

افزایش بهره وری در سازمان

افزایش بهره وری در سازمان یکی از مهم‌ترین اهداف روزانه مستقیم و غیرمستقیم مدیران در یک مجموعه است. تلاش برای اینکه حداکثر «بهره‌وری» را از چیزی که داریم، ببریم. شاید بتوان گفت هدف نهایی از **جلسات یک به یک** نیز به‌وجود آوردن مواردی همچون **تعلق سازمانی** و **کار معنادار** است که همه و همه برای افزایش بهره وری کارکنان در سازمان است. می‌خواهیم از ۱۰۰ درصد چیزی که داریم، استفاده کنیم؛ حتی اگر شدنی بود، می‌خواستیم از ۱۵۰ درصد آن استفاده کنیم.

اما نظرتان چیست اگر به شما بگوییم که برای اینکه بتوانید از ۱۰۰ درصد بهره‌وری سازمانتان برخوردار شوید، باید تنها از ۸۵ درصد منابع خود استفاده کنید؟ در این مقاله افزایش بهره وری در سازمان از **سیمیل اچ آر** می‌خواهیم نگاهی به توهّمات مدیریتی بیاندازیم. جملاتی از قبیل اینکه: «باید ۱۰۰ درصد رو بذاری تا موفق بشی.»، «تا درد نکشی، موفق نمی‌شی.»، «باید از تفریحاتت بزنی تا موفق بشی» یا «بعداً وقت برای استراحت هست» و از این دست جملات انگیزشی که که عموماً برای دهه ۱۹۸۰ میلادی، دوران پرشکوه سخنرانان انگیزشی بود، همگی اشتباهی فاجعه‌آمیز بودند. (البته هنوز هم در ایران وجود دارند.)

توهّم افزایش بهره وری در سازمان ، دلیل فرسودگی شغلی

نوعی فرهنگ سازمانی که در جاهای مختلفی دیده می‌شود، این دید است که مدیران، با تدارک دیدن تفریحات و امتیازات ویژه در آخر هفته پرسنل، تلاش می‌کنند در طول هفته و به منظور افزایش بهره وری در سازمان ، از پرسنل خود بسیار بیش از حد معقول کار بکشند. استدلال هم می‌کنند که ما خوب کار می‌کنیم و خوب هم استراحت می‌کنیم؛ در حالی که این «خوب کار کردن»، نوعی بیگاری و آن «خوب استراحت کردن» هم نوعی مسکن درد است. از شنبه تا چهارشنبه روح، جسم و ذهن خود را آسیب می‌زنیم و پنجشنبه و جمعه‌ها توقع داریم در بهترین حالت، با سفری دو روزه، به حالت طبیعی

برگردیم و مجدد همین کار را تکرار می‌کنیم. دقیقاً به همین دلیل است که این دیدگاه، یکی از دلایل اصلی برای **فرسودگی شغلی** است. به همین دلیل هم است که بسیاری از برنامه‌های منابع انسانی در سازمان، مانند رویدادهای تیم‌سازی و جشن‌ها و برنامه‌های تفریحی، پاسخگو نیستند. این برنامه‌ها مانند با دستمال کاغذی خشک کردن شخصی است که در رودخانه افتاده، یا حتی پرداخت ۳۰ درصد حقوق بیشتر در آخر ماه است؛ همان قدر مسخره و بی‌معنی!

این دیدگاه که «بیشترین تلاش را انجام می‌دهیم تا بیشترین خروجی را بگیریم» از کار افتاده است. این موضوع نه تنها باعث افزایش بهره‌وری در سازمان نشده، بلکه بهره‌وری را کاهش داده است. در عوض، ما نیاز به یک دیدگاه جدید داریم که واقعاً بهره‌وری را افزایش دهد و «واقعاً» برای افراد سازمان نیز بهتر باشد و آن دیدگاه این است: تلاش مناسب «حداکثر خروجی. تلاش کمتر از حداکثر ظرفیت، در واقع خروجی بیشتری به ما می‌دهد.

دیدگاه مدرن افزایش بهره‌وری در سازمان

دیدگاه مدرن افزایش بهره‌وری در سازمان باور دارد که برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری، باید از اختصاص دادن تمام توان و تلاش خود برای کار جلوگیری کنید. اختصاص دادن ۱۰۰ درصدی توان و انرژی برای کار، باعث فرسودگی، خستگی و کاهش بهره‌وری می‌شود. برای مثال، وقتی در **متدولوژی اجایل** به تیم‌ها گفته می‌شود که در اسپرینت، ۱۰۰ درصد توان خود را برای رساندن یک فیچر جدید یا تولید محصولی جدید اختصاص دهند، در نهایت کندتر از حالت عادی عمل می‌کنند. کارل لوئیس (Carl Lewis)، برنده ۹ مدال طلای المپیک، می‌گوید جمله: «تا درد نکشی، موفق نمی‌شی.» مسخره است. او باور دارد تمرین شما باید با حساسیت بالایی انجام شود. در بسیاری از مواقع، استراحت کردن به موقع مهم‌تر از تمرین کردن است.

روش افزایش بهره‌وری در سازمان / چگونه سازمانی با بهره‌وری بالا بسازیم؟

روش افزایش بهره‌وری در سازمان با در نظر گرفتن دیدگاه بیان شده، برای مدیران منابع انسانی سازمان نوعی جنگ به تمام عیار خواهد بود. پیشنهاد می‌کنیم پیش از اینکه به مطالعه ادامه راهکارهای مطرح شده بپردازید، نگاهی به **مقاله مدیریت تغییر در سازمان** داشته باشید. شما قرار است آن چیزی که مدیران و صاحبان کسب و کار برای تقریباً

تمام دوران زندگی کاری خود باور داشته‌اند را تغییر دهید و مورد تمسخر قرار گیرید. پیشنهاد سیمپل اچ آر برای تغییر این رویکرد و افزایش بهره‌وری در سازمان، انتخاب کردن یک تیم بسیار کوچک از کل سازمان و اعمال کردن این نظریه بر روی ساختار فعالیت‌های آنان و بررسی کردن عملکردشان در طول دوره حداقل ۶ ماهه است. توجه کنید که احتمالاً در طول دوره کوتاه‌مدت، این تیم عملکرد کمتری نسبت به سایر تیم‌ها «احتمالاً» خواهد داشت ولی در بلندمدت، قطعاً عملکردشان بهبود خواهد داشت. همچنین قبل از اجرای این کار، مطمئن شوید که چنین فرهنگ مسمومی در سازمانتان وجود دارد!

۱. برای امروزه کافیه!

یکی از کارهایی که برای افزایش بهره‌وری در سازمان باید انجام دهید، مشخص کردن مرز ساعت کار است. در بعضی سازمان‌ها دیده می‌شود که می‌گویند «اگر می‌خواهی ناهارت رو سر وقت بخوری، اینجا نمی‌تونی کار کنی.» یا حتی بدتر «اگر می‌خواهی هر شب شام پیش خانواده‌ات باشی، جای تو اینجا نیست.» به صورت کلی، جا افتادن فرهنگی که انجام دادن کار هیچ مرزی ندارد، تا هر زمانی که لازم باشد باید سرکار بمانید و کار خود را برسانید، یکی از مشکلات اساسی است و برای افزایش بهره‌وری باید روی آن کار کرد.

در اولین گام برای افزایش بهره‌وری در سازمان پیشنهاد می‌کنیم مرز انجام کار را مشخص کنید. برخی مدیران ممکن است بگویند این روحیه کار، روحیه کار «کارمندی» است. اما با نگاه دقیق‌تر، مشکل با «روحیه کارمندی» اینکه افراد سر ساعت مشخصی وارد و سر ساعت مشخصی خارج می‌شوند، نیست؛ بلکه کار بی‌کیفیت، بی‌مسئولیتی و راندمان ضعیف است که در طول این سال‌ها «روحیه کارمندی» را به یک استعاره تبدیل کرده است. حال آن که در واقعیت بسیار زیاد هستند افرادی که در سر ساعت مقرر وارد محل کار می‌شوند و با پایان کار اداری، از سازمان خارج می‌شوند و در عین حال، کاری بسیار باکیفیت و با مسئولیت‌پذیری بالا انجام می‌دهند. در واقع، کیفیت کار را نمی‌توان با افزایش ساعات کاری اصلاح کرد. **دورکاری** و **فریلنسری** و **بحران نیروی کار**، خود مهر تأییدی بر این قضیه هستند که الزاماً ساعات کاری بیشتر، کیفیت کار را افزایش نمی‌دهند.

برای اینکه ببینید چقدر از این قضیه متأثر هستید، ساعات اضافه کاری پرسنل مجموعه را بررسی کنید. چند نفر از پرسنل در طول ماه برای اضافه کاری صبر می‌کنند؟ چند درصد بیش از ساعات کاری که باید کار کنند، کار کرده‌اند؟ حتی ساعات اضافه کاری پرسنل، خود نشان‌دهنده کیفیت مدیریت مدیران سازمان است. در اولین گام برای افزایش بهره‌وری در سازمان، باید تلاش کنید ساعات اضافه کاری مجموعه را تا جای ممکن کم کنید و شرایط سختی برای استفاده از آن را برای مدیران لحاظ کنید.

۲. کمتری کمتر از تمام توان

ما معمولاً حداکثر بهره‌وری را با حداکثر توان اشتباه می‌گیریم. تصور می‌کنیم که ما انسان‌ها هم مانند ماشین، هرچه بیشتر گاز بدهیم، تندتر حرکت می‌کنیم. حال آن که واقعیت چیزی متفاوت از این است و با بیشتر «گاز» دادن ما، تندتر حرکت نمی‌کنیم. این دیدگاه شاید برای خط تولید کارخانه و با انقلاب صنعتی جواب می‌داد که هرچه تعداد ساعات کاری پرسنل بیشتر می‌شد، خروجی کار هم بیشتر می‌شد. اما در صنعت امروزه، که خلاقیت، نوآوری و قدرت تفکر حرف اول را می‌زند، این دیدگاه برای افزایش بهره‌وری در سازمان اشتباه است.

برای اینکه بتوانید «کمتری کمتر از ۱۰۰ درصد» بخواهید، یک راه ساده این است که از پرسنل بپرسید: اگر یک دوره با ۱۰۰ درصد توان کاری فعالیت کنید، چطور خواهد بود؟ حال از او بخواهید با چیزی حدود ۸۵ درصد توان خودش فعالیت کند! درخواست عجیبی است! به زبان ساده‌تر، از پرسنل خود بخواهید در یک روز کاری، برای چیزی حدود ۸۵ درصد از زمان خود برنامه‌ریزی کنند. البته رویکردهای متدولوژی اجایل، این دیدگاه وجود دارد و افراد برای روزانه بین ۵ تا ۶ ساعت کار برنامه‌ریزی می‌کنند. رویکرد ما اینجا، افزایش کیفیت کار است. این توان ۸۵ درصدی، در واقع عددی است که «تبر» پرسنل سازمانتان را در تیزترین حالت ممکن نگه می‌دارد. ما موافق کم کردن ساعات کاری پرسنل نیستیم ولی آن ۱۵ درصدی که «آزاد» نگه می‌داریم، زمانی است که پرسنل می‌توانند خود را شارژ کنند و مجدد سرکار برگردند.

۳. استرس ندهید

پیگیری مداوم شما و فشار آوردن روی پرسنل خود، با رفتارهایی نظیر: «هرروز روند پیگیری پروژه را کنترل کردن»، «بیان کردن اینکه چقدر این پروژه برای سازمان اهمیت دارد» و یا «بروز نگرانی از نحوه پیشرفت پروژه»، بیش از اینکه باعث افزایش بهره‌وری در سازمان شود، باعث خارج شدن پرسنل شما می‌شود. در واقع، در تحقیقی که در دانشگاه ییل (Yale) انجام شد، نشان داده شد که فشاری که مدیران بر پرسنل وارد می‌کنند، بیش از اینکه باعث بهبود عملکرد افراد ضعیف تیم شود، باعث خروج بهترین افراد تیم می‌گردد. در این تحقیق، بعد از بررسی بیش از هزار کارمند، که جزو بهترین‌های سازمان بوده‌اند، ۲۰ درصدشان اعلام کردند که تعامل بسیار بالایی با کارشان دارند و در عین حال، احساس فرسودگی شغلی می‌کنند و احساس استرس و فشار بالایی دارند. این ۲۰ درصد از پرسنل، بالاترین احتمال خروج از سازمان را داشتند. حتی بالاتر از افرادی که هیچ احساس تعلق خاطری به مجموعه نداشته‌اند. (نکته جذب و استخدامی: الزاماً افرادی که از سازمان خود خارج شده‌اند، اشخاصی نیستند که تعلق خاطر به سازمانشان نداشتند؛ بلکه ممکن است دچار فرسودگی شغلی شده باشند.)

در راستای افزایش بهره‌وری در سازمان، برای اینکه بسنجید در ایجاد استرس در پرسنل چطور عمل می‌کنید، از آن‌ها سوال کنید: «در روند اجرای کار، چقدر بهت استرس وارد می‌کنم؟» یا «اگر من پیگیری‌هایی که انجام می‌دم رو کمتر کنم، چه احساسی خواهی داشت؟» مسلماً که در سنجش موارد این چنینی، واحد منابع انسانی به‌عنوان واسطه بین مدیر و پرسنل می‌تواند بسیار خوب عمل کند؛ زیرا که سنجش این موضوع، به‌صورت مستقیم از فرد، ممکن است دشوار باشد.

۴. تصمیمات «تقریبی» بگیرید

برای افزایش بهره‌وری در سازمان، رویکرد ۸۵ درصد را در تمام ابعاد گسترش دهید؛ حتی وقتی به‌صورت گروهی تصمیم‌گیری می‌کنید. برای تارگت‌های طراحی شده، اجازه خطای ۱۵ درصدی بدهید. برای بودجه‌های اختصاص داده شده تلورانس ۱۵ درصدی را مجاز بدانید و با این‌کار، علاوه‌بر اینکه جلوی «کمال‌گرایی» بیش از اندازه را از اعضای تیمتان گرفته‌اید، در سرعت روند پیشرفت کارها و تصمیم‌گیری‌ها نیز بسیار پیشرفت خواهید کرد. با این تصمیم، جلوی افرادی که تارگت‌هایی بالای غیرمعقول در نظر

می‌گیرند یا اشتباه را در برنامه‌ریزی‌های خود لحاظ نمی‌کنند را هم گرفته‌اید و در نهایت، با سرعت و قدرتی که این مدل تصمیم‌گیری به شما می‌دهد، بیش از ۸۵ درصد به اهداف خود نزدیک خواهید شد و باعث افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود.

۵. بی «استرس» مکالمه کنید

رواج داشتن کلماتی نظیر «سریع‌ترین زمان ممکن»، «خیلی زود»، «همین الان»، «فوری» و «فورس‌ماژور» کلماتی هستند که **فرهنگ سازمانی** را مسموم می‌کنند. البته که در هر سازمانی ممکن است این شرایط پیش بیاید که این کلمات استفاده شوند، اما اینکه در سازمان به صورت روزانه و هفتگی این کلمات به‌عنوان قسمتی از مکالمه باشند، نمونه فرهنگ کاری مسموم است. به جای این کلمات، که فرهنگ «بله چشم قربان» را در سازمان زیاد می‌کند، تغییر آن به این سبک مکالمه که: «چه کاری انجام بدم که بتونم فلان کار را در این زمان انجام بدی؟» یا «چطور می‌تونیم برنامه‌ریزی رو تغییر بدیم که این کار انجام بشه؟» می‌تواند مزایای بیشتری از نگاه داشتن کل سازمان در حال فورس‌ماژور داشته باشد و به افزایش بهره‌وری در سازمان کمک می‌کند.

۶. ده دقیقه نفس!

این اتفاق عموماً برای سطوح ارشد سازمان می‌افتد یا در پایان فصل برای سایر پرسنل که مجبور هستند جلسات متعددی را پشت سرهم شرکت کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر در بین جلسات مختلف، وقفه‌ای وجود نداشته باشد و پشت سرهم برگزار شوند، خستگی شدیدی را به افراد منتقل می‌کند. در عوض، در نظر گرفتن ۱۰ دقیقه استراحت بین جلسات مختلف می‌تواند تا حد بالایی جلوی این خستگی را بگیرد و به افزایش بهره‌وری در سازمان کمک کند. شما به‌عنوان مدیر منابع انسانی کافیست که این موضوع را با مدیران مطرح کنید و از آنان بخواهید که بین جلسات مختلف، وقفه کوتاهی برای تجدد قوا در نظر بگیرند.

۷. خودتان را ۸۵ درصدی کنید

«مدل کردن» رفتاری که به‌دنبال ایجاد آن در سازمان هستید، بسیار مؤثرتر از بیان کردن و خواستن آن «رفتار» از دیگران است. اینکه مدیران از پرسنل خود بخواهند که اضافه‌کاری نکنند ولی در گروه کاری، هر شب مدیران تا ساعت ۱۰ شب اطلاعات و کار ارسال کنند و برنامه روز آینده را با پرسنل خود هماهنگ کنند، حتی اگر از آنان در آن

ساعت توقع پاسخ نداشته باشند، کل تلاششان را برای افزایش بهره وری در سازمان و رویکرد ۸۵ درصد خراب می‌کند. پرسنل سازمان خیلی بیشتر از چیزی که ما تصور می‌کنیم، به رفتار مدیران نگاه و از آنان الگوبرداری می‌کنند. پس شاید یک راه شروع این رویکرد ۸۵ درصدی، شروع آن از مدیران سازمان است.

به سادگی، سخت نگیرید

انسان هیچ وقت به گونه‌ای طراحی نشده است که بتواند در شرایط دشوار، پیشرفت کند. حال این شرایط دشوار کم‌خوابی، کم غذا خوردن، کم استراحت کردن، پراسترس بودن یا هر شرایط نامساعد دیگری باشد. ما می‌توانیم با قبول این تمایل طبیعی انسان‌ها، تلاش کنیم محیط کار را برای فعالیت «انسان‌ها» مناسب‌تر طراحی کنیم؛ [طراحی محیط کار](#) که در نهایت سود آن برای مجموعه است و به افزایش بهره وری در سازمان منجر می‌شود.