

## عوامل ارتقاء بهره‌وری سازمان‌ها و نقش آن در رشد اقتصادی ایران

الیاس نعمتی<sup>۱</sup>، محمدرضا پورصاحبی<sup>۲</sup>، افسانه باقریان<sup>۳</sup>

Elyas.Nemati@yahoo.com

### چکیده

امروزه دستیابی به رشد اقتصادی از طریق ارتقای بهره‌وری از مهم‌ترین اهداف اقتصادی کشورها به شمار می‌رود. با توجه به شرایط رکود اقتصادی که در حال حاضر در کشور ایران وجود دارد و امکان سرمایه‌گذاری‌های جدید برای شرکت‌ها محدود است، استفاده از رویکرد ارتقاء بهره‌وری بهترین کار به منظور ایجاد رشد اقتصادی می‌باشد. افزایش بهره‌وری یک رویکرد بهبود وضعیت اقتصادی در یک افق نسبتاً بلندمدت بوده و در صورتی که فرهنگ‌سازی‌های مناسب در این ارتباط در یک سازمان ایجاد شده باشد، تمامی کارکنان در هر سطح سازمانی و با هر میزان تحصیلاتی می‌توانند در ارتقاء بهره‌وری سهمی داشته باشند. چرخه مدیریت بهره‌وری در صورتی که به خوبی در سازمان‌ها مستقر شود می‌تواند به خوبی ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها و رشد اقتصاد ملی را تضمین نماید.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری<sup>۴</sup>، سطوح بهره‌وری<sup>۵</sup>، مدیریت<sup>۶</sup>، رشد اقتصادی<sup>۷</sup>

### مقدمه

اندیشه بهره‌وری از زمان‌های خیلی قدیم در ذهن بشر بوده و از زمان انسان‌های نخستین گرفته تا امروز سیر تکمیلی خود را طی نموده و ترقی و تمدن کنونی بشر به نوعی حاکی از علاقه‌مندی انسان به افزایش بهره‌وری در تمامی قرن‌ها می‌باشد. تحلیل علمی بهره‌وری و کاربرد آن در سازمان‌های مختلف حدوداً از 100 سال پیش شروع گردیده و اولین تحقیقات در این زمینه در آمریکا منتشر شد و هدف اولیه از تحقیقات، اندازه‌گیری بهره‌وری کار ماشین و کار انسان بود. بعد از جنگ جهانی دوم سازمان‌های مختلفی برای مطالعات بهره‌وری ایجاد شدند که اولین آن در اروپا و سپس در آسیا تشکیل گردید و بعد از آن کشورهای دیگر جهان به ایجاد مراکز بهره‌وری اقدام نمودند.

1 دانشجوی دکتری مهندسی هوافضای دانشگاه تهران و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق (قیامدشت)

2 کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

3 کارشناس شیمی و دبیر منطقه 14 آموزش و پرورش شهر تهران

4 productivity  
5 Productivity levels  
6 Management  
7 Economic growth

## مفاهیم و تعاریف بهره‌وری

از سوی سازمان‌های بین‌المللی برای بهره‌وری تعاریف مختلفی مطرح گردیده است، مثلاً سازمان بین‌المللی کار<sup>1</sup> (ILO) بهره‌وری را این‌گونه بیان می‌کند:

"محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می‌شوند، این چهار عامل عبارتند از: زمین، سرمایه، کار و سازمان‌دهی. رابطه بازدهی تولید با یکی از این عوامل مشخص‌کننده میزان بهره‌وری آن عامل می‌باشد."

آژانس بهره‌وری اروپا<sup>2</sup> (EPA) بهره‌وری را درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید می‌داند. سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>3</sup> (OECD) بهره‌وری را این‌گونه تعریف می‌کند:

"بهره‌وری مساوی، نسبت ستانده به یکی از عوامل تولید می‌باشد. عوامل تولید ممکن است سرمایه، کار، مواد خام، انرژی و مواد دیگر باشد."

به‌طور کلی بهره‌وری را می‌توان ترکیبی از کارایی<sup>4</sup> و اثربخشی<sup>5</sup> دانست. کارایی به مفهوم صحیح انجام دادن کار است و با استفاده مفید از منابع ارتباط دارد، یعنی اینکه از حداقل نهاده‌ها حداکثر محصول برداشت شود. اثربخشی به مفهوم کار صحیح می‌باشد. یعنی ممکن است با مصرف کمتر نهاده‌ها محصول بیشتری تولید کرد ولی این محصول کیفیت مطلوب مورد نظر مصرف‌کننده را نداشته باشد. در این حالت کارایی واقع شده، اما چون محصول فاقد کیفیت لازم است، از این رو اثربخش نبوده و نمی‌تواند رضایت مصرف‌کننده را جلب نماید. به این ترتیب تحقق کارایی و اثربخشی هر کدام به تنهایی موجب افزایش بهره‌وری نخواهد شد. به بیان دیگر در مقوله بهره‌وری اولاً کاری که انجام می‌شود باید کار درست و مفیدی باشد، ثانیاً این کار به بهترین نحو انجام شود. در این صورت با تحقق این دو شرط می‌توان اطمینان حاصل کرد بهره‌وری محقق شده است.

با افزایش بهره‌وری در فرآیند تولید می‌توان با استفاده سطح معینی از نهاده‌ها به تولید بیشتری دست یافت. از نهاده‌های مهم تولید، عامل نیروی کار و عامل سرمایه هستند، به همین جهت دو مفهوم بهره‌وری نیروی کار و بهره‌وری سرمایه در حقیقت استفاده بهینه از عوامل نیروی کار و سرمایه را نشان می‌دهد. همچنین بهره‌وری کل عوامل<sup>6</sup> (TFP) استفاده بهینه از ترکیب عوامل مذکور را نشان می‌دهد. رشد بهره‌وری کل عوامل، علاوه بر رشد کمی نهاده‌های تولید، یکی از منابع مهم تأمین‌کننده رشد اقتصادی در سطح کلان می‌باشد و در واقع به نوعی مدیریت استفاده از منابع تولید را نشان می‌دهد.

1 International Labor Organization  
2 Europe Productivity Agency  
3 Organization of Economic Cooperation and Development  
4 Efficiency  
5 Effectiveness  
6 Total Factor Productivity

به عبارت ساده‌تر بهره‌وری به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده مؤثرتر از منابع: نیروی کار، سرمایه، مهارت‌های انسانی، تجهیزات، زمان و غیره به منظور ارتقا رفاه جامعه می‌باشد.

### فواید بهره‌وری

فواید بهره‌وری عبارت است از: صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش کیفیت (مرغوبیت و مطلوبیت) کالاها و خدمات، ثبات قیمت‌ها و یا حتی کاهش آن، افزایش سطح رفاه عمومی جامعه، افزایش درآمد و سود، رضایت عمومی افراد، رونق اقتصادی، افزایش تولید و ارائه خدمات، ثبات اقتصادی در بازار جهانی، ایجاد اشتغال، توسعه صنعتی.

### سطوح بهره‌وری

برخلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست، بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون مؤثر واقع گردند، سطوح مختلف بهره‌وری عبارتند از:

1- سطح فرد

2- سطح گروه کاری

3- سطح سازمانی

4- سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و یا کشاورزی

5- سطح بخش‌های اقتصادی

6- سطح ملی و کشوری

7- سطح جهانی

در سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی هستیم و در سطح گروه کاری نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم، بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین شرایط و ضوابط مربوط به بهره‌وری را بیشتر می‌توان در آنها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاه‌ها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شده‌اند.

### بهره‌وری فردی

بهره‌وری فردی متأثر از عوامل توان، دانش و مهارت و انگیزش می‌باشد. از آنجا که عامل اول یعنی توان نیز متأثر از انگیزش و انگیزش متأثر از نیازهای روحی و روانی فرد است. مسائل، موضوعات و مباحث مربوط به بهره‌وری فرد از جمله مباحث علوم انسانی مخصوصاً روانشناسی است. بهره‌وری کارکنان تابعی از انگیزش، توان، شناخت شغل، حمایت سازمانی، سازگاری محیطی، بازخورد و اعتبار اقدامات مدیریتی است. در ارزیابی

توان کارکنان، دانش کاری مربوط به شغل، تجربه‌ی کاری مرتبط به شغل و استعداد مربوط به کار باید مورد بررسی قرار گیرد و هم‌چنین هریک از کارکنان بایستی از آنچه که باید انجام دهند، زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند و کار نیز مورد قبول آنان باشد. حمایت سازمانی، به کمکی گفته می‌شود که کارکنان برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کار به آن نیاز دارند.

### بهره‌وری سازمانی

بهره‌وری سازمانی نشان‌دهنده این است که یک سازمان چگونه از منابعی که در اختیار دارد برای رسیدن به اهداف یعنی تولید کالا یا خدمات استفاده می‌کند. مهم‌ترین عامل ارتقاء بهره‌وری اعمال مدیریت مناسب برای تعامل بهینه عناصر و موضوعات سیستم است. می‌توان حاصل ضرب دو عامل انگیزش و شایستگی گروه‌های کاری دانست. از بارزترین شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری در سازمان و مدیریت آن "بازگشت سرمایه" است که خود این شاخص نیز به عامل مهم‌تری به نام "کارآمدی افراد" بستگی دارد. بهره‌وری سازمانی، برآیند عواملی مانند ساختار سازمان، دانش، منابع غیرانسانی، موقعیت استراتژیک و فرآیند انسانی می‌باشد. بهره‌وری سازمانی در دو سطح کلان و میانی مطرح بوده و برای هر دو سطح تقسیم‌بندی‌هایی به شرح زیر وجود دارد:

### بهره‌وری سطح کلان

در سطح کلان، بهره‌وری در دو سطح زیر تقسیم‌بندی می‌شود:

#### بهره‌وری سطح بین‌المللی<sup>1</sup>

بررسی بهره‌وری در سطح جهانی مقوله‌ای است که از دیرباز مورد توجه دانشمندان بوده است. امروز علاوه بر بهره‌وری نیروی کار، شاخص‌های دیگری درباره بهره‌وری انرژی، تکنولوژی، مدیریت و ... در سطح بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته است. اقتصاددانان و صاحب‌نظران مدیریت در توسعه و اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح بین‌المللی و مقایسه کشورها با یکدیگر بیشترین سهم را داشته‌اند.

هم اکنون دو موسسه معتبر تحقیقاتی جهانی به نام‌های "موسسه بین‌المللی توسعه مدیریت" و "موسسه بازار جهان اقتصاد" که در کشور سوئیس مستقر می‌باشند، تعداد قابل ملاحظه‌ای ملاک را جهت مقایسه رقابت‌پذیری برخی از کشورهای جهان که سهمی از تجارت جهانی را در اختیار دارند، اندازه‌گیری کرده و با محاسبه یک شاخص ترکیبی به نام رقابت‌پذیری، توان رقابتی کشورهای جامعه مورد مطالعه را محاسبه و آن‌ها را از این منظر رتبه‌بندی می‌کنند. در سال‌های اخیر نیز "سازمان بهره‌وری آسیایی" در این ارتباط پروژه‌ای را تحت عنوان "بهره‌وری و تحلیل داده‌ها" تعریف نموده و در سطح کشورهای عضو به مرحله اجرا درآورده است.

1 International-Level

### بهره‌وری سطح ملی<sup>۱</sup>

بررسی بهره‌وری در سطح کلان پیش‌زمینه آسیب‌شناسی اجتماعی و نیز آسانی برای اتخاذ سیاست‌های صحیح است. بررسی بهره‌وری در سطح کلان دارای دو جنبه است. اول آنکه شاخص‌های بهره‌وری در سطح کل اقتصاد مانند بهره‌وری نیروی کار و سرمایه و... این امکان را فراهم می‌آورد تا سطح و یا میزان رشد آن با سایر کشورها مورد بررسی تطبیقی قرار گیرد و جایگاه کشور در سطح منطقه و جهان مشخص شود. دوم آنکه تحلیل بهره‌وری یک تحلیل درونی است و سعی می‌شود با استفاده از شاخص‌های بهره‌وری محاسبه شده وضع موجود تبیین و با توجه به اهداف از پیش تعیین شده استراتژی حرکت جهت تحقق اهداف مشخص شود.

### بهره‌وری سطح میانی<sup>۲</sup>

در سطح میانی نیز شاهد تقسیم‌بندی بهره‌وری در دو سطح زیر هستیم:

#### بهره‌وری سطح بخش و زیر بخش اقتصادی

بررسی بهره‌وری در سطح بخش‌های مختلف امری اصولی است. این بررسی می‌تواند در سطح بخش‌های مختلف اقتصادی مانند کشاورزی، معدن، صنعت، نفت خدمات و یا تفکیک سه بخش عمده دولتی، خصوصی و تعاونی انجام شود. تحقیقات قابل توجهی در خصوص بهره‌وری نیروی کار و تا حدودی بهره‌وری سرمایه و بهره‌وری کل عوامل در سطح بخش‌های اقتصادی صورت گرفته است. شایان ذکر است مقایسه بهره‌وری بین بخشی‌های مختلف اقتصادی تنها برای عواملی از تولید امکان‌پذیر است که به طور مشترک در بخش‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد مانند بررسی بهره‌وری نیروی کار در بخش‌های دولتی، خصوصی.

#### بهره‌وری سطح گروه

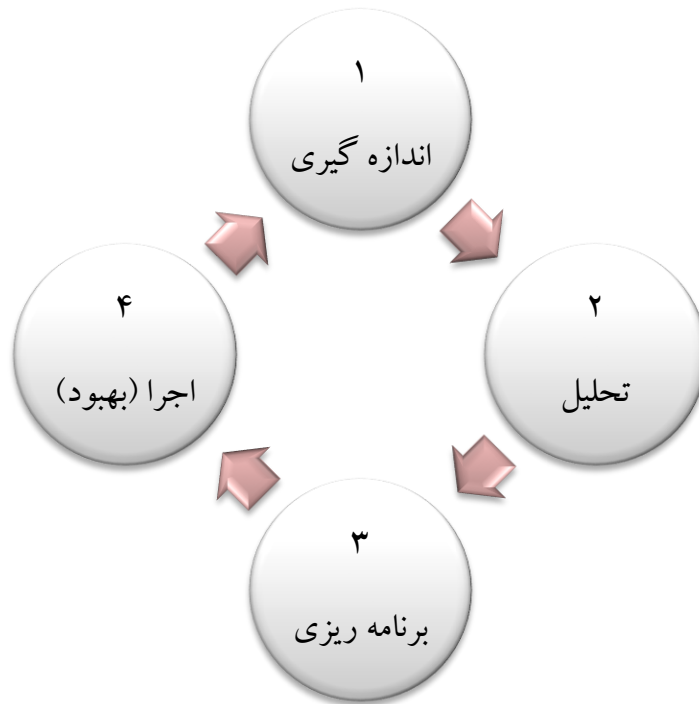
در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم. بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در آنها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاه‌ها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شوند.

#### چرخه بهبود بهره‌وری

مطابق شکل 1 به ترتیب چهار قدم عمده تکراری در چرخه بهبود بهره‌وری وجود دارد:

1 National-Level

2 Middle-level productivity



شکل 1- چهار قدم چرخه بهبود بهره‌وری

اجرای چرخه‌ای مشتمل بر قدم‌های اصلی اندازه‌گیری، تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا (بهبود) است، که بایستی اجرای آن به‌طور مستمر تکرار شود. این چرخه در تمامی نظام‌ها اعم از تولیدی و خدماتی اعم از دولتی و غیردولتی مشابه هم می‌باشد.

- 1- اندازه‌گیری: شناسایی وضع موجود، تعیین شاخص‌ها، محاسبه شاخص‌ها
- 2- تحلیل: شناسایی نقاط قوت و ضعف و عواملی که باعث کاهش یا افزایش بهره‌وری شده‌اند و تعیین فاصله تا وضع مطلوب
- 3- برنامه‌ریزی: انتخاب روش مناسب برای رسیدن به وضع مطلوب با زمان‌بندی مناسب
- 4- اجرا (بهبود): اجرا و پیاده کردن روش‌های انتخاب شده در موعد مقرر

#### برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری

برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری فرآیندی است که طی آن رویکرد بهبود بهره‌وری تدوین و در چارچوب آن فعالیت‌های مورد نیاز جهت بهبود بهره‌وری شناسایی، اولویت‌بندی و زمان‌بندی می‌گردد. تجربه نشان می‌دهد که بهتر است این برنامه‌ها برای یک سال تدوین شوند و در تدوین آن‌ها به صورت گروهی (تیمی)، عمل شود. هر عنصر سازمان به عنوان بخشی از وظایف روزمره‌اش مسئول بهبود بهره‌وری است. مدیریت بهره‌وری را نباید به چشم مسئول بهبود بهره‌وری نگاه کرد، بلکه باید به عنوان مسئول نظارت بر توسعه فرآیند مدیریت بهبود بهره‌وری تلقی کرد.

## برنامه‌های بهبود بهره‌وری

بعضی از برنامه‌های بهبود بهره‌وری را می‌توان به صورت ذیل طبقه‌بندی نمود:

1- کارگروهی: (دایره‌های کیفیت)

2- روش‌ها: روش نظام پیشنهادات کارکنان (ایجاد روش‌های جدید کار)

3- مکانیزاسیون

4- انگیزه‌ها

5- آموزش

مراحل شش‌گانه برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری به ترتیب زیر می‌باشند:

1- مرحله تهیه سازوکار طراحی مطلوب: در این مرحله، برای بهبود بهره‌وری لازم است به صورت دائمی وضعیت‌های مطلوبی طراحی کرد. بهبود بهره‌وری بدون نگرستن به وضعیت‌های آرمانی امکان‌پذیر نیست. ضروری است که پیوسته به شکل فرآیندی روی وضعیت مطلوب کار کرد.

2- مرحله فرهنگ‌سازی: چرخه بهبود بهره‌وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده‌های مختلف بایستی درگیر آن شوند؛ بنابراین فرهنگ‌سازی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می‌کند. با آموزش و اطلاع‌رسانی می‌توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت. ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کارمحوری تأکید اصلی بر روی موفقیت‌ها و دستاوردهای موجود در کار است. این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی‌تواند در این هدف بزرگ مداخله کند.

3- مرحله عاطفی کردن بهبود بهره‌وری: برای بهره‌وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه‌مند به بهبود بهره‌وری باشند و آن را دوست داشته باشند. بهره‌وری بایستی با عواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و به نتایج آن ایمان آورند. استقرار دائمی چرخه بهبود بهره‌وری بدون عاطفی کردن آن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود. اساساً ارتباط عاطفی با بهره‌وری به این دلیل است که به حسن نیت منتهی می‌شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار ببندند و از جان مایه بگذارند.

4- مرحله ساختارسازی: در این مرحله بایستی کانال‌های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند و اینکه کارکنان چگونه میزان بهره‌وری را بالا ببرند، نیاز به بسترسازی دارد؛ بنابراین در این مرحله بایستی مسیر فعالیت‌های افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد.

5- مرحله عمل: بهره‌وری، عمل به فرهنگ‌های ایجادشده مطلوب سازمانی است. در مرحله عمل، کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با مأموریت خود بایستی دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره‌وری دست به فعالیت‌های فکری و جسمی بزنند.

6- مرحله بازنگری: آنچه به چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری مشروعیت می‌دهد بازنگری است. با بازنگری، مجموعه فعالیت‌های انجام شده در سازمان در فرآیند چرخه بهبود بهره‌وری می‌توان بهبود مستمر بهره‌وری را تضمین کرد.

### نقش مدیریت در بهبود بهره‌وری

بهبود بهره‌وری سازمانی در سطح مدیریت شروع می‌شود، زیرا این امر اساساً در حیطه مسئولیت مدیران است. موفقیت و شکست برنامه‌های بهره‌وری به نگرش‌ها، راهبرد، خط‌مشی و مهم‌تر از همه اقدام عملی مدیران بستگی دارد. دو نوع راهبرد اساسی برای بهره‌وری وجود دارد. نوع اول مبتنی است بر افزایش سرمایه‌گذاری در کار که بسیار پرهزینه است و برای کسب نتیجه به زمان طولانی نیاز دارد. نوع دوم بر پایه روش و الگوی مدیریت بهتر، استوار است. به‌طور کلی بهبود روش مدیریت، ارزان تمام می‌شود و اکثراً از نظر اقتصادی منفعی در پی دارد که از هزینه صرف شده بیشتر است. برقراری تکنیک‌های مدیریتی مانند برنامه‌ریزی جمعی و مدیریت بر مبنای هدف و به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتری شده و تکنولوژی جدید قطعاً از اهمیت زیاد برخوردار است. مدیران نیز باید از این جهت که تا چه حد آن‌ها از عهده اداره افراد زیردست خود برآمده‌اند ارزیابی شوند.

نقش مدیریت در دو زمینه زیر است:

- نحوه سازمان‌دهی و اجرای آن
- کارکنان و محیطی که در آن کار می‌کنند. به عبارت دیگر فراهم کردن فرصت‌هایی برای کار مولد زمینه اول اساساً به وظایف متعارف مدیریت در مورد برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نظارت، همراه با تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری، انتخاب تکنولوژی و مانند آن مربوط است. برای مثال مطالعات در مورد تعدادی از کشورها نشان می‌دهد که ساعات کار مؤثر ۳۰- ۲۵ درصد کمتر از کل ساعات کار است. این امر علل گوناگونی دارد که در حیطه نظارت مدیریت است. به هر حال با بیان دقیق، زمان از دست رفته ناشی از نگرش بد کارکنان (غیبت، تأخیر، بطالت، بی‌توجهی به کار، تصادفات، نبود دقت و توجه) نیز به علت مدیریت ضعیف است، زیرا تمام موارد فوق در حیطه نظارت مدیریت است.

زمینه دوم نقش مدیریت، فراهم کردن فرصت‌های خوب برای استفاده مؤثر از نیروی کار می‌باشد. نمونه‌های بسیاری از افراد از کارکنان و هم مدیران وجود دارند که هم مهارت داشته و هم دارای انگیزه و نگرش به کار مثبت هستند، اما به علت محدودیت‌های سازمانی به طور کامل نمی‌توانند نظرات خود را اجرا کنند و توان خود را به کار برند. این امر تنها یک ضایعه نیروی انسانی باارزش نیست، بلکه می‌تواند



باعث از دست رفتن انگیزه افراد شده و حتی مقدار زیادی از مهارت‌ها و گرایش مثبت کار را به کاستی بکشاند. مسئله مهمی است که بپذیریم اگر چه ماشین آلات به علت عاطل ماندن فقط پاره‌ای از زمان‌ها دچار خرابی می‌شوند ولی توانایی‌های انسانی در صورتی که به طور کامل یا صحیح بهره‌برداری نشوند، همواره به تباهی می‌انجامند.

بنابراین، بهبود مهارت‌ها تا زمانی که سازمان نتواند از آن‌ها استفاده کند، نکته اصلی نیست. همین امر در مورد گرایش به کار نیز وجود دارد. یک مدیر نباید تا زمانی که آماده و توانا باشد که موضوع مشارکت را اجرا نماید، اهمیت آن را برای افراد تحت مدیریت خود تشریح و توصیه کند. گسترش فرصت‌ها را می‌توان از طریق بهبود سامانمند و متوازن ساختار و فرهنگ سازمانی، الگوهای مدیریت و روابط کارکنان- مدیریت تأمین کرد.

### انگیزش نیروی کار

مهم‌ترین مقوله در استفاده مؤثر از نیروی کار، انگیزش است. به ویژه فشار مثبتی که باعث تغییر رفتار در جهت مطلوب شود. افراد برای پرورش طرز نگرش صحیح، باید کار خود را به شکل فعالیتی معنی‌دار ببینند. این امر به خودجوشی آن‌ها کمک کرده و دانش حرفه‌ای و طرح‌های کاری آن‌ها را غنی می‌کند. احساس تعلق به سازمان باید در افراد پرورش یابد. نگرش‌ها و رفتار درست بر اثر سیستم‌های ارزشی کارکنان، شرایط کار و انگیزشی که در آن‌ها ایجاد می‌شود را به وجود می‌آورد. بررسی‌های انجام شده در برخی از کشورهای آسیایی نشان می‌دهد که با انگیزش صحیح در کارکنان می‌توان بهره‌وری را به سهولت تا حد 90 درصد در مؤسسات کوچک و متوسط افزایش داد.

تنها راه تأمین همکاری کارکنان آن است که آن‌ها را در منافع حاصل از بهره‌وری چه به صورت مالی و چه به صورت غیرمالی سهیم کنیم. قدردانی از کارکنان و ایجاد احساس موفقیت و کوشش در آنان، پاداش‌های مادی را تکمیل می‌کند، اما به خودی خود کافی نیست. اگر بین درآمدهای فردی و جمعی کارکنان و بهبود بهره‌وری رابطه مستقیمی وجود داشته باشد، این امر نیز به بهبود بهره‌وری کمک می‌کند. کارکنان می‌خواهند ببینند که کوشش‌های آن‌ها چه منافع قابل لمس‌ی داشته است. بنابراین سیستم انگیزشی در سطح شرکت باید بر چند اصل مهم زیر مبتنی باشد:

- ضروری است که جوی ناشی از اطمینان ایجاد کرد و ارتباطی دو جانبه بین مدیریت و کارکنان به وجود آورد. هر دو طرف باید بتوانند آزادانه مسائل و عقاید خود را اظهار کنند و انگیزش کارگروهی در آن‌ها به وجود آید. برای پیشنهادها و مسائل کارکنان باید پاسخ مثبتی وجود داشته باشد.
- هنگامی که طرح‌های بهبود بهره‌وری اجرا می‌شوند باید برای تمام کارکنان، امنیت شغلی فراهم شود.

- برای اشتغال و پیشرفت باید فرصت‌های برابر به وجود آید و کارکنان بدون تبعیض ارتقاء یابند. کارکرد فرد باید تنها معیار اصلی برای پیشرفت وی باشد.
- پاداش باید مطابق کارکرد به کارکنان پرداخت شود و از کمک آن‌ها در موفقیت سازمان قدردانی شود. این امر به مفهوم تسهیم برابر منافع بهره‌وری است.
- از بهداشت، ایمنی و رفاه تمام کارکنان باید با فراهم کردن محیط پاکیزه و ایمن و با اجرای خدمات بهداشتی حرفه‌ای مناسب حمایت کرد.
- مهارت و قابلیت‌های کارکنان باید با تدارک آموزش‌های حین کار و برنامه‌های آموزش حرفه‌ای ارتقاء یابد.

موارد یاد شده می‌توانند طولانی‌تر هم باشند. این اصول به آسانی به دو گروه اصلی قابل تقسیم هستند:

1- انگیزه‌های مالی

2- انگیزه‌های روانی (معنوی)

هر دو موردی که ذکر شد، برای مدیریت هزینه مالی دارد و بهترین راه برای افزایش منابع مالی، بهبود بهره‌وری و سپس استفاده از طرح‌های تسهیم منافع بهره‌وری است.

### مشارکت کارکنان

در فرایند تغییر، درگیری فعال تمام کارکنان برای ایجاد جو مساعد و نگرش به کار برای افزایش بهره‌وری حائز اهمیت است. مشارکت نه تنها به تحول سازمان کمک می‌کند. بلکه اثر عمیق آموزشی دارد. کارکنان با روش‌های متفاوت زیر به مشارکت گرفته می‌شوند:

1- از طریق جلسات گروه‌های کاری

2- گروه‌های ویژه

3- طوفان ذهنی

4- سیستم‌های پیشنهاد

5- هسته‌های کیفیت

6- بحث‌های غیر رسمی و ساز و کارهای رسمی و غیررسمی مربوط به روابط کارکنان-مدیریت

مشارکت فعال کارکنان در طراحی، اجرا و نظارت بر برنامه‌های بهبود بهره‌وری و تصمیم‌گیری در زمینه توزیع منافع حاصل از بهره‌وری، بسیار مهم است. کارکنان باید در مورد مسائلی که در کار آن‌ها مؤثر است طرف مشورت قرار گیرند. این امر نه تنها تعهدی اخلاقی برای مدیریت است، بلکه اقدامی انگیزشی نیز تلقی می‌شود. اگر کارکنان صرفاً برای مشورت در تصمیم‌گیری‌های داخلی موسسه شرکت داشته باشند در اجرای تصمیماتی که به آن‌ها آگاهی دارند تعهد بیشتری احساس می‌کنند.

شرکت‌های پیشرفته این نکته را درک کرده‌اند که کارکنان می‌توانند در بسیاری از مراحل به پیشبرد بهره‌وری کمک کنند. نظیر: طراحی و گسترش برنامه‌ها برای بهبود بهره‌وری، اندازه‌گیری بهره‌وری و آموزش برنامه‌ها. کارکنان اغلب دارای اطلاعات باارزشی هستند که آن‌ها را برای سهم شدن در مدیریت توانا می‌کند. ایجاد جوی که کارکنان را توانمند کند تا مؤثر واقع شوند و برای انجام بهتر کارها، پیشنهاد ارائه دهند، مسئله‌ای بسیار مهم است. در بررسی انجام شده توسط هیئت بهره‌وری ملی در سنگاپور، 90 درصد از کارکنان اظهار داشتند که ترجیح می‌دهند برای مدیرانی کار کنند که مشارکت را تشویق می‌کنند.

«داگلاس والاس»، معاون سیاست اجتماعی بانک نوروست میناپولیس امریکا، در مصاحبه‌ای به نکات زیر در مورد نقش افراد در سازمان‌ها، اشاره کرد:

- مشارکت کوچک در تصمیم‌گیری‌های سازمان بهتر از هیچ است
- کار را نمی‌توان با مشارکت وسیع آغاز کرد
- این امر در سازمان بزرگ غیرعملی است
- پنج درصد افراد سازمان که باروش هماهنگ کار می‌کنند می‌توانند بر فرهنگ کل سیستم اثر بگذارند
- عادت به مشارکت که در تعداد کمی از افراد وجود دارد می‌تواند به افراد زیادی سرایت کند

داگلاس والاس برنامه‌ای را پیشنهاد کرد که کارکنان را در تدوین خط‌مشی مقولات اجتماعی مؤثر بر بانک شرکت می‌داد. او گروه ویژه‌ای مرکب از 16 نفر از کارکنان را تشکیل داد که نماینده وظایف و سطوح مختلف بانک بودند. این گروه به طور هفتگی با یکدیگر ملاقات می‌کردند. آن‌ها با بسیاری از کارکنان بانک و کارشناسان خارج از بانک مصاحبه کرده و از یافته‌ها و پیشنهادهای خود گزارشی تهیه کردند. با نهایت تعجب مشاهده شد که مدیریت عالی تمام خط‌مشی‌های عمده را که توسط گروه ویژه توصیه شده بود به کار بست. مدیریت عالی شرکت دریافت که کارکنان در مقوله‌های اجتماعی، منبع اطلاعاتی غنی به شمار می‌روند. نتیجه جالب‌تر این بود که ایجاد کانال‌های ارتباطی گشوده در بانک به بهبود کارکرد کلی در مهم‌ترین ناحیه یعنی خدمات مشتری انجامیده است.

بنابراین «فرهنگ مشارکتی» به وجود آمد که به بهبود «فرهنگ بهره‌وری» در تمام کارکنان کمک کرد. مدیریت نیز از کارکنان آموخت که اگر قرار باشد شرکت رشد کرده و پیشرفت کند، باید در نگرش‌ها و خط‌مشی‌های بانک تغییر ایجاد کرد. این آموخته‌های حین کار که ناشی از مشارکت بود به بهبود فرهنگ بهره‌وری و کارکرد انجامید.

اگر از اتحادیه‌های کارکنان به دلیل اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری قدردانی شود، مشارکت با موفقیت بیشتری همراه می‌شود.

چنین برنامه‌ای بدون وجود سازمان کارکنان قوی و مورد احترام، موفق نیست، زیرا تنها چنین سازمانی می‌تواند مسئول تعهد و مشارکت مؤثر کارکنان در طراحی و اجرای برنامه بهبود بهره‌وری و تسهیم منافع باشد.

کارکنان معمولاً از طریق مذاکرات دسته جمعی و مشاوره مشترک مدیریت و اتحادیه‌های کارکنان در مدیریت مؤسسات، درگیر می‌شوند. این اقدام در برخی از کشورها از طریق شوراهای کار یعنی نمایندگان کارکنان و اتحادیه‌ها در هیئت‌های مدیره، انجام می‌شود. البته نماینده کارکنان در مورد اجرایی مداخله نمی‌کنند. این نظریه در حال تقویت است که کارکنان باید مشارکت بیشتری داشته باشند؛ مثلاً در سوند، مقررات «اعطای اختیار» و جزئیات اجرایی آن توسط اتحادیه‌های کارکنان و مدیران در حال تدوین است. دولت فدرال آلمان به موجب مقررات قانونی، نماینده اتحادیه‌های کارکنان را در هیئت‌های مدیره مشارکت می‌دهد. در نروژ نیز مسئله مشارکت جنبه قانونی دارد.

جنبش بهره‌وری ژاپن دارای دو شکل بسیار شناخته شده برای مشارکت است: سیستم پیشنهادها که بر اساس آن کارکنان می‌توانند نظرات خود را در مورد بهبود کار یا روش مدیریت بیان کنند. روش دیگر هسته‌های نظارت بر کیفیت است.

ژاپن در چارچوب قراردادهای دسته جمعی نیز، مشاوره مشترک داشته است. تعهد اتحادیه‌های کارکنان ملی برای افزایش بهره‌وری با سازمان‌های مشاوره‌ای کارکنان-مدیریت و هسته‌های کنترل کیفیت و تعداد زیادی از فعالیتهای آموزشی برای ارتقای بهره‌وری منعکس است.

### عوامل مؤثر 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 مؤثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است:

- وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)
- ناامنی شغلی
- موفق نبودن و بی‌میلی بر برنامه‌ریزی‌های میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان
- 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)

- بی کفایتی سرپرست
- بی علاقه‌گی 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. مدیریت موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم‌کاری به وجود می‌آید.

پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاس با شاخص هزینه زندگی در سال‌های اخیر موجب کم‌کاری و یافتن شغل‌های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته‌تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده‌های آن‌ها شده است و نتیجتاً بر روی بهره‌وری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است.

اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته‌سالاری عدالت و انصاف را بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها عملی سازیم به افزایش بهره‌وری امید نمی‌توان داشت.

### نوش داروی بهره‌وری

درمان بیماری اقتصادی ایران نیازمند داروهای متعدد و متفاوت است. در این میان، اگر یک دارو باشد که این بیمار رو به موت را حیات تازه می‌بخشد، داروی بهره‌وری است. طبیعتاً مسائل کلان اقتصاد ایران فراوانند، ولی بیماری اقتصاد کشور را می‌توان با ترمیم سلول‌های آن جان تازه‌ای بخشید. در واقع لازم است به مسائل خرد اقتصاد کشور، در سطح بنگاه‌ها و شرکت‌ها، توجه بیشتری مبذول داشت؛ زیرا بهره‌وری اقتصاد ایران ناچیز است و یکی از ریشه‌های بیماری اقتصاد ایران، همین ویروس بی بهره‌وری است.

در دیدگاه خرد و برای ارتقاء بهره‌وری و اقتدار اقتصادی، راهکارهای درمان اقتصاد بیمارمان بسیار است. چند نمونه زیر قابل ذکر هستند:

عدالت در بازار کار را می‌توان از دیدگاه پادشاه‌های بهره‌وری و شایسته‌سالاری تعریف کرد. در حال حاضر از غیبت این دو فاکتور به شدت رنج می‌بریم، زیرا هم اکنون دستمزدها با بهره‌وری هیچ ارتباطی نداشته و شایسته‌سالاری نیز در بسیاری از سطوح فراموش شده است. به سهم نمودن کارگران و مدیران در سود شرکت‌ها هم تا کنون فکر نکرده‌ایم. استفاده بهینه از زمان در بهره‌وری حرف اول را می‌زند. ولی در کشورمان

قدر گوهر زمان را ابداً درک نمی‌کنیم. انگیزه نیروی کار بسیار پایین است. کار گروهی را فراموش کرده‌ایم. روابط کارگر و کارفرما (مدیر و کارگر) در سطح بنگاه‌ها، بسیار ضعیف و ناسالم است. کار خوب و باکیفیت در کشورمان گم شده است.

در چند دهه گذشته مدل‌های مختلفی خصوصاً مدل کارآمدی بنیاد کیفیت مدیریت اروپایی<sup>1</sup> (EFQM)، مدل دمینگ<sup>2</sup> و مدل مالکوم بالدريج<sup>3</sup> در جهان ایجاد شده‌اند. جای امیدواری است که مدل تعالی سازمانی EFQM در کشورمان در حال پیاده شدن است. جایزه ملی بهره‌وری در سطح بنگاه‌ها نیز پایه گذاری شده است ولی برای رسیدن به جامعه بزرگی از شرکت‌های خلاق، نوآور و بهره‌ور، هنوز راه درازی در پیش است.

### نتیجه‌گیری

جمع‌بندی مطالب ارائه شده نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل ارتقاء بهره‌وری اعمال مدیریت مناسب است. یکی از راه‌های درمان اقتصاد ایران، ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد و از جمله راهکارهای موجود برای حل این مسئله، عدالت در بازار کار، استفاده بهینه از زمان، افزایش انگیزه نیروی کار و غیره هستند که همگی در ایجاد اعتماد سازمانی نقش دارند.

حقوق و مزایای افراد سازمان باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص و عملکرد افراد تعیین شود. اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته‌سالاری، عدالت و انصاف را در سازمان عملی کنیم به افزایش بهره‌وری و رشد اقتصاد ملی امیدی نمی‌توانیم داشته باشیم.

### مراجع

1. ابطحی، سید حسین، کاظمی، بابک، بهره‌وری، (۱۳۸۳)، انتشارات موسسه مطالعات پژوهش‌های بازرگانی.
2. اورعی، سید کاظم، (۱۳۷۸)، تحلیل و محاسبه بهره‌وری، انتشارات نشر علوم دانشگاهی.
3. اورعی، سید کاظم، بهره‌وری از مفهوم تا عمل، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
4. سید محمد مدنیان، (1394)، مدیریت کیفیت و بهره‌وری، [www.modir.ir](http://www.modir.ir).
5. محمدرضا ابراهیمی مهر، (1383)، عوامل اساسی بهبود بهره‌وری، نشریه صنعت خودرو، شماره 95.
6. وبسایت مرکز مدیریت بهره‌وری ایران، [www.irpmc.ir](http://www.irpmc.ir).

1 European Foundation for Quality Management

2 Deming

3 Malcolm Baldrige