

# راهکارهای افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی

محمدرضا زاهدی\*<sup>۱</sup> | پونه جعفری ساروئی<sup>۲</sup> | حسین حکیمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۱۰/۲۷

تاریخ بازنگری مقاله: ۹۷/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۱۲/۰۴

## چکیده

مدیران سازمان‌ها همواره از دیرباز در تلاشند تا از کمینه‌های سازمان بیشینه‌ها را ساخته و بیشترین بازدهی را در سازمان کسب نمایند. امروزه یکی از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌ها افزایش بهره‌وری است. سرمایه‌های انسانی به‌عنوان عامل اصلی در ایجاد و افزایش بهره‌وری همواره مدیریت و رهبری شده‌اند. عموماً سازمان‌ها از کار گروهی برای هم‌افزایی و ایجاد بهره‌وری بیشتر استفاده می‌کنند، در این تحقیق سعی شده تا با بررسی متون نظری و ادبیات تحقیق در زمینه افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی با افزایش سطح انگیزش کارکنان از طریق سه فرضیه، طراحی سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، تغییر رفتار سازمانی سرپرست تیم کاری از رفتار مدیرگونه به رفتار رهبرگونه و اجازه ایجاد خلاقیت و نوآوری به صورت فردی و محیطی به تیم کاری، راهکارهایی با رویکرد افزایش انگیزه و در نهایت افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی پیشنهاد شود. سپس این فرضیه‌ها در یک شرکت ایرانی مورد آزمون قرار گرفته و در نهایت سه راهکار به‌عنوان راهکارهای افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی پیشنهاد شده است.

## واژگان کلیدی:

بهره‌وری سرمایه‌های انسانی، انگیزش در کار گروهی، خلاقیت و نوآوری، رفتار سازمانی رهبرگونه، جبران خدمات عملکرد محور

راهکارهای افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی



## ۱ مقدمه

تلاش بشر همواره به سمتی پیش می‌رود که بتواند از کمینه‌ها، بیشینه‌ها را به‌دست آورد. رسالت مدیران نیز بر این مبنا استوار است که بتوانند بیشینه‌ها را برای سازمان ایجاد کنند. در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی تشکیل گروه، مدیریت، رفتار، چگونگی همکاری و کار گروهی نقش تعیین‌کننده دارند. امروزه مدیران سازمان‌ها بخش مهمی از طراحی مسیر موفقیت را صرف چگونگی ایجاد گروه‌های پویا، محیط‌های کاری نوآور و خلاقانه و ایجاد پلان‌های جبران خدمات عملکردمحور با هدف افزایش انگیزه کارکنان و در نهایت افزایش بهره‌وری استعداد‌های انسانی می‌نمایند. در بیشتر سازمان‌های امروزی، تحقق راهبردهای کسب‌وکار نیازمند مشارکت و همکاری کارکنان در جهت رفع نیازهای مشتریان است. ماهیت کار در قرن بیست‌ویکم نیازمند مهارت‌های چندگانه، سرعت زیاد و نوآوری است (قلی پور، آغاز، ۱۳۹۳). گروه‌ها یکی از اجزای مهم تشکیل‌دهنده سازمان‌ها هستند. نمونه‌های آن عبارتند از: گروه‌های تخصصی، شوراها و کمیته‌های کاری، گروه‌های کنترل کیفی و مانند آن (زارعی متین، ۱۳۹۳).

با توجه به اهمیت بالای گروه‌ها به‌عنوان اجزای تشکیل‌دهنده

سازمان‌ها بی‌تردید ارائه راهکارهای جدید و خلاقانه در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی مستلزم بررسی و کنکاش در کار گروهی و بهره‌مندی از جدیدترین روش ارائه‌شده در جهان است که اگر با تجارب حرفه‌ای و عوامل دیگر در حوزه کار گروهی و استفاده از مضامین مربوط به این امر در متون دینی و فرهنگ ایرانی همراه شود، می‌تواند راهکار ایدئالی برای بهره‌وری در کار گروهی با رویکردهای متفاوت در سازمان باشد. این مقاله به بررسی و اجرای راهکارهایی در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی با رویکرد نوعی از رفتار سازمانی، نوعی از سیستم جبران خدمات، خلاقیت و نوآوری قابل اجرا در کار گروهی می‌پردازد.

## ۲ بیان مسئله

کارفرمایان و مدیران سازمان‌ها دغدغه‌ای دارند به نام حسن انجام کار، که بابت آن همواره در محیط‌های کاری ضمانت‌هایی بین نیروی انسانی و سازمان‌ها رد و بدل می‌شود. همواره ترس از انجام نشدن صحیح کارها مدیران را به نظارت‌های شدید و آموزش‌های مداوم تیم‌های کاری وا می‌دارد. با توجه به متفاوت بودن استعداد‌های انسانی و تمرکز سازمان‌ها بر

فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت استاندارد و کیفیت  
سال هشتم - شماره ۴ - پیاپی ۳۰ - زمستان ۱۳۹۷

۱. نویسنده مسئول - استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد کارآفرینی کسب‌وکار جدید، دانشگاه علم و صنعت ایران

۳. کارشناس ارشد عملکرد و بهره‌وری در منابع انسانی، دانشگاه تهران، ایران

بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کارهایی که به صورت تیمی و گروهی انجام می‌شود، لزوم ارائه راهکارهایی در بهره‌وری نیروی انسانی در کار گروهی را روشن می‌سازد.

بعضی تیم‌ها اثر بخشی بیشتری نسبت به تیم‌های دیگر دارند. برای مثال، بعضی تیم‌ها سازمان خود را به خوبی در انجام دادن مأموریتشان یاری می‌کنند؛ اما بعضی تیم‌ها در مقابل تغییرات سازمانی می‌ایستند (زارعی متین، ۱۳۹۳).

انگیزش، یکی از مسائل عمده‌ای است که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه هستند. کار فرمایان گام‌های بزرگی را در جهت کاربرد یافته‌های روانشناسان سازمانی - صنعتی برای استخدام، گزینش، آموزش کارکنان و فراهم آوردن رهبری اثربخش برداشته‌اند، ولی هیچ‌کدام از این کارکردها نمی‌توانند کیفیت کار انجام شده را در صورتی که کارکنان، انگیزه‌ی انجام کار به بهترین نحو را نداشته باشند، افزایش دهد (شولتز و سیدنی الین، ۱۳۹۳).

نوع سیستم جبران خدمات نیز در کارهایی که به صورت گروهی انجام می‌شود می‌تواند به میزان قابل توجهی انگیزه کارکنان را در انجام کار و در نهایت اثرات قابل توجهی که در بهره‌وری کار گروهی داشته، بالا ببرد.

شرایط نامساعد کار و فعالیت، علاوه بر کاهش بازده، عامل اصلی نارضایتی و افزایش استرس شغلی هستند. همچنین امروزه ثابت شده که تمامی عوامل محیطی و ابزاری مانند فضا، رنگ، معماری، روشنایی، سر و صدا، ساعات کار و مقررات، آب و هوا و حتی دکوراسیون می‌توانند بر عملکرد افراد تأثیر بگذارند و منابع انسانی متأثر از آن‌ها هستند (خنیفر، ۱۳۹۰).

همواره نیاز به افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها برای سودآوری بیشتر، امری اجتناب‌ناپذیر است و سالانه هزینه‌های زیادی صرف چگونگی افزایش بهره‌وری می‌شود. از این رو در این پژوهش به افزایش بهره‌وری از طریق شناخت عمومی راهکارهای بهره‌وری در کارگروهی با رویکرد رفتار سازمانی، سیستم جبران خدمات، خلاقیت و نوآوری از طریق مبانی نظری خواهیم پرداخت. در ادامه راهکارهایی جهت اجرا در سازمان پیشنهاد می‌شود.

در عصر حاضر، بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش درباره‌ی کار و زندگی می‌نامند و در واقع به آن، به شکل یک فرهنگ و یک جهان‌بینی می‌نگرند. بهره‌وری در همه شئون، کار و زندگی فردی و اجتماعی می‌تواند دخیل باشد

و یک شاخص تعیین‌کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره‌وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد (خاکی، ۱۳۸۶).

### ۳ مبانی نظری پژوهش

#### ۳-۱ پیشینه پژوهش

نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان به حساب می‌آید؛ به‌همین منظور استفاده مؤثر و بهینه یا به‌عبارت بهتر بهره‌وری مؤثر از این سرمایه یکی از اهداف و برنامه‌های اصلی مدیران در سطح کلان هر سازمانی است. در دنیای پرشتاب رشد تکنولوژی و فناوری شناخت عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در تمامی حوزه‌های مدیریتی اهمیت دو چندانی نسبت به گذشته پیدا کرده است (گلشن پور، منصور، ۱۳۹۷).

بسیاری از علمای مدیریت و اقتصاد بر این باورند که در میان انواع سرمایه‌گذاری‌هایی که در جهت ارتقای بهره‌وری و نهایتاً توسعه اقتصادی و اجتماعی صورت می‌گیرد، توانمند ساختن نیروی انسانی به‌عنوان مؤثرترین عنصر دخیل در تحقق تلاش‌ها، مهم‌ترین و پرسودترین رکن توسعه به‌شمار می‌رود. آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی، یکی از وظایف اجتناب‌ناپذیر سازمان‌ها و مؤسسات محسوب می‌شود؛ این مهم اصولاً در قالب برنامه‌های آموزش مدون و کوتاه‌مدت یا درازمدت به اجرا در می‌آید. امروزه آموزش به‌عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مطرح است. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. پرورش انسان‌های زنده و ماهر که از آن به‌عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت‌بدان نیازمندند (موسوی محمدی، ساراسادات، ۱۳۹۷، زاهدی و پاپلی، ۲۰۱۸).

عملکرد سازمان‌ها به عوامل مختلفی بستگی دارد و نقش بسیار مهم عامل انسانی در این میان بر کسی پوشیده نیست. کارمندانی که دارای انگیزه، ابزار و محیط مناسبی هستند، دو تا سه برابر کارمندانی که به آن‌ها انگیزه لازم داده نمی‌شود و یا برای انجام مؤثر کارهایشان با موانع سازمانی دست به گریبان هستند، بازدهی دارند. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار





متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی با صلاحیت و شایسته از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرند (بابایی، محمد، ۱۳۹۶).

ضرورت خلاقیت در عصر حاضر به خاطر: نیاز به رشد اقتصادی کشورها، نیاز به افزایش بهره‌وری، ایجاد تکنولوژی‌های جدید، رقابت، بقاء، ایجاد کالا و خدمات، افزایش درآمد و رفاه اجتماعی است. یکی از مهم‌ترین عوامل تقویت و گسترش فرهنگ نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی وجود ساختار و تشکیلات مناسب سازمانی است. سازمان کارآفرین تلاش‌های نوآورانه را جهت ارائه محصولات و خدمات جدید رشد، بهبود و حمایت می‌کند و بستر این پویایی را فراهم می‌سازد (خضرای، مرضیه و رحیمه کیا، ۱۳۹۶).

در این پژوهش سعی شده با بررسی اثرات نقش مشوق‌های مالی که قبلاً در سیستم جبران خدمات تعریف و جایگاهی به صورت رسمی نداشته، مانند سفرهای اجباری تفریحی و هدایایی که نیروی انسانی در قالب تیم ملزم به استفاده از آن می‌شود و همچنین تغییرات رفتاری مدیران از رفتارهای مدیریتی ثابت به رفتارهای باز و تشویقی عمومی رهبرگونه در یک تیم کاری و برداشتن سد قوانین برای اجازه به رفتارها و روش‌هایی خارج از عرف به سمت خلاقیت و نوآوری در یک شرکت ایرانی به شیوه‌ای که در ادامه بیان خواهد شد فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفته و نتایج استخراج شده است.

### ۳-۲ بهره‌وری<sup>۱</sup>

بهره‌وری، استفاده مؤثر و کارآمد از ورودی‌ها یا منابع برای تولید با ارائه خروجی هاست (سبک رو، یگانه، کاشانی، ۱۳۸۸). بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان. تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی را بیشینه استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و هزینه بیان کرده اند. براساس دیدگاه سازمان بهره‌وری ملی ایران، بهره‌وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است. این موضوع مشابه یک فرهنگ بوده که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیت‌ها برای یک زندگی بهتر و متعالی است. بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن بیشینه سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی،

زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه‌ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقای سطح زندگی انسان‌ها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحب‌نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد (استادزاده، ۱۳۸۷).

بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن بیشینه سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و ... به منظور ارتقای رفاه (Tangen, 2005).

### ۳-۳ گروه<sup>۲</sup>

گروه به تعدادی از افراد گفته می‌شود که با اتکا به یکدیگر جهت رسیدن به یک هدف مشخص فعالیت و همفکری می‌نمایند. گروه می‌تواند به طور رسمی یا غیررسمی تشکیل شود. یک گروه از افرادی تشکیل شده است که هر کدام وظیفه‌ای را برعهده گرفته‌اند، هر کدام نسبت به وظیفه خود دارای اختیار تصمیم‌گیری بوده و در قبال آن پاسخگو هستند. همه اعضا به سوی یک هدف مشترک حرکت می‌کنند، با هم همفکری، مشارکت و ارتباط دارند و دانش خود را به اشتراک می‌گذارند. و همواره با تشکیل یک گروه به دنبال بهره‌وری بیشتر هستند. همچنین کاتزنباخ و اسمیت (۱۹۹۳) تیم را به عنوان گروه کوچکی از افراد تعریف کرده‌اند که دارای مهارت‌های مکمل هستند و اهداف، عملکرد و مقاصد مشترکی را دنبال می‌کنند و خود را در ازای تحقق آن‌ها پاسخگو می‌دانند. با این تعریف چهار نوع تیم می‌تواند وجود داشته باشد: ۱) تیم‌های سازمانی، ۲) تیم‌های کاری، ۳) تیم‌های پروژه‌ای، ۴) تیم‌های موقت (قلی‌پور، آغاز، ۱۳۹۳).

سازمان‌های کارآفرین باید در صدد ایجاد تیم‌هایی باشند که به روند تخصصی تر شدن کارآفرینی کمک کند. یک گروه متشکل از افرادی است که دارای مهارت‌های هماهنگ شده هستند ولی اعضای آن اهداف فردی متفاوت دارند که مهارت‌های مشترک این اعضا است که آن‌ها را کنار یکدیگر قرار می‌دهد و سپس هدف‌های جمعی را دنبال می‌کنند، درحالی که اساس شکل‌گیری تیم‌ها ضرورت اجرایی کردن اهداف برنامه‌ریزی شده و پوشش دادن به آن‌هاست (قائدی، ارغوان، ۱۳۹۲).

### ۳-۴ کار گروهی<sup>۳</sup>

کار گروهی عبارت است از مجموعه تلاش‌های آگاهانه، منسجم و هماهنگ افراد برای دستیابی به هدف یا اهداف مشترک

1. Productivity  
2. Group  
3. Group thinking

که هم‌افزایی را نیز در پی دارد؛ موضوعی که همواره یکی از دغدغه‌های اجتماعی و از مسائل کلیدی در سازمان‌های کشور بوده است (جعفری‌پور، ۱۳۹۷) و نیز می‌توان بیان داشت، کار گروهی از انجام کاری مشترک توسط گروهی از افراد است به طوری که هر فرد علائق و نظرات خود را پایین‌تر از پایبندی به کارایی و وحدت گروه قرار دهد و همسو با گروه و اهداف سازمان باشد. این بدین معنی نیست که افراد دیگر به تنهایی اهمیت ندارند بلکه بدین معنی است که کار گروهی مؤثر و کارآمد فراتر از علائق فردی قرار گرفته و در عین حال براساس آن استوار می‌شود (زاهدی، قربانی، ۱۳۹۷).

کارآمدترین تیم هنگامی تشکیل می‌شود که تمامی اعضای آن در راستای یک هدف مشترک به صورت هماهنگ به فعالیت بپردازند.

کار گروهی بر دو قسم است:

۱. کار جمعی (یا هیئتی): یعنی تعدادی از افراد با انگیزه‌های متفاوت یا یکسان، برای رسیدن به هدف واحدی در یک سطح از مسئولیت و تعهد، تلاش می‌کنند.

۲. کار تیمی<sup>۴</sup>: تعدادی از افراد تحت یک مدیریت یا رهبری واحد و با همکاری یکدیگر برای رسیدن به هدفی خاص تلاش می‌کنند.

انسجام گروه که حاکی از وحدت میان اعضای گروه است می‌تواند برای سازمان سودمند یا زیان‌بار باشد؛ ولی انسجام بیش از حد گروه می‌تواند تفکر درون گروهی یا گروه اندیشی را رشد دهد و میل به همراهی با دیگران جایی برای تفکر انتقادی باقی نگذارد. یک بعد مهم تصمیم‌گیری مدیریت، تصمیم‌گیری گروهی است. در دنیای واقعی بیشتر تصمیمات نه توسط یک نفر بلکه توسط گروهی از افراد اتخاذ می‌شود که بر روی موضوع خاصی به توافق می‌رسند. تصمیم‌گیری گروهی، سازوکاری برای تلفیق آراء و نظرهای متنوع و گوناگون است که به تصمیمات بهتر و مقبول‌تری منتج می‌شود و فهم بهتری از تصمیمات و همکاری و تعهد اعضای گروه به اجرای آن‌ها را موجب می‌شود که انگیزش و رضایت اعضای گروه و انسجام گروهی را افزایش می‌دهد. علی‌رغم مزایای بسیار تعاملات گروهی، همیشه نتایج تصمیم‌گیری گروهی موفقیت‌آمیز نیست، بدین علت که فرایند تعاملی و تصمیم‌گیری گروهی با پیامدهای منفی آسیب می‌بیند (یونسی، داود و حبیب‌الله طاهرپور کلانتری، ۱۳۹۶). در تحقیق پیش رو کار گروهی

مدنظر است نه گروه اندیشی.

### ۳-۵ منابع انسانی<sup>۵</sup>

به مجموعه‌ای از افراد گفته می‌شود که در سطوح مختلف یک سازمان مشغول به کار هستند. مدیریت منابع انسانی در شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف یک سازمان مؤثر است. مبنای در بازگشت سرمایه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های بهره‌وری هر سازمان مرهون عامل حیاتی تحت عنوان کارآمدی نیروی انسانی است. منابع انسانی در هر جامعه ویژگی‌هایی دارد؛ شایستگی‌ها، دانش، خلاقیت و تجسم در توانایی برای انجام کارها جهت تولید ارزش‌های اقتصادی سازمان را می‌توان از آن دسته نام برد.

منابع انسانی در نقش شریک راهبردی، با مدیریت صف برای تحقق رسالت و پیامدهای سازمانی منطبق می‌شود و در اجرای راهبرد همکاری و مشارکت می‌کند. بر این اساس، نسبت به بهبود فرایند برنامه‌ریزی از اطلاق کنفرانس گرفته تا محیط واقعی کار یاری‌رسان است. نقش شریک راهبردی مؤید تغییر عمده‌ای نسبت به نقش سنتی منابع انسانی است. منابع انسانی باید یک متخصص اجرایی باشد. یعنی، به نحوی کار را سازمان‌دهی و اجرا نماید که ضمن واگذاری اختیارات، اطمینان حاصل شود که به رغم حفظ کیفیت، هزینه‌ها تقلیل یافته است (عباسپور، ۱۳۸۱).

### ۳-۶ رفتار سازمانی<sup>۶</sup>

به مجموعه رفتار منابع انسانی در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی و اثر آن روی عملکرد سازمان به‌منظور افزایش بهره‌وری سازمانی، شناسایی، پیش‌بینی، مدیریت و رهبری «رفتار سازمانی» گفته می‌شود. فاکتورهای زیادی در علوم دیگر می‌توانند در توسعه رفتار سازمانی تأثیرگذار باشند که از آن جمله می‌توان به: انگیزش، یادگیری، شخصیت، ادارک، فشار عصبی، چرخه زیستی، انتخاب نیروی انسانی، هوش عاطفی، رهبری، طراحی شغل، فعالیت‌های گروهی، ارتباطات، قدرت، فرهنگ سازمانی، بوروکراسی، دموکراسی، تغییرات سازمانی، توسعه گروه‌ها، تصمیم‌گیری گروهی، تغییر رفتار، ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، جهان‌بینی، رفتار سیاسی، قدرت و تعارض و در سطح علوم رفتاری شامل: روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، مردم‌شناسی و علوم سیاسی اشاره کرد (زارعی متین، ۱۳۹۳).



4. Team work  
5. Human Resources  
6. Organizational Behavior



### ۳-۷ طراحی سیستم جبران خدمات<sup>۷</sup>

طراحی برنامه‌های جبران خدمات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات منابع انسانی می‌تواند در جذب و نگهداری نیروی انسانی و در نتیجه موفقیت بیشتر برای سازمان نقش بسزایی داشته باشد. طراحی و تدوین چنین برنامه‌هایی به‌ویژه در سازمان‌هایی که فرهنگ، اندازه، ساختار و فناوری خاص خود را دارند، امر پیچیده‌ای است. شرایط اقتصادی، ادراکات جامعه، رقابت بر سر مهارت‌های کمیاب و نظریه‌ها و شرایط متغیر در بازار کار بر میزان این پیچیدگی می‌افزایند. رابطه میان این عناصر اغلب متعارض، می‌تواند برای بسیاری از سازمان‌ها سردرگم‌کننده و تهدیدکننده باشد و حساسیت حقوق و مزایا را دوچندان سازد (قلی پور، آغاز، ۱۳۹۳، زاهدی و همکاران، ۲۰۱۷).

یکی از شرایطی که می‌تواند بهره‌وری را در سازمان افزایش دهد، طراحی یک پلان جبران خدمات با رویکرد عملکرد محور در کار گروهی است. از این رو می‌توان معرفی دقیق سیستم جبران خدمات بر مبنای عملکرد افراد به‌صورت فردی و گروهی و نحوه ارائه آن در هنگام استخدام نیروی انسانی را یکی از راهکارهای ایجاد انگیزه و در نهایت افزایش بهره‌وری دانست.

از آنجا که انواع مختلفی از ساختارهای تیمی وجود دارد، طرح‌های پرداخت انگیزشی تیمی براساس نقش، هدف، اندازه و ترکیب تیم متفاوت خواهند بود. هم‌سویی با نتایج سازمانی، افق زمانی و پویایی گروهی تیم‌ها عواملی هستند که تحت تأثیر کوچکی یا بزرگی، همگن یا ناهمگن بودن و دائمی یا موقتی بودن تیم قرار می‌گیرند (Chingos, 2002).

### ۳-۸ محیط کاری<sup>۸</sup>

محیط کاری مجموعه‌ای از عوامل، ابزارها و منابع است که سرمایه انسانی در محیط کار با آن رو به‌رو می‌شود. محیط‌های کاری از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرند که هر کدام از آن‌ها می‌توانند به‌صورت مستقل در افزایش و یا کاهش بهره‌وری در کار گروهی تأثیرگذار باشند. محیط‌های کاری را می‌توان براساس عوامل زیر بررسی کرد:

- (۱) عوامل فیزیکی، شامل: صدا، آلودگی، گرما، سرما، رطوبت، نور، رنگ، پوشش، ابزار و ... ،
- (۲) عوامل روانی شامل: استرس، اضطراب، شادی، غم، اعتیاد به‌کار، رفتار سازمانی و ... .

محیط کاری تأثیر مستقیم در بهره‌وری کار گروهی دارد. وقتی فضای کار، فضایی راحت باشد یا ساعات کار منعطف باشند، معمولاً بهره‌وری افزایش می‌یابد یا به‌طور موقتی افزایش می‌یابد. ولی در تفسیر این تغییرات در عملکرد باید هوشیار باشید؛ یعنی در حقیقت چه چیزی منجر به افزایش بهره‌وری شده است؟ آیا علت آن تغییرات فیزیکی مانند سیستم کنترل جدید، روشنایی بیشتر یا عایق‌های صوتی بوده است؟ یا علت آن عاملی روانشناختی مانند نگرش مثبت‌تر کارکنان به مدیریت به خاطر نهاده‌سازی تغییر است؟ از آنجا که نتایج می‌تواند برای شرکت سودمند باشند، مدیریت نیاز دارد تا دلایل هرگونه بهبود در بهره‌وری یا رضایت‌مندی را شرح دهد (شولتز و سیدنی الین، ۱۳۹۳).

### ۳-۹ خلاقیت و نوآوری<sup>۹</sup>

خلاقیت به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم است. نوآوری به‌کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است که می‌توان یک محصول جدید، خدمت جدید یا راه‌حل جدید انجام کار باشد. نوآوری فرایند ادراک یا ایجاد دانش مربوط و تبدیل آن به محصولات و خدمات بهبود یافته و یا جدید، برای افرادی که خواهان آن‌ها هستند، است. خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست (زارعی متین، ۱۳۷۳).

طبق نظریه ایگرگ داگلاس مک‌گریگور، افراد ساعی و خلاق و در شغلشان در جستجوی مسئولیت و چالش هستند. آن‌ها وقتی بهترین کارکرد را دارند که زیر نظر رهبری باشند که به آن‌ها اجازه می‌دهد در تنظیم اهداف فردی و سازمانی مشارکت کنند و در جهت دستیابی به آن تلاش کنند (شولتز و سیدنی الین، ۱۳۹۳). از این رو می‌توان مجوز به ایجاد خلاقیت و نوآوری از سوی رهبر سازمان برای منابع انسانی را یک راهکار برای افزایش بهره‌وری دانست.

### ۳-۱۰ انگیزش<sup>۱۰</sup>

انگیزش یا علاقه یکی دیگر از عوامل مهم کارآمدی و مهارت شمرده می‌شود و به عواملی گفته می‌شود که فرد را به انجام دادن و ادامه کار تشویق می‌کنند. ایجاد تفاهم و یگانگی میان کارگران و گردانندگان امور از اصلی‌ترین انگیزه‌هاست (خنیفیر، ۱۳۹۰).

به سبب سهم قابل ملاحظه‌ای که ادراکات، امیال و کشش‌های متقابل محیط در فرایند انگیزش دارند نمی‌توان به تعریفی از

7. Design service compensation system

8. Work place

9. Creativity and innovation

10. Motivation

انگیزش دست یافت که از نظر همه متخصصان امر قابل قبول باشد. به همین دلیل حتی در برخی از منابع معتبر از تعریف انگیزش خودداری شده است. اما در همه تعریف‌های انگیزش سه وجه مشترک وجود دارد که می‌توان گفت پدیده انگیزش را مشخص می‌کنند. بدین معنی وقتی از انگیزش سخن به میان می‌آوریم نخست این موارد را در نظر داریم:

(۱) آنچه به رفتار شخص نیرو می‌بخشد،

(۲) آنچه چنین رفتاری را هدایت می‌کند،

(۳) آنچه که این رفتار را نگهداری یا تقویت می‌کند.

با استفاده از این موارد می‌توان انگیزش را چنین تعریف کرد: انگیزش عاملی است که به رفتار شخص، نیرو و جهت می‌بخشد و باعث تداوم رفتار می‌شود (یزدانی، ۱۳۷۵).

نقطه شروع بحث انگیزش شناسایی انگیزه‌هاست. در مدیریت رفتار سازمانی انگیزه‌ها گاهی به نیازها، خواسته‌ها و محرکات درونی فرد تعریف می‌شود. آن‌ها ((چرایی)) رفتاراند و موجب بروز فعالیت می‌شوند (Hersey and Blanchard, 1988).

مدیران یک سازمان در کار گروهی همواره تلاش می‌کنند که میزان انگیزش را به مقدار قابل توجهی افزایش دهند و آن را تثبیت کنند زیرا که می‌توان یکی از مهم‌ترین عوامل در بهره‌وری منابع انسانی را میزان انگیزش کارکنان و ادامه‌دار بودن آن دانست.

### ۳-۱۱ رهبری

مهارت رهبری، مجموعه فرایندهایی است که برای سازمان چشم‌انداز مشترک تعریف می‌کند و سازمان را با شرایط جدید وفق می‌دهد. در این جهت به توسعه انگیزه کارکنان، توسعه مشارکت و کارهای تیمی، ارتباطات و تأمین فرصت رشد و پیشرفت می‌پردازد. در گذشته مدیران کسانی بودند که بیشتر کنترل می‌کردند و به امور نظم می‌بخشیدند. امروزه با توجه به شرایط پیچیده سازمان مفهوم جدیدی از مدیریت ارائه می‌شود که بیشتر به مهارت‌های رهبری تأکید دارد. در گذشته در رهبری رویکرد ویژگی یا صفات ممیزه مطرح بود که اعتبار زیادی پیدا نکرد، امروزه رویکردهای جدید در رهبری اعتمادساز و همچنین رهبری خدمتگزار و رهبری معنوی مطرح است (زارعی متین، ۱۳۹۳).

در مقایسه ساختار رفتاری مدیران و رهبران همواره در کار گروهی رفتار رهبر گونه است که می‌تواند به دلیل ایجاد جایگاهی فراتر از یک کارفرما تأثیر گذارتر، عمل کند. در

مورد کار آفرینی سازمانی، کار گروهی و بهره‌وری منابع انسانی پایان‌نامه‌ها، مقالات و کتاب‌های زیادی وجود دارد، و این امر به خاطر وجود رشته مجزایی به نام منابع انسانی در دانشگاه‌های کشور و نیاز جامعه جهت انجام گروهی کار است. آزادی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای تحت عنوان بهره‌وری منابع انسانی راه کارهای بهره‌وری منابع انسانی را بررسی کرده‌اند. نتایج به دست آمده از این تحقیق، نیروی انسانی انگیزه شده برای انجام وظایف خود را مهم‌ترین عامل بهره‌وری می‌داند.

علیرضا شیروانی و بهمن صمدی (۱۳۷۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «مفهوم بهره‌وری و راه‌های ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی» که در مجله تحول اداری به چاپ رسیده است، عنوان نموده که برای اینکه منابع انسانی یک سازمان بتوانند برای مدت طولانی نسبت به انجام مؤثر وظایف شغلی علاقه نشان دهند و اصطلاحاً هم انگیزه شده باشند و هم کارایی آنان در بالاترین حد ممکن باشد، باید سطح انگیزش کارکنان سازمان را از طریق سه عامل قدرت انگیزه، ماهیت شغل و موقعیت و استعداد بالقوه محیط کار در انگیزش کارکنان به کار برد، تا سطح انگیزش همواره بالا بماند و در نهایت منجر به ارتقای بهره‌وری منابع انسانی شود.

### ۳-۱۲ بهره‌وری در ایران

رئیس سازمان ملی بهره‌وری وضعیت و جایگاه ایران از لحاظ بهره‌وری را در منطقه متوسط اعلام کرد و گفت که در دوره چهارده ساله رشد اقتصادی ایران ۴.۳ بوده که عمده آن از طریق سرمایه و از محل نفت تأمین شده و بهره‌وری نقش چندانی نداشته است (خبرگزاری ایسنا، ۱۳۹۶).

بر اساس مفاد برنامه جامع بهره‌وری کشور، ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف حاکم بر نظام مدیریت بهره‌وری از سوی سازمان ملی بهره‌وری در ایران به شرح زیر دنبال می‌شود:

ارزش‌ها:

اصول و ارزش‌ها از الزامات حاکم بر نظارت مدیریت بهره‌وری در کشور سخن می‌گویند و هر یک از الزامات تعریف شده مبنای تدوین سیاست‌ها و راهبردهای ارتقای بهره‌وری قرار می‌گیرند. اصول و ارزش‌های حاکم بر نظام مدیریت بهره‌وری کشور به شرح زیر است:

الف) توسعه پایدار، ب) برقراری عدالت، پ) گسترش کارآفرینی، ت) رشد اقتصادی، ث) توسعه اجتماعی، ج) پژوهش محوری، چ) نوآوری، ح) رقابت‌پذیری، خ) بخش خصوصی پویا و پایا،

(د) پایاسازی (استمرار حفظ) قدرت خرید در جامعه.

چشم‌انداز:

- بیانیه چشم‌انداز آرمانی (منظر متجلی) نظام مدیریت بهره‌وری کشور:

با توجه به مأموریت تعریف شده، بیانیه چشم‌انداز آرمانی نظام مدیریت بهره‌وری کشور عبارت است از به‌وجود آمدن نظامی پویا و پایا در مدیریت بهره‌وری در تمام سطوح فعالیت‌ها و فعالان اقتصادی جهت دستیابی به بیشترین اثرگذاری بهره‌وری بر رشد اقتصادی کشور.

- اهداف نظام مدیریت بهره‌وری کشور:

با تکیه بر بیانیه مأموریت چشم‌انداز آرمانی نظام مدیریت بهره‌وری کشور، هدف اصلی این برنامه عبارت است از ارتقای پایا و پویای بهره‌وری اقتصادی ملی.

اهداف فرعی شامل موارد زیر است:

الف) ارتقای بهره‌وری در کشور در طول فرایند تولید تا مصرف و نیز در کلیه فعالیت‌ها و فعالان اقتصادی با تأکید بر سهم یک سومی بهره‌وری از رشد اقتصادی کشور،

ب) بالابردن دانش، فرهنگ و باور ملی در مورد جایگاه بهره‌وری، برای تداوم رشد بهره‌وری.

پ) دسترسی عموم به آمارها و اطلاعات بهره‌وری به‌صورت تفصیلی و برای تمام سطوح فعالیت‌های اقتصادی و فعالان اقتصادی.

ت) حصول اطمینان از قرار گرفتن روند رشد بهره‌وری در مسیر بهینه.

ث) دانش‌بنیان کردن بهره‌وری و بومی کردن دانش در مورد رشد بهره‌وری در سطوح و زمینه‌های مختلف برای گسترش دامنه حضور بهره‌وری در زندگی و جامعه و بالا بردن سهم بهره‌وری دانش‌بنیان در رشد بهره‌وری.

ج) شفاف‌سازی وضعیت بهره‌وری در کلیه سطوح فعالیت و فعالان اقتصادی از طریق شناخت وضعیت، مقایسه و ارزیابی داخلی و بین‌المللی، برای ارتقای فرهنگ بهره‌وری و آشناسازی جامعه با اهمیت آن.

بر مبنای اهداف اسناد بالادستی نظام در خصوص بهره‌وری، اهداف کمی ارتقای بهره‌وری کشور به شرح جدول (۱) تبیین می‌شود:

جدول ۱: شایان ذکر است اهداف مندرج در جدول تنها سال‌های باقیمانده برنامه پنجم توسعه را مدنظر قرار نداده و افق بلند ده‌ساله را نشان می‌گیرد (وبسایت سازمان ملی بهره‌وری ایران)

ردیف	عنوان برنامه	هدف کمی (درصد)
۱	رشد شاخص بهره‌وری کل عوامل تولید	۲،۷
۲	سهم رشد شاخص بهره‌وری از رشد اقتصادی	۳۳،۳

مراحل زیر خلاصه کرد:

الف) مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری

برای شناخت وضعیت موجود باید ابتدا نوع شاخص‌های مناسب اندازه‌گیری در هر زمینه و در سطوح سازمانی، بخشی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هر یک از شاخص‌ها و جنبه‌های کیفی آن‌ها در حد لازم هدف‌های مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند.

ب) مرحله ارزیابی و تحلیل بهره‌وری

در این مرحله با تحلیل و ارزیابی شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری و تعیین نقاط قوت و ضعف آن، شرایط برای بهبود وضعیت موجود براساس چرخه بهره‌وری فراهم می‌شود.

از این رو پژوهش پیش رو در راستای اهداف و چشم‌انداز کلان کشور در زمینه بهره‌وری می‌تواند اقدام پژوهشی کوچکی در نیل به ایجاد راهکارهای پیشنهادی در عملیاتی کردن قسمت‌هایی از آن باشد.

#### ۴ بهره‌وری و راهکارهای پیشنهادی

##### ۴-۱ فرایند چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری

چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری فرایندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره‌وری تغییراتی حاصل می‌شود. چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری را می‌توان به

در تحلیل و ارزیابی فرهنگ بهره‌وری بسیاری از ریشه‌های عقب‌ماندگی بهره‌وری سازمان‌ها مشخص است و می‌توان از دل تحلیل‌ها به راهکارهای عملی نیز دست یافت (سلطانی، ایرج، ۱۳۸۷).

با جمع‌بندی مبانی نظری پژوهش، فرضیه‌های زیر به‌عنوان راهکارهای افزایش بهره‌وری منابع انسانی در کارگروهی مورد آزمون قرار گرفته و پیشنهاد می‌شود:

**۲-۴ فرضیه شماره ۱:** طراحی سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد باعث افزایش انگیزه و در نهایت افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کارگروهی می‌شود.

برنامه‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد به مجموعه معینی از رفتارها یا نتایج رفتاری (فردی یا جمعی) پاداش می‌دهد (Gomez-Mejia and Werner, 2008). این برنامه‌ها با افزایش در پرداخت براساس عملکرد گذشته افراد، در جستجوی انگیزه دادن به افراد برای تلاش بیشتر، تمرکز بیشتر بر شغل و همکاری در جهت تحقق اهداف مشترک هستند و می‌کوشند کارکنان ماهر و دارای عملکرد برتر را جذب و حفظ کنند. این نوع برنامه می‌تواند شامل بخش ثابت حقوق و دستمزد به شکل افزایش در پرداخت براساس عملکرد افراد (طبق ارزیابی بالادستان) و یا براساس سنجش بهره‌وری، کارایی و عملکرد فردی یا جمعی به شکل پاداش‌های نقدی یا شکل‌هایی از مالکیت مانند ارائه سهام به کارکنان باشد (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۳).

پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند براساس عملکرد سطوح مختلف سازمان بوده، طیفی از فرد تا تیم یا واحد سازمانی تا کل سازمان را در بر گیرد. هدف از برنامه‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی ایجاد انگیزه برای کارگروهی، تسهیم دانش یا تحقق اهداف مشترک است. افزایش در پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد که بخش ثابتی از حقوق پایه باشد، اغلب مورد انتقاد واقع شده زیرا ممکن است منجر به ایجاد ادعا شود و امکان دارد نتواند بین افراد با عملکرد بالا و افراد با عملکرد پایین تمایز قایل شود (Heneman and Gresham, 1998).

**۲-۴ فرضیه شماره ۲:** تغییر رفتار سازمانی سرپرست تیم کاری از رفتار مدیرگونه به رفتار رهبرگونه موجب افزایش انگیزه و در نهایت افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کارگروهی می‌شود.

در رهبری پرجاذبه، ویژگی‌های شخصیتی مدیر مورد توجه

کارکنان قرار می‌گیرد و کارکنان توانمندی‌های رهبر را فوق‌العاده می‌انگارند و همین باعث نفوذ در رفتار کارکنان می‌شود. در رهبری اقتضایی بیان می‌شود که بهترین سبک رهبری برای همه شرایط نداریم بهترین سبک بستگی به تطبیق آن با سطح آمادگی کارکنان و شرایط محیطی و به‌کارگیری قدرت متناسب با آن دارد. در رهبری تبادل‌ی یک مبادله منطقی بین رهبری و کارکنان به‌منظور دستیابی به بیشینه منافع شخصی تعریف می‌شود. در رهبری تحول‌آفرین تعریف چشم‌انداز، الهام بخشی، نفوذ در آرمان‌ها و تغییر و تحول سازمان مطرح است. رهبری معنوی با استفاده از ارزش‌ها به‌دنبال توسعه انگیزش درونی است. رهبر معنوی تلاش می‌کند که کارکنان احساس کنند که دارای شغل با اهمیت و معنادار هستند. یکی از موضوع‌های مهم مورد توجه رهبری، تعریف زنجیره خدمات به مشتری در سازمان است، در این زنجیره تمام کارکنان نسبت به همدیگر نقش مشتری را پیدا می‌کنند و خدمات عالی، از مدیر دریافت می‌کنند و همین خدمات عالی را در این زنجیره به مشتری بعدی ارائه می‌کنند تا به‌دست مشتری برون سازمانی برسد. کلید این خدمات عالی، احترام، قدر شناسی و تحسین از کارکنان به‌عنوان مشتریان درون سازمانی از طرف مدیرشان است (زارعی متین، ۱۳۹۳).

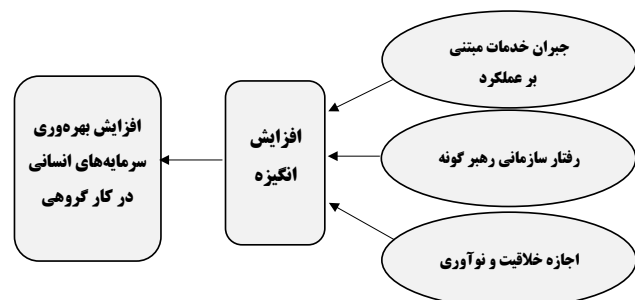
**۳-۴ فرضیه شماره ۳:** اجازه ایجاد خلاقیت و نوآوری به‌صورت فردی و محیطی به تیم کاری باعث افزایش انگیزه و در نهایت افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کارگروهی می‌شود.

سازمانی مشوق نوآوری است که دیدگاه‌های ناشناخته به مسائل یا راه‌حل‌های منحصر برای حل مسائل را ارتقا می‌دهد. در مقوله منابع انسانی دریافت که سازمان‌های خلاق و نوآور فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن‌طور که روزآمد باشد تشویق می‌کنند؛ امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌آورند تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را کاهش دهند و به افراد جرأت می‌بخشند که تغییرپذیر باشند. زمانی که اندیشه‌ای جدید تکامل می‌یابد پیشنهاد تغییر فعالانه و با شور و شوق اندیشه را تعالی می‌بخشند و آن را حمایت می‌کنند بر مشکلات چیره می‌شوند و اطمینان می‌دهند که نوآوری به مرحله اجرا در خواهد آمد. نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد



خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم برای خلاقیت تحریک کند. این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هر کسی خود مشکل خودش را حل کند. برای اینکه افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خودکنترلی کارکنانش وابسته است. خودکنترلی خودش را در خواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می‌گذارد. مدیران می‌توانند هر سه مؤلفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مؤلفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر از انگیزش است. انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت‌بندی در اقدام مطرح می‌شود، آن‌ها باید بدانند که اقدامات مؤثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری‌تری را موجب خواهند شد (محمدی، ناهید، ۱۳۸۴).

#### ۴-۴ مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## ۵ روش‌شناسی تحقیق

### ۵-۱ روش تحقیق

از آنجایی که تحقیق حاضر در پی ارائه راهکارهایی در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی با رویکردهای متفاوت است روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از طریق مشاهده کنترل نشده در مدت زمان معلوم، از نوع تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) و از شاخه پیمایشی به روش طولی به‌شمار می‌رود.

### ۵-۲ جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش ۳۰ نفر از کارکنان شرکت خدماتی دکور کوروش هستند. شرکت خدمات دکور کوروش ارائه‌دهنده خدمات دکور جشن‌ها، تولد، عروسی، نمایشگاه‌ها، مراسم و مجالس است. که در شش شهر تهران، مشهد، کرج، قم، بندرعباس و قشم شعبه دارد. این شرکت روزانه پروژه‌های دکور را به‌صورت گروه‌های ۳ تا ۵ نفری به‌همراه یک سرپرست برگزار می‌کند. روش انتخاب به‌صورت تمام افراد استخدام شده در شرکت به‌صورت سرشماری کامل است.

### ۵-۳ قلمرو تحقیق

این تحقیق در شهرهای تهران، مشهد، کرج، قم، بندرعباس و قشم صورت گرفته است. مطالعات مقدماتی این تحقیق در آذر ۱۳۹۴ صورت گرفته و در آذر ماه ۱۳۹۵ پایان یافته که به‌صورت مقایسه میزان فروش ماه‌های سال ۱۳۹۵ نسبت به ۱۳۹۴ در نظر گرفته شده است. شایان ذکر است به‌دلیل مستقل بودن راهکارها و عدم تأثیرگذاری بر یکدیگر هر کدام از آن‌ها در فاصله زمانی دو ماه از یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

### ۵-۴ روش جمع‌آوری اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها

محقق در این تحقیق از طریق آزمون فرضیه‌های پیشنهادی به‌عنوان راهکار، سعی در افزایش سطح انگیزش در تیم‌های کاری و سپس به‌دست آوردن میزان بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی با ملاک قراردادن میزان تغییرات فروش پس از اجرایی شدن راهکارها، نسبت به گذشته نموده است. الف) با توجه به فرضیه شماره ۱ این تحقیق برای کارکنان جایزه (پکیج یک هفته‌ای تور کیش به‌همراه یک نفر انتخابی از سوی برنده شامل تمامی امکانات لوکس و حمل‌ونقل در رفت و برگشت و طول مدت اقامت) با هدف افزایش بهره‌وری در عملکردشان با رویکرد افزایش فروش سازمان در نظر گرفته

شد. جایزه متعلق به کسانی بود که ظرف مدت یک‌ماه به شرایط تعریف شده دست می‌یافتند. کل تیم‌ها برای دستیابی به جایزه تلاش کردند و چند نفر در چند تیم جایزه را دریافت کردند. میزان فروش سازمان در پایان یک ماه اندازه‌گیری شد. (ب) با توجه به فرضیه شماره ۲ این تحقیق در بین تیم‌های کاری ۳ تا ۵ نفره سرپرست‌های هر تیم، تحت آموزش با عنوان رفتار سازمانی با هدف تغییر رفتار مدیرگونه به رهبرگونه در مدت‌زمان ۱۰ ساعت و در دو روز با رویکرد افزایش فروش شرکت قرار گرفتند. در این آموزش، منبع آموزش کتاب مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته نوشته دکتر حسن زارعی متین چاپ یکم ۱۳۹۳ قرار گرفت. رفتار سرپرست گروه‌ها به سمت توسعه مهارت رهبری، سوق داده و نظارت شد و مورد راهنمایی قرار گرفت. میزان فروش سازمان در پایان یک ماه اندازه‌گیری شد.

(ج) با توجه به فرضیه شماره ۳ این تحقیق، مدیریت سازمان طبق برگزاری جلسات در تمام شعب با برگزاری جلسه‌ای غیر

رسمی در محیطی شاد و دوستانه از مدیران، سرپرستان و کارکنان خواست تا خلاقیت و نوآوری را سرلوحه کار خود قرار دهند و وعده تشویق (از طریق معرفی تیم برتر به‌عنوان مجربان برتر شرکت در صفحات اجتماعی و وب سایت شرکت) به گروه‌هایی که در سازمان با رویکرد خلاقیت و نوآوری کارشان را ادامه دهند، داده شد، همچنین اجازه داده شد تا تیم‌های کاری بتوانند روند طراحی را با خلاقیت و نوآوری خودشان و نه روش معمول انتخاب و اجرای طرح‌های استاندارد از کاتالوگ‌های آماده و از پیش تعیین شده، انجام دهند، جلسه با رویکرد افزایش انگیزش و در نهایت افزایش فروش خاتمه یافت. میزان فروش سازمان در پایان دو ماه اندازه‌گیری شد.

### ۵-۵ تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پس از آزمون فرضیه‌های تحقیق عددهای زیر به‌دست آمد، که نشان‌دهنده میزان فروش سازمان قبل از آزمون فرضیه‌ها در سال ۱۳۹۴ و پس از آن در سال ۱۳۹۵ است.

جدول ۲: بررسی و مقایسه میزان رشد فروش شرکت خدمات دکور کوروش با آزمون فرضیه‌های پژوهش در طول مدت‌زمان معین نسبت به مدت‌زمان مشابه در سال قبل

آزمون فرضیه‌ها	طول مدت مورد بررسی	جامعه آماری	تعداد گروه	فروش ماه در ۱۳۹۴	فروش ماه در ۱۳۹۵	رشد فروش در یک ماه
فرضیه شماره ۱ (الف)	۱ ماه (آذر)	۳۰ نفر	۸	۱۰۰	۱۲۵	٪۲۵
فرضیه شماره ۲ (ب)	۱ ماه (شهریور)	۳۰ نفر	۸	۱۰۰	۱۱۲	٪۱۲
فرضیه شماره ۳ (ج)	۲ ماه (فروردین و اردیبهشت)	۳۰ نفر	۸	۲۰۰	۲۱۴	٪۷

با توجه به جدول (۲) می‌توان گفت، اگر میزان بهره‌وری را در سازمان معادل میزان رشد فروش در نظر بگیریم، می‌توان فرضیه‌های پژوهش را به‌صورت زیر اثبات نمود:

۵-۵-۱ فرضیه شماره ۱ در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی اثربخش‌تر بوده است، پس می‌توان نتیجه گرفت که رویکرد طراحی نظام جبران خدمات عملکرد محور می‌تواند بین این سه راهکار ارائه شده بهترین راهکار با درصد افزایش بهره‌وری ۲۵ درصد باشد.

۵-۵-۲ فرضیه شماره ۲ در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی توانسته است موجب افزایش بهره‌وری در سازمان

شود، پس می‌توان نتیجه گرفت که رویکرد رفتار سازمانی رهبرگونه توانسته است موجب افزایش بهره‌وری به میزان ۱۲ درصد در سازمان باشد.

۳-۵-۵ فرضیه شماره ۳ در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی با کمترین نرخ افزایش بهره‌وری توانسته است مؤثر جلوه کند و رویکرد اجازه به خلاقیت و نوآوری در سازمان موجب افزایش بهره‌وری به میزان ۷ درصد شده است.

### ۶ نتیجه‌گیری

این تحقیق در جهت ارائه راهکارهایی در بهره‌وری عملکرد

سرمایه‌های انسانی در کار گروهی با سه گرایش طراحی نظام جبران خدمات عملکرد محور، رفتار سازمانی رهبرگونه و اجازه به خلاقیت و نوآوری مورد بررسی قرار گرفت. با طرح راهکارهای عملیاتی و اجرای آن در جامعه آماری به این نتیجه رسید که ما همواره می‌توانیم با افزایش سطح انگیزش کارکنان از طریق سه راهکار، طراحی سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و تغییر رفتار سازمانی سرپرست تیم کاری از رفتار مدیرگونه به رفتار رهبرگونه و اجازه ایجاد خلاقیت و نوآوری به صورت فردی، گروهی و محیطی به تیم کاری، می‌توان باعث افزایش انگیزه و درنهایت افزایش بهره‌وری منابع انسانی در کار گروهی گردید. از این رو پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها می‌توانند از این راهکارها به‌عنوان راهکارهای افزایش بهره‌وری در کار گروهی استفاده نمایند.

## منابع

- آزادی، سید احمد (۱۳۸۲)، بهره‌وری منابع انسانی، فرهنگ و رفتار اداری، شماره ۶، دی ماه ۱۳۹۲، صص ۲۱-۲۵.
- استادزاده، مریم، (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، درج شده در وب سایت (<http://www.mgtsolution.com>).
- بابایی، محمد، ۱۳۹۶، بررسی رابطه بین بهره‌وری منابع انسانی با رفتار شهروندی سازمانی، اولین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری، شرکت سارینا پروژه رها دانش، [https://www.civilica.com/Paper-IMECC01-IMECC01\\_038.html](https://www.civilica.com/Paper-IMECC01-IMECC01_038.html)
- جعفرپور، محمود ۱۳۹۷، آسیب‌شناسی کار گروهی در سازمان‌های کشور، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیستوهفتم، شماره ۸۷، بهار ۱۳۹۷، صفحه ۷۵-۱۰۰.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)، آشنایی با مدیریت بهره‌وری، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۵)، مدیریت بهره‌وری، نشریات بهره‌وری سازمان بهره‌وری ملی ایران.
- خبرگزاری ایسنا، مصاحبه با رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران، دوشنبه ۱ خرداد ۱۳۹۶، کد خبر: ۹۶۰۳۰۱۰۰۴۲۳ /<https://www.isna.ir/news/96030100423>
- خضایی، مرضیه و رحیمه کیا، ۱۳۹۶، بررسی عوامل مؤثر

- بر روی بهره‌وری منابع انسانی در مدیریت کارآفرینی در آموزش و پرورش، دومین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش، محمود آباد، آموزش و پرورش شهرستان محمودآباد-  
[https://www.civilica.com/Paper-NERA02-NERA02\\_023.html](https://www.civilica.com/Paper-NERA02-NERA02_023.html)
۹. خنیفر، حسین (۱۳۹۰)، روانشناسی کار، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
  ۱۰. زارعی متین، حسن (۱۳۹۳)، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، چاپ اول، ویراست دوم، تهران، انتشارات آگه.
  ۱۱. زارعی متین، حسن (۱۳۷۳)، خلاقیت و نوآوری، دانش مدیریت، شماره ۲۴، بهار ۱۳۷۳، صص ۵۹-۶۶.
  ۱۲. زاهدی، محمدرضا، قربانی، سعید (۱۳۹۷) توسعه و تحول علم و فن‌آوری در یک سازمان دانش بنیان از منظر سرمایه فکری، همایش قزوین.
  ۱۳. سازمان ملی بهره‌وری ایران، بیانیه ارزش و چشم‌انداز [HTTP://WWW.NIPO.GOV.IR/PORTAL/VIEW/PAGE.ASPX?PAGEID=6EE66384-9F3F-46CF-A582-7565344ABCCD](http://www.nipo.gov.ir/portal/view/page.aspx?pageid=6EE66384-9F3F-46CF-A582-7565344ABCCD)
  ۱۴. سبک‌رو، مهدی، وفایی یگانه، محمد، کاشانی، صالح (۱۳۸۸)، بهره‌وری کارکنان شرکت های بیمه در پرتو هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری، فصلنامه صنعت بیمه، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹، صص ۱۷۹-۲۰۲.
  ۱۵. سلطانی، ایرج (۱۳۸۷)، چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری در سازمان‌های تولیدی، نشریه تدبیر. <http://www.mgtsolution.com/show/955558794>
  ۱۶. شیروانی، علیرضا، صمدی، بهمن (۱۳۷۷)، مفهوم بهره‌وری و راه‌های ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی، تحول اداری، شماره ۱۹، صص ۶۷-۸۵.
  ۱۷. شولتز، دنی، شولتز، سیدنی الین (۱۳۹۳)، روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه خنیفر و عطایی، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
  ۱۸. عباسپور، عباس (۱۳۸۱)، مقایسه کارکرد های منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، دانش مدیریت، شماره ۵۷، پاییز ۱۳۸۱، صص ۸۵-۱۰۶.
  ۱۹. قائدی، ارغوان، ۱۳۹۲، بررسی تفاوت تیم با گروه و تأثیر تیم سازی بر کارآفرینی، اولین کنفرانس بین المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)، رودهن، دانشگاه آزاد

zational Psychology Practice Series. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

29. Hersey J.E., and Blanchard, Management of Organizational Behavior, Prentice-Hall, 5th edition, 1988.

30. Katzenbach, J and D. Smith(1993), The Magic of Teams, Harvard Business School Press, Boston, MA.

31. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

32. Tangen, S 2005, 'Demystifying productivity and performance', International Journal of Productivity and Performance Management. vol. 53,no. 8, p. 726.

33. Zahedi, M,R and Papoli , Sh (2018),” Studying the Relationship between the Knowledge Management Processes and Intellectual Capital in a Knowledge-Based Research Center” International Journal of Research in Business Studies and Management, vol 5, no. 12, pp. 1-19.

34. Zahedi,M.R , Hosnavi, R and Kangogar,A, (2016)” Linking intellectual capital and intellectual property to company performance”,Management Science Letters ,6 753–758

اسلامی واحد رودهن، [https://www.civilica.com/Paper-ICPEEE01-ICPEEE01\\_0913.html](https://www.civilica.com/Paper-ICPEEE01-ICPEEE01_0913.html)

۲۰. قلی پور، آرین، آغاز، عسل (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲) سیستم حقوق و مزایا، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.

۲۱. گلشنپور، منصور، ۱۳۹۷، مدیریت دانش و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها، سومین همایش بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، گرجستان، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر، [https://www.civilica.com/Paper-ICMHSR03-IC-MHSR03\\_120.html](https://www.civilica.com/Paper-ICMHSR03-IC-MHSR03_120.html)

۲۲. محمدی، ناهید (۱۳۸۴)، خلاقیت و نو آوری: تعریف، مفاهیم و مدیریت آن، روزنامه همشهری، شماره ۳۷۳۰، پنجشنبه ۲ تیر ۱۳۸۴، ص ۱۰.

۲۳. موسوی محمدی، ساراسادات، ۱۳۹۷، نقش آموزش و فرهنگ‌سازی در توسعه بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران، [https://www.civilica.com/Paper-AMSCONF05-AM-SCONF05\\_384.html](https://www.civilica.com/Paper-AMSCONF05-AM-SCONF05_384.html)

۲۴. یزدانشناس، مهدی (۱۳۹۲)، مبانی توسعه منابع انسانی، چاپ اول، قم، انتشارات آیین محمود(دانشگاه حضرت معصومه (س)).

۲۵. یونسی، داود و حبیب الله طاهرپور کلانتری، ۱۳۹۶، عوامل مؤثر بر گروه اندیشی در سازمان، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزش عالی صالحان، [https://www.civilica.com/Paper-MANAGECONF02-MANAGECONF02\\_0929.html](https://www.civilica.com/Paper-MANAGECONF02-MANAGECONF02_0929.html)

26. Chingos, P. T. (2002), Paying for Performance: A Guide to Compensation Management, John Wiley & Sons.

27. Gomez-mejia L. R and S. Werner (2008), Global Compensation, Foundations and prespectives, Routledge.

28. Henman, R. L. and M. T. Gresham (1998), Performance-based pay plan, In J. W. Smither (ed), Performance appraisal: state-of-art methods for performance management: 496-536, Society for Industrial Organi-