

پنجمین کنفرانس مدیریت بهره وری و کیفیت با رویکرد دفع اثرات تحریم

ریشه یابی عارضه بهره وری پایین سازمانهای ایرانی

محمد علی محمدی

۳۰ مرداد ماه ۱۳۹۲

مقدمه

متغیرها و عوامل اثرگذار بر سازمانها روز به روز بیشتر و پیچیده تر می شوند و لذا نه تنها توسعه و تکامل سازمان ، که حفظ وضع موجود مناسب نیز سخت تر می شود که هم بدلیل تنوع و تعدد عوامل محیطی و هم بدلیل پیچیدگی روزافزون درون سازمان ها است لیکن چاره ای جزء حل مشکلات ، عبور از موانع و گذر از راه ناهموار برای بقاء و رشد نیست.

در چنین شرایطی ، هدایت و اداره سازمان ها برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده و حضور فعال و اثربخش در جامعه، نیازمند درک درست موقعیت و اتفاقات محیطی ، برای آگاهی یافتن بموقع و درست از فرصت ها و تهدیدها و تشخیص صحیح ، بموقع و دقیق نقاط قوت و ضعف سازمان است.

نقطه شروع تغییر و تحول در سازمان ، درک و شناخت درست وضع موجود سازمان می باشد. توجه صحیح و آگاهی بموقع از نشانه های وجود مشکل تحت عنوان عارضه های سازمان و حساسیت و التزام به ریشه یابی و فهم چرایی وجود عارضه ها تحت عنوان علل و مشکلات اساسی سازمان ، مرحله اصلی و مهم برای تحول و بهبود وضعیت سازمان است .

عارضه های مشترک بسیاری از سازمان های ایرانی

➤ پایین بودن میزان کارآیی و ضعف مدیریت استفاده از منابع

➤ پایین بودن میزان اثر بخشی و ضعف نتیجه گرایی و هدفمندی در انجام فعالیت ها

➤ پایین بودن میزان بهره وری بویژه بهره وری منابع انسانی و سرمایه

➤ پایین بودن میزان رضایت مشتریان و کیفیت محصولات و خدمات

➤ کم توجهی به نیازهای به روز و آینده مشتریان

➤ سودآوری کم وضع عملکرد اقتصادی

➤ نارضایتی جامعه از عملکرد سازمان بویژه در زمینه حفظ محیط زیست ، ایجاد اشتغال ، هم افزایی با مراکز و مراجع علمی و پژوهشی

محیط
بیرونی

درون مسکن

داخلی

نرم
افزایی

دوره مسکن

سخت
افزایی

مزمّن

دویم سگلات

اتفاقی

علل (مشکلات)

پایین بودن بهره‌وری
در سازمان‌های ایرانی

الف) علل پایین بودن بهره وری در سازمان های عمومی و دولتی

الف- علل درون سازمانی

- ضعف در هدفگذاری و سیاستگذاری
- کم توجهی به شایستگی ها و شرایط احراز واقعی در انتخاب و انتصاب مدیران و تغییرات زیاد آنان
- ضعف در فرایند برنامه ریزی و بودجه بندی در سطوح کلان و خرد
- ضعف در فرایند تولید خدمات (از ابعاد زمان، استفاده از منابع و کیفیت کار)

➤ ضعف در فرایند کنترل و بازخور (کنترل کیفیت و کنترل کمیت)

➤ ضعف در فرایند پیگیری و پاسخگویی به شکایات
ارباب رجوع

➤ ضعف در فرایند جذب، نگهداری و توسعه منابع
انسانی

➤ ضعف در سازماندهی و تقسیم وظایف و مسئولیت ها

➤ پایین بودن سطح فناوری (سخت افزار و نرم افزار)

مورد استفاده و به روز نبودن آن در بسیاری از
سازمان ها

➤ ضعف مهارت و تخصص در به کارگیری کامل و
درست فناوری در اختیار

➤ فضای عملیاتی و فرهنگ سازمانی نامناسب و حزب و
طایفه گرایی و بی توجهی به استفاده صحیح از منابع در
اختیار

ب) علل برون سازمانی

- سیاست ها و خط مشی های نامناسب و غلط
- قوانین و مقررات محدود کننده و به روز نشده
- انتخاب مدیران ارشد نامناسب و غیر واجد شرایط
- ضعف ارتباطات و همکاری بین سازمانی های مختلف

➤ تحمیل نتایج تصمیمات و دستورات

ب) علل پایین بودن بهره وری در سازمانهای اقتصادی

الف) علل درون سازمانی

➤ ضعف رهبری ، آینده شناسی و تفکر استراتژیک

➤ ضعف در برنامه ریزی بلند مدت و تعیین اهداف و

استراتژی های مناسب در زمینه های مختلف (بازار ،

محصول ، منابع انسانی و...)

➤ نداشتن رویکرد فرایند گرایی و تأکید بر وظیفه گرایی

➤ ضعف در فرآیند بازاریابی و تحقیقات بازار

➤ ضعف در فرایند فروش و تحویل

➤ ضعف در فرایند برنامه ریزی و تأمین منابع مورد نیاز

➤ ضعف در فرایند برنامه ریزی عملیاتی تولید و تخصیص

درست منابع

➤ ضعف در اجرای برنامه تولید و بکارگیری منابع و

امکانات تولید

➤ ضعف در فرایند برنامه ریزی و نگهداری و تعمیرات

➤ ضعف در فرایند مدیریت و توسعه منابع انسانی

➤ ضعف در فرایند تحقیق و توسعه (محصولات ،

فرایندها و فناوری)

➤ ضعف در فرایند مدیریت منابع مالی بویژه تعیین

قیمت تمام شده واقعی و تأمین نقدینگی

➤ ضعف در فرآیند مدیریت کیفیت و پیگیری و

پاسخگویی به شکایات مشتریان در زمینه کیفیت

➤ ضعف در فرآیند مدیریت موجودی ها و بویژه کم

توجهی به استفاده از روش های علمی و مهندسی

در برنامه ریزی و کنترل موجودی مواد اولیه و

قطعات

➤ ضعف مدیریت انرژی و لذا ضایعات و اتلاف زیاد

منابع انرژی بویژه در خطوط تولید و تأسیسات

➤ کمبود دانش فنی و اطلاعات تخصصی مورد نیاز

➤ پایین بودن سطح فناوری ماشین آلات ، تجهیزات

و تأسیسات و کهنه بودن بخش زیادی از آنها

➤ فرهنگ سازمانی نامناسب (ضعف ارتباطات عمودی

و افقی ، کم توجهی به ارزش ها و هنجارها، پایین

بودن سطح اعتماد و احترام متقابل و بی توجهی به

تقدیر از شایستگی ها و عملکردهای خوب)

➤ بدهی های معوق و لذا عدم امکان استفاده از تسهیلات

ب- علل برون سازمانی

➤ تصمیم گیری ها ، سیاستگذاری ها و دخالت های

اشتباه دولت

➤ تغییر و تحول زیاد مدیران دولتی و لذا تغییر سلايق

➤ قوانین و مقررات بازدارنده و محدود کننده

➤ فضای نامناسب کسب و کار

➤ تعدد مراکز تصمیم گیری رنده

➤ کمبود منابع و نهاده های مورد نیاز (بویژه منابع مالی

و منابع انسانی متخصص)

➤ تحریم های اقتصادی (مواد اولیه ، تجهیزات ، بازارها

و....)

➤ تغییر و تحولات زیاد در نظام اقتصادی جامعه

➤ نوسانات زیاد در قیمت ها و تغییرات نرخ ارز

➤ ضعف همکاری انجمن های صنفی و تخصصی

➤ ضعف همکاری مراکز علمی با سازمان های اقتصادی

➤ توقف برخی پروژه ها در صنایع مختلف (نفت ، گاز ،

پتروشیمی ، آب و فاضلاب)

➤ اجرای نامناسب فرآیند خصوصی

➤ واردات بی رویه و قاچاق کالا به کشور

➤ کمبود مراکز علمی تخصصی تربیت و پرورش

نیروهای متخصص و ماهر مورد نیاز مانند تکنسین ها

➤ وجود شرایط انحصار و شبه انحصاری برای برخی

از شرکت ها

➤ گرایش شرکت های بزرگ دولتی به خرید از

شرکت های خارجی

➤ شکاف بین آموخته ها از مراکز علمی با نیاز واقعی

سازمان ها

➤ وجود نوعی بی اعتمادی به مراکز علمی-
دانشگاهی برای تشخیص و راه حل یابی مسائل و
مشکلات

➤ نامناسب بودن فرهنگ کار و تلاش در جامعه

باتشکر از توجه شما

پیروز و پایدار باشید