

## بهره‌وری<sup>۱</sup> و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان

نویسنده دکتر فتاح شریف‌زاده

بهره‌وری از مسئولیتهای اصلی مدیران است. یک سازمان بهره‌ور مُعَرِّف عملکرد شایسته نیروی انسانی آن در امر تولید فرآورده‌ها و یا ارائه خدمات می‌باشد. مدیریت به مثابه حلقه‌ی اساسی زنجیر بهره‌وری بوده و وظیفه‌ی اساسی آن استفاده‌ی کارا<sup>۲</sup> و اثربخش<sup>۳</sup> از منابع کار، نیروی انسانی، سرمایه، تکنولوژی و مواد است. مدیران می‌توانند با هدایت، احساس مسئولیت و تعهد خود بهره‌وری و شرایط بهبود آن را در سراسر سازمان فراهم کنند. به عبارت دیگر بین متغیرهای ساختار سازمان، منابع مالی، تخصص نیروی انسانی، مسئولیتها و نقش مدیران در امر بهره‌وری سازمان همبستگی قوی و مثبت وجود دارد.

مدیران زمانی که تغییرات لازم را در مورد خط مشیها، برنامه‌ریزی، نظارت، ارتباطات، ساختار سازمان و انگیزه افراد انجام می‌دهند، ممکن است سازمان به بهترین سطح بهره‌وری دست یابد. در این مورد برای مسئولین سازمان حائز اهمیت است که به این امر واقف باشند که فعالیتهای بهبود بهره‌وری به مسائلی چون: تبیین مقوله «بهره‌وری» در قبال اهداف سازمان، بالا بردن سطح آگاهی کارکنان، شناسایی معیارهای بهره‌وری، آگاهی به عملکرد کارکنان، انجام دادن مشاورات لازم قبل از تصمیم‌گیری، آموزش منابع انسانی در رفع مشکلات، تأکید بر کیفیت، هدفگذاری و تشویق کارمندان بستگی دارد.

برای توفیق در امر بهبود بهره‌وری، مدیران صف و ستاد<sup>۴</sup> باید در عملیات خود به بهبود بهره‌وری علاقه‌مند باشند و ضمن آشنایی با فنون و روشهایی که سطح بهره‌وری را افزایش می‌دهند، تحقق منافع خود را در گرو رسیدن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده بدانند. در ضمن مدیریت سیستمهای اطلاعات نیز امکان بهبود بهره‌وری را تقویت می‌بخشد. با دسترسی به داده‌ها و اطلاعات ضروری و استفاده‌ی بموقع از آنها، در کنار افزایش عملکرد مثبت سیستمها بهبود بهره‌وری میسر است. در این خصوص وجود سازمانهای

---

1- Productivity

2- Efficient

3- Effective

4-Line and Staff managers

متعدد در بخشهای مختلف که به اطلاعات دسترسی دارند و از عهده ارزیابی و استفاده بموقع آنها بر می آیند در بهبود بهره‌وری نقش مهمی را ایفاء می کنند.

### مفهوم بهره‌وری

در بررسی بهره‌وری، کارایی، سوددهی و اثربخشی جنبه‌های مختلفی از فعالیتهای سازمان مورد نظر است. باتوجه به این مسئله باید عملکرد سازمان را در مجموع ارزیابی کرد. عملکردهای سازمان به عنوان ضابطه مقدم برای تجزیه و تحلیل فعالیتهای آن یک اصل کلی محسوب می شود و آن شامل موارد زیر است:

الف: دستیابی سازمان به داده‌های مورد نیاز از محیط.

ب: اطلاع بر هزینه‌ها و روشهایی که سازمان از طریق آن داده‌ها<sup>۵</sup> را به ستانده<sup>۶</sup> انتقال می دهد.

ج: کمیت و کیفیت ستانده.

د: اثرات مختلف ستانده و نتایج فعالیتهای.

ارزیابی عملیات سازمان در نهایت می تواند به عنوان بررسی کلی تواناییهای اداری یک واحد یا سیستم در نظر گرفته شود. بهره‌وری استفاده از معیار کارایی در مورد تلاشهای پرحاصل سازمان است. بهره‌وری حجم فرآورده‌ها یا خدمات ارائه شده را به مقدار منابعی که برای دستیابی به ستانده مورد نیاز است ربط می دهد. ضوابط و استانداردهای عملیات مربوط به میزان سنجش و فعالیتهای سازمان نیز نشان دهنده ارتباط نزدیک و حیاتی بین تلاشهای منابع انسانی و تولید است. این استانداردها برای نظارت، کنترل و مقایسه عملکردها مورد استفاده قرار می گیرند.

بهره‌وری به فرآورده‌های تمام شده، نتایج کلی فعالیتهای و رابطه آنها با داده‌ها، اهداف کوتاه و بلندمدت در روند کار و تولید مربوط می شود. در سنجش اثربخشی برنامه‌ها و طرحها رسیدن به این امر مهم تحت تأثیر دو عامل اصلی قرار می گیرد: نخست کیفیت ستانده‌های تولید شده و دوم خدماتی که بجا و بموقع ارائه می شوند. نظر غالب بر این است که اثربخشی باید مفهومی غیر از بهره‌وری داشته باشد، زیرا با اثربخشی هدفها اجرای

اهداف کوتاه و بلندمدت و تأثیرات آنها، کیفیت استانداردها و مناسبت آنها و جوابگویی به نیازهای عمومی است.

### بهره‌وری (Productivity Measurement)

برای بهبود بهره‌وری و کارایی سازمان، مدیران در بخشهای مختلف روشها و فنون متفاوتی را بکار می‌گیرند. برآوردهای بهره‌وری، ستانده یک سازمان را با یک یا بیشتر داده‌ها از لحاظ حجم واقعی مقادیر در یک دوره زمانی مشخص مقایسه می‌کند. زمانی که ستانده به مجموع داده‌ها نسبت داده می‌شود، تغییرات کارایی در مورد مصرف منابع مختلف در تولید محصولات یا ارائه خدمات با نسبت بهره‌وری محاسبه می‌شود.

مقدار ستانده در هر ساعت برای نیروی کار معمولترین سنجش بهره‌وری است. سنجشهای چندمتغیره نیز که ترکیبی از عاملهای کار، سرمایه، مواد، انرژی و غیره می‌باشد مورد استفاده قرار می‌گیرند. تغییرات در ستانده‌ها در رابطه با تمام داده‌ها بهره‌وری کل<sup>۷</sup> نامیده می‌شود. در این مورد نسبت بهره‌وری در ارائه صرفه‌جوییهای حاصل در هر واحد ستانده در طی یک دوره مشخص بهترین معیار عملیات ابتکاری مدیریت است. رویهمرفته تجزیه و تحلیل ستانده‌ها به موارد زیر بستگی دارد:

(۱) مشخص کردن انواع ستانده‌ها شامل خدمات و کالاهایی که به مدیریت و کارکنان در نیل به اهداف سازمان کمک می‌نماید.

(۲) تبیین ستانده‌های مختلف برحسب واحدهای استاندارد و قابل اندازه‌گیری.

(۳) جمع‌آوری دروندادها در مورد واحدهای استاندارد ستانده که در ارائه خدمات یا تولید کالا به مصرف رسیده.

(۴) تنظیم واحدها و تغییر ویژگیهای لازم برای رسیدن به موفقیت در چارچوب زمانی مشخص.

(۵) تعیین هزینه واحد برای تلفیق واحدهای مختلف ستانده در یک مجموعه کامل که شاخص آن باشد.

---

7- Total factor productivity

### نحوه داده‌ها

در بخش خدمات، کار و سرمایه به عنوان داده‌های اصلی تولید برحسب ساعت محاسبه و بعد در میانگین هزینه هر ساعت در دوره زمانی مشخص ضرب خواهد شد. داده‌های کالا یا خدمات نظیر ستانده‌ها برحسب مقادیر مصرفی آن هزینه واحد برآورد می‌شوند. مدیر بهره‌وری باید دقت نماید که داده‌ها با ستانده سازگاری و مطابقت داشته باشند. در صورتی که داده‌های میانگین ساعات در دسترس نباشد، زمان کلی دوره مورد نظر به طور تقریبی برای داده کار محاسبه می‌شود. روش دیگر محاسبه این است که کل ساعات کار را براساس طبقه‌بندیها و مراحل شغلی مختلف تقسیم نمایند. با استفاده از این روش در مورد افراد با حقوق بالا، یک تغییر نسبی در استخدام، موجب افزایش داده‌های کار خواهد شد. عموماً تمامی این داده‌ها برحسب ارزش ثابت پول ترکیب شدنی هستند. برای نشان دادن اینکه اقتصاد در روند زمانی به هزینه‌های واقعی در هر واحد ستانده رسیده است، ستانده‌ها را می‌توان بعد به مجموع داده‌ها نسبت داد. با در دسترس بودن برآوردهای کلی ستانده‌ها و برآورد تغییرات در هزینه‌های واحد، اخذ تصمیمات عقلایی تر برنامه امکان‌پذیر است. زمانی که برآوردهای واقعی داده‌ها مشخص باشد، این روش برای تجزیه و تحلیل انواع مختلف هزینه‌ها بالاخص در مورد بودجه‌بندی و پروژه‌های بلندمدت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

مسئله بهره‌وری در طرح ریزی هزینه براساس فعالیت‌های گذشته و با ملاحظه به تغییرات تکنولوژیکی قابل پیش‌بینی است. گرچه برآوردهای ستانده و داده‌ها به طور جزئی مشخص نباشند، ارزیابی بهره‌وری امکان برخورداری از یک بودجه منطقی تر یا پروژه بلندمدت را فراهم می‌سازد. هرچه معیارهای بهره‌وری به طور جامع تر و روشن تری ارائه شوند به تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان کمک بیشتری خواهد کرد. زمانی که ستانده نسبت به کار و دیگر داده‌ها قابل بررسی باشد، بسادگی می‌توان دریافت که مشخصاً چه داده‌هایی در رابطه با ستانده بکار گرفته شده‌اند. به طور کلی وظیفه خلاق و صفت متمیزه مدیریت، ابتکار و نوآوری است و این امر در بهبود بهره‌وری نقش بسزایی دارد.

اکثر سازمانهای دولتی و غیردولتی مایلند که بهره‌وری را با مفاهیم کارایی<sup>۸</sup>

پس انداز<sup>۹</sup>، قطع هزینه‌های غیر ضروری، اثربخشی<sup>۱۰</sup>، نظارت<sup>۱۱</sup> و عملکرد سازمان مقایسه و همراه سازند. در نتیجه بهره‌وری معانی و مفاهیم مختلفی پیدا کرده است. با این وجود در بررسی کلی، بهره‌وری برابر است با نسبت ستانده با داده‌ها. برای سنجش بهره‌وری در بخش خدمات از معیارهای مختلفی استفاده می‌شود. در این مورد آگاهی از کیفیت<sup>۱۲</sup> خدمات و کالاها، نظریات مشتریان و ارباب رجوع، کارکنان و اطلاعات مربوط ضروری است تا به یک تحلیل منطقی از بهره‌وری در سازمان دست یافت. گاهی اوقات بهره‌وری یک سازمان را در مقایسه عملکرد آن با دیگر مؤسسات ارزیابی می‌کنند. یکی از روشهای اصلی برای بهبود بهره‌وری در صنایع و خدمات، تشویق و در جریان گذاشتن کارکنان در امور سازمان و بالاخره ترغیب آنان به این نکته است که عملکرد و منافع آنان با اهداف بهره‌وری سازمان رابطه مثبت و نزدیک دارد.

#### محاسن بهره‌وری

آگاهی از هزینه‌های سازمان در مورد کالاها، خدمات و انتقال منافع از نظر اقتصادی و برنامه‌ریزی حائز اهمیت است. بررسی و روشن کردن معیارهای بهره‌وری، ارباب جِرف و عموم مردم را قادر می‌سازد که عملیات سازمان را با فعالیتهای گذشته آن و همچنین سازمانهای هم‌عرض دیگر مقایسه نمایند. حسن دیگر سنجش بهره‌وری و تعیین شاخص‌ها، دستیابی به اطلاعات بیشتر در فرآیند تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری سازمان است. زیرا که بدون آگاهی کامل و کافی از راه‌حلها و منابع با ارزش طبیعی، انسانی، و مالی مدیر از اتخاذ یک تصمیم اصولی و آگاهانه عاجز خواهد بود. بنابراین مسئولین سازمان باید واقف باشند به اینکه چه عناصری از تصمیم قابل اندازه‌گیری است و کدامیک غیر کمی می‌باشد. به طور کلی داده‌های بهره‌وری مدیر را باید قادر سازد که با آگاهی کامل از اطلاعات و به طور سنجیده فعالیتهای سازمان را تنظیم و برنامه‌ریزی نماید. از محاسن دیگر اندازه‌گیری بهره‌وری می‌توان به مسائل زیر اشاره کرد:

- هدف گذاری<sup>۱۳</sup>،

9- Saving

10- Effectiveness

11- Control

12- Quality

13- Goal Setting

- توجیه بودجه،

- کاهش هزینه‌ها<sup>۱۴</sup>،

- نظارت بر عملیات،

- تقویت انگیزش کارکنان، و

- افزایش مسئولیت و جوابگویی دست‌اندرکاران سازمان.

نتیجتاً در سنجش بهره‌وری چندین هدف می‌تواند مورد نظر مسئولین سازمان باشد: اول اینکه نتایج کار مدیریت بسهولت ارزیابی بشود. در ثانی با اندازه‌گیری بهره‌وری سازمان ما می‌توانیم در مورد تغییر و بهبود عملیات و عملکرد سازمان، بهره‌گیری بهینه از منابع مختلف برای رسیدن به اهداف مشخص سازمان برنامه‌ریزی کنیم. دیگر اینکه بررسی بهره‌وری به اصل «روایی» عملکرد سازمان هم مربوط می‌شود. این مسئله مدیران سازمان، تمامی افراد ذینفع و عامه مردم را به فرآیند عملکرد و کارایی عملیات سازمانهای تولیدی و خدماتی آشنا و متعهد می‌سازد.

### کیفیت بهره‌وری

موضوع اصلی بهره‌وری کیفیت و بهبود آن است. بنابراین در امر بهره‌وری هیچ تصمیمی نباید کیفیت ستانده را نادیده گیرد یا کم اهمیت تلقی نماید. زیرا کیفیت تولید و ارائه خدمات، کارکنان را از دوباره کاری بی‌نیاز کرده و ضمن جلوگیری از تنش در محیط کار، سازمان را در افزایش تولید کالاهایی که در بازار فروش از مرغوبیت و مقبولیت برخوردارند یاری می‌دهد. بهبود کیفیت در سطح سازمان و همچنین در بین صنایع تولیدی و خدماتی می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری گردد. این مسئله به خاطر این است که بازارهای جهانی به طور فزاینده‌ای توجه خود را به کیفیت کار و نظر مشتریان معطوف کرده و نشان داده‌اند که در فروش کالاهای مرغوب و باکیفیت بالا توفیق بیشتری دارند.

مدیران سازمان باید دریابند که علوم و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای کارکنان یکی از مهمترین عوامل مؤثر برای تولید کالا و ارائه خدمات کیفی در سازمان می‌باشد و هرگونه برنامه برای بهبود بهره‌وری و کیفیت عملیات، نیازمند مشارکت و تلاش همه جانبه کارکنان

متعهد و مسئول است. برای بهبود کیفیت، عملکرد سازمان و ستانده‌های آن توجه به نکات زیر حائز اهمیت می‌باشد:

- برای راهنمایی و ارشاد کارکنان در راستای اهداف کوتاه و بلندمدت سازمان، مسئولین باید یک طرح عملی و استراتژیک را در جهت بهبود بهره‌وری توسعه دهند.

- یک واحد سازمان باید به طور پیوسته آگاهیهای لازم را برای بهبود کیفیت، رفتار و ارتباط کارمندان به عهده داشته باشد.

- برای بهبود کیفیت و بهره‌وری، تشویقها و تقویت انگیزه منابع انسانی در تمام سطوح باید در دستور کار قرار گیرد، و

- در ضمن افراد، گروهها و واحدهایی که در افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت تلاش می‌کند مورد تقدیر قرار گیرند.

در واقع، اثربخش‌ترین برنامه‌های بهبود بهره‌وری به مشارکت کارکنان در مراحل تصمیم‌گیری و امور مالی بستگی دارد. بهره‌وری همچنین با تأمین شغلی کارکنان به عنوان یک متغیر مهم برای اعضای سازمان ارتباط دارد که بدون توجه به آن بهبود عملکرد منابع انسانی مشکل به نظر می‌رسد. بدین علت بسیاری از سیستمهای بهبود بهره‌وری که به تأمین شغلی کارکنان خود عنایتی ندارند، نیروی انسانی خود را به خاطر از دست دادن شغلشان تحت استرس<sup>۱۵</sup> قرار می‌دهند و موجب کاهش اثربخشی فعالیتهای آنان می‌گردند.

آن دسته از برنامه‌های بهره‌وری که موفقیت‌آمیز بوده‌اند به پیشنهادها و نظریات کارکنان خود در قبال عملکردهای سازمان اهمیت داده‌اند. اگر کارکنان نیازمند بعضی از برنامه‌های توجیهی - آموزشی در مورد بهره‌وری، تجزیه و تحلیل منفعت - هزینه و غیره می‌باشند، سازمان باید اقدامات لازم را در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری بعمل آورد. زیرا چنین برنامه‌ها و آموزشهایی بر بهره‌وری کارکنان در ارائه خدمات و تولید کالاها تأثیرات مطلوبی خواهند گذاشت.

## نتیجه

اهمیت بهره‌وری برای هر شخصی اعم از کارکنان بخش دولتی، غیردولتی و یا شهروندان غیرقابل انکار است. در این خصوص افزایش بهره‌وری ادارات و سازمانها به نسبت زیادی به احساس مسئولیت و تعهد مدیران سازمان بستگی دارد. برای بهبود بهره‌وری مدیران مسئولیت ویژه‌ای دارند و انجام دادن این امر مهم با تبیین موضوع بهره‌وری، تشویق عملکرد کارکنان و تأکید بر بهبود کیفیت فعالیتهای سازمان میسر است. بعلاوه موفقیت تلاشهای سازمان در راستای بهبود بهره‌وری به کوششهای افراد جامعه، همکاری و اشتراک مساعی تمامی طرفهای ذینفع وابسته است. ویژگیهای کلی در مورد یک جامعه و سازمانهای بهره‌ور آن به وسیله علمای علم مدیریت و نظریه پردازان سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. کارکنان سازمانها و شهروندان می‌توانند عملکرد ادارات و مؤسسات را براساس این ضوابط به محک بزنند.

یک سازمان بهره‌ور اولاً جنبه‌های مختلف بهره‌وری سازنده نظیر: صرفه‌جویی، سرمایه‌گذاری، ابتکار و خلاقیت را بدون تشویق نمی‌گذارد. سازمانها و جوامع بهره‌ور فعالیتهای برنامه‌ریزی، سازندگی و آموزش را هم برای یک دوره بلندمدت تنظیم می‌کنند. دوم اینکه یک جامعه بهره‌ور کمبود و غیرقابل جایگزینی بودن بعضی از منابع با ارزش را مد نظر قرار می‌دهد و آنچه را که متعلق به فعالیتهای تولیدی و خدماتی آینده است صرفه‌جویی می‌کند و بموقع از آن سود می‌برد. سوم آنکه محیطی را که با بهره‌وری و بهبود آن سازگار باشد، جوی را که با روحیه ابتکار و تولید هماهنگ است بوجود می‌آورد. چنین سازمانی با تشویق و تقدیر از افراد تلاشگر در امر بهره‌وری انگیزه افراد را تقویت می‌کند تا بر مشکلاتی که ممکن است پیشرفت امور را دچار وقفه نمایند فایق آید. چهارم اینکه یک سازمان بهره‌ور افراد، گروهها و دیگر طرفهای ذینفع را در نیل به اهداف کوتاه و بلندمدت ترغیب می‌نماید. سرانجام یک محیط بهره‌ور به فعالیتهای نیروی انسانی در ارتباط با کارایی نیروهای بازار و تولیدکننده، تکنولوژی، نظریات ارباب رجوع و مصرف‌کنندگان، کیفیت ارائه خدمات و تولید فرآورده‌ها، آموزش و بهنگام‌سازی مهارتهای کارکنان توجه کامل دارد تا ضمن برطرف کردن مشکلات برای رسیدن به یک سازمان بهره‌ور از تمهیدات لازم برخوردار باشد.



### منابع مورد استفاده

1. Burkhead, J. and P. Hennigan, "Productivity Analysis: A Search for Definition and Order," *Public Administration Review*, January-February 1978, Vol. 38 # 1, PP. 34-40.
2. Epstein, P.D., "The Value of Measuring and Improving Performance," in *New Direction in Public Administration*, by Barry Bozeman (ed). Brooks cole publishing Co., 1984.
3. Klingner, D.E. "Managing for Productivity" in *Public Administration*, Houghton Mifflin Co., Boston, Mass., 1983. P.P. 272-292.
4. Koontz, H. and H. Wehrich, *Management*, Mc Graw-Hill Book Co., New York, PP. 539-564, 1988.
5. Starr, M. *Managing Production and Operations*, prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1989.
6. Williams, C.J. and et al., *Management and Organization*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1989.