

## موانع و مشکلات عدم بهره وری نیروی انسانی در ادارات ورزش خوزستان

شهین حیاتی<sup>۱</sup>، دکتر امیر ندری<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی شوشتر، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، ایذه، ایران.

فصلنامه راهبردهای نو در روان‌شناسی و علوم تربیتی، دوره اول، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۸، صفحات ۷۰-۵۰

## چکیده

بهره وری نیروی انسانی از جمله مباحث مهم امروز محافل مدیریتی است. دستیابی به این هدف مستلزم برنامه ریزی و درک دقیق از وقایع موجود در سازمان می باشد. امروزه بهره وری بیشتر به عنوان یک دیدگاه فکری و یک نگرش و طرز تفکر برای استمرار پیشرفت مطرح است و در عمق معنای خویش، نگرشی برای عقلانی کردن فعالیت هاست. لذا هدف اصلی این پژوهش شناسایی موانع و مشکلات عدم بهره وری نیروی انسانی در ادارات ورزش خوزستان می باشد. این مطالعه با روش توصیفی تحلیلی انجام شده است. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که موانع اصلی بهره وری ادارات ورزش خوزستان شامل عوامل مدیریتی، فردی، فرهنگی، محیطی و اجتماعی روانی می باشد.

واژه‌های کلیدی: بهره وری، نیروی انسانی، ادارات ورزش.

## مقدمه

منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل و نهادهای اصلی هر سازمان نقش بسزایی در کیفیت و کمیت ستاده‌های آن سازمان دارد. رشد و توسعه نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران از دهه ۹۰ میلادی یک اولویت استراتژیک محسوب می‌شده و اکنون نیز چنین است. اهمیت مسئله فوق، باعث شده است که به بهره‌وری منابع انسانی و تعیین جایگاه و سهم آن در تولید خدمات بیش از پیش توجه شود. زیرا، یکی از استراتژی‌های بهره‌وری نیز توجه به نقش نیروی انسانی است (بردبار، ۱۳۹۲). در میان منابع و عوامل مختلف تولید که محصول هر سازمان اعم از کالا یا خدمت از تعامل و تلفیق آنها تحمیل می‌شود، نیروی انسانی از ویژگی خاصی برخوردار است، چرا که ظرفیت زایش عواملی از قبیل سرمایه، مواد، زمان و اطلاعات بهر حال محدود است، اما تاکنون، حداقل از دیدگاه نظری، هیچ حد و مرزی برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی ادعا نشده است. به همین دلیل سازمانهایی که به بهره‌وری به عنوان یک فرآیند مداوم و مستمر می‌نگرند و افق زمانی مشخصی را به عنوان پایان فعالیت‌های بهبود بهره‌وری در نظر نمی‌گیرند، ناچارند که سهم اصلی را در این فرآیند به نیروی انسانی بدهند و از طریق توجه به این عامل استراتژیک، موفقیت سازمانشان را در تحقق مقلوح بالاتر بهره‌وری تضمین نمایند. بهره‌وری یک مقوله مهم در زندگی انفرادی و اجتماعی ماست. مفهوم بهره‌وری در خلال فزون گذشته و بویژه در طی دهه‌های اخیر تحولات زیادی یافته و در حال حاضر به عنوان یک شاخص که بیانگر سطح زندگی فردی سازمانی املی است مورد توجه همه محققین قرار گرفته است و در سطح سازمان بهره‌وری یک شاخص برای تعیین موفقیت با ناکامی است. در این سطح بهره‌وری مفهومی است فراگیر که مفاهیم جزئی تری مثل افزایش کمیت محصولات، بهبود کیفیت محصولات، کاهش هزینه تولید محصول، رضایت مندی کارکنان، مشتریان و سهامداران و ... را در بطن خود دارد. از آنجا که افزایش بهره‌وری یکی از اساسی‌ترین راه‌های دستیابی به تولید بیشتر و به دنبال آن تأمین رفاه و بهزیستی افراد در جوامع است، شناخت عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری از آرمان‌های محققان و

پژوهشگران در این زمینه بوده و هست (اعتمادی، ۱۳۷۹)، عوامل زیادی از جمله قابلیت‌ها و نگرش‌های کارمندان بر بهره‌وری آنان اثر می‌گذارد. لازم است که هر کارفرمایی همه تلاش خود را به کار گیرد تا بهره‌وری را به سطح مطلوبی برساند، که متناسب با هزینه‌های منطقی منابعی چون کادر نیروی انسانی، تجهیزات و تسهیلات برای هر فعالیت باشد. کارمندانی که دارای انگیزه، ابزار و محیط مناسبی هستند، دو تا سه برابر کارمندانی که به آنها انگیزه لازم داده نمی‌شود و یا برای انجام موثر کارهایشان با موانع سازمانی دست به گریبان هستند، بازدهی دارند (بن‌هریسون، ۱۳۸۳). به هر حال، کوشش در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان، امکان کشف نارسایی‌ها ساختاری نهفته در آن را فراهم ساخته، کارکنان را برای انجام مؤثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می‌سازد. پس ایجاد ساختار مناسب با موقعیت کنونی که محیط همواره در حال تغییر مداوم است، می‌تواند تأثیر بسزایی در ارتقای بهره‌وری داشته باشد. در نتیجه بین بهره‌وری، هماهنگی، تقسیم کار دقیق، گروه‌بندی صحیح وظایف و ساختار سازمانی مناسب با شرایط موجود، که در نهایت موجب به کارگیری توانایی‌های بالقوه و بالفعل افراد و کارکنان می‌شود، یک رابطه مستقیم وجود دارد. هر چه با انتخاب صحیح و مناسب ساختار سازمانی بتوان درصدد بیشتری از این توانایی‌ها را به کار گرفت، به همان نسبت می‌توان بهبود بیشتری را انتظار داشت. اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر به این دلیل می‌باشد که امروزه بهره‌وری یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه اقتصادی و اجتماعی ملل مختلف است، توفیق و تسریع روند بهبود بهره‌وری یکی از شرایط اصلی دستیابی به جایگاه مناسب در صحنه رقابت جهانی و افزایش رفاه زندگی مردم می‌باشد و اگر اداره‌ای از بهره‌وری بالا و مطلوب برخوردار باشد، همه افراد و مؤسساتی که به نوعی با آن سروکار دارند، مستفید خواهند شد (طولابی، کدخدایی و حسینی، ۱۳۹۵).

ضرورت استفاده بهتر از منابع و امکانات موجب شده تا وجود نظام ارزشیابی در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر شود، به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی در استفاده از منابع، امکانات، اهداف و استراتژی‌ها، مدیران و کارکنان

یکی از نشانه‌های بیماری سازمان قلمداد می‌شود. فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون سازمان است که باعث ضعف و در نهایت مرگ سازمان می‌شود (عزیزی، ۱۳۸۳). با توجه به اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد و کارایی در سازمانها، امروزه مدیران به ابزاری نیاز دارند تا بتوانند از طریق آن موقعیت خود را در برابر رقبا و محیط تشخیص دهند و اقدامات لازم را برای رسیدن به اهداف سازمان انجام دهند (موثمنی، ۱۳۸۱). بحث اندازه‌گیری کارایی و عملکرد با استفاده از روش‌های علمی، در بخش صنایع و کارخانجات بیشتر مطالعه شده است (حیدری نژاد، ۱۳۸۲)، ولی در سال‌های اخیر سازمان‌های خدماتی هم به بحث اندازه‌گیری کارایی سازمان توجه جدی نشان داده‌اند و در سازمان‌هایی مانند مراکز بهداشتی (الکساندر، بوش و سترینگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)، مراکز آموزشی (مک میلان، میلویل، چان و وینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)، کتاب‌خانه‌ها (هاموند، ۲۰۰۳)، بانک‌ها (سوتریو و ستاورین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) و... کارایی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. یکی از نیازهای ضروری جامعه که در برنامه‌های توسعه و پیشرفت اجتماعی نقش مهمی دارد، ورزش و تربیت بدنی است. دستاوردهای تربیتی، بهداشتی، سلامتی، روانی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و ... تربیت بدنی و ورزش موجب شده است تا ورزش به عنوان مقوله‌ای چند بعدی در جامعه مطرح شود و وزارت ورزش و جوانان (سازمان تربیت بدنی سابق) به عنوان متولی ورزش کشور تأسیس گردد. امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش بر عهده این سازمان نهاده شده است. ادارات کل ورزش و جوانان (ادارات کل تربیت بدنی سابق) در سطح استانها زیر نظر وزارت ورزش و جوانان فعالیت می‌کنند (سجادی، ۱۳۸۴). ادارات کل ورزش در استان‌ها با در اختیار داشتن منابع مالی، انسانی و فیزیکی به عنوان ورودی‌های سازمان خود فعالیتشان را آغاز می‌کنند و بر اساس شرح وظایف تعیین شده برای این ادارات، خدمات مختلفی را در زمینه‌هایی چون توسعه و گسترش ورزش همگانی، ورزش قهرمانی آموزش رشته‌های ورزشی،

<sup>۱</sup>. Alexander, Busch, Stringer

<sup>۲</sup>. McMillan, Melville, Chan, Wing

<sup>۳</sup>. Soteriou, Stavrinides

آموزش دآوری، میزبانی و برگزاری رویدادهای ورزشی، ساخت و احداث تأسیسات ورزشی جدید، اعزام ورزشکاران و تیم‌های ورزشی استان به رقابت‌های ورزشی، کمک به انجام تحقیقات ورزشی و ... در سطح استان‌ها ارائه می‌دهند (ادبی فیروزجاه، مظفری و هادوی، ۱۳۹۲)؛ مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور، ۱۳۸۴). فقدان بهره‌وری در سطح مطلوب در این ادارات باعث بروز مشکلاتی می‌شود. وجود این مشکلات چه در سطح ملی و چه در سطح بنگاههای اقتصادی نشان‌دهنده سطح نامطلوب، بهره‌وری است، و در واقع به مدیران جامعه یا موسسه هشدار می‌دهد که دست به فعالیت‌هایی برای ارتقاء این سطح بزنند، برخی از عمده‌ترین مشکلاتی که حاکی از نامطلوب بودن شاخص‌های بهره‌وری هستند عبارتند از:

- ۱- سوددهی کم ۲- نتیجه‌گیری نامطلوب و غیر قابل قبول ۳- افزایش نامعقول هزینه‌ها ۴- پایین بودن کیفیت خروجی (محصول)
- ۵- میزان نامطلوب ضایعات ۶- ناتوانی در رقابت با محصولات مشابه ۷- عدم استفاده از حداکثر ظرفیت تولیدی ۸- فعالیت ماشین‌آلات و تجهیزات در شرایط نامطلوب و غیر استاندارد ۹- ناتوانی در اجرای تعهدات ۱۰- بیکاری (آشکار و پنهان) ۱۱- مشکلات مدیریتی ۱۲- عدم استفاده از خلاقیت و نوآوری.

### بهره‌وری و راهبرد منابع انسانی

منابع انسانی و مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌ها به عنوان 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) به واسطه انگیزش و رهبری صحیح، کارایی می‌تواند از یک بزرگتر باشد. بهره‌وری مترادف با کیفیت نیروی انسانی است و از افرادی که با

مهارت های خود، روحیه گروهی، کارایی، خلاقیت، نوآوری، غرور کاری، و مشتری گرایی را برای سازمان به ارمغان می آورند، سخن می گوید (الوانی و احمدی، ۱۳۸۰).

### نقش منابع انسانی و نیروی انسانی

فعالیت‌های سستی منابع انسانی به طور کلی شامل گزینش، آموزش، پاداش و برنامه ریزی مسیر شغلی اند. این فعالیت ها که بر جنبه های انسانی و اجتماعی سازمان، مانند کار گروهی، انگیزش و رفتار، ارتباطات و روابط انسانی تأکید دارند، علی رغم کمک های زیاد به سازمان، از دیدگاه و حوزه محدودی برخوردارند و بدین لحاظ باعث گردیده اند که بسیاری از سازمان ها نتوانند برحسب موقعیت های متحول امروزی به پیش بینی و تحول منابع انسانی دست یابند. به عبارت دیگر، انجام فعالیت های فوق، قبل از اینکه مبتنی بر نیاز شرایط کاری و محیط فعالیت باشد، بیشتر مبتنی بر رویه ها و مقررات سازمان بوده، فاقد دیدگاه استراتژیک نسبت به انسان است (سومانثا<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴).

بدین لحاظ، رشد و توسعه نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان برای مدیران دهه ۹۰ یک اولویت استراتژیک محسوب می شده است؛ چرا که نیروی انسانی امروز از نظر ظاهر، طرز تفکر و عملکرد با گذشته فرق دارد و در بسیاری از جنبه ها، مانند سن، جنسیت، فرهنگ، آموزش، ارزش ها و اشتغال افراد معلول و ناتوان دچار تحول شده است (الوانی، ۱۳۸۰).

نیروی کار از لحاظ ترکیب و تغییر در مهارت های شغلی با چالش های جدیدی رو به رو شده و مدیران سخت در تکاپوی هموار کردن این چالش ها بند و قوانین و خط مشی های سازمان ها را در جهتی سوق می دهند که بتوانند به نحو احسن از فرصت های ناشی از تحولات مزبور استفاده کرده، با تهدیدهای موجود مقابله کنند. در این باره، یکی از تلاش ها، ابداع واژه (توسعه منابع

<sup>۱</sup>. Sumanth

انسانی) است. توسعه منابع انسانی بنا به نظر نادر عبارت است از: سازمان دادن تجارب یادگیری در زمانی خاص و به منظور افزایش و امکان اصلاح نحوه انجام دادن کار (رابرت و گرینبرگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).

در نظام‌های صنعتی و فرا صنعتی، پیوند میان نیروی انسانی با تولید و بهره‌وری دگرگونی یافته است. انسان و نیروی کار همگام با پیچیده‌تر شدن جریان تحول و تکامل، به صورت درونداد سرنوشت ساز درآمد 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 (الوانی، ۱۳۸۰).

### ضرورت توجه به نیروی انسانی

از عوامل مهم موفقیت سازمان‌ها، شنیدن نظرات ذی‌نفعان، طراحی تولید و ارائه خدماتی است که در جهت برآوردن انتظارات ذی‌نفعان به کار می‌رود و به طور مستمر ارزش‌فرایندهای سازمانی رضایت ذی‌نفع را بهبود می‌بخشد. از جمله مهم‌ترین ذی‌نفعان سازمان، نیروی انسانی آن‌ها می‌باشد، کارکنانی که چرخ‌های سازمان را به حرکت در آورده و ایجاد ارزش افزوده می‌نمایند، با شنیدن نظرات آنان می‌توان انتظارات را شناسایی، آسیب‌ها را مشخص و در جهت رفع آنها اقدام کرد.

### مزایای بهره‌وری برای سازمان و ادارات

۱- سودآوری: عمده‌ترین مسئله یک سازمان کسب درآمد و یا به عبارت دیگر، سودآوری آن است. سود یک اداره یا شرکت نیز تا حد زیادی به بهره‌وری آن در بلندمدت بستگی دارد. در حالی که شاخص‌های سودآوری، بیانگر آن هستند که آیا سود نا

<sup>۱</sup>. Robert & Greenberg

ویژه، به طور مناسب، هزینه‌ها را می‌پوشاند یا خیر. شاخص‌های بهره‌وری مشخص می‌کند که آیا کارایی و اثربخشی یک کار به همان اندازه است که می‌تواند باشد، با اینکه کارایی و اثربخشی آن با متوسط‌های صنعتی مطابقت می‌کند. لذا سودآوری، بیانگر وضعیت مالی سازمان در زمان حال و بهره‌وری، ترمیم‌کننده‌ی وضعیت سازمان در آینده می‌باشد. یک سازمان، تنها در صورتی می‌تواند به سودآوری مستمر خود امیدوار باشد که موضوع بهره‌وری را نادیده نگیرد، در این صورت در درازمدت، با کاهش هزینه‌ها و افزایش تقاضا برای فرآورده‌های سازمان، میزان سودآوری نیز ارتقاء خواهد یافت. به بیان دیگر، می‌توان با افزایش بهره‌وری و با افزایش قیمت هر واحد ستاده نسبت به هزینه‌های ساخت آن سودآوری سازمان را افزایش داد؛ اما باید توجه کرد که قیمت کالا با خدمات معین تنها در صورتی می‌تواند از قیمت مشابه آن در بازار بیشتر باشد که از کیفیت بالاتر برخوردار باشد. در این صورت است که سودآوری واقعی حاصل می‌شود (کاظمی، ۱۳۹۱).

رقابت: بهره‌وری، همچنین در میزان توان رقابت سازمان مؤثر است. بدین معنی که در توانایی سازمان برای رقابت با سایر سازمان‌هایی که کالاها با خدمات مشابهی را تولید یا عرضه می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. یکی از شاخص‌های معمول سنجش، توان رقابت، از طریق هزینه هر واحد از نیروی کار است که از طریق تقسیم هزینه نیروی کار به ارزش افزوده یا از تقسیم متوسط هزینه نیروی کار به بهره‌وری به دست می‌آید. هزینه هر واحد از نیروی کار، نشانگر مقدار هزینه‌ای است که برای ایجاد هر دلار ارزش افزوده، مصرف شده است. اگر این نسبت بالا رود، بدین معنی است که قدرت سازمان نزول کرده است. این نسبت نشان می‌دهد که قدرت رقابت سازمان در صورتی بالا خواهد رفت که بهره‌وری آن در سطح معینی از دستمزدها افزایش یابد، در این صورت نسبت کاهش می‌یابد. اگر بار دیگر به نسبت بالا نگاه کنید، متوجه خواهید شد که می‌توان بدون کاهش قدرت رقابت سازمان دستمزد افراد را افزایش داد و البته شرط این کار آن است که بهره‌وری را افزایش دهید، افزایش بهره‌وری به خصوص بهره‌وری نیروی انسانی



مانع از افزایش نسبت فرقی می‌شود. بهبود بهره‌وری، علاوه بر کاهش هزینه‌های نیروی کار، کاهش سایر هزینه‌ها را نیز به دنبال دارد (شکری، ۱۳۹۵).

### عوامل مهم در افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها

عوامل مهم زیر در افزایش عملکرد سازمان می‌توانند موثر واقع شوند که این عوامل به دو دسته کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی به شرح ذیل می‌باشد (فقهی فرهنگمند، ۱۳۸۴).

الف) عوامل داخلی، که در دو گروه به شرح ذیل قابل تبیین می‌باشند.

#### ۱- عوامل سخت افزاری مانند:

- محصول از طریق: طراحی بهتر و گسترش تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروش با در نظر گرفتن کمیت، کیفیت، زمان و هزینه مناسب.
- ماشین آلات و تجهیزات از طریق: تعمیرات و نگهداری خوب و بموقع، استفاده موثر و مطلوب تر از ظرفیت آن‌ها، توجه به نحوه بهره‌برداری، دوام و عمر آن‌ها، نوآوری، هزینه، سرمایه‌گذاری، گسترش ظرفیت‌ها و برنامه ریزی تولید.
- تکنولوژی.
- مواد و انرژی از طریق: بهره‌گیری از مواد و ارائه محصول مفید با مصرف انرژی کمتر در واحد محصول، انتخاب مواد اولیه مناسب و صحیح و با کیفیت مطلوب، کنترل ضایعات، بالا بردن کیفیت مواد اولیه با استفاده از فرآیندهای اولیه و آماده‌سازی مواد اولیه برای فرآیندهای اصلی تولید، بهبود وضعیت انبارداری و گردش موجودی‌ها.

## ۲- عوامل نرم افزاری مانند:

- افراد از طریق: ایجاد زمینه‌های مشارکت، توجه به رفتارهای انسانی، حذف برخوردها و موانع ارتباطی، رعایت استاندارد عملکرد و تلاش در بهبود آن، توجه به رضایت از نوع کار و شغل، مهم و پر اهمیت و سودمند نشان دادن کار
- سازمان‌ها و سیستم‌ها از طریق: وحدت فرماندهی، واگذاری مسئولیت‌ها، نظارت و کنترل، تقسیم کار و ایجاد هماهنگی.
- روش‌های کار از طریق: جابجایی نیروی انسانی، ابزار، محل‌های تولید، مواد، ماشین‌هایی که مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- روش‌های مدیریت شامل: سیاست‌های نیروی انسانی، ایجاد مشاغل، برنامه‌ریزی و نظارت، هزینه‌ها و منابع سرمایه‌ای روشهای کنترل. (فرهمند، سال ۱۳۸۴).
- ب) عوامل خارجی، که در سه گروه قابل تفکیک هستند:

## ۱. عوامل ساختاری شامل:

- تغییرات اقتصادی، کشاورزی، صنعتی، تکنولوژی، رقابتی.
- تحقیقات و توسعه، تکنولوژی و کاربرد روش‌های تازه، فنون جدید، محصولات جدید.
- تحرک اقتصادی، مالی، حضور در بازار رقابت، منابع انسانی، زیر بناهای اقتصادی، نوآوری و اختراعات.
- تغییرات اجتماعی و جمعیتی.

## ۲. منابع طبیعی شامل نیروی انسانی، زمین، سوخت و مواد خام.

## ۳. دولت شامل عملکرد و مقررات دولتی، حمل و نقل، ارتباطات، محیط زیست، یارانه، اقدامات مالی و ارزی.

با این ترتیب عامل انسانی بعنوان مهمترین و مؤثرترین عامل تولید در بهره‌وری می‌باشد، زیرا چنانچه انسان‌ها نتوانند از ابزارها و تجهیزات پیشرفته و تکنولوژی استفاده مطلوب نمایند، عملاً پیشرفت تکنولوژی فاقد کارایی لازم خواهد بود به همین جهت برای تربیت و رشد انسان‌هایی با کفایت و توانا و به تبع آن سرعت بخشیدن به فرآیند، تبدیل عامل کار به سرمایه انسانی لازم است تا مسائل انسانی در کشورهای مختلف به خوبی شناسایی شوند، اما شناسایی مسایل به تنهایی کافی نیست، بلکه تربیت و پرورش منابع انسانی نیز لازم است و از آن گذشته استفاده بهینه از منابع مذکور و بالمال افزایش بهره‌وری به برنامه‌ای منسجم و دقیق نیاز دارد (بشیرزاده، ۱۳۸۵).

#### عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از نظر صاحب‌نظران و سازمان‌ها

یکی از اساسی‌ترین راههای دستیابی به تولید بیشتر و بدنبال آن تأمین رفاه و بهزیستی افراد در جوامع است، شناخت عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری از آرمان‌های اصلی محققان و پژوهشگران این زمینه بوده و هست، ولی تمام پژوهشگران تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند، که برای افزایش سطح بهره‌وری عامل یا علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود، بلکه عنوان می‌کنند که ارتقاء بهره‌وری را باید ترکیبی از عوامل گوناگون دانست. دیویس و نیواستورم در مورد عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی به عوامل زیر اشاره کرده‌اند؛ (دیویس و نیواستورم، ۱۳۸۰).

۱- کیفیت رهبری ۲- اعتماد متقابل کارگر و کارفرما ۳- دو سویه بودن ارتباطات سازمانی ۴- عادلانه بودن پاداش‌ها ۵- مشارکت داشتن کارکنان در اداره امور سازمان ۶- امکان رشد و پیشرفت کارکنان ۷- نظارت، ساختار و دیوان سالاری به اندازه معقول از یک سو و فشارهای منطقی در کار از سوی دیگر نیز می‌تواند بهره‌وری کار را بهبود بخشد. میر محمدی (۱۳۷۳) دبیر کل سابق سازمان امور اداری و استخدامی کشور معتقد است که بهبود و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمانهای کشور در گرو اعمال عوامل زیر است:

۱- آموزش شغلی مستمر ۲- ارتقاء انگیزه کارکنان ۳- مجال بروز ابتکار و خلاقیت ۴- برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکردها برقراری نظام تنبیه و تشویق. علاوه بر عوامل فوق تأکید بر بهبود روش‌ها از یک سو و ترویج خودکنترلی در کارکنان سازمان‌ها از سوی دیگر است. در واقع به اعتقاد نامبرده ترویج وجدان کاری و انضباط اجتماعی از یک سو و تجدید نظر در روش‌های انجام کار به منظور حصول اطمینان از بهینه بودن این روش‌ها نیز بر بهره‌وری کارکنان تأثیرات مثبت دارد. هیأت ملی بهره‌وری سنگاپور به نکاتی اشاره می‌کند که کارکنان با به کار گرفتن آن‌ها می‌توانند بهره‌وری خود را بهبود بخشند.

۱- نگرش‌های مثبت کاری، همچون داشتن غرور در کار و میل و شوق برای پیشرفت مستمر، ۲- ارتقاء مهارت‌ها و کسب مهارت‌های جدید، از طریق آموزش ۳- کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها به صورت گروهی ۴- مشارکت در برنامه‌های بهبود بهره‌وری همچون "گروه‌های کنترل کیفی" و طرح پیشنهادها ۵- اجرای درست کار از همان بار اول ۶- حفظ سلامت جسمانی.

مدیریت می‌تواند با اجرای طرح‌های لازم و ایجاد انگیزش‌های مناسب در کارکنان از طریق اعطای پاداش‌های مادی و تفویض اختیارات، ایجاد فضای دوستانه و روابطی مبتنی بر همکاری بین کارکنان و خود، در بهبود بهره‌وری عواملی که توسط ام. پوتی در مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن ارائه شده است عبارتند از:

۱- آموزش کارکنان ۲- فراهم آوردن رضایت شغلی کارکنان ۳- حسن روابط کار - کارفرما. به اعتقاد این صاحب‌نظر اهداف بهره‌وری باید برای کارکنان روشن شود چرا که این کار آنها به همکاری و همراهی برای تحقق اهداف تشویق می‌کند. سپس باید فرصت و مجال مشارکت و قبول مسئولیت را در فرایند بهبود بهره‌وری برای همه کارکنان را فراهم آورد. همچنین بایستی به کارکنان اطمینان داد که در منافع ناشی از بهره‌وری سهیم هستند و نهایتاً اینکه کارکنان باید التزام عملی مدیریت رده بالای سازمان را نسبت به اهداف بهره‌وری لمس کنند. مثلاً چنانچه کاهش هزینه‌ها یکی از اهداف بهره‌وری

باشد، مدیریت مالی سازمان بایستی در این راه پیشقدم باشد. برخی دیگر از صاحب نظران شش عامل ذیل را به عنوان تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی مورد تاکید دارند که عبارتند از :

۱- آموزش و تربیت کارکنان ۲- سیستم پرسنلی که شامل امنیت شغلی و رفتار عادلانه با کارکنان است ۳- مدیریت صحیح از طریق استقرار سیستم ها و استانداردهای مناسب ۴- ایجاد انگیزه در کارکنان ۵- حسن روابط کارگران و کارفرمایان ۶- اصلاح فضای کار یا مهندسی فاکتورهای انسانی که شرایط محیط کار را برای عملکرد و نتیجه گیری مطلوب مهیا می سازد (بشیرزاده، ۱۳۸۵).

#### سایر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

اهم سایر عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان را می توان چنین فهرست نمود: آموزش، ساختار سازمانی، طراحی مناسب، برقراری نظام مناسب تشویق و تنبیه، سیستم مدیریت، فرهنگ سازمانی.

تعداد و خصوصیات نیروی انسانی مثل توانائی ها، مهارت ها، آموزش، زمینه بیولوژیکی و شخصیت، اعتماد به نفس، روحیه، انگیزش، نحوه ترکیب نیروی کار از لحاظ سن، جنس و غیره.

آموزش رسمی، آموزش عملی، بهسازی نیروی انسانی (شامل کارکنان و مدیران).

ساختار سازمانی و سیستم های کارآمد مثل سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم پرسنلی مناسب و ...

طراحی مناسب نظام انسان - ماشین با توجه به مهندسی فاکتورهای انسانی یا ارگونومی و تناسب بین انتخاب کارکنان و تجهیزات نصب شده.

برقراری نظام مناسب تشویق و تنبیه، نظام مناسب ارتقاء شغلی، پرداخت مبتنی بر عملکرد و ایجاد زمینه های مناسب به منظور بروز ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان.

سیستم مدیریت شامل نظام انتخاب و انتصاب مدیران، نقش مدیریت، الگو و سبک مدیریت نسبت به کارکنان و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و ...

فرهنگ سازمانی و فضای روانی حاکم بر سازمان مثل نوع علاقه و قبول خطر و علاقه به مسئولیت در کارکنان، نوع ارتباطات (بازی یا بسته)، روابط کارکنان با یکدیگر و با مدیریت، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و ... نتیجه آنکه: بهره‌وری نیروی انسانی = تابع (شناخت، توجیه شغل، حمایت مدیر از کارکنان، بازخور عملکرد، آگاهی و سازگاری محیطی و مشارکت کارکنان) (جانعلی نژاد، ۱۳۸۰).

### موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی

علی‌رغم تحقیقات فراوان در زمینه بهره‌وری، همچنان بهره‌وری نیروی انسانی در بسیاری از کشورها بسیار پایین می‌باشد (آلیناتو، مواکالی و بانجت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). شناسایی و ارزیابی موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی یک موضوع ضروری است که پیش روی مدیران قرار دارد. البته باید توجه داشت که این موانع در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه متفاوت می‌باشند (مونوانی، کومار و ناوکسکی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). محققان تاکنون موانع بسیاری در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی شناسایی کرده‌اند. کمبود مواد اولیه، طراحی نامناسب کار، ضعف در سرپرستی، نبود تجهیزات و ابزارهای کاری مناسب، غیبت، ارتباطات ضعیف، چیدمان نامناسب، تاخیر در بازرسی، و دوباره کاری به عنوان مهمترین موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع ساختمانی و عمرانی در تایلند شناخته شدند.

<sup>1</sup>. Alinaitwe, Mwakali and Bengt

<sup>2</sup>. Motwani, Kumar and Novakoski

الومالایی<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۸) در سال ۱۹۹۸ بهره‌وری نیروی انسانی را در پروژه‌های ساختمانی نیجریه مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش، استفاده از روش‌های زمان‌سنجی در پروژه‌های ساختمانی را ضروری دانست. آنها بیان داشتند که این فنون نه تنها در شرکت‌های بزرگ بلکه همچنین در شرکت‌های کوچک نیز باید بکار گرفته شود. نتیجه بکارگیری چنین فنونی افزایش خروجی بدون هیچ گونه تلاش فیزیکی است.

الیم و همکاران (۱۹۹۵) موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سنگاپور را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش صورت گرفته، مهم‌ترین موانع بهبود بهره‌وری را به شرح زیر بیان داشت: نرخ بالای نقل و انتقالات نیروی انسانی، غیبت، مشکلات ارتباطی با نیروی انسانی خارجی.

الومالایی و همکاران در سال ۱۹۹۶ موانع بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع ساختمانی را در اندونزی را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که نیروی انسانی در این کشور ۷۵٪ از وقت کاری خود را به طور مفید مصرف می‌کنند. آنها ۵ مانع بهره‌وری را کمبود مواد اولیه، دوباره کاری، غیبت، کمبود تجهیزات، کمبود ابزار برشمردند.

الجوهانی (۲۰۰۲) پیشنهادهایی به شرح زیر جهت بهبود بهره‌وری نیروی انسانی مطرح کرد که عبارتند از: ۱. بررسی دقیق زمان‌های غیر بهره‌ور و شناسایی دلایل و انجام اقدامات لازم جهت کاهش آن ۲. ایجاد تعهد برای بهبود بهره‌وری ۳. بکارگیری فنون مناسب جهت سنجش عملکرد افراد و بهره‌گیری از متخصصان در این زمینه.

۴. آموزش و آگاه‌سازی نیروی انسانی از مزایای بهبود بهره‌وری.

۵. آموزش مدیران جهت کنترل مناسب نیروی انسانی.

---

<sup>۱</sup> . Olomolaiye

آنها همچنین بیان داشتند که مدیران باید ارزش بهبود بهره‌وری را دریابند و نسبت به بهبود بهره‌وری و کنترل زمان‌های غیر بهره‌ور متعهدتر شوند.

ذاکری و همکاران (۱۹۹۶) کمبود مواد اولیه، شرایط نامناسب آب و هوا، نبود ابزار و تجهیزات مناسب، طراحی نامناسب کار، تاخیر در انجام بازرسی، غیبت، نبود وسایل ایمنی، برنامه کاری نامناسب، دوباره کاری، و عدم امنیت شغلی را از جمله مشکلات برجسته در بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع ساختمانی دانستند. موتوانی و همکاران (۱۹۹۵) از طریق انجام یک مطالعه در آمریکا موانع مهم در بهره‌وری نیروی انسانی را شرایط نامناسب محیط کار، پیامدهای بد انجام کار، طراحی نامناسب کار، و نبود ابزار و مواد مناسب مطرح کردند.

انشاسی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) کمبود مواد و بی تجربگی نیروی انسانی را به عنوان مهم‌ترین موانع و مشکلات بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع ساختمانی در فلسطین معرفی نمودند.

عبدالقادر و همکاران (۲۰۰۵) ۵۰ مانع ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی را در صنایع عمرانی شناسایی کردند و سپس به رتبه‌بندی آنها پرداختند. آن‌ها کمبود مواد اولیه در محل کار را به عنوان مهم‌ترین مشکل شناسایی کردند. از جمله مشکلات مهم دیگر که در رتبه‌های بعدی فرار داشتند نیز عدم پرداخت به موقع دستمزد، تغییر در سفارشات، ضعف مدیران در سازماندهی امور، تاخیر در ورود مواد به بازار، و کمبود نیروی کار داخلی و خارجی بودند.

### نتیجه‌گیری

سازمان‌ها باید به نحوی عمل کنند که عملکردشان بهره‌وری نیروی انسانی را بالا ببرد. سازمان‌هایی که نتوانند خود را با این مهم تطبیق دهند، در عرصه عمل موفق نخواهند شد. به عبارت دیگر سازمان‌ها برای اینکه بتوانند جایگاه خود را حفظ کنند یا بهبود

<sup>1</sup>. Enshassi



بخشند به نحوی که باعث ادامه بقا و موفقیتشان در کار شود لازم است به بهره‌وری نیروی انسانی توجه لازم داشته باشند و با توجه به این عوامل می‌توانند به اهداف بلندمدت شان دست یابند. با توجه به نتایج به دست آمده نشان داده شد که موانع و مشکلات عدم بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات ورزش خوزستان به شرح زیر می‌باشد:

۱. فراهم نبودن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ۲. ناکارآمدی آموزش‌های ضمن خدمت، ۳. کم‌توجهی مدیران به نظام ارتقا بر اساس شایستگی، ۴. نبود گردش شغلی مدیران، ۵. نبود انجام بازرسی‌های به موقع، ۶. کمبود درک متقابل بین مدیران، ۷. کمبود جلسات دوره‌ای مدیران با کارکنان، ۸. ناکارآمدی سرپرستان، ۹. عدم وجود استراتژی‌های بهبود بهره‌وری، ۱۰. کمبود درک متقابل بین کارکنان، ۱۱. احساس بی‌عدالتی در محیط کار (تبعیض و...)، ۱۲. وجود مسئولیت‌های استرس‌زا، ۱۳. نبود تناسب بین مهارت‌های فردی و شغلی، ۱۴. متناسب نبودن سطح تحصیلات با پست و سمت، ۱۵. نبودن تناسب بین علایق فردی با شغل، ۱۶. کم‌تجربگی، ۱۷. نداشتن وجدان کاری، ۱۸. نبود شرایط مناسب جهت رشد و ارتقای شغلی، ۱۹. نبود محیط آماده برای بروز خلاقیت و نوآوری، ۲۰. بی‌تمایلی به انجام کار گروهی، ۲۱. عدم پایداری به قوانین و مقررات، ۲۲. عدم استقلال کاری، ۲۳. شرایط فیزیکی نامناسب محیط کار، ۲۴. شاداب نبودن محیط کار، ۲۵. نبود عوامل و محرک‌های انگیزشی در محیط کار، ۲۶. عدم دسترسی مناسب به تکنولوژی و دانش فنی روز، ۲۷. نبود یا ناچیز بودن پاداش‌های نقدی، ۲۸. نامناسب بودن امکانات و تسهیلات رفاهی، ۲۹. نامناسب بودن سطح حقوق و دستمزد، ۳۰. شاداب نبودن محیط کار.

#### منابع

- ادبی فیروزجاه، جواد؛ مظفری، سیدامیراحمد و هادوی، فریده (۱۳۹۲). تعیین میزان کارایی ادارات کل استانی وزارت ورزش و جوانان با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال ۳، شماره ۶، صص ۱۹-۱.

- اعتمادی، مهدی (۱۳۷۹). عوامل موثر در ارتقای در بخش صنعت. مجله دانش مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۴۹، صص ۸۰-۹۸.
- بردبار، غلامرضا (۱۳۹۲). عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره. مدیریت سلامت، سال ۱۶، شماره ۵۱، صص ۷۰-۸۳.
- برن هریسون، کارتر (۱۳۸۳). بهبود بهره‌وری کارکنان. ترجمه میرزایی، اصلی زاده و شاهقلیان. تهران: ترمه.
- بشیرزاده، حسین (۱۳۸۵). بررسی برخی عوامل و موانع موثر بهره‌وری نیروی انسانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- جانعلی‌نژاد، محمد (۱۳۸۰). بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- حیدری‌نژاد، صدیقه (۱۳۸۲). تبیین و تعیین شاخص‌های بهروری در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی و طراحی الگوی بهبود عملکرد، پایان‌نامه دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- سجادی، سید نصراله (۱۳۸۴). مدیریت سازمانهای ورزشی، چاپ چهارم، انتشارات سمت.
- شکری، علی (۱۳۹۵). ارائه مدل بهره‌وری نیروی انسانی مبتنی بر روش ساختاری تفسیری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی راهبرد شمال.
- طولابی، مجید؛ کدخدایی، سلمان و حسینی، سید احمد (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی. مدیریت بهره‌وری، سال دهم، شماره ۳۷، صص ۲۹-۵۰.

- عزیزی، بهروز (۱۳۸۳). ارزیابی کارایی مراکز ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران جهت تخصیص بهینه امکانات با استفاده از DEA، پایان نامه دوره کارشناسی، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۴). مدیریت پویایی سازمان. تهران: فروزش.
- کاظمی، مصطفی (۱۳۹۱). جامعه بهره‌وری نیروی انسانی. تهران: انتشارات مرنديز.
- مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور (۱۳۸۴). برنامه پنج ساله ادارات کل تربیت بدنی استانهای کشور (برنامه چهارم توسعه)، ویرایش گروه برنامه ریزی، ناشر: معاونت برنامه ریزی راهبردی مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور.
- مؤتمنی، علیرضا (۱۳۸۱). طراحی مدل پویای بهره‌وری با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها، پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- الوانی، سیدمهدی؛ احمدی، پرویز (۱۳۸۰). طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی. مدرس، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۹-۱.
- Abdul Kadir, M. R., Lee, W. P., Jaafar, M. S., Sapuan, S. M., and Ali, A.A. (2005). Factors Affecting Construction Labour Productivity for Malaysian Residential Projects. *Structural Survey*, 23(1), 42-54.
- Alexander, C., Busch, G., Stringer, K (2003). Implementing and interpreting a data envelopment analysis model to assess the efficiency of health systems in developing countries, *IMA Journal of Management Mathematics*, 14, 49-63.
- Alinaitwe, H., Mwakali, and J., Bengt, H. (2007). Factors Affecting the Labour Productivity of Building Craftsmen: Study of Uganda. *Journal of Civil Engineering and Management*, Vol 9, No 8, 169-176.

- Aljuhani, M.S. (2002). Labour's Utilization and Labour's Productivity of a Gold Mine in Saudi Arabia. *Journal of The South African Institute of Mining and Metallurgy*, 7, 307-309.
- Enshassi, A., Mohamed, S., Mustafa, Z.A., and Mayer, P. E. (2007). Factors Affecting the Labour Productivity in Building Projects in the Gaza STRIP. *Journal of Civil Engineering and Management*, 8(4), 245-254.
- Hammond, C.J. (2003). Efficiency in the provision of public services: a data envelopment analysis of UK public library systems, *Applied Economics*, 34, 649-657.
- Lim, E. C., Alum, J. (1995). Construction Poductivity: Issues Encountered by Contractors in Singapore. *International Journal of Project Management*, 78(7), 51-58.
- McMillan, M., and Chan, L., Wing, H. (2006). University Efficiency: A Comparison and Consolidation of Results from Stochastic and Non-stochastic Methods, *Education Economics*, 14(1), 1- 30.
- Motwani, J., Kumar, A., and Novakoski, M. (1995). Measuring Construction Productivity: a Practical Approach. *Work Study*, 44, 9, 18-20.
- Olomolaiye, P. Jayawardane, A. and Harris, F. (1998). *Construction productivity management*. Chartered Institute of Building, UK.
- Olomolaiye, P., Kaming, P. Holt, G., and Harris, F. (1996). Factors Influencing Craftsmen's Productivity in Indonesia." *International Journal of Project Management*, 7(7), 21-30.
- Soteriou, A., Stavrinides, Y. (2000). An Internal Costumer Service Quality Data Envelopment Analysis Model for Bank Branches, *International Journal of Bank*, 18, 246-252.
- Sumanth, D.J. (1984). *Productivity Engineering and management*, McGraw-Hill.

- Zakeri, M., Olomolaiye, P. Holt, G., and Harris, F. (1996). A Survey of Constraints on Iranian Construction Operatives' Productivity." *Construction Management and Economics*, 14 (5), 417-426.