

فرآیند چرخه مدیریت بهبود بهره وری

چرخه مدیریت بهبود بهره وری فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی، در بهره وری تغییراتی حاصل می گردد. چرخه مدیریت ————ت بهبود بهره وری را می توان به مراحل زیر خلاصه کرد:

۱ - مرحله اندازه گیری بهره وری: برای شناخت وضعیت موجود بایستی ابتدا نوع شاخصهای مناسب اندازه گیری در هر زمینه و در سطوح سازمانی، بخشی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هر یک از شاخصها و جنبه های کیفی آنها در حد لازم هدفهای مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند.

۲ - مرحله ارزیابی و تحلیل بهره وری: در این مرحله با تحلیل و ارزیابی شاخصهای اندازه گیری بهره وری و تعیین نقاط قوت و ضعف آن، شرایط برای بهبود وضعیت موجود براساس چرخه بهره وری فراهم می شود(۱). در تحلیل و ارزیابی فرهنگ بهره وری بسیاری از ریشه های عقب ماندگی بهره وری سازمانها مشخص و می توان از دل تحلیلهای به راهکارهای عملی نیز دست یافت.

۳ - برنامه ریزی بهبود بهره وری: الف - سازوکار طراحی مطلوب: در این مرحله، برای بهبود بهره وری لازم است به صورت دائمی وضعیتهای مطلوبی طراحی کرد. بهبود ———— بهره وری بدون نگرستن به وضعیتهای آرمانی امکان پذیر نیست. ضروری است که پیوسته به شکل فرآیندی روی وضعیت مطلوب کار کرد.

ب - مرحله فرهنگ سازی: چرخه بهبود بهره وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده های مختلف بایستی درگیر آن شوند. بنابراین، فرهنگ سازی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می کند. با آموزش و اطلاع رسانی می توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت. ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کار محوری تاکید اصلی بر روی موفقیتها و دستاوردهای موجود در کار است. این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی تواند در این هدف بزرگ مداخله کند(۲).

ج - مرحله عاطفی کردن بهبود بهره وری: برای بهره وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه مند به بهبود بهره وری باشند و آن را دوست داشته باشند. به عبارت دیگر، بهره وری بایستی باعواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و به نتایج آن ایمان آورند. استقرار دائمی چرخه بهبود بهره وری بدون عاطفی کردن آن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود. اساساً ارتباط عاطفی با بهره وری به این دلیل است که به حسن نیت منتهی می شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار ببندند و از جان مایه بگذارند(۳).

د - مرحله ساختار سازی: در این مرحله بایستی کانال های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند و اینکه کارکنان چگونه میزان بهره وری را بالا ببرند، نیاز به بسترسازی دارد. بنابراین، در این مرحله بایستی مسیر

فعالیت‌های افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد.

ه- مرحله عمل: بهره‌وری، عمل به فرهنگ‌های ایجادشده مطلوب سازمانی است. در مرحله عمل، کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با مأموریت خود بایستی دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره‌وری دست به فعالیت‌های فکری و جسمی بزنند.

و- مرحله بازنگری: آنچه به چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری مشروعیت می‌دهد بازنگری است. با بازنگری، مجموعه فعالیت‌های انجام شده در سازمان در فرآیند چرخه بهبود بهره‌وری می‌توان بهبود مستمر بهره‌وری را تضمین کرد.

سازوکارهای عملی

در استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری راهکارهای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آنها که در عمل تجربه شده در زیر اشاره می‌شود:

۱- نهادی کردن بهره‌وری در اندیشه: زیربنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری این است که کارکنان یک سازمان تولید فکر کنند. کمبود سازمانها در مقوله بهره‌وری، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمانهای موفق و بهره‌ور علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیتهای فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده‌اند. علی‌رغم اینکه اصولاً فعالیت دانشگران و کارکنان علمی و فکری فرمول پذیر نیست سازمانهای پیشرو در بهره‌وری به تدریج به مکانیسم و شیوه‌های رهبری و زمینه‌های مناسب فرهنگی برای هم‌افزایی تلاشها و اندیشه‌های کارکنان علمی دست یافته‌اند و موفق شده‌اند از افکار و ابتکارات و دانش آفرینی سازمانها و توسعه فکری این کارکنان بهره بیشتری ببرند. مدیریت موثر نیروی کار دانشگر و دانشمند نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است (۴).

در صورت مدیریت بر فکر و دانش کارکنان سازمان، بهره‌وری در اندیشه حاصل خواهد شد. مدیریت بردانش و اندیشه عبارت از مدیریت دانش سازمان که می‌تواند گستره‌ای از ویژگیهای عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. فکر و دانش عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن، سازمانها را یاری می‌کند تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه دهند. این منبع عظیم دانش، بسیاری از گونه‌های مختلف فرایندهای سازمانی بهترین عملکردها، جلب اعتماد مشتری، نظامهای اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را دربر می‌گیرد (۵).

به طور کلی بهره‌وری در اندیشه با مکانیسم‌های زیر به استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری کمک می‌کند:

نظام پیشنهادات فکر آفرین؛ نظام Q.C کار آفرین؛ نظام T.Q.M بهره‌ور.

۲ - نهادی کردن صرفه جویی در کل سازمان: یکی از روشهای استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری این است که صرفه جویی در همه سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار گیرد. دستیابی به بهره وری مستمر از طریق صرفه جویی، باشعار حاصل نمی شود بلکه در این راستا بایستی ساختارهای مناسبی طراحی کرد. معمولاً صرفه جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویق در سازمان نهادی می شود.

روشهای تجربه شده برای نهادی کردن صرفه جویی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:

ساختاری کردن صرفه جویی در مصرف انرژی از طریق دخیل کردن میزان مصرف در پاداش تولید؛

برقراری رابطه بین خوب مصرف کردن و پاداش؛

برقراری رابطه بین کیفیت استفاده از مواد و پاداش؛

پرداخت مستقیم مبلغی از صرفه جویی های انجام شده انرژی به کارکنان؛

تشویق کتبی کارکنانی که ستاره صرفه جویی هستند.

برای استقرار چرخه بهبود مستمر — بهره وری از طریق صرفه جویی لازم است زمینه برای ساختارسازی فراهم شود.

۳ - طراحی نظامهای بهره ور: برای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری در کنار کارهای فرهنگی و فرهنگ سازی باید ساختارهای مناسب و علمی طراحی و اجرا کرد. بعضاً مشاهده می شود که در سازمانها افراد زیادی هستند که داوطلب تولید بهره وری هستند ولی ساختار مناسبی وجود ندارد که از فکر، توان، استعداد و دلسوزی آنها به شکل معقول و منطقی استفاده شود. براین اساس، سازمانها بایستی به فکر طراحی ساز و کارهای بهره ور باشند. به طور کلی دونوع از ساختارهای بهره ور که در عمل در یکی از سازمانهای صنعتی تجربه شده را می توان به شرح زیر بیان کرد:

طراحی نظام نگهداری و تعمیرات فراگیر (TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE= T.P.M)

نظام TPM یکی از ساختارهایی است که در سازمانهای تولیدی و صنعتی بهره وری را در عمل ارتقا می دهد. هدف از به کارگیری فرایند TPM عبارت از توانمندساختن همه کارکنان جهت به حداکثر رساندن کارآیی عملیات نگهداری و تعمیرات بهره ور جامع است. استفاده از این نظام، کانونی را فراهم می آورد تا مشارکت کنندگان یا اعضاء بتوانند توانمندیها، قابلیتها، دانش و تجربه خویش را ابرازکننده از طریق نت بهره ور جامع، همه می کوشند تا سازمانشان بهترین سازمان در زمینه خود باشد. این به نوبه خود موجب رشد تولید، ارتقای کیفیت برای

مشتری و هزینه کمتر برای تولیدکننده می گردد(۶). به طور کلی TPM به طرق زیر به استقرار چرخه بهبود بهره وری کمک می کند:

- به حداکثر رساندن میزان اثربخشی تجهیزات؛

- ایجاد یک سیستم کارآیی نگهداری و تعمیرات؛

- ایجاد فرصت و شرایط مناسب برای همکاری کلیه بخشهای بهره برداری(۷).

پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY MANAGEMENT = TQM)

نظام TQM یک ساختار بهره ور است و این به خاطر این است که در مدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت افزایش کیفیت و بهره وری فقط به دوش یک واحد خاصی در سازمان باشد برعهده مدیران ارشد سازمان قرار می گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول برنمی گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیتها و فرآیندها و جزئیات کار را در بردارد. به طور کلی پیاده سازی نظام TQM در ابعاد زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند:

- خوشحال کردن مشتری؛

- منطقی ساختن قیمتها؛

- مشارکت همگانی؛

- سازگاری با محصولات؛

- استقرار استراتژی بهبود دائمی(۸).

۴ - استقرار نظام تحقیقات بهره وری: بهبود بهره وری بدون تحقیقات اصلاً معنی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره وری لازم است ذهنیت و مولفه های درگیر بهره وری دائماً مورد تحقیق علمی قرار گرفته و راهکارهای علمی به کار گرفته شود. بااستقرار نظام تحقیقات بهره وری اهداف زیر تحقق می یابد:

- محصولات جدیدی برای واحدهای تولیدی طراحی می شود؛

- کیفیت تولیدات ارتقا می یابد؛

- هزینه های تولید با نوآوری به شدت کاهش می یابد؛

- مصرف انرژی بهینه می شود؛

- ضایعات تولیدی کاهش می یابد(۹).

هر مرحله از چرخه بهبود بهره وری نیازمند تحقیق است؛ در مرحله اندازه گیری بهره وری نیاز به تدوین شاخص و ابزار اندازه گیری است که در این راستا با در نظر گرفتن شرایط، محیط، نیاز مشتریان و تحولات دائماً بایستی شاخصهای جدید طراحی گردند که این امر از طریق تحقیق حاصل می شود.

تحلیل وضعیت بهره وری از تحقیق تفکیک ناپذیر است. هر نوع تحلیل و بررسی نیازمند کارهای تحقیقی جامعی است که بتوان بر مبنای نتایج تصمیم گیری عقلایی انجام داد.

برای تدوین برنامه بهبود بهره وری نیاز است که مولفه های تاثیرگذار و مولفه های کلیدی شناسایی و از آنها استفاده گردد که این امر باز با تحقیق و پژوهش حاصل می گردد.

پس از اجرای برنامه های بهبود از طریق کارهای تحقیقی می توان از تجارب و نتایج به دست آمده در روند بهبود آینده استفاده کرد. بنابراین، بهبود بهره وری بدون تحقیق کار سخت و مشکلی خواهد بود.

۵ - توسعه منابع انسانی: توسعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کارساز خواهد بود. زمانی که کارکنان سازمان از بالندگی لازم برخوردار باشند، بهره وری بهبود می یابد. در فرآیند توسعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه ای از کیفیتها مجهز می شوند که این کیفیتها موجب جامع نگری و تعادل می گردد. یکی از شاخصهای انسان توسعه یافته سازمانی، بهره ور عمل کردن آنهاست و این بدین معنا است که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در این است که فرد از تخصص خود به شکل بهره ور در سازمان استفاده کند.

بهره ور عمل کردن امر اکتسابی است یعنی کارکنان یک سازمان بایستی یاد بگیرند که چگونه عمل کنند که بهره ور باشد. به طور کلی، توسعه منابع انسانی از طرق زیر به استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری کمک می کند:

کارکنان با فلسفه و ماموریت سازمان آشنا می شوند؛

کارکنان با کمی کردن کار آشنا خواهند شد؛

شیوه حل مسئله را یاد می گیرند؛

کاربرد تکنیک های بهره ور را می آموزند؛

از فناوری اطلاعات در بهبود بهره وری کمک می گیرند.

۶- استقرار نظام مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد با نگرش جامع به عملکرد بهره وری سازمان همواره تصویر روشنی از بهره وری سازمان به دست می دهد. زمانی