

راهکارهای افزایش بهره وری



با وجود تعاریف زیاد درباره بهره وری، به منظور اجرایی کردن آن می بایست تعریفی هماهنگ و سازگار با شرایط و نیازهای معین سازمان به کار برد و از طریق مشارکت کلیه کارکنان قدمهای موثری را در این راه برداشت. استمرار یک سیستم بهره وری، مستلزم اقداماتی چند نظیر تسهیم منافع، اصلاح ساختار سازمانی، توسعه منابع انسانی و... است.

راهکارهای افزایش بهره وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری سازمانهاست. با توجه به تفاوت‌های مهم در فرهنگ کاری سازمانها و وضعیت موجود آنها می توان گفت راهکارهای افزایش بهره وری نیز در آنها متفاوت خواهد بود. از جمله راهکارهای افزایش بهره وری می توان به کاهش ضایعات، ایجاد تعهد در کارکنان، توجه به کارکنان، استفاده بهینه از استعدادها، ایجاد انگیزه در کارکنان، توجه به تغییرات و... اشاره کرد.

درجه تاثیر هر یک از این راهکارها در افزایش بهره وری به وضعیت موجود سازمان در آن زمینه و ضرورت پرداختن به هر یک از این موارد بستگی دارد، که می بایست به شکل ماهرانه ای شناسایی و اولویت بندی شده و بر آن اساس اقدام شود. به عنوان مثال، در سازمانی ممکن است کاهش ضایعات در اولویت اول قرار گیرد و در سازمانی دیگر توجه به کارکنان و ایجاد انگیزه در اولویت اول باشد. عدم شناخت کافی از وضعیت موجود سازمانها و بی توجهی به اولویتها می تواند اثرات معکوسی در میزان بهره وری به وجود آورد. از این رو قبل از هرگونه اقدامی در افزایش بهره وری بر روی شناخت کافی وضعیت موجود و اولویت بندی صحیح راهکارها تاکید می شود.

برای آگاهی از میزان افزایش بهره وری می بایست آن را در قالب شاخصهای مختلف و در دوره های معینی اندازه گیری کرد. با اندازه گیری شاخصهای بهره وری می توان مشخص ساخت که تلاشهای بهره وری تا چه حدی مفید بوده است. اندازه گیری بهره وری نیز می بایست براساس یک سیستم مناسب و اصولی انجام گیرد، در غیر این صورت نمی توان به نتایج آن اطمینان و انتظار بهبود در آن را داشت. یکی از موارد مهم در اندازه گیری بهره وری مشخص کردن صحیح طول دوره ارزیابی است که به عواملی نظیر دسترسی به اطلاعات، ماهیت عملیات تولیدی و اهداف مدیریت بستگی دارد. از نتایج اندازه گیری شاخصهای بهره وری می توان به عنوان ابزاری مناسب جهت برنامه ریزیهای بلندمدت مدیریت در سطح سازمان استفاده کرد.

سرعت رشد صنایع بویژه صنعت خودرو و توسعه آن در دهه های اخیر حاکی از آن است که کشورمان در حال گذر از یک اقتصاد نیمه صنعتی به یک اقتصاد صنعتی است. توجه به تولید و بهره ور بودن آن می تواند ضمن سرعت بخشیدن به رشد و توسعه صنعتی آن را در مسیری صحیح و اصولی هدایت کند. از این رو به آشنایی سازمانها با مفاهیم بهره وری و راهکارهای افزایش آن تاکید می شود. بنابراین، می توان گفت درجه توسعه یافتگی صنایع به میزان قابل توجهی به بهره گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات تولید بستگی دارد. از این رو بهره وری و افزایش مستمر آن در سازمانها از جایگاه ویژه ای برخوردار است. به این ترتیب مشخص می شود که برای رشد و توسعه صنایع می بایست به بهره وری و افزایش مستمر آن در سازمانها توجه و اهمیت بیشتری داده شود. بررسی سازمانها نشان می دهد که توجه به بهره وری در سازمانهای مختلف به شکلهای متفاوتی صورت گرفته و می گیرد. البته باتوجه به شرایط سازمانها و سیاستهای مدیریتی طبیعی است که به راههای مختلف و متناسب با وضعیت موجود می بایست اقدام کرد. به همین خاطر در این مقاله سعی بر آن شده است تا ضمن اشاره به مفاهیم اصلی بهره وری، به رویکردها و راهکارهای مختلف افزایش بهره وری پرداخته شود.

قبل از پرداختن به رویکردهای افزایش بهره وری و اندازه گیری شاخصهای آن، علی رغم اینکه امروزه کمتر کسی است که واژه بهره وری را نشنیده و درباره آن نوشته هایی چند نخوانده باشد، بهتر است ابتدا به تعریف آن از دیدگاههای مختلف پرداخته سپس به اندازه گیری شاخصهای بهره وری و رویکردهای افزایش آن پردازیم.

بهره وری (PRODUCTIVITY) در لغت به معنی قدرت تولید و بارور بودن و مولد بودن به کاررفته و در ادبیات فارسی به بهره وری، با فایده بودن و سود برندگی معنی شده است. در رابطه با تعریف کاربردی بهره وری نیز تعاریف مختلفی ارائه شده که برخی از آنها به قرار زیر است.

- استیگل در تعریف بهره وری می گوید: نسبت میان بازده و مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و معین است.

- ماندلا بهره وری را چنین تعریف کرده است: بهره وری به مفهوم نسبت بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه دوره پایه مقایسه شده و به کار می رود.

بنابراین، اگر ما در هر موردی نسبت خروجی به ورودی را محاسبه کنیم، در واقع میزان بهره وری را برای آن موضوع به دست آورده ایم که جهت بررسی آن می توانیم به شاخصهای مهمی که در این زمینه در سطح جهانی از سوی سازمانهای مهم و پیشرفته به کار رفته است اتکا کنیم. البته بهتر است بجای برگزیدن بهترین شاخص یک الگو (BENCHMARK) برای سازمان خود برگزینیم و جهت دستیابی به آن حرکت کنیم.

در اینجا بد نیست به تعریفی در این زمینه که از سوی سازمان بین المللی کار (ILO) به کار رفته است پردازیم: بهره وری عبارت از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولیدی با داده های به کاررفته مانند زمین، سرمایه، نیروی کار و غیره به منظور تولید آن ستاده است.

گرچه تعاریف عمومی زیادی برای بهره وری وجود دارد ولی به منظور قابلیت اجرایی کردن آن، تعریف بهره وری می بایست هماهنگ و سازگار با نیازهای ویژه و معین سازمان باشد تا بتواند محیطی بهره وری را با کارکنانی مشوق برای اجرای بهره وری ایجاد کند و اگر مکانیسمی مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان تدوین و به کار گرفته شود می توان گفت قدمهای موثری در ایجاد بهره وری برداشته شده است. ولی تداوم و افزایش مستمر آن، مستلزم مواردی چند نظیر تسهیم منافع حاصل از بهره وری بین کارکنان، اصلاح ساختار سازمانی و ایجاد یک ساختار سازمانی مناسب برای بالفعل درآوردن برنامه های افزایش بهره وری، توسعه و بهسازی نیروی انسانی متناسب با ساختار سازمانی ایجاد شده و توسعه و نوسازی فناوری های موجود است.

تجربه نشان داده است که سازمانهای گوناگون به منظور افزایش بهره وری خود، روشهای متفاوتی را به کار گرفته اند. بنابراین، به کارگیری الگوی خاصی از روشهای بهره وری بدون در نظر گرفتن شرایط حاکم، شاید مفید فایده واقع نیفتد. از این رو، ضروری است ابتدا شناخت کاملی از وضعیت موجود سازمان به دست آورده سپس شروع به بررسی راههای افزایش بهره وری کرد. البته باید گفت اگر چه هر کشوری باید متناسب با سنن ملی، فرهنگ و آداب و رسوم خود به بهبود بهره وری پردازد، لکن بهره وری اکنون دیگر فقط یک مسئله ملی و داخلی نیست بلکه یک موضوع جهانی است و در جهان امروز سازمانهایی به حیات خود ادامه خواهند داد که بهره وری را تولید می کنند.

ولی به طور کلی می توان گفت راههای افزایش بهره وری در سازمانهای مختلف متفاوت است که در زیر به برخی از رویکردهای آن می پردازیم.

کاهش ضایعات

یکی از راههای افزایش بهره وری کاهش ضایعات است. ضایعات و افزایش روزافزون آن، یکی از پدیده های تولید انبوه است که کشورهای صنعتی از جمله اروپاییان در جستجوی یافتن راههایی برای جلوگیری و قطع این جریان هستند. کاهش ضایعات یکی از اصول اساسی زندگی اجتماعی بشری است که از هزاران سال قبل بدون آنکه آگاهی از مفهوم آن داشته باشند به کار می بستند. به عنوان مثال انسان وقتی با کم آبی روبرو می شد از مصرف غیرضروری آن خودداری می کرد، زارعان اگر زمین کمتری برای کشت دارند تلاش بیشتری برای بهره برداری از تمامی آن به خرج می دهند. و دهها مثال از اینگونه زندگی اجتماعی بشری همه و همه حکایت از ضایعات دارند. موضوع قطع جریان ضایعات و یا کاهش آن و همچنین دورسازی ضایعات اجتناب ناپذیر، به دلیل حجم بالای منابع تولیدی تلف شده و خسارت محیطی بالقوه از اهمیت خاصی برخوردار است. اهمیت کاهش ضایعات در اقتصاد ملی به قدری است که بسیاری از رسانه های کشوری گاه و بی گاه به بیان مطالبی از ضایعات منابع کشوری پرداخته و اهمیت آن را به مردم گوشزد می کنند.

با کاهش ضایعات و در نتیجه کاهش هزینه ها، سود بیشتری عاید سازمان می شود که بخشی از آن نیز به عنوان بهره وری به کارگران و کارکنان پرداخته می شود. در نتیجه آنها نیز می توانند با داشتن درآمد بیشتر زندگی بهتری را برای خود و خانواده خود و در نتیجه افراد جامعه فراهم آورند. از این رو، تولید بهتر و با ضایعات کمتر علاوه بر آنکه سطح زندگی کارگران را بهبود می بخشد موجب شکوفایی اقتصادی مملکت نیز می گردد.

اگر این اصل را که برای کاهش ضایعات باید برنامه ای مناسب و کارآمد داشته باشیم، قبول کنیم، تهیه یک برنامه جامع اجرایی برای هماهنگی ساختن اقدامات و تلاشهای همه بخشها و واحدهای سازمان ضرورتی اجتناب ناپذیر است. این برنامه موجب هدایت تلاشهای سازمان در جهت تامین نیازها و ابزارهای کاهش ضایعات می گردد. کاهش ضایعات موجب کاهش تنشهای موجود در سازمان و ایجاد فضایی سرشار از اعتماد و اطمینان در بین کارکنان می گردد که آنها را به همکاری هرچه بیشتر با یکدیگر تشویق می کند. حال که کاهش ضایعات را به عنوان یکی از راههای افزایش بهره وری بررسی کردیم، می پردازیم به چگونگی کاهش ضایعات در سازمانها.

کلیه کارکنان باید ضمن استفاده از تواناییهای شخصی خود، با تشکل در گروههای کاری، نظرات و پیشنهادات سازنده ای را در ارتباط با کاهش ضایعات و افزایش بهره وری ارائه کنند. در این رابطه می توان به ایجاد و اجرای نظام پیشنهادات و تشکیل گروههای کوچک کاری، نظیر گروههای کنترل کیفی، گروه کاهش ضایعات، گروه افزایش بهره وری و گروههای حل مشکل که متناسب با شرایط خاص سازمان باشد اشاره کرد. در کارهای گروهی علاوه بر غنای نظریات و عقاید ایجاد شده با تعامل گروهی، احتمال زیادی وجود دارد که تصمیمات گروه به عمل منجر شود. زیرا این اعضای گروه بوده اند که راهبردهای موردنظر را ایجاد و تصویب کرده اند. هرچه گروهها موثرتر و تعدادشان بیشتر باشد، کار با کارآیی بیشتری انجام می شود، چون افراد بیشتری برای سرنوشت خود مسئولیت تقبل کرده اند. در کارگروهی سازمان در

مواجهه با چالش در رقابت، از تعدد عقاید و نظریات بهره می برد و تک تک اعضای گروه نصیب بیشتری از آن می برند. اینکه عقاید و نظریات افراد را دیگر اعضای گروه می شنوند و می پذیرند، اعتماد به نفس آنان را تقویت می کند. مهمتر از همه، فرد از تنهایی خود خارج می شود.

یکی دیگر از راههای کاهش ضایعات نوسازی و توسعه فناوری است.

هرگونه توسعه تکنولوژیک مستلزم افزایش مهارت کارکنان است که می بایست به همراه سایر زمینه های مورد نیاز مربوط به تغییرات تکنولوژیک به مورد اجرا درآید. فناوری های جدید بر روی ساختار سازمانی، مهارتها، روابط کارکنان و مشاغل تاثیر خواهد گذاشت. لذا کلیه موارد فوق و سایر زمینه های مرتبط با آنها می بایست مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفته و اصلاحات یا تغییرات لازم جهت استفاده بهینه از آنها داده شود.

یکی دیگر از راههای کاهش ضایعات ایجاد تعهد در کارکنان است.

یک کارمند متعهد برای سازمان فوق العاده ارزشمند است. او می تواند با انجام به موقع کارها و حس مسئولیت در افزایش تولید و بهره وری موثر باشد. لذا سعی کنید کارمندان متعهدی برای سازمان تربیت کنید.

مدیران می توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند. تا زمانی که نیازهای روحی و روانی کارکنان برآورده نشود هرگز به طور کامل نسبت به سازمان احساس تعهد نخواهند کرد.

تنها متعهد ساختن کارکنان به سازمان کافی نیست بلکه باید تعهد آنها را به سازمان همواره حفظ کرد. یکی از موثرترین راههای حفظ تعهد در کارکنان و نگه داشتن آنها در سازمان، غنی سازی شغل و افزایش انگیزه در آنان است. قدردانی از افراد به خاطر عملکرد برترشان انگیزه ای است در حفظ تعهد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در آنان. استفاده از محرکهای مالی نظیر افزایش حقوق (مزایا)، پرداختهای موردی تشویقی و غیره برای عملکردهای استثنایی و دارای بهره وری بالای کارکنان از لحاظ حفظ تعهد کارکنان حائز اهمیت است. لازم به توضیح است که هرگز ارزش و تاثیر عمیق استفاده از اصطلاحات ساده متشکر، دستتاز درد نکنند... در مقابل انجام کارهای ساده را دست کم نگیرید زیرا این کارها سبب ایجاد تعهد در کارکنان و به دنبال آن افزایش فعالیت و بهره وری در آنها می گردد.

توجه به کارکنان

تجربه نشان داده است که یک سازمان فقط با اتکا به کارکنان خود می تواند موفق باشد. از این رو سازمانهای نیک اندیش همواره بر بهبود مستمر کیفیت کاری کارکنان خود توجه خاصی می کنند و این الگوی رفتاری در مدیران سازمانها، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت محصول را به همراه دارد که نتیجه نهایی آن نیز افزایش بهره وری است.

دادن مشاغل جدید یا بهتر به افراد نشان دهنده آن است که شما برای موفقیتهای آنان ارزش قائل هستید. این کار شما آنها را به کسب موفقیتهای بیشتر تشویق می کند. یکی از روشهای ساده و اثربخش برای ارتقای کارکنان با توجه به دو سوال مهم زیر اعمال می شود: اول آنکه آیا آنها توانایی لازم برای انجام کار را دارند؟ دوم اینکه آیا آنها انگیزه لازم برای انجام کار را دارند؟ تنها کارمندی که هم از انگیزه و هم از توانایی لازم برخوردار باشد می تواند بهره وری سازمان را افزایش دهد. ولی اگر فردی بدون استحقاق لازم ارتقاء یافته باشد علاوه بر اینکه باعث رنجش خاطر و نارضایتی سایر کارکنان شایسته تر می شود، خود نیز احساس ناامنی کرده و دائماً در دلهره به سر خواهد برد که همه این موارد باعث فعالیت کمتر و کاهش بهره وری خواهد شد.

بعضی از مدیران نیازهای تولید را به سایر نیازهای سازمانی مقدم می‌شمارند و برعکس عده ای دیگر به افراد بیش از تولید اهمیت می‌دهند.

هر دو سبک مذکور اشتباه است. تغییر یا به کارگیری شیوه ای جدید زمانی اثربخش خواهد بود که هر دو گروه به یک اندازه مورد توجه قرار گیرند. توجه به کارکنان به عنوان انسان و ابراز علاقه نسبت به رفاه، سلامتی، امیال و آرزوهای آنان، موجب عملکرد بهتر آنها شده و سبب می‌شود که بهره‌وری افزایش یابد.

استفاده از استعدادها

تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد یکی از سازنده‌ترین و ارضاکنده‌ترین کارهای یک مدیر است. که می‌تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش بهره‌وری به کار گرفته شود. در سازمانها بویژه سازمانهای بزرگ، اغلب اوقات استعدادهای فردی به طور کامل مورد بهره‌برداری کامل قرار نمی‌گیرند و گاهی اوقات کاملاً ناشناخته باقی می‌مانند. یعنی استعدادهای بالقوه در راستای افزایش بهره‌وری به کار گرفته نمی‌شوند که خود یک نوع فرصت از دست رفته افزایش بهره‌وری محسوب می‌شود. بنابراین، لازم است مدیران سعی کنند توانمندیهایی را که به طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته‌اند کشف و راههای بهتری برای استفاده بیشتر از آنها در راستای افزایش بهره‌وری پیدا کنند.

انگیزه

مسلماً پول تنها عامل انگیزش افراد نیست. اما اگر حقوق افراد خیلی نازل باشد باعث از بین رفتن انگیزه آنها می‌شود. در نتیجه پاداش مالی همچنان به صورت یک انگیزش قوی برای آنها باقی می‌ماند. از این رو، سعی کنید از پاداشهای تشویقی به عنوان راهی برای سهم کردن کارکنان در موفقیت‌های سازمان و بهره‌وری حاصل از آن استفاده کنید نه به عنوان عامل ایجاد انگیزه. به عبارتی برای کارکنان تفهیم شود در بهره‌وری کاری که انجام می‌دهند سهمی دارند.

بزرگترین ایجاد عامل انگیزه در افراد این است که به آنها نشان داده شود به نحوی در مالکیت سازمان شریک هستند. و این همان سهم کردن کارگران در بهره‌وری حاصل از کارشان است که به نوبه خود موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد. از طرفی پاداشهای پرداختی یا سهم کردن کارگران در بهره‌وری کارشان باید عادلانه باشد، در غیر این صورت ممکن است نتیجه عکس بدهد. به عبارتی ساده باید گفت ثمرات و مزایای حاصل از بهره‌وری باید به طور عادلانه بین مدیریت و کارگران تقسیم شود. بهره‌وری بسیار بالای افراد بیش از پرداختهای اضافی به آنها ارزش دارد. ولی همه افراد پاداش عادلانه را دوست دارند. افراد مایلند پاداشی که دریافت می‌کنند متناسب با تلاش آنها باشد. در این صورت آنها تعهد بیشتری نسبت به شیوه‌های جدید کار از خود نشان خواهند داد. در غیر این صورت، آنها در مقابل پرداختهای ناعادلانه و افکار شما مقاومت نشان خواهند داد و ممکن است این مقاومت به صورت منفعل بوده و موجب کاهش بهره‌وری گردد. اگر به افراد احتیاج داشته باشید ولی

نمی‌توانید آنها را پیدا کنید، اگر آنها در جلسات حضور پیدا نمی‌کنند و در صورت حاضر بودن در بحثها مشارکت نمی‌کنند، اگر از انتقال اطلاعات خودداری می‌کنند، اگر پیغامها را به تأخیر می‌اندازند یا آنها را بلوکه می‌کنند، یا چنانچه به ظاهر از ایده‌های شما حمایت می‌کنند ولی در عمل جلو آن را می‌گیرند، در آن صورت باید نسبت به وجود مقاومت منفعل ظنین باشید.

با هدف ایجاد انگیزه در کارکنان و رضایتمندی بیشتر آنها از کارشان، عملکردشان را ارزیابی کنید. بنابراین، به قدردانی از موفقیت‌های افراد و مهارت‌های منحصر به فرد آنان اهمیت بدهید و آنها را درخصوص شیوه‌های بهبود عملکردشان در راستای افزایش بهره‌وری راهنمایی کنید. به جای انتقاد بیش از حد و مقصر قلمداد کردن افراد، سعی کنید به آنها پیشنهاد‌های سازنده بدهید زیرا در این صورت درجه پذیرش آنها بالا رفته و موجب افزایش فعالیت در نتیجه افزایش بهره‌وری می‌گردد.

توجه به تغییر

تغییر برای سازمانها راهی برای افزایش بهره‌وری و حفظ توان رقابتی آنهاست. بنابراین، می‌توان گفت جهت رشد سازمانها، تغییر امری اجتناب ناپذیر است و افراد سازمانی باید با روند تغییرات سازگاری داشته باشند. این سازگاری می‌تواند از طریق فراگیری مهارت‌های جدید حاصل شود. در بسیاری از موارد ممکن است یادگیری تغییر، خود یک تغییر عمده محسوب شود، در این صورت یکی از بهترین روش‌های ایجاد شیوه کار و تفکر جدید و سازگار، تشکیل یک «سازمان یادگیرنده» است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن شیوه تفکر تغییر - گرا برای همه افراد به یک عادت تبدیل می‌شود. به همین علت تغییر همواره در حال رخ دادن است و کلیه فرایندها و سیستم‌ها به طور طبیعی در معرض بازنگری مستمر قرار می‌گیرند. این نوع رویکرد، توسعه سازمان را تسهیل می‌کند و این اطمینان را به وجود می‌آورد که در مواقع اضطراری، سازمان آمادگی کامل برای مدیریت بحران را دارد. اما برای اثربخش تر شدن تغییرات عمده، لازم است این نوع تغییرات به همه افراد و همه موارد تسری داده شوند. امروزه تغییر مهمترین عامل موثر در مدیریت کسب و کار موفق است. سازمانها و افراد شاغل در آنها باید نگرش مثبتی نسبت به مسئله تغییر داشته باشند، تا از این طریق توان رقابتی خود در بازارهای تهاجمی امروزی را حفظ کنند. بی‌توجهی به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. تغییر برای سازمانها راهی برای رشد افزایش بهره‌وری و حفظ توان رقابتی است. درمورد افراد فرصت‌های به وجود آمده در اثر تغییر، موجب غنی‌سازی زندگی شغلی و خصوصی آنها می‌شود. انسانها باید به نحوی خود را با تغییر هماهنگ کنند، چرا که در غیر این صورت بهره‌وری آنها کاهش یافته و توان رقابتی خود را از دست خواهند داد.

اندازه گیری بهره وری

برای بشر آگاهی از نتایج تلاشهایش یک نیاز ذاتی است و مدیران نیز باید بدانند سیستم سازمانی که آن را مدیریت می کنند چگونه عمل می کند. اندازه گیری بهره وری ابزاری موثر در تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان بوده و ضمن آنکه مشخص می کند تلاشهای بهره وری تا چه حدی مفید بوده است، محل‌های قابل بهبود را نیز نشان می دهد. اندازه گیری بهره وری زمانی موثر بوده و به بهبود سازمان کمک می کند که براساس یک سیستم صحیح و اصولی انجام گیرد. در غیراین صورت، یعنی از اندازه گیری های پراکنده و غیرسیستماتیک نمی توان انتظار بهبود مستمر داشت. برای اندازه گیری درست بهره وری باید به نکات زیر توجه کرد:

۱- مدیران و کارمندان باید سیستم بهره وری را درک کرده و به آن اعتماد داشته باشند؛

۲- اندازه گیری بهره وری باید تمام منابع و فعالیتهای کسب و کار را دربرگیرد؛

۳- نتایج اندازه گیری باید منبع سود را مشخص کند. مثلاً اینکه سود حاصل ناشی از بهره وری واقعی است یا تورم قیمتها؛

۴- نتایج حاصل باید نشانه های روشنی برای تصمیمات مدیریت داشته باشد.

در هر موردی می توان براساس ورودی و خروجی آن سیستم، میزان بهره وری آن را اندازه گیری کرد. هدف از این اندازه گیری، مشخص کردن میزان استفاده از ورودیها یا منابع موردنیاز در تولید یک کالا یا ارائه خدمات است که با مقایسه آن با شاخصهای جهانی یا استاندارد، می توان استفاده از منابع را بهینه و موثر کرد که در واقع همان افزایش بهره وری است. به طور کلی نتایج بهره وری را می توان در سطح جزئی و کلی محاسبه کرد. در صورتی که نسبت ستاده را با یکی از عوامل تولید محاسبه کنیم، آن را بهره وری جزئی و اگر این نسبت را برای کل عوامل تولید محاسبه کنیم، آنگاه بهره وری کلی را مورد مطالعه قرار داده ایم.

برای معنی دار بودن و تحلیل بهتر شاخصهای بهره وری لازم است این شاخصها براساس یک اطلاعات پایه برای همان ورودی و خروجیهای موردنظر برای دوره های مشخص مانند ماهانه، فصلی یا سالانه محاسبه و مورد مقایسه قرار گیرند. طول دوره ارزیابی تا حد زیادی به عوامل زیر بستگی دارد.

الف - سهولت دسترسی به اطلاعات؛

ب - ماهیت عملیات تولیدی؛

ج - اهداف مدیریت از ارزیابی بهره وری؛

د - تعداد شاخصهایی که باید تعیین شوند.

به منظور محاسبه به موقع شاخصهای بهره وری لازم است سیستمی با اهداف زیر تدوین گردد:

۱- ایجاد ساختار مناسب اطلاعاتی، جهت دسترسی به اطلاعات بهره وری در مقاطع زمانی مختلف؛

۲ - تعیین سیکل زمانی ارسال اطلاعات از طرف واحدهای مختلف سازمان؛

۳ - تدوین رویه های اجرایی انجام فعالیتهای بهره وری.

اندازه گیری شاخصهای بهره وری جهت سنجش عملکرد سازمانها، می تواند به عنوان ابزار مناسبی جهت برنامه ریزیهای بلندمدت مدیریت در سطح سازمان باشد. به طور کلی هر سازمان برای اجرای برنامه های بهره وری از اندازه گیری بهره وری شروع می کند. شاخصهای به دست آمده از اندازه گیری را براساس یک مبنا که قبلاً توضیح آن داده شد ارزیابی کرده و براساس نتایج ارزیابی، برنامه های بهره وری را تنظیم می کند که با اجرای آن برنامه ها معمولاً بهره وری بهبود می یابد. به منظور نهادینه کردن بهره وری و تبدیل آن به یک فرهنگ، حمایت بی چون و چرای مدیران ارشد و اتحادیه های کاری (در صورت وجود) قبل از هر چیز امری لازم و ضروری است.

چرخه بهره وری

ادامه فعالیتهای اقتصادی سازمانها بدون اطلاع از وضعیت موجود آن، علی رغم صرف هزینه های هنگفت برای بهبود بهره وری اگر نه غیرممکن ولی مشکل بوده و همواره با بحرانهایی نظیر وجود ضایعات، افزایش دوباره کاریها و پایین بودن کیفیت محصولات تولیدی دست به گریبان خواهد بود. یکی از راههای رهایی از این معضل استفاده از چرخه بهره وری است. چرخه بهره وری فرایندی است که اندازه گیری و برنامه های بهره وری در هر سازمان بر اساس آن انجام می شود. یک چرخه بهره وری شامل چهار مرحله زیر است که به شکل یک سیکل بسته عمل می کند.

✓ اندازه گیری بهره وری؛

✓ ارزیابی و تحلیل شاخصها؛

✓ برنامه ریزی بهره وری؛

✓ بهبود بهره وری (انجام فعالیتهای بهبود).

✓ با اجرای صحیح چرخه بهره وری همواره می توان وضع موجود سازمان را تحت کنترل قرار داده و در جهت بهبود آن کوشید.

✓ سنجش بهره وری از طریق ارزش افزوده

هرچه تولید بیشتر باشد، امکان بهبود زندگی مردم، بهره مندی از شرایط مادی، فرهنگی و اجتماعی بهتر و امکانات زیربنایی و دفاعی بیشتر و موثرتر فراهم می شود. تولید بیشتر امکان سرمایه گذاری و ظرفیت سازی برای تولید بازم بیشتر ایجاد کرده، در نتیجه زندگی مادی، اجتماعی و فرهنگی بهتر برای نسل آینده را امکان پذیر می سازد. از این رو، کشورها در تلاش اند با تدوین و اجرای برنامه های درست و خردمندانه، تولیدات خود را ارتقا و وضع زندگی مادی و معنوی خود را بهبود بخشند. با افزایش بهره وری توان پرداخت دستمزدهای بالا برای سازمانها ایجاد شده و بازدهی سرمایه را افزایش می دهد که این هر دو، عوامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می شوند.

به نظر اقتصاددانان افزایش بهره وری بهترین اهرم برای افزایش بهبود استانداردهای زندگی و مقابله با تورم است. تجربه نشان داده است که افزایش بهره وری کل می تواند به کاهش قیمتها منجر شود. افزایش بهره وری به مفهوم کاهش قیمت تمام شده، افزایش کیفیت و برآوردن بهتر خواسته های مشتری است. با ابزار کاهش قیمتها و افزایش کیفیت می توان سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داده و در یک بازار رقابتی از رقبای سابقت گرفت. داشتن سهم بیشتر بازار به مفهوم افزایش سود بوده و آن نیز به افزایش درآمد کارکنان و بالارفتن قدرت خرید آنها و در نهایت افزایش استاندارد زندگی آنها منجر می شود.

از دیدگاه سیستمی با گسترش این تفکر در سطح کل یک اقتصاد ملی، می توان نتیجه گرفت که افزایش بهره وری ملی به بالارفتن قدرت خرید مردم، رونق اقتصادی، افزایش درآمد ملی، کاهش تورم و همچنین افزایش اشتغال در درازمدت منجر خواهد شد. چرا که با بهبود وضعیت اقتصادی، منابع لازم برای سرمایه گذاری های جدید تامین و توسعه فعالیتها به نوبه خود به اشتغال زایی منجر می شود. به عبارتی افزایش بهره وری به توسعه فرصتهای شغلی برای افراد منجر می گردد.

بد نیست نگاهی به مفهوم بهره وری از دیدگاه **کوهنی گوشه** موسس مرکز بهره وری ژاپن بیندازیم. کوهنی گوشه موسس مرکز بهره وری ژاپن بر روی کارت تبریکی که برای دوستانش می فرستد می نویسد:

بهره وری هدفی است که از طریق بهسازی مستمر تجهیزات مادی و نیروی انسانی قابل حصول است. (روشهای بهبود مستمر، ص ۲۸۶) این جمله ساده و درعین حال پرمعنی، روشن ترین تعریفی است که واقعیت بهره وری را نشان می دهد، زیرا در بهره وری پیشرفت روحی و روانی انسانها به اندازه مواد و تجهیزات مورد توجه قرار می گیرد. به علاوه، تجربه نشان می دهد که جدیدترین تکنیک ها و یافته های مهندسی و مدیریتی تنها زمانی موثر واقع می شوند که فضای کاری آنقدر مناسب باشد که کارکنان بتوانند ضمن سازگاری و تطابق خود با این تکنیک ها، همگام با مدیریت در جهت افزایش بهره وری تلاش کنند.

در نتیجه روشن است که اولین گام در افزایش بهره وری جلب همکاری و حمایت کارگران از تلاشهایی است که به این منظور انجام می شود. بنابراین، پیش از آنکه سازمانها برای افزایش بهره وری خود بهترین شعار را انتخاب کنند، لازم است که کارگران ضمن آشنایی کامل با بهره وری از این موضوع حمایت کنند، چرا که بهره وری مزایایی دوجانبه برای آنها دارد.

کارگران سازمانهای ژاپنی که برنامه های افزایش بهره وری آنها با موفقیت روبرو بوده است اظهار می دارند که آنها این نکته مهم را کشف کردند که می توانند با مدیریت همکاری کنند. در این شرایط اصل جدایی بین کارگران و مدیریت را کنار گذاشتند و به این موقعیت رسیدند که همکاری با مدیریت لزوماً به استثمار آنها منجر نخواهد شد و می توان ضمن همکاری با مدیریت، منافع سازمان را زیاد و از این طریق سود خود را نیز افزایش دهند.

کوهنی گوشه که زمانی مدیر سازماندهی مرکز بهره وری ژاپن بوده و تا به حال هم با آن سازمان رابطه خود را قطع نکرده است در سال ۱۹۸۰ گفت: ۲۵ سال پیش ما جنبش بهره وری را با این عقیده که هدف نهایی و غایی آن باید افزایش سطح

رفاه و آسایش کارکنان باشد آغاز کردیم، زیرا ما معتقدیم که تنها بهره‌وری فیزیکی نمی‌تواند به این هدف کمک کند مگر آنکه کارکنان با علاقه برای سازمان کار کنند و با این احساس که کار آنها مهم است نسبت به انجام آن تمایل و انگیزه لازم را داشته باشند. در آن ایام ژاپن مایل بود که با تقلید از غرب روشها و نگرشهای مدیریت علمی را به مورد اجرا بگذارد. اما به نظر ما که مدیریت نه تنها شامل فناوری است، بلکه اعتقاد داریم مدیریت، به دست آوردن قلوب انسانها را نیز شامل می‌گردد.

از این رو چون تلاشهایی که در غرب به منظور افزایش بهره‌وری صورت گرفته صرفاً به جنبه‌های فنی توجه کرده، ما با شناخت این اشکال، تمام تلاش خود را روی افزایش سطح رضایت کارگران در محیط کاری استوار کردیم. به بیان دیگر، افزایش بهره‌وری تنها از جانب فنی کافی نخواهد بود، چرا که ما به قلوب انسانها می‌اندیشیم. بنابراین، ما معتقدیم که مشکل افزایش بهره‌وری را باید در قالب یک نگرش فرهنگی مورد بررسی قرار دهیم. از این رو جنبش بهره‌وری در ژاپن با رعایت این ویژگیها رشد یافت و با استفاده از تکنیک‌های انسان‌گرای مدیریتی مثل همکاری کارکنان با مدیریت، روحیه جمع‌گرایی، فعالیت گروههای کوچک کاری، فعالیت گروههای کنترل کیفی و سایر مشخصات ژاپنی به حد اعلائی رشد خود رسید. بنابراین، فرهنگ بهره‌وری، یکی از بزرگترین دستاوردهای ژاپن پس از جنگ است که ما با افتخار آن را به سایر کشورهای جهان صادر کرده‌ایم. (روشهای بهبود مستمر ص ۲۷۹)

نتیجه‌گیری

تلاش بشر همواره در راستای ایجاد امکانات بهبود زندگی، بهره‌مندی از شرایط عادی، فرهنگی و اجتماعی بهتر و بیشتر بوده و برای رسیدن به آن تولید بیشتر و بهینه‌تر را هدف اساسی خود قرار داده است. از طرفی تولید بیشتر و بهینه‌تر میسر نمی‌شود مگر از طریق تولید بهره‌ور. افزایش بهره‌وری ضمن اینکه سبب افزایش کیفیت محصول شده و قیمت تمام‌شده آن را کاهش می‌دهد، بازدهی سرمایه را نیز افزایش داده و توان پرداخت دستمزدهای بالا برای سازمانها را فراهم می‌سازد که این هر دو از عوامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می‌شوند. بنابراین، می‌توان گفت که افزایش بهره‌وری بهترین ابزار برای افزایش بهبود سطح زندگی مردم و ایجاد ثروت ملی است. از دیدگاه سیستمی با گسترش این تفکر در سطح منابع اقتصادی جامعه می‌توان نتیجه گرفت که افزایش بهره‌وری سازمانها موجب افزایش بهره‌وری ملی شده و آن نیز به بالا رفتن قدرت خرید مردم، رونق اقتصادی، افزایش درآمد ملی، کاهش تورم و همچنین افزایش اشتغال در درازمدت منجر خواهد شد.

احمد بخشنده – کارشناس مهندسی صنایع

کارشناس بهره‌وری دانشگاه قم