

# آشنایی با بهره‌وری در سیستم اداری



بهره‌وری که یکی از مفاهیم اقتصاد است اینگونه تعریف می‌شود: مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده به دیگر سخن بهره‌وری عبارتست از بدست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به منظور ارتقاء رفاه جامعه.

بر خلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون موثر واقع گردند.

## سطوح مختلف بهره‌وری عبارت‌اند از:

- ۱- سطح فرد
  - ۲- سطح گروه کاری
  - ۳- سطح سازمانی
  - ۴- سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و یا کشاورزی
  - ۵- سطح بخش‌های اقتصادی
  - ۶- سطح ملی و کشوری
  - ۷- سطح جهانی
- ✓ در سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی هستیم
  - ✓ در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم
  - ✓ بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در آنها مشاهده کرد.
  - ✓ چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاهها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شده‌اند.
  - ✓ برخی مواقع ایجاب می‌کند که بدلیل مصالح ملی برنامه ریزان اقتصادی و سیاست گذاران مثلاً در زمان جنگ دستور دهند کارخانه‌های کالاهای غیرضروری و لوکس اقدام به همکاری با سایر کارخانه‌های تولید مواد غذایی و حتی

کارخانه‌های ساخت جنگ افزار نمایند و تولید کالای خود را تعطیل نمایند. و یا مصالح عمومی ایجاب می کند چند خانه که در مسیر طرح یک شاهراه واقع گردیده خریداری یا معاوضه گردیده و تخریب شود.

## موانع بهبود بهره وری به شرح ذیل وجود دارد :

- نداشتن اعتقاد و باور ملی به نتایج و فواید بهبود بهره وری
- ترس از برخی نمودهای ظاهری بهره وری از جمله ترس از بیکاری
- ناآگاهی عمومی نسبت به مفاهیم و جایگاه بهره وری، میزان اهمیت آن و نقش و وظایف افراد در این راستا
- بی توجهی به فکرهای خلاق و مبتکر
- مقاومت افراد در مقابل تغییرات و عدم تمایل به ترک برخی عادات
- غرق شدن در روش‌ها و تکنیکها و تغییر باورهای فکری
- بلند پروازی و بی توجهی به مسائل به ظاهر کوچک و راه‌های خرد
- مشخص نمودن متولی کار
- ناهماهنگی و نبود هدایت و نظارت مناسب
- ضعف تعهد اجرایی
- عجله در حصول نتیجه
- دخالت‌های بی‌جای برخی کارشناسان و مدیران در سایر حوزه‌های کاری و اظهار نظرهای غیر کارشناسانه
- عدم وجود کارشناسان خبره و یا عدم انگیزش آنها در ارزیابی سیستم و تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری بهره وری
- برخورد مقطعی با موضوع بهره وری و ناپیوستگی روند بهره وری

## فواید عمومی بهره وری عبارتند از :

- ✓ صرفه جویی در هزینه‌ها
- ✓ افزایش کیفیت (مرغوبیت و مطلوبیت) کالاها و خدمات
- ✓ ثبات قیمت‌ها و یا حتی کاهش آن
- ✓ افزایش سطح رفاه عمومی جامعه
- ✓ افزایش درآمد و سود
- ✓ رضایت عمومی افراد
- ✓ رونق اقتصادی
- ✓ افزایش تولید و ارائه خدمات
- ✓ ثبات اقتصادی در بازار جهانی
- ✓ ایجاد اشتغال
- ✓ توسعه صنعتی

## منافع و فواید بهره وری برای سیستم‌های دولتی و شرکتها :

- ✓ افزایش سود و درآمد
- ✓ کاهش هزینه‌ها
- ✓ افزایش تقاضا
- ✓ رضایت شغلی کارکنان
- ✓ سرعت عمل کارکنان
- ✓ دقت عمل کارکنان
- ✓ ایجاد رقابت سالمتر
- ✓ ارتقای شغلی کارکنان
- ✓ ایجاد محیط کاری جذاب
- ✓ آموزش عمومی کارکنان
- ✓ افزایش حقوق و دستمزد
- ✓ امنیت شغلی کارکنان
- ✓ انجام درست کارها و انجام کارهای درست
- ✓ افزایش کیفیت زندگی کاری
- ✓ افزایش رفاه کارکنان
- ✓ افزایش انگیزه کاری

بهبود و ارتقای بهره وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها، دستورالعملها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعملها، روشها، فناوری و غیره می‌شود .

## بطور کلی عوامل موثر برای افزایش سطح بهره وری را می توان چنین برشمرد:

### ۱- بهبود کیفی عامل کار

با توجه به اینکه نیروی انسانی مهم ترین عامل در بهبودی بهره وری می باشد لذا می توانند با بکارگیری نکات ذیل موجبات ارتقای بهره وری را فراهم نمایند.

الف: نگرشهای مثبت کاری، به عنوان مثال غرور داشتن در کار و متمایل به پیشرفت مستمر

ب: کسب مهارت های جدید و ارتقای تخصص با کمک آموزش

ج: کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها به صورت گروهی و دسته جمعی

د: مشارکت در برنامه های بهبود بهره وری همچون کمیته های بهره وری، طرح پیشنهادها، نظام جامع کیفیت مدیریت و

گروه های کنترل کیفی

ه: انجام درست کارها از بدو امر

و: حفظ سلامت جسمانی و تغذیه مناسب افراد

ز: انگیزش مناسب کارکنان از طریق اعطای پاداش های مادی، تفویض اختیار، ایجاد محیط دوستانه و روابط غیررسمی بین

کارکنان

ح: بالا رفتن سطح آموزش مستمر و مداوم نیروی کار

ط: انجام پژوهش و تحقیقات متناسب با کار

ی: سپردن کار به کاردان و گماردن افراد در مشاغل متناسب

ک: ایجاد شرایط خوب کاری و تفریحات سالم برای کارکنان

ل: بهبود روش های انجام کار

م: استفاده از سیستم مکانیزه و روش خود کار

ن: حذف مراحل زاید

### ۲- بهبود روابط حاکم بین مدیر و کارکنان

الف: بکارگیری سبک مدیریتی صحیح و علمی

ب: توجه مدیریت به مشکلات کاری و زندگی کارکنان

ج: ایجاد سیستم اطلاعاتی مدیریتی صحیح جهت استفاده مدیران از اطلاعات و آمار درست و دقیق درباره عملکرد

سیستم و عملیات انجام شده و سایر اطلاعات مورد نیاز

د: ایجاد روابط دوستانه و صمیمی مدیریت با کارکنان

ه: دادن آگاهی و شناخت به کارگران و کارکنان درباره اهداف و وظایف سازمانی و جایگاه افراد در آن

ز: ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن توسط مدیران و کارکنان

ج: کوشش و پشتیبانی مدیریت در زمینه مدیریت مشارکتی و بهره‌وری

ی: بهره‌گیری از سرمایه‌های درون‌مرزی و برون‌مرزی در فعالیتهای تولیدی و دارای ارزش افزوده و پرهیز از مصرف در

امور غیر ضروری غیر تولیدی

### ۳- بهبود در بکارگیری رهاوردهای فناورانه

الف: استفاده از ماشین‌آلات و تجهیزات بهتر و سرمایه‌گذاری بیشتر در تجهیزات و ماشین‌آلات

ب: اهمیت دادن و استفاده از قدرت نوآوری و خلاقیت کارکنان و پژوهشهای کاربردی آنها

ج: تحولات و پیشرفت فنی و دگرگونیهای فناورانه

د: استفاده صحیح و کامل تجهیزات فنی و فناوریها

ه: ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه و اهمیت به جایگاه آنها

و: انجام پژوهش جهت دستیابی به فناوری برتر و کاهش هزینههای تولید و ابداع محصولات جدید و کیفیت برتر و

افزایش تولید

ز: یکپارچه کردن صنایع و ایجاد واحدهای عظیم و تولید هنگفت جهت صرفه‌جویی ناشی از تولید انبوه

ح: تغییر و دگرگونی در کیفیت مواد اولیه و بهبود آن

ط: تغییر دگرگونی در فرآیند ساخت و عملکرد سیستم و بهبود شیوه‌ها و فنون مهندسی صنایع

ی: استفاده از تدابیر ارگونومی (مهندسی انسانی یا دانش هماهنگ‌سازی میان انسان، محیط و ماشین) به منظور سلامتی،

شادابی، رفاه و ایمنی کودکان

ک: نظام به موقع خدمات و تولید به هنگام، نظام (just in time production system git)

ل: نظام موجودی صفر یا بدون انبار، نظام (zero inventory) به منظور صرفه‌جویی در هزینه‌های سرمایه‌ای و

عملیاتی انبار و انبارداری

م: استفاده از منابع پربازده

بدیهی است برای افزایش سطح بهره‌وری عامل یا علت بخصوصی را نمی‌توان ارائه کرد بلکه ارتقای

بهره‌وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است و هر کدام به نوبه خود تأثیر لازم را می‌گذارد.

احمد بخشنده - کارشناس مهندسی صنایع

کارشناس بهره‌وری دانشگاه قم