



## بهره‌وری خدمت

اسماعیل قادری\* - بهزاد شناور\*\*



### بارویکردی به بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی و عوامل تاثیر گذار بر آن

چکیده:

تاکنون مفهوم بهره‌وری خدمت بیشتر در صنایع تولیدی مطرح بوده است و این ممکن است به دلیل غفلت طولانی از مباحث بهره‌وری در مدیریت خدمت باشد. این مقاله ساختاری را برای تحلیل بهره‌وری در سازمان‌های دولتی بوسیله متمایز کردن بهره‌وری مشتری و بهره‌وری عملیاتی فراهم می‌آورد. و معنی بهره‌وری و تفاوت آن با کارایی، اثر بخشی و بهره‌گیری را روشن می‌سازد. همچنین به بررسی عوامل تاثیر گذار در بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و معرفی بعضی از مشکلات در ارتباط با اندازه‌گیری و سنجش بهره‌وری بویژه در بخش خدمات می‌پردازد، و از مثال‌های برای روشن کردن روابط بین بهره‌وری عملیاتی و بهره‌وری مشتری استفاده می‌شود. و در پایان تاثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان‌ها و رشد و توسعه اقتصادی و ملی بیان شده است.

واژگان کلیدی:

بهره‌وری خدمت<sup>۱</sup>، بهره‌وری عملیاتی<sup>۲</sup>، بهره‌گیری<sup>۳</sup>،  
کارایی<sup>۴</sup>، قابلیت اثر بخش<sup>۵</sup>

مقدمه:

در بحث استفاده بهینه از منابع، مهمترین بخش آن استفاده بهینه از منابع انسانی است، زیرا استفاده بهینه از سایر منابع هر یک سفی دارند و نمی‌توان از آن سقف تجاوز نمود. لیکن انسان تنها عامل تولیدی است که عملکرد وی هیچ گونه محدودیتی ندارد و تنها انسان است که می‌تواند کمیت و کیفیت کار خود را بهبود بخشد و تغییراتی در خود و محیط اطراف خود به وجود آورد. اهل علم، بهره‌وری را کلید طلایی رسیدن به مسیر رشد و فتح دروازه‌های توسعه‌ی اقتصادی عنوان می‌کنند. بهره‌وری در واقع نه تنها این

است که با انجام درست کارها<sup>۶</sup> به حداکثر کارایی دست یابیم، بلکه این مفهوم را نیز در خود دارد که با انجام کارهای درست<sup>۷</sup> به حداکثر اثر بخشی برسیم.

با مقایسه بین عملیات‌ها در صنایع تولیدی و خدماتی یک ادعای اساسی این خواهد بود که ویژگی منحصر به فرد خدمت رویکرد کلی بیشتری را طلب می‌کند که شامل رویکرد مشتری محوری در بهره‌وری می‌باشد. بسیاری از محققان اعتقاد دارند که در زمینه خدمت، کیفیت و بهره‌وری را نمی‌توان جدا از هم در نظر گرفت. (Sahay, 2005, P.7)

تحقیقات و پژوهش‌های فراوانی تاکنون در زمینه بهره‌وری منابع انسانی و عوامل تاثیرگذار بر آن انجام شده و لیکن نتوانسته پاسخ مناسبی به مدیران و تصمیم گیران بدهد، دلیل پیچیدگی دست‌یابی به رابطه علت و معلولی در زمینه چگونگی افزایش

نگهداری و استهلاک و هم ضررهای غیر قابل اجتناب مثل تقاضای ناکافی است.

- مشتری شخصا در فرایند تحویل درگیر می‌باشد. از این رو کارایی تنها از فعالیتهای فراهم کننده خدمت ناشی نمی‌شود.
  - بعضی از ویژگی های خدمت مثل ناملموس بودن<sup>۱۱</sup> و ناهمگن بودن<sup>۱۲</sup> تاثیر زیادی بر پیامدهای روانی تجربه خدمت می‌گذارد.
- اگر چه تعریف بهره‌وری صریح و قابل فهم به نظر می‌رسد اما بنا به سه دلیل مشکل است:

۱- ستاده‌ها در شکل‌های مختلفی به نهاده‌ها بیان شده است. برای مثال ستاده‌ها اغلب در اصطلاحات فیزیکی مثل واحد، تن، کیلو وات، یا ارزش بیان می‌شود و نهاده‌ها نیز به همین صورت بسیار متفاوت می‌باشند.

۲- نسبت به تنهایی نمی‌تواند بیان کننده بهره‌وری باشد مگر اینکه این نسبت با دوره‌های زمانی قبلی یا یک الگو و یا بهره‌وری بالقوه عملیات مقایسه شود.

۳- نسبت‌های متفاوت زیادی می‌توانند مورد استفاده قرار بگیرند.

این پیچیدگی روابط بین نهاده‌ها و ستاده‌ها هم به وسیله عوامل نهاده‌ها و هم عوامل ستاده‌ها و همچنین واحدهای اندازه‌گیری تاثیر می‌پذیرد، زیرا ترکیب‌های مختلفی بین تعداد و انواع واحدها می‌تواند منجر به ارائه میزان بهره‌وری‌های متفاوتی شود که هر کدام

بهره‌وری منابع انسانی در جوامع در حال رشد این است که فرهنگ جوامع مذکور نسبت به کشورهای توسعه یافته صنعتی متفاوت



(شکل ۱) - تعریف بهره‌گیری و کارایی

است به همین علت اصلا نمی‌توان مطمئن شد که راه‌های توفیق آیمیز کشورهای توسعه یافته در این جوامع نیز می‌تواند مشکل بهره‌وری منابع انسانی را حل کند.

### بهره‌گیری، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری

از دیدگاه افراد مختلف برداشته‌ها و تعاریف متفاوت و متضادی از بهره‌وری ارائه شده است. به عنوان مثال بهره‌وری به عنوان چتری که عوامل بهره‌گیری، کارایی، اثربخشی، کیفیت، قابلیت پیش بینی و دیگر ابعاد عملکردی را در بر می‌گیرد تعریف شده است. در زیر به برخی از اصطلاحات در ارتباط با بهره‌وری می‌پردازیم:

**بهره‌گیری:** به نسبت واقعی ستاده یک فرایند یا عملیات به ظرفیت طراحی<sup>۶</sup> آنها گفته می‌شود. اما به دلیل ضررهای برنامه‌ریزی شده<sup>۷</sup> نظیر تعمیر و نگهداری و توقف تولید و ضررهای قابل اجتناب نظیر استهلاک، عمل کردن یک فرایند یا عملیات در حد ظرفیت طراحی معمولاً غیر محتمل است.

**کارایی:** نسبت ستاده واقعی به قابلیت اثربخش<sup>۸</sup> اثر بخشی: درجه دست یابی به اهداف و استانداردهای مورد نیاز. (Peter, 2004, pp.201, Robert 204)

**بهره‌وری:** نسبت آنچه که در فرایند عملیات تولید می‌شود به آنچه که برای تولید آن مورد نیاز می‌باشد. (شکل ۱)

**بهره‌وری کل عوامل تولید<sup>۹</sup> (TFP):** نسبت خالص محصول و خدمات به مجموع نهاده‌های نیروی کار و سرمایه.

**بهره‌وری جزئی:** نسبت ارزش و مقدار محصول یا خدمت به یک طبقه از نهاده‌ها، مثل محصول یا خدمت به ازاء هر نفر ساعت. (طاهری، ۱۳۸۴، صص ۲۲-۲۳)

این تعاریف بیشتر در صنایع تولیدی مطرح می‌باشد اما در بخش خدمات چالش‌های وجود دارد:

- عملیات ممکن است نه تنها به خاطر ضررهای برنامه‌ریزی شده بلکه به دلیل تقاضای ناکافی خوب بهره‌گیری نشود. پس بهره‌گیری هم شامل ضررهای قابل اجتناب مثل هزینه‌های تعمیر و



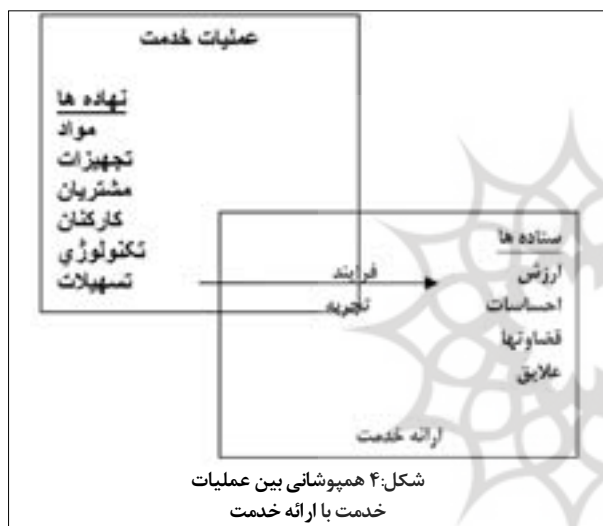
دارای ارزشهای اطلاعاتی خاص خود باشند و چیزهای متفاوتی را منعکس کنند.

### عوامل تاثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی:

نیروی انسانی با وجدان کاری بالا بهره‌وری را بهبود می‌بخشد. گسترش وجدان کار در تک تک واحدهای جامعه در ارتباط متقابل با انضباط اجتماعی و فرهنگ کار حاکم در آن جامعه است. فرهنگ

تاکنون مفهوم بهره‌وری خدمت بیشتر در در صنایع تولیدی مطرح بوده است و این ممکن است به دلیل غفلت طولانی از مباحث بهره‌وری در مدیریت خدمت باشد. با مقایسه بین عملیات در صنایع تولیدی و خدماتی یک ادعای اساسی این خواهد بود که ویژگی منحصر به فرد خدمت رویکرد کلی بیشتری را طلب می‌کند که شامل رویکرد مشتری محوری در بهره‌وری می‌باشد. بسیاری از محققان اعتقاد دارند که در زمینه خدمت، کیفیت و بهره‌وری را نمی‌توان جدا از هم در نظر گرفت. (Sahay, 2005, P.7)

علیرغم اهمیت بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی جالب است که تحقیقات اندکی در ارتباط با این موضوع انجام شده است. مارتین و



شکل ۴: همپوشانی بین عملیات خدمت با ارائه خدمت

هورن (۲۰۰۱) در این ارتباط نکاتی را ارائه کرده‌اند:

- مشتری اغلب دو نقش را هم به عنوان مشتری و هم به عنوان همکار در ارائه خدمت ایفا می‌کند.
- بهره‌وری مشتری می‌تواند اثر قابل ملاحظه‌ای بر کیفیت خدمات و بهره‌وری کل داشته باشد.
- شناخت بهره‌وری مشتری به پیچیدگی می‌افزاید.
- هر سنجشی در بهره‌وری خدمات باید شامل همه مولفه‌های مشتری باشد.

قبل از پرداختن به بهره‌وری مشتری و بهره‌وری خدمت ابتدا لازم است مفهوم بهره‌وری و تفاوت آن با کارایی و بهره‌گیری مشخص شود.

### تعریف بهره‌وری خدمت

بعضی از خدمات طبیعتاً غیر ملموس می‌باشند و ترکیبی از تجربه مشتری از خدمات و ستاده‌های خدمت می‌باشد. تجربه در یک پارک تفریحی شامل تجربه گردش و رستوران و ستاده‌ها شامل خوردنی و نوشیدنی، احساس لذت، قضاوت در مورد میزان رضایت و نگرش فرد به ارزش پول در پایان روز است. و نهاده‌های مشتری

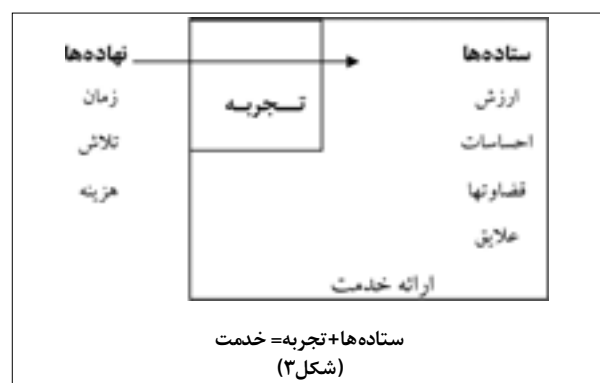
کار عبارت از آگاهی و باوری است که مردم در نتیجه‌ی تجربیات خود و محیط اطراف خود از کار کردن و نتیجه آن دارند و طبعاً این تفسیر رفتار اجتماعی و یا سازمانی خاصی را در جهت میل به کار، پرکاری و یا کم کاری و بی رغبتی به انجام کار را دیکته می‌کند. مجموعه از باورها و ارزش‌های همگانی که بر اندیشه‌ها و رفتارهای اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد. شرط لازم برای ایجاد این فرهنگ مساوات و عدالت در سازمان، شایسته سالاری و مشارکت به همراه انضباط در محیط کار می‌باشد. فرهنگ کار، وجدان کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند. (شکل ۲)

برآیند این سه عامل از علل زیر حاصل می‌شوند: (طاهری، ۱۳۸۴، صص ۲۳۳-۲۳۵)

- رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران
- فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه افراد
- به کارگیری نیروهای متناسب با توان و استعداد و تجربیات آنها در مشاغل مناسب
- پرداخت مزد مناسب در قبال انجام کار
- قدردانی از انجام کار به نحو مقتضی و مناسب
- مشارکت گروهی در سازمان
- ایجاد شرایط مساعد برای بروز خلاقیت و نوآوری

باید همواره توجه داشت که بهره‌وری دارای یک سیر تکاملی است که طی آن شرکت‌ها و موسسه‌های تولیدی و خدماتی و کشورها از طریق کارایی و اثربخشی سعی می‌کنند بهره‌وری را بالاتر ببرند. باید توجه داشت تنها بالا رفتن بهره‌وری بستگی به خرید ماشین آلات جدید یا اجرای فنون جدید ندارد. در شرکت‌ها و موسسه‌ها کارکنان و کارفرمایان خود را باید ملزم و متعهد به رسیدن به بهبود در بهره‌وری بدون هیچ درنگی نمایند. اما باید توجه داشت که انتظار نیل به نتایج سریع و مشهود امری غیر واقع بینانه است. چون برنامه‌ها به وقتی برای رشد سریع و به زمانی هم برای تثبیت شدن نیاز دارند.

### بهره‌وری خدمت<sup>۱۳</sup>



ستاده‌ها + تجربه = خدمت (شکل ۳)

می‌تواند بهره‌وری مشتری و رضایت را کاهش دهد و تحت شرایطی دیگر افزایش بهره‌وری عملیاتی ممکن است بهره‌وری مشتری و رضایت را کاهش دهد.

۱- روند سریع ۱۷ کار می‌تواند بهره‌وری عملیاتی را افزایش دهد اما ممکن است باعث کاهش بهره‌وری مشتری شود.

جریان سریع داده‌ها در یک فرایند موجب افزایش بهره‌وری آن فرایند می‌شود. افزایش سرعت انجام عملیات بهره‌وری و کارایی و بهره‌گیری را بالا می‌برد، اگر چه بهره‌وری عامل مشتری ثابت باقی می‌ماند.

تحت فشار قرار دادن مشتری از طریق سریع‌تر کردن عملیات و روند کارها ممکن است باعث بدتر شدن تجربه مشتری شود. برای مثال یک رستوران در چین سرعت فرایند گیشه پرداخت را از هر ۱۸ آیم در دقیقه به ۲۲ آیم افزایش داد، اما مشتریان اعتراض کردند که هر چند سرعت فرایند افزایش یافته است اما از زمانی که وقت کمتری برای گذراندن با متصدیان گیشه پرداخت دارند تجربه آنها بدتر شده است. بنابراین اگرچه زمان مورد نیاز مشتری کمتر مصرف می‌شد اما بهره‌وری کل به دلیل تجربه و ستاده‌های ضعیف‌تر از خدمت کاهش یافت.

۲- گلوگاه‌ها<sup>۱۸</sup> می‌توانند بهره‌وری مشتری و عملیات و رضایت را افزایش دهند. شمیر و سوینگ<sup>۱۹</sup> بیان می‌دارند که گلوگاه‌ها اگر محدود شوند یا خوب مدیریت شوند بهره‌وری افزایش می‌یابد اما در عملیات پردازش خدمت یا مشتری همیشه نمی‌تواند مصداق داشته باشد. برای مثال در بعضی از عملیات‌های خدمت‌رسانی به مشتری یک صف کوتاه زمان لازم به منظور کسب دانش، توسعه مهارت‌ها یا تجربه و زمان کافی برای تصمیم و انتخاب را برای مشتری فراهم می‌آورد.

۳- ساده‌سازی شغل<sup>۲۰</sup> ممکن است بهره‌وری عملیاتی را افزایش دهد اما باعث کاهش بهره‌وری مشتری می‌شود.

در قرن گذشته روش‌های علمی نظیر ساده‌سازی شغل برای دست‌یابی به بهره‌وری بیشتر در عملیات تولید به کار گرفته شد. اما در بعضی از سازمان‌های خدماتی تجربه مشتری از سازمان و خدمات ارائه شده آن با ساده‌سازی شغل ممکن است صدمه ببیند. به عنوان مثال با تخصصی کردن و ساده‌سازی وظایف در بانک‌ها مشتری را برای دریافت خدمت که نیازهای چندگانه دارد و باید در چندین جا برای دریافت خدمت صف بکشد ناکام می‌گذارد.

۴- دامنه وسیعی از وظایف<sup>۲۱</sup> هم در بهره‌وری عملیاتی و هم در

می‌تواند شامل زمان و تلاش و همچنین هزینه‌های مالی باشد (هزینه‌های که برای دریافت خدمت پرداخت می‌کنند)، که در شکل زیر (شکل ۳) نشان داده شده است.

بعلاوه آنچه به آن بهره‌وری مشتری گفته می‌شود همچنین جزئی از فرایند عملیات می‌باشد. در اصل این مشتری است که بعضی از عملیات‌های خدمت را پردازش می‌کند، که بیشتر اوقات به آن عملیات پردازش مشتری گفته می‌شود. و این بدین معنا است که عملیات خدمت با ارائه خدمت همپوشانی دارد که مباحث بهره‌وری خدمت را پیچیده می‌کند. (شکل ۴)

بهره‌وری عملیاتی با بهره‌وری خدمت و مشتری باید جدا در نظر گرفته شود، این گام اول در درک روابط بین این دو می‌باشد هر چند با هم همپوشی و ارتباط دارند.

**بهره‌وری عملیاتی:**<sup>۱۵</sup> بیشتر به عنوان نسبت ستاده‌های عملیاتی به نهاده در یک دوره زمانی مطرح می‌شود که نهاده‌ها شامل مواد، مشتریان، کارکنان و هزینه‌ها می‌باشد. و ستاده‌ها شامل مشتریان، محصول و خدمت، درآمد و غیره می‌باشد.

**بهره‌وری مشتری:**<sup>۱۶</sup> به عنوان نسبتی از ستاده‌های مشتری نظیر تجربه، ستاده‌ها و ارزش به نهاده‌های نظیر زمان تلاش و هزینه معرفی می‌شود.

منظور از بهره‌وری مشتری همان بهره‌وری خدمت در سازمان‌های دولتی است که خدمات ارائه شده یا ستاده‌ها در این نوع سازمان‌ها بر عکس شرکت‌ها و سازمان‌های تولیدی و عملیاتی ناملموس و ناهمگن است. در صنایع تولیدی بهره‌وری پایین‌تر معمولاً هم برای تولید کننده و هم برای مشتری خوب است چون منجر به هزینه و قیمت پایین‌تر می‌شود. اما در خدمات، بهره‌وری بالا برای فراهم کننده می‌تواند منجر به بهره‌وری پایین برای مشتری شود. (برای مثال از طریق تجربه ضعیف‌تر و میزان رضایت و ارزش درک شده)

مطالعات انجام شده در زمینه خدمت در دیدگاه‌های مختلف بازاریابی، عملیاتی، منابع انسانی و روانشناسی وجود تنوع ارتباطات، بین سازمان و مشتری را مورد تاکید قرار می‌دهد. ویژگی‌ها و فعالیت‌های سازمانی با نگرشهای مشتری در ارتباط است که در کیفیت ستاده‌های خدمت، رضایت مشتری، وفاداری، تداوم و مزایا و منفعت منعکس می‌شود. (Alison, 2004, P.332)

### مدیریت بهره‌وری خدمت

روابط بین بهره‌وری عملیاتی و بهره‌وری مشتری همیشه مثبت یا منفی نیست در بعضی شرایط افزایش در بهره‌وری عملیاتی

**زنجیره منفعت خدمت، بیان می‌دارد که کیفیت خدمات داخلی با رضایت کارکنان، ارزش مشتریان خارجی، رضایت دائمی مشتری و رضایت و منافع آنها در ارتباط است**

بهره‌وری مشتری می‌تواند بهره‌ورتر از مجموعه محدودی از وظایف باشد.

توجه صنایع تولیدی به این عقیده تمرکز دارد که مجموعه محدودی از وظایف بهره‌ورتر از حیطه‌ی وسیعی از وظایف (در یک عملیات) است. و این گفته در شرایطی که جریان مواد در کل سیستم بتوانند کنترل شود و با یک نسبت مشخص و ثابت به طور ایده‌آل جریان داشته باشد صدق می‌کند. اما در بعضی از سازمان‌های خدماتی جریان کار مشتری کمتر قابل پیش‌بینی است (زیرا مشتری برای دریافت خدمت یا محصول هر وقت دلش بخواهد به سازمان می‌آید). در چنین شرایطی روند کار به جزء در دوره‌های که تقاضا در حد اعلا می‌باشد به ندرت پا برجا می‌باشد. برای مثال بعضی از هتل‌ها از کارگران مختلف برای انواع مختلف از شغل‌ها استفاده می‌کنند. نظیر، متصدی پذیرش، دربان<sup>۲۲</sup>، کارگران پیشخدمت<sup>۲۳</sup>، سرآشپزها<sup>۲۴</sup>، نظافت‌چی و غیره. بنابراین هر

بخش از هتل در ساعت‌های مختلف از روز روندهای کاری مختلفی را تجربه می‌کند. در این موارد با استفاده از کارکنان کمتر که دارای مهارت‌های چندگانه می‌باشند که توانایی انجام وظایف مختلف را داشته باشند می‌توان بهره‌وری عملیاتی را افزایش داد و سطح بالای از کارایی و بهره‌گیری را حفظ کرد. همچنین بهره‌وری مشتری و رضایت (برای مثال با زمان انتظار کمتر) و ارزش درک شده بالا (مانند یک ستاده) از طریق مشاهده عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد. (210- Robert Peter, 2004, pp.206)

تئوری زنجیره منفعت خدمت<sup>۲۵</sup>: در دو دهه گذشته تئوری که یک دیدگاه عام به

مدیریت خدمت را حمایت می‌کند ظهور یافته است. زنجیره منفعت خدمت، بیان می‌دارد که کیفیت خدمات داخلی با رضایت کارکنان، ارزش مشتریان خارجی، رضایت دائمی مشتری و رضایت و منافع آنها در ارتباط است.

تئوری زنجیره منفعت خدمت از نتایج مشارکت‌های که دیدگاه خدمات استراتژیک را تبیین می‌کند، اهمیت حفظ مشتری برای سودآوری و "چرخه شکست"<sup>۲۶</sup> به وجود آمد. یکی از ویژگی‌های برجسته‌ی دیدگاه خدمات استراتژیک "هسکت"<sup>۲۷</sup> این بود که بازاریابی، عملکردها، و منابع انسانی را برای دست یافتن به هزینه بهینه تولید و ارائه خدمات به مشتریان تلفیق می‌کردند.

چرخه شکست مدلی را برای درک سطوح کنش و واکنش‌ها و رضایت کارکنان و مشتری فراهم می‌کند. و از استراتژی تلفیقی که شامل عنصری است که اطمینان می‌دهد که کارکنان خط مقدم ارائه

خدمت برای ارائه نتایج مورد قبول و مطلوب مشتریان توانا هستند دفاع می‌کند. در مقابل چرخه شکست، چرخه قابلیت<sup>۲۸</sup> یا توانایی قرار دارد.

به طور خلاصه، "چرخه منفعت خدمت" به عنوان محیط مثبتی برای کارکنان تاکید شده است، که منجر به ایجاد ارزش برای کارکنان می‌شود. (Alison, 2004, P.334)

در صورت مساوی بودن سایر صفات و مشخصات، اکثر مدیران خواستار کارکنانی هستند که بیش از وظایف عادی شغل خود فعالیت می‌کنند. آنها به دنبال کارمندانی می‌گردند که به فراسوی انتظارات می‌روند. به کارکنانی که با میل و خواست خود به رفتارهایی دست می‌زنند که جزء وظایف رسمی شغلی شان نیست، ولی عملکردهای سازمان را بهبود می‌بخشد، شهروندان خوب می‌گویند. سوال این است که مدیران چگونه می‌توانند روحیه و رفتار شهروندی خوب را در میان کارکنان خود ترویج نمایند؟ پاسخ این است که با افراد به صورت منصفانه و عادلانه برخورد کنند. زمانی که کارکنان بر این باور باشند که درآمدهای شان، برخورد با آنها و روش‌های اداری و سازمانی عادلانه و منصفانه است، احتمال اینکه رویکرد مثبت نسبت به سازمان داشته باشند، به دیگران کمک کنند و در فعالیت‌های بیش از نیازهای شغلیشان تلاش کنند، بیشتر می‌شود. اگر کارکنان شما احساس کنند که خود شما، روش‌های سازمانی‌تان و سیاست‌های حقوق و مزد شرکت‌تان منصفانه و عادلانه است، اطمینان و اعتماد آنها نسبت به شما افزایش می‌یابد و زمانی که آنها به شما و سازمان اعتماد داشته باشند اشتیاق بیشتری به انجام فعالیت‌هایی فراسوی شرح وظایف رسمی شغل خود خواهند داشت. (رابینز، ۱۳۸۲، ص ۲۸)

**یکی از مشکلات در بهبود بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی این است که اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی به نسبت کارخانه‌ها مشکل‌تر می‌باشد**

#### ارزیابی و سنجش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی:

سازمان‌های خدماتی پیوسته بزرگتر می‌شوند و در اقتصاد جهانی از رشد سریع تری برخوردار می‌شوند. این نوع از سازمان‌ها دامنه وسیعی از حوزه‌های فعالیت را نظیر خدمات مالی، حمل و نقل، مراقبت‌های بهداشتی، خرده‌فروشی‌ها، آموزش، تحقیق و توسعه<sup>۲۹</sup>، بیمارستان، تورسیم و خدمات مشاوره‌ای را شامل می‌شود.

یکی از مشکلات در بهبود بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی این است که اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی به نسبت کارخانه‌ها مشکل‌تر می‌باشد. بسیاری از نویسندگان اعتقاد دارند که مدیریت و ارزیابی بهره‌وری در بخش خدمات مشکل است که

سنجش و اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌های دولتی به کار برده می‌شود باید قابلیت اندازه‌گیری هم عوامل کیفی و ناملموس هم عوامل کمی و قابل لمس را داشته باشد. ■

### منابع و ماخذ:

- 1- B. S. Sahay, (2005): Multi factor productivity management model for service organization, international journal of productivity and performance management, Vol.54, No.1, PP. 7-22.
- 2- J. Robert & J. Peter, (2004): service productivity, international journal of productivity and performance management, Vol.53, No.3, PP. 201-213.
- 3- R. Gustav, (2004): human development and economic growth, Economic Growth Center, No.887.

۴- رابینز، استیفن، کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی، (مترجم: غلام حسین خانقایی)، نشر فرا، زمستان ۸۲

۵- طاهری، شهنام، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، نشر هستان، چاپ دهم، سال ۱۳۸۴

۶- الوانی، سید مهدی (دکتر)، مدیریت عمومی، نشر نی، سال ۱۳۷۶

۷- منوریان، عباس (دکتر)، جامعه جدید سازمان‌ها، مدیریت دولتی، شماره ۳۲، سال ۷۵

۸- منوریان، عباس (دکتر)، تحلیل میزان موفقیت اصلاح نظام اداری در برنامه پنج ساله اول توسعه اقتصادی- اجتماعی، مدیریت دولتی، شماره ۴۱ و ۴۲، پاییز و زمستان، ۷۷

### پی‌نوشت‌ها:

- 1 - service productivity
- 2 - operational productivity
- 3 - utilization
- 4 - efficiency
- 5 - effective capacity
- 6 - design capacity
- 7 - planned losse
- 8 - effective capacity
- 9 - Total factor productivity
- 10 - partial productivity
- 11 - intangible
- 12 - heterogeneity
- 13- service productivity
- 14 -Martin & Horne
- 15 - operational productivity
- 16 - customer productivity
- 17 - faster flow
- 18 - bottlenecks
- 19 - Schmenner & Swink
- 20 - task simplification
- 21 - task simplification
- 22 - porters
- 23 - wait staff
- 24 - chefs
- 25 - service profit chain
- 26 - cycle of failure
- 27 - Heskett
- 28 - cycle of capability
- 29 - R&D
- 30 - Gummesson

\*کارشناس ارشد مدیریت دولتی (تحول سازمانی)

دانشگاه تهران (پر دیس قم)

\*\*دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی (تولید)

می‌تواند ناشی از ناملموس بودن خدمات، هم زمانی تولید و استفاده از خدمت و یا ویژگی‌های نظیر ناهمگنی و فاسد شدنی بودن کالاها باشد. و اینکه خدمات مختلف بوسیله افراد مختلف و حتی بوسیله افراد یکسان در شرایط مختلف تجربه می‌شود. در کارخانه‌ها نهاده‌ها و ستاده‌ها فیزیکی بوده و به سادگی قابل تشخیص می‌باشند و ارزش ستاده‌ها به راحتی قابل اندازه‌گیری‌اند. اما در بخش خدمات ارزش ستاده‌ها غالباً ملموس نیست. مثلاً بازگشت سلامتی به یک مریض چقدر ارزش دارد. (طاهری، ۱۳۸۴، صص ۱۱۹-۱۲۰)

جامسون ۳۰ اظهار می‌دارد که نخست باید مشخص کنیم در ارزیابی بهره‌وری در صنایع خدماتی چه چیزهای را می‌خواهیم به دست آوریم سپس تلاشمان را برای ارزیابی آن شروع کنیم.

به اعتقاد "دراکر" (۱۹۶۸)، به استثنای بخش بازرگانی، اندازه‌گیری نتایج عملکرد در اکثر سازمان‌ها بسیار دشوار است. "کانتز و سامرز" نیز معتقدند که اندازه‌گیری و سنجش عملکرد در هر نوع سازمانی ساده نیست. ولی در سازمان‌های غیرانتفاعی بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر است. "توماس" (۱۹۹۶) با توضیح اینکه عملکرد و برنامه‌های سازمان‌های دولتی عموماً چندگانه، مبهم و بعضاً متناقض‌اند، نتیجه می‌گیرد که "هیچ معیار مشخص و معینی برای اندازه‌گیری موفقیت وجود ندارد". (منوریان، ۱۳۷۷، ص ۲۰)

### نتیجه‌گیری:

بهره‌وری منابع انسانی از ضرورت‌های توسعه و رشد هر جامعه و سازمانی محسوب می‌شود و این بهره‌وری صرفاً از طریق افزایش میزان حقوق و مزایا و امکانات رفاهی به دست نمی‌آید بلکه بهره‌ورکردن انسان‌ها در ایجاد رضایت و افزایش کیفیت زندگی کاری عامل عمده‌ای است. نیروی انسانی آموزش دیده، ماهر و دارای انگیزه است که می‌تواند با ترکیب مطلوب منابع مادی و استفاده بهینه از آنها معجزه بیافریند. توجه به نیروی انسانی به لحاظ ارتقاء بهره‌وری آن به عنوان مهمترین هدف در اکثر کشورهای توسعه یافته امروزی و حتی بعضی از کشورهای در حال توسعه می‌باشد.

عوامل زیادی در بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارند که مدیران باید سعی کنند آنها را شناسایی و مورد تاکید قرار دهند. و با تقویت آنها در کارکنان و پرسنل سازمانی بهترین خدمت را به مشتری سازمانی و ارباب رجوع خود ارائه دهند، چرا که لازمه دست‌یابی به بهره‌وری بیشتر، کسب رضایت مشتری و ایجاد حس وفاداری در آنها می‌باشد.

بعلاوه در سنجش و ارزیابی بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و خدماتی باید نهایت دقت و تلاش را به کار برد چرا که در این نوع سازمان‌ها علاوه بر عوامل کمی و قابل لمس، عوامل کیفی، ناهمگون و غیر قابل لمس دخیل هستند. پس شاخص‌های که برای