مدیریت بهره وری

تهیه و تنظیم :

سوپروایزرآموزشی

حسین حصاری نژاد

ویژه : کارکنان

پیتردارکرمی گوید:

می‌توان ادعا کرد که انفجار بهره‌وری، مهم‌ترین پیشامد اجتماعی یکصد سال گذشته، و موضوعی است که در تاریخ همانند نداشته است.

مقدمه:

- برخی از نویسندگان تاریخ آغاز مطالعات مدیریتی را به Woodre wilson نسبت می دهند. او علم اداره کردن را در سال ۱۸۸۷ مطرح کرد.
- از فحوای کلام اندیشمندانی ازقبیل ویلسن، گودنو، و دیگران بوضوح می توان استنباط کرد که هدف اصلی علم اداره همانا بهره وری است و از دیدگاه بسیاری اصل شماره یک علم اداره به حساب می آید.

از قرن بیستم اقتصاددانان به این واژه مشخص رسیدند:

« رابطه قابل سنجش بین تولید وعوامل آن »

بهره وری چیست؟

تعریف لغوی:

واژه بهره وری ترجمه اصطلاحی کلمه لاتین (**PRODUCTIVITY**) **به معنی باروری و سودمندی و استعداد تولیدی می باشد.**

اولین بار این واژه در مقاله ای از کس نی (QUESNAY) در سال ۱۷۶۶ در حدود ۲۴۰ سال پیش بکار برده شد و ۷۰ سال بعد از آن در سال ۱۸۳۳ میلادی فردی بنام لیتره (LITTRE) بهره وری را قدرت تولید تعریف کرد.

بعبارتی بهره وری یعنی: قدرت تولیدی، باروری و مولد بودن.

تعاریف کاربردی از بهره وری :در اوائل قرن بیستم از این کلمه تعریف مناسب تری ارائه شد :

۱- بهره وری برابر است با نسبت خروجی به یکی از عوامل تولید.

۲-در سال ۱۹۰۰ فردی بنام ارلی **بهره وری را ارتباط بین بازده و وسایل بکار رفته برای تولید این بازده** عنوان کرد .

1950 ازمان همکاری اقتصادی اروپایی یا OEEC تعریف کاملتری از بهره وری به این شرح ارایه داد :

۳- بهره وری خارج قسمت بازده به یکی از عوامل تولید است.

بدین ترتیب می توان از **بهره وری سرمایه، بهره وری سرمایه گذاری، بهره وری مواد خام،** بسته به این که بازده در ارتباط با سرمایه، سرمایه گذاری یا مواد خام و غیره مورد بررسی قرار گیرد نام برد.

۴- تغییراتی که میزان محصول بر اثر منابع بکار رفته ایجاد می شود . (دیوسیس 1955)

۵- همیشه نسبت بین بازده و نهاده بهره وری است . (فابریکنت 1962)

۶- نسبت بازده ملموس به نهاده های ملموس (سومانت ۱۹۷۹)

آژانس بهره وری اروپا EUROPEAN PRODUCTIVITY AGENCY (EPA)
بهره وری را اینگونه تعریف می کند:

۷- بهره وری درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است .

۸- بهره وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد .

بهره وری مبتنی بر این عقیده است که :

انسان می تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و با اخذ نتایج برتر از روز پیش به انجام رساند.

مرکز بهره وری ژاپن (JPC) :

۹- بهره وری عبارتست از به حداکثر رسانیدن استفاده از منابع نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه علمی و با کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آنگونه که به نفع کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان باشد.

سازمان بین المللی کار (ILO) :

۱۰- بهره وری عبارتند از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده های بکار رفته (مانند: زمین , سرمایه , نیروی کار و...) به منظور تولید آن ستاده .

خلاصه ای از تاریخچه سازمان های بهره وری در جهان و سازمان بهره وری آسیایی

استقرار سازمانهای مستقل مسئول مطالعات مرتبط با بهره وری از پایان جنگ بین المللی دوم، نخست دراروپا و سپس در آسیا، آغاز شد. در اروپا این جنبش با تأسیس آژانس بهره وری اروپایی شروع شد و درآسیا نیز با تأسیس «سازمان بهره وری آسیائی».ژاپن در سال ۱۹۵۵ مرکز بهره وری خود را به وجود آورد و در هند شورای ملی بهره وری درسال ۱۹۵۸ برپا شد. متعاقباً بسیاری دیگر از کشورهای آسیایی نیز به همین ترتیب مراکز بهره وری خود را طی پانزده سال گذشته برپا کردند.

- **سازمان همکاری اقتصادی اروپا (OEEC) ، در دهه شصت میلادی به شدت درگیر در توسعه و ترویج اندیشه بهره وری بود. در دهه شصت نیز بسیاری از کشورهای آسیایی و اروپایی، مراکز و شوراهای بهره وری ایجاد کردند. گروههای بسیاری در این زمان از کشور آمریکا دیدن کردند تادرباره شیوه های اندازه گیری و محاسبات بهره وری آگاهیهای لازم را به دست آورند. به ویژه اداره کاردر«دفتر آمارکار» درآمریکا (BLS)به خاطر آنکه دارای تجربیات زیادی بود و آمار مربوط به بهره وری کار را نزدیک به ۹۰ سال منتشر می کرد، بسیار مورد توجه قرار می‌گرفت. بهره وری درآمریکا عملاً از سال ۱۹۷۰ شکل گرفت، و اولین کمیسیون بهره‌وری در این سال در این کشور تشکیل شد .**

در سال ۱۹۹۵" مرکز بهره وری ژاپن " (JPC)به عنوان هسته مرکزی حرکت بهره‌وری در بخش خصوصی در ژاپن با این شعار تأسیس شد: دیدگاه بنیادین بهره وری شامل احترام به مردم به منظور ترویج و پیشبرد رفاه انسانی خواهد بود.

هنگام آغاز جنبش بهره وری در سال ۱۹۵۵ در ژاپن به منظور تبلور اندیشه ها واهـــــداف – و بـه عنوان پایه ای برای پیشبرد آن – سه اصل برای آن،به عنوان یک ضابطه و معیار رفتاری، بنیانگذاری شد.

این سه اصل جنبش بهره وری در ژاپن عبارتند است از:

الف- بهبود بهره وری، در نهایت موجب افزایش امکان اشتغال می شود. در دوره انتقالی، برای کنترل سطح بیکاری و تقلیل آن به پائین ترین حد ممکن، کارگران مازاد به سایر بخشها انتقال داده خواهند شد.

ب- مدیریت و کارکنان، روشهای عملی بهبود بهره وری را موردمطالعه قرار خواهند داد ودر این زمینه به بحث و مذاکره خواهند پرداخت.

ج-نتایج حاصل ازبهبود بهره وری منتشر و توزیع خواهد شد و همگان ازآن منتفع خواهند گردید.

طی حدود ۴۰ سالی که از آغاز نهضت بهره وری در ژاپن می گذرد سه اصل مذکور همواره به عنوان یک دستورالعمل مورد استفاده قرار گرفته و تلاش ژاپن بر آن است که سه اصل مزبور را درزمان حاضر و آینده نیزسرلوحه کار خود قرار دهد.

همچنان که جنبش بهره وری ژاپن به خوبی ادامه می یافت، ایجاد و تأسیس سازمانی مشابه«آژانس بهره وری اروپا » (EPA) قویاً مورد نیاز بود تا تلاشهای مردم آسیا را در جهت ارتقاء کارایی متحد سازد.

در سالهای ۱۹۵۹ و ۱۹۶۰، مرکز بهره وری ژاپن (JPC) ابتکار سازماندهی کنفرانسهای بین المللی را در زمینه بهره وری در توکیو و مانیل بر عهده گرفت و بدین گونه زمینه ایجاد یک سازمان جهانی فراهم شد . در آوریل ۱۹۶۱، نمایندگان هشت کشور آسیایی در مانیل ملاقات کردند و به منظور تأسیس« سازمان بهره وری آسیائی» (APO)جهت افزایش بهره وری در آسیا ، از طریق همکاریهای مشترک،به توافق رسیدند. هشت کشور مزبور عبارت بودند از: کره – جمهوری چین – فیلیپین – تایلند – هند – پاکستان – نپال و ژاپن . از آن زمان به بعد (APOو JPC سازمان بهره وری آسیایی و مرکز بهره وری ژاپن) متفقاً و صمیمانه به منظور ارتقاء بهره وری و بهبود سطح زندگی مردم در این بخش از جهان همکاری داشته‌اند.

امروزه تعداد کشورهای عضو APO به ۱۶ رسیده که عبارتند از: بنگلادش – جمهوری چین – فی جی- هنگ گنگ – هند- اندونزی- ایران- ژاپن – جمهوری کره – مالزی – نپال- پاکستان- فیلیپین – سنگاپور – سریلانکا- تایلند.

این کشورها همه دارای سازمان ملی بهره وری می باشندو «سازمان ملی بهره وری ایران » نیز در سال ۱۳۷۰ تشکیل شد و فعالیتهای مفیدی را آغاز نموده است.

سازمانهای بهره وری متعددی در کشورهای صنعتی دنیا با APO همکاری دارند و نحوه همکاری آنها به صورت عضویت، اجرای طرحهای آموزشی مشترک ، تبادل اطلاعات، اعزام و تبادل کارشناس و کمکهای مالی در طرحهاست.

علاوه بر سازمان بهره وری آسیایی (APO) و مرکز بهره وری ژاپن (JPC)امروزه مؤسسات جهانی مختلفی در سطح دنیا فعالیت می کنند و جنبش بهره وری را دنبال می نمایند، نظیر :

ESCAP–ADB-UNEP-OEEC-UNDP- UNICO-ILO-FAO وغیره.

این سازمانها با یکدیگر نیز از طریق اجرای طرحهای مشترک یا همکاری در طرحها و تبادل اطلاعات همکاری دارند .به طوری که امروزه در کشورهای مختلف دنیا با آگاهی بر اهمیت بهره وری، جنبشهای افزایش و بهبود بهره وری و ایجاد سازمانهای ملی بهره وری نضج گرفته است و روز به روز توسعه و رونق بیشتری می یابد.

تحلیل اندیشه بهره وری:

زمان تقریبی آغاز رویکرد فراگیر در سطح بین الملل به مقوله بهره وری را می توان پس از پایان جنگ جهانی دوم دانست . روند رو به توسعه و گسترش دانش و اندیشه بهره وری را در عرصه بین الملل می توان به حداقل سه رده گوناگون تقسیم کرد.

۱. شکل گیری دانش بهره وری

۲. رشد و توسعه دانش بهره وری

۳. مطرح شدن افقهای جدید در این حوزه

به طور کلی در دوره اول می توان موارد و دلایل زیر را از جمله موارد موثر در زمینه توجه بیشتر به مقوله بهره وری دانست:

۱. آغاز دوباره رشد اقتصاد جهانی

۲. پایان جنگ جهانی دوم و شروع به حرکت اقتصاد های جنگ زده ای چون آلمان و فرانسه و ژاپن

۳. نیاز روز افزون صنایع گوناگون به مواد اولیه و نهاده های تولید و از سوی دیگر محدود بودن عرضه عوامل

۴. التیام زخمهای حاصل از جنگ در اکثر کشور ها و بیداری اقتصادی

۵. رشد جمعیت در سراسر جهان و بالا رفتن سطح زندگی و در آمدها که بالطبع نیازهاو افزایش تقاضای بیشتری را به دنبال داشت.

می توان اینگونه قلمداد کرد که متن و منشا شکل گیری نگرش بهره ورانه به مقوله تولید در ایالات متحده آمریکا روی داده است

به طور کلی در دوره اول با پیاده سازی طرحهای ایالات متحده برای بازسازی آلمان و ژاپن و از سوی دیگر سفر های دانشمندانی چون دکتر دمینگ به ژاپن و شرکت در کنفرانسهایی به محوریت موضوع بهره وری و در نهایت طرح مدل مدیریت کیفیت فراگیری با نام خودش بهره وری از مدل ساده و ابتدایی *ستاده ÷ نهاده* که بر اصل راهبردی تولید بیشتر با منابع فعلی تاکید داشت ، خارج شده و به حوزه های جدیدی و یا بر اساس تقسیم بندیهای ما به **دوره دوم وارد گردید: بدین ترتیب می توان دلایل و ویژگی های اصلی آغاز این دوره از نگرش به بهره وری را در موارد زیر جستجو کرد:**

۱. رقابتی شدن هر چه بیشتر بازارها

۲. طرح مسائل جدید در حوزه بهره وری

۳. ورود کشور های گوناگون به حوزه تولید و بدین ترتیب سوق یافتن تولید کنندگان از تولید انبوه صرف

به تولید انبوه با کیفیت

با گذشت زمان بازار های انحصاری آمریکایی با خطوط تولید انبوه که اقدام به تولید کالاها به تعداد زیاد و قیمت پایین در یک بازار انحصاری می نمودند، از سوی شرکتهای نو پا اما هدفمند ژاپنی به چالش کشیده شدند. همایشها و سمینارهای دهه پنجاه و شصت میلادی و میل و علاقه ذاتی ژاپنی ها به پیشرفت باعث آن گردید تا سیاستهای گسترش دانش بهره وری در این کشور خیلی زود به عنوان فرهنگ و رفتار غالب در صنایع ژاپن تبدیل گردد. این در حالی بود که ژاپنی ها در فرایند صنعتی شدن هیچگاه فرهنگ بومی خود را نادیده نگرفتند و همواره به یک الگوی توسعه پایدار بر پایه و اساس فرهنگ بومی خود تاکید می کردند و بدین سان در ادامه حتی توانستند با الهام گیری از برخی از آموزه های دینی و اجتماعی خود مدلهای بهبود مستمری چون کایزن را ابداع و به جای جای جهان گسترش دهند.

بخش سوم در دگردیسی دانش بهره وری را می توان دوران حکومت مقتدرانه بهره وری و مدلهای جامع و فراگیر بهره وری بر ذهن مدیران و عملکرد شرکتها دانست.

در این دوره از بهره وری به عنوان یکی از پایه ها و زیر بناهای توسعه در سیاستها و برنامه های کلان عنوان می شود و از حاشیه به متن می آید. طرفداران نقش اصلی ارقام بالای تولیدهای ناخالص ملی در اقتصادهای مطرح جهان عامل بهره وری را ابزاری مناسب در هم افزایی سیاستهای خود یافتند. بدین ترتیب که توانستند بدون دغدغه جهت تامین منابع جدید که به واسطه تحولات سیاسی و اجتماعی گسترده در سطح جهان با چالشهای جدیدی مواجهه شده بود ، با به کارگیری سیاستهای بهره ورانه و به جای افزایش لجام گسیخته عرضه منابع هدف خود یعنی افزایش تولید را جامع عمل بپوشانند.از سوی دیگر بهره وری راه خود را از نگرش صرف به تولید به دیگر بخشهای سازمان از جمله منابع اولیه ، نیروی انسانی ، تکنولوژی و بازاریابی و حتی رشته های دیگر فعالیتهای اقتصادی چون خدمات هم گشود.

از دلایل اصلی در این تغییر نگرش را می توان در دلایل زیر جستجو کرد :

1. **توجه بیشتر به منابع بلند مدت به جای کوتاه مدت**
2. **توجه بیشتر به بازار های داخلی تا خارجی**
3. **تمرکز بر نگرش و اقدامات استراتژیک به جای نگرش عملیاتی و محدود**
4. **توجه بیشتر به رضایت مشتریان**
5. **توجه بیشتر به مدیریت جامع بهره وری تا تاکید صرف به بهبود کیفیت**

بهره وری ابزاری است که امروزه به آن به عنوان سلاحی قدرتمند و نه تنها به عنوان روشی برای افزایش تولید نگریسته می شود . امروزه در سراسر جهان کارشناسان اعتقاد دارند که بهره وری بهترین وسیله است برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و این گونه است که در ۱۵ ساله اخیر افزایش بهره وری در جهان ۴۵ برابر شده است.

باید توجه داشت که در برنامه چهارم توسعه ایران اینگونه برنامه ریزی شده است که ۳۰درصد از رشد اقتصادی در طی سالهای اجرای برنامه به واسطه افزایش بهره وری صورت گیرد.

سه ویژگی اساسی نگرشی' برای بهره ور بودن عبارتند از (تحلیل اندیشه بهره وری):

الف: نگرش مثبت

ب : خلاقیت

ج : نارضایتی خلاق

جلوه های بهره وری:

کارایی (Efficiency):

نسبت بازده واقعی به دست آمده به بازدهی استاندارد و تعیین شده (مورد انتظار) کارایی یا راندمان است، یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می شود به مقدار کاری که باید انجام شود.

نکته بسیار مهم آن است که طبق قوانین فیزیکی در ماشین (سیستمهای بسته و مکانیکی)، کارایی و راندمان که خارج قسمت ظرفیت فعلی به ظرفیت اسمی می باشد، تقریباً هرگز به یک نمی رسد و همواره کوچکتر از یک است، لیکن درمورد انســـان (سیستم باز) بر اثر انگیزش و رهبری صحیح می تواند از یک بزرگتر شود.

اثر بخشی (Effectiveness):

اثر بخشی، عبارت از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده است. به بیان دیگر اثر بخشی نشان می دهد که تا چه میزان از تلاش های انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است. در حالی که نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج مربوط به کارایی می شود.

در واقع اثر بخشی مرتبط با عملکرد وفراهم آوردن رضایت انسان از تلاش های انجام شده، و کارایی مرتبط با بهره برداری صحیح از منابع است. لذا کارایی جنبه کمی دارد ، ولی اثر بخشی جنبه کیفی داراست.

لازم است توجه شود که کارایی و اثر بخشی لزوماً هم سو نیستند، وپا به پای هم حرکت نمی کنند.

در نهایت ،بهره وری را می توان به صورت زیر تعریف کرد:

بهره وری = اثر بخشی + کارایی

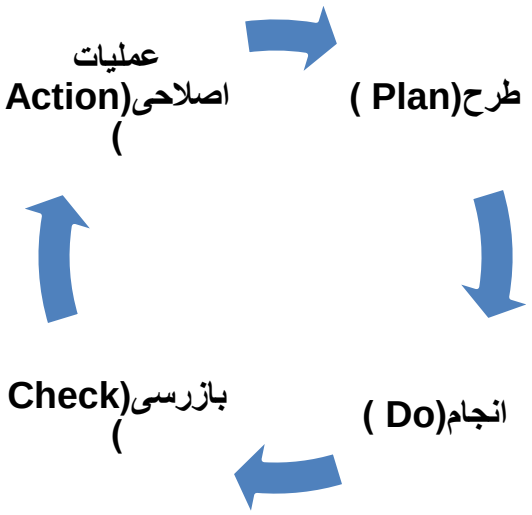
بهره وری= اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها

استراتژی های بهره وری:

از واژه استراتژی بطورکلی پنج مفهوم که به پنج P مشهورهستند استنباط می شود:

۱. طرح(Plan): به معنای نوعی مسیریا اقدام آگاهانه
۲. نقشه(Ploy): نوعی صف آرایی برای چیرگی بر رقیب
۳. الگو(Pattern):اقدامی جدید یا نسبتا از پیش تعیین شده
۴. موضع(Position):جایگاهی که ازآن به مساله نگاه می کنیم (جایگاه سازمان در محیط بیرونی)
۵. دیدگاه(Perspective):تلقی های ما از استراتژیهای سازمان (منظر درون سازمان)

هریک از استراتژیهای فوق براساس مدلهای استراتژیک سازمان می تواند راهبردی برای فعالیت های عملیاتی براساس چرخه مشهور ادوارد دمینگ(TQM) که در شکل زیر آورده شده است می باشد.



منبع : سازمان ملی بهره وری ایران www.nipo.mp.org.ir