

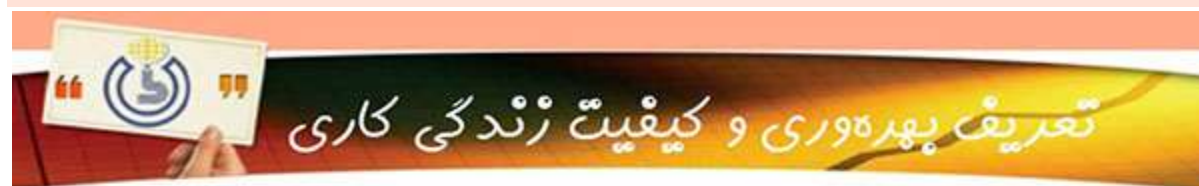


تعریف بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری

برنامه‌های بهبود بهره‌وری

ارزیابی برنامه‌های کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری



افزایش بهره‌وری، هدف عمده بسیاری از سازمانهاست.

مبهم‌ترین جنبه‌های بهسازی بهره‌وری، تعریف خود بهره‌وری و اندازه‌گیری آن است.

به طور کلی، بهره‌وری

را برون داد فرد، گروه، یا سازمان، بخش بر درون دادی که فرد، گروه، یا سازمان برای پدید آوردن آن برون داد نیاز دارند،

تعریف می‌کنند.

افزایش عملکرد کارکنان و کاهش غیبت و ترک خدمت آنان، به افزایش بهره‌وری سازمان می‌انجامد. برای اندازه‌گیری

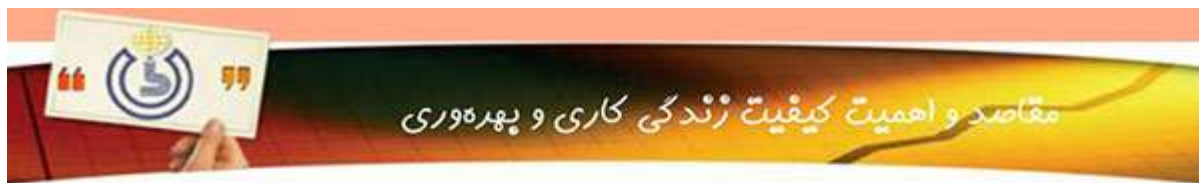
بهبود بهره‌وری، از مقیاسهای دیگری چون: توان پایداری، بقای سازمان و قدرت رقابت آن در بازار، استفاده کرد.

**کیفیت زندگی کاری**

یک برنامه کیفیت زندگی کاری، فرایندی است که به وسیله آن همه اعضای سازمان، از راه مجاری ارتباطی باز و متناسب، در تصمیماتی که بر شغل و محیط کارشان اثر می‌گذارد، به نوعی شرکت داده می‌شوند.

کیفیت زندگی کاری، نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت، خودگردانی و استقلال، مسئولیت و عزت نفس می‌کنند.

به طور کلی، سازمانی که به داشتن برنامه‌ای موفق در کیفیت زندگی کاری شهرت دارد، نسبت به ارائه و دریافت پیشنهادها، پرسشها، و ایراداتی که ممکن است منجر به بهبود در کار شوند، تشویق می‌گردد.



### مقاصد برنامه کیفیت زندگی کاری

اهمیت پاداشهای غیر اقتصادی در مقایسه با اهمیت پاداشهای اقتصادی، هم‌اکنون در حال افزایش است، بویژه در نزد کارکنانی که از آموزش و پرورش بالایی بهره‌مند هستند. چنین به نظر می‌رسد که نیاز شدیدی به بهتر کردن کیفیت زندگی کاری بسیاری از کارگران و کارمندان، وجود دارد.

بخشی از رکود بهره‌وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از کشورهای بزرگ صنعتی، ناشی از کاستیهای کیفیت زندگی کاری و تغییراتی است که درعلاق و رجحانهای کارکنان پدید آمده است.

هنگامی که با کارکنان با احترام رفتار شود و آنان فرصت بیان اندیشه‌های خود را داشته باشند و در تصمیم‌گیریها بیشتر دخالت کنند، واکنشهای مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد.

### مقاصد و اهمیت بهره‌وری

بهره‌وری نیزمانند کیفیت زندگی کاری بسیار مورد توجه است. شرکتها و مدیران، بر پایه سوددهی ارزیابی می‌شوند. بنابراین راههای افزایش بهره‌وری همواره مورد علاقه همگان است.

کاهش بهره‌وری در یک کشور یعنی پایین آمدن سطح زندگی مردم

به طور خلاصه، توجه به کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری، به طور معمول یعنی تأکید بر روشهایی که سازمان را دگرگون می‌سازد تا: رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد، دخالت در کار و عملکرد آنان را فزونی بخشد، و فشار عصبی، ترک خدمت، و غیبت را کاهش دهد.



همه این برنامه‌ها، نوعی توجه به علاقه‌مندی و احترام به کارکنان را دربردارند

تعمیل پیشترسازمان به سرمایه‌گذاری در برنامه‌هایی که به سود فرد و سازمان باشد

این گونه برنامه‌ها بدین شرح‌اند:

(۱) ارتباط با کارکنان: بررسیهای سازمانی

(۲) گروههای کاری نیمه مستقل و حلقه‌های کیفیت

(۳) نوسازی شبکه سازمان





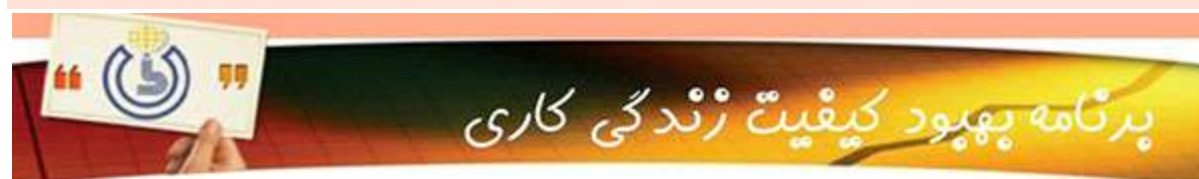
### ارتباط با کارکنان : بررسیهای سازمانی

بهتر کردن ارتباط میان کارکنان، یک روش اثربخش و کارآمد، برای بهبود بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری شناخته شده است .

ارتباط می‌تواند، انتقال اندیشه‌های کارکنان و احساس مشارکت کارکنان را در کار افزایش دهد و آنان را در نظارت بر کار خود هدایت کند .

برای بهبود ارتباط سرپرستان با زیردستان، می‌توان اقدام به برپایی برنامه‌های آموزشی کرد و به بررسیهای سازمانی پرداخت .

این بررسیها به صورت داده‌هایی از سوی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی گردآوری می‌شوند . برای اندازه‌گیری عملکرد شغلی و یا به شکل شاخص های پیش بینی کننده در عملکرد شغلی به کار برده می‌شوند .



### اهداف بررسی سازمانی

✓ کمک به تعیین اثربخشی فعالیتها و وظیفه‌های مدیریت امور

کارکنان و منابع انسانی

✓ اندازه‌گیری کیفیت محیط داخلی سازمان

✓ کمک به تدوین برنامه‌های پالندگی برای ایجاد دگرگونیهای

ضروری و ارزیابی اثربخشی این دگرگونیها



### گامهای اجرای بررسی سازمانی :

- ① **نخستین گام**، توجه مدیر امور کارکنان و منابع انسانی به نکات زیر است :
- ② اندازه گیری درک و پاسخهای ویژه کارکنان
- ③ روشهای گردآوری اطلاعات
- ④ بررسی اعتباری و روایی آزمونها
- ⑤ کسانی که در بررسی شرکت کرده و از آنها اطلاعات گردآوری می شود
- ⑥ انواع تحلیلها از داده های گردآوری شده
- ⑦ اهداف خاص داده ها
- گام بعدی**، گردآوری داده ها است .
- سومین گام** فرایند بازخورد واقعی است .

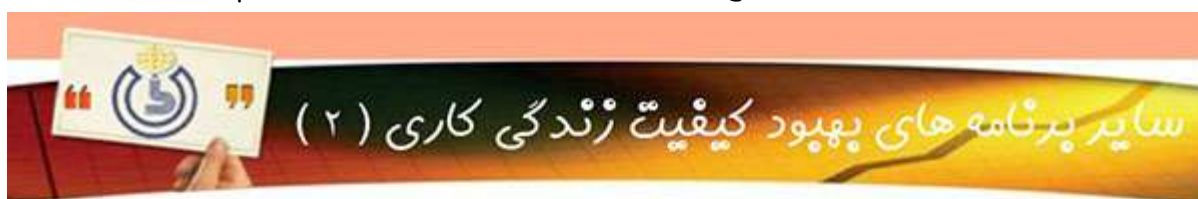


### گروههای کاری نیمه مستقل

یک گروه انسانی، مجموعه ای از افراد است که پیوندهای چشمگیر درونی با هم دارند، خود را به شکل گروه درک می کنند و اعضا را از غیر اعضا تمیز می دهند. هویت گروهی آنها از سوی افراد غیر عضو شناخته می شود. اعضای گروه دارای نقشهای متفاوتی در گروه هستند به عنوان اعضای گروه، به تنهایی یا به صورت جمعی عمل می کنند، و پیوندهای به هم وابسته ای با دیگر گروهها دارند. این تعریف معرف گروههای کاری نیمه مستقل است که وظیفه اساسی آنها، با هم کار کردن برای پدید آوردن یک فرآورده نهایی است. افزون بر آن، این گروهها شماری از تصمیمات استخدای را که تا حدودی مستقل از بخش امور کارکنان است، اتخاذ می نمایند. برای نمونه آنان درباره تنبیه همکاران، افزایش حقوق آنان و حتی استخدام عضو جدید یا پایان دادن به خدمت عضو موجود، تصمیم می گیرند .

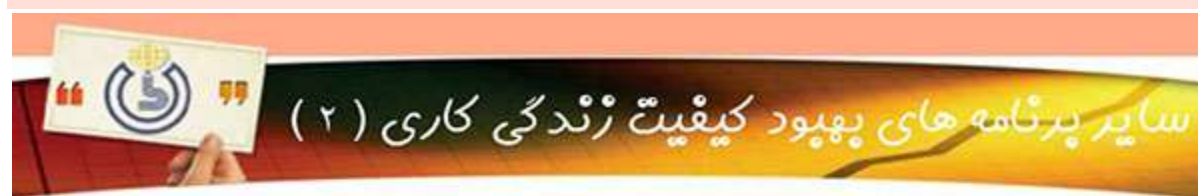
- |   |   |               |
|---|---|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>مهارتهای مستقیم مربوط به کار</li><li>مهارتهای ایجاد ارتباط و تصمیم گیری</li><li>مهارتهای ادراکی برای استخراج اطلاعات از محیطهای مختلفی که گروه را در برمی گیرند.</li><li>مهارتهای طراحی کار</li><li>مهارتهای مدیریتی</li><li>مهارتهای ایجاد و حفظ یک فضای انسانی موند</li></ul> | } | مهارتهای لازم |
|---|---|---------------|





#### حلقه های کیفیت

عضویت در حلقه های کیفیت، به طور اختیاری است و حلقه کیفیت شامل هفت تا ده تن از اشخاص است که از یک منطقه کاری مشابه، برگزیده می شوند و به طور منظم گرد هم می آیند تا کیفیت و مسائل مربوط به آن را در قلمرو کاری خود شناسایی و تحلیل کنند و برای مشکلات، راه چاره بیابند. در نشستهای نخستین گروه، اعضای گروه در زمینه روشها و فنون حل مسائل که از پویایی گروهی، مهندسی صنعتی و نظارت بر کیفیت سرچشمه گرفته اند، آموزش داده می شوند. این روشها شامل: طوفان مغزها، تحلیل علت و معلولی، جدولهای نظارت، طبقه بندی، و جدولهای پراکندگی می باشد. در بسیاری از حالتها، سرپرست خط مقدم، جلسه های گروه را اداره می کند و در نقش تسهیل کننده، به حل و فصل کارهای گروه می پردازد رهبر گروه به طور معمول یک دوره پایه ای در زمینه پویایی شناسی گروه، مشکل گشایی، و دیگر فنون لازم می گذارند دیگر اعضای گروه، اغلب یک آموزش مقدماتی درباره تنظیم اولویت در کار و به کار بردن روش طوفان مغزها طی می کنند.



#### ویژگیهای ضروری حلقه های کیفیت :

نقش فرد میانجی یا تسهیل کننده

حمایت مدیریت از برنامه حلقه کیفیت

مشارکت کارکنان در حلقه های کیفیت باید اختیاری باشد

احساس آزادی اعضای حلقه ها

تسهیل کننده ها باید مدیریت را از آنچه در حلقه ها می گذرد و از پیشرفت کار آنها آگاه گردانند .

کیفیت، و نه کمیت باید در مرتبه نخست قرار گیرد .

یک برنامه کامیاب از مفاهیم و اصول کارساز حلقه های کیفیت پیروی می کند .



### نوسازی سبک سازمانی

راههای متداول برای ایجاد سبکی نو در سازمان، شامل:

- ۱- افزایش سطوح مشارکت
- ۲- به کار بردن نظریه Z در مدیریت است.

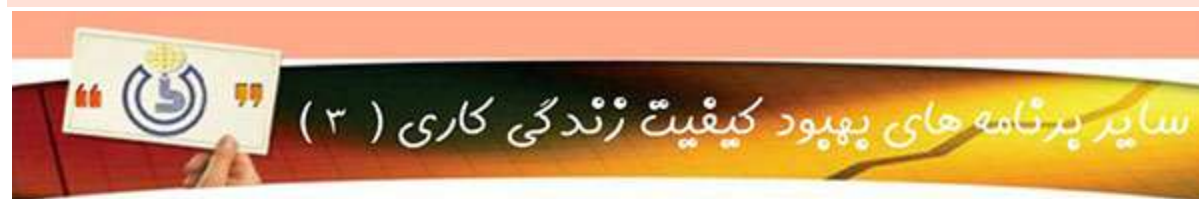
### ۱- افزایش سطوح مشارکت

یکی از نخستین کوششهای مردم سالاری صنعتی در سطحی گسترده در آلمان شرقی، در پی قانونی به نام « تصمیم گیری مشارکتی » پدید آمد

برای کامیابی و پیشرفت برنامه مشارکت، شماری از شرطهای بیرونی باید وجود داشته باشد؛ از جمله: اوضاع مناسب بازار، مهارت های شایسته مدیریت و برداشت روشنی از هدفها و مسئولیتها

اثربخشی مشارکت در تصمیم گیری به چندین عامل بستگی دارد:

- الف - خواست و آمادگی کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری
- ب - نوع و دامنه تصمیمهایی که کارکنان در آن شرکت می جویند
- پ - میزان اطلاعاتی که سازمان آمادگی دارد در اختیار کارکنان قرار دهد.
- ت - آمادگی و همراهی سرپرستان و مدیران



### ۲ - نظریه Z

این نظریه حد واسط میان مدیریت ژاپنی و آمریکایی است.

ویژگی های این نظریه:

- استخدام بلند مدت به طور غیر رسمی
- ارتقاء و ترفیع به کندی
- مسیرهای شغلی گوناگون
- تصمیم گیری بر اساس داده های کل سازمان و نه یک بخش از آن

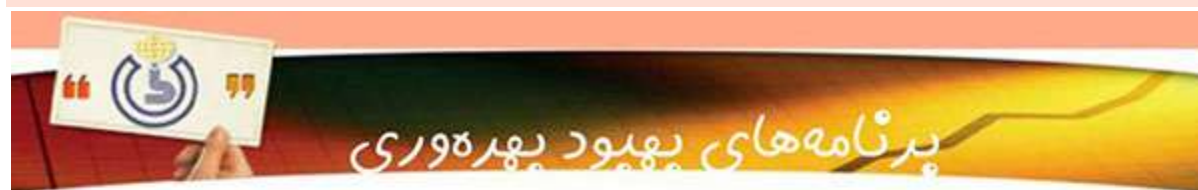




بهبود بهره‌وری، می‌تواند از درون دامنه گسترده‌ای از برنامه‌ها سرچشمه گیرد .  
برنامه‌هایی که توقعات عملکردی، شرح شغل و وظیفه‌های شغل را روشن  
می‌سازند، نه تنها به کاهش فشار عصبی در کار می‌انجامد بلکه در بهتر کردن  
بهره‌وری نیز مؤثر و کارسازند .

این برنامه‌ها عبارتند از : **تغییرات وظیفه ، خود کارسازی (اتوماسیون) ، طراحی  
دقاتر کار**

**تغییرات وظیفه** دو مبحث را شامل می‌شود : **طراحی وظیفه و گردش کار**



### طراحی وظیفه

در این حوزه غنی سازی شغل و طراحی های اجتماعی - فنی باعث افزایش بهره وری و همچنین کیفیت زندگی کاری می شوند .

#### غنی سازی شغل

باعث افزایش سطح ویژگیهایی زیر می شود :

**تنوع مهارتها**

**هویت شغل**

**اهمیت شغل**

**خودمختاری در کار**

**بازخورد شغلی**

که نتیجه آن افزایش بهره وری کارکنان خواهد بود .

برای حفظ بهبود بهره‌وری، باید اوضاع و احوال دیگر سازمان نیز اصلاح و دگرگون شوند .

پیوندهای میان پنج بعد اساسی شغل و پیامدهای آن و اثربخشی احتمالی حاصل از آن، ممکن است به طور برابر  
برای همه یکسان نباشد .

غنی کردن شغل، دارای اثرهای محدود است؛ زیرا تنها به برخی از نیازهای روان‌شناختی کارکنان پاسخ می‌گوید .



### روش اجتماعی - قتی

روش اجتماعی - قتی بر این واقعیت استوار است که شغلها آفریده‌های دست انسان هستند و متناسب با شماری از نیازهای نظامهای قتی و اجتماعی پدید آمده‌اند و از این رو همواره در حال دگرگونی‌اند .  
هدف طراحی اجتماعی - قتی، پدید آوردن پیوند میان دو جهان است - جهان اجتماعی و جهان قتی



تصمیم درباره اینکه چه نوع برنامه طراحی شغل باید اجرا شود، بسیار پیچیده و دشوار است و گامهای زیر را در بر می‌گیرد:

- ❑ تشخیص نیاز به دگرگونی و گردآوری داده‌هایی برای ارزشیابی
- ❑ اطمینان از اینکه طراحی وظیفه‌ها، یک دگرگونی مناسب است
- ❑ تعیین نیازهای سازمانی، گردش شغلی، فرایندهای گروهی و فردی
- ❑ تعیین زمان، روش، و جای طراحی شغلها
- ❑ فراهم آوردن آموزش و پشتیبانی لازم
- ❑ ایجاد تغییرات مربوط به طراحی شغل
- ❑ ارزشیابی تغییرات از راه مقایسه داده‌های پیش و پس از تغییر





### گردش کلی

دگرگونیهای گردش کار با به کار گرفتن اصول مهندسی صنعتی و طراحی سازمان  
این اصول شامل مواردی بدین شرح اند :

تقسیم کار

اندازه‌گیری زمان انجام هر وظیفه

استانداردسازی

طراحی روشهای لازم برای رعایت این معیارها و انجام وظیفه‌ها

سنجش چگونگی انجام وظیفه‌ها و رعایت معیارها

اطلاع نتیجه‌ها به صورت بازخورد به کارکنان و سازمان

پیگیری و مدیریت گردش شغل

اصلاح گردش شغلی



نظامهای خودگردان رایانه‌ای آدم‌واره‌ها، جای انسانها در محیط کارخانه

لوازم خودکار درون دفاتر و اداره‌ها

اثرگذاری این دو دگرگونی همراه با یکدیگر در بیست سال آینده، بر میلیونها  
شغل

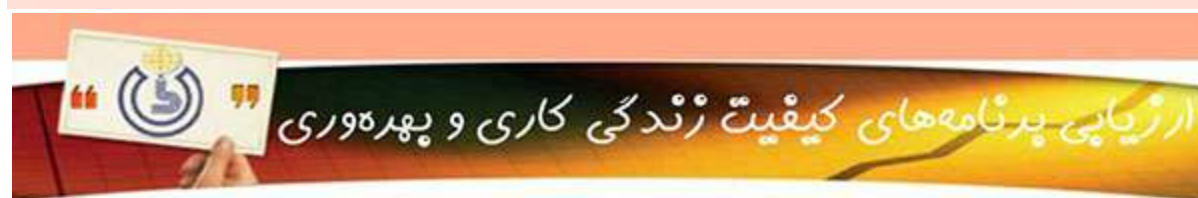
آگاهی از اهمیت خودکارسازی برای بخشهای مدیریت امور کارکنان و منابع  
انسانی ضروری است زیرا دارای قدرتی است که می‌تواند طبیعت بسیاری از  
مشاغل را دگرگون سازد و شغل‌های تازه بسیاری پدید آورد.

این دگرگونیها به نوبه خود بر یافتن و گزینش کارکنان تازه، ارزشیابی عملکرد، و  
آموزش کارکنان، اثر خواهند گذاشت.



### مثال: کارخانه شیشه‌سازی، کورنینگ ایالات متحده آمریکا

- ✓ ترکیب چهار بخش جدا از هم در یک ساختمان بسیار مجلل، بخش مهندسی خود را از نو طراحی کرد.
- ✓ طراحی تازه، راه را برای تأثیرهای متقابل نزدیک و شخصی می‌گشاید
- ✓ ویژگیهای عمده این ساختمان بدین قرار است :
- ✓ ساختمان حول یک ورودی شیشه‌ای بنا شده است که شامل یک تالار و غذاخوری است. بیشتر کارکنانی که از پارکینگ، وارد ساختمان می‌شوند، به تالار غذاخوری سر می‌زنند و روز خود را با دیدار دوستان و همکاران، با نوشیدن یک فنجان قهوه آغاز می‌کنند.
- ✓ مجموعه‌ای از پلکانها، بالابرهای برقی، گذرگاههای شیب‌دار، رفت و آمد آسان و دلخواه را از طبقه ای به طبقه دیگر میسر می‌سازد.
- ✓ دوازده جایگاه نوشیدن قهوه و چای در سراسر ساختمان برپاست.
- ✓ دفاتر مدیران بر درگاه شیشه‌ای ساختمان مسلط است.
- ✓ وجود آینه‌های بسیار در دیوارهای ساختمان، این فرصت را فراهم می‌آورد تا فعالیتهای افراد در طبقات دیگر به خوبی دیده شود.



چون برنامه‌های کیفیت زندگی کاری می‌توانند همان مقصودهایی را که برنامه‌های بهبود بهره‌وری در نظر دارند تأمین کنند، آنها را می‌توان بر اساس چگونگی دست یافتن به این مقصودها ارزیابی کرد.

### برنامه‌های کیفیت زندگی کاری :

ارزیابی منافع برنامه‌هایی کیفیت زندگی کاری تنها بر اساس پول، تقریباً ناممکن است. بسیاری از این برنامه‌ها، هم مورد پشتیبانی شرکتها و هم مورد پشتیبانی کارکنان هستند. این حمایت، دشواری ارزیابی برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را در قالب پول و ارزش ریالی کاهش می‌دهد؛ بویژه آنکه دستاوردهای بهره‌وری که از برنامه‌های کیفیت زندگی کاری به دست می‌آیند، شاید تا چند سال پس از اجرای آن برنامه‌ها پدیدار نشوند.

### برنامه‌های بهره‌وری :

فرایند ارزیابی برنامه‌های بهره‌وری نسبت به ارزیابی برنامه‌های کیفیت زندگی کاری، پیچیدگی کمتری دارند زیرا پیامدهای آن بیشتر قابل اندازه‌گیری هستند. بهره‌وری را می‌توان از راه عملکرد شغلی فرد و کاهش در غیبت و ترک خدمت ارزیابی کرد. برنامه‌های بهره‌وری در سطح شرکت را می‌توان در قالب سوددهی، توان رقابت، و قدرت پایداری و بقاء اندازه‌گیری نمود.