www.prozhe.com



واحد دماوند

پروژه كارشناسي

رشته ي: مديريت صنعتي

عنوان پروژه:

مديريت بهره وري فراگير

استاد راهنما:

خانم نيكفال

تهيه كننده:

محسن سنجابي قمشه

شماره دانشجويي:861130233

23/09/1390

فهرست مطالب

عنوان صفحه

تقدیر و تشکر الف

مقدمه...........................................................................................................................**1**

**فصل اول**....................................................................................................................**2**

مفهوم بهره وری............................................................................................................................**2**

1-شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمان ها..........................................................................................................**2**

2-تعریف بهره وری................................................................................................................................................**3**

3-دید گاههای مختلف در باره بهره وری.........................................................................................................**5**

4-برخی سو برداشتها درباره مفهوم بهره وری................................................................................................**6**

5-سطوح بهره وری...............................................................................................................................................**7**

6-بهره وری سبز....................................................................................................................................................**8**

**فصل دوم............................................................................................................................9**

ضرورت مدیریت فراگیر بهره وری...........................................................................................................**9**

1-2-عوامل موثر بر وضعیت بنگاهها و سازمان ها.......................................................................................**9**

1-1-2-یکپارچگی و ارتباطات بیشتر در سطح جهان...............................................................................**9**

2-1-2-سرعت بالای ارتباطات سطح جهانی...............................................................................................**9**

3-1-2-تناقض همکاری و رقابت پذیری.....................................................................................................**10**

4-1-2-پیچیدگی و نا اطمینانی...................................................................................................................**10**

5-1-2-تغییر در موازنه قدرتهای اقتصادی................................................................................................**10**

6-1-2-تغییر صحنه بازار جهانی..................................................................................................................**10**

1-6-1-2-بازیگران بین المللی.....................................................................................................................**10**

2-6-1-2-حق انتخاب بیشتر مشتریان......................................................................................................**11**

3-6-1-2-مقررات زدایی...............................................................................................................................**11**

4-6-1-2-کاهش طول عمر کالا.................................................................................................................**11**

2-2-تغییر تاکیدها در دهه های 1970و1980.......................................................................................**11**

3-2-تغییر در کانون های مورد توجه مدیران..........................................................................................**12**

4-2-سازمان های ملی بهره وری در برخی از کشورها ی آسیایی......................................................**13**

1-6-2-ژاپن....................................................................................................................................................**14**

2-6-2-هندوستان.........................................................................................................................................**14**

3-6-2-سنگاپور.............................................................................................................................................**15**

7-2-بهره وری در ایران..............................................................................................................................**.15**

**فصل سوم**...........................................................................................................**17**

**مفهوم و فلسفه مدیریت فراگیر بهره وری...........................................................17**

1-3-چشم انداز بهره وری فراگیر..............................................................................................................**17**

2-3-مرحله سنجش و اندازه گیری.....................................................................................................**17**

3-3-مفهوم و تعریف کارکردی و عملیاتی مدیریت بهره وری فراگیر..........................................**17**

4-3-خصوصیات منحصر به فرد مدیریت بهره وری فراگیر............................................................**18**

5-3-استراتژی استفاده از نظام مدیریت بهره وری فراگیر..............................................................**19**

6-3-توان مدیریت جامع بهره وری فراگیر........................................................................................**20**

7-3-تعریف مدیریت بهره وری فراگیر...............................................................................................**22**

8-3-مدیریت بهره وری فراگیر به مثابه سه پایه.............................................................................**23**

9-3-مدیریت بهره وری فراگیر: اتحاد سه بعد رقابت پذیری........................................................**23**

**فصل چهارم................................................................................25**

**بهبود بهره وری........................................................................................25**

1-4-عوامل موثر بر بهره وری.............................................................................................................**25**

الف-دیدگاه تکنیکی..............................................................................................................................**28**

ب-دیدگاه فرهنگی................................................................................................................................**28**

عوامل موثر بر بهبود بهره وری............................................................................................................**36**

الف-عوامل موثر بر بهره وری نیروی کار...........................................................................................**36**

ب-شیوه انتخاب مدیران.......................................................................................................................**39**

پ-بهره وری و ثبات مدیریتی..............................................................................................................**41**

ت-پیشرفت تکنولوژی و تحقیق و توسعه.........................................................................................**42**

2-4-راههای بهبود بهره وری..............................................................................................................**43**

3-4-بهره وری و سیستمهای سازمانی..............................................................................................**44**

4-4-برنامه ریزی برای بهبود بهره وری............................................................................................**46**

5-4-چهارده دستور العمل برای بهبود بهره وری..............................................................................**53**

**فصل پنجم**.......................................................................................................**57**

بهره وری نیروی انسانی.....................................................................................................**57**

1-5-آموزش و پرورش...............................................................................................................................**57**

2-5-انگیزه و بهره وری.............................................................................................................................**58**

3-5-وجدان کار ، فرهنگ کار و انضباط در کار...................................................................................**59**

4-5-عوامل موثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی...........................................................................**60**

5-5-برنامه ریزی و منابع انسانی.............................................................................................................**65**

6-5-نتیجه گیری........................................................................................................................................**66**

**نتیجه................................................................................................................................67**

**الف-منابع فارسی.............................................................................................................68**

**ب-منابع لاتین.................................................................................................................68**

مقدمه:

تاريخ 200 ساله صنعت و ورود به عصر جديد عصر فرا صنعتي عصر اطلاعات عصر فرا ملي و ارتباطات نتيجه رشد و ارتقا بهره وري است كه نمونه هاي بارز آن استفاده بيشتر اتوماسيون و كاربرد رباتها در توليد در كنار سيستمهاي نوين مديريتي مي باشد. تنها در طول 15 سال اخير افزايش بهره وري در سطح جهان 45 برابر شده است مه اين افزايش معجزه آسا به طور عمده نتيجه بهبود در سيستمهاي مديريتي سازمانها و سياستهاي علمي تحقيقاتي و اقتصادي صحيح در كشور هاي پيشرفته صنعتي بوده است. بيگمان رشد اقتصادي جوامع در گرو نرخ رشد بهره وري آنان است. مطا لعات تجربي در كشور هاي پيشرفته صنعتي نشان داده كه اهميت بهره وري در نتيجه توسع سيستمهاي نرم افزار مديريتي بيش از مشاركت و افزايش كمي عوامل كار و سرمايه در جريان توليد بوده است. پايين بودن سطح بهره وري مه از ويژيگيهاي غالب كشور هاي كمتر توسعه يافته است ناشي از عوامل مختلف تاثير گذار بر بهره وري است كه تعدادي از اين عوامل خارج از كنترل اين جوامع و پاره اي قابل چاره جويي و كنترل است. دقيقا به همين دليل امروزه تمام كشورهاي جهان در پي بدست اوردن پيشرفتهايي در زمينه بهره وري هستند بدين معني كه بتوانند با مصرف منابع كمتر به مقدار تو ليد ملي بيشتر دست يابند زيرا ميان درآمد سرانه هر كشور و شاخص بهره وري رابطه اي مستقيم وجو دارد.

طي دو دهه اخير ضرورت ايجاد وگسترش بخش بهره وري و مديريت فراگير و جامع بهره وري در سازمانها از اهميت به سزايي برخوردار شده است. مديريت بهره وري فراگير بر اساس ذهنيت و برنامه اي استراتژيك، توجه صحيح به ارتقا انگيزه نيرو انساني، بهبود مهارتهاي آنان با بازآموزي و آتاهطينتبهخ آموزش و پرورش براي آنها، ايجاد زمينه مساعد براي بروز خلاقيت و استعدادها در سازمان، افزايش ميزان تحقيق و توسعه، استفاده از علم و دانش در اداره امور و بهبود كيفيت محصول در جهت برقراي نضامي براي اندازه گيري، ارزيابي، برنامه ريزي و بهبود بهره وري فراگير در سازمان است كه مدير مي تواند مشكلات و مساءل را تشخيص دهد و مساءل پيچيده سازمان را بر اساس اطلاعات لازم حل كند.

فصل اول :

مفهوم بهره وري

1- شاخصهاي ارزيابي عملكرد سازمانها

براي سنجش و ارزيابي عملكرد هر سازماني (اعم از سازندگان كالاها يا ارهه دهندگان خدمات) معیار ها و شاخصهای گونانگون و متفاوتی مورد استفاده قرار میگیرند. برخی از شاخصهایی که بیش از سایر معیارهای ارزیابی عملکرد رایجتر می باشند عبارتند از :

اثر بخشي، كارايي، نواوري، انعطاف پذيري و كيفيت زندگي كاري .

اثر بخشي با پاسخ به سوالا تي از اين قبيل معلوم مي شود كه: آيا براي رسيدن به هدفهاي سازمان فعاليت هاي درستي را انجام ميدهيم؟ آيا مشكلات سازمان را به درستي تشخيص داده ايم ، و در صدد رفع آنها بر آمده ايم؛ به طوري كه به هدفهاي سازمان در موعد مقرر دست يابيم؟ درجه دسترسي به هدفهاي از پيش تعين شده در هر سازمان، ميزان اثر بخشي را در هر سازمان نشان مي دهد.

كارايي به اجراي درست كار در سازمان مربوط مي شود. يعني تصميماتي كه با هدف كاهش هزينه ها، افزايش مقدار توليد و بهبود كيفيت محصول اتخاذ مي شوند. كارايي نسبت بازدهي به بازدهي استاندارد است.

نوآوري به ميزان تطابق محصولات توليدي و فرايندهاي توليدي يك سازمان در قبال تغييرات تقاضا و نياز هاي جديد مشتريان، تغييرات تكنولوژي و ساخت محصوالات جديد گفته مي شود. نو آوري به منظور برآورد نيازهاي جديد مشتريان يا ايجاد تقاضاي جديد و كسب سهم بيشتر در بازار در مقايسه با رقبا انجام مي پذيرد.

قابليت انعطاف به ميزان توان سيستم توليدي هر سازمان در عكس العمل و تطابق با تغييرات مورد لزوم در نوع، تركيب و مقدار مخصول گفته مي شود.

كيفيت زندگي كاري به اين موضوع مربوط مي شود كه سازمان تا چه ميزان به بر قراري ايمني در محيط كار، امنيت شغلي در سازمان، پرورش استعداد كاركنان خود و بالا بردن مهارت هاي آنان از طرق گوناگون وبه عبارتي ديگر ايجاد رضايت شغلي آنان از محيط كار قادر مي باشد.

شاخص ديگري كه براي سنجش عملكرد ساز مان هاي انتفاعي مورد استفاده قرار ميگيرد، ميزان سودآوري در قبال سرمايه و فروش مي باشد در حالي عملكرد مديران سازمانهاي غير انتفاعي بر اساس مقدار وارزش توليداتشان در مقابل هزنيه هاي توليد شان سنجيده مي شود.

سود آوري تابعي از درامد ها و هزينه ها مي باشد. در آمدها به قيمت فروش و مقدار فروش محصئل بستگي دارد. در حالي كه هزينه ها تابعي از ارزش نهاده ها ومنابع به مار رفته در توليد محصول مي باشند. دو شاخص مهم و اساسي كه مديران براي اتخاذ تصميمات درست به آنها توجه مي كنند عبارتند از: بهره وري و كيفيت

بهره وري يعني اينكه سازمان در قبال مقدار معيني از محصول به چه نسبتي از منابع تو ليدي استفاده مي كند.

كيفيت به درجه تطابق محصول توليد شده با نياز هاي مشتريان و طرح محصول گفته مي شود. تصميماتي كه مديران در استفاده از نهاده ها و در ارتباط با فرايند توليد ميگيرند بر ميزان بهره وري، درجه كيفيت و در نهايت مقدار سود سازمان تاثير مي گذارد.

2- تعريف بهره وري

بهبود بهره وري مو ضوعي بوده كه از ابتداي تاريخ بشر و در كليه نظا مهاي اقتصادي و ساسي مطرح بوده است. اما تحقيق در بلره چگونگي افزايش بهر ه وري به طور سيستماتيك و در چار چوب مباحث علمي تخيلي از حدود 230 سال پيش به اين طرف به طور جدي مورد توجه انديشمندان قرار گرفته است.

واژه بهره وري براي نخستين بار به وسيله فرانسوا كنه رياضيدان و اقتصادان طرفدار مكتب فيزيوكراسي به كار برده شد. كنه با طرح جدول اقتصادي اقتدار هر دو.لتي را منوط به افزايش بهره وري در بخش كشاورزي مي داند.

در سال 1883 فرانسوي ديگري به نام ليتره بهره وري را دانش و فن توليد تعريف كرد. با شروع دوره نهضت مديريت علمي در اوايل سالهاي 1900 فردريك وينسو تيلور و فرانك گيلبرت به منظور افزايش كارايي كارگران در باره تقسيك كار، بهبود روشها و تعيين زمان استاندارد مطا لعاتي را انجام دادند. كارايي به عنوان نسبتي از زمان واقعي انجام كار به زمان استاندارد از پيش تعيين شده تعريف شد. در سال 1950 سازمان همكاري اقتصادي اروپا به طور رسمي بهر ه وري را چنين تعريف كرد بهره وري حاصل كسري است كه از تقسيم مقدار يا ارزش محصول بر مقدار يا ارزش يكي از عوامل توليد بدست مي آيد. بدين لحاظ مي توان از بهره وري سرمايه، مواد اوليه و نيروي كار صحبت كرد.

در اطلا عيه تشكيل مركز بهره وري ژاپن در سال 1955 در ارتباط با اهداف ناشي از بهبود بهره وري چنين بيان شده است:

حداكثر استفاده از منابع فيزيكي ، نيروي انساني وساير عوامل به روشهاي علمي به طوري كه بهبود بهره وري به كاهش هزينه هاي توليد، گسترش بازار ها افزايش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگي همه آحاد ملت، منجر شود. از ديد مركز بهره وري ژاپن بهره وري يك اولويت و انتخاب ملي است كه منجر به افزايش رفاه اجتماعي و كاهش فقر مي گردد. مركز بهره وري ژاپن از زمان تاسيس در سال 1955 نهضت ملي افزايش بهره وري در اين كشور را تحت سه اصل رهنمون ساز به جلو هدايت نموده كه عبارتند از :

افزايش اشتغال، همكاري بين نيروي كار و مديريت و توزيع عادلانه و برابر ثمره هاي بهبود بهره وري در ميان مديريت، نيروي كار و مصرف كنندگان.

در سال هاي 1974 و اواخر 1984 سومانث سه تعريف اساسي را در باره بهره وري در ارتباط با سازمانها يا شركتها به شرح زير ارئه داد:

بهره وري جزئي : نسبت ارزش و مقدار محصول به يك طبقه از نهاده را گويند.

بهره وري كلي عوامل توليد : نسبت خالص محصول بر مجموع نهاده هاي نيروي كار وسرمايه. معمولا به جاي خالص محصول ارزش افزوده و در مخرج كسر مجموع ارزشهاي نيروي كار و سرمايه را قرار مي دهند. اين معيار براي برخي از كالا هاي مصرفي نظير تلويزيون ويدئو و كامپيوتر كه 65 هزيه توليد آنها را مواد مصرفي تشكيل مي دهد معيار مناسبي نمي باشد.

بهره وري كلي: نسبت كل ارزش محصول توليد شده به مجموع ارزش كليه نهاده هاي مصروفي است. اين شاخص تاثير مشترك و همزمان همه نهاده ها و منابع در ارتباط با ارزش محصول بدست آمده را اندازه گيري مي كند.

بهره وري چند عامل: در اين شاخص بجاي همه عوامل در مخرج كسر، ارزش تنها چند عامل از كليه عوامل توليد را قرار مي دهند.

شاخص بهره وري جامع كل: عبارتست از حاصلضرب شاخص بهره وري كل در شاخض عوامل غير قابل لمس. اين شاخص پيچيده ترين معيار بهره وري است كه مفهوم بهره وري را نسبت به آنچه رايج و متداول است وسعت مي بخشد و عوامل كيفي متناسب با نيازهاي مصرف كننده يا مرتبط با ديدگاه شركت از كيفيت محصول ، كيفيت فرايند تا زمانبندي توليد و سهم شركت را نيز در بر ميگيرد.

. اين شاخص پيچيده ترين معيار بهره وري است كه مفهوم بهره وري را نسبت به آنچه رايج و متداول است وسعت مي بخشد و عوامل كيفي متناسب با نيازهاي مصرف كننده يا مرتبط با ديدگاه شركت از كيفيت محصول ، كيفيت فرايند تا زمانبندي توليد و سهم شركت را نيز در بر ميگيرد.

تحقيقات نشان مي دهد كه حدود 80 درصد شاخص هايي كه به عنوان شاخص بهره وري براي ارزيابي عملكرد شركت خود به كار مي برند،غير استاندارد بوده وبه هيچيك از چهار شاخص بهره وري فوق ارتباط ندارد.

3- ديدگاههاي مختلف در باره بهره وري

الف- تعريف بهره وري از ديدگاه سيستمي

بهره وري از ديدگاه سيتمي طبيعت پيچيده تري داشته و در كل سيستم مطرح مي گردد.

بهره وري عبارت است از نسبت بين مجموعه خروجيهاي يك سيستم به ورودي يهاي آن.

اين تعريف در سيتمهاي مختلف اجتماعي فرهنگي و صنعتي كاربرد دارد.

ب- بهره وري از ديدگاه ژاپني

بهره وري در ژاپن موضوعي ملي و فراگير است و به عنوان يك رويكرد تاريخي،استراتژي بهبود بهره وري در كنار كنترل كيفيت جامع TQC و مديريت كيفيت جامع TQM مطرح ميگردد.

به عقيده پروفسور ساساكي استاد دانشگاه سوكاهاي ژاپن در رشته مديريت سيستمها ،بدون توجه به بهبود كيفيت و كاهش ضايعات بهره وري نمي تواند افزايش يابد.

توان رقابت پذيري در بازار را با توجه به مسئله ارتقاي كيفيت مي توان بال برد. لذا كاهش ضايعات در فرمول بهره وري وارد مي گردد.

لذا از ديدگاه ژاپني ها براي افزايش بهره وري بايد به كيفيت نيروي كار، مديريت و ساختر عوامل ديگر توليد كه تشكيل دهنده قيمت تمام شده هستند توجه گردد كه اين رويكرد ها به رويكرد تاريخي كايزن و كنترل كيفيت جامع مي انجامد.

ج- رو يكرد اقتصادي بهره وري

از نظر اقتصادي مقدار محصول يا خروجي، تابع عوامل سرمايه و نيروي كار فرض مي گردد.لذا افزايش مهارت نيروي كار و يا تغييرات تكنولوژي و يا افزايش مهارت يه همراه بهبود تكنولوژي مي تواند موجب افزايش مقدار توليد و حركت تابع توليد به سمت بالاتر و از آنجا موجب افزايش بهره وري شود. به طور كلي امروزه بهره وري نگرشي اقتصادي،فني و فرهنگي نسبه به توليد است كه در آن انسان فعاليتهاي خود را هوشمندانه و خردمندانه انجام مي دهد تا بهترين نتيجه را با كمترين هزينه و در مدت زمان كمتر بدست آورد. گرچه بهره وري را بصورت كلاسيك بيشتر در امور اقتصادي تعريف كرده اند ولي مي توان مفهوم بهره وري را در همه امور زندگي روزمره تا چرخه عظيم صنعت در نظر گرفت.

4-برخي سو برداشتها در باره مفهوم بهره وري

در باره مفهوم بهر وري گاهي اوقات تعابير اشتباهاي مي شود. در ذيل به اختصار برخي از اين سو برداشتها را ذكر خواهيم كرد:

الف-افزايش توليد ضرورتا به معناي بهبود بهره وري نيست محصول عبارت است از ستانده اي كه در نتيجه تركيب عوامل توليد و استفاده از آنها حاصل مي شود. توليد به معناي فرايند تبديل منابع به محصولات است. معمولا بر حسب مقدار يا تعداد برونداد در واحد زمان تعريف مي گردد. در حاليكه بهره وري كسري است كه نسبت محصولات توليدي را به نها ده هاي مصرفي نشان مي دهد. ستانده يا برونداد را مي توان به صورت واحد يا حجم يا ارزش و درونداد را مي توان بر حسب نقدار يا تعداد يا ارزش پولي آنها اندازه گيري كرد.

ب-بهبود كارايي، ارتقا بهره وري را تضمين نمي كند. افراد غالبا فكر مي كنند كه اگر كارايي بهبود يابد،بهره وري بيشتر خواهد شد. كارايي شرط لازم بهره وري است اما شرط كافي نيست . در واقع براي بهره ور بودن هم اثر بخشي و هم كارايي لازم است. كارايي نسبت محصول واقعي توليد شده به محصول مورد انظار است در حالي كه اثر بخشي درجه تحقق هدفه در سازمان مي باشد.

پ- بهره وري فقط مختص بخش صنعت نيست بهره وري در همه بخشهاي اقتصادي اعم از صنعت ، خدمات و كشاورزي مطرح است. امروزه با پيشرفت اطلاعات و تكنولوژي كامپيوتر، ميزان متوسط بهره وري در بخش خدمات به سرعت رشد يافته است. افزايش بهره وري در سازمان هاي خدماتي يكي از مشخصه هاي جوامع پيشرفته امروزي است.

5- سطوح بهره وري

بهرهخ وري داراي سطح مختلف است. فراگيري بهره وري از سطح فرد تا سطح جهان مطرح شده است. كه به شرح هر يك خواهيم پرداخت:

الف- بهره وري فردي

منظور از بهره وري فردي ، استفاده بهينه از مجموعه استعداد ها و توانا ئيهاي بالقوه فرد در مسير پيشرفت زندگي خود مي باشد. از ديد منافع سازماني ارتقا بهره وري در افراد، بهبود بهره وري سازمان را خوهد داشت. آموزش يادگيري و رشد نيروي انساني در سازمان و مشاركت افراد در اداره سازمان علاوه بر بهبود بهره وري فرد،موجب افزايش بهره وري سازمان خواهد شد.

ب- بهره وري در خانه

ارتقا بهره وري در خانه موجب پايين آمدن ضايعات، از بين رفتن اسراف و كيفيت زندگي بهتر در استفاده از مواهب زندگي مي شود.

پ-بهره وري در سازمان

بهبود بهره وري در سازمان نتيجه استفاذه بهينه وموثر و كارامد از منابع ، تقليل ضايعت، كاهش قيمت تما شده ، بهبود كيفيت ارتقا رضايت مشتريا، دلپذيري در محيط كار و افزايش انگيزه و عاقه كاركنان به كار بهتر بوده كه نهايتا موجب رشد و توسعه سازمان را به دنبال خواد داشت. به اين گونه سازمان ها ، اصطلا حا سازمان هاي يادگيرند ه گويند.

ت-بهره وري در سطح ملي

افزايش بهره وري تنها راه توسه اقتصادي كشور ها مي باشد كه موجب ارتقا سطح رفاه زندگي يك ملت ميگردد. تحولا معجزه اساي رشد وتوسعه اقتصادي در كوتاه مدت در برخي از كشورها منجمله ژاپن،آلمان،چين و تعدادي از كشور هاي شرق آسيا نتيجه افزايش بهره وري و استفاده بهينه ، كارا و اثر بخش آنها از منابع فيزيكي و انساني كشورها يشان بوده است.

6- بهره وري سبز

بهره وري سبز نتيجه برنامه توليد پاكيزه تر در دستور كار بخشهاي توليدي قرار گرفته است. بهره وري سبز به عنوان يك هدف داراي آثار گوناگون در توسعه پايدار است. به طوري كه مفاعيم محيط زيست را با احيا و حفض منابع طبيعي در امور فني، اقتصادي و استراتژيك بهره وري، پيوند مي دهد.

تلفيق بهره وري با حفظ محيط زيست منجر به مفهوم فراگير بودن بهره وري سبز مي گردد.

فصل دوم

ضرورت مديريت فراگير بهره وري

1-2-عوامل موثر بر وضعيت بنگاهها و سازمانها

برخي از عوامل مهمي كه در گذشته يعني حتي تا چند دهه قبل وجود نداشتند اما امروزه به طور موثر بر وضعيت و سرنوشت بنگهها و سازمانها تاثير مي گذاراند عبارتند از:

1-يكپارچگي و ارتباطات بيشتر در سطح جهان.

2-تغيير در موازنه قدرت اقتصادي.

3-افزايش اهميت نقش شركتها و سازمانه در بازار جهاني.

4-مسائل زيست محيطي و توسعه پايدار .

1-1-2-يكپارچگي و ارتباطات بيشتر در سطح جهان

جهان امروز با داشتن جمعيتي حدود 65/5 ميليارد نفر بسيار متفوات است از دنياي 5 سال گذشته يا حتي 5 دقيقه قبل است امروزه نمي توان حدس زد مهمترين خبري كه در سطح جهان فردا منتشر خواهد شد چه مي باشد؟ توسعه ارتباطات الكترونيكي و ماهواره اي بر طرز تفكر،نوع نگرشها ، نحوه انجام كارها ، شيوه مذاكره ، بازي و سرگرمي، خريد، سرمايه گذاري و بطور كلي شيوه زندگي نسبت به گذشته تحولات زيادي را بوجو اورده است كه اين تغييرات همچنان ادامه دارد.

2-1-2-سرعت بالاي ارتبطات جهاني

سطح تكنولوژي در كل و تكنولوژي اطلاعات به طور خاص در حال رشد مي باشند كه اين باعث شده است، وضعيت زندگي مردم سراسر جهان به طور قابل توجهي تغيير يابد. سرعت بالاي ارتباطات جهاني ،منافع و مخاطراتي براي جوامع به دنبال داشته است. از يكطرف اكثريت مردم جهان اگر نه همه افراد جهان ،با امكانات ماهواره اي و شبكه اي با يكديگر ميتوانند ارتباط بر قرار كنند.

3-1-2-تناقض همكاري و رقابت پذيري

امروزه به نظر تناقض عجيبي از همكاري و رقابت ميان شركتها و كشور ها بوجود آمده است. به سبب سرعت بالاي تكنولوژي اطلاعات، شركتها با سهولت بسيار ميتوانند با ساير سازمانها و حتي شركت هاي رقيب خود همكاري كنند،با اين وجود رقابتهاي اقتصادي،سياسي، فكري و اقتصادي بيش از گذشته حاد شده است.

4-1-2-پيچيدگي و نا اطميناني

پيچيگيدي بي ثباتي و نا اطميناني در جهان پوياي امروز به قدري است كه مدلهاي سنتي گذشته و امروزي مديريت به سرعت مي توانند منسوخ شوند. مثلا تنوع فرهنگي ميان كاركنان يك شركت چند مليتي در امريكا مي توانند بر كيفيت محصولات و خدمات توليد شده در بسياري از كشور هاي جهان تاثير گذارند.

5-1-2-تغيير در موازنه قدرتهاي اقتصادي

تا دهه 1970 پايگاه قدرت و فعاليتهاي اقتصادي جهان تنها در ايالات متحده بود. اما در اواخر دهه 1970 نرخ تورم در برخي از كشورهاي اروپايي و امريكاي لاتين بسيار كم بود.

6-1-2-تغيير صحنه بازار جهاني

امروزه سابقه شركته و موسسات بر سر كسب سهم بيشتري از بازار جهاني اهميت بسياره پيدا كرده است. اين امر موجب رشد ميزان تحقيق در باره مسائل مديريت در سطح بين المللي در سال هاي اخير شده است. در ذيل در باره ابعاد اين تغيير بحث خواهيم كرد:

1-6-1-2- بازيگران بين المللي

همين كه موج خصوصي سازي در ايالات متحده و كانادا به اروپا، امريكاي لاتين و كشورهاي شرق آسيا گسترش يافت. موسسات بين المللي در مسابقه تجاري سريعا رو به رشدي با يديگر روبه رو شدند. در سال 1981 تنها دو كارخانه مهم سازنده كامپيوتر شخصي يعني IBM و APPLE وجود داشتند. امروزه تعداد اين شركته به 110 موسسه رسيده است كه مي توان به عنوان مثال مي توان از شركتهاي Epsonو COMPAQو NEC نام برد.

2-6-1-2-حق انتخاب بيشتر مشتريان

امروزه مشتريان به علامت تجاري كالايي كه مصرف مي كنند به مانند گذشته زياد و فادار نيستند. بلكه به دنبال خريد و مصرف كالاهايي هستند كه با ارزش بوده حتي اگر مجبور شوند مبلغ بيشتري بپردازند . امروزه مردم از شركته ، خدماتي سريع ،دقيق منظم با كيفيت تضمين شده و رفتاري توام با احترام انتظار دارند. خريداران نسبت به گذشته از تحصيلاتي بالاتر برخوردارند و حق انتخاب در خريد كالا و خدمت دارند. به همين دليل رقابت ميان شر كتها شديد است. حتي دولتهاي بوروكراتيك سنتتي نيز به اهميت ارتقا اثر بخشي و بهبود كارايي در شركت هاي تحت پوشش خود پي برده اند زيرا در غير اين صورت با نارضياتي مردم روبرو شده و در جمع آوري ماليتها و حفظ نظم و آرامش در جامعه با شكست رو به رو خواهند شد.

3-6-1-2-مقررات زدايي

در اوخر دهه 1970 در صنعت هوانوردي ايالات متحده آمريكا مقررات زدايي اجرا شد. در پي آزاد سازي بازاز رقابت در اين صنعت شدت گرفت. شركت هوايي برانيف از صحنه خارج شد و شركت خطوط هوايي كنتينال مجبور به تجديد سازمان شد. شركت ايسترن آمريكا بسته شد و پان آم به همان سرنوشت دچار شد. اگرچه اخيرا مجددا شروع به فعاليت كرده است.در دهه 1980 در صنعت بانكداري ايالات متحده مقررات زدايي به عمل آمد. در نتيجه اين آزاد سازي حاشيه سود بيشتر بانكها به سرعت كاهش يافته است.

4-6-1-2-كاهش طول عمر كالا

به علت سر عت بالا در توسعه تكنولوژي و تطابق روشهاي مهندسي توليد با اين تغييرات زمان عمر محصول كاهش يافته است. مثلا در دهه 1970 يك خودرو از زماني كه طراحي مي شد تا زماني كه در نمايشگا هها براي فروش عرض ميشد مدت 7 سال طول مي كشيد. امروزه اين مدت به نيزان قابل توچهي حتي به نصف كاهش يافته است. توسعه و پيشرفت تكنولوژي منجر به كاهش طول عمر محصول در شركتهاي كامپيوتري شده است.

2-2-تغيير تاكيد ها در دهه هاي 1970و1980

پس از جنگ جهاني دومژاپن و آلمان اقتصاد خود را بازسازي كردند اين دو كشور اولويتهاي بازسازي اقتصاد خود را در ايجاد زير بنا هاي اجتماعي و صنعتي لازم و نيز آموزش نيروي انساني قرار دادند. برجستگان نظريه كيفيت نظير دكتر دمينگ و دكتر ژوران در اوايل دهه 1950 به ژاپن مسافرت كردند. اين دو دانشمند فلسفه و شبوه هاي اجراي مديريت كيفيت را به مديران ژاپني آموزش دادند. طرح مارشال نيز به بازسازي آلمان غربي و ژاپن كمك كرد. در دهه 1950 و 1960 تاكيد موسسات بر فروش بيشتر براي استفاده از رونق اقتصادي آن دوران بود زيرا در سطح جهان ،رقابت به شدت امروز وجود نداشت. مديران امريكايي به سبك سود هاي بالا و سريع عادت كرده بودند. با تحريم نفتي در سال 1973 اقتصاد امريكا دچار شوك شديدي شد كه به مانند وقوع زلزله اي با درجه متوسط براي اقتصاد اين كشور بود. افزايش قيمت هاي انرژي موجب افزايش نرخ تورم شد. بيش از همه، صنعت خورو سازي اين كشور كه در رقابت با واردات خودرو هاي كم مصرف از نظر سوخت بودتد، تحت تاثير قرار گرفته و دچار ركود و بحران شدند.

در شرايط جديد امريكاييها مي توانستند خودرو هاي ژاپني را با قيمتي حداقل 1500 دلار كمتر از خودرو هاي مشابه امريكايي خريد كنند. ميليونها امريكايي خودرو هاي ساخت امريكا را لا خودرو هاي ساخت ژاپن كه كيفيت بالاتر و مصرف انرژي كمتر داشتند جايگزين ساختند. اين مساله باعث شد مديران صنعت خودرو سازي امريما به بهبود توليد و عمليت در واحدهاي خود بپردازند.

در دهه 1980 تاكيد وتوجه مديران بر بهبود كيفيت محصول سازمانهاي خود براي فروش بيشتر شد. به نظر مرسيد كه عدهاي از مديران كشورهاي پيشرفته غربي احساس ميكردند كه ژاپني ها در حل مسائل مربوط به بهره وري به فرمول هاي سري و جادويي دست يافتند. ولي واقيعت اين بود كه كشور ژاپن با تكيه بر نيروي انساني كاردان، باهوش وسخت كوش توانست از فرصتهاي محيطي سود برده و ازتهديدات شرايط محيطي خود را مصون بدارد.

3-2-تغيير در كانون هاي مورد توجه مديران

در دهه 1950 پس از پايان جنگ جهاني دوم تقاضا براي كالا ها وخدمات ناگهان افزايش يافت. در آن دوران مديران به توليد و توزيع هرچه بيشتر كا لا ها توجه داشتند. در دهه 1960 مديران به چگونگي دستيابي به بازار هاي جديد براي فروش محصولات خود در بازارهاي جهاني توجه كردند،لذا تحقيقات بازايابي گسترش يافت. با بروز بحران انرژي در سال 1973 توجه مديريت به صرفه جويي انرژي و بهينه سازي مصرف منابع معطوف گشت. بهبود بهره وري در دهه 1970 امري فراگير شد و هزاران مدير در سمينار ها و كنفرانسهاي بهره وري كه از اواسط دهه 1970 تا اوايل دهه 1980 برگزار ميشد شركت كردند.

ذر شروع دهه 1980 چگونگي بهبود كيفيت براي كليه شركت ها به عنوان موضوعي مهم مطرحخ شد و بسياري از مديران در سمنار هاي مختلفي كه از سوي ادوارد دمينگ ، فيليپ كورزبي و ساير متخصصين كيفيت بر گذار شد شركت كردند. توجه اصلي مديريت در ده 1980 تاكيد بر مديريت كيفيت فرگير بود. در دهه 1980 همه كارشناسان تا گزارشگران و روزنامه گران و رسانه هاي جمعي از كيفيت بحث مي كردند.

با رواج استفاده از كامپيوتر هاي شخصي ibm در 1981 و عرفي كامپيوتر هاي Apple Macintosh در 1984 از اواسط دهه 1980 زمينه براي توسعع كامپيوتر هاي شخصي و مديريت پايگاههاي اطلاعاتي گرديد و كامپيوتر هاي شخصي به تدريج به شبكه محلي LAN و به سوپر كامپيوتر ها متصل شدند و بزرگرههاي اطلاعاتي پديد آمد. در اواخر دهه 1980 ودهه 1990 مديران لازم بود نگرش خود را در اداره سازمان ها به شرح زير تغيير دهند:

1-توجه به نتايج بلند مدت به جاي كوتاه مدت.

2- توجه بيشتر به بازارهاي خارجي تا داخلي .

3- تمركز بر نگرش و اقدامات استراتژيك به جاي نگرش عملياتي و محدود.

4- توجه بيشتر به رضايت مشتريان .

5- توجه بيشتر به مديريت جامع بهره وري تا تاكيد صرف به بهبود كيفيت.

6- حركت به سوي مديريت مشاركتي تا فرد گرايي.

تغييرات شديد تكنولوژيكي ، اطلاعاتي ، سياسي و اقتصادي در عصر حاضر چالشاه و فرصتهايي را براي سازمانها به وجود آورده است. سازمان هاي كه خود را از قبل آماده اين تغييرات ساخته اند،نه تهنها از اين چالشها سود مي بردند بلكه خود مي توانند خالق چنين تغييراتي در آينده باشند.

4-2- سازمانهاي ملي بهره وري در برخي از كشورهاي آسيايي

در اين بخش به اقدامات سه كشور عضو سازمان بهره وري اسيا يعني ژاپن،؛ هندوستان و سنگاپور در زمينه بهبود بهره وري اشاره خواهيم كرد:

1-6-2-ژاپن

ژاپن از جمله كشور هاي بوده است كه پس از جنگ جهاني دوم به اهميت بهره وري و ارتقاء آن اقدام نمود و با برنامه ريزي اصولي توانست بهره وري ملي را افزايش دهد. مرز بهره وري ژاپن در سال 1955 به سه ماموريت اصلي زير تاسيس شد:

1- بهبود بهره وري به منظور افزايش فرصتهاي اشتغال و ضمانت شغلي.

2- سازگاري ميان مديريت ونيروي كار در روشهاي بهبود بهره وري.

3- توزيع عادلانه ثمرات حاصله از بهبود بهره وري در ميان اقشار جامعه.

مركز بهره وري ژاپن بوسيله هيات مديره اي متشكل از نمايندگاني از سازمانهاي تجاري، دانشگاهه و اتحاديه نيروي كار ادراه مي شود. مركز بهره وري ژاپن سازماني غير دولتي است كه توسط بخش خصوصي اداره مي شود. ارتباط اين مركز با دولت از طريق شوراي همكاري و ارتباطات برقرا ميشود كه رياست اين شورا با مدير عامل مركز بهره وري و اعضاي متشكل از 12 معاون وزير وزارت تجارت بين الملل و صنايع MITI و هيات مديره مركز ژاپن مي باشد. براي ترويج شيوه هاي بهبود بهره وري ، سازمان بهره وري ژاپن، مراكز بهره وري منطقاي را در استان ها و شوراهاي بهره وري بخشي را راه اندازي كرده است. جنبش بهره وري در ژاپن در صدد ايجاد روابط مطلوب بين نيروي كار و مديريت و خدمات اطلاع رساني و داده پردازي و تحقيق و توسه در باره بهبود بهره وري از جنبه هاي مختلف بوده است.

2-6-2-هندوستان

هند از جمله كشورهاي در حال توسعه است كه به سبب جمعيت زياد مردم آن در فقر وتنگدستي به سر ميبرند. در فوريه سال 1958 كشور هند شوراي ملي بهره وري NPC را با توجه به اهداف زير تاسيس كرد:

1- بر انگيختن و ايجاد اگاههي بهره وري در كشور.

2- ارئه خدمات تخصصي در زمينه تكنولوژي و بهبود كارايي عملياتي در سازمان ها.

3-اطلاع رساني در باره بهره وري.

شوراي ملي بهره وري از 75 عضو، شامل نمايندگان دولت ، صنايع، نيروي كار، انجمن هاي حرفه اي و ساير اشخاص حقيقي و حقوقي صاحبنظر در امور مديريت و مهندسي تشكيل شده است. علاوه بر شوراي ملي، 16 دفتر منطقه اي و 49 شوراي بهره وري محلي براي تقويت بهره وري با توجه به شرايط محلي ايجاد شده است.

3-6-2-سنگاپور

سنگاپور از جمله کشورهای آسیایی است که در چند سال اخیر توانسته به سرعت پیشرفت کند و در زمره کشور های بالای جهان از نظر درامد سرانه قرار گیرد. این کشور در سال 1967 مرکز ملی بهره وری ملی NPC را با اهداف زیر تاسیس کرد:

1-آگاهسازی کارگران در زمینه ارتقای بهره وری .

2-برقراری روابط مناسب میان کارکنان و مدیران در اجرای برنامه های بهره وری.

3-مشاوره و کمک به شرکتها در بهبود بهره وری .

مرکز بهره وری که بعدا به هیات ملی بهره وری تغییر اسم داد در اشاعه فرهنگ بهره وری به شرکته و موسسات دستاورد های موفقی داشته است.

7-2-بهره وری در ایران

ایران از زمان تاسیس سازمان بهره وری آسیایی تا قبل از وقوع انقلاب اسلامی ایران در بهمن 57 عضو بوده است. عضویت ایران در سال 1979 به حالت تعلیق در امد اما از سال 1363 با تصویب مجلس شورای اسلامی دوباره به عضویت آن سازمان در آمد. سپس سازمان بهره وری ملی ایران در سال 1364 وابسته به وزارت صنایع سنگین تاسیس شد. سازمان ملی بهره وری ایران بعدا به وزارت صنایع و در سال 1377 به سازمان امور اداری و استخدامی ملحق شد. سازمان ملی بهره وری ایران بیشتر به دنبال کار فرهنگی در اشاعه و ترویج فرهنگ بهره وری در سطوح مختلف جامع بوده است و تا بحال 5 کنگره ملی در زمینه بهره وری برگزار کرده است.

با اینکه کشور ما ایران از نظر منابع طبیعی و نیرو انسانی، معادن ، مواد اولیه و انژی دارای ظرفیت و پتانسیل بسیار بالایی است و از بسیاری جهات نسبت به کشور های دیگر دارای امتیلز و امکانات بالقوه فراوانی بوده و با اینکه باید نیروی کار و بازدهی سرانه صنعت کشور، سرمایه های موجود و منایع ملی به نحو احسن مورد استفاده و بهره برداری قرار گیرد و نمودار ها وشاخص ها و بهره وری ما در مقایسه با کشور های پیشرفته جهان و استاندارد های بین المللی از شرایط خوب و مطلوبی برخوردار باشد، اما متاسفانه ارقام بهره وری در کشور از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. به عنوان مثال ، در باره آب ومیزان بهره وری آن می توان گفت که از 140 میلیارد متر مکعب آب قابل استحصال حداکثر مقدار مورد اسفاده 92 میلیارد متر مکعب بوده و در عین حال راندمان ابیاری بسیار پایین و گاهی تا 30% هم رسید.

فصل سوم

مفهوم و فلسفه مدیرت فراگیر بهره وری

1-3-چشم انداز بهره وری فراگیر

پشتوانه مفهوم مدیریت فراگیر بهره وری ، چشم انداز بهره وری فراگیر است که خود به دور بهره وری اتکا دارد.

دور بهره وری فرایندی مستمر است که چهار مرحله را به یکدیگر مرتبط می سازد.:

1-سنجش و اندازه گیری 2-ارزیابی 3- برنامه ریزی 4- بهبود

دور بهره وری می تواند مفهوم دو بعدی به نظر آید اما در واقعیت با توجه به بعد زمان، دارای سه بعد است که آن را مدار بهره وری می توان نامید.

2-3-مرحله سنجش و اندازه گیری

نخستین دوربهره وری، سنجش و اندازه گیری است. هر شرکتی برای بهبود بهره وری باید از سنجش و اندازه گیری عملکرد سازمان شروع کند. بدون سنجش و اندازه گیری عملکرد سازمان و بدون روشی متمرکز ، سیستماتیک و تحلیلی نمی توان بهبود بهره وری را شروع کرد.

در چشم انداز بهره وری فراگیر ، تمام ابعاد بهبود بر اساس نظام سنجش بهره وری فراگیر ، معلوم خواهند شد.

3-3- مفهوم و تعریف کارکردی و عملیاتی مدیرت بهره وری فراگیر

یکی از خصوصیات منحصر به فرد و یگانه مدیریت بهره وری فراگیر ، توانایی آن در ارائه شاخص های بهره وری کلی و جزئی نه تنها در سطح کلی بنگاه و سازمان بلکه در سطوح پایینتر و عملیاتی سازمان می باشد. مثلا در یک کارخانه خودرو سازی ، شاخصهای بهره وری می تواند در سطح محصول ، سطح کارخانه ، سطح کارگاه و سطح کل سازمان مطرح شود.

در موارد فوق واحد های عملیاتی عبارت از محصول ، کارخانه ، کارگاه و سطح سازمان می باشد. همچنین در بانکی که چندین شعبه دارد واحدهای عملیاتی شامل قسمت های دایره چک، سپرده ها ، شعب محلی ، شعب منطقه ای و در سطح کل بانک می باشد.

در حقیقت ، مدیریت بهره وری فراگیر می تواند در هر سازمانی قابل اسفاده باشد. سازمان هایی که از نیروی انسانی یا ماشین ، تجهیزات، مواد اولیه و انرژی استفاده می کنند ، می توانند ابعاد محلی ، ملی ، بین المللی ، با سرمایه چند میلیارد دلاری و یا سازمان مشاوره ای یک نفره باشند.

4-3-خصوصیات منحصر به فرد مدیریت بهره وری فراگیر

الف قابل استفاده در سطوح خرد- کلان سازمان

مدیریت بهره وری فراگیر روشی سیستماتیک است که برای اندازه گیری و نظارت بر تغییرات بهره وری کلی و بهره وری های جزئی و واحد های عملیاتی سازمان و همچنین مجموعه سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. این امر مزیت منحصر به فرد سیستمهای مدیریت بهره وری فراگیر است که می تواند شاخص های بهره وری را هم در سطح کل سازمان و هم در سطوح قسمت های سازمان اندازه گیری کند. چون مدیریت بهره وری فراگیر در ماهیت هم به صورت کلان و هم به صورت جزئی قابل اسفاده می باشد می تواند به تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان کمک کند و هم جنبه آینده نگرانه دارد. یعنی می تواند مشخص کند در چه نقاطی منابع خاص یا واحد های خاصی از سازمان بطور موثر و کارا عمل نمی کنند که در آنصورت می توانند بر میزان بهره وری سازمان در آینده تاثیر نامطلوب بگذارند.

ب= چامعیت

مدیریت بهره وری فراگیر، در هر سازمان اعم از انتفاعی یا غیر انتفاعی قابل استفاده می باشد. از جمله در بیمارستانها، بانکها، شرکتهای بیمه، سازمان های تولیدی یا خرده فروشی، تولیدکنندگان غذای آماده، موسسات مشاوره ای یا حتی در خانه یعنی در همه جا که منابع وجود دارد. مفهوم کاربردی و عملیاتی از مدیریت بهره وری فراگیر استفاده جامع آن را ممکن می سازد.

پ-در دسترس بودن نرم افزار

نرم افزار کامپیوتری برای استفاده از مدریت بهره وری فراگیر متناسب با کامپیوترهای عمده – ریز کامپیوتر ها طراحی شده است .

ت-همسویی با مدریت بهره وری

اجرای مدیریت بهره وری فراگیر هر سازمان را قادر میسازد سیستمی از اندازه گیری بهره وری را طراحی واجرا کند وبر اساس آن عملکرد سازمان را ارزیابی وبرای بهبود بهره وری ، برنامه ریزی کند و آن برنامه را به اجرا درآورد .

ث-زمان اجرا

آشنایی با مدریت بهره وری فراگیر در هر سازمان در صورتی که افراد مسئول اجرای آن ، سمیناری یک روزه در باره تشریح موزوع آن برگزار نمایند ، کاری نسبتا" ساده است . زمان اجرای مدیریت بهره وری فراگیر با حدود ودامنه سنجش بهره وری ، تمایل مدیریت به نهادینه کردن سیستم بهره وری به عنوان بخشی از فلسفه مدیریتی ، میزان آموزش ومهارت کارکنان در آن زمینه ومیزان تعهد سطوح مختلف مدیریتی به برقراری چنین سیستمی بستگی دارد .

ج-ارتباط سود دهی

مدیریت بهره وری فراگیر ارتباطی یگانه ومنحصربه فرد با سود آوری دارد . مفهوم نقطه سربه سر بهره وری فراگیر نشان میدهد ناحیه ایی وجود دارد ه عنوان ناحیه سود که در بالای نقطه سربه سر وناحیه ای به عنوان زیان که در پاین نقطه سر به سر قرار دارد . مدیریت سازمان میتواند از سیستم مدیریت بهره وری فراگیر برای نظارت بر روی نه تنها تغیرات بهره وری کلی در سازمان استفاده کند ، بلکه بتواند تغییرات سود آوری سازمان را مورد دقت وبررسی قرار دهد .

5-3-استراتژی استفاده از نظام مدیریت بهره وری فراگیر

استراتژی که برای استفاده از مدیریت فراگیر بهره وری بعنوان ابزاری برای سنجش واندازه گیری بهره وری استفاده میشود ، در چهار سطح به شرح زیر انجام میشود :

1-5-3- سطح اول

در این وضعیت روند بهره وری کل در برابر نقطه سر به سر بنگاه را بررسی میکنیم . اگر مقدار بهره وری کل در دوره زمانی خاصی از نقطه سر به سر تجاوز کند ، تجزیه و تحلیل سطح دوم را انجام میدهیم .با توجه به نمودارهای ذیربط روند شاخصهای بهره وری جزئی را در سازمان بررسی میکنیم.

2-5-3-سطح دوم

به منحنی های روند بهره وری کل در نقطه سر به سر به تفکیک هر واحد عملیاتی توجه می کنیم. برای آن واحد های عملیاتی که مقدار بهره وری کل آنها زیر نقطه سر به سر قرار دارد تجزیه و تحلیل مرحله سوم را انجام می دهیم.

3-5-3-سطح سوم

روند شاخص های بهره وری جزئی برای کلیه واحد های عملیاتی که مقدار بهره وری کل آنها زیر نقطه سر به سر است را تجزیه و تحلیل می کنیم. معمولا در عمل یک یا بیشتر از یک شاخص بهره وری جزئی در حال کاهش می باشد.

4-5-3-سطح چهارم

منابع ونهاده ها را در ارتباط با بهره وری آنها با استفاده از روش مهندسی صنایع تجزیه و تحلیل می کنیم. در این استراتژی از اصل مدیریت بر اساس حالات استثنایی که یه خودی خود بر بهره وری کل تاثیر می گذارد، استفاده می شود.

6-3-توان مدیریت جامع بهره وری فرگیر

استفاده از مدیریت بهره وری فراگیر در سنجش بهره وری در بیشتر شرکتها می تواند موجب پیشرفت زیادی می شود. چون استفاده از CTPM مزایای بیشتری نسبت به TPM دارد. CTPM مدلی بسیار پیچیده ، جامع و عملی و قابل دسترسی برای سازمان ها از هر نوع یا اندازه ای با هر نوع ماموریتی می باشد.

کاربرد CTPM

CTPM هم در صنعت و هم در سازمان های خدماتی مورد استفاده فرار گرفته است. هر شرکت می تواند اول با TPM شروع کند و وقتی سیستم سنجش بهره وری در شرکت در مدت 1 الی 2 سال به بلوغ رسید سپس به سمت CTPM پیشرفت کند. روش دیگر استفاده از CTPM از ابتدای کار می باشد. هر دو روش به خوبی کار می کنند. خوشبختانه به علت اینکه CTPM چیزی جز گسترش TPM نیست، لذا خیلی ساده می باشد از TPM به سمت استقرار CTPM حرکت کنیم. مزایای عمده CTPM بر سایر سیسمتهای بخش بهره وری به شرح زیر می باشد:

1-CTPM واقعا جامعیت دارد. کلیه نهاده ها و محصول ملموس و غیر قابل لمس را در نظر می گیرد.

2-CTPM بهترین خصوصیات TPM را با هم در نظر می گیر که شامل همه عوامل نهاده ها وستاده های قابل لمس با روش های اندازه گیری و محاسبه کردن کیفیت می باشد. بطوری که عوامل درونی و خارجی موثر بنگاه را بطور مستقیم و غیر مستقیم در نظر می گیرد.

3-برای سنجش عوامل غیر قابل لمس، CTPM عوامل مرتبط با سازمان را علاوه بر کیفیت ورضایت مشتری از محصول سازمان در نظر می گیرد.

4-CTPM نشان می دهد که چگونه سود دهی سازمان تحت تاثیر اقدامات اداری علاوه بر سایر فعالیت های سازمان می باشد. در واقع CTPM تاثیر تصمیماتی که در طراحی استراتژیهای معینی در گذشته و حال اخذ می شوند را به بهره وری کل سازمان در نظر می گیرد. از این رو CTPM می تواند به عنوان ابزاری عمده برای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک به کار رود.

5-CTPM برای بهبود به عنوان ابزاری برای مدیریت بر اساس استثنا به برخی از منابع توجه می کند. در برخی از زمانها مدیریت می تواند به برخی مسائل توجه بیشتر داشته و تصمینات تاکتیکی خاصی را اخذ کند. CTPM به فرایند چنین تصمیم گیری کمک می کند. از این رو CTPM ابزار قوی برای طراحی و اتخاذ مناسب تاکتیک های سازمان می باشد.

6-در تصمیمات مربوط به مدیریت تکنولوژی ، به ویژه تکنولوژی های گران قیمت ، CTPM می تواند برای انتخاب و انتقال مناسب تکنولوژی به کار رود. به طوری که حرکت از تکنولوژی به تکنولوژی بالا تر را در فرایندی ملایم برای سازمان امکان پذیر سازد.

7-هدف گذاری در زمینه سود می تواند با استفاده CTPM حتی در مقاطع کوتاه انجانم شود. TPM به عنوان جزئی از CTPM وسیله ای برای اتصال سود به بهره وری کلی می باشد.

8-ازآنجا که CTPM می تواند نتایج استراتژيها و تصمیمات همه مدیران در همه سطوح را به خوبی منعکس کند، لذا ابزار با ارزشی برای هماهنگی و کار گروهی بین سطوح مختلف مدیران می باشد.

9- نتایج و اطلاعات کسب شده از مدیریت کیفیت فراگیر ، مهندسی مجدد و شاخص مقایسه ای و رهنمای بنگاه ها و سایر مفاهیم ، همچنین تاثیر آنها بر روی سود آوری ، از طریق مدل CTPM برای برنامه ریزی بلند مدت استفاده می شود. به ویژه سازمان هایی که فعالیت های بین المللی دارند.

10- تخصیص منابع و بودجه در سازمان به سادگی می تواند از طریق مدل CTPM با توجه به تحلیل عملکرد واحد ها ، محصول ؛ عوامل غیر قابل لمس، عوامل ملموس، انجام شود.

بنابراین CTPM ابزاری بسیار قدرتمند برای مدیریت سازمانها می باشد.

7-3-تعریف مدیریت بهره وری فراگیر

مدیریت بهره وری فراگیر ، فلسفه ای از مدیریت رسمی و فرایندی است که چهار مرحله سیکل بهره وری را دنبال می کند تا اینکه بهره وری کل افزایش یافته ، هزینه کل هر واحد محصول یا خدمت با بالاترین کیفیت تولیدی کاهش یابد.

مدیریت بهره وری فراگیر بر مدیریت بهره وری در کل سازمان تاکید دارد. فلسفه ای رسمی است چون پایگاه تئوریک دارد و تا به حال در صد ها سازمان در سطح جهان اجرا شده است. همچنین مدیریت بهره وری فلسفه ای از مدیریت است زیرا راه متفاوتی به طراحی ، توسعه ، اداره وپیشبرد سازمان به صورت سیستمی متشکل از سیستمها و اجزا فرعی متصل به هم دارد. الگویی از نوع تفکر انسان-فنی است که مسائل فنی را با علوم رفتاری مرتبط می سازد. مدیریت بهره وری یک امر و فرایندی مستمر است که بر اساس سیکل بهره وری ، اندازه گیری ، برنامه ریزی و بهبود انجام می شود. این بهبود در کلیه سیستمهای فرعی سازمان نیز انجام می شود. ارتباط بهره وری کل ونقطه سر به سر آن ، مفهوم مدیریت بهره وری فراگیر را به سود مرتبط می سازد. به سود به عنوان خون سازمان و به مدیریت بهره وری به عنوان قلب سازمان توجه می شود. مدیریت بهره وری به بالاترین کیفیت محصول نیز تکیه دارد.

کیفیت را مسئله ای لوکس نمی داند بلکه آن را ضرورت می شناسد اما ضرورتی که کافی نیست. بدون داشتن کیفیت در سطح جهانی، سازمان افول می کند. با انقلاب تکنولوژی و بالا رفتن تصحیلات وسطح توقعات مردم ، انان کالا هایی با کیفیت می خواهند. بنابراین کیفیت یکی از متغیرهای استراتژیک عمده در فلسفه مدیریت بهره وری فراگیر است.

8-3-مدیریت بهره وری فراگیر به مثابه یک صندلی سه پایه

مفهوم مدیرت بهره وری فراگیر که در بخش قبل مورد بحث شد تصویری جامع از فرایند های کلیدی در صورتی سیستماتیک عرض می دارد. مدیریت بهره وری فراگیر را می توان به صورت صندلی سه پایه تشبیه کرد. سه پایه این صندلی عبارتند از: کیفیت ، بهره وری فراگیر و نوآوری / تکنولوژی که همگی دارای یک اندازه و به یک فاصله از یکدیگر قرار دارند. به این معنی که به هر سه متغیر توجه و تاکیدی یکسان می شود. مشتری در مرکز توجه در روی این سه پایه قرار دارد. همه این سه پایه به وسیله سه میله : یعنی مدیریت ، کارکنان و عرضه کنندگان بهم متصل می شود. اگر یکی از میله ها نباشد نهایتا موجب حرکت صندلی به یک سمت می شود. لذا هر سه گروه باید در کنار هم بتوانند انتظارات مشتریان را به طور مستمر براورده سازند.

رضایت مشتری فرایندی همزمان از طراحی ، تولید، فروش و عرضه به موقع و با کیفیت محصول را می طلبد. جنبه دیگر مدیریت بهره وری ، جامعیت ویکپارچگی متغیر ها با یکدیگر است. به طور خلاصه مدیریت بهره وری فراگیر توجه به ساختن سیستمی موفق از افراد وتکنولوژی برای ارائه خدمات و محصولات با کیفیت متناسب با نیاز های مشتری می باشد.

9-3-مدیریت بهره وری فراگیر: اتحاد سه بعد رقابت پذیری

سازمان ها تمایل به تفکر خلاقانه تا تفکر معمولی دارند. آنها رقابت پذیری را به عنوان متغیری استراتژیک تلقی می کنند. مدیریت بهره وری فراگیر تاکید بر سه بعد یعنی کیفیت ، بهره وری کل و تکنولوژی یعنی سه متغیر استراتژیک دارد ، لذا از سه علوم و دانش قوی یعنی مدیرت یهره وری ، مدیریت بهره وری فراگیر و مدیریت تکنولوژی استفاده می کند. به طوری که منجر به نتایج زیر می شود:

1-رضایت مشتری وپاسخگویی در برابر خواسته های مشتری.

2-سود اوری

3-افزایش سهم بازار

4-رضایت همه افراد که بطور مستقیم و یا غیر مستقیم در ارتباط با سازمان می باشند.

5-رفاه کارکنان

6-توان زیست محیطی.

7-وفاداری فروشندگان مواد و خریداران.

8-پویایی سازمان.

متغیر مسلط در مدیریت بهره وری فراگیر ، بهره وری کل است و در مدیرت کیفیت فراگیر ، کیفیت ودر مدیریت تکنولوژی ، تکنولوژی است. مدیریت بهره وری فراگیر اثرات کیفیت و تکنولوژی را بر روی ستاده ها و نهاده ها در بر می گیرد.

فصل چهارم

بهبود بهره وری

1-4-عوامل موثر بر بهره وری

برای حضور در صحنه های بین المللی کشور هایی می توانند حضور قوی پیدا کنند که ضمن استفاده بهینه از عوامل تولید ، بخشهای کشاورزی- ضنعت و خدمات آنها نیز در حالت رقابت پذیری کامل با دیگر کشور ها باشد.

با نگاهی به کشور های موفق جهان دیده می شود که این کشور ها بهای لازم را به نیروی انسانی به عنوان مهم ترین عامل تولیدی می دهند ودر مقابل این نیرو با بالا بردن بهره وری خود در منافع حاصل از تولید سیم می شوند ، که بالا بردن بهره وری باعث بوجود آمدن نظامی می شود که از آن همه طبقات اجتماهی استفاده می برند.

بهره وری در جامعه زمانی تحقیق پیدا می کند که تمامی بخش های تولیدی ، اجتماعی و خدماتی سعی در استفاده از یک نظام مناسب بهره وری داشته باشند که معمولا نظام قانون گذار می تواند با هموار کردن راهها ، باعث بوجود آمدن بهره وری شود و عامل انسانی در راه تکامل آن کوشش کنند.

بهره وری پایین در سازمان ها ، شرکته و موسسات مختلف ناشی از عوامل گوناگونی است. متناسب با این عوامل روشهای متفاوتی نیز برای رفع مشکلات وجود دارد. به کلیه تلاشهای سیستماتیک و ساختار یافته برای حذف یا کاهش تلفات ناشی از مواد ، ماشین ، انسان و یا تعامل نادرست بین آنها ، نظام ارتقای بهره وری گفته می شود. نظام ارتقاب بهره وری در سه گروه قابل دسته بندی است:

-نظامهایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از مواد وماشین تمرکز دارد.

-نظامهایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از عملکرد انسان تمرکز دارد.

-نظامهایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از تعامل نامناسب بین انسان ، ماشین و مواد تمرکز دارد.

گروه اول نظامهای سخت افزار محور ، گروه دوم نظامهای انسان افزار محور و گروه سوم را نظام های نرم افزار محور گویند. برای ارتقای بهره وری قبل از هر چیز باید عوامل موثر بر بهره وری را به خوب شناخت.

ناکایما معتقد است عوامل موثر بر بهره وری دو نوع است:

الف-عوامل کوتاه مدت.

ب-عوامل بلند مدت.

تغییرات کوتاه مدت در بهره وری غالبا به میزان انگیزه پرسنل برای کار و بهبود روشها و سیستمهای جاری و گردش کار و تغییرات در میزان فشار کار و نوسانات تجاری بستگی دارد. انواع عوامل بلند مدت موثر بر بهره وری عبارتند از:

1-ایجاد وتوسع محصولات جدید.

2-معرفی روشهای تولید جدید.

3-کشف منابع جدید.

4-یافتن کانالهای جدید بازار یابی.

5-عقلایی کردن ساخت اقتصادی و بهره وری.

در یکی از گرارش های مربوط به بررسی های بهره وری که از سوی وزارت کار در ژاپن منتشر شده است:

1-نحوه استقرار تجهیزات و پرسنل.

2-مهارت نیروی کار.

3-کیفیت مواد.

سازمان بین المللی کار عوامل موثر بر بهره وری را از دیدگاه وسیع تر به سه دسته زیر طبقه بندی کرده است:

1-عوامل کلی از قبیل آب و هوا ، توزیع جغرافیایی مواد خام وغیره.

2-عوامل تشکیلاتی و فنی از قبیل کیفیت مواد خام ، جانمایی و حمل استقرار کارخانه ، فرسایش و از بین رفتن ماشین آلات و ابزار و غیره.

3-عوامل انسانی از قبیل روابط مدیریت و کارکنان ، شرایط اجتماعی و روانی کار ، فعالیت اتحادیه کارگری وغیره.

سولو عوامل موثر بر بهره وري را با در نظر داشتن تابع توليد ، تحولات فني و تراكم سرمايه معرفي مي كند.

برخي ديگر از اقتصاددانان ، عوامل موثر بره بهره وري را چنين دسته بندي كرده اند:

-تغييرات تكنولوژيك.

-قابليت نيروي كار به قابليت ها و توانايي هاي خاص كارگر محدود مي شود.

-ميزان سرمايه به ازاي واحد نيروي كار كه منعكس كننده ميزان تمركز سرمايه يا حجم سرمايه اي است كه واحد نيروي كار مي تواند آن را مصرف كند.

سومانث برخي از مهمترين عوامل موثر بر بهره وري در آمريكا را بشرح زير بر مي شمارد:

-ميزان سرمايه گذاري

-نسبت سرمايه به كار

-تحقيق و توسعه

-ميزان استفاده از ظرفيت

-قوانين دولت

-عمر كارخانه و تجهيزات

-هزينه هاي انرژي

-تركيب نيروي كار

-اخلاق كاري

-ترس كارگران در مورد از دست دادن شغل

-تاثير اتحاديه ها

-مديريت

بهره وري را مي توان از دو ديدگاه ديگر بررسي كرد:

الف-ديدگاه تكنيكي (نگرش فني)

بهره وري نسبت ستانده به يكي از عوامل توليد است. به اين ترتيب با توجه به اينكه منظور ارتباط خروجي با هر يك از عوامل سرمايه ثابت ، سرمايه در گردش ، مواد خام و مانند آنها مي باشد ، بهره وري سرمايه ثابت ، بهره وري در گردش ، بهره وري مواد ختم و مانند آنها مطرح مي شود. اين تعريف را موسسه همكاري اقتصادي اروپا در سال 1950 ارئه كرده است.

ب-ديدگاه (نگرش) فرهنگي

-يك ديدگاه فكري است كه همواره سعي در بهبود وضع موجود دارد.

-يك ايدئولوژي ، فرهنگ وشيوه زندگي است.

بنابرين بهره وري به عنوان يك فلسفه مبتني بر استراتژي بهبود ، عاملي است كه قشرهاي مختلف يك جامعه را در بر گرفته و منافع آنها را به يكديگر پيوند مي دهد ، در اين بينش انسان به عقيده و باوري دست پيدا مي كند كه مي تواند امروز وظايف خويش را از ديروز بهتر و مطلوبتر انجام دهد.

بايد توجه داشت كه هيچ يك از عوامل فني به تنهايي مد نظر نيستند بلكه مجموعه آنها بر رشد بهره وري موثرند.

پرکو پنکو دسته بندی عوامل موثر بر بهره وری یک سازمانرا به صورت زیر ارئه داده است:

الف-عوامل خارجی یا غیر قابل کنترل یا عوامل برون سازمانی

به عواملی اطلاق می شود که از خارج بر سازمان اثر می گذارند و تحت اختیار افراد و مدیران درون سازمان نیستند. یعنی مدیریت تشکیلات قادر نیست در کوتاه مدت آنها را تحت کنترل در آورد و یل بر آنها اثر گذارد. لاجرم سازمان باید خود را با تغییرات آنها منطبق سازد. مانند قوانین و مقررات ملی.

ب-عوامل داخلی یا قابل کنترل یا عوامل درون سازمانی

این عوامل تخت حیطه و اختیارات افراد و مدیران داخل سازمان است که با تعمق و مدیریت صحیح می تواند با بهره وری بالا بکار گرفته شوند. این عوامل را می توان به شرح ذیل تقسیم بندی کرد:

عوامل سخت افزاری

مانند ماشین آلات و تجهیزات ، تکنولوژی ، مواد اولیه – انرژی ، ابزار – منابع مالی (سرمایه) ، زمین

عوامل نرم افزاری

اطلاعات ، دستور العملها ، نقشه ها و فرمولها.

عوامل انسان افزاری یا مغز افزاری

این عوامل به دو شاخه اصلی تقسیم می شود:

الف-عوامل موثر بر ارتقای بهره وری نیروی انسانی مانند:

-توان فنی و تخصصی نیروی کار و قدرت انجام کار ، از قبیل علم ، تجربه تحصیلات و استعداد

-توان انگیزه و تمایل به انجام کار ، از قبیل نیاز های مادی و فیزکی ، نیاز های روحی –روانی ، محیط کار

ب- عوامل موثر بر ارتقای بهره وری مدیریت مانند:

-فلسفه و سبک مدیریت

-سازماندهی ، برنامه ریزی

=سیستم های اطلاعاتی مدیریت

عوامل سخت افزاری

گروه سخت افزاری شامل 4 بخش می شود:

الف)تولید ب)کارخانه و تجهیزات ج)تکنولوژی د)مواد وانرژی

الف- محصول

منظور از بهره وری محصول را اینگونه تعریف می کنند که محصول عرضه شده تا چه اندازه نیاز ها را تامین می کند و با طراحی بهتر و مشخصات بهتر محصول است که می توان ارزش مصرف را بالا برد برای افزایش بهره وری باید تلاش کرد که محصول را در مکان درست ، زمان درست و قیمت مناسب عرضه نمود که رعایت اصول باعث صرفه جویی در مقیاس خواهد شد.

ب-کارخانه و تجهیزات

با رعایت نکاتی می تواند نقش مهمی را در افزایش بهره وری داشته باشد:

-تعمیرات خوب و به موقع

-بهره برداری از کارخانه و تجهیزات آن در شرایط مطلوب

-افزایش ظرفیت کارخانه با حذف کمبود ها و اقدامات اصلاحی .

-کاهش زمان مرده و استفاده بهینه از ظرفیت ماشین آلات و تجهیزات

ج-تکنولوژی

یکی از مهمترین ابزارهای دستیابی به افزایش بهره وری ، نوآوری تکنولوژی است. تکنولوژی غالبا طراحی فرایند تولید ، تحقیق و توسعه ، آموزش جنگ با کهنگی و فرسودگی است.

د-مواد و انرژی

با کمی دقت و صرفه جویی در مصرف مواد به نتایجی باور نکردنی در بهره وری دست می یابییم ، که این مواد شامل مواد خام مستقیم و غیر مستقیم است. در این رابطه باید انتخاب مواد اولیه بطور مناسب صورت گیرد. فرایند تولید کنترل شود. استفاده از ضایعات ، وازده ها ، پس مانده ها نیز کنترل گردد. بالا بردن کیفیت مواد اولیه با استفاده از فرایندهای آماده سازی ، بهبود بخشیدن مدیریت انبار و جلوگیری از نگهداری مازاد در انبار و افزایش منابع عرضه باید در نظر گرفته شود و کنترل گردد.

گروه نرم افزار

شامل موارد زیر می شود:

1-افراد 2-سازمان و سيستم 3-روش هاي كار 4- شيوه مديريت

افراد: عامل اصلي تكنولو‍ي و افزايش بهره وري افراد و انسانها هستند كه بصورت كارگر ، مهندس ، مدير و ... انجام وظيفه مي نمايند و داراي 2 جنبه كاربردي و سودمندي هستند ، وجهي كه انسان ها مي توانند خود را با كار تطبيق دهند جنبه كاربردي است. ممكن است افراد كار خود را انجام دهند ولي انگيزه براي كار نداشته باشند و ممكن است كار خود را انجام دهند و از انجام آن كار راضي باشند. كارگران موفق بايد تشويق شوند و پاداش گيرند و بايد براي افرا د موقعيتي را فراهم آورد كه در آنها ايجاد انگيزه كند. مطلعات انجام شده در خصوص شركتها و سازمانهائي كه سرمايه گذاري نسبتا سنگيني برروي توسعه نيروي كار خود داده اند نكات قابل توجهي را در بردارد. اصلي ترين اين نكات بطور خلاصه در زير آمده است:

-سرمايه گذاري روي افراد مي تواند كمك بزرگي به بهره وري باشد مشروط بر اينكه با دقت برنامه ريزي شود و به نيازهاي كسب و كار مربوط باشد.

-بهره وري در موقعيت هاي متفاوت معاني گوناگوني دارد و بهره وري مرتبط با توسعه منابع انساني را مي توان از راههاي گوناگوني بدست آورد. در برخي نمونه ها روش سنتي براي افزايش بهره وري را بكار مي برند. مثلا تمركز برروي كارگاهي و استفاده از آموزش و كاراموزي براي نيل به بهبودهايي در بهره وري مه براحتي مي توانند كمي شود ، اندازه گيري مي شود.در اينجا بهره وري معنايي وراي افزايش كارايي دارد يعني بعمناي افزدون ارزش افراد و تضمين رشد و رقابت سازماني از طريق نيروي كار بر تر است. در نمونه ديگري از شركتها ، بهره وري در هر سطحي در باره انعطاف پذيري ، همكاري تيمي ، كيفيت ، تعهد و اطمينان از وجود افرادي تربيت شده در سطح بالا است.

-براي موفقيت توسعه منابع انساني اين امر بايد با دامنهاي از ديگر سياستگذاريها و تجربه هاي منابع انساني همراه باشد و زير چتر يك راهبرد كلي منابع انساني قرار گيرد كه با نيازهاي كسب و كار همسو لست. بعنوان نمونه در چند شركت مو.رد بررسي ، توسعه نيروي كار بخشي از يك استراتژي وسيعتر نيروي انساني بود و به مضوح مشاهده شد كه چگونه فقط بر آموزش و كاراموزي تاكيد نگرديد بلكه ديگر روندهاي منابع انساني ، استخدام دوباره ، ايجاد تيمها و آموزش نيروي انساني ب روي بهره وري تاثير دارد.

-وظيفه اصلي هر مديري توسعه منابع انساني است چرا كه مديران مسئول محل كار خويش هستند. متخصص آموزش يا پرسنل مي تواند به عنوان يك تسهيل كننده ، عمل كند و همانند كاتاليزور تجارب را تا آنجا مه لازم است ارائه نمايد. اما مدير مستقيما مسئول عمل در محل كار است و بنابراين اين مدير است كه بايد مستقيما مسئول بهترين نحوه به كارگيري تمام منابع از جمله منابع انساني باشد كه عملكرد را ممكن مي سازد.

-مديران كانون معني دارترين و با ارادهترين تجارب كاري همكاران خويش هستند. بنابراين مدير است كه مي تواند تصميم بگيرد كه چگونه اين تجارب كاري را در راهي بكار ببرد كه به كاركنان كمك كند تا در طيف وسيعتري از وظائف شغلي و موقعيت ها ، ماهرتر ، منعطف تر و داراي دانش بيشتر باشند و بتوانند عملكرد خود را بطور مستمر بهبود بخشند و قابليتهاي خود را افزايش دهند .

-بهره وري بهترين استفاده از تمام منابع براي بدست آوردن حداكثر ارزش افزوده از آنها است. تمركز روي خروجي است آن هم روي خروجي در تمامي سطوح و در تمام سازمان ، در تمام واحدهاي كسب وكار . در تمام تيمها و ردر همه افراد. بنابراين توسعه منابع انساني بايد در تمام اين سطوع عملكرد كند. به اين ترتيب ما به يك تعريف از توسعه منابع انساني (HRD ) مي رسيم:

توسعه منابع انساني بعمناي ذخيره مهارتي و سازماندهي و تجربه هاي يادگيري اهداف كسب و كارست كه مي تواند محقق شود تا از طريق بكارگيري مهارتها ، دانش ، رقابت ، قدرت يادگيري و علاقه افراد در تمامي سطوح ، رشد مستمر سازماني به همراه رشد مستمر افراد بوجود آيد.

سازمان و سيستم: سازمان بايد در جهت رسيدن به اهدافش برنامه ريزي كند . از مهمترين دلايل بهره وري اندك ، مقاومت و عدم انعطاف سازمان است كه حاضر به پذيرش هيچگونه تغييراتي در حهت بهبود تواناييهاي نيروي كار ، پذيرش تكنولوژي و نظاير آن نمي باشد.

شيوه مديريت:مديريت يكي از مهمترين ابزارها براي افزايش بهره وري است. زيرا مديريت مسئول اغستفاده از تمام منابع در بنگاه خويش مي باشد. سودمندي مديريت به ، چه وقت ، كجا، چگونه و براي چه كسي مربوط مي شود. دو دامنه اثر بخشي عملكرد و كارايي عملكرد براي نشان دادن موفقيت يك مدير در تلاش براي بهره وري بيشتر به صورت زير نمايش داده شده است.

|  |  |
| --- | --- |
| اثر بخش و كارامد ، منطقه بهره وري بال ، اهداف كسب شده و از منابع خوب استفاده شده است. | اثر بخش اما غير كارآمد ، اتلاف  بالا  قسمتي از منابع |
| كارآمد اما غير اثر بخش ،  منابع تلف نشده اما به هدف  دست نيافته است. | غير اثربخشو غير كار آمد ، اهداف  پايين  كسبنشدهو منابع در فرآيندها  تلف شده است |

خوب ضعيف

عوامل خارجي

عوامل خارجي نظير سياستهاي دولت ، مكانيزمهاي بنيايي ،شرايط سياسي – اجتماعي – اقتصادي ،محيط كار ، دسترسي به منابع مالي ، برق، آب ، حمل و نقل و ارتباطات و مواد اوليه و... مي باشند كه همگي در بهروري بسيار مؤثرند ولي بنگاها قادر به كنترل اين عوامل نيستند .

اصلاحات ساختاري : تغيرات ساختاري جامعه در بهروري ملي و در نتيجه بهروري بنگاهمي گذارد . اين تغيير در طولاني مدت دوطرفه است يعني همانطور كه تغيير ساختار روي بهروري اثر مي گذارد و بهروري نيز موجب تعديل ساختار مي شود و اين تغيير موجب توسعه اقتصادي و اجتماعي مي شود . مهمترين تغييرات ساختاري عوامل اقتصادي ، اجتماعي و جمعيتي هستند .

تغييرات اقتصادي : وقتي كه اشتغال از بخش كشاورزي به بخش صنعت انتغال پيدا كند باعث رشد بخش صنعت و رشد بهروري مي گردد . نيروي كار در بخش كشاورزي كاهش پيدا مي كند و از بخش كم بهره كشاورزي به بخش صنعت انتغال پيدا مي كنند .

مرحله دوم تغيير ساختار از صنعت به خدمات است كه خدمات شامل عمده فروشي ، خرده فروشي ، امور بانكي ، بيمه و ... است البته اين افزايش بهروري در مرحله اشتغال از صنعت به خدمات مثل انتقال كشاورزي به صنعت نمي باشد و انتقال اشتغال از صنعت به خدمات با افزايش هزينه آموزش نيروي كار نيز همراه است .

رقابت صنعتي در بهروري اقتصادي و بنگاهي بسيار مؤثر است و رقابت صنعتي «ايجاد توانايي غوري و خلق فرصت براي كارفرمايان در طراحي ،توليد ،فروش كالا در محيط مربوط به خويش مي داند كيفيت و قيمت را رقباي داخلي و خارجي تعيين مي كنند . از عوامل مهم ديگر در افزايش بهره وري تحرك اقتصادي ،كارايي صنعتي ،تحرك،مالي ،حضور در بازار رقابت ،منابع انساني ،قوانين و مقررات مالي و مالياتي و پولي ،منابع و زير بناي اقتصادي ،توجه به صادرات ،توجه به اختراعات ،ثبات سياسي ،اقتصادي و ....را مي توان نام برد كه در رقابت صنعتي نيز موثرند .

تغييرات جمعيتي و اجتماعي :نرخ زياد زاد و ولد و نرخ كاهش يابند مرگ و مير در جهان باعث افزايش جمعيت شده است در كنار آن تعداد زناني كه وارد بازار كار مي شوند نيز سير سعودي دارد . مزد حقيقي در كشور هاي در حال توسعه روند صعودي ندارد ولي قيمت كالاها بايد رقابتي باشد تغييرات جمعيتي در جويندگان كار ،كارگران ،شاغل ،مهارتهاي كاري و عرضه و تقاضاي كالاها تاثير بسيار زيادي دارد .جابجايي جمعيت ،درصد اشتغال زنان ،به تاخير افتادن بازنشستگي به دليل استفاده از امكانات بهداشتي ،كار افراد مسن ،افزايش جمعيت و افزايش هزينه هاي آموزش ،بهداشت ،تامين اجتماعي ،مسكن ،و ..... اينها عواملي هستند كه به طور مستقيم و غير مستقيم روي بهره وري تاثير مي گذارند .

منابع طبيعي :نيروي انساني ،زميني ،سوخت و مواد خام مهمترين منابع طبيعي مي اشند . توانايي ملت ها در استفاده بهينه از اين منابع تاثير بسيار زيادي در بهبود بهره وري دارد .

نيروي انساني :با ارزش منبع طبيعي ،جامع مي باشد در كشورهايي كه منابع طبيعي ديگرش زمين ،مواد سوختني و مواد معدني كمياب است ،مهمترين عامل ، توسعه و رشد اقتصادي است . در اينگونه كشورها انسانها و مهارت و آموزش و انگيزه هاي آنان مي باشد كه سبب بهبود كيفيت مديريت مي شود .

زميني :زمين به مديريت صحيح و سياست درست استفاد از ان ،نيازمند است افزايش جمعيت و استفاده بيش از حد از عوامل ، مخرب زمين هستند اگر كارگر شاغل در زمين تحت فشار باشد به جاي افزايش بهره وري باعث نابودي زمين خواهد شد .

سوخت (انرژي ):يكي از منابع مهم در امر بهره وري ، انرژي است. افزايش بهاي نفت در دهه 1970 از عوامل كاهش بهره وري در سطح جهان بود. تقاضا براي نفت تابع قيمت و سوخت جايگزين است ، و عرضه نفت بر اقتصاد كشورها تاثير مي گذارد. افزايش و كاهش عرضه نفت مشكل چنداني ندارد ولي بدليل محدوديت منابع بايد در مصرف آن صرفه جويي كرد. نبايد به اين ماده به عنوان عامل فزاينده بهره وري نگاه كرد بلكه بايد سعي در تبديل آن به محصولاتي با ارزش افزوده بيشتر داشت.

مواد خام :از عوامل اصلي ديگر مي توان به مواد خام اشاره كرد كه بهاي آن مثل نفت هميشه با نوسانات شديد همراه است. بهره برداري از معادن در كشور ما كيفيت مطلوبي ندارد. زيرا به دليل ناشناخته بودن معادن و عدم استخراج آنها و در صورت استخراج با سرمايه گذاري بالا و بكارگيري نيروي انساني متخصص كه خود هزينه بالايي را در بر دارد باعث كاهش بهره وري مي گردد و وابستگي اين كشور به درامدهاي نفتي باعث مي شود كه استخراج معادن نقش مثبتي در بهره وري نداشته باشد. مطاللعه انجامشده توسط مك كنينزي نشان داد كه در شركتهاي امريكايي هشتاد و پنج درصد متغيرهاي موثر بر بهره وري درون سازماني و قابل كنترل توسط مديريت هستند و فقط 15% اين متغيرها بيروني و خارج از كنترل مديريت هستند. علاوه بر اين مطالعه كينز ستر گور مشان داد كه مديريت مي تواند 80% از متغيرهاي دروني را تحت نفوذ در آورده و يا آنها را تغيير دهد. در حاليكه تنها 20% از متغيرها زير نفوذ كاركنان است. اگر اين ارقام به واقعيت نزديك باشند ، حدود 70% از عوامل بهره وري در كشورها با اقتصاد بازار صنعتي شده تحت كنترل مديريت هستند.

در كشورهاي در حال توسعه و در كشورهايي كه در حال انتقال به اقتصاد بازار هستند ، به دليل بحران اقتصادي و دخالتهاي در حد غير ضروري زياد و نيز وابستگي آنها به بازار اقتصاد هاي توسعه يافته ، اغلب عكس مطلب ياد شده صحيح است. در واقع ، دخالت بيش از حد دولت و زياد بودن نا معقول مالياتها مي تواند تجارب را نابود كند و يا به زير زمين بكشاند.

در هر حال ، شناخت و درك شدت و برهم كنش عوامل درون سازماني و برون سازماني ، چه در كشورهاي توسعه يافته و چه در كشورهاي در حال توسعه اهميتي اساسي دارد.

عواملي كه براي يك موسسه جنبه برون سازماني دارند و غير قابل كنترل هستند ، غالبا براي يك موسسه ديگر درون سازماني به شمار مي آيد. مثلا عواملي كه از نظر يك تشكيلات اقتصادي برون سازماني تلقي مي شوند ، مي توانند براي دولت موسسات كشوري يا منطقه اي ، انجمنها و گروهاي فشار درون سازماني باشند. اين موسسات مي توانند سياستهاي مالياتي را اصلاح ، قوانين متناسب را وضع ، دستيابي به منابع ملي را تسهيل كنند ، زير ساخت اجتماعي و سياست قيمت گذاري بهتر نمايند در حاليكه سازمانها به صورت فردي قادر به انجام اين امور نيستند . به اين ترتيب روشن مي سود كه چرا غالبا عوامل برون سازماني و درون سازماني را عوامل اقتصاد كلان و اقتصاد خرد مي نامند در ذيل به برخي از عوامل فوق موثر بر بهبود بهره وري به تفضيل صحبت خواهيم كرد .

(الف) عوامل موثر بر بهره وري نيروي كار

كاركنان سرمايه هاي با ارزش هر سازمان مي باشند . دستيابي به هدفهاي هر سازمان در گرو مديريت درست اين منابع با ارزش است . نيروي كار عامل مهم و موثر در بهره وري است نيروي كار اگر با آرامش خاطر و انگيزه قوي ،اشتغال به كار داشته باشد و به دلايل گوناگون از آينده واهمه نداشته باشد ،بهره وري او بالاتر خواهد بود مجموعه اي از عوامل و ارزشهاي حاكم بر سازمان ،بر روي بهره وري كار موثر مي باشند . مهمترين عاملي كه بر روي بهره وري نيروي كار تاثير دارد ،انگيزه نيروي كار در انجام كار است . عواملي كه بر روي انگيزه نيروي كار تاثير دارد به دو دسته كلي ،مادي و فرهنگ سازماني وابسته مي باشند .

عوامل مادي به ميزان حقوق و دستمزد افراد در مقايسه با سطح قيمتها در جامعه و بر آورد نيازهاي اوليه افراد (نيازهاي مازلو )بستگي دارد .

عوامل فرهنگ سازماني به اين مساله مي پزدازد كه جو مديريتي و فضاي سازمان براي كارگران چگونه است ؟ يعني مديريت سازمان آيا امكان بروز عقايد و افكار تو را به زير دستان خود مي دهد يا خير ؟ آيا معيار انتخاب و بكار گيري افراد در مشاغل بر اساس شايستگي ها و صلاحيت ها مي باشد يا اين كه معيار صرفا بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است ؟ آيا سيستم تشويق يا تنبيه عادلانه در سازمانها وجود دارد؟ يعني سازمان بين كسي كه كارمي كند و كسي كه كم كاري مي كند تفاوت قائل مي شود ؟ميزان مشاركت در سازمان چقدر است ؟مديران تا چه ميزان محيط را براي انجام كار جذاب نموده اند ؟

افزايش حقوق و مزايا به تنهايي باعث افزايش بهره وري نيروي كار نخواهد شد در كنار آن توجه به مسائل عاطفي و نيازهاي روحي انسانها بسار مهم است .

مديريت موفق منابع انساني در ارتقاء بهره وري سازمان اهميت بسزايي دارد مديريت منابه انساني با استفاده بهينه از استعدادها و توانايي هاي بالقوه نيروي انساني موجود در سازمان ،طراحي يك سيستم مناسب پرداخت بر اساس عملكرد ،شايستگي و مهارت هاي فردي و نگهداري نيروي انساني و آموزش و رشد نيروي انساني و آموزش و رشد نيروي انساني مي تواند بهره وري سازمان را ارتقاء دهد .

مركز بهره وري ژاپن در دهه 1970بهره وري را بدين شرح تعريف كرد :

بهره وري عبارتست از به حداكثر رساندن بهره گيري از منابع انساني ،تسهيلات و به شيوه علمي و با كاهش هزينه هاي توليد ،گسترش بازارها ،افزايش اشتغال ها ،افزايش دستمزدهاي واقعي و بهبود معيارهاي زندگي به گونه اي كه به سود كاركنان ،مديران و مصرف كنندگان باشد

صنايع ژاپن در سال 1995 براب بالاتر بردن سطح بهره وري روي پنج عامل تاكيد ويژه گذاشتند :

-برتر شمردن آموزش و پرورش كاركنان .

-نشر اطلاعات و ايجاد تصور مشترك از آرمانها ،اهداف و بر نامه هاي سازمان .

-توسعه تكنولوژي با توجه به مهارت كاركنان .

--استقرار نظام با ثبات از دستمزد و روابط صنعتي

-افزايش سرمايه گذاري در تحقيقات بنيادي و كار بردي .

بر عهده مديران است تا قدرت عظيم نهفته استعدادهاي انساني سازمان خود را شناخته و به شوق آورده و از آن استفاده بهينه نمايند. توجه به عوامل موثر ايجاد انگيزه در ابعاد مادي و ابعاد غر مادي در ارتقاي بهره وري تاثير دارد. تشويق و شخصيت دادن به كار گزر و كارمند بايد بصورت اصلي لاينفك از سيستم بهره وري در آيد . مهمترين و عمده ترين عامل كاهش بهره وري منابع انساني نا متوازن بودن در آمد و هزينه است كه مهمترين عامل در انگيزش منابع انساني است. پس از آن مهم ترين عوامل موثر در كاهش بهره وري در داخل يك سازمان بشرح زير است:

-وجود تبعيض بين كاركنان

-ناامني شغلي

-موفق نبودن و بي ميلي بر برنامه ريزي هاي ميان مدت و بلند مدت

-كنترل نكردن

-ناهماهنگي رشته تحصيلي و شغلي

-استفاده نكردن از تخصص ها دئر مشاغل مربوطه

-ريشه اين عوامل معمولا در خارج از سازمان يافت مي شود.

-بي برنامه گي مديريت

-فقدان كاراموزي

-ناهمانگي استعداد هاي فردي و شغلي

-بي كفايتي سرپرست

-بي علاقگي به كار فعلي و انتقال پي در پي نيروي انساني

-تورم نيروي انساني

تقريبا تمامي عوامل كاهش بهره وري نيروي انساني به ضعف مديريت ارتباط دارد. در اين ميان بايد رابطه فرد با سازماني ارتباطي متقابل و دو طرفه باشد. مدير موفق كسي است كه محيط فرهنگي سازمان خود را كه عاملي بسيار موثر در رفتارهاي كاركنان است عميقا بشناسد و درك كند و آن را در جهت اجراي برنامه هاي سازمان بكار گيرد. حقوق و مزاياي افراد بايد بر اساس ماهيت شغل ، تخصص ، تجارب و عملكرد افراد در برابر تغييرات و برنامه ها معين شود . تگر عملكرد افراد به دقت ارزيابي نشود و مطابق شايستگي به آنان امتياز داده نشود يا به تعبير ديگر شايسته از امتيازات بيشتر در سازمان برخوردار نشووند در آن سازمان بتدريج فرهنگ كم كاري بوجود مي آيد.

مديران بطور روز افزاني اين انتظار درست را دارند كه بهره وري در سازمان مي بايستي تسهيلاتي را اجاد نمايد كه كيفيت زندگي كاري اعضا سازمان حفظ گردد. مفهوم كيفيت زندگي كاري بيانگر اهميت احترام قائل شدن براي مردم در محيط هاي كاريشان است.

اين موضوع با اهميتي در محلهاي كاري جديد است و بطور خلاصه مي توان گفت ، كيفيت بالاي زندگي كاري آن چيزي است كه برخي موارد را در خصوص افراد بشرح زير پيشنهاد مي كند:

-پرداخت مناسب و عادلانه براي انجام خوب يك كار.

-وضعيت كاري سالم و ايمن.

-امكان يادگيري و استفاده از مهارتهاي جديد.

-ايجاد انسجام اجتماعي در سازمان.

-حفظ حقوق فردي.

تعادل در تقسيم زمان كار و زمان بيكاري مجاز.

-ايجاد غرور كاري و سازماني.

كيفيت زندگي كاري مشتنل بر محورعاي گوناگون است كه بر ميزان بهره وري تاثير دارد. عواملي چون مكانيزمهاي پاداش ، محيطي ايمن وسالام ، محيط كاري كه موجب ارتقاي توانائيها و استعداد هاي افراد شود ، حقوق و دستمزد متنانسب با سطح هزينه زندگي ، بيمه هاي اجتماعي كاركنان و برخورداري از تامين اجتمعاي ف جبل مشاركت كاركنان ، واگذاري شغل بر اساس شايستگي ، نظام پاداش متناسب با عملكرد افراد ، توجه مديران به نيروي انساني و ايجاد جو سازنده ، خلاقانه در سازمان از جمله عوامل مهم در ارتقاي بهره وري نيروي كار مي باشد. افزايش بهره وري با استفاده از علوم ارگونومي نيز مطرح است كه بايد سعي شود بهره وري نيروي كار در سه بعد حس و حركت ، ادراك وتفكر ، نوآوري و خلاقيت افزايش دهد.

ب-شيوه انتخاب مديران

انتخاب مديران بر اساس مصالح ملي و اجتماعي ، تخصص و تعهد افراد و كارنامه افراد صورت بگيرد. چننچه افراد واجد شرايط در مشاغل مديريتي گمارده شوند و امكان بروز عقايد و افكار تو را به زيردستان دهند ، نوآوري و مشاركت كاركنان موجب ارتقا بهره وري خواهد شد. مديران ذيصلاح و با تجربه توانايي تبديل شرايط نا مناسب به شرايط مناسب را دارند.

فلسف هايي كه شركتها دارند ممكن است بر اساس خط كسب و كار و تلقي مديران شركت از هدفهاي آنها تغيير كند. بقا وتوسعه يك شركت حاصل تلاش و مداوم آن براي ايجاد ارزش بيشتر از منابع در دسترس ، نسبت به رقباي خود است. سخت افزار و نرم افزار ، هر دو ؛ محدوديتهاي فيزيكي خود را دارند. ولي توانايي و تخيل انسان هيچ حدي ندارد. بدين ترتيب ، فسفه محوري هر شركت بايد كشف اين نكته باشد كه چگونه از توانايي هاي بالقوه انساني استفاده كند تا آميخته بهينه منابع ديگر را براي تامين نيازهاي بازار ايجاد نمايد.

از نظر مفاهيم سنتي ، منابع انساني بايد توسعه و تحرك يابند تا سود بيشتري براي كمپاني حاصل شود. برنامه هاي تشويقي و پاداشي مختلفي ايجاد شد تا نيازهاي فيزيكي كارگران و مديران را تامين كند. براي تامين نيازهاي شخصي و عاطفي آنان بهبودهايي در اين حال ، تفاوت هاي عمده اي بين عملكرد شركتهايي كه برنامه هاي تشويقي مشابهي را بكار مي برند ، مي بينيم. شايد اين تفاوت بيش از هر چيز ناشي از فلبسفه محوري شركت باشد اين همان فلسفه اي است كه ارتباط كليدي بين ادراه كنندگان و اداره شوندگان ايجاد مي كند.

فلسفه درست كه توسط مديران وارد مي شود و توسط كارگران آموخته و باور مي شود و در جريان كار تثبيت مي شود ، مي تواند روابطي را بر اساس صداقت متقابل برقرار كند. اين يك توافقنامه نوشته شده و دقيق براي تضمين شغل نيست بلكه تعهد نانوشته و تلويحي در كاركنان كه مي دانند مديران از آنان اين انتظار را دارند و به آنان انگیزه می دهند تا عملکردی بسیار بیشتر از حد مورد انتظار داشته باشند.

بنابراین ، فلسفه محوری باید احترام شکست نسبت به ارزش فردی کارکنان و باور شرکت نسبت به نامحدود بودن توانا یی های بالقوه منابع انسانی را در بر داشته باشد. رویکرد انسان گرایی مشایهی باید بین شرکت و مشتریان و عرضه کنندگان وجود داشته باشد و این با تثبیت رابطه ای بر اساس اعتماد ایجاد می شود.

برای رشد مشارکت ، نوآوری ، ابتکار و خلاقیت در سازمان ، مدیران می بایست ساختار مناسب و فرهنگ سازمانی مناسب را با مدیریت مشارکتی بوجود آورند. نظام پیشنهادات می تواند در بروز افکار خلاق و افکار سازنده موثر باشد. گماردن مدیران کارآفرین در سازمان ها نیز بسیار مهم است. کارآفرین کسی است که خلق کند و بازده ارزشمندی رااز هیچ می سازد. مدیر کارافرین دارای بصیرت کافی برای شناخت فرصت ها ، بازار و شرایط محیطی است. عامل خلاقیت و کارافرینی در موسسات از عوامل مهم و موثر در پیشرفت در صحنه رقابت جهانی می باشد. لذا مدیران باید از بین شایسته ترین ها و کارامدترین ها انتخاب شوند. در این جهت باید روشهای انتصاب مدیران بر اساس ضابطه های روشن و شفاف انجام پذیرد. یافته های علمی نشان می دهد هر مدیری کارامدی باید دارای ریسک پذیری معتدل ، پر انرژی ، مسئولیت پذیری فردی و مهارت سازماندهی ، پیشبینی امکانات آینده و تخصص کافی داشته باشد. علاوه بر این ویژیگیها مدیرانی در عمل موفق خواهند بود که به توانند اعتماد ومشارکت کارکنان را برانگیزند. شیوه وسبک مدیریت در دنیای امروز مبتنی بر مشارکت ، کار گروهی و رشدو یادگیری در سازمان ها می باشد. افزایش بهره وری مسئولیت اصلی مدیریت است.

برخورداری از رهبرانی بصیر در اداره سازمانها در رشد وپیشرفت بهره وری بسیار مهم است. نظام آموزشی و تربیتی باید مدیران و رهیران بصیر تربیت کند. مدیرانی که علاوه بر توانمندی به نتایج دراز مدت تصمیمات خود توجه دارند. همچنین رهبرانی که مشارکت کارکنان را به خدمت گرفته و موجب می شوند کارکنان رده های مختلف سازمان در تحقق به سوی اهداف سازمان با انگیزه ، جدیت و پشتکار کار کنند. رهبران ضمت جلب توجه زیر دستان به اهداف متعلی سازمان ، روابط حسنه کاری با کارکنان خود برقرار کرده و احترام به یکدیگر را در سازمان متجلی می سازند. مدیران رهبر ، اشخاصی بسیار با ثبات بوده و سازمان را در راستای برنامه ریزی های موثر هدایت می کنند.

مدیر رهبر ، باید حداکثر بهره وری از منابع انسانی را ببرد و سعی در برقراری و نهادینه کردن فرهنگ سازمانی در راستای انضباط ، ابتکار ، ابداع ، خلاقیت و مشارکت میان افراد در انجام فعالیت ها و رسیدن به هدف های سازمان داشته باشند.

پ-بهره وری و ثبات مدیریتی

تغییرات در سطوح عالی مدیریت پس از تغییر دولت ها امری عادی است. اما تغییرات در سطوح میانی مدیریت چنانچه بیش از حد باشد می تواند اثرات نا مطلوب داشته و در گردش و نظم کارها اخلال بوجو اورد. جابجایی مدیریان بیش از همه کارکنان و مدیران میانی را متضرر می کند. تداوم این قبیل تغییرات نه تنها کارکنان را نسبت به اهداف آتی سازمان بیمناک می سازد بلکه خود به خود به بی هویتی موجود در سازمان دامن می زند.

اگر مدیر ناموفقی از سازمان برکنار شود باید مورد نقد و پرسش قرار گیرد نه اینکه به پست دیگری گمارده شده و حتی ارتقا یابد. البته استمرار و ثبات مدیریت نباید جلوی نوآوری و ورود استعدادهای جدید به سازمان را بگیرد . نظام گزینش مدیران بر اساس ضوابط و صلاحیتهای علمی و شلیسته سالاری همراه با تعهد آنان به خدمت گزاری به مردم و پیشرفت کشور باید استوار باشد. لذا عزل و نصب مدیران باید تابع ضوابط معین و عقلایی باشد. گردش مدیران باید به گونه ای صورت بگیرد که فرایند توسعه دچار وقفه نگردد و تداوم برنامه ها امکان پذیر باشد . به این لحاظ مدیران باید از بین شایسته ترینها و کارامد ترینها و مجرب ترین افراد انتخاب شوند. مسئولیت پذیری و آزادی درتصمیم گیری و پر انرژی بودن و از مهارت لازم برخوردار بودن شرط موفقیت هر مدیری است. دموکراسی سازمانی و برانگیختن حد بالایی از مشارکت کارکنان در نظام برنامه ریزی و تصمیم گیری از راههای پیشرفت سازمان ها در راستای تحقق اهدافشان می باشد. شرکتها و سازمان ها باید به مثابه خانواده ای بزرگ تلقی شوند که در آن ایفای نقش مدیریت به عهده پدری دلسوز و خیر اندیش است که کارگران همچون فرزندان وی تابعی از او هستند.

ت-پیشرفت تکنولوژی و تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه بر پیشرفت اقتصادی هر جامعه تاثیر عمده ای دارد. تحقیق و توسعه موجب کسب توانایی تولید محصولات بهتر و جدید به بازار و در نتیجه افزایش بهره وری می شود. این کار از دو طریق انجام می پذیرد : بهسازی محصول و بهسازی فرایندها . یک نظام تحقیقات و نوآوری کارامد را می توان مجموعه ای زنده و پیوسته از عوامل زیر دانست:

-تجهیزات و سرمایه یا سخت افزار ها

-نیروی متخصص

-مدیریت و سازمان

-فضای تحقیقات: مقصود عناصر فرهنگی و ارزشی در ارتباط با تحقیقات است.

-نظامهای پشتیبانی اطلاعاتی و ارتباطی

اولویت دادن به تحقیقات کاربردی در باره فرآیندها کار کم هزینه تر و شدنی تر در کشور ما می باشد. ارتباط دانشگاهها و انجمن های تخصصی با صنعت به صورت ارتباطی ارگانیک ، زنده و پویا می تواند کمک به پیشبرد تحقیق و توسعه و تکنولوژی در کشور شود. نقش دولت در این مساله ایجاد هماهنگی ، فراهم کردن زمینه و انگیزه و. بستر سازی برای فعالیت های تحقیق و توسعه وپیشبرد تکنولوژی در کشور خواهد بود. نوآوری در محصول ، فرایند تولید ، کیفیت ، بسته بندی و نظایر آن با تغییر و توسعه تکنولوژی ارتباط دارد . تحقیق و توسعه موجب نوآوری بیشتر و بهره وری بالا تر می شود. تعامل دو جانبه بین بهره وری و نوآوری در سازمان بسیار مهم است. نوآوری قطعا به بینش و مشارکت افراد در سازمان بستگی دارد. افرادی که بر خلاف رسوم رایج در جهت بهبود فکر کرده و مخاطره پذیرند.

2-4-رههاي بهبود بهره وري

قبل از بهبود بهره وري بايد وضع موجود سازان را مورد بررسي و تجزيه و تحليل قرار داد. رههاي گوناگوني براي تشخيص و درمان بيماريهاي يك سازمان وجود دارد. در بيشتر مواقع ، بيماري سازمان در هر سه قلمرو سخت افزار ، نرم افزار و نيرويس انساني وجود دارد. تشخيص نارسايي هاي سازمان در قلمرو سخت افزار به مراتب آسانتر از دو قلمرو ديگر است. تشخيص نقاط ضعف در و حوزه نرم افزار و نيروي انساني دشوارتر است.

در برخي از سازمان ها از گردش كار نا مناسب شكايت مي شود اما در بررسي هاي دقيق تر به اين نتيجه رسيد كه نا آگاهي كاركنان از جزئيات نظام گردش كار ، مساله واقعي است. گردش كار نامنسب بيماري در حوزه نرم افزار است. در حالي كه ناآشنايي كاركنان نارسايي در حوزه نيروي انساني است ، عكس اين موضوع نيز رخ مي دهد. براي نمونه از سوي مديريت يك سازمان ، كاركنان شاغل ، افرادي بي علاقه به كار ارزيابي مي شوند. به همين دليل مديريت به دنبال رهها و تكنيك هايي مي رود كه انگيزه كاركنان خود را افزايش دهد. اين كار با پرداخت هاي تشويقي ، قدرداني كتبي و يا گردش شغل صورت مي گيرد. در صورتي كه در بررسي دقيقتر مي توان دريافت ، گردش كار نامناسب و قوانين زائد و دست و پاگير است كه تمام توان نيروي كار را هدر مي دهد.

در نتيجه توفيق نيافتن در كار و يا توفيق اندك در مقابل زحمات زياد ْانها را خسته و بي علاقه كرده است. سازماني را كه در يك يا چند زمينه ذيل از نارسائيهاي جدي بر خوردار است دچار بيماري نرم افزاري مي دانيم:

1-ساختار سازماني : اين ساختار از يكسو نمايش توزيع اختيار و مسئوليت واز سوي ديگر چگونگي ارتباط بين وظيفه ها را نشان مي دهد.

2-رويه كار : شامل گردش كار و دستورالعمل هاي انجام كار و يا اجراي كار است. گردش كار ، ترتيب و چگونگي در گير شدن واحد هاي سازماني را براي انجام كار نشام مي دهد.

3-توليد وتوزيع اطلاعات : در مراحل مختلف فرايند عمليات يك سازمان ، اطلاعات وداده ها ايجاد مي شوند. تداوم كوفقيت عمليات سازمان رابطه مستقيمي به ميزان بهره برداري از اطلاعات و داده هايي دارد كه در جريان عمليات ، توليد مي شوند.

4-قوانين و مقررات و آيين نامه ها: اين قوانين بسيار پيچيده ، دست و پا گير و بعضا ناسخ و منسوخ يكديگر مي باشند.

5-فرايند تصميم گيري : شامل افراد و مكانيزمهاي تصميم گيري نظير شوراها و كميت ها است. برخي از نشانه ها و آثار بيماري هاي نرم افزاري سازمان ها به شرح زير مي باشند:

-انجام كار هاي يكسان با گردش كاري متفاوت.

-آشنايي كاركنان با كار خود ، اما نبودن نظام مشخص در چگونگي انجام كار.

-نا آگاهي كاركنان از محتواي كار همكاران و نبودن احساس رابطه منظم بين كار آنان با ديگران.

-وجود طرحها و ايده هاي نيمه كاره و رها شده.

-يكسان نبودن توزيع كار بين كاركنان و تفوت بين حجم كار افراد هم رده.

-اختلال و مشكلات ناشي از تغغير برخي مديران و كاركنان.

-وجود سو تفاهم در تماس هاي كتبي و شفاهي براي انجام كار.

-زياد بودن تعداد بخشنامه ها و دستورات منسوخ.

-يكسان نبودن سرعت انجام كار هاي مشابه.

-روشن نبودن مسئوليت ها و اختيارات.

-منطبق نبودن سيستم ارتقا مبتني بر شايستگي.

- بي توجهي به صلاحيت و شايستگي فني و حرفه اي افراد.

3-4-بهره وري و سيستمهاي سازماني

رههاي متفاوتي وجود دارد كه به توسعه و افزايش بهره وري منتهي مي شود. راههاي زير را مي توان براي كارخانه ها مطرح نمود:

-بهبود جانمايي تاسيسات ، تجهزيات و ماشين آلات كارخانه.

-بهبود برنامه نقل و انتقال و حركت مواد در داخل و خارج كارخانه.

-ايجاد تغييرات و تعويض در تجهيزات و تاسيسات و استقرار يك نظام پيشگيري و نگهداري.

-توسعه وبهبود در محصولات.

-بهبهود در فرايند عمليات و جريان توليد.

-مكانيزاسيون و اتوماسيون.

-ايجاد سيستمهاي تشويق وتنبيه.

-سيستم هاي مناسب پرداخت حقوق و دستمزد ، پاداش بر اساس امتيازات و بهره وري.

برقراري دوره هاي آموزشي با توجه به مشكلات واقعي در عمل.

-توسعه و بهبود برنامه ريزي توليد وفروش.

-رشد و يادگيري در سازمان.

-نگرش استراتژيك به مسائل سازمان.

-نظام نظارات ، سنجش و ارزيابي عملكرد در سازمان.

در اين ميان جلوگيري از اتلاف مهم است. هرگونه فعاليتي كه به بهبود بهره وري كمك نكند اتلاف به شمار مي رود. اتلاف غالبا موجب افزايش هزينه محصول نهايي مي گردد. اتلاف را مي توان به 5 گروه طبقه بندي نمود:

الف- اتلاف در جريان توليد

اين پدبده زماني رخ مي دهد كه از مواد خام و نيروي انساني بيش از حد لازم استفاده كنيم و كالاهاي نيم ساخته را انبار كنيم. توليد مازاد بر تقاضا باعث مي شود هزينه هاي انبار داري ، حمل و نگه داري و كاغذ بازي افزايش يابند.

ب-اتلاف ناشي از ضايعات

ساختن قطعات ناقص موجب هدر رفتن منابع مي شود و باعث مي گردد هزينه دوباره كاري افزايش و تفكيك قطعات خوب وبد دقت بيشتري ببرد.

پ-اتلاف ناشي از زمان انتظار و تاخير

از كار افتادن ماشين ها ، قطع شدن جريان برق ، نرسيدن به موقع مواد اوليه و عدم توازن در خط توليد موجب افزايش هزينه ها و زمان توليد مي شود.

ت-اتلاف ناشي از حمل و نقل

بايد تا جايي كه ممكن است با طراحي سالنهاي توليد و استقرار ماشين آلات در جاي مناسب ميزان جابجايي قطعات ، مواد و انسانها را به حداقل رساند.

ث-اتلاف ناشي از فرايند و حركات غير ضرور

با استفاده از سوالات كليدي چه كاري ، به چه دليلي ، كجا ، كي ، توسط چه كسي و چگونه ، فرايند كار را مورد بررسي قرار دادهو باحذف مراحل زائد ، تركيب ، تجديد فرايند وساده سازي ، فرايند را بهبود بخشيم. مهندسي مجدد از روشهاي كارامد در بهبود سيستم ها وروش ها است. استفاده از علوم كارسنجي و روش سنجي به جلوگيري از اتلاف در فرايند كمك شاياني مي كنند.

4-4-برنامه ريزي براي بهبود بهره وري

براي رسيدن به بهبود در بهره وري بايد برنامه ريزي كرد. غالبا برنامه ها بدليل اينكه به زبان افرادي كه بايد آنها را به اجرا در آورند نوشته نمي شوند و دستورالعمل اجرائي مطلوبي ندارند ، به شكست منتهي مي شود. براي طراحي يك برنامه كامل و جامع بمنظور نيل به بهبود در بهره وري بايد مراحل و مراتب فوق را تعقيب كرد:

1-تجزيه و تحليل موقعيت سازمان يا شركت.

2-طراحي برنامه بهبود در بهره وري .

3-ايجاد انگيزه و آگاهي لازم نسبت به بهره وري.

4-اجراي برنامه.

5-ارزيابي يرنامه

اولين مرحله در يك برنامه ريزي جهت بهره وري ، تجزيه و تحليل كامل موقعيت است. براي اين منظور به نكات زير توجه مي كنيم:

1-پايين بودن انگيزه در ميان كاركنان مي تواند يكي از علل كاهش بهره وري در يك شركت يا سازمان باشد.

2-افزايش در هزينه هاي توليد و بازاريابي يك محصول يا خدمت علت معمولي كاهش بهره وري در بسياري از شركتها است.

3-ضايع كردن منابع نظير مواد ، زمان ، كار و پول ممكن است منجر به كاهش بهره وري گردد.

4-تاخير در تحويل محصولات و خدمات منجر به كاهش بهره وري مي گردد. اگر شركتي در زمان مقرر نسبت به تحويل كالا يا خدمت به مشتريان كوتاهي كند مشتري به دنبال فروشنده ديگري خواهد گشت.

5-بايد به روابط رسمي و غير رسمي شركت كه سبب تضعيف روحيه و ناكامي كاركنان مي شود توجه داشت. چون يكي از مهمترين عوامل كاهش بهره وري حل نكردن اين اختلافات است.

6-قصور شركت در حفظ و بهبود دستيابي به آخرين پيشرفتها در صنعت مي تواند منجر به كاهش بهره وري شود.

طراحي برنامه هاي بهبود در بهره وري

بايد روشهاي گوناگون رسيدن به اهداف تعيين شده در سطوح مختلف سازمان از طريق تشكيل جلسات گوناگون براي افراد ، آنها را براي كشف راههاي بهتر بهره وري به كمك طلبيد. هنگاميكه راه كار درست انتخاب مي شود بايد براي موثر شدن آن ، برنامه و پروژه هايي طراحي نمود كه بتوان به هدف بهره وري دست يافت. مثلا تگر آموزش كاركنان به روشهاي موثر و بهتر راه كار منتخب است لذا برنامه بايد شامل روش ، محتوا ، هزينه و ديگر جزئيات مربوط به آموزش باشد.

آگاهي از ميزان و اهميت بهره وري

پيش از اينكه هر برنامه بهبود بهره وري توسط سازمان به اجرا در آيد بايد كاركنان در همه سطوح سازمان را از اهميت بهره وري و نياز به آن آگاه كرد. تحميل هر برنامه به كاركنان به هر شكل كه باشد محققا منتج به رنجش و خشم آنان خواهد شد. در اين مرحله بايد كليه اطلاعات مربوط به برنامه هاي پيشنهادي بهبود در بهره وري به اطلاع همه شركت كنندگان در برنامه و افرادي كه بنوعي در ارتباط با آن قرار مي گيرند برسد.

مطمئنا تا انديشه بهره وري را از طريق آگاهي دادن به كاركنان در آنها بوجود نياورديم ، هرگز نخواهيم توانست تعهد لازم در اجراي برنامه بهبود در بهره وري را در آنان ايجاد كنيم و بدون وجود تعهد نيز قادر نخواهيم بود بهبود بهره وري دست يابيم.

برنامه آگاهي دادن مي تواند معيارهاي خاصي براي بهبود به طرق زير داشته باشد:

1-تهيه اطلاعات لازم در مورد برنامه هاي بهبود در بهره وري براي رسيدن به منابع مشترك و كاركنان.

2-فراهم كردن كانالها و بحرانهائي براي بازخورد و رفع اشكال.

3-انتخاب رسانه هاي متعدد براي انتقال آگاهي و بدست آوردن بازخورد.

4-اقدام براي تحقيق و تفحص براي تشخيص عكس العمل هاي اوليه نسبت به برنامه ها و دريافت پيشنهادات.

اجراي برنامه هاي بهبود

پس از اينكه شرايط مناسب براي اجراي برنامه بهره وري پس از دادن آلگاهي لازم به كاركنان بوجود آمد ، شركت زمينه اجراي برنامه هاي بهبود را مورد بررسي قرار خواهد داد. در صورتيكه امكان داشته باشد بهتر استا برنامه را در يك سطح كوچكتر به اجرا در آورد تا مشكلاتي را كه ممكن است در عمل بروز كند مشخص شود. مثلا اگر شركتي تصميم بگيرد كه از فعاليتهاي گروه كوچكي نظير دواير كنترل كيفيت براي بالا بردن بهره وري استفاده كند ممكن است تعداد اندكي از افراد كار آموزش و تعليم را براي اداره كردن اين دواير آغاز كنند.

در مراحل اوليه ، نظارت دقيق براي شناسائي و بر طرف كردن بعضي از مشكلات عملي ضرورت دارد. برنامه بهبود در بهره وري بايد گام به گام و منظم و با تعيين يك چارچوب زماني براي هر گام اجرا شود . اگر هدف بالا بردن بهره وري از طريق دواير كنترل كيفيت باشد اجراي برنامه مستلزم موارد زير خواهد بود:

1-اعلام حمايت مديران سطوح بالا.

2-تشكيل يك كميته هدايت كننده.

3-آغاز يك برنامه آموزش براي نشان دادن اهميت دواير و نياز به كاركنان .

4-دعوت از داوطلبان براي تشكيل دواير.

5-آموزش اعضا دايره.

6-تشكيل دواير.

7-فراهم كردن فرصتي براي شناخت مديريت.

8-معرفي وشناساندن اعضا شركت كننده به عموم.

برنامه هاي بهره وري : تكنولوژي

مكانيزه يا خودكار كردن راهي براي افزايش بهره وري است. امروزه در زمينه هاي مهندسي ، پزشكي ، ساخت و صنايع خدماتي ، تجهيزات تجهيزاتي جديدي را مشاهده مي كنيم كه كار صدها نفر را انجام مي دهند. كامپيوتري كردن اطلاعات بايگاني ، پردازشها و روشهاي انجام كار ، منشا بهبود قابل توجهي در اين راستا مي باشند. رايانه اي كردن و استفاده از تحويلداران ماشين خودكار در معاملات بانكي راحتي و آسايش قابل قبولي براي ما به ارمغان آورده است. در اداره هاي پليس ، سيستم پيك و روش تشخيص مظنون و سيتم كارگزيني و ادراه مجهز به رايانه ، در بهبود بخشيدن بهره وري بسيار موثر است. در بخش خدمات كشوري ، رايانه در انجام كارهاي راهوار و يكنواخت مفيد مي باشد. لذا نيروي انساني كمياب را براي استفاده در انجام وظايف ديگر آزاد مي كند. در يكي از ادرات دولتي ورود رايانه در نظارت ب رپروژه ها تفاوت زيادب در بهره وري بوجود آورد. پيش از معرفي رايانه ، پروژه ها توسط يك سيتم كارتي نظارت مي شد كه هم كند عمل مي كرد و هم غير كارا بود. اعمال اين روش جديد منتج به مزاياي زير مي گردد:

1-نظارت دوره اي قبل از مرتب كردن كارها.

2-دسترسي آسان به اطلاعات .

3-دسترسي به اطلاعات و استفاده بيش از يكبار از آنها.

4-تهيه خلاصه هاي ساده تر از پروژه ها و مرور بر آنها.

سهيم شدن در سود حاصل از بهره وري

بهبود در بهره وري نياز به تلاش تقريبا تك تك افراد كشور دارد. بنابراين عادلانه خواهد بود اگر هرگونه سودي كه بهبود در بهره وري بدست مي آيد بين كسانيكه در كسب آن دخيل بوده اند سهيم شوند. تعدادي از افراد و كاركنان و گروهها و موسسات با استفاده از منابع و تلاش خود براي توليد كالاها و خدمات در سرنوشت يك سازمان تجاري سهيم هستند . اين افراد يا گروهها و موسسات را مي توان بشرح زير بر شمرد:

1-سهامداران –پوب خود را در سازمان سرمايه گذاري مي كنند.

2-مديريت –از منافع سازمان حراست مي كنند.

3-كاركنان –تلاش و مهارت خود را در سازمان بكار مي گيرند.

4-موسسات مالي نظير بانكها –وام وديگر خدمات مالي ارئه مي دهند.

5-دولت –تاسيسات زير بنايي ايجاد مي كند.

6-مصرف كنندگان –كالاها و خدمات توليد شده توسط سازمان را خريداري مي كنند.

7-كسلنيكه زمين ، ماشين آلات و انبار كالا به سازمان اجاره مي دهند.

هنگاميكه بهره وري افزايش مي يابد ، اشخاص مذكور چه بدست مي آورند:

1-سهامداران سود بيشتري بدست مي آورند.

2-دولت مالياتهاي زيادتري وصول مي كند.

3-موسسات مالي بهره بيشتري بابت وامهاي اعطايي خود مي گيرند.

4-مديران امتيزات ارزنده تري بدست مي آورند.

5-كاركنان حقوق بيشتري مي گيسرند.

6-موجران اجاره بيشتري مي گيرند.

7-مصرف كنندگان محصولات و خدمات با كيفيت بهتر و قيمتهاي معقول تري مي خرند.

راهبرد بهبود بهره وري منطقي به روشي نظام گرا براي بهبود بهره وري نياز دارد. روابط بين عناصر سيستم و محيط آنها را مشخص مي سازد ، اين راهبرد عملكرد سيستم را مشخص كرده و ضمن آنكه بر تغيير اثر دارد تعادل را حفظ مي كند.

هدف بهبود بهره وري همواره بايد بر حسب بهبود سازماني با توجه به درك موفقيت گذشته و جاري قسمتهاي اصلي و فرعي سازمان تعيين گردد. برخي از اهداف مي تواند وسيع باشد. براي مثال افزايش بهره وري سازمان به مقدار 8% طي دو سال با تعيين اهداف مشخص براي هر يك واحدهاي سازمان.

ساختار اساسي افزايش بهره وري

الان لالر چهار مرحله عمومي را براي همه فرآيندهاي افزايش بهره وري مطرح مي كند:

الف-پذيرش

بايد نياز به تغيير و بهبود در سازمان پذيرفته شود.

ب-تصميم

پس از قبول ايجاد تغيير بايد در مورد آن تصميم گرفت.

ج-اجاره

بايد فرصت انجام تصميمات وجو داشته باشد.

د-اقدام

اجراي عملي طرحها براي افزايش بهره وري بايد هدف نهايي باشد.

برنامه هاي بهبود بهره وري (PIP )

در اين قسمت تنها به ذكر دستور العمل هايي براي ارزيابي برنامه هي بهبود بهره وري مي پردازيم:

الف-در نظر گرفتن يك چارچوب زماني براي بهبود در بهره وري ، وسيله كنترل موثري است.

ب-يك نظام خوب ساده گزارش دهي براي بازديدها و تجديد نظر هاي دوره اي ضروري است. بايد گزارش دهي مربوط به اطلاعات ضروري ، اشكال خاصي طراحي شود كه مناسب با نيازهاي بهبود بهره وري باشد.

ج-بايد جلسات منظمي براي تجديدنظر در پيشرفت برنامه در سطوح واحد ، بخش با اداره تشكيل شود.

د-بايد در برنامه ، حوادث و مسائل اجتماعي را در نظر گرفت بطوريكه بتوان در جريان پيشرفت برنامه با هرگونه حادثه پيشبيني نشده برخورد كرد و آن را از ميان برداشت.

ه-بايد در مراحل سركشي و ارزيابي واقعيتها را در نظر گرفت.

زمان بكار گيري برنامه هاي بهبود

براي بكار بردن برنامه هاي بهبود بهره وري به طور موثرتر برخي شرايط مطلوب بايد وجود داشته باشد. از جمله آنها موارد زير است:

-فشار براي تغيير

-دخالت افراد سطح بالا

-تشخيص و مشاركت

-ابداع راه حلهاي جديد

-آزمايش ره حلهاي جديد

-تجديد نيرو از نتايج مثبت.

عناصر اصلي برنامه هاي بهبود بهره وري

1-تعهد مديريت عالي

2-وجود يك سازماني متعهد به اجراي برنامه

3-درك وآگاهي كامل سطوح مختلف سازمان از اهداف برنامه

4-ارتباط باز ميان عناصر ساختاري سازمان

5-نشان دادن منافع حاصل از بهره وري توسط يك سيستم

6-برقراري ارتباط ميان برنامه و فرايند اندازه گيري

7-تناسب نيازها با برنامه ها

8-استقرار فرايند نظارت ، ارزيابي و بازخور

5-4-چهارده دستور العمل براي بهبود بهره وري

اين بحث راجع به چهارده نكته اساسي است كه در بهبود بهره وري مديريت مطرح است. مديراني كه مي خواهند بهره وري شركت خود را بالا ببرند مي بايست به اين نكات با دقت بيشتري توجه كنند و بيشتر از پيش اين مهم را تعقيب نمايند. اين نكات كه تقريبا همه به صورت امري بيان شده اند ، خطاب به مديران ارشد است ، زيرا آنان اهرم اصلي بهره وري هستند.

1-براي دراز مدت برنامه ريزي كن نه براي ماه يا سال آينده

2-به صرف كيفيت كالاي خود از خود راضي باش.

3-براي فرايند توليد خود يك سيستم كنترل كيفيت آماري ايجاد كن و از عرضه كنندگان مواد اوليه خود نيز اين كار را بخواه، حتي اگر هزينه بيشتري را در كوتاه مدت متحمل شوي.

4-فقط با چند عرضه كننده مناسب مواد ارتباط داشته باش.

5-هميشه اين سوال را از خود بكن: آيا مشكلات من در سيتسم از يك بخش خاص توليدي است يا ناشي از تمام فرايند توليد؟

براي داشتن بهره وري بالاتر احتياج به شناخت مسائل آن است. شناخت هر مساله نيز سه گام اساسي دارد:

الف-برخورد با مساله

هميشه سعي كنيد با مسائل توليدي خود از نزديك برخورد كنيد زيرا فكر كردن راجع به آن بهتر و سهل تر خواهد بود.

ب-احساس مساله

مدير بعد از برخورد بايد حس كند كه مساله تا چه حد جدي است. زيرا بعد از احساس مساله است كه مدير متوجه مي شود كه خطر جدي در كجاي سيستم اتفاق افتاده است.

ج-درك مساله

پس از اين دو مرحله مدير اكنون مي تواند مساله بوجود آمده در سر راه بهره وري را درك كند و بداند كه به چه قسمت هايي از سيستم توليد ي اش ممكن است آسيب برساند. به عبارت ديگر اين جا مدير به مرحله تجربه و تحليل و درك مساله و اثرگذاري آن بر نقاط ديگر سيستم رسيده است. با فكر بازتر و ضميري آماده مي تواند ره حلهاي موجود را فهرست كند و بعد با ارزيابي عقلايي – منطقي ، گزينه بهتر را با توجه به شرايط انتخاب كند.

6-كارگران خود را براي انجام خواسته هاي خود آموزش دهيد.

7-كيفيت كار سرپرستان توليد را بالا ببريد

8-ترس را از خود دور كنيد

9-دواير توليدي خود را تشويق كنيد به جاي تمركز بر هدفهاي بخش خود ، با يكديگر كار كنند.

10-غرق در هدفهاي كمي مانند شعار عمومي ضايعات صفر نشويد

11-از كارگران انجام كار با كيفيت عالي را بخواهيد نه حاضر شدن به موقع و خروج به موقع از محيط كار.

12-كارگران و كاركنان خود را براي درك روشهاي آماري آموزش دهيد

13-كارگران خود را براي فراگيري مهارت جديد مورد نياز آموزش دهيد

14-مديريت عالي شركت را مسئول اجراي اين سيزده اصل كنيد.

مراحل پرورش انتقال در كشورهاي در حال رشد

سه مرحله مي توان براي انتقال تكنولو‍ي و پرورش آن در كشورهاي جهان سوم بر شمرد:

1-مرحله پياده سازي

2-مرحله جذب

3-مرحله بهسازي

كه هر يك مورد بررسي جداگانه قرار خواهد گرفت.

مرحله پياده سازي:

اين مرحله معمولا تحت شرايط زير صورت مي گيرد و منجر به جريانات ذكر شده مي گردد:

1-محدوديت وارادات

2-محدوديت سرمايه گذاري خارجي

3-نتيجه آنست كه كارآفرين داخلي با استفاده از تكنولوژي خارجي ، عمليات توليدي برپا مي كنند و نيازهاي داخلي را تامين كنند.

4-در اين مرحله ، محدوديت واردات بازار مورد حمايت دولت قرار مي گيرد.

5-نحوه كار بطور كلي به صورت مونتاژ صورت مي گيرد.

6-در هنگام پياده سازي طرح انتقال تكنولوژي ، نياز به توانائي هاي پژوهش، توسعه و مهندسي به وجود خواهد آمد كه اين نياز در اين مرحله از جمله از طريق استفاده از كارشناسان خارجي تامين مي گردد.

مرحله جذب:

اين مرحله داراي ويژيگيهاي ذيل بوده و منجر به نتايج ذكر شده مي گردد:

1-واحدهاي توليدي مختلف ايجاد مي شود كه:

2-منجر به رقابت بين آنها مي شود در نتيجه:

3-در بازار رقابت ايجاد مي شود.

4-صنايع توليدات قطعات يدكي ايجاد مي گردد كه باعث:

5-جذب قسمتهائي از تكنولوژي خارجي در داخل مي شود كه خود نياز به:

6-فعاليت هاي پژوهشي ، توسعه ، و مهندسي براي گسترش و جذب تكنولوژي در سطح كل يك صنعت دارد كه اين جريان باعث:

7-ايجاد كادري از پرسنل فني مي شود كه حود قادر به :

8-تشكيل شركتهائي كه در ايجاد تكنولوژي مهارت دارند خواهند بود.

مرحله بهسازي تكنولوژي:

اين مرحله از خصائص زير بهره مند بوده و داراي نتايج ذكر شده است:

1-جذب تكنولوژي به سهولت انجام مي گيرد.

2-به علت وجود رقابت كيفيت بهبود يافته ، ترويج صادرات را تسهيل مي كند.

3-به علت وجود نيروي انساني ماهر :

4-نوآوري هاي بومي براي ايجاد تكنولوژي هاي داخلي تسهيل مي شود.

5-در نتيجه بهسازي تكنولوژيهاي خارجي و ايجاد توآوري هاي بومي و سطح پژوهش توسعه ارتقا مي يابد كه خود منجر به :

6-به وجود آمدن نيروي انساني با مهارت در علوم و مهندسي مي شود كه از جمله:

7-باعث افزايش بهره وري مي گردد.

فصل پنجم

بهره وري نيروي انساني

1-5-آموزش و پرورش

بسیاری از کشورهای توسعه یافته چون ژاپن و آلمان و برخی از کشورهای تازه صنعتی شده چون جمهوری کره برنامه ریزیهای منظمی در سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی خود داشته اند و آمزشهای فنی و حرفه ای خود را به شدت گسترش داده اند.

در میان مدیران و کارکنان رسانه های غربی گرایشی وجود دارد که از نیروی کار ژاپنیها کاریکاتورهایی بمانند نوکران بیفکر مو سسات بزرگ بسازند که این نگرش صحیح نیست آنچه که بیش از همه در هر دیدار از ژاپن آشکار می شود توجه سازمانها به پرورش افرائ و شکوفا کردن استعدادهای آنهاست. کشور ژاپن امروزه یکی از آموزش یافته ترین نیروهای کار در جهان است. 94% از مردم ژاپن تا سن 18 سالگی به تحصیل تمام وقت مشغولند در حالی که این رقم در انگلستان فقط 35% است.

موردی که وضعیت سازمانهای ژاپن را بیشتر آشکار می سازد در حد مدیران عالی با تحصیلات دانشگاهی یا معادل آن است که در ژاپن 85% و در انگلستان 24 % می باشد. کارکنان ژاپن علاوه بر دریافت آمزوش بهتر قبل از اولین روز شروع به کار تمایل بیشتری به دریافت آموزش در حین خدمت نسبت به کارکنان کشورهای پیشرفته غربی دارند. طبق برآوردهای به عمل آمده شرکتهای ژاپنی حدود 1.5% از درآمد فروش خود را برای آموزش صرف می کنند که 10 برابر آن مقداری است که در انگلستان صرف این کار می گردد. یکی از هدفهای اصلی شرکتها نگهداری و پرورش کارگران ماهر است زیرا سازمان ها درک کرده اند که سرمایه گذاری روی تسهیلات و تکنولوژی جدید مستلزم دارا بودن کارکنان ماهر و واجد شرایط برای کار کارکردن با آن وسایل و تکنولوژی به طور موثر است.

امروزه تعلیم وتربیت کارکنان و آموزش کارکنان حین خدمت از اهمیت بسازایی لرخوردار شده است. مثلا در کتاب منتشره اتحادیه بانک سویس فعالیتها و برنامه های مدیریت بانک سویس مطرح شده است که حاوی نکات جالبی است. مرکز آموزش یونیون بانک سویس در فضایی به مساحت 27 هکتار ساخته شده است. 100 کارمند و عضو هیات علمی دارد. این مرکز 48 هفته در سال فعال است به جز کلاسهای آموزشی هر هفته 6 سمینار در مرکز برگزار می شود. 50 درصد سمینارها توسط مرکز آموزش ، 25 درصد توسط دپارتمانهای بانک و 25 درصد از طریق انعقاد قرار داد با بخش خصوصی یا سایر مراکز آموزشی اجرا می شود. هرساله 30 هزار نفر از مدیران ، کارشناسان و احتی اعضای هیئت مدیره بانک در این مرکز آموزش می بینند. طول دوره آموزش مدیران رده پایین 16 هفته در سال ، مدیران میانی 12 هفته در سه سال و مدیران مالی دو هفته در سال است.

بنابراین آموزش قدرت تولید نیروی کار را افزایش داده موجب می شود تا در زمان مشخص کالا و خدمات بیشتر و ارزنده تری عرضه شود. به همین جهت به هزینه های آموزشی ، سرمایه گذاری در سرمایه انسانی اطلاق می شود.به طور کلی آموزش از سه طریق بهره وری عامل کار را افزایش می دهد:

الف-افراد تحصیلکرده در واحد زمان ، حجم کار بیشتری را انجام می دهند و کار آنان از ارزش والاتری برخوردار است.

ب-افراد تحصیلکرده می توانند منابع موجود را به گونه مطلوبتری تخصص داده و بدین طریق بهره وری تولید را افزایش دهند.

ج-افراد تحصیلکرده در شرایط مساوی ، قادرند اختراع ، اکتشاف و نوآوری بیشتری را انچام دهند که این نیز بهره وری را به سرعت افزایش خواهد داد.

2-5-انگیزه و بهره وری

یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند ، عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند که مهمترین آنها عبارتند از :

الف-مساعد نبودن محیط کاری مناسب.

ب-عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان.

پ-نداشتن ارتباطات مناسب زمانی.

ت-میزان امکانات لازم در جهت انجام کار.

ارزشها، مفاهیم ونگرشها ، انگیزه های ژرف کنترل کننده های احساسات ، اندیشه ، گفتار و کردار انسان هستند. استراتژی اصلی ایجاد فرهنگ بهره وری در سازمان است. اگر این فرهنگ برقرار باشد کارمندان دارای اختیار خود مدیر خود خواهند بود و به طور ذاتی در جهت ارائه خدمات خوب به مشتریان ، بالا نگه داشتن بهره .وری در سطح کیفی و مطلوب نمودن دستاوردهای اختصاری عمل می کنند.

3-5-وجدان کار ، فرهنگ کار و انضباط در کار

پایین بودن سطح بهره وری که ویژیگیهای اغلب کشورها در حال نوسعه به حساب آمده است ناشی از عوامل مختلف تاثیر گذار بر بهره وری است. برخی از این عوامل غیر قابل کنترل و برخی دیگر قابل کنترل و اصلاح می باشند. نیروی انسانی با وجدان کار بالا بهره وری بهبود می بخشد. رفاه و سلامت اجتماعی را فراهم می کند. هر چند وجدان کار شرط لازم ارتقای بهره وری است اما کافی به نظر نمی رسد. زیرا به پیش نیازهای لازم بستگی دارد. به عبارت دیگر مجموعه عواملی وجود دارند که در ارتقا بهره وری موثر می باشند. گسترش وجدان کار در تک تک آحاد یک جامعه در ارتباط متقبل با انضباط اجتماعی و فرهنگ کار حاکم در آن چامعه است. فرهنگ کار عبارت از آگاهی و باوری است که مردم در تقصیر تجربیات خود ومحیط اطراف خود از کار کردن و نتیجه آن دارند و طبعا این تفسیر رفتار اجتماعی و یا سازمانی خاصی را در جهت میل به کار ، پرکاری و یا کم کاری و بی رغبتی به انجام کار را دیکته می کند.

مجموعه ای از باورها و ارزشهای همگانی و مشترک که بر اندیشه ها و رفتارهای اعضای یک سازمان اثر می گذارد فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد. شرط لازم برای ایجاد این فرهنگ مساوات و عدالت در سازمان ، شایسته سالاری و مشارکت به همراه انضباط در محیط کار می باشد. فرهنگ کار ، وجدان کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی در تعامل با یکدیگر عمل می کنند. برآیند مطلوب این سه عامل از علل زیر حاصل می شوند:

-رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران

-فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه افراد

-به کارگیری نیروها متناسب با توان و استعداد و تجربیات آنها در مشاغل مناسب

-پرداخت مزد مناسب در قبال انجام کار

-قدردانی از انجام کار به نحو مقتضی و مناسب

-مشارکت گروهی در سازمان

-ایجاد شرایط مساعد برای بروز خلاقیت و نوآوری

4-5-عوامل موثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی

-آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان.

-ارتفا انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر.

-ایجاد زمینه های مناسب بمنظور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان.

-برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد وبر قراری نظام تنبیه و تشویق.

-وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خود کنترلی است.

-تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند.

-تقویت حاکمیت و تسلط سیاستهای سازمان بر امور.

از آنجا که افزایش و رشد بهره وری یکی از اساسی ترین راههای دستیابی به تولید بیشتر و به دنبال آن تامین رفاه و بهزیستی افراد در جوامع است ، شناخت عوامل موثر بر افزایش بهره وری از آرمانهای اصلی محققان و پژوهشگران این زمینه بوده است. ولی تمام مولفان این رشته تقریبا در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره وری تنها یک علت خاصی را نمی توان ارائه نمود بلکه عنوان می کنند که ارتقا بهره وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

تفاهم میان کارگر و کارفرما

با ایجاد یک سیستم برای مشورتهای دوره ای میان کارفرما و کار گر می توان زمینه همکاری را بوجود آورد با فراهم شدن زمینه های تفاهم به سادگی می توان مسائل عادی را حل کرد و وقت ارزشمند را برای گرفتن تصمیمهای اساسی بکار برد.

انگیزه شغلی کارکنان

برنامه های بهره وری بر استفاده بجا از نیروی انسانی دانا ، مجرب و دارای انگیزش متکی است. بهبود انگیزه با نظام پرسنلی و برنامه آموزشی – تربیتی ارتباط نزدیکی دارد.

این کار را می توان با تشویق کارکنان به شرکت در برنامه های بهبود عملیات افزایش بهره وری ، فعالیت های اصلاحی محیط کار و رفع اشکال مقررات شغلی انجام داد. این فعالیتها باعث می شود روحیه کار گروهی در افراد رشد کند و کارکنان از فعالیتهای واحد خود آگاهیهای بیشتری بیابند.

آموزش و تربیت کارکنان

پیشرفت تکنولوژی به ارتقا سطح دانش فنی کارکنان نیاز دارد. اغلب تغییر ساختار یک سازمان انتصاب جدید را اجتناب ناپذیر می کند. در این مواقع یک واحد خدماتی یا تولیدی نباید کارکنان قدیمی خود را اخراج نماید بلکه توانایی آنها را از طریق آموزش فنی و بازآموزی مجددا افزایش دهد این فرآیند در بلند مدت برای کارکنان و سازمان اهمیتی حیاتی دارد.

سیستم پرسنلی مناسب

اصل بسیار مهم در اینجا ، ایجاد امنیت شغلی برای نیروی کار است ، نیروی انسانی واجد شرایط و کارآمد بزرگترین سرمایه یک واحد خدماتی یا تولیدی است نیروی انسانی کارامد را به سرعت و سهولت نمی توان جایگزین کرد.

ساختار سازمانی وسیستمهای کارآمد

نحوه سازماندهی و کفایتهای پرسنلی یک واحد خدماتی ، تولیدی در افزایش بهره وری موثر است هدف از این کار ، واکنش مناسب نسبت به شرایط خارجی و ساده کردن تصمیم گیری دز زمینه تولید خدمات است.

ضرورت اصلاح فضای کار

با توجه به ارگونومی یا مهندسی فاکتورهای انسانی که به طراحی فضای کار در ارتباط بین انسان با ماشین مربوط است باید مناسبترین طرحها را با در نظر گرفتن ایمنی ، بهداشت ونور به اجرا در آورد تا کارکنان بتوانند بدون مشکل در آن کار کنند.

راهبردهای مدیریتی مناسب

موضوع مهم در بهبود بهره وری ، تولید تکنولوژی ، محصولات وسرمایه گذاری بلند مدت است.

برای نیل به این هدف بلند مدت لازم است استانداردهای سیستم کارآمدی در ارزیابی فعالیتهای واحدهای تولیدی ، خدماتی هم در بخش مدیریت و هم در بخش اجرایی انجام شود. بعلاوه باید روندهای بازار بطور مستقیم و مستمر در راهبردهای مدیریتی انعکاس یابد.

استفاده بهینه از منابع

انرژی مناسب ، انبارداری کارامد ، استفاده از حداکثر ظرفیت واحد تولیدی ، اجتناب از تنگاهای تولیدی ، استفاده از تکنولوژی برتر و نیروی انسانی ماهر ، بی تردید اثرات بارزی را در بهره وری پدید خواهد آورد.

تحقیق و توسعه

عامل بسایر مهم در افزایش بهره وری برای رشد مستمر اقتصادی یک بنگاه تجاری ، پیشرفت تحقیق و توسعه است. در حال و آینده توسعه واحدهای اقتصادی به رشد تکنولوژی ، بویژه در زمینه الکترونیک ، بیو تکنولوژی و مواد جدید موکول بوده و خواهد بود.

عوامل مدیریتی موثر در ارتقا بهره وری مدیران

یکی از مسائل معمول در فرایند مدیریت این است که بسیاری از مدیران در نشان دادن ضعفهای کارکنان موثر هستند ، ولی در کمک به علت یابی ضعفها به همان میزان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر بسیاری از مدیران در شناسایی مساله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند. مدیران برای موثر بودن در ارزیابی و حل مسائل بهره وری ، به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند.

مطالعات اوليه حاكي از آن است كه عملكرد ، تابعي از انگيزش و توان است. به عبارت ساده تر ، كاركنان بايد تا حدودي به كار و مهارتهاي لازم براي انجام دادن آن علاقه داشته باشند.

برخي ديگر از صاحبنظران ، اين فكر را با افزدون ادراك فرد از نقش خود با شناخت شغل گسترش دادند. اين انديشمندان بر اين باور بودند كه ممكن است كاركنان ، تمايل و مهارتهاي لازم براي انجام دادن كار را دارا باشند ولي اين عامل در صورتي موثر است كه از آنچه بايد انجام شود و چگونگي آن ، شناخت خوبي وجود داشته باشد.

عده اي ديگر از صاحبنظران ، از زاويه ديگري به اين موضوع نگريسته اند و اعلام كرده اند كه بهره وري ، صرفا تابع وي‍ژيگيهاي فردي نيست بلكه به سازمان و محيط نيز وابسته است. ممكن است افراد داراي انگيزه شديد باشند و تمامي مهراتهاي لازم براي انجام كار را داشته باشند ولي موثر بودن آنها وابسته به حمايت و هدايت از طرف سازمان است و كارشان بايد به نحوي با نيازهاي محيط سازماني انطباق داشته باشد.

صاحب نظران اخير ، دو عامل ديگر را در معادله مديريت بهره وري وارد كرده اند.

عامل اول: بازخور

كاركنان نه تنها لازم است بدانند كه چه بايد بكنند بلكه همچنين به طور مستمر بايد بدانند كه كارها را چقدر خوب انجام بدهند. بازخور شامل سرپرستي روزانه و ارزيابي رسمي بهره وري فرد مي شود.

عامل دوم: اعتبار

مديران در محيط امروزي نياز دارند براي تصميمهاي خود پشتوانه قانوني بيابند و تمامي آنها را مستعد كنند.

مديران در تحليل بهره وري نياز دارند پيوسته قانوني بودن اقدامات پرسنلي خود را مانند تجزيه و تحليل شغل ، استخدام ، ارزيابي ، كارآموزي ، ارتقا و اخراج را مورد بازنگري قرار دهند.

بنابراين متغيرهاي موثر بهره وري عبارتند از :

1-توان

2-شناخت شغل

3-حمايت سازماني

4-انگيزش يا تمايل

5-بازخور عملكرد

6-اعتبار

7-سازگاري محيطي

مهارتهاي مدير

به طور كلي براي انجام فرايند مديريت سه زمينه مهارت را ضروري دانسته اند:

مهارتهاي فني، انساني ، نظري

مهارت فني:

توانايي حاصل از تجربيات آموزش و كارآموزي در به كارگيري دانش ، روشها ، فنون و تجهيزات لازم براي انجام كارهاي خاص را مهارت فني گويند.

مهارت انساني:

توانايي و اعتقاد به كار به همراه مردم و بوسله آنان كه شامل شناخت انگيزش و كاربرد رهبري موثر در رابطه با آنان مي باشد را مهارت انساني مي نامند.

مهارت نظري:

قدرت درك پيچيدگيهاي سازمان ، و جايگاه عمليات خود فرد در سازمان مهارت نظري ناميده مي شود. اين دانش به فرد اجازه مي دهد كه به جاي اينكه تنها بر اساس اهداف و نيازهاي گروه تحت امر خود ، وارد عمل شود مطابق با اهداف كل سيستم عمل كند.

تركيب مناسب اين مهارتها با پيشرفت فرد در مديريت از پست سرپرستي به مديريت عالي تغغير مي كند.

هنگامي كه فردي از سطوح عملياتي به سطوح بالاتر سازماني ترفيع مي يابد ، براي موثر بودن به مهارت فني كمي احتياج دارد . ولي براي اين منظور مهارت نظري بيشتري مورد نياز است. سرپرستان سطوح عملياتي نياز قابل توجهي به مهارت فني دارند ، زيرا اغلب از آنان خواسته مي شود تكنسين ها و ساير كارمندان را در بخشهاي خود آموزش دهند تا رشد كنند. و از سوي ديگر مدير عامل در يك سازمان نيازي به دانستن چگونگي انجام كارها در سطح عملياتي ندارند. به هر حال ، او بايد بتواند چگونگي ارتباط وظايف را در كسب اهداف كلي سازمان تشخيص دهند.

در حالي كه ميزان مهارتهاي فني و نظري مورد نياز در سطوح مختلف مديريت تفاوت دارد ، وجه اشتراكي كه در تمام سطوح قطعي مي نمايد ، مهارت انساني است.

تاكيد بر مهارتهاي انساني

گذشتگان نيز بر مهارتهاي انساني تاكيد ورزيده و آن را مهم به شمار مي آوردند ، ولي امروز اين مهارت از اهميت خاصي برخوردار شده است. براي مثال يكي از سوداگران بزرگ چنين مي گويد:

من بابت كساني كه توانايي كار با مردم را دارند بيشتر از هر توانايي ديگري در زير آسمان نيلگون اهميت قائلم. بنابر گزارشهاي انجمن مديريت آمريكا اكثريت مطلق 200 نفر مديري كه در يك نشست پژوهشي پيمايشي شركت داشتند متفق القول بودند مه مهمترين مهارت يك مدير اجرايي توانايي وي در كار با مردم است. در اين پيمايش ، مديران اين توانايي را حياتي تر از ذكاوت ، قاطعيت ، دانش يا مهارتهاي شغلي ارزيابي كردند.

6-4-برنامه ريزي و توسعه منابع انساني

رشد انسان در روند برخورد فعال و موفقيت آميز با محيط پديد مي آيد. فرد با قرار گرفتن در يك موقعيت جديد ناچار است براي پيدا نمودن پاسخهاي جديد به آن شرايط تلاش نمايد چانچه اين واكنش در مقابله با وضعيت جديد موفق باشد فرد برخوردهاي خود را با محيط گسترش خواهد داد و در صورتي كه عكس العملها موفقيت آميز نباشد شخص بايد در برخورد خود با محيط تجديد نظر كند براي اين كه سازمان به تواند از رشد برخوردار شود بايد در طول دوره زماني مشخص قادر به ايفاي نقش موثر باشد بايد بتواند در زمينه هاي مختلف همچون استخدام ، مديريت ، توسعه ، ارزيابي كار ، بركناري و جايگزيني نيروي انساني را برنامه ريزي نمايد به طوري كه انجام وظايف سازمان را تضمين نمايد.

عمل برنامه ريزي نيروي انساني در واقع پر اهميت ترين بخش در مديريت منابع در سازمانهاست. زيرا نيازهاي سازمان به مشاغل گوناگون با افزايش پيچيدگي و دگرگوني شرايط محيطي پيوسته در معرض تغيير و دگر گوني قرار مي گيرد. به بيان ديگر ، فرض ، اساسي در مورد رشد سازمان ها يادگيري سازمان ها در طول زمان است. به همين جهت ماهيت مشاغل مورد نياز شركت تغيير مي يابد به اين معني كه اين قبيل تغييرات بايد به طور مستمر ارزيابي قرار گيرد تا انواع مناسبي از منابع نيروي انساني مورد نياز براي انجام كارهاي مختلف سازمان استخدام و يا تربيت شوند.

اعتقاد بر اين است كه در مورد بسيار از فعاليتها ف نظير استخدام ، انتخاب ، ارزيابي عملكرد وغيره ، برنامه ريزيهايي معين وجو دارند كه امكان مي دهد موفقيت يا عدم موفقيت اقدامات ذكر شده براي تامين نيازهاي سازماني ، بدون در نظرگيري چگونگي تاثير آنها در ايجاد زمينه هاي رشد فردي كاركنان ، ارزيابي شود.

7-6-نتيجه گيري

مديريت بهره وري بر اساس فلسفه رهبري بنا نهاده شده است و بر اين اقتصاد تاكيد دارد كه بهترين روش براي حل مسائل انساني در همه حال وجود ندارد. مدير بايد ازيك استراتژي استفاده كند كه با وضعيت ويژه كاركنان مناسبترين شيوه است. مديريت بهره وري رهنمودهايي عملي براي تحليل وضعيت كاري به مدير ارائه داده و چرائي وجود مسائل ، و استراتژيهاي مناسب براي حل مسائل كاركنان را بيان مي كند.

خلاصه و نتيجه گيري

بهره وري مقوله جديدي نيست. قدمت آن به پيدايش بشر مي گردد. اما مفهوم امروزي ان به حدود دو قرن پيش يعني انقلاب صنعتي بر مي گردد. بهره وري مقوله اي فراگير و جامع است كه در سطوح مختلف هر جامعه اي مطرح است. ارتقاي بهره وري امري است كه بايد در همه سطوح اعم از فرد ، خانواده ، سازمانها و كشور مورد توجه قرار گيرد. بهره وري موضوعي فني ، اقتصادي و فرهنگي است كه در مشاركت فرد با جامعه ، كاركنان با مديريت سازمان و سازمانها با محيطشان ساخته و پرداخته مي شود. امروزه آنچه كه در كشورهاي پيشرفته به عنوان عامل پيشرفت جلوه مي كند چيزي جز افزايش بهره وري نيست. اگر اين بهره وري توام با حفظ محيط زيست و قوام و حفظ بنيانهاي خانواده و اخلاق در جوامع باشد ،موجب بهروزي ملتها مي گردد. كشورهاي پيشرفته صنعتي يا شمال با 24 درصد جمعيت دنيا ، 85 درصد از ثروت جهان را در اختيار دارند.

در حالي كه كشورهاي جنوب با 76 درصد جمعيت ، تنها 15 درصد از ثروت جهان را صاحب هستند.

افزايش بهره وري در كشور با تلاش همه مردم ، همه سازمان ها و به ويژه خانواده ها و كليه آحاد يك ملت امكان پذير خواهد بود. رشد بهره وري كاري نيست كه با دستور از بالا امكانپذير باشد. دولتها ، بسترها و سياستهاي مناسب را را فراهم كرده تا مردم به گونه اي گسترده در حركت افزايش بهر وري شركت فعال داشته باشند.

با توجه محدوديت منابع ، افزايش جمعيت ، رشد نيازها و خواسته هاي بشري و رقابت شديد در صحنه اقتصاد جهاني ، بدون توجه به استراتژي بهبود بهره وري نمي توان از رشد و بقا اقتصادي به طور مستمر در بلند مدت در اقتصاد پر از رقابت در سطح بين المللي برخوردار شد.

منابع و ماخذ

الف- منابع فارسي

1-پروكوپنكو ، جوزف، مديريت بهره وري (ترجمه : ابراهيمي مهر) ، موسسه كار و تامين اجتماعي ، تهران، 1372.

2-طاهري، شهنام ، كارسنجي و روش سنجي ،انتشرات آروين ، تهران ،1376.

3-سازمان بهره وري ملي ايران، اندازه گيري بهره وري ، مجموعه بهره وري ،(2) ،تهران ، 1371.

4-سازمان بهره وري ملي ايران ، بهره وري در خانواده ، ترهان ، 1373.

5-بانك مركز جمهوري اسلامي ايران ، حسابهاي ملي ايران ، سالهاي متفاوت.

6-مركز آمار ايران ، سالنامه آماري سالهاي متفاوت.

ب-منابع لاتين

7-Amsden butler-SPC simplified: practical steps to Quality, Second edition,1998.

8-Stephen B.Page, Implemanting & System of Polcies and procedures, 1999.

9-Dr. Genichi Taguchi: Undersanding Varaiation : the key to managing chaos, 1999.

10-William Bridgets, Jobshift, NB Publishing Co.1999.

11-John Plender, A stake in the future, NB Publishing Co, 1999.