

نگاهی به مفاهیم و مبانی بهره‌وری

اداره کل بهره‌وری و مدیریت منابع

چکیده

بطور خلاصه و ساده می‌توان گفت بهره‌وری عبارتست از تجربه به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان و مکان برای ارتقاء سطح رفاه جامعه، و این امر حاصل نمی‌شود مگر در سایه اعمال مدیریت عالمانه و عابدانه و به دست مدیرانی که بر مسئولیت و رسالت‌های خود در جهت راهبردی واحد تحت پوشش و سرپرستی‌شان صددرصد اشراف داشته باشند و به نقشی که بر عهده گرفته‌اند عشق ورزند و به عامل رقابت برای رسیدن به قله‌های کمال اعتقاد و اعتمادی کامل و وافر داشته باشند.

کلید واژه‌ها

بهره‌وری، کارآیی، اثربخشی، نوآوری، شاخصها

تاریخچه پیدایش با کاربرد مفهوم اصطلاح بهره‌وری

بهره‌وری مقوله جدیدی نبوده و قدمت آن به پیدایش بشر بر می‌گردد اما مفهوم امروزه آن تقریباً به حدود دو قرن پیش یعنی انقلاب صنعتی برمی‌گردد و مقوله‌ای است فراگیر و جامع که در سطوح مختلف هر جامعه‌ای مطرح می‌گردد. سطوح ارتقای بهره‌وری در جامعه عبارتند از سطح فرد، خانواده، سازمانها و کشور. افزایش بهره‌وری در یک کشور با تلاش آحاد مردم، سازمانها و بویژه خانواده‌ها امکان‌پذیر است. رشد بهره‌وری مقوله‌ای نیست که از طریق دستور و فرمان ایجاد شود بلکه دولتها باید بستر و سیاستهای لازم را فراهم نموده تا مردم به گونه‌ای گسترده در افزایش بهره‌وری مشارکت فعال داشته باشند.

تاریخ دویست ساله توسعه اقتصادی دوران انقلاب صنعتی بیانگر رشد و ارتقاء بهره‌وری است که این رشد در سطح جهان ۴۵٪ بوده و عمده این رشد هم در کشورهای صنعتی بوده است.

با توجه به محدودیت منابع، افزایش جمعیت، نیازها و خواسته‌های بشری و رقابتهای شدید در صحنه اقتصاد جهانی باید اذعان داشت که بدون توجه به استراتژی بهبود بهره‌وری نمی‌شود از رشد و بقاء اقتصاد بطور مستمر و بلند مدت در عرصه بین‌المللی برخوردار شد فلذا این امر اهمیت و ضرورت توجه به بهره‌وری را دو چندان می‌نماید.

دیدگاه‌ها، تعاریف و مفاهیم مرتبط با بهره‌وری [۱]

عوامل بسیاری در تعریف و دیدگاه‌های مکاتب مختلف نسبت به بهره‌وری موثرند. از گذشته بهره‌وری مورد توجه صاحب‌نظران و محققان رشته‌هایی مانند اقتصاد، روانشناسی، مدیریت صنعتی و سازمانی، حسابداری، فیزیک و مهندسی بوده

است. درک دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره‌وری به شیوه‌های مختلف گردیده است. درباره اینکه چگونه سازمانها، گروه‌ها، انسانها، ماشینها در محیط‌های مختلف کار کنند و بهره‌وری آنان چگونه باید سنجیده شود اصول و بینش خاصی را اقتضا می‌نماید. اهمیت مفاهیم و مدیریت با توجه به سهم آنان در بهره‌وری سازمانی است. مدیران باید در مورد بهره‌وری در کوتاه مدت و بلند مدت تصمیم‌گیری نمایند تا با مشکل عدم رشد بهره‌وری مواجه نشوند.

در بیشتر تعاریف از بهره‌وری، مفاهیم کارایی، اثربخشی، سودآوری، کیفیت، نوآوری، کیفیت زندگی فردی و اجتماعی، فرهنگ و مانند آن را دربردارد که به برخی از مفاهیم اشاره شده پرداخته می‌شود.

کارایی: در واقع نسبتی است که برخی از جنبه‌های عملکرد واحدها را با هزینه‌هایی که بر انجام آن عملکرد متحمل شده مقایسه می‌کند. به عبارت دیگر نسبت بازده واقعی به دست آمده به بازدهی استاندارد و تعیین شده (مورد انتظار) را می‌توان کارایی یا راندمان تعریف کرد.

اثربخشی: به معنی هدایت منابع به سوی اهدافی که ارزشمندترند. برای مثال تمرکز روی نتایج، انجام کار صحیح در زمان صحیح، کسب اهداف کوتاه مدت و بلند مدت. به عبارتی اثر بخشی عبارتست از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده. در این رابطه اثربخشی فردی را متغیرهای خروجی می‌دانند که برای سنجش افراد استفاده می‌شود مانند انعطاف‌پذیری و اثر بخشی سازمانی نیز توانایی در ارضای حداقل انتظارات ذی نفعها برای کسب اهداف کوتاه مدت و بلند مدت می‌باشد.

بطور کلی اثر بخشی سازمانی دستیابی به اولویتها و اهداف چندگانه در چارچوب نظام ارزشی مشترک با فرهنگ سازمانی است، به گونه‌ای که کسب اهداف از نظر هزینه و زمان بهینه باشد و رضایت خاطر ذی نفعهایی را که در جهت کسب اهداف تلاش می‌کنند فراهم نماید.

سودآوری: طبق مدل تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی دوپونت^۱ در واقع سود چگونگی بکارگیری داراییها و کسب منفعت حاصل از آن است.

کیفیت: سلاحي استراتژیک و رقابتي جهت تثبيت وضع فعلی و انجام فعالیتهای جدید بطوری که افزایش فروش در بازار را تسهیل کند. کیفیت از بهره‌وری جدایی ناپذیر بوده و به موازات هم پیش می‌روند.

نوآوری: فرآیند خلاقانه انتخاب و انطباق کالاها و خدمات، فرآیندها، ساختارها و دیگر موارد برای پاسخگویی به فشارهای داخلی و خارجی و تقاضا و تغییرات محیط است. نوآوری ممکن است مبتنی بر کار فردی یا نیازهای سازمانی و یا نتیجه فشارهای محیطی مثل تشدید رقابت باشد. در این حالت کوششها به سوی تکمیل یا جایگزینی فرآیندی است که اکنون وجود دارد یا با تامین این حلقه مفقوده به سوی آن هدایت می‌شود.

روش کمی بیان نوآوری: عبارت است از نسبت خروجی به ورودی مساوی با محصولات بازاریابی شده به ایده‌های امکان‌پذیر (تعداد خلاقیتها)

کیفیت زندگی کاری در مدل والتون عبارت از مراحل زیر است:

- ۱- پرداخت کافی و منصفانه
- ۲- عوامل ایمنی و بهداشتی
- ۳- فرصت رشد و امنیت مداوم
- ۴- قانون‌گرایی در سازمان کار
- ۵- وابستگی اجتماعی زندگی کاری
- ۶- فضای کلی زندگی
- ۷- یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار
- ۸- بهبود تواناییهای انسانی

نیروهای مثبت و منفی از راه‌های گوناگون به کارکنان، فرآیندها و بهره‌وری تاثیر می‌گذارند. برخی نیروهای عمده قابل پیش‌بینی یا کاملاً قابل کنترل هستند و با افزایش کنترل مدیران بر این نیروهای سازمانی پیش‌بینی احتمال وقوع تغییر سازمانی یا فردی آسانتر می‌گردد.

تعریف دیگری از بهره‌وری عبارتست از استفاده موثرتر از منابع اعم از نیروی کار، سرمایه، زمین، مواد، انرژی، ماشین‌آلات و ابزار، تجهیزات و اطلاعات در فرآیند کالاها و خدمات است. به عبارت دیگر به کلیه تلاشهای سیستماتیک ساختار یافته برای حذف یا کاهش تلفات ناشی از مواد، ماشین، انسان و یا تعامل نادرست بین آنها، نظام ارتقای بهره‌وری گفته می‌شود.

نظام ارتقای بهره‌وری در ۳ گروه قابل دسته‌بندی است: [۳]

- نظامهایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از مواد و ماشین تمرکز دارد. (بهره‌وری سرمایه)
 - نظامهایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از عملکرد انسان تمرکز دارد. (بهره‌وری نیروی انسانی)
 - نظامهایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از تعامل نامناسب بین انسان، ماشین و مواد تمرکز دارد. (بهره‌وری کل)
- گروه اول را نظامهای سخت‌افزار محور، گروه دوم را نظامهای انسان افزار محور، گروه سوم را نظامهای نرم‌افزار محور می‌گویند.

تعریف سازمان بین‌المللی کار (ILO)^۱

سازمان بین‌المللی کار بهره‌وری را این طور بیان می‌کند که محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می‌شوند. این چهار عامل عبارتند از: زمین، سرمایه، کار

و سازماندهی، نسبت ترکیب این عوامل بر محصولات، معیاری برای سنجش بهره‌وری است. [۲]

تعریف آژانس بهره‌وری اروپا (EPA)^۱

آژانس بهره‌وری اروپا، بهره‌وری را به صورت زیر مطرح می‌کند:

۱- بهره‌وری، درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است.

۲- بهره‌وری در درجه اول، یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و یا اخذ نتایج برتر از روز پیش، به انجام رساند.

به این ترتیب، نهایتاً هدف از بهبود بهره‌وری، عبارت است از: استفاده بهینه از منابع مادی، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد. [۲]

سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD)^۲

تعریف: بهره‌وری نسبت بدست آمده از تقسیم ستاده به یکی از عوامل تولید است. در این میان صحبت راجع به بهره‌وری سرمایه، سرمایه‌گذاری یا مواد اولیه است. بر اساس اینکه آیا ستاده کسب شده ارتباط درستی با سرمایه، سرمایه‌گذاری یا مواد اولیه و غیره دارد؟ [۴]

1. European Productivity Agency

2. Organisation for Economic Co-operation and Development

سازمان بهره‌وری ژاپن (JPC)^۱

تعریف: هدف از بهبود بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی و با کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آنگونه که به نفع مدیر و مصرف‌کننده باشد. [۴]

دائرة المعارف بریتانیکا

بهره‌وری نسبت ستاده کالا یا خدمت و یا مجموعه‌ای از کالاها یا خدمات به نهاد شامل یک یا چند عامل تولیدکننده آن است. [۴]

فرهنگ مدیریت نوشته هدرک فرنچ

بهره‌وری میزان ستاده در هر واحد نهاد، مانند ستاده کار فرد در ساعت یا ستاده هر یک پوند سرمایه گذاری است. [۴]

مفهوم بهره‌وری

بهره‌وری به مفهوم دقیق اقتصادی به رابطه قابل اندازه‌گیری بین حجم محصول و حجم عوامل مصرف شده (از قبیل زمین، سرمایه و نیروی کار) مورد لزوم برای تولید آن محصول اشاره دارد. [۲]

مفاهیم اساسی بهره‌وری یعنی بهره‌وری کار، بهره‌وری سرمایه و بهره‌وری کلی عوامل را می‌توان در سطوح مختلف اندازه‌گیری و محاسبه کرد:

۱- اندازه‌گیری در سطح واحد تولیدی برای هر یک از مراحل مختلف و منفرد کار یا برای مجموع عملیات واحد تولیدی به منظور تعیین بهره‌وری در هر بخش از واحد یا در مجموع واحد.

۲- اندازه‌گیری در سطح صنایع به منظور کشف خصوصیات مشترک یا نقاط تباین صنایع مرتبط با صنایع غیرمرتبط منتخب.

۳- اندازه‌گیری در سطح کلان به منظور پیش‌بینی میزان تولید درآمد ملی، نیازمندیهای مربوط به نیروی کار و نظایر اینها. [۲]

بنابر آنچه گفته شدگاه بهره‌وری به نرخ تبدیل کار و مواد خام به کالاها و خدماتهای مفید تعبیر گردیده و نمایشگر میزان کارایی اقتصادی قلمداد شده است. گاه از بهره‌وری به عنوان «درجه» به کارگرفتن نیروها و عوامل تولید‌کننده خدمات و کالاها یادشده، و گاه نیز بهره‌وری به عنوان بازده حاصل در مقابل منابع به کارگرفته شده تعریف گردیده است. [۲]

«ایسترفیلد»^۱ بهره‌وری را نسبت بازده سیستم تولیدی به مقداری که یک یا چند عامل تولید به کار گرفته شده است می‌داند. (همان منبع)

«اشتاینر»^۲ از بهره‌وری به عنوان معیار عملکرد یا قدرت و امکانات موجود برای تولید کالا یا خدمت معین سخن می‌راند. (همان منبع)

«سیگل»^۳ بهره‌وری را نسبت میان ستاده و نهاده مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و معین می‌خواند. (همان منبع)

عوامل مؤثر بر بهره‌وری [۳]

عوامل مؤثر بر بهره‌وری عبارتند از:

- عوامل کوتاه مدت
- عوامل بلند مدت

1. T. E. Easterfield

2. P. O. Steiner

3. I. H. Siegel

عوامل کوتاه مدت در بهره‌وری غالباً به میزان انگیزه کارکنان برای کار و بهبود روشها و سیستمهای جاری و گردش کار و تغییرات در میزان فشار کار و نوسانات تجاری بستگی دارد.

انواع عوامل بلند مدت مؤثر بر بهره‌وری عبارتند از :

- ایجاد و توسعه محصولات جدید
- معرفی روشهای تولید جدید
- کشف منابع جدید
- یافتن کانالهای جدید بازاریابی
- عقلایی کردن ساختار اقتصادی و بهره‌وری

ارزیابی عملکرد

فرآیندی است که طی آن کارکنان در فواصل زمانی معین و بطور رسمی مورد سنجش قرار می‌گیرند و نتیجه ارزیابی به منظور اخذ و اجرای تصمیمات مناسب برای افزایش کمیت و کیفیت کار است. این ارزیابی در برنامه‌ریزی، اجرا و بازنگری سنجش بعمل می‌آید. در ارزیابی عملکرد سه نکته حائز اهمیت است :

- ارزیابی عملکرد از حیاتی‌ترین کارهای مدیر است.
- ارزیابی‌ها غالباً استاندارد نیستند و امتیاز و تفسیر آن یکنواخت نیست.
- علیرغم اینکه بررسی عملکردها راهی برای بقای سازمانهاست، مدیران و کارکنان کمتر از آن استقبال می‌کنند.

اگر ارزیابی عملکرد خوب سازماندهی و درک و پذیرفته شود و بطور منظم انجام گیرد تأثیر بالقوه فراوانی برافزایش بهره‌وری دارد. در ارزیابی عملکرد جنبه‌های مثبت و نتایج مطلوب به شکل بازخور سازنده تأکید دارد. پرداخت پاداش انگیزشی است و ارزیابی‌هایی که با مشورت متخصصان نیروی انسانی انجام پذیرد مفیدتر است. [۱]

انواع ارزیابی

انواع ارزیابی عبارتند از:

- مقایسه با استانداردها
- مقایسه کارکنان با یکدیگر
- مقایسه با هدفهای سازمان
- ارزیابی مستقیم عملکرد

انطباق کار با نیازهای محیطی به همراه هدایت و پشتیبانی سازمان به همراه درک نقش و تمایل و توان فرد مساوی با عملکرد اوست.

علل عدم بهره‌وری، روندها و کلیدهای اصلی بهبود بهره‌وری

عدم بهره‌وری و بهره‌وری هر دو در محیطهای کاری وجود دارند، فردی که کمتر از معمول کار کند می‌تواند در سازمان اثر منفی بر زیردستان و همکاران خود داشته باشد و در خارج از سازمان رضایت و خواست مشتریان و ارباب رجوع به مخاطره انداخته شود به ویژه اگر کیفیت دچار مخاطره شود.

عدم بهره‌وری اغلب علامت این است که چیزی مختل شده است. گرایش و بسیاری از متغیرهای مربوط به تفاوت‌های فردی بر بهره‌وری اثر گذارند. تناسب کارکنان با کاری که انجام می‌دهند بسیار مهم است. بنابراین پیشنهادهای زیر را برای تمام سطح کارکنان مفید می‌دانند:

- انطباق شاغل با شغل
- استفاده از سبک مناسب برای توانا ساختن افراد با بهره‌وری کم، بستگی به نوع شغل و توان و تمایل آنها دارد.
- تقویت رفتارهای مفید با بازخور مثبت

- قرارداد کارکنان با بهره‌وری کم در کنار افراد شایسته‌ای که مشاغل مشابه دارند و تهدید کننده نیستند به منظور مشاهده و فراگیری نحوه انجام کار و در نهایت بهبود یا تغییر در عملکرد
- صرف اوقاتی برای راهنمایی یا مشورت بر تأکید ابعاد مثبت از سوی مدیران در هر زمان ممکن
- ارائه مدل‌های نقش مناسب (آگاهی مدیران از تأثیر رفتارشان بر زیردستان)

گام‌های شناسایی مشکل عدم بهره‌وری و حل آن

گام‌های شناسایی مشکل عدم بهره‌وری و حل آن عبارتند از :

- ۱- شناسایی همه زمینه‌های مشکل
- ۲- تعیین و رتبه‌بندی فعالیت‌هایی که با عدم بهره‌وری همراهند
- ۳- تعیین زمینه اصلی مشکل
- ۴- توسعه برنامه‌های عملی با توجه به زمان و هزینه مورد نیاز
- ۵- اجرای برنامه
- ۶- ارزیابی نتایج
- ۷- اجرای مستمر

روندهای مؤثر بر بهره‌وری

- روندهای فردی و سازمانی
- روندهای تکنولوژیک
- روندهای فرهنگی

روندهای فردی و سازمانی

مدیران به چالش واداشته می‌شوند. چالشها در ابعاد گوناگون ظهور می‌کنند نسل جدید کارکنان اغلب انتظار بیشتری از مشاغل و مدیران خود دارند.

دیگر چالشها عبارتند از: ساختارهای سازمانی با رسمیت کمتر، کنترل‌های خشک و فاقد انعطاف، تعامل پویا با همکاران و سرپرستان در روابط کاری. مدیرانی که خود بهره‌ورند بیشتر به بهره‌وری سازمان توجه دارند. مدیریت مشارکت نیز از روشهای افزایش بهره‌وری از طریق دخالت دادن کارکنان با توجه به تعهد و توان و تمایل آنها برای اعمال این سبک است.

روندهای تکنولوژیک

تکنولوژی یا فناوری به روش انجام کار و تجهیزات مورد استفاده برای انجام آن کار اشاره دارد. تاکید بر فناوری در حال گسترش است و فناوریهای جدید مربوط ارتباطات، پردازش اطلاعات، میکروالکترونیک و مهندسی ژنتیک بر محیط کار مسلط شده‌اند. دو نگاه به فناوری وجود دارد:

- ۱- نگاه بیرونی به عنوان یک تسهیل کننده برای تولید همراه با بهره‌وری
- ۲- نگاه داخلی به فناوری به عنوان هویتی نیازمند نرم‌افزار و نیروی کار و بودجه‌های زیاد برای آموزش کارکنان موجود

سن افراد، فرهنگ، نرخ رشد و منابع انسانی سازمان به چگونگی جذب فناوری تاثیر می‌گذارد. سرپرستان عملیاتی آموزش دیده که در طراحی و اجرای فرآیندها شرکت دارند و گروه‌های مدیریتی حمایتی در اجرای موفقیت‌آمیز فناوری سهم زیادی دارند. بخشی از بهبود بهره‌وری بدلیل نوآوری تکنولوژیک است، در عصر اطلاعات همه افراد و سازمانها متکی به اطلاعات می‌باشند. اطلاعات یک منبع مسلط با قابلیت توسعه و فشرده کردن، جایگزین کردن، جابجایی، انتشار و قابلیت مشارکت است. (کلوند ۱۹۸۴) حائز اهمیت است که اطلاعات گزینش گردیده و مفید و فشرده شده خدمات ارزشمندتری را ارائه می‌کند.

روندهای فرهنگی

امروزه بر نقش فرهنگ در بهبود بهره‌وری تاکید می‌شود. ارتباط میان فرهنگ و بهره‌وری یک مدل ساده و قابل بیان نیست. محققان معتقدند بهره‌وری سازمان در صورتی افزایش می‌یابد که فرهنگ سازمانی در جهت کسب اولویتها و هدفهای سازمان شکل داده شود و گاهی تغییر یابد. مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی کلیدی برای بهبود عملکرد بهره‌وری است و در موفقیت و یا شکست سازمان نقش تعیین کننده‌ای دارد.

کلیدهای بهبود بهره‌وری [۱]

- ۱- دانش خود را در مورد کلیدهای اصلی بهبود بهره‌وری و با آنچه هم اکنون وجود دارد یا پیشنهاد شده مقایسه کنید.
 - ۲- سهم فرآیندهای گروهی را در بهبود بهره‌وری بررسی کنید.
 - ۳- امکان‌پذیری کاربرد روشهای بهبود بهره‌وری را بررسی کنید.
 - ۴- برنامه‌های افزایش بهره‌وری را توسعه دهید.
- بهبود بهره‌وری مانند سنجش بهره‌وری جایی صورت می‌گیرد که کار انجام می‌شود. سنجش قبل از بهبود است. انتخاب بهترین راه‌های بهبود به معنی بهترین تصمیم‌ها برای اطلاعات درست و دنبال کردن آن است. افزایش بهره‌وری تلاش برای تغییر مداوم است که بطور راهبردی برنامه‌ریزی می‌شود و نیازمند مشارکت و همکاری همه ذی‌نفعها می‌باشد.
- مفاهیم زیر در تلاش برای بهبود بهره‌وری اهمیت دارند:
- ۱- کیفیت: عامل عمده‌ای در بهره‌وری است و از کار و کارکنان شروع می‌شود.
 - ۲- زمان: یک سلاح رقابتی است. زمان معادل پول، کیفیت بهره‌وری و حتی نوآوری است.

۳- منابع انسانی: ارزشمندترین دارایی برای همه فرآیندهای سازمانی است. عملکرد آنها، دید آنها، نوع کاری که انجام می‌دهند و محیطی که در آن کار انجام می‌دهند دارای اهمیت است.

منابع بهبود بهره‌وری [۱]

- ۱- فعالیتهای جاری و تکراری که می‌توانند ساده شوند.
- ۲- بکار گرفتن بجای استعدادها و تخصصها
- ۳- تاکید بر زمینه‌هایی که احتمال امکان بهبود در آن بیش از پنجاه درصد است.
- ۴- شناخت مشتری و ارباب رجوع
- ۵- شناخت سازمان
- ۶- تعهد کارکنان در همه سطوح
- ۷- آموزش کارکنان
- ۸- ایجاد تعادل بین نیاز به تغییر سازمانی، توانایی نیروی کار و سازمان در پرداختن به تغییر
- ۹- تغییرات فنی و ساختاری
- ۱۰- پشتیبانی مدیریت عالی
- ۱۱- استفاده از شیوه مناسب مدیریتی با توجه به اقتضائات
- ۱۲- استفاده از سیستم پیشنهادات، ارائه بازخور و اصلاح تصمیمات
- ۱۳- استفاده از فرآیندهای گروهی نظیر گروه‌های مستقل کاری، حل مساله، تقسیم کار، تشکیل گروه‌های بهبود
- ۱۴- استفاده بهینه از فناوری، آگاهی مداوم از ظرفیتهای فعلی، ارزیابی جامع عملکرد
- ۱۵- استفاده از ساختار ارتباطی مناسب

۱۶- تامین منافع ذی نفعها

۱۷- بهبود فرهنگ سازمانی

۱۸- بهبود عوامل انسانی

بهره‌وری را می‌توان از دو دیدگاه بررسی کرد:

۱- دیدگاه تفکیکی (نگرش فنی) بهره‌وری نسبت ستانده به یکی از عوامل تولید است.

۲- دیدگاه فرهنگی یک دیدگاه فکری است که همواره سعی در بهبود وضع موجود دارد.

چرخه مدیریت بهره‌وری [۳]

پس از آشنایی با تعاریف بهره‌وری باید دید چگونه از آن استفاده می‌شود؟ برای برنامه‌ریزی ارتقای بهره‌وری باید بدانیم که از منظر سطح بهره‌وری در کجا قرار داریم و می‌خواهیم به کجا برویم. برای رسیدن به مقصد چه راهکارهایی مناسب‌تر است، صاحب نظران، علم بهره‌وری این مقولات را در چارچوب چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری مطرح می‌کنند که به آن چرخه دمینگ یا *PDCA*^۱ گویند. در کلمات اختصاری به کار رفته برای چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری، *P* حرف نخست کلمه *PLAN*، *D* حرف اول کلمه *DO*، *C* حرف اول کلمه *CHECK* و بالاخره *A* حرف آغازین کلمه *ACT* می‌باشد و علاوه بر آن از چرخه دیگری نیز بنام *MEPI*^۲ استفاده می‌کنند.

گام نخست در چرخه *PDCA*، برنامه‌ریزی است. برای برنامه‌ریزی اطلاع از سطح موجود شاخصهای بهره‌وری، امری الزامی است به عبارت دیگر، پیش‌نیاز برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری است.

1. Plan, do, check, act

2. Measuring, Evaluation, Planning, Implementation

ضرورت اندازه‌گیری بهره‌وری [۳]

اندازه‌گیری، جزء لاینفک و به تعبیر برخی نقطه آغاز فرآیند علمی مدیریت بهره‌وری است. اگر بخواهیم بهره‌وری را در فرهنگ سازمانی جلوه‌گر سازیم شرط اساسی آن، وجود ابزاری برای کنترل و نظارت به پیشرفت، فراهم آوردن بازخور، تعیین هدفهای قابل ارزیابی و ارزیابی عملکرد مدیریت است، به عبارت دیگر اندازه‌گیری بهره‌وری، فراهم آوردن اطلاعاتی است که امکان ارزیابی پیرامون چگونگی حرکت به سوی هدف غائی (وضع مطلوب) از نقطه عزیمت و شرایط قبلی (وضع موجود) را ممکن می‌سازد و سازمان را در امر ایجاد ارتباط صحیح بین بهره‌وری با سایر هدفهای استراتژیک یاری می‌دهد.

اندازه‌گیری بهره‌وری علاوه بر منافع استراتژیک آن کارکردهای تقویت‌کننده دیگری برای سازمان دارد که برخی از کارکردهای مفید عبارتند از:

- ۱- آگاه‌سازی (کسب اطلاع از اینکه سازمان در چه وضعیتی بوده و در چه مرحله‌ای از دستیابی به اهداف خود قرار گرفته است)
- ۲- ارزیابی مشکلات (شناسایی فرصتها و مقابله با تهدیدات)
- ۳- ایجاد مکانیزمی برای ارائه بازخور (داده‌های حاصل از اندازه‌گیری باعث می‌شود تا کارکنان از کار لذت ببرند، از موفقیتها درس بیاموزند و برای غلبه بر دوران بازدهی نامطلوب دارای انگیزه شوند)
- ۴- ایجاد اطلاعات برای انواع تصمیم‌گیریهای مدیریتی (مدیریت برای تدوین برنامه‌های خود نیازمند به اطلاعات است).

انواع شاخصهای بهره‌وری [۳]

شاخصهای بهره‌وری که در واقع شاخصهای کارایی هستند، نسبتهایی می‌باشند که صورت آنها یک ستانده و مخرج آنها یک نهاده و روند افزایش آنها نشان از بهبود وضعیت دارد.

شاخصهای بهره‌وری خود به دو دسته شاخصهای عمومی و شاخصهای اختصاصی و به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

الف) شاخصهای بهره‌وری عمومی

این شاخصها عموماً با الهام از مفاهیم اقتصاد کلان تعریف می‌شوند که از جمله می‌توان شاخص بهره‌وری نیروی کار، بهره‌وری سرمایه، بهره‌وری کل عوامل، بهره‌وری انرژی و... را نام برد.

ویژگی این شاخص به گونه‌ای است که با محاسبه آنها می‌توان بررسی تطبیقی در واحد اقتصادی، طبقه، گروه فعالیت، بخش و قسمت اقتصادی انجام داد. در اکثر شاخصهای عمومی فوق‌الذکر صورت کسر ارزش افزوده یا ستانده و منجر آن یک یا مجموع چند نهاد می‌باشد.

ب) شاخصهای اختصاصی

در هر یک از رشته‌های فعالیتهای اقتصادی علاوه بر شاخصهای بهره‌وری عمومی، شاخصهای بهره‌وری اختصاصی نیز قابل تعریف می‌باشد. این شاخصها عموماً در راستای هدفی که در هر فعالیت مورد نظر باشد تعریف می‌شوند.

رویکردهای نوین در مدیریت و دیدگاه‌های سیستم مدیریت کیفیت برای بهبود مستمر:

- رویکرد فرآیندی
- رویکرد سیستمی
- رویکرد بهبود مستمر

تعریف فرآیند

فرآیند مجموعه‌ای از فعالیتهای مرتبط به هم یا متعامل می‌باشد که ورودیها را به خروجی تبدیل می‌کند.

ورودیهای یک فرآیند عموماً خروجیهای فرآیندهای دیگر هستند.

رویکرد فرآیندی

دو اصل از اصول هشتگانه مدیریت کیفیت که استاندارد *ISO 9001: 2000* بر مبنای آن استوار است، به این رویکرد مرتبط است.

- رویکرد فرآیندی

- رویکرد سیستمی در مدیریت

هدف از رویکرد فرآیندی دستیابی به یک چرخه پویا از بهبود مداوم می باشد که موجب دستیابی به منافع قابل ملاحظه بخصوص در رابطه با محصول و عملکرد سازمانی و هم چنین اثربخشی و کارایی و کنترل هزینهها برای سازمان می گردد.

رویکرد فرآیندی

هر سازمان برای عملکرد مؤثر، باید تعدادی از فرآیندهای مرتبط با هم و متعامل را شناسایی و مدیریت نماید.

شناسایی و مدیریت نظام مند فرآیندهای بکارگرفته شده در یک سازمان و بویژه تعامل بین این فرآیندها را "رویکرد فرآیندی" می نامند.

دیدگاه فرآیند محور، وظیفهها را به صورت مستقل مورد توجه قرار نداده است، بلکه مجموعه آنها را که به خواسته مشتری / سازمان جامع عمل می پوشانند در نظر دارد.

اجزای تشکیل دهنده نگرش فرآیندی

- شناسایی و تعیین فرآیند

- شناسایی جریان اطلاعات یا ورودیها و خروجیهای فرآیند

- شناسایی مسئولین انجام مدیریت فرآیند

- شناسایی و تعیین مراجع تأثیرگذار بر فرآیندها
- شناسایی و تعیین ارتباط متقابل بین فرآیندها
- کنترل مستمر فرآیندها

نکته: هنگام تعریف و شناسایی ورودی و خروجی فرآیندها به خواسته مشتریان باید توجه گردد.

توجه به ساختار یک سازمان هر قدر هم که خوب طراحی شده باشد. در صورتیکه فرآیندهای سازمان از طراحی مناسب برخوردار نباشد و اهداف آن به خوبی تعریف و به نحو مناسبی اجرا نشود، مقصود اصلی، یعنی اثربخشی سازمان و عملکرد مطلوب آن را محقق نمی‌نماید. بنابراین در یک سازمان فرآیندگرا ملاک عملکرد مطلوب، میزان دستیابی به اهداف سازمان و نتایج و ارزش افزوده ناشی از اجرای فرآیندهای مرتبط بهم است نه عملکرد این یا آن فرآیند یا وظیفه خاص و منفرد.

مزایای رویکرد فرآیندی

- کنترل دائمی بر روی ارتباط بین فرآیندهای مجزا از هم در داخل یک سیستم و نیز بر روی ترکیب و تعامل آنها.
- درک و برآورده ساختن نیازمندیهای کلیه طرفهای ذینفع.
- نیاز به مورد توجه قرار دادن فرآیندها بر مبنای ارزش افزوده.
- سهولت ارزیابی اثربخشی و کارایی سازمان.
- بهبود مداوم سازمان بر مبنای اندازه‌گیری و بهبود فرآیندهای آن.
- مشارکت قوی‌تر کارکنان بوسیله ایجاد گروه‌های فرآیند.
- ارزش فرآیندها از دیدگاه مشتری
- فرآیندهای ارزشمند از نظر مشتری: مشتری آنها را تشخیص می‌دهد، حاضر به پرداخت هزینه‌های آن می‌باشد؛ کار برای مشتری.

- فرآیندهای بی‌ارزش از نظر مشتری: برای سازمان ضروری است، ولیکن مشتری برای آن بهایی نمی‌پردازد؛ کار برای شرکت.
- فرآیند زائد: کارهای غیرضروری، نه ارزشی برای مشتری دارد و نه برای سازمان؛ کار برای هیچکس.

نگرش سیستماتیک

این مهم نیست که یک عنصر در کجای یک سیستم قرار گرفته است ولی بسیار مهم است که این عنصر چگونه بر سیستمی که در آن قرار گرفته است اثر می‌گذارد. نگرش سیستماتیک ایجاد بینش کلی‌نگری نسبت به اجزای تشکیل دهنده سیستم می‌باشد، یعنی باید از بالا به سیستم نگاه کرد تا بتوان کل عناصر و نحوه ارتباط میان آنها را دید نه فقط یک عنصر تنها را.

خصوصیات مهم سیستمها:

- ورودی
- فرآیند
- خروجی
- تعادل: تاثیرپذیری از محیط بطور متقابل
- مرز سیستم
- محیط سیستم

سازمان به عنوان سیستم

- سازمان سیستمی است که از سازماندهی و ترکیب منابع مختلفی از قبیل نیروی انسانی، مواد، ماشین‌آلات، تجهیزات، پول و سایر منابع به صورت یک مؤسسه پایدار و موثر اعم از تجاری و غیرتجاری بوجود می‌آید.

- سازمان، سیستم سازگار با محیط زیست است که ضمن یادگیری و تاثیرپذیری از محیط، وضعیت خود را در مقابل تغییرات آن تنظیم می‌کند.
- سازمان از طریق بازخورد، بطور مستمر اطلاعات لازم را در مورد محیط و عملکرد خود دریافت می‌کند.
- این اطلاعات با اهداف و استانداردهای ازپیش تعیین شده توسط مدیریت مقایسه و کنترل لازم در آن می‌شود.

سازمان به عنوان سیستم

هدف از طرح‌ریزی سازمان عبارت است از اینکه عناصر و اجزاء مختلف مورد نیاز سازمان به درستی و به حد کفایت و لزوم شناسایی و تامین گردیده و به نحو مقتضی با هم مرتبط گردند.

سازمان به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها

سازمانها مجموعه‌ای از واحدهای عملیاتی مانند بازرگانی، تولید، کنترل کیفیت، و... می‌باشند. در واقع واحدهای مختلف سازمانی ورودیها را از محیط سازمان گرفته و طی عملیاتی آن را به خروجی تبدیل می‌نمایند. واحدهای سازمانی معمولی با هم در تعامل افقی هستند (برای انجام وظایف خود) بنابراین می‌توان سازمان را از مجموعه‌ای از فرآیندها مرتبط به هم دانست که ورودیها را از محیط سازمان می‌گیرند و طی عملیاتی آن را به خروجی تبدیل می‌کنند.

منابع

- ۱- دکتر سید عباس کاظمی؛ "بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها"
- ۲- ابطحی، کاظمی، (۱۳۸۳)؛ "بهره‌وری". تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

3- www.tic.ir

4- www.irantelecom.ir