



موضوع

بهره‌وری و تکنیک‌های اندازه‌گیری آن



جناب آقای دکتر پوراسد

دیماه ۱۴۰۰

حضرت صادق علیه السلام فرمودند:

کسی که دو روزش مانند هم باشد زیان دیده است.

وکسی که هر روزش بهتر از روز قبل باشد آرزوی مقامش را دارند.

وکسی که امروزش از دیروزش بدتر باشد از رحمت خدا دور است.

مقدمه

عوامل بسیاری در تعریف و دیدگاههای مکاتب مختلف نسبت به بهره وری موثرند . از گذشته بهره وری مورد توجه صاحبانظران و محققان رشته هایی مانند اقتصاد روانشناسی صنعتی و سازمانی حسابداری ؛ فیزیکدانان ؛ مهندسان و مدیران بوده است .

درک دانش، تجربه، زمینه ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره وری به شیوه های مختلف گردیده است . در باره اینکه چگونه سازمانها ، گروهها ، انسانها ، ماشینها در محیطهای مختلف کار کنند و بهره وری آنان چگونه باید سنجیده شود، هر رشته اصول و بینش خاص خود را دارد . اهمیت مفاهیم مدیریت با توجه به سهم آنان در بهره وری سازمانی است . مدیران باید در مورد بهره وری در کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تصمیم گیری نمایند تا با مشکلات ناشی از عدم رشد بهره وری مواجه نشوند .

اولین تعریف بهره‌وری :

“توانمندی تولید بیشتر”

(فرانسوا کنه)



دایره المعارف بریتانیکا :

بهره وری نسبت ستاده کالا یا خدمت و یا مجموعه ای از کالاها یا خدمات به نهاده شامل یک یا چند عامل تولیدکننده آن است.

فرهنگ آکسفورد :

بهره وری عبارتست از بازدهی و کارآیی در تولید صنعتی که توسط برخی از روابط بین ستاده و نهاده ها اندازه گیری می شود .

فرهنگ مدیریت نوشته هدرک فرنچ و هیشر ساورد:

بهره وری میزان ستاده در هر واحد نهاده ، مانند ستاده کارفرد در ساعت یا ستاده هر یک پوند سرمایه گذاری است .

برخی از تعاریف بهره‌وری

ردیف	نام فرد یا سازمان اراده کننده تعریف بهره‌وری	تعریف
۱	سازمان همکاری‌های اقتصادی اروپا	نسبت خروجی به یکی از عوامل تولید
۲	کندریک و کرمز	تعاریف کارکردی از بهره‌وری جزئی و بهره‌وری کلی
۳	سیژل	مجموعه‌ای از نسبت‌های خروجی به ورودی
۴	سامنت	نسبت خروجی واقعی به ورودی واقعی
۵	سازمان بین‌المللی کار	رابطه بین ستانده حاصل از یک سیستم تولیدی با داده‌های بکاررفته برای آن
۶	استانیر	معیار عملکرد و یا قدرت و توان موجود در تولید کالا و خدمات

به طور کلی بهره وری:

میزان موفقیت سیستم را در استفاده از منابع برای کسب اهداف بیان می کند.

نکته

- بهره وری مفهومی سیستمی است که می تواند برای موجودیت های مختلف از یک شخص یا یک ماشین گرفته تا یک سازمان، صنعت یا اقتصاد ملی بکار رود.
- بهره وری توصیف میزان موفقیت سیستم در انجام کار و مفهومی ارزیابی کننده است.
- تعریف بهره وری دو مفهوم کارایی و اثربخشی را در بر دارد و شامل استفاده کارا از ورودیها برای تولید خروجی ها می شود که اهداف سازمانی را تامین می کند.

بهره‌وری :

کار هوشمندانه

یعنی : هوشمندی در تولید کردن

هوشمندی در مصرف منابع (عقلایی مصرف کردن)



یعنی اقتصاد دانایی محور که بینش اقتصادی و دانش مداری را تشویق می کند.

بطور کلی تجزیه و تحلیل هزینه – فایده

تعابیر مختلف از بهره‌وری

تعابیر فلسفی بهره‌وری

مقایسه کلیه ارزش‌های ایجاد شده توسط سیستم (اعم از مادی و غیرمادی) با کلیه ارزشهای بکار گرفته شده توسط سیستم (اعم از مادی و غیر مادی) در گستره زمان

تعابیر علمی بهره‌وری

انجام درست کار درست بطور مداوم

تعابیر عملیاتی بهره‌وری

مقایسه ستانده‌های یک سیستم با نهاده‌های آن سیستم

فلسفه بهره‌وری

بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه به زندگی است. یک فرهنگ است که در آن انسان با فکر و هوشمندی خود فعالیت‌هایش را با ارزش‌ها و واقعیات منطبق ساخته، بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی حاصل کند.

انجام مطلوب‌تر فعالیت‌ها و بهبود بهره‌وری بیش از آنکه به ابزار پیچیده سازمان و تشکیلات وسیع سیستم‌های خاص نیاز داشته باشد، به اصلاح نگرش افراد نسبت به کارهای روزمره‌ای که انجام می‌دهند و موشکافی هوشمندانه آنها نیاز دارد.

کار هوشمندانه تر

کار با بهره وری بیشتر بدون نیاز به کار سخت تر و طولانی تر .

"پیتز دراکر" برای کار "هوشمندانه تر" توصیه های زیر را ارائه می کند :

(۱) تعریف شغل (کار)

(۲) تمرکز بر روی شغل ، کار و وظیفه اصلی

(۳) تعریف عملکرد

(۴) مشارکت کارکنان در امور

(۵) ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان

**نگرش جدید به
بهره‌وری**

**نگرش قدیم به
بهره‌وری**

طرح ایده‌های نو، خلق محصولات جدید و داشتن مشتریان متنوع و توجه به بازار و رقبا و استفاده از توانایی‌های بالفعل و بالقوه سازمان برای استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها

**تأکید بر مدیریت منابع موجود
(توجه عمده به درون سازمان)**

ایجاد سازمانی هوشمند و انعطاف‌پذیر و آگاه از محیط

نتیجه

بررسی بهره‌وری از دیدگاه صاحب نظران مدیریت و بهره‌وری

نظریه پرداز اصلی، سال	شرح مختصر دیدگاه	نمونه معیارهای بهره‌وری
مدیریت علمی (تیلور، ۱۹۹۱)	مطالعه کار و زمان سنجی، اهمیت استانداردها، برنامه ریزی، کنترل و هماهنگی، سازمان وظیفه‌ای، وجود بهترین راه.	حداکثر کردن تولید، حداقل کردن هزینه، برتری روش، استفاده بهینه از منابع، تخصیصی کردن وظیفه
اصول مدیریت (فایول، ۱۹۱۶-۱۹۲۵)	تکمیل نظریه استقرایی مدیریت، مبتنی بر قوانین یا اصول، قابل آموزش دانستن مدیریت.	تقسیم کار، سرپرستی روشن و انضباط، وحدت فرماندهی و هدایت، نظم و سلسله مراتب، انصاف، ثبات و نوآوری و روح همکاری.
روابط انسانی (مایو، ۱۹۳۳)	اهمیت عوامل احساسی و عاطفی، مفهوم روابط اجتماعی در تلاش گروهی، نیاز به تشخیص و مهارت‌های بین فردی.	بهره‌وری از طریق رضایت کارکنان، ایجاد رضایت از طریق توجه به نیازهای عاطفی و فیزیکی کارکنان.

نمونه معیارهای بهره وری	شرح مختصر دیدگاه	نظریه پرداز اصلی، سال
تعادل داخلی و تنظیم با شرایط خارجی، اقدام عملی و رهبری ماهرانه.	سازمان به عنوان نظام همکاری.	عمل گرایی (بارنارد، ۱۹۳۸)
تقسیم کار، شایستگی و توانایی فنی کارکنان، انطباق شغل با شاغل، سازماندهی سلسله مراتبی، مستندسازی، استاندارد سازی فرایندها و فعالیت ها.	توجه به ساختار، تفکیک مالکیت و مدیریت، تعریف روشن هدفها، تعریف بهره وری با کارایی.	نظریه بوروکراسی (وبر)
صرفه جویی در منابع از طریق توسعه عقلایی اهداف، کارایی پردازش اطلاعات.	بهره وری با توجه به عقلانیت محدود، کارکردگرایی مبتنی بر اهداف معین.	تصمیم گیری و مدیریت اطلاعات (سایمون، ۱۹۴۷)
سازگاری و تناسب استراتژی و ساختار که در قالب رشد سازمانی، رقابت، کنترل محیطی و انطباق پذیری و انعطاف پذیری ظاهر می شود.	تابع استراتژی بودن ساختار، ادغام افقی و عمودی، عقلایی کردن مصرف منابع.	مدیریت استراتژیک (چاندلر، ۱۹۶۲)

نظریه پرداز اصلی، سال	شرح مختصر دیدگاه	نمونه معیارهای بهره وری
مدیریت رفتاری (مک گریگور و لیکرت، ۱۹۶۱-۱۹۶۷)	اهمیت نیازهای سازمانی در برابر تقاضاهای سازمانی، تناسب قدرت، مدیریت مشارکتی.	رضایت کارکنان، انسجام، وفاداری، ارتباطات باز.
نظریه اقتضایی (لورنس و لورش، ۱۹۶۷)	طراحی سازمانی مبتنی بر عوامل محیطی، متفاوت بودن بهترین شیوه انجام کار به اقتضای وضعیت و موقعیت های گوناگون.	خطای تخصصی شدن، خطای ترکیب شدن، تناسب سازمان و محیط، توانایی انجام تغییر در زمان مناسب، تناسب رهبر و شرایط.
فنی- اجتماعی (تریست و بامفورث، ۱۹۵۱)	تحلیل مشترک تقاضاهای فنی و اجتماعی سازمانی، دیدگاه سازمان به عنوان سیستم باز.	درجه تناسب فنی/اجتماعی، سازگاری و تناسب فرایندهای داخلی.
عمل گرا (پیترز و واترمن، ۱۹۸۳)	عملکرد بر مبنای ساختار، استراتژی، سیستمها، مهارتها، سبک و ارزشهای مشترک.	تمایل به کار، نزدیکی به کاربر، قدرت صلاحدید، مسئولیت و کارافرینی، آماده و فعال بودن، فلسفه ارزش گرا، رابطه نزدیک با فعالیت تجاری، ساختار ساده، ستاد کوچک، دارا بودن ویژگی های انعطاف و استحکام به طور همزمان.
عمل گرا (روان شناسی صنعتی و سازمانی) (پریچارد، ۱۹۹۲)	بهره وری شامل همه جنبه های سازمانی است که در کارکرد موثر سازمان اهمیت دارد.	کارایی، اثربخشی، کیفیت محصولات، رضایت مشتریان.
صاحب نظران ایرانی	بهره وری با به کارگیری موثر کارکردهای تطبیقی، کسب هدف، ایجاد یکپارچگی انسانی و فرهنگ سازمانی با توجه به اقتضائات محیطی؛ بهره وری تابعی از کارایی، اثربخشی و توانایی تغییر است.	دستیابی به اولویت ها و اهداف چندگانه، توجه به جو و فرهنگ سازمان، بهینه کردن هزینه و زمان، رضایت خاطر ذینفعهایی که برای کسب اهداف می کوشند، توجه به اقتضائات، توانایی تغییر.

مبانی بهره‌وری

- بهره‌وری یک باور و یک ذهنیت مثبت است.
- بهره‌وری محصول فکری انسانهای تغییری است نه تفسیری.
- بهره‌وری حاصل اخلاقی است که انسان باور، علم باور و آینده باور باشد.
- بهره‌وری یک نیاز است.
- بهره‌وری از جهان بینیها، نگرشها و کارآفرینیها تاثیر می‌گیرد.
- مالکیت برحق ، زیربنای بهره‌وری است.

ابعاد بهره‌وری

بهره‌وری را از ابعاد متفاوتی می‌توان بررسی کرد

بهره‌وری کار ، بهره‌وری سرمایه ، بهره‌وری ماشین آلات و تجهیزات
منتها اصل ، تعهد و مسئولیت انسان است که برای ارتقای بهره‌وری می
کوشد تا بهتر ، مفیدتر ، ایمن تر و راحتتر کارها انجام شود .

تعايير مختلف از بهره وري

❖ تعبير فلسفي بهره وري

مقايسه كليۀ ارزش هاى ايجاد شده توسط سيستم (اعم از مادى و غيرمادى) با كليۀ ارزشهاى بكار گرفته شده توسط سيستم (اعم از مادى و غير مادى) در گستره زمان

❖ تعبير علمى بهره وري

انجام درست كار درست بطور مداوم

❖ تعبير عملياتى بهره وري

مقايسه ستانده هاى يك سيستم با نهاده هاى آن سيستم

دیدگاه های بهره وری

دیدگاه اقتصاددانان

اقتصاددانان بهره وری را نسبت خروجیها به ورودیهای مرتبط با آن می دانند. به عبارت دیگر، بهره وری، کارایی تبدیل ورودیها به خروجیهاست.

دیدگاه حسابداران

رویکردهای بهره وری مبتنی بر دیدگاه حسابداری، عملکرد مالی سازمان را با استفاده از نسبت های مالی مانند فروش به هزینه نیروی انسانی و یا سود به سرمایه برای تولید محصول بیان می کنند. بیشتر این شاخص ها به صورت $\frac{\text{خروجی}}{\text{ورودی}}$ و عمدتاً بر کارایی مالی متمرکزند.

دیدگاه های بهره وری

دیدگاه فیزیک دانان

فیزیکدانان مفاهیم کار و کارایی را از اقتصاد اقتباس و به گونه ای دیگر، دقیق تر تعریف کردند

- کارایی فنی: در ترمودینامیک، کارایی از لحاظ تکنولوژیک و به صورت کمی سنجیده می شود.
- کارایی مدیریتی: از دیدگاه ورودی- خروجی سه نوع کارایی وجود دارد.

دیدگاه مهندسان صنایع

این دیدگاه مبتنی بر نسبت کار مفید (خروجی) به انرژی مصرف شده برای انجام کار (ورودی) است.

دیدگاه های بهره وری

دیدگاه روانشناسان سازمانی و صنعتی

این رویکرد عمدتاً روی ابعادی از بهره وری که افراد می توانند آن را کنترل کنند متمرکز است. فرض بر این است که با تغییر رفتار فردی، بهره وری تغییر خواهد کرد.

دیدگاه مدیران

در مجموع گسترده ترین دیدگاه درباره بهره وری متعلق به مدیران است. در دیدگاه مدیران بهره وری همه جنبه های سازمانی را که در کارکرد موثر سازمان اهمیت دارند شامل می شود. این رویکرد شامل کارایی و اثربخشی، کیفیت محصولات، رضایت ذینفعها و مانند آن است.



EFFECTIVENESS

اثر بخشی

به معنی هدایت منابع به سوی اهدافی که ارزشمندترند . 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 متغیر های 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** دستیابی به اولویتها و اهداف چندگانه در چارچوب نظام ارزشی مشترک با فرهنگ سازمانی است به گونه ای که کسب اهداف از نظر هزینه و زمان بهینه باشد و رضایت خاطر ذی نفعهایی را که در جهت کسب اهداف تلاش می کنند را فراهم نماید .

کارایی

در واقع کارایی نسبتی است که برخی جنبه های عملکرد واحد را با هزینه هایی که برای انجام آن عملکرد متحمل شده مقایسه می کند.

کارایی ظرفیت. میزان استفاده از تجهیزات، فضا یا نیروی انسانی است و با درصد بیان می شود:

$$\text{درصد کارایی ظرفیت} = \frac{\text{میانگین نرخ خروجی}}{\text{حداکثر ظرفیت}} \times 100$$





نوآوری

فرایند خلاقانه انتخاب و انطباق کالاها و خدمات ؛ فرآیندها ؛ ساختارها و دیگر موارد برای پاسخگویی به فشارهای داخلی و خارجی و تقاضا و تغییرات محیط است . نوآوری ممکن است مبتنی بر کار فردی یا نیازهای سازمانی و یا نتیجه فشارهای محیطی مثل تشدید رقابت باشد . در این حالت کوشش ها به سوی تکمیل یا جایگزینی فرایندی که اکنون وجود دارد یا با تأمین این حلقه مفقوده به سوی آن هدایت میشود معطوف است .

روش کمی بیان نوآوری : عبارت از نسبت خروجی به ورودی مساوی با محصولات بازاریابی شده به ایده های امکان پذیر (تعداد خلاقیتها) .



سودآوری

طبق مدل تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی دوپونت درواقع سود چگونگی بکارگیری داراییها و کسب منفعت حاصل از آن است .



کیفیت

سلاحی استراتژیک و رقابتی جهت تثبیت وضع فعلی و انجام فعالیتهای جدید بطوریکه افزایش فروش در بازار را تسهیل میکند . کیفیت و بهره‌وری قابل تفکیک نیستند و به موازات هم پیش می‌روند .

مدیریت بهره وری

۱. منظور از مدیریت بهره وری ، اداره کردن مجموعه فعالیت‌هایی است که به منظور ارتقای بهره وری صورت می پذیرد .
۲. مدیریت موثر بهره وری مستلزم لحاظ داشتن دو معیار عملکرد ، یعنی اثر بخشی و کارایی به طور همزمان می باشد چرا که تنها هنگامی می توان سیستمی را بهره ور دانست که در آن سیستم ، فعالیت‌های درست به صورت درستی انجام شوند .
۳. موفقیت مدیریت بهره وری وابسته است به ، برقراری تعادل میان مدیریت عملیاتی و مدیریت استراتژیک، چرا که مدیریت عملیاتی مرتبط با کارایی و مدیریت استراتژیک مرتبط با اثربخشی می باشد .

بهره وری مطلوب ترین وسیله و معیار سنجش برای مدیران ، مهندسین صنایع ، اقتصاددانان و سیاستمداران است و همچنین بهبود بهره وری بایستی بصورت یک راهبرد دائم در واحدهای تولیدی و خدماتی در نظر گرفته شود بدین جهت به عملیات بهره وری نام مدیریت بهره وری داده شده است .



اقدامات مدیریتی مهم برای بهبود بهره وری

- ❑ تعیین اهداف درست و منطقی و الویت بندی آنها
- ❑ برنامه ریزی برای استفاده کامل از مجموع منابع قابل دسترس
- ❑ تعیین معیارهای عملکرد سطح بالا
- ❑ سرمایه گذاری برای توسعه سازمان در ابعاد مختلف مبتنی بر نتایج تحقیقات و ارزیابی های علمی و جامع
- ❑ سعی در حذف موانع ، تنگناها ، مقررات ناکارآمد و حل مشکلات فراراه بهبود و ارتقاء بهره وری
- ❑ ۶- تاکید و تمرکز متعادل و عقلایی بر بخش های مختلف سازمان (عدم افراط و تفریط در این زمینه)
- ❑ هماهنگی و ایجاد ارتباطات مناسب افقی و عمودی در سازمان برای کمک به هم افزایی واحدهای مختلف در جهت تحقق اهداف سازمان
- ❑ نظارت بر کیفیت و کمیت فعالیت ها با توجه به اهداف تعیین شده از طریق نظام های سنجش و اندازه گیری ارزیابی اثر بخشی ساختار سازمان ، روش های انجام کار ، سیستم ها ، خط مشی ها و رویه های بکار گرفته شده
- ❑ ایجاد فضا و جو سازمانی مناسب برای رشد و توسعه حرکت بهره وری

در گذشته، برتری سازمانی را توانایی شرکت در این موارد می دانستند:

(الف) سرمایه گذاری کافی و قابل توجه در تکنولوژی نو یا توسعه یافته برای به دست آوردن سود از صرفه های اقتصادی مقیاس و دامنه.

(ب) سرمایه گذاری بسیار در توزیع و بازاریابی تولیدات ویژه.

(ج) تشکیل گروه های مدیریت که بتوانند تولید و توزیع را هماهنگ کنند.

این عوامل بقای شرکتها را در بازارهای جدید حال و در آینده تضمین می کنند:

- ۱- توانایی شرکت در تشخیص نیازهای آینده بازار و توسعه تکنولوژی مناسب از طریق رویکردهای تلفیقی
- ۲- توانایی شرکت در توسعه و ارائه کالاها و خدمات جدید با کیفیت بهتر و در زمانی کمتر از رقبای خود و با بهایی کمتر
- ۳- بینش تصمیم گیرنده ها در پذیرفتن مخاطره
- ۴- توانایی ایجاد تعامل انسانی بهینه بین تکنولوژی سخت افزاری و نرم افزاری: باحداکثر توجه به احترام افراد و توانایی های بالقوه کارگران
- ۵- توانایی بهبود کیفیت محیط کار، شامل روابط هماهنگ و همکاری بین مدیریت و نیروی کار، برای ایجاد انگیزه در مدیران و کارگران برای به حداکثر رساندن نهاده فکری و ستاده فیزیکی خود.

اصول مدیریت بهره‌وری

۱. تلاش‌های افزایش بهره‌وری باید همه‌جانبه و توسط تمام کارکنان انجام شود.

۲. کوشش‌های افزایش بهره‌وری باید دائم و مستمر باشد.

۳. در برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از حمایت کامل، فعالانه، مشهود و مشارکت مدیران تمام سطوح به‌ویژه مدیران رده بالا برخوردار باشد.

۴. در برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از جزء جزء دانش شغلی و خلاقیت هر چه بیشتر کارکنان، بدون در نظر گرفتن سمت آنها بهره‌برداری گردد.

۵. سازمان باید بتواند شاخص‌های کمی سطوح بهره‌وری هر قسمت یا واحد را شناسایی کند.

۶. مدیران باید قادر باشند اهداف محسوس بهره‌وری را برای کلیه بخش‌های سازمان مشخص نموده و حمایت و تایید افراد مافوق، پذیرش و تعهد افراد زیر دست و همکاری همکاران خود را جلب کنند.

اصول مدیریت بهره وری

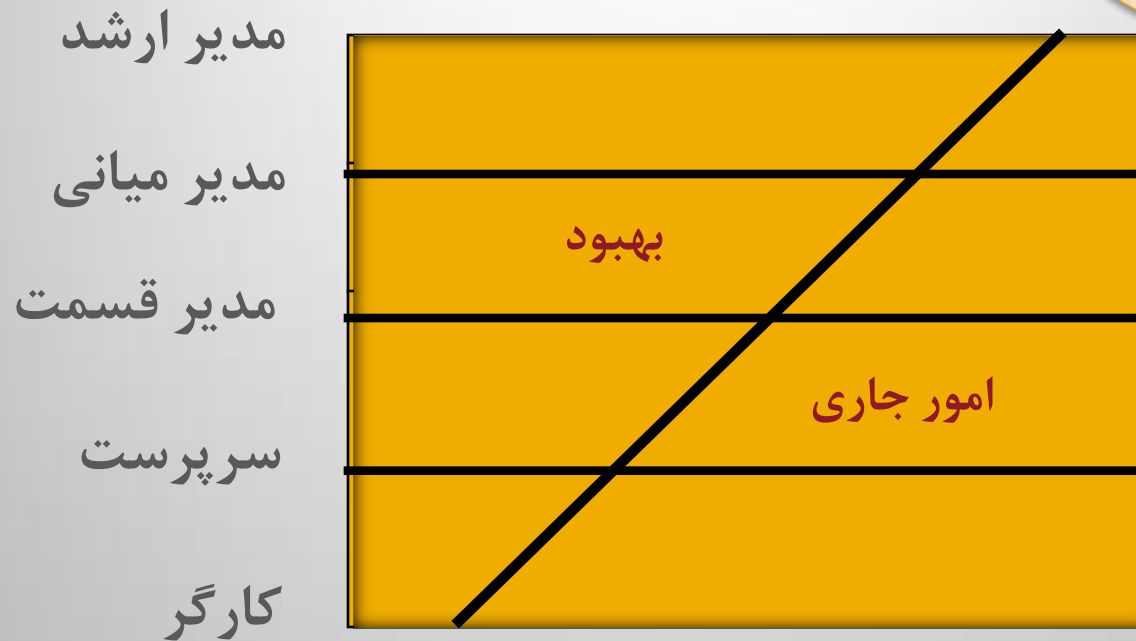
۷. باید نظامی ایجاد کرد که بتواند به طور پیوسته و دقیق نتایج افزایش بهره وری را نسبت به هدفهای تعیین شده منتشر کند و به طور منظم این اطلاعات را به تمام مدیران ذینفع برساند.
۸. درجه موفقیت و تحقق هدفهای بهره وری باید داده ای مهم برای ارزیابی عملکرد مدیریت باشد و نظام پاداش باید به موفقیت ارتقاء بهره وری کمک کند.
۹. کارکنان خدمات فنی که هم در سنجش و افزایش بهره وری تخصص دارند و هم برنامه ها را هماهنگ می کنند برای سازمان سودمند و لازمند.
۱۰. مدیریت باید قادر باشد تا عواملی را که منجر به بهره وری پایین در سازمان می شود شناسایی و اصلاح کند.

نقش مدیران میانی در فرآیند مدیریت بهره‌وری:

عوامل زیر موجب تقویت و افزایش حمایت مدیران میانی و سرپرستان از این فرآیند خواهد شد :

- روشن ساختن انتظارات مدیران ارشد
- آگاه نمودن آنها نسبت به ضرورت بهبود بهره‌وری و مدیریت موثر بر افراد
- آموزش آنها جهت کسب مهارت‌های لازم
- دخالت دادن آنها در برنامه ریزیهای اجرایی (به نحوی که فرآیند را متعلق به خود بدانند)
- تخصیص امکانات موردنیاز به آنها

مدیریت بهره‌وری



همانطور که در شکل دیده می‌شود هر قدر از سطوح ارشد مدیریت به سطوح پایین تر حرکت کنیم از سهم وظیفه بهبود کاسته شده و به سهم وظیفه رسیدگی به امور جاری افزوده می‌شود.

سازمانی که تمام وقت مدیران ارشد آن صرف امور جاری می‌شود، شانس خود را در رقابت و داشتن فردایی مطمئن تر از دست می‌دهد.

سطوح بهره‌وری

بهره‌وری همواره برای یک نهاد یا سیستم مستقل قابل تعریف است :

سطح فردی: هر فرد به چه درجه‌ای از خوبی از آنچه که در اختیار دارد برای تحقق اهدافش استفاده می‌کند.
(بهره‌وری فرد متأثر از یکسری عوامل است که در نمودارهای قبلی مشاهده نمودید.)

بهره‌وری در سطح فردی به معنی استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه انسان و نعمت‌های الهی در طول زندگی شخصی و اجتماعی است. این بهره‌برداری می‌تواند هم در جهت اهداف مادی یعنی فراهم کردن زندگی بهتر و هم در جهت اهداف معنوی یعنی حرکت به سمت زندگی متعالی‌تر باشد.

سطح سازمانی: مشخص می‌شود که یک سازمان چقدر خوب از منابعی که در اختیار دارد مانند انسان، سرمایه، ماشین، مواد و تکنولوژی برای رسیدن به اهداف (تولید خدمت یا کالا) استفاده می‌کند.

سطح ملی: مشخص می‌شود که یک ملت از آنچه در اختیار دارد (مانند معادن و ذخایر زیرزمینی، زمین، شرایط اقلیمی، جمعیت، سرمایه، تکنولوژی، علوم و غیره) برای دستیابی به اهداف ملی (رشد و توسعه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی) چقدر خوب استفاده می‌کند.
(مباحث اقتصاد کلان و برنامه‌ریزی‌های توسعه)

سطوح بهره‌وری

بهره‌وری همواره برای یک نهاد یا سیستم مستقل قابل تعریف است :

هر فرد به چه درجه‌ای از خوبی از آنچه که در اختیار دارد برای تحقق اهدافش استفاده می‌کند.

(بهره‌وری فرد متأثر از یکسری عوامل است که در نمودارهای قبلی مشاهده نمودید.)
بهره‌وری در سطح فردی به معنی استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه انسان و نعمت‌های الهی در طول زندگی شخصی و اجتماعی است. این بهره‌برداری می‌تواند هم در جهت اهداف مادی یعنی فراهم کردن زندگی بهتر و هم در جهت اهداف معنوی یعنی حرکت به سمت زندگی متعالی تر باشد.

سطح فردی

مشخص می‌شود که یک سازمان چقدر خوب از منابعی که در اختیار دارد مانند انسان ، سرمایه ، ماشین ، مواد و تکنولوژی برای رسیدن به اهداف (تولید خدمت یا کالا) استفاده می‌کند .

سطح سازمانی

مشخص می‌شود که یک ملت از آنچه در اختیار دارد (مانند معادن و ذخایر زیرزمینی ، زمین ، شرایط اقلیمی ، جمعیت ، سرمایه ، تکنولوژی، علوم و غیره) برای دستیابی به اهداف ملی (رشد و توسعه سیاسی ، فرهنگی و اقتصادی) چقدر خوب استفاده می‌کند.
(مباحث اقتصاد کلان و برنامه‌ریزی های توسعه)

سطح فردی

پنج گزینه برای بهبود بهره وری

$$\frac{\text{ستانده}}{\text{داده}} = \text{بهره وری} \uparrow$$

- افزایش میزان ستانده در مقابل همان مقدار داده
- کاهش میزان داده در مقابل همان مقدار ستانده
- افزایش میزان ستانده و کاهش میزان داده
- افزایش میزان ستانده با سرعت و نرخ بیشتری نسبت به افزایش داده
- کاهش میزان ستانده با سرعت و نرخ کمتری نسبت به کاهش داده

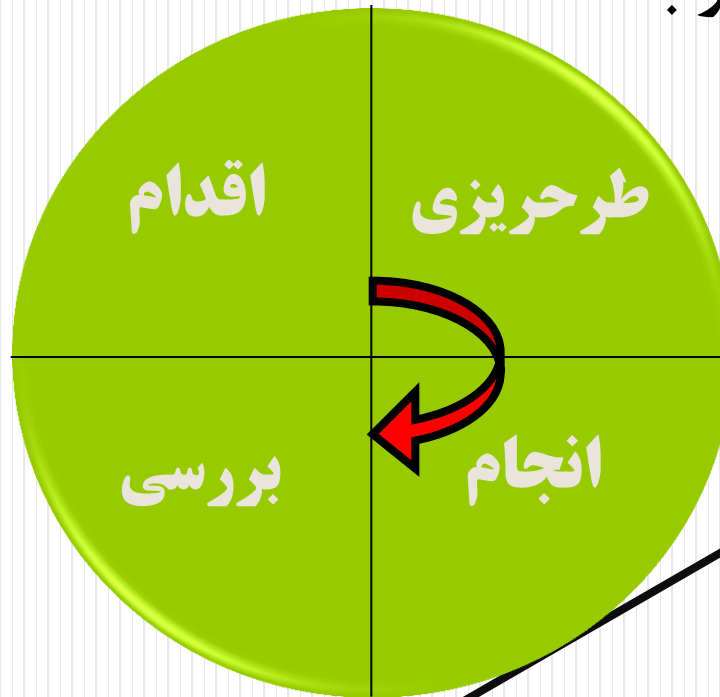
بهبود بهره‌وری کاری برای
متخصصان نیست بلکه باید
بخشی از همه کارهای
سازمان و به نوعی فرهنگ
سازمانی باشد .

هدف بهره‌وری

هدف بهره‌وری عبارتست از به حداکثر رسانیدن استفاده از منابع نیروی انسانی، تسهیلات و غیره بطریق عملی و با کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازار، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آنگونه که بنفع کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان باشد و خلاصه اینکه بهره‌وری نگرشی فرهنگی است که در آن انسان فعالیتهای خود را هوشمندانه، خردمندانه انجام می‌دهد تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی بدست آورد.

چرخه دمینگ

هریک از استراتژیهای زیر بر اساس مدل‌های استراتژیک سازمان می‌تواند راهبردی برای فعالیتهای عملیاتی بر اساس چرخه مشهور ادوارد دمینگ در شکل زیر باشد .



PDCA

بهره وری سازمانی

بهره وری سازمانی مشخص می کند که یک سازمان چقدر خوب و یا چقدر بد از منابعی که در اختیار دارد (انسان، سرمایه، ماشین، مواد ، تکنولوژی) برای رسیدن به اهداف (تولید خدمت یا کالا) استفاده می کند. از آنجا که مهمترین عامل ارتقاء بهره وری اعمال مدیریت مناسب برای تعامل بهینه عناصر سیستم است ، نوع مباحث و موضوعات مطروحه در باب بهره وری سازمانی ، مباحث مدیریتی هستند.

تعریف بهره‌وری در سازمان

تعریف کلاسیک بهره‌وری از زاویه یک رویکرد جامع ارتقاء بهره‌وری نیز ممکن است منجر به اقدامات اشتباه شود. این تعریف شاید در رویکرد سیستم محوری ارتقای بهره‌وری جامع موثر باشد، اما قطعا در رویکرد انسان محوری آن منجر به یافتن راه‌های اصولی و جامع نخواهد شد. اگر بخواهیم این دو تعریف را در هم ادغام کنیم و بهره‌وری را به گونه‌ای طرح کنیم که ضمن جامعیت و گستردگی تعریف کلاسیک، از روشنی و صراحت تعریف انسان محوری نیز بهره‌ای داشته باشد، می‌توانیم بگوئیم در یک سازمان:

تعریف مناسب بهره وری در سازمان

بهره وری دیدگاهی است که همواره سعی دارد وضعیت امروز سازمان را از نظر کمیت تولید (استفاده از ظرفیت)، کیفیت، هزینه، ایمنی و یا انگیزه کارکنان بهتر از دیروز و وضعیت فردایش را بهتر از امروز کند. بدیهی است برای اینکه دیدگاه بالا را عملاً باور کنیم، نیازمند نظام و سیستم هستیم.

در هر حرفه ای که هستید نه اجازه دهید که به بدبینی های بی حاصل آلوده شوید و نه بگذارید که بعضی لحظات تاسف بار که برای هر ملتی پیش می آید شما را به یاس و ناامیدی بکشاند .
در آرامش حاکم بر آزمایشگاهها و کتابخانه ها و سازمان هایتان کار و زندگی کنید و نخست از خود
پرسید : برای یادگیری و خود آموزی چه کرده ام ؟

« سپس همچنان که پیش می روید پرسید من برای کشورم چه کرده ام ؟ »

این پرسش را آنقدر ادامه دهید تا به این احساس شادی بخش و هیجان انگیز برسید که شاید سهم کوچکی در پیشرفت و اعتلای بشریت داشته اید .

اما هر پاداشی که منطق زندگی به تلاشهایمان بدهد یا ندهد ، هنگامی که به پایان تلاشهایمان نزدیک می شویم هر کداممان باید حق آنرا داشته باشیم که با صدای بلند بگوییم :

« من آنچه در توان داشتم انجام داده ام »

لویی پاستور

مشارکت کارکنان

قدرت واقعی مشارکت کارکنان ، در توانایی آنها برای ایجاد تغییر فرهنگی - از طریق ترویج یک سبک مدیریت مشارکتی تر در یک سازمان - نهفته است . مدیریت مشارکتی ، با دوایر کیفیت یا هر روش مشارکتی خاص دیگر ، یکسان نیست ؛ بلکه همانگونه که «دوچ لندن» معتقد است:

« مدیریت مشارکتی ، مجموعه ای از ایده های سازمان یافته در مورد نحوه مدیریت یک موسسه اقتصادی مدرن و متری می باشد . »

مشارکت کارکنان

از آنجا که فرآیند مشارکت کارکنان، بزرگترین تغییر در ساختار سازمان به شمار می رود ، تدوین یک استراتژی موثر تغییر برای مشارکت کارکنان ، جهت موفقیت در این امر ، اهمیت حیاتی دارد . یک استراتژی تغییر ، شامل مراحل مختلف زیراست :

۱- آگاهی مدیریت و سرپرستی

۲- ارزیابی میزان آمادگی سازمان و برنامه ریزی استراتژیک

۳- ارزیابی تاکتیکی و آمادگی

۴- آموزش و اجرا

۵- ارزیابی ، اشاعه و حفظ

قلمرو بهره وری

افزایش بهره وری را در چهار قلمرو می توان شناسایی کرد:



کاهش زمان

کاهش هزینه

افزایش کیفیت

افزایش کمیت

مفاهیم ، نکات و پیامهای بهره‌وری

بهره‌وری را می‌توان هوشیارانه و آگاهانه تر کار کردن بیان کرد
نه سخت تر کار کردن .

اگر سازمانی بخواهد به بهبود بهره‌وری مستمر و پایدار دست یابد باید برای بهره‌وری و بهبود آن اهمیت استراتژیک قایل شود و به بهبود بهره‌وری به عنوان یک فرآیند مدیریتی نگاه کند . چون فرآیند مدیریتی ، فرآیندی مستمر ، پیوسته و پایدار بوده و هنگامی که شکل گرفت به طور مداوم و لاینفک به عملکرد سازمانی تبدیل می‌شود و برخلاف برنامه به یک دوره زمانی خاص محدود نمی‌شود.

مفاهیم ، نکات و پیامهای بهره‌وری

بهره‌وری قبل از اینکه به عنوان یک شاخص اقتصادی و یا عامل توسعه مطرح شود یک فرهنگ است .

برای اینکه بهره‌وری در یک جامعه پایگاهی پیدا کرده و ماندگار شود و درمتن عقاید و سنت‌های بومی ریشه بدواند ، باید نه تنها به عنوان یک معیار اقتصادی صرف ، بلکه به عنوان یک اندیشه و تفکر قلمداد شود .

فرهنگ

فرهنگ سازمانی نظامی از باورها و ارزش های مشترک است که در یک سازمان رشد و توسعه می یابد و راهنمای اعضای آن است. شامل ارزشها، باورها و فرایندهای تفکر و رفتار است که اساس فرهنگ را بوجود می آورد.



تأثیر فرهنگ

- فرهنگ شرکت، هدفهای سازمان را به صورت محسوس و نامحسوس تعیین می کند، مانند تبدیل شدن به بهترین ارائه کننده یک کالا یا خدمت خاص در بازار، بهبود کیفیت زندگی افراد در سازمان و درنهایت، بهبود کیفیت زندگی اشخاص با عرضه بهترین کالاها یا خدمت به آنها.
- فرهنگ، منبع محرکی قوی برای مدیران جهت پیشبرد خط مشی ها و راهبردهای مشخص در شرکت است و نیز پایه ای برای تشکیل ساختار یک سازمان می شود که آن سازمان بتواند به هدفهای خود دست یابد و درعین حال بقای دراز مدت فرهنگ شرکت را تضمین می کند.

فرهنگ و بهره‌وری

- فرهنگ شرکت در رابطه با بهره‌وری اهمیت خاصی دارد، زیرا استمرار ثروت‌آفرینی جدید را از طریق اجرای کارآمد عملیات که ناشی از روابط کاری هماهنگ بین کارگران، کارمندان، مشتریان و فروشندگان است و نیز آمیزش بهینه سایر منابع را تضمین می‌کند.
- از آن جا که یک سازمان باید در یک اجتماع با فرهنگ خاص خودش حضور داشته باشد، باید عوامل اجتماعی مؤثر در عملیات اجرایی شرکت را بررسی کنیم. بدین ترتیب، باید تعیین کنیم که کدام فرهنگ در شرکت می‌تواند هدایتگر به استمرار برتری در عملکرد بهره‌وری شرکت باشد.

فرهنگ و بهره‌وری

فرهنگ و بهره‌وری یک مثال سیستماتیک دیگر از موانع بهره‌وری که تارو آن را الگوی شش نقطه ضعف و یا شش مشخصه‌ای رفتار سازمانی نامیده است، به این قرار است:

- راهبردهای تجاری منسوخ
- ضعف‌های تکنولوژیک عمده
- غفلت از توسعه منابع انسانی
- عدم همکاری