



## بررسی رابطه بهره وری و بهبود مستمر و سیستم مدیریت عملکرد

حمیدرضا بخشی<sup>۱</sup>

### چکیده:

مؤسسات و سازمان ها و دستگاه های اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم اندازی که دارند نهایتا در یک قلمرو ملی و یا بین المللی عمل می کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سود و رضایت مشتری است، یا سازمانی که هدفش اجرای دقیق و کامل وظایف محوله از سوی قانون و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعال کشور است، پاسخگو باشند. بنابراین، ارزیابی عملکرد و بررسی کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد مدیران در راستای استقرار مدیریت عملکرد نقش تعیین کننده ای در تحقق برنامه های دستگاه ها در سطح کلان دارد. ارایه خدمات و تولید محصولات متعدد با کیفیت مناسب، حساسیت کافی را برای تحقق اهداغ ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرآیندی و به طور صحیح و مستمر در دستگاه ها صورت گیرد، منجر به کارایی و اثربخشی دستگاه و به تبع آن موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاه های اجرایی می شود.

کلید واژه: مدیریت عملکرد، بهره وری، بهبود مستمر، مؤسسات.

<sup>۱</sup>. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت. [h\\_bakhshi55@yahoo.com](mailto:h_bakhshi55@yahoo.com). ۰۳۹۰۰۳۹۰۰۳۹۵۳۷۸۰۰۳۹



## بهره وری

بهره وری نخستین بار توسط فردی به نام کوئیزی در سال ۱۷۶۶ میلادی به کار برده شد. بیش از یک قرن بعد در حدود سال ۱۸۸۳ فردی به نام لیتر بهره وری را قدرت و توانایی تولید کردن تعریف کرده است. بهره وری در بسیاری از کشورهای صنعتی عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و مواردی مشابه به طریق علمی و کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آنگونه که به سود کارکنان و مدیریت و مردم باشد. بهره وری از منظر مرکز بهره وری ایران (NIPO) یک فرهنگ، نگرش عقلایی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیت ها برای دست یابی به زندگی بهتر و فعال تر است.

## انواع بهره وری

- ۱- بهره وری جزء
- ۲- بهره وری کل عوامل
- ۳- بهره وری کل
- ۴- رابطه بین محصول با یکی از منابع ورودی را بهره وری جزء گویند. مثلاً بهره وری نیروی انسانی، بهره وری سرمایه و یا بهره وری مواد از نوع بهره وری جزء هستند.
- ۵- نسبت برون داد خالص (ارزش افزوده) به مجموع ورودی های نیروی کار و سرمایه را بهره وری کل عوامل گویند. نسبت کل برون داد به جمع عوامل درون داد را بهره وری کل گویند.

## بهره وری چگونه حاصل می شود؟

برای اینکه به موفقیت دست یابیم و سیستمی که طراحی شده است، اثربخشی لازم را داشته باشد، باید در مسیر خاصی حرکت کرد. سنجش و اندازه گیری جزء لاینفک فرآیند بهره وری است. در فرآیند چرخه بهره وری برای شروع برنامه بهره وری ابتدا بایستی پس از تعریف صحیح شاخص ها به اندازه گیری آن پرداخت. باید دقت داشت که معیاری که برای سنجش انتخاب می شود امکان پیاده سازی و قابل اندازه گیری باشد.

مراحل چرخه بهره وری را می توان به شکل زیر در نظر گرفت:

- ۱- تعریف صحیح از شاخص در قسمت سنجش و اندازه گیری
- ۲- ارزیابی بهره وری هر یک از شاخص ها (نقاط ضعف و قوت را شناسایی کنیم)



۳- جهت رفع مشکلات و افزایش بهره وری به تجزیه و تحلیل ارزیابی صورت گرفته پرداخته شود

۴- برای بهبود، برنامه ریزی صحیحی برای واحدهای مربوطه انجام دهیم.

۵- گام های اساسی در جهت افزایش و رشد اقتصادی شرکت برداشته شود.

تعابیر اشتباهی در برخی مواقع در ادبیات روزمره استفاده می شود. مثلا افزایش تولید به مفهوم بهبود بهره وری نیست. تولید به معنای فرآیند تبدیل منابع به محصولات است. به موردهای دیگری نیز می توان اشاره داشت. از جمله اینکه بهبود کارایی ارتقای بهره وری را تضمین نمی کند. کارایی شرط لازم بهره وری است نه کافی. برای بهره وری هم کارایی و هم اثربخشی نیاز است. کارایی نسبت محصول واقعی تولید شده به محصول مورد انتظار است ولی اثربخشی در حقیقت درجه تحقق اهداف است.

افزایش درآمد حاصل از فروش الزاما بهبود بهره وری را تضمین نمی کند. چرا که افزایش قیمت می تواند درآمد را به علت وجود بازار انحصاری، افزایش دهد. و مواردی از این قبیل نکته حایز اهمیت بر اساس تحقیق صورت گرفته این است که افزایش بهره وری منجر به کاهش کیفیت محصولات نمی شود. مثلا با ارزیابی صورت گرفته بر اساس شاخص های استاندارد اختصاصی شرکت، با ارتقای کیفی محصولات، بهره وری از نیروی انسانی نسبت به سال قبل حدود ۲۰ درصد افزایش و برخی از هزینه های نیروی کار به تبع از این موضوع کاهش یافته است.

بهبود بهره وری مسئولیت اصلی مدیریت است. افزایش بهره وری جز با شناخت و تجزیه و تحلیل آن امکان پذیر نیست. در این قسمت سوالاتی مطرح می شود که کمک کرده است تا این تحقیق شکل گیری شود. ابزار اصلی برای دستیابی به کیفیت و بهره وری چیست؟

آیا مدیری دیده اید که از ضمیر ناخودآگاه کارمندان مطلع شود و عیب و نقص ها را کشف و ارایه راه حل نماید؟ آیا کنترل کیفیت در سازمان ها در جهت بهبود وضعیت موثر بوده است و اگر چنین است تا چه اندازه ای؟

در چه مواردی باید بهبود رخ دهد؟

چرا بهبود مستمر برای یک سازمان مهم است؟

چگونه بهبود مستمر ایجاد می گردد؟

جواب این پرسش ها بعد انجام ۴ماه تحقیق و تفحص در یک کلمه یافت شده است. این کلمه را بهبود مستمر می نامند. با هدف قراردادن تولید و خدمات سالم، یک سازمان یا شرکت مجبور است تا بیش از حد معمول به این مساله توجه داشته باشد و مدیران در این راستا، به تنهایی قادر به حل مشکلات و ارایه راه حل نیستند و مجبور هستند که از همه



کارکنان استفاده کنند. مهم ترین چالش بسیاری از سازمان ها ایجاد عادت بهبود مستمر در کارکنان است. مسلماً برای تحقق این خواسته، قبل از هر چیزی وجود ساختار و نظامی متناسب مورد نیاز است. نظامی که انگیزه کافی را در کارکنان ایجاد کند. نظام پیشنهادات گام نخست این تحول است که تاثیر قابل توجهی در سازمان ها در وجوه مختلف از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهداشت روانی کارکنان و نیز بهبود بهره وری، کیفیت و ... داشته است. شعار "فکر خوب مساوی تولید خوب" (**Good thinking, good product**) یکی از عوامل موثر در پیشرفت بسیاری از شرکت ها و سازمان ها در چند سال اخیر بوده است. هرچند برای رسیدن به این موضوع نیاز به یک مدیریت دانش در سطح کلان است که این خود یک موضوع بسیار مهم تحقیق در بحث بهبود مدیریت است. در واقع نظام پیشنهادات اولین ابزار برای بهبود مستمر و قسمت اصلی همه سیستم های برتر کیفیت و بهره وری است. مدیریت از دو بخش نگهداری و بهبود تشکیل شده است. نگهداری به فعالیت های تداوم بخش استانداردهای موجود در تکنولوژی، مدیریت و عملیات اطلاق می شود. بهبود نیز به تدابیری که برای بهبود این استانداردها به کار می رود اطلاق می شود.

در شرکت های غربی به نوآوری (پیشرفت مبتنی بر جهش بزرگ) و در شرکت های ژاپنی و بیشتر کشورهای جهان سوم به بهبود مستمر (پیشرفت تدریجی) معتقدند و عقل سلیم همه آن چیزی است که به آن نیاز دارند. بهبود مستمر در کارگروهی بیانگر نگرش کلی هسته های کنترل کیفیت و سایر فعالیت های گروهی کوچک است که برای حل مسایل از ابزارهای آماری مختلف استفاده می شود. این نگرش به اجرای کامل چرخه برنامه ریزی و اجرای و تجزیه و تحلیل نتایج و عملیات نیاز دارد و مستلزم تلاش اعضای تیمی در جهت تشخیص مسایل و هم در جهت شناخت علل و تجزیه و تحلیل آنها و نیز آزمایشات و ارایه راه حل ها است. این تلاش ها منجر به تثبیت استانداردها و یا دستورالعمل های جدید می شود.

#### چه مواردی را باید بهبود مستمر داد؟

در بهبود مستمر بایستی بر روی مواردی از قبیل هدایت مجموعه یا رهبری، ارتباطات فی مابین، منابع موجود، کارکنان و فرآیندهای اساسی در تمامی امور تمرکز داشت. همچنین در جهت بهینه شدن نتایج حاصل از مواردی همچون قیمت تمام شده، سود، زمان فروش یا تحویل و جوابگویی و رضایت مندی ارباب رجوع و کارکنان گام برداشت. معمولاً بهبود تشکیلات اداری نقشی در بهبود کلی عملکرد سازمان یا شرکت ندارد، ولیکن در برنامه های مدیریت جامع نگرش جدیدی به این موضوع ایجاد می شود که با بهبودهای اداری می توان محدودیت ها و مشکلات دیگری را در قسمت های دیگر سازمان در روند فرآیند برطرف ساخت.



با توجه به اینکه بهبود ابزار یا تکنین نیست، پس نباید انتظار داشت که با امر بهبود بتوان تغییرات مفیدی در عملکرد سازمان داشت.

بر اساس بررسی های صورت گرفته در نحوه بهبود فرآیندها در سازمان، میتوان سه دپته برای بهبود در نظر گرفت:

۱-بهبود متناوب

۲-بهبود متوالی

۳-بهبود غیر منتظره

در بهبود متناوب تغییرات بدون انتها به صورت تدریجی وجود دارد، در صورتی که در بهبود متوالی به صورت افزایشی مشاهده می گردد. حال اینکه در بهبود غیرمنتظره باید شاهد یک تغییر جهشی عظیم در یک مرحله باشیم. ولی آنچه که حایز اهمیت است این است که روش دستیابی برای همه موارد یکسان است. فقط در نوع غیر منتظره احتمال ایجاد بهبود به شانس بستگی ندارد و به زمان زیادی قبل از بروز آن نیاز است.

## نتیجه گیری

هیچگونه بهبودی بدون اندازه گیری وجود نخواهد داشت و هر سازمان باید برای مبادرت به ایجاد هرگونه بهبودی جهت دست یابی به بهره وری ابتدا عملکرد جاری خود را مشخص کند و در صورت مشخص نبودن، با توجه به اینکه مبنا یا شاخصی در دست ندارد، علی رغم تلاش های زیاد در جهت بهبود نمی توان تشخیص داد که بهبودی صورت گرفته است یا نه. برای ایجاد بهبود مستمر در یک سازمان به چند مرحله نیاز است که عبارتند از:

- مشخص نمودن عملکرد جاری
- ایجاد نیاز برای بهبود
- فراهم نمودن تعهد و تعریف اهداف بهبود
- سازمان دهی منابع مشخص
- انجام تحقیقات و تجزیه و تحلیل به منظور شناسایی علل مشکلات در عملکرد جاری
- تعریف و آزمایش راه حل های پیشنهاد شده برای تحقق اهداف بهبود
- تدوین برنامه های بهبود به منظور مشخص نمودن اینکه چگونه و بوسیله چه افرادی تغییرات اعمال گردد
- مشخص نمودن و به دنبال آن برطرف نمودن هرگونه مقاومت در جهت تغییرات
- ایجاد تغییرات



• کنترل وضعیت فعلی به عنوان سطح جدیدی از عملکرد و تکرار مرحله یک

منابع:

۱. <http://system.parsiblog.com/Posts/1047>

۲. کتاب منابع انسانی دکتر رضاییان