

نقش مدیران در

افزایش بهره‌وری

محمدعلی مهدوی
قسمت آخر

چکیده قسمت اول و دوم:

مدیران باید بهره‌وری را به منظور تغییرات عمده در سازمان ایجاد کنند. آیا هیر از مدیران کسانی دیگر این توانایی را دارند؟ پایه‌گذاری نظام بهره‌ور، حاکمیت و درونی کردن بهره‌وری در سازمان (به جای تربیت فرد بهره‌ور) وظایف اصلی مدیران است. مدیران، حامل اصلی انجام مأموریتها و آرمانهای سازمانند، باعث کامیابی یا انحطاط سازمان و مسؤول رفع نیاز مشتریان (ارباب رجوع) سازمانند، آیا می‌شود نقش اساسی آنها در بهره‌وری را صرف نظر و یا به عنوان عامل درجه دوم قرار داد؟ مدیران در نقشهای سرده‌می،

اطلاعاتی، تصمیم‌گیری، هماهنگی، تخصیص منابع، تعدیل تراحم‌های سازمانی، رافع تعارضات، تبیین‌کننده تناقضات، قطع تضادها و محور تعاملات هستند. آنان طراح سازمان در همه ابعاد

(انسانی - مالی - تولید و اداری) هستند که در صورت محیط‌شناسی و رقیب‌شناسی به سرعت می‌توانند بهره‌وری را افزایش و یا حداقل حفظ نمایند. آیا باز هم می‌شود تصور کرد در کاهش بهره‌وری کسی غیر از مدیر مقصر است؟!

د- مهارت انسانی (۱)

توانایی در انجام کار و درک صحیح و مؤثر داشتن برای ایجاد انگیزش در همکاران، دانش و مهارتی است که باعث اثربخش فوری و کارآیی و بهبود عملکرد در سازمان خواهد شد. بهبود عملکرد بستگی مستقیم به مهارت مدیر در توانایی خوب کارکردن با همکاری دیگران دارد. اگر همکاران مدیر همچون او کار کنند به طوری که بتوانند انتظارات سازمانی به خصوص توقعات مشتریان (ارباب رجوع) را برآورده

سازند، بهبود مستمر عملکرد سازمان حاصل می‌گردد و این همان مهارتی است. که مدیران در جهت فعالیت در محیطی انسانی نسبت به فراگیری آن اقدام جدی می‌نمایند.

مدیر با کسب این مهارت و اندازه‌گیری شاخص‌های آن در سازمان همواره در پی مرتفع کردن تضادها، کم کردن تعارض‌ها، زدودن تناقض‌ها و جهت صحیح دادن به تراحم‌ها تلاش مؤثر خواهد کرد. این مهارت به مدیر می‌آموزد که چگونه تعامل سازمانی امکان‌پذیر و چگونه تعارض‌ها، تضادها و تراحم‌ها به تعامل سازمانی در جهت افزایش بهره‌وری تبدیل خواهند شد؟

مدیر در اولین قدم برای افزایش بهره‌وری راهی ندارد جز اینکه بتواند انرژیهای منفی در سازمان را کاهش و گوشش کند تا انرژی سازمان فقط در جهت مثبت تبدیل به محصول و خدمات به مشتریان تبدیل شود. اگر بتوان انرژی منفی (۲) در سازمان به

اگر همکاران مدیر همچون او کار کنند به طوری که بتوانند انتظارات سازمانی به خصوص توقعات مشتریان (ارباب رجوع) را برآورده سازند، بهبود مستمر عملکرد سازمان حاصل می‌گردد

حد "صفر" برساند، مطمئن باشید سازمان به حداقل بهره‌وری لازم دست پیدا خواهد کرد. حتی اگر به انرژیهای مثبت هم توجه کافی نشود.

رهبری، ارتباط صحیح انسانی، نحوه برقراری ارتباط با کارکنان و خانواده همه حکایت از کسب مهارتهای انسانی برای افزایش بهره‌وری دارد. اینکه به چه میزان مدیران برای افزایش بهره‌وری با کارکنان مشترکات دارند؟ بستگی به میزان مهارت مکاتبه انسانی مدیر قابل تحلیل و بررسی است. اهداف نیروی کار و مدیریت، روابط نیروی کار و مدیریت، شورای کار و مدیریت، روابط کارکنان با مدیران و بالعکس همگی مسائلی است که به مهارت انسانی مدیر بستگی مستقیم دارد.

از چه راهی احساس برابری و عدالت در سازمان حاکم می‌شود؟ چرا پادشاهی که با احساس برابری همراه است موجب رضایت شغلی

بهبود وضع کارکنان، افزایش سطح زندگی آنان، فراهم آوردن رفاه نسبی برای ایشان احتیاج به بینش و دانش و مهارتی دارد که اگر مدیران آنها کسب نکرده باشند هم سازمان را دچار رکود خواهند کرد و هم بهره‌وری سازمان را کاهش خواهند داد.

را اندازه‌گیری نمایند.

مدیرانی می‌توانند محصول یا خدمات خوب و مفید ارائه کنند که مهارت تشخیص مواد اولیه خوب، ماشین آلات خوب (در هنگام خرید ماشین آلات، سیستم تعمیر نگهداری) انرژی خوب، سرمایه خوب و کارکنان خوب را داشته باشند و بتوانند همه آنها را در یک نظام و سیستم خوب هدایت کنند. کسب این مهارت‌ها بخش عمده‌اش به کسب مهارت فنی مدیران وابسته است. بهره‌وری در فضای کارخانه، بهره‌وری ارزش ستاده به ساعات کار و بهره‌وری کل همه بستگی به مهارت فنی مدیران دارد. مدیر با کسب مهارت فنی می‌تواند شاخص‌های از این نوع را محاسبه کند:

$$\text{بهره‌وری کل} = \frac{\text{ستاده کل}}{\text{تهاده‌های سرمایه} + \text{نیروی کار} + \text{مواد}}$$

$$\text{بهره‌وری مواد} = \frac{\text{ستاده کل}}{\text{تهاده‌های مواد}}$$

$$\text{بهره‌وری نیروی کار} = \frac{\text{ستاده کل}}{\text{تهاده‌های نیروی کار}} \quad (۳)$$

$$\text{بهره‌وری سرمایه} = \frac{\text{ستاده کل}}{\text{تهاده‌های سرمایه}}$$

$$\text{بهره‌وری از فضای کار} = \frac{\text{ستاده کل}}{\text{مساحت سازمان}}$$

برای مثال: آیا مدیران در بخش خدمات می‌دانند مقیاس‌های مربوط به صنعت خدمات چیست؟ آیا می‌دانند با کسب "مهارت فنی" خواهند توانست به تحلیلی دقیق از نحوه خدمات ناآل شوند؟

نمونه‌ای از مقیاس‌های خدمات از کتاب حسابرسی بهره‌وری نوشته مهندس طباطبایی^(۴) حاکی از اهمیت کسب مهارت فنی است.

● فرآیند کار زمانی استاندارد و جهت‌گیری بهره‌وری به خود می‌گیرد که محتوی کار نمایان و روشن باشد.

● بازده یا ستانده کار زمانی استاندارد و بهره‌ور می‌شوند که بهره‌وری کار

و افزایش بهره‌وری همکاران می‌شود؟ و به چه دلیل پادشاهی که با احساس نابرابری دریافت می‌شوند باعث خدشه‌دار شدن نتایج کار به خصوص کاهش بهره‌وری منابع انسانی می‌شود؟! چگونه عدالت را گسترش دهیم؟ به چه صورت به عدالت سازمانی نزدیک می‌شویم؟ چگونه رفتاری با عدالت همراه است؟ چگونه مزایا، پاداش ترفیع،... را به عدالت توزیع کنیم؟ این پرسشها و پرسشهای از این دسته از جمله مهارتهای انسانی است که باید مدیران در جهت کسب آن کوشش و دقت لازم را داشته باشند. از جمله مهارتهای انسانی، هنجارهای بهره‌وری است، این هنجارهای به دو گونه هستند ۱- هنجار مثبت: کارکنان پیوسته در صدد یافتن راهی برای بهتر انجام دادن کارها هستند.

۲- هنجار منفی: کارکنان بر روشها و راههای کهنه، قدیمی و متروک حتی اگر مفید نباشند پافشاری می‌کنند.

مدیران برای فراگیری تبدیل هنجار منفی به هنجار مثبت نیز می‌بایست در جهت آموزش مهارت‌های انسانی پیشقدم باشند.

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی موضوع "دست چندی" نیست که مدیریت سازمان بتواند از آن صرف نظر کند زیرا از عوامل مؤثر در بهره‌وری، مشارکت کارکنان سازمان به صورت نظام یافته است.

بهبود وضع کارکنان، افزایش سطح زندگی آنان، فراهم آوردن رفاه نسبی برای ایشان احتیاج به بینش و دانش و مهارتی دارد که اگر مدیران آنها کسب نکرده باشند هم سازمان را دچار رکود خواهند کرد و هم بهره‌وری سازمان را کاهش خواهند داد.

هر نوع انتشاری که مخاطب آن انسان باشد، آنگاه که مدیر در نقش سخنگوی سهامداران یا مدیریت به ذی‌نفعان پاسخگویی می‌کند، هنگامی که مدیر در پی اطلاع‌رسانی به جامعه برای خود احساس تکلیف می‌کند و هرگاه که در نقش‌ها تشریفاتی و رابط عمل می‌کند هم از جمله نقشها و وظایفی است که لازمه انجام صحیح آنها فراگیری و درک صحیح مهارتهای انسانی است.

۵- مهارت فنی

بی‌شک یکی از عوامل مهم در بهره‌وری سازمان کیفیت محصول و خدمات می‌باشد و هر چه رضایت مشتری از کیفیت محصول یا خدمات افزایش پیدا کند بهره‌وری سازمان افزایش خواهد یافت. بنابراین مدیران برای به‌کارگیری تخصص و امور کارشناسی جهت انجام کارهای مطلوب و درست ملزم به کسب توانایی و مهارت فنی مربوط هستند این مهارت به آنها قدرت خواهد داد تا با شاخص‌های تخصصی و کارشناسی سازمان

کیفیت	بموقع بودن	هزینه‌ها
خطای صورت حساب به ازای هر صورت حساب مشتری	تعداد روزها برای تصویب اعتبار بگشایان	تعداد پروژه‌های تکمیل شده در قالب بودجه
خطای صورت حساب در هر روز، هفته یا ماه	میانگین زمان برای رسیدگی به پرسش مشتری	درصد هزینه‌های بالاتر یا پایین تر از بودجه به ازای هر پروژه
تعداد استثنائات نهاده در هر روز	تعداد روزها برای رسیدگی به بطور مشتری	ساعات اضافه کاری در هر هفته یا هر ماه
تعداد دفعات توقف فرآیند ناشی از موارد استناد در روز	تعداد روزها برای رسیدگی به صورت حساب	برخ ترک خدمت کارکنان در هر بخش یا گروه نسبت به کل
تعداد سفارشهای تغییر داده شده در هر پروژه	مهلت‌های تعیین شده پروژه که بموقع انجام شده باشد، نسبت به پروژه‌های تکمیل شده	آگهی‌های جایگزین کارکنان
تعداد خطاهای آگهی جایگزینی کارکنان در مقابل تعداد کل آگهی‌های تغییر	تعداد روزها برای تمدین یک دوره یا واحد آموزشی	تغییرات شده در روز میزان فروش در مقابل تعداد فروشدها
زمان برپرست نسبت به زمان کل در هر پروژه	زمان برگشت برای گزارشهای کامپیوتری جدید نسبت به کل گزارشها	شاخص حیطة کنترل مدیران در مقابل شاخص قبلی
شاخص رضایت مشتری	میانگین زمان برای تکمیل یک پروژه تحقیق و توسعه	ساعات واقعی در هر پروژه نسبت به ساعات برنامه‌ای
زمان صرف شده برای حل مشکل خطاهای صورت حساب در کل یا در روزها	تعداد پروژه‌های در جریان کار به ازای هر نفر	تعداد موارد رسیدگی شده در روز (مطالبات، صورت حسابها و غیره)
در صورت حساب	تعداد روزها برای تطبیق با سندرسی صورت حسابها پس از دریافت	درصد مبالغ خسارت بیمه فردی یا زیاده‌ایست شده توسط اشخاص ثالث
تعداد استناد حسابهای پرداختی با استثنائات نسبت به کل استناد رسیدگی شده	تعداد روزها برای رسیدگی به موارد استثنای از دریافت	هزینه کلیه سفارشهای تغییر در هر پروژه
نرخ شکست خدمات جدید نسبت به نرخ قبلی یا میانگین	تعداد جلسات به ازای هر مدیر در هفته	میانگین هزینه سفارش تغییر پروژه‌ها
تعداد تقصیر یا طرحهای نادرست نسبت به کل تقصیرهای طراحی شده	کل زمان صرف شده در جلسات به ازای هر مدیر در هفته	
تعداد افراد دخیل در امر تصحیح خطا		
هزینه ضایعات یا دورریز در هر پروژه		

یادگیری شاخص‌های اندازه گیری (۵) اولیه بهره‌وری مالی، بهره‌وری Marketing (بازاریابی)، بهره‌وری اداری و بهره‌وری در بخش تحقیق و توسعه از مقدمات اصلی در کسب مهارت فنی است. بنا به اهمیت شاخص‌های بهره‌وری مالی به چند نسبت زیر توجه فرمائید:

ارزش افزوده / **داراییهای ثابت**
هزینه نیروی کار

ارزش افزوده / **تعداد نظریه ضایعات**
کارگران

رشد و توسعه شایستگیهای مهارتی مدیران از جمله مهارت فنی در ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان نقش بسزایی دارد مهمترین سرفصلهایی که مدیران می‌بایست در مهارت فنی کسب نمایند عبارتند از:

۱ - مهارت مالی و حسابداری ۲ - بازرگانی و Marketing

۳ - MIS ۴ - بهره‌وری ۵ - تحقیق و توسعه ۶ - تولید و فن آوری ۷ - آشنایی حداقل با یک زبان خارجی بدون نیاز به مترجم ۸ - کنترل پروژه ۹ - ساختار سازمانی ۱۰ - نظام اداری و حقوق سازمان (۶)

و - مهارت اداری (۷) و نقش تصمیم‌گیری

بر اساس نوشته رابینز (۸) و آنچه در ایران اسلامی باید بر آن تاکید کرد: مدیران باید بتوانند به لحاظ فکری در فرآیندی منطقی و درست مشکلات ساده و پیچیده را با تجزیه و تحلیل دقیق به مسایل قابل حل و رفع تبدیل یا حداقل شناسایی نموده و در مجاری صحیح آن راه‌حلهای مختلف را مشخص و ارزیابی کنند و در نهایت بهترین راه حل ممکن را انتخاب نمایند.

بنابراین بدیهی و واضح است این امکان وجود دارد که اگر مدیران نتوانند اطلاعات را به صورتی معقول تفسیر و آن را پردازش کنند، در تصمیم‌گیریهای سازمانی عدم شایستگی و صلاحیت خود را به اثبات رسانده و از سوی دیگر بهره‌وری سازمانی رابه شدت کاهش خواهند داد.

سرفصلهای عمده (۹) مهارتهای اداری که مدیران می‌بایست در جهت بهره‌وری سازمانی آنها را کسب نمایند عبارتند از: نظام اقتصاد کلان،

یعنی استانداردهای فرآورده یا خدمات مشخص باشد.

● مهارتها و دانش‌ها زمانی استاندارد می‌شود که آموزش مورد نیاز برای انجام یافتن کار استاندارد، روشن و تبیین شده باشد.

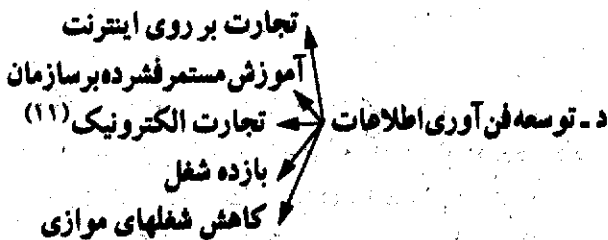
بنابراین نیاز به کسب مهارت فنی و عمل به مهارت فنی هم ضروری است و هم از مهارتهای وقت‌گیر مدیران است. بسیار تأسف دارد که اغلب مدیران از فراگیری این مهارت شانه خالی می‌کنند.

کار انعطاف پذیر، تغییر نگرش به کار (۱۰) و...

حرکت از نگرش سنتی به نگرش جدید

نگرش سنتی به کار	نگرش جدید به کار
• رئیس به ما حقوق می‌دهد، باید او را راضی نگه داشت	مشتریان حقوق ما را می‌دهند، باید آنان را راضی می‌کنیم.
برای حفظ شغل ساکت باش و شلوغ نکن	تمام شغل ما بستگی به ارزشی دارد که ایجاد می‌کنیم.
وقتی کارهای خوب پیش نرود، مشکل را بردوش دیگران بینداز.	مسئله را مال خودت بدان و در حل آن بکوش
مدیر خوب امپراطوری می‌سازد.	ما همه عضویم هستیم، مدیر خوب تیم خوب می‌سازد.
آینده قابل پیش‌بینی است، توفیق در گذشته نشانه پیروزی در آینده است	آینده معلوم است، آموختن مستمر کلید موفقیت در آینده است
کار رنج و زحمت است	کار تفویح و لذت است
کارزجر است	کار مقدمه رستگاری است

ج - دگرگون سازی سازمانی (توسعه و اصلاح سازمانی)



• روش‌های نوین ساختار و سازماندهی هرم واژگون (۱۲)

حقوق، روابط بین الملل، مدیریت سازمانهای پیچیده، مدیریت تحول سازمان، طراحی استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری، مدیریت نوین، مردم‌شناسی، استراتژی کارگروهی، کارآفرینی و اخلاق حرفه‌ای.

همگان به این موضوع اذعان داریم که تصمیمات آنگاه بهره‌ور و اثربخش خواهند بود که با بصیرتی عمیق توأم باشد و تصمیمات بی‌مبنا یا سطحی هیچگاه نمی‌توانند بهره‌وری مستمر در سازمان ایجاد نمایند بنابراین افزایش دانش و اطلاعات، سرعت در تصمیم‌گیری و عمق تصمیمات، توسعه شغلی، مهندسی مجدد یا بازمهندسی و بقای سازمان در گرو مهارت‌های اداری است.

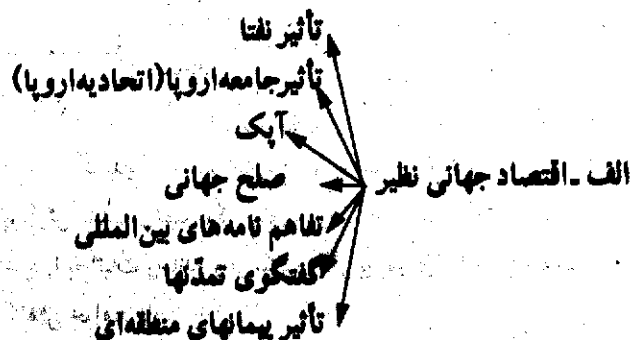
توانایی تفکر تحلیلی و دستیابی به راه حل جامع برای مشکلات، مهارتی است؛ که اگر مدیران آتراكسب کنند به رشد شاخص‌های اصلی بهره‌وری دست خواهند یافت.

نحوه مشارکت همکاران در تصمیم‌گیریها، نحوه افزایش خلاقیت سازمان، رفع بحران‌ها، تخصیص صحیح منابع در جهت افزایش بهره‌وری و عقد قراردادهای بهره‌وری به نفع سازمان همه حاکی از اهمیت درک مهارت‌های اداری است.

مدیریت خوب و موثر که توانسته مشکلات سازمانی را گره‌گشایی کند و در مذاکرات و تعامل‌های سازمانی، سازنده تصمیمات مهم برای سازمان باشد به اهمیت مهارت‌های اداری پی برده و در کسب آن برای رسیدن به قله بهره‌وری سازمان تلاش خواهد کرد.

با مهارت‌های اداری می‌آموزیم که نیروهای مؤثر در بهره‌وری مدیریت در جهان امروز چیست؟ و تأثیر این نیروها در بهره‌وری به چه میزان اثر مستقیم و غیرمستقیم دارد؟

بخشی از مهمترین نیروهای مؤثر در بهره‌وری مدیریت عبارتند از:



ب - حقوق بشر (محیط کار، فضای شغلی، گروه‌های کار مستقل، سلامت

مشتریان و مصرف کنندگان

(گروه نهایی که تلاش سازمان بهره‌مند می‌شود)

خدمت

کارکنان اجرایی

(کار مستقیم آنان بر رضایت مشتری و مصرف کنندگان اثر می‌گذارد)

حمایت

مدیران اجرایی و سرپرستان

(کمک می‌کنند کارکنان و کار خود را انجام و مسائل سازمان را حل کنند)

حمایت

مدیران عالی

اهداف سازمان و راهبردهای آن را تعیین و اندازه‌گیری می‌کنند

۶- اخلاق حرفه‌ای مدیریت

قانون برای عدالت
درست برای انصاف
سودمند برای همه
رضایت حق تعالی

بنابر آنچه گذشت: (۱) اگر می‌خواهیم چگونگی ایجاد بهره‌وری در گروه‌های سازمانی را بدانیم لازم است مهارت‌های ادراکی لازم را کسب کرده باشیم.

عملکرد و وظایف نگهداری منابع انسانی محیط سازمانی - خصوصیات اعضای اندازه گروه‌ها

(۲) کسب مهارت‌های ادراکی موجب خواهد شد تا دگرگونی و نیاز مهندسی* (مهندسی مجدد) در سازمان ایجاد شود.

(۳) چگونگی تصمیم در موقعیت‌های حساس، دستیابی به عامل‌های اصلی بهره‌وری و تصمیم‌گیری برای رشد شاخص‌های اصلی بهره‌وری (نه در دام شاخص‌های بسیار ریز و فریب‌دهنده مدیران) حاصل از کسب مهارت‌های ادراکی است. بنابر این مدیران با کسب مهارت ادراکی می‌توانند: ارزشها، ایدئولوژی، آرمان، چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و ساختار سازمان را طوری تدوین و اجرا کنند، که بهره‌وری مستمر با بهبود شاخص‌های اصلی محقق گردد.

در پایان این نوشتار امیدواریم این هدف رسیده باشیم که اگر بهره‌وری در سازمان و شرکتهای ایران اسلامی پایین است مقصر اصلی آنها تمامی

توسعه مدیریت شماره ۲۲ و ۲۳ بهمن و اسفندماه ۱۳۷۹

مدیران نظام هستند و اگر خواستار افزایش بهره‌وری در ایران اسلامی هستیم هیچ چاره‌ای نیست مگر توجه کافی مدیران به وظایف، نقشها و مهارت‌های مدیریتی که ابتدایی‌ترین ابزار افزایش بهره‌وری در سازمانهاست.

به امید روزی که از روزهای پیشین "به" باشد.

پاورقی:

1 - Human skills

۲- علاقه‌مندان می‌توانند برای آشنایی کامل به انرژی منفی در سازمان به نوشته‌های جان گال مراجعه نمایند.

۳- در این نسبت به فطرت بخشی از مدیران فقط هزینه کارکنان ثابت را در نظر می‌گیرند در صورتی که در این شاخص باید تمامی هزینه‌های کارکنان منظور شود.

۴- برای کسب آشنایی بیشتر مطالعه این کتاب خوب توصیه می‌شود.

۵- برای اطلاع از شاخص مهم در خدمات رجوع کنید به کتاب اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات ترجمه مدیریت بهره‌وری بنیاد مستضعفان و نجانبازان انقلاب اسلامی ص ۱۰۲ تا ۱۰۶.

۶- برای اطلاع بیشتر می‌توانید با اداره آموزش و توسعه مدیران بنیاد مکاتبه فرمائید.

7 - Conceptual Skill

۸- کتاب مدیریت رفتار سازمانی جلد اول رفتار فردی ص ۱۰

۹- برای اطلاع بیشتر می‌توانید با اداره آموزش و توسعه بنیاد مکاتبه فرمائید.

۱۰- مدیریت رفتار سازمانی ترجمه مدرسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو ص ۳۰ به دخل و تصرف

۱۱- در یکی از سازمانهای دولتی بنا به دستور رئیس سازمان به معاون مربوط ابلاغ شد در خصوص تجارت الکترونیک اقدام نماید، معاون مربوط به دلیل عدم مهارت ادراکی، تصور کرد منظور رئیس، تجارت قطعات الکترونیک نظیر خازن، مقاومت و... می‌باشد.

۱۲- کتاب رفتار سازمانی ترجمه وزارت نیرو ص ۳۵ به دخل و تصرف