

ارائه مدل مفهومی برای ایجاد محیط کار لذت بخش بر اساس تقویت زیر ساخت های کارکنان شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان و حومه (QWL) بهبود کیفیت زندگی کاری

علیرضا آقاسی

مدیر مطالعات و برنامه ریزی، شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان

Aghasi.isf@gmail.com

مجتبی آقاجری

کارشناس مدیریت منابع انسانی، شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان

Mojtaba.Aghajari@gmail.com

چکیده

در گذشته وقتی صحبت از انسان محوری در سیستم های حمل و نقل عمومی به میان می آمد، مخاطبین یا خدمت گیرندگان این قبیل سیستم ها جلب توجه می نمود غافل از اینکه نقش کلیدی و پیش نیازی انسان به عنوان خدمت دهنده نا دیده گرفته می شد. پژوهش حاضر با هدف ایجاد محیط کار لذت بخش برای کارکنان شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان و حومه انجام گرفته است. بر این اساس پروژه ای تحت عنوان محاسبه و تحلیل کیفیت زندگی کاری کارکنان (QWL) در جامعه ای بالغ بر ۲۲۰۰ نفر و نمونه ای ۴۷۰ نفری انجام پذیرفت. پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق به روش والتون تهیه گردید که خروجی آن نشان می دهد ۶۴ درصد از کارکنان این شرکت از زندگی کاری خود در سطح کم و خیلی کم رضایت دارند. این برونداد نشان می دهد که جهت ارتقاء و بهبود وضعیت موجود زندگی کاری کارکنان می بایست زیرساخت هایی چون سیستم آموزش، سیستم خدمات رفاهی، سیستم حقوق و دستمزد و ارزشیابی و نیز سیستم مدیریت مشارکتی را در کانون توجهات قرار داد که می تواند پاسخی برای سوال اول تحقیق یعنی میزان کیفیت زندگی کاری و نحوه ارتقاء آن باشد. برای ایجاد چنین محیطی، مدلی طراحی گردیده است که با پیش نیاز تغییر نگرش، قادر است چرخه سنتی و موجود کار-پول-کار را به چرخه مترقی و بهبود یافته کار-لذت - کار- لذت، برای پاسخ به سوال دوم تحقیق یعنی چگونگی ایجاد محیط لذت بخش برای کارکنان تبدیل نماید.

واژگان کلیدی: کیفیت زندگی کاری، ارائه دهنده خدمت، مدیریت منابع انسانی، شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان و حومه

مقدمه

در گذشته وقتی صحبت از انسان محوری در سیستم های حمل و نقل عمومی به میان می آمد، مخاطبین یا خدمت گیرندگان این قبیل سیستم ها جلب توجه می نمود غافل از اینکه نقش کلیدی و پیش نیازی انسان به عنوان خدمت دهنده نا دیده گرفته می شد. در انتقال تکنولوژی از محیطی با فرهنگ خاص به محیطی با فرهنگی دیگر، همواره نقش کلیدی را انسان و فرهنگ همراه او بازی کرده است. قبل از اینکه یک تکنولوژی در چرخه خدمات وارد شود ابتدا می بایست اجزاء آن را مورد بررسی قرار داد. تکنولوژی ترکیبی است از چهار عنصر: ۱- ابزار و تجهیزات ۲- دانش فنی ۳- نحوه مدیریت ۴- مهارت ها، نگرش و فرهنگ نیروی انسانی. اگر در فرآیند انتقال یک تکنولوژی تنها جوانب اجزائی چون ابزارآلات و تجهیزات، و دانش فنی سنجیده شود اما در خصوص مدیریت و تغییر نگرش نیروی انسانی و فرهنگ کاری وی، که همواره در کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته، برنامه ریزی و سرمایه گذاری مناسب انجام نگیرد، پروژه استقرار و بهره برداری از تکنولوژی وارده با خلل رو به رو خواهد شد. شاهد این نظر، شکست بسیاری از برنامه ها و پروژه های حمل و نقلی با وجود به روز بودن تکنولوژی و همراه بودن با استانداردهای جهانی است. این مهم مدتی است که در شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان و با توجه به پیاده سازی سیستم های مدیریت و کنترل ناوگان (AVL)، راه اندازی مرکز مانیتورینگ، پیاده سازی سیستم کارت الکترونیک حمل و نقل، مدیریت کیفیت و... مورد توجه قرار گرفته و معتقدند که موفقیت پروژه های فوق با جلب رضایت پرسنل با فراهم آوری محیط کاری لذت بخش امکان پذیر خواهد بود.

شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان در بیانیه چشم انداز خود نیز بدین مساله به خوبی اشاره کرده و رشد و نمو سازمانی را که متعاقباً منجر به افزایش سطح رضایت مسافران می شود در ارتقاء سطح کیفیت زندگی کارکنان خود معرفی نموده است. این پژوهش باعث گردید عواملی را که می بایست نسبت به بهبود آنها سرمایه گذاری نمود، شناسایی و در جهت ایجاد محیط کاری لذت بخش، مدلی ارائه شود. در این مقاله ابتدا به تشریح متدولوژی تحقیق و سپس به تعریف و تشریح موضوع (کیفیت زندگی کاری) پرداخته خواهد شد. در ادامه به نتایج انجام پروژه محاسبه سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان اشاره می شود و نهایتاً بواسطه نتایج بدست آمده، بسترها یا زیر ساخت های بهبود کیفیت زندگی کاری که منجر به ارائه مدل ایجاد محیط کاری لذت بخش برای کارکنان می شود، بطور مبسوط شرح داده خواهد شد.

ادبیات موضوع

مفهوم کیفیت زندگی کاری ۱

کیفیت زندگی کاری یک فلسفه است و مجموعه ای است از اصول که نشان می دهد کارکنان در سازمان نیروی قابل اعتماد، مسئول و ارزش آفرین می باشند که می بایست با آنان با احترام رفتار نمود (Raduan & th, ۲۰۰۶). عناصری که کلیه جوانب زندگی فردی و اجتماعی کارکنان را اعم از شرایط کاری، محیط فیزیکی، محیط اجتماعی در درون سازمان، نظام اداری و ارتباط کار و زندگی را شامل می شود (Cunningham, J.B. & T. Eberle, ۱۹۹۰). ایجاد و ارتقاء کیفیت زندگی کاری فرصتی را برای مشارکت گروه های کاری در سازمان فراهم می آورد که منافع مشترک کارکنان و کارفرمایان در آن دیده می شود. این ارتباط نه تنها درون سازمانی بوده بلکه تحت الشعاع مسائل برون سازمانی نظیر مردم، سازمانها و ... نیز قرار می گیرد (Feuer D, ۱۹۸۹).

ریشه کیفیت زندگی کاری

^۱ - Quality of Work Life

تحقیقات ابتدایی در مورد QWL در اواخر دهه ۱۹۶۰ با تکیه بر ابعاد انسانی قانون کار و با تمرکز بر روی کیفیت رابطه بین کارگر و محیط کار انجام شد. QWL به عنوان یک رشته در ایالات متحده در سپتامبر ۱۹۷۲ هنگامی آغاز به کار نمود که پیش از آن در کنفرانسی که در دانشگاه کلمبیا برگزار شده بود عبارت "دموکراسی سازی کار"^۲ با بحث پیرامون دو جنبش زیر ابداع گردید. (Davenport J, ۱۹۸۳) اولین جنبش، یک جنبش سیاسی در اروپای غربی به نام دموکراسی صنعتی بود که توسط اتحادیه های سوسیالیستی کارگری با لابی مجامع انگلستان، فرانسه، آلمان غربی، سوئد و ایتالیا برای قانون گذاری در مورد مشارکت کارگران در تصمیم گیری در شرکت های بزرگ صورت پذیرفت. جنبش دوم نیز بروز نظریه های متعدد در حوزه علوم اجتماعی و در مورد انسانی سازی محیط کار در ایالات متحده بود. از این رو مدل QWL در طول زمان و از طریق تاسیس کمیته های مشترک برای مدیریت بهتر کار تکامل یافت. برای مثال می توان به قرارداد همکاری که میان شرکت جنرال موتورز و اتحادیه کارگری UAW^۳ منعقد گردیده بود اشاره نمود که از سال ۱۹۷۳ عبارت کیفیت زندگی کاری یا Quality of Work Life با هدف افزایش رضایت کارگران و جلب مشارکت آنان در تصمیم گیری ها رسماً اعلام وجود نمود (Smith, D.C, ۱۹۸۳).

تعریف کیفیت زندگی کاری و الگوهای ارزیابی آن

مروری بر ادبیات موجود نشان می دهد که تعریف معمول و پذیرفته شده ای برای کیفیت زندگی کاری وجود ندارد و متغیرهای مختلفی از قبیل خط مشی سازمانی، سبک های رهبری، روش ها و عملیات بر روی نگرش کارکنان از کیفیت زندگی کاری تاثیر می گذارند. همان طور که سازمان ILO^۴ در گزارش کار جهانی خودش آورده است تعریف واحد معمولی که به طور عمومی مورد قبول همگان باشد وجود ندارد (بهزاد شهبازی و همکاران، ۱۳۸۸). کاسیو کیفیت زندگی کاری را ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار تعریف کرده و عوامل آن را بدین شرح برشمرده است: مشارکت کارکنان، توسعه شغلی، حل تعارض، ارتباط، سلامت، امنیت شغلی، جبران برابر و محیط امن و افتخارآمیز. همچنین آرمسترانگ می گوید کیفیت زندگی کاری یعنی رضایت یک کارمند از برآورده شدن نیازهایش از طریق منابع، فعالیت ها و نتایجی که از درگیری و مشارکت در محیط کار بدست می آید. او همچنین می گوید محققان بسیاری دریافته اند که کیفیت زندگی کاری شخص، معمولاً تحت تاثیر تجربه کاری و انتظارات شغلی آینده اش قرار می گیرد والتون^۵ نیز کیفیت زندگی کاری را عکس العمل کارکنان در برابر کار، به ویژه پیامدهای ضروری آن در ارضای نیازهای شغلی و سلامت روحی، تعریف می کند؛ با استفاده از این تعریف کیفیت زندگی کاری بر پیامدهای شخصی، تجربه کاری و چگونگی بهبود کار به منظور رفع نیازهای فرد تأکید دارد (بهزاد شهبازی و همکاران، ۱۳۸۸). والتون الگویی نظری را برای تبیین کیفیت زندگی کاری تنظیم کرده است که به شرح زیر است (Walton RE. ۱۹۷۳).

- ۱- پرداخت منصفانه و کافی: پرداخت مساوی برای کار مساوی و نیز تناسب پرداخت ها با معیارهای اجتماعی و معیارهای کارکنان و نیز تناسب آن با دیگر انواع کار؛
- ۲- محیط کار ایمن و بهداشتی: ایجاد شرایط کاری ایمن از نظر فیزیکی و نیز تعیین ساعات کار؛
- ۳- تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم: فراهم کردن زمینه بهبود توانایی های فردی، فرصت های پیشرفت، فرصت های به کارگیری مهارت های کسب شده و تأمین امنیت در زمینه درآمد و اشتغال؛
- ۴- قانون گرایی در سازمان: فراهم بودن زمینه آزادی سخن بدون واژه از عکس العمل مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون نسبت به سلطه انسانی؛

^۲ - Democratization of work

^۳ - United Auto Workers

^۴ - International Labour Organization

^۵ - Walton Richard. E

- ۵- وابستگی اجتماعی زندگی کاری: نحوه برداشت (ادراک) کارکنان درباره مسؤلیت اجتماعی در سازمان؛
 - ۶- فضای کلی زندگی: برقراری توازن و تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش های زندگی کارکنان که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی است؛
 - ۷- یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار: ایجاد جو و فضای کاری مناسب که احساس تعلق کارکنان به سازمان را و اینکه آنان مورد نیاز سازمان هستند، تقویت کند.
 - ۸- توسعه قابلیت های انسانی: فراهم بودن فرصت هایی نظیر استفاده از استقلال و خود کنترلی در کار، بهره مند شدن از مهارت های گوناگون و دسترسی به اطلاعات متناسب با کار.
- در بین سال های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۶ پژوهش های فراوانی در زمینه کیفیت زندگی کاری انجام شده است که نتایج آنها نشان می دهد کیفیت زندگی کاری رابطه مثبتی با سایر متغیرهای موجود در سازمان (رضایت شغلی، بهره وری، تعهد سازمانی و ...) دارد که می توان از جمله آنها به عملکرد سازمانی اشاره کرد.

ارتباط کیفیت زندگی کاری با کیفیت ارائه خدمات

رانندگان بعنوان نیروهای فعال در خط حمله سیستم های حمل و نقل درون شهری، نقش اساسی در موفقیت برنامه ها و پروژه های پیش بینی شده دارند که توجه به مسائل آنها غیر قابل اجتناب است. سلامت جسمی و روانی راننده اتوبوس یکی از فاکتورهای بسیار مهم در عملکرد رانندگان اتوبوس می باشد. بروز هر گونه اختلال می توان عواقب نامطلوبی در ارتباط با خدمت رسانی به مسافران به همراه داشته باشد. و این ممکن است به دلیل عدم قدرت تصمیم گیری در رانندگی، خستگی، انزوای اجتماعی، زمانبندی نا مناسب در حال اجرا، مشکل مکانیکی اتوبوس، کمبود زمان استراحت، نا مناسب بودن کابین راننده، شرایط نامساعد هوا، تراکم ترافیک، بی تحرکی، تحت فشار قرار داشتن جهت اطمینان از ایمنی مسافران، ازدحام مسافر و ... باشد. (R. L. Dhar. ۲۰۰۹).

حتی عملکرد کارکنان شاغل در بخش پشتیبانی که وظیفه آماده سازی ناوگان را در دیوها بر عهده دارند، می تواند در عملکرد رانندگان موثر باشد. ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری، انگیزه کاری را افزایش داده و در نهایت فرآیند ارائه خدمات بطور صحیح انجام شده و مسافران نیز از آن لذت می برند. بنا براین کسب لذت مسافران از خدمات اتوبوسرانی در گرو کسب ایجاد محیط کاری لذت بخش برای کارکنان بویژه رانندگان می باشد.

از این رو ارتباط کیفیت زندگی کاری با کیفیت ارائه خدمات مستقیم و خطی است چرا که اگر کیفیت زندگی کاری پایین و نامطلوب باشد، ارائه دهنده خدمت نیز، کار با کیفیت ارائه نمی دهد و متعاقباً کیفیت ارائه خدمت نیز افت می کند و بالعکس.

ده توصیه برای افزایش کیفیت زندگی کاری رانندگان

پر واضح است که انجام یک سری اقدامات می تواند منجر به افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان شود. از آنجا که کیفیت زندگی کاری و کیفیت خدمات از اولویت های کلیدی سیستم های حمل و نقلی می باشد، توصیه های زیر برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بویژه رانندگان ارائه می شود. (R. L. Dhar. ۲۰۰۹).

- ۱) برای کارکنان فرصت تعامل اجتماعی با دیگر اعضای سازمان بطور رسمی و غیر رسمی فراهم شود.
- ۲) امکانات لازم جهت گردهمایی کارکنان در مناسبت های مختلف فراهم شود.
- ۳) لازم است یک سیستم آموزش قوی برای تقویت راه کارهای مقابله با استرس در محیط کار طراحی شود (به عنوان مثال: آموزش چگونگی انجام تمرین تمدد اعصاب و یادگیری نحوه برخورد با شرایط استرس زا)

۴) برنامه های کمکی کارکنان^۶ برای ارائه خدمات مشاوره ای جهت مدیریت مسائل و مشکلات شخصی آنها تهیه و تدوین گردد.

۵) لازم است آموزش های افزایش سلامتی در محل کار کارکنان داده شود. (مثلاً کارکنان را ترغیب کنید تمرین های فیزیکی منظمی را در طول روز انجام دهند. رژیم غذایی سالم و متعادل داشته باشند. مصرف مشروبات الکلی و استعمال دخانیات را کنار بگذارند. بصورت دوره ای برای انجام چک آپ های پزشکی به مراکز بهداشتی اعزام شوند)

۶) لازم است برای بهبود کل فضای کاری تلاش شود. البته به این معنی نیست که راه های جلوگیری از اندوه و افسردگی را پیدا نمود. بلکه شایسته است عوامل ایجاد نشاط و شادی را یافت و برای تحقق آن کوشش نمود.

۷) لازم است برای رانندگان تازه استخدام شده آموزش هایی ترتیب داده شود تا با واقعیت های شغلشان آشنا شوند. این اقدام باعث می شود انتظاراتشان مطابق با واقعیت های شغلی شکل بگیرد. چرا که در خلال سختی کار، فرد را مصمم به رفع آن کرده و باعث می شود به محیط کار برگردد.

۸) پیشنهاد می شود یک برنامه زمانی ثابت بجای الگوهای شیفت چرخشی (هفته به هفته) تهیه و تنظیم گردد.

۹) همچنین پیشنهاد می شود رانندگان جدید بیشتری استخدام شوند بطوریکه رانندگان موجود از کار کردن در ساعات طولانی رها شده و از خستگی آنها کاسته شود.

۱۰) یک استراحت متعادل در طول روز به عنوان یک نیاز برای ارتقاء بیشتر فواید مورد انتظار کیفیت زندگی کاری و برای حمایت و تشویق پرسنل جهت همکاری بیشتر آنها پیشنهاد شود.

روش تحقیق

روش تحقیق در این پروژه به صورت توصیفی انجام شده چرا که این روش به صورت جز به جز به بررسی شرایط موجود پرداخته و آنرا به اصطلاح تفسیر و توصیف می کند.

نمونه آماری این پژوهش درون سازمانی بوده که متشکل از پرسنل اداری، فنی و نیز رانندگان و کنترلین از خطوط مختلف به تعداد ۴۷۰ نفر می باشد. نمونه مذکور از جامعه ای به تعداد ۲۲۰۰ نفر استخراج گردید.

روش گردآوری اطلاعات، میدانی و کتابخانه ای می باشد. از ابزار هایی که در این پژوهش جهت گرد آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت، پرسشنامه بوده است. این پرسشنامه بر اساس مدل والتون مشتمل بر ۵۰ سوال و در ۸ بخش تنظیم گردید.

داده های جمع آوری شده توسط نرم افزار Excel به اطلاعات لازم از قبیل درصد رضایت بخش های سازمانی، درصد رضایت کلی شرکت، بدترین و بهترین سوال از حیث میزان رضایت پاسخ دهنده و ... تبدیل و جهت پاسخ به سوالات تحقیق مورد استفاده قرار گرفت.

هدف تحقیق

این پژوهش با هدف ارائه مدل مفهومی در جهت ایجاد محیط کار لذت بخش برای کارکنان اتوبوسرانی اصفهان بر اساس تقویت زیر ساخت های بهبود کیفیت زندگی کاری (QWL) انجام شده است.

سوالات تحقیق

^۶ -Employee Assistance Programmes (EAPs)

۱) کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان در چه سطحی قرار دارد و چگونه می توان آن را بهبود و ارتقاء بخشید؟

۲) فرآیند ایجاد محیط کار لذت بخش برای کارکنان چگونه شکل می گیرد؟

در پاسخ به سوال اول و با توجه به نتایج آماری تحقیق، زیر ساختهایی که باعث تقویت یا بهبود عوامل ایجاد کننده و ارتقاء دهنده کیفیت زندگی کاری کارکنان می شوند مشخص و تعریف خواهند شد و در پاسخ به سوال دوم مدل تبدیل چرخه کار- پول- کار- پول به چرخه کار- لذت- کار- لذت بر اساس زیر ساختهای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان ارائه می گردد.

اهمیت تحقیق

قوی ترین دلیل برای توصیف اهمیت این پژوهش، نقش محوری انسان خدمت دهنده به عنوان اصلی ترین عنصر تکنولوژی در افزایش کیفیت خدمات حمل و نقل عمومی می باشد که غیر قابل انکار بوده و آینه ای است که می توان رضایت مشتریان (مسافران و شهروندان) را در آن مشاهده نمود.

یافته های تحقیق

تدوین سند راهبردی و جایگاه کیفیت زندگی کاری

شیوه مدیریت بر منابع انسانی در این شرکت همانند سایر شرکت ها و سازمان های اتوبوسرانی سنتی و بر اساس فعالیت های روتین انجام می شد که با گذر زمان و تغییراتی که در سیستم های حمل و نقلی در سایر کشورها به وجود آمد این نیاز احساس گردید که در کنار بکارگیری سیستم های نوین ناوبری و نظارتی، توجه به رشد و بالندگی نیروی انسانی می تواند نقشی کلیدی در توسعه زیرساختهای اتوبوسرانی داشته باشد. در بیانیه چشم انداز شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان که در سال ۱۳۸۸ با پیاده سازی مدیریت استراتژیک تدوین گردید آمده :

« شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان و حومه در سال ۱۳۹۴ (پایان برنامه پنجم توسعه) چنین شرکتی است:

سرمآمدترین سامانه ای که برترین کیفیت را در زمینه حمل و نقل درون شهری به وسیله اتوبوس در کل کشور ارائه می دهد. به گونه ای که عملکردش موجب رضایت مسافران است و نقش موثری در بهبود زندگی کل شهروندان دارد و کارکنانش از فرصت همکاری با آن احساس رضایت، امنیت و افتخار می نمایند». در بخش آخر این بیانیه، به خوبی اهمیت نیروی انسانی به تصویر کشیده شده که برای بهبود وضعیت کاری و حتی خانوادگی آنان، شاخصی تحت عنوان کیفیت زندگی کاری یا QWL طراحی و اجرا گردید. در اهداف کلان پندگانه این شرکت، هدفی تحت عنوان "بهبود سیستم مدیریت و استفاده بهینه از منابع" با استراتژی ها، برنامه ها و پروژه های اختصاصی در حوزه منابع انسانی تدوین گردید که اهمیت این موضوع را بیش از پیش برای مسئولین و دست اندرکاران این شرکت گوش زد نمود.

محاسبه سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان به تفکیک بخش های سازمانی و کل شرکت

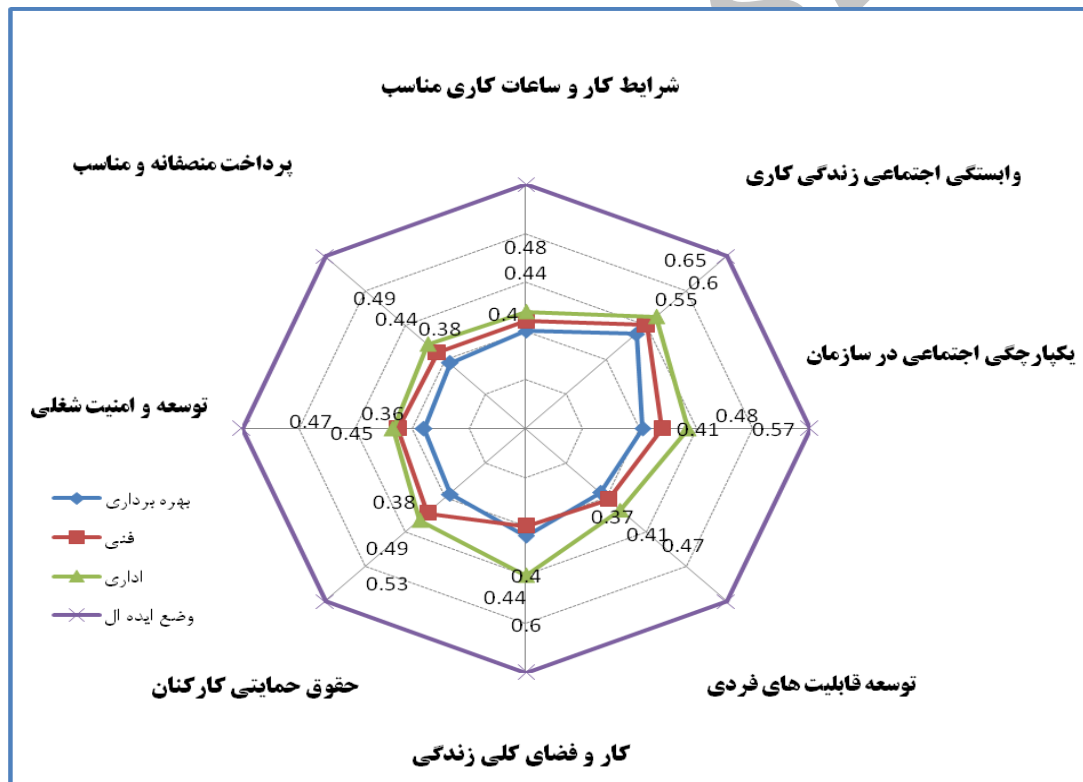
آمار نشان می دهد ۷۸٪ از کارکنان شاغل در بخش اداری، ۸۵٪ از کارکنان شاغل در بخش فنی و ۸۹٪ از کارکنان شاغل در بخش بهره برداری (رانندگان و کنترلین) در سطح رضایت خیلی کم تا متوسط نسبت به وضعیت زندگی کاری خود قرار دارند. به عبارت دیگر سطح رضایت کارکنان اداری ۵۲٪، کارکنان فنی ۴۶٪ و رانندگان و کنترلین ۴۱٪ (از ۰ تا ۱۰۰) می باشد. نکته قابل توجه میزان رضایت رانندگان نسبت به سایر کارکنان شرکت می باشد که نشان می دهد میزان رضایت ۴۵٪ از

رانندگان در حد بسیار کم بوده که می تواند یک بحران در حوزه نیروی انسانی بویژه نیروهایی که در ارتباط مستقیم با شهروندان و مسافران هستند باشد.

همچنین آمار نشان می دهد ۸۶٪ از کل کارکنان شرکت در سطح رضایت خیلی کم تا متوسط نسبت به وضعیت زندگی کاری خود قرار دارند. به عبارت دیگر متوسط امتیاز داده شده به سوالات توسط کارکنان شرکت ۲,۳۲ (از ۱ تا ۵) می باشد که حاکی از سطح رضایت ۴۶٪ (از ۰ تا ۱۰۰) می باشد. به علت اینکه ۸۶ درصد از کارکنان شرکت را رانندگان و کنترلین تشکیل می دهد مطمئناً رضایت آنها در میزان رضایت کل شرکت تاثیر گذار بوده و اینجاست که باعث شده سطح رضایت کل کارکنان شرکت ۴۶ درصد باشد.

نمودار عنکبوتی سطح رضایت کارکنان نسبت به هشت بخش مورد بررسی

در این قسمت به ارائه نمودار مقایسه ای حوزه های مختلف سازمانی نسبت به هشت بخش شرایط کار و ساعات کاری مناسب، پرداخت منصفانه و مناسب، توسعه و امنیت شغلی، حقوق حمایتی کارکنان، کار و فضای کلی زندگی، توسعه قابلیت های فردی، یکپارچگی اجتماعی در سازمان و وابستگی اجتماعی زندگی کاری.



نمودار ۱: سطح رضایت کارکنان نسبت به هشت بخش مورد بررسی به تفکیک بخش های سازمانی

بررسی و تحلیل نتایج

مقایسه بهترین و بدترین وضعیت در سوالات (و به نوعی مشکلات) مطرح شده

- بهترین: پرداخت به موقع و کامل حقوق و نقش خدمات شرکت در بهبود زندگی مردم

کارکنان شاغل در بخش اداری و فنی بر این باور هستند که حقوق و مزایای آنان به موقع و کامل پرداخت شده است و رضایت کامل را در این خصوص ابراز داشتند. جدول زیر تفاوت سطح رضایت پیرامون پرداخت به موقع حقوق و دستمزد در دو بخش مذکور نشان می دهد.

جدول ۱: میزان رضایت کارکنان بخش های مختلف سازمانی از سولاتی که بیشترین اهمیت را داشتند

ردیف	بخش سازمانی	سوال	درصد پاسخ دهندگان	میانگین رضایت
۱	اداری	پرداخت به موقع و کامل حقوق	۷۴٪ در حد زیاد و خیلی زیاد	۸۳٪
۲	فنی		۶۰٪ در حد زیاد و خیلی زیاد	۷۴٪
۳	راننده و کنترل	نقش و اهمیت خدمات شرکت برای مردم	۷۰٪ متوسط به بالا	۶۶٪

در بین کارکنان شرکت، تنها رانندگان هستند که بیشترین امتیاز را به نقش و اهمیت خدمات شرکت در بهبود زندگی مردم دادند و پرداخت به موقع حقوق و دستمزد در درجه دوم اهمیت قرار گرفت. این اتفاق نشان می دهد که رانندگان به کاری که انجام می دهند واقف هستند و می دانند که فعالیت آنان چه کمکی به رفع مشکلات شهروندان در زمینه حمل و نقل عمومی می نماید. این مساله می تواند به عنوان یک نقطه قوت برای برنامه ریزی های آتی جهت ارتقاء سطح رضایت بویژه افزایش کیفیت زندگی کاری آنان باشد.

- بدترین: عدم امکاناتی نظیر کتابخانه و ... برای دسترسی به اطلاعات لازم شغلی
- بر خلاف سولاتی که پرسنل به صورت یکسان بیشترین رضایت را در مورد آنان اعمال کرده بودند، نارضایتی موجود در شرکت در مورد آیتم های متفاوتی بروز داده است که جدول زیر این مساله را به تفکیک ارائه می دهد.

جدول ۲: میزان رضایت کارکنان بخش های مختلف سازمانی از سولاتی که کمترین اهمیت را داشتند

ردیف	بخش سازمانی	سوال	درصد پاسخ دهندگان	میانگین رضایت
۱	اداری	کمبود امکاناتی نظیر کتابخانه و ...	۹۴٪ در حد خیلی کم و کم	۲۸٪
۲	فنی	عدم وجود امتیازاتی نظیر وام های قرض الحسنه	۸۷٪ در حد خیلی کم و کم	۳۰٪
۳	راننده و کنترل	عدم امنیت شغلی در محیط کار	۸۹٪ در حد خیلی کم و کم	۲۹٪

البته موارد دیگری نیز مشاهده گردید که کمترین امتیاز را به خود اختصاص دادند. این موارد به تفکیک در جدول زیر آمده است:

جدول ۳: مقایسه سولاتی که کمترین امتیاز را در بخش های مختلف سازمانی کسب نموده اند

ردیف	بخش سازمانی	مشکلات
۱	اداری	<ul style="list-style-type: none"> • عدم پرداخت حقوق عادلانه و منطبق با عملکرد • عدم کارآمدی سیستم آموزش • عدم انطباق حقوق و دستمزد با سایر ارگان ها • عدم امیدواری به افزایش حقوق و دستمزد • عدم زمینه لازم جهت ارتقاء به سطوح بالاتر سازمانی • عدم کارآمدی سیستم پیشنهادات و انتقادات • عدم رعایت ضوابط و عدالت در پرداخت پاداش ها

<ul style="list-style-type: none"> • عدم توجه به امتیازاتی نظیر وام های قرض الحسنه • عدم حمایت از سوی سایر همکاران • کمبود اوقات فراغت 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم امیدواری به افزایش حقوق و دستمزد • عدم زمینه لازم جهت ارتقاء به سطوح بالاتر سازمانی • عدم توجه به سیستم رفاهی - انگیزشی 	<p>۲</p> <p>فنی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • عدم توجه به امتیازاتی نظیر وام های قرض الحسنه • عدم زمینه لازم جهت ارتقاء به سطوح بالاتر سازمانی • عدم امکان رشد توانایی های بالقوه • عدم امنیت شغلی 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم توجه به درخواست ها برای تهیه وسایل کاری • عدم انطباق حقوق و دستمزد با انتظارات • عدم انطباق حقوق و دستمزد با سایر ارگان ها • عدم پوشش مخارج زندگی بوسیله حقوق 	<p>۳</p> <p>راننده و کنترل</p>	

چهار وجه تقویت زیرساختهای بهبود کیفیت زندگی کاری در اتوبوسرانی اصفهان

با بررسی سوابقی که کارکنان نسبت به آن در سطح کم و خیلی کم رضایت داشتند، ۱۷ مورد مشاهده گردید که به چهار وجه کاربردی قابل تقسیم است:

مواردی که به طبقه بندی مشاغل مربوط می شود نظیر:

- عدم پرداخت حقوق عادلانه و منطبق با عملکرد
- عدم امیدواری به افزایش حقوق و دستمزد
- عدم رعایت ظوابط و عدالت در پرداخت پاداش ها
- عدم انطباق حقوق و دستمزد با سایر ارگان ها
- عدم انطباق حقوق و دستمزد با انتظارات
- عدم پوشش مخارج زندگی بوسیله حقوق
- عدم زمینه لازم جهت ارتقاء به سطوح بالاتر سازمانی
- عدم امنیت شغلی

مواردی که به سیستم آموزش مربوط می شود نظیر:

- عدم کارآمدی سیستم آموزش
- عدم زمینه لازم جهت ارتقاء به سطوح بالاتر سازمانی
- عدم امکان رشد توانایی های بالقوه

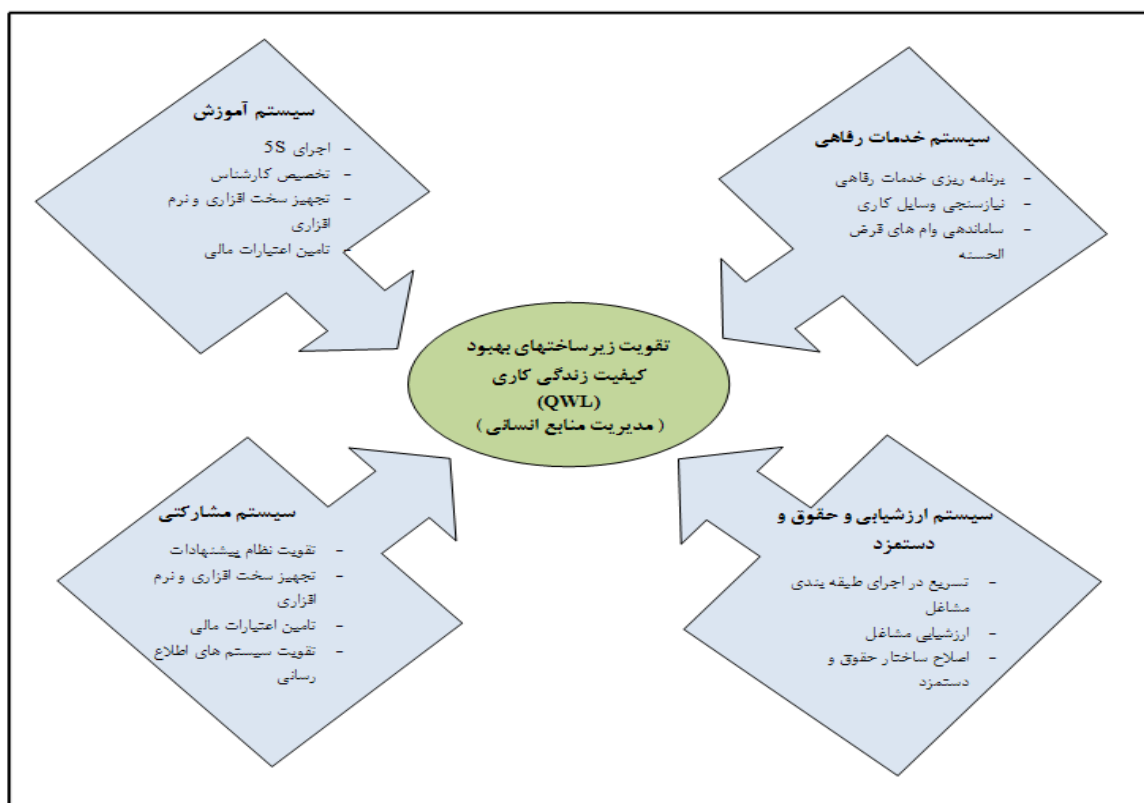
مواردی که به سیستم خدمات رفاهی مربوط می شود نظیر:

- عدم توجه به سیستم رفاهی - انگیزشی
- عدم توجه به امتیازاتی نظیر وام های قرض الحسنه
- عدم توجه به درخواست ها برای تهیه وسایل کاری

مواردی که به سیستم مدیریت مشارکتی کارکنان مربوط می شود نظیر:

- عدم کارآمدی سیستم پیشنهادات و انتقادات
- عدم حمایت از سوی سایر همکاران

بر اساس مشاهدات عینی، گزارشات پیشین و مستندات بدست آمده از این پژوهش مدون گردید که شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان می بایست جهت ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری خود با سرمایه گذاری همزمان در چهار حوزه آموزش، خدمات رفاهی، حقوق و دستمزد و ارزشیابی و مدیریت مشارکتی، اقدامات لازم را که در بخش پیشنهادات آورده شده انجام دهد. بنابراین مساله مذکور دو سطح ابتدای یا زیرین هرم تعالی شرکت را که در ادامه به آن اشاره می گردد شامل می شود. از این رو می توان شاهد بود که فرآیندهای کاری نیز به خوبی و مطابق با انتظارات و برنامه ریزی ها پیش خواهد رفت و منجر به افزایش رضایتمندی مسافران و شهروندان خواهد شد.



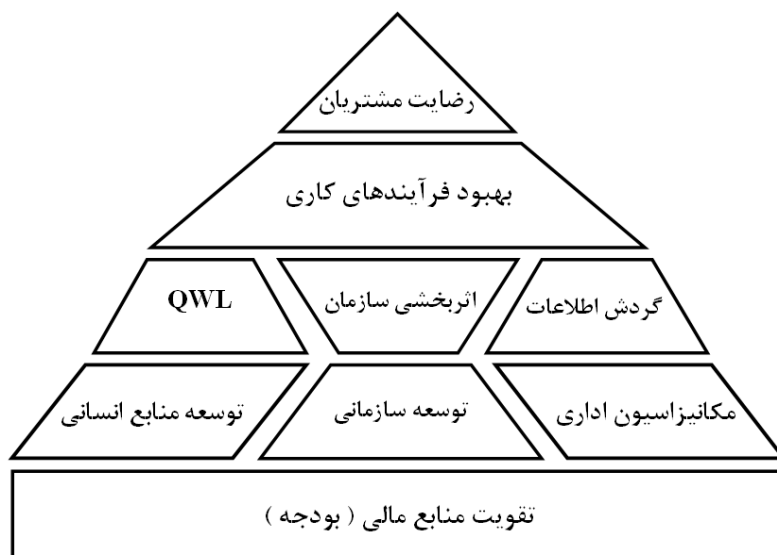
نمودار ۲: تقویت زیرساختهای بهبود کیفیت زندگی کاری

ارتباط کیفیت زندگی کاری با مسیر تعالی شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان

مسیر تعالی این شرکت بر این اصل استوار است که برای جلب رضایت مسافران و شهروندان می بایست فرآیند ارائه خدمات بصورت استاندارد و با کیفیت مشخص شده انجام گردد که این اتفاق نیز در گرو ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان می باشد. از این رو جایگاه مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از زیر ساخت های اساسی در سلامت فرآیند مذکور نمود پیدا کرده و روشن می شود.

البته این مسیر تنها از منظر مدیریت منابع انسانی یا توسعه نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفته است و در کنار آن می توان از دو مسیر توسعه سازمانی و مکانیزاسیون اداری نیز نام برد که هر کدام به ترتیب نتایجی چون افزایش اثربخشی سازمان و ایجاد گردش صحیح و سریع اطلاعات در سازمان را در کنار بهبود کیفیت زندگی کاری به همراه خواهد داشت که متعاقباً بهبود فرآیندهای کاری را منجر خواهد شد. در شکل زیر مساله تقویت منابع مالی پیش از توسعه انسانی نشان داده شده چرا

که انجام هر گونه اقدام نیازمند صرف منابع مالی یا بودجه اختصاص یافته می باشد که توسط مراجع ذیصلاح با توجه به برنامه های تدوین شده و میزان تحقق آنها به این شرکت تزریق می شود.



شکل ۱: هرم تعالی شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان

ایجاد محیط کار لذت بخش برای کارکنان از منظر کیفیت زندگی کاری

در سوال دوم تحقیق به این مطلب اشاره شده که چگونه فرآیند ایجاد محیط کار لذت بخش برای کارکنان شکل می گیرد؟ پاسخ به این سوال مستلزم شناخت وضعیت موجود (چرخه موجود) می باشد که چه نوع طرز نگاهی نسبت به کار در بین کارکنان شرکت وجود دارد. کارکنان در این وضعیت همانند بسیاری از ارگان ها و سازمان ها، کار را انجام می دهند که حقوق و دستمزد یا پاداش آن را دریافت کنند و مجدداً به ازای حقوق و دستمزدی که دریافت کرده اند کار می کنند. اساس چرخش این چرخه حقوق و دستمزد (پول می باشد) می باشد. منظور محقق از استفاده از واژه پول در این چرخه نشان دادن اهمیت آن به عنوان یک هدف از منظر کارکنان معتقد بدان می باشد.

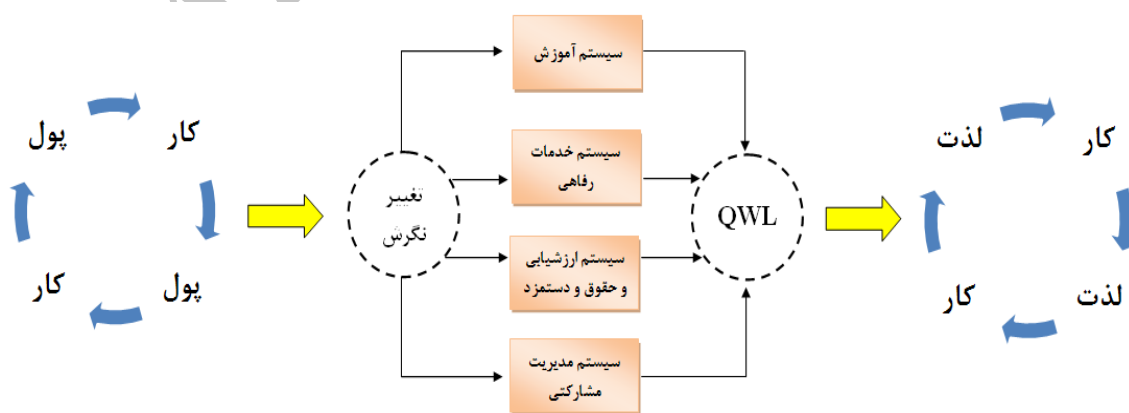
این نوع برداشت، می تواند در کلیه حوزه های کاری و در برخورد با فرآیندها و برنامه های سازمانی تاثیر گذار باشد. کارکنانی که این نوع برداشت را دارند، هدف از گذارندن دوره های آموزشی را، تکمیل حجمی پرونده آموزشی خود می دانند که متعاقباً بر اساس آن حقوق و دستمزد خود را افزایش دهند. اما کارکنانی که دیدگاهشان از کار کردن، لذت بردن باشد هدف از گذارندن دوره های آموزشی را یادگیری برای انجام دادن بهتر کار می دانند. یا اینکه کارکنانی که نگرش غلط در مورد نحوه مشارکت خود در تصمیمات سازمانی دارند بر این باورند که می توانند بدینوسیله بر دیگران برتری جویند و حرف خود را بر کرسی بنشانند. معتقدند از این طریق می توانند در دل مدیریت ارشد برای اخذ پست های بالاتر جای گرفت. اما کارکنانی که ذهنیتشان از مشارکت لذت بردن از محیط کاری خود باشد، هدفشان، حل گوشه ای از معضلات یا مشکلات سازمان برای انجام بهتر فرآیندهای کاری می باشد. تفاوت این دو نگاه کاملاً مشهود است. از این رو اولین مرحله برای تغییر این برداشت غلط، تغییر نگرش نسبت به نوع کاری که انجام می دهند می باشد. به اعتقاد کرت لوین تغییر نگرش طی ۳ مرحله انجام می پذیرد:

• **انجماد زدایی نگرش غلط:** علت مقابله انسان با تغییرات، ندانستن ها نیست بلکه دانسته ها و ذهنیت های غلط است. کلید برخورد مثبت با این دانسته های غلط آگاهی و اطلاع رسانیتست. می بایست به کارکنانی که نگرش های غلط پیرامون کار خود دارند مضرات و عیوب وضعیت موجودشان را آموزش داد و آنها را در مورد دانسته های غلطشان آگاه نمود. کت لوین برای انجماد زدایی دو اقدام را پیشنهاد می دهد: اول، اطلاع رسانی و دوم شیوه های اغنایی که اینها هر دو از رسالت های ارتباطات هستند.

• **جایگزین کردن نگرش درست:** مرحله دوم زمانی آغاز می شود که در دانسته های کارکنان بواسطه آگاهی انجام شده پیرامون اشتباهات و مضرات رفتارهایشان، خلع ایجاد شود اکنون زمان جایگزین کردن دانسته های صحیح می باشد. گاه اتفاق می افتد که پس از اطلاع رسانی یا انجماد زدایی، روش صحیحی در خصوص جایگزینی یک تفکر جدید و صحیح در پیش گرفته نمی شود که این کار پس از بازگشت همان نگرش قبلی باعث می شود حتی کارکنان بر حفظ آن بیش از پیش مصمم شوند. بعنوان مثال پس از آگاهی دادن به کارکنان در خصوص غلط بودن برخی از رفتارها، می بایست رفتار صحیح را بعنوان جایگزین معرفی نمود و اذعان داشت که بواسطه آن می توان کار را مثلاً سریعتر و راحتتر انجام داد که متعاقباً برای خود شما مفید به فایده است.

• **انجماد مجدد نگرش درست:** نگرش ها همواره حالت ارتجاعی داشته و دارند. اگر پس از جایگزین کردن نگرش درست اقدامی پیرامون تثبیت آن صورت نپذیرد مجدداً به حالت قبل باز می گردد. بعنوان مثال پس از آگاهی از نگرش غلط و جایگزین نمودن نگرش صحیح، می بایست ابزاری را برای نگه داشتن اقدام انجام شده در مرحله قبل مورد استفاده قرار داد. ممکن است دو مرحله قبل حالت کیفی داشته باشند اما در این مرحله اقداماتی از جنس کمی صورت می پذیرد که کارکنان نتیجه تغییر نگرش در کار خود را مشاهده کنند. نتیجه تغییر نگرش، خود یک وسیله کنترلی و نگهدارنده مراحل قبل می باشد.

پس از ایجاد تغییر در نگرش افراد پیرامون سیستم هایی چون آموزش، حقوق و دستمزد و ارزشیابی عملکرد، سیستم خدمات رفاهی و مدیریت مشارکتی، اقداماتی مطابق برنامه در چهار وجه زیر ساختی مشخص شده انجام می پذیرد که در صورت موفقیت، شاهد بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان خواهیم بود. این تغییر نگرش و اقدامات انجام شده پیرامون وجوه مذکور، چرخه جدیدی را ایجاد می کند که در آن کارکنان کار را انجام می دهند و از آن نیز لذت می برند.



شکل ۲: مدل ایجاد محیط کار لذت بخش

توصیه های کاربردی برای محور قرار دادن انسان خدمت دهنده در اقدامات حمل و نقلی

- هنگام ورود یک تکنولوژی نوین حمل و نقلی، می بایست نیروی انسانی مجری و بهره بردار توجیه و فرهنگ لازم را در رابطه با آن کسب نماید.
 - مساله بحرانی در سیستم های خدمات حمل و نقلی (اتوبوسرانی، تاکسیرانی و ...)، نیروی انسانی فعال سطح شهر از قبیل راننده، کنترل، بازرس و ... که در ارتباط مستقیم با مخاطبین هستند می باشد که لازم است از آموزش های انگیزشی و نگرشی بیشتری نسبت به سایر شاغلین بهره جویند.
 - نگرش و هنر مدیریت، نقش بسزایی در ارائه خدمات با کیفیت دارد. لذا می بایست استفاده از مدیران آشنا به مسائل حمل و نقل و ترافیک و ارائه آموزش های مدیریتی و تخصصی به آنها با جدیت دنبال شود.
 - در سیستم های خدماتی، کیفیت یعنی رضایتمندی. زمانی می توان ادعا نمود که خدمات ما دارای کیفیت می باشد که علاوه بر مهم بودن رضایت خدمت گیرنده، انسان خدمت دهنده نیز از انجام کار خود راضی باشد. از این رو انجام اقدامات لازم پیرامون افزایش کیفیت زندگی کاری خدمت دهندگان ضروری می باشد.
 - در انجام اقدامات حمل و نقلی با توجه به اینکه نیروی خدمت دهنده محوری ترین جزء انتقال و بهره برداری از تکنولوژیست، فرهنگ استفاده از آن تکنولوژی قبل از ورود آن بسیار حائز اهمیت می باشد. از این رو می بایست بصورت کار گروهی نسبت به طراحی مراحل اجرا و پیاده سازی یک روش نوین حمل و نقلی با تشکیل کار گروه های تخصصی جهت بررسی کلیه جوانب طرح اقدام نمود. (فرهنگ سازی انجام کار گروهی)
- بر این اساس پیشنهادات زیر جهت ایجاد یک محیط کار سالم و لذت بخش برای کارکنان بعنوان انسان خدمت دهنده جهت استفاده صحیح از تکنولوژی های نوین حمل و نقلی و برخورد مناسب با مسافران و شهروندان به عنوان انسان خدمت گیرنده در چهار حوزه سیستم آموزش، سیستم خدمات رفاهی، سیستم حقوق و دستمزد و ارزشیابی و سیستم مدیریت مشارکتی که زیر ساخت های بهبود کیفیت زندگی کاری آنان می باشد ارائه می گردد:

اقدامات و پروژهها

- جهت اجرای بهتر مدل "ایجاد محیط کار لذت بخش برای کارکنان" نیاز به استخدام نیروی انسانی متخصص و با تجربه برای پیشبرد اهداف سیستم آموزش و سیستم حقوق و دستمزد و ارزشیابی احساس می گردد. ضروری است برای حل مشکلات به وجود آمده در حوزه منابع انسانی و ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان، اقدامات زیر مورد توجه قرار گرفته و انجام شوند.
- تشکیل واحد تخصصی مدیریت منابع انسانی
 - تشکیل کار گروه های جامع جهت بررسی نحوه استفاده از تکنولوژی های نوین حمل و نقلی
 - اجرای طرح طبقه بندی مشاغل
 - تقویت سیستم های اطلاع رسانی
 - اصلاح سیستم آموزش با خرید نرم افزار، تجهیز کتابخانه و وسایل کمک آموزشی
 - اجرای ارزشیابی دوره ای کارکنان
 - نظام مند نمودن نحوه پرداخت وام های قرض الحسنه
 - خرید نرم افزار نظام پیشنهادات و انتقادات و تامین اعتبارات مالی لازم برای پاداش ها
 - نظام مند نمودن نحوه پرداخت پاداش ها

- نیازسنجی وسایل کاری پرسنل در کلیه بخش های سازمانی
- انجام پروژه های مرتبط با مدیریت رفتار، روانشناسی کار و ... و انجام خدمات مشاوره ای
- تهیه بسته خدمات رفاهی با هدف و زمان مشخص شده

بحث و نتیجه گیری

انجام تحقیقات پیرامون سنجش کیفیت زندگی کاری کارکنان جهت افزایش رضایت شغلی، ضرورتی است که امروزه بسیاری از سازمان های حمل و نقلی پیشرو در دنیا جهت بهبود کیفیت خدمات استفاده نموده اند. شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان نیز در راستای تحقق چشم انداز خود، پژوهشی تحت همین عنوان به اجرا گذارد که مشخص گردید سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان از ۱۰۰ درصد، ۴۷ درصد می باشد. پاسخ به سوالات هشت گانه پرسشنامه که به روش والتون تهیه گردیده بود، چهار وجه زیر ساختی که عبارتند از آموزش، خدمات رفاهی، حقوق و دستمزد و ارزشیابی و مدیریت مشارکتی را برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را معین نمود. این چهار وجه پاسخی گردید برای سوال اول تحقیق یعنی چگونگی ارتقاء و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان. موفقیت چهار وجه مذکور در گرو تغییر نگرش کارکنان پیرامون آنها می باشد. این تغییر نگرش و انجام اقدامات برنامه ریزی شده جهت بهبود QWL باعث می شود چرخه کار - پول - کار - پول به چرخه کار - لذت - کار - لذت تبدیل شود که مدل مفهومی آن ارائه گردید.

منابع

- شهبازی، ب. واعظی، م. و ثنایی پور، ه. تبیین رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه اصفهان. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، ۱۳۸۸
- Cunningham, J.B. and T. Eberle, (۱۹۹۰), A guide to job enrichment and redesign. Personnel, ۶۷: ۵۶-۶۱.
- Davenport, J. Whatever happened to, (۱۹۸۳), QWL? Office Administration and Automation, ۴۴: ۲۶-۲۸.
- Feuer, D. (۱۹۸۹), Quality of work life: a cure for all ills? Training: The Magazine of Human Resources Development, ۲۶: ۶۵-۶۶.
- Raduan Che Rose, ۲LooSee Beh, ۳Jegak Uli. (۲۰۰۶), Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. Journal of Social Sciences ۲ (۲): ۶۱-۶۷.
- Rajib Lochan Dhar, (۲۰۰۹), QUALITY OF WORK LIFE: A STUDY OF MUNICIPAL CORPORATION BUS DRIVERS, International Journal of Indian Culture and Business Management. Vol. ۲, No. ۶ pp. ۶۳۸ - ۶۵۳
- Smith, D.C. (۱۹۸۳), QWL, EI needed now more than ever. Ward's Auto World, ۱۹, ۱۲.
- Walton RE. (۱۹۷۳), Quality of working life: what is it? Sloan Management Review. ۱۵: ۱۱-۲۱.