

# راهکارهای افزایش بهره‌وری

ناصرالدین احدی نیا

## چکیده

با وجود تعاریف زیاد درباره بهره‌وری، به منظور اجرایی کردن آن می‌بایست 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 بهره‌وری، مستلزم اقداماتی چند نظیر تسهیم منافع، اصلاح ساختار سازمانی، توسعه منابع انسانی و... است. راهکارهای افزایش بهره‌وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری شرکتهاست. با توجه به تفاوت‌های مهم در فرهنگ کاری شرکتها و وضعیت موجود آنها می‌توان گفت راهکارهای افزایش بهره‌وری نیز در آنها متفاوت خواهد بود. از جمله راهکارهای افزایش بهره‌وری می‌توان 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 بهره‌وری به وضعیت موجود شرکت در آن زمینه و ضرورت پرداختن به هر یک از این موارد بستگی دارد، که می‌بایست به شکل ماهرانه‌ای 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 شرکتها و بی‌توجهی به اولویتها می‌تواند اثرات معکوسی در میزان بهره‌وری به وجود آورد. از این رو قبل از هرگونه اقدامی در افزایش بهره‌وری بر روی شناخت کافی وضعیت موجود و اولویت بندی صحیح راهکارها تاکید می‌شود.

برای آگاهی از میزان افزایش بهره‌وری می‌بایست آن را در قالب شاخصهای مختلف و در دوره‌های معینی اندازه‌گیری کرد. با اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری می‌توان مشخص ساخت که تلاشهای بهره‌وری تا چه حدی مفید بوده است. اندازه‌گیری بهره‌وری نیز می‌بایست بر اساس یک سیستم مناسب و اصولی انجام گیرد، در غیر این صورت نمی‌توان به نتایج آن اطمینان و انتظار بهبود در آن را داشت. یکی از موارد مهم در اندازه‌گیری بهره‌وری مشخص کردن صحیح طول دوره ارزیابی است که به عواملی نظیر دسترسی به اطلاعات، ماهیت عملیات تولیدی و اهداف مدیریت بستگی دارد. از نتایج اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری می‌توان به عنوان ابزاری مناسب جهت برنامه‌ریزیهای بلندمدت مدیریت در سطح سازمان استفاده کرد.

## مقدمه

سرعت رشد صنایع بویژه صنعت خودرو و توسعه آن در دهه‌های اخیر حاکی از آن است که کشورمان در حال گذر از یک اقتصاد نیمه صنعتی به یک اقتصاد صنعتی است. توجه به تولید و بهره‌وری در آن می‌تواند ضمن سرعت بخشیدن به رشد و توسعه صنعتی آن را در مسیری صحیح و اصولی هدایت کند. از این رو به آشنایی شرکتها با مفاهیم بهره‌وری و راهکارهای افزایش آن تاکید می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت درجه توسعه یافتگی صنایع به میزان قابل توجهی به بهره‌گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات تولید بستگی دارد. از این رو بهره‌وری و افزایش مستمر آن در شرکتها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. به این ترتیب مشخص می‌شود که برای رشد و توسعه صنایع می‌بایست به بهره‌وری و افزایش مستمر آن در شرکتها توجه و اهمیت بیشتری داده شود. بررسی شرکتها نشان می‌دهد که توجه به بهره‌وری در شرکتها مختلف به شکلهای متفاوتی صورت گرفته و می‌گیرد. البته با توجه به شرایط شرکتها و سیاستهای مدیریتی طبیعی است که به راههای مختلف و متناسب با وضعیت موجود می‌بایست اقدام

کرد. به همین خاطر در این مقاله سعی بر آن شده است تا ضمن اشاره به مفاهیم اصلی بهره‌وری، به رویکردها و راهکارهای مختلف افزایش بهره‌وری پرداخته شود.

### رویکردها

قبل از پرداختن به رویکردهای افزایش بهره‌وری و اندازه‌گیری شاخصهای آن، علی‌رغم اینکه امروزه کمتر کسی است که واژه بهره‌وری را نشنیده و درباره آن نوشته‌هایی چند نخوانده باشد، بهتر است ابتدا به تعریف آن از دیدگاههای مختلف پرداخته سپس به اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری و رویکردهای افزایش آن پردازیم.

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

- «استیگل» در تعریف بهره‌وری می‌گوید: نسبت میان بازده و مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و معین است.

- «ماندلا» بهره‌وری را چنین تعریف کرده است: بهره‌وری به مفهوم نسبت بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه دوره پایه مقایسه شده و به کار می‌رود.

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

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

گسترچه تعاریف عمومی زیادی برای

بهره‌وری وجود دارد ولی به منظور قابلیت اجرایی کردن آن، تعریف بهره‌وری می‌بایست هماهنگ و سازگار با نیازهای ویژه و معین سازمان باشد تا بتواند محیطی بهره‌ور جو با کارکنانی مشوق برای اجرای بهره‌وری ایجاد کند و اگر مکانیسمی مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان تدوین و به کار گرفته شود می‌توان گفت قدم‌های موثری در ایجاد بهره‌وری برداشته شده است. ولی تداوم و افزایش مستمر آن، مستلزم مواردی چند نظیر تسهیم منافع حاصل از بهره‌وری بین کارکنان، اصلاح ساختار سازمانی و ایجاد یک ساختار سازمانی مناسب برای بالفعل درآوردن برنامه‌های افزایش بهره‌وری، توسعه و بهسازی نیروی انسانی متناسب با ساختار سازمانی ایجاد شده و توسعه و نوسازی فناوری‌های موجود است. تجربه نشان داده است که سازمانهای گوناگون به منظور افزایش بهره‌وری خود، روشهای متفاوتی را به کار گرفته‌اند. بنابراین، به کارگیری الگوی خاصی از روشهای بهره‌وری بدون در نظر گرفتن شرایط حاکم، شاید مفید فایده واقع نیفتد. از این رو، ضروری است ابتدا شناخت کاملی از وضعیت موجود شرکت به دست آورده سپس شروع به بررسی راههای افزایش بهره‌وری کرد. البته باید گفت اگر چه هر کشوری باید متناسب با سنن ملی، فرهنگ و آداب و رسوم خود به بهبود بهره‌وری پردازد، لکن بهره‌وری 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 بهره‌ورتر تولید می‌کنند. ولی به طور کلی می‌توان گفت راههای افزایش بهره‌وری در شرکتهای مختلف متفاوت است که در زیر به برخی از رویکردهای آن می‌پردازیم.

### کاهش ضایعات

یکی از راههای افزایش بهره‌وری کاهش ضایعات است. ضایعات و افزایش روزافزون آن، یکی از پدیده‌های 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 می‌بستند. به عنوان مثال انسان وقتی با کم آبی روبرو می‌شد از مصرف غیر ضروری آن خودداری می‌کرد، زارعان اگر زمین کمتری برای کشت دارند تلاش بیشتری برای بهره‌برداری از تمامی آن به خرج می‌دهند. و دهها مثال از اینگونه زندگی اجتماعی بشری همه و همه حکایت از ضایعات دارند. موضوع قطع جریان ضایعات یا کاهش آن و همچنین دورسازی ضایعات اجتناب‌ناپذیر، 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 رسانه‌های کشوری گاه و بی‌گاه به بیان مطالبی از ضایعات منابع کشوری پرداخته و اهمیت آن را به مردم گوشزد می‌کنند.

با کاهش ضایعات و در نتیجه کاهش هزینه‌ها، سود بیشتری عاید شرکت می‌شود که بخشی از آن نیز به عنوان بهره‌وری به کارگران و کارکنان پرداخته می‌شود. در نتیجه آنها نیز می‌توانند 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 می‌بخشد موجب شکوفایی اقتصاد مملکت نیز می‌گردد.

اگر این اصل را که برای کاهش ضایعات باید برنامه‌ای مناسب و کارآمد داشته باشیم، قبول کنیم، تهیه یک برنامه جامع اجرایی برای هماهنگ ساختن اقدامات و تلاشهای همه بخشها و واحدهای سازمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این برنامه موجب هدایت تلاشهای سازمان در جهت تامین نیازها و ابزارهای کاهش ضایعات می‌گردد. کاهش ضایعات موجب کاهش تنشهای موجود در سازمان و ایجاد فضایی سرشار از اعتماد و اطمینان در بین کارکنان می‌گردد که آنها را به همکاری هرچه بیشتر با یکدیگر تشویق می‌کند. حال که کاهش ضایعات را به عنوان یکی از راههای افزایش بهره‌وری بررسی کردیم، می‌پردازیم به چگونگی کاهش ضایعات در شرکتهای.

کلیه کارکنان بسایند ضمن استفاده از تواناییهای شخصی خود، با تشکل در گروههای

## 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 شرکت 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 می شمارند و برعکس عده ای دیگر به افراد بیش از تولید اهمیت می دهند. 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 ابزار علاقه نسبت به رفاه، سلامتی، امیال و آرزوهای آنان، موجب عملکرد بهتر آنها شده و سبب می شود که بهره وری افزایش یابد.

## استفاده از استعدادها

تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد یکی از سازنده ترین و ارضانکننده ترین کارهای یک مدیر است. که می تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش بهره وری به کار گرفته شود. در سازمانها بویژه سازمانهای بزرگ، اغلب اوقات استعدادهای فردی به طور

**از جمله راهکارهای  
افزایش بهره وری  
می توان به کاهش  
ضایعات، ایجاد تعهد و  
انگیزه در کارکنان،  
استفاده بهینه از  
استعدادها و توجه به  
تغییرات اشاره کرد.**

**تولید بهتر با ضایعات کمتر  
علاوه بر بهبود سطح  
زندگی کارگران موجب  
شکوفایی اقتصاد نیز  
می شود.**

و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند. تازمانی 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 «مشکریم»، «دستتان درد نکند»... 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.

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 مورد نظر را ایجاد و تصویب کرده اند. هر چه گروهها موثرتر و تعدادشان بیشتر باشد، کار با کارایی 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 مسی 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.

## ایجاد تعهد در کارکنان

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

بهره وری و حفظ توان رقابتی آنهاست. بنابراین، می توان گفت جهت رشد سازمانها، تغییر امری اجتناب ناپذیر است و افراد سازمانی باید با روند تغییرات سازگاری داشته باشند. این سازگاری می تواند 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 می شود. به همین علت تغییر همواره در حال رخ دادن است و کلیه فرایندها و سیستم ها به طور طبیعی در معرض بازنگری مستمر قرار می گیرند. این نوع رویکرد، توسعه سازمان را تسهیل می کند و این اطمینان را به وجود می آورد 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. بی توجهی به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. تغییر برای سازمانها راهی برای رشد افزایش بهره وری و حفظ توان رقابتی است. در مورد افراد فرصتهای بسوده وجود آمده در اثر تغییر، موجب غنی سازی زندگی شغلی و خصوصی آنها می شود. انسانها باید به نحوی خود را با تغییر هماهنگ کنند، چرا که در غیر این صورت بهره وری 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 شرکت بوده و ضمن آنکه مشخص می کند تلاشهای بهره وری تاجه حادی مفید بوده است، محلتهای قابل بهبود را

**بهره وری عبارت از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولیدی با داده های به کاررفته مانند زمین، سرمایه، نیروی کار به منظور تولید آن ستاده است.**

**تغییر برای سازمانها راهی برای افزایش بهره وری و حفظ توان رقابتی آنهاست.**

نمی توانید آنها را پیدا کنید، اگر آنها در جلسات حضور پیدا نمی کنند و در صورت حاضر بودن در بحثها مشارکت نمی کنند، اگر از انتقال اطلاعات خودداری می کنند، اگر پیغامها را به تأخیر می اندازند یا آنها را بلوکه می کنند، یا چنانچه به ظاهر از ایده های شما حمایت می کنند ولی در عمل جلو آن را می گیرند، در آن صورت باید نسبت به وجود مقاومت منفعل ظنین باشید.

بسیار 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 در خصوص شیوه های بهبود عملکردشان در راستای افزایش بهره وری راهنمایی کنید. به جای انتقاد بیش از حد و مقصر قلمداد کردن افراد، سعی کنید به آنها پیشنهادها سازنده بدهید زیرا در این صورت درجه پذیرش آنها بالا رفته و موجب افزایش فعالیت در نتیجه افزایش بهره وری می گردد.

### توجه به تغییر

تغییر برای سازمانها راهی برای افزایش

کامل مورد بهره برداری کامل قرار نمی گیرند و گاهی اوقات کاملاً ناشناخته باقی می ماند. یعنی استعدادهای بالقوه در راستای افزایش بهره وری به کار گرفته نمی شوند که خود یک نوع فرصت از دست رفته افزایش بهره وری محسوب می شود. بنابراین، لازم است مدیران سعی کنند توانمندیهای را که به طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته اند کشف و راههای بهتری برای استفاده بیشتر از آنها در راستای افزایش بهره وری پیدا کنند.

### انگیزه

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

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 بهره وری حاصل از کارشان است که به نوبه خود موجب افزایش بهره وری می گردد. از طرفی پاداشهای پرداختی یا سهم کردن کارگران در بهره وری کارشان باید عادلانه باشد، در غیر این صورت ممکن است نتیجه عکس بدهد. به عبارتی ساده باید گفت ثمرات و مزایای حاصل از بهره وری باید به طور عادلانه بین مدیریت و کارگران تقسیم شود. بهره وری بسیار بالای افراد بیش از پرداختهای اضافی به آنها ارزش دارد. ولی همه افراد پاداش عادلانه را دوست دارند. افراد مایلند پاداشی که دریافت می کنند متناسب با تلاش آنها باشد. در این صورت آنها تعهد بیشتری نسبت به شیوه های 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 بهره وری گردد. اگر بسسه افراد احتیاج داشته باشید ولی

می توان وضع موجود شرکت 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 بازهم 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 شرکتهای 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 قیمتتها منجر شود. افزایش بهره وری به مفهوم کاهش قیمت تمام شده، افزایش کیفیت و برآوردن بهتر خواسته های مشتری است. با ابزار کاهش قیمتتها و افزایش کیفیت می توان سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داده و در یک بازار رقابتی از رقبای سبقت 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

تدوین گردد:

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

۲- تعیین سیکل زمانی ارسسال اطلاعات از طرف واحدهای مختلف شرکت؛

۳- تدوین رویه های اجرایی انجام فعالیتهای بهره وری.

اندازه گیری شاخصهای بهره وری جهت سنجش عملکرد شرکتهای، 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 کارگری (در صورت وجود) قبل از هر چیز امری لازم و ضروری است.

### چرخه بهره وری

ادامه فعالیتهای اقتصادی شرکتهای 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 براساس 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

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 قیمتتها؛

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

دیدگاه «کوهنی گوش» موسس مرکز بهره‌وری ژاپن بیندازیم. «کوهنی گوش» موسس مرکز بهره‌وری ژاپن بر روی کارت تبریک‌سی که برای دوستانش می‌فرستد می‌نویسد: «بهره‌وری 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، روشن‌ترین تعریفی است که واقعیت بهره‌وری را نشان می‌دهد، زیرا در بهره‌وری پیشرفت روحی و روانی انسانها به اندازه مواد و تجهیزات مورد توجه قرار می‌گیرد. به علاوه، تجربه نشان می‌دهد که جدیدترین تکنیک‌ها و یافته‌های مهندسی و مدیریتی تنها زمانی موثر واقع می‌شوند که فضای کاری آنقدر مناسب باشد که کارکنان بتوانند ضمن سازگاری و تطابق خود با این تکنیک‌ها، همگام با مدیریت در جهت افزایش بهره‌وری تلاش کنند.

در نتیجه روشن است که اولین گام در افزایش بهره‌وری جلب همکاری و حمایت کارگران از تلاشهایی است که به این منظور انجام می‌شود. بنابراین، پیش از آنکه شرکتها برای افزایش بهره‌وری خود بهترین شعار را انتخاب کنند، لازم است که کارگران ضمن آشنایی کامل با بهره‌وری از این موضوع حمایت کنند، چرا که بهره‌وری مزایایی دو جانبه برای آنها دارد.

کارگران شرکتهای ژاپنی که برنامه‌های افزایش بهره‌وری آنها با موفقیت روبرو بوده است اظهار می‌دارند که آنها این نکته مهم را کشف کردند که می‌توانند با مدیریت همکاری کنند. در این شرایط آنها 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 می‌توان ضمن همکاری با مدیریت، منافع شرکت را زیاد و از این طریق سود خود را نیز افزایش دهند.

«کوهنی گوش» که زمانی مدیر سازماندهی مرکز بهره‌وری 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 بهره‌وری 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 شرکت 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 اعلاي 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 بی‌شمار 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 هدف اساسی خود قرار داده است. از طرفی تولید بیشتر و بهینه‌تر می‌شود مگر از طریق تولید بهره‌ور. افزایش بهره‌وری ضمن اینکه سبب افزایش کیفیت محصول شده و قیمت تمام شده آن را کاهش می‌دهد، بازدهی سرمایه را نیز افزایش داده و توان پرداخت دستمزدهای بالا برای شرکتها 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 شرکتها 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. □

### منابع و مأخذ:

- ۱- حیدر امیران، پویایی مدیریت بهره‌وری، مجله روش شماره ۱۸، بهمن ۱۳۷۲
  - ۲- ریچارد ای. داچ، عشق به تولید، ترجمه مسعود نیازمند، نشر ساپکو ۱۳۷۹
  - ۳- رابرت هلر، ترجمه سعید علیمیرزایی، اداره کردن افراد در محیط کار، انتشارات سازگل ۱۳۸۱
  - ۴- رابرت هلر، ترجمه دکتر خدایار ابیلی و سعید علیمیرزایی، مدیریت تغییر، انتشارات سازگل ۱۳۸۲
  - ۵- چرا بهره‌وری را اندازه‌گیری کنیم، آموزش هماهنگ شماره ۱۰۴ آذر ۱۳۷۸
  - ۶- محمّد نیک دهقان، چگونه یک نظامنامه بهره‌وری تهیه کنیم، آموزش هماهنگ شماره ۱۰۵ دی ۱۳۷۸
  - ۷- غلامرضا خاکی، مدیریت بهره‌وری، نشریات بهره‌وری سازمان بهره‌وری ملی ایران
  - ۸- ناصر احدی نیا، ماهنامه علمی، فنی و خبری شرکت ریخته‌گری تراکتورسازی ایران بهمن ۱۳۸۱
  - ۹- عارفه فدوی، مجله روش، شماره ۵۷ خرداد ۱۳۷۹
  - ۱۰- بهزاد جعفری قوشچی، راههای افزایش کارایی، مجله تدبیر، شماره ۱۲۶ مهر ۱۳۸۱
  - ۱۱- مهندس محمد شاه علیزاده، توسعه بهره‌وری، مجله روش، شماره ۵۵ بهمن ۱۳۷۸
  - ۱۲- سیدحسین موسوی حجازی، بهبود عملکرد سازمان، مجله روش، شماره ۷۱ اسفند ۱۳۸۰
  - ۱۳- داود اجساقی، ضرورت توجه به ارتقای بهره‌وری، مجله روش شماره ۷۱ اسفند ۱۳۸۰
  - ۱۴- ماساکی ایمایی، روشهای بهبود مستمر، ترجمه حیدر امیران، انتشارات موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی
  - ۱۵- معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، استراتژی‌های بهره‌وری، «چشم انداز بین‌المللی»، ۱۳۷۲
- ناصرالدین احدی نیا: کارشناس ارشد مدیریت تولید