

# بهبود بهره‌وری مدیران در بخش دولتی

حسن بودلایی<sup>۱</sup>، علی رضا قزل<sup>۲</sup>، داوود فیروز<sup>۳</sup>، سید محمد موسوی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۸/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۲۰

## چکیده

در جهان متلاطم امروز آن چه که می‌تواند حیات بالنده و روبه رشد سازمان‌های دولتی و حکومتها را تضمین نماید، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی موثر و کارآمد نیز بایستی مدیرانی بهره‌ور و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز به چارچوبی جامع و کامل نیاز دارد تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل بپوشاند. از طرفی باتوجه به آثار مثبت مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی، ضرورت توجه به عوامل موثر بر بهبود بهره‌وری منابع انسانی به خصوص بهره‌وری مدیران و حرفه‌ای‌ها به عنوان موثرترین افراد در سازمان‌های دولتی اجتناب‌ناپذیر است. در همین راستا، این تحقیق زمینه‌ای برای تأکید بر بهره‌وری حرفه‌ای‌ها و مدیران فراهم می‌آورد و در باب دشواری‌هایی که حرفه‌ای‌ها در مدیریت سازمان‌های دولتی با آن مواجه‌اند، بحث می‌کند. همچنین این مقاله یک نمای کلی از هفت عامل اساسی مؤثر بر بهره‌وری حرفه‌ای‌ها و چگونگی ارتباط آن‌ها با هم ترسیم می‌کند. در پایان به بررسی نحوه بهبود هدف‌مداری و انگیزش حرفه‌ای‌ها برای پشتیبانی از مأموریت سازمان اشاره می‌شود.

## کلید واژه‌ها:

بهره‌وری، حرفه‌ای‌ها، مدیران، هدف‌مداری، انگیزش، سازمان‌های دولتی

---

۱- دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، نویسنده مسئول: hasanboudlaie@gmail.com

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی

۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی

۴- استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه کردستان

## مقدمه

امروزه توانایی یک سازمان برای رقابت، بستگی به کاهش هزینه، بهبود کیفیت و ایجاد تمایز در محصولات و خدمات (اورلاندو و جانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) دارد که این امر جز با داشتن منابع انسانی مؤثر، سیستم‌های یادگیری فراملی، معیارهای بهینه اندازه‌گیری و ارزیابی و سیستم‌های پاداش مناسب امکان‌پذیر نیست. همان‌طور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، سازمان‌ها نیز باید، توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان را تقویت کنند (بودلایی و قزل، ۱۳۹۱). بر همین اساس، محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان (هر ویژگی یا عاملی که باعث شود سازمان بهتر و برتر از رقبای خود عمل کند، (استاورو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)) هستند. آن‌ها معتقدند که منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانسین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است (بارنی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱؛ باکسال<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸؛ کابرا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

این دیدگاه در مورد منابع انسانی رفته رفته در سازمان‌های دولتی نیز جایگاه مناسبی پیدا کرده به طوری که گای<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) بر اهمیت انسان‌ها جهت بهره‌ور نمودن سازمان‌های دولتی اینگونه تأکید می‌کند:

ساده‌ترین راه برای افزایش سریع بهره‌وری مکانیزه نمودن فرایند است. مشکل‌ترین اما در عین حال پایدارترین راه برای افزایش بهره‌وری، توسعه توانایی و تمایل همه کارکنان برای حداکثر نمودن بهره‌وری است. دلیل این ادعا ساده است، چرا که این انسان‌ها هستند که در بلندمدت بهره‌وری سازمان‌ها را کنترل می‌کنند.

سازمان‌های دولتی در عصر جدید و با افزایش توقعات جامعه، برای راضی نگه داشتن عموم، راهی به جز افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، به عنوان اصلی‌ترین منبع استراتژیک خود ندارند؛ چرا که منابع انسانی کارآمد و پراکنجه در افزایش اثربخشی هر سازمان نقش مهم و اساسی ایفا می‌کند (رجب‌بیگی و پرتوی، ۱۳۸۷). افزایش بهره‌وری، به عنوان یک ضرورت، جهت بهتر شدن زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها و هدف اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود. هدف این مقاله بررسی موضوع سنجش بهره‌وری مدیران و افراد حرفه‌ای در سازمانهای بخش دولتی است. واژه نخبگان، به افرادی که دارای آموزش و تجربیات خاصی در زمینه کاری‌شان هستند، اشاره دارد. این مقاله دیدگاه دقیقی نسبت به این‌که چه آموزش‌هایی سبب تبدیل شدن فرد به یک نیروی حرفه‌ای می‌شود، همچون برخورداری از مدرک تحصیلی خاص یا چیزی شبیه آن، ندارد. اما آموزشی که برای سطح نخبگی مورد نیاز است را می‌توان ترکیبی از تحصیلات دانشگاهی و آموزش مرتبط با زمینه شغلی دانست (که البته می‌تواند بخشی از برنامه دانشگاهی باشد) که فرد برای تکمیل کردن این دوره می‌بایست چندین سال وقت صرف کند. در خدمات بهداشتی، برای مثال، تکنسین‌های پزشکی اورژانس صلاحیت کسب جایگاه نخبگی را ندارند و این در حالی است که پرستاران و پزشکان از این قابلیت برخوردارند. بسیاری از افرادی که در جایگاه نخبگی قرار می‌گیرند حداقل دارای مدرک لیسانس از دانشگاه می‌باشند؛ و حتی بسیاری از آن‌ها دارای مدارک بالاتر از لیسانس نیز هستند، اما برای بسیاری از نخبگان، به خصوص مدیران تجربیات چندین ساله کاری نسبت به تحصیلات دانشگاهی ملاک و معیار سنجش و معتبرتری جهت تعیین نخبگی آن‌ها است. مخصوصاً در دولت‌ها، یافتن مدیرانی که در سطوح نخبگی

1. Orlando & Johnson
2. Stavrou et al.
3. Barney
4. Boxall
5. Cabrera
6. Guy

۱- حرفه‌ای‌ها و مدیران به مثابه جزء مهمی از نیروی کار جریانات تاریخی در طول دهه‌های گذشته حاکی از تغییرات شگرفی در انواع شغل‌هایی است که وجود دارد. در سال ۱۹۲۰، تنها ۲۵ درصد شاغلان یقه سفید<sup>۱</sup> بوده‌اند، یعنی صاحب مشاغل دفتری و سطح بالا بودند. در حالی که حدوداً دو برابر این مقدار یعنی ۴۸٪ دارای شغل‌های سنتی<sup>۲</sup> بوده‌اند یعنی مشاغل کارگری. در سال ۱۹۸۱، درصد شغل-های بهبود یافته (یقه سفید) به ۵۳ درصد افزایش یافت و مدیران و افراد حرفه‌ای، کارگران بی‌مهارت را از سطح ۵ به سطح ۱ تنزل مقام دادند (لوتیان<sup>۳</sup> و جانسون<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲). حتی اگر در دهه‌های اخیر صنایع خدماتی تعداد بیشتری از شغل-های کم مهارت را ایجاد کرده باشند، مدیران و حرفه‌ای‌ها هنوز درصد بیشتری مالیات می‌پردازند، زیرا مقدار درآمد بالاتری دارند. استفاده‌های نوین و توسعه یافته از فناوری سبب ایجاد اقتصاد دانش‌محور شده است که بر دانش و مهارت حرفه‌ای‌ها صحنه ویژه‌ای می‌گذارد. در اواخر ۱۹۸۰، ۵۳٪ کارکنان در کار به اصطلاح اطلاعاتی<sup>۵</sup> مشغول بوده‌اند، کاری که نسبت به دسته یقه سفید، دارای مهارت بالاتر است و در دسته شغل‌های دانش‌بنیان با سطح بالاتر قرار دارد. اقتصاددانان در سال ۱۹۸۷ تخمین زدند که ۷۵ تا ۸۵ درصد ارزش محتوای غنی کالاها و خدمات توسط مدیران و حرفه‌ای‌ها افزوده شده است (اشنایدر<sup>۶</sup> و ادوارد، ۱۹۸۹؛ کوپین<sup>۷</sup> و همکاران، ۱۹۸۷). در حالی که این کالاها و خدمات با ارزش و محتوای غنی کالاهای قویتری را در بر می‌گیرد، بسیاری از خدمات دیگر و مشابه را همچون خدمات بهبود یافته دولتی از جمله بهداشت عمومی، خدمات مالی، بیمه، تحقیقات و معاملات زمین را در بر

جای دارند اما فاقد مدرک تحصیلی دانشگاهی یا هر نوع آموزش رسمی مدیریتی هستند، کار دشواری نیست. در این مقاله، مدیران به مثابه گروه خاصی از حرفه‌ای‌ها در نظر گرفته می‌شوند که از قوه تشخیص خود و قضاوت‌های منحصر به فرد در برنامه‌ریزی و هدایت دیگران در سازمان استفاده می‌کنند. به دلیل آنکه تشخیص و قضاوت از وجوه تمایز کار مدیران است، اصولی که در این مقاله به حرفه‌ای‌ها اطلاق شد، در مورد مدیران نیز صدق می‌کند. عوامل مشابهی که به عنوان عوامل اساسی دستیابی به بهره‌وری حرفه‌ای‌ها مطرح شد را نیز می‌توان از جمله عوامل اساسی در دستیابی به بهره‌وری مدیران قلمداد کرد.

#### منطقی برای تعیین اهمیت بهره‌وری مدیران و حرفه‌ای‌ها

اهداف هر سازمان فلسفه وجودی آن سازمان محسوب می‌شوند. به منظور تحقق اهداف، نیاز به یک تلاش گروهی است. پیچیدگی کار جمعی است که مدیریت نظام گونه را به وجود آورده است. اثربخشی و کارایی به عنوان دو هدف مهم در همه سازمان‌ها نیازمند تدابیری است که مدیران اتخاذ می‌نمایند. از طرفی محدودیت منابع و تغییرات محیطی در عرصه‌های مختلف داخلی و خارجی اهمیت مدیریت را بیش از پیش مشخص می‌نماید. بررسی کارشناسان توسعه اقتصادی نشان داده است که فراهم نمودن تکنولوژی و پول، به تنهایی توسعه و رشد را پدید نمی‌آورد (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۸۹). در میان عوامل گوناگونی که به موفقیت سازمانهای دولتی در انجام وظایف و مسؤولیتهای محوله منجر می‌گردد، نقش مدیران دولتی اهمیت قابل توجهی دارد (فقیهی و دانایی‌فر، ۱۳۸۴). در ادامه مطالبی برای تاکید بیشتر بر اهمیت نقش مدیران و بهره‌وری آنان

بیان می‌شود:

1. White collar
2. blue collar
3. Levitan
4. Johnson
5. information work
6. Snyder
7. Quinn and et al.

در تکنولوژی، مشاغل و کارکنان و ارزش‌های آن‌ها در ۱۰-۲۰ سال اخیر سبب بهبود یک فضای کاری با قوه تشخیص بالا و جدید شده است. این تغییرات از رشد مشاغل حرفه‌ای و بهبود یافته نیز فراتر رفته است (ایمرور و یانکلوویچ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳).

قوه تشخیص که در بالا بدان اشاره شد به تشخیصی که افراد چه کاری را انجام دهند و به چگونگی انجام آن اشاره دارد. دستورالعمل عمومی (مطالعات) همچنین بر اهمیت میزانی که افراد تشخیص می‌دهند چه مقدار تلاش در ارتباط با مشاغل‌شان انجام دادند و کار مربوط به خود را به چه کیفیت به انجام برسانند، اشاره دارد. پی بردن به شیوه‌هایی جهت تجزیه و تحلیل و بهبود بهره‌وری مدیران و نخبگان، که بهره‌وری از قوه تشخیص جزئی لاینفک از کار آنها است، ممکن است به فهم حیطه وسیع‌تری از بهبود بهره‌وری در محیطی کاری با تشخیص بالا بینجامد. تغییراتی این چنین در فناوری، مشاغل و نیروی کار و ارزش‌هاب آن‌ها سبب شده است تا محیط کاری سازمان‌های بخش دولتی به محیط کاری با قوه تشخیص بالا تبدیل گردد. عوامل دیگر در سال‌های اخیر بر میزان تشخیص در محیط‌های کاری دولتی افزوده است. بسیاری از مدیران دولتی خود را مسئول برنامه‌هایی می‌دانند که برای مرتفع ساختن نیازهای عمومی است یا نظارت و تنظیم فعالیت‌های عمومی و خصوصی بدون حتی در اختیار داشتن منابعی که جهت رفع نیازهای عمومی و انجام این مسئولیت قیومیت مورد نیاز است. این امر سطحی از تشخیص را، مخصوصاً برای مدیران و همین‌طور برای بسیاری از نیروهای دیگر، جهت تعیین اینکه چه نیازها و چه بخش‌هایی باید مورد توجه قرار گیرد یا تعیین اینکه چه فعالیت‌های کاری در این روزگار متغیر باید مورد تأکید باشد را می‌طلبد. در بخش دولتی، کارایی و اثربخشی یک سازمان منوط بر شیوه‌هایی است که کارکنان مختلف

می‌گیرد. به دلیل تأثیرگذاری زیادی که مدیران و حرفه‌ای‌ها بر ارزش کلی خدمات و کالاهای تولیدی دارند، درک و بهبود بهره‌وری آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

هم زمان با اینکه سازمان‌ها هر ساله استفاده بیشتری از مدیریت فناوری اطلاعات می‌کنند، نقش و اهمیت مدیران حرفه‌ای‌ها نیز برجسته‌تر می‌شود، که این شامل مدیران بخش خصوصی نیز می‌باشد. همچنین، هم زمان با اینکه، بعضی از دولت‌ها به سمت افزایش سهم خدمات موجود در قرارداد، نسبت به تهیه مستقیم توسط دولت، حرکت می‌کنند، کارکنان خدماتی کمتری نسبت به خدمات موجود برای آن‌ها باقی می‌ماند، در عین حال نیروی حرفه‌ای و مدیریتی به میزان بیشتری به دلیل نیاز به نظارت و پیمانکاری نیاز خواهد بود. در نهایت، به دلیل ازدیاد مشاغل قانونی که توسط دولت‌ها در همه سطوح انجام می‌شود و ازدیاد سرمایه‌گذاری‌ها و قیومیت‌های بین دولتی، نیازی جهت ایجاد رمزهای جدید و قانون‌گذاری‌های جدید، نظارت و ارزیابی عملکرد فعالیت‌های قیومیتی و حسابرسی و ممیزی سرمایه‌گذاری‌های بین دولتی رشد کرده است. در بخش دولتی همچون بخش خصوصی، بهبود بهره‌وری نیروهای حرفه‌ای و مدیریتی از اهمیت استراتژیک بیشتری نسبت به بهبود کارایی و اثر بخشی کلی سازمان برخوردار است (اپستین و لیدنر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷).

## ۲- افزایش نقش قوه تشخیص در عمل

سهم زیادی از تأکیدی که بر بهبود بهره‌وری شده است بر پایه شیوه مدیریت علمی بوده است که با تأکید بر تقسیم کار، تسهیل سازی، یکنواخت سازی وظایف کاری و تمرکزگرایی کنترل عملکرد و محصولات بوده است. این شیوه منتهی شد به فضای کاری همراه با قوه تشخیص پایین، که بهره‌وری در آن بیشتر بر وظایف ساده یک سازمان کارا متکی است تا بر خلاقیت و انگیزه فردی. تغییر و تحولات

های حرفه‌ای مناسب و کارا نخواهد بود (بودلایی و همکاران، ۱۳۹۳).

ماهیت بسیاری از سازمان‌های دولتی و بسیاری از مشاغل موجود در آن برای مدیریت حرفه‌ای‌ها در سازمان‌ها مشکل آفرین است. بسیاری از سازمان‌های دولتی در گذشته دارای لایه‌های متفاوت و دیوانسالاری‌های هرمی بوده‌اند که گرایش به نوعی ایجاد محدودیت برای آزادی عمل کارکنان‌شان داشته است که در تضاد با نیاز به استقلال حرفه‌ای‌ها برای بروز خلاقیت و استفاده از قوه تشخیص می‌باشد. عدم وجود پشتیبانی از آموزش در سازمان‌های دولتی نیز از فرصت‌های کارکنان حرفه‌ای جهت درگیر شدن کاسته است. آموزش، تکنیک‌ها و اقدامات حرفه‌ای برای بکارگیری در شغل را برای کارکنان فراهم می‌آورد. سازمان‌های دولتی مخصوصاً آنهایی که از سرمایه‌های بین دولتی بهره‌مند می‌شوند گرایش به عملکرد در قالب قوانین و میزان زیادی مستندسازی<sup>۱</sup> دارند تا استحقاق برخورداری از سرمایه‌ها را به واسطه پیروی از قوانین و مقررات کسب کنند. همچنین، بسیاری از حرفه‌ای‌های دولتی درگیر قوانین، ارزیابی و کار اجباری هستند که ماهیتاً نیازمند توجه به قوانین، استانداردهای نحوه انجام کار و ارزیابی و سنجش آن و مستندسازی‌های دقیق دارد. گرایش به پیروی از قوانین در تضاد با قوه تشخیصی است که حرفه‌ای‌ها برای قضاوت احتیاج دارند و آزادی عمل آن‌ها را در حیطه کاری‌شان محدود می‌سازد. این عوامل بر چالش‌های موجود در مسیر مدیریت حرفه‌ای‌ها در سازمان‌های دولتی می‌افزاید.

#### عوامل اساسی در کسب بهره‌وری حرفه‌ای‌ها

بسیاری از عوامل مشابهی که بر بهره‌وری کارکنان یا سازمان تأثیرگذار است بر نیروهای حرفه‌ای و خدماتی چون شرایط فیزیکی کار، برنامه‌ریزی و جریان کار، تخصیص

تصمیماتی فردی جهت انجام کار اتخاذ می‌کنند یا برای تعیین چگونگی انجام آن و مقدار تلاشی که باید صرف انجام فعالیت‌های کاری خود کنند یا میزان کیفیت کاری که باید جهت تکمیل آن از خود بروز دهند، اتخاذ می‌کنند (اپستین و لیدنر، ۱۹۸۷).

#### چالش‌های موجود در مسیر مدیریت حرفه‌ای‌ها در

#### سازمان‌های دولتی

نخبگان به میزان زیادی از آزادی عمل و خودمختاری در رابطه با زمینه کاری‌شان از قرون وسطی تاکنون در ارتباط با ۴ حرفه سنتی، پزشکی، حقوقی، روحانی و حرفه استادی دانشگاه، که شغل‌های آزاد نیز نامیده می‌شوند، برخوردار بوده‌اند. برخورداری از آزادی در پیگیری اهداف حرفه خود و مصونیت از فشارهای اجتماعی از جمله محرک‌های اصلی در غنی کردن دانش و مهارت و روی آوردن به دوره‌های آموزشی مرتبط حرفه‌ای‌ها مؤثر بوده است. زمانی حرفه‌ای‌ها خود مشغول به کار می‌شوند که به آن‌ها فرصتی برای برخورداری از آزادی عمل مطلوب اعطا شود. اما اکنون تعداد خیلی اندکی از حرفه‌ای‌ها هستند که خود مشغول به کار می‌شوند. بسیاری از آن‌ها اکنون در سازمان‌ها مشغول به کار هستند. این مسئله نه تنها سبب تحولاتی در نقش حرفه‌ای‌ها شده است، بلکه سؤالات و تردیدهایی را در مورد تکنیک‌های مدیریتی نیز نظیر تردیدهایی در مورد روابط سلسله مراتبی، تعارض بین وفاداری به حرفه و وفاداری به کارفرما برانگیخته است (همان منبع).

نخبگان برای تضمین موفقیت سازمان‌ها باید اهداف خود را با اهداف سازمان منطبق کنند. این مسئله نیازمند آن است که حرفه‌ای‌ها از بخشی از آزادی عمل و خودمختاری خود بکاهند. اما حرفه‌ای‌ها هنوز نیازمند درجه‌ای از قوه تشخیص جهت استفاده از قضاوت‌های حرفه‌ای خود هستند که تا حد زیادی به برخورداری از خودمختاری متکی است. بنابراین شکل‌های سنتی کنترل مدیریتی اکنون برای سازمان -

برای قضاوت منحصر به فرد محتاج سطحی از قوه تشخیص است.

تشخیص تلویحاً به معنای برخورداری از استقلال و خودمختاری است که حرفه‌ای‌ها جهت انجام کار و قضاوت‌های خاص و تصمیمات بدان وابسته‌اند. اگر حرفه‌ای‌ها در سازمانی از خودمختاری مطلوب و مناسب برخوردار نباشد و نتوانند متعاقباً قضاوت‌های منحصر به فرد انجام دهند، آنگاه سازمان از دستمزد پرداختی بالا به حرفه‌ای‌ها متضرر خواهد شد. اگر شغلی ساختاربندی شده باشد و تحت کنترل واقع شود، آنگاه دیگر حرفه‌ای‌ها قادر به استفاده از قضاوت‌های منحصر به فرد خود نخواهند بود. بنابراین باید پرسید چرا از نیروهای حرفه‌ای برای انجام شغل به جای نیروهای معمولی با سطح مهارت و تجربه پایین‌تر استفاده می‌شود؟

خودمختاری و قوه تشخیص حرفه‌ای‌ها تنها تحت تأثیر مأموریت سازمان نیست، بلکه چگونگی و نحوه مدیریت سازمان نیز متغیری اثرگذار است. خودمختاری حرفه‌ای‌ها با میزان و سبک مدیریتی ادراک شده توسط آن‌ها و پیش نیازهای ضروری برای بازبینی و پذیرش نیز محدود می‌شود. غالباً، هر چه جهت‌دهی سرپرست به سمت جزئیات کاری محدودتر می‌شود نسبت به تأکید بر جنبه‌های کلی شغل، تکراری و یکنواخت شدن کار حرفه‌ای‌ها نیز به جای غلبه بر تغییرات بیشتر می‌شود و احتیاج بر ارجاع مسائل به سرپرست و کسب پذیرش و اجازه از او برای تکمیل وظیفه نیز بیشتر می‌شود و آزادی عمل متعاقباً کاسته می‌شود.

۲- هدف‌مندی: دانش و پذیرش اهداف سازمان و انگیزش جهت دستیابی به آن

هدف‌مندی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک سازمان بهره‌ور حرفه‌ای است. همچنین مستقیماً با خودمختاری حرفه‌ای‌ها که در بالا توضیح داده شد ارتباط دارد. به دلیل آنکه حرفه‌ای‌ها به قوه تشخیص جهت انجام قضاوت‌های

منابع نیز مؤثر است. ۷ عامل کلیدی که بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است را می‌توان به شرح زیر دانست:

۱. خودمختاری<sup>۱</sup> در بکارگیری قوه تشخیص
۲. هدف‌مندی: دانش و پذیرش اهداف سازمانی توسط نخبگان و انگیزش جهت دستیابی به آنها
۳. مهارت‌ها و دانش فنی به روز
۴. ابتکار عمل در دستیابی به مقاصد و اهداف
۵. کار تیمی و همکاری بهره‌ورانه
۶. فناوری و وجود پشتیبان‌های دیگر برای حرفه‌ای‌ها
۷. استفاده بهینه از زمان

این ۷ عامل بهره‌وری حرفه‌ای در ادامه به تفصیل بیان خواهد شد و ارتباط آنها با یکدیگر مورد توجه قرار خواهد گرفت (همان منبع).

۱- در اختیار داشتن خودمختاری مطلوب جهت بکارگیری قوه تشخیص حرفه‌ای

نخبگان با هدف کسب تجربیات گرانمایی که برای آن‌ها مهارت‌های خاص و تجربه لازم جهت حرفه‌ای شدن را فراهم می‌آورد مورد آموزش‌های وسیع قرار می‌گیرند. سازمان‌ها غالباً به حرفه‌ای‌ها در مقایسه با نیروی کار معمولی که در زمینه مشابه در حال فعالیتند اما از آموزش حرفه‌ای، مهارت‌ها و تجربه‌های لازم برخوردار نیستند، حقوق و دستمزد بالاتری پرداخت می‌کنند. برخورداری از مهارت و تجربه، حرفه‌ای‌ها را قادر به استفاده از قضاوت‌های منحصر به فرد جهت اتخاذ تصمیمات کلیدی در ارتباط با کار و شغل‌شان می‌سازد. این بدان معنا است که نیروی حرفه‌ای

### ۳- دارا بودن سطحی از مهارت و دانش روز

از حرفه‌ای‌ها در زمینه کاری‌شان انتظار می‌رود تا دارای سطحی عمیق از دانش و مهارت فنی باشند. نخبگانی که از سطح پایین‌تری از مهارت مورد نیاز جهت انجام کار برخوردارند، سازمان را از کیفیت خدماتی که نیازمند آن است، منتفع نخواهند کرد. محدوده دانش و مهارت فنی حتی بعد از اینکه فرد مدرک تحصیلی خود را از دانشگاه اخذ کرد نیز ادامه دارد و رشد آن متوقف نمی‌شود. بعضی از مهارت‌ها و دانش‌ها در ضمن خدمت کسب می‌شوند. اما کار روزانه تعداد کمی از مشاغل هستند که تمام پیشرفت‌های کاری مورد نیاز در زمینه کاری حرفه‌ای‌ها را که برای آن‌ها و سازمان مثمرتر است، فراهم می‌آورد. بنابراین برای آنکه بهره‌وری آنها برای سازمان‌هایشان حفظ شود، حرفه‌ای‌ها می‌بایست مهارت‌ها و دانش‌های مربوط به زمینه کاری خود را همگام با تغییرات بهبود دهند؛ تغییراتی چون پیشرفت در فناوری، پیشرفت در استانداردها و رویه‌های انجام کار و نتایج تحقیقات که آن‌ها را نسبت به قضاوت‌های منحصر به فردشان آگاه می‌سازد.

نخبگان با توسل به شیوه‌هایی قادر هستند تا مهارت‌های خود را به روز نگه دارند، شیوه‌هایی همچون مطالعه ژورنال‌های تخصصی، مشارکت در سازمان‌های پیشرفته، کسب مدرک دانشگاهی در مقاطع عالی، بازدید از سازمان‌هایی که تکنیک‌های نوین را به خدمت گرفته‌اند و شرکت در کنفرانس‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی. پس به روز سازی مهارت‌ها و دانش‌های تخصصی یکی از الزامات بهبود حرفه‌ای‌ها در مسیر کاری است. البته حرفه‌ای‌ها می‌بایست مسئولیت‌پذیری فردی و خارج از الزامات سازمانی را در بهبود مهارت‌های خود دخیل کنند، ضمن آنکه سازمان نیز موظف به یاری‌رسانی به آنها در نیل به این هدف است. هر سازمانی که تعدادی از حرفه‌ای‌ها را به خدمت می‌گیرد می‌بایست وقت و زمانی را نیز در اختیار

منحصر به فرد محتاج هستند، بنابراین آن‌ها لزوماً به درجه‌ای از خودمختاری جهت تصمیم‌گیری برای انجام عملیات روزانه نیازمند هستند. در هر زمانی ممکن است تصمیم به انجام عملیاتی بگیرند که تأثیر بسزایی در کسب و دستیابی به اهداف سازمانی دارد. اگر آن‌ها فهم روشن و شفاف نسبت به ماهیت اهداف و چگونگی دستیابی به آن توسط فعالیت‌های محوله را نداشته باشند، آنگاه هیچ وسیله‌ای برای اتخاذ عملیات بهره‌ور در اختیار نخواهند داشت. شناخت حرفه‌ای‌ها نسبت به سازمان و اهداف آن و چگونگی انجام فعالیت‌های مرتبط با آن، همچون پذیرش اهداف و انگیزش در جهت کسب آن، از اجزاء کلیدی در دستیابی به اهداف و هدف‌مندی است.

افزایش خودمختاری یک محرک قدرتمند برای حرفه‌ای‌ها است که با افزایش و بهبود احساس هویت و نخبگی به آنها کمک می‌کند. افزایش خودمختاری حرفه‌ای‌ها همچنین ارزش آن‌ها را برای سازمان با بهبود قضاوت‌های منحصر به فردشان افزایش می‌دهد. البته، بدون هدف‌مندی مناسب، ارزش افزوده توسط خودمختاری ممکن است تأثیر منفی داشته باشد؛ زیرا حرفه‌ای‌ها دست به قضاوت‌های منحصر به فرد و انجام اعمالی که دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل می‌کند، نمی‌زنند. آن‌ها ممکن است قضاوت‌هایی مبتنی بر اصول شخصی خود و اولویت‌بندی مناسب از نظرگاه خود داشته باشند تا اولویت‌ها و راهبردهایی که از نظر سازمان مطلوب به نظر می‌رسد. یا اینکه ممکن است تصمیم به انجام فعالیت‌هایی بگیرند که لذت‌بخش‌تر است تا اینکه متوجه اقداماتی باشند که سازمان مصر به انجام است. یا اعمال غیر اثربخشی که خارج از محدوده اهداف از پیش تعیین شده است. حرفه‌ای‌ها نه تنها می‌بایست از خودمختاری جهت پرورش هدف‌مندی برخوردار باشند بلکه باید به اهمیت آن نیز پی برده و از نحوه انجام آن نیز آگاه باشند.

تشخیص داد و از آن سود جست، فرهنگ سازمانی باید تفکر و خلاقیت را تشویق و ترغیب کند.

#### ۵- مشارکت و کار تیمی بهره‌ور: استفاده هم‌افزا از دانش

##### و مهارت‌های افراد متفاوت

بعضی از حرفه‌ای‌ها کارهایی را که برای تکمیل پروژه‌ها، موارد خاص و واحدهای دیگر کاری حرفه‌ای‌ها مورد نیاز است به تنهایی انجام می‌دهند؛ ولی بسیاری دیگر از حرفه‌ای‌ها برای تکمیل کارها در مشارکت تیمی با گروه‌های حرفه‌ای دیگر فعالیت می‌کنند. مشارکت تیمی به این دلیل مورد استقبال قرار می‌گیرد که ممکن است یک پروژه آنقدر وسیع باشد که همکاری چندین حرفه‌ای را که به صورت هم‌زمان برای تکمیل کار در زمان مورد نظر فعالیت کنند را می‌طلبد. مشارکت تیمی همچنین ممکن است به این دلیل مورد استفاده قرار گیرد که یک پروژه آنقدر پیچیده است که بازه‌ای از مهارت‌های متفاوت و خاص مورد نیاز باشد که یک حرفه‌ای به تنهایی از آن برخوردار نباشد. یا سازمان به این دلیل به کار تیمی روی می‌آورد که استفاده از آن سبب انجام اثربخش فعالیت می‌شود و همچنین در ساز و کار تیمی افراد از یکدیگر یاد می‌گیرند. البته استفاده از تیم، کار اثربخش‌تر، کاراتر و کم هزینه را تضمین نمی‌کند. در حقیقت کار تیمی با درهم آمیختن و گردآوری دانش‌ها و مهارت‌های متفاوت در یک مجموعه سبب بهبود عملکرد و بروز خلاقیت می‌شود که هیچ‌نخبه‌ای به تنهایی یا حداقل در یک زمان محدود قادر به انجام آن نیست. نمونه ایده‌آل آن وقتی کار تیمی هم‌افزا می‌شود که در آن مجموع کار تیم بیشتر از جمع جبری تک‌تک اعضا است. اما این نمونه ایده‌آل همیشه بدست نمی‌آید. همکاری و ارتباط ضعیف درون مجموعه سبب می‌شود تا بعضی از دانش‌ها و مهارت‌های ارزشمند اعضا از دید دیگران پنهان بماند و یا این ارتباط ضعیف ممکن است مانع بروز خلاقیت در بعضی از اعضا شود. همچنین تکنیک‌های حل مسئله ضعیف ممکن

آن‌ها قرار دهد تا خود را از طریق آموزش تقویت کنند و زمانی که در اختیار آن‌ها قرار داده می‌شود نباید با مشغله‌های کاری آن‌ها تداخل داشته باشد. سازمان‌ها همچنین باید هزینه‌های آموزش و به‌سازی را خود تقبل کنند و از فشار هزینه وارده بر دوش نیروهای خود بکاهند.

#### ۴- بکارگیری ابتکار عمل در نیل به اهداف و مقاصد

در حالی که کسب دانش و مهارت‌های نوین برای حرفه‌ای‌ها جهت به روز رسانی خود در زمینه کاری مورد نیاز است، حتی برای سازمان‌های آنها نیز از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا آنها را قادر می‌سازد تا این دانش و مهارت نوین را در راستای نیل به اهداف سازمان به کار گیرند. چگونگی استفاده از دانش و مهارت نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. آیا آن‌ها در اداره کردن فعالیت‌های تخصصی که منطبق با قوانین، استانداردها، پروتکل‌ها و قواعد سنتی تجزیه و تحلیل است شدیداً "بر طبق کتاب" یا "بر طبق اعداد" پیش می‌روند؟ آیا سازمان‌ها به اندازه کافی از ابتکار عمل برای تعبیر استانداردها یا تجزیه و تحلیل‌ها جهت تطبیق با شرایط خاص برخوردارند و یا گاهی شیوه‌های نوین و متعارف که قابلیت سازمان را برای کسب اهداف را به صورت کارا و اثربخش افزایش می‌دهد، به کار خواهند برد؟ آیا قابلیت تشخیص اینکه چه زمانی استانداردها و تکنیک‌های سنتی از معرفی راه‌کارهای اثربخش ناتوان است یا اینکه شیوه‌های سنتی دیگر قدرت پاسخگویی لازم را ندارد و اکنون زمان تغییر پارادایم و کسب قابلیت پاسخگویی به مسائل خاص و توجه به موضوعات مهم است، برخوردار خواهند شد؟ بسیاری از حرفه‌ای‌ها از استفاده‌ی شیوه‌های نوین سرباز می‌زنند زیرا استفاده شیوه‌های سنتی راحت‌تر می‌باشد. حتی هنگامی که سازمانها محدودیت‌ها را کاهش می‌دهند تا خلاقیت‌ها بروز کنند، فرهنگی در سازمان به وجود می‌آید که نوآوری‌ها را پس می‌زند. برای آنکه بتوان فرصت‌های رشد خلاقیت را

را برای تقویت مهارت‌های مورد نیاز جهت انجام وظایف حرفه‌ای صرف می‌کنند، نیاز به صرف زمان جهت انجام وظایف غیر حرفه‌ای کمتر خواهد بود و ارزش کسب شده سازمان از زمان صرف شده نیز بیشتر خواهد شد. بسیاری از پیشرفت‌های تکنولوژیکی همچون رایانه‌های شخصی سبب تغییر در صرف زمان از مهارت‌های سطوح پایین به مهارت‌های سطوح بالا شده است.

۲. استفاده و توزیع بهینه زمان برای انجام کار با رویکرد نیل به هدف: مدیران سازمان‌های پیشرفته باید تمام تلاش خود را صرف عملیات و فعالیت‌هایی کنند که برای اهداف و مأموریت سازمان حیاتی به نظر می‌رسد. این امر از طریق کاهش زمان صرف شده بر فعالیت‌های پشتیبانی و مدیریتی و توزیع مجدد زمان بر الگوهای مبتنی بر هدف و اولویت‌ها در سازمان است.

۳. زمان مطلوبی از وقت نیروی حرفه‌ای را برای آموزش و بهبود آنها در نظر بگیرید: صرف زمان برای فعالیت‌های مبتنی بر هدف و مأموریت نباید سازمان را از در نظر گرفتن زمانی برای آموزش و بهبود کارکنان، باز دارد. حداقلی از زمان مطلوب را باید برای بهبود و آموزش حرفه‌ای‌ها در سازمان در نظر داشته باشید.

۴. زمانی برای تعاملات و همکاری‌های هم‌افزا و خلاقیت و ابتکار عمل در نظر بگیرید: باید برای اعضای سازمان میزانی از زمان لازم برای تمرکز بر خلاقیت در حل مشکلات آنها در زمینه کاری را در نظر داشت. این روش از شیوه‌هایی است که از جمله آنها می‌توان به کارگاه‌های حل تیمی مسائل، یا تمکین اعضا به برنامه‌های پیشنهادی رسمی اشاره نمود که از

است اعضا را از پرسیدن سؤالات درست بازدارد که به راه‌کارهای ناقص و تلاش‌های بیهوده منتهی می‌شود. همکاری هم‌افزا و خلاق بین حرفه‌ای‌ها نیاز به توجه خاص مدیران و مهارت‌های گروهی خوب و مناسب توسط اعضا به خصوص سرپرستان گروه دارد.

#### ۶- استفاده مناسب و مطلوب از فناوری و پشتیبان‌های

##### دیگر حرفه‌ای‌ها

اگر ابزار مناسب، تجهیزات و پشتیبان‌های دیگر مورد نیاز جهت انجام مطلوب کار در اختیار حرفه‌ای‌ها قرار نگیرد، همچون کارکنان از طیف‌های متفاوت، عملکرد کارا و اثربخش بدست نخواهد آمد. برای نخبگان، پشتیبانی مناسب به معنای در اختیار داشتن نیروهای جزء و غیر حرفه‌ای برای انجام کارهایی است که احتیاج به دانش و مهارت و قضاوت حرفه‌ای‌ها ندارد. همچنین باید افزود پشتیبانی مناسب از حرفه‌ای‌ها استفاده از فناوری‌های نوین و بروز را نیز در بر می‌گیرد (انسلو، ۱۹۸۹)۲.

#### ۷- استفاده بهینه از زمان

بر طبق حرفه مورد نظر، بسیاری از جنبه‌های کار حرفه‌ای‌ها همچون کیفیت خدمات و محصولات بسیار سخت‌کمیت‌پذیر و غیر قابل اندازه‌گیری است. استفاده بهینه از زمان یکی از جنبه‌های کار آنان است که باید اندازه‌گیری شود، بنابراین شایسته است که ببینیم استفاده از زمان چگونه بهره‌وری کار حرفه‌ای‌ها تأثیر گذار است.

#### چهار شیوه برای استفاده بهینه از زمان که سبب بهبود

بهره‌وری خواهد شد شامل موارد زیر می‌باشد: (بودلایی و همکاران، ۱۳۹۳):

۱. بهبود در استفاده بهینه از زمان سبب بهبود در قضاوت منحصر به فرد و توانایی‌ها و مهارت‌ها می‌شود: هر چه حرفه‌ای‌ها زمان بیشتری

## الف- نخبگان، مدیران و اهداف در سازمان‌های

### دولتی

کسب و کارهای دولتی غالباً تنها یک هدف یا اهداف ساده را دنبال نمی‌کنند. اهداف دولتی کلان همچون فراهم آوردن امنیت و حمایت برای عموم یا آموزش و تحصیل جوانان کشور، به نظر بسیار ارزشمند و مؤثر است اما به همان اندازه مبهم و غیر شفاف هستند. این چنین اهدافی برای مدیران عملیاتی و نیروی کار برای انجام وظایف‌شان متناسب نیست. اهداف و مقاصد روشن برای انجام اثربخش وظایف ضروری به نظر می‌رسد. همچنان که همه اعضای سازمان و عموم در هدف‌گذاری و دستیابی به اهداف مهم هستند، تعهد مدیران و حرفه‌ای‌ها نیز از اهمیتی ویژه در دستیابی به اهداف به دلیل دانش و تخصص آن‌ها برخوردار است. راه‌کارهای افزایش تعهد مدیران در دستیابی به اهداف را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

#### ۱- اهداف باید چالشی و در عین حال دست

##### یافتنی باشد

بسیاری از افراد دارای احساس نیاز برای دستیابی به موفقیت هستند. افرادی که احساس نیاز بیشتری برای دست یافتن به هدف دارند در هنگام کسب اهداف، میزان بالاتری از رضایت را تجربه می‌کنند. این مسئله برای حرفه‌ای‌ها نیز صادق است و چالشی بودن شغل نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر هدفی بسیار دشوار یا بسیار ساده باشد، یا دارای احتمال کمتری برای شکست یا موفقیت باشد، آنگاه تعهد کمتری برای پیگیری ایجاد می‌کند (مک کللند، ۱۹۵۵).<sup>۳</sup>

#### ۲- مشارکت در هدف‌گذاری

در یک دنیای ایده‌آل با زمان نامحدود، هر عضوی از سازمان فرصت مشارکت در هدف‌گذاری را خواهد داشت

طریق اتوماسیون و پیشرفت‌های دیگر زمان مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها را کاهش داده و نهایتاً زمان کمتری صرف وظایف و یا افزایش حجم کاری می‌شود. باید حداقل مقداری از زمان برای ایجاد قابلیت بروز خلاقیت کارکنان در نظر گرفته شود. همچنین هنگامی که از تیم استفاده می‌شود، زمانی باید برای ایجاد همکاری بین اعضا در نظر گرفته شود.

### تقویت انگیزش و توجه نیل به هدف: راه‌کارهایی برای

#### پشتیبانی حرفه‌ای‌های از مأموریت سازمان

در بخش دولتی، پذیرش و تعهد به مأموریت و اهداف سازمان از طرف اعضا برای موفقیت سازمان بسیار حیاتی است. بسیاری از مؤسسات دولتی هنگامی مکمل بخش خصوصی در نظر گرفته می‌شوند که هدف سازمان برای عموم از اهمیت حیاتی برخوردار شود و سودآوری آن به حاشیه رانده شود (گرینبرگ، ۱۹۸۲).<sup>۱</sup> از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها متکی به منابع انسانی هستند تا تکنولوژی و همچنین به دلیل وجود ذی‌نفعان و مقاصد و اهداف متفاوت و کمبود منابع که منجر به تعارض در توفیق به اهداف می‌شود، بنابراین باید توجه بیشتری بر هدف، مأموریت و ساز و کارهای انگیزشی صورت پذیرد. انگیزش و هدف‌گذاری دو روی یک سکه‌اند، انگیزش به عنوان یک تسهیل‌گر در کسب اهداف عمل می‌کند و هدف‌گذاری نیز یک ابزار مدیریتی مهم در جهت ارتقای انگیزش و بهبود عملکرد کاری است (ارلی و همکاران، ۱۹۹۰).<sup>۲</sup> در ادامه به این دو عامل اساسی بیشتر پرداخته می‌شود.

1-Greenberg

2- Early & et al.

شاید پر اهمیت‌ترین ویژگی حرفه‌ای‌ها و مدیران نیاز آن‌ها به در اختیار داشتن آزادی عمل لازم جهت تشخیص باشد. ماهیت متغیر کار، که شامل قضاوت منحصر به فرد می‌شود در مقابل کنترل سازمانی قرار می‌گیرد. شاید حرفه‌ای‌ها بخشی از آزادی عمل خود را برای کسب پاداش - ها از سوی سازمان، رها می‌کنند. در واقع هر حرفه‌ای در کسب و کاری خاص نمی‌تواند به راحتی برای خود هدف‌گذاری کند و آن را به صورت سطحی دنبال کند که این سبب هرج و مرج می‌شود. اهداف سازمانی بهتر است به صورت دقیق از طرف مدیریت ابلاغ شود، اما ابزارهای اجرای این اهداف از جمله وظایف، رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و تکنیک‌ها و تصمیمات عملیاتی باید طبق تشخیص حرفه‌ای‌ها و بنا به صلاحدید آن‌ها انجام شود. راه کار دیگر، هدف‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری از سوی مدیریت و پیگیری آن و بهبود آن از سوی حرفه‌ای‌ها منطبق با مقاصد عملیاتی خود جهت پشتیبانی از آن است.

#### ۵- اهداف ملموس قابلیت تکامل تشخیص حرفه‌ای‌ها

برای نیل به اهداف به صورت اثربخش را دارد هم مشاهدات عملی و هم تحقیقات رسمی حاکی از آن است که برای بسیاری از کارکنان هر چه اهداف مشخص‌تر و واضح‌تر باشد، وظایف بهتر انجام و تکامل می‌یابد. اهداف با مقاصد پشتیبانی‌کننده باید مشخص و ملموس باشد تا درجه دستیابی به آن‌ها قابل اندازه‌گیری شود تا اعضا از نتیجه حاصله از انجام گرفتن وظایف به روشنی مطلع شوند. استفاده از اهداف ملموس به نظر آزادی عمل حرفه‌ای‌ها در انجام وظایف را کاهش می‌دهد. اما در حقیقت وجود اهداف ملموس همچون راهنمایی برای نشان دادن مسیر به حرفه‌ای‌ها در نحوه استفاده از قوه تشخیص عمل می‌کند، که این در زمان تعارض و ابهام اهداف در تعیین قضاوت‌های منحصر به فرد ارزشمند است.

که هم در جهت پایین و هم در جهت بالای خطوط سلسله مراتب بتواند به تعامل بپردازد. در عمل، سازمان‌های انگشت شماری از این قابلیت و توانایی برخوردارند. در جهان کمتر ایده‌آل با نیازی بی‌نهایت برای در اختیار داشتن زمان، سازمان‌ها معمولاً هدف‌گذاری بالا به پایین را دنبال می‌کنند که در آن برای هر فردی از سوی مافوق دستورالعملی در نظر گرفته می‌شود که پیش‌نیازهایی نیز برای سطوح پایین‌تر از آن در نظر گرفته شده است. مدیران با توجه بیشتر به هدف‌گذاری، قادر به عملکرد اثربخش‌تر و ترغیب اعضا به فعالیت اثربخش‌تر خواهند بود. برای سازمانی با نیروهای نخبه، مشارکت در هدف‌گذاری نه تنها مهم بلکه حیاتی خواهد بود.

#### ۳- هم‌راستایی اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان

##### با اهداف فردی

یک شیوه برای مدیریت حرفه‌ای‌ها و کارکنان حرفه‌ای، جستجو برای یافتن اشتراک در هدف می‌باشد، به عبارت دیگر هم‌راستایی اهداف سازمانی با اهداف نخبگان، که سبب ترغیب آن‌ها برای پیگیری اهداف سازمانی و نه اهداف فردی می‌شود. در حقیقت وظیفه مدیریت در ابتدا استقرار اهداف و مقاصد ملموس و در مرحله بعد ایجاد تعهد حرفه‌ای‌ها برای آنان است. راه کار دیگر برای ایجاد تعهد حرفه‌ای‌ها آن است که بین اهداف کلان و اهداف خاص یا به عبارتی اهداف کوتاه مدت و اهداف بلندمدت ارتباط مستحکم وجود داشته باشد و حرفه‌ای‌ها قادر به یافتن این ارتباط هستند، در حقیقت این اهداف با آموزش، تجربه و استانداردها و اصول اخلاقی در ارتباط مستحکم می‌باشد (ون گلینو، ۱۹۸۸).

#### ۴- اهداف سازمانی و تشخیص نخبگان

احتمال خطر اهداف چندگانه، حجم بالای نقش و عدم

تجانس با قوه تشخیص

اهداف ملموس ابهام را کاهش می‌دهند و به حل تعارض بین اهداف کلی کمک می‌کنند. اما هر چه اهداف ملموس‌تر و شفاف‌تر باشد، احتمال ایجاد تعارضات جدیدتر نیز افزایش می‌یابد. ضمن اینکه حرفه‌ای‌ها ممکن است زمان کافی برای انجام وظایفی که جهت تکمیل اهداف و مقاصد ملموس مورد نیاز است را نداشته باشند. در این موارد، مدیران باید اولویت‌ها را بین اهداف و مقاصد روشن سازند تا حرفه‌ای‌ها تمرکز بهتری بر زمان و استفاده از قوه تشخیص برای قضاوت‌های منحصر به فرد داشته باشند.

### ب) انگیزش نخبگان

مفهوم انگیزش در ظاهر شاید به معنای محرک‌هایی چون: پول، قدرت و شهرت باشد در حالی که انگیزش شامل مواردی پیچیده‌تر از این مسائل می‌باشد. هر فردی متفاوت از دیگری است و متفاوت از دیگران تحریک می‌شود و محرک‌های متناسب با او نیز کاملاً متفاوت خواهد بود. شکی نیست که انگیزش بخشیدن به کارکنان در یک زمان واحد، کار بسیار مشکلی خواهد بود. حتی تمرکز بر حرفه‌ای‌ها و مدیران تشابه‌های اساسی میان محرک‌های اثربخش بین این گروه‌ها را نیز تضمین نخواهد کرد. اما بسیاری از محرک‌هایی که برای حرفه‌ای‌ها مهم است برای حرفه‌ای‌ها در سازمان‌های دولتی نیز پر اهمیت است. عوامل انگیزشی را می‌توان در دو گروه تقسیم‌بندی کرد: محرک‌های درونی و برون‌ی. محرک‌های برون‌ی آنهایی هستند که توسط سازمان یا محیط بیرون ایجاد و کنترل می‌شوند. همچون وضعیت کنونی قدرت، ثروت یا پاداش‌های ملموس دیگر: مجازات، سبک مدیریتی و یا شرایط کاری. محرک‌های درونی نیز پاداش‌ها و منابعی از رضایت است که از ارتباط افراد با کار نشأت می‌گیرد. همچون احساس

مسئولیت یا احساس دستیابی به موفقیت. برای مدیران و حرفه‌ای‌ها محرک‌ها هم درونی و هم برون‌ی هستند که عبارتند از:

### ۱- نیاز حرفه‌ای‌ها به خودمختاری

خودمختاری یکی از قدرتمندترین محرک‌های درونی برای حرفه‌ای‌ها است. به همین دلیل است که ارتباط بین خودمختاری، نخبگان و مدیران برای نیل به هدف اهمیت بسیاری دارد. با در اختیار گذاشتن مسئولیت بر عهده نخبگان، آنها سطح بالاتری از رضایت در کار را تجربه می‌کنند. خودمختاری در حقیقت ترکیب دو مفهوم کار مستقل و قوه تشخیص می‌باشد.

### ۲- نیاز دستیابی به موفقیت

همه حرفه‌ای‌ها تا حدی نیاز به احساس دستیابی به موفقیت دارند، که به معنای خواستن و تمایل به انجام موفقیت‌آمیز کار یا تمایل به غلبه بر شرایط چالش‌زا است. اعضا همچنین نیاز به قدرت و به هم پیوستگی دارند و از طریق ترکیب و درهم آمیختگی این ۳ عامل تحریک می‌شوند.

### ۳- بازخورد و شناخت

تنها درک عوامل محرک کافی نیست. آنهایی که وظیفه مدیریت حرفه‌ای‌ها را بر عهده دارند باید از انتخاب‌هایی که آنها در حیطه کاری خود دارند شامل پاداش‌های مالی و ارتقای جایگاه نیز مطلع باشند. بازخورد نیز یک محرک خارجی است که هزینه زیادی را در بر ندارد.

### ۴- انگیزش و نیل به هدف از طریق آزادی

کنترل شده

یکی از راهبردهایی که اغلب سازمان‌ها برای تحریک حرفه‌ای‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند، استفاده از آزادی کنترل شده است. بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی از انعطاف لازم جهت تفویض اختیار و دادن آزادی عمل لازم

مطلوب این پاداش‌ها نیز برخوردار است. در دنیای واقعی مدیر برای تحریک حرفه‌ای‌ها باید به دنبال دسته‌بندی‌هایی از پاداش‌ها جهت تحریک آنها باشد. پنج دسته از پاداش‌هایی که می‌توان حرفه‌ای‌ها را تحریک کرد شامل:

- ۱- پاداش‌های منحصر به فردی که اعضا را تحریک می‌کند. همچون خودمختاری.
- ۲- پاداش‌های محتوایی شغل. پاداش‌هایی که در ارتباط با ماهیت شغل است و ارزش‌ها و اهداف افراد را مرتفع می‌کند.
- ۳- پاداش‌های مرتبط با جایگاه اجتماعی که برای کسب احترام است.
- ۴- پاداش‌های کارراهه، که سبب بهبود اعضا در مسیر کارراهه شغلی آنها می‌شود.
- ۵- پاداش‌های مالی و اقتصادی

### نتیجه‌گیری

از آن جا که نخبگان مهم‌ترین عنصر بهبود بهره‌وری در سازمان دولتی هستند، آگاهی یافتن از نحوه اداره اثربخش کارکنان در سازمان و شناسایی عناصر اثرگذار احتمالی بر انگیزه نخبگان برای ارتقاء بهره‌وری حایز اهمیت است. در این مقاله ابتدا به بررسی اهمیت نخبگان در سازمان‌های دولتی و دشواری‌هایی که حرفه‌ای‌ها در مدیریت سازمان‌های دولتی با آن روبرو هستند پرداخته شد. ۷ عامل به عنوان عوامل اساسی موثر بر بهره‌وری نخبگان بیان شد که عبارتند از:

۱. خودمختاری در بکارگیری تشخیص

#### حرفه‌ای

۲. هدف‌مندی: دانش و پذیرش اهداف سازمانی توسط نخبگان و انگیزش جهت دستیابی به آنها
۳. مهارت‌ها و دانش فنی به روز

به حرفه‌ای‌ها و مدیران برخوردار نیستند. در این موارد، مخصوصاً در سازمانهای بوروکراتیک، آزادی کنترل شده یک شیوه و مدل انتخاب است. در هنگام اجرای آزادی کنترل شده، مدیران، کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت داده و خودمختاری آنها را تقویت می‌کنند. در حقیقت، مدیران ارشد یک نقش مشارکتی را برای آنها در نظر می‌گیرند و در مورد تخصیص منابع و روش اجرای امور با آنها مشورت می‌کنند.

### ۵- محرک‌های دیگر برای حرفه‌ای‌ها

محرک‌های سازمانی دیگر که حرفه‌ای‌ها را در جهت انجام اثربخش وظایف‌شان یاری می‌دهد شامل موارد زیر است:

- کاهش میزان قوانین و مقررات برای حرفه‌ای‌ها
- ایجاد تعامل و ساز و کارهای تعاملی برای حرفه‌ای‌ها جهت رها کردن آنها از مسائل مرتبط با کاغذ بازی، دیوانسالاری، وظایف اداری که احتیاج به مهارت و قضاوت‌های منحصر به فرد آنها ندارد.
- در اختیار گذاشتن زمان و سرمایه برای اهداف شخصی افراد
- ایجاد معیارهایی از آزادی برای دادن حق انتخاب به آنها
- ساعات کاری منعطف
- نمایندگی معتبر

### پنج دسته از پاداش‌ها برای تحریک حرفه‌ای‌ها :

هیچ راه و فرمول ساده‌ای برای تحریک حرفه‌ای‌ها وجود ندارد. در یک دنیای ایده‌آل، یک مدیر دارای زمانی نامحدود برای تشخیص محرک‌هایی است که برای هر فرد از اهمیت بالایی برخوردار است و از منابع کافی برای توزیع

سازمان بحث شد. نهایتاً اینکه برای متعهد ساختن مدیران به اهداف علاوه بر تعیین اهداف چالشی آن‌ها را در تعیین این اهداف باید مشارکت داد و برای بهبود انگیزه‌ی حرفه‌ای‌ها و مدیران باید به هر دو نوع محرک‌ها (محرک‌های درونی و بیرونی) توجه داشت.

۴. ابتکار عمل در دستیابی به مقاصد و اهداف
  ۵. کار تیمی و همکاری بهره‌ورانه
  ۶. فناوری و وجود پشتیبان‌های دیگر برای حرفه‌ای‌ها
  ۷. استفاده بهینه از زمان
- در ادامه نیز شیوه بهبود هدف‌مداری و انگیزش حرفه‌ای‌ها برای پشتیبانی از ماموریت

## منابع

- بودلایی، حسن و قزل، علیرضا (۱۳۹۱). *زمینه‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بهره‌ور در سازمان‌های دولتی قرن ۲۱*. فصلنامه منابع انسانی ناجا. سال هفتم، شماره ۲۹.
- بودلایی، حسن. خانباشی، محمد. نیکنام، مهدی و کوشکی، علیرضا. (۱۳۹۳). *مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی*. تهران، انتشارات ترمه چاپ اول.
- رجب‌بیگی، مجتبی، پرتوی، بامداد (۱۳۸۷). *چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران*. مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- Enslow, B. (1989). *Payoff from expert system, Across the Board*, Magazine of the Conference
- Board Business Roundtable of New York, January/February: 54.
- Epstein, P. D., and Leidner, A. (1987) *Technology transfer in the trenches*, National Civic Review, 76(2): 130-136.
- Guy, M.E. (1992). *Managing People*. In M. Holzer (Ed.), *Public Productivity Handbook*, pp. 307-320. New York: Marcel Dekker.
- Greenberg, E. (1982). *Competing for scarce resources*, Journal of Business Strategy, 2(3):81-87
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17, 99-120.
- Boxall, P. (1998). *Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics*, Human Resource Management
- Cabrera, E. F. (2003). *Strategic Human Resource Evaluation*. Journal of Human Resource Planning, 26(1), 49.
- Early, O. C., Northcraft, G. B., Lee, C., and Littichy, T. R (1990). *Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance*, Academy of Management Journal, 33(1): 87-105.

- Levitan, S., and Johnson, C. (1982). *Second Thoughts on Work*, W. E. Upjohn Institute for
- *Employment Research*, Kalamazoo, Michigan, p.93.
- McClelland, D. C. (1955). *Studies in Motivation*, Appleton-Century-Croft, New York.
- Osborn, A. F (1979). *Applied Imagination*, 3rd rev. ed., Charles Scribners, New York.
- Orlando, C. R. & Johnson, N. B. (2004). *High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements?* Journal of Business Strategies, 21(2), 133-148.
- Quinn, J., Baruch, J., and Paquette, P. (1987). *Technology in services*, Scientific American, 257(6): 50-58
- Review, 8(3), 265-288.
- Snyder, D. P., and Edward, G. (1989). *Challenge of the nineties: Serving the nation from a shrinking pie, Strengthening the Hospital to*
- Immerwahr, J., and Yankelovich, D. (1983). *Managing for Motivation in a High Discretion Workplace*, The Public Agenda Foundation, New York.
- *Face the Future*, Proceedings of the 16<sup>th</sup> Annual Rowland Library Health Planning Seminar, Duke University, Charlotte, North Carolina.
- Stavrou, E. T., Charalambous, C. & Spiliotis, S. (2007). *Human resource management and performance: a neural network analysis*. European Journal of Operational Research, 181, 453-467.
- Von Glinow, M. A. (1988). *The New Professionals*, Ballinger, Cambridge, Massachusetts.