



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان

آشنایی با مفاهیم بهره‌وری

(ویژه مدیران)

گردآوری و تنظیم:

رضا رضائی: مدیر توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه

سمانه ذاکری: کارشناس تحول اداری دانشگاه

سال ۱۳۹۷

فهرست مندرجات

فصل ۱: مفاهیم بهره‌وری	۵
مقدمه	۵
تاریخچه سازمان‌های بهره‌وری	۵
تعاریف بهره‌وری	۶
فرهنگ بهره‌وری	۷
۱- بینش:	۷
۲- دانش:	۷
۳- کوشش:	۷
فصل ۲: ویژگی‌های بهره‌وری	۹
اهمیت بهره‌وری	۹
سطوح بهره‌وری	۹
۱- بهره‌وری در سطح بین‌المللی	۹
۲- بهره‌وری در سطح ملی	۱۰
۳- بهره‌وری در سطح صنعت	۱۰
۴- بهره‌وری در سطح بنگاه	۱۰
۵- بهره‌وری در سطح گروه	۱۱
۶- بهره‌وری در سطح فرد	۱۱
شش کلید بهره‌وری در سازمان	۱۳
۱- مدیریت شایسته و مسئول:	۱۳
۲- رهبری برجسته:	۱۴
۳- سادگی سازمانی و عملیاتی:	۱۴
۴- دقت و تأمل در واگذاری امور:	۱۴
۵- برنامه‌ریزی و کنترل عینی:	۱۴
۶- آموزش ویژه مدیریت:	۱۴
هفت شرط اساسی (هفت C) برای ایجاد فرهنگ بهره‌وری	۱۵
۱- اعتماد:	۱۵

۲- همکاری و تعهد:	۱۵
۳- ارتباطات:	۱۵
۴- ربط و پیوستگی:	۱۶
۵- تداوم:	۱۶
۶- خلاقیت:	۱۶
۷- آموزش مستمر:	۱۶
فصل ۳: مدیریت بهره‌وری	۱۷
عوامل کلی موثر بر بهره‌وری	۱۷
الف) عوامل خارجی	۱۷
ب) عوامل داخلی	۱۷
هفت عامل بنیادی افزایش بهره‌وری	۱۷
عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی	۱۸
۱- تعلیم و تربیت:	۱۹
۲- آموزش:	۱۹
۳- تکنولوژی:	۲۰
۴- مشارکت و همکاری:	۲۱
۵- انگیزش:	۲۲
۶- شناخت شغلی کارکنان:	۲۲
۷- مهارت کارکنان:	۲۳
۸- مهندسی ساختار سازمانی:	۲۳
مهم‌ترین عوامل موثر در کاهش بهره‌وری کارکنان	۲۳
سه عامل کلیدی در بهبود بهره‌وری سازمان	۲۴
۱- ارتباط با کارمندان:	۲۴
۲- تعهد:	۲۵
۳- تداوم:	۲۵
ساز و کارهای عملی نهادی کردن بهره‌وری	۲۵
۱- نهادی کردن بهره‌وری در اندیشه:	۲۶
۲- نهادی کردن صرفه‌جویی در کل سازمان:	۲۶
۳- طراحی نظام‌های بهره‌ور:	۲۷

۴- استقرار نظام تحقیقات بهره‌وری:	۲۸
۵- توسعه منابع انسانی:	۲۹
۶- استقرار نظام مدیریت عملکرد:	۲۹
فرایند چرخه مدیریت بهره‌وری	۳۰
۱- مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری:	۳۰
۲- مرحله ارزیابی و تحلیل بهره‌وری:	۳۰
۳- برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری:	۳۰
اندازه‌گیری بهره‌وری کل	۳۱
مراحل اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح سازمانی	۳۱
مراحل اندازه‌گیری بهره‌وری فردی	۳۲
نقش فرهنگ اسلامی در ارتقاء بهره‌وری	۳۳
وضعیت بهره‌وری در آسیا	۳۴
سازمان بهره‌وری آسیایی	۳۴
نقش‌های کلیدی سازمان بهره‌وری آسیایی:	۳۵
حوزه‌های اصلی فعالیت:	۳۵
برنامه‌ها:	۳۶
همکاری‌های بین‌المللی:	۳۷
فعالیت‌های مالی:	۳۷
سازمان ملی بهره‌وری ایران	۳۷

فصل ۱: مفاهیم بهره‌وری

مقدمه

نقش سازمان‌ها در دستیابی به هدف‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آن چنان برجسته است که سازمان‌ها هر جامعه را گردونه‌های تحقق اهداف آن می‌دانند. واقعیت این است که سازمان‌ها به چند دلیل از ارکان ضروری زندگی انسان‌ها محسوب می‌شوند. آن‌ها به جامعه خدمت می‌کنند. ما را قادر می‌سازند تا کارهایی را انجام دهیم که بدون وجود آن‌ها از عهده آن‌ها بر نمی‌آمدیم. جریانی از دانش و آگاهی ارائه می‌کنند که می‌تواند زمینه ساز توسعه فردی و رشد و سعادت بشر گردد. با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی‌رحمانه در اقتصاد جهانی، بهبود بهره‌وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می‌باشد، بی‌گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف در نرخ رشد بهره‌وری آن‌ها نهفته است. کوشش برای افزایش نرخ بهره‌وری، کوشش برای زندگی و رفاه بهتر برای افراد و جامعه است. برای رسیدن به فردای بهتر باید رشد بهره‌وری را به طور مستمر دنبال نمود. در دنیای رقابت آمیز امروز کشورهایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار بهره‌وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند. بینشی که بتواند فکر کردن، اندیشیدن، آفریدن، نوآوری و خلاقیت را در سازمان‌ها خلق کند. با توجه به وجود مشکلات عدیده ای که اقتصاد ایران در آستانه هزاره سوم میلادی با آن روبرو است از جمله، نرخ رشد بالای جمعیت، اقتصاد تک محصولی، ساختار نامناسب نظام اقتصادی و اداری، افزایش نرخ بی‌کاری، پایین بودن میزان سرمایه‌گذاری، و... اهمیت توجه به بهره‌وری، حساس سازی و اشاعه فرهنگ بهره‌وری را بیش از پیش روشن می‌کند.

تاریخچه سازمان‌های بهره‌وری

پس از رکود سال ۱۹۲۹ میلادی در کشورهای جهان علاقه زیادی نسبت به آگاهی از وضعیت دو عامل درآمد ملی و بهره‌وری به‌عنوان شاخص ارزیابی عملکرد اقتصادی به وجود آمد. در طی دهه‌های اخیر بسیاری از کشورهای دنیا برای نیل به سطح مطلوب زندگی، ارتقای بهره‌وری نیروی کار را هدف قرار داده‌اند و برخی از کشورها مثل کره جنوبی، مالزی، سنگاپور و هنگ‌کنگ از رهگذر این ملاحظات به نتایج اقتصادی ارزنده‌ای نایل آمده و به مدد آن در ساختار قدرت اقتصادی بر پایگاه بلندتری نشسته‌اند. موسسات بهره‌وری پس از پایان جنگ جهانی دوم، ابتدا در اروپا و سپس در آسیا مستقر شدند.

در اروپا این جنبش با تأسیس آژانس بهره‌وری اروپایی شروع و اولین مرکز بهره‌وری در سال ۱۹۵۰ در فرانسه تأسیس شد. در آسیا نیز ژاپن در سال ۱۹۵۵ مرکز بهره‌وری خود را به وجود آورد و در هند شورای ملی بهره‌وری در سال ۱۹۵۸ برپا شد. متعاقباً بسیاری دیگر از کشورهای آسیایی نیز به همین ترتیب مراکز بهره‌وری خود را طی پانزده سال گذشته برپا کردند و نهایتاً در سال ۱۹۶۱ سازمان بهره‌وری آسیایی تشکیل شد.

سازمان همکاری اقتصادی اروپا، در دهه شصت میلادی به شدت درگیر در توسعه و ترویج اندیشه بهره‌وری بود. در دهه شصت میلادی نیز بسیاری از کشورهای آسیایی و اروپایی، مراکز و شوراهای بهره‌وری ایجاد کردند. گروه‌های بسیاری در این زمان از کشور آمریکا دیدن کردند تا درباره شیوه‌های اندازه‌گیری و محاسبات بهره‌وری آگاهی‌های لازم را به دست آورند. به ویژه اداره کار در «دفتر آمار کار» آمریکا به خاطر آنکه دارای تجربیات زیادی بود و آمار مربوط به بهره‌وری کار را نزدیک به ۹۰ سال منتشر می‌کرد، بسیار مورد توجه قرار می‌گرفت. نهاد پایش بهره‌وری در آمریکا عملاً از سال ۱۹۷۰ شکل گرفت، و اولین کمیسیون بهره‌وری در این سال در این کشور تشکیل شد.

در سال ۱۳۴۴ خورشیدی مقارن با ۱۹۶۵ میلادی، ایران با وجود نداشتن تشکیلات بهره‌وری، به عضویت سازمان بهره‌وری آسیایی درآمد.

تعاریف بهره‌وری

بهره‌وری^۱ عبارت است از مقدار کالا یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی یا کار هزینه شده بدون کاهش کیفیت.

به عبارتی دیگر بهره‌وری به معنای بدست آوردن حداکثر 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 جامعه است. (<https://fa.wikipedia.org/wiki>)

هم‌چنین برخی تعاریف دیگر از بهره‌وری عبارتند از:

- نسبت بازده سیستم به مقدار عوامل مصرف شده در تولید
- بهره‌وری از مجموع اثر بخشی و کارایی در انجام فعالیت‌ها بدست می‌آید:

کارایی به معنای انجام درست کارها است و بر کمیت و میزان فعالیت‌های انجام شده تاکید دارد. (سرعت عمل در استفاده از ظرفیت‌های تولید)

اثر بخشی به مفهوم انجام کار صحیح می‌باشد و توجه آن بر کیفیت و میزان مفید بودن کارهای اجرا شده است.

¹ Productivity

دایره المعارف بریتانیکا نیز بهره‌وری را نسبت آنچه تولید می‌شود به آنچه که برای تولید مورد نیاز است، تعریف نموده است. (<https://www.modirsun.com/page/Detail/108>)

فرهنگ بهره‌وری

فرهنگ بهره‌وری به بحث و بررسی در مورد بعضی از عادات، رفتارها و اخلاق مثبت و منفی جامعه می‌پردازد که در افزایش و یا کاهش بهره‌وری تأثیر مهمی دارند. فرهنگ بهره‌وری نتیجه وجود سه ویژگی در نیروی کار جامعه است (کنگره بهره‌وری، ۱۳۷۴، ۶۳).

۱- بینش:

بینش باور و اعتقاد در کار است. اگر شخص نسبت به کاری که انجام می‌دهد از انگیزه بسیار قوی برخوردار باشد از انجام آن کار و پیشرفت حاصل، احساس تسلی و لذت می‌کند. تنها اعتقاد و باور نسبت به اهداف کار کافی به نظر نمی‌رسد بلکه باید شیوه‌های انجام کار را نیز خود بداند ناآگاهانه برای انجام کار قدم بردارد.

۲- دانش:

این ویژگی باعث تقویت عادات زیر می‌شود:
عادت برای انتخاب مناسب‌ترین وسیله و شیوه انجام کار
عادت برای ارزیابی و مقایسه آن با توانایی‌ها و امکانات
عادت به فراگیری و یادگیری آن چه در انجام بهینه کار او را یاری می‌دهد
عادت و برنامه‌ریزی تشخیص امور مهم و غیرمهم

۳- کوشش:

کوشش به معنی تلاش علمی برای انجام کار است. شخص اگر باور و اعتقاد نسبت به اهداف کار داشته باشد و از دانش کافی برای انجام کار نیز برخوردار باشد، تنها علتی که ممکن است رسیدن به اهداف را برای او دشوار کند، سستی است. اگر چه ممکن است ریشه خیلی از سستی‌ها در عدم وجود دو ویژگی قبلی باشد اما گاهی اوقات هم ممکن است ناشی از عوامل دیگری باشد. در هر صورت اگر دقت شود، خواهیم دید ویژگی‌های فرهنگ بهره‌وری در سه مؤلفه دانش و بینش و کوشش خلاصه می‌شود. فرهنگ بهره‌وری جدای از فرهنگ کار نیست. کار فرایندی عقلانی و انسانی است که خروجی آن صرفاً محصولات تولید شده و یا خدمات ارائه شده نیست بلکه بخش ملموس خروجی کار است. بخش غیرملموس آن در واقع رشد توانایی‌ها، قابلیت‌ها و بلوغ شغلی و خلاقیت افرادی است که کار می‌کنند. بنابراین قدرت اقتصادی یک کشور فقط ارزش تکنولوژی و تجهیزات آن نیست بلکه قدرت اقتصادی در کمیت و کیفیت نیروی کار آن نهفته است.

فرهنگ بهره‌وری انسان‌های بهره‌ور را در خود پرورش می‌دهد تا توانایی‌های بالقوه جامعه را به فعلیت در آورد.

فصل ۲: ویژگی‌های بهره‌وری

اهمیت بهره‌وری

در عصر حاضر بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش درباره کار و زندگی می‌نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان بینی می‌نگرند، بهره‌وری در همه شئون، کار و زندگی فردی، اجتماعی می‌تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره‌وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد.

سطوح بهره‌وری

بهره‌وری در تمامی سطوح فعالیت‌های فردی و اجتماعی مصداق داشته و با هر یک از سطوح فعالیت‌های اقتصادی رابطه ذاتی دارد به طوری که مفهوم وسیع فراگیر آن قابل اعمال به بازده هر فرد، هر گروه و هر مؤسسه و بنگاه باز می‌گردد و تا سطوح گروه‌های مختلف بخش صنعت، بخش‌های اقتصادی، سطوح ملی و بین‌المللی ادامه می‌یابد.

در سطح فرد سوال درباره بهره‌وری فرد مطرح است و این که احتمالاً چگونه می‌توان آن را افزایش داد. در سطح کار گروهی بهره‌وری در یک گروه یا واحدی از یک مؤسسه مطرح است که خود بحث جداگانه دارد و در ارتباط با خودگردانی کار است. مباحث بهره‌وری بیشتر در سطح مؤسسه یا صنعت مطرح و میزان بهره‌وری در این سطوح مورد توجه است اما همان طوری که بیان شد، مفهوم فراگیر بهره‌وری می‌تواند در سطح بالاتر فعالیت‌های اقتصادی کاربرد داشته باشد، در واقع بیشتر محتوای بحث، درباره مفهوم است که برای نجات یک مؤسسه از وضع بحرانی شاید لازم باشد چندین شغل را فدا کرد و به همین ترتیب برای بقا صنعت ممکن است لازم باشد از چند مؤسسه صرف نظر کرد و یا به خاطر ایجاد قابلیت رقابت در اقتصاد کشور و سطح بین‌المللی شاید لازم شود که از رشته‌ای از صنعت چشم‌پوشی کرد.

۱- بهره‌وری در سطح بین‌المللی

شاید بتوان گفت که امروزه اکثر کشورهای جهان بیش از هر زمان در تاریخ بشریت به هم وابسته هستند ارتباط سیستم‌های پولی اغلب کشورها با یکدیگر، انتقال مستمر کالا، خدمات و تکنولوژی از کشورهای پیشرفته به کشورهای در حال توسعه و بالعکس، رقابت شدید بین تولیدکنندگان در کسب بازارهای بین‌المللی و به تبع آن لزوم کاهش هزینه‌های تولید و بهبود تولید بیانگر بهره‌وری در سطح بین‌المللی می‌باشد و نشان‌گرهای این وابستگی، درجه اهمیت و اثر بهره‌وری در چنین سطحی عمدتاً دیدگاه‌های

اقتصاددانان را در بر می‌گیرد و شاخص‌هایی مانند ارزش ستاده خالص در ازای هر واحد نیروی کار، ستاده فیزیکی در ازای هر واحد نیروی انسانی به عنوان مدل مقایسه مورد استفاده قرار می‌گیرد. (ترجمه ابراهیمی مهر، ۱۳۷۲، ص ۳۵۴).

۲- بهره‌وری در سطح ملی

اگر اقتصاد جهانی را به عنوان یک کل در نظر بگیریم، اقتصاد ملی جزئی از این کل خواهد بود. بهره‌وری در سطح ملی جنبه مهمی از رشد و پیشرفت اقتصادی را نشان می‌دهد، با محاسبه بهره‌وری ملی می‌توان شاخص رشد نیروی انسانی و سرمایه را بدست آورد و همچنین درآمد ملی را برای آینده پیش بینی نمود. تحلیل بهره‌وری در این سطح به شناسایی منابع رشد یا میزان تاثیر هر یک از عوامل تولید در افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. تولید ناخالص ملی، تعداد جمعیت فعال کشور، درآمد سرانه ملی و تولید سرانه ناخالص داخلی از شاخص‌هایی هستند که در سطح ملی برای بیان بهره‌وری ملی می‌بایست محاسبه و اندازه‌گیری شوند. (www.HDaneshjoo.com)

۳- بهره‌وری در سطح صنعت

بهره‌وری در بخش‌های صنعتی با تقسیم تولید ناخالص واقعی هر بخش از صنعت به تعداد افراد شاغل در آن بخش تعیین می‌شود (سازمان بهره‌وری ایران، ۱۳۷۳، ص ۷).

۴- بهره‌وری در سطح بنگاه

بهره‌وری در سطح بنگاه‌ها و شرکت‌ها موجب سوددهی و بقا شرکت است. شرکت‌های با بهره‌وری بالا نسبت به حد متوسط بهره‌وری صنعت، سود نهایی بالاتری دارند و چنانچه بهره‌وری آن‌ها سریع‌تر از رقبایشان رشد کند سود آن‌ها افزوده خواهد شد. برعکس، رشد بهره‌وری پایین‌تر از حد متوسط و یا داشتن بهره‌وری پایین، سبب ورشکستگی و یا ادغام، تحت شرایط نامطلوب می‌گردد. اندازه‌گیری بهره‌وری یعنی تعیین رابطه داده-ستاده در سطوح ملی به علت پیچیدگی قابل رویت نیست، در حالی که این رابطه در تعیین بهره‌وری در سطح شرکت تا حدودی قابل رویت است. برای مثال، در یک سازمان می‌توان ساعات کار کارکنان و بازده آنان را اندازه گرفت و یا سوابق بهره‌وری گذشته یک شرکت را با سوابق بهره‌وری سایر شرکت‌ها در همان صنعت مقایسه کرد. با توجه به اینکه اندازه‌گیری بهره‌وری در یک مؤسسه یا شرکت امری حیاتی است برای این کار روش‌های مختلف توسط اقتصاددانان، مدیران و حسابداران ارائه شده است. روش‌های توابع تولید، بودجه بندی سرمایه‌ای و روش هزینه واحد و نسبت‌های مالی از جمله روش‌های اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح موسسات می‌باشد. روش استفاده از نسبت‌های مالی مانند درآمد در ازای هر واحد پولی، تجهیزات و

ماشین آلات اغلب به وسیله مدیران به عنوان مقیاس موسسه به کار می رود. (ابراهیمی مهر، ۱۳۷۲، ص ۳۶۰-۳۵۵)

ویژگی‌های بنگاه بهره‌ور

- کارکنان اثربخشانه برگزیده شده اند و سازمان انسان مدار است.
- سازمان استانداردهای بالایی دارد.
- روش عمل سازمان، سالم و رقابت جویانه است.
- سازمان جوی خلاق و بهره‌ور دارد.
- سازمان از نظر نگرش روحیه صمیمانه بالایی برخوردار است (بوشهری، ملکی فر، ۱۳۳۷، ص ۳۷).

۵- بهره‌وری در سطح گروه

در صورتی که گروه مایل به بقاء در شکل موجود خویش باشد، داشتن سطحی از بهره‌وری متناسب با برآورده شدن انتظارات موسسه برای آن ضرورت خواهد داشت. و یا آن که کار تقسیم شده به آن گروه کاهش یافته و به دیگر واحدها تخصیص خواهد یافت و این مسائل در حالی است که خود پایداری و خودگردانی از اهداف عمده گروه‌های کاری است.

۶- بهره‌وری در سطح فرد

بهره‌وری انفرادی هم توسط عوامل غیرملموس و هم به وسیله عوامل ملموس نظیر ابزار، شرایط کار، انگیزش تحت تأثیر قرار می گیرد. در سطح فردی افزایش بهره‌وری در تمام فعالیت‌های فردی مفهوم خودانجامی دارد. یک فرد به عنوان عضو یک شرکت یا سازمان کلید پیشرفت است چرا که او سبب افزایش بهره‌وری سازمان می‌گردد. افزایش بهره‌وری می‌تواند در تکامل فردی، امنیت شغلی، پاداش‌های مالی و استانداردهای بالاتری از زندگی سهیم باشد. نتیجه این که پیشرفت بهره‌وری جامعه با تمام منابع موجود بستگی به افزایش بهره‌وری هم به طور انفرادی و هم سازمان‌هایی که در آن‌ها کار می‌کنیم دارد، برای مطالعه و بررسی اقتصاد و بهره‌وری کلی آن در یک جامعه ضروری است بهره‌وری بخش‌ها و سطوح مختلف اقتصاد جامعه مورد ارزیابی قرار گیرند. زیرا تصمیم‌های مربوط به بهره‌وری در یک سطح دیگر نیز موثر می‌افتد، احتمالاً موفقیت یک شرکت در یک اقتصاد کارآمد به مراتب بیشتر از احتمال موفقیت آن شرکت در یک اقتصاد توسعه نیافته است. به همین ترتیب بهره‌وری یک فرد به بهره‌وری کلی شرکت مطبوع او تأثیر مستقیم دارد. به عبارت دیگر سطوح مختلف فوق به مثابه پایه‌های اصلی ساختار بهره‌وری هستند. پیشرفت بهره‌وری در سطوح فرد منجر به بهره‌وری در صنعت و این‌ها همه به رشد بهره‌وری ملی منجر می‌شود. (ابراهیمی مهر، ۱۳۷۲، ص ۳۶۰-۳۵۵).

ویژگی‌های کارمند بهره‌ور

رانفتل در کتاب «بهره‌وری» فهرستی از مشخصه یک کارمند بهره‌ور را به شرح زیر تهیه کرده است:

- ویژگی‌های احراز شغل را دارد.
- دارای انگیزه‌های بالاست.
- نسبت به شغل خود برخورد مثبت دارد.
- به بلوغ فکری رسیده است (رانفتل، ۱۹۸۹).

پژوهنده دیگری نیز فهرستی از مشخصات یک کارمند بهره‌ور تکیه کرده است که به قرار زیر است:

- با نگرش مثبت به کار خود پیشنهاد و ایده‌های خوبی ارائه می‌کند.
- از زمان به نحو موثری استفاده می‌کند
- کارها را طبق زمان بندی مشخص انجام می‌دهد.
- انگیزش و نگرش درستی نسبت به کار دارد.
- آگاهی کافی از موقعیت شغلی و کار خود دارد.
- به نظرها گوش فرا می‌دهد.
- مناسباتش با افراد دیگر در تمام سطح‌ها خوب است.
- نسبت به هزینه ضایعه و هدر رفتن‌ها حساسیت دارد و برای کمتر شدن آن تلاش می‌کند.
- به جای این که در جستجوی تحکیم موقعیت خود باشد به کار خود علاقمند است.
- اعتقادش بر این است که انجام دقیق تر کارها بهتر از سخت کارکردن است.
- بارها فراتر از حد معیار قرار می‌گیرد.
- گله و شکایت ندارد.
- نکته‌ها را به سرعت می‌آموزد.
- حضور به موقع و منظمی در محل کار دارد.
- برای بهتر کردن بهره‌وری پیش قدم است و نظرهای سازنده‌ای دارد.

فهرست بالا می‌تواند راهنمای خوبی برای آموزش افراد برای افزایش بهره‌وری باشد. اگر ما ویژگی‌های یک کارمند بهره‌ور را بدانیم، قادر خواهیم بود این ویژگی‌ها را در دیگر کارمندان پرورش داده و یا به وجود آوریم. (بهره‌وری، ۱۳۷۴).

چون هیچ دو انسانی با هم یکی نیستند، اما می‌توان به مجموعه‌ای از مشخصات رسید که وجه اشتراک همه کارکنان پر بهره است. مشخصات کلیدی این مجموعه عبارتند از:

برای شغل خود کاملاً شایسته است، بسیار پراگیزه است، نگرش شغلی مثبتی دارد، بالغ است، به خوبی ارتباط می‌گیرد (ملکی فر، ۱۳۷۷، ص ۳۷).

مشخصه‌هایی که در مورد یک «کارمند بهره‌ور» بدان اشاره شد در مورد یک «مدیر بهره‌ور» نیز به کار برده می‌شود با این حال از آن جایی که مدیریت در بهره‌وری سازمان نقش دارد، شاخص‌های ویژه‌ای که به وسیله آن معیار بهره‌وری مدیران مشخص می‌گردد به شرح زیر است:

- در گزینش نیروی انسانی تواناست.
- تلاش‌های سازمان را به گونه‌ای موثر هدایت می‌کند.
- در اداره و نظارت مسئله و تنگناها و برخورد با مقوله‌های تازه توانایی و آمادگی دارد.
- در برقراری و ارتباط موثر مهارت دارد.
- کار زیردستان را راهنمایی و پشتیبانی کرده، آن‌ها را به مشارکت تمام‌عیار تشویق می‌کند (شرموهون^۱، ۱۹۸۹).

کارمند گزین لایق است، فعالیت‌های سازمان را اثربخشانه هدایت می‌کند. در رویارویی با ابهام‌ها و مشخصات، و در برخورد با مفاهیم نوین لیاقت دارد، ارتباط‌گیرنده‌ی بسیار ماهرست، زیردستان را در انجام کارها و در پیشرفت حرفه‌ای‌شان پشتیبانی و راهنمایی می‌کند و رهبر برجسته‌ای است.

شش کلید بهره‌وری در سازمان

بر مبنای تجاری که در بررسی وضع بهره‌وری در شرکت هواپیما سازی بیش از ۷۷۰۰ کارگر و کارمند به دست آمده است. مواردی به عنوان شش کلید اعتلای بهره‌وری برشمرده است که عبارتند از:

۱- مدیریت شایسته و مسئول:

پیوند با بهره‌وری هنگامی دقیق‌تر به چشم می‌آید که به بهره‌وری شخصی بیندیشیم. بدیهی است که عواملی نظیر ویژگی‌های فردی، بالا بودن آموزش، دوره‌هایی که فرد در آن شرکت نموده، مدارج تحصیلی و دوره‌های پس از تحصیلات عوامل مهمی در بهره‌وری شخصی هستند. ولی تفاوت بین بهره‌وری و کارایی افراد اساساً و عمدتاً بر ۲ عامل مبتنی است: نگرش و انگیزش. این دو عامل در مورد مدیران اساسی‌ترین نقش را در بهره‌وری سازمان دارد. همه این توفیقات در گرو محیط روانی کار است که از سوی مدیریت مشخص می‌شود و همچنین از نظر بهره‌وری کلی نقش اساسی را در مدیریت ایفا می‌کند زیرا بهره‌وری کلی یک سازمان عمدتاً مربوط و منوط به مدیریت کارکنان سازمان و اعضای عالی‌رتبه است. یک مدیر شایسته علاوه بر تبحر و ورزیدگی فنی باید ورزیده باشد و دارای مهارت در آخرین فنون علوم رفتاری و عملکرد صحیح تجارتي نیز باشد.

۲- رهبری برجسته:

رهبران واقعی از سازمان‌ها و انسان‌ها بهترین را پدید می‌آورند، چرا که آنان قادر به ایجاد واکنش‌های عاطفی بسیار نیرومندی هستند و کارکنان نیز نیاز دارند که تحت یک رهبری موثر نیازهای خود را برآورده و پیشرفت کنند. رهبران واقعی می‌توانند در سازمان خود روحیه و نگرش به اصطلاح از عهده برآمدن را به وجود آورند. بیشتر مدیران تا حدودی توانایی رهبری دارند اما متأسفانه تنها معدودی از آنان رهبران برجسته اند. مدیریت از دو طریق می‌تواند عامل افزایش پتانسیل رهبری در سازمان باشد:

- گزینش افراد شایسته برای ارتقاء به مقامات کلیدی مدیریت
- ایجاد محیط روانی مناسب و موقعیت رقابت سالم، تشویق، انگیزه‌ها و پاداش‌ها برای افراد شایسته.

۳- سادگی سازمانی و عملیاتی:

باید فنون حذف اجزای کار و ساده‌سازی در کل فرایند عملیات به کار رفته و ساده کردن خود محصولات نیز مورد تأکید قرار گیرند. تولیدات باید معرف ساده‌ترین ساخت برآورنده هدف‌ها باشند. قیود و اجبارهای عملیاتی تولید باید جنبه‌های کاملاً ضروری کاهش یابند و موارد ممنوعه به حداقل برسند تا حداکثر آزادی شغلی برای کارکنان تأمین شود.

۴- دقت و تأمل در واگذاری امور:

هر فرد یک گستره کاری بسیار مولد و خلاق دارد و برای هر کار خاص باید فرد خاص آن کار را برگزید. کار نیز باید برانگیزاننده باشد، این امر کلید فراگرد خلاقه و مبتکرانه است.

۵- برنامه‌ریزی و کنترل عینی:

برنامه‌ریزی موثر بر پیشرفت و بهره‌وری عملیات کمک می‌کند، امکان بیشترین استفاده از منابع را فراهم می‌کند و همه دیدگاه‌ها و جوانب کار را در یک کوشش کافی و همزمان جامعیت می‌بخشد. آغازهای نادرست و ادامه عملیات مخالف، بهره‌وری را به حداقل می‌رساند، سازمان را برای ریسک‌ها و عوارض آتی آن آماده و از مدیریت مستمر بحران جلوگیری می‌کند.

۶- آموزش ویژه مدیریت:

از آن جا که مدیریت عامل اصلی بهره‌وری هر سازمان است، کوشش سازمان‌ها در التزام به رشد و توسعه بهره‌وری در همه رده‌های مدیران اهمیتی ویژه داشته و دوره‌های آموزشی خاص مدیریت یکی از ابزارهای بسیار مهم تأمین این هدف است.

¹ Schermerhorn

هفت شرط اساسی (هفت C) برای ایجاد فرهنگ بهره‌وری

ژوزف پروکونپکو در گفتاری راجع به سازماندهی حرکت بهره‌وری و کیفیت در سازمان، هفت شرط اساسی را برای ارتقاء بهره‌وری و کیفیت ذکر می‌کند، که چون نخستین حرف همه واژه‌های هفت گانه آن C می‌باشد از شرایط مذکور به هفت C یاد می‌شود. هفت شرط اساسی مذکور عبارتند از:

۱- اعتماد^۱:

اعتماد پیش شرط لازم و اساسی برای هماهنگی اقدامات در مسیر بهره‌وری بوده و پیش نیاز اعتماد متقابل نیز احترام متقابل است. در شرایط عدم اعتماد متقابل، از یک سو کارکنان در برابر پیشنهادهای مدیران در زمینه ارتقاء بهره‌وری مقاومت می‌کنند و از سوی دیگر مدیران نیز در حد لازم به آن‌ها تفویض مسئولیت و اختیار نخواهند کرد تا بتوانند ابتکارات خود را بروز و گسترش دهند.

۲- همکاری و تعهد^۲:

با برقراری اعتماد لازم میان مدیران و کارکنان هر دو طرف برای بهبود بهره‌وری و کیفیت احساس التزام و همکاری خواهند کرد. کارکنان نه تنها ارتقاء بهره‌وری را موجب به خطر افتادن شغلشان نخواهند دانست بلکه برعکس بهبود وضع مؤسسه را زمینه ساز امنیت شغلی خود تلقی خواهند کرد. بخش حیاتی حرکت بهره‌وری و کیفیت یک سازمان، توسعه همکاری کافی میان مدیران و کارکنان مثلاً از طریق کمیته‌های مشترک بهره‌وری و عقد قرارداد میان شوراهای کار و مدیریت است. همکاری میان کارکنان و مدیران و حتی بین بخش‌های گوناگون یک مؤسسه و نیز بین خود کارکنان ضروری است. رویکرد کارگروهی، این همکاری و التزام را پیشرفت خواهد بخشید.

۳- ارتباطات^۳:

در اغلب موارد مانع اصلی توفیق حرکت بهره‌وری و کیفیت در مؤسسه فقدان ارتباطات است. پیش از اقدام به هر کاری مدیران ارشد باید هدف‌های روشن و مشخص را تصویب و به کارکنان ابلاغ کنند. کارکنان نیاز دارند که از آن چه در سازمان اتفاق می‌افتد و این که چگونه می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند اطلاع داشته باشند. بنابراین سازمان دهی مدیریت اطلاعات پیش شرطی برای حرکت موفق بهره‌وری به شمار می‌رود.

¹ Confidence

² Cooperation and commitment

³ Communication

۴- ربط و پیوستگی^۱:

بهبود بهره‌وری باید بر یک نظام همبسته سازماندهی که در آن قواعد کاری کاملاً تعریف شده است استوار باشد. این همبستگی نه تنها در مورد ساختار سازمانی و مسئولیت‌ها، بلکه در مورد آیین‌نامه‌ها و تصمیمات نیز صادق است. به عنوان مثال هنگامی که یک طرح انگیزشی با تسهیم دستاوردهای بهره‌وری عرضه می‌شود، چگونگی و نحوه عمل نظام باید برای کلیه کارکنان و برای مشارکت‌کنندگان روشن و آشکار باشد تا آن‌ها بتوانند پیش‌بینی کنند. اگر عملکرد بهتری داشته باشند چقدر پاداش دریافت خواهند کرد. اقدامات و نظام‌های فاقد همبستگی به از بین بردن انگیزه می‌انجامد و به این ترتیب نسبت به بهبود عملکرد سازمان حالت ضد مولد و ضد بهره‌وری تبدیل می‌شود.

۵- تداوم^۲:

تجربیات موسسات موفق نشان داده‌اند که سطح بهره‌وری و کیفیتی که به آن دست یافته‌اند حاصل کوشش‌های اصلاحی مداوم در طی سال‌ها است. این امر شاید دشوارترین حوزه حرکت بهره‌وری است که باید به صورت بخشی از فرهنگ تغییر مداوم و مستمر در یک سازمان درآید.

۶- خلاقیت^۳:

با استقرار ترتیبات نوین سازمانی، اگر خلاقیتی از جانب مدیران و کارکنان به معرض ظهور نرسد، بهبودی مشاهده نخواهد شد. به نظر می‌رسد که فعالیت‌های گروه‌های کاری کوچک برای زمینه‌سازی پیدایش اندیشه‌های نوین مناسب‌تر باشد. با وجود این اگر برای فعالیت‌های گروه‌های کاری کوچک، زمان کافی اختصاص داده نشود، خلاقیت گسترش نخواهند یافت.

۷- آموزش مستمر^۴:

شاید مهم‌ترین وظیفه در سازمان، علاوه بر توسعه روابط مناسب انسانی میان کارکنان و مدیران، برقراری یک فرایند مستمر آموزش باشد. اجرای برنامه‌های آموزشی باید برای همه سطوح مدیران و کارکنان تداوم یابد.

¹ Coherence

² Continuity

³ Creativity

⁴ Continuous training

فصل ۳: مدیریت بهره‌وری

عوامل کلی موثر بر بهره‌وری

«سازمان بین‌المللی کار» عامل موثر بر بهره‌وری سازمان را به دو گروه طبقه بندی نموده است:

الف) عوامل خارجی

به عامل هایی گفته می‌شود که از خارج بر سازمان اثر می‌گذارد و تحت اختیار افراد و مدیران درون سازمان نیست. برای بهتر کردن عملکرد سازمان باید عامل های خارجی که در مدیریت و کارآیی سازمان موثرند در نظر گرفته شوند و سازمان باید خود را با تغییرات آن‌ها سازگار سازد. این عامل در برگیرنده قوانین و مقررات مالی، سیاست های بین‌المللی، آیین نامه ها و قوانین مالیاتی، عامل و رابطه های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است.

ب) عوامل داخلی

این عامل ها تحت حیطه و از اختیارات افراد و مدیران داخلی سازمان است که با ژرف اندیشی و مدیریت صحیح می‌توانند در جهت بهتر کردن بهره‌وری به کار گرفته شوند. عامل های داخلی موثر بر بهره‌وری به دو گروه قابل تقسیم می باشند:

گروه اول: عامل های سخت افزاری یا عامل هایی که به آسانی و در کوتاه مدت قابل تغییر نیستند. این عامل ها در برگیرنده تولید فن شناسی، ماشین آلات و تجهیزات، مواد خام و ... است.

گروه دوم: عامل نرم افزاری یا عامل هایی است که به طور تقریبی به آسانی قابل تغییرند. این عامل ها در بر گیرنده افراد، نظام های سازمانی، روش های کار و روش های مدیریت است.

هفت عامل بنیادی افزایش بهره‌وری

مروری بر پژوهش های انجام گرفته در شرکت «هیوز» در مورد بهره‌وری نشان می‌دهد که یکی از عامل های مهم در نیل به بهره‌وری مطلوب در سازمان فن شناسنامه، مدیریت مسئول و متخصص است. رانفتل^۱ در پژوهشی که از سال ۱۹۷۳ تا ۱۹۸۶ انجام داده است، هفت عامل بنیادی افزایش بهره‌وری را به شرح زیر شناسایی نموده است:

- مدیریت مسئول و متخصص
- رهبری برجسته (سبک متناسب رهبری)
- سادگی ساختار سازمانی و عملیاتی
- کارآیی کارکنان اجرایی
- پژوهش و پدیده آوران
- برنامه‌ریزی و نظارت
- آموزش ویژه مدیران (رانفتل، ۱۹۸۹).

عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه ها و روش های انگیزشی کارکنان، بهبود نظام ها، قوانین، بخشنامه ها، دستورالعمل ها، روش ها، فناوری و غیره می‌شود. آن چه که مطمئنا بخش اعظمی از دغدغه های ذهنی مدیران سازمان را تشکیل می‌دهد، توجه کافی به نیروی انسانی به عنوان بهترین و کوتاهترین راه توسعه و رشد کیفی و کمی سازمان می باشد.

در تعیین عوامل موثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب‌نظران عواملی را به عنوان عامل موثر مشخص کرده اند و به طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه های مناسب برای ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی تحول در سیستم و روش ها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست های سازمان بر امور و صرفه جویی به عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری موثر می باشد.

ولی تمام مولفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاص را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می کنند که ارتقاء بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

طبیعتاً مدیران، علاقمندند تا تمام ابزارهای مدیریتی را بکار گیرند تا کارکنانی بهره‌ور و پویا داشته باشند و برای این اقدام نیاز به شناخت عواملی هستند که باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. در تحقیقات نشان داده شده است که عواملی مانند تعلیم و تربیت، آموزش، تکنولوژی، مشارکت و همکاری، انگیزش، شناخت شغلی کارکنان، مهارت کارکنان، مهندسی ساختار سازمانی به ترتیب بیشترین تاثیر را بر بهره‌وری کارکنان سازمان دارد. بنابراین ضرورت دارد مدیران توجه بیشتری به این مولفه ها داشته باشند تا زمینه بهره‌ور

¹ RANFTL

ساختن کارکنانشان را فراهم سازند. در این راستا توضیحاتی به شرح ذیل در خصوص عوامل مذکور به منظور افزایش سطح بهره‌وری کارکنان و موفقیت سازمان ارائه می‌گردد:

۱- تعلیم و تربیت^۱:

بارزترین نمود سرمایه‌گذاری انسانی، تعلیم و تربیت است و نقش اصلی را در بهره‌وری و رشد اقتصادی ایفا می‌کند. تعلیم و تربیت یک نقش دو وجهی را به عهده دارد. یعنی از طرفی منجر به افزایش نیروی کار می‌شود به عبارت دیگر مهارت ایجاد می‌کند و از طرف دیگر زمینه‌ی به‌کارگیری تکنولوژی برتر را فراهم می‌کند (متقی، ۱۳۸۴).

اسپنز^۲ (به نقل از شوالیر^۳، ۲۰۰۴) سرمایه‌گذاری بیشتر برای آموزش کارکنان را از عوامل مهم افزایش بهره‌وری می‌داند.

فوجل^۴ (۱۹۹۹) تعلیم و تربیت را نقش اصلی در افزایش بهره‌وری می‌داند. تعلیم و تربیت و آموزش به کارکنان اجازه می‌دهد که از ظرفیت فیزیکی موجود با کیفیت بیشتری استفاده کنند و این امر موجب توسعه و انتشار یک تکنولوژی جدید می‌شود. سرمایه‌گذاری عامل انسانی با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت ارتباط مستقیم دارد و در نتیجه آموزش و پرورش و کیفیت بازده آن تأثیر قابل توجهی بر رشد بهره‌وری دارد. کارآیی و اثربخشی هر سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای بستگی به کاربرد صحیح و موثر منابع انسانی دارد و با آموزش می‌توان سطح دانش تخصصی افراد را بالا برد تا بتوانند وظایف خویش را درست انجام داده و برای مسئولیت‌های بالاتر آماده شوند.

۲- آموزش^۵:

آموختن، عمل یا مجموعه‌ای از اعمال است که موجب می‌شود فرد مهارت، دانش و بینش لازم را برای انجام کاری فرا بگیرد.

متقی (۱۳۸۴) در تعریف آموزش اظهار می‌کند که، آموزش عبارت است از فرایند انتقال دانش یا مهارت و آموزش یک فرایند مستمر بوده و تمرکز آن روی جنبه‌های تخصصی گروهی و فرهنگ سازمانی است.

دراکر^۶ (۱۹۹۹) بیان می‌کند که دانش بهره‌وری کارکنان بزرگ‌ترین چالش مدیران در قرن بیست و یکم است. گسترش و ارتقای کیفیت و افزایش متناسب برنامه‌های آموزشی کارکنان در جهت ایجاد دانش فنی و

دانش اجتماعی و کار مولد در جهان امروز یک ضرورت است و اگر این آموزش‌ها با کیفیتی بالا گسترش یابد، منطق و علم جایگزین سنت و تجربیات غلط گردد و در نهایت به عنوان یک ارزش مطرح شود، طبیعتاً مقدمات افزایش بهره‌وری نیز فراهم خواهد شد. باید به این نکته توجه داشته باشیم که آموزش نیروی انسانی یک امر کوتاه مدت نیست، بلکه یک هدف بلندمدت، همیشگی و تدریجی است.

آموزش نیروی انسانی شامل فراهم‌آوردن امکانات تحصیل در دوره‌های مقدماتی بالاتر، کسب مهارت‌های فنی، آموزش نظری مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان می‌باشد. بی‌تردید یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری دارد و می‌تواند در بهبود و افزایش آن نقش مهمی داشته باشد، آموزش است.

زارع (۱۳۷۹) نشان داده است که بین آموزش و بهره‌وری همبستگی مثبت بسیار قوی وجود دارد.

تیلور^۱ (۲۰۰۵) بیان می‌کند اگر می‌خواهید بهره‌وری فردی را بهبود بخشید باید روی آموزش تمرکز کنید اما برای بهبود بهره‌وری تیم باید اندازه‌ی تیم را کوچک کنید.

به گفته رسک^۲ (۲۰۰۴) آموزش عالی، سطح مهارت افراد را افزایش می‌دهد و آن‌ها را توانا می‌سازد تا برای سطوح بالای شغلی مهارت‌های لازم را کسب کنند و نتیجتاً نیروی کار ماهر باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.

آموزش از طریق روش‌های زیر امکانپذیر می‌باشد:

- اجرای دوره‌های آموزشی بدو خدمت، ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی، سمینارها
- تشویق کارکنان جهت ادامه تحصیل
- مشورت در تهیه محتوای دوره‌ها با شرکت‌کنندگانی که هم تجربه کاری و هم دانش لازم را دارند
- محتوای دوره آموزش و مواد آموزشی باید هماهنگ و متناسب با ویژگیها و خصوصیات فراگیران باشد.
- تعیین مدت اجرای دوره متناسب با نوع فعالیت و رسالت سازمان، شرایط شرکت‌کنندگان، پیش‌بینی تسهیلات لازم و انتخاب اساتید مجرب و کارآزموده.

۳- تکنولوژی^۳:

تکنولوژی دارای دو بعد است: سخت افزار و دیگری نرم افزار. سخت افزار نمایانگر بعد مادی ماشین آلات، ابزار و امکانات است و بعد نرم افزار بیانگر دانش و فن به‌کارگیری ابزار و امکانات است. از طرفی سازمان پدیده‌ای است که فعالیت‌های انسانی را در قالب تکنولوژی مختلف نظم و شکل می‌بخشد.

¹ EDUCATION

² SPENZ

³ CHEVALIER

⁴ FOUGEL

⁵ TRAINING

⁶ DRAKER

¹ TAYLOR

² RESK

³ TECHNOLOGY

انتخاب و به کارگیری نظام فنی در هر سازمان براساس اهداف مورد انتظار و نحوه‌ی تخصصی کردن اطلاعات، مهارت‌ها و وسایل و ابزار مورد نیاز و همچنین چگونگی روش تحلیل اطلاعات انجام می‌پذیرد. جذب تکنولوژی بیشتر در تولید، عامل بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری است. ماشینی که با سرعت بیشتر، دقت بیشتر، ضایعات کمتر و همگونی بالاتر کالا تولید نماید، قطعاً دارای بهره‌وری بالاتر نیز می‌باشد.

باید به این نکته توجه داشته باشیم که اگر تکنولوژی به صورت مجرد و تنها در سازمان مورد نظر باشد و ارتباط آن با دانش فنی کارکنان و سطح تکنولوژی مورد نیاز مورد بررسی قرار نگیرد، نه تنها موجب افزایش بهره‌وری نخواهد گردید، بلکه هزینه‌ها را افزایش خواهد داد و سطح رضایت کارکنان را کاهش و در نهایت کاهش تدریجی بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت.

۴- مشارکت و همکاری:

مشارکت نه تنها به تحول یک سازمان کمک می‌کند، بلکه در عین حال یک اثر عمیق آموزشی دارد. در فرایند تغییر، درگیری فعال تمامی کارگران برای ایجاد جو مساعد و نگرش به کار جهت افزایش بهره‌وری دارای اهمیت است.

راد و همکاران^۱ (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که مشارکت در کارها عامل کلیدی بهره‌وری است، همچنین تئوری همکاری نشان دهنده‌ی رابطه‌ی بین مشارکت و بهره‌وری است.

نمز^۲ (۲۰۰۵) بیان می‌کند که اقداماتی که روی همکاری و ارتباطات تمرکز کند به کارکنان اجازه می‌دهد تا با همدیگر کارآتر و موفق‌تر عمل کنند، و اگر چنین شرایطی ایجاد شود موجب ایجاد نوآوری و خلاقیت در افراد گروه می‌گردد.

براون^۳ (۱۹۹۹) بیان می‌کند مشارکت در صورتی بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد که از آن به عنوان عاملی برای انگیزش کارکنان استفاده شود و آن‌ها بتوانند بر کار همکاران نیز نظارت داشته باشند و این نوعی مدیریت است. اگر چه رابطه بین مشارکت و بهره‌وری خیلی پیچیده است و برای تجزیه و تحلیل آن نمی‌توان تنها نقش یک فاکتور را موثر دانست اما یافته‌های اخیر به رابطه مثبت بین بهره‌وری و مشارکت کارکنان اشاره می‌کند.

مشارکت کارکنان از طرق روش‌هایی مانند مشورت با کارکنان در تصمیمات مربوط به آنها و حوزه تخصصیشان، اجرای طرح ارائه پیشنهادات در سازمان، برگزاری جلسات و بحث‌های گروهی قابل حصول است.

۵- انگیزش^۱:

برل سون و استایز^۲ (۲۰۰۰) معتقدند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی به وجود می‌آورد تا رسیدن به هدف مشخص را ممکن سازد.

به گفته متقی (۱۳۸۴) یکی از مقولات مهم در استفاده موثر از نیروی کار، انگیزش است. برای پرورش طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل یک فعالیت معنی دار ببینند این امر به خودجوشی آنان کمک کرده و دانش حرفه‌ای و طرح‌های کاری آن‌ها را غنی می‌سازد. بررسی‌های انجام شده در برخی از کشورهای آسیایی نشان می‌دهد که با انگیزش صحیح در کارکنان می‌توان بهره‌وری را به سهولت تا حد ۹۰ درصد در موسسات کوچک و متوسط افزایش داد.

به جرات می‌توان گفت که این عامل قوی‌ترین عامل در بهره‌وری انسان است که نوعی تمایل و شوق درونی برای کسب موفقیت و آرامش حاصل از انجام کار بخصوصی است. فردی که برای انجام کار دارای انگیزه‌ی قوی باشد در قبال پاداش‌های کم و تنبیه‌های بیجا دلسرد و متوقف نمی‌شود و هیچ‌گاه از تلاش باز نمی‌ایستد. همچنین هنگام رویارویی با مشکلات صحنه‌ی کار را به نفع راحتی خود ترک نمی‌کند. در این باره که انگیزه در بهره‌وری فرد اثری قوی دارد جای هیچ‌شکی نیست و نظریات بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد انگیزه‌ی قوی در فرد موجب افزایش بهره‌وری می‌شود.

ایجاد انگیزش از طریق روشهای زیر امکانپذیر می‌باشد:

- تدوین یک نظام انگیزشی بومی در حوزه‌های مختلف کاری متناسب با نیازهای کارکنان
- تدوین و اصلاح آیین‌نامه تشویقی کارکنان
- تبدیل نگرش منفی مدیران به یک نگرش مثبت نسبت به کارکنان متخلف
- آموزش مدیران و سرپرستان در جهت اجرای درست ارزشیابی
- ارائه تسهیلات رفاهی و مادی

۶- شناخت شغلی کارکنان:

افزایش شناخت شغلی کارکنان از طُرُق زیر امکانپذیر است:

- اجرای طراحی مجدد مشاغل
- توجه بیشتر به تنظیم شرح وظایف و آموزش آنها به کارمند
- توجه بیشتر به تدوین شرایط ارتقاء شغلی
- مستند سازی امور و تنظیم فرآیند انجام کارها

¹ Rad et al

² Nemz

³ Broun

¹ Motivation

² Birlson & Stys

۷- مهارت کارکنان:

افزایش مهارت کارکنان از طریق زیر امکانپذیر است:

- بکارگیری تجهیزات فنی (سخت افزار و نرم افزار) جدید و پیشرفته
- اقدامات لازم در جهت تقویت روحیه کار گروهی در افراد
- برگزاری دوره های آموزشی تخصصی
- برگزاری آزمونهای شغلی

۸- مهندسی ساختار سازمانی:

- انتخاب سبک مدیریت متناسب با وضعیت سازمان
- انتخاب مدیرانی با دانش و تجربه لازم جهت اداره سازمان
- اتخاذ ساختار سازمانی مناسب وسازگار با فرهنگ و رسالت سازمان
- استفاده از سیستمهای اطلاعاتی مدیریت
- برنامه ریزی مناسب کارها و کنترل دقیق و علمی برنامه ها
- انتخاب مدیران میانی و عملیاتی بر اساس مبانی علمی و فرهنگی

مهم ترین عوامل موثر در کاهش بهره‌وری کارکنان

مهم ترین و عمده ترین عامل کاهش بهره‌وری منابع انسانی نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهم ترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهم ترین عوامل موثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است:

- وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)
- نامنی شغلی
- موفق نبودن و بی میلی بر برنامه‌ریزی های میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان
- کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترل)
- ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی
- استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت)
- بی برنامه گی مدیریت
- فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)

- ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)
- بی کفایتی سرپرست
- بی علائقی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی
- تورم نیروی انسانی

تقریباً تمامی عوامل بهره‌وری نیروی انسانی به مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار موثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه های سازمان به کار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید براساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم کاری به وجود می آید. پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاس با شاخص هزینه زندگی در سال های اخیر موجب کم کاری و یافتن شغل های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده های آنها شده است و نتیجتاً بر روی بهره‌وری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است.

سه عامل کلیدی در بهبود بهره‌وری سازمان

۱- ارتباط با کارمندان:

برنامه بهبود بهره‌وری شما نیازمند به حمایتی است که در ارتباط صادقانه و تمام و کمال و همراه با اطمینان بین شما و کارمندانان و بین شما و مشتریانان یعنی مردمی که مصرف کننده کالا و یا استفاده کننده از خدماتی هستند که واحد شما ارائه می‌دهد، وجود دارد. با کارمندان خود روراست باشید و قبل از پخش شایعات به این ابهامات پاسخ دهید. هنگامی که برنامه در حال اجرا می باشد بازخور را به طور مثبت و سازنده به واحد خود ارائه دهید. در ارتباط با موقعیت سازمان، اطلاعات کارمندانان را به هنگام سازید. نه تنها سوالات آنها را پاسخ گوید بلکه نظرات آنها را نیز پذیرا باشید و فرصت ابراز نظر به کارکنان داده شود و در خلال انجام کار آنها را تشویق کنید تا بازخور و نظرات نو ارائه نمایند و درباره مسائل و نیازهای خود صحبت کنند. همیشه مدیر را در جریان پیشرفت برنامه قرار دهید. نیازهای سازمان را تشریح کنید. در برخورد با مسائل با توجه به راه حل های ارائه شده آماده باشید. افزایش توان کار را مطرح و در هنگام نیاز همکاری کنید.

برای موفقیت در یک برنامه بهبود بهره‌وری، شما همچنین به تعهد شخصی و قلبی افراد درگیر در برنامه خود نیازمند هستید. ابتدا حسن تعهد خود را بیازمایید. باید قلباً باور داشته باشید که برنامه شما جامه عمل خواهد پوشید. شما و کارمندان انسان‌های درستی برای انجام این کار هستید و این که این برنامه و موفقیت آن برای سازمان شما ضروری و حیاتی می باشد. تعهد را در میان اعضای گروه از طریق هدف گذاری، طرح ریزی ایجاد کنید و تداوم ببخشید. وظایف مناسب افراد را به طور ماهرانه به عهده آنان واگذار نمایید. کار را به کسانی ارجاع نمایید که از عهده انجام آن کار برآیند. پیوسته اهمیت برنامه را در کل و وظیفه هر یک را به طور فردی یادآور شوید. تعهد هنگامی خود را نشان خواهد داد که گروه بر یک بحران فایق آید و این امر فقط بر اثر پیش بینی های انجام شده ممکن می باشد. از طرف دیگر هیچ چیز مانند شاهد بر باد رفتن زحمات خویش بودن در مقابله با یک مشکل پیش بینی نشده باعث از بین رفتن تعهد نمی‌شود. سوال کنید که کجای کار اشتباه است؟ از کجا باید می دانستیم که چنین اتفاقی روی خواهد داد؟ چگونه می‌توانیم از آن جلوگیری کنیم؟ ... در طول مدت انجام کار، خود را الگویی جهت دقت و عملکرد کارمندان خود - آنگونه که از آن‌ها توقع دارید- قرار دهید. وقتی که تعهد خود را در عمل نشان دادید، آخرین آثار بدبینی نیز در میان افراد شما از بین خواهد رفت.

۳- تداوم:

بهبود بهره‌وری یک اتفاق نیست بلکه مستلزم داشتن راه و روش خاصی است. بسیاری از سازمان‌ها مشاورانی از خارج استخدام می کنند، برنامه های کامپیوتری آماده و گران بها خریداری می نمایند، تمام موفقیت‌های اولیه را با هیاهوی بسیار اعلام می کنند و این در واقع برای به دست فراموشی سپردن برنامه قبلی به هنگام شروع یک برنامه جدید است. در نتیجه انتظار بر این است که از این به بعد مدت قابل توجهی را صرف نظارت بر پیشرفت برنامه نمایید. بر اجرای کار، وقوف کامل داشته باشید، در هنگام بروز مشکلات، نیروها را جهت دهی کنید و وقتی که توان افراد تان به سستی می گراید به آن‌ها نیروی تازه بدهید. از شکست های خود درس بگیرید و هر یک از موفقیت‌های خود را تبدیل به یک روش علمی و استاندارد نمایید.

ساز و کارهای عملی نهادی کردن بهره‌وری

در استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری راه کارهای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آن‌ها که در عمل تجربه شده در زیر اشاره می‌شود:

۱- نهادی کردن بهره‌وری در اندیشه:

زیربنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری این است که کارکنان یک سازمان، تولید فکر کنند. کمبود سازمان‌ها در مقوله بهره‌وری، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمان‌های موفق و بهره‌ور علاوه بر نظم بروکراتیک، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیت های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده اند. علی رغم این که اصولاً فعالیت‌های دانشگران و کارکنان علمی و فکری فرمول پذیر نیست.

سازمان‌های پیشرو در بهره‌وری به تدریج به مکانیسم و شیوه‌های رهبری و زمینه های مناسب فرهنگی برای هم افزایی تلاش ها و اندیشه های کارکنان علمی دست یافته اند و موفق شده اند از افکار و ابتکارات و دانش آفرینی سازمان‌ها و توسعه فکری این کارکنان بهره بیشتری ببرند. مدیریت موثر نیروی کار دانشگر و دانشمند، نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است (فریدونیان، یوسفی، ۱۳۸۰، ص ۲۲).

در صورت مدیریت بر فکر و دانش کارکنان سازمان، بهره‌وری در اندیشه حاصل خواهد شد. مدیریت بر دانش و اندیشه عبارت است از مدیریت دانش سازمان که می‌تواند گسترده ای از ویژگی های عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. فکر و دانش عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن‌ها، سازمان‌ها را یاری می‌کند تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه کنند. این منبع عظیم دانش، بسیاری از گونه های مختلف فرایندهای سازمانی، بهترین عملکردها، جلب اعتماد مشتری، نظام های اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را در بر می گیرد (آذری، ۱۳۸۰، ص ۴۷).

به طور کلی بهره‌وری در اندیشه با مکانیسم های زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره‌وری کمک می‌کند:

نظام پیشنهادات فکر آفرین - نظام QC کارآفرین - نظام T.Q.M بهره‌ور

۲- نهادی کردن صرفه جویی در کل سازمان:

یکی از روش های استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره‌وری این است که صرفه جویی در همه سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار گیرد. دستیابی به بهره‌وری مستمر از طریق صرفه جویی، با شعار حاصل نمی‌شود بلکه در این راستا باید ساختارهای مناسبی طراحی کرد. معمولاً صرفه جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویق در سازمان نهادی می‌شود. روش های تجربه شده برای نهادی کردن صرفه جویی در یکی از سازمان‌های بزرگ صنعتی را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- ساختاری کردن صرفه جویی در مصرف انرژی از طریق دخیل کردن میزان مصرف در پاداش تولید.
- برقراری رابطه بین خوب مصرف کردن و پاداش

- برقراری رابطه بین کیفیت استفاده از مواد و پاداش
- پرداخت مستقیم مبلغی از صرفه جویی های انجام شده انرژی به کارکنان
- تشویق کتبی کارکنانی که ستاره صرفه جویی هستند
- برای استقرار چرخه بهبود مستمر بهره‌وری از طریق صرفه جویی لازم است زمینه برای ساختارسازی فراهم شود.

۳- طراحی نظام های بهره‌ور:

برای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری در کنار کارهای فرهنگی و فرهنگ‌سازی باید ساختارهای مناسب و علمی طراحی و اجرا کرد. بعضاً مشاهده می‌شود که در سازمان‌ها افراد زیادی هستند که داوطلب تولید بهره‌وری هستند ولی ساختار مناسبی وجود ندارد که از فکر، توان، استعداد و دلسوزی آن‌ها به شکل معقول و منطقی استفاده شود.

بر این اساس، سازمان‌ها باید به فکر طراحی ساز و کارهای بهره‌ور باشند. به طور کلی دو نوع از ساختارهای بهره‌ور که در عمل در یکی از سازمان‌های صنعتی تجربه شده را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

الف) طراحی نظام نگهداری و تعمیرات فراگیر^۱

نظام TPM یکی از ساختارهایی است که بهره‌وری را در سازمان‌های تولیدی و صنعتی، در عمل ارتقاء می‌دهد. هدف از به کارگیری فرایند TPM عبارت از توانمندسازی همه کارکنان جهت به حداکثر رساندن کارایی عملیات نگهداری و تعمیرات است. استفاده از این نظام کانونی را فراهم می‌آورد تا مشارکت‌کنندگان یا اعضا بتوانند توانمندی‌ها، قابلیت‌ها، دانش و تجربه خویش را ابراز کنند. از طریق شاخص نت (نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر) در جامعه، همه می‌کوشند تا سازمان‌شان بهترین سازمان در زمینه خود باشد. این به نوبه خود موجب رشد تولید، ارتقای کیفیت برای مشتری و هزینه کمتر برای تولید کننده می‌گردد (هاچینز، ص ۳).

به طور کلی TPM به طرق زیر به استقرار چرخه بهبود بهره‌وری کمک می‌کند:

- به حداکثر رساندن میزان اثربخشی تجهیزات
- ایجاد یک سیستم کارایی نگهداری و تعمیرات
- ایجاد فرصت و شرایط مناسب برای همکاری کلیه بخش های بهره‌وری (سلطانی، ۱۳۷۹، ص ۳۱).

ب) پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر^۱

نظام TQM یک ساختار بهره‌ور است و این به خاطر این است که در مدیریت کیفیت فراگیر به جای این که مسئولیت افزایش کیفیت و بهره‌وری فقط به دوش یک واحد خاصی در سازمان باشد بر عهده مدیران ارشد سازمان قرار می‌گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول بر نمی‌گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیت‌ها و فرایندها و جزئیات کار را در بر دارد.

به طور کلی پیاده سازی TQM در ابعاد زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره‌وری کمک می‌کند:

- خوشحال کردن مشتری
- منطقی ساختن قیمت ها
- مشارکت همگانی
- سازگاری با محصولات
- استقرار استراتژی بهبود دایمی (سلطانی، ۱۳۸۰، ص ۵۱).

۴- استقرار نظام تحقیقات بهره‌وری:

بهبود بهره‌وری بدون تحقیقات اصلاً معنی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره‌وری لازم است ذهنیت و مؤلفه‌های درگیر بهره‌وری دائماً باید مورد تحقیق علمی قرار گیرد. با استقرار نظام تحقیقات بهره‌وری اهداف زیر تحقق می‌یابد.

- محصولات جدیدی برای واحدهای تولیدی طراحی می‌شود.
- کیفیت تولیدات ارتقاء می‌یابد
- هزینه های تولید با نوآوری به شدت کاهش می‌یابد
- مصرف انرژی بهینه می‌شود
- ضایعات تولیدی کاهش می‌یابد (داغیندان، صوفی، ۱۳۸۰، ص ۲۸۱).

هر مرحله از چرخه بهبود بهره‌وری نیازمند تحقیق است. در مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری نیاز به تدوین شاخص و ابزار اندازه‌گیری است که در این راستا با در نظر گرفتن شرایط، محیط، نیاز مشتریان و تحولات دائماً باید شاخص های جدید طراحی گردند که این امر از طریق تحقیق حاصل می‌شود.

تحلیل وضعیت بهره‌وری از تحقیق تفکیک ناپذیر است. هر نوع تحلیل و بررسی نیازمند کارهای تحقیقی جامعی است که بتوان بر مبنای نتایج تصمیم‌گیری عقلایی انجام داد.

برای تدوین برنامه بهبود بهره‌وری نیاز است که مولفه های تأثیر گذار و مولفه های کلیدی شناسایی و از آن‌ها استفاده گردد که این امر باز با تحقیق و پژوهش حاصل می‌گردد. پس از اجرای برنامه های بهبود از

طریق کارهای تحقیقی می‌توان از تجارب و نتایج به دست آمده در روند بهبود آینده استفاده کرد. بنابراین، بهبود بهره‌وری بدون تحقیق کار سخت و مشکلی خواهد بود.

۵- توسعه منابع انسانی:

توسعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کار ساز خواهد بود. زمانی که کارکنان سازمان از بالندگی لازم برخوردار باشند، بهره‌وری بهبود می‌یابد. در فرایند توسعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه‌ای از کیفیت‌ها مجهز می‌شوند که این کیفیت‌ها موجب جامع‌نگری و تعادل می‌گردد. یکی از شاخص‌های انسان توسعه یافته سازمانی، بهره‌ور عمل کردن آن‌هاست و این بدین معناست که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن آن‌ها نیست بلکه در این است که فرد از تخصص خود به شکل بهره‌ور در سازمان استفاده کند. بهره‌وری عمل کردن، امر اکتسابی است یعنی کارکنان یک سازمان باید یاد بگیرند که چگونه عمل کنند که بهره‌ور باشند.

به طور کلی، توسعه منابع انسانی از طریق زیر به استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری کمک می‌کند:

- کارکنان با فلسفه و مأموریت سازمان آشنا می‌شوند
- کارکنان با کمی کردن کار آشنا خواهند شد
- شیوه حل مسأله را یاد می‌گیرند
- کاربرد تکنیک‌های بهره‌ور را می‌آموزند
- از فناوری اطلاعات در بهبود بهره‌وری کمک می‌گیرند.

۶- استقرار نظام مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد با نگرش جامع به عملکرد بهره‌وری سازمان، همواره تصویر روشنی از بهره‌وری سازمان به دست می‌دهد. زمانی که بر فرایند و عملکرد سازمان مدیریت شود بهره‌وری و بهینه‌سازی آن تضمین می‌گردد. به طور کلی استقرار مدیریت عملکرد در ابعاد زیر به بهبود چرخه مدیریت بهره‌وری کمک خواهد کرد:

- در منابع انسانی اصلاحات و بهبود ایجاد می‌کنند.
- اهداف فردی و اهداف بهره‌وری سازمانی را یکی می‌کنند.
- زمینه اصلاحات ساختار در بهره‌وری را فراهم می‌سازند.
- فرایند مسئله‌یابی مناسب در بهره‌وری در سازمان حاکم می‌شود.
- از طریق تفاوت قائل شدن به افراد بهره‌ور و غیر بهره‌ور انگیزه تولید می‌کند.
- در بهره‌وری سازمانی ایجاد سینرژی می‌کند.
- باورهای جدید نسبت به بهره‌وری سازمانی مطرح می‌سازد.

فرایند چرخه مدیریت بهره‌وری

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

۱- مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری:

برای شناخت وضعیت موجود باید ابتدا نوع شاخص‌های اندازه‌گیری در هر زمینه و در هر 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.

۲- مرحله ارزیابی و تحلیل بهره‌وری:

در تحلیل و ارزیابی بهره‌وری بسیاری از ریشه‌های عقب ماندگی بهره‌وری سازمان‌ها مشخص و می‌توان از دل تحلیل‌ها به راه کارهای عملی نیز دست یافت. در این مرحله شرایط برای بهبود وضعیت موجود براساس چرخه بهره‌وری فراهم می‌شود (همایش ملی بهره‌وری، ۱۳۸۰).

۳- برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری:

الف: ساز و کار طراحی مطلوب: در این مرحله، برای بهبود بهره‌وری لازم است به صورت دائمی وضعیت‌های مطلوبی طراحی کرد. بهبود بهره‌وری بدون نگرستن به وضعیت‌های آرمانی امکان پذیر نیست. ضروری است که پیوسته به شکل فرایندی مستمر جهت رسیدن به وضعیت مطلوب کار کرد.

ب: مرحله فرهنگ‌سازی: چرخه بهبود بهره‌وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده‌های مختلف باید درگیر آن شوند. بنابراین، فرهنگ‌سازی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می‌کند. با آموزش و اطلاع‌رسانی می‌توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت. ایجاد فرهنگ کارمحوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کارمحوری تأکید اصلی بر روی موفقیت‌ها و دستاوردهای موجود در کار است. این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی‌تواند در این هدف بزرگ مداخله کند. (علوی، ۱۳۸۰، ص ۶۱).

ج: مرحله عاطفی کردن بهبود بهره‌وری: برای بهره‌وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان باید علاقمند به بهبود بهره‌وری باشند و آن را دوست داشته باشند. به عبارت دیگر، بهره‌وری باید با عواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و به نتایج آن ایمان آورند. استقرار دائمی چرخه بهبود بهره‌وری بدون عاطفی کردن آن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود. اساساً ارتباط عاطفی با بهره‌وری به این دلیل است که به

حسن نیت منتهی می‌شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار ببندند و از جان مایه بگذارند (مقدمی، ۱۳۸۰، ص ۲۸).

د: مرحله ساختارسازی: در این مرحله باید کانال‌های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند و این که کارکنان چگونه میزان بهره‌وری را بالا ببرند، نیاز به بستری سازی دارد. بنابراین، در این مرحله باید مسیر فعالیت‌های افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد.

ه: مرحله عمل: بهره‌وری، عمل به فرهنگ‌های ایجاد شده مطلوب آرمانی است. در مرحله عمل، کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با مأموریت خود باید دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره‌وری دست به فعالیت‌های فکری و جسمی بزنند.

و: مرحله بازنگری: آن چه به چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری مشروعیت می‌دهد بازنگری است. با بازنگری، می‌توان بهبود مجموعه فعالیت‌های انجام شده در سازمان در فرایند چرخه بهبود بهره‌وری را تضمین نمود.

اندازه‌گیری بهره‌وری کل

عملکرد بخش خدمات، بر بهره‌وری بخش تولید تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر هر دو بخش به هم وابسته بوده و خروجی یک بخش، ورودی بخش دیگر است. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که بخش تولید حداقل به میزان ۲۵٪ به بخش خدمات وابسته است. لذا حتماً برای بهبود بهره‌وری بخش تولید لازم است که بهره‌وری بخش خدمات افزایش یابد. بنابراین، بهبود بهره‌وری در بخش خدمات، موضوعی کاملاً جدی است. پیش‌نیاز بهبود بهره‌وری در بخش خدمات، اندازه‌گیری بهره‌وری است. با اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات، می‌توان سطح بهره‌وری و اثربخشی تلاش‌های بهبود بهره‌وری را معین کرد.

برای اندازه‌گیری بهره‌وری باید حوزه‌های بهبود بهره‌وری را شناسایی کرده و انعطاف‌پذیری عملیاتی را از نظر به کارگیری فرایند و نیروی انسانی، تقویت کرد. اندازه‌گیری بهره‌وری باید هم در سطح افراد و هم در سطح سازمانی باشد.

مراحل اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح سازمانی

۱- شناسایی خدمات اصلی سازمان مربوطه

۲- تعیین شاخص‌های کارایی بهره‌وری. شاخص‌ها باید بر اساس خدمات اصلی فروخته شده به خدمت‌گیرنده توسط سازمان باشد. بهتر است برای هر نوع خدمت، شاخص‌های مختلفی تعریف شود. در تعیین شاخص‌ها باید به نکات زیر توجه کرد:

- اطلاعات مورد نیاز در دسترس بوده و جمع‌آوری آن آسان باشد.

- شاخص‌های انتخابی باید شفاف بوده و فهم آن آسان باشد.
- در شاخص‌ها از متغیرهای هزینه، کیفیت و زمان استفاده شود.

۳- جمع‌آوری اطلاعات: اطلاعات خدمت اصلی باید مرتباً جمع‌آوری شود.

۴- ارزیابی بهره‌وری جاری: هر سال باید داده‌ها جمع‌آوری شده و مرتباً ارزیابی شوند.

۵- در ارزیابی باید رئیس سازمان و کارمندان مشترکاً همکاری کنند. اگر احساس شود که بهره‌وری در حال کاهش است، لازم است دلایل این امر بررسی شده و اقدامات اصلاحی انجام شود.

مراحل اندازه‌گیری بهره‌وری فردی

- تعیین خدمت انجام شده توسط فرد مورد نظر
- تعریف استاندارد عملکرد یا نرم‌های کار برای هر واحد از خدمات ایجاد شده
- جمع‌آوری اطلاعات براساس استاندارد نرم‌های بهره‌وری

بنابراین، براساس داده‌های جمع‌آوری شده، سطوح فعلی بهره‌وری افراد را می‌توان تعیین کرد. برای افزایش پاسخگویی به مشتریان، باید بهبود بهره‌وری کل (نه بهره‌وری جزئی) در بخش خدمات را مدنظر داشت. برای دستیابی به این هدف باید تلاش شود که از کلیه نهاد‌های مهم و از مجموع ستاده‌ها در قالب یک معیار واحد استفاده شود.

متدولوژی ۱۲ مرحله‌ای زیر (که توسط الن دوری در آمریکا معرفی شده است) می‌تواند در بهبود بهره‌وری کل در بخش خدمات مفید فایده باشد:

انتخاب واحد کاری یا سازمان برای اندازه‌گیری

انتخاب ارزیابی مقدماتی:

۱. آیا کارشناسان اندازه‌گیری در دسترس هستند؟

۲. آیا حمایت لازم برای سوق دادن بنگاه به اندازه‌گیری وجود دارد؟

۳. چه کسانی درگیر این مسئله می‌شوند؟

۴. به چه کسانی باید گزارش داده شود؟

۵. تعیین شالوده و اصول کار از طریق مصاحبه و گفتگو با افراد مربوطه و جمع‌آوری معیارها

۶. بررسی و مطالعه رسالت سازمان و شناسایی خدمات اصلی (مرتبط با رسالت سازمان)، انتخاب یک (یا چند) خدمت از میان خدمات فوق برای شروع کار اندازه‌گیری

۷. تصمیم‌گیری برای تعیین چگونگی اندازه‌گیری ستانده، مقدار ستانده، در چه واحد‌هایی و برای چه دوره زمانی اندازه‌گیری شود؟

۸. تصمیم گیری برای تعیین نوع نهاده مورد استفاده و اندازه گیری بهره‌وری کل عوامل دشوار است لذا بهتر است هر بار یکی از منابع مدنظر قرار گیرد، که اغلب موارد نیروی کار است. باید مشخص شود که چه واحدهایی از نهاده در تولید ستانده نقش دارد.

۹. تصمیم گیری برای تعیین روش جمع آوری داده های کمی نهاده و ستانده و سپس جمع آوری داده ها
۱۰. اگر تنها معیار کارایی مدنظر است، در این مرحله توقف کرده و نسبت خروجی به ورودی محاسبه می‌شود.

۱۱. اگر کیفیت مهم باشد باید تصمیم گیری کرد که: الف- چه معیارها و ملاک هایی استفاده شود ب- چه وزنی به هر معیار داده شود ج- سطح استاندارد یا ایده آل هر معیار چقدر باشد

۱۲. تصمیم گیری برای تعیین چگونگی جمع آوری اطلاعات هر معیار و جمع آوری آن‌ها
به هر معیار براساس نسبت کیفیت حاصل شده به کیفیت مطلوب، نمره کیفیت داده شود. در صورت نیاز به رتبه بندی کیفیت، باید نمرات مزبور را پس از اعمال وزن های مربوطه با هم جمع کرد. بدین ترتیب نمره کیفیت کل به دست می آید.

برای محاسبه بهره‌وری (با در نظر گرفتن کیفیت)، میزان ستاده (O) در نمره کیفیت کل (Q) ضرب و بر میزان نهاده (I) تقسیم می‌شود.

نقش فرهنگ اسلامی در ارتقاء بهره‌وری

پژوهشگران اسلامی عنوان می کنند آن فرهنگی می‌تواند بهترین بستر برای حصول به بهره‌وری سازمانی باشد که براساس یک الگوی ارزشی اسلامی طرح ریزی شده باشد. منظور از فرهنگ ارزش اسلامی در یک سازمان حاکمیت کامل تعالیم اسلامی در سازمان نه به صورت اجباری بلکه به صورت انتخابی باشد. این به آن مفهوم است که افراد سازمان یا لاقلاً اکثریت قریب به اتفاق آن به خاطر وظایف شرعی، وظایف خود را انجام می دهند. از دیدگاه این افراد کارکردن در راستای اهداف مبتنی بر ارزش های اسلامی است که اهمیت پیدا می‌کند. باید توجه داشت که حاکمیت کامل این فرهنگ در بسیاری از سازمان‌های فعلی به ندرت ممکن است تحقق یابد. لیکن در هر حال نمودهایی از آن را می‌توان در بعضی از سازمان‌هایی که در راستای اسلامی شدن تلاش می کنند مشاهده نمود. نمونه بارز حاکمیت این فرهنگ ارزشی را می‌توان در دوران انقلاب اسلامی ایران به ویژه در دوران دفاع مقدس در بین نیروهای بسیج مشاهده نمود. بررسی های علمی و تطبیقی مدیریت نشان می‌دهد که بسیاری از مفاهیم سازمانی پدید آمده در این دوران صرفاً با توجه به حاکمیت فرهنگ ارزشی مزبور قابل تصور بوده است.

وضعیت بهره‌وری در آسیا

هر کشور عضو موسسه ای ملی را به عنوان سازمان ملی بهره‌وری خود منصوب می‌نماید. سازمان‌های ملی بهره‌وری نمایندگانی دولتی و قانونی هستند که مسئولیت هدایت بهره‌وری را در کشور هایشان بر عهده دارند. آن‌ها به عنوان نمایندگانی قانونی با دبیرخانه سازمان بهره‌وری آسیایی همکاری نموده و پروژه‌هایی را که کشورشان میزبان آن‌ها است اجرا می‌کنند. هر ساله سازمان بهره‌وری آسیایی اجلاس کارگاهی رؤسای سازمان‌های ملی بهره‌وری را جهت بررسی و ارزیابی پروژه‌های سال گذشته، برنامه‌ریزی راهبردی و تعریف برنامه جاری و برنامه‌های تفصیلی برای دو سال آتی، برگزار می‌کند. این اجلاس در خصوص مسائل و خط مشی‌های بهره‌وری برای برنامه های آتی و نیازهای موجود در کشورهای عضو به تبادل نظر می پردازد. چنین عملکردی برای اجرای برنامه‌های کار آمد در میان سازمان‌های بین المللی منحصر بفرد است.

سازمان بهره‌وری آسیایی^۱

سازمان بهره‌وری آسیایی، سازمانی منطقه‌ای و میان دولتی است که با توافق نامه دولتهای آسیا و اقیانوسیه در سال ۱۹۶۱ تأسیس شد. این سازمان، غیرسیاسی و غیرانتفاعی است.

دیدگاه‌ها

این سازمان برای برآورده نمودن نیازهای کشورهای عضو که در تلاش هستند تا چالش‌های محیط فناوری و اقتصادی- اجتماعی پویا و در حال تغییر را برطرف نمایند، اقدام به طرح دیدگاهی سه رکنی نموده است. این ارکان تقویت کننده رقابت پذیری، هماهنگ سازی افزایش بهره‌وری با حفاظت از محیط زیست و حمایت از عدالت اجتماعی هستند.

هدف

هدف سازمان بهره‌وری آسیایی مشارکت در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشورهای عضو و بهبود کیفیت زندگی برای مردم آن کشورها از طریق ارتقاء بهره‌وری تحت روحیه همکاری متقابل در بین کشورهای عضو است.

عضویت

عضویت سازمان بهره‌وری آسیایی برای تمامی دولت‌های آسیا و اقیانوسیه که عضو کمیسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا و اقیانوسیه در سازمان ملل متحد هستند، آزاد است. دولت‌های خارج از منطقه آسیا - اقیانوسیه می‌توانند به عنوان اعضای پیوسته به این سازمان ملحق شوند.

شورای حکام

شورای حکام نهاد عالی رتبه سازمان بهره‌وری آسیایی است. این هیأت متشکل از یک مدیر از هر کشور عضو است که از سوی دولت‌های این کشورها منصوب می‌شوند. این شورا یکبار در سال جهت دریافت گزارش دبیر کل و گزارش مالی حسابرس (ممیز) برای تصمیم گیری درخصوص موارد زیر تشکیل جلسه می دهد:

¹ Asian Productivity Organization (APO)

• سیاست‌ها

• راهبردها

• جهت‌گیری‌ها

• عضویت در این سازمان

• تصویب برنامه‌های دو ساله

• برنامه‌های سالانه

• طرح خط‌مشی‌هایی برای برنامه‌تقویم سال بعد

• تصویب بودجه و خط‌مشی‌های مالی

دبیرخانه

این دبیرخانه بازوی اجرایی سازمان بهره‌وری آسیایی است. ریاست آن را دبیرکل بر عهده دارد.

وظایف این دبیرخانه به شرح زیر می‌باشد:

• تصمیمات و رهنمودهای راهبردی شورای حکام را اجرای می‌کند.

• برنامه‌های جاری را تعریف نموده و برنامه‌های سالیانه را با همکاری سازمان‌های ملی بهره‌وری

کشورهای عضو اجرا می‌کند.

• روابط مشارکتی با دیگر سازمان‌های بین‌المللی و موسسات دولتی و خصوصی را تسهیل می‌کند.

دبیرخانه سازمان بهره‌وری آسیایی ۴ بخش عملیاتی دارد: مالی و اداری، برنامه‌ریزی و تحقیقات،

کشاورزی و صنعت

نقش‌های کلیدی سازمان بهره‌وری آسیایی :

• خزانه علمی (Think Tank) = اتاق فکر

• تسهیل‌کننده (Catalyst)

• مشاور ملی (National Adviser)

• سازنده نهادها (Institution Builder)

• اتاق پایاپای اطلاعات بهره‌وری (Clearing House of Information on Productivity)

حوزه‌های اصلی فعالیت :

شورای حکام در هنگام برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمان بهره‌وری آسیایی، بر ۵ حوزه اصلی تاکید بیشتری

می‌کند. این حوزه‌ها شامل:

• مدیریت دانش (KM - knowledge Management)

• تقویت صنایع کوچک و متوسط (SMEs - Small & Medium Enterprises)

• توسعه سازمان‌های ملی بهره‌وری

• بهره‌وری سبز (GP - Green Productivity)

• توسعه یکپارچه جوامع محلی

برنامه‌ها:

فعالیت‌های سازمان بهره‌وری آسیایی به گروه‌های زیر تقسیم می‌شوند :

• برنامه صنعتی و خدماتی

• رشد اجتماعی - اقتصادی

• تقویت بنگاه‌های کوچک و متوسط

• مدیریت دانش

• مدیریت عمومی

• مدیریت کیفیت

• فناوری، فناوری اطلاعات و نوآوری

• برنامه مشترک

• بهره‌وری سبز

• توسعه یکپارچه جوامع محلی

• توسعه سازمان‌های ملی بهره‌وری

• برنامه کشاورزی

• توسعه کشاورزی و صنعت

• فناوری و منابع

• سیستم‌های حمایتی کشاورزی

• بازاریابی / فراوری کشاورزی

• توسعه پایدار در کشاورزی

• خدمات کارشناسی و فنی

• برنامه تک‌کشوری

• بازدیدهای مطالعاتی تک‌کشوری

• همکاری دو جانبه بین سازمان‌های ملی بهره‌وری

• برنامه اطلاع‌رسانی و روابط عمومی

• کتابخانه

• انتشارات

• موارد دیداری - شنیداری

- سایت اینترنتی
- اخبار سازمان بهره‌وری آسیایی

همکاری‌های بین‌المللی:

سازمان بهره‌وری آسیایی ارتباطات نزدیکی را با دیگر سازمان‌های بین‌المللی و موسسات و سازمان‌های ملی کشورهای غیر عضو این سازمان حفظ می‌کند. این برنامه:

- دانش پایه را در حوزه‌های مهم کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی توسعه می‌دهد.
- کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی را قادر به ایجاد ارتباطات و شبکه‌هایی با همکارانشان در کشورهای غیر عضو می‌نماید.
- شبکه کارشناسان سازمان بهره‌وری آسیایی را جهت فعالیت در کشورهای عضو، تحت برنامه خدمات کارشناس فنی APO گسترش می‌دهد.
- تلاش‌های مشترک را در جهت ترویج حوزه‌های مشترک علاقه‌مندی و کاری ممکن می‌سازد.

فعالیت‌های مالی:

منابع درآمد سازمان بهره‌وری آسیایی:

- دریافت حق عضویت سالانه بر اساس درآمد ناخالص ملی / تولید ناخالص داخلی
- دریافت کمک هزینه‌های نقدی از جانب دولت‌ها و مساعدت‌های خارجی از جانب سازمان‌ها و موسسات همکار
- دریافت کمک هزینه‌های اجرایی پروژه‌هایی که دولت‌های کشورهای عضو، جهت میزبانی پروژه‌های سازمان بهره‌وری آسیایی می‌پردازند و کمک هزینه‌های پرداختی دیگر دولت‌ها و سازمان‌هایی که این پروژه‌ها را به طور مشترک با سازمان بهره‌وری آسیا اجرا می‌کنند.
- درآمدهای متفرقه همچون درآمدهای حاصل از فروش انتشارات و موارد دیداری - شنیداری

(<http://www.nipo.gov.ir/Portal/View>)

سازمان ملی بهره‌وری ایران

در سال ۱۳۴۴ خورشیدی مقارن با ۱۹۶۵ میلادی، ایران با وجود نداشتن تشکیلات بهره‌وری، به عضویت سازمان بهره‌وری آسیایی درآمد. در سال ۱۳۶۷ مجلس شورای اسلامی تمدید عضویت ایران در سازمان بهره‌وری آسیایی را مورد تصویب قرار داد و وزارت صنایع سنگین وقت، مسئولیت دبیرخانه‌ای آن را به عهده گرفت تا تشکیلات بهره‌وری به طور مستقل در سال ۱۳۷۱ راه اندازی شود.

بدین ترتیب در مجمع عمومی فوق‌العاده شرکت «دونا سنگ» وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مورخ ۱۳۷۲/۰۴/۲۸، نام شرکت مذکور به شرکت «سازمان بهره‌وری ملی ایران» تغییر یافت و مواردی از اساس‌نامه آن نیز اصلاح شد تا متولی بهره‌وری کشور باشد. این شرکت تا اردیبهشت ماه سال ۱۳۷۷ به فعالیت خود ادامه داد.

سپس بر اساس مصوبه شورای عالی اداری کشور، شرکت «سازمان بهره‌وری ملی ایران» با توجه به جایگاه فرابخشی آن به شرکت «سازمان ملی بهره‌وری ایران» تغییر نام داد و از این وزارتخانه منفک و به سازمان امور اداری و استخدامی کشور ملحق شد.

در سال ۱۳۷۸ با ادغام سازمان امور اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه و بودجه و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مالکیت شرکت «سازمان ملی بهره‌وری ایران» به این سازمان انتقال یافت و در سال ۱۳۸۴ شرکت مذکور منحل و سپس در سال ۱۳۸۵ «مرکز ملی بهره‌وری ایران» ایجاد شد.

پس از آن در سال ۱۳۹۰ براساس ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه، سازمان ملی بهره‌وری ایران به عنوان موسسه دولتی وابسته به معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس‌جمهور و با استفاده از امکانات موجود ایجاد شد. آیین‌نامه اجرایی ماده ۷۹ در تاریخ ۱۳۹۰/۰۸/۰۱ به تصویب هیات وزیران رسید و در ۱۲ دی ماه همان سال، از سوی معاون اول رییس‌جمهور ابلاغ شد و این سازمان تا تاریخ ۱۳۹۳/۱۰/۰۷ به عنوان زیرمجموعه معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس‌جمهور به کار خود ادامه داد. پس از احیا و تجدید ساختار دوباره سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در سال ۱۳۹۳، «سازمان ملی بهره‌وری ایران» به عنوان یکی از سازمان‌های تابعه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به فعالیت خود ادامه می‌داد تا تاریخ ۱۳۹۵/۰۷/۲۷ که با تصویب نامه شورای عالی اداری (با توجه به تفکیک سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به دو سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان اداری و استخدامی کشور) به عنوان سازمان وابسته به سازمان اداری و استخدامی کشور به فعالیت خود ادامه می‌دهد. هم‌چنین سازمان ملی بهره‌وری ایران به عنوان دبیرخانه سازمان بهره‌وری آسیایی در ایران فعالیت می‌کند. (<http://www.nipo.gov.ir>)