

چگونه بهره‌وری را در یک سازمان افزایش دهیم

سرهنگ غلامرضا کارگر*، بتول فرج پور**

چکیده:

سرعت رشد صنایع و توسعه آن در دهه‌های اخیر حاکی از آن است که کشورمان در حال گذر از یک اقتصاد نیمه صنعتی به صنعتی است. توجه به تولید و بهره‌ور بودن آن می‌تواند ضمن سرعت بخشیدن به رشد و توسعه صنعتی آن را در مسیری صحیح و اصولی هدایت کند. از این رو به آشنایی سازمان‌ها با مفاهیم بهره‌وری و راهکارهای افزایش آن تاکید می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت درجه توسعه یافتگی صنایع به میزان قابل توجهی به بهره‌گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات تولید بستگی دارد. از این رو بهره‌وری و افزایش مستمر آن در سازمان‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. به این ترتیب مشخص می‌شود که برای رشد و توسعه صنایع می‌بایست به بهره‌وری و افزایش مستمر آن در سازمان‌ها توجه و اهمیت بیشتری داده شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که توجه به بهره‌وری در سازمان‌های مختلف به شکل‌های متفاوتی صورت گرفته و می‌گیرد. البته با توجه به شرایط سازمان‌ها و سیاست‌های مدیریتی طبیعی است که به راه‌های مختلف و متناسب با وضعیت موجود می‌بایست اقدام کرد. به همین خاطر در این مقاله سعی بر آن شده است تا ضمن اشاره به مفاهیم اصلی بهره‌وری، به رویکردها و راهکارهای مختلف افزایش بهره‌وری پرداخته شود؛ و ضمن تشریح اهمیت بهره‌وری به تبیین عوامل مؤثر در ارتقاء، ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری نیروی انسانی نیز پرداخته می‌شود. توجه به بهره‌وری بدون در نظر گرفتن فرهنگ ملی کاری بیهوده است چراکه مفهوم بهره‌وری در ذات خود ریشه در فرهنگ و شخصیت افراد دارد. در این مقاله ضمن بررسی ابعاد مختلف بهره‌وری به تبیین بهره‌وری از دیدگاه ملی نیز خواهیم پرداخت و در ادامه راهکارهایی جهت بهبود بهره‌وری در سطح سازمان ارائه می‌گردد.

کلید واژه‌ها:

اثربخشی، بهره‌وری، سازمان، کارآیی، فرهنگ ملی، نیروی انسانی

*. مدیر کل سیستم و بهره‌وری مع. ط. ب. ب. ناجا و کارشناس ارشد مدیریت

** کارشناس معاونت طرح و برنامه و بودجه فا.ا. فارس

مقدمه

شروع استفاده از کلمه بهره‌وری در فرهنگ اقتصادی مربوط به دو قرن قبل است. در بسیاری از نقاط جهان، به‌ویژه در کشورهای صنعتی بهره‌وری به عنوان یک طرز فکر و فرهنگ تلقی می‌شود. به تعبیری تفکر پیشبرد و بهبود آن‌چه که وجود دارد. بهره‌وری برای اولین بار در سال ۱۷۶۶ میلادی توسط کوئینزنی^۱ مطرح شد و در سال ۱۸۸۳ آقای لیتتر^۲، بهره‌وری را قدرت و توانایی تولید کردن بیان کرد. در سال ۱۹۰۰ ارلی بهره‌وری را ارتباط بازده وسایل به کار رفته برای تولید این بازده تعریف نمود. (دانشنامه آزاد ویکی پدیا).

بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت خروجی به ورودی یک فرد، واحد و سازمان بکار گرفته می‌شود برای تعریف بهره‌وری، ابتدا باید با دو مفهوم کارآئی و اثربخشی آشنا شویم. کارآئی عبارتست از نسبت ستاده به داده که برابر با مصرف بهینه منابع می‌باشد. اثربخشی نیز به معنای تحقق اهداف سازمان است. با ادغام این دو مفهوم چهار حالت به دست می‌آید که حالت چهارم همان بهره‌وری می‌باشد. کارآمدی و اثربخشی (بهره‌وری) حالتی است که هم منابع درست مصرف می‌شود و هم اهداف سازمان تحقق می‌یابد. راهبردهای بهره‌وری عبارتند از (دانشنامه آزاد ویکی پدیا):

- ۱- ورودی ثابت، افزایش خروجی؛
- ۲- کاهش ورودی، افزایش خروجی؛
- ۳- کاهش خروجی با کاهش به نسبت بیشتر در ورودی؛
- ۴- افزایش ورودی با افزایش به نسبت بیشتر در خروجی؛
- ۵- کاهش ورودی، خروجی ثابت.

بهره‌وری ترکیبی از کارآئی و اثربخشی است. به بیان ساده بهره‌وری عبارتست از انجام درست کارهای درست. سازمانی را در نظر بگیرید که قرار است کتاب‌های آموزشی برای گروه سنی ۳ تا ۶ سال تولید کند. این سازمان مهارت کافی در تمام فرایندهای تولید کتاب از تولید محتوا گرفته تا چاپ را داراست و در این راه به صورت بهینه از منابع خود استفاده می‌کند. اما کتاب‌های آموزشی تولید شده توسط این سازمان مناسب کودکان ۷ تا ۱۰ سال

1. Quesenay

2. Litter

است. کتاب‌ها از جهت محتوا، شکل، اندازه و مواد خیلی خوب بوده و قیمت تمام شده آن‌ها نیز به واسطه فرایندهای بهینه موجود سازمان پایین است اما هدف سازمان که تولید کتاب آموزشی برای کودکان ۳ تا ۶ سال است را تأمین نمی‌کند. این سازمان که کار تولید کتاب را به درستی انجام می‌دهد سازمانی کاراست اما اثربخشی ندارد. اگر این سازمان به همین روش کتاب‌های آموزشی گروه ۳ تا ۶ سال را تولید کند سازمانی بهره‌ور خواهد بود. اگر این سازمان کتاب‌های گروه ۳ تا ۶ سال را تولید کند اما کیفیت تولید از جنبه یا جنبه‌هایی پایین باشد اگر چه سازمان اثربخشی دارد اما بهره‌ور نیست زیرا کارآیی ندارد.

سازمان وسیله‌ای است برای ترکیب منابع انسانی و مادی به منظور تولید و توزیع کالاها و خدمات. فنا و بقای سازمان‌ها و در نتیجه سرانجام هر جامعه، وابسته به این است که این سازمان‌ها یا واحدهای تبدیل تا چه اندازه بتوانند ثروت تولید کنند که این ثروت در ارتباط با سازمان مفهوم ارزش افزوده را دارد. یعنی ارزش کل کالاها و خدماتی که در سازمان تولید و عرضه شده است منهای ارزش کل منابع و مواد اولیه به کار رفته شده. تبدیل منابع اولیه موجود در سازمان به محصولات و خدمات و یا به عبارت دیگر ایجاد ارزش افزوده به صورت دائمی و همیشگی نیاز به مدیریتی صحیح و نیرومند دارد و موفقیت این مدیریت در گرو افزایش تولید در راستای پاسخ‌گویی به نیازها، پر کردن شکاف بین عرضه و تقاضا و ایجاد ارزش افزوده بیشتر است که به دو روش کلاسیک و مدرن می‌تواند به هدف فوق نائل آید.

روش کلاسیک شامل توسعه فیزیکی منابع و روش مدرن افزایش بهره‌وری است. جلب سرمایه‌های خصوصی و وام‌های بین‌المللی و خارجی در کنار سرمایه‌های داخلی، امکان سرمایه‌گذاری بیشتر در راستای توسعه فیزیکی منابع به معنی افزایش کالاها و خدمات را فراهم می‌کند که اثر جانبی مثبت آن افزایش اشتغال است. بهره‌وری توسط سازمان‌ها و ارگان‌های گوناگونی تعریف شده است که در ارتباط با سازمان بهره‌وری عبارت است از تحقق هدف‌های سازمان و تولید حداکثر کالاها و خدمات با مصرف حداقل منابع انسانی و مادی و به بیان ریاضی افزایش مستمر نسبت بین «نتایج به دست آمده (ستاندها)» به «منابع به کار رفته و مصرف شده» است، دستاورد افزایش بهره‌وری بدون شک، ایجاد ارزش افزوده و کمک به اعضای جامعه در بهره‌برداری از آن و برطرف کردن نیازهایشان است.

مروری بر ابعاد مختلف بهره‌وری

در عصر حاضر بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش در باره کار و زندگی می‌نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان بینی می‌نگرند. بهره‌وری در همه شئون، کار و زندگی فردی، اجتماعی می‌تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین کننده درآمد سرانه هر کشور است. در ادامه به برخی از مهم‌ترین اصول حاکم بر بهره‌وری اشاره خواهد شد.

سطوح مختلف بهره‌وری

برخلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح آن نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون موثر واقع شوند. سطوح مختلف بهره‌وری عبارتند از (شهنام طاهری، ۱۳۸۲، ص ۳۴):

- سطح فردی
- سطح گروه کاری
- سطح سازمانی
- سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و کشاورزی
- سطح بخش‌های اقتصادی
- سطح ملی و کشوری
- سطح جهانی

در سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی هستیم. و در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره‌وری کار گروهی 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 شده‌اند. برخی مواقع مثلاً زمان جنگ ایجاد می‌کند به دلیل مصالح ملی

برنامه‌ریزان اقتصادی و سیاست‌گذاران دستور دهند کارخانه‌های کالاهای غیرضروری و لوکس اقدام به همکاری با سایر کارخانه‌های تولید مواد غذایی و حتی کارخانه‌های ساخت جنگ افزار نمایند و تولید کالای خود را تعطیل نمایند و یا مصالح عمومی ایجاب می‌کند چند خانه که در مسیر طرح یک شاهراه واقع گردیده خریداری یا معاوضه گردیده و تخریب شوند (طاهره عربی، ۱۳۸۵)

عوامل تاثیرگذار در بهره‌وری

در ۱۰ سال گذشته، ۶۰ درصد رشد اقتصادی ژاپن مرهون افزایش بهره‌وری و ۴۰ درصد نتیجه افزایش و گسترش منابع تولیدی بوده است. بهبود بهره‌وری مستلزم فرایندی برنامه‌ریزی شده در طول زمان است که منافع حاصل از آن بعد از گذشت مدت زمان لازم نمایان می‌شوند و این فرایند شامل شناسایی علل پایین بودن بهره‌وری در ابتدای امر و برنامه‌ریزی و بهبود بهره‌وری در ادامه کار است و عوامل زیر باید موشکافانه مورد بررسی قرار گیرند و از راه کارهای معرفی شده در راستای بهبود آن‌ها استفاده شود. (امامی ميبیدی، ۱۳۷۸، ص ۱۲۴)

نیروی انسانی

مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری، بهبود کیفیت نیروی کار است. میل به پیشرفت، کسب مهارت‌های جدید از طریق آموزش، کسب توانایی انجام کار گروهی از جمله موارد بسیار ضروری است که مدیریت باید از راه‌های گوناگون چون تشویق و اعطای پاداش، ایجاد فضای کار مناسب و دوستانه، فراهم نمودن امکان آموزش مستمر در کنار کار، به بهبود این موارد کمک کند. بی شک سرمایه گذاری در جهت بهبود کیفیت نیروی کار، بازدهی مناسبی دارد و هزینه‌های انجام شده جبران می‌شود. (دانشنامه آزاد ویکی پدیا)

مدیریت صحیح

اعتمادسازی در فضای کار و روابط انسانی بین مدیر و کارکنان، به کمک ارائه دادن اطلاعات دقیق درباره عملیات سازمان به کارکنان، بررسی مشکلات کارکنان، داشتن جلسات

دوستانه و فراهم نمودن فضای مناسب سازمانی در کنار حمایت از کارکنان ضمن حفظ شان و جایگاه مدیریت، مدیر را در دستیابی به بهره‌وری و تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند. (دانشنامه آزاد ویکی پدیا)

مشارکت

مدیریت مشارکتی پارادایم مسلط مدیریت نوین است که بر مبنای همکاری مدیر و کارکنان در راستای رسیدن به هدف‌های سازمان در یک محیط دوستانه و پرتفاهم قرار دارد. نظرات و طرح‌های کارکنان به کاراتر شدن عملیات سازمان از مجرای صرفه جویی، نوآوری در امور و بهبود مدیریت می‌انجامد. در مبحث پیشین اهمیت مشارکت و نقش مؤثر آن را در افزایش بهره‌وری از نظر گذرانده و نتیجه گرفتیم که بکارگیری امر مشارکت، بطور کلی منافع سرشاری عاید سازمان می‌کند که تماماً در جهت افزایش بهره‌وری است.

تکنولوژی

بهبود تکنولوژی تولید یک واحد کالا را با هزینه کمتر، از طریق کاهش قیمت تجهیزات سرمایه‌ای و کاهش نیاز به نیروی کار امکان‌پذیر می‌سازد و این به معنی افزایش بهره‌وری است. از همین جهت است که کشورهای توسعه یافته و شرکت‌های چند ملیتی موفق، سالیانه هزینه‌های هنگفتی را صرف تحقیق و توسعه در جهت دستیابی به تکنولوژی برتر می‌کنند تا با گسترش بازارهایشان به سودآوری خود بیفزایند.

گالبرایت^۱ معتقد است ارتقای تکنولوژی بعد از گذار کشورها از موانع اولیه توسعه اقتصادی، مهمترین شرط توسعه است و بهترین روش برای به کار انداختن سرمایه‌ها در راستای رسیدن به حداکثر بهره‌وری و بازدهی اقتصادی، تامین و ارتقای تکنولوژی است. بیشتر کارشناسان عامل مؤثر در رشد بهره‌وری ژاپن را که مطابق با آمار از سال ۱۹۶۰ تا سال ۱۹۷۸ بیش از ۴۰۰ برابر افزایش داشته است سرمایه‌گذاری وسیع در آن کشور و افزایش کارآیی دانسته‌اند به گونه‌ای که در دهه ۶۰ ژاپن، سرمایه‌ای معادل ۱۸ درصد تولید ناخالص داخلی خود را در زمینه صنایع به کار انداخت و این امکان را فراهم آورد تا

1. Galbright

صنایع ژاپن همواره از آخرین تکنولوژی‌های جهان بهره‌گیری کند و عمر ماشین آلات در کارخانجات این کشور پایین باشد (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۸۰) بنابراین سرمایه گذاری وسیع از طریق افزایش توان در به روز کردن تکنولوژی در ارتقای سطح بهره‌وری در ژاپن تاثیرگذار بوده است.

صرفه جویی‌های ناشی از تولید در مقیاس وسیع

بر اساس «قانون صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس وسیع» هر چه کارخانه بزرگ‌تر باشد مقدار تولید افزایش می‌یابد و هزینه متوسط تولید هر واحد کالا کاهش می‌یابد زیرا هر واحد کالای اضافی فقط قسمتی کوچک از هزینه‌های ثابت را به خود جذب می‌کند. کاهش قیمت‌ها یکی از نتایج تولید انبوه و مهم‌ترین عامل در افزایش بهره‌وری است. بنابراین هر چه تولیدات یک سازمان یا صنعت تولیدی به سمت تولید انبوه پیش رود، خروجی بیشتر خواهد شد و بر اساس قوانین حاکم بر بهره‌وری با فرض ثابت ماندن ورودی، بهره‌وری بیشتری عاید سازمان خواهد شد.

مشارکت و بهره‌وری

در طراحی هر سیستمی بویژه سیستم‌های مدیریتی که در چارچوب آن افراد به صورت یک مجموعه انسان به هم پیوسته و متحد مطرح می‌شوند، توجه به مفهوم اساسی آنچه که جوهره روح و ذات نظام و فلسفه وجودی را تشکیل می‌دهد، از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. از این رو باید به مفهوم اساسی «مشارکت» و روح و جوهره آن نگاهی بیافکنیم.

مشارکت در لغت به معنای شرکت کردن، شرکت دادن و سهم کردن است. مشارکت مردم به معنای شرکت داوطلبانه و ارادی انسان‌ها در امور مورد علاقه می‌باشد. لذا مشارکت نمی‌تواند از روی اجبار باشد. مشارکت عبارت است از درگیری روحی و احساسی یک فرد در یک وضعیت گروهی که این درگیری شخص را تشویق می‌کند به هدف‌های گروهی کمک کند و در مسئولیت آن‌ها نیز سهم باشد. در مشارکت (ضمیمه نشریه صنعت سنگین، خرداد ۱۳۷۱، ص ۳. و محمد باقریان، ۱۳۸۴، ص ۷۸) سه نکته حائز اهمیت وجود دارد:

- ۱- شرکت کردن در امور بیشتر جنبه درگیری فکری و روحی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً فعالیت جسمی قلمداد کرد. این کلام بدین معناست که وقتی فرد، در امری مشارکت می‌کند تمامی وجود شخص درگیر می‌شود و نه مهارت خشک و خالی او. به عبارت دیگر جنبه روانی مسأله بر جنبه جسمانی اش پیشی می‌گیرد؛
- ۲- افراد داوطلبانه در امور شرکت کنند و از مجموع امور سهمی بر عهده گیرند و به هر فردی فرصتی داده شود که از توانایی‌ها و استعدادهای خود در جهت تحقق بخشیدن به اهداف و آرمان‌های خود و گروه‌اش بهره‌جوید. ارزش واقعی مشارکت در این است که از خلاقیت و ابتکار همه، بتوان استفاده کرد؛
- ۳- نکته دیگری که در مشارکت و همیاری حائز اهمیت است، وارد شدن افراد در کار گروهی و پذیرش مسئولیت از جانب آنان است. مشارکت سبب پرورش احساس مسئولیت در افراد می‌شود.

بنابراین مزایای تولیدی و اقتصادی ناشی از اجرای مشارکت را بدین‌گونه می‌توان خلاصه و دسته بندی نمود:

- ۱- میزان بازدهی سازمان بالا می‌رود؛
 - ۲- کیفیت کالا یا خدمات ارائه شده توسط سازمان افزایش می‌یابد؛
 - ۳- برخورد منافع کارکنان و تعارضات و شکایت‌های دردسرافرین و رکودآور در میان افراد کاهش چشمگیر می‌یابد؛
 - ۴- جریان زیانبار و توقف دهنده اخراج یا کناره‌گیری کارکنان، به کارگماردن کارکنان جدید و غیبت، تأخیر و کم کاری کارکنان کاهش پیدا می‌کند؛
 - ۵- دستگاه، به افزایش درآمد جهت توزیع بین افراد ذی‌نفع دسترسی پیدا می‌کند.
- به کارگیری امر مشارکت، به‌طور کلی منافع سرشاری عاید سازمان می‌کند که تماماً در جهت افزایش بهره‌وری است. این منافع به‌طور خلاصه عبارتند از:
- ۱- مشارکت موجب اخذ تصمیمات مؤثرتری در محیط می‌شود؛
 - ۲- قوه ابتکار و خلاقیت جمیع کارکنان را به کار می‌اندازد؛
 - ۳- احترام انسانی، شأن و جایگاه اجتماعی، انگیزش و علاقه مشترک و متقابل کارکنان و مدیریت را تقویت می‌سازد؛

- ۴- کارکنان را تحریک و تشویق به قبول مسئولیت می‌سازد؛
- ۵- روحیه افراد و کار گروهی آنان را بهبود می‌بخشد؛
- ۶- افراد را آماده می‌سازد که به هنگام لزوم، تغییراتی را که باید در سازمان صورت گیرد به آسانی بپذیرند و اجازه بروز مشکلی را در این گونه موارد ندهند.

حال که اهمیت نظام مشارکت در افزایش بهره‌وری مشخص گردید این سؤال اساسی پیش می‌آید که نظام مشارکت را در کدام موارد و در چه زمینه‌هایی می‌توان اجرا کرد؟ پاسخ آن است که: مشارکت کارکنان در حل مسائل و مشکلات و پیشبرد اهداف و برنامه‌ها و به طور کلی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور مختلف سازمان‌ها، دامنه‌هایی وسیع و گسترده دارد و در موارد و مواضع بسیار متنوع و متعددی قابل اجرا خواهد بود. برای آگاهی از این موارد باید زمینه‌هایی را که تا کنون طرح مشارکت در آن‌ها به اجرا درآمده است، مورد توجه قرار داد (ضمیمه نشریه صنعت سنگین، خرداد ۱۳۷۱، ص. ۳)

با این دیدگاه موارد فراوانی از تصمیمات مشاهده و ملاحظه می‌شود که تاکنون مشارکت در آن‌ها صورت عملی به خود گرفته است. با این توضیح که این موارد جنبه کلی و عمومی دارند و هر یک نیز به نوبه خود موارد متعددی را دربر می‌گیرند برای نمونه، ارتقای بهره‌وری، شامل:

- بهبود کیفیت؛
- کاهش هزینه‌ها؛
- کاهش ضایعات؛
- ارتقای ایمنی محیط کار؛
- صرفه جویی در مواد، وقت و انرژی؛
- بهبود روش‌ها و سیستم‌های تولید.

نقش مدیریت منابع انسانی در بهره‌وری

سازمان در تعریف، سیستمی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده، آگاهانه و به طور منظم با یکدیگر مشارکت می‌کنند. هر

سازمانی ساختار ویژه خود را دارد که شامل همه ویژگی‌ها و مشخصه‌های آشکاری است که رفتار اعضای آن سازمان را تشکیل می‌دهد، چنانچه قرار بر این باشد سازمان در محیطی پویا و متحول به فعالیت خود ادامه دهد، باید منابع انسانی آن در شرایط پایدار رشد و توسعه قرار گیرند، لذا اگر به انسان بیش از دیگر عوامل توجه شود دستیابی به ارتقای بهره‌وری نیز بیشتر خواهد بود، چرا که تنها انسان است که با افزایش انگیزه‌ها می‌تواند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقاء دهد. هر فرد، دارای ویژگی‌های خاصی است به عبارت دیگر تفاوت‌های وی در قالب نیازها، علایق، انگیزه‌ها، نگرش‌ها، شخصیت‌ها و آموزش‌های فردی قابل بررسی است. این تفاوت‌های فردی ارتباط تنگاتنگی با اداره بسیاری از فعالیت‌های پرسنلی، انتخاب کارکنان دارای مهارت‌های مورد نیاز، پرداخت اضافه حقوق به کارکنان دارای عملکرد بالاتر، ارتقای کارکنان با استعدادتر و تنظیم برنامه‌های آموزشی دارد. تفاوت‌های فردی تعیین کننده این امر است که چه افرادی برای نقش‌های متفاوت سازمانی مناسب هستند. چه حقوقی باید به آن‌ها پرداخت شود و چه فعالیت‌های آموزشی لازم است؛ بنابراین کلیه فعالیت‌های منابع انسانی دربرگیرنده تفاوت‌های فردی، تعیین هدف‌ها و ارزشیابی نتایج است و می‌تواند فرصت‌های عالی جهت بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و سازمانی ایجاد کند بنابراین وظیفه مدیران و به ویژه مدیران منابع انسانی است که با شناسایی، تربیت و پرورش نیروی انسانی برای رسیدن به اهداف سازمانی گام بردارند. مدیریت منابع انسانی به لحاظ وجود لایه‌های مختلف در آن، بسیار پیچیده تر از مدیریت مواد خام یا مدیریت مالی است. مدیران باید تصمیم بگیرند که کدام یک از ویژگی‌ها و تفاوت‌های فردی بر آینده فرد تاثیر می‌گذارد.

بهره‌وری را می‌توان استفاده موثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند دخالت مستقیم در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد ولی با توجه به حضور و دخالت عامل نیروی انسانی در تمام صحنه‌ها و ابعاد سازمانی، مدیریت انسانی می‌تواند با طراحی برنامه‌ها و سیستم‌هایی برای به کارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقاء و کارایی سازمان ایفا نماید. در راستای به کارگیری و حفظ نیروهای متفاوت کارآمد و لایق و با صلاحیت در قالب راهبردها و سیاست‌هایی که عدم

توجه به آن پیامد ناگواری در دراز مدت به بار خواهد آورد، مدیران و بالاخص مدیران منابع انسانی باید با توجه به محدودیت منابع، توجه خاصی نسبت به فرایندهای انتخاب، جذب، گزینش، آموزش و توسعه نیروهای انسانی لایق نشان دهند زیرا کارکنان لایق و کارآمد سرمایه اصلی هر سازمان محسوب می‌گردند (عربی، ۱۳۸۵). وظیفه عملیاتی مدیران منابع انسانی شناسایی و به تبع آن، فراهم سازی شرایطی است که ضمن شکوفایی و به فعلیت درآوردن استعدادهای بالقوه آنان بر اساس تفاوت‌های فردیشان، بتوان میزان وفاداری آن‌ها را نسبت به سازمان استحکام بخشید (همان منبع).

از انسان‌های بهره‌ور تا کار ارزشی

بی گمان رشد اقتصادی پایدار کشورها در گرو رشد و ارتقای بهره‌وری در تمام سطوح است. در دنیای رقابتی امروز، بهبود بهره‌وری مهم‌ترین راهبرد و هدف سازمان‌ها و بنگاه‌ها تلقی می‌شود. بهره‌وری و تعالی سازمانی لازم و ملزوم و به نوعی تکمیل کننده و پیش نیاز یکدیگرند. اما این که چگونه می‌توان در مسیر تعالی یک سازمان گام برداشت و یا این که ارتقای بهره‌وری در آن سازمان را محقق کرد، به عوامل زیادی بستگی دارد که در راس آن، فرهنگ سازی و کار در ناحیه نگرش هاست. برای داشتن فرهنگی متعالی، نیازمند منابع انسانی آگاه، پرشور و با انگیزه هستیم که این انگیزه و آگاهی در صورت توأم شدن با خودباوری، نتیجه درخشانی به بار خواهد آورد.

همچنان که عوامل مثبت و مؤثر بر ارتقای بهره‌وری کم نیستند، عوامل منفی و گاه بازدارنده‌ای در راه افزایش بهره‌وری وجود دارند که برخی از آن‌ها عوامل درون سازمانی و برخی عوامل بیرونی است. البته یکی دیگر از عوامل هم می‌تواند فرهنگ حاکم بر ذهنیت افراد جامعه باشد، هرچند ذات فرهنگ و تفکر جامعه ما فرهنگی بهره‌ور است، اما این به آن معنا نیست که ما انسان‌هایی به تمام معنا بهره‌ور داریم. بنابراین لازم است کار قابل توجهی در زمینه ترویج فرهنگ بهره‌وری انجام شود. موانع دیگری نیز وجود دارد که از آن جمله وجود برخی نارسایی‌ها در قوانین، روابط بوروکراتیک، مدیریت غیرعلمی، کمبود نقدینگی، ضعف پوشش‌های حمایتی برای ارتقای تولیدات داخلی و غیره را می‌توان نام برد. اما برخی از موانع، ویژه صنعت خاص می‌باشند. برای مثال، در صنعت نوین کامپوزیت و سازه‌های کامپوزیتی از جمله تولید لوله و اتصالات GRP، رویکرد به مواد و آلیاژهای سنتی یکی از موانع

بزرگ است که دلیل اصلی آن فرهنگی بوده و از عدم شناخت برخی مدیران و کارشناسان از رویکرد مواد نو سرچشمه می‌گیرد. به هر حال، برای تقویت پدیده‌های مثبتی چون بهره‌وری و تعالی سازمانی بیش از هر چیز بایستی به فرهنگ سازی در زمینه‌های یادشده ارزش داده شود. هنگامی که این فرهنگ و خودباوری به وجود آمد، الزامات دیگر نیز از پی خواهند آمد (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۸۰)

شاید بتوان دنیای معاصر را جهانی فراصنعتی نامید. در چنین جهانی تنها استفاده مؤثر از ماشین آلات، حداکثر بهره‌وری از نقدینگی، مواد خام، دارایی‌ها و سرمایه‌های منقول و غیرمنقول هر چند لازم است، اما به معنای واقعی آن کافی و کارساز نیست. امروزه بهره‌وری جامع، حاصل استفاده مؤثر از کارکنان، شرکاء، تأمین کنندگان، رقبا، تجارب مشتریان، فن آوری‌های نوین و سایر سرمایه‌های معنوی در قالب الگو یا الگوهای سرآمد و البته، تجربه شده می‌باشد. به موازات، این امر نیازمند پویایی یک سازمان در شبیه سازی الگوهای برتر تعالی سازمانی از جمله مدل EFQM خواهد بود. هم‌چنین گام برداشتن در مسیر جاری سازی تعالی سازمانی نیازمند عزم جدی و همت همه کارکنان یک مجموعه صنعتی در کلیه سطوح سازمانی است.

عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب‌نظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده‌اند و به طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقای انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب برای ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت، مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور و صرفه جویی به عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری مؤثر می‌باشد.

ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می‌کنند که ارتقای بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست (امامی میبدی، ۱۳۷۸، ص ۱۲۴).

الف) رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران

مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کارگیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.

ب) فراهم کردن شرایط لازم پیشرفت‌های شغلی برای همه افراد
انسان با افزایش انگیزه‌ها می‌تواند کمیّت و کیفیت کار خود را ارتقاء دهد.

ج) دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان

باید دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می‌توان تلاش‌های کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفت‌های علمی جدید هماهنگ کرد. باید کلیه وظایف و دستورالعمل‌ها، مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آن‌ها وجود نداشته باشد.

د) دادن اختیارات کافی به کارکنان و افزایش احساس مسئولیت

در زمان استخدام سعی شود افراد کارآمد و متخصص جذب شوند جهت انتخاب آن‌ها اجرای آزمون‌های شفاهی و کتبی ضرورت دارد.

ه) کیفیت بالای زندگی کاری

مفهوم کیفیت زندگی کاری، بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط‌های کاریشان است. به طور خلاصه می‌توان گفت مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می‌باشد به شرح ذیل است:

- ۱- پرداخت مناسب و عادلانه برای انجام خوب یک کار؛
- ۲- وضعیت کاری سالم و ایمن؛
- ۳- امکان یادگیری و استفاده از مهارت‌های جدید؛
- ۴- ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان؛
- ۵- آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان؛
- ۶- حفظ حقوق فردی؛

۷- تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجاز؛

۸- ایجاد غرور کاری و سازمانی.

و) استفاده از برنامه‌های گردش شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت کارکنان
 غنای شغلی به مفهوم توسعه شغل به طور عمودی است که بوسیله اضافه شدن فعالیت‌ها و مهارت‌های سطح بالاتر و تفویض اختیار در مسئولیت‌های بزرگ‌تر حاصل می‌شود.

ز) برقراری نظام مناسب پرداخت، مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تشویق و تنبیه سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان از عوامل فرهنگی موثر بر عملکرد سازمان است یعنی سازمان بین نیروی انسانی کارآمد و نا کارآمد تفاوت قائل می‌شود.

ح) تحول در سیستم و روش‌هایی که نقش حساس و کلیدی دارند .
 تغییرات محیط و تکنولوژی از عوامل اصلی، لزوم بازنگری و به روز آوری روش‌ها و فرایندهای انجام کار سازمان به حساب می‌آیند.

ط) تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خود کنترلی است.
 بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روش‌های انگیزشی کارکنان، بهبود نظام‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها روش‌ها، فناوری و غیره می‌شود.

بهبود بهره‌وری در سطح سازمان

بسیاری از مدیران ارشد و میانی بر این عقیده اند که به سختی می‌توان کارمند یا کارگری را یافت که قادر به انجام هر کاری باشد! همواره در سطح مدیریت این سخنان شنیده می‌شود که کارکنان تنبل هستند و برای کمترین کار انتظار دریافت بیشترین حقوق را دارند، آن‌ها همیشه خواستار افزایش ساعات استراحت خود هستند، آن چنان باید و شاید به کار دلگرم نیستند و در ساعات اداری در صدد یافتن فرصتی برای انجام امور شخصی

می‌باشند. این مطالب تنها بخشی از عباراتی است که برای تشریح رفتار و سبک کاری نیروی انسانی در اکثر سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. تعداد سازمان‌هایی که از سطوح پایین بهره‌وری برخوردارند چندان کم نبوده و تأثیر این حقیقت تلخ به صورت مستقیم بر تولید خالص یک کشور تأثیرگذار است. اگر در چنین سازمانی به پای صحبت‌های کارکنان بنشینید خواهید یافت که وفاداری سازمانی در بین آن‌ها چندان زیاد نمی‌باشد و این امر صرف نظر از ریشه‌های پیدایش آن از جمله مهم‌ترین عوامل کاهش بهره‌وری در هر سازمانی به شمار می‌آید.

اما بر خلاف گفته بسیاری از مدیران و سرپرستان نباید تمامی تقصیر را با چنین شتابزدگی متوجه کارکنان ساخت. درست است که نیروی انسانی نقشی اساسی در کاهش یا افزایش بهره‌وری هر سازمانی ایفاء می‌نماید اما این عامل تنها عامل تأثیرگذار بر بهره‌وری نمی‌باشد. این کار درست مانند این است که شما سستی و بی‌حالی خود را علت سرماخوردگی تان بدانید. (Howardell, 2003, pp. 124-127.)

بهره‌وری پایین نیروی انسانی نشانه وجود سیستم‌های ناکارآمد مدیریتی است. به عنوان مثال اگر یک ماشین کفش‌دوزی از طراحی ضعیفی برخوردار باشد، هر چند از کارگر ماهر و چرم خوب نیز استفاده شود باز کفش‌های بدی تولید خواهد شد. در اثر استفاده از چرم نامناسب در یک ماشین خوب نیز ممکن است کفش‌های بد تولید شود. بنابراین باید گفت نیروی انسانی تنها عامل اثرگذار بر بهره‌وری نمی‌باشد. در این مثال خاص می‌توان با مدیریت صحیح به بهبود بهره‌وری کمک کرد. به عنوان مثال می‌توان یک تیم کنترلی ایجاد و پیش از ارسال چرم به خط تولید از کیفیت مناسب آن اطمینان حاصل نمود به این ترتیب با مدیریت صحیح و استفاده صحیح و به جا از نیروی انسانی، از تولید کفش‌های نامناسب جلوگیری به عمل آورد. اگر این مثال را به سازمان‌ها گسترش دهیم، خواهیم دید که نیروی انسانی، نقش ورودی را در یک سیستم تولیدی ایفاء می‌نماید که با هدایت مدیران می‌توانند به کارکنانی خوب تبدیل گردند (همان منبع).

اما یک سؤال منطقی در این جا پیش می‌آید آن است که چه اتفاقی می‌افتد که یک کارگر خوب بالقوه به کارگری بد تبدیل می‌شود؟ ادوارد دمینگ^۱ استاد مشهور مدیریت

1. Edward Deming

کیفیت، معتقد است ۸۵ درصد مشکلات هر سازمانی به سطوح مدیریتی آن سازمان باز می‌گردد و کارکنان تنها مسئول ۱۵ درصد مشکلات هستند (همان منبع). البته اگر چه ممکن است در این اعداد، بحث و اختلاف نظرهایی وجود داشته باشد اما آنچه که مشخص است اغلب مسائل و مشکلات سازمان‌ها به نقایص سیستم‌هایی مربوط می‌شود که در اغلب موارد به دلایل مدیریتی دچار تنزل می‌گردند.

یک فرمول ساده ریاضی برای بهره‌وری عبارتست از نسبت خروجی به ورودی. بنابراین ما می‌توانیم بهره‌وری را با ثابت نگه داشتن ورودی‌ها و افزایش خروجی یا با ثابت نگه داشتن خروجی و کاهش ورودی‌ها و یا افزایش خروجی و کاهش همزمان ورودی، بهبود دهیم. اما از آن‌جا که اغلب عوامل مهم و تاثیرگذار بر بهره‌وری به سادگی قابل اندازه‌گیری نمی‌باشند، این فرمول ساده می‌تواند غلط‌انداز نیز باشد. بهره‌وری دارای ابعاد فنی، اجتماعی، روانی و فرهنگی متعدد و نزدیک به هم می‌باشد. غفلت از توجه به هر یک از این ابعاد موثر در بهره‌وری می‌تواند هر تلاشی که در جهت بهبود بهره‌وری شکل می‌گیرد را با شکست مواجه سازد.

تجزیه و تحلیل بهبود بهره‌وری را می‌توان در فعالیت و سطوح خرد یا در ساختار و سطوح کلان سازمانی اجرا نمود. در تجزیه و تحلیل سطوح خرد، در بهره‌وری بر روش اجرای فعالیت‌های خاصی تمرکز می‌نماییم و روش انجام آن را تا حد ممکن سریع و کارآمد می‌سازیم. تجزیه و تحلیل سطوح ساختاری، بر بخش‌های کلان تمرکز کرده و چشم انداز سازمان، راهبرد و فلسفه کسب و کار، فرهنگ سازمانی، سیستم‌های مدیریتی و مواردی از این دست را بهبود می‌دهیم (همان منبع).

تحلیل چرایی، چگونگی، چیستی و زمانی را می‌توان جهت تجزیه و تحلیل سطح خرد بهره‌وری، به کار گرفت. هم مدیران و هم کارکنان باید دانش مشترک خود را به اشتراک گذارده و به دقت هر آنچه که جهت افزایش بهره‌وری مورد نیاز است شناسایی و چرایی، چگونگی و زمان انجام آن‌ها را تشریح نمایند. کارکنان باید نسبت به چرایی و انجام به موقع فعالیت‌هایی که به آن‌ها محول شده است به درستی توجیه شده باشند. این کار موجب افزایش وفاداری سازمانی و وجدان کاری افراد شده و نقشی موثر در بهبود بهره‌وری سازمان ایفاء می‌نماید. بسیاری از کارکنان کارهایی برای انجام به آن‌ها محول می‌کنند که هیچ گونه

اطلاعی از این موضوع ندارند که چرا باید این کار را انجام دهند و اینکه این کارها تا چه حد در سازمان دارای ارزش و اهمیت است. به عنوان مثال یک کار ساده مانند وارد کردن یک تراکنش در دفتر کل ممکن است چندان مهم به نظر نرسد اما این کار در حقیقت یک فعالیت حیاتی و بحرانی در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود. روش شناسی کار، یک بخش بسیار مهم و معنی دار از بهره‌وری می‌باشد. روش‌هایی که از طراحی ضعیفی برخوردارند معمولاً کارایی را کاهش و باعث افت روحیه و دلگرمی کارکنان خواهد شد. روش‌های کاری که ارزش‌های فرهنگی در طراحی آن دخالت داده نشده است معمولاً بر انگیزش کارکنان تأثیر گذار خواهد بود. بنابراین روش‌هایی که کار در محیط‌های بسته را پیشنهاد می‌نمایند در این مورد به کاهش بهره‌وری و عملکرد منجر شود. بطور خلاصه می‌توان گفت جهت بهبود بهره‌وری در سطوح خرد باید با توجه به ورودی‌ها، اهداف خروجی، چیرستی و فلسفه انجام کار و نکات بارز فرهنگی، به تعریف و بهبود روش‌های کاری اقدام نمود (همان منبع).

در تجزیه و تحلیل ساختاری، بر اساس مقاصد و اهداف کلان سازمان باید بر نقاط قابل دستیابی مطلوب تمرکز شود. این مرحله از کار نه تنها ابعاد متعددی از بهره‌وری را مدنظر قرار می‌دهد بلکه تجزیه و تحلیل عددی آن نیز به راحتی امکان پذیر نمی‌باشد. ورودی‌هایی مانند راهبرد کسب و کار سازمان، فلسفه مدیریت و فرهنگ سازمانی، همگی از عوامل تعیین کننده و اثرگذار بر بهره‌وری سازمان هستند که به راحتی قابل اندازه گیری نمی‌باشند. از این روست که مکاتب مختلفی در علم مدیریت به وجود آمده است که همگی سعی در بهبود بهره‌وری سازمان دارند. از این جمله می‌توان به روش‌هایی نظیر مدیریت اهداف (MBO)^۱، مدیریت کیفیت جامع (TQM)^۲، مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار (BPR)^۳، مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM)^۴، مدیریت پروژه (MBP)^۵، مدیریت تیمی (TBM)^۶ و غیره اشاره نمود. متأسفانه هیچ مدل پذیرفته شده جهانی برای بهبود بهره‌وری سازمان وجود ندارد و مباحث مطرح شده نیز تنها خطوط راهنمایی هستند که اجرای مؤثر آن‌ها به شدت، تحت تأثیر

-
1. Management by Objectives
 2. Total Quality Management
 3. Business Process Reengineering
 4. Activity-based Management
 5. Management by Project
 6. Team-based management

- طبیعت ذاتی سازمان و تعهد افراد به حفظ و به کارگیری آن‌ها قرار دارد. در ادامه به برخی از مهم ترین عوامل موثر بر بهبود بهره‌وری سازمان اشاره می‌گردد (همان منبع).
- ۱- آنچه که بهبود آن ضروری است را شناسایی و علت امر نیز تشریح گردد؛
 - ۲- یک مقیاس مناسب برای بهره‌وری ایجاد و به موازات آن نیز یک سیستم اندازه‌گیری و سنجش عملکرد به وجود آید؛
 - ۳- سطح جاری بهره‌وری در سازمان را مشخص و جهت بهبود آن اهداف بهره‌وری بلندمدت تعریف شود؛
 - ۴- عوامل کلیدی و تاثیر گذار بر میزان بهره‌وری شناسایی گردد؛
 - ۵- یک تیم بهبود بهره‌وری چند وظیفه‌ای تشکیل و آموزش‌های لازم در این باره را فراگیرند؛
 - ۶- بر روی هر یک از عوامل شناسایی شده یک تجزیه و تحلیل چند بعدی صورت داده و راه‌های کاهش و حذف آسیب‌های سازمانی مشخص گردد؛
 - ۷- با توجه به توصیه‌هایی که جهت بهبود می‌شود، راهبرد و سیاست‌های کاری سازمان مورد تجدید نظر و بازبینی قرار گیرد؛
 - ۸- بر اساس یک کار تیمی، توصیه‌نامه‌هایی تنظیم و تمامی سهامداران سازمان را ملزم به رعایت آن نمود. اگر روش‌های کاری دچار تغییر شده‌اند مدیر باید با برگزاری جلسات آموزشی و ایجاد سیستم‌های انگیزشی مناسب تمامی افراد مرتبط را نسبت به فراگیری و اجرای روش‌های جدید ترغیب نماید؛
 - ۹- ایجاد یک سیستم مناسب جهت کنترل و بازبینی روش‌های جدید.

مهارت‌های هفت گانه افزایش بهره‌وری در سازمان

سازمانی که می‌خواهد در دنیای رقابتی امروز به موفقیت نائل آید ناگزیر به ایجاد یک سازمان سریع‌تر، هوشمندتر و برتر است. یک سازمان سریع، هوشمند و برتر به سه چیز نیاز دارد. فرایندهای انعطاف‌پذیر و سازگاری که بتواند به سرعت در مقابل تغییرات تقاضا، عکس‌العمل نشان دهند، تکنولوژی که امکان برقراری سریع ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان را فراهم سازد و مهم‌تر از آن، نیروی کار بسیار کارآمد و بهره‌ور.

جهت ایجاد یک نیروی کار با بهره‌وری بالا به مهارت‌های خاصی نیاز می‌باشد. در این‌جا به هفت مهارت حیاتی جهت افزایش بهره‌وری در سازمان اشاره می‌گردد. از آنجا که بهینه بودن هر سازمانی در گرو افراد شاغل در آن می‌باشد از این مهارت‌ها باید به عنوان روش‌های نوین بقاء سازمان، در محیط جهانی امروز به حساب آورد. برخی از این مهارت‌ها فی‌نفسه جدید نمی‌باشند اما از اهمیت قابل توجهی در دنیای رقابتی امروز برخوردارند. این مهارت‌ها باید به عنوان یک مجموعه، مورد توجه قرار گیرند و هر فرد در سازمان به تمامی آن نیاز خواهد داشت. نقصان در هر یک از این مهارت‌ها به کاهش بهره‌وری کل سازمان منجر خواهد گردید. این مهارت‌ها عبارتند از: ۱- هوشیاری نسبت به مشتری، ۲- همسویی راهبردی، ۳- سازگاری با محیط، ۴- هدایت یافتگی درونی، ۵- هوش ابتکاری، ۶- جهت‌گیری فرایندی ۷- چشم‌انداز کار تیمی. در ادامه به تشریح این مهارت‌های هفت‌گانه خواهیم پرداخت.

هوشیاری نسبت به مشتری

سازمان‌ها همواره نیازمند دستیابی به روش‌های شناسایی مشتریان می‌باشند. این مشتری می‌تواند یک مشتری داخلی و یا خارجی برای سازمان باشد. پس از شناسایی مشتریان آنچه از اهمیت برخوردار است شناسایی نیازهای آنان است. یک سازمان حتماً باید راه‌های رسیدن به نیازهای مشتری را شناسایی و این نیازها را از نقطه نظر مشتری ارزیابی نماید. یک رقیب موفق در بازار رقابت جهانی کسی است که مشتریان خود را شناسایی و بیش از پیش به نیازهای وی نزدیک شده باشد. امروزه سازمان‌ها باید سعی کنند هرچه بیشتر به نیازهای اختصاصی مشتریان خود نزدیک و به سرعت به این تقاضا پاسخ دهند، در غیراین صورت در عین حالی که ممکن است سازمان، کارآیی بالایی را داشته باشد لیکن بهره‌وری سازمانی به شدت تنزل می‌یابد. آنچه که مشتری دیروز طلب می‌نمود ممکن است دیگر نیازهای امروز وی نباشد. بنابراین سازمان‌ها باید به محض تغییر تقاضای مشتری از آن اطلاع یافته و نسبت به آن عکس‌العمل نشان دهند. البته باید توجه نمود که لفظ مشتری تنها برای مشتریان خارج از سازمان بکار نمی‌رود. در داخل یک سازمان نیز مشتری وجود دارد و راه‌های ایجاد رضایت خاطر در مشتریان داخلی خود یکی از راه‌کارهای افزایش بهره‌وری

سازمان است. هر فردی که از خروجی کار ما در سازمان استفاده می‌نماید مشتری ماست. یکی از نشانه‌های سازمان‌های بهره‌ور شناسایی و تعریف دقیق مشتریان داخلی سازمان است. یک سازمان بهره‌ور باید در مرحله نخست مشتریان داخلی خود را بشناسد به نیازهای آن‌ها آگاهی یابد و ببیند که قادر به پاسخگویی به این نیازها هست یا خیر؟ یک نیروی کار باید به خوبی نسبت به این مسائل تعلیم داده شود و جهت افزایش بهره‌وری سازمان در جهت ارضای نیازهای مشتریان خود در قالب یک سیستم مدون اقدام نماید.

(Edwardson, 2008, pp. 23-24)

همسویی راهبردی

مدیران بایستی بدانند که چگونه می‌توان فرهنگ و سیاست‌های یک سازمان برنده را تعریف نمود. سازمان‌ها معمولاً بیانیه چشم انداز و ماموریت تعریف شده‌ای دارند که خط مشی آن‌ها را در آینده ترسیم می‌نماید. این بیانیه‌ها معمولاً در قالب یک تابلو تبلیغاتی یا چند پوستر بیان شده و متأسفانه اغلب نیز در همان حد باقی می‌ماند و هرکس نیز همان کاری را که تاکنون به انجام می‌رسانده ادامه می‌دهد. مدیران باید بدانند که چگونه می‌توان این بیانیه‌ها را به اقدامات هماهنگ شده‌ای تبدیل نمود که در خدمت افزایش بهره‌وری سازمان قرار گیرد. کل سازمان باید به صورت فعال در جهت دستیابی به این نتایج گام بردارند. یک نیروی کار، همه روزه و در هر دقیقه تصمیمات فنی و عملیاتی اتخاذ می‌نماید. در صورتی کار این نیرو اثربخش خواهد بود که تصمیمات وی هماهنگ و همسو با اهداف کلی سازمان باشد. در دنیای دائماً متغیر امروزی، سازمان‌ها ناگزیرند به سرعت در مقابل این تغییرات واکنش نشان دهند. در چنین شرایطی دیگر زمانی برای به انتظار نشستن و اخذ موافقت‌ها باقی نمی‌ماند. سازمان‌ها باید بدانند انتظار چیست و چه کاری مقبول است. در چنین شرایطی اگر سازمان در درون خود در مسیر واحد و یکسانی قرار نداشته باشد هرگز به اهداف پیش‌بینی شده خود نخواهد رسید (همان منبع).

سازمان باید بدانند که چگونه و با چه روش‌هایی سیاست‌های تدوین شده خود را در قالب اقدامات واقعی و موثر اجرایی هماهنگ سازد. پیچیدگی محیط ایجاب می‌نماید که سازمان‌ها

جهت افزایش بهره‌وری خود و حفظ همسویی راهبردی در درون خود به سمت طراحی سیستم‌های مدیریتی گام بردارند. وجود چنین سیستم‌هایی جهت اطمینان از عملی بودن برنامه‌ها ضروری است. جهت ایجاد اصلاحات میان مدت در برنامه‌ها یک سیستم بازخوردگیری ثابت، مورد نیاز می‌باشد که نتایج حاصل از عملیاتی شدن برنامه‌ها را گزارش و در صورت وجود نقص به اصلاح آن اقدام نماید. (همان منبع).

سازگاری با محیط

پیشرفت در یک محیط متغیر یکی از حیاتی‌ترین مهارت‌های جدید برای انسان‌های امروزی است. تغییر چه در مفهوم تکنولوژیک و چه در مفهوم اجتماعی آن، یکی از بارزترین خصایص قرن بیست و یکم است. آهنگ تغییر در این قرن روند پرشتابی یافته و اینکه ما چگونه در مقابل این تغییرات واکنش نشان می‌دهیم خود مقیاسی است برای سنجیدن وضعیت آینده ما. سازمان‌ها نیز در دنیای پر شتاب امروزی از این قاعده مستثنی نیستند و هر سازمانی که بخواهد برای خود آینده‌ای ترسیم کند باید از هم اکنون چاره‌اندیشی کند. مدیران باید چگونگی فائق آمدن بر مقاومت افراد در برابر تغییر را بشناسند و بدانند که چگونه نگرانی نیروی انسانی را به صورت خلاقانه به بهره‌وری تبدیل نمایند. افراد باید نحوه بهره‌برداری از محیط در حال تغییر را بیاموزند. سازگار بودن با محیط شرط بقاء در آینده و لازمه افزایش بهره‌وری در هر سازمانی است. در این شرایط است که مقوله‌ای بنام «مدیریت تغییر» پیش می‌آید. مدیریت تغییر یعنی مهارت‌هایی که برای پیشرفت در محیط متغیر مورد نیاز است (همان منبع).

زمانی که تقاضای مشتری مرتباً در حال تغییر است، فرایند و محصولات باید تغییر کنند تا سازمان از پس نیازهای جدید مشتری برآید. این عکس‌العمل در برابر تغییر واکنشی است در برابر حفظ و حتی افزایش بهره‌وری سازمان. فرایند تغییر به معنای آن است که نقش و مسئولیت‌های ما با فرکانس بیشتری نسبت به قبل دچار تغییر خواهد شد. سازمان ممکن است در حال حاضر تنها به تولید یک محصول خاص اقدام کند اما جهت افزایش بهره‌وری خود این احتمال را باید بدهد که در آینده توانایی تولید چند محصول را به طور همزمان

داشته باشد. یک سازمان بهره‌ور قادر است به تغییرات ناگهانی محیط به سرعت پاسخ دهد و تهدیدات موجود را برای خود به فرصت تبدیل نماید (همان منبع).

هدایت یافتگی درونی

یک سازمان ناب و بهره‌ور اگر دارای نیروی انسانی باشد که همواره منتظرند که به آن‌ها گفته بشود چکار باید بکنند هرگز نمی‌تواند بر مشکلات خود فائق آید. افراد باید بدانند که چگونه بهره‌وری خود را به حداکثر برسانند، چگونه زمان خود را مدیریت کنند و چگونه سازمان یافته، باقی بمانند. شاخصه یک سازمان بهره‌ور وجود افرادی در آن است که جهت برگرداندن برنامه‌ها به اقداماتی که سازمان را به اهداف برساند، از مهارت‌های لازم برخوردار باشند. چنین سازمانی باید برای آموزش تکنیک‌های مدیریتی پایه، برنامه‌ریزی لازم را کرده باشد و روش‌های اجرایی برنامه‌های عملی را به کلیه کارکنان خود آموزش داده باشد. در چنین حالتی است که شرایط لازم برای خود هدایت یافتگی کارکنان، ایجاد می‌شود. این مهارت یک مهارت قدیمی است که با شرایط امروزی دنیا، اهمیت به سزایی یافته است. البته شرط هدایت یافتگی درونی آن است که بستر لازم برای این امر توسط مدیران ارشد و میانی سازمان فراهم گردد. در واقع یک سازمان برای افزایش بهره‌وری خود باید زمینه لازم بهره‌ور شدن نیروی انسانی خود را فراهم کند. یک سازمان بهره‌ور یعنی مجموعه‌ای از انسان‌های کارآ و اثربخش. افرادی که برای رسیدن به اهداف سازمان به صورت خودکار می‌دانند چه باید بکنند و از بصیرت درونی نسبت به پیشرفت برخوردار شده‌اند، شاخص وفاداری به سازمان در این افراد به حد مناسبی رسیده است و همگام در مسیر تعالی سازمان در حرکت‌اند. (همان منبع)

هوش ابتکاری

لازمه آنکه یک سازمان بتواند بهره‌وری خود را افزایش دهد آن است که بتواند محصولات و خدمات جدید را شناسایی و فرایند لازم برای ارائه آن را ایجاد نماید. پیش نیاز ورود سازمان به این وادی برخورداری از نیروهایی است که از توانایی حل مسأله برخوردار باشند. افرادی خلاق که همواره برای سازمان در حال ارزش آفرینی هستند. در یک سازمان

بهره‌ور وظیفه بهبود فرایند و محصولات تنها بر عهده متخصصان یا مهندسان نیست بلکه هر فرد در هر مقام و مسئولیتی به نوبه خود نقشی در روند بهبود ایفا می‌نماید. در این سازمان‌ها بهبود به عادت روزمره هر فرد تبدیل گردیده و اصطلاحاً یک بصیرت و هوش ابتکاری، بر فضای آنجا سایه افکنده است. جهت افزایش بهره‌وری مدیران باید روش‌های ایجاد و افزایش بهره‌وری را فرا بگیرند. کارکنان باید بدانند که چگونه از پس تجزیه و تحلیل مشکلات برآیند، فرایندهای تفکر خلاقانه را بپذیرند و به تجزیه و تحلیل تکنیک‌ها اقدام نمایند. آن‌ها نیازمند به دانستن روش مهندسی سیستم‌ها هستند تا بتوانند به صورت مبتکرانه در آن بهبود ایجاد کنند. افراد باید روش‌های نوین تفکر را بیابند، بدانند که چگونه و به چه روش خلاقانه‌ای باید به تقاضاهای جدید پاسخ دهند، و درک کنند که چگونه می‌توان به صورت بهره‌ورانه، سرآمد تمامی رقبا قرار گیرند. (همان منبع)

نخستین گام در جهت ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه، درک مشکلات و مسائل است. آشنایی با ابزارهای تجزیه و تحلیل کلاسیک نظیر نمودارهای پارتو، نمودار استخوان ماهی و نمودارهای کنترلی برای نیروی انسانی یک ضرورت است. کسب تخصص‌های لازم جهت ورود به جلسات طوفان فکری گروهی، برای هر سازمان خلاق و بهره‌وری لازم است. ایجاد هوش ابتکاری در سازمان جهت پیشرفت، بهبود و افزایش بهره‌وری ضروری است و این وظیفه بر عهده مدیران تصمیم‌گیر سازمان است که زمینه لازم برای دستیابی به چنین مرحله‌ای را در سازمان ایجاد نمایند.

جهت‌گیری فرایندی

یکی از بزرگترین تغییرات مورد نیاز در یک رقابت جهانی تغییر از تفکر دپارتمانی یا عملیاتی به سمت تفکر فرایندی است. نتیجه تفکر عملیاتی آن است که افراد تنها به کار خود یا نهایتاً به بخش یا دپارتمان خود فکر کنند. زمانی که بحث روش‌های کاری جدید پیش می‌آید، تفکر عملیاتی باعث می‌شود که افراد تنها به تاثیر این روش‌ها بر خود فکر کنند و زمینه بروز تقابلات داخلی فراهم گردد. تفکر فرایندی به افراد کمک می‌کند تا درک کنند که چگونه بهبودهای بالقوه، سازمان را به عنوان یک کل واحد تحت تاثیر قرار می‌دهد. افراد و مدیران باید اصول بهبود فرایندی را بدانند: تفکر فرایندی، درک فرایندی، تبدیل طرح فرایندی، سنجش فرایندی و طراحی مجدد فرایندی. مدیریت ارشد باید اطمینان یابد که

همه افراد سازمانی از بالا تا پایین منظور آن‌ها از فرایند را درک کرده‌اند. در سازمان‌های بهره‌ور، افراد باید با تبدیل طرح فرایندی کاملاً آشنا باشند (همان منبع).

چشم انداز کار تیمی

یک سازمان مجبور به واکنش سریع در برابر تقاضاهای شناسایی شده مشتری است. همان طور که اشاره شد، رشد تکنولوژی و تغییر در دنیای امروزی به حدی است که نمی‌توان فرصت زیادی صرف ایجاد راهبردهایی نمود که نیازمند عبور از کانال‌های متعدد بوروکراسی هستند. سازمان یا باید بلافاصله حرکت کند و یا از دست رفتن فرصت‌ها را به نظاره بنشیند. تیم‌های قوی که از نحوه انجام فرایندهای خود اطلاع داشته و نقش خود در عملیات کل را دریافته‌اند به سازمان امکان ارائه واکنش سریع را می‌دهند. تیم‌های کاری خودکار، یک جزء بسیار مهم از راهبرد بهبود را تشکیل می‌دهند. مدیریت در یک رقابت موفق باید بداند که چگونه تیم‌های کاری را ایجاد، طبقه بندی، پرورش، با انگیزه و مدیریت نماید. افراد باید بدانند که از آن‌ها در یک محیط تیمی چه توقعاتی وجود دارد. کار تیمی به دلیل ماهیت خاص خود به افزایش بهره‌وری کمک بسیاری می‌کند. هر فرد در سازمان باید بداند که همانند یک بازیکن در خدمت تیم قرار دارد. وی باید مسئولیت خود، در تیم را دانسته و با علم به هدف کل تیم در جهت موفقیت به ایفای نقش خود بپردازد. متأسفانه اکثر افراد در سازمان‌ها به بازی انفرادی علاقه دارند و کمتر پیش می‌آید که در قالب کار تیمی ایفای نقش نمایند. به دلیل ماهیت وظیفه‌ای بودن اکثر مشاغل سازمانی این تهدید اساسی همواره وجود دارد که افراد هدف خود را انجام وظیفه و رفع تکلیف فردی خود، در نظر بگیرند و مصلحت جمع را کمتر مورد توجه قرار دهند. کار انفرادی آفت بهره‌وری است و سازمانی که می‌خواهد در بهره‌وری سرآمد باشد باید جنبه‌های کار تیمی خود را تقویت نماید (همان منبع).

درباره سازمان، تعاریف متعددی ارائه شده است از جمله این که، «سازمان زائیده فعالیت گروهی است» یا «از جمع شدن عده‌ای دور هم برای رسیدن به هدف یا اهدافی خاص سازمان شکل می‌گیرد» بنابراین می‌توان با توجه به این تعاریف نتیجه گرفت که در سازمان باید کار گروهی باشد و اصولاً کار انفرادی در سازمان بی‌معناست. پس در سازمان‌ها باید کار

تیمی باشد و مدیریت هم یعنی اداره کردن امور سازمان یا انجام کار توسط دیگران. پس اگر کار انفرادی بود، نه سازمانی معنا داشت و نه مدیریت.

البته کار تیمی دارای قواعد مخصوص به خود می‌باشد، اگر بطور اصولی اقدام به آن نشود به صورت یک عامل بازدارنده در برابر بهبود بهره‌وری قرار خواهد گرفت. برای ایجاد حداکثر کارآیی و اثر بخشی تیمی، ابتدا باید افراد مناسب جهت قرار گرفتن در تیم شناسایی و توقعات و محدودیت‌ها، توسط مدیر برای هر یک از افراد تعریف شود. پس از تعریف وظایف و محدودیت‌ها، باید آموزش‌هایی نظیر: مراحل ایجاد بهبود تیمی، شکل دهی، قواعد و روش‌ها، روش‌های اجرایی، نقش‌های تیمی، رهبری تیمی و نظارت فرایندی را به آن‌ها آموخت. فرایند تصمیم‌گیری خلاق نیز یکی از جدیدترین و حیاتی‌ترین مهارت‌هایی است که باید به اعضای تیم آموخت.

با استفاده از مدل مدیریت مشارکتی می‌توان در سازمان تیم‌های کاری به وجود آورد و مسلماً باید بین وظایف و اختیارات کارکنان تناسب وجود داشته باشد. مدیران باید متناسب با وظایف و فعالیت‌های کارکنان به آن‌ها، تفویض اختیار نمایند، تا بتوانند تا حدودی در حیطه فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند استقلال کاری داشته باشند و برای هر کار کوچکی منتظر اجازه مافوق نباشند. در این صورت افراد کار را از آن خود دانسته و بیشتر فعالیت می‌کنند و از کاری که خود انجام می‌دهند احساس رضایت می‌کنند. این امر باعث نگهداری کارکنان در سازمان می‌شود. چون حس می‌کنند که به آن‌ها اعتماد شده است و اختیار دارند کار را با تخصص خود انجام دهند.

البته فراموش نشود پیش زمینه تشکیل تیم‌های کاری و تفویض اختیار، شفاف سازی اطلاعات است. یعنی باید در سازمان‌ها همه از اطلاعات باخبر باشند تا بتوانند به خوبی و به موقع در مورد کارهای خود تصمیم بگیرند (همان منبع).

رابطه فن آوری اطلاعات و بهره‌وری

تکنولوژی اطلاعات دارای منافع و سودمندی‌های زیادی برای سازمان بوده و در سرعت کار، سرعت جمع آوری اطلاعات، تصمیم‌گیری و مدیریت، نقش غیرقابل انکار دارد ولی در کنار سودمندی‌ها در صورت غافل شدن دارای معایب و آثار نامطلوب انسانی است و این به خاطر آن است که دوستی، انس و لطافت، محیط کار را تا حدودی رو به سردی می‌برد. پس

برای این که بتوان آثار نامطلوب تکنولوژی اطلاعات را در بُعد انسانی رفع کنیم بهتر است راه کارهای زیر، به کار گرفته شود:

- تقویت ارتباطات رو در رو از طریق برگزاری جلسات روزانه؛
- انجام کار تیمی با استفاده از تکنولوژی اطلاعات؛
- انجام بخشی از کارها بدون استفاده از تکنولوژی اطلاعات؛
- برگزاری جلسات و گردهمایی دوستانه و خانوادگی برای کارکنان سازمان در روزهای تعطیل؛ ظرفیت سازی برای خانواده‌ها تا نارسایی‌های تکنولوژی اطلاعات در خانواده جبران شود؛
- تاسیس مرکز خدمات مشاوره‌ای برای بررسی روابط اجتماعی و رفع نارسایی‌های انسانی محیط کار؛
- حاکم کردن مدیریت دیداری در کار.

قوانین ضد 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 میان‌مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)؛
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب؛
- عدم توجه به نیازهای اساسی و اصلی 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)؛
- بی‌کفایتی سرپرست؛
- بی‌علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی؛
- تورم نیروی انسانی.

تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان به کار 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 خواهد آمد.

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 امیدی نمی‌توان داشت. سازمان‌های ایرانی ابتدا بایستی نگاه و نگرش متعالی به نحوه مدیریت سازمان داشته باشند. به عبارت دیگر، نیازمند این هستیم که روح تعالی در همه ابعاد سازمانی دمیده شود. متأسفانه در مواردی نه چندان کم، مشاهده می‌شود که مدیریت سازمان‌ها بر مبنای اصول علمی بنا نشده است. در چنین سازمان‌هایی مدیران تصویر روشنی از اهداف سازمان ارائه نمی‌کنند. کارکنان هم توانایی و انگیزش کافی برای انجام کار ندارند. به موازات، فرایندهای سازمانی با نگرش جامع تعریف نشده و عملکرد آن‌ها مورد اندازه‌گیری قرار نمی‌گیرد. زنجیره تأمین نیز از نظام بندی لازم برای تأمین به موقع و با

قیمت مناسب خدمات برخوردار نیست، زیرا یادگیری سازمانی نهادینه نشده و مشتری در مرکز فعالیت‌های سازمان قرار نگرفته است. به علاوه، پاسخگویی اجتماعی هم وجود ندارد. در سطح کلان، بها دادن و تعهد ملی برای ارتقای بهره‌وری و اتخاذ سیاست‌های مناسب، ضروری است. کار درست را درست انجام دادن باید یک ارزش تلقی شود و هر حرکتی بر خلاف آن، ضد ارزش باشد. متأسفانه هنوز در کشور قوانینی جاری است که نه تنها بهره‌وری را به عنوان ارزش تشویق نمی‌کنند، بلکه شاید بتوان گفت که ضد بهره‌وری هستند. تصمیمات در سطح ملی می‌تواند زیربنای رشد بهره‌وری در سطح کلان باشد. برای مثال، ایجاد فضای سرمایه گذاری مطمئن برای شرکت‌های معتبر بین المللی نه تنها موجب رفاه عمومی می‌گردد، بلکه عموماً چنین شرکت‌هایی دارای پشتوانه قوی مدیریتی هستند که موجب یادگیری برای سازمان‌های ایرانی خواهد شد. اتخاذ سیاست اتحادهای راهبردی با سازمان‌های چندملیتی و فراهم آوردن بسترهای همکاری این شرکت‌ها با سازمان‌های ایرانی، شرایطی را به وجود می‌آورد تا حرکتی همگون در سازمان‌های داخلی فراهم گردد. تشویق سازمان‌هایی که در حرکت به سوی تعالی سازمانی، سرآمد سایر سازمان‌ها بوده‌اند، می‌تواند منجر به تبادل تجارب میان سازمان‌های ایرانی گردد که خود در ارتقای بهره‌وری مؤثر خواهد بود. در سطح خرد نیز هر کدام از سازمان‌ها نه تنها ارتقای بهره‌وری را باید یک وظیفه ملی بدانند تا از منابع در اختیار به بهترین نحو استفاده کنند، بلکه در راستای سیاست‌های ملی باید احساس نمایند که عدم ارتقای بهره‌وری در نهایت ممکن است به مرگ سازمانی منجر شود.

فرهنگ ملی و بهره‌وری

هر اندیشه‌ای برای آنکه بتواند در یک جامعه پایگاهی یافته و ماندگار شود باید ریشه خود را در متن عقاید و سنت‌های بومی آن جامعه دوانیده باشد و بقای خود را به تداوم آن‌ها گره بزند و برای تحرک و پویایی خود بر سرمایه‌های موجود در همان جامعه تکیه کند. اگر این مطالب محقق شود می‌توان تضمین کرد، آن اندیشه جایگاه استواری در جامعه یافته است. بهره‌وری نیز، نه صرفاً به عنوان یک معیار اقتصادی بلکه بعنوان یک اندیشه از این قاعده مستثنی نیست و چنانچه قصد این باشد که مفهوم فوق جایگاه خود را در جامعه

بیابد و به صورتی همه جانبه و وسیع بر فعالیت‌های گوناگون سایه افکند، توجه به موضوع فوق ضروری و قطعی است.

با دقت در مفهوم بهره‌وری متوجه می‌شویم که جوهره این مفهوم نه تنها با عقاید رایج در جامعه کنونی ما تعارض ندارد بلکه به صورت‌های گوناگون در عقاید دینی و فرهنگی ما مورد تاکید قرار گرفته است لذا طرح مسأله بهره‌وری نگاهی از زاویه دیگر به مبانی عقیدتی موجود و مکتوب ماست و لذا آثار به کارگیری آن بیانگر تبلور معتقدات مزبور است. مفاهیمی نظیر قناعت، عدم اسراف، استفاده مناسب از عمر، تاکید بر ارزش کار و حرکت دائمی به سمت کمال و نکوهیده بودن توقف، سکون و عدم رشد و ارتقاء همگی نشان دهنده، وجود زمینه‌های مناسب فطری در فرهنگ ماست. از سوی دیگر جامعه ما ویژگی‌هایی دارد که چنانچه به آن‌ها توجه کافی صورت پذیرد، می‌تواند باعث پیشرفت قابل توجهی در بهبود بهره‌وری شود. برای مثال هوش و استعداد افراد جامعه ما که تاریخ گذشته و وجود محققین و اساتید برجسته ایرانی در مراکز مهم علمی سراسر جهان خود مؤید آن است، عامل مثبت و مهمی است که اگر با در نظر گرفتن آن راه‌هایی جهت ارتقاء بهره‌وری تدوین و بکارگیری شود، اثر بسیار مطلوبی را بر جای خواهد گذاشت. ویژگی‌های دیگری نیز در جامعه وجود دارد که عمدتاً از بنیان‌های عمیق اخلاق مذهبی نشات می‌گیرد و به کارگیری آن‌ها نقش موثری در ارتقای بهره‌وری دارد. باید به این نکته توجه کرد که در فرهنگ هر جامعه خصوصیات و وجود دارد که می‌تواند به طریقی مانع ارتقای بهره‌وری شود. مثلاً در جامعه ما موضوعاتی نظیر بی‌علاقگی به کار گروهی و یا بها ندادن به نظم، می‌تواند از موانع رشد بهره‌وری به حساب آید. در مجموع با ریشه‌یابی و تحلیل مسائل فرهنگی فوق می‌توان زمینه را برای گسترش بهره‌وری آماده کرد. در این راستا غیر از تک‌تک افراد، مسئولیت عمده بر عهده مسئولین اجرایی و فرهنگی جامعه است زیرا آن‌ها می‌توانند با سیاست‌گذاری و یافتن روش‌های صحیح و قابل اجرا، جامعه را به سوی اهداف مورد نظر سوق دهند. در سطح کلان یا ملی، وظیفه دولت است که با برنامه ریزی لازم زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌سازد (ضمیمه نشریه صنعت سنگین، آبان ماه ۱۳۷۱، صص ۶-۳).

اما در سطح خرد یعنی در سطح مؤسسات اقتصادی و تولیدی، وظیفه مدیران این واحدهاست که با ایجاد جو مشارکت در محیط کار، در کارکنان احساس غرور نسبت به کار

ایجاد کرده و با تشویق کارکنان خوب و تلاش گر، گرایش و تعلق خاطر آنان را به محیط کار بیشتر کنند. آن‌ها هم‌چنین با افزایش میزان صمیمیت و ایجاد روحیه همکاری در محیط کار، ارتباط کارگران و سرپرستان را نزدیک تر نموده و آنان را به مشارکت در بهبود بهره‌وری شرکت تحت سرپرستی خود و کاهش ضایعات و اتلاف منابع راغب سازند. لازمه این امر، شناخت و تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و ارزیابی عملکرد فرایندهای مختلف بنگاه اقتصادی و نتایج حاصل از این فرایندها و تلاش بی وقفه برای دگرگونی آن است که سیستم‌های سازمان را در راستای بهبود مستمر و مطلوب و روند رو به رشد هدایت کند. (ضمیمه نشریه صنعت سنگین، آبان ماه ۱۳۷۱، صص ۳-۶).

باید در نظر داشته باشیم که تئوری‌ها و مفاهیم بهره‌وری در صحنه عمل کارایی خود را نشان می‌دهند و به ثبوت می‌رسانند و باید در آزمایش‌های وسیع جامعه، مورد آزمایش قرار گرفته و نتایج آن بررسی شود و سپس راه خود را، آن هم به تدریج باز کنند. حال این نکته قابل طرح می‌باشد که رسالت ما در این مقطع چیست؟ در واقع ابتدایی‌ترین رسالت ما کمک به شناساندن مفاهیم بهره‌وری و آماده کردن زمینه برای ایجاد حرکت بهره‌وری در جامعه است.

نتیجه گیری

بهره‌وری یکی از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌ها می‌باشد. لذا همانند تمامی شاخص‌ها ضروری است تا در سازمان‌ها به درستی شناخته شده و قضاوت در مورد آن همراه با تجزیه و تحلیل مناسبی صورت گیرد. اگر شاخص بهره‌وری را نسبت ستاده به داده تعریف کنیم، نگاه کوتاه مدت به آن می‌تواند خطر آفرین باشد. می‌توان در کوتاه مدت به سمت تأمین منابع ارزان قیمت و بی کیفیت رفت، می‌توان بسیاری از هزینه‌های توسعه منابع انسانی را کاهش داد، می‌توان بسیاری از هزینه‌های در ظاهر غیرضروری را کاهش داد و در کوتاه مدت مخرج کسر بهره‌وری را کوچک کرد تا در ظاهر بهره‌وری افزایش پیدا کند. اما به شاخص‌های بهره‌وری باید نگاه جامعی داشت. با توجه به ادبیات الگوهای تعالی سازمانی می‌توان گفت، بهره‌وری در مسیر تعالی سازمانی افزایش پیدا می‌کند و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان ذی‌نفعان خود را به درستی شناسایی کرده و نیازهای حال و آینده

آن‌ها را درک و برای پاسخگویی متوازن به آن‌ها برنامه مناسبی طرح ریزی نماید. البته این طرح‌ریزی باید تمامی ابعاد سازمان را دربرگیرد. به طور کلی، پاسخگویی متوازن به نیازهای ذی‌نفعان سازمانی، مهم‌ترین عامل ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد. در این مقاله سعی گردید مهم‌ترین جوانب بهره‌وری مورد بررسی قرار گیرد. نقش بهره‌وری در تعالی ملی بررسی و عوامل موثر بر افزایش یا کاهش بهره‌وری نیز بیان گردید.

همان‌طور که بیان شد منابع انسانی یکی از پایه‌های اصلی بهره‌وری را در هر سازمانی تشکیل می‌دهد. امروزه با پیچیده‌تر شدن ساختار و عملکرد سازمان‌ها، سازماندهی محیط کار و ایجاد محیطی آرام و بهره‌ور در سازمان‌ها یا کارخانه‌ها طوری که منجر به فعال شدن بیشتر نیروی انسانی، شادابی آن‌ها، حذف خطرات احتمالی، افزایش کیفیت در کار و کالا، کاهش افسردگی‌ها، رشد تولید، رشد خدمات مثبت و در نهایت دستیابی به بهره‌وری مورد نظر شود، از دغدغه‌های مدیران اجرایی و سرپرستان سازمان‌ها یا مراکز تولیدی است. نتایج حاصل از مطالعات مربوط به نیروهای انسانی، نشان می‌دهد که توسعه نیروهای انسانی بهره‌ور به طور مستقیم در دستیابی به بسیاری از اهداف سازمانی نقش بسزایی دارد. کاهش هزینه‌ها، رسیدن به پیشرفت‌های اقتصادی، رقابت بیشتر، فروش، خدمات موثر به مشتریان، همگی اهداف و نتایج مثبتی هستند که بر اثر ایجاد فضا و محیط‌های بسیار مناسب و سالم به دست می‌آیند. این‌که این فضا و محیط در سازمانی دولتی باشد یا خصوصی و یا فضای باز باشد یا بسته، مهم نیست. آن‌چه اهمیت دارد ایجاد خشنودی و رضایتمندی در نیروی انسانی است تا بتواند با روحیه‌ای شاد و احساس امنیت در شغل خود، به فکر یا تلاش در انجام هرچه بهتر وظایف خود بپردازد و نتایج ارزنده‌ای را نصیب سازمان خود کند.

افزایش بهره‌وری در سطح کلان یا ملی، وظیفه دولت است که با برنامه ریزی لازم زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم سازد. اما در سطح خرد یعنی در سطح مؤسسات اقتصادی و تولیدی، وظیفه مدیران این واحدهاست که با ایجاد جو مشارکت در محیط کار، در کارکنان احساس غرور نسبت به کار ایجاد کرده و با تشویق کارکنان خوب و تلاش‌گر، گرایش و تعلق خاطر آنان را به محیط کار بیشتر کنند. آن‌ها هم‌چنین با افزایش میزان صمیمیت و ایجاد روحیه همکاری در محیط کار، ارتباط کارگران و سرپرستان را نزدیک‌تر نموده و آنان را به مشارکت در بهبود بهره‌وری شرکت تحت سرپرستی خود و کاهش ضایعات و اتلاف

منابع راغب سازند. لازمه این امر، شناخت و تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و ارزیابی عملکرد فرایندهای مختلف بنگاه‌های اقتصادی و نتایج حاصل از این فرایندها و تلاش بی وقفه برای دگرگونی آن است که سیستم‌های سازمان را در راستای بهبود مستمر و مطلوب و روند رو به رشد هدایت کند. در این راستا می‌توان راه کارهای زیر را پیشنهاد نمود:

- ۱- اعلام تعهد و حمایت مدیریت عالی از برنامه‌های عملیاتی بهبود و افزایش بهره‌وری.
- ۲- تشکیل کمیته عالی بهره‌وری متشکل از مدیران کلیه واحدهای سازمان، هسته‌ها و تیم‌های بهبود بهره‌وری با مشارکت فراگیر فرایند گونه، کلیه کارکنان با نگرش ایجاد دوایر یا گروه‌های بهبود بهره‌وری
- ۳- تدوین راهبرد مدیریت بهره‌وری فراگیر و جاری سازی عملیاتی آن.
- ۴- ایجاد باور، اعتماد و اطمینان در کارکنان نسبت به راهبرد و برنامه‌های پیشنهادی.
- ۵- بکارگیری مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد سازمان، تدوین و جاری سازی شاخص‌های ارزیابی و سنجش عملکرد سازمان همسو با مدیریت بهره‌وری از قبیل اثربخشی، کارآیی، انعطاف پذیری و کیفیت زندگی کاری.
- ۶- اصلاح نظام مدیریت که در این راستا باید اهداف و ساختار سیستم با نگرش فرایندی تنظیم شود و از گسترش بی رویه افقی و عمومی سازمان جلوگیری گردد. هم‌چنین باید به درجه ادغام تمام سیستم‌های مستقل و تخصصی به سیستمی جامع و یکپارچه با نگرش فرایندی، کیفیت داده‌ها و کیفیت فرایند تغییر، توجه بسیار شده و بین مراحل حساس تغییر، ارتباط لازم ایجاد گردد.
- ۷- برقراری آموزش‌های اثربخش در تمام سطوح سازمان.
- ۸- برقراری ارتباط و همکاری اثربخش بین واحدها و قسمت‌های مختلف سازمان با به کارگیری فنون کار گروهی.
- ۹- سازگاری میان مدیریت و نیروی کار در روش‌های بهبود بهره‌وری.
- ۱۰- از کارکنان انجام کار با کیفیت خواسته شود، نه حاضر شدن به موقع و خروج به موقع از محیط کار.
- ۱۱- اولویت دادن به تحقیقات کاربردی درباره فرایندهای کاری.

- ۱۲- مدیر باید تمامی کارکنان را از جزئیات کاری که در حال انجام آن هستند، مطلع نموده و آنان را در بهبود فرایندها مشارکت و یاری دهد.
- ۱۳- مدیران باید از اهداف پراکنده و بدون برنامه‌ریزی اجتناب کنند.
- ۱۴- مدیران باید شخصاً وقت بیشتری برای برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل فعالیت‌ها برای افزایش بهره‌وری صرف کنند.

محیط بسیار رقابتی امروزی ایجاب می‌نماید که سازمان‌ها روز به روز به سمت افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت کالا و خدمات خود حرکت نمایند. مدیران در چنین سازمان‌هایی باید توجه کنند بیش از آنکه بخواهند تقصیر را متوجه کارکنان خود سازند باید تلاش مضاعفی از خود نشان دهند که در راستای اهداف بهبود گرایانه از نیروی انسانی استفاده و بهره‌وری را افزایش دهند. *ABM* و *BPR*، *TQM* همگی روش‌هایی هستند که سعی در ارزش آفرینی دارند. خلق ارزش‌ها در هر سازمانی به عنوان مادر بهبود و افزایش بهره‌وری به شمار می‌رود بنابراین ضروری است که تمامی افراد از سطوح بالا تا سطوح میانی و پایین سازمانی ملزم به رعایت و افزایش ارزش‌هایی گردند که نتیجه آن افزایش بهره‌وری است. فراموش نکنیم که افزایش بهره‌وری مستلزم انجام یک کار فرهنگی در سطوح عالی خود می‌باشد و فرهنگ آفرینی نیز مستلزم تعالی نیروی انسانی است بنابراین با مدیریت صحیح، صبورانه و آگاهانه باید در این راه گام نهاد و به پیش رفت.

منابع:

- امامی میبدی، علی (۱۳۷۸)، "اصول اندازه گیری کارآیی و بهره‌وری"، انتشارات مدرسه.
- باقریان، محمد (۱۳۸۴)، "تصمیم‌گیری حکیمانه رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت"، انتشارات عصر اندیشه.
- _____ (۱۳۷۱)، "بهره‌وری"، ضمیمه نشریه صنعت سنگین، شماره ۱۳، صص ۶-۳.
- _____ (۱۳۷۱)، "بهره‌وری"، ضمیمه نشریه صنعت سنگین، شماره ۱۱، ص ۳.
- جمعی از اساتید مدیریت (۱۳۸۰)، "نظام اداری و نقش آن در بهره‌وری ملی"، سازمان ملی بهره‌وری.
- دانشنامه آزاد ویکی پدیا
- طاهری، شهنام (۱۳۸۲)، "بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها"، انتشارات امیرکبیر.
- عربی، طاهره (۱۳۸۵)، "نقش مدیریت صحیح منابع انسانی در افزایش بهره‌وری"، روزنامه ابتکار، شماره ۸۲۵.
- کرم سیجانی، فرنوش، (۱۳۸۷)، "بهره‌وری چیست؟"، پایگاه صنعتی اطلاعاتی ایران.
- Howardell, Doug, (2003), "How to improve productivity-seven skills of a highly productive workforce", teacagroup.com.
- Smith, Edwardson, (2008), "Improving organizational productivity", *international journal of management sciences*.