

قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها



هذا الإصدار من تأليف: محمد أحمد إسماعيل • تصميم وإخراج: أحمد نبيل فرحات

من إصدارات

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
2013

مقدمة

نتناول في هذا الاصدار موضوع "رفع انتاجية الموظفين" ونشرح كيف يمكن عمليا وضع خطة لزيادة انتاجية موظفيك وكيف يمكننا مراقبة الانتاجية وادارتها. وعلاقة الانتاجية بمراقبة الوقت وعلاقتها بسمات الموظف ومناخ العمل.

كذلك نعرض أهم الوسائل المستخدمة في رفع انتاجية الموظفين. ويأتي هذا الاصدار ضمن اصداراتنا التي تستهدف تنمية مهارات الاداريين العرب وتزويدهم بالمادة العملية والتطبيقات العملية التي يحتاجونها لبلوغ هذا الهدف.



برد قارس...

إنقذوا أطفال سوريا

سعر البطانية: \$ 15

سعر المدفأة: \$ 100



مع اشتداد أزمة الشعب السوري في الداخل والخارج ، يصل أعداد المتضررين إلى 9 مليون مواطن ، في حين هناك أكثر من 2 مليون لاجئ سوري موزعون على الحدود في لبنان، الأردن، تركيا والعراق من بينهم ما لا يقل عن 500,000 طفل مهددون بالموت خاصة بعد أن هبت عاصفة ثلجية محملة بأمطار غزيرة على المخيمات في لبنان والأردن وتركيا في 11 ديسمبر 2013، وانخفضت درجات الحرارة حتى بلغت دون الصفر.

تبرع أون لاين عن طريق الرابط التالي: <http://ibs.ms/syria>



ما المقصود بالانتاجية:

طبقا لاحصاءات أمريكية رسمية نشرها موقع Inc.com فإن خسائر الشركات الامريكية بسبب الموظفين غير المنتجين بلغت ٥٤٤ مليار دولار.

والانتاجية هي قياس أو حساب بين المدخلات والمخرجات. المدخلات هي مقدار الوقت والجهد المبذول في العمل، في حين أن المخرجات هي النتائج. إذا كانت مخرجات تعادل المدخلات يعتبر الموظف منتجا.

وتؤثر الانتاجية تأثيرا مباشرا في أرباح الشركات. فعندما يكون موظفي شركة ما "منتجين" فإنهم ينجزون المزيد وحدات الانتاج مستهلكين وقتا أقل وموارد أقل من التي يستهلكها الموظفين "غير المنتجين".

طرق قياس انتاجية الموظف:

تتنوع طرق قياس انتاجية الموظف طبقا لاختلاف طبيعة العمل الذي يقوم به. وهنا نستعرض أهم طرق قياس إنتاجية الموظف التي يمكنك الاعتماد عليها في عملك:

١- القياسات الاساسية:

يعتمد بعض اصحاب الاعمال في قياس انتاجية الموظفين على الميزانية لأنها تحتوى عدد كبير من القياسات الاساسية التي يمكن من خلالها الحكم على انتاجية الموظف هل هي مرتفعة أم منخفضة أم في المستويات المقبولة. من هذه القياسات التي تحتويها الميزانية : معدلات الوقت الاضافي - معدل الدوران السنوي للموظفين - مستويات الرضا الوظيفي. فبالنظر الى جميع هذه المقاييس معا يمكننا الحكم على مستوى انتاجية الموظف في شركة ما.

٢- تحليل عدد الخدمات:

في الشركات الخدمية التي تقدم خدمات وليست منتجات. تستخدم طريقة تحليل عدد الخدمات المنجزة لقياس انتاجية الموظف. فالوحدة الاساسية للمخرجات هي "الخدمة" وعلى اساسها يتم قياس الانتاجية. فعلى سبيل المثال : المستشفيات تقدم خدمة طبية وعليه يمكن اعتبار "المريض" وحدة انتاجية لوظيفة الممرضة. فالممرضة التي ترعى ٥ مرضى انتاجيتها أعلى من تلك التي ترعى ٣ مرضى خلال نفس الفترة.

٣- عدد الساعات/منتج:

تستخدم هذه الطريقة في الشركات الصناعية بشكل أساسي. اذ تحدد الشركة من خلالها عدد الساعات المستغرقة في انتاج "منتج" واحد. فعلى سبيل المثال: عدد الساعات اللازمة لانتاج عدد واحد جهاز تليفزيون يساوي ٤ ساعات. وبالتالي فإن الانتاجية تقاس بعدد الساعات الفعلية المستغرقة في انتاج منتج واحد. وتستخدم هذه الطريقة بشكل أساسي في المشروعات الكبيرة التي تتداخل فيها جهود العاملين بشكل كبير ويكون من المهم تقدير عدد ساعات العمل

الكلية المستغرقة في انتاج المنتج وليس عدد الساعات التي يقضيها موظف محدد في انجاز الجزء الخاص به من دورة تصنيع المنتج.

٤- معدل الساعات الانتاجية:

في بعض الوظائف كلمة الانتاجية تعني "توفر الخدمة للعملاء" وهنا يصعب استخدام القياسات السابقة في تقييم الانتاجية. فعلى سبيل المثال : في وظائف "مراكز خدمة العملاء الهاتفية" الانتاجية هي عدد ساعات العمل التي خصصت لخدمات العملاء. اي ما هي عدد الساعات التي قضاها كل موظف على خط الهاتف في خدمة العملاء

مثال توضيحي : نفترض أن مركز خدمات العملاء الهاتفية يضم ٥ موظفين. يعمل كل منهم ٨ ساعات عمل متواصلة. كيف نسحب انتاجية كل منهم. علما بأن أجمالي عدد الساعات الفعلية التي قضاها الموظف الاول في الرد على استفسارات العملاء ٦ ساعات والثاني ٥ ساعات والثالث ٤ ساعات

انتاجية كل موظف = عدد ساعات العمل التي قضاها على الهاتف / عدد ساعات العمل الكلية

$$\text{انتاجية الموظف الاول} = \frac{٨}{٦} = ٧٥\%$$

$$\text{انتاجية الموظف الثاني} = \frac{٨}{٥} = ٦٢\%$$

$$\text{انتاجية الموظف الثالث} = \frac{٨}{٤} = ٥٠\%$$

٥- عدد المنتجات/ساعة:

تستخدم هذه الطريقة في الشركات الصناعية وشركات التجميع. لحساب عدد المنتجات التي يمكن لموظف معين أن ينتجها خلال الساعة. فمثلا في مصنع لتصنيع الأحذية يستخدم هذا المقياس لتحديد عدد الأحذية التي يمكن للصانع أن ينجزها خلال ساعة واحدة.

ويجب الانتباه الى الفارق بين مقياس عدد المنتجات/ساعة ومقياس عدد الساعات/منتج. فمقياس عدد المنتجات/ساعة يمكن من خلاله تحديد انتاجية موظف من خلال ما ينتجه من منتجات خلال الساعة. لكن مقياس عدد الساعات/منتج يمكننا من قياس عدد الساعات الاجمالية المستغرقة في انتاج منتج ما ولا يمكن تحديد هل هذه الساعات تخص موظف أو أكثر من فريق العمل.

نصائح هامة لرفع انتاجية للموظفين:

١. اجعل موظفيك محور اهتمامك اليومي. واشعرهم بذلك. واحرص على التواصل الانساني معهم وقدر معاناتهم بسبب مشكلاتهم الشخصية أو ازعاج العملاء أو المناخ العام السائد من حولهم.
٢. احرص على أن يشعر موظفوك بالولاء للشركة. وهذا أمر يمكنك انت بناءه والاستثمار فيه. ستجد مستويات مختلفة من الولاء لدى الموظفين. لكن القاعدة الأهم التي يجب أن يطبقها الجميع "أنه أثناء العمل يجب عليهم أن يعملوا". وأمامك عدة

- طرق لزيادة ولاء موظفيك للشركة منها: بتحسين أسلوبك في الإدارة. أو تحسين الثقافة السائدة داخل الشركة أو بتفعيل أنظمة تقوم على العدالة والمساواة.
٣. حدد مهام العمل اليومية والاسبوعية والشهرية لكل موظف لديك. استعن بالمعلومات التي يقدمها الموظف الوظيفي لعمل ذلك. حدد الوقت المناسب لانجاز كل مهمة بواقعية. يمكنك مناقشة ذلك مع الموظفين.
٤. قيم كل مهمة من مهام الموظف تقييما ماليا. يمكنك استخدام أجر الساعة لحساب ما تستهلكه المهمة ماليا. بمعنى اذا كانت المهمة "س" تستغرق من الوقت ٢ ساعة عمل. وأجر ساعة العمل ٣٠ جنيه مثلا فإن القيمة المالية للمهمة "س" تساوي ٦٠ جنيه.
٥. استخدم ادوات لمراقبة الوقت الفعلي الذي تستغرقه كل مهمة عمل. يمكنك استخدام سجلات إكسل أو سجلات ورقية لتسجيل وقت بدء المهمة ووقت انجازها وصافي الوقت المستغرق لانجازها. وهي سجلات متوفرة بكثرة على الانترنت كما يمكنك تصميمها بنفسك. ويستخدم البعض برامج تتبع الوقت التي تحسب وقت كل مهمة بشكل ألي وهناك مواقع انترنت تقدم خدمة تتبع الوقت أونلاين منها www.paymo.biz ومنها new.toggl.com
٦. قارن الاوقات المسجلة مع كافة شاغلي الوظيفة الذين يقومون بنفس المهام. ويمكنك مقارنتها مع الاوقات المسجلة في شركات اخرى لتقييم الوضع لديك. هذه الخطوة ستفيدك في تحديد الموظفين منخفضي الانتاجية. وستفيدك ايضا في معرفة العدد المناسب من الوحدات التي يجب انتاجها أو المهام التي يجب انجازها لكل وظيفة.
٧. افهم الفروق الفردية بين الموظفين. فهناك موظف سريع في اداء العمل وهناك موظف بطئ. وهناك موظف ينجز عمله بمستويات جودة عالية من المرة الاولى وآخر لا يمكنه ذلك.
٨. حل المشكلات التي تسببت في "انخفاض انتاجية" موظف ما. وذلك من خلال عرض السجلات على الموظف ومناقشته في اسباب انخفاض انتاجيته. وبالتالي يمكنك وضع خطة لزيادة انتاجية الموظف تتضمن هذه الخطة تقييم دقيق لانتاجية الموظف الحالية وتحديد مستوى الانتاجية الذي يجب الوصول اليه وما هي وسائل العلاج التي ستعتمد عليها.
٩. اختر الحافز المناسب لكل موظف. فللحوافز دورها الهام في رفع انتاجية الموظفين. لكن المهم أن نحسن اختيار الحافز المناسب لسمات الموظف الشخصية. فمن الموظفين من يفضل الحافز المادي ومنهم من يبحث عن التقدير والاطراء.
١٠. المسابقات لها أثر السحر في رفع الانتاجية. يمكنك عمل مسابقات بين موظفيك مثل مسابقة الموظف الذي يمكنه انجاز عدد معين من المهام أو وحدات الانتاج. ويجب أن تعلم أن المسابقات التي تجرى بشكل عفوي "غير رسمي" تجد مشاركة وقبول افضل من تلك المسابقات الرسمية. اي أنه يمكنك ان تعلن عن المسابقة شفويا داخل القسم دون ان يكون لادارة الشركة دور في المسابقة لان ذلك افضل.

١١. استمر في تتبع الوقت وتحديث السجلات وقارن كل سجل بما سبقه وقارن آخر سجل بأول سجل لتعرف هل مستويات الانتاجية تتقدم أم أنها ثابتة عن مستوى معين.
١٢. ناقش باستمرار الأمور المهنية مع موظفيك. وعالج اي مشكلات في التواصل بينكم. فقد تكتشف سبب انخفاض الانتاجية بسهولة. فتح باب النقاش مع موظفيك سيوفر أمامهم الفرصة لعرض مشكلاتهم التي تتعلق بالوظيفة والعلاقات مع الوظائف الأخرى.
١٣. شارك موظفيك في النظر الى المستقبل. من اهم الموضوعات التي تشغل بال الموظفين تلك الموضوعات المتعلقة بمستقبلهم داخل الشركة ومستقبلهم في ممارسة هذه الوظيفة. وكيف سيتم تقدير انجازاتهم. فيجب أن تشارك موظفيك في استعراض هذه الموضوعات. أجب عن أسئلتهم. واعرض لهم كيف سيكونون بعد سنة من الآن وبعد خمس سنوات من الآن. وما مستويات الانتاجية المطلوبة منهم في كل مرحلة.
١٤. بعض من العاطفة في التواصل. فالتواصل الرسمي المستمر يخلق حالة من الروتين البغيضة ويحتاج الموظف من حين الى اخر الى من يتواصل معه بعيدا عن الرسمية. فالقاء طرفة على مسامح موظفيك قد تساهم في رفع مستويات الانتاجية وزيادة اقبالهم على العمل. وسؤالك عن أحوالهم قد يغير تغييرات ايجابية هامة.
١٥. استشارة التحدي لدى موظفيك يدفعهم لانجاز المزيد. استخدم الاسئلة التي توحى بأنك في حاجة الى آرائهم في حل مشكلة ما. تحدث معهم عن مشكلة عجزت عن حلها واطل منهم المساعدة بالافكار. استخدم جلسات العصف الذهني.
١٦. راقب وقلل الضغوط الوظيفية. فبعض الموظفين يعانون ضغوطا نفسية بسبب زملاء العمل أو الثقافة السائدة في مكان العمل أو انخفاض الأجور وغيرها من اسباب. انت في حاجة الى تحديد الضغوط التي تعيق زيادة الانتاجية وتقللها بقدر المستطاع سواء بحل هذه المشكلات أو بتقليل أثرها.
١٧. احرص على أن يكون موظفيك سعداء. فالموظف السعيد يحقق مستويات عالية في الانتاج دون شك. وتحقق السعادة في أماكن العمل بعدد من العوامل منها :
 - تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة
 - الانصات والاستجابة لما يقدمه الموظف من ملاحظات أو شكاوى أو مقترحات.
 - مكافأة الاداء المتميز
 - توفير برامج الارشاد والتوجيه الوظيفي وكذلك برامج التدريب وتطوير الاداء
١٨. تبني أجهزة وأدوات وتكنولوجيا حديثة. حدث باستمرار الاجهزة والبرمجيات والادوات والتجهيزات المستعملة في العمل. لأن التكنولوجيا المتطورة تحقق مستويات انتاجية أعلى من تلك التي تحققها التكنولوجيا الاقدم حتى في حال ثبات اداء

الموظف. وهناك العديد من البرمجيات المجانية التي يمكنك الاعتماد عليها في انجاز أعمالك دون الحاجة الى انفاق المزيد من المال.
١٩. راجع العمليات الداخلية. فأحيانا تكون هي السبب في انخفاض انتاجية الموظف. راجع الاجراءات وأدلة التشغيل وحدث العلاقات بين الوحدات والاشخاص بصورة تقلل من الوقت المهدر وتعظم العائد من استخدام الموارد.

**ونرجو ان يقدم هذا الاصدار بعض المعلومات المفيدة لجمهور
المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية .. والله من وراء القصد وهو
يهدي السبيل**

الإصدار من إعداد

محمد أحمد إسماعيل

mohamed@hrdiscussion.com ✉ 01020990501 ☎

<http://www.facebook.com/M.A.Ismail>

تصميم وإخراج

أحمد نبيل فرحات

nabil@itqanbs.com ✉ 01062944494 ☎

<http://www.facebook.com/AhmadNabilFarahat>

من إصدارات

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

www.hrdiscussion.com