
بهره‌وری نیروی

The logo for FIRP (Fondazione Italiana per la Ricerca e l'Innovazione) is centered. It features a circular laurel wreath in a light green color. Inside the wreath, the letters 'FIRP' are written in a light green, serif font. Overlaid on the 'FIRP' text is the Persian word 'انسانی' (Anسانی) in a bold, blue, sans-serif font.

انسانی

مقدمه

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون همچون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی است. وجود ساختار سازمانی مناسب، روشهای اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کارمتعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.

مشارکت کارکنان در امور و تلاشهای هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می تواند بر میزان بهره وری در یک محیط پویا تأثیر گذارد.

روح فرهنگ بهبود بهره وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می دهد. یکی از مهمترین اهداف در هر سازمان ارتقای سطح بهره وری آن است و با توجه به این که انسان در ایجاد بهره وری نقشی محوری دارد درخواست های او در سازمان اثری کلیدی به جا می گذارد..

تعاریف و مفاهیم

بهره وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، زمان، مکان و ... به منظور ارتقای رفاه جامعه، بهره وری در سطح فرد، سازمان و ملی تقسیم می شود و دارای منابع و فوایدی از جمله: صرفه جویی در هزینه ها، ارتقای شغلی کارکنان، ایجاد محیط کاری جذاب،

از منظری دیگر، بهره وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان. تعاریف دیگر، بهره وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور تحقق اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه برشمرده اند.

امروزه بهره وری فراتر از کی معیار و شاخص اقتصادی است و به عنوان کی رو کیبرد جامع، کی فرهنگ و نگرش نظا مگرا و کی کلی از همه اجزا مطرح است. کریس آرگریس، وارن بنیس و رنسیس لکیرت استدلال کرده اند که برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار، خشنودی شغلی و بهره وری، مشارکت آنها در تصمیم گیری امر حیاتی و بنیادی است. بلچر معتقد است چالش بهره وری نیاز به پاسخ متفکرانه و سریع دارد. استاف و گریفین (۱۹۹۱)، در یک تحقیق

به کارکنان سازمان اجازه دادند تا کار خود را مجدداً طراحی کنند و نسبت به فرآیند تصمیم‌گیری در این زمینه نیز مشارکت بیشتری داشته باشند که نتایج حاصل از این تحقیق آن بوده است که میزان بهره‌وری آنان افزایش پیدا کرده و هزینه‌های تولید کاهش یافت.

تعریف بهره‌وری

بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی است. به بیان ساده بهره‌وری عبارتست از انجام درست کارهای درست. نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان، بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه دانسته‌اند. بر اساس دیدگاه سازمان بهره‌وری ملی ایران، بهره‌وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است. این مانند یک فرهنگ بوده که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیتها برای یک زندگی بهتر و متعالی است. بهره‌وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه‌ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقاء سطح زندگی انسانها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحب‌نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد.

بهبود بهره‌وری موضوعی بوده است که از ابتدای تاریخ بشر و در کلیه نظامهای سیاسی و اقتصادی مطرح بوده است. اما تحقیق در مورد چگونگی افزایش بهره‌وری بطور سیستماتیک و در چهارچوب مباحث علمی تحلیلی از حدود ۲۰۰ سال پیش به این طرف بطور جدی مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است. واژه «بهره‌وری» برای نخستین بار بوسیله فرانسوا کنه ریاضیدان و اقتصاددان فرانسوی بکار برده شد. «کنه» با طرح جدول اقتصادی، اقتدار هر دولتی را منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی می‌دانست. در سال ۱۸۸۳ فرانسوی دیگری بنام لیتره بهره‌وری را دانش و فن تولید تعریف کرد. با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سالهای ۱۹۰۰، فردریک وینسلو، تیلور و فرانک و لیلیان گیلبریث به منظور افزایش کارایی کارگران، درباره تقسیم کار، بهبود روشها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی را انجام دادند کارایی بعنوان نسبتی از زمان واقعی انجام کار به زمان استاندارد از پیش تعیین شده تعریف شد.

اما واژه‌ای که به تدریج جنبه عمومی‌تر و کلی‌تر پیدا کرد و در ادبیات مدیریت رایج گردیده «بهره‌وری» بود که در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپا بطور رسمی بهره‌وری را چنین تعریف کرد:

«بهره‌وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست می‌آید. بدین لحاظ می‌توان از بهره‌وری سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار صحبت کرد.»

همچنین در سال ۱۹۵۸ آژانس بهره وری اروپا (EPA) بهره وری را درجه و شدت استفاده موثر از هریک از عوامل تولید

تعریف کرد همچنین این سازمان اعلام داشت که بهره وری یک نوع طرز فکر و دیدگاه است

براین پایه که هر فرد می تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل به انجام برساند از نظر این آژانس اعتقاد به بهره وری یعنی داشتن ایمان راسخ به پیشرفت و تعالی انسانها. و درکل بهره وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون داد بر درون داد یک فرد، واحد و سازمان به کار گرفته می شود.

داده/ ستانده = بهره وری

از اوایل شروع دهه ۱۹۷۰ بهره وری یکی از مهمترین موضوعاتی بوده است که در سطح سازمانها و در سطح کشورها توجه ویژه ای به آن شده است مقدار و نرخ رشد بهره وری در هر کشور تاثیر بسزائی بر روی سطح زندگی، تورم، بیکاری، سلامت اقتصادی جامعه و رقابت پذیری در سطح جهانی دارد در یک نظر سنجی که از مدیران صنایع کشور امریکا انجام شده است بیش از ۹۰٪ مدیران بر این باور بوده اند که "ارتقاء بهره وری یکی از دو یا سه موضوع مهم و جدی می باشد که کشور با آن روبروست" البته بهره وری در همه بخشهای اقتصادی اعم از صنعت خدمات و کشاورزی مطرح است بطوریکه افزایش بهره وری در بخش خدمات یکی از مشخصه های جوامع پیشرفته امروزی می باشد.

سطوح بهره وری :

(الف) بهره وری فردی :

منظور از بهره وری فردی استفاده بهینه از استعدادها و توانائیهای بالقوه فرد در مسیر رشد و تعالی زندگی خود می باشد

(ب) بهره وری در خانه :

ارتقاء بهره وری در خانه موجب پایین آمدن ضایعات از بین رفتن اسراف و کیفیت زندگی بهتر در استفاده از امکانات زندگی می شود.

(پ) بهره وری در سازمان :

بهبود بهره وری در سازمانها موجب استفاده بهینه از منابع تقلیل ضایعات کاهش قیمت تمام شده بهبود کیفیت ارتقاء رضایت مشتریان، دلپذیری محیط کار و افزایش انگیزه و علاقه کارکنان به کار بهتر بوده که نهایتاً موجب رشد و توسعه سازمان خواهد شد که این گونه سازمانها را اصطلاحاً سازمانهای یادگیرنده می نامند .

(ت) بهره وری در سطح ملی :

افزایش بهره وری تنها راه توسعه اقتصادی کشورها می باشد که موجب ارتقاء سطح رفاه زندگی یک ملت می گردد تحولات معجزه آسا در برخی از کشورها منجمله ژاپن چین و مالزی نتیجه افزایش بهره وری و استفاده بهینه کارا و اثر بخش از منابع فیزیکی و انسانی کشورهایشان بوده است

اهمیت بهره‌وری

در عصر حاضر، بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش دربار هی کار و زندگی م‌ینامند و در واقع به آن، به شکل یک فرهنگ و یک جهانبینی می‌نگرند؛ بهره‌وری در همه شئون، کار و زندگی فردی و اجتماعی می‌تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین‌کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره‌وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد.

ارتقای بهره‌وری از طریق افراد

سازمان‌ها، مجموعه‌ای از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی هستند که در راستای تحقق هدف‌های از پیش تعیین‌شده و مشترک در تعامل‌اند. بدون شک با توجه به اینکه این هدف‌ها و منابع افراد الزاماً بر هم انطباق نداشته، شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از توانایی‌های بالقوه افراد و عناصر حائز اهمیت است. در این راستا، کارکنان هر سازمان مهمترین جزء سازمان محسوب می‌شوند که توجه به خواست و تأمین نیازهای مورد نظر آنها غیر قابل اجتناب است. برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی داریم که مهمترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی برانگیخته شده برای انجام وظایف خود مه‌ترین عامل بهره‌وری است. نیروی انسانی که از با ارزش‌ترین منابع هر سازمان محسوب می‌شود و از دیرباز تاکنون عامل اصلی پیشرفت ممالک مختلف بوده است. نیروی انسانی توانا و کارآمد است که بتواند سازمان را کارا، سودآور و مفید به حال جامعه بسازد و در کل، کشور را شکوفا و از وابستگی برهاند. پایین بودن بهره‌وری فردی در شرکتهای تولیدی سبب می‌شود تا به عامل بهسازی نیروی انسانی توجه بیشتری بشود و یکی از عواملی که در بهسازی نیروی انسانی تأثیر بسزایی دارد، ارزیابی عملکرد کارکنان است. اولین گام ارتقای بهره‌وری، بهبود بهره‌وری در سطح فردی است و بهسازی راهی است که به بهره‌وری منتهی می‌شود.

چرخه بهره‌وری

ادامه فعالیت‌های سازمانها بدون شناخت وضعیت موجود آن، علی‌رغم صرف هزینه‌های هنگفت برای بهبود بهره‌وری اگر نه غیرممکن ولی مشکل بوده و همواره با بحران‌هایی نظیر وجود تعارض، افزایش دوباره کارها و پایین بودن کیفیت خدمات دست به گریبان خواهد بود. یکی از راه‌های رهایی از این معضل، استفاده از چرخه بهره‌وری است. چرخه بهره‌وری فرایندی است که اندازه‌گیری برنامه‌های بهره‌وری در هر سازمان بر اساس آن انجام می‌شود. یک چرخه بهره‌وری شامل چهار مرحله زیر است که به شکل یک چرخه ی بسته عمل می‌کند.

اندازه‌گیری بهره‌وری، ارزیابی و تحلیل شاخصها، برنامه‌ریزی بهره‌وری، بهبود بهره‌وری (انجام فعالیت‌های بهبود). با اجرای صحیح چرخه بهره‌وری همواره می‌توان وضع موجود شرکت را تحت کنترل قرار داده و در جهت بهبود آن کوشید (خاکی، 1386).

سنجش و اندازه گیری بهره وری

اندازه گیری بهره وری ابزاری مؤثر در تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان بوده و ضمن آن که مشخص می کند تلاشهای بهره وری تا چه حدی مفید بوده است، محلهای قابل بهبود را نیز نشان می دهد. اندازه گیری بهره وری زمانی مؤثر بوده و به بهبود سازمان کمک می کند که براساس یک سیستم صحیح و اصولی انجام گیرد؛ در غیر این صورت، از اندازه گیریهای پراکنده و غیرسیستماتیک نمی توان انتظار بهبود مستمر داشت. در هر سازمانی می توان براساس ورودی و خروجی آن سیستم، میزان بهره وری آن را اندازه گیری کرد. هدف از این اندازه گیری، مشخص کردن میزان استفاده از ورودیها یا منابع موردنیاز در تولید یک کالا یا ارائه خدمات است که با مقایسه آن با شاخصهای جهانی یا استاندارد، می توان استفاده از منابع را بهینه و مؤثر کرد که در واقع همان افزایش بهره وری است. به طور کلی، نتایج بهره وری را می توان در سطح جزئی و کلی محاسبه کرد. در صورتی که نسبت ستاده را با یکی از عوامل تولید محاسبه کنیم، آن را بهره وری جزئی و اگر این نسبت را برای کل عوامل تولید محاسبه کنیم، آنگاه بهره وری کلی را مورد مطالعه قرار داد ایم (مؤسسه مطالعات و بهره وری منابع انسانی، 1378).

هرچه تولید بیشتر باشد، امکان بهبود زندگی مردم، بهره مندی از شرایط مادی، فرهنگی و اجتماعی بهتر و امکانات زیربنایی و دفاعی بیشتر و مؤثرتر فراهم می شود. تولید بیشتر، امکان سرمایه گذاری و ظرفیت سازی بیشتری را ایجاد می کند؛ در نتیجه زندگی مادی، اجتماعی و فرهنگی بهتری را برای نسل آینده امکانپذیر می سازد.

از این رو، کشورها در تلاش اند با تدوین و اجرای برنامه های درست و خردمندانه، تولیدات خود را ارتقا و وضع زندگی مادی و معنوی خود را بهبود بخشند. با افزایش بهره وری توان پرداخت دستمزدهای بالا برای شرکتهای ایجاد شده و بازدهی سرمایه را افزایش می دهد که این هر دو، عوامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می شوند.

به نظر اقتصاددانان افزایش بهره وری بهترین اهرم برای افزایش بهبود استانداردهای زندگی و مقابله با تورم است. تجربه نشان داده است که افزایش بهره وری کل می تواند به کاهش قیمتها منجر شود.

افزایش بهره وری به مفهوم کاهش قیمت تمام شده، افزایش کیفیت و برآوردن بهتر خواسته های مشتری است. با ابزار کاهش قیمتها و افزایش کیفیت می توان سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داده و در یک بازار رقابتی از رقبا سبقت گرفت.

داشتن سهم بیشتر بازار به مفهوم افزایش سود بوده و آن نیز به افزایش درآمد کارکنان و بالا رفتن قدرت خرید آنها و در نهایت افزایش استاندارد زندگی آنها منجر می شود. از دیدگاه سیستمی با گسترش این تفکر در سطح کل یک اقتصاد ملی، می توان نتیجه گرفت که افزایش بهره وری ملی به بالا رفتن قدرت خرید مردم، رونق اقتصادی، افزایش درآمد ملی، کاهش تورم و همچنین افزایش اشتغال در دراز مدت منجر خواهد شد؛ چرا که با بهبود وضعیت اقتصادی، منابع لازم برای سرمایه گذاری های جدید تأمین و توسعه فعالیتهای به نوبه خود به اشتغالزایی منجر میشود. به عبارتی، افزایش بهره وری به توسعه فرصت های شغلی برای افراد منجر می گردد.

عوامل اثرگذار بر 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 همچون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقای انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب به طور 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، 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.

تاریخچه بهره‌وری-

بهره‌وری برای اولین بار در سال 1766 میلادی توسط کوتیرنی مطرح شد و در سال 1883 لیتر LITRE بهره‌وری را قدرت و توانایی تولید کردن بیان کرد و در سال 1900 ارلی بهره‌وری را ارتباط این بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد.

از ابتدای خلقت، بشر همواره درصدد فرصتهایی بوده تا بهترین بهره‌وری را از منابع و امکانات خود ببرد. شاید نقطه عطف به ثمر نشستن این تلاش را بتوان دوره ورود به عصر کشاورزی دانست که انسان با بهره‌گیری از حیوانات برای شخم زدن و سایر ابزار، از منابع موجود در آن زمان به نحو بهتری استفاده کرد. به نظر می‌رسد اصطلاح بهره‌وری برای اولین بار در نوشته‌ها و عقاید اندیشمندان اقتصادی مکتب مرکانتلیسم (سوداگری) مطرح شده باشد، اما در اینکه ابتدا این واژه گونه وارد ادبیات اقتصادی شده است،

دیدگاههای مختلفی وجود دارد شاید به طور رسمی و جدی، نخستین بار لغت «بهره‌وری» در مقاله‌ای توسط فردی به نام «کونیزنی» در سال ۷۶۶ میلادی ظاهر شد.

جدول ۱: سیر تکاملی مفهوم بهره‌وری

محقق	سال	تعریف بهره وری
کونیزنی	۱۷۶۶	ظهور واژه بهره وری برای نخستین بار در کتابها
لیتر	۱۸۸۳	توان تولید کردن
ارلی	۱۹۰۰	ارتباط بین بازده وسایل بکار رفته برای تولید این مقدار بازده
آلبرت آفتالیون	۱۹۱۱	رابطه بین حجم تولیدی که در زمان معینی بدست آمده و حجم کامل عوامل تولید
دپویس	۱۹۵۵	تغییراتی که در میزان محصول براثر منابع بکار رفته ایجاد می شود
فابریکنت	۱۹۶۲	همیشه نسبت بین بازده و نهاده
کندریک و کریمر	۱۹۶۵	ارائه تعاریف فونکسینل، موضعی و وظیفه ای برای بهره وری عامل منحصر یا منفرد و بهره جمعی و کلی عوامل
سیکل	۱۹۷۶	مجموعه نسبتهای بازده به نهاده

اهمیت بهره وری

در عصر حاضر بهره وری را یک روش، یک مفهوم و نگرشی در باره کار و زندگی می نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان بینی می نگرند. بهره وری در همه شئون، کار و زندگی فردی، اجتماعی می تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد.

عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی-

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب نظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده اند و به طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه های مناسب بطور 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، صرفه جوئی به عنوان وظیفه ملی در بهره وری مؤثر می باشد.

ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره وری تنها یک علت خاصی را نمی توان ارائه نمود بلکه عنوان می کنند که ارتقاء بهره وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

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، شیوه های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.

فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه افراد .

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

دادن اختیارات کافی به کارکنان، تا آنها در انجام کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند .

در زمان استخدام سعی شود افراد کارآمد و متخصص جذب شوند جهت انتخاب آنها اجرای آزمون های شفاهی و کتبی ضرورت دارد .سعی شود تا کارکنان را در تصمیم گیری ها و تدوین اهداف و برنامه ها مشارکت داد .نتیجه این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیتهای احساس مسئولیت کنند و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند. کیفیت بالای زندگی کاری :مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط های کاریشان است .به طور خلاصه می توان گفت :مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می باشد به شرح ذیل است:

×پرداخت مناسب و عادلانه بر 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.

×باید از برنامه های گردشی شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت کارکنان و همچنین جهت افزایش اعتماد به نفس کارکنان استفاده نمود.

×برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق

×تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند

×وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خود کنترلی است .

بهبود و ارتقای بهره وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها ، قوانین، بخشنامه ها، دستورالعملها روشها، فناوری و غیره می شود.

مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وری

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

xوجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)

xناامنی شغلی

xموفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)

xمساعده نبودن محیط کاری مناسب

xعدم توجه به نیازهای واجب کارکنان

xکنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی)

xناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی

xاستفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت)

xبی برنامه گی مدیریت

xفقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)

xناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)

xبی کفایتی سرپرست

xبی علاقه گی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی

xتورم نیروی انسانی

تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیریت موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه های سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجرب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه ها 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 کم کاری بوجود می آید.

پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاس با شاخص هزینه زندگی در سالهای اخیر موجب کم کاری و یافتن شغل های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده های آنها شده است و نتیجتاً بهره وری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است.

اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته سالاری عدالت و انصاف را بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمانها عملی سازیم به افزایش بهره وری امید نمی توان داشت.

شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی در سازمانها-

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

برنامه بهبود بهره وری شما نیازمند به حمایتی است که در ارتباط صادقانه و تمام و کمال و همراه با اطمینان بین شما و کارمندان بین شما و مدیرتان و بین شما و مشتریانتان یعنی مردمی که مصرف کننده کالا و یا استفاده کننده از خدماتی هستند که واحد شما ارائه می دهد وجود دارد- .

۱- ارتباط با کارمندان

با کارمندان خود رو راست باشید و قبل از پخش شایعات به این ابهامات پاسخ دهید، هنگامی که برنامه در حال اجرا می باشد بازخور را بطور مثبت و سازنده به واحد خود ارائه دهید. در ارتباط با موقعیت سازمان، اطلاعات کارمندان را بهنگام سازید. نه تنها سؤالات آنها را پاسخ گوئید 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 باز خور و نظرات نو ارائه نمایند و در باره 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 راه حلهای ارائه شده آماده باشید. افزایش توان کار را مطرح و در هنگام نیاز همکاری کنید- .

۲- 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 بطور 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؟

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.

۳- تداوم

بهبود بهره وری 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 گرانبها خریداری می نمایند، تمام موفقیت های اولیه را با هیاهوی بسیار اعلام می کنند و این در واقع برای بدست فراموشی سپردن برنامه قبلی بهنگام 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 می گراید به آنها نیروی تازه بدهید.

بهره وری در ایران :

ایران از زمان تأسیس سازمان بهره وری آسیائی (APO) در سال ۱۹۶۱ و تا قبل از انقلاب اسلامی در بهمن ۱۳۵۷ عضو بوده است که عضویت ایران در سال ۱۹۷۹ به حالت تعلیق درآمده و مجدداً در سال ۱۳۶۳ به عضویت این سازمان درآمدسپس سازمان ملی بهره وری ایران در سال ۱۳۶۴ وابسته به وزارت صنایع سنگین تأسیس شد سازمان ملی بهره وری ایران بعداً به وزارت صنایع و در سال ۱۳۷۷ به سازمان اموراداری و استخدامی ملحق شد این سازمان اکنون زیر نظر نهاد ریاست جمهوری و معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی آن نهاد می باشد. اعضا این نهاد به قرار ذیل می باشد :

- ۱- رئیس جمهور به عنوان رئیس شورا
- ۲- رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی
- ۳- ۴ نفر از وزرا به انتخاب هیئت وزیران
- ۴- سه نفر صاحب نظر و متخصص اموراداری به انتخاب رئیس جمهور
- ۵- دو نفر از نمایندگان مجلس

بهره وری نیروی انسانی :

گزارشها نشان می دهد شاخص بهره وری نیروی انسانی در ایران حتی در مقایسه با کشورهای منطقه و شرق آسیا بسیار پایین است بطور مثال در سال ۱۳۶۹ نسبت به سال ۱۳۶۴ حدود ۲۵٪ کاهش نشان می دهد یعنی میزان بهره وری کار در ایران حدود ۲۵٪ رشد منفی داشته است در حالیکه در کشور هندوستان ۱۹٪ و در پاکستان ۱۴٪ بوده است. به عنوان ناظر و علمی و استاندارد نمائید.

بهره وری مواد غذایی :

مطالعات نشان میدهد ایران جزء سه کشوری است که بیشترین ضایعات مواد غذایی را در جهان داراست به طور کلی ۲۰٪ ارزش افزوده بخش صنعت را صنایع غذایی تشکیل می دهند اما متأسفانه حدود ۳۰٪ مواد غذایی در ایران ضایع می شود که این مقدار غذای حدود ۱۵ میلیون نفر است.

بهره وری ساعات کار :

طبق آمار رسمی منتشر شده ساعات کار مفید در ژاپن ۴۹ تا ۶۰ ساعت کار مفید در هفته می باشد این رقم در کره جنوبی ۵۴ تا ۷۲ ساعت و در آمریکا ۳۶ تا ۴۰ ساعت بوده در صورتی که در صنایع مایین ساعت کار مفید فقط ۶ تا ۹ ساعت می باشد

بهره وری انرژی :

در زمینه مصرف انرژی نرخ مصرف سرانه انرژی در ایران بالاترین نرخ مصرف سرانه در دنیا است چنانچه مصرف انرژی ایران را ۱۰۰ در نظر بگیریم مصرف سرانه انرژی چین ۳۳ هند ۱۹ و اندونزی ۱۴ می باشد.

شاخصهای بهره وری :

شاخصهای بهره وری غالباً برای سنجش پیشرفت و کامیابی سازمانها و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها به کار می روند محاسبه این شاخصها به ویژه در سازمانهای خدماتی که خدمات یعنی محصول غیر قابل لمس تولید می کنند بسیار دشوار است تجزیه و تحلیل شاخصهای بهره وری مشخص می سازد در کجا امکان و فرصت بهبود بهره وری در سازمان وجود دارد.

انواع شاخصهای اندازه گیری بهره وری:

۱- شاخص جزئی :

که نسبت خروجی یا ستانده را به هر یک از ورودی ها مثل نیروی کار سرمایه یا مواد اولیه را در یک دوره زمانی معین بررسی می کند .

۲- شاخص کلی:

که نسبت خروجی یا ستانده را بر مجموع ارزش نهاده های مصرفی نیروی کار سرمایه و مواد اولیه را در یک دوره زمانی خاص نشان می دهد

عوامل موثر در بهره وری :

(الف) عوامل خارجی یا غیر قابل کنترل :

به عواملی اطلاق می شود که از خارج از سازمان اثرگذار هستند و تحت اختیار فرد یا مدیران سازمانی نیستند یعنی مدیریت در کوتاه مدت نمی تواند آنها را تحت کنترل خود درآورد یا بر آنها اثرگذار بناچار سازمان باید خود را با تغییرات جدید منطبق کند مانند قوانین و مقررات ملی سیاست خارجی قوانین مالیاتی سیاستهای پولی و ارزی دولت و... (ب) عوامل داخلی یا قابل کنترل :

این عوامل تحت حیطه و اختیارات مدیران سازمانها و افراد می باشد که با تعمق و مدیریت صحیح می تواند با بهره وری بالا بکارگرفته شوند این عوامل را می توان بشرح ذیل طبقه بندی نمود.

عوامل سخت افزاری :

این عوامل شامل ماشین آلات و تجهیزات تکنولوژی بکارگرفته شده مواد اولیه مصرفی انرژی منابع مالی و... می باشد

عوامل نرم افزاری :

این عوامل شامل اطلاعات دستورالعملها نقشه ها و فرمولهای تولید کالا و... می باشد

عوامل نیروی انسانی :

کارکنان سرمایه های باارزش هر سازمان می باشند دستیابی به هدفهای هر سازمان در گرو مدیریت هوشمند این منابع باارزش است نیروی کار عامل مهم و موثر بهره وری است این نیرو اگر با آرامش خاطر و انگیزه قوی اشتغال بکار داشته باشد بهره وری را به بالاترین سطح خود خواهد رساند. بطور کلی مهمترین عاملی که بر روی بهره وری نیروی انسانی موثر است انگیزه در انجام دادن کار است .

بطور کلی عواملی که بر روی انگیزه تاثیر دارد به دو دسته تقسیم می شوند:

۱- عوامل مادی که همان حقوق و مزایای نیروی کار است .

۲- عوامل فرهنگی در سازمان به چه صورت می باشد یعنی جو مدیریتی یک سازمان برای کارکنان چگونه است ؟

شیوه انتخاب مدیران :

انتخاب مدیران باید بر اساس مصالح ملی و اجتماعی تخصص و تعهد افراد و کارنامه افراد صورت بگیرد چنانچه افراد واجد شرایط در مشاغل مدیریتی گمارده شوند و امکان بروز عقاید و افکار نورا به مجموعه افراد سازمان بدهند این نوآوری موجب ارتقاء بهره وری خواهد شد مدیران ذیصلاح و با تجربه توانایی تبدیل شرایط نامناسب به شرایط مناسب را دارا هستند برای رشد مشارکت نوآوری ابتکار و خلاقیت در سازمان مدیران می بایست ساختار مناسب و فرهنگ سازمانی مناسب را با مدیریت مشارکتی بوجود آورند در این بین نظام پیشنهادات می تواند در بروز افکار خلاق و سازنده بسیار موثر باشد لذا مدیران باید از بین شایسته ترین و کارآمد ترین افراد انتخاب شوند .

بهره وری و ثبات مدیریتی :

تغییرات در سطوح عالی مدیریت پس از تغییر دولتها امری عادی است اما تغییرات در سطوح میانی مدیریت چنانچه بیش از حد باشد می تواند اثرات نامطلوبی داشته و در گردش و نظم کارها خلل ایجاد کند جابجائی مدیران بیش از همه کارکنان و مدیران میانی را متضرر می سازد تداوم این گونه تغییرات نه تنها کارکنان را نسبت به اهداف آتی سازمان بیمناک می سازد بلکه خود به خود بی هویتی در سازمان را به دنبال دارد اگر مدیر ناموفقی کنار گذاشته می شود باید مورد پرسش و نقد قرار گیرد نه اینکه به پست دیگری گمارده یا حتی ارتقاء یابد. البته استمرار وثبات مدیریت نباید جلوی نوآوری و ورود استعدادهای نو را به سازمان بگیرد بلکه نظام گزینش مدیران باید براساس ضوابط معین و شایسته سالاری همراه با تعهد مدیران به خدمتگزاری به مردم و پیشرفت کشور همراه باشد

راهکارهای افزایش بهره وری در سازمانها:

۱- بهبود محصولات و خدمات و برنامه ریزی برای آینده :

مدیریت سازمان باید باتوسل به کارگروهی و باتمام قوا وامکانات موجود سعی کند که کیفیت محصولات یا خدمات خود را بطور مداوم بهبود بخشد و در راه رسیدن به این هدف باید در راه توسعه آموزش تجهیزات ماشین آلات و تعمیر و نگهداری گام بردارد و بانظارت و راهنمایی زمینه ارتقاء سطح کیفی محصولات یا خدمات را افزایش دهد مدیریت باید باوسعت نظر برنامه ریزی نموده واهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود را مشخص نمایند .

۲- بالابردن کیفیت کالاها و خدمات :

ما در دورانی اقتصادی زندگی می کنیم در این دوران تفکرات اقتصادی تمامی کارکنان شرکت نقش اساسی را در موفقیت شرکت ایجاد می کند و از بروز عواملی که ممکن است اقتصاد شرکت را وادار به سیر نزولی کند جلوگیری خواهد کرد حتی زمانیکه کالا یا خدماتی بی رقیب است در این صورت عدم توجه به کیفیت کالا یا خدمات می تواند سازمان را با بن بست کهنگی محصول یا کیفیت پائین ارائه خدمات مواجه سازد به هر حال مدیران باید در سازمانها همیشه متوجه کیفیت کالا یا خدمات خود باشند.

۳- برای فرایند تولید کالا یا ارائه خدمات یک سیستم کنترل کیفیت آماری ایجاد شود . وجود این سیستم حتی بطور ساده و ابتدائی در سازمانها نشانگر داشتن یک دید سیستمی و نگرش نظام گرا به بهره وری می باشد از این رو مدیریت سازمان باید با تخصیص منابع وامکانات کافی واستفاده از روشها و تکنولوژی مناسب فرایند تولید با کیفیت را مد نظر قرار دهد .

۴- کیفیت مواد اولیه ورودی را بهتر کنید :

بسیاری از معضلات ومشكلات خط تولید و کیفیت محصولات نشات گرفته از مواد اولیه و ماشین آلات نامناسب است در نتیجه بررسی ومطاله کیفیت محصولات و ارزیابی واحد کنترل کیفیت در سازمانها از اهمیت خاصی برخوردار است.

۶- مشکلات را بیابید :

جستجو برای یافتن مشکل و تلاش در جهت رفع آنها باید مستمر باشد توجه کردن به مسائل سازمانی زمانی که اثر آنها بطور جدی نمایان شده است بسیار دیر است و مطمئناً مشکلات در این مرحله صدمات زیادی به سازمان وارد خواهد کرد مدیریت باید با برنامه ریزی صحیح قبل از آنکه مشکلات بطور جدی زیانبار باشند آنها را شناسایی کرده و از رشد آنها جلوگیری کند زیرا اگر ما نتوانیم مشکلات را شناسایی و برطرف کنیم آنها ما را خواهند یافت .

۷- روشهای مدرن آموزشی را برقرار کنید :

برای استفاده بهینه از توانمندیهای مدیران و پرسنل باید از روشهای مدرن آموزشی استفاده کرد آموزش و یادگیری علوم و فنون مرتبط با کار و فعالیت سازمان برای آگاهی از تغییرات دائمی مواد روشهای جدید ارائه خدمات و یا ماشین آلات جدید باید اجباری باشد بعضی از مدیران آموزش را یک کار اضافی و غیر تولیدی تلقی می کنند اگر مدیریت تفاوت بین پرسنل آگاه و آموزش دیده را با پرسنل ناآگاه بسنجند در حقیقت موانعی را که بر سر راه سودآوری سازمان وجود دارد بررسی کرده اند مدیران برای بهره وری بالا نباید آموزش ضمن خدمت را فراموش کنند حتی اگر افراد تحت سرپرستی شما کارشناسان و ورزیده ای باشند می توان از طریق آموزشهای توجیهی

۸- روشهای مدرن سرپرستی را ایجاد کنید :

برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند باید توسط مدیریت پشتیبانی هدایت و کنترل شوند توجه به منطقه اصلی تولید یعنی کارکنان بخش صف رکن اساسی پیروزی در بهره وری است زیرا این کارکنان پیکره اصلی و عملیاتی سازمان را تشکیل می دهند روشهای نوین سرپرستی ایجاب میکند که اقدامات فوری نسبت به گزارشهای مربوط به مواد اولیه غیر منطبق تعمیرات غیر ضروری ابزارهای نامناسب گردش کار ناصحیح در اسرع وقت پیگیری و نتیجه اقدامات انجام شده به مدیران گزارش گردد. یهی توان اجرایی این افراد را تقویت کرد .

۸- ترس و وحشت را از خود دور کنید :

استقرار روشهای ارتباطی و اطلاعاتی صحیح در سطوح مختلف سازمانی "بین کارکنان و سرپرستان" "بین سرپرستان و مدیران میانی" "بین مدیران میانی و مدیران ارشد" و "بین مدیران ارشد و مدیرعامل" باعث می شود ترس از تشکیلات سازمانی دور شود و زمینه ارائه کار بهتر و بازدهی بیشتر برای تمامی کارکنان مهیا گردد چنانچه ترس از نادرستی اطلاعات و نحوه عملکرد و یا هماهنگی بین واحدها و کارکنان افزایش یابد مسلماً باعث کندی و عدم پیشرفت کارها می شود آنچه مسلم است اعتماد و اطمینان به مدیریت باعث پیشرفت و تسریع در امور و در نهایت سودآوری خواهد شد پی مدیریت موظف است که ترس را از خود و اطرافیان دور کرده و تامین شغلی و روشهای ارتباطی و اطلاعاتی صحیح را در سازمان جاری ساخته و به این اعتقاد برسد که از قابلیتهای افراد در شرایطی که احترام و اعتماد متقابل برقرار باشد بهتر می توان استفاده کرد.

۹- سدها را بشکنید :

مدیریت باید موانعی را که بر سر راه ارتباط و همکاری بین واحدها و قسمت های مختلف وجود دارد از میان بردارد واحد های مختلف باید بر اساس کار گروهی موانع و مشکلات مربوط به تولید کالا یا ارائه خدمات را برطرف کند . باید توجه داشته باشیم که واحدهای مختلف باید با روشن بینی بهتری با یکدیگر برخورد کنند تا امکان همکاری و ارائه کار گروهی در قالب گروههای کاری و کمیته های فنی بیشتر شود.

ضمناً باید توجه داشت که وظیفه مدیران هدایت کارهای گروهی است چرا که در کار غیرگروهی افراد به جای اینکه برای منافع شرکت تلاش کنند برای منافع شخصی شان تلاش می کنند و این وضعیت برای سازمان غیر از ضرر و زیان چیز دیگری به همراه نخواهد داشت .

۱۰- از اهداف پراکنده وبدون برنامه ریزی پرهیز کنید :

مدیریت باید برای آنچه هدف گذاری می کند زمینه سازی کند و وسایل و شرایط لازم را نیز فراهم نماید مثلاً جهت افزایش تولید محصول باکیفیت نمی توان از ماشین آلات و تجهیزات نامناسب استفاده کرد و در شعار دادن و نصیحت کردن نیروی انسانی پیش قدم شد . ویا اینکه اکثر مدیران می خواهند هزینه های جانبی خود را کم کنند مانند هزینه ضایعات ولی گاهی کاهش ضایعات به طور جدی منجر به عدم استفاده از روشهای جدید تولید می شود. ویا گاهی اوقات نیز مدیران مجبورند برای امتحان بخت خود ریسک کنند و از راههای مختلفی وارد شوند که این خود نیازمند هزینه های جانبی است .

۱۱- از حجم کار استاندارد می که مقدار آن با اعداد مشخص شده پرهیز کنید:

وقتی حجم کاری کارکنان با اعداد و ارقام مشخص شوند معمولاً مقدار عددی تعیین شده نسبت به بازدهی کار کارکنان کمتر یا بیشتر خواهد بود که هر دو باعث افزایش هزینه تمام شده در مقایسه با کیفیت محصول می شود . چنانچه حجم کار تعیین شده کمتر از توانمندی کارکنان و ماشین آلات باشد کارکنان پس از اتمام کار در گوشه و کنار کارگاه بی هدف و بیکار می ایستند ویا مجبور می شوند آهسته تر کار کنند و چنانچه حجم کار تعیین شده زیادتر از حد توانائی آنان باشد مجبور می شوند بیش از اندازه کار کنند و از گوشه و کنار کار بزنند که عمل عموماً باعث افت کیفیت محصول شده و موجب بالا رفتن نادیده گرفتن مسائل ایمنی در کار می شود.

۱۲- موانع را برای رسیدن به سر بلندی از میان بردارید:

مدیریت باید شرایط لازم برای کارکنان پاره وقت و ساعتی نیز فراهم آورد تا آنان هم نسبت به پیشرفت سازمان احساس سر بلندی و غرور کنند بدین ترتیب مدیران باید با کارکنان خود بطرز شایسته ای رفتار کنند و برای سهولت کار و وسایل و امکانات لازم را در اختیارشان قرار دهد و آنان را در برنامه های مصوب سازمان شرکت داده چرا که مشارکت

فعالانه پرسنل باعث ارتقاء سطح کیفی و بهبود مداوم سیستم گردش کار می شود . مدیریت برای آنکه بتواند حس حق شناسی علاقه مندی و کار گروهی را در کارکنان افزایش بخشد باید به موارد زیر توجه کند :

(الف) کارکنان را از جزئیات کاری که می کنند آگاه سازند و آنان را در چگونگی انجام کارها یاری رسانند .

(ب) تمامی کارکنان را در بهبود فرایندها مشارکت دهد .

(ج) وسایل ماشین آلات و روشهای صحیح انجام کار را در اختیار کارکنان قرار دهد .

(د) دوره های آموزشی برای کارکنان برگزار کند .

(چ) مشکلات و معضلات دست و پا گیر کارکنان را شناسایی و رفع کنید.

۱۳- برنامه های پرمحتوایر حین آموزش ضمن خدمت سوادآموزی برقرار کنید :

آنچه مورد نیاز سازمانهاست در اختیار داشتن انسانهای خوب نیست بلکه سازمان نیاز به انسانهای خوبی دارد که دائما در حال آموزش مطالعه و یادگیری باشند و باید توجه داشت که تمامی رقابت های سالم شغلی از علم و دانش ریشه می گیرد به همین منظور کارکنان باید تشویق شوند که مطالعات فردی و گروهی خود را نیز افزایش دهند و همگان با تغییرات تکنولوژیک دنیا در پیشرفت سازمان سهم شونند

آموزشهای ضمن خدمت در حقیقت یافته های لازم را درمورد تغییراتی که در روشها و تکنیکهای پدید می آیند به کارکنان می آموزد و افرادی که دوره های آموزشی لازم را گذرانده باشند مطمئناً آمادگی بیشتری برای انجام وظایفشان خواهند داشت و فضای وجود سالم سازمانی را توسعه می بخشند .

۱۴- ایجاد ساختاری مناسب :

مدیریت سازمانها موظفند که مسئولیت بهبود مداوم کیفیت و بهره وری را عهده دار شوند و تلاش کنند که ساختار سازمانی به گونه ای عمل کند که تمامی جزئیات اجرایی سیزده مورد قبل انجام شود چرا که بدون پشتیبانی کامل و سازماندهی مناسب امکان ارتقاء سطح کیفی محصولات و خدمات وجود ندارد. ساختار سازمانی باید با توجه به این اصل شکل بگیرد که: " کیفیت هرگز از بازرسی حاصل نمی گردد".

نقش آموزش بر بهره وری نیروی انسانی

تاریخچه آموزش کارکنان

به حقیقت نمی توان تاریخچه ای برای آموزش عنوان کرد؛ چرا که بشر از بدو خلقت تا کنون جهت غلبه بر طبیعت و نیازهای خود در حال یادگیری و آموختن است. به طور کلی، آموزش کارکنان و اهمیت آن در علوم اداری، بعد از جنگ جهانی دوم مورد توجه قرار گرفت و تا آن تاریخ فقط سازمان های محدودی بودند که به تدریس و تعلیم کارکنان خود سعی

وافر مبذول می داشتند. پیس، اسمیت، میلز در کتاب های بهسازی منابع انسانی خود، تاریخچه پیدایش و تکمیل امر بهسازی منابع انسانی را به چهار دوره تقسیم کرده اند.

(الف) دوره به درجه استادی رسیدن کارگران:

این دوره از حدود سال ۱۱۰۰ پس از میلاد مسیح آغاز شد و تا حدود سال ۱۸۰۰ میلادی به طول می انجامد. در طول این دوره مهارت های کارگران به طور غیر رسمی، با مشاهده کارگران ماهرتر، تولیدکنندگان و یا حتی مشاهده اعضای خانواده، توسعه می یافت؛ فعالیت های شغلی، در محدوده نزدیک به منزل صورت می گرفت و تمرکز روی بازدهی بیش از توجه به کارایی کارکنان بود.

(ب) دوره کارایی کارکنان یا کارگران:

این دوره حدوداً از سال ۱۸۰۰ میلادی تا سال ۱۹۲۰ به طول انجامید. در این دوره کارکنان، در مقام یک نیروی مولد و تولیدکننده مورد بررسی قرار گرفتند و مدیران توجه خود را برای ایجاد عوامل محرک بر افزایش کارایی کارکنان خود معطوف کردند و بر رضایت یا بهسازی کارکنان خود توجه کمتری داشتند.

(ج) دوره رضایتمندی کارکنان:

این دوره از دهه ۱۹۲۰ آغاز شد و تا سال ۱۹۴۵ ادامه یافت. بعد از جنگ جهانی دوم فعالیت های مربوط به بهسازی کارکنان، به دستیابی به رضایت کارکنان متمرکز شد.

(د) دوره رشد کارکنان:

این دوره از سال ۱۹۴۵ آغاز شده است و تا کنون نیز ادامه دارد. امروز آموزش و بهسازی، ابزارهایی برای ترقی و رشد هر یک از کارکنان و حتی اموری ارزشمند برای همه انسان ها محسوب می شوند. [۵]

با توجه به روند امر تکوینی بهسازی کارکنان در طول تاریخ می توان گفت که روش استاد - شاگردی از جمله نخستین روش های آموزشی یا کارآموزی بوده است. با صنعتی شدن جوامع سنتی، تولید انبوه و گسترش پیچیدگی فنون و حرفه های تخصصی بدیهی بود که روش استاد - شاگردی نمی توانست پاسخگوی نیازهای گسترده مطرح شده باشد. از این دوره، آموزشگاه ها و میسسات فنی و حرفه ای ایجاد شدند که در این مراکز آموزشی اغلب کارکنان به آموختن می پرداختند و برای کار در کارخانه و بخش های صنعتی آماده می شدند. با گذشت زمان و با توسعه و گسترش سازمان های اداری و دولتی، لزوم آموزش کارکنان در بخش اداری و خدماتی نیز ملموس شد و مدارس و مراکزی هم برای این نوع آموزش ها به وجود آمدند و در خدمات دولتی، گذراندن دوره های آموزشی تخصصی شد. بدین ترتیب، شیوه آموزش فنون، حرفه ها و روش های فنی و اداری از شیوه استاد - شاگردی به شیوه های رسمی و منظم تبدیل شد و حیطه وسیعی را در بر گرفت. [۶]

مفهوم آموزش

برای آموزش تعاریف بسیاری بیان شده است؛ برخی از متخصصان آموزش را عبارت می دانند از «کلیه کوشش هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی و حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسؤولیت های شغل خود می نمایند.» سیف در کتاب خود با عنوان

«روانشناسی پرورشی»، آموزش را هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در فراگیران می باشد، تعریف می نماید. [۷] در بسیاری از کتب مدیریت، آموزش به عنوان یک ابزار مدیریت که نیازهای مهارتی و شغلی کارکنان را رفع کرده و موجب تحقق اهداف سازمان می شود، تعریف شده است. [۸] آموزش عبارت است از تمام فرایندهای متعددی که به وسیله افراد ایجاد می شود تا صلاحیت های متناسب با شغل های کارکنان در حال و آینده کسب شود. [۹] و در همین زمینه، گاتر آموزش را نوعی کوشش نظام دار تعریف می کند که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگ و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آن افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد می رود؛ شاید بتوان این تعریف را مشابه تعریف گلدستاین دانست؛ او آموزش را یاد دادن نظام مند مهارت ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش هایی می داند که در نهایت به بهبود عملکرد در یک محیط کار منجر می شود. [۱۰] به طور کلی آموزش در داخل سازمان ها به منظور بهبود و کسب مهارت های شغلی جدید، آماده شدن برای حرکت در مسیرهای شغلی مناسب و رفع نیازهای حرفه ای به کار می رود. [۱۱] و تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی یا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی گیرد، بلکه دامنه آن بقدری وسیع و گسترده می شود که از فراگیری یک حرفه و یا فن ساده شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منتهی می شود. [۱۲]

اهداف آموزش نیروی انسانی

به طور کلی هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی افراد می باشد که به افزایش مهارت و دانش در نزد فراگیران منجر شود، به طوری که کارکنان بتوانند شغل فعلی خود را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهند. آموزش دارای اهدافی از قبیل توسعه مهارت ها، تغییر رفتار و افزایش صلاحیت ها می باشد. [۱۳] کرل و کوزمیت معتقدند که:

اهداف آموزش انواع، سطوح مهارت ها، توانایی ها، دانش و نگرش شرکت کنندگانی که برنامه کامل آموزش آنها را در بر می گیرد مشخص می کند و هدف های مهم آموزش عبارتند از:

- ۱- کمک به تصمیم گیری راجع به روش های مناسب بر فعالیت کارکنان و نیازهای مربوط به دگرگونی.
 - ۲- 2- اهداف آموزش آنچه که انتظار می رود از آموزش دهنده و هم آموزش گیرنده را روشن می کند.
 - ۳- 3- اهداف آموزش مبنایی را برای ارزیابی برنامه بعد از اجرای آن فراهم می کند.
- کرل و کوزمیت، شش هدف مهم آموزش را بدین ترتیب بیان می کنند:

- ۱- بهبود عملکرد
- ۲- به روز کردن اطلاعات کارکنان
- ۳- ترفیع شغل
- ۴- حل مسائل
- ۵- آماده سازی برای ترفیع
- ۶- آشنا سازی کارکنان جدید با اهداف سازمان

دکتر میر کمالی، هدف های آموزش نیروی انسانی را چنین بر می شمرد:

۱- هماهنگی با تغییرات و پیشرفت های علمی و تکنولوژی در جهان

۲- هماهنگی با تحولات سیاسی و اقتصادی جامعه

۳- هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع

۴- کسب مهارت های ادراکی، فنی و روابط انسانی

۵- کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان

۶- تامین نیروی انسانی جدید به منظور جایگزینی

۷- فراهم آوردن زمینه های ترفیحات

اهمیت آموزش

آموزش نیروی انسانی، سرمایه گذاری پرسودی به شمار می رود که بازده آن در شکوفایی و گسترش بهینه سازمان و همچنین در اعتلای فرهنگ عمومی جامعه نقش مؤثری را ایفا می کند. اهمیت و ضرورت آموزش و بویژه بازآموزی بزرگسالان بر هیچ فردی پوشیده نیست. وله آموزش آمیخته از اصول مهم در زندگی کاری هر سازمان است و از آنجا که مهم ترین بعد این واژه، پرورش و رشد و مهارت و تخصص های کاری است، بدان جهت پایه ریزی و استمرار روند آموزش در سازمان های امروزی نقش بسزایی در تخصصی عمل کردن و در واقع پیشرو بودن آن در سازمان ها دارد. در واقع، آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر به همراه سایر فرایندهای مدیریت بتوانند سودمند واقع شوند.

آموزش در واقع یکی از راه های اصولی و منطقی هدایت تلاش های کارکنان در سازمان است و باعث بکارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و بوجود آمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. آموزش هر چه مفیدتر و بهینه تر باشد، به طور وسیعی جامعه معینی را به سوی هدف هایی از قبیل توسعه، مهارت، تغییر و اصلاح هدایت می کند. [۱۴] و همین تغییرات باعث می شود که کارکنان یک سازمان در انجام وظایف شان به صورت موفق تری عمل نمایند.

آموزش یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می شود و می توان آن را یکی از مهمترین اقدامات برای افزایش کارآمدی سازمان دانست؛ «مطابق آمارهای موجود، شرکت های معمولی آمریکا بیش از ۱۵۰۰ دلار در سال برای آموزش هر

کارمند هزینه می کنند که ارقام صرف شده در مجموع معادل ۵۲ درصد کل فروش آن شرکت ها می باشد». [۱۵]

همچنین بررسی ها نشان داده است که آموزش، به حفظ تداوم و بقای سازمان منجر می شود. یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکت های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده اند که از این تعداد، کمتر از ۱ درصد شرکت هایی بوده اند که برای کارکنان شان دوره های آموزشی برگزار کرده اند [16].

فواید و مزایای آموزش نیروی انسانی

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده یکی از مهمترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان است. در زیر مزایای عمده آموزش کارکنان بیان می شود:

هر کسی در بدو ورود به سازمان، برای آشنایی با زیر و بم شغل خود، به مدت زمانی نیاز دارد. برگزاری دوره های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآزموده و باتجربه، زمان یادگیری را به حداقل می رساند و باعث افزایش بازده می شود. آموزش خاص افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان باسابقه و باتجربه نیز باید بنا به ضرورت دوره هایی ترتیب داد. در واقع آموزش، خاص یک گروه یا منحصر به یک مقطع زمانی خاص نبوده و تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر، آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.

یکی از وظایف اولیه هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرش مورد نظر در کارکنان به وجود آمده باشد که رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنها طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می کند. شکایت و نارضایتی در محیط کار مناسب ناشی از مدیریت ضعیف و بی اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می توان این گونه مشکلات را حل کرد؛ همچنین مسائلی از قبیل ضعیف بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع و ضایعات بیش از اندازه و روش های عملیاتی غلط یا بی اثر را نیز می توان با آموزش رفع نمود.

چنانچه سازمان نتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را خارج از سازمان تامین نماید، تنها راه چاره آموزش، تربیت یا حتی بازآموزی کارکنان موجود در درون سازمان است.

آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است، زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارت های شغلی خود را بالاتر ببرند، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی های او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد. همچنین داشتن مهارت های ویژه و سودمند موجب می شود تا مسئولان سازمان، ارزش و اعتبار بیشتری برای کارکنان خود قائل شوند و در نتیجه، امنیت شغلی بیشتر می شود. طبیعی است که کسب توانایی ها و مهارت های بیشتر به

قابلیت ارتقای کارکنان برای تصدی پست ها و مشاغل عالی تر و مهم تر نیز خواهد افزود. [۱۷]

به طور کلی از مطالعه منابع در دسترس می توان فواید و مزایای آموزش کارکنان را به شرح ذیل بیان داشت که در برگیرنده فواید سازمانی، اجتماعی و فردی کارکنان می باشد.

۱- تسهیل در راه نیل به اهداف سازمانی.

۲- ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کارها و جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیت ها و دوباره کاری ها در سازمان.

۳- شکوفاشدن استعدادهای نهفته کارکنان و تقویت روحیه و ایجاد ثبات در سازمان.

۴- کاهش در نظارت های مستقیم و غیر مستقیم.

۵- ایجاد رضایت شغلی و کاهش میزان تمرد و کشمکش و غیبت و سایر رفتارهای نابهنجار و تقلیل سطح هزینه ها و حوادث.

۶- تقلیل میزان هزینه های عمومی و بهبود کمی و کیفی محصولات و یا خدمات ارائه شده توسط سازمان.

۷- تقویت حس وفاداری و ایجاد حس انعطاف پذیری لازم و همبستگی کارکنان نسبت به سازمان.

۸- ایجاد اعتبار و ارزش کارکنان و ارتقای سطح زندگی کارکنان از طریق ارتقای شغلی و تامین آتیه آنها.

۹- کمک به افزایش کارایی فردی و اثربخشی سازمانی.

انواع آموزش

به نظر بسیاری از صاحب نظران، آموزش کارکنان باید با نیازهای فردی کارکنان و مراحل متفاوت شغلی آنان متناسب باشد؛ بدین منظور طبقه بندی های گوناگونی از آموزش کارکنان صورت گرفته است. در یک طبقه بندی از آموزش می توان آموزش ها را به صورت دویخشی در مقابل هم قرار داد:

آموزش رسمی مقابل آموزش غیر رسمی، آموزش درونی مقابل آموزش بیرونی، آموزش اولیه مقابل آموزش ثانویه، آموزش حین خدمت مقابل آموزش پس از خدمت و آموزش ویژه مقابل آموزش عمومی. در طبقه بندی ها بیشتر بین دو نوع آموزش، یعنی آموزش رسمی و آموزش غیر رسمی، بحث وجود دارد و اعتقاد بر این می باشد که از آموزش های رسمی نسبت به دیگر آموزش ها استفاده بیشتری به عمل می آید. تفاوت آموزش رسمی و غیر رسمی را می توان در تعیین اهداف، برنامه ریزی و طراحی دانست. در آموزش های رسمی، اهداف و برنامه ها از قبل تعیین شده و مطابق با چهارچوب آن برنامه ها به اجرا در می آید؛ بدیهی است که ارزشیابی آموزش های رسمی نسبت به آموزش های غیر رسمی به مراتب آسان تر می باشد. دکتر ایبلی در مقاله خود تحت عنوان «آموزش و بهسازی نیروی انسانی، یک ضرورت سازمانی»، چهار نوع آموزش را برای کارکنان پیشنهاد می کند که عبارتند از:

۱- آموزش قبل از خدمت: آموزشی است که فرد قبل از پیوستن به سازمان به آن نیاز دارد تا بتواند توانایی های لازم را برای احراز شغل کسب کند.

۲- آموزش بدو خدمت: آموزشی است که در جهت توجیه کارکنان جدید و آشنا ساختن آنان با روند فعالیت سازمان و تشکیلات آن، وظایف محوله و قوانین و مقررات مربوط به امور گوناگون سازمان است. این آموزش به کارکنان جدید کمک می کند تا هر چه سریع تر با اهداف و انتظارات سازمان و گروه کاری خود آشنا شوند و ضمن انطباق با شرایط و اهداف سازمان، به افرادی مؤثر در گروه کاری مبدل گردند.

۳- آموزش ضمن خدمت: آموزشی است که در صحنه واقعی کار و هم زمان با انجام دادن وظایف شغلی، به کارکنان ارائه می شود. این نوع آموزش به افراد کمک می کند تا بر اساس انتظارات سازمانی، اخلاقی و اجتماعی و با توجه به مسائل فردی و سازمانی رفتارهای مناسبی از خود نشان دهند و به ویژه از طریق کسب معلومات و مهارت های لازم و تلفیق آنها با تجارب شغلی، کارایی بیشتری را برای انجام دادن وظایف موجود یا مسؤولیت های احتمالی آتی حاصل و شایستگی لازم را برای ارتقای شغلی و تصدی مدارج بالاتر سازمانی احراز کنند.

۴- آموزش بعد از خدمت: آموزشی است که به منظور آمادگی بیشتر کارکنان برای ورود به دوران بازنشستگی ارائه می شود. این نوع آموزش در زمینه کسب مهارت های درآمدزا، نحوه مواجهه به خلا قدرت ناشی از بازنشستگی، نحوه گذران اوقات بیکاری و سرانجام، نحوه تامین و حفظ سلامت فیزیکی و روانی به بازنشستگان کمک می کند. [۱۸]

فرآیند آموزش

فرآیند اصلی آموزش در برنامه ریزی فعالیت های گوناگون آموزشی شامل سه مرحله اساسی برآورد نیازهای آموزشی، تدوین و اجراء و سرانجام ارزشیابی برنامه آموزشی است:

هدف مرحله برآورد، گردآوری اطلاعات به منظور اتخاذ تصمیم در مورد ضرورت آموزش است. اگر به یاری اطلاعات گردآوری شده به این نتیجه رسیدیم که آموزش، ضرورت دارد موضوعی که اهمیت پیدا می کند تشخیص و تعیین موارد سه گانه زیر است:

- ۱- در چه بخشی یا بخش ها یا در چه زمینه هایی از کار سازمان، آموزش مورد نیاز است.
 - ۲- به چه نوع یا انواعی از آموزش، نیاز داریم.
 - ۳- چه آگاهی ها، توانایی ها، مهارت ها را باید آموزش دیم.
- این اطلاعات را با انجام تحلیل های سه گانه یعنی تحلیل سازمانی، تحلیل شغل و سرانجام تحلیل شخص، گردآوری می کنیم. پس از گردآوری و تکمیل اطلاعات می توان اهداف برنامه آموزشی را استخراج و تعیین و تدوین کرد. هدف مرحله تدوین و اجرای برنامه آموزشی، طراحی محیط آموزشی مناسب جهت نیل به مقاصد آموزش است. در این مرحله باید:

- ۱- ویژگیهای شرکت کنندگان در دوره آموزشی، مورد بررسی قرار گیرد.
- ۲- اصول آموزشی که باید در موقعیت ویژه آموزشی برای شرکت کنندگان مورد نظر بکار برده شوند مشخص گردند.
- ۳- مواد و محتوای برنامه آموزشی و فنون آموزش، تعیین شوند.
- ۴- آموزش به مرحله اجرا درآید.

هدف مرحله ارزشیابی، بررسی این مطلب است که آیا اجرای برنامه آموزشی در نیل به اهداف مورد نظر، مؤثر بوده است. ارزشیابی مستلزم شناخت و تعیین ضوابط ویژه از جمله بررسی های ذیل است:

- واکنش های شرکت کنندگان نسبت به آموزش.
- برآورد آنچه در برنامه آموزشی فرا گرفته اند.
- معیارهای رفتار آنان پس از طی دوره آموزشی.
- شاخص های نتایج سازمانی نظیر تغییرات در نرخ بهره وری.

مرحله ارزیابی، مستلزم گزینش یک طرح ارزیابی تجربی به منظور برآورد کارایی آموزش است. گزینش ضوابط و طراحی، هر دو پیش از آنکه آموزش عملاً به اجرا درآید باید انجام گیرد تا امکان ارزیابی درست آموزش را فراهم آورد.

برنامه های عمده آموزش بهره وری

برای نهادینه کردن بهره وری در سازمان و تاسیس دپارتمان یا کمیته بهره وری به تدوین و اجرای برنامه های آموزشی ذیل جهت ایجاد فرهنگ بهره وری و تربیت کادر بهره وری نیاز است:

- ۱- آموزش اصول و مفاهیم و مقولات اساسی بهره وری برای عموم کارکنان.
- ۲- آموزش بهره وری و نقش مدیران در ارتقاء آن برای عموم مدیران.
- ۳- آموزش ویژه جهت آشناکردن مدیریت های گوناگون سازمان با عرصه های افزایش بهره وری در قلمرو هر مدیریت (نظیر مهندسی طراحی و بهره وری، مدیریت مواد و بهره وری، مدیریت تولید و بهره وری، مدیریت کیفیت و بهره وری و غیره).
- ۴- آموزش بهره وری به سرپرستان.
- ۵- آموزش فنون ارتقاء بهره وری (نظیر بهره وری و مطالعه کار، بهره وری و ارزشیابی عملکرد، بهره وری و سیستم جبران).
- ۶- آموزش و تربیت کارشناسان اندازه گیری بهره وری، تحلیل گران بهره وری، برنامه ریزان بهره وری، مطالعه کنندگان کار، کارشناسان تحلیل شغل، کارشناسان ارزشیابی عملکرد و غیره.
- ۷- آموزش اعضاء کمیته های بهره وری.

ویژگی های لازم جهت کارایی آموزش

برای آنکه آموزش بصورت ابزاری برای ارتقاء کارایی، بهره وری و کارایی سازمان درآید باید از ویژگی هایی برخوردار باشند که در ذیل به عمده ترین آنها اشاره می شود:

- ۱- بصورت یک فرایند نگریسته و سازماندهی شود.
- ۲- در کل سیستم ها، روش ها و برنامه های سازمان به عنوان جزء لاینفک فعالیت سازمانی ادغام گردد.
- ۳- هدفمند باشد.
- ۴- جامع باشد.
- ۵- مرتبط و دارای توالی منطقی باشد.
- ۶- مستمر باشد.
- ۷- مبتنی بر تشخیص نیازها و بازخورها باشد.

-
- ۸- با انگیزه، توام باشد.
 - ۹- مورد ارزیابی قرار گیرد.
 - ۱۰- پیگیری شود.
 - ۱۱- بازخورهای آن در تدوین و اصلاح برنامه ها مورد توجه قرار گیرد.

مهم ترین زمینه های آموزش در ارتقاء بهره وری

- برنامه ریزی منابع انسانی
- توجیه کارکنان جدید
- تحلیل شغل
- مطالعه کار
- ارزشیابی عملکرد
- ایجاد یا توسعه مهارت ها (فنی، اداری و روابط بین اشخاص)
- تولید یا عملیات
- کنترل کیفیت
- هدف گذاری
- تصمیم گیری
- ایمنی
- انگیزه
- روابط کار
- اندازه گیری، ارزشیابی و برنامه ریزی بهره وری
- مذاکرات جمعی و انعقاد قرارداد
- مدیریت مشارکتی
- ارتقاء کارایی و اثربخشی

رابطه بین آموزش و بهره وری

به طور کلی می توان گفت که بهره وری در بلندمدت به عنوان یک طرز تفکر، بر آموزش و فرهنگ استوار است. بنابراین آموزش می تواند وسیله ای مهم در جهت تسریع و پیشرفت کیفی نیروی کار تلقی شود. سیستم آموزشی بهره وری نیروی کار را افزایش می دهد. این امر زمانی رخ می دهد که برنامه ریزی آموزش و اشتغال هماهنگ بوده و از افزایش سطح آموزش و مدارک تحصیلی به طور کامل استفاده شود.

با مروری بر تعریف بهره‌وری که از سوی مرکز بهره‌وری ژاپن ارائه شده است می‌بینیم که بهره‌وری پیوند تنگاتنگی با آموزش و مقوله نگرش و دیدگاه فکری انسان بهره‌ور دارد. این تعریف چنین ارائه شده است:

«هدف از بهره‌وری به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی و یا کاهش هزینه‌های تولید و گسترش کالاها و افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی است، آن گونه که به نفع کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان باشد. در این دیدگاه، انسان به این عقیده و باور می‌رسد که می‌تواند کارها و وظایف خود را هر روز بهتر از روز قبل انجام دهد و برای تحقق این باور تلاش کند.» آنچه که از تعریف فوق مستفاد می‌شود، رابطه مستقیم و معنا دار بهره‌وری و آموزش است. رابطه‌ای که صراحتاً به ما می‌آموزد که: آموزش بهتر مساوی با بهره‌وری بیشتر است.

به طور کلی می‌توان بین بهره‌وری و آموزش را در زمینه‌های زیر مورد بررسی قرار داد:

۱- جنبه فردی و روانی: فرد در طول دوره کودکی و نوجوانی آموزش رسمی می‌بیند و تقریباً بلافاصله پس از ترک مؤسسه آموزشی، وارد بازار کار و اشتغال می‌شود. هر چقدر آموزش او با نیاز شغلش هماهنگی بیشتری داشته باشد، از آموزش و شغل خود بهره بیشتری خواهد برد. ضمناً به رغم اوقاتی که صرف آموزش نموده است، در صورت اشتغال در زمینه‌های مربوطه، احساس بیهودگی ننموده و طی عمر خویش را امری بیهوده نمی‌پندارد و بهره‌وری فرد نیز از زندگی شخصی، از نظر مادی و معنوی ارزش بیشتری خواهد یافت.

۲- جنبه اجتماعی: دیدگاه افراد نسبت به آموزش با انواع مشاغل ارتباط نزدیکی دارد. مشاغلی که نیازمند آموزش بیشتر و شرایط پذیرش مشکل‌تری هستند، نسبت به مشاغل دیگر از ارزش بیشتری برخوردارند. در عین حال، افراد آموزش دیده به خدمات پزشکی، پلیس و دوايد قضایی نیاز کمتری دارند. لذا برای مصارف تولیدی و عام المنفعه دیگر، در نیروی انسانی صرفه جویی خواهد شد و به بهره‌وری بیشتر از منابع ملی کمک می‌کند.

۳- جنبه اقتصادی: در کل اقتصاد یک کشور، آموزش و اشتغال ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. هر چقدر برنامه ریزی آموزشی منظم‌تر و رشد و توسعه قسمت‌های مختلف آن روشن‌تر باشد، نیروی انسانی و شرایطی که این نیرو باید واجد آن باشد، آشکارتر خواهند بود. از آنجا که آموزش و پرورش باید پرورش و عرضه چنین نیرویی را فراهم آورد، همچنین باید هماهنگی بیشتری با نیازهای کشور داشته و طبعاً پیامد آن، بهره‌وری افزون‌تری خواهد بود.

به طور کلی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده نشان داده است که بین بهره‌وری و آموزش، همبستگی مثبت و بسیار قوی وجود دارد. علاوه بر این، مطالعات تطبیقی کشورهای مختلف جهان نشان می‌دهد که کشورهایی که نیروی آموزش دیده بیشتری در تخصص‌های مختلف دارند، از بهره‌وری و رشد بالایی برخوردارند. [۱۹]

نقش آموزش نیروی انسانی بر بهره وری

آموزش یکی از پیچیده ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. پس از نظام جذب، نظام بهسازی و بکارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد، در حقیقت آموزش از مهمترین اقدامات و برنامه های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدای به شمار می رود و باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت های آتی را تضمین می کند. آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول شده و در نتیجه موجب نیل به هدف های سازمانی با کارایی و اثربخشی بهتر و بیشتر است. امروز کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد. سازمان ها اعم از بزرگ و کوچک منابع مهم خود را به آموزش و بهبود منابع انسانی تخصیص می دهند و برای بعضی از سازمان ها آموزش یک فعالیت مداوم است که تمام کارکنان علاقه مند به این تلاش هستند و تمام کارکنان از اشکال آموزش مختلف در دوران تصدی خود بهره منداند و حقیقت این است که تلاش و صرف هزینه برای آموزش سه سوال را مطرح می سازد. اول اینکه، دلایل آموزش چیست؟ دوم اهداف آموزش چیست؟ سوم اینکه نتایج آموزش چگونه ارزشیابی می شود.

در روان شناسی یادگیری، آموزش یکی از مهمترین فرایندهای روانی است، این فرایند به عنوان یک عامل تغییر و تحول، عامل نگرش و جهت گیری جدید و بسیار مؤثر می تواند اهمیت بسزایی در بهبود کیفیت عملکرد کارکنان یک سازمان و بازسازی روش ها و شیوه های قابل اعمال در نظام اداری داشته باشد.

مایکل لوبوف در کتاب خود در ضرورت سرمایه گذاری در آموزش می نویسد: برای رشد و پیشرفت کارکنان سرمایه گذاری کنید. اگر افراد برای مشاغل و مسؤولیت های بالاتر آماده نشده باشند، ترفیع از داخل سازمان فاجعه آفرین است. سازمان هایی که کارکنان وفادار دارند در تعلیم و تربیت آموزش و پیشرفت مستمر آنان سرمایه گذاری می کنند. بدون تردید، آموزش و رشد کارکنان گران قیمت است، لکن اگر شما فکر می کنید که آموزش گران قیمت است، هزینه نادانی را در نظر بگیرید، دیر یا زود یک سازمان از طریق پرداخت حقوق های بالاتر برای جذب کسانی که آموزش دیده اند یا از طریق صرف وقت برای کارکنانی که دارند، هزینه های آموزشی را می پردازند.

همچنین، پیگورز و مایرز در زمینه نقش آموزش می گویند: آموزش خوب، نارضایتی شغلی و دوباره کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاری می دهد که با تمام ظرفیت خود کار کنند، یک چنین هدف های مهمی تحقق نمی یابند، مگر آنکه تمام سلسله مراتب سازمان (از مدیر اجرایی تا کارکنان) به اهمیت آموزش آگاه باشند. [۲۰]

بنابراین می توان گفت یکی از عواملی که تاثیر بر بهره وری داشته و می تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است، تکنیک های نو و طرح های جدید بهبود بهره وری نمی تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود.

تأثیر برون سپاری نیروی انسانی بر بهره وری

الگوی مدیریت دولتی نوین در پاسخ به نارسایی های اداره امور دولتی سنتی و مدل کلاسیک، در بخش دولتی ظهور کرد. در این دوران، نظریه پردازان ادعا کردند که کوچک شدن دولت و برون سپاری وظایف موجب افزایش رفاه کلی از طریق رشد کارآیی اقتصادی می شود. برون سپاری به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت های داخلی یک کسب و کار به یک تامین کنند خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیت ها یا فرایندهای کسب و کار خود را به عرضه کننده ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد اطلاق می شود.

سازمانهای دولتی برای دستیابی به اهداف خود برون سپاری صورت گرفته را ممیزی نمایند تا مشخص شود آیا برون سپاری را توانسته است محقق بخشد. از این رو مسئله اولی این است که آیا برون سپاری نیروی انسانی انجام شده توانسته است بهره وری واحدها را نسبت به گذشته افزایش دهد یا خیر؟

پیش از دهه 1990 میلادی، چنین تصور میشد که دولت خوب باید از طریق بوروکراسی، تهیه کننده مستقیم و بی واسطه کالاها و خدمات باشد، اما در آغاز دهه 91، الگوی مدیریت دولتی نوین در پاسخ به نارسایی های اداره امور دولتی سنتی و مدل کلاسیک، در بخش دولتی ظهور کرد و در اکثر کشورهای پیشرفته الگوی مسلط شد. در این دوران، حملات تقریباً شدیدی به اندازه و قابلیت بخش دولتی انجام گرفت. نظریه پردازان ادعا کردند که کوچک شدن دولت، موجب افزایش رفاه کلی از طریق رشد کارآیی اقتصادی می شود. در دهه های پایانی قرن بیستم، خصوصی سازی و کاهش دامنه فعالیت های دولت، به شبه پارادایم غالب و مد رایج تبدیل شد.

مشتري گرایی، انعطاف پذیری، مشارکت جو بودن و سپردن کارها به مردم، افزایش مسئولیت مدیریت و نیل به اهداف از جمله ویژگی های مدیریت دولتی نوین به شمار می آید. مدیریت دولتی نوین، شامل مولفه هایی همچون خصوصی سازی، کاهش اندازه دولت، به پیمانکار دادن امور، برون سپاری و مشتری گرایی می باشد. مدیریت دولتی نوین رویکرد جدیدی را در مدیریت دولتی ارائه نموده است که در آن مسئولیت مدیریت در نیل به اهداف مورد توجه بیشتر قرار می گیرد، انعطاف پذیری و نرمش در ساختار مدیریت رو به فزونی می نهد، ارزیابی و سنجش عملکردها انجام می پذیرد و به کارآیی و اثربخشی در بخش دولتی بیشتر توجه می شود. در این پارادایم، دولت در مدیریت دولتی نوین، هدایت کردن به جای راندن، توانمند سازی به جای خدمت رسانی، بودجه برای نتایج به جای بودجه برای دروندادها، برآوردن نیازهای مشتریان به جای نیازهای بوروکراسی، ایجاد درآمد به جای هزینه کردن، پیشگیری به جای درمان، مشارکت به جای روابط سلسله مراتبی و حاکمانه را سرمشق خود قرار می دهد. مدیریت دولتی نوین بر بکارگیری مدیریت بخش خصوصی جهت افزایش کارآیی و بهره وری تاکید دارد.

مشارکت بخش خصوصی در ارائه خدمات پدیده جدیدی نیست. در طول تاریخ، در بسیاری از کشورهای جهان، بخش خصوصی به صورت محدود یا غالب نقشهایی را بدر عهده داشته است.

بسیاری از خدماتی که امروز توسط دولت ارائه می شود توسط بخش خصوصی یعنی افراد، سازمانهای مدنی و یا مراکز مذهبی ارائه می شده است. یعنی آنچه ما امروز خصوصی سازی می نامیم همانگونه که پیتز دراکر اشاره کرده است در واقع، همان خصوصی سازی مجدد ۱ است

اما نارضایتی و ناامیدی از کیفیت خدمات ارائه شده توسط دولت و ناتوانی در پاسخ به تقاضاهای روز افزون مشتریان به تلاش برای بازگرداندن تولید و ارائه انواع ذکالاهای خدمات به بخش خصوصی منجر شده است.

برون سپاری

برون سپاری به معنی خرید کالا یا خدمت از خارج از سازمان به جای تهیه آن در داخل است (الوانی،). برون سپاری دادن حق الزحمه برای تدارک خدمات به سازمانی دیگر به جای آن که اعضاء خود سازمان به ارائه آن خدمت بپردازند.

برون سپاری به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت های داخلی یک کسب و کار به یک تامین کننده خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیت ها یا فرایندهای کسب و کار خود را به عرضه کننده ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد این عیل را برون سپاری می نامند.

برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقا بهره وری در سالهای اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمانهای دولتی قرار گرفته است و به عنوان وسیله ای برای کوچک سازی سازمانی مطرح شده است. اگرچه اهمیت برون سپاری فعالیت هایی که انجام آنها توسط سازمان های بیرونی که از تخصص و مهارت بیشتری برخوردارند، بر کمترمدیری در کشور پوشیده است، الگوی مشخص و مبتنی بر مطالعه ی علمی و تحلیل فایده - هزینه برای سازمانها تهیه نشده است. البته به جرأت می توان ادعا کرد که از نظر مدیران سازمان های دولتی کشور، مسئله ی مطرح در این ارتباط استفاده از برون سپاری نیست بلکه تصمیم گیری در زمینه ی انتخاب خدمات یا فعالیت های قابل واگذاری و اطمینان از کسب منافع درازمدت، دغدغه اصلی آن هاست (الوانی، ۱۳۸۴)

اهداف و منافع برون سپاری

در عرصه مدیریت دولتی، ضروری است که دولت خود را از تصدی گری رها نماید و در جهت کوچک کردن ساختارهای دولتی گام برداشته و بسیاری از وظایف و نقش های متداول خود را از طریق برون سپاری استراتژیک به سازمانهای غیردولتی ۲ NGO واگذار نموده و خود به ایفای نقش های مدیریتی بپردازد. اما متأسفانه ساختارهای دولتی در کشور ما هنوز نتوانستند در این مسیر توفیق چندانی بدست آورند و این امر نیز به نوبه خود یکی از عوامل بازدارنده در راه ایجاد تحول نظام اداری است. البته برای حل این مشکل در برنامه دوم و سوم و چهارم توسعه، بحث کوچک شدن دولت مدنظر بوده و راه حلی که برای آن پیش بینی شده بود از کشورهای توسعه یافته که این تجربه را داشتند الگوبرداری شد ۳ و آن راه حل خصوصی سازی و یا اطلاحا برون سپاری ۴ بود).

به منظور درک این مطلب که چرا سازمانها فعالیت های خود را برون سپاری می کنند می توان اهداف و منافع زیر را برشمرد:

- ✓ بهبود کیفیت خدمات و افزایش کمیت کارها با رعایت اصول صرفه جویی در هزینه ها
- ✓ افزایش سرعت انجام کارها و حذف بروکراسی حاکم بر ادارات و سامانه های دولتی
- ✓ آزادکردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر
- ✓ ایجاد فرهنگ ضد انحصار در جهت ارائه خدمات به منظور افزایش حق انتخاب مشتری
- ✓ افزایش تمرکز سازمان بر یک فعالیت خاص و مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر
- ✓ در دسترس قرارگرفتن وجوه سرمایه و تقسیم خطرپذیری

به هر حال نکته مهم این است که سازمانهای دولتی برای دستیابی بده اهداف فوق باید برون سپاری را آغاز نمایند. و جهت ادامه فرآیند تصمیم سازی برای برون سپاری لازم است. برون سپاری صورت گرفته ممیزی گردد تا مشخص شود آیا برون سپاری توانسته است اهداف اولیه خود یعنی اثربخشی و کارایی را محقق بخشد یا خیر؟ پاسخ به این پرسش می تواند راهگشای تصمیمات آتی مدیران در این حوزه باشد. از این رو مسئله اولی این است که آیا برون سپاری نیروی انسانی انجام شده توانسته است بهره وری واحدها را نسبت به گذشته افزایش دهد یا خیر؟

موانع پیش رو در خصوصی سازی

اجرای صحیح سیاستهای خصوصی سازی نیاز به هماهنگی میان اجزای مختلف حاکمیت دارد و اگر یکی از اجزاء وظیفه خود را فراموش کند و یا با سهل انگاری انجام دهد، بدون شک در عمل مشکلات متعددی گریبان گیر این روند خواهد شد. بخش بزرگی از این موانع و مشکلات ناشی از بی توجهی به نقش سیاستهای اصل 44 در ایجاد تحول عظیم اقتصادی در کشور بوده و یا به علت برداشتهای مختلف و نرسیدن به یک درک مشترک در بخشها و دستگاههای مختلف بوجود آمده است. به عنوان بخشی از موانع پیش رو در این روند می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ❖ مقاومت مدیران دولتی
- ❖ نگاه درآمدی دولت به بخش خصوصی (تامین کسری بودجه دولت)
- ❖ پایین بودن نرخ سودآوری شرکتهای دولتی: سرمایه گذارانی که در خصوصی سازی شرکت می کنند ناچار به صرف هزینه هایی برای تغییر ساختار مالی و مدیریت برای افزایش بازدهی آنها هستند.
- ❖ تاثیر خصوصی سازی بر اشتغال: اکثر شرکتهای دولتی دچار مزاد نیروی کار هستند و هنگامی که در جریان خصوصی سازی قرار می گیرند، معمولاً افزایش بیکاری حادث می شود.

❖ ساختار نامناسب بسیاری از شرکتهای دولتی از نظر حجم بالای نیروی شاغل ، تکنولوژی پایین و داراییهای مستهلک که موجب عدم رغبت بخش خصوصی و کندی برنامه است.

❖ نبود یک برنامه حمایت تامین اجتماعی برای کاهش اثرات جانبی خصوصی سازی و نگرانی نسبت به افزایش بیکاری و کاهش اشتغال

❖ سرمایه گذاریهای گسترده و مجدد دولت در بخشهای تصدی و رقابتی اقتصاد که تاثیر خصوصی سازی را خنثی می کند.

❖ عدم شفافیت اطلاعات شرکتهای و مشکلات قیمت گذاری شرکتهای ، زمانبر بودن اجرای طرح و اقدامات شتابزده.

❖ علاقه سنتی مردم به داراییهای فیزیکی به جای داراییهای مالی ، کمبود نقدینگی وضعف تقاضا.

خصوصی سازی مرحله به مرحله

از آنجائی که خصوصی سازی مرحله به مرحله مناسب ترین روش برای واگذاری شرکت های متوسط و بزرگ می باشد، اساس کار برنامه خصوصی سازی در سراسر جهان قرار گرفته است. این شیوه ، خصوصی سازی را به دو مرحله آماده سازی و فروش شرکتهای دولتی تقسیم نموده که در پنج گام قابل انجام می باند. و شامل فروش سهام دولتی از طریق عرضه عمومی ، فروش تجاری (به شخص ثالث)، یا فروش ترکیبی (7 ترکیبی از هر دو روش) است. در این جریان، مالیکت و مدیریت شرکت های دولتی به بخش خصوصی منتقل می شود. شیوه مرحله به مرحله واگذاری شرکتهای ، به دولتها فرصت میدهد ما در مورد مسائل مربوطه به سیاست کلی خصوصی سازی تصمیم بگیرند، و شرکتهای را به قیمت عادلانه بازار بفروشند. این روش، روند شفافیتی برای فروش ارائه می کند و می تواند مدیریت یکپارچه را بهبود بخشد، از اعمال نفوذ افراد بکاهد و در صورت نیاز، مدیریت، مهارت، سرمایه و دانش بازاریابی خارجی را برای شرکت خصوصی شده فراهم کند. بانک جهانی ، خصوصی سازی مرحله به مرحله شرکتهای دولتی بزرگ را برای اصلاح نظام اقتصادی ضروری میداند، علاوه بر این، تصدیق می کند که این رویکرد می تواند در عین کاهش ریسک اقتصادی و مالی ایجاد شده توسط این گونه شرکتهای، منابع مالی قابل توجهی را برای دولت فراهم آورد.

مراحل خصوصی سازی

خصوصی سازی مرحله به مرحله فرآیندی است که دارای پنج گام می باشد. بسیاری از کارشناسان برای این که عقد قرارداد، استخدام مشاوران مالی و عوامل فروش ساده تر انجام شود و همچنین به دلایل عقلانی، این پنج گام را به دو بخش تقسیم کرده اند :

مرحله اول : آماده سازی

● گام اول : شناسایی شرکتهایی که می توانند خصوصی گردند

● گام دوم : مطالعه امکان سنجی

مرحله دوم : فروش

● گام سوم: برنامه ریزی خصوصی سازی؛ در مواردی که دولت مسائل سیاستگذاری

را حل می کند و به کمک مشاوران مالی، مرحله فروش را برنامه ریزی می کند.

● گام چهارم: اگر لازم باشد مرحله قانون گذاری یا تایید.

● گام پنجم: اجرا یا معامله

خصوصی سازی مرحله به مرحله مزایای خاصی دارد. برای مثال، این روش به دولت فرصت می دهد تا به مسائل مربوط به خط مشی کلی خصوصی سازی توجه دقیقی داشته باشد و برنامه هایی را سازماندهی می کند که سرمایه، اطلاعات و ارتباطات خارجی لازم را فراهم کنند و بازده مالی دولت را به حداکثر برسانند. بسکاري از کشورها، برنامه خصوصی سازی را بخشی از اصلاحات ساختاری می دانند که می تواند از مشکلات بودجه بکاهد. فروش شرکتهای دولتی به بخش خصوصی می تواند جریان ورود سرمایه عمومی به این شرکت ها را کاهش دهد. همچنین می تواند با درآمد به دست آمده از طریق فروش و مالیات اخذ شده از شرکتهای تازه خصوصی سازی شده، درآمد قابل توجهی برای دولت ایجاد کند.

دلایل ناکارای بنگاههای دولتی

۱- عدم تقارن اطلاعاتی^۹

۲- سردرگمی سیاستی^{۱۰} و فلج سازمانی^{۱۱}

۳- ناکارایی در نتیجه مدیریت ضعیف^{۱۲}

۴- عدم وجود رقابت

۵- استفاده از بودجه دولت

#. عدم تقارن اطلاعاتی:

عدم تقارن اطلاعاتی در بخش بنگاههای دولتی اولاً به دو دلیل به وجود می آید که دلیل او، اختلاف بین اهداف رئیس (دولت) و عامل (مدیر شرکت) و دلیل دوم، سیستم کنترلی نامناسب می باشد. در عین حال که تعارض اهداف بین مالک و مدیران در شرکتهای خصوصی نیز وجود دارد، اما اولاً این اختلافات محدود هستند و معمولاً توسط هیات مدیره حل و رفع می شوند. تصمیمات هیات مدیره، اهداف شرکت را مشخص می کند و وظیفه مدیر اجرای آنها به شیوه ای موثر و کارآمد است، که معمولاً با توجه به سودآوری آن برای هر سهم اندازه گیری می شود. از طرف دیگر در بخش بنگاههای دولتی تعارض اهداف آشکارتر هستند. حوزه مانور مدیر اغلب به واسطه تعامل سیاستها و تعدد اهداف مقامات دولتی محدود می شود. برخی معتقدند که اگر دولت مردان از طراحی سیستمهای انگیزشی و کنترلی موثر اولاً از تمایل آنها برای تداوم ابهام سرچشمه می گیرد به نحوی که بتوانند کنترل خود را حفظ نمایند، از زیر بار پاسخگویی شانه خالی کنند و احتمالاً با مدیران بنگاههای دولتی به منظور تامین حقوق، نفوذ و پرستیژ بالاتر دست به ائتلاف بزنند.

#. فلج سازمان و سردرگمی سیاسی:

فلج سازمانی زمانی رخ میدهد که اجرای پیشنهاداتی که بالقوه برای سیاستمدار جذاب نیست به تاخیر می افتد یا وقتی دستورالعمل مقام دولتی، به او اجازه میدهد تا بخشی از معادله باشد. سردرگمی سیاسی زمانی است که دولت از طرحهای

پیشنهادی راضی نیست و بنابراین فرآیند تصمیم گیری را چنان طولانی می کند که از حیز انتفاع خالی شود. اغلب، مدیر شرکت دولتی انگیزه ای برای عملکرد بهتر ندارد. بنابراین یکی از اهداف خصوصی سازی، روشن ساختن اهداف شرکت و بهبود شبکه اطلاعاتی مدیریتی و سیاستی است. هدف بنگاههای دولتی تجاری به مانند شرکتهای خصوصی دستیابی به حداکثر سود است. اما چنین هدفی ضرورتاً مستلزم آن است که شرکت از بار طاقت فرسای هزینه های غیرعملیاتی ۱۴ رها شود. همچنین نیازمند آن است که مدیر از کنترل کامل منابع شرکت، به نحوی که بتواند به اهداف تعیین شده از سوی مقامات دست یابد، برخوردار باشد. همچنین مدیر باید بتواند آزادانه نیروها را استخدام یا اخراج کند و قیمتهای رقابتی وضع نماید. بدون وجود چنین اهداف روشنی، همانگونه که تجربه صنایعی که با اهداف سیاسی ملی شده اند نشان می دهد، یک شرکت کارا و سودآور به دلیل سیاستهای کنترلی دولت زیان ده و ناکارآمد میگردد. این مسئله به ویژه در مواردی وجود دارد که ضروری است در تاسیسات زیربنایی سرمایه گذاریهای، عظیمی صورت پذیرد.

#. ناکارآمدی ایکس ۱۵:

اعتقاد بر این است که ناکارآمدی در سطح شرکتی به دلیل وجود ناکارآمدی ایکس در تمامی شرکتهای تجاری است. براساس نظریه ناکارآمدی ایکس، به دلیل جدایی بین مالکیت و مدیریت و اختلافات بین آنها، اهداف در تعارض قرار دارند ۱۶. در حالی که مالکان تمایل دارند تا به حداکثر سود دست یابند، مدیران ممکن است کاملاً با هدف دستیابی به حداکثر سود به عنوان تنها علت وجودی موافق نباشند. بنابراین از آنجا که مالکان به دلکل هزینه های بالا نمی توانند به آسانی مدیران را جایگزین کنند، آماده هستند تا به وی اختیارات مشخصی را اعطا کنند. با اعطای این اختیارات این احتیال وجود دارد که در جهت کسب حداکثر سود تلاش تمام عیاری صورت نپذیرد. در نتیجه نتایج حاصله کمتر از حد مطلوب خواهد بود و مسئله ناکارآمدی ایکس مطرح میگردد.

#. رقابت:

به عنوان مرکز ثقل بهبود کارایی در سطح شرکتی معرفی میشود. اما در مورد بنگاههای دولتی مشاهده می کنیم که تا حدودی به دلیل نبود رقابت و فقدان نظم بازار مالی، مدیران این بنگاهها نسبت به شرکتهای خصوصی انگیزه کمتری برای دستیابی به کارآمدی دارند. اغلب بنگاههای دولتی در بازارهای حفاظت شده ۱۸ در برابر رقبا فعالیت می کنند و به سرمایه های دولتی و اعتبارات خارجی با نرخ پایین تر از نرخهای بازار داخلی دسترسی دارند به علاوه هیچگونه خطری بنگاههای دولتی را از منظر فروش یا واگذاری به دلیل عملکرد ضعیف تهدید نمی کند، در حالی که این خطر یکی از انگیزه های کارایی در بخش خصوصی است. به این ترتیب بانک جهانی عمیقاً به این موضوع اعتقاد دارد در جایی دستیابی به کارایی امکانپذیر است که بنگاههای دولتی ناگزیر باشند تا در، بازارهای رقابتی فعالیت کنند.

#. کاهش باربودجه ای دولت:

در حالی که برخی از بنگاههای دولتی به دلیل مشکلات مالی دولت در تنگنا قرار دارند، برخی دیگر خود باری بر دوش بودجه دولت میباشند.

پرداخت یارانه به بنگاههای دولتی ناکارآمد مانعی بر سر راه دستیابی به رشد اقتصادی است. با کاهش پرداخت یارانه به بنگاههای دولتی ناکارآمد، بار مالیاتی کاهش خواهد یافت یا به شرط آنکه بودجه متوازن باشد از پس اندازها در امور تولید استفاده خواهد شد. به دلیل تاکیدات اخیر سیاستگذاران بر کاهش ابعاد دولت، بسیاری کاهش پرداخت یارانه را ترجیح می دهند.

مقایسه کارایی بخش خصوصی ودولتی

دلیل عمده طرفداران خصوصی سازی و کاهش نقش دولت، برتری نسبی کارایی بخش خصوصی نسبت به بخش عمومی می باشد. بیشتر مدیران بخش خصوصی علت این امر را، وجود رقابت بیشتر در بخش خصوصی و تعقیب اهداف و صرفاً اقتصادی و مبتنی بر حداکثر کردن سود، به جای اهداف و انگیزه های سیاسی در بخش دولتی می دانند. براین اساس عمدتاً شرکتهای بخش دولتی دارای سودآوری پایین تر و تخصیص ناکاراتر منابع نسبت به شرکتهای خصوصی می باشند. به نظر آنها علت امر آن است که مدیران بخش خصوصی تحت فشارهای دائمی هستند که آنها را برای کسب محبوبیت بیشتر به تلاش بیشتر، نوآوری و خلاقیت و فکرکردن روی روشهایی برای افزایش سودآوری و تخصیص بهینه منابع وادار می نماید در غیراینصورت فشار سهامداران باعث برکناری آنها خواهد گردید که این به نوبه خود باعث ایجاد سابقه سوء مدیریت و موفق نشدن بریافتن کاری دیگر می شود از طرف دیگر خطر ورشکستگی در صورت سودآور نبودن و استراتژی مناسب نداشتن، فشار بازار از طریق تهدید رقبای بزرگتر و سودزاتر به خریداری واحدهای کوچکتر و غیر سودآور و برکناری مدیران آنها و خطر رقبا به ارائه محصولات با کیفیت بهتر با قیمت ارزاتر، مدیران بخش خصوصی را مجبور به تلاشهای دائمی برای خارج نشدن از صحنه رقابت می نماید که به نوبه خود باعث افزایش بهره وری بخش خصوصی می گردد و این درحالی است که این تهدیدها و عوامل انگیزشی برای مدیران بخش دولتی وجود ندارد. به بیان دیگر شرکت دولتی به علت وابستگی به دولت با خطر ورشکستگی یا خریداری شدن توسط رقیب بزرگتر و سودزاتر مواجه نمی باشد ولذا انگیزه کمتری برای افزایش بهره وری دارد.

چه خدماتی را می توان برون سپاری کرد

- ۱- هرچه فعالیت خدماتی ملموس و مشخصتر باشد تمایل به برون سپاری آن فعالیت بیشتر است.
- ۲- هرچه فعالیت خدماتی استاندارد پذیرتر باشد تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیت وجود دارد.
- ۳- هرچه میزان تفکیک ناپذیری فعالیت ها از یکدیگر کمتر باشد تمایل جهت واگذاری این گونه فعالیت کمتر است.
- ۴- هرچه پیچیدگی فعالیت های خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیت احساس می شود.
- ۵- هرچه تماس فعالیت های خدماتی مشترکین بیشتر باشد تمایل جهت برون سپاری فعالیت کمتر است.
- ۶- هرچه فعالیت های خدماتی اصلی تر باشد رابطه معکوس بین پیچیدگی، عدم تفکیک پذیری و تماس با مشتری و تقاضا برای گرایش برون سپاری ضعیف تر است.
- ۷- هرچه اهمیت فعالیت های خدماتی بیشتر باشد ارتباط مستقیم بین عدم استانداردپذیری تعیین قیمت براساس رقابت و پیچیدگی فعالیت با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیت ها ضعیف تر است.

۸- هرچه تامین کنندگان و ارائه دهندگان فعالیت های خدماتی بیشتر باشد و فعالیت ملموس ، استانداردپذیر تفکیک پذیرتر باشد گرایش به برون سپاری این گونه فعالیت ها قوی تر است.

موانع ارتقای بهره وری در منابع انسانی

موانع سیاسی، موانع ساختاری و تشکیلاتی، فرآیند بودجه ریزی، ضعف برنامه ریزی و سیاستگذاری، نبودن اختیارات به حد کافی، تمرکز و نبودن استقلال اداری، نداشتن نظام منسجم شایسته سالاری و ارتقاء و ترفیع و نظام مناسبی برای ارزیابی عملکرد، ضعف ارتباطات سازمانی، فقدان نظارت کافی، قوانین و مقررات دست و پاگیر، پیچیدگی روشهای انجام کار، نبودن تکنولوژی مناسب و مکانیزه نبودن کارها، عدم توجه به مدیریت مشارکتی، عدم تمرکز و بومی نشدن خدمات دولتی، نظام پرداختهای نامناسب و نبودن انگیزه در کارکنان، نداشتن برنامه ای روشن برای آموزش های حین خدمت، نبودن فضای مناسب برای ابراز عقاید نوین ، ابتکارات و خلاقیت ها، شکل گیری فرهنگ کم کاری، افسردگی و دلسردی در کار. البته عوامل پیشمار دیگری بر بهره وری سازمانها به ویژه ادارات خدمات عمومی مؤثر می باشند

برون سپاری از دیدگاه بهره وری

سازمان ها برای دستیابی به بهره وری نیاز دارند تعدادی از فرآیندهای خود را برون سپاری نمایند. بهره وری از دو جزء اولی کارایی و اثربخشی تشکیل می شود، که بخش کارایی مربوط به تعیین نیازها و خواسته های مشتریان و بخش اثربخشی شامل منابع مورد استفاده می باشد . سنجش هر یک از این دو عنصر، میزان بهره وری سازمان را مشخص می کند . از نقطه نظر دیگر ، اثربخشی نگاه به بیرون و کارایی نگاه به درون سازمان دارد . برای سنجش کارایی، سازمان به عملیات درونی خود و نحوه صرف منابع می پردازد تا اینکه دریابد هر خدمت چند واحد پولی هزینه دربرداشته و بر اساس استانداردها این هزینه تا چه حد توجیه پذیر است . در سنجش اثربخشی، سازمان به بیرون می نگرد تا دریابد خدمات، چه اثراتی بر جامعه و مشتریان گذاشته است . گاهی برون سپاری سازمان ها در جهت حصول به کارایی بیشتر و گاهی در جهت دستیابی به اثربخشی صورت می گیرد . البته برون سپاری برخی از فعالیت ها به این دلیل صورت می گیرد که مدیریت اینگونه فعالیت ها، وقت زیادی را به خود اختصاص می دهد . برون سپاری در این حالت باعث می شود تا مدیران بدون دغدغه فکری بتوانند به مسائل اصلیت در راستای اهداف سازمان بپردازند که این خود بر افزایش بهره وری تاثیر مستقیم می گذارد.