

«بهره‌وری: مفاهیم، راهبردها و روشهای افزایش آن در سازمان»

از: سید مهدی میرحسینی زواره

تبیین مفهوم بهره‌وری

بهره‌وری برگردان واژه productivity در زبان انگلیسی است که به معنای «قدرت تولید»، «حاصلخیزی»، «سرشاری»، «بارآوری» و «استعداد تولیدی» به کار می‌رود. در ادبیات انگلیسی زمین را که استعداد زراعت دارد و بذر در آن نشو و نمو می‌کند، زمین بارآور یا productive می‌گویند. یا افرادی را که بیکارند و فاقد شغل هستند و یا درحالی‌که توان کارکردن دارند، کساری نمی‌کنند non productive یعنی «غیرمولد» می‌خوانند. این واژه اولین بار در سال ۱۷۶۶ میلادی توسط Quasang در مقاله‌ای به کار برده شده و حدود یک قرن بعد توسط آقای Litter به معنای «تمنا و اشتیاق تولید» به کار گرفته شد اما تا اوایل قرن حاضر، مفهوم دقیق آن روشن نشد. اوایل نیمه دوم قرن بیستم در چارچوب رابطه بین محصول در یک سیستم تولیدی و وسایلی که برای تولید آن محصول به کار گرفته می‌شود، واژه بهره‌وری به معنای «برون داد به ازای هر واحد از درون داد» مورد توجه محافل علمی و کاربردی مدیریت واقع گردید. از نظر مطالعاتی آن هم یک مطالعه غیرفنی راجع به این مفهوم، آنچه که عملاً برمی‌آید این است که در راه بدست آوردن یک

محصول مفید اگر بتوان چه از نظر آنچه ستاده می‌شود و چه از نظر آنچه که نهاده می‌شود نتیجه مطلوبی بدست آورده، بهره‌وری محقق گردیده است.

در دهه‌های اخیر، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، مفهوم بهره‌وری را مساوی با نسبت خروجی تولید به یکی از عوامل تولید دانسته است و آژانس بهره‌وری اروپا (EPA) ضمن اینکه از بهره‌وری بعنوان یک دیدگاه فکری یاد کرده و هدف آن را تلاش در جهت بهبود وضع موجود می‌داند، درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید را بعنوان تعریف بهره‌وری پذیرفته است. دکتر سی جکسون رئیس مرکز بهره‌وری امریکا اظهار داشته است: «بهره‌وری فرآیند بیشتر بدست آوردن از داده‌هاست. هر وضعی است



که از وضع موجود بهتر باشد. ایجاد هرگونه بهتری از گونه موجود، همان بهره‌وری است. به نظر می‌رسد او اعتقاد دارد بهره‌وری در یک سازمان دیدگاهی است که همواره سعی می‌کند وضعیت امروز سازمان را از نظر کمیت تولید (استفاده از ظرفیت‌ها)، کیفیت، هزینه، ایمنی و انگیزه کارکنان بهتر از دیروز، و فردایش را بهتر از امروز نماید. این گرایش و نگرش به بهره‌وری، سخت تحت تاثیر تصور و برداشتی است که ژاپنی‌ها از موضوع بهره‌وری دارند. مرکز بهره‌وری ژاپن بر این باور است که بهره‌وری بیش از هر چیز یک شیوه نگرش و یک طرز تفکر است.

یک ذهنیت خاص در رابطه با پیشرفت بهبود دائمی می‌باشد نسبت به آنچه که وجود دارد. اطمینان بشر به توانایی‌های خود است برای اینکه امروزی بهتر از دیروز و فردایی مطلوب‌تر از امروز داشته باشد. قانع نبودن به وضع موجود است ولو اینکه وضع فعلی بسیار هم خوب باشد.

ژاپنی‌ها بهره‌وری را یک سازگاری دائمی می‌دانند، چه از نظر اجتماعی و چه از نظر اقتصادی با وضعیت متغیر که انسان باید به کوشش‌های دائم و مستمر خود و یا به کارگیری تکنیک‌ها و متدهای جدید و ایمان به پیشرفت و تعالی، آن را محقق سازد. بهره‌وری در ذهن ژاپنی‌ها از قدرت بی‌پایان بشر برای هر چه بهتر شدن، نشئت می‌گیرد.

برخی از صاحب‌نظران اخیراً بین بهره‌وری، عملکرد و برون داد سیستم تفاوت قائل شده‌اند. آنها بهره‌وری را یک «ماکریمم تئوریک» دانسته‌اند که ماشین و فرد و نظامهای دربرگیرنده آنها می‌توانند تولیدکنند، ولی بطور عمومی نتیجه پایین‌تر از این ماکریمم تئوریک قرار دارد. چراکه فرد و

ماشین معمولاً زیر این حد عمل می‌کنند و همواره موجب می‌شوند ماکزیمم گفته شده محقق و مسلم نگردد. بطور کلی می‌توان، بهره‌وری را رابطه‌ی میان مقدار کالاها و خدمات تولید شده و مقدار منابع مصرف شده در جریان تولید آنها (زمین، نیروی کار، ماشین‌آلات، سرمایه، اطلاعات و زمان) دانست که این رابطه کمی و قابل اندازه‌گیری است و بصورت نسبت بیان می‌گردد. عبارت دیگر بهره‌وری رابطه‌ی میان کیفیت و کمیت کالاها و خدمات تولید شده با کمیت و کیفیت منابع مورد استفاده در جریان تولید آنها است. هر قدر صورت کسر بزرگتر از مخرج آن باشد، بهره‌وری به همان نسبت بیشتر خواهد بود.

انواع بهره‌وری:

امروز نقش مهم بهره‌وری را در نیل به هدفهای مدیران، صاحبان شرکت‌ها و نگاههای اقتصادی، برنامه‌ریزان اقتصادی و حتی زمامداران سیاسی و دولت مردان هر کشور، نمی‌توان از نظرها پنهان داشت. بهره‌وری به مثابه‌ی ابزار بسیار مهم و شاخص پذیرفته شده‌ای است که به آنها کمک می‌کند تا تولید را در سطح سازمانی، ملی و حتی بین‌المللی مورد سنجش و ارزیابی قرار داده و بدانند که تا چه اندازه از منابع موجود به نحوه مطلوب استفاده گردیده است.

به اعتباری، انواع بهره‌وری را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

الف - بهره‌وری ارزشی که عبارت از ارزش تولید بر کار یا سرمایه مصروفه برای آن می‌باشد.

ب - بهره‌وری فیزیکی. این نوع بهره‌وری عبارت از مقدار تولید بر کار یا سرمایه مصروفه برای آن است.



ج - بهره‌وری متوسط. این نوع بهره‌وری یعنی حاصل تقسیم محصول کل یا محصولات کل بر کار یا سرمایه مصروفه.

د. بهره‌وری حاشیه‌ای. عبارت از محصولات حاشیه‌ای (مقدار یا ارزش آن محصولات) بر کار یا سرمایه اضافی است که برای تولید آن به مصرف رسیده است. * برخی از عواملی که در شکست مدیریت در رابطه با بهره‌وری قابل ذکر و توجه‌اند:

۱ - فقدان یک ایدئولوژی صحیح در سازمان برای پیشبرد بهره‌وری در سازمان و شکست در ایجاد و گسترش همکاری و همفکری میان تمام کسانی که در سازمان در رابطه با بهره‌وری مؤثرند.

۲ - دید کوتاه مدت داشتن و کوتاه‌نظری و کوتاه‌فکری مدیران که باعث می‌گردد هیچگاه ریسک نکرده و زحمت نوآوری را به خود هموار نکنند.

۳ - ساختارها و سیستم‌های قدیمی را وسیله کار خود قرار دادن توسط مدیران که این روحیه باعث می‌گردد حتی اگر این الگوها موفقیت‌آمیز باشند بر ثبات تکیه کرده و از

تغییر و خلاقیت پرهیز گردد.

۴ - فقدان تعهد طولانی مدت نسبت به امر بهره‌وری در سازمان از ناحیه مدیران و عدم تمایل به شرکت دادن کارکنان در پروژه‌ها و برنامه‌های بهبود بهره‌وری و شریک نکردن آنها در نتایج و منافع حاصل از آن.

۵ - فقدان یک نظام مدیریتی و ساختار سازمانی واحد و منسجم که تمام جنبه‌های بهره‌وری و برنامه‌های توسعه و بهبود آن را در سازمان مدنظر داشته، مسئولیت‌های آن را بپذیرد و در مقابل نتایج حاصل و انتظارات موردنظر، پاسخگو باشد.

بدیهی است در سازمانها و شرکت‌هایی که قرار باشد بهبود وضعیت بهره‌وری و یا به عبارتی استفاده هرچه بیشتر و مطلوب‌تر از منابع و امکانات، صورت پذیرد اولین و اساسی‌ترین اقدام مدیریت باید از میان برداشتن موانع ذکر شده و تضعیف عوامل شکست دهنده تفکرات و اقدامات مربوط به افزایش بهره‌وری در آن سازمان و شرکت‌ها باشد. توفیق در این راه اجمالاً منوط به حرکت‌های زیر خواهد بود:

۱ - ایجاد یک فرم و باور همگانی در سازمان و شرکت نسبت به ضرورت و اهمیت افزایش بهره‌وری در آن به ویژه از طریق طرح، تحلیل و معرفی منافع حاصل از بهره‌وری و چگونگی تخصیص آن به همگان.

۲ - تعریف و طراحی و استقرار یک شبکه سازمانی و تشکیلاتی مناسب و کارآمد و مسئول جهت برنامه‌ریزی، هدایت و فرماندهی و پشتیبانی همه جانبه برنامه‌ها و اقدامات لازم و موثر در زمینه ارتقاء سطح بهره‌وری در بخشهای مختلف و کل سازمان و شرکت

موردنظر و نهایتاً تنظیم مدیریت بهبود بهره‌وری در دستگاه مربوط.

۳- تعریف و انتخاب و معرفی شاخص‌های مناسب و منطقی برای اندازه‌گیری بهره‌وری در وضعیت موجود و ایجاد فرصت ارزیابی و بهبود آن در آینده.

۴- فراهم آوردن فرصت و ایجاد شرایط و سازوکاری مناسب و موثر برای جلب مشارکت همگان در برنامه‌های بهبود بهره‌وری و پیش‌بینی و معرفی راه‌های برخورداری کارکنان و حتی مصرف‌کنندگان تولیدات از نتایج و منافع حاصل از بهره‌وری

۵- کوشش برای تبدیل بهره‌وری به بخشی از فرهنگ سازمان آنگونه که در قالب یک نهضت و حرکت بلند مدت سازمانی در زمره اجزاء تشکیل دهنده شخصیت سازمان و شرکت به عبارتی بخشی از فرهنگ سازمانی آن درآید.

گذشته از عوامل شکست دهنده برنامه‌های بهره‌وری در سازمانها و شرکتها و راه‌های از میان بردن و یا تضعیف آنها که ذکر آن رفت، یکی از مسائل و موضوعات بسیار مهم دیگر که آگاهی بر آن از ناحیه مدیران و کارشناسان سازمانها و شرکتها برای بهبود بهره‌وری ضرورت دارد عوامل موثر بر افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمانها و شرکتهاست که ذیلاً به طرح و معرفی آنها پرداخته می‌شود.

عوامل موثر بر بهره‌وری:

اگر به فعالیت‌های یک سازمان یا شرکت تولیدی یا خدماتی توجه کنیم، می‌توانیم عوامل موثر بر بهره‌وری را به دو دسته تقسیم کنیم: یک دسته، عواملی که به ویژگیها و خصوصیات سیستم و نظام سازمان مربوط می‌شوند. مانند تکنولوژی، ماشین‌آلات، مواد

اولیه، انرژی، روشهای برنامه‌ریزی، ابزارهای مدیریت علمی و ...

دسته دوم از عواملی که بر بهره‌وری موثرند به رفتار و عملکرد انسان‌ها در سیستم باز می‌گردند. عواملی چون توان تخصصی و فنی کارکنان، انگیزه و نگرش آنها، ارتباط صمیمی و گرم و تبادل اطلاعات با یکدیگر که مستقیماً بر عملکرد افراد مؤثرند و نهایتاً بر بهره‌وری سازمان موثر واقع می‌شوند.

عوامل دسته دوم را می‌توان به نوبه خود به دو گروه تقسیم نمود: گروه اول به مسائل انگیزش و علاقه به انجام کار مربوط می‌شوند و گروه دوم به توانایی و قدرت انجام کار ارتباط پیدا می‌کند. به عبارت دیگر گروه اول عواملی هستند که با اینکه «چقدر می‌خواهد کار کند» و دسته دوم عواملی هستند که به اینکه «چقدر می‌تواند کار کند» ارتباط پیدا می‌نماید. با توجه کافی به عوامل مؤثر بر بهره‌وری و توفیق در ماهیت و چگونگی آنها به نظر می‌آید در یک سازمان کاری و بازرگانی، چگونگی امر افزایش بهره‌وری حول دو محور عمده صورت می‌پذیرد:

الف - بهبود عملیات و نظام اجرا. در زمره راه‌های بهبود عملیات و اجرا می‌توان به ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه، بهبود ساختار سازمانی و به ویژه ساختار اطلاع‌سانی، اصلاح روشهای انجام کار، سرعت بخشیدن به امور اجرائی و ... اشاره نمود.

ب - افزایش مشارکت کارکنان. این مشارکت را می‌توان از راه اجازه حرف زدن و اظهار عقیده کردن کارکنان تا قرارداد با تشکیلی از آنان برای ابراز وجود و طراحی و به کارگیری سیستم‌های پاداش و ارائه پیشنهاد، تحقق بخشید.

بنابراین می‌توان بهره‌وری را مقوله‌ای

دانست که در آن، خرد، هوش، امکانات، ابزار، فن، درک صحیح، تجربه، زمان و بسیاری از عوامل دیگر در آن دخالت دارند ولی نباید این حقیقت را ناگفته گذاشت که امروزه بهره‌وری را در قالبی کاملاً نو و جدید به‌عنوان یک فکر غنی و متعالی برای عقلانی کردن و هوشمندانه کردن کارها بر می‌شمارند. بدین ترتیب هسته مرکزی فعالیت‌های بهبود بهره‌وری را «تفکرات و باورهای نوین» به ویژه در ارتباط با «نیروی انسانی» تشکیل می‌دهند. به قول جانسون «اگر دل هر مسئله‌ای که در سازمان اتفاق می‌افتد را بشکافیم و ریشه‌یابی کنیم نهایتاً به یک انسان و رفتار او می‌رسیم». کم نیستند صاحب‌نظرانی در مدیریت که معتقدند بهره‌وری در واقع بهره‌وری نیروی انسانی است و مدیریت مبتنی بر بهبود بهره‌وری، مدیریتی با چرخش به سوی نیروی انسانی خواهد بود.

در پایان باید یادآوری گردد که بهبود بهره‌وری، سخن، شعار و هدف بیشتر سازمانهاست و برای رهائی از هرگونه ساده‌انگاری و بیراهه روی مدیران باید به حقایق زیر توجه داشته باشند:

۱- بهره‌وری موضوعی نیست که با دستور مدیران رده‌بالای سازمان و اجرای یک برنامه ویژه ساختگی که با فرایند کلی مدیریت پیوستگی و هماهنگی نداشته باشد، تحقق یافته و بهبود یابد. این موضوع باید «خواست» مدیریت باشد مدیریت باید برای آن از خود مایه بگذارد و تا تحقق آن هرگونه پشتیبانی لازم را به عمل آورد.

۲- بهره‌وری بدون مشارکت و همدلی بدنه سازمان بهبود نخواهد یافت. حتی اگر بهترین برنامه‌ها برای آن توسط مدیران و کارشناسان ورزیده تدوین و تهیه گردد و

سازمان کار علیحده‌ای نیز برای آن به وجود آید، بدون مشارکت جدی و همدلی بایسته کارکنان همه چیز رنگ باخته و فراموش می‌گردد.

۳- درست است که تا نتوانیم چیزی را اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم آن را بهبود بخشیم و «بهره‌وری» نیز از این قاعده مستثنی نیست و اندازه‌گیری بهره‌وری در فرایند کلی مدیریت جایگاه مناسبی دارد ولی باید دانست که به صرف اندازه‌گیری بهره‌وری بهبود نخواهد یافت. همانگونه که فردی بدون رعایت رژیم غذایی یا ورزش، با اینکه هر روز وزن خود را اندازه بگیرد، لاغر نخواهد شد. مدیران باید در چرخه مدیریت بهره‌وری پس از «اندازه‌گیری بهره‌وری»، «ارزیابی بهره‌وری»، «برنامه‌ریزی بهبود و ارتقاء بهره‌وری» و «اجرا و بهبود بهره‌وری» را نیز منظور نمایند.

۴- برای بهبود بهره‌وری به خصوص در نظامهای تولیدی ما تکنیک‌ها و روشهای زیادی مانند کارسنجی، زمان‌سنجی، ایجاد هسته‌های کنترل کیفیت، اتوماسیون، مدیریت مشارکتی و ... وجود دارد. مدیران و کارشناسان در بسیاری از اوقات شیفته یکی یا تعدادی از این تکنیک‌ها می‌شوند بدون اینکه به اثربخشی و قابلیت اجرایی آنها در محیط‌های سازمانی خود فکر کنند. به این ترتیب پس از چندی عمر تکنیک به سرآمده سودمندی خود را از دست می‌دهد. نتیجه یک چنین شکست‌هایی ناامیدی مدیران نسبت به بهبود بهره‌وری و دلسردی آنها در تعقیب اهداف مربوط به آن خواهد بود که این وضعیت بی‌اعتمادی کارکنان را نیز نسبت به اقدامات مدیریت در پی خواهد داشت. هنر مدیریت چیزی جزء تطبیق تکنیک و فنون

مربوط به بهبود بهره‌وری با شرایط و مقتضیات سازمان تحت مسئولیت مدیر نیست که همانا «مدیریت بر مبنای اقتضاء» یا «روی آوری اقتضائی مدیریت» عنوان گرفته است.

منابع و مأخذ:

۱- «بهره‌وری». نوشته سیدجلال فیاضی و احمد ملک‌زاده آراسته. انتشارات بارناوا - پاییز ۱۳۷۴

۲- حکایت‌های بهره‌وری. حسین پورآغاسی. به کوشش آذر ویژه. تابستان ۱۳۷۵ انتشارات بدر.
۳- فصل‌نامه «هماهنگ» دبیرخانه شورای عالی هماهنگی آموزشهای فنی و حرفه‌ای. بهمن ۷۵. «گنگوی صاحب‌نظران در زمینه بهره‌وری و مقاله بهره‌وری اهرمی مطمئن» در خدمت مدیریت.
۴- فصل‌نامه «مطالعات مدیریت». دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی. زمستان ۷۳. مقاله نقش دولت به عنوان هماهنگ‌کننده فعالیت‌های اقتصادی. دکتر داوود محب‌علی

واقم الصلاة لذكركم نماز

را بخاطر یاد من برپا دارید