



ارتقاء کیفیت و افزایش بهره‌وری

یلدا خوش اخلاق استاد^۱، غلامحسین ظهوری^۲، مهدی محمودی فریمانی^۳، نسیمه سجادیان^۴

^۱ شرکت فنی مهندسی بسپار پایش پارس، خراسان رضوی، مشهد، Ykhoshakhlagh@yahoo.com

^۲ عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی، خراسان رضوی، مشهد، ghzohuri@yahoo.com

^۳ شرکت فنی مهندسی بسپار پایش پارس، خراسان رضوی، مشهد، Mahdi_Mahmoodi_F@yahoo.com

^۴ شرکت فنی مهندسی بسپار پایش پارس، خراسان رضوی، مشهد، Nasimeh_sajadian@yahoo.com

چکیده

این مقاله به بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری، از جمله کیفیت می‌پردازد. در ابتدا به تبیین مفهوم و تعاریف مختلف کیفیت، بهره‌وری و عوامل موثر بر آن پرداخته، سپس پیشنهادهای جهت ارتقاء بهره‌وری مطرح می‌نماید. استمرار بقاء، مهم‌ترین نیاز تمامی سازمان‌هاست. زیرا تنها در سایه برقراری و استمرار بقاست که می‌توان برای رسیدن به اهداف و اجرای مأموریت‌ها تلاش کرد و این میسر نمی‌گردد مگر با ارائه کالا یا خدمت با کیفیت بالا. بهره‌وری و کیفیت در واقع دو روی یک سکه‌اند و مفهوم آنها محدود به تولید کالای کارخانه‌ای نیست، بلکه در مفهومی وسیع‌تر، تمامی فعالیت‌های واحدهای صنعتی از جمله: فروش، بازاریابی، اداری، مالی، مهندسی و حتی وسیع‌تر از آن، همه کار و فعالیت‌ها را در کل و یا جزء نظام‌ها در بر می‌گیرد. اندیشه استفاده مفید و کارا و ثمربخش از توانایی‌ها، امکانات و منابع در دسترس، ساده‌ترین اندیشه بهره‌وری است.

واژه‌های کلیدی

بهره‌وری، کیفیت، ارتقاء، استمرار بقاء

۱- مقدمه

موجب ایجاد درخواست بیشتر گردد. کیفیت خدمات عبارت است از: آماده بودن خدمت یا کالا برای استفاده کننده، که خود نیازمند کیفیت طراحی^۱، انطباق^۲، در دسترس بودن مکان ارائه خدمات^۳ می‌باشد.

جهت درک بهتر مطالب، تعریف کیفیت و بهره‌وری در علوم مختلف آمده است.

در ادبیات مدیریتی کیفیت: میزان انطباق محصولات یا خدمات را با در نظر گرفتن: معیارها، مشخصات و یا انتظارات برخاسته از ماهیت، خصوصیات، کارکردها، عملکرد و هزینه‌ها مشخص می‌کنند. مدیریت

جهان اقتصاد در قرن بیست و یکم با تحولات شگرفی روبه‌رو می‌باشد. این تحولات بیش از همه، کشورهایی را تحت تاثیر قرار خواهد داد که اقتصادی متکی بر تک محصول (همچون نفت) دارند. لذا می‌بایست برای رهایی از این مقوله، به سایر صنایع و خدمات بها داده شود. اگرچه تمایل به بهبود وضعیت و ارتقای سطح زندگی از زمان پیدایش بشر همواره در ذات او وجود داشته و بشر تنها موجود روی کره خاکی است که روش زندگی وی هیچ‌گاه با گذشته‌اش یکسان نبوده و تاکنون همواره روندی تکاملی داشته است؛ از این رو در دنیایی که تغییرات با سرعت فوق‌العاده زیاد رخ می‌دهد، سازمان‌ها و موسسات در صورت عدم همگامی با این پیشرفت‌ها در معرض تهدید و نابودی قرار می‌گیرند. پیدایش رقبا در عرصه رقابت که غالباً برای موسسات و تولیدکننده‌ها تهدیدکننده می‌باشد، باعث می‌گردد تا ارائه خدمات یا تولید کالا، با کیفیت مرغوب‌تر و قیمت مناسب‌تر صورت پذیرد و

1- Quality of design

2- Adaption

3- Place



گسترده بهره‌وری، ارتباط نزدیک آن را با کیفیت معلوم می‌کند. در واقع، بهره‌وری نوعی نگرش خلاق در جهت بهبود و پویایی وضع موجود از طریق بالا بردن کمیت و کیفیت، اثربخشی، سودآوری متناوب کار و جلب رضایت نیروی انسانی می‌باشد (۱،۲). بهره‌وری، استفاده موثر و کارآمد از ورودی‌ها یا منابع، برای تولید یا ارائه خروجی‌ها است. ورودی‌ها یا نهاده‌ها، منابعی (نظیر انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستانده (که عبارت است از کالاهای تولید شده با خدمات ارائه شده توسط یک سازمان) استفاده می‌شود.

فرهنگ بهره‌وری به عنوان فلسفه محوری سازمان‌ها، رفتار، ارزش‌ها و الگوهای کار را شکل می‌دهد و هدف سازمان را برای ایجاد بهره بیشتر از منابع در دسترس، تأمین نیازهای مشتریان، توسعه روابط کاری، هماهنگی بین مدیریت و نیروی کار و سهیم شدن عادلانه در دستاوردهای توسعه بهره‌وری، بین مشتریان، کارگران، مدیران و سرمایه‌گذاران تأمین می‌کند. پروفیسور دمینگ، تمام بحران‌ها را ناشی از قصور مدیریت‌ها و تنها راه رهایی را، نوع انقلاب مدیریت می‌داند. انقلابی که مدیران در راستای آن اعتقاد پیدا کنند، که داروی تمام دردهای واحدهای تولیدی و خدماتی "کیفیت" است. بهبود کیفیت، بطور خودکار موجب ازدیاد بهره‌وری می‌شود و قیمت تمام شده تقلیل می‌یابد. با کیفیت مطلوب و قیمت تمام شده مناسب، می‌توان بازارها را فتح کرد و از بحران اقتصادی، سربلند بیرون آمد. از دیدگاه دمینگ: "بهبود کیفیت باعث می‌شود که ضایعات نیروی انسانی، و توقفات ماشینی، تبدیل به کالا و سرویس قابل استفاده شده و نهایتاً باعث یک واکنش یا نتیجه زنجیره ای می‌گردد؛ که در روند آن، قیمت تمام شده کاهش می‌یابد و شرایط رقابت بهتر به دست می‌آید. عوامل ذکر شده، باعث افزایش نیروی شاغل خواهد شد. این واکنش زنجیره‌ای به صورت نوشته‌ای مقدس بر روی تابلوی تمام مدیران ژاپنی از سال ۱۹۵۰ به بعد در آمد:

بهبود کیفی - کاهش هزینه‌ها - افزایش بهره‌وری - تسخیر بازار - تداوم فعالیت - ایجاد اشتغال بیشتر
نظریات آقای دمینگ بر این اساس استوار است که: تنها کیفیت برتر باعث افزایش بهره‌وری است و این امر باعث می‌شود که سهم فروش در بازار افزایش یابد و به صورت دراز مدت، پایدار بماند و باعث بقاء و موفقیت موسسه شود. وی اصولی جدید جهت موفقیت مدیریت تدوین کرده است که بنام اصول ۱۴ گانه مدیریت دمینگ شهرت یافته است.

ارتقاء کیفیت شامل کلیه مراحل خط تولید، از ورود مواد به کارخانه تا تحویل کالا به مشتری و خدمات پس از فروش می‌باشد و در مورد شرکت‌های خدماتی، به کیفیت خدمت انجام شده و نحوه اطلاع رسانی، نوع برخورد با مشتری و به ارائه خدمت در کوتاه‌ترین زمان ممکن بستگی دارد.

کیفیت، محصولات را با عیوب کمتر و هزینه‌های پایین‌تر تولید می‌کند و این به مفهوم بهبود بهره‌وری است.

دیدگاه‌ها و انتظارات بهره‌وری در گروه‌های مختلف:

الف- از دیدگاه کارکنان سازمان
- کار در محیطی پاک و پاکیزه،
- کارکردن در شرایط کاری مساعد در مقابل سایر همکاران،
- کارکردن در فضای کاری که مملو از صمیمیت و دوستی بین کارکنان باشد،

- وجود امنیت شغلی برای کارکنان،
- توجه به استعدادها و مهارت‌های کارکنان و پرورش استعداد آن‌ها.

ب- از دیدگاه مصرف‌کنندگان
- مواجهه شدن با تنزل قیمت‌ها،
- دسترسی به کالاهای ارزان و باکیفیت.

ج- از دیدگاه سازمان (تولیدکننده)
- امکان سرمایه‌گذاری مناسب و تولید بیشتر،
- بوجود آمدن امکان رقابت در عرضه تهیه محصولات،
- توجه به کیفیت و مرغوبیت کالا،
- بوجود آمدن شرایط خوب بازار فروش.

د- از دیدگاه دولت
- توجه به عمران و آبادانی کشور،
- ایجاد سطح اشتغال بالاتر،

- تلاش جهت کاهش تورم در جامعه.
ه- از دیدگاه ملت
- بوجود آمدن رفاه،

- فراهم شدن فرصت‌های شغلی،
- امکان دسترسی کالاها و خدمات فراوان.

"فرانسوا کنه" برای اولین بار بهره‌وری را توانمندی تولید بیشتر تعریف نمود. از دیدگاه علم اقتصاد، بهره‌وری، مهارت در توسعه انسانی و سودآوری است و علوم اجتماعی، بهره‌وری را قابلیت انجام امور، بهتر از دیروز و بطور مداوم می‌داند و از دیدگاه صنعت، بهره‌وری، بهبود وضع موجود و استفاده موثر از عوامل تولید می‌باشد. از نظر ادبیات مدیریت، در واقع استفاده کارآمد و مؤثر از منابع، در تولید محصولات و ارائه خدمات با کیفیتی است که نیازها و خواسته‌های استفاده‌کنندگان را تأمین می‌کند. این مفهوم



زمان و بلوغ تدریجی شیوه‌های مورد استفاده در سیستم کیفیت و نیز در سیستم بهره‌وری، حیطه‌های تحت پوشش و بهره‌مند از منافع این دو سیستم، آرام آرام وارد مرحله هم‌پوشانی شده و در نهایت به دلیل آنکه هر دو سیستم اهداف مشابهی را دنبال می‌کرده‌اند، براساس منطق هم‌پایانی علمی، این هم‌پوشانی به کلیه سطوح سازمان گسترش یافته و امروزه دیگر فرآیندی را در سازمان‌ها نمی‌توان یافت که نتواند به‌طور هم‌زمان تحت پوشش بهره‌وری و کیفیت قرار گیرد.

بهبود در بهره‌وری و کیفیت، تصادفی و اتفاقی به دست نمی‌آید، بلکه نتیجه فرآیندی آگاهانه است. یعنی در مدیریت بهره‌وری و کیفیت، همواره باید گلوگاه‌ها و حوزه‌های امکان بهبود، شناسایی شوند. لذا ضروری است سیستم‌های سازمانی و فضای عملیاتی لازم، جهت پیشبرد و تداوم پژوهش برای بهبود فراهم آید. برای استمرار بهبود باید سیستم مدیریت بهره‌وری و کیفیت وجود داشته باشد (۱،۲).

با توجه به نقش بهره‌وری در رشد اقتصادی، لازم است اهمیت تمامی عوامل اصلی که بر رشد بهره‌وری در سطح کلان کمک می‌کند یا مانع آن می‌شود، شناخته شوند. کیفیت شامل بسیاری از موارد می‌گردد: احساس مفید، کارا و مؤثر بودن در یک محیط کاری، بخش مهمی از کیفیت زندگی شغلی است. نحوه کار پرسنل و شرایط محیطی و رفاهی آنان، تأثیر بسزایی در نتیجه کار دارد؛ که با ارتقاء سطح این موارد می‌توان به کیفیت بهتر و بهره‌وری بیشتر رسید.

بهره‌وری نیروی کار به چند طریق می‌تواند افزایش یابد: (۱) به وسیله بهبود کیفیت استفاده از نیروی کار در فرآیند تولید، (۲) افزایش استفاده از سرمایه و بهبود کیفیت آن، (۳) توجه بیشتر در کارایی چگونگی استفاده از هر دو عامل تولیدی با هم.

متغیرهای عمده که در مسیر تأثیر کیفیت زندگی شغلی بر بهره‌وری قرار دارند، عبارت‌اند از: ابعاد شرایط مناسب برای کارکردن (ارگونومی)، ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، ارزشیابی بجا و به موقع، داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی، ارتقاء و ...

متغیرهای عمده‌ای که در مسیر بهره‌وری بر کیفیت زندگی شغلی قرار دارند عبارت‌اند از: احساس موفقیت و در نتیجه احساس رضایت از کار، مشارکت در کار، امنیت شغلی و ...

نیروهایی که می‌توانند به عنوان نیروی بهره‌ور معرفی شوند، افرادی هستند که بتوانند سه ویژگی زیر را در خود پرورش دهند:

نگرش مثبت (درست دیدن "نقص‌ها" برای دستیابی به راه‌های رفع آن‌ها و بهبود امور و همچنین بیرون راندن عوامل ذهنی منفی)،

خلاقیت (خلق اندیشه‌های نو برای تغییر و بهبود و همچنین اعتماد به نفس بالا)

این تصور و فرض غلطی است که با سخت‌گیری بیش از حد، نصب ماشین آلات و ابزار مدرن و کامپیوترهای پیشرفته، می‌توان کیفیت و بهره‌وری را بهبود بخشید، بی آن که جایگاهی برای نیروی انسانی در نظر گرفته شده باشد. تنها، کار گروهی و رهبری یک تیم است که می‌تواند تلاش مفید و مستمر را، همراه یک سلسله معلومات و دانش‌های مفید و سازنده پدید آورد و هیچ چیز دیگری نمی‌تواند جایگزین آن شود.

کیفیت خود شامل چند بخش است: کیفیت نوع کالا یا خدمت، کیفیت نیروی انسانی و در نهایت بهبود کیفیت نوع زندگی. در دنباله راهبرد استراتژی بهره‌وری به عنوان یک برنامه بلندمدت، نیروی انسانی به عنوان یک عامل مهم می‌باشد. با مطالعات انجام شده، بیشترین افزایش در محصول ناخالص ملی، بوسیله بهبود در اثربخشی و کیفیت نیروی انسانی بوجود می‌آید، تا بکارگیری کار و سرمایه اضافی (۳).

۲- شرح

PO (سازمان بهره‌وری ملی ایران)

بهره‌وری یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است.

ILO (سازمان بین‌المللی کار)

سازمان بین‌المللی کار بهره‌وری را به صورت زیر تعریف نموده است:

بهره‌وری رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولیدی با داده‌های بکار رفته و به منظور تولید آن ستاده می‌باشد و بطور ساده:

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستاده (out put)}}{\text{داده (input)}}$$

برتری سازمانی، کلیدی برای رسیدن به کیفیت و نهایتاً ارتقاء بهره‌وری است. سازمان‌های موفق در برابر تهدیدهای ضعیف، از طریق برنامه‌ریزی‌های تاکتیکی و در برابر تهدیدهای قوی، از طریق برنامه‌ریزی‌های استراتژیک از خود عکس‌العمل نشان داده و آماده رویارویی، غلبه بر تهدید و حتی‌الامکان تبدیل آن به فرصت می‌شوند.

کیفیت، در ابتدای راه به دلیل نوپا بودن و استفاده صرف از ابزار ساده و ابتدایی و از سوی دیگر نگرش بازرسی و کنترل کیفیت آماری محصولات (SQC)، تنها توانسته بود محدوده‌ای کوچک از سازمان را تحت پوشش خود قرار دهد و اصولاً توجهی به دیگر بخش‌ها نداشت. پس از چندی، مسئولان علاقه‌مند، برای سروسامان دادن به اوضاع و بهبود کیفیت کارهای خود دست به کار تهیه، تدوین و اجرای روش‌هایی زدند که نام بهره‌وری به خود گرفت و در ابتدا مسئولیت آن را تنها تحت پوشش در آوردن و بهبود بخش‌هایی از امور تلقی کردند که خارج از حوزه کنترل کیفیت بود. در گذر



۳- نتیجه گیری و پیشنهادات

اهمیت بهره‌وری در افزایش رفاه ملی، اکنون به طور عام پذیرفته شده است. امروزه توجه به کیفیت اهمیت زیادی دارد، زیرا کیفیت بخش اساسی از بهره‌وری و در واقع عامل عمده آن است. بهبود کیفیت به معنی بهبود بهره‌وری و بهبود بهره‌وری به مفهوم بهبود کیفیت است. هدف نهایی فرهنگ بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمت و محصول، کیفیت زندگی شغلی و کیفیت خود زندگی است و این هدف را باید در محیط بازار و با رقابت شدید بدست آورد و نتیجه آن، ایجاد سازمانی هوشمند و انعطاف‌پذیر و آگاه از محیط است. طرح ایده‌های نو، خلق محصولات جدید و با کیفیت داشتن مشتریان متنوع، توجه به بازار و رقبا، استفاده از توانایی‌های بالفعل و بالقوه سازمان و پرسنل برای استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها و ... از مسائل مهم در بهره‌وری می‌باشند که می‌بایست با دقت و حساسیت بیشتری مورد توجه قرار گیرند.

۴- سپاسگزاری

از شرکت بسیار پایش پارس که حامی این پروژه بوده است، نهایت سپاس و تشکر را داریم.

مراجع

۱. کتاب مدیریت بهره‌وری و کیفیت (برنامه مدولار) تهیه شده توسط سازمان بهره‌وری آسیایی و سازمان بین‌المللی کار انتشارات بصیر، چاپ اول ۱۳۷۸.
۲. آموزه‌های دکتر دمینگ، رافائل اگوایر، مترجم: میترا تیموری، انتشارات آموزه، چاپ اول ۱۳۷۸.
۳. کتاب بهره‌وری، نویسندگان: سید جلال فیاضی و احمد ملک زاده آراسته، انتشارات بارناوا، چاپ اول ۱۳۷۴.

نارضایتی خلاق (همواره از زاویه نقد وضع موجود، پدیده‌ها را نگرستن و در جستجوی شکل برتر و بهتر آن‌ها برآمدن)

مطالعات نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که از متدهای زیر بهره جستند توانایی بهره‌وری در سطح بالایی را خواهند داشت:

تشویق و حمایت کارکنان به استفاده از قوه خلاقیت، نوآوری، نظم، ریسک‌پذیری و توجه به نتایج آن

فراهم کردن زمینه دانش افزایی، یادگیری و بهبود مستمر،

تقویت روحیه کار و اعتماد به نفس، پرورش حس انتقادپذیری،

روابط مطلوب و مبتنی بر احترام متقابل و تبادل اطلاعات بین پرسنل،

قراردادن بهره‌وری در مرکز ثقل کلیه تصمیمات مدیریت،

برقراری سیستم مشتری مداری،

انطباق دانش، تخصص و تجربه افراد با وظایف و شغل محوله،

تشکیل جلسات همفکری، همکاری و جلب مشارکت کارکنان.

اقدامات مدیریتی مهمی که برای بهبود بهره‌وری می‌توان از آن استفاده نمود به شرح زیر می‌باشد:

تعیین اهداف درست و منطقی و اولویت‌بندی آن‌ها،

برنامه‌ریزی برای استفاده کامل از مجموع منابع قابل دسترس و تعیین معیارهای عملکرد سطح بالا،

سرمایه‌گذاری برای توسعه سازمان در ابعاد مختلف مبتنی بر نتایج تحقیقات و ارزیابی‌های علمی و جامع،

سعی در حذف موانع و حل مشکلات،

نظارت بر کیفیت و کمیت فعالیت‌ها با توجه به اهداف تعیین شده،

ایجاد فضا و جو سازمانی مناسب برای رشد و ارتقاء بهره‌وری.



BASPAR PAYESH PARS