

تلفیق بهره‌وری با کیفیت زندگی کاری

دکتر علیرضا مقدسی *

مقدمه

بهره‌وری مفهومی جامع و کلی است که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، برای ارتقای کیفیت زندگی کاری لازم است. سازمان بین‌المللی کار بهره‌وری را به این صورت بیان می‌دارد: محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می‌شوند که این چهار عامل عبارتند از: زمین، سرمایه، کار و سازماندهی، نسبت ترکیب این عوامل بر محصولات، معیاری برای سنجش بهره‌وری است. همچنین آژانس بهره‌وری اروپا، بهره‌وری را به طریق زیر مطرح می‌سازد: بهره‌وری درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است و بهره‌وری در درجه اول، یک دیدگاه فکری است و همواره سعی دارد آن چه را در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد. توجه به بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایف را هر روز بهتر و با اخذ نتایج برتر از روز پیش به انجام رساند. علاوه بر آن، بهره‌وری مستلزم آن است که به طور پیوسته تلاش‌هایی در راه انطباق فعالیت‌های اقتصادی با شرایطی که دائماً در حال تغییر است، انجام گیرد. بهره‌وری، ایمان راسخ به پیشرفت انسان‌ها است.

تعریف کارایی (Efficiency)

نسبت بازده واقعی به دست آمده در بازرسی استاندارد و بازده تعیین شده (مورد انتظار) کارایی است. در واقع کارایی نسبت مقدار کاری است که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام می‌شده، به بیان دیگر کارایی استفاده درست از منابع موجود است.

تعریف اثربخشی (Effectiveness)

اثربخشی، عبارت از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده است. اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان، بر اثر تلاش‌های انجام شده، نتایج مورد نظر حاصل شده است. در واقع اثربخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آوردن رضایت انسان از تلاش‌های انجام شده و کارایی مرتبط با بهره‌برداری صحیح از منابع است. به بیان دیگر اثربخشی انجام کارهای درست است. کارایی جنبه کمی و اثربخشی جنبه کیفی دارد.

کار و جامعه

ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی، فرهنگی

۶

تعریف برنامه کیفیت زندگی کاری

یک برنامه کیفیت زندگی کاری به معنی فرایندی است که به وسیله آن همه اعضای سازمان از راه مجاری ارتباطی باز و مناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است در تصمیم‌هایی که بر شغل هایشان به خصوص، و بر محیط کارشان به طور کلی اثر می‌گذارد به نوعی دخالت می‌یابند و در نتیجه مشارکت و خشنودی آنان از کار بیشتر می‌شود و فشار عصبی ناشی از کار برایشان کاهش می‌یابد. در واقع کیفیت زندگی کاری نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت، خودگردانی، مسئولیت و عزت نفس می‌کنند.

تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

با توجه به تعاریفی که از بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری ارائه شده، به تحلیل رابطه این دو می‌پردازیم. 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.

ارتباط کارایی و اثر بخشی با بهره‌وری (Productivity)

بهره‌وری = اثر بخشی + کارایی
بهره‌وری = اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها

تعریف کیفیت زندگی کاری (Quality of Work Life)

اصطلاح کیفیت زندگی کاری در سال‌های اخیر رواج زیادی داشته است. اما در مورد معنای این اصطلاح توافق کمی وجود دارد، در عین حال می‌توان گفت حداقل دو استفاده شایع از آن وجود دارد. اول این که کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایتمندی شغلی، فرصت‌های رشد، مسائل روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی کارفرما، کارکنان و میزان پایین بودن حوادث دارد.

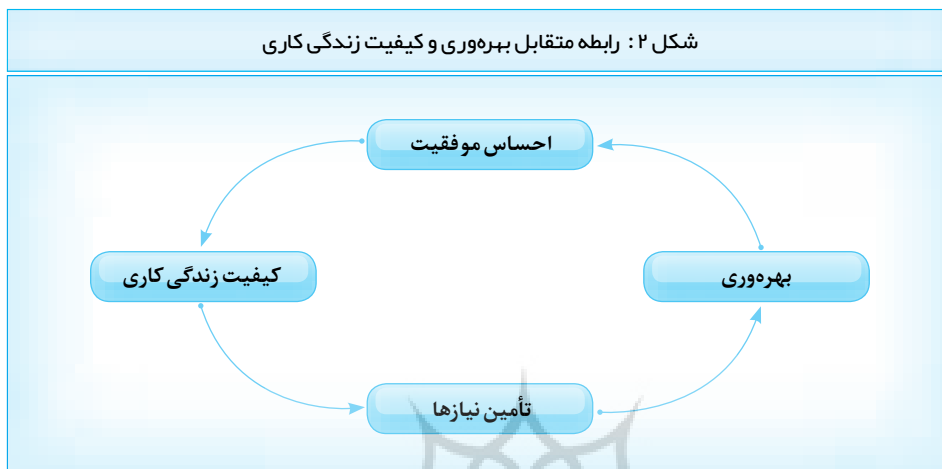
دوم اینکه کیفیت زندگی کاری به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد. در این رابطه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ممکن است به عنوان راهبرد مدیریت منابع انسانی شامل عملکردهای کیفیت زندگی کاری و بهبود برنامه‌های کیفیت زندگی کاری و بهبود کارایی و بهره‌وری سازمانی در نظر گرفته شود.

شکل ۱: الگوی سه مرحله‌ای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی



احساس مفید بودن، کارایی و موثر واقع شدن در یک محیط کار، بخش مهمی از کیفیت زندگی کاری است. در شکل ۲ ملاحظه می‌شود که بالا بردن بهره‌وری و احساس مفید بودن که خود یکی از نیازهای انسان است. عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی کاری است.

رابطه دو سویه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، رابطه‌ای تعاملی تصاعدی است، توجیه منطقی این الگو بر مبنای نظریه‌های موجود در علوم رفتاری، به ویژه نظریه‌های انگیزشی است.



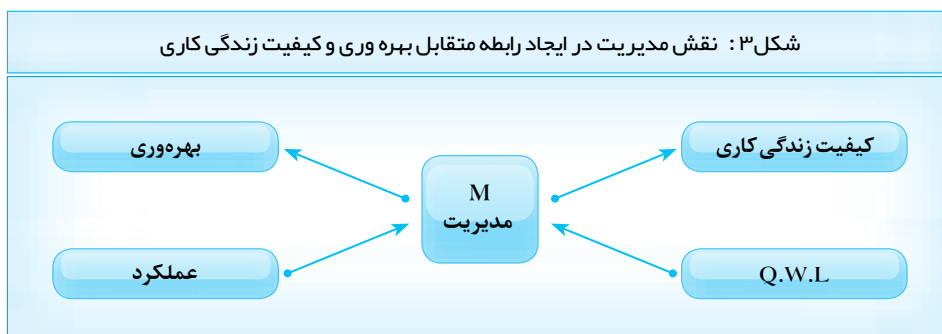
حقوق و مزایا داد و کار خواست، بلکه کار را جزیی از کیفیت زندگی کاری دانست. چه کسانی باید تقویت‌کننده این رابطه دو سویه باشند؟ تردیدی نیست که این وظیفه به عهده رهبران سازمان است، زیرا این اشخاص به عنوان تصمیم‌گیران سازمان می‌توانند در فرهنگ سازمان و باورهای مشترک افراد تأثیر بگذارند.

ایجاد رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی 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 سازمانی دارای مهارت لازم باشند.

۲ مدت مدیریت آنها آنقدر طولانی باشد که فرصت آموزش، تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش‌های مشترک را داشته باشند.

متغیرهای عمده‌ای که در مسیر کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری قرار دارند، عبارتند از: ایجاد شرایط مناسب برای کار کردن و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، ارزشیابی بجا و به موقع، داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی و ارتقاء، متغیرهای عمده‌ای که در مسیر تأثیر بهره‌وری بر کیفیت زندگی کاری قرار دارند، عبارتند از: احساس موفقیت (فراجویی) و در نتیجه احساس رضایت از کار که نقش عمده‌ای در کیفیت زندگی کاری ایفا می‌کنند.

نیاز به فراجویی که در نظریه‌ها مطرح شده این گونه تعریف شده است: «نیاز به فراجویی عبارت است از توجهی خاص برای رسیدن به سطح بالایی از موفقیت و تمایل به توفیق در صحنه رقابت». بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری رابطه‌ای دو سویه موجود است، نه یک‌سویه، یعنی نباید فقط



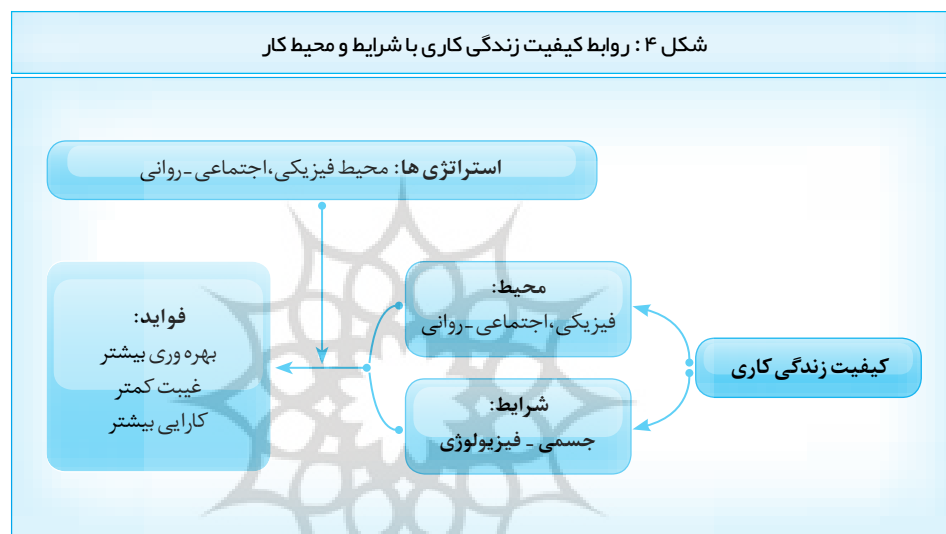
بهسازی کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری با انواع شرایط اجتماعی روانی کار پیوند دارد، در نتیجه بهسازی کیفیت زندگی کاری با ایمنی و بهداشت کاری ارتباط می‌یابد.

امروزه بسیاری از سازمان‌ها به پژوهش‌هایی برای سنجش این عوامل پرداخته‌اند. در این راه شیوه‌های غیررسمی نیز به کار گرفته می‌شود تا روابط بهبود یابد. گروه‌های کیفیت کار نیز در تدوین استراتژی‌هایی برای بهبود کیفیت محیط کار مفید هستند. استراتژی‌های بهسازی محیط کار در ادامه بحث می‌شوند.

فنون بسیاری وجود دارند که برای بهسازی محیط اجتماعی روانی کار مورد استفاده قرار می‌گیرند. فنون بهسازی کیفیت کاری، سیستم‌های فنی اجتماعی و غنی سازی شغلی، ارضای نیازهای کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کار چالش‌گرانه و اقلان کننده، امنیت شغلی، و ... است، که در این قسمت به استرس یا فشار روانی در سازمان و زندگی، یعنی در محیط کار و زندگی می‌پردازیم.

شکل ۴: روابط کیفیت زندگی کاری با شرایط و محیط کار



روند تغییر توقعات سازمان و کارکنان و کیفیت زندگی کاری

رابطه متقابل تغییر شرایط اقتصادی اجتماعی در شکل دهی و تغییر توقعات سازمان‌ها از کارکنان و توقعات کارکنان از سازمان‌ها رابطه‌ای غیرقابل انکار است، که در پنج دهه بعد از جنگ جهانی دوم در کشورهای صنعتی به شرح نگاره ۱ تغییر یافته است.

نگاره ۱: مقایسه توقعات سازمان‌ها و کارکنان بعد از جنگ جهانی دوم

هدف و توقعات کارکنان	هدف و توقعات سازمان‌ها	زمان
پیدا کردن شغلی به منظور امرار معاش	افزایش کارایی و سود از طریق تولید انبوه و کاهش هزینه	دو دهه اول، بعد از جنگ جهانی دوم
دریافت خدمات رفاهی و سطح حقوق بالاتر	افزایش کیفیت و رقابت با تأکید بر کیفیت کالا و خدمات	دهه‌های سوم و چهارم بعد از جنگ جهانی
افزایش کیفیت زندگی کاری	تأکید بر رضایت مشتری و خواست او و تعمیم دادن این فلسفه در رابطه کاری درون سازمانی	دهه اخیر

مفهوم مشارکت کارکنان

هر فعالیتی که از طریق آن کارکنان در تیم‌های کاری و فعالیت‌های بهبود شرکت کنند و هدف، کسب انرژی خلاق از کارکنان و ایجاد انگیزش در آنها و بهبود سازمان باشد را «مشارکت کارکنان» گویند. لازم به توضیح است که این عمل دو طرفه (tapping) است به مانند یک مخزن که از آن چیزی را می‌گیریم (انرژی خلاق) و سبب افزایش انگیزش در آنها می‌شویم (چیزی را می‌دهیم).

الف- سطوح مختلف مشارکت کارکنان برای رفع مشکل:

۱. مدیران افراد را در جریان اطلاعات قرار می‌دهند که حداقل مشارکت را می‌رساند.
۲. مدیر با کارکنان بحث و گفتگو می‌کند. می‌دانیم که این عمل رضایت آنها را به دنبال دارد. (هرچند که ممکن است حرف آنها را نپذیرد).
۳. روی یک مسأله و مورد خاص از مشارکت کارکنان استفاده شود.
۴. در سطح یک واحد از مشارکت کارکنان استفاده شود.
۵. بین گروه‌ها از مشارکت کارکنان استفاده شود.
۶. در سطح استراتژی یک (حل مسأله به طور متمرکز) روی مسائل اساسی سازمان از مشارکت کارکنان استفاده شود.
۷. تفویض برنامه ریزی و کنترل به کارکنان به طور محدود.
۸. تفویض برنامه ریزی و کنترل به کارکنان به طور کامل.

ب- مزایای مشارکت کارکنان:

۱. اعتماد، جایگزین ذهنیت منفی افراد می‌شود.
۲. مهارت‌ها و فعالیت‌های رهبری افراد، توسعه داده می‌شود.
۳. روحیه و تعهد کارکنان افزایش می‌یابد، چون خود را بخشی از سازمان می‌دانند.
۴. افزایش خلاقیت و نوآوری در کارکنان (می‌دانیم نوآوری به مرحله عمل درآوردن خلاقیت است).
۵. درک اصول کیفیت از طریق افراد و ایجاد آن در فرهنگ سازمانی.
۶. عیب‌ها در منبع و سرچشمه تولید، توسط کارکنان رفع می‌شوند.
۷. بالا بردن کیفیت و بهره‌وری.
۸. افزایش کیفیت زندگی کاری.
۹. افزایش کیفیت زندگی.

ج- توانمند سازی کارکنان در مقوله مشارکت گروهی:

از طریق آموزش و پرورش کارکنان و دادن اختیار به آنها اجازه می‌دهیم بر اساس آنچه فکر می‌کنند و درک می‌کنند در حیطه اختیارات خود تصمیم بگیرند و روی کار خود کنترل داشته باشند. (می‌دانیم که کنترل یکی از وظایف مدیریت است که به کارکنان تفویض شده است) و ریسک کنند و از اشتباهات خود درس بگیرند. در نهایت زمینه برای پذیرش تغییر فراهم شود. (این مفهوم با مرحله اول «مدل تغییر کورت لوین» یعنی خروج از انجماد و همچنین با مرحله تغییر در بینش و دانش کارکنان «از مدل تغییر هرسی و بلانچارد» مطابقت دارد). یک توانمند سازی موفق دارای مشخصات زیر است:

۱. آموزش و تأمین منابع و تشویق کارکنان.
۲. حذف رویه‌های محدودکننده و مقررات زدایی (حذف دیوان سالاری)
۳. ایجاد فضای اعتماد در سازمان به بیان دیگر فضای بدبینی که افراد را به بدکار کردن متهم می‌کند حذف شود. (می‌دانیم مطابق اصل پیگمالیون با کامیابی فراخود در مدیریت، اگر مدیر مثبت اندیش باشد، کارکنان نیز کار خود را به درستی انجام می‌دهند و برعکس).
۴. قرار دادن اطلاعات به طور آزاد در اختیار کارکنان.
۵. ارزشمند جلوه دادن کار (کار با ارزش سبب افزایش انگیزش می‌شود).

۶. مدیریت و رهبری به طور غیرمستقیم (نظارت و کنترل ضمنی سبب مسئولیت پذیری کارکنان شده و همچنین انگیزه‌های آن را برای رسیدن افزایش می‌دهد).

۷. آمادگی کارکنان توسط آموزش، برای پرکردن فضای خالی تاپستی خالی نماند. یعنی آماده کردن کارکنان با آموزش که توانایی پر کردن پست خالی را در صورت لزوم داشته باشد. (آموزش و بهبود مستمر)

مدل سطل زباله در تصمیم‌گیری (مدل کنگول)

یک مدل در تصمیم‌گیری است و بیان می‌دارد که بسیاری از تصمیمات به صورت منظم انتخاب نمی‌شوند بلکه از یک رویه نامنظم پیروی می‌کنند چون در برخی از سازمان‌ها، یک بی‌نظمی سازمان یافته به نام Organized Anarchy وجود دارد که با نظریه chaos یا نظم در بی‌نظمی سازگار است. در این نظریه بیان می‌شود که نظم همیشه از نظم مورد انتظار مدیر در سازمان حاصل نمی‌شود و خود بی‌نظمی از یک قانون معین تبعیت می‌کند.

خصوصیات سازمان‌هایی که از این مدل پیروی می‌کنند:

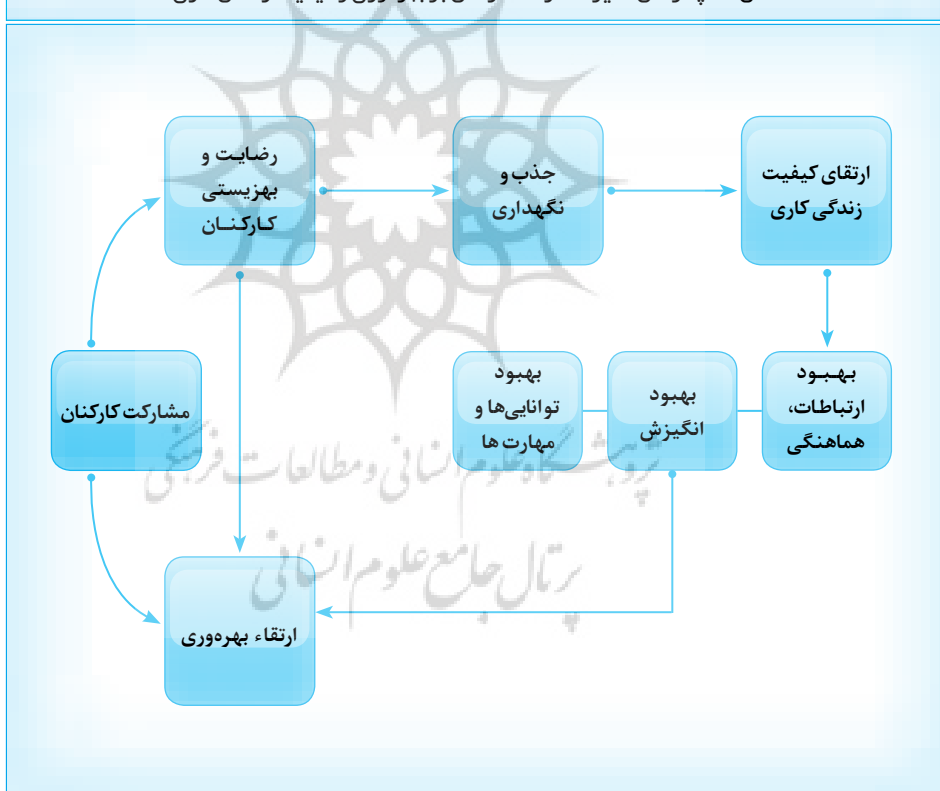
۱. بین افرادی که از این مدل برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند برای تحقق اهداف، اختلاف نظر وجود دارد و این مسأله به صورت بالقوه و بالفعل تفکیک ناپذیر می‌باشد، که معمولاً بحث تعارض را به دنبال دارد.
 ۲. رابطه علت و معلولی به دلیل فقدان شناخت بین مشکلات و راه‌حل برقرار نمی‌شود.
 ۳. سازمان به مشکلات به دلیل ناتوانی در حل آنها خو گرفته است.
 ۴. در این سازمان‌ها آمار جابجایی و ترک سازمان بالاست.
- توضیح: فقدان مشکل در سازمان، خود بزرگترین مشکل برای سازمان است. مسئله مهم طریق حل مشکل است و خود مشکل باید وجود داشته باشد، به بیان دیگر فقدان وجود مشکل در سازمان به معنی توقف و ایستایی سازمان است.
- بسیاری از تحولات اجتماعی که ریشه در نقطه A ندارند، با این مدل قابل تحلیل‌اند و معمولاً قابل برگشت به نقطه A نبوده، و با حداقل زمان بسیار برای برگشت مجدد به نقطه A لازم دارند.

ارتباط بین نظام مشارکت و بهبود کیفیت زندگی کاری

هر انسانی نیاز به تفکر و اندیشیدن دارد و از تفکر و حل مسأله لذت می‌برد. هر انسانی دوست دارد تا دیگران توانایی‌های او را ببینند و از سوی مدیران بالاتر تشویق شود. این‌ها نیازهای عمیق هر انسانی با هر فرهنگی است و پاسخ‌گویی به این نیازها، موجبات سلامت روحی و روانی کارکنان را فراهم می‌آورد. همه انسان‌ها در هر سنی و با هر معلومات و فرهنگی در هر رده سازمانی و در هر رده شغلی لازم است تشویق به اندیشیدن و تفکر شوند. لازم است به افکار و ایده‌های آنان احترام گذاشته شود و مورد تقدیر و تشویق و حمایت قرار گیرند. اگر با توجه به این نیازهای بشری و مقتضیات فرهنگی، نظام مشارکت فکری و روحی کارکنان در محیط کار شکل گیرد، البته نظامی که بتواند این نیازهای روحی و روانی را پاسخ دهد و تلاش‌های افراد را برای بهبود محیط کارکنان سازمان دهد، می‌تواند باعث شود که کارکنان با انگیزه و علاقه بیشتری کار و فعالیت کرده، حرکت بهبود بهره‌وری در سازمان را ایجاد نموده و در نتیجه باعث افزایش کیفیت زندگی کاری شود.

به دلیل این که نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی تولید و مهم‌ترین عامل در بهبود و ارتقای مستمر بهره‌وری مطرح است، مشارکت نیروی انسانی و ایجاد نظام مشارکت کارکنان در سازمان، از راه‌های اساسی برای بهبود کیفیت زندگی کاری به شمار می‌آید. شکل ۵ استفاده از مشارکت کارکنان که باعث افزایش بهزیستی و ارضای نیاز کارکنان و در نتیجه ارتقای کیفیت زندگی کاری شده است را نشان می‌دهد.

شکل ۵: چگونگی تأثیر مشارکت کارکنان بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری



نقش فرهنگ در بهبود کیفیت زندگی کاری

فرهنگ، کلید موفقیت هر سازمان است. در محیطی که تغییرات سریع است، فرهنگ سازمانی ایستادگی می‌تواند در بلندمدت کارآمد باشد. مدیران باید توانا باشند تا در محیط متغیر، شایستگی و مهلت لازم برای اجرای تغییرات به مرحله ظهور برسد. یکی از روش‌های مناسب در چنین زمانی، استفاده از فرهنگ مدیریت پیش‌نگر است که نشانگر توانا بودن سازمان در این مقوله می‌باشد.

نگاره ۲: پیش نیازهای مشارکت

۱	زمان کافی برای مشارکت در اختیار باشد.
۲	بهره‌های احتمالی آن از زیان‌های احتمالی آن بیشتر باشد.
۳	به دل‌بستگی‌های کارکنان مرتبط باشد.
۴	کارکنان توانایی کافی برای کار روی آن موضوع داشته باشند.
۵	توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشد.
۶	احساس بیم و خطر برای هیچ یک از طرف‌ها وجود نداشته باشد.
۷	در قلمرو آزادی شغلی باشد.

الف - تعاریف فرهنگ سازمانی

دانشمندان تعاریف گوناگونی از فرهنگ سازمانی ارائه داده‌اند که به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

۱. فرهنگ سازمانی: باورهای نسبتاً ثابت، ارزش و نگرش‌هایی است که عموماً در بین اعضای سازمان حفظ می‌شود.

۲. فرهنگ سازمانی: نظام ارزش‌ها، باورها و آداب و رسوم مشترک در بین اعضای سازمان است که با ساختار رسمی برای ایجاد هنجارهای رفتاری در تعامل است.

۳. اسپندر معتقد است که سازمانی، نظامی اعتقادی است که میان اعضای یک سازمان، مشترک است.

۴. ادگار شاین، فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند:

فرهنگ، الگویی از پیش فرض‌های بنیادین است که گروهی خاص در راه دست و پنجه نرم کردن با مشکلات برای انطباق خود با محیط اطراف و دستیابی به یکپارچگی و همبستگی، خلق، کشف یا ایجاد کرده‌اند. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی شیوه خاص یا فضایی است شامل الگوهای رفتاری، نظام ارزشی، احساسات، گرایش‌ها، تعامل‌ها و هنجارهای اعضای گروه سازمانی.

ب - فرهنگ و راهبرد

منظور از راهبرد روند عملیاتی است که منجر به دستیابی

به اهداف اصلی می‌شود. این روند شامل تمام فعالیت‌هایی است که موجب تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان می‌شود. موفقیت یک شرکت بستگی به توانایی آن در تغییر راهبردهایش دارد تا بتواند با تغییرات سریع بازار همگام شود. پنج خصوصیت فرهنگ سازمانی به شرح زیر است:

۱. استقلال فردی: میزانی از مسئولیت، استقلال و فرصت‌های اعضای سازمان است به نحوی که بتوانند به دلخواه خود، کاری را انجام دهند.

۲. ساختار: دامنه دستورات و مقررات و میزان سرپرستی مورد استفاده برای کنترل رفتار اعضای سازمان است.

۳. حمایت، میزان مساعدت و صمیمیت مدیران.

۴. پاداش عملکرد: میزان وابستگی مشوق‌ها (افزایش حقوق، ترفیع) به عملکرد اعضاء.

۵. رفتار مخاطره پذیر: میزان تشویق و تحریک اعضاء به داشتن روحیه‌ای تهاجمی، نوآوری و خطر پذیر.

با ترکیب این خصوصیات تصویر ترکیبی از فرهنگ سازمان به وجود می‌آید. فرهنگ سازمان بیانگر این است که کارها چگونه انجام شوند و اعضا چگونه رفتار کنند.

در واقع فرهنگ سازمانی و میزان بهره‌مندی از مفاهیم و خصوصیات آن از جمله راهبردهای سازمان است. موفقیت یک شرکت بستگی به توانایی آن در تغییر راهبردهایش دارد تا بتواند با تغییرات سریع وضعیت بازار همگام شود. ●

منابع

- ❖ ۱- حقیقی، محمد علی و اکرم‌هادیزاده (۱۳۷۶): «فرهنگ و اصطلاحات مدیریت و حسابداری»، نشر ترمه، چاپ اول، تهران.
- ❖ ۲- سلمانی، داود (۱۳۸۴): کیفیت زندگی کاری، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران.
- ❖ ۳- کاظمی، بابک (۱۳۸۰): «مدیریت امور کارکنان»، مرکز آموزش مدیریت دولتی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، چاپ سوم، تهران.
- ❖ ۴- میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۲): «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار»، انتشارات میر، تهران.
- ❖ 5- Prastech, A (2001). A new Approach to measurement of QWL, International productivity congress, Bangkok.