

ارزیابی عملکرد

فرایندی است که طی آن کارکنان در فواصل زمانی معین و به طور رسمی مورد سنجش قرار می گیرند.

ارزیابی عملکرد فرایند بسیار مهمی برای مدیران به منظور اخذ و اجرای تصمیمات مناسب برای افزایش کمیت و کیفیت کار است.

اهداف کلی سیستم های ارزیابی عملکرد

- سنجش عملکرد فعلی
- استعداد کارکنان برای رشد
- ارائه بازخور سازنده برای افزایش عملکرد کارکنان
- بهبود کارایی و اثربخشی فرد، واحد یا سازمان

بررسی محتوایی و ساختاری طراحی شغل بر بهره‌وری

طراحی صحیح شغل از نظر محتوا و ساختار بر بهره‌وری، انگیزه و روحیه کارکنان اثر می‌گذارد؛ مدیران امروزی آموخته‌اند که طراحی شغل بر اساس رویکرد فنی و مهندسی کافی نیست بلکه باید ترکیبی از این دو رویکرد یعنی رویکرد فنی- انسانی برای طراحی شغل مورد توجه قرار گیرد.

عوامل موثر بر مدیریت عملکرد

- شرایط محیطی
- نظریه ها و نهضت های مدیریت
- توسعه فناوری
- تغییر و تجدید ساختار سازمانی
- سیاست های دولت

مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای ارزیابی عملکرد

- آگاهی از روشها و فرم های ارزیابی عملکرد
- توانایی گفتگو در مورد وظایف شغل و انتظارات عملکرد
- مهارت های تصمیم گیری موثر و قضاون منصفانه
- مهارت های هدایت و اصلاح
- مهارت های ارتباط شفاهی و کتبی
- مهارت های تفویض و توزیع اختیار
- مهارت های مشاهده موثر و نمونه گیری از کار
- مهارت های حل تضاد
- اطلاع از مسائل حقوقی و قانونی

دیدگاه های مختلف اداره سازمان و رویکرد های ارزیابی عملکرد سازمان

<ul style="list-style-type: none">✦ مقایسه هزینه های تولید با اهداف اولیه✦ هزینه خدمات پس از فروش✦ سود✦ میزان تطبیق برنامه ها با بودجه✦	تمرکز بر 	سازمانی که بیشتر براساس دیدگاه های مالی اداره می شود
<ul style="list-style-type: none">✦ رضایت مشتریان✦ هزینه محصولات و خدمات فاقد کیفیت لازم✦ میزان درآمد حاصل از محصولاتی که با کیفیت لازم تولید شده و نیازمند دوباره کاری نبوده✦ تعداد شکایات مشتریان✦	تمرکز بر 	سازمانی که بیشتر براساس دیدگاه های کیفیت اداره می شود

دیدگاه های مختلف اداره سازمان و رویکرد های ارزیابی عملکرد سازمان

<ul style="list-style-type: none">✦ گروه موجودی های✦ ارزش افزوده هر یک از کارکنان✦ هزینه نگهداری موجودی ها✦ زمان تولید✦ نرخ رشد بهره وری عوامل✦	تمرکز بر ←	سازمانی که بیشتر براساس دیدگاه های نحوه استفاده مطلوب از منابع اداره می شود
<ul style="list-style-type: none">✦ سهم بازار✦ ارزش موجودی های انبار✦ نرخ بازگشت سرمایه (دارایی ثابت)✦ نرخ رشد بهره وری سرمایه✦ سود✦	تمرکز بر ←	سازمانی که بیشتر براساس دیدگاه های استفاده مطلوب از سرمایه اداره می شود

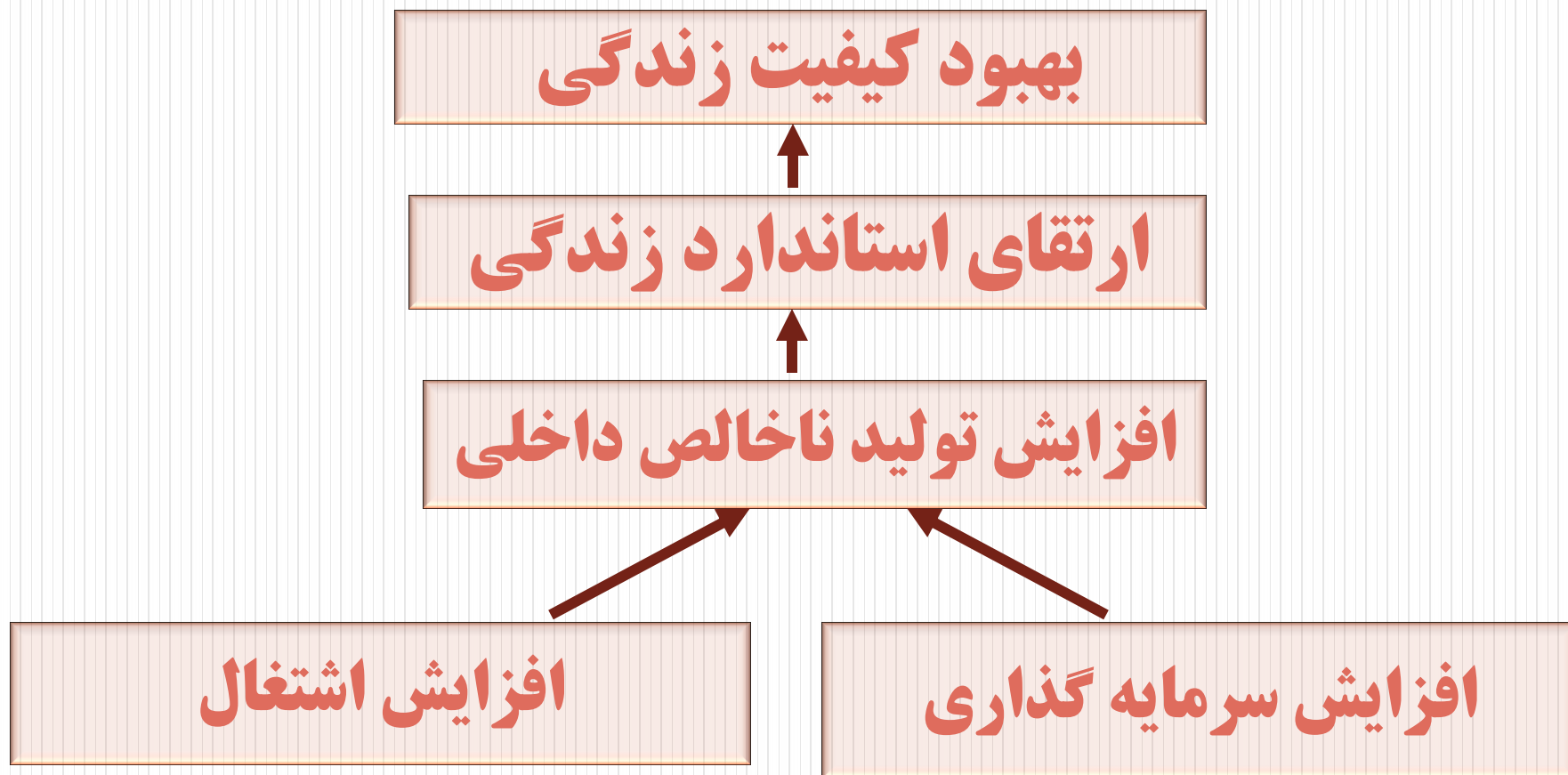
آیا بهره وری همان افزایش تولید است ؟

اگر بخواهیم ، تولید را در یک سازمان تولیدی افزایش دهیم ، چندین نکته باید رعایت شوند:

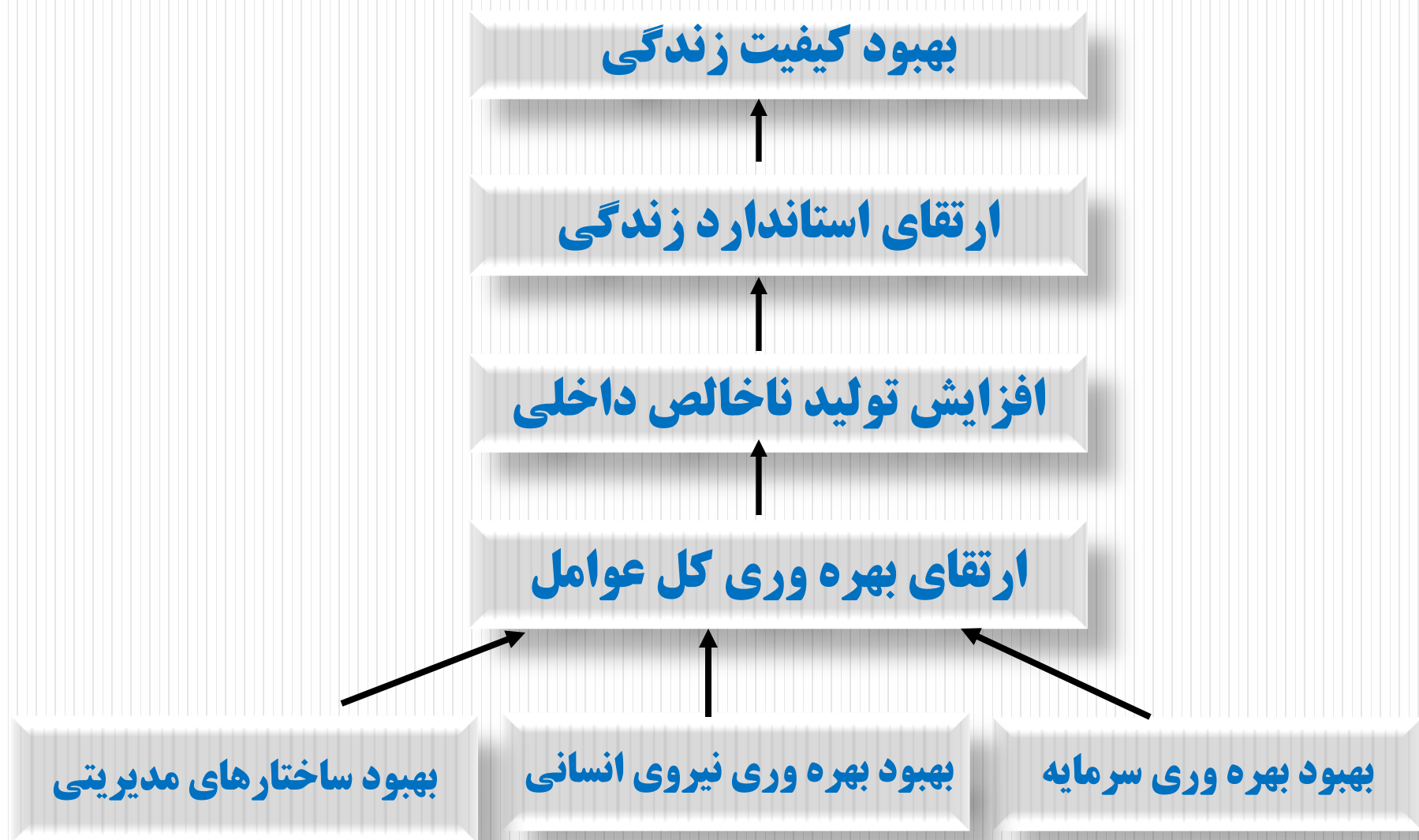
- ۱- افزایش تولید نباید به قیمت افزایش ضایعات تمام شود
- ۲- افزایش تولید نباید موجب افت کیفیت شود
- ۳- افزایش تولید نباید موجب استهلاک زودرس تجهیزات و ماشین آلات شود
- ۴- افزایش تولید نباید به نیروی انسانی (در حال و آینده) زیان وارد سازد (گرچه ممکن است در شرایط حاضر به نفع آنان باشد)
- ۵- افزایش تولید نباید موجب مصرف سریع و بی رویه مواد اولیه و در نتیجه تهدیدی برای تعطیلی آینده سازمان شود
- ۶- افزایش تولید نباید بیشتر از نیاز باشد



توسعه اقتصادی با ایجاد ظرفیتهای جدید



توسعه اقتصادی با ارتقای بهره‌وری ظرفیتهای موجود



توسعه اقتصادی با روش ترکیبی

بهبود کیفیت زندگی

ارتقای استاندارد زندگی

افزایش تولید ناخالص داخلی

بهبود بهره وری کل عوامل

بهبود بهره وری
ساختارهای مدیریتی

بهبود
بهره وری
نیروی انسانی

بهبود بهره وری
سرمایه

افزایش اشتغال

افزایش
سرمایه گذاری

کیفیت زندگی کاری

این مفهوم باز و گسترده شامل عوامل مرتبط با کار است که بر تعهد به کار تاثیر می گذارد . در واقع ، کیفیت زندگی کاری بیانگر میزان ارضای نیازهای مهم کارکنان از طریق کار در سازمان است . هنگامی که رضایت بالاست ، تعهد به گروه و اهداف سازمانی نیز بالاست .

برخی از ابعاد کیفیت زندگی کاری عبارتست از :



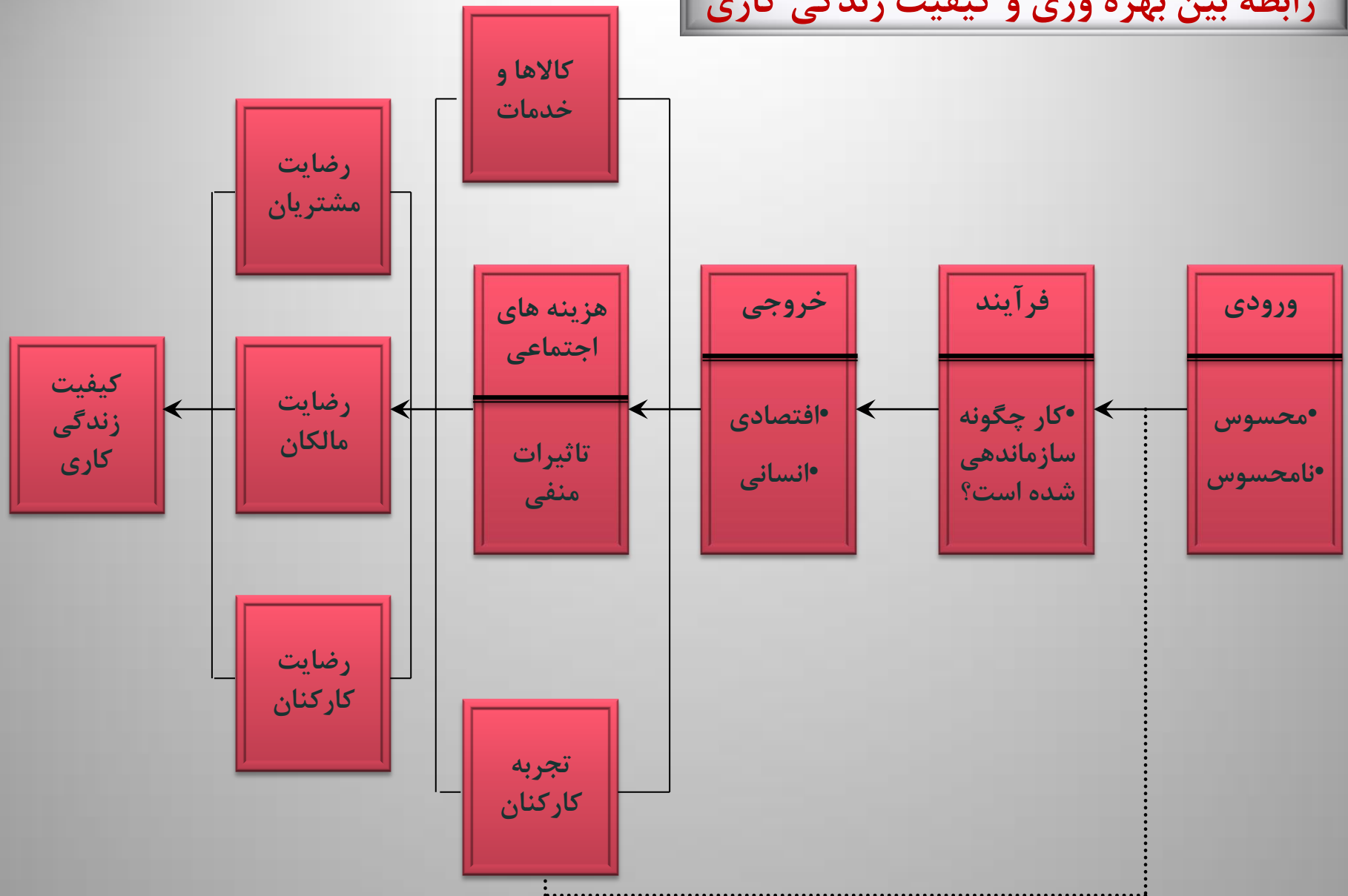
■ امنیت

■ انصاف

■ احساس شخصیت

■ آزادی همراه با مسئولیت

رابطه بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری



کیفیت زندگی کاری در مدل والتون شامل مراحل زیر است

۱. پرداخت کافی و منصفانه
۲. عوامل ایمنی و بهداشتی
۳. فرصت رشد و امنیت مداوم
۴. قانون گرایی در سازمان کار
۵. وابستگی اجتماعی زندگی کاری
۶. فضای کلی زندگی
۷. یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار
۸. بهبود تواناییهای انسانی

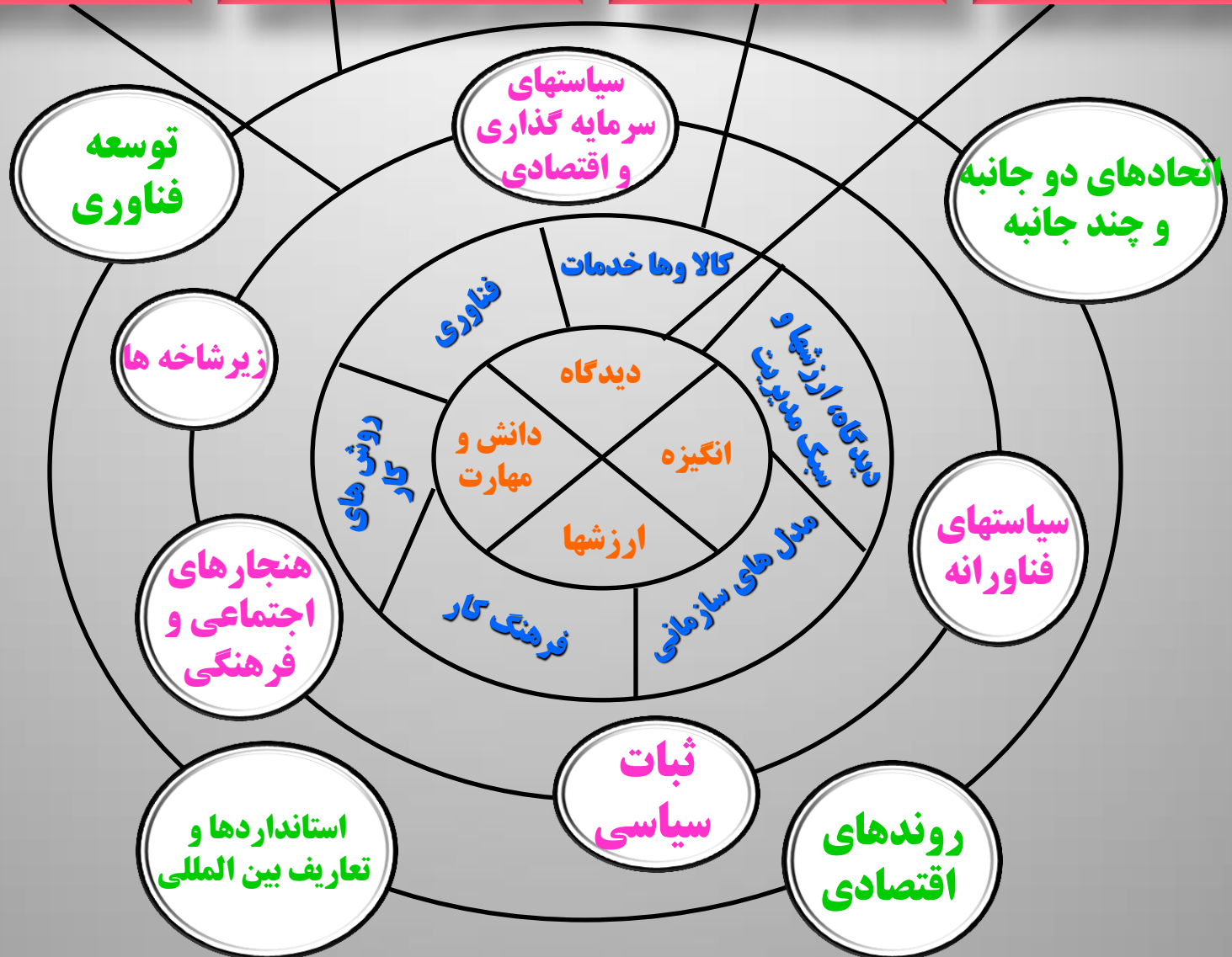
سطوح موثر بر بهره‌وری

سطح ملی

سطح بین‌المللی

سطح سازمانی

سطح فردی



عوامل موثر بر بهره وری

عوامل داخلی

عوامل خارجی

عوامل ستانده

عوامل فرآیند

عوامل داده

سیاست دولت

منابع

تغییرات چرخه وساختار کسب و کار

• حجم محصول

• ترکیب محصول

• قیمت محصول

• کیفیت محصول

• نوآوری در طرح محصول

• بسته بندی

• خدمات پس از فروش

• زمان تحویل

• دردسترس بودن محصول

• به هنگام نیاز مشتری

• سیستم های گارانتی و

وارانتی

• سهم بازار و نفوذ آن

• منزلت شرکت در ذهن

مشتری

• نیروی کار:

انگیزش، آموزش،

ترفع، روابط کاری

• طراحی محصول

• تکنولوژی

• بکارگیری،

نگهداری و توسعه

تجهیزات

• مواد اولیه وانرژی

• روشهای کار

• بازخور:

اندازه گیری و تحلیل

• سیستم سازمان و

شیوه مدیریت

• سرمایه، کارخانه

و تجهیزات جدید

• مواد و انرژی

• تکنولوژی و

دانش فنی

• نیروی انسانی

جدید

• سیاستهای

تعدیل

ساختاری

• سیاستهای

بهره وری

• سیاستهای

چرخه

کسب و کار

• مقررات محیط

زیست

• سیاستهای

مالی و مالیاتی

• آموزش و

تحصیلات

نیروی انسانی

• نیروی انسانی

- عرضه و تقاضا

- تحصیلات

- انعطاف پذیری

- تغییر پذیری

• زمین

- قابلیت دسترسی

- قیمت

• مواد وانرژی

• دسترسی به منابع

مالی و تسهیلات

• شرایط کسب و کار،

رقابت

• تغییرات ساختاری

بخشی

• تغییرات

ساختارهای

سرمایه ای

• اقتصاد اندازه

(مقیاس)

• تغییرات جمعیتی

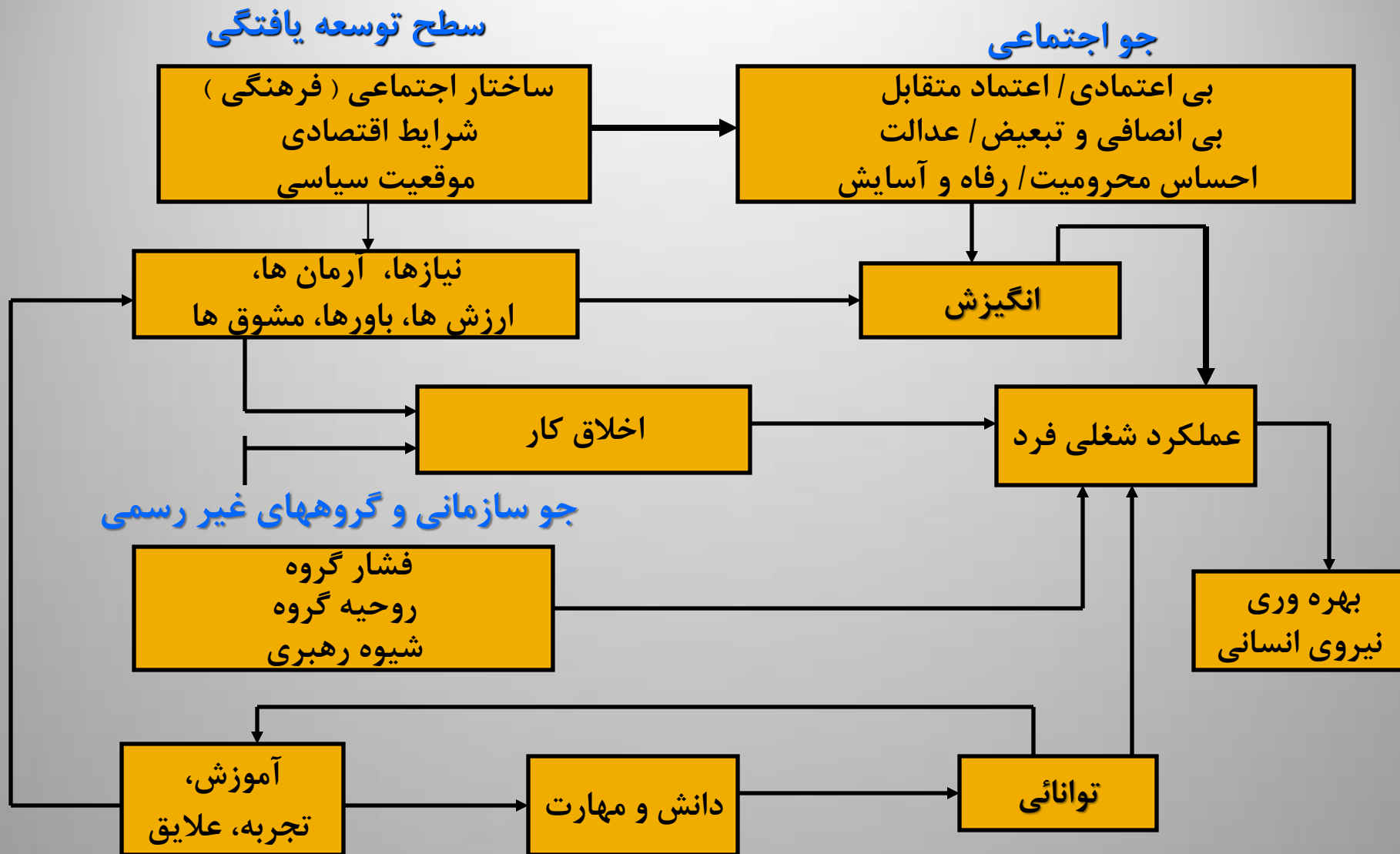
• تغییرات اجتماعی

بهره وری منابع انسانی



هدف از برنامه ریزی، سازماندهی، رسیدگی به نیروی انسانی چیزی جز کنترل و افزایش نسبت ورودی و خروجی نیست، افزایش بهره وری یکی از مهمترین مسائل است، مسلماً بهره وری افراد چه به تنهایی یا چه در گروه کار میکنند تحت تاثیر مهارت مدیران می باشند. بنابراین مدیرانی که کارآمد هستند طبیعتاً کار با کارمندان و منابع انسانی کارآمد را بیشتر می پسندند.

مدل مفهومی عوامل مهم مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی



چه انسانی با چه ویژگی‌هایی می‌تواند یک
فرد بهره‌ور باشد؟

سه ویژگی اساسی:

نارضایتی خلاق

خلاقیت

نگرش مثبت

نگرش مثبت

درست دیدن "نقص ها" برای دستیابی به راههای رفع آنها و بهبود امور. بیرون راندن عوامل منفی به قسمت آخر یا بیرونی ذهن و اندیشه مبتنی بر نگرش مثبت نسبت به پدیده ها

← رفع نقص و بهبود امور

نگرش تنفرآمیز ، انزجار و بدبینی نسبت به پدیده ها

← ازدست دادن جریان اندیشه سازنده نسبت به آن

خلق اندیشه های نو برای تغییر و بهبود

خلاصه طرز کار توانایی های فکری بشر:

- **حذف :** توانایی مشاهده و بکاربردن توجه
- **ضبط:** توانایی حفظ کردن و به خاطر آوردن
- **استدلال :** توانایی تجزیه و تحلیل و قضاوت
- **خلاقیت :** توانایی تجسم ، پیش بینی و ایجاد ایده ها

نارضایتی خلاق

همواره از زاویه نقد وضع موجود پدیده ها را نگرستن و در
جستجوی شکل برتر و بهتر آنها برآمدن

کوشش

دانش

نگرش

انجام هر فعالیتی بطور طبیعی به سه عامل نگرش ، دانش و کوشش نیاز دارد:

نگرش:

اولین شرط انجام هر کار ،داشتن نظر مساعد یا نگرش مثبت نسبت به آن است . مادامیکه انسان انجام عملی را در راستای اهداف معنوی و مادی خود مفید تشخیص ندهد، تمایلی به انجام کار در خود احساس نمی کند و بطور طبیعی آن کار را انجام نمی دهد.

دانش:

اگر فردی لزوم انجام کاری را احساس کند و متمایل به انجام آن باشد، لازم است دانش انجام کار را نیز داشته باشد. مادامیکه دانش انجام کار را نداشته باشد یا به عبارت ساده تر آن کار را بلد نباشد باز هم حصول نتیجه غیر ممکن خواهد شد.

کوشش:

بالاخره شخصی که نگرش مساعد نسبت به انجام کاری داشته و راه انجام آن کار را نیز می داند، باید کوشش کند تا به نتیجه برسد.

مشخصات انسان و سازمان بهره‌ور

(با سطح بهره‌وری بالا)

مشخصات انسان بهره ور (با سطح بهره وری بالا)

- دارای نگرش مثبت
- خلاق و نوآور (پیشنهادات و ایده های خوبی ارائه می کند)
- انعطاف پذیری ادراک
- توسعه طلب / توسعه یاب
- دارای اعتماد بنفس و شهامت در سطح بالا
- علاقه مند وافر به آموزش و یادگیری و کسب تجربه
- سلامت روانی
- کنجکاو و جستجوگر
- دقت و حساسیت نسب به محیط و تغییرات آن (بویژه نسبت به مواردی که در نظر دیگران عادی به نظر می رسد)
- دارای روحیه انتقادی و عدم رضایت از وضع موجود
- دلگرمی و امید به آینده
- پیش قدم در قبول مسئولیت و رویارویی با مسائل
- قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگران
- عادت به تفکر قبل از عمل
- توجه و تمرکز بر عوامل قابل کنترل بجای بزرگ کردن عوامل غیر قابل کنترل
- استفاده مؤثر از زمان
- انگیزش و نگرش درست نسبت به کار
- دارا بودن روابط خوب با دیگران

مشخصات سازمان بهره‌ور (با سطح بهره‌وری بالا)

- تشویق کارکنان به استفاده از قوه خلاقیت و نوآوری
- حمایت از عملکرد مناسب با بهره‌وری بالا و توجه به نتایج آن
- فراهم کردن زمینه دانش افزایی ، یادگیری و بهبود مستمر
- تقویت روحیه کار ، تلاش و توسعه یابی
- ترغیب ریسک پذیری
- تقویت اعتماد بنفس در کارکنان
- روابط مطلوب و مبتنی بر احترام متقابل
- انتقاد پذیری و پذیرش اشتباه
- بها دادن به نظم و آراستگی محیط کار
- داد و ستد اطلاعات و تجربه بین اعضاء سازمان
- قراردادن بهره‌وری در مرکز ثقل (محور) کلیه تصمیمات مدیریت
- سعی در کمک به حل مشکلات بجای انتقال هرچه زودتر آن به دیگران (روحیه دلسوزی در کار)
- تفکر و دیدگاه فرآیندی به جای دیدگاه وظیفه ای
- مشتری مداری (محوری)
- انطباق دانش ، تخصص و تجربه افراد با وظایف و شغل محوله
- عدم تداخل مسئولیتها و وظایف
- ارائه پیشنهادهای زیاد توسط کارکنان (جلب مشارکت کارکنان)
- تشکیل جلسات همفکری و همکاری
- انعطاف پذیری روش ها و سیستم ها
- اهداف تعریف و مدون شده برای کل سازمان و واحدهای آن

عوامل بیرونی و درونی

این طبقه بندی بیشترین عمومیت را دارد، و در آن عوامل به دو دسته تقسیم می شوند: دسته اول، عواملی هستند که مدیریت مؤسسه قادر نیست در کوتاه مدت آنها را تحت کنترل درآورد و یا بر آنها تاثیر بگذارد (عوامل برونسازمانی) و دسته دوم عواملی هستند که تحت کنترل مدیریت مؤسسه بوده و باید تحت تاثیر آن باشند. (عوامل درونسازمانی)

عوامل بیرونی بهره‌وری

منابع

دولت و
زیرساخت‌ها

سازمانهای
غیردولتی و
جنبش‌های
اجتماعی

چرخه کسب
وکار و تغییرات
ساختاری

بهره وری به تعبیر کلی، معیار سنجش این است که مصرف منابع به عنوان ورودی (نهاده) برای تولید، خروجی (ستانده) محصولات و خدمات با کیفیت مورد نیاز جامعه، در دراز مدت، چقدر مؤثر و کارآمد است.

بازخورد

به طور کلی، بازخورد عبارت است از اطلاعات راجع به رابطه متقابل میان نهاده و ستانده در یک تشکیلات اقتصادی و محیط ملی (یا بین المللی)، به عبارت دیگر بازخورد نشان می دهد که چگونه یک جامعه کمیت و کیفیت محصول را ارزیابی می کند؛ چقدر حاضر است برای آن بپردازد؛ و ازسوی دیگر بابت نهاده های اصلی (نیروی کار و سرمایه) که جامعه برای یک تشکیلات اقتصادی تدارک می کند، چقدر می خواهد دریافت کند.

از این نظر، بازخورد می تواند سنجه بهره وری در نظر گرفته شود. ما در سطح تشکیلات اقتصادی به اندازه گیری روابط متقابل میان هزینه های نهاده و ستانده نیاز داریم.

عوامل مربوط به نهاده

مهم ترین عوامل نهاده ای بهره وری را می توان به ترتیب زیر گروه بندی کرد:

- سرمایه، کارخانه و تجهیزات
- فن آوری (تکنولوژی) و دانش فنی
- مواد و انرژی
- طراحی محصول
- کارکنان

سرمایه ، کارخانه و تجهیزات

این عوامل حجم و ساختار سرمایه گذاری انجام شده در کارخانه و تجهیزات و نیز انتخاب فرایند تولیدی/فنی مناسب، بادر نظر گرفتن سطح نوآوری، هزینه ها، کیفیت و قابلیت اطمینان و مسلما تکنولوژی مناسب را دربر می گیرند.

وظیفه مدیریت شرکت این است که کالاهای سرمایه ای موجود در بازار را مورد بررسی قرار داده و با تحلیل و توجیه مناسب، هزینه ها را به حداقل و بازگشت سرمایه را به حداکثر برساند. این روند، در عمل به معنای بهره وری سرمایه است.

مواد و انرژی

بهبود بهره‌وری تا حدود زیادی به انتخاب بهینه مواد (حتی پیش از استفاده از آنها در فرایند تولید) نیز بستگی دارد. بهره‌مواد (ستانده به ازای هر واحد مواد یا انرژی مورد استفاده) به انتخاب مواد صحیح، حجم و ترکیب آنها و نیز کیفیت و قیمت آنها در بازار وابسته است.

مدیرانی که با تدارک مواد و انرژی سروکار دارند، باید توجه خاصی به روابط قراردادی درازمدت با عرضه‌کنندگان، حفظ تداوم کار با عرضه‌کنندگان، توسعه منابع گزینه‌ای جدید عرضه و جایگزینی واردات مبذول دارند.

دلایل هدر رفتن مواد

مدیریت

- شرایط بد نگهداری
- کیفیت ضعیف مواد
- مواد نادرست
- طراحی محصول

کارکنان

- ریخت و پاشها
- صدمه دیدن در حین نقل و انتقال
- گاهش (دزدی)
- اسراف / تخریب

دلایل ضایع شدن مواد

•تنظیم نبودن دستگاه

•آلودگی

•استفاده نادرست

•اپراتورهای تعلیم ندیده

•دشواری بودن فرآیند

•طراحی ضعیف فرآیند

فناوری و دانش فنی

فن آوری، دانش فنی و سایر اطلاعاتی که قابل خرید در بازار است نیز باید به عنوان یک عامل نهاده ای در نظر گرفته شود، از این رو هر کاهش هزینه منطقی در این جهت، در بهبود بهره وری مؤثر است. در انتخاب فن آوری، معیارهای بسیاری باید در نظر گرفته شود، اما عمومی ترین و مهم ترین آنها عبارتند از: جنبه های هزینه/سود؛ سازگاری با محیط زیست؛ قابلیت دستیابی به تجهیزات برای فن آوری برگزیده؛ و انتظارات تولید انبوه/منفرد.

نوآوری تکنولوژی منبع مهمی را برای بهره وری بیشتر تشکیل می دهد.

طراحی محصول

درواقع می توان طراحی محصول را عامل بهره وری در تمامی مراحل تولید(نهاده-فرایند-ستانده) در نظر گرفت. اگر طراحی محصول بر عهده شرکت تولید کننده ای است؛ باید آن را به عنوان یک عامل فرایندی در نظر گرفت. اما اگر طراحی از بازار خریده می شود(مثلا تحت لیسانس) باید آن را به عنوان یک عامل نهاده ای، نظیر هر منبع دیگری که از خارج خریداری می شود، تصور کرد. به عنوان نهاده، بسیار اهمیت دارد که طراحی محصول این اطمینان را ایجاد می کند که می تواند با استفاده از حداقل نیروی انسانی و سرمایه ممکن تولید شود.

اگر طراحان بتوانند در مرحله طراحی به شکل حرفه ای در مورد تاثیر طراحی بر هزینه های نهاده ای و فرایندی بیندیشند، می توانند نقش بسیار در بهبود بهره وری داشته باشند.

عوامل مربوط به فرایند

مهمترین عوامل بهره وری که به مرحله فرایند مربوط می شود عبارتند از:

➤ کارکنان (کارگران، متخصصان و مدیران)

➤ طراحی محصول

➤ فن آوری

➤ کارخانه و تجهیزات

➤ مواد و انرژی

➤ روشهای کار

➤ شیوه های سازمانی و مدیریتی

کارکنان

عامل انسانی بهبود بهره وری در مرحله فرایند همواره به توسعه و استفاده مؤثر از منابع انسانی اشاره دارد. به عنوان مثال در یک تشکیلات اقتصادی کارگران می توانند خواسته یا ناخواسته به ترتیب زیر بر زمان انجام عملیات تاثیر بگذارند:

- غیبت و تاخیر
- حوادث و مخاطرات شغلی
- انگیزه
- روابط صنعتی
- آموزش

استفاده مؤثر از نیروی انسانی دو جنبه مهم دارد:

پشتکار

عبارت است از درجه اتصال کارکنان به شغل خود؛ کارگران نه تنها از نظر توانمندی بلکه به لحاظ اراده کار کردن نیز باهم تفاوت دارند. این موضوع با یکی از قوانین رفتاری توضیح داده می شود: انگیزه (یا قصد انجام) چه ارضاء شود و چه از ارضاء آن جلوگیری شود کاهش می یابد. به عنوان مثال، کارگران ممکن است کارشان را بدون تلاش زیاد انجام دهند (بی انگیزه)، اما حتی اگر با تمام ظرفیت کار کنند، ارضاء نشوند (جلوگیری از ارضاء انگیزه)

اثر بخشی (تاثیر):

عبارت است از مقدار نتایج مطلوب در ستانده و کیفیت که در اثر تلاش انسان به دست آید. این امر تابعی است از روشها، فنون، مهارت کارکنان، دانش، رفتار و شایستگی ها _توان انجام_ توان انجام یک کار بهره وری را می توان با آموزش و توسعه، گردش شغل و کاریابی، ارتقای شغلی (ترفیع) و طرح مشاغل بهبود بخشید.

مواد و انرژی

یک عامل بسیار مهم بهره وری، مواد و انرژی است. ضایعات مواد خام در اغلب موارد به طور متوسط حدود ۴۰ درصد کل هزینه تولید ملی را تشکیل می دهد. اگر انرژی را نیز به حساب آوریم، این عدد تا حد زیادی افزایش می یابد؛ به طوری که اغلب آن را به عنوان بزرگترین بخش هزینه در نظر می گیرند. عملکرد ضعیف و فضای نامناسب انبار می تواند مشکل جابجای مواد را تشدید کند و منجر به حرکات اضافی شود.

حتی تلاشهای کوچک برای کاهش مصرف مواد و انرژی می تواند نتایج قابل توجهی به همراه آورد. این منابع اساسی بهره وری، هم مواد خام و هم مواد غیر مستقیم (مواد شیمیایی فرآوری شده، مواد روغن کاری، سوخت، قطعات یدکی، مواد مهندسی، مواد بسته بندی) هردو را شامل می شوند.

مواد و انرژی

برای برنامه ریزی و استفاده مؤثر از مواد و انرژی می توان چند روش زیر را پیشنهاد کرد:

- حصول اطمینان نسبت به اینکه فرایند مورد استفاده بهترین فرایند ممکن است؛
- حصول اطمینان نسبت به اینکه اپراتورها به طور مناسب آموزش دیده و دارای انگیزه شده اند؛
- حصول اطمینان نسبت به جابجایی و انبارداری مناسب در تمامی مراحل، از مواد خام تا محصول تمام شده، حذف تمامی موارد جابجایی و حمل و نقل غیر ضروری؛
- حصول اطمینان نسبت به دسته بندی مناسب به منظور جلوگیری از خسارت دیدن در جریان انتقال به مشتری؛
- حصول اطمینان نسبت به استفاده مناسب از قراضه و سایر ضایعات مواد؛
- حصول اطمینان نسبت به کوتاه ترین زمان انجام کار؛
- حصول اطمینان نسبت به حداقل مواد خام و کار در جریان فرایند؛
- بهسازی مواد با فراوری و پردازش اولیه به منظور استفاده بهتر از آنها در فرایند اصلی

روشهای کار

روشهای اصلاح شده کار، به ویژه در اقتصادهایی که سرمایه نادر است یا در جایی که فن آوری در حد متوسط قرار دارد و جایی که روشهای کاربر نقش اصلی را دارند، نوید بخش ترین عرصه برای بهبود بهره وری هستند.

حجم (محتوای) کار اضافی؛ استفاده غیر مؤثر از زمان، و در نتیجه هزینه های بالاتر می تواند از روشهای ضعیف اجرای عملیات ناشی شود که تحرکات غیر ضروری افراد یا مواد است.

به طور مشابه استفاده غیر مؤثر از زمان نیز می تواند حاصل روشهای نامناسب جابجایی، نگهداری ضعیف (که منجر به توقف های مکرر می شود) و یا کنترل ضعیف صورت اموال (که منجر به تاخیرات ناشی از فقدان مواد یا قطعات و نتیجتاً هزینه های بالاتر در نتیجه اضافه موجودی انبار می شود) باشد.

روشهای کار

مشکلات ناشی از روشهای کار:

ضعف جانمایی و استفاده از فضا

جابجایی نامناسب مواد

توقف های مکرر به واسطه تغییر تولید از محصولی
به محصول دیگر

روشهای غیر مؤثر کار

طرح و کنترل ضعیف صورت اموال

توقف های مکرر ماشین آلات و تجهیزات

عوامل بهره وری

سرمایه

مواد اولیه

ماشین آلات

نیروی انسانی



دیگر طبقه بندی های مفید

دیگر طبقه بندیهای ممکن برای عوامل بهره وری در بسیاری از موارد مفید هستند. مثلاً:

- عوامل مثبت بهره وری؛ و
- عوامل منفی (که اغلب «موانع بهره وری» نامیده می شوند).

چنین دسته بندی هایی می توانند مفید باشند. چراکه برخی رویکردهای مدیریتی طرفدار ترویج و تقویت تاثیر عوامل مثبت (نظیر علاقمندی، اشتیاق، امکان دستیابی به تکنولوژی، و غیره) و حذف یا کاهش تاثیر موانع بهره وری (همچون مقاومت در برابر تغییر، به مخاطره افتادن ایمنی، ضعف روحیه، کمبود نیروی انسانی ماهر، و غیره) هستند.

عدم بهره وری

عدم بهره وری در محیط های کاری به این صورت است که فردی کمتر از حد معمول کار می کند و اثر منفی بر زیردستان و همکاران خود داشته که در خارج از سازمان رضایت و خواست مشتریان ممکن است به مخاطره انداخته شود به ویژه اینکه اگر کیفیت دچار مخاطره شود یکی از واکنش های منفی را به همراه دارد.

بیشتر منابع عدم بهره وری مربوط به کار و فردی است که کار را انجام میدهد.

عدم بهره وری شغلی را اینگونه میتوان تعبیر کرد:
مدیرانی که نیازها و استعداد های خاص کارکنان خود را تشخیص میدهند می توانند عدم بهره وری را کاهش دهند.

گام های شناسایی مشکل عدم بهره وری و حل آن

- شناسایی همه زمینه های مشکل
- تعیین رتبه بندی فعالیت هایی که با عدم بهره وری همراه اند
- تعیین زمینه اصلی مشکل
- توسعه برنامه عملی با توجه به زمان و هزینه مورد نیاز
- اجرای برنامه
- ارزیابی نتایج

روندهای موثر بر بهره‌وری

- روندهای فردی
- روندهای سازمانی
- روندهای تکنولوژیک
- روندهای فرهنگی

موانع / مشکلات بحرانی، موثر در بهبود بهره وری

(مثال از هندوستان)

- ✓ صنایع تحت کنترل افراد یک خانواده که به کسب درآمدهای آسان منجر می شود.
- ✓ برخی بخش ها دارای بازار انحصاری و برخی به شدت رقابتی هستند.
- ✓ نامنظم و غیرقابل پیش بینی بودن دریافت سفارشها
- ✓ نبود فرهنگ بهره وری / کیفیت
- ✓ کمبود نقدینگی و توسعه نامناسب تکنولوژی
- ✓ سطح پایین انطباق با استانداردها و مقررات
- ✓ عدم تشویق اتوماسیون
- ✓ اولویت پایین بازاریابی و فعالیتهای تجاری؛ ضعف خدمات پس از فروش

موانع/مشکلات بحرانی، موثر در بهبود بهره وری

(مثال از هندوستان)

- ✓ پیچیدگی دست و پاگیر بودن سیاستها، قوانین و مقررات دولتی
- ✓ بهره برداری ضعیف، قدیمی بودن کارخانه و ماشین آلات
- ✓ نیروی انسانی مازاد و کمبود کارگران ماهر
- ✓ توسعه نامناسب منابع انسانی، اولویت پایین برای توسعه مهارت فنی
- ✓ روابط صنعتی ضعیف که منجر به عدم انضباط، رویارویی با اتحادیه، مداخله سیاسی و بیرونی و عدم مشارکت کارکنان می شود.
- ✓ مخالفت اتحادیه های تجاری با بهره وری بیشتر به دلیل ترس از دست دادن شغل
- ✓ پیچیدگی ساختار سازمانی و عدم وضوح وظایف و مسئولیتها

با تشکر از توجه شما