

موانع و عوامل انسانی بهره‌وری فردی و شغلی در سازمانهای دولتی

نوشته: دکتر محمود ساعتچی

آیا بهره‌وری سازمانهای دولتی در ایران در حد بهینه است؟ رابطه بین بهره‌وری فردی، شغلی و سازمانی با عوامل درون و برون سازمانی چیست؟ چرا بهره‌وری در بعضی سازمانها بیشتر و در سازمانهای دیگر کمتر است؟ آیا نظریه‌های موجود در زمینه روانشناسی صنعتی - سازمانی، رفتار سازمانی و مدیریت می‌توانند پاسخگوی مشکلات سازمانهای ما در زمینه موانع بهره‌وری باشند؟ آیا تا کنون در ایران تلاش به عمل آمده است تا نظریه‌ای در این رابطه ارائه گردد یا مدلی طراحی شده است تا براساس آن بتوان موانع و عوامل بهره‌وری سازمانها را شناخت و براساس آن تلاشهای مدیران سازمانهای دولتی را معطوف حذف موانع و آماده‌سازی شرایط مناسب جهت دستیابی به بهره‌وری بهینه ساخت؟...

در مقاله حاضر تلاش، برآنست تا خواننده بتواند پاسخ سؤالهائیش را در این زمینه‌ها بیابد.

بهره‌وری و اهمیت آن در سازمانهای دولتی

پیش‌بینی کرد". او معتقد است ملت‌هایی که در طول تاریخ سقوط کرده‌اند، گویی به بیماری تصلب شرائین مبتلا شده باشند، اقتصادشان پیر و فرتوت شده است، سرعت انطباق یافتن آنان با تحولات جهانی و نیز پاسخ‌دهی آنان نسبت

"آنگوس مادیسون"^(۱) (۱۹۸۲) در کتاب معروف خود تحت عنوان؛ "مراحل رشد سرمایه‌داری" می‌نویسد، "ظهور و سقوط ملت‌ها را می‌توان در سرتاسر تاریخ جهان و با مشخص ساختن سطح بهره‌وری ملت‌ها تعیین یا

به تحولات و نوآوریهای ملل و اقوام دیگر کاهش پیدا کرده است و بالاخره در مسیری قرار گرفته‌اند که از ابعاد مختلف اقتصادی و فرهنگی، از رونق افتاده‌اند و... برای مثال، "مادیسون" این ادعا را مطرح ساخته است که آمار و ارقام نشان می‌دهند بهره‌وری کشور آمریکا کاهش پیدا کرده است و به همین دلیل نیز مراحل آغازین سقوط آن کشور از رهبری جهانی که ادعای آن را دارد، آغاز گشته است و اگر وضع به همین منوال پیش برود، رهبری خود را از حیث بهره‌وری، از دست خواهد داد.

گریسان و اودل (۱۹۸۸) این نظریه را مطرح ساختند که چون مدیریت و رهبری کشور آمریکا نسبت به مسئله بهره‌وری توجه کافی نشان نداده است و توان آن کشور برای چالش و افزایش بهره‌وری ملی کمتر از بعضی از کشورها و نیز پایین‌تر از حدی است که غالب مردم آن کشور تصور می‌کنند، بنابراین

در آینده بازنده رهبری در جهان خواهد شد. ضمناً این دو محقق روشن ساخته‌اند که هم‌اکنون میزان بهره‌وری ملی در کشور آمریکا فقط ۵۵ درصد بهره‌وری ملی در کشور ژاپن است.

گروهی از دانشمندان، مهندسان و اقتصاددانان آمریکائی طی سالها مطالعه و بررسی به این نتیجه رسیده‌اند که، آمریکا در مقایسه با ملتهای دیگر، و نیز در مقایسه با تاریخ گذشته خود، در رابطه با بهره‌وری ملی، از مشکلات جدی در رنج است و این نوع مشکلات نیز در رابطه با کاهش کیفیت کار، نوآوری و بالاخره بهره‌وری ملی آن کشور است (درتوزور و دیگران). براساس تحلیل دیگری که از سال ۱۹۷۳ تا سال انتشار نتایج به وسیله دفتر آمار وزارت کار کشور آمریکا انجام گرفته، این پیش‌بینی مطرح شده است که در سال ۲۰۰۰، میزان بهره‌وری آن کشور به ترتیب کمتر از کشورهایی چون ژاپن، بلژیک، آلمان، نروژ، فرانسه و کانادا خواهد بود (دفتر آمار کار ۱۹۹۱).

علل پایین بودن سطح بهره‌وری در سازمانهای دولتی

ا - اقتصاد ناکارآمد: اخذ مالیات زیاد، پایین بودن میزان پس‌انداز و سرمایه‌گذاری، مقررات دست‌وپاگیر، اقتصاد ناثابت، تورم و...
ب - مقررات ناکارآمد: بوروکراسی دست و پاگیر دستگاههای دولتی، کاغذبازی اداری،

بررسی منابع و مآخذ و نیز نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که تاکنون برای پائین بودن سطح بهره‌وری یک کشور و خاصه سازمانهای دولتی، دلایل گوناگونی ارائه شده است. مهمترین این عوامل عبارتند از:

کم‌کاری سازمانهای دولتی، بهره‌وری پائین دستگاههای دولتی و...

ج - نیروی انسانی ناکارآمد: پائین بودن سطح تحصیلات، بی‌سوادی و تنزل اخلاق کارکنان دولتی، فرهنگ کار ناثربخش، خلافتکاری، ارزشهای منفی، نگرشهای ناکارآمد یا منفی، اختلافها و درگیریهای موجود بین کارکنان، فساد اداری و...

د - سازمانهای ناکارآمد: عدم توجه مدیران دولتی نسبت به جو یا فضای روانی سازمان محل کار خود، ساختمانهای کهنه و غیرکارآمد، ابزار و وسایل کار ناثربخش، عدم توجه کافی نسبت به آموزش کارکنان، ناکافی بودن مدیران کارآمد، عدم توجه نسبت به لزوم انجام پژوهشهای اساسی و...

ه - مدیریت ناکارآمد: کوتاه بودن دوره تصدی مشاغل مدیریت، انتخاب نادرست مدیران در سطوح مختلف عالی، میانی و پایه، عدم توجه کافی نسبت به آموزش و رشد مدیران، ناثربخش بودن دوره‌های آموزشی و...

و - کارکنان غیر متخصص و ناکارآمد:

نداشتن غرور نسبت به کار و سازمان محل کار خود، اعتیاد به مواد مخدر، نداشتن تجربه، عدم برخورداری از اخلاق و فرهنگ کار مناسب...

با توجه به توضیحات قبلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که:

۱. بین عملکرد سازمانهای دولتی و بهره‌وری ملی رابطه مستقیم وجود دارد.

۲. اگر سازمانهای دولتی خواستار بهره‌وری در سطح بهینه هستند، ناگزیر باید نیروی انسانی و بهره‌وری این سازمانها تا حد ممکن و با در نظر گرفتن معیارهای جهانی در این زمینه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

۳. نقش منابع انسانی سازمانهای دولتی در افزایش بهره‌وری ملی بیش از عوامل دیگر است.

عوامل و موانع انسانی مؤثر در کاهش یا افزایش بهره‌وری سازمانها را می‌توان به شیوه‌های مختلف مورد بررسی قرار داد. در مقاله حاضر عوامل و موانع بهره‌وری

سازمانهای دولتی از دیدگاه نظریه چند عاملی بهره‌وری و مدل نظامدار انتخاب و بکارگیری اثربخش نیروی انسانی (مُناباناس) مورد توجه قرار گرفته است. در نظریه چند عاملی

بهره‌وری گفته می‌شود عوامل و دلایل افزایش بهره‌وری متعدد هستند و بین این عوامل نیز روابط متقابل وجود دارد و تغییر در هر عامل نیز موجب تغییر در عوامل دیگر می‌گردد. در مدل نظامدار انتخاب و بکارگیری اثربخش

نیروی انسانی که برای سهولت از این پس آنرا مُناباناس می‌نامیم، عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری به سه دسته،

یعنی عوامل درون سازمانی اصلی، عوامل درون سازمانی مکمل و عوامل برون سازمانی تقسیمبندی شده‌اند.

عوامل درون سازمانی اصلی

۱. تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان: اساسیترین اقدام برای افزایش بهره‌وری فردی و شغلی کارکنان یک سازمان، تجزیه و تحلیل علمی مشاغل آن سازمان است. به فنون مربوط به جمع‌آوری و آرایه اطلاعات لازم در زمینه جنبه‌های گوناگون یک شغل و تعیین وظایف گوناگون متصدی شغل و ویژگیهای شخصیتی (شناختی، هیجانی و حرکتی) لازم برای انجام آن وظایف، تجزیه و تحلیل شغل گفته می‌شود. با استفاده از نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل مشاغل یک سازمان می‌توان آزمونهای استخدامی را تهیه کرد، انتخاب و گزینش کارکنان را به شیوه علمی انجام داد، دوره‌های آموزشی اثربخش را تشکیل داد، ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان را به درستی انجام داد و...

۲. انتخاب علمی کارکنان مورد نیاز: اگر خواهان انتخاب مناسبترین فرد برای تصدی یک شغل هستیم، لازم است براساس نتایج

حاصل از تجزیه و تحلیل شغل مورد نظر؛ (۱) ویژگیهای شخصیتی (شناختی، هیجانی و حرکتی) لازم برای انجام دادن وظایف شغلی را مشخص کرده باشیم، (۲) نیمرخ روانی کارکنان موفق را در آن شغل خاص ترسیم کنیم، (۳) شیوه‌های علمی برای اندازه‌گیری هر ویژگی شخصیتی را تعیین کنیم، (۴) معیارهای علمی هر روش اندازه‌گیری را مشخص سازیم، (۵) اعتبار و پایایی ابزارهای سنجش را محاسبه کنیم و (۶) اطمینان حاصل کنیم که کلیه این اقدامات به وسیله متخصصان و روانشناسان صنعتی - سازمانی و به ویژه به وسیله روانشناسان کارکنان^(۲) انجام گرفته است.

۳. طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی

اثربخش: فرایند آموزش شامل همه کوششهایی است که در جهت رشد و بهبود عملکرد کارکنان یک سازمان در شغل کنونی خود یا در شغلی که در آینده به عهده آنان

مشکلات و موانع بهره‌وری در سازمان...

۵. واگذاری مسئولیت‌های مدیریت به افسراد

واجد شرایط: رهبری فرایندی است که طی

آن یک فرد بر اعضای دیگر یک گروه اثر

می‌گذارد و آنان را در جهت دستیابی به

هدفهای مشخص گروهی یا سازمانی، سوق می‌دهد.

معمولاً رهبران از اشکال غیر اجباری اِعمال

نفوذ بر پیروان خود بهره می‌گیرند و به نوبه

خود تحت تأثیر افراد تحت نفوذ خود قرار

می‌گیرند. در جایی که رهبران به خَلق یا ایجاد

مأموریتی برای گروه یا سازمان می‌پردازند و

راهبردهای مورد نیاز برای انجام دادن چنین

مأموریتی را نیز طراحی می‌کنند، مدیران

مسئولیت اجرایی چنین مأموریتی را به عهده

دارند. یکی از مشکلات عمده سازمانهای

دولتی، عدم حضور مدیران موفق، اثربخش و

دگرگون‌ساز در "همه" سطوح عالی، میانی و

پایه است. اگر انتخاب، آموزش و ارزیابی

عملکرد شغلی مدیران هر سازمان به درستی و

با شیوه‌های علمی انجام گرفته باشد؛ محیط

مناسبی برای آنان فراهم آید و برای انجام دادن

صحیح وظایف خود برانگیخته شوند، راههایی وجود

دارد که همه مدیران می‌توانند بادر پیش گرفتن این

راهها، موجباتی رافراهم آورند که افراد تحت نظارت

آنان بالاترین سطح بهره‌وری را داشته باشند.

گذاشته خواهد شد، صورت می‌پذیرد. برای

ارزیابی میزان اثربخشی یک دوره آموزشی

باید میزان پاسخگویی آن دوره را نسبت به

نیازهای آموزشی شرکت کنندگان در آن دوره

آموزشی خاص اندازه‌گیری کرد. بنابراین،

طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی کارکنان

باید به گونه‌ای انجام گیرد که: (۱) در جهت

هدفهای سازمان محل کار کارکنان باشد و (۲)

هدفهای مورد نظر و نیازهای آموزشی شرکت

کنندگان را مد نظر داشته باشد.

۴. ارزیابی علمی عملکرد کارکنان: به فرایند

ثبت نتایج حاصل از کارکرد یا فعالیت متصدی

یک شغل در طی یک دوره زمانی معین،

ارزیابی عملکرد شغلی گفته می‌شود. از نتایج

حاصل از ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان

می‌توان در موارد بسیار استفاده کرد. بعضی از

این موارد عبارتند از: (۱) تعیین حق الزحمه

کارکنان، (۲) آگاهی از پیشرفت کارکنان در کار

خود، (۳) آگاهی از نتایج کار کارکنان، (۴) تهیه

سوابق شغلی کارکنان، (۵) تعیین نیازهای

آموزشی کارکنان سازمان، (۶) تصمیمگیری

در زمینه نقل و انتقال کارکنان به واحدهای

دیگر، (۷) اخراج کارکنان ناکارآمد، (۸) تمیز

بین کارکنان کارآمد از کارکنان ناکارآمد،

(۹) انجام پژوهشهای گوناگون در زمینه

عوامل درون سازمانی مکمل

باشد. مدیران سازمانهای کارآمد بخش قابل توجهی از بودجه‌های آموزشی را صرف شناخت و بهبود فرهنگ سازمان محل کار خود می‌کنند.

۵. تأمین بهداشت روانی در کار: افرادی در کار خود موفق هستند که گرفتار پریشانی روانی نباشند، دچار اختلال رفتاری نشده باشند و میل و علاقه کارکرد در آنان زیاد باشد. اختصاص بودجه، صرف هزینه و تشکیل دوره‌های آموزشی مناسب در این زمینه‌ها می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی هر سازمان را افزایش دهد و در سطح بهینه حفظ کند.

۶. انگیزش کارکنان: بهره‌وری یک سازمان در شرایطی افزایش خواهد داشت که کارکنان آن برای تلاش اثربخش، خلاق بودن و درست کارکردن انگیزه شده باشند. هرچند ممکن است افزایش حقوق و دستمزد کارکنان موجب افزایش انگیزه آنان جهت افزایش بهره‌وری فردی و شغلی خود گردد، ولی لازم به یادآوری است که عدم توجه به نیازهای مراتب بالاتر کارکنان موجبانی را فراهم می‌آورد که پس از مدتی ابعاد مادی آنان نیز در جهت افزایش بهره‌وری سازمانی کم‌اثر خواهد شد.

۱. بهبود شبکه‌های ارتباطی در سازمان: با بهبود شبکه‌های ارتباطی در سازمانهای دولتی و فراهم آوردن موجباتی که شبکه‌های ارتباطی درون سازمان همانند جریان خون در موجود زنده به سهولت و بدون وقفه جریان سالم اطلاعات را ممکن سازند، می‌توان بهره‌وری سازمان را افزایش داد.

۲. مدیریت اثربخش زمان: مسئولیت بخش قابل توجهی از پائین بودن سطح بهره‌وری در هر سازمان بر عهده مدیران و کارکنانی است که با مفهوم مدیریت زمان آشنایی ندارند و نمی‌دانند یا نمی‌خواهند از اوقات کاری خود استفاده بهینه را به عمل آورند.

۳. خستگی ناشی از کار: در شرایطی که بعضی از کارکنان سازمان ناچار می‌شوند بیش از حد توان خود فعالیت کنند، با مشکلات کم و بیش جدی روان - تنی مواجه می‌شوند و به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم بهره‌وری فردی و شغلی خود و در نتیجه بهره‌وری سازمان محل کار خویش را کاهش می‌دهند.

۴. فرهنگ سازمانی کارآمد: سازمانی قادر است در دنیای پر رقابت امروز سطح بهره‌وری خود را در حد بهینه حفظ کند که از فرهنگ سازمانی کارآمد و بالنده برخوردار

۷. نگرش کارکنان: طرز تلقی، اعتقادات یا نگرش کارکنان سازمانها در رابطه با ابعاد گوناگون حیات شغلی، آثار ملموسی بر نحوه عملکرد آنان و در نتیجه بر میزان بهره‌وری آنان برجای می‌گذارد. بنابراین مدیران یک سازمان باید با مفاهیم اساسی نگرش آشنا شوند و شیوه‌های تغییر نگرش کارکنان را بکار گیرند.

۸. سوانح و حوادث در کار: مراجعه به آمارهای مربوط به سوانح و حوادث در محیط کار روشن می‌سازد که اغلب سازمانها در هر سال بخشی از سرمایه مادی و انسانی خود را به دلیل آتش‌سوزی، سوانح و حوادث در کار از دست می‌دهند و بنابراین بهره‌وری این سازمانها کاهش پیدا می‌کند.

عوامل برون سازمانی

اوضاع سیاسی کشور، خانواده کارکنان، فرهنگ مردم، سوابق تاریخی کشور، موقعیت جغرافیایی کشور و سازمان و دخالت احزاب در مدیریت سازمانها، اوضاع اقتصادی کشور، وضعیت روانی مردم (سطح بهداشت روانی جامعه) میزان دسترسی مدیران به اطلاعات مورد نیاز، میزان بکارگیری نیروهای متخصص در سازمانها یا در جامعه و حضور متخصصان در کشور از عوامل برون سازمانی هستند که بر بهره‌وری تأثیر دارند.

خلاصه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

کشور ما در شرایطی است که اگر از فرصت‌های موجود جهت رشد و شکوفایی در همه ابعاد اقتصادی، صنعتی، علمی، فرهنگی، سیاسی، آموزشی و... استفاده نکند، احتمال دارد در دستیابی به بهره‌وری بهینه ملی با شکست مواجه شود. بهره‌وری ملی را می‌توان با توسل به دیدگاه‌های مختلف مورد توجه قرار داد. در یکی از این دیدگاهها، یعنی در نظریه چند عاملی بهره‌وری و مدل نظام‌مدار انتخاب و بکارگیری اثربخش نیروی انسانی در سازمان (مُناباناس) گفته می‌شود عواملی که باعث می‌گردند بهره‌وری یک سازمان افزایش پیدا کند متعدد هستند، با یکدیگر در رابطه متقابل هستند و برای افزایش بهره‌وری لازم است به همه این عوامل به شیوه‌ای موزون توجه شود. عوامل مؤثر در

بهردوری سازمانها را می‌توان به سه دسته، یعنی: (۱) عوامل برون سازمانی، (۲) عوامل درون سازمانی اصلی و (۳) عوامل درون سازمانی مکمل تقسیمبندی کرد. نظریهٔ چند عاملی بهر دوری و مدل مرتبط با آن (مُناباناس) جنبهٔ بومی دارد، با توجه به تجارب چند دههٔ نویسندهٔ مقاله در سازمانهای گوناگون (دولتی، خصوصی، تولیدی، آموزشی، خدماتی، نظامی و...) شکل گرفته است و بکارگیری آن می‌تواند مدیران رادر بکارگیری نیروی انسانی سازمانهای کشور در زمان حال و سالهای قرن بیست و یکم یاری دهد.

منابع و مأخذ

- ۱- مان، نرمال، ل. اصول روانشناسی، ترجمه و اقتباس محمود ساعتچی، انتشارات امیرکبیر، چاپ سیزدهم، جلد اول، (۱۳۷۱)
- ۲- مان، نرمال، ل. اصول روانشناسی، ترجمه و اقتباس محمود ساعتچی، انتشارات امیرکبیر، چاپ سیزدهم، جلد دوم، (۱۳۷۱)
- ۳- ساعتچی، محمود، اصول و فنون اجرای مصاحبه (استخدامی، ارزشیابی و بالینی)، انتشارات امیرکبیر، چاپ دوم، (۱۳۷۴)
- ۴- ساعتچی، محمود، مشاوره و رواندرمانی (نظریدها و راهبردها) نشر ویرایش، چاپ اول، (۱۳۷۴)
- ۵- ساعتچی، محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران (درخانه، مدرسه و سازمان) نشر ویرایش، چاپ چهارم، (۱۳۷۷)
- ۶- ساعتچی، محمود، روانشناسی بهره‌وری، موسسه نشر ویرایش، چاپ دوم، (۱۳۷۷)
- ۷- ساعتچی، محمود، نظریه پردازان و نظریه‌ها در روانشناسی، انتشارات سخن، چاپ اول، (۱۳۷۷)
- ۸- ساعتچی، محمود، سرپرست جبههٔ مقدم از دیدگاه روانشناسی کار و بهره‌وری، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، چاپ اول، ۷۷