

## بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها

منبع: بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها (دکتر سید عباس کاظمی)

خلاصه: عوامل بسیاری در تعریف و دیدگاههای مکاتب مختلف نسبت به بهره‌وری موثرند. از گذشته بهره‌وری مورد توجه صاحب‌نظران و محققان رشته‌ها یی مانند اقتصاد روانشناسی صنعتی و سازمانی حسابداری؛ فیزیکدانان؛ مهندسان و مدیران بوده است. درک دانش؛ تجربه؛ زمینه‌ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره‌وری به شیوه‌های مختلف گردیده است. در باره اینکه چگونه سازمانها؛ گروهها؛ انسانها؛ ماشینها در محیطهای مختلف کار کنند و بهره‌وری آنان چگونه باید سنجیده شود هر رشته اصول و بینش خاص خود را دارد. اهمیت مفاهیم مدیریت با توجه به سهم آنان در بهره‌وری سازمانی است. مدیران باید در مورد بهره‌وری در کوتاه مدت بلند مدت تصمیم‌گیری نمایند تا با مشکلات ناشی از عدم رشد بهره‌وری مواجه نشوند.

الف- دیدگاهها؛ تعاریف و مفاهیم مرتبط با بهره‌وری

عوامل بسیاری در تعریف و دیدگاههای مکاتب مختلف نسبت به بهره‌وری موثرند. از گذشته بهره‌وری مورد توجه صاحب‌نظران و محققان رشته‌ها یی مانند اقتصاد روانشناسی صنعتی و سازمانی حسابداری؛ فیزیکدانان؛ مهندسان و مدیران بوده است. درک دانش؛ تجربه؛ زمینه‌ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره‌وری به شیوه‌های مختلف گردیده است. در باره اینکه چگونه سازمانها؛ گروهها؛ انسانها؛ ماشینها در محیطهای مختلف کار کنند و بهره‌وری آنان چگونه باید سنجیده شود هر رشته اصول و بینش خاص خود را دارد. اهمیت مفاهیم مدیریت با توجه به سهم آنان در بهره‌وری سازمانی است. مدیران باید در مورد بهره‌وری در کوتاه مدت بلند مدت تصمیم‌گیری نمایند تا با مشکلات ناشی از عدم رشد بهره‌وری مواجه نشوند.

چالش بهره‌وری نیاز به پاسخ متفکرانه و سریع دارد. (بلچر ۱۹۸۷) بیشتر تعاریف بهره‌وری شامل کارایی؛ اثر بخشی؛ سود آوری؛ کیفیت؛ نوآوری؛ کیفیت زندگی فردی و اجتماعی؛ فرهنگ و مانند آن است که توضیحات مختصری راجع به آنها داده میشود.

کارایی: در واقع نسبتی است که برخی از جنبه‌های عملکرد واحدها را با هزینه‌هایی که بر انجام آن عملکرد متحمل شده مقایسه میکند.

اثر بخشی: به معنی هدایت منابع به سوی اهدافی که ارزشمند ترند. برای مثال تمرکز روی نتایج؛ انجام کار صحیح در زمان صحیح؛ کسب اهداف کوتاه مدت و بلند مدت می باشد.

در این رابطه اثر بخشی فردی را متغیرهای خروجی میدانند که برای سنجش افراد استفاده میشوند مانند انعطاف پذیری و اثر بخشی سازمانی و توانایی سازمان در ارضای حداقل انتظارات ذی نفعها برای کسب اهداف کوتاه مدت و بلند مدت.

بطور کلی اثر بخشی سازمانی دستیا بی به اولویتها و اهداف چند گانه 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 را فراهم نماید.

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

کیفیت: سلاحي استراتژیک و رقابتي جهت تشبيت وضع فعلي وانجام فعاليتهاي جديد بطوريکه افزايش فروش در بازار را تسهيل میکند. کیفیت و بهره‌وری قابل تفکیک نیستند و به موازات هم پیش میروند.

نوآوری : فرایند خلاقانه انتخاب و انطباق کا لاهها و خدمات ؛ فرایندها ؛ ساختارها و دیگر موارد برای پا سخگوئی به فشار های داخلی و خارجی و تقاضا و تغییرات محیط است . نوآوری ممکن است مبتنی بر کار فردی یا نیاز های سازمانی ویا نتیجه فشار های محیطی مثل تشدید رقابت باشد . در این حالت کوششها به سوی تکمیل یا جایگزینی فرایندی که اکنون وجود دارد یا با تامین این حلقه مفقوده به سوی آن هدایت میشود معطوف است .

روش کمی بیان نوآوری :عبارت ازنسبت خروجی به ورودی مساوی با محصولات بازاریابی شده به اید ه های امکان پذیر (تعداد خلاقیتها ).(کیفیت زندگی کاری در مدل والتون عبارت از مراحل زیر است :

- پرداخت کافی و منصفانه
- عوامل ایمنی و بهداشتی
- فرصت رشد وامنیت مداوم
- قانون گرایی در سازمان کار
- وابستگی اجتماعی زندگی کاری
- فضای کلی زندگی
- یکپارچگی وانسجام اجتماعی در سازمان کار
- بهبود تواناییهای انسانی

نیروهای مثبت ومنفی از راههای گوناگون بر کارکنان ؛ فرایندها وبهره وری تاثیر میگذارند . برخی نیروهای عمده قابل پیش بینی یا کاملاً قابل کنترل هستند وبا افزایش کنترل مدیران براین نیروهای سازمانی پیش بینی احتمال وقوع تغییر سازمانی یا فردی آسانتر می گردد.

ب\_ارزیابی عملکرد

فرایندی 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 برنامه ریزی ؛ اجرا و بازنگری سنجش بعمل میآید. در ارزیابی عملکردسه نکته حائز اهمیت است .

✓ ارزیابی عملکرد از حیاتی ترین کارهای مدیر است .

✓ ارزیابیها غالباً استاندارد نیستند وامتیاز وتفسیر آن یکنواخت نیست .

علیرغم اینکه بررسی عملکردها راهی برای بقای سازمانهاست ؛ مدیران وکارکنان کمتر از آن استقبال میکنند. اگر ارزیابی عملکرد خوب سازماندهی و درک و پذیرفته شود و بطور منظم انجام گیرد تاثیر بالقوه فراوانی بر افزایش بهره وری دارد.درارزیابی عملکرد جنبه های مثبت ونتایج مطلوب به شکل بازخور سازنده تاکید دارد.پرداخت پاداش انگیزشی است وارزیابیهایی که با مشورت متخصصان نیروی انسانی انجام پذیرد مفید تر است .

انواع ارزیابی عبارتند از :

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

انطباق کار با نیاز های محیطی + هدایت وپشتیبانی سازمان + درک نقش و تمایل وتوان 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 در 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 برای تمام سطح کارکنان کاربرد دارد:

ا- انطباق شاغل با شغل

ب- استفاده از سبک مناسب برای توانا ساختن افراد با بهره‌وری کم؛ بستگی به نوع شغل و توان و تمایل آنها دارد.

ت- تقویت رفتارهای مفید با بازخور مثبت

ث- قراردادن 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

ج- صرف اوقاتی برای راهنمایی یا مشورت بر تاکید ابعاد مثبت از سوی مدیران در هر زمان ممکن

ح- ارائه مدل‌های نقش مناسب (آگاهی مدیران از تاثیر رفتارشان بر زیردستان) گام‌های شناسایی مشکل عدم بهره‌وری و حل آن عبارتند از:

۱. شناسایی همه زمینه‌های مشکل

۲. تعیین رتبه بندی فعلی‌هایی 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

اجرای مستمر روندهای موثر بر بهره‌وری:

روندهای فردی و سازمانی - روند های تکنولوژیک و روندهای فرهنگی

روندهای فردی: 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 بهره‌وری دارند 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 به این ترتیب:

ا- کار آفرینی رشد می‌یابد

ب- منابع اصلی کار آفرینی رشد سریع دانش و فناوری و افزایش نیازهای خدماتی است و مدیران کار آفرین با سرعت و مبتکرانه حرکت میکنند. (تافلر ۱۹۸۵)

ت- توجه به ایمنی و بهداشت افزایش می‌یابد. تاثیر ایمنی و بهداشت بر بهره‌وری از روندهای رشد یافته است.

ث- نیاز به برنامه‌های آموزشی و پرورشی افزایش می‌یابد؛ رویکرد آموزش برای بهبود کیفیت از برنامه‌های مهم است روندهای سازمانی:

جو و فضای مناسب جهت بهره‌وری ضروری است. بهره‌وری بالا بدون حمایت از سوی کارکنان به مدیریت عالی و سازمان ممکن نیست. سه شاخه عمده چنین حمایتی عبارتند از:

۱. وجود استانداردهای بالا یا جو برتری جویی
  ۲. وجود مجموعه ای از اهداف سازمانی و اهداف عملکردی که با فرهنگ سازمانی ممزوج و بخوبی درک و بیان میشوند .
  ۳. جو منسجم سازمانی که خلاقیت و نوآوری را تقویت کند .
- 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 به ارتباطات ؛ پردازش اطلاعات ؛ میکرو الکترونیک و مهندسی ژنتیک بر محیط کار مسلط شده اند . دو نگاه به فناوری وجود دارد :

۱. نگاه بیرونی به عنوان یک تسهیل کننده برای تولید همراه با بهره وری
۲. نگاه داخلی به فناوری به عنوان هویتی نیازمند نرم افزار و نیروی کار ماهر و بودجه های زیاد برای آموزش کارکنان موجود .

سن افراد ؛ فرهنگ ؛ نرخ رشد و منابع انسانی سازمان بر چگونگی جذب فناوری تاثیر میگذارد. سرپرستان عملیاتی آموزش دیده که در طراحی و اجرای فرایندها شرکت دارند و گروههای مدیریتی حمایتی در اجرای موفقیت آمیز فناوری سهم زیادی دارند . بخشی از بهبود بهره وری بدلیل نوآوری تکنولوژیک است ؛ در عصر اطلاعات همه افراد و سازمانها متکی به اطلاعات می باشند . 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 شده و مفید و فشرده شده خدمات ارزشمند تری را ارائه میکند .

روندهای فرهنگی

امروزه بر نقش فرهنگ در بهبود بهره وری تاکید میشود. ارتباط میان فرهنگ و بهره وری یک مدل ساده و قابل بیان نیست . محققان معتقدند بهره وری سازمان در صورتی افزایش می یابد 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 بهره وری است و در موفقیت و یا شکست سازمان نقش تعیین کننده ای دارد .

کلید های بهبود بهره وری

۱. دانش خود را در مورد کلیدهای اصلی بهبود بهره وری و با آنچه هم اکنون وجود دارد یا پیشنهاد شده مقایسه کنید .
۲. سهم فرایندهای گروهی را در بهبود بهره وری بررسی کنید .
۳. امکان پذیری کاربرد روشهای بهبود بهره وری را بررسی کنید .
۴. بر نامه های افزایش بهره وری را توسعه دهید .

بهبود بهره وری مانند سنجش بهره وری جایی صورت میگیرد که کار انجام میشود. سنجش قبل از بهبود است .انتخاب بهترین راههای بهبود به معنی بهترین تضمینها بر اساس اطلاعات درست و دنبال کردن آن است افزایش بهره وری تلاش برای تغییر مداوم است که بطور راهبردی برنامه ریزی میشود و نیازمند مشارکت و همکاری همه ذینفعها میباشد .

چهار مفهوم زیر در تلاش برای بهبود بهره وری اهمیت دارند :

کیفیت : عامل عمده ای در بهره وری است و از کار و کارکنان شروع میشود .

زمان : یک سلاح رقابتی است . زمان معادل پول ؛ کیفیت بهره وری و حتی نوآوری است .

منابع انسانی : ارزشمند ترین دارایی برای همه فرایندهای سازمانی است . عملکرد آنها ؛ دید آنها ؛ نوع کاری که انجام میدهند و محیطی که در آن کار انجام میدهند دارای اهمیت است .

منابع بهبود بهره وری :

۱. فعالیت های جاری و تکراری که میتوانند ساده شوند .
۲. بکار گرفتن بجای استعداها و تخصصها .
۳. تاکید بر زمینه هایی که احتمال بهبود در آن بیش از پنجاه درصد است .
۴. شناخت مشتری و ارباب رجوع
۵. شناخت زمان
۶. تعهد کارکنان در همه سطوح
۷. آموزش کارکنان
۸. ایجاد تعادل بین نیاز به تغییر سازمانی ؛ توانایی نیروی کار 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 پیشنهادها ؛ ارائه بازخور و اصلاح تصمیمات
۱۳. استفاده از فرایندهای گروهی نظیر گروههای مستقل کاری ؛ حل مساله ؛ تقسیم کار ؛ تشکیل تیم گروههای بهبود
۱۴. استفاده بهینه از فناوری ؛ آگاهی مداوم از ظرفیتهای فعلی ؛ ارزیابی جامع عملکرد
۱۵. استفاده از ساختار ارتباطی مناسب
۱۶. تامین منابع ذینفعها
۱۷. بهبود فرهنگ سازمانی
۱۸. بهبود عوامل انسانی