

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فرهنگ سازمانی

و بهره‌وری

نیروی انسانی

سرشناسه	: خسروی، نسیمه، ۱۳۶۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی / نسیمه خسروی، غلامرضا خوش‌اقبال؛ ویراستار رامین جعفری.
مشخصات نشر	: شیراز: گنج علم، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۹ ص.: مصور، جدول؛ ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م.
شابک	: 978-600-98379-2-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: بهره‌وری
موضوع	: *Productivity
موضوع	: بهره‌وری--ایران
موضوع	: *Productivity -- Iran
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: کارآمدی سازمانی
موضوع	: Organizational effectiveness
شناسه افزوده	: خوش‌اقبال، غلامرضا، ۱۳۵۵ -
رده بندی کنگره	: HD۱۳۹۶۵۷۴۵ف۵خ/
رده بندی دیویی	: ۱۱۸/۳۳۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۰۷۵۴۴۴

فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی

نسیمه خسروی غلامرضا خوش اقبال



نام کتاب: فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی
ناشر: گنج علم
چاپ اول: زمستان ۱۳۹۶
ویراستار: رامین جعفری
صفحه آرا: گلنوش بروسان
طراح جلد: مریم مظفری
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۸۳۷۹-۲-۲
ISBN: 978-600-98379-2-2
قیمت: ۲۲۰۰۰ تومان

آدرس: شیراز، پارامونت، ابتدای خ قصر دشت، کوچه ۱، پلاک ۱

انتشارات گنج علم

تلفن: ۰۷۱۳۲۳۰۴۰۱۷

آدرس سایت: www.gpub.ir

ایمیل: Ganjelpub@gmail.com

«کلیه ی حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است.»

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مولف (ناشر) نشر یا بخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست فصول و مندرجات آنها

۱ پیشگفتار و سخن آغازین

فصل اول

۱۱ مقدمه

۱۱ سنجش عملکرد سازمان

۱۲ شاخصهای ارزیابی عملکرد

۱۵ کیفیت زندگی کاری

۱۷ قابلیت انعطاف

۲۰ کارایی

۲۱ اثربخشی

۲۴ نوآوری

۲۶ بهره وری

۳۵ شاخص های بهره وری

۳۵ شاخص های بهره وری جزئی

۳۶ شاخص بهره وری کل عوامل تولید

۳۷ سطوح بهره وری

۳۷ بهره وری فردی

۳۸ بهره وری در خانه

۳۹ بهره وری در سازمان

۳۹ بهره وری ملی

۴۰ بهره وری در ایران

۴۳ بهره وری ساعات کاری

فصل دوم

۴۵ مقدمه

۴۵ دیدگاه های بهره وری

۴۶ دیدگاه سیستمی

۴۷ دیدگاه ژاپنی ها

۴۹ دیدگاه اقتصادی
۴۹ دیدگاه تکنیکی
۵۰ دیدگاه فرهنگی
۵۱ مدل های بهبود بهره وری
۵۱ مدل گودوین
۵۲ مدل هرشاور و راش
۵۲ مدل کوانتان و وتون
۵۳ بهبود بهره وری نیروی انسانی
۵۴ مدل مک گوان
۵۴ مدل لی
۵۵ مدل لینا و همکاران
۵۶ مدل مناباس
۵۷ مدل ژوزف ام پوتی
۵۷ مدل رابرتز

فصل سوم

۶۱ عوامل ارتقای بهره وری نیروی انسانی
۶۲ آموزش
۶۴ فواید و مزایای آموزش
۶۵ انواع آموزش در سازمان
۶۹ الگوهای نیازسنجی آموزش کارکنان
۷۱ روش های آموزشی
۷۵ انگیزش
۷۷ رضایت شغلی
۸۳ حقوق و دستمزد
۸۸ مدیریت
۹۲ سبک های مدیریتی
۹۲ مدیریت شکوهمند
۹۳ مدیریت تحولگرا

۹۶	مدیریت انتصابی
۹۶	مدیریت انتخابی
۹۷	مدیریت آزادمنش
۹۷	مدیریت مستبد
۹۷	مدیریت شبکه ای
۹۸	مدیریت جامع
۹۹	تورم نیروی کار
۹۹	تخصص گرایی
۱۰۴	ارزیابی عملکرد
۱۱۰	ضعف مدیریت
۱۱۳	مدیریت ارتباطات
۱۱۴	عوامل سازمانی
۱۱۴	وجدان (اخلاق) کاری
۱۱۸	ابعاد اخلاق کار
۱۱۹	اصول اخلاق کار
۱۲۱	عدالت سازمانی
۱۲۵	ابعاد عدالت سازمانی
۱۲۸	تعهد سازمانی
۱۳۱	ابعاد تعهد سازمانی
۱۳۴	فرهنگ سازمانی
۱۳۹	فرهنگ سازمانی و رهبری

فصل چهارم

۱۴۷	سخن پبانی
۱۵۳	منابع و ماخذ
۱۷۳	ضمائم

پیشگفتار

در کشورهای توسعه یافته و در حال پیشرفت نگاه جوامع کار به تکنولوژی و فناوری معطوف شده است. شاید اینگونه متصور است که در کشورهای توسعه یافته پیشرفته‌ها بر عهده نظام اقتصادی و اجتماعی است. در نگاه اول اینگونه به نظر می‌آید اما پس از گذر کردن از مبحث توسعه جهانی به نتایج عمیق‌تر رسیده ایم و آن اینکه نیروی انسانی به عنوان اولین انگیزه بشر اجتماع طلب مانند همان دوره‌های به دور از عصر پیشرفت موثرترین عامل بهره‌وری می‌باشند.

بر همین اساس بر آن شدیم تا با نگاه دیگرگونه به عنصر نیروی انسانی از منظر بهره‌مندی دوجانبه از سوی کار و کارآموز مراتبی را بازبینی کنیم تا شاید در روند انگیزه‌های انسان به عنوان مهمترین عامل خلقت و دیگرگونه بینی انسان واقعی تلاشی دیگر اتفاق بیفتد.

پژوهش‌هایی از این دست که عوامل موثر بر نیروی کار و بهره‌وری کار در سازمانها و یا ادارات را دنبال کرده باشند بسیار هستند؛ اما در این مسیر

سعی بر آن است تا به بازنگری شاخص های ارزشمند و تاثیر گذار نیروی کار که به عنوان انسان متعالی و اشرف مخلوقات، راهبردی ترین عنصر وجودی در عالم خلقت به حساب می آید نگاهی دیگر شود. از آن روز که به عنوان کارمند در اداره مشغول به کار بودم همه ذهن من را این موضوع مشغول کرده بود.

در همه سطوح هر اتفاقی می افتاد این کارمند بود که موارد و مشکلاتش بیشتر از پیش بود. هر جای اداره که کارها پیش نمی رفت کارمند مقصر اصلی بود که از سوی مدیریت آسیبهایی می دید که گاه مسیر زندگی اش را عوض می کرد. و جالب آنجا بود که همه فکر می کردند بهترین راه این است که صورت مسئله را پاک کنند نه اینکه مسئله حل گردد و این صورت مسئله کم توان بدون دستگیر بار همه ی مشکلات را به دوش می کشید و آن هم کمبود ساعت کار و یا کم کاری بود.

این مسئله سالها و سالها با من همراه بود تا اینکه با کوله باری از سختیهایی که یک کارمند می کشد جزئی از زندگی روزمره اش را پرورش داده و به همت عالی پژوهشگر نستوه سرکار خانم نسیم خسروی این مهم دنبال شد.

در این راه پژوهشهای متعددی انجام شده بود که هر کدام رنگ و بویی خاص داشت اما پژوهش های چند ساله اینجانب و همراهی سرکار خانم خسروی راهی دیگر یافت و نگاهی دیگر می طلبید که به لطف خداوند میسر گردید.

در پایان از اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان فارس و سرکار خانم گرگین مسئول دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی استان فارس قدردانم که این مهم بدون حمایت‌های ایشان به نتیجه نمی‌رسید. امید است نگاه عالم و ناقدانه همه پژوهشگران یاری‌گر ما برای روزهای آینده رشد و بالندگی کشورمان باشد.

غلامرضا خوش اقبال

زمستان ۹۶

سخن آغازین

هنوز هم در راس همه ی آنچه به عنوان نیروی کار تلقی می شود انسان به عنوان مهمترین ابزار کار (البته به تعبیر غلط شایع) شناخته می شود. تا به امروز هر جامعه ای که سعی بر نادیده گرفتن کرامت انسانی داشته است محکوم به فنا بوده و خواهد بود. به همین منظور سال هاست محققین و مشاورین بالاترین مقامات اجرایی در هر کشور به جهت پیشرفت های بنیادی خود در تلاش برای بهبود وضعیت انسان و نیروی کار خلاق خود بوده و هستند.

این تلاش آنها و کشور آنها را به آینده متصل کرده و حلقه واسطه توسعه پایدار خواهند بود. تلاش در جهت رسیدن به کیفیت برتر و استفاده بهتر و درست تر از عوامل تولید و استعدادهای انسانی که در اصطلاح «بهره وری و بهره وری نیروی انسانی» نامیده می شود، موضوع مورد علاقه سیاست گذاران، اقتصاد دانان، مدیران و مسئولان اجرایی هر کشوری است. رشد و بهبود بهره وری نیروی انسانی در کشورهای در حال توسعه که از ظرفیت ها به ویژه نیروی انسانی، استفاده مطلوب به عمل نمی آورند، بسیار

حیاتی و نتیجه‌بخش است و این حاصل نمی‌شود مگر آنکه بهره‌وری که نتیجه تلاش فکری، علمی و جسمی انسان‌هاست، به عنوان یک ارزش تلقی شود^۱. به دنبال آنها این نیروی انسانی در اندازه‌ی کوچک‌تر خود بر روی جوامع کار (از هر نوع و دسته‌ای) تقسیم می‌شوند.

این جوامع از بنگاه‌های کوچک کار گرفته تا سازمان‌ها و اداراتی که وابسته و یا غیر وابسته به بدنه‌ی هر دولت و در هر کشور خواهد بود.

امروزه سازمان‌ها برای حفظ خویش در دنیای متغیر کنونی در تلاش طاقت‌فرسایی به سر می‌برند. این تلاش در بردارنده رشد و هماهنگی با تغییرات بازار، بهسازی کیفیت محصولات و حفظ تعادل و توازن است. تحقق این سعی سازمان بستگی به استعداد و انرژی و عملکرد کارکنان دارد و منابع و نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد و سرمایه عمده سازمان مطرح و تاکید می‌شود^۲.

در واقع فنا و بقای هر سازمانی وابسته به این است که این سازمان‌ها تا چه حد می‌توانند، ثروت (ارزش افزوده) تولید کنند. یعنی ارزش «نتایج به دست آمده» آنها بر ارزش «کل منابع مصروفه» آنها افزونی دارد.

بهبود بهره‌وری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که رقابت‌های بین‌المللی و رشد خود را گسترش داده و همکاری اجتماعی خود را بهبود بخشند. اینجاست که واقعیت وجودی انسان بیشتر از پیش نمایان شده و کرامت انسانی تا حدودی در محیط کار و تلاش با علم و پژوهش ثابت خواهد شد.

^۱. ایلی، جامد، ۱۳۸۸: ۸۴.

^۲. Swanson, 1999.

این بهترین بهره مندی است که خداوند در وجود همه انسان‌ها نهاده و در نگاهی بزرگتر به عنوان اشرف مخلوقات منزلت داده است و به طبع آن جامعه‌ای که انسان‌هایی در حد انسان آرمانی داشته باشد جامعه‌ای است که در بهترین شرایط بهره‌وری نیروی کار به سر خواهد بود.

بهره‌وری در لغت به معنای قدرت تولید، بارور بودن و مولد بودن به کار رفته است و در ادبیات فارسی با فایده بودن و سودآوری معنا شده است. در ادبیات علمی شاید خلاصه‌ترین تعریفی که بتوان برای بهره‌وری ارائه داد، «درست انجام دادن کار» باشد.^۱

بهره‌وری در درجه اول، یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد و مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و با اخذ نتایج بهتر از روز پیش به انجام برساند.^۲

پس می‌توان گفت افزایش بهره‌وری به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی بشر و پی‌ریزی جوامع مرفه‌تر، آرامش و آسایش انسان‌ها همواره هدفی والا برای همه دولت‌ها و سازمان‌ها تلقی می‌شود. بنابراین بدون تردید در نظام صنعتی متحول امروزی نخست کوشش در شناخت مفاهیم بهره‌وری و سپس تلاش در تعیین عوامل موثر بر آن، یکی از شرایط ضروری برای تحقق رشد و توسعه اقتصادی و رفاه اجتماعی می‌باشد.^۳

^۱. قلی پور، ۱۳۹۲: ۱۲۶.

^۲. شیرسوار و موسوی، ۱۳۹۲: ۲۰.

^۳. مشرف جوادی، ۱۳۸۰: ۴۶.

عامل انسانی به عنوان یکی از عوامل موثر بر بهره‌وری، بر خلاف سایر منابع از سطح و درک و شعور برخوردار است و استفاده بهتر از سایر عوامل تولید نیز اثرگذار است.

به عبارتی، مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد.

لذا نیروی انسانی از جایگاه ویژه‌ای در بهبود بهره‌وری برخوردار بوده و باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. نقش منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های خدماتی به دلیل تولید و ارائه مستقیم خدمات توسط نیروهای انسانی اهمیت بیشتری می‌یابد و به کارگیری نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و بهره‌ور، علاوه بر ارائه خدمات با کیفیت، می‌تواند از سایر منابع درون سازمانی به نحو احسن و مطلوب استفاده نماید و انواع جنبه‌های بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند.^۱

اما اینکه چه عواملی بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی موثر است و یا اینکه چگونه نیروی انسانی درون دستگاه‌های اجرایی بهره‌ور می‌شوند و به طور خاص، ساعات کاری مفید بیشتری را در سازمان رقم می‌زنند سوالی است که در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به آن هستیم.

به منظور پاسخگویی به این سوال مجموع فرآیند پژوهش در چهار فصل تنظیم گردید که عبارتند از:

^۱ . برادران، ولیجانی، ۱۳۹۴: ۱۶۶.

- ۱- فصل اول: سنجش عملکرد، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، بهره‌وری، شاخص‌های بهره‌وری و سطوح بهره‌وری، بهره‌وری در ایران و بهره‌وری ساعات کاری
- ۲- دیدگاه‌های بهره‌وری، مدل‌های بهبود بهره‌وری، مدل‌های ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی
- ۳- عوامل ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شامل عوامل آموزشی، انگیزشی، مدیریتی و سازمانی
- ۴- بحث و نتیجه‌گیری

فصل اول

مقدمه

در این فصل به منظور شناخت بیش از پیش خواننده با مفاهیم کلیدی به تعریف و بررسی مفاهیمی اصلی اشاره می‌شود. این مفاهیم که در جایگاه عوامل و شاخص‌ها قرار دارند عواملی چون سنجش عملکرد، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، بهره‌وری، شاخص‌های بهره‌وری و سطوح بهره‌وری است که با دیگر گونه‌بندی این عوامل، بهره‌وری در ایران و بهره‌وری ساعات کاری با ذکر آمار و ارقام‌های موجود به بررسی گذاشته شده است.

سنجش عملکرد

سنجش عملکرد تابعی است از فرایند تعیین کمیّت، کارایی و اثربخشی یک سازمان. بی‌شک، سنجش عملکرد یک هدف نیست، اما ابزاری است برای مدیریت اثربخش. به منظور استفاده‌ی موثر از یافته‌های سنجش عملکرد، یک سازمان نیازمند انتقال از «سنجش» به «مدیریت» است. این مفهوم به عنوان مدیریت عملکرد در تحقیقات سازمانی معروف است. این بدان معناست که هر سازمان برای رسیدن به وضعیت مطلوب نیازمند بررسی سنجش عملکرد خواهد بود تا با آن بتوان به مدیریتی نظام مند و اثر بخش نزدیک شد.

به هر حال باید در نظر داشت که سنجش عملکرد عبارت است از عمل اندازه‌گیری عملکرد در صورتی که مدیریت عملکرد با استفاده از برونداد سنجش عملکرد در پی مدیریت کردن آن است و این برونداد ارزیابی هر سنجش را پایش کرده و در پیشرفت‌های نهایی دستگاه و یا سازمان موثرترین راه خواهد بود.

ارزیابی عملکرد

موضوع ارزیابی از دیرباز به عنوان یکی از وظایف مهم مدیریتی در موفقیت سازمان‌های مختلف مطرح بوده است.^۱

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد^۲ و علاوه بر آنکه برای مقاصد اداری و اجرایی در سازمان‌ها به کار می‌رود، یکی از ابزارهای مهم برای بهبود عملکرد، بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها نیز محسوب می‌شود.^۳

فرایند ارزیابی عملکرد، برای ارزیابی پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف تعیین شده، مشتمل بر اطلاعاتی در مورد کارایی تبدیل محصولات و خدمات ارائه شده و میزان رضایتمندی مشتریان، دستاوردها و اثربخشی فعالیت‌ها در راستای اهداف مشخص آنها می‌باشد.^۴ هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های

^۱ . موسوی راد، روزبھانی و روه، ۱۳۹۳.

^۲ . Parsa et al, 2013: 378.

^۳ . Longenecker, Fink, 1989.

^۴ . ستاری فرد، احسان، ۱۳۸۳.

پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد.^۱ در واقع سازمان‌ها با ارزیابی و سنجش عملکرد می‌توانند میزان رشد، صلاحیت و پتانسیل کارکنان را نشان دهند. کارکنان نیز با ارزیابی عملکرد می‌توانند اهداف فردی برای خود ایجاد و به رشد شخصیتی خود کمک کنند.

اگر ارزیابی و سنجش عملکرد به خوبی انجام گیرد، می‌تواند ابزار مفیدی باشد که سازمان‌ها مجبورند برای سازمان‌دهی و هدایت قدرت تمام کارکنان به سمت اهداف راهبردی خود از آن استفاده کنند.^۲ در واقع ارزیابی عملکرد باعث بهبود در رویه‌های پاسخگویی و یکپارچگی اهداف سازمان می‌شود و ابزاری برای کنترل سازمان است که عبارت است از فرایند کسب اطمینان از اجرای راهبردهایی که منجر به دستیابی کمی و کیفی می‌شود.^۳ دو دیدگاه اساسی سنتی و نوین درباره ارزیابی عملکرد وجود دارد.

با توجه به محدودیت‌های روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر سنجش‌های مالی استوار بودند، نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق و یا عدم توفیق شرکت‌ها کفایت لازم را نداشتند، بلکه ارتباطی منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه‌ی توفیق و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی‌کردند و از این رو در حمایت از برنامه‌های مدیریت به ویژه برنامه‌های استراتژیک سازمان ناتوان بودند. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با رشد مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است.

^۱ . عادل، ۱۳۸۴: ۱۲۵؛ تولایی، ۱۳۸۶: ۱۰.

^۲ . سنترن و فلائیکن، ۱۳۹۳: ۱۱۶.

^۳ . آماراتونگ و دیگران، ۲۰۰۱.

اما دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمان تشکیل می‌دهد.^۱

بنابراین براساس پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه ارزیابی عملکرد، سازمان‌های دولتی باید شاخص‌های عملکردی نتیجه‌گرا را انتخاب نمایند که:

۱. دقیقاً با اهداف تعریف شده همراستا باشد.

۲. تا جایی که ممکن است عملکرد واقعی را اندازه‌گیری نماید.

۳. مدیریت این شاخص‌ها نسبتاً ساده و کم هزینه باشد

۴. ارتقای عملکرد اندازه‌گیری شده را برای مدیران از روش‌های گوناگونی به جز ارتقای عملکرد واقعی دشوار سازد.^۲

توجه عمیق به شاخص‌های عملکردی، در شناسایی و درک بهتر نارسایی‌ها و کمبودها در سازمان، کمک شایانی می‌کند.^۳ برخی از شاخص‌هایی که بیش از سایر معیارهای ارزیابی عملکرد، رایج‌تر می‌باشند عبارتند از:

کیفیت زندگی کاری^۴، انعطاف‌پذیری^۱، نوآوری^۲، کارایی، اثربخشی^۳ و بهره‌وری^۴.

^۱. شریعتی، افخمی اردکانی، ۱۳۹۵: ۲۶.

^۲. Heinrich, 2002: 714.

^۳. شریعتی، افخمی اردکانی، ۱۳۹۵: ۲۶.

^۴. quality of work life

کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری اولین بار در سال ۱۹۷۲ در کنفرانس بین المللی ارتباطات نیروی کار مطرح گردید.^۱ هر فرد در محیطی که کار می‌کند یا بهتر بگوییم زندگی می‌کند در فرهنگ سازمانی و کارهایی که به عنوان وظیفه و شغل حرفه ای به او محول شده است فضایی را برای خود می‌سازد تا بتواند در آن ساعات کار را که بیشترین ساعات زندگی او را در بر خواهد داشت کیفیت بخشیده و از آن لذت ببرد.

کیفیت زندگی کاری کارکنان و ارتباط آن با سلامتی و نحوه‌ی عملکرد آنها، مبنای بسیاری از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مدرن به شمار می‌رود. پس از سال‌ها سازمان‌دهی مجدد کار، مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که طراحی محیط کاری بر پایه اصول مبتنی بر بهره‌وری، به طور فزاینده در دستیابی سازمان به مزایای رقابتی در سطح جهانی، نقش اساسی دارد.^۲

در واقع هر کس در محیط کاری خود زندگی کرده و می‌داند که در این زمان از زندگی کیفیت زندگی و کار با هم تنیده است و کسی کار را خوبتر انجام خواهد داد که از زمان زندگی کاری خود لذت بیشتری ببرد و این

¹ . Flexibility

² .Innovation

³ . Effectiveness

⁴ . Productivity

^۵ . رنانی و سبزی علی آبادی، ۱۳۸۸: ۵۱.

⁶ . Dolan, 2008.