

## آموزش و بهسازی منابع انسانی و ارائه راهکارهایی جهت بهبود کیفیت زندگی

### کاری کارکنان در بانک ملی

دکتر محمد توکلی

گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران

Tavakoli0011@gmail.com

احمد صادقی

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

Ahmadsadeghi41262@gmail.com

مجید حسینی

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

Ahmadsadeghi41262@gmail.com

### چکیده:

نیروی انسانی یکی از منابع مهم و اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، نیازمند به نیروی انسانی کارآمد و توانمند می‌باشند. حفظ و نگهداری این منبع یکی از ضروریات سازمانی تلقی می‌شود. نیازهای روانی کارکنان در سازمان از طریق کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری برآورده می‌شود. کیفیت زندگی کاری بالا در سازمان‌ها برای جذب و نگهداشت نیروی کار، امری ضروری است. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند. سازمان‌ها همواره هزینه‌های بالایی را در جهت جذب برترین نیروها صرف می‌کنند بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند آن هزینه‌ها را هدر داده‌اند. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش آموزش منابع انسانی در بهبود کیفیت زندگی کارکنان در بانک ملی انجام شده است. این موضوع می‌تواند مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد تا زیرساخت‌های لازم برای کیفیت زندگی کاری خوب در سازمان فراهم شود و نهایتاً عملکرد بهتر نیروی انسانی مستعد منجر به موفقیت آن‌ها گردد.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی، آموزش، کیفیت زندگی، کارکنان

## ۱- مقدمه:

هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی های کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت های لازم و مناسب نباشند سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد. از آنجا که تکنولوژی به سرعت رشد می کند بنابراین کارکنان متخصص و ماهر هم در زمان کوتاهی پس از استخدام نیازمند دریافت دانش و مهارت می باشند. بسیاری از مدیران ارشد سازمان ها بر این ادعا هستند که نیروی انسانی آن ها سرمایه های واقعی در سازمان هایشان هستند؛ اما با مطالعه ای ساده می توان پی برد که چندان بر این اعتقاد خود پایبند نیستند، چرا که اگر بر آوردن نیازهای عاطفی، مادی و ارتباطاتی نیروی انسانی را محور اصلی مدیریت نیروی انسانی در سازمان ها قرار دهیم، خواهیم دید که به طور مثال به برخی از نیازهای اساسی کارکنان در سطح سازمان ها از جمله: نیاز به آموزش و بهسازی کارکنان که یکی از رموز موفقیت سازمان ها در دنیای پرشتاب امروز می باشد، توجه چندانی نمی شود. آموزش نیروی انسانی سرمایه گذاری پرسودی به شمار می آید که بازده آن در واقع یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر در سازمان مورد توجه قرار گیرد، چرا که آموزش یکی از راه های اصولی و منطقی هدایت تلاش های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعداد های نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حسن انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲).

به این ترتیب هر سازمانی با بهره وری و کارایی مطلوب و مؤثر، در جستجوی راه هایی است تا کارکنان را به درجه ای از توانایی برساند که مغز و هوشمندی خود را به کار گیرند که این امر، به وسیله کیفیت زندگی کاری مناسب، یعنی مشارکت و سهیم کردن بیشتر کارکنان در فرایند تصمیم گیری صورت می گیرد (جلیلی راد و علی آبادی، ۱۳۹۳). امروزه در مدیریت معاصر کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمده ای در سراسر دنیا مبدل شده است. طرفداران نظریه کیفیت زندگی کاری در جستجوی نظام های جدیدی برای کمک به کارکنان هستند تا آن ها بتوانند بین زندگی کاری و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند (دنیوی، ۱۳۸۸: ۱۰). دولان و شولر در تأثیر بهبود کیفیت زندگی کاری بر کاهش تنیدگی و فرسودگی شغلی اذعان می دارند که توجه به کیفیت زندگی کاری یعنی تأکید بر روش هایی که سازمان را دگرگون می سازد تا به نتایجی برسد که رضایت شغلی و بهره وری کارکنان را افزایش دهد، دخالت در کار و عملکرد آنان را فزونی بخشد و تنیدگی روانی، ترک خدمت و غیبت را کاهش دهد. چنین به نظر می رسد که می توان به طور همزمان به همه این اهداف رسید (طوسی، ۱۳۸۷).

رسیدن به اهداف هر سازمانی بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند (جلیلی راد و علی آبادی، ۱۳۹۳).

## ۲- مفهوم آموزش

در سالیان اخیر علوم و تکنولوژی نسبت به گذشته پیشرفت چشمگیری داشته است. این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده اند؛ یعنی دورانی که در هر پنج سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می گردد. این امر گویای این است که همه افراد یک سازمان موظف به ارتقای سطح دانش خود هستند و از طرفی مدیران سازمان هم موظف به حرکت دادن اعضای سازمان به سمت دانش روز می باشند، به همین دلیل در سال های اخیر آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار گردیده است. با مقایسه مشاغل فعلی اجتماع با مشاغل حدود پنجاه سال پیش دریافت می شود که مشاغل به حدود دو برابر افزایش یافته است، این امر نقش پیشرفت های علمی را در تنوع مشاغل به خوبی نشان

می‌دهد. در جهان امروز احتمال این که فرد مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد بسیار ضعیف یا به کلی محال است. امروز جامعه به سرعت در حال دگرگونی است و دیگر آموزش کارکنان فقط مطلوب نیست، بلکه این مطلوبیت به یک اجبار تبدیل شده است، در جهان امروز برای امر آموزش کارکنان باید منابع مختلف سازمانی را بسیج کرد تا سازمان بتواند به راه خود ادامه دهد. آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان می‌شود، یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند در حالی که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند کمتر از ۱ درصد بوده است. همچنین طبق آمار انجمن مدیریت آمریکا تا سال ۲۰۰۷، بیش از نیمی از کارکنان نیاز به بازآموزی داشته‌اند. در سوئد هم برای پاسخگویی به تغییر و تحولات مختلف علمی و فرهنگی سیاست فعال نگهداشتن نیروی انسانی در پیش گرفته شده و سالانه ۲ تا ۳ درصد از تولید ملی کشور برای بازآموزی صاحبان مشاغل هزینه می‌گردد. به عبارتی نگاه گذشته محوری که آموزش را متعلق به دوران کودکی، نوجوانی و جوانی می‌دانست منسوخ گردیده است. امروزه تنها با یادگیری پیوسته و پایدار می‌توان با دگرگونی‌ها و پیشرفت‌های جامعه جدید سازگار و همراه شد. آموزش، همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد؛ به همین دلیل به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهره‌گیری مؤثر از این نیرو، آموزش از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین تدابیر به شمار می‌رود. آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان و یک فرآیند مداوم و همیشگی است. نباید آموزش را امری موقت و اتمام‌پذیر تصور کرد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان که باشند، حتی در سطح یک نیروی انسانی جزء، نیازمند آموزش و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند تا بتوانند به سمت اهداف سازمان حرکت کنند (شریعتمداری، ۱۳۸۷).

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند، این برنامه‌های آموزشی می‌توانند تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشند. اگر کارکنان سازمان به خوبی آموزش ببینند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند. از اولین نتایج این امر عدم نیاز زیاد به نظارت از سوی سرپرستان بر روی زیردستان است؛ در عین حال این امر کمک می‌کند که افراد در جهت احراز شرایط ارتقای سازمانی آماده شوند و در نهایت انجام وظایف با مطلوبیت مورد نظر سازمان امکان‌پذیر می‌گردد (یارندی، ۱۳۸۲).

### ۳- آموزش و بهسازی منابع انسانی

هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است (سیف، ۱۳۷۴: ۱۵).

کوشش در جهت بهبود عمل کرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به کلیه مساعی و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید (ابطحی، ۱۳۸۳: ۶۷).

### ۴- انواع آموزش در سازمان

آموزش در هر سازمانی می‌تواند به صورت متمایز ارائه شود.

۱. آموزش قبل از خدمت؛

۲. آموزش ضمن خدمت.

هریک از انواع آموزش‌ها برای منظورهای خاص انجام گرفته و دارای ویژگی‌های مخصوص می‌باشد که در زیر به شرح آن‌ها پرداخته می‌شود:

۱. آموزش قبل از خدمت: آن نوع آموزشی است که قبل از ورود فرد به سازمان به وی ارائه می‌گردد تا شایستگی و توانایی‌های لازم را در او ایجاد نماید و او را برای احراز مشاغل در آینده آماده سازد. این نوع آموزش برای رفع مسائل و مشکلات خاص سازمانی صورت نمی‌گیرد بلکه هدف عمده آن تربیت نیروی انسانی برای نهاد یا سازمان می‌باشد. آموزش قبل از خدمت برحسب مدت آموزش می‌تواند کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد.

۲. آموزش ضمن خدمت: اگرچه در اکثر سازمان‌ها، افراد قبل از تصدی مشاغل، آموزش‌های کلاسیک را پشت سر می‌گذارند ولی معمولاً به علت اینکه این آموزش‌ها جنبه عمومی و کلی دارد، افراد نیازمند آموزش‌های تخصصی و کاربردی دیگری می‌باشند و به عبارت دیگر همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی‌های کاری و مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به آموزش‌های مستمر در ارتباط با شغل مورد تصدی می‌سازد. مضافاً اینکه تحولات سریع در شیوه‌ها و تکنیک‌های ویژه ضرورت آموزش‌های ضمن خدمت را توجیه می‌کنند.

در حال حاضر نیز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات<sup>۱</sup> نامیده‌اند؛ یعنی دورانی که در هر ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می‌شود (صبرکش و همکاران، ۱۹۲).

#### ۵- اهداف آموزش ضمن خدمت

مهم‌ترین مواردی که به عنوان مقاصد نسبتاً مشترک سازمان‌ها و نظام‌های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت قابل ذکر است به شرح زیر می‌باشد (جلیل‌وند، ۱۳۸۸).

همه‌نگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان: این امر از یک سو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تعیین شده برای مؤسسه دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرف‌های فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت‌های شغلی است.

افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان: مسئله برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف شغلی یکی از مهم‌ترین دل‌مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها می‌باشد. برای آنکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه‌شان افزایش یابد، نظریات گوناگونی ارائه شده است. از جمله این نظریات، نظریه هرم سلسله‌مراتبی نیازهای مازلو است. از نقطه نظر وی، برطرف کردن نیازهای سطوح بالا نقش بسیار مهمی در انگیزش و فزونی رضایت شغلی افراد در جهت انجام وظایف شغلی دارد.

کاهش حوادث و ضایعات کاری: در بسیاری از مؤسسات، حوادث کاری عمدتاً به واسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می‌دهد. این بیان خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توأم با خطر در کارخانجات سروکار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که به واسطه فقدان مهارت و دانش افراد به وجود می‌آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه‌های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانایی نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد با توجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آن‌ها نظیر تنبیه، توبیخ، اخراج و ... که عمدتاً به واسطه عدم آگاهی افراد از سیاست‌ها، انتظارات و توقعات سازمان و نیز عدم آشنایی با انجام بهینه وظایف و تکالیف شغلی است، آموزش ضمن خدمت به طور جدی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد.

بهنگام‌سازی دانش و توانایی نیروی انسانی در سازمان: شالوده افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها مستلزم تأکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابهنگام شدن افراد در حرفه‌شان می‌باشد. بنا به تعریف، نابهنگامی در حرفه عبارت است از تقلیل کارایی در انجام کار در طول زمان و بالاخره فقدان دانش یا مهارت نوین است. این مسئله باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف از لحاظ حرف‌های فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگر چه تمامی

<sup>۱</sup> Information half life

عوامل ایجاد کننده ناپهنگامی در حرفه را نمی توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در بهنگام سازی آنان دارد. کمک به تغییر و تحولات سازمانی: تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان به وقوع می پیوندد، عمدتاً مستلزم آماده سازی پرسنل و... نیروی انسانی است. نکته اساسی در ارتباط با تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان در مقابل آن است. کارکنان سازمان ها ممکن است به دلایل مختلفی نظیر دل مشغولی اطلاعاتی، نگرانی درباره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدید، نگرانی درباره ناتوانی در انجام وظایف و دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. به این دلیل به غیر از تدابیر دیگر نظیر مشارکت کارکنان در برنامه ریزی تغییر و ... آموزش و توجیه پرسنل نیز نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفاء می نماید. بنابراین از جمله مهم ترین وظایف آموزش ضمن خدمت در سازمان ها، کمک به تغییرات سازمانی است.

انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی: تمامی سازمان های معاصر در محیطی فعالیت می کنند که از لحاظ فرهنگی دارای ارزش ها و ایدئولوژی ویژه ای هستند. موفقیت بسیاری از آن ها در گرو شناخت این چگونگی اجتماعی و انطباق بهینه با آن است. محیط اجتماعی سازمان ها که می توان آن را فراسیستم اجتماعی - در عین حال حوزه عمل و میدان فعالیت سازمان ها را تا حدود زیادی تعیین می نماید- دانست. بنابراین شناخت این فراسیستم و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان ها خصوصاً مدیران و تصمیم گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است.

تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان: در حقیقت توفیق سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده تا حد زیادی تابع فضای اعتماد و تفاهم متقابل در محیط کار، افزایش میزان همکاری کارکنان با یکدیگر، افزایش میزان همکاری کارکنان با سرپرستان و مدیران و مهم تر از همه ایجاد هماهنگی در نحوه انجام امور سازمان در واحدهای مختلف می باشد. به نظر می رسد یکی از راه های ایجاد هماهنگی و همدلی، استفاده از آموزش های ضمن خدمت می باشد که از یکسو زمینه تماس متقابل کارکنان با یکدیگر در محیط آموزشی را فراهم می سازد و از سوی دیگر و از طریق افزایش دانش و اطلاعات شغلی، برداشت ها و علائق حرفه ای تقریباً یکسانی را در آن ها ایجاد می کند. آنچه قابل ذکر است این است که تأکید بر هر یک از اهداف نامبرده بر حسب شرایط و ویژگی های زمانی متفاوت خواهد بود. به این معنی که در شرایط خاص ممکن است بر برخی از این اهداف نسبت به سایر اهداف اهمیت بیشتری قائل شد.

## ۶- ضرورت آموزش کارکنان

بنا به موارد طرح شده می توان مهم ترین عواملی که نیاز به آموزش را در سازمان نشان می دهد را به شرح زیر عنوان کرد:

- جابجایی های افقی و عمودی در سازمان
- ورود کارکنان جدید به سازمان
- پیشرفت سریع در علوم و تکنولوژی
- تزریق روابط انسانی به سازمان
- حرکت به سوی بهره وری همه جانبه در سازمان
- پیچیده و به سمت ماشینی شدن سازمان و ... (شریعتمداری، ۱۳۸۷).

امروزه به اعتقاد همه صاحب نظران و متخصصان، فراگیری علوم به صورت دانش عمومی محور و فراگیری علوم و کسب مهارت های لازم در زمینه های تخصصی به صورت خاص به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر اجتماعی از اهمیت بالایی در امر توسعه کلان برخوردار است. این اهمیت از آن جا است که انسان تنها از طریق آموزش می تواند توانایی های خاص و نامحدود خود را از بالقوه بودن به سمت فعل به حرکت در آورد. البته باید در نظر داشت که در فرهنگ های متعالی آموزش تنها با پرورش می تواند سودمند باشد (نحاسی، ۱۳۸۰).

## ۷- مقدمات لازم برای یک آموزش پویا

در حالت ایده‌آل آموزش باعث تغییر در جنبه‌های مختلف رفتاری نیروی انسانی سازمان می‌گردد، برای نیل به این هدف در سازمان و نوع آموزش باید شرایطی فراهم باشد، از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

(۱) کارکنان خود را ناگزیر از تغییر بدانند: برای هر کاری وجود انگیزه لازم است، در جهان کنونی علم به سرعت در حال پیشرفت است در نتیجه لازم است کارکنان برای انجام وظایف خود تخصص لازم را در هر لحظه داشته باشند و در هر لحظه خود را ملزم به ارتقای سطح دانش خود بدانند.

(۲) کارکنان از وظایف محوله و کاری که باید انجام دهند آگاه باشند: اگر فرد نسبت به وظایف خود آگاهی کافی نداشته باشد، نمی‌تواند خود را برای هرگونه تغییر آماده کند. هر فرد در سازمان باید دارای شرح وظایف روشن و شفاف باشد تا بتواند خود را در جهت اهداف سازمانی آماده کند. این وظیفه مدیریت منابع انسانی هر سازمانی است که به عنوان کارفرما برای هر شغل و پست شرح وظیفه شفاف و مکتوبی ارائه نماید.

(۳) کارکنان باید در جایگاه شغلی متناسب با قابلیت‌های شخصی و توانمندی‌های عملیاتی قرار گرفته باشند: تجربه نشان می‌دهد که افرادی که به شغل و جایگاه شغلی خود علاقه‌ای ندارند در کار خود موفق نمی‌شوند، چرا که به کار محوله میل و رغبتی ندارند. این‌گونه کارکنان به دلیل عدم علاقه و رغبت به کار خود تمایلی هم برای شرکت در دوره‌های بازآموزی و کارگاه‌های آموزش و ارتقای سازمان ندارند. یکی از مهم‌ترین دلایل این عدم رغبت به حضور در این دوره‌ها نحوه انتخاب و جذب فرد توسط مدیریت منابع انسانی در سازمان است. متأسفانه اثر منفی این انتخاب‌های اشتباه به حدی است که با کمک دوره‌های کوتاه و حتی بلندمدت هم نمی‌توان فرد را به بطن کار در سازمان برگرداند (خوشنویس‌زاده، ۱۳۸۷).

## ۸- تأثیر آموزش بر رفتار منابع انسانی

آموزش بر روی رفتار افراد سازمان تأثیر دارد و باعث تغییر در رفتار می‌گردد اما بنا بر یک اصل نانوشته تغییر در هر عاملی نیازمند محرک است و برای هر انسان پاداش محرکی مناسب می‌باشد؛ به عبارت دیگر اگر نیروی سازمانی از نتیجه تغییر خود بهره مالی و معنوی نبرد دیگر به سمت تغییر در سازمان و برای سازمان قدم بر نخواهد داشت. دوره‌های آموزشی باید قدرت آن را داشته باشند که ضرورت تغییر و نیاز به آن را در سازمان به کارکنان نشان دهند. در بطن دوره‌های آموزشی است که کارکنان باید از وظایف خود و شیوه‌هایی که برای برآوردن انتظارات شغلی وجود دارد آگاه گردند. نکته مهم این است که سرپرست باید خود را ملزم بداند بین افرادی که در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند و موارد بحث شده را در عمل به کار می‌گیرند و افرادی که در این دوره‌ها شرکت نمی‌کنند، تفاوت قائل گردد. در صورتی که چنین عملی صورت نگیرد، کارکنان انگیزه خود را برای آموزش و ارتقاء از دست خواهند داد (خوشنویس‌زاده، ۱۳۸۷).

در قرآن کریم هم آمده است، آیا برابرنده آنان که می‌دانند با آنان که نمی‌دانند؟ از این آیه شریف چنین استنباط می‌گردد که در پیشگاه خداوند به عنوان مدیر برتر و اول هم مابین افراد دانا و نادان تفاوت بنیادین وجود دارد.

## ۹- تأثیر شرایط حاکم بر سازمان بر روی نوع رفتار منابع انسانی

از نظر محققان علم مدیریت پنج نوع فضا و جو روانی در سازمان وجود دارد که می‌تواند باعث افزایش و یا کاهش میل کارکنان برای تغییر در محیط کار گردد، این پنج فضا به صورت خلاصه به این شرح هستند:

**فضای مانع تراش:** در این فضا سرپرست به‌طور کلی با آنچه که کارکنان در دوره آموزشی خوانده‌اند مخالف است، این مخالفت از یک نوع هراس سرچشمه می‌گیرد. یکی از دلایل این هراس، ترس مدیر از احتمال خواست کارکنان در

شیوه رهبری سازمان است. چنین محیط‌های کاری مطلوب کارکنان نیست، چرا که در چنین فضایی امکان تعلق واقعی به سازمان و نشان دادن قابلیت‌های فردی وجود ندارد.

**فضای رغبت زدا:** در این فضا هم مدیر مخالف اظهارنظر کارکنان است اما این مخالفت را در ظاهر نشان نمی‌دهد. در این فضا مدیر به روش‌هایی نشان می‌دهد که در صورت هرگونه تغییر در کارکنان از این امر ناراحت می‌شود، به عنوان مثال مدیر آموخته‌های کارکنان را از دوره‌های آموزشی الگوی عملیاتی و اجرایی قرار نمی‌دهد. این فضا در اصطلاح به فضای منجمد معروف است. بسیاری از کارکنان ترجیح می‌دهند که چنین محیطی را ترک کنند، چرا که در چنین فضایی کارکنان اجازه ندارند دانسته‌های خود را به کار برند.

**فضای خنثی:** در این فضا مدیر شرایطی منفعل را در پیش می‌گیرد؛ در این فضا مدیر از کارکنان می‌خواهد که فقط وظایف محوله خود را انجام دهند. در صورتی که نتایج منتج از شرکت در دوره‌های آموزشی باعث تغییری شود که با انجام امور محوله منافات نداشته باشد مدیر واکنشی نشان نمی‌دهد، در غیر این صورت مدیر نقش مانع‌تراش و رغبت‌زدا را ایفا می‌کند.

**فضای ترغیب کننده:** در چنین فضایی مدیر کارکنان را برای یادگیری بیشتر ترغیب می‌کند و از آن‌ها می‌خواهد که آنچه را که آموخته‌اند گزارش دهند. در چنین فضایی مدیر و کارکنان همراه هم هستند و می‌خواهند با کمک هم موقعیت سازمان را ارتقاء ببخشند.

**فضای درخواست کننده:** در چنین فضایی، مدیر از فراگرفته‌های کارکنان آگاهی و اطمینان دارد. در چنین فضایی مدیر اطمینان می‌دهد که از آموخته‌های کارکنان در روند حرکت سازمان استفاده می‌کند، مدیر برای اطمینان نهایی کارکنان حاضر می‌شود که با کارکنان برای استفاده از آموخته‌هایشان قرارداد امضاء کند. در جهان واقعی یک مدیر واقعی باید تمام سعی خود را به کار برد تا سازمان تحت امرش در فضاهای مانع‌تراش، رغبت‌زدا و خنثی قرار نگیرد (خوشنویس‌زاده، ۱۳۸۷).

واقعیت این است که نیل به اهداف والا و استراتژیک سازمان در گرو داشتن قابلیت‌ها و مهارت‌های متفاوت و متنوع اعضای سازمان است و نظر به این که بسیاری از قابلیت‌های یادشده آموختنی و پرورشی هستند، نقش مهم سرپرستان و مدیران در فراهم‌سازی فضای مناسب سازمانی بیش از پیش احساس می‌گردد (میرسپاسی، ۱۳۸۸).

#### ۱۰- نقش آموزش نیروی انسانی بر بهره‌وری

آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. پس از نظام جذب، نظام بهسازی و به‌کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد، در حقیقت آموزش از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می‌رود و باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت‌های آتی را تضمین می‌کند. آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان‌های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول شده و در نتیجه موجب نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و اثربخشی بهتر و بیشتر است. امروز کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد. سازمان‌ها اعم از بزرگ و کوچک منابع مهم خود را به آموزش و بهبود منابع انسانی تخصیص می‌دهند و برای بعضی از سازمان‌ها آموزش یک فعالیت مداوم است که تمام کارکنان علاقه‌مند به این تلاش هستند و تمام کارکنان از اشکال آموزش مختلف در دوران تصدی خود بهره‌مندند و حقیقت این است که تلاش و صرف هزینه برای آموزش سه سؤال را مطرح می‌سازد. اول اینکه، دلایل آموزش چیست؟ دوم اهداف آموزش چیست؟ سوم اینکه نتایج آموزش چگونه ارزشیابی می‌شود.

در روان‌شناسی یادگیری، آموزش یکی از مهم‌ترین فرآیندهای روانی است، این فرایند به عنوان یک عامل تغییر و تحول، عامل نگرش و جهت‌گیری جدید و بسیار مؤثر می‌تواند اهمیت بسزایی در بهبود کیفیت عملکرد کارکنان یک سازمان و بازسازی روش‌ها و شیوه‌های قابل اعمال در نظام اداری داشته باشد.

مایکل لوبوف در کتاب خود در ضرورت سرمایه‌گذاری در آموزش می‌نویسد: برای رشد و پیشرفت کارکنان سرمایه‌گذاری کنید. اگر افراد برای مشاغل و مسؤولیت‌های بالاتر آماده نشده باشند، ترفیع از داخل سازمان فاجعه‌آفرین است. سازمان‌هایی که کارکنان وفادار دارند در تعلیم و تربیت آموزش و پیشرفت مستمر آنان سرمایه‌گذاری می‌کنند. بدون تردید، آموزش و رشد کارکنان گران‌قیمت است، لکن اگر شما فکر می‌کنید که آموزش گران‌قیمت است، هزینه نادانی را در نظر بگیرید، دیر یا زود یک سازمان از طریق پرداخت حقوق‌های بالاتر برای جذب کسانی که آموزش دیده‌اند یا از طریق صرف وقت برای کارکنانی که دارند، هزینه‌های آموزشی را می‌پردازند. همچنین، پیگورز و مایرز در زمینه نقش آموزش می‌گویند: آموزش خوب، نارضایتی شغلی و دوباره‌کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاری می‌دهد که با تمام ظرفیت خود کار کنند، یک چنین هدف‌های مهمی تحقق نمی‌یابند، مگر آنکه تمام سلسله‌مراتب سازمان (از مدیر اجرایی تا کارکنان) به اهمیت آموزش آگاه باشند. بنابراین می‌توان گفت یکی از عواملی که تأثیر بر بهره‌وری داشته و می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است، تکنیک‌های نو و طرح‌های جدید بهبود بهره‌وری نمی‌تواند بدون نیروی انسانی آموزش‌دیده در تمام سطوح سازمان به‌طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود (جاویس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷).

### ۱۱- مدیر با تدبیر راهی به سوی آموزش کارآمد

تمامی بزرگان مدیریت معتقدند که هر سازمان باید در امر آموزش سرمایه‌گذاری کند اما در این میان بعضی از افراد استدلال می‌کنند که با رفتن کارکنان به سازمان‌های دیگر سود این سرمایه‌گذاری نصیب سازمان مقصد می‌گردد اما واقعیت این است که در صورتی که شرکت مبدأ دارای سیستم آموزشی و فضای رغبت‌آوری باشد، درخواست ترک و انتقال از آن سازمان به شدت کاهش می‌یابد. آقای استان شی، مدیرعامل شرکت ACER در یکی از سخنرانی‌های خود در این مورد گفته‌اند: من همیشه فکر می‌کنم که لازم نیست مدیران در مورد وفاداری کارکنان نسبت به شرکت سؤال کنند. آن‌ها فقط باید از خود بپرسند که چگونه می‌توان محیط مساعدی ایجاد کرد که کارکنان شرکت در آن بمانند و با جدیت کار کنند (شی، ۱۳۸۵).

از مهم‌ترین اقدامات مدیر در جهت نیل سازمان به این اهداف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

### ۱۱-۱- تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده

آموزش وقتی مؤثر است که مدیر تلاش کند سازمان به سازمانی آموزش‌محور و یادگیرنده تبدیل شود. در هر لحظه باید تلاش گردد که سازمان به بهترین اندیشه مجهز شود. در نهایت باید در سازمان شرایطی فراهم گردد که کارکنان از تمام منابع درون و برون سازمانی بیاموزند.

### ۱۱-۲- توزیع اطلاعات

یک مدیر کارآمد باید در سازمان شرایطی را فراهم کند که افراد با علاقه قلبی اطلاعات خود را در اختیار دیگر افراد قرار دهند، برای این کار می‌توان یک سری تشویق و پاداش در نظر گرفت. آقای استیوکر، رئیس مرکز پرورش شرکت جنرال الکتریک در این مورد گفته‌اند تا یک دهه پیش در جنرال الکتریک هر کس می‌کوشید تا اندیشه‌های خوب را برای خود نگه دارد؛ اما اکنون به گسترش و پخش اندیشه‌ها پاداش می‌دهیم و در این راه موفق بوده‌ایم (ماتسوشیتا، ۱۳۷۲).

### ۱۱-۳- استفاده از جلسات برای آموزش

در جلسات گروهی امکان هم‌اندیشی در جهت گسترش دانش و در عین حال تبادل این دانش با دیگر افراد فراهم است، جلسات موسوم به طوفان ذهنی از این دست هستند. این جلسات امکان انتقال غیرمستقیم دانش را به کارکنان فراهم می‌کنند.

<sup>۲</sup> Jarvis



#### ۱۱-۴- آموزش بدو خدمت

هر فرد در بدو استخدام در یک سازمان بسیاری از موارد مربوط به کار و سازمان را نمی‌داند، به همین دلیل لازم است که قبل از آغاز همکاری با سازمان به فرد آموزش داده شود. در حال حاضر عمده سازمان‌ها چنین آموزش‌هایی را با عناوینی همچون آموزش ضمن خدمت و یا کارآموزی برای کارکنان در نظر می‌گیرند.

#### ۱۱-۵- ایجاد فضای مناسب برای بیان اندیشه‌ها

آزادی کارکنان در اظهار نظر باعث شکوفایی اندیشه آنان می‌گردد. حالتی ایده‌آل است که یک مدیر درباره اندیشه‌هایی که از سوی کارکنان دریافت می‌کند، نگرش مثبت داشته باشد. باید به افراد این امکان داده شود تا بتوانند اندیشه‌هایی را که به ذهنشان می‌رسد به کار بندند؛ در این حالت امکان دارد اشتباهاتی هم صورت بگیرد اما درصد موفقیت قابل توجه است.

#### ۱۱-۶- آموزش با اندکی ترس سودمند

مدیر واقعی کسی است که کارکنان را با کمک گفتاری ساده اما دقیق آموزش دهد، این کار باعث تفاهم بیشتر کارکنان و مدیر می‌گردد اما در عین حال هنگامی که خطا و اشتباهی از سوی کارکنان سر زد، یک مدیر باید قدرت برخورد و توبیخ لازم را داشته باشد. به عبارتی آزادی کارکنان باید در حد قابل قبولی باشد که هم سازمان را خشک و دیکتاتوری نکند و هم به سازمان وضعیتی بی‌بند و قید ندهد.

#### ۱۱-۷- الگو بودن

مدیر باید خود اولین فردی باشد که تمامی مقررات سازمان را رعایت می‌کند و خود را به آموزش علاقه‌مند نشان می‌دهد. چنین مدیری، کارکنان را به سمت هدف سوق می‌دهد و می‌تواند الگویی مناسب برای کارکنان باشد. کارکنان، معمولاً به مدیر خود به عنوان یک الگو می‌نگرند و بسیاری از رفتارهای او را سمبل رفتار مناسب در کار می‌دانند. ماتسوشیتا یکی از مدیران موفق جهانی در این مورد می‌گوید: درون یک کارگاه، به گمان من این وظیفه صاحب کارگاه است که خصوصیات انسانی را در برنامه آموزشی کارکنان وارد سازد. در یک شرکت، این وظیفه ریاست شرکت است تا از راه دل‌بستگی به کار و وفاداری پایدار به شرکت، برای دیگران نمونه باشد. او اگر در بعضی موارد اشتباه کند، اما در یک زمینه نمی‌تواند کوتاه بیاید و لزوماً باید نمونه و الگو باشد و آن تعهد و پایبندی‌اش به کار است. یک مدیر هر چند دانشمند و با استعداد، اگر در کارش حتی اندکی دو دل باشد، هرگز رهبری خوب نخواهد بود. کارکنان می‌خواهند به او به عنوان یک کارمند نمونه یا رهبر متعهد بنگرند. از یک صاحب کار سخت‌کوش، کارکنان می‌توانند ارزش و فضیلت کوشیدن را فرا گیرند. در این زمینه، مانند دیگر زمینه‌ها، آموزش عینی مستقیم بسیار کارگرت‌تر از هر گونه برنامه آموزش رسمی است (ماتسوشیتا، ۱۳۸۲)

#### ۱۱-۸- تفویض اختیار

مشارکت کارکنان در امور سازمان از نکات سفارش شده در مدیریت است که البته مورد اختلاف اندیشمندان است، در حین مشارکت نیاز به تفویض اختیار از سوی مدیر به کارکنان احساس می‌شود. تفویض اختیار باعث رشد مسئولیت‌پذیری و مستقل نگریستن کارکنان می‌گردد؛ واضح است تفویض اختیار وقتی به صلاح است که کارکنان دانش لازم را برای انجام امور داشته باشند، این امر در سایه آموزشی کارآمد صورت می‌گیرد. این آموزش و در پس آن تفویض اختیار کارکنان را با قابلیت‌تر می‌کند.

#### ۱۱-۹- گردش شغلی

گردش شغلی همان جابجایی دوره‌ای کارکنان در سازمان است، می‌توان آن را یک نوع جابجایی درون سازمانی افقی در نظر گرفت. با کمک چنین جابجایی‌هایی کارکنان می‌توانند حیطه‌های کاری متفاوت را تجربه کنند و دانش خود را گسترده‌تر نمایند، جابجایی می‌تواند به صورت غیرمستقیم کارکنان را تحت آموزش قرار دهد.

### ۱۰-۱۱- نقش مشاور

یک مدیر و یا سرپرست به نیروی انسانی زیردست خود مشاوره شغلی می‌دهد. این مشاوره تا حد زیادی به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم، آموزش را برای کارکنان تداعی می‌کند و باعث بهتر شدن عملکرد آنان می‌گردد.

### ۱۱-۱۱- نقش مربی و راهنما

کار اصلی مربی آموزش و تربیت افراد زیردست است، مدیر می‌تواند نقش یک مربی را در سازمان ایفا کند و در نهایت کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهد. راهنمایی هم نوع خاصی از آموزش است که مدیران بالادست برای آماده کردن مدیران پایینی و میانی به کار می‌برند. راهنما در کنار مدیر پایینی در یک دوره زمانی خاص، اصولاً چند ساله قرار می‌گیرد تا فرد برای جایگزینی با مدیر بالادست آماده شود. در صورتی که این آموزش به درستی انجام پذیرد، آموزش موجب ارتقای دانش فرد گردیده و انگیزه او را برای حرکت در سازمان افزایش می‌دهد.

### ۱۲-۱۱- ارزشیابی

ارزشیابی به صورت غیرمستقیم کارکنان را برای آموزش دیدن و آموختن ترغیب می‌کند. هنگامی که مدیر بالایی بر اساس ارزشیابی نقاط قوت و ضعف کارکنان را کشف می‌کند، می‌تواند با شیوه‌هایی فرد را مورد خطاب قرار داده و این نکات را به وی گوشزد کند تا فرد با تثبیت نقاط قوت عملکرد خود به رفع نقاط ضعف بپردازد.

### ۱۳-۱۱- اعزام کارکنان به سفرهای مأموریتی و تحقیقاتی

سفر باعث کشف نقاط پنهان شخصیت افراد می‌شود. در سفر افراد با بازدیدهایی که از نقاط مختلف انجام می‌دهند با فرهنگ‌های متفاوت آشنا می‌شوند و این خود یک نوع آموزش غیرمستقیم است. سفرهای مأموریتی و تحقیقاتی برای کارکنان فرصت خوبی در جهت بالا بردن سطح دانش آنان است.

### ۱۴-۱۱- اهدای کتب مفید

مدیران با اهدای کتاب به کارکنان دو هدف اصلی را دنبال می‌کنند، اول اینکه کارکنان با مطالعه کتب مختلف به صورت شخصی می‌توانند فارغ از آموزش‌های سازمانی سطح دانش خود را ارتقاء بخشند و از طرفی اهدای کتاب به کارکنان و یا ملزم دانستن کارکنان به مطالعه باعث نهادینه شدن فرهنگ مطالعه در سازمان می‌گردد (جنگی‌زهد، ۱۳۹۰).

### ۱۵-۱۱- لزوم بازبینی در آموزش منابع انسانی

علم مدیریت نسبت به گذشته تحولات زیادی یافته است، به عنوان مثال سبک‌های مدیریتی به طور مشخص به سمت سبک‌های تفویضی و مشارکتی گرایش یافته و ساختارهای سازمانی نیز به سوی ساختارهای باز و آزاد همراه با روابط افقی حرکت کرده است در حال حاضر رویکرد اصلی در اکثر سازمان‌ها به سمت پیشرفت و حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی است. در حال حاضر سازمان‌ها در جهت جذب افراد ماهر و با انگیزه با هم رقابت می‌کنند، این امر باعث گردیده که سازمان به نهادی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر تبدیل شود و رویکردهای مدیریتی سازمان به سوی کارآفرینی و خلاقیت‌های کاری گرایش پیدا کند.

در جهان کنونی سرمایه انسانی، فکری، نرم‌افزاری، کارآفرینی و خلاقیت، شاخصه‌های اصلی مدیریت شده‌اند. حرفه‌ای کردن حوزه منابع انسانی باعث می‌شود که این حوزه جایگاه واقعی خود را در سازمان‌ها و بنگاه‌ها ارتقا دهد و در واقع بین اهمیت منابع انسانی و جایگاه مدیریت منابع انسانی به عنوان فرآیندی که عهده‌دار تأمین، نگهداری، پرورش و برانگیختن کارکنان و افزایش بهره‌وری آن‌ها است، تناسب و هماهنگی لازم برقرار کند. در بسیاری از کشورها جایگاه منابع انسانی چندان شایسته نیست، متأسفانه کشور ما هم جزء همین کشورها است. دلیل این امر این است که حرفه‌ای شدن منابع انسانی منوط به شناسایی زمینه‌های مختلف مدیریت، مسائل انسانی و آسیب‌شناسی این موارد است.

سبک‌های مدیریتی موجود در سازمان‌ها نشان می‌دهد که حرکت به سمت شیوه‌های تفویضی و مشارکتی در مدیریت آغاز گردیده است و دسترسی به اطلاعات جنبه همگانی یافته است. البته این همگانی شدن دسترسی به اطلاعات سازمان را با پیچیدگی‌های زیادی در هدایت منابع انسانی روبرو می‌کند و در عین حال تعامل با محیط پیرامون در

جهان حاضر امری لازم شمرده می‌شود. به همین جهت یک مدیر باید دید جهانی نسبت به مسائل و موضوعات حرفه‌ای خودش داشته باشد و این نقش در حوزه منابع انسانی بسیار پررنگ‌تر است. حتی اعتقاد بر این است که مدیران منابع انسانی باید زبان‌های مختلف را بدانند تا بتوانند ارتباط برقرار کنند و این مسئله می‌تواند تعاملات را گسترش بدهد. در حد حرفه‌ای شدن در حوزه منابع انسانی در بعضی کشورها روی عواملی نظیر چندنژادی، چندزبانه بودن و دیدن کشورهای مختلف به عنوان اولویت برای انتخاب مدیر تأکید شده است. این امر نشان می‌دهد که شخص مدیر منابع انسانی هم باید در هر لحظه در معرض انواع آموزش‌ها باشد.

هنگامی که از نخست وزیر ژاپن علت موفقیت ژاپن سؤال شد، ایشان در یک کلمه پاسخ می‌دهند: آموزش. در واقع نخست وزیر ژاپن، آموزش و توسعه را در این مفهوم خلاصه می‌کند. این نکته اهمیت حوزه منابع انسانی را در تمامی زیرساخت‌های کشور ژاپن نشان می‌دهد.

نکته دیگری از این موضوع استنباط می‌گردد این است که اگر مدیر بتواند برای هر کدام از فرآیندهای مدیریت منابع انسانی راهکاری بومی و متناسب با وضعیت ارائه دهد، امکان هدایت منابع انسانی به سمت حرفه‌ای شدن افزایش می‌یابد. البته انجمن‌ها و مشاورین کارآمد در این راه باید پشتیبانی لازم را از مدیران نمایند (یارندی، ۱۳۸۲).

## ۱۲- مفهوم کیفیت زندگی کاری

در طی چند دهه گذشته پنج تعریف متفاوت از کیفیت زندگی کاری تکامل و توسعه پیدا کرده است، اولین تعریف که در طی دوره بین سال‌های ۱۹۷۲-۱۹۶۲ ظهور پیدا کرد کیفیت زندگی کاری را به‌عنوان یک متغیر مورد ملاحظه قرار داد. در مباحث، کنفرانس‌ها و مطالعات اولیه اکثر کسانی که در این زمینه کار می‌کردند کیفیت زندگی کاری را به‌عنوان واکنش فرد در برابر کار یا پیامدهای فردی تجربه کاری مورد ملاحظه قرار می‌دادند، لذا بحث از کیفیت کاری یک فرد در برابر کار یا نحوه بهبود کیفیت زندگی کاری برای یک فرد، در میان بود. «کیفیت زندگی کاری عبارت است از عکس‌العمل کارکنان نسبت به کار، به‌ویژه پیامدهای فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی». در طی دوره ۱۹۷۵-۱۹۶۹ تعدادی پروژه با هدف عمده فراهم نمودن زمینه‌ی تشریک مساعی در کار بین نیروی کار و مدیریت به‌منظور بهبود زندگی کاری ایجاد شد. این پروژه‌ها معروف به پروژه‌ی ژنرال موتورز UAW یا کارگران اتومبیل متعدّد در تری تاون و پروژه صنایع هارمن در بولیوار تنسی می‌شد. به خاطر انجام این پروژه‌ها و موفقیت متعاقب آن واژه کیفیت زندگی کاری با رویکردی خاص متعارف شد، لذا تعریف دومی از زندگی کاری که آن را به‌عنوان یک رویکرد مورد ملاحظه قرار می‌داد پدیدار گشت. تأکید در این تعریف همانند تعریف اولیه بر روی نتایج فردی نه نتایج سازمانی قرارداد اما در عین حال تمایل بر آن بود که به کیفیت زندگی کاری به‌عنوان رویکردی نگاه شود که به معنای پروژه‌های همکاری مشترک بین نیروی کار و مدیریت باشد به‌ویژه پروژه‌هایی که هدف آن هم بهبود نتایج فردی و هم بهبود نتایج حاصل باری سازمان بود. «کیفیت زندگی کاری، میزان توانایی کارکنان در ارضای نیازهای مهم شخصی، با استفاده از تجربیاتی است که در سازمان کسب کرده‌اند». در طی همین دوره تعریف دیگری پدیدار گشت که از برخی مطالعاتی که بر روی سازمان غیر اتحادیه‌ای انجام شده بود ناشی می‌شد که نوآوری متفاوتی را مورد استفاده قرار می‌دادند. به‌ویژه در پروژه‌ی بسیار مشهور کارخانه‌ی توپکا جنرال فودز و پروژه‌های مشابه در پراکتر و گمبل توجهات را به سمت روش‌های خاص تغییر محیط کار و تأثیر آن روی افراد معطوف نمود. این پروژه‌ها به تعریف سومی منجر گشت که کیفیت زندگی کاری را به‌عنوان روش‌ها مورد ملاحظه قرار داد. در واقع کیفیت زندگی کاری به‌عنوان مفهومی که متعارف با مفاهیمی نظیر گروه‌های کاری خودگردان، غنی‌سازی شغلی یا طراحی کارخانه‌های جدید به‌عنوان نظام‌های فنی و اجتماعی یکپارچه می‌بود مورد ملاحظه قرار می‌گرفت. اواخر دهه ۱۹۷۰ فعالیت کیفیت زندگی کاری رو به کاهش نمود. در طی این دوره بسیاری از محققان و مدیران تصمیم گرفتند انبوه علایقی را شناسایی کنند که از استمرار فعالیت‌های کیفیت زندگی کاری پشتیبانی به عمل آورد. نشست‌هایی در بین افراد علاقه‌مند به شناسایی افراد و گروه‌های مایل به استمرار پروژه‌های کیفیت زندگی کاری برگزار گردید. سازمان‌هایی به‌منظور

ایدئولوژی کیفیت زندگی کاری تشکیل شد. در ورای این فعالیت‌ها تعریف چهارمی ظهور گردید تعریفی که کیفیت زندگی کاری را به‌عنوان یک جنبش مورد ملاحظه قرار می‌داد. «کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که به‌وسیله آن همه‌ی اعضای سازمان از راه مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است در تصمیم‌هایی که به‌ویژه بر شغلشان و بر محیط کارشان به‌طور کلی اثر می‌گذارد، به نحوی دخالت می‌کنند و در نتیجه مشارکت و خشنودی آن‌ها از کار بیشتر می‌شود و فشار عصبی ناشی از کار برایشان کاهش می‌یابد». اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ علایق نوینی را در مورد کیفیت زندگی کاری به همراه داشت در طی این دوره بود که تعریف پنجمی پدیدار شد. پنجمین تعریف کیفیت زندگی کاری، آن را با هر چیزی معادل می‌داند به تعبیر دیگر جمیع تلاش‌های بهبود سازمانی یا اثر بخشی سازمانی به‌عنوان بخشی یا جزئی از کیفیت زندگی کاری در این تعریف به‌عنوان موضوع اجتماعی عمده و مفهومی جهانی مورد ملاحظه قرار گرفته است. «زندگی کاری با کیفیت عالی از طریق توجه به فلسفه روابط کارکنان به دست می‌آید و عبارت است از به‌کارگیری کوشش‌هایی در استفاده از زندگی کاری با کیفیتی که خود کوشش‌های منظم از سوی سازمانی است که به کارکنان فرصت‌های بزرگ‌تری برای اثرگذاری به کارشان، تشریک مساعی در اثربخشی کلی سازمان می‌دهد» (نجفی، ۱۳۸۵).

امروزه در تازه‌ترین مطالعاتی که در زمینه‌ی زندگی کاری انجام شده است، این مفهوم به‌عنوان موضوعی که دارای باری قوی اخلاقی است مطرح شده است تعهدی که نسبت به رعایت اصول اخلاقی در محیط کار و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها وجود دارد نحوه رفتار با کارکنان محسوب شده است. بر اساس این معنا مدیریت سازمان‌ها به موازات اینکه بایستی موفقیت خود را در زمینه‌ی عملکرد مدنظر داشته باشند، می‌بایستی در راستای جلب رضایت کسانی که در سازمان کار انجام می‌دهند گام بردارند جدول (۱) تعاریف ارائه شده در زمینه کیفیت زندگی کاری را خلاصه نموده است (قاسمی، ۱۳۸۹).

جدول (۱): تعاریف کیفیت زندگی کاری در دوره‌های زمانی مختلف (عباسی و ترکمنی، ۱۳۸۹)

| دوره زمانی      | تعاریف کیفیت زندگی کاری                      |
|-----------------|--|
| ۱۹۷۲-۱۹۶۲       | تعریف اول: کیفیت زندگی کاری = متغیر          |
| ۱۹۷۵-۱۹۶۹       | تعریف دوم: کیفیت زندگی کاری = رویکرد         |
| ۱۹۷۵-۱۹۷۲       | تعریف سوم: کیفیت زندگی کاری = روش‌ها         |
| ۱۹۸۰-۱۹۷۵       | تعریف چهارم: کیفیت زندگی کاری = نهضت (جنبشی) |
| ۱۹۹۰-۱۹۸۰       | تعریف پنجم: کیفیت زندگی کاری = هر چیزی       |
| تابه حال - ۱۹۹۰ | تعریف ششم: کیفیت زندگی کاری = موضوع اخلاقی   |

همان‌طور که گفته شد از ابتدای نهضت کیفیت زندگی کاری تعاریف متعدد و متنوعی از آن ارائه شده است که در اینجا به تعدادی از این تعاریف اشاره می‌کنیم. آرنولد و فلدمن<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) کیفیت زندگی کاری را در کیفیت روابط کارکنان و تمامی محیط کاری خلاصه می‌کند و یادآور می‌شود که در قالب محیط کار با برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که در جهت بهبود کیفیت زندگی کاری انجام می‌شود، در کنار و به موازات توجه به ابعاد فنی و اقتصادی که بیشتر مورد توجه سازمان‌ها است، ابعاد انسانی نیز مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد. کیفیت زندگی کاری فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌کند که طی آن طیف وسیعی از نیازهای آن‌ها در شغل و محیط کارشان ارضا شود. به نظر آن‌ها کیفیت زندگی کاری شکل‌های گوناگونی دارد و فصل مشترک همه آن‌ها این است که اختیار کار و محیط کار به کارکنان واگذار شود و از آن طریق تعهد، رضایت و بهره‌وری آن‌ها افزایش یابد (نوروزی، ۱۳۹۲: ۱۷).

در ماده ۸۷ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز به‌صورت زیر به این امر اشاره شده است: «دستگاه‌های اجرائی مکلف‌اند در ایجاد محیط مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارمندان خود اقدامات لازم را به عمل آورند» (قانون

<sup>۳</sup> Arnold & Feldman

مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۹: ۵۴). در جدول (۲) تعدادی از تعاریف کیفیت زندگی کاری که در دو دهه اخیر ارائه شده، به طور خلاصه و با خودداری از ذکر تعاریف کاملاً مشابه، نقل شده است.

جدول (۲): تعاریف کیفیت زندگی کاری از دید دانشمندان و محققان مختلف (پرداختچی و همکاران، ۱۳۸۸)

| صاحب نظران                          | تعاریف   |
|-------------------------------------|--|
| ورتر و دیویس <sup>۴</sup>           | برخورداری از سرپرستی خوب، شرایط کاری خوب، حقوق مزایای مکفی و شغل چالش‌انگیز، جالب و سودمند.  |
| دوبرین و ویلیامز <sup>۵</sup>       | فرآیندی که به وسیله آن تمامی کارکنان سازمان از طریق کانال‌های ارتباطی که بدین منظور تعبیر شده، در طراحی شغل و محیط کاری خویش سهیم می‌شوند. به نظر آن‌ها کیفیت زندگی کاری شکل‌های گوناگونی دارد و فصل مشترک همه آن‌ها این است که اختیار کار و محیط کار به کارکنان واگذار شود و از آن طریق تعهد، رضایت و بهره‌وری آن‌ها افزایش یابد. |
| گرین برگ و بار-ان <sup>۶</sup>      | یکی از فنون بالندگی سازمان با هدف تأمین توأمان عوامل سه‌گانه انگیزش و رضایت، پذیرش مسئولیت و احساس تعهد نسبت به کار.   |
| لوید و سوتند <sup>۷</sup>           | میزانی که کارکنان می‌توانند مهم‌ترین نیازهای خود را از طریق تجربیاتشان در سازمان و محیط کار ارضا کنند.   |
| کافینکز و ورلی <sup>۸</sup>         | آن‌ها نیز متذکر می‌شوند که در بهبود کیفیت زندگی کاری، امروزه مشارکت از تأکید خاصی برخوردار است. توجه به تأثیر کاری بر کارکنان و اثر بخشی آن‌ها همراه با تأکید بر مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی سازمان  |
| دولان و شولر <sup>۹</sup>           | در تعریفی مشابه، بر نقش کارکنان در تصمیم‌گیری‌هایی که بر شغل آن‌ها و محیط کارشان تأثیر می‌گذارد، تأکید می‌ورزند، به اعتقاد آن‌ها کیفیت زندگی کاری نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت و تعلق، خودگردانی، مسئولیت و عزت‌نفس می‌کنند.  |
| سرتو <sup>۱۰</sup>                  | مشارکت در تصمیم‌گیری، یعنی فراهم آوردن فرصت و امکان آنکه کارکنان تصمیماتی را که بر کار و شرایط کاری آن‌ها تأثیر می‌گذارد، خودشان اتخاذ کنند؛ و هرچه این امکان بیشتر باشد، کیفیت زندگی کاری بهتر خواهد بود.   |
| نیواسترام و کیت دیویس <sup>۱۱</sup> | مطلوب یا عدم مطلوبیت محیط شغلی از دیدگاه و منظر کارکنان؛ به عبارت دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری روش‌هایی هستند که از طریق آن سازمان‌ها تشخیص دهند که مسئولیت آن‌ها عبارت است از ایجاد مشاغل و شرایط کاری به‌گونه‌ای که هم برای افراد جذاب و مطلوب باشد و هم موجبات سودآوری و سلامت اقتصادی سازمان را فراهم آورد.                |

با عنایت به تعدد و تنوع تعاریف ارائه شده، مرکز کیفیت زندگی کاری امریکا در سال ۱۹۷۷ میلادی تعریف زیر را ارائه داد:

بهبود کیفیت زندگی کاری یعنی هر فعالیتی که در هر یک از سطوح سازمان در جهت افزایش اثر بخشی سازمان از طریق رشد کارکنان و ارتقاءشان و منزلت انسانی صورت می‌گیرد ... فرایندی که از طریق آن طرف‌های ذینفع سازمان، یعنی مدیریت، اتحادیه‌های کارگری و خود کارکنان، یاد می‌گیرند که چگونه با یکدیگر کار کنند ... و مشخص می‌سازد که چه اقداماتی، تغییرات و پیشرفت‌هایی مطلوب و اثربخش است و بایستی صورت گیرد تا هم اهداف سازمانی تحقق

<sup>۴</sup> Werther & Davis

<sup>۵</sup> Dubrin & Williams

<sup>۶</sup> Greenburg & Bar-On

<sup>۷</sup> Lloyd & Southend

<sup>۸</sup> Kafkinz And Worley

<sup>۹</sup> Dolan & Schuler

<sup>۱۰</sup> Cerrato

<sup>۱۱</sup> Newstrom & Keith Davis

یابد و هم کیفیت زندگی کاری برای تمام اعضا سازمان بهبود یابد. بر اساس تعریف ارائه شده در فرهنگ جامع مدیریت، کیفیت زندگی کاری یا کیفیت شغلی شرایطی است که در آن یک کارمند از مزایایی همچون سرپرستی خوب، محیط کار مطلوب، حقوق و مزایای مکفی و عادلانه و شغلی چالش‌انگیز و رضایت‌بخش بهره‌مند باشد. مورهد و گریفین<sup>۱۲</sup> کیفیت زندگی کاری را چنین تعریف می‌کند: میزانی که کارکنان می‌توانند مهم‌ترین نیازهای خود را از طریق تجربیاتشان در سازمان و محیط کارشان ارضا کنند (پرداختی و بزازی، ۱۳۸۶: ۲۶). در جمع‌بندی تعاریف ارائه شده می‌توان گفت که بهبود کیفیت زندگی کاری یعنی همسویی و همخوانی بین اهداف و نیازهای کارکنان و سازمان. دانشمندان و مراکز علمی برای کیفیت زندگی کاری شاخص‌های متفاوتی را ذکر کرده‌اند که به‌طور خلاصه در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳): شاخص‌های کیفیت زندگی کاری از دید دانشمندان و مراکز علمی (نوروزی، ۱۳۹۲: ۱۸؛ جزنی، ۱۳۸۰)

| صاحب‌نظران                        | شاخص‌های مورد قبول   |
|-----------------------------------|--|
| والتون <sup>۱۳</sup>              | پرداخت منصفانه و کافی، شرایط کاری ایمن و بهداشتی، توسعه قابلیت‌های انسانی، رشد و امنیت، اهمیت در جامعه، قانون‌مندی کار، تناسب اجتماعی کار، با معنی بودن و چالشی بودن کار.  |
| کاسیو <sup>۱۴</sup>               | حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، دموکراسی، تنوع و غنی بودن مشاغل، بازخورد از نتایج.  |
| انجمن مدیریت آمریکا <sup>۱۵</sup> | حقوق و دستمزد، مزایا به‌ویژه مزایای خدمات درمانی، امنیت شغلی، داشتن شانس انتخاب شغل دیگر در سازمان، نداشتن تنش‌های کاری، شرکت در تصمیماتی که در سرنوشت افراد مهم است، دموکراسی در محل کار، سهمیم بودن در سود، وجود نظام بیمه و بازنشستگی، وجود امکانات و خدمات رفاهی، چهار روز کاری در هفته. |
| موتون <sup>۱۶</sup>               | حقوق و مزایا، جدول زمانی کاری، ماهیت شغل، جنبه‌های فیزیکی شغل، جنبه‌های نهادی شده داخلی و خارجی شغل، عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی.   |
| دسلر <sup>۱۷</sup>                | داشتن یک شغل با ارزش، حقوق و مزایای کافی، شرایط کاری ایمن و مطمئن، امنیت شغلی، سرپرستی لایق، وجود بازخورد، شرایط اجتماعی مثبت، دارا بودن فرصت برای آموزش، واگذاری نقش‌ها و وظایف از روی عدالت.   |
| تاتل <sup>۱۸</sup>                | امنیت و ایمنی، مساوات و منصفانه بودن حقوق و مزایا، وجود فرصت پرورش مهارت‌ها و یادگیری مستمر، دموکراسی یا مشارکت در تصمیم‌گیری.   |
| لوئیس و همکاران <sup>۱۹</sup>     | کاهش فشار کاری، تعهد و تعلق سازمانی، ارتباط مثبت، استقلال عمل، مورد شناسایی قرار گرفتن، قابلیت پیش‌بینی فعالیت‌های کاری، عدالت، مشخص بودن نظام نظارت، حرفه‌گرایی، فرصت‌های پیشرفت، پرداخت عادلانه.   |
| محققان اخیر                       | حمایت خانوادگی سازمانی، تعهد عاطفی، تعارض خانوادگی کاری، کار هفتگی فشرده، انعطاف‌پذیری در مکان کار، حمایت‌های اجتماعی و اطلاعاتی، انعطاف‌پذیری در زمان کار، حمایت و توجه به مسئولیت‌ها، مداخله کار در خانواده، مداخله خانواده در کار و ...   |

### ۱-۱۲- اهداف کیفیت زندگی کاری

یک برنامه کیفیت زندگی کاری به معنی فرایندی است که به‌وسیله آن همه اعضای سازمان از راه مجاری ارتباطی باز و مناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است در تصمیم‌هایی که بر شغل‌هایشان به‌خصوص و بر محیط کارشان به‌طور کلی اثر می‌گذارد به‌نوعی دخالت می‌یابند و در نتیجه مشارکت و خشنودی آنان از کار بیشتر می‌شود و فشار

<sup>۱۲</sup> Moorhead And Griffin

<sup>۱۳</sup> Walton

<sup>۱۴</sup> Casio

<sup>۱۵</sup> American Management Association

<sup>۱۶</sup> Mouton

<sup>۱۷</sup> Dessler

<sup>۱۸</sup> Tuttle

<sup>۱۹</sup> Lewis Et Al.

عصبی ناشی از کار برایشان کاهش می‌یابد. در واقع، کیفیت زندگی کاری نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت، خودگردانی، مسئولیت و عزت نفس می‌کنند. اهداف اساسی یک برنامه کیفیت زندگی کاری اثربخش، شرایط کاری بهبود یافته (به‌طور عمده از دیدگاه کارمندان) و اثربخشی سازمانی بیشتر (به‌طور عمده از دیدگاه کارفرمایان) است. به‌طور خلاصه، اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- بهبود روش‌های انجام کار به گونه‌ای که مورد رضایت ارباب رجوع (مشتری)، نیروی کار و مدیر باشد.
- باعث ایجاد درآمد یا کاهش هزینه می‌شود.
- باعث بهبود در ارائه خدمات به ارباب رجوع می‌شود.
- روحیه کار گروهی را ارتقا می‌بخشد (عباسی، ۱۳۹۰: ۳۱).

## ۱۲-۲- موانع برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

بسیاری از برنامه‌های کیفیت زندگی کاری دارای موفقیت کمی بوده‌اند؛ اما غالباً نگهداری یا گسترش آن‌ها بیش از چند سال با مشکلاتی همراه بوده است. پژوهش‌های انجام شده دلایل محدودیت‌ها و موانع موفقیت برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را بیان نموده‌اند. به عقیده «مورین» حداقل سه مانع اساسی برای موفقیت برنامه‌های کیفیت زندگی کاری وجود دارد:

۱. نظام رشد مالی
۲. نیاز به کنترل عملکرد کارکنان توسط مدیریت، در حالی که در اعتماد کردن، دادن اختیار برای تصمیم‌گیری به کارکنان و سهیم کردن آن‌ها در اطلاعات و قدرت، تردید دارند.
۳. بسیاری از کارکنان نسبت به خودگردانی و استقلال درونی، جوابگو بودن و مسئولیت داشتن در کار دلپره دارند و همین امر باعث می‌شود در انجام رساندن تصمیمات و تعاملات خویش بی‌میل شوند (شمس مهربانی، ۱۳۹۰: ۷).

## ۱۲-۳- راهکارهای بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان

«هک من» و «سوتل» استراتژی‌هایی را نام می‌برد که در اغلب سازمان‌ها برای بهبود کیفیت زندگی به کار رفته است (پرداختچی و بزازی، ۱۳۸۶: ۵۷).

۱. تدوین کار راه (مسیر شغلی) طراحی کار سیستم حقوق و مزایا؛
  ۲. طراحی و حفظ روابط درون گروهی و میان گروهی؛
  ۳. اقدامات و عملیات مدیریتی؛
  ۴. راهبردهای درونی و برونی برای تغییر.
- در جدول (۴) به راه کارهای بهبود کیفیت زندگی و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازیم.
- راهکارهای دیگری که می‌تواند موجب افزایش و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را فراهم آورد به شرح زیر است: انسانی‌تر کردن کار، رهبری مؤثر و رفتار سرپرستی، توسعه مسیر ترقی، جداول کاری منعطف، نوسازی سبک سازمانی.

جدول (۴): راه کارهای بهبود کیفیت زندگی و ویژگی‌های آن‌ها (عباسی، ۱۳۹۰: ۲۸)

| ویژگی‌ها   | استراتژی           |
|--|--------------------|
| در کارکنان انگیزش ایجاد می‌کند.<br>یک استراتژی متداول در بهبود کیفیت زندگی کاری است.<br>بر نگرش و رفتار کارکنان، ساختار و رویه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد.<br>به سیستم ارتباطات و مشارکت بایستی توجه داشت؛ زیرا بر نظام پرداخت تأثیر می‌گذارد. | سیستم حقوق و مزایا |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| طراحی کار                       | در نظر گرفتن عواملی که سبب تعادل تعاملات بین فرد و کارشان می‌گردد. توجه به دانش، اطلاعات، خلاقیت‌های مربوط به باز طراحی شغل. توجه به مشاغل مدیران و تأثیر آن‌ها در رضایت شغلی کارکنان. کیفیت زندگی کاری یکی از ابعاد طراحی شغل است.   |
| کار راه شغلی (مسیر پیشرفت شغلی) | فرایند تدوین کار راه شغلی وسیله‌ای است برای بهبود کیفیت زندگی کاری و حفظ بهره‌وری کارکنان و آماده‌سازی آن‌ها برای تغییر شرایط آن‌ها در موقعیت‌های سازمانی، تدوین کار راه متضمن هماهنگ‌سازی فرد، سازمان و فرهنگ محیطی است. به کار بردن رویکرد توسعه یادگیری در تمام مراحل کار راه شغلی. استمرار آموزش و بهسازی منابع انسانی در مسیر پیشرفت شغلی برای تمام سطوح سازمانی |
| طراحی و حفظ روابط کارکنان       | توجه به پویایی‌های روابط درون گروهی. افزایش و تقویت ارتباطات و تعاملات بین و درون گروه‌ها. کاهش رقابت‌های غیر سازنده. برقراری ارتباط با تأکید ویژه بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران. ایجاد محیط کاری کیفی و سهیم ساختن کارکنان در اطلاعات.  |
| اقدامات مدیریتی                 | مدیران رده سرپرستی به‌طور مستقیم بر رفتار سازمانی و میزان بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارند. کیفیت زندگی کاری از ویژگی‌های ساختار سازمان تأثیر می‌پذیرد. انسانی کردن ساختار سازمانی در بهبود کیفیت زندگی کاری تأثیر دارد. اقدامات مدیریتی نباید با منافع کارکنان و ملاحظات انسانی در تضاد باشد. ارزشیابی اثربخش اقدامات مدیریت به‌طور مستمر انجام گیرد.                |
| راهبردهای درونی و بیرونی تغییر  | استفاده از استراتژی‌های فوق‌الذکر مستلزم تدوین راهبردهایی است که به بهبود کیفیت زندگی کاری منتج می‌گردد. بهسازی یا بالندگی سازمانی، تشکلهای کارگری و کارمندی، گروه‌های سیاسی یا ذی‌نفوذ و قوانین و مقررات از جمله راهبردهایی است که به این امر کمک می‌کند.  |

#### ۴-۱۲- مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری

##### ۴-۱-۱۱۲- پرداخت منصفانه و کافی

مبلغی که کارمندان در مقابل کار فکری یا جسمی یا هر دو، متناسب با معیارهای اجتماعی، حجم کار و مشاغل مشابه دریافت می‌کنند.

در نگرش جدید به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات کارکنان تنها از طریق پرداخت حقوق و دستمزد و مزایای پولی صورت نمی‌پذیرد، بلکه میزان کیفیت زندگی کاری که شامل مزایای غیرمستقیم و مزایای غیرمالی است مورد توجه قرار می‌گیرد (عباسپور، ۱۳۸۴: ۲۳۵).

**مقاصد و اهمیت نظام پرداخت:** نظام پرداخت با اهمیت شمرده می‌شود زیرا می‌تواند:

۱. کارجویان بالقوه را جذب کند. نظام پرداخت می‌تواند این اطمینان را به وجود آورد که حقوق و دستمزد مؤسسه برای جذب افراد در زمان مناسب و برای مشاغل مناسب کافی است.
۲. کارکنان خوب را نگهداری کند. اگر نظام پرداخت نتواند کارکنان خوب را متقاعد سازد که از لحاظ درون سازمانی بر مبنای مساوات بوده و از لحاظ برون سازمانی قابل رقابت است، آنان مؤسسه را ترک خواهند کرد.
۳. کارکنان را برانگیزد. نظام پرداخت می‌تواند با در نظر گرفتن عملکرد، یعنی با در نظر گرفتن پاداش‌هایی برای بهره‌وری، در کارکنان انگیزه به وجود آورد.
۴. پرداخت را بر اساس مقررات قانونی انجام دهد. از آنجا که نظام پرداخت مشمول مقررات قانونی بسیار است، سازمان‌ها باید هوشیار باشند و در برنامه پرداخت از این مقررات عدول نکنند.
۵. هدف‌های استراتژیکی سازمان را ساده و هزینه‌های نیروی کار را مهار کند. برای ایجاد جوی مطلوب و حمایتگر و برای جذب بهترین کارجویان، سازمان می‌تواند نظام پرداخت جذابی طرح‌ریزی کند. در نتیجه



هدف‌های سازمانی مانند رشد سریع، ادامه خدمات و نوآوری را می‌تواند در مدت کوتاهی به تحقق درآورد (عباسی، ۱۳۹۰: ۳۸).

#### ۲-۴-۱۲- محیط کار ایمن و بهداشتی

منظور، ایجاد شرایط ایمن از نظر فیزیکی و نیز ساعات کار منطقی است. ایمنی و سلامت کارکنان در سازمان روز به روز اهمیت بیشتری می‌یابد و پیش‌بینی می‌شود در آینده به گونه افزون‌تری از لحاظ کیفیت و محتوا و هم از لحاظ کمیت، مورد توجه قرار می‌گیرد. اکنون کارفرمایان به هزینه‌های ناشی از عدم بهداشت کار و مزایای برخوردار بودن از نیروی کار سالم و تندرست توجه بیشتری دارند و دولت‌های با تدوین قوانین و مقررات گسترده لزوم توجه به ایمنی و سلامت را برای کارفرمایان پیگیری می‌کنند. نگرانی در درجه نخست ناشی از آن دسته از سوانح و بیماری‌های شغلی است که از محیط فیزیکی پدید می‌آید؛ ولی سازمان‌ها با بهسازی محیط اجتماعی- روانی می‌توانند کارکنان را محافظت کنند و این چیزی است که امروزه بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. سلامت جسمی و روانی کارکنان در نتیجه فعالیت‌هایی است که برای ارتقا سطح سلامت سازمان صورت می‌پذیرد. ارتقا سطح سلامت محل کار به مثابه هر گونه تلاشی است که در جهت پیشگیری از بروز خطرهای و حوادث در حین کار یا بروز بیماری یا مرگ زودرس از طریق تغییرات سازمانی یا رفتاری انجام می‌گیرد و بر این اساس، معیارهای سطح مطلوب در یک سازمان عبارت از مهار عواملی که سلامت کارکنان را تهدید کرده و منشأ بروز اغلب بیماری‌ها و آسیب‌های جسمی و روانی می‌شود (عباس‌پور، ۱۳۸۴: ۲۵۳).

محیط کار به شرطی دارای کیفیت است که در آن افراد به‌عنوان عضو اصلی سازمان به حساب آیند. ذهن انسان در آن محیط با چالش فکری و اندیشه‌ای مواجه باشد، شرایط محیطی باعث پرورش و رشد و توانایی او شود و در آن محیط کارها به‌خوبی انجام پذیرد (سیاحی، ۱۳۸۱: ۱۲).

#### ۳-۴-۱۲- تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم

فراهم نمودن زمینه بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت و فرصت‌های به‌کارگیری مهارت‌های کسب شده و تأمین امنیت و درآمد شغل. رشد فردی برای هر شخص یک پدیده منحصر به فرد می‌باشد. با گسترش و رشد ظرفیت‌ها و توانایی‌ها، کارکنان می‌توانند حداکثر یا حداقل رضایت درونی را به‌طور بالقوه تجربه کنند. برخی از افراد هنگامی که می‌بینند سازمان و محل کارشان هیچ وقت فرصت و تشویقی برای رشد و توسعه مهارت‌های آن در اختیارشان قرار نمی‌دهد، از شغل و سازمان دل‌سرد و ناراضی می‌شوند. یکی از راه‌های رشد مداوم کارکنان آموزش مستمر می‌باشد (شیرکوند، ۱۳۸۶: ۴۲).

#### ۴-۴-۱۲- وابستگی اجتماعی زندگی کاری

به نحوه برداشت کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد. مسئولیت اجتماعی سازمان عبارت است از تعهد سازمان در خصوص رعایت رفتار اخلاقی به‌عنوان نهادی اجتماعی به معنای وسیع آن. در سازمان نباید دید تک بعدی حاکم باشد، باید از کارهای گروهی حمایت شود و به روابط غیررسمی کارکنان اهمیت داده شود. ایجاد تحرک و روابط آزاد شخصی در سازمان از عوامل مهمی محسوب می‌شوند. وابستگی اجتماعی زندگی کاری به نحوه برداشت کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد و مسئولیت اجتماعی سازمان عبارت است از تعهد سازمان‌ها در خصوص رعایت رفتار اخلاقی به‌عنوان نهادهای اجتماعی به معنای وسیع آن. سازمان‌های نباید در پی سودآوری و بهره‌وری خود باشند بلکه آن‌ها در برابر جامعه و تمامی افراد آن و نهادهای دیگر اجتماعی مسئولیت دارند و باید بر قوانین حاکم بر اجتماع، ارزش‌ها و فرهنگ جامعه احترام گذارند (شیرکوند، ۱۳۸۶: ۴۸).

#### ۵-۴-۱۲- فضای کلی زندگی

منظور، برقراری تعادل و توازن زندگی کاری و دیگر مسئولیت‌های زندگی کارکنان است. فضای کاری وضعیتی است که افراد در آن کار می‌کنند، این فضا تجلی برداشت‌های کارکنان و سبک مدیریت و نظام ارزشی سازمان است. این برداشت، پاداش و رویه‌هایی را فراهم می‌آورد که چگونگی انجام کارها را فراهم می‌کند (شیرکوند، ۱۳۸۶: ۴۸).

واگذاری خانه‌های سازمانی به کارکنان، گردش‌های دسته‌جمعی، سرویس ایاب و ذهاب، انجام مراسم سنتی، دادن فرصت ادامه تحصیل به کارکنان و بعضی برنامه‌ها نظیر برنامه‌های تفریحی و سرگرم کننده طوری که کارکنان در کنار خانواده‌شان باشند، انگیزه افراد را در سازمان بالا برده و این عوامل با وظیفه‌شناسی اجتماعی و عوامل مرتبط کارکنان رابطه دارد (سید جوادین و سخدری، ۱۳۸۴).

#### ۶-۴-۱۲- یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان

یکپارچگی و انسجام اجتماعی به ایجاد فضای کاری به نحوی که کارکنان احساس تعلق به سازمان را داشته باشند، اشاره می‌کند. وقتی کارکنان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان داشته باشند، هویت خود را با سازمان تعیین می‌کنند، در امورات سازمان شرکت کرده، در تصمیم‌گیری‌های آن خود را درگیر می‌سازند و در عضویت در آن لذت می‌برند. ایجاد این وابستگی از فرایند اجتماعی کردن میسر می‌شود. فراگرد اجتماعی کردن به کارکنان می‌آموزد که چگونه در سازمان به منزله یک عضو مؤثر شرکت کنند، با اعضای دیگر همکاری نمایند، از هنجارهای سازمانی پیروی و نقش‌های خود را با توجه به قواعد و مقررات سازمانی به درستی ایفا کنند.

نتایج بررسی‌های سازمان نشان می‌دهد که اجتماعی کردن اثربخش از یک سو به رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتمادبه‌نفس بیشتر در کار و از سوی دیگر به کاهش استرس، فشار روانی و احتمال ترک خدمت اختیاری منجر می‌شود (عباس‌پور، ۱۳۸۴: ۱۶۰).

#### ۷-۴-۱۲- قانون‌گرایی در سازمان

منظور فراهم بودن زمینه آزادی سخن کارکنان بدون ترس از انتقام مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون نسبت به سلطه انسانی می‌باشد، در محیط کار وجود داشته باشد. لذا بایستی رویه‌های خاصی که ناظر بر تضمین حقوق کارکنان می‌باشد، در محیط کار وجود داشته باشد. اگر در سازمان ضوابط قانونی حاکم باشد، رفتار افراد بر طبق علایق فردی کاهش می‌یابد، دیگر کسی نمی‌تواند بنا به نظر شخصی تصمیم‌گیری نماید و کارها نهادینه می‌شود و افراد نیز بدون واژه از انتقام‌های بعدی حرف‌های خود را می‌زنند و سلطه قانونی به جای سلطه انسانی نافذ خواهد بود (عباسی، ۱۳۹۰: ۴۱).

#### ۸-۴-۱۲- توسعه قابلیت‌های انسانی

منظور فراهم بودن فرصت‌هایی چون استفاده از استقلال و خودکنترلی در کار، بهره‌مند شدن از مهارت‌های گوناگون و دسترسی به اطلاعات مناسب کار می‌باشد. اگر سازمانی قصد دارد در آینده موفق شود، باید کانون توجه خود را بر استعدادها منحصراً به فرد یکایک کارکنان خود و راه درست تبدیل این استعدادها به عملکرد پاینده معطوف سازد. اگر سازمان‌ها همه تلاش خود را صرف فرایندها و برنامه‌ها معطوف سازند و به استعداد منحصراً به فردی که در نهاد یکایک کارکنان، قرار دارد، توجه نکنند، در این صورت از درک مهم‌ترین وجه تمایز میان انسان و همه مخلوقات دیگر چشم‌پوشی کرده‌اند که این امر صدمات جبران‌ناپذیری به سازمان وارد خواهد کرد. پس سازمان‌ها باید با تمام وجود در جهت توسعه و شکوفایی استعدادهای منابع انسانی خود تلاش کنند (شیرکوند، ۱۳۸۶: ۲۹).

#### ۱۳- رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

متغیرهای عمده‌ای که در مسیر کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری قرار دارند عبارتند از: ایجاد شرایط مناسب برای کار کردن و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل و ارزشیابی به جا و به موقع و داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی و ارتقا و... متغیرهای عمده‌ای که در مسیر تأثیر بهره‌وری بر کیفیت زندگی کاری قرار دارند عبارتند از: احساس موفقیت (فرا جویی) و در نتیجه احساس رضایت از کار که نقش عمده‌ای در کیفیت زندگی کاری ایفا می‌کنند.

نیاز به فراجویی عبارت است از توجیهی خاص برای رسیدن به سطح بالایی از موفقیت و تمایل به توفیق در صحنه رقابت.

بین کیفیت زندگی کاری رابطه‌ای دو سویه موجود است نه یک سویه یعنی نباید فقط حقوق و مزایا داد و کار خواست بلکه کار را جزیی از کیفیت کاری دانست چه کسانی باید تقویت کننده این رابطه دو سویه باشند؟ تردیدی نیست که این وظیفه به عهده رهبران سازمان است زیرا این اشخاص به عنوان تصمیم‌گیران سازمان می‌توانند در فرهنگ سازمان و باورهای مشترک افراد تأثیر بگذارند.

ایجاد رابطه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری و ایجاد باورهای مشترک در سازمان با به‌کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می‌گیرد که به دو شرط بستگی دارد:

۱. مدیران برای رهبری سازمانی دارای مهارت لازم باشند.

۲. مدت مدیریت آن‌ها آن قدر طولانی باشد که فرصت آموزش و تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش‌های مشترک را داشته باشند (سلمان، ۱۳۸۴: ۱۲۵-۱۲۷).

#### ۱۴- عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب‌نظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده‌اند و به‌طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب به‌طور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور، صرفه‌جویی به عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری مؤثر می‌باشد.

ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می‌کنند که ارتقاء بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

- رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران: مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.
- فراهم کردن شرایط لازم پیشرفت‌های شغلی برای همه افراد
- دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان: باید دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می‌توان تلاش‌های کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفت‌های علمی جدید هماهنگ کرد.
- باید کلیه وظایف و دستورات عملی و مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آن‌ها وجود نداشته باشد.
- دادن اختیارات کافی به کارکنان تا آن‌ها در انجام کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند.
- در زمان استخدام سعی شود افراد کارآمد و متخصص جذب شوند جهت انتخاب آن‌ها اجرای آزمون‌های شفاهی و کتبی ضرورت دارد.
- سعی شود تا کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌ها مشارکت داد. نتیجه این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیت‌ها احساس مسئولیت کنند و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند (جلیلی‌راد و علی‌آبادی، ۱۳۹۳).

## ۱۶- نتیجه گیری:

در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است. به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می آورند و توسعه ملی را پیش می برند. کشوری که نتواند مهارت ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد. بنابراین چنانچه کارکنان آموزش مرتبط با شرح وظایف ببینند بهتر می توانند در ارتقاء سطح کارایی سهمیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و در عین حال می توانند آن ها را برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند؛ بنابراین در دنیای تغییر و تحول امروزی کارکنان باید خود را با تغییر و تحولات محیطی سازگار کنند و تا بقاء خویش را تضمین کنند؛ و این امر جز بهبود کیفیت زندگی کاری مؤثر واقع نمی شود. یکی از مهم ترین خصیصه های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر امروزی، داشتن افرادی است که مایل اند در تغییرات موفقیت آمیز سازمان مشارکت داشته باشند و این امر زمانی ممکن می شود که افراد در محل کار خود احساس آرامش و راحتی و به عبارت دیگر در سطح بالایی از کیفیت زندگی کاری قرار داشته باشند. در این بین، آموزش عالی محور اصلی توسعه انسانی در سراسر جهان است. دانشگاه ها محور کلیدی نظام های آموزشی هستند که با ایجاد توانمندی های لازم زمینه را برای توسعه فراهم می کنند. امروزه ارتقا و بهبود زندگی کاری به عنوان یکی از مهم ترین اجزا و زیرساخت های مدیریتی مورد توجه و تأکید فراوان قرار گرفته است. بر این اساس سازمان ها به منظور ادغام چهار عرصه اساسی ماهیت انسان یعنی جسم، ذهن (تفکر منطقی) سرشت (عواطف و احساسات) و روح نیازمند تعریف و تبیین دقیق چشم انداز سازمانی و به تبع آن پرورش و تقویت حس عشق به نوع دوستی در کارکنان هستند و این امر می تواند به عنوان عامل مهمی در ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان نقش ایفا نماید.

سازمان ها به منظور بهبود و ارتقای کیفیت زندگی کاری باید به توازن بین زندگی کاری و زندگی شغلی کارکنان توجه نموده و محیط کاری را متناسب با وضعیت زندگی شخصی کارکنان و در جهت پشتیبانی از آن طراحی نمایند. سازمان ها بایستی به عدالت سازمانی به عنوان مهم ترین عامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان توجه ویژه ای داشته باشند. در واقع ادراکات کارکنان از منصفانه بودن رویه هایی که بر اساس آن ها پاداش ها توزیع می شوند و تصمیم گیری های سازمانی اتخاذ می شوند (عدالت رویه ای) و همچنین رعایت انصاف و عدالت در تعاملات و برخورد با کارکنان (عدالت مرادده ای) به عنوان پیشایندهای مؤثر بر کیفیت زندگی کاری ناشی می شوند. همچنین رهبری معنوی و تمرکز بر چشم انداز و ایجاد احساس و ادراک نسبت به نوع دوستی در سازمان و تقویت امید در کارکنان نیز به عنوان عامل دوم اثرگذار بر کیفیت زندگی کاری کارکنان شناخته می شوند.

پر واضح است افزایش بهره وری می تواند از چندین راه به دست آید. از این رو، مهم آن است که هر سازمانی به شناخت وضعیت خود بپردازد و نیاز خود را مشخص کند و آن چه را که دارای بزرگ ترین اثر مطلوب است تعیین نماید. هنگامی که چنین راهی پیموده شد، هر سازمانی می تواند از میان چندین برنامه که بیشتر آن ها به طور مستقیم به فعالیت های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی پیوسته اند به انتخاب دلخواه بپردازد، صرف نظر از هرگونه برنامه ای که برگزیده

می‌شود، شواهد بر این حکم می‌کنند که مشارکت کارکنان در طراحی و یا اجرای برنامه‌ها بر میزان کامیابی آن برنامه‌های می‌افزاید.

برای بهتر کردن کیفیت زندگی کاری نیز راه‌های بسیاری وجود دارد، افزودن بر آن با بهتر کردن کیفیت زندگی کاری، احتمال دارد، بسیاری از بحران بهره‌وری نیز از میان برداشته شود. برای از میان برداشتن دشواری‌های بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، سازمان‌ها می‌توانند با رعایت تفاوت‌های فرهنگی موجود اندیشه‌های ژاپنی‌ها و ارزیابی‌ها (نظریه نقطه میانی مدیریت سنتی ژاپنی‌ها و مدیریت سنتی امریکای شمالی) بهره بگیرند.

### منابع و مآخذ

۱. ابطحی، سید حسین، (۱۳۸۳)، آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی (جلد اول)، تهران: مؤسسه فرهنگی کتاب لاینز، انتشارات پوینده.
۲. پرداختچی، محمدحسین و بزازی، احمد، (۱۳۸۶)، تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری در سازمان، فصلنامه مدیریت، ۱۴۳-۱۲۴.
۳. پرداختچی، محمدحسین؛ قهرمانی، محمد و گلدوست جویباری، یاسر، (۱۳۸۸)، کیفیت زندگی کاری (ضرورت بالندگی کارکنان در سازمان‌ها)، تهران: نشر به‌آوران.
۴. جزنی، نسرن، (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی.
۵. جلیل‌وند، محمدامین، (۱۳۸۸)، ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه. ماهنامه ارتباط با مدت دانشگاه تهران، شماره ۷۲.
۶. جلیلی راد، سید احمد، علی‌آبادی، زهره، (۱۳۹۳)، آموزش منابع انسانی و تأثیر آن در کیفیت زندگی کاری، اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران، موسسه آموزش عالی مهر اروند، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
۷. جنگی زهد، مجید، (۱۳۹۰)، نگاهی به آموزش، بهسازی و نقش آن در توسعه منابع انسانی، نشریه راهکار مدیریت.
۸. خوشنویس زاده، محمدرضا، (۱۳۸۷)، اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌ها، مجله راهکار مدیریت.
۹. دنیوی، زهرا، (۱۳۸۸)، رابطه بین کیفیت زندگی کاری و اثربخشی سازمانی معلمان، پایان‌نامه ارشد، دانشگاه آزاد ساری.
۱۰. سلمانی، داود، (۱۳۸۴)، کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۱. سیاحی، علی‌اکبر، (۱۳۸۱)، کیفیت زندگی کاری، نشریه‌ی کار و جامعه، شماره ۲۹.
۱۲. سیدجوادین، سید رضا و سخدری، کمال، (۱۳۸۴)، کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های کارآفرین بر اساس الگوی والتون (گزارش)، تهران: نشر مؤلفین.
۱۳. سیف، علی‌اکبر، (۱۳۸۴)، روانشناسی پرورشی، تهران: انتشارات آگاه.
۱۴. شریعتمداری، مهدی، (۱۳۷۸)، ضرورت آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه آن در هزاره سوم، مجله راهکار مدیریت.
۱۵. شمس مهربانی، عباس، (۱۳۹۰)، مجله الکترونیکی شرکت ارتباطات زیر ساخت، تهران.
۱۶. شیرکوند، عطیه، (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد شرکت سهامی بیمه‌ی ایران در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۷. شی، استان، (۱۳۸۵)، دنباله‌روی مرام من نیست، ترجمه جهان‌شاه میرزا بیگی، نشر انسیتو ایزایران.
۱۸. صبرکش، علیرضا، حبیب‌الله، مزینانی، نورمحمدی، هادی، (۱۳۹۲)، آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان، مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۲۴(۶): ۱۰۷-۱۳۴.

۱۹. عباس پور، عباس، (۱۳۸۴)، بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد شرکت سهامی بیمه‌ی ایران در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
۲۰. عباسی، محمدرضا و ترکمنی، محمد، (۱۳۸۹)، مدل نظری اجرای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، بررسی‌های بازرگانی، ۴۱: ۳۴-۱۹.
۲۱. عباسی، مسلم، (۱۳۹۰)، بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های دولتی استان کردستان (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی شهر مریوان) در سال ۱۳۸۹، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی سنندج.
۲۲. قاسمی، محمد، (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بهره‌وری نیروی انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۲۳. قانون مدیریت خدمات کشوری، (۱۳۸۹)، فصل دوازدهم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۴. ماتسوشیتا، کونوسکه، (۱۳۷۲)، اول اسان و بعد کالا، ترجمه محمدعلی طوسی، نشر داخلی انجمن مدیران صنایع.
۲۵. ماتسوشیتا، کونوسکه، (۱۳۸۲)، نه برای لقمه‌ای نان، ترجمه محمدعلی طوسی، نشر شباویز.
۲۶. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: نشر ترمه.
۲۷. نجفی، علی، (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روانشناسی علوم تربیتی.
۲۸. نحاسی، مهین، (۱۳۸۰)، بررسی نقش آموزش در توسعه نیروی انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر محمد رسول گلشن فومنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
۲۹. نوروزی، محمد، (۱۳۹۲)، بررسی ماهیت، رویکردها و راهبردهای بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان، فرهنگ و رفتار اداری، ۵: ۲۱-۱۷.
۳۰. یارندی، محمد، (۱۳۸۲)، مدیریت منابع انسانی و ضرورت نوگرایی حرفه‌ای، مجله راهکار مدیریت.
۳۱. Jarvis PA. (۱۹۸۷). Learning in the social context. Bechenham: croom Helm.