

بهره وری سازمان

رمضان علیپور

www.ketab.ir

سرشناسه	:	علی پور، رمضان، ۱۳۴۷ -
عنوان و نام پدیدآور	:	بهره‌وری سازمان / رمضان علی پور.
مشخصات نشر	:	آمل: وارش وا، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	:	۴ص: ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.
شابک	:	978-600-8818-16-8
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
یادداشت	:	کتابنامه.
موضوع	:	بهره‌وری -- مدیریت
موضوع	:	Productivity -- Management
موضوع	:	کارآمدی سازمانی
موضوع	:	Organizational effectiveness
موضوع	:	تحول سازمانی
موضوع	:	Organizational change
رده بندی ده	:	۱۳۹۶ پ ۸/ع HD۵۷
کتابخانه ملی	:	۱۱۸/۳۳۱
شماره اشتراکی ملی	:	۴۸۱۲۳۶۱



بهره‌وری سازمان

رمضان ملی پور

صفحه آرایشی: نگار سعیدی
نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۶
طرح جلد: اسبابی
چاپ و صفحه‌بندی: پیکام - تهران
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
قیمت: ۷۰۰ تومان

شابک: 978-600-8818-16-8

حق چاپ محفوظ

انتشارات وارش وا

نشانی: آمل / خ نور / ده‌متری اول / ک خطیبی / طبقه فوقانی پاساژ ثانی

آدرس الکترونیکی: vareshva28@yahoo.com

۰۱۱۴۴۲۶۸۷۰۹ - ۰۹۱۱ ۱۲۷ ۶۶۱۰ - دورنگار: ۰۱۱۴۴۲۶۸۷۰۹

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
..... بن‌نویسنده	۷
..... مقدمه	۹
..... مروری بر ابعاد مختلف بهره‌وری	۱۲
..... سطوح مختلف بهره‌وری	۱۲
..... عوامل تاثیرگذار در بهره‌وری	۱۴
..... نیروی انسانی	۱۴
..... مدیریت صحیح	۱۵
..... مشارکت	۱۵
..... تکنولوژی	۱۶
..... مشارکت و بهره‌وری	۱۷
..... نقش مدیریت منابع انسانی در بهره‌وری	۲۰
..... از انسانهای بهره‌ور تا کار ارزشی	۲۳
..... عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی	۲۶
..... بهبود بهره‌وری در سطح سازمان	۲۹
..... مهارت‌های هفت‌گانه افزایش بهره‌وری در سازمان	۳۵

۳۷		هوشیاری نسبت به مشتری
۳۹		هم سویی راهبردی
۴۰		سازگاری با محیط
۴۱		هدایت یافتگی درونی
۴۳		هوش انتزاعی
۴۴		حسیت گیری فرایندی
۴۵		افراد و مدیران باید اصول بهبود فرایندی را بدانند
۴۵		چشم انداز سازمانی
۴۸		رابطه فن آوری اصراعات و بهره‌وری
۴۹		قوانین ضد بهره‌وری
۵۳		فرهنگ ملی و بهره‌وری
۵۷		نتیجه گیری
۶۰		پیشنهادهات
۶۳		منابع

سخن نویسنده

سرعت رشد صنایع و توسعه آن در دهه‌های اخیر حاکی از آن است که کشورمان در حال گذر از یک اقتصاد نیمه صنعتی به صنعتی است. توجه به تولید و بهره‌وری می‌تواند ضمن سرعت بخشیدن به رشد و توسعه صنعتی آن را در مسیری صحیح و اصولی هدایت کند. از این رو به آشنایی سازمان‌ها با مفاهیم بهره‌وری و راه کارهای افزایش آن تاکید می‌شود. بنابراین می‌توان گفت درجه توسعه یافتگی صنایع به میزان قابل توجهی به بهره‌وری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات تولید بستگی دارد. از این رو بهره‌وری و افزایش مستمر آن در سازمان‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. این ترتیب مشخص می‌شود که برای رشد و توسعه صنایع می‌بایست به بهره‌وری و افزایش مستمر آن در سازمان‌ها توجه و اهمیت بیشتری داده شود.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که توجه به بهره‌وری در سازمان‌های مختلف به شکل‌های متفاوتی صورت گرفته و می‌گیرد. البته باتوجه به شرایط سازمان‌ها و سیاستهای مدیریتی طبیعی است که به راههای مختلف و متناسب با وضعیت موجود می‌بایست اقدام کرد. به همین خاطر در این کتاب سعی بر آن شده است تا ضمن اشاره به مفاهیم

اصلی بهره‌وری، به رویکردها و راه‌کارهای مختلف افزایش بهره‌وری پرداخته شود؛ و ضمن تشریح اهمیت بهره‌وری به تبیین عوامل مؤثر در ارتقاء، ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری نیروی انسانی نیز پرداخته می‌شود. توجه به بهره‌وری بدون در نظر گرفتن فرهنگ ملی کاری بیهوده است چرا که مفرد بهره‌وری در ذات خود ریشه در فرهنگ و شخصیت افراد دارد.

در این کتاب ضمن بررسی ابعاد مختلف بهره‌وری به تبیین بهره‌وری از دیدگاه‌های نیز خواهیم پرداخت و در ادامه راه‌کارهایی جهت بهبود بهره‌وری در سطح سازمان ارائه می‌گردد.

رمضان علی پور

بهار ۹۴

مقدمه

شروع استفاده از کلمه بهره‌وری در فرهنگ اقتصادی مربوط به دو قرن قبل است. در بسیاری از نقاط جهان، به ویژه در کشورهای صنعتی بهره‌وری به عنوان یک طرز فکر و فرهنگ تلقی می‌شود. به تعری فکر پیشبرد و بهبود آنچه که وجود دارد. بهره‌وری برای اولین بار در سال ۱۷۹۶ میلادی توسط کوئیزی^۱ مطرح شد و در سال ۱۸۸۳ آقای لین^۲ بهره‌وری را قدرت و توانایی تولید کردن بیان کرد. در سال ۱۹۰۰ ارلی بهره‌وری را ارتباط بازده وسایل به کار رفته برای تولید این بازده تعریف نمود.

بهره‌وری مفهومی است که نشان‌دهنده نسبت خروجی به ورودی یک فرد، واحد و سازمان بکار گرفته می‌شود. برای تعریف بهره‌وری، ابتدا باید با دو مفهوم کارایی و اثربخشی آشنا شویم. رایی عبارتست از نسبت ستاده به داده که برابر با مصرف بهینه منابع می‌باشد. اثربخشی نیز به معنای تحقق اهداف سازمان است. با ادغام این دو مفهوم چهار حالت به دست می‌آید که حالت چهارم همان بهره‌وری می‌باشد. کارآمدی و اثربخشی (بهره‌وری) حالتی است که هم منابع درست مصرف می‌شود و هم اهداف سازمان تحقق می‌یابد.

1. Quesenay

2. Litter

راهبردهای بهره‌وری عبارتند از:

- ۱- ورودی ثابت، افزایش خروجی؛
- ۲- کاهش ورودی، افزایش خروجی؛
- ۳- کاهش خروجی با کاهش به نسبت بیشتر در ورودی؛
- ۴- افزایش ورودی با افزایش به نسبت بیشتر در خروجی؛
- ۵- کاهش ورودی، خروجی ثابت.

بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی است. به بیان ساده بهره‌وری عبارتست از انجام درست کارهای درست. سازمانی را در نظر بگیرید که قرار است کتاب برای آموزشی برای گروه سنی ۳ تا ۶ سال تولید کند. این سازمان مهارت کافی در تمام فرایندهای تولید کتاب از تولید محتوا گرفته تا چاپ را داراست و در این راه به صورت بهینه از منابع خود استفاده می‌کند. اما کتاب‌های آموزشی تراشیده توسط این سازمان مناسب کودکان ۷ تا ۱۰ سال است.

کتاب‌ها از جهت محتوا، شکل، اندازه و مواد خیلی خوب بوده و قیمت تمام شده آن‌ها نیز به واسطه فرایندهای بهینه ورود سازمان پایین است اما هدف سازمان که تولید کتاب آموزشی برای کودکان ۳ تا ۶ سال است را تأمین نمی‌کند. این سازمان که کار تولید کتاب را به درستی انجام می‌دهد سازمانی کاراست اما اثربخشی ندارد. اگر این سازمان به همین روش کتاب‌های آموزشی گروه ۳ تا ۶ سال را تولید کند سازمانی بهره‌ور خواهد بود. اگر این سازمان کتاب‌های گروه ۳ تا ۶ سال را تولید

کند اما کیفیت تولید از جنبه یا جنبه‌هایی پایین باشد اگر چه سازمان اثربخشی دارد اما بهره‌ور نیست زیرا کارآیی ندارد.

سازمان وسیله‌ای است برای ترکیب منابع انسانی و مادی به منظور تولید و توزیع کالاها و خدمات.

فنا و بقای سازمان‌ها و در نتیجه سرانجام هر جامعه، وابسته به این است که این سازمان‌ها یا واحدهای تبدیل تا چه اندازه بتوانند ثروت تولید کنند که این ثروت در ارتباط با سازمان مفهوم ارزش افزوده را دارد، یعنی ارزش کل کالاها و خدماتی که در سازمان تولید و عرضه شده است منهای ارزش کل منابع و مواد اولیه به کار رفته شده.

تبدیل منابع اولیه موجود در سازمان به محصولات و خدمات و یا به عبارت دیگر ایجاد ارزش افزوده به صورت دائمی و همیشگی نیاز به مدیریتی صحیح و نیرومند دارد و موفقیت این مدیریت در گرو افزایش تولید در راستای پاسخ‌گویی به نیازها، پر کردن شکاف بین عرضه و تقاضا و ایجاد ارزش افزوده بیشتر است که به روش کلاسیک و مدرن می‌تواند به هدف فوق نائل آید.

روش کلاسیک شامل توسعه فیزیکی منابع و روش مدرن افزایش بهره‌وری است. جلب سرمایه‌های خصوصی و وام‌های بین‌المللی و خارجی در کنار سرمایه‌های داخلی، امکان سرمایه‌گذاری بیشتر در راستای توسعه فیزیکی منابع به معنی افزایش کالاها و خدمات را فراهم می‌کند که اثر جانبی مثبت آن افزایش اشتغال است.

بهره‌وری توسط سازمان‌ها و ارگان‌های گوناگونی تعریف شده است که در ارتباط با سازمان، بهره‌وری عبارت است از تحقق هدف‌های سازمان و تولید حداکثر کالاها و خدمات با مصرف حداقل منابع انسانی و مادی و به بیان ریاضی افزایش مستمر نسبت بین «نتایج به دست آمده (ستانده‌ها)» به «منابع به کار رفته و مصرف شده» است، دستاورد افزایش بهره‌وری بدون شک، ایجاد ارزش افزوده و کمک به اعضای جامعه در بهره‌برداری از آن و برطرف کردن نیازهایشان است.

مرونی‌بودن مفهوم بهره‌وری

در عصر حاضر بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش درباره کار و زندگی می‌دانند. در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان‌بینی می‌نگرند، بهره‌وری در همه شئون، کار و زندگی فردی، اجتماعی می‌تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین‌کننده درآمد سرانه هر کشور است. در ادامه به برخی از مهم‌ترین اصول حاکم بر بهره‌وری اشاره خواهد شد.

سطوح مختلف بهره‌وری

برخلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح آشنایی دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون موثر واقع شوند، سطوح مختلف بهره‌وری عبارتند از (شهنام طاهری، ۱۳۸۲، ص ۳۴):