

مدیریت اثربخشی سازمان



ترجمه: محمدرضا ابراهیمی مهر

هدفهای سازمانی به طور کامل با ارزشهای انسانی سازگار باشد. در اینجا وجود تضاد تا حدی طبیعی است؛ ولی مدیریت موظف است که در شرایط خاص بهترین موازنه را بین آنها به وجود آورد، و هر زمان که نیاز بود این موازنه را تغییر دهد.

روش نظام‌گرا برای بهبود بهره‌وری مبتنی بر دو مفهوم اساسی است: تمرکز بر محصول (نتایج سیستم) و ادغام تمام زیر سیستم‌های سازمان در یک سیستم کل. ایجاد این دو مفهوم در روش مدیریت کمک می‌کند که گرایش مدیران به نتایج را، جایگزین گرایش آنها به نهاده یا فرایند کنیم. مدیرانی که به نهاده یا فرایند گرایش دارند اکثراً در مورد مدارک یا اطلاعات، قوانین و آموزش فکر می‌کنند؛ اما مدیرانی که به نتایج توجه دارند بیشتر به افزودن ارزشهای جدید به منابع و نایل به نتایج نهائی بهتر تمایل نشان می‌دهند. آنان قابلیت انعطاف بیشتری داشته و آماده هستند که برای بهبود محصول به ایجاد تغییرات سازمانی بپردازند. برخورد این مدیران با افراد و اعطاء

انجام تغییر در این موارد درنگ کنند و استفاده آنان از قدرت اجرائی خود امری ضروری است. در این موارد، استفاده از قدرت حتی در آزاد منشانه‌ترین الگوهای مدیریت و فرهنگهای سازمانی مطلوب، به عنوان مخاطره‌ای (ریسک) حساب شده تلقی می‌شود و مدیریت باید آمادگی برخورد با پی‌آمدها را داشته باشد. ما نمی‌خواهیم یکی از دو الگوی مدیریت آزاد منشانه یا خودگردانی را توصیه کنیم؛ زیرا هیچ‌کدام به شکل محض وجود ندارند. در واقع الگوهای مختلف مدیریت ترکیبی از این دو هستند. هر الگوی مدیریت به اوضاع و احوال و شرایط خاص بسیاری مانند: ویژگی تکنولوژی، سطح مهارت کارگران، سطح آموزش مدیریت، صرفه‌جویی نسبت به مقیاس، نوع صنعت و ساختار جامعه بستگی دارد.

سازمان دادن تولید به روشی که ارزشهای انسانی را در برابر ارزشهای سازمانی کاملاً رد می‌کند، موثر نخواهد بود، عکس آن هم صادق است. واقع‌بینانه نیست که انتظار داشته باشیم که

بهبود بهره‌وری در سازمان تابع و نتیجه کارآیی مدیریت است که با مدیریت خوب مترادف است. افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن هدف و مسؤلیت اصلی مدیریت است. در واقع ایجاد شرایط مناسب برای سطح کارکرد بالاتر، اساس مدیریت بهره‌وری است.

در عین حال، بهبود بهره‌وری یک فرایند تغییر است. بنابراین برای افزایش بهره‌وری لازم است که مدیریت تغییر، برقرار گردد. این امر به مفهوم ایجاد انگیزه، تحرک و ایجاد تغییر است و مهم است که مقیاس و سرعت تغییر را در تمام عناصر سازمان که شامل افراد و ساختار نیروی انسانی، طرز نگرشها و ارزشها، مهارتها و آموزش، تکنولوژی و تجهیزات، تولیدات و بازار است، طرح‌ریزی و هماهنگ کنیم. تغییرات مزبور، طرز نگرشهای مثبت و فرهنگ سازمانی‌ای را که برای بهبود بهره‌وری و نیز تغییر تکنولوژی مناسب خواهد بود به وجود می‌آورد. در شرایطی، علی‌رغم مقاومت و بی‌میلی، ایجاد تغییر لازم است. مدیران برنامه نباید برای

پاداش به کارکنان براساس نتایج کار صورت می‌گیرد، نه روشها و رویه‌ها. آنان ابداع و نوآوری را در مورد افراد تحت نظارت خود تشویق می‌کنند.

نتایج‌گرایی برای ایجاد و به جریان انداختن سیستم مدیریت بهره‌وری مناسب‌تر است. در فرایند بهبود بهره‌وری کسب تعهد تمام افراد برای تغییر ضرورت تام دارد. به این علت، مدیران شایسته برنامه‌های بهره‌وری، دو گروه فعالیتهای عمده‌ی حمایتی مرتبط به هم یعنی اقدامات انگیزه‌ای و فنی را به کار می‌برند.

فعالیت‌های انگیزه‌ای در افراد برای تغییر ایجاد علاقه می‌کند. مدیران مزبور افراد را آموزش داده و تشویق می‌کنند که روشهای بهتر تولید کالاها و خدمات را پیدا کرده و آنها را اجرا کنند. فعالیتهای فنی، ابزارهای رفتاری، تحلیلی، سازمانی و فنی را که افراد برای یافتن و اجرای راه‌حل‌ها نیاز دارند، فراهم می‌آورد. یک مدیر شایسته برنامه بهبود بهره‌وری از این دو گروه فعالیتهای به طور متوازن و مداوم استفاده می‌کند.

با این حال، مدیران اغلب به طراحی تولیدات تازه می‌پردازند، تکنولوژی جدید خریداری می‌کنند، به اقدامات بازاریابی وسیع و غیره دست می‌زنند. بیشتر مدیران در زمینه بهبود کارکرد منابع نیروی انسانی اقدامی صورت نمی‌دهند. به نظر می‌رسد که ذهنیت حاکم در این زمینه پیدا کردن راه‌حل تمام مشکلات از طریق توجه به وسایل فنی است، حال آنکه روش استفاده از وسایل فنی است که موفقیت یا شکست عمل خاصی را تضمین می‌کند.

اگرچه هر فرد قبول دارد که با مدیریت موثر منابع انسانی دستاوردهای واقعی کسب می‌گردد، ولی تنها معدودی از سازمانها واقماً به

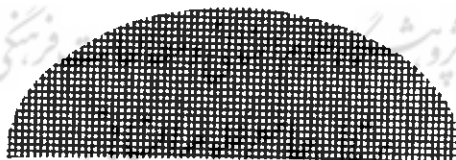
این نکته توجه می‌کنند. در واقع بسیار دشوارتر است که به جای کار روی یک فرایند ساده مانند خرید ماشین آلات جدید برای کارخانه، روی افراد کار کنیم. بهبود منابع انسانی نیاز به کار مداوم دارد.

مهمترین راهبرد بهبود بهره‌وری براساس این

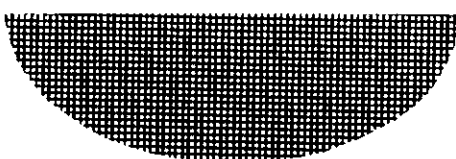
واقعیت است که بهره‌وری مثبت و منفی انسانی، به وسیله طرز نگرش تمام کسانی که در موسسه کار می‌کنند تعیین می‌شود. بنابراین برای بهبود عملکرد نیروی کار لازم است که طرز نگرشها را تغییر دهیم. البته عمل به این نظریه کاری دشوار است. نیروی انسانی، برخلاف منابع دیگر، خواسته‌ای مخصوص به خود دارد. خواسته‌ای که بر ارزشهای فردی و فرهنگی، پیشداوری تاریخی و ادراک نقشها مبتنی است. در واقع، مجموعه کاملی از هنجارهای رفتاری، عکس‌العمل فردی را تعیین می‌کند.

در رابطه بین مدیریت و افراد زبردست، بیشتر تلقی افراد زبردست نسبت به روش مدیریت است که اهمیت دارد و نه آنکه مدیریت واقماً چه کاری انجام می‌دهد. مدیران معمولاً خود برای برداشتن گامهای اساسی در فرایند بهبود کارکرد با موانعی روبرو هستند. اندازه‌گیری و کنترل لازم، با تمایلات، الگوها و طرز نگرشهای افراد در سازمانها تضاد مستقیم دارد. حتی قبل از شروع فرایند تغییر باید بر این موانع غلبه کرد.

تمام این مقولات به خصوص راه‌حلهای فنی و رفتار و طرز نگرشهای انسانی، یک راهبرد بلند مدت بهبود بهره‌وری منطقی را ایجاب می‌کند.



● بهبود بهره‌وری در سازمان، تابع و نتیجه کارآیی مدیریت است که با مدیریت خوب مترادف است.



● راهبرد بهبود بهره‌وری

راهبرد بهبود بهره‌وری منطقی به روشی نظام‌گرا برای بهبود بهره‌وری نیاز دارد تا روابط بین عناصر سیستم و محیط آنها را مشخص سازد. این راهبرد، عملکرد سیستم را مشخص کرده و ضمن آنکه بر تغییر اثر دارد تعادل را حفظ می‌کند.

اصول راهنما برای رویکرد راهبردی مناسب توسط «استفن موس» به صورت زیر ارائه گردیده است:¹

نیازهای رقابتی را به صورت هدفهای سازمان برای عملیات با توجه به نقاط قوت و ضعف فعلی و بالقوه سازمان و رقبای آن مشخص سازید.

مجموعه عملیات سازمان را به طور کامل از طراحی تولید تا خدمات پس از فروش بازبینی کنید. به تمام نهادهای تولید توجه کنید. هیچ چیز را بدون منطق نپذیرید. همواره روابط متقابل بین عوامل سیستم را در نظر داشته باشید.

فرض کنید که تغییر مداوم هم غیرقابل اجتناب است و هم مطلوب. تکنولوژیهای جدید وارد کار می‌شوند. نیازهای بازار و منابع تغییر می‌کنند و رقبا نیز در این زمینه اقدام کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. بنابراین سیستم باید نوآوری و قابلیت انعطاف داشته باشد و بتواند به طور مداوم خود را با شرایط منطبق سازد.

بدین ترتیب راهبرد بهره‌وری برنامه تصمیم‌گیرهای سازمان است که هدفها، روشها و خط‌مشی‌های اصلی و طرحها را برای نیل به هدفهای بلندمدت بهبود بهره‌وری تعیین می‌کند. راهبرد بهره‌وری خوب باید حداقل مسائل زیر را در نظر بگیرد:

- از مفهوم بهره‌وری، تعریفی روشن که به راحتی قابل تفهیم باشد ارائه دهد؛
- توضیح دهد که چرا بهبود سازمانی مهم است؛
- وضعیت عملیات جاری و دلایل آن را ارزیابی کند؛
- در سازمان مدل‌های عملکرد برتر برقرار

کوششهای متمرکز برای افزایش بهره‌وری می‌تواند به سلسله‌ای از عکس‌العملها میان بسیاری از متغیرهای عملیاتی و محصول تبدیل شود. برای مثال، چنانچه مدیریت کوششهای خود را برای کنترل افزایش هزینه‌ها در یک ناحیه مشخص عملیاتی به کار گیرد این امر می‌تواند به نواحی هزینه‌ای دیگر به شدت آسیب رساند.

به علاوه نوآوریهای کار اندوز می‌تواند به کاهش هزینه بیانجامد؛ اما ممکن است با افزایش هزینه‌های کار به شکل پرداخت جایزه به عنوان پاداش بهره‌وری خنثی گردد. ترویج نوآوریها باعث صرفه‌جویی در مواد می‌شود که به کاهش تقاضا برای مواد منجر شده و کاهش تقاضا باعث کاهش قیمت می‌گردد.

به طور خلاصه، راهبرد افزایش بهره‌وری باید شامل موارد زیر باشد:

- برقراری هدف، طراحی، هماهنگی و به کار بردن فنون مهندسی صنایع؛



بهره‌وری مکتوبی که کل سازمان را در برگیرد، هست؟

● آیا اهداف برای گروههای کوچک و قابل تشخیص تعیین شده است؛ به طوری که کارکرد آنها را بتوان ارزیابی کرد؟

● آیا طرح شامل روشهایی است که توسط آن بتوان به اهداف افزایش بهره‌وری نایل آمد؟

● آیا زمان‌هایی برای نیل به اهداف بهره‌وری تعیین شده است؟

● آیا اهداف و اقدامات در مقابل هزینه‌های کار و سایر هزینه‌ها سنجیده شده است؟

به‌طور معمول، طرحهای افزایش بهره‌وری باید مسؤلیتهای مدیرینی زیر را دربرداشته باشد:

- افزایش خلاقیت و نوآوری، ایجاد محیطی که نظرات جدید را تشویق کند؛

- ارائه یک طرح پیشنهادی و درخواست پیشنهادها در مورد مسائل خاص؛

- گماشتن نیروی کار موقت و دائم یا گروههای مطالعاتی برای بررسی همه جانبه مشکلات در جایی که مناسب باشد؛

- تعیین فعالیتهای تحقیق و توسعه.

جنبه کلیدی دیگر طرحهای افزایش بهره‌وری که کل سازمان را در برمی‌گیرد، ادغام آنها در راهبرد بلند مدت و طراحی کل سازمان است. مدیران باید به‌طور کامل درک کنند که

کند؛

- خط‌مشی‌ها و طرحهایی برای بهبود فراهم آورد.

سازمانها برای داشتن اصول روشنی از بهره‌وری باید دارای آرمانها و اهداف روشنی باشند.

هدف بهبود بهره‌وری همواره باید برحسب "بهبود سازمانی" با توجه به درک موفقیت گذشته و جاری قسمتهای اصلی و فرعی سازمان، تعیین گردد. برخی از اهداف می‌تواند وسیع باشد. برای مثال، افزایش بهره‌وری سازمان به مقدار ۸ درصد طی دو سال، با تعیین اهداف مشخص برای هر یک از واحدهای سازمان.

آرمانها و اهداف کلی باید با طرحهای تفصیلی در مورد اینکه چگونه بهره‌وری بهبود یابد تکمیل شود. با توجه به این امر مفید است که هدفها برای گروههای خیلی کوچک تعیین گردد، به طوری که بتوان کارکرد آنها را ارزیابی کرد.

طرح افزایش بهره‌وری هنگامی موثرتر خواهد بود که جزئی از طرح راهبردی سازمان باشد. باید اولویتها تعیین شده و برای آنکه مطمئن شویم که پیگیری انجام می‌شود آنها را ثبت کنیم.

در زیر پرسشهایی که می‌تواند برای مشخص کردن طراحی و تعیین اولویتهای بالقوه افزایش بهره‌وری مطرح شود، ارائه می‌گردد:

● آیا سازمان دارای اهداف، آرمانها و طرح

● هر الگوی مدیریت به اوضاع و احوال و شرایط خاص بسیاری مانند: ویژگی تکنولوژی، سطح مهارت کارگران، سطح آموزش مدیریت، صرفه‌جویی نسبت به مقیاس، نوع صنعت و ساختار جامعه بستگی دارد.

- مشارکت پرسنل و جلب همکاری و پشتیبانی آنها برای افزایش بهره‌وری؛

- پرورش مهارتهای تازه‌میان کارکنان و به وجود آوردن فرصتهایی برای استفاده از مهارتها؛

- ایجاد رهبری صحیح و پرداخت جایزه در سازمان؛

- شروع برنامه‌های بلندمدت بهبود بهره‌وری.

روشن است که باید مطمئن بود که منافع مادی و اجتماعی راهبرد افزایش بهره‌وری انتخاب شده، بیش از هزینه‌های اجرای آن در بلندمدت است.

● ساختار اساسی افزایش بهره‌وری

"آلان لالو" چهار مرحله عمومی را برای هر فرایند افزایش بهره‌وری مطرح می‌کند:²

(الف) پذیرش: باید نیاز به تغییر و بهبود در سازمان پذیرفته شود.

(ب) تصمیم: پس از قبول ایجاد تغییر، باید در مورد انجام آن تصمیم گرفت.

(ج) اجازه: باید فرصت انجام تصمیمات وجود داشته باشد.

(د) اقدام: اجرای عملی طرحها برای افزایش بهره‌وری، که باید هدف نهائی باشد.

این مراحل عمومی را می‌توان تفکیک کرد و برحسب گامهای کوچکی که در فرایند بهبود بهره‌وری به کار می‌رود بازنویسی کرد. این گامها عبارتند از:

گام ۱: مشخص کردن و تنظیم کردن اولویت هدفهای موسسه.



توافق در مورد اهداف مهمی که از طریق اقدامات بهره‌وری باید به آن دست یافت. تصمیم‌گیری در مورد اولویتها.

گام ۲: تشخیص معیارها برای محصول در چارچوب محدودیتهای سازمان.

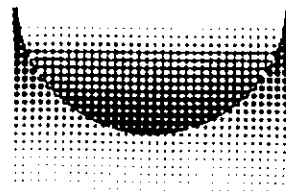
کمی کردن هر یک از هدفها - مطالعه تمام محدودیتهای با توجه به سرمایه، پرسنل، تکنولوژی یا بازار و غیره.

● مدیرانی که به نهاده یا فرایند گرایش دارند اکثراً در مورد مدارک یا اطلاعات، قوانین و آموزش فکر می‌کنند؛ اما مدیرانی که به نتایج توجه دارند بیشتر به افزودن ارزشهای جدید به منابع و نیل به نتایج نهائی بهتر تمایل نشان می‌دهند.

گام ۳: آماده کردن برنامه عملی.

مشخص کردن جزئیات عمل. طراحی تغییرات سازمانی. محول کردن آن به افراد.

نهائی کردن لیستهای فعالیت تفصیلی که



روش اجرا را نشان می‌دهد.

گام ۴: از بین بردن موانع شناخته شده برای بهره‌وری.

اصلاح نواقص قابل رؤیت در عملیات مانند:

- تنگناهای ظرفیتی؛

- عناصر بیهوده و تکراری کار که باعث افزایش هزینه می‌گردد.

گام ۵: گسترش روشها و سیستم‌های اندازه‌گیری بهره‌وری.

انتخاب معیارهای بهره‌وری برای برقراری هدفها.

به کار بردن آنها برای محاسبه دوره پایه شاخصهای بهره‌وری.

به کار بردن آنها برای مقایسه درآینده.

گام ۶: اجرای طرح عملیاتی.

انجام تغییراتی که افزایش مهمی در بهره‌وری طرحهای موجود، ایجاد کند.

اولویت دادن به عملیاتی که نتایج سریع به بار می‌آورد.

تمرکز بر فعالیتها و هدفهای کوتاه، قابل رویت و به سرعت قابل دستیابی.

(سطح فعالیت باید به نسبت نتایج پیش‌بینی شده باشد).

شروع به اندازه‌گیری و گزارش مرحله به مرحله.



گام ۷: ترغیب کارگران و مدیران برای رسیدن به بهره‌وری بالاتر.

آموزش کارگران در تشخیص موانع و حل مسائل.

کاهش ترس از تغییر از طریق برنامه‌ریزی و آموزش پیشرفته.

تائید و تشویق مناسب کارگران و سرپرستانی که بهترین نتایج کارگروهی را ارائه داده‌اند.

حفظ بار کار کامل در طول روز کار.

تشویق مشارکت کارگران در جهت پیشبرد بهره‌وری (دوایر بهره‌وری و کیفیت، کمیته‌های مشاوره‌ای و غیره).

گام ۸: حفظ تداوم کوشش‌های بهره‌وری. نباید اجازه داد تا پس از اجرای یک طرح، کار متوقف شود.

باید آماده بود تا طرح‌های جدید بهره‌وری یکی پس از دیگری شروع شود.

گام ۹: حفظ نظارت بر جو سازمانی. ایجاد اطمینان دو جانبه بین کارگران و سرپرستان.

حفظ کیفیت بالا برای روش‌های اندازه‌گیری. تهیه گزارش‌های منظم در مورد هزینه‌ها و کیفیت تولید.

توجه مداوم و حمایت مدیران عملیاتی و کارکنان متخصص در کوشش‌های افزایش بهره‌وری.

هرگز نباید چند طرح بهره‌وری را همزمان اجرا کرد.

نیاز کارگران و سرپرستان به آموزش را نباید فراموش کرد.

این گامها تنها به عنوان نمونه‌ای از چک لیست است که می‌تواند و باید برحسب وظائف و شرایط به خصوص کم یا زیاد شود.

تمام برنامه‌های بهره‌وری که در سازمانها به اجرا درمی‌آید و توسط مدیر برنامه بهره‌وری انجام می‌شود باید فرایندهایی را پیشنهاد کند که مدیران و کارگران بتوانند مشکلات را مشخص کرده، و راه‌حلا را اجرا کنند. فرایندهای بهره‌وری درون سازمانی شامل سیستم‌های ارائه

دسترس است تشخیص دهد و همچنین عناصر خاص بهره‌وری را که برای عملیات موسسه مهم است مشخص کند (کمیت، کیفیت، رضایت مشتریان یا عناصر دیگر).

(ب) ایجاد برنامه بهبود بهره‌وری

ساختار سازمان باید دقیقاً برای مشخص کردن تغییراتی که هدف برنامه بهبود بهره‌وری است بررسی گردد. علی‌رغم اختلاف در هدفها و روشهای سازمان، برای ایجاد برنامه بهبود بهره‌وری موارد کلی زیر را می‌توان پیشنهاد کرد:

۱- مدیریت عالی در تعیین نیاز به برنامه و شروع انجام آن و اتخاذ خط‌مشی بهبود بهره‌وری نقش کلیدی دارد.

۲- گروهی مرکب از تمام قسمت‌های مختلف سازمان باید تشکیل شود. مشاورین خارج از سازمان رانیز می‌توان دعوت کرد.

۳- چنانچه وسعت سازمان اقتضا نماید می‌توان واحد کوچکی را برای اجرای برنامه بهره‌وری به وجود آورد. یک هماهنگ‌کننده متخصص از طرف کارکنان یا مدیریت عالی باید برای این کار در نظر گرفت.

۴- برای افزایش بهره‌وری، آموزش مدیریت و سرپرستان در این زمینه، دارای اهمیت زیادی است. افراد کلیدی که در اجرای برنامه

پیشنهاد، دوائر کیفیت، گروه‌های اجرایی، گروه‌های عملی، کمیته‌های بهره‌وری و کمیته‌های راهنما می‌باشد. این موارد باید به طور کامل درک شده و توسط مدیر برنامه بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد.

● مسؤولیت‌های عمده مدیریت

مسؤولیت‌های اصلی مدیریت در پیشبرد بهره‌وری عبارتست از تعیین هدفها، ایجاد برنامه بهبود بهره‌وری و ایجاد سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری.

(الف) تعیین هدفها

برای شروع برنامه بهبود بهره‌وری، مدیریت باید ناحیه‌ای را که بهبود در آن لازم بوده و قابل

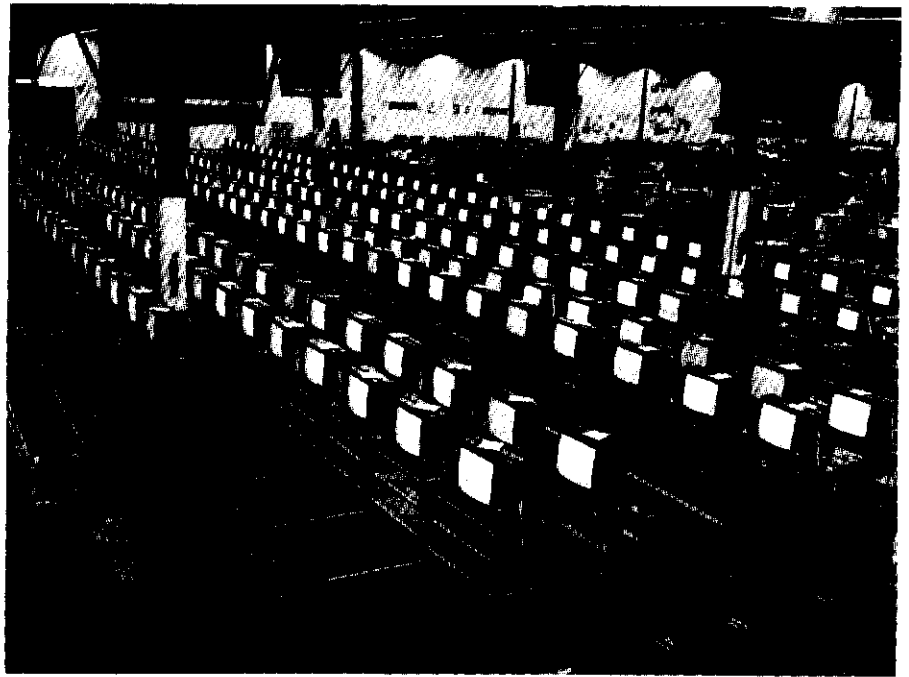
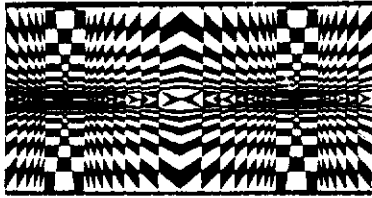


● تمام برنامه‌های بهره‌وری که در سازمانها به اجرا درمی‌آید و توسط مدیر برنامه بهره‌وری انجام می‌شود، باید فرآیندهایی را پیشنهاد کند که مدیران و کارگران بتوانند مشکلات را مشخص کرده و راه‌حل‌ها را اجرا نمایند.

تمام برنامه‌های بهره‌وری که در سازمانها به اجرا درمی‌آید و توسط مدیر برنامه بهره‌وری انجام می‌شود باید فرایندهایی را پیشنهاد کند که مدیران و کارگران بتوانند مشکلات را مشخص کرده، و راه‌حلا را اجرا کنند. فرایندهای بهره‌وری درون سازمانی شامل سیستم‌های ارائه

پیشنهاد، دوائر کیفیت، گروه‌های اجرایی، گروه‌های عملی، کمیته‌های بهره‌وری و کمیته‌های راهنما می‌باشد. این موارد باید به طور کامل درک شده و توسط مدیر برنامه بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد.

برای شروع برنامه بهبود بهره‌وری، مدیریت باید ناحیه‌ای را که بهبود در آن لازم بوده و قابل



● انتخاب یک فعالیت، قسمت یا گروه به عنوان نمونه در داخل سازمان و آزمایش سیستم اندازه‌گیری تا باز خور دوره‌ای بر اساس نتایج به دست آید.

● ارزیابی ارزش سیستم، انجام اصلاحات و انجام یک فعالیت نمونه جدید، در صورتی که اصلاحات به طور کامل طرح سیستم اولیه را تغییر می‌دهد.

سیستم اندازه‌گیری باید اثربخشی هزینه، محدودیتهای اندازه‌گیری بهره‌وری و اینکه آیا اندازه‌گیری کل عوامل لازم است را در نظر بگیرد. به عبارت دیگر باید دامنه و شرایط و وظائف سیستم اندازه‌گیری را تعیین کرد.

این ملاحظات عمومی در مورد مدیریت بهره‌وری به ما کمک می‌کند که ساختار سازمانی یک فرایند بهبود بهره‌وری را مشخص کنیم. هر روش مشخص بهبود بهره‌وری دارای جنبه‌های زیر است:

- شکل‌های سازمانی بهبود بهره‌وری؛
 - نواحی بهبود بهره‌وری؛
 - تکنیک‌های بهبود بهره‌وری.
- بقیه این فصل به بررسی شکل‌ها، نواحی و تکنیک‌ها که سه عنصر ساختاری فرایند بهره‌وری است اختصاص دارد.

(ج) ایجاد سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری یکی از مراحل مهم برای افزایش بهره‌وری ایجاد سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری در داخل سازمان است. این امر به خودی خود بهبودهایی در اجرای کار یا آگاه کردن افراد از مفهوم بهره‌وری به وجود می‌آورد. روش زیر در ایجاد سیستم اندازه‌گیری می‌تواند مفید باشد:

- تعیین عناصر سازمان که بیشترین نیاز را به نظارت دارد.
- تعیین انواع معیارهایی که به کار برده می‌شود.
- انتخاب روشها و واحدهای اندازه‌گیری مناسب برای محصول و عوامل تولید شرکت به طور کلی و برای فعالیت‌های فرعی مهم آن.
- آماده کردن اطلاعات موجود و ترکیب آنها.

مشارکت دارند به جلسات آموزشی نیاز دارند تا مفاهیم بهره‌وری، چگونگی اندازه‌گیری و ابزارها و تکنیک‌های افزایش آن را فراگیرند.

۵- پرسنل سازمان در تمام سطوح باید از طریق جلسات گروهی و بحث‌های غیررسمی در سطح کارگاه، بخش و اداره، مشارکت داشته باشند. کمیته‌های مشترک کارگران و مدیریت را می‌توان ایجاد کرد. ارتباط مداوم از طریق مجاری اطلاعاتی موجود یک امر اساسی است.

۶- برنامه‌ای باید برای بازمینی و ارزیابی دوره‌ای نتایج تدارک دید. این امر نیاز دارد که معیارها و هدف‌هایی برای هر واحد سازمانی تعیین گردد. هدف‌های قابل لمس و فوری مانند بهبود کیفی، کاهش ضایعات، صرفه‌جویی در انرژی، افزایش محصول، افزایش ایمنی، کاهش تاخیرها، جابه‌جائی و غیبت کارکنان و پرداخت جایزه باید برقرار شود. برای اینکه واحدهایی که زیراستاندارد کار می‌کنند مشخص شوند باید گزارش‌های دوره‌ای تهیه کرد، تا هنگامی که به وضعیت بهبود رسیدند برای پرداخت پاداش به آنان، مبنائی وجود داشته باشد.

۷- آشنا کردن پرسنل با تمام عواملی که بر بهره‌وری موثرند. آشنائی آنان با سیستم بهبود بهره‌وری نیز امری حیاتی است.

اولین دوره مجله کار و جامعه، با جلد زرکوب منتشر شد.
همچنین کلیه تک‌شماره‌های گذشته مجله کار و جامعه موجود است.

تلفن تماس: ۲۰۴۲۰۷۴-۲۰۴۲۰۷۵