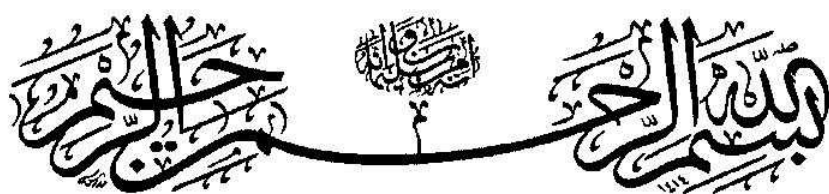


۱۵۲۱۰۴۰



# کارکنان در سازمان ها

نویسنده:

محمد اصغری علایی

|                     |                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : اصغری علایی، محمد، ۱۳۵۲ -                                 |
| عنوان و نام پدیدآور | : کارکنان در سازمان‌ها/ نویسنده محمد اصغری علایی.           |
| مشخصات نشر          | : تهران: انتشارات اساتید دانشگاه: یاد عارف: به‌آوران، ۱۳۹۶. |
| مشخصات ظاهری        | : ۲۲۰ ص.                                                    |
| شابک                | : ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۲۹-۲۴-۹                                         |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فیا                                                       |
| موضوع               | : کارکنان -- مدیریت                                         |
| موضوع               | : بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت                                |
| موضوع               | : European Foundation for Quality Management                |
| موضوع               | : Personnel management                                      |
| موضوع               | : کیفیت فراگیر -- مدیریت                                    |
| موضوع               | : Total quality management                                  |
| موضوع               | : کیفیت زندگی کاری                                          |
| موضوع               | : Quality of work life                                      |
| موضوع               | : کارآمدی سازمانی                                           |
| موضوع               | : Organizational effectiveness                              |
| رده بندی کنگره      | : ۱۳۹۶ ۲۵۴/الف ۲۵۴۰۱۴                                       |
| رده بندی دیویی      | : ۶۵۸                                                       |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۸۵۰۹۷                                                     |

## کارکنان در سازمان‌ها

نویسنده: محمد اصغری علایی

ناشر: انتشارات اساتید دانشگاه

ناشر همکار: انتشارات یاد عارف - به‌آوران

سال چاپ و نوبت چاپ: اول تابستان ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۲۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۲۹-۲۴-۹

تلفن انتشارات: ۰۹۱۲۴۳۴۲۷۴۱ همراه ۰۲۱-۶۶۴۰۱۸۷۸-۶۶۴۰۵۰۷۳

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان                                                          |
|------|----------------------------------------------------------------|
| ۱۱   | فصل اول: بیان و مقایسه دیدگاه های مطرح پیرامون مقوله کیفیت     |
| ۳۷   | فصل دوم: سطوح کیفیت و سلسله مراتب رویه های کیفیت               |
| ۶۳   | فصل سوم: مدیریت کیفیت جامع (TQM)                               |
| ۸۱   | فصل چهارم: نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء کیفیت             |
| ۹۹   | فصل پنجم: انواع مدل های عالی سازمانی و نهضت های بهبود کیفیت    |
| ۱۲۱  | فصل ششم: کیفیت زندگی کاری و دیدگاه های مطرح در مورد آن         |
| ۱۴۵  | فصل هفتم: استراتژی ها و برنامه های بهبود کیفیت زندگی کاری      |
| ۱۷۱  | فصل هشتم: نقش کیفیت زندگی کاری در بهره وری سازمان و کارکنان آن |
| ۱۹۳  | فصل نهم: کیفیت زندگی کاری و طراحی مشاغل                        |
| ۲۱۱  | فهرست منابع                                                    |

پیشرفت‌های گسترده علم و فناوری، تحولات عظیمی را در کلیه ابعاد و ارکان زندگی انسان پدید آورده. سازمان‌ها نیز از این امر مستثنی نبوده و به منظور بقا در چنین محیط متغیر، به ناگزیر ملزم به بازبینی سیاست‌ها، استراتژی‌ها، اهداف، برنامه‌ها و ... شده‌اند. در میان دگرگونی‌هایی که صحنه مدیریت در سازمان‌ها را دستخوش تحول نموده، موقعیت منابع انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. این امر از زمانی که نتایج مطالعات و بررسی‌های مدیریت علمی آغاز گردید و تا به امروز نیز تغییرات زیادی را پذیرفته و نقش انسان در سازمان را به گونه دیگری می‌نگرد تا آنجا که در ساختار سازمانی، امور کارکنان از واحد کارگزینی به واحد مدیریت منابع انسانی متحول گشته و در تراز مدیریت مطرح شده‌است.

فرآیند توسعه منابع انسانی با دلایل ماهیت چند بعدی و پیچیده خود و ارتباط نزدیکی که با تغییرات سازمان دارد، نیازمند بستر مناسب است تا با ثبات و پایدار بماند و در روند تحقق خود، قابلیت‌های جدیدی به وجود آورد. لذا نیازمند تحقق شرایط خاصی است. لذا این امر، این سوال را به ذهن می‌رساند که آیا هر سازمانی در هر شرایطی از نظر فرهنگی و ساختاری می‌تواند موجب توسعه منابع انسانی خود گردد؟ و آغاز فعالیت‌های سازمان برای رسیدن به این توسعه، لزوماً موجب تحقق این امر می‌گردد؟

اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های ریشه‌ای که در قلمرو مدیریت منابع انسانی پدید آمد موجب شد تا راه برای بهره‌گیری بالاتر از توان تخصصی کارکنان هموار شود. توجه مدیران ارشد و رهبران به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان باعث تاکید بیشتر بر منابع انسانی و تلاش جهت بالابردن میزان بهره‌وری آنان گردید. این امر موجب شد تا طراحی و تدارک برنامه‌های گسترده و متنوع جهت رشد و شکوفایی توان تخصصی و حرفه‌ای کارکنان به بالندگی، خشنودی، دلبستگی و بهبود کیفیت زندگی کاری آنان نیز توجه نمایند. زندگی کاری روشی است که در جستجوی بهبود شرایط کلی محیط کار است.

کیفیت زندگی کاری ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار است (Casico, ۱۹۹۲)

فعالیت کارکنان در کیفیت زندگی کاری دارای اهمیت است و مدیران با اتخاذ روش‌ها و سیاست‌ها، کار را به گونه‌ای در می‌آورند که از حالت یکنواختی خارج و موجب تحرک و تنوع برای کارمندان شود. مثلاً دادن استقلال و آزادی به کارکنان در نحوه انجام کار موجب تحرک و علاقمندی بیشتر کارمند در محیط کار می‌شود.

کیفیت زندگی کاری به دو روش تعریف می‌شود. در روش اول کیفیت زندگی کاری عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط و عملیات عینی سازمان مانند (غنی سازی شغل، دموکراسی سرپرستی، تعهد کاری و ایمنی شرایط کاری) در روش دیگر کیفیت زندگی کاری، یعنی ادراکات کارکنان از میزان ایمنی که از آن برخوردارند، نیازهایشان ارضاء می‌شود و از امکانات رشد و توسعه برخوردارند، این نگرش، کیفیت زندگی کاری را به میزان ارضاء نیازهای کارکنان مربوط می‌سازد. در بسیاری از موارد این دو نگرش با یکدیگر پیوند می‌یابند. کارگرانی که به سازمان و مشاغل آن علاقه‌مندند احساس می‌کنند که شغلشان آنها را ارضاء می‌کند، در مواردی نحوه نگرش به کیفیت زندگی کاری منتج به این سوال می‌شود که آیا کیفیت زندگی کاری خوب وجود دارد. به هر حال به علت اختلاف نظر میان افراد و همچنین به علت اینکه نگرش دوم کاملاً ذهنی است، کیفیت زندگی کاری را بعنوان ادراکات کارکنان از شرایط جسمی و روحی در محیط کار در نظر می‌گیرند. (Casico, 1992)

کیفیت زندگی کاری فرآیندی از تصمیم‌گیری مشترک، همکاری و سازش متقابل میان مدیریت و کارکنان می‌باشد و هدف آن تغییر شرایط کار به گونه‌ای است که کارکنان مشارکت بیشتری در کار داشته باشند و منافع بیشتری از شغل سازمانی کسب نمایند. واژه کیفیت زندگی کاری برای اشاره به رضایت یا عدم رضایت کارکنان از شرایطی کلی به کار رفته است. اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری، به صورت عینی دشوار است؛ زیرا با ادراک افراد متغیّی دارد یعنی شرایطی که برای یک فرد ایده‌آل است ممکن است برای شخص دیگر سخت و دشوار باشد. هر یک از ما با شغلی سروکار داریم که انتظارات متفاوت و خاصی از ما می‌طلبد و نحوه عمل شخص در یک محیط کاری بستگی به روحیات و تجارب شخصی او در آن محیط کار دارد. عکس‌العمل شخص می‌تواند در طول زمان و در محیط کاری پویا تغییر یابد. (Yoder, Staudohar, 1986).

همچنین می‌توان ابعاد متفاوت کیفیت زندگی کاری را از سه منظر مد نظر قرار داد:

**دیدگاه کارکنان** که رضایت شغلی، تنش‌های مرتبط با شغل، حالات عاطفی مختلف در محیط کار، رضایت از امکانات و ظرفیت‌های شغلی و حالات جسمانی و روانی کارکنان را مد نظر قرار می‌دهد.

**دیدگاه کارفرمایان** به میزان بهره‌وری، سازگاری، بیگانگی کارکنان با کار و سازمان، جابجایی‌ها و رفتارهای مغایر با بهره‌وری توجه دارد.

**دیدگاه جامعه** به میزان تولید ناخالص ملی، رشد ارزش ذخیره منابع انسانی، میزان رضایت از زندگی در جامعه و یا بیگانگی در مقابل آن، رفتار و نگرش‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تامین رفاه کارکنان در جامعه تاکید دارد.

قابل ذکر است که این سه دیدگاه باید با یکدیگر هماهنگ باشند و برآیند آن مد نظر قرار گیرد. بر این اساس با توجه به تنوعی که میان دیدگاه کارکنان و سازمانهای مختلف وجود دارد، برنامه‌های کیفیت زندگی کاری نیز دارای تنوع زیادی است. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری باید متناسب با ساختار و فرآیندهای کار و محتوای سازمان باشد. لذا عواملی که مبنای برنامه‌ریزی برای افزایش کیفیت زندگی کاری در یک سازمان است نیازمند ارزیابی دقیق نگرش‌ها، فعالیت‌های کارکنان، دیدگاهها و امکانات و فرصت‌های مدیران ارشد و سازمان است.

### ضرورت و اهمیت توجه به کیفیت زندگی کاری

کاهش بازدهی و بهره‌وری کارکنان مشکل اکثر مدیران سازمانها است که ذهن آنان را در جستجوی راه حل اساسی برای این معضل پیچیده، مشغول کرده است.

امروزه در اکثر سازمانها کارکنان در انجام امور تخصصی خود از مدیرانشان تواناترند و به همین دلیل علاقه‌مند هستند تا در انجام امور و تصمیم‌گیری‌های مربوط به شغل خود مشارکت نمایند، با آنان با احترام برخورد شود و حرمت و کرامت انسانی آنان حفظ گردد. فرصت بیان اندیشه‌ها و نظرات را داشته باشند و اهداف خود را با اهداف سازمان هماهنگ و همسو بدانند.

کارکنانی که در فعالیتهای تخصصی کار می‌کنند، به دلایل گوناگونی همچون یکنواختی کار، فقدان گردش کار و عدم تحرک و پویایی در کار و... احساس بی‌زاری می‌کنند. به همین دلیل

نسبت به شغل خود بی علاقه می شوند و به مرور رغبت و انگیزه ابتدای کار را از دست می دهند و گاهی واکنش های منفی از خود بروز می دهند.

عوامل متعددی بر زندگی شغلی اثر می گذارد که با رضایت و انگیزش کارکنان ارتباط نزدیکی دارد مثلاً میزان حقوق و مزایای کار، فضای فیزیکی و انسانی محیط کار، ساعت و نوبت کار، خدمات رفاهی، آینده شغلی و ...

توجه به کارکنان و بهبود شرایط کار و فراهم آوردن زمینه های رشد و بالندگی سازمانی از اواسط قرن بیستم مورد تاکید صاحب نظران مدیریت منابع انسانی قرار داشته است و نظریه های متنوعی در این خصوص همچون برنامه های مزایای کارکنان (E.B.P)<sup>۱</sup>، انسانی کردن کار (H.O.W)<sup>۲</sup>، توسعه سازمان (O.D)<sup>۳</sup> و ... ارائه شده است. در این میان کیفیت زندگی کاری (Q.W.L)<sup>۴</sup> از بین سایر نظریه ها مقبولیت و شمولیت بیشتری یافته و مورد توجه بیشتر قرار گرفته است. زیرا در برنامه های بهبود کیفیت زندگی کاری، منافع کارکنان، سازمان و جامعه همزمان مد نظر قرار می گیرد. در حقیقت کیفیت زندگی کاری برنامه جامعی است که نیازهای گوناگون را مد نظر قرار می دهد و منجر به تغییر محتوای کار، یکنواخت کردن قوانین و استانداردهای کار، بهبود سازمانی و غنی سازی شغل نیست، بلکه ضمن توجه به کلیه عوامل مذکور، به انسانی کردن کار و محیط کار به منظور ایجاد علاقه و انگیزه در کارکنان از طریق پاسخگویی به نیازهای آنان، زمینه های پیشرفت و بهبود شایستگی های آنان، احترام به شخصیت آنان، جلب مشارکت و همکاری و توجه به عوامل فیزیکی و روانی محیط کار نیز می پردازد. کیفیت زندگی کاری نوعی احساس مسئولیت اجتماعی در مدیران ایجاد می کند که ضمن توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز تضمین نماید.

تلاش جهت بالابردن بهره وری کارکنان در سازمانهای بزرگ و با مانوریت مهم و حساس در عرصه اقتصاد کشور ضمن تسریع در تحقق اهداف تدوین شده، موجبات کاهش ضایعات مواد، انرژی، منابع، زمان و اطلاعات خواهد شد و با تأمین نیازهای مادی و معنوی کارکنان موجب

<sup>۱</sup>- Employee Benefit Programs

<sup>۲</sup>- Humanization of work

<sup>۳</sup>- Organizational Development

<sup>۴</sup>- Quality of work life

ایجاد و تقویت روحیه تعلق، همدلی، ابداع و نوآوری نیز خواهد گردید. لذا مهم ترین ضرورت های توجه به کیفیت زندگی کاری را می توان به قرار زیر برشمرد:

۱- توجه و تاکید به کیفیت زندگی کاری، موجب ایجاد رضایت شغلی، همکاری، همدلی و هماهنگی، کاهش حوادث و خطرات جانی خواهد شد.

۲- بهبود شرایط و وضعیت زندگی کاری کارگران و کارکنان موجب رشد و ارتقای سطح زندگی خانوادگی و توانایی حل و فصل مسائل شخصی آنان خواهد شد.

۳- توجه به کیفیت زندگی کاری موجب شناسایی مسائل و مشکلات دیرینه کارکنان از یک سو و مسائل، مشکلات جدیدی که ناشی از تحولات نوین اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی است، از سوی دیگر موجب گردد تا سطح مطلوب زندگی مادی و معنوی کارکنان واقع بینانه تر تعیین گردد.

۴- برنامه های کیفیت زندگی کاری همزمان و توأماً مسائل مادی و معنوی کارکنان را مدنظر قرار می دهد. زیرا بی توجهی به آن موجب نارضایتی، کاهش بهره وری و عدم ثبات اجتماعی خواهد شد.

۵- توجه به کیفیت زندگی کاری جهت حل و فصل مسائل کارکنان، ضمن انجام مطالعات تطبیقی نیازمند انجام بررسی های دقیق و موردی متناسب با ابعاد فرهنگی، سازمانی و کاری، کارکنان است.

۶- توجه دقیق به کیفیت زندگی کاری موجب تعیین و تشخیص نقاط ضعف برنامه های اجرا شده و ارائه راه کارهای عملی جهت بهبود وضعیت کیفیت زندگی کاری در سازمان خواهد شد.

۷- استفاده و به کارگیری روش های مختلف بهبود کیفیت زندگی کاری موجب شناسایی و رشد استعداد و توانمندی های بالقوه کارکنان خواهد شد.

۸- چنانچه مدیران جامعه با این نگرش مبادرت به اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری نمایند، در نهایت جامعه از انتظاراتی همچون افزایش ارزش سرمایه های انسانی، افزایش تولید ناخالص ملی، مشارکت و همکاری در رفع مشکلات اجتماعی، افزایش رضایت از زندگی در جامعه، هماهنگی، انسجام و وحدت ملی و در نهایت نزدیک شدن به رفاه و توسعه اجتماعی، برخوردار خواهد بود.



کتاب حاضر در دو بخش به نگارش درآمده است. بخش اول شامل پنج فصل است که در فصل اول با تعریف کیفیت آغاز شده و به بیان شش دیدگاه و فلسفه مهم کیفیت می پردازد. به دنبال آن در فصل دوم سطوح کیفیت و سلسله مراتب رویه های کیفیت مطرح شده است. همچنین تاریخچه کیفیت، ابعاد و اصول بهبود کیفیت نیز بطور مختصر بیان شده اند. مدیریت کیفیت جامع (TQM) و استقرار کارکرد کیفیت (QFD) به عنوان مشهورترین نظریه های کیفیت نیز در فصل سوم مطرح و مفاهیم اساسی آنها تحلیل شده است. در ادامه، فصل چهارم، به ابعاد مختلف و نقش های اساسی مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سطح کیفیت پرداخته است و نهایتاً در فصل پنجم انواع مدل های تعالی سازمانی و نهضت های بهبود کیفیت همچون الگوی دمینگ، الگوی بالدريج و الگوی "بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت" (EFQM) مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

بخش دوم این کتاب در چهار فصل تنظیم شده است. در فصل ششم با تعریف کیفیت زندگی کاری آغاز شده و دیدگاه های مطرح در این زمینه را مورد بررسی قرار می دهد. در ادامه در فصل هفتم استراتژی ها و برنامه های بهبود کیفیت زندگی کاری بیان شده است. به دنبال آن در فصل هشتم به نقش کیفیت زندگی کاری در بهبود سازمان و کارکنان آن پرداخته شده است. و نهایتاً در فصل آخر ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و طراحی مشاغل بررسی شده است.