

دانشکده فنی زینب کبری (س)

جزوه

اصول سرپرستی

مدرس : امیر علی لطفی تابنده

بهار ۹۹

فصل سوم

بهبود و روش کار:

از جمله مهارت‌های مدیران جهت تداوم حیات سازمان ها ، مهارت در بهبود روش کار است زیرا برترین ، رساترین و علمی ترین شیوه انجام کارها نیز به مرور زمان دچار روز مرگی و عدم کارائی و بازدهی لازم می شود از این رو مدیران با علم به اینکه بهترین روشها نیز امکان تغییر و بهبود دارند همواره می کوشند تا به اقتضاء نوع کار ،امکانات و موقعیت برترین شیوه ها را جهت فعالیت سازمان به صورت علمی انتخاب و به کار بندند.

مدیران از دیر باز بهبود روش کار به دو صورت علمی و غیر علمی استفاده نموده اند که در روش غیر علمی تغییر روش اتفاقی و نامنظم و زائیده فکر آنی مدیر است و در نهایت به کارائی کامل ختم نمی شود ولی شیوه بهبود روش کار علمی، منظم و سازمان یافته است که طی آن کار مطالعه و مشکلات پس از مشاهده ، بررسی ، ثبت و با در نظر گرفتن امکانات و شرایط بهترین روش کار انتخاب و ارائه می گردد. که این فرایند در واحدی در سازمان ها به نام واحد تشکیلات و روش ها صورت می پذیرد. مطالعه کار را نمی توان فقط مختص واحدهای تولیدی و صنعتی قلمداد نمود بلکه در کلیه فعالیت ها اعم آموزشی ، درمانی ، خدماتی و ... کاربرد دارد.

ویژگی ها و مزیت های مطالعه کار :

۱ – آگاهی از وضعیت فعلی کار

با مطالعه کار اطلاعات واقعی جهت بهبود وضعیت فعلی کار فراهم می گردد.

۲ – کاربرد (مطالعه کار)

قابلیت کاربرد در کلیه روشهای دستی و ماشینی را دارد و محدودیت خاصی در استفاده از آن وجود ندارد.

۳ - انعطاف پذیری :

شیوه های مطالعه کار منظم و پیوسته و در عین حال انعطاف پذیر هستند و قابلیت مطالعه کارهای مختلف را دارند.

۴ - ابزار مدیریت :

مطالعه کار ابزاری برای مدیریت است تا به وسیله آن از امکانات و منابع به نحو شایسته استفاده نماید.

۵ - مشارکت پذیری (مسئولیت):

استفاده از شیوه های مختلف مطالعه کار در بخش های مطالعه کار یا مهندسی مجدد باعث می گردد تا مدیران و سرپرستان نیز بعنوان مشاور ، همکار و یا مجری در مطالعه کار و ارائه روش جدید مشارکت داشته باشند.

نقش نیروی انسانی در مطالعه کار :

نیروی انسانی پیچیده ترین و غیر قابل پیش بینی ترین جنبه مطالعه کار و در عین حال اساسی ترین عامل بهبود کار می باشد که لازم است قبل از مطالعه و بررسی سایر عوامل با توجه به نقش کاربردی آن به این عامل مهم توجه ویژه شود، زیرا اگر فقط به جنبه های فنی ، مالی و ... توجه شود به دلیل اینکه در نهایت کار به وسیله نیروی انسانی انجام می شود موفقیتی بدلیل عدم توجه به این عامل (نیروی انسانی) کسب نخواهد شد ، لذا لازم است قبل از مطالعه و ارائه روش پیشنهادی بهبود کار ، نیروی انسانی را از موضوع مطلع و با دادن اطلاعات لازم به آن در خصوص موضوع زمینه را فراهم نمائیم در غیر اینصورت نیروی انسانی نقش بازدارنده و تخریبی به خود می گیرد.

منابع چهارگانه تولید :

منابع انسانی : شامل کلیه نیرو انسانی اعم از کارفرما ، کارشناس ، کارگر و ...

منابع مادی : شامل زمین ، کارخانه ، تجهیزات ، ماشین آلات و ...

منابع مالی : شامل سرمایه ریالی و اعتباری ، بودجه و ...

منابع اطلاعاتی : دستورالعمل ها و قوانین و مقررات ، سیستم های اطلاعات مدیریتی و ...

مطالعه کار :

شیوه علمی و عملی تجزیه و تحلیل و بررسی دقیق کار به طور منظم جهت حذف فعالیت ها و اقدامات غیر ضروری و رسیدن به روش های بهتر کار می باشد که بخصوص در زمان تأسیس شرکت ، ادغام ، تغییر تکنولوژی و کاهش پست های سازمانی کاربرد بهتر دارد.

مراحل مطالعه کار :

- ۱ - انتخاب کار
- ۲ - ثبت کار
- ۳ - بررسی و تحلیل
- ۴ - گسترش و توسعه
- ۵ - زمان سنجی
- ۶ - بیان روش جدید
- ۷ - اجرا
- ۸ - تثبیت و ابقاء

شیوه های مطالعه کار :

شیوه مطالعه روش یا روش سنجی کار : به منظور بهبود روشهای انجام کار مورد استفاده قرار می گیرد.

شیوه زمان سنجی : جهت تعیین زمان انجام کار مورد استفاده قرار می گیرد.

هدفهای روش سنجی یا مطالعه روش :

- ۱ - کاهش حجم کار از طریق بررسی روش موجود و ایجاد روش های آسان تر و مؤثرتر.
- ۲ - بهبود فرایندها و روش های کار
- ۳ - بهبود استقرار ماشین آلات در مناطق کاری
- ۴ - صرفه جوئی در کاربرد نیروی انسانی و حذف کارهای غیر ضروری و کمک به آسان تر کردن کار
- ۵ - ایجاد محیط مطلوب کار
- ۶ - استفاده بهینه از ماشین آلات ، تجهیزات ، موارد اولیه و ...

هدف های روش زمان سنجی :

- ۱ - تعیین و کاهش زمان های غیر مؤثر و تعیین زمان استاندارد.
- ۲ - مطالعه و برنامه ریزی نیروی انسانی جهت استفاده بهینه از ماشین آلات
- ۳ - بهبود برنامه ریزی کار و نظارت بر اجرای برنامه ها
- ۴ - ارائه شاخص های قابل قبول و مطمئن جهت اندازه گیری کارائی نیروی انسانی
- ۵ - ارائه راهکار مناسب جهت کاهش هزینه نیروی انسانی
- ۶ - ارائه نظام های دستمزد و تشویقی مناسب و کارآمد جهت پیشبرد کار.

ایجاد روش های مطالعه روش و زمان سنجی باعث افزایش بازدهی و کارائی سازمان می گردد به نحوی که هر دو روش در صورت استفاده علمی بصورت مکمل یکدیگر عمل می نمایند.

زمان استاندارد:

زمان مورد نیاز جهت ارائه کار با کارائی استاندارد اعم از زمان واقعی فعالیت و زمان های بیکاری مجاز را زمان استاندارد گویند.

فرمول محاسبه زمان استاندارد:

زمان بیکاری های مجاز + زمان نرمال :

زمان استاندارد

زمان های بیکاری مجاز :

به مجموع زمان های که کارگر در طی کار جهت رفع حوایج شخصی ، غذا خوردن ، ادعا فریضه نماز ، استراحت ، رفع خستگی ناشی ، تأخیرهای غیر قابل اجتناب و ... صرف می کند گفته می شود که به عنوان مثال زمان لازم جهت رفع خستگی ناشی از کار در امورات دفتری ۴ تا ۸ درصد و کارهای بدنی و سخت و ۸ تا ۲۵ درصد از زمان کار می باشد.

زمان نرمال :

مدت زمان مورد احتیاج یک فرد با مهارت متوسط در شرایط نرمال جهت انجام کار را گویند.

زمان مشاهده شده :

همان زمانی است که از طریق روش های زمان سنجی نظیر کوردنومتر و ... محاسبه شده است.

ضریب عملکرد مشاهده شده :

قضاوت زمان سنج در مورد میزان سرعت و کارائی نیروی انسانی در انجام جزء یا اجزاء کار می باشد.

ضریب عملکرد طبیعی :

سرعت متوسط طبیعی مورد نیاز نیروی انسانی جهت انجام کار در شرایط مناسب را گویند.

مطالعه کار

روش زمان سنجی

ارائه سرعت کار طبیعی کارگر جهت هر یک از اجزاء عملیات

اندازه گیری حجم کاری روش جدید (زمان واقعی)

تعیین زمان استاندارد روش جدید

بهبود در برنامه ریزی و کنترل عوامل تولید و هزینه

طرح تشویقی مناسب حقوق

کارائی و بازدهی بهتر

روش مطالعه روش

بهبود روش های انجام کار

تدوین بهترین روش با توجه به شرایط واقعی مشاهده شده کار
ارائه روش مشخص و زمان سنجی شده
استفاده مؤثر از مواد اولیه ، ماشین آلات و تجهیزات
استفاده بهینه از نیروی انسانی

ارتباط شیوه های مطالعه کار و افزایش کارائی

شیفت های کاری (نوبت کاری) :

کلیه مشاغل موجود اعم از تولیدی ، خدماتی ، صنعتی ، درمانی ، نظامی ، اداری و ... در برخی از موارد بنا به ضرورت ملزم به اجرای کار بصورت شیفت یا نوبت کار می باشند شیفت های کاری در قیاس با کار معمول روزانه دارای محدودیت های فراوانی برای نیروی انسانی می باشد از این رو استقبال چندانی از این شیوه کار از سوی پرسنل به صورت داوطلبانه صورت نمی پذیرد و کارکنان به اجبار و بنا بر شرایط زمانی ، بعد مسافت و ... تن به چنین روشی کاری می دهند لذا قانون گذار مزایائی را در قالب قوانین کار به کارکنان این نوع مشاغل اختصاص داده است.

انتخاب چگونگی شیفت های کاری بستگی به امکانات ، نیاز و مشکلات سازمان و کارکنان دارد که بر همین اساس با توجه به امکانات و نیاز سازمان و مشکلات پرسنل بخصوص بعد مسافت تخصص و ... با نظر کارکنان و سرپرستان و نیاز سازمان به روش های ذیل قابل اجرا می باشد:

الف : شیفت های چرخشی با ۲۴ ساعت کار و ۴۸ ساعت استراحت

ب : دو نوبت کار ۸ ساعته با قطع کار در پایان روز و هفته

۱- (۸ ساعت صبح ، ۸ ساعت عصر و شب استراحت).

(۶ صبح تا ۱۴ شیفت صبح و ۱۴ تا ۲۲ شیفت عصر می باشد).

۲- (سه نوبت کار ۸ ساعته با قطع کار در تعطیلات آخر هفته).

(۸ ساعت صبح ، ۸ ساعت عصر - ۸ ساعت شب که شیفت شب از ساعت ۲۲ تا ۶ صبح می باشد).

۳ - عملیات کاری کاملاً پیوسته که در این روش سازمان بدون در نظر گرفتن تعطیلات و فعالیت ها ملزم به فعالیت بصورت مستمر می باشد نظیر کار پرستاران ، مراکز اورژانس ، آتش نشانی ، پلیس ، اتفاقات آب ، برق، گاز و که کارکنان در سه شیفت کاری بصورت های مستمر و توافقی فعالیت می نمایند.

به استناد مادتين ۱۵ تا ۵۹ قانون کار :

۱ - ساعات کاری طی روز ۸ ساعت و در هفته ۴۴ ساعت می باشد و در صورت ارجاع کار اضافی به کارگر می بایست ۴۰٪ اضافه بر مزد هر ساعت کار عادی به عنوان اضافه کار به کارگر پرداخت گردد.

۲- در مشاغل سخت و زیان آور و زیرزمینی ساعات کار نباید از ۶ ساعت در روز و ۳۶ ساعت در هفته تجاوز کند.

۳ - در کارهای نوبتی ممکن است ساعات کار از ۸ ساعت در شبانه روز و ۴۴ ساعت در هفته تجاوز کند.لکن جمع ساعات کار در چهار هفته متوالی نباید از ۱۷۶ ساعت تجاوز کند.

۴ - کارگری که در طول ماه به طور نوبتی کار می کند و نوبت های کار وی در صبح و عصر واقع می شود ۱۰٪ و چنانچه نوبت در صبح ، عصر و شب قرار گیرد، ۱۵٪ و در صورتی که نوبت ها به صبح و شب یا شب و عصر بیفتد ۲۲/۵٪ علاوه بر مزد بعنوان فوق العاده نوبت کاری دریافت خواهد کرد.

۵ - برای کار در شب تنها به کارگران غیر نوبتی ۳۵٪ اضافه بر مزد عادی تعلق می گیرد.

تعریف طبقه بندی مشاغل :

دسته بندی و تنظیم مشاغل در گردهمائی از مشاغل مشابه و استقرار آنها در طبقات و درجات مختلف به طوری که رابطه صحیح و معقول بین عوامل ذیل بوجود آید.

۱ - وظایف اختیارات و مسئولیت های مشاغل

۲ - شرایط احراز شغل

۳ - حقوق و مزایا

طرح طبقه بندی مشاغل :

قانون طرح طبقه بندی مشاغل در کارگاه ها در اسفند ۱۳۵۲ با هدف و پرداخت مزد مساوی در برابر کار مشابه به تصویب رسید به استناد ماده ۲ این قانون با هدف نهائی ایجاد یک نظام جامع فردی شامل شرح وظیفه ، ارزیابی مشاغل ، دستورالعمل اجرائی و جدول مزد به شرح ذیل می باشد :

الف (شرح شغل :

- ۱ - عنوان شغل : معرف نوع کار ، مشخصات و اهمیت نسبی آن
- ۲ - تعریف شغل : حاوی شرح مختصری درباره خصوصیات اصلی کار و مسئولیت نسبی شغل
- ۳ - شرایط احراز شغل : شامل حداقل شرایط تحصیلی ، تجربی و سایر شرایط لازم جهت تصدی شغل

ب (ارزیابی مشاغل :

براساس ضوابطی از قبیل مهارت و مسئولیت شرایط کار است که ارزش و اهمیت یک شغل نسبت به سایر مشاغل را تجزیه و تحلیل (کمی و کیفی) می نماید که منجر به تعیین طبقات شغلی می گردد.

ج (دستورالعمل اجرائی طرح :

حاوی مقرراتی است که به موجب آن وضع استخدامی شاغل با توجه به شرایط زیر تعیین می گردد:

- ۱ - چگونگی تطبیق وضع شاغلین با طرح طبقه بندی
- ۲ - نحوه احتساب پایه ها و شرایط ارتقاء شاغل و تعیین طبقه و پایه جدید
- ۳ - تعیین شرایط جانشینی عوامل شرایط احراز شغل
- ۴ - شرایط و مدت کارآموزی
- ۵ - شرایط و پرداخت حقوق های بالاتر از مزد طبقه و پایه استحقاقی
- ۶ - پیش بینی مواردی که منجر به تجدید نظر و یا تغییر کلی طرح طبقه بندی مشاغل می شود.

نظریه های موجود در طرح طبقه بندی مشاغل (کارشکافی):

- الف) تطبیق فرد با شغل : وظایف و ویژگی های هر شغل بدون توجه به نوع استعدادهای اشخاص مشخص و سپس شرایط احراز شغل به تناسب وظایف تنظیم می شود.
- ب) تطبیق شغل با فرد : نیروی انسانی موجود بررسی و متناسب با شرایط و توانائی ها و استعدادهای هر شخص ، شغل معین و یا کار خاصی به وی محول می شود.

روش های جمع آوری اطلاعات شغلی:

- ۱ - پرسشنامه
- ۲ - بررسی سوابق
- ۳ - مشاهده
- ۴ - روش ترکیبی