

شاخص‌های تأثیرگذار در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی

علی اکبر افخمی، معاون پشتیبانی

۱- مقدمه

بهره‌وری، استفاده موثر و بهینه از منابع و نهادهای مختلف چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد. به عبارت دیگر بهره‌وری، استفاده بهینه از نهادهای ورودی جهت دستیابی به خروجی‌های بیشتر می‌باشد. اهمیت توجه به بهره‌وری به حدی است که در بسیاری از کشورها، بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسبتر از مجموع عوامل تولید اعم از کالا و خدمات به اولویتی ملی تبدیل شده و تلاش شده تا این شعار که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری دشوار و حتی در مواردی غیر ممکن است، در جوامع نهادینه شود. هر چند برنامه ریزی برای بهبود بهره‌وری در سطوح مختلف سازمانی، منطقه‌ای، ملی و حتی زندگی شخصی انسان لازم و ضروری است، اما بهبود بهره‌وری در دنیای پرقاب‌ت کنونی، به عنوان یکی از مهمترین اهداف و استراتژی‌های موفقیت هر سازمانی مطرح می‌باشد. درمیان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع از سطح درک و شعور برخوردار است و بر استفاده بهتر از سایر عوامل تولید نیز اثرگذار است و یا به عبارتی، مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان‌ها می‌باشد. لذا از جایگاه ویژه‌ای در بهبود بهره‌وری برخوردار بوده و باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. نقش منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های خدماتی به دلیل تولید و ارائه مستقیم خدمات توسط نیروهای انسانی اهمیت بیشتری می‌یابد و به کارگیری نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و بهره‌ور، علاوه بر ارائه خدمات با کیفیت، می‌تواند از سایر منابع درون سازمانی به نحو احسن و مطلوب استفاده نماید و انواع جنبه‌های بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند. اما اینکه چه عواملی بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی موثر است و یا اینکه چگونه نیروی انسانی درون سازمان‌های خدماتی بهره‌ور می‌شوند، سوالی است که پاسخ آن در مؤسسات و سازمان‌های مختلف به تناسب مأموریت آنها، سبک و نوع مدیریت مدیران آنها و حتی نیازهای کارکنان آنها گوناگون است. حتی اگر عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها مشابه باشد اما مطمئناً شدت و میزان تاثیر آنها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست و باید در سازمان‌های مختلف میزان تأثیر این عوامل بررسی شود. با توجه به محدودیت منابع مانند بودجه و زمان برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر آن، برنامه‌ریزی مقابله با کاهش بهره‌وری و ارتقاء آن، شامل طرح‌ریزی راهبردهای مناسب ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی را هدفمند می‌کند.

۲ - 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 کمیّت 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 تعیین‌کننده 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 پیچیده‌تر از مدیریت مواد خام یا مدیریت مالی است. مدیران باید تصمیم بگیرند که کدام یک از ویژگی‌ها و تفاوت‌های فردی بر آینده فرد تأثیر می‌گذارد.

۳ - عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب نظران 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 صرفه‌جویی 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.

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 دستورات عمل‌ها، مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ‌جا ابهامی برای آن‌ها وجود نداشته باشد.

د) 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:

— پرداخت مناسب و عادلانه برای انجام خوب یک کار

— وضعیت کاری سالم و ایمن

— امکان یادگیری و استفاده از مهارت‌های جدید

— ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان

— آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان

— حفظ حقوق فردی

— تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجاز

— ایجاد غرور کاری و سازمانی

ه) 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.

و) 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.

ز) 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.

ح) تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خودکنترلی است. بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه‌جانبه 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.

۴ - شرایط لازم برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها

سه عامل کلیدی در موفقیت سازمان ارتباط، تعهد، تداوم هستند:

الف) ارتباط

برنامه بهبود بهره‌وری شما نیازمند به حمایتی است که در ارتباط صادقانه و تمام و کمال و همراه با اطمینان بین شما و کارمندانان بین شما و مدیرتان و بین شما و مشتریانان یعنی مردمی که مصرف‌کننده کالا و یا استفاده‌کننده از خدماتی هستند که سازمان شما ارائه می‌دهد وجود دارد. با کارمندان خود رو راست باشید و قبل از پخش شایعات به این ابهامات پاسخ دهید. هنگامی که برنامه در حال اجرا می‌باشد بازخورد را بطور مثبت و سازنده به واحد خود ارائه دهید. در ارتباط با موقعیت سازمان، اطلاعات کارمندانان را به‌هنگام سازید. نه تنها سؤالات آنها را پاسخ‌گوئید بلکه نظرات آنان را نیز پذیرا باشید و فرصت ابراز نظر به کارکنان داده شود و در خلال انجام کار آنها را تشویق کنید تا بازخورد و نظرات نو ارائه نمایند و درباره مسائل و نیازهای خود صحبت کنند. همیشه مدیر را در جریان پیشرفت برنامه قرار دهید. نیازهای سازمان را تشریح کنید در برخورد با مسائل با توجه به راه‌حل‌های ارائه شده آماده باشید. افزایش توان کار را مطرح و در هنگام نیاز همکاری کنید.

ب) تعهد

برای موفقیت در یک برنامه بهبود بهره وری، شما همچنین به تعهد شخصی و قلبی افراد درگیر در برنامه خود نیازمند هستید. ابتدا حسن تعهد خود را بیازمایید. باید قلباً باور داشته باشید که برنامه شما جامه عمل خواهد پوشید. شما و کارمندان انسان‌های درستی برای انجام این کار هستید و اینکه این برنامه و موفقیت آن برای سازمان شما ضروری و حیاتی می باشد. تعهد را در میان اعضای گروه از طریق هدف‌گذاری؛ طرح‌ریزی ایجاد کنید و تداوم ببخشید. وظایف مناسب افراد را به‌طور ماهرانه به عهده آنان واگذار نمایید. کار را به کسانی ارجاع نمایید که از عهده انجام آن کار برآیند. پیوسته اهمیت برنامه را در کل و وظیفه هر یک را به طور فردی یادآور شوید. تعهد هنگامی خود را نشان خواهد داد که گروه بر یک بحران فایق آید و این امر فقط بر اثر پیش بینی های انجام شده ممکن می باشد. از طرف دیگر هیچ چیز مانند شاهد بر باد رفتن زحمات خویش بودن در مقابله با یک مشکل پیش بینی نشده باعث کشتن تعهد نمی شود. سؤال کنید که کجای کار اشتباه است؟ از کجا باید می دانستیم که چنین اتفاقی روی خواهد داد؟ چگونه می توانیم از آن جلوگیری کنیم؟ و ... در طول مدت انجام کار، خود را الگویی جهت دقت و عملکرد کارمندان خود آنگونه که از آنها توقع دارید قرار دهید. وقتی که تعهد خود را در عمل نشان دادید، آخرین آثار بدبینی نیز در میان افراد شما از بین خواهد رفت

ج) تداوم

بهبود بهره‌وری یک اتفاق نیست بلکه مستلزم داشتن راه و روش خاصی است. بسیاری از سازمان‌ها مشاورانی از خارج استخدام می کنند، برنامه های کامپیوتری آماده و گران بها خریداری می نمایند، تمام موفقیت‌های اولیه را با هیاهوی بسیار اعلام می کنند و این در واقع برای به‌دست فراموشی سپردن برنامه قبلی به‌هنگام شروع یک برنامه جدید است. در نتیجه انتظار بر این است که از این به بعد مدت قابل توجهی را صرف نظارت بر پیشرفت برنامه نمایید. بر اجرای کار، وقوف کامل داشته باشید، در هنگام بروز مشکلات، نیروها را جهت دهی کنید و وقتی که توان افرادتان به سستی می‌گراید به آنها نیروی تازه بدهید. از شکست‌های خود درس بگیرید و هر یک از موفقیت‌های خود را تبدیل به یک روش علمی و استاندارد نمایید.

۵- سایر عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

الف) اصلاح روابط مدیران و کارکنان

در بهینه سازی وضعیت مدیران و به منظور بهبود در روابط مدیر و کارکنان رعایت مواردی ضروری است:

- ارائه اطلاعات درباره عملیات سازمان موجب اعتماد و اطمینان کارکنان می گردد.

- برگزاری جلسات ویژه برای رسیدگی به مشکلات کارکنان

- حضور در جلسات غیر رسمی

ب) استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان

لازم است به تمام کارکنان فرصت مشارکت در برنامه های طراحی شده داده شود و در عین حال آگاهی و شناخت لازم در مورد کیفیت کار و کمکی که کارکنان می توانند در بهبود کیفیت بکنند مهیا شود.

ج) تکنولوژی

در مباحث و شیوه های نوین به خوبی می توان دریافت کرد انسان پدیده ای است قابل تغییر، آموزش و تربیت است و لذا می توان با استفاده از شیوه های نوین علوم توسعه انسانی و تکنولوژی فکر، بهره ذاتی و فردی او را عالی کرد. می توان در انسان ها به عنوان مهمترین سرمایه و ابزار سازمان، روحیه آنان را از حالت خسته، ناامید و مضطرب به دنیایی از آرامش، نشاط، عشق و انگیزه تبدیل کرد. تکنولوژی به کارکنان این امکان را می دهد که کارایی و اثربخشی خود را بالا برند. همچنین تولید کالا و خدمات و بهبود و کیفیت از طریق به کارگیری تکنولوژی و اتوماسیون قابل دستیابی است. مطالعات و تجربیات نشان می دهد که می توان با ایجاد تغییرات جزئی در بهبود کیفیت تکنولوژی، به نتایج فوق العاده دست یافت.

۶- مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وری

مهمترین و عمده ترین عامل کاهش بهره وری منابع انسانی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهم ترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهم ترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وری در داخل یک سازمان به شرح ذیل می باشد:

- وجود تبعیض بین کارکنان
- ناامنی شغلی
- موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت و یا بلندمدت
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی)
- استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط
- بی برنامه گی مدیریت
- فقدان کارآموزی
- ناهماهنگی استعداد های فردی و شغلی
- بی کفایتی سرپرست

– بی‌علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی

تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریتی ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دو طرفه 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 بوجود می‌آید.

نتیجه‌گیری

هر سازمانی برای اینکه بتواند در عصر رقابتی امروز به حیات خویش ادامه دهد، ناگزیر است از منابع محدود در دسترسش، بهینه‌ترین استفاده را ببرد که این همان مفهوم بهره‌وری است. جهت رسیدن به این مهم به طور اصولی و علمی، سازمان بایستی یک برنامه بهبود بهره‌وری رسمی را به کار گیرد و تمام عناصر چرخه بهره‌وری از قبیل اندازه‌گیری بهره‌وری، برنامه‌ریزی، بهبود بهره‌وری و ... بایستی باتوجه به شرایط، اهداف و وظایف شرکت و امکان اجرایی شدن شیوه انتخابی در شرکت، انتخاب گردند. در صورت تحقق این اهداف، سازمان می‌تواند به موفقیت قابل توجه خویش در عرصه فعالیت اش امیدوار باشد. لازم به ذکر است یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری دارد آموزش است که نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت محسوب می‌شود. برای توسعه و پیشرفت سازمان‌ها لازم است، سازمان‌ها از طریق آموزش، عملکرد کارکنان را تا حد امکان افزایش دهند لذا امکانات آموزش فردی و گروهی را فراهم کنند که از جمله اهداف مهم آنان تغییر نگرش کارکنان نسبت به شغل و افزایش کیفیت زندگی کاری آنان باشد. در واقع اگر ما در پی ارتقای بهره‌وری باشیم لازم است اهمیت فوق‌العاده‌ای برای آموزش و توسعه نیروی انسانی قایل شویم.