

تبیین و طراحی مدل بهره‌وری در بخش خدمات

"مفهوم سازی تبدیل عوامل و منابع ورودی به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان در بخش خدمات"

تهیه و تنظیم از : رضا پیرایش

عضو هیات علمی دانشگاه زنجان

چکیده:

بهره‌وری فرآیندی است که مربوط می‌شود به اینکه چگونه منابع ورودی به طور مؤثر به ارزشی برای مشتریان تبدیل شوند. برای نیازها و مقاصد تولیدی و محصولات فیزیکی طیف گسترده‌ای از مفاهیم بهره‌وری و ابزارهای اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگرچه ساختار این مفاهیم و الگوها در بخش‌های خدماتی به طور جدی به کار گرفته نشده‌اند. برای مثال، مدل‌های بهره‌وری مبتنی بر فعالیت‌های تولیدی فرض می‌نمایند که اصلاح ساختار در منابع ورودی در طی فرآیند تولید منجر به تغییر در کیفیت محصول خواهد گردید. (فرض کیفیت ثابت) در هر حال تغییرات محتوایی در منابع و سیستم‌های تولیدی، کیفیت خدمات دریافت شده را متأثر می‌سازد. بنابراین استعمال مدل‌های تولید مدار در بهره‌وری فرآیند ارائه خدمات احتمالاً باعث سردرگمی مدیران در اقدامات آنها می‌باشد. تحقیقات درباره بهره‌وری خدمات هنوز به خاطر فقدان مدل‌های مشهود (ملموس) نادر و کم می‌باشد. هدف از بررسی حاضر، تجزیه و تحلیل الزاماتی برای توسعه مفهوم بهره‌وری در زمینه فعالیت‌های خدماتی می‌باشد. بر اساس این تحلیل‌ها، مدلی برای بهره‌وری خدمات توسعه داده می‌شود.

بر طبق این مدل، بهره‌وری خدمات تابعی است از اینکه:

1) چگونه منابع ورودی به طور مؤثر در فرآیند ارائه (تولید) خدمات به خروجی‌هایی (بازدادهایی) در شکل خدمات تبدیل می‌شود. (کارایی هزینه یا کارایی داخلی)

2) کیفیت فرآیند ارائه خدمات و نتایج آن تا چه اندازه تحقق یافته است. (کارایی درآمدی یا کارایی بیرونی)

3) از نظر ظرفیت، فرآیند ارائه خدمات تا چه اندازه به طور مؤثر استفاده شده است. (کارایی ظرفیت)

علاوه براین، مدل‌هایی برای بهبود اندازه‌گیری در زمینه خدمات مورد بحث قرار می‌گیرد.

کلمات کلیدی: بهره‌وری خدمات، مدیریت خدمت، کارایی درونی، کارایی بیرونی، کارایی ظرفیت)

معنا و مفهوم بهره‌وری در بخش خدمات چیست؟

بهره‌وری، یک فعالیت مربوط می‌شود به اینکه چگونه منابع ورودی در یک فرآیند (فرآیند تولیدی و یا فرآیند ارائه خدمت) به طور مؤثر به ارزشی برای مشتریان تبدیل می‌شود. به طوریکه در نتیجه بهره‌وری بالا، به یک منفعت مناسب بتوان دست یافت. این مفهوم از بهره‌وری به طور عادی به شکل ساده زیر بیان می‌شود: به صورت تبدیل مؤثر داده‌ها (منابع ورودی) به ستاده‌ها به طوری که کیفیت هیچکدام تغییر نیابد (فرضیه کیفیت ثابت). در بخش خدمات دشوار است که از چنین مفهومی از بهره‌وری استفاده شود، به دو دلیل زیر:

اول از همه، به ندرت مقدور است که به طور مشخص قسمتی از خدمات را تعریف کنیم، چرا که اندازه‌گیری بهره‌وری خدمات، فقط بخشی از اندازه‌گیری را در برمی‌گیرد؛ مثلاً چه تعدادی از مشتریان به وسیله پیشخدمت در یک رستوران

مورد پذیرایی قرار گرفته اند، و یا چه تعداد تماس تلفنی به وسیله یک کارمند در مرکز تلفن پاسخ داده شده است. این ممکن است بخش های جالبی از اطلاعات باشد، اما آنها اطلاعاتی را به ما نمی دهند که این داده ها تا چه اندازه رضایت مشتریان را به دست آورده اند. دوم اینکه، در یک عملیات خدماتی با تغییر مقداری از داده ها و منابع به آسانی می توان در جهت کیفیت محصول اقدام کرد. از این رو علیرغم استفاده از منابع ظاهراً کارا تر، ارزشی که برای مشتریان ایجاد شده ممکن است تغییر یافته و حتی در اغلب موارد کاهش یابد و توانایی شرکت در ایجاد سود به همان سرعت امکان پذیر نمی باشد. اگر کیفیت بدتر شود و ارزش ایجاد شده برای مشتریان و سود هر دو کاهش یابد منابع ورودی جهت ارتقاء بهره‌وری به هرز رفته است. به عبارت دیگر منابع به کار رفته به روش مؤثری استفاده نشده اند.

در زمینه خدمات، مفهوم جدید بهره‌وری تا حد زیادی به مشخصه های اختصاصی از فرآیند خدمات احتیاج دارد. هدف این مقاله تحلیل شرایط و الزامات لازم برای مفهوم بهره‌وری خدمات مدار و توسعه و گسترش چنین مفهومی می باشد. پی آمد بهره‌وری خدمات انجام شده باید همیشه اندازه‌گیری شده و به طور واضح مورد بحث قرار گیرد. اگرچه این مسئله منظور اصلی در این بخش نمی باشد. قبل از بحث در مورد مدل های اندازه‌گیری، یک مدل مفهومی قابل قبول از بهره‌وری خدمات لازم است تا برای سازمان های خدماتی توسعه داده شود.

معمای لاینحل بهره‌وری: توازن درآمدها با هزینه‌ها

ادعا می شود که در بسیاری از سازمان های خدماتی (به ویژه سازمان های عمومی)، بهره‌وری پایین است و خدمات با منابع اضافی و هزینه‌های غیرضروری فراهم می گردد.

از طریق ساختاردهی به منابع ارائه کننده خدمات می توان هزینه‌ها را کاهش داده و مقدار بیشتری از خدمات را نسبت به قبل فراهم نمود. به عنوان مثال، بانک‌ها همیشه به مشتریان خود اصرار می کنند که از دستگاه‌های ATM و POS (ماشین‌های الکترونیکی که در بانک‌ها با وارد کردن کارت، پول پرداخت می کنند) و اینترنت برای انجام معاملات منظم بانکی استفاده کنند، به جای اینکه افراد شخصاً به بانک مراجعه و وقت کارکنان را بگیرند و یا شرکت‌های بیمه در حال استقرار مراکز تلفنی برای پاسخگویی به مشتریان هستند بطوریکه مشتریان از طریق تلفن امور بیمه‌ای خود را انجام داده و به جای اینکه به بخش امور خدمات مشتریان مراجعه کنند.

دلیل تغییرات در ساختار منابع این است که از منابع ارزشمند در فرآیند انجام خدمات کاسته شده و هزینه‌ها نیز کاهش یابد.

اگر مشتریان درک نمایند که با همان کیفیت یا با کیفیت بهتری خدمات را دریافت می کنند، چنین تغییراتی موفقیت آمیز خواهد بود. آنها هزینه را پایین آورده اند و در عین حال ارزش خدمات ارائه شده را حفظ کرده اند و یا آنرا بهبود بخشیده اند و همچنین توانایی ایجاد درآمد برای سازمان را افزایش داده اند. در عین حال تغییرات مربوط به کاهش هزینه‌ها در منابع به کار گرفته شده ممکن است نتیجه عکس هم بدهد. کیفیت موردنظر ممکن است بدتر شده باشد و مشتریان با توجه به ارزش پایینی که دریافت کرده اند ناراضی تر شده و در جستجوی جایگزین‌های دیگر باشند.

توانایی ایجاد درآمد برای ارائه دهندگان خدمات کاهش پیدا می کند به همانگونه که ارزش خدماتی مشتریان نسبت به سابق کاهش پیدا می کند. با استفاده از مفهوم بهره‌وری سنتی آندرسون، فورنل و راست - سال 1997-

مطالعات و بررسی‌های را در رابطه با رضایت مندی مشتری از نتایج بهره‌وری و میزان سود حاصله به ترتیب بخش‌های صنعتی و خدماتی انجام دادند. در این مطالعات آنها دریافتند که در خدمات، سطح بالایی از رضایتمندی مشتری یا بهره‌وری با سود بیشتری مرتبط بوده است، که هر دوی اینها به طور همزمان نبوده است. در بخش تولیدی رضایتمندی بالای مشتری و سطح بهره‌وری با بهبود سود مرتبط بوده است.

مسئله‌ای که در سازمان خدماتی مؤثر وجود دارد این است که بهره‌وری و کیفیت ارائه شده پدیده‌هایی غیرقابل تفکیک از هم‌اند. بهبود بهره‌وری ممکن است تأثیر مثبت و یا خنثی بر روی کیفیت داشته باشد، لیکن به همان اندازه می‌تواند کیفیت دریافتی را کاهش دهد.

اگر مورد آخر اتفاق بیفتد، رضایتمندی و کیفیت کاهش می‌یابد، ارزش مشتری پایین کشیده و میزان مخاطره‌ای که شرکت با از دست دادن مشتریانش مواجه شود، بالا می‌رود.

درآمدها به شدت کاهش می‌یابد و این امر ممکن است تأثیر منفی بر روی نتایج اقتصادی داشته باشد، علیرغم این واقعیت که هزینه‌ها به خوبی کاهش یافته باشد اغلب ادعا می‌شود که کیفیت و بهره‌وری نمی‌توانند در یک زمان بهبود یابند.

(این ممکن است اغلب یک مورد باشد لیکن به عنوان یک قاعده عمومی درست نیست.)

یک وضعیت دشوار در فرآیند ارائه خدمات این است که، بهبود کارایی درونی به دنبال به کارگیری منابع تولید مؤثر و هزینه بیشتر، لزوماً به نتایج اقتصادی بهتر منتهی نمی‌شود.

در حقیقت آنچه که با استفاده از اصطلاح بهره‌وری سنتی، نتایج حاصل از بهره‌وری نامیده می‌شود این است که بهبود کارایی داخلی اغلب یک تأثیر عکس در سازمان‌های خدماتی دارد و به از دست دادن درآمدها منتهی می‌شوند، به دلیل کاهش کیفیت خدمات نتیجه آشکار این است که در زمینه خدمات، بهره‌وری نمی‌تواند بدون آنکه رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت به طور توأم در نظر گرفته شود درک گردد. کارایی داخلی که کم و بیش مترادف با کارایی هزینه است نمی‌تواند به صورت منفک از کارایی بیرونی مدیریت و اداره شود. کارایی بیرونی می‌تواند به صورت توانایی شرکت در تولید سطح مشخصی از کیفیت خدمات انجام شده با ساختار منابع معلوم تعریف گردد. (گرون روز 1997) و یا سطح معینی از ارزش مشتری با ساختاری معین از منابع توصیف گردد.

کاستی‌های مفهوم بهره‌وری در سازمانهای تولید مدار

از نقطه نظر یک بنگاه تجاری مدیریت بهره‌وری قابلیت ایجاد سود به طور کاراست. به عبارت دیگر مدیریت نتایج اقتصادی است. با افزایش بهره‌وری تا زمانی که این امر واقعیت یابد، فرض می‌شود که نتایج و پیامدهای اقتصادی رو به بهبود است.

مدیریت بهره‌وری زمانی منطقی و بامعنا به نظر می‌رسد؛ که بهبود بهره‌وری به نتایج اقتصادی بهتر منجر شود. اگر هیچ افزایشی در سود صورت نگیرد، ارتقاء بهره‌وری بامعنایی ایجاد نشده است.

عموماً مفهوم بهره‌وری سنتی برای محصولات و کالاهای فیزیکی توسعه داده شده است. مدل‌های بهره‌وری موجود و ابزارهای اندازه‌گیری بهره‌وری در ارتباط با زمینه‌های تولیدی و صنعتی ایجاد شده‌اند. علاوه بر اینها براساس این فرضیات هستند که تولید و مصرف فرآیندهای منفکی هستند چرا که خریداران در فرآیند

تولید مشارکت ندارند. به عبارت دیگر آنها برای سیستم بسته توسعه یافته اند. در صنایع سنتی این مفروضات کاملاً معقول به نظر می رسد. در زمینه خدمت که فرآیند تولید خدمت به اندازه وسیع جریان می یابد و یک سیستم باز است، آنها تا حدی سردرگمی ایجاد می کنند و منجر به معیارهای سنجش گمراه کننده ای شده و در راهنمای تصمیم گیری خطرناک قرار می گیرد. در جدول شماره 1، مفروضات مفهوم بهره‌وری تولید مدار سنتی و ویژگیهای خدمات خلاصه شده است. ویژگی های خدمات و مفروضاتی که زیربنای مفهوم بهره‌وری سنتی را ایجاد می کند و مدل ها و ابزارهای بهره‌وری عموماً کاربرد کمتری برای ارائه کنندگان خدمات دارد.

برای مثال: اینکه چگونه مواد خام در یک رستوران مورد استفاده قرار می گیرد تا مقدار معینی غذا تولید می شود، می تواند با مدل های بهره‌وری تولید مدار به نحو مناسبی محاسبه گردد، بدون تردید چنین اطلاعاتی برای رستوران ارزشمند است.

با این حال این امر چندان تأثیری در بهره‌وری عملیات رستوران ندارد و نیز ملاحظه نمی شود که این معیارها چگونه منابع ورودی را به طور مؤثر به ارزشی برای مشتریان تبدیل می نماید.

جدول شماره 1- مشخصات بهره‌وری خدمات: مفروضات سنتی چندان کاربردی در بهره‌وری خدمات ندارند (منبع katri، مفهوم سازی بهره‌وری خدمات هلسینگی، هلینگ نورث-کالج اقتصادی هانکن-1999-ص59)

مفروضاتی که در مفهوم بهره‌وری	ویژگی های خدمات که بهره‌وری در
مربوط به تولید گنجانده شده است	زمینه خدمات رسانی را تحت تأثیر قرار

-تولید و مصرف تا حدی فرآیندهای همزمان تلقی می شوند که همراه با تعاملات مؤثر بر کیفیت می باشد (سیستم باز)

-کیفیت دریافت شده هم وابسته به فرآیند و هم خروجی می باشد. مشکلاتی در تفکیک ورودی از خروجی ها وجود دارد.

-مشتریان در فرآیند ارائه خدمات و کار مشارکت دارند. (انجام کار به عنوان یک سیستم باز)

-عدم اطمینان از ورودی های مشتریان در فرآیند خدمات رسانی با تأثیرات آنها متنوع می باشد.

-داده های مشتریان می تواند اثربخشی داده های سازمان در فرآیند را تحت تأثیر قرار دهد.

-کیفیت تحت تأثیر فرآیند تولید است. ورودی ها و خروجی های فرآیند تولید خدمات نامتجانس و نیز یکنواخت است. -کیفیتی که از فرآیند خدمات منتج می

-تولید و مصرف جدا هستند، بهره‌وری در یک سیستم بسته اندازه گیری می شود

-کیفیت موردنظر صرفاً وابسته به نتیجه (خروجی) است

-مشتریان در فرآیند تولید شرکت نمی کنند (سیستم بسته) و کیفیت دریافت شده تحت تأثیر فرآیند تولید قرار نمی گیرد.

-ورودی ها و خروجی ها در فرآیند تولید متجانس می باشند.

-کیفیتی که از فرآیند تولید منتج می

شود ثابت است. شود به خاطر بعد کیفیت مربوط به فرآیند و تأثیرات ورودی های مشتریان در فرآیند خدمات متأثر می گردد.

- بهره‌وری را می توان جدا از ظرفیت فروش سنجید.

- مقدار ثابتی از خروجی ها را می توان تولید کرد

- خروجی و محصول ملموس و عینی است (اگرچه ممکن است به صورتی غیرملموس دریافت شود)

- تغییر و تنوع در کمیت های خروجی - نوسان در خروجی بهره‌وری و تأثیرات تقاضا کم و بیش غیرملموس (غیر عینی) است.

- سنجش و محاسبه روشن و واضح خروجی فرآیند تولید خدمات بسیار مشکل است

- مرتبط ساختن مقدار خروجی ها با مقدار ورودی ها آسان است.

شیوه کاملاً متفاوت در مورد بهره‌وری خدمات بایستی پیش گرفته شود تا معیاری فراگیر و جامع از چگونگی استفاده بهینه از منابع توسط ارائه کننده خدمات برای ایجاد بازدهی (خروجی) به شکل کیفیات دریافتی قابل قبول و ارزشمند برای مشتری صورت گیرد. در فرآیندهای خدمات رسانی که شرکت در آن کم و بیش

فقط با ساختار زیربنایی استاندارد شده عالی مثل اپراتور تلفن را ارائه می دهد و مشتریان در آن با یکدیگر فقط در این محیط تعامل دارند و در آن ارائه کننده خدمات با سیستم تولید در ارتباط بسیار نزدیک است، مادامی که این ساخت زیربنایی بدون مشکل عمل کند، فرضیه های سنتی برای فهم و سنجش بهره‌وری تا حد زیادی قابل استفاده می باشد با وجود اینکه در اکثر فرآیندهای خدمات رسانی مثل خدمات با تکنولوژی و ارتباطات بالا ویژگی‌های خدمات موجود در جدول 1 به کار گرفته می شود. و آنجا مدل های بهره‌وری سنتی و ابزار سنجش به جای اینکه مفید و باارزش باشند خطرناک هستند. چون فرآیند تولید خدمات و استفاده از آن تا حد زیادی به عنوان فرآیندهای همزمان تلقی می شوند که در آنها مشتریان به طور فعال مشارکت دارند. از این رو منابع یا ورودی هایی که برای تولید خدمات به کار می روند را نمی توان استاندارد کرد. مرتبط ساختن تعداد ورودی ها به صورت ظرفیت و در قالب ارزش برای یک مقدار داده شده از خروجی ها (بازده ها) کار دشواری است. اغلب، حتی تعریف یک واحد از خدمات نیز مشکل است طبق مفهوم بهره‌وری مربوط به تولید سنتی، بهره‌وری به عنوان ضریب بین خروجی های تولید شده و ورودی های مصرف شده می باشد و کیفیت بازدهی ها (خروجی ها) نیز ثابت نگه داشته می شود.

کیفیت ثابت خروجی ها محصول/(منابع مصرف شده/بازداد تولید

شده)=بهره‌وری

فقط در صورتی که کیفیت خروجی تولید ثابت باشد و تغییر چشمگیری در ضریب بین منابع مصرف شده و خروجی تولید شده مشاهده نشود در این صورت بهره‌وری را می توان با روش های سنتی اندازه‌گیری نمود. فرض کیفیت ثابت عموماً ضمنی فرض می شود و به طور واضح بیان نمی شود. بنابراین اهمیت

عمده این فرضیه به آسانی نادیده گرفته می شود. فقط زمانی که فرضیه کیفیت ثابت به کار می رود معیارهای بهره‌وری سنتی در امور مربوط به خدمات رسانی معنا پیدا می کنند. با این حال معیارهای مذکور در بسیاری از فرآیندهای خدمات رسانی استفاده نمی شود. زمانی که فرضیه کیفیت ثابت در مدیریت بهره‌وری به طور ضمنی فرض می شود کارایی درآمد، به عنوان برآمد و نتیجه تلقی نمی شود. سطح ثابت کیفیت به عنوان تضمینی برای ثبات جریان درآمد می باشد. این مورد در تولید سنتی بسیار حائز اهمیت است و احتمالاً به عنوان دلیل عمده در چرایی جهت گیری مفهوم بهره‌وری سنتی در جهت مدیریت اثربخشی هزینه می باشد. با وجود این موارد مربوط به اثربخشی درآمد برای ارائه کنندگان خدمات را نمی توان حذف کرد و بنابراین آنها به عنوان قسمت اصلی از مدیریت بهره‌وری می باشند. در بخش خدمات، نه تنها ورودی ها را نمی توان محاسبه کرد بلکه بدست آوردن معیار مفیدی از خروجی ها نیز مشکل است. خروجی هایی که مورد سنجش قرار گرفته اند فقط زمانی مفید خواهند بود که مشتریان مشتاق به خرید این خروجی ها باشند. در بخش تولید که در آن فرضیه کیفیت ثابت به کار می رود می توان انتظار داشت که مشتریان محصول تولید شده را خریداری کنند که با یک ورودی تغییر یافته و یا ساختاری معین از منابع تولید شده اند. در بخش خدمات که این فرضیه استفاده نمی شود، ما نمی دانیم که آیا مشتریان واقعاً خروجی تولید شده با ساختار متفاوت از ورودی را خریداری نموده اند یا نه؟ این امر بستگی به تأثیرات منابع جدید یا ورودی هایی دارد که در مورد کیفیت مرتبط با محصول (نتیجه) و فرآیند در نظر گرفته شده به کار می رود. از این رو بهره‌وری را نمی توان بدون در نظر گرفتن رابطه درونی بین استفاده از ورودی ها و منابع تولید و کیفیت در نظر گرفته شده خروجی یا خدمات تولید شده با این منابع درک کرد. به عبارت

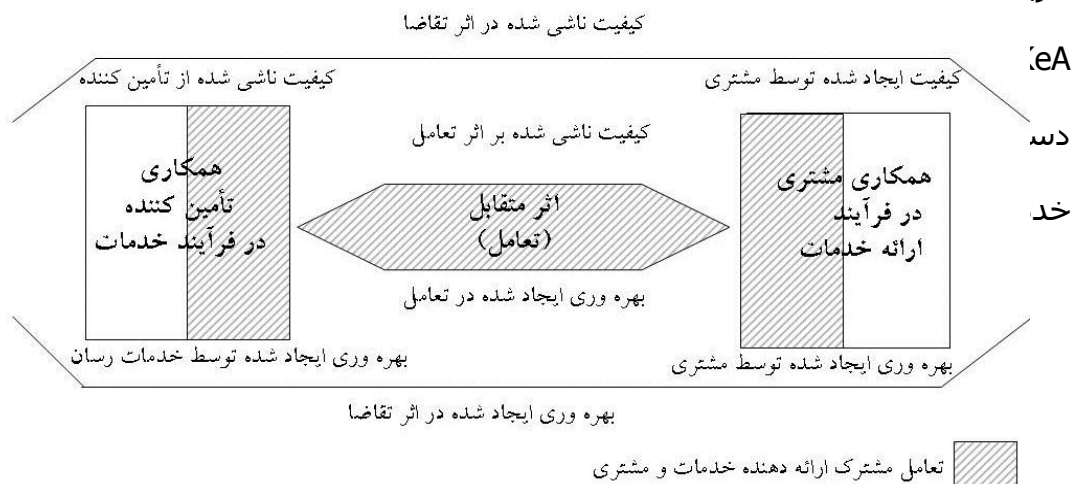
دیگر رابطه درونی بین اثربخشی درونی (اثربخشی هزینه) و اثر بخشی بیرونی (اثربخشی درآمد) در بهره‌وری خدمات بسیار حائز اهمیت است.

رابطه بین بهره‌وری کیفیت، مشارکت مشتری و تقاضا

همانطور که قبلاً بیان گردید در بخش خدمات، بهره‌وری و کیفیت را نمی توان از هم تفکیک کرد. نقش مشتری در بهره‌وری نیز در موقعیت های خدمات رسانی با موقعیت های تولید تفاوت دارد این امر به این دلیل است که مشتریان در فرآیند خدمات موقعیت های خدمات رسانی مشارکت داشته و پیشرفت و فرآیند و راندمان آن را تحت تأثیر قرار دهند. آنها همچنین می توانند بر چگونگی مشارکت مشتریان در فرآیند و نیز کیفیت خدمات تولید شده تأثیرگذار باشند. ارائه کننده خدمات از مجموعه ای از منابع در فرآیند خدمات استفاده می کند که به عنوان نقش و مشارکت ارائه دهنده خدمات در بهره‌وری تلقی می شود این مورد را می توان مشارکت خدمات دهنده در فرآیند خدمات رسانی نامید. مشتریان بعضی از ورودی ها مثل اطلاعات، فعالیت های که مشتری خود خدمات را می گیرد و یا شکایات را مطرح می کند. چنین مواردی مشارکت مشتریان در بهره‌وری می باشند. مشتریان نه تنها به ارائه ورودی های موردنیاز برای تولید خدمات می پردازد، بلکه روشی را تحت تأثیر قرار می دهد که کارکنان و فن آوری ها در فرآیند ارائه خدمات را تحت تأثیر قرار می دهد این امر به عنوان نقش تعامل در بهره‌وری تلقی می شود توأمآ و در نتیجه منابع مشابه که در بهره‌وری نقش دارند می توانیم نقش های ارائه شده از جانب خدمات رسان، مشتری و عامل تعامل را در کیفیت خدمات داشته باشیم، کیفیت و بهره‌وری می تواند دو روی سکه تلقی شود (گومسون 1998). علاوه براین بهره‌وری بواسطه تقاضا نیز تحت تأثیر قرار می گیرد. اگر تقاضا کم باشد منابع ارائه دهنده خدمات نیز کمتر مورد استفاده قرار می

گیرد و این امر به کارایی درونی کمتر منجر می شود البته این مسأله تأثیر منفی بر بهره‌وری دارد. در بخش تولیدی، موجودی ها را می توان برای توازن بخشیدن به این تأثیر به کار برد. در بخش خدمات این کار ممکن نیست. زمانی که تقاضایی وجود دارد و منابع خدمات رسان در فرآیند خدمات رسانی کافی نیست در این صورت کارایی خارجی کاهش می یابد و این می تواند تأثیر منفی بر کیفیت خدمات داشته باشد از این رو تقاضا نیز به عنوان یک عامل بسیار حیاتی در ارتقاء بهره‌وری محسوب می شود. در شکل 1 روابط درونی بین عواملی که در ساختار بهره‌وری خدمات، با یکدیگر ارتباط درونی دارند در یک مدل از بهره‌وری خدمات گنجانیده شده اند به اختصار نشان داده شده اند.

نواحی هاشور زده شده کادرها، مشارکت ارائه کننده خدمات رسان و میزان مشارکت مشتریان در منابع آنها را نشان می دهد که در ارتباط با یکدیگر مورد استفاده قرار می گیرند (تعامل خریدار و فروشنده ای که درگیر خدماتی معین هستند) بخش مشارکت اراده کننده خدمات در لایه لای بخش اداری اتفاق می افتد؛ جایی که خدمات در داخل مؤسسه ارائه می گردند. از سوی دیگر هم مشارکت مشتری تا حدی گسترده تر خارج از تعاملات با ارائه کننده خدمات رخ می دهد. مثلاً زمانی که مکالمه ای انجام می شود تا خدماتی برای 2 مشتری ارائه گردد که در تعامل با یکدیگر هستند اپراتور به طور غیرمستقیم فرآیند خدمات را از



شکل ۱- ارتباط بین بهره‌وری، کیفیت، تقاضا، خدمات

منبع: international journal of contemporary Hospitality management ,vol.10-

No,1,(1998,p.9)

نکته اساسی و مهم اینجاست که توجه به تغییرات در کارایی درونی کیفیت خدمات دریافت شده (کارایی خارجی) را متأثر می سازد. بهبود کارایی منابع هزینه به کار رفته در فرآیند خدمات ممکن است اثر منفی در کیفیت خدمات دریافت شده و نیز ارزش ایجاد شده برای مشتری داشته باشد. انتظار طولانی مدت و کم توجهی به مشتری از سوی کارکنان ممکن است پی آمد تغییر در ساختار منابع که کارایی هزینه را بالا می برد باشد. این اثرات به سهولت در کیفیت وظایف در فرآیند خدمات ممکن است آثار منفی داشته باشد و شاید روی کیفیت فنی نتایج کار هم مؤثر باشد. اگر این وضعیت رخ دهد در این صورت مشتریان ممکن است به خاطر ارزش ایجاد شده کمتر از دست برونند و سرانجام کارایی سود ارائه کننده خدمات از بین برود. به عبارت دیگر اقداماتی که در زمینه بهبود کارایی هزینه انجام می شود، ممکن است اثر خنثی و یا حتی اثر مثبت بر روی کیفیت خدمات دریافت شده داشته باشد. به بیان دیگر پیکربندی در منابع ورودی ها می تواند در بهبود کارایی هزینه مؤثر بوده و اثر مثبت بر روی کیفیت

خدمات دریافت شده داشته باشد. به عنوان مثال، در شعب بانکی و شرکت های بیمه، مشتریان به انطباق با ساختار منابعی که هر روز در خدمات بانک ها و بیمه مورد استفاده قرار می گیرد تشویق می شوند.

مدلی برای بهره‌وری خدمات

همانطوریکه نشان دادیم توسعه مفهوم بهره‌وری خدمات مبتنی بر صرفاً مدیریت کارایی درونی (کارایی هزینه) و کیفیت خدمات چندان با معنا نیست. زیر ویژگی های خدمات و فرآیند آن، مدیریت کارایی بیرونی (کیفیت خدمات دریافت شده) محصول مجبور است که با بخشی از مفهوم بهره‌وری خدمات ترکیب گردد. همانطور که چس و هانس بیان می نمایند، « مدیریت بهره‌وری عبارتست از: خدمات تقارن و توازن اثربخشی (که خود با کارایی درونی توسط نویسنده برابر گرفته شده) با کارایی (که برابر با کارایی درونی است) و بطور ایده‌آل حرکت به سوی دامنه کیفیت بالای خدمات و بهره‌وری است» (چس و هانس 2000- ص 7 و 466). مدیریت کارایی بیرونی و کیفیت خدمات دریافت شده موضوعی است که به کارایی درآمد مرتبط می شود. زیرا کیفیت عالی و بالاتر معمولاً به معنای ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری است که خود منجر به افزایش فروش و افزایش درآمدها می گردد. کیفیت پایین‌تر نیز طبیعتاً اثر عکس دارد. عنصر سوم در مدل بهره‌وری خدمت، مدیریت تقاضا یا کارایی ظرفیت است. این امر منجر به این واقعیت می شود که ارائه کننده خدمات می تواند از موجودی های منابع انسانی به منظور انطباق با ظرفیت تقاضای اضافی و یا تقاضای مازاد، همانند صنایع که محصول عینی و ملموس را تولید می کنند، استفاده نماید. از این رو مفهوم بهره‌وری خدمات می تواند به صورت زیر تعریف گردد:

1) بهره‌وری خدمات خود تابعی است از کارایی درونی، کارایی بیرونی و کارایی ظرفیت

$$S.P=f(Ie,Ee,Ce)$$

و یا به طریق دیگر:

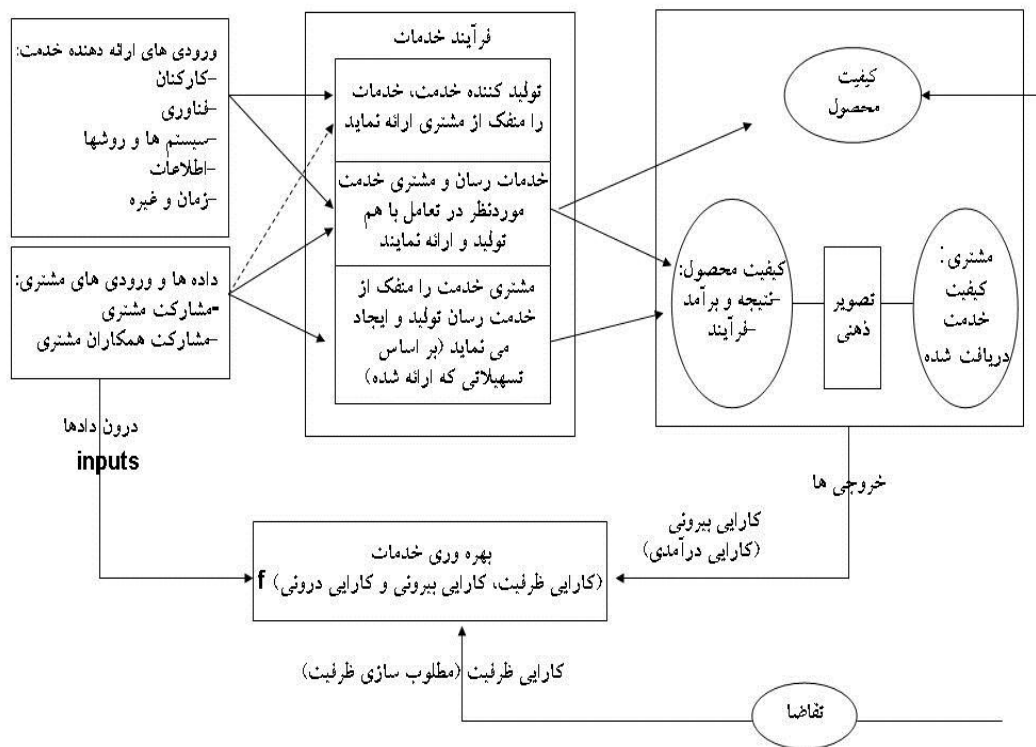
2) بهره‌وری خدمات خود تابعی است از کارایی هزینه، کارایی درآمد و کارایی ظرفیت

$$S.P=f(Ce,Re,Ce)$$

در صنایع، کارایی درآمدی یا کارایی بیرونی می‌تواند از تابع بهره‌وری حذف گردد، زیرا ملاحظه می‌گردد که کیفیت ثابت باقی می‌ماند و بنابراین هیچ اثرات تغییر درآمدی در منابع رخ نخواهد داد. در درون محدودیت‌ها حتی کارایی ظرفیت نیز می‌تواند حذف گردد، زیرا امکان استفاده از موجودی‌ها به عنوان یک ذخیره (Buffer) در زمان فزونی عرضه و تقاضا مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدل بهره‌وری خدمات را می‌توان بر اساس ملاحظات فوق به شکل 2 نشان داد.

چشم‌انداز بهره‌وری در فرآیند ارائه خدمات می‌تواند به صورت سه فرآیند مجزا از هم تفکیک گردد:

- 1) خدمت‌رسانی که خدمت را بطور منفک آن را تولید و ارائه می‌کند.
- 2) خدمت‌رسان و مشتری که خدمت را در تعامل با همدیگر ایجاد می‌کنند.
- 3) مشتری که خدمت را خود بطور مستقل از ارائه‌کننده خدمت دریافت می‌کند. (با استفاده از زیرساخت‌هایی که به مشتری ارائه شده است)



شکل ۲-مدلی برای بهره وری خدمات (منبع: Katri, Ojasalo, ۱۹۹۹-ص ۷۱)

منبع: کاتری، اوچاسالو، ۱۹۹۹-ص ۷۱

ها که مشتری می تواند با تلفن برخی خدمات را خود مستقیماً دریافت دارد).

منابع ورودی های مشتری

منابع و ورودی های ارائه دهنده خدمت در فرآیند خدمات شامل (کارکنان، فناوری، سیستم ها، اطلاعات، استفاده از زمان و غیره) که دو فرآیند اول را به طور

مستقیم و فرآیند سوم را بطور غیرمستقیم متأثر می سازد. برای مثال با تأمین زیرساخت برای استفاده از خدمت به صورتی که با ارتباط تلفنی خدمت انجام گردد (مثل بانک ها که مشتری می تواند با تلفن برخی خدمات را خود مستقیماً دریافت دارد). منابع ورودی های مشتری (شامل میزان مشارکت خود مشتری و نیز کارکنان وی) دومین و سومین فرآیند را بطور مستقیم و اولین فرآیند را بطور غیرمستقیم متأثر می سازد. برای مثال با تدارک اطلاعات در یک برگه می توان مشتری را راهنمایی کرد تا خدمات را خودش دریافت نماید.

اکثر سازمان های خدماتی کارآمد، منابع خود را به عنوان درون داد در فرآیندها مورد استفاده قرار می دهند در اثر این امر سازمان بهتر می تواند مشتریان را راهنمایی و آموزش دهد تا منابع پشتیبانی کننده و حمایتی را در فرآیند انجام کار به منظور ایجاد یک مقدار معین از محصول به کار برند، این امر در جهت کارایی درونی (کارایی هزینه) در فرآیند خدمات محسوب می شود. از نقطه نظر ارائه دهنده خدمات اینکه چگونه مشتریان خدماتی را مستقل از ارائه دهنده خدمت، ایجاد نماید تأثیر مستقیم روی کارایی داخلی ندارد. در هر حال این مسأله تأثیر مثبت و اثرگذاری روی بهره‌وری خدمات از طریق ادراکات مشتری از کیفیت خدمات دریافتی دارد. (به وجود آوردن تصویر ذهنی مطلوب) .

بازداد و برآمد فرآیند خدمات دارای 2 بعد است: **کمیت خروجی** (حجم/مقدار) و **کیفیت خروجی** (فرآیندها و نتایج حاصله)

میزان تولید (کالا/خدمت)، تابع تقاضاست. اگر بین میزان تولید و تقاضا هماهنگی وجود داشته باشد و میزان تولید پاسخگوی تقاضا باشد، استفاده از ظرفیت و یا کارایی ظرفیت در حد مطلوب و بهینه خواهد بود. اگر تقاضای افزونتری وجود داشته باشد، از ظرفیت نیز نهایت استفاده خواهد شد، اما امکان دارد این

مسأله، به ویژه در فرآیند کار و یا شاید در محصول، بر کیفیت آن اثر منفی داشته باشد. در صورتی که میزان تقاضا کمتر از میزانی باشد که با منابع اولیه موجود می توان تولید کرد (میزان تقاضا کمتر از میزان تولید باشد)، از ظرفیت کمتر استفاده شده و کارایی ظرفیت کمتر از بهینه یا حد مطلوب خواهد بود. از این رو ارائه کننده خدمات باید در راستای ظرفیت سازی تقاضا تلاش نماید.

به علت ویژگی هایی که خدمات دارد، کیفیت تولیدات تا حدودی در فرآیند کار (کیفیت ناشی از فعل و انفعالات و تعامل) و تا حدودی در درآمد و نتیجه این مراحل، آشکار می گردد. بر طبق مدل کیفیت خدمات دریافتی (Grönroos 1999) مشتریان، کیفیت را به صورت کیفیت فرآیند خدمات رسانی و کیفیت فنی خروجی تجربه کرده و تجربیات این دو بُعد کیفی را از طریق تصور ذهنی که از سازمان دارند، تجزیه و تحلیل می کنند و این عمل کیفیت دریافتی مشتری را نتیجه می دهد. هرچقدر کیفیت مشاهده شده ای که با استفاده از مقداری داده و ورودی ایجاد شده است بهتر باشد (منابع ارائه دهنده خدمات و منابع مشتریان) و هرچقدر کارایی خارجی یا کارایی محصول بهتر باشد، منجر به بهبود بهره‌وری خدمات می گردد. از طرف دیگر، در صورتی که کیفیت خدمات دریافتی، به علت اینکه داده‌های موجود به شیوه ای عمل می کند که کمتر مبتنی بر ایجاد خدمات باارزش می باشد و یا ساختار منابع به شیوه ای تغییر یافته است که کیفیت را کاهش می دهد، کارایی خارجی کاهش یافته و ظرفیت ایجاد درآمدهای سازمان نیز کاهش می یابد. این امر بر بهره‌وری خدمات اثری منفی دارد.

بطور خلاصه، کارایی داخلی و کارایی هزینه استفاده از منابع یکی از جنبه های مهم در بهره‌وری خدمات است؛ کارایی خارجی و ظرفیت ایجاد درآمد به دنبال استفاده از منابع یکی دیگر از جنبه های بهره‌وری خدمات می باشد، بعلاوه

به کارگیری مناسب و کارآمد منابع به گونه ای که تقاضا و تولید را به طور مستمر با یکدیگر هماهنگ سازد، نیز بر بهره‌وری خدمات تأثیر دارند.

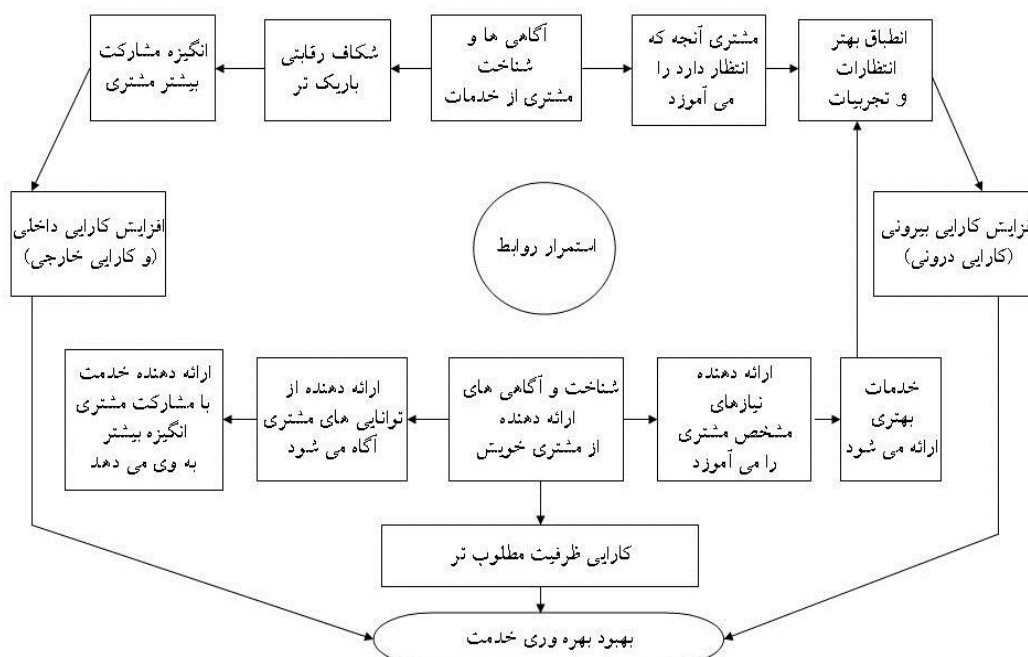
بهره‌وری خدمات به عنوان یک رابطه فراگیری (یادگیری)

مشتریان، افراد و خانواده‌ها نیز چون سازمان‌ها، اغلب درگیر روابط نزدیکی با سازمان‌های خدمت‌رسان هستند. صناعی که با رقابت مواجه‌اند نیز درگیر ارتباط با مشتریان‌شان هستند که این روابط شامل ارائه یک سری خدمات کلی به آنان می‌باشد. از این رو، اغلب بهره‌وری خدمات کاملاً وابسته به نحوه توسعه روابط با مشتری می‌باشد. روابط، تجارب یادگیری است که در آن هر دو طرف (یا در صورتی که بیش از یک شرکت تولیدکننده یا سازمان خدماتی و بیش از یک مشتری وجود داشته باشد و تمامی آنان) به یکدیگر عادت کرده و آموخته‌اند که چگونه با یکدیگر تعامل نمایند به نحوی که اشتباهات، قصور، مسائل کیفیتی، مسائل اطلاعاتی و از این قبیل به حداقل برسد. به بیان دیگر، هم ارائه‌دهندگان خدمات و هم مشتریان به تدریج می‌آموزند که چگونه از به وجود آمدن اشتباهات و انواع مختلف مشکلاتی که منجر به هزینه‌های غیرضروری برای هر دو طرف شده و بعلاوه از مسائلی که تأثیر منفی بر کیفیت خدمات دریافتی دارند، جلوگیری به عمل آورند

(Ojasab 1999)

چنین تأثیرات روابط یادگیری بر بهره‌وری خدمات در شکل شماره 3 نشان داده شده است.

شکل ۳- اثرات روابط یادگیری بر بهره‌وری خدمات



شکل شماره 3، نشان می دهد که چگونه مشتری، در حالیکه این روابط ادامه می یابد، در قسمت بالایی شکل تجربیات بیشتری را از اراده دهنده خدمات و فرآیند خدمت رسانی (و یا فرآیندهای خدمت رسانی) کسب می نماید. شکل مذکور همچنین نشان می دهد که چگونه این روابط از دو جهت تأثیرگذار است؛ از یک طرف، بر توانایی مشارکت کردن مؤثرتر در فرآیند خدمت رسانی که کارایی داخلی را افزایش می دهد؛ (در سمت چپ شکل) و از طرف دیگر بر کیفیت خدمات دریافت شده که کارایی خارجی را افزایش می دهد (در سمت راست شکل). با دنبال کردن قسمت بالایی شکل به سمت چپ، می توان جریان یادگیری رو به رشد کارایی داخلی را مشاهده کرد. مشتریانی با دانش علمی بالا در مقایسه با مشتریانی که در مراحل اولیه روابط اند، دارای چیزی هستند بنام «فاصله رقابتی تنگاتنگ»، زیرا رقابت آنان در چگونگی سهم شدن در ارائه سریع تر و یکنواخت تر خدمات به رقابت لازم، نزدیک تر است. این شرکت مشتریان بسیار قوی را ممکن می سازد که در عوض به کارایی داخلی بالاتر (کفایت هزینه) منجر شده و همچنین موجب کارایی خارجی پیشرفته گردد (کیفیت دریافتی و کارایی درآمد).

با دنبال کردن قسمت بالایی شکل به سمت راست، می توان تأثیرات بهبود کارایی خارجی همان فرآیند یادگیری را مشاهده کرد. سطح آگاهی مشتریان از اینکه دقیقاً چه انتظاراتی داشته باشند، بالا می رود و بین تجارب و انتظارات که در عوض کارایی خارجی را افزایش می دهد، هماهنگی به وجود می آید (کارایی درآمد و کیفیت دریافتی). همچنین ممکن است اثر مثبتی بر کارایی داخلی (کارایی هزینه) داشته باشد.

در قسمت پایینی شکل 3 می توان مشاهده کرد که با کسب اطلاعات بیشتر درباره یک مشتری، چگونه ارائه دهنده خدمات از طرفی می تواند در زمینه رقابت مشتریان آگاهی یافته به مشتریان بسیار قوی اجازه سهم شدن را دهد و از طرف دیگر به نیازهای ویژه، خواسته ها و انتظارات مشتریان بیشتر پی برده و از این رو می تواند برای انطباق با نیازهای مشتری به سیستم خدمت رسانی بهبود بخشیده و کارایی خدمات را افزایش دهد. این فرآیندها برای ارائه دهندگان خدمات این امکان را فراهم می آورد که در برابر مشتریان به صورت مناسبی تعدیل یافته و از این رو جهت بهبود کارایی خارجی و کارایی داخلی اقداماتی را اتخاذ نماید. ضمناً به موجب این فرآیند یادگیری، ارائه دهنده خدمات در وهله اول می تواند مشتریان خود را به استفاده از خدمات به طریقی که تقاضای خارج از سطح سازمان که کاهش یافته و فضای تقاضای آن نامشخص تر بوده را، ترغیب نموده و ثانیاً می تواند منابع خود را در مقابل تقاضای مشتریان به گونه ای تعدیل نماید که ظرفیت به نحو بهتری پاسخگوی تقاضا باشد. بدین طریق، بهره گیری از ظرفیت (کارایی ظرفیت) بهبود می یابد. نتیجه این امر به بهبود بهره‌وری خدمات منجر می شود.

در نتیجه، برای بهره‌وری خدمات، این که یک مؤسسه پی ببرد که روابط با مشتریان، مجموعه روابط یادگیری است که در آن هر دو طرف درباره یکدیگر مسائلی را فرا می گیرند و این امر موجب می شود تا دو طرف برای مدت زمان طولانی با یکدیگر خوب همکاری کنند بسیار حائز اهمیت است. هر چقدر تعداد روابطی که گسسته می شود و تعداد مشتریان که از دست داده می شود و باید توسط مشتریان جدید، جایگزین گردند افزایش می یابد، بهره‌وری خدمات به همان

نسبت کاهش می یابد از این رو، حفظ مشتریان در بهره‌وری خدمات حائز اهمیّت است.

سنجش و اندازه‌گیری بهره‌وری خدمات

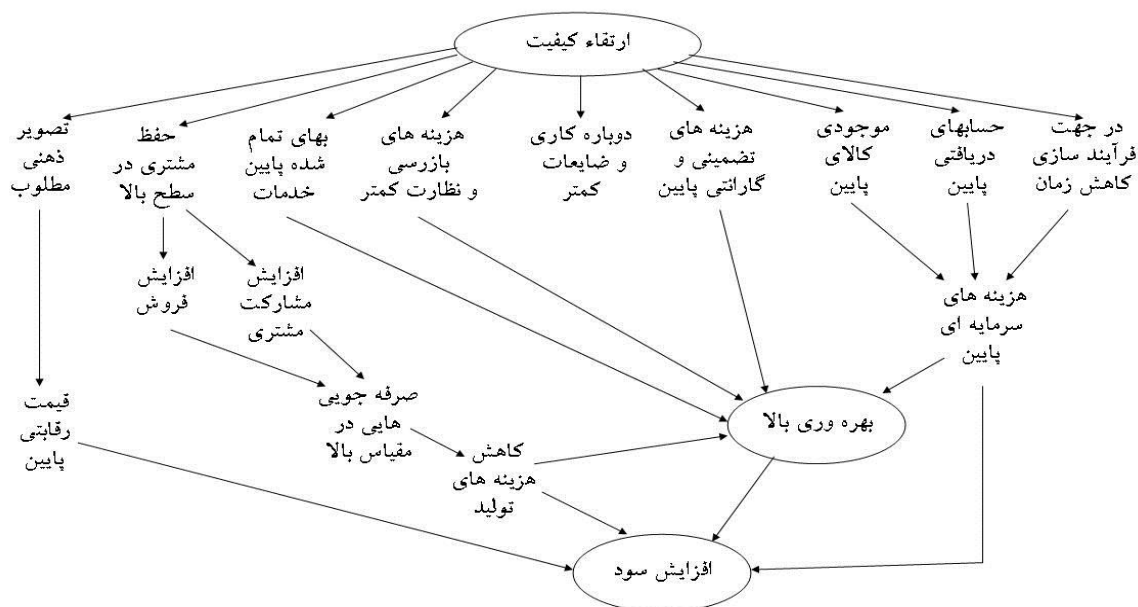
در قسمت پایانی این مقاله، روش‌های توسعه ابزارهای سنجش بهره‌وری خدمات را مورد بحث قرار خواهیم داد. راه کار مشخص تا کنون در این زمینه به وجود نیامده، زیرا هم اکنون نیز تحقیقات کافی در زمینه چگونگی سنجش بهره‌وری خدمات جهت فراهم آوردن این امکان صورت پذیرفته است در اینجا فقط پیشنهادهای درباره چگونه اندیشیدن و در کدام جهت و سو حرکت کردن، ارائه داده شده است. در صنایع تولیدی معمولی، فرض اینکه کیفیت ثابت باشد، تا حدودی سنجش میزان بهره‌وری را آسان می‌کند. میزان تولیدات با میزان منابع (ورودی) مقایسه می‌گردد، اگر نسبت جایگزینی در منابع و یا ساختار منابع به کار برده شده در تولیدات، رشدی داشته باشد، بهره‌وری افزایش می‌یابد. بخش‌هایی از فرآیند کلی خدمات را نیز می‌توان به همین طریق اندازه‌گیری کرد.

ولی این اندازه‌گیری‌های بدست آمده را نیز می‌توان در جهت اتخاذ تصمیماتی به روش معقول به کار گرفت. به عنوان مثال، تعداد ماشین‌های باری که هر روز در یک انبار بارگیری می‌کنند و یا تعداد تماس‌های تلفنی که یک مرکز تلفن می‌تواند در یک ساعت مدیریت کند، مثالهایی از چنین اندازه‌گیری‌های در ارتباط با بهره‌وری جزئی هستند. آنها به مدیریت اعلام می‌کنند که تا چه حدی این فرآیندها از جنبه داخلی کارایی دارد، این امر خود می‌تواند اطلاعات مفیدی باشد. با این وجود نمی‌توان برای قضاوت درباره بهره‌وری این فرآیندها از طریق چنین معیارهایی استفاده کرد. در عوض به عنوان مثال با اندازه‌گیری تعداد تماس‌های دریافتی همیشه باید با میزان مدت زمان سپری شده با مشتریان

و کیفیت نتایج تلفنی همراه باشد (کاتیز 1991). معیارهای بهره‌وری در خدمات همیشه شامل معیاری از اینکه به چه نحوی مقدار معینی از ورودی‌های تولید در شکل منابع و ساختارهای منابع کیفیت و ظرفیت ایجاد درآمدی سازمان را متأثر می‌سازد. در مجموع ملاحظات مربوط به اینکه ظرفیت به خوبی مورد استفاده قرار گیرد و نیز به حساب آید. به دلیل اینکه بهره‌وری خدمات هم کارایی هزینه و هم درآمد را دربرمی‌گیرد، در بهبود معیار بهره‌وری کل (جامع) دربرگیرنده هر دو پدیده است. مفهومی که با این توصیف هم دربرگیرنده درآمد و هم هزینه است البته سود است. زمانیکه کارایی ظرفیت در نظر گرفته می‌شود، ما به سودآوری فعالیت‌های خدماتی نزدیک می‌شویم. کارایی ظرفیت هزینه‌ها را متأثر می‌سازد. اما درآمدها در حالت فزونی تقاضا تأثیر منفی روی کیفیت خواهد داشت. روابط متقابل بین کیفیت، بهره‌وری و سود پر واضح است که پیچیده می‌شود (کومسون 1998) در شکل شماره 4 ارتباط متقابل و پیچیده بین کیفیت، بهره‌وری و سود نشان داده می‌شود.

شکل 4: ارتباط متقابل ما بین کیفیت، بهره‌وری و سود (منبع کومسون، بهره‌وری،

کیفیت و ارتباط بازاریابی در فعالیت‌های خدماتی منبع: International journal of contemporary hospitality management, vol,10,No,1, 1998,P6)



دارای تأثیرات خارجی و داخلی باشد که همگی تأثیر مثبتی بر بهره‌وری می‌گذارند. همان تأثیرات مثبت در ارتقاء کیفیت به سطح بالایی از سود و منفعت منجر می‌شود. تأثیر کیفیت بهبودیافته بر درآمد در قسمت چپ و نیز روی هزینه در بخش میانی و بر سرمایه در قسمت راست نمودار نشان داده شده است. طبق بررسی‌ها و مشاهدات «گومسون» (گومسون 1998) کیفیت، بهره‌وری و سودآوری یک مثلث مرتبطی را تشکیل می‌دهد که تمام بخش‌های این مثلث به یک پدیده و آن نیز رفاه سازمان مربوط می‌شوند، علیرغم اینکه از نقطه نظرهای متفاوتی با این مسئله مرتبط است. نمودار 4، نحوه تأثیرات بهبود کیفیت و بهره‌وری که منجر به افزایش می‌شود را نشان می‌دهد. همانطوریکه پیش از این نتیجه‌گیری شد، از نقطه نظر یک سازمان، هدف نهایی مدیریت بهره‌وری، دستیابی به کارایی بهتر سود و نتایج اقتصادی مطلوب است. از این رو، از لحاظ نظری روش صحیح اندازه‌گیری عایدات بهره‌وری معیاری بر اینکه آیا تغییرات در ورودی‌های تولید کیفیت و کارایی داخلی (هزینه) را متأثر می‌سازد که نسبتاً زیادی سود را افزایش می‌دهد. در صنایع تولیدی در نتیجه فرضیه کیفیت ثابت، تأثیرات در زمینه ایجاد درآمد از ابزارهای معیارهای بهره‌وری مستثنی می‌شوند. از این رو، معیارها به محاسبات کارایی هزینه کاهش می‌یابد. در حوزه خدمات، که فرضیه کیفیت ثابت به کار گرفته نمی‌شود، تأثیر بر درآمد و سود نیز باید گنجانده شود. از این رو، اندازه‌گیری بهره‌وری خدمات پیچیده‌تر می‌شود.

در بخش بعدی، روش‌های مختلف و بالقوه سنجش بهره‌وری در حوزه خدمات مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت و سرانجام دستورالعمل‌هایی برای توسعه ابزار بهبود بهره‌وری خدمات در سازمان‌های مذکور ارائه خواهد شد.

چگونه ابزارهای اندازه گیری بهره وری خدمات توسعه می

یابد؟

همانطور که در بخش گذشته ملاحظه گردید، سنجش بهره وری جزئی نیز گاهی اوقات مفید و مناسب است. اما فقط معیارهای فراگیر یا کلی بهره وری، اطلاعات واقعی از چگونگی عملکرد ارائه کننده خدمات ارائه می دهند. در جدول 2 سه روش اساسی برای اندازه گیری بهره وری ارائه شده است.

جدول 3- روش های مختلف اندازه گیری بهره وری در حوزه خدمات (منبع اوجاسالو،

کاتری، مفهوم سازی بهره وری در خدمات، 1999-ص133)

	معیارهای فیزیکی	معیارهای مالی	معیارهای ترکیبی
بهره وری	به عنوان مثال:	به عنوان	به عنوان
جزیی	مشتریان سرویس دا	مثال:	مثال:
یکی از /خروج	ده شده	درآمدها	درآمدها
ورودیها ی	ساعات کارکنان	هزینه های	تعداد کارکنان
و منابع		نیروی کار	
مصروفه			
			مشتریان سر
	مشتریان سرویس		ویس داده شد
بهره وری کل	داده شده	درآمدها	ه
	مجموع منابع	بهای تمام شده منابع	بهای تمام شده منابع

معیارهای فیزیکی، روش سنتی سنجش بهره وری است. روش معمولی سنجش بهره وری خدمات عملاً استفاده از معیارهای فیزیکی است. علیرغم گمراه کننده بودن، این معیارها کاملاً معمولی است، زیرا هیچ تئوری مشخص در مورد بهره وری خدمات وجود ندارد از این رو سازمان ها از مفهوم بهره وری در بخش تولید را اقتباس کرده اند. در تلاشی به منظور فائق آمدن بر مشکلات آشکار همراه با استفاده از معیارهای فیزیکی در خدمات ترکیبی از معیارهای فیزیکی و مالی نیز مورد استفاده قرار می گیرد. برای مثال، در یک رستوران، درآمد هر کارمند خدمات رسان با تعداد صندلی رستوران به منظور محاسبه بهره وری جزئی پرسنل یا بازارهای فروش فیزیکی یا برعکس مورد استفاده قرار می گیرد. این نسبت بین تعداد مشتریان سرویس داده شده در هر دوره و هزینه های اداره یک رستوران به منظور ارزیابی بهره وری کل مورد استفاده قرار می گیرد.

کاربرد معیارهای فیزیکی به تنهایی گمراه کننده است؛ زیرا تأثیر هزینه و درآمد در نظر گرفته نمی شود. به کاربردن معیارهای تلفیقی و ترکیبی نیز گمراه کننده است زیرا ملاحظات بهای تمام شده یا تأثیرات درآمد را نادیده می گیرند. علاوه بر این، نوعی دیگر از معیار ترکیبی توصیه می شود: معیاری که مطابق با معیار مطلق مالی است، بهره وری ارزش فرآیندی را محاسبه می کند که همان ارزش بازار آنچه که تولید می گردد، منهای هزینه های منابع خریدار و صرف شده است که به تعداد ساعت های کاری کارمندان در هر دوره که در فرآیند خدمات استفاده می کنند، تقسیم می شود («ادواردسون»، «تامسون» و «اورت ویت» 1994)

معیارهای مطلق مالی معمولاً برای اندازه گیری فرآیند خدمات استفاده نمی شوند زیرا محاسبه ارزش بازده فرآیند خدمات مشکل به نظر می رسد. اولاً، به

دلیل ناهمگنی ورودی ها و مشارکت مشتری در فرآیند خدمات، استاندارد کردن خروجی ها و تخمین ارزش بازار مشکل است.

جدول 3- ویژگی های معیارهای مختلف فرآیند خدمات (منبع اوجاسالو، ماتری،

1999- ص 137)

معیارهای فیزیکی: - جنبه های ناهمگونی و ملموس نبودن خدمات باعث

نامناسب بودن معیارهای فیزیکی می شود.

- معیارهای فیزیکی وجود تغییرات در کیفیت را نادیده می گیرد.

- اندازه گیری بهره وری کل مشکل است زیرا ترکیب کمیت منابع وارده مشکل ساز است.

- دستیابی به اطلاعات دقیق در مورد کمیت یا مقدار منابع وارده مشکل است.

معیارهای مالی: - معیارهای مالی به وجود جنبه های ناهمگن و ناملموس

خدمات اشاره می کند.

- هیچ شاخص قیمتی موردنیاز نیست زیرا صورت و مخرج معیار بهره وری به صورت ارزشهای پولی یک دوره زمانی معین هستند.

ترکیبی از: - مشکلاتی همانند با مشکلات معیارهای فیزیکی وجود دارد.

معیارهای فیزیکی: - شاخص های قیمت موردنیاز است زیرا صورت و مخرج

و مالی: برحسب ارزشهای پولی بیان نمی شوند.

ثانیاً نوسانات قیمت موجب می شود تا معیارهای مالی به طور صریح به کار برده نشود (جونز 1988). در جدول شماره 3 معایب و محاسن معیارهای فیزیکی، مالی و تلفیقی فرآیند خدمات به طور خلاصه ذکر شده اند.

صرفاً از لحاظ نظری رویکرد اندازه گیری بهره وری خدمات صحیح است و به نظر می رسد که محاسبات بهره وری بر مبنای مالی بدون توجه به مشکلاتی که روی می دهد اساس آن است. در اصل روش صحیح اندازه گیری بهره وری به صورت تابعی از کارایی هزینه‌ای (کارایی داخلی) کارایی درآمدی (کارایی بیرونی) و کارایی ظرفیت است که به صورت معیار زیر نشان داده می شود:

$$\text{بهره وری خدمات} = \frac{\text{درآمد حاصل از خدمت معین}}{\text{بهای تمام شده ارائه خدمت معین}}$$

1)

و به عنوان معیار منابع بهره وری فعالیت های ارائه کننده خدمت معیار زیر می تواند به کار رود:

کل درآمدها

2) کل هزینه ها

کیفیت خدمات دریافت شده از ساختار مقدار معینی منابع به عنوان ورودی ها که در فرآیند خدمات مقدار معینی فروش را در سطح مشخص ایجاد می نماید، تبعیت می کند. اگر ساختار منابع تغییر داده شود سطح هزینه و نیز کیفیت دریافت شده و ظرفیت درآمدی ایجاد شده ارائه کننده خدمت نیز تغییر می یابد. تغییر در کارایی هزینه منجر به تغییر در کارایی درآمد می شود و نتیجه این امر، می تواند

به عنوان نسبت بین درآمدها و هزینه‌ها اندازه گیری شود. این معیار درستی از بهره‌وری خدمات تلقی می‌شود. اگر درآمدها بیشتر از هزینه‌ها افزایش یابد، بهره‌وری ارتقاء می‌یابد؛ به بیان دیگر، اگر کاهش در هزینه منجر به کاهش و از دست دادن درآمد گردد، اما کاهش در درآمد کمتر از کاهش هزینه‌ها باشد هنوز بهره‌وری افزایش یافته است. در هر حال این امر ممکن است کمتر به عنوان یک استراتژی توصیه گردد. زیرا در بلند مدت می‌تواند منجر به تصویر ذهنی منفی گردد که این امر تأثیر منفی بیشتری بر روی درآمدها دارد. بنابراین کاهش در هزینه‌ها ممکن است منجر به کاهش بیشتر در درآمدها گردد. اگر این وضعیت رخ دهد، بهره‌وری خدمات پایین می‌یابد.

معیارهای بهره‌وری مبتنی بر خدمت، می‌تواند از دو فرمول فوق‌الذکر ناشی شود. در هر حال این نکته باید در ذهن داشت که معیارهای مالی مشکلاتی دارند و بایستی مورد توجه قرار گیرند. درآمدها همیشه معیاری مناسب از محصول (خروجی) نیستند، زیرا قیمت‌ها منعکس‌کننده کیفیات خدمات دریافت شده نیستند. همچنین این مسأله تا هزینه‌های سرمایه‌را به طور صحیحی به ترتیب به هر یک از درآمدها تخصیص دهیم.

در جدول 4 مزایا و محدودیت‌های نسبت‌های درآمد به هزینه‌ها در اندازه‌گیری بهره‌وری خدمات نشان داده شده‌اند:

جدول 4- مزایا و محدودیت‌های کاربرد نسبت درآمد به هزینه در اندازه‌گیری بهره‌وری خدمات (منبع اوجاسالو، کاتری، 1999- ص 143)

محدودیت‌ها

مزایا

- 1- محاسبه و درک آن آسان است.
- 2- داده‌ها از سازمان به سهولت قابل دستیابی است.
- 3- کلیه عوامل درون‌دار و برون‌دار قابل کمی‌سازی بوده و به حساب می‌آیند و یک نماد واقعی از تصویر اقتصادی سازمان خدماتی را ارائه می‌کنند.
- 4- کیفیت محصول خروجی تمایل به بهتر شدن دارد و در معیارهای با مقیاس ثابت به حساب می‌آید.
- 5- سطح ظرفیت مطلوب را منعکس می‌سازد، زیرا تمام هزینه‌ها در مخرج کسر دخالت داده می‌شود.
- 6- تغییرات در بهره‌وری مستقیماً نشان داده می‌شود.
- 7- مقایسه بهره‌وری سازمان در هر لحظه معین با عملکرد گذشته و اهداف تسهیل می‌شود و نیز مقایسه واحدهای منفک یک سازمان با یکدیگر امکان‌پذیر است.
- 1- در بخش خدماتی غیرانتفاعی (بدون سود) کاربرد ندارد.
- 2- درآمدها دلالت بر کیفیت محصول ارائه شده نمی‌کنند، زیرا قیمت‌ها همیشه منعکس‌کننده کیفیت دریافت شده نیستند بویژه برای خدماتی که نرخ آن در حال ترقی است. همچنین اگر کسب و کار بوسیله دولت حمایت گردد و اگر قیمت‌ها تنظیم گردد یا اگر رقابت انحصاری شود، درآمدها ممکن است معیار ضعیفی از کیفیت محصول باشد.
- 3- توانایی توصیف دلایل تغییرات در بهره‌وری و یا نشان دادن شکست‌های در عملکردها را مستقیماً ندارد.
- 4- تخصیص هزینه‌های سرمایه‌ای به طور صحیح و به ترتیب به درآمدها ممکن است دشوار باشد مخصوصاً در سطح جزئیات.
- 5- تحصیل داده‌ها برای محاسبات در سطح مشتری و خدمات نسبتاً دشوار است مگر آنکه سیستم جمع‌آوری

داده‌ها برای این منظور طراحی شده
باشد.

پیشنهادها و توصیه ها:

از نقطه نظر مدیران جنبه‌های زیر در مدیریت بهره‌وری خدمات مهم به نظر می‌رسد و بایستی مدیران سازمان‌های خدماتی بدانها توجه خاص مبذول دارند.
- تعادل بهینه بین کیفیت خدمات دریافتی (کارایی بیرونی) و کارایی هزینه (کارایی داخلی) می‌بایستی از طریق ورودی‌های فرآیند ارائه دهنده خدمات حفظ گردد.

- منابع ارائه دهنده خدمات (مشارکت ارائه کننده) می‌بایستی با تعامل مشتریان در فرآیند خدمات به روشی که تعادل بهینه‌ای را بین کیفیت خدمات دریافتی و کارایی درونی ایجاد نمایند، برقرار کند.

- مشتریان بایستی انتخاب، آموزش و آگاه گردند به روشی که در سرتاسر فرآیند خدمات سهم‌گرفته و ارائه کنندگان خدمات مشارکت مثبتی با مشتریان داشته باشند که این امر موجب افزایش و ارتقاء کیفیت و بهره‌وری می‌گردد.

- تقاضا بایستی مدیریت گردد به نحوی که بتواند توازن بهینه بین کیفیت دریافتی و کارایی درونی را حفظ نماید.

منابع و مآخذ :

- Anderson, Eugene W.Fornell, Claes& Rust (1997) customer
-satisfaction,
Productivity and profitability, Marketing science, vol.16, no. 2, pp129-
145
- Coates, Robert (1998): measuring service productivity. Small
business report, vol.16, no.3, pp.22-25
- Edvardsson, Bo, Thomasson, Bertil & ovretveit, John (1994):
Quality of service. Cambridge, uk: MCGRAW-HILL
- Leavitt, Theodore,(1992): a production-line approach to service.
Harvard Business Review sep- oct, pp.41-55
- Partlow, Charles G.(1993) : How
Ritz-Carlton applies TQM.THE CORNELL h.r.a: Quarterly
,AUGUST,pp.16-24