

روش علمی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

از: مهدی کرباسیان



تلاش برای بهبود و استفاده موثر از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی، صنعتی و موسسات خدماتی ستادی، مطالعاتی و اجرایی است.

قوانین ساده، ساختار تشکیلاتی مناسب، روشهای اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار مورد نیاز، فضای کار متعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی دارای صلاحیت، شایستگی و نظامات مناسب برای جذب و نگهداری آن از ضروریاتی هستند که برای نیل به هدفهای سازمانی و رسیدن به کارآئی مطلوب و به عبارت دیگر بالا بردن سطح بهره‌وری و میزان اثربخشی تلاشها و فعالیتهای باید مورد توجه مدیران و گردانندگان سازمانهای عمومی و خصوصی اعم از تولیدی و خدماتی قرار گیرد.

در بین عوامل مختلفی که وسیله و ابزار مدیریت می‌باشند باید برای نقش نیروی انسانی اهمیت بیشتری قائل شد زیرا انسان است که می‌تواند طبق میل و اراده خود وسایل را در جهت درست یا نادرست بکار اندازد و یا اینکه استفاده مناسب‌تر و بهینه از آنها بعمل آورد. این نقش در سازمانهای خدماتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و انسان یکه‌تاز صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه می‌گردد.

بنابراین مشوقهایی که باعث گردد انسان تحرک بیشتر و تلاش بیشتری داشته باشد می‌تواند به همان نسبت بر محصول کار سازمان بیافزاید. حاصل و نتیجه این کار را می‌توان فراهم کردن ارزش افزوده بیشتر از منابع معین و محدود موجود یا بالا رفتن بهره‌وری دانست.

مدیریت بهره‌وری به عنوان فرایندی مستمر شامل چهار مرحله: سنجش، ارزشیابی، برنامه‌ریزی و بهبود بهره‌وری است که در مواجهه با عوامل تهدیدکننده بهره‌وری، چارچوبی منطقی و سازمان یافته‌ای برای ما فراهم می‌سازد.

در قوانین جاری ایران بطور ضمنی در

هیچیک از موارد فوق نیست ولی فعلاً هم کارانه می‌پردازد و هم بهره‌وری.

۱ - دیدگاههای ارزیابی عملکرد

بازنگری و ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که طی آن سرپرستان به ارزیابی و گزارش دهی در خصوص عملکرد، پیشرفت‌ها، توانائی‌ها، آمادگی برای موفقیت‌های آتی و دیگر ویژگی‌های کارکنان تحت پوشش خود می‌پردازند. بدین لحاظ هرگونه اقداماتی که به گردآوری، نظارت، مشارکت، ارائه و کاربرد اطلاعات موجود در امور کارکنان و واحدهای اجرایی با هدف افزایش کارایی آنها می‌انجامد، ارزشیابی عملکرد تلقی می‌گردد.

تحقیقات انجام شده در کشورهای صنعتی در زمینه طرحهای بازنگری و ارزشیابی عملکرد، حاکی از آن است که علیرغم بحث‌انگیز بودن این فرایند، به علت میزان موفقیت یا عدم موفقیت آنها و چگونگی کاربرد نتایج توسط مدیریت دستگاههای مربوطه و تاثیر آن بر روحیه و انگیزش کارکنان نسبت به کار و همچنین تاثیر آن بر پیشرفت‌های آتی دستگاه طی چنددهه گذشته مورد توجه مدیریت بخشهای دولتی و خصوصی قرار گرفته و از دهه هفتاد به بعد با شدت بیشتری این امر دنبال شده است.

یافته‌های تحقیقاتی بازگوکننده این واقعیت

است که منظور اصلی از انجام طرحهای ارزشیابی عملکرد موسسات این‌گونه کشورها برترتیب عبارت بوده است از:

ارزشیابی آمادگی موفقیت در آینده، ارزشیابی نیازهای آموزشی، ارزشیابی عملکرد گذشته سازمانی.

از این رو هر دو مورد، بهسازی سازمانی و فردی مورد تاکید قرار گرفته است و سهم طرحهای ارزشیابی از مدیران نسبت به کارکنان و مشاغل خدماتی از درجه اهمیت بیشتری برخوردار بوده است. این‌گونه طرحها اهداف زیر را برای این امر متصور شده‌اند:

الف - هدف اداری: جهت در پیش گرفتن روش تنظیم برای تعیین افزایش دستمزدها، جابجایی، ارتقای کارکنان و تغییرات تشکیلاتی،

ب - هدف اطلاعاتی: جهت تهیه اطلاعات برای کلیه سطوح مدیریت در مورد عملکرد زیردستان و برای کارکنان در مورد توانائی‌ها و نارسائی‌های فردی،

ج - هدف انگیزشی: جهت تعیین وضعیت آموزشی کارکنان و آرایه سیستمهای تشویقی

تعریف جداگانه از کارآئی و بهره‌وری بعمل آمده است. طبق قانون نظام هم‌آهنگ پرداخت افزایش کارآئی که در ازای آن کارانه پرداخت می‌گردد چنین بیان شده است. به کارکنانی که بیش از میزان استاندارد کارهایی انجام دهند مبلغی به عنوان کارانه پرداخت می‌گردد. به این ترتیب از کارآئی به عنوان انجام کار در حد بالاتر از استاندارد شغل یاد شده است.

بهره‌وری در قانون کار، به عنوان حق‌السعی شناخته شده و طبق آیین‌نامه‌ها و دستورالعملهای اجرایی مربوط صرفاً ناظر به افزایش میزان تولید و خدمات است و به عبارت دیگر فقط به ستاندها نظر دارد بدون اینکه داده‌ها را مورد عنایت قرار داده باشد. افزایش تولید در یک دوره نیز منحصراً در مقایسه با تولید یک دوره عادی ماقبل محاسبه می‌شود. دربارہ دو مورد فوق یعنی کارانه و پاداش بهره‌وری باید گفت در حال حاضر «کارانه» ویژه بخش خدمات کشوری و «پاداش بهره‌وری» ویژه کارکنان مشمول قانون کار است.

سازمان تامین اجتماعی اگرچه مشمول

۲ - ویژگی‌ها و محدودیت‌های روش‌های متداول ارزشیابی عملکرد:

● روش درجه‌بندی ترتیبی: در این روش ارزیاب، فهرستی از افراد تحت سرپرستی خود را تهیه می‌کند، سپس هریک از ارزیاب شونده‌ها را با سایرین در مقابل عوامل ارزیابی، نظیر اخلاق و رفتار انسانی، کیفیت و نحوه انجام کار، ابتکار و خلاقیت، همکاری و وفاداری به سازمان، قدرت رهبری و سرپرستی مقایسه می‌کند.

محدودیت این روش آن است که بر قضاوت شخصی و اظهار نظر ذهنی سرپرست مبتنی است و ممکن است سرپرست تحت تاثیر احساسات لحظه‌ای قضاوت کند و علاوه بر آن تشخیص دقیق میزان اختلاف افراد برای سرپرست مشکل است. همچنین در واحدهای با تنوع شغلی زیاد، ارزیابی مشکل می‌گردد.

● روش مقایسه فرد با فرد: در این روش هر کارمند با کارمند دیگر به صورت تک تک در مقابل هر عامل ارزیابی مورد مقایسه قرار می‌گیرد. روش ارزیابی بدین نحو است که برای هر عامل ارزیابی، جدولی ترسیم می‌گردد. سپس اسامی افراد یکبار در ستون عمودی و یکبار در ستون افقی ثبت می‌شود. آنگاه نفر اول از ستون عمودی را به ترتیب با افرادی که نامشان در ستون افقی ثبت شده، مقایسه می‌شود. در صورتی که این فرد به عامل مورد ارزیابی، از افراد مورد مقایسه، برتر باشد در محل مربوط عدد (یک) و اگر ضعیف‌تر باشد عدد (صفر) نوشته می‌شود.

پس از تکمیل جدول برای کلیه افراد، اعداد حاصله در هر سطر افقی را جمع کرده و هر فردی که نمره بیشتری کسب کند نسبت به آن عامل از سایرین ارجحیت دارد.

محدودیت این روش آن است که این عمل صرفاً در واحدهای کوچک امکان‌پذیر است زیرا در یک واحد n نفری به تعداد $n(n-1)$ دفعه مقایسه تنها برای یک عامل ارزیابی می‌بایست انجام شود، علاوه بر آن معایب روش شماره یک را نیز دارا است.

● روش مقیاسی. در این روش ابتدا عوامل ارزیابی تعیین و در جدولی نوشته می‌شود، سپس در مقابل هر عامل ارزیابی، ستونهایی تخصیص داده شده و مقیاس عوامل در صدر ستونها درج می‌گردد. بطور کلی در این روش ۳ نوع مقیاس، مقیاس عددی پیوسته، مقیاس عددی گسسته و مقیاس خطی نیمه پیوسته انجام

و سپس به کارکنان در مقابل هر عامل ارزیابی امتیاز داده می‌شود.

محدودیت این روش آنست که در حجم زیاد سنجش تحت تاثیر شرایط روحی و استنباط شخص ارزیاب از عوامل امتیازات ارزیابی قرار می‌گیرد. علاوه بر آن باتوجه به اینکه عوامل و معیارهای ارزیابی در یک سازمان برای کلیه مشاغل ثابت است لذا تاثیر عوامل در نحوه سنجش، بازتاب یکسان نخواهد داشت.

● روش توزیع اجباری: در این روش چون اعتقاد بر این است که درصد کمتری از افراد خیلی خوب یا خیلی ضعیف هستند و بیشتر انسانها در حد معمول و متوسط هستند، عملکرد اکثریت کارکنان در سطح استاندارد فرض می‌گردد و عملکرد اقلیت کارکنان در حد ممتاز، استثنائی و فوق‌العاده و یا در حد خیلی ضعیف و عدم کارا در نظر گرفته می‌شود. بدین وسیله از گرایش سرپرستان به یک جهت خاص جلوگیری بعمل می‌آید و آزادی عمل را محدود می‌کند.

● روش انتخاب اجباری: در این روش ابتدا در ارتباط با شغلی که قرار است فرد مورد ارزیابی قرار گیرد. عبارات و عواملی را در دسته‌های چهارتایی یا دوتایی تنظیم می‌کنند و سپس از ارزیاب، بی‌آنکه در جریان ارزش عددی عبارت و عوامل تنظیم شده قرار داشته باشد، می‌خواهند تا یکی از چهار مورد یا دو مورد را که بهتر (یا یکی بیشتر و دیگری کمتر) با وضع کارمند مطابقت دارد، انتخاب کند. این روش به‌نحوی است که آزادی سرپرست را محدود کرده و کمتر می‌تواند در جهت مقاصد خاص خود عمل کند و طراحی و تدوین عوامل ارزیابی مربوط به این روش تخصص خاصی را می‌طلبد.

● روش چک‌لیست (فهرست راهنما): در این روش پرسشنامه‌ای در ارتباط با وظائف کارکنان (بسه کمک متخصصان، جامعه‌شناسان،

● در حال حاضر «کارانه» ویژه بخش خدمات کشوری و «پاداش بهره‌وری» ویژه کارکنان مشمول قانون کار است.

● بازنگری و ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که طی آن سرپرستان به ارزیابی و گزارش‌دهی در خصوص عملکرد، پیشرفت‌ها، توانایی‌ها، آمادگی برای موفقیت‌های آتی و دیگر ویژگی‌های کارکنان تحت پوشش خود می‌پردازند.

روانشناسان و آمارشناسان) تنظیم می‌گردد و در برابر هر سؤال دو کلمه «بلی» و «خیر» و یا امتیازات توصیفی نظیر عالی، بسیار خوب، خوب و ضعیف گذاشته می‌شود. سپس این پرسشنامه‌ها در اختیار سرپرستان قرار می‌گیرد و آنها در مقابل هر سؤال که انطباق بیشتری با ویژگی‌های فرد مورد ارزیابی دارد، علامت مناسب می‌گذارند. در این روش پس از اینکه فرم ارزیابی توسط سرپرستان تکمیل شد از طریق کارشناسان مربوطه جمع‌آوری و بطور جداگانه بدون اطلاع سرپرستان از نحوه سنجش، ارزیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد. تعدد پرسشنامه‌ها و سوالات برای هریک از مشاغل ویژگی سازمان خاص از جمله محدودیت‌های آن بشمار می‌رود.

● روش وقایع حساس: این روش مبتنی بر ثبت وقایع و فعالیت‌های مهم و حساس کارکنان با ذکر کلیه اطلاعات و جزئیات در لحظه وقوع، بر روی فرم‌های مخصوص توسط سرپرستان می‌باشد. این کار موجب عدم فراموشی فعالیت‌های مثبت و منفی کارمند در طول دوره ارزیابی توسط سرپرست در هنگام تکمیل فرم ارزیابی می‌گردد. معمولاً یک واقعه وقتی حساس تلقی می‌شود که انجام یا عدم انجام آن توسط کارمند برای سازمان نتایج شمربخش و یا زیان‌آور داشته باشد.

● روش خودارزیابی: در این روش کارمند، شرح وظایف شغلی خود را تهیه و به کمک سرپرست، حدود وظایف، مسئولیتها و اختیارات تعیین می‌شود. سپس هدفهای کاری را برای یک دوره مثلاً ۶ ماهه یا یکساله مشخص می‌کند. پس از خاتمه دوره ارزیابی، کارمند کارهای انجام یافته را با هدفهای برنامه مقایسه و مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

● روش تشریحی: این روش گاهی روش برگ سفید نیز نامیده می‌شود زیرا در آن هیچگونه فرمی به کار نمی‌رود. بلکه سرپرست براساس تشخیص خود باتوجه به شرح وظایف کارمند و سایر ویژگی‌هایی که از نظر خودش دارای ارزش است بصورت انشایی، نحوه عملکرد کارمند را می‌نویسد.

۳ - دیدگاه ارزشیابی عملکرد واحدها و سازمانها:

طی دهه گذشته ارزشیابی عملکرد در جامع‌ترین سطح ملی و پس از آن در سطح سازمانی و سنجش‌های فرعی آن با معرفی مدیریت مبتنی برکسب ارزش افزوده تحت عنوان مدیریت بهره‌وری، ضرورت مقایسه و تحلیل

تفاوت‌های بهره‌وری نیروی کار چه برحسب سطح ستانده‌ها به داده‌ها و چه برحسب روند یا تغییرات آن در طی زمان برای بررسی دلایل قدرت یا ضعف رشد اقتصادی در سطح ملی مطرح گردیده و در سطح موسسات اندازه‌گیری بهره‌وری به‌عنوان جزء لاینفک مدیریت و ابزار تصمیم‌گیری تلقی و به دو روش:

۱- روش مدیران

۲- روش مهندسی صنایع مورد عمل قرار می‌گیرد.

در روش اول باتوجه به نوع فعالیت، نسبت‌های مناسب بین ستانده‌ها و داده‌های مختلف، سطح و روند آنها تعیین و مقایسه بین این نسبت‌ها انجام می‌گیرد. هدف از آن عبارت از این است که حدود مشکلات مشخص شده و راه‌حلهای سریعی پیشنهاد و به تخصیص بهینه منابع منتج گردد.

در روش دوم از طریق تهیه استانداردهای کاری و زمانی، عمر مفید تجهیزات، موقعیت حقوق و دستمزد هر یک از کارکنان شامل نیروی کار مستقیم و غیرمستقیم و غیره تعیین می‌شود. خلاصه کلام، از رهگذر اصول بهره‌وری و اندازه‌گیری نتیجه کار تعداد نسبتاً کوچکی از معیارهای اساسی مورد توافق مدیران قرار می‌گیرد و مجموعه‌ای از نسبت‌ها یا شاخصهای عملکردی که بر مبنای داده‌های تاریخی جمع‌آوری می‌شوند مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و نتایج به مدیریت عرضه می‌شود تا با دریافتهای ذهنی و قضاوتهای ارزشی حاکم بر سازمان، مقایسه و سرانجام در اثر این فرایند، معیارها تجدیدنظر می‌شوند و در زمینه‌هایی که جنبه کلیدی دارد. طرحهای بهبود بهره‌وری به‌مورد اجراء در می‌آید.

۴- مدیریت بهره‌وری

باتوجه به دیدگاههای مطرح‌شده، اگر چرخه «مدیریت بهره‌وری» را مرکب از چهار مرحله زیر بدانیم:

۱- سنجش بهره‌وری

۲- ارزیابی بهره‌وری

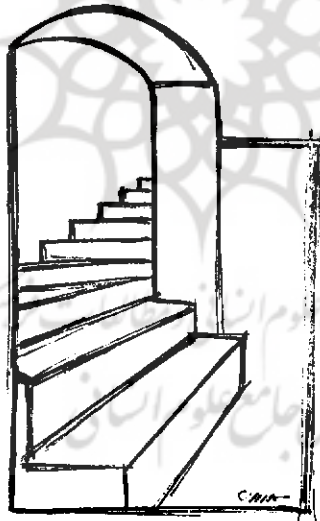
۳- برنامه‌ریزی بهره‌وری

۴- بهبود بهره‌وری

بدین‌معنی که هر سازمان در مرحله سنجش بهره‌وری بسته به نوع فعالیت، اعم از تولیدی یا خدماتی تعدادی شاخص عملکردی را که نشانگر حجم عملیات است انتخاب کرده و براساس آنها به ارزیابی واحدهای تحت نظارت

خود می‌پردازد و در مرحله بعد یعنی برنامه‌ریزی، سطوح مورد قبول شاخص بهره‌وری دوره زمانی بعدی بطریقی تعیین می‌شود تا انتخاب استراتژیهای افزایش بهره‌وری نمایان گردد. در مرحله چهارم فرایند بهبود بهره‌وری که خود نیز از تکنیکهای متعددی بهره می‌گیرد، تغییرات میزان بهره‌وری در دوره مورد عمل را با دوره زمانی مبناء (پایه) ملاک قضاوت قرار می‌دهد و براساس آن، تکنیکهای مناسب را به‌کار می‌گیرد تا در دور بعدی چرخه مدیریت بهره‌وری، شاخص کلی بهره‌وری، نسبت به گذشته گرایش مثبت‌تری را نشان دهد. بدین لحاظ دو مرحله اول، یعنی مراحل سنجش و ارزیابی بهره‌وری جنبه فنی (کارایی اقتصادی) مفهوم بهره‌وری را تشکیل می‌دهد و مراحل برنامه‌ریزی و بهبود بهره‌وری جنبه کیفی (غیرفنی) این مفهوم را می‌سازد لذا به‌عنوان نقطه شروع، تنها دو مرحله سنجش بهره‌وری و ارزیابی بهره‌وری (کارایی اقتصادی) مورد توجه قرار می‌گیرد.

از جنبه فنی (کارایی اقتصادی)، بهره‌وری به‌معنی تعیین رابطه بین کمیت ستانده‌ها



● میزان بهره‌وری عموماً به‌صورت نسبت ستانده‌ها به داده‌ها اندازه‌گیری می‌شود.

● سازمان تامین اجتماعی در خدمت دولت و مردم می‌باشد و هدف‌های ملی و اجتماعی را مدنظر قرار داده است.

● درصد کمی از افراد خیلی خوب یا خیلی ضعیف هستند و بیشتر انسان‌ها در حد معمول و متوسط می‌باشند.

(خروجی) سیستم تولیدی یا خدماتی با کمیت داده‌ها (ورودی) بکار رفته در سیستم بیان می‌شود.

از این رو بهره‌وری بمنزله استفاده کارآمدتر از منابع موجود از قبیل نیروی کار، سرمایه، زمین، مواد، انرژی و اطلاعات در تولید کالاها و خدمات تعریف می‌شود.

منظور از بهره‌وری بیشتر، آن است که با داده‌ها (ورودی) یعنی منابع کمتر بتوانیم ستانده‌های (خروجی) بیشتری از سیستم بدست آوریم. میزان بهره‌وری عموماً به‌صورت نسبت ستانده‌ها به داده‌ها اندازه‌گیری می‌شود.

روش فرایندتحلیلی سلسله مراتبی (A.H.P.) بمنظور رفع تنگنایهای آنالیز تصمیم‌گیری زمانی که تصمیم‌گیرنده در انتخاب گزینه‌ها به‌جای یک معیار انتخاب با چند معیار کیفی و کمی مواجه می‌باشد، روش فرایند تحلیلی سلسله مراتبی (A.H.P.) به‌علت ساده‌بودن و درعین حال کاربردی بودن روش به‌طور وسیع در سازمانها و مراکز تصمیم‌گیری نسبت به سایر روشهای تحقیق در عملیات مورد استفاده قرار گرفته است.

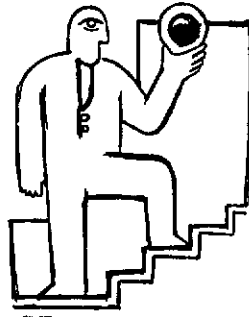
در این روش تصمیم‌گیرنده یا گروهی از تصمیم‌گیرندگان مساله مورد نظر خود را براساس معیارهایی بنحوی شکل می‌دهند که امکان مقایسه دودودی معیارها برای تعیین اولویت گزینه‌های مطرح در تصمیم‌گیری میسر گردد.

از جمله مزایای این روش آن است که برخلاف روشهای دیگر که صرفاً برجنبه‌های کمی تاکید دارد به کیفیات بیشتر توجه می‌کند و مساله موردنظر را به‌طور سیستماتیک از بالا به پایین به‌صورت درخت مدنظر قرار می‌دهد و به‌جای استفاده زیاد از اطلاعات، از تجربه گذشته تصمیم‌گیرنده کمک می‌گیرد و از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار است.

طی این روش در ابتدا، هدف کلی از تصمیم به عناصر فرعی (معیارهای انتخاب) با یکدیگر که از یک ارتباط منطقی برخوردارند، تجزیه می‌گردد.

ارزشیابی عملکرد در سازمان تامین اجتماعی

موضوع بهره‌وری و سنجش میزان اثربخشی تلاشها و فعالیتها در سازمان تامین اجتماعی از نیمه دوم سال ۱۳۷۱ به‌طور جدی مطرح و در حال حاضر ضمن مطالعات و بررسی‌های لازم جهت یافته‌های مدل‌های جدید ارزشیابی و



برطرف کردن نقاط ضعف به فعالیت خود ادامه می‌دهد. نتیجه گرفته شده ملموس از انجام این عمل، تحقق افزایش وصولی و سرعت در پاسخ‌دهی به مراجعات اعم از واحدهای بیمه‌ای و درمانی بوده است.

هدف از اجرای طرح بهره‌وری در سازمان صرفاً تحصیل سود و درآمد بیشتر و بطور کلی منافع مادی نبوده است، چون سازمان تامین اجتماعی در خدمت دولت و مردم می‌باشد بیشتر هدفهای ملی و اجتماعی را مدنظر قرار داده است. برای روشن شدن موضوع، هدفهای طرحهای اجرای بهره‌وری در سازمان تامین اجتماعی را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

هدفهای ملی و اجتماعی:

- ۱ - گسترش بیمه‌های اجتماعی در بین اقشار و طبقات مختلف اجتماعی.
- ۲ - عرضه خدمات بهینه به مشمولان قانون تامین اجتماعی.

هدفهای سازمانی:

- ۱ - ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام کار بهتر در مدت زمان کمتر.
 - ۲ - تشویق خلاقیت و ابتکار در میان کارکنان.
 - ۳ - ایجاد روحیه همکاری بیشتر در بین کارکنان.
 - ۴ - ایجاد آگاهی بیشتر در کارکنان از نظر شناخت نقش خود به عنوان عامل موثر که می‌تواند با عملکرد خود موجب بهبود کمی و کیفی کارها و خدمات سازمان شود.
 - ۵ - ایجاد اعتقاد و اطمینان در کارکنان که تامین درآمد بیشتر برای آنان در ارتباط مستقیم با کار و تلاش آنهاست.
 - ۶ - ایجاد ضابطه برای کنترل عملیات و فعالیتها، سازمان و مدیریت.
 - ۷ - شناخت تنگناها و کمبود و بهینه کردن نحوه استفاده از منابع به کار برده شده.
- حرکت بهره‌وری از دو دیدگاه:
- الف - ایجاد نوآوری و تحول
- ب - بهبود مستمر فرایندها
- امکان پذیر است.

دیدگاه اول مستلزم سرمایه‌گذاری سنگین، انتقال تکنولوژی، تامین نیروی انسانی متخصص سطح بالا و تخصیص بودجه‌های کلان می‌باشد که در شرایط کنونی وضعیت اقتصادی کشور میسر نبوده لذا دیدگاه دوم که نیاز به سرمایه‌گذاری کمتر و مشارکت بیشتر کارکنان و فراگیر بودن آن و مهمتر از همه امکان انجام آن در

آماری پیشرفته و تلفیق نتایج حاصله در میزان اهمیت مشاغل سازمانی سعی شده است حتی الامکان سازگاری فرد و سازمان در سطح مطلوبی حفظ گردد. در مدل انجام شده سعی می‌گردد کلیه آمارهای ثبتی سازمان در بخشهای مختلف (امور بیمه‌شدگان و کارفرمایان) بدون ایجاد هرگونه کار اضافی در تنظیم آمارها مورد استفاده قرار گیرد و سهم هر یک از عوامل اجرایی بنحوی در مدل دخالت داده شود تا رضایت کارکنان را فراهم کند.

بطور خلاصه با مطالعه مداوم در روشهای اجرایی افزایش کارائی نیروی انسانی و با اجرای روشهای مذکور سازمان تامین اجتماعی توانسته است به نتایج مطلوبی دسترسی یابد که ذیلاً به اختصار اشاره می‌گردد:

● دستیابی به شاخصهای کلی ورودی و خروجی سیستم اجرایی جهت سنجش بهتر کارایی عملیات اجرایی در بخش امور بیمه‌ای و اداری سازمان تامین اجتماعی،

● احتساب هرچه بیشتر فعالیتهای اجرایی جهت جلوگیری از تضییع حق شعب در بهره‌مندی از مزایای پرسنلی تکمیلی،

● سرعت بخشیدن به راهبری تخصیص اعتبارات مربوط به پرداختهای تشویقی بین کارکنان به لحاظ استفاده از نرم‌افزارهای کامپیوتری موجود سازمان،

● تسهیل در امر دسترسی سریع به نتایج ارزیابی کارایی در سطح فرد، شعبه و ادارات کل،

● توجه به عوامل کیفی در احتساب عوامل کمی،

● انعطاف‌پذیری الگوی ارزیابی کارائی در تامین نظرات پیشنهادی مقامات مسئول سازمان در جهت قابلیت اطمینان بیشتر سیستم ارزیابی کارایی،

● ارتقای سطح کیفی و کمی آمارهای عملکردی سازمان،

● مستندسازی نحوه ارزیابی کارایی و ایجاد رویه یکسان جهت پاسخگویی به اعتراضات احتمالی،

● ایجاد وحدت گروهی کارکنان در ثبت عملکرد واحدهای اجرایی،

و آسانتر شدن وظیفه سرپرست در نحوه ارزیابی کارکنان. □

● بهره‌وری در قانون کار به عنوان حق‌السعی شناخته شده است.

● تلاش برای بهبود و استفاده موثر از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی و واحدهای تولیدی، صنعتی و موسسات خدماتی ستادی، مطالعاتی و اجرایی است.

زمان کوتاه می‌باشد مدنظر بوده است. به برخی از اقدامات انجام شده به اختصار اشاره می‌گردد:

۱ - تعیین مکان مناسب برای واحدهای اجرایی سازمان جهت جلوگیری از رفت‌وآمدهای اضافی درون شهری و برون شهری و نهایتاً دسترسی سریع استفاده‌کنندگان به سیستم (کارفرمایان - بیمه‌شدگان - مستمری‌بگیران).

۲ - طراحی مناسب واحدهای اجرایی جهت ارائه خدمات بهتر و آسان‌تر.

۳ - طراحی فرایندهای (گردش کار) مناسب ارائه خدمات از قبیل واگذاری بخشی از تعهدات کوتاه‌مدت به عهده کارفرمایان، در مقابل کاهش نرخ حق بیمه مربوطه.

۴ - بازننگری در ساختار تشکیلاتی و نظام مدیریتی.

۵ - تجدیدنظر در آیین‌نامه‌های جذب، بهسازی، بازآموزی، نگهداری و کاربرد موثر نیروی انسانی.

علیرغم اقداماتی که به‌طور خلاصه بدان اشاره شد، یک نظام سنجش و ارزشیابی مستمر برای اطلاع از کم و کیف اقدامات در جهت نیل به اهداف با توجه به محدودیتهای ذیل در نظر گرفته شده است:

۱ - پیوسته بودن امور اجرایی در بخش خدمات دولتی برخلاف بخش صنعتی.

۲ - غالب بودن جنبه‌های کیفی بر جنبه‌های کمی خدمات.

بدین منظور با بهره‌گیری از مدل‌های ریاضی و

مهدی کرپاسیان، مدیرعامل سازمان تامین اجتماعی