



مفهوم بهره‌وری و راههای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

(قسمت دوم)

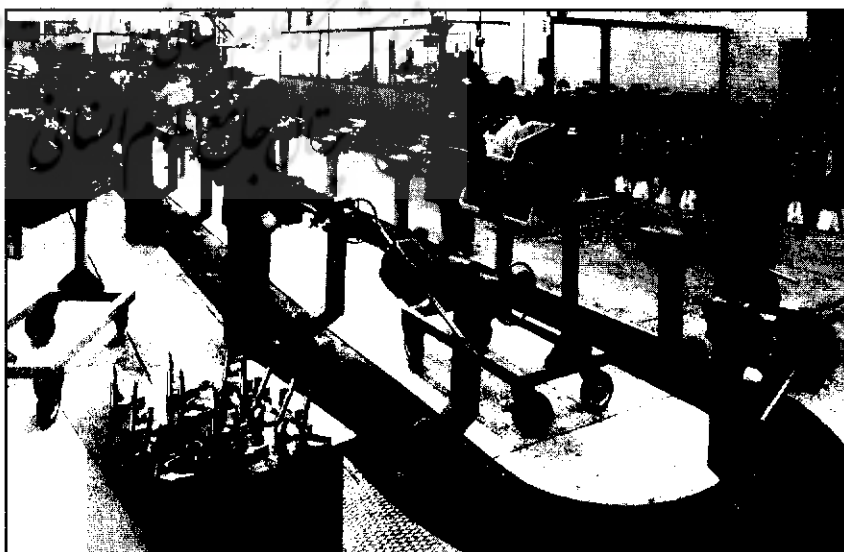
علیرضا شیروانی - بهمن صمدی

اشاره:

در شماره گذشته در بخش اول این مقاله درباره مفهوم بهره‌وری، برداشتهای مختلف از این مفهوم، افزایش کارایی و سازمانهای مختلف داخلی و خارجی بهره‌وری بحث شد. در این شماره دنباله مطلب آورده می‌شود.

چگونگی کنترل مدیریت بر انتظارات و انگیزنده‌ها در یک موقعیت خاص:

واقعیت این است که مدیران می‌توانند در شرایط خاص بر انتظارات و انگیزه‌های 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 پاداشهایی را برای بهترین نحوه انجام کار در نظر گرفته است. با همین روش ساده مدیر می‌تواند بر احساسات و پیش‌بینی‌های کارکنان نسبت به شغل خود اثر بگذارد و مستقیماً موجبات برانگیختن نیازها و انگیزش مورد نظر در آنان را فراهم سازد. در این شرایط مدیر می‌تواند حتی در کوتاه مدت، انگیزش نیرومندی را در کارکنان تحت نظارت خود ایجاد کند.



فضای سازمانی:

برای کنترل فضای سازمان لازم است اقداماتی از طرف مدیران سطوح بالای سازمان صورت گیرد. این اقدامات را می توان 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 تر است.
- ۲- ماهیت و چگونگی « فضای سازمانی » کنونی ارزیابی شود.
- ۳- تفاوت و فاصله ماهیت فضای سازمانی کنونی با مناسب ترین فضای سازمانی مشخص شود.
- ۴- برای بهبود فضای سازمانی اقدامات جدی انجام شود.
- ۵- تغییرات ایجاد شده ارزیابی گردد.

در اینجا لازم است که دو نوع فضای

سازمانی ایده آل یا مطلوب را تعریف کنیم:

الف- در نوع اول از فضای سازمانی مطلوب، کوشش بعمل می آید تا حتی اگر الگوی انگیزش دیگری برای یک شغل لازم است، انگیزه های مسلط متصدی شغل برانگیخته شود و در جهت انجام موثر وظایف شغلی هدایت گردد.

ب- در نوع دوم از فضای سازمانی مطلوب، کوشش بعمل می آید تا انگیزش مناسب شغل برانگیخته شود، « هرچند اگر این نیاز در شاغل آن شغل بارز نباشد».

فضای روانی و بهره وری در سازمان :

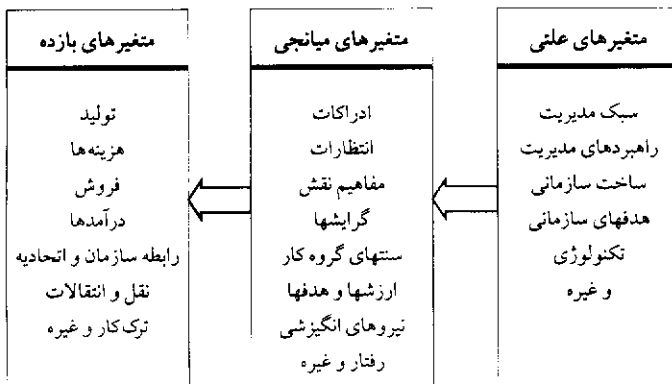
عوامل موثر در ارتقای بهره وری عبارتند از: مدیریت، تکنولوژی، سرمایه، کار و مهمتر از آن عامل انسانی. عمل انسانی هنگامی بهره وری بهینه خواهد داشت که برای کار انگیزه شده باشد. برای تقویت انگیزه افراد باید محیط کار، نیازهای



- افزایش می دهد. 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 موثر وظایف خود در سازمان.
 - تعادل روانی و جسمانی کارکنان سازمان.
 - انگیزه افراد برای انجام وظایف شغلی خود در حد بهینه.
 - روحیه کارکنان سازمان و خوشنودی آنان

مروری بر فهرست عوامل موثر در بهره وری نشان می دهد تنها هنگامی افراد به کار خود علاقه نشان می دهند و انگیزش کار در آنان افزایش می یابد که فضای روانی مناسب در سازمان فراهم آمده باشد. فضای روانی مناسب می تواند روحیه کارکنان را بهبود بخشد، مشارکت آنان را در سازمان فراهم آورد و خلاقیت و نوآوری را بیشتر کند.

- شخصی و مسائل اقتصادی آنان مورد توجه قرار گیرد. اگر بخواهیم عوامل موثر در بهره وری را فهرست وار معرفی کنیم، خواهیم دید که فضای روانی مناسب موجبات رضایت افراد از کار را فراهم می سازد و در نتیجه آن بسیاری از عوامل موثر در بهره وری فراهم می آید. نگاهی دقیق تر به مهمترین عوامل موثر در افزایش بهره وری، احتمال صحت این اعتقادات را
- 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 تصمیم گیری.
 - اعمال مدیریت اثر بخش و کارآمد.
 - فراهم بودن امکانات آموزشی اثر بخش در سازمان.



- نوع آوری و خلاقیت و فراهم بودن محیط برای رشد خلاقیتها.

- تجربه و سوابق مناسب برای ایفای وظایف شغلی .

- ایجاد فضای روانی مناسب^{۱۶} .

مروری بر فهرست عوامل موثر در بهره‌وری نشان می‌دهد تنها هنگامی افراد به کار خود علاقه نشان می‌دهند و انگیزش کار در آنان افزایش می‌یابد 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:

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» است. 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 مقیدکننده 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:

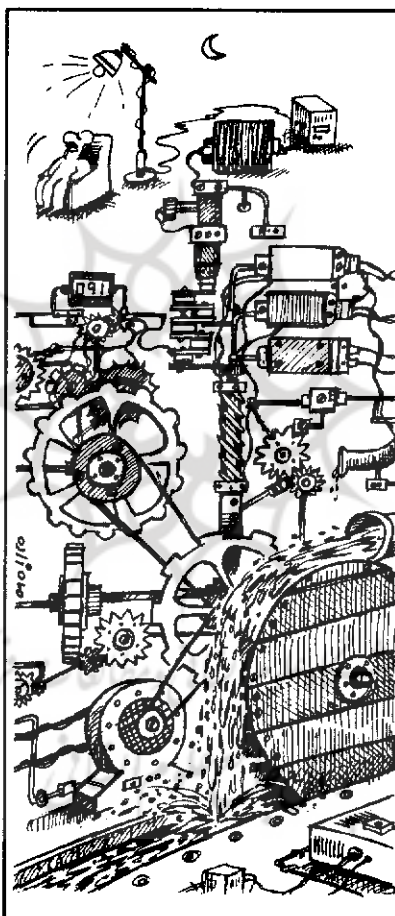
۱- تعهد به رعایت شرایط کمی و کیفی کار.

۲- تعهد نسبت به بقا و توسعه سازمان .

۳- تعهد به تکامل خود سازمان .

۴- تعهد نسبت به افراد و گره‌های کاری دیگر در سازمان .

۵- تعهد نسبت به جلب رضایت مشتریان .
پیداست که میزان و چگونگی تحقق این



تعهدات به دو عامل زیر وابسته می‌باشد:
الف- چارچوب ارزشی حاکم بر فرد .

ب- میزان بلوغ سازمانی فرد .

بلوغ سازمانی عبارت است از «توان پذیرش مسئولیت محوله یا انتخابی و تعهد عملی نسبت به مسئولیت پذیرفته شده»^(۱۷).

با توجه به نقش بلوغ سازمان در رابطه با «احساس وجدان کاری» می‌توان آثار وجدان کاری را به صورت یک طیف در نظر گرفت^{۱۸}:

ارتباط وجدان کاری و بهره‌وری:

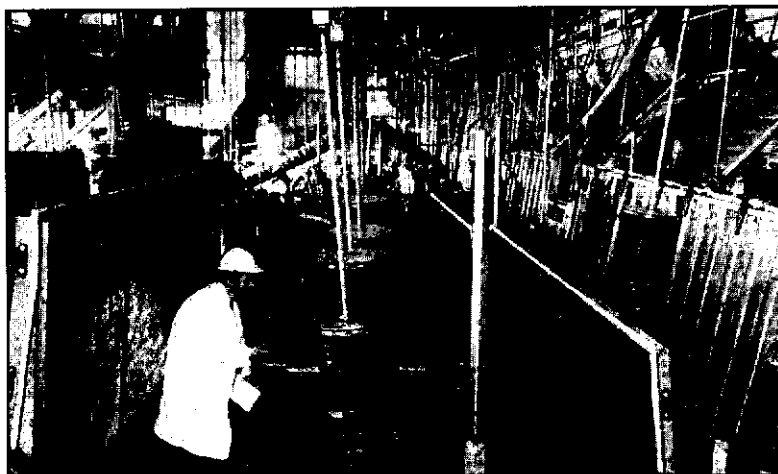
اگر از تعریف متداول بهره‌وری، یعنی نسبت میان ستاده‌ها و داده‌ها بگذریم و بهره‌وری را در نگاهی کلی‌تر نوعی فرهنگ استفاده بهینه از امکانات بدانیم، بر اساس دیدگاه رنسیس لیگرت (Rensis likert) سه دسته متغیر علّی (Causal)، میانجی (Intervening) و غایتی یا بازده (End-result) میزان بهره‌وری سازمان را تعیین می‌کنند^{۱۸}.

در علم مدیریت وجدان کاری را باید یک متغیر میانجی دانست که با نقش واسطه‌ای خود میان متغیرهای علّی و بهره‌وری، که از طریق متغیرهای بازده قابل اندازه‌گیری است، ایفای نقش می‌کند. تجارت ملل مختلف نشان می‌دهد چنانچه وجدان کاری خارج از چارچوبهای ایدئولوژیک، شکل تکامل یافته و شدت خود را داشته باشد، می‌تواند به دو شکل بر افزایش میزان بهره‌وری تأثیر بگذارد:

الف- جبران نقص و کمبود متغیرهای علّی مورد نیاز از طریق اعمال تلاش و جدیت بیشتر افراد.

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

فرهنگ بهره‌وری مجموعه‌ای از الگوهای شکل یافته در کاربرد منابع است، که موجب ارتقا یا کاهش بهره‌وری وی شود». فرهنگ بهره‌وری نتیجه وجود سه ویژگی در نیروی کار جامعه است، بینش، دانش و کوشش.



فرهنگ بهره‌وری :

با پی بردن به اهمیت بهره‌وری در سطح جهان، موضوع دیگری را می‌توان به میدان بحث و گفتگو وارد کرد و آن فرهنگ و 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 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 ارتقا یا کاهش بهره‌وری وی شود^{۱۹}. فرهنگ بهره‌وری نتیجه وجود سه ویژگی در نیروی کار جامعه است، پیش، دانش و کوشش.

اگر فعالیتهای اکثر مردم یک جامعه آمیخته به این سه ویژگی باشد می‌توان حاکمیت بهره‌وری در آن جامعه را پذیرفت. منظور از پیش، باور و اعتقاد در کار است، 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. برای او تنها اعتقاد و باور نسبت به اهداف کار کافی به نظر نمی‌رسد بلکه باید شیوه‌های انجام کار را نیز خوب بداند، ناآگاهانه برای انجام کاری قدم بر ندارد. ویژگی دانش باعث تقویت عادات زیر می‌شود:

« عادت به 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 برنامه ریزی، تشخیص امور غیر مهم از مهم.

و بالاخره ویژگی سوم یعنی کوشش به معنای تلاش علمی برای انجام کار است^{۱۹}.

شخص اگر باور و اعتقاد به اهداف کار 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 ویژگیهای بهره‌وری در سه مولفه پیش، دانش و کوشش خلاصه می‌شود.

توجه به این نکته نیز ضروری است که بهره‌وری فقط نباید به محیط‌های صنعتی منحصر بشود، 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 موثر داشته باشد. باید در همه جا و برای

توجه به این نکته نیز ضروری است که بهره‌وری فقط نباید به محیط‌های صنعتی منحصر بشود، 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 موثر داشته باشد. باید در همه جا و برای هرکار در جهت 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.

هرکار در جهت 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 امکان به نفع انسانها بهره‌برداری خواهد شد و فرصت فایده‌جویی نیز در استفاده 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 دست به گریبان بوده است.

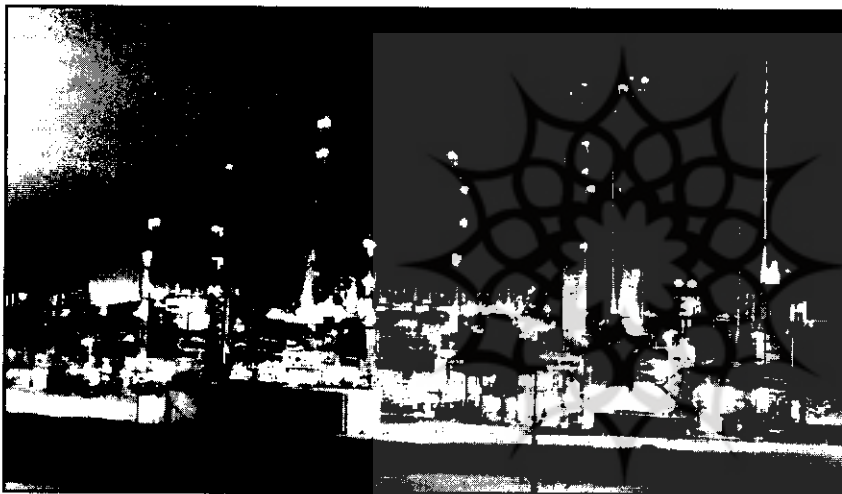
خلاصه و نتیجه گیری

عینیت یافتن مفهوم بهره‌وری در سطوح ملی، صنعت، یک موسسه خدماتی یا تولید کالا و یا در سطح افراد، زندگی فردی و جمعی را روبه اعتلا خواهد برد. اگرچه 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 تامین شرایط متعددی هستیم که مهم ترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی انگیزه شده برای انجام وظایف خود، مهمترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطوح روحیه و رضایت شغلی کارکنان فراهم می‌آید. اما برای افزایش روحیه و رضایت شغلی کارکنان، لازم است به ارضای نیازهای آن در محیط کار توجه کنیم. تنها سازمانهایی می‌توانند موجبات ارضای نیازهای مراتب بالای کارکنان خود را فراهم سازند که فضای روانی مناسب را درون سازمان به وجود آورده باشند. مدیران می‌توانند بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان

تحت نظارت خود اثر بگذارند. همین افکار و احساسات و آرزوها است که موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌گردد. مدیران بایستی بین «الزامات شغلی»، «نیازهای کارکنان» و «فضای سازمانی» نوعی تعادل بوجود آورند. 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. مدیران می‌توانند الگوهای انگیزش اعضای سازمان را با انتخاب و انتصاب دقیق کارکنان کنترل کنند.

گسترش فرهنگ بهره‌وری در جامعه مان داشته باشیم، این است که بهره‌وری را به صورت یک جنبش ملی مطرح کنیم. 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 می‌توان استفاده بهتری از آنچه داریم به عمل آوریم. ■



منابع:

- ۱۵- منبع شماره ۱۳. مندرج در شماره قبل
- ۱۶- منبع شماره ۱۳. مندرج در شماره قبل
- ۱۷- خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۴). «نقش وجدان کار بر افزایش بهره‌وری سازمانی». ماهنامه علمی - اجتماعی زمینه، تهران، انتشارات سازمان اقتصادی کوثر، شماره ۵۳-۵۴.
- ۱۸- همان منبع.
- ۱۹- فرهنگ و بهره‌وری، ضمیمه نشریه صنعت سنگین خرداد ماه ۱۳۷۳ ویژه نامه هفته بهره‌وری.

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) ابفای نقش می‌کند.

نهضت بهره‌وری بیشتر یک حرکت فرهنگی است تا اقتصادی و فنی، و باید نظیر کشور ژاپن جزو فرهنگ ملی درآید و مردم آنرا با تمام وجود درک و احساس کنند و در افزایش آن بکوشند. اندیشه بهره‌وری باید در حقیقت در دامن خانواده در ذهن کودک شکل گیرد و با آن بزرگ شود، تا نتیجه مطلوب از آن حاصل آید.

بهترین روشی که می‌توانیم برای