

مفهوم بهره‌وری و راه‌های ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

علیرضا شیروانی

نوشته:

بهمن صمدی

چکیده:

برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیازمند به تأمین شرایط متعددی هستیم که مهمترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی انگیزه شده برای انجام وظایف خود، مهمترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی کارکنان فراهم می‌آید. از اینرو در این مقاله ابتدا مفاهیم اساسی و اصلی بهره‌وری تعریف گردیده و سپس تفاوت‌های موجود بین کارایی، اثربخشی و بهره‌وری بررسی می‌گردد، مفهوم بهره‌وری از نظر سازمان‌های مختلف بین‌المللی توضیح داده شده و سپس موضوعات زیر به ترتیب مورد بحث قرار گرفته است:

- راه‌های ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

- نقش وجدان کاری برافزایش بهره‌وری

پس از آن با شناخت اهمیت بهره‌وری در سطح جهانی، موضوع دیگری را به میدان بحث و گفتگو وارد کرده‌ایم و آن فرهنگ بهره‌وری است.

مقدمه

کوشش‌های اقتصادی انسان همیشه و همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر 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 بفرنج‌ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر، متأثر از همین تمایل و اشتیاق می‌باشد. رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره‌وری بیشتر است و این امر همواره مورد توجه دولتمردان، سازمانها، مؤسسات و ... بوده و حتی در سطح کوچکترین واحد اجتماعی یعنی خانواده رسوخ کرده و دسترسی به بهبود کیفی زندگی و رفاه بیشتر که نمودهایی از بهره‌وری است، سبب تلاش بیشتر و هدفمندتر خانواده‌ها گردیده است.

بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر و آرامش و اسایش انسانها، که هدفی اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود، همواره مدنظر دست‌اندرکاران سیاست و اقتصاد و دولتمردان بوده و می‌باشد.

از بهره‌وری تعاریف بسیاری شده است و اگرچه هر کدام از این تعاریف به جای خود می‌توانند صحیح و کارآمد باشند، اما اگر نتوانند مفاهیم اساسی و اصلی بهره‌وری را براساس شعور، آگاهی، فرهنگ و آداب مخاطبان مختلف خود بیان کنند، تعاریفی ناقص می‌باشند، بدون شک هرچه آگاهی و فرهنگ مخاطب و گروهی که می‌خواهند از واژه بهره‌وری استفاده کنند، بیشتر باشد، نیاز به تعریفی ژرف‌نگرتر و عمیق‌تر برای این واژه بوجود خواهد آمد.

بهره‌وری چیست؟

در گذشته بهره‌وری تنها قلمرو اقتصاددانان بوده است. اما امروز مورد توجه همگان است بطوری که سیاست‌گذاران، تاجران و کارگران حتی مردم کوچه و بازار نیز در مورد بهره‌وری و اهمیت آن در سطح رفاه زندگی‌شان مطالبی شنیده‌اند.

تعریف فنی بهره‌وری ساده و صرفاً عبارتست از رابطه بین مقدار ستاده و مقدار نهاده بکار رفته برای تولید آن ستاده به عبارت دیگر $\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{نهاده}}$ بهره‌وری به ما می‌گوید که از یک واحد نهاده چند واحد ستاده، می‌توان بدست 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 و ارائه خدمات، حال آنکه «بهره‌وری» مربوط می‌شود به استفاده همراه با کارآئی منابع (نهاده‌ها) برای تولید کالاها و ارائه خدمات (بازده) تولید، یعنی کل ستاده بدست آمده در حالیکه بهره‌وری یعنی کل ستاده تولید شده، به ازای هر واحد نهاده بکار رفته. افزایش تولید لزوماً به معنای افزایش بهره‌وری نیست.^(۱) مثال: شرکتی را در نظر بگیرید که ماشین حساب تولید می‌کند این شرکت ۲۰۰۰۰

۱- ابطحی، حسین، کاظمی، بابک. (۱۳۷۵). «بهره‌وری». (چاپ اول). تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

ماشین حساب را با ۴۰ کارگر در ۵۰ روز می‌کند.
کاری در ماه و ۱۰ ساعت کار در روز تولید در این حال:

$$20000 \text{ ماشین حساب} = \text{میزان تولید}$$

$$\text{یک ماشین حساب در هر ساعت} = \frac{20000 \text{ ماشین حساب}}{40 \times 10 \times 50} = \text{بهره‌وری کار}$$

حال تصور کنید این شرکت، تولید را به کارگر اضافی با همان ۵۰ روز کاری و ۱۰ ساعت کار در روز افزایش دهد. در این صورت: ۲۵۰۰۰ ماشین حساب در ازای بکارگیری ۱۰

$$25000 \text{ ماشین حساب} = \text{میزان تولید}$$

$$\text{یک ماشین حساب در هر ساعت} = \frac{25000 \text{ ماشین حساب}}{50 \times 10 \times 50} = \text{بهره‌وری کار}$$

اکنون به‌وضوح مشاهده می‌شود که میزان تولید ماشین حساب ۲۵ درصد بالا رفته است (از ۲۰۰۰۰ عدد به ۲۵۰۰۰ عدد) لکن در بهره‌وری کار تغییری حاصل نشده است. با محاسبات به آسانی می‌توان ثابت کرد که حتی با افزایش تولید، ممکن است بهره‌وری کار کاهش پیدا کند، یا برعکس بهره‌وری کار همراه با افزایش تولید بالا رود. به هر حال نکته مهم آن است که «تولید اضافی الزاماً معنای افزایش بهره‌وری را نمی‌دهد و همراه با بالا رفتن قدرت تولیدی نیست».

بهره‌وری، تنها به معنای تلاش برای افزایش کارایی نیست (۲)

نسبت بازده واقعی به دست آمده به بازده استاندارد و تعیین شده (مورد انتظار) کارایی

یاراندمان است. یادرواقع مقدارکاری که انجام می‌شود به مقدارکاری که باید انجام شود.^(۳) 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، کارآیی این کارگر برابر $70\% = \frac{140}{200}$ است نکته بسیار مهم آن است که طبق قوانین فیزیکی در ماشین (سیستمهای بسته و مکانیکی)، کارآئی و راندمان که خارج قسمت ظرفیت اسمی می‌باشد، تقریباً هرگز به ۱ نمی‌رسد و همواره کوچکتر از ۱ است، لکن در مورد انسان (سیستم باز) بر اثر انگیزش و رهبری صحیح می‌تواند از ۱ بزرگتر شود.^(۴)

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 بدست آمده در بهره‌وری ممکن است با نیازهای مشتری، اعم از داخلی و خارجی هماهنگ نباشد.

اثر بخشی: (۵)

یک سازمان به منظور تحقق هدف ویژه‌ای

ایجاد شده است. بنابراین جای تعجب نیست که

$$3- \text{Efficiency} = \frac{\text{Actual out put}}{\text{Standard out put}}$$

۴- ابطحی، حسین، کاظمی، بابک. (۱۳۷۵). «بهره‌وری». (چاپ اول). تهران؛ انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

حصول هدف بطور وسیعی به عنوان معیار سنجش اثربخشی، مورد استفاده واقع شود. «رویکرد نیل به هدف»^(۶) چنین اظهار می‌دارد که اثربخشی سازمانی باید برحسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرآیندها) بکار گرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود.^(۷)

اثربخشی عبارت از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده است. به بیان دیگر اثربخشی نشان می‌دهد که با چه میزان از تلاشهای انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است. درحالی که نحوه استفاده و بهره‌برداری از منابع برای نیل به نتایج، مربوط به کارآیی می‌شود. در واقع اثربخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آمدن رضایت انسانی از تلاشهای انجام شده، و کارآیی مرتبط با بهره‌برداری صحیح از منابع است. ملاحظه می‌شود که کارآیی جنبه کسی دارد، ولی اثربخشی جنبه کیفی دارد.

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

اثربخشی (انجام کارهای درست) + کارآیی (انجام درست کارها) = بهره‌وری

بهره‌وری، نه تنها این است که با انجام درست کارها به حداکثر کارآیی دست یابیم بلکه این نیز هست که با «انجام کارهای درست» به حداکثر اثربخشی برسیم، بنابراین لازم است از رابطه بین نهاده و ستاده فراتر برویم تا بتوانیم عوامل تعیین‌کننده بهبود 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، نگرشی 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، کارآیی، غرور در کار و مشتری‌گرایی و به کمک ماشین آلات و نظامها بر ارزش فرآیند کار می‌افزایند»^(۸)

«بهره‌وری به صورتی مجرد قابل حصول

6- Goal- Attainment Approach

۷- رایبیز، استیفن «تنوری سازمان»، ترجمه سیدمهدی الوانی، حسن دانائی فرد، «چاپ اول».

تهران؛ انتشارات صفار (۱۳۷۶).

۸- معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی. «مفاهیم اساسی

بهره‌وری»، تهران؛ بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، بهار ۱۳۷۴.

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 سرمایه‌گذاری (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 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»^(۹)

مفهوم بهره‌وری از نظر سازمانهای مختلف بین‌المللی

سازمانهای مختلف بین‌المللی 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 بین‌المللی به شرح زیر عرضه می‌شود.

را نسبتی که صورت آن را ستاده‌ها و مخارج آن راداده‌ها تشکیل می‌دهد تعریف می‌کنند»^(۱۱)

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

سازمان بین‌المللی کار^(۱۲): «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»^(۱۳)

سازمان همکاری اقتصادی اروپا^(۱۰): «سازمان همکاری اقتصادی اروپا بهره‌وری

۹- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۳). «درتکاپوی اسناداردهای ملی بهره‌وری». ماهنامه علمی، آموزشی تدبیر. شماره ۴۱، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

10- Organization of Economic Cooperation Development (OECD)

11- "Total factor Productivity". OECD Economic Studies, NO 10, Paris, Spring 1988

12- International labor Organization (ILO)

13- International Labour office, Methods of Labour Productivity statistic, (Geneva, ILO, 1981)

سازمان آژانسی بهره‌وری اروپا^(۱۴):

«از دید این سازمان بهره‌وری به‌دو شکل قابل توضیح است:

۱- بهره‌وری عبارتست از درجه استفاده یکی از عوامل تولید.

۲- بهره‌وری عبارتست از یک نوع طرز تفکر و باید باور داشت که هرکاری در فردا 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. با توجه به شرایط متغیر محیطی و برای تحقق اهداف اقتصادی باید روشهای جدید را به‌اجراء درآورد»^(۱۵).

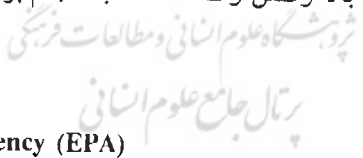
مرکز بهره‌وری ژاپن^(۱۶):

«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 می‌باشد. در این رابطه بهره‌وری یعنی استفاده علمی از منابع ملی مانند نیروی انسانی و دیگر عوامل تولید به‌منظور کاهش قیمت تمام شده، رشد بازار، کاهش میزان بیکاری، افزایش واقعی دستمزد و بالا رفتن استانداردهای زندگی مصرف‌کنندگان، مدیران و کارکنان است»^(۱۷).

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»^(۱۸).



14- European Productivity Agency (EPA)

15- Fourastie, Jean. "Productivity - Prices and Wages". (Paris: OEEC, European Productivity Agency, 1975).

16- Japan Productivity center (JPC)

17- The Productivity movement in japan, "The Basic Concept of Productivity and the development of the Productivity Movement", International Productivity Symposium, Japan Productivity Center, 1983, P.2.

۱۸- عالم تبریز، اکبر، «عوامل مؤثر در رشد بهره‌وری». فصلنامه مطالعات مدیریت انتشارات دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی شماره اول دوره سوم ویژه بهره‌وری (۱۳۷۲).

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 (ستاده‌ها) بر منابع و آن چه که برای حصول به آن صرف شده است (داده‌ها) نشان داده می‌شود.» (۱۹)

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 ارتقاء سطح رفاه جامعه، و این امر حاصل نمی‌شود مگر در سایه اعمال مدیریت عالمانه یعنی به دست مدیرانی که بر مسئولیت و رسالتهای خود در جهت راهبری واحد تحت پوشش و سرپرستی خود صد در صد 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 ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

تنها سازمانهایی می‌توانند موجبات ارضای نیازهای مراتب بالای کارکنان خود را فراهم سازند که فضای روانی مناسب را در درون سازمان بوجود آورده باشند.

«از جمله سئوالاتی که یک مدیر کارآمد و واجد صلاحیت با آن مواجه می‌شود آنست که «چرا مردم کار می‌کنند؟» چرا کسانی که قبلاً به کار خود علاقه‌مند بودند اکنون نسبت به آن دلسردی نشان می‌دهند؟ چرا کارمندی در یک

برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیازمند به تأمین 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 آنها در محیط کار توجه کنیم.

۱۹- سازمان بهره‌وری ملی ایران، مجموعه مقالات و سخنرانیهای اولین کنگره ملی بهره‌وری ایران - اشاعه نگرش بهبود در فعالیتها ۴-۲ خرداد ۱۳۷۳، تهران، ناشر سازمان بهره‌وری ملی ایران

واحد با شوق و علاقه کار می‌کند و در واحد دیگری همان سازمان جزء 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 نیازهای کارکنان تغییر دهیم؟ و در نتیجه بهره‌وری سازمان را افزایش دهیم؟ در پاسخ به سئوالات فوق باید گفت که مردم بدلیل مختلف کار می‌کنند. انگیزه بعضی فقط کسب درآمد و پول است. بعضی دیگر بخاطر اینکه کار کردن را دوست دارند، وظایف شغلی را انجام می‌دهند، بالاخره عده‌ای دیگر بخاطر منزلت اجتماعی یک شغل به کار و فعالیت می‌پردازد»^(۲۰)

اگر انگیزه را اوضاع و احوال و شرایطی بدانیم که فرد را از درون و ادار به فعالیت می‌نماید و 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 مسئولیت» 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 اینگونه کنترل و هدایت فقط مستوجه «رفتار» کارکنان است. مدیران نمی‌توانند فقط در سطح رفتار افراد تحت نظارت خود عمل کنند و از عوامل مؤثر دیگر اثربخشی، کارآیی، بهره‌وری، دلایل عدم رضایت کارکنان از کار خود، مقاومت منفی، و بالاخره انگیزش که تعیین‌کننده رفتار افراد سازمان است، بی‌اطلاع 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 اثربخش‌تر 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 مؤثر بر انگیزش کار را نیز اداره و رهبری کنند.

عوامل‌های اصلی اداره و رهبری انگیزش کارکنان

شخصیتی آنان است. هرچند 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 اینگونه 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 طبقه‌بندی کرد در یکی از این طبقه‌بندیها 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 برای اداره و رهبری انگیزش کارکنان مورد توجه قرار دهد، ماهیت اساسی و طبیعت کارهایی است که باید در سازمان مورد توجه قرار دهد. واقعیت آن است که هر شغل یا هر دسته از مشاغل نیازمند به «رفتار

»چارچوبی 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 «انگیزخته» شده است، اثر بگذارند. این عوامل چهارگانه عبارتند از:

- 1- انگیزه‌ها و نیازهایی که کارکنان سازمان همراه با خود (و متأثر از آن) به محیط کار خود می‌آورند.
 - 2- کارها و وظایفی که باید در داخل سازمان انجام گیرد.
 - 3- «فضای سازمانی»^(۲۱) یا «اقلیم سازمانی» که مشخص‌کننده موقیعت کار می‌باشد.
 - 4- بالاخره تواناییها و محدودیتهای شخص مدیر.
- یکی از مهمترین عوامل مؤثر در متفاوت بودن افراد در سازمان، تفاوت‌های فردی و

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، نیازهای سازمان و انتظاراتی که از آن می‌رود بر این فضا تأثیر دارند. با تعیین فضای سازمانی که مشخص‌کننده آن «موقعیت شغلی» می‌باشد می‌توان ابتدا انگیزه‌های گوناگون کارکنان را شناخت و سپس با انگیزه‌های فعال آنان آشنا شد. فضای سازمانی تحت تأثیر دو عامل، یعنی «الزامات شغلی» و «نیازهای افراد» قرار می‌گیرد. توضیح اینکه غالباً لازمه انجام موفقیت‌آمیز مشاغل فروشندگی رفتارهای مثبتی بر انگیزش پیشرفت است، بنابراین فروشندگان باید از سطوح بالای انگیزش پیشرفت برخوردار باشند. اما اگر فضای سازمانی این فروشندگان چنان باشد که در آن نسبت به قبول

خطر، قبول مسئولیت شخصی و نوعی ساخت شغل قابل انعطاف تأکید و توجه نشود، در آن صورت میل یا نیاز به پیشرفت در فروشندگان انگیزخته نخواهد شد. به همین دلیل است که می‌توان گفت توانایی مدیر در تغییر و بهبود فضای سازمانی مهمترین اهرم او در حرفه مدیریت است. چون فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش کارکنان سازمان اثر بگذارد، بنابراین تغییر در هر بخش از فضای سازمانی منجر به تغییر فوری و عمیق بر نحوه انجام کار یا عملکرد کارکنان می‌گردد (۲۲).

اگر مسئله اداره و رهبری انگیزش کارکنان بر محور اداره و رهبری فضای سازمانی استوار باشد، در آن صورت باید تواناییها و محدودیتهای شخصی مدیران در نظر گرفته شود. دلیل این مدعا آن است که «شیوه رهبری مدیر یکی از عوامل تعیین‌کننده فضای سازمانی است».

اگر مدیران توانایی لازم برای آگاهی از نیازهای بارز و مسلط هر یک از کارکنان تحت نظارت خود را داشته باشند، بهتر می‌توانند این نیازها را ارضا کنند. برای مثال اگر یک کارمند خاص مردم را دوست دارد،

نیاز به دوست داشتن و مورد علاقه دیگران واقع شدن، دارد و نیاز او برای پیوستگی با دیگران شدید است، غیرعاقلمانه است اگر او را در جایی قرار دهیم که باید به تنهایی به انجام وظایف شغلی بپردازند به همین ترتیب اگر او را در آنچنان فضای سازمانی قرار دهیم که روابط بین افراد خصوصت‌آمیز و دوستی و پیوستگی با دیگران مردود شناخته شود، باز هم اشتباه کرده‌ایم. یا اگر مشخصات شغل مورد نظر چنان است که برای انجام مؤثر وظایف آن باید قبول خطر و مسئولیت کرد، نباید فردی را متصدی آن کنیم که انگیزه پیشرفت در او در حد پایین است. اکنون که با شناخت نیازهای اساسی و مؤثر در عملکرد کارکنان سازمان آشنا شدیم موقع آن رسیده است که روشهای هماهنگ ساختن «نیازهای کارکنان» را از یک طرف و «وظایف سازمانی» را از طرف دیگر بشناسیم و با انجام این مهم کارآیی و اثربخشی هر یک از کارکنان واحد تحت نظارت خود را به بالاترین

سطح ممکن برسانیم.

«از واقعیت‌های حیات سازمانی آن است که انجام وظایف در بعضی از مشاغل همچنان آور و در بعضی دیگر کسالت آور است. برای اینکه کارکنان یک سازمان بتوانند در مدت طولانی نسبت به انجام مؤثر وظایف شغلی علاقه نشان دهند و اصطلاحاً هم‌انگیزه شده باشند و هم کارآیی آنان در بالاترین حد ممکن باشد، باید به این نکته مهم توجه داشته باشند. بالا بردن سطح انگیزش کارکنان یک سازمان بستگی به سه عامل یعنی، قدرت انگیزه، ماهیت شغل، موقعیت و استعداد بالقوه محیط کار درانگیزختن کارکنان به کار دارد. از طرف دیگر سطح انگیزش کارکنان نیز مشخص می‌سازد که متصدی شغل تا چه میزان درانجام وظایف شغلی سختکوش خواهد بود، چه مدت کار خواهد کرد و کیفیت کار او چگونه خواهد بود. سومین و آخرین اهرمی که می‌تواند عامل مؤثری در دست مدیر باشد، نفوذ آنان بر انتظارات و انگیزه‌ها (یاداعیه‌ها) می‌باشد.» (۲۳)

چگونگی کنترل مدیریت برانتظارات و انگیزنده‌ها در یک موقعیت خاص

شرایط خاص برانتظارات و انگیزنده‌های

واقعیت این است که مدیران می‌توانند در

می‌تواند بر احساسات و پیش‌بینیهای کارکنان نسبت به شغل خود اثر بگذارند و مستقیماً موجبات برانگیختن نیازها و انگیزش مورد نظر را در آنان فراهم سازد. در این شرایط مدیر می‌تواند حتی در کوتاه‌مدت، انگیزش نیرومندی را در کارکنان تحت نظارت خود ایجاد کند.

کارکنان نفوذ بسیار داشته باشند. برای مثال مدیر می‌تواند در جلسه‌ای که به منظور بررسی نحوه انجام کار کارکنان تحت نظارت او تشکیل شده است، توضیح دهد که چه پادشاهایی را برای بهترین نحوه انجام کار در نظر گرفته است. با همین روش ساده مدیر

فضای سازمانی

جدی انجام گیرد.

برای کنترل فضای سازمانی لازم است اقداماتی از طرف مدیران سطوح بالای سازمان صورت گیرد. این اقدامات را می‌توان در مراحل پنجگانه زیر خلاصه کرد:

۱- با توجه به ماهیت و خصوصیات شخصی افراد یک سازمان و طبیعت مشاغل آنان تصمیم گرفته شود که چه نوع فضای سازمانی بیش از همه مناسب است.

۲- ماهیت و چگونگی «فضای سازمانی» کنونی ارزیابی شود.

۳- تفاوت و فاصله ماهیت فضای سازمانی کنونی با مناسبترین فضای سازمانی مشخص شود.

۴- برای بهبود فضای سازمانی اقدامات

۵- تغییرات ایجاد شده ارزیابی گردد.

در اینجا لازم است که دو نوع فضای سازمانی ایده‌آل یا مطلوب را تعریف کنیم:

ا- در نوع اول از فضای سازمانی مطلوب کوشش بعمل می‌آید تا حتی اگر الگوی انگیزش دیگری برای یک شغل لازم است، انگیزه‌های مسلط متصدی شغل برانگیخته شود و در جهت انجام مؤثر وظایف شغلی هدایت گردد.

ب- در نوع دوم از فضای سازمانی مطلوب کوشش به عمل می‌آید تا انگیزش مناسب شغل برانگیخته شود، «هرچند این نیاز در شاغل آن شغل بارز نباشد»^(۲۴).

فضای روانی و بهره‌وری در سازمان

- عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری عبارتند از: مدیریت، فن‌آوری، سرمایه، کار و مهمتر از آن «عامل انسانی» عامل انسانی نیز هنگامی بهره‌وری بهینه خواهد داشت که برای کار انگیزه شده باشد. برای تقویت انگیزه افراد باید محیط کار، نیازهای شخصی و مسایل اقتصادی آنان مورد توجه قرار گیرد. اگر بخواهیم عوامل مؤثر در بهره‌وری را فهرست‌وار معرفی کنیم، خواهیم دید که فضای روانی مناسب موجبات رضایت افراد را از کار فراهم می‌سازد و در نتیجه آن بسیاری از عوامل مؤثر در بهره‌وری فراهم می‌آید. نگاهی دقیقتر به مهمترین عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری احتمال صحت این اعتقادات را افزایش می‌دهد. این عوامل عبارتند از:
- نگرش کارکنان نسبت به کار و سازمان محل کار خود.
- ماهیت کار.
- دانش و اطلاعات تخصصی متصدیان گوناگون مشاغل در سازمان؛
- فرهنگ کار و اعتقاد کارکنان نسبت به ایفای مؤثر وظایف خود در سازمان؛
- تعادل روانی و جسمانی کارکنان سازمان؛
- انگیزه افراد برای انجام وظایف شغلی خود در حد بهینه؛
- روحیه کارکنان سازمان و خشنودی آنان از کار در سازمان؛
- میزان همکاری افراد در سازمان و علاقه به انجام کارهای گروهی؛
- نظم و انضباط در کار و اعمال مدیریت زمان در سازمان؛
- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری؛
- اعمال مدیریت اثربخش و کارآمد؛
- فراهم بودن امکانات آموزشی اثربخش در سازمان؛
- نوآوری و خلاقیت و فراهم بودن محیط برای رشد خلاقیتها؛
- تجربه و سوابق مناسب برای ایفای وظایف شغلی؛
- ایجاد فضای روانی مناسب. (۲۵)
- مروری بر فهرست عوامل مؤثر در بهره‌وری نشان می‌دهد تنها هنگامی افراد به کار خود علاقه نشان می‌دهند و انگیزش کار در آنان افزایش می‌باید که فضای روانی

مناسب در سازمان فراهم آمده باشد. فضای روانی مناسب می‌تواند روحیه کارکنان را

بهبود بخشد، مشارکت آنان را در سازمان فراهم آورد و خلاقیت و نوآوری را بیشتر کند.

نقش وجدان کاری بر افزایش بهره‌وری

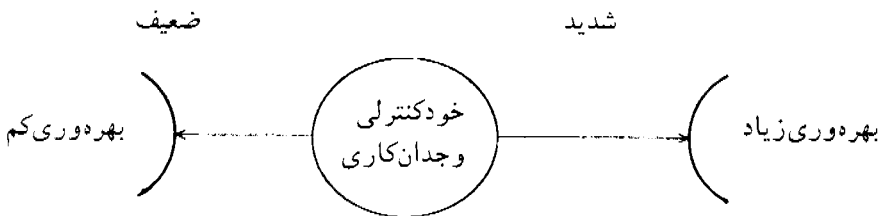
- ۱- تعهد به رعایت شرایط کمی و کیفی کار؛
- ۲- تعهد نسبت به بقاء و توسعه سازمان؛
- ۳- تعهد به تکامل خود سازمان؛
- ۴- تعهد نسبت به افراد و گروه‌های کاری دیگر در سازمان؛

۵- تعهد نسبت به جلب رضایت مشتریان
پیدا است که میزان و چگونگی تحقق این تعهدات به دو عامل زیر وابسته می‌باشد:

- ا- چارچوب ارزشی حاکم بر فرد
- ب- میزان بلوغ سازمانی فرد

بلوغ سازمانی عبارت است از «توان پذیرش مسئولیت «محوله یا انتخابی» تعهد عملی نسبت به مسئولیت پذیرفته شده». با توجه به نقش بلوغ سازمان در رابطه بر «احساس وجدان کاری» می‌توان آثار وجدان کاری را به صورت یک طیف در نظر گرفت»

وجدان از ریشه لغوی «وجد» به معنای یافتن است و در فرهنگ معین آمده است که وجدان، به معنای «علت ثبات بصیرت باطن باشد به حقیقت معتقد خویش و وجدان لذت اصالت و ملکه شدن آن حالات باطن را» گویند. و در معنایی دیگر آمده است که وجدان کار «قوه‌ای است در باطن شخص که وی را از نیک و بد اعمال آگاهی می‌دهد» اگر از تعریف لغوی وجدان بگذریم می‌توان آن را به صورت مبسوط به شرح زیر معنا کرد: «وجدان کاری عبارت است از نوعی احساس تعهد صقید کننده درونی به منظور رعایت الزامات کمی و کیفی کار تقبل شده از سوی فرد یا گروه» وجدان کاری به صورت مجموعه‌ای از تعهدات در افراد جلوه‌گر می‌شود، این تعهدات عملی عبارتند از:



ارتباط وجدان کاری و بهره‌وری

دیدگاه رنسیس لیکرت^(۲۷) سه دسته متغیر علتی^(۲۸)، میانجی^(۲۹) و غایتی^(۳۰) میزان بهره‌وری سازمان را تعیین می‌کنند.^(۳۱)

اگر از تعریف متداول بهره‌وری، یعنی نسبت میان ستاده‌ها و داده‌ها بگذریم و بهره‌وری را در نگاهی کلی‌تر نوعی فرهنگ استفاده بهینه از امکانات بدانیم. براساس



می‌دهد چنانچه وجدان کاری فاسخ از چارچوبهای ایدئولوژیک، شکل تکامل یافته و شدید خود را داشته باشد، می‌تواند به دو شکل برافزایش میزان بهره‌وری تأثیر بگذارد:
۱- جبران نقص و کمبود متغیرهای علتی مورد

در علم مدیریت وجدان کاری را یک متغیر میانجی باید دانست که با نقش واسطه‌ای خود میان متغیرهای علتی و بهره‌وری (که از طریق متغیرهای بازده قابل اندازه‌گیری است) ایفای نقش می‌کند. تجارب ملل مختلف نشان

27- Rensis Likert

28- Causal

29- Intervening

30- End - result

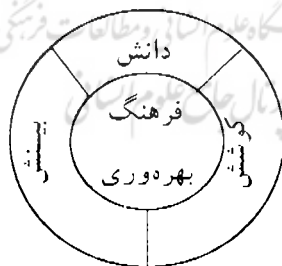
ب - استفاده بهتر از امکانات از طریق کاهش هزینه و زمان با توجه به احساس قید درونی

نیاز از طریق اعمال تلاش و جدیت بیشتر افراد.

فرهنگ بهره‌وری

گاهی کلمه فرهنگ با کلمه دیگری همراه می‌شود، همانند فرهنگ تولید، فرهنگ کشاورزی، فرهنگ بهره‌وری و مانند اینها «بنابراین فرهنگ بهره‌وری «مجموعه‌ای از الگوهای شکل یافته در کاربرد منابع است، که موجب ارتقاء یا کاهش بهره‌وری می‌شود» فرهنگ بهره‌وری نتیجه وجود سه ویژگی در نیروی کار جامعه است، بینش، دانش و گوشش.

با پی بردن به اهمیت بهره‌وری در سطح جهان، موضوع دیگری را می‌توان به میدان بحث و گفتگو وارد کرد و آن فرهنگ بهره‌وری است. تعاریف مختلفی برای فرهنگ شده است، یک تعریف جامع آن عبارت است از: ویژگی یا خصوصیت اصلی و اساسی که بوسیله یک ملت در طول زمان شکل می‌گیرد، بطوری که کلیه پندارها و رفتارهای اجتماعی آن ملت مبتنی بر این خصوصیت می‌شود. اما



اگر شخص نسبت به کاری که انجام می‌دهد از انگیزه بسیار قوی برخوردار باشد، از انجام آن کار و پیشرفت حاصل احساس لذت و شادی می‌کند، تنها اعتقاد و باور نسبت به اهداف کار

اگر فعالیتهای اکثریت مردم یک جامعه آمیخته با این سه ویژگی باشد می‌توان حاکمیت بهره‌وری را در آن جامعه پذیرفت. منظور از بینش، باور و اعتقاد در کار است،

کافی بنظر نمی‌رسد بلکه باید شیوه‌های انجام کار را نیز خوب بدانند. ناآگاهانه برای انجام کاری قدم برندارد. ویژگی دانش باعث تقویت عادات زیر می‌شود:

- عادت برای انتخاب مناسبترین وسیله و شیوه برای انجام کار؛

- عادت به ارزیابی کار و مقایسه آن با تواناییها و امکانات؛

- عادت به فراگیری و یادگیری آن چه در انجام بهینه کار او را یاری می‌دهد.

- عادت به برنامه‌ریزی، تشخیص امور غیرمهم از مهم

و بالاخره ویژگی سوم یعنی کوشش به معنای تلاش عملی برای انجام کار است. (۳۲)

شخص اگر باور و اعتقاد به اهداف کنار داشته باشد و از دانش کافی برای انجام کار نیز برخوردار باشد تنها علتی که ممکن است

دستیابی به اهداف را برایش دشوار کند، سستی و تنبلی است. اگر چه ممکن است ریشه

خیلی از تنبلیها در عدم وجود دو ویژگی قبلی باشد اما گاهی اوقات ممکن است ناشی از

عوامل دیگری نیز باشد، در هر صورت اگر

دقت کنیم خواهیم دید که ویژگیهای فرهنگ بهره‌وری در سه مولفه بینش، دانش و کوشش خلاصه می‌شود.

توجه به این نکته نیز ضروری است که بهره‌وری فقط نباید به محیط‌های صنعتی

منحصر شود بلکه باید به صورت یک فرهنگ درآید که در همه جا از زندگی فردی و

خانوادگی گرفته تا کارخانه، دانشگاه، اداره، مزرعه، بازار و خیابان حضوری مؤثر داشته

باشد. در همه جا و برای هر کار درجهت بهره‌وری بهینه از منابع موجود کوشید و برای

ساده کردن و کوتاه کردن روشهای انجام کار و بهره‌وری، همه امکانات به کار گرفته شده را

در نظر داشت. وقتی که بهره‌وری بصورت یک فرهنگ درآید، آن وقت جامعه و کشور به

مجموعه‌ای پویا تبدیل می‌شود که در آن از هر فرصت و از هر امکان به نفع انسانها

بهره‌برداری خواهد شد و فرصت قابل توجهی از منابع موجود ایجاد می‌گردد این بهترین راه

برای نجات انسان از فقر و همه مصائب و سختیهای است که در طول تاریخ به دلیل

نداشتن امکانات با آن دست‌به‌گریبان بوده است.

خلاصه و نتیجه گیری

عینیت یافتن مفهوم بهره‌وری در سطح ملی، صنعت، یک مؤسسه خدماتی یا تولید کالا و در سطح افراد، زندگی فرد و جمع را رو به اعتلا خواهد برد. اگر چه کاربرد «بهره‌وری» در فرهنگ امروز ما مفهومی تازه است شاید بتوان گفت شروع آن، به آغاز حیات بشری و تلاش آدمی برای ادامه حیات و تشکیل تمدنها باز می‌گردد.

برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیازمند به تأمین 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 شغلی کارکنان لازم است به ارضای نیازهای آنان در محیط کار توجه کنیم و تنها سازمانهایی می‌توانند موجب ارضای نیازهای مراتب بالای کارکنان خود را فراهم سازند که فضای روانی مناسب را در درون سازمان بوجود آورده باشند. 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.

مدیران بایستی بین «الزامات شغلی»، «نیازهای کارکنان» و «فضای سازمان» نوعی تعادل بوجود آورند. اگر مدیران توانایی لازم برای آگاهی از نیازهای بارز و مسلط هریک از کارکنان تحت نظارت خود را داشته باشند، بهتر می‌توانند این نیازها را ارضاء کنند. مدیران می‌توانند الگوهای انگیزش اعضای سازمان را با انتخاب و انتصاب دقیق کارکنان کنترل کنند.

در علم مدیریت وجدان کاری را یک متغیر میانجی باید دانست که با نقش واسطه‌ای خود میان متغیرهای علتی و بهره‌وری (که از طریق متغیرهای بازده قابل اندازه‌گیری است) ایفای نقش می‌کند. نهضت بهره‌وری بیشتر یک حرکت فرهنگی است تا اقتصادی و فنی، و باید نظیر کشور ژاپن جزو فرهنگ ملی در آید و مردم آن را با تمام وجود درک و احساس کنند و در افزایش آن بکوشند. اندیشه بهره‌وری باید درحقیقت در همان دامان خانواده در ذهن کودک شکل گیرد و با آن بزرگ شود، تا نتیجه مطلوب از آن حاصل آید.

بهترین روشی که می‌توانیم برای گسترش فرهنگ بهره‌وری در جامعه داشته باشیم، این است که بهره‌وری را به صورت یک جنبش ملی مطرح کنیم و چنانچه بخواهیم بهره‌وری به صورت یک جنبش ملی مطرح شود شرکت تمامی افراد جامعه در این جنبش ضروری است و باید این جنبش با ارزشها و با اندیشه‌های مردم عجین شود. یعنی باید در همه فعالیت‌های خود به بهره‌وری بیندیشیم و فکر کنیم که چگونه می‌توانیم استفاده بهتری از آن چه داریم به عمل آوریم.