

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



عضویت در خبرنامه



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



کارگاه آنلاین آشنایی با پایگاه های اطلاعات علمی بین المللی و ترند های جستجو



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛ شبکه های توجه گرافی (Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین مقاله نویسی IEEE و ISI ویژه فنی و مهندسی



تحلیل نحوه ارزیابی بهره‌وری و ارائه مدل پیشنهادی جهت بهبود بهره‌وری در سازمانهای

دولتی

مریم مسعودی*، فاطمه شکرریز

۱- کارشناس ارشد، سازمان انرژی اتمی

Email: mamasoodi@aeoi.org.ir

۲- کارشناس ارشد، پژوهشگاه علوم و فنون هسته‌ای، پژوهشکده راکتور

Email: fshekarriiz@aeoi.org.ir

چکیده

هدف از این مطالعه، ارائه پیشنهاد سیاستی در راستای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در تعدادی از ادارات دولتی بر مبنای روش چرخه‌ای سیاست‌گذاری عمومی می‌باشد. در ابتدا چالش‌ها و موانع پیش‌روی بهبود بهره‌وری در سازمانها مورد بررسی تحلیلی قرار گرفته و داده‌ها از یک مطالعه موردی کیفی بر روی تعدادی از مؤسسات و سازمان‌های دولتی و با مشارکت کارکنان انجام شده است. رویکرد تحلیلی مطالعه حاضر پدیدارشناختی بوده و مبتنی بر تحلیل محتوای مضمونی مصاحبه‌ها و مشاهدات می‌باشد. و سپس با تمرکز بر راه‌حل‌ها به تکمیل مدلی اجرایی برای بهبود بهره‌وری بخصوص در زمینه نیروی انسانی در ادارات و مؤسسات دولتی می‌پردازد.

کلمات کلیدی: بهره‌وری نیروی انسانی، بهبود بهره‌وری، سازمانهای دولتی



۱. مقدمه

در مفهوم کلی، بهره‌وری رابطه بین محصول تولید شده توسط سیستم تولیدی یا خدماتی و نهاده‌ای است که برای محصول به کار می‌رود. همچنین بهره‌وری به عنوان استفاده کارا از منابع (کار، سرمایه، زمین، مواد، انرژی و اطلاعات) برای تولید کالا و خدمات تعریف می‌شود، و نیز می‌توان بهره‌وری را به صورت رابطه بین نتایج کار و طول زمان انجام آن تعریف کرد. حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان‌ها می‌شود و باعث شکوفا شدن توان‌ها، استعداد و امکانات بالقوه سازمان می‌گردد. نیروی انسانی به عنوان گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان، یکی از مهم‌ترین عوامل بهره‌وری محسوب می‌شود. شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، می‌تواند موفقیت‌های چشم‌گیری برای سازمان به همراه داشته باشد. عواملی چون توانمندسازی کارکنان، سطح دانش، انگیزش کارکنان، آموزش، تجربه، برنامه‌های کاری، سیاست‌های مدیریت و رهبری، شیوه‌های پرداخت و محیط فیزیکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد.

۲. ضرورت انجام تحقیق

در تاریخچه بهره‌وری ابتدا بهره‌وری نیروی انسانی از توجه کمی برخوردار بوده است و بیشتر پیشرفت‌ها در زمینه‌ای از بهره‌وری بود که آن را بهره‌وری سرمایه می‌خواندند. تغییر رویکرد به منابع انسانی و اهمیت قائل شدن برای آن، ناشی از تغییر رویکرد از مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است به گونه‌ای که در رویکرد اخیر، بر شناسایی نقش راهبردی که منابع انسانی می‌تواند در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها ایفا کند، تأکید می‌شود. افزایش بهره‌وری نیروی کار از طریق بهبود شیوه‌های مدیریت و به کارگیری افراد در پست‌های اجرایی مرتبط (در ذیل اهداف برنامه اول)، اشاعه فرهنگ کار در جامعه به منظور افزایش سطح اشتغال و بهره‌وری نیروی کار (در ذیل سیاست‌های کلی برنامه دوم)، تعیین سهم رشد بهره‌وری کل عوامل و اهداف بهره‌وری نیروی کار، سرمایه بخش‌ها و زیربخش‌های کشور (در ذیل مواد قانونی برنامه چهارم)، مورد هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری قرار گرفته است. علاوه بر این، در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، بر عوامل مؤثر بر بهره‌وری، مانند اتکا به دانش، تولید علم و فناوری با تکیه بر منابع سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید و تعامل سازنده و فعال با جهان تأکید زیادی شده است.

۳. رویکردها و روشها و تحلیلهای

مقاله حاضر مبتنی بر چندین مطالعه موردی کیفی در دهه موسسه / اداره دولتی می‌باشد. رویکرد پدیدارشناختی مترصد کسب بینش درخصوص چگونگی تجربه جهان و برساختن معنا است. دراین تحقیق نیز از این رویکرد استفاده شده و هدف کسب بینش درخصوص ادراک کارکنان از بهره‌وری در سازمان می‌باشد. بدین منظور از مشاهدات مشارکت‌کننده‌ها به عنوان منبع اصلی داده‌ها استفاده شده، و در تکمیل آن از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مستندات ارائه شده از طرف مدیران، و متعاقب آن، یک تحلیل استنتاجی پدیدارشناختی بهره‌گرفته شده است.



۴. مرورری بر روش اجرای تدوین راهبردها و سیاستها

سومانت عوامل مؤثر بر بهره‌وری را به چهار دسته تکنولوژی محور، مواد محور، کارکنان محور و وظیفه محور تقسیم می‌کند. متناسب با این عوامل می‌توان فنون ارتقاء بهره‌وری را در سه دسته عوامل سخت‌افزاری، عوامل نرم‌افزاری و عوامل انسان‌افزاری تقسیم کرد. از بین این سه عامل، عامل انسانی و نیروی کار، به عنوان مهم‌ترین و مؤثرترین عامل تولید و بهره‌وری است. مهم‌ترین استراتژی باید ایجاد آمادگی لازم در کل سطوح سازمانی و شناسایی و داشتن راه‌حل برای موانع احتمالی بر سر راه تغییر ساختار فرهنگی است. بر این اساس ابتدا باید زیرساخت‌های قانونی و اداری لازم مهیا شود. بعد از این مرحله، همان طور که اشاره شد، باید اقدامات مناسب آموزشی و پرورشی، در سطوح مختلف سازمان، عملیاتی گردد. سپس باید وضعیت فعلی سازمان از منظر بهره‌وری شناسایی گردند که به این منظور شاخص‌های مرتبط شناسایی و اندازه‌گیری می‌شوند. برای اجرای آن بایستی قدم‌های ذیل مورد بررسی قرار گیرند: [1,2]

۴-۱. شناسایی ذینفعان

هر فرد، گروه یا سازمانی که حداقل در بخشی از فرایند بهبود بهره‌وری در سطح ملی، منطقه ای یا اجتماعات کوچک، تأثیرپذیر، تأثیرگذار یا دارای منفعت باشد، در آن بخش ذینفع محسوب می‌شود [3].

۴-۲. تحلیل حقوقی

تمامی مصوبات، قوانین و برنامه‌های کشوری بایستی به دقت در این قسمت تحلیل گردد و در خصوص هر یک از بندها و تبصره‌های آن که به طور مستقیم یا غیر مستقیم به بهره‌وری مرتبط می‌باشند راهکار عملی در نظر گرفته شود. [6,7]

۴-۳. تحلیل تأثیرات اجتماعی و فرهنگی

امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار و شاخص اقتصادی است و به عنوان یک رویکرد جامع، فرهنگ و نگرش نظام‌گرا، و یک کل از همه‌ی اجزا مطرح است، به طوری که میتواند هر یک از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، سازمان و یا افراد را تحت تأثیر متقابل قرار دهد. [4,5]

۴-۳-۱. عوامل برون سازمانی

عواملی که خارج از سازمانهای دولتی می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، عوامل برون سازمانی می‌باشند. مهم‌ترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می‌باشند:



- **عوامل فرهنگی:** بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌شود امری بی‌فایده است. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کارکردن ارتباطی تنگاتنگ دارند.
- **عوامل اقتصادی:** نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره‌وری تأثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی بدلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چندشغلی، موجب کاهش بهره‌وری می‌گردد.
- **عوامل اجتماعی:** وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره‌وری سازمان‌ها مؤثر می‌باشند.

۲-۳-۴. عوامل درون سازمانی

عواملی که داخل سازمانهای دولتی می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، عوامل درون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

- **نیروی انسانی:** ارتباط بهره‌وری سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است.
- **فضای سازمان:** استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین‌آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمان می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان و بهره‌وری آن تأثیرگذار باشد.
- **حقوق و دستمزد**
- **آموزش کارکنان:** آموزش و پرورش کارکنان برای توانمندسازی کسانی که در دستگاه‌های دولتی مشغول هستند، امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی مدیریت دولتی شناخته می‌شود.
- **تکنولوژی:** تکنولوژی دارای دو بعد سخت افزار و دیگری نرم افزار است. سخت افزار نمایانگر بعد مادی ماشین آلات، ابزار و امکانات است و بعد نرم افزار بیانگر دانش و فن بکارگیری ابزار و امکانات است. اثر تکنولوژی به صورت مجرد و تنها در سازمان‌ها مورد نظر باشد و ارتباط آن با دانش فنی کارکنان و سطح تکنولوژی مورد نیاز مورد بررسی قرار نگیرد، نه تنها موجب افزایش بهره‌وری نخواهد گردید، بلکه هزینه‌ها را افزایش خواهد داد و سطح رضایت کارکنان را کاهش و در نهایت کاهش تدریجی بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت.
- **تشویق و پاداش:** کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند.
- **فرهنگ سازمان:** مجموعه‌ی نگرش‌ها و ارزش‌های پذیرفته شده‌ی کارکنان در مورد مقوله‌ی کار می‌تواند به آثاری منجر گردد، این دو وضعیت مثبت و منفی (فرهنگ کاری ضعیف و قوی) در جدول ۱ نمایش داده شده است [8]:

جدول ۱- آثار فرهنگ کار مثبت و منفی

آثار فرهنگ کار مثبت (قوی)	آثار فرهنگ کار منفی (ضعیف)
تمایل به انجام کار زیاد و پراگیزه	نداشتن تمایل به انجام کار، کارگریزی و کم کاری
دقت در کیفیت بالای فرایندها و محصولات	بی توجهی به کیفیت فرایندها و محصولات



بی توجهی به حفظ لوازم و تجهیزات کار	دقت در سلامت لوازم و تجهیزات کار
فردگرایی و یا علیه دیگران بودن	همدلی و همفکری و همکاری با دیگران
رخوت، سستی و بی حوصلگی در کار	نشاط و سرزندگی در محیط کار
مقاومت یابی تفاوتی در مقابل هر نوع تغییرات	استقبال از تغییرات مثبت
تمایل به دریافت حقوقی بیش از معیارهای پذیرفته شده	قانع بودن به حق خود
ابتلا به استرس مخرب و داشتن عوارض ناشی از استرس از قبیل ناراحتی های گوارشی، ارتباطات نامتعادل اجتماعی	نداشتن استرس های مخرب در محیط کار و دور بودن از عوارض استرس مخرب

- کیفیت زندگی کاری: عواملی چون مکانیزم‌های پاداش، محیطی ایمن و سالم، محیط کاری که موجب ارتقای توانایی‌ها و استعدادهای افراد شود، حقوق و دستمزد متناسب با سطح هزینه زندگی، بیمه‌های اجتماعی کارکنان و برخورداری از تأمین اجتماعی، جلب مشارکت کارکنان، واگذاری شغل بر اساس شایستگی، نظام پاداش متناسب با عملکرد افراد، توجه مدیران به نیروی انسانی و ایجاد جو سازنده و خلاقانه در سازمان، که به دلیل بعد هزینه‌ای که در بردارند در سازمان‌ها پیاده نمی‌شوند.
- سبک و روش مدیریت: سبک و روش مدیریت سازمان با بهره‌وری ارتباطی مستقیم دارد. اعتمادسازی در فضای کار و روابط انسانی بین مدیر و کارکنان، به کمک ارائه دادن اطلاعات دقیق درباره عملیات سازمان به کارکنان، بررسی مشکلات کارکنان، داشتن جلسات دوستانه و فراهم نمودن فضای مناسب سازمانی در کنار حمایت از کارکنان ضمن حفظ شأن و جایگاه مدیریت، مدیر را در دستیابی به بهره‌وری و تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند.
- بهره‌وری و انگیزش: یکی از عوامل مؤثر که بیش از سایر عوامل در ارتقای بهره‌وری نقش دارد انگیزش است. تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد ظرفیت کاری خود را به کار می‌اندازند و این در حالی است که اگر کارکنان به نحو شایسته‌ای برانگیخته شوند کارآیی و بهره‌وری آنان به ۸۰ تا ۹۰ درصد خواهد رسید [9].

۴-۴. اجرا و گام‌های عملیاتی

اجرای راه‌کارها و فنون و روش‌های مختلف بهبود باید متناسب با نوع مشکلات و مسائلی باشد که سازمان با آنها روبروست و انتظار می‌رود که این موضوع در تهیه و تنظیم برنامه بهبود بهره‌وری مورد توجه قرار گرفته باشد. نتیجه اجرای برنامه بهبود باید باعث بهبود وضعیت سازمان و ارتقاء سطح بهره‌وری آن شود و تحقق این موضوع با اندازه‌گیری شاخص‌های سازمان در دور دوم مشخص می‌شود و به این ترتیب گردش چرخه بهره‌وری تداوم می‌یابد. اجرای چرخه بهره‌وری در سازمان با گذشت زمان باعث ارتقاء جایگاه سازمان و بهبود اساسی در وضعیت آن می‌شود و به پویایی حرکت و تحول مثبت منجر می‌گردد، چنانچه چرخه بهره‌وری به شکل صحیح و مطابق برنامه به اجرا درآید، سازمان در مدار بهره‌وری قرار می‌گیرد.

۴-۵. ارزیابی



با توجه به اینکه شاخص‌های بهره‌وری در هر سازمانی خاص آن سازمان بوده و متفاوت از سایر سازمان‌ها می‌باشد، لذا می‌بایست طی فرآیند علمی و استاندارد تعریف شوند. تعریف شاخص‌های بهره‌وری اختصاصی در قالب یک فرآیند چهارمرحله‌ای به شرح ذیل صورت می‌پذیرد.

۴-۵-۱. شناخت فرایندهای کلیدی

به منظور تعیین شاخص‌های بهره‌وری متناسب با فعالیت‌ها و خدمات سازمان، در ابتدا باید "فرآیندهای کلیدی" برآورده‌کننده هر یک از مأموریت‌ها و وظایف سازمان شناسایی و مستند گردند. فرآیندی کلیدی باید تعداد زیادی از پرسنل سازمان و قسمتی از بودجه سازمان را به خود اختصاص دهد همچنین مخاطب مشخص (ذی نفع) داشته باشد.

۴-۵-۲. تعیین ستانده‌های کلیدی

مبتنی بر فرآیندهای کلیدی مستند شده، تمامی خروجی‌های کمی و کیفی اصلی فرآیندها، به عنوان "ستانده‌های کلیدی" شناسایی شده و فهرست می‌گردد.

۴-۵-۳. تعیین نهاده‌های کلیدی

پس از شناسایی نهاده‌ها، نهاده‌های کلیدی با یستی خصوصیتی از قبیل: آسانی و وضوح در ارتباط با یک ستانده، اهمیت نسبی بیشتری در میان سایر نهاده‌ها، قابلیت کنترل، در دسترس بودن اطلاعات درباره آنها، قابلیت اندازه‌گیری داشته باشند. همچنین تغییرات مصرف آن صفر یا اندک نباشد زیرا در این حالت سنجش بهره‌وری و بررسی تغییرات آن چندان معنایی نخواهد داشت.

۴-۵-۴. ساخت شاخص

با استفاده از فهرست فرایندهای سازمان و یا شناسنامه فرایندها و خروجی‌ها و ورودی‌های مربوط به آنها، ابتدا فهرست خروجی‌ها به ترتیب اهمیت در ستون‌های ماتریس و فهرست ورودی‌ها به ترتیب اهمیت در سطرها ماتریس به شرح زیر درج می‌شوند و سپس به کم ماتریس نهاده‌ها و ستانده‌ها تمامی شاخص‌های بهره‌وری فهرست می‌گردند.

۵. مسأله‌شناسی تحلیلی

۵-۱. چالش‌ها

✓ چالش‌ها و مشکلات عدیده‌ای در ارتباط با پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه وجود دارد که برخی از آنها شامل موارد زیر می‌باشد:

- مشخص نبودن مفهوم بهره‌وری برای سازمان و کارکنان
- حائز اهمیت نبودن بهره‌وری
- مشخص نبودن شرح وظایف کارکنان (عدم آگاهی کافی کارکنان از شرح وظایف)
- ضعف انگیزه کارکنان در انجام کارها و وظایف محوله



- کارایی پایین بدلیل عدم تعریف هدف کاری : با توجه به اینکه اثر پذیری منفی به شکل اغراق آمیز در سیستم ایجاد می‌شود. بعضاً تعداد محدودی از کارکنان به علت ضعف انگیزه کار را به خوبی انجام نمی‌دهند این تأثیر به سرعت همه‌گیر شده و تعداد زیادی از کارکنان تحت الشعاع این اثر منفی دچار بی انگیزگی و کم کاری می‌شوند.
- وجود فرهنگ کم کاری و عدم اهمیت به کارها و وظایف در سطوح کارشناسان
- وجود عادت‌های نادرست و تأثیرپذیری از یکدیگر در انجام ندادن کارها و به تعویق انداختن آنها
- مشخص نبودن ارزش‌های کاری و ضدارزش‌ها : در محیط کاری ناسالم کم کاری و بی‌اهمیت بودن کار اداری ارزش و تلاش و انجام کار اداری ضدارزش محسوب می‌شود.
- شفاف نبودن مسیر ارتقاء شغلی کارکنان (عدم ارتقاء افراد بر اساس شایستگی)
- عدم توجه به شایستگی، توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و در نتیجه بی‌انگیزه شدن آنها : در ساختار سازمانی جایگاهی برای ارتقاء کارکنان مبتنی بر شایستگی، قابلیت و توانمندی افراد وجود ندارد. در پست‌های تعیین شده مطابق ساختار تشکیلات تفصیلی مراحل رسیدن به پست مشخص و مستند نگردیده و ارتقاء افراد از مسیرهای غیر رسمی و غیرمستند امکان پذیر می‌باشد لذا افراد برای دریافت ارتقاء شغلی از ابزارهای نادرست و ارتباطات استفاده می‌کنند. که این نوع رفتار مانع بزرگی بر سر راه افراد شایسته می‌باشد.
- استفاده نامناسب از امکانات در دسترس (استفاده از تجهیزات و ابزار در راستای اهداف شخصی) : کارشناسان از تجهیزات مانند: (کامپیوتر، پرینتر) و امکانات دیگر با توجه به میزان مسئولیت خود برای رسیدن به اهداف شخصی از جمله درس خواندن و رسیدگی به کارهای خارج از اداره استفاده می‌کنند.
- عدم وجود فرهنگ درست انجام دادن کارها در سازمان و تمایل به بی‌مسئولیت بودن افراد نسبت به کار
- عدم انطباق بین شغل و مهارت کارکنان : عدم انطباق در دو حالت امکان پذیر است:
 - ۱- در آئین‌نامه اجرایی به جزئیات و مراحل اجرای انطباق شغل و شاغل اشاره نشده است.
 - ۲- شرایط انطباق شغل و شاغل در آئین‌نامه واضح و شفاف نیست و منجر به اعمال نظر مدیران می‌گردد.
- فقدان آموزش‌های کاربردی و مؤثر جهت رشد و توانمندسازی کارکنان: کلاسهای آموزشی برگزار شده اغلب بر اساس نیازسنجی واقعی از کارشناسان و به تبع آن در خور ارتقای توانمندیهایشان نمی‌باشد لذا افراد انگیزه لازم جهت حضور در کلاسها و استفاده مناسب از مطالب را ندارند .

✓ موانع و مشکلاتی نیز در بهبود بهره‌وری سازمان وجود دارد که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- عادت کردن سیستم به این روش‌های نادرست و وجود یک بدنه مقاوم در برابر هر گونه تغییر
- مهم نبودن هزینه و سود در سازمان دولتی
- محدود بودن قوانین و مقررات در برابر هرگونه مؤاخذة و تنبیه جدی (عدم امکان توبیخ کارساز و یا اخراج در مواقع لزوم)
- پیچیدگی و زمان‌بر بودن فرهنگ‌سازی در سازمان جهت انجام کار (عدم اختصاص زمان جهت ایجاد زیرساخت های مناسب) : با توجه به اینکه مسأله فرهنگ‌سازی یک مشکل عمده و زیر ساختی برای اجرای هر گونه تغییر می



باشد و اجرای آن نیازمند صرف زمان و هزینه زیادی می باشد لذا تا زمانیکه اجبار یا فشار برای پرداخت‌های مالی نباشد مدیران ارشد تمایلی به اجرای آن ندارند.

۲-۵. راهبردها

پس برای تامین هدف اصلی که استقرار چرخه بهره‌وری در سازمان‌ها است، راهبردها (استراتژی‌ها) در ذیل ارائه گردیده است:

- ارتقای فرهنگ سازمانی بهره‌وری
- استقرار سیستم‌های مدیریت اطلاعات
- استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت
- پایش بهره‌وری سازمان در راستای دستیابی به اهداف بهره‌وری سازمان‌ها
- برگزاری جلسات گفتگو و ارتباط مستقیم با کارکنان جهت ایجاد خود آگاهی و روحیه مثبت کاری

۶. مدل پیشنهادی اجرایی بهبود بهره‌وری

با توجه به روند اجرای ارزیابی بهره‌وری و همچنین در نظر گرفتن چالش‌های موجود بر اجرای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و مصاحبه‌ها و نظرات خبرگان طی مصاحبه‌های انجام گرفته، فعالیت‌هایی جهت بهبود بهره‌وری در سازمانها پیشنهاد گردید که در جدول ۲ در اجرای مدل نشان داده شده است.

جدول ۲- مدل پیشنهادی بهبود بهره‌وری در سازمانهای دولتی

مسائل عمومی	راهبرد/راه‌حل/پروژه	مدل اجرایی	مدل (روش) ارزیابی
انگیزش و رضایتمندی کارکنان و کارشناسان	اهمیت به بحث شایسته‌سالاری، سیستم حقوق و پاداش مدون و قانونمند و مشارکت کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> • بازتاب‌اندن سریع بازخورد بررسی‌های پیشنهادات به کارکنان • استقرار سیستم‌های پیشنهادات • ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بر اساس روشی مدون و نظام‌مند 	تحلیل هزینه، تحلیل ذینفعان، ارزیابی کمی و ارزیابی کیفی
نظام ارتقای کارشناسان سازمان	تدوین و اجرای آیین‌نامه گزینش، تدوین و طراحی نظام جدید ارتقاء و آیین‌نامه‌های مربوطه		ارزیابی کمی، ارزیابی کیفی - روش خبرگان، تحلیل هزینه و تحلیل ذینفعان
آموزش کارکنان و ضرورت تقویت آشنایی کارشناسان با فرآیندهای کاری و بهره‌وری		<ul style="list-style-type: none"> • برگزاری سمینارها و دوره‌های مختلف آموزشی • پخش کتابچه و جزوه‌های مرتبط با بهره‌وری • توزیع خبرنامه‌های ویژه بهره‌وری جهت استمرار بخشیدن به فرآیند آگاه‌سازی 	مدل ارزیابی آموزشی و تحلیل هزینه
اعتمادسازی بین کارکنان	اعتمادسازی از طریق ارتقای فرهنگ سازمانی و ترویج اخلاق حرفه‌ای و افزایش انگیزش‌های مالی	<ul style="list-style-type: none"> • برگزاری سمینارها و دوره‌های مختلف آموزشی • تدوین یک سیستم پاداش‌دهی مناسب و مبنای ارزیابی عملکرد 	



	<ul style="list-style-type: none"> • بازتاباندن سریع بازخورد بررسی‌های پیشنهادات به کارکنان • استقرار سیستم‌های پیشنهادات 	مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	مشارکت لایه‌های کارشناسی سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری
--	---	---	---

۷. نتیجه‌گیری

همانطور که ذکر گردید در برنامه‌های توسعه اقتصادی، توجه به سرمایه انسانی از برنامه اول توسعه تاکنون همواره مطرح بوده است؛ بررسی اجمالی عملکرد بهره‌وری نیروی کار طی برنامه‌های اول تا چهارم توسعه کشور حاکی از آن است که رشد بهره‌وری نیروی کار عمده‌تأ کند بوده است که دلایل زیادی را می‌توان برای این موضوع برشمرد. راه‌های ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌ها مطابق موارد اشاره شده در مقاله می‌بایست جهت بالا بردن انگیزه کارکنان برنامه‌ریزی شود و اجرای این گونه برنامه‌های حساس و حساسیت برانگیز از طریق خبرگان عملی و نظری، با همکاری مشاوران و صاحب نظران علمی صورت گیرد. و نیز کلیه نظام‌های مدیریتی اعم از پرداخت‌ها، پاداش‌ها، تشویق‌ها و تنبیه‌ها همگی در یک دستگاه منسجم و واحد مورد استفاده قرار گیرند تا سازمان به یک هم‌افزایی مثبت نایل آید و در نهایت برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی خوب نیازمند اجرای صحیح و مناسبی است و برای اجرای درست باید مجریانی آگاه، مؤمن و تلاش‌گر تربیت شوند.

۸. مراجع

- 1- "Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity", *Procedia Economics and Finance*, Volume 11, 2014, Pages 76-85
- 2- "Does competition raise productivity through improving management quality?", *International Journal of Industrial Organization*, Volume 29, Issue 3, May 2011, Pages 306-316
- ۳- بهشتی، م.، (بهره‌وری در سازمان‌های دولتی ایران و راه‌های افزایش آن)، مجله اطلاعات سیاسی و اقتصادی، شماره ۴۵ و ۴۶، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۹۰.
- ۴- فرد حریری، ع.، (راهکارهای افزایش بهره‌وری)، مجله تدبیر، صفحه ۴۳-۴۸، ۱۳۸۴.
- ۵- کتاب رفتار سازمانی، استیفن رابینز
- ۶- قانون برنامه دوم تا پنجم توسعه کل کشور
- ۷- قانون خدمات کشوری
- ۸- آرشیو نشریه بهره‌وری (مرکز ملی بهره‌وری ایران)
- ۹- انقلاب کیفیت و بهره‌وری، جیمز ووماک، ترجمه کاظم موتابیان، نشر آموز
- ۱۰- سایت اینترنتی جامع مدیریار www.modiryar.com

کنفرانس بین المللی
پژوهش های نوین در مدیریت
و مهندسی صنایع
International Conference on
Modern Research in
Management and Industrial Engineering

16 November 2015

ISC ISI

15 آبان 1394

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



عضویت در خبرنامه



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



کارگاه آنلاین آشنایی با پایگاه های اطلاعات علمی بین المللی و ترند های جستجو



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛ شبکه های توجه گرافی (Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین مقاله نویسی IEEE و ISI ویژه فنی و مهندسی