

بهره‌وری

راهکارهای «کار»

هر سازمان به منظور انجام وظیفه و کاری خاص ایجاد می شود. وظیفه سازمان میان کارکنان آن توزیع می شود و هر کدام بعنوان شغل خود قسمتی از وظیفه سازمان را انجام می دهند. کارکنان بدون اینکه تعریف روشنی از محتوی کار خود داشته باشند قادر نیستند شغل و وظیفه خاص خود را بخوبی انجام دهند اما در تعریف محتوی کار دو استراتژی مطرح است:

استراتژی اول: محتوی شغل کارکنان، دقیق و همراه با جزئیات کامل مشخص می شود.

استراتژی دوم: محتوی شغل کارکنان به صورت روشن اما بدون وارد شدن در جزئیات تعریف می شود به طوری که پس از آموزش و با ابتکار عمل قادر به

اهمیت بررسی علل غیبت از کار در صنعت

از مهندس ناصر نجف نژاد

کارشناس بهداشت حرفه ای مرکز بهداشت و درمان

که تعیین می کند فرد آگاهانه و یا ناخود آگاه با عدم حضور در کار از استرس و تنش های وارده برخورد موقتاً بکاهد. به بیان دیگر استرس های غیر قابل تحمل منتهی به یک مکانیسم فرار می شوند. بطور خلاصه می توان عوامل تاثیر گذار بر غیبت از کار را بشکل زیر دسته بندی نمود:

شرایط و عوامل خرد و کوچک **Microclimate** که در واقع می توان به آنها عوامل داخلی اطلاق نمود و شامل موارد زیر است:

الف: متغیرهای شخصی (سن - سابقه کار - تحصیلات و ...)

ب: متغیرهای شغلی (نوع کار - کار شیفتی - محیط کار و شرایط آن)

ج: متغیرهای سازمانی (جو کلی غالب در یک سازمان، شهرت سازمان و سطح حقوق و ...)

شرایط و عوامل کلان و بزرگ **Macro climate** که می توان به آنها عوامل خارجی اطلاق نمود که عمدتاً عواملی هستند که خارج از کنترل مدیریت یک سازمان بوده و شامل موارد زیر می باشد:

الف: فاکتورهای اقتصادی (وضعیت اشتغال و بیکاری در جامعه - ثبات اقتصاد و جامعه و ...)

ب: فاکتورهای فرهنگی، اجتماعی

ج: فاکتورهای پزشکی و بهداشتی (بیماریهای فصلی - نقش پزشک در صدور مرخصی های استعلاجی و ...)

تمام جوامع و صنایع هر ساله برای جبران خسارت های ناشی از غیبت از کار متحمل ضررهای هنگفتی می گردند. یک ارزیابی در کشور انگلستان نشان داده است که خسارت مالی ناشی از غیبت از کار با هزینه های جاری یکسان خدمات بهداشتی کشور برابر بوده است و برای کارفرمایان پرداختهایی که بعثت غیبت انجام شده است از ۱۰٪ کل حقوق و مزایای پرداختی به کارگران بوده است. بدون شک عدم حضور فرد در سرکار خود علاوه بر زیان های اقتصادی مستقیم تأثیرات منفی زیادی بر سایر کارگران و سرپرستان دارد که باید در غیاب فرد وظایف او رانیز به دوش بگیرند و هم چنین با عث بوجود آمدن حجم زیادی از کار برای پرسنل اداری و سایر واحدهای می شود

بعد انسانی

غیبت از کار خود علامتی است که از وجود اختلال در رابطه فرد یا کار خبر می دهد و بدوم شک تجلی این اختلال صرفاً غیبت از کار نبوده و اختلالات و اشکالاتی که با عث بروز غیبت شده است بر روی سلامت جسم و روان فرد و بازدهی وی در محیط کار و هم چنین کیفیت و کمیت تولید اثرات مخرب و غیر قابل جبرانی دارد که شناخت آنها نه تنها بر کاهش میزان غیبت مؤثر است بلکه از سایر اثرات زیان آور آن نیز جلوگیری می کند.

افزایش غیبت از کار یکی از مشکلات و معضلات عمده ای است که در کشورهای مختلف جهان و در کلیه مراکز کاری اعم از صنعتی، اداری و خدماتی کم و بیش وجود داشته و ذهن مقامات مسئول را جهت حل و فصل و کنترل آن بخود مشغول داشته است.

غیبت از کار **Absenteeism** (نبودن در سرکار به بهانه گرفتاری و یا در ظاهر بیماری یعنی وقتی که بطور طبیعی انتظار می رود که فرد شاغل در سرکار خود باشد). یکی از معضلات بزرگی است که هر سال ضررهای هنگفتی رامتوجه کارفرمایان و صاحبان صنایع و سایر سازمانهای مربوطه از جمله بیمه می نماید. مطالعات گسترده ای که در سراسر دنیا در این رابطه انجام شده نشان می دهد که غیبت از کار رابطه زیادی با علل (بیماری - مشغله و گرفتاریهای روزمره) ندارد و عوامل متعدد سازمانی، فردی و اجتماعی در بروز آن دخیل می باشند که کنترل آنها می تواند به کنترل کاهش میزان غیبت از کار منجر شود.

با مطالعه در یک شرکت بزرگ خودرو سازی کشور در سال ۱۳۷۸ مجموعاً ۳۸۶۹۳ ساعت کاری از دست رفته بعثت غیبت از کار بوده است. در نگاه اول و به ظاهر علت غیبت های ناشی از بیماری **sickness** ابتلاء فرد به بیماری و عدم توانایی جسمی و روحی برای حضور در محل کار خود بوده و سایر غیبت ها نیز به علل مختلف دیگر از جمله مشغله و گرفتاریهای روزمره است در حالی که در طی بررسی و مطالعات مختلف و گسترده ای که در سراسر دنیا در مراکز مختلف کاری اعم از صنعتی و اداری و خدماتی صورت گرفته است نشان داده شده که پدیده غیبت از کار بعثت بیماری و یا هر علت دیگر رابطه زیادی با علل ظاهری ذکر شده توسط فرد ندارد و عوامل متعدد سازمانی فردی، اجتماعی و اقتصادی در بروز آن دخیل می باشند که در جای خود به بررسی آن عوامل باید پرداخت و غیبت های ناشی از بیماری حقیقی تنها ۲/۳ کل آمار غیبت ها را تشکیل می دهد و بطور کلی با بررسیهای انجام گرفته به این نتیجه می رسیم که کارگران فقط به دو علت غیبت می کنند:

توانایی حضور در سرکار را ندارند (واقعاً بیمار یا گرفتاری دارند)

خود تصمیم می گیرند که در سرکار حضور نیابند (بیماری و گرفتاری را بهانه می کنند)

که عامل دوم علت بسیاری از غیبت های ناشی از بیماری و کلیه غیبت های غیر موجه است. بر طبق نظر دو محقق **Jones** و **chodwick** بیشتر تئوری هائی که به منظور توجیه رفتار غیبتی ارائه شده اند در یک اصل پایه باهم مشترک هستند و آن اینکه علل این پدیده را اجتماعی و روانی دانسته اند.

بر طبق این تئوری با اجتناب از کار فرد نسبت به موقعیت پرتنش کار خود واکنش نشان می دهد و این کیفیت رابطه فرد با کار است

سروکار داشتن با ابهام و عدم قطعیت از ویژگی های مهم کار آفرین است. درباره تصمیم گیری می باید ذهنیتی مثبت داشت. رفتار و نگرش مثبت کمک می کند تا از تصمیم گیری به عنوان نیروی سازنده ای در دستیابی به هدف ها و آرمان ها سازمان استفاده کرد.

انجام کار هستند. هر یک از این استراتژیها مزایا و معایب خاص خود را دارند و بنا به موقعیت و شرایطی که سازمان به سر می برد می توان یکی از استراتژیها را انتخاب کرد.

استراتژی اول	استراتژی دوم
هیچ کاری نیست که متولی نداشته باشد کارکنان نمی توانند مسئولیت نواقص و اشتباهات را بپذیرند.	مسئولیت بعضی کارها مشخص نیست و کارکنان می توانند مسئولیت بعضی کارها را بپذیرند. در صورت بروز نقص یا خطا، یافتن مقصر مشکل است
انعطاف سازمان در مقابل کارهای جدید که برای سازمان پیش می آید خیلی کم است	انعطاف سازمان در مقابل کارهای جدید زیاد است.
احتمال اینکه کارکنان یگدیگر را به کم کاری و بی توجهی به کار متهم کنند کم است	احتمال اینکه کارکنان یگدیگر را به کم کاری و بی توجهی به کار متهم کنند زیاد است.
احساس مسئولیت نسبت به کار سازمان (هدف کلی) کم است افراد علاقه کمتری به کار دیگران و کار سازمان از خود نشان می دهند.	احساس مسئولیت نسبت به کار سازمان (هدف کلی) زیاد است. افراد علاقه بیشتری نسبت به کار دیگران و کار سازمان از خود نشان می دهند.

توقدر آب چه دانی که در کنار فراتی

برای تهیه یک بشقاب مرغ،



زمانی که چاه خشک شود ما قدر آب را می دانیم!

با استفاده از جارو به جای شیلنگ آب، در تمیز کردن پله ها و پارکینگ، در مصرف آب صدها لیتر صرفه جویی می شود. حدود ۷۵٪ آب مصرفی ما در منازل، در حمام مصرف می شود. با نصب شیر آب «ماشه دار» برای شیلنگ آب، برای شستن ماشین حداقل ۷۵ لیتر در مصرف آب صرفه جویی می شود. برای تولید یک قالب کره، ۳۸۰ لیتر آب لازم است. اگر شیر آب را موقع مسواک زدن باز بگذارید. بیش از ۱۹ لیتر آب مصرف خواهید کرد.

توانایی «نه» گفتن

یکی از ابزارهای مؤثر در مدیریت زمان، واژه کوچک و دو حرفی «نه» است. مواردی بوده است که عده ای از مدیران در قبال خواسته های ناحق و یا غیر منطقی مراجعان، توان گفتن «نه» را ندارند و چنین مواردی کسی که قادر به گفتن «نه» نیست دائماً تحت فشار مسئولیتهای تازه قرار خواهد گرفت.

بنابراین برای «نه» گفتن به درخواستهایی که موجب انجام ندادن صحیح وظایفشان خواهد شد مراحل زیر را مورد توجه قرار دهید:

- ۱- به دقت گوش دهید و دریابید که از شما چه کاری خواسته شده است.
- ۲- اگر قصد دارید جواب «نه» بدهید تردید نکنید، اما این کلام را در کمال ادب ولی با قاطعیت بگویید. پاسخهایی که صراحت نداشته باشد، امید کاذب برای درخواست کننده ایجاد می کند.
- ۳- برای «نه» دلیل منطقی بیاورید. آوردن دلیل، کلام شما را موجه تر می کند.
- ۴- راه حلهای تازه عرضه کنید و با این کار حسن نیت خود را نشان دهید.

منبع: نشریه بهره وری شماره ۸۴

پنج قانون طلایی گمبا

قانون اول: مراجعه به گمبا و جستجوی علت وقوع مشکل قانون دوم: بازیابی تجهیزات، ابزار، مواد و تمام موارد با گمبا قانون سوم: اتخاذ تصمیمات موقت و مقطعی برای رفع مشکل در گمبا قانون چهارم: ریشه یابی علت و معلول قانون پنجم: طراحی استانداردهای نوین برای پیشگیری از وقوع مجدد مشکل

۱ مفهوم گمبا عبارت از محلی است که فعالیت اصلی یک سازمان / شرکت / کارخانه / مزرعه و ... در آنجا به انجام می رسد

شکست

اگر منفعل باشید، از کارهای سخت گریزان باشید، آرزوئی کم رنگ و تعهد چندانی نداشته باشید، برکاستیهای خود تمرکز کنید حتی تلاشی نکنید و یاتالاش کمی نمایید. به دلیل ناکامی، مأیوس شوید، ناکامیها را به عدم توان یا شانس نسبت دهید، و نگران باشید، فشار زیاد برخورد وارد کنید و یا سرخورده شوید، حتماً شکست خواهید خورد.

سابقه کار

وقتی پرسیدم: چه مدتی است که در این شرکت، کار می کنی؟ پاسخ داد: از وقتی که می خواستند اخراجم کنند

ده قانون اولیه برای اجرای کایزن در گمبا

تفکر مرسوم و خشک مربوط به تولید را کنار بگذارید درباره چگونگی انجام کار فکر کنید و نگران عدم انجام آن نباشید برای انجام کار دلیل تراشی نکنید و کار را با سوال درباره کارهای جاری آغاز کنید. بدنبال تکامل گرایی نروید، بلافاصله کار را شروع کنید حتی اگر برای دستیابی به نیمی از اهداف باشد. اشتباهات را بلافاصله تصحیح کنید. برای کایزن پول هزینه نکنید با سختیها مقابله کنید زیرا عقل بر اثر رویارویی با سختی ها شکوفا خواهد شد. پنج بار بپرسید چرا؟ و بدنبال ریشه های معلول باشید. به جای استفاده از دانش یک نفر، بدنبال مشورت با ده نفر باشید

کیفیت و ماندگاری

ارزیابی مستمر از ارکان کیفیت است و کیفیت راز ماندگاری است.

مناجات با کار

هیچکس منتظر خواب تو نیست که به پایان برسد لحظه های می آیند سالها می گذرند و تو در قرن خودت می خوابی ... هیچ پروازی نیست برساند ما را به قطار دو هزار و به قطار دگران مگر انگیزه و عشق مگر اندیشه و علم مگر آئینه و صلح و تقلا و تلاش ... بخت از آن کسی است که مناجات کند با کارش و در اندیشه یک مسأله خوابش ببرد و کتابش را بگذارد در زیر سرش و ببیند در خواب حل یک مسئله را باز با شادی درگیری یک مسأله بیدار شود.