

## توسعه سرمایه های انسانی و تحقق اهداف با سیستم جامع بهره وری

### چکیده :

نتایج حاصل از تحقیقات درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها و بعضاً رشد جوامع بشری، براین نکته تاکید دارد که هیچ جامعه ای توسعه نیافته است مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. وجود سازمان توسعه یافته یا متعالی در گرو وجود منابع انسانی توسعه خواه یا تعالی جوست . یکپارچگی در جستجوی توسعه خواهی ( از سطوح مدیران تا کارکنان ) از عوامل اصلی تضمین توسعه یافتگی در سازمان است . اگر در گذشته کار، سرمایه و زمین عوامل اصلی تولید به حساب می آمدند، امروز تغییرات فناوری ها، فاکتورهای نیروی انسانی و افزایش بهره وری به عنوان عوامل رشد تلقی می شوند. سازمانهای ناب، پیشرو، پویا و یادگیرنده با هدف فراهم سازی فرصت های یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی (بهره وری)، گروهی و فردی تشکیل شده اند. خلق سازمان دانش محور از امتیازات اصلی رویکرد توسعه استراتژیک منابع انسانی به شمار می رود. سیاست های توسعه منابع انسانی کاملاً با برنامه های توسعه بهره وری همسو بوده و سرمایه گذاری روی کارکنان و توسعه سرمایه های انسانی به تولید ارزش در سازمان می انجامد .

این مقاله سعی دارد با ارائه یک مدل عملیاتی و راهکار اجرایی زمینه توسعه منابع انسانی و تحقق اهداف بهره وری را به وهله ظهور رسانده

و نحوه بکارگیری سیستم جامع بهره وری و ساختار آن را در سازمان به عنوان يك ابزار مناسب در بهبود مستمر معرفی نماید .

## مقدمه

هزاره سوم عصر انفجار اطلاعات است، گسترش ارتباطات بین المللی کشورمان با دیگر کشورها و افزایش نرخ صادرات و تبادلات تجاری بین کشورها



و فراگیر شدن قوانین و مقررات بازار جهانی (WTO) در بین کشورهای در حال توسعه و تغییر رفتاری در انتظارات مشتری داخلی به مقوله کیفیت در این دهه و کنش‌ها و کنش‌های ناشی از فضای سیاسی و ترغیب فشار عامه بر ورود خودرو، آینده تجارت خودروسازی را با چالشی جدی روبرو ساخته است. امروزه، پایداری سازمان‌های خودروسازی در کشور منوط به برخورد ویژه مختلفی است که یکی از آنها مطمئناً توسعه منابع انسانی بعنوان یک راهکار و نه یک قالب و چارچوب متعارف نمایشی است. اگر منابع انسانی در محاسبات ارزشی بهره وری یک سازمان بعنوان مؤلفه اصلی نیروی کار مد نظر باشد و از طرفی اگر جایگاه رقابتی سازمان‌های خودروسازی داخلی با نگاه یک بنگاه اقتصادی و نه یک بنگاه خیریه در نقش تعاملات و داد و ستد های سرمایه گذاری کشور مورد توافق و اجماع باشد، آنگاه می بینیم برنامه حرکت بهره وری در ادبیات محاوره ای کاربردی توسعه منابع انسانی بیش از پیش جلوه گر می گردد و رسیدن به رهبری بجای مدیریت و نیز تکمیل ظرفیت‌های بالقوه با استفاده از رویکرد بهبود مستمر در فعالیتها به ثمر خواهد نشست.

**دست در دست هم نهیم به مهر ، میهن خویش  
را کنیم آباد**

## حرکت بهره وری چیست ؟ ( What is Productivity Movement ? )

حرکت بهره وری در قالب سیستم جامع بهره وری زاینده فلسفه بهبود در مقوله اتلاف زدایی است. جنبشی است جامع که با بکارگیری مکانیزمها و نظامهای آن، فعالیتها و عملکرد سازمان را در جهت رضایت ذینفعان سازمان راهبري مي نمايد. سیستم جامع بهره وری با مکانیزم هایش و پارادایمهای ساختاری آن، رفتار، منش و خلق و خوی عملیاتی افراد سازمان را تغییر می دهد. و با تغییر نگاه کارکنان به فعالیتهايشان و استفاده از ذره بین اتلاف زدایی، قصد دارد ظرفیت بالقوه سازمان را به بالفعل مبدل سازد. حرکت بهره وری، ساختاری مجازی است که خود رهبري، کیفیت محوري، بهبود مستمر و مشارکت پروري را که از اصول لاینفک در توسعه منابع انسانی به شمار می رود را تقویت می نماید. در آخر این سیستم با رویکرد GEMBA (کف کارگاهی) در ساختار سازمانی، محرک و سینرژي اصلي مدیریت از پائین به بالا را در قالب گروههای تیمی مهیا می سازد.

### رقابت پذیری در تعامل با حرکت بهره وری :

چهار محور مرتبط با رقابت پذیری سازمان عبارتند از :



### الف) مشترکات

افراد سازمان مشتریان داخلی فرآیند کاری خود را می شناسند. هر شخص و هر اداره ای در هر زمان مشتری و تامین کننده یکدیگرند. از آنجا که رضایت مشتری و تامین کننده درونی و بیرونی، یکی

از فاکتورهای بحرانی بقای هر سازمان در دنیای امروز محسوب می‌گردد، لذا نهادینه سازی این رفتار به شکل یک باور در کرامت منابع انسانی، خود می تواند بعنوان بهترین راهنما در جهت یابی فردای توسعه منابع انسانی باشد.

### ب) برنامه ریزی سیستماتیک (Hushine Kanri):

حرکت بهره وری در سازمان منشأ اصلی روان سازی و در نتیجه آن رسیدن به اهداف برنامه‌های استراتژیک سازمان و رقابت پذیری آن می باشد.

سیستم جامع بهره وری با استفاده از برنامه‌های جاری شده سعی می‌نماید، ظرفیت‌های واقعی و بالقوه عملیاتی بهبود بهره وری سازمان را اولاً شناسایی و سپس با استفاده از مکانیزم‌های ارتقای آن، حوزه‌های کاری را در تعیین برنامه‌های سالیانه شان راهنمایی نماید.

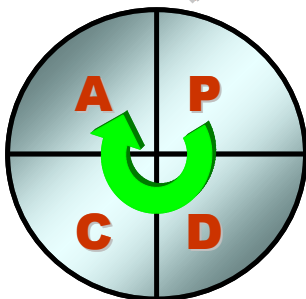
### ج) یادگیرندگی مستمر:

تقویت توانمندی منابع انسانی در سیستم جامع بهره وری با تکیه بر آموزشهای هدفمند و علمی/کاربردی، زمینه پویایی، خلق و نوآوری و تغییر بسوی سازمانهای یادگیرنده و دانش محور را شتاب بخشد. مهارت‌ها و آموزشهای کارگاهی مکانیزم‌های بهره‌وری برای انجام هر چه موثرتر فعالیتها به پرسنل ارائه و با تربیت مروجین بهره‌وری عملاً افراد در فضای تیمی، مسئولیت و اختیار حل مسائل حوزه‌های کاری و بهبود فرآیند و کیفیت محصول، نیازمندیهای رضایتمندی مشتری سازمان را ترغیب نموده که خود زمینه لازم را برای مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) سازمان را ایجاد می نماید.

### د) بهبود مستمر:

چهارده اصل دمینگ شالوده اصلی و موتور محرک حرکت بهره وری در سازمان است.

### PDCA چرخه دمینگ



ساختار بهره‌وری با الهام از چرخه PDCA، حوزه‌های کاری را در تحصیل اهداف شان یاری می‌نماید. بهبود مستمر فرآیند کاری و انجام درست کار درست، شاه کلید موفقیت در تحقق این مهم است. سیستم جامع بهره وری با بهبودهای کوچک در عملیات فرایندی کارکنان شروع کرده و با ایجاد پارادایم جدید

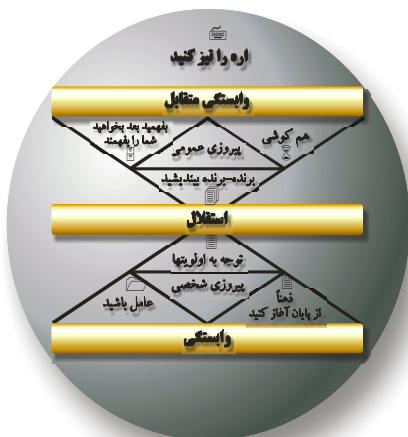
ظرفیت‌های بالقوه فرآیندهای موجود را شفاف و بستر تحقق موقعیت‌ها و کامیابی‌های بزرگ را جلوه گر می‌سازد، که سمت و سوی آن، حال و هوای جهانی شدن سازمان را بیش از پیش هویدا می‌سازد.

### برنامه ریزی جنبش از پائین به بالای سیستم جامع بهره وری :

برنامه حرکت GEMBA (از پائین به بالا) بهره‌وری در کنار سایر برنامه سازمان تضمین کننده رقابت پذیری سازمان و دستیابی به اهداف طراحی شده می باشد.

در اینجا مصدرسازی و بسترسازی در کنار یکدیگر صورت می پذیرد. پایلوت‌ها و گروه‌های کاری با ایجاد مدل الگو (Model shop) از مکانیزم‌های حرکت بهره‌وری، تغییر فرهنگ سازمانی را به عینیت کاربردی مبدل می‌سازد.

با استناد به مبانی فوق، توسعه سازمان با بسترسازی و فرهنگ سازی، همزمان با اتکاء بر آموزش‌های علمی/کاربردی مکانیزم‌های بهره‌وری تحصیل می گردد. ایجاد فضای انجام درست کار درست طنین انداز خواهدشد و دریچه‌ای نو برای تمام اقدامات کاری ایجاد می گردد. موفقیتها وقتی شکوفا می‌شوند که مکانیزمها در قالب دستور العمل‌های آئین نامه‌ای نهادینه شده و در فعالیتهای روزانه تاثیر بگذارند.



سیستم جامع بهره وری برنامه‌ای جدا از فعالیتهای توسعه ای منابع انسانی سازمان نیست. موفقیت و رمز بقای این حرکت به تعهد و پشتیبانی - باور و درجه نیاز سطوح

مدیران بستگی دارد و باور و تعهد بر اجرا با درك این نظامها (مکانیزم‌ها) رابطه داشته و میزان التزام مدیران به پیاده سازی این سیستم فاکتور بحرانی موفقیت سازمان است.

با بهره گیری از تورهای آموزش کاربردی کایزن و استفاده از خبرگان این امر، مدیران ابتدا آموزش می‌بینند تا مطمئن شوند که این مکانیزم را درك می‌نمایند و در فعالیتهای روزمره خود به

کار می گیرند. بعد از بسط و توسعه آموزش از سطوح ارشد تا مدیران، روسا و سرپرستان تا کف سازمان، پرسنل جوهره اصل تغییر و تحول در امر توسعه را یافته اند و در نهایت تمام فعالیتهای بهبود طبق سیستم جامع بهره وری منسجم خواهد شد و تحول اصلی در این مرحله آشکار می گردد.

### حرکت بهره وری شرکت سایپا و اهداف استراتژیک :

به منظور تحقق اهداف و شاخص های کمی مربوط به ارتقاء بهره وری کل عوامل تولید ( ماده 5 قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ) حرکت بهره وری (از پائین به بالا) در راستای چشم انداز گروه خودرو سازی سایپا و استراتژی سمت 90 و همچنین حرکت استراتژیک توسعه منابع انسانی سازمان (از بالا به پائین) شکل گرفته است. یعنی بعد از اینکه کل سازمان بطور سیستمی رویت شد، جهت هر یک از واحدهای سازمان، رسالت واحدی ایجاد می نمایند که در راستای اهداف بلند مدت می باشد. برای تحصیل هر یک از این اهداف، مکانیزمهای حرکت بهره وری در کنار دیگر فرآیندهای ویژه کاری ایجاد می گردد که تمرکز تمام و کمال آنها بر تحقق اهداف است.



- سیاست گذاری ، ارائه خط مشی و یخپارچه سازی  
در استقرار سیستم های بهره وری

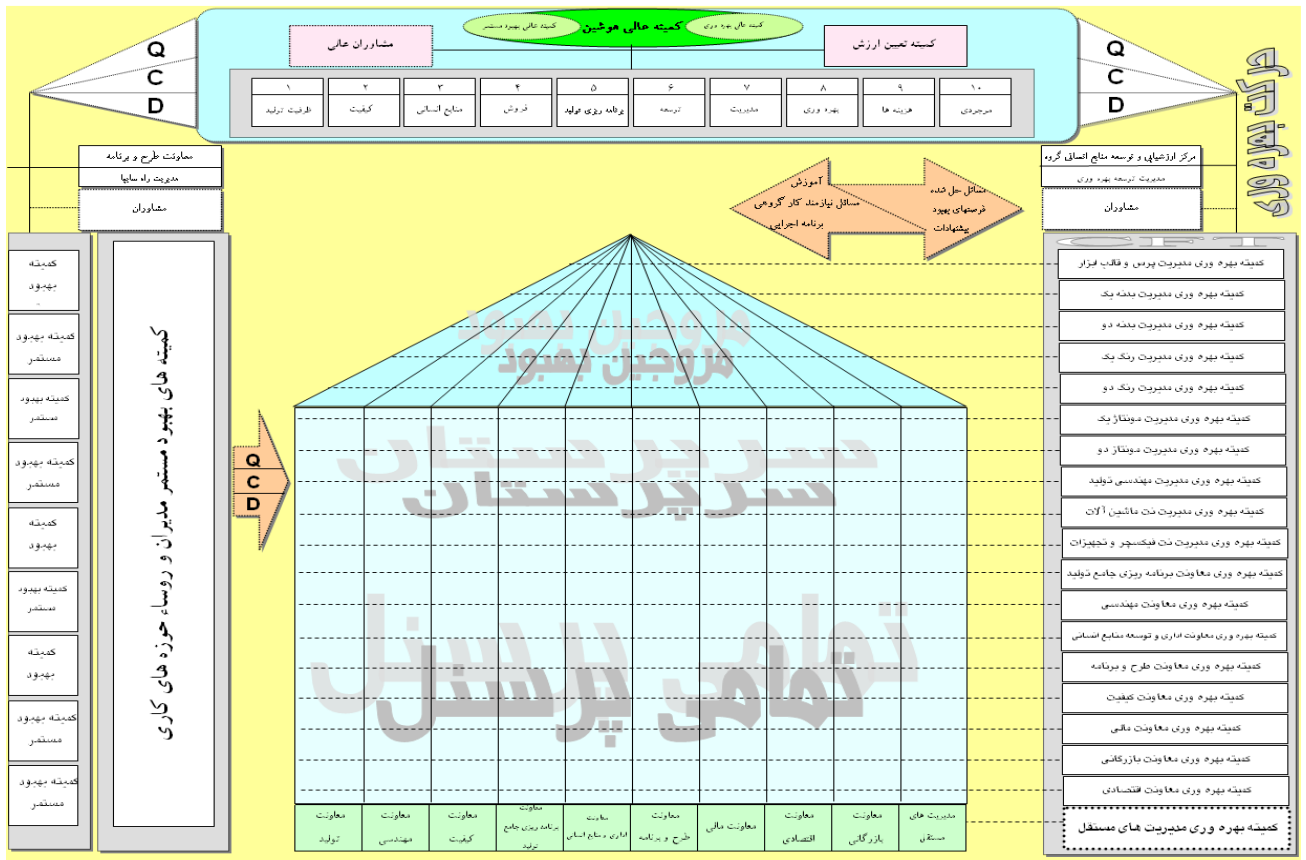
- بسیج تمام پرسنل سازمان در راستای اهداف بهره وری (جهت توجه و تمرکز فعالیت) و ایجاد يك بینش مشترك سازمانی در موضوع بهره وری
- تصمیم گیری مستقیم مدیران در خصوص ارتقاء بهره وری حوزه های کاری
- اشاعه فرهنگ بهبود وارتقاء بهره وری باتمرکز برکارگروهی نظام مند درکلیه فعالیتهای سازمان
- تحلیل و ارزیابی عملکرد اجرائی سیستم های بهره وری در سطح سازمان
- یکسان سازی ورودی سیستم های بهره وری (فرصتهای بهبود) و خروجی آنها (داستان موفقیت)
- تأمین نیازمندیهای اطلاعاتی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- تأمین نیازمندیهای ارزیابی های EFQM و NPMS.....
- پیاده سازی وتوسعه حرکت بهره وری در راستای خط مشی و سیاستهای کلی شرکت سایپا با هدف ارتقاء Q، C، D، M، S، E
- .....



### ساختار پیاده سازی سیستم جامع بهره وری :

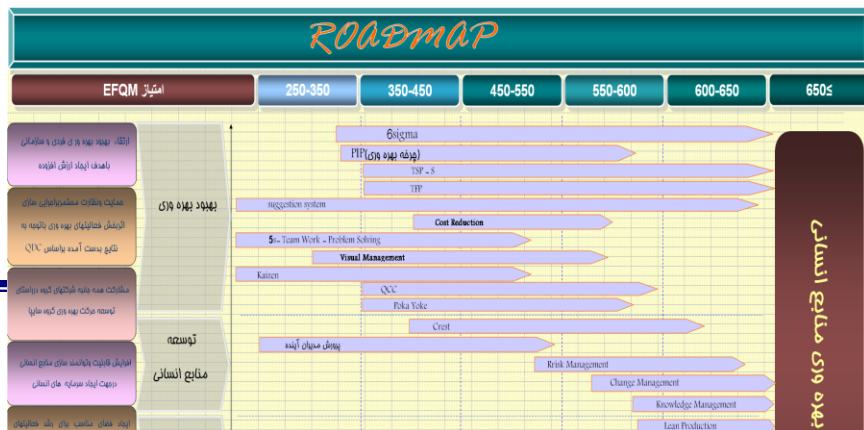
ساختار پیاده سازی سیستم جامع بهره وری با هدف تسهیل در حرکت بهره وری و بارویکرد غیر متمرکز نمودن مکانیزم های بهره وری طراحی گردیده که در آن مسئولیت ها و شرح وظایف به قرار ذیل تشریح می گردد :

سیاستگذاری و نظارت و پشتیبانی بر استقرار و پیاده سازی سیستم جامع بهره وری بر عهده کمیته عالی بهره وری می باشد . قلب و نبض حرکت بهره وری کمیته ها و تیم های بهره وری حوزه های عملیاتی هستند که مسئولیت اجرا و پیاده سازی سیستم های بهره وری را عهده دار می باشند .  
دبیرخانه بهره وری نیز در کنار معرفی و آموزش مکانیزم های بهره وری مسئولیت پایش و اندازه گیری فعالیتها را عهده دار می باشد.



### استقرار مکانیزم های سیستم جامع بهره وری :

استقرار مکانیزم های سیستم جامع بهره وری با لحاظ محدودیتهای اجرایی با تقدم و تأخر عملیاتی بر اساس برنامه زمانبندی مشخص ( Roadmap ) آغاز می گردد.

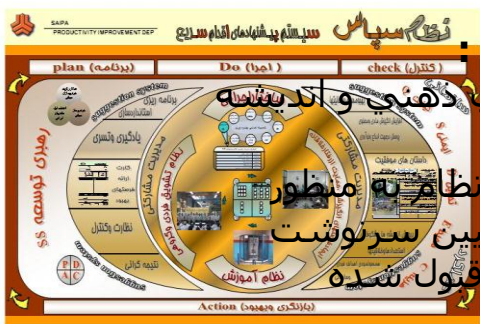






### 1) پاکسا ( پاکیزه سازی سایپا ) :

سیستمی که به منظور انجام فعالیتهای اصلاح گرایانه در راستای آراسته نمودن محیط کار با هدف کاهش ضایعات حوادث ، هزینه و بهبود کیفیت محصول تشکیل گردیده و فعالیت سیستمی نماید



### 2) سپاس ( سیستم پیشنهادهای اقدام سریع ) :

سیستمی است که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و آید پیشنهادهای سرمایه ای انسان در قالب پیشنهاد دست یافت. این نظام به منظور جمع آوری و بررسی پیشنهادهای کارکنان شرکت ، تعیین سرنوشت پیشنهاد و تعیین پاداش و پیگیری اجرای پیشنهادهای قبول شده استقرار یافته و فعالیت می نماید .



### 3) تکسا ( توسعه کایزن سایپا ) :

سیستمی به منظور انجام فعالیتهای بهبود که بصورت روشهای ساخت یافته همانند متد حل مسئله ، روشهای کایزنی ( بهبود مستمر ) و اتلاف شناسی شکل گرفته و فعالیت می نماید .



### 4) نماد ( نظام اطلاعات مدیریت دیداری ) :

این سیستم به منظور نمایش کلیه واقعیت های موجود در محیط کار به منظور ارتقاء فرصتهای بهبود و تقویت نقاط قوت به صورت استاندارد

ویکپارچه با استفاده از ابزارهای اطلاع رسانی مانند : جداول ، نمودارها و ... تشکیل گردیده و فعالیت می نماید.



### 5) سکه ( سیستم کاهش هزینه سایپا ) :

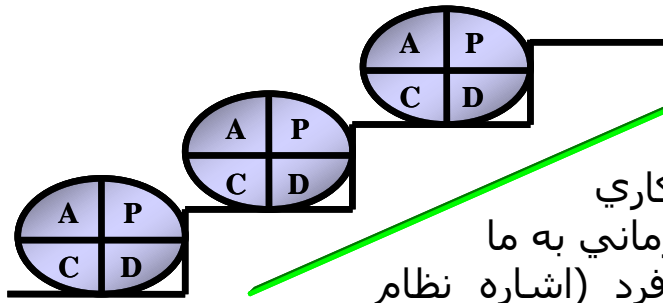
این سیستم به منظور بسط و توسعه کاهش هزینه ها در سایپا با استفاده از تکنیک و ابزار هایی نظیر شش سیگما با تأکید بر سودآوری تشکیل گردیده و فعالیت می نماید.

### آموزشها :

پس از تشکیل کمیته های بهره وری در حوزه های و تسری و ابلاغ اهداف به رؤسای کمیته های بهره آموزش های سیستم جامع بهره وری بر اساس فاز نیاز کمیته های بهره وری با قواره کارگانه انجام می شود. ما از موفقیت های سازمانهای پیشرو می آموزیم و مکانیزه می سازیم. ما از برجستگان بین المللی و ملی در این زمینه خواهیم کرد، ولی هدف سایپا، تربیت مروجینی است که آموزشها را به دیگر افراد سازمان انتقال خواهند داد. با ایجاد مکانیزم خود آموزشی، زمان انتقال سریعتر خواهد شد و روند توسعه منابع انسانی سیر صعودی بخود خواهد گرفت.



**بهبود مستمر :**



بهبود فرآیندهای کاری یا مستمر شامل تمام عملیاتی است که منجر به بهبود فرآیند کاری می گردد و در تحصیل اهداف سازمانی به ما کمک می نماید. بهبود بوسیله فرد (اشاره نظام

سپاس) و یا یک تیم (اشاره به روش پاکسا و تکساو..) شناسایی شده، بسط و توسعه یافته و نهایتاً انجام می شود. ساختار رسمی و مجازی تلفیقی است از تیمهای داخلی و فرابخشی که با محدودیت چهار راه اصلی دمنینگ ماموریت تحقق اهداف استراتژیک سالانه را ممکن می سازند.

تیمهای فرآیند محور و فرابخشی بشکل تیمهای رسمی بشکل پروژه ای انجام وظیفه می نمایند. آموزش حرکت بهره وری با این تیمهای رسمی شروع و بسط و توسعه آن در فرآیندهای کاری توسط تیمهای غیر رسمی شکل می گیرد. کمیته هماهنگی بهره وری که از دسته تیمهای رسمی سازمانی است با ایجاد یک دسته شاخصها و معیارها برای هر پروژه، پیشرفت کاری خود را به کمیته اجرایی و نهایتاً راهبری ماهانه گزارش می نماید. این گزارشها محتوی شکلی از درصد پیشرفت پروژه ها - دستاوردها و احیاناً نیازمندیها - محدودیتها و نیازمندیهای منابعی است و مبنای تعیین برترین ها و تخصیص موارد انگیزشی (مادی و معنوی) به افراد، اعضا، تیم ها و کمیته های بهره وری می باشد.



نمونه تقدیر نامه و سهام انگیزشی

**نمونه ای از سایج حیدری عمکرد :**



قبل از شروع رزمایش واقعی صنعت خودروسازی در کنار توسعه سایر ارکان، توجه واقعی به توسعه بهره وری سرمایه های انسانی باید از شکل صوری به شکل کاربردی مبدل شود. در غیر این صورت راه باز انتقال به دنیای جدید رقابت امروز بدون توجه به سرمایه انسانی و توسعه بهره وری، بن بست فردای صنعت خودرو سازی کشور ماست.

#### منابع :

- 1- جزوه آموزشی کایزن عملیاتی - پرفسور یوشیدا
- 2- مدیریت کیفیت جامع ( TQM ) - دکتر حسین حسین زاده
- 3- TQM with Generating KAIZEN - Motomu BABA
- 4- جزوات آموزشی شرکت خودرو سازی سایپا

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER FOR SOCIO-CONOMIC DEVELOPMENT

## تهیه کنندگان :

گروه خودرو سازی سایپا  
آدرس : کیلومتر 15 جاده مخصوص کرج - صندوق پستی 13445-554  
تلفن : 44196550-021    نمابر : 5-02144194934  
www.saipacorp.com    saipa@saipacorp.com

شماره تماس	مسئولیت	نام و نام خانوادگی
48952923	رئیس اداره توسعه بهره وری شرکت سایپا m_ebrahimi@saipacorp.com پست الکترونیک :	محسن ابراهیمی
48952859	کارشناس اداره توسعه بهره وری شرکت سایپا a_hosseini@saipacorp.com پست الکترونیک :	آزاده حسینی