

مدیریت بهره‌وری و کیفیت



بهزاد امیرحسینی

استمرار بقا مهم‌ترین نیاز کلیه موجودات زنده و سازمانهاست. زیرا تنها در سایه برقراری و استمرار بقا است که می‌توان در جهت رسیدن به اهداف و اجرای ماموریتها تلاش کرد. نکته جالب توجه آن که موضوع بقا تنها به سازمانهای هدفمند، پویا و در تعامل با محیط اختصاص ندارد. بلکه سازمانهایی هم که در طول زمان علت وجودیشان متغی شده و یا اهداف و ماموریتهای خود را فراموش و یا گم کرده‌اند نیز، بقا را جایگزین علت وجودی متغی شده و یا اهداف فراموش شده خود کرده و با تمام قوا در این راه (بقا برای بقا) می‌کوشند. البته اینگونه سازمانها در انتهای راه خود قرار داشته و در آینده‌ای نزدیک در صورت حذف حمایت دولتها، سریعاً متلاشی شده و از بین خواهند رفت و به همین دلیل موضوع این بحث، قرار ندارند. لکن امروزه شانس بقای سازمانهای پویا و در تعامل با محیط نیز (به علت بروز شرایط شدیداً رقابتی و دشوار محیطی) در مقایسه با گذشته به شدت کاهش یافته و در معرض خطرات بیشتری قرار گرفته است و اینگونه سازمانها نیز برای حفظ بقا و جایگاه خود ضروری است، ضمن پیش‌بینی صحیح تحولات آینده (که لزوماً ادامه گذشته نخواهند بود) و متناسب با تحولات پیش‌بینی شده و رخ داده، سازماندهی و روشهای اجرایی و عملیاتی و حتی در صورت لزوم، ماموریتهای خود را طی روندی دائمی، بازنگری و بهنگام سازند.

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 و غلبه بر تهدید و حتی‌الامکان تبدیل آن به فرصت می‌شوند. شرایط شدیداً رقابتی موجود، که غالباً سازمانها را علاوه بر رقبا شناخته شده در مقابل رقبایی قرار می‌دهد که حضورشان قابل پیش‌بینی نیست، قطعاً تهدیدی بسیار قوی به‌شمار می‌رود که جز با برنامه‌ریزیهای استراتژیک قدرتمند، نمی‌توان با آن مقابله کرد. برنامه‌هایی استراتژیک، نظیر تخمین در سیاستها، تخمین در اهداف و تجدید ساختار سازمانی.

مدیریت بهره‌وری و کیفیت

مدیریت بهره‌وری و کیفیت برنامه‌ای استراتژیک است که با بهره‌گیری از آخرین نتایج علوم انسانی و علوم فنی و انسجام موفقیتهای آمیز آنها توانسته خود را به‌عنوان فرآیندی نوآورانه و خلاق و مستمر معرفی و عرضه کند که (در صورت استفاده صحیح و متناسب با ویژگیهای سازمانهای مختلف از آن) می‌تواند پاسخگویی نیاز سازمانها به بقا و یا حداقل، افزایش‌دهنده ضریب اطمینان آنها به بقا و رشد باشد. البته چنانچه بهبود بهره‌وری و کیفیت نیازمند انجام تغییرات اساسی در سازمان باشد (که غالباً هم به همین گونه است) بدیهی است که یک مدیریت تغییرات دقیق نیز مورد نیاز خواهد بود تا امور به‌نحو مطلوب به سامان برسند.

تعاریف مرتبط با بهره‌وری و کیفیت

اگرچه تمایل به بهبود وضعیت و ارتقا سطح زندگی از زمان پیدایش بشر همواره در ذات او وجود داشته و تنها موجود روی کره خاکی است که روش زندگی‌اش هیچ‌گاه با گذشته‌اش یکسان نبوده و تاکنون همواره روندی تکاملی داشته

است و این نشانه توجه عملی او به مفاهیمی نظیر کیفیت و بهره‌وری است.

لکن تعاریف موردنظر از واژه‌های کیفیت و بهره‌وری در ادبیات مدیریتی امروز (و از جمله مقاله حاضر) مفاهیمی تکامل یافته از مقولاتی هستند که پس از وقوع انقلاب صنعتی و به‌عنوان ابزارهایی برای رفع مشکلات سازمانها و کمک به رشد و تکامل آنها ساماندهی شده‌اند.

بهره‌وری: استفاده کارآمد و موثر از منابع، در تولید محصولات و خدماتی است که نیازها و خواسته‌های استفاده‌کنندگان را تأمین می‌کند. این مفهوم گسترده بهره‌وری، ارتباط نزدیکی آنرا با کیفیت معلوم می‌کند. فرهنگ بهره‌وری نیز به‌عنوان فلسفه محوری سازمانها، به‌رفتار، ارزشها، الگوهای کار شکل می‌دهد و هدف سازمان را برای ایجاد ارزش بیشتر از منابع در دسترس، تأمین نیازهای مشتریان، توسعه روابط کاری، هماهنگی بین مدیریت و نیروی کار و سهیم‌شدن عادلانه در دستاوردهای توسعه بهره‌وری، بین مشتریان، کارگران، مدیران و سرمایه‌گذاران تأمین می‌کند. هدف نهایی فرهنگ بهره‌وری بهبود کیفیت زندگی کاری و کیفیت خود زندگی است (ولی شرکتها سازمانهای رفاهی نیستند) و این هدف را باید در محیط بازار و با رقابت شدید به‌دست آورند و برتری سازمانی کلیدی برای رسیدن به آن اهداف است، بنابراین فرهنگ بهره‌وری باید سیستمی نهادینه را در خود جذب کند که به‌صورت خودکار و پویا نسبت به تغییرات محیط و بازار عکس‌العمل نشان دهد.

کیفیت: نیز میزان انطباق محصولات یا خدمات را با معیارها، مشخصات و یا انتظارات برخاسته از ماهیت، خصوصیات، کارکردها، عملکرد و هزینه‌ها مشخص می‌کند، مدیریت کیفیت

محصولات را با عیوب کمتر و هزینه‌های پایین‌تر تولید می‌کند و این به مفهوم بهبود بهره‌وری است خصوصاً هر شرایط فعلی که بهبود در کیفیت و نیروی کار دیگر منحصر به عملیات ساخت نیست. همچنین بهبود بهره‌وری شامل استفاده از منابع و فرآیندهای با کیفیت بالا به منظور تولید ستانده‌هایی است که کیفیت بهتر دارند، از این رو بهبود کیفیت به معنی بهبود بهره‌وری و بهبود بهره‌وری به مفهوم بهبود کیفیت است.

توضیح علت آنکه این دو سیستم سالهای نسبتاً زیادی هم هدف ولی جدا از هم و تحت عناوینی غیر یکسان به فعالیت می‌پرداخته‌اند، آن است که کیفیت (با وجود مفهوم گسترده و فراگیر مستتر در آن) در ابتدای راه به دلیل نوپا بودن و استفاده صرف از ابزار ساده و ابتدایی و یکسونگر بازرسی (INSPECTION) و کنترل کیفیت آماری محصولات (SQC) تنها توانسته بود محدوده کوچک (کنترل کیفیت عملکرد تولیدات کارخانه‌ای) را تحت پوشش خود قرار دهد و اصولاً توجهی به دیگر بخشهای سازمان نداشت. پس از چندی، مسئولان علاقه‌مند و کارشناسان شاغل در بخشهای غیر از خط تولید کارخانه‌ها و یا سازمانهای ستادی که خارج از حیطه توجه کیفیت (با مفهوم ابتدایی آن) قرار گرفته بودند برای سروسامان دادن به اوضاع و عملاً بهبود کیفیت کارهای خویش دست به کار تهیه، تدوین و اجرای روشهایی شدند، که نام بهره‌وری به خود گرفت و در ابتدا متقابلاً مسئولیت آن را تنها تحت پوشش در آوردن و بهبود بخشهایی از امور تلقی کردند که خارج از حوزه کنترل کیفیت عملکرد محصولات کارخانه‌ای قرار گرفته بودند.

البته در گذر 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 نهایتاً به دلیل آنکه هر دو سیستم اهداف مشابهی را دنبال می‌کرده‌اند براساس منطق هم‌پایانی علمی، این هم‌پوشانی به کلیه سطوح سازمان گسترش یافته و عملاً امروزه دیگر فرآیندی را در سازمانها نمی‌توان یافت که نتواند به‌طور هم‌زمان تحت پوشش بهره‌وری و کیفیت قرار گیرد.

در چنین شرایطی فلسفه استقلال تشکیلات عهده‌دار بهره‌وری، و تشکیلات عهده‌دار کیفیت، مقبولیت و موضوعیت خود را از دست داده و

ادامه وضع را به صورت عاملی ضد بهره‌وری و ضد کیفیت جلوه‌گر می‌سازد. در چنین شرایطی، آخرین مأموریت مستقل تشکیلات بهره‌وری و نیز کیفیت را می‌توان اقدام و اتحاد با یکدیگر دانست تا ضمن ارتقا بهره‌وری و کیفیت سازمان، (از طریق حذف تشکیلات موازی) در صورت مدیریت صحیح فرآیند وحدت، باعث ایجاد سینرژی مثبت و از آن طریق افزایش مجدد بهره‌وری و کیفیت سازمان شوند.

تعریف جدید بهره‌وری و کیفیت

بهره‌وری و کیفیت در واقع دو روی یک سکه‌اند و مفهوم آنها محدود به تولید کالای کارخانه‌ای نیست. بلکه در مفهومی وسیع‌تر کلیه فعالیتهای واحدهای صنعتی را از جمله فروش، بازاریابی، اداری مالی، مهندسی، و حتی وسیع‌تر از آن، همه کار و فعالیتها در کل و یا جزء نظامها دربر می‌گیرد.

در تعریف جدید توجه به کیفیت اهمیت دارد، زیرا کیفیت بخش اساسی از بهره‌وری و در واقع عامل صمد آن است، بخصوص اگر علاوه بر کیفیت محصولات، به کیفیت کل کسب‌وکار و سیستم‌ها و عناصر تولید، راهبرد، سازماندهی، افراد، تکنولوژی، فرآیندها و... نیز اندیشیده شود.

چگونگی بهبود بهره‌وری و کیفیت

بهبود در بهره‌وری و کیفیت به تصادف و یا از روی شانس حاصل نمی‌شود بلکه تماماً 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 برای پیشبرد و تداوم پژوهش برای بهبود فراهم آید. در این رابطه لازم به ذکر است که ساماندهی و مدیریت فضای عملیاتی (رفتاری) منطقی، مهمترین عامل در رسیدن به بهره‌وری است، چرا که بسیاری از ابتکارهای خوب، در مواجهه با فضای عملیاتی نامناسب بیش از هر عامل دیگر بی‌ثمر شده‌اند.

همچنین باید نگرشها و شایستگیهای لازم برای هریک از اعضا سازمان متناسب با شان و توان آنان از طریق آموزش صحیح و مدیریت منابع انسانی ایجاد شود. مکانیسم‌هایی برای به‌کارگیری تمام سطوح بهره‌وری و کیفیت اجرا شود، نظارت و ارزیابی مداوم بر دستاوردهای

بهره‌وری و کیفیت صورت پذیرد تا شناسایی حوزه‌هایی ممکن شود که امکان بهبود بیشتر در آنها وجود دارد. و به‌طور خلاصه برای استمرار بهبود باید یک سیستم مدیریت بهره‌وری و کیفیت وجود داشته باشد.

البته رسیدن به چشم‌انداز زیبای رشد و بقا که به‌عنوان نتایج وحدت بخشهای بهره‌وری و کیفیت (به شرط اجرای صحیح فرآیند مدیریت بهره‌وری و کیفیت) سعی در ترسیم آن به‌عمل آمد و منطقی می‌بایست مورد علاقه و اهتمام تمامی طرفهای ذینفع سازمان قرار گیرد. نیازمند فراهم آوردن مقدماتی است که به‌صورت خلاصه به معرفی آنها پرداخته می‌شود:

۱- وجود اعتقاد منطقی و تعهد عملی در مدیریت ارشد سازمان به این نکته مهم و اساسی که نیل به اهداف چرخه بهبود بهره‌وری و کیفیت علاوه بر آنکه جزء اصلی‌ترین وظایف و مسئولیتهای مدیریت ارشد است همواره در اولویت اول سازمان نیز قرار خواهد داشت.

۲- مشخص کردن جایگاه فعلی وضعیت سازمان و فاصله آن با دورنمای مطلوب و ترسیم شده.

۳- مشخص شدن طرفهای ذینفع سازمان و تعیین میزان علاقه‌مندی و توانایی هریک از آنها در کمک به سازمان برای رسیدن به شرایط مطلوب.

۴- تدوین برنامه اجرایی واقع‌بینانه و متناسب با نقاط قوت و ضعف سازمان و بهنگام نگهداشتن آن از طریق مسرور دائم برنامه و تاثیر دادن بازخوردهای به‌وجود آمده در جهت تصحیح و تکمیل برنامه.

۵- ایجاد فضای عملیاتی لازم و ضروری برای پیشبرد اهداف برنامه و ایجاد پذیرش عمومی اصلاحات و تغییرات از طریق به‌اجرا درآوردن تدابیر مناسب و دارای پشتوانه از جانب مدیریت ارشد. □

منابع و مآخذ

- ۱- کتاب مدیریت بهره‌وری و کیفیت. (برنامه مدولار) تهیه شده توسط سازمان بهره‌وری آسیایی و سازمان بین‌المللی کار. انتشارات بصیر، چاپ اول ۱۳۷۸.
- ۲- رافائل اگراو، آموزه‌های دکتر دینگ، مترجم: میترا تیموری. انتشارات آموزه، چاپ اول ۱۳۷۸.
- ۳- آموزه‌های دوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی و تجربیات شفاهی حاصل از ۱۴ سال تصدی مشاغل مدیریتی اجرایی و ستادی.