

دانشگاه کاشان

موضوع :
جزوه مدیریت تولید

استاد مربوطه :
مهندس صالح علوی

جلسه اول

مدیریت: از امکانات به نحوی استفاده شود که به یک محصول بهتر و با کیفیت تری دست پیدا کنیم.

در زمان سومری ها برای امور کشاورزی و صنعت مدیر داشته اند.

سیستم مدیریت برای کانال های آبیاری و آبرسانی، تقسیم زمینها، تکثیر حیوانات اهلی، مصری ها هم سیستم مدیریتی منضبطی داشته اند.

در زمان هخامنشیان سیستم های مدیریتی به شدت بیشتری حاکم بوده.

به طور مثال کوروش می گفت شب که می شود باید تمام کارهای فردا را تعیین کنیم. در بحث لشکرکشی مدیریت بحث بسیار مهمی است.

روی الواح حساب کتاب های ساختمان سازی قصر را نوشته حسابداری شما منظمی داشته سیستمی برای تشویق داشته که اگر کارگر خوب کار کرد چطور پاداش داشته باشد و سیستم کنترل کار و کنترل کیفیت کار انجام شده داشته اند.

یونانی ها اولین قومی بوده اند که همه ی علوم را گردآوری و تحلیل می کردند به خصوص در مدیریت آنها قوانین و تعریف هایی را پایه گذاری و مدون کردند.

زرتشت: رهبران را به رعایت قانون و عدالت دعوت کرده است. اعتقادات جدیدی برای اداره حکومت ارائه داده که شالوده حکومت های ایرانی شده است از لحاظ تفکر ایرانی ها به انسانیت انسانها توجه کرده اند.

چینی ها در بحث مدیریت بسیار پیشرفته بوده اند.

کفنیوس: مبانی برای حکومت، ارتقای افراد، گزینش افراد ایجاد می کند که سالها حتی در کشورهای اروپایی نیز به کار گرفته می شده است.

قرون وسطی را می شود زمانی برای تحول در سیستم مدیریت دانست ولی ارتقای انسان نبوده بلکه برای اداره املاک زیاد کلیسا ناچار شدند سیستم های مدیریتی به وجود آورند که بهتر است که بردگان را مطیع خود کنند. که باعث شد به مدیریت توجه شود و دانشمندان مطالعات کنند و اطلاعات جامعی را مدون نمایند.

منشا تحولات در مدیریت از زمان قرون وسطی بوده است.

ماکیاول در دوران قرون وسطی ظهور کرده. 3 کتاب معروف ماکیاول:

شاهزاده، هنر جنگ، تاریخ فلورانس

شاهزاده: دستور عملی سیاسی برای رهبری که باید یگانگی وحدت را به وجود آورد. و به تهاجمات بیگانگان پایان دهد.

به گفته ماکیاول: لازم نیست که انسانیت و دین و پاکدامنی و .. را رهبر داشته باشد بلکه باید تظاهر کند که همه ی اینها را دارد.

فرض یک صنعت روستایی، هنری ساده و ابتدایی است البته فرش هایی که به صورت اولیه و ساده بافته می شوند به طور مثال ذهنی بافت و ... به شکل ساده زیاد نیاز به بحث مدیریت ندارد. اگر به صورت عالمانه از رنگ ها و یا ابعاد خوب و یا .. استفاده کرد یعنی از بحث مدیریت استفاده کرده.

در تاریخ فرش 2 الی 3 مورد فرض نفیس است.

مانند فرش پاریزیک 2500 سال پیش، طرح و رنگ و نقش و جنس آن نشان می دهد.

عالمانه بودن بافت آن بوده است. فرش بهارستان با ابعاد 60 گز در 60 گز است. دارای مرصع کاری و ...

حتما برای تولید آن به مدیریت شدید نیاز است، زیرا پروژه بسیار بزرگی بوده است. در دوران صفوی کارگاه های متمرکز فرشبافی هست که بسیار بزرگ بوده اند و در نقاط فرش خیز همچون کاشان قرار داشته اند.

شاه عباس اصرار داشت که هر منطقه ای از طرح های خودش استفاده کند که باعث تنوع فرش و طرح باشد. و بنابراین با سلیقه های مختلف جور شده و مشکل فروش پیدا نمی کرد. گر چه در دوره های صفوی فرشبافی به اوج خود رسید و در موزه ها فرش های زیادی از آن دوره است و ارتباط خوبی با کشورهای خارجی برای فروش دانسته است. در زمان قاجار دوباره بحث فرش رونق گرفت به خصوص در دوره ناصر الدین شاه یک جهشی در آن بوجود آمد. و کارگاهی متمرکز دوباره بوجود آمد تا نیاز به مدیریتی دقیق داشته است.

جلسه دوم

در حوزه علوم انسانی علم مدیریت قدرتی ذاتی است و قدری اکتسابی که با آموزش حاصل می شود هیچ یک به تنهایی امکان پذیر نیست.

مدیریت: هنر و علم هدایت و هماهنگ کردن کوشش انسانها و به کارگیری آن ها برای نیل به اهداف سازمان.

مدیریت: یعنی کنترل عناصر مسئول و زیر دست به طوری که تلاش های آنها برای تحقق اهداف سازمان هماهنگ شود.

مدیریت اتخاذ تصمیم برای پیشبرد امور، اخذ اطلاعات و تنظیم آنها برای انجام اعمال سازمان .

مدیریت: کنترل عملیات سازمان به طوری که بتوان در جهت تحقق اهداف سازمان به طور موثر و با صرفه جویی گام برداشت.

فرایندی است که بوسیله آن فعالیت های فردی و گروهی همسو و هماهنگ شود.

مدیریت فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازمان دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

این تعریف شامل موارد زیر است.

- 1- مدیریت یک فرآیند است یعنی دارای هدف، ساختار نتیجه است.
- 2- در مدیریت هدایت انسانها نهفته است هدایت مجموعه ها نهفته است.
- 3- مدیریت موثر تصمیم های مناسب می گیرد و به نتایج مطلوب دست پیدا می کند.
- 4 - مدیریت کار را به تخصیص و مصرف مدورانه منابع گفته می شود.
- 5- مدیریت بر فعالیت های هدفدار متمرکز است.
- 6- به کارگیری موثر و کارآمد منابع مورد نظر است.
- 7- به وظایف مدیریت که شامل سازماندهی و برنامه ریزی است اشاره دارد.
- 8- در این تعریف به محیطی که در آن فعالیت صورت می گیرد اشاره دارد چه ارزش های در این محیط حاکم است، این افراد مجموعه

سیر تحول مدیریت

نظریه های کلاسیک راجع به مدیریت تقریباً به 100 سال پیش بر می گردد. از زمانی که کارها به صورت صنعتی انجام شد. در این زمان بود که بحث مدیریت خود را بیشتر نشان داد. تعداد نظریه های تیئور بیش از بقیه افراد است.

- 1- مدیریت جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی.
- 2- کسب هماهنگی در فعالیت گروهی به جای تشدد در عمل.
- 3- جلب همکاری افراد به جای آشفته گرایی با کار و تلاش زیاد.

سایر مکاتب این نکته را بیشتر مورد توجه قرار داده اند. برای بازده بیشتر کار و تلاش بیشتر نیاز است.

5- تلاش به منظور ارتقای سطح رشد تمام کارکنان برای ترقی خود و سازمانشان.

تیلور در واقع به مسائل انسانی و به روحیات انسانها و نیازهای عاطفی انسان آن وجور که باید توجه نداشته و نظرش بیشتر کارکردن همراه با توییح و تمجید است.

مکتب دیگر کلاسیک مدیریت مکتب اصولگرایانه است. بنیانگذاری هنری فایول فرانسوی است. مطالعات او در سالهای جنگ جهانی در علم مدیریت بوده.

اصول 14 گانه مدیریت از نظریه های هنری فایول است.

1- تقسیم کار: اعتنا ندارد که هر چه کارها به اجزای کوچکتر تقسیم شود و هر کاری به هر فردی سپرده شود و چنانچه تعداد کارها و مسئولیت های سپرده به یک فرد کمتر شود این شخص می تواند مسلط تر و تواناتر در عملکرد کار خود باشد.

با این روش مهارت و تخصص فرد بیشتر می شود.

2- اختیار: اگر چه مسئولیتی به فردی داده می شود. به تناسب آن کار باید به او اختیار داد اختیار و مسئولیت باید هماهنگ و تعادل باشند.

3- انضباط در مدیریت: یعنی توافق هایی بین مدیر و افراد زیر دست بوجود آید که افراد زیر دست خود را متعهد به اطاعات و فرمانبرداری از مدیر کنند

4- وحدت فرماندهی: یعنی یک کارمند از یک نفر دستور بگیرد و بداند که باید از چه کسی دستور بگیرد.

5- وحدت مدیریت: برای یک برنامه با هدف خاص یک مدیر واحدی باید انتخاب شود.

6- وابستگی منافع فردی به منافع کلی سازمان: افراد باید منافع خود را در خود سازمان جستجو کنند. ارتقای فرد در گرو ارتقای سازمان باشد.

- 7- جبران خدمات کارکنان: منصفانه باید خدمات را جبران کرد به تناسب زحمت و شایستگی باید آنها را ارتقا داد به صورت مادی، معنوی، مادی و ... عدالت در مدیریت وجود داشته باشد.
- 8- تمرکز: یک سازمان مانند یک ارگان یا مجموعه زنده است.
- 9- سلسله مراتب: در هر سازمانی لازم است که دستور از جایی آغاز شود اگر سلسله مراتب نباشد حرف شنوی از کسی وجود ندارد و هرج و مرج بوجود می آید سلسله مراتب یا مسیر رمان گاهی بسیار طولانی می شود و هر چه کوتاه تر باشد مفید و بهتر است. اگر سلسله مراتب بلند و طولانی باشد علمياتی شدن دستورها طولانی می شود.
- 10- نظم: یکی از ارکان لازم برای مدیریت برای انجام درست کارها و گردش امور در سازمان لازم است. افراد و اشیاء در جایگاه مناسب خود قرار گیرند.
- 11- عدالت: یعنی با کارکنان سازمان با عدالت رفتار شود. اگر نشود طبیعتاً باعث سردی و دلزدگی از کار می شوند.
- 12- ثبات کارمند: مدت زمان زیادی طول می کشد که کارمند تجربه های مناسب را در مورد کار مربوط پیدا می کند. در شغل خود بماند چون تخصص پیدا کرده و جبران همه گذشته های خود را بکند.
- 13- ابتکار عمل: یعنی کارها روی حساب و کتاب باشد و با برنامه ریزی مناسب باشد هر کس در هر زمانی و مکانی چه عملی باید انجام دهد. باعث تسلط در کار احساس رضایت و شادی در سازمان بوجود می آید.
- 14- ایجاد احساس یگانگی در سازمان: افراد سازمان احساس همدلی و یگانگی داشته باشند و اصطلاحاً روحیه دسته جمعی و گروهی داشته باشند.

نظریه بوروکراسی: به معنای بورو (دفتر کار) کراتی (حکومت) بر می گردد به حدود 100

سال پیش

بعد از نظریه های کلاسیک مکتب روابط انسانی بوجود می آید با دانشمند التون مایوبینانگذارش بوده. تاکید بیشتر بر فاکتورهای انسانی است. و اعتقاد دارد که فاکتورهای انسانی در مدیریت اثر بخش از متغیرهای فنی بیشتر است. توجه بیشتر به خواسته های انسانی مدیریت اثر بخشی را حاصل می شود.

در 50-60 ساله اخیر مکاتب جدید بوجود آمده که یکی بر این اساس استوار است که در واقع سازمان را به عنوان یک سیستم در نظر می گیرد و این سیستم مدیریت نظام گرا گفته می شود بر روی ورودی پردازش هایی را انجام می دهد تا خروجی مناسب بوجود آید. بعد از آن مدیریت اقتضایی است که بوجود آمده که اساس آن بر این واقعیت تاکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می دهد وابسته به شرایط است و به وضعیت بستگی دارد.

مدیریت موثر به مبنای اقتضای شرایط عمل می کند.

نظریه دیگر در راجع به مدیریت تحت عنوان نظریه نقش های مدیری است که در این نظریه مدیریت نقش ها و رول های متفاوتی را برعهده دارد. مثل نقش تولیدی مدیر، نقش اجرایی مدیر، نقش ابداعی مدیر و نقش ترکیبی مدیر (نقشی مهم)

استراتژی های فردی را به استراتژی های گروهی تبدیل کند نقش ترکیبی مدیر باعث این مورد می شود.

جلسه سوم

تصمیم گیری

فعالیت های	فعالیت های	فعالیت های	فعالیت های	فعالیت های
------------	------------	------------	------------	------------

مربوط به	مربوط به	مربوط به	مربوط به	مربوط به
تعیین وجود	ارزیابی هر یک	ساختن راه حل	شناسایی و	در آوردن راه
مساله و اهمیت	از بدیل ها و	های بدیل	تعریف و	حل انتخاب
آن	ارزیابی یکی از		تشخیص مسائل	شده
	آنها			

حل مساله

مساله یابی

یکی از ارکان مهم مدیریت تصمیم گیری است.

اصل و اساس مدیریت تصمیم گیری است. و جنبه اصلی مدیریت است تصمیم گیری یعنی

حل مساله و لو هر چند کوچک.

دانستن و فرآیندها در یک تصمیم گیری موثر مهم است.

مساله یابی، انتخاب، تصمیم گیری، حل مساله (جز موارد تصمیم گیری است)

قبل از تصمیم گیری باید بینیم اصلا مساله ای برای حل وجود دارد یا خیر.

موضوع دوم شناسایی مسئله است. تا مساله شناسایی نشود راهی برای حل آن پیدا نخواهد

شد.

موضوع سوم راه حل های مختلف را برای حل مساله پیدا می کنیم با توجه به اطلاعات و

تجربیات.

موضوع چهارم ارزیابی هر یک از راه های مختلف درمان مسئله

موضوع پنجم به اجرا در آوردن درست و صحیح راه پیدا نشده در جهت رفع مساله هم موارد

فرآیندهایی است در حل مسله و یک تصمیم گیری مناسب و خوب تشخیص وجود مسله و

راه های تشخیص آن قدم اول تصمیم گیری و مدیریت است. بی وجود مسله تصمیم گیری

معنایی ندارد.

روش های مختلف جهت مسئله یابی

روش مسئله یابی رسمی - روش مسئله یابی غیررسمی.

مسئله یابی رسمی: شامل 1 روش مستقیم و 3 روش غیرمستقیم.

مستقیم: در این روش مدیر مجموعه از شرایط و وضعیت های بوجود آمده پی به وجود مسئله می برد.

شرایط به وجود آمده و مدیر به وجود مسئله پی برده

1- انحرافات از تجربیات گذشته مجموعه: کاهش یک وضعیت حال خواه این وضعیت مطلوب

بوده باشد یا خیر ولی به هر حال از هر وضعیت موجود کمتر و کاهش داشته.

2- انحراف از برنامه تعیین شده: نرسیدن به اتفاق های پیش بینی شده.

3- پیشی گرفتن رقبا.

4- عقب افتادن از رقبا.

روش های غیرمستقیم مسئله یابی

1- از طریق کارکنان موسسه مسال به مدیر انتقال پیدا کنند. (مدیر خود را صاحب صلاحیت

می دانند و دیگر اینکه کارکنان از آینده هراس دارند.) دو دلیل جهت انگیزه کارکنان از

گفتن مسائل به مدیر.

2- مسائل از طریق مافوق ها منتقل می شوند.

3- از طریق ارباب رجوع

مسئله یابی غیر رسمی: به این ترتیب که خیلی از مدیران قبل از اینکه علائمی از وجود

مسئله در مکاتبات و صحبت ها آشکار و شد مدیرانی با تجربیات و بینش های بدست آورده

در صدد حل مسئله بر می آیند.

تصمیم گیری: فرایندی را تشریح می کند که از طریق آن راه حل مسئله ی معینی انتخاب می گردد.

انتخاب: به مجموعه فعالیت های فرد بر می گردد که موجب گزینش یک بدیل از مجموعه بدیل ها می شود.

فرآیند حل مسئله: به یک دسته فعالیت های گسترده ای که یافتن وبه اجرا در آوردن راه حلی برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب را در بر دارد (یافتن جواب هایی برای سوال ها) انواع مسئله ها و تصمیم ها

تصمیم گیری خوب تصمیمی است 90% بر اساس اطلاعات و 10 درصد بر اساس بینش فردی باشد.

تصمیم گیری روینگ (Roating) یا تکراری.

تصمیم های بدیع و تازه (تصمیم های برنامه ریزی شدن)

تصمیم هایی در شرایط اطمینان با توجه به اطلاعات کافی و وافی

تصمیم هایی در شرایط مخاطره ای (احتمال خطر ناشی از گرفتن تصمیم)

تصمیم هایی در شرایط عدم اطمینان

تصمیم های برنامه ریزی شده بر اساس رویه های جاری شرکت گرفته می شود.

حسن این تصمیم ها این است که مدیر وقتی صرف این تصمیم های جزئی نمی کند به نوعی

تصمیمات برنامه ریزی اختیارات مدیر را می گیرد.

تصمیمات برنامه ریزی نشده: تصمیمات مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد تکرار نشدنی.

چگونه برای حل یک مسئله تصمیم گیری کنیم؟

1 آیا مسئله سهل و آسانی است:

2- آیا مسئله خود به خود حل می شود؟ الویت بندی مسئله توسط مدیر.

3- آیا این مسئله ارجاع شده را من باید تصمیم گیری در موردش داشته باشم یا مرجع کسی دیگر است جهت تصمیم گیری.

هر چه مرجع به منشا مسئله نزدیک باشد مرجع برای رسیدن به نتیجه برای حل مسئله توانا تر است و ترجیح داده می شود.

4- هر چه ممکن است مسائل کمتری به رده های بالا منتقل می شود.

5- هر چه ممکن است مسائل بیشتری به رده های پایین تر منتقل شود.

باعث مشارکت بیشتر آنها و مدیران رده ای بالا و وقت آزادتری جهت مسائل دیگر پیدا می کنند.

چه موقع کار باید به رده های بالاتر منتقل شود. (مسئله بر بخش های خارج از حوزه

سرپرستی تاثیر دارد و یا خیر) آن موقع مسئله باید به رده های بالا منتقل شود.

آیا مسئله تاثیر خیلی زیادی بر حوزه سرپرستی من دارد یا خیر آن موقع تصمیم را به رده های بالا منتقل می کنیم.

آیا مسئله به اطلاعات که فقط در سطوح بالا است نیاز دارد یا خیر تصمیم گیری به رده های بالاتر منتقل شد.

آیا تصمیم من به میزان قابل توجهی از بودجه واحده من کم می کند یا خیر. آیا این مسئله در حوزه مسئولیت ها و اختیارات من هست یا نیست؟

فرآیند منطقی حل مسله

1- شناسایی وضعیت	2 ایجاد بدیل	3- ارزیابی و انتخاب	4- اجرا و پیگیری
-تعریف مسئله	- جستجوی	- بدیل های	- برای اجرای

- تشخیص علل	بدیل ها	گوناگون ارزیابی	تصمیم و برنامه
- تشخیص اهداف	- ارزیابی	شود،	ریزی
- تقسیم	نباید در این	- بهترین بدیل	- هدایت معایب
	مرحله انجام	انتخاب شود،	ضمن اجرا
	شود.		- انجام
			اصلاحات

مدیرانی که تجربه زیادی ندارد بهتر است فرآیندهای منطقی را دنبال کنند.

در مرحله دوم باید راه حل را پیدا کرد به ارزیابی مسئله نپردازیم.

1- شناسایی وضعیت

مسئله: چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به خطر می اندازد

مثلا استعفای کارکنان یک موسسه مسئله باشد.

استعفای کارکنان یک موسس یک فرصت باشد.

تشخیص علل مسئله

صرف دانستن یک مسئله به تنهایی کافی نیست.

جلسه چهارم

2- ایجاد بدیل ها: راه حل های ممکن را برای یک مسئله پیدا کنیم. در این مرحله نباید

وسوسه شویم با یک بدیل به این فکر باشیم که این بهترین راه است.

3- ارزیابی بدیل ها: ارزیابی بهترین بدیل ها:

ملاک های ارزیابی:

1- هر بدیل با توجه به اهداف و منابع سازمان تا چه حد منطبق بر واقعیت است.

2- هر بدیل چه قدر به حل مسئله کمک می کند.

3- قابل اجرا بودن بدیل

4- عوارض جانبی بدیل ها چقدر است.

5- توجه به بایدها و شایسته ها

4- اجرا و تصمیم گیری: باید مقدمات لازم را برای فراهم کنیم دستورات مناسب صادر شود.

منابع لازم تخصیص داد شود. مسئولیت اجرای کارهای خاص به افراد مناسب داده شود.

آمادگی انجام اصلاحات را پیگیری کنیم.

توجه به خطرهای و مخاطره ها در اجرا.

در این مرحله مدیران جهت اجرا و پیگیری توجیه شوند.

کلیه مراحل مختلف بین اجرا را باید کنترل کنیم.

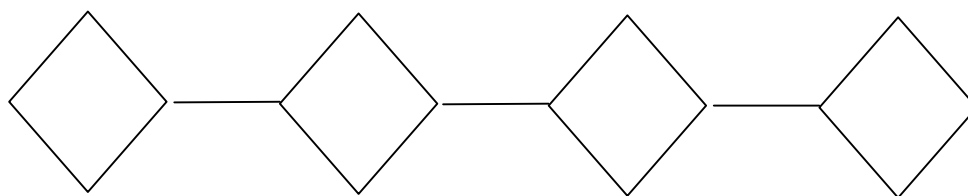
چه تصمیمی قابلیت اجرایی دارد؟

1- تصمیم به لحاظ عینی تصمیم خوبی باشد. منطقی باشد.

2- زمینه اجرا در مدیران فراهم باشد. زمینه پذیرش تصمیم را داشته باشند.

بهبود توان فردی در حل مسئله یا تصمیم گیری

نمودار موانع اخذ تصمیمات درست



موانع و محدودیت های غیرفردی برای تصمیم گیری منطقی:

- 1- ارزش های متفاوت: تفاوت بین مدیر با بالا دست و پایین دست.
- 2 گاهی تصمیم ها در مواجهه با حوادث ها ناتوان است. یعنی تصمیم نمی تواند عوارض به طبع تصمیم را بپوشاند.
- 3- عدم اطمینان: نوشتن اطلاعات، شناخت ناکافی و...
- 4- معقولیت نسبی
- 5- رضایت مندی: مدیر به جای اینکه تلاش کند برای عالیتترین تصمیم به اولین تصمیم و بدیل رضایتمند اکتفا می کند و حق انتخاب دیگر بدیل ها را از خود می گیرد. بین خوب و خوبتر، خوب را انتخاب می کند.
- 6- تدابیر وضعیت: به وضعیتی اشاره دارد که تصمیم گیری ما گاهی درگیر مسائل سیاسی است.

کلیه بر موانع فردی در حل مسئله

- 1- تصمیم گیری فرآیند منطقی تصمیم گیری را بدانند. باعث افزایش اعتماد به لحن می شود. شناخت فرآیند تصمیم گیری.
 - 2- کارها را الویت بندی کنند.
 - 3- اطلاعات لازم را کسب کند(مدیر اطلاعات کسب کرده اش زیاد باشد در حال افزایش)
 - 5- پیشبرد منظم و منطقی کارها، جمع آوری بدیل ها
- روش هایی برای کمک به مدیر در حل مسئله
- 1- تفکر خلاق (خلاقیت و نوآوری)
 - 2- استفاده از فنون های ریاضی در برنامه های مدیریتی (تفکر خلاق)

نام محصول

توجیه اقتصادی فنی

مشخص کردن محل کارگاه

محاسبه مواد اولیه

نوع ماشین آلات، تعداد آنها، تامین آنها

ساختمان (محل کارگاه)

نحوه استقرار دستگاه ها

جلسه پنجم

بهره وری

بهره وری: رابطه ی محصول تولید شده توسط یک سیستم تولیدی یا خدماتی و نهادهایی که

برای تولید آن محصول به کار می رود.

هر چه نسبت ستاده به داده بیشتر باشد

می گویند بهره وری این سیستم بالاتر است.

بهره وری: استفاده کار از منابع که شامل کار، زمین، سرمایه در کارخانجات و موسسات

تولیدی جهت تولید یک محصول.

بهره وری در گذشته به معنای کار کردن بیشتر بوده است. (کار بیشتر و حتی مزد کمتر)

بهره وری امروز: به معنای کار کردن با آگاهی بیشتر است. نه سخت تر کار کردن زیرا کار سخت

از طاقت و تحمل انسان خارج است.

اثر بخشی کار هم مورد نظر است.

کاربردهایی که معیار بهره وری می شوند داشته باشد

1- مقایسه معیار بهره ورزی یک واحد با گذشته خودش

2- مقایسه با واحدهای مشابه

3- مقایسه بهره وری با یک هدف

بهره وری ملاکی است برای مقایسه

عوامل موثر بر بهره وری عبارتند از:

1- شرایط اقلیمی

2- شرایط فرهنگی

3- شرایط مدیریتی

4- وضعیت عوامل انسانی

5- شرایط فنی

6- شرایط اجتماعی

7- شرایط سیاسی

8- ساختار جمعیتی

8 ساختار جمعیتی وضعیت جمعیت از لحاظ سنی

تغییرات ساختاری

در عوامل فنی اینکه کشور تا چه حد و میزانی از تکنولوژی برخوردار است.

برای تولید هر 100 کیلوگرم نخ نمره 9 متر یک برای فرش های ریزباف

زمان عصر	نوع استفاده	ساعات کار لازم
	دوک ساده	12/500
قبل از ق 14 میلادی	چرخ رسیدگی دستی	ساعت 3120
1764	ماشین MULE دستی	392
1790	ماشین MULE با نیروی محرک	32
1920	ماشین رینگ اولیه	8

کمتر از نیم ساعت

حال حاضر

نقش عامل انسانی در بهره وری

عامل انسانی مهمترین نقش را در بهره ورزی دارد، چرا که این انسان در همه ارکان موثر است

1- دیدگاه کلاسیک ها (تیلوریست) کارگران غیرقابل اطمینان بوده و تنها زمانی که به شدت کنترل شده و از نزدیک سرپرستی شوند کار می کنند.

- مهمترین هزینه قابل کنترل در تولید هزینه کار است، بنابراین کار سخت طولانی تر و مزد کمتر مترادف با سود بیشتر است.

- کارگران تنها با پاداش های مادی انگیزش پیدا می کنند.

2- دیدگاه (ثئوری) روابط انسانی

- انسان موجودی احساسی است تا یک موجود (عقلانی - اقتصادی، بنابراین نیازهای انسان متنوع تر و پیچیده تر از آن است که تیلور و دیگران تصور کرده اند. افراد دارای نیازهای احساسی و اجتماعی هستند که می تواند نسبت به انگیزه های مادی بر رفتار آنان در کار موثرتر باشد.

- سازمان ها سیستم های تعاونی - اجتماعی هستند نه واحدهای ماشینی افراد می خواهند نیازهای احساسی خود را از طریق تشکیل گروه های غیررسمی تامین نمایند.

در نقش عوامل انسانی موضوع رضایت شغلی نیز مطرح می شود.

فردی که در محیطی کار می کند در واقع باید با رغبت و علاقه باشد و از محیط کار رضایت داشته باشد.

خود رضایت شغلی متاثر از مواردی است.

یکی از عوامل بهره ورزی نقش عوامل انسانی است که بخش زیادی از آن در بحث رضایت شغلی مطرح می شود.

رضایت شغلی

طبق نظر کورت لوین: رضایت شغلی تابع 2 عامل است.

عامل شخصی، عامل محیطی

سن نوع مدیریت

جنس میزان مشارکت فرد در محیط کار

سابقه کار امکانات رفاهی موجود

تحصیلات حقوق

تاهل ...

طبق نظر هرز برگ رضایت شغلی تابع 2 عامل است.

عوامل بهداشتی، عوامل انگیزشی **B** موفقیت کار ، قدر دانی از افراد در محیط کار، پیشرفت

در شغل ماهیت کار و وظایف محوله به او مسئولیت و آزادی عمل در تصمیم گیری شرایط

کار، رابطه با همکاران امنیت شغلی، خط مشی مدیریت سازمان

عوامل بهداشتی بیشتر به رفع نیازهای انسان توجه دارد.

عوامل بهداشتی بیشتر به رفع نیازهای انسان در سطوح بالا توجه دارد.

رضایت شغلی تحت تاثیر عوامل اجتماعی و به نوعی فرهنگی می باشد.

هر چه ارزشهای فرهنگی در مرتبه بالاتری باشد طبیعتاً رضایت شغلی نیز افزایش می یابد

عوامل موثر بر رضایت شغلی با توجه به تحقیقات انجام شده در ایران

1- جنس کارگر

2- سن کارگر

3- سابقه کار

4- احساس مالکیت در واحد تولیدی

5- سمت سازمانی

6- تحصیلات

7- حقوق و مزایا

کارگران زن بیشتر از رضایت شغلی خود برخوردار هستند.

با بالا رفتن سن کارگر رضایت شغلی کارگر هم بیشتر می شود با بالا رفتن میزان تحصیلات

رضایت شغلی پایین می آید

جلسه ششم مدیریت تولید

تولید به معنای ساختن، تولید کردن است.

برای تولید به پنج عامل نیاز است

1- افرادی که کار انجام می دهند

2- تجهیزات

3- مواد اولیه

4- سرویس

5- کنترل

در صورت نبودن یکی یا هر سه تولید غیرممکن است علاوه بر این سه عامل به یک عامل

دیگر به نام سرویس دهی شامل همه کارهای جنبی و غیر جنبی است

5 – کنترل

در صورت نبود دو عامل آخر عمل تولید استمرار پیدا نخواهد کرد.

مدیر کل

طراحی فروش تولید امور کارکنان سرویس حسابداری سرویس کنترل

مدیر تولید

کنترل کیفیت برنامه ریزی تولید کنترل تولید تعمیرات و نگهداری

در هر کارخانه بخش تولید مهمترین بخش است.

اهداف بخش تولید:

1- اطمینان از اینکه محصول ساخته شده کار مورد نظر را با کیفیت مطلوب انجام دهد.

2- ساخت محصول به مقدار لازم

3- آماده کردن محصول در موعد مقرر.

4- نظارت بر اینکه امور فوق با حداقل هزینه انجام گیرد.

وظیفه مدیریت تولید: تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی در کوتاه مدت و بلند مدت

برای دستیابی به اهداف فوق باید صورت بگیرد.

انواع تولید (از لحاظ چگونگی تولید)

1- تولید تکی 2- تولید دسته ای 3- تولید پیوسته

تکی: در این نوع تولید تمام نیروها صرف تولید یک محصول می شود تا تولید محصول به

انجام برسد. مثال کشتی سازی - ساختمان سازی

دسته ای: زمانی است که می خواهیم بیش از یک محصول تولید کنیم.

مانند: ساخت کنسرو، ساخت پیچ و مهره

در این بخش در استفاده از تجهیزات مدیر تولید باید بیشتر حساس باشد و حدسش جمع

باشد.

پیوسته: همیشه یک نوع محصول را تولید می کنیم بر اساس خط تولید، مراحل تولید

مثال: اتومبیل سازی، ریسندگی،

باید مدیر تولید خطوط تولید خود را بالانس می کند.

مطالعہ کار

کار را مطالعه کنیم که کجای کار ایراد دارد کجا ندارد و چه راهایی در بهبود آن وجود دارد.

مطالعه کار دارای 2 جنبه است .

1- مطالعه روش

روش: به چگونگی انجام کار می پردازد.

زمان سنجی: به زمان های مورد نیاز برای انجام آن کار می پردازد.

مطالعه روش مقدم است بر مطالعه زمان سنجی

مراحل مطالعه روش

1- انتخاب کاری که باید مطالعه شود.

2- ثبت چگونگی انجام کار در وضع فعلی

3- بررسی و تجزیه و تحلیل روش موجود

4- ارائه یک روش خوب

5- اعمال روش جدید

6- ابقاء روش جدید

کارهایی که دارای علائم زیر باشد باید مطالعه روش روی آنها انجام داد.

1- تقسیم نامعقول کار بین کارگران به نحوی که دارای بعضی افراد دارایی زمان بیکاری زیاد

و بعضی دارای کار سخت و طاقت فرسا باشد.

2- عدم استفاده از ظرفیت کامل تجهیزات و ماشین آلات و فضا.

- 3- وجود گلوگاه هایی که در انها قطعات انبار می شود.
 - 4- وجود مناطق کاری که از درجه ایمن کمتری برخوردار است.
 - 5- وجود نارضایتی در کارگران
- در موقع شروع مطالعه روش به نکات زیر باید توجه کرد.
- 1- نام کاری که قرار است روش انجام آن مورد مطالعه قرار گیرد.
 - 2- هدف از مطالعه بر روی انجام کار.
 - 3- مسئول مطالعه روش
 - 4- زمان، پول و سایر منابع قابل دسترسی برای مطالعه روش.
 - 5- نام فردی که از طرف کارخانه اجازه شروع مطالعه روش را صادر کرده است.
- قبل از شروع مطالعه روش باید دست اندرکاران آن قسمت را توجیه کرد و در جریان کار گذاشت.
- 2- ثبت وضع موجود: به ما کمک می کند که شرایط را تجزیه و تحلیل کنیم. به شیوه مناسب ثبت کنیم. یکی از این ثبت ها نوشتار است اما زمان گیر است.
- می توان از ثبت نمودار هم استفاده کرد.
- در ثبت باید به موارد زیر پرداخته می شود.
- 1- ثبت فعالیت اپراتورها ، 2- جریان مواد و کارهایی که روی آن انجام می شود.
 - 3- نحوه، کارگیری ماشین آلات تجهیزات
- علائمی که در نمودار ها به کار می رود (ثبت نموداری)

عملیات operation



بازرسی inspection

حمل و نقل Transportation

storage



انبار

Delay



تاخیر

عملیات

این علامات توسط انجمن A.S.M.E اعلام شده

انجمن مهندسين آمريكا

عملیات: که خواص فیزیکی با شیمیایی تغییر عمدی بکند یا به چیز دیگری وصل شود یا از آن جدا شود یا برای عملیات دیگر حمل و نقل، بازرسی و انبار آماده شود. این اتفاقات منجر به عملیات می شود.

بازرسی: آزمایش چیزی برای شناسایی یا بررسی کیفی و کمی هر یک از مشخصه آن حمل و نقل، اتصال چیزی از یک مکان به مکان دیگر به جز وقتی که این اتفاق جزئی از یک عملیات باشد.

انبار دائمی: ذخیره کنترل شده ای که در آن کالا نگهداری و در برابر برداشت ها غیر مجاز محافظت می شود.

تاخیر هنگامی روی می دهد که شرایط مانع انجام شدن فعالیت های برنامه ریزی شده بشود غیرارادی و غیر عمد است.

جلسه هفتم

روش های استفاده از علامات: روش های مثبت موجود

Operation process char

1- نمودار فرآیند عملیات بسیار فشرده است.

نمودار

3- نمودار نقشه جریان:

عملیاتی که انجام می شود همراه با جریان محل مواد است و آن را مشخص می کند.

4- روش جدول حرکت

5- نقشه نخ

حرکت زیر قطر حرکت به عقب است.

از	به	A	B	C	D	E
A			11	1		
B				1		
C						
D			11			111
E						

7- ثبت تصویری از طریق فیلم و عکس

روشی هزینه بردار

زمانی استفاده می شود که شرایط رطوبت و یا آلودگی محیط مانع از بررسی نزدیک موضوع

است یا احتمال بروز خطر در صورت ثبت موضوع.

یا حرکت سریع مانع از ثبت دقیق می شود.

یا صحت مشاهده گر مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

یا بعضا چند فعالیت همزمان انجام می شود.

8- روش صوتی

عملیات ماشین کاری

1- تنظیم قطعه روی ماشین

2- سوراخ کاری (عمل اصلی)

3- باز کردن قطعه از روی ماشین

برای بررسی روشهای موجود سوال های زیر را مطرح می کنیم.

هدف

مکان

ترتیب

کارکنان

روش انجام کار

هدف

چه کاری در حال انجام شده است

چرا این کار انجام می شود؟

چه کار دیگری می توانست انجام شود؟

چه کاری باید انجام شود؟

مکان

این کار در کجا انجام می شود؟

چرا این کار در آنجا انجام می شود؟

این کار در چه جایی دیگر می توانست انجام شود؟

این کار باید در کجا انجام شود؟

تربیت

چه موقع این کار انجام شود؟

چرا این کار در آن موقع انجام شود؟

این کار در چه زمان دیگری می تواند انجام شود؟

این کار در چه زمانی باید انجام شود؟

کارکنان

چه کسی این کار را انجام می دهد؟

چرا این فرد این کار را انجام می دهد؟

این کار را چه شخص دیگری می تواند انجام دهد.

چه کسی این کار را باید انجام دهد؟

روش انجام کار

این کار چگونه انجام می شود؟

چرا این کار به این روش انجام می شود؟

این کار به چه روش دیگری می تواند انجام شود؟

این کار باید به چه روشی انجام شود؟

اعمال شیوه جدید چند وقتی به صورت آزمایشی است

زمانی که همه سبک و سنگین ها در اعمال شیوه به صورت آزمایشی انجام شده بعد از آن ابقاء روش جدید صورت می گیرد.

جلسه هشتم

انواع شیوه های تولید فرش:

1- شیوه تک باف ! یک نفر برای خودش دار تهیه کرده و شروع به بافت می نماید. در

محل زندگی خودش

2- شیوه متمرکز ! مثل سایر کارگاه ها (یک محل بزرگ) با تعدادی دار و استخدام کارگر

3- شیوه عامل: افرادی سرمایه دار سرمایه را در اختیار عوامل در شهرها و روستاها قرار می

دادند و آنها به نمایندگی افراد سرمایه دار قالی بافی می گردند.

شیوه تک باف امروزه بیشتر متداول است. عمده فرش ها در روستاها و شهرها به شیوه تک

باف تولید می گردد.

متمرکز کارها علی الاصول تحت نظارت است، نقشه، رنگریزی همه زیر نظر می توان درهر

امری یک متخصص داشت به دلیل گسترده بودن کار.

انواع شیوه های مالکیت: به نحوی به تامین سرمایه بر می گردد.

فردی برای خود یک کارگاه داشته باشد. البته این شیوه دیگر کمتر مورد عامل قرار می گیرد.

شرکت ها هستند که ایجاد می شوند(مالکیت دولتی)

مالکیت خصوصی (خود در انواع شرکت ها و سازمانها) بروز پیدا می کند.

3-شیوه مالیکت تعاونی

مالکیت حقوقی مشتمل است بر اساس یک سری شرکتها و موسسات(عمده آنها شرکت های

سهامی عام و سهامی خاص) اعضای موسس 3 نفر

سهامش در بورس عرضه می شود.

بعد از انقلاب بیشتر شرکت های تعاونی مطرح بوده است. بهای بیشتری به آنها داده می شود

برای فعالیت های فارغ التحصیلان و متخصصان شرکت های تعاونی بهتر هستند.

اعضای موسس 7 نفر و همه کننده کار. سهامشان خیلی با هم متفاوت نیست و نزدیکند.

جلسه نهم

بهداشت و ایمنی در کار قالبی

کارگران و انسانها سرمایه اصلی هر کشور و هر صنعتی هستند.

تأمین سلامت جسم و روان افراد

بهداشت کلید ورود به آینده استم

بهداشت عبارتست از علم و هنر پیشگیری از بیماری ها، طولانی کردن عمر و بالا بردن سطح

سلامت و توانایی بشر که از طریق کوشش های جمعی صورت می گیرد و عموماً شامل موارد

ذیل است.

1- سالم سازی محیط

2- کنترل بیماری های واگیردار

3- آموزش بهداشت عمومی

4- ایجاد خدمات پزشکی و پرستاری برای تشخیص زودرس بیماری ها و درمان به موقع آنها.

بهداشت: به مجموع شرایط کمی و کیفی گفته می شود که تحت آن شرایط اختیارات اساسی

و جمعی روحی افراد داخل آن تأمین گردد. واز بروز انتقال بیماری ها و حوادث و سوانح

جلوگیری کند.

بهداشت کارگاه های قالی بافی:

- 1- تامین احتیاجات اساسی روحی
 - 2- تامین احتیاجات اساسی جسمی
 - 3- جلوگیری از بروز و انتقال بیماری ها
 - 4- جلوگیری از سوانح و حوادث
- شرایط اساسی که باید مورد توجه قرار گیرد
- 1- ساختمان کارگاه قالی بافی بزرگ باشد دارای وسعت باشد.
 - 2- سقف ارتفاع کافی داشته باشد.
 - 3- کف کارگاه با مصالح صاف و خوب باشد (سنگ صاف، بین صاف)
 - 4- پنجره داشته باشد (سیستم تهویه مناسب)
 - 5- محل باقی بافی از اتاق نشیمن جدا باشد.
 - 6- از لحاظ نور بهترین نور، نور طبیعی است.
 - 7- پخش نور و روشنایی در تمام کارگاه یکنواخت پخش می شود.
 - 8- تابش نور باعث ایجاد جلوگیری چشم شود.
 - 9- سطح نقشه ها نباید صیقلی باشد که باعث منعکس شدن نور می شود.
 - 10- هوای کافی باید در محی وجود داشته باشد.
 - 11- حرارت و رطوبت در کارگاه مورد توجه قرار گیرد.
 - 12- برای گرم کردن از وسایل مطبوع استفاده شود اقتصادی باشند. شوفرز بهترین نوع گرم کن است یا از بخاری هایی که گازهای آلاینده را به بیرون کارگاه منتقل می کند.
 - 13- عدم وجود سر و صدا و آلاینده های صوتی
- بیمارهای ناشی از قالبیافی:
- 1- سیاه زخم: پشم آلوده و تی س آن با انسان .

2- تنگی نفس، سل

3- بیماریهای چشمی (تماس دست آلوده با چشم)

4- بیماری های مختلف پوتی (ناشی از تماس دست با یکی مواد آلاینده و چله ها و ابزارها)

5- بیماری های اسکلتی و عضلانی.

الف: دار بهداشتی ب: هر 2 ساعت 15 دقیقه استراحت

ج: روزانه به مدت 10 دقیقه در معرض آفتاب قرار گیرد.

حوادث و سوانح کارگاهی قالی بافی

آتش سوزی، برق گرفتگی، پایین افتادن از بالای تخته، سقوط اجزای دار

رعایت نکات

از نگهداری وسایل اشتعال زا در کارگاه جلوگیری کرد.

مواد اولیه در جای مخصوص نگهداری شود.

وسایل اطفای حریق در دم دست باشد. (آب، کپسول و ...)

سیم کشی ها باید مناسب باشد.

نوع دار باید محکم باشد (اتصالات محکم باشد)

نردبان محکم و دارای استحکام باشد.

پهنای تخته قالی بافی حداقل 35 سانت باشد.

ابزارها هم سالم و تمیز و مناسب باشد.

جلسه دهم: بازاریابی

گروهی از فعالیت های تجاری وابسته به فرایند بازرگانی

فرایند تعدیل و تقاضا

فلیپ کارتر از بازاریابی تعریف می کند: بازاریابی فعالیتی است انسانی در جهت راضی نیازها و خواسته ها از طریق فرآیند مبادله.

بیان کننده حالت محرومیت از چیزی

خواسته نحوه برطرف کردن نیاز است.

مبادله: شرکتی جدیدی به شرکت دیگر دهد و در قبل آن چیزی از شرکت مقابل بگیرد.

روش هایی برای ارضای نیازها:

1- انسان خود تولیدی داشته باشد برای نیاز خودش

2- انسان از دیگران استعانت کرد برای نیاز خودش

3- اعمال زور

4- مبادله

برای اینکه مبادله انجام شود.

یکی اینکه دو طرف مبادله حاضر باشند. هر طرف چیز با ارزشی برای طرف دیگر داشته باشد

هر طرف مجاز به پذیرش بار پینشهادات طرف مقابل باشد.

اقدام به مبادله زمانی صورت می گیرد که هر کدام از طرفین بتوانند وضع خود را

بهبودبخشند و حداقل وضع آن ها از وضع موجود بدتر نشود. به این فرآیندها فرآیند ارزش را

گفته می شود.

بازار کجاست: محلی است برای انجام مبادله. مبادلات اکثرا در بازار صورت می گیرد بازار

صرفا به مکان خاصی نمی گویند هر جا که مبادله ای صورت بگیرد اصطلاحات بازار گفته می

شود.

علاقه‌مندی برای یک محصول وجود داشته باشند و این علاقه‌مندان حاضر باشند مبالغه را برای آن محصول بپردازند (شرایطی برای بوجود آمدن بازار)

بازاریابی یا Marketing: کارکردن با بازار

ابعاد مختلف بازاریابی

- 1- بازارگرایی: گرایش داشتن به بازار و توجه کردن به نیاز مشتریان
بنابراین کارکنان و افراد یک شرکت و به خصوص بازاریابی یک شرکت باید این فرهنگ بوجود آید که بازاریابی مشتریان مهمترین وظیفه شان باشد.
- 2- بازارشناسی: شناخت لازمه هر حرکت است.
- 3- بازاریابی: به دنبال مناسب ترین بازار برای محصول خود بودن.
مفیدتر، موثرتر، پاسخگوتر به نیاز مشتری.
- 4- بازار سازی: سعی و تلاش و شناخت و تحلیل از بازار ضعیف محصول خود.
ارتقای کیفیت محصول، کاهش قیمت محصول
- 5- بازار گردی: به نوعی تمام بازارها را سر بزیم به طریق مختلف: شرکت در سمینار، شرکت در نمایشگاه، جزوات و کتب مربوط به حیطه فعالیت مطالعه شود.
آشنایی با سوابق و علایق و نیازهای مشتریان.
- 6- بازار سنجی: همیشه در گذشته سیر نکنیم. یک شرکت تولید کننده باید باارزش را تحلیل کند با روش های متفاوت (صحبت با مشتریان، از طریق میزان فروشی)
روند بازار را اطلاع داشته باشد.
- 7- بازار داری: حفظ مشتریان (با شناخت گرایش و عقاید مشتریان)
حفظ و تداوم نگهداری مشتری
- 8- بازار گرمی: استفاده از تبلیغات، امکانات رسانه ای، پوستر، نمایش

9- بازارگردانی: مدیریت بر همه کارهای گفته شده

هر کسی این کار را انجام مدیریت بازاری انجام داده است.

بازاریابی یا بازارگردانی: بازارگردانی عبارتست از همه تلاش های نظامند برای شناخت نظام

بازار و اقدام مناسب نسبت به انواع تقاضاها با توجه به نظام ارزشی جامعه و هدف های

سازمان.

نکاتی در مورد تعریف بازاریابی بالا

بازاریاب بیش از هر چیز با نظام و ارکان و فرهنگ بازار سرو کار دارد و باید آنها را بشناسد. تا

به نیازهای آنها پاسخ دهد.

تعریف بازاریابی اشاره دارند به نظام ارزشی حاکم بر جامعه

بازاریاب توجه داشته باشد که برای کسب سود به هرکاری دست نزنند.

بازاریابی همیشه رفع نیازها نیست. گاهی برای یک تقاضا به جای رفع آن باید آن تقاضا را

تعریف کرد. بلکه باید واکنش و اقدام مناسب انجام شود.

مدیریت بازاریابی چه وظایفی دارد.

با توجه به شرایط بازار و تقاضاهای بازار و نوع وضعیت تقاضاها در بازار اقدام به مدیریت آن

کند. در بعضی موارد باید بازار را محدود کرد تا بتوان آن را کنترل کرد. نسبت به انواع تقاضاها

در واقع اقدام مناسب را انجام دهد:

انواع تقاضا تقاضای منفی: نبود تقاضا= وظیفه مدیر بازاریابی این است که این تقاضای منفی

را به تقاضای مثبت تبدیل کند که به آن اصطلاحا بازاریابی گفته می شود. مثلا قسمت

زیادی از بازاری به یک محصول علاقه نداشته باشند.

نبودن تقاضا: در این حالت مردم به بعضی از محصولات بی اعتنا هستند نه اینکه خوششان

نیاید.

در این حالت باید توجه مردم را به صورت های مختلف به محصول سوق داد.

تقاضای پنهان: به شکل پنهان تقاضایی هست چون کالا وجود ندارد نیاز بر آورده نمی شود

تقاضا هم پاسخ داده نمی شود. حال می توان تقاضای پنهان را به یک تقاضای آشکار و پاسخگو تبدیل کرد. به آن بازاریابی

بازاریابی تنزلی: هر محصولی روزی در اوج و روزی می رسد که تقاضا نسبت به آن محصول به طرف کاهش تقاضا می رسد.