

نقش مدیران در

افزایش بهره‌وری

محمدعلی مهدوی
قسمت دوم

چکیده قسمت اول:

این وظیفه‌ای است که باعث ارتقاء تعهدات و ارزشهای مشترک سازمان خواهد شد. هدایت تلاشهای به سوی آرمان مشترک و ارزشهای سازمانی اگر با نگرشی عمیق و بینشی دقیق همراه باشد درونی شدن بهره‌وری در سازمانها را تضمین خواهد کرد.

هدایت کارآیی (مهارت استفاده بهینه از منابع یا به تعبیری دیگر "خوب کار کردن" و رهبری اثربخشی) اعتماد رضایت مشتری از کار، انعطافپذیری در مقابل تغییرات بازار و مشتری به سمت بهبود، زیبایی انجام کار، تمیزی، راحتی، نحوه مؤثر ارتباطات، احترام، شایستگی و مهارت کامل در انجام کار خوب، همواره در دسترس بودن، نوآوری، خلاقیت، سرعت معقول در کارها یا به تعبیری "کار خوب کردن" از جمله آموزی است که در این

در فراگیری این وظیفه توجه به این موضوع که مهمترین نقش مدیران برای ایجاد بهره‌وری، هدایت و آفرینش فضایی است که کارکنان در محیطی آرام و با احساس و علاقه‌مندی، خود را وقف سازمان و نگرش ریشه‌دار شهرت و اعتبار سازمان در جامعه و بازار را روزافزون کنند.

مدیران باید بهره‌وری را به منظور تغییرات عمده در سازمان ایجاد کنند. آیا غیر 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، عامل اصلی انجام مأموریتها و آرمانهای سازمانند، باعث کامیابی یا انحطاط سازمان و مسؤول رفع نیاز مشتریان (اریاب رجوع) سازمانند، آیا می‌شود نقش اساسی آنها در بهره‌وری را صرف نظر و یا به عنوان عامل درجه دوم قرار داد؟!

مدیران در نقشهای سرهمی، اطلاعاتی، تصمیم‌گیری، هماهنگی، تخصیص منابع، تعدیل نزاحم‌های سازمانی، رافع تعارضات، تبیین‌کننده تناقضات، قطع تضادهای 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؟!

الف - هدایت و رهبری

مدیران در ایجاد آرمان^(۱) و اجراء اهداف بر اساس آن می‌یابست به وظیفه رهبری و هدایت سازمان آشنایی کامل و جامع داشته و نسبت به زمینه‌های باروری این وظیفه در خود کوشا باشند.

وظیفه بر آن بسیار تأکید شده است.

پیتر دراگر در این باره می‌گوید: "کارآفرینان^(۲) (با توجه به وظیفه رهبری سازمان) کسانی هستند که منابع ارزشمند را از بخشهای کم بازده به بخشهایی که بهره‌وری بیشتری دارند هدایت و رهبری می‌کنند."

در فراگیری این وظیفه توجه به این موضوع که مهمترین نقش مدیران برای ایجاد بهره‌وری، هدایت و آفرینش فضایی است که کارکنان در محیطی آرام و با احساس و

علاقه‌مندی، خود را وقف سازمان و نگرش ریشه‌دار شهرت و اعتبار سازمان در جامعه و بازار را روزافزون کنند.

اعمال هدایت و رهبری بر اساس مفهوم بهره‌وری باید به این منظور باشد که منابع مختلف مدیریت را تهیه و به طور خوب و مؤثر به کار بُرد. و به طور عادلانه دستاوردهای آنرا بین تمامی کسانی که ذینفع بوده‌اند توزیع کرد.

آیا می‌شود این وظیفه مهم و نقش آن در بهره‌وری را به کسی غیر از مدیران محول کرد؟! مدیرانی که به نقش هدایت رهبری در افزایش بهره‌وری سازمان بی‌توجه باشند در حقیقت به عنوان مدیرانی پسر و مرتجع شناخته خواهند شد و برعکس مدیرانی که به اهمیت و نقش اساسی هدایت و رهبری سازمانی پی برده‌اند می‌توانند این باور را داشته باشند که به عنوان مدیران پیشرو و مترقی در سطح جامعه الگو و مطرح شوند.

ب- برنامه ریزی

مدیران برای دستیابی به اهداف سازمان موظفند؛ برنامه‌ریزیهای راهبردی^(۳)، عملیاتی و البته با شاخص‌های قابل سنجش را طرح‌ریزی نمایند^(۴) آنان وظیفه دارند؛ تمامی سازمان تحت اداره را به سوی برنامه تعیین شده هدایت نمایند.

وظیفه برنامه‌ریزی اگر به درستی از سوی مدیران انجام گردد، استمرار بهره‌وری را بدنبال خواهد داشت زیرا برنامه‌ریزی در جهت هدف، قدم نخست برنامه‌ریزی استراتژیک در نهادینه کردن بهره‌وری و در برنامه‌ریزی عملیاتی به منظور پیاده‌سازی شاخص‌های کمی بهره‌وری در همه اجزاء سازمان و در نتیجه ایجاد فرهنگ سازمانی بر پایه بهره‌وری شناخته می‌شود.

آشنایی مدیران با وظیفه برنامه‌ریزی با اجرای این وظیفه در سازمان متفاوت هست، امروزه با هر مدیری که روپرو شوید اذعان می‌دارد که مدیری با برنامه است ولی متأسفانه در تحلیل شاخص‌های برنامه در سازمان مربوط به این نتیجه خواهید رسید اثری از برنامه و برنامه‌ریزی موجود نیست حداکثر چیزی که یافت می‌شود بودجه‌های

سالیانه‌ای است که هر ساله با درصدی افزایش مجدداً تکرار می‌شود. آنچه در وظیفه برنامه‌ریزی برای مدیران در این مبحث مترتب خواهد شد؛ آن است که مدیران می‌بایست بدانند در هدایت سازمان بسوی الوت‌های اصلی سازمان و حذف تدریجی اقدامات غیر ضرور و کاهش اقدامات کم الوت از توجه پایه‌ای مدیران در جهت هدایت برنامه‌ریزان سازمان برای افزایش بهره‌وری است. اگر مدیران برای آشنایی با وظیفه برنامه‌ریزی اهتمام جدی به خرج دهند می‌توانند با طرح پرسشهای این چنین میزان برنامه‌ریزی سازمان را اندازه‌گیری نمایند:

۱- نظر مدیر درباره رسالت (آرمان، مأموریت) مکتوب یا غیر مکتوب چیست؟

۲- مدیر چه اهدافی را برای سازمان به تصویب رسانده و کدامین هدف دارای اهمیت است؟

۳- استراتژی (راهبرد) سازمان برای دستیابی به اهداف چیست؟

۴- آخرین اصلاح و تجدید نظر در آرمان، اهداف و استراتژی چه زمانی بوده است؟

۵- کدامیک از اهداف زیر را برای سازمان در سازمان در نظر دارید؟

بازگشت سرمایه کیفیت (محصول-خدمات) به‌هنگام بودن جریان نقدینگی فروش سایر

۶- آیا اهداف آرمان سازمان را پوشش می‌دهد؟

۷- چگونگی دستیابی به اهداف توسط بخشهای سازمان را نام ببرید؟

۸- توالی دریافت گزارشهای پیشرفت کار هر بخش از سازمان چگونه است؟

۹- آیا اطلاعات در دست شما (تفاوت اطلاعات با داده را توجه کنید). نیازهای برنامه‌ریزی سازمان را تأمین می‌کند؟

۱۰- به چه اطلاعاتی برای برنامه‌ریزی نیاز دارید؟

۱۱- چگونگی استفاده از اطلاعات برای تصمیم‌گیری مدیر در سازمان به چه صورت است؟

۱۲- آیا فعالیتهای فاقد ارزش افزوده اقتصادی (EVA) و فعالیتهای دارای EVA (ارزش افزوده اقتصادی)^(۵) همسو اهداف بوده‌اند؟

سازماندهی کارآمد نیازمند پیکربندی تازه‌ای است که آمیزهای اصیل در عین حال سازگار با قاعده‌های طراحی و عامل‌های موقعیتی سازمان است. این پیکربندی سازمانی باید توانایی شکست‌انگیز (همچون ستون فقرات آدمی) با انعطاف‌پذیری بسیار دقیق را در خود داشته باشد و اگر این ساختار ایجاد شد بسیار روشن است که ساختار نوین بهره‌وری در سازمان نیز حاصل است.

داخلی (هماهنگی) ب - وضع سازمان (اندازه - قدمت - فرهنگ) ج - محیط فعالیت و نظام بهره‌گیری سازمان توجه لازم و کافی شود.

ساختاری هماهنگ است که

۱ - سازگاری و پاسخگویی متقابل و توأمان داشته باشد.
۲ - سرپرست مستقیم، روابط را بر اساس شرح وظایف تعریف کرده باشد.

۳ - مهارتها و استانداردهای لازم حاکم باشد.

۴ - فرآیند کار و استانداردهای لازم آن تعریف و در مقام تبیین و تدوین باشد.

۵ - بازده و بهره‌وری در سازمان با استانداردهای ملی و بین‌المللی قابل تطبیق باشد.

در سازماندهی فعالیتها اگر تقسیم کار صحیح انجام شده باشد، هماهنگی سازمانی (با ویژگیهای که بیان شده) استخوان‌بندی روابطی بهره‌ور در سازمان خواهد شد.

بنابر این ایجاد بهره‌وری در هسته عملیاتی (سرپرستان، کارکنان) ایجاد بهره‌وری در مدیران میانی و بهره‌وری در ستاد پشتیبانی (حمل و نقل، دبیرخانه، مشاوره حقوق، روابط عمومی، فعالیتهای خدماتی و...) و بهره‌وری در ستاد تخصصی (تحلیل‌گران استانداردسازی، مطالعه کار، برنامه‌ریزی و نظارت، آموزش سازمان) از وظایف اصلی مدیران در سازماندهی سازمان است و این به شرطی است که مدیران به این وظیفه خطیر تسلط داشته باشند. هنگامی بهره‌وری در سازمان حاصل می‌شود که رأس راهبردی (استراتژیک) به بهره‌وری سازمان اعتقاد و

۱۳ - آیا تفاوتی بین برنامه‌ریزی عملیاتی بخشهای سازمان

و برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبرد) سازمان قایلید؟

۱۴ - آیا در برنامه‌ریزی توجه به نگرشی سیستمی^(۶) در افزایش بهره‌وری شده است؟

همانطور که در بیشتر پرسشهای بالا ملاحظه می‌کنید توجه به این نکته که تا مدیر به آرمان و اهداف و راهبردهای سازمان مسلط نباشد و خود را وقف رسیدن به آن نکند، بسیار ساده‌انگاری است که تصور کنیم می‌توانیم برنامه‌ریزی داشته باشیم که در آن افزایش بهره‌وری لحاظ شده باشد.

توسعه استراتژی سازمانی، تجزیه و تحلیل بهره‌وری و بهره‌برداری موثر از شاخص‌های مدیریت و استفاده استراتژیک از منابع در اختیار در همه ابعاد سازمانی به خصوص منابع مالی و انسانی از ضروریاتی است که فراگیری وظیفه برنامه‌ریزی را برای مدیران امری اولی و واجب می‌کند.

ج - سازماندهی

سازماندهی بهره‌ور شامل تقسیم کار بهره‌ور، تخصیص درست منابع انسانی و مالی در سازمان است.

نقش برجسته ساختار بهره‌ور بعنوان پایه سازماندهی هر سازمان آنقدر اهمیت دارد که می‌توان با چنین ساختاری کارکنان، سرمایه، ماشین آلات، انرژی و مواد را به سوی نظام صحیح و مصرف درست یعنی به سوی بهره‌وری مستمر سوق و هدایت کرد.

ساختار هر سازمان را می‌توان "مجموعه راههایی" دانست که با مرزبندی دقیق وظایف هر بخش و سیال کردن وظایف مشترک، فعالیتهای سازمان را به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی و همکاری ایجاد خواهد کرد و اگر این ساختار با نگرش سیستمی به همدیگر پیوند زده شود می‌تواند در میان همکاران سازمان تا حدودی منشاء همدلی نیز گردد. به هر میزان که پیوستگی ساختار بتواند سیستم در سازمان حاکم و نظامندی را در سازمان را تبیین نماید گویای ساختاری متناسب و بهره‌ور است.

در هر ساختار بهره‌ور لازم است؛ الف - حفظ آراستگی

برای افزایش آن تعهد داشته باشند^(۷)

سازماندهی کارآمد نیازمند پیکربندی تازه‌ای است که آمیزهای اصیل در عین حال سازگار با قاعده‌های طراحی و عاملهای موقعیتی سازمان است. این پیکربندی سازمانی باید توانایی شگفت‌انگیز (همچون ستون فقرات آدمی) با انعطاف‌پذیری بسیار دقیق را در خود داشته باشد و اگر این ساختار ایجاد شد بسیار روشن است که ساختار نوین بهره‌ور در سازمان نیز حاصل است.

ج- کنترل و نظارت

مدیران برای سنجش وظایف هدایت و رهبری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ناچارند به نحوی علمی و منظم نسبت به وظیفه کنترل و نظارت سازمانی برای دستیابی به بهره‌وری اقدام نمایند.

نقشهای نظیر حسابرسی داخلی، گزینش، حراست (حفاظت غیرفیزیکی کارکنان) ارزیابی و عقیدتی از جمله نقشهایی مهم در نظارت و کنترل سازمانی به شمار می‌روند تمامی این نقشها در وظیفه کنترل و نظارت باید به عنوان عامل بهره‌وری و اثربخشی در سازمان اجراء و پیاده شوند زیرا در غیر این صورت خود به عنوان عامل ضد بهره‌وری و حتی کارآیی تبدیل می‌شود.

وظیفه مدیر در کنترل و نظارت بسیار حساس و دقیق است از یکسو می‌باید به این وظیفه عمل نماید از سوی دیگر این وظیفه در پرتگاه ضدبهره‌وری خود را جلوه‌گر می‌کند بنابراین اگر در سازمان ارزیابی مدیریت^(۸) یا عملکرد انجام می‌شود یا مدیر می‌خواهد بین نتایج و اهداف از قبل پیش‌بینی شده مقایسه نماید، لازمه‌اش جهت‌گیری این کنترل و نظارت برای اثربخشی و بهره‌وری سازمانی است.

آیا این جهت‌ها به سوی هدف بوده است؟ یا سازمان را از اهداف خود دور کرده است؟

به مدیران در این وظیفه توصیه می‌شود بهره‌وری عملکرد را همواره سنجش نمایند:

اثربخش عملکرد + بازدهی عملکرد = بهره‌وری عملکرد

اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف + سنجش نحوه به کارگیری مطلوب منابع = بهره‌وری

مدیرانی که علاقه‌مندند به عنوان مدیران حرفه‌ای شناخته شوند^(۹) می‌بایست در اولین قدم به وظایف مدیریت آشنایی حرفه‌ای داشته باشند و در جهت بومی کردن آن در ایران اسلامی سعی و کوشا باشند. در پایان قسمت دوم مجدداً از نقد و بررسی این نوشتار توسط صاحبان اندیشه و استفاده از تجربیات موفق و ناموفق مدیران میهن اسلامی استقبال می‌کنیم.

ادامه دارد

۱- منظور از آرمان (رسالت - مأموریت - اهداف کلی - فلسفه وجودی) چشم‌اندازی است که هر سازمان بر اساس آن با آفتی روشن به سوی آن حرکت می‌کند این آرمان می‌بایست دارای ده ویژگی باشد که علاقه‌مندان می‌توانند به کتابهای مدیریت استراتژیک رجوع نمایند.

۲- برای آشنایی بیشتر به نقش اساسی مدیران در کارآفرینی رجوع کنید به کتاب کارآفرینی تألیف دکتر محمود احمدپور

۳- برای آشنایی بیشتر به شاخص‌های اصلی برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند به کتاب حسابرسی استراتژی تألیف مهندس طباطبایی و ابراهیمی انتشارات منشور بهره‌وری رجوع کنید.

۴- توجه مهم همه مدیران را به این نکته معطوف می‌نمایم که اگر برنامه‌ریزی چه در سطح عملیاتی و چه در سطح راهبردی و استراتژیک دارای شاخص‌های برنامه‌ریزی نباشد بیشتر مفاهیمی کلی و نظری است که احتمالاً برای فریب سازمان تدوین شده است.

۵- برای آشنایی کامل با EVA می‌توانید از کتابهای آقای دکتر جهان‌خانی استفاده نمایند و در صورت عدم دستیابی با دفتر ماهنامه توسعه مدیریت مکاتبه فرمایند.

۶- درخصوص تفاوت این نگرش ما نگرشهای دیگر می‌توانید به شماره ۷۷ توسعه مدیریت صفحه ۵۱ تا ۴۳ مراجعه نماید.

۷- برای آشنایی بیشتر با مفهوم تعهد در بهره‌وری به قسمت اول این نوشتار مراجعه فرمائید.

۸- در ایران برای اولین بار این ارزیابی به صورت مدون شده آماده ارائه می‌باشد علاقه‌مندان می‌توانند با دفتر ماهنامه توسعه مدیریت مکاتبه نمایند.

۹- بعضی از مدیران اعتقادی به حرفه‌ای شدن مدیریت ندارند بلکه معتقدند مدیریت مادرزادی و باید در ذات هر مدیر باشد ما این دسته از مدیران را مدیرانی مادرزادی می‌دانیم و روی سخن ما با آنها نیست.