

مدیریت بهره‌وری و ارتقای کیفیت زندگی شغلی

بشیر کنشلو*



حال باید گفت کار چگونه صورت بگیرد تا بهترین نتیجه از آن حاصل شود؟ بدون شک، مشارکت در اتخاذ تصمیمات در محیط کار در افزایش بازدهی فردی و نیز رضایت شخصی، مؤثر است اما مسأله آن است که در مورد هر کاری آیا این موضوع امکان‌پذیر خواهد بود. باید توجه داشت که اولاً افرادی که کارشان را دوست دارند و از انجام آن لذت می‌برند، به‌طور معمول از نظر کیفی، محصول بهتری ارائه می‌کنند و بازده کارشان مطلوب است. علاقه به کار و لذت از انجام آن وابسته به عوامل متعدد دیگری از جمله نوع کار، محیط کار، عوامل اجتماعی و غیره است.

ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی که هدف‌های یک جامعه را تعیین می‌کنند، در نحوه همکاری افراد و اداره امور مؤثرند. محققان و پژوهشگران بر این امر اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری عامل یا علت ویژه‌ای را نمی‌توان ارائه کرد، بلکه ارتقای بهره‌وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است. شرایط خاص اقلیمی، اتکا به کشاورزی سنتی، بساخت و بافت فرهنگی جامعه، باورها و اعتقادات اجتماعی، نظام حاکم اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، جنگ و کشمکش‌های داخلی در برخی کشورها، باعث تفاوت در میزان بهره‌وری در کشورهای مختلف است. همچنین در پاره‌ای موارد، اختلاف کشورهای را از نظر میزان بهره‌وری می‌توان معلول شرایط بازرگانی و چگونگی روابط اقتصادی بین‌المللی آن کشورها دانست.

این مقاله ضمن تعریف بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی و ارتباط بین آنها، به بیان اهداف و برنامه‌های مربوط در این زمینه می‌پردازد و عوامل کلیدی و تأثیرگذار در کیفیت زندگی شغلی را توضیح می‌دهد، همچنین در خصوص موانعی که موجب می‌شود برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی تأثیری بر افزایش کارایی و بهره‌وری نداشته باشد با آن را کاهش دهد مطالبی بیان می‌شود. از طرفی، رابطه بین کیفیت زندگی شغلی و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. سپس نتیجه‌گیری و پیشنهادهای لازم ارائه می‌شود.

بهره‌وری چیست؟

شاید به‌طور رسمی و جدی، نخستین بار لغت «بهره‌وری» در مقاله‌ای توسط فردی به نام کوپرنی در سال ۱۷۶۶ میلادی به کار برده شد. در سال ۱۸۸۳ فردی به نام لیتر بهره‌وری را بدین‌گونه تعریف کرد: «قدرت و توانایی تولید کردن» که در واقع در اینجا بهره‌وری، اشتیاق به تولید را بیان می‌کند. در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپایی تعریف کامل‌تری از بهره‌وری به این شرح ارائه داد: «بهره‌وری خارج قسمت‌سازنده به یکی از عوامل تولید است». بدین ترتیب می‌توان از بهره‌وری سرمایه، بهره‌وری سرمایه‌گذاری، بهره‌وری مواد خام و نیروی انسانی، بسته به اینکه ستاده در ارتباط با کدامیک از عوامل تولید باشد، نام برد. سازمان بین‌المللی کار معتقد است که محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می‌شوند. این چهار عامل عبارت‌اند از: زمین، سرمایه، کار و

نیازهای روزافزون بشر و پرکردن شکاف بین عرضه و تقاضا سه راه حل وجود دارد: ۱- توسعه فیزیکی منابع (سرمایه) ۲- کاهش مصرف ۳- افزایش بهره‌وری بهره‌وری را افزایش دایمی و مستمر نسبت ریاضی بین نتایج به دست آمده به منابع به کار رفته، می‌گویند. در واقع تحقق هدف‌های سازمان و تولید حداکثر کالاها و خدمات با حداقل مصرف منابع انسانی و مادی از طریق بهبود شیوه‌های مدیریت و فناوری است. دانشمندان و کارشناسان اقتصادی ثابت کرده‌اند که راه‌حل‌های اول و دوم راه‌حل‌هایی کم‌تأثیر، محدود و دشوار است، برعکس، راه‌حل سوم یعنی افزایش بهره‌وری راه‌حلی سریع، مطمئن، مؤثر و قاطع است.

مقدمه: هدف از رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی در هر کشوری، فراهم ساختن رفاه جسمانی و معنوی برای مردم آن کشور از طریق ارضای خواسته‌ها و تأمین نیازهای آنهاست. رشد و توسعه اقتصادی کشورها اغلب با معیارهایی نظیر درآمد ملی و درآمد سرانه سنجیده و اندازه‌گیری می‌شود. موانعی را که در سر راه رشد اقتصادی قرار دارند می‌توان به دو بخش اساسی، محدودیت عرضه و افزایش روزافزون تقاضا، تقسیم کرد.

میزان تقاضا برای کالاها و خدمات به علت افزایش جمعیت و افزایش سطح انتظارها و توقع‌های مردم به‌طور سرسام‌آوری رو به فزونی است. برای افزایش تولید و پاسخگویی به

سازماندهی، نسبت ترکیب این عوامل بر محصولات، معیاری برای سنجش بهره‌وری است.

آژانس بهره‌وری اروپا، بهره‌وری را به طرق زیر مطرح می‌سازد: ۱- بهره‌وری درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است. ۲- بهره‌وری در درجه اول، یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد، آنچه را در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و با اخذ نتایج برتر از روز پیش (بهبود مستمر)، به انجام رساند.

با توجه به بررسی تعاریف بالا می‌توان نتیجه گرفت: هدف از بهره‌وری عبارت است از: استفاده بهینه از منابع مادی، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به روش علمی، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، به طوری که به سود کارگر، کارمند، مدیریت و عموم مصرف‌کنندگان باشد.

تعاریف جدید بهره‌وری

- ارزش افزوده محصول نهایی نسبت به سرمایه‌گذاری تولید است.
- بهره‌وری کیفیت برتر است که هزینه‌های سرمایه‌گذاری را کاهش داده باشد.
- بهره‌وری فقط معیارهای اقتصادی و مالی نیست بلکه دیدگاهی است که فعالیت‌ها را هوشمند می‌کند.
- بهره‌وری به‌طور لزوم به معنی کار بیشتر نیست بلکه جلوگیری از فعالیت‌های نادرست و بی‌بهره است.
- بهره‌وری عبارت است از مجموع کارایی و اثربخشی.
- بهره‌وری عبارت است از رضایت مشتری از کیفیت کالا و خدمات.

تعریف ماهوی کیفیت زندگی

کیفیت زندگی شغلی را می‌توان در دو مفهوم تعریف کرد:

۱- تعریف عینی از کیفیت زندگی شغلی که عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار و محیط کار در یک سازمان، مانند میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، دموکراسی سرپرستی، تنوع و غنی بودن مشاغل و...

۲- تعریف ذهنی از کیفیت زندگی شغلی، عبارت است از تصور و طرز تلقی افراد از کیفیت زندگی به‌طور خاص. به تعبیر دیگر، کیفیت زندگی برای هر فرد یا گروهی از افراد با فرهنگ و طرز تلقی مشابه، ویژگی خاص خود را دارد.

در یک تعریف کلی می‌توان گفت کیفیت زندگی شغلی به معنی تصورات ذهنی و ادراک در برداشت‌های کارکنان یک سازمان است که مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود را در آن سازمان دارند.

«آنتونی رابینز» می‌گوید، ذهن ما جایگاهی است که جهنم را به بهشت و بهشت را به جهنم تبدیل می‌سازد. با توجه به اینکه در فرهنگ‌های مختلف و گوناگون تصورات ذهنی و درک و برداشت افراد در جوامع و کشورهای مختلف درباره زندگی و کار متفاوت است، بنابراین شاخص‌های اندازه‌گیری کیفیت زندگی نیز متفاوت خواهد بود. با وجود تمایز در ادراک‌ها و برداشت‌ها از کیفیت زندگی شغلی، در جوامع مختلف، تحقیقات انجام شده، نشان می‌دهد که بعضی از شاخص‌ها در اغلب جوامع، مشترک هستند. از جمله شاخص‌های مشترک که در اغلب موارد به آن اشاره می‌شود عبارت‌اند از: حقوق و مزایا، خدمات درمانی، خدمات رفاهی، بیمه و بازنشستگی و مواردی از این قبیل که قدر مسلم این عوامل بخشی از کیفیت زندگی شغلی را تشکیل می‌دهد اما می‌توان گفت، بخش عمده و حساس کیفیت زندگی شغلی به برداشت‌های ذهنی و روانی ما از محیط کاری مان مربوط

می‌شود. این امر عواملی از جمله تناسب شغل و شاغل، تناسب روحیه افراد با فرهنگ سازمان، بهره‌وری بودن و خود را مفید احساس کردن در محیط کار را در بر می‌گیرد.

محیط کار در صورتی دارای کیفیت است که در آن افراد به عنوان عضو اصلی سازمان به حساب آیند، در سازمان فرصت یادگیری داشته باشند، بتوانند مسیر توسعه شغلی را طی کنند و فرصت پیشرفت داشته باشند. همچنین شرایط محیط باعث پرورش و رشد توانایی افراد شود و در آن کارها به خوبی انجام پذیرد.

شاخص‌های دیگری که کیفیت کار را می‌سازد محیط کار تلقی می‌شوند، عبارت‌اند از: محیطی که در آن کارکنان در حل مسائل و تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، در اطلاعات سهیم بوده و مورد ارزیابی سازنده قرار گیرند، دارای روحیه کار دسته‌جمعی و همکاری باشند و در نهایت اینکه کارها با چالش همراه نباشد و از امنیت کافی برخوردار باشد.

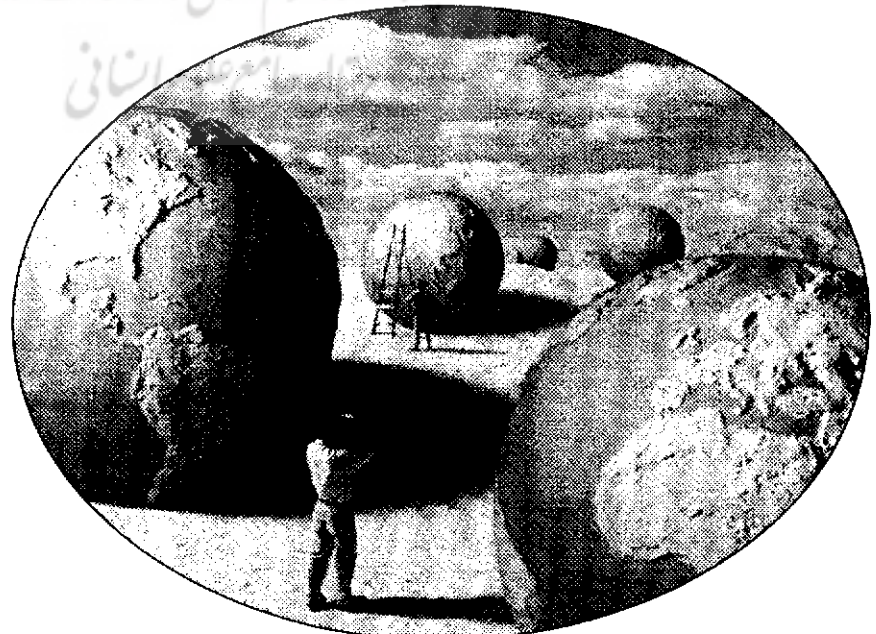
با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان اظهار کرد که تأکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی در محیط کار، این نظریه را تقویت می‌کند که افزایش این عوامل، بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می‌دهد.

بدون شک وجود عوامل رفاهی و تأمین معیشت، تا حد زیادی آسایش فکر و آرامش خیال کارکنان هر سازمان را تأمین می‌کند یا به عبارت دیگر، موجب رضایت شغلی کارکنان می‌شود اما آیا در نهایت به افزایش بهره‌وری منابع انسانی منجر خواهد شد؟ انسان موجودی پیچیده با توانایی‌های بی‌انتها است که از قوه به فعل درآوردن این توانایی‌ها از راه مطالعه روان، باورها و ارزش‌های او، بیش از مطالعه ویژگی‌های فیزیکی‌اش، ما را در برقراری ارتباط بین بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی راهنمایی می‌کند.

تعریف عملیاتی کیفیت زندگی شغلی

اصطلاح کیفیت زندگی شغلی (Quality work life) در سال‌های اخیر رواج زیادی داشته است و حداقل سه استفاده رایج از این اصطلاح وجود دارد. اول اینکه QWL اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایتمندی شغلی، فرصت‌های رشد روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط مناسب کارفرما، کارکنان و میزان پایین حوادث دارد. شاید این شایع‌ترین استفاده از این اصطلاح باشد، QWL همچنین به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی، سیستم پرداختی که عملکرد خوب را تشویق می‌کند، تضمین شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد. بالاخره QWL اغلب به یک نوع برنامه تغییر سازمانی اشاره دارد. در این رابطه برنامه‌های QWL ممکن است به عنوان راهبرد مدیریت منابع انسانی که عملکردهای QWL را برای بهبود برنامه‌های آن و بهبود میزان کارایی سازمانی نظیر بهره‌وری و کیفیت به کار می‌برد، در نظر گرفته شود. تصویر شماره یک ارتباط معانی متفاوت QWL را نشان می‌دهد.

برنامه‌های QWL چارچوبی را برای هماهنگی، ایجاد، بقا



یا ادامه و بهبود عملکردها و افزایش کارایی سازمانی فراهم می‌آورد. این برنامه‌ها شامل مجموعه‌ای از اهدافی بوده که در صدد است به آن دست پیدا کند و مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌هایی که مایل است تمام فعالیت‌ها را کنترل کند. برای انجام این برنامه‌ها، راهبردها و همچنین مجموعه‌ای از منابع که برای اجرای راهبردهای یادشده در سازمان اختصاص داده شده، مورد نیاز است.

بر اساس اصول و راهبردهای برنامه کیفیت زندگی شغلی، عملیاتی را نیز می‌توان در سازمان به عنوان وسیله برای نول به اهداف آن در نظر گرفت. هر چند عملیات مورد استفاده در برنامه‌های مختلف کیفیت زندگی شغلی متنوع هستند اما در برگزیده شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی برای ایجاد همکاری در میان گروه‌هایی نظیر کمیته‌ها، اتحادیه‌ها، مدیران و... هستند.

شیوه‌هایی برای سازمان دادن کار و تغییر شرایط کاری نظیر برنامه‌های غنی‌سازی شغلی، استفاده از گروه‌های کاری مستقل، ایجاد برنامه‌هایی با قابلیت انعطاف زمانی و ایجاد کمیته‌های امنیت کارگران هم از اهمیت خاصی برخوردار است. عملیات دیگر QWL شامل شیوه‌هایی برای اداره کردن منابع انسانی نظیر استفاده از برنامه‌های تقسیم سود و حرکت به سوی تقلیل نیروی کار حقوق بریا پرداخت مبتنی بر مهارت، گزینش مبتنی بر نظام شایستگی، ایجاد حق تقدم در تباخت، استخدام، سرمایه‌گذاری زیاد در آموزش مسایل اقتصادی و لزوم برقراری ارتباطات در سازمان است. در عوض، ایجاد عملیات QWL باید با تغییر شکل و پویایی سازمانی آغاز شود. اگر موفقیت آمیز باشد، عملیات جدید با ایجاد فرصت‌های بیشتر برای برآورده ساختن نیازهای کارکنان و توسعه ظرفیت‌ها یا استعدادهایشان در حین کار آغاز می‌شود و منجر به حل مؤثر مشکلات، عملیات مؤثرتر و در نهایت نیروی کار توانمندتر در سازمان می‌شود.

متأسفانه، برنامه‌های QWL همیشه منجر به اقتباس یا پذیرش عملیات QWL نمی‌شود. به طور مثال، در بسیاری موارد حمایت ناکافی مدیریت از QWL می‌تواند منجر به برنامه‌ای شود که در عمل به اجرا در نمی‌آید. به همین نحو، عملیات QWL همواره منجر به بهبود نتایج QWL و کارایی سازمانی نمی‌شود. برای مثال، گاهی اوقات عملیات جدید، بدون آمادگی لازم و آموزش کافی به اجرا در می‌آید و نتایج منفی از آن گرفته می‌شود. بالاخره، برخی سازمان‌ها بدون روشن بودن اهداف، اصول و راهبردهایی که باید از آن استفاده کنند تلاش در اجرای عملیات QWL دارند و در نتیجه اغلب در می‌یابند که برنامه QWL موفقیت و تأثیر کمتری دارد.

مقاصد و اهمیت بهره‌وری

شرکت‌ها و مدیران همواره بر پایه سوددهی ارزیابی می‌شوند. بنابراین راه‌های افزایش بهره‌وری همواره مورد علاقه همگان است. افزایش بهره‌وری از این لحاظ مهم به شمار می‌آید که با کاهش بهره‌وری، سطح زندگی مردم نیز کاهش می‌یابد، افزون بر آن اگر همین روند ادامه یابد، نسل

کنونی زندگی بدتری نسبت به نسل پیشین خواهد داشت. کوتاه‌سخن می‌توان گفت: توجه به کیفیت زندگی شغلی و بهره‌وری به طور معمول یعنی تأکید بر روش‌هایی که سازمان را دگرگون و متحول می‌کند تا رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد، دخالت در کار و عملکرد آنها را افزونی بخشد و فشار عصبی، ترک خدمت و غیبت را کاهش دهد.

اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی

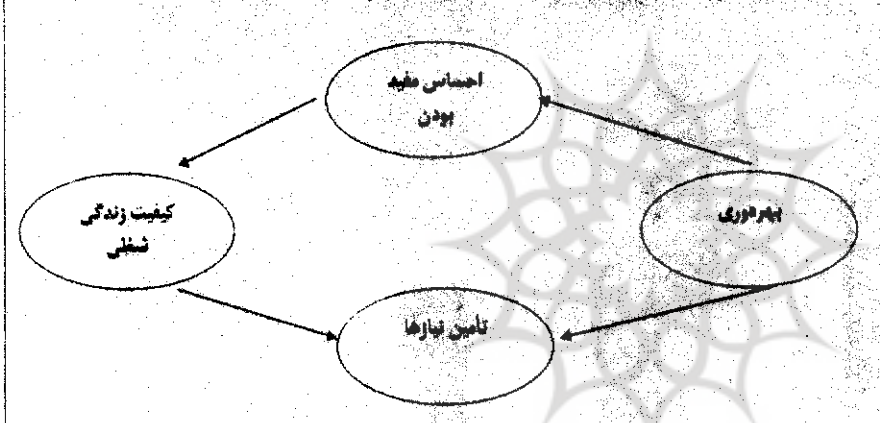
توجهی که اکنون به کیفیت زندگی شغلی می‌شود، بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل هستند.

کارکنان می‌خواهند تا در پهنه‌های اقتصادی و غیراقتصادی کارکنان، تغییراتی داده شود. شماری از آگاهان بر این باورند که رکود بهره‌وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از سازمان‌ها ناشی از کاستی‌های کیفیت زندگی شغلی و تغییراتی است که در علاقه‌مندی‌ها و رجحان‌های کارکنان پدید می‌آید. کارکنان

شد، تأکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی در محیط کار این نظریه را تقویت می‌کند که افزایش این عوامل، بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می‌دهد. احساس مفید، کارآ و مؤثر بودن در یک محیط کاری، بخش مهمی از کیفیت زندگی شغلی است.

در نمودار یک ملاحظه می‌شود که افزایش بهره‌وری و احساس مفید بودن که خود یکی از نیازهای انسانی است عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی شغلی است. رابطه دو سویه بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی، رابطه‌ای تمامی و تصاعدی است. یعنی نباید تنها به اعطای حقوق و مزایا اکتفا کرد، بلکه باید کار را جزئی از کیفیت زندگی شغلی دانست، در پاسخ به این پرسش که چه کسانی باید تقویت کننده این رابطه دوسویه باشند؟ تردیدی نیست که این وظیفه به عهده رهبران سازمانی است زیرا این اشخاص به عنوان تصمیم‌گیرندگان

نمودار یک - رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی



سازمان می‌توانند در فرهنگ سازمان و باورهای مشترک افراد تأثیر گذارند.

همانطور که در نمودار شماره یک مشاهده می‌شود، متغیرهای عمده که در مسیر تأثیر کیفیت زندگی شغلی بر بهره‌وری قرار دارند، عبارت‌اند از: ابعاد شرایط مناسب برای کارکردن، ایجاد تناسب بین شغل و شاغلان، ارزشیابی بجا و به موقع، داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی، ارتقا و... متغیرهای عمده‌ای که در مسیر بهره‌وری بر کیفیت زندگی شغلی قرار دارند عبارت‌اند از: احساس موفقیت و در نتیجه احساس رضایت از کار، مشارکت در کار، امنیت شغلی و... که اینها بخش عمده‌ای از کیفیت زندگی شغلی را تشکیل می‌دهند.

ایجاد رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی و ایجاد باورهای مشترک در سازمان، با به کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می‌گیرد که به دو شرط بستگی دارد: ۱- مدیران برای رهبری سازمان دارای مهارت لازم باشند. ۲- مدت مدیریت آنها کوتاه نباشد تا فرصت آموزش، تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش‌های مشترک را داشته باشند.

اگر پنج تن از کارکنان پنج سازمان مختلف بخواهند برنامه QWL سازمان خود را توصیف کنند، به طور احتمال پنج

می‌خواهند در کارشان نظارت و دیالکت بیشتر داشته باشند. آن‌ها مهمل ندارند مانند یک مهره در یک سیستم به حساب بیایند. هنگامی که با کارکنان با احترام رفتار شود و بتوانند اندیشه خود را بیان کنند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، واکنش‌های مناسب‌تری از خود نشان خواهند داد. بنابراین هدف اولیه برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی، ایجاد سازمان‌هایی است که هم در لایه برنامه‌ها و خدماتی که ارزش آن به وسیله جامعه تمین می‌شود، مؤثرتر باشد و هم زمینه‌ای پاداش دهنده‌تر برای کارکنان به وجود آورد.

در اکثر موارد برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی با این اندیشه شروع می‌شود که رهبران سازمانی معتقدند می‌توانند تغییراتی در نحوه فعالیت سازمان‌هایشان به وجود آورند تا در نتیجه آن، انرژی و خلاقیت اعضای سازمان را برای برآورده ساختن اهداف سازمانی بهتر بسج کنند و در عین حال باعث شوند سازمان مکانی جالب‌تر و رضایت‌مندانده‌تر برای کار باشد. برنامه‌های QWL وسیله‌ای را برای شناسایی و اجرای این تغییرات به وجود می‌آورد.

تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی

باتوجه به تعریفی که از بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی لایه

تصویر متفاوت از QWL به وجود می‌آید.

برنامه کیفیت زندگی شغلی

تا چه اندازه جامع خواهد بود؟

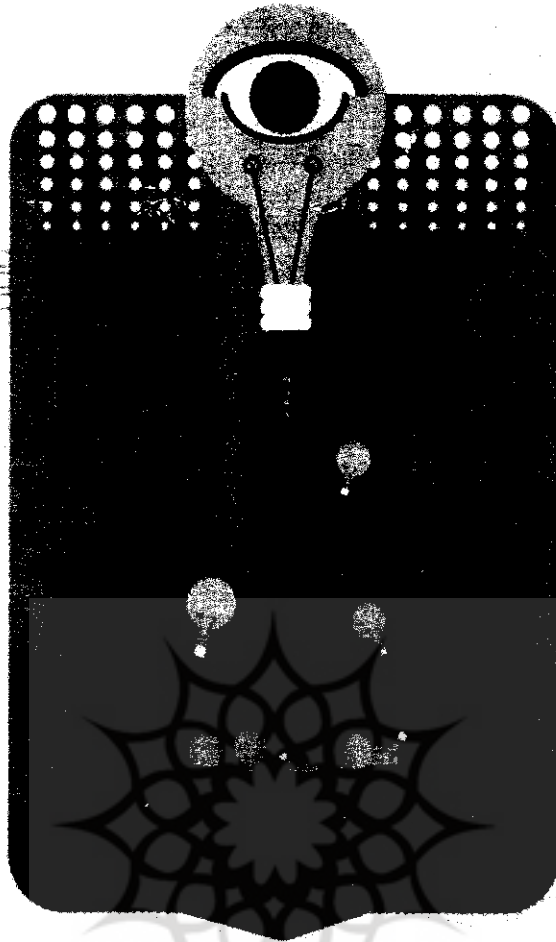
برنامه کیفیت زندگی شغلی ممکن است در سراسر سازمان مطرح یا محدود به واحدهای خاصی نظیر یک بخش یا یک قسمت شود. اهداف برنامه بهبود کیفیت زندگی شغلی QWL و کارایی سازمان ممکن است به طور وسیع بیان شود تا امکان انواع تعبیر و تفسیرهای محلی وجود داشته باشد یا اهداف، ممکن است به طور محدود مشخص شوند (نظیر افزایش رضایتمندی شغلی و بهره‌وری). اجرای عملیات جدید در برخی از حیطه‌های عملکرد سازمانی (نظیر سیستم پرداخت) ممکن است با محدودیت عنوان شوند یا تمام حیطه‌های عملکرد سازمانی ممکن است احتمال تغییر داشته باشند. بسیاری از تغییرات گوناگون ممکن است یکباره صورت بگیرد یا پروژه‌ها ممکن است در یک زمان به یک تغییر توجه داشته باشد.

کارایی برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی

شایان ذکر است، برای این پرسش که آیا برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی به طور قطعی در کارایی تمام سازمان‌ها دخالت دارند، جواب ساده‌ای وجود ندارد. نه برنامه یادشده و نه هیچکدام از تجارب خاصی آن نشان دهنده نوسادرویی برای از بین بردن ضعف‌های سازمانی نیستند.

در حال حاضر تعدادی از مطالعات موردی پیرامون برنامه‌های موفقیت‌آمیز کیفیت زندگی شغلی که در آن، هم نتایج کارایی سازمانی و هم نتایج برنامه‌ها برای کارکنان لحاظ شده باشد، وجود دارد، واضح است که پاره‌ای از برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی باید شکست خورده تلقی شوند و در بسیاری از موارد، ترکیبی از موفقیت و پیشرفت به چشم می‌خورد. برخی از شاخص‌های کارایی سازمانی ممکن است بهبود و پیشرفت نشان بدهند، در صورتی که امکان دارد شاخص‌های دیگر نشان‌دهنده کاهش باشند. ممکن است کارایی سازمان افزایش یابد در حالی که نتایج امور دیگر کاهش یا افزایش نشان دهد.

اگرچه الگوهای نتایج با ثبات نیستند اما ما معتقدیم موارد کافی از تغییر موفقیت‌آمیز وجود دارد که یک روش تفکر شکاک را متقاعد سازد برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی می‌توانند به طور عمده‌ای کارایی را تحت شرایط خاص افزایش دهند. به هر حال، یک سؤال جالب دیگر که جواب مشخصی ندارد این است که موافقی که برخی از برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی را از بهبود و افزایش کارایی سازمانی باز می‌دارد کدام هستند؟ به تقریب در مورد جواب آن توافق کمی وجود دارد.



۲- مداخلات ضعیف

تمام مداخلات قدرت یکسانی ندارند، تغییر در سیستم‌های پاداش نظیر برنامه‌های بهره‌وری، تقسیم سود و تغییرات در طرح مشاغل، به طور احتمالی به طور ذاتی، توانایی بیشتری برای تأثیرگذاری مطلوب بر نتایج کارایی سازمانی (علاوه بر نتایج برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی برای کارکنان) در مقایسه با بسیاری از مداخلات شایع دیگر دارد.

تغییرات اساسی، اغلب پیچیده هستند و برای طرح مناسب، نیاز به دانش‌های خاص دارند. علاوه بر این، احتمال درد گروهی از کارکنان در سطوح مختلف سازمانی به دلایلی تمایل به پذیرش تغییرات نداشته باشند.

این باعث می‌شود تغییرات جدید و پیچیده انتزاعی و توأم با خطر به نظر برسند، اجرای چنین تغییراتی با شیوه‌ای هماهنگ با فرآیندهای تغییر از پایین به بالا، می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای به دست آوردن تمهد کارکنان یادشده، نسبت به تغییرات مؤثر باشد، اما این کار مستلزم زمان، تلاش و آموزش زیادی است.

۳- حمایت مدیریت سطح بالا

حمایت از بالا برای تغییرات سازمانی و اجرای موفقیت‌آمیز آن ضروری است. موافقت مدیریت سطح بالا از یک برنامه تغییر می‌تواند به کاهش مقاومت مدیران سطح پایین‌تر در مقابل این تلاش بینجامد.

۴- نگرش مدیریت سطح میانی

بررسی‌ها نشانگر این واقعیت است که در کل، سطوح میانی مدیریت بیشترین مقاومت را در مقابل برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی از خود نشان می‌دهند. حداقل دلایلی که برای این مقاومت وجود دارند آن است که مدیران سطح میانی اغلب احساس می‌کنند برنامه‌های یادشده مستلزم مهارت‌های بین فردی، گروهی و رهبری است که آنها در خود نمی‌بینند.

دوم اینکه مدیران سطح میانی اغلب معتقدند برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی مسئولیت کاری آنها را بدون اینکه مزایای اضافی پاداش به آنها تعلق بگیرد، افزایش می‌دهد. گروه‌های مشارکتی اغلب خواسته‌های وقت‌گیر و پرهزینه رانند مدیران سطح میانی می‌برند، از این رو، این مدیران تصور می‌کنند که برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی اصولاً برای سود رساندن به کارکنان سطح پایین‌تر و مدیران سطح بالا تر به وجود آمده‌اند. از سوی دیگر، اساس مقاومت مدیران سطح میانی، گاهی اوقات تهدید مستقیم امنیت شغلی آنان است. به هر حال باید توجه داشت که اکثر برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی منجر به حذف طبقات یا سطوح مدیریت میانی نمی‌شود.

در اینجا تعدادی از عواملی را که به ظاهر مهم‌ترین عوامل هستند، انتخاب کرده و به شرح آن می‌پردازیم:

۱- مداخلات نامناسب
تمام مداخلات، توانایی تأثیرگذاری بر کارایی سازمان را ندارند، برای مثال اقدام‌هایی برای جذاب کردن محیط و شرایط کار نظیر غذاخوری مناسب و امکانات تفریحی ممکن است در رضایت کارکنان، بدون تأثیرگذاری بر کارایی سازمان دخالت داشته باشد. یکی از صاحب‌نظران فرض کرده است که برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی باید مهارت‌های کارگران، انگیزش کارکنان، هماهنگی سازمانی و ارتباطات بهتر را برای تأثیر مطلوب بر کارایی سازمان به همراه داشته باشند. عوامل موقعیتی هم در این رابطه نقش مهمی دارند اما یک مداخله ممکن است بر یکی از تمهین‌کننده‌های کارایی سازمانی در یک سازمان مؤثر باشد و در سازمان دیگر تأثیر مهمی بر جای نگذارد. به طور مثال سطح بالای استقلال و عدم تمرکز سازمانی دلالت بر نیاز به انواع مختلف ارتباطات و هماهنگی در مقایسه با سطوح پایین‌تر عدم تمرکز و استقلال دارد. تشخیص به طور معمول مستلزم هماهنگ کردن برنامه‌ها و عملیات کیفیت زندگی شغلی با نیازها و شرایط سازمانی است.



۵- فقدان استانداردهای سنجش بهره‌وری

اگر یکی از اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی افزایش بهره‌وری سازمانی باشد، روشن است که سنجش کارایی و بهره‌وری سازمانی باید مشخص‌کننده تلاش برای تغییر مؤثر بوده است یا نه؟ برخی از سازمان‌های صنعتی و اکثر سازمان‌های غیرصنعتی فاقد استانداردهای معنی‌داری از بهره‌وری و دیگر شاخص‌های لازم برای سنجش عملکرد هستند. دانستن اینکه آیا برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی در مراکز دولتی، بانکها، مدارس، بیمارستان‌ها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای تفاوتی را در کارایی سازمانی ایجاد کرده است، کار مشکلی نیست و برای مدیریت این موضوع که از تجارب دیگران بیاموزد و دریابد که چگونه می‌تواند بهبودی را در سازمان خود ایجاد کند، بسیار ارزشمند است.

۶- دوام تغییرات

برخی از برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی به مدت طولانی ادامه یافته و پاره‌ای هم در اندک زمانی از بین رفته‌اند. در یک نتیجه‌گیری کلی به نظر می‌رسد برای پایداری و دوام، تغییرات برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی باید ریشه عمیقی در عملکرد روزانه سازمان ببنوانند و در عملیات مختلف سازمان، پایه و اساس داشته باشند.

سیر تکاملی برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی

برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی باید به دلا پل گوناگون طی زمان تکامل حاصل کند. تغییرات محیط‌های سازمانی و برنامه‌های یادشده باید مد نظر مدیران سازمانی قرار گرفته باشند. اکثر تمدها در مقابل برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی از نوعی روحیه پیشگام بودن که همراه با روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید است، به وجود می‌آیند. زیرا افراد و سازمان‌ها به دفعات از تجربه‌های خود درس‌هایی می‌آموزند. چالش‌های جدید همیشه وجود دارد، حتی اگر مشکلات قدیمی حل شوند، مشکلات جدید به وجود می‌آیند. وقتی تغییرات سازمانی عمیق‌تر می‌شوند، ممکن است کسانی را که قبلاً بی‌طرف یا حامی تغییر بوده‌اند، هراسان کند. کسانی که در برنامه شرکت داشته‌اند، ممکن است محدودیت دانش و مهارت خود را در ایجاد تغییر دریابند و محتمل است ایده روشن و صریحی در مورد مسیر آینده نداشته باشند.

گاهی اوقات تغییرات پذیرفته می‌شوند که اثر انسدادی بر تغییر بعدی دارند، به‌طور مثال پذیرش یک برنامه مرخصی تشویقی در یک کارخانه ساخت قطعات اتومبیل، چنین اثری داشت. کارکنانی که کارشان را قبل از پایان شیفت تمام

می‌کردند، می‌توانستند کارخانه را ترک کنند. آنها همواره در این فکر بودند که بدون ایجاد تغییرات اضافی، هرچه سریع‌تر کارخانه را ترک کنند یا مرخصی بگیرند. بدین جهت تشکیل جلسات کمیته‌های برنامه با دشواری روبه‌رو شد، زیرا افراد مختلف، کارخانه را در زمان‌های مختلف ترک می‌کردند. باید توجه داشت که برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی نمی‌توانند به مدت طولانی باقی بمانند، مگر اینکه برنامه‌ها تکامل و گسترش پیدا کنند. در غیر این صورت، تغییراتی که قبلاً به وجود آمده ممکن است از بین بروند.

نتیجه‌گیری و آرایه راهکار

اجرای برنامه کیفیت زندگی شغلی، کار ساده‌ای است که از دیدگاه عملیاتی امکان‌پذیر و شدنی است و بستگی زیادی به نیروی انسانی سازمان دارد و از نظر هزینه، اثربخش است.

هدف از بهره‌وری استفاده بهینه از منابع مادی، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به روش علمی، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی است

یک برنامه کیفیت زندگی شغلی در این‌جا به معنی فرآیندی است که به وسیله آن همه اعضای سازمان از راه ارتباط باز و متناسبی که برای این مقصود پیش‌بینی شده است، در تصمیماتی که بر شغل‌هایشان به خصوص بر محیط کارشان اثر می‌گذارد به نوعی سهیم باشند و در نتیجه مشارکت و خشنودی آنها از کار بیشتر شود و فشارهای عصبی ناشی از کار برای آنها کاهش یابد. در واقع کیفیت زندگی شغلی نشان‌دهنده نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت، خودگردانی، مسؤلیت و عزت نفس می‌کنند.

بنابراین همان‌طور که بیان شد برنامه‌هایی که برای بهتر کردن کیفیت زندگی شغلی و بهره‌وری به‌کار برده می‌شوند، مقصودهای متفاوتی را در نظر دارند. با این همه، چون برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی می‌توانند همان مقصودهایی را که برنامه‌های بهبود بهره‌وری در نظر دارند، تأمین کنند، بنابراین می‌توان آنها را بر اساس چگونگی دست یافتن به

مقصودها ارزیابی کرد.

ارزیابی منافع برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی مانند دیگر فعالیت‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی فقط بر اساس پول و ارزش‌های مادی شکل نمی‌گیرد.

فرآیند ارزیابی بهره‌وری نسبت به ارزیابی برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی از پیچیدگی کمتری برخوردار است، زیرا پیامدهای آن بیشتر قابل اندازه‌گیری هستند، برای نمونه بهره‌وری را می‌توان از راه عملکرد شغلی فرد و کاهش در غیبت و ترک خدمت و غیره ارزیابی کرد و برنامه‌های بهره‌وری در سطح شرکت یا سازمان را می‌توان در قالب سوددهی، توان رقابت، قدرت و پایداری، بقا و غیره اندازه‌گیری کرد.

افزایش بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی می‌تواند از راه‌های مختلف به دست آید. از این‌رو، مهم آن است که هر سازمانی به شناخت وضعیت خود بپردازد و نیاز خود را مشخص و آنچه را دارای بیشترین اثر مطلوب است، تعیین کند، هنگامی که چنین راهی پیموده شده هر سازمانی می‌تواند از میان چندین برنامه که اکثر آنها به‌طور مستقیم به فعالیت‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی مربوط می‌شوند، به آنچه دلخواه است، بپردازد. صرف‌نظر از هرگونه برنامه‌ای که برگزیده می‌شود، گواه‌ها بر این حکم می‌کنند که مشارکت کارکنان در طراحی یا اجرای برنامه‌ها بر میزان کامیابی آن برنامه‌ها می‌افزاید.

روان‌شناسی رفتاری معتقد است بهره‌وری به احساس موفقیت می‌انجامد و این احساس، باعث انگیزه و کمر بیشتر می‌شود. در صورتی که به این موفقیت‌ها پاسخ بجا داده شود، در افراد رضایت به وجود خواهد آمد که رضایت بخش عمده‌ای از کیفیت زندگی شغلی را تشکیل می‌دهد.

منابع و مأخذ:

- ۱- اسدی، محمدحسین (دی ۱۳۸۵)، «بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی»، دانشکده فنی ساری.
- ۲- بهرام زاده، حسینی و خدمتگزار باغان (۱۳۸۴)، «نقش منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی با تأکید بر کیفیت زندگی کاری»، چاپ شده در نشریه مدیریت، شماره ۸۶-۸۵.
- ۳- کردی، مراد (۱۳۸۴)، «بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌های دولتی»، چاپ شده در ماهنامه کار و جامعه شماره ۶۸-۶۷.
- ۴- سلمانی، داود (بهار و تابستان ۱۳۸۲)، «کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها»، چاپ شده در فصلنامه دانش مدیریت.
- ۵- ابطحی، سیدحسین و کاظمی، بابک «بهره‌وری».
- ۶- طباطبایی، امیر هدیات، «ارزیابی سریع بهره‌وری».

*رئیس گروه دفتر امور بنگاه‌ها و خصوصی سازی