

نکاتی برای بهبود بهره‌وری مدیران

نوشته حمید شاهبندرزاده

مقدمه

مدتی است که مدیران شرکت‌های تولیدی و حتی مدیران ادارات مختلف دولتی در مورد بهره‌وری و تعاریف و ویژگی‌های آن به بحث پرداخته‌اند و برای یافتن طریقی که از آن به بهره‌وری بالاتری دست یابند، به تحلیل و بررسی مقالات مختلف دست زده‌اند. این مقاله‌ای کوتاه ولی خواندنی است برای مدیران به ویژه مدیران شرکت‌های تولیدی، در زمینه بهره‌وری و چه‌گونه‌گی افزایش آن، و در حقیقت چه‌گونه‌گی اهمیت دادن به آن.

اکثر نویسندگان مدیریت، بهره‌وری را نسبت ستاده‌ها به داده‌ها بیان می‌کنند. البته باید توجه داشت که اگر می‌خواهیم بهره‌وری را محاسبه کنیم، این نسبت‌ها را باید با یک واحد معقول اندازه‌گیری کنیم. مخصوصاً اگر بخواهیم بهره‌وری دو کارخانه را باهم بسنجیم. برخی دیگر نسبت ستاده به نیروی کار گذاشته شده را مطرح کرده‌اند، و برخی دیگر سود شرکت به هزینه‌های آن را در نظر گرفته‌اند. بحث ما رابطه فرمول بهره‌وری و کمی کردن قضایا نیست، چرا که تکنیک‌های کمی مدیریت می‌تواند این معضل را برطرف کند و داشتن یک شاخص صحیح، کار را در این رابطه یکسره می‌سازد. پس بحث ما چیست؟ این سؤال است که برای شما خواننده عزیز اکنون مطرح شده است.

چهارده دستورالعمل برای بهبود بهره‌وری

مهم را تعقیب نمایند. این نکات، که تقریباً همه به صورت امری بیان شده‌اند، خطاب به مدیران ارشد است، زیرا آنان اهرم اصلی بهره‌وری شرکت‌اند.

خود باید برنامه‌های آتی و آرمانی داشته باشند تا فلسفه وجودی مؤسسات خود را به همگان نشان دهند و این با چرخه عمر مدیریت آنان منطبق است، چرا که نمی‌خواهند به زودی از میدان رقابت تولید خارج شوند.

بردن بهره‌وری خود باید توجه کنند که هیچ‌گاه در بازار رقابت تولید نباید حریفان را دست کم شمرد. پس همیشه به این موضوع توجه کنید که دیگران برای بنالای بردن کیفیت محصول خود اقدام کرده‌اند. شما چه راهی انتخاب می‌کنید؟ سکون یا حرکت به جلو و پیشرفت کیفی محصول؟

برای فرآیند تولید خود یک سیستم کنترل کیفیت آماری ایجاد کن و از عرضه‌کنندگان مواد اولیه خود نیز این کار را بخواه، حتی اگر هزینه بیشتر را در کوتاه‌مدت متحمل شوی. این نشانه داشتن دید سیستمی و نگرش نظام‌گرا به مدیریت بهره‌وری است، زیرا نمی‌توان بدون توجه به

بحث ما راجع به چهارده نکته اساسی است که در بهبود بهره‌وری مدیریت مطرح است. مدیرانی که می‌خواهند بهره‌وری شرکت خود را بالا ببرند می‌بایست به این نکات با دقت بیشتر توجه کنند و بیش‌تر از پیش این (۱) برای درازمدت برنامه‌ریزی کن، نه برای ماه یا سال آینده. این عامل هشدار است برای وسعت نظر مدیران بهره‌ور و توانمند در برنامه‌ریزی و افق دیدشان و مطمئناً برای برنامه‌ریزی‌های درازمدت احتیاج به اطلاعات دقیق و سریع که بحث اساسی سیستم اطلاعاتی مدیریت است و باید آن را در نظر بگیرند. مدیران برای بالا بردن بهره‌وری

(۲) به صرف کیفیت کالای خود، از خود راضی نباش

برخی اوقات که کالایی بی‌رقیب است، مدیران تولیدکننده آن از بهینه کردن کیفیت آن غافل می‌شوند تا این‌که حرکت سریع زمان آن‌ها را با بن‌بست کهنگی محصول و کیفیت پایین آن روبه‌رو می‌سازد. پس این نکته برای بهبود بهتر وضعیت محصول و بهره‌وری بالاتر به این دسته از مدیران پیشنهاد شده است. به هر حال، مدیران برای بالا

(۳) برای فرآیند تولید خود یک سیستم کنترل کیفیت آماری ایجاد کن و از عرضه‌کنندگان مواد اولیه خود نیز این کار را بخواه، حتی اگر هزینه بیشتر را در کوتاه‌مدت متحمل شوی. این نشانه داشتن دید سیستمی و نگرش نظام‌گرا به مدیریت بهره‌وری است، زیرا نمی‌توان بدون توجه به

پس مواظب باشید که ورودی‌های سیستم‌تان کیفیت بد نداشته باشند. خود نیز در فرآیند تولید با کیفیت بالا تولید کنید.

سیستم ما می‌آید، سیستمی اثربخش و بهره‌ور به دست آورد. پس باتوجه به ورودی‌های سیستم و بخش فرآیند تولید، باید ستاده‌های خوبی طرح‌ریزی کرد و به دست آورد.

۴) فقط با چند عرضه‌کننده مناسب مواد ارتباط داشته باش. مثلاً همیشه بهترین آن‌ها را برای معاملات خود انتخاب کن تا از نظر مرغوبیت مواد آسوده خاطر باشی.

را پیدا کنید. تفکر خلاق برخاسته از فراغ خاطر است، زیرا زمانی به موضوعی فکر می‌کنید که از جانب موضوعات دیگر فکر شما فارغ باشد.

فراغ خیال و خاطر، خود رکن اساسی تفکر صحیح، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی تولید است، که از طریق فوق این آسودگی خیال به شما کمک می‌کند ایده‌های نوین در تولید

۵) همیشه این سؤال را از خود بکن: آیا مشکلات من در سیستم، از یک بخش خاص تولیدی است یا ناشی از تمامی فرآیند تولید است؟

ج. درک مسئله. پس از این دو مرحله مدیر اکنون می‌تواند مسئله به وجود آمده در سر راه بهره‌وری را درک و فهم کند و بداند که به چه قسمت‌هایی از سیستم تولیدی‌اش ممکن است آسیب برساند؛ به عبارت دیگر، این‌جا مدیر به مرحله تجزیه و تحلیل و درک بهتر مسئله و اثرگذاری آن بر نقاط دیگر سیستم رسیده است. با فکر بازتر و ضمیری آماده می‌تواند راه‌حل‌های موجود را فهرست کند و بعد، با ارزیابی عقلایی - منطقی، گزینه بهتر را باتوجه به شرایط انتخاب کند.

برای داشتن بهره‌وری بالاتر احتیاج به شناخت مسائل آن است. شناخت هر مسئله نیز سه گام اساسی دارد: الف. برخورد با مسئله. همیشه سعی کنید با مسائل تولیدی خود از نزدیک برخورد کنید، زیرا فکر کردن راجع به آن بهتر و سهل‌تر خواهد بود.

ب. احساس مسئله. مدیر بعد از برخورد باید حس کند که مسئله تا چه حد جدی است. زیرا بعد از احساس مسئله است که مدیر متوجه می‌شود که خطر جدی در کجای سیستم اتفاق افتاده است.

۶) کارگران خود را برای انجام خواسته‌های خود آموزش دهید.

کارشناسان ماهر و زبده هم باشند؛ بازهم می‌توانید توان اجرایی را متناسب با شرایط و محیط داخل شرکت با

مدیران برای بهره‌وری بالاتر نباید اثر آموزش ضمن خدمت را فراموش کنند. حتی اگر افراد تحت سرپرستی شما

می‌توان توان و قدرت تولیدی شرکت را همجهت کرد و برآیند نیروهای علمی تخصصی شرکت را در جهت اهداف از پیش تعیین شده سمت و سو داد.

هدایت آن‌ها از طریق آموزش‌های توجیهی و باتوجه به شرایط روحی فردی آن‌ها بالا ببرید، زیرا هرکدام از بسترهای علمی و فرهنگی متفاوت و با افکار مختلف وارد شرکت شده‌اند. بدین ترتیب

۷) کیفیت کار سرپرستان تولید را بالا ببرید.

صفتی نهفته است چراکه اینان پیکره و بدنه اصلی و عملیاتی شرکت را تشکیل می‌دهند و سوت کارخانه برای آن‌ها به صدا درمی‌آید.

توجه به منطقه اصلی تولید، یعنی کارکنان بخش صف، رکن اساسی پیروزی در بهره‌وری است. زیرا سرنوشت شما مدیران بی‌تردید در دست کارکنان بخش

۸) ترس را از خود دور کنید.

ترسو داشته‌اند که نتوانسته‌اند با همان حداقل ریسکی که شما کرده‌اید و باعث بقای شما شده است و از این طریق از فرصت‌ها استفاده کرده‌اید از شرایط موجود استفاده کنند. ترس باعث می‌شود که از فرصت‌های خود کم‌تر آگاه شوید یا اصلاً آن‌ها را نبینید.

آدم‌ها در مباحث عامیانه همیشه ترس را برابر مرگ می‌دانند. ترس شاید از مرگ هم بدتر باشد. به هر حال، مدیر بهره‌ور نباید از ریسک و مخاطرات احتمالی شکستن یخ عادات و افکار قدیمی که خود به خود بهره‌وری را کم کرده است، هراس داشته باشد. ای مدیر عزیز، به دور و بر خود نگاه کن و ببین که اثر شرکت‌های ورشکسته مدیران

۹) دوایر تولیدی خود را تشویق کنید به جای تمرکز بر هدف‌های بخش خود، بایکدیگر کار کنند.

محیط داخلی شرکت خود را تثبیت کنید، و این انجام نخواهد شد مگر با هم‌آهنگی و هم‌صدایی بخش‌های مختلف شرکت و جلوگیری از تکراری‌های بی‌مورد.

همیشه گفته‌اند: «یک دست صدا ندارد.» این نکته بسیار اساسی در ارتقا بهره‌وری نیز باید در نظر گرفته شود. اگر می‌خواهید در محیط ناب‌هنگار اقتصاد کنونی به سلامت حرکت کنید، سعی کنید

۱۰) غرق در هدف‌های کمی مانند شعار عمومی ضایعات صفر نشوید.

قضاوت کنید آیا این عمل اثربخش خواهد بود؟ ما می‌گوییم این عمل نه اثربخش است نه حتی کارآ. زیرا اثربخشی باتوجه به اهداف سازمان بیان می‌شود. هدف دانشگاه تدریس در محیطی مناسب است، حال این که با رنگ مشکی محیطی نامناسب ایجاد شده است. پس اثربخشی نداریم، کارآیی هم همین‌طور؛ زیرا کارآیی اگر کم کردن هزینه‌ها باشد؛ برای روشن کردن چنین محیطی نیاز به روشنایی بیش‌تر داریم یعنی هزینه برق را مثلاً زیاد کرده است. با این مثال ساده می‌توان دریافت که نباید فقط به کمی‌ها توجه داشت، زیرا چه‌گونگی کار یا اثربخشی آن را ممکن است فدا کنیم، و این خود مخالف شعار بهره‌وری است.

اکثر مدیران شرکت‌های تولیدی می‌خواهند هزینه‌های جنبی خود را صفر کنند - مانند هزینه ضایعات. این عامل فی‌نفسه بد نیست، ولی گاهی کاهش ضایعات به طور جدی منجر به عدم استفاده از روش‌های جدید تولید می‌شود. زیرا گاهی شرکت برای امتحان بخت خود می‌بایست از مسیرهای مختلفی حرکت کند، که این نیاز به هزینه‌های جنبی دارد. گاهی نیز مدیران برای بالا بردن کارآیی شرکت، اثربخشی آن را نادیده می‌گیرند. این به سان همان رئیسی دانشگاهی است که به مسئول خرید خود گفته است ارزان‌ترین رنگ را برای رنگ کردن کلاس‌های درس بخرید و مسئول خرید نیز ارزان‌ترین رنگ بازار را - که رنگ مشکی است - خرید. حال خودتان

۱۱) از کارگران انجام کار با کیفیت عالی را بخواهید نه حاضر شدن به موقع و خروج به موقع از محیط کار.

جزئی کرده‌اند. این‌گونه مدیران حرف کارکنان را کم‌تر از مدیران دیگر می‌فهمند، و همین منجر به جدایی مدیریت از پرسنل می‌شود، که خود مشکلات عدیده‌ای به دنبال می‌آورد و کم‌کم به تضعیف آنان منجر می‌شود. پرسنل آن‌ها معمولاً کم‌کار و بدون خلاقیت می‌شوند زیرا معمولاً شعار این مدیران این است که کارگر از خودش نباید فکری کند و طرحی که کارگر می‌دهد همیشه بی‌معنی، اشتباه، و عقیم است. این معضل موجب

برخی از مدیران نمی‌دانند واقعا" به دنبال چه هستند. کارگران را به خاطر دیر رسیدن جریمه می‌کنند - که البته این را همیشه رد نمی‌کنیم - ولی نمی‌دانند کارگرانی که در محیط کارند ولی کار نمی‌کنند یا به عبارتی کارآیی ندارند، مخرب‌تر از کارگرانی هستند که دیر سر کار می‌آیند. از طرفی مدیران معمولاً به کیفیت محصولات که کارگران مختلف در شرایط متفاوت تولید می‌کنند، توجهی نمی‌کنند، زیرا خود را بیش از حد درگیر مسائل

پیش‌رفت و توسعه سازمان است - یعنی خلاقیت.

از بین رفتن و نابودی چیزی می‌شود که اساس

۱۲) کارگران و کارکنان خود را برای درک روش‌های آماری آموزش دهید.

خود عزت نفس به آنان می‌دهد، زیرا کارکنان نیز خود را به عنوان افراد فنی و حرفه‌ای دخیل در سرنوشت شرکت می‌بینند و بعداً "هم‌فکران خوبی برای مدیران می‌شوند و حتی می‌توانند پیشنهادات خوبی ارائه دهند، پیشنهاداتی که حتی گاهی به فکر مدیران هم نمی‌رسد.

برای رسیدن به اهداف اصلی باید استفاده از ابزار مناسب برای هر یک از عناصر دقیق در تحقق هدف مشخص و معین باشد تا از این طریق بتوان هم‌آهنگ حرکت کرد. درک روش‌های آماری و تکنیک‌های آماری، هرچه هم ساده باشند، دید بازی به کارکنان می‌دهد و باعث می‌شود که برای رسیدن به اهداف با تحلیل علمی گام بردارند، و این

۱۳) کارگران خود را برای فراگیری مهارت‌های جدید مورد نیاز آموزش دهید.

دریافت که این امر تحقق نمی‌یابد مگر با توجه به مورد اول، یعنی برای مدت دراز مدت برنامه‌ریزی کنید و دریابید که برنامه‌های نیروی انسانی شما در آینده چیست و به کجا می‌خواهید بروید تا بتوانید نیروهای قدیمی را به طور صحیح آموزش بدهید. البته این باعث نشود که نقش نیروهای جدید را، که به سان خون تازه به کالبد سازمان تزریق می‌شوند؛ فراموش کنیم.

وجود کارکنان را برای فراگیری تخصص‌های جدید فراموش نکنید تا آنان نیز در بهره‌ورتر شدن سیستم شما را از یاد نبرند. یعنی برای کارهای جدید به سرعت افراد جدید وارد نکنید، بل که از افراد قدیمی که بیش‌تر با شما هم‌خوانی دارند و شما و محیط‌تان را درک می‌کنند استفاده کنید. سپس آن‌ها را آموزش تا مهارت‌های جدید را فراگیرند. آنان نیز شما را پاس می‌دارند و از طرفی احساس غرور می‌کنند. با کمی دقت می‌توان

۱۴) مدیریت عالی شرکت را مسئول اجرای این سیزده اصل کنید.

مدیریت عالی شرکت‌ها و سازمان‌ها، نمی‌توان امید رسیدن به آن را داشت، و نمی‌توان مدیران میانی، سرپرستان و کارکنان صفی را در آن جهت ارشاد کرد.

این عامل روشن‌ترین رکن، و درحقیقت اساسی‌ترین رکن بالا بردن بهره‌وری است، که در واقع مدیران ارشد باید بیش از سیزده عامل قبل به آن ایمان داشته باشند و بعد با پذیرش مسئولیت، موارد فوق را به انجام رسانند، زیرا بدون داشتن تفکر بهره‌وری در سطح