

بهره‌وری مدیریت و عامل نیروی انسانی

از: سید مهدی میرحسینی زواره

● بهره‌وری یک فرایند تولیدی یا خدماتی عبارت است از ارزش واقعی محصول یا خدمت تولید شده توسط آن فرآیند به ازاء هر یک (یا صد) واحد ارزش واقعی داده‌هایی که به مصرف ایجاد محصول یا خدمت مزبور رسیده است.

تبیین مفهوم بهره‌وری:

بهره‌وری از جمله موضوعاتی است که به دلیل آثار و نتایج آن، مورد توجه جدی جوامع انسانی قرار گرفته است. در حال حاضر تقریباً تمامی کشورهای توسعه یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه، سرمایه‌گذاریهای زیادی جهت بهبود و ارتقاء سطح بهره‌وری در سطح ملی، بخشی، سازمانی و بهره‌وری کارکنان انجام داده‌اند.

واژه بهره‌وری در لغت به معنای «قدرت تولید، بارآور و مولد بودن» است. برای دستیابی به مفهوم کاربردی بهره‌وری شاید مناسب باشد آن را در کنار دو مفهوم دیگر یعنی «بازده یا راندمان» و «کارآئی یا ثمربخشی» تعریف کنیم.

«بازده یا راندمان» یک فرایند عبارتست از ارزش تولید شده توسط آن فرایند به ارزش تولید شده توسط یک فرایند مشابه که به عنوان واحد مبنای استاندارد انتخاب شده است.

«کارآئی یا ثمربخشی» یک فرایند، میزان دستیابی به هدفهای تعیین شده برای آن فرایند

است. این فاکتور عمدتاً ضریبی کیفی بوده و بیشتر در ارتباط با محیط پیرامون آن فرایند می‌باشد.

«بهره‌وری» یک فرایند تولیدی یا خدماتی عبارت است از ارزش واقعی محصول یا خدمت تولید شده توسط آن فرآیند به ازاء هر یک (یا صد) واحد ارزش واقعی داده‌هایی که به مصرف ایجاد محصول یا خدمت مزبور رسیده است. ضریب بهره‌وری اگر کمتر از یک (یا کمتر از صد به درصد) باشد، نشان دهنده آنست که آن فرایند به رغم آنکه ممکن است تولیدی باشد، در واقع ارزش افزوده تولید نمی‌کند. این ضریب را می‌توان برای هر یک از عوامل ذی‌مدخل در تولید یا مجموعه آن عوامل در نظر گرفت.

بدین ترتیب ملاحظه می‌گردد که دو موضوع بهره‌وری و راندمان (بازده) به دلیل آنکه مرتبط با عوامل قابل کنترل و سنجش‌اند یعنی عواملی که به فرایند درونی مربوط می‌گردند، اندازه‌گیری آنها با پیچیدگی همراه نیست. حال آنکه کارآئی (ثمربخشی) عموماً با عوامل محیطی و بیرونی و بعضاً با شاخص‌های کیفی مرتبط بوده و لذا سنجش و

اندازه‌گیری آن پیچیده‌تر و نیازمند تعریبه دقیق عوامل مؤثرتر آن و تعیین شیوه‌های سنجش آن می‌باشد.

بنابراین بهره‌وری را می‌توان نسبت تولید یک کالا/معین بر یک یا چند نهاد/مربوط به فرایند تولید همان کالا تعریف کرد. در این معنا بهره‌وری شاخص استفاده مؤثر، مفید و بهینه از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، زمین، ماشین‌آلات، مواد، انرژی، اطلاعات و زمان در تولید کالا یا خدمت مورد نظر است.

بهره‌وری در قالب یک شاخص کمی عبارتست از نسبت بین تولیدات به منابع و امکانات مصرف شده. هنگامیکه در تعیین این شاخص تنوع یکی از منابع تولید منظور شده باشد شاخص حاصل را «بهره‌وری جزئی» و در صورتیکه کلیه منابع محاسبه گردیده باشد، معیار به دست آمده را «بهره‌وری کل» می‌گویند. به در بهره‌وری جزئی و چه در بهره‌وری کل، ارتقاء بهره‌وری، افزایش نسبت «ستاده» به «داده» است که این افزایش در سه حالت میسر می‌گردد:

۱- تولید (ستاده) افزایش یابد لیکن منابع

مصروفه (داده‌ها) ثابت بمانند.

۲- تولید (ستاده) ثابت بماند و لیکن منابع

مصروفه (داده‌ها) کاهش یابند.

۳- تولید و منابع هر دو افزایش یابند لیکن

تغییرات مثبت تولید بیش از تغییرات افزایش منابع باشد.

بدیهی خواهد بود برای کسب نسبت‌های

بهره‌وری، داده‌ها و ستاده‌ها را می‌بایست به

معیارهای قابل اندازه‌گیری تبدیل کرد. برخی

از آن معیارها عبارتند از:

۱- معیار ریالی که ارزشی ا به وسیله

واحد پول منعکس می‌نماید.

۲- معیار مقداری که کمیت داده‌ها و

ستاده‌ها را مشخص می‌سازد و می‌تواند

بصورت ساده یا مرکب بیان گردد.

۳- معیار مکانی که یک عامل به‌همراه

معیارهای ریالی و مقداری مورد استفاده قرار

می‌گیرد.

نکته بسیار مهم در تعیین نسبت‌های

بهره‌وری، دخالت دادن بُعد زمان در کلیه

داده‌ها و ستاده‌ها است. به این معنی که اگر

دوره زمانی در سنجش بهره‌وری مشخص

نباشد، بهره‌وری مفهوم روشن و کاملی

نخواهد داشت و در تصمیم‌گیری و داوری

قابل استفاده خواهد بود.

عوامل مؤثر بر بهره‌وری:

عوامل مؤثر بر بهره‌وری به اشکال مختلف

دسته‌بندی گردیده‌اند که یکی از آنها از

عمومیت بیشتری برخوردار می‌باشد. نمودار

زیر عوامل مزبور را ابتدا به دو گروه: عوامل

بیرونی و عوامل درونی تقسیم می‌نماید.

در گروه اول یعنی عوامل بیرونی سه عامل

مهم یعنی: تغییرات ساختاری (تغییرات

اقتصادی، تغییرات اجتماعی و تغییرات

جمعیتی)، منابع طبیعی (زمین، انرژی و مواد

خام) و دولت و زیر ساخت‌ها (سیاست‌ها و

استراتژیها، مکانیزمهای نهادین و زیر ساخت‌ها

و واحدهای دولتی) جای می‌گیرند.

در گروه دوم یا عوامل درونی دو عامل با

اهمیت مورد بحث قرار می‌گیرند: عوامل نرم

(نیروی انسانی، سازمان و سیستم‌ها، روشها و

رویه‌ها و شیوه‌ها و سبک‌های مدیریت) و

عوامل سخت (کالا، کارخانه و تجهیزات،

تکنولوژی و مواد و انرژی).

در این دسته‌بندی منظور از عوامل بیرونی

یا خارجی آن دسته عوامل است که در

بهره‌وری یک سازمان مؤثرند، لیکن این

عوامل تحت کنترل آن سازمان نیستند و یا

کنترل سازمان بر آنها بسیار محدود و جزئی

است.

مقصود از عوامل درونی و یا داخلی نیز،

عواملی است که تحت کنترل سازمان و

مدیریت مسئول آن بوده به اندازه‌ای که

می‌توان در آنها اصلاحات یا تغییراتی را به

وجود آورد. در میان عوامل درونی مؤثر بر

بهره‌وری، عواملی که تغییر آنها به سادگی و

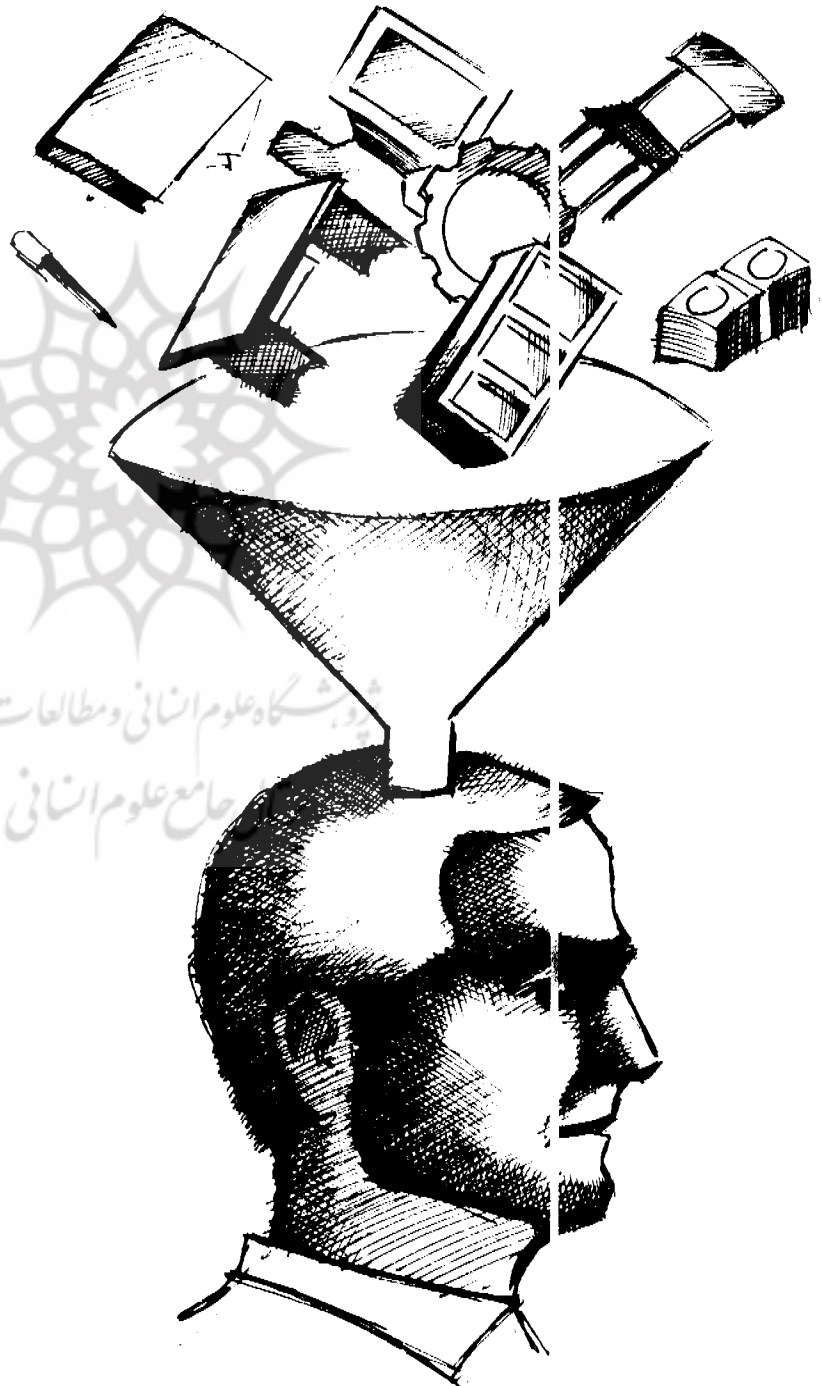
در کوتاه مدت مقدور نمی‌باشد، اصطلاحاً

عوامل سخت و عواملی که تغییر آنها نسبتاً

ساده‌تر است، عوامل نرم نامیده می‌شوند.

آنچه در خصوص عوامل داخلی یا درونی

مؤثر در بهره‌وری، شایسته امکان نظر می‌باشد



این است که تغییرات سطح بهره‌وری در یک سازمان تابع تغییر و دگرگونی کلیه عوامل ذکر شده می‌باشد. این وضعیت به خصوص در رابطه با عوامل تشکیل دهنده بخش نرم در مجموعه عوامل درونی با شدت و اهمیت بیشتری خودنمایی می‌کند.

علیرغم اهمیت غیر قابل تردید مجموعه عوامل درونی نرم سازمان در ارتقاء سطح بهره‌وری، بسیاری از مطالعات نشان داده است که ۷۵٪ از بهبود بهره‌وری در بسیاری از کشورها از بهبود روشهای مدیریت ناشی می‌گردد. بنابراین مشاهده می‌شود که مسئولیت مدیران بسیار سنگین بوده و یکی از عوامل مهم جهت افزایش بهره‌وری محسوب می‌گردد. عاملی که به روی سایر عوامل درونی نرم در سازمان نیز تأثیر تعیین کننده دارد.

اگر مدیریت را بهره‌برداری مؤثر و کارآمد از منابع (شامل سرمایه، مواد، ماشین‌آلات، محیط و فضا و زمان)، روشها و اطلاعات برای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان از طریق و توسط افراد، تعریف کنیم، به روشنی در می‌یابیم که قابلیت‌ها، توانائی‌ها و مهارت‌های اعضای یک سازمان یعنی مدیران و کارکنان سازمان کلید موفقیت سازمان در دستیابی به سطح بالائی از بهره‌وری و حفظ این موقعیت می‌باشد. به همین دلیل است که با قبول این حقیقت که بهره‌وری تنها خاص نیروی انسانی نیست و به معنای استفاده مؤثر و مفید از تمام منابع از جمله سرمایه، زمین، مواد، انرژی، زمان و اطلاعات و نیروی انسانی خواهد بود، اما به دلیل آنکه سایر منابع تنها وقتی مورد استفاده هوشمندانه و مسئولانه اعضای سازمان (نیروی انسانی اعم از مدیران و کارکنان) قرار گیرد، ماهیت بهره‌وری ظاهر

می‌گردد، عمده بررسیهای مربوط به بهره‌وری و راههای افزایش و ارتقاء آن توجه و تأکید بر عامل نیروی انسانی و سبکهای مدیریت ناظر بر آن راه، برجسته نموده‌اند. اهمیت این موضوع را «رابرت لوکاس» چنین بیان می‌دارد: «موتور اصلی توسعه اقتصادی، انباشت و بهره‌وری سرمایه انسانی است. لذا مهمترین عامل تفاوت سطح زندگی بین کشورها تفاوت در سرمایه انسانی آنهاست.»

از هنگامی که ماکس وبر در تحلیل‌های جامعه‌شناسانه خود نقش نیروی انسانی را در رسیدن به توسعه اقتصادی مطرح کرد تا زمان حاضر که همه صاحب نظران بر این امر صحه می‌گذارند، همواره حرف از آن بوده است که آنچه می‌تواند تأثیر بیشتر نیروی انسانی را در فرایند توسعه در سطح ملی و افزایش بهره‌وری در سطح سازمانی، موجب گردد، نحوه به کارگیری و اشتیاق این نیروها در انجام فعالیت‌ها است، یعنی روشها و سبکهای مدیریتی و رهبری مطلوب و شایسته.

بسیاری از صاحب نظران مدیریت بر این اعتقاد هستند که فضای روانی مناسب موجبات رضایت نیروی انسانی از کار را فراهم می‌آورد و در نتیجه آن بسیاری از عوامل مؤثر در بهره‌وری فراهم می‌آید. نگاهی دقیق‌تر به مهمترین عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری از دیدگاه آنان، زمینه را برای ارزیابی صحت این اعتقاد افزایش می‌دهد. این عوامل از نظر صاحب نظران مورد بحث عبارتند از:

- ۱- نگرش کارکنان نسبت به کار و سازمان محل خدمت خود.
- ۲- ماهیت کار
- ۳- دانش و اطلاعات تخصصی متصدیان مشاغل گوناگون در سازمان

● اگر مدیریت را بهره‌وری مؤثر و کارآمد از منابع، روشها و اطلاعات برای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان از طریق و توسط افراد، تعریف کنیم، قابلیت‌ها، توانائی‌ها و مهارت‌های مدیران و کارکنان سازمان کلید موفقیت آن در دستیابی به سطح بالائی از بهره‌وری می‌باشد.

- ۴- فره‌نگ کار و اعتقاد کارکنان نسبت به ایفای مؤثر وظایف خود در سازمان
 - ۵- تبادل روانی و سلامت جسمانی کارکنان سازمان
 - ۶- انگیزه افراد برای انجام وظایف شغلی خود در حاکمیت مطلوب
 - ۷- رویه کارکنان سازمان و خشنودی آنان از کار در سازمان
 - ۸- میزان همکاری افراد در سازمان با یکدیگر و علاقه به انجام کارهای گروهی و تشکیل گروههای کار
 - ۹- نظم و انضباط در کار و میزان وفاداری افراد نسبت به توافقات، مقررات، ضوابط، دستورالعملها و آئین‌نامه‌ها
 - ۱۰- اعمال مدیریت زمان و استفاده مؤثر از وقت در سازمان
 - ۱۱- شارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها و درجه همدلی و همفکری کارکنان با مدیریت
 - ۱۲- فراهم بودن امکانات آموزشی اثربخش در سازمان
 - ۱۳- آآوری و خلاقیت و فراهم بودن محیط برای رشد ابتکارات کارکنان
 - ۱۴- تجربه و سابق مناسب و مهارت فنی لازم برای ایفای وظایف شغلی با سرعت، دقت و اطینان کافی
 - ۱۵- جاد فضای روانی مناسب و دور بودن محیط کار از انواع آلودگی‌های روانی، اجتماعی و فرهنگی و اخلاقی
- همانگونه که قبلاً نیز مطرح گردید بسیاری از مطالعات حکایت از تأثیر زایدالوصف روشهای مدیریت بر بهره‌وری و بهبود آن دارد. در این مبحث باید توجه داشت که هیچ روش جامع و جهانشمولی وجود ندارد که همه مدیران از آن پیروی کنند تا موجبات بهره‌وری سازمان آنها را فراهم آورد و هر مدیعی بر اساس فرهنگ ذهنی کارکنان و استعداد تجربه و مطالعات خود باید دریابد که چه روشی بیشترین هماهنگی را با ارزشهای فرهنگی جامعه و سازمانهای شغلی آن جامعه‌ای که مدیر در آن کار و زندگی می‌کند، دارد.

● صاحب‌نظران مدیریت بر این اعتقاد هستند که فضای روانی مناسب، موجبات رضایت نیروی انسانی از کار را فراهم می‌آورد و در نتیجه بسیاری از عوامل مؤثر در بهره‌وری فراهم می‌آید.

مدیریت نه تنها با مشارکت و مشورت معاشرت و تعارض ندارد بلکه همبسته با آن‌ها ادراک می‌شود.

۴- مدیریت پدیده با اعمال کنترل (شامل) کنترل خلافتها از قبیل کم‌کاری، قانون‌شکنی، رشوه‌گیری و... همبستگی معنی داری ندارد. به این معنی که بین رفتارهای کنترل‌کننده مافوق و ادراک مدیریت پدیده رابطه مشخصی وجود ندارد. هم‌مدیری که زیر دستان خود را کنترل می‌کند و هم آنکه به زیر دستان خود مسئولیت داده کنترل کمتری اعمال می‌کند می‌تواند پدیده ادراک و استنباط شود. منابع و مآخذ:



یافته‌های پژوهشی سالهای اخیر در کشور ما و برخی جوامع دیگر که در چه رچوب یک طرح مطالعاتی بین فرهنگی صورت گرفته است حکایت از آن دارد که ایران از نظر فرهنگی در زمره جوامع «جمع‌گرا» قرار دارد. جوامعی که افراد آن منافع گروه را بر منافع شخصی اولویت می‌دهند. در بین جوامع رضایت شغلی کارکنان که با آنها سازمانی و امنیت شغلی همبستگی قابل توجهی دارد و این سه خود بهره‌وری نیروی انسانی و نهایتاً بهره‌وری و عملکرد سازمانی شغلی را می‌سازند، با روشی از مدیریت به بهترین نحو تأمین می‌گردد که پژوهشگران مرتبط آن را «مدیریت پدیده» نامیده‌اند. «مدیریت پدیده» رابطه‌ای مستقیم با رفتار پدیده دارد که از نظام‌های خانوادگی استنباط می‌شود. فرض اساسی پژوهشگران که مورد بررسی قرار گرفته و به درجات قابل اعتنائی نیز اثبات گردیده است بدین ترتیب وده است:

- ۱- گزارش بهره‌وری و وضعیت آن در ایران. سازمان برنامه و بودجه. سال ۱۳۶۸
- ۲- فصل‌نامه مطالعات مدیریت. شماره ۹. ویژه بهره‌وری. دانشگاه علامه طباطبائی. دانشکده حسابداری و مدیریت. بهار ۱۳۷۲
- ۳- آشنائی با مفهوم بهره‌وری. پرویز بلقیسی. نشریه تحول اداری. فصل‌نامه سازمان امور اداری و استخدامی کشور. ویژه‌نامه به مناسب روز دولت بهره‌وری ملی
- ۴- بهره‌وری نیروی انسانی. بررسی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و امنیت کاری. دکتر شهرناز مرتضوی.
- ۵- رضایت شغلی کارکنان ایرانی و ابعاد مدیریت پدیده. دکتر شهرناز مرتضوی. فصل‌نامه مطالعات مدیریت. شماره ۷ پائیز ۱۳۷۱
- ۶- انگیزش، فضای سازمانی و بهره‌وری در سازمان. دکتر محمود ساعتچی. فصل‌نامه مطالعات مدیریت. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

- ۲- مدیرانی در نقش پدر ادراک می‌شوند که منابع و پاداشها را بر مبنای عملکردها توزیع نمایند.
- ۳- در این پژوهش معلوم گردیده است که تصمیم‌گیری استبدادی با تأکید بر منافع شخصی (خودکامگی) با ادراک مدیریت پدیده ضریب همبستگی منفی دارد. مدیریت پدیده با اولویت دادن به منافع شخصی از سوی مافوق تعارض و تضاد دارد و این نوع

- ۱- کارمندی احساس رضایت، شغلی بیشتر می‌کنند و موجبات بهره‌وری سازمان شغلی خود را فراهم می‌آورند که مسئولین مافوق خود را در نقش پدر خانواده کارمندی یا کارگری ادراک کنند و مدیرانی در نقش پدر خانواده کارمندی یا کارگری ادراک می‌شوند که نسبت به مشکلات زیر دستان خود احساس مسئولیت کنند.

