



مقالات علمی و پژوهشی

عوامل موثر بر افزایش بهره وری منابع انسانی چیست؟

امروزه دانستن راه های ارتقاء و افزایش بهره وری کارکنان در جهت بهبود عملکرد آنها از ضروریات هر سازمانی است. متأسفانه به تازگی در بیشتر سازمان های ایرانی، تنها ارزیابی عملکرد منابع انسانی صورت می گیرد (که البته کیفیت ارزیابی ها هم جای تأمل دارد). یکی از مهمترین بخش های مدیریت کارکنان، نظارت بر بهره وری کارکنان است. این نه تنها به شما کمک می کند تا میزان کمک یک کارمند را در موفقیت یک شرکت بسنجید. همچنین می تواند به عنوان راهنمایی برای مراجعات بعدی در ارتقای کارکنان شایسته عمل کند.

ردیابی بهره وری کارکنان همچنین به شما کمک می کند تا در مورد میزان پاداش کارکنان در مقابل میزان کار یا تلاشی که در محل کار انجام می دهند، بهتر عمل کنید. در حالی که راه های زیادی برای اندازه گیری عملکرد تیم شما به عنوان یک واحد وجود دارد، اندازه گیری بهره وری کارکنان بخش کلیدی این فرآیند است. در اینجا شاخص های کلیدی عملکرد منابع انسانی، اندازه گیری های بهره وری در محل کار و کارهایی که می توانید برای افزایش بهره وری کارکنان انجام دهید را بررسی خواهیم کرد.

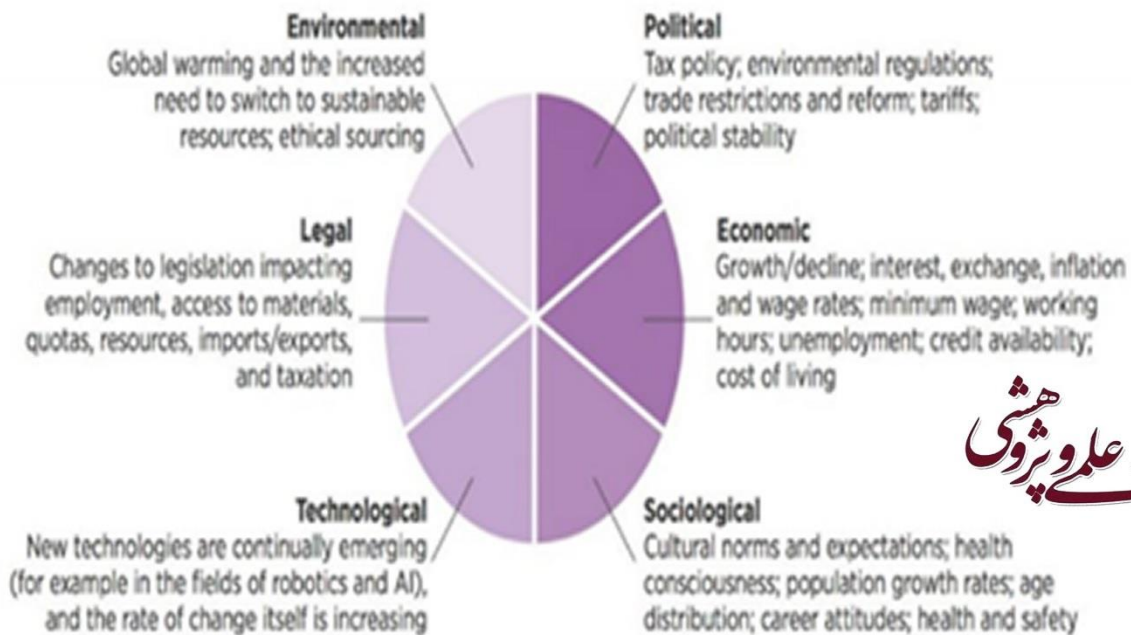
بهره وری کارکنان یا منابع انسانی چیست؟

بهره وری کارکنان مقدار کاری است که یک کارمند می تواند در مدت زمان مشخصی انجام دهد. در حالی که در نگاه اول ساده به نظر می رسد، عوامل پیچیده مختلفی را شامل می شود. یک فرد بهره ور یا سازنده در کار خود کارآمد است. او زمان را به خوبی مدیریت میکند و در دوره های کوتاه تری نتایج بهتری میگیرد.

بهره وری = تعداد اقسام یا کالاها یا خدمات ارائه شده تقسیم بر تعداد واحد ساعات کاری

مقالات علمی و پژوهشی

اهداف و استراتژی های سازمان



مقالات علمی و پژوهشی

هیچ دو نفری بهره وری یکسان نخواهند داشت. در واقع، متغیر در اینجا کاملاً طبیعی است. این به نوع وظیفه ای که کارمند انجام می دهد و کیفیت خروجی بستگی دارد. دستیابی به یک اندازه گیری یک اندازه برای همه بسیار دشوار است.

همچنین نمی توانید انتظار داشته باشید که سطح بهره وری یکسانی در تمام روزها وجود داشته باشد. برخی از روزها ممکن است کارمندان حواسشان پرت شود یا برای انجام یک کار دشوار به زمان بیشتری نیاز داشته باشند. به همین دلیل است که شرکت ها باید در مقیاس زمانی بزرگ تری مانند یک هفته، یک ماه یا یک چهارم کار کنند.

عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی چیست؟

برای اندازه گیری موثر یا حتی افزایش بهره وری کارکنان، باید عواملی را که در تعیین آن نقش دارند، درک کنید. در اینجا برخی از عوامل موثر بر بهره وری در محل کار آورده شده است.

۱. رفاه کارکنان

سازمان بین المللی کار معتقد است که رفاه به تمام جنبه های زندگی کاری مربوط می شود. این شامل:



مقالات علمی و پژوهشی

- ✓ ایمنی و کیفیت محیط زیست
- ✓ احساس کارکنان نسبت به سازمان
- ✓ آب و هوای محل کار
- ✓ سطح استرس در کار

بسیاری از مطالعات ارتباط مستقیمی را بین رفاه یک کارمند و بهره وری بلند مدت کارکنان نشان می دهد. این به بهره وری کلی سازمان به عنوان یک کل بزرگتر بازمیگردد.

۲. ابزارهای ارتباطی

ارتباط خوب و بازخورد در ارتقای بهره وری در محل کار ضروری است. شناسایی کنید که کارمندان چقدر راحت با یکدیگر در تماس هستند. یک مطالعه در مک کینزی بر اهمیت فناوری های اجتماعی در بهبود بهره وری، ۲۰ تا ۲۵ درصد تاکید می کند.

کانال های تجاری و ابزارهای ارتباطی باید به راحتی در دسترس باشند. الزامات پروژه باید به وضوح به کارکنان منتقل شود. حذف عدم قطعیت باعث افزایش بهره وری کارکنان می شود. علاوه بر این، اگر یک کارمند بداند که برقراری ارتباط با هم تیمی ها و مدیران برای انتقال چالش ها یا پیشرفت آسان است، کار آسان تر می شود.

۳. شیوه های مدیریت

شیوه های مدیریت نقش مهمی در تقویت روحیه و بهره وری کارکنان دارد. این شامل عواملی مانند میزان مشارکت یک رهبر، میزان قابل دسترس بودن رهبری تیم و غیره است. یک راه عالی برای تمرین شیوه های مدیریت خوب، دادن بازخورد منظم است. این امکان بهبود را فراهم می کند. گوش دادن به سخنان کارمندان، سرمایه گذاری عاطفی روی وظایف آنها و اجازه دادن به آنها برای رشد با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف راهی عالی برای بهینه سازی مدیریت شما است.

۴. تجهیزات

بهره وری کارگران تا حد زیادی به ابزارهایی که در اختیار دارند بستگی دارد. اطمینان از اینکه کارکنان ابزارهای مناسب را دارند و برای استفاده از آنها آموزش دیده اند، کار را آسان تر می کند. تجهیزاتی که به زمان اضافی برای کار یا تلاش کارکنان نیاز دارند، این فرآیند را دشوارتر می کنند.

۵. آموزش

کارکنان باید بدانند که چگونه وظایف خود را بدون مواجهه با چالش های معمول انجام دهند. این مستلزم برنامه های آموزشی است. کارمندانی که دوره های آموزشی جامع و منظم دریافت می کنند، بیشتر با هم تیمی های خود در ارتباط هستند و در بالاترین سطح کار خود قرار دارند. این بدان معنی است که آنها می توانند راه حل های بهتری پیدا کنند که منجر به حداکثر بهره وری می شود. موسسه جهانی تحقیقات و آموزش مطالعه ای را منتشر کرد که نشان می دهد آموزش و توسعه با بهره وری کارکنان همبستگی مثبت دارد.

ارزیابی منابع انسانی موجود



The functions that an HRIS can perform

- absence recording and management;
- employee records;
- employee surveys;
- employee turnover analysis;
- e-learning;
- equal opportunity modelling;
- expenses;
- HR analytics;
- HR planning and forecasting;
- job evaluation;
- knowledge management;
- intranet;
- manage diversity;
- manager and employee self-service;
- metrics and human capital reporting;
- online recruitment;
- online performance management systems and 360-degree feedback;
- payroll administration;
- pay reviews;
- pensions and benefits administration;
- social enterprise networks.

برنامه ریزی منابع انسانی

چگونه بهره وری کارکنان را ردیابی می کنید؟

اندازه گیری بهره وری کارکنان بخش مهمی از درک میزان موثر بودن محل کار شما است. اما چگونه چیزی مانند بهره وری را دنبال می کنید؟ چندین کار وجود دارد که می توانید برای نظارت بر سطح بهره وری در محل کار انجام دهید. همه اینها با میزان بهره وری کارمند ارتباط مستقیم دارند. علاوه بر این، به شما امکان می دهد ایده داشته باشید.

۱- اهداف خود را دنبال کنید

به طور منظم اهداف کارکنان را ردیابی کنید و اقداماتی را که برای دستیابی به آنها انجام می شود نظارت کنید. این به شما کمک می کند تشخیص دهید که آیا اهداف کارمند با اهداف شرکت مطابقت دارد یا خیر.

همچنین، به آنها کمک کنید تا به اهداف خود دست یابند. این به کارمندان چیزی می دهد که با اشتیاق به سمت آن کار کنند. شناسایی و ردیابی اهداف یک راه عالی برای اندازه گیری بهره وری یک کارگر است، زیرا به شما بینشی می دهد که چه چیزی آنها را تشویق می کند و چه کاری را به بهترین نحو انجام می دهد. همچنین اگر بازبینی به موقع اهداف و معیاری از پیشرفت تا کنون وجود داشته باشد، کمک خواهد کرد.



مقالات علمی و پژوهشی

۲- کیفیت کار آنها را اندازه گیری کنید

انجام وظایف همیشه باید با استانداردها همراه باشد؛ کیفیت کار را در هر پروژه اندازه گیری کنید. آن را در جلسات بررسی و سایر جلسات تیم قرار دهید. این اطمینان حاصل می کند که از بهره وری کلی تیم و کارمندان مطلع هستید. یک راه عالی برای سنجش کیفیت کار، انجام مرتب نظرسنجی های تیمی و مشتریان است. این به شما ایده روشنی در مورد آنچه هر دو طرف می خواهند می دهد. سپس می توان هر کار با کیفیت پایین را شناسایی کرد و آموزش مناسب را در دسترس قرار داد. این به کارمندان کمک می کند تا بهره وری خود را نیز افزایش دهند.

۳- مقدار کار انجام شده را بررسی کنید

وظایف را به قطعات کوچکتر تقسیم کنید. اکنون، میزان کار در حال تکمیل را پیگیری کنید. تکه های کوچکتر به این معنی است که فشار یک کار بزرگ دیگر بر سر کارمندان نمی ماند. مزیت دیگر این است که می توانید روزانه پیشرفت این قطعات کوچکتر را بررسی کنید و به شما امکان می دهد درصد کارهایی که به طور منظم تکمیل می شود را شناسایی کنید. سپس می توانید به درصد متوسط کار در روز برسید. این باید به شما ایده منصفانه ای از میزان بهره وری سازمان شما بدهد. اینها روش های اصلی هستند که می توانید بهره وری کارمندان خود را اندازه گیری کنید.





مقالات علمی و پژوهشی

استراتژی های بهبود بهره وری منابع انسانی

اگر به این فکر می کنید که برای بهبود بهره وری چه کاری می توانید انجام دهید، این قسمت را با دقت بخوانید. کارفرمایان نقش مهمی در بهبود روحیه کلی هر تیم ایفا می کنند. در اینجا مواردی وجود دارد که می توانید برای افزایش بهره وری در سازمان خود انجام دهید.

۱. بهبود شرایط محل کار

کارمندان زمان زیادی را در دفتر خود می گذرانند. بنابراین طبیعی است که محیط محل کار نقش عمده ای در بهره وری آنها داشته باشد. در واقع، شما می توانید به سادگی با ارائه نور طبیعی بیشتر، برخی گیاهان و محیطی تمیز به بهره وری آنها کمک کنید.

- روانشناسی امروز بر اهمیت نور طبیعی بر خواب، شادابی و بهره وری تاکید می کند.
- معرفی گیاهان در دفتر کارمندان را در وضعیت ذهنی سازنده نگه می دارد.
- دفاتر بدون سر و صدا را معرفی کنید.
- بدون احاطه شدن توسط تجهیزات و نور شدید، فضایی را برای استراحت اضافه کنید

۲- برنامه های انعطاف پذیر را مجاز کنید

چرخه بهره وری همه یکسان نیست. به جای اینکه ۹ تا ۵ ساعت کاری را تحت فشار قرار دهید، برنامه های انعطاف پذیری را در نظر بگیرید. این به کارمندان کمک می کند تا بر اساس سطح بهره وری خود کار کنند. همچنین به کارمندان اجازه می دهد تا تفکر روشن و بدون استرس داشته باشد و سطح کلی استرس را کاهش دهد.

یکی دیگر از راه های عالی برای معرفی ساعات کاری انعطاف پذیر، ترویج کار از راه دور است. کارمندان می توانند در هنگام کار از خانه حداقل به همان اندازه بهره وری داشته باشند. آنها دیگر مجبور نیستند با دردهای رفت و آمد به محل کار و برگشتن به محل کار، عجله در انجام کارهای روزمره صبحگاهی و غیره دست و پنجه نرم کنند. این به آنها زمان کافی برای استراحت می دهد.

۳- جلسات را بهینه کنید

استیون روگلبِرگ، از دانشگاه کارولینای شمالی، مطالعه ای انجام داد که نشان می دهد پاسخ های کارگران به جلسات نیز با رضایت شغلی و بهره وری آنها مرتبط است. جلسات بد به کارمندان آسیب می زند و به زمان کار انفرادی آنها می پردازد. جلسات سالانه ۳۷ میلیارد دلار برای کسب و کار هزینه دارد. با این حال، هنوز روزانه ۲۵ میلیون جلسه تنها در ایالات متحده وجود دارد. در زیر چند مرحله برای کمک به شما در بهینه سازی جلسات آورده شده است.

- تا زمانی که لازم نیست از جلسات خودداری کنید.
- در صورت امکان پیام های کتبی ارسال کنید.
- تعداد جلسات را کاهش دهید.



مقالات علمی و پژوهشی

- جلسات کوچکتر با شرکت کنندگان کمتر، سازنده تر هستند.
- جلسات کوتاه و واضحی را برگزار کنید که مهم هستند.

۴- ضرب الاجل ها و انتظارات را مشخص کنید

تعیین انتظارات و ضرب الاجل های مشخص به کارکنان یک جدول زمانی مشخص برای کار با آنها می دهد. به اشتراک گذاشتن انتظارات خود با آنها از قبل به این معنی است که آنها زمان دارند تا نقشه راه اهداف خود را تهیه کنند. این همچنین به آنها تصور منصفانه ای از میزان کاری که باید انجام شود تا این مهلت انجام شود، می دهد.

۵- خودمراقبتی را تشویق کنید

کارمندان زمانی که احساس کنند از آنها مراقبت می شود، هم به سازمان وفادار خواهند بود و هم بهره وری بیشتری خواهند داشت. با موارد زیر خودمراقبتی را در میان کارکنان خود تشویق کنید:

- ارائه مزایای کارکنان
- جشن گرفتن بردهای کوچک
- برنامه ریزی دوره های خودمراقبتی که به واکنش کارکنان کمک می کند
- حفظ سیستم برگ های سلامتی

تشویق کارکنان به مراقبت از خود بدون شک سطح استرس را کاهش می دهد. این به معنای کارکنان سالم تر، هم از نظر روحی و هم از نظر جسمی است.

۶- مهارت های مدیریت زمان

مدیریت زمان نقش مهمی در دستیابی به بهره وری دارد. کارمندان شما احتمالاً حواسشان پرت می شود یا به دلیل کارهای بی اهمیت وقت خود را از دست می دهند. برنامه ای را تعیین کنید که به کارمندان اجازه می دهد تا "زمان کار عمیق" خود را دریافت کنند. آموزش مهارت های مدیریت زمان به کارمندان، راهی عالی برای کمک به آنها برای شناسایی بهترین برنامه ها برای خود است. این همچنین به آنها اجازه می دهد روز کاری خود را مطابق با چرخه تولید برنامه ریزی کنند. کار در ساعات اوج بهره وری به این معنی است که استانداردهای بالایی در وظایف حفظ می شود. همچنین بهره وری کلی سازمان را افزایش می دهد..

۷- اجتناب از وقفه

وقفه ها، افراد را از رشته افکارشان دور می کند. غالباً برای رسیدن به یک نقطه دو برابر زمان لازم است. برای جلوگیری از وقفه، آن را به یک نکته اختصاص دهید. ۹۸ درصد از کارمندان نمی توانند روز را بدون چند بار وقفه سپری کنند. این شامل:

- وقفه های چهره به چهره
- ایمیل ها



مقالات علمی و پژوهشی

- پلتفرم های پیام رسانی فوری
- تماس و پیامک
- سر و صدای دفتر

به کارمندان کمک کنید از این وقفه ها جلوگیری کنند، کار مفید آنها را قطع نکنید! ارتباطات غیر ضروری را برای اعلام حضور منظم برنامه ریزی شده جایی برای آنها ذخیره یا یادداشتی برای آنها بگذارید که بعداً بتوانند به آن برسند.

۸- تقویت روحیه

هرچه سطح روحیه تیم شما بهتر باشد، قطعاً بهره وری آنها بهتر خواهد بود. این اساساً به کارکنان دلیلی برای بهره وری می دهد. این می تواند چیزی بزرگ باشد، مانند احساس تعلق در دفتر. برخی از راه هایی که می توانید روحیه بهتری را تشویق کنید عبارتند از:

- ✓ آنها را با ارزش های شرکت هماهنگ کنید
- ✓ آنها را برای انجام کارهای خوب تشویق کنید
- ✓ از کارمندان به خاطر زحماتشان قدردانی کنید
- ✓ برنامه های سلامتی
- ✓ پذیرفتن و ارائه بازخورد ایجاد یک حلقه تقویت مثبت
- ✓ به جای پاداش، مرخصی پولی را معرفی کنید

۹- تطبیق وظایف با مهارت ها

برای به حداکثر رساندن کارایی کارمندان خود، باید مجموعه مهارت های هر کارمند را درک کنید. این منصفانه نیست که انتظار داشته باشیم هر کارمندی در هر کاری عالی باشد. همچنین عادلانه نیست که وظایف جزئی را به کسی که در حال حل یک کار بزرگ است اختصاص دهیم. مهارت های کارمندان خود را در ذهن داشته باشید و بر اساس آن وظایف را امضا کنید. قبل از تعیین تکلیف، همیشه از خود بپرسید که آیا فرد برای این کار مناسب است یا خیر.

این استراتژی ها تضمین می کند که بهره وری کارمندان شما بالا است. سعی می کند انگیزه کارمندان شما را حفظ کند و محیطی بدون استرس به آنها بدهد. این به سلامت روان و بهره وری بالا کمک می کند.

ابزارهای موثر بر بهره وری نیروی انسانی

ارزیابی و مدیریت عملکرد منابع انسانی به صورت مداوم و درست یکی از عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی است که سازمان ها کمتر به آن توجه می کنند. یعنی در کمتر سازمانی از ارزیابی های به عمل آمده به صورت کاربردی و اجرایی به عنوان راه های افزایش بهره وری کارکنان استفاده می شود. در صورتی که بخواهیم اهمیت مدیریت عملکرد و افزایش بهره وری نیروی انسانی را توصیف کنیم، شاید بد نباشد به گفته هنریش فون پیرر، یکی از مدیران عامل زیمنس اشاره کنیم که گفت:



مقالات علمی و پژوهشی

“در عالم تئوری، فرآیند ارزیابی عملکرد، تعامل مثبت بین مدیران و کارکنان را برای به حداکثر رساندن عملکرد توسعه می دهد. ولی در واقعیت، مثل این است که سنجاب مرده‌ای در حیاط خانه خودتان پیدا کرده و احساس کنید بهترین راه حل آن است که آن را به پشت بام همسایه پرتاب کنید.” (اسکات آدامز- کتاب اصول دیلبرت). این جمله بدان معناست که پس از ارزیابی عملکرد، کسی مسئولیت شکست‌ها را به عهده نمی‌گیرد.

به خاطر داشته باشید مدیریت و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تنها منوط به یک شخص خاص همچون مدیرعامل یا مدیر منابع انسانی نیست، بلکه فرآیندیست که تمامی مدیران بخش‌ها و قسمت‌های سازمان باید در آن سهیم باشند.

مشاهده شده که در بیشتر سازمان‌ها، همین برداشت اشتباه باعث شده تا مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف زمان زیادی برای بررسی و ارزیابی عملکرد همکاران خودشان اختصاص نداده و این کار را کاری عبث و بیهوده قلمداد می‌کنند. (به عنوان مثال، مدیر یک بخش فرم‌های ارزیابی ۱۰ همکار خودش را طی ۱۵ دقیقه تکمیل می‌نماید!)

بررسی تجارب شرکت‌های موفق

بررسی تجارب شرکت‌های موفق نشان می‌دهد که مدیریت عملکرد، نتایج مثبت زیادی از جمله ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی را به همراه دارد. در ادامه چند مورد از نتایج آورده شده است:

- **اول**، اینکه افراد شناخت خوبی از خود، و مدیران شناخت خوبی از منابع انسانی خود به دست آورده و در نتیجه روابط بهتری باهم برقرار می‌کنند.
- **دوم**، موجب انگیزش کارکنان شده و موفقیت‌های گذشته، موتور محرک برای موفقیت‌های آینده محسوب می‌شود.
- **سوم**، ارائه بازخورد واقعی باعث بالا رفتن اعتماد به نفس، خودباوری و افزایش منزلت اجتماعی فرد در سازمان می‌شود.
- **چهارم**، ارتقا و پاداش بر اساس سیستم برابری و عدالت داده می‌شود.
- **پنجم**، اهداف سازمانی روشن‌تر و انتظارات از هر شغل و فرد مشخص‌تر می‌شود. نتیجه این فرآیندها شامل: فراهم شدن زمینه بهبود عملکرد و مهارت‌ها در راستای اهداف سازمانی، [رضایت مشتریان](#) و ارباب رجوع و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود.

مشخص کردن وضعیت کارکنان

جک ولش مدیرعامل سابق جنرال الکتریک از این روش استفاده می‌کرد. او آخر هر سال کسانی را که جزء ۱۰ درصد بودند و عملکرد خودشان را بهبود نمی‌دادند از شرکت اخراج می‌کرد. همین غربالگری مداوم باعث یکدست شدن منابع انسانی در سازمان و در نتیجه اثربخشی کسب و کارها می‌شود.

گاهی اوقات معیارهای مدیریت و سنجش منابع انسانی توسط افراد حرفه‌ای حاضر در تجارت نادیده گرفته می‌شوند. آنها تصور می‌کنند که تعامل و استفاده از کارکنان امری پیچیده و دشوار است.



مقالات علمی و پژوهشی

اما معیارهای مدیریت و سنجش نیروی کار می تواند نقاط ضعف و قدرت یک سازمان را مشخص کند و به شما اجازه می دهد تا متوجه شوید که کدام بخش ها برای تقویت بیشتر نیاز به تمرکز دارند و روی کدام بخش ها باید سرمایه گذاری نمایید. سنجش نیروی انسانی از طریق محاسبه ی هزینه ی دقیق به کارگیری هر یک از کارمندان جدید برای ارزیابی کسب و کار شما و ابداع استراتژی ها، ارزشمند می باشد.

استراتژی های بهبود عملکرد کسب و کار

۱- اشتیاق و اعتماد را در تیم ایجاد کنید

داشتن اشتیاق نسبت به انجام کاری، باعث بهره وری در نتایج انجام آن کار می شود. اگر تیم شما به کاری که انجام می دهد، اشتیاق کافی داشته باشد، می توان امیدوار بود تا آنها علاوه بر کسب نتایج مهم در دستیابی به اهداف سازمانی، هر یک به درجات شغلی بالاتری ارتقاء پیدا کنند.

در راستای ارتقاء بهره وری در سازمان، مدیر باید افراد تیم را در کار درگیر کند و میان آنها، اعتماد خوبی ایجاد کند. انجام همه این کارها منوط به این است که مدیر در گفتار و رفتار خود باید نشان دهد که برای موفقیت تک تک کارکنان، به اندازه نتایج مثبت سازمان ارزش قائل هست.

۲- ارتباطات شفاف و ساختار یافته برقرار کنید

ارتباط موثر، روابط بین فردی و کاری خوبی ایجاد می کند و منجر به افزایش کیفیت همکاری کارکنان می شود. در مقابل، ارتباطات ناکارآمد می تواند تأثیر منفی بر روابط کسب و کار، مدیریت عملکرد کارکنان و کارایی سازمانی داشته باشد.

ارتباطات برای بهبود عملکرد کسب و کار بسیار مهم است. فقدان ارتباطات شفاف و ساختاریافته مانع بزرگی برای سازمان های بزرگ، خصوصاً در مورد نرخ بهره وری، تلقی می شود. به همین دلیل، مدیر باید اطمینان حاصل کند که اهداف به زبانی واضح و قابل فهم ترسیم شده است.

۳- استراتژی و ساختار سازمانی را با یکدیگر همسو کنید

همراستایی ساختار سازمان با استراتژی برای موفقیت اجرای استراتژی بسیار مهم است. ساختار سازمان باید از استراتژی و اجرای آن پشتیبانی کند. در صورت امکان، مدیریت باید اطمینان حاصل کند که **ساختار سازمان شفاف، غیر متمرکز و رسمی** باشد و همسویی مناسبی با خط مشی ها و فرآیندهای سازمان داشته باشد. زمانیکه ساختار موجود در سازمان این الزامات را برآورده نمی کند، مانعی برای اجرای استراتژی است و نیاز به تغییر دارد.

از طرفی با رفع موانع بهره وری، کسب و کارها می توانند اطمینان حاصل کنند که می توانند کارکنان را در جهت تحقق اهداف، توانمند کنند. به عنوان مثال، یک راه مفید برای شناسایی ناهماهنگی فرآیندها و استراتژی ها این است که مشخص شود آیا کارکنان برای انجام کار یا فعالیتی سردرگم هستند یا خیر.

۴- اهداف و معیارهای خود را بیان کنید

اهداف و معیارها فقط زمانی ارزشمند هستند که **قابل درک** باشند. بنابراین، باید به دقت توضیح دهید که شاخص ها و معیارها چگونه تعریف و اندازه گیری می شوند. علاوه بر این، اهداف و فرآیندهای اندازه گیری باید برای هر دپارتمان کسب و کار بصورت جداگانه و اختصاصی طراحی و تنظیم شوند. این کار، کارکنان را قادر می سازد تا درک ملموس تری از میزان مشارکت خود به دست آورند.



مقالات علمی و پژوهشی

۵- هوشمندانه آموزش دهید

سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که نیروی کار آنها **آینده‌نگر** است و می‌تواند بسیاری از مسایل کسب‌وکار را تجزیه و تحلیل کند. بنابراین مدیر، نیاز به آموزش هوشمندانه و استراتژیک افرادی دارد که در مسیر رسیدن به اهداف سازمان، تاثیرگذار هستند و می‌توانند عملکرد کسب‌وکار را بهبود ببخشند.

به عنوان مثال، در بازار رقابتی امروز سازمان‌ها باید مطمئن شوند که کارکنان جوان، آموزش‌هایی مرتبط و مورد نیاز بر توسعه مهارت‌ها و دانش خود را دریافت می‌کنند. از طریق شناخت اهداف افراد و اهداف شغلی، سازمان‌ها می‌توانند بهترین استعدادها را حفظ کنند و بر روی آموزش آنها سرمایه‌گذاری نمایند.

۶- در بازارهای موجود، پیشرو باشید

متخصصانی که در زمینه بهبود عملکرد کسب و کار فعالیت می‌کنند، ۳ استراتژی متمایزکننده رقابتی در کسب‌وکارها تعریف می‌کنند:

- ارتباط نزدیک با مشتری
- بهره‌وری عملیاتی
- پیشرو بودن در بازار

اگرچه کسب‌وکارها می‌توانند در راستای پیشرو بودن، در هر سه بخش کار کنند؛ اما بهتر است انرژی و تمرکز خود را روی یک بخش خاص معطوف کنند. برای مثال، اگر یک شرکت تصمیم بگیرد که بر موضوع ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری تمرکز کند، باید به دنبال بهبود شخصی‌سازی محصولات یا خدمات خود برای مشتریان باشد تا مشتری احساس کند محصولی که دریافت کرده، با توجه به ویژگی‌های شخصی او ساخته شده است. به بیان ساده، اگر آنها رویکرد پیشرو بودن در بازار را انتخاب کنند، باید روی نوآوری محصول سرمایه‌گذاری کنند.

۷- چشم‌انداز خود را جهانی کنید

نگاه کردن به کسب‌وکار در مقیاس بزرگ، به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا روندهای جدید و عواملی که در کسب‌وکار آنها خلل ایجاد می‌کنند را بهتر درک کنند. با نگاهی به فضای خارج از سازمان، کسب‌وکارها می‌توانند یک استراتژی عملیاتی چابک و عملگرا ایجاد کنند و در ادامه، با در نظر گرفتن یک چشم‌انداز گسترده‌تر، می‌توانند اطمینان حاصل کنند که قادرند با رقبا رقابت کنند.

۸- اولویت‌ها را تعریف کنید

اهداف کسب و کار باید مختصر، مفید و واضح باشند. نکته حائز اهمیت این است که کسب‌وکارهایی که بیش از اندازه برای خود هدف تعیین می‌کنند، به احتمال زیاد دچار سردرگمی می‌شوند و در نهایت نمی‌توانند به هیچ کدام از آنها دست پیدا کنند. کارشناسان پیشنهاد می‌کنند معمولاً بین سه تا پنج اولیوی که باعث بهبود عملکرد کسب و کار می‌شود را مشخص کنید.

۹- یک محیط مبتنی بر حمایت ایجاد کنید

مدیر کسب‌وکار باید همواره از اهدافی که برای کارکنان تعریف می‌شود؛ حمایت کند. روش‌های مختلفی مثل برگزاری جلسات تیمی، ارائه رفتارهای حمایت‌گرا و تشویق کارکنان به نوآور بودن از جمله راهکارهایی است که در این راستا می‌تواند به مدیران کمک کند.

علاوه بر این، آنها باید به دنبال حمایت از کارکنان در هنگام برخورد با موانع و مشکلات باشند. با حمایت و همکاری متقابل، کسب‌وکارها می‌توانند از پتانسیل کامل کارکنان خود استفاده کنند.

مقالات علمی و پژوهشی

۱۰- به طور مداوم بهبود عملکرد کسب و کار را زیر نظر داشته باشید

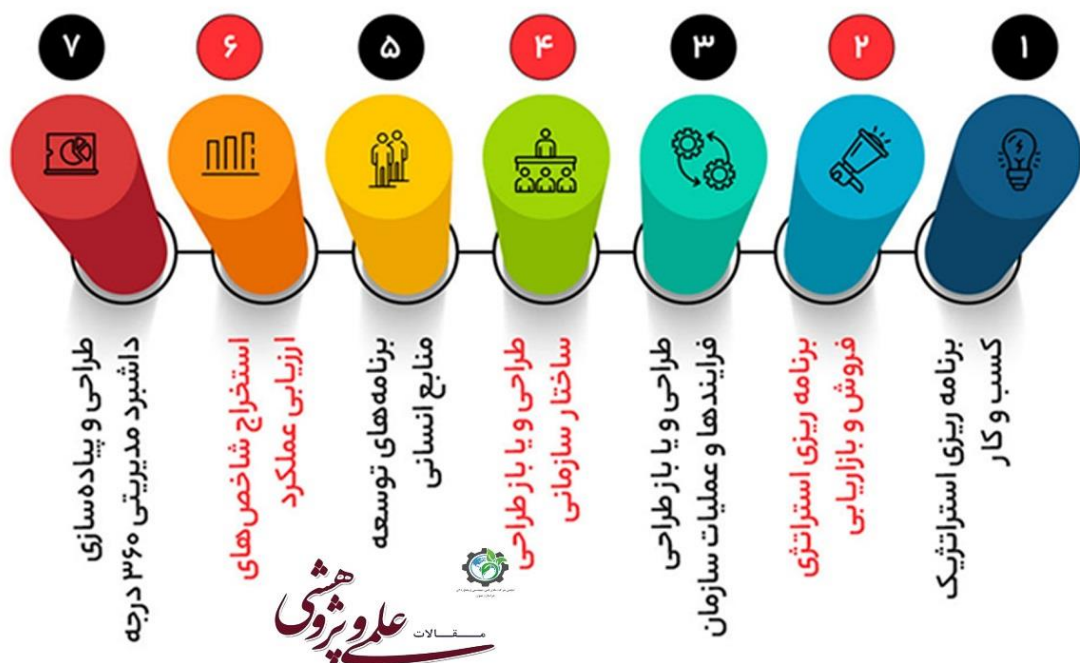
نظارت مستمر شاید یکی از قدیمی ترین اصول مدیریت کسب و کار باشد. آگاهی داشتن از شرایطی که کسب و کار در آن قرار دارد (وضعیت صنعت، وضعیت بازار، میزان رضایت مشتریان و ...)، کلید به حداکثر رساندن مزایای استراتژی بهبود عملکرد کسب و کار است. به این ترتیب، مدیر سازمان باید از برگزاری جلسات ارزیابی منظم اطمینان حاصل کند.

تیم‌ها؛ مهم ترین عنصر تاثیرگذار بر بهبود عملکرد کسب و کارها

یکی از مهم ترین نکاتی که در این ۱۰ استراتژی بهبود عملکرد کسب و کار می توان دید این است که وجود تیم ها برای بهبود عملکرد کسب و کار بسیار مهم است. اگر اعضای تیم نسبت به اهداف سازمان درک مشترک و مناسبی داشته باشند، آنگاه تیم می تواند برای رسیدن به اهداف با یکدیگر همکاری کنند. بنابراین می توان گفت **نداشتن جهت حرکت در کسب و کار، ناشی از عدم وضوح اهداف است**. مدیر و کارکنان سازمان از طریق همکاری، حمایت و تعهد نسبت به یکدیگر می توانند برای موفقیت کسب و کار با یکدیگر همکاری موثری داشته باشند.

مدیران با چه ابزاری می توانند عملکرد کسب و کار خود را بهبود دهند؟

راهکاری که بخش عمده ای از ۱۰ استراتژی فوق را در خود دارد، راهکار جامع تحول سازمانی مدیریت هوشمند استراتژیک SSM است. این راهکار با طی ۷ مرحله زیر، در کسب و کارها طراحی، پیاده سازی و استقرار می یابد و به مدیران و صاحبان کسب و کارها کمک می کند تا عملکرد سازمان را، چندین برابر افزایش دهند. با استفاده از این راهکار، همه سازمان از جمله فرایندها و عملیات، کارکنان و سایر منابع، در خدمت تحقق اهداف استراتژیک سازمان قرار گرفته و بصورت یکپارچه برای رسیدن به اهداف کسب و کار، فعالیت می کنند.



مقالات علمی و پژوهشی

دستاوردهای بهبود عملکرد کسب و کار با استفاده از راهکار SSM

- تعیین دقیق اهداف استراتژیک کسب و کار و مطلع و ساماندهی همه بخش های کسب و کار برای نقش خود در تحقق اهداف
- همسو شدن منابع سازمان در جهت تحقق اهداف استراتژیک
- تغییر ساختار بنگاه داری و مدیریتی سازمان به منظور رشد دائمی و پایدار
- بهینه شدن هزینه های کسب و کار و افزایش بهره وری
- برخورداری از استراتژی بازاریابی و فروش اثربخش
- بازطراحی و بهینه شدن فرآیندها و عملیات در راستای اهداف استراتژیک
- به کارگیری کارکنان شایسته در جهت اهداف استراتژیک
- ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و لحظه ای کسب و کار
- تشخیص انحرافات احتمالی سازمان از اهداف با استفاده از ابزارهای اندازه گیری عملکرد
- واکنش مناسب نسبت به فرصت ها و تهدیدات پیش رو
- تمرکز روی آینده و اهداف کسب و کار به جای پرداختن به مسائل روزمره سازمان
- توسعه مدیر و رهبر سازمان به یک مدیر کلاس جهانی

برخی از ابزارهای حل مسئله می توانند یک مسئله واقعی پیچیده و آشفته را، بسیار ساده کنند. در مواردی که عوامل زیادی در مسئله دخیل هستند و دیدگاه های متفاوتی وجود دارد، مشخص کردن اینکه ریشه ی مسئله در کجا قرار دارد، می تواند کار دشواری باشد و این سردرگمی می تواند پیدا کردن راه حل را غیرممکن سازد.

در چنین مواردی، چیزی که به آن نیاز دارید رویکردی به حل مسئله است که دید روشنی درباره ی اینکه چه چیزهایی درگیر هستند، به شما می دهد. در نتیجه می توانید روی این موضوع تمرکز کنید که برای بهبود وضعیت چه کاری باید انجام دهید. در چنین وضعیتی، احتمالاً روش شناسی سیستم های نرم (SSM) تنها چیزی است که به آن نیاز دارید.



مقالات علمی و پژوهشی

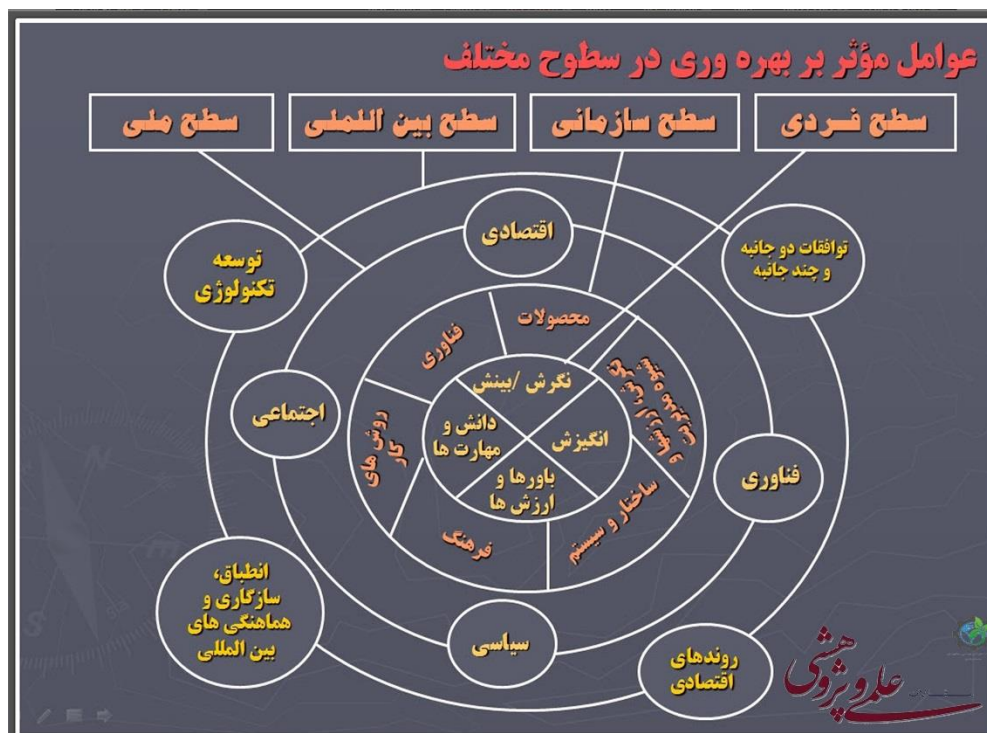
سیستم های نرم (SSM) چگونه توسعه پیدا کرده است

روش شناسی سیستم های نرم (SSM) از نظریه ی عمومی سیستم ها که همه ی اجزای جهان را بخشی از یک سیستم باز، پویا و به هم پیوسته می بیند، توسعه یافته است. بخش های مختلف این سیستم معمولاً به شکلی غیرخطی با یکدیگر برهم کنش دارند و نتایج را تولید می کنند.

بنابر نظریه ی عمومی سیستم ها، سازمان ها از فرآیندهای پیچیده، پویا و هدف محوری تشکیل شده اند که به شکلی هماهنگ باهم کار و نتایج مشخصی را تولید می کنند. برای مثال اگر استراتژی یک شرکت، بیشینه کردن سود از طریق وارد کردن سریع یک محصول جدید به بازار است، در این صورت سیستم های درون شرکت برای رسیدن به این هدف باید با یکدیگر کار کنند.

وقتی چیزی در سیستم یا هر یک از زیرسیستم ها، به درستی کار نمی کند، باید بخش ها را به صورت مجزا تجزیه و تحلیل کنید تا راه حل پیدا شود. در دانش های سخت، می توانید این کار را به شکلی کنترل شده و تحلیلی انجام دهید. اما زمانی که انسان یا عوامل «نرم» مانند برهم کنش اجتماعی، سیاست های شرکت و دیدگاه های فردی را اضافه می کنید، دشواری این فرآیند بسیار بیشتر خواهد شد.

به این دلیل است که پیتر چکلند (Peter Checkland)، دانشمند مدیریت و پرفسور سیستم ها، علم سیستم ها را در فرآیند حل مسائل مدیریتی پیچیده و آشفته به کار گرفته است؛ نتیجه ی این کار، روش شناسی سیستم های نرم است، روشی برای بررسی موقعیت های پیچیده با ذی نفعان، اهداف، دیدگاه ها و فرضیات مختلف و همینطور روابط و برهم کنش های پیچیده.



مقالات علمی و پژوهشی

SSM به شما کمک می کند تا دنیای واقعی را با مدلی که نشان می دهد دنیا می تواند چگونه باشد، مقایسه کنید. به وسیله ای این فرآیند مدل سازی، می توانید از دیدگاه های فردی که ممکن است فکر شما را محدود کنند، فراتر بروید و تشخیص بدهید که چه چیزی باعث ایجاد مشکل در سیستم شده است.

استفاده از SSM

از آنجا که SSM با جهان واقعی سروکار دارد، باید مسائل جهان واقعی را بازتاب دهد، که معمولاً بین آنها روابطی غیرخطی وجود دارد و به خوبی تعریف نشده اند. در نتیجه فعالیت های SSM نیز غیرخطی هستند و به خوبی تعریف نشده اند. می توان ابزارهای حل مسئله دیگری را نیز معرفی کرد که هر یک شامل نمودارهایی با گام های کاملاً مشخص هستند. اما نمودارهایی که در SSM استفاده می شوند، بیشتر شبیه به نقشه های ذهنی هستند، به این معنا که رابطه ای میان فعالیت ها را نشان می دهند اما مسیرهای خطی بین آنها رسم نمی کنند.

چک لند هشدار می دهد که نباید به SSM به صورت یک فرآیند گام به گام نگاه کرد. با این وجود این اگر می خواهید که SSM کارآمد باشد، باید بدانید که از کجا شروع کنید. در نتیجه در این مقاله گام هایی را معرفی می کنیم که به شما کمک می کنند تا کار را شروع کنید (زمانی که با این روش شناسی بیشتر آشنا شدید می توانید این گام ها را رها کنید).

گرچه می توان به روش شناسی سیستم های نرم به صورت «رویکردی به حل مسئله» نگاه کرد، اما چک لند به کاربران SSM توصیه می کند که «مسائل» را به چشم «راه حلی» که می توان به آن «پاسخ داد» نگاه نکنند. این کلمات به چیزی اشاره دارند که مشخص است و به خوبی تعریف شده است. در عوض چک لند به اصطلاحاتی چون وضعیت پیچیده و بهبود اشاره می کند.

برای مثال، «ماشین من روشن نمی شود» مشکلی است که ممکن است با «شارژ کردن باتری» حل شود. اما فرض کنید که «مردم از رانندگی با این مدل جدید ماشین لذت نمی برند». این یک وضعیت پیچیده برای تولیدکننده است و نیازمند انجام کارهایی است که تجربه مشتری از رانندگی را با این ماشین بهبود بخشد.



مقالات علمی و پژوهشی

گام ۱: بررسی وضعیت پیچیده

تصویری روشن از اتفاقی که در حال رخ دادن است تهیه کنید. در واقع این تصویر یک نقشه ذهنی است و نشان دهنده افراد اصلی، گروه‌ها، سازمان‌ها، روابط، فرهنگ، سیاست‌ها و فرآیندهایی است که در این وضعیت دخیل هستند. علاوه بر این، سعی کنید که دیدگاه‌های گروه‌های مختلف را تشخیص دهید.

سپس از میان این افراد یا گروه‌ها، مشتریانی را که خواهان بهبود وضعیت هستند، شخصی را که تحقیقات پایه‌ای SSM را انجام می‌دهد و ذی‌نفعانی را که بهبود وضعیت روی آنها اثر می‌گذارد، مشخص کنید.

هدف شما در این مرحله این است که تا جایی که امکان دارد اطلاعات مرتبط را جمع‌آوری و روی کاغذ بزرگ یادداشت کنید.



گام ۲: ایجاد مدل‌های فعالیت هدفمند

فعالیت‌های هدفمندی را که توسط افراد درگیر در موقعیت انجام می‌شوند، شناسایی کنید. اینها چیزهایی هستند که در حال انجام هستند، مانند فعالیت‌هایی که برای بهبود وضعیت پیچیده انجام می‌شوند. مشخص کنید که هر فعالیت مربوط به کدام دیدگاه است.

سپس برای هر فعالیت یک «تعریف ریشه‌ای» ایجاد کنید. این کار توضیح پیچیده‌تر ایده‌ی اولیه است و باید شامل جزئیات کافی برای بحث بیشتر در آینده باشد.

چک‌لند برای تعریف ریشه‌ای دو ابزار معرفی می‌کند. اولین ابزار PQR است:

- P نماینده‌ی «چه؟» است
- Q نماینده‌ی «چگونه؟»



مقالات علمی و پژوهشی

• R نماینده‌ی «چرا؟»

اگر بتوانید به پرسش‌های فوق پاسخ دهید، می‌توانید این فرمول را کامل کنید: «برای انجام P ، Q را انجام دهید تا به R دست پیدا کنید».

ابزار دیگر CTAWOE است. می‌توانید از این ابزار برای پیشرفت بیشتر در تعریف ریشه‌ای استفاده کنید و به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

- مشتریان: چه کسی خروجی سیستم را دریافت می‌کند؟
 - عامل‌ها: چه کسی کارها را انجام می‌دهد یا تغییرات را در سیستم اعمال می‌کند؟
 - تغییر شکل: چه چیزی تحت تأثیر سیستم قرار می‌گیرد و چه کاری انجام می‌دهد؟ این معمولاً مهمترین بخش CATWOE در نظر گرفته می‌شود.
 - دیدگاه: تصویر بزرگ‌تر چیست؟
 - مالک: چه کسی مالک فرآیند است؟
 - محیط: موانع و محدودیت‌های هر راه‌حل چیست؟ چه چیزهای دیگری در اطراف اتفاق می‌افتند؟
- سرانجام اینها را در یک مدل فعالیت هدفمند توسعه دهید. در بهترین حالت برای هر مدل هدفمند، ۵ تا ۷ گام برای پوشش تمام این توضیحات پیش رو دارید. همچنین می‌توانید هر گام را به تعاریف ریشه‌ای و مدل‌های فعالیت تقسیم کنید.
- برای بررسی این فرآیند روش زیر را به کار بگیرید:

- سودمندی روش‌هایی که بررسی می‌کنند که آیا تغییر شکل رخ داده؛ واقعا می‌تواند نتایج مطلوب را ایجاد کند.
- کارایی روش‌هایی که بررسی می‌کنند که آیا مزایای تغییر شکل، بیشتر از هزینه‌های آن (زمان، تلاش و پول) است یا خیر.
- اثربخشی روش‌هایی برای مشخص کردن اینکه آیا تغییر شکل فردی می‌تواند در سطوح بالاتر یا اهداف بلندمدت، اثر داشته باشد یا خیر.

گام ۳: بحث کردن درباره‌ی وضعیت پیچیده

درباره‌ی هر مدل فعالیت هدفمند با جزئیات کامل بحث کنید. هدف شما این است که راهی برای بهبود وضعیت دشوار پیدا کنید. ممکن است برخی از سوالات زیر به شما کمک کنند:

- آیا هر بخش از مدل، چیزی را که واقعا اتفاق می‌افتد، به‌درستی نمایش می‌دهد؟
 - آیا وابستگی‌ها و روابط میان فعالیت‌های مدل در واقعیت نیز وجود دارند؟
 - آیا هر فعالیت سودمند، کارا و اثربخش است؟
 - هر فعالیت را چه کسی انجام می‌دهد؟ چه شخص دیگری می‌تواند این کار را انجام دهد؟
 - هر فعالیت چگونه انجام می‌شود؟ آیا ممکن است که به شیوه‌ی دیگری نیز انجام شود؟
 - هر فعالیت در کجا و در چه زمانی انجام می‌شود؟ در چه زمان یا مکان دیگری می‌توانست انجام شود؟
- ممکن است که بخواهید تا با تهیه‌ی فهرستی از کارهایی که برای بهبود قابل اعمال هستند، برای هر مدل فعالیت هدفمند بسازید. شما می‌توانید با دنبال کردن فرآیند این کار، اطمینان حاصل کنید که همه‌ی دیدگاه‌های مختلف درگیر در وضعیت را در نظر گرفته‌اید. با این کار شانس بیشتری برای اعمال بهبودهای موردنظر خواهید داشت.

گام ۴: تعریف «اعمال برای بهبود»

اکنون نوبت آن رسیده است که گروهی که وضعیت پیچیده را بر اساس SSM تجزیه و تحلیل می‌کند، تصمیم بگیرد که کدام اعمال باعث بهبود وضعیت می‌شوند و سپس باید آنها را با جزئیات کامل تعریف کنند تا برنامه‌ای برای پیاده‌سازی ایجاد شود.

مقالات علمی و پژوهشی

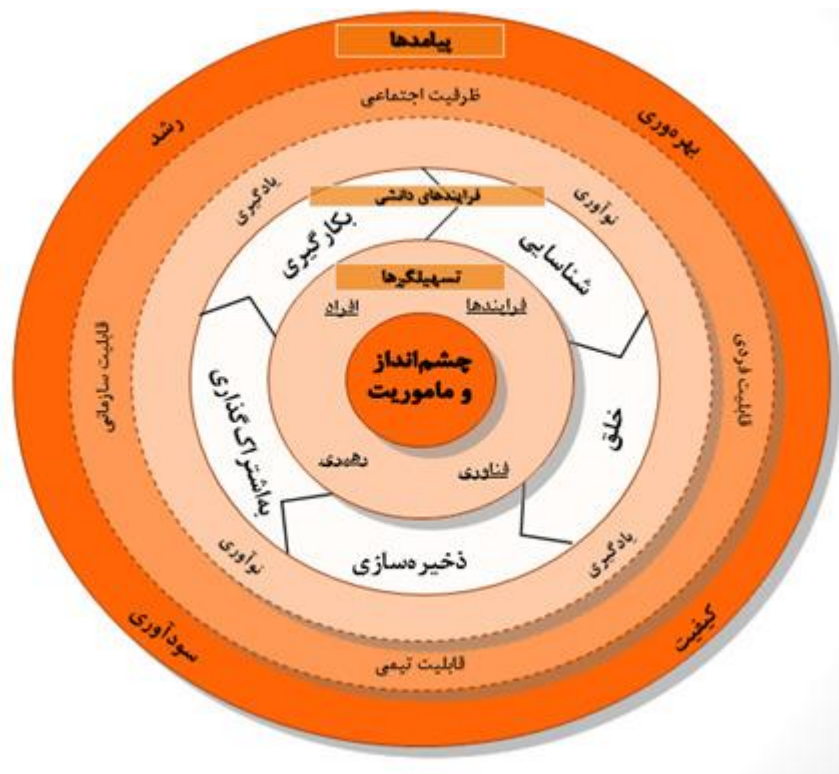
به یاد داشته باشید، از آنجا که افراد دیدگاه‌های متفاوتی دارند، لزوماً توافقی بر سر اینکه کدام اعمال، وضعیت را بهبود می‌دهند وجود نخواهد داشت. با وجود این، همه‌ی کسانی که درگیر کار هستند باید قدری سازش نشان دهند تا بر سر یک گزینه‌ی عملی به توافق برسند که سودمندی، کارایی و اثربخشی را تأمین کند.

نکته‌ی ۱

تغییرات معمولاً شامل افراد، فرآیندها و چیزها می‌شوند. معمولاً «چیزها» ساده‌ترین راه برای تغییر هستند و شما به راحتی می‌توانید تجهیزات و سیستم‌های جدید خریداری کنید. «فرآیندهای» جدید به تعاریف بسیار زیادی احتیاج دارند؛ اما برای پیاده‌سازی، روشن و سراسر هستند. تغییر در «افراد» فرهنگ یا گرایش‌ها را درگیر می‌کند و معمولاً دشوارتر است. برای اطلاعات بیشتر در این زمینه مقاله‌ی ما با عنوان مدیریت تغییر را ببینید.

نکته‌ی ۲

در این مقاله، روش‌شناسی سیستم‌های نرم را به صورت مجموعه‌ای از گام‌های مشخص معرفی کردیم، اما افراد باتجربه، SSM را در فرآیندی تکراری و مداوم انجام می‌دهند و با ایده‌های SSM به شکلی انعطاف پذیر برخورد می‌کنند و آن را همچون فرآیندی مشخص در نظر نمی‌گیرند.



مقالات علمی و پژوهشی

