

بررسی افزایش بهره وری و تاثیر آن بر کارایی کارکنان

علیرضا نادری فر^۱، انسیه عیدی^۲، طیبه خمرزاده علی آباد^۳

^۱ عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد زابل

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد زابل

چکیده

سازمانهای موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می پردازند و از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی ترین هدف سازمانها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است. این عوامل شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمانهای و از حساسی برخوردار است. عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزشهای او است. به همین منظور شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان یکی از اهداف بهسازی نیروی انسانی در مدیریت بخش های دولتی است که برای سنجش دانش، توانایی، انگیزش، رفتار شغلی و عملکردی کارکنان پایه ریزی می شود.

در این پژوهش در ابتدا به بررسی عوامل افزایش کارایی کارمندان در باب مدیریت پرداختیم، سپس از دو عامل اصلی ایجاد انگیزه و خلاقیت در بین نیروهای انسانی و نقش تأثیرگذار مدیران در ایجاد این دو عامل را بررسی نمودیم. در نهایت از استرس به عنوان یک عامل کاهنده کارایی و انگیزه نیروی انسانی نام بردیم و راهکارهایی برای کاهش استرس را ارائه نمودیم.

۱. مقدمه:

هدف از تاسیس هر موسسه، سازمان یا شرکت تجاری، کسب سود و تداوم حیات آن می باشد. برای نیل به این هدف سازمانها سعی می کنند تا با افزایش بهره وری عوامل تولید، هزینه های خود را کاهش داده و بر سود خود بیافزایند. یکی از مهمترین عوامل تولید در هر سازمانی نیروی انسانی آن می باشد. بهره وری در ساده ترین شکل آن بعنوان نسبت ستانده ها به داده ها یا بازدهی در نظر گرفته می شود. بهره وری نیروی کار از تقسیم ارزش افزوده بر متوسط تعداد شاغلین حاصل می شود. این شاخص نشان می دهد که به طور متوسط هر نفر نیروی انسانی شاغل چه میزان ارزش افزوده ایجاد کرده است. مدیریت عملکرد رویکردی است که با دادن آموزشهای لازم به نیروی کار و همچنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظامهای حقوق و مزایا و پاداشهای مبتنی بر عملکرد، سعی در ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان دارد تا از این طریق اهداف کارکنان را با اهداف سازمان همسو نموده و بر بهره وری نیروی انسانی بیافزاید. این مقاله سعی در توضیح مفاهیم مدیریت عملکرد و بهره وری و نیز رابطه بین این دو مفهوم دارد و می کوشد تا با ذکر اصول و فرایندهای اجرای آنها، یک چارچوب عملی برای اجرای مدیریت عملکرد توأم با افزایش بهره وری در سازمانها را ارائه نماید.

۲. کارائی

«میزان ستاده کارکنان در یک زمان مشخص را کارائی گویند.» در این تعریف، کارایی یک شاخص در مورد چگونگی استفاده از منابع سازمان است. ستاده بیشتر نشان دهنده کارایی بیشتر است. (به شرط اینکه منابع افزایش نیافته باشند) ماشین نویسی که در زمانی مشخص تعداد صفحات مطابق با استاندارد تعیین شده و یا نزدیک آن را تایپ می نماید، کارمندی که در زمانی مشخص تعدادی ارباب رجوع مطابق با استاندارد تعیین شده و یا نزدیک به آن را پاسخگویی و ارائه خدمت می نماید، کارگری که با ضایعات کمی کالا تولید می کند، معلمی که در ساعات مشخص تدریس خود مطالب متنوع و بیشتری را به دانش آموزان خود یاد می دهد و ... همه این مثالها نشان دهنده حرکت افراد مذکور در جهت کارایی بیشتر است. یعنی از منابعی که در اختیار آنها است به بهترین شکل ممکن استفاده می نمایند. استفاده مناسب از مواد، سرمایه، نیروی انسانی، زمان و ... حرکت به سوی کارایی است. برای سنجش کارایی باید شاخصها و یا استانداردهای کمی و قابل لمس تعیین نمود. برخی از این استانداردها و شاخصها می توانند بصورت زیر باشند:

تعداد صفحات تایپ شده در یک ساعت برای اندازه گیری کارایی ماشین نویسی تعداد کالای تولید شده با کیفیت تعیین شده در یک محدوده زمانی مشخص برای سنجش کارائی کارگر و یا واحدهای تولیدی ، میزان مواد مصرفی در تولید کالا تعداد دانش آموز قبول شده در یک سال تحصیلی ، تعداد گواهینامه صادر شده در یک محدوده زمانی مشخص و ...

بحثهای قبل تعریف «کارایی نسبت ستاده واقعی بر ستاده موردانتظار می باشد.»

بطور مثال اگر یک کارمند در هر ساعت باید ۱۰ گواهینامه رانندگی و یا ۱۰ شناسنامه صادر نماید (ستاده مورد انتظار) اما اگر ۸ گواهینامه و یا ۸ شناسنامه صادر کند (ستاده واقعی)، کارایی او $\frac{8}{10}$ می باشد. در کارایی ، ایده آل رسیدن به عدد یک است. هر میزان به عدد یک نزدیکتر شویم، نشان دهنده کارایی بیشتر است. ستاده موردانتظار در مورد کارکنان باید براساس روشهای علمی توسط کارشناسان فن تعیین شود. بنابراین کارایی با روشهای انجام کار و چگونگی استفاده از منابع سروکار دارد. حداکثر کارایی زمانی حاصل می شود که انجام کار بهتر از آنچه در حال انجام است میسر نباشد. (عملاً چنین چیزی اتفاق نمی افتد، بلکه همیشه می خواهیم به آن نزدیک شویم.) استفاده صحیح و مناسب از منابع (کارایی) با رعایت موارد زیر حاصل می شود:

- ۱- انجام کارها با حداقل منابع و بکارگیری روشها و ابزارهای مناسب
- ۲- از منابع بکارگرفته، حداکثر نتیجه یا ستاده حاصل شود.

۳. بهره وری

برای شناخت بهتر و جامع مفهوم بهره‌وری تعاریف متعددی از آن ارائه می‌شود:

- ۱- فرهنگ آکسفورد بهره‌وری را نسبت کالاهای تولید شده به منابع مصرف شده، تعریف می‌نماید.
- ۲- بسیاری از فرهنگ‌های تخصصی سازمان و مدیریت بهره‌وری را به صورت «نسبت ستاده‌ها به داده‌ها تعریف نموده‌اند».
- ۳- استیفن پی. رابینز بهره‌وری را مجموعه‌ای از کارایی و اثربخشی می‌داند. بنابراین برای رسیدن به بهره‌وری باید بطور کارا و موثر عمل کرد. اگر سازمان بتواند به اهدافی که در مورد میزان دستیابی به رضایت ارباب رجوعان است دست یابد، سازمانی اثربخش است. اما اگر سازمان با کاهش تعداد کارکنان خود به همین هدف (رضایت ارباب رجوعان) دست یابد، کارایی بالاتری از قبل خواهد داشت. همان طور که در مثال بالا شاهد هستیم بهره‌وری تلفیقی از اثربخش و کارآبودن است.
- ۴- «بهره‌وری در اقتصاد عبارت است: استفاده موثر و کارآتر از منابع اقتصادی در فرایند تولید بطوریکه اقتصاد یک جامعه به حداکثر بالقوه قابلیت‌های خود دست یابد، گویند».
- ۵- «بهره‌وری، یک بینش فکری است که سعی دارد بطور پیوسته آنچه را که بوده و آنچه را که هست بهبود بخشد و با این بینش و ذهنیت کارهای امروز را بهتر از دیروز و کارهای فردا را بهتر از امروز انجام دهد».
- ۶- تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن «بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره و به طریقه علمی و کاهش هزینه‌های تولید (هزینه‌های ارائه خدمات)، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آنگونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان (ارباب رجوعان سازمانهای اداری) باشد»
- ۷- تعریف آژانس بهره‌وری اروپا «بهره‌وری درجه (میزان) استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است»
- ۸- تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران «بهره‌وری، یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است».
- ۹- «بهره‌وری، نسبت تولید کالا و خدمات یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات (خروجی)، به یک یا چند داده (ورودی) موثر در تولید آن کالاها و خدمات را گویند». اگر در مخرج کسر فقط یک داده مثلاً نیروی انسانی قرار گیرد، به آن «بهره‌وری جزئی» گویند. اما اگر در مخرج کسر مجموعه‌ای از داده‌هایی که در تولید کالاها و یا ارائه خدمات بکار گرفته شده‌اند، قرار گیرند به آن «بهره‌وری کل» گویند.
- ۱۰- «بهره‌وری عبارت است از: کار درست، باید به شیوه صحیح در همه اوقات انجام شود». بهره‌وری چیزی غیر از انجام

۴. موانع بهره‌وری در نظام اداری

- ۱- **ضعف مدیریت:** ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های اداری است. عدم آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف جابجایی مکرر آنها و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً کاهش بهره‌وری را بدنبال دارد.
- ۲- **نیروی انسانی غیرمتخصص:** کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. لازم به ذکر است جذب و بکارگماری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.
- ۳- **عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان:** برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارتند: مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان بوسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان. بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد

آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن بعنوان معیاری جهت اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده نماید. وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء انگیزه‌های کاری باشد.

۴- **عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان:** افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند. متأسفانه سالهاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی خودنمایی می‌کند.

۵- **حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی:** اگر در سازمانی افراد دنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیت و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان بدست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

۶- **کم کاری:** برای شرح این موضوع آمارهایی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا می‌باشند. ساعت کار مفید در هفته ۶ تا ۹ ساعت اعلام شده است. «مطالعه‌ای که در سال ۱۳۶۵ در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان اداری بعمل آمد نشان می‌دهد در ساعت کار رسمی در سازمان مزبور ۵۲ ساعت در هفته بوده است یعنی علاوه بر ۴۴ ساعت مقرر کارکنان ۸ ساعت هم اضافه کار داشتند اما کار مفید کارکنان سازمان مزبور فقط ۷/۸ ساعت در هفته بوده است. یعنی حتی کمتر از ۸ ساعت اضافه کاری که دریافت می‌کنند.»

۷- **«رانت‌های مختلف»:** رانت عبارت از اضافه ارزشی است که نصیب عرضه‌کننده یک عامل تولید یا محصول، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی آن نسبت به تقاضا در بازار می‌شود. رانت به هر پرداختی که بالاتر از ارزش واقعی محصولات یا خدمات می‌باشد، اطلاق می‌گردد. بسیاری از افراد و گروه‌ها بدلیل وجود رانت برای آنها صاحب درآمدهایی می‌شوند که در راه کسب آن کمتر تلاش و کوششی را تحمل نموده‌اند. وجود رانت (که البته برای عده خاصی از افراد جامعه مهیا است) و پرداختهای تبعیض‌آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش در بین افراد جامعه می‌شود. رانت انگیزه‌های خلاقیت و نوآوری، تولید و کارآفرینی را از بین خواهد برد. رانت به شکل‌های مختلف کاهش بهره‌وری را ایجاد می‌نماید زیرا ارتباط منطقی بین تلاش و کوشش و عملکرد را زیر سوال می‌برد. رانت به شیوه‌های مختلف باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و نهایتاً کاهش بهره‌وری در جامعه می‌شود. پرداختهای اضافی به کالاها و خدمات (رانت اقتصادی)، ایجاد روحیه مدرک‌گرایی و عدم توجه به شایستگی‌های فنی، مهارت‌های افراد و کارایی آنها در بدست آوردن مناصب شغلی موجب تلاش افراد برای دستیابی به مدارک دانشگاهی به عنوان مجوزی جهت استخدام شده است. (رانت علمی) اعطای پست بر اساس ارتباطات آشنایی و نسبی و نادیده گرفتن ملاک‌های شایستگی در گزینش افراد در امور تخصصی.

۸- **مشغله زیاد کاری مدیران:** بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌های زیادی می‌باشند. مشغله فراوان باعث می‌شود آنها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به شایستگی و در زمان‌های تعیین شده انجام دهند. این امر باعث مشکلاتی به قرار زیر می‌شود:

الف) باعث عملکرد ضعیف مدیر می‌شود. انسان دارای ظرفیت و توانایی نامحدود و بی‌انتهای نمی‌باشد. مدیرانی که مسئولیت‌های مختلف دارند، بدلیل تداخل وظایف، بیشتر کارهای آنها به طور ناقص انجام می‌شود.

ب) موجب نارضایتی مردم می‌شود. عدم حضور دائم مدیر به دلیل مشغله فراوان باعث کندی و توقف در انجام کار ارباب رجوع و نهایتاً نارضایتی آنها خواهد شد.

ج) باعث جلوگیری از مطرح شدن استعدادها می‌توانند با افکار و روش‌های پویا و جدید خواهد شد.

د) فرهنگ انحصارطلبی در سازمان‌های دولتی رواج می‌یابد. موارد مذکور بخوبی نشان می‌دهد که مدیران پرمشغله مانعی در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

ه) وجود روابط مبتنی بر عدم اعتماد. کنترل‌های مضاعف اداری که کامل‌ترین مکرر، پاراف‌های متعدد، اخذ رسیدهای فراوان در مکاتبات، سیستم‌های حضور و غیاب سنتی و ... که ناشی از روابط مبتنی بر عدم اعتماد است باعث اتلاف بسیاری از منابع سازمان شده است.

۹- **روش‌های انجام کار:** روش‌های انجام کار در سازمان‌های دولتی سنتی و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی است. این امر خود مشکلات بسیار فراوانی در نظام اداری فراهم آورده که از آن جمله سردرگمی ارباب رجوع و خستگی کارکنان از انجام کارها را می‌توان نام برد.

۵. عوامل موثر در بهره‌وری

عوامل موثر در بهره‌وری سازمان‌های دولتی را می‌توان به دو دسته: عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد. ذیلاً این دو دسته عوامل بحث خواهد بود.

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

۱- **عوامل فرهنگی:** فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد. بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است. چنانچه در فرهنگ‌سازی معیارهایی را ایجاد نمائیم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت نمائیم. اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وری معادل استثمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کارکردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاش‌ها (سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان بسوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.

۲- **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 تاثیر 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 خواهد شد.

۳- **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 موثر می‌باشند.

ب- عوامل درون سازمانی: عواملی که داخل ساختمانهای دولتی می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهند، عوامل درون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

۱- **نیروی انسانی:** ارتباط بهره‌وری سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مادی در دستان توانمند انسان قالب‌ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان بهترین استفاده را نماید. بنابراین انسان بهره‌ور انسان با کیفیت است و انسان باکیفیت، انسان بادانش و تخصص است.

۲- **فضای سازمان:** استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین‌آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمان می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان تاثیرگذار باشد.

۳- **حقوق و دستمزد:** حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آنها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتی افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به صورت سالانه انجام می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند. تحقیقات بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و بهره‌وری را در سازمان نشان داده است. پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد.

۴- **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، این بدان دلیل است که همه‌چیز به کیفیت آن

گره خورده است. شرکت ای بی ام (IBM) در سال ۱۹۸۵، ۲ میلیارد دلار بابت برنامه‌های آموزش کارکنان خود اختصاص داد، جالب توجه است که سود خالص ای بی ام در آن سال ۶ میلیارد دلار بود. کارکنان ژاپن بطور متوسط سالیانه ۲۸ روز در کلاس‌های ضمن خدمت شرکت می‌کنند. آمار و ارقام توجه به آموزش نیروی انسانی در کشورهای راقی نشان‌دهنده اهمیت آن در توسعه بهره‌وری می‌باشد.

۵- تکنولوژی: انتخاب و بکارگیری تکنولوژی مناسب بعنوان ابزار و روشهایی که انجام کار را موجب می‌شوند در افزایش و یا کاهش بهره‌وری موثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین‌آلات، روش‌ها و سایر ابزارهای تولید کننده کالا و یا ارائه دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستاده‌های سازمان می‌توانند موثر باشند.

۶- تشویق و پاداش: کارکنان باید برای انجام کارها بنحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد، واقف نیستند.

۷- فرهنگ سازمان: فرهنگ سازمان نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش بهره‌وری سازمان: می‌تواند ایفا نماید. فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق کننده تنبلی و تن‌پروری و یا پرکاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و... باشد. فرهنگ سازمان می‌تواند مانع بهره‌وری و یا تسهیل کننده آن در مجموعه سازمان باشد.

پاسخ به سوالاتی که به صورت نمونه ذیل می‌آید نشان دهنده توجه و یا عدم توجه فرهنگ حاکم سازمان به بهره‌وری می‌باشد.

- نگرش مدیران نسبت به افزایش بهره‌وری چیست؟

- اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به کار، سازمان و ارتقاء و توسعه جامعه چگونه است؟

- آیا کارکنان نسبت به کار، سازمان و جامعه علاقه‌ای دارند؟

- آیا روش‌های سازمان در جهت اهمیت دادن به نیروی انسانی است؟

- آیا نیروی انسانی سازمان در تصمیمات مشارکت داده می‌شود؟

- آیا عملکرد خوب در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و پاداشی به آن داده می‌شود؟

- آیا جلوگیری از اسراف در کارکنان رواج دارد؟

و... پاسخ به موارد فوق گوشه‌ای از جنبه‌های بسیاری هستند که فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند. داشتن فرهنگ سازمانی که در راستای افزایش بهره‌وری حرکت نماید، می‌تواند بهبود بهره‌وری را برای سازمان و ارتقاء سطح زندگی را در جامعه به ارمغان آورد.

۸- کیفیت زندگی کاری: کیفیت زندگی کاری اشاره به کوشش روانشناسان، جامعه‌شناسان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی در راستای توجه به نیازهای انسانی و قرار دادن آنها در محتوی شغلی است. یعنی علاوه بر تخصصی کردن کارها که مرهون زحمات افرادی همچون آدام اسمیت و فردریک تیلور می‌باشد توجه به نیازهای روانی کارکنان را مورد نظر قرار می‌دهد. بحث‌های طراحی مجدد مشاغل که با برنامه‌های گردش شغل، گسترش شغل و غنی‌سازی شغل برای ایجاد کیفیت زندگی کاری معنا می‌یابد، همه برای بهبود کیفیت و کمیت کارهایی است که توسط کارکنان صورت می‌گیرد. از دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ایجاد محیط کاری بدور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان و مشارکت آنها در تصمیمات می‌باشد. بطور کلی سازمانی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود بهره‌وری را درون خود شاهد خواهد بود.

۹- سبک و روش مدیریت: سبک و روش مدیریت سازمان با بهره‌وری ارتباطی مستقیم دارد. بطور مثال، روش و الگوی مدیریت مکانیکی در کوتاه مدت بهره‌وری را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد و شاخص‌های بالای بهره‌وری را در کلیه عوامل (تولید و خدمات) نشان خواهد داد. اما در این روش (مدیریت) رشد بهره‌وری پایدار نخواهد بود و بزودی از سرعت و پایداری آن کاسته خواهد شد. در روش مدیریت ارگانیکی علی‌رغم اینکه در ابتدا شاهد رشد چشمگیری در بهره‌وری خواهیم بود اما در بلندمدت شاهد رشد شاخص‌های بهره‌وری در سازمان خواهیم بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر خواهان رشد بهره‌وری در کوتاه مدت هستیم روش مکانیکی پاسخگو می‌باشد، اما اگر رشدی مستمر و پایدار در بهبود و ارتقاء بهره‌وری را

می‌خواهیم باید از روش ارگانیکی در سازمان استفاده نماییم این مطلب در دو نمودار شماره ۱ و ۲ قابل مشاهده است. البته بیان این نکته لازم است که تغییر سبک مدیریت در سازمان امری دلخواه و تصادفی نمی‌باشد بلکه شرایطی در ایجاد آن دخیل است که ما را در انتخاب سبک و سیاق مدیریت هدایت می‌کنند. بطور مثال توانایی نیروی انسانی، تکنولوژی و... می‌توانند در انتخاب سبک مدیریتی تاثیرگذار باشند.

۶. انگیزش

انگیزش (Motivation): حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد. بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط‌های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می‌دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می‌توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت قدمهای اساس بردارد و لذا همواره این سوال برای نویسنده مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دلبستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه و انگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟ چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات و مزایای یکسان، فعال و دارای انگیزه و برخی دیگر با تمامی مشکلات ماندگار می‌شوند؟ در چه صورتی افراد حداکثر توان خود را در کار به عمل می‌آورند؟ چگونه می‌توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟ شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می‌کنند، می‌تواند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است. سرانجام اینکه در سطح کلی آگاهی از فرایندهای انگیزش برای شناخت پویایی سازمان ضروری است چرا رفتار مردم اینگونه می‌باشد؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می‌شود؟ و... پاسخ به اینگونه سوالات با شناخت آنچه کارکنان را برمی‌انگیزاند روشن می‌شود

۷. نقش مدیران در ایجاد انگیزه

با شتاب روز افزون تحولات در دنیای کنونی که عصر ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییرپذیری، آنچه که جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت یاری می‌رساند، درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان بوده که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه جامعه می‌کوشند. سرمایه‌های انسانی مهم ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می‌روند و مهم ترین عامل شکست سازمان‌ها نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است. هدف در سازمان باید پرورش انسان‌هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات روبه‌رو شوند و آنها را حل و فصل نمایند. چراکه یکی از رموز موفقیت در سازمانها به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسانهاست. این به جریان درآمدن علم و دانش مستلزم زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسانها جهت ایجاد فرهنگی است که همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری باشد. لذا باید گفت ما برای پیشرفت سازمان خود نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان داریم که برای باز شدن این بستر باید عوامل انگیزشی را در آنان تقویت کنیم.

انگیزه کاری یکی از پر مطالعه ترین جنبه‌های مدیریت است. گستره‌ای از فرضیات برای کمک به توضیح آنچه که می‌تواند سبب انگیزش کارکنان در انجام کارهایشان و نوآوری در آنها شود، ارائه شده است. متأسفانه بیشتر این فرضیه‌ها با یکدیگر در تناقض هستند و اغلب در توضیح شایسته و کاملی از انگیزه کاری به دست نمی‌دهند. مدیران نمی‌توانند کارمندان خود را وادار به انگیزه دار بودن در کارها کنند، اما می‌توانند آنها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت کنند و در فرصت‌های مقتضی در صورت دستیابی به اهداف مورد نظر، آنها را مورد تقدیر قرار دهند. یکی از بزرگترین چالش‌ها و دستاوردها برای مدیران امروز ایجاد انگیزه در اعضای تیمهای کاری تحت رهبری آنهاست، چرا که این انگیزه سبب بالا رفتن بازده کاری کارکنان و آشکار شدن بیش تر تلاش و جدیت آنان می‌شود. انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و

ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین نشاط و شادابی وجود داشته باشد. در اکثر موارد یک مدیر میانی در ایجاد انگیزه میان زیر دستان موفق تر از یک مدیر ارشد خواهد بود چرا که این کار را با مخاطب ساختن محتوای کار و با کیفیت تجربه کاری انجام می دهد. همچنین نظام مدیریتی مشارکتی به مدد مشورت با کارکنان و احترام به حقوق کارمندان، نقش مهمی را در به وجود آوردن انگیزه در کارمندان ایفا می کند و باعث شکوفا شدن استعدادهای آنان می شود. مدیران نمی توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه دار شدن کنند. هنر مدیریت در ایجاد شرایطی است که برای با انگیزه کردن افراد بیشترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه ای برانگیخته می شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهامات و تصویری که از خود در ذهن دارند، واکنش نشان می دهند. مدیران کارآمد می توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد زیر دست خود برقرار می کنند، فضای کاری مورد نظر را شکل دهند. مهم ترین عاملی که می توان برای بی انگیزگی در کارکنان برشمرد **انتصاب مدیران ناکارآمد** در راس یک سازمان است، البته این نکته هم حائز اهمیت است که تا کارمندی خودش به ایجاد انگیزه در خود کمک نکند کسی نمی تواند آن موقعیت را برایش بوجود آورد. امروزه در شرایطی که محیط شغلی افراد هر روزه مکانیزه تر می شود، کارکنان نیاز دارند که شخصیتشان بیشتر مورد توجه و قدردانی قرار گیرد. زیرا با جوان تر شدن نیروی کار خواستههای آنان تغییر کرده و بر خلاف گذشته که کارکنان بیشتر به مسائل مادی و اقتصادی اهمیت می دادند، در حال حاضر بیشتر احترام و روابط کاری خوب مدنظر است. در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روز افزون بهره وری در کار با استفاده از مکانیزمهای مختلف قابل بررسی است که برخی از آنان شامل: دادن پاداشهای نقدی و غیر نقدی به کارکنان، برگزاری دورههای آموزشی ضمن خدمت، تشویق کارکنان در جمع، توزیع عادلانه امکانات رفاهی، اهمیت دادن به نظرات کارشناسی آنها، انتصاب مدیران کارآمد و دسترسی به آنها، انتخاب افراد از طریق مصاحبه و آزمون، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس، حمایت سازمانی از آنها، ایجاد جذابیت کاری، ارتقای شغلی، عدم ارزیابی های بی مورد و وقت گیر، تشکیل گروه های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و ترکیب اندیشههای متفاوت و ... نکته قابل توجه در بحث پاداش، رفتار عادلانه در سازمان است. زیرا تئوری برابری افراد به عنوان یکی از مبانی اصلی در تفکر طراحی پاداش مطرح است. یکی از چالش های مهم شرکت ها تحول روش های پاداش است که کارکنان را بر می انگیزد. اگر مدیری در سازمان تشخیص دهد که کارکنان سعی و تلاش خود را کرده اند اگرچه به موفقیت نرسیده اند باز هم آنان را مورد تشویق قرار دهد این کار باعث به وجود آمدن امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان می شود و ترس از اخراج در اثر یک اشتباه را کاهش می دهد و به افراد جرات می دهد که تغییر پذیر باشند. در واقع سازمان های موفق هم به موفقیتها و هم به شکست ها پاداش می دهند. البته با توجه به تفاوت های فردی، ارزشها و علایق افراد متفاوت است که مدیر سازمان با مدیریت بر همه آنان برای هر کدام از افراد باید راه های متفاوتی را برگزینند. در پایان باید گفت گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که ایجاد انگیزه در کارکنان بیش از پیش اهمیت یابد. سازمانها فقط با ابتکار و نوآوری کارکنان خود می توانند مسیر سرآمدی سازمان را طی کنند و همگام با دگرگونیها پیش روند. مهم ترین راهکار در ایجاد انگیزش در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، **انتصاب مناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد است.** نکته آخر این که **تخصص و تفکر خلاق کارکنان به ارتقا و پیشرفت سازمان و در نتیجه ترقی جامعه حتما کمک می کند.**

۸. استرس و کارایی کارکنان

از مهمترین مسائلی که بر کارایی کارکنان تأثیر گذار است استرس محیط کار می باشد. عوامل استرس زا عبارتند از عوامل فیزیکی، عوامل کاری و مشکلات فردی. ارتقای بهداشت روانی محیط کار به عنوان یکی از مهمترین ابعاد توسعه و بهسازی منابع انسانی بوده است. پژوهش هایی که در چند دهه اخیر انجام گرفته نشان دهنده رشد عامل فشار روانی در سازمان ها بوده است از سوی دیگر این عامل تأثیر زیادی بر

عملکرد و فعالیت های اعضای سازمان دارد و اکثر مدیران و کارکنان تحت تاثیر این فشار دچار حالات روانی خاص شده و دست به رفتار و اعمالی می زنند که نتیجه آن در بازدهی سازمان منعکس می شود.

۸-۱. استرس:

اگرچه استرس به عنوان یک سیستم واکنش نسبت به چیزهایی که اراگانسیم را تهدید می کنند اولین بار در دهه شصت قرن گذشته میلادی توسط فیزیولوژیست کانادایی بنام هانس سلیه مطرح شد ولی حتی انسانها (و کلا جانداران) همیشه این واکنش را نشان می دادند و اساسا هیچ موجود زنده ای بدون استرس قادر به ادامه زندگی نبوده و نیست. سیستم استرس در موجودات زنده وظایف ویژه ای را بر عهده دارد که از مهمترین آنها بالا بردن سطح هوشیاری و توجه نسبت به تغییرات است. بدون استرس اساسا هیچ موجودی توان یادگیری ندارد و نمی تواند نسبت به تغییرات پیرامون خود واکنش نشان دهد. مثلا بدون سیستم استرس موجود زنده نمی تواند در مواجهه با خطر مکانسیم حمله یا فرار را به کار بگیرد. شرح بیماری استرس عبارت است از واکنش های فیزیکی، ذهنی و عاطفی که در نتیجه تغییرات و نیازهای زندگی فرد، تجربه می شوند. تغییرات می توانند بزرگ یا کوچک باشند. پاسخ افراد به تغییرات زندگی متفاوت است. استرس مثبت می تواند یک انگیزش دهنده باشد در حالی که استرس منفی می تواند در زمانی که این تغییرات و نیازها فرد را شکست می دهند ایجاد شود.

۸-۲. علل استرس :

بدن در یک موقعیت پر استرس با افزایش تولید هورمونهای خاصی جواب می دهد که باعث تغییراتی در ضربان قلب، فشارخون، متابولیسم و فعالیت در زمان ابتلا به این بیماری فیزیکی می گردد. استرس پدیده ای خاص زمان ما نیست. استرس معناهای مختلفی دارد (تنش رفتار، اضطراب، نگرانی و فشار روحی) در واقع به عکس العمل هایی گفته می شود که موجودات زنده هنگام روبرو شدن با تغییرات ی که تعادل درونی آنها را بر هم می زند همیشه از خود نشان می دادند.

الف) شاخصه های عوامل فیزیکی:

سر و صدای محیط کار زندگی و روابط اجتماعی کارکنان را به طور ریشه ای دچار اختلال می کند. کارکنانی که در معرض سر و صدای محیط کار قرار می گیرند نسبت به هم جبهه می گیرند و از کوچکترین اختلاف دچار مشکل می شوند و در رفتار پر خاشگرانه از خود به صورت کلامی و عملی نشان می دهند صدای بلند بر عملکرد شغلی در مشاغلی که نیاز به تمرکز دارند اثر منفی می گذارد صدای مزاحم در محیط کار باعث کاهش خرسندی از کار می شود فرد دچار تنش شده و از لحاظ روانی از وضعیت بهینه خارج می شود.

ب) صدای هنجار

به طور کلی اصوات که از طریق گوش به مغز می رسد باعث تحریک حواس می گردد بر اساس تحقیقات روانشناسان موسیقی شاد و فرحبخش باعث سر زندگی شادمانی در محیط کار میشود و همچنین دو سوم کارکنان ترجیح می دهند در محیط کار موسیقی پخش شود تحقیقات نشان میدهد موسیقی در کار فعالیت تکراری اثر مثبت دارد.

ج) شاخصه های عوامل کاری

فقدان اتحاد : گروه های کاری به عنوان عامل موثر کار کردن هستند نوع روابط بین افرادی که کار مشترک دارند حائز اهمیت است . به احتمال زیاد ترکیب گروه ها می تواند نقش سازنده ای در بهبود عملکرد آنها داشته باشد.

د) نبود حمایت گروهی:

با توجه به اینکه انسان موجودی اجتماعی است و تمایل به برقراری ارتباط بادیگران دارد چنانچه فرد از این ارتباط محروم گردد موجبات نوعی فشار واسترس برای وی فراهم می گردد.

ه) عوامل فردی:

به طور کلی عواملی از قبیل مشکلات خانوادگی و جسمی تاثیرات مخرب در روحیه فرد در محیط کاری گذاشته چرا که همانطور که اشاره شد محیط کار بخودی خود دارای استرس می باشد و باعث فشار عصبی می شود. تاثیرات منفی استرس روی افراد متفاوت است ترکیب شدن استرس های زندگی شخصی و زندگی کاری باعث ناامیدی فرد و در نتیجه تحلیل روحیه و عملکرد ضعیف می شود.

۸-۳. توصیه هایی برای کاهش استرس**۱- یاد بگیرید که برنامه ریزی کنید**

آشفته گی، بی نظمی و عدم سازمان دهی در کارها و برنامه ها می تواند تولید استرس کرده، یا نقطه ای برای شروع آن باشد. در دست داشتن برنامه و طرح های متعدد که به صورت همزمان پیش می روند اغلب منجر به سردرگمی، فراموشی و احساس ترس از شکست طرح های نا تمام می شود. هر زمان که امکانش باشد طرح ها را یکی بعد از دیگری به انجام برسانید. به این صورت که طرحی را شروع کرده، روی آن کار کنید تا تمام شود.

۲- محدودیت ها و ضعف های خود را بشناسید و آنها را قبول کنید.

بسیاری از ما برای خود اهداف دست نیافتنی، آرمان گرایانه و غیر منطقی تعیین می کنیم، در نتیجه هر قدر هم که کارایی و عملکرد ما بالا باشد یک نوع حس شکست یا عدم کفایت و صلاحیت در خود احساس می کنیم. این نکته ی مهم را نباید فراموش کنیم که ما هرگز نمی توانیم کامل و بی نقص باشیم. پس برای خود اهدافی تعیین کنید که دست یافتنی و قابل دستیابی باشند.

۳- یاد بگیرید که در زندگی بازی، تفریح و سرگرمی داشته باشید.

شما هر از چند گاهی نیاز دارید که از فشار زندگی فرار کنید و به تفریح و سرگرمی روی آورید. صرف نظر از سطح توانایی و مهارتتان در بازی سرگرمی ها و بازی هایی پیدا کنید که برایتان جذاب و لذت بخش باشند.

۴- شخص مثبتی باشید.

از انتقاد و عیب جویی دیگران خود داری کنید. یاد بگیرید از چیز هایی که خوشتان می آید و دوستشان دارید و در وجود دیگران هست تمجید کنید. سعی کنید به صفات و خصوصیات خوب و پسندیده ی اطرافیان توجه نمایید. اطمینان حاصل کنید که برای خود ارزش قائلید و صفات خوب و ویژگی های برتر خود را تحسین می کنید.

۵- یاد بگیرید که گذشت داشته باشید و دیگران و عقاید آنها را تحمل کنید.

تحمل نکردن دیگران و عقاید آن ها منجر به یاس، ناکامی و عصبانیت می شود. تلاش برای فهمیدن این که واقعا مردم چگونه فکر می کنند و چه احساسی دارند می تواند باعث شود که شما آن ها را بیشتر بپذیرید. خودتان را نیز باور داشته باشید و از خطای خود چشم پوشی کنید.

۶- از رقابت ها و چشم و هم چشمی های بیجا و غیر ضروری پرهیز کنید.

موقعیت هایی که در زندگی وجود دارد که جنبه ی رقابتی دارد و ما نمی توانیم از آنها اجتناب کنیم. درگیر شدن افراطی، می تواند ایجاد تنش و اضطراب شدید کند و ما را تبدیل به فردی پرخاشگر کند.

۷- یاد بگیرید که روش شما برای استراحت و آرامش، منظم و عاری از داوری های آرام بخش و مسکن باشد.

مدیتیشن (مراقبه و تفکر)، یوگا یا هر نوع از فنون مربوط به آرامش ذهن را می توان از معلمان مربیان مختلف و روان پزشکانی که به صورت رسمی تایید شده اند و مجوز دارند فرا گرفت

۸- مشکلات و مسائل خود را در درون خود نگه ندارید.

یک دوست، عضوی از هیات علمی دانشگاه، یک مشاور یا یک روان پزشک پیدا کنید تا بتوانید آزادانه و به راحتی با او صحبت کنید. بیان احساسات و تنش های درونی خود به یک شخص درد آشنا و دلسوز می تواند به صورت فوق العاده ای مفید باشد.

۹- تفکر خود را عوض کنید

این که از نظر احساسی و هیجانی چگونه حس می کنیم بستگی به دیدگاه و فلسفه ما درباره زندگی دارد. دگرگونی و تغییر عقاید یک فرایند مشکل و پر زحمت است. دانش و آگاهی علمی دردنیای پیشرفته راهنمای ما در حیاتمان کمتر وجود دارد. هیچ کس تمام جواب ها را ندارد اما بعضی جواب ها در دسترسند

۹. نتیجه گیری:

میتوان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با پرداختهای تشویق قدردانی کتبی و یا گردش شغلی صورت می گیرد. با توجه به اینکه ما انسان ها از تاثیرات و عوارض ضعیف کننده استرس در امان نیستیم لذا جهت بهره وری و عملکرد مثبت کارکنان در سازمان که مستلزم کاهش عوامل خطر آفرین مثل استرس وجود دارد می باشد، بایستی در جهت بهسازی و ارتقای بهداشت روانی محیط کار به عنوان مهمترین ابعاد توسعه منابع انسانی هرگونه اقدام لازم را انجام داده تا ضمن تبدیل شدن محیط کار به عنوان یک فضای آرام و قابل قبول زمینه را جهت رشد و شکوفایی و عملکرد مثبت کارکنان فراهم آوریم.

بهبود عملکرد متاثر از رضایتمندی و انگیزش کارکنان است، در حالی که بر اساس تئوری انگیزش - بهداشت، حقوق و دستمزد نقش یک عامل بهداشتی دارد که از نارضایتی جلوگیری می کند و در عمل نیز مشاهده می کنیم که معمولا مدیران سازمان ها به منظور پیشگیری از نارضایتی ها و اعتراضات و در جهت تامین مالی کارکنان خویش اقدام به افزایش دستمزدها و یا اعطای پاداش های مالی می نمایند. معمولا، کارکنان سازمان ها، افزایش هایی را که در زمینه حقوق دریافت می کنند، حق مسلم و قانونی خود می دانند و از آن جا که این افزایش ها (مانند: پاداش عیدی پایان سال، افزایش سنواتی، افزایش ضریب حقوق سالانه، ارتقاء گروه یا پایه حقوقی و ...) تقریبا بدون توجه به کیفیت کار و عملکرد و به صورت یکسان به همه اعضای یک سازمان تعلق می گیرد، نمی تواند در ایجاد انگیزه انجام کار بهتر موثر باشد. و به همین دلیل پس از گذشت سال ها از اجرای این گونه برنامه ها تا کنون نتوانسته ایم بهبودی در ارتباط با بازدهی، کارایی، اثربخشی و بهره وری سازمان ها شاهد باشیم. لذا پیشنهاد می گردد؛ دادن هر گونه پاداش مالی یا اعمال افزایش در حقوق و دستمزد افراد مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد و حصول رفتارهای مورد انتظار در طول یک دوره ی زمانی معین (ترجیحا بلند مدت) باشد. و از طرح هایی نظیر " طرح کارانه " استفاده شود. نا گفته نماند که هرزبرگ این نکته را نیز تذکر داده اند که، « حقوق و دستمزد عمدتا نقش یک عامل بهداشتی دارد ولی ویژگی یک عامل انگیزشی را نیز نشان می دهد.

منابع

۱. سازمان بهره وری ملی ایران، راهنمای اندازه گیری بهره وری در واحدهای صنعتی، بصیر، اول، ۱۳۷۶
۲. دکتر محمد علی طوسی، «مدیریت به معنی پدیدآوردن ارزش افزوده»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و یکم، تابستان ۱۳۷۲،
۳. سید عباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷،
۴. دکتر فتاح شریف زاده، «بهره وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و سوم، زمستان ۱۳۷۲،

۵. فرهاد نژاد حاج علی ایرانی، «بهره‌وری، عامل کلیدی در پیشرفت و توسعه اقتصادی». نشریه آموزش کاربردی مدیران، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره چهارم، تیرماه ۱۳۷۸،
 ۶. دکتر شمس‌السادات زاهدی، دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر ابوالحسن فقیهی، فرهنگ جامع مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، اول، ۱۳۷۶،
 ۷. استیفن پی رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، اول، تهران، ۱۳۷۴، ص: ۴۴.
 ۸. سیدعباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره‌وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷،
 ۹. رئیس‌ان، رهبران، شما کدامید؟ ترجمه: فرزانه قوجوان‌نشریات گرایش تازه
 ۱۰. استاذزاده، مریم، ۱۳۸۷، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی
 ۱۱. علی رضائیان. مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم ، نظریه ها و کاربردها) . تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ، ۱۳۷۲
 ۱۲. ریچارد ام . ستیز و لیمان دلیو . پورتر . انگیزش و رفتار در کار . ترجمه ی سید امین الله علوی . جلد اول . تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، ۱۳۷۲
 ۱۳. محمد علی نایلی . انگیزش در سازمان ها . اهواز : انتشارات دانشگاه شهید چمران ، ۱۳۷۳
 ۱۴. ستیفن پی . رابینز . رفتار سازمانی (مفاهیم ، نظریه ها ، کاربردها) . جلد اول . مترجمان : علی پارسائیان و سید محمد اعرابی . تهران : انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ، ۱۳۷۷
15. David Sirota & Michael Irwin Meltzer, Stop Demotivating Your Employees, Harvard management update ,January 2006