



دانشگاه جامع علمی-کاربردی
واحد شاهرود

مدیریت بهره‌وری در کسب و کار

گردآورنده: عباس طارمی اعلانی

استاد راهنما: محمد بهلولانی
دی ماه ۱۳۹۳

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صفحه

فهرست :

۲	مقدمه	▶
۴	تعریف بهره‌وری	▶
۵	سطوح کاربرد	▶
۸	راه‌های ایجاد بهره‌وری	▶
۱۱	تفکر سیستمی	▶
۱۳	خلاقیت و نوآوری	▶
۱۶	بنچمارکینگ	▶
۱۷	کیفیت و استاندارد	▶
۱۸	مهندسی معکوس	▶
۱۹	اتوماسیون	▶
۲۰	منابع انسانی	▶

مقدمه :

► بهره‌وری در درجه اول، يك دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آن چیزی را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و با اخذ نتایج برتر از روز پیش به انجام رساند. در کشور های پیشرفته صنعتی ، جهت افزایش بهره‌وری از واحد های تحقیق و توسعه استفاده میکنند که این موضوع در نهایت باعث بالا بردن قدرت رقابت اقتصادی کسب و کارهای صنعتی ، تولیدی میشود. در کشور ما نیز برای بهبود و ارتقاء صنعت و استفاد از توانایی های داخلی و جهت خود اتکایی ، نیاز به راه اندازی فعالیت های پژوهشی و تحقیق و توسعه وجود دارد. اگر چه بودجه های مناسبی در اختیار سازمانها و شرکت های دانش بنیان قرار نمی گیرد لیکن برای رهایی از قید و بندهای اقتصاد کنونی و وارد شدن به عرصه اقتصاد بین المللی راهی بجز بهره‌وری و قبول اقتصاد رقابتی همراه با خصوصی سازی و کوچک کردن سازمانها و توانا کردن شرکت ها از طریق بخش های پژوهشی و تحقیقاتی وجود ندارد.

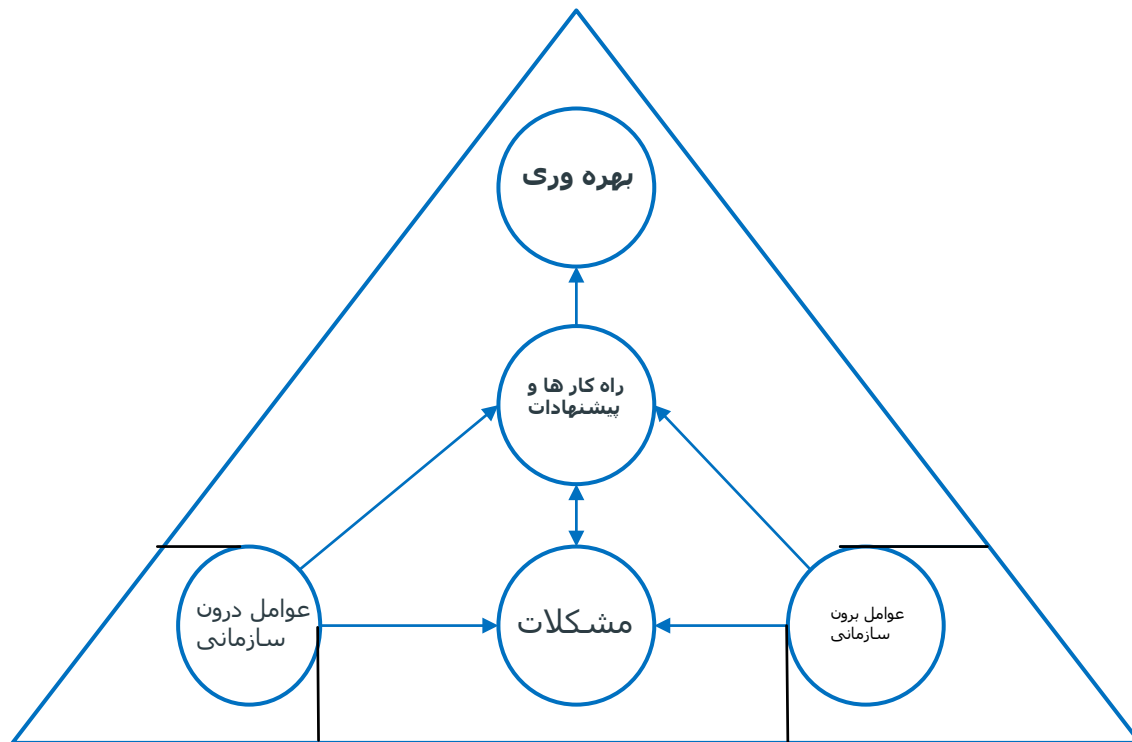
تعریف بهره‌وری :

▶ **بهره‌وری** از مفاهیم علم اقتصاد و مدیریت است که چنین تعریف می‌شود : مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده بدون کاهش کیفیت یا به این شکل : اثربخشی به همراه کارایی . «به دیگر سخن، بهره‌وری، عبارتست از، بدست آوردن حداکثر سود ممکن، با بهره‌گیری و استفاده بینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و...به منظور ارتقاء رفاه جامعه . بهره‌وری به نسبت کار انجام شده به کاری که باید انجام می‌شده اطلاق می‌شود

▶ می‌توان گفت برای نخستین بار لغت «بهره‌وری» توسط فردی به نام «کوئیزنی» در سال ۱۷۷۶ (میلادی) بکار برده شد . پیش از یک قرن بعد یعنی در سال ۱۸۳۳ (میلادی) فردی به اسم «لیتر» بهره‌وری را «قدرت و توانایی تولید کردن» تعریف کرد . بایستی توجه داشت که واژه بهره‌وری با گسترش انقلاب صنعتی و جهت افزایش سودمندی حاصل از نیروی کار، سرمایه و مواردی از این دست گسترش یافت ولی اصطلاح بهره‌وری آب در چند ساله اخیر و به دلیل کمبود این ماده ارزشمند گسترش یافته‌است .

▶ به زبان ساده بهره‌وری یعنی تفاوت بهتر در نتیجه کار

▶ و یا درست انجام دادن کار



محیط داخلی سازمان

محیط خارجی سازمان

نگاه کلی

سطوح کاربرد :

▶ بر خلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون موثر واقع گردند، سطوح مختلف بهره‌وری عبارتند از:

▶ فردی

▶ سطح آموزشی

▶ سطح کاری

▶ سازمانی

▶ رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و کشاورزی

▶ بخش‌های اقتصادی

▶ سطح ملی و کشوری

▶ سطح جهانی

▶ در سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی هستیم. و در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم. بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در آنها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاه‌ها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شده‌اند. بهره‌وری ملی که مهم‌ترین عنصر بهره‌وری است از ارتباط بین دولت، اقتصاد، جغرافیا، جمعیت و فرهنگ بدست می‌آید که عموماً به زبان ریاضیات ترجمه می‌شود و سپس نقطه بهینه آن بدست می‌آید. **ازین رو بحث ما حول محور سازمانی خواهد بود.**

ارتباط مدیریت و بهره‌وری :

▶ همانطور که میدانید مدیریت دانشی کاربردی است که از اصول و وظایفی تحت عناوین برنامه ریزی ، سازماندهی ، تامین منابع انسانی ، رهبری ، کنترل و نظارت تشکیل یافته است. آگاهی عمیق و بکارگیری به جا و مناسب این اصول منجر به بهره‌وری میشود. مدیریت بهره‌وری فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره‌وری تغییراتی حاصل می‌گردد . مدیریت بهره‌وری ، یک رویکرد و چارچوب عمومی متداول و مقبول جهانی است که در راستای مدیریت بهره‌وری در سازمان صورت می‌پذیرد . **منظور از مدیریت بهره‌وری ، اداره کردن مجموعه فعالیت‌هایی است که به منظور ارتقای بهره‌وری انجام می‌گیرد . این فعالیت‌ها شامل برنامه ریزی ، اجرا ، هدایت و هماهنگی برنامه‌های بهبود بهره‌وری در سازمان است . مدیریت بهره‌وری یک فرایند مستمر و مداوم است**

تعریف سازمان :

▶ سازمان همانند بدن انسان یک سیستم است و یک سیستم مجموعی از اجزای مرتبط است و برای اینکه یک سیستم سالم بماند بایستی کل اجزاء سیستم را بطور همزمان مورد توجه قرار داد بعبارت دیگر سازمان یک مجموعه ای است شامل اعضا یا زیر مجموعه های کوچکتر .



راههای افزایش بهره وری :

Systematic Thinking

Creativity & Innovation

Research & Development

Bench Marking

Revers Engineering

Automation

Human Resource

Quality & Standard

Team working

تفکر سیستمی ▶

خلاقیت و نوآوری ▶

تحقیق و توسعه (R & D) ▶

بنچمارکینگ (الگو برداری) ▶

مهندسی معکوس (بومی سازی) ▶

اتوماسیون ▶

منابع انسانی ▶

کیفیت و استاندارد ▶

امکان سنجی و اجرا ▶

آموزش و توسعه ▶

ارزیابی عملکرد ▶

حقوق و مزایا ▶

جابجایی و اخراج ▶

کار گروهی ▶

Systematic Thinking

تفکر سیستمی

▶ تفکر سیستمی بیش از یک چارچوب ذهنی است ، این تفکر مجموعه ای از تکنیک ها می باشد که بیش از پنجاه سال قبل با شناخت و استفاده از علوم طبیعی ، انسانی ، مدیریت و مهندسی بوجود آمده است.

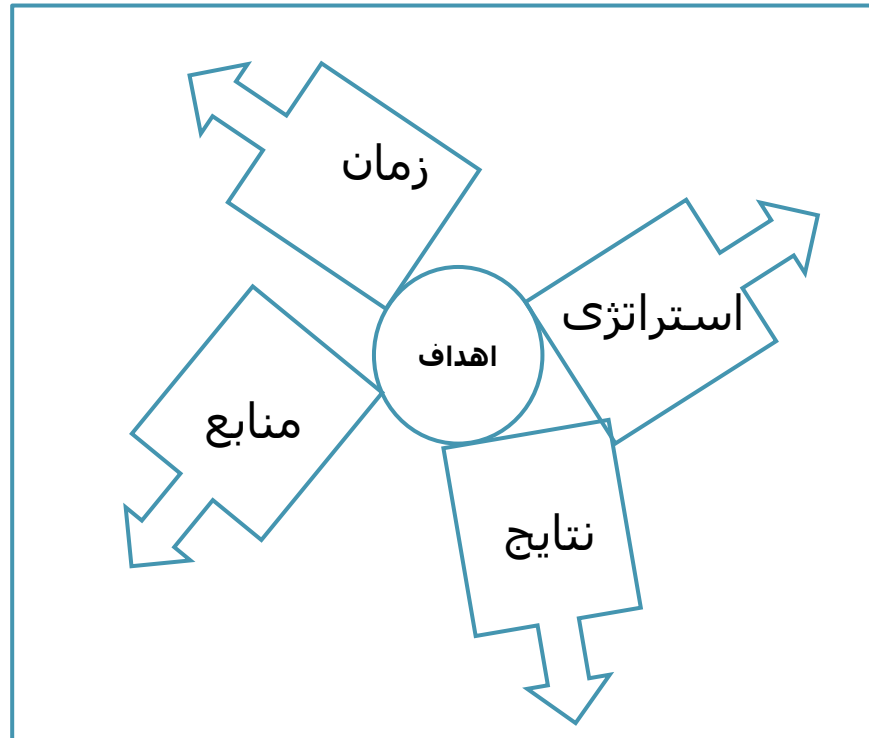
بکارگیری تفکر سیستمی نتایج ذیل را بدنبال خواهد داشت :

- ۱- خدمت رسانی به جامعه و مشتریان از طریق سیستم مشتری مداری
- ۲- توجه به ارتباطات و توسعه منابع انسانی
- ۳- توجه به بازخوردهای حاصل از فعالیت های قبلی
- ۴- توجه به کلی نگری و جزئی نگری بطور همزمان
- ۵- توجه به کیفیت و کمیت بطور همزمان
- ۶- آگاهی از شرایط اقتصادی ، اجتماعی و جهانی و بررسی تاثیرات آنها بر طرح و فعالیت ها
- ۷- جذب ، انتصاب و ارتقاء واجدین شرایط در مشاغل



عدم بکارگیری تفکر سیستمی :

- ۱- منجر به رفتار های مقطعی با نتایج نامطلوب میشود.
- ۲- تغییرات پی در پی با نتایج مبهم خواهد داشت.
- ۳- باعث هدر رفتن منابع مالی و وقت خواهد شد.



Creativity & Innovation

خلاقیت و نوآوری

- ▶ **خلاقیت** : عبارتست از توانایی تلفیق ایده ها به شیوه ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیر معمول بین ایده های مختلف.
 - ▶ **نوآوری** : فرایند به کار بردن یک ایده خلاق و تبدیل آن به یک محصول ، خدمت یا شیوه مفید میباشد.
- امروزه صاحبان کسب و کارها برای بقاء نیازمند اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه اند. خلق یک روش نو ، طرح جدید یا محصول جدید میتواند در انجام بهینه کارها بسیار موثر باشد و نتیجه اینکه باعث بهره وری بیشتر شود. بدون شک بسیاری از اختراعات و نوآوری های بشر چیزی جز گرفتن بهترین نتیجه در کمترین زمان یا همان بهره وری نبوده است. مفاهیمی چون ارتباطات ، استفاده از انرژیهای پاک و منابع تجدید پذیر از این قبیل هستند که چالش اصلی انسان امروزی هستند.

▶ روند رو به رشد تکنولوژی ، افزایش رقابت و همچنین نیازهای گوناگون مشتریان شرکت ها را برآن میدارد تا به منظور حفظ بقاء خود به ایجاد واحد هایی همت به گمارند که در زمینه های نو آوری و دادن ایده های جدید و طرح های نو و ابتکاری فعالیت میکنند. این واحد ها در زمینه های گوناگون شامل حمایت و پشتیبانی از فعالیت های کنونی به کمک گشایش واحد های جدید ، تولید و عرضه محصولات جدید ، بهبود کیفیت محصولات کنونی ، افزایش بهره وری ، گسترده تر نمودن و افزایش توانایی ها و ظرفیت فن آوری شرکت ، ابزارهای کیفی و تکنیک های قابل استفاده در سیستم های قابل استفاده در سیستم های مدیریت کیفیت و به کارگیری آنها در سازمان باشد. بعنوان مثال در سال ۱۹۷۷ کل هزینه هایی که در شرکت های آمریکایی صرف تحقیق و توسعه شد به میزان ۵/۶ % افزایش داشته است. بطوریکه شرکت **Microsoft** در همان سال هزینه های مربوط به تحقیق و توسعه خود را ۳۰ % افزایش داد شرکت IBM نیز بیش از ۲۰۰۰ محصول جدید ثبت کرد و در کل بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار صرف هزینه های تحقیق و توسعه در ایالات متحده آمریکا گردید.

تحقیق و توسعه در درجه اول گامی است بسوی توسعه شرکت و در درجه دوم راهی است بسوی پیشرفت و توسعه کشور. فن آوری بدون تحقیق و توسعه بومی نخواهد شد. در بسیاری از موارد هزینه تحقیق و توسعه یک واحد تولید کننده بخش عمده ای از هزینه آن را تشکیل میدهد. اگر به مجموعه صنعت داخلی با دقت نگاه کنیم ، می بینیم که صنعتگران ایرانی کمتر از ابزار تحقیق و توسعه و الگوبرداری از محصولات مشابه استفاده میکنند و شاید این عامل مهمترین علت در عدم توفیق آنان در تولید محصولات جدید می باشد. هدف تحقیق و توسعه نقطه مطلوبی است که فرد یا سازمان در تلاش برای رسیدن به آن است و این نقطه مطلوب بر اساس درک ضرورت ها ، اولویت ها و نیازهای فردی و سازمانی و ملی تعیین میگردد.

بنچمارکینگ (الگو برداری)

Bench Marking

▶ بنچمارکینگ یا رقابت در آموختن و به کار بستن بهترین روشهاست. فرایندی که شرکت ها با الگو قرار دادن بهترین فعالیتهای دیگران و اجرای آن در سازمان خود ، محصولات یا خدمات خود را بهبود می بخشند. **بنچمارکینگ در واقع الگوسازی و هنر بدست آوردن روش انجام کارهاست** که با ایده گرفتن از کار دیگران و بهبود روش کار انجام میگیرد. فلسفه اصلی استفاده از این تکنیک بالا بردن بهره وری ، جلوگیری از اتلاف سرمایه و وقت است. یک شرکت میتواند به دو روش اقدام به این کار نماید :

۱- با استفاده از تئوریهها و اصول شناخته شده

۲- با استفاده از دانش و مهارت نیروهای خودی

روشهای کاربردی برای الگو برداری :

۱- الگو برداری داخلی مانند الگو قرار دادن یک واحد نمونه داخلی

۲- الگو برداری از رقبا مانند الگو گرفتن از برترین شرکتهای رقیب (برای مثال شرکت فورد آمریکا در اوایل دهه ۸۰ ، حدود ۵۰ خودرو در اندازه متوسط از ژاپن ، آلمان و کشورهای صاحب صنعت خودرو به منظور شناسایی بهترین خصوصیات و ویژگی های آنها خرید)

۳- الگو برداری از روش عملکرد شرکتهای موفق



کیفیت و استاندارد Quality & Standard

▶ بهبود کیفیت و استاندارد سازی یکی از مسائل بسیار حساس و تعیین کننده در ادامه فعالیت و گسترش واحد های تولیدی است امروزه صنایع پیشرفته جهان بعنوان یک بخش کلیدی به کیفیت و استاندارد نگاه میکنند تا بتوانند سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند و یا در بازارهای جدید نفوذ کنند ازینرو تاکیدشان روی بازار و خواست مشتریست. ارتقای کیفیت محصولات میتواند به صادرات محصولات کمک کند و این یعنی ره آورد فرا رسیدن دوران بلوغ صنعتی که به نوبه خود منافع زیادی را نصیب تولید کننده و در نهایت افراد جامعه میکند. برای رسیدن به کیفیت گام اول انگیزه و اراده تولید کنندگان و گام دوم روش ساخت و طراحی محصول میباشد. کیفیت را باید باور داشت و برای داشتن محصولی با کیفیت همزمان باید کیفیت طراحی و کیفیت تولید را در نظر داشت که در صورت نقص در هر یک از این پارامتر ها محصول با کیفیت ایجاد نمی شود. برای این منظور باید گامهای هدفمند و برنامه ریزی شده در هر مرحله برداشت که در این میان الگو برداری و تحقیق در مرحله طراحی بسیار حائز اهمیت است چرا که با سرمایه گذاری اندک در مرحله طراحی ، جلوی بسیاری از زیانهای احتمالی در مرحله تولید گرفته میشود و محصول با کیفیت تولید شده که در نهایت باعث بهره وری می باشد. برای مثال تولید یک خودرو نامرغوب باعث هزینه های مالی ، جانی و زیست محیطی غیر قابل برگشتی برای مردم جامعه میشود.

► مهندسی معکوس روش دسترسی به تکنولوژی و توسعه ، به خصوص در کشورهای در حال توسعه می باشد. مهندسی معکوس روشی آگاهانه در دستیابی به تکنولوژی روز با استفاده از ابزارها و تکنیک های قابل دسترس می باشد. در این روش متخصصین و محققین رشته های مختلف علوم پایه و مهندسی مانند مکانیک ، متالوژی ، پلیمر ، فیزیک ، شیمی ، الکترونیک ، اپتیک ، کامپیوتر و . . . جهت شناختن مکانیزم عملکرد یک محصول که الگوی تکنولوژی فوق است تشکیل تیم های تخصصی داده و با استفاده از تجهیزات ، آزمایشگاهها ، تشکیلات تحقیقاتی ، سعی در بدست آوردن مدارک و نقشه های طراحی محصول میشوند. مهندسی معکوس ، مشابه سازی ، کپی برداری و تقلید آگاهانه و عالمانه محسوب میشود و همواره سعی میشود تا حداقل انحراف با مشخصات محصول الگو داشته باشد. البته انحراف بعلا شکاف تکنولوژی موجود در رابطه با امکانات و دستگاههای ساخت و تولید ، مواد اولیه متالوژیکی ، شیمیایی و یا از همه مهمتر پایین بودن دانش فنی پرسنل ایجاد میگردد. استفاده از روش مهندسی معکوس برای کشورهای در حال توسعه روش بسیار مناسبی جهت دسترسی به تکنولوژی ، رشد و توسعه و در نهایت بهره وری است. نمونه بارز این کشورها چین ، ژاپن ، کره جنوبی ، تایوان و کشورهای آسیای جنوب شرقی می باشند. لازم به توضیح است که این روش حتی در کمپانی های پیشرفته نیز کاربرد دارد که با خریداری محصولات جدید شرکتهای رقیب نکات فنی مربوط به طراحی ، تولید و اطلاعات آن محصول را ارزیابی و تحلیل می نمایند. همچنین بنابر اخبار موجود در زمان نگارش این مقاله ۹۳/۱۰/۵ کشور چین رتبه اول اقتصاد جهان را در اواخر سال ۲۰۱۴ کسب نموده است.

Automation

اتوماسیون

▶ در عصر امروزی تکنولوژی اطلاعات ، نحوه سازماندهی و پیاده سازی اطلاعات و خط مشی به کارگیری و استفاده از دانش روز را تبیین می کند و مدیریت راهبردی در نحوه تخصیص مناسب منابع و ایجاد فرصت ها برای منابع انسانی جهت کارایی و بهره وری هر چه بیشتر، نقش مهمی را ایفا می کند. هر انقلاب تکنولوژیک تغییرات عمیقی در صنعت ایجاد کرده است. فن آوری اطلاعات نیز موجب بوجود آمدن تأثیرات عظیم بر روند کسب و کار سازمانی شده است که برای موفقیت و پیشرفت در محیط جدید نیازمند سازگاری با این تغییرات و استفاده از موقعیت های جدید است. **استفاده از تکنولوژی اطلاعات و مکانیزه کردن روند سازمانی ، باعث حذف روالهای غیر ضروری و صرفه جویی در زمان خواهد شد.**

Human Resource

منابع انسانی

▶ منابع انسانی رکن اصلی سازمانها هستند. گزینش مدیران و کارکنان کلیدی ، حیاتی ترین وظیفه ای است که بر دوش حوزه گزینش سنگینی میکند. از آن رو که بهره وری کلی سازمان عمدتاً به عملکرد مدیران و ۵ درصد کارکنان فنی آن بستگی دارد. معیارهای گزینش این مشاغل کلیدی باید بسیار بالا باشد. چنانچه این مشاغل به افراد لایق و کاردان واگذار شود ، موجب خواهد شد که شایستگان دیگری نیز به سازمان بپیوندند. بهره وری نیروی انسانی تا جایی که به خودشان مربوط میشود ، ربطی به بهره هوشی ، میزان خلاقیت ، شمار ابداعات و فهرست مقالات منتشره آنان ندارد و صرفاً از چشمه زاینده بینش ها ، باورها ، تعهد ، مسئولیت پذیری ، فرهنگ و عادات رفتاری آنان میجوشد. البته سازمان نیز به همان اندازه در بهره وری موثر است و باید متعهد باشد که از طریق طراحی درست مشاغل ، فرصت ها ، روابط سازمانی ، ایجاد جو روانی مناسب ، پرداخت به موقع دستمزد ، مدیریت مناسب ، زمینه بروز و تقویت بهره وری را فراهم نماید.

فعالیت در جهت جذب بهترین و بالقوه ترین نیروی انسانی و نگهداری آنها که خود این دو

جزء دارد :

۱- کارمند یابی و آموزش آنها ۲- جبران خدمات و نگهداری آنها

امکان سنجی و اجرا

- ▶ تجزیه و تحلیل مقدماتی با مطالعه امکانپذیری اقتصادی و فنی بر اساس تقاضای پیش بینی شده ، تکنولوژی قابل استفاده ، مواد خام و بر آورد هزینه های تولید نیازمند همکاری منسجم بین واحدهای تحقیق و توسعه ، بازاریابی و واحد تولید است.
- ▶ در شرکت های سازمان یافته مدیران و مسئولین ارشد هر سازمان بر اساس صلاحیت افراد سازمان می باشد. در این سازمانها جهت پیشبرد اهداف از روش های مرسوم کنترل پروژه بصورت گام به گام استفاده میشود.
- ▶ نگاهی به تجربه کشورهای توسعه یافته ، حکایت از این واقعیت دارد که در کنار سایر عوامل موثر بر توسعه صنعتی از بعد فنی تکنولوژیکی ، همکاری گسترده واحد های تولیدی با دانشگاههاست که توسعه موفقیت آمیز دانشگاه و صنعت را در پی خواهد داشت. لذا با توجه به پتانسیل عظیم فکری موجود در اساتید و دانشجویان ، مشارکت جدی در امکانسنجی و اجرای پروژه ها توسط این قشر بسیار سازنده خواهد بود.

آموزش و توسعه

▶ در کشور ژاپن آموزشهای حین کار همراه با تکنیک گردش مشاغل بعنوان اصلی ترین محور آموزش مدیران محسوب میشود و به آموزش های خارج از محیط کار کمتر اهمیت داده میشود. گردش شغلی یکی از مهمترین انواع آموزش محسوب میشود زیرا در سازمانهای پیشرفته اعتقاد بر این است که سطح کیفی پرسنل ، مهمترین عامل موفقیت می باشد و این امر از طریق آموزش حین کار حاصل میشود. **کارکنان آموزش دیده با بکار بستن یادگیری هایشان باعث حرکت سازمان میشوند. آنها توفیق گرا و خود انگیخته هستند و غالبا در هر جایی میتوانند کار کنند.**

ارزیابی عملکرد

▶ عملکرد افراد در سازمان باید با کسانی که کار مشابهی انجام میدهند مقایسه شود. غالباً بهتر است که کارکنان بر حسب ارزشی که برای سازمان دارند رتبه بندی میشود بطوریکه این رتبه بندی عادلانه ، منصفانه ، متناسب و روشن باشد.

حقوق و مزایا

▶ افزایش بهره‌وری از طریق افزایش حقوق معمولاً عمر کوتاهی دارد و تاثیر انگیزشی آن ظرف چند هفته یا حداکثر چند ماه رو به کاهش می‌رود. تحقیقات نشان می‌دهد هنگامی که رضایت شغلی در بالاترین میزان قرار دارد بین توقع و دستاورد، تناسب وجود دارد. چنانچه فردی کمتر از توقع خود دریافتی داشته باشد، به ناهنجاری عملکرد دچار می‌شود و عکس این قضیه نیز کاملاً درست می‌باشد.

جابجایی و اخراج

- ▶ تعهد مدیریت به معنای بهینه کردن بهره‌وری و افزایش کیفیت نهایی سازمان است. اخراج کارکنان ضعیف یکی از بهترین راه‌های انجام آن است. در مواقعی که حفظ کارمند در شغل فعلی، یک انتخاب عملی نیست، سه مرحله متوالی ذیل بایستی در نظر گرفته شود.
- ۱- کارمند را در همان گروه تحقیقات نگهدارید اما وظایف متفاوت و شاید آسانتر را به او واگذار نمایید.
- ۲- کارمند را به بخش دیگر جایی که مسئولیت‌ها و توانایی‌ها و علایق او بهتر سازگار است منتقل کنید.
- ۳- کارمند را از سازمان اخراج کنید ولی قبل از آن به او کمک کنید تا شغل دیگری پیدا کند

Team Working

کار گروهی

انجام کار جمعی و تیمی نیاز به یک فرهنگ مشارکتی در سطح مدیران و زیردستان دارد که آن هم از طریق انتخاب افراد مشخص و انجام آموزش های لازم و مستمر امکان پذیر است. لازم به توضیح است که در کشورهای صنعتی این موضوع کاملاً نهادینه شده است ولی متأسفانه در کشورهای در حال توسعه این امر به کندی صورت میپذیرد. عوامل زیادی بر کار گروهی تاثیر می گذارند که به برخی از آنها اشاره میشود :

اهداف روشن و مشخص : هدفمند بودن و پایبندی به رسیدن به هدف

روابط سازمانی : ارتقا روابط بین سازمانی و بین افراد برای پیشبرد اهداف

ارتباطات : ارتقا ارتباطات درون سازمانی برای رشد و شکوفایی

سازگاری : منابع انسانی رکن اصلی سازمانها هستند ازینرو تشریک مساعی ، سازگاری و هماهنگی اهمیت ویژه ای دارد.

روش ها و مکانیزمها : روشها و مکانیزمها باید ساده ، کاربردی ، سیستماتیک و اثربخش باشد.

انگیزه : ایجاد انگیزه در افراد سیستم ، زیرا نبود انگیزه صدمات زیادی به سازمان میزند.

تنش : همیشه ممکن است بین افراد تنش بوجود بیاید لیکن برای هماهنگی و کاهش تنشها باید تلاش نمود.

نقش ها : تعیین و تعریف نقشها و وظایف کارکنان

فرهنگ : فرهنگ سازی در محیط کار و تلاش برای ایجاد محیط رقابتی سالم.

منابع و ماخذ

<http://irpa.ir/>

انتشارت سبزان ۱۳۸۵

▶ انجمن بهره وری ایران

▶ مجموعه مقالات بهره وری ، مدیریت کیفیت

▶ ویکی پدیا

Google



+989102617001



Abbas_taremi@yahoo.com