

کیفیت زندگی کاری، نیاز سازمان های امروزی

محمد امین مهاجرانی* - دکتر سعید صیادی**

■ چکیده

کیفیت زندگی کاری بالا برای سازمان جهت جذب و نگه داری کارکنان لازم و ضروری است. کیفیت زندگی کاری یک برنامه جامع جهت افزایش رضایت کارکنان می باشد. در این مقاله ضمن مرور تاریخچه کیفیت زندگی کاری به توصیف آن پرداخته و سپس به برنامه های کیفیت زندگی کاری و پیوستگی آن با فعالیت های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی اشاره خواهد شد. در ادامه به معرفی یکی از روش های نوین در ارزیابی کیفیت زندگی کاری خواهیم پرداخت. بخش پایانی مقاله به علل شکست برنامه های کیفیت زندگی کاری اشاره می کند.

■ تاریخچه

مطالعات در زمینه کیفیت زندگی کاری از سال ۱۹۵۰ آغاز گردید. از جمله کسانی که، به عنوان پیشرو در تحقیقات کیفیت زندگی شناخته می شوند اریک تریست^۱ و همکارانش از موسسه تاویستوک^۲ در لندن می باشند. پژوهش های آنها هم بعد فنی و هم بعد انسانی سازمان ها و چگونگی روابط بین آنها را بررسی می کرد، که باعث بوجود آمدن سیستم های تکنیکی-اجتماعی (سوسیو تکنیکال^۳) مربوط به طراحی شغل شد (فرناندز^۴، ۱۹۸۸) در سال ۱۹۶۹ نیز یک سلسله مطالعات و بررسی ها در زمینه کیفیت زندگی کاری انجام گرفت و به معطوف شدن توجهات به سوی آنچه ((کیفیت استخدام)) یا تاثیر مجموع تجربیات شغلی بر روی فرد نامیده شده بود کمک کرد. این شور و هیجان تا اواسط دهه ۱۹۷۰ دوام یافت (ندلر^۵، ۱۹۸۳). تا اینکه اصطلاح کیفیت زندگی کاری به صورت یک اصل در سپتامبر ۱۹۷۲ اولین بار در کنفرانس بین المللی آردن در دانشگاه کلمبیا به کار برده شد که هدف این کنفرانس تبادل اطلاعات و دست یابی به یک تئوری مناسب در جهت ایجاد یک وضعیت مناسب برای ((زندگی کاری انسانی^۶)) بود (هازارد^۷، ۲۰۰۳).

■ مقدمه

بی شک دنیای امروز دنیای سازمان هاست و متولیان این سازمانها انسانها هستند. انسانها در کالبد سازمان روح می دهند و آن را به حرکت در می آورند. سازمان ها بدون وجود انسان هانه تنها مفهوم نخواهند داشت بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. بنا بر این منابع انسانی با ارزش ترین منبع برای سازمان ها هستند. آنها هستند که به تصمیمات سازمانی شکل داده و راه حل ارائه می کنند و نهایتا مسائل و مشکلات سازمان را حل می کنند. چنین انسانی برای رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمانی باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود. یکی از جالب ترین روش های انگیزش توجه به برنامه های کیفیت سیستم کار یا کیفیت زندگی کاری است. مفهوم کیفیت زندگی کاری در تمام ابعاد آن برای دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی وضع شده است. کیفیت زندگی کاری رهیافتی است که با توجه به بهبود شرایط کلی



- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1- Eric Trist | 5- Nadler |
| 2- Tavistock | 6- Humane Working |
| 3- Socio-technical | Life |
| 4- Fernandez | 7- Huzzard |

* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد رفسنجان
** استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد واحد کرمان

کیفیت زندگی کاری یک مفهوم وسیع همراه با ادراکات متفاوت در خصوص آن است. بسیاری از روانشناسان و کارشناسان مدیریت در مشکل بودن دادن یک تعریف واضح از واژه کیفیت زندگی کاری هم عقیده می‌باشند. به عقیده دیویس و دیگران کیفیت زندگی کاری بوسیله آن جنبه‌هایی از شغل تعریف می‌شود که اعضای سازمان آن

محیط کار اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌هایی را توجیه می‌نماید که موجب میشوند کار به گونه‌ای طراحی شود که از یکنواختی آن کاسته و به تنوع و محرک بودن آن برای کارکنان افزوده گردد. همچنین تحولات بنیادین در عرصه سازمان‌ها در دهه‌های اخیر چنان پرشتاب بوده، که مدیریت سازمان‌ها را پیچیده‌تر از قبل نموده است. در سازمان‌ها نقش نیروی انسانی در تمام عرصه‌های فعالیت مهم شناخته شده است و لذا مهم‌ترین مولفه در فرایند کار، انسانها هستند که تصمیم‌ها را اتخاذ کرده و سپس آنها را به اجرا در می‌آورند. تامین اهداف سازمان‌ها به میزان مطلوب، مستلزم استفاده صحیح از قابلیت‌ها و توانایی‌های نیروی انسانی و همچنین فراهم آوردن امکانات و محیط کار با کیفیت برای پرورش استعداد آنهاست. افزایش کیفیت زندگی کاری باعث ایجاد روحیه بهتر، انگیزه قویتر و اعتماد بیشتر کارکنان می‌شود.

جنبه‌ها را مطلوب و افزایش دهنده کیفیت زندگی در کار خود می‌دانند. این بدین معنی است که در دو سازمان تعریف کیفیت زندگی کاری نمی‌تواند دقیقا به یک معنی باشد (دیویس و دیگران^۸، ۱۹۸۴). کیفیت زندگی کاری پیشنهاد شده توسط الدن^۹ (۱۹۸۶) به عنوان اختیار می‌باشد در حالی که الویسون^{۱۰} (۱۹۹۲) کیفیت زندگی کاری را به عنوان آزادی در عمل بیان می‌نمایند و جیمز^{۱۱} (۱۹۹۲) کیفیت زندگی کاری را گسترش تعادل و برابری می‌داند (وایت و دیگران، ۲۰۰۱)^{۱۲}. به طور کلی کیفیت زندگی کاری یک طرح و برنامه چند بعدی است که عموماً به رضایت کلی از زندگی کاری و تعادل میان زندگی و کار می‌انجامد. رضایت از کار، تعادل زندگی و کار، فرصت‌هایی برای اجرا کردن، توسعه مهارت‌های شخصی، توجه به کارهای فردی و عملکرد کارکنان، ویژگی‌هایی هستند که با کیفیت زندگی کاری منطبق می‌باشند. به نظر می‌رسد اطمینان بخشیدن به کیفیت زندگی کاری یکی از بهترین راه‌هایی است که میتوان برای جذب و نگهداری کارکنان با ذوق و استعداد در سازمانها مورد استفاده قرار داد (مورین و مورین^{۱۳}، ۲۰۰۲).

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری تلاش‌های جمعی مدیریت و کارکنان به منظور بهبود کارایی و شرایط زندگی کاری می‌باشد (جنی، ۱۳۷۸، ۴۴۲). به عقیده مولمن برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری معمولاً با خود شغل، طراحی آن و نیازهای شغلی، محیط کاری، فرآیند تصمیم‌گیری و موقعیت‌های شغلی در سازمان در ارتباط است (مولمن^{۱۴} و نیپسه، ۱۹۹۸). گودمن^{۱۵} ذکر شده در (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۹) برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری را تلاش برای بازسازی ابعاد چندگانه سازمان و تشکیل یک سازوکار که تغییرات را در طی زمان معرفی و حفظ میکند، بیان می‌نماید. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ممکن است در کل سازمان مطرح گردد یا محدود به واحدهای خاصی نظیر یک بخش، یک کاخانه یا یک قسمت شود.

مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری

مفاهیم و تئوری‌های مدیریت را می‌توان بر اساس موضوع نگرش به دو شاخه اصلی به نام‌های مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تقسیم نمود. این شاخه‌ها مرتبط و مکمل یکدیگر می‌باشند.

8- Davies, L.E., Levine, M.F. and Taylor, J.C
9- Elden
10- Alvesson
11- James
12- Waytt, Tomas. A and

Chay Yue Wah
13- Morin and morin
14- Molleman, E and Niepce, W
15- Goodman





نیاز به تحلیل شغل های جدید را پدید می آورند

روابط کار: اتحادیه ها می توانند در برنامه های کیفیت زندگی کاری نقش مهمی ایفا کنند. این برنامه ها اغلب، تغییر در شرط های استخدامی را لازم می سازند و از این رو به مذاکره میان اتحادیه ها و مدیریت سازمان موقوف می شود

بهداشت و ایمنی: بسیاری از برنامه ها که برای بهبود کیفیت زندگی کاری برپا می شوند بر وضعیت بهداشت و ایمنی نیز اثر می گذارند. شغل هایی را در نظر بگیرید که کارکنان شاغل در آنها به دلیل افسردگی کم بازده می شوند. در این موارد، برنامه های کیفیت زندگی کاری افسردگی را کاهش می دهد و در نتیجه به کاهش حادثه هادرکار نیز می انجامد.

آموزش و بالندگی و برنامه ریزی منابع انسانی: برنامه کیفیت زندگی کاری، بر برنامه ریزی امور کارکنان و منابع انسانی نیز اثر می گذارند. چون از راه این برنامه ها از میزان غیبت و ترک خدمت کاسته می شود، بنابراین نیاز به منابع انسانی نیز کاهش می یابد. از سوی دیگر، نیازهای آموزشی، دست کم در آغاز کار، ممکن است فزونی یابند. این موضوع بویژه در مورد سرپرستانی که به دلیل اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری باید با نقشهای سرپرستی تازه سازگاری یابند مصداق دارد. برنامه کیفیت زندگی کاری به طور معمول بر شغل های سرپرستان رده اول که همکاریشان برای کامیابی برنامه ها بسیار ضروری است اثر می گذارد (دولان، ترجمه فارسی، ۱۳۷۶).

روش نوین در ارزیابی کیفیت زندگی کاری

عوامل متعددی در داخل و خارج محیط کاری وجود دارند که کیفیت زندگی کاری را تحت تاثیر قرار می دهند. در هر صورت کانون

باشند. انسان موضوعی است که در کانون توجه نگرش روابط انسانی در مدیریت قرار می گیرد. شناخت و تغییر رفتار فردی، گروهی و سازمانی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی قرار می گیرد در حالی که مدیریت منابع انسانی؛ انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد، رقابت و برتری سازمانی مد نظر قرار می دهد (آرمسترانگ، ۱۶، ۲۰۰۶). و از آنجایی که کیفیت زندگی کاری نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت، مسئولیت و عزت نفس می کنند و به آنها به عنوان یک عامل حیاتی در رشد و بقای سازمانی توجه می شود در نتیجه می توان گفت کیفیت زندگی کاری در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار می گیرد. همچنین موفقیت مدیریت منابع انسانی به دانش و مهارت وی در ارزیابی و تعیین عواملی که کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد و همچنین به توانایی وی در حل مسائل و مشکلات کارکنان و افزایش رضایت آنها بستگی دارد. در واقع مدیریت منابع انسانی می تواند از طریق افزایش رضایت و انگیزش کارکنان باعث افزایش بازده کاری آنها شود که این خود باعث دست یافتن به کیفیت زندگی کاری بالاتری می شود. (میلر، ۱۷، ۲۰۰۸)؛ و با توجه به این که مدیریت منابع انسانی دارای جنبه های سخت و نرم می باشد و جنبه های سخت مدیریت منابع انسانی به انسان به شیوه ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می کند، و با فلسفه مبتنی بر کسب و کار سازگار است که تأکید می کند کارکنان را باید جوری مدیریت کرد تا بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نمود؛ در حالی که جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تأکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری ریشه و نشأت گرفته است و عبارت است از با کارکنان مثل دارایی های با ارزش رفتار کردن و تعهد، سازگاری و مهارت های آنها را موجب و منبع مزیت رقابتی دانستن (آرمسترانگ، ۲۰۰۶) است بنابراین می توان گفت که کیفیت زندگی کاری جزء جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی می باشد. برنامه های کیفیت زندگی کاری بر چندین فعالیت مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی اثری چشمگیر دارند که از این فعالیت ها می توان موارد زیر را نام برد:

کارمندیابی و گزینش: فعالیت های جذب و انتخاب کارکنان اغلب به طور مستقیم از برنامه های کیفیت زندگی کاری که غیبت و ترک خدمت را کاهش می دهند اثر می پذیرند. هرگاه نرخ غیبت یا ترک خدمت بالا باشد، سازمان ناچارند شمار بیشتری داوطلب خدمت پیدا کنند و از میان آنها برگزینند. یک برنامه کیفیت زندگی کاری (مانند برنامه پرورش کارراه شغلی) که غیبت از کار و ترک خدمت را کاهش می دهد و بوظیفه به کارگماری کارکنان اثر مثبت خواهد داشت.

تحلیل شغل: هنگامی که برنامه برای تغییر شغل ها و با هدف بهبود کیفیت زندگی کاری به اجرا درآیند، مقصود ها، وظیفه ها و ویژگی های شغل ها نیز اغلب دستخوش دگرگونی می شود. که این دگرگونی ها



۶- ضرایب شاخص های روش گینی برای کل سازمان
۷- به ترتیب وزن اختصاص داده شده به شاخص ها و ضرایب روش
گینی آنها (پیراسته، ۱۹۹۲).

موانع برنامه های کیفیت زندگی کاری
حداقل سه مانع اساسی برای برنامه های کیفیت زندگی کاری
می توان بیان نمود که عبارتند از:

۱- تقدم رشد مالی: موضوع و مشکل اساسی تقدم رشد مالی در
تعیین ارزش هایی نظیر سلامت و رفاه اجتماعی می باشد.

۲- نیاز به کنترل عملکرد کارکنان توسط مدیریت در حالی که در
اعتماد کردن، دادن اختیار برای تصمیم گیری به کارکنان و سهیم کردن
آنها در اطلاعات و قدرت تردید دارند.

۳- بسیاری از کارکنان نسبت به خودگردانی و استقلال
درونی، جوابگو بودن و مسئولیت داشتن در کار دلپره دارند و همین
امر باعث می شود در انجام رساندن تصمیمات و تعاملات خویش
بی میل شوند (مورین و مورین، ۲۰۰۲).

علاوه بر موانع ذکر شده عواملی مانند مداخلات نامناسب،
مداخلات ضعیف، عدم حمایت مدیریت سطح بالا، مقاومت مدیریت
سطح متوسط، فقدان استانداردهای سنجش بهره وری و دوام
تغییرات به عنوان مهمترین موانع برنامه های کیفیت زندگی کاری
بیان شده اند (ابطحی و دیگران، ۱۳۸۳).

■ نتیجه گیری

در دنیای متغیر و با تکنولوژی بالای امروزی، دیگر محیط کاری با
آنچه در گذشته بوده است بسیار متفاوت می باشد. زیرا که امروزه
کارکنان به دنبال سازمانهایی هستند که دارای موقعیت ها و فرصت
های بهتری برای آنها باشد؛ در نتیجه سازمانها نباید تنها به دنبال راه
هایی باشند که کارکنان لایق را استخدام کنند، بلکه روش هایی را نیز
باید پیدا کنند که بتوانند کارکنان لایق را در سازمان نگه دارند. یکی از
این روش ها توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان می باشد.
کیفیت زندگی کاری به قدری اهمیت و محبوبیت یافته که آن را می
توان نهضت ایدئولوژیک نامید. سازمان هایی که بر کیفیت زندگی
کاری کارکنانشان تاکید می ورزند از اثر بخشی سازمانی بیشتری
برخوردارند. در نتیجه کیفیت زندگی کاری از جمله مباحث مهمی
است که می تواند به سازمان، مدیریت و کارکنان جهت رسیدن به
اهداف سازمانی کمک بسیاری کند و در واقع به عنوان یک نیاز برای
سازمان های امروزی می باشد.

منابع فارسی و انگلیسی مقاله در دفتر ماهنامه موجود است.

توجه بر روی سه عامل اصلی متمرکز خواهد بود که عبارتند از
(بهره وری کار، سهم نیروی کار و سرمایه در ارزش افزوده). بعد از
ارزیابی و سنجش این سه شاخص، توزیع الگوی آنها مورد آزمایش
قرار می گیرد و روش گینی در ارزشیابی نابرابر مورد استفاده قرار می
گیرد (پیراسته، ۱۹۹۲). در روش گینی، ضریب گینی وسیله اندازه
گیری توزیع آماری است که در جهت اندازه گیری توزیع نابرابر درآمد و
دارایی مورد استفاده قرار می گیرد و بین (۰ تا ۱) می باشد. ضریب
گینی پایین نشان دهنده توزیع برابر درآمد و دارایی و ضریب گینی بالا
نشان دهنده توزیع نابرابر در آمد و دارایی افراد می باشد. (سایت
علمی ویکی پدیا^{۱۸}: ۲۰۰۸). دلیل منطقی برای معرفی و ارائه شاخص
های نابرابر به صورت تجزیه و تحلیل از این واقعیت نشات می گیرد که
کیفیت زندگی کاری، جامعه نیروی کار را بیش از نیروی کار منفرد در بر
می گیرد. سه شاخص یاد شده با ضرایب توزیع خودشان برای هر
ردیف طبقاتی، ترکیب خواهند شد. شاخص منحصر به فرد کسب
شده برای مقایسه کلی کیفیت زندگی کاری، بین گروه های مختلف
طبقاتی مفید است. این شاخص شباهت به اندازه گیری ترتیبی دارد و
صرفاً برای آرایش ردیف و مرتبه کیفیت زندگی کاری در سازمان های
کوچک و بزرگ مورد استفاده قرار خواهد گرفت که به صورت فرمول
زیر می باشد:

علائم اختصاری فرمول در سفاهیم زیر تعبیر میشوند:

- ۱- کیفیت زندگی کاری در سازمان های کوچک و سازمان های بزرگ
- ۲- سهم اشتغال در سازمان های کوچک و سازمان های بزرگ
- ۳- شاخص های مشترک سرمایه و کار که کیفیت زندگی کاری را

اعمال می کنند

۴- شاخص های یکسان برای کل سازمان

۵- ضرایب توزیع شاخص های روش گینی