

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ع۱۳۸۸

وزارت اطلاعات آران و مازان
تیم مدیریت

دانشگاه تهران

دانشکده مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد

موضوع:

بررسی عوامل مدیریتی مرتبط با افزایش بهره وری مدیران

در شرکت پارسیلون

استاد راهنما: دکتر محمد مهدی تنعمی

استاد مشاور: دکتر داود سلمانی

استاد ناظر: دکتر غلامرضا طالقانی

۱۳۸۱ / ۲ / ۲۰

وزارت اطلاعات آران و مازان
تیم مدیریت

دانشجو: مراد مرادپوری

شهریور ۱۳۸۰

۴۱۳۸۸

دانشگاه تهران
کتابخانه مرکزی
شماره ثبت کتاب: ۸۰۱۶/۲۴
تاریخ ثبت کتاب: ۱۳۸۰/۰۵/۱۵

سپاسگزاری

از اساتید عالیقدر جناب آقای دکتر تنعمی و آقای دکتر سلمانی که زحمت راهنمایی و مشاوره پایان نامه این جانب را تقبل نموده و مرا از راهنمایی ها و مشاوره ارزشمند خود بهره مند فرمودند کمال امتنان و تشکر دارم. همچنین از استاد محترم آقای دکتر طالقانی که در تنظیم نهایی پایان نامه با حسن تدبیر و دقت بر عمق کار افزودند تشکر و قدردانی مینمایم.

بعلاوه

از تمامی دوستان گرانقدر به خاطر راهنمایی و کمک های بی دریغشان صمیمانه تشکر و سپاسگزاری می نمایم.

فصل اول : کلیات تحقیق

۱. مقدمه ۱۰
۲. مساله اصلی تحقیق ۱۰
۳. تشریح و بیان موضوع ۲۰
۴. ضرورت و اهمیت انجام تحقیق ۴۰
۵. سابقه تحقیقات و مطالعات انجام شده ۵۰
۶. فرضیه های تحقیق ۷۰
۷. دوره زمانی انجام تحقیق ۷۰
۸. مکان تحقیق ۷۰
۹. محدودیت های تحقیق ۷۰
۱۰. تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی ۸۰

فصل دوم : ادبیات نظری

۱. مقدمه ۹
۲. تعریف و مفهوم بهره وری ۹
۳. تعریف بهره وری از دیدگاه سازمان های بین المللی ۱۱
۴. مروری بر تاریخچه بهره وری ۱۲
۵. بهره وری در سطوح مختلف ۱۴
- (۱) سطح بین المللی ۱۵
- (۲) سطح ملی ۱۵
- (۳) سطح صنعت ۱۵
- (۴) سطح شرکت یا سازمان ۱۷

۱۸.....	۶. نگرش های مختلف در مورد بهره وری
۲۵.....	۷. انواع بهره وری
۲۵.....	(۱) بهره وری جزئی
۲۶.....	(۲) بهره وری عوامل کلی
۲۶.....	(۳) بهره وری کلی
۲۸.....	۸. موانع شکل گیری بهره وری
۲۹.....	۹. توسعه منابع انسانی
۳۰.....	(۱) مفهوم توسعه منابع انسانی
۳۰.....	(۲) فرایند توسعه منابع انسانی
۳۴.....	(۳) فرایند شکل گیری بهره وری
۳۷.....	۱۰. نقش و اهمیت توسعه منابع انسانی در ارتقاء بهره وری
۴۴.....	۱۱. عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی
۴۵.....	(۱) عوامل داخلی
۴۵.....	أ. سخت افزاری
۴۹.....	ب. نرم افزاری
۵۳.....	(۲) عوامل خارجی
۶۲.....	۱۲. ضرورت اندازه گیری بهره وری
۶۷.....	۱۳. دوره ارزیابی بهره وری
۶۸.....	۱۴. روش های اصلی بهبود بهره وری
۷۱.....	۱۵. مدیریت و بهره وری
۷۶.....	۱۶. معرفی مکان تحقیق

فصل سوم

۸۰.....	۱. روش انجام پژوهش
۸۰.....	۲. روش گردآوری اطلاعات
۸۱.....	۳. جامعه آماری

۸۱.....	۴. روش نمونه گیری.....
۸۲.....	۵. تعیین حجم نمونه
۸۳.....	۶. روایی و اعتبار
۸۴.....	۷. ابزار گردآوری
۸۵.....	۷. آزمون های مورد استفاده.....

فصل چهارم

۸۷.....	تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
---------	----------------------------

فصل پنجم

۱۰۴.....	نتیجه گیری.....
۱۰۶.....	پیشنهادات.....

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

با یک محاسبه ساده از در هر یک از فعالیت های اجتماعی میتوان از امکانات توانایی ها و امکانات موجود بهره بیشتری برد. اساساً انسان دارای چنین ویژگی است که تلاش می کند که زندگی بهتری برای خود خانواده و در نهایت برای افراد جامعه فراهم کند. بدین صورت هر روز در پی یافتن راههای مناسب جهت استفاده بهینه از امکانات موجود است تا بهترین استفاده از آنچه که در اختیار دارد ببرد. بهره وری در زندگی فردی به معنی استفاده بهینه از زمان، مکان، دارایی های شخصی و خلاصه تمامی امکانات خانواده برای پیشرفت و فراهم نمودن زندگی مناسب با رفاه بیشتر است. در سطحی بالا یعنی در گستره جامعه بهره وری مفهوم خود را علیرغم پیچیدگی های اجتماعی هویدا نموده است. این اهداف به منظور دستیابی به مطلوبیت های است که نیاز های مادی و معنوی انسان را برآورده می کند و زندگی بهتر و متعالی برای او ایجاد می کند در نتیجه امروزه سعادت، خوشبختی و بهروزی هر ملتی وابسته به کار و تلاش همه اقشار جامعه بوده است و بهره وری معیاری برای ارزیابی عملکرد این فعالیت ها و تلاش در بخش های مختلف اجتماعی اقتصادی است.

امروزه بهره وری به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح شده و منشاء اصلی توسعه اقتصادی است. در نظام متحول و پیشرو صنعتی، اولین گام برای شناخت بهره وری و متعاقب آن تلاش برای تعیین عوامل مرتبط و موثر در افزایش آن است.

در کشور های در حال توسعه، فقدان نیروی انسانی ماهر و کارآمد، فقدان امکانات مالی و فنی و بسیاری عوامل دیگر دست بدست هم داده و بهره وری را در سطح پایینی نگه داشته است. چنین کیفیتی موجبات اتلاف منابع انسانی و مالی را فراهم می کند و رشد تولید را نیز محدود می سازد.

با توجه به آنچه گفته شده اهمیت و لزوم بهره‌وری روشن می‌شود اکنون می‌توان گفت که بهره‌وری ترکیبی است دقیق و استفاده ایست بهینه از نیروی انسانی و منابع مادی موجود در کشور.^۱

در حال حاضر تمامی کشور های توسعه یافته و برخی کشور های در حال توسعه، سرمایه گذاری بسیاری را در جهت بهبود و ارتقاء بهره‌وری در سطح ملی، منطقه ای، بخشی و مؤسسات سازمانها و حتی افراد انجام داده و رشد و توسعه روزافزون خود را مرهون توجه و نگرش صحیح به این مساله میدانند، لیکن در کشور ما اهمیت و ارزش بهره‌وری به درستی شناخته نشده است، در حالیکه یکی از مشکلات عمده که گریبانگیر تمامی بخش ها در سطوح جامعه، بخصوص نیروی انسانی، نبود کارایی و بهره‌وری است به عبارت دیگر هنوز فرهنگ و نگرش بهره‌وری بر جامعه حاکم نبوده است و لازم است در این زمینه قدم های اساسی و موثری برداشته شود. در خصوص بهره‌وری منابع انسانی بویژه بهره‌وری مدیران، تجربه شرکت های بزرگ و موفق نشان میدهد که بهره‌وری متعلق به شرکت هایی است که باور کرده اند سرمایه انسانی بزرگترین سرمایه آنهاست.

”هنری فورد“ که الگویی موفق در امریکاست می گوید تنها راه کاهش هزینه ها پرداخت بهای بیشتر به سرمایه‌انسانی است.^۲ با توجه به اهمیت بالای نیروی انسانی میتوان گفت شکوفایی اقتصاد کشور در گرو بهره‌وری بالای نیروی انسانی است.^۳

در این تحقیق ضمن بررسی و تحلیل عوامل مختلف موثر و مرتبط با افزایش بهره‌وری بصورت اعم و بهره‌وری مدیران بصورت اخص پرداخته شده است.

تشریح و بیان موضوع

از آنجا که شرط بقای سازمان ها در محیط رقابتی بهبود بهره‌وری است و آنچه در بهبود بهره‌وری تاثیر بسزایی دارد، نقش نیروی انسانی در کلیه سطوح سازمانی است. بدیهی است مدیریت در سطوح مختلف (و بخصوص در سطوح عالی) سازمان نقش فراگیر و موثر دارد. چرا که مدیر با خصوصیات

۱- عین الله علاء ”مدیریت بهروری و شیوه های آن“، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۱، ص ۹

۲- ایرج سلطانی، ”بهره‌وری در کشور های صنعتی“، مجله صنعت روز، شماره ۱۲، ص ۴۵

۳- عین الله علاء، ”همان، منبع“ ص ۱۱

و ویژگی های خاص خود می تواند در محیط سازمان اثر گذارد. در واقع آنچه مدیران خلاق را از سایر مدیران جدا می سازد، خصوصیات فردی آنهاست که بنابر آن ویژگی ها توانایی ایجاد تغییرات مطلوب در سازمان و زیردستان را از طریق گسترش توانایی و مهارت فردی خود دارند. به بیان دیگر کوشش در جهت ارتقاء بهره وری فردی مدیران، امکان کشف استعداد های نهفته در آنان را ایجاد کرده و همچنین توان مقابله آنان با مشکلات در شرایط بحرانی و هنگامی که تحت فشار روحی قرار می گیرند را افزایش می دهد و آنان را برای اداره بهتر امور آماده می سازد. قدر مسلم آنکه مدیران با بهره وری فردی بالا توانایی ارتقاء بهره وری سازمان خود را دارند، زیرا اولین گام در افزایش بهره وری سازمان، افزایش بهره وری فردی و اعتماد به این مساله است.

بهره وری نیروی انسانی و بدنبال آن بهره وری مدیران تنها به جنبه ای از افزایش کمیت محصول و یا بهبود کیفیت محصول (کالا یا خدمات) اطلاق می گردد که بواسطه ارتقاء سطح کیفی و تلاش نیروی انسانی ایجاد شده باشد، در نتیجه بین بهره وری و میزان به کاراندازی توانایی های بالقوه و بالفعل افراد یک رابطه مستقیم وجود دارد؛ هر چه در صد بیشتری از این توانایی ها به کار انداخته شود به همان نسبت می توان بهره وری بیشتری را انتظار داشت. به طور کلی بهره وری حاصل اثر بخشی و کارایی است.

به هر حال مفهوم بهره وری امروزه مورد توجه و تاکید خاص اندیشمندان، مدیران و برنامه ریزان جوامع و کشور های مختلف است تا حدی که می توان گفت تلاش برای افزایش بهره وری جدیدترین مبارزه ایست که مدیریت در آستانه قرن بیست و یکم با آن رو به روست و همچنین جدی ترین مبارزه ایست که بیشترین، سریعترین، و پایدارترین پاداشها را به همراه دارد.^۱

۱- پیتر دراگر، "تلاشهای تازه برای افزایش بهره وری" ترجمه دکتر رضایی نژاد، اطلاعات سیاسی، شماره ۹۱ ص ۲۴

ضرورت انجام تحقیق

همان گونه که بیان شد مفهوم بهره وری نه تنها یک معیار اندازه گیری بلکه به عنوان یک طرز تفکر و نوعی نگرش به کار و مدیریت است که در جهت بهبود سطح زندگی، رفاه بیشتر انسانها و توسعه و پیشرفت جوامع انسانی مطرح می باشد. با وجود چنین طرز تفکری نسبت به مفهوم بهره وری، تلاش در جهت افزایش بهره وری و توسعه دانش مدیریت بهره وری در جهان امروز به عنوان یک ضرورت می باشد. در جهت همین دیدگاه و در جهت استفاده از مزایای افزایش بهره وری تلاش هایی از سوی کشورهای مختلف صورت گرفته و سازمان های بین المللی و ملی برای این منظور به وجود آمده است.

ضرورت انجام این تحقیق در این است که یافته های آن نه تنها برای مدیران بخش صنعت مفید به نظر می رسد بلکه ضرورت ارتقاء بهره وری مدیران در بخش های مختلف را بیان می کند. اکثریت واحد های تولیدی و خدماتی در بخش های مختلف اقتصادی کشور بویژه در بخش های صنعت آن هم صنایع دولتی که از لحاظ بهره وری در سطح پائینی می باشند. در دنیای امروز بهره وری از یک سو کلید پیشرفت های اجتماعی اقتصادی و از سوی دیگر به عنوان وسیله ای کارساز برای نیل به یک زندگی ایده آل برای انسان ها تلقی می شود. بهره وری به عنوان یک استراتژی، پیشرفت در زمینه های ملی و بین المللی را ممکن می سازد و بدین جهت اکثر کشورها در برنامه های رشد و توسعه خود از استراتژی مذکور سود می برند.

سابقه تحقیقات و مطالعات انجام شده:

تحقیقات و مطالعات بسیاری در زمینه بهره‌وری صرف نظر از نوع و سطح آن صورت پذیرفته است. از جمله مطالعات کشور های خارجی در مورد بهره‌وری می‌توان به مطالعات «ستورامان»^۱ در کشور هندوستان اشاره کرد که نشان می‌دهد روند بهره‌وری در بخش های مختلف این کشور یکسان نبوده و عمدتاً تحت تاثیر تغییرات نسبت سرمایه به نیروی کار در بخش های مختلف بوده است.

مطالعه «تسائو»^۲ در مورد رشد بهره‌وری در صنایع سنگاپور و مطالعه «کمی»^۳ در مورد اندازه‌گیری رشد بهره‌وری در صنایع لهستان از جمله مطالعات دیگری است که در این زمینه انجام شده است. مطالعات «چن»^۴ در مورد روابط بین صادرات و بهره‌وری در صنایع تایوان و «رگیس بونلی»^۵ در مورد رابطه بین بهره‌وری کل و رشد تولید در صنایع برزیل و همینطور مطالعه «درک پیلات»^۶ در مورد بهره‌وری سیزده صنعت مختلف در کره جنوبی نیز از جمله تحقیقاتی است که در دیگر کشورها انجام گرفته است.^۷

در کشور های مختلف سازمان هایی به نام سازمان های بهره‌وری ملی (NPOS) با هدف پیشبرد و توسعه مدیریت بهره‌وری پا به عرصه گذاشته اند که بهره‌وری شرکت های مختلف و بخش های اقتصادی آن کشور ها را اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل می‌نمایند و نتایج و رهنمود های لازم را در جهت استفاده مدیران شرکت ها و برنامه ریزان اقتصادی ارائه می‌دهند از جمله آنها

1- sethuraman 2-Tsao Yuan 3- Kemme 4- Chen 5-Boneli Regis 6-Pilat Dirk

۷- محمد علی تظهیری، جعفر قادری، "اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل بهره‌وری در صنایع ایران" از مجموعه

مقالات کنگره ملی بهره‌وری، خرداد ۱۳۷۵، ص ۲۳۱-۲۳۰

سازمان بهره‌وری آسیایی^۱ و سازمان بهره‌وری اروپا (EPA)^۲ و مرکز بهره‌وری ژاپن (JPC)^۳ را می‌توان نام برد.

در کشور مانیز سازمان ملی بهره‌وری در سال ۱۳۷۰ تشکیل و شروع به فعالیت نمود و به همین دلیل مطالعات بهره‌وری و تحقیقات در این زمینه از سابقه چندانی برخوردار نیست. بعضی از این مطالعات انجام شده در ایران عبارتند از «اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر بهره‌وری در صنایع ایران (۷۲-۱۳۵۰)» که برای نه‌گروه صنعتی و کل صنایع ایران انجام شده است. از دیگر تحقیقات انجام شده «اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل بهره‌وری در صنعت آلومینیوم کشور» می‌باشد که توسط غلامرضا خاکسار پژوهشگر مؤسسه تحقیقات دانشگاه تربیت مدرس و محمود ختامی عضو هیئت علمی دانشکده علوم اقتصادی دانشگاه علامه طباطبایی صورت گرفته است.^۴

اهداف اساسی از انجام تحقیق:

هدف یافتن راه‌های بهبود بهره‌وری در این شرکت به‌طور اخص و بهبود بهره‌وری مدیران به‌طور اعم می‌باشد تا بدین وسیله بتوان با شناسایی عوامل اساسی موثر در ارتقاء بهره‌وری و بهبود عملکرد مدیران زمینه را برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سطوح مختلف اقتصادی کشور فراهم آورد. در واقع هدف اصلی این تحقیق بررسی و شناخت عوامل و شاخص‌هایی است که بر اساس آن بتوان فرد صالح و کارداران را در جهت مدیریت بخش‌های مختلف به‌کار گرفت و بدین ترتیب می‌توان موجبات افزایش کارایی و اثر بخشی را فراهم آورد. به عبارت دیگر می‌خواهیم بدانیم مدیر بایست چه ویژگی‌هایی داشته باشد تا بهره‌وری سازمان را افزایش دهد.

فرضیه‌های تحقیق:

1- Asian Productivity Organization
2- European Productivity Agency
3- Japan Productivity Center

- ۱- بین توجیه مستمر کارکنان از سوی مدیر و افزایش بهره‌وری مدیران شرکت ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین حمایت از کارکنان توسط مدیر و افزایش بهره‌وری مدیران شرکت ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین دادن بازخورد به کارکنان از سوی مدیر و افزایش بهره‌وری مدیران شرکت ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین آگاهی مدیر از محیط خارجی سازمان و افزایش بهره‌وری مدیران شرکت ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- بین مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی مدیر و افزایش بهره‌وری مدیران شرکت ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

دوره زمانی انجام تحقیق:

زمان انجام این تحقیق در دورانی است که اندیشه و حرکت بهره‌وری در حال شکل گرفتن می‌باشد که شروع این حرکت از سال ۱۳۷۰ با تاسیس سازمان ملی بهره‌وری ملی می‌باشد. به هر جهت بستر زمانی انجام این تحقیق نیمه دوم سال ۱۳۷۹ و نیمه اول سال ۱۳۸۰ می‌باشد.

مکان تحقیق:

مکان مورد نظر برای این تحقیق شرکت پارسیلون می‌باشد.

محدودیت‌های تحقیق:

یکی از موانع عمده بر سر راه مطالعات تحقیقی و به طور کلی پایان‌نامه‌های تحصیلی از این قبیل، نبودن سیستم اطلاع‌رسانی مناسب می‌باشد، به گونه‌ای که امکان دسترسی به اطلاعات بسیار

۴- "مجموعه مقالات و سخنرانی‌های دومین کنگره ملی بهره‌وری"، سازمان ملی بهره‌وری، ۱۳۷۵، ص ۲۳۴

ساده و اولیه مثل تعداد کارکنان، تعداد پرسنل و مدیران، محقق را با مشکل مواجه می سازد. در برخی از موارد که اطلاعات جمع آوری و موجود باشد، بنا به دلایل متعدد مانند جمع آوری اطلاعات به صورت غیر علمی یا فقدان سیستم ذخیره سازی، نگه داری و طبقه بندی اطلاعات، نمی توان به آنها اعتماد داشت. محدودیت دیگر این تحقیق این است که شرکت ها اهمیت چندانی برای تحقیق پیرامون بهره وری نیروی انسانی که مهمترین سرمایه ها می باشد، قائل نبوده و از دادن اطلاعات مورد نیاز امتناع می کنند و بدین ترتیب مانع ارزیابی و دریافت بازخورد از محیط خود می باشند.

تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی طرح:

بهره وری: نسبت بازده سیستم تولیدی به مقداری که از یک یا چند عامل تولید به کار گرفته شده است.

توجیه: میزان شناخت و آگاهی هر یک از کارکنان در مورد آنچه که بایست انجام دهند، زمان انجام و چگونگی انجام آن.

حمایت: منظور کمک و بازخوردی است که کارکنان برای انجام موفقیت آمیز کار به آن نیاز دارند؛ مثل بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلات، پاداش مادی و معنوی.

بازخورد: شامل سرپرستی روزانه، بازدید و ارزیابی کار فرد، دادن اطلاعات به افراد در مورد نحوه انجام، بین نقاط قوت و ضعف کاری فرد برای وی توسط سرپرست.

محیط خارجی: به همه عوامل و عناصری که به نوعی فعالیت شرکت را تحت تاثیر قرار می دهند ولی خارج از کنترل و نفوذ شرکت باشند.

مشارکت: کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان در فرایند تصمیم گیری از طریق نمایندگی های مناسب در سطوح مختلف سازمانی افزایش می دهد.