

کارنامه

تاثیر نیروی انسانی در ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها

نویسنده: رسول (نمبریان)

(کارشناس ارشد مدیریت دولتی)

E-mail: rasoul20032000@yahoo.com

چکیده

تحولات دهه‌های اخیر در عرصه تولید اجتماعی سبب تحول در مفهوم بهره‌وری شده است. مهمترین هدف در سازمان، دستیابی به بالاترین بهره‌وری ممکن یا بهره‌وری بهینه است. عوامل موثر بر بهره‌وری عبارت است: سرمایه، ابزار و وسایل، روشهای انجام دادن کار، ساختمان و نیروی انسانی است. در بین این عوامل، منابع انسانی مهمترین نقش را در افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمان ایفا می‌کند. نیروی انسانی فرهیخته و ماهر می‌تواند، مستقیم و غیرمستقیم، دیگر عوامل تولید را تحت تاثیر نگرش‌ها و رفتارها و مهارت‌ها و دانش‌های خود قرار دهد.

برای جلوگیری از هزرتن سرمایه‌ها بویژه نیروی انسانی و همچنین افزایش بهره‌وری در سازمان، وظیفه مدیریت است که با افزایش صمیمیت و ایجاد روح همکاری در محیط کار، خود را به کارگران و سرپرستان نزدیکتر کند و آنان را به مشارکت در بهبود بهره‌وری سازمان و کاهش ضایعات و اتلاف منابع تشویق نماید.

با توجه به اهمیت عامل انسانی در بالا بردن بهره‌وری سازمان، در این مقاله تلاش می‌شود، ضرورت و اهمیت نیروی انسانی در بالا بردن بهره‌وری سازمان‌ها، نگاهی بر

پیشینه بهره‌وری، تعاریف بهره‌وری، افزایش بهره‌وری در کارکنان، نقش نیروی انسانی در بهره‌وری، نقش آموزش و پرورش نیروی انسانی در بهره‌وری، نقش مدیریت و مشارکت کارکنان در بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری و نهایتاً به نتیجه‌گیری و پیشنهادات پرداخته شود.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری نیروی انسانی - بهره‌وری - سازمان‌ها - منابع انسانی - آموزش و پرورش - کارکنان.

مقدمه

منابع انسانی دارایی‌های با ارزشی هستند که در اختیار هر سازمان می‌باشد، عامل اصلی در افزایش بهره‌وری باید در عامل انسانی جستجو کرد. توجه به نیروی انسانی در قالب آموزش و رشد کارکنان سازمان، کوشش در ایجاد روحیه و انگیزه و برانگیختن قوه خلاقیت و ابتکار آنان و به خصوص کسب مشارکت افراد به منظور دستیابی به اهداف ماموریت‌های سازمان، رشد کارایی و افزایش بهره‌وری را در سازمان تضمین می‌کند.

سازمان‌ها، مجموعه‌ای از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر

عناصر محیطی هستند که در راستای تحقق مجموعه هدف‌های از پیش تعیین شده و مشترک در تعاملند. بدون شک با توجه به اینکه این هدف‌ها و منابع افراد الزاماً بر هم انطباق نداشته، شیوه مواجهه مدیران در ارتباط تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از توانایی‌های بالقوه افراد و عناصر حایز اهمیت است. در این راستا کارکنان هر سازمان مهمترین جز سازمان محسوب می‌شوند که بی‌توجهی به خواست و تامین نیازهای مورد نظر آنها نیز قابل اجتناب است. بهره‌وری از عواملی است که دوام و بقای سازمان‌ها را در دنیای پرقابلیت فعلی تضمین می‌کند، حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان‌ها می‌شود و دائماً توان‌ها، استعدادها و امکانات بالقوه سازمان شکوفا می‌گردد و بدون اضافه کردن تکنولوژی و نیروی انسانی جدید می‌توان از امکانات، شرایط، توان و قابلیت‌های نیروی انسانی موجود با خاصیت زایشی موجود با خاصیت زایشی و خلاقیت در جهت تحقق هدف‌های سازمان حداکثر بهره‌وری را برد.

بهره‌وری مطلوب با تغییر ساختارها، اضافه کردن تکنولوژی، تدوین دستور کار، و صدور بخشنامه حاصل نمی‌شود، بلکه انسان محور هر

نظریه های علمی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی تبلور می یافت. با رشد طبقه سرمایه داری و ظهور مکاتب جدید اقتصادی، مانند مرتبتینیزم که رقابت نامحدود را در سطح ملی لازم و مفید می دانست اقتدار فئودالها، اشراف و سلاطین و انحصارگران رو به کاهش گذاشت و حمایت از تشکیلات بازرگانی در صحنه رقابت های بین المللی و ورود به بازارهای جهانی برای فروش فرآورده ها وظیفه ای ملی محسوب شد و دولت ها عملاً وارد صحنه صنعت و تولید شدند. در سال ۱۶۴۴ میلادی، توماس مان، اقتصاددان انگلیسی با نگارش کتابی به تبیین نظریه حمایت پرداخت. سپس جیمز استوارت و ژان باپتیست کلبِر (Jean Baptiste Colbert) وزیر دارایی لویی چهاردهم با پشتیبانی از این نظریه موجبات وحدت بازرگانان و ذخیره کنندگان طلا و نقره و گسترش دولت ملی و وحدت بازارها و بسط سیاست های صادراتی و تشویق رقابت های خارجی را فراهم کردند و دست دولت ها را در بهره گیری از منابع انسانی و طبیعی عملاً بازگذاشتند. ویلیام پتی و دادلی نورث که اندیشمندانی سیاستمدار بودند، از ۱۶۴۱ تا ۱۶۹۱ فرضیه رقابت های خارجی را بنیاد نهادند و با تدوین نظام هایی در زمینه بازرگانان خارجی، تشکیلات گمرکی و بندر در پدید آمدن تشکیلات نو در دولت ها تاثیر شگرفی نهادند. قهرمانان فرهیخته انقلاب صنعتی و نهضت بهره وری به اتکای کیفیت کالاها برای ورود به بازارهای بین المللی و به دست آوردن سهم بیشتری در آن به تلاش پرداختند. ابراهام داربی، مبتکر توانای توسعه صنایع ملی، جیمز هارد گریوز (James Hargreaves)، نظریه پرداز شیمی صنعتی، جیمز وات، مخترع دیزل (۱۹۱۵-۱۸۳۴)، ریچارد ارک رایت (Richard Arkwright)، مخترع ماشین ریسندگی و بافندگی (۱۷۹۲-۱۷۳۲) استفاده از تکنولوژی را در صنعت رایج نمودند. فعالیت هایی که در زمینه بهره وری، بهره برداری از منابع طبیعی و سطله بر طبیعت

فرهنگی است، یکی از شاخص های توسعه اقتصادی را بهره وری می داند.

طراحی یک سیستم و بهره وری از منابع سازمانی، برای رهبران هر سازمان به مثابه اصل بنیادی گسترش بهره وری است تا از این راه منافع اعضای سازمان با منافع سازمانی هماهنگ و همسو شود. برای جلوگیری از هز رفتن سرمایه ها، به ویژه نیروی انسانی و همچنین افزایش بهره وری در موسسه، وظیفه مدیریت است که با افزایش صمیمیت و ایجاد روح همکاری در محیط کار، خود را به کارگران و سرپرستان نزدیکتر کند و آنان را به مشارکت در بهبود بهره وری موسسه و کاهش ضایعات و اتلاف منابع تشویق نماید.

نیروی انسانی با ارزش ترین منابع طبیعی جامعه هستند. چندین کشور پیشرفته نظیر ژاپن، سوئیس و هلند که فاقد زمین کافی، مواد سوختی و مواد معدنی هستند اینها به خوبی دریافته اند که تنها مهمترین منابع طبیعی توسعه و رشد آنان انسان ها و مهارت آموزش و طرز تفکر و انگیزه های آنان است و سرمایه گذاری در این عوامل سبب بهبود کیفیت مدیریت و نیروی انسانی می شود این کشورها توجه زیادی به تعلیم و تربیت و آموزش علمی نیروی انسانی خود می کنند. کشورهای با درآمد سرانه بالاتر معمولاً آموزش بهتر و بیشتری و تفریح و گذران اوقات فراغت، به علت کاستن از بیماریها و نیز جلوگیری از عدم حضور در محل کار، موجب صرفه جویی زیادی برای بنگاهها شده و در ضمن بر کیفیت نیروی انسانی و سلامت آنان افزوده و به افزایش بهره وری و مداوم آن کمک کرده است.

نگاهی بر پیشینه بهره وری

از پایان قرن پانزدهم تا شروع انقلاب صنعتی در نیمه دوم قرن هجدهم، یعنی طی دو بیست و پنجاه سال بحث ایجاد دولت ملی، و تشکیلات دولتی در کشورهای اروپای غربی و دخالت در صنعت و کشاورزی فکر اندیشمندان غربی را به خود مشغول داشته بود و در اکثر

نوع بهره وری فردی - اجتماعی و سازمانی است. بنابراین باید بیشترین توجه و برنامه ریزی در بهره وری سازمان متوجه عوامل انسانی بشود.

اهمیت و ضرورت توجه به نیروی انسانی جهت ارتقای بهره وری سازمان ها اهمیت بهره وری برای هر شخصی اعم از کارکنان بخش دولتی، غیر دولتی، و یا شهروندان غیرقابل انکار است. در این خصوص افزایش بهره وری ادارات و سازمان ها به نسبت زیادی احساس مسوولیت و تعهد کارکنان و مدیران بستگی دارد. برای بهبود بهره وری مدیران مسوولیت ویژه ای دارند و برای انجام دادن این امر مهم با تبیین موضوع بهره وری، تشویق عملکرد کارکنان و تاکید به بهبود کیفیت فعالیت های سازمان میسر است، بعلاوه موفقیت تلاش های سازمان در راستای بهبود بهره وری به کوشش های افراد جامعه، همکاری و اشتراک مساعی تمامی طرف های ذینفع وابسته است.

نیروی انسانی به عنوان استفاده کننده و بکار گیرنده سایر عوامل تولید و نقطه شروع فعالیت های سازمانی، نیازمند تامل بیشتر است. بدین لحاظ کمیت و کیفیت نیروی انسانی در سازمان ها تاثیر قابل ملاحظه ای بر بهره وری سازمانها خواهد داشت. نیروی انسانی در یک سازمان باید بر اساس یک کارسنجی، زمان سنجی و بررسی دقیق نیازمندی های موسسه تأمین گردد، زیرا نه تنها نیروی انسانی مازاد بر نیاز سازمان مخمل حرکت های بهره وری است، بلکه نیروی انسانی کمتر از نیاز موسسه نیز منجر به مستهلک شدن شدید نیروی انسانی و کاهش بهره وری در بلند مدت خواهد شد. پژوهشگران یونسکو به این نتیجه رسیده اند که در جهان امروز، دیگر نمی توان علم را به جنبه های نظری و سخن دانی عالمان محدود و خلاصه نمود. انسان امروز به بهره وری، کارایی و اثربخشی فکر می کند. سازمان بهره وری آسیا (او پی، ا) با تاکید بر اینکه معجزه اقتصادی کشورهای آسیایی بی گمان پیامد آثار متقابل عوامل تاریخی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی -

به موازات ذوب شدن، استفاده از ماشین بخار، ریسندگی و پارچه بافی با دگرگونی در مالکیت معادن و ابزار تولید و به وجود آمدن قشر مدیران و کارآفرینان در صحنه تولید صورت گرفت سبب رشد و توسعه صادرات و واردات، آزادی صنعت و نضج مکتب اقتصاد کلاسیک شد.

با نگارش کتاب ثروت ملل توسط اندیشمند اسکاتلندی، آدام اسمیت (Adam Smith) (۱۷۹۰-۱۷۲۳)؛ دریچه دانش بهره‌وری به روی جهانیان گشوده شد. این نهضت اقتصادی را باید نقطه عزیمت دانست، چرا که حرکت به سوی بهره‌گیری از منابع لایزال ملی با آن آغاز شد و دولت‌های وقت از طریق آن متوجه کیفیت کالاها و تولیدات برای اظهار وجود در بازارهای جهانی شدند.

اسمیت بهره‌وری را به عنوان عامل ایجاد کننده ارزشهای نو، بر یک پدیده می‌داند. بعد از او اقتصاددانان دیگری نیز تاکید روی بهره‌وری داشتند از جمله جی ونس (je vous) در سال ۱۸۷۸ از آن به عنوان شمار معقولی از نیروی کار که موجب به حداکثر رسانی ثروت می‌شود، نام برد با پدیدار شدن انقلاب صنعتی رشد اقتصادی را ناشی از بهره‌وری می‌دانستند و امروزه بهره‌وری به اولوی ملی تبدیل شده است و راه حل حفظ سطح استاندارد زندگی را در رشد بهره‌وری می‌دانند. از اینرو امروزه بهره‌وری مورد توجه سیاستمداران، تجار، صنعتگران، کارفرمایان، مدیران و حتی مردم عادی کوچه بازار و خانم‌های خانه دار قرار گرفته است.

تعاریف بهره‌وری

برای بهره‌وری می‌توان دو نوع تعریف مطرح کرد.

الف: تعریف لغوی

واژه **productivity** که واژه انگلیسی در لغت به معنای قدرت تولید، بارور و مولد بودن است. این واژه در قاموس زبان انگلیسی به داشتن قدرت تولید و بارآور بودن کسی یا چیزی اطلاق می‌شود.

در زبان فارسی کلمه «بهره‌وری» به عنوان معادل مصطلح شده است. لغت بهره‌وری که از نظر ادبی حاصل مصدرات از واژه بهره‌ور مشتق شده است و کلمه بهره‌ور به استناد فرهنگ فارسی معین به معنای بهره‌بر، سود برنده و کامیاب است.

و نتیجتاً بهره‌وری در ادبیات فارسی به بهره‌بری، با فایده بودن، سود برندگی و کامیابی معنا شده است. چنانچه ملاحظه می‌شود بین معنای لغوی کلمه **productivity** در زبان انگلیسی و معنای لغوی کلمه بهره‌وری در ادبیات فارسی تفاوت وجود دارد و برگزیدن واژه فارسی بهره‌وری بجای کلمه **productivity** از نظر معنی جایگزینی مناسب به نظر نمی‌رسد، بنابراین از معنای لغوی کلمه بهره‌وری نمی‌توان به تعریف کاربردی آن رسید. **definition appleid**

در این مقاله هر زمان از بهره‌وری سخن به میان می‌آید منظور **productivity** به معنای کاربردی و علمی آن می‌باشد. **ب: تعریف تشریحی (کاربردی)**

در رابطه با تعریف کاربردی بهره‌وری تعریف پذیرفته شده‌ای که مورد توافق همگان باشد وجود ندارد، اما در اینجا به تعدادی از این تعاریف اشاره می‌شود:

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

۲- آژانس بهره‌وری اروپا (EPA)

بهره‌وری درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است و بهره‌وری یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد.

۳- مرکز بهره‌وری ژاپن (TPC)

به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه علمی، کاهش هزینه‌های تولید گسترش بازارهای افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش

دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آنگونه که به سودکارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد.

۴- سازمان بهره‌وری ملی ایران (NIPO)

بهره‌وری یک فرهنگ است یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است.

در عصر حاضر بهره‌وری به صورت یک دیدگاه مطرح می‌شود، این دیدگاه انسان به عقیده و باوری می‌رسد که می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل انجام دهد و برای تحقق این باور تلاش می‌کند. در این دیدگاه مفهوم بهره‌وری که همان استفاده کارآمد از منابع برای دستیابی به هدف است در ارتباط با اداره انسان قرار می‌گیرد و در نتیجه آن تفکر بهره‌وری حاصل می‌شود و تکامل می‌یابد و به فعالیت‌هایی سیستماتیک و علمی تبدیل می‌گردد و حرکت بهره‌وری را به وجود می‌آورد.

افزایش بهره‌وری در کارکنان

سازمان‌ها، مجموعه‌ای از عوامل انسانی، تکنولوژیکی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی هستند که در راستای تحقق مجموعه هدف‌های از پیش تعیین شده و مشترک در تعاملند. بدون شک با توجه به اینکه این هدف‌ها و منافع افراد الزاماً بر هم انطباق نداشته، شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش این تعارض و استفاده بهینه از تواناییهای بالقوه افراد و عناصر حایز اهمیت است. در این راستا کارکنان هر سازمان و تامین منابع انسانی برای سازمانهای رو به توسعه مهمترین جز سازمان و وظیفه حیاتی محسوب می‌شوند که بی توجهی به خواست و تامین نیازهای مورد نظر آنها غیر قابل اجتناب است.

به اعتقاد صاحب نظران، گزینش افراد شایسته و مناسب، نه تنها برای موزون کردن توانایی فناورانه، خلاقیت و تجربه در سازمان، امری اساسی به شمار می‌آید، بلکه مساعدترین

قراردادها امید به ادامه کار را از نیروی انسانی سلب می کند. او انگیزه کافی برای ادامه کار را از دست خواهد داد. و نگران ادامه زندگی پس از یکسال خواهد بود. صاحب نظران در مورد دستمزدها نیز اعتقاد دارند که مزد مناسب با افزایش بهره وری برابری می کند پس بهبود بهره وری مساوی است با افزایش رفاه اجتماعی.

عامل دیگر که باعث کاهش بهره وری می شود مساله عدم آموزشهای لازم در برابر شغل است، تمام استخدام ها لازمه شان داشتن تجربه قبلی است. مدیریت نیروی کار عامل دیگر در افزایش بهره وری است. در کشور مالزی، در برنامه سه ساله (۱۹۹۷-۱۹۹۹) حرکت توسعه ملی بهره وری این کشور، ابعاد زیر مورد نظر بوده است:

تغییر ساختار اقتصادی و توجه به نیروی انسانی به عنوان محور توسعه، تقویت فعالیت هایی که ارزش افزوده بالاتری را از طریق سرمایه و استفاده از صنایع با تکنولوژی بالا ایجاد می کنند و افزایش سطح جهانی از طریق توسعه تکنولوژی و بازار. در اینجا نیز یکی از محورهای مورد توجه برای افزایش بهره وری توسعه و سرمایه گذاری روی نیروی انسانی است.

جان گری نر (John Greiner, ۱۹۸۱) در مورد بهبود بهره وری سازمان از طریق نیروی انسانی، رعایت سه شرط را لازم می داند. الف: ارزیابی عملکرد اشخاص یا گروهها در سازمان بایستی به طریق معتبر و عینی انجام گیرد که تاکیدش عمدتاً بر مقاصد عمومی خدمات انجام شده توسط کارمندان باشد.

ب: چنین ارزیابی ها بایستی پیوند نزدیکی با انواع پاداشها و تنبیه ها اعم از (مالی و غیرمالی) داشته باشد.

ج: کارمندان سازمان بایستی در فعالیت ها شرکت داده شوند و مشارکت آنها مهم تلقی شود. برای پیشرفت در امر مشارکت نیروی انسانی در کار بایستی از آموزش های مناسب بهره لازم را ببرد.

توافق قرار گیرد. همچنین، مسوولیت کار نباید خرد شود، زیرا آنگاه که افراد مسوولیت کل کار را بر عهده دارند، بهره وری تر هستند. کانون توجه اغلب اندیشمندان در ارتقا بهره وری کارکنان در گروه سه عامل اساسی است: آموزش، انگیزش و مشارکت. به جای القا مفروضات خشک، اجرای برنامه آموزش درست در سازمان ها - استفاده از انگیزاننده های پایدار و به جای انگیزاننده های کلاسیک و به کارگیری فنون مشارکت افراد در تصمیم گیری ها و امور سازمان موجب خواهد شد سازمان به بهبود بهره وری مستمر و قابل ملاحظه ای دست یابد.

اینکه افراد چقدر کار می کنند و چقدر موثرتر کار می کنند، چگونه این کار موثر تداوم می یابد همواره فکر و اندیشه مدیران را به خود مشغول داشته است. کنفوسیوس معتقد است: اگر می خواهی برای یک سال تامین باشی گندم بکار، اگر برای ده سال می خواهی تامین باشی درخت بکار و اگر می خواهی برای صد سال زندگی ات تامین باشد در فکر ساختن انسان باش.

نقش نیروی انسانی در بهره وری

اگر پذیرفته شود که بهره وری حاصل کار انسان است یعنی انسان هم هدف است و هم وسیله ای برای بهره وری، اما عواملی در بهبود یا کاهش بهره وری نقش دارند. مثلاً وقتی گفته می شود بهره وری کار در ایران پایین است و ساعات کارکرد موثر برای کارگران زیر یک ساعت و برای کارمندان در ابعاد دقیقه است، این طرز تلقی خود موجب کاهش انگیزه و در نتیجه ادامه کار و بهره وری بالا می شوند، پس بهره وری شان پایین می آید. در شرایط فعلی، عوامل شغلی، و تامین و امنیت شغلی از موثرترین موارد در افزایش بهره وری است. بیکاری در جامعه ما مطرح است و مساله امنیت شغلی بسیار با اهمیت است.

از جمله عواملی که می تواند بر کاهش کارایی و بهره وری نیروی انسانی اثر بگذارد قراردادهای یکساله یا موقت است. این گونه

زمینه را برای رسیدن به بهره وری بالا فراهم می سازد.

توفیق در تامین منابع انسانی، تنها به این نیست که افراد با کفایت استخدام شوند، بلکه باید بین افراد و مشاغلی که در آنها گماشته می شوند، نیز یک هماهنگی اثربخشی برقرار شود. این مهم افراد بویژه در مورد مشاغل تحقیقاتی صادق است، زیرا بهره وری کارکنان تا حد زیادی به ترکیب این دو عامل بستگی دارد. در این جا به راهبردهای کاربردی برای کسب بهره وری بیشتر اشاره می شود:

الف: تامین منابع انسانی در خدمت بهره وری افزون تر

بطور کلی برای افزایش بهره وری می توان در امر گزینش کارکنان به موارد زیر توجه کرد:

- ۱- هنگام گسترش سازمان از استخدام بیش از حد افراد باید پرهیز شود.
- ۲- سطوح بالای مدیریت نباید بدون دلیل افزایش یابد.
- ۳- هنگام کاهش کار از تعداد کارکنان بکاهد.
- ۴- هنگام تعدیل، افراد شایسته نباید حذف شوند.

۵- اعضای گروهی را در کنار هم حفظ کنید که بهره وری ویژه ای دارند.

۶- هنگام جابجایی نیروها باید سیاست جابجایی اثربخشی اتخاذ شود.

۷- هنگام استفاده از کارکنان در مشاغل تازه، نباید تنها به فهرست مهارت ها آنها تکیه کند.

ب: طراحی مسیرهای رشد با بهره وری بالا

به طور کلی، طراحی موفقیت آمیز مسیرهای ارتقا نیازمند ایجاد مسیرهای با دوام رشد و پیشرفت در داخل سازمان است، چون کارکنان باید تشویق شوند که قابلیت های خویش را در چندین زمینه پرورش دهند.

پ: تقسیم کار؛ به کارگماری و سازماندهی

هنگام سپردن کار به کارکنان، پیش از آنکه کاری به کسی واگذار شود، باید هدف ها و معیارهای انجام درست کار به آنها مورد بحث و

نیروی انسانی بعنوان استفاده کننده و بکارگیرنده سایر عوامل تولید و نقطه شروع فعالیت های سازمانی نیازمند به تامل بیشتر است. بدین لحاظ کمیت و کیفیت نیروی انسانی در سازمان ها تاثیر قابل ملاحظه ای بر بهره وری سازمان ها خواهد داشت. در بررسی نقش نیروی انسانی در بهره وری دو بعد کمی و کیفی مطرح است. از نظر کمی تعداد نیروی انسانی بر اساس یک بررسی دقیق از وضعیت کار، جایگاه ماشین آلات، سختی کار، وضعیت محیطی و سرعت انجام گرفتن کار تعیین خواهد شد. به بیان دیگر، کلیه فعالیت ها در سطح موسسه کار شکافی و تجزیه و تحلیل می شود سپس تعداد دقیق نیروی انسانی مورد نیاز نیز محاسبه و برآورد می گردد. از بعد کیفی، نیروی انسانی از ارکان اساسی و از ضروریات حرکت های تعریف شده و هدفمند بهره وری در سطح سازمان به شمار می رود. کیفیت نیروی انسانی مستلزم توجه به آموزش های تخصصی و عمومی می باشد. لذا، به همین دلیل باید سعی نمود در زمانی که نیروی انسانی از نظر کمی مورد بررسی قرار می گیرد، نوع تخصص و تجربه مورد نیاز نیز دقیقاً تعیین می شود و نیازمندی های آموزش کارکنان بطور کاملاً منطقی مشخص گردد و طی یک برنامه زمانبندی شده کلیه کارکنان آموزش های لازم را نیز طی نمایند.

نقش آموزش و پرورش در بهره وری

اگر آموزش و پرورش، تغییرات کیفی در فرهنگ حاکم بر جامعه به وجود آورد، بدون شک می تواند از طریق تحول در رفتار مردم و شکل نهادهای اجتماعی، پیشرفت های قابل ملاحظه ای در نرخ رشد بهره وری به وجود آورد.

در نظریه سرمایه انسانی آمده است که اگر آموزش و پرورش، توانایی های افراد را ارتقا دهد، بر میزان بهره وری آنان در تولید افزوده خواهد شد. در واقع، افرادی که دانش و مهارت مفیدی به دست می آورند، بدین علت که

توانایی بیشتری در آفرینش ارزشها و در اداره و هدایت چرخه تولید از خود بروز می دهند، می توانند در تمام طول عمر خود از سطح درآمد بالاتری برخوردار باشند.

گسترش و ارتقای کیفیت و افزایش متناسب برنامه های آموزشی کارکنان در جهت ایجاد دانش فنی و دانش اجتماعی و کار مولد در جهان امروز یک ضرورت است. آموزش های فنی و حرفه ای بازوی توانمند و یاری دهنده ای است که از طریق توانمند کردن نیروی کار به رشد بهره وری از منابع به ویژه توسعه منابع انسانی می انجامد. اگر این آموزشها با کیفیتی بالاگسترش یابد، میان دست و مغز پیوند ایجاد گردد. منطق و علم جایگزین سنت و تجربیات غلط گردد و نهایتاً به عنوان یک ارزش طرح گردد، طبعاً مقدمات افزایش بهره وری نیز فراهم گردیده است.

آموزش نیروی انسانی یک امر کوتاه مدت نیست، بلکه یک هدف بلند مدت، همیشگی و تدریجی است، آموزش های نیروی انسانی شامل فراهم آمدن امکانات تحصیل در دوره های مقدماتی و بالاتر، کسب مهارت های فنی، آموزش های نظری مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان می باشد. که می تواند به شکل های ذیل اجرا گردد:

۱- آموزش حین خدمت؛

۲- آموزش در غیر ساعت خدمت؛

۳- آموزش در گروههای کوچک فعالیتی.

باید توجه داشت که آموزش و پرورش بطور مداوم قدرت تولید و توانایی های فرد را ارتقا می بخشد و از این طریق بر رشد بهره وری می افزاید، و از طرفی گسترش سطح دانش، موجب پیدایش کالاهای جدید و سرمایه ای می گردد، که از تکنولوژی بالاتری برخوردار بوده، بازده بیشتری دارد. بدین ترتیب، آموزش و پرورش با تحکیم و تقویت سرمایه های انسانی و سرمایه های مادی بر سرعت رشد بهره وری می افزاید.

نقش مدیریت و مشارکت کارکنان در بهره وری نیروی انسانی. بی تردید، مدیریت در

سازمانهای گوناگون متفاوت است. رسالت هر سازمان راهبرد آن را مشخص می کند و راهبرد پدید آورنده ساختار سازمانی مناسب است.

پیتر دراگر معتقد است: «بدون شک مدیریت برای به نتیجه رساندن کار سازمان به وجود می آید، هدف اصلی باید نتیجه های مورد انتظار باشد و همه منابع سازمان باید در جهت دسترسی بدان به کار افتند. مدیریت نهادی است که در هر سازمان، خواه کسب و کار، کلیسا، دانشگاه، بیمارستان باید آن را در به بار آوردن نتیجه های برون سازی توانمند کند». در جهان امروز توجه به نیروی انسانی به عنوان محور تحول و عنصر اساسی هر سازمانی که متاثر از اطلاعات و ارتباطات عمل می کند. بیش از پیش محسوس است و اندیشه توانمند کردن برانگیختن و مشارکت این عامل یکی از برنامه های راهبردی و حیاتی مدیریت هر مجموعه تلقی می گردد. همچنان که پیتر دراگر بهره وری کارکنان فرهیخته را مهمترین چالش مدیریتی در قرن بیست و یک می داند.

در چند دهه گذشته نظریه پردازان برجسته و سرشناسی چون کریس ارگریس، وران بیستس و رنسیس لیکرت استدلال کرده اند که برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار، خشنودی شغلی و بهره وری، مشارکت آنها در تصمیم گیری امری حیاتی و بنیادی است. دانشمند علوم رفتاری مارشال ساشکین، چنان به ارزش مشارکت معتقد است که می گوید: مشارکت کارکنان نه تنها کارساز است بلکه کاربرد آن از سوی مدیریت یک ضرورت اخلاقی است.

بدون تردید فرآیند بهره وری نیروی انسانی متاثر از عامل خاصی نیست و نتیجه تعامل و ترکیب عوامل گوناگونی است. از آنجایی که بهره وری مقوله ای انتزاعی نبوده و لزوماً جنبه کاربردی باید داشته باشد، مدیریت سازمان نقش بسزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب جهت نهادینه کردن و ارتقا آن خواهد داشت و از این منظر، مشارکت کارکنان دارای اهمیت ویژه است. چرا که توجه و تاکید به کرامت انسان به

برطرف کردن مشکلات برای رسیدن به یک سازمان بهره‌ور از تمهیدات لازم برخوردار باشد. نظام منابع انسانی در شکل مطلوب از نظام‌های برنامه‌ریزی و تامین، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی تشکیل می‌شود که هر یک به نوعی در افزایش کارایی نیروی انسانی فعال و افزایش بهره‌وری نقش بسزا دارند. باید توجه داشت که استفاده غیربهبوده از منابع انسانی می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را به شدت تضعیف نماید.

نتایج مطالعات نشان می‌دهد کارکنان هنگامی بهره‌ور هستند که مهارت‌های آنها به نحو مناسبی بکار گرفته شود و در زمینه‌های مورد علاقه‌شان چالش‌آفرین باشد، مسیر شغلی برای پیشرفت داشته باشند و آموزش لازم برای حمایت‌های مالی مدیریت را نیز داشته باشند.

بطور کلی، به کارگیری نابه‌جای کارکنان در پست‌های سازمانی، می‌تواند در بهره‌وری آنها موثر باشد. چرا که توسعه و پیشرفت کشور در گرو مشارکت همه گروه‌های جامعه است و دانشمندان و نظریه‌پردازان مدیریت نیز معتقدند که مشارکت کارکنان از سوی مدیران یک ضرورت اخلاقی تلافی می‌شود و برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار خشنودی شغلی و بهره‌وری، مشارکت آنها در تصمیم‌گیری امری حیاتی و بنیادی است.

در پایان پیشنهادهای در خصوص افزایش بهره‌وری نیروی انسانی ارائه می‌شود:

- ۱- در سازمان حداکثر توجه به نیروی انسانی مبذول گردد چرا که پایه و اساس بهره‌وری بر نیروی انسانی متکی است.
- ۲- زمینه مناسب (کارفرهنگی و اعتقادی) در جهت حرکت به سوی ارتقا بهره‌وری از سوی مدیران سازمان‌ها مهیا شود.
- ۳- حرکت بهره‌وری نیاز به یک نیروی محرکه دارد. نیروی محرکه اصلی معمولاً مدیریت سازمان یا تشکیلات است و بار اصلی هدایت حرکت بهره‌وری بر دوش مدیریت است و بهره‌وری از مدیران آغاز شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

به اعتقاد بیشتر نظریه‌پردازان مدیریت و روانشناسی صنعتی - سازمانی، مهمترین عامل موثر در بهره‌وری یک سازمان، منابع انسانی آن است. بهره‌وری را نباید تنها نسبت خروجی به ورودی در نظر گرفت بلکه باید آن را در چارچوب نگرش فرهنگی و ارزشی مورد تفسیر و تحلیل قرار داد. در کشور ما به واسطه فرهنگ غنی چند هزارساله و ارزشهای اخلاقی حاکم بران و عجین شدن آن با تعالیم دین اسلام مقوله بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های آن مستلزم یک برخورد فرهنگی و اجتماعی با آن است.

یک سازمان بهره‌ور در اول جنبه‌های مختلف بهره‌وری سازنده نظیر: صرفه‌جویی، سرمایه‌گذاری، ابتکار و خلاقیت را بدون تشویق نمی‌گذارد. سازمانها و جوامع بهره‌ور فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌سازندگی و آموزش را هم برای یک دوره بلند مدت تنظیم می‌کنند. دوم اینکه یک جامعه بهره‌ور کمبود و غیر قابل جایگزینی بودن بعضی از منابع بازارش را مد نظر قرار می‌دهد و آنچه را متعلق به فعالیت‌های تولیدی و خدماتی آینده است صرفه‌جویی می‌کند و به موقع از آن سود می‌برد. سوم آنکه محیطی را که با بهره‌وری آن سازگار باشد، جوی را که با روحیه ابتکار و تولید هماهنگ است بوجود می‌آورد. چنین سازمانی با تشویق و تقدیر از افراد تلاشگر در امر بهره‌وری انگیزه افراد را تقویت می‌کند تا بر مشکلاتی که ممکن است پیشرفت امور را دچار وقفه نمایند فایز آید. چهارم اینکه یک سازمان بهره‌ور افراد، گروهها و دیگر طرف‌های ذینفع را درنیل به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را ترغیب می‌نماید. پنجم: سرانجام یک محیط بهره‌ور به فعالیت‌های نیروی انسانی در ارتباط با کار این نیروهای بازار و تولید کننده، تکنولوژی، نظریات ارباب رجوع و مصرف کنندگان، کیفیت ارائه خدمات و تولید فرآورده‌ها، آموزش و به‌هنگام‌سازی مهارت‌های کارکنان توجه کامل دارد تا ضمن

عنوان یک عامل استراتژیک، در جنبه‌های گوناگون سازمان است. که سرنوشت بهره‌وری را رقم می‌زند و توجه هر چه افزون‌تر به این عامل، هدایت و جهت‌دهی مناسب به فعالیت‌ها و فراهم آوردن زمینه‌های ضروری برای رشد و شکوفایی تواناییهای بالقوه وی باید در راس برنامه‌های سازمان قرارگیرد و بدون شک توفیق در برنامه‌های مدیریت مشارکتی، بهره‌وری را به سر حد کمال خواهد رساند، در این میان بدون توجه به نقش عامل انسانی و احساس تعهد و مشارکت کارکنان سطوح مختلف سازمان دستیابی به آرمان‌های برنامه بهره‌وری بی‌معنا خواهد بود.

عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری

عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی کار را می‌توان در دو گروه اصلی تقسیم کرد:

الف؛ عوامل درون سازمانی

منظور از عوامل درون سازمانی، آن دسته از عواملی هستند که توسط سازمان مربوطه قابل کنترل هستند. که خود نیز به دو دسته عوامل سخت‌افزاری (محصول، ماشین‌آلات و تجهیزات، تکنولوژی، مواد و انرژی) و عوامل نرم‌افزاری (افراد، سازمان و سیستم‌ها، روشهای کار و روشهای مدیریت) تقسیم می‌شود.

ب: عوامل برون سازمانی

منظور از عوامل بردن سازمانی، آن دسته از عواملی هستند که در بهره‌وری سازمان تاثیر دارند اما سازمان‌ها قادر به کنترل آنها نیستند این عوامل باید شناخته شده و توسط مدیریت سازمان در برنامه‌ریزی بهره‌وری منظور گردند. عوامل خارجی موثر در بهره‌وری سازمانی در سه گروه عوامل ساختاری (تغییرات اقتصادی، تحقیقات و توسعه، تحرک اقتصادی و تغییرات اجتماعی و جمعیتی)، منابع طبیعی (شامل نیروی انسانی، زمین، سوخت و مواد خام) و دولت (شامل عملکرد و مقررات دولتی، حمل و نقل و ارتباطات، انرژی و محیط زیست، یارانه، اقدامات مالی و ارزی) تقسیم می‌شود.

۴- از مکانیزم های انگیزشی برای ارتقا بهره وری نیروی انسانی استفاده شود. اصولاً حرکت بر پایه انگیزه، تداوم و قوام می گیرد.

۵- کاهش ضایعات و هزینه ها در سر لوحه امور قرار گیرد و تفکر صرفه جویی و شکل صحیح استفاده از منابع در سازمان ها نهادینه شود.

۶- به نقش انسان بعنوان مهمترین عامل تحول و تولید ارزشهای نوین و توسعه بها و ارزش داده می شود و در جهت ارتقا ارزشهای انسانی در سازمان تلاش شود.

۷- تا زمانی که مدیران به شیوه ای جامع تر و نظام مند، همه عوامل موثر بر بهره وری سازمان و به ویژه عوامل انسانی موثر بر بهره وری را نشناسند، تصمیمات مقطعی یا جز نگر برای افزایش بهره وری سازمانی، به نتایج دلخواه نمی رسد.

۸- یکی از عوامل ضروری برای افزایش بهره وری سازمانی، آشنایی با مفاهیم اساسی تفاوت های فردی است. برای مدیران، آگاهی از یافته های روانشناسی در زمینه تفاوت ها فردی، از آنرو واجد اهمیت بسیار است که به آنان، این امکان را می دهد تا به پیش بینی رفتار افراد، بپردازند.

۹- به کارگیری روشهای افزایش خلاقیت و نوآوری در کارکنان، یکی از پیش زمینه های لازم برای افزایش بهره وری است. رفتار مدیران و زمینه خلاقیت باید به گونه ای باشد که باعث ایجاد نوعی محیط آرام برای افراد تحت نظارتشان گردد و هر یک از آنان بتوانند با احساس امنیت کامل، افکار خود در یک زمینه خاص را بیان دارند.

۱۰- با ایجاد یک فضای مناسب انسانی در روابط و مطلوب سازی فضای کاری، می توان بهره وری در سازمان را افزایش داد.

۱۱- مشکلات سازمان بطور صادقانه و با خلوص نیت با پرسنل همان سازمان در میان گذاشته شود و از کمک و یاری در حل مشکلات استفاده شود. و بطور کلی، کارکنان در امورات سازمانی مشارکت داده شود.

۱۲- آموزش نیروی انسانی متناسب با برنامه های کاری کارکنان در جهت ایجاد دانش فنی و دانش اجتماعی و کار (برای بالابردن کیفیت ارائه خدمات و تولیدات به رشد بهره وری به خصوص بهره وری نیروی انسانی می انجامد)، ضروری به نظر می رسد.

۱۳- بررسی راهکارهای افزایش بهره وری نیروی انسانی با هدف ایجاد مشاغل جدید و کمک به اشتغال کشور.

منابع و ماخذ

۱- قاسمی پویا، الف؛ (۱۳۸۱)، شیوه های علمی ارتقای بهره وری نیروی انسانی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ سوم، صص ۶۰۹-۵۹۰.

۲- اکسیر مدیریت، (۱۳۸۰)، افزایش بهره وری در کارکنان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، دوره چهارم، شماره ۹ صص ۴-۱.

۳- عمادزاده، م؛ (۱۳۷۰)، آموزش و پرورش و بهره وری، مجله دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۱۲، صص ۳۴-۳۷.

۴- فقهی فرهنگ، ن؛ (۱۳۷۹)، مدیریت در ایران، انتشارات دانشگاه اسلامی تبریز، صص ۱۹۸-۱۷۷.

۵- مشبکی، الف؛ (۱۳۷۴)، مدیریت و بهره وری: اکسیر کار و تولید، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۲۸، صص ۲۸-۱۴.

۶- ساعتچی، م؛ (۱۳۸۲)، بررسی عوامل و موانع انسانی و بهره وری از دیدگاه مدیران، مجله مطالعات مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۳۸، ۳۷، صص ۱۱۵-۷۷.

۷- امیرکیبیری، ع و سید جوادین، س؛ (۱۳۸۰)، نظریه های مدیریت و سازمان، انتشارات نگاه دانش، چاپ اول، تهران

۸- رشید کاملی، م و رنجبریان، ب؛ (۱۳۶۹) عوامل موثر در بهره وری تولید، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰۰، صص ۸۹-۸۲.

۹- شریف زاده، ف؛ (۱۳۷۲)، بهره وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۲۳، صص ۱۹-۱۱.

۱۰- ربیعی مندجین، م؛ (۱۳۷۵)، در جست و جوی بهبود در بهره وری عمومی، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی شماره ۳۴-۳۳، صص ۱۰۵-۹۶.

۱۱- بابایی، ع و هاشمی، س؛ (۱۳۷۸)، افزایش بهره وری گزینه ای بی جایگزین، مجله تدبیر، انتشارات مدیریت صنعتی، شماره ۹۳، صص ۶۲-۵۴.

۱۲- بیان، ح؛ (۱۳۷۵)، جایگاه دانش بهره وری در بخش دولتی، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۳۲، صص ۲۸-۱۹.

۱۳- حکیمی پور، الف؛ (۱۳۷۳)، نقدی بر بهره وری، مجله مدیریت دولتی انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی شماره ۲۷-۲۶، صص ۵۱-۴۵.

۱۴- رضایی، الف؛ (۱۳۸۲)، مدیریت سازمان ها و بهره وری نیروی انسانی، مجله تدبیر، انتشارات مدیریت صنعتی، شماره ۱۳۱، صص ۷۵-۷۳.

۱۵- امیرخانی، الف؛ (۱۳۷۳)، مدیریت تحول سازمانی، انتشارات دانشگاه پیام نور.

۱۶- افزایش بهره وری، برآیند توجه عادلانه به نیروی انسانی و تامین حقوق کارکنان، روزنامه اطلاعات، شماره ۲۳۰۸۵، ۲ تیر ۱۳۸۳، ص ۵

