

بهره‌وری در اطلاع‌رسانی

نوشته: دکتر اسدالله آزاد

عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

کلیدواژه‌ها: ارتقاء بهره‌وری / اطلاع‌رسانی / رشد فرهنگی / توسعه اقتصادی

چکیده

درون‌مایه اصلی این مقاله، توجه عام به بهره‌وری، به منزله عاملی اجتناب‌ناپذیر در ادامه بقا و توسعه فعالیت‌های مؤسسه‌ها، و رشد و توسعه اقتصاد ملی است و از این پدیده به عنوان معیار بهبود وضع اقتصادی، در سطوح مختلف یاد می‌شود. آن‌گاه، با عنایت به بهره‌وری در اطلاع‌رسانی، به منزله پدیده‌ای خدماتی، عوامل اصلی دخیل در رشد بهره‌وری، تعریف ساده این مساله، راه‌های نشان دادن بهره‌وری و نسبت‌های افزایش آن، ضوابط اندازه‌گیری بهره‌وری، رضایت مشتری و سطوح آن‌ها، نیازهای دو دسته مشتری - برونی و درونی - ویژگی‌های داده‌ها یا بازده، عوامل ایجاد مقیاس‌های بهره‌وری و شیوه‌های نگرش به بهره‌وری در جوامع مختلف، برشمرده شده است.

بهره‌وری در اطلاع‌رسانی

ایجاد زمینه رشد فرهنگی، قدرت ملی، رفاه و آسایش همگانی، نیاز به عملکرد صحیح اقتصادی کشور دارد. توسعه اقتصادی نیز وابسته به حجم تولید و رقابت در عرصه بازارهای جهانی است. ارتقای بهره‌وری که توان تولید محصولاتی با کیفیت بالاتر و هزینه کم‌تر را ایجاد می‌کند، فراهم‌کننده امکان این رقابت می‌باشد. از این رو، توجه به بهره‌وری امری اجتناب‌ناپذیر برای ادامه بقا و توسعه فعالیت‌های یک مؤسسه، یا رشد و توسعه اقتصادی یک ملت است. پیشرفت‌های اقتصادی بنا به مزیت‌های ملی و منطقه‌ای و نیروی اندیشه منابع انسانی هر کشور محقق می‌شود. دستگاه‌ها، تجهیزات و حتی دانش فنی و روش‌های تولید و عملیات هم‌ابزاری در دست انسان‌ها هستند که در راه اهداف به‌کار گرفته می‌شوند و تنها هوشمندی در فعالیت‌ها که مترادف با نگرش بهره‌وری است، فعالیت‌ها را جهت می‌دهد و عملکرد نظام‌ها و مجموعه‌ها را دارای ارزش و اعتبار می‌کند. دنیای رقابتی امروز بر محور بهره‌وری قرار دارد و آن که بهره‌ورتر است، موفق‌تر خواهد بود.

بهره‌وری واژه و اصطلاحی است که همچون خودکفایی، کیفیت، استاندارد و بسیاری موارد دیگر، در سال‌های مختلف افت و خیز زیادی از دیدگاه مباحث مرتبط با اقتصاد و صنعت و کشاورزی داشته است. مسائلی در زندگی اجتماعی انسان انسان‌ها همیشه پابرجا است و حذف آن‌ها از زندگی یعنی حذف یک اصل از اصول حاکم بر اجتماعات و روابط آن‌ها. در طول تاریخ، این اصول در واژه‌هایی مستتر می‌شوند و شاید کلماتی که برای آن‌ها به کار برده می‌شود تغییر یابند، اما ماهیت وجودی و واقعی خود را از دست نمی‌دهند؛ همچون صفاتی که بشریت و بقای او بر این کره خاکی بدان‌ها وابسته است: خوبی، بدی، شادی، رضایت، و ... از جمله صفاتی هستند که اگر هر کدام از زندگی انسان محو شود، دچار شوربختی فردی یا جمعی خواهیم شد. بهره‌وری از جمله اصول زندگی اجتماعی است که بدون توجه به آن ممکن است است زندگی بشر به جهات مختلفی تغییر کند. اگرچه روزگاری بشر حتی معنای آب را نمی‌دانست، ولی وقتی آب کم‌تری می‌یافت، از مصرف غیرضروری آن خودداری می‌کرد؛ یا اگر زمین کم‌تری داشت، تلاش بیشتری برای بهره‌برداری از آن به عمل می‌آورد. «پیتردارکر» می‌گوید: «می‌توان ادعا کرد که انفجار بهره‌وری، مهم‌ترین پیشامد اجتماعی یکصد سال گذشته، و موضوعی است که در تاریخ همانند نداشته است. (۱)»

اما امروز، چالش بهره‌وری همچنان در جامعه بشری پابرجا است. با جهانی‌شدن اقتصاد، فرار مغزها از مرزهای ملی که

قدرت نگهداری آن‌ها را ندارند، به سرعت بیش‌تر خواهد شد. بهره‌وری پدیده‌ای ملی نخواهد بود، بلکه خواست انسان‌هایی است که در درونشان قدرت خلاقیت دارند و به دنبال نوآوری هستند. بنابراین، سرمایه‌داری جهانی باعث می‌شود که به قول «لستر تارو» - «صنایع مبتنی بر نیروی مغزی انسان‌ساخته، در جایی مستقر شوند که کسی مغزها و تخصص‌ها را در آنجا متشکل سازد و کار را راه بیندازد. سازماندهی نیروی مغزی فقط به معنای ایجاد شبکه، تحقیق و توسعه‌ای که ملتی را در صف پیش‌تازان دانش فنی قرار می‌دهد، نیست، بلکه سازماندهی سپاه کار و کارکنانی را دربر می‌گیرد که برای تسلط بر دانش‌های تولید، توزیع و محصول جدید، از سرتاپا به مهارت‌های لازم مجهز باشند.» (۲)

در عصر حاضر، درجه توسعه‌یافتگی کشورها، از بعد اقتصادی، به میزان بهره‌گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات موجود در جهت نیل به اهداف اقتصادی آن‌ها بستگی دارد. بنابراین، بهره‌وری به عنوان معیار بهبود وضعیت اقتصادی، هم در سطح مؤسسه‌ها و هم در سطح فعالیت‌ها، بخش‌ها و کل اقتصاد، مورد توجه قرار می‌گیرد. عموماً در سطح مؤسسه‌ها این تصور وجود دارد که معیار «سود» بخوبی نشان‌دهنده کارایی و بهره‌وری سازمان است. در حالی که این این درست نیست. بهبود بهره‌وری باید به صورت یک راهبرد دائم در واحدهای اقتصادی درآید. در پی‌جویی دائمی این راهبرد، همه عوامل می‌باید مورد توجه قرار گیرند، اما نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل و نیز نقش آن در بهره‌گیری بهینه از عوامل دیگر، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بهره‌وری نیروی انسانی سرآمد افزایش بهره‌وری از سایر منابع (زمین، انرژی، مواد اولیه، سرمایه، اطلاعات) است. در دوره رشد تدریجی اقتصادی، نیل به دستاوردهای بهره‌وری، حساسیت تازه‌ای را به وجود آورده است. این امر، بویژه در کشورهای در حال توسعه که رشد سریع جمعیت، کاهش قیمت‌های مواد اولیه صادراتی، افزایش بدهی، و تورم، دورنمای آینده را تیره و تار ساخته است، بیش‌تر احساس می‌شود. افزایش بهره‌وری ضمن خنثی کردن برخی از این دشواری‌ها، به توسعه اقتصادی نیز کمک می‌کند.

در دهه‌های اخیر از منابع انسانی و سرمایه‌ای به طور مؤثری استفاده شده است. این، به مفهوم بهره‌برداری مولدتر از آن‌ها است که قدرت بهره‌وری را افزایش داده و درعین حال به مشکل بیکاری دامن زده است. تناقضی که در این جا به چشم می‌خورد، کمبود روزافزون نیروی کار ماهر، با وجود بیکاری است. حل این مشکل ایجاب می‌کند که در برخی از زمینه‌ها، فناوری سرمایه‌بر جانشین شود. در عین حال کمیابی سرمایه و بیکاری بسیار بالای کشورهای در حال توسعه، اولویت‌های دیگری دارد: توسعه منابع انسانی و استفاده مؤثر از آن و ایجاد مشاغل تازه. هم کشورهای توسعه یافته و هم در حال توسعه، باید همزمان به دو مسئله بپردازند: تلاش در به کارگیری مؤثرتر منابع انسانی و سرمایه‌ای. مشکل واقعی در هر کشور، یافتن موازنه مطلوب بین روش‌های گسترشی و عمقی توسعه اقتصادی است. گسترش در تهیه تجهیزات نو و تحول منابع انسانی باید توأمان باشد. بهره‌وری بالا و در حال افزایشی که ناشی از فناوری تازه است، چنانچه مشکلات مربوط به توزیع آن‌ها حل نشود، به‌خودی‌خود دردی را دوا نخواهد کرد. سوی دیگر این موضوع، نیاز به بهبود همکاری بین‌المللی برای کاهش و کم کردن رخنه بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه است. از آن جا که امکان انتقال سرمایه و تجهیزات مادی محدود است، اکنون توجه بسیاری بر انتقال دانش فنی متمرکز شده است. بهره‌وری فراورده مشترک مهارت‌ها و علائق انسانی، فناوری، و محیط اجتماعی اقتصادی است.

در این راستا، لازم است اهمیت تمام عوامل اصلی را که به رشد بهره‌وری در سطح کلان کمک می‌کنند، یا مانع آن می‌شوند، بشناسیم. این عوامل سیاست‌های کلی دولت، خط‌مشی‌ها و راهبردهای اقتصادی و اجتماعی، چرخه‌های تجاری، محیط طبیعی، و دگرگونی‌های جمعیتی و ساختاری را در برمی‌گیرد. بسیاری از ناکامی‌ها زمانی روی می‌دهند که هدف اصلی یک سازمان، تنها به‌حداکثر رساندن فروش یا کسب سود، یا به کمینه‌رسانی هزینه‌ها باشد. تنها زمانی که که هدف اصلی، بهره‌وری باشد، می‌توان تمام زمینه‌های بازاریابی، سود، هزینه‌های تولید، بازدهی سرمایه، فروش و محصول را بطور یکپارچه و هماهنگ در نظر گرفت. برای بهبود بهره‌وری باید به جهانی که بسرعت در حال دگرگونی است توجه داشت و گنجایی سازمان را برای تطبیق یا تغییر، بهبود بخشید. درک و دریافت مدیریت تغییر، در بهبود بهره‌وری نقش حیاتی ایفا می‌کند. (۳)

در این جا اجازه دهید تعریفی از این مفهوم ارائه شود. در مفهومی کلی، بهره‌وری رابطه میان محصول تولیدشده، یک نظام تولیدی یا خدماتی، و منابعی است که برای تهیه آن محصول به کار می‌رود. بنابراین به زبانی ساده، بهره‌وری به عنوان استفاده کارآمد از منابع (کار، سرمایه، زمین، مواد، انرژی، و اطلاعات) در تولید کالاها و خدمات تعریف می‌شود. بهره‌وری بالاتر، به مفهوم تکمیل و تولید کالاها یا خدمات بیشتر، با همان مقدار منابع، یا دستیابی به محصول بیشتر از نظر حجم و کیفیت، با همان مقدار نهاده یا منابع مصرفی است که به صورت کسر زیر بیان می‌شود:

بهره‌وری = بازده / نهاده

همچنین می‌توان بهره‌وری را به صورت رابطه بین نتایج کار و طول زمان انجام آن تعریف کرد. زمان اغلب مخرج کسر مناسبی است، زیرا معیاری عمومی و فراتر از مهار انسان است. هرچه طول زمان برای انجام کار کمتر باشد، نظام مولدتر است.

برخی مواقع، بهره‌وری به عنوان استفاده شدیدتر از منابع، مانند نیروی کار و دستگاه‌ها در نظر گرفته می‌شود. بسیار اهمیت دارد که بهره‌وری را از شدت بخشیدن به کار مجزا کنیم؛ زیرا ضمن این که بهره‌وری کار، بازتاباننده سودمندبودن کار است، شدت کار به مفهوم کوششی اضافی و «سرعت‌دادن» به انجام کار می‌باشد. اساس بهره‌وری، کارکردن همراه با آگاهی بیشتر است و نه سخت‌تر کارکردن. بهبود بهره‌وری واقعی با کار سخت‌تر حاصل نمی‌شود، زیرا شدت بخشیدن به کار، به علت محدودیت توان انسان از نظر قدرت جسمانی، نتایج بسیار محدودی دارد. امروزه، محاسبه بهره‌وری چندعاملی، اهمیت یافته است و ضروری است در انجام آن، افزایش هزینه‌های کارمایه (= انرژی) و مواد اولیه، همراه با نگرانی فزاینده از بیکاری و کیفیت زندگی کاری را نیز به حساب آورد. تنها محصول نباید موردنظر باشد، زیرا احتمال دارد بدون افزایش بهره‌وری، مثلاً به علت افزایش بی‌تناسب هزینه نهاده‌ها، بالا رود. بهره‌وری مترادف سود هم نیست؛ سود را می‌توان از راه افزایش بهای فرآورده، حتی در صورت کاهش بهره‌وری، به دست آورد. مفهوم بهره‌وری، بطور فزاینده با کیفیت محصول، کیفیت نهاده، و فرایند تهیه محصول، در هم آمیخته است. گاه در این ارتباط، از کارایی سخن به میان می‌آید و منظور، تولید کالاها و خدمات با کیفیت در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. گرچه تعریفی که آمد تولید مدار است، اما بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی نیز مطرح است. در سازمان‌های خدماتی اطلاع‌رسانی، تغییر ساختار مشاغل و به کارگیری متخصصان اطلاع‌رسانی هدف تازه‌ای برای پیشرفت بهره‌وری شده است. فناوری اطلاعات، به خودی خود، به مفهوم «بهره‌وری» ابعاد تازه‌ای می‌بخشد و بطور فزاینده با کیفیت فرآورده، کیفیت نهاده و فرایند تهیه و تولید آن در هم آمیخته است. عواملی که در سازمان‌های خدماتی اهمیت کلیدی دارند، عبارت‌اند از کیفیت نیروی کار، مدیریت، و شرایط کاری.

در روزگار ما، بیشتر مدیران تنها تعاریف کمی بهره‌وری را به کار نمی‌گیرند؛ آن‌ها مفهوم گسترده‌تر بهره‌وری را که بیش‌تر به جنبه‌های کیفی می‌پردازد، ترجیح می‌دهند. این نکته، جنبه‌های نامحسوس‌تری نظیر عدم توقف کار، میزان جابه‌جایی کارکنان، غیبت، و حتی خرسندی مراجعان را نیز در بر دارد. از این رو، می‌توان ادعا کرد که شاخص اصلی افزایش بهره‌وری، کاهش نسبت نهاده به بازده، یا کیفیت ثابت یا بهتر محصول است.

خلاصه این که بهره‌وری، نتایجی را به عنوان کارکردی از تلاش منعکس می‌کند. وقتی بهره‌وری افزایش می‌یابد، این معنا معنا را می‌دهد که از میزان معین تلاش، نتایج بیش‌تری به دست آمده است. (۴)

اما بینیم راه‌های نشان دادن بهره‌وری چیست. نسبت‌های افزایش بهره‌وری را به شیوه‌های زیر می‌توان به نمایش گذارد:

۱. تولید مقدار معینی داده یا بازده با صرف منابع کم‌تر؛

۲. تولید بیشتر با مقدار منابع صرف شده ثابت؛

۳. افزایش داده‌ها و نهاده‌ها، به شرطی که داده (بازده) سریع‌تر از نهاده زیاد شود؛

۴. کاهش داده‌ها و نهاده‌ها، به شرطی که نهاده (منابع مصرفی) سریع‌تر کاهش یابد؛

۵. افزایش داده (بازده) با استفاده از نهاده کم‌تر. (۵)

محاسبه، بهره‌وری اطلاعات به دریافت دقیق هزینه، تهیه، اطلاعات وابسته است. هزینه اطلاعات، خود شامل مجموع هزینه‌های مدیریتی، هماهنگی، آموزش، برقراری ارتباطات، برنامه‌ریزی، حسابرسی، بازاریابی و پژوهش می‌شود. دروندادهای اطلاعاتی، همه هزینه‌های تحویل خدمات اطلاع‌رسانی به مراجعان را دربرمی‌گیرد. این هزینه‌ها شامل هزینه‌های نگهداری، مناسبات برونی، همچون هزینه‌های روابط عمومی برای معرفی خدمات، آگهی، خرید، و روابط دولتی و برقراری ارتباط با تهیه‌کنندگان منابع اطلاع‌رسانی و مراجعان است. برونداد برابر ارزش افزوده اقتصادی است و درونداد معادل مدیریت اطلاعات.

همواره ضوابط متداول برای اندازه‌گیری‌ها، همراه با دلایل اندازه‌گیری بهره‌وری مطرح می‌شود. برخی از کاربردهای فراوان‌تر در اندازه‌گیری بهره‌وری عبارت‌اند از:

۱. تشخیص و تعیین کاهش بهره‌وری با «هشدار اولیه»؛
 ۲. مقایسه بهره‌وری در میان افراد، واحدها، سازمان‌ها برای اتخاذ تصمیمات مدیریتی؛
 ۳. پیوند مدیریت و کارکنان، در تلاش‌های بهبود بهره‌وری، برای ایجاد آگاهی و مسئولیت مشترک؛
 ۴. نمایش دستاوردهای بهره‌وری؛
 ۵. انجام پژوهش و ارزشیابی مرتبط با روش‌های تازه یا آزمایشی؛
 ۶. پشتیبانی از طرح‌های انگیزشی و پاداشی با در دست داشتن اطلاعات عینی از بهره‌وری؛
 ۷. مقایسه بهره‌وری افراد، گروه‌ها، واحدها و سازمان‌ها برای ایجاد انگیزه، رقابت.
- بطور کلی، اندازه‌گیری بهره‌وری بدان سبب انجام می‌شود که بتوان کاری درباره آن انجام داد. مثلاً لغزش‌ها را کشف و از آن‌ها دوری کرد، سطوح ارزشمند بهره‌وری را حفظ نمود، یا فعالیت‌هایی را که بهره‌وری کم‌تری دارند، بهبود بخشید. (۶)

ضوابط متداول اندازه‌گیری داده‌ها (بازده) عبارت است از:

۱. دقت؛
۲. بهنگام بودن (مناسبت زمانی)؛
۳. کمیت (مقدار یا مقدار بازده)؛
۴. خصوصیات مادی (اندازه، شکل و غیره)؛
۵. رفتارهای مصرف‌کننده یا مراجعه‌کننده (موافقت، پذیرش، تأیید و رضایت)؛
۶. ارزیابی‌های زیبایی‌شناسانه (ظاهر، زیبایی، سازگاری و غیره)؛
۷. شرایط اجرا و به‌کارگیری؛
۸. عملکرد هزینه (ارزان‌تر، مساوی‌با، نه بیش‌از، و جز آن‌ها).

یکی از امتیازات اندازه‌گیری بهره‌وری، سنجش رضایت مشتری است، زیرا این کار فرصتی فراهم می‌کند تا: الف) ضوابط موجود کیفیت توجیه شود؛ ب) انتظارات پدیدار شونده و تغییر یابنده شناسایی گردند تا بتوان ضوابط جدیدی را مشخص و در روش‌های تولید ادغام کرد.

برخی داده‌های رایج را می‌توان چنین برشمرد: نسبت مراجعانی که به آن‌ها خدمت و نیازهای آنان برآورده شده به کل مراجعان؛ مقدار منابع سازماندهی شده، طبق برنامه، زمانی و مشخص؛ تعداد پرسش‌های پاسخ داده شده؛ تعداد جستجوهای انجام یافته؛ مورد پذیرش؛ نسبت برنامه‌های رایانه‌ای طراحی شده و مورد پذیرش؛ تعداد و مقدار بازرسی و نظارت انجام شده بر فعالیت‌های مختلف در زمان معین؛ مقدار منابع سفارش شده و فراهم آمده در مدت زمانی مشخص؛ تعداد گزارش‌های داده شده؛ تعداد طرح‌های پژوهشی ارائه شده؛ نحوه پاسخگویی به مراجعان (موبدبانه، باحوصله، باخوشرویی، یا سریع، بی‌ادبانه، و رفع تکلیف)؛ تعداد پاسخ‌های داده شده و بایگانی شده؛ نبود اشتباه و نقص در گزارش‌ها. داده‌ها دو سطح دارد: داده‌های نهایی و داده‌های میانجی. داده‌های میانجی خدماتی هستند که واحدهای فرعی تولید

می‌کنند و به نوبه خود به سایر واحدها عرضه می‌شوند، مثل حاصل جستجوهای کتابشناختی بخش فراهم‌آوری مواد که در کار سفارش، سازماندهی و مرجع از آن‌ها بهره برده می‌شود. رضایت مشتری [مراجعه‌کننده] به بهره‌جویی بیش‌تر از خدمات می‌انجامد که حاصلش، افزایش ارزش افزوده فرآورده و بهره‌وری است. مراجعان و مشتریان هر خدمت یا کالا کالا، دو گروه برونی و درونی هستند. مراجعان برونی مشتریان نهایی و مراجعان درونی، همکاران بخش‌های دیگرند که از خدمات بخش‌های پیشین در انجام کار سود می‌برند. در قرون وسطی (سال‌های ۵۰۰ تا ۱۵۰۰ میلادی) اغلب خریداران و فروشندگان نسبت به یکدیگر احساس تضاد و دشمنی می‌کردند. در آن زمان بهای اجناس براساس برداشت فروشنده از وضعیت ظاهری و توان مالی خریدار، نوسان می‌کرد. این نابسامانی در وضعیت خرید و فروش، مشتریان را وامی‌داشت که محتاط‌تر عمل کنند. البته مشتریان تا اندازه‌ای با قانون حمایت می‌شدند، ولی حمایت اصلی را هوشیاری خود آنان تضمین می‌کرد.

از قرن هفدهم میلادی، پذیرش خواستها و نیازهای مشتریان به عنوان اصلی اساسی در تولید محصولات مطرح شد، به طوری که در آغاز این سده، روحیه تضاد بین خریدار و فروشنده بتدریج به اندیشه خدمت‌کردن و کسب رضایت مشتری تبدیل شد. البته شعار «همیشه حق با مشتری است» تبلور همین دیدگاه است.

در اواخر قرن نوزدهم میلادی، عبارت «مشتری پادشاه است» از زبان «جان نامیگر» (۱) (پیشکسوت ارائه خدمات در فروشگاه و تبلیغات تجاری در فیلادلفیای امریکا) اعلام گردید. البته این پیام سیصد سال پیش از آن، بدین شرح بر زبان نمایشنامه‌نویس انگلیسی «توماس دکر» (۲) رانده شده بود: «ما اینجاییم که کلیه مشتریان را راضی کنیم، ایراد گرفتن گرفتن‌ها و مشکل‌پسندی آن‌ها کسی را آزار نخواهد داد ... بله، او منظور این است که برای پیشرفت، حتی اگر شیطان شیطان هم برای خرید بیاید، با تمام وجود باید او را راضی کرد.» (۷)

همان گونه که آمد، افراد خدمات و محصولات تهیه شده خویش را در اختیار دو مشتری می‌گذارند: مشتریان بیرونی و درونی. اصلاً مشتری شخصیتی است حقیقی یا حقوقی که ما به طور مستقیم یا غیرمستقیم خدمات و کالاها را به او عرضه می‌کنیم. مشتری برونی، فردی یا سازمانی است خارج از سازمان عرضه‌کننده، فرآورده‌ها. مشتری درونی همکاران خود سازمان‌اند که در جریان تولید، محصول را تکمیل می‌کنند. ایشان می‌توانند رئیس، همکار یا دستیار ما باشند. در تعریفی فراگیر، مشتریان بیرونی افراد جامعه‌اند، در حالی که مشتریان درونی کارکنان خود مؤسسه یا سازمان به شمار می‌روند. میان ما و مشتریان رابطه‌ای دوسویه وجود دارد. بطور خلاصه، تعاونی همگانی وجود دارد که منافع افراد و گروه‌ها را به یکدیگر وابسته می‌کند؛ از این رو، نفع هر کس در صورتی حاصل می‌شود که بکوشد رضایت دیگران را فراهم سازد.

رضایت مشتری یعنی تأمین خواست واقعی مشتری، درست در همان زمان و با همان روشی که او می‌خواهد. رضایت مشتری در سه سطح در نظر گرفته می‌شود: سطح اول: تأمین نیازهای اولیه مشتری؛ سطح دوم: تأمین انتظارات مشتری به نحوی که سبب شود بار دیگر نیز به ما رجوع کند؛ سطح سوم: تأمین انتظارات مشتری و ارائه خدمات بیش از آنچه ممکن است انتظار داشته باشد. بی‌تردید، سطح سوم بیش‌ترین میزان رضایت مشتری را تأمین می‌کند. در رقابت‌های ملی و بین‌المللی، سازمان‌های موفق تأمین رضایت در سطح سوم را هدف اصلی خود قرار می‌دهند. (۸) وقت آن رسیده است که به بررسی نیازهای مشتریان درونی (همکاران) و مشتریان برونی (جامعه استفاده‌کننده) بپردازیم. نیازهای مشتری درونی را به اختصار، چنین برشمرده‌اند:

- کار گروهی و همکاری در انجام کارها: کارکنان انتظار دارند مدیریت آن‌ها را در پیشرفت سازمان سهیم سازد و مدیریت مدیریت، نیز به نوبه خود انتظار دارد کارکنان، سازمان را در دستیابی به اهداف یاری دهند؛
- وجود نظام‌ها و ساختارهای مناسب: مدیران باید از کارآیی نظام‌ها و ساختارهای سازمان خود اطمینان خاطر به دست آورند، تا کارکنان بتوانند از امکانات بالقوه خود حداکثر استفاده را بکنند؛
- کار کیفی: مشتریان درونی انتظار دارند کارها را با کیفیتی پذیرفتنی تحویل گیرند. دقت همکاران در انجام درست و

بی نقص کارها، در بهبود کیفیت محصول نهایی و بهره‌وری موثر است؛

- تحویل بموقع کار: برای انجام کار تولیدی و خدماتی بر اساس برنامه‌ای از پیش تعیین شده، تحویل بموقع، موثر و با کیفیت کار به مرحله بعدی، اهمیت بسزا دارد.

نیازهای مشتری برونی عبارت‌اند از:

- دریافت محصول تولیدی یا خدماتی مطابق با نیازها؛

- ارائه قیمت‌های رقابتی؛

- کیفیت قابل اطمینان؛

- تحویل بموقع؛

- خدمات بعد از فروش. (۹)

در پژوهشی که در ایالات متحده آمریکا انجام شده، پیامدهای نارضایتی مشتری برونی به صورت‌های زیر آمده است:

- نود درصد مشتریان ناراضی، دوباره به آن سازمان مراجعه نمی‌کنند.

- هر یک از مشتریان ناراضی، حداقل برای نه نفر دیگر، عدم رضایت خود را بازگو می‌کنند.

- سیزده درصد مشتریان ناراضی قبلی، عدم رضایت خود را با بیش از بیست نفر در میان می‌گذارند.

- در چنین شرایطی، حدود پنج برابر وقت، تلاش، کارمایه (= انرژی) و پول برای جذب مشتری جدید، نسبت به حفظ مشتری قدیمی صرف می‌شود.

- هر مشتری راضی، حداقل به پنج نفر دیگر، رضایتش را خبر می‌دهد.

از سوی دیگر، در سطوح ملی و بین‌المللی، نارضایتی مشتریان خطرات و عواقب بسیار جدی برای اقتصاد کشور به همراه خواهد داشت، از جمله کاهش شدید ورود گردشگران، کاهش صادرات کالاها و خدمات، و کند شدن روند سرمایه‌گذاری خارجی. هر سازمانی برای جلب رضایت هر چه بیش‌تر مشتریان خود، باید خود را به فلسفه وجودی فعالیت‌ها و اهداف کاری خود متعهد بداند و به رسالت خویش پایبند باشد.

همان‌گونه که پیش‌تر آمد، مقیاس بهره‌وری یک نسبت است که داده‌ها (تولید برخی نتایج دلخواه) را با نهاده‌ها (مصرف برخی منابع تعریف شده) مقایسه می‌کند. داده‌ها همان بازده یا محصول دلخواه و نتایج به دست آمده است که باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

۱. هر داده به عنوان یک کمیت (تعداد، مقدار) بیان می‌شود.

۲. برخی داده‌ها با عبارتی کیفی همراه است، مثلاً «بدون اشتباه»، «بدون ناخالصی و تفاله». در داده‌ها مقیاس‌هایی که ضوابط مشخص کیفیت را برآورده می‌سازند، به حساب می‌آیند. تعریف یک بُعد کیفی برای هر داده، ضروری است.

۳. برخی داده‌ها، کالاهای مادی است مانند «نمون برگ‌ها (= فرم‌ها)» یا «قطعه‌ها»؛ برخی دیگر خدمات را شامل می‌شوند، مانند «مشتریان ملاقات شده» یا «پاسخ‌های داده شده به پرسش‌های مرجع». برخی مقیاس‌های دیگر، از جمله جمله مقیاس‌های مادی و تجهیزاتی، عبارت‌اند از: تعداد کارکنان تمام وقت، تعداد دستگاه‌های مختلف مانند دستگاه دستگاه‌های پوششگر (اسکندر)، تعداد رایانه‌ها، چاپگرها، دستگاه‌های نمابر [دورنگار]، پایانه‌ها، رایانه‌های شخصی، وجود پست الکترونیکی، و اتصال به اینترنت.

۴. برای شناسایی داده‌ها و اندازه‌گیری آن‌ها باید قواعد و روش‌های مشخصی وجود داشته باشد.

۵. داده‌هایی که در بهره‌وری مورد سنجش قرار می‌گیرند، باید به صورت عملیاتی [سنجش پذیر] تعریف شوند.

نهاده، اصطلاحی معادل منابع مصرفی است و در نتیجه تمام منابع مادی نظیر مواد و ذخیره‌ها، و خدماتی که از تولید پشتیبانی می‌کند نظیر گرما، سرما، نور، فضا، اجاره‌ها، زمان استفاده از دستگاه‌ها، و تلاش یا کار کارکنان را دربرمی‌گیرد. از جمله نهاده‌های رایج می‌توان از زمان یا ساعات کار، لوازم سرمایه‌ای، خدمات مشاوره‌ای، نیرو (برق، گاز، آب)، زمان مدیریتی، کل بودجه، لوازم التحریر، هزینه‌های بالاسری و کارمایه (= انرژی) نام برد. بیش‌تر متون، نهاده‌ها را به پنج

دسته، مهم طبقه‌بندی کرده‌اند که شامل کارکنان، سرمایه، کارمایه (= انرژی)، مواد و خدمات می‌شود. روش‌های رایج اندازه‌گیری نهاده‌ها نیز عبارت‌اند از:

- تحلیل مدارک و پیشینه‌های سازمان؛
- ملاحظه و مشاهده و بازبینی مستقیم؛
- بررسی گزارش‌ها، یادداشت‌ها، شرح وظایف؛
- مصاحبه و بررسی‌ها (برای جمع‌آوری آرا و برآورد هزینه‌های منابع)؛ (۵) شمارش و اندازه‌گیری خودکار. (۱۰)

مراحل ایجاد مقیاس‌های بهره‌وری

مرحله ۱. بیانیه مأموریت: این مرحله اهداف، مشتریان و میدان بازار را برای واحد شناسایی می‌کند و کاملاً شرح می‌دهد. نخستین ویژگی این بیانیه ایجاد آن است. در بیانیه مأموریت در وهله دوم، اهداف به‌جای فعالیت‌ها برحسب نتایج بیان می‌شوند. پس بیانیه مأموریت باید بر نتایج و نه بر فعالیت‌ها اصرار ورزد. دومین مسئله، فراهم آوردن زمینه، ابتکار است. بیانیه مأموریت باید بازار و مشتریان واحد خود را بوضوح شناسایی و بر نتایج عمده تکیه کند. بیانیه مأموریت یک واحد باید با مأموریت سازمان خود هماهنگ باشد.

مرحله ۲. انتظارات: برای هر مشتری محصولات یا خدمات واحد را شناسایی کنید. انتظارات باید بروشنی نیازهای کیفیت و توقعات هر گروه مهم از مشتریان را برای محصولات یا خدمات واحد، شناسایی کند. وقتی کیفیت را «قابل استفاده مشتری» تعریف می‌کنیم، یعنی مشخصات کیفیت باید برگرفته از نیازهای مشتری برای کیفیت و عملکرد برخی محصولات و خدمات، و پاسخگو بدان نیازها باشد. این کار، تماس آموزنده و دائمی با مشتریان را می‌طلبد و برای دریافت آن باید بررسی‌ها، مصاحبه‌ها و دیگر روش‌های شناخت انتظارات انجام شود. با گذشت زمان، وضعیت و اولویت‌های مشتری و توقعات او نیز تغییر می‌کند. نیاز به اطلاعات مستمر درباره نیازهای مشتری، بویژه در کارهای خدماتی که محصول آن‌ها به جای یک کالای مادی، رضایت مشتری است، بسیار اهمیت دارد.

مرحله ۳. داده‌های کلیدی: بازده یا داده‌های بسیار مهم واحد را شناسایی کنید. معمولاً بدنبال آن بیست درصد از داده‌هایی باشید که مبنای هشتاد درصد از موفقیت واحد است. نخستین مرحله در انتخاب داده‌های کلیدی، شناسایی و صورت‌دادن تمام داده‌های واحد، بدون قید و شرط و بی‌توجه به اهمیت ظاهری آن‌ها برای مأموریت است. شناسایی دقیق داده‌های کلیدی، مستلزم درک مأموریت و نیازها و انتظارات مشتری است و متکی به تحلیل کارکردهای واحد است. در این مرحله، سه روش پیشنهاد می‌شود:

- شناسایی داده‌هایی که فرایند کار گروه کارکنان واحد، آن‌ها را مهم‌ترین و گران‌ترین داده‌ها تلقی می‌کنند؛

- شناسایی عقیده مشترک درباره مهم‌ترین داده‌های واحد؛

- تحلیل سوابق و مدارک و بودجه‌های واحد.

مرحله ۴. کارکردهای اصلی: کارکردها باید عملیات واحد و نهاده‌ها را نشان دهند و معلوم دارند که چگونه داده‌های کلیدی تولید می‌شود. یکی از گام‌های مهم این مرحله، شناخت نهاده‌های کلیدی، یعنی منابع خاصی است که در تولید داده‌های کلیدی به کار می‌روند. نهاده کلیدی سهم بیشتری در اختلاف کیفیت، یا در کارآیی محصول دارد. مشخصه دیگر یک نهاده کلیدی آن است که بتوان آن را مهار کرد. این امر از راه تحلیل نظام، یعنی ریزکردن فعالیت‌های بزرگ انجام می‌شود.

مرحله ۵. انتخاب داده‌های اندازه‌گیری پذیر: انتخاب داده‌ها برای اندازه‌گیری باید با رعایت ضوابط زیر باشد: الف) داده‌های مهم‌تر را انتخاب کنید؛ ب) داده‌هایی را انتخاب کنید که برای آن‌ها می‌توان اطلاعات را بسیار سریع گردآوری کرد؛ پ) داده‌هایی را انتخاب کنید که طبق برنامه‌ای عادی تکرار می‌شود؛ ت) داده‌هایی را انتخاب نکنید که احتمالاً اطلاعات مایوس‌کننده و منفی به دست خواهد داد؛ ث) داده‌هایی را انتخاب کنید که مقیاس ساده‌تری می‌پذیرد؛ ج) در

انتخاب داده‌ها، ملاحظه‌های فنی، دسترسی، میزان اطلاعات، آسانی اندازه‌گیری و رابطه با میزان و اختلاف در دستاورد مأموریت و ضوابط سیاسی - اجتماعی را در نظر بگیرید.

مرحله ۶. انتخاب روش اندازه‌گیری نهاده: نهاده‌های درگیر در تولید داده‌های کلیدی را برگزینید. تحلیل بودجه و اسناد و سوابق واحد، در شناسایی نهاده‌های کلیدی کمک خواهد کرد.

مرحله ۷. ساخت شاخص: شاخص‌ها همان نسبت‌های بهره‌وری هستند. ایجاد شاخص باید با امکان فایده هدایت شود. ایجاد گروهی از شاخص‌ها و نه تک شاخص، اهمیت بسیار دارد. (۱۱)

اینک، به ذکر ضابطه‌های اثربخشی اندازه‌گیری بهره‌وری می‌پردازیم. این ضابطه‌ها درباره مقیاس‌ها نیز صدق می‌کنند. آفریدن مقیاس‌های اثربخش زمان می‌برد و برای اندازه‌گیری دقیق‌تر، چهار ضابطه اصلی زیر باید مدنظر باشد:

- مقیاس باید کیفیت و کمیت محصولات و خدمات را تعریف کند؛

- مقیاس باید تنها داده‌ها و خدماتی را که با مأموریت سازمانی و اهداف راهبردی ادغام شده، تعریف و ارزیابی کند.

- مقیاس باید با انگیزه‌های عملکردی، نظام‌های پاداشی و شیوه‌های پاداش‌دهی همگرا باشد.

- کارکنان سازمان و دیگر افراد ذینفع، باید در تعریف و ایجاد مقیاس‌های بهره‌وری درگیر و دخیل باشند.

در شیوه‌نگرش کشورهای مختلف عناصری وجود دارد که بهره‌وری را آسان می‌سازد. مثلاً در فرهنگ ژاپنی عناصر میل به کار گروهی، میل به شناخت فناوری خارجی، ملی‌گرایی و سختکوشی از جمله عناصر فرهنگ چشمگیر هستند. گرایش‌هایی چون فردگرایی، قناعت‌پیشگی، کاهلی، سست‌عنصری، کمیت‌گرایی و جز آن‌ها در فرهنگ جامعه ما، مانع عمده در اعتلای بهره‌وری می‌باشند. فرهنگ را تیغ دولبه نامیده‌اند. در کنار روحیه سازندگی، ایثار و پیشرفت، افکار واقعیت‌گریز و بازدارنده‌ای نیز وجود دارند که آفت پیشرفت و کارآمدی به شمار می‌رود و ممکن است در شرایطی از اوجگیری و تعمیق جریان سازندگی نیز جلوگیری کنند. این باورهای دیرپای از یکسو در بخشی از فرهنگ عامیانه حضور دارد و از سوی دیگر در ارزش‌های درونی گروهی از افراد جامعه متبلوراند. این باورها بر بستر مشکلات و کاستی‌های اجتماعی چه بسا نیروی نهفته (=پتانسیل) منفی ایجاد کنند و مبنای کم‌کاری و حرکت‌های واپسگرا قرار گیرد. در بین ضرب‌المثل‌های ایرانی، دوگانگی بارزی بین باورهای پیشرو و باورهای بازدارنده مشهود است. برای نمونه، یک ضرب‌المثل ایرانی (کردی) می‌گوید: «یک دست، دست دیگر را می‌شوید؛ هر دو دست صورت را» باور جمع‌گرایانه نهفته در این ضرب‌المثل با درونمایه ضرب‌المثل ژاپنی که می‌گوید «اگر می‌خواهی در دنیا پیشرفت کنی، نخست به دیگران کمک کن که پیشرفت کنند»، یا مفهوم ضرب‌المثل چینی که می‌گوید «سود دیگران را خواستن، به سود خود ما است» بسیار نزدیک است. در صورتی که ضرب‌المثل فارسی دیگری می‌گوید: «کس نخارد پشت من، جز ناخن انگشت من».

باور جمع‌گرایانه نهفته در این ضرب‌المثل با روح و جانمایه ضرب‌المثل قبلی مغایر است. در شرایطی که رشد اقتصادی و ارتقای بهره‌وری به مشارکت یکایک افراد جامعه و ارائه بازخورد شفاف نیازمند است، روحیه جمع‌گرایانه، تظاهر و تملق، آفت خطرناکی برای آن محسوب می‌شود. روحیه تظاهر موجب می‌شود به تدوین و ارائه آمار واقعی و چه بسا تلخ و گزنده اهتمام نوزیم و خود را از دریافت بازخورد شفاف محروم سازیم. روحیه تملق‌پذیری باعث می‌شود از باور «کار را به کاردان بسپار» یا شایسته‌سالاری دور شویم. امروزه، کلید بهره‌وری در برانگیختن تشکیل سرمایه و تحقیق و توسعه است تا ابزارهای لازم برای انجام کار مؤثر در اختیار کارکنان قرار گیرد. در میان کهنسالان ما چنین شایع است که استعمارگران انگلیسی عقیده داشتند: اگر ایرانی سیر باشد، سرکشی می‌کند و اگر گرسنه باشد، بیش‌تر کار می‌کند و بهتر فرمان می‌برد تجربه سال‌های جنگ تحمیلی و تلاش مردمی پس از آن برای آبادانی و پیشرفت، قلم بطلان بر این باور واپسگرا کشیده است. ملت ایران در زمره ملل پیشرفت‌جو و خواهان بهره‌وری است و از روحیه کاردوستی، سختکوشی و اهتمام به پیشرفت برخوردار است. برای تحقق آمال پیشرفت‌جویانه و اعتلای بهره‌وری ملی، باید با بهره‌گیری از تجارب گذشته خویش و سایر ملت‌ها و بر مبنای یافته‌های علمی، در حوزه بهره‌وری ملی، هدفگذاری کرد

کرد و با تقویت توانایی‌های درونی و سود جستن از فرصت‌های بین‌المللی، شیوه‌های درست اقدام را فرا گرفت و اجرا کرد. به امید چنین روزهایی، این چنین باد، این چنین تر باد.

منابع:

- ۱- "بهره‌وری؛ همچنان مسأله است" (۱۳۷۸)، روش، سال نهم، شماره ۵۵ ص ۵.
- ۲- همانجا.
- ۳- جوزف پروپنکو؛ مدیریت بهره‌وری، ترجمه محمدرضا ابراهیمی مهر (۱۳۷۲) (تهران: مؤسسه کار و تامین اجتماعی) ص ۱۴-۳.
- ۴- روبرت برینکوهوف، دنیس درسلر؛ اندازه‌گیری بهره‌وری (۱۳۷۷): راهنمایی برای مدیران و متخصصان بهره‌وری، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی) ص ۱۷.
- ۵- همان، ص ۳۹.
- ۶- همان، ص ۲۴-۲۷.
- ۷- رضایت مشتری، ترجمه محمدعلی شفیعا (تهران: وزارت صنایع سنگین [بی تا]) ص ۱۷-۱۰.
- ۸- همان، ص ۱۸-۲۸.
- ۹- همان، ص ۲۹-۳۴.
- ۱۰- پیشین، روبرت برینکوهوف، ص ۱۰۳-۹۲.
- ۱۱- همان، ص ۱۴۷-۱۳۲.