

تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری (زندگی را قابل کار کردن و کار را قابل زندگی کنید)

نویسنده: دکتر ناصر میرسپاسی

چکیده

یکی از ویژگی‌های بخش‌های مختلف اقتصادی کشورهای در حال توسعه پایین بودن سطح بهره‌وری، بویژه بهره‌وری منابع انسانی است.

در چند سال اخیر، رابطه بهره‌وری^۱ و کیفیت زندگی کاری^۲ مورد توجه و مطالعه محافل علمی مدیریت دنیا قرار گرفته است و سازمانهای بین‌المللی از جمله سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) در این زمینه کنفرانس‌های متعددی برپا کرده‌اند.

در این مقاله، ضمن ارائه چکیده پاره‌ای از نظریاتی که در متون مدیریت مطرح شده‌است، بر این نظریه تأکید می‌شود که توجه بیش از حد به کیفیت زندگی کاری، یعنی صرفاً تأمین حقوق و مزایا، خدمات رفاهی و توقع حصول بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی؛ باعث ایجاد فرهنگ تنبلی و کم‌کاری می‌شود. در صورتی که با تأمین رفاه و حقوق و مزایای بیشتر در مقابل تلاش و کسب بهره‌وری بالاتر، فرهنگ کار و کوشش رایج خواهد شد. در این نگارش، با استفاده از دست‌آورد‌های علمی و پژوهشی دانش مدیریت، بر تعامل و تأثیر متقابل «بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری» تأکید می‌شود. روانشناسی رفتاری معتقد است که بهره‌وری به احساس موفقیت می‌انجامد، و این احساس، باعث انگیزه کار بیشتر^۳ می‌شود. اگر به این موفقیت‌ها، پاسخ بجا داده شود، در افراد رضایت بوجود خواهد آمد، و رضایت، بخش عمده‌ای از کیفیت

۱- Make life workable and work livable این شعار، عنوان مطلبی است که توسط نگارنده برای طرح در کنفرانس بین‌المللی بهره‌وری بانکوک، ۱۹۹۱ تهیه گردید و در جلسات فرعی کنگره مزبور به بحث گذاشته شد.

2- Productivity

3- Quality of Work Life

4- Achievement motivation

زندگی کاری را تشکیل می دهد.

نتیجه گیری نهایی این مقاله چنین است که مدیریت مؤثر منابع انسانی سازمانها، می تواند این تعامل را بوجود آورد. برای رسیدن به این هدف، باید در حوزه مدیریت، تدابیر عمده ای اندیشیده شود. این تدابیر در دو بخش تحت عنوان وظایف ستادی و وظایف اجرایی مدیران مختصراً توضیح داده می شود، و سخن نهایی مقاله، پاسخی است به این پرسش که رهبری مدیران در ایجاد این ارتباط چه نقشی دارد؟

مقدمه

به دست آوردن خدمات و محصولات بیشتر از منابع محدود و ثابت، عامل رشد اقتصادی خواهد بود. این پرسش نیز مدام مطرح می شود که کدام شیوه به افزایش بهره وری می انجامد. به تعبیر دیگر، در صورتی که مطمئن شویم از یک راه معین و مشخص می توان به سطح بالاتری از بهره وری دست یافت، همه سازمانها و جوامع، بی درنگ به استفاده مؤثر از آن راه اقدام می نمایند. دشواری راه در این است که معمولاً عوامل عمده تأثیرگذار بر بهره وری، بویژه بهره وری نیروی انسانی، آشکار نیست. همچنین در جوامع مختلف این سؤال مطرح بوده است که حدود وظایف و مشارکت انسان در مدت کوتاه عمرش چیست؟ و چه شرایطی این وظایف را بارورتر و مشارکت را شکوفاتر می کند.^۶

پژوهش های فراوانی که تاکنون در این راه صورت گرفته، نتوانسته است در پاسخگویی به

در بیشتر کنفرانس های بین المللی بهره وری، چنین عنوان می شود که سطح بهره وری، بویژه بهره وری منابع انسانی، در بخش های مختلف اقتصادی کشورهای در حال توسعه پایین است و مشکل شدت افزایش جمعیت را نیز به آن می افزایند. در توجیه اهمیت نقش افراد در مقایسه با سرمایه و تکنولوژی، که هر سه از عوامل عمده افزایش بهره وری هستند، تقریباً همه صاحب نظران و مدیران سرشناس صنایع جهان، منابع انسانی را اساسی ترین عامل تلقی کرده اند و معتقدند که سرمایه و تکنولوژی را به ترتیب می توان به صورت وام تأمین نمود و خرید؛ اما انسان ها را نه می توان به وام گرفت، نه می توان خرید. انسانها، باید به عنوان سرمایه های اصلی کشورهای جهان سوم پرورش یابند و در آنها انگیزه تلاش ایجاد شود.^۵

در راستای توجه بین المللی به موضوع بهره وری، تردیدی نیست که بهره وری به معنی

۵- در این زمینه تحلیل مفصلی از زبان کریش نامورتی شخصیت اول صنایع فولاد هند در منبع زیر معرفی شده است:

V. Krish Namurthy, Developing a Work Ethos For people Productivity, PRODUCTIVITY THROUGH PEOPLE International productivity Center 1986. pp. 59-71

۶- جمله فوق از مقاله آقای توردال، تحت عنوان، تغییرات مداوم، که در هفتمین کنفرانس جهانی بهره وری مالزی ۱۹۹۰ ارائه شده انتخاب گردیده است. به منبع زیر مراجعه شود:

بهره وری، مجموعه مقالات، شماره ۱، مرکز ترجمه متون مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

اینگونه پرسش‌ها، به مدیران و تصمیم‌گیران جوامع مختلف جهان کمک کند. به همین دلیل برای دستیابی به تئوری‌های ارزنده علمی، راهی طولانی در پیش است. بی‌شک نظریه پردازی‌های علمی و پژوهش‌های تجربی و میدانی فراوانی لازم است تا بتوان به این رهنمودهای کاربردی دست یافت.

دلیل پیچیدگی دستیابی به رابطه علت و معلولی در زمینه چگونگی افزایش بهره‌وری منابع انسانی در جوامع در حال رشد، این است که فرهنگ جوامع مذکور نسبت به کشورهای توسعه یافته صنعتی متفاوت است و به همین علت اصلاً نمی‌توان مطمئن شد که راههای توفیق‌آمیز کشورهای توسعه یافته، در این جوامع نیز می‌تواند مشکل بهره‌وری منابع انسانی را حل کند.

با توجه به دشواری‌هایی که در راه ارائه مفهوم و شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری و پیدا کردن شیوه‌های افزایش بهره‌وری نیروی کار در جوامع در حال رشد و توسعه دیده می‌شود و با توجه به ارتباط مستقیم و غیرمستقیمی که این مقوله با شرایط فرهنگی جامعه، بویژه ارزش‌ها و باورها دارد، انجام مطالعات محلی و دستیابی به راه‌حل‌ها و تئوری‌های بومی و اقتضایی، امری ضروری

است.^۷

اگر برای رفتار کاری و مفهومی که زندگی و کیفیت آن در جوامع مختلف، و حتی اقوام گوناگون یک جامعه دارد، تفاوت‌های عمده‌ای قائل باشیم - که به نظر نگارنده این تفاوت‌ها به‌طور کاملاً مشهود وجود دارد - پیدا کردن روش‌هایی برای درک رابطه متقابل این دو پدیده در هر جامعه و قوم؛ به منظور انتخاب شیوه مقتضی مدیریت و ایجاد انگیزه‌های اثربخش؛ حائز کمال اهمیت است.^۸

به‌طور نمونه، با وجود وضوح ظاهری رابطه رضایت و بهره‌وری در تئوری‌های رفتاری، بحث‌های گوناگون و گاه متعارضی در مورد انگیزه‌های کاری انسان مطرح شده‌است و برخی از نظریه‌پردازان و محققان مدعی هستند که رضایت بیشتر کارکنان، باعث کار بیشتر و تعهد عمیق‌تر آنها نسبت به سازمان می‌شود. ولی این نظریه در همه جا و همه شرایط صادق نیست.^۹ بنابراین همیشه نمی‌توان به رابطه مستقیم رضایت و بهره‌وری متکی بود. حتی اگر این همبستگی را بپذیریم، شناخت عوامل ایجاد رضایت برای افراد مختلف با فرهنگ‌ها، باورها، سلیقه‌ها و نیازهای

۷- عبدالله جاسسی، اهمیت بهره‌وری با تأکید بر بُعد فرهنگی آن، مجله شماره ۱۰ و ۱۱ اقتصاد و مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی صفحات ۵ و ۱۲.
۸- در متون جدید مدیریت منابع انسانی بر کاربرد نگرش اقتضایی در انتخاب شیوه مدیریت، رهبری و انتخاب انگیزه‌های اثربخش بسیار تأکید شده است. به‌عنوان نمونه به منبع زیر مراجعه شود:

Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, Organization and Management; A systems and Contingency Approach, Fourth Edition McGraw-Hill Book Company, 1985.

۹- به منبع زیر مراجعه شود:

Elizabeth A. Smith, The Productivity Manual: Methods and Activities For Involving Employees in productivity Improvement (Huston: Golf publishing Company 1990) p.8.

در راستای تحلیل بیشتر نظریه ارائه شده و ایجاد زمینه ارتباطی بهتر با خوانندگان گرامی، ابتدا باید بهره‌وری منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری تعریف شود، آنگاه دلایل ارائه فرضیه مورد نظر مطرح گردد.

بهره‌وری منابع انسانی^۱ و نحوه اندازه‌گیری آن
در زمینه بهره‌وری و نیز بهره‌وری منابع انسانی، نگارشها، پژوهش‌ها و گفتگوهای فراوانی در متون مدیریت موجود است. به گفته دکتر توردال رئیس کنفدراسیون جهانی بهره‌وری، منابع و مآخذ بهره‌وری، شامل ۸۰۰۰۰۰ مقاله و متجاوز از ۵۰۰۰ جلد کتاب است^۱ و در این مجموعه عظیم، برای محاسبه بهره‌وری اقتصادی کشورها و سازمانها، تعاریف، شاخص‌ها و فرمول‌های متعددی منعکس گردیده است.

در این نگارش، برای کوتاه کردن کلام، از ارائه تعاریف متعدد خودداری شده و فقط پاره‌ای از تعاریف متداول منابع انسانی بیان گردیده است. ولی قبل از ارائه تعاریف، لازم است واژه‌هایی که اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند، معرفی و تعریف شوند.

واژه‌های زیر که هر یک دارای مفهومی خاص می‌باشند، گاه به جای واژه بهره‌وری و یا

مختلف، کاری بسیار دشوار و پیچیده است. در چند دهه اخیر در کنار «رضایت»، واژه دیگری تحت عنوان کیفیت زندگی کاری (QWL) مطرح شده است که مفهوم عمیق‌تری از رضایت را توصیف می‌کند. اما پرسش عمده‌ای که به سادگی نمی‌توان به آن پاسخ داد این است:

اولاً، کیفیت زندگی کاری (QWL) چیست؟ و آیا در همه جوامع یک مفهوم دارد؟ ثانیاً، چه رابطه‌ای بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری برقرار است؟

فرضیه مورد ادعای نگارنده در پاسخ به پرسش‌های مطرح شده در چارچوب نگرش اقتضایی، این است که اولاً کیفیت زندگی کاری در هر قوم و جامعه معنی و محتوایی خاص دارد و نمی‌توان برای آن یک شاخص عام و جهان‌شمول ارائه کرد، ثانیاً رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری منابع انسانی، یک رابطه دوسویه است. اگر این رابطه برای مدیران اینگونه مطرح باشد که افزایش کیفیت زندگی همیشه باعث افزایش بهره‌وری می‌گردد و عکس این رابطه را در نظر نگیرند، سازمان و در نهایت جامعه به سوی تنبلی، کم‌کاری و صرفاً رفاه‌طلبی کشیده می‌شود. اشتباه عمده‌تر این است که کیفیت زندگی کاری؛ در حقوق، مزایا و خدمات رفاهی خلاصه شود.

۱- Human Resources Productivity به معنی «بهره‌وری منابع انسانی» است که معمولاً در متون مدیریت منابع انسانی، از علامت اختصاری آن (HRP) استفاده می‌شود.

۱۱- دکتر توردال در سخنرانی خود تحت عنوان ایجاد تغییر مداوم که در کنفرانس بین‌المللی بهره‌وری مالزی (نوامبر ۱۹۹۰) ارائه شد، در زمینه دانش بهره‌وری اطلاعات جالبی عرضه کرده است. از جمله اینکه، گاوتم ساندبرگ در چارچوب قراردادی برای بنیاد کیفیت (Quality Foundation)، مجموع مقالاتی را که در سطح جهان درباره کیفیت منتشر شده، جمع‌آوری و دسته‌بندی نموده است. برای اطلاعات بیشتر به منبع زیر مراجعه شود:
توردال، ایجاد تغییر مداوم، ترجمه رضانعلی رؤیایی، مجموعه مقالات بهره‌وری، مرکز ترجمه متون مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، صفحات ۳۸ و ۳۹

سوددهی، به جای یکدیگر به کار برده می‌شوند. البته با اینکه شباهت این واژه‌ها زیاد است، ولی کاربرد آنها همیشه یکسان نیست. گاه، رضایت مشتری جزء برون دادهای یک سازمان به حساب می‌آید. در این صورت بهره‌وری به صورت زیر قابل تعریف است:

میزان تولید + میزان کیفیت + میزان رضایت مشتری + ... = بهره‌وری^{۱۷}
 منابع انسانی + منابع مالی + اطلاعات، تکنولوژی + ...
 نمودار شماره ۱، تفاوت بهره‌وری را در دو سازمان، با تعبیر تصویری نشان می‌دهد. در حوزه‌های مختلف هر سازمان نیز از بهره‌وری، تعاریف ویژه‌ای به شرح زیر ارائه گردیده است:

۱- در حوزه حسابداری و مالی شاخص‌هایی نظیر:

$$\frac{\text{سود}}{\text{فروش}}$$
، $\frac{\text{فروش}}{\text{فروش}}$ ، $\frac{\text{سرمایه ثابت}}{\text{سرمایه جاری}}$ متداول است.

۲- در حوزه مهندسی، شاخص‌هایی نظیر: $\frac{\text{کارمفید}}{\text{انرژی مصرفی}}$ ، $\frac{\text{نتیجه مؤثر}}{\text{نتیجه مورد انتظار}}$ به کار می‌رود که نسبت اخیر، به تعبیری همان مفهوم واژه «راندمان» یا کارایی است.

عنصری از بهره‌وری به کار برده می‌شوند:
 ۱- Efficiency یا کارایی که در مهندسی و فیزیک، راندمان ترجمه شده است، معمولاً به جای بهره‌وری (Productivity) نیز به کار برده می‌شود. این واژه به طور ساده به صورت زیر تعریف شده است:

$$\frac{\text{برون داد مفید}^{۱۱}}{\text{واحد درون داد}^{۱۳}} = \text{کارایی}$$

عملکرد (برحسب واحد تولید یا خدمات) = کارایی
 هزینه عملکرد
 ۲- Effectiveness یا اثربخشی، معمولاً به کیفیت و مفید بودن اطلاق می‌شود و در یک تعریف عام، عبارت است از درجه و میزانی که یک اقدام به هدف پیش‌بینی شده، نایل می‌شود^{۱۴}.

۳- Profitability یا سوددهی، در یک تعریف عبارت است از نسبت فروش به هزینه

$$\frac{\text{فروش}^{۱۵}}{\text{هزینه}^{۱۶}} = \text{سوددهی}$$

 ۴- Productivity یا بهره‌وری، در یک تعریف ساده عبارت است از نسبت برون داد به درون داد.

$$\frac{\text{برون داد}}{\text{درون داد}} = \text{بهره‌وری}$$

 تعاریف چهارگانه فوق نشان می‌دهد که چرا این واژه‌ها بویژه، واژه‌های بهره‌وری، کارایی و

12- Useful Output

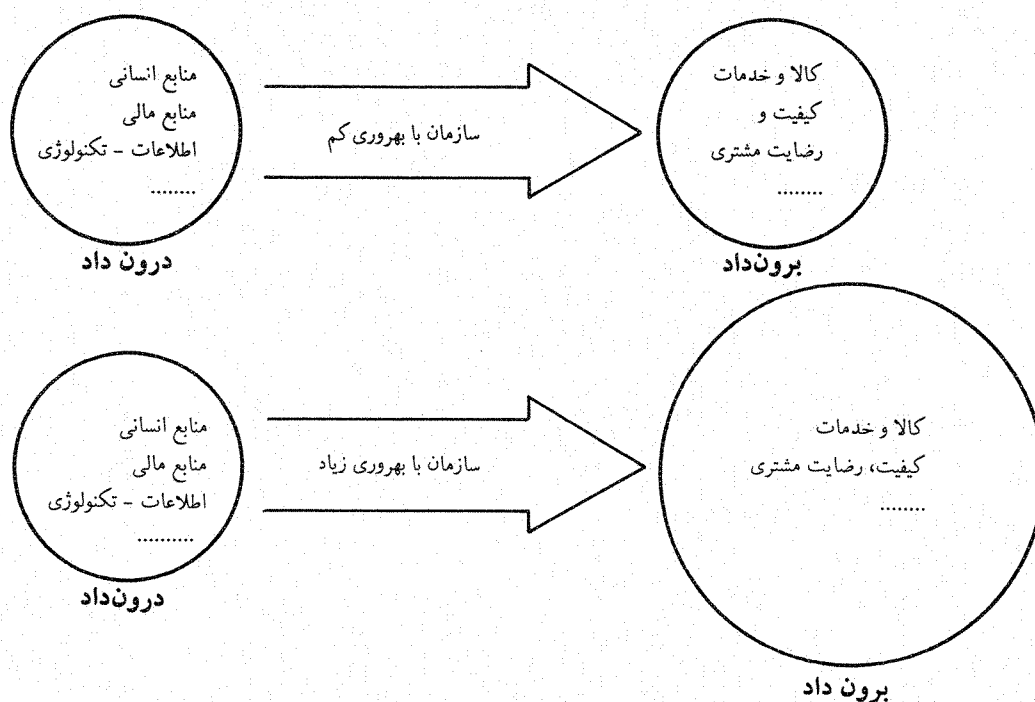
13- Unit of Input

۱۴- درک فرنیج و هینرساورد، فرهنگ مدیریت، ترجمه محمد صائبی (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۱) صفحه ۲۱۱

15- Sales

16- Operating costs

۱۷- در پژوهشی که از طریق نظرخواهی از ۵۶۳ مدیر و ۹۵۰ کارمند مسؤول روابط صنعتی انجام گرفته است، ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان رضایت مشتری را جزء بهره‌وری یک سازمان به حساب آورده‌اند. توجه به تصورات ذهنی و عکس‌العمل‌های مشتری در مورد کالا و خدمات سازمانها، از جمله پدیده‌هایی است که در دهه اخیر مورد استفاده سازمانهای پیشرو صنعتی دنیا قرار گرفته است و در واقع بخشی از تعریف کیفیت کالا و خدمات را تشکیل می‌دهد. برای اطلاعات بیشتر به کتب مدیریت بازاریابی جدید، همچنین به کتاب (Productivity Manual) منبع ذکر شده قبلی، صفحه ۵ مراجعه شود.



نمودار شماره ۱ مقایسه بهره دو سازمان

- اجتماعی جلب کرد، به تعاریف و شاخص‌های زیر نیز اشاره می‌شود

مقیاس‌های بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی و ملی منابع انسانی

الف - بهره‌وری فردی^{۱۹}، عبارت است از نسبت کار انجام شده توسط هر فرد، به زمان مصروفه توسط همان فرد.

ب - بهره‌وری گروهی^{۲۰} برابر است با نسبت کار انجام شده توسط گروه، به مجموع زمان صرف

۳- در حوزه اقتصاد، بهره‌وری در چارچوب معادله زیر در دو سطح خرد و کلان مورد توجه است^{۱۸}:

$$Q = F(L, K, X, T)$$

۴- در حوزه سازمان و مدیریت، از شاخص‌هایی نظیر: کار انجام شده استفاده می‌شود. تلاش به کار رفته

چون تأکید این مقاله بر بهره‌وری منابع انسانی و رابطه آن با کیفیت زندگی کاری است و در عین حال شاید اینک فرصت مناسبی باشد که بتوان توجه مدیران را به اهمیت این شاخص عمده در توفیق سازمانها و نهایتاً توسعه و رشد اقتصادی

۱۸- تجزیه و تحلیل بهره‌وری از دید علم اقتصاد بسیار وسیع و عوامل تأثیرگذار آن متعدد است. در فرمول فوق، Q حجم برون‌داد سیستم (Output)، L نیروی انسانی، K سرمایه، X کارهای واسطه و نیمه‌ساخته، T زمان و F نمایش تابع است.

19- Individual Productivity 20- Group Productivity

نیروی انسانی شاغل^{۲۳}. رشد این شاخص‌های بهره‌وری، هم در سطح خرد و هم در سطح کلان، نمایانگر استفاده مؤثر از منابع انسانی است. آمارها و اظهارنظر خبرگان اقتصادی، نشان می‌دهد که بهره‌وری کلی و بهره‌وری منابع انسانی در کشورهای صنعتی، در حال افزایش و در اغلب کشورهای جهان سوم رو به کاهش است^{۲۴}.

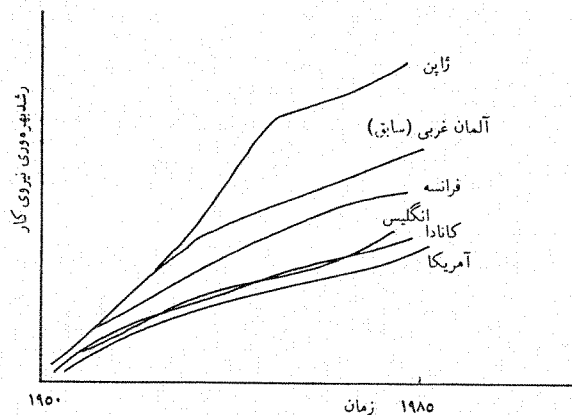
شده توسط اعضای گروه. پ - بهره‌وری منابع انسانی سازمان^{۲۱}، برابر است با نسبت کار انجام شده توسط سازمان (تولید کالا یا ارائه خدمات) در طول یک زمان معین، به منابع انسانی صرف شده (کل پرسنل سازمان) برحسب نفر ساعت، نفر هفته یا نفر ماه. ت - بهره‌وری ملی^{۲۲}، را نیز می‌توان نسبت تولید یا درآمد ملی است به منابع انسانی فعال یا

21- Organization Human Resource Productivity 22- National Productivity

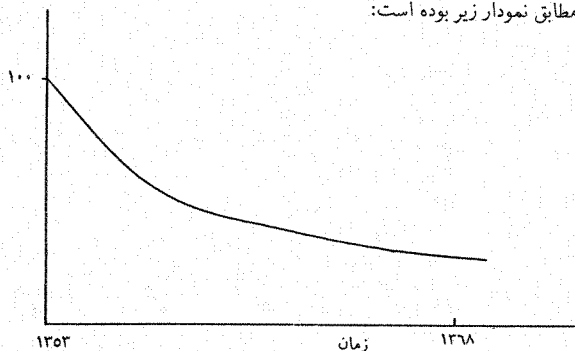
۲۳- به منبع زیر مراجعه شود:

W. F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profit* (New York: McGraw-Hill Company, 1989)

۲۴- طبق تحقیقی که توسط سازمان بهره‌وری آسیایی APO ارائه گردیده، رشد بهره‌وری نیروی کار در شش کشور فرا صنعتی جهان از سال ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۵، به شرح نمودار زیر بوده است که البته در گزارشهای دیگر، آمارها کمی متفاوت است ولی روند کلی ارائه شده، تقریباً مطابق نمودار زیر است:



افزایش ارزش تولیدات به افزایش سطح مرزها در سالهای ۵۳ تا ۶۸ در ایران مطابق نمودار زیر بوده است:



$$\text{بهره‌وری کلان} = \frac{\text{ارزش تولیدات}}{\text{مزد کارکنان}}$$

در این رابطه، L معرف نفر ساعت مصروفه برای هر واحد تولید، و L^a معرف نفر ساعت برای تولید استاندارد است. بدین ترتیب $\frac{L}{L^a}$ نفر ساعت را برای هر واحد تولید نسبت به واحد استاندارد مشخص می‌کند.

مقیاس‌های ارزشی (پولی)

اغلب فعالیت‌های اقتصادی با شاخص ارزش اندازه‌گیری می‌شوند. معیار واقعی بهره‌وری یک کشور، یک سازمان یا یک فرد، ارزشی است که تولید می‌کند. بنابراین در اندازه‌گیری بهره‌وری با مقیاس ارزش، صورت کسر، ارزش تولیدات و منجر کسر هزینه آن خواهد بود.^{۲۸}

همانگونه که قبلاً اشاره شد، مقیاس‌ها و شاخص‌های بهره‌وری بسیارند ولی توضیح بیش از این، خارج از گنجایش این مقاله است.

کیفیت زندگی کاری و چگونگی ارتقای آن

کیفیت زندگی کاری را می‌توان در دو مفهوم تعریف کرد:

۱- تعریف عینی از کیفیت زندگی کاری عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار و

مقیاس‌های فیزیکی، ارزشی (پولی)

بهره‌وری منابع انسانی برحسب واحدهای فیزیکی همگن^{۲۵} (وزن، حجم، وسعت و غیره) معمولاً یک نوع تولید یا گروهی از تولیدات مشابه، به تعداد کارکنان یا ساعات کار، است.^{۲۶}

هنگامی که مقایسه سطح بهره‌وری بین دو کشور، دو سازمان یا یک کشور و یک سازمان، در دوره مختلف زمانی با مقیاس‌های همگن مورد نظر باشد، می‌توان از رابطه ساده نسبت تولید به منابع انسانی استفاده کرد:

$$R_{\cdot 1} = \frac{Q_1}{m_1} \div \frac{Q_0}{m_0} = \frac{Q_1}{Q_0} \div \frac{m_1}{m_0}$$

در رابطه فوق، Q مقدار تولید، m نیروی انسانی صرف شده و ارقام ۱ و ۰ معرف دو کشور، دو سازمان یا دو دوره مورد نظر است.^{۲۷}

در صورتی که مقیاس‌های فیزیکی، همگن نباشد، برای همگن کردن باید معیاری به کار برده شود و مثلاً به منظور مقایسه دو کشور، دو سازمان یا دو دوره زمانی، از رابطه زیر استفاده نمود:

$$R_{\cdot 1} = \frac{\sum \frac{L_1}{L_1^a} Q_1}{\sum \frac{L_0}{L_0^a} Q_0} \div \frac{\sum Q_1 L_1}{\sum Q_0 L_0}$$

۲۵- به شرطی مقیاس‌ها را همگن گویند که دارای شرایط زیر باشند:

الف - کیفیت تولیدات یکسان باشد،

ب - تولید با استانداردهای مشخص و دقیق اندازه، حجم، غلظت و نظایر آن مطابقت داشته باشد و

ج - حدود عملیات تولید دقیقاً معین گردد. (مثلاً در مورد تولید سیمان این امر روشن شود که فرایند تولید شامل استخراج سنگ آهک نیز بوده است یا خیر.)

۲۶ - هنرور شجاعی، بهره‌وری کار، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، نشریه شماره ۴

۲۷- در پاره‌ای از منابع، تنها تفاوتی که بین کارایی **Efficiency** و بهره‌وری **(Productivity)** قائل شده‌اند، این دست که اولی برای کالا به کار می‌رود، مانند تولید پنبه (تن) نسبت به هر هکتار زمین کشاورزی، تولید گندم (تن) نسبت به مصرف کودشیمیایی (کیلوگرم)، تولید فولاد (تن) نسبت به مصرف زغالسنگ (تن)، و دومی **(Productivity)** برای منابع انسانی به کار می‌رود. مانند تولید اتومبیل (تعداد) به منابع انسانی مصروفه (تعداد یا نفر ساعت). همان منبع

۲۸ - برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه به کتاب شجاعی، همان منبع مراجعه شود.

مشترک هستند^{۳۰}. از جمله شاخص‌های مشترک که در اغلب موارد به آن اشاره می‌شود عبارتند از: حقوق و مزایا، خدمات درمانی، خدمات رفاهی، بیمه و بازنشستگی و مواردی از این قبیل. که مسلماً این عوامل بخشی از کیفیت زندگی کاری را تشکیل می‌دهد، ولی به عقیده نگارنده، بخش عمده و حساس کیفیت زندگی و زندگی کاری به برداشت‌های ذهنی و روانی ما از محیط کارمان، مربوط می‌شود و این امر تناسب شغل و شاغل، تناسب روحیه افراد با فرهنگ سازمان، بهره‌ور بودن و خود را مفید احساس کردن در محیط کار را در بر می‌گیرد. تأکید بر عامل اخیر، مورد توجه خاص این مقاله است.

به‌طور مثال یکی از مدیران سرشناس صنعت می‌گوید:

«محیط کار، به شرطی دارای کیفیت است که در آن افراد به‌عنوان عضو و عنصر اصلی سازمان به حساب آیند، ذهن انسان در آن محیط با چالش فکری و اندیشه‌ای مواجه باشد، شرایط محیط باعث پرورش و رشد توانایی او شود و در آن محیط کارها بخوبی انجام پذیرد»^{۳۱}.

محقق دیگری کیفیت زندگی کاری را در چهار مشخصه زیر خلاصه می‌کند^{۳۲}:

۱- امنیت و ایمنی^{۳۳} شامل امنیت شغلی،

محیط کار در یک سازمان. مانند میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، دموکراسی سرپرستی، تنوع و غنی بودن مشاغل و ...

۲- تعریف ذهنی از کیفیت زندگی کاری، عبارت است از تصور و طرز تلقی افراد از کیفیت زندگی به‌طور اعم و کیفیت زندگی کاری به‌طور اخص می‌باشد. به تعبیر دیگر کیفیت زندگی برای هر فرد یا گروهی از افراد با فرهنگ و طرز تلقی مشابه، ویژگی خاص خود را دارد.

در یک تعریف کلی می‌توان گفت که کیفیت زندگی کاری به معنی تصور ذهنی و درک و برداشت کارکنان یک سازمان است از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود. «ذهن ما خود جایگاهی است که جهنم را به بهشت و بهشت را به جهنم تبدیل می‌سازد»^{۳۴}. طبعاً با توجه به تعریف ارائه شده در هر جامعه، یا هر منطقه از یک کشور، بویژه مناطق مختلف کشور خودمان که دارای خرده فرهنگ‌های گوناگون با تصورات مختلف ذهنی درباره زندگی و کار است، شاخص‌های اندازه‌گیری کیفیت زندگی متفاوت خواهد بود.

با وجود وجه تمایزات برداشت‌ها از کیفیت زندگی کاری، تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که بعضی از شاخص‌ها در اغلب جوامع مختلف

۲۹- آنتونی رابینز، به‌سوی کامیابی: نیروی بیکران، ترجمه مهدی مجردزاده کرمانی، ۱۳۷۱، صفحه ۷۳

۳۰- به کتاب Cascio همان منبع صفحات ۲۶-۲۴ مراجعه شود.

۳۱- به این منبع مراجعه شود: John Belcher, productivity plus, Houston Texas: Gulf publishing Company, 1987.

۳۲- به منبع زیر مراجعه شود:

Thomas C. Tuttle, Organizational productivity A Challenge for psychologists, American psychologist, April 1983.

33- Security

- ایمنی جسمی و روانی
- ۲- مساوات^{۳۴} و منصفانه بودن حقوق و مزایا
- ۳- زمینه پرورش^{۳۵} و وجود فرصت پرورش مهارت‌ها و یادگیری مستمر
- ۴- دموکراسی^{۳۶} و مشارکت داشتن در تصمیم‌گیری
- شاخص‌های دیگری که کیفیت بالای محیط کار تلقی شده است عبارتند از محیطی که:
- ۱- کارکنان در تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند.
- ۲- کارکنان در حل مشکلات سازمان سهیم باشند.
- ۳- کارکنان در اطلاعات سهیم باشند.
- ۴- کارکنان مورد ارزیابی سازنده قرار گیرند و نتیجه به صورت آموزش به آنها منعکس شود.
- ۵- کارکنان دارای روحیه کار دسته جمعی و همکاری باشند.
- ۶- کارها معنی دار و با چالش همراه باشد.
- ۷- کارکنان از امنیت کافی برخوردار باشند^{۳۷}.
- در تحقیقی که در انجمن مدیریت آمریکا به عمل آمده، کارکنان معتقدند که ۱۱ مورد زیر، اجزای عمده کیفیت زندگی کاری می‌باشند:
- ۱- حقوق و دستمزد
- ۲- مزایا (بویژه مزایای خدمات درمانی)
- ۳- امنیت شغلی
- ۴- داشتن شانس انتخاب شغل دیگر در سازمان
- ۵- نداشتن تنش‌های کاری
- ۶- شرکت در تصمیماتی که به سرنوشت افراد مربوط می‌شود.
- ۷- دموکراسی در محل کار
- ۸- سهیم بودن در سود
- ۹- وجود نظام بیمه بازنشستگی
- ۱۰- وجود امکانات و خدمات رفاهی
- ۱۱- چهار روز کار در هفته^{۳۸}
- در تعاریف فوق ملاحظه می‌شود که در کیفیت زندگی کاری علاوه بر حقوق و مزایا و خدمات رفاهی و ایمنی و غیره، به مواردی اشاره شده است که بیشتر جنبه روانشناسی دارد. ولی می‌توان پرسید که آیا شاخص کیفیت زندگی کاری برای همه جوامع، فقط همین موارد است؟ پرسش پیچیده دیگر این است که آیا همه افراد از نیازهای روانی خود باخبرند؟ پاسخ این پرسش‌ها، این است که اولاً شاخص‌های ارائه شده، مربوط به کشورهای صنعتی است و در کشورهای در حال توسعه و حتی در مناطق مختلف این کشورها، باید با پژوهش‌های علمی به شاخص‌های معرف کیفیت زندگی کاری دست یافت. ثانیاً بی‌گمان، تمام نیازهای روانی برای خود افراد مشخص نیست، بویژه رفتار مردم

34- Equity

35- Individuation 36- Democracy

۳۷ - بلچر، همان منبع

۳۸- کاسیو منبع قبلی، صفحه ۲۵

رابطه و توقع وجود دارد، رابطه معکوس آن، یعنی تأثیر عامل بهره‌ور بودن به عنوان بخشی از کیفیت زندگی کاری به فراموشی سپرده شده است.

بی‌شک وجود عوامل رفاهی و تأمین معیشت، تاحد زیادی آسایش فکر و آرامش خیال کارکنان هر سازمان را تأمین می‌کند. ولی آیا حتماً به افزایش بهره‌وری منابع انسانی منجر خواهد شد؟ و آیا مدیران، این رابطه را باید همانگونه که ذکر شد، یک‌طرفه بینند؟ انسان موجودی است پیچیده، با توانایی‌های بی‌انتها که از قوه به فعل در آوردن این توانایی‌ها از راه مطالعه روان، باورها و ارزش‌های او، بیش از مطالعه ویژگی‌های فیزیکی‌اش ما را در برقراری ارتباط بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری راهنمایی می‌کند. در این رابطه، ادعای نگارش حاضر این است که احساس مفید، کارآ و مؤثر بودن در یک محیط کار، بخشی از کیفیت زندگی کاری است و توجه‌تئوریک این ارتباط از راه ارائه نظریه‌های مختلف رفتاری امکان‌پذیر است.

همانطور که در نمودار شماره ۲ ملاحظه می‌شود، بالا بودن بهره‌وری و احساس مفید بودن، که خود یکی از نیازهای انسان است، عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی کاری است و این ادعا از راه تئوری‌های روانشناسی رفتار قابل توجه می‌باشد. در چارچوب رفتار اقتصادی، این شعار

در کشورهای جهان سوم که در اکثر آنها رفتارهای احساسی و عاطفی از رفتارهای عقلانی پیشی می‌گیرد.

بی‌مناسبت نیست به این نکته اشاره شود که اخیراً برخی از نویسندگان بین مدیریت^{۳۹} و رهبری^{۴۰} تفاوت قائل شده‌اند. بدین معنی که مدیر را یک تکنوکرات و رهبر را یک روانشناس، مردم‌شناس و جامعه‌شناس می‌دانند و بعضاً تأکید کرده‌اند که این دو توانایی معمولاً در یک نفر جمع نمی‌شود^{۴۱}. با این نگرش، کیفیت زندگی کاری از نظر یک مهندس تکنوکرات که معمولاً مدیران واحدهای صنعتی هستند، بیشتر با تعابیر فنی و مالی توصیف می‌شود نه تعابیر روانی و رفتاری.

تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

باتوجه به تعاریفی که از بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری ارائه شد، اینک به تحلیل رابطه این دو می‌پردازیم. تأکید بر عوامل ملموس و عینی کیفیت زندگی در محیط کار، این نظریه را تقویت می‌کند که افزایش این عوامل، بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می‌دهد. به تعبیری دیگر، مثلاً اگر توقع داشته باشیم پرسنل یک سازمان، وظایف محوله را بیشتر و بهتر انجام دهند، باید حقوق و دستمزد، امکانات رفاهی، امنیت شغلی و مواردی از این قبیل را افزایش دهیم. در عین حال که این

39- Management

40- Leadership

۴۱- به مقاله زیر مراجعه شود:

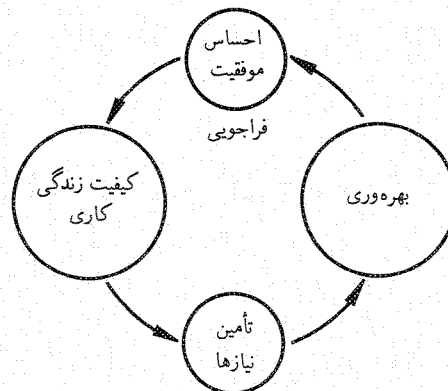
What Leaders Really Do? Harvard Business Review

واسطه دیگر، متقابلاً نسبت به هم متغیر مستقل و متغیر وابسته هستند.

متغیرهای عمده‌ای که در مسیر تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بهره‌وری قرار دارد، عبارت است از: ایجاد شرایط مناسب برای کار کردن و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، ارزشیابی بجا و به‌موقع، داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی و ارتقاء و ... متغیرهای عمده‌ای که در مسیر تأثیر بهره‌وری بر کیفیت زندگی کاری قرار دارند، عبارتند از: احساس موفقیت (فراجویی)^{۴۳} و در نتیجه احساس رضایت از کار (شغل)^{۴۴} است که رضایت شغلی، بخش عمده‌ای از کیفیت زندگی کاری به حساب می‌آید.

به‌منظور توجیه نظری تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری از طریق دو دسته از متغیرهای واسطه، به پاره‌ای از تئوری‌ها و پژوهش‌های انجام شده به‌طور خلاصه اشاره می‌شود. پاسخ این پرسش که انگیزه رفتار انسانها چیست و چرا رفتارهای افراد مختلف، متفاوت است و چگونه می‌توان افراد را به کار بیشتر و بهتر برانگیخت، در علوم رفتاری، و در حوزه تئوری‌های انگیزش باید جستجو شود. توضیح مفصل این تئوری‌ها از گنجایش این مقاله خارج است ولی چون این تئوری‌ها، رابطه متقابل

مطرح است که «هرچه پول بدی آش می‌خوری» ولی آیا انسان صرفاً یک موجود اقتصادی است؟



نمودار شماره ۲- رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

رابطه دو سویه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، رابطه‌ای تعاملی تصاعدی است. توجیه منطقی این الگو بر مبنای تئوری‌های موجود در علوم رفتاری، بویژه پاره‌ای از تئوری‌های انگیزش دشوار نیست. آنچه که ضروری به نظر می‌رسد اثبات این فرضیه از طریق پژوهش‌های تجربی و میدانی است. نمونه‌هایی از اینگونه پژوهش‌ها نیز موجود می‌باشد.^{۴۲}

همانگونه که در نمودار شماره ۲ می‌بینید، فرضیه نگارش حاضر این است که دو متغیر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری از طریق متغیرهای

۴۲- درکنگره بین‌المللی بهره‌وری، گزارشی مطرح شده است و پژوهشی را معرفی می‌کند که مربوط به صنایع نساجی اصفهان می‌باشد. در این رابطه، به منبع زیر مراجعه شود:

A New Approach to Measurement of QWL. By Hosian Pirasteh International Productivity Congress Sep. 1991 Bangkok Thailand.

43- Achievement

44- Job satisfaction

بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری را تأیید کرده‌اند، به چند نکته عمده آن اشاره می‌شود:

تئوری‌های انگیزش، معمولاً به سه دسته زیر تقسیم می‌شود.

۱- تئوری‌های محتوایی^{۴۵} - این دسته از تئوری‌ها که تئوری نیازها^{۴۶} نیز نامیده می‌شود، بر خصوصیات انسان و چگونگی شکل‌گیری نیازهای درونی او تأکید می‌کند. در تاریخچه تئوری‌های انگیزش، ریشه این تئوری را به هدونیزم^{۴۷} ارتباط داده‌اند. در این زمینه، از تئوری‌های معتبر می‌توان به تئوری مازلو، تئوری مک‌کله‌لند، تئوری هرتزبرگ، تئوری مورای و تئوری الدرفر اشاره کرد. همه این تئوری‌ها معتقدند که تأمین نیازها، بوجود آورنده انگیزه است. با این تفاوت که هر یک از این تئوری‌ها، برای نیازها، دسته‌بندی خاصی ارائه کرده‌اند.

نیاز به فراجویی که در تئوری‌ها مطرح گردیده، اینگونه تعریف شده است: «نیاز به فراجویی عبارت است از توجهی خاص به رسیدن به سطح بالایی از موفقیت و تمایل به توفیق در صحنه رقابت»^{۴۸}

نیاز به فراجویی و موفقیت، در تئوری مازلو به‌عنوان نیازهای ثانویه مطرح شده است، و در

تئوری مک‌کله‌لند در کنار نیاز ارتباطات اجتماعی و نیاز به قدرت قرار دارد و نیازی تعیین کننده است. مورای^{۴۹} نیاز به فراجویی^{۵۰} را از جمله نیازهای روان‌ژنتیکی^{۵۱} می‌داند و الدرفر^{۵۲} فراجویی را در چارچوب نیاز به رشد معرفی می‌کند. در یک جمع‌بندی کلی، این نیاز جزء نیازهای درونی^{۵۳} به حساب آمده است که از دید هرتزبرگ، از عوامل برانگیزاننده^{۵۴} می‌باشد.

آنچه که ممکن است از قوت پشتیبانی تئوری‌های محتوایی و اهمیت تأمین نیاز فراجویی در پشتیبانی از فرضیه، رابطه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری بکاهد، این است که همه افراد به یک میزان نیاز به فراجویی ندارند و این نیاز در پاره‌ای از افراد قوی‌تر و در پاره‌ای دیگر ضعیف‌تر است. همچنین بعضی از فرهنگ‌ها برای ایجاد چنین نیازی زمینه قوی‌تری را بوجود می‌آورند.^{۵۵} با این همه وجود چنین نیازی نفی نمی‌شود.

در پاسخ به این پرسش نیز که در افراد، نیاز به فراجویی چگونه پیدا می‌شود و چرا این نیاز در بعضی قوی‌تر است، می‌توان گفت که این ویژگی به فرایند نوع اجتماعی شدن افراد بستگی دارد. بنابراین در جوامعی که شیوه تعلیم و تربیت فرزندان، بر مبنای وجود آوردن استقلال رأی و

45- Content Theories 46- Needs Theories 47- Hedonism

۴۸ - به منبع زیر مراجعه شود:

Andrzej Huczynski and David Buchanan Organizational Behavior (New York: Prentice Hall) 1991, P. 136.

49- Murray 50- Achievement Need

51- Psychogenitic 52- Alderfer

53- Intrinsic 54- Motivators

۵۵ - به منبع قبلی، صفحه ۱۲۷ مراجعه شود.

$$E = \exp \sum (I.V)$$

در رابطه فوق، E، معرف تلاشی است که انسان برای انجام کار اعمال می‌کند، exp، انتظار و توقع ذهنی و احتمال تبدیل تلاش شخص به عملکرد مورد نظر است. I امکان تبدیل عملکرد به نتیجه مورد نظر است. V، ارزش نتیجه حاصل برای شخص تلاش کننده است.

فرمول فوق به صورت گسترده‌تر در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است. در تحلیل فرایند تصمیم‌گیری انسان بر مبنای تئوری مزبور، برای اعمال تلاش بیشتر یا کمتر در انجام هر اقدام یا کاری، باید علت یا عللی وجود داشته باشد.^{۵۶}

همانگونه که پیکان ۳ در نمودار شماره ۳ نشان می‌دهد، عدم تبدیل تلاش به کار مطلوب و عملکرد مفید، یک عنصر مایوس کننده محسوب می‌شود. همچنین پاداش‌های درونی که فراجویی از جمله آنهاست، عامل تأمین نیاز و ایجاد رضایت است.

در تئوری برابری حقوق و سهم متعارف نیز، مبنای انگیزه‌های حرکت انسان، براساس فرایند محاسبات ذهنی اشخاص پایه گذاری شده است. البته در مقایسه با تلاش خود و تلاش دیگران و آنچه که در مقابل این تلاش به دست می‌آورند. این

خود اتکایی است، فرهنگ فراجویی قوی‌تر است.^{۵۶} همچنین در سازمانهایی که مدیران از طریق تفویض اختیار و مسؤلیت، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و حل مشکلات، شرایط ایجاد رفتار خود اتکا و اعتماد به نفس را تقویت می‌کنند، خواه ناخواه، در سازمان خود، فرهنگ فراجویی را رشد می‌دهند.

۲- تئوری‌های فرایندی^{۵۷} - این دسته از تئوری‌ها، برخلاف تئوری‌های دسته اول که به دنبال این پرسش هستند که چه چیزی انسان را برمی‌انگیزد، بر این نکته تأکید دارند که انسان چگونه برانگیخته می‌شود.

از جمله تئوری‌های عمده در این زمینه، تئوری توقع^{۵۸} و تئوری برابری حقوق یا سهم متعارف^{۵۹} است. تئوری توقع بر پایه درک و شناخت آگاهانه انسان در مورد انگیزه‌ها شکل گرفته است و در واقع یک مدل تصمیم‌گیری است. بدین معنی که انسان برای هر اقدام و حرکت خود؛ نتیجه، ارزش و احتمال دستیابی به نتیجه مورد نظر را محاسبه می‌کند و به شرطی کاری را آغاز می‌کند. که احتمال وقوع نتیجه مورد انتظار وجود داشته باشد. این توضیح را می‌توان به شکل معادله ساده‌ای که در ستون بعدی نوشته شده است، نشان داد:

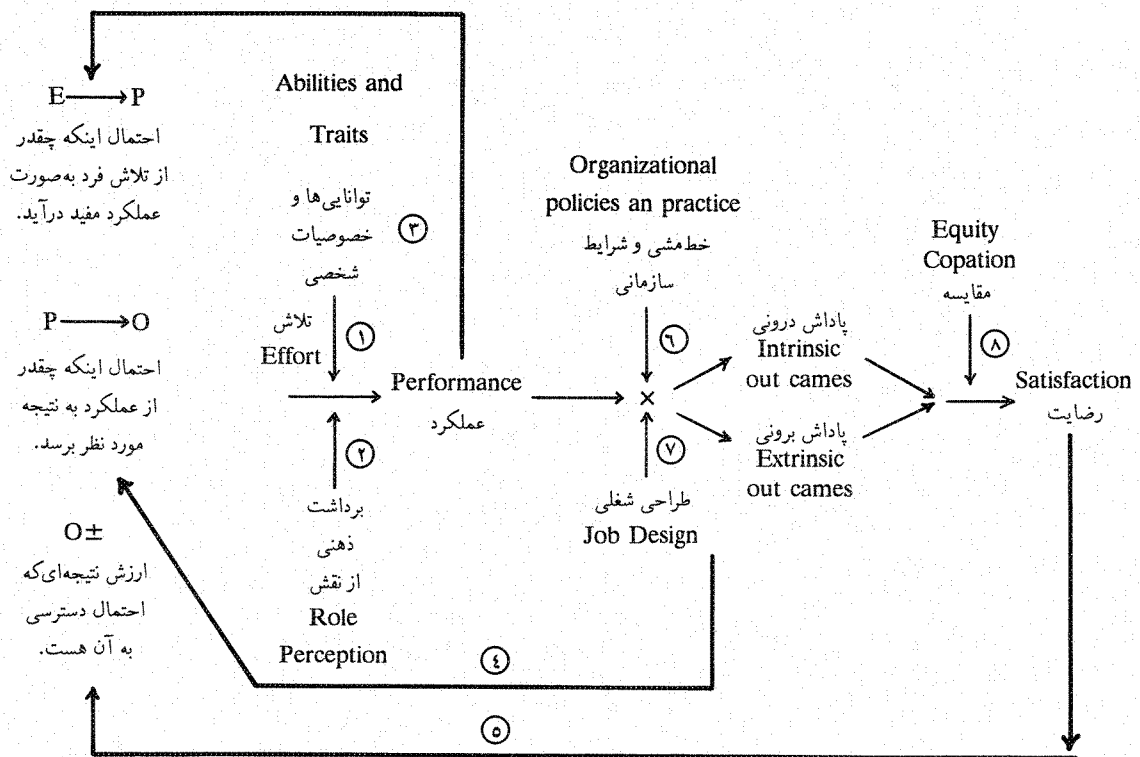
۵۶- در تحقیقی که توسط خانم وینتر باتوم انجام گرفته ادعا شده است: فرزندان که مستقل و خود اتکا بار آمده‌اند، نیاز فراجویی قوی‌تری دارند. به کتاب بوکانن، همان منبع، صفحه ۱۲۸ مراجعه شود.

57- Process Theories

58- Expectancy Theory 59- Equity Theory

۶۰- به منبع زیر مراجعه شود:

David J. Cherrington Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance. (Boston: Allyn and Bacon 1989), pp. 183-185



نمودار شماره ۳- فرایند تصمیم‌گیری انسان در چارچوب تئوری توقع^{۶۱}

تصمیم‌گیری شناختی، اتخاذ می‌شود. یعنی اگر در سازمانی برابری حقوق رعایت نگردد و مثلاً در نظام حقوق و مزایا و جبران خدمت انصاف و سهم متعارف رعایت نشود، زمینه کم‌کاری، عدم رضایت و نهایتاً کاهش کیفیت زندگی کاری فراهم می‌گردد.

۳- تئوری یادگیری^{۶۲} - این تئوری که از نظریه‌های قدیمی تر رفتار و انگیزه است، بر شرطی شدن انسان تأکید می‌کند و مدعی است همانگونه

مسأله را می‌توان به صورت یک معادله ساده نشان داد:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_0}{I_0}$$

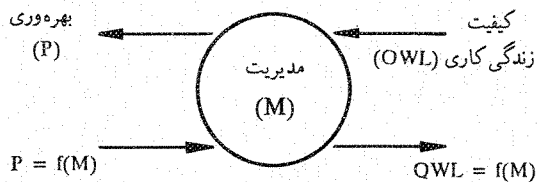
در این معادله، O معرف برون داد یا آنچه که حاصل می‌شود، I معرف درون داد یا تلاشی که به کار برده می‌شود، P معرف خود شخص و O معرف دیگران است.

در چارچوب این تئوری نیز مانند تئوری توقع، تصمیم برای اعمال تلاش در یک فرایند

۶۱- مدل فوق از کتاب رفتار سازمانی بوکانن، منبع اشاره شده قبلی اقتباس شده است.

مشترک افراد تأثیر بگذرانند. ایجاد رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری و ایجاد باورهای مشترک در یک سازمان، با به کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می‌گیرد، البته به دو شرط: اول اینکه مدیران، برای رهبری سازمانها دارای مهارت‌های لازم باشند، دوم اینکه مدت مدیریت آنها آنقدر طولانی باشد که فرصت آموزش، تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش‌های مشترک را داشته باشند. به تعبیر دیگر اگر فردی در مدتی بسیار کوتاه مدیریت سازمانی را به عهده بگیرد، حتی فرصت شناخت آن سازمان را پیدا نخواهد کرد، چه رسد به ایجاد یک فرهنگ و باورهای مشترک برای افراد آن سازمان.

همانطور که در نمودار شماره ۴ به طور ساده نشان داده شده است، مدیریت از طریق به کارگیری تدابیر مناسب، از یک سو عامل ایجاد کیفیت زندگی کاری و از سوی دیگر عامل افزایش بهره‌وری سازمان است.



نمودار شماره ۴ - نقش مدیریت در ایجاد رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

بر مبنای همین توجیه، شاید بتوان گفت که کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری در سازمانهای کوچک، به مراتب از سازمانهای بزرگ بیشتر

که حیوانات را می‌توان از طریق محرک ← پاداش تربیت نمود، انسان‌ها نیز که پاره‌ای از ویژگی‌های رفتار آنها شبیه حیوانات است، از این راه قابل برانگیخته شدن و یادگیری هستند.

در چارچوب این تئوری نیز، به وضوح رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری توضیح دادنی است. یعنی انسان با شرطی شدن یاد می‌گیرد که اگر بیشتر و بهتر کار کند، خدمات او بیشتر جبران می‌شود و از این راه می‌تواند به کیفیت زندگی کاری خود بیفزاید. با وجود انتقاداتی که از این نظریه می‌شود، شاید با وضوح بیشتری بتوان نتیجه اعمال این تئوری را در رفتار کاری کارکنان مشاهده نمود و با به کارگیری تشویق و تنبیه‌های به جا، محیط کار را به محیطی فعال و بهره‌ور تبدیل کرد، و در راستای مدل تغییر رفتار با استفاده از عوامل برونی (در مقابل تغییر رفتار با عوامل درونی مانند آموزش و تغییر فرهنگ) بتدریج عادت کار کردن را بوجود آورد و کار را به بخشی از کیفیت زندگی تبدیل کرد.

با اتکاء به توجیهات ارائه شده در چارچوب تئوری‌های انگیزش، می‌توان پذیرفت که رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری، رابطه‌ای دو سویه است نه یک سویه. یعنی نباید فقط حقوق و مزایا داد و کار خواست بلکه کار را جزئی از کیفیت زندگی کاری دانست. حال باید دید این رابطه دو سویه را چه کسانی باید تقویت کنند. تردیدی نیست که این وظیفه به عهده رهبران سازمانی است، زیرا این اشخاص به عنوان تصمیم‌گیران سازمان، می‌توانند در فرهنگ سازمان و باورهای

و بهره‌وری؛ یک رابطه تعاملی است، پشتیبانی می‌کند. ولی نکته عمده مورد توجه این مقاله، علاوه بر تأکید بر تعامل این دو عامل، تأکید بر نقش مدیریت در افزایش تصاعدی این تعامل است، که بخش عمده‌ای از مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید.^{۶۶}

اقدامات و تدابیری که تحت عنوان مدیریت منابع انسانی مطرح است، در دو دسته به شرح زیر قابل تفکیک است:

۱- اقداماتی که توسط متخصصان ستادی در هر سازمان انجام می‌گیرد، به تخصص و مهارت‌های ویژه‌ای نیاز دارد که معمولاً شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی (طرح‌ریزی مسیر شغلی و جابه‌جایی)، برنامه‌ریزی آموزشی، طراحی نظام حقوق و مزایا، بیمه و بازنشستگی و خدمات رفاهی عمومی و... است. بنابراین، برای چنین مشاغلی در سازمان‌های بزرگ و متوسط باید افرادی خاص استخدام، یا پرورش داده شوند.^{۶۷} طبیعی است در سازمان‌هایی که در مدیریت منابع انسانی آنها،

براساس گزارشی که در سال ۱۹۹۱ در کنگره بین‌المللی بهره‌وری، در بانکوک ارائه شد در کارخانه‌های نساجی بزرگ اصفهان، بهره‌وری نیروی کار نسبت به کارخانه‌های کوچک‌تر، پایین‌تر است. بر مبنای اطلاعات مندرج در این گزارش، شرکت‌های بزرگ نساجی که بهره‌وری نیروی کار در آنها پایین‌تر است، حقوق و دستمزد بالاتری می‌پردازند و در کارخانه‌های کوچک نساجی که بهره‌وری نیروی کار در آنها بالاتر است، سطح حقوق و مزایای کارگزارانش پایین‌تر است.^{۶۴} این پژوهش معرف این واقعیت است که دریافت و استنباط ذهنی افراد از کیفیت زندگی کاری، کارسازتر بالا بودن حقوق و مزایا است. ضمناً بالا بودن مجموع بار مالی و هزینه‌های پرسنلی یک سازمان، نشانه رضایت کارکنان آن نیست، بلکه اهمیت در چگونگی توزیع آن است.^{۶۵} توضیحات مختصر فوق، از فرضیه این نگارش که معتقد است رابطه کیفیت زندگی کاری

۶۳- یادآوری این نکته ضروری است که کیفیت زندگی کاری در این مقایسه در مفهوم حقوق و دستمزد و یا صرفاً امکانات رفاهی بیشتر به کار نرفته است، بلکه مجموعه شرایطی که رضایت خاطر کارکنان یک سازمان را تأمین کند، مورد نظر است. از جمله، به صورت خانواده درآمد محیط کار ارتباطات صمیمانه افراد و حتی شناخت کامل خانواده، بخشی از کیفیت زندگی کاری را تشکیل می‌دهد.

برای اطلاع بیشتر در این مورد به مقاله نگارنده تحت عنوان مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کوچک مجله شماره ۵ اقتصاد و مدیریت مراجعه شود.

۶۴- گزارش تحقیقی ارائه شده در کنگره بین‌المللی بهره‌وری ۱۹۹۱ تایلند که تحقیق آن در کارخانه‌های نساجی اصفهان انجام شده است.

۶۵- در مجله Harvard Business Review مقاله‌ای تحت عنوان زیر چاپ شده است:

It is not important how much you pay, it is important how you pay it.

این مقاله توسط یکی از دانشجویان کارشناسی ارشد به فارسی برگردانده شده است و به علت در اختیار نبودن مجله از ذکر شماره آن معذوریم.

۶۶- در اغلب کتب درسی مدیریت منابع انسانی، از جمله کتاب نگارنده، مدیریت منابع انسانی را در چهار حوزه عمده تحت عنوان: جذب و استخدام، آموزش، نگهداری و استفاده مؤثر، مورد مطالعه قرار می‌دهند که حوزه چهارم آن (Man Power utilizaytion) در قلمروی مدیریت رفتار سازمانی قرار دارد.

۶۷- سازمان‌های کوچک که بنابر تعریفی سازمان‌های کمتر از ۵۰ نفر هستند، معمولاً فاقد ستادهای متخصص برای این منظور می‌باشند و کارهای ستادی نیز توسط مدیران اجرایی انجام می‌شود.

کاری، لازم است بار دیگر به نقش مدیران در مدیریت منابع انسانی، بویژه در ارزیابی و آموزش افراد تأکید شود. در زمینه اهمیت ارزیابی کارکنان و مدیران، به عنوان یک تدبیر عمده مدیریتی در کنار سایر تدابیر و ابزارهای مدیریت منابع انسانی، نظریه‌ها و مطالب فراوانی وجود دارد که فرصت و لزوم ارائه آنها در این مقاله وجود ندارد. ولی به عنوان نمونه می‌توان به معادله ساده زیر اشاره کرد که رابطه ارزیابی با تئوری‌های انگیزشی و نهایتاً رابطه اثر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری را بهتر روشن می‌سازد. در متون مربوطه، به اهمیت ارزیابی عملکرد افراد به عنوان ابزاری مؤثر در ایجاد محیط کار فعال و کارآ بسیار توجه شده است. از جمله ابزارهای مؤثر در این راه، ارزیابی صحیح کارکنان است.

$$P = f(A, E, S)$$

در تعبیر معادله فوق، عملکرد افراد به صورت انفرادی و یا دسته‌جمعی تابعی از سه متغیر مهارت^{۶۸}، تلاش و کوشش و پشتیبانی‌هایی^{۶۹} است که سازمان یا مدیر مربوطه در جهت تأمین تسهیلات فیزیکی و روانی افراد فراهم می‌سازد. بسط فرمول فوق، بهتر می‌تواند نقش مدیران را در تقویت و افزایش عملکرد و بهره‌وری کارکنان روشن سازد.^{۷۰}

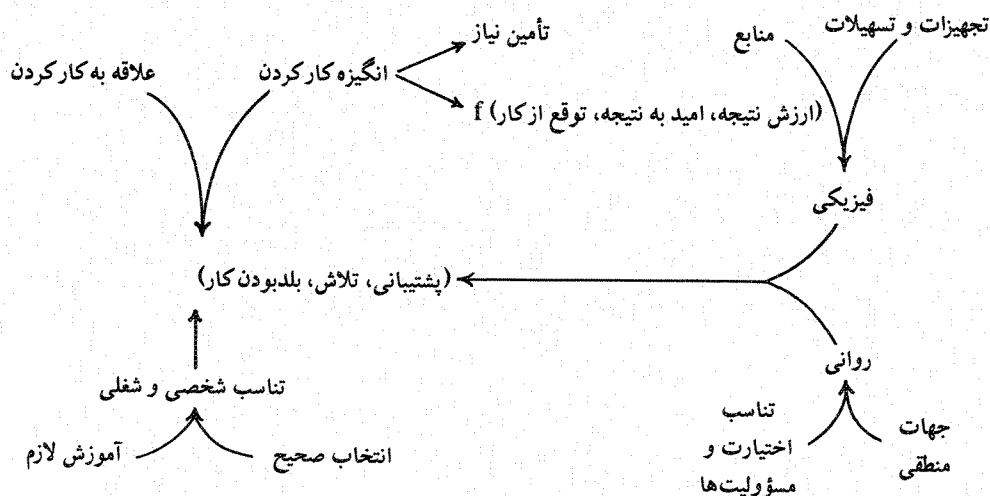
اقدامات ستادی لازم بهتر صورت می‌گیرد، رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری، مؤثرتر برقرار می‌گردد.

۲- نقشی که مدیران اجرایی و سرپرستان مستقیم کارکنان؛ در هدایت، رهبری و ایجاد علاقه کاری آنها دارند.

به عقیده نگارنده، این بخش از مدیریت منابع انسانی نتایج حاصل از اقدامات ستادی را، می‌تواند خنثی یا چندین برابر نماید.

آنچه که دانستن آن باعث می‌شود بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری رابطه تعاملی قوی‌تری برقرار گردد، توان و مهارت رهبری مدیران اجرایی در هدایت رفتار سازمانی پرسنل زیردست خود می‌باشد و برای این منظور لازم است تمام مدیران سرپرستان به دانش مدیریت رفتاری و مهارت به کار بردن آن، مجهز شوند. در این صورت است که مدیران از چگونگی و انگیزه‌های رفتار انسان، درک عمیق‌تری پیدا می‌کنند و در بهره‌ورتر کردن نیروی کار، علاوه بر مزایای پولی و رفاهی، به جنبه‌های بهداشت روانی محیط کار نیز بذل توجه می‌نمایند.

مسئله‌ها و فنون مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت فرهنگ سازمانی در یک مقاله کوتاه مقدور نیست، ولی در توجیه رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی



کیفیت آن اهمیت خاصی قائل است. توضیح مفصل نقش ارزش‌های فرهنگی در رفتار کاری، از گنجایش یک مقاله خارج است ولی ذکر این نکته در جهت حمایت از فرضیه این مقاله لازم به نظر می‌رسد که شکل‌گیری روحیه کاری هر سازمان و جامعه، در چارچوب دو تئوری زیر قابل توجیه است:

۱- تئوری فرایند ادراک ذهنی^{۷۲}، معتقد است که تشکیل روحیه کاری^{۷۳} یک فرایند عقلانی است و ساختار فکری در نتیجه آن شکل می‌گیرد (مشابه آنچه که در تئوری‌های فرایندی انگیزش ادعا شده است).

اکثر متغیرهایی که در سمت راست رابطه فوق مطرح شده است غیرمادی و روانشناختی هستند. بنابراین در جهت تقویت فرضیه‌ای که در این نگارش مطرح شده است، می‌توان گفت که عوامل ایجاد بهره‌وری، عمدتاً برداشت‌های ذهنی و روانی هستند، نه یک واقعیت محض. در شکل‌گیری باورهای ذهنی اشخاص نیز، فرهنگ و ارزش‌های آنها نقش عمده را ایفا می‌کند، که به تعبیری، ارزش‌های فرهنگی^{۷۱} نامیده می‌شود. بنابراین، رابطه بهره‌وری را با کیفیت زندگی کاری، باید با نگرش اقتضایی جستجو نمود. زیرا ارزش‌های فرهنگی هر جامعه برای زندگی و

۷۱- ارزش (Value) به صورت زیر تعریف شده است:

ارزش عبارت است از انعکاس طرز تلقی در مورد یک مفهوم یا پدیده، که دربرگیرنده کیفیت روانی عشق یا تفر، مطلوب یا نامطلوب، پایدها و ناپایدها است. ارزش‌های فرهنگی نیز عبارت از چیزی است که به طور وسیع مورد قبول جامعه قرار دارد. به کتاب چرلینگتن، همان منبع، صفحه ۲۹۷، مراجعه شود.

72- Cognitive-developmental stage Theory

73- Moral development

می‌شود، که در بلندمدت نتیجه سوء آن شامل حال خود افراد تنبل و رفاه طلب نیز خواهد شد.

ذکر این نکته نیز ضروری است که فرهنگ هر جامعه به فلسفه زندگی آن جامعه شکل می‌دهد. بنابراین، همانگونه که کیفیت زندگی و کیفیت زندگی کاری برای هر جامعه تعریف خاصی دارد، رابطه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری نیز، با توجه به فلسفه زندگی هر جامعه، به رابطه‌ای خاص نیاز دارد. به‌طور مثال ممکن است جامعه‌ای، زندگی کم‌تلاش، اما با آرامش بیشتر را به یک زندگی پرتلاش و پرتنش ترجیح دهد.

اگر هدف جوامع، توسعه و رشد باشد، طبعاً باید به عامل بهره‌وری، بویژه بهره‌وری منابع انسانی که اساسی‌ترین و راهبردی‌ترین منابع هر جامعه و هر سازمان است، بیشتر توجه شود و ایجاد زندگی با کیفیت بهتر، در سایه تأکید بر بهره‌وری جستجو گردد.

در یک جمع‌بندی اجمالی، می‌توان گفت بهره‌وری، بویژه بهره‌وری منابع انسانی که از ضرورت‌های توسعه و رشد هر جامعه و سازمان محسوب می‌شود، صرفاً از طریق افزایش میزان حقوق و مزایا و امکانات رفاهی به دست نمی‌آید، بلکه بهره‌ور کردن انسانها، در ایجاد رضایت و افزایش کیفیت زندگی کاری عامل عمده‌ای است که البته برقراری ارتباط متقابل بین این دو پدیده، به باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی مساعد نیاز دارد. در شکل‌گیری این فرهنگ، مدیران و رهبران

۲- تئوری ادراک اجتماعی^{۷۴} این تئوری، روحیه کاری را ناشی از یادگیری‌های اجتماعی می‌داند. براساس این تئوری، مؤثرترین راه یادگیری، مشاهده رفتار و زندگی دیگران است. به عبارت ساده‌تر، انسان از اینکه دیگران در مقابل کارشان چه چیزی دریافت می‌کنند، یادگیری می‌کند.

کاربرد تئوری اخیر (تئوری ادراک اجتماعی)، در نگرش اقتضایی آن است که اگر مشاهدات اجتماعی کارکنان یک سازمان یا افراد یک جامعه این باشد که اشخاص پرتلاش و پرکار به جایی نمی‌رسند و مزایایی بیشتر از اشخاص کم‌کار به آنها تعلق نمی‌گیرد، دلیلی برای پرکاری خود نمی‌بینند.

به تعبیری دیگر، فرهنگ کار و بهره‌وری، هنگامی شکل خواهد گرفت که انسان در سیستم اجتماعی خود بیاموزد که تلاش بیشتر به زندگی بهتر، و تلاش کمتر به زندگی نامطلوب‌تر منجر خواهد شد. البته این عقیده را باید اکثر افراد سازمان یا جامعه باور کنند.

برعکس، اگر سیستم‌های اجتماعی کوچک و بزرگ، بدون برقراری رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، در مفهومی که ارزش‌ها و فرهنگ هر جامعه یا سازمان آن را کیفیت می‌شناسد، برای همه افراد، چه کم‌کار و چه پرکار، امتیازات یکسان اختصاص دهد، آنگاه فرهنگ تنبلی، فرصت‌طلبی، چاپلوسی بر محیط کار حاکم

تحلیلی که در این مقاله ارائه شد، و لزوم به کارگیری نگرش اقتضایی در ویژگی‌های فرهنگی جامعه و در ارتباط آن با زندگی کاری و بهره‌وری؛ پژوهش‌های بسیاری را می‌طلبد که امید است محافل علمی کشور در این راه حرکت‌های لازم را دنبال کنند.

جامعه و سازمان‌ها، می‌توانند بیشترین نقش راداشته باشند. بنابراین در تقویت تعامل فزاینده بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، انتخاب و پرورش مدیران لایق و متبحر، از اساسی‌ترین اقدامات استراتژیک هر سازمان و هر جامعه به حساب می‌آید.

منابع و مآخذ

- ۱- بهره‌وری، مجموعه مقالات شماره ۱، انتشارات مرکز ترجمه متون مدیریت، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۲- توردال، ایجاد تغییر مداوم، ترجمه رمضانعلی رؤیایی، مجموعه مقالات بهره‌وری، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۳- جاسبی، عبدالله، اهمیت بهره‌وری با تأکید بر بعد فرهنگی آن، مجله شماره ۱۰، ۱۱ اقتصاد و مدیریت
- ۴- رایینز، آنتونی به سوی کامیابی، نیروی بیکران، ترجمه مهدی مجردزاده کرمانی، چاپ فردوسی ۱۳۷۱
- ۵- شجاعی، هنرور، بهره‌وری، انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی نشریه شماره ۴
- ۶- فرنج، درک و هینر ساورد، فرهنگ مدیریت، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۱
- ۷- گزارش بانک مرکزی در ارتباط با روند ارزش تولیدات صنعتی و سطح دستمزد
- ۸- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک، مجله شماره ۵ اقتصاد و مدیریت.
- ۹- میرسپاسی، ناصر مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ یازدهم، ۱۳۷۱
- 10- Belcher, John, Productivity plus, Houston Texas: Gulf Publishing Company, 1987
- 11- Cacio, W. F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profit, NewYork, McGraw-Hill Company, 1989
- 12- Cherrington, David J. Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance, Boston: Allyne and Bacon, 1989.
- 13- Huezynski, Andrzej, and David Buchanan, Organizational

Behavior, NewYork, Prentice Hall, 1991

- 14- What Realy Leaders Do, Harward Business, Review 1991.
- 15- Kast, F. E. and J. E. Rosenzweig, Organization and Management: A System and Contingency Approach, Fourth Edition McGraw-Hill Book Company 1985.
- 16- Krishnamurthy, V. Developing a Work Ethos For People Productivity, Productivity Through People International Productivity, Center, 1986.
- 17- Mirsepasi, Nasser, Make Life Workable and Life Livable. Unpublished Article.
- 18- Pirasteh, Hossein, A New Approach to Measurement of QWL, International Prodctivity Congress, Sep. 1991.
- 19- Sherner, J. R. Others Organizational Dynamics, Management Dialogues: Turning on Managerial performance spring 1990.
- 20- Smith, E. A. The Productivity Manual: Methods and Activities for Involving Employees in productivities Improvement, Huston: Golf Publishing Company 1990
- 21- Tuttle, Thomas C. Organizational Productivity: A chllenge for Psychologists, American Psychologists April 1983.