

چهره وری سازمان



واژه بهره‌وری مسائل جهانی به معنی بهره‌وری نامده است. این که در سال ۱۹۵۰ به عنوان یک مفهوم جدید در اقتصاد مورد استفاده قرار گرفت. اما تا دوران جنگ جهانی دوم، کاربرد همگانی نیافت و حتی در فرهنگ غربی نیز تا سال ۱۹۵۰ این واژه به معنای کنونی نیامده است. پیش از شناخت و بکارگیری مقوله بهره‌وری، در این کشور نیز می‌تواند به مرزهای پیشرفت برسد، دستکم در سال ۱۹۷۰ بود. اما اینک کشور کره جنوبی که تا سال ۱۹۷۰ یکی از فقیرترین کشورهای جهان بوده راه رشد و توسعه را طی کرده است. در مدت ۲۰ سال پیموده است. دگرگونی در آنجا در دورنمای دیرین پذیرش همگانی داشته است. کلاً به انقلاب بهره‌وری می‌باشد که در حدود سال ۱۹۷۰ در ایالات متحده آغاز گردید. برخی از بهره‌وری را به معنای تولید نیز به کار می‌برند. در این کشور، مانند کارل مارکس و دیگر اقتصاددانان سده نوزدهم، تصور می‌کردند بدون سخت‌کوشی و افزودن

بر ساعت‌های کار کارگران، نمی‌توان بازده کار را افزایش داد، فکر می‌کنند، و این تصور باطلی است. این واژه تولید اصولاً بر حجم کل تولید دلالت دارد. در حالی که بهره‌وری تولید را در ارتباط با نهادها توضیح می‌دهد. به عنوان ادعای آن است که انفجار بهره‌وری، مهم‌ترین پیش‌آمد اجتماعی یکصد سال گذشته و موضوعی است که در تاریخ سابقاً نداشته است. بهره‌وری به ثروت ملل تبدیل شده است.

تعریف بهره‌وری:

نسبت میان مقدار معینی محصول و مقدار معینی از یک عامل تولید است، مقداری که هر کارگر در یک زمان معین می‌تواند تولید کند. بهره‌وری، به توسعه و پیشرفت شیوه فنی سازمان سرمایه‌ای، سازمان اداری، شرایط کار و زندگی بسیاری عوامل، ارتباط دارد. بهره‌وری می‌تواند معنی کار است که منابع تولیدی یعنی کار، سرمایه و زمین را به گونه‌ای بهره‌رفته‌اند.

عوامل گوناگونی بر بهره‌وری تأثیر دارند. بین این عوامل، فنی مربوط به تجهیزات و فناوری می‌باشند و گروهی مربوط به نیروی انسانی و مدیریت نیروی انسانی می‌باشند.

مؤثرترین گروه در فرهنگ در کتاب فرهنگ علوم اقتصادی، عامل عمده مؤثر بر بهره‌وری را چنین توضیح می‌دهد:

«ساختن بنا، ماشین‌آلات و تجهیزات کافی و مناسب به‌طور مکرر در اعمال قرار گرفته و یا تعویض گردیده و نو نگه داشته شده است.»

«نیروی کار به طرز مناسب آموزش یافته باشد. تعداد کارکنان مناسب و کافی و مستمر مواد اولیه.»

«دستگاه‌های خدماتی مؤثر مانند: برق و حمل‌ونقل. بهترین مهارت در مدیریت و معلومات فنی که در مورد

تولید تقلیل هزینه‌ها به کار رود.»

«بازارهای قدر به جذب همه مقدار مواد.»

«روابط نزدیک بین کارگر و کارفرما، محیط کار آسوده و مساعد صنعتی برای بهره‌وری و اعتماد و اطمینان نسبت به کارکنان.»

«ترک اعتدال محدود سازنده هم به بهره‌وری افراد هم به وسیله مدیریت.»

«همون‌طور که در کتاب اقتصاد سیاسی، مؤثرترین بهره‌وری را چنین برمی‌شمرد:

«شرایط فنی شامل مقدار و کیفیت تجهیزات و ماشین‌آلات، زمان علمی کار و نظارت بر تولید.»

«شرایط انسانی شامل تقسیم مسئولیت‌ها و روابط افراد در کار.»

«موسسات آموزشی و حرفه‌ای و ارتقاء سطح دانش کارکنان، برپایی روابط صمیمانه و تشریک مساعی در کار.»

«شرایط روانی شامل خلیات، گرایش‌های فکری، ابتکارات و ابتکارات و ذوق و سلیقه‌های آنها نسبت به کار.»

«شرایط اقتصادی از نظر سرمایه‌گذاری، میزان تولید، نوع بازار، روش و ... عوامل دیگری، غیر از عواملی که در

ماده مذکور نام‌های تشکیلاتی، مواد و انرژی، فناوری و ... نیز از عوامل مؤثر بر بهره‌وری به‌شمار می‌آیند.

«عوامل متعدد اثرگذار در بهره‌وری دو گروه نقش مهمی را دارند:

«عوامل داخلی: عواملی هستند که توسط مدیر قابل

نظارت است که خود در دو گروه تقسیم می‌شوند: گروه اول عوامل سخت‌افزاری یا عواملی که به آسانی و در کوتاه‌مدت تغییر

نیستند. این عوامل شامل: تولید بنگاه، فناوری تولید ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد خام و انرژی است.

گروه دوم: عوامل نرم‌افزاری یا عواملی هستند که تقریباً آسانی قابل تغییرند. این عوامل شامل: انگیزه، روش

سازمانی، روش‌های کار و روش‌های مدیریت است. طبقه‌بندی ما را در اولویت‌بندی و این‌که چه عواملی به آسانی

و با هزینه اندک قابل تغییرند و چه عواملی با هزینه زیاد درازمدت می‌تواند تغییر کنند، یاری خواهد کرد و رهبری

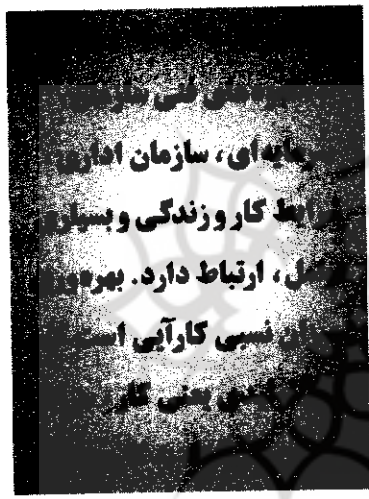
خوبی برای افزایش بهره‌وری خواهند بود.

۲- عوامل خارجی: عواملی هستند که خارج از نظارت فردی یا سازمانی است.

برای بهبود عملکرد بنیان باید عوامل خارجی که در مدیریت کارایی مؤثرند در نظر گرفته شود. از این

اولین گام مدیریتی در هنگام افزایش بهره‌وری تشخیص دامنه مشکلات

چارچوب دوگروه عوامل داخلی و خارجی و گام بعدی تشخیص عوامل قابل نظارت است.



این عوامل شامل عوامل خطیر سیاسی، سازمانی، سازوکارهای نهادی و بنیادی، شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، محیط کسب‌وکار، دسترسی به امکانات مالی، آب، حمل‌ونقل، ارتباطات و مواد اولیه است.

عوامل خارجی مؤثر بر بنگاه به دو گروه تقسیم می‌شوند:

گروه اول: عوامل ساختاری - الف - تغییرات اقتصادی و جمعیتی

گروه دوم: منابع ساختاری - الف - نیروی انسانی - ب - سرمایه

ج - سوخت - د - مواد خام

گروه سوم: دولت و عوامل زیربنایی

عوامل فراگیر بهره‌وری اعمال زیر، از عوامل فراگیر بهره‌وری محسوب می‌شوند:

۱- هدف‌ها: به‌میزانی که تحصیل شده‌اند. ۲- سودمندی: نتیجه به دست آمده در مقایسه با آنچه این

حصول آن بود دارد، چگونه است.

۱- کارایی: چگونه منابع به طور مؤثر برای تولید مفید به کار گرفته شده است.

۲- قابلیت: چگونه عملکرد بهره‌وری، طی زمان می‌شود.

برای بهبود یافتن بهره‌وری

۱- تحقیق و توسعه در حفظ موجودیت و رشد آتی هر بخش، حیاتی و مهم می‌باشد.

۲- خط مشی: مدیران مؤثر مدیریت، از اهمیت والایی برخوردار می‌باشند. عملیات ده‌های کوتاه‌مدت نیز بسیار مهم است. اما در

وضع بهره‌وری، آن موضوعی که بیشتر اهمیت دارد، دورنمای درازمدت در امر تکوین فناوری‌ها و

و نیز انجام سرمایه‌گذاری‌های مجدد در زمینه مواد تجهیزاتی ضروری، معیارهای سنجش و ارزیابی عملکرد

ملی در یک کارخانه و نیز مقامات و کارمندان آن هم باید، بر

سای دیدگاهی درازمدت مشخص می‌کنند. نکته مهم دیگر این است که باید مطرح

کرد، عبارت است از تعیین خط‌مشی‌ها و راه‌بسی‌های کاری که اصولاً

تکس کنند. نندهای بازار باشند برای نظریه‌های بر رقابت، هر شرکت یا

خانه‌ای، باید به سرعت به نیازهای رفت‌کنندگان می‌برده و از اطلاعات حاصله در زمینه تولید

ممول و بازار بی‌آن استفاده به عمل آورد.

۳- هر شرکت کارخانه‌ای باید دارای تشکیلات خوب و نظام‌سب کارکنان باشد. امروزه بسیاری از کارخانه‌ها و شرکت‌ها در

ل آمیختن به‌های مختلف کاری و کاهش سلسله‌مراتب ملی هستند. سرعت بخشیدن به روند تکوین و توسعه

سولات، انباف‌پذیری بیشتر در قبال تغییرات بازار و وضع کلیات و منابع، از مسیر سیاست‌های مدیریتی، مهم‌ترین

ف آنها به می‌رود.

۴- همکاری: خوب نیروی کار مدیریت: اگر همکاری نیروی و مدیران خوب و صادقانه نباشد، سطح بهره‌وری و

ت تولید پایین آمده و تنزل کیفی و کمی صنعت را به ل خواهد داشت.

۵- آموزش: روحیه کاری: روحیه بالای کاری با مسایل کارکنان و تربیتی رابطه تنگاتنگی دارد.

۶- آموزش: پیشرفت مستمر فناوری ایجاد می‌کند

که نیروی کار نیز سطح مهارت و توانایی خود را تقویت کند.

۷- ایجاد محیط کار بهتر و مطلوب‌تر: مسئولی از قبیل امنیت و ایمنی کار، نظم و ترتیب، پاکیزگی و بهداشت و تأمین نور کافی در ظاهر امر، شاید ربطی به موضوع بهره‌وری نداشته باشد. اما حقیقت این است که وجود محیط‌های مطلوب

مناسب، نه تنها موجب تقویت و شادابی روحیه کارکنان می‌شود، بلکه موجب تقویت نظم و انضباط در محل کار است.

استحکام مفاد اخلاقی کارگران و در نهایت بهره‌وری بیشتر بهتر می‌گردد.

۸- بهبود روش توزیع: بخشی که بتواند هزینه توزیع نقش عمده‌ای داشته باشد از طریق به حداقل رساندن هزینه

توزیع در مواقع خرید مواد خام، و نقل و انتقال محصول پایین آوردن حجم قطعات و تولیدات انباشته موجب بهبود

وضع کارایی خواهد شد. سرمایه‌گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه‌ها و راه‌حل‌های اساسی افزایش

بهره‌وری و تسریع رشد اقتصادی جامعه است. تعلیم و تربیت به عنوان بارزترین

نمود سرمایه‌گذاری انسانی نقش اصلی در این زمینه ایفا می‌کند. سرمایه‌گذاران

و نیروی انسانی از ۳ سطح، کارایی بهره‌وری نیروی کار را افزایش

می‌دهند و منبع بازده اقتصادی سال‌های آتی می‌شوند.

۱- سرعت انجام کار را افزایش می‌دهد. ۲- قدر تصمیم‌گیری و انتخاب بهینه را بالا می‌برد. ۳- توان ابداع

ابتکار را افزایش می‌دهد.

مدیران واحدهای صنعتی می‌بایست از طریق سازمان‌دادن، روحیه رقابت در تولید، حذف بوروکراسی را

در این واحدها و ایجاد انضباط کاری، وظیفه و مسئولیت خطیر را در ارتقای بهره‌وری نیروی کار شاغل در واحدهای صنعتی

تبع آن در رشد و توسعه صنعت کشور، بیش از پیش آشناسازند.

اقتصاد آموزش و پرورش

کشورهایی مانند ژاپن، سوئیس و هلند که در زمینه کادرمواد سوختی و مواد معدنی هستند، تنها بهترین

طبیعی تولید و رشد آنها، انسان‌ها و مهارت‌آموزان و طرز تانگیزه‌های آنان است و سرمایه‌گذاری در این عوامل، به

بهبود کیفیت مدیریت نیروی انسانی می‌شود.



بهره‌وری زمین

زمین به منبعی حیاتی و سیاست‌های ملی نیاز دارد. سترش منجر به افزایش جمعیت و استفاده بیش از حد، عمل تخریب زمین می‌باشد. فشار برای افزایش بهره‌وری زمین و یا هر هکتار زمین به نابودی خاک منجر می‌شود. چنین زمین‌هایی با صورت ظاهری و با مصرف کود و سمپاشی بیشتر، اما با هزینه‌های صعودی و با قبول آلودگی محیط زیست، بی‌فایده می‌شوند.

افزایش بهره‌وری زمین به نیروی نهادهای نیرو و طلب، محدودیت منابع مادی، نیاز مبرم به پرورش دام، از جمله مسائل مطرح شده در بحث بهره‌وری زمین است و مطلبی که کارآفرینان بنگاه‌های تولیدی باید بدان توجه نمایند آن است که برای زمین محدودیت مادی را نه تنها از لحاظ بهره‌وری و استفاده بهینه ملاحظه داشته باشند، بلکه نقش روز افزون آن را در بهره‌وری از زمین ملاحظه نمایند.

بهره‌وری و سرمایه

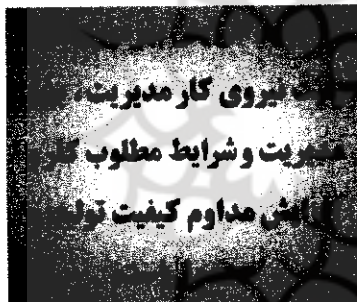
بهره‌وری زمین می‌تواند با سرمایه‌گذاری در تولید و یا سرمایه‌گذاری در بخش خدمات، در این صورت، سخن بهره‌وری و سرمایه و بهره‌وری کار می‌رود. بهره‌وری همیشه رابطه بین سرمایه و کیفیت کالاها و خدمات

تولیدی و کمبود منابع به‌کاررفته برای تولید تعریف می‌شود. بهره‌وری افزایش یافته به‌بود بهره‌وری به دلیل محدودیت فیزیکی زمین‌ها، در بهره‌مندی و آگاهانه است و نه کار سخت‌تر. بهره‌وری از طریق تولید و سخت، بهره‌وری اندکی افزایش یابد، بهره‌وری و بهره‌وری تحصیل نخواهد شد. کلید افزایش بهره‌وری در کیفیت نیروی کار مدیریت، بهبود مدیریت و محیط مطلوب کار و افزایش مداوم کیفیت تولید و محصول است. در بهره‌وری به مسائل اقتصادی و اجتماعی، توجه بیشتری است. برداشت‌های خشک فیزیکی و مادی می‌تواند به بهره‌وری منجر گردد. هرچند، افزایش بهره‌وری، تحمل مادی و فیزیکی بیشتر است. از این رو تلقی از تفکر بهره‌وری، افزایش بهره‌وری منجر خواهد شد که مشارکت انسان در بهره‌وری برنامه‌ریزی و فرآیند اجرایی، را مدنظر قرار دهد. بهره‌وری شاخص بهره‌وری، نسبت کاهش ستانده بهره‌وری، افزایش کیفیت تعریف می‌شود.

کلید انفجار بهره‌وری

افراد با تخصص‌های گوناگون، عوامل گوناگون را شاید بتواند انفجار بهره‌وری قلمداد کنند.

اقتصاددانان، اثرات سرمایه‌گذاری و مهندسی فناوری کلید انفجار بهره‌وری می‌دانند. کار هوشمندانه به هر نامی خوانده شود. مدیریت علمی، مهندسی منابع، روابط انسانی، مهندسی کارآیی و یا مطالعه کار نیروی انسانی، سر انفجار بهره‌وری خواهد بود. در کشورهایی پیشرفته سرمایه‌گذاری مادی و فناوری در صدساله گذشته انقلاب صنعتی، یعنی سده پیش از فردریک ونیسلو، منجر به فراوانی امروز وجود داشته است. اما تنها هنگامی که کار هوشمندانه فشار لازم را به وجود آورد، بهره‌وری در بخش ساختن جایگاهی کالاها، کار هوشمندانه‌تر یکی از کلیدهای انفجار بهره‌وری است. مثلاً در بیمارستان‌ها که به‌طور کلی خدماتی و دانش‌بر هستند، چون هم به نیروی انسانی فراوانی هم به سرمایه‌گزاران نیازمند، از نظر اقتصادی و اجتماعی به شدت می‌آیند. در بیمارستان‌ها، افزایش بهره‌وری گسترده بهره‌وری می‌تواند پاسخی به هزینه‌های انفجارآمیز باشد. افزایش بهره‌وری تنها در سطح کارکنان هوشمندانه‌تر به دست آمده است.



بخش کارهای خدماتی و دانش‌بر، نخستین کسانی در افزایش بهره‌وری چنین خواهد بود: «ماهیت وظیفه چیست؟»، «ما در پی به انجام رسیدن چیزهایی هستیم؟»، «اصلاً چرا به این کار دست زده‌ایم؟» آسان‌ترین و شاید بزرگ‌ترین افزایش بهره‌وری این کارها، از بازنگری در ماهیت وظیفه، با حذف قسمت‌هایی انجام آنها غیرلازم است، به دست می‌آید.

افزایش در بهره‌وری کارهای خدماتی و دانش‌بر، نیازمند است که بررسی و روشن نمائیم که کار موردنظر کدام است. تنها در آن صورت خواهیم دانست که چه باید کرد؟

بخشی را تجزیه و تحلیل نموده، کدام قسمت را باید بخشیم و کدامین را دگرگون کنیم؟ تنها بدین‌گونه راه افزایش بهره‌وری در یک کار خدماتی و یا دانش‌بر مورد مطالعه، به دست می‌آید.

مطالعات موردی - کارهای خدماتی و دانش‌بر (۱) نمونه‌ای از اجرای این روش، شرکت سزارز رو، Sears Roebuck است. بین سال‌های ۱۹۰۶ تا ۱۹۰۸

سفرهای پولی رسیدگی در برابر سفارش‌های پستی را حذف می‌کند. در آن روش، فرستادن پول کاغذی و چک، معمول نبوده و مشتریان تنها سکه می‌فرستادند. شرکت تصمیم گرفت که کارت‌های پول سیده به‌گونه خودکار وزن شود و چنانچه وزن با مع موردنظر اندازه معقولی برابری داشت، پاکت‌ها را حتی نزنند. سکه روباک به همین روش کار وقت‌گیرتر دیگر، می‌تواند هر سفارش رسیدگی را نیز حذف نموده و برنامه آماده شدن سفارش تنها بر پایه وزن آنها تنظیم می‌کرده و هر پوند ارزش ۴۰ سنت به حساب می‌آورد و برداشتن همین دو قدم با گذشت ۲ سال بهره‌وری در کل فرآیند سفارش‌های پستی را برابر افزایش داد.

۱) یک شرکت بیمه در ایالات متحده بهره‌وری در کار سیدی به درخواست‌های پرداخت به مشتریان را پنج برابر افزایش داد. علت، در فرآیند تازه، زمان این کار از پانزده به یک دقیقه رسیده و تنها درخواست‌ها بزرگ را از نظر صورت نیز خواسته، سیدی می‌کنند. از بخش‌های می‌گانه هر خواست نیز به مورد مهم اصل معتبر بودن زمان برآورد، هم‌وانی مبلغ خواستی مبلغ اسمی برآورد، برابر نام بیمه‌گذار نامی که نگاه‌های خود شده و هم‌وانی نام بهره‌ندگان بیمه با نام

البته‌کنندگان بررسی می‌شود. پی بردن به دلیل این افزایش بهره‌وری کارکنان «هدف از این کار چیست؟» و پاسخ آن پرداخت هرچه سریع‌تر و ارزان‌تر بیمه فوت به دست آید. نظارت بر درستی این فرآیند هم با یک غرفه‌گیری چک، مثلاً سیدی به یکی از هر پنجاه مورد به روش سینه، شدنی است.

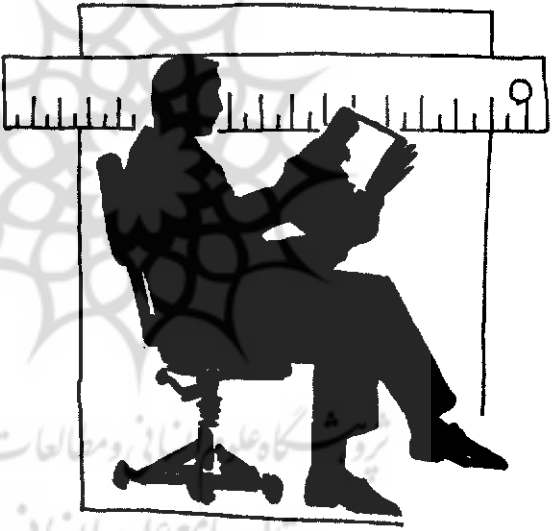
۲) برخی از بارستان‌ها، فرآیند وقت‌گیر و پرهزینه پذیرش بیمه‌گران را کنار گذاشته‌اند، همه آنها را که به‌گونه اضطراری، خوش و بد خوئی‌زی شدید مراجعه کرده و توان پرکردن بیمه‌های و دراز را ندارند می‌پذیرند. آنها از خود سیده‌اند: «هدف از این کار چیست؟» و پاسخ داده‌اند

«شناسایی نام، جنس، سن، نشانی بیمار و ارزش پرداخت صورت‌حساب» این اطلاعات در کارت بیمه‌ای که بیمار معمولاً به همراه دارد، موجود است.

۴) یک دانشگاه خصوصی مستقر در آمریکا توانسته شد کارکنان بخش کمک‌های مالی به دانشجویان از ۱۱ کارمند تمام‌وقت به یک تا دو نفر که سالانه تنها چند ساعت کار را روی برنامه این‌گونه کمک‌ها کار می‌کنند، کاهش داد. این دانشگاه، دانشجویان مناسب را انتخاب می‌کند مانند سایر واحدهای مشابه اما بدون بررسی و تعیین مقادیر شهریه‌ای که بتوان پرداخت آن از سوی بخش کمک‌های مالی رسیدگی شود باشد نام‌نویسی می‌کند. رسیدگی به وضعیت دانشجویان بر تعیین شهریه که همچنان در بیشتر دانشگاه‌ها جریان دارد کاری بسیار وقت‌گیر و بر پایه بررسی برگه‌ها، دور و دراز است که تک‌تک دانشجویان پر می‌کنند. در حالی که شهر

۹۵ درصد از دانشجویان عمده بر پایه چند عامل تعیین می‌شود که شامل درآمد خانواده، ارزش خانه مسکونی ایشان، ارزش درآمد احتمالی دیگر، مانده سپرده‌های بانکی و کمک‌ها خواهران و برادران می‌باشد. رایانه می‌تواند در چند ثانیه توجه به این عوامل، تخفیف و کمک‌های مالی هر دانشجو را محاسبه نماید. این نمونه همگی از بخش خدمات

بوده‌اند. در کارهای دانش‌بر بررسی وظیفه و ارزی‌گزیدن انجام بخش‌های غیرضروری، حتی بیش از این مورد نیاز بود و نتیجه بزرگ‌تری به بار می‌آورد. یک شرکت در چند سال در ایالات متحده، در بازنگری برنامه‌ریزی اسکن خود، را را به کار بست، به این ترتیب که یک‌گروه چهارم پنج نفری کارشناسان خبره برای سالیان درازی همواره برنامه‌های شرکت آغاز تا پایان کار و به روش ریز، تنظیم می‌نمودند. همکاران کارآمد بودن برنامه‌ها اقرار داشتند، چون اثبات می‌شد ناچیز بوده، تا اینکه مدیرعامل تازه این پرسش را مطرح کرد «هدف از این کار چیست؟» و پاسخ آن بود: «خواسته پیش‌بینی آینده نیست. تعیین هدف و جهت کارها

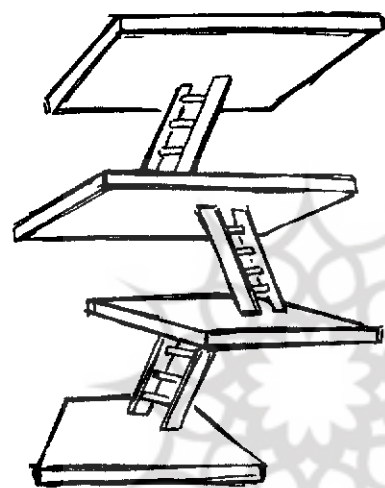


www.iranlib.com

www.iranlib.com

راهها و خدماتی های رسیدن به آنها موردنظر است. برنامه
 در با چهار سال کار سخت همراه با چندین مورد اشتباه در آغاز
 به وجود آمد. اینک همان گروه کارشناسان تنها بر ۳ پرسش
 و ط به بفرمایند: ۱- آیا پرسش های گوناگون کسب و کار، پژوهش و بررسی
 کنند، برای هدایت مقام برتر در بازار چه سهمی را بایستی
 دست داد؟ ۲- باشیم؟ برای نگهداری بازار به دست آمده به
 نوآوری ها نیازمندیم؟ چه حجمی از فروش برای جبران
 هزینه مورد سرمایه گذاری ضروری می باشد؟ ۳- پس گروه
 مدیران با کمک مدیران اجرایی در هر بخش، برنامه های
 اساسی و راهبردی رسیدن به این هدفها را در وضعیت های
 سادی گوناگون تنظیم می کنند.

به کار بسیار ساده تر و کم ادعا تر
 گذشته به همان نسبت
 زرق و برق است، اما نقشه
 رازی است که راهنمای کل
 سب و کل مدیران ارشد
 باشد. در این کارهای سخت و
 به جا کردن آورده ها، کارکنان
 یک زمان بین تنها به انجام
 سفته می دازند. کارگران
 مدیریک و تیلور، همزمان
 مابه جا کردن کپه های ماسه به
 های دیگر نمی پرداختند.
 های کارگر چون مایو، در کنار
 شکاری اتاق سیم پیچی،
 نگاه های شدن تلفن را نیز



**نتیجه این بهره‌وری است و اگر در گذشته
 تازه کارهای تازه و بی سابقه بیفزاییم
 در نوآوری می توانیم**

میانی، افزون بر کارهای تخصصی و حرفه ای خود کارهای دیگر
 را نیز انجام می دهند که ارتباطی با کار اصلی ندارند و این
 امر رو به گسترش است. بدترین نمونه در این زمینه وضع
 پرستاران در بیمارستان های آمریکاست، گزارش های فراوانی
 کمبود پرستار اعلام می شود. چنین چیزی چگونه ممکن
 است؟ سالهاست که شمار دانش آموختگان پرستاری که به
 کار می آیند، مداوم رو به رشد است و این دشواری است
 شمار تخت های بیمارستان رو به کاهش است. علت این
 دوگانگی آن است که پرستاران اینک تنها نیمه وقت خود
 به کاری که برایش آموزش دیده و حقوق آن را دریافت می کنند

یعنی پرستاری، می بردازند، نه
 دیگر از وقتشان را به کارهایی مشغول
 که نیاز به دانش و تجربه پرستار
 نداشته و کمکی به باطن بهداشت
 همگانی یا ارزش های اساسی نمی
 و ارتباطی با بیمار و یا به حال او
 ندارد ولی خواسته های کاغذی
 سازمان های گوناگون مانند بیمه
 حسابداری و پیشگویی از دعا
 حقوقی به بهانه مبالغه نادرست
 می باشد. در کارها خدماتی
 دانش بر، باید از خود بیگم که ما
 چه چیزی پرداخت می کنیم؟ و
 بخش از کار بایستی چه ارزش افزوده
 به باز آورد؟ پاسخ هموار روشن و
 نیست. در بخش کارهای سخت

جابه جایی فرآورده ها، مشارکت کارکنان مسئول به هر صورت
 بهترین راه انگاشته شود، تا جایی که فرد یک سولو تیلور
 از آنها چنین می خواسته و نتیجه مثبت بود است. اما
 کارهای دانش بر و خدماتی، مشارکت مسئول، راه است.
 جز آن هیچ چاره ای نیست. درس دیگری که تیلور و مایو از
 آگاهی نداشتند، این است افزایش در بهره‌وری نیاز
 آموختن پیوسته است. دیگر کافی نیست که کار را انجام کار
 بازنگری و بازسازی کرده و کارکنان را مانند آنچه امروز می‌گویند
 اجرای آنها آموزش دهیم. یادگیری بایستی از ابتدای
 آغاز شده و بدون امنیت پیش برود. اگر دانش کار افر
 شود، نتیجه این بهره‌وری است و اگر دانش را در کارهای تان
 بی سابقه بیفزائیم، آن را نوآوری می‌نامیم.

ند. کشاورزان استان مازندران به هنگام کشت
 رها نمی کنند. تا در یک آزمون اداری شرکت
 های خدماتی و دانش بر نیز متمرکز چیز
 ت. جراحان هنگام کار در اتاق عمل به تلفن ها
 و وکلای دادگستری نیز هنگام مشاوره با
 بین خود رفتار نمی کنند. اما در سازمان ها یعنی
 ایی که به کارهای خدماتی و دانش بر انجام می شود،
 شده شدت تمرکز رو به فزونی دارد. انسان گاهی
 تواند حد تمرکز حواس را در خود به وجود آورد، هر چند
 ه اندکی به چنین آزمایشی دست نمی زنند. اما آنهایی
 در سازمان به کارهای خدماتی و دانش بر مشغولند، مانند
 انسان، آفران، فروشنندگان، پرستاران و همه مدیران