای فرد را برآورده نمی‌سازد، نه پاداش و نه تشویق و تقدیر. او احساس می‌کند که در زندگی اشتباه کرده است و چاره‌ای برای آن ندارد. وقتی سختکوشی چیزی را تغییر نمی‌دهد، احساس خستگی و درماندگی می‌کند.

1. The honeymoon stage
2. The awakening stage

جدول ۱. مدل‌های فرایندی فرسودگی شغلی

عنوان مراحل	تعداد مراحل	ارائه‌دهنده
اجبار به اثبات خود - سخت‌تر کار کردن - نادیده گرفتن نیازهای خود - جابه‌جایی تعارض‌ها - بازبینی ارزش‌ها - انکار مسائل برویافته - عقب‌نشینی - تغییرات رفتاری آشکار - مسخ شخصیت - خالی شدن از درون - افسردگی - سندرم فرسودگی شغلی	۱۲	(فرودنبرگ و نورث ^۱ ، ۲۰۰۶)
خستگی هیجانی، ذهنی و فیزیکی - شرمندگی و تردید - بدگمانی و سنگدلی - شکست، درماندگی و بحران	۴	(گورکین ^۲ ، ۲۰۰۴)
انگیختگی استرس - حفظ انرژی - خستگی	۳	(گیردین ^۳ و همکاران، ۱۹۹۶)
ماه غسل - بیداری - کمبود کارمایه - فرسودگی شغلی کامل - زندگی دوباره ققنوس	۵	(میلر و اسمیت ^۴ ، ۱۹۹۳)

- کمبود کارمایه^۵: خستگی و زودخستگی مزمن به وضوح دیده می‌شود. سبک زندگی فرد تغییر می‌کند تا از درماندگی فرار کند. بازتاب این درماندگی ممکن است در برخورد با دیگران به صورت بدگمانی، بی‌اعتنایی و عیب‌جویی نمایان شود.
- فرسودگی شغلی کامل^۶: اگر مسئله کمبود کارمایه حل نشود، فرسودگی شغلی اتفاق می‌افتد. ویژگی اصلی این مرحله، ناامیدی است. احساس درهم کوبیده شدن و شکست عمیق و ازدست دادن عزت نفس و اعتماد به نفس در فرد تجربه می‌شود.
- زندگی دوباره ققنوس^۷: کسی که دچار فرسودگی شغلی شده است، پس از یک استراحت و تفریح کامل، می‌تواند از این وضعیت بیرون جهد و با نگاه واقع‌بینانه‌تر به انتظارات شغلی و آرمان‌ها و اهدافش فکر کند.

1. Freudenberger and North
 2. Gorkin
 3. Girdin
 4. Miller and Smith
 5. The brownout stage
 6. A full scale-burnout
 7. The Phoenix phenomenon

تشخیص فرسودگی شغلی

مک کورموک و کاتر (۲۰۱۳) دو حالت را برای شناسایی فرسودگی شغلی شرح داده‌اند: حالتی که در آن فرد ابتدا بسیار بالاتر از انتظارات کار می‌کند و سپس دچار افت در عملکرد می‌شود و حتی حاضر است بدون آنکه حقوق یا جایگاهش بهتر شود، کارش را تغییر دهد و حالت دیگر این است که کارمند به موقعیت‌های کاری پاسخ نامناسب و بدون تفکر می‌دهد، به طوری که ممکن است مانع پیشرفت شغلی او در آینده شوند.

پرسشنامه فرسودگی شغلی مازلاچ^۱ (MBI) اولین ابزار استاندارد طراحی شده برای ارزیابی فرسودگی شغلی است و بیش از ۹۰٪ تحقیقات در زمینه فرسودگی شغلی از این شاخص استفاده کرده‌اند (بیانچی و همکاران، ۲۰۱۵). با این وجود، شاخص‌های دیگری نیز برای ارزیابی فرسودگی شغلی ارائه شده است؛ نظیر مقیاس فرسودگی شغلی^۲ (BM) (چرنیس^۳، ۱۹۸۰)، پرسشنامه فرسودگی شغلی شیروم-ملامد^۴ (S-MBQ) (ملامد و همکاران^۵، ۱۹۹۹)، پرسشنامه فرسودگی شغلی اسپانیایی^۶ (SBI) (گیل مونت و اولیوارس فوندرز^۷، ۲۰۱۱)، پرسشنامه فرسودگی شغلی کپنهاگن^۸ (CBI) (کریستنسن و همکاران^۹، ۲۰۰۵) و پرسشنامه فرسودگی شغلی اولدنبرگ^{۱۰} (OLBI) (دموروتی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۳).

پرسشنامه فرسودگی شغلی مازلاچ در سه نسخه خدمات انسانی، آموزگاران و عمومی طراحی شده است^{۱۲}. نسخه خدمات انسانی و آموزگار تقریباً شبیه به هم و هر دو شامل ۲۲ سؤال در قالب سه مقیاس خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و افت موفقیت شخصی هستند. اما نسخه عمومی پرسشنامه فرسودگی شغلی مازلاچ شامل ۱۶ سؤال در قالب سه مقیاس خستگی، بدگمانی^{۱۳} و

1. Maslach Burnout Inventory
2. Burnout Measure
3. Cherniss
4. Shirom-Melamed Burnout Questionnaire
5. Melamed et al.
6. Spanish Burnout Inventory
7. Gil-Monte & Olivares Faúndez
8. Copenhagen Burnout Inventory
9. Kristensen et al.
10. Oldenburg Burnout Inventory
11. Demerouti et al.
12. <http://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory>
13. Cynicism

افت کارایی حرفه‌ای است. پرسشنامه فرسودگی شغلی اولدنبرگ به منظور رفع دو نقص نسخ اولیه پرسشنامه مازلاچ طراحی شد. این پرسشنامه سطح خستگی و کارزدگی^۱ را به ترتیب با ۷ و ۸ سؤال اندازه‌گیری می‌کند (دمورتی و همکاران، ۲۰۰۳).

بحر کوهلر (۲۰۱۳) عوارض فرسودگی شغلی را در پنج گروه شامل جسمانی، عاطفی، شناختی، رفتاری و انگیزشی دسته‌بندی کرد. اگرچه فرسودگی شغلی، مفهومی متفاوت از سلامت روان شناختی فرد است، اما می‌تواند به عدم سلامت فرد منجر شود. به منظور سنجش سلامت عمومی فرد، می‌توان از پرسشنامه سلامت عمومی^۲ (GHQ) استفاده کرد (ساعت‌چی و همکاران، ۱۳۹۳). این پرسشنامه چهار زیرمقیاس شامل سلامت جسمانی، سلامت اجتماعی، سلامت هیجانی - اضطراب و سلامت هیجانی - افسردگی را اندازه‌گیری می‌کند.

ریشه‌یابی فرسودگی شغلی

برخی از تحقیقات به بررسی میزان تأثیر یا عدم تأثیر یک یا چند عامل بر فرسودگی شغلی توجه داشته‌اند و برخی دیگر به ارائه یک دسته‌بندی از این عوامل فرسودگی شغلی پرداخته‌اند. یک گروه از عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی، عوامل فردی نظیر تناسب تیپ شخصیتی احساسی و منطقی با شغل (شافلی و بوآنک، ۲۰۰۴)، مجردبودن (کاستلو برانکو و همکاران^۳، ۲۰۰۷)، تحصیلات پایین، کم‌طاقتی شامل تعهد، کنترل و چالش (گاروستا و همکاران^۴، ۲۰۰۸)، ارزش حرفه‌ای (لایتر و همکاران^۵، ۲۰۰۹)، ارزش‌های مربوط به نسل‌ها و تفاوت بین نسل جدید و قدیم (لایتر و همکاران، ۲۰۰۹)، احساس فقدان معناداربودن شغل (گینوشن و اوستین^۶، ۲۰۰۹)، جوان‌بودن (پیزاه و همکاران^۷، ۲۰۰۹) و زن‌بودن (نورلند و همکاران^۸، ۲۰۱۰) هستند. همچنین صفاتی نظیر روان‌رنجوری، برون‌گرایی، سازگاری، بازبودن، باوجدان‌بودن، عواطف منفی،

1. Disengagement
2. General Health Questionnaire
3. Castelo-Branco et al.
4. Garrosa et al.
5. Leiter et al.
6. Günüşen and Ustün
7. Peisah et al.
8. Norlund et al.

سرسختی، احساس بیرونی بودن کانون کنترل، رفتار نوع A، رفتار نوع D، کمال‌گرایی و فقدان خوش‌بینی می‌توانند تأثیرات مثبت و منفی بر فرسودگی شغلی داشته باشند (بحر کوهلر، ۲۰۱۳). کارکنانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند، سعی می‌کنند هیجانات خود را با هیجانات موردنیاز و استاندارد سازمان هماهنگ کنند و لذا کم‌تر دچار فرسودگی شغلی می‌شوند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۶).

ریشه فرسودگی شغلی تنها در عوامل فردی نیست، بلکه عوامل محیطی - اجتماعی نظیر فرسودگی جمعی یعنی سرایت فرسودگی با مشاهده فرسودگی همکاران (گنزالز مورالس و همکاران، ۲۰۱۲)، پرداخت مبتنی بر عملکرد (یه و همکاران، ۲۰۰۹)، عدم تعادل کنترل و تقاضا (نورلند و همکاران، ۲۰۱۰)، عدم تعادل تلاش و پاداش (کلین و همکاران^۱، ۲۰۱۰)، محیط اداری تهاجمی و پرخاشگر و فقدان حمایت مدیران (کومار و همکاران^۲، ۲۰۱۱)، سطح پایین عدالت سازمانی (چنگ و همکاران^۳، ۲۰۱۱)، عدم امنیت شغلی (نورلند و همکاران، ۲۰۱۰) تأثیر قابل توجهی بر فرسودگی شغلی دارند.

علاوه بر عوامل فردی و عوامل محیطی، عوامل میان‌فردی نظیر روابط معیوب، تعارض نقش، تعارض با سرپرست و تعارض با همکاران نیز می‌توانند به فرسودگی شغلی منجر شوند (امبریاکو و همکاران^۴، ۲۰۰۷؛ هسو و همکاران^۵، ۲۰۱۰). همچنین افرادی که از تعارض، فرار می‌کنند شانس ابتلا به فرسودگی شغلی را دارند (رایت^۶، ۲۰۱۱). مقایسه خود با دیگران و احساس بی‌عدالتی و عدم جبران خدمات^۷ از سوی مشتری و سازمان نیز از عوامل فرسودگی شغلی هستند (شافلی و بوآنک، ۲۰۰۴).

تقاضای شغلی بالا و منابع شغلی (خودمختاری و بازخورد عملکرد) پایین، باعث ایجاد فرسودگی شغلی می‌شود (باکر و همکاران^۸، ۲۰۰۵). به‌طور کلی "از دست دادن منابع موجود" بیشتر

1. Klein et al.
2. Kumar et al.
3. Cheng et al.
4. Embriaco et al.
5. Hsu et al
6. Wright
7. Reciprocity
8. Bakker et al.

از "به دست‌نیاوردن منابع جدید" می‌تواند باعث بروز فرسودگی شغلی شود (شافلی و بوآنک، ۲۰۰۴). بار کاری زیاد می‌تواند موجب فرسودگی شغلی شود، اما اگر بار کاری خیلی کم باشد نیز باعث فرسودگی شغلی می‌شود (بحر کوهلر، ۲۰۱۳). فقدان فرایند جامعه‌پذیری و معرفی تازه‌واردان به سازمان، بار کاری زیاد، فقدان محرک، تماس محدود با خدمت‌گیرنده، سطح پایین خودگردانی، مغایرت اهداف سازمانی و ارزش‌های شخصی، رهبری ضعیف سرپرستان و ایزوله‌بودن از نظر اجتماعی، ویژگی‌های منفی یک شغل هستند که باعث فرسودگی شغلی می‌شوند (چرنیس، ۱۹۹۵).

یکی از معروف‌ترین مدل‌ها برای مقابله با فرسودگی شغلی، مدل شش‌گانه لیتز و مازلاچ (لیتز و مازلاچ، ۲۰۰۵) است که براساس آن ریشه فرسودگی شغلی را می‌توان در شش حوزه مرتبط با شغل، شامل: بار کاری بسیار زیاد؛ فقدان کنترل برای تصمیم‌گیری؛ پاداش ناکافی؛ شکست اجتماع؛ فقدان انصاف (اعتماد، بازبودن و احترام گذاشتن)؛ و تعارض ارزش‌ها بین ارزش‌های اساسی شخصی و شغل پیدا کرد. سایر تحقیقاتی که عوامل فرسودگی شغلی را دسته‌بندی کرده‌اند در جدول (۲) فهرست شده است.

درواقع، ریشه فرسودگی شغلی را باید در شغل و سازمان و عدم انطباق تقاضاهای شغلی و منابع شغلی جستجو کرد. در مجموع، سایر عوامل فردی و محیطی می‌توانند سرعت فرایند فرسودگی شغلی را کاهش یا افزایش دهند، اما ریشه اصلی فرسودگی شغلی در ماهیت شغل و فشار شغلی مزمین است.

راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی

راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی را می‌توان به دو گروه عمده راهکارهای فردی و راهکارهای سازمانی تقسیم کرد. راهکارهای فردی بر توسعه مهارت‌های مقابله شخصی و راهکارهای سازمانی بر تغییر محیط کار، بازطراحی شغل و تغییرات مدیریتی تأکید دارند (لیتز و مازلاچ، ۲۰۰۵). هدف اصلی راهکارهای سازمانی، کاهش تقاضاهای شغلی به همراه افزایش منابع

جدول ۲. انواع دسته‌بندی عوامل فرسودگی شغلی

ارائه‌دهنده	دسته	عامل
بحر کوهلر، (۲۰۱۳)	فشار شغلی	بار کاری بسیار زیاد؛ فقدان کنترل برای تصمیم‌گیری؛ پاداش ناکافی؛ شکست اجتماع؛ فقدان انصاف؛ تعارض ارزش‌ها؛ عدم امنیت شغلی
	شرایط کار	تعامل انسان- کامپیوتر؛ تعامل مستقیم با مشتری؛ شب‌کاری؛ سروصدا؛ ازدحام
	ویژگی‌های فردی	صفات شخصیتی؛ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، تأهل، تحصیلات)؛ ویژگی‌های ژنتیکی نظیر قومیت؛ بیماری‌های روان‌شناختی نظیر افسردگی
شافلی و بوآنک، (۲۰۰۴)	عوامل همبسته	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی؛ ویژگی‌های شخصیتی (سرسختی، انعطاف-پذیری، روان‌رنجوری، قابلیت توافق، باوجدان بودن)
	ریشه‌های بالقوه	کمیت تقاضاهای شغلی؛ مسائل نقش؛ فقدان حمایت اجتماعی؛ فقدان فعالیت خودتنظیمی؛ تقاضاهای مربوط به خدمت‌گیرنده
مک کورموک و کاتر، (۲۰۱۳)	عوامل فردی و جمعیت‌شناختی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی؛ ویژگی‌های شخصیتی (حساسیت و همدلی، اضطراب و وسواس)؛ سایر ویژگی‌های فردی (احساس کنترل بر امور، تداخل کار و خانه و انتظارات غیرواقع‌بینانه)
	عوامل سازمانی و محیطی	اضافه بار کاری؛ تقاضاهای شغلی و فقدان منابع شغلی؛ بار کاری کم؛ ماهیت کار؛ محیط فیزیکی؛ تعارض با دیگران؛ مشکلات نقش

شغلی است که در نهایت خستگی هیجانی را کاهش می‌دهد (جورجین و چنورتر^۱، ۲۰۱۰). اگر سازمان برای مقابله با فرسودگی شغلی اقدامی نکند، کارکنان نمی‌توانند به‌تنهایی تغییرات لازم در محیط کار را ایجاد کنند، لذا معمولاً کارکنان باید به مهارت‌های مقابله شخصی تکیه کنند (گوپتا و همکاران^۲، ۲۰۱۲). اما استفاده از این روش‌ها بدون تغییر محیط کار، اثر کوتاه‌مدت دارد و پس از شش ماه تا یک سال دوباره فرسودگی شغلی در فرد افزایش می‌یابد (آوا و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین، بهترین روش برای مقابله با فرسودگی شغلی به کارگیری ترکیبی از راهکارهای فردی و سازمانی است.

1. Jourjin and Chênvert
2. Gupta et al.

کاهش انتظارات و بررسی واقع‌بینانه شغل (بحر کوهلر، ۲۰۱۳)، بازطراحی شغل برای تقویت منابع شغلی، اصلاح نظام کار شیفتی و ارائه آموزش‌های سلامت شغلی (وو و همکاران^۱، ۲۰۰۷)، پشتیبانی از سوی همکاران و حمایت سرپرستان (ساندین و همکاران^۲، ۲۰۰۷) و گردش شغلی (اخباری و زرگرانی، ۱۳۹۰) می‌توانند به پیشگیری و یا مقابله با فرسودگی شغلی کمک کنند. راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی را می‌توان در شش حوزه: متناسب کردن زمان و حجم کار، افزایش کنترل، بهبود پاداش، ساخت اجتماعات، توسعه عدالت و شفاف‌سازی ارزش‌ها تعریف کرد (لیتر و مازلاچ، ۲۰۰۵). اگر زمان کافی برای کامل کردن کار وجود داشته باشد، آنگاه بار کاری می‌تواند تأثیر مثبت داشته باشد، لذا یکی از راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی، ایجاد تناسب بین بار کاری و فرصت زمانی است (بحر کوهلر، ۲۰۱۳). یک دسته‌بندی دیگر، راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی را در چهار گروه جای می‌دهد: ۱. راهکارهای شناختی- رفتاری، ۲. تمدد اعصاب و آرامش^۳، ۳. مدل چندگانه (ترکیبی از راهکار اول و دوم) و ۴. راهکارهای مربوط به محیط کار (شافلی و بوآنک، ۲۰۰۴). شرح این راهکارها در جدول (۳) آمده است.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع تحقیقات اکتشافی و توسعه‌ای بوده و راهبرد تحقیق، مطالعه موردی است. مورد مطالعه در این تحقیق، سالن رنگ شرکت ایران خودرو بود، جمع‌آوری داده‌ها با سه ابزار پرسشنامه، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و مشاهده انجام و به‌منظور تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری و تحلیل محتوا استفاده شد. فرایند انجام تحقیق در شکل (۱) نشان داده شده است. این فرایند شامل پنج مرحله است: مرحله **اول** مربوط به مرور ادبیات است که براساس الگوریتم حل مسئله و در سه حوزه ارزیابی وضع موجود، تشخیص علت‌ها و ارائه راهکار انجام شد. در مرحله **دوم**، پرسشنامه تشخیص فرسودگی شغلی و پرسشنامه ریشه‌یابی مبتنی‌بر یافته‌های موجود در ادبیات

1. Wu et al.
2. Sundin et al.
3. Relaxation

جدول ۳. راهکارهای پیشگیری و کاهش فرسودگی شغلی (شافلی و بوآنک، ۲۰۰۴)

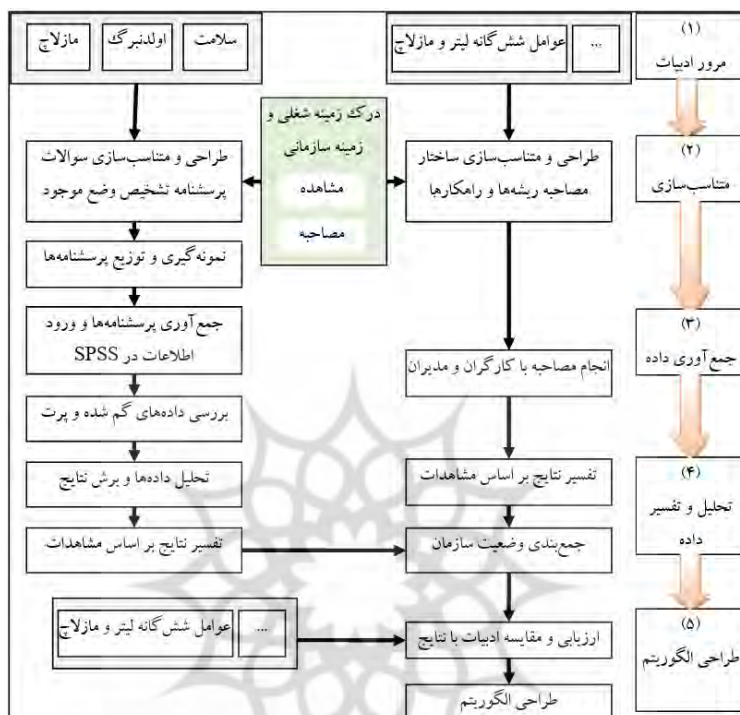
<p>تکنیک‌های رفتاری - شناختی: آموزش پیشگیری از استرس (اجتماعی سازی و ایجاد تصویر واقعی از حرفه در ابتدای کار، تمدد اعصاب و آرامش، خودنظارتی، مدیریت زمان، توازن کار و زندگی، آموزش فیزیکی، تغذیه، مهارت‌های اجتماعی)، مهارت‌های مقابله (به‌خصوص تکنیک‌های تمدد اعصاب و بازسازی شناختی)، درمان برانگیختگی منطقی، بازسازی شناختی (انتظارات غیرواقع‌بینانه و امیدهای کاذب) و تمرین رفتاری آگاه‌سازی فرد نسبت به مسائل شغلی</p>	<p>راهکارهای فردی</p>
<p>استراحت: مرخصی‌های بلندمدت برای رفع خستگی و بازیافت انرژی فرد بازطراحی شغل به منظور کاهش بار کاری کیفی و کمی: غنی‌سازی شغل، گردش شغلی و گسترش شغل دوره‌های آموزشی مهارتی برای بهبود کیفی بار کاری: نظیر مهارت مواجهه با مشتری پرخاشگر برنامه توسعه مسیر شغلی و مشاوره مسیر شغلی: فرسودگی شغلی ناشی از احساس در دام افتادن توسعه روابط اجتماعی: ارتباط دوطرفه بین کارکنان و مدیران، رویه‌های کافی برای مدیریت تعارض و تصمیم‌گیری مشارکتی</p>	<p>راهکارهای مربوط به محیط کار</p>

موضوع، متناسب با شغل و سازمان^۱ مورد بررسی (کارگران شیفتی سالن رنگ شرکت ایران خودرو) و با توجه به شناختی که از طریق مصاحبه با کارگران و بازدید از محیط کار به دست آمد، طراحی شد. در طراحی پرسشنامه ارزیابی وضع موجود فرسودگی شغلی از سه مقیاس فرسودگی شغلی مازلاچ، فرسودگی شغلی اولدنبرگ و پرسشنامه سلامت عمومی استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۶۰ سؤال اصلی (طیف لیکرت پنج‌تایی)، ۱۰ سؤال جمعیت‌شناختی و یک سؤال باز در مورد عوامل فرسودگی شغلی بود. همچنین طراحی ساختار مصاحبه ارزیابی وضع موجود فرسودگی شغلی از دیدگاه "فرایند" برمبنای مدل پنج‌مرحله‌ای میلر و اسمیت (میلر و اسمیت، ۱۹۹۳) و طراحی ساختار مصاحبه علت‌یابی و راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی برمبنای مدل شش‌گانه

۱. باید توجه داشت که برخی عوامل در برخی از شغل‌ها موضوعیت ندارند. به عنوان مثال، کارکردن با بیمارانی که سال‌های پایانی عمر خود را می‌گذرانند، در شغل پرستاری مفهوم پیدا می‌کند، یا تدریس به کودکان استثنایی در شغل معلمی مفهوم پیدا می‌کند، همچنین مدیریت زمان و فشارهای تحویل به موقع بیشتر در فعالیت‌های پروژه‌ای مطرح می‌شود.

2. Miller and Smith

لیتر و مازلاچ (لیتر و مازلاچ، ۲۰۰۵) انجام و با استفاده از سایر تحقیقات و همچنین متناسب با مورد مطالعه، بومی سازی و استفاده شد.



شکل ۱. فرایند اجرای تحقیق

در مرحله سوم، داده‌های مربوط به وضع موجود فرسودگی شغلی از طریق پرسشنامه و مصاحبه و داده‌های مربوط به علت‌یابی و راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی از طریق مصاحبه و مشاهده جمع‌آوری شد. با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق (اپراتورها، کارگران و کارگران ارشد سالن رنگ ۱) شامل ۴۸۶ نفر بوده است و براساس فرمول (کوکران^۱، ۱۹۷۷)، اندازه نمونه مورد قبول برای این جامعه برابر با ۲۰۰ است، بدین منظور، تعداد ۲۱۷ پرسشنامه بین کارگران

1. Cochran

قسمت‌های مختلف سالن رنگ توزیع شد. به منظور ارزیابی وضع موجود فرسودگی شغلی از دیدگاه فرایند و ریشه‌یابی آن، با تعداد ۳۰ نفر از کارکنان جامعه هدف، مصاحبه شد. در مرحله چهارم داده‌های کمی حاصل از جمع‌آوری ۲۱۳ پرسشنامه با استفاده از روش‌های آماری در نرم‌افزار SPSS و داده‌های کیفی تحقیق از طریق کدگذاری و تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفت و براساس مشاهدات، جمع‌بندی و تفسیر شد. سپس در مرحله پنجم با توجه به نتایج این تحقیق و مقایسه آن با نظریه‌ها و یافته‌های تحقیقات پیشین، الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی برای کارگران تولید طراحی شد.

یافته‌های پژوهش

در جدول (۴) آمار توصیفی و مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای اندازه‌گیری فرسودگی شغلی نشان داده شده است. آلفای کرونباخ براساس معیار (هیر و همکاران^۱، ۲۰۱۰)، پایایی متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. در این مطالعه، خستگی هیجانی و اضطراب، بیشترین میانگین و مسخ شخصیت، افسردگی و عدم موفقیت شخصی کم‌ترین میانگین را داشته‌اند.

جدول ۴. آمار توصیفی و پایایی متغیرهای تحقیق

مقیاس	متغیر تحقیق	تعداد آیتم‌ها	آلفای کرونباخ	میانگین	واریانس
مازلاچ	خستگی هیجانی	۸	۰,۸۷	۳,۲۸	۰,۸۹۴
	مسخ شخصیت	۱۱	۰,۸۶	۲,۲۷	۰,۷۹۷
	عدم موفقیت شخصی	۷	۰,۶۳	۲,۵۳	۰,۶۹۲
اولدبرگ	خستگی	۷	۰,۷۶	۳,۰۹	۰,۶۰۹
	کارزدگی	۶	۰,۷۱	۳,۰۵	۰,۸۴۱
سلامت عمومی	عدم سلامت هیجانی - اضطراب	۴	۰,۷۲	۳,۱۹	۰,۸۳۸
	عدم سلامت هیجانی - افسردگی	۸	۰,۸۳	۲,۵۲	۰,۸۹۸
	عدم سلامت اجتماعی	۳	۰,۶۶	۲,۸۰	۰,۹۲۲
	عدم سلامت جسمانی	۶	۰,۸۰	۳,۱۰	۰,۹۷۱

1. Hair et al.

الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی در کارگران تولید

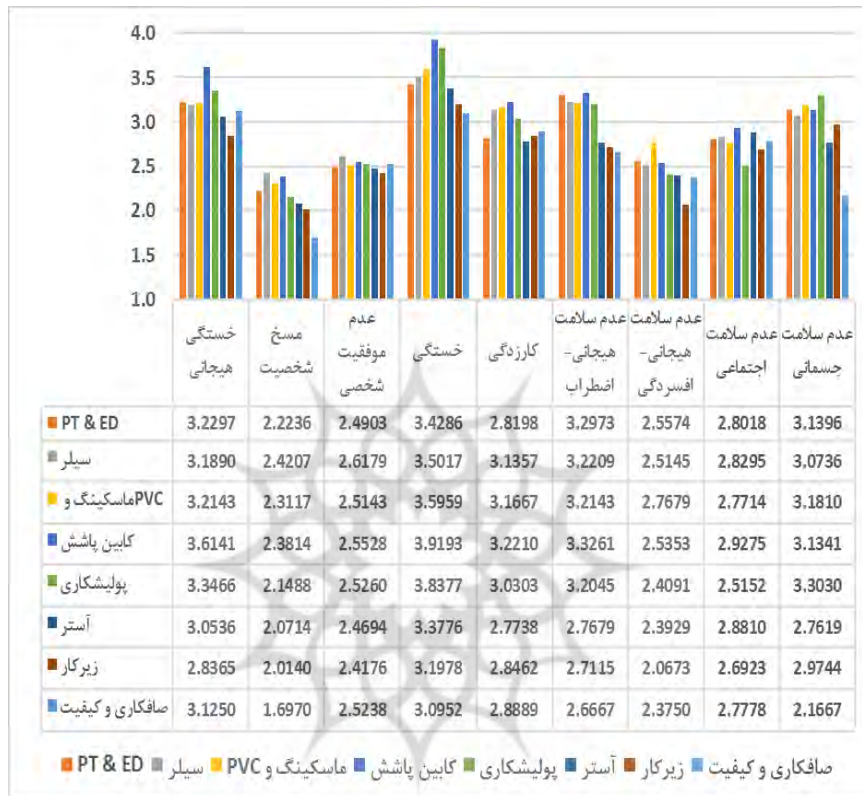
به منظور بررسی تعامل بین متغیرها و همچنین بررسی تأثیر سن و سابقه کار بر متغیرها، از تحلیل همبستگی استفاده شد. جدول (۵) ماتریس همبستگی (ضریب پیرسون) را نشان می‌دهد. براساس نتایج به دست آمده هیچگونه همبستگی نه بین سن کارگران و متغیرهای تحقیق و نه بین سابقه کار کارگران و متغیرهای تحقیق مشاهده نمی‌شود.

جدول ۵. ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

سابقه کار کارگران	سن کارگران	سلامت عمومی				اولد نبرگ		مازلاج			متغیر تحقیق
		۴	۳	۲	۱	۲	۱	۳	۲	۱	
-۰,۰۰۴	۰,۰۴۲	۰,۶۵۹	۰,۴۷۰	۰,۷۳۳	۰,۷۲۸	۰,۷۹۸	۰,۷۰۴	۰,۵۲۵	۰,۷۳۶	۱	۱. خستگی هیجانی
-۰,۰۰۶	-۰,۰۰۲	۰,۶۰۱	۰,۴۷۵	۰,۷۹۰	۰,۶۴۷	۰,۷۲۰	۰,۴۶۶	۰,۶۱۵	۱	۰,۷۳۶	۲. مسخ شخصیت
-۰,۰۸۱	-۰,۰۶۵	۰,۴۰۳	۰,۶۵۴	۰,۵۱۶	۰,۴۹۶	۰,۵۸۸	۰,۳۴۶	۱	۰,۶۱۵	۰,۵۲۵	۳. عدم موفقیت شخصی
-۰,۰۰۶	۰,۰۰۹	۰,۵۹۶	۰,۴۱۸	۰,۴۵۷	۰,۵۷۶	۰,۶۰۰	۱	۰,۳۴۶	۰,۴۶۶	۰,۷۰۴	۱. خستگی
-۰,۰۵۹	-۰,۰۰۵	۰,۶۵۹	۰,۴۹۵	۰,۶۹۳	۰,۶۷۱	۱	۰,۶۰۰	۰,۵۸۸	۰,۷۲۰	۰,۷۹۸	۲. کارزدگی
۰,۰۰۶	۰,۰۰۳	۰,۶۴۳	۰,۴۰۵	۰,۶۷۵	۱	۰,۶۷۱	۰,۵۷۶	۰,۴۹۶	۰,۶۴۷	۰,۷۲۸	۱. عدم سلامت هیجانی - اضطراب
-۰,۰۵۱	۰,۰۱۲	۰,۶۷۲	۰,۳۹۷	۱	۰,۶۷۵	۰,۶۹۳	۰,۴۵۷	۰,۵۱۹	۰,۷۹۰	۰,۷۳۳	۲. عدم سلامت هیجانی - افسردگی
-۰,۰۶۵	-۰,۰۳۴	۰,۳۸۷	۱	۰,۳۹۷	۰,۴۰۵	۰,۴۹۵	۰,۴۱۸	۰,۶۵۴	۰,۴۷۵	۰,۴۷۰	۳. عدم سلامت اجتماعی
۰,۰۰۱	۰,۰۴۳	۱	۰,۳۸۷	۰,۶۷۲	۰,۶۴۳	۰,۶۵۹	۰,۵۹۶	۰,۴۰۳	۰,۶۰۱	۰,۶۵۹	۴. عدم سلامت جسمانی

مقادیر میانگین متغیرهای مورد بررسی، در هر یک از گروه‌های کاری در شکل (۲) نمایش داده شده است. براساس این نتایج، کارگران ایستگاه سیلر، کابین پاشش و ماسکینگ و PVC به ترتیب بیشترین مقادیر مسخ شخصیت و عدم موفقیت شخصی را دارند. همچنین کارگران ایستگاه کابین پاشش و پولیشکاری به ترتیب بیشترین مقادیر خستگی هیجانی و خستگی را دارند و

بیشترین کارزدگی به ترتیب در کارگران کابین پاشش، ماسکینگ و PVC و سیلر مشاهده شده است.



شکل ۲. مقادیر میانگین متغیرهای تحقیق در هر یک از گروه‌های کاری

در خصوص وضعیت فرسودگی شغلی به‌عنوان فرایند، نتیجه حاصل از ۳۰ مصاحبه انجام شده به این صورت بود که ۳ نفر در مرحله ماه غسل، ۶ نفر در مرحله بیداری، ۱۲ نفر در مرحله کمبود کارمایه و ۹ نفر در مرحله فرسودگی شغلی کامل قرار داشتند. در مجموع، تحلیل نتایج حاصل از ۲۱۳ پرسشنامه و ۳۰ مصاحبه نشان داد که فرسودگی شغلی

الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی در کارگران تولید

در سازمان وجود دارد. ابعاد مسخ شخصیت و عدم موفقیت شخصی کم تر دیده می شوند، اما وجود خستگی هیجانی و کارزدگی در میان کارگران مشهود است. همچنین افسردگی و عدم سلامت اجتماعی کم تر دیده می شود، اما اضطراب و عدم سلامت جسمی وجود دارد. به منظور بررسی ریشه ها و راهکارهای پیشنهادی از سوی کارگران، هم از طریق مصاحبه و مشاهده و هم از طریق پرسشنامه اطلاعات جمع آوری شد. در پرسشنامه یک سؤال باز بدین منظور طراحی شد که در مجموع بیش از ۷۰٪ پاسخ دهندگان به این سؤال پاسخ داده اند. جدول (۶) فراوانی مسائل مطرح شده از سوی کارگران در هر گروه کاری را پس از کدگذاری، نشان می دهد.

جدول ۶. میزان تکرار در مسائل عنوان شده توسط کارگران براساس اطلاعات پرسشنامه

ردیف	مشکلات	PT&ED ED Sanding	سپلر	ماسکینگ و PVC	کابین پاشش	پولیشکاری	آسترو	زیرکار	صافکاری و کیفیت	مجموع
۱	شیفت کاری گردشی	۱۰	۱۳	۲۵	۱۴	۸	۲	۷	۲	۸۲
۲	حجم بالای کار و کمبود نیرو	۱۴	۸	۲۵	۹	۲	۱	۳	۱	۶۳
۳	ناکارآمدی در اداره امور رفاهی	۷	۷	۱۴	۸	۴				۴۰
۴	شرایط نامناسب فیزیکی محیط کار	۲	۸	۸	۶	۴	۴	۴		۳۶
۵	فقدان شایسته سالاری	۱۴	۲	۶	۸	۱	۴			۳۵
۶	توزیع ناعادلانه حقوق و مزایا	۱	۸	۱۱	۹	۲	۳	۱		۳۵
۷	شیفت شب ایام قبل از تعطیلات	۱	۷	۹	۵	۵	۲	۴		۳۳
۸	حقوق پایین نسبت به مخارج زندگی	۱۲	۴	۶	۳	۳	۱			۲۹
۹	درجا زدن و عدم امکان پیشرفت	۶	۵	۸	۶	۱	۱		۱	۲۸
۱۰	بی احترامی به کارگر	۱	۱	۳	۲	۱	۲			۱۰

ریشه‌ها و راهکارهای پیشنهادی کارگران در ۳۰ مصاحبه انجام شده، نیز بررسی شد و پس از کدگذاری منجر به شناسایی ده مسئله شد که عبارتند از: شیفت کاری گردشی؛ حجم بالای کار و کمبود نیرو؛ مزایا و تسهیلات رفاهی؛ تعادل کار-زندگی؛ شرایط نامناسب محیط کار؛ سرپرست؛ احساس عدم پیشرفت؛ توزیع ناعادلانه حقوق؛ تکراری و یکنواخت بودن کارها و عملکرد ستاد و احترام به کارگر که به میزان زیادی با نتایج حاصل از پرسشنامه همخوانی دارد. در مجموع با ادغام نتایج حاصل از کدگذاری سؤال باز پرسشنامه و همچنین مصاحبه‌ها، مسائل اصلی شرکت در حوزه فرسودگی شغلی در هفت مورد جمع‌بندی شد (جدول ۷ و ۸).

جدول ۷. کدگذاری مصاحبه مسائل مدیریت رنگ در حوزه فرسودگی شغلی

ردیف	کدهای اولیه	کدهای نهایی
۱	بیماری معده بی‌خوابی پایین بودن سطح هوشیاری	شیفت کاری گردشی
۲	عدم تمایل به کار در ایستگاه سخت تورم نیرو در واحدهای اداری کاهش زمان استراحت در شیفت فقدان فضای مناسب برای استراحت بالارفتن متوسط سنی کارگران	حجم بالای کار و کمبود نیرو
۳	کیفیت غذا و محل سرو غذا کیفیت سرویس اتوبوس‌ها کیفیت سفر در زمان مرخصی فقدن خدمات دندانپزشکی وجهه عمومی شرکت حمایت از خانواده شرایط دریافت وام	مزایا و تسهیلات رفاهی
۴	فاصله محل کار و محل سکونت کیفیت حضور در کنار خانواده همراهی خانواده در ایام تعطیل رسمی	تعادل کار-زندگی

(۱۵۱مه) جدول ۷. کدگذاری مصاحبه مسائل مدیریت رنگ در حوزه فرسودگی شغلی

کدهای نهایی	کدهای اولیه	ردیف
شرایط نامناسب محیط کار	سروصدا و سرمایش و گرمایش کیفیت کفپوش ها استفاده از تجهیزات مکانیزه طراحی ارگونومیک ایستگاه ها کیفیت ابزارها پاکیزگی محیط کار بوی مواد شیمیایی و گرده رنگ فشار به زانو و گردن	۵
سرپرست	برخورد محترمانه عدالت در پرداخت شایسته سالاری در ارتقا حمایت و پشتیبانی شکل گیری سلسله مراتب سرپرست و سرکارگر درک مشکلات کارگران	۶
احساس عدم پیشرفت	بهبود موقعیت کاری با افزایش سابقه کار افزایش حقوق براساس سابقه کار و تحصیلات	۷
توزیع ناعادلانه حقوق	تناسب حقوق با مخارج زندگی تناسب حقوق با شرکت های مشابه کفایت حقوق و اضافه کاری تناسب حقوق با کارکنان اداری تخصیص عادلانه پاداش ها	۸
تکراری و یکنواخت بودن کارها	بی علاقهگی به کار احساس بی ارزشی روتین و ساده بودن کارها عدم توسعه محصولات جدید گردش شغلی و روابط انسانی تمایل به تغییر	۹

(۱۵۱مه) جدول ۷. کدگذاری مصاحبه مسائل مدیریت رنگ در حوزه فرسودگی شغلی

رده‌بندی	کدهای اولیه	کدهای نهایی
۱۰	نگرش کمیسیون پزشکی برخورد محترمانه با کارگر درک شرایط کار و حوادث عدم کفایت امکانات بهداشتی داخل شرکت احساس آزادی در بیان خواسته‌ها تحت فشار قرارداد کارگر برخورد نامناسب حراست با کارگران توجه به سلامت کارگر مشارکت کارگران در تصمیم‌گیری‌های مرتبط کیفیت خدمات اداری عملکرد تعاونی	عملکرد ستاد و احترام به کارگر

جدول ۸. جمع‌بندی مسائل مدیریت رنگ در حوزه فرسودگی شغلی

ردیف	مسائل	گروه مسئله	ریشه‌یابی مسئله
۱	شیفت کاری گردشی	تقاضاهای شغلی	ویژگی‌های شغل
۲	یکنواختی و سختی کار	تقاضاهای شغلی	ویژگی‌های شغل
۳	کیفیت زندگی کاری و شرایط محیط کار	تقاضاهای شغلی	ویژگی‌های سازمان
۴	تعادل کار-زندگی	تقاضاهای شغلی	ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های سازمان
۵	احساس بی‌عدالتی در به کارگماری و ارتقا	منابع شغلی	ویژگی‌های سرپرست، ویژگی‌های سازمان
۶	احساس بی‌عدالتی در حقوق و مزایا	منابع شغلی	ویژگی‌های سرپرست، ویژگی‌های سازمان
۷	نیاز به احترام و توجه بیشتر	منابع شغلی	ویژگی‌های سازمان

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق، ادبیات فرسودگی شغلی بررسی و یک مطالعه موردی انجام شد تا الگوریتمی برای حل مسئله فرسودگی شغلی کارگران تولید طراحی شود. گام اول در الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی کارگران تولید، تشخیص وضع موجود است؛ یعنی باید مشخص شود که فرسودگی شغلی در کارکنان وجود دارد یا خیر، و تا چه مرحله‌ای پیش رفته است؟ نتایج تحقیق نشان داد که میانگین خستگی هیجانی، خستگی، اضطراب، عدم سلامت جسمانی و کارزدگی، بالاتر از میانگین مؤلفه‌های مسخ شخصیت، عدم موفقیت شخصی، افسردگی و عدم سلامت اجتماعی قرار می‌گیرد. آنچه از این موضوع قابل بحث است تمایز بین مشاغل نظیر کارگران تولید با مشاغل خدماتی نظیر پرستاری و معلمی است. در مشاغل کارگری، ابتدا سلامت جسمانی فرد تحت تأثیر قرار می‌گیرد و بعد با تکرار استرس، سلامت اجتماعی و افسردگی به فرد دست می‌دهد، اما در مشاغل خدماتی ابتدا سلامت اجتماعی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و با تداوم آن، فرد دچار عدم سلامت جسمانی می‌شود. بنابراین، الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی برای کارگران تولید متفاوت از معلمان و پرستاران خواهد بود. همبستگی بالا بین این ۹ مؤلفه نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها تا حدودی نسبت به یکدیگر قابل پیش‌بینی هستند و می‌توان در پرسشنامه تشخیص فرسودگی شغلی از برخی از این مؤلفه‌ها صرف‌نظر کرد. بنابراین، پیشنهاد ما برای کارگران تولید، استفاده از نسخه عمومی پرسشنامه مازلاچ است که شامل ۱۶ سؤال در قالب سه مقیاس خستگی، بدگمانی و افت کارایی حرفه‌ای می‌باشد. همچنین استفاده از پرسشنامه سلامت عمومی نیز می‌تواند مفید باشد.

در مرحله دوم از الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی کارگران تولید، ریشه‌یابی فرسودگی شغلی باید انجام شود. عوامل فرسودگی شغلی را می‌توان در دو گروه عوامل جانبی و عوامل ریشه‌ای قرار داد. عوامل جانبی، عواملی هستند که برخلاف عوامل ریشه‌ای باعث به‌وجود آمدن فرسودگی شغلی نمی‌شوند، بلکه آمادگی و استعداد فرد برای دچار شدن به فرسودگی شغلی و سرعت این فرایند را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای ریشه‌یابی فرسودگی شغلی، ابتدا باید منابع شغلی و تقاضاهای شغلی بررسی شود. پس از شناسایی شکاف‌های موجود به‌عنوان عوامل ریشه‌ای، می‌توان پیش‌بینی کرد که چه عوامل جانبی می‌توانند اثرگذاری این شکاف را افزایش دهند.

مرحله سوم الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی کارگران تولید، طراحی راهکار است. راهکارها به دو گروه کوتاه‌مدت و بلندمدت تقسیم می‌شوند. راهکارهای کوتاه‌مدت معمولاً راهکارهایی هستند که به کارکنان آموزش می‌دهند تا برخورد مناسبی با فرسودگی شغلی داشته باشند. راهکارهای بلندمدت مربوط به تغییر در طراحی شغل، سبک مدیریت، محیط کار و روش‌های سازمانی است.

شکل (۳) الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی کارگران تولید را نشان می‌دهد. در این شکل هشت عامل فرسودگی شغلی در کارگران تولید و راهکارهای مقابله با آن تشریح شده است.

۱. تداوم فشار کار بیش‌ازحد: وقتی نرخ خط تولید افزایش می‌یابد و یا کارخانه مجبور به تعدیل نیرو می‌شود، فشار کار بر کارگران افزایش می‌یابد، اگر این وضعیت به مدت طولانی ادامه پیدا کند، به فرسودگی شغلی منجر می‌شود. همچنین کارکردن در ایستگاه‌هایی که سختی کار بالاتری دارند برای کارگرانی که سن و سابقه بیشتری دارند، می‌تواند به فرسودگی شغلی منجر شود. شیفت‌های گردشی نیز اگر به مدت طولانی ادامه پیدا کنند، باعث ایجاد مشکلات جسمی می‌شوند. در مواقعی که فشار کار بالا باشد راهکار کوتاه‌مدت این است که به کارکنان آموزش داده شود که چگونه کارها را انجام دهند تا فشار کم‌تری به ایشان وارد شود و همچنین در مقاطع مختلف فشار کار کاهش داده شود تا این وضعیت مداوم نباشد. راهکار بلندمدت به برنامه‌ریزی منابع انسانی و همچنین مدیریت مسیر شغلی و به کارگماری مناسب کارکنان است. به‌عنوان مثال افرادی که سابقه بیشتر دارند در ایستگاه‌های سبک‌تر مشغول به کار شوند.
۲. تداوم در تکرار کسالت‌بار: یکی از ویژگی‌های شغلی کارگران تولید، کارهای تکراری و یکنواخت است. راهکارهای کاهش یکنواختی کار عبارتند از: گردش شغلی و ایجاد محیط کار شاد و مفرح. با توجه به اینکه کارگران، درگیر کارهای یکنواخت و فیزیکی هستند، انجام فعالیت‌های فکری و گروهی در محیط کار از شدت تأثیر کارهای یکنواخت می‌کاهد. عدم تناسب شغل با شاغل از جمله وجود افراد تحصیل کرده در این مشاغل می‌تواند سرعت ابتلا به فرسودگی شغلی را افزایش دهد.
۳. تداوم محیط غیرایمن و غیرارگونومیک: وجود مواد سمی و خطرناک، صدا و گرمای

بیش از حد، نور کم و همچنین ریسک بالای صدمه دیدن در محیط کار که در برخی از ایستگاه‌های خط تولید، امری معمول است، می‌تواند در درازمدت سلامت جسمانی کارگران را با خطر مواجه کند. آموزش نحوه کار در محیط کار، هشدار دادن برای پرهیز از رفتارهای غیرارگونومیک، ترغیب به رعایت اصول ایمنی و تجهیز محیط کار از نظر ایمنی و ارگونومی می‌تواند به کاهش تأثیر این عوامل کمک کند.

۴. تداوم در تداخل کار و زندگی: کارگران تولید معمولاً به صورت شیفت گردشی فعالیت دارند و در برخی موارد شب کار هستند. همین موضوع، پیش‌زمینه‌ای برای تداخل کار و زندگی این افراد است. تحمل این وضعیت برای مدت طولانی معمولاً برای خانواده کارگران مشکل بوده و به بروز نارضایتی و اختلاف در خانواده منجر می‌شود؛ به خصوص کارکردن در شب‌هایی که روز بعد از آن تعطیل است، تداخل بیشتری با امور خانواده ایجاد می‌کند. توجه خانواده‌ها، در نظر گرفتن امتیازهای خاص و پرهیز از تداوم شبکاری در کارگران متأهل (حتی اگر داوطلبانه باشد) باید در دستور کار قرار بگیرد.

۵. تداوم در احساس ناکافی بودن پاداش: اگر کارگران تولید احساس کنند زحماتشان جبران نمی‌شود و این احساس در آنها مکرر ایجاد شود، به فرسودگی شغلی منجر می‌شود. رفتارهای غیرمحترمانه با کارگران تولید، بی‌ارزش جلوه دادن کار ایشان و پایین بودن نسبت حقوق و دستمزد تخصیص یافته به کارگران، نمونه‌هایی از عوامل ایجادکننده حس قدرشناسی در کارگران است. برنامه‌های تکریم کارگران، طراحی برنامه پاداش و قدردانی از تلاش‌های کارگران نمونه و همچنین افزایش سطح حقوق و دستمزد کارگران از راهکارهای پرکردن این شکاف است.

۶. تداوم در احساس بی‌عدالتی: احساس ناکافی بودن پاداش به خصوص زمانی که با مشاهده بی‌عدالتی و تبعیض همراه می‌شود، شدت می‌یابد. این موضوع به خصوص زمانی که کارگران تولید، حجم کار و حقوق خود را با کارکنان اداری و مدیران مقایسه می‌کنند، پیش می‌آید. در این موارد، شفاف‌سازی نقش صف و ستاد و توجه تفاوت‌های ایشان ضمن توزیع عادلانه حقوق و دستمزد و تقسیم کار عادلانه به‌عنوان راهکار پیشنهاد

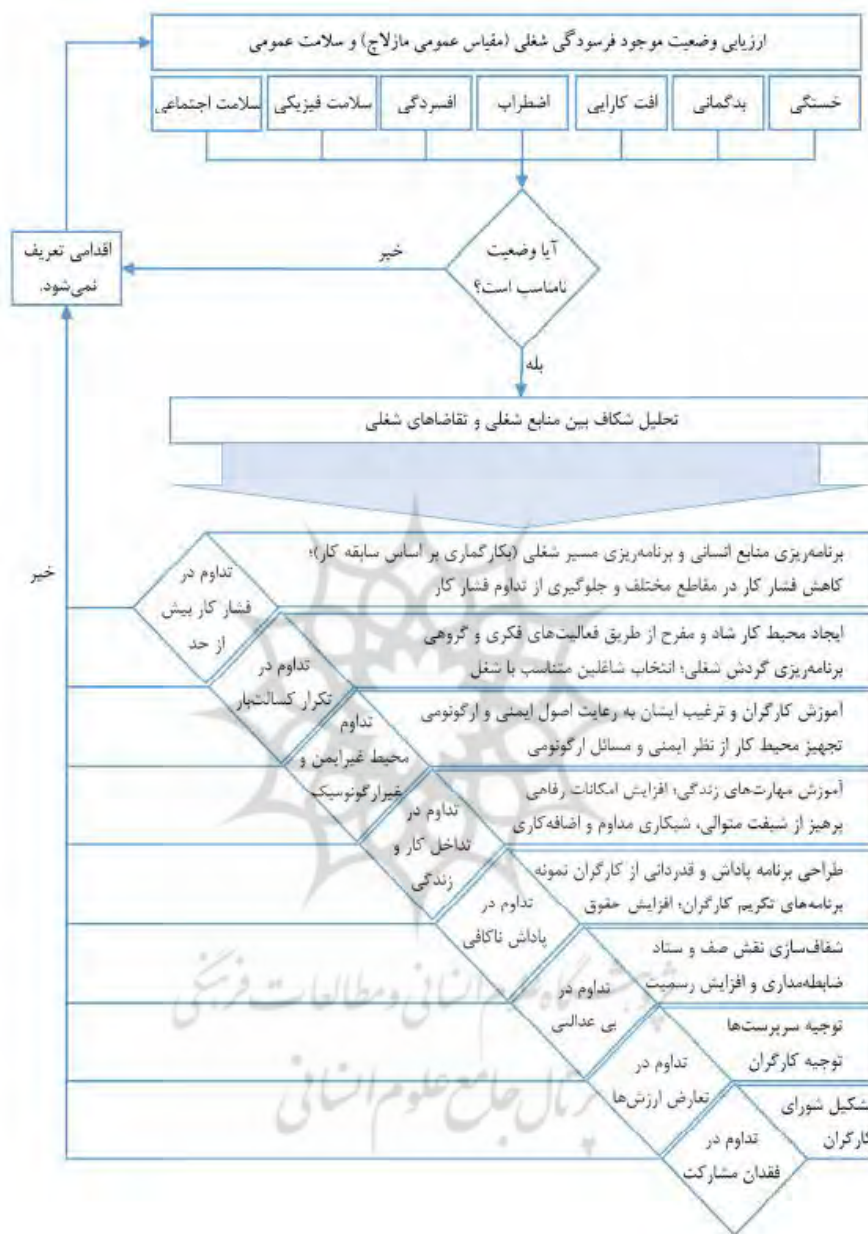
می‌شود. همچنین ضابطه‌مند کردن و افزایش رسمیت و شفاف‌سازی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به به‌کارگماری و ارتقا و پرهیز از اعمال سلیقه باید مورد توجه قرار گیرد.

۷. تداوم در تعارض ارزش‌ها: در مواردی که سرپرست از کارگران خواسته‌های غیرمتعارف دارد و یا زمانی که دستورات سرپرست از دیدگاه کارگر با اصول اخلاقی، مغایر به نظر می‌رسد و این شرایط ادامه پیدا می‌کند، زمینه برای فرسودگی شغلی فراهم می‌شود. در این موارد با توجه به موضوعات پیش آمده، ممکن است راهکار این باشد که کارگر در این زمینه توجه شود و یا اینکه سرپرست باید در این خصوص توجه شده و رفتار خود را تغییر دهد.

۸. تداوم در فقدان مشارکت: ماهیت شغل کارگران تولید و سابقه تاریخی آن به گونه‌ای است که مستعد احساس استثمار و حس بی‌اراده بودن هستند. عدم مشارکت کارگران در تصمیم‌گیری‌ها، بی‌توجهی به خواسته‌های کارگران و درگیر بروکراسی کردن خواسته‌هایشان زمینه را برای بروز این حس افزایش می‌دهد. بروز این حس به تشدید فرسودگی شغلی منجر می‌شود. لذا جلب مشارکت کارگران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خودشان و تشکیل گروه‌های خودگردان و سپردن تصمیمات مربوطه به گروهی از نمایندگان کارگران تحت عنوان شورای کارگران به کاهش این حس کمک می‌کند.

در پایان پیشنهاد می‌شود، مدیران این الگوریتم را متناسب با شرایط سازمان خود بوم‌سازی نموده، مورد استفاده قرار دهند و به‌عنوان جزئی از نظام بهبود بهره‌وری کارکنان به‌صورت مستمر آن را پایش و مدیریت نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی با بررسی نمونه‌های فرسودگی شغلی در سایر مشاغل به‌خصوص معلمان و پرستاران، الگوریتم‌های مناسبی برای این گروه‌های شغلی طراحی نمایند.

الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی در کارگران تولید



شکل ۳. الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی

منابع

- اخباری، مهدی و زرگرانی، شهرام (۱۳۹۰). کاهش فرسودگی شغلی در سالن رنگ پارسی خودرو با بهره‌گیری از گردش شغلی. **سومین همایش تخصصی مهندسی صنایع**، دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.
- ساعت‌چی، محمود؛ کامکاری، کامبیز و عسگریان، مهناز (۱۳۹۳). **آزمون‌های روان‌شناختی**، چاپ چهاردهم، نشر ویرایش.
- مرادی، مرتضی؛ جلیلیان، حمیدرضا؛ کیان‌پور، سعید و امیری، مریم (۱۳۹۶). نقش هوش هیجانی و کار هیجانی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت شغلی. **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره ۶، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶: ۷۳-۱۰۰.
- یزدان‌شناس، مهدی و رشتیانی، محمد (۱۳۹۷). اثر تعدیل‌کننده تعارض نقش، تعارض کار-خانواده، اعتماد و عدالت سازمانی ادراک‌شده در تأثیرگذاری فرسودگی شغلی بر بدبینی سازمانی. **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره ۷، شماره ۱، بهار: ۵۷-۸۰.
- Ahola, K. & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. **Journal of affective disorders**, 104(1), 103-110.
- Awa, W. L., Plaumann, M. & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. **Patient Education and Counseling**, 78 (2), 184-190.
- Bährer-Kohler, S. (Ed.). (2012). **Burnout for experts: Prevention in the context of living and working**. Springer Science & Business Media.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. **Journal of occupational health psychology**, 10(2), 170.
- Benedict J., Steenkamp E.M. & Baumgartner H., (2000). On the use of structural equation models for marketing modeling, **International Journal of Research in Marketing** 17 (2000) 195-202
- Bianchi R., Schonfeld I. S. & Laurent E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. **Clinical Psychology Review**. 36, 28-41.
- Castelo-Branco, C., Figueras, F., Eixarch, E., Quereda, F., Cancelo, M. J., Gonzalez, S. & Balasch, J. (2007). Stress symptoms and burnout in obstetric and gynaecology residents. **BJOG: An International Journal of Obstetrics & Gynaecology**, 114(1), 94-98.
- Cheng, Y., Huang, H. Y., Li, P. R. & Hsu, J. H. (2011). Employment insecurity, workplace justice and employees' burnout in Taiwanese employees: A validation study. **International Journal of Behavioral Medicine**, Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21380932> . Accessed 14 Oct 2011.
- Cherniss, C. (1980). **Professional Burnout in Human Service Organizations**. New York: Praeger.
- Cherniss, C. & Beyond (1995). **Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists and Lawyers Recover from Stress and Disillusionment**. New York: Routledge.
- Cochran, W. G. (1977). **Sampling techniques (3rd ed.)**. New York: John Wiley & Sons.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I. & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. **European Journal of Psychological Assessment**, 19(1), 12–23.
- Embriaco, N. (2007). High level of burnout in intensivists: Prevalence and associated factors. **American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine**, 175 (7), 686–692.
- Freudenberger, H. J. & North, G. (2006). The burnout cycle. *Scientific American MIND*, p. 31.
- Garrosa, E., Moreno-Jimenez, B., Liang, Y. & Gonzalez, J. L. (2008). The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study. **International Journal of Nursing Studies**, 45 (3), 418–427.
- Gil-Monte, P. R. & Olivares Faúndez, V. E. (2011). Psychometric properties of the “Spanish Burnout Inventory” in Chilean professionals working to physical disabled people. **The Spanish Journal of Psychology**, 14 (1), 441–451.
- Girdin, D. A., Everly, G. S. & Dusek, D. E. (1996). **Controlling stress and tension . Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.**
- Gonzalez-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I. & Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: A multilevel explanation of burnout. **Anxiety, Stress, and Coping**, 25(1), 43–61.
- Gorkin, M. (2004). **Practice safe stress: Healing & laughing in the face of stress.** AuthorHouse: Burnout + Depression.
- Günüşen, N. P. & Ustün, B. (2009) Turkish nurses’ perspectives on a programme to reduce burnout. **International Nursing Review**, 56 (2), 237–242.
- Gupta, S., Paterson, M.L., Lysaght, R.M. & von Zweck, C.M. (2012). Experiences of burnout and coping strategies utilized by occupational therapists. **The Canadian Journal of Occupational Therapy**, 79(2), 86–95.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2010) **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective.** 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hsu, H. Y., Chen, S. H., Yu, H. Y. & Lou, J. H. (2010). Job stress, achievement motivation and occupational burnout among male nurses. **Journal of Advanced Nursing**, 66 (7), 1592–1601.
- Jourdain, G. & Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. **International Journal of Nursing Studies**, 47 (6), 709–722.
- Klein, J., Grosse, K. F., Blum, K. & Siegrist, J. (2010). Effort-reward imbalance, job strain and burnout among clinicians in surgery. **Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie**, 60 (9–10), 374–379.
- Kristensen, T.S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K.B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. **Work & Stress**, 19(3), 192–207.
- Kumar, S., Hatcher, S., Dutu, G., Fischer, J. & Ma'u, E. (2011). Stresses experienced by psychiatrists and their role in burnout: A national follow-up study. **The International Journal of Social Psychiatry**, 57 (2), 166–179.
- Leiter, M. P., Frank, E. & Matheson, T. J. (2009). Demands, values, and burnout: Relevance for physicians. **Canadian Family Physician Médecin De Famille Canadien**, 55 (12), 1224–1225.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (2005). **Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work.** San Francisco, California: Jossey- Bass.

- McCormack, N. & Cotter, C. (2013). **Managing burnout in the workplace: A guide for information professionals**. Chandos Publishing, UK.
- Melamed, S., Ugarten, U., Shirom, A., Kahana, L., Lerman, Y. & Froom, P. (1999). Chronic burnout, somatic arousal and elevated cortisol levels. **Journal of Psychosomatic Research**, 46(6), 591-8.
- Miller, L. H. & Smith, A. D. (1993). *The stress solution: An action plan to manage the stress in your life*. New York: Pocket Books.
- Moorthy K. S. (1993). Theoretical Modeling in Marketing. **The Journal of Marketing**, 57(2), 92-106.
- Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Lindahl, B., Janlert, U. & Birgander, L. (2010). Burnout, working conditions and gender-results from the northern Sweden MONICA Study. **BMC Public Health**, 10(1), 1.
- Peisah, C., Latif, E., Wilhelm, K. & Williams, B. (2009). Secrets to psychological success: why older doctors might have lower psychological distress and burnout than younger doctors. **Ageing and Mental Health**, 13(2), 300-307.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). **Career Burnout: Causes and Cures**. New York: Free Press.
- Rutherford B. N., Shepherd C. D. & Tashchian A. (2015) Validating the reduced burnout scale and sequencing of burnout, **Journal of Business Research**, 68 (2015) 67-73.
- Schaufeli, W.B. & Buunk, B.P. (2004). **Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing**. In M.J. Schabracq, J.A.M.
- Sundin, L., Hochwalder, J., Bildt, C. & Lisspers, J. (2007). The relationship between different work-related sources of social support and burnout among registered and assistant nurses in Sweden: A questionnaire survey. **International Journal of Nursing Studies**, 44 (5), 758-769.
- Wright, K. B. (2011). A communication competence approach to healthcare worker conflict, job stress, job burnout, and job satisfaction. **Journal for Healthcare Quality: Official Publication of the National Association for Healthcare Quality**, 33 (2), 7-14.
- Wu, S., Zhu W., Wang Z., Wang M. & Lan Y. (2007). Relationship between burnout and occupational stress among nurses in China. **Journal of Advanced Nursing**, 59 (3), 233-239.
- Yeh, W. Y., Cheng, Y. & Chen, C. J. (2009). Social patterns of pay systems and their associations with psychosocial job characteristics and burnout among paid employees in Taiwan. **Social Science & Medicine** (1982), 68 (8), 1407-1415.