

ضرورت بوجود آوردن ساعات کارشناور رای می موثر برای کاهش مشکلات کارکنان در سازمانهای بزرگ و شهرهای بزرگ

دکتر ناصر میرسپاسی

مستلزم پرداخت کرایه بیشتر از نرخ است گاهی به مشاجره با افراد عجولی که نوبت را رعایت نمی کنند هم منجر می شود. بدین ترتیب کارکنانی که موظفند بموقع سرکار خود حاضر باشند پس از معطلیهای فراوان و گاهی مشاجره های متعدد به همراه نگرانی از تاخیر حضور، خسته و کم حوصله به محل خدمت خود وارد می شوند. دارندگان وسایل نقلیه شخصی نیز با توجه به محدودیتهایی نظیر ورود به داخل محدوده طرح ترافیک شهری مشکل پیدا کردن محل پارک در پارکینگهای عمومی و اختصاصی، هزینه های گزاف تعمیر و نگهداری اتومبیل و نظایر آن، چندان آسوده تر از دیگران نیستند. استفاده از موتور سیکلت نیز علاوه بر آنکه برای همگان مقدور نیست، خالی از خطرهای فراوان نخواهد بود. سرویسهای ایاب و ذهاب کارکنان نیز در همه سازمانها وجود ندارد و در جاهایی هم که وجود دارد معمولاً "به دلیل عبور از مسیرهای خاصی که کارمند باید با وسیله دیگری خود را به آنجا برساند و اگر اندکی تاخیر داشته باشد به سرویس نمی رسد، بدون مشکل نیست. کارمند هنگام برگشتن از محل کار نیز کم و بیش با همین مشکلات روبرو است.

۲- مشکل ورود به موقع به محل کار و خروج بموقع از محل کار

در سازمانهای بزرگ تعداد کارکنانی که وارد به یک ساختمان اداری یا تولیدی می شوند زیاد است، در نتیجه برای زدن کارت نیز باید به صف بایستند، ولی بعد از زدن کارت دیگر عجله ای در انجام وظیفه محوله روزمره دیده نمی شود. مسلماً "مشکل ورود و خروج اگر با بازدیدهای بدنی و یا کیف و وسایلی که اشخاص با خود حمل می کنند همراه باشد طبعاً "معطلی چند برابر می شود.

۳- مشکلات شهری و اجتماعی

علاوه بر مشکلات سازمان و کارکنان سازمان در شهرهای بزرگ مشکلات عمومی دیگری وجود دارد که بر این مشکلات می افزاید. اهم آنها عبارتند از:
الف - مشکل ترافیک و آلودگی محیط زیست که علاوه بر مشکل کند بودن حرکت و نقل و انتقال، ضایعات محیط زیستی و آلودگی، آثار اقتصادی نامطلوب نیز دارد.^{۱۰}

حضور بموقع در محل کار، انجام علاقه مندانه وظایف با آرامش فکری، داشتن روحیه مناسب برای برخورد با ارباب رجوع یا همکاران، باقی داشتن وقت و حوصله کافی برای انجام وظایف اجتماعی و خانوادگی از جمله هدفهای اعمال مدیریت موثر در زمینه امور کارکنان در هر سازمان بزرگ و کوچک است که متأسفانه به دلایل مختلف تحقق آنها در شهرهای بزرگ به آسانی میسر نیست.

مشکلات عمده زندگی و کار در شهرهای بزرگ و سازمانهای بزرگ را به شرح زیر می توان خلاصه کرد.

۱- مشکلات رفت و آمد به محل کار

فاصله محل کار و محل سکونت کارکنان در شهرهای بزرگ طوری است که تقریباً "رفت و آمد، بدون استفاده از وسایل نقلیه موتوری غیر ممکن است.

در اغلب شهرهای بزرگ مخصوصاً "شهر تهران به علت کم بودن وسایل نقلیه عمومی، حابه جایی مسافرین شهری بویژه در ساعت شروع و خاتمه کار سازمانها بکندی صورت می گیرد، صفهای اتوبوس و مینی بوس طولانی است، سوار شدن به تاکسی نیز ضمن اینکه

ب - مشکلات زندگی خانوادگی و امور اجتماعی - محدودیت ورود در يك ساعت مشخص به محل کار و خروج در يك ساعت مشخص، کارکنان را با مشکلات خانوادگی و اجتماعی متعدد روبرو می‌سازد.

مثلاً "انجام کارهای ضروری شخصی از قبیل مراجعه به بیمارستان، درمانگاه، مدرسه، مهدکودک، بانک و سایر اقدامات اضطراری اداری برای هر خانوار پیش می‌آید که به علت غیرقابل انعطاف بودن ساعات کار اداری، کارهای شخصی، اغلب کارکنان به قدری به تعویق می‌افتد که گاهی باعث پرداختن جریمه و یا زیان - های قابل ملاحظه دیگری می‌شود.

از اهم مشکلات زندگی در شهرهای بزرگ مشکل مسکن است که به علت گران بودن اجاره منزل و یا عدم امکان تهیه مسکن در محدوده شهر، بسیاری از کارمندان و کارگران به حومه شهرها پناه می‌برند و این اقدام در حالی که از مشکلات آنها از لحاظ مسکن می‌کاهد، به مشکلات رفت و آمد آنها به محل کار می‌افزاید و برای اینگونه افراد رسیدن بموقع در محل کار، از فاصله نسبتاً طولانی واقعاً "امر دشواری است، و این مشکل ضمن اینکه جزء مشکلات فردی به حساب می‌آید به لحاظ گسترش بی رویه شهرها، مشکلات اجتماعی نیز ایجاد می‌کند.

مواردی که اشاره شد پاره‌ای از مشکلات عمده کارکنان در سازمانها و شهرهای بزرگ است که به نظر می‌رسد با قابل انعطاف کردن ساعات کار، بتوان تا حدی این مشکلات را کاهش داد. لازم به یادآوری است که پیاد کردن راه حل برای مشکل ساعت کار ثابت، سابقه طولانی دارد که در این گفتار ضمن اشاره به آن روشهایی که برای قابل انعطاف کردن ساعت کار، مخصوصاً در

صنایع به کار رفته است، درباره ویژگیهای ساعات کار شناور به اختصار توضیح داده شده.

سابقه ایجاد انعطاف پذیری ساعات کار

برقرار ساعت کار ثابت در اغلب سازمانها، بویژه در سازمانهای دولتی به صورت يك رفتار سنتی شکل گرفته است و برای بسیاری از مدیران قدیمی که با این نوع ساعت کار خو گرفته‌اند هرگونه تغییر در آن به منزله ایجاد هرج و مرج و بی‌نظمی است، در حالی که حدود سی سال است که جسته و گریخته مطالعات و تجدید نظرهایی در تغییر ساعات کار ثابت و کار تمام وقت و انعطاف پذیر نمودن آن در گوشه و کنار جهان، بویژه در کشورهای اروپایی به عمل آمده که مورد استفاده بسیاری از کشورهای جهان نیز قرار گرفته است.

از جمله روشهایی که از فشار ساعت کار ثابت کاسته است، کاهش مدت کار روزانه و هفتگی است. که از مهمترین دلایل آن در کشورهای صنعتی، مساعد بودن اوضاع اقتصادی، پایین بودن سطح بیکاری و افزایش قدرت نفوذ اتحادیه‌های کارگری است.

البته گفته اند یکی دیگر از علت‌های اضطراری کاهش ساعات کار در اروپا صرفه جویی انرژی، مخصوصاً "صرفه جویی نفت و بنزین است.^۳

با توجه به سابقه طولانی این پدیده، روشهایی برای قابل انعطاف کردن ساعات کار متداول شده است که بطور خلاصه از روشهای زیر می‌توان نام برد.



الف (کارشیفتی،

ب (کارپاره وقت،

ج (شغل مشترك،

د (ساعات کارشناور،

هـ (ساعات کارفشرده،

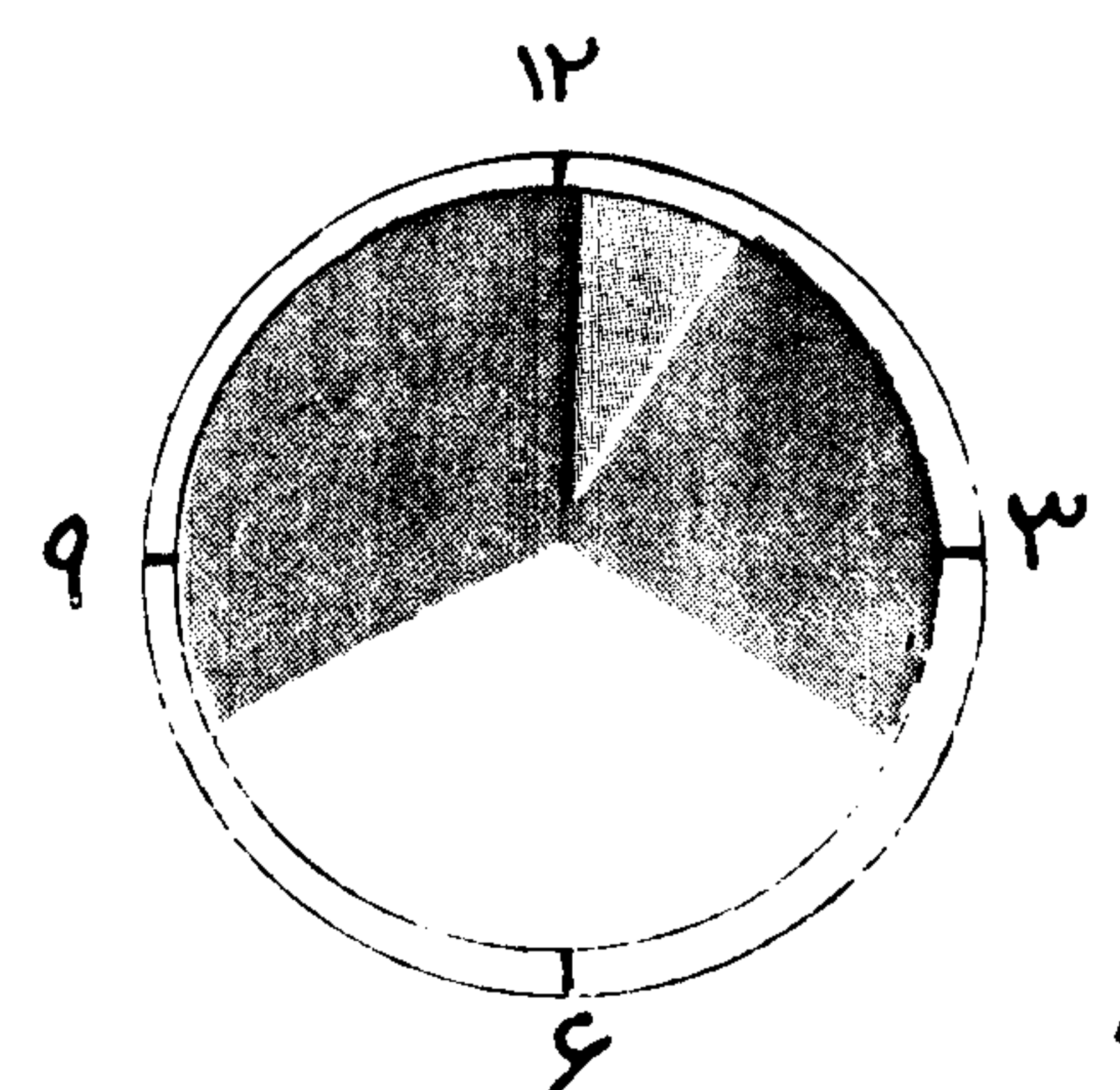
و (ساعات کارقراردادی،

در این مقاله فقط توضیح روش ساعات کارشناور خواهد شد
آمد که قبل از پرداختن به ضرورت به وجود آمدن آن، شمه-
ای از ویژگیهای فنی اش شرح داده خواهد شد.

ساعات کار شناور چیست و چگونه می تواند مشکلات کارکنان را کاهش دهد ؟

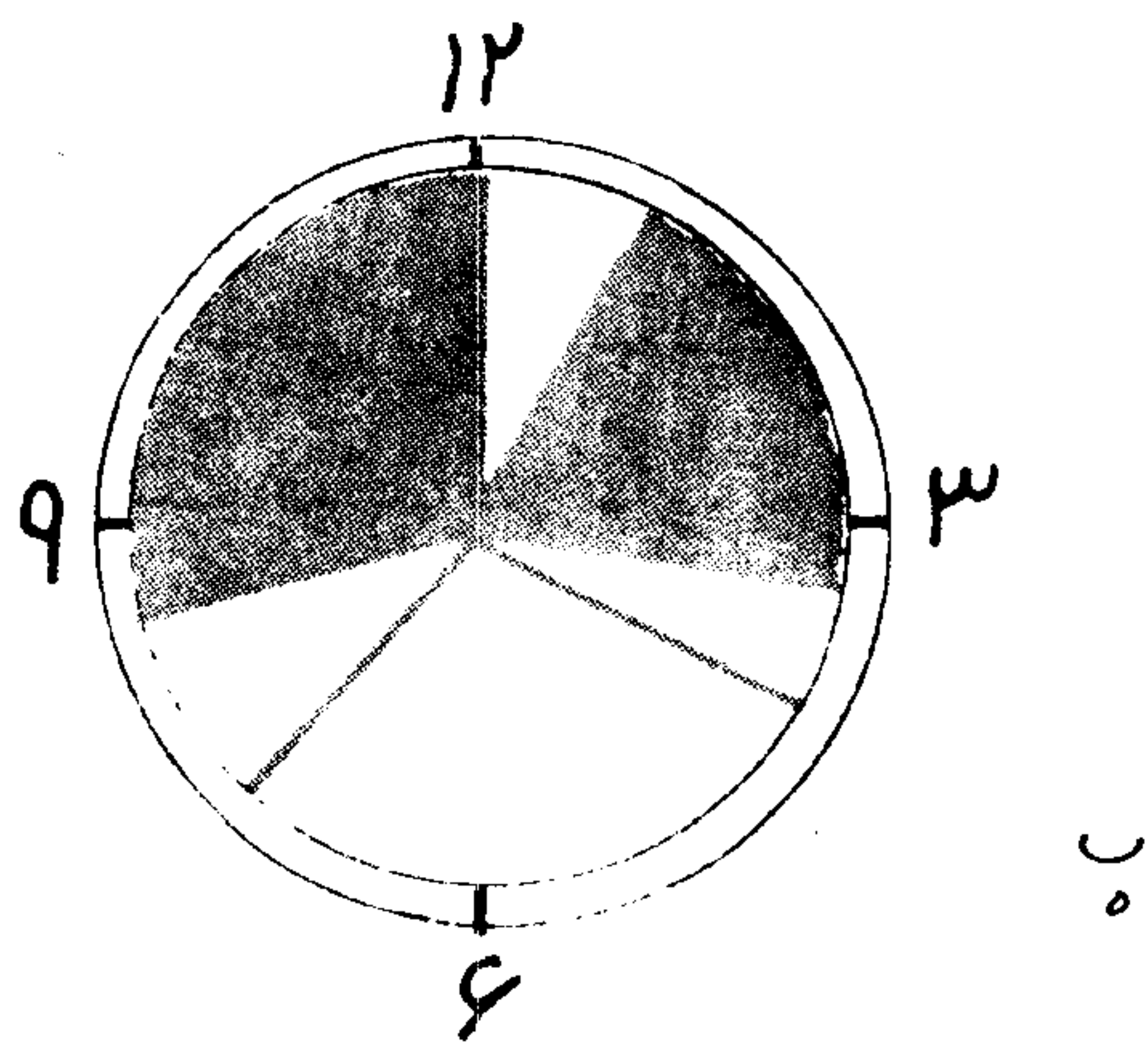
ساعت کار شناور عبارت است از قابل انعطاف کردن
ساعات يك شیفت کار بنحوی که به دو بخش ساعات اصلی
وساعات شناور تقسیم گردد. ساعات اصلی عبارت است
از ساعاتی که همه کارکنان موظفند در محل کار خود باشند
وساعات شناور زمانی است که کارکنان خودانتخاب
می کنند که این زمان نیز می تواند ثابت یا متغیر باشد.
برای روشن تر شدن تفاوت بین ساعات کار ثابت وساعات
کار شناور به سه نمودار زیر توجه فرمایید.

۱- نمودار الف معرف ساعات ثابت کار است که
از ساعت ۸ آغاز و با احتساب يك ساعت برای خوردن
نهار . تا ساعت ۱۶ ادامه می یابد.



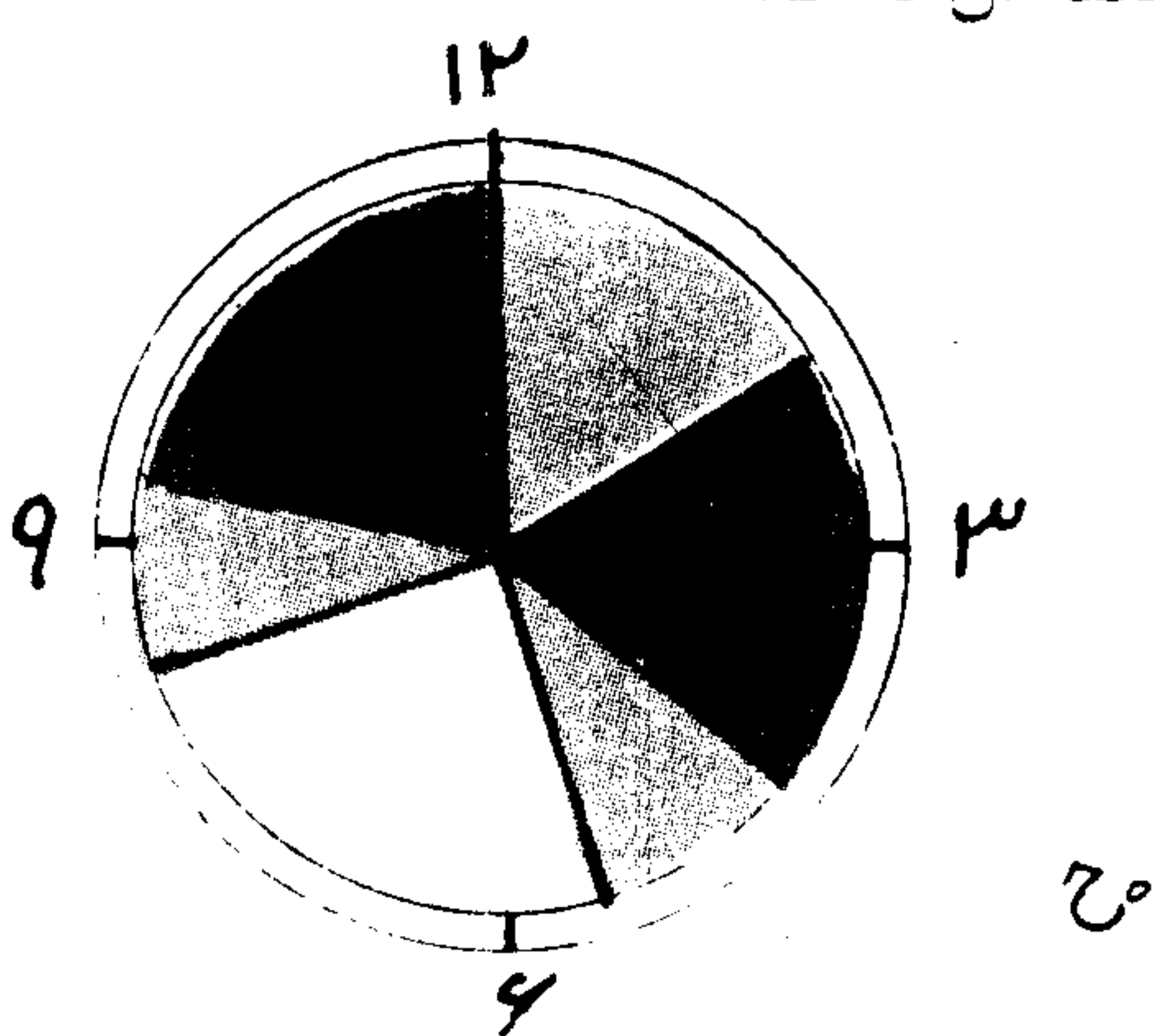
الف

۲- نمودار ب معرف ساعات شناور کار است بدین-
ترتیب که ۶ ساعت بعنوان ساعات کار اصلی (۸/۳۰ تا ۱۲
و ۱ تا ۱۵/۳۰) يك ساعت برای صرف نهار (۱۲ تا ۱) و يك
ساعت هم شناور است که يك ساعت شناور و یا بخشی از
آن، می تواند به انتخاب کارمند قبل از ساعت ۸/۳۰ و یا
بعد از ۱۵/۳۰ انجام پذیرد.



ب

۳- نمودار ج معرف شناور بودن ساعت نهار است،
به عبارت دیگر گاهی ممکن است افراد ترجیح دهند
دو ساعت (بین کار صبح و بعد از ظهر)، برای نهار و سایر
نیازمندیهای مربوط، حتی انجام کارهای شخصی خارج
از سازمان اختصاص دهند.



ج

همانگونه که در نمودار فوق نشان داده شده ، از
ویژگیهای ساعت کار شناور این است که همه کارکنان
يك سازمان موظف نیستند در راس ساعت خاصی، مثلاً
۷/۳۰ در محل کار خود حضور پیدا کنند و در راس ساعت
مقرر، مثلاً ۱۵/۳۰ محل کار را ترک نمایند، بلکه به
کارکنان اختیار داده می شود تا زمان انجام وظیفه یکی
دو ساعت شروع، یا پایان کار را با توجه به شرایط زندگی
وسایل رفت و آمد و ویژگیهای کار، خودانتخاب کنند،
در عین حال وظیفه دارند ساعات کار روزانه یا هفتگی خود
را بطور کامل به انجام برسانند.

همانگونه که اشاره شد، شناور بودن ساعات کار
فقط بصورتی که در نمودار عنوان شده است، به يك
ساعت قبل و يك ساعت بعد از ساعات اصلی کار خلاصه
نمی شود، بلکه بنابه نوع کار می توان میزان شناوری
زمان را به نصف روز و حتی يك روز کامل، تعمیم داد.
البته این مقدار قابلیت انعطاف، فقط در مراکز
تحقیقاتی و یا کارهای پروژه ای و نظیر اینها که برای
انجام کار زمان مشخص در نظر گرفته شده، امکان پذیر
است. بطور مثال اگر قرار باشد کاری را يك نفر در ظرف ۱۰

روز انجام دهد و پیش بینی شود روزانه ۸ ساعت کار انجام گیرد، انجام دهنده کار ممکن است به علت گرفتاری و انجام کارهای شخصی، یک یا دو روز نتواند به کار بپردازد در عوض ناچار است ساعات کار روزهای دیگر را به ۱۰ یا ۱۲ ساعت افزایش دهد.

آنچه که در روش تنظیم ساعات کار شناور اهمیت دارد این است که هرکس از لحاظ میزان حضور در محل کار خود، دارای کارنامه (کارت) روزانه‌ای است که در کنترل آخر هر هفته (یا هر ماه) معلومی شود که صاحب کارت، نسبت به ساعات کار هفتگی بدهکار است یا بستانکار. جبران کردن ساعات کمبود یا استفاده از امتیاز ساعات اضافه کاری، به صورتهای مختلف امکان پذیر است. مثلاً ساعات کمبود را ممکن است به یکی

از روشهای زیر جبران شود: ساعات کمبود در یک هفته یا یک ماه جبران شود. ساعات کمبود در یک ماه یا یک هفته جبران شود. ساعات کمبود در یک سال جبران شود. ساعات کمبود در یک سال جبران شود. ساعات کمبود در یک سال جبران شود. ساعات کمبود در یک سال جبران شود.

۱- کم کردن ساعات کار اضافی از ساعات موظف هفته یا ماه بعد و حضور پیدا کردن در محل کار به میزان ساعات باقیمانده، آنهم فقط در ساعات شناور. ۲- پرداخت اضافه کار (لازم به یادآوری است که معمولاً نرخ پرداخت اضافه کاری ناشی از حضور در ساعات شناور از نرخ پرداخت اضافه کاری حضور در شیفت‌های دیگر مثل شیفت شب یا شیفت روزهای تعطیل کمتر است).

البته پرداخت اضافه کار، بصورتهای متداول تیر به جای خود باقی خواهد بود. بنابراین جبران ساعات کمبود و ساعات اضافی کاری در ساعات کار شناور، بصورت بده بستانکاری برای پرسنل و کارمندان و جبران کارکنان صورت می‌گیرد و معمولاً این موارد در راستای جبران کردن یک حد بهینه در تراز بین منابع سازمان و تقاضای کارکنان، انجام می‌شود. بطور کلی طرح‌های پیشنهادی برای جبران ساعات کار و چگونگی استقرار آنها در سازمان بصورت زیر خلاصه کرد.

۱- می‌توان از ساعات کار روزانه ثابت (که مثلاً ۸ ساعت است) ساعاتی را بعنوان ساعات اصلی (مثلاً ۶ ساعت)، و زمانی را بعنوان ساعات شناور (مثلاً ۲ ساعت) انتخاب کرد. در این روش کارکنان موظفند در ۶ ساعت اصلی کار (مثلاً بین ۹ الی ۱۵) در محل کار باشند، ولی دو ساعت دیگر را در اول یا آخر وقت جبران کنند. در این روش کم یا زیادتر از هشت ساعت کار کردن، بعنوان بدهکار و بستانکار به روز بعد منتقل نمی‌شود و هر روز کار، حساب جداگانه و مخصوص به خود دارد.

۲- تقسیم ساعات اصلی کار به دو بخش صبح (۹-۱۲) و بعد از ظهر (۱۲-۱۴)، یا سه بخش شناور دو ساعته (۹-۱۲)، (۱۲-۱۴)، (۱۴-۱۷) در این روش معمولاً کارکنان، در دو ساعت شناور ظهر (۱۲-۱۴)، برای صرف نهار به منزل

رستورانهای خارج از موسسه می‌روند. ۳- بکارگیری هر یک از شیوه‌های فوق الذکر، بستگی به نوع کار و بستانکاری به روز و روزهای تعطیل می‌شود. ۴- در یک دوره معین به حساب ساعات کار هر یک از کارکنان رسیدگی می‌شود و در صورت جبران ساعات کار خود در آن مدت معینی موظف است. ۵- روش اعتماد به کارکنان برای این روش، کنسارت حضور در محل کار توسط خود شخص تکمیل و در پایان هر رستوران می‌شود.

۶- در کشورهای اروپایی نشان داده است که موفقیت یک طرح ساعات کار شناور، به مذاکرات و تفاهم بین کارکنان، کارفرما و پرسنل بستگی دارد. زیرا تبدیل ساعات کار ثابت به ساعات کار شناور، بستگی برای مدیران ایجاد محدودیت‌های هزینه‌های می‌کند که کاملاً ملموس است، در حالی که آثار مثبت ناشی از اجرای طرح ساعات کار شناور چندین ملموس است. بنابراین پس از توافق اولیه بین مدیران و کارکنان به تناسب نوع کار و اوضاع جغرافیایی سازمان، نوع طرح ساعات کار اصلی و شناور تعیین می‌گردد. در این مرحله لازم است سیاست‌های مدیریت در زمینه نرخ پرداخت اضافه کاری‌های داخل و یا خارج از طرح به کارکنان، معین و مورد مسئول پرسنل قرار گیرد.

برای نظارت در اجرای طرح، معمولاً کمیته‌ای با

نام کمیته نظارت تشکیل می‌شود که تعداد اعضا و چگونگی تصمیم‌گیری در این کمیته نیز با توافق طرفین تعیین می‌شود.

ثابت زمان ورود و خروج ممکن است بصورت دستی، توسط خودکارکنان یا متمدی حضور و غیاب انجام شود، یا اینکه بطور مکانیکی و از ساعت کارت زنی و یا حتی کامپیوتر استفاده شود.

چگونه ایجاد ساعات کار شناور از مشکلات کارکنان سازمان و جامعه می‌کاهد

به وجود آوردن زمان کار شناور و ساعات کار قابل انعطاف، به شرحی که در این مقاله آمده می‌تواند تا حدودی از مشکلاتی که به آن اشاره شد و از مشکلات نیروی انسانی که اغلب سازمانهای کشور با آن دست به گریبانند بکاهد. البته نباید فراموش شود که ایجاد و استقرار چنین طرحی در مقابل محاسنی که دارد، مشکلات و هزینه‌های خاصی نیز ایجاد می‌کند.

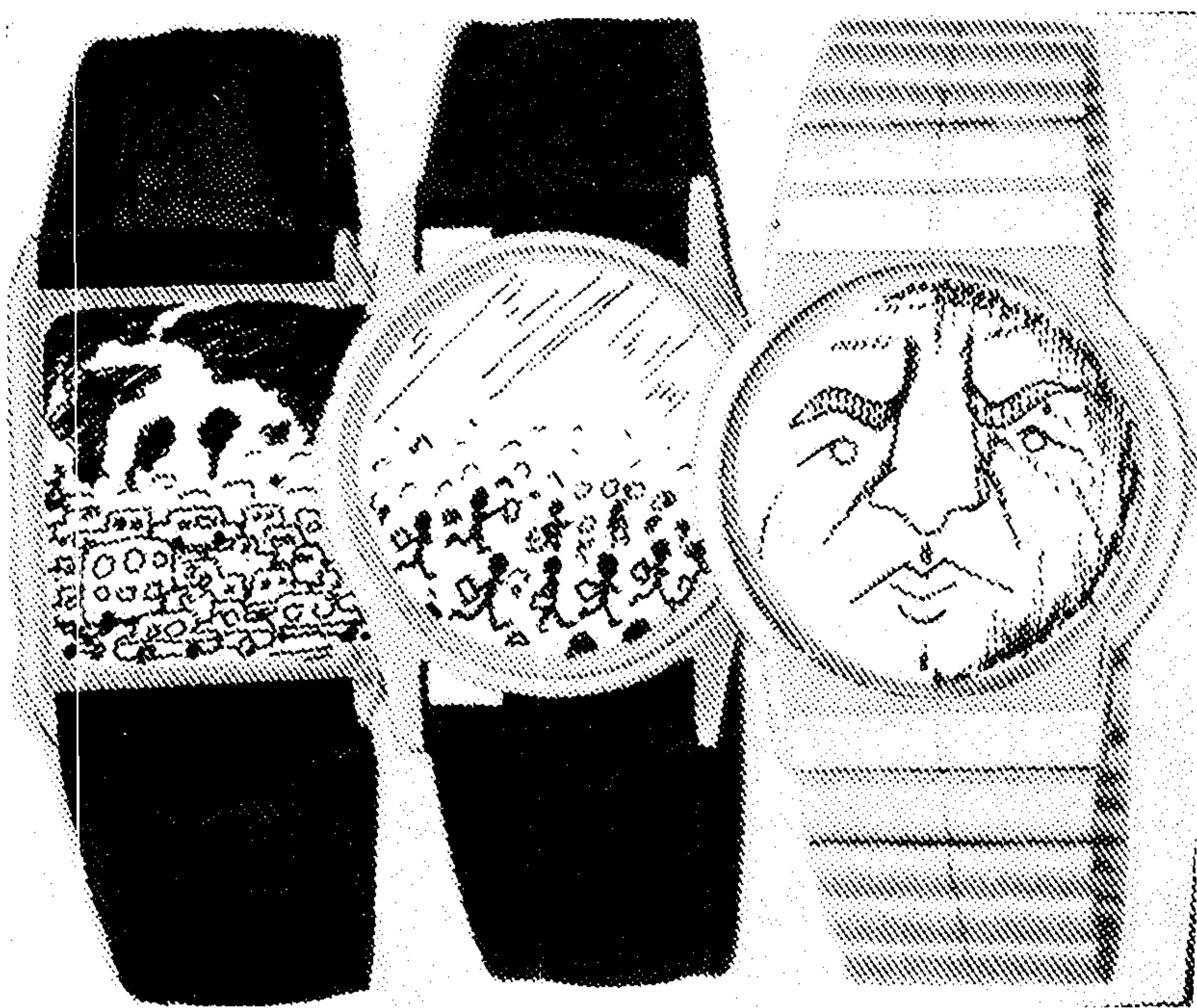
اولین و موثرترین آثار ایجاد ساعات کار شناور (در مقابل ساعات کار ثابت)، سهولت رفت و آمد کارکنان به محل کار خود و مراجعت به منزل است. زیرا ساعات کار شناور به اشخاص اجازه می‌دهد که زمان حرکت خود را از منزل و همچنین زمان بازگشت خود را طوری تنظیم کنند که با تراکم مسافر و کمبود وسایل نقلیه کمتر مواجه شوند، و ضمن جلوگیری از اتلاف وقت زیاد، با آرامش وضع روحی بهتری وارد محل کار، یا خانه خود شوند.

در صورت استفاده از اتومبیل شخصی مشکل ترافیک، مصرف بنزین و استهلاک اتومبیل به حداقل ممکن تقلیل می‌یابد و موقع رسیدن به محل کار، با حوصله و وقت بیشتر می‌توان اتومبیل را در جای مناسب پارک کرده، با آرامش به محل کار وارد شود. بعلاوه ورود تدریجی کارکنان به ساختمان یا کارگاه در درب ورودی و اطاق کارت ساعتی، تراکم به مراتب کمتر و عجله بی‌مورد در این زمینه کمتر خواهد بود.

کاهش رفت و آمدهای زیاد در مدت زمان محدود صبح و عصر، باعث بهبود وضعیت ترافیک شهری و کاهش آلودگیهای هوا و سایر عوارض ناشی از تراکم و کثرت ترافیک در سطح شهری می‌شود، و از ثمرات آن همه

برخورداری می‌شوند. به علت فراهم شدن امکان رسیدگی به امور شخصی و اداری، معالجات ضروری، و رسیدگی به امور فرزندان، مشکلات خانوادگی کمتر می‌شود و مخصوصاً "تامین احتیاجات خانواده، مثل خرید مایحتاج روزانه و انجام کارهای اضطراری، میسرتر می‌گردد. با توجه به قابلیت انعطاف ساعات حضور در محل کار، کارمند، دیگر در پیدا کردن محل سکونت در نزدیکی محل کار، اصرار نخواهد کرد. در ضمن شناور کردن ساعات کار، بطور مستقیم و غیر مستقیم، به کاهش مشکل تورم نیروی انسانی که در حال حاضر اغلب سازمانهای بزرگ دولتی و غیر دولتی به آن مبتلایند، کمک می‌کند.

کشورهای صنعتی غرب، از شناور کردن ساعات کار



همراه با کاهش آن، برای حل مشکل تورم نیروی انسانی، مخصوصاً "تورمهایی که به علت رکود اقتصادی پیش می‌آید استفاده کرده‌اند. از جمله اقدامات دیگر، سهم کردن کارکنان در بیکاری است. طرح سهم کردن کارکنان در بیکاری، معمولاً "جایگزین روشهای باز خرید کردن کارکنان، بازنشسته کردن زودرس، اخراج اضطراری و یا قراردادن زیر پوشش بیمه‌های بیکاری می‌شود. بدین ترتیب که بجای اخراج پرسنل مازاد از موسسه، همه کارکنان داوطلب می‌شوند که ساعات کمتری در روز یا هفته کار کنند و مزد کمتری نیز دریافت نمایند. بطور مثال ممکن است کارکنان بپذیرند به جای شش روز کار در هفته، چهار روز در هفته کار کنند و در عوض مثلاً "۷۰ درصد از حقوق متعارف خود را دریافت نمایند و در صورت امکان

مبلغی هم معادل ۲۰ درصد حقوق کسر شده، بعنوان بیمه زمان بیکاری دریافت کنند.^۸

باتوجه به این واقعیت که فعلاً "در اغلب سازمانها تورم نیروی انسانی وجود دارد، شناور کردن ساعات کار همراه با روش سهمیم کردن کارکنان در زمان بیکاری و روش-هایی از این قبیل، می تواند در کاهش مشکلات ناشی از تورم نیروی انسانی موثر باشد.

از دیگر وظایف مهم مدیران، ایجاد رضایت شغلی در کارکنان، از طریق افزایش کیفیت زندگی کاری است. به عقیده صاحب نظران یکی از پدیده های کیفیت زندگی کاری، ایجاد توازن بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی و سایر بخشهای زندگی انسان است. تحقیقات انجام شده نشان داده است که ایجاد ساعات کار شناور، و قابل انعطاف کردن ساعات کار، تا حد زیادی بر کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی کارکنان اثر می گذارد.^۹

یکی از مشاورین امور مدیریت که ایجاد ساعات کار قابل انعطاف را در چندین موسسه پیاده کرده معتقد است که در صورت شناور کردن ساعات کار:

کارکنان در کار خود بیشتر احساس مسئولیت می کنند و کمتر بانگاه کرده پیاپی به ساعت، لحظه خاتمه کار را انتظار می کشند. اگر کاری در اواخر وقت اداری آغاز شود و یا ارباب رجوعی اواخر وقت مراجعه نماید، کارمندان بیم اینکه چند دقیقه بیشتر از وقت اداری کار کنند، وظیفه خود را نیمه کاره رها نمی کنند و یا ارباب رجوع را سرگردان نکرده و کار او را به روزهای بعد موکول نمی نماید. هر کارمند می داند که هر لحظه کارش به حساب می آید و به خاطر کارهای شخصی وقت سازمان را تلف نمی کند و بالعکس.^{۱۰}

علاوه بر نتایج حاصل از تحقیقات انجام شده استفاده از طرح ساعات کار شناور، می تواند در تقویت روحیه و تامین آسایش خیال و کاهش دغدغه خاطر از دیر رسیدن به محل کار، در شهرهای بزرگی مانند تهران موثر باشد.

محاسن ایجاد ساعات کار شناور از نظر مدیران

با اینکه در برخورد اول، مدیران ممکن است تا حدی از بیم ایجاد هرج و مرج اداری و بی نظمی در حضور کارکنان و نهایتاً "کاهش کارآیی سازمانها خود، با اجرای چنین

طرحها موافق نباشند، اما تحقیقات انجام شده بیانگر این واقعیت است که بسیاری از مشکلات مدیران، با قابل انعطاف کردن ساعات کار، کاهش می یابد. در نظر خواهی وسیعی که در یکی از موسسات انگلیسی درباره ایجاد ساعات کار شناور انجام گرفته، نظر مدیران به صورت زیر منعکس شده است:

- ۱- اکثر کارکنان بیش از ساعات مقرر کار می کنند.
- ۲- تاخیرهای ورود به محل کار کمتر است.
- ۳- تعداد مراجعات به بهداری و مراکز درمانی سرپایی کاهش یافته است.
- ۴- رضایت نسبی کارکنان افزایش و شکایات کاهش یافته است.
- ۵- کیفیت کار بطور چشمگیری افزایش یافته است.
- ۶- سود موسسه به میزان قابل توجهی افزایش پیدا کرده است.

یکی از مدیران سطح بالای موسسه که ابتدا با اجرای طرح ساعات کار شناور موافق نبود، بعد از اجرای طرح در مورد روحیه کارکنان خود چنین اظهار نظر می کند:

کارکنان بهر حالتی هستند و با روحیه بهتری وارد موسسه می شوند، کارکنان، بیشتر به انجام کار توجه دارند تا گذشت زمان، توقفهای بی مورد کار کاهش یافته است، میزان سرگردان بودن و از این دفتر به آن دفتر رفتن کارمندان کاملاً "تقلیل یافته است، میزان اعتماد کارکنان به مدیران و سازمان به مراتب بیشتر شده است، کارکنان برای گرفتن مرخصیهای کوتاه مدت برای انجام دادن کارهای خصوصی، کمتر دلیل تراشی می کنند.^{۱۱}

مشکلات اجرای طرح شناور ساعات و راه حل های کاهش این مشکلات

مایل نبودن بعضی از مدیران به قبول زمان کار شناور علاوه بر محدودیتهای قانونی ساعات شروع و خاتمه کار، مشکلات متعددی دیگری است که به بعضی از آنها به اختصار اشاره می شود.

۱- پاسخگوئی به ارباب رجوع:

گفته می شود در سازمانهایی مانند شعب بانکها، شهرداریها، حوزه های مالیاتی، ثبت اسناد و احوال و نظایر اینها که در تمام ساعات کار بویژه در ساعت های اول

روز، با ارباب رجوع متعددی روبرو هستند، استفاده از ساعات کارشناور، باعث معطلی ارباب رجوع، نارضایتی آنها و نهایتاً "کندی کار اداری می شود که البته برای کاهش نارسایی ناشی از این مشکل راه‌حلهای مختلفی می‌توان ارائه داد.

الف - شروع و خاتمه ساعات اداری مخصوص ارباب رجوع را در ساعات اصلی کار انتخاب کرد، برای اطلاع مراجعه کنندگان، آن را به روش مناسبی آگهی کنند.



ب - کارمندان را با چند کار آشنا کرد تا در صورت نبودن يك کارمند و مراجعه ارباب رجوع، کار توسط کارمند دیگری انجام شود. بطور نمونه در يك واحد اداری می‌توان کارمندان را تحت عنوان کارمند دفتری با تمام کارهای دیگر و واحد اداری نسبتاً "محدود آشنا ساخت، به نحوی که ارباب رجوع معطل نشده و کارش توسط متصدی پشت دیگری انجام شود.

ج - در صورتی که حجم کار نسبتاً "زیاد باشد و برای انجام آن چند پست سازمانی در نظر گرفته شده باشد، می‌توان بطور نوبتی در ساعات شناور از نیمی از متصدیان به نحوی استفاده کرد که باعث معطلی ارباب رجوع نگردد.

تولید بصورت خطی :

گفته می‌شود که در تولید مونتاژ بصورت خطی، همه متصدیان ایستگاههای کار در يك شیفت کامل، باید حضور داشته باشند و بنا بر این برای کارهای رشته‌ای و خطی نمی‌توان ساعات کارشناور (به تعبیری که در این مقاله آمده)، قائل شد. راه حل عملی که برای این مشکل پیشنهاد شده است، کند کردن خط تولید در ساعات شناور و سریع کردن آن در ساعات اصلی است. بدین معنی که مثلاً "در يك ساعت اول وقت و يك ساعت آخر وقت، خط

تولید کند و مثلاً "در حد ۱/۴ میزان ساعات اصلی تولید انجام شود و در مواردی که کار، دویاسه شیفتی است، ساعات کار آخر شیفت قبل با شروع شیفت بعد، بین ۳۰ دقیقه تا ۶۰ دقیقه، مشترک باشد. ۱۲

برای کاهش مشکلات ناشی از اجرای طرح ساعات کار شناور، راه‌حلهای متعددی وجود دارد که فرصت طرح همه آنها در این مختصر نیست و تنها به ذکر نمونه‌هایی اکتفا گردید.

نتیجه

بطور خلاصه می‌توان گفت ایجاد ساعات کار شناور که عبارت است از قابل انعطاف کردن ساعات يك شیفت کار به تناسب نیاز سازمان و کارکنان در سازمانهای بزرگ و شهرهای بزرگ یکی از بهترین راههای مناسب به شمار می‌آید. زیرا مشکلات رفت و آمد در ترافیک سنگین با کمبود وسایل نقلیه عمومی و خصوصی و مشکلات وسایل نقلیه شخصی، و خطرهای ناشی از استفاده از موتور سیکلت و یا دوچرخه، عدم امکان پیاده رفتن به محل کار، همه و همه عواملی هستند که باعث اتلاف وقت کارکنان در راه رفت و برگشت، و فشارهای عصبی و روانی ناشی از آن و در نتیجه کاهش کارایی می‌شود. آثار ناشی از ایجاد ساعت کار شناور، بطور قطع بخش قابل ملاحظه‌ای از مشکلات ذکر شده را کاهش می‌دهد و زمینه مساعدی برای افزایش کیفیت زندگی کاری و رضایت کارکنان به وجود می‌آورد که این مطلوبیت خود باعث افزایش کارایی و اثربخشی سازمان گردیده، در عین حال بخشی از مشکلات عمده شهری نیز کاسته می‌شود.

طبیعی است کاهش روزهای کار هفتگی که در اثر خودکار کردن سیستمها و استفاده وسیع از کامپیوتر، نسبت به گذشته همراه با پدیده‌های دیگر قابل انعطاف کردن ساعات کار، که يك روش آن شناور کردن ساعات کار است، و مشکلات متعدد زندگی شهری ایجاد قابلیت است. انعطاف در ساعات کار روزانه را هر چه بیشتر توصیه می‌نماید.



۱- از جمله استهلاك قابل ملاحظه اتومبيلها در ترافيك سنگين، مانند فرسوده شدن كلاچ و ترمز حتى موتور و دستگاه انتقال نيروي خود - روهاست كه بويژه در كشورماكه واردكننده اين وسايل است، ضايعات اقتصادي قابل ملاحظه اي دارد.

۲- براي كسب اطلاعات بيشتر در اين زمينه به منابع زير مراجعه شود: D.Torrington and L.Hall. Personnel Management: A New Approach (Englewood Cliffs: Prantice-Hall international 1987), p.180.

British Institute of Management (BIM), Managing new patterns of work (London: British Institute of management foundation 1985).

Confederation of British Industry (CBI), working time : Guide lines for managers (London:Confederation of Bxtish Industry 1981).

D.Glutter back, New pattern of work aldershot : Gower 1985).

۳- در زمينه کاهش ساعات كار در اروپا بعلى صرفه جويي انرژي به منبع زير مراجعه شود.

M.A.Bienefold Working Hours in British Industry : An Economic History (London: Wedenfeld and Nicholson 1972).

۴- به منبع زير مراجعه شود.

M.Wode. Flexible Working Hours in Practice (Scotland Gower press 1973) pp.10-12.

۵- طبق مقررات موجود در كشور آلمان غربى، اگر سيستم كارت ساعتى ورود و خروج دريك موسسه برقرار گردد، همه كاركنان بدون استثنا، موظفند كارت بزنند، در انگلستان معمولاً "براي كارگران كارت ساعتى ورود و خروج، وجود دارد ولي بـراي كارمندان (white color employee) كنترل ورود و خروج، بديـن صورت انجام نمى شود و اگر تلاشي شود كه همه را وادار به كارت زدن نمايند، معمولاً "باعث مى شود بعد از مدتي سيستم كارت زدن بـكـلي منسوخ شود.

۶- از جمله مشكلات عمده اغلب سازمانهاى بزرگ كشور، در حال حاضر تورم نيروي انساني است كه به صورتهاي مختلفي در اكثر سازمانها به چشم مى خورد، اهم اين موارد عبارتند از:

الف - نيروي انساني موجود، بويژه در بخشهاي خدماتي و پشتيباني نسبت به پستهاي سازمانى پيش بينى شده بيشتر است و يادرواحدهاي صنعتي تعداد پرسنل موجود، گاهي دو برابر تعداد موردنياز ظرفيت اسمي كارخانه است، درحالي كه حتى ممكن است كارخانه، با كمتر از ۵۰ درصد ظرفيت اسمي توليد كار كند، همين امر باعث شده است، بعضي واحدهاي نسبتاً "بزرگ صنعتي، تعداد زيادي از كاركنان خود را بازيرد كنند.

ب - تعداد پستهاي سازمانى در نظر گرفته شده براي انجام ماموريتهاى مختلف، بيش از حد موردنياز است، در بعضي سازمانها هم كه بر مبناي قانون نحوه تعديل نيروي انساني، بعضي خدمات

را به بخش خوصى واگذار كرده اند، مستخدميني كه همين ماموريت رابعهده داشته اند، باقى مانده و كاملاً "بيكارند و به اصطلاح قوز بالا قوز شده اند.

ج - بعضي از سيستمهاي دستي (كاربر)، به سيستمهاي ماشيني و خودكار يانيمه خودكار (سرمایهبر)، تبديل شده اند، ولي کاهش نيروي انساني ناشي از اين تغيير تـكنـولوژي، انجام نگرفته است.

د - تعداد زيادي از كاركنان روزمزد، پاره وقت و قراردادي، به رسمى و تمام وقت تبديل شده اند و در پاره اي موارد، حتى جـاي كاركنان قديمي و با سابقه را نيز اشغال كرده اند به نحوي كه كاركنان رسمي قديمي بيشتر بصورت مازاد جلوه گر شده اند.

7- Work Sharing.

۸- پرداخت بخشي از حقوق و دستمزد كسر شده به علت تعطيل روزهاي كار معمولاً "برعهده صندوق بيمه بيكاري است كه در كشور ما، مستقر در سازمان تامين اجتماعي است، ولي با توجه به قانون فعلى بيمه بيكاري ايران، فعلاً "اين اقدام عملي نيست، مگر اينكه قانون خاصي براي آن تصويب شود.

۹- البته علاوه بر لزوم توازن بين زندگي كاري و زندگي خصوصي كاركنان كه باعث افزايش كيفيت زندگي كاري (Quality of working life) مى شود در تحقيقات انجام شده ۹ مورد ديگر بعنوان عوامل عمده ذكر گرديده است:

الف - پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه،

ب - مزايای شغلي و خدمتي،

ج - بهداشت و ايمني محيط كار،

د - امنيت شغلي،

ه - امكان داشتن تشكلهاي كارگري و كارمندی و حق مذاكره دستجمعي،

و - پرورش و امكان ترقى و تعالى كاركنان،

ز - ايجاد حس تعلق به سازمان در كاركنان،

ح - مشاركت كاركنان در امور،

ط - ديمقراسي سازمانى و پذيرش حق كاركنان. به منبع زير مراجعه شود:

J.W.Walfor Human Resarce Planing (New York : McGraw-Hill Book Company 1980), pp.184-5.

۱۰- به كتاب Wade منبـعـي كه قبلاً "ذكر شده صفحات ۱۵ و ۱۶ مراجعه شود.

۱۱- اين تحقيق دريك شركت آلماني German Aerospace company بنـام Messerchmett- Bolkow-Blohm انجام گرفته است به منبع قبل صفحات ۱۱ و ۱۲ مراجعه شود.

۱۲- ساعت كار مشترك كاركنان دوشيفت باهم، در برنامه ريزى در شيفتي (هر شيفت ۱۲ ساعت)، و يـاسـه شيفتي (هر شيفت ۸ ساعت) پرستاران بيمارستانها متداول است و اين اقدام حتى در ساعات كار ثابت باعث خواهد شد كه در صورت تاخير پرستار شيفت بعد، بخشهاي بيمارستان با كمبود پرستار مواجه نباشند.