

## طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

■ سید مهدی الوانی

□□ استاد مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

■ پرویز احمدی

□□ دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

بهره‌وری نیروی انسانی از جمله مباحث مهم امروز محافل مدیریتی است. در این مقاله، ضمن تعریف بهره‌وری و ارائه دیدگاه‌های مختلف و مدل‌های بهره‌وری، به بحث درباره اهمیت توسعه منابع انسانی پرداخته، مدل جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را مطرح می‌کنیم.

کلیدواژه‌ها: بهره‌وری، شاخصهای بهره‌وری

### ۱. مقدمه

امروزه اهمیت بهره‌وری و لزوم بررسی آن - با توجه به گسترش سطوح رقابت، پیچیدگی تکنولوژی، تنوع سلیقه‌ها، کمبود منابع، و سرعت تبادل اطلاعات - بر کسی پوشیده نیست. بهره‌وری واژه‌ای است که هم بر سطح کلان و هم در سطح خرد مطرح است و طیفی از بهره‌وری جهانی تا بهره‌وری فردی را شامل می‌شود. علی‌رغم اهمیت و گستره بهره‌وری، مفهوم بهره‌وری برای بسیاری از مدیران روشن و مشخص نیست و غالباً آن را به دیدگاه‌های ذهنی خود محدود می‌کنند. همان‌طور که سینک<sup>۱</sup> اظهار داشته است: «با اینکه بهره‌وری متداولترین بحث محافل مدیریتی عصر حاضر محسوب می‌شود، متأسفانه کمتر از هر موضوع دیگر به

1. Sink

است که: «بیشتر مدیران، معانی واقعی بهره‌وری را نمی‌دانند و مطلع نیستند که بهره‌وری تا چه حد برای سازمان آنها حیاتی است. همچنین نمی‌دانند که چقدر می‌توانند آن را بهبود بخشند؛ چگونه آن را مورد سنجش قرار داده، تجزیه و تحلیل کنند یا چه عواملی بر بهره‌وری تأثیر گذارند» [۲].

ولی با عنایت به مطالب فوق، محور اصلی هر نوع بهره‌وری، نیروی انسانی سازمان است. در این مقاله برآنیم تا ضمن ارائه تعاریفی از بهره‌وری، دیدگاه‌های متداول در مورد بهره‌وری را بررسی کرده، مدل‌های مختلف بهره‌وری را برشماریم و ضمن تبیین مدیریت بهره‌وری، مدل جامع مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی را ارائه کنیم.

## ۲. بهره‌وری چیست؟

در این بخش به ذکر چند تعریف از بهره‌وری می‌پردازیم.

- مرکز بهره‌وری ژاپن، بهره‌وری را «به حداکثر رساندن استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل به شیوه علمی تعریف می‌کند که منجر به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد جامعه می‌شود» [۳].

مؤسسه بهره‌وری اروپا، بهره‌وری را درجه و شدت استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید تعریف می‌کند و مدعی است که «بهره‌وری نوعی طرز تفکر و دیدگاه است که هر فرد می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل انجام دهد. اعتقاد به بهبود بهره‌وری، یعنی داشتن ایمان راسخ به پیشرفت انسانها» [۴]. دیویس بهره‌وری را «تغییر به دست آمده در مقدار محصول در ازای منابع مصرف شده» تعریف کرده است [۵]. ماندل بهره‌وری را «نسبت بین بازده تولید به واحد منبع مصرف شده در مقایسه با سال پایه» می‌داند [۶].

- مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا، بهره‌وری را در قالب رابطه زیر تعریف کرده است [۷]:

$$\text{سودآوری} = \text{بهره‌وری} \times \text{بازیافت قیمت}$$

همان‌گونه که از تعاریف فوق مستفاد می‌گردد، قالب و محورهای اصلی تعاریف به هم شبیه و نزدیکند و مهمترین عاملی که در کلیه تعاریف وجود دارد، تعیین نسبت آنچه برای تولید به کار رفته به آنچه از فرایند تولید به دست آمده است. در عین حال، در بهره‌وری، کانون اصلی توجه، نیروی انسانی است و کلیه تلاشها بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی تمرکز دارد. به عبارت دیگر، موتور محرک هر نوع بهره‌وری، نیروی انسانی است، ولی در گذر زمان، دچار تغییرات و تحولات شده است. جریان تکامل مفهوم بهره‌وری در اقتصاد نیز این نکته را نشان می‌دهد.



به پایان می‌بریم. وی تعاریف گروه‌های مختلف از بهره‌وری نیروی انسانی را به شرح زیر مطرح می‌کند:

- مهندسان: انجام دادن بیشترین کار با کمترین هزینه،
- دانشمندان: انجام دادن کار خردمندانه و آگاهانه،
- مدیران: دستیابی به همه چیز با هم توأم با عملکرد مؤثر،
- فیلسوفان: دانستن اینکه بهترین کار انجام شده است،
- مدیران مالی: سود بیشتر.

### جدول ۱ جریان تکامل مفهوم بهره‌وری در اقتصاد

در مراحل اولیه استفاده از واژه بهره‌وری در اقتصاد، کانون اصلی توجه، نیروی انسانی بود. پس از بروز کمبود در سایر عوامل تولید و افزایش ارزش آنها، توجه به منابع دیگری همچون سرمایه، انرژی و مواد اولیه معطوف شد. با ورود رقبای بیشتر و خارج شدن بازار از حالت انحصاری، توجه به ستاده افزایش یافت. با شکست مرزهای اقتصاد و جهانی شدن اقتصاد، مفهوم بهره‌وری از یک تلقی ایستا و سطحی به یک تلقی پویا و جامع تبدیل شد و در این میان، انسان بار دیگر مورد توجه قرار گرفت.

تمام این تعاریف بر مفهومی مشترک تأکید دارند و آن، بهبود بخشیدن به کار و استفاده بهتر از منابع و کسب منابع بهتر است. به عبارت دیگر، علی‌رغم تعدد تعاریف و برداشتهای متفاوت، تمام طبقات و افراد به دنبال استفاده مطلوب از منابعی هستند که در اختیار دارند و این استفاده مطلوب با تعاریف مختلف بیان شده است.

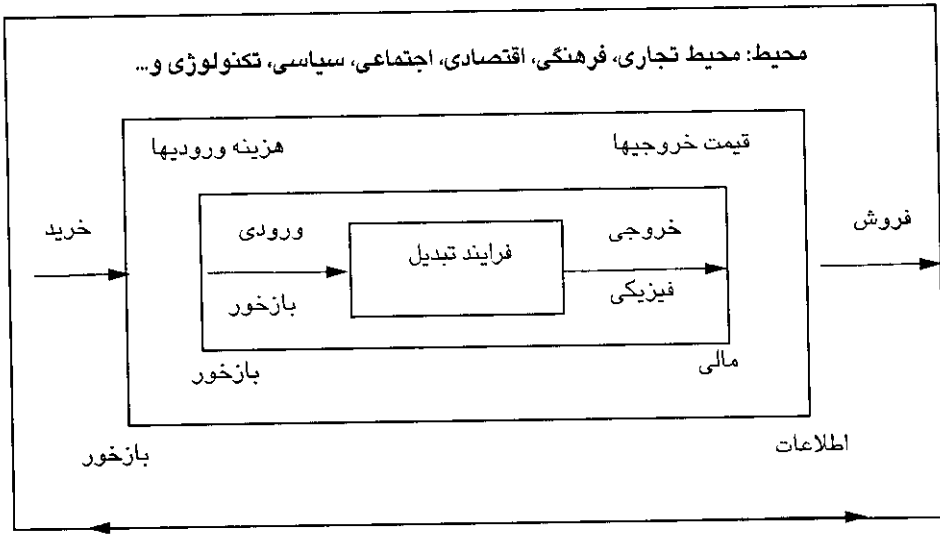
### ۳. دیدگاه‌های مختلف در مورد بهره‌وری

سه دیدگاه به شرح زیر درباره بهره‌وری مطرح است:

#### الف) بهره‌وری از دیدگاه سیستمی

بهره‌وری از دیدگاه سیستمی، ماهیت پیچیده‌ای دارد و در کل سیستم مطرح می‌گردد [۳]. در این دیدگاه، بهره‌وری عبارت است: از نسبت مجموعه خروجیهای یک سیستم به ورودیهای آن. این تعریف در سیستمهای مختلف اجتماعی، فرهنگی و صنعت کاربرد دارد. صورت کسر یا خروجیهای سیستم و همچنین مخرج کسر یا ورودیهای سیستم می‌تواند

به شکل فیزیکی (حجم محصول، تعداد افراد فارغ التحصیل و مقدار مواد اولیه یا سرعت کار نیروی انسانی و ماشین آلات و...) و یا به صورت معیارهای ارزش مالی یا واحد پول رایج در هر کشور اندازه گیری شود.



شکل ۱ بهره‌وری از دیدگاه سیستمی

همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود از دیدگاه سیستمی، بهره‌وری در محیطی با ویژگیهای مختلف و متغیر قرار دارد و عوامل مختلف تولید مانند نیروی کار، سرمایه، انرژی، مدیریت، و تکنولوژی در آن به کار گرفته می‌شوند و به عنوان ورودیها به فرایند تولید وارد می‌گردند و به صورت خروجیهایی مانند کالاهای ساخته شده و خدمات از این فرایند خارج می‌شوند. قیمت محصول و در دسترس بودن عوامل تولید، تابع شرایط محیطی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیک و غیره است. اگر یک سیستم توانایی تغییر و اصلاح کیفی و کمی ورودیها و خروجیها را داشته باشد می‌تواند بهره‌وری خود را افزایش دهد. زمانی که سیستم دارای بازخور قوی باشد، سازمان می‌تواند از پویایی و تکامل مناسب برخوردار خواهد شد.

### ب) بهره‌وری از دیدگاه ژاپنیها

بهره‌وری در ژاپن، موضوعی ملی و فراگیر است و به عنوان یک رویکرد تاریخی، استراتژی بهبود بهره‌وری در کنار کنترل کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع مطرح می‌گردد. به عقیده

پروفسور ساساکی، استاد دانشگاه سوکاهای ژاپن در رشته مدیریت سیستمها، بدون توجه به بهبود کیفیت و کاهش ضایعات، بهره‌وری نمی‌تواند افزایش یابد. توان رقابت‌پذیری در بازار را با توجه به مسأله ارتقای کیفیت می‌توان بالا برد. لذا کاهش ضایعات در فرمول بهره‌وری وارد می‌گردد؛ یعنی:

$$P = \frac{Y}{L}$$

که در آن:

Y بازده (محصول تولید شده)،

L نیروی کار (ساعات کار انجام شده)، و

P شاخص بهره‌وری است.

ژاپنیها عامل ضایعات را نیز در صورت کسر وارد کرده‌اند تا تأثیر کیفیت بر بهره‌وری را مورد نظر داشته باشند، یعنی:

$$Y=T-D$$

که در آن:

T حجم کل تولید،

D ضایعات، و

Y کالاهای سالم است.

لذا هر چه ضایعات کنترل شود، صورت کسر افزایش یافته، بهره‌وری نیز بالا می‌رود. پروفسور ساساکی فرمول دیگری را نیز معرفی می‌کند که در آن، علاوه بر ملحوظ بودن کارگر به عنوان عامل کار، عامل مدیریت نیز منظور شده است:

$$P = \frac{S}{L+M}$$

در این رابطه:

S قیمت ارزش کالا و خدمات فروخته شده در بازار

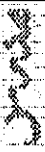
L کارگر، و

M مدیریت است.

لذا از دیدگاه ژاپنیها برای افزودن بر میزان بهره‌وری باید به کیفیت نیروی کار، مدیریت و ساختار عوامل دیگر تولید که تشکیل دهنده قیمت تمام شده‌اند توجه گردد که این رویکردها به رویکرد تاریخی کایزن (بهبود مستمر) و کنترل کیفیت جامع می‌انجامد.

### ج) بهره‌وری از دیدگاه رویکرد اقتصادی

از نظر اقتصادی، مقدار محصول یا خروجی، تابع عوامل سرمایه و نیروی کار فرض می‌گردد.



یعنی اگر فرض کنیم که:

Q مقدار تولید،

K سرمایه، و

L نیروی کار است،

آنگاه مقدار تولید تابعی است از مقدار سرمایه و نیروی کار:  $Q = f(K,L)$

لذا افزایش مهارت نیروی کار یا تغییرات تکنولوژی یا افزایش مهارت به همراه بهبود فناوری می‌تواند موجب افزایش مقدار تولید و حرکت تابع تولید به سمت بالاتر و از آنجا موجب افزایش بهره‌وری شود.

به طور کلی، امروزه بهره‌وری یک نوع تلقی اقتصادی، فنی و فرهنگی نسبت به تولید است که در آن، انسان فعالیت‌های خود را هوشمندانه و خردمندانه انجام می‌دهد تا بهترین نتیجه را با کمترین هزینه و در مدت زمان کمتر به دست آورد. گرچه بهره‌وری را به صورت کلاسیک بیشتر در امور اقتصادی تعریف کرده‌اند، ولی می‌توان مفهوم بهره‌وری را در همه امور - از خرد تا کلان - مد نظر قرار داد.

#### ۴. انواع شاخصهای اصلی بهره‌وری

با توجه به اینکه بهره‌وری توسط اقتصاددانان، حسابداران، مدیران، سیاستمداران و مهندسان صنایع تعریف می‌شود، تعاریف نسبتاً متفاوتی از بهره‌وری می‌توان ارائه داد. در این باره چهار نوع شاخص اصلی بهره‌وری مطرح است که عبارتند از: [۵]:

الف) بهره‌وری جزئی<sup>۱</sup>: بهره‌وری جزئی عبارت است از نسبت ستاده به یکی از عوامل نهاده. برای مثال، بهره‌وری نیروی کار، یعنی نسبت ستاده به نهاده نیروی کار که یک معیار بهره‌وری جزئی است. به همین ترتیب، بهره‌وری سرمایه و بهره‌وری مواد اولیه، نمونه‌هایی از بهره‌وری جزئی هستند.

ب) بهره‌وری عوامل کلی<sup>۲</sup>: بهره‌وری عوامل کلی عبارت است از: نسبت ستاده خالص به مجموعه نهاده‌های نیروی کار و سرمایه. ستاده خالص عبارت است از: ستاده کل منهای کالاهای و خدمات واسطه‌ای خریداری شده. به عبارت دیگر، مخرج این نسبت همیشه شامل عوامل نهاده نیروی کار و سرمایه می‌شود.

ج) بهره‌وری کل<sup>۳</sup>: بهره‌وری کل عبارت است از: نسبت ستاده کل به مجموع تمامی عوامل

1. partial productivity

2. total factor productivity

3. total productivity

نهاده. بنابراین، معیار بهره‌وری کل، تأثیر مشترک تمامی نهاده‌ها در تولید را نشان می‌دهد. (د) بهره‌وری جامع کل<sup>۱</sup>: بهره‌وری جامع کل عبارت است از: حاصلضرب شاخص بهره‌وری کل در شاخص عوامل غیر قابل ملموس. این شاخص، پیچیده‌ترین معیاری است که مفهوم شاخص بهره‌وری را نسبت به آنچه رایج و متداول است وسعت می‌بخشد؛ زیرا دربرگیرنده عوامل کیفی مرتبط با رضایت مصرف‌کننده است.

## ۵. نقش منابع انسانی و نیروی کار

فعالیت‌های سنتی منابع انسانی به‌طور کلی شامل گزینش، آموزش، پاداش و برنامه‌ریزی مسیر شغلی‌اند. این فعالیت‌ها که بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان، مانند کار گروهی، انگیزش و رفتار، ارتباطات، و روابط انسانی تأکید دارند، علی‌رغم کمک‌های زیاد به سازمان، از دیدگاه و حوزه محدودی برخوردارند و بدین لحاظ باعث گردیده‌اند که بسیاری از سازمان‌ها نتوانند بر حسب موقعیت‌های متحول امروزی به پیش‌بینی و تحول منابع انسانی دست یابند. به عبارت دیگر، انجام فعالیت‌های فوق، قبل از اینکه مبتنی بر نیاز شرایط کاری و محیط فعالیت باشد، بیشتر مبتنی بر رویه‌ها و مقررات سازمان بوده، فاقد دیدگاه استراتژیک نسبت به انسان است [۵]. بدین لحاظ، رشد و توسعه نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران دهه ۹۰ یک اولویت استراتژیک محسوب می‌شده است؛ چرا که نیروی کار امروز از نظر ظاهر، طرز تفکر و عملکرد با گذشته فرق دارد و در بسیاری از جنبه‌ها، مانند سن، جنسیت، فرهنگ، آموزش، ارزشها و اشتغال افراد معلول و ناتوان دچار تحول شده است [۸].

نیروی کار از لحاظ ترکیب و تغییر در مهارت‌های شغلی با چالش‌های جدیدی روبه‌رو شده و مدیران سخت در تکاپوی هموار کردن این چالش‌ها و قوانین و خط مشی‌های سازمان‌ها را در جهت سوق می‌دهند که بتوانند به نحو احسن از فرصت‌های ناشی از تحولات مزبور استفاده کرده، با تهدیدهای موجود مقابله کنند. در این باره، یکی از تلاش‌ها، ابداع واژه «توسعه منابع انسانی» است. توسعه منابع انسانی بنا به نظر نادلر عبارت است از: سازمان دادن تجارب یادگیری در زمانی خاص و به منظور افزایش و امکان اصلاح نحوه انجام دادن کار [۹].

در اقتصاد امروزه، توسعه منابع انسانی در سطح کلان و همچنین در سطح خرد بیش از پیش مورد توجه واقع شده است. برای مثال در چهارمین برنامه پنج ساله توسعه کشور اندونزی (۱۹۸۹-۱۹۷۴) اهداف وسیع و گسترده‌ای برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته



1. comprehensive total productivity (CTP)

شد، مانند افزایش فرصتها، بهبود نیروی کار از طریق تحصیلات و آموزش، ترویج بهره‌وری کار و حمایت از روابط کار، ارتقای بازار کار و کاهش رشد جمعیت [۱۰].

اهمیت فوق‌العاده‌ای که مدیریت امور کارکنان از وضع سنتی خود به نام «کارگزینی» خارج و به نظام مدیریت منابع انسانی تبدیل شود. در نظام‌های صنعتی و فراصنعتی، پیوند میان نیروی انسانی با تولید و بهره‌وری دگرگونی یافته است. انسان و نیروی کار همگام با پیچیده‌ترین شدن جریان تحول و تکامل، به صورت درون‌داد سرنوشت ساز درآمده و می‌توان ادعا کرد که بهره‌وری به گونه فزاینده پیامد آگاهی، مهارت‌ها، و توانایی‌های مغز پرورش یافته است. به عبارت دیگر، بهره‌وری با ارزش افزوده انسان در نظام سازمانی برابر گشته و با توجه به چنین تحولی می‌توان گفت «انسان بزرگترین سرمایه است». به لحاظ این اهمیت، امروزه به بهره‌وری منابع انسانی، و تعیین جایگاه انسان و سهم وی در تولید کالا و ارائه خدمات بیش از پیش توجه می‌شود و یکی از استراتژی‌های بهره‌وری توجه به نقش نیروی انسانی است.

## ۶. بهره‌وری و راهبرد منابع انسانی

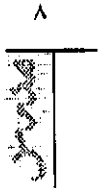
منابع انسانی و مدیریت نیروی انسانی در سازمانها به‌عنوان کاتالیزر و تسریع‌کننده افزایش بهره‌وری در سازمان عمل می‌کنند. از این رو باید برای افزایش بهره‌وری، راهبردهای مناسبی را در نظر بگیرند. اصولاً اهمیت بحث از این‌جا است که انسان با سایر عوامل سازمانی قابل مقایسه نیست. برای مثال، در یک محیط فعالیت فیزیکی و صنعتی، کارایی که حاصل نسبت ظرفیت رسمی به ظرفیت فعلی است تقریباً هرگز به «یک» نمی‌رسد و همواره کوچکتر از یک است، لکن در مورد انسان (سیستم باز) به‌واسطه انگیزش و رهبری صحیح، کارایی می‌تواند از یک بزرگتر باشد. بهره‌وری مترادف با کیفیت نیروی انسانی است و از افرادی که با مهارت‌های خود، روحیه گروهی، کارایی، خلاقیت، نوآوری، غرور کاری، و مشتری‌گرایی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند، سخن می‌گوید.

## ۷. توسعه منابع انسانی

امروزه توسعه منابع انسانی و رابطه آن با بهره‌وری، یکی از بحث‌های مطرح در مدیریت منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی به نحو گسترده به آموزش و توسعه توجه دارد و مبنی بر این مفروضات است [۱۱]:

– افراد (نیروی انسانی) با ارزشترین منبع سازمان هستند.

– توسعه (منابع انسانی) یک فعالیت دراز مدت است و در این باره نقش آموزش بسیار مهم است.





## جدول ۲ مزایا و محدودیتهای کاربری چهار شاخص اصلی بهره‌وری در شرکتها

محدودیتها	مزایا
<b>بهره‌وری جزئی</b>	
<p>۱. اگر به‌تنهایی به‌کار برده‌شود، ممکن است موجب گمراهی و اشتباهات زیانبار شود.</p> <p>۲. توانایی تبیین در مورد افزایش هزینه کلی را ندارد.</p> <p>۳. کنترل سود به‌کمک شاخصهای بهره‌وری جزئی، مانند پرتاب تیر در تاریکی است.</p> <p>تفر - ساعت در صنعت وجود دارد.</p>	<p>۱. درک آنها ساده است.</p> <p>۲. جمع‌آوری داده‌های اطلاعاتی به‌سادگی میسر است.</p> <p>۳. محاسبه این معیار ساده است.</p> <p>۴. به‌خاطر سهولتهای فوق، به راحتی می‌توان آنها را به مدیریت شرکتها عرضه کرد.</p> <p>۵. برخی از داده‌های اطلاعاتی مربوطه، مانند محصول به</p> <p>۶ اگر با بهره‌وری کل به کار گرفته شود، وسیله خوبی برای عیب‌یابی و بهبود بهره‌وری بخشهای ناپسامان است.</p>
<b>بهره‌وری عوامل کلی</b>	
<p>۱. نمی‌تواند تأثیر نهاده‌های مواد انرژی را منظور کند.</p> <p>۲. رویکرد ارزش افزوده، برای تعریف ستاده در شرکتها مناسب نیست، زیرا ربط دادن ارزش افزوده به کارایی تولید، برای مدیران میانی دشوار است.</p> <p>۳. وقتی سهم هزینه مواد زیاد است، این روش مناسب نیست، زیرا تأثیر موارد مستقیماً در این معیارها نشان داده نمی‌شود.</p> <p>۴. فقط نیروی کار و سرمایه به‌عنوان نهاده در نظر گرفته می‌شود.</p>	<p>۱. داده‌های اطلاعاتی به راحتی از سوابق شرکت قابل حصول است.</p> <p>۲. از دیدگاه اقتصاددانان جالب است.</p>
<b>بهره‌وری کل</b>	
<p>۱. در سطح تولید و مشتریان، داده‌های لازم برای محاسبه به دشواری قابل حصول است؛ مگر اینکه سیستم‌های جمع‌آوری داده‌ها از قبل برای این منظور طراحی شده باشند.</p> <p>۲. همانند شاخصهای جزئی و شاخصهای عوامل کلی نمی‌تواند ستاده‌ها و نهاده‌های نامحسوس را مستقیماً در نظر بگیرد.</p>	<p>۱. با در نظر گرفتن تمام ستاده‌ها و نهاده‌های قابل اندازه‌گیری می‌توان تصویر اقتصادی واقعی شرکت را ارائه داد.</p> <p>۲. مدیریت عالی از این مزیت بزرگ برخوردار است که سود را با شاخص بهره‌وری کنترل کند.</p> <p>۳. اگر با معیارهای جزئی توأم شود، می‌تواند توجهات مدیریت را به‌طریقی کارا جهت‌دهی کند.</p> <p>۴. تحلیل حساسیت به راحتی قابل انجام است.</p> <p>۵. به‌سادگی می‌تواند به هزینه کل مربوط شود.</p>
<b>بهره‌وری جامع</b>	
<p>۱. با وجود منافعی که این شاخص نسبت به محدودیت‌هایش دارد استفاده از آن نیاز به شاخصهای بیشتری در مدل اندازه‌گیری مربوط به آن دارد.</p> <p>۲. استفاده از این شاخص نیاز به توافق میان اکثریت سطوح مدیران در محاسبه «وزنها» و «اولویتهای» در مدل دارد.</p>	<p>۱. همه عوامل ملموس و غیرملموس را در نظر می‌گیرد.</p> <p>۲. کلیه عوامل به‌ویژه آنهایی را که غیرملموس هستند با توجه به قابل استفاده بودنشان در نظر بگیرد.</p> <p>۳. ارتباط استراتژی تکنولوژی به استراتژی سازمان را امکان‌پذیر می‌سازد.</p> <p>۴. به مدیریت در هر سطحی کمک می‌کند تا تأثیرات گوناگون را بر روی کیفیت، هزینه، زمان و نظایر آن در نظر گیرد.</p> <p>۵. یک روش کمی به وجود می‌آورد تا بتوان توان همه چیز از کیفیت تولید تا زمان‌بندی فرایند گرفته تا رضایت مشتری و دهها شاخص مهم عملکرد دیگر را تا سودآوری سازمان به هم مرتبط ساخت.</p>



با توجه به شکل، مشاهده می‌شود که توسعه منابع انسانی بر اساس رسالت و راهبرد شرکت و هدفهای فعالیت یا کسب و کار، راهبرد منابع انسانی، اهداف منابع انسانی، و اهداف توسعه را مشخص کرده، سیاست توسعه منابع انسانی برای بهره‌وری را تعیین می‌کند. شکل شماره ۲ هزینه‌ها و سودهای یک برنامه توسعه و اندازه‌گیری نتایج آن را نشان می‌دهد.

علاوه بر توسعه منابع انسانی، مدیران باید تلاش زیادی برای ایجاد فضای روانی مناسب فراهم آورند. عامل انسان به عنوان مهمترین عامل بهره‌وری هنگامی از بهره‌وری بهینه برخوردار خواهد بود که برای کار، انگیزش لازم را داشته باشد. برای تقویت انگیزه افراد باید به محیط کاری، نیازهای فردی و مشکلات اقتصادی آنان توجه کرد. فضای روانی مناسب یا محیط مساعد برای انجام مطلوب کار متناسب با سطح مهارت، علاقه و آموزش، موجب رضایت افراد از کار شده، در نتیجه آن، بسیاری از عوامل مؤثر در بهره‌وری فراهم می‌آید که مهمترین این عوامل عبارتند از [۵]:

- تلقی کارکنان از کار و سازمان خود،
  - ماهیت کار،
  - دانش و اطلاعات تخصصی متصدیان،
  - فرهنگ کار،
  - تعادل روانی و جسمانی کارکنان،
  - انگیزه افراد برای انجام دادن بهینه کار خود،
  - روحیه کارکنان و خشنودی از کار،
  - میزان همکاری افراد در سازمان،
  - نظم و انضباط در کار و اعمال مدیریت زمان،
  - مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری،
  - اعمال مدیریت اثربخش و کارآمد،
  - فراهم بودن امکانات آموزش،
  - نوآوری، خلاقیت و فراهم بودن محیط برای رشد خلاقیتها،
  - تجربه و سوابق مناسب برای ایفای وظایف شغلی،
- تمام عوامل فوق به ایجاد فضای مناسب روانی کمک می‌کنند و زمینه را لازم برای افزایش بهره‌وری فراهم می‌آورند.

## ۸. مدلها و رویکردهای بهبود بهره‌وری

برای افزایش بهره‌وری در سطوح مختلف، مدلها و رویکردهای متعددی مطرح شده‌اند. این



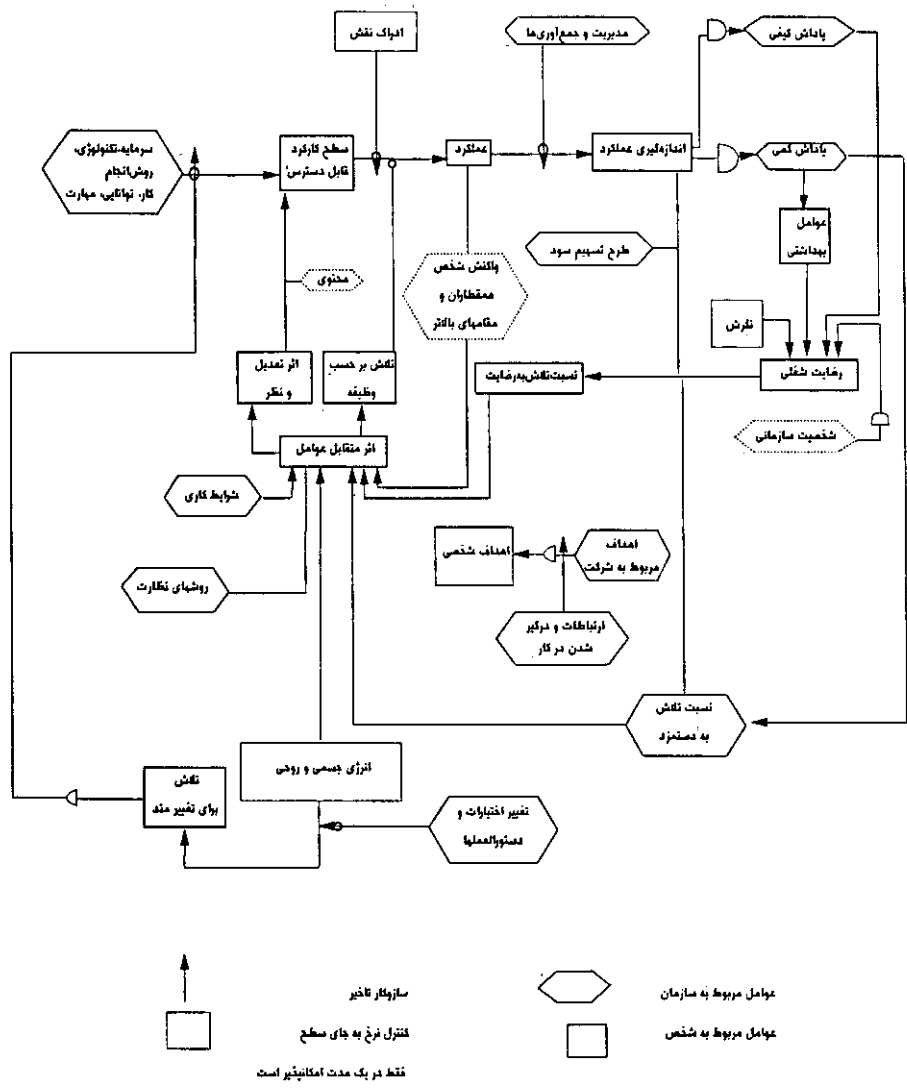


شکل ۴ مدل گودوین در مورد بهبود بهره‌وری

نیروی کار، کانون مدل است که تحت تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم عوامل سازمانی و فردی قرار دارد. هر عاملی در این مدل می‌تواند به عنوان یک «داده» وارد شده، عملکرد نیروی کار را تحت تأثیر قرار دهد و عوامل دیگری نیز می‌توانند به عنوان «ستاده» عملکرد نیروی کار تلقی شوند. این مدل از اثر بازخورد و ویژگیهای تأخیر زمانی برخوردار است؛ بدین معنا که نتیجه یک عمل توسط یک شخص یا گروه سرانجام بر همان شخص یا گروه تأثیر خواهد داشت. این مدل که توسط چندین شرکت به‌طور موفق به‌کار برده شده [۱۳] در شکل ۵ نشان داده شده است.

(ج) مدل کوانتان و وتون

این دو صاحب‌نظر مدلی را مطرح کرده‌اند که بهبود بهره‌وری را با رشد سازمان و نقش مدیر



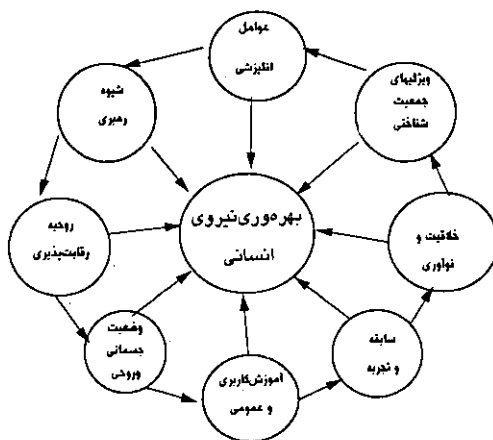
شکل ۵ مدل هرشناور و راش

به عنوان تصمیم‌گیرنده متناسب می‌سازد. در این مدل بر استراتژی‌هایی برای بهبود بهره‌وری تأکید می‌شود که بر رشد و توسعه سازمان تکیه دارند. آنها معتقدند که نوع استراتژی‌های بهبود بهره‌وری به مراحل رشد سازمان بستگی دارد و برای رشد سازمان به چهار مرحله اشاره کرده‌اند که عبارتند از [۱۴]:

۱. تعیین اهداف و تقدم و تأخر آنها نسبت به همدیگر،
۲. مشخص کردن ملاک و معیاری برای سنجیده‌ها با توجه به محدودیت‌های سازمانی،
۳. تهیه و تدارک برنامه‌های عملی،
۴. حذف موانع شناخته شده بر سر راه بهبود بهره‌وری،
۵. تکمیل روش اندازه‌گیری بهره‌وری و محاسبه بهره‌وری بر مبنای قیمت سال پایه،
۶. اجرای برنامه‌های عملی،
۷. برانگیختن کارگران و سرپرستان برای دستیابی به بهره‌وری بیشتر،
۸. ایجاد و حفظ فرایند فزاینده تلاشها در جهت حرکت بهره‌وری،
۹. بررسی نتایج فعالیتها در فرهنگ سازمانی.

## ۹. مدل جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

نگارنده با بررسی مدل‌های مختلف عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تجارب مدیریتی خود، مدل جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را در شکل ۶ ارائه کرده است. نگارنده مدعی است مدل فوق، مدل جامعی است از عوامل کلان مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و دارای عوامل فرعی به شرح زیر است:



شکل ۶ مدل جامع مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی

## ۱. عوامل انگیزشی

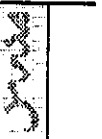
- تصور عادلانه بودن حقوق و مزایا،
- پرداخت متناسب با مدرک و تجربه ،
- قرار دادن امکانات رفاهی در اختیار کارکنان ،
- تقدیر و تشکر از کارکنان در جمع همکاران ،
- ارائه اطلاعات به افراد و مطلع ساختن کارکنان ،
- احساس رضایت کارکنان از عضویت در سازمان ،
- فرصت پیشرفت در مسیر شغلی ،
- میزان اتکای کارکنان به سازمان در زندگی فردی ،
- توجه به خانواده‌های کارکنان از طرف سازمان ،
- استفاده از فنون چرخش شغلی یا توسعه شغلی ،
- مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری.

## ۲. شیوه رهبری

- تعیین دقیق وظایف ،
- تأکید بر دستورالعملها،
- توجه زیاد به کار در مقایسه با توجه به کارکنان ،
- صدور دستورالعمل برای کارکنان همراه با توجیه لازم ،
- مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات ،
- انجام دادن کار بر حسب صلاحدید خود کارکنان.

## ۳. خلاقیت و نوآوری

- میزان ارائه ایده‌ها و راهکارهای نو،
- تعداد پیشنهادهای،
- میزان استقبال از ایده‌های نو و حمایت از ایده‌پردازان،
- عدم مقاومت در برابر حرکت‌های خلاق،
- تخصیص بودجه خاص برای طرف‌های نوآوری،
- روحیه کارآفرینی و استفاده از مدیران کارآفرین،
- میزان نهادینه بودن خلاقیت در سازمان،
- الگوگیری از خلاقیت و نوآوریها در سایر سازمانها،





- میزان خلاقیت و نوآوری در ارائه محصول،
- خلاقیت و نوآوری در فرایند،
- خلاقیت در بازاریابی، تبلیغات و فروش،
- برگزاری دوره‌های آموزش و پرورش خلاقیت.

#### ۴. آموزش کاربردی و آموزش عمومی

- برگزاری دوره‌ها و سمینارهای تحقیقی،
- منطبق بودن دانش و تحصیلات با شغل مربوط،
- میزان مطالعه تخصصی و عمومی مربوط به شغل،
- توانمندی در استفاده از تکنولوژی رایانه و اینترنت.

#### ۵. روحیه رقابت پذیری

- مقاومت در برابر تغییر،
- ارتباط با محیط خارج و داخل،
- تلاش برای ارتقای شغلی،
- حساسیت کارکنان به تغییرات در صنعت،
- ارزیابی عملکرد رقبای،
- قدرت انعطاف‌پذیری در جهت پیروزی در رقابت،
- تلاش برای بهبود عملکرد،
- لذت بردن از مبارزه و تلاش برای اثبات برتری.

#### ۶. ویژگیهای جمعیت شناختی

- تأهل و مجرد،
- میزان سن.

#### ۷. سابقه و تجربه کاری

- کمتر از ۲ سال،
- از ۲ سال تا ۵ سال،
- از ۵ سال تا ۱۰ سال،
- از ۱۰ سال به بالا.



## ۸. سلامت جسمانی و روحی

نویسنده معتقد است مدیریت مؤثر عوامل هشتگانه مدل فرایندی است، یعنی در ابتدای امر باید شرایط «الف» وجود داشته باشد تا وضعیت «ب» اتفاق بیفتد و «الف و ب» صورت پذیرند تا «ج» رخ دهد. نویسنده در حال آزمون این مدل است.

## ۱۰. نتیجه‌گیری

بهره‌وری به عنوان یک برتری رقابتی در سازمانها، از جنبه‌های متعدد مورد بررسی قرار گرفته است. در این باره بر حسب نوع تحلیل و محیط تحلیل، بر عوامل متعددی تأکید شده است. در این مقاله به بررسی بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته شد. مفروضه اصلی این مقاله این است که منابع انسانی و ظرفیت تفکر انسان، مهمترین نقش را در بهره‌وری دارند. انسان فقط در صورتی اقدامات خود را در راستای بهبود بهره‌وری انجام خواهد داد که به زیربنای منطقی و فایده اقدامات خود آگاه شود. قالب ذهنی افراد مهمترین عامل افزایش بهره‌وری است. بنابراین، بهره‌وری یک حالت و وضعیت ذهنی است که تحقق بخش اصلی آن انسان و به عبارتی، نیروی کار است و فقط انسان می‌تواند از سایر عوامل بهره‌وری به نحو احسن استفاده کند یا آنها را ضایع کرده، موجب عدم بهره‌وری گردد. در پایان، نگارنده با مطالعه متون بهره‌وری و تجارب مدیریتی خود، مدلی را برای مدیریت مؤثر بهره‌وری نیروی انسانی ارائه داده است.

## ۱۱. منابع

[1] Sink, D. Scot, *Productivity Management*, John willy & Sons, 1985.

[2] A.P.O, *Productivity in the Age of Competitiveness*, 1995.

[۳] طاهری، شهنام، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، نشر دهقان، ۱۳۷۸.

[۴] ابطحی، حسین و بابک کاظمی، بهره‌وری، ج ۲، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۹.

[5] Sumanth, D: J, *Productivity Engineering and Management*, Mcgraw-Hill, 1984.

[۶] طباطبایی، امیر هدایت، اندازه‌گیری بهره‌وری با رویکرد فنی و مهندسی، انتشارات مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع، ۱۳۷۸.

[۷] معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۴.



[۸] وزارت صنایع، مدیریت صنایع کوچک، توسعه منابع انسانی، راهگشای توسعه اقتصادی و صنعتی کشورها، ۱۳۷۶.

[9] Nadler, D. A. & E. F. Lawler, *Quality of Work of Work life: Perspective and Direction*, Organizational Dynamics, 1983.

[۱۰] گری، دسلر، مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، نشر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.

[۱۱] امامی میبدی، علی، اصول اندازه گیری کارایی و بهره‌وری، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.

[12] Goodwin. H. F. "Improvement Must Be Managed", *Journal of Industrial Engineering*, Vol. 19, No. 11.

[13] Hershauer, J. C. & W. A. Rush, «A Worker Productivity Model and Its Use of Lincoln Electric», *Interfaces*, Vol. 8, No. 3, 1978.

[14] Bain, D.F, *The Productivity Proscription: The Managers Guide to Improving Productivity and Profits*, New York, Mcgraw-Hill, 1982.

