

کیفیت زندگی کاری و تاثیر آن بر بهره‌وری

دکتر داود حسین زاده*

سایینا میرزایی نوبری*

چکیده

برنامه کیفیت زندگی کاری حامی رشد و تعالی کارکنان و بهبود در فرهنگ سازمانی می‌باشد، لذا نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری سرمایه‌گذاری بر روی افراد را به عنوان مهم‌ترین متغیر در معادله مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می‌دهد. در بسیاری از برنامه‌های کیفیت زندگی کاری تلاش بر آن بوده است تا رضایتمندی شغلی عملکرد کارکنان و سایر عوامل از طریق ارتقاء سطح انگیزش درونی آنان افزایش یابد. یافته‌های مطالعاتی نشان می‌دهد اجرای این برنامه‌ها موجب کاهش میزان شکایات کارکنان، کاهش نرخ غیبت از کار، کاهش میزان اعمال مقررات انضباطی، افزایش نگرش مثبت کارکنان و افزایش مشارکت آنان در برنامه نظام پیشنهادات شده است. یکی از بنیادهای واقع بینانه مفهوم کیفیت زندگی کاری آن است که مشاغل محتوا، زمینه و خودگردانی یعنی مشاغلی که بیش از اندازه تخصصی شده‌اند به کاهش عملکرد و بهره‌وری کارکنان منجر خواهد شد. این گونه مشاغل هم به طور مستقیم به لحاظ عدم استفاده بهینه از ظرفیت‌های منابع انسانی و هم به طور غیر مستقیم از طریق ایجاد خستگی و نارضایتی در کار که به نوبه خود باعث کاهش روحیه کارکنان و افزایش غیبت از کار، ترک خدمت و تنیدگی روانی آنان می‌شود، به عنوان عامل کاهش دهنده عملکرد کارکنان مورد ملاحظه قرار گرفته است. لذا روحبخش کردن محیط کار از طریق کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری خواهد توانست این نیاز اساسی را در کارکنان مرتفع سازد. مطالعات انجام شده نشانگر آن است که دو عامل کیفیت زندگی کاری و کیفیت زندگی خانوادگی جدا از یکدیگر نبوده و هر دو تعیین کننده رضایتمندی کارکنان می‌باشد. تنی چند از نویسندگان در مقاله‌ای تحت عنوان "موج جدید کیفیت زندگی کاری"، موج جدید تیم‌های کیفیت زندگی کاری را شامل تیم‌هایی از کارکنان می‌دانند که اهداف مربوط به کار خویش را تعیین نموده‌اند و معیارهای تعیین چنین اهدافی را به شرح زیر می‌داند: الف - بهبود روش انجام کار به گونه‌ای که مورد نظر مشتری (ارباب رجوع)، نیروی کار و مدیر باشد. ب - باعث ایجاد درآمد یا کاهش هزینه شود. ج - باعث بهبود در ارائه خدمت به مشتری و ارباب رجوع شود. د - روحیه کار تیمی (گروهی) را ارتقاء بخشد.



واژه های کلیدی :

کیفیت زندگی کاری (Quality of Work Life) بهره وری (Productivity)

مقدمه

مفهوم کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی در قرن حاضر و در سراسر دنیا مبدل شده است. در حالیکه در گذشته فقط تاکید بر زندگی شخصی (غیر کاری) بوده است ، در جامعه امروزی ، بهبود زندگی کاری به صورت یکی از مهمترین اهداف سازمان و کارکنان آن در آمده است. از آنجا که بین رویه های مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری رابطه مستقیمی وجود دارد ، لذا حیات مجدد بخشیدن به کارکنان از طریق ارتقاء کیفیت زندگی کاری ایشان کلید موفقیت هر سازمانی محسوب می شود. بسیاری از کارکنان از کار خود ناراضی بوده و در پی کاری معنا دارتر می باشند. کارکنان در خواست دارند در کارشان نظارت و دخالت بیشتری داشته باشند و مانند یک مهره در یک دستگاه بزرگ به شمار نیایند. هنگامی که با کارکنان با احترام رفتار شود و آنان فرصت بیان اندیشه های خود را داشته و در تصمیم گیری ها بیشتر دخالت کنند واکنش های مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد. اگر کارگری واقعاً احساس کند که کیفیت زندگی کار او بهبود یافته است ، اعم از اینکه نتیجه عملکرد خودش باشد یا ناشی از سیاست های سازمان در جهت افزایش بهره وری باشد، این موضوع به کارگر نیروی بیشتری جهت انجام کارش می بخشد و نتیجه طبیعی چنین فرایندی ایجاد نیروی زندگی و جو فعال در داخل گروه یا سازمان است و نهایتاً موجب افزایش بهره وری فراتر از نتایج مورد انتظار با توجه به استانداردهای فن آوری یا تجهیزات شده و همین مطلب خود موجب انگیزه بیشتر برای کار بهتر و در نتیجه کیفیت زندگی کاری بهتر می شود.

کیفیت زندگی کاری

مطالعات نشان می دهد نیازهای روانی کارکنان در سازمان از طریق کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری بر آورده خواهد شد. فقدان عوامل تنش زا در محیط کار یکی از اساسی ترین نیازهای کارکنان در محیط کار و به ویژه در سازمان های صنعتی است که طبیعت آن باعث ایجاد بیماری های روانی مختلفی از جمله ایجاد احساس بیگانگی از کار می شود. به طور خلاصه کیفیت زندگی کاری از جمله مباحث مهمی است که در جهان امروز بخش عظیمی از وقت، بودجه و توجه صاحب نظران را به خود اختصاص داده است. در حالی که در گذشته فقط تأکید بر زندگی شخصی (غیر کاری) بوده است امروزه، بهبود کیفیت زندگی کاری یکی از

مهم ترین اهداف سازمانی و کسانی که برای سازمان کار می کنند می باشد.

اگر یک کارگر واقعاً احساس کند که کیفیت زندگی کاریش بهبود یافته است، اعم از اینکه نتیجه عملکرد خودش باشد و یا سیاست هایی که از طرف سازمان در جهت افزایش بهره وری اتخاذ می شود، این مطلب به کارگر نیروی بیشتری در جهت انجام کارش می بخشد. نتیجه طبیعی این فرایند، ایجاد نیروی زندگی و جو فعال در داخل گروه یا سازمان است و احتمالاً موجب افزایش بهره وری، فراتر از نتایج مورد انتظار با توجه به استانداردهای تکنولوژیک یا تجهیزات می شود و همین مطلب خود موجب انگیزه بیشتر برای کار بهتر و در نتیجه کیفیت زندگی کاری بهتر می شود. دست کم سازمان به چهار دلیل زیر بایستی به کیفیت زندگی کاری اهمیت داده شود :

- ۱- کیفیت زندگی کاری به عنوان فرهنگی که سطح بالایی از تعهد متقابل را بین افراد و سازمان به وجود می آورد، به این معنا که افراد به اهداف سازمان و توسعه ی آن متعهد باشند و سازمان نیز به نیازهای افراد و بالندگی آنان متعهد باشد.
- ۲- کیفیت زندگی کاری به عنوان یک هدف که بهبود عملکرد سازمانی را از طریق ایجاد مشاغل و محیط های کاری چالشی تر، راضی کننده تر و موثرتر برای افراد در کلیه سطوح سازمان فراهم می کند.
- ۳- کیفیت زندگی کاری به عنوان یک فرایند که موجبات تحقق اهداف را از طریق دخالت دادن و مشارکت فعال کلیه افراد سازمان فراهم می نماید.

دوره زمانی	تعاریف کیفیت زندگی کاری
۱۹۷۲ - ۱۹۶۹	تعریف اول : کیفیت زندگی کاری = متغیر
۱۹۷۵ - ۱۹۶۹	تعریف دوم : کیفیت زندگی کاری = رویکرد
۱۹۷۵ - ۱۹۷۲	تعریف سوم : کیفیت زندگی کاری = روش ها
۱۹۸۰ - ۱۹۷۵	تعریف چهارم : کیفیت زندگی کاری = نهضت (جنبش)
۱۹۹۰ - ۱۹۸۰	تعریف پنجم : کیفیت زندگی کاری = هر چیزی
تا به حال - ۱۹۹۰	تعریف ششم : کیفیت زندگی کاری = موضوع اخلاقی

جدول تعاریف کیفیت زندگی کاری

۴- کیفیت زندگی کاری پدیده ای که امروزه از مرز سازمان و شرکت فراتر می رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان نیز قابل مشاهده است.

کیفیت زندگی کاری و بهره وری

کیفیت زندگی کاری بر بسیاری از متغیرهای سازمانی تأثیر گذار می باشد اما عمده ترین تأثیر آن در بررسی پیش

نگاشته‌ها^۱ بر روی بهره‌وری^۲ است. به گونه‌ای که بر اساس مطالعات انجام شده کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری کارکنان در دراز مدت پایه‌های یکدیگر افزایش یافته است.

این مطالعات نشان می‌دهد که بهبود اساسی بلند مدت در بهره‌وری بایستی توأم با بهبود در کیفیت زندگی کاری باشد. در کوتاه مدت حاکمیت مدیریت استبدادی حتی با بدتر شدن کیفیت زندگی کاری ممکن است باعث افزایش بهره‌وری شود اما حاکمیت چنین مدیریتی نخواهد توانست عواید و منافع اساسی ناشی از بهره‌وری را در دراز مدت کسب نموده و آن را حفظ کند. از طرف دیگر سایر مطالعات انجام شده نشان داده که طراحی مجدد نظام‌های کار که یکی از راهبردهای اساسی ارتقاء کیفیت زندگی کاری است و حاکمیت مدیریت انسانی در محیط کار منافع اساسی و پایداری را از نظر بهره‌وری برای برخی از صنایع تولیدی بزرگ به ارمغان آورده است.

بهره‌وری، ضرورت رشد و توسعه سازمان بوده و صرفاً از طریق افزایش حقوق، مزایا و امکانات رفاهی به دست نمی‌آید بلکه ایجاد رضایت و افزایش کیفیت زندگی کاری عامل بسیار مهمی (در افزایش سطح بهره‌وری) محسوب می‌شود. بالا بودن بهره‌وری و احساس مفید بودن عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی کاری است. رابطه دو سویه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، رابطه‌ای تعاملی تصاعدی است. (میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی، ص ۶۸)

جنبه‌های مهم کیفیت زندگی کاری از نظر والتون.

- ۱- پاداش مناسب و عادلانه
- ۲- شرایط کاری ایمن و بهداشتی
- ۳- فرصت استفاده و رشد شایستگی کارکنان (حداکثر استفاده از دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های کارگران، ایجاد

فرصت برای کارگران در کنترل کار خود و داشتن خود مختاری).

۴- فرصت پیشرفت مداوم و امنیت (امنیت شغلی، فرصت ارتقاء و پیشرفت، و رشد شغلی).

۵- وضعیت اجتماعی محیط کار (روابط درون فردی خوب بین کارکنان، حس اجتماعی در سازمان کاری).

۶- حمایت از حقوق کارکنان (حمایت در مقابل تصمیم‌های غیرعادلانه کارمندی، فرصت برابر برای همه کارگران).

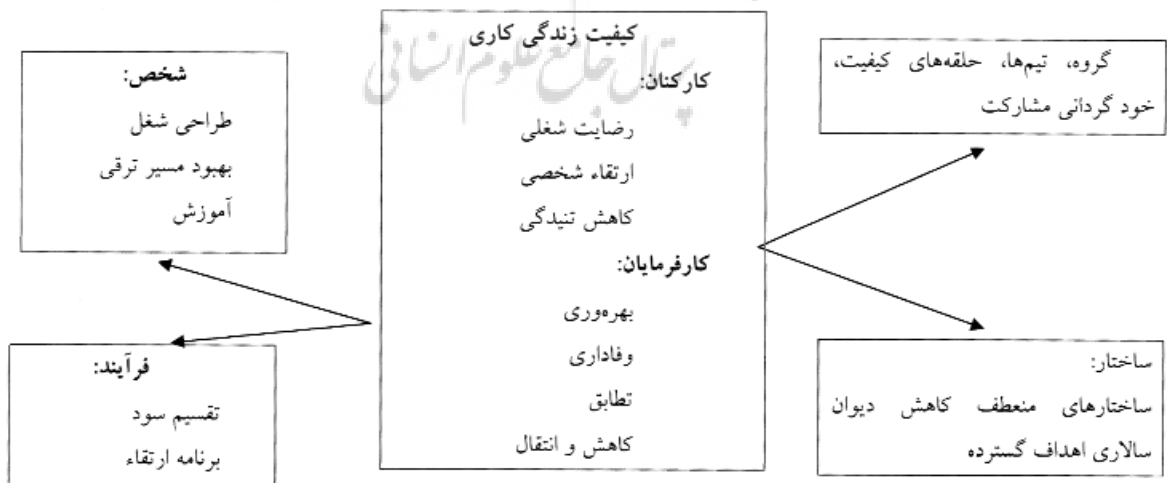
۷- توازن بین زندگی کاری و غیر کاری (برنامه مناسب کار و خواسته‌های کاری ابرای مثال، ایجاد شرایطی که عوامل کاری با زندگی خانوادگی تداخل پیدا نکند، توجه به این مسأله که فشار کار روی زندگی غیر کاری، و برعکس تأثیر نکند).

۸- مسئولیت سازمانی - اجتماعی (کارکردهای اخلاقی و سیاست‌های سازمان، مانند جمع‌آوری مواد زائد، اقدامات اشتغالی و شیوه‌های بازاریابی).

در مطالعه دیگری که توسط مورتون انجام شده است کیفیت زندگی کاری به شش قسمت عمده تقسیم بندی شده است که این موارد به اختصار عبارتند از:

۱- **حقوق و مزایا:** که بر اساس میزان دقت، توانایی و کوشش افراد در سازمان به آنان تعلق گیرد. چنانچه حقوق مزایای تعلق گرفته شده ناکافی شده باشد ممکن است افراد به سازمان‌های دیگر روی آورند.

۲- **جدول زمانی:** عوامل متعددی در این طبقه جای می‌گیرد از قبیل کار تمام وقت، چهار روز کار در هفته، زمان کاری شناور، اوقات فراغت بین کار، مرخصی و تعطیلات، زمان کاری شناور به افراد آزادی بیشتر و فرصت برای پرداختن به فعالیت‌های غیر کاری می‌دهد. این عوامل در سال‌های اخیر



نمودار اجزای کیفیت زندگی کاری

اهمیت ویژه ای یافته اند.

۳- ماهیت شغلی: منظور، فعالیت، روزانه است، چنانچه ساختار شغل متناسب با توانایی ها و استعداد فرد باشد در آن صورت احساس رضایت به وی دست می دهد.

۴- جنبه های فیزیکی شغل: به مرور زمان توجه فرآیندی به بی حفاظ بودن کارگران در مقابل مواد شیمیایی خطرناک، مخاطرات ایمنی و سر و صدا در محیط کار معطوف می شود.

۵- جنبه های نمادی شده داخل و خارج شغل: عوامل داخلی شامل امنیت شغلی، امکانات رفاهی، رستوران، بهداشت محیط کار می باشد و عوامل خارجی شامل فرصت های تحصیلی، موانع شغلی یا اتحادیه ای برای رشد و پیشرفت، شرایط بازار کار و محدودیت های نژادی، جنس، سن و... می باشد.

۶- عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی موثر بر زندگی کاری: رضایت یا عدم رضایت شخص از زندگی ممکن است به محیط کار منتقل شود. مسائلی از قبیل ارتقاء سطح زندگی، هزینه های بالای مسکن، مشکلات انرژی، مشاجرات خانوادگی و آلودگی هوا باعث اضطراب و ناتوانی شده و در نهایت منجر به عدم رضایت می گردند. (داوودی، همان منابع، ص ۲۸، ۳۰)

اهداف داشتن یک زندگی کاری دارای کیفیت و بهره وری بالای سازمانی ظاهراً ناهماهنگ و متناقض به نظر می رسند حفظ کیفیت زندگی کاری یک بار سنگین و پرهزینه بر بودجه سازمانی است.

نتیجه گیری و بحث

مطالعات نشان داده است که پرداخت منصفانه، تعیین فرصت رشد مداوم، خدمات رفاهی کمتر از حد متوسط، محیط کاری، ایمنی، وابستگی اجتماعی، قانون گرایی و توسعه قابلیت های انسانی در حد متوسط، امنیت مداوم، یکپارچگی، انجام اجتماعی بیشتر از حد متوسط در سازمان در کیفیت زندگی کاری تاثیر دارد. همچنین مولفه هایی مانند توانایی، انگیزش، اعتبار در سازمان موجب افزایش کیفیت زندگی کاری و بهره وری آنان می گردد. جالب توجه است که در اکثر مطالعات نشان داده است پرداخت منصفانه و امنیت مداوم نسبت به سایر مولفه های کیفیت زندگی کاری بر بهره وری تاثیر بیشتری دارد.

تحقیقات نشان می دهد سه عامل نیروی انسانی، سرمایه و تکنولوژی به عنوان عوامل افزایش بهره وری مدنظر می باشد و فراهم شدن زمینه رشد و پیشرفت این عوامل را تحت عنوان کیفیت زندگی کاری بررسی می کند و در همین راستا رضایت شغلی دلبستگی به کار و بهره وری کارکنان با کیفیت زندگی

کاری آنان ارتباط دارد.

اما مطالعات نشان می دهد کیفیت زندگی کاری با خلاقیت و تکنولوژی دارای همبستگی کمتر می باشد.

در پژوهشی نشان داده است رعایت اصول کیفیت زندگی کاری می تواند باعث ایجاد امنیت، منزلت و آرامش روحی روانی کارکنان تا حد زیاد شود.

در نهایت پیشنهاد های محققان آن است برای افزایش بهره وری کارکنان اقداماتی در جهت افزایش کیفیت زندگی کارکنان، تغییراتی در خصوص حقوق و مزایا بر اساس کار آنها، ارائه پاداش های متناسب براساس نوآوری های ارائه شده از طرف کارکنان، داشتن برخورد منصفانه با کارکنان و ایجاد محیطی سرشار از امنیت و آرامش و داشتن ارتباط نزدیک بین کارکنان و مدیران باعث افزایش بهره وری کارکنان می شود. ■

منابع:

- ۱- برنیکو هوف. روبرت آ، درسلر. دنیس ای، ترجمه دکتر محمود عبدالله زاده، اندازه گیری بهره وری راهنمایی برای مدیران و متخصصان بهره وری، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول. ۱۳۷۷
- ۲- بلجر، جان، ترجمه مدیریت بهره وری بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، راهنمای جامع مدیریت بهره وری، انتشارات کار آفرینان، چاپ دوم سال ۱۳۷۹
- ۳- حقیقی. محمد علی، رعنائی. حبیب الله، بهره وری نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان. انتشارات ترمه، چاپ اول. ۱۳۷۶
- ۴- حسین زاده داوود چاپ اول ۱۳۸۳ زمینه روانشناسی صنعتی و سازمانی. انتشارات مازیار.
- ۵- خاکی. غلامرضا. آشنایی با مدیریت بهره وری، تهران، انتشارات سایه نما، چاپ اول، بهار ۱۳۷۶
- ۶- طاهری. شهنام، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها (مدیریت بهره وری فراگیر)، تهران، نشر هوای تازه، چاپ هفتم. ۱۳۸۳
- ۷- کاظمی. سید عباس، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول پاییز. ۱۳۸۱
- ۸- مفاهیم اساسی بهره وری، معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، انتشارات بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، چاپ اول، بهار. ۱۳۷۴
- ۹- طباطبایی. امیر هدایت، ارزیابی سریع بهره وری، تهران، انتشارات منشور بهره وری، چاپ اول بهار. ۱۳۷۶

1. Harvey, Donald F & Brown, Donald, An Experiential Approach to organization Development, Third Edition, prentice- Hall International inc. 1988.
2. Luthans, Fred, organizational Behaviour, sixth Edition, McGraw. Hill International Editions, 1992.
3. Pollock, Steve, "Doing Organizational Effectiveness Effectively" Journal of Quality & Participation, Sep. 1993, pp. 36-42.
4. Kanungo, Rabindra N., "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business" Journal of Business Ethics, May 1992, vol. 11, pp. 413-422.
5. Herrick, N.Q. The Means and Ends of Work, Human Relations, 1981 Vol. 34. pp. 611-632.
6. Hackman, J.R, Oldman, G., Janson. R. and Purdy, K. A New Strategy for Job Enrichment, California Management Review, 1975, Vol 17, p.p. 57-71.
7. Goll. Irene "Environment, Corporate Ideology, and Employee Involvement Programs", Industrial Relations, Winter 1991, Vol 30, p.p. 138-k19.
8. Cascio- Waynef. Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life. Prefts. Fifth Edition. Mc Graw- Hill- International Edition. 1998
9. Beach. Dale S, Personnel, The Management of People at Work Fifth Edition, Maxwen Macmillan International Editions, 1991, p. 325.
10. Nadler. David A, and Lawler. Edward E., "Quality of Work Life: Perspectives and Directions", Organization Dynamics, Winter 1983, pp. 20-30.
11. Martin. John, Organizational Behavior, First Edition, International Thomson Business Press, 1998, p. 381.
12. Gordon. Judith R., "A Diagnostic Approach to Organizational Behavior", Fourth Edition, Allynand Bacon: A Division of Simon & Schuster, Inc. 1993, p. 633.
13. Luthans, Fred, Organizational Behavior, Eighth Edition, Mc Graw-Hill International Editions, 1998, p. 205.
14. Schermerhorn. Jr, Hunt. James, and Osborn. Richand N., Basic Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Second Edition, 1998, p.12.

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه

* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی