

مدیریت بهره وری

همانطور که مفهوم بهره وری در دوشنبه بهره‌ورانه هفته گذشته تعریف شد، بیایید به آنچه پیرامون این مفهوم توسعه یافته است، یعنی مدیریت بهره وری، نگاه کنیم. هر سیستمی که ارتباط عملکرد را با اهداف کسب‌وکار ترسیم می‌کند، عوامل یا معیارهایی را که برای محاسبه بهره‌وری در آن مجموعه معین استفاده می‌شود را هم تعریف می‌کند. همچنین مشخص می کند مقدار هر عامل برای محاسبه باید چقدر در نظر گرفته شود و این عوامل

باید تا حد امکان شفاف و بدون ابهام باشند تا از بروز تعارض در مرحله بعدی جلوگیری شود.
در ادبیات مدیریت عملیات، که در آن مدیریت تبدیل ورودی های متعدد به بسیاری از کالاها و خدمات نهایی مطرح است، مدیریت بهره وری برای اندازه گیری میزان استفاده از منابع موجود استفاده می شود. در این حوزه مدیریت بهره وری عمدتاً به ۴ نوع نیروی انسانی(Labour) ، سرمایه(Capital) ، مواداولیه (Material) و کل عوامل (Total Factor) دسته بندی می شود. منظور از مدیریت بهره وری نیروی انسانی، کاری است که توسط نیروی انسانی به ازای هر نفر در واحد زمان انجام می‌شود و مقدار کارایی که نیروی انسانی با آن مرتبط بوده است را به شما می‌دهد. در این مقاله به مدیریت بهره وری نیروی انسانی پرداخته خواهد شد.

سیستم مدیریت بهره وری

براساس تحقیقات موسسه گالوپ، که شرکتی پیشرو در تحلیل و مشاوره جهانی است، تنها حدود ۵۰ درصد از نیروی انسانی در مشاغل بررسی شده، به طور کامل درک می کنند که سازمان از آنها چه انتظاری دارد و نقش خاص آنها در کمک به سازمان برای دستیابی به اهدافش چیست. پر کردن این شکاف از طریق راه‌اندازی و پرورش سیستمی است که مدیران و رهبران را قادر می‌سازد در مورد عواملی که برای سنجش بهره¬وری اندازه‌گیری می‌شوند شفاف باشند، کارکنان خود را برای اندازه گیری بهره‌وری خود توانمند کنند و یک مکانیسم بازخورد و بهبود مستمر ایجاد کنند. به این سیستم، سیستم مدیریت بهره وری می گوییم.
در یک مجموعه تولیدی معمولی، محاسبه بهره وری بیشتر کارکنان بسیار آسان است. آنهایی که در بخش تولید هستند، نوعی از خروجی را برای یک ورودی معین در زمان معینی تولید می کنند. بهره وری برای این دسته از نیروی انسانی به یک فرمول ساده تبدیل می شود.

بهره وری = خروجی نسبت به زمان

اساساً بهره وری در این بخش زمان لازم برای تولید یک واحد خروجی است. دلیل این موضوع این است که در بخش تولید، عمدتاً هیچ تنوعی در محصول یا خروجی وجود ندارد. ولی در بخش کارکنان دانشی نمی توان این تعریف را داشت.
هنگام ارزیابی بهره وری کارکنان دانشی چالش هایی وجود دارد:

- اندازه گیری ارزش دارایی تولید شده توسط یک کارمند دانشی.
- نحوه اندازه گیری عملکرد یک کارمند زمانی که کار با همکاری سایرین انجام می شود.
- در اغلب موارد، کار یک کارمند دانشی شامل اهداف کیفی است تا کمی.
- کارمند دانشی باید بتواند ارتباط کار خود را با اهداف تیم یا سازمان ترسیم کند.

یک سیستم مدیریت بهره وری باید بتواند این چالش ها را حل کند. این سیستم باید عوامل دیگری غیر از زمان و کار انجام شده، مانند کیفیت، تأثیر عملکرد بر کسب و کار (هم داخلی و/یا خارجی)، عمق بینش به دست آمده و مزایای آنها را در بر بگیرد.
اکنون که می دانیم یک سیستم مدیریت بهره وری باید شامل چه مواردی باشد، بیایید چند قاعده را که سیستم باید به آنها پایبند باشد، بچینیم.

- ارتباط کار با اهداف سازمانی یا تیمی باید ترسیم شود.
- این سیستم باید در اندازه گیری کار انجام شده شفافیت ایجاد کند.
- کارمند باید بتواند کار خود را با هر یک از اهداف مرتبط کند و در هر برهه از زمان کار خود را خودارزیابی کند.
- اینکه هر هدف چقدر بر بهره وری تأثیر می گذارد نیز باید مشخص باشد. وزنی که هر هدف دارد باید به صراحت ذکر شود.

بیایید مثالی بزنیم تا آنچه در بالا مورد بحث قرار گرفت را بهتر درک کنیم.
فرض کنید برای مدیریت بهره وری یک تیم فروش، فاکتورهای زیر را برای تصمیم گیری در مورد بهره وری و وزن مربوط به هر کدام داریم:

- معاملات انجام شده – ۵۰% کیفیت معاملات – ۳۰% آزادی عمل – ۱۵% بینش – ۵%

اکنون هر عامل معیاری نامیده می شود که کارمند بر اساس آن قضاوت می شود. اعمال وزن برای امتیازات هر یک از معیارها به هر یک از کارکنان شما امتیازی نهایی برای بهره وری می دهد که اهداف شرکت شما را منعکس می کند. اینها باید به شما کمک کند چارچوبی برای ساختن سیستم مدیریت بهره وری خود داشته باشید که رهبران، مدیران و کارمندان بتوانند برای کمک به تیم یا سازمان در دستیابی به اهدافش به آن متکی باشند.

ادامه دارد...