



درباره علل پایین بودن میزان بهره‌وری کارمندان و راه‌های افزایش آن

# کم‌کاری زیرسایه بی‌مسئولیتی

**مصطفی میرجانیان** - «مثل همیشه نیم ساعت بعد از شروع ساعت کار به اداره محل کار می‌رسد و بعد از سلام و احوال‌پرسی مفصل با همکاران، پشت میز می‌نشیند. همان اول شروع به خوردن صبحانه می‌کند و دقایقی هم صرف چک کردن ایمیل‌های شخصی و پیام‌های تلگرامی‌اش می‌شود؛ خلاصه بعد از گذشت دقایق طولانی با اصرار ارباب رجوعی که برای یک امضا زمان زیادی معطل شده، کارش را آغاز می‌کند. هنوز چیزی از کار نگذشته که دوباره به حرف زدن با همکاران می‌پردازد و به چای خوردن، تلفن و ارسال پیامک مشغول می‌شود.»

سالانه گزارش‌های مختلفی درباره سرانه کار مفید در نهادهای اداره‌های دولتی کشور از سوی سازمان‌های نظارتی ارائه می‌شود. هر چند که اعداد و ارقام این گزارش‌ها متفاوت است و گاهی مبنای محاسباتی‌شان چندان مشخص نیست، اما همه این گزارش‌ها یک وجه مشترک دارند و آن، پایین بودن میزان کار مفید در میان کارمندان اداره‌ها و سازمان‌هاست. افزایش «میزان کار مفید» و «بهره‌وری» از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت هر جامعه‌ای به ویژه در بخش‌های اقتصادی است. داشتن «وجدان کاری»، یکی از مهم‌ترین نکاتی است که می‌تواند میزان کار مفید در جامعه را افزایش دهد. وجدان یا اخلاق کاری به معنای گرایش به انجام صحیح کار و وظایف شغلی بدون نظارت مستقیم است. در پرونده امروز قرار است به عواملی که در پایین بودن میزان کار مفید کارمندان اداره‌ها و سازمان‌ها موثر است و راه‌های برطرف کردن آن‌ها بپردازیم. باما همراه باشید.

## آمار تامل برانگیز از میزان کار مفید ایرانی‌ها

طبق آمار سازمان‌های مختلف نظارتی، سرانه کار مفید کشورمان، نه فقط در میان کارمندان اداره‌ها و سازمان‌ها، بلکه در تمام زمینه‌های کاری بسیار کمتر از کشورهای دیگر است. به طوری که در گزارش روزنامه «دنیای اقتصاد»، که در تاریخ ۶ آبان سال ۹۵ منتشر شده است، آمده: کارشناسان بازار کار معتقدند براساس آمار، سرانه کار مفید در ایران نسبت به سایر کشورها پایین است. براساس گزارشی که در سال ۱۳۹۰ منتشر شد، سرانه کار مفید در ایران سالانه ۸۰۰ ساعت است، در حالی که این میزان در ژاپن ۲۴۲۰ ساعت، در کره جنوبی ۱۹۰۰ ساعت، در چین ۱۴۲۰ ساعت، در آمریکا ۱۳۶۰ ساعت، در ترکیه ۱۳۳۰ ساعت، در پاکستان ۱۱۰۰ ساعت، در افغانستان ۹۵۰ ساعت و در آلمان ۱۷۰۰ ساعت است.

کارمندان محول می‌شود،

کوتاهی‌هایی رخ

می‌دهد و همین، یکی از دلایل پایین بودن بهره‌وری در اداره‌هاست.

**کارگریزی**

یکی از آفت‌هایی که در محیط‌های کاری جامعه‌ما پراثر عوامل متعددی به وجود آمده و یکی از موانع توسعه‌یافتگی کشور به شمار می‌رود، پدیده کارگریزی است. در طول زمان، کم‌کاری یا کارگریزی در میان مردم به نوعی عادت تبدیل شده و افراد در بسیاری موارد، ارزشی برای انجام وظایفی که به عهده‌دارند قائل نیستند. یکی از موانع اصلی توسعه در کشور، ما ضعف فرهنگ و اخلاق کار است. از مهم‌ترین نشانه‌های کارگریزی در ایران، گریز از محل کار، غیبت‌های مکرر، مرخصی‌های ساعتی و روزانه زیاد کارمندان، بی‌انگیزگی در کار، اتلاف وقت در محل کار و عدم ارزش‌گذاری برای کار است.

منبع: فرارو

بررسی عوامل موثر بر پایین بودن میزان کار مفید کارمندان

## چرا بعضی‌ها کم‌کاری می‌کنند؟

با توجه به اهمیت میزان بهره‌وری و کار مفید کارکنان در موفقیت سازمان‌ها، مسئله اساسی که همیشه مورد بحث است، واکاوی علل پایین بودن سرانه کار مفید و بهره‌وری در اداره‌هاست. از آنجا که ریشه‌یابی در، بخش مهمی از درمان است، در ادامه، دلایل رایج و همه‌گیر کم‌کاری کارمندان را مرور می‌کنیم.

**نمی‌دانم وظیفه‌ام چیست؟**

به طور معمول در سیستم‌های اداری، زمانی که نیروها جذب سازمان‌ها می‌شوند باید از موانع و فیلترهای بسیار زیادی عبور کنند، اما پس از ورود به آن سازمان کاملاً رها می‌شوند و کارمند بدون آن که همان اول وظایف خود را متوجه شود شروع به کار می‌کند و تا مدت‌ها هم با این ناآگاهی، به کار خود ادامه می‌دهد. یک مدیر موفق باید انتظارات خود را به طور صریح به کارکنانش انتقال دهد، اطلاعات ضروری را به آنان منتقل و امکانات لازم را برای درست انجام دادن کارها فراهم کند.

**کارم را دوست ندارم**

متأسفانه به دلیل میزان بالای بیکاری در برخی کشورها، هر کس که کاری پیدا کند به هیچ وجه از آن نمی‌گذرد که این امر پایین بودن رغبت و علاقه به کار در کارمندان را موجب می‌شود و در نتیجه در انجام کارهایی که به

## راهکارهای افزایش بهره‌وری کارمندان چه باید کرد؟

عوامل زیادی در پایین بودن سطح کار مفید و بهره‌وری کارمندان دخیل است. عواملی که برخی به خود کارمندان مربوط است و برخی به مدیریت آن سازمان و حل این معضل، به تغییر و همراهی هر دو گروه نیاز دارد. مجموعه توصیه‌هایی که در پی می‌آید، برخی از راهکارهایی است که به هر دو گروه مدیران و کارمندان اداره‌ها کمک می‌کند بهره‌وری در کار را به میزان قابل توجهی افزایش دهند.

### آنچه مدیران باید بدانند

■ **از دفتر کار خود بیرون بیایید!**

حضور مدیر در میان کارمندان و ارتباط مستقیم با آن‌ها، از جمله مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند انگیزه و دقت را در میان کارکنان مجموعه به میزان قابل توجهی افزایش دهد. اگر به عنوان مدیر یک بخش یا مجموعه فعالیت می‌کنید، به شما پیشنهاد می‌کنیم از ارتباط مستقیم با کارکنان خود غافل نشوید.

■ **کاغذ بازی‌های اضافی را حذف کنید**

به طور معمول در اداره‌های کشورمان، نظام‌نامه نگاری، منظم و مدون نیست و بسیاری از کارها در دور باطلی از کاغذ بازی به تعویق می‌افتد و فراموش می‌شود؛ به طور مثال در بعضی ادار‌ها یک نامه ساده را چندین نفر باید امضا کنند و همین هماهنگی‌های طولانی، در درازمدت باعث کاهش قابل توجه میزان کار مفید و بهره‌وری می‌شود. به شما مدیرانی که به دنبال بالا بردن بهره‌وری و استفاده بهینه از زمان و نیروی کارمندان‌تان هستید پیشنهاد می‌کنیم تا حد ممکن این کاغذ بازی‌های بیهوده را حذف کنید.

■ **برای کارمندان ایجاد انگیزه کنید**

انگیزه عاملی است که به فرد توانایی و نیرو می‌دهد. تقریباً همه رفتارهای ارادی به دلیل خاصی پدید می‌آید که می‌توان آن را انگیزه نامید. معمولاً بیشتر مدیران با تجربه، از بی‌انگیزگی کارمندان خود گلایه دارند؛ چرا که این بی‌انگیزگی در تمرکز کارمندان بر کار و شانه خالی کردن آن‌ها از زیر کار تأثیر بسیار زیادی دارد. ایجاد انگیزه در کارمندان از راه‌هایی مانند رفع نیازهای آن‌ها، ایجاد مکانیسم‌های تنبیه و تشویق، اطمینان به تشخیص‌شان و تفویض اختیار با توجه به توانایی‌هایی که دارند، امکان‌پذیر است.

### آنچه کارمندان باید بدانند

■ **با تمرکز، فهرستی از کارهای روزانه تهیه کنید**

گاهی ممکن است کارمندان در ظاهر، ساعت‌ها مشغول کار باشند اما در واقع بیشتر تمرکزشان روی امور غیر کاری باشد؛ اموری مانند شبکه‌های اجتماعی که با تمام مزایایی که دارد، به بلای جان تمرکز افراد تبدیل شده است. توصیه می‌کنیم تا هنگامی که مشغول کار هستید از اقداماتی مثل چک کردن تلگرام و اینستاگرام و فهرست تماس‌ها که تمرکزتان را به هم می‌زند اجتناب کنید. تهیه یک فهرست از وظایف روزانه و مشخص کردن اولویت‌ها، از بهترین روش‌هایی است که تمرکز شما را برای انجام وظایف‌تان افزایش می‌دهد.

■ **زمان مشخصی برای ارتباط با دیگران در نظر بگیرید**

حفظ تمرکز در کار، زمانی که تلفن همراه‌تان زنگ می‌خورد یا همکارانتان مشغول صحبت با هم هستند، بسیار سخت است. پیشنهاد می‌کنیم زمان مشخصی از وقت کاری را برای ارتباط با دیگران در نظر بگیرید و در بقیه مواقع از صحبت و ارتباط با آن‌ها اجتناب کنید. این گونه خواهید دید که چه زمان با ارزشی دارید و از آن بهترین استفاده را خواهید کرد.

■ **فضای کاری‌تان را مدمریت کنید**

بیشتر افراد در مکان‌های آرام و خلوت بهتر کار می‌کنند، اما اگر جزو افرادی هستید که برای کسی کار می‌کنید و نمی‌توانید محل کار خود را انتخاب کنید، سعی کنید محیط کارتان را به شکلی در آورید که تمرکزتان بیشتر شود. تنظیم نور اتاق، خلوت کردن میز کار، چسباندن برچسب‌های الهام‌بخش، استفاده از هدفون و... از جمله راهکارهای آرام کردن محیط برای افزایش تمرکز و میزان کار مفید در میان کارمندان است.

می‌برد؛ بنابراین به احتمال زیاد، رضایت شغلی مطلوبی خواهد داشت و به تبع آن میزان کار مفیدش بالا است.

■ **عمق وابستگی شما به مجموعه کاری‌تان چقدر است و تا چه حد با سازمان‌تان احساس پیوند دارید؟**

دومین عاملی که در میزان رضایت و در نتیجه تعهد شغلی ما موثر است، وابستگی سازمانی است؛ به این معنی که چقدر با اهداف و آرمان‌های محیط کارمان احساس پیوند می‌کنیم. فردی که خط مشی‌های اولیه شرکت محل کارش را پذیرفته و به طور احساسی و عقلانی با آن احساس پیوند می‌کند، تعهد کاری بالاتری خواهد داشت. در عوض کارمندی که اصول و ضوابط اداره‌اش را قبول ندارد، طبیعتاً احساس نزدیکی و وابستگی کمتری به اهداف غایی محیط

نارضایتی شغلی و کاهش انگیزه منجر می‌شود که نتیجه آن، کم شدن میزان کار، عدم پاسخگویی به وظایف محوله و بی‌تفاوتی نسبت به انجام شدن یا نشدن امور خواهد بود.

■ **سه سوال مهمی که باید از خود پرسید:**

■ **\*چقدر به شغل و پیشه خود دلبستگی دارید؟** به نظر می‌رسد اولین عاملی که در میزان تعهد شغلی نقش دارد، وابستگی حرفه‌ای و علاقه و رضایت یک کارمند از شغل خود است. یک صندوقدار فروشگاه که هیچ رغبتی به انجام وظایف شغلی ندارد، احتمالاً پایبندی کمتری به حرفه خود خواهد داشت. در مقابل نویسنده‌ای که همواره مسئولیت روابط عمومی را دوست داشته، از نوشتن و ارتباط گرفتن و معرفی سازمانش لذت

ارتقای مجموعه‌شان می‌شود. فردی که به شغلش متعهد است وظایف محوله را به درستی و معقولانه انجام می‌دهد، به طوری که اگر مافوقش حضور نداشته باشد باز هم در انجام امور کوتاهی نمی‌کند و از میزان و کیفیت کارش کم‌نمی‌کند.

■ **وقتی بی‌تفاوت می‌شویم!**

کارمندی که نسبت به وظایفش تعهدی ندارد و به امور ارباب رجوع رسیدگی نمی‌کند یا به جای رتق و فتق امور بر زمین مانده، اوقاتش را به خواندن پیام‌های شبکه‌های اجتماعی می‌گذراند، تعهد شغلی ندارد. وقتی تعهد شغلی کم‌رنگ باشد، وضعیت دشواری ایجاد می‌شود که هم اثر بخشی فرد شاغل و هم موثر بودن مجموعه کاری را به خطر می‌اندازد. بی‌تعهدی نسبت به کار، به تدریج به

شاید شما هم جزو شاغلانی باشید که اوقات بسیاری از ساعات کاری‌تان را به امور غیرمرتبط و بیهوده می‌گذرانید و مدام برای انجام وظایف شغلی‌تان امروز و فردا می‌کنید، موفقیت مجموعه کاری‌تان برایتان اهمیت چندانی ندارد یا اگر رتیبستان حضور نداشته باشد تا حد امکان از زیر کار در می‌روید! این‌ها نمونه‌هایی از دلایل افت میزان کار مفید کارکنان است. یکی از علل پایین بودن سرانه کار مفید در ایران که کمتر به آن توجه می‌شود، کم‌رنگ بودن «تعهد شغلی» است؛ تعهد شغلی، به معنی علاقه‌مندی و توجه افراد به مسئولیت‌ها و وظایف شغلی و انجام صحیح آن است که در نهایت موفقیت و پیروزی سازمان را به همراه دارد. بنابراین افرادی که تعهد شغلی بالایی دارند با اهداف و آرمان‌های محل کارشان سازگار هستند و عملکرد موثر آن‌ها موجب

یادداشت شفاهی فرزانه یار دوست، روان‌شناس

درباره تأثیر تعهد و وجدان کاری بر بهره‌وری

## تعهد یا عدم تعهد؟ مسئله این است!



است که در میزان تعهد شغلی ما نقش بسزایی ایفا می‌کند. کارمندی که شغل خود را با ارزش تلقی نمی‌کند، نسبت به آن بی‌رغبت شده و در انجام وظایفش خلل ایجاد می‌شود.

کارش دارد و همین، بر کمیت و کیفیت انجام امور محوله به او تأثیر می‌گذارد. ■ **\*چقدر به ارزش‌های کارتان پایبندید؟** میل و اشتیاق فرد به کارش و انتظاراتی که دیگران از او دارند، سومین عاملی