

بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

بیبا تاهر- کارشناس اشتغال و کارآفرینی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون همچون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی است. بهره‌وری به‌طور عمده مشخص‌کننده درآمد حقیقی، تورم و رفاه مردم است و کوشش سیاستمداران بر آن است که دلایل واقعی رشد یا کاهش بهره‌وری را کشف کنند. در این مقاله سعی شده است ابتدا اهداف و عوامل بهره‌وری را مورد بحث قرار دهد، سپس به عوامل مهم بهره‌وری نیروی انسانی در سازمانها بپردازد.

واژگان کلیدی: بهبود بهره‌وری، بهره‌وری نیروی انسانی، سازمان

مقدمه

توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی بشر و پی‌ریزی جوامع مرفه‌تر، آرامش و آسایش انسان‌ها همواره هدفی والا برای همه دولت‌ها و سازمان‌ها تلقی می‌شود. بنابراین بدون تردید در نظام صنعتی متحول امروزی نخست کوشش در شناخت مفاهیم بهره‌وری و سپس تلاش در تعیین عمل موثر در افزایش آن، یکی از شرایط ضروری برای تحقق رشد و توسعه اقتصادی و رفاه اجتماعی می‌باشد. تحقیقات جهانی نشان داده که ارتباط مستقیم بین رشد توسعه منابع انسانی و سطح بهره‌وری وجود دارد [۱]. امروزه سازمان‌ها برای حفظ خویش در دنیای متغیر کنونی در تلاش طاقت‌فرسایی به سر می‌برند. این تلاش دربردارنده رشد و هماهنگی با تغییرات بازار، بهسازی کیفیت محصولات و حفظ تعادل و توازن است تحقق این ساعی سازمان بستگی به استعداد و انرژی و عملکرد کارکنان دارد و منابع و نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد و سرمایه عمده سازمان مطرح و تاکید شود [۱۱].

تعریف و مفهوم بهره‌وری

واژه بهره‌وری (Productivity) در فرهنگ واژگان فارسی به معنای سودآوری، مفید بودن و کامیابی آمده است [۳] - واژه انگلیسی Productivity در لغت به معنای قدرت تولید، بارور و مولد بودن است [۲] - سازمان بین‌المللی کار از بهره‌وری با عبارت زیر یاد می‌کند: "بهبود بهره‌وری و تولید باید به عنوان یک اصل اساسی در خدمت رفاه انسانها باشد [۳]". در رابطه با تعریف کاربردی بهره‌وری، تعریف پذیرفته‌شده‌ای که مورد توافق همگان باشد وجود ندارد، اما در اینجا به تعدادی از این تعاریف اشاره می‌شود [۲]:

بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه دوره پایه مقایسه می‌شود و به کار می‌رود. بهره‌وری برابر است با خارج قسمت خروجی (می‌زان تولید) بر یکی از (کل) عوامل تولید. (ماندل).

بهره‌وری درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است. بهره‌وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز پیش به انجام رساند، علاوه بر آن، بهره‌وری مستلزم آن است که به طور پیوسته تلاشهایی در راه انطباق فعالیتهای اقتصادی با شرایط دائماً در حال تغییر و همچنین تلاشهایی برای به کارگیری نظریه‌ها و روش جدید انجام گیرد، بهره‌وری ایمان راسخ به پیشرفت انسانهاست. (آژانس بهره‌وری اروپا)

بهره‌وری یک فرهنگ است؛ یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است. (سازمان بهره‌وری ملی ایران)

بهره‌وری عبارتست از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده‌های بکار رفته (مانند نیروی کار، سرمایه و ...) به منظور تولید آن ستاده (سازمان بین‌المللی کار).

منظور از سیستم تولیدی در تعریف فوق عبارتست از هر سیستمی که با تغییر ورودیها، سیستمهای تولید کالا یا خدمت تولید کند. بنابراین بهره‌وری منحصر به سیستمهای تولید کالا نیست بلکه در رابطه با سیستمهای تولید کننده خدمات نیز کاربرد دارد. منظور از ستاده یا خروجی یا برونداد، حاصل عملیات سیستم تولیدی است که می‌تواند به صورت کالا یا خدمات عرضه شود. منظور از داده یا ورودی یا درونداد نیز، کلیه منابع مورد نیاز به منظور تولید کالا یا خدمت مورد نظر است. در مبحث بهره‌وری، داده یا منابع عبارتند از نیروی انسانی، سرمایه، ماشین‌آلات و ...

با توجه به تعاریف بالا، نسبت بین ستاده و داده هر سیستم نشان‌دهنده سطح بهره‌وری آن سیستم یعنی می‌زان استفاده از منبع یا منابع موجود است. به سخن دیگر:

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

در تعریفی دیگر، هدف از بهبود بهره‌وری عبارتست از: به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی و با کاهش هزینه‌های انجام کار، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای حقیقی به جای دستمزدهای اسمی و جاری و بهبود معیارهای زندگی به گونه‌ای که به نفع سازمانها و مصرفکننده باشد (سازمان بهره‌وری ژاپن) [۴].

با توجه به تعاریف بالا می‌توان بهره‌وری را استفاده کارآمد از عوامل تولید برای تولید کالاها و خدمات تعریف نمود. رشد بهره‌وری کل عوامل تولید، موجب کاهش هزینه‌های تولید و افزایش قدرت رقابت تولیدکننده‌ها در بازار می‌شود. در واقع، رشد بهره‌وری کل عوامل تولید، سبب کاهش سطوح قیمتها می‌گردد. بهره‌وری، منبع اصلی و اساسی توسعه ملی و بقای صنایع می‌باشد [۵].

عوامل مؤثر بر بهره‌وری

در بین عوامل متعدد اثرگذار بر بهره‌وری، دو گروه نقش اصلی را دارند [۲]:

۱. عوامل داخلی

۲. عوامل خارجی

عوامل داخلی یا درونی توسط فرد یا مدیر بنگاه قابل کنترل است ولی عوامل خارجی یا بیرونی خارج از کنترل

فردی یا بنگاهی است. اولین گام در راستای افزایش بهره‌وری، تشخیص دامنه مشکلات در چارچوب دو گروه عوامل داخلی و خارجی و گام بعدی تشخیص عوامل قابل کنترل است. هر یک از عوامل داخلی و خارجی خود به عوامل جزئیتری قابل تفکیک هستند که آنها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

عوامل داخلی

عوامل داخلی بهره‌وری به دو گروه قابل تقسیم هستند: عوامل سخت‌افزاری و عوامل نرم‌افزاری.

عوامل سخت‌افزاری، عواملی هستند که به آسانی و در کوتاهمدت قابل تغییر نیستند. این عوامل شامل محصول، تکنولوژی تولید، ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد خام و انرژی است. گروه دوم، عوامل نرم‌افزاری عواملی هستند که تقریباً به آسانی قابل تغییرند. این عوامل شامل افراد، سیستمهای سازمانی، روشهای کار و روشهای مدیریت هستند. این طبقه‌بندی ما را در اولویت‌بندی و اینکه چه عواملی به آسانی و با هزینه اندک قابل تغییرند و چه عواملی با هزینه زیاد و در درازمدت می‌توانند تغییر کنند، یاری خواهند داد و رهنمودهای خوبی برای افزایش بهره‌وری خواهند بود. به طور خلاصه این عوامل را توضیح می‌دهیم:

عوامل سخت‌افزاری:

الف- محصول: منظور از عامل بهره‌وری محصول آنست که محصول عرضه‌شده تا چه اندازه نیازهای ستانده را تأمین می‌کند. در بازار ارزش مصرف مبلغی است که مصرف‌کننده آمادگی دارد برای محصولی با کیفیت مشخص بپردازد. ارزش مصرف می‌تواند از طریق طراحی بهتر و مشخصات بهتر محصول افزایش یابد.

ب- ماشین‌آلات و تجهیزات: ماشین‌آلات و تجهیزات با رعایت موارد زیر می‌توانند نقش اصلی را در برنامه افزایش بهره‌وری داشته باشند:

- * تعمیرات خوب و به موقع
- * بهره‌برداری از کارخانه و تجهیزات در شرایط مطلوب
- * افزایش ظرفیت و کارایی کارخانه با حذف کمبودها و اقدامات اصلاحی
- * کاهش زمانهای مرده و استفاده مؤثر و مطلوب‌تر از ظرفیت ماشین‌آلات و تجهیزات

ج- تکنولوژی: نوآوری در زمینه تکنولوژی منبع مهم افزایش بهره‌وری است. افزایش تولید کالاها و خدمات و بهبود کیفیت از طریق بکارگیری اتوماسیون و تکنولوژی اطلاعات قابل دستیابی است. اتوماسیون می‌تواند موجب صرفه‌جویی و کاهش هزینه در مواد، انبارداری و سیستم کنترل گردد. طی سه دهه گذشته اتوماسیون و توسعه روزافزون تکنولوژی اطلاعات مهمترین سهم را در افزایش بهره‌وری داشته‌اند. تکنولوژی جدید اغلب ناشی از طراحی فرآیند تولید، تحقیق و توسعه، آموزش پژوهشگران و مهندسان و جنگ با کهنگی و فرسودگی است.

د- مواد و انرژی: کوشش اندکی در کاهش مصرف مواد و انرژی می‌تواند نتایج باورنکردنی در افزایش بهره‌وری مواد خام مستقیم و غیرمستقیم را به همراه داشته باشد. باید توجه داشت که هر نوع صرفه‌جویی باید به صورت علمی باشد.

عوامل نرم‌افزاری:

الف- افراد: افراد به صورت کارگر، مهندس، مدیر و کارفرما، انجمنها و اتحادیه‌های صنعتی و بازرگانی و سایر اصناف سرچشمه اصلی بهبود بهره‌وری هستند. انسانها نه تنها از لحاظ توانایی، بلکه از لحاظ تمایل به کار نیز متفاوتند. برای حفظ انگیزه انسانها عوامل متعددی می‌توانند مورد نظر باشند از جمله ایجاد ارزشهایی که افزایش بهره‌وری را به دنبال دارد و می‌تواند از طریق تغییر طرز برخورد و تلقی مدیران، مهندسان و کارگران به وجود آید. انگیزه‌ها عامل اصلی رفتار تمامی انسانها شمرده می‌شوند و باید از آنها در افزایش بهره‌وری سود جست. نقش انگیزه‌های غیرمادی به دنبال انگیزه‌های مادی باید بخوبی باز شناخته شود. کارگران موفق باید بلافاصله به صورت مادی پاداش گیرند ولی در کنار این پاداش باید از عوامل انگیزش روانی اجتماعی که موجبات رضایت افراد را فراهم می‌سازد استفاده کرد و به زحمت آنان در بالا بردن بهره‌وری ارج نهاد.

ب- سازمان و سیستمها: رعایت اصول شناخته شده (وحدت فرماندهی، واگذاری مسئولیت، نظارت و کنترل، تقسیم کار، ایجاد هماهنگی، جلوگیری از تداخل و ...) از ضروریات اداره هر سازمانی است. هر سازمانی نیاز دارد فعالانه عمل کند و به سوی هدفهای خود پیش رود و در ضمن، تداوم سرویس‌دهی و بازنگری ساختاری خویش را در انطباق با هدفهای جدید حفظ کند. از دلایل

به طور مستقل از مدیریت سازمان تأثیر گذارند. در بلندمدت این تأثیرگذاری دو طرفه است همان‌طور که تغییرات ساختاری در بهره‌وری اثر می‌گذارد، تغییرات بهره‌وری نیز موجب تعدیل ساختار می‌گردد. این تغییرات تنها نتیجه توسعه اقتصادی و اجتماعی نیستند بلکه موجب آن نیز می‌باشند. عوامل ساختاری خود به عوامل زیر تقسیم می‌شوند:

الف - تغییرات اقتصادی: مهمترین تغییرات اقتصادی در الگوی اشتغال، ترکیب سرمایه و تکنولوژی، اندازه بنگاه و رقابت اتفاق می‌افتد.

تغییرات در الگوی اشتغال؛ در مرحله اول اشتغال از کشاورزی به صنعت انتقال می‌یابد و موجب گسترش بخش صنعت و رشد سریع بهره‌وری در این بخش، به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه می‌گردد. مرحله دوم تغییر ساختاری اشتغال از صنعت به خدمات است. افزایش بهره‌وری در مرحله انتقال اشتغال از صنعت به خدمات همانند انتقال از کشاورزی به صنعت نیست. تجربه کشورهایی که مراحل فوق را گذرانده‌اند نشان می‌دهد که انتقال اشتغال از صنعت به خدمات با کاهش هزینه انرژی و سرمایه‌گذاری و افزایش هزینه سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی کار همراه بوده است.

تغییرات در ترکیب افزایش نسبی، طول عمر و نوع سرمایه در بهره‌وری مؤثر می‌باشد. رشد و نوع سرمایه در بهره‌وری مؤثر می‌باشد. رشد سرمایه تابعی از پس‌انداز است و تغییرات تکنولوژیکی و اختراعات نیز در ترکیب سرمایه می‌زان سرمایه‌گذاری و افزایش و کاهش بهره‌وری مؤثرند. تفاوت معنی‌دار مابین بهره‌وری و تمرکز سرمایه اغلب نشانه‌ای از عدم استفاده از ظرفیتهای و ضعف مدیریت جامعه و بنگاه‌ها است.

تأثیر تکنولوژی در ساختار اقتصادی و بهره‌وری عامل مهم دیگری در سطح کلان اقتصادی و نیز بنگاه‌هاست. مدیریت تحقیق و توسعه تکنولوژی و کاربرد روشهای تازه، فنون جدید، محصولات نو، فرایندهای بهنگام تولید به طور چشمگیری در افزایش بهره‌وری و تغییرات ساختاری نقش دارند. نمونه بارز آنها را می‌تواند از کامپیوتر، می‌کروپروسسورها، رباتها، تجهیزات ارتباطی و اطلاعات نام برد که نقش عمده‌ای در بهره‌وری و تغییر ساختار اقتصادی داشته‌اند.

اندازه‌گیری نسبی بنگاه‌های تولیدی رابطه نزدیکی با بهره‌وری

بهره‌وری اندک در بسیاری از سازمانها مقاومت در برابر تغییر و انعطاف‌ناپذیری آنها در پذیرش روشها و تکنولوژیهای جدید است. در این سازمانها ارتباطات افقی و عمودی ضعیف است، بوروکراسی حکومت می‌کند و تصمیم‌گیری با کندی صورت می‌گیرد. هیچ نظام وسیستمی ولو این‌که بسیار خوب طراحی شده باشد در تمام شرایط مفید و کارآمد نیست. تحرک و انعطاف باید در طراحی سیستم منظور گردد تا حداکثر بهره‌وری بدست آید.

ج - روشهای کار: جابجائی و جانشینی نیروی انسانی، ابزار و ماشینهایی که به کار گرفته می‌شود، محلهایی که برای تولید انتخاب می‌شود و موادی که به کار می‌رود، همه روشهای کار هستند. کارهای مطالعاتی، مهندسی صنایع و آموزش ابزارهای توسعه روشهای کار، عواملی هستند که در افزایش بهره‌وری تأثیر حیاتی دارند.

د - روشهای مدیریت: مدیریت مسئول ادغام و استفاده مؤثر از تمامی منابع سازمان تحت کنترل خویش است. یکی از نظریه‌ها متکی بر آنست که در بعضی از کشورها مدیریت مسئول ۷۵ درصد دستیابی به بهره‌وری است. هیچ شیوه مدیریت را نمی‌توان کامل دانست و لذا سودمندی مدیریت مربوط بدان می‌شود که چه وقت، کجا، چگونه و برای چه کسی این شیوه به کار می‌رود. شیوه مدیریت و عملکرد آنها در طراحی سازمانی و تشکیلاتی، سیاستهای نیروی انسانی، ایجاد مشاغل، برنامه‌ریزی علمی و نظارت، سیاستهای تعمیراتی و خرید، هزینه‌های سرمایه‌ای (جاری و ثابت)، منابع سرمایه‌ای، نظام بودجه‌ای، تکنیکهای کنترل هزینه همگی در حیطه شیوه مدیریت قرار دارند که از عوامل مهم بهره‌وری در بنگاه‌ها محسوب می‌گردند.

عوامل خارجی:

عوامل خارجی شامل عواملی نظیر سیاستهای دولت، مکانیزمهای نهادی و بنیانی، شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، محیط کسب و کار و دسترسی به امکانات مالی، برق، آب، حمل‌ونقل، ارتباطات و مواد اولیه است. عوامل خارجی مؤثر بر بهره‌وری بنگاه در سه گروه اصلاحات ساختاری، منابع طبیعی، دولت و عوامل زیربنائی قابل تقسیمبندی است.

گروه اول: عوامل ساختاری

تغییرات ساختاری جامعه در بهره‌وری ملی و بهره‌وری سازمانی،

مصرف این منابع تأثیر انکارناپذیری در بهبود بهره‌وری آنان دارد. این عوامل در ذیل مختصراً شرح داده می‌شوند.

الف- نیروی انسانی: انسانها با ارزش ترین منابع طبیعی جامعه هستند. چندین کشور پیشرفته نظیر ژاپن، سوئیس و هلند که فاقد زمین کافی، مواد سوختی و معدنی هستند بخوبی دریافته‌اند که تنها منبع طبیعی توسعه و رشد آنها می‌تواند نیروی انسانی باشد. رشد و توسعه و آموزش نیروی انسانی در زمینه مهارتها و طرز تفکر آنان، عوامل انگیزشی، تفریح بهتر و اوقات فراغت، از جمله عواملی هستند که بر کیفیت نیروی انسانی و سلامت آنان افزوده و به افزایش بهره‌وری و تداوم آن کمک می‌کند.

ب- زمین: زمین به مدیریت صحیح، احیا و سیاستهای ملی نیاز دارد. گسترش صنایع، افزایش جمعیت و استفاده بیش از حد، عوامل تخریب زمین می‌باشند. فشار برای برداشت بیشتر از زمین، محدودیت زمینهای موجود و نیاز مبرم به پرورش دام از جمله مسائل مورد بحث است که باعث می‌شود نهنتها برای زمین محدودیت خاصی را از لحاظ بهره‌وری و استفاده بهینه در نظر داشته باشند بلکه نقش روزافزون آن را در بهره‌وری از یاد نبرند.

ج- سوخت: انرژی منبع بااهمیت دیگری است که باید بدان توجه خاص کرد. عرضه نفت بر ترکیب سرمایه و نیروی کار در اقتصاد کشورها تأثیر دارد و افزایش و کاهش عرضه آن نه تنها بر بهره‌وری بلکه بر محیط زیست تأثیر دارد. هر چند در کشورهایی که عرضه نفت به جز در شرایط خاص با مشکل مواجه نیست، اما با توجه به ارزش تبدیل آن به مواد دیگر غیر سوختی و محدودیت منابع و نیز ایجاد آلودگی، باید در مصرف آن نهایت صرفه‌جویی را به عمل آورد و آن را همچون عامل افزایش بهره‌وری در صنایع تلقی کرد و تأکید را بر تبدیل آن به محصولاتی با ارزش افزوده بیشتر گذاشت.

د- مواد خام: مواد خام نیز از عوامل اصلی بهره‌وری در صنایع هستند. بهره‌برداری از معادن، مستلزم سرمایه‌گذاری و در اختیار گرفتن نیروی انسانی متخصص است که اگر به طور علمی و مطابق با متدهای روز دنیا انجام نشود می‌تواند بر هزینه تولید و در نتیجه کاهش بهره‌وری شتاب دهد. در کشور ما به علت ناشناخته بودن معادن و عدم استخراج اغلب آنان به علت وجود درآمدهای نفتی، مواد خام معدنی می‌تواند در افزایش بهره‌وری نقش مثبتی داشته باشد.

و ساختار صنعتی دارد. بنگاه‌های کوچک و متوسط، در صورت تخصصی شدن در درازمدت به خوبی می‌توانند قابل رقابت باشند. تجربهای که در ژاپن، هند، فیلیپین، و بعضی کشورهای اروپای غربی و شمال غربی با موفقیت همراه بوده است. رقابت صنعتی در بهره‌وری اقتصادی و بنگاهی هر دو مؤثر است. مجموع مدیریت اروپائی رقابت صنعتی را ایجاد توانائی فوری و آئی و خلق فرصت برای کارفرمایان در طراحی، تولید و فروش کالا در محیط مربوط به خویش می‌داند که کیفیت و قیمت را رقابتی داخلی و خارجی تعیین می‌کند. تحرک اقتصادی، رشد اقتصادی، قدرت و ثبات پولی، درآمد سرانه و...، کارایی صنعتی (تولید صنعتی، هزینه اشتغال، بازده صنعتی و...)، تحرک مالی حضور در بازار رقابت، منابع انسانی، قوانین و مقررات مالی و مالیاتی و پولی و ارزی، منابع و زیربنای اقتصادی (تسهیلات حمل و نقل و ارتباطات)، توجه به صادرات خارجی، توجه به نوآوری و اختراعات، ثبات سیاسی و اقتصادی، از جمله عواملی هستند که در رقابت صنعتی و افزایش بهره‌وری مؤثرند.

ب- تغییرات اجتماعی و جمعیتی: تغییرات ساختاری در نیروی کار هم اجتماعی و هم جمعیتی است. نرخ زاد و ولد و نرخ کاهش‌یابنده مرگ و میر، جمعیت جهان را از ۲/۵ می‌لیارد نفر در سال ۱۹۵۰ به حدود ۶ می‌لیارد نفر در پایان سال ۱۹۹۳ رساند. به موازات این افزایش جمعیت آن تعداد افرادی که همه روزه وارد بازار کار می‌شوند روند افزایش دارد. تغییرات جمعیتی در جویندگان کار، مهارتهای کاری و نیز عرضه و تقاضای کالا تأثیر حتمی دارد. در می‌ان عوامل اجتماعی باید به افزایش تعداد زنان در اشتغال توجه داشت، این روند بر تحصیل درآمد و بهره‌وری بنگاهها تأثیر می‌گذارد. افزایش جمعیت، هزینه‌های بهداشت، آموزش، تأمین اجتماعی و مسکن را به سرعت افزایش می‌دهد و تأثیر خویش را به طور مستقیم و غیر مستقیم بر بهره‌وری می‌گذارد. ارزشهای اجتماعی و فرهنگی تغییر می‌کند و سنتها به تدریج دگرگون می‌شود. این دگرگونیهای اعتقادی و سنتها در تحولات اجتماعی و اقتصادی و ساختار آنها تأثیر می‌گذارد که همه اینها بر بهره‌وری تأثیرگذار هستند.

گروه دوم: منابع طبیعی

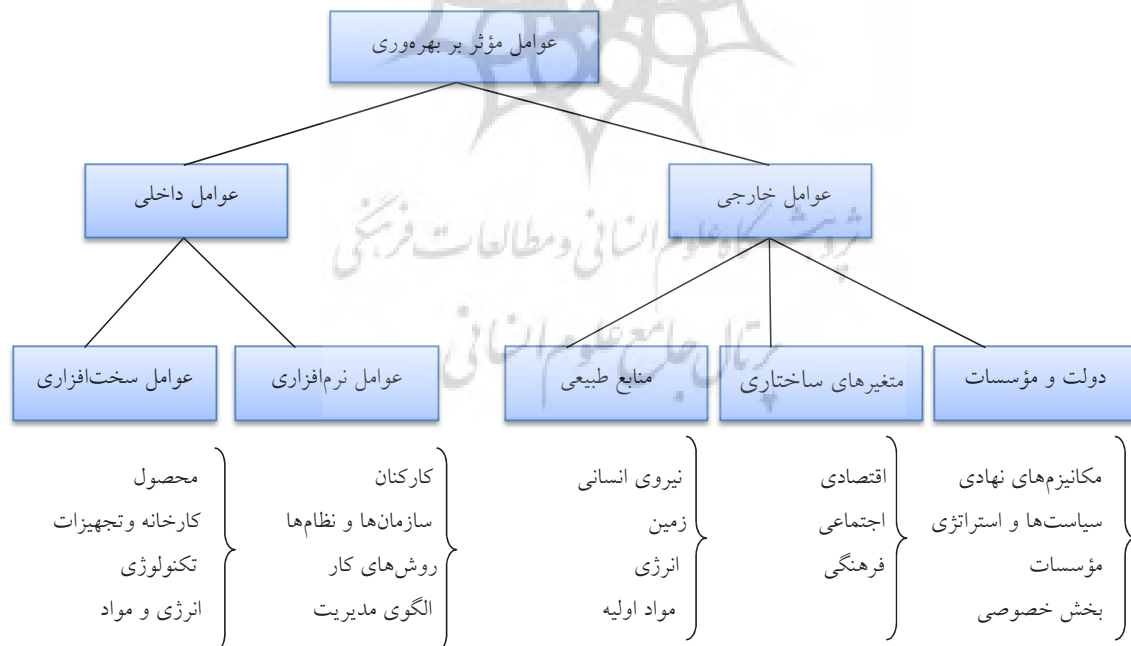
مهمترین منابع طبیعی تأثیرگذار بر بهره‌وری، نیروی انسانی، زمین، سوخت و مواد خام است. توانایی ملتها در ایجاد بسیج و

گروه سوم: دولت و زیربنا

سیاستها، استراتژیها و برنامه‌های دولت اثر مهمی بر بهره‌وری سازمانها از راه‌های زیر می‌گذارد:

- * عملکرد و کارایی دستگاه‌های دولتی
- * مقررات دولتی نظیر سیاستهای کنترل قیمت، مالیات، مزد و حقوق و....
- * حمل و نقل و ارتباطات
- * انرژی
- * اقدامات مالی و بانکی نظیر نرخ بهره، تعرفه‌ها، مقررات واردات و صادرات
- * رقابت بنگاه‌های عمومی و دولتی با سایر بنگاه‌ها
- * کنترل ارزی
- * مقررات محیط زیست
- * اجبار به فعالیت در منطقه خاص
- * اعطای کمک و سوبسید و یا قطع آنها

بسیاری از تغییرات ساختاری که بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد ناشی از وضع قوانین و مقررات و عملکرد نهادهای دولتی است. به علاوه بهره‌وری خود دولت فوق‌العاده مهم است، زیرا موجب می‌شود دولت بتواند با همان هزینه خدمات بهتری را ارائه دهد و زمینه بهره‌وری بنگاه‌ها را بهتر فراهم سازد. نقش دولت در توسعه اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و آثار تصمیمات آن بر کل اقتصاد و کارایی بنگاه‌ها آن چنان وسیع و گسترده است که مجال بحث آن در اینجا نیست. موضوع قابل ذکر آنست که دولت باید راهگشا و تسهیلکننده فعالیتهای تولیدی بنگاه‌ها باشد و با اتخاذ سیستمهای لازم و ضروری و در ضمن بلند مدت، مشوق اصلی و باری‌دهنده آنان باشد.



شکل شماره (۱): عوامل مؤثر بر بهره‌وری [۶]

انواع بهره‌وری

معمولاً توجه به مسئله بهره‌وری خواه در مرحله برنامه‌ریزی خواه در مرحله ارزیابی، به یکی از سه صورت زیر مطرح می‌شود [۲]:

الف- بهره‌وری جزئی

بهره‌وری نسبت بین ستاده و داده یک سیستم تولیدی را به صورت کمی توصیف می‌کند. هرگاه در نسبت مذکور از بین کلیه داده‌ها و منابع صرفاً رابطه بین ستاده با یکی از منابع و عوامل تولید مورد بررسی قرار گیرد چنین بهره‌وری را بهره‌وری جزئی می‌نامند.

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{یک داده (عامل) تولید}}$$

ب- بهره‌وری کل

بهره‌وری کل، رابطه بین ستاده سیستم با کلیه منابع مصرف شده جهت تولید آن ستاده را نشان می‌دهد.

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{کل منابع تولید}}$$

ج- بهره‌وری عامل کل (TFP)

این نسبت در واقع نشان‌دهنده ارزشی است که با استفاده از کارکنان و امکانات سازمان به مواد اولیه و قطعات و خدمات خریداری شده اضافه شده است.

$$\text{بهره‌وری عامل کل} = \frac{\text{ارزش کل ستاده منهای هزینه مواد و خدمات تأمین شده از خارج از سازمان}}{\text{هزینه داده های سرمایه و نیروی کار}}$$

(صورت کسر را ارزش افزوده نیز می‌گویند).

سطوح بهره‌وری

بهره‌وری از حیث اینکه در چه سطحی سیستمها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد به چهار سطح تقسیم‌بندی می‌شود [۲]:

- * بهره‌وری در سطح کارکنان
 - * بهره‌وری در سطح سازمانی
 - * بهره‌وری در سطح بخشی از اقتصاد
 - * بهره‌وری در سطح ملی
- بهره‌وری در سطح کارکنان به تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری منابع انسانی اختصاص دارد. بهره‌وری سازمانی، بهره‌وری یک سیستم سازمانی را مطالعه و ارزیابی می‌کند. در مبحث بهره‌وری بخشی، بهره‌وری بخشهای مختلف اقتصادی نظیر صنعت، کشاورزی مورد مطالعه واقع می‌شود و سرانجام در مبحث بهره‌وری ملی، بهره‌وری کل اقتصاد یک کشور به عنوان یک سیستم کل مورد ارزیابی و تحلیل قرار می‌گیرد. همچنین بر حسب انواع منابع یک سیستم، بهره‌وری می‌تواند انواع زیر را به خود بگیرد:

- * بهره‌وری نیروی کار
- * بهره‌وری زمین
- * بهره‌وری ماشین‌آلات

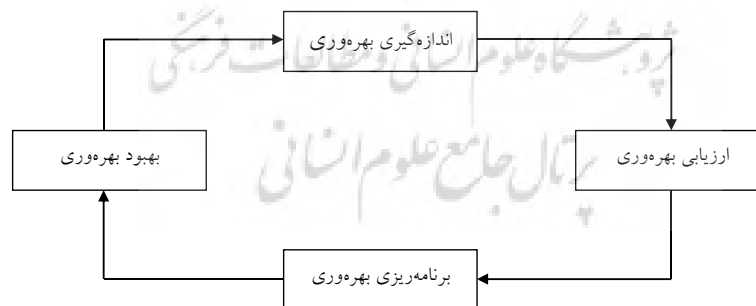
- * بهره‌وری سرمایه
- * بهره‌وری اطلاعات
- * بهره‌وری زمان

اندازه‌گیری بهره‌وری

بهره‌وری، دغدغه بسیار مهم سازمان‌های کسب و کار است، زیرا اساس‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت‌بخش و کسب مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود. اول، سنجش بهره‌وری زمانی امکان‌پذیر است که شرایط از ثبات برخوردار بوده، هدفها به گونه دقیق بیان شده باشند، زنجیره هدفها- وسایل مشخص بوده، خروجی به سادگی قابل اندازه‌گیری باشد. شرکت‌هایی که محصولاتی را در مقیاسی وسیع تولید می‌کنند، می‌دانند که بهره‌وری اغلب عمده‌ترین موضوع برای دستیابی را به کارایی، که نتایج اقتصادی رضایت‌بخشی را به دنبال دارد، است. اگر چه زمانی که کالاها و خدمات در هم تنیده (وابسته به هم) و بیشتر ناملموس بوده، مناسب تحقق نیازهای مشتری خاص باشند، در آن بهره‌وری در واژگان کلاسیک، به مبحثی پیچیده‌تر تبدیل می‌شود. دوم، مشخص نیست که چه چیزی بهره‌وری را محقق می‌سازد؟ از منظر مدیریتی و اقتصادی، بهره‌وری به طور عموم کارکرد سه متغیر است: فناوری، نیروی انسانی و سازمان هرمتغیر به صورت مجزا به بهره‌وری منجر می‌شود: به روز بودن، تجهیزات مدرن، نیروی انسانی حرفه‌ای و ماهر، هماهنگی کافی و منسجم، هر یک از موارد، می‌تواند منبع تغییر تدریجی یا بنیادی در بهره‌وری باشد. [۱۲]

چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری در سطح شرکت یا سازمان

اگر کشورها بخواهند سطح بهره‌وری ملی خود را توسعه دهند و رشد یابند، باید ابتدا سطح خود را به سطح سازمان معطوف نمایند، یک برنامه بهره‌وری رسمی در یک سازمان باید براساس فرآیندی باشد که چرخه بهره‌وری (MEPI) نامیده می‌شود و در شکل زیر آورده شده است [۷]:



شکل شماره (۲): چرخه بهره‌وری [۶]

هر سازمانی برای شروع برنامه بهره‌وری رسمی باید از اندازه‌گیری بهره‌وری شروع کند. منظور از اندازه‌گیری بهره‌وری، فرآیندی است که طی آن شاخصهای بهره‌وری تعریف و اندازه آنها محاسبه می‌شود. تحقیق تئوریک مرتبط با اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح شرکت یا سطح واحدهای عملیاتی در مراحل توسعه می‌باشد. اندازه‌گیری امکان انجام مقایسه‌های درون شرکت و درون صنعت مربوطه را ایجاد می‌کند. امر اندازه‌گیری بهره‌وری در

یک شرکت از ساده‌ترین اشکال آغاز می‌شود و قدم‌به‌قدم با فراهم آمدن اطلاعات بیشتر به شکل معقول‌تر و نهایی‌تر خود نزدیک می‌شود و به شیوه‌های پیچیده‌تر تبدیل می‌گردد. پس از اندازه‌گیری بهره‌وری باید اطلاعات بدست آمده را مورد ارزیابی قرار داد.

استفاده‌کنندگان از ارزیابی بهره‌وری بدون در نظر گرفتن سطح بهره‌وری، علاقه‌مند به تحلیل این اطلاعات در سه جنبه می‌باشند:

۱. تأثیرات جایگزینی داده‌ها با یکدیگر

۲. روندهای انواع مختلف داده‌ها و ستاده‌ها و نحوه ارزش‌گذاری آنها

۳. تشخیص دلایل واقعی تغییر بهره‌وری

پس از ارزیابی بهره‌وری و مشخص شدن نقاط قوت و ضعف سازمان، نسبت به برنامه‌ریزی بهره‌وری برای دوره آنها اقدام نموده و روشهای اقدام اصلاحی و پیشگیرانه جهت ایجاد زمینه‌های بهبود مستمر در بهره‌وری سازمان بکار گرفته می‌شوند.

چرخه بهره‌وری در تمامی نظامها اعم از تولیدی و خدمات و نیز دولتی و غیردولتی مشابه است [۷].

سازوکارهای عملی استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری

در استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری راهکارهای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آنها که در عمل تجربه شده در زیر اشاره می‌شود [۸]:

۱- نهادی کردن بهره‌وری در اندیشه:

زیربنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری این است که کارکنان یک سازمان تولید فکر کنند. کمبود سازمانها در مقوله بهره‌وری، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمانهای موفق و بهره‌ور علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده‌اند.

۲- نهادی کردن صرفه‌جویی در کل سازمان:

یکی از روشهای استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره‌وری این است که صرفه‌جویی در همه سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار گیرد. دستیابی به بهره‌وری مستمر از طریق صرفه‌جویی، با شعار حاصل نمیشود بلکه در این راستا بایستی ساختارهای مناسبی طراحی کرد. معمولاً صرفه‌جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویق در سازمان نهادی می‌شود.

۳- استقرار نظام تحقیقات بهره‌وری:

بهبود بهره‌وری بدون تحقیقات اصلاً معنی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره‌وری لازم است ذهنیت و مولفه‌های درگیر بهره‌وری به طور دائم مورد تحقیق علمی قرار گرفته و راهکارهای علمی به کار گرفته شود. با استقرار نظام تحقیقات بهره‌وری اهداف زیر تحقق می‌یابد:

* محصولات جدیدی برای واحدهای تولیدی طراحی می‌شود.

* کیفیت تولیدات ارتقا می‌یابد.

* هزینه‌های تولید با نوآوری به شدت کاهش می‌یابد.

* مصرف انرژی بهینه می‌شود.

* ضایعات تولیدی کاهش می‌یابد.

۴- توسعه منابع انسانی:

توسعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کارساز خواهد بود. زمانی که کارکنان سازمان از بالندگی لازم برخوردار باشند، بهره‌وری بهبود می‌یابد. در فرآیند توسعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه‌ای از کیفیتها مجهز می‌شوند که این کیفیتها موجب جامع‌نگری و تعادل می‌گردد. یکی از شاخصهای انسان توسعه‌یافته سازمانی، بهره‌ور عمل کردن آنهاست و این بدین معنا است که توسعه‌یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در این است که فرد از تخصص خود به شکل بهره‌ور در سازمان استفاده کند.

شیوه‌های مدیریتی افزایش بهره‌وری

امروزه در جهان دو فلسفه مدیریتی مدون وجود دارد، که اولی مکتب مدیریتی غربی و دیگری ژاپنی می‌باشد. ویژگیهای این دو مکتب در ۵ وظیفه مشهور مدیریتی خلاصه می‌شوند [۷]:

۱. برنامه‌ریزی

۲. سازماندهی

۳. کارگزینی

۴. رهبری

۵. کنترل

(این دو مکتب در انجام این وظایف تفاوتهایی دارند که در اینجا مجال بحث پیرامون آنها نیست).

این دو شیوه مدیریتی برای افزایش بهره‌وری از دو روش گوناگون استفاده می‌کنند:

- ارائه اطلاعات درباره عملیات سازمان موجب اعتماد و اطمینان کارکنان می گردد .

- برگزاری جلسات ویژه برای رسیدگی به مشکلات کارکنان - حضور در جلسات غیررسمی

۳. استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان

لازم است به تمام کارکنان فرصت مشارکت در برنامه های طراحی شده داده شود و در عین حال آگاهی و شناخت لازم در مورد کیفیت کار و کمکی که کارکنان می توانند در بهبود کیفیت بکنند مهیا شود .

۴. تکنولوژی

در مباحث و شیوه های نوین به خوبی می توان دریافت کرد انسان پدیده ایست قابل تغییر، آموزش و تربیت است و لذا می توان با استفاده از شیوه های نوین علوم توسعه انسانی و تکنولوژی فکر، بهره ذاتی و فردی او را عالی کرد، می توان در انسان ها به عنوان مهمترین سرمایه و ابزار سازمان و یا کارخانه، روحیه آنان را از حالت خسته، نا امید و مضطرب به دنیایی از آرامش، نشاط، عشق و انگیزه تبدیل کرد. تکنولوژی به کارکنان این امکان را می دهد که کارایی و اثربخشی خود را بالا برند . همچنین تولید کالا و خدمات و بهبود و کیفیت از طریق به کارگیری تکنولوژی و اتوماسیون قابل دستیابی است . مطالعات و تجربیات نشان می دهد که می توان با ایجاد تغییرات جزئی در بهبود کیفیت تکنولوژی ، به نتایج فوق العاده دست یافت.

عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی

- * آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان.
- * ارتقاء انگیزش می ان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر .
- * ایجاد زمینه های مناسب بمنظور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان .
- * برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق .
- * وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عوامل خود کنترلی است .
- * تحول در سیستم و روشهای که نقش حساس و کلیدی دارند .
- * تقویت حاکمیت و تسلط سیاستهای سازمان بر امور .

الف- روش نوآوری (Innovation) (غربی)

در این روش، بهره وری بیشتر از طریق سرمایه گذاریهای جدید و نو دنبال می شود، بر جهش های بلند تأکید می گردد و بیشتر نگاه سخت افزاری به پدیده بهره وری وجود دارد.

ب- روش بهبود تدریجی (Kaizen) (ژاپنی)

در این روش برای افزایش بهره وری، بیشتر به بهره گیری از ظرفیتهای بلااستفاده توجه می شود و از طریق تغییرات جزئی این هدف دنبال می گردد و بیشتر به جنبه های انسانی تأکید دارد.

عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری

افزایش بهره وری انجام بهتر کارها نیست بلکه انجام کارهای درست است. برای افزایش بهره وری ، عامل یا علت به خصوصی را نمی توان ارائه کرد. ارتقاء بهره وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است بنابراین ابتدا بایستی علل پایین بودن بهره وری در سازمانها شناخته شود و پس از مشخص شدن علل برنامه های بهبود بهره وری طراحی شوند که شامل تغییر در روشهای انگیزش کارکنان و بهبود شرایط کار، بهبود نظامها، دستور العملها، روشها، تکنولوژی وغیره است . [۱]

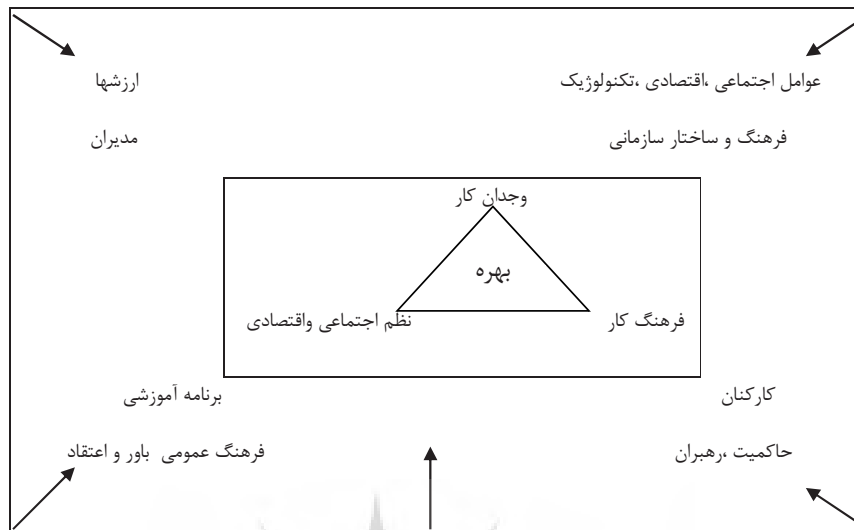
عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری عبارتند از :

۱. عامل نیروی کار:

- مهم ترین عامل در بهبود بهره وری نیروی انسانی است ، کارکنان با به کار گرفتن نکات ذیل می توانند بهره وری خود را بهبود بخشند .
- کسب مهارتهای جدید و ارتقاء مهارتهای قبلی از طریق آموزش
- نگرش مثبت کاری
- حفظ سلامت جسمانی
- اجرای درست کار از همان بار اول
- کمک به همکاران در موقع لزوم
- مشارکت در برنامه های بهبود بهره وری مثل گروه های کنترل کیفی و طرح پیشنهادات ، علاوه بر آن
- گماردن افراد در مشاغل مناسب یا سپردن کار به کاردان ، توجه به سلامت و طرز تغذیه افراد و محیط زیست از جمله عواملی هستند که در بهبود کار تأثیر می گذارند.

۲. اصلاح روابط مدیران و کارکنان

در بهینه سازی وضعیت مدیران و به منظور بهبود در روابط مدیر و کارکنان رعایت مواردی ضروری است :



نمودار ۱. عوامل مؤثر بر بهره وری کارکنان [۹]

از آنجا که افزایش و رشد بهره وری یکی از اساسی ترین راه‌های دستیابی به تولید بیشتر و به دنبال آن تأمین رفاه و بهزیستی افراد در جوامع است، شناخت عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری از آرمانهای اصلی محققان و پژوهشگران این زمینه بوده و هست. ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره وری تنها یک علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می‌کنند که ارتقاء بهره وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست. [۹]

* تفاهم می‌ان کارگر و کارفرما

بایجاد یک سیستم برای مشورتهای دوره ای می‌ان کارفرما و کارگر می‌توان زمینه همکاری را بوجود آورد با فراهم شدن زمینه های تفاهم به سادگی می‌توان مسائل عادی را حل کرد و وقت ارزشمند را برای گرفتن تصمیمهای اساسی بکار برد.

* انگیزه شغلی کارکنان

برنامه های بهره وری بر استفاده بجا از نیروی انسانی دانا، مجرب و دارای انگیزش متکی است. بهبود انگیزه با نظام پرسنلی و برنامه آموزشی - تربیتی ارتباط نزدیکی دارد. این کار را می‌توان با تشویق کارکنان به شرکت در برنامه های بهبود عملیات افزایش بهره وری، فعالیتهای اصلاحی محیط کار و رفع اشکال مقررات شغلی انجام داد. این فعالیتهای باعث می‌شود روحیه کار گروهی در افراد رشد کند و کارکنان از فعالیتهای واحد خود آگاهیهای بیشتری بیابند.

* آموزش و تربیت کارکنان

پیشرفت تکنولوژی به ارتقاء سطح دانش فنی کارکنان نیاز دارد. اغلب تغییر ساختار یک سازمان انتصاب جدید را اجتناب ناپذیر می‌کند. در این مواقع یک واحد خدماتی یا تولیدی نباید کارکنان قدیمی خود را اخراج نماید بلکه توانایی آنها را از طریق آموزش فنی و بازآموزی مجدداً افزایش دهد این فرآیند در بلندمدت برای کارکنان و سازمان اهمیتی حیاتی دارد.

عوامل مدیریتی مؤثر در ارتقاء بهره‌وری مدیران

یکی از مسائل معمول در فرآیند مدیریت این است که بسیاری از مدیران در نشان دادن ضعف‌های کارکنان مؤثر هستند، ولی در کمک به علت‌یابی ضعفها به همان می‌زان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر بسیاری از مدیران در شناسایی مسأله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند. مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی و حل مسائل بهره‌وری، به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند. [۹]

مطالعات اولیه حاکی از آن است که عملکرد، تابعی از انگیزش و توان است. به عبارت ساده‌تر، کارکنان باید تا حدودی به کار و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن علاقه داشته باشند.

عملکرد = تابع (توان و تمایل)

$$P=f(A,W)$$

صاحب نظران اخیر، دو عامل دیگر را در معادله مدیریت بهره‌وری وارد کرده‌اند. [۱۳]

عامل اول: بازخور

کارکنان نه تنها لازم است بدانند که چه باید بکنند بلکه همچنین به طور مستمر باید بدانند که کارها را چقدر خوب انجام بدهند. بازخور شامل سرپرستی روزانه و ارزیابی رسمی بهره‌وری فرد می‌شود.

عامل دوم: اعتبار

مدیران در محیط امروزی نیاز دارند برای تصمیم‌های خود پشتوانه قانونی بیابند و تمامی آنها را مستعد کنند. مدیران در تحلیل بهره‌وری نیاز دارند پیوسته قانونی بودن اقدامات پرسنلی خود را مانند تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ارتقاء و اخراج را مورد بازنگری قرار دهند. بنابراین متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری عبارتند از:

- * توان
- * شناخت سازمانی
- * انگیزش یا تمایل
- * حمایت سازمانی
- * بازخور عملکرد
- * اعتبار
- * سازگاری محیطی

* سیستم پرسنلی مناسب

اصل بسیار مهم در اینجا، ایجاد امنیت شغلی برای نیروی کار است، نیروی انسانی واجد شرایط و کارآمد بزرگترین سرمایه یک واحد خدماتی یا تولیدی است نیروی انسانی کارآمد را به سرعت و سهولت نمی‌توان جایگزین کرد.

* ساختار سازمانی و سیستم‌های کارآمد

نحوه سازماندهی و کیفیت‌های پرسنلی یک واحد خدماتی، تولیدی در افزایش بهره‌وری مؤثر است هدف از اینکار، واکنش مناسب نسبت به شرایط خارجی و ساده کردن تصمیم‌گیری در زمینه تولید خدمات است.

* ضرورت اصلاح فضای کار

با توجه به ارگونومی^۱ یا مهندسی فاکتورهای انسانی که به طراحی فضای کار در ارتباط بین انسان با ماشین مربوط است باید مناسبترین طرحها را با در نظر گرفتن ایمنی، بهداشت و نور به اجرا در آورد تا کارکنان بتوانند بدون مشکل در آن کار کنند.

* راهبردهای مدیریتی مناسب

موضوع مهم در بهبود بهره‌وری، تولید تکنولوژی، محصولات و سرمایه‌گذاری بلند مدت است. برای نیل به این هدف بلندمدت لازم است استانداردهای سیستم کارآمدی در ارزیابی فعالیت‌های واحدهای تولیدی، خدماتی هم در بخش مدیریت و هم در بخش اجرایی انجام شود. بعلاوه باید روندهای بازار بطور مستقیم و مستمر در راهبردهای مدیریتی انعکاس یابد.

* استفاده بهینه از منابع

انرژی مناسب، (سوخت برتر)، انبارداری کارآمد، استفاده از حداکثر ظرفیت واحد تولیدی، اجتناب از تنگناهای تولیدی، استفاده از تکنولوژی برتر و نیروی انسانی ماهر، بی‌تردید اثرات بارزی را در بهره‌وری پدید خواهد آورد.

* تحقیق و توسعه

عامل بسیار مهم در افزایش بهره‌وری برای رشد مستمر اقتصادی یک بنگاه تجاری، پیشرفت تحقیق و توسعه است. در حال و آینده توسعه واحدهای اقتصادی به رشد تکنولوژی، بویژه در زمینه الکترونیک، ارتباطات، بیوتکنولوژی و مواد جدید موكول بوده و خواهد بود. [۹]

مهمترین عوامل موثر در کاهش بهره‌وری

مهمترین و عمده‌ترین عامل کاهش بهره‌وری منابع انسانی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهم‌ترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهم‌ترین عوامل موثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان به شرح ذیل می‌باشد:

- وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)
 - ناامنی شغلی
 - موفق نبودن و بی‌میلی بر برنامه ریز یهای میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)
 - مساعد نبودن محیط کاری مناسب
 - کنترل نکردن (بی‌ثباتی در برنامه‌های کنترلی)
 - ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی
 - استفاده نکردن از تخصصها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت)
 - بی‌برنامگی مدیریت
 - فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)
 - ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)
 - بی‌کفایتی سرپرست
 - بی‌علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی
 - تورم نیروی انسانی
- تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار موثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید براساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی‌های آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم‌کاری بوجود می‌آید. [۱۰]

نتیجه‌گیری

هر سازمانی برای این‌که بتواند در عصر رقابتی امروز به حیات خویش ادامه دهد، ناگزیر است از منابع محدود در دسترسش، بهینه‌ترین استفاده را ببرد که این همان مفهوم بهره‌وری است. جهت رسیدن به این مهم به طور اصولی و علمی، سازمان بایستی یک برنامه بهبود بهره‌وری رسمی که شامل چرخه بهره‌وری می‌باشد را به کار گیرد. تمام عناصر چرخه بهره‌وری از قبیل اندازه‌گیری بهره‌وری، برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری و... بایستی با توجه به شرایط، اهداف و وظائف شرکت و امکان اجرایی شدن شیوه انتخابی در شرکت، انتخاب گردند. در صورت تحقق این اهداف، سازمان می‌تواند به موفقیت قابل توجه خویش در عرصه فعالیتش امیدوار باشد. لازم به ذکر است یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری دارد آموزش است که نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت محسوب می‌شود نه هزینه جاری و ارتباط مستقیمی بین آموزش نیروی انسانی و بهره‌وری وجود دارد که آموزش در سازمان‌ها از طریق: همایش‌ها- می‌زگردها- جلسات- کارگاه‌های تخصصی- رسانه‌های گروهی

آموزشی و... صورت می‌گیرد. برای توسعه و پیشرفت سازمانها لازم است سازمانها از طریق آموزش، عملکرد کارکنان را تا حد امکان افزایش دهند لذا امکانات آموزش فردی و گروهی را فراهم کنند که از جمله اهداف مهم آنان تغییر نگرش کارکنان نسبت به شغل و افزایش کیفیت زندگی کاری آنان باشد. در واقع اگر ما در پی ارتقای بهره‌وری باشیم لازم است اهمیت فوق‌العاده‌ای برای آموزش و توسعه نیروی انسانی قایل شویم.

منابع

۱. مشرف جوادی، شهین، ۱۳۸۰، « بهره وری »، ماهنامه اقتصادی - فرهنگی و اجتماعی وزارت تعاون، شماره ۱۲۱، ص ۴۶-۴۸.
۲. غلامرضا خاکی؛ آشنایی با مدیریت بهره‌وری، انتشارات کانون فرهنگی انتشاراتی سایه‌نما، ۱۳۷۶.
۳. مدیریت چرخه بهره‌وری، شرکت " کاوش رشد عوامل بهره‌وری ".
۴. عباسعلی حاج کریمی، رضا پیرایش؛ تبیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمانهای دولتی با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر، نشریه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، پاییز و زمستان ۱۳۸۵.
۵. حمید پاداش؛ بهره‌وری در پرتو سیاستهای کلان، وبسایت اثیر، سایت جامع مدیریت.
۶. قربانزاده، منصور، ۱۳۹۰، «مدیریت بهره وری»، تهران، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه
۷. فرهاد ملکپور فرسادی، سیامک نوری؛ مدل‌های مختلف اندازه‌گیری بهره‌وری ابزارهای استراتژیک مدیریتی، دانشگاه علم و صنعت ایران.
۸. ایرج سلطانی؛ چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری در سازمانهای تولیدی، ۱۳۸۷، وبسایت اثیر، سایت جامع مدیریت.
۹. طاهری، شهنام، ۱۳۸۸، «بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها»، تهران: نشر دهستان، ص ۱۲۸-۱۳۰، چاپ شانزدهم.
۱۰. پدرام، محسن، ۱۳۹۰، «ارتقا بهره وری نیروی انسانی، تهران، ماهنامه توسعه سرمایه انسانی، شماره ۱۸۱، ص ۲۵.
11. Swanson, R.A. (1999) 'Human resource development : performance is the Key ' Human Resource
12. Greve and Benassi, 2009, Exploring the contributions of human and social capital to productivity, Hawaii International Conference on System Sciences, January
13. Thomas A Stewart, 2004, Intellectual Capita, NB Publishing go .