جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

عنوان دستنامه

کیفیت زندگی کاری

معاونت آموزشی

دفتر برنامه ریزی و توسعه آموزش

بسم الله الرحمن الرحیم

فهرست مطالب

اهداف کلی ۴

اهداف رفتاری ۴

عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری را شناسایی کنند..... ۴

پیشینه کیفیت زندگی کاری ۷

اصطلاحات کاربردی ۹

تعاریف کیفیت زندگی کاری از دیدگاههای مختلف..... ۱۰

اهمیت کیفیت زندگی کاری و بهبود آن ۱۲

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ۱۳

اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ۱۴

ویژگیهای کیفیت زندگی کاری از دیدگاه نظریهپردازان مدیریت و دانشمندان توسعه سازمانی..... ۱۶

مؤلفه‌ها یا شاخصهای کیفیت زندگی کاری..... ۲۰

عوامل و زمینه‌های علمی مؤثر بر کیفیت زندگی کاری ۲۳

موانع و مشکلات کیفیت زندگی کاری ۲۶

رویکردهای کیفیت زندگی کاری..... ۲۶

استراتژیهای کیفیت زندگی کاری..... ۲۸

نتیجه‌گیری..... ۳۲

اهداف کلی

دستنامه حاضر بدین منظور تهیه شده است که مدیران و کارکنان سازمان‌ها بتوانند در پایان دوره آموزشی، در مورد کیفیت زندگی کاری، مؤلفه‌ها و حوزه‌های آن به منظور تبیین عوامل مؤثر، رویکردها و استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان شناخت علمی و عملی کسب نمایند.

اهداف رفتاری

اهداف دقیق (رفتاری) دستنامه حاضر بدین ترتیب است که مدیران و کارکنان بتوانند در پایان دوره:

۱- با تاریخچه شکل‌گیری مفهوم کیفیت زندگی کاری آشنا شوند.

۲- تعاریف و مفهوم کیفیت زندگی کاری را تبیین نمایند.

۳- به اهمیت کیفیت زندگی کاری و بهبود آن در سازمان پی ببرند.

۴- اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در سازمان خود را تشخیص دهند.

۵- با دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کارکنان آشنا شوند.

۶- با ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری آشنا شوند.

۷- عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری را شناسایی کنند.

۸- موانع و مشکلات پیش روی کیفیت زندگی کاری را شناسایی و راه حل مناسب و کاربردی ارائه دهند.

۹- رویکردها و استراتژی‌های بهبودکیفیت زندگی کاری را در محیط کار خود بکار گیرند؛ و در نهایت

۱۰- با ابزار سنجش و اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری در سازمان یعنی پرسشنامه تخصصی آن آشنا شوند.

پیشگفتار

به منظور درک انگیزش کارکنان، سازمان‌ها مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای در سراسر جهان انجام داده‌اند تا بدین وسیله بتوانند راه‌حلی جهت ارتقاء کارایی سازمان و اثربخش نمودن فعالیت کارکنان خود بیابند. در این راستا، مفهوم کیفیت زندگی کاری در تمام ابعاد آن برای دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی وضع شده است؛ چراکه کیفیت زندگی کاری رهیافتی است که با توجه به بهبود شرایط کلی محیط کار و اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌های مناسب، موجب می‌شود کار به گونه‌ای طراحی شود که از یکنواختی آن کاسته و به تنوع و محرک بودن آن برای کارکنان افزوده گردد که مفهومی ساده و از نقطه نظر عملیاتی، امکان‌پذیر و شدنی و شدیداً انسانی است.

بدون شک دنیای امروز دنیای سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند. بنابراین منابع انسانی با ارزش-ترین منبع برای سازمان‌ها هستند؛ آنها هستند که به تصمیمات سازمانی شکل داده و راه‌حل ارائه می‌کنند و نهایتاً مسائل و مشکلات سازمان را حل می‌نمایند. چنین انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمانی باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود. یکی از جالب‌ترین روش‌های انگیزش توجه به برنامه‌های کیفیت سیستم کار با کیفیت زندگی کاری است. از زمان شروع بحث کیفیت زندگی کاری تاکنون صدها کتاب، مقاله و نظریه‌های مختلف از جمله نظریه والتون، تاتل، بلچر و دسلر ارائه شده است که کوشش همگی آنها شناخت مفهوم کیفیت زندگی کاری و روش‌های اندازه‌گیری آن بوده است. علاوه بر این سمینارها و کنفرانس‌های متعددی در این زمینه انجام شده است، اما متأسفانه ابعاد و تأثیرات آن اغلب آنگونه که شایسته است مورد توجه قرار نمی‌گیرد و نتیجه اینکه کیفیت زندگی کاری برای بسیاری از مدیران، موضوعی ناآشنا و در نتیجه مفهومش برای آنها ناخوشایند است. بنابراین تهیه‌کنندگان دستنامه حاضر درصدد هستند که زمینه‌ای فراهم آورند که مدیران و کارکنان سازمان‌ها بیش از پیش با مفهوم کیفیت زندگی کاری، ابعاد و مؤلفه‌های آن، اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری و موانع پیش روی آن در سازمان‌ها آشنا شده و ضمن کسب مهارت‌های علمی و کاربردی، با بهره‌گیری از استراتژی‌ها و اجرای راهکارهای مربوطه بتوانند به بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و به تبع آن عملکرد مطلوب و توسعه پایدار سازمانی دست یابند.

معاونت آموزشی

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

مقدمه

فلسفه وجودی سازمان، متکی به حیات انسان است. انسان‌ها در کالبد سازمان‌ها روح می‌دمند، آن را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. سازمان‌ها بدون وجود انسان نه تنها مفهومی نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. پس موفقیت سازمان‌ها به طور مستقیم به استفاده اثربخش از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی بستگی دارد. از این رو نگرش جدیدی که در ادبیات مربوط به مدیریت به انسان شده، نگرش راهبردی است. به این معنا که انسان هم عامل کار و هم خالق آن است، بنابراین نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد.

به عبارتی دیگر، منابع انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع هر سازمان مطرح می‌باشد و بدون شک حفظ این منابع با ارزش و فراهم نمودن شرایط روحی و روانی مناسب باید جز اولویت‌های هر سازمان قرار گیرد. از آنجایی که تقریباً یک سوم عمر هر کارمند در محیط کار سپری می‌شود لذا فراهم آوردن شرایط مطولب در سازمان، میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد و منجر به ماندگاری اثربخش وی در سازمان می‌شود. بی تردید وجود عوامل رفاهی و تأمین معیشت تا حد زیادی آسایش فکری و آرامش خیال کارکنان هر سازمان را تأمین می‌کند و موجب رضایت شغلی می‌شود. در حالی که در گذشته فقط بر زندگی شخصی(غیرکاری) تأکید می‌شد؛ امروزه در مدیریت معاصر، مفهوم مدیریت کیفیت زندگی کاری به یک موضوع اجتماعی مهمی در سراسر دنیا مبدل شده و در جامعه امروز بهبود زندگی کاری به صورت یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان و کارکنان آن درآمده است. بدین منظور، طرفداران نظریه کیفیت زندگی کاری[1] در جست‌وجوی نظام‌های جدیدی برای کمک به کارکنان هستند تا آنها بتوانند بین زندگی کاری و شخصی خود تعامل برقرار کنند(پیدایی، ۱۳۹۳: ۳۳).

زیرا اگر در محل کار، کمی به پیرامونمان نگاه کنیم، ممکن است از خود بپرسیم که چه تعداد از همکاران ما واقعاً از محیط کار خود و کاری که انجام می‌دهند، لذّت می‌برند. اگر واقع‌بینانه به این موضوع نگاه کنیم می‌توان گفت که در بسیاری از سازمان‌ها، وضع چندان مطلوبی حکم‌فرما نمی‌باشد. به نظر می‌رسد محیط‌های کاری امروزی بیش از هر زمان دیگر دچار التهاب و سردرگمی هستند؛ و در این زمینه عدم رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کارکنان مشکلی است که تقریباً همه کارمندان، بدون توجه به مقام و جایگاه آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حال آنکه هدف بسیاری از سازمان‌ها افزایش رضایت کارکنان در تمام سطوح سازمان از جمله سطوح مدیران است(شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۶).

یکی از راهکارها در این زمینه، بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان‌هاست؛ اصطلاحی که در سال‌های اخیر رواج زیادی داشته است؛ اما در مورد معنای این اصطلاح توافق کمی وجود دارد. در عین حال می‌توان گفت حداقل

[1] Quality of Work Life

سه استفاده رایج از آن وجود دارد: **۱)** کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایت‌مندی شغلی، فرصت‌های رشد، مسائل روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی کارفرما، کارکنان و میزان پایین بودن حوادث دارد؛ **۲)** کیفیت زندگی کاری همچنین به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد؛ **۳)** کیفیت زندگی کاری اغلب به یک نوع برنامه تغییر سازمانی اشاره دارد (مهدی‌زاده اشرفی و ایلکا، ۱۳۸۹: ۲).

در مجموع، مفهوم کیفیت زندگی کاری در تمام ابعاد آن در زمینه کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و برای دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی وضع شده و برچسبی شده است برای بیان نظریه‌های اخیر طرح شغل تا سبب افزایش رضایت خاطر کارمند و استعدادهای تولیدی او گردد. به طوری که رابینز معتقد است که کیفیت زندگی کاری دربرگیرنده برنامه‌های متعددی است که با هدف ایجاد تغییر در سازمان به اجرا در می‌آیند. گریفین نیز بر این باور است که کیفیت زندگی کاری به مثابه هرمی است که مفاهیم آن شامل رضایت از زندگی (در رأس هرم)، رضایت شغلی (در اواسط آن) و نیز رضایت از سایر جنبه‌های مختص کار نظیر رضایت از میزان حقوق، همکاران و ناظران می‌شود؛ در نتیجه محدوده کیفیت زندگی کاری فراتر از رضایت شغلی است (پیدایی، ۱۳۹۳: ۳۳).

با توجه به اهمیت مفهوم کیفیت زندگی کاری، در ادامه دستنامه حاضر با علاوه بر آشنایی بیشتر با مفهوم و اصطلاحات کیفیت زندگی کاری، با اهمیت و چرایی بهبود آن، اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری، دیدگاه‌های مدیریتی درباره آن، عوامل مؤثر بر آن، محدودیت‌ها و موانع پیش روی بهبود آن و در نهایت استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری آشنا خواهیم شد.

پیشینه کیفیت زندگی کاری

مطالعات مربوط به کیفیت زندگی کاری ابتدا در اروپا و از دهه ۱۹۵۰ آغاز شد و مراحل متفاوتی را طی کرد. اریک تریست[1] و همکارانش از انستیتو تاویستاک[2] پیشروان تحقیق در در زمینه کیفیت زندگی کاری بودند. در آن دهه آنان یک سلسله از مطالعاتی را آغاز کردند که اصل آن به رویکرد تکنیک‌های اجتماعی مربوط به سازمان بر می‌گشت. یک نوع آگاهی در زمینه اهمیت آزمودن راه‌های بهتر برای ساماندهی کار به منظور کم کردن تأثیرات منفی بر روی کارکنان (غلامی،۱۳۸۸:۸۲-۸۱).

کیفیت زندگی کاری طی دهه شصت به ایالات متحده آمریکا رسید و بر عکس اروپا نوع کیفیت زندگی کاری پیچیده‌تر بوده است و به جای روش واحد از شیوه‌ها و نگرش‌های متنوعی استفاده شده است. در این زمینه اقدامات

[1] Eric Trist
[2] Tavistook Institute

پیشگامانه رابرت فورد[1] درباره مشاغل غنی شده در شرکت پست و تلگراف آمریکا منجر به ایجاد و بکارگیری فعالیت-های غنی‌سازی شغل در بخش خصوصی و دولتی شد.

هدف عمده در این گونه فعالیت‌ها توسعه انگیزش کارکنان از طریق ارائه مشاغل چالش‌برانگیز بود. یعنی مشاغلی که در سطح بالاتری از منزلت تنوع شغلی و بازخورد، اطلاعاتی را در مورد نتایج ارائه می‌دهد. به تدریج کیفیت زندگی کاری فراتر از مشاغل انفرادی رفت و اشکال گروهی کار و مشخصات محیط کار مؤثر بر رضایت‌مندی و بهره‌وری کارکنان از قبیل سیستم پاداش‌دهی(نحوه پرداخت حقوق و دستمزد) جریان کار سبک‌های مدیریتی و محیط فیزیکی کار را نیز در بر گرفت چنین توجه گسترده، منتج به دامنه وسیع‌تر در مقایسه با عامل محدود غنی‌سازی شغلی در مراحل اولیه کیفیت زندگی کاری شد و توجه صرف به تک‌تک کارکنان را معطوف به گروه‌های کاری در زمینه وسیع‌تر قرار داد. از طرف دیگر چنین توسعه‌ای در برنامه‌های کیفیت زندگی کاری بعد کارایی سازمان را نیز به آنچه که قبلاً بُعدِ اساسی از ابعاد روابط انسانی به شمار می‌رفت، اضافه کرد.

امروزه در ایالات متحده آمریکا طراحی شغل، بیشترین اقدامات مربوط به کیفیت زندگی کاری را تحت پوشش قرار می‌دهد. متخصصان اولیه کیفیت زندگی کاری در بریتانیا، ایرلند، نروژ و سوئد طراحی‌های شغلی را برای هماهنگی هر چه بهتر و منسجم‌تر کردن کارکنان و تکنولوژی ایجاد کردند. فعالیت کیفیت زندگی کاری آنها عمدتاً با مشارکت اتحادیه‌ها و مدیریت در طراحی کار تدوین شده و باعث به وجود آمدن طراحی‌هایی از مشاغل شد که برای کارکنان سطوح بالاتر از منزلت (اعتبار شغلی) تنوع شغلی و بازخورد اطلاعاتی مربوط به نتایج را به ارمغان می‌آورد.

احتمالاً بارزترین مشخصه‌های کیفیت زندگی کاری پدیدارشدن و توسعه گروه‌های کاری خودگردان به عنوان شکل جدیدی از طراحی کار بود این گروه‌ها متشکل از کارکنان با مهارت‌های متعدد (مهارت‌های چندگانه) بوده است که اطلاعات و استقلال (آزادی عمل) برای طراحی و اداره عملیات شغل خودشان را داشته‌اند (سلمانی،۱۳۸۴ : ۱۵-۱۴).

مرحله اول این نهضت تا سال ۱۹۷۴ در ایالات متحده آمریکا گسترش پیدا کرد. تمایل به کیفیت زندگی کاری با طرح سئوالاتی چند در مورد اقتصاد (به عنوان مثال بحران انرژی و افزایش تورم) به وجود آمد. بعد از آن کیفیت زندگی کاری به طور مؤثری به دلیل کاهش رقابت‌پذیری صنایع آمریکایی در مقابل رقبای ژاپنی‌شان مورد توجه قرار گرفت. این کاهش منجر به بررسی راه‌های مدیریتی بکار گرفته شده در سایر کشورها و شرح برنامه‌های بهره‌وری آنها برای مطالعه و بررسی تأثیرپذیری توسعه کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار گرفت.

[1] Robert Ford

بر اساس تحقیقاتی که در سال ۱۹۷۸ در میان هزار سازمان و شرکت موفق در آمریکا به عمل آمد، مشخص شد که کارکنان این سازمان‌ها به گونه‌ای خارق‌العاده، به این دلیل که سازمانشان به آنها بیش از سازمان‌های رقیب بهاء می‌دهد، به افزایش عملکرد خود و خوب کار کردن در آن سازمان‌ها پرداخته‌اند. در این تحقیقات از سه هزار نفر از کارکنان این سازمان‌ها این سئوال شد که «آیا افزایش کارایی و میزان عملکردتان تأثیری در زندگی و در واقع کیفیت زندگی کاری‌تان داشته است یا خیر؟». بیش از ۹۳ درصد از پاسخ‌دهندگان به این سئوال جواب مثبت داده و افزایش کیفیت زندگی کاری خود را ناشی از افزایش میزان عملکردشان در سازمان دانسته‌اند (اقبالی، ۱۳۹۲ :۷۰).

تحقیقاتی که که در هر کدام از کشورها انجام شد بر حسب نیاز، رویکردی متفاوت داشت. برای مثال انجمن بهره‌وری آسیا (APO)[1] نتایج تحقیقاتی را منتشر کرد که در ژاپن در سال ۱۹۹۱ انجام شد و در آن کیفیت زندگی کاری در شرکت‌های بزرگ ژاپنی به نام‌های؛ بریجستون، فوجی زیراکس، هوندا، شرکت هونن و فروشگاه شعبه توبو بررسی شد.

در تحقیق دیگری که در سال ۱۹۹۶ در برزیل انجام شد وضعیت کیفیت زندگی کاری در بین بهترین شرکت‌های برزیلی بررسی شد. به همین منظور پرسشنامه‌ای بر مبنای هشت محور توسط والتون[2] در اختیار کارگران و کارفرمایان قرار داده شد. دانشگاه جورج ماسون[3] آمریکا در سال ۲۰۰۰ تحقیقی را در مورد کیفیت زندگی کاری در دانشگاه انجام داد و سه سال بعد در سال ۲۰۰۳ در تحقیق دیگری به ارزیابی شاخص‌ها و مقایسه آن با شاخص‌های سال ۲۰۰۰ پرداخت (غلامی، ۸۴:۱۳۸۸).

آنچه مسلم است روند تحقیقات در حوزه کیفیت زندگی کاری متوقف نشده و به قدری مفهوم و کاربرد آن افزایش یافته که سالانه تحقیقات گسترده‌ای درباره سنجش آثار آن در توسعه و ایجاد تحول سازمانی، بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمانی، عملکرد کارکنان، رضایت‌مندی کارکنان و نگرش‌های آنان و ... انجام می‌گیرد؛ همچنین سمینارهای ملی و بین‌المللی بسیاری در حوزه کیفیت زندگی کاری برگزار می‌گردد.

اصطلاحات کاربردی

تعریف کیفیت

کیفیت را می‌توان، انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم در کلیه طبقات یک سازمان تعریف کرد. انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم یعنی برآوردن و یا تأمین خواسته‌های سیستم یا افراد طبق استانداردهای لازم (غلامی،۱۳۸۸: ۸۳).

---

[1] Asian Productivity Organization
[2] Walton
[3] George Mason

تعریف کار

کار در لغت به معانی شغل، عمل، فعل و آنچه که از شیء یا شخص صادر شود. در تعریف کار گفته‌اند: کار مشغله-ای است که انسان با صرف نیروی بدنی یا فکری خود برای تولید کالایی یا انجام خدمتی تصدی می‌کند(جمالی‌زاده، ۱۳۸۹: ۵۶). به عبارت دیگر، کار را می‌توان به عنوان استفاده از اختیارات در محدوده قانونی به منظور تولید یا حصول یک نتیجه تعریف کرد (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012).

تعریف زندگی کاری

زندگی کاری صرفاً به معنی امکانات فراهم شده برای کارکنان در طی ساعات اداری نمی‌باشد، بلکه دربرگیرنده کلیه عواملی است که در ذهن کارمند وجود دارد، چه در زمانی که او در سازمان کار می‌کند و چه در زمانی که او در سازمان نیست یا دور از آن است (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012). به عبارت دیگر، زندگی کاری، مجموعه‌ای از پدیده‌ها و ویژگی‌های در حال ظهور در تعامل فرد با محیط در یک سازمان رسمی است (Sojka, 2014: 288).

تعاریف کیفیت زندگی کاری از دیدگاه‌های مختلف

از ابتدای نهضت کیفیت زندگی کاری تاکنون، تعاریف متعدد و متنوعی از آن ارائه شده است. که در اینجا به تعدادی از این تعاریف اشاره می‌کنیم. فورد[1] (۱۹۷۳) کیفیت زندگی کاری را به عنوان یک روش یا رویکردی که طی آن رویکردها و تکنیک‌های خاصی برای بهبود کار استفاده می‌شوند، تعریف کرد. کارلسون[2] (۱۹۸۶)، کیفیت زندگی کاری را به طور همزمان هدف و فرایند مستمری برای کسب هدف تعریف کرد. به عنوان هدف، کیفیت زندگی کاری تعهد هر سازمانی جهت بهبود کار است که دربرگیرنده ایجاد مشارکت بیشتر، رضایت و مشاغل و محیط کاری اثربخش برای کارکنان سطوح مختلف سازمانی است. به عنوان فرایند، کیفیت زندگی کاری به معنای تلاشی جهت شناسایی اهداف از طریق مشارکت فعال افراد در سرتاسر سازمان است (Sojka, 2014: 284).

آرنولد و فلدمن[3](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 می‌باشد، ابعاد انسانی نیز مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد.

---

[1] Ford
[2] Carlson
[3] Arnold & Feldman

کامینگز[1] معتقد است کیفیت زندگی کاری از عکس‌العمل کارکنان نسبت به کار، به ویژه پیامدهای فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی حاصل می‌شود، با استفاده از این تعریف کیفیت زندگی کاری بر پیامدهای شخصی، تجربه کاری و چگونگی بهبود کار در راستای رفع نیازهای فرد تأکید دارد. همچنین ایشان کیفیت زندگی کاری را بر حسب فنون و روش‌های خاص کار مانند غنی‌سازی شغلی، گروه‌های کاری خودگردان و کمیته‌های کارکنان مدیریت تعریف کرده‌اند.

کیفیت زندگی کاری را می‌توان براساس ۳ بخش رایج، تعریف کرد: **۱)** کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایت‌مندی شغلی، فرصت‌های رشد، مسائل روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی کارفرما، کارکنان و میزان پایین بودن حوادث دارد؛ **۲)** کیفیت زندگی کاری همچنین به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد؛ **۳)** کیفیت زندگی کاری اغلب به یک نوع برنامه تغییر سازمانی اشاره دارد (مهدی‌زاده اشرفی و ایلکا، ۱۳۸۹: ۲).

از نگاهی دیگر، کیفیت زندگی کاری را می‌توان در دو بّعد عینی و ذهنی تعریف نمود. منظور از بُعد عینی، مجموعه‌ای از شرایط، رویه‌های عینی و واقعی سازمان می‌باشد؛ مانند میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مردم‌سالاری، شرایط کاری ایمن، تنوع و غنی بودن مشاغل و غیره است. منظور از بُعد ذهنی، تصور ذهنی، برداشت و طرز تلقی کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی محیط و شرایط کاری خود می‌باشد. به عبارتی، کیفیت زندگی کاری برای هر فرد یا گروهی از افراد با فرهنگ و طرز تلقی آنان منعکس‌کننده مفهوم خاصی می‌باشد (شریف‌زاده، ۱۳۹۰: ۲۹).

در تعریف دیگر، کیفیت زندگی کاری به «مفهوم داشتن نظارتی صحیح، شرایط کاری خوب، پرداخت و مزایای مطلوب و مهم تر از همه ایجاد فضای کار چالش گرانه، مشارکتی، و اقناع کننده» است. در یک تعریف کلی می‌توان کیفیت زندگی کاری را به معنی تصورات ذهنی، درک و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود دانست.

کیفیت زندگی کاری عبارت است از ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی(جسمی) و روانی(ذهنی) خود در محیط کار و عوامل آن شامل مشارکت کارکنان، توسعه شغلی، حل تعارض، ارتباط، سلامت، امنیت شغلی، جبران برابر و محیط امن و افتخارآمیز (اسماعیلی لهمالی، ۱۳۹۲ :۱۷۵).

کیفیت زندگی کاری عبارتست از احساسات فرد درباره هریک از ابعاد شغلی از جمله پاداش‌ها و مزایای اقتصادی، امنیت، شرایط کاری، روابط سازمانی و بین‌فردی و معنای ذاتی آن در زندگی فرد. بنابراین ما به سادگی نمی‌توانیم

[1] Cummings

بگوییم که کیفیت زندگی کاری فقط زندگی در کاری را بهبود می‌بخشد، بلکه زندگی بیرون از کار را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین کیفیت زندگی کاری فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌کند که طی آن طیف وسیعی از نیازهای آنها در شغل و محیط کارشان برآورده شود.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 (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012:141).

اهمیت کیفیت زندگی کاری و بهبود آن

در عصر حاضر، هر سازمانی خواستار خروجی بیشتر در مقابل ورودی کمتر است و این امر زمانی ممکن خواهد شد که کارکنان در محل کار خود احساس راحتی کنند. بنابراین برای سازمان‌ها ایجاد روابط کیفی بین کارکنان و محیط کارشان، بسیار مهم می‌باشد. اما برهمگان آشکار است که امروزه، به دلیل فشار شغلی و علائق متضاد و متعارض و اجتماعی‌شدن زیاد، هیچ توازنی بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی وجود ندارد (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012: 144).

بنابراین یکی از سئوالاتی که به دفعات مکرر و در زمان‌ها و موقعیت‌های مختلفی ممکن است به ذهن هر کسی خطور کند، این است که کاری، که به افراد محول می‌شود چقدر در خور شأن آن‌هاست؟ هر فرد شاغل یا جویای کار، اعم از زن و مرد، فارغ از آن که، در چه رده تخصصی و مهارتی فعالیت می‌کند، تعبیر خاصی از میزان شایستگی کاری که انجام می‌دهد، دارد به دلیل جایگاهی که کار از نظر کل زمان صرف شده به لحاظ تعلق به اجتماع و رضایت خاطر فرد شاغل، در زندگی انسان‌ها دارد باید گفت که کار درخور شایسته انسان‌ها، یک بعد زیربنایی کیفیت زندگی کاری آن‌ها را تشکیل می‌دهد، انجام کار مولد نیز در مورد بسیاری از آحاد جامعه، منبع اصلی درآمد آن‌ها و نیروی محرکه توسعه پایدار کشورهای جهان محسوب می‌شود.

با توجه به این که کیفیت زندگی کاری در جوامع مختلف به علت تفاوت جوامع بشری، سطح درآمد و رفاه آن‌ها و بسیاری از عوامل دیگر با هم تفاوت‌های بسیاری دارند و از سوی دیگر حتی در کشور خودمان، ایران هم بررسی سطح کیفیت زندگی کاری به علت تفاوت‌هایی که در محیط‌های کاری وجود دارد(تفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی، تعاونی‌ها، صنایع بزرگ و کوچک و ...) کاری مشکل است؛ از سوی دیگر حتی در صورت انجام، بعید به نظر می‌رسد که بتوان به نتیجه‌ای قابل استفاده و تعمیم‌یافتنی دست یافت. بر همین اساس نیاز به رویکردی پویا احساس می‌شود تا بتواند ابعاد مختلف این موضوع را در نظر گرفته و در عین حال تأثیر عوامل مختلف و تغییرات(کم و زیاد شدن) آن‌ها را تحلیل نمود (غلامی، ۱۳۸۸: ۸۲). هیچ پدیده‌ای در جهان ثابت نیست مگر خود واژه تغییر. 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 نمی‌شود. چرا که تمرکز بر بهبود کیفیت زندگی کاری منجر به افزایش نشاط و رضایت‌مندی کارکنان و در نتیجه موفقیت برای کارکنان، سازمان و مشتریان می‌شود (Almalki et al., 2012: 2).

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری از بدو پیدایش تاکنون ۳ نسل را پشت سر گذاشته‌اند که در جدول(۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): نسل‌های سه‌گانه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری (تمجیدی، ۱۳۸٦ :۳۱)

مولفه ها	نسل اول	نسل دوم	نسل سوم
ساختار	کیفیت زندگی کاری خارج یا موازی ساختار معمول سازمان بوده، به عنوان برنامه تلقی می‌شود.	کیفیت زندگی کاری تا حدی با ساختار معمول سازمان یکپارچگی ایجاد می‌کند.	کیفیت زندگی کاری از ساختار معمول سازمانی غیر قابل انفکاک است و ساختار سازمانی مسطح می‌شود.
انطباق	ساختار کیفیت زندگی کاری از طریق اختیار متمرکز متخصصین از بیرون تحمیل می‌شود.	ساختار کیفیت زندگی کاری تا حدودی از خود سازگاری و تغییرات مکانی نشان می‌دهد.	هر ساختار مکانی کیفیت زندگی کاری منحصر به محیط مکانی خاصی است.
تمرکز	ساختار کیفیت زندگی کاری متمرکز است.	ساختار کیفیت زندگی کاری تا حدی متمرکز و تا حدی غیر متمرکز است.	ساختار کیفیت زندگی کاری غیر متمرکز است.
مشارکت	ساختار کیفیت زندگی کاری تنها کارکنان منتخب را شامل می‌شود.	ساختار کیفیت زندگی کاری بسیاری از کارکنان را در بر می‌گیرد.	ساختار کیفیت زندگی کاری همه کارکنان را در بر می‌گیرد.
فرآیند تصمیم‌گیری	تصمیم گیری در انحصار مدیریت است. کیفیت زندگی کاری اطلاعاتی را به منظور تصمیم‌گیری‌های مدیریت در اختیار قرار می‌دهد.	کیفیت زندگی کاری در دامنه‌ای بین مسئولیت اتخاذ برخی تصمیمات به تشخیص مدیریت تا حذف مسئولیت مدیریت در اتخاذ تصمیم‌های کاری روزمره قرار دارد.	نقش‌های مدیریت، غیر مدیران و اتحادیه‌ها، تعریف می‌شود و تصمیمات مجدد در این نسل توسط کسانی که بیش از همه از نتایج آن متأثر می‌شوند، اتخاذ می‌گردد و سازمان در کلیه سطوح مشترکاً اداره می‌شود.
تسهیل	تسهیل توسط منابع خارجی(متمرکز) انجام می‌شود.	تسهیل تحت کنترل منابع غیر متمرکز(محلی) انجام می‌شود.	هر کارمند مهارت‌های تسهیل کننده را به دست می‌آورد و در صورت نیاز نقش تسهیل‌کننده را ایفا می‌کند.
آموزش و تعلیم	نیاز به آموزش و تعلیم توسط منابع خارجی و به صورت متمرکز تعیین و ارائه می‌شود. تأکید بر اجرای برنامه‌های توجیهی برای جمیع کارکنان است و بر توسعه مهارت‌های تسهیل‌کنندگان تأکید می‌شود.	گروه‌ها نیازهای آموزشی خود را شناسایی می‌کنند. تأکید بر مهارت‌های مورد نیاز کلیه کسانی که در فرآیند کیفیت زندگی کاری دخالت دارند.	آموزش در جایگاه خاص خود تعیین می‌شود تا شامل کلیه فرآیندها و مهارت‌های کیفیت زندگی کاری و مدیریت سازمان شود.
رابطه اتحادیه مدیریت	رابطه رسمی رقابت آمیز میان مدیریت و اتحادیه، زمان زیادی در جهت بنای یک ارتباط غیر رسمی مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل صرف می‌شود.	رابطه اتحادیه و مدیریت، آهنگ مشارکت جویانه تری به خود می‌گیرد. هر دو طرف دائماً بر حسب نیاز نقش های خود را در قالب مشارکت‌جو و رقابت‌طلب تغییر می‌دهند.	رابطه مبتنی بر تشریک مساعی بین اتحادیه و مدیریت وجود دارد یا همچنان که تمایزات موجود بین مدیریت و غیر مدیریت به تدریج کم‌رنگ می‌شود، نقش‌های طرفین مجدداً تعریف می‌شود.
محتوای موضوعات	موضوعاتی که نسبت به موسسه بیرونی است و تمایل به تأکید بر محیطی بودن دارد.	دامنه گسترده‌ای از موضوعاتی که از محیط فراتر رفته و موضوعات مربوط به کارکنان،	بین موضوعات کیفیت زندگی کاری و دیگر موضوعات، تمایزی وجود ندارد.

		اتحادیه‌ها، برنامه‌ریزی، خط‌مشی‌ها و موضوعات کاری را در بر می‌گیرد. محدودیت موجود خط مشی‌های سازمان است.	کلیه ایده‌ها مورد مورد ملاحظه قرار می‌گیرند. خط‌مشی‌های سازمانی، مبنای کیفیت زندگی کاری را تشکیل می‌دهند.

اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

تلاش‌های جمعی مدیریت و کارکنان به منظور بهبود کارایی و شرایط زندگی کاری را برنامه‌های کیفیت زندگی کاری می‌نامند. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری چارچوبی را برای هماهنگی، ایجاد، تداوم و بهبود عملکرد و افزایش کارایی سازمان فراهم می‌آورد و احتمال این فرض که به منظور افزایش سود در بخشی از یک شرکت یا سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد، بسیار زیاد است. اجراء این برنامه‌ها نیاز به سطوح همکاری، تحمل، کمک، حمایت و مسئولیت بسیار بالاتری را از آنچه که در اکثر سازمان‌های امروزی وجود دارد، می‌طلبد. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری معمولاً با مواردی نظیر؛ طرح‌های کاری، مراحل اتخاذ تصمیم رفتار و وضعیت نظارتی و شرایط کاری سروکار دارد و عموماً بر این فرض استوارند که سازمان‌ها دارای سیستم‌های باز هستند؛ یعنی با محیط خود در تعامل هستند. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری طوری طراحی شده‌اند که تمام گروه‌های ذی‌نفع سود ببرند یا حداقل هیچ کدام ضرر عمده‌ای نداشته باشند.

بنابراین، توجهی که اکنون به کیفیت زندگی کاری می‌شود، بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل هستند زیرا کارکنان می‌خواهند تا در پیامدهای اقتصادی و غیراقتصادی کارشان، تغییراتی داده شود. شماری از آگاهان بر این باورند که رکود بهره‌وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از سازمان‌ها ناشی از کاستی‌های کیفیت زندگی شغلی و تغییراتی است که در علاقه‌مندی‌ها و رجحان‌های کارکنان پدید می‌آید. کارکنان می‌خواهند در کارشان نظارت و دخالت بیشتر داشته باشند. آنان میل ندارند مانند یک مهره در یک سیستم به حساب بیایند. هنگامی‌که با کارکنان با احترام رفتار شود و بتوانند اندیشه خود را بیان کنند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، واکنش‌های مناسب‌تری از خود نشان خواهند داد. بنابراین هدف اولیه برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی، ایجاد سازمان‌هایی است که هم در ارائه برنامه‌ها و خدماتی که ارزش آن به وسیله جامعه تعیین می‌شود، مؤثرتر باشد و هم زمینه‌ای پاداش‌دهنده‌تر برای کارکنان به وجود آورد.

در اکثر موارد برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی با این اندیشه شروع می‌شود که رهبران سازمانی معتقدند می‌توانند تغییراتی در نحوه فعالیت سازمان‌هایشان به وجود آورند تا در نتیجه آن، انرژی و خلاقیت اعضای سازمان را برای برآورده ساختن اهداف سازمانی بهتر بسیج کنند و در عین حال باعث شوند سازمان مکانی جالب‌تر و رضایت‌مندانه‌تر

برای کار باشد. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری وسیله‌ای را برای شناسایی و اجرای این تغییرات به وجود می‌آورد. شکل (۱) اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را به طور جامع نشان می‌دهد.

شکل (۱): اهداف برنامه کیفیت زندگی کاری

(Jaykumar and Kalaiselvi, 2012: 141; Srivastava & Kanpur, 2014: 56)

ویژگی‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه نظریه‌پردازان مدیریت و دانشمندان توسعه سازمانی

۱. ارتباط تأثیر کار بر افراد در جهت اثربخشی سازمان به عبارت دیگر واکنش کارکنان نسبت به کار به ویژه پیامدهای فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی است.

۲. روش کار یعنی نحوه انجام کار که شامل فنون و روش‌های خاص کار است مانند غنی‌سازی شغلی سیستم‌های فنی-اجتماعی و طراحی شغل.

۳. ایده مشارکت در حل مشکلات و تصمیم‌گیری در سازمان.

به طور خلاصه ویژگی‌های کیفیت زندگی کاری عبارتند از:

- معنی‌دار بودن و با مفهوم بودن کار؛
- تناسب سازمانی و اجتماعی کار؛
- چالشی غنی و بر بار بودن کار؛
- رشد و ایمنی و زمینه پرورش مهارت‌ها و یادگیری مستمر در کار (سلمانی، ۱۳۸۴ :۲۰).

نظریه هرزبرگ[1](انگیزش و بهداشت روانی)

هرزبرگ در جمع‌بندی سوال اساسی تحقیق خود که افراد از کارشان چه می‌خواهند؟ چنین می‌گوید: وقتی پاسخ‌دهندگان خوشحالی خود را ابراز می‌کنند آنها بیشتر عوامل مربوط به کار را ذکر می‌کنند. به عبارتی عواملی که مربوط به موفقیت آنها در انجام کارشان و امکان رشد حرفه‌ای را فراهم می‌کنند بیان می‌دارند. برعکس وقتی افراد احساس ناخوشایندی از کار ابراز می‌کنند این ناخوشنودی مربوط به نفس کار نیست بلکه با شرایطی مرتبط است که کار در آن انجام می‌گیرد این عوامل را عوامل بهداشتی می‌نامند. زیرا شبیه اصول بهداشتی درمانی عمل می‌کنند و علاج بخش نیستند بلکه پیشگیری کننده‌اند.

وجود عوامل زیان آور شرایط کار موجب ضعف نگرشهای شغلی است. اصلاح این عوامل بهداشتی موانع نگرشهای مثبت شغلی را بر طرف می‌کند. عوامل بهداشتی شامل: سرپرستی روابط متقابل شخصی، شرایط فیزیکی کار، حقوق، خط مشی‌های سازمان و امنیت شغلی هستند. وقتی این عوامل در حد قابل قبول از نظر کارمند نباشد عدم رضایت شغلی مطرح می‌شود اما عکس آن درست نیست وقتی شرایط شغلی بهینه باشند عدم رضایت شغلی نداریم و نگرش مثبت نیز وجود ندارد.

[1] Herzberg

عواملی که نگرش مثبت ایجاد می‌کنند عواملی هستند که نیاز شخص را برای خودیابی در کارش ارضاء می‌کنند. انسان تمایل دارد که در ابعاد زندگی‌اش به خودیابی برسد شرایطی که انجام کار را احاطه کرده است نمی‌تواند رضایت کافی به فرد بدهد برعکس عوامل برانگیزاننده هستند که رضایت شغلی و بهبود عملکرد را به همراه دارند. پیشرفتهایی که از اندیشه‌های دو عاملی هرزبرگ به دست آمده است در ارتقاء کیفیت زندگی کاری آشکار شده است (سلمانی، ۱۳۸۴: ۹۰-۸۹).

دیدگاه فیلیپو[1]: کیفیت زندگی کاری از دیدگاه ایشان به صورت شکل (۲) می‌باشد (اسماعیلی لهمالی،۱۳۹۲ : ۱۷۸-۱۷۷).

شکل (۲): اجزای کیفیت زندگی کاری بر اساس دیدگاه فلیپو

تعاریف و نظریه‌ها و دیدگاه‌هایی که تعدادی از تئوریسین‌های صاحب‌نظر مدیریت مانند: هنری مینتزبرگ[2]، استیفن رابینز[3]، کاست[4]، والتون[5]، هارولد کنتز[6]، لاولر[1]، میلز[2]، لوین[3]، دوبرین[4]، گانینگهام[5]، ابرل[6]، فریدمن[7]، آرنولد[8]، هیوز[9]،

[1]Filippo
[2] Henry Mintzberg
[3] Stephen Robbins
[4] Cost
[5] Walton
[6] Harold Koonz

بودیج[10]، ورتر[11]، دسلر[12] و ... در زمینه کیفیت زندگی کاری ارائه کرده‌اند، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته، از آن جایی که پرداختن به همه موارد ممکن است برای استفاده‌کنندگان ملال‌آور و کسالت بار باشد، از این‌رو آن دسته از نظریه‌هایی که با زندگی کاری ارتباط بیشتری دارد، در جدول (۲) آمده است.

نظریه‌ها	جدول (۲): دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کاری (غلامی، ۱۳۸۸: ۸۷-۸٤)
دسلر[13]	به عقیده دسلر اجرای برنامه‌های کیفیت زندگی کاری به این امر خلاصه می‌شود که آیا جنبه‌های زیر تحقق یافته‌اند یا خیر؟ ۱. رفتار منصفانه؛ ۲. ایجاد فرصت‌هایی برای کارمندان تا اینکه از مهارت‌های آنان تا حد امکان استفاده شود؛ ۳. ارتباطات مطمئن و بازبینی کارکنان؛ ۴. فراهم آوردن فرصت‌هایی برای کارکنان تا بتوانند نقش فعالی را در اخذ تصمیمات مهم مربوط به شغلشان ایفا کنند؛ ۵. حقوق منصفانه و کافی؛ ۶. محیطی مطمئن و سالم
کاست[14]	با فرض اینکه تأثیر کار بر افراد به همان اندازه در اثربخشی سازمان موثر است. ایده مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیرها و حل مشکلات را مطرح می کند. برای افزایش کیفیت زندگی کاری مدیران باید در جستجوی پاسخ برای سئوالات زیر باشند: ۱. چگونه می‌توان به افراد کمک کرد تا مسیر شغلی خود را توسعه داده و به آن‌ها توان تشخیص استعدادهای بالقوه افراد داده شود و همزمان با این کار بتوان نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت افراد سازمان را برآورده نمود؟ ۲. شغل‌ها چگونه باید طراحی گردند به طوری که بامعنا بوده و علاقه افراد را نسبت به آن برانگیزاند تا بتوانند عملکرد بهتر و کاراتر از خود نشان دهند؟ ۳. تحت چه شرایطی می‌توان انواع مختلف سیستم‌های تشویقی مانند پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس میزان عملکرد، ارتقاء، پرداخت‌های ساعتی و برنامه های تشویق کننده فردی را به کار گرفت تا سازمان کاراتر باشد؟ ۴. پویایی گروهی و روابط بین گروهی چیست؟ و چگونه می‌توان از آن در جهت بهبود کیفیت زندگی کاری استفاده کرد؟ ۵. راهبرد مورد استفاده سرپرستان در جهت افزایش زندگی کاری چیست؟ و در عین حال چه محدودیت‌هایی وجود دارد؟ ۶. چگونه می‌توان تغییرات سازمانی را بوجود آورد؟
لوین[15]	۱. روابط بین زندگی کاری و زندگی شخصی؛ ۲. رضایت از نیازهای فردی؛ ۳. فضای باز؛ ۴. نماینده کمیسیون و کمیته بودن؛ ۵. رشد بالقوه فعالیتها و روابط کاری؛

[1] Leveler
[2] Meals
[3] Lowin
[4] Dobrin
[5] Cunningham
[6] Abrell
[7] Friedman
[8] Arnold
[9] Hughes
[10] Bvdyj
[11] Verter
[12] Dessler
[13] Dessler
[14] Cost
[15] Lewin

نظریه‌ها	جدول (۲): دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کاری (غلامی، ۱۳۸۸: ۸۷-۸٤)
	۶. تعیین هویت باکیفیت تولید.
لاولر[1]	مهم‌ترین مشخصات پروژه‌های کیفیت زندگی کاری از نظر لاولر به شرح زیر می‌باشد: ۱. ساختار کمیته مشترک؛ ۲. قرارداد؛ ۳. اهداف شامل: اتحادیه‌ها، مدیریت مشترک؛ ۴. جدایی مذاکرات دسته‌جمعی از کیفیت زندگی کاری؛ ۵. برنامه‌ها با پروژه‌های اشتراکی آزمایشی، به این معنی که پروژه‌های کیفیت زندگی کاری معمولاً کار خود را با پروژه‌های آزمایشی آغاز می‌نمایند؛ ۶. برنامه‌های آموزش کیفیت زندگی کاری؛ ۷. سطوح تغییر؛ ۸. تسهیل‌کنندگان شخص ثالث.
میلز[2]	به عقیده میلز این حوزه جدید به متغیرها و عناصر زیر توجه دارد و تلاش بر آن است که با تغییراتی که در آن‌ها، بهبود کیفیت زندگی کاری برای نیروی انسانی محقق گردد. ۱. هنر و علم ارتباطات سازمانی؛ ۲. تکنولوژی موثر کار؛ ۳. احساس کارکنان در مورد خود و کارشان؛ ۴. امنیت؛ ۵. سیستم های پاداش مناسب؛ ۶. سیستم‌های حقوق و دستمزد؛ ۷. برداشت نیروی کار از انگیزه‌های مدیریت و ظن مدیریت از انگیزه‌های نیروی کار؛ ۸. افت بهره‌وری اقتصادی و تأثیر آن بر روی تورم و رکود؛ ۹. بیکاری گسترده نیروی کار و تأثیر آن بر رویه های بیکاری.
ورتر[3]	از نظر ورتر برای ایجاد همکاری در کارکنان می توان از یکی از پنج روش زیر استفاده نمود. ۱. دوایر کنترل کیفی؛ ۲. تیم‌سازی؛ ۳. سیستم‌های اجتماعی- فنی؛ ۴. گروه‌های مستقل کاری؛ ۵. دموکراسی صنعتی یا دخالت کارگران در امور مربوط به خود.
والتون[4]	والتون هشت متغیر اصلی را به عنوان هدف ارتقاء کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار می‌دهد. نکته مهمی که باید مورد توجه قرار گیرد آن است که همه این متغیرها با یکدیگر ارتباط دارند. این متغیرها عبارتند از: ۱. جبران خدمات منصفانه و کافی؛ ۲. شرایط کاری سالم و ایمن؛ ۳. امکان گسترش واستفاده از ظرفیت‌های انسان؛ ۴. امکان امنیت و رشد دائمی؛

[1] Leveler
[2] Meals
[3] Verter
[4] Walton

نظریه‌ها	جدول (۲): دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کاری (غلامی، ۱۳۸۸: ۸۷-۸٤)
	۵. ائتلاف اجتماعی در سازمان؛ ۶. اعتقاد به لزوم حاکمیت قانون؛ ۷. نقش متعادل کار؛ ۸. کار معتبر و سودمند اجتماعی؛
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 ...(نجفی،۱۳۸۵ :۶۶).

مؤلفه‌ها یا شاخص‌های کیفیت زندگی کاری[1]

پژوهشگران کشورهای مختلف، مؤلفه‌ها یا شاخص‌های متنوعی از کیفیت زندگی کاری را معرفی نموده‌اند که در جدول (۳)، به آنها به ترتیب سال اشاره شده است.

جدول (۳): مؤلفه‌ها یا شاخص‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه پژوهشگران مختلف		
ردیف	محقق (ـان)/ سال/ کشور	مؤلفه‌ها یا شاخص‌ها
۱	والتون[2]/ ایالات متحده آمریکا/ ۱۹۷۵	۱) پرداخت منصفانه و کافی؛ ۲) محیط کاری ایمن و بهداشتی؛ ۳) تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم؛ ۴) قانون‌گرایی در سازمان؛ ۵) وابستگی اجتماعی زندگی کاری؛ ۶) فضای کلی زندگی کاری؛ ۷) یکپارچگی و انسجام در سازمان کار؛ ۸) توسعه قابلیت‌های انسانی
۲	ساکلانی[3]/ هندوستان/ ۱۹۷۹	۱) پرداخت منصفانه و کافی؛ ۲) مزایای جانبی و امکانان رفاهی؛ ۳) امنیت شغلی؛ ۴) محیط فیزیکی کار؛ ۵) حجم کار و استرس شغلی؛ ۶) فرصت استفاده و توسعه ظرفیت‌های انسانی؛ ۷) فرصت رشد و بهبود مستمر؛ ۸) روابط انسانی و جنبه‌های اجتماعی زندگی کاری؛ ۹) مشارکت در تصمیم‌گیری؛ ۱۰) سیستم تنبیه و پاداش؛۱۱) برابری، عدالت و رسیدگی به شکایات؛ ۱۲) فضای کلی زندگی کاری؛ ۱۳) تصویر یا وجهه شرکت؛
۳	لوین و همکاران[4]/ اروپا/ ۱۹۸۴	۱) احترام از سوی سرپرست و اعتماد به توانایی کارمند؛ ۲) تحول در کار؛ ۳) چالش کاری؛ ۴) فرصت توسعه و پیشرفت در آینده از شغل فعلی؛ ۵) عزت نفس؛ ۶) محدوده شغلی و زندگی ورای کار خود؛ ۷) کمک به جامعه
۴	مرویس و لاولر[5]/ بریتانیا/ ۱۹۸۴	۱) محیط کاری ایمن؛ ۲) دستمزد عادلانه؛ ۳) فرصت‌های شغلی برابر؛ ۴) فرصت‌های پیشرفت
۵	لاو و بروس[6]/ ایالات متحده آمریکا/ ۱۹۹۸	۱) امنیت شغلی؛ ۲) سیستم‌های پاداش؛ ۳) آموزش و یادگیری؛ ۴) فرصت‌های پیشرفت شغلی؛ ۵) مشارکت در تصمیم‌گیری

[1] Components of QWL
[2] Walton
[3] Saklani
[4] Levine *et al.*
[5] Mirvis and Lawler
[6] Lau and Bruce

۶	توماس و وا[1]/ سنگاپور/ ۲۰۰۱	۱) محیط کاری مطلوب؛ ۲) استقلال و رشد فردی؛ ۳) ماهیت شغل؛ ۴) فرصت‌های محرک و همکاران
۷	رُز[2]/ مالزی/ ۲۰۰۶	۱) رضایت شغلی؛ ۲) دستاورد شغلی؛ ۳) تعادل و توازن شغلی
۸	تائو، تیان یو جیان/ ۲۰۰۷	۱) وظایف شغلی: میزان استقلال کاری، اهمیت وظایف، بازخورد در کار و اهمیت کاری؛ ۲) محیط سازمانی: روحیه تیمی، روابط بین‌فردی، سبک مدیریتی؛ ۳) روانشناسی اجتماعی: حمایت روانی و اجتماعی، احترام متقابل،تصور اجتماعی از شرکت و موقعیت اقتصادی
۹	سراجی و درگاهی/ ایران/ ۲۰۰۶	۱) پرداخت منصفانه و کافی؛ ۲) امنیت شغلی؛ ۳) سیستم‌های پاداش؛ ۴) آموزش و توسعه؛ ۵) فرصت‌های پیشرفت؛ ۶) مشارکت در تصمیم‌گیری؛ ۷) علاقه‌مندی و رضایتمندی از کار؛ ۸) اعتماد به مدیریت ارشد؛ ۹) توجه به تلاش کارکنان؛ ۱۰) استانداردهای ایمنی و سلامت در کار؛ ۱۱) توازن بین زمان کار و اوقات فراغت با خانواده و آشنایان؛ ۱۲) حجم کاری که باید انجام شود؛ ۱۳) میزان استرس در محل کار؛ ۱۴) رعایت بهداشت و ایمنی در کار
۱۰	ریتنام و مای‌مونا[3]/ مالزی/ ۲۰۰۸	۱) بهداشت و رفاه؛ ۲) امنیت شغلی؛ ۳) رضایت شغلی؛ ۴) توسعه شایستگی (توانمندسازی)؛ ۵) توازن بین زندگی و کار
۱۱	مفتاح و لافی[4]/ ۲۰۱۱	۱) فیزیکی؛ ۲) روانی؛ ۳) اجتماعی
۱۲	سوجکا/ اسلواکی/ ۲۰۱۴	پاداش مالی؛ حجم کار؛ محتوا و ماهیت کار؛ شرایط کاری؛ روابط اجتماعی؛ موقعیت شرکت؛ موقعیت شغلی و میزان ظرفیت توسعه شغلی؛ مزایا؛ فرهنگ شرکت؛ تصویر یا وجهه شرکت

Source: Nanjundeswaraswamy & Swamy, (2012: 1055; 2013: 432-434); Sojka, (2014: 291)

از بین دسته‌بندی‌های جدول (۳)، نظریه والتون دسته‌بندی مناسب‌تری دارد و در سایر تحقیقات هم بیشتر مورد استناد واقع شده است. دسته بندی هشت قسمتی والتون به گونه‌ای است که شاخص‌ها و مفاهیم سایر نظریه‌پردازان را هم در بر می‌گیرد. والتون به عنوان اولین کسی است که رویکرد کیفیت زندگی کاری را مطرح کرد. وی هشت مؤلفه و شاخص اصلی را به عنوان هدف ارتقاء کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار می‌دهد. نکته مهمی که باید مورد توجه قرار بگیرد آن است که همه این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها با یکدیگر ارتباط دارند و به شرح زیر می‌باشند.

[1] Thomas and Wah
[2] Che Rose
[3] Rethinam and Maimunah
[4] Muftah & Lafi

۱. پرداخت منصفانه و کافی

منظور پرداخت مساوی برای کار مساوی و نیز تناسب پرداخت‌ها با معیارهای کارکنان و تناسب آن با دیگر انواع کار می‌باشد. **مصادیقی مانند اینکه؛** چه میزان پرداخت مزایا و یا سایر پرداختهای جبرانی برای حفظ استاندارد زندگی قابل قبول به ویژه در مقایسه با سایر کارهای مشابه کفایت می‌کند؟

۲. محیط کاری ایمن و بهداشتی:

منظور ایجاد شرایط کاری ایمن از نظر فیزیکی و نیز تعیین ساعات کاری منطقی است. **مصادیقی مانند اینکه؛** آیا شرایط کار به واقع بی‌خطر است؟ ساعات کار منطقی است؟ محیط فیزیکی و روحی کار مناسب است؟چه شرایطی بر سلامتی و راحتی کارکنان در حین کارشان موثر است؟

۳. تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم:

به معنای فراهم نمودن زمینه بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت و فرصت‌های به کارگیری مهارت‌های کسب شده و تأمین امنیت، درآمد و اشتغال می‌باشد. **مصادیقی مانند اینکه؛** انجام کارهای واگذار شده تا چه حد در حفظ و رشد ظرفیت اشخاص موثر است؟ چگونه می‌توان دانش و مهارت تازه برای انجام کارهایی که در آینده به کارکنان واگذار می شود به دست آورد؟ چه امکاناتی برای افزایش و به کارگیری پتانسیل فرد و بیشرفت وی در مسیر سازمان مربوط و به رسمیت شناختن وی از طرف هم‌قطاران و سایر اعضاء وجود دارد؟

٤. قانون‌گرایی در سازمان:

منظور فراهم نمودن زمینه آزادی بیان و بدون ترس از انتقام مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون نسبت به سلطه انسانی می‌باشد. **مصادیقی مانند اینکه؛** حقوق کارکنان چیست و چگونه از آنها حمایت می شود؟ فرهنگ سازمانی تا چه حد به حریم خصوصی افراد، پذیرش اختلاف ایده، وفاداری به استانداردهای تساوی در توزیع پاداش‌ها و فراهم کردن فرایندهای آن احترام می‌گذارد؟ شأن و احترام افراد تا چه حد رعایت می‌شود؟ آیا کارکنان می‌توانند صادقانه اظهارنظر کنند و با آنان رفتار منصفانه می‌شود؟

۵. وابستگی اجتماعی زندگی کاری:

به چگونگی برداشت (ادراک) کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد. **مصادیقی مانند اینکه؛** آیا از دید کارکنان، سازمان در تولید، کاهش هزینه‌ها، نحوه استخدام، فنون بازاریابی و سایر فعالیتها به مسئولیت اجتماعی خود عمل می‌کند؟ سازمانهای فاقد تعهدات و مسئولیت اجتماعی می‌توانند موجب شوند که کارکنان ارزش و سوابق کار خود را کم رنگ نشان دهند.

٦. فضای کلی زندگی کاری:

این مولفه به برقراری تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش‌های کارکنان که شامل اوقات فراغت تحصیلات و زندگی خانوادگی می‌شود، مربوط می‌باشد. **مصادیقی مانند اینکه؛** آیا بین کار و زندگی غیر شغلی تعادل وجود دارد؟آیا فشارهای محسوس و نامحسوس شغلی وجود ندارد؟ حالت فکری کارکنان چگونه است؟ آیا امکان رهایی از ناراحتیها و افسردگیهای حین کار و یا خارج از آن وجود دارد؟

۷. یکپارچگی و انسجام در سازمان کار:

این موضوع شامل حذف ارزش، حفظ اصالت منافع افراد در سازمان و تشویق به شکل‌گیری تیم‌ها و گروه‌های اجتماعی می‌شود. **مصادیقی مانند اینکه؛** آیا فرصت برقراری ارتباط با دیگران هست؟آیا رهایی از تبعیض جود دارد؟آیا صراحت بین اشخاص و حمایت از یکدیگر در میان کارکنان وجود دارد؟ آیا انصاف و امکان بیشرفت به سمت بالا وجود دارد؟ آیا پیشرفت بر حسب شایستگی است؟

۸. توسعه قابلیت‌های انسانی:

فراهم نمودن فرصت‌هایی چون استفاده از استقلال و خودکنترلی در کار، بهره‌مند شدن از مهارت‌های گوناگون، دسترسی به اطلاعات متناسب با کار و برنامه‌ریزی برای کارکنان اشاره دارد. **مصادیقی مانند اینکه؛** کارها تا چه حد ساده و تمایز یافته‌اند و کنترل‌ها چه قدر سخت گیرانه‌اند؟ کار تا چه حد کارکنان را قادر می‌کند که مهارت و دانش خود را بهبود بخشیده، از آن استفاده کنند و کاری را انجام دهند که برای آنها معنی‌دار و مهم باشد؟

عوامل و زمینه‌های علمی مؤثر بر کیفیت زندگی کاری

آنچه که باید امروز مورد توجه قرار گیرد کیفیت زندگی کاری فردیِ کارکنان درون سازمان است. در این راستا، توجه به عواملی که بر کیفیت و چگونگی سپری شدن مدت حضور فرد در سازمان اثر دارند، امری ضروری است. محققان برخی از این عوامل را بدین شرح برشمردند: فقدان توازن بین کار و زندگی، چارچوب کاری (شامل فعالیت-های مدیریت، روابط با همکاران، فرصت‌های پیشرفت شغلی و محیط کار)، عدم توجه به دستاوردهای کارکنان و نبود احترام از سوی مدیران سطوح بالاتر، حقوق و مزایا و ... (Almalki et al., 2012). در ادامه به تشریح ۴ عامل اساسی و مؤثر بر کیفیت زندگی کاری پرداخته شده است.

الف) تأثیر بهره وری بر کیفیت زندگی کاری:

احساس مفید بودن و کارآمد و موثربودن در یک محیط کاری بخش مهمی از یک کیفیت زندگی کاری است. بالا بردن بهره‌وری و احساس مفید بودن، که خود یکی از نیازهای انسان است، عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی

کاری است. رابطه دو سویه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، رابطه‌ای تعاملی و تصاعدی است. متغییرهای عمده‌ای که در مسیر کیفیت زندگی کاری و بهره وری قرار دارند عبارتند از: ایجاد شرایط مناسب برای کار کردن و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل و ارزشیابی به‌جا و به‌موقع و داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی و ارتقاء و غیره. متغیرهای عمده‌ای که در مسیر تأثیر بهره‌وری بر کیفیت زندگی کاری قرار دارند، عبارت است از: احساس موفقیت در فراجویی(تمایل به توفیق در صحنه رقابت) و در نتیجه احساس رضایت از کار که نقش عمده‌ای در کیفیت زندگی کاری ایفا می‌کنند. بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری رابطه‌ای دو سویه موجود است، نه یک سویه؛ یعنی نباید فقط حقوق و مزایا داد و کار خواست، بلکه کار را جزئی از کیفیت زندگی کاری دانست. ایجاد رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری و ایجاد باورهای مشترک در سازمان با به کارگیری 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 آنقدر طولانی باشد که فرصت آموزش و تغییر فرهنگ و ایجاد ارزشهای مشترک را داشته باشند.

ب) تأثیر زمان‌بندی کار بر کیفیت زندگی کاری:

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که جداول زمانی گوناگون کار انعطاف بیشتری به کارکنان در تضاد میان تقاضاهای کار و تقاضاهای زندگی کاری می‌دهد. گزینه‌های معمول در تنظیم برنامه زمان کار شامل:

۱- برنامه کاری منعطف؛ این امکان را به کارکنان که زمان شروع و خاتمه کار خود را در یک فاصله معین انتخاب نمایند. ولی همه کارکنان باید ساعاتی را به طور همزمان در محل کار حاضر باشند.

۲- فشرده کاری؛ کارکنان به طور تقریب چهل ساعت کار در کمتر از ۵ روز به دو صورت انجام می‌دهند چهل ساعت کار در ۴ روز یا ۳۸ ساعت کار در ۳ روز انجام می‌پذیرد.

۳- نوبت کاری؛ یک کار تمام وقت به گونه ای سازماندهی می‌شود که به وسیله دو نفر کار مند پاره وقت انجام می‌شود. بدین ترتیب کار به وسیله هر فرد ظرف ۲/۵ روز انجام می‌شود. نوبت کاری در پست های حرفه ای مانند بانک، بیمه، مراکز آموزش و کتابخانه معمول است.

۴- مبادله کامبیوتری؛ دریافت و ارسال کار در خانه با استفاده از رابط که کامبیوتر خانه را به محل کار وصل می‌کند صورت می‌پذیرد افرادی که به طور تمام وقت کار می‌کنند به طور معمول در روز در خانه و سه روز در محل کار انجام وظیفه می‌کنند. برنامه مبادله کامبیوتری در مشاغلی که بیشتر با پردازش اطلاعات سر و کار دارد معمول است.

ج) تأثیر نظام مشارکت بر کیفیت زندگی کاری:

هر انسانی نیاز به تفکر و اندیشیدن دارد و از تفکر و حل مساله لذت می‌برد. هر انسانی دوست دارد تا دیگران تواناییهای او را ببینند و از سوی مدیران بالاتر تشویق شود. اینها نیازهای عمیق هر انسانی با هر فرهنگی است و پاسخگویی به این نیازها موجبات سلامت روحی و روانی کارکنان را فراهم می‌آورد. همه انسانها در هر سنی و با هر معلومات و هر فرهنگی در هر رده سازمانی و در هر رده شغلی لازم است تشویق به اندیشیدن و تفکر شوند. لازم است به افکار و ایده‌های آنان احترام گذاشته شود و مورد تقدیر و تشویق و حمایت قرار گیرند.

اگر با توجه به این نیازهای بشری و مقتضیات فرهنگی نظام مشارکت فکری و روحی کارکنان را در محیط کار شکل دهیم البته نظامی که بتواند این نیازهای روحی و روانی را پاسخ دهد و تلاشهای افراد را برای بهبود محیط کار سازمان دهد می‌تواند باعث شود که کارکنان با انگیزه و علاقه بیشتری کار و فعالیت کرده حرکت بهبود بهره‌وری در سازمان را ایجاد نموده و در نتیجه باعث افزایش کیفیت زندگی کاری شود. به دلیل این که نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی تولید و مهمترین عامل در بهبود و ارتقای مستمر بهره‌وری مطرح است، مشارکت نیروی انسانی و ایجاد نظام مشارکت کارکنان در سازمان از راه‌های اساسی برای بهبود کیفیت زندگی کاری به شمار می‌آید.

د) تأثیر فرهنگ بر بهبود کیفیت زندگی کاری:

فرهنگ کلید موفقیت هر سازمان است. فرهنگ سازمانی به کارکنان هویت سازمانی می‌بخشد، یعنی آنچه که سازمان‌های موفق را برجسته می‌سازد و آنها را از دیگران متمایز می‌کند، توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است. کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی به سازمان پیدا خواهند کرد. فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد. هر چه فرهنگ، قوی‌تر باشد، باعث می‌شود تا اکثر کارکنان با هدف‌های سازمانی آشنایی بیشتری پیدا کنند، ارزش‌های فرهنگی سازمانی را قبول و نسبت به آن احساس تعهد کنند. در چنین وضعی رضایت کارکنان بالاتر می‌رود. رضایت کارکنان با وجود مدیریت قوی به بهبود روحیه و انگیزش و علاقه کارکنان منجر می‌شود، که این امر به نوبه خود، در عملکرد سازمانی و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارد. در محیطی که تغییرات سریع است فرهنگ سازمانی ایستا نمی‌تواند در بلند مدت کارآمد باشد. مدیران باید توانا باشند تا در محیط متغییر شایستگی و مهارت لازم را برای اجرای تغییرات به مرحله ظهور برسد. یکی از روشهای مناسب در چنین زمانی استفاده از فرهنگ مدیریت بیش‌نگر است که نشانگر توانا بودن سازمان در این مقوله می‌باشد (سلمانی، ۱۳۸۴ :۱۴۹)؛ رضائیان، ۱۳۹۲).

موانع و مشکلات 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. برخی از این موانع در قالب شکل (۳) آورده شده است.

شکل (۳): موانع پیاده‌سازی برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

(Jaykumar and Kalaiselvi, 2012)

رویکردهای کیفیت زندگی کاری

اگر چه رویکردهای مختلفی برای بهبود کیفیت زندگی کاری وجود دارد، ولی همگی آنها در یک هدف مشترک‌اند و آن انسانی کردن محیط کار از طریق گسترش دموکراسی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار و محیط کار خویش از یک طرف و تجدید ساختار کار یا باز طراحی کار و تغییر روش به نحوی است

که برای متصدی جالب و رضایت‌بخش است. نمونه‌ای از **رویکردهای** مطرح شده در ارتباط با کیفیت زندگی کاری به شرح زیر است:

۱- دوایر کیفیت: که طی آن کارکنان در گروه‌های کوچک متشکل می‌شوند و به طور مرتب با یکدیگر ملاقات می‌کنند و مسائل کار و کیفیت محصول یا خدمات را در واحد خود شناسایی می‌کنند و برای آن راه‌حل ارائه می دهند.

۲- سیستم اجتماعی فنی: که عبارت است از مداخله در شرایط کار از طریق تجدید سازمان کار، تشکیل گروه‌های کاری و تنظیم رابطه بین کارکنان و فناوری‌هایی که برای انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. تجدید ساختار کار و تنظیم مجدد ارتباط‌های اجتماعی و فنی در شغل کارکنان فرصتی بزرگتر، جهت زندگی کاری با کیفیت فراهم می‌کند و این کوشش‌ها برای انسانی کردن محیط است.

۳- دموکراسی صنعتی: یعنی توجه به رأی و خواست کارکنان تحت عنوان تصمیم گیری؛ که طبق آن نمایندگان کارکنان در نشست‌های رسمی مشترک با مدیریت بحث و گفتگو می‌کنند و رای خود را در مورد تصمیمات مرتبط به کار و شرایط کار خویش اعلام می‌دارند.

۴- گروه‌های کاری مستقل یا خودگردان: که رویکردی متداول در درگیر ساختن کارکنان و مشارکت آنها در کارها و تصمیمات سازمانی است. گروه‌های کاری مستقل، متشکل از تیمی از کارکنان است بدون آن که رئیس از طرف سازمان به طور رسمی بر آن‌ها گمارده شده باشد. این گروه تصمیماتی را که به طور سنتی مدیران و سرپرستان اتخاذ می‌کردند، عهده دار هستند. مسئولیت گروه‌های کاری مستقل را به قرار زیر می‌داند:

۱,۴. نظارت بر سرعت کار

۲,۴. تعیین وظایف

۳,۴. تعیین زمان صرف صبحانه و نهار

۴,۴. نظارت و کنترل بر شیوه عملیات

۵,۴. انتخاب اعضاء

۶,۴. ارزیابی عملکرد اعضاء (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012).

فرنچ و بل[1] (۲۰۰۳) یکی از رویکردهای توسعه یا بالندگی سازمان را پروژه‌های کیفیت زندگی کاری می‌داند. وی رویکردهایی را که با بالندگی سازمانی پیوند خورده است را به صورت زیر خلاصه کرده است:

[1] French & Bell

- ✓ سیستم اجتماعی – فنی
- ✓ تیم‌های خودگردان
- ✓ بازسازی کار
- ✓ مدیریت بر مبنای هدف
- ✓ کیفیت زندگی کاری
- ✓ حلقه‌های کیفیت
- ✓ ساختار یادگیری متوازی
- ✓ امکانات فیزیکی
- ✓ مدیریت کیفیت جامع

با توجه به آنچه گفته شود رویکردهای کیفیت زندگی کاری را می‌توان به شرح جدول (۴) خلاصه نمود:

جدول (٤): رویکردهای کیفیت زندگی کاری(عباسی،۱۳۹۰ :۲۸)

رویکردهای کیفیت زندگی کاری	ویژگی
دوایر یا حلقه‌های کیفیت	- گروه کوچکی از ۴ تا ۱۲ نفر - عضویت داوطلبانه در گروه - بکارگیری روش حل مسئله - تشکیل جلسات منظم برای شناسایی مشکلات و ارائه راه‌حل‌ها
سیستم اجتماعی فنی	- مداخله در شرایط کار - تجدید ساختار کار - تشکیل کارگروه‌های کار - تنظیم روابط بین کارکنان و فناوری‌های مورد استفاده برای انجام کار
دموکراسی صنعتی	- توجه به رای و نظر کارکنان - عزم همگانی برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلیدی
گروه خودگردان	- استقلال و آزادی عمل گروه‌ها - مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها - عزم شخصی کارکنان برای مدیریت کار روزانه خود
بالندگی سازمان	- ارائه اطلاعات معتبر درباره عملکرد سازمانی - شرکت فعالانه و آزاد در تصمیم‌گیری‌ها - تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان نسبت به تصمیمات

استراتژی‌های کیفیت زندگی کاری

سازمان‌های موفق به دنبال معرفی استراتژی‌های کیفیت زندگی کاری برای کارکنان خود هستند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ نمایند. این استراتژی‌ها منافعی همزمان برای مدیران و کارکنان دارد که عبارتند از:

- ✓ بهبود عملکرد سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان
- ✓ افزایش همکاری، مشارکت و کار تیمی در سرتاسر سطوح سازمانی
- ✓ ایجاد محیطی مناسب برای انجام کار مناسب و خوب
- ✓ افزایش کیفیت عملکرد
- ✓ افزایش تعهد به ارزش‌ها و اهداف سازمانی
- ✓ اهرمی برای توسعه کیفیت سازمان (Srivastava and Kanpur, 2014: 57)

در جدول (۵)، به برخی از **استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری** و ویژگی‌های هریک از آنها اشاره شده است.

جدول (۵): استراتژی‌ها بهبود کیفیت زندگی کاری و ویژگی آنها (عباسی،۱۳۹۰ :۳۰)

استراتژی	ویژگی
نقشه راه شغلی (مسیر پیشرفت شغلی)	✓ فرآیند تدوین کار راه شغلی وسیله ای است برای بهبود کیفیت زندگی کاری و حفظ بهره‌وری کارکنان و آماده‌سازی آن‌ها برای تغییر شرایط آن ها در موقعیت‌های سازمانی، تدوین کارراهه متضمن هماهنگ‌سازی فرد، سازمان و فرهنگ محیطی است. ✓ به کار بردن رویکرد توسعه یادگیری در تمام مراحل کارراهه شغلی. ✓ استمرار آموزش و بهسازی منابع انسانی در مسیر پیشرفت شغلی برای تمام سطوح سازمانی.
طراحی کار	✓ در نظر گرفتن عواملی که سبب تعادل تعاملات بین فرد و کارشان می گردد. ✓ توجه به دانش، اطلاعات، خلاقیت های 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.
سیستم حقوق و مزایا	✓ در کارکنان انگیزش ایجاد می کند. ✓ یک استراتژی متداول در بهبود کیفیت زندگی کاری است. ✓ بر نگرش و رفتار کارکنان، ساختار و رویه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد. ✓ به سیستم ارتباطات و مشارکت بایستی توجه داشت زیرا بر نظام پرداخت تأثیر می‌گذارد.
طراحی و حفظ روابط کارکنان	✓ توجه به پویایی‌های روابط درون‌گروهی. ✓ افزایش و تقویت ارتباطات و تعاملات بین و درون گروه‌ها. ✓ کاهش رقابت‌های غیرسازنده. ✓ 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 به طور مستقیم بر رفتار سازمانی و میزان بهره وری کارکنان تأثیر می گذارند. ✓ کیفیت زندگی کاری از ویژگی‌های ساختار سازمان تأثیر می پذیرد. ✓ انسانی کردن ساختار سازمانی در بهبود کیفیت زندگی کاری تأثیر دارد. ✓ اقدامات مدیریتی نباید با منافع کارکنان و ملاحظات انسانی در تضاد باشد. ✓ ارزشیابی اثر بخش اقدامات مدیریت به طور مستمر انجام گیرد.

راهبرد های درونی و بیرونی تغییر	✓ استفاده از استراتژی‌های فوق الذکر مستلزم تدوین راهبردهایی است که به بهبود کیفیت زندگی کاری منتج می گردد. بهسازی یا بالندگی سازمانی، تشکل‌های کارگری و کارمندی، گروه‌های سیاسی یا ذی نفوذ و قوانین و مقررات از جمله راهبردهایی است که به این امر کمک می‌کند.

راهبردهای دیگری که می‌تواند موجب افزایش و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را فراهم آورد به شرح زیر می‌باشد:

- بهبود روابط با کارکنان
- افزایش سرمایه‌گذاری برای یادگیری در محل کار
- بهبود اثربخشی رهبران و سرپرستان تیم
- ارزیابی مستمر اثربخشی عملیات و کارکردهای مدیریتی
- بهبود توانایی به منظور مدیریت تغییر و تحول
- غنی‌سازی شغلی و طراحی مجدد شغلی
- تدوین برنامه‌های پیشرفت و فرصت توسعه
- عدالت اداری یا سازمانی
- امنیت شغلی
- ایجاد نظام پیشنهادات
- انعطاف‌پذیری در برنامه‌های زمانی کار
- مشارکت کارکنان
- ایجاد واحدهایی جهت امور روانشناسی کار (Srivastava and Kanpur, 2014: 58)

چالش‌های علمی در مورد کیفیت زندگی کاری

شاخه‌های علمی گوناگونی در ارتباط با کیفیت زندگی کاری فعالیت می‌کنند که هر کدام از این دیدگاه‌ها، موضوعی را بررسی کرده و به جنبه‌های خاصی از آن توجه بیشتری دارند، مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- **کیفیت زندگی کاری و اقتصاد:** تأثیر علم اقتصاد بر کیفیت زندگی این است که انجام هر گونه بررسی در مورد اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری بدون کمک گرفتن از علم اقتصاد و شاخه‌های کاربردی آن و یا استفاده از شاخص‌های اقتصادی میسر نمی‌باشد.

- **کیفیت زندگی کاری و روان‌شناسی:** روان‌شناسی در ابعاد گوناگونی به کیفیت زندگی کاری کمک کرده است. برخی از روانشناسان در روند سیستم‌های اجتماعی و فنی، مطالعات فرضیات اساسی، انتخاب تکنولوژی را مورد چالش قرار داده‌اند و محدودیت‌هایی که قبلاً پذیرفته شده بودند را از بین برده‌اند. این امر ماهیت تکاملی ساختار و انگیزش سازمانی و تأثیرپذیری هر دو را از فشارهای محیطی تحت تأثیر قرار می‌دهد و حتی در انتخاب اهداف سازمانی مسأله‌ساز می‌شود. در حوزه اندازه‌گیری کمک روانشناسان چندان رضایت‌بخش نبوده است. چون انتخاب متغیرهایی که در ارتباط با کیفیت زندگی کاری اندازه‌گیری شود روز به روز با وسواس بیشتری همراه می‌شوند. برای مثال می‌توان به رضایت‌مندی شغلی به عنوان یکی از متغیرها اشاره نمود، که مفهوم آن با گذشت زمان تغییر کرده است.
- **کیفیت زندگی کاری و جامعه شناسی:** جامعه شناسان زندگی سازمانی را در ارتباط با خارج از سازمان مورد توجه قرار می‌دهند. بنابراین سازمان را به محیط اجتماعی مربوط می‌سازند. از دیدگاه جامعه‌شناسی وضع بازار کار به چرخه مسئولیت‌های خانوادگی، نگرش‌ها و ارزش‌های طبقاتی و تضاد علایق، همگی بر تمایل کارگر نسبت به کار و نگرش او نسبت به شغلش اثر می‌گذارد. جامعه‌شناسان با استفاده از روش‌های جامعه‌شناسی فرد، کمک‌های برجسته‌ای به کیفیت زندگی کاری کرده‌اند. این روش‌ها از طریق روانشناسان اجتماعی به مرحله اجرا در می‌آید و بدین وسیله تلاش می‌شود تا ماهیت عقلانیت در سازمان روشن شود.
- **کیفیت زندگی کاری و روابط صنعتی:** اصولاً از روش‌های کیفیت زندگی کاری برای بهبود روابط بین کارگر و کارفرما استفاده می‌گردد ولی مهم‌ترین کمک روابط صنعتی به حل مسئله کیفیت زندگی کاری این است که روابط صنعتی این مسائل را در قالب واقعیت‌های بازار و سیستم مذاکرات دسته جمعی قرار می‌دهد.
- **کیفیت زندگی کاری و تئوری سیستم‌ها:** تئوری سیستم‌ها الگوهایی کاربردی و پیشرفته را ارائه می‌کنند. این تئوری در ارتباط با کیفیت زندگی کاری از طریق کمک به الگوی سیستم‌های اجتماعی- فنی در جهت تجزیه و تحلیل سازمانی، ابزاری کارآمد را در اختیار قرار می‌دهد که بدون آن به سختی می‌توان انحراف موجود در سازمان را تشخیص داد.
- **کیفیت زندگی کاری و مهندسی صنایع:** مهندسی صنایع در اجرای برنامه‌های تدوین شده برای کیفیت زندگی کاری می‌تواند کمک موثری بنماید. هم‌چنین در زمینه‌هایی که به بررسی عملکرد انسان می‌پردازد، فعالیت‌های مهندسی صنایع می‌تواند با استفاده از ارگونومی و پژوهش‌های عملیاتی صورت گیرد.

- **کیفیت زندگی کاری و کار شایسته:** با توجه به مقایسه مفاهیم کیفیت زندگی کاری و کار شایسته مشاهده می‌شود که این دو بسیار به هم نزدیک بوده و از سوی دیگر با توجه به این که در زمینه کار شایسته تحقیقات زیادی انجام شده است بررسی ابعاد مختلف کار شایسته می‌تواند کمک موثری به بررسی دقیق‌تر در مورد کیفیت زندگی کاری بینجامد.
- **کیفیت زندگی کاری و رویکردهای دیگر:** بر مبنای موارد مذکور در یک جمع‌بندی می‌توان این گونه ادعا کرد که هر کدام از شاخه‌های دیگر علوم به نحوی با کیفیت زندگی کاری ارتباط دارند و بر همین اساس از زوایای دید آن‌ها می‌توان به بررسی این مورد پرداخت. همین امرسبب شده است که در سال‌های اخیر این مفهوم تحت عناوین دیگر مانند «کار شایسته» مطرح شود که با دقت در مفاهیم آن می‌توان به این نتیجه رسید که در سطح کلان کار شایسته هم همان اهداف کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کنند (غلامی، ۱۳۸۸: ۹۰-۸۸).

نتیجه‌گیری

موفقیت در هر سازمانی بستگی به تخصیص و بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان بکار گیرند. از این رو گفته می‌شود سازمان ترتیب منظم افراد برای دستیابی به هدف مشخص است. دانشگاه‌ها و انجمن‌های علمی و ادبی، نهادهای دولتی و ... سازمان هستند و همه آنها دارای مشخصه‌های مشترکی از قبیل دارا بودن منابع انسانی می‌باشند.

امروزه در سازمان‌ها توجه به منابع انسانی از ابعاد مختلفی مد نظر قرار گرفته است. آموزش و ارتقاء سطح توانایی‌ها و مهارت‌ها، کیفیت زندگی کاری، حفظ انگیزش و اخلاق کاری، مدیریت ارتباط با مشتری، رضایت شغلی، شیوه‌های پاداش‌دهی و موارد مشابه آن به موضوعات مهم و جاری تبدیل شده است.

امروزه در مدیریت معاصر مفهوم کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمده‌ای در سراسر دنیا مبدل شده است. طرفداران نظریه کیفیت زندگی کاری در جست‌وجوی نظام‌های جدید برای کمک به کارکنان هستند تا آنها بتوانند بین زندگی کاری و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند. کیفیت زندگی کاری مسأله‌ای پیچیده و مرکب از متغیرهای محیط کاری است و فرآورده ارزیابی کاری شخص از شغل خود می‌باشد.

نیل به زندگی کاری با کیفیت، مستلزم کوشش‌هایی منظم از سوی سازمان است که به کارکنان فرصت‌های بیشتر برای تأثیرگذاری بر کارشان و تشریک مساعی در اثربخشی کل سازمان می‌دهد. به این ترتیب هر سازمانی با بهره‌وری و کارایی مطلوب و مؤثر، در جست‌وجوی راه‌هایی است تا کارکنان را به درجه‌ای از توانایی برساند که هوشمندی خود

را بکار گیرند، که این امر به وسیله کیفیت زندگی کاری مناسب یعنی مشارکت و سهیم کردن بیشتر کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد.

در سازمان‌هایی با کیفیت زندگی کاری بالا، کار معنی‌دار و خود تنظیم است، با یک آرامش سیستمی انجام می‌شود و برای انجام آنها نیازمند استفاده از مهارت‌های پیچیده می‌باشد. در این نمونه از سازمان‌ها مدیران علاقه‌مند هستند که معنی کار و شرایط را برای کارکنان تشریح کنند.

بالا بردن کارایی و بهره‌وری کارکنان سازمان‌ها امری است که همانند دیگر منابع نیروی انسانی جامعه نیازمند برخورداری آنان از سلامت روانی و جسمانی، نشاط و آرامش می‌باشد. داشتن چنین ویژگی‌هایی در گرو داشتن زندگی سالم و پرتحرک و استفاده بهینه از ایام و اوقات فراغت در جهت تأمین سلامت عمومی میسر است. لذا سازمان‌هایی که علاقه‌مند به بهبود کیفیت زندگی کاری مطلوب هستند می‌کوشند تا احساس طراوت، پویایی و نشاط را در کارکنان ایجاد کنند.

در سال‌های اخیر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری نقش اساسی و مهمی در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ بر عهده داشته است. برنامه‌های استراتژیک ارتقای کیفیت زندگی کاریِ منابع انسانی در سازمان‌ها یک رویکرد درون‌گرا و گسترده می‌باشد. این بدین معنی است که نیروی انسانی کارآمد نقش محوری در تحول سازمان ایفا می‌کند.

به همین دلیل، در جامعه امروزی بهبود کیفیت زندگی کاری از اولویت‌های سازمان‌ها می‌باشد. زیرا کیفیت زندگی کاری یک برنامه جامع و وسیعی است که به منظور جلب رضایت و توجه کارکنان، کمک به آنان جهت مدیریت تغییرات و حفظ کارکنان در سازمان طراحی می‌شود. نارضایتی از کیفیت زندگی کاری مشکل اساسی است که بدون توجه به پست و موقعیت، همه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدیهی است اگر در سازمانی امیدواری به رعایت انصاف و ضابطه‌مندی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، محیطی ایمن و فرصت رشد مداوم وجود داشته باشد، کارکنان انگیزه زیادی برای پیشبرد اهداف خود و سازمان خواهند داشت.

براساس مطالب فوق می‌توان چنین برداشت نمود که عدم توجه به کیفیت زندگی کاری باعث می‌گردد که هر شخصی تحت شرایط فشار شغلی و تعارضات سازمانی در پی راه‌هایی برای رفع نیاز خود بر آید که این موجب اختلال بیشتر روابط اجتماعی شده و علاوه بر افزایش افسردگی و استرس شغلی برای وی، منجر به کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمانی در آینده گردد. لذا در دنیای امروز کار به جایی رسیده که مدیری موفق است که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از حداکثر قدرت تنبیهی خود مثل توبیخ، کسری حقوق و ... و امکانات تشویق مانند اعطای پاداش ، اضافه

کار ، انتخاب کارمند نمونه و ... فراهم سازد. ولی کارشناسان معتقدند که مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۹۰-۸۰ درصد توانایی‌های کارکنان را به کار گیرد.

تقویت روحیه و افزایش انرژی روانی در محیط کار، کارایی شخصی و سازمانی را افزایش می‌دهد و وقتی افراد نسبت به کاری که انجام می‌دهند احساس خوبی داشته باشند سعی می‌کنند که آن را به بهترین نحو انجام دهند و مهم‌تر از آن تلاش می‌کنند راههای موثرتری برای انجام کار پیدا کنند. به کار گرفتن انگیزه ساده‌ترین و پیچیده‌ترین وظیفه مدیریت است.

بیشتر محققان توافق دارند یکی از نیازهایی که ما به خاطر آن تلاش می‌کنیم اینست که «خودمان باشیم» یعنی فردی باشیم که شایستگی بودن آن را داریم. داشتن انگیزه در کار باعث پرکاری در کار روزانه می‌شود و این ویژگی در مدیران ژاپنی به وضوح دیده می‌شود که با القای این احساس که کار اجتماعی جنبه شخصی دارد، دلبستگی نزدیکی در آنان نسبت به کار به وجود می‌آورد.

در پایان باید این نکته را یادآور شد که بدون شک شرایطی که در آن افراد می‌کوشند در سازمان کاری انجام دهند بر کارآمدی و سرعت کوشش‌های آنان اثر می‌گذارد. محیط بدون تردید به اندازه توانایی واقعی افراد برای انجام دادن کار مؤثر است و این امر با رویکرد بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان می‌تواند محقق و سازمان را در مسیر رشد و بالندگی قرار دهد. در این راستا برای علاقه‌مندان به بررسی و سنجش کیفیت زندگی کاری در سازمان خود، پیشنهاد می‌شود از پرسشنامه کیفیت زندگی کاری که در پیوست دستنامه آورده شده است، استفاده نمایند.

منابع و مآخذ

اسماعیلی لهمالی، اباصلت (۱۳۹۲). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران. **پژوهشنامه مالیات**، شماره نوزدهم، صص ۱۹۵-۱۷۴.

اقبالی، سید محسن (۱۳۹۲). آموزش و منابع انسانی پلیس و تأثیر آن در کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان. **ماهنامه توسعه سازمانی پلیس**، شماره ۴۷، صص ۸۵-۶۹.

پیدایی، میر مهرداد (۱۳۹۳). طراحی مدل تبیین رابطه بین کیفیت زندگی کاری و سرمایه اجتماعی کارکنان. **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۱۷، صص ۴۱-۳۳.

جمالی‌زاده، حسین (۱۳۸۹). جایگاه کار در زندگی انسان. **فصلنامه مطالعات قرآنی (فدک)**، سال اول، شماره ۱، صص ۷۴-۵۵.

حاتمی،حسین؛ میرجعفری، سیداحمد؛ مجاهدی جهرمی، سعیده (۱۳۹۰). رابطه کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی و میزان بهره‌وری در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی جهرم. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال دوم، شماره ۳، صص ۴۰-۲۵.

رضائیان، علی(۱۳۹۲). **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**. تهران: انتشارات سمت.

سلمانی، داود (۱۳۸۴). **کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی**. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

شریف‌زاده، فتاح؛ جزینی، علیرضا؛ محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۹۰). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان پلیس پیشگیری ناجا. **فصلنامه منابع انسانی ناجا**، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۴۰-۲۵.

غلامی، علیرضا (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان. **دوماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۱۰۰-۷۹.

مهدی‌زاده اشرفی، علی و ایلکا، حسین‌علی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری (QWL) و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه براساس مدل والتون. **(پژوهشگر) فصلنامه مدیریت**، سال هفتم، شماره ۲۰، صص ۸-۱.

تمجیدی، اسدالله (۱۳۸۶). **بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران دولتی شهرستان رودسر**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

عباسی، مسلم (۱۳۹۰). **بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های دولتی استان کردستان**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم انسانی.

Almalki, M. J., FitzGerald, G., Clark, M. (2012). Quality of work life among primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: a cross-sectional study. Almalki et al. **Human Resources for Health**, 2012, 10(30), pp. 1-13.

Jaykumar, A. and Kalaiselvi, K. (2012). Quality of work life- an overview. **International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research**, 1(10), pp. 140-151.

Na njundeswaraswamy, T.S., & Swamy, D.R. (2013). The literature review on quality of work life and leaderships. **International Journal of Engineering Research**, 2(3), pp. 1053-1059.

Nanjundeswaraswamy, T.S. & Swamy, D. R. (2013). Quality of work life of employees in private technical institutions. **International Journal for Quality Research**, 7(3), pp. 431-442.

Sojka, L. (2014). Specification of the quality of work life characteristics in the Slovak economic environment. **Sociologia**, 46(3), pp. 283-299.

Srivastava, Sh. & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & it's implications. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 16(3/1), pp. 54-59.