

بهره‌وری نیروی انسانی و بررسی عوامل مؤثر در ارتقاء و بهبود آن

تهیه و تنظیم:

سید عبدالحسین حسینی الموسوی

سید حسن مفتخر محسنی

مقدمه:

باین بودن بهره‌وری عوامل تولید در اکثر کشورهای در حال توسعه موضوعی کاملاً طبیعی و عادی بنظر می‌رسد. اکثر این کشورها ضمن برخورداری از رشد بالای جمعیت، دارای آهنگ رشد درآمد سرانه بسیار کند بوده و بدین لحاظ چنانچه بهره‌گیری از عوامل تولید و امکانات موجود نیز در حد مطلوبی صورت نگیرد، فشار مشکلات فزاینده اقتصادی را همچنان باید پذیرا باشند. نگرشی اجمالی به روند نه چندان مطلوب بهره‌گیری از عوامل تولید در چند سال اخیر حاکی از آنست که اگر روند مذکور همچنان استمرار یابد اقتصاد کشور در سالهای آتی با تنگناهای عدیده‌ای که عمدتاً ناشی از عدم بکارگیری مناسب عوامل و امکانات منابع و پتانسیلهای مؤلد است مواجه خواهد شد. از این رو بدون تردید می‌بایستی افزایش بهره‌وری عوامل تولید بعنوان یک ضرورت در سطح ملی و بخشهای تولیدی مورد توجه خاص قرار گیرد تا موجبات بهبود روند رشد و توسعه اقتصاد ملی فراهم آید. در این مجموعه ضمن بررسی نقش نیروی انسانی بعنوان رکن اساسی تولید، عوامل مؤثر در بهره‌وری آن احصاء و تبیین گردیده و در پایان نتایج تحقیق انجام شده در هندوستان در این زمینه ارائه شده است.

می‌کنند، ولی از آن مفاهیم مختلفی برداشت می‌نمایند. از نظر یک مدیر و یک کارفرما بهره‌وری یعنی کارایی بیشتر با صرف منابع کمتر و در نتیجه افزایش سود از طریق ازدیاد محصول می‌باشد، از این رو یک مدیر سعی می‌کند تا از طریق بکارگرفتن شیوه‌های

**بهره‌وری عوامل تولید و
هدف از اندازه‌گیری آن**

عبارت بهره‌وری در ادبیات اقتصادی معانی گوناگونی دارد زیرا اگرچه همه آنرا یکسان بیان

از امکانات و به تبع آن بهبود روند رشد تولید کالا و خدمات در سطوح ملی، بخشی و پروژه‌ای کمک می‌نماید بعبارت دیگر هدف از اندازه‌گیری بهره‌وری عبارتست از توسعه توان اقتصادی برای ایجاد یا شناخت و کاربرد اطلاعات در بهره‌برداری بهینه از منابع کشور در ابعاد مختلف اقتصادی.

عامل نیروی انسانی و بهره‌وری

امروزه، نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید جوامع بشری بعنوان مهمترین عامل جلوه‌گر و مشخص شده؛ که در نیم قرن گذشته بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته مرهون تحول در نیروی انسانی کارآزموده و متخصص آنها بوده است.

نگاهی به مراحل تمدن بشری این موضوع را روشن می‌سازد که نقش انسان از نیروی کار ساده (قدرت بازو و کار مکانیکی) به سرمایه انسانی (دانش و مهارت) که مهمترین عامل تولید بشمار می‌رود تکامل یافته است. در مطالعات و بررسیهایی که بر روی عوامل بوجود آورنده رشد اقتصادی به عمل آمده است، کمتر از ۵۰ درصد رشد را حاصل عوامل اصلی تولید (کار، زمین، سرمایه) دانسته مابقی را به عواملی مانند تغییرات تکنولوژیکی، افزایش بهره‌وری و عامل دیگری نسبت داده‌اند که به عقیده صاحب‌نظران عامل مذکور چیزی نیست؛ مگر نقش عامل انسانی که بوسیله کار قابل تبیین نبوده و بنظر نمی‌رسد منشاء ای غیر از آموزش رسمی و غیررسمی داشته باشد بدین لحاظ در حال حاضر منابع انسانی ویژگیهای کالاهای سرمایه‌ای را یافته‌اند.

باین ترتیب عامل انسانی بعنوان مهمترین و مؤثرترین عامل تولید می‌باشد، زیرا چنانچه انسانها

جدید، بازدهی واحد مربوطه را ارتقاء بخشد. اتحادیه‌های کارگری از بهره‌وری تعبیر دیگری دارند که در مواردی دقیقاً نقطه مقابل تعبیر یک مدیر از مفهوم بهره‌وری قرار می‌گیرد.

برنامه‌ریزان و کارشناسان مسایل بهره‌وری اعتقاد دارند که عواقب اجتماعی تصمیمات اقتصادی نیز بهمان اندازه افزایش کمیّت و بهبود کیفیت محصول اهمیت دارد. بدین لحاظ درحالی‌که اجرای برنامه صنعتی به‌افزایش منابع انرژی و بالا رفتن سطح دستمزد می‌انجامد، ولی درعین حال ممکن است تأثیرات اجتماعی و محیطی پروژه‌هایی که منجر به آلودگی محیط زیست می‌شوند منابع اقتصادی آنرا تحت الشعاع قرار دهد. از اینرو معتقدند منافع و زیانهای اقتصادی و اجتماعی می‌بایست درکنارهم مورد مقایسه و ارزیابی قرار گیرد، و پس از آن نسبت به رشد یا کاهش بهره‌وری قضاوت نمود بعبارت دیگر بهره‌وری را ذهنیت و گرایش فرد به سوی انجام کاری که می‌تواند با بهره‌گیری از مشارکت وی بنحوی مطلوب انجام شود، تعریف می‌نمایند.

اندازه‌گیری بهره‌وری

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی اروپا (OECD) بهره‌وری را مساوی نسبت خروجی تولید به یکی از عوامل تولید تعریف نموده است، سازمان جهانی کار (ILO) بهره‌وری را نسبت هر یک از عوامل تولید به تولید نهایی آنها با درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید بیان نموده است. شاید با بهره‌گیری از تعاریف مختلف بتوان به بیان دیگر اظهار نمود که بهره‌وری مفهوم راندمان را نیز دربرمی‌گیرد. اندازه‌گیری بهره‌وری درواقع عبارتست از تهیه و توسعه اطلاعات مورد اطمینان که به بهبود روند بهره‌برداری

مورد مطالعه در نظر گرفت که شیوه اخیر مرسوم‌ترین شیوه اندازه‌گیری بهره‌وری می‌باشد. اگر قرار است در سطح مهارت و با تخصصهای مختلف نیز بهره‌وری اندازه‌گیری شود، می‌توان جداگانه بهره‌وری را در هر سطح محاسبه نمود و سپس از ترکیب وزنی بهره‌وری در سطح مهارت و با تخصصهای مختلف، بهره‌وری کار را مورد ارزیابی قرارداد.

عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی

باتوجه به پیچیدگی و نامحدود بودن خلاقیت انسانی عوامل متعددی بر بهره‌وری وی اثر می‌گذارند که اهم آن عبارتست از:

۱- انگیزش:

عامل اساسی در بهره‌وری نیروی انسانی وجود انگیزه لازم جهت کار بیشتر و خدمت افزوتر می‌باشد انگیزش عاملی است درونی که رفتار شخص را تحریک می‌کند و در جهت معینی سوق می‌دهد و آنرا هماهنگ می‌سازد.

انگیزه را بصورت مستقیم نمی‌توان مشاهده کرد ولی می‌توان وجود آن را باتوجه به رفتار شخص استنباط نمود.

عامل انگیزش باید از عوامل دیگری که در رفتار اثر دارند مانند تجارب گذشته، استعداد جسمانی شخص و یا محیط و موقعیت او تفکیک شود گرچه خود این عوامل نیز در انگیزش شخص مؤثرند.

هر انگیزه معمولاً دو عنصر اساسی دارد، عنصر اول خواست شخص است که فرایندی درونی است که شخص را به عمل یا رفتار مشخص سوق می‌دهد. محیط بیرونی نیز درخواست شخص مؤثر می‌باشد

توانند از ابزارها و تجهیزات پیشرفته و تکنولوژی استفاده مطلوب نمایند، عملاً پیشرفت تکنولوژی فاقد کارآیی لازم خواهد بود و در همین جهت برای تربیت و رشد انسانهایی باکفایت و توانا و به تبع آن سرعت بخشیدن به فرآیند تبدیل عامل کار به سرمایه انسانی لازم است مسایل انسانی در کشورهاى مختلف به خوبی شناسایی شوند، اما شناسایی مسایل به تنهایی کافی نیست، تربیت و پرورش منابع انسانی نیز لازم است و از آن گذشته استفاده بهینه از منابع مذکور و بالمآل افزایش بهره‌وری به برنامه‌ای منسجم و دقیق نیاز دارد.

بطورکلی می‌توان گفت بهره‌وری کار عبارتست از نسبت برونداد در مقابل یک واحد درونداد و این نسبت تولید نهایی متوسط را شامل می‌شود.

بهترین شاخص بهره‌وری کار، نسبت ارزش افزوده به تعداد شاغلین در تولیدات ذیربط می‌باشد. برای اندازه‌گیری بهره‌وری کار در سطوح ملی از نسبت تولید ناخالص داخلی به تعداد شاغلین در سطوح کشور استفاده می‌شود.

اندازه‌گیری بهره‌وری کار در سطح بخشهای مختلف اقتصادی نیز از طریق نسبت ارزش افزوده ایجاد شده در بخشهای ذیربط (در طی یکسال) به تعداد شاغلین آن بخش امکانپذیر است هرچه حاصل این نسبت بزرگتر باشد نمایانگر ارزش افزوده بیشتر توسط یک عامل کار خواهد بود. بهره‌وری کار نیز همانند بهره‌وری سرمایه معمولاً باتوجه به ساعت کار اندازه‌گیری می‌شود، یعنی بازدهی که انسان در یک ساعت کار ایجاد می‌نماید. هرچه این نسبت بالاتر باشد، نشان می‌دهد که از نیروی کار بهره‌گیری مطلوبتری به عمل آمده است، اغلب گردآوری اطلاعات به این شکل امکانپذیر نیست در این شرایط می‌توان مبنا را تعداد نیروی مشاغل در محدوده

غیرتولیدی، توان و انرژی آنان را تا حد زیادی کاهش دهد و همین امر بر کیفیت بهره‌وری کار و عملکرد سازمان‌های دولتی اثرات منفی باقی می‌گذارد.

از سوی دیگر جاذب نبودن حقوق و دستمزد و مکانیزم آن در بخش دولتی باعث شده که نیروهای فعال و پُر ظرفیت و پُرکار و با استعداد کمتر به شبکه دولتی جذب شوند و در قبال آن عده‌ای از نیروهای پرتوان و ظرفیت ساز به انحاء مختلف از خدمت دولتی خارج گردند و امروز خلاء ناشی از فقدان و کمبود این نیروها به وفور در سطح دستگاه‌های دولتی به چشم می‌خورد.

عامل دیگر در مورد انگیزش مادی، ایجاد امکانات رفاهی کارکنان دولت است شکی نیست که زندگی انسان نمی‌تواند به دو جزء کاری و غیرکاری تقسیم شود و مسایل خارج از محیط کار می‌باید مانند مشکلات در محیط کار جدی تلقی شود و امور رفاهی کارکنان به عنوان یک عامل انگیزشی مد نظر قرار گیرد و باین ترتیب یک اصل کلی باید مورد توجه قرار گیرد که امور رفاهی صدقه نیست، بلکه بیان علاقه‌مندی و عنایت مدیریت به کارکنان می‌باشد.

انگیزه‌های غیرمادی

ایجاد جاذبه لازم و علاقه‌مندی در کارکنان نسبت به سازمان و نوع کار و ایجاد شرایط محیطی مناسب در جهت رشد استعدادها و صلاحیتها و برقراری امنیت شغلی و آینده مطمئن برای کارکنان از جمله عواملی هستند که انگیزش لازم در کارکنان را برای بهره‌گیری

ولی در هر صورت این امر عاملی درونی است، عنصر دوم هدف یا پاداش است که به محض رسیدن به آن حالت انگیزش پایان می‌یابد.

فرض بر این است که هدف و یا پاداش تنش درونی را کاهش می‌دهد و در نتیجه پس از رسیدن به هدف تا کسب پاداش، رفتار، لااقل بطور موقت، از سلطه انگیزه خارج می‌شود.

عامل انگیزش در نیروی انسانی را می‌توان به دودسته تقسیم نمود:

انگیزه‌های مادی:

عامل انگیزه مادی در حقوق و مزایا و امکانات رفاهی نیروی انسانی متجلی می‌باشد.

در شرایط موجود نظام حقوق و دستمزد عمدتاً فارغ از جریان عمومی قیمت‌ها و شاخص بهای کالاها و خدمات در بازار عرضی و تقاضا می‌باشد و از این جهت قدرت خرید کارکنان در بخش عمومی همواره درصد معتنا بهی پایینتر از سطح و جریان عمومی قیمت‌ها است و همواره شکاف و فاصله عمیقی بین این دو جریان وجود دارد و همین امر عدم تعادل میان مزد (درآمد) و هزینه کالاها و خدمات مورد نیاز برای معیشت را تشدید نموده و آثار سوء آن در کاهش انگیزش کارکنان و تنزل بهره‌وری مشهود است.

عدم کفایت دستمزدها، بخشی از کارکنان دولت را ناگزیر می‌کند تا در صدد انجام کار دوم و حتی سوم برآیند و این مسئله علاوه بر حاکمیت بخشیدن به نوعی روابط ناسالم و در عین حال عمدتاً مشاغل کاذب و

در نتیجه به ایجاد ابتکارات و خلاقیت‌های لازم در سازمان ختم می‌شود.

۳- ایجاد محیط رقابت آمیز:

بدون شک رقابت تا اندازه‌ای لازم است و به عنوان یک عامل انگیزشی موجب می‌شود که افراد توانایی‌های خود را بهتر آشکار سازند و مقام‌های شایسته‌تری را بدست آورند. رقابت به افراد اجازه می‌دهد تا احساسات و عواطف خود را بصورت زورآزمایی و چیرگی در سبقتجویی به شیوه‌ای مقبول اجتماع بکار گیرند. رفتار رقابت آمیز باعث می‌گردد مساعی بیشتری از طرف افراد و گروه‌ها صورت پذیرد و در نتیجه کالاها و فرآورده‌های اقتصادی، علمی، ادبی و هنری و نظایر آن با کیفیت تر و ارزانتر در دسترس همگان گذاشته شود.

۴- ایجاد سیستم تشویق و تنبیه:

کارفرمایان جامعه باید بدانند که روح بشر به سمت انجام وظیفه به خاطر پاداش متمایل است و هر برنامه تربیتی، اداری، هنری، صنعتی و اقتصادی و غیره که از آن انتظار تولید بیشتر و سریعتر و بهتر می‌رود ناچار باید در نظام کار خود توجه خاصی به پاداش عمل به ویژه تشویق خدمتگزاران مبذول دارند.

تشویق در ایجاد رغبت و بذل توجه بیشتر به کار و

بیشتر از توان و ظرفیت خود و بالمال افزایش بهره‌وری ایجاد می‌نماید ذیلاً به پاره‌ای از این موارد اشاره می‌گردد:

۱- ایجاد امنیت شغلی و آینده

مطمئن برای کارکنان:

شاید یکی از عوامل انگیزشی لازم در سازمان ایجاد امنیت شغلی و اطمینان از آینده برای پرسنل باشد، کسی که نگران آینده خود و خانواده‌اش باشد هیچگاه فردی مفید برای سازمان نبوده و از بعد وفاداری به سازمان نیز دچار مسئله خواهد شد.

امروزه ثابت شده است که اگر امنیت شغلی موجود نباشد افراد به محض یافتن محیط مناسب‌تری اقدام به تغییر محیط کار و حتی تغییر شغل نموده و چه بسا نتیجه زحمات چندین ساله در پرورش افراد مورد نیازش از بین خواهد رفت.

۲- ایجاد شرایط محیطی مناسب

در جهت رشد استعدادها و خلاقیتها:

احساس مسئولیت همه جانبه مدیران در قبال کارکنان یا رفتار محبت آمیز و پدران سرپرستان و حمایت لازم در موقع ضروری از کارکنان، فضایی آکنده از اطمینان برای پرسنل ایجاد می‌نماید. که در آن فضا استعداد‌های بالقوه کارکنان رشد و شکوفایی داشته و

ساختن نظریه‌های انگیزشی است و در سیر تحولات مدیریت از این محمل به‌گونه‌های مختلف استفاده شده است:

اهم راهکارهای مربوط به شرح ذیل می‌باشد:

۱-۷- مهندسی شغل:

هدف از مهندسی شغل آنست که از طریق مطالعه کار، زمان سنجی و روش سنجی می‌توانیم راه بهتر انجام کار را بدست آوریم و بکمک مهندسی شغل فرد می‌تواند با خستگی کمتر و سرعت بیشتر کار کند و بازدهی بیشتر و دریافت بالاتری را حاصل نماید.

۲-۷- توسعه شغل:

مشاغل تخصصی و جزء جزء شده پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی شاغلین می‌شوند و انگیزه به کار را در آنان تضعیف می‌کند برای جلوگیری از این وضعیت می‌توان شغل را با افزودن وظایفی توسعه داد و از حالت یکنواختی و یکسانی خارج نمود.

بدین طریق با متنوع ساختن شغل در محیط کار ایجاد انگیزه می‌شود.

۳-۷- چرخش شغل:

اگر بتوان افراد را در مشاغل همخانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند جابجا نمود، چرخش شغل ایجاد می‌شود به وسیله چرخش شغلی افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی

بالا بردن نیروی تولید و افزایش دقت و ظرافت محصول کار تأثیر غیرقابل انکار دارد.

۵- دارا بودن هدف مشترک:

نخستین شرط همکاری موفقیت آمیز در یک اجتماع و یک گروه کاری داشتن هدف مشترک است. در یک محیط کاری اگر اعضای آن هر یک دارای مقصود و هدف خاصی باشند ناچار تعادل و همکاری آنان مفهومی نخواهد داشت.

شرط همسفر بودن، داشتن مقصد مشترک است و هدف مشترک لازم است تا براساس علاقه مشترک افراد همبسته به آن همکاری بنیانگذاری شود.

هدف مشترک در همکاری باید مطلوب و خواسته تمام همکاران گروه باشد.

۶- وجدان حرفه‌ای (کار):

احساس مسئولیت در انجام صحیح و دقیق کار که وجدان حرفه‌ای کار نامیده می‌شود نیز بعنوان یکی از ضروریات در انگیزش کارکنان و افزایش بهره‌وری تلقی می‌گردد.

۷- طراحی شغل و ساخت حرفه‌ای:

طراحی شغل مناسب‌ترین جایگاه برای کاربردی

بالایی برخوردار می‌گردند و در نهایت انگیزه به کار در آنان تقویت می‌شود.

۴-۷- غنی سازی شغل:

غنی سازی شغل براین فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به مسئولیت پذیری و رشد و کمال را در آنها برآورده ساخت و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود تا حتی المقدور این نیاز را در شاغلین ارضاء کند. بعبارت دیگر شغل باید غنی، بامعنی و دارای اختیارات کافی باشد بطوری که شاغلین بتوانند در آن شغل با استقلال کار کرده و زمینه مساعدی برای رشد و خلاقیت داشته باشند.

۵-۷- مشاغل گروهی:

در این شیوه از طراحی شغل یک گروه را مأمور انجام یک شغل می‌کنند و به آنان استقلال می‌دهند تا در امور داخلی گروه تصمیم گرفته و عمل نمایند. از آنجا که سهم شدن افراد در تصمیم‌گیری نسبت به کار خود می‌تواند فضای کاری مساعدی را در سازمان ایجاد کرده و موجب علاقه مندی بیشتر به کار گردد. این شیوه از طراحی شغل در برخی از سازمانها مورد استفاده قرار گرفته است و نتایج مطلوبی را جهت انگیزش کاری حاصل نموده است.

۲- روابط مدیریت و نیروی کار:

مدیریت و رهبری سازمانهای پیچیده امروزی، فراگیری دانش و هنر مدیریت را بیش از هر زمان طلب

می‌کند. دیگر زمان آن رسیده است که در انتخاب مدیران تنها به تخصص آنان اکتفا نشود و به آنان به عنوان تکنسین عالیرتبه توجه نگردد و بدنبال این تغییر و تحولات و پیچیدگی و تکامل روزافزون است که مسئولیت مدیران سنگینتر و وظایف آنان تخصصیتر و نقش آنان در اداره امور سازمانها حساستر می‌شود.

مدیران شاید مؤثرترین نقش را در امر کسب بهره‌وری سازمانها داشته باشند.

تجربه نشان داده است که در محیط هایی که روابط مدیر با افراد تحت سرپرستی نزدیک صمیمی و پدرانانه باشد بهره‌وری کار افزایش می‌یابد یک نمونه موفق در این زمینه تجربه نظام اداری ژاپن می‌باشد که باتوجه به ارتباط مثبت مدیران و کارکنان، احساس تعلق و وفاداری در افراد تحت سرپرستی بوجود آمده و فضای اطمینان و دلگرمی به کار و افزایش روحیه موجبات افزایش بهره‌وری را فراهم می‌نماید.

امروزه ثابت شده است که «مدیریت» کاری مکانیکی نیست بلکه کار باروح و روان انسانهاست. مدیر باید این مسئله را مدنظر قرار دهد که فقط مغز و دست انسانها نیست که کار می‌کند بلکه روان و دل آنها نیز می‌باشد که در ایجاد جو اعتماد اهمیت دارد. اگر تأکید مدیر روی پیشرفت سازمان در بلند مدت است، درگیر ساختن کارکنان در امور سازمان، احترام قائل شدن برای احساسات آنان، سهم کردن آنان در بهسازی سازمان از طریق برقراری ملاقات‌های دوره‌ای با کارکنان به منظور جلب تشریک مساعی آنان در تدوین اهداف و استراتژیهای سازمان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات خود و ایجاد جو لازم جهت حصول

آموزشی و ...) و آموزش غیررسمی (رسانه‌های گروهی عمومی و ...) را دربر می‌گیرد.

هماهنگی و توازن بین این سه نوع آموزش (رسمی - نیمه رسمی و غیررسمی) و اجزاء مختلف آن می‌تواند به میزان زیادی موجب ثمربخشی فعالیتهای توسعه اجتماعی و اقتصادی و افزایش بهره‌وری گردد.

بررسی نمونه‌ای از کیفیت زندگی کاری در هندوستان

شورای ملی بهره‌وری در دهلی نو یک بررسی پیمایشی را در سال ۱۹۹۰ درباره کیفیت زندگی کار در هندوستان عهده‌دار گردید و پرسشنامه مختصری را برای سازمانهای عمومی و بخش خصوصی ارسال داشت.

پرسشنامه در دو قسمت تهیه شده بود که بخش اول حاوی اطلاعات درباره سوابق سازمانها و در بخش دوم سئوالاتی درباره کیفیت زندگی کار و برخورد آن با کارکنان و بهره‌وری مطرح شده بود. پاسخها از ۵۰ سازمان دریافت گردید و داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت با این دید که در برنامه‌ها و کیفیت زندگی کاری عوامل کمی و کیفی را به ترتیب اولویتها مشخص نمایند:

نتایج بررسی

در جدول شماره یک وضعیت عوامل برتر در کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری به ترتیب اولویت ذکر

اطمینان از این که مدیریت به نظرات کارکنان توجه دارد حائز اهمیت می‌باشد.

۱۳- بهسازی و آموزش نیروی انسانی:

آموزش نیروی انسانی با میزان بهره‌وری همبستگی مستقیم دارد و مهمترین و مؤثرترین وسیله برای همسازی و انطباق کارکنان با شرایط متغیر زمان و مکان می‌باشد زیرا با تغییرات تند و سریعی که در ابزار و وسایل و روش‌های انجام کار بوجود می‌آید آموزش پرسنل ضرورت می‌یابد. آموزش مستخدمین می‌باید مداوم، منظم و اصولی باشد و بیشتر نیروهای ظرفیت ساز واقعی را هدف قرار دهد.

آموزش بهبود در نحوه انجام وظیفه کارکنان را در پی داشته و علاوه بر اینکه موجب کاهش در حوادث و ضایعات می‌گردد امکان استفاده کامل از منابع واقعی و کاهش هزینه‌ها را که از مصادیق اصلی بهره‌وری می‌باشد فراهم می‌نماید.

هر قدر نظام آموزشی بتواند بهتر و بیشتر تواناییهای بالقوه افراد را به فعل درآورد، نه تنها انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می‌بیند بلکه جامعه نیز بر او ارجحیت بیشتری می‌نهد. و این خود عامل تقویت کننده روح و روان انسانی می‌باشد و انگیزش نسبت به ادامه فعالیت افزونتر را به دنبال خواهد داشت.

آموزش در اینجا به مفهوم وسیع کلمه در نظر گرفته می‌شود و آموزش و پرورش رسمی (دانشگاهها و مدارس) آموزش و پرورش نیمه رسمی (مؤسسات آموزشی، سمینارها و کنفرانسها، رسانه‌های گروهی

شده است:

براساس این جدول ایمنی و مخاطرات شغلی مهمترین عامل و بدنبال آن آموزش بهسازی نیروی انسانی و طرحهای رفاهی قرار گرفته است.

شرکت در تصمیمگیریها و جلسات تشریک مساعی نیز از عوامل عمده تلقی شده است همچنین عوامل مربوط به طراحی شغل از قبیل گردش شغلی، توسعه شغلی و غنای شغلی نیز از عوامل دارای اولویت تلقی شده است. بدین ترتیب که بین ۴۰ تا ۵۰ درصد سازمانها این عامل را دارای اولویت ذکر نموده‌اند.

در جدول شماره ۲ عوامل به دو دسته کمی و کیفی تقسیم شده‌اند.

عوامل کمی: عبارتند از افزایش تولید، بهبود کیفیت محصولات، بهبود بهره‌وری و عملکرد، بهبود مهارتها، کاهش خرابی دستگاهها، کاهش نرخ ورود و خروج کارکنان از سازمان، کاهش قیمت تمام شده، بهبود تولید، گسترش پایگاههای خدماتی و تولیدی، کاهش میزان غیبت.

عوامل کیفی: عبارتند از ارتقاء سطح روحیه و انگیزش و همکاری، گسترش روابط سالم صنعتی، تعهد نسبت به اهداف، تمایل به قبول مسئولیتهای بیشتر، بهسازی و رشد فردی، وجود سیستم باز، افزایش اشتغال، افزایش اثربخشی، بهبود همکاری و ارتباطات و بهبود تصمیمگیریها.

براساس اطلاعات استخراج شده از ۴۷ تا ۵۷ درصد

از سازمانها بهبود در تولید و کیفیت محصولات را ذکر نموده بودند و ۲۵ درصد از سازمانها بهبود در مهارتها را نشان داده بودند. سایر موارد مانند کاهش خرابی دستگاهها و کم شدن نرخ ورود و خروج از سازمان و کم شدن غیبت قابل اغماض می‌باشد. در زمینه عوامل کیفی ۳۴ تا ۳۸ درصد عوامل روحیه، انگیزش، همکاری بیشتر و روابط سالم کاری را ذکر نموده‌اند و عواملی مانند قبول مسئولیت بیشتر، بهسازی و رشد فردی در مراحل بعدی قرار گرفته است.

جدول شماره ۳: عوامل مؤثر در کیفیت زندگی کاری به تفکیک بخش عمومی و بخش خصوصی برحسب بالاترین امتیازات و کمترین امتیازات مشخص شده است.

در مورد بخش عمومی اقدامات با بیشترین امتیاز عبارتند از: بهسازی نیروی انسانی، ایمنی و مخاطرات شغلی، طرحهای امور رفاهی و عملکرد مشارکتی و مشاوره‌ای در حالیکه از نظر مؤسسات بخش خصوصی عواملی که بیشترین امتیاز را دارا می‌باشند عبارتند از ایمنی و مخاطرات شغلی، بهسازی نیروی انسانی، شرایط کار و طرحهای رفاهی.

همینطور در بخش عمومی اقدامات با کمترین امتیاز عبارتند از تجدیدنظر در جوامع مکان، پیچیدگی شغل، غنی کردن شغل، تجدیدنظر در شرح شغل، در صورتی که از نظر سازمانهای خصوصی تجدیدنظر در طرح جوامع مکان پایین‌ترین عامل ذکر شده و پیچیدگی کار به عنوان اولین عامل درج شده است.

سازمانها، جلسات مشترک می‌تواند محمولی نیرومند برای بهبود کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری باشد، بهرحال تجارب حاصله از مطالعه چندین مورد خاص نشان می‌دهد که فعالیتهای گروههای کوچک نظیر کمیته‌های امور رفاهی، کمیته‌های شکایات، دریافت پیشنهادات، پایه‌های پشتیبانی‌کننده نیرومندی برای مشارکت کارکنان درکل سیستم سازمان فراهم می‌سازد. بنابراین ضروریست که به این فعالیتها توجه شود تا زمینه‌های مطلوب برای اشاعه فرهنگ کار مشارکتی بوجود آید.

بطورکلی راهبردها و معیارهای برگزیده توسط سازمانها اینطور نشان می‌دهد که کم و بیش نگران رضای نیازهای رده پایین کارکنان مانند ایمنی و امور رفاهی می‌باشند. تلاش اندکی برای بهبود محتوای شغل، مسئولیتها و مشارکت در تصمیمگیری شده است.

سازمانها کمترین امتیاز را به تجدید نظر در طرح شغل و طرح جاومکان داده‌اند. آنها یا آمادگی اقدام در این مورد را ندارند و یا اقدام مشترک است که از عهده آن بر نمی‌آیند. در زمینه مشارکت کارکنان در مدیریت

جدول شماره یک عوامل کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری در صنایع هندوستان

(تعداد سازمانها ۴۷)

ردیف	شرح عملیات	تعداد	درصد
۱	ایمنی و مخاطرات شغلی	۳۷	۷۸/۷
۲	بهبودی نیروی انسانی از طریق آموزش	۳۶	۷۶/۷
۳	طرحهای امور رفاهی	۳۴	۷۲/۳
۴	شرایط کاری	۳۲	۶۸/۱
۵	جلسات تشریح مساعی/ مشاوره‌ای	۲۸	۵۹/۶
۶	فعالتهای گروههای کوچک	۲۸	۵۹/۶
۷	سهیم شدن در منافع بهره‌وری	۲۷	۵۷/۴
۸	گردش شغلی	۲۴	۵۱/۱
۹	غنی کردن شغل	۱۹	۴۰/۴
۱۰	توسعه شغلی	۱۹	۴۰/۴
۱۱	طرح ریزی مجدد شغل	۱۵	۳۱/۹
۱۲	تجدید نظر در طرح جاومکان	۱۰	۲۱/۳
۱۳	گروههای کار مستقل	۹	۱۹/۹
۱۴	پیچیدگی کار	۹	۱۹/۹
۱۵	گروههای ویژه	۸	۱۷/۰

جدول شماره ۲ نتایج عملیات مربوط به کیفیت زندگی کار

ردیف	نتایج	تعداد	درصد
۱	کمی:		
	الف: افزایش تولید	۲۶	۵۵/۳
	ب: بهبود کیفیت محصولات	۲۲	۴۶/۸
	ج: بهبود بهره‌وری/عملکرد	۱۷	۳۶/۲
	د: بهبود مهارتها	۱۲	۲۵/۵
	ه: کاهش خرابی دستگاهها	۶	۱۲/۸
	و: کاهش نرخ ورود و خروج کارکنان از سازمان	۴	۸/۵
	ز: کاهش قیمت تمام شده	۳	۶/۴
	ح: بهبود تولید محصول	۳	۶/۴
	ط: گسترش پایگاههای خدماتی/تولیدی	۲	۴/۳
	ی: کاهش میزان غیبت	۱	۲/۱
۲	کیفی:		
	الف: ارتقاء سطح روحیه/انگیزش و همکاری	۱۸	۳۸/۳
	ب: گسترش روابط سالم صنعتی/علوم انسانی	۱۶	۳۴/-
	ج: تعهد نسبت به اهداف	۱۱	۲۳/۴
	د: تمایل به قبول مسئولیت بیشتر	۸	۱۷/۰
	ه: بهسازی/رشد فردی	۸	۱۷/۰
	و: وجود سیستم باز	۶	۱۲/۸
	ز: افزایش اشتغال	۶	۱۲/۸
	ح: افزایش اثربخشی	۵	۱۰/۶
	ط: بهبود همکاری/ارتباطات	۴	۸/۵
	ی: بهبود کیفیت تصمیمگیری	۲	۴/۳

جدول شماره ۳ : بررسی عوامل مؤثر در کیفیت زندگی کاری به تفکیک بخش عمومی و خصوصی

بخش عمومی	بخش خصوصی
اقدامات با بیشترین امتیاز	
۱- بهسازی نیروی انسانی از طریق آموزش ۲- ایمنی و مخاطرات شغل ۳- طرح‌های امور رفاهی ۴- عملکرد مشارکتی و مشاوره‌ای	۱- ایمنی و مخاطرات شغل ۲- بهسازی نیروی انسانی از طریق آموزش ۳- شرایط کار ۴- طرح‌های امور رفاهی
اقدامات با کمترین امتیاز	
۱- تجدید نظر در طرح جاومکان ۲- پیچیدگی شغل ۳- غنی کردن شغل ۴- تجدید نظر در شرح شغل	۱- پیچیدگی کار ۲- نیروهای ویژه ۳- گروه‌های کار مستقل ۴- تجدید نظر در طرح جاومکان

نتیجه

بهره‌وری تأثیر دارند عامل غالب انسان است که براساس امکانات، مهارتها، دانش و نگرش در هر مرحله‌ای می‌تواند عوامل دیگری را تغییر دهد و درجهت افزایش بهره‌وری بکارگیرد. دریک مفهوم گسترده، القاء روحیه حمیت شغلی،

شکی نیست که منابع انسانی مهمترین سرمایه‌های درون سازمانی تلقی می‌گردند و از چهار عامل نظام تشکیلاتی مواد اولیه و انرژی، انسان و تکنولوژی که بر

از آنها به نحو مؤثری استفاده نمایند. در صورتی که انگیزش یک امر مستمر از مرحله استخدام تا مرحله خروج از خدمت می‌باشد باین ترتیب لازم است از ابزارهای انگیزشی در سازمانهای دولتی به نحو مؤثری استفاده به عمل آید و در این راه اولین گام آشنایی مدیران با مسایل روانشناسی رفتاری کار می‌باشد و به این ترتیب لازم است بر روی مهارت‌های انسانی مدیران تأکید بیشتری شود.

از سوی دیگر ایجاد طرز تلقی مثبت در اقدشار جامعه نسبت به کار و فعالیت یکی از پایه‌های اصلی بهره‌وری می‌باشد و این نیز به جهتگیری کلیه رسانه‌های گروهی نیاز دارد تا عزم و اراده ملی را به این راه گرایش دهند.

همکاری، دل سپردن واقعی به انجام کار، مورد توجه یک نظام اداری هدفگرا می‌باشد و مقدم بر عواملی مانند شرایط ویژه محیط کار، نوع شغل، سلسله مراتب و عوامل دیگری مانند اعتبار، قدرشناسی از کار، رضایتبخشی، مشارکت، اتخاذ تصمیم، امنیت شغلی، فرصتهای مساوی و عادلانه برای پیشرفت و ارتباط صحیح و مناسب مدیر و کارمند از عوامل اصلی ایجاد انگیزش در کارکنان و افزایش بهره‌وری کار می‌باشند.

در سیستم فعلی مدیریت کشور، ضمن آنکه مدیران در حد محدودی ممکن است علی‌الاصول با مفاهیم روانشناختی و ابزارهای انگیزشی آشنایی داشته باشند، ولی مقررات حاکم به نحوی است که یا ابزارهای انگیزشی را در اختیار ندارند (نظیر انگیزشهای پولی و پاداش و امتیازات) و یا نمی‌توانند

منابع:

- مدیریت عمومی، دکتر سید مهدی الوانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- مجموعه بهره‌وری جلد ۲ از انتشارات وزارت صنایع سنگین
- مقاله روابط مدیریت با نیروی کار برای بهبود بهره‌وری عرضه شده در گنگره بین‌المللی بهره‌وری در سال ۱۹۹۱ در تایلند نوشته تی سی هبی (از هندوستان)
- مقاله کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری عرضه شده در گنگره بین‌المللی بهره‌وری در سال ۱۹۹۱ در تایلند نوشته جی کی سووی (از هندوستان)