



حیثیت زندگی کاری

(ضرورت‌های کارکنان در سازمان‌ها)

مؤلفین:

دکتر محمد حسن پرداختچی (عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

دکتر محمد قهرمانی (عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

مهندس یاسر گلدوست جویباری (کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه شهید بهشتی)

سرشناسه	پر داخچی، محمدحسن، ۱۳۲۴ -
عنوان و نام پدیدآور	کیفیت زندگی کاری : (ضرورت بالندگی کارکنان در سازمان ها) / مولفین محمدحسن پر داخچی، محمد قهرمانی، یاسر گلدوست جویباری.
مشخصات نشر	تهران: انتشارات اساتید دانشگاه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۲۶۶ ص.
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتاب حاضر در سال های مختلف توسط ناشران متفاوت منتشر شده است.
عنوان دیگر	ضرورت بالندگی کارکنان در سازمان ها.
موضوع	کیفیت زندگی کاری
موضوع	Quality of work life
موضوع	فرهنگ سازمانی
موضوع	Corporate culture
موضوع	سازمانی
موضوع	Organizational change
شناسه افزوده	پرمانی، محمد، ۱۳۳۹ -
شناسه افزوده	گلدوست جویباری، یاسر، ۱۳۶۲ -

کیفیت زندگی کاری : (ضرورت بالندگی کارکنان در سازمان ها)

مولفین: محمدحسن پر داخچی، محمد قهرمانی، یاسر گلدوست جویباری

ناشر: انتشارات اساتید دانشگاه

نوبت چاپ: اول زمستان ۱۳۹۵

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۱۴۵۰۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۹۵۹-۸-۰

تلفن انتشارات: ۰۲۱-۶۶۴۰۱۸۷۸-۶۶۴۰۵۰۷۳

پیشگفتار مولفین

دانش سازمان و مدیریت در طول یک صد سال اخیر دستخوش تغییرات و تحولات بنیادینی گشته است. روند تحولات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و انعکاس این تحولات در سازمان‌ها، سولاتی را فراروی ما قرار داده است که ذهن تی‌لور و سایر دانشمندان متقدم مدیریت سال‌های آغازین قرن بیستم را به خود مشغول کرده بود مانند:

- کارایی و اثربخشی سازمانی چیست؟
- شغل، شاغل و انتظارات شغلی کدام است؟
- روش‌های موثر انجام وظایف شغلی چیست؟
- چگونه می‌توان به کارایی و بهره‌وری بیشتر نائل شد؟ و ...

همچنان که ملاحظه می‌شود، سولات فوق و ده‌ها سوال مشابه دیگر همگی سولاتی قدیمی هستند که نیازمند پاسخ‌هایی نوین و متناسب با مقتضیات سازمان‌های امروزی هستند. نسل‌های بعد نیز به نوبه خود ناچار به یافتن پاسخ‌هایی درخور و شایسته و یقیناً متفاوت با آنچه که ما امروز یافته یا می‌یابیم، خواهند بود.

بدون شک بارزترین یافته مشترک تمامی مطالعاتی که طی دهه‌های اخیر در حوزه سازمان و مدیریت انجام شده است، تأکید بر نقش بی‌همتای «نیروی انسانی» است. تا جایی که گفته‌اند:

«امروزه دیگر کارکنان به سازمان‌ها وابسته نیستند، بلکه در واقع این سازمان‌ها هستند که به کارکنان خود وابسته‌اند» (دراکر، ۲۰۷۸).

اگر از منظر اعداد و ارقام و محاسبات اقتصادی نیز به نقش نیروی انسانی توجه کنیم، گفته «سیمون کونز» برنده جایزه نوبل سال ۱۹۷۱ در رشته اقتصاد کاملاً گویا و رسا است: «۹۰ درصد از توسعه در کشورهای صنعتی به دلیل بهبود زمینه‌های انسانی، مهارت، کاردانی، مدیریت و ... بوده است ظرفیت‌های انسانی در مقابل سرمایه، عامل نخست در فرآیند توسعه بوده‌اند».

نتایج پروژه ن لیمن^۱ که با هزاران کارمند در یکصد شرکت برتر مصاحبه کرده بود نشان می‌دهد که امروزه برنامه‌ها، استراتژی‌ها و شرایط مالی سازمان عامل تعیین کننده جو مناسب سازمانی محسوب نمی‌شوند، بلکه اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت است که موجب ایجاد محیط کار متعالی می‌گردد (لیمن، ۲۰۰۳). مقالات همایش بین‌المللی منابع انسانی، ۱۹۲۰۰۳.

بر این اساس هم زمان با انجمن تن هوش، خلاقیت و تعهد نیروهای انسانی در بقا و رشد سازمان‌ها، نیروهای انسانی متخصص، که دراکر از آنان به عنوان «کارکنان یقه طلایی» یاد می‌کند، از جایگاه و منزلت سازمانی ویژه‌ای برخوردار شده‌اند. به این ترتیب متخصصان و نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت نیز تلاش نموده‌اند تا نظریه‌ها و اختراعات سازمانی را به نحوی بازنگری و اصلاح نمایند تا متناسب با جایگاه و منزلت مذکور باشد.

یکی از نظریه‌های سازمانی متعددی که برای نیل به هدف فراتر از دهه‌های اخیر مطرح شده است، مفهوم «کیفیت زندگی کاری» (Q.W.L) است. در واقع تئری کیفیت زندگی کاری از یکسو عوامل موثر بر رشد و توسعه سازمانی را مورد توجه و تحلیل قرار می‌دهد و از سوی دیگر راهکارهای افزایش بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها را عرضه می‌نماید. کیفیت زندگی کاری یک فرهنگ و نگرش است که در آن کارکنان در کانون توجه قرار گرفته و با فراهم نمودن زمینه‌ها و امکانات رشد و ارتقاء، امکان توسعه اجتماعی و در نهایت افزایش رفاه عمومی را مقدور می‌سازد.

فهرست مطالب

مقدمه	۹
-------------	---

فصل اول: بیان و مقایسه دیدگاه‌های مطرح پیرامون مقوله کیفیت

۱-۱- تعریف کیفیت	۱۷
۱-۱-۱ چند تعریف رسمی از کیفیت	۱۷
۱-۱-۲ تعاریف سه نفر از مشاهیر سباده کیفیت	۱۸
۱-۲- واژه‌ها و اصطلاحات مرتبط با کیفیت	۲۶
۱-۳- دیدگاه و فلسفه شش نفر از مشاهیر همفکر کیفیت	۲۷
۱-۳-۱ ادوار دمنینگ (Edward Deming)	۲۷
۱-۳-۲ جوزف جوران (Joseph Juran)	۳۰
۱-۳-۳ فیلیپ کرازبی (Phillip Crosby)	۳۲
۱-۳-۴ فی گن بائوم (Feigenbaum)	۳۵
۱-۳-۵ کائورو ایشی کاوا (Kaoru Ishikawa)	۳۶
۱-۳-۶ جی نی جی تاگوچی (Genichi Taguchi)	۳۷
۱-۴- بهبود کیفیت به عنوان فلسفه مدیریت	۳۷

فصل دوم: سطوح کیفیت و سلسله مراتب رویه های کیفیت

۱-۲- سطوح کیفیت	۴۳
۲-۲- تاریخچه کیفیت	۴۸
۲-۲-۱ عصر صنعت گری	۴۹
۲-۲-۲ اوایل قرن بیستم	۵۰
۲-۲-۳ پس از جنگ جهانی دوم	۵۱
۲-۲-۴ انقلاب کیفیت در آمریکا	۵۱

۵۲	۳-۲- سیستم کیفیت به جای تضمین کیفیت.....
۵۵	۴-۲- دلایل توجه سازمان ها به نهضت کیفیت.....
۵۶	۵-۲- فرهنگ سازمانی و کیفیت
۶۱	۶-۲- ابعاد، اصول و اهرم های بهبود کیفیت
۶۴	۷-۲- رویکردها یا فنون مختلف کنترل کیفیت

فصل سوم: مدیریت کیفیت جامع (TQM) و استقرار کارکرد کیفیت (QFD)، مشهورترین

نظریه های کیفیت

۶۹	۱-۳- مدیریت کیفیت جامع TQM
۷۷	۱-۱-۳- نمونه ای از مدیریت کیفیت جامع در عمل
۷۹	۲-۳- استقرار کارکرد کیفیت (حار کیفیت)

فصل چهارم: نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء کیفیت

۸۷	۱-۴- مدیریت منابع انسانی و ارتقاء کیفیت
۹۱	۲-۴- نقش مدیران در بهبود مستمر کیفیت
۹۵	۳-۴- نقش مدیران رده سرپرستی یا عملیاتی در تضمین کیفیت
۹۸	۴-۴- نقش منابع انسانی سازمان در تضمین کیفیت

فصل پنجم: انواع مدل های تعالی سازمانی و نقش های بهبود کیفیت

۱۰۵	۱-۵- مدل های تعالی (سنجش کیفیت)
۱۰۷	۲-۵- برخی از مشهورترین و متداول ترین مدل های جهانی سنجش و تعالی کیفیت
۱۰۷	۱-۲-۵- ISO: 9000
	۲-۲-۵- جایزه کانادایی برای تعالی تجاری
۱۰۸	(Canadian Award for Business Excellera)
	۳-۲-۵- جایزه تعالی تجاری استرالیا
۱۰۹	(Australian Business Excellence Award)
۱۱۰	۴-۲-۵- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج
۱۱۲	۱-۴-۲-۵- معیارهای ارزیابی کیفیت عملکرد طبق مدل بالدریج در زمینه به سازی و مدیریت منابع انسانی
۱۱۹	۵-۲-۵- مدل EFQM
۱۲۴	۱-۵-۲-۵- خود ارزیابی در EFQM

فصل ششم: کیفیت زندگی کاری و دیدگاه‌های مطرح در مورد آن

۱۲۷	۱-۶- تعریف و مفهوم کیفیت زندگی کاری
۱۳۴	۱-۱-۶- تعریف نظری کیفیت زندگی کاری
۱۴۰	۲-۱-۶- تعریف عملیاتی کیفیت زندگی کاری
۱۴۲	۲-۶- تاریخچه مختصر کیفیت زندگی کاری
۱۴۵	۳-۶- کیفیت زندگی کاری به عنوان فلسفه مدیریت
۱۴۷	۴-۶- کیفیت زندگی کاری و دوایر کیفیت
۱۴۸	۵-۶- برداشت‌های درست از کیفیت زندگی کاری

فصل هتم: استراتژی‌ها و برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری

۱۵۱	۱-۷- رویکردها و استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری
۱۵۲	۱-۱-۷- تدوین کارراه و مسیر کارراه (مسیر تدریجی)
۱۵۳	۲-۱-۷- طرح (طراحی) کار
۱۵۴	۳-۱-۷- سیستم حقوق و مزایا
۱۵۴	۴-۱-۷- طراحی و حفظ روابط درون گروهی و میان گروه
۱۵۵	۵-۱-۷- اقدامات و عملیات مدیریتی
۱۵۶	۶-۱-۷- راهبردهای درونی و بیرونی برای تغییر
۱۵۷	۲-۷- برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری
۱۶۳	۱-۲-۷- اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری
۱۶۵	۲-۲-۷- مزایا و فواید برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری
۱۶۷	۳-۲-۷- مشکلات و محدودیت‌های برنامه‌ها و اقدامات مربوط به بهبود کیفیت زندگی کاری
۱۷۲	۴-۲-۷- آینده برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

فصل هشتم: نقش کیفیت زندگی کاری در بهره‌وری سازمان و کارکنان آن

۱۷۷	۱-۸- کیفیت زندگی کاری در مباحث رفتار سازمانی
۱۷۹	۲-۸- کیفیت زندگی کاری و به‌سازی سازمانی
۱۸۰	۳-۸- کیفیت زندگی کاری، جو کاری و فرهنگ سازمانی
۱۸۵	۴-۸- کیفیت زندگی کاری بعنوان رویکردی در ایجاد انگیزه کار در کارکنان
۱۸۹	۵-۸- بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری
۱۹۳	۶-۸- رویکردهای مختلف در بهبود عملکرد سازمانی
۱۹۴	۱-۶-۸- رویکرد فنی در بهبود عملکرد سازمان
۱۹۴	۲-۶-۸- رویکرد سیستم اجتماعی فنی در بهبود عملکرد سازمانی

فهرست مطالب

فصل نهم: کیفیت زندگی کاری و طراحی مشاغل

۲۰۱	۹-۱- شرایطی که بهبود کیفیت زندگی را ایجاد می کند
۲۰۴	۹-۲- رویکردهای مختلف در طراحی مشاغل
۲۱۱	۹-۳- کیفیت زندگی کاری: رویکردی کلان و کل نگر در طراحی مشاغل
۲۱۳	۹-۴- تمرین بهداشت انگیزش هرزبرگ و کیفیت زندگی کاری
۲۱۵	۹-۵- مع بندی
۲۲۱	فهرست منابع

پیوست ۱

۲۲۹	نمونه هایی از برنامه های بهبود کیفیت زندگی کاری
-----	---

پیوست ۲

۲۴۷	چکیده برخی از پژوهش های انجام شده درباره کیفیت زندگی کاری
-----	---

مقدمه

پیشرفت‌های گسترده علم و فناوری، تحولات عظیمی را در کلیه ابعاد و ارکان زندگی انسان پدید آورده است. 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 غیره 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 منابع مطالعات و بررسی‌های مدیریت علمی آغاز گردید و تا به امروز نیز تغییرات زیادی را پذیرفته و نقاب انسان در سازمان را به گونه دیگری می‌نگرد تا آنجا که در ساختار سازمانی اداره امور کارسانان و استفاده کارگزینی به واحد مدیریت منابع انسانی متحول گشته و در تراز گسترده‌ای، مطرح شده است.

فرآیند توسعه منابع انسانی به دلیل ماهیت چند بعدی و پیچیده خود و ارتباط نزدیکی که با تغییرات سازمان دارد، نیازمند بستر مناسب است تا باثبات 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 و توجه مدیران ارشد و

رهبران به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان باعث تأکید 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, 1992).

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 کارمندان در محیط کار می‌شود.

کیفیت زندگی کاری به دو روش در می‌آید. در روش اول کیفیت زندگی کاری عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط و عملیات 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، نیازها، 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. نگرانی 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؟ بهر 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 تصمیم گیری 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 شرايطی کلی به کار رفته است. اندازه گیری کیفیت زندگی کاری، به صورت عینی دشوار است؛ زیرا با ادراک افراد بستگی دارد یعنی شرايطی که برای یک فرد ایده آل 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 می طلبد و نحوه عمل شخص در یک محیط کاری بستگی به روحیات و تجارب شخصی او در آن محیط کار دارد. عکس العمل شخص می تواند در طول زمان و در محیط کاری پویا تغییر یابد. (Yoder, Staudohar, 1986).

همچنین می توان بعد متفاوت کیفیت زندگی کاری را از سه منظر مد نظر قرار داد:

دیدگاه کارکنان که رضایت اصلی، تنش های مرتبط با شغل، حالات عاطفی مختلف در محیط کار، رضایت از امکانات و سرفه های شغلی و حالات جسمانی و روانی کارکنان را مد نظر قرار می دهد.

دیدگاه کارفرمایان به میزان بهره وری، سازگاری، پیگانگی کارکنان با کار و سازمان، جابجایی ها و رفتارهای مغایر با بهره وری توجه دارد.

دیدگاه جامعه به میزان تولید ناخالص ملی، رشد ارزش ذیره منابع انسانی، میزان رضایت از زندگی در جامعه و یا پیگانگی در مقابل آن، رفتار و نگرش های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تأمین رفاه کارکنان در جامعه تأکید دارد.

قابل ذکر است که این سه دیدگاه باید با یکدیگر هماهنگ باشند و به آن مد نظر قرار گیرد.

بر این اساس با توجه به تفاوت های بارزی که میان دیدگاه کارکنان و سازمان ها مختلف وجود دارد، برنامه های کیفیت زندگی کاری نیز دارای تنوع زیادی است. برنامه های کیفیت زندگی کاری باید متناسب با ساختار و فرآیندهای کار و محتوای سازمان باشد. لذا عواملی که مبنای برنامه ریزی برای افزایش کیفیت زندگی کاری در یک سازمان است نیازمند ارزیابی دقیق نگرش ها، فعالیت های کارکنان، دیدگاه ها و امکانات و فرصت های مدیران ارشد و سازمان است.