

# مفهوم بهره‌وری و راههای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

(قسمت اول)

نوشته: علیرضا شیروانی  
بهمن صمدی

است و اگر چه هر کدام از این تعریف‌ها به جای خود می‌توانند صحیح و کارآمد باشند، اما اگر نتوانند مفاهیم اساسی و اصلی بهره‌وری را براساس شعور، آگاهی فرهنگ و آداب مخاطبین مختلف خود بیان کنند، تعریف‌هایی ناقص می‌باشند. بدون شک هر چه آگاهی و فرهنگ مخاطب و گروهی که می‌خواهند از واژه بهره‌وری استفاده کنند، بیشتر باشد، نیاز به تعریفی ژرف‌نگرتر و عمیق‌تر برای این واژه به وجود خواهد آمد.

## بهره‌وری چیست؟

در گذشته بهره‌وری تنها قلمرو اقتصاد دانان مورد توجه بوده است. اما امروز مورد توجه همگان است. سیاست‌گذاران، تاجران، و کارگران، حتی مردم کوچک و بازار نیز در مورد بهره‌وری و اهمیت آن در سطح رفاه زندگیشان مطالبی شنیده‌اند. تعریف فنی بهره‌وری ساده و صرفاً

نتیجه را از حداقل تلاشها و امکانات به دست آورد. این تمایل را می‌توان اشتیاق وصول به «بهره‌وری» افزون‌تر نام نهاد. جمیع اختراعات و ابداعات بشر از ابتدایی‌ترین ابزار کار در اعصار بدوی گرفته، تا پیچیده‌ترین و بفرنج‌ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر، متاثر از همین تمایل و اشتیاق می‌باشد.

رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره‌وری بیشتر است و این امر همواره مورد توجه دولتمردان، سازمانها و مؤسسات، ... بوده و حتی در سطح کوچکترین واحد اجتماعی یعنی خانواده رسوخ کرده است. به نحوی که دسترسی به بهبود کیفی زندگی و رفاه بیشتر که نمودهایی از بهره‌وری است، سبب تلاش بیشتر و هدف مندتر خانواده‌ها گردیده است.

بهره‌وری مفهومی جامع و کلی است و افزایش آن به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسانها، هدفی اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود و همواره نیز مدنظر دست اندرکاران سیاست و اقتصاد و دولتمردان بوده و می‌باشد. تعاریف بسیاری از بهره‌وری شده

برای افزایش بهره‌وری در هر سازمان نیاز به تامین شرایط متعددی دارد که مهمترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی انگیزه شده برای انجام وظایف، خود مهمترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه رضایت شغلی کارکنان فراهم می‌آید.

در این مقاله ابتدا مفاهیم اساسی و اصلی بهره‌وری تعریف شده و سپس تفاوت‌های موجود بین کارایی، اثر بخشی و بهره‌وری روشن گردیده است، همچنین مفهوم بهره‌وری از نظر سازمانهای مختلف بین‌المللی توضیح داده شده و سپس موضوعات زیر به ترتیب مورد بحث قرار گرفته است:

۱- راههای ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی.  
۲- نقش وجدان کاری در افزایش بهره‌وری.

پس از آن با پی بردن به اهمیت بهره‌وری در سطح جهانی، موضوع دیگری به بحث و گفتگو وارد شده است و آن فرهنگ بهره‌وری است.

## مقدمه:

کوششهای اقتصادی انسان همیشه و همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر

عبارتست از رابطه بین مقدار ستاده و مقدار نهاده به کار رفته برای تولید آن ستاده است به عبارت دیگر

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{نهاده}}$$

بهره‌وری به ما می‌گوید که از یک واحد نهاد یا چند واحد ستاده، می‌توان به دست آورد.

### چه چیز بهره‌وری نیست

درک درست رابطه بین نهاده و ستاده، ما را از دو برداشت غلط در مورد بهره‌وری باز می‌دارد.

**بهره‌وری، معادل تولید نیست:** «تولید» مربوط می‌شود به عملیات و فعالیتهای فیزیکی ساختن کالاها و ایجاد ارائه خدمات، حال آن که «بهره‌وری» مربوط می‌شود به استفاده همراه با کارائی منابع (نهاده‌ها) برای تولید کالاها و ارائه خدمات (بازده). تولید، یعنی کل ستاده به دست آمده در حالیکه بهره‌وری یعنی کل ستاده تولید شده، به ازای هر واحد نهاده به کار رفته. افزایش تولید لزوماً به معنای افزایش بهره‌وری نیست.

### بهره‌وری ۱، تنها به معنای تلاش

### برای افزایش کارائی (۱) نیست:

نسبت بازده واقعی به دست آمده به بازده استاندارد و تعیین شده (مورد انتظار) کارائی ۲ یا راندمان است، یا در واقع مقداری کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام شود. برای مثال، اگر میزان بازده کارگری ۱۴۰ قطعه در ساعت باشد و میزان تولید تعیین شده پس از بررسیهای مهندسی روشها و کارسنجی ۲۰۰ قطعه در ساعت تعیین شده باشد، کارائی این کارگر برابر ۷۰٪ =  $\frac{140}{200}$  است. نکته بسیار مهم آن است که طبق قوانین فیزیکی در ماشین (سیستمهای بسته و مکانیک)، کارائی و راندمانی که خارج قسمت ظرفیت اسمی ظرفیت فعلی می‌باشد، تقریباً هرگز به آن نمی‌رسد و همواره کوچکتر از ۱ است، لکن در مورد انسان (سیستم باز) بر اثر انگیزش و رهبری صحیح می‌تواند از ۱ بزرگتر شود. (۲)

یک تفسیر صرفاً ریاضی از معادله بهره‌وری نشان می‌دهد که بهره‌وری را می‌توان با افزایش ستاده یا کاهش نهاده افزایش داد. چنین تفسیری از بهره‌وری به دلایل زیر خطرناک است: اولاً: ممکن است موجب شود تا مدیران کارگزارانشان را به انجام کار شدیدتر وادارند، یا اینکه برخی

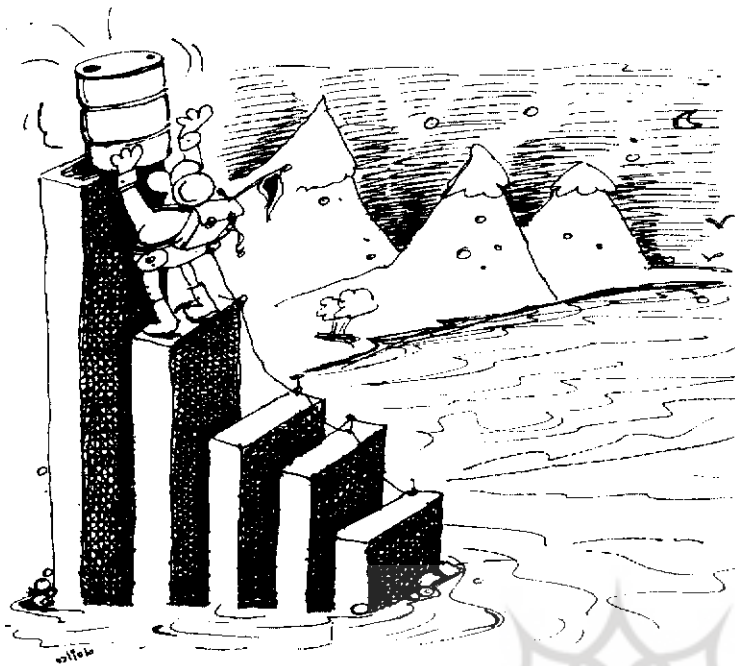
از آنان را به بهانه افزایش بهره‌وری از کار برکنار کنند. در این صورت چه بسا ارقام بهره‌وری بالا برود، اما این طریقه رشد بهره‌وری مورد نظر نیست. هدف از تلاش برای بهبود بهره‌وری، ایجاد تفرقه بین مدیریت و کارگران نیست بلکه به عکس، هدف محکمتر کردن پیوند آنها برای بدست آوردن ستاده بیشتر است. ثانیاً: افزایش بهره‌وری ممکن است به قیمت کاهش کیفیت تمام شود. برای مثال ممکن است سرعت یک ماشین نویس تا پنجاه درصد افزایش یابد، اما اگر این کار تعداد اشتباهات را دو برابر کند، سودی نخواهد بخشید. ثالثاً: افزایش به دست آمده در بهره‌وری ممکن است با نیازهای مشتری، اعم از داخلی و خارجی هماهنگ نباشد.

### اثر بخشی ۳:

یک سازمان به منظور تحقق هدف ویژه‌ای ایجاد شده است. بنابر این جای تعجب نیست که حصول هدف بطور وسیعی به عنوان معیار سنجش اثر بخشی، مورد استفاده واقع شود. «رویکرد نیل به هدف» (۴) چنین اظهار می‌دارد که اثر بخشی سازمانی باید بر حسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرآیندها) بکار گرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود. (۳)

اثر بخشی عبارت از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده است. به بیان دیگر اثر بخشی نشان می‌دهد که با چه میزان از تلاشهای انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است. در حالی که نحوه استفاده و بهره‌برداری از منابع برای نیل به نتایج مربوط به کارائی می‌شود. در واقع اثر بخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آمدن رضایت انسان از تلاشهای انجام شده، و کارائی مرتبط با بهره‌برداری صحیح از منابع است. ملاحظه می‌شود که کارائی جنبه





### سازمان بین المللی کار (۲):

«از دید این سازمان بهره‌وری عبارتست از نسبت ستاده‌ها به یکی از عوامل تولید (زمین، سرمایه، نیروی کار و مدیریت). تنها تفاوت این است که این سازمان، مدیریت را به عنوان یکی از عوامل تولید محسوب می‌کند.» (۷)

### سازمان آزانس بهره‌وری اروپا (۳):

«از دید این سازمان بهره‌وری بر دو شکل قابل توضیح است:

- ۱- بهره‌وری عبارتست از درجه استفاده یکی از عوامل تولید.
- ۲- بهره‌وری عبارتست از یک نوع طرز تفکرات و باید باور داشت که هر کاری در فرد بهتر از امروز قابل انجام است.

در واقع رشد مداوم در پرتو این اعتقاد قابل تحصیل است. برای رشد، بشریت باید دائم در فعالیت باشد و با توجه به شرایط متغیر محیطی و برای تحقق اهداف اقتصادی باید روشهای جدید را به اجرا درآورد.» (۸)

پیشرفت شخصی (G) یا به عبارت دیگر:  $M = F(LD, WE, R, V, G)$  بدین ترتیب مشاهده می‌شود که برای دستیابی به بهره‌وری، در هر زمان بایستی به عوامل بسیار توجه کرد.» (۵)

### مفهوم بهره‌وری از نظر سازمانهای

#### مختلف بین المللی:

سازمانهای مختلف بین المللی با توجه به هدفهای خود تعاریف مختلفی از بهره‌وری عرضه کرده‌اند. علت عدم تفاهم در مورد مفهوم بهره‌وری، ویژگیهای اقتصادی اجتماعی کلمه بهره‌وری است. چند تعریف بهره‌وری از دید چند سازمان بین المللی به شرح زیر عرضه می‌شود.

### سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۵):

«سازمان همکاری اقتصادی اروپا بهره‌وری را نسبتی که صورت آن را ستاده‌ها و مخرج آن را داده‌ها تشکیل می‌دهد تعریف می‌کنند.» (۶)

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{به یکی از عوامل تولید}}$$

کمی دارد، ولی اثر بخشی جنبه کیفی دارد.

### چه چیز بهره‌وری هست

با شناخت این که چه چیز بهره‌وری نیست، اکنون می‌توانیم بگوئیم که چه چیز بهره‌وری هست.

اثر بخشی (انجام کارهای درست) + کارائی (انجام درست کارها) = بهره‌وری بهره‌وری، نه تنها این است که با انجام درست کارها به حداکثر کارائی دست یابیم بلکه این نیز هست که با «انجام کارهای درست» به حداکثر اثر بخشی برسیم بنا بر این لازم است از رابطه بین نهاد و ستاده بالاتر برویم تا بتوانیم عوامل تعیین کننده بهره‌وری را درک کنیم.

«معنی کلمه بهره‌وری در زبان ژاپنی عبارتست از «نگرش و بینش قلبی». از نظر ژاپنی‌ها، احساس نیاز و تلاش برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر، نگرش ذهنی است که به اقدامی عملی منجر می‌شود و نتیجه آن، بهبود محسوس و مزایای آشکار برای همگان است. بهره‌وری مترادف با کیفیت است راجع به افرادی که با مهارتهای خود روحیه گروهی، کارایی، غرور در کار و مشتری گرایی، و به کمک ماشین آلات و سیستمها بر ارزش فرآیند کار می‌افزایند.» (۴)

«بهره‌وری به صورتی مجرد قابل حصول نیست، زیرا تابعی است از عوامل مختلف که می‌توان به این صورت بیان کرد  $P = F(L, QL, K, WP, M)$  یعنی بهره‌وری، تابعی است از تعداد نیروی انسانی (L) کیفیت نیروی انسانی (QL)، حجم سرمایه گذاری (K) نرخ دستمزدها (WP) و سطح انگیزش افراد (M) که این سطح انگیزش خود تابعی است از رهبری (LD)، محیط کاری (WE)، سطح دستمزدها و پاداشها (R) ارزشهای دریافتی از کار انجام شده (V) و میزان رشد و

### مرکز بهره‌وری زاین (۴):

«بهره‌وری یک اولویت و یک انتخاب ملی است. هر فعالیتی برای افزایش بهره‌وری یعنی بالا رفتن رفاه اجتماعی و اقدام نمودن در این راستا به معنی دچار فقر شدن می‌باشد. اقدامات یک کشور برای بالا بردن بهره‌وری یعنی جهت دادن به رشد و توسعه و در نهایت افزایش رفاه اجتماعی کشورها در بلند مدت است. در این رابطه بهره‌وری یعنی استفاده علمی از منابع ملی مانند نیروی انسانی و دیگر عوامل تولید به منظور کاهش قیمت تمام شده، رشد بازار، کاهش میزان بیکاری، افزایش واقعی دستمزد و بالا رفتن استانداردهای زندگی مصرف کنندگان، مدیران و کارکنان است.» (۸)

### سازمان بهره‌وری سنگاپور:

«بهره‌وری یعنی توسعه عادت بهسازی در رفتار و نگرش افراد. یعنی هر کس باید ببیند چگونه می‌تواند کاری را که به عهده گرفته است به بهترین وجه به انجام برساند.» (۱۰)

### سازمان ملی بهره‌وری ایران:

«به اعتقاد سازمان ملی بهره‌وری ایران بهره‌وری را می‌توان معیار ارزیابی فعالیتها در بخشهای مختلف اقتصادی-اجتماعی قلمداد کرد که با نسبت مطلوبیت حاصله (سناده‌ها) بر منابع و آن چه که برای حصول به آن صرف شده است (داده‌ها) نشان داده می‌شود.» (۱۱)

به طور خلاصه و به بیان ساده آنطور که از ورای همه تعاریف استنباط می‌شود، بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان و مکان برای ارتقا سطح رفاه جامعه، و این امر حاصل نمی‌شود مگر در سایه اعمال مدیریت عالمانه یعنی به دست مدیرانی که بر مسؤلیت و رسالتهای خود در جهت راهبری واحد تحت پوشش و سرپرستیشان صد درصد اشراف داشته باشند و به نقشی که بر عهده گرفته‌اند عشق ورزند و به عامل رقابت برای رسیدن به قله‌های کمال اعتقاد و اعتماد کامل و وافر داشته باشند.

### راههای ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی:

برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تامین شرایط متعددی هستیم که مهمترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی انگیزه شده برای انجام وظایف خود مهمترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی کارکنان فراهم می‌آید. اما برای افزایش روحیه و رضایت کارکنان لازم است به ارضای نیازهای آن در محیط کار توجه کنیم و تنها سازمانهایی می‌توانند موجبات ارضای نیازهای مراتب بالای کارکنان خود را فراهم سازند که فضای روانی مناسب را در درون سازمان به وجود آورده باشند.

«از جمله سوالاتی که یک مدیر کارآمد و

واجد صلاحیت با آن مواجه می‌شود آنست که «چرا مردم کار می‌کنند؟» چرا کسانی که قبلاً به کار خود علاقمند بودند اکنون نسبت به آن دلسردی نشان می‌دهند؟ چرا کارمندی در یک واحد با شوق و علاقه کار می‌کند و در واحد دیگر همان سازمان جزا کارکنان ناموفق محسوب می‌شود؟ خصوصیات یک واحد اداره یا سازمان چگونه بر انگیزش و بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد؟ آیا به استخدام در آوردن کارمندانی که شوق انجام کار و افزایش بهره‌دهی در آنان زیاد است، ضامن موفقیت سازمان می‌باشد؟ آیا لازم است سازمان را نیز در جهت نیسازهای کارکنان تغییر دهیم؟ و در نتیجه بهره‌وری سازمان را افزایش دهیم؟ ... در پاسخ به سوالات فوق باید گفت که مردم بدلیل مختلف کار می‌کنند. انگیزه بعضی فقط کسب درآمد و پول است. بعضی دیگر بخاطر این که کار کردن را دوست دارند، وظایف شغلی را انجام می‌دهند، و بالاخره عده‌ای دیگر بخاطر منزلت اجتماعی یک شغل به کار و فعالیت می‌پردازند.» (۱۲)

اگر انگیزه را اوضاع و احوال و شرایطی بدانیم که فرد را از درون و ادا به فعالیت می‌نماید و اگر سازمان را «هماهنگی برنامه‌ریزی شده فعالیت‌های عده‌ای از افراد به منظور نیل به هدف یا هدفهای مشترک، روشن و با معنی و از طریق تقسیم وظایف و نیز سلسله مراتب اختیار و مسؤلیت» بدانیم، لازم است با نقش مدیریت در تلفیق کارآمد این دو عامل مهم، آشنا شویم.

مدیران باید رفتار افراد تحت نظارت خود را کنترل و هدایت کنند. اما باید توجه داشت که این گونه کنترل و هدایت فقط متوجه «رفتار» کارکنان است. مدیران نمی‌توانند فقط در سطح رفتار افراد تحت نظارت خود عمل کنند و از عوامل موثر دیگر اثر بخشی، کارایی، بهره‌وری، دلایل عدم رضایت کارکنان از کار خود، مقاومت منفی، و



برای اداره و رهبری انگیزش کارکنان مورد توجه قرار دهد، ماهیت اساسی و طبیعت کارهائی است که باید در سازمان مورد توجه قرار دهد. واقعیت آن است که هر شغل یا هر دسته از مشاغل نیازمند به «رفتار فردی» خاص و «الگوی انگیزش» متفاوت با شغل یا دسته مشاغل دیگر است. اما مهمترین عامل در اداره و رهبری انگیزش کارکنان همان است که در بند ۳ آورده شده است و ما آن را تحت عنوان «اقلیم» یا «فضای» سازمانی مورد بحث قرار خواهیم داد. در یک تعریف کوتاه فضای سازمانی، محیط کلی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی یک سازمان است. نیروهای خارجی ساختار قدرت در درون سازمان و نیازهای سازمان و انتظاراتی که از آن می‌رود بر این فضا تاثیر دارند. با تعیین فضای سازمانی که مشخص کننده آن «موقعیت شغلی» می‌باشد می‌توان ابتدا انگیزه‌ها گوناگون کارکنان را شناخت و سپس با انگیزه‌های فعال آنان آشنا شده فضای سازمانی تحت تاثیر دو عامل، یعنی

یکی از مهمترین عوامل موثر در متفاوت بودن افراد در سازمان، تفاوت‌های فردی و شخصیتی آنان است. هر چند در بحث از تفاوت‌های فردی باید عوامل متعددی نظیر عوامل ارثی، محیط خانوادگی، نوع تربیت، آداب و رسوم و فرهنگ و مانند آن مورد توجه قرار گیرند، اما در اینجا این گونه تفاوت‌ها را بیشتر بر حسب «نیازها، مثل نیاز به پیشرفت، نیاز به قدرت و نیاز به پیوستگی تعریف کرده‌ایم، البته می‌دانیم نیازهای آدمی را می‌توان از دیدگاه‌های مختلف طبقه بندی کرد. در یکی از این طبقه بندیها سلسله مراتب نیازهای آدمی به ترتیب نیازهای فیزیولوژیک، نیازهای ایمنی، نیاز به عشق و تعلق، نیاز به احترام و نیاز به خودیابی معرفی شده است. آن چه آگاهی از آن برای یک مدیر اهمیت دارد آن است که نیازهای کارکنان یک سازمان با یکدیگر تفاوت دارد و مدیریت نیز نمی‌تواند و نباید این تفاوت‌ها را نادیده بگیرد. دومین عاملی که هر مدیر باید طی کوششهای خود

بالاخره انگیزش که تعیین کننده رفتار افراد سازمان است بی اطلاع بمانند. مدیران می‌توانند بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود اثر بگذارند. همین افکار و احساسات و آرزوها موجبات انگیزش و هدایت رفتار می‌گردد. برای اینکه یک مدیر، بتواند در کار خود اثر بخش تر از آنچه هست باشد لازم است عوامل روانی مهم در محیط کار خود را بشناسد و این عوامل را با روشهای علمی و انسانی در جهت منافع سازمان، کنترل کند. به عبارت دیگر مدیران باید علاوه بر کنترل و هدایت رفتار کارکنان، انگیزش آنان و عوامل موثر بر انگیزش کار را نیز اداره و رهبری کنند.

### کلیدهای اصل اداره و رهبری انگیزش کارکنان:

«چارچوبی را که در اینجا پیشنهاد کرده‌ایم، شامل چهار متغیر می‌باشد و مدیران می‌توانند از این متغیرها در انگیزش افراد بکار، سود جویند. از خصوصیات این عوامل آن است که نه در انحصار افراد هستند و نه مستقل، بلکه هر یک نیز تا حدودی از کنترل مدیران خارج هستند. اما مدیران می‌توانند از این عوامل بعنوان «اهرم» استفاده کنند و با کمک آن بر فردی که برای انجام وظایف شغلی «انگیخته» شده است اثر بگذارند.

این عوامل چهارگانه عبارتند از:

۱- انگیزه‌ها و نیازهایی که کارکنان سازمان همراه با خود (و متأثر از آن) به محیط کار خود می‌آورند.

۲- کارها و وظایفی که باید در داخل سازمان انجام گیرد.

۳- «فضای سازمانی (۹)» یا «اقلیم سازمانی» که مشخص کننده موقعیت کار می‌باشد.

۴- بالاخره تواناییها و محدودیتهای شخص مدیر.



**بهره وری، نه تنها این است که با انجام درست کارها به حداکثر کارائی دست یابیم بلکه این نیز هست که با ((انجام کارهای درست)) به حداکثر اثر بخشی برسیم.**

**بهره‌وری یعنی استفاده علمی از منابع ملی مانند نیروی انسانی و دیگر عوامل تولید به منظور کاهش قیمت تمام شده، رشد بازار، کاهش میزان بیکاری، افزایش واقعی دستمزد و بالا رفتن استانداردهای زندگی مصرف کنندگان، مدیران و کارکنان است.**

«الزامات شغلی» و «نیازهای افراد» قرار می‌گیرد. توضیح اینکه غالباً لازمه انجام موفقیت آمیزی مشاغل فروشنده‌گی، رفتارهای مبتنی بر انگیزش پیشرفت است و بنابر این فروشنده‌گان باید از سطوح بالای انگیزش پیشرفت برخوردار باشند. اما اگر فضای سازمانی این فروشنده‌گان چنان باشد که در آن نسبت به قبول خطر، قبول مسئولیت شخصی و نوعی ساخت شغل قابل انعطاف تأکید توجه نشود، در آن صورت میل یا نیاز به پیشرفت در فروشنده‌گان انگیزنده نخواهد شد. به همین دلیل است که می‌توان گفت توانائی مدیر در تغییر و بهبود فضای سازمانی مهمترین اهرم او در حرفه مدیریت است. چون فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش کارکنان سازمان اثر بگذارد، بنابر این تغییر در هر بخش از فضای سازمانی منجر به تغییر فوری و عمیق بر نحوه انجام کار یا عملکرد کارکنان می‌گردد». (۱۳)

اگر مساله اداره و رهبری انگیزش کارکنان بر محور اداره و رهبری فضای سازمانی استوار باشد، در آن صورت باید توانیها و محدودیتهای شخص مدیران در نظر گرفته شود. دلیل این مدعا آن است که «شیوه رهبری مدیر یکی از عوامل تعیین کننده فضای سازمانی است».

بالا بردن سطح انگیزش کارکنان یک سازمان بستگی به سه عامل یعنی، قدرت انگیزه، ماهیت شغل، موقعیت و استعداد بالقوه محیط کار در انگیزش کارکنان به کار دارد. از طرف دیگر سطح انگیزش کارکنان نیز مشخص می‌سازد که متصدی شغل تا چه میزان در انجام وظایف شغلی سخت کوش خواهد بود، چه مدت کار خواهد کرد و کیفیت کار او چگونه خواهد بود. سومین و آخرین اهرمی که می‌تواند به عنوان عامل موثری در دست مدیر باشد، نفوذ آنان بر انتظارات و انگیزند. (یا داعیه‌ها)

می‌باشد». (۱۴)

ادامه دارد

منابع و ماخذ

- ۱- ابطحی، حسن، کاظمی، بابک. (۱۳۷۵). «بهره‌وری». (چاپ اول). تهران؛ انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- ۲- همان منبع.
- ۳- رابینز، استیفن. (۱۳۷۶). «تئوری سازمان». ترجمه سید مهدی الوانی، حسن دانائی فرد، (چاپ اول). تهران؛ انتشارات صفار.
- ۴- معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی. «مفاهیم اساسی بهره‌وری». تهران؛ بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی؛ بهار ۱۳۷۴.
- ۵- طوسی، محمد علی. (۱۳۷۳). «در تکاپوی استانداردهای ملی بهره‌وری». ماهنامه علمی، آموزشی تدبیر. شماره ۴۱، تهران؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

6- "Total Factor Productivity". OECD Economic Studies, No 10, Paris, Spring, 1988.

7- International Labour Ofic, Methods of Labour Productivity Statistics, (Geneva, ILO, 1981).

8- Fourastie, Jean. "Productivity - Prices and wages". (paris:OEEC, European Productivity Agency, 1975).

9- The Productivity movement in japan, "The Basic Concepts of Productivity and the development of the productivity Movement", International Productivity Symposium Productivity Center, 1983, P.2

- ۱۰- عالم تیریز، اکبر، (۱۳۷). «عوامل موثر در رشد بهره‌وری». فصلنامه مطالعه مدیریت انتشارات دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، شماره اول، دوره سوم ویژه بهره‌وری.
- ۱۱- سازمان بهره‌وری ملی ایران، مجموعه مقالات و سخنرانیها - اولین کنگره ملی بهره‌وری ایران - اشاعه نگرش بهبود در فعالیتهای ۴-۲ خرداد ۱۳۷۳، تهران؛ ناشر سازمانی بهره‌وری ملی ایران.

12- T. R Mitchell (1982)' Motivation: "New directions for theory research and practice" Academy of management review, 7, pp. 80 - 88

- ۱۳- ساعتچی، محمود، (۱۳۷۲). «انگیزش، فضای سازمانی و بهره‌وری در سازمان». فصلنامه مطالعات مدیریت - انتشارات دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی - شماره اول، دوره سوم، ویژه بهره‌وری.
- ۱۴- ساعتچی، محمود، (۱۳۶۹)، «روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت»، چاپ دوم، تهران؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.