

مدیریت بهره‌وری با رویکرد منابع انسانی

مؤلفان:

محمدسجاد رشیدپور

مریم افشین

داود نوری



۱۳۹۶

سرشناسه	: رشیدپور، محمدسجاد، ۱۳۶۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت بهره‌وری با رویکرد منابع انسانی / مولفان محمدسجاد رشیدپور، مریم افشین، داود نوری.
مشخصات نشر	: تهران : سخنوران، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۰۰ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۳-۳۱۴-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه
موضوع	: بهره‌وری - مدیریت
موضوع	: *Productivity -- Management
موضوع	: نیروی انسانی - مدیریت
موضوع	: Manpower planning
شناسه افزوده	: افشین، مریم، ۱۳۶۹ -
شابک	: نوری، داود، ۱۳۶۲ -
ردی بندی کن	: VHD ۱۳۹۵۵۷۴م/ر
ردی بندی دی	: ۱۱۸/۳۳۱
شماره جلد	: ۴۳۰۶۷۷۶ ملی



مدیریت بهره‌وری

با رویکرد منابع انسانی

مؤلفان: محمدسجاد رشیدپور، مریم افشین، داود نوری

ناشر: سخنوران

صفحه آرایی و طراحی جلد: سخنوران

سال و نوبت چاپ: ۱۳۹۶ - اول

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۳-۳۱۴-۲

قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

کلیه حقوق این اثر محفوظ می‌باشد.

تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر شمالی، بعد از فرصت، شماره ۱۴۰۷

تلفن: ۰۶۶۴۷۶۳۰۶ - ۰۹۱۹۳۶۱۶۶۱۳ (svnpub@gmail.com)

فهرست مطالب

۱۵	پیشگفتار
۱۹	فصل اول: بهره‌وری
۱۹	مقدمه
۲۴	سابقه و تاریخچه دانش بهره‌وری
۲۷	معنای لغوی بهره‌وری
۲۷	مفاهیم مرتبط با بهره‌وری
۲۷	الف) اثربخشی
۲۸	ب) کارایی
۲۸	ج) نوآوری
۲۹	د) قابلیت انعطاف
۲۹	ه) کیفیت زندگی کاری
۲۹	خ) تولید
۲۹	بهره‌وری
۳۱	تجزیه و تحلیل مفهوم بهره‌وری
۳۱	اهمیت بهره‌وری
۳۲	بهره‌وری به عنوان یک موضوع استراتژیک
۳۲	بهره‌وری: برنامه یا فرآیند مدیریت

- ۳۳.....زمینه‌های بهره‌وری
- ۳۴.....اهداف بهره‌وری در سازمان
- ۳۴.....برخی سوء برداشت‌ها درباره مفهوم بهره‌وری
- ۳۴.....الف) افزایش تولید ضرورتاً به معنای بهبود بهره‌وری نیست
- ۳۵.....ب) بهبود کارآیی، ارتقاء بهره‌وری را تضمین نمی‌کند
- ۳۵.....پ) افزایش در درآمد حاصل از فروش الزاماً بهبود بهره‌وری را تضمین نخواهد کرد
- ۳۵.....ت) بهره‌وری فقط مختص بخش صنعت نیست
- ۳۵.....دیدگاه‌های مختلف درباره بهره‌وری
- ۳۶.....الف) تعریف بهره‌وری از دیدگاه سیستمی
- ۳۶.....ب) بهره‌وری از دیدگاه انسانی
- ۳۷.....ج) رویکرد اقتصادی بهره‌وری
- ۳۸.....سازمان‌ها و مراجع بهره‌وری
- ۳۹.....سازمان بهره‌وری آسیائی
- ۴۰.....سازمان بهره‌وری ایران
- ۴۱.....سطوح بهره‌وری
- ۴۱.....۱- بهره‌وری فردی
- ۴۲.....۲- بهره‌وری گروهی
- ۴۲.....۳- بهره‌وری سازمانی
- ۴۳.....تکنیک‌های بهبود بهره‌وری
- ۴۳.....الف) تکنیک‌های مهندسی صنایع و تجزیه و تحلیل اقتصادی
- ۴۴.....ب) تکنیک‌های رفتاری
- ۴۹.....اقدامات لازم برای ایجاد یک محیط کاری بهره‌ور
- ۵۱.....انطباق شاغل با شغل
- ۵۱.....منابع بهبود بهره‌وری
- ۵۲.....ایجاد استراتژی اجرایی برای بهره‌وری
- ۵۳.....- تعهد مدیریت
- ۵۵.....- سازماندهی برای تغییر
- ۵۵.....- تشخیص
- ۵۸.....- برنامه ریزی

۵۹	اجرا
۵۹	ایجاد تعهد
۶۰	ارتباطات پیوسته
۶۰	منابع تسهیل کننده
۶۰	ارزشیابی و انتشار
۶۱	مدیریت بهره‌وری
۶۱	مرحله اول: مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری است.
۶۲	مرحله دوم: مرحله ارزیابی یا تحلیل بهره‌وری است.
۶۲	مرحله سوم: مرحله برنامه‌ریزی بهره‌وری است.
۶۲	مرحله چهارم: مرحله بهبود بهره‌وری است.
۶۳	بهره‌وری پایدار
۶۴	مفهوم توسعه
۶۴	مفهوم توسعه پایدار
۶۷	تعارض میان بهره‌وری و توسعه پایدار
۶۸	به سوی بهره‌وری پایدار
۶۸	فلسفه سازمان بهره‌ور پایدار
۶۹	ویژگی‌های سازمان با بهره‌وری پایدار
۷۰	علل کاهش بهره‌وری
۷۰	عوامل مؤثر در افزایش سطح بهره‌وری
۷۲	نکاتی چند پیرامون عوامل مؤثر در افزایش سطح بهره‌وری
۷۴	بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی
۷۶	عوامل خارجی مؤثر بر بهره‌وری سازمان
۷۶	عوامل داخلی یا قابل کنترل یا عوامل درون سازمانی
۷۹	تاثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری
۸۰	اصول بهره‌وری و رابطه آن با کیفیت
۸۰	فرهنگ و بهره‌وری
۸۱	بارادوکس فناوری اطلاعات و بهره‌وری
۸۲	بهره‌وری در قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

فصل دوم: اندازه‌گیری بهره‌وری ۸۵

۸۵..... مقدمه

۸۶..... اندازه‌گیری بهره‌وری

۸۷..... تعریف اندازه‌گیری بهره‌وری و ریشه‌های تاریخی آن

۸۸..... چرا بهره‌وری اندازه‌گیری می‌شود؟

۸۸..... منافع حاصل از اندازه‌گیری بهره‌وری

۹۰..... مشکلات اندازه‌گیری بهره‌وری

۹۱..... دیدگاه‌های مختلف در خصوص اندازه‌گیری بهره‌وری

۹۲..... الف- اندازه‌گیری بهره‌وری از دیدگاه اقتصاددانان

۹۳..... ب- اندازه‌گیری بهره‌وری از دیدگاه مهندسان صنایع

۹۳..... ج- اندازه‌گیری بهره‌وری از دیدگاه مدیران و حسابداران

۹۳..... سطوح اندازه‌گیری بهره‌وری

۹۳..... الف- اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح بین‌المللی

۹۴..... ب- اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح ملی

۹۴..... ج- اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح بخشی

۹۴..... د- اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح شرکت یا سازمان

۹۴..... ه- اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح گروه

۹۵..... و- اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح فرد

۹۶..... چارچوب اندازه‌گیری بهره‌وری

۹۷..... کاربردهای اندازه‌گیری بهره‌وری

۹۸..... ضوابط متداول اندازه‌گیری داده‌ها (بازده)

۱۰۰..... الف) نیازهای مشتری درونی

۱۰۱..... ب) نیازهای مشتری بیرونی

۱۰۲..... مراحل ایجاد مقیاس‌های بهره‌وری

۱۰۲..... مرحله ۱. بیانیه مأموریت

۱۰۲..... مرحله ۲. انتظارات

۱۰۳..... مرحله ۳. داده‌های کلیدی

۱۰۳..... مرحله ۴. کارکردهای اصلی

۱۰۳..... مرحله ۵. انتخاب داده‌های اندازه‌گیری پذیر

۱۰۴	مرحله ۶ انتخاب روش اندازه گیری نهاده:
۱۰۴	مرحله ۷. ساخت شاخص:
۱۰۴	شاخص های بهره وری
۱۰۴	انواع شاخص های اندازه گیری بهره وری
۱۰۶	۱- شاخص کندریک
۱۰۷	۲- شاخص ترنکوئیست- تیل
۱۰۸	۳- شاخص مالم کوئیست:
۱۰۸	کارایی
۱۱۰	انواع کارایی
۱۱۰	(۱) کارایی تکنیک
۱۱۰	(۲) کارایی تخصیص
۱۱۱	(۳) کارایی اقتصادی
۱۱۲	(۴) کارایی ساختاری
۱۱۳	اندازه گیری کارایی بر مبنای حداقل سعی و امل تولید
۱۱۴	رهنمودهایی برای اندازه گیری اثربخشی

فصل سوم: بهره وری نیروی انسانی ۱۲۵

۱۲۵	مقدمه
۱۲۶	نقش نیروی انسانی در بهره وری
۱۲۶	بهره وری نیروی انسانی
۱۲۷	جایگاه عوامل انسانی در میان سایر عوامل بهره وری
۱۲۸	بهره وری کارکنان دانشی
۱۳۱	کاربرد معیارهای سنجش بهره وری کارکنان فکری:
۱۳۲	نقش آموزش نیروی انسانی بر بهره وری
۱۳۴	راه های ساده افزایش بهره وری کارکنان:
۱۳۴	قدم اول: گزینش
۱۳۵	قدم دوم: آموزش
۱۳۵	قدم سوم: تفویض اختیار
۱۳۶	نقش تفویض اختیار و بازاریابی خلاق کارکنان و حفظ مشتریان
۱۳۷	تاثیر تفویض اختیار به کارمندان، بر کیفیت و نحوه انجام کار

- ۱۳۸..... دلایل انتخاب آموزش الکترونیکی (هزینه، بهره‌وری، انگیزش).....
- ۱۳۹..... بهره‌وری منابع انسانی.....
- ۱۳۹..... نگرش سنتی و جدید به منابع انسانی.....
- ۱۳۹..... مدل بهره‌وری نیروی انسانی.....
- ۱۴۰..... نحوه محاسبه بهره‌وری در منابع انسانی.....
- ۱۴۱..... الگوریتم سه مرحله ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی.....
- ۱۴۱..... مورد کس: شرکت زیراکس: بهره‌وری از طریق کارکنان.....
- ۱۴۳..... عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار.....
- ۱۴۳..... عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه سازمان بین‌المللی کار.....
- ۱۴۴..... عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان از دیدگاه صاحب‌نظران علوم رفتار سازمانی.....
- ۱۴۵..... نیروی انسانی جان کاکس: بهره‌وری.....
- ۱۴۵..... نظریه‌ها و الگوهای ایرانی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی.....
- ۱۴۷..... الگوهای ژاپنی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی.....
- ۱۵۲..... الگوهای غربی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی.....
- ۱۵۶..... عوامل انگیزشی یا تسهیل‌کننده در بهره‌وری نیروی انسانی.....
- ۱۵۷..... عامل‌های اصلی اداره و رهبری انگیزش کارکنان.....
- ۱۵۸..... راه‌های ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی.....
- ۱۵۹..... روابط مدیریت و کارکنان برای بهبود بهره‌وری.....
- ۱۵۹..... - رفتار مدیریت.....
- ۱۶۰..... - مشارکت یا دخالت کارکنان.....
- ۱۶۰..... - تأکید بر کیفیت و کارآیی.....
- ۱۶۱..... - غنی‌سازی شغل‌ها.....
- ۱۶۱..... - تجدید نظر در نگرش‌ها، ارزش‌های کار و فرهنگ سازمانی.....
- ۱۶۲..... - بهسازی کارکنان.....
- ۱۶۲..... فضای روانی و بهره‌وری در سازمان.....
- ۱۶۳..... نقش وجدان کاری بر افزایش بهره‌وری.....
- ۱۶۴..... عوامل مؤثر در پایین بودن بهره‌وری نیروی انسانی.....
- ۱۶۵..... انتخاب و انتصاب بعنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در بهره‌وری کارکنان.....
- ۱۶۶..... فرایند انتخاب و انتصاب.....

۱۶۷. - کارمندیابی داخلی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز:.....
۱۶۸. - ارزیابی منابع انسانی موجود.....
۱۶۹. - انتشار اطلاعات درباره مسیرها و فرصت‌های خدمتی.....
۱۷۰. - سیستم اعلان کردن شغل‌های بدون متصدی و درخواست متقاضیان داخلی.....
۱۷۱. - سیستم معرفی توسط همکار.....
۱۷۲. - نمودارهای جانشینی.....
۱۷۳. - بهسازی دوران خدمت.....
۱۷۵. - انتداب کارکنان: ترفیع، انتقال، تنزل مقام.....
۱۷۸. - بازخورد: بزرگوار در رابطه با انتصابات.....
۱۷۹. - نحوه ارساء و انتصاب مدیران و مدیران ایرانی.....
۱۸۱. - چهارده دستورالعمل برای بهبود بهره‌وری.....
۱۸۱. ۱ - برای درازمدت به‌رزی کن، نه برای ماه یا سال آینده.....
۱۸۱. ۲ - به صرف کیفیت کار خود از خود راضی نباش.....
- ۳ - برای فرایند تولید خود یک سیستم کنترل کیفیت آماری ایجاد کن و از عرضه کنندگان مواد اولیه خود نیز این کار را بخواه، حتی اگر هزینه بیشتری را در کوتاه مدت متحمل شوی.....
۱۸۲. ۴ - فقط با چند عرضه کننده مناسب مواد بباط داشته باش. مثلاً همیشه بهترین آن‌ها را برای معاملات خود انتخاب کن تا از نظر مرغوبیت مواد آسود خاطر باشی.....
۱۸۲. ۵ - همیشه این سؤال را از خود بکن: آیا مشکلات من در سه‌ماهه، از یک بخش خاص تولید است یا ناشی از تمامی فرایند تولید است؟.....
۱۸۳. ۶ - کارگران خود را برای انجام خواسته‌های خود آموزش دهی.....
۱۸۳. ۷ - کیفیت کار سرپرستان تولید را بالا ببری.....
۱۸۳. ۸ - ترس را از خود دور کنی.....
- ۹ - دوایر تولیدی خود را تشویق کنی به جای تمرکز بر هدف‌های بخش خود، با یکدیگر کار کنند.....
۱۸۴. ۱۰ - غرق در هدف‌های کمی مانند شعار عمومی ضایعات صفر نشوی.....
۱۸۴. ۱۱ - از کارگران انجام کار با کیفیت عالی را بخواهی نه حاضر شدن به موقع و خروج به موقع از محیط کار.....
۱۸۵. ۱۲ - کارگران و کارکنان خود را برای درک روش‌های آماری آموزش دهی.....
۱۸۵. ۱۳ - کارگران خود را برای فراگیری مهارت‌های جدید مورد نیاز آموزش دهی.....

- ۱۴ - مدیریت عالی شرکت را مسئول اجرای این سیزده اصل کنید..... ۱۸۶
- طرحی نو برای بهره‌وری در ایران..... ۱۸۶
- حفظ وفاداری کارکنان (مطالعه موردی کشور تایوان)..... ۱۸۹
- روش حفظ وفاداری کارکنان و جنبه‌های سه گانه آن..... ۱۹۰
- مزایای مادری برای مادران شاغل..... ۱۹۱
- آموزش برنامه ریزی شده کارکنان..... ۱۹۱
- عوامل کردن راه ارتقاء و قدرت..... ۱۹۲
- تبدیل کار دائم به همکاری دائم..... ۱۹۳
- منابع و مآخذ..... ۱۹۵**
- الف. منابع فارسی..... ۱۹۵
- منابع انگلیسی..... ۱۹۸

پیشگفتار

«يَوْمَ الْقَلَمِ وَ مَا يَسْطُرُونَ»

در سال‌های آغازین هزاره سوم، بشرهای جهان سعی دارند سهم بیشتری از تجارت جهانی را به خود اختصاص دهند. برای نیل به این هدف باید بتوانند توان رقابت پذیری خود را افزایش دهند و این امر جز از طریق ارتقای بهره‌وری امکان پذیر نخواهد بود. در واقع سعی انسانها چه در فعالیت‌های فردی و یا گروهی در راستای ارتقا سطح زندگی، رفاه بیشتر، در طول زمان معطوف به این بوده است که حداکثر نتیجه را از حداکثر تلاش‌ها و منابع و امکانات در دسترس تحصیل کند و این اشتیاق و تمایل همان وصول به بهره‌وری بیشتر می‌باشد.

بهره‌وری موضوعی است که از ابعاد مختلف به آن نگریسته شده و کاربرد و اهمیت آن بیش از پیش روشن می‌شود. بهره‌وری موضوع مشترکی در اقتصاد و مدیریت به شمار می‌رود که هم در کتب اقتصاد و هم مدیریتی فصلی بر آن اختصاص می‌دهند.

با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی‌رحمانه در اقتصاد جهانی، بهبود بهره‌وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می‌باشد. بی‌گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف در نرخ رشد بهره‌وری آنها نهفته است. کوشش برای افزایش نرخ بهره‌وری، کوشش برای زندگی و رفاه بهتر برای افراد و جامعه است. برای رسیدن به فردای بهتر باید رشد بهره‌وری را به طور مستمر دنبال نمود. در دنیای رقابت

آمیز امروز کشورهایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار بهره‌وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند. بینشی که بتواند فکر کردن، اندیشیدن، آفریدن، نوآوری و خلاقیت را در سازمان‌ها خلق کند. با توجه به وجود مشکلات عدیده‌ای که اقتصاد ایران در آستانه هزاره سوم میلادی با آن روبرو است از جمله: نرخ رشد بالای جمعیت، اقتصاد تک محصولی، ساختار نامتناسب نظام اقتصادی و اداری، افزایش نرخ بیکاری، پائین بودن میزان سرمایه‌گذاری و اهمیت توجه به بهره‌وری، حساس و اشاعه فرهنگ بهره‌وری را بیش از پیش روشن می‌کند. نقش مهم ارتقاء بهره‌وری در نیل به اهداف مدیران و صاحبان بنگاهها، مهندسين صنايع برنامه ران اقتصادی، و حتی زمامدارن سیاسی هر کشور را نمی‌توان از نظر پنهان داشت. بهره‌وری به مثابه یک ابزار بسیار مهمی است که به این قبیل از افراد کمک می‌کند تا تولید را در سطح سازمانی، ملی و حتی بین‌المللی مورد سنجش و ارزیابی قرار داده و تشخیص دهند که تا چه حد از منابع موجود به مطلوب استفاده گردیده است.

بهره‌وری فقط به عنوان عاملی جهت رشد اقتصادی به حساب نمی‌آید، بلکه در درجه نخست به عنوان مکتبی مطرح می‌شوند که همواره سعی در بهبود وضع موجود را دارد. در این دیدگاه انسان می‌تواند فعالیت‌ها و وظایفش را هر چه بیشتر از قبل انجام دهد که اصل راهنمای این دیدگاه و این حرکت، ایمان راسخ به پیشرفت انسان‌ها می‌باشد. گرایش عمومی در بهره‌وری حول محور انسان و ارتقاء دانش و توانائی‌های انسانی، انگیزش و خلاقیت‌های او و بهبود وضعیت روانی، فیزیکی محیط و به طور کلی توسعه کمی و کیفی منابع انسانی فعال و خلاق متمرکز می‌باشد. نهضتی که در دنیای پیشرفته صنعتی در ارتباط با مساله بسیار مهم بهره‌وری به راه افتاده، خود گویای این مدعاست. اصل آینده نگری ایجاب می‌کند که سازمانها از هم اکنون با تدوین و اجرای برنامه‌های متناسب با شرایط خاص فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ... به استقبال چالش‌های آینده بروند.

تلاش برای ساختن آینده بسیار مخاطره آمیز است، ولی در هر صورت، مخاطرات تلاش برای ساختن آینده به مراتب کمتر از مخاطرات عدم تلاش برای ساختن آن خواهد بود (دراکر، ۱۳۷۸: ۱۸).

در کشور ما اهمیت و ارزش بهره‌وری به درستی شناخته نشده است. در حالی که یکی از

مشکلات عمده گریبانگیر تمامی بخش‌ها و سطوح جامعه، نبود کارآیی و بهره‌وری می‌باشد. به عبارت دیگر هنوز فرهنگ و نگرش بهره‌وری بر جامعه حاکم نبوده و لازم است که در این زمینه قدم‌های اساسی و مؤثری برداشته شود.

این کتاب با توجه به اهمیت و نقش بهره‌وری، در ۳ فصل تنظیم شده است که مباحث هر یک از فصول در عین استقلال، با یکدیگر مرتبط اند و در مجموع سیر تاریخی بهره‌وری و مسائل آن را از آغاز تا امروز در سازمان و مدیریت را شامل می‌شوند. تعریف بهره‌وری و بررسی تمامی جنبه‌های آن در فصل اول ارائه شده است، فصل دوم به بررسی روش‌ها و شیوه‌های اندازه‌گیری بهره‌وری و نهایتاً فصل سوم و آخر به نیروی انسانی اهمیت و نقش آن در بهره‌وری پرداخته شده است.

هرچند که حداثر تلاش نمود را برای عرضه کتابی جامع بکار بستیم، ولی مطمئناً دستاوردش عاری از نقص و کاستی نمی‌باشد. از این رو مشتاقانه منتظر ارائه پیشنهادات و نقدهای علمی صاحب نظران و خوانندگان گرامی می‌باشیم، تا انشاء الله در چاپ‌های بعدی اثری کم نقص را عرضه نمائیم.

در انتها و ابتدا دانای خردآفرین و دادار آسمان‌ها زمین را درود بی پایان و سپاس فراوان باد که فرصتی بخشید و یاری فرمود این اثر را به عرصه آیدان به علم و فرهنگ بهره‌وری تقدیم داریم. در عین حالی که می‌دانیم که این کوشش ما در برابر عظمت و علو وظیفه‌ای که به عهده داشتیم، ناچیز است. ولی این اثر قرین جلوه شوق حضرت بوده و دور از تعصب است. امید است مورد استفاده قرار گیرد.

فرمانشاه - بهار ۱۳۹۵

محمد سجاد رشیدپور

مریم افشین

داود نوری