

# ضرورت بوجود آوردن ساعات کارشنادر راهی موثر برای کاهش مشکلات کارکنان در سازمانهای بزرگ و شهرهای بزرگ

دکتر ناصر میرسپاسی

مستلزم پرداخت کرایه بیشتر از نرخ است گاهی به مشاخره با افراد عجولی که نوبت رارعايت نمیکنند هم منجر می شود . بدین ترتیب کارکنانی که موظفند بموقع سرکار خود حاضر باشند پس از معطلیهای فراوان و گاهی مشاخره های متعدد به همراه نگرانی از تاخیر حضور ، خسته و کم حوصله به محل خدمت خود وارد می شوند . دارندگان وسایل نقلیه شخصی نیز با توجه به محدودیتهایی نظیر ورود به داخل محدوده طرح ترافیک شهری مشکل پیدا کردن محل پارک در پارکینگهای عمومی و اختصاصی ، هزینه های گزاف تعمیر و نگهداری اتومبیل و نظایر آن ، چندان آسوده تر از دیگران نیستند . استفاده از موتور سیکلت نیز علاوه بر آنکه برای همگان مقدور نیست ، خالی از خطرهای فراوان نخواهد بود . سرویسهای ایاب و ذهاب کارکنان نیز در همه سازمانها وجود ندارد و در جاهایی هم که وجود دارد معمولاً " به دلیل عبور از مسیرهای خاصی که کارمند باید با وسیله دیگری خود را به آنجا برساند و اگر اندکی تاخیر داشته باشد به سرویس نمی رسد ، بدون مشکل نیست . کارمند هنگام برگشتن از محل کار نیز کم و بیش با همین مشکلات روبرو است .

## ۲- مشکل ورود به موقع به محل کار و خروج بموقع از محل کار

در سازمانهای بزرگ تعداد کارکنانی که وارد به یک ساختمان اداری یا تولیدی می شوند زیاد است ، در نتیجه برای زدن کارت نیز باید به صف بایستند ، ولی بعد از زدن کارت دیگر عجله ای در انجام وظیفه محوله روزمره دیده نمی شود . مسلماً " مشکل ورود و خروج اگر با بازدیدهای بدنی و یا کیف و وسایلی که اشخاص با خود حمل می کنند همراه باشد طبعاً " معطلی چند برابر می شود .

## ۳- مشکلات شهری و اجتماعی

علاوه بر مشکلات سازمان و کارکنان سازمان در شهرهای بزرگ مشکلات عمومی دیگری وجود دارد که بر این مشکلات می افزاید . اهم آنها عبارتند از :  
الف - مشکل ترافیک و آلودگی محیط زیست که علاوه بر مشکل کند بودن حرکت و نقل و انتقال ، ضایعات محیط زیستی و آلودگی ، آثار اقتصادی نامطلوب نیز دارد .<sup>۱</sup>

حضور بموقع در محل کار ، انجام علاقه مندانه وظایف با آرامش فکری ، داشتن روحیه مناسب برای برخورد با ارباب رجوع یا همکاران ، باقی داشتن وقت و حوصله کافی برای انجام وظایف اجتماعی و خانوادگی . از جمله هدفهای اعمال مدیریت موثر در زمینه امور کارکنان در هر سازمان بزرگ و کوچک است که متأسفانه به دلایل مختلف مختلف تحقق آنها در شهرهای بزرگ به آسانی میسر نیست .

مشکلات عمده زندگی و کار در شهرهای بزرگ و سازمانهای بزرگ را به شرح زیر می توان خلاصه کرد .

## مشکلات رفت و آمد به محل کار

فاصله محل کار و محل سکونت کارکنان در شهرهای بزرگ طوری است که تقریباً " رفت و آمد ، بدون استفاده از وسایل نقلیه موتوری غیر ممکن است .

در اغلب شهرهای بزرگ مخصوصاً " شهر تهران به علت کم بودن وسایل نقلیه عمومی ، حابه جایی مسافرین شهری بویژه در ساعت شروع و خاتمه کار سازمانها بکندی صورت می گیرد ، صفهای اتوبوس و مینی بوس طولانی است ، سوار شدن به تاکسی نیز ضمن اینکه

ب - مشکلات زندگی خانوادگی و امور اجتماعی - محدودیت ورود در يك ساعت مشخص به محل کار و خروج در يك ساعت مشخص، کارکنان را با مشکلات خانوادگی و اجتماعی متعدد روبرو می‌سازد.

مثلاً "انجام کارهای ضروری شخصی از قبیل مراجعه به بیمارستان، درمانگاه، مدرسه، مهدکودک، بانک و سایر اقدامات اضطراری اداری برای هر خانوار پیش می‌آید که به علت غیرقابل انعطاف بودن ساعات کار اداری، کارهای شخصی، اغلب کارکنان به قدری به تعویق می‌افتد که گاهی باعث پرداختن جریمه و یا زیان - های قابل ملاحظه دیگری می‌شود.

از اهم مشکلات زندگی در شهرهای بزرگ مشکل مسکن است که به علت گران بودن اجاره منزل و یا عدم امکان تهیه مسکن در محدوده شهر، بسیاری از کارمندان و کارگران به حومه شهرها پناه می‌برند و این اقدام در حالی که از مشکلات آنها از لحاظ مسکن می‌کاهد، به مشکلات رفت و آمد آنها به محل کار می‌افزاید و برای اینگونه افراد رسیدن بموقع در محل کار، از فاصله نسبتاً طولانی واقعا " امر دشواری است، و این مشکل ضمن اینکه جزء مشکلات فردی به حساب می‌آید به لحاظ گسترش بی رویه شهرها، مشکلات اجتماعی نیز ایجاد می‌کند.

مواردی که اشاره شد پاره‌ای از مشکلات عمده کارکنان در سازمانها و شهرهای بزرگ است که به نظر می‌رسد با قابل انعطاف کردن ساعات کار، بتوان تا حدی این مشکلات را کاهش داد. لازم به یادآوری است که پیاده کردن راه حل برای مشکل ساعت کار ثابت، سابقه طولانی دارد که در این گفتار ضمن اشاره به آن روشهایی که برای قابل انعطاف کردن ساعت کار، مخصوصاً در

صنایع به کار رفته است، درباره ویژگیهای ساعات کار شناور به اختصار توضیح داده شده.

### سابقه ایجاد انعطاف پذیری ساعات کار

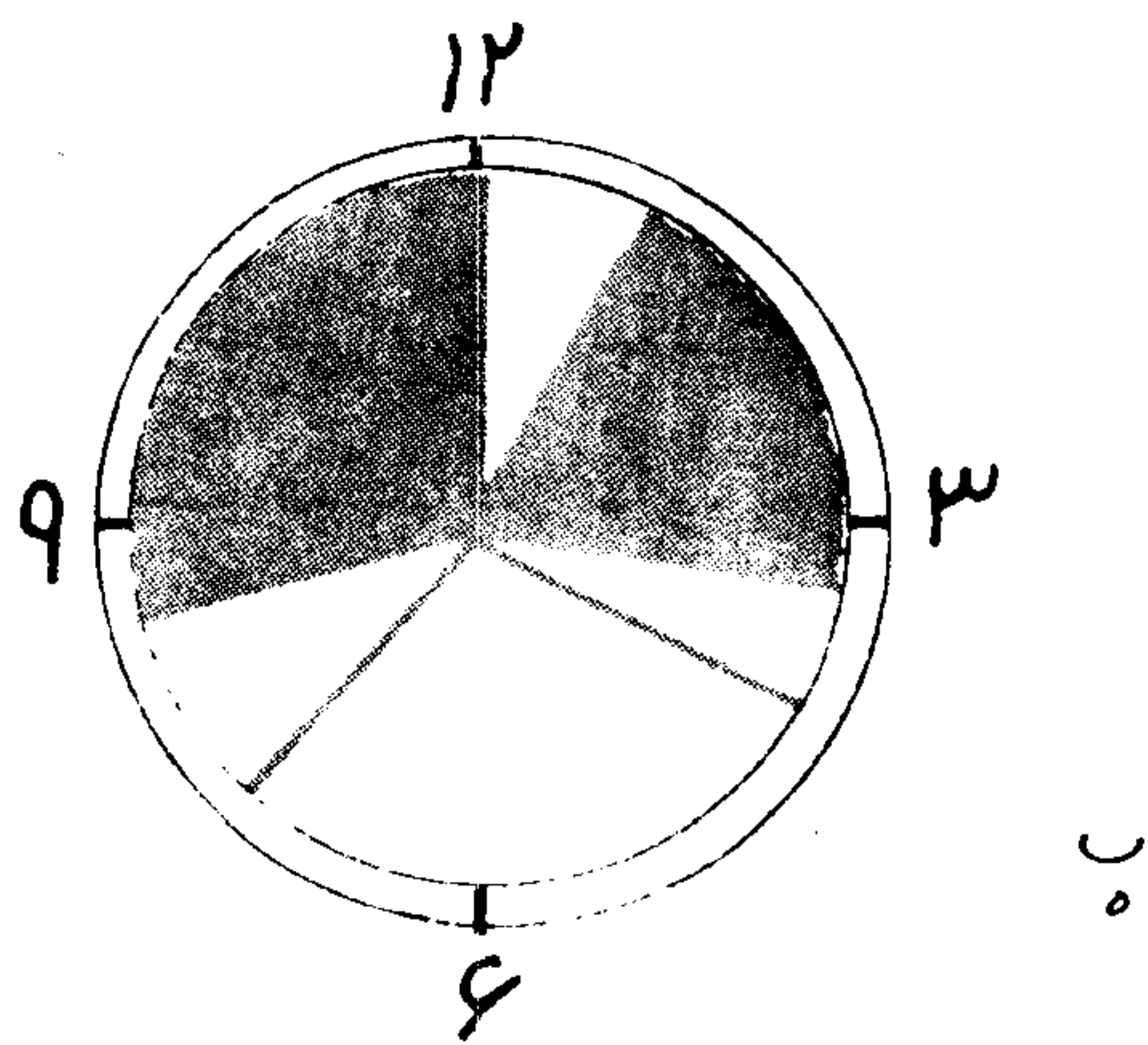
برقرار کردن ساعات کار ثابت در اغلب سازمانها، بویژه در سازمانهای دولتی به صورت يك رفتار سنتی شکل گرفته است و برای بسیاری از مدیران قدیمی که با این نوع ساعت کار خو گرفته‌اند هرگونه تغییر در آن به منزله ایجاد هرج و مرج و بی‌نظمی است، در حالی که حدود سی سال است که جسته و گریخته مطالعات و تجدید نظرهایی در تغییر ساعات کار ثابت و کار تمام وقت و انعطاف پذیر نمودن آن در گوشه و کنار جهان، بویژه در کشورهای اروپایی به عمل آمده که مورد استفاده بسیاری از کشورهای جهان نیز قرار گرفته است.

از جمله روشهایی که از فشار ساعت کار ثابت کاسته است، کاهش مدت کار روزانه و هفتگی است. که از مهمترین دلایل آن در کشورهای صنعتی، مساعد بودن اوضاع اقتصادی، پایین بودن سطح بیکاری و افزایش قدرت نفوذ اتحادیه‌های کارگری است.

البته گفته‌اند یکی دیگر از علت‌های اضطراری کاهش ساعات کار در اروپا صرفه جویی انرژی، مخصوصاً صرفه جویی نفت و بنزین است.<sup>۳</sup>

با توجه به سابقه طولانی این پدیده، روشهایی برای قابل انعطاف کردن ساعات کار متداول شده است که بطور خلاصه از روشهای زیر می‌توان نام برد.





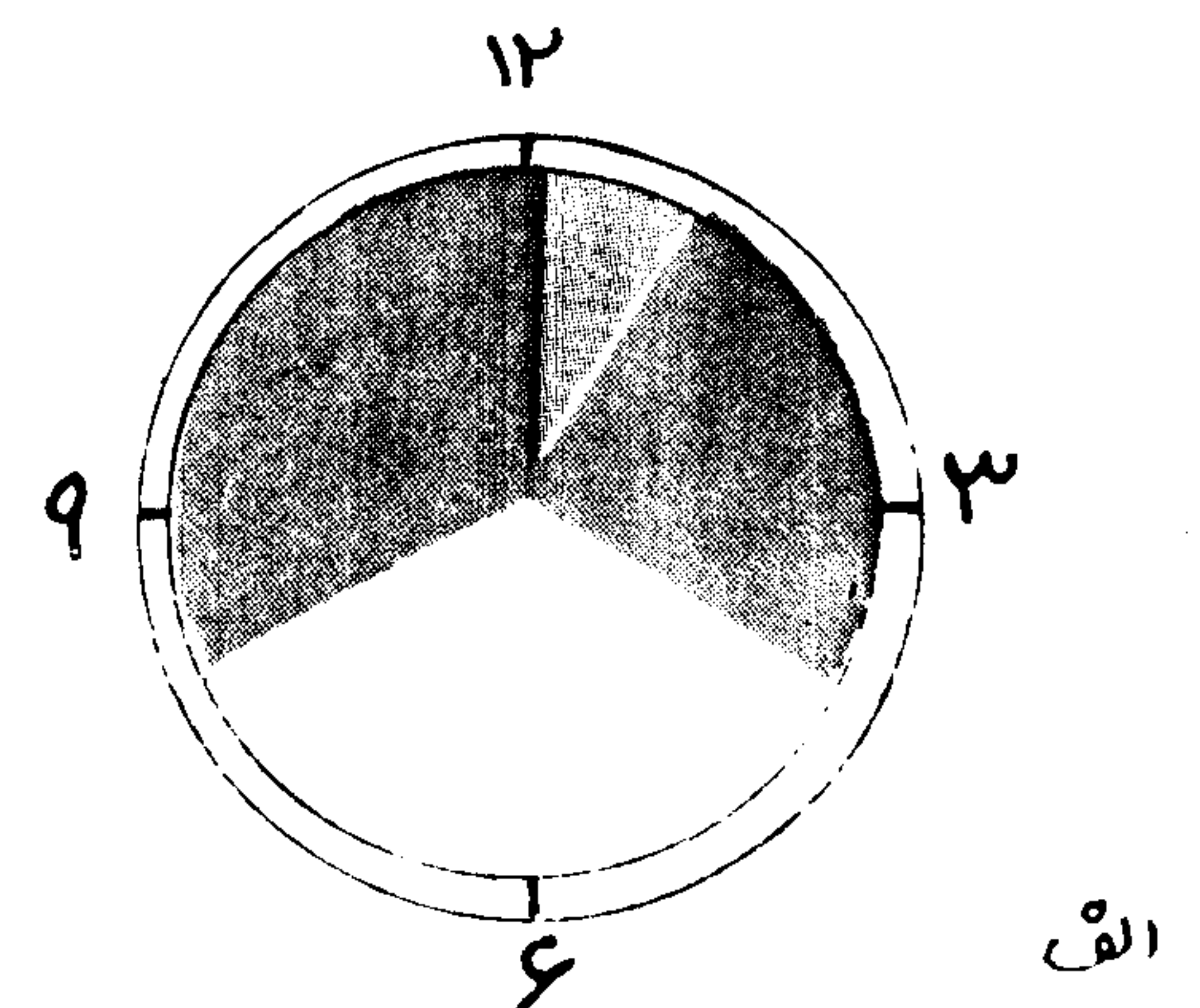
- الف ( کارشیفتی،
- ب ( کارپاره وقت،
- ج ( شغل مشترك،
- د ( ساعات کارشناور،
- ه ( ساعات کارفشرده،
- و ( ساعات کارقراردادی،

در این مقاله فقط توضیح روش ساعات کارشناور خواهد شد. آمدکه قبل از پرداختن به ضرورت به وجود آمدن آن، شمه- ای از ویژگیهای فنی اش شرح داده خواهد شد.

### ساعات کار شناور چیست و چگونه می تواند مشکلات کارکنان را کاهش دهد؟

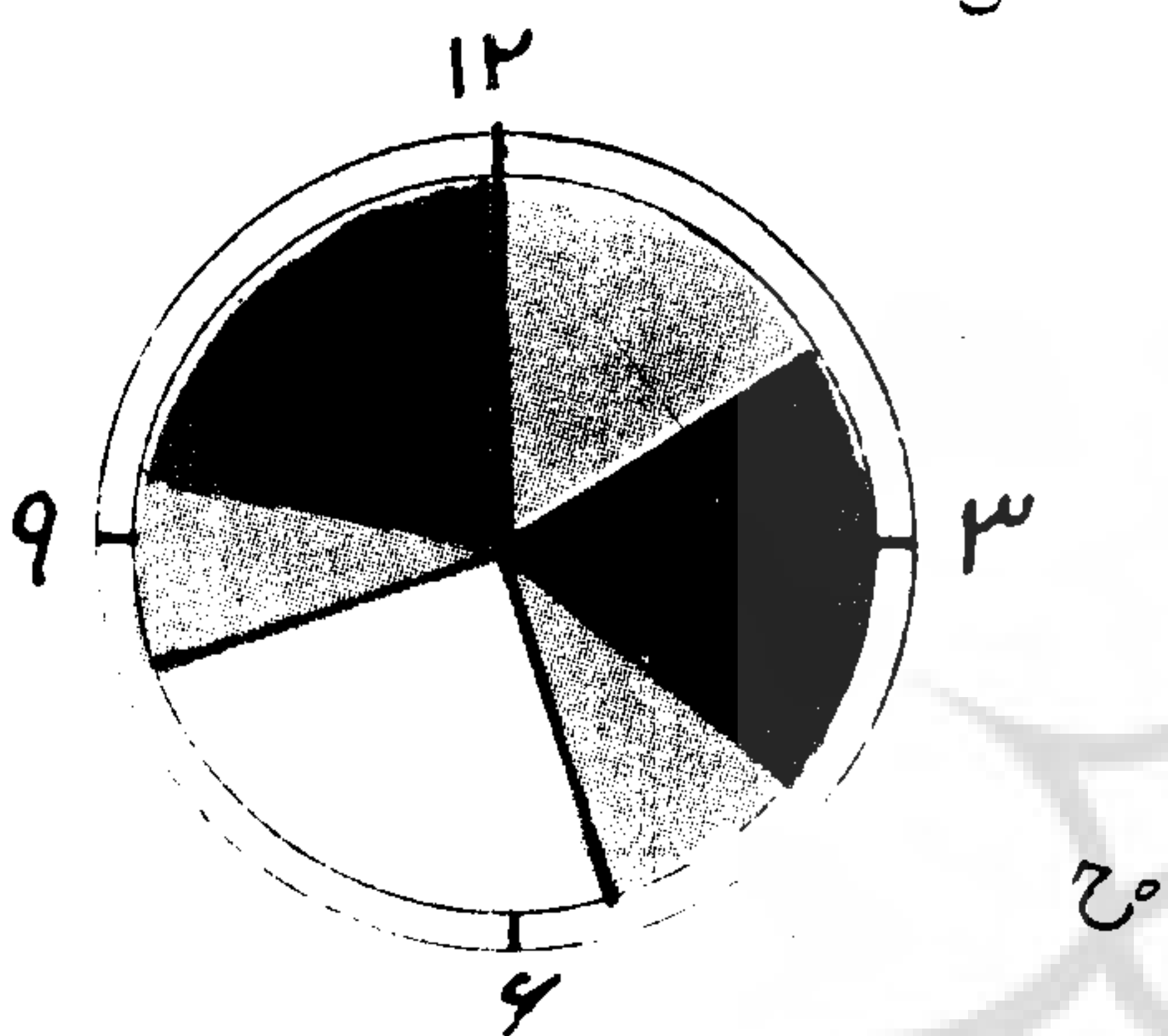
ساعت کارشناور عبارت است از قابل انعطاف کردن ساعات يك شیفت کاربنحوی که به دوبرخس ساعات اصلی وساعات شناور تقسیم گردد. ساعات اصلی عبارت است از ساعاتی که همه کارکنان موظفند در محل کار خود باشند وساعات شناور زمانی است که کارکنان خودانتخاب می کنند که این زمان نیز می تواند ثابت یا متغیر باشد. برای روشنتر شدن تفاوت بین ساعات کار ثابت وساعات کارشناور به سه نمودار زیر توجه فرمایید.

۱- نمودار الف معرف ساعات ثابت کار است که از ساعت ۸ آغاز و با احتساب يك ساعت برای خوردن نهار. تا ساعت ۱۶ ادامه می یابد.



۲- نمودار ب معرف ساعات شناور کار است بدین ترتیب که ۶ ساعت بعنوان ساعات کار اصلی (۸/۳۰ تا ۱۲ و ۱ تا ۱۵/۳۰) يك ساعت برای صرف نهار (۱۲ تا ۱) و يك ساعت هم شناور است که يك ساعت شناور و یا بخشی از آن، می تواند به انتخاب کارمند قبل از ساعت ۸/۳۰ و یا بعد از ۱۵/۳۰ انجام پذیرد.

۳- نمودار ج معرف شناور بودن ساعت نهار است، به عبارت دیگر گاهی ممکن است افراد ترجیح دهند دوساعت ( بین کار صبح و بعد از ظهر)، برای نهار وسایر نیازمندیهای مربوط، حتی انجام کارهای شخصی خارج از سازمان اختصاص دهند.



همانگونه که در نمودار فوق نشان داده شده، از ویژگیهای ساعت کارشناور این است که همه کارکنان يك سازمان موظف نیستند در راس ساعت خاصی، مثلاً ۷/۳۰ در محل کار خود حضور پیدا کنند و در راس ساعت مقرر، مثلاً ۱۵/۳۰ محل کار را ترک نمایند، بلکه به کارکنان اختیار داده می شود تا زمان انجام وظیفه یکی دوساعت شروع، یا پایان کار را با توجه به شرایط زندگی وسایل رفت و آمد و ویژگیهای کار، خودانتخاب کنند، در عین حال وظیفه دارند ساعات کار روزانه یا هفتگی خود را بطور کامل به انجام برسانند.

همانگونه که اشاره شد، شناور بودن ساعات کار فقط بصورتی که در نمودار عنوان شده است، به يك ساعت قبل و يك ساعت بعد از ساعات اصلی کار خلاصه نمی شود، بلکه بنا به نوع کار می توان میزان شناوری زمان را به نصف روز و حتی يك روز کامل، تعمیم داد. البته این مقدار قابلیت انعطاف، فقط در مراکز تحقیقاتی و یا کارهای پروژه ای و نظیر اینها که برای انجام کار زمان مشخص در نظر گرفته شده، امکان پذیر است. بطور مثال اگر قرار باشد کاری را يك نفر در ظرف ۱۰

روز انجام دهد و پیش بینی شود روزانه ۸ ساعت کار انجام گیرد، انجام دهنده کار ممکن است به علت گرفتاری و انجام کارهای شخصی، یک یا دو روز نتواند به کارپردازد در عوض ناچار است ساعات کار روزهای دیگر را به ۱۰ یا ۱۲ ساعت افزایش دهد.

آنچه که در روش تنظیم ساعات کار شناور اهمیت دارد این است که هرکس از لحاظ میزان حضور در محل کار خود، دارای کارنامه (کارت) روزانه‌ای است که در کنترل آخر هر هفته (یا هر ماه) معلومی شود که صاحب کارت، نسبت به ساعات کار هفتگی بدهکار است یا بستانکار. جبران کردن ساعات کمبود یا استفاده از امتیاز ساعات اضافه کاری، به صورتهای مختلف امکان پذیر است. مثلاً ساعات کمبود را ممکن است به یکی

از روشهای زیر جبران کند: ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند.

می توان به صورتهای زیر جبران کرد: ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند.

البته پرداخت اضافه کار، بصورتهای متداول تری به جای خود باقی می ماند. بنابراین جبران ساعات کمبود و ساعات اضافه کاری در ساعات کار شناور، بصورت بده بستانکاری می تواند باشد. این روش در ساعات بستانکار کردن یک حد تعیین می شود. در ساعات بستانکار کردن کارکنان، انجام می شود. بطور کلی هر چه در ساعات بستانکار کردن ساعات کار و چگونگی استقراری استقراری بصورت زیر خلاصه کرد.

۱- می توان از ساعات کار روزانه ثابت (که مثلاً ۸ ساعت است) ساعاتی را بعنوان ساعات اصلی (مثلاً ۶ ساعت)، و زمانی را بعنوان ساعات شناور (مثلاً ۲ ساعت) انتخاب کرد. در این روش کارکنان موظفند در ۶ ساعت اصلی کار (مثلاً بین ۹ الی ۱۵) در محل کار باشند، ولی دو ساعت دیگر را در اول یا آخر وقت جبران کنند. در این روش کم یا زیادتر از هشت ساعت کار کردن، بعنوان بدهکار و بستانکار به روز بعد منتقل نمی شود و هر روز کار، حساب جداگانه و مخصوص به خود دارد.

۲- تقسیم ساعات اصلی کار به دو بخش صبح (۹-۱۲) و بعد از ظهر (۱۲-۱۴)، یا سه بخش شناور دو ساعته (۹-۱۲، ۱۲-۱۴، ۱۴-۱۹) در این روش معمولاً کارکنان، در دو ساعت شناور ظهر (۱۲-۱۴)، برای صرف نهار به منزل

رستوران یا خارج از موسسه می روند. در این روش ساعات کار شناور را می توان به صورتهای زیر جبران کرد: ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند.

۳- روش اعتماده به کارکنان در این روش، ساعات کار در محل کار توسط خودشان تکمیل و در صورت پرست جبران می شود. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند. ساعات کمبود را در ساعات اضافه کاری در همان هفته یا ماه بعد جبران کند.

برای نظارت در اجرای طرح، معمولاً کمیته‌ای با

نام کمیته نظارت تشکیل می‌شود که تعداد اعضا و چگونگی تصمیم‌گیری در این کمیته نیز با توافق طرفین تعیین می‌شود.

ثابت زمان ورود و خروج ممکن است بصورت دستی، توسط خودکارکنان یا متمدی حضور و غیاب انجام شود، یا اینکه بطور مکانیکی و از ساعت کارت زنی و یا حتی کامپیوتر استفاده شود.

## نمونه ایجاد ساعات کار شناور از مشکلات کارکنان سازمان و چاره‌های گاه

به وجود آمدن زمان کار شناور و ساعات کار قابل انعطاف، به شرحی که در این مقاله آمده می‌تواند تا حدودی از مشکلاتی که به آن اشاره شد و از مشکلات نیروی انسانی که اغلب سازمانهای کشور با آن دست به گریبانند بکاهد. البته نباید فراموش شود که ایجاد و استقرار چنین طرحی در مقابل محاسنی که دارد، مشکلات و هزینه‌های خاصی نیز ایجاد می‌کند.

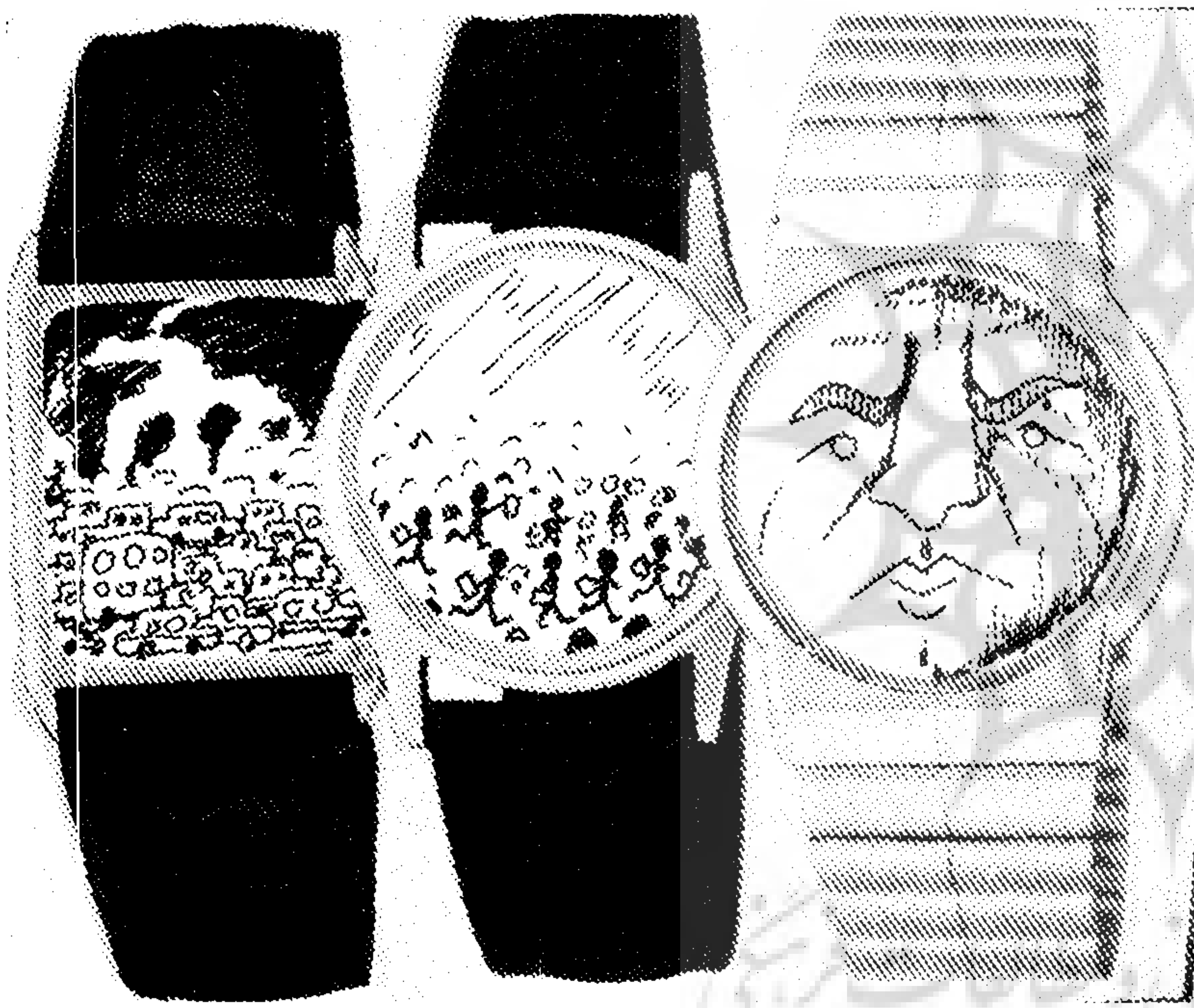
اولین و موثرترین آثار ایجاد ساعات کار شناور (در مقابل ساعات کار ثابت)، سهولت رفت و آمد کارکنان به محل کار خود و مراجعت به منزل است. زیرا ساعات کار شناور به اشخاص اجازه می‌دهد که زمان حرکت خود را از منزل و همچنین زمان بازگشت خود را طوری تنظیم کنند که با تراکم مسافر و کمبود وسایل نقلیه کمتر مواجه شوند، و ضمن جلوگیری از اتلاف وقت زیاد، با آرامش

وضع روحی بهتری وارد محل کار، یا خانه خود شوند. در صورت استفاده از اتومبیل شخصی مشکل ترافیک، مصرف بنزین و استهلاک اتومبیل به حداقل ممکن تقلیل می‌یابد و موقع رسیدن به محل کار، با حوصله و وقت بیشتر می‌توان اتومبیل را در جای مناسب پارک کرده، با آرامش به محل کار وارد شود. بعلاوه ورود تدریجی کارکنان به ساختمان یا کارگاه در درب ورودی و اطاق کارت ساعتی، تراکم به مراتب کمتر و عجله بی‌مورد در این زمینه کمتر خواهد بود.

کاهش رفت و آمدهای زیاد در مدت زمان محدود صبح و عصر، باعث بهبود وضعیت ترافیک شهری و کاهش آلودگیهای هوا و سایر عوارض ناشی از تراکم و کثرت ترافیک در سطح شهری می‌شود، و از ثمرات آن همه

برخورداری شوند. به علت فراهم شدن امکان رسیدگی به امور شخصی و اداری، معالجات ضروری، و رسیدگی به امور فرزندان، مشکلات خانوادگی کمتر می‌شود و مخصوصاً "تامین احتیاجات خانواده، مثل خرید مایحتاج روزانه و انجام کارهای اضطراری، میسرتر می‌گردد. با توجه به قابلیت انعطاف ساعات حضور در محل کار، کارمندان، دیگر در پیدا کردن محل سکونت در نزدیکی محل کار، اصرار نخواهد کرد. در ضمن شناور کردن ساعات کار، بطور مستقیم و غیر مستقیم، به کاهش مشکل تورم نیروی انسانی که در حال حاضر اغلب سازمانهای بزرگ دولتی و غیر دولتی به آن مبتلایند، کمک می‌کند.

کشورهای صنعتی غرب، از شناور کردن ساعات کار



همراه با کاهش آن، برای حل مشکل تورم نیروی انسانی، مخصوصاً "تورمهایی که به علت رکود اقتصادی پیش می‌آید استفاده کرده‌اند. از جمله اقدامات دیگر، سهمیم کردن کارکنان در بیکاری است. طرح سهمیم کردن کارکنان در بیکاری، معمولاً " جایگزین روشهای باز خرید کردن کارکنان، باز نشسته کردن زودرس، اخراج اضطراری و یا قراردادن زیر پوشش بیمه‌های بیکاری می‌شود. بدین ترتیب که بجای اخراج پرسنل مازاد از موسسه، همه کارکنان داوطلب می‌شوند که ساعات کمتری در روز یا هفته کار کنند و مزد کمتری نیز دریافت نمایند. بطور مثال ممکن است کارکنان بپذیرند به جای شش روز کار در هفته، چهار روز در هفته کار کنند و در عوض مثلاً " ۷۰ درصد از حقوق متعارف خود را دریافت نمایند و در صورت امکان

مبلغی هم معادل ۲۰ درصد حقوق کسر شده، بعنوان بیمه زمان بیکاری دریافت کنند.<sup>۸</sup>

باتوجه به این واقعیت که فعلاً "در اغلب سازمانها تورم نیروی انسانی وجود دارد، شناور کردن ساعات کار همراه با روش سهمیم کردن کارکنان در زمان بیکاری و روشهایی از این قبیل، میتواند در کاهش مشکلات ناشی از تورم نیروی انسانی موثر باشد.

از دیگر وظایف مهم مدیران، ایجاد رضایت شغلی در کارکنان، از طریق افزایش کیفیت زندگی کاری است. به عقیده صاحب نظران یکی از پدیده های کیفیت زندگی کاری، ایجاد توازن بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی و سایر بخشهای زندگی انسان است. تحقیقات انجام شده نشان داده است که ایجاد ساعات کار شناور، و قابل انعطاف کردن ساعات کار، تا حد زیادی بر کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی کارکنان اثر می گذارد.<sup>۹</sup>

یکی از مشاورین امور مدیریت که ایجاد ساعات کار قابل انعطاف را در چندین موسسه پیاده کرده معتقد است که در صورت شناور کردن ساعات کار:

کارکنان در کار خود بیشتر احساس مسئولیت می کنند و کمتر بانگاه کرده پیاپی به ساعت، لحظه خاتمه کار را انتظار می کشند. اگر کاری در اواخر وقت اداری آغاز شود و یا ارباب رجوعی اواخر وقت مراجعه نماید، کارمندان بیم اینکه چند دقیقه بیشتر از وقت اداری کار کنند، وظیفه خود را نیمه کاره رها نمی کنند و یا ارباب رجوع را سرگردان نکرده و کار او را به روزهای بعد موکول نمی نمایند. هر کارمندی دانند که هر لحظه کارش به حساب می آید و بیه خاطر کارهای شخصی وقت سازمان را تلف نمی کنند و بالعکس.<sup>۱۰</sup>

علاوه بر نتایج حاصل از تحقیقات انجام شده استفاده از طرح ساعات کار شناور، می تواند در تقویت روحیه و تامین آسایش خیال و کاهش دغدغه خاطر از دیر رسیدن به محل کار، در شهرهای بزرگی مانند تهران موثر باشد.

### محاسن ایجاد ساعات کار شناور از نظر مدیران

با اینکه در برخورد اول، مدیران ممکن است تا حدی از بیم ایجاد هرج و مرج اداری و بی نظمی در حضور کارکنان و نهایتاً "کاهش کارایی سازمانها خود، با اجرای چنین

طرحها موافق نباشند، اما تحقیقات انجام شده بیانگر این واقعیت است که بسیاری از مشکلات مدیران، با قابل انعطاف کردن ساعات کار، کاهش می یابد. در نظر خواهی وسیعی که در یکی از موسسات انگلیسی درباره ایجاد ساعات کار شناور انجام گرفته، نظر مدیران به صورت زیر منعکس شده است:

- ۱- اکثر کارکنان بیش از ساعات مقرر کار می کنند.
- ۲- تاخیرهای ورود به محل کار کمتر است.
- ۳- تعداد مراجعات به بهداری و مراکز درمانی سرپایی کاهش یافته است.
- ۴- رضایت نسبی کارکنان افزایش و شکایات کاهش یافته است.
- ۵- کیفیت کار بطور چشمگیری افزایش یافته است.
- ۶- سود موسسه به میزان قابل توجهی افزایش پیدا کرده است.

یکی از مدیران سطح بالای موسسه که ابتدا با اجرای طرح ساعات کار شناور موافق نبود، بعد از اجرای طرح در مورد روحیه کارکنان خود چنین اظهار نظر می کند:

کارکنان بهر حال هستند و با روحیه بهتری وارد موسسه می شوند، کارکنان، بیشتر به انجام کار توجه دارند تا گذشت زمان، توقفهای بی مورد کار کاهش یافته است، میزان سرگردان بودن و از این دفتر به آن دفتر رفتن کارمندان کاملاً "تقلیل یافته است، میزان اعتماد کارکنان به مدیران و سازمان به مراتب بیشتر شده است، کارکنان برای گرفتن مرخصیهای کوتاه مدت برای انجام دادن کارهای خصوصی، کمتر دلیل تراشی می کنند.<sup>۱۱</sup>

### مشکلات اجرای طرح شناور ساعات و راه حل های کاهش این مشکلات

مایل نبودن بعضی از مدیران به قبول زمان کار شناور علاوه بر محدودیتهای قانونی ساعات شروع و خاتمه کار، مشکلات متعددی دیگری است که به بعضی از آنها به اختصار اشاره می شود.

#### ۱- پاسخگوئی به ارباب رجوع:

گفته می شود در سازمانهایی مانند شعب بانکها، شهرداریها، حوزه های مالیاتی، ثبت اسناد و احوال و نظایر اینها که در تمام ساعات کار بویژه در ساعاتهای اول

تولید کنند و مثلاً " در حد ۱/۴ میزان ساعات اصلی تولید انجام شود در مواردی که کار، دویاسه شیفتی است، ساعات کار آخر شیفت قبل با شروع شیفت بعد، بین ۳۰ دقیقه تا ۶۰ دقیقه، مشترک باشد." ۱۲

برای کاهش مشکلات ناشی از اجرای طرح ساعات کار شناور، راه‌حلهای متعددی وجود دارد که فرصت طرح همه آنها در این مختصر نیست و تنها به ذکر نمونه‌هایی اکتفا گردید.

### نتیجه

بطور خلاصه می‌توان گفت ایجاد ساعات کار شناور که عبارت است از قابل انعطاف کردن ساعات یک شیفت کار به تناسب نیاز سازمان و کارکنان در سازمانهای بزرگ و شهرهای بزرگ یکی از بهترین راههای مناسب به شمار می‌آید. زیرا مشکلات رفت و آمد در ترافیک سنگین با کمبود وسایل نقلیه عمومی و خصوصی و مشکلات وسایل نقلیه شخصی، و خطرهای ناشی از استفاده از موتور سیکلت و یا دوچرخه، عدم امکان پیاده رفتن به محل کار، همه و همه عواملی هستند که باعث اتلاف وقت کارکنان در راه رفت و برگشت، و فشارهای عصبی و روانی ناشی از آن و در نتیجه کاهش کارایی می‌شود. آثار ناشی از ایجاد ساعت کار شناور، بطور قطع بخش قابل ملاحظه‌ای از مشکلات ذکر شده را کاهش می‌دهد و زمینه مساعدی برای افزایش کیفیت زندگی کاری و رضایت کارکنان به وجود می‌آورد که این مطلوبیت خود باعث افزایش کارایی و اثربخشی سازمان گردیده، در عین حال بخشی از مشکلات عمده شهری نیز کاسته می‌شود.

طبیعی است کاهش روزهای کار هفتگی که در اثر خودکار کردن سیستمها و استفاده وسیع از کامپیوتر، نسبت به گذشته همزاه با پدیده‌های دیگر قابل انعطاف کردن ساعات کار، که یک روش آن شناور کردن ساعات کار است، و مشکلات متعدد زندگی شهری ایجاد قابلیت انعطاف در ساعات کار روزانه را هرچه بیشتر توصیه می‌نماید.



روز، با ارباب رجوع متعددی روبرو هستند، استفاده از ساعات کار شناور، باعث معطلی ارباب رجوع، نارضایتی آنها و نهایتاً " کندی کار اداری می‌شود که البته برای کاهش نارسایی ناشی از این مشکل راه‌حلهای مختلفی می‌توان ارائه داد.

الف - شروع و خاتمه ساعات اداری مخصوص ارباب رجوع را در ساعات اصلی کار انتخاب کرد، برای اطلاع مراجعه کنندگان، آن را به روش مناسبی آگهی کنند.



ب - کارمندان را با چند کار آشنا کرد تا در صورت نبودن یک کارمند و مراجعه ارباب رجوع، کار توسط کارمند دیگری انجام شود. بطور نمونه در یک واحد اداری می‌توان کارمندان را تحت عنوان کارمند دفتر با تمام کارهای دیگر و واحد اداری نسبتاً " محدود آشنا ساخت، به نحوی که ارباب رجوع معطل نشده و کارش توسط متصدی پسند دیگری انجام شود.

ج - در صورتی که حجم کار نسبتاً " زیاد باشد و برای انجام آن چند پست سازمانی در نظر گرفته شده باشد، می‌توان بطور نوبتی در ساعات شناور از متصدیان به نحوی استفاده کرد که باعث معطلی ارباب رجوع نگردد.

### تولید بصورت خطی :

گفته می‌شود که در تولید مونتاژ بصورت خطی، همه متصدیان ایستگاههای کار در یک شیفت کامل، باید حضور داشته باشند و بنا بر این برای کارهای رشته‌ای و خطی نمی‌توان ساعات کار شناور ( به تعبیری که در این مقاله آمده)، قائل شد. راه حل عملی که برای این مشکل پیشنهاد شده است، کند کردن خط تولید در ساعات شناور و سریع کردن آن در ساعات اصلی است. بدین معنی که مثلاً " در یک ساعت اول وقت و یک ساعت آخر وقت، خط

۱- از جمله استهلاک قابل ملاحظه اتومبیلها در ترافیک سنگین، مانند فرسوده شدن کلاچ و ترمز حتی موتور و دستگاہ انتقال نیروی خود - روهاست که بویژه در کشور ما که واردکننده این وسایل است، ضایعات اقتصادی قابل ملاحظه ای دارد.

۲- برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه به منابع زیر مراجعه شود: D.Torrington and L.Hall. Personnel Management: A New Approach (Englewood Cliffs: Prantice-Hall international 1987), p.180.

British Institute of Management (BIM), Managing new patterns of work (London: British Institute of management foundation 1985).

Confederation of British Industry (CBI), working time : Guide lines for managers (London:Confederation of Bxtish Industry 1981).

D.Glutter back, New pattern of work aldershot : Gower 1985).

۳- در زمینه کاهش ساعات کار در اروپا بعلمت صرفه جویی انرژی به منبع زیر مراجعه شود.

M.A.Bienefold Working Hours in British Industry : An Economic History(London: Wedenfeld and Nicholson 1972).

۴- به منبع زیر مراجعه شود.

M.Wode. Flexible Working Hours in Practice(Scotland Gower press 1973) pp.10-12.

۵- طبق مقررات موجود در کشور آلمان غربی، اگر سیستم کارت ساعتی ورود و خروج در یک موسسه برقرار گردد، همه کارکنان بدون استثنا، موظفند کارت بزنند، در انگلستان معمولاً " برای کارگران کارت ساعتی ورود و خروج، وجود دارد ولی برای کارمندان ( white color employee ) کنترل ورود و خروج، بدین صورت انجام نمی شود و اگر تلاشی شود که همه را اودار به کارت زدن نمایند، معمولاً " باعث می شود بعد از مدتی سیستم کارت زدن بکلی منسوخ شود.

۶- از جمله مشکلات عمده اغلب سازمانهای بزرگ کشور، در حال حاضر تورم نیروی انسانی است که به صورتهای مختلفی در اکثر سازمانها به چشم می خورد، اهم این موارد عبارتند از:

الف - نیروی انسانی موجود، بویژه در بخشهای خدماتی و پشتیبانی نسبت به پستهای سازمانی پیش بینی شده بیشتر است و یادرواحدهای صنعتی تعداد پرسنل موجود، گاهی دو برابر تعداد مورد نیاز ظرفیت اسمی کارخانه است، در حالی که حتی ممکن است کارخانه، با کمتر از ۵۰ درصد ظرفیت اسمی تولید کار کند، همین امر باعث شده است، بعضی واحدهای نسبتاً " بزرگ صنعتی، تعداد زیادی از کارکنان خود را باز خرید کنند.

ب - تعداد پستهای سازمانی در نظر گرفته شده برای انجام ماموریتهای مختلف، بیش از حد مورد نیاز است، در بعضی سازمانها هم که بر مبنای قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی، بعضی خدمات

را به بخش خاصی واگذار کرده اند، مستخدمینی که همین ماموریت را بعهده داشته اند، باقی مانده و کاملاً " بیکارند و به اصطلاح قوز بالا قوز شده اند.

ج - بعضی از سیستمهای دستی (کاربر)، به سیستمهای ماشینی و خودکار یا نیمه خودکار ( سرمایه بر)، تبدیل شده اند، ولی کاهش نیروی انسانی ناشی از این تغییر تکنولوژی، انجام نگرفته است.

د - تعداد زیادی از کارکنان روزمزد، پاره وقت و قراردادی، به رسمی و تمام وقت تبدیل شده اند و در پاره ای موارد، حتی جای کارکنان قدیمی و با سابقه را نیز اشغال کرده اند به نحوی که کارکنان رسمی قدیمی بیشتر بصورت مازاد جلوه گرفته اند.

7- Work Sharing.

۸- پرداخت بخشی از حقوق و دستمزد کسر شده به علت تعطیل روزهای کار معمولاً " بر عهده صندوق بیمه بیکاری است که در کشور ما، مستقر در سازمان تامین اجتماعی است، ولی با توجه به قانون فعلی بیمه بیکاری ایران، فعلاً " این اقدام عملی نیست، مگر اینکه قانون خاصی برای آن تصویب شود.

۹- البته علاوه بر لزوم توازن بین زندگی کاری و زندگی خصوصی کارکنان که باعث افزایش کیفیت زندگی کاری (Quality of working life) می شود در تحقیقات انجام شده ۹ مورد دیگر بعنوان عوامل عمده ذکر گردیده است:

الف - پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه،

ب - مزایای شغلی و خدمتی،

ج - بهداشت و ایمنی محیط کار،

د - امنیت شغلی،

ه - امکان داشتن تشکلهای کارگری و کارمندی و حق مذاکره دستجمعی،

و - پرورش و امکان ترقی و تعالی کارکنان،

ز - ایجاد حس تعلق به سازمان در کارکنان،

ح - مشارکت کارکنان در امور،

ط - دموکراسی سازمانی و پذیرش حق کارکنان.

به منبع زیر مراجعه شود:

J.W.Walfor Human Resarce Planing(New York :

McGraw-Hill Book Company 1980), pp.184-5.

۱۰- به کتاب Wade منبعی که قبلاً " ذکر شده صفحات ۱۵ و ۱۶

مراجعه شود.

۱۱- این تحقیق در یک شرکت آلمانی German Aerospace

company Messerschmett- Bolkow-Blohm

انجام گرفته است به منبع قبل صفحات ۱۱ و ۱۲ مراجعه شود.

۱۲- ساعت کار مشترک کارکنان دوشیفت با هم، در برنامه ریزی در شیفتی (هر شیفت ۱۲ ساعت)، و یاسه شیفتی (هر شیفت ۸ ساعت) پر ستاران بیمارستانها متداول است و این اقدام حتی در ساعات کار ثابت باعث خواهد شد که در صورت تاخیر پرستار شیفت بعد، بخشهای بیمارستان با کمبود پرستار مواجه نباشند.