



میزگرد جدید تدبیر پیرامون مساله بهره‌وری
در صنایع کشور - بخش اول

بهره‌وری؛ حلقه گمشده اقتصاد ما



شرکت‌کنندگان در میزگرد

اشاره:

اقتصاد ایران پس از انقلاب اسلامی اگر چه افت و خیزهایی داشته، در مجموع و به‌ویژه در ۳ سال اخیر در حال رشد و شکوفایی بوده است. اما سرعت رشد کمتر از حد انتظار است. از سوی دیگر جمعیت در همین مدت بیش از آن‌چه انتظار می‌رفت افزایش یافته است. از این رو بسیاری از دولتمردان، کارشناسان و آگاهان مسایل اقتصادی بر این باورند که این کاهش و افزایش باید معکوس شود تا بتوانیم به اهدافی که برای برنامه‌های توسعه اول و دوم در نظر گرفته‌ایم دست یابیم و برای این کار فرصت زیادی نیز در اختیار نداریم.

در افزایش سرعت رشد اقتصادی عوامل بسیاری دخالت دارند که به دلیل تعداد و تنوع حتی ذکر نام و شرح مختصری از همه آنها در این مجال نمی‌گنجد. اما شاید بتوان آن‌ها را به دو دسته کلی تقسیم کرد. نخست عواملی که دراصل اقتصادی هستند و با توانایی‌های مالی یک موسسه یا کشور ارتباط مستقیم دارند. مثل بازسازی و نوسازی واحدهای تولیدی و دستیابی به تکنولوژی‌های نوین.

دوم عواملی که علاوه بر جنبه‌های اقتصادی با مسایل اجتماعی و فرهنگی نیز ارتباط دارند. از جمله افزایش بازدهی کار و استفاده بهینه از امکانات، مکان، ماشین آلات موجود و بهبود روشهای مدیریت که همه را تحت عنوان «بهره‌وری» دسته‌بندی می‌کنیم.

بنابراین «بهره‌وری» یک عامل مهم در افزایش رشد و رسیدن به اهداف و آرمانهای اقتصادی کشور به‌شمار می‌آید. عاملی که متأسفانه و به‌دلایل گوناگون در سالهای گذشته به آن بی‌توجهی یا کم‌توجهی بوده‌ایم. دلایل بی‌توجهی و کم‌توجهی به بهره‌وری در گذشته و ضرورت توجه به آن در حال حاضر و آینده، علت تشکیل میزگردی است که با حضور ۴ تن از کارشناسان و استادان مسایل اقتصاد و مدیریت برگزار شد و حاصل آن در دوشماره از نظر گرامی شما می‌گذرد.

از آنجاکه بررسی جنبه‌های گوناگون بهره‌وری در یک میزگرد امکان‌پذیر نیست، سعی کرده‌ایم توجه عمده را به نیروی کار معطوف کنیم و در کنار آن لزوم تشکیل دوباره سازمان بهره‌وری در ایران نیز مورد توجه شرکت‌کنندگان قرار گرفته است. امید است این میزگرد نیز همچون سایر میزگردهای تدبیر بتواند به سهم خود راهگشا باشد و با ادامه بحث از سوی سایر کارشناسان و دست‌اندرکاران مسایل اقتصادی و فرهنگی و استادان مدیریت در این مجله و سایر مجامع ذربط شاهد افزایش بهره‌وری در اقتصاد کشور باشیم. با این امید شما را به خواندن بخش نخست این میزگرد دعوت می‌کنیم.

تدبیر

- ۱ - آقای یوسف حجت: دکترای مهندسی مکانیک از دانشگاه توکیو - معاونت آموزش و تحقیق وزارت صنایع سنگین و نماینده ایران در سازمان بهره‌وری آسیایی
- ۲ - آقای رحیم رحیم‌زاده اسکویی: دکترای اقتصاد اجتماعی از آلمان - کارشناس مشاور سازمان مدیریت صنعتی - استاد دانشگاه
- ۳ - آقای محمد علی طوسی: دکترای فلسفه در مدیریت آموزشی از دانشگاه ایالتی میشیگان آمریکا - استاد مرکز آموزش مدیریت دولتی - مشاور سازمان مدیریت صنعتی
- ۴ - آقای محمد علیزاده: فوق لیسانس جامعه‌شناسی - تخصص جمعیت‌شناسی از هندوستان - تخصص جمعیت و توسعه از دانشگاه ساسکس انگلستان - جمعیت‌شناس و پژوهشگر

* طوسی: هم اینک شرکتی

در آمریکا وجود دارد که ۷ روز هفته را به چهار روز کار، یک روز آموزش و فراگیری و ۲ روز تعطیل تقسیم کرده است. این نمونه زیبا حکایت از آن دارد که کارکنان این شرکت هر ساله نزدیک به ۲ ماه مشغول نوکردن و افزودن به دانش و تخصص خود هستند.



بالایی برساند. بنابراین ساختار مناسبات در دنیای پیشرفته که امروز مطرح است به صورتی درآمده که افراد برای رفع نیازهایشان کار نمی‌کنند بلکه کارکردن به صورت یک نیاز درآمده است.

اما وضع این مناسبات در ایران چگونه است و چگونه باید باشد؟ یعنی چگونه مناسبات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی باید باشد که تعلق خاطر به این مناسبات سبب شود تا کار به عنوان یک نیاز تلقی شده و بهره‌وری افزایش یابد. من فکر می‌کنم اگر ترسیم وضعیت در ایران را به آقای عزیزاده واگذار کنم خیلی مناسب است.

عزیزاده: من برای ترسیم وضعیت خودمان که باعث شده بهره‌وری نیروی کار ما قابل مقایسه با سطح جهانی و حتی قابل مقایسه با برخی کشورهای همسایه نباشد، ناگزیرم به مشخصه‌های جمعیت و اشتغال در کشورمان اشاره کنم.

طبق آمارهایی که ما داریم جمعیت کشور در سال ۱۳۷۰ حدود ۵۸ میلیون و یکصد هزار نفر است، اما این جمعیت از نظر ساختار سنی بسیار جوان است چون ۴۵ درصد آن زیر ۱۵ سال است. میانه سنی جمعیت از ۱۷ سال تجاوز نمی‌کند، یعنی جمعیت بار مصرفی شدیدی دارد، تقریباً ۵۷ درصد از کل جمعیت کشور شهرنشین و ۴۳ درصد بقیه روستائین است.

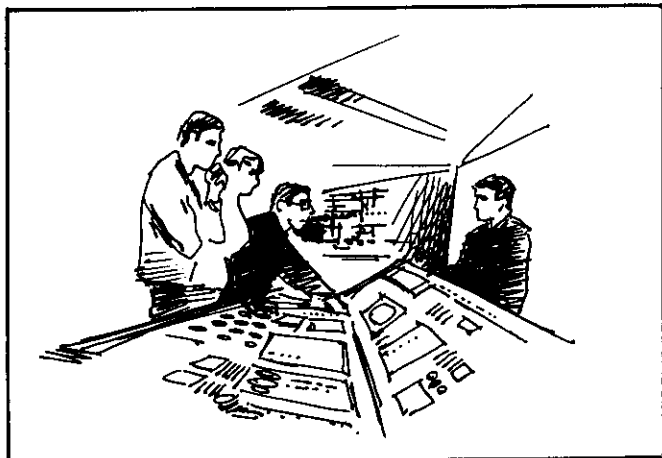
حالا به یک جنبه دیگر این جمعیت یعنی مسئله اشتغال و بیکاری اشاره می‌کنم. طبق آمار از این جمعیت حدود ۱۴/۵ یا ۱۴/۶ میلیون نفر فعال اقتصادی و ۱۳ میلیون نفر شاغل هستند. حال اگر بخواهیم میزان یا بار وابستگی واقعی اقتصادی را حساب کنیم، یعنی رابطه جمعیتی را که

اسکونی: به طوری که آمار و ارقام نشان می‌دهد سطح بهره‌وری در اقتصاد ایران بسیار پائین است. عده‌ای علت اصلی پائین بودن سطح بهره‌وری در اقتصاد ایران را در ضعف مدیریت صنایع و مدیریت اجرایی دولت می‌دانند. و در همین زمینه برخی از آنها معتقدند که مدیران صنایع ما قبل از اینکه ضعیف باشند مورد استضعاف واقع شده‌اند. چون به خاطر تعدد مراکز تصمیم‌گیری نمی‌توانند در مورد واحد تولیدی تحت مدیریتشان تصمیم‌گیری قاطعی بکنند.

گروهی هم هستند که سطح پائین بهره‌وری در ایران را پائین بودن سطح بهره‌وری نیروی کار می‌دانند بویژه قانون جدید کار را مطرح می‌کنند که این قانون نه تنها باعث افزایش بهره‌وری نمی‌شود، بلکه خود یکی از موانع افزایش بهره‌وری است.

گروه سوم گروهی هستند که هردو عامل را با هم دخیل می‌دانند یعنی در واقع مناسبات اقتصادی اجتماعی و فرهنگی ایران را مورد سوال قرار می‌دهند و علت اصلی پائین بودن سطح بهره‌وری می‌دانند در ادامه این مطلب که در واقع مقدمه بحث است می‌خواهم اشاره‌ای هم به این نکته بکنم که در سده‌های آغازین نظام سرمایه‌داری در جهان، علت اصلی فعالیتهای نیروی انسانی را رفع نیازهای مادی و معنوی می‌دانستند. یعنی انسانها به خاطر رفع نیاز مجبور به کارکردن بودند.

اما این روابط در حال حاضر عوض شده است. یعنی از آغاز قرن بیستم نظام سرمایه‌داری شروع به طراحی و به وجود آوردن مناسباتی کرد که بهره‌وری نیروی کار افزایش یافته و دانش مدیریت هم به سطحی رسیده که توانسته است بهره‌وری مدیران صنایع و مدیران دولتی را به سطح



وقتی به علل و عوامل کاهش بهره‌وری مربوط به فضای درونی اقتصاد توجه کردیم، به چند پدیده اساسی برخورد کردیم که ضعف مدیریت یکی از آنهاست. البته اگر مدیریت را به این مفهوم تلقی کنیم که از اعمال مدیریت باید سه مقصود حاصل شود.

- ۱ - افزایش بهره‌وری تولید
- ۲ - بهبود کیفیت تولید
- ۳ - کاهش هزینه‌های تولید

شواهد بسیاری نظیر تورم یا عرضه کالاهای با کیفیت نامناسب نشان می‌دهد که این پدیده‌ها اتفاق نیفتاده است. حالا بررسی دلایل این مسایل هم فرصت زیادی می‌خواهد و از جنبه‌های گوناگون قابل بررسی است. اما من فقط از دید آماری به آن نگاه می‌کنم و ویژگیهای آماری مدیریت را از بعد جمعیت‌شناسی بررسی می‌کنم.

برطبق آمارهای سال ۱۳۶۵ مرکز آمار ایران از مدیرانی که در سیستم اقتصادی و اجتماعی به‌طور عام فعالیت می‌کنند حدود ۵ درصد بکلی بیسواد هستند. حدود ۱۹/۵ درصد آنها بیشتر از دوره راهنمایی نخوانده‌اند. حدود ۳۳ درصد از کل مدیریت ما دارای تحصیلات دانشگاهی هستند و بقیه هم در سطوح دیگر تحصیلی مثل دیپلم یا تحصیلات حوزهای و فوق دیپلم. این یک ویژگی است. یعنی نشان می‌دهد که سطوح مدیریت ما به حد کافی به تحصیلات و دانش‌های لازمه مدیریت مجهز نشده‌اند.

یک خصیصه دیگر که توجه ما را جلب کرد سن مدیران بود. این آمارها نشان داد که حدود ۲۴ یا ۲۵ درصد از مدیران زیر ۳۰ سال هستند یعنی مشخص است که هیچ تجربه‌ای ندارند و این آمار را اگر تسری بدهیم تا سن چهل سالگی چیزی حدود ۶۳ درصد می‌شود. درحالی که در کشورهای دیگر این‌طور نیست، مثلاً ژاپن متوسط سن مدیران ۴۲ سال و فرانسه ۴۱ سال است.

بنابراین با این الگوی جوان، چه انتظاری می‌توانیم از مدیرانمان داشته باشیم. چون این آمارها نشان می‌دهد که انتخاب مدیران ما به‌طور کامل نه براساس تجربه است و نه دانش فنی. حال این مدیریت با این ویژگیها در کنار منابع انسانی قرار می‌گیرد. همان منابع انسانی که قبلاً گفتیم بخش اعظم آن به مهارت و دانش مورد لزوم تولیدی مجهز نشده است و فرآیند آموزش در حین کار هم که هنوز بهای لازم را پیدا نکرده و جایگاه خاص خود را ندارد. چون موسسات ما بیشتر به منافع آبی و سود فوری خودشان

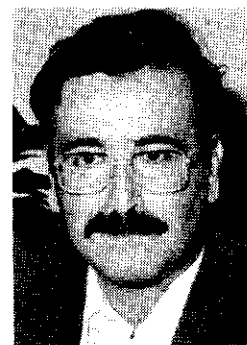
در تولید دخالتی ندارد با جمعیتی که در جریان تولیدی مشارکت دارند مشخص کنیم، رقمی حدود ۳/۵ می‌شود. یعنی یک فرد شاغل علاوه بر خودش باید بار تکفل ۳/۵ نفر دیگر را بردوش بکشد که این رقم بالایی است و این معنا را می‌دهد که امکان پس‌انداز چندانی برای خانواده‌ها به دلیل بالا بودن هزینه‌های مصرفی، وجود ندارد.

یک ویژگی دیگر که لازم است به آن اشاره کنم میزان بیسوادی نیروی کار در ایران است. طبق آمار سال ۱۳۶۵ از مجموع جمعیت شاغل ایران حدود ۴۰ درصد بیسوادند و تنها ۵ درصد از این نیرو یعنی حدود ۵۵۰ هزار از ۱۱ میلیون نفر دارای تحصیلات عالی و دانشگاه دیده هستند. علاوه بر این بسیاری از این نیروها به آموزشهای فنی و حرفه‌ای تجهیز نشده‌اند و آموزشهای حین کار نیز ندیده‌اند. این آمارها هم چنین به ما می‌گویند که نیروهای آموزش دانشگاهی دیده ما در بخش صنعت از ۲ درصد کل نیروهای شاغل در این بخش بیشتر نیست.

با چنین ویژگیهایی، که ارائه دادم، نمی‌توانیم از نیروهای شاغل کشورمان انتظار بهره‌وری بالایی داشته باشیم. علاوه بر این حتی آن تعداد اندک نیروهای شاغل با تحصیلات عالی هم همه درجای مناسب خودشان کار نمی‌کنند. این نارسایی هم تنها به بخش صنعت محدود نمی‌شود و در بقیه بخش‌ها از جمله کشاورزی و معدن هم وضع همین‌طور است و در بخشهای غیر مرتبط با تخصص و تحصیل خود مشغول بکار هستند. به‌عنوان نمونه حدود ۸۵ درصد از نیروهای تخصصی و علمی کشور فقط در بخش خدمات عمومی به‌ویژه خدمات شخصی و اجتماعی متمرکز هستند. یعنی جایی که دولت جایگاه وسیعی دارد.

نکته دیگری که می‌خواهم به آن اشاره کنم حاصل یک بررسی است که روی افت بهره‌وری انجام داده‌ایم. در این بررسی که مربوط به سالهای ۶۵-۱۳۵۵ است، مشخص شد که تولید ناخالص ملی در مجموع ۸/۵ درصد کاهش پیدا کرده است. از طرف دیگر حدود ۲ میلیون و ۲۰۰ هزار نفر به نیروی کار اضافه شده و نیروی کار تخصصی نیز دوبرابر شده است.

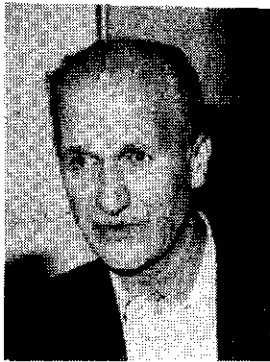
به این ترتیب انتظار این است که با افزایش توان تخصصی تولید ناخالص ملی افزایش پیدا کند، اما خلاف این اتفاق افتاده است. البته بخشی از این کاهش مربوط به مسایل اوایل پیروزی انقلاب اسلامی و جنگ و دفاع مقدس است که از بیرون به ما تحمیل شد. اما بخش دیگرش ناشی از مسایل بنیانی درون فضای اقتصادی ما و جو کاری در کشور است.



* اسکویی: گروهی سطح پایین بهره‌وری در ایران را پایین بودن سطح بهره‌وری نیروی کار می‌دانند و عنوان می‌کنند که قانون جدید کار نه تنها باعث افزایش بهره‌وری نمی‌شود، بلکه یکی از موانع افزایش بهره‌وری است.



طوسی: هرگاه آموزش و پرورش نیروی کار شاغل متناسب، راستین و سودمند باشد، بی‌درنگ پس از پایان دوره در افزایش تولید و بهبود کیفیت کار اثر خواهد داشت.



دارند. این یک نکته برجسته از تحلیل ساختار جمعیتی کشور ماست که باید بسیار از آن بند بگیریم. اما بنیم وضع نیروی کار در کشورهای پیشرفته چگونه است؟ مطالب و آمارهایی که ارائه می‌دهم مربوط به سالهای دهه ۱۹۹۰ است و در کل دربرگیرنده یک نکته اساسی یعنی حیاتی بودن امر آموزش و پرورش نیروی کار است.

تاکیدم بر واژه آموزش و پرورش از این جهت است که متأسفانه در سرزمین ما هنوز دست‌اندرکاران و تصمیم‌گیران از یک واژه بسیار ناتوان یعنی آموزش در جهت توصیف تواناییهای نیروی کار استفاده می‌کنند. درحالی که در جهان پیشرفته مدتهاست که واژه آموزش یا "TRAINING" از درون فرهنگ شرکتهای پیشرو و برجسته برداشته شده و آموزش و پرورش یا "EDUCATION" جای آن را گرفته است.

بنابراین درجهان دیگر فقط سخن از آموزش نیست، بلکه پرورش و پرورده کردن نیروی انسانی اهمیت ویژه‌ای یافته است. به عنوان مثال در شرکتهایی مثل ای. بی. ام، جنرال موتورز، لاستیک سازی سویتومو و شرکت کوادراچی که یک شرکت پیشرفته در زمینه صنعت چاپ است، از این روش استفاده می‌کنند. چراکه در آموزش و پرورش، یادگیرنده فاعل جهان خویش است و درکسب مهارت و دانش به تلاش و حرکت کوشایی دست می‌زند و به صورت پویا در جستجو است. برآستی اندیشه کشورهای پیشرفته صنعتی در مورد نیروی انسانی تغییر دلپذیری یافته و چهره زیبایی پیدا کرده است که در ۳ بند یا اصل خلاصه می‌شود.

۱ - آموزش و پرورش برای هرانسانی یک حق است، همانگونه که هر موجود انسانی حق حیات دارد. بنابراین، حیات بدون آموزش و پرورش به معنی زیستن درحد حیوانات و گیاهان است. از این رو گروهی از دانشمندان بزرگ، اندیشه آموزش و پرورش تا پایان عمر را مطرح می‌کنند و می‌گویند زیستن نمی‌تواند بدون یادگیری پیوسته، سودبخش یا به تعبیری که امروز بکار می‌بریم، همراه با بهره‌وری باشد.

۲ - چون آموزش و پرورش با زیستن انسان پیوند خورده است و تمدن جهانی نیز گرایش به پیچیدگی بیشتر دارد، بنابراین باید به استقبال این تحول چشمگیر برویم و آموزش و پرورش را متناسب با نیاز فرد و احتیاجات جمع فراهم کنیم.

۳ - از دهه ۱۹۶۰ به بعد این اندیشه در جهان باختر رشد کرد که آموزش و پرورش یک سرمایه‌گذاری بلند مدت است، نه یک کار تجملی برای گروهی اندک از سرآمدان اقتصادی یا اجتماعی کشور. براین پایه، آموزش و پرورش در شمار هزینه جاری دستگاهها قلمداد

فکر می‌کنند.

با این مطالبی که گفته شد در هیچ نظام معقولی نمی‌شود انتظار بهره‌وری و خلاقیت مناسب و مطلوب داشت. و فراموش نکنیم که تعریف ما از بهره‌وری رابطه‌ای است که بین داده‌ها و ستانده‌ها برقرار است و در واقع فقط به کمیت‌ها اشاره می‌کنیم و نه کیفیت‌ها.

یک نکته دیگر که به آن در ابتدای بحث اشاره شد و در بهره‌وری موثر است، قانون کار است. چون ما می‌دانیم که در یک کشور توسعه یافته هیچ چیز به اندازه عنصر انسانی در فرآیند تولید نقش ندارد. عنصر انسانی را هم ما به دو بخش تقسیم می‌کنیم. یک بخش مدیریت که نقش ارشادی و هدایت‌کننده دارد و یک بخش هم نیروی کار ساده و ماهر به عنوان عامل اجرایی و عامل اصلی تولید. در قوانین کار باید یک تعادل استراتژیک و اساسی بین این دو بخش برقرار باشد. یعنی مناسبات و قوانین کار طوری تنظیم شود که این دو بخش بتوانند با هم کار کنند و بدون استعمار نیروی انسانی بهره‌وری حاصل شود. بهره‌وری هم افزایش نمی‌یابد مگر اینکه یک همسویی و همدلی و وحدت نظر بین این دو لایه پدید آید.

اما قانون کار ما به جای ایجاد همبستگی، افتراق قایل می‌شود. یعنی در قانون کار ما این روحیه افتراقی را بین عامل ارشادی و نیروی تولیدی می‌توانید مشاهده کنید. مثلاً در این قانون از مدیریت سلب اختیار کرده و حتی شوراهای کار را هم چندان در کنار مدیریت قرار نداده است. آن هم در این شرایط حساس اقتصادی که ما در آن بسر می‌بریم و نیاز به کار و سازندگی بیشتر داریم. یعنی تنها عامل یا نیرویی که می‌تواند به عنوان قوه محرکه اقتصاد ایران تلقی بشود، قانون تولید است و بالارفتن راندمان و بهره‌وری، یعنی کار باید بیشتر شود و میزان آن بالا برود.

پیش از اینکه صحبت‌هایم را در این قسمت بحث تمام کنم، می‌خواهم به یک نکته دیگر هم اشاره کنم. بررسی‌هایی که انجام شده و صحبت‌هایی که کارشناسان می‌کنند. گواه این است که نیروی کار ایران تقریباً دو سوم زمان کاری خود را صرف رسیدگی به مسایل شخصی خودش و رفع گرفتاریهایی می‌کند که به کارش ارتباط مستقیم ندارد. و این زمان زیادی است درحالی که در مورد کشورهای پیشرفته مثلاً ژاپن این زمان یک دهم است و ما برای رسیدن به بهره‌وری مطلوب باید برای این آفت هم فکری بکنیم.

طوسی: آمارهایی که آقای عزیزاذه ارائه کردند، بسیار روشنگر و گویا بود. این آمارها نشان می‌دهد که در اوضاع و احوال کنونی نیروی کار شاغل ما نیروی پرورده‌ای نیست و میزان تخصص و دانش بایسته آن برای یک زیستن کارآمد و مولد بسیار پایین است.

در جامعه‌ای که از ۵۹ میلیون جمعیت آن نزدیک به ۱۱ میلیون نفر هنوز از توانایی خواندن و نوشتن که یکی از ضروری‌ترین تواناییهای زیستن درجهان کنونی است، محرومند نمی‌توان نیروی کاری داشت که بتواند با کاردانی و شایستگی‌های خود، سطح تولید و بهره‌وری را در جامعه بالا ببرد.

یک نکته هم در مورد نیروی کار فعال و شاغل اضافه می‌کنم و آن هم تعداد بسیار زیاد کسانی است که نیروی کار محسوب می‌شوند، اما مشاغل کاذب دارند. یعنی دخالتی در تغییر چهره کالا یا پدید آوردن ارزش افزوده ندارند و شمار این‌ها هم چیزی نزدیک ۶ میلیون نفر است.

در نتیجه بار تکفل که گفته شد نزدیک به ۳/۵ است به بیش از ۷ نفر افزایش پیدا می‌کند یعنی ۸ میلیون نفر بار تکفل ۵۹ میلیون نفر را برعهده



نمی‌شود که جای خود را در سرمایه‌گذاری بلندمدت و سود آور در آینده می‌یابد.

حال با پذیرش این سه ویژگی برمی‌گردیم به این بحث که در جوامع صنعتی پیشرفته، اینک چه می‌گذرد؟ در بسیاری از این کشورها دوره دبستانی و آموزش و پرورش نخستین و دومین دوره دبیرستانی به صورت اجباری و بدون هیچگونه هزینه‌ای برای همه مردم جامعه فراهم است. بالاتر از آموزش و پرورش دبیرستانی هنوز اجباری نشده است، اما به صورت آموزش و پرورش همگانی و با استفاده از انواع کمک هزینه‌ها تا پایان دوره دکترای فلسفه و تخصص پزشکی امکان‌پذیر است که به عنوان نمونه می‌توان کشور آلمان را نام برد.

علاوه بر این در درون صنعت نیز، اکنون پاره‌ای از شرکت‌های بزرگ متعهد به آموزش و پرورش ضمن خدمت برای کارکنانشان هستند. این شرکتها اصطلاح آموزش و پرورش برای همه عمر "LIFE TIME EDUCATION" را به عنوان یک اصل پذیرفته‌اند.

هم‌اینک شرکتی در آمریکا وجود دارد که ۷ روز هفته را به چهارروز کار، یک روز آموزش و فراگیری و ۲ روز تعطیل تقسیم کرده است. رئیس این شرکت می‌گوید دوشنبه و سه‌شنبه و چهارشنبه و پنج‌شنبه همه کار می‌کنیم. جمعه هم به مدرسه می‌رویم و شنبه و یکشنبه همه به استراحت می‌پردازیم. این نمونه زیبا حکایت از آن دارد که کارکنان این شرکت هر ساله چیزی نزدیک به ۲ ماه مشغول نو کردن و افزودن به دانش و تخصص خود هستند.

در همین زمینه شرکت آی. بی. ام در سال ۱۹۸۵ از شش میلیارد دلار سودی که بعد از وضع مالیات داشته، رقمی نزدیک به ۲ میلیارد دلار برای آموزش کارکنان هزینه کرده است. شرکت بل نیز از ۶ میلیارد دلار سود بعد از وضع مالیات حدود ۲ میلیارد و ۸۰۰ میلیون دلار خرج آموزش کرده است.

مدیران این شرکتها به درستی می‌دانند که وقتی یک شرکت دلبستگی به کسب درآمد بالا دارد، نمی‌تواند با انسانهای ناکارآمد و ناپروورده این درآمد را بدست آورد. این را هم در نظر داشته باشید که ارقام ذکر شده جدا از هزینه‌ای است که برای پژوهش و پدید آوردن که ترجمه درست RESEARCH AND DEVELOPMENT است، صرف می‌شود.

چند عدد و رقم دیگر هم ذکر می‌کنم که آگاهی از آنها جالب است. در سال ۱۹۸۵ در ایالات متحد آمریکا برای آموزش و پرورش دبستان و دبیرستان ۱۴۴ میلیارد دلار هزینه شده است. برای آموزش و پرورش بعد از دبیرستان تا پایان دانشگاه هم ۹۴ میلیارد دلار هزینه شده که مجموع آن رقم ۲۳۸ میلیارد دلار می‌شود. ولی در همان سال نیز برای آموزش غیررسمی کارکنان "EMPLOYEE INFORMAL TRAINING" مبلغ ۱۸۰ میلیارد دلار هزینه شده است. چرا؟ برای اینکه مدیران اقتصادی این کشور می‌دانند باید نیروی کاری را در اختیار داشته باشند که از بهره‌وری بالایی برخوردار باشد و بتواند در جهان امروز با سایر کشورها و شرکت‌های پیشرفته رقابت کند. بنابراین این انسانها باید همواره در حال فراگیری و

علیزاده: یکی از عوامل کاهش بهره‌وری ساختار سنی جمعیت کشور است که براساس آمار ۴۵ درصد آن زیر ۱۵ سال هستند. به این دلیل از ۶۰ میلیون نفر تنها ۱۳ میلیون شاغل در کشور وجود دارد.

علیزاده: تنها ۵ درصد از نیروی کار ایران دارای تحصیلات دانشگاهی هستند و در صنعت کشور نیز فقط ۲ درصد از نیروهای شاغل دارای آموزش دانشگاهی هستند.

افزایش دانش خویش باشند.

به این رقم اگر مبلغ ۳۰ میلیارد دلاری را که خرج آموزش رسمی کارکنان شده است اضافه کنیم رقم ۲۱۰ میلیارد دلار حاصل می‌شود. یعنی نزدیک به رقمی که برای آموزش و پرورش رسمی خرج می‌شود، برای آموزش حین خدمت کارکنان نیز هزینه می‌کنند.

یکی از دلایل‌های استوار برای افزایش اعتبارات آموزش و پرورش کارکنان آن است که هرگاه آموزش و پرورش نیروی کار شاغل متناسب، راستین و سودمند باشد، بی‌درنگ پس از پایان دوره در افزایش تولید و بهبود کیفیت کار اثر خواهد داشت. به همین سبب بهترین سرمایه‌گذاری برای پروراندن نیروی انسانی بین سنهای ۲۰ تا ۶۵ سالگی است.

این چهره آموزش و پرورش کارکنان در جهان امروز است. و همچنان نیز در این سو به پیش می‌رود. یعنی هر روز امکان آموزش و پرورش فراتر از حد معینی که اجباری است، بیشتر فراهم می‌شود. در ژاپن نزدیک به ۴۶ درصد از جمعیت گروه سنی بین ۱۸ تا ۲۲ سال در دانشگاهها تحصیل می‌کنند و تا هر جا که بخواهند ادامه دهند، راه باز است. محدودیت آموزش و پرورش دانشگاهی تنها به دلیل شخصی و فردی است نه نهادی و اجتماعی.

درواقع دانشگاه باید برای همه کس و برای همه عمر باز باشد. در آمریکا نیز در سال ۱۹۸۵ سیزده شرکت بزرگ آمریکایی برای آموزش و پرورش کارکنان خود برنامه‌هایی هم‌تراز با دانشکده اجرا کردند و همان زمان پیش‌بینی می‌شد که تا سال ۱۹۸۸ سیزده شرکت دیگر به این برنامه افزوده شوند. شرکت ماتسوشیتا الکترونیک در ژاپن نیز تاسیسات و امکانات آموزش و پرورش شبیه به دانشگاه دارد و کارکنان این شرکت هر یک در سال بزابر با ۲۸ روز در دوره‌های آموزش و پرورش ضمن خدمت به آموختن اشتغال دارند.

بنابراین آموزش و پرورش نیروی انسانی در جهان به عنوان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت و به عنوان یک ضرورت و حق به صورتی بسیار زیبا بهم پیوسته شده و ترکیب یا ویژگیهای نیروی کار را عوض کرده است.

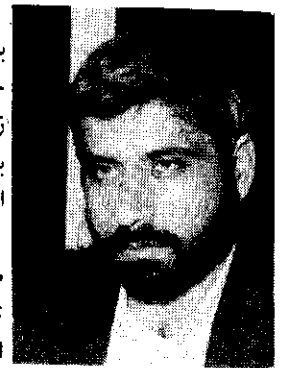
نیروی کاری که امروز از سواد بالا بهره‌مند است، دیگر شیوه‌های مدیریت سنتی و گذشته یعنی قالب فرماندهی از بالا به پایین را نمی‌پذیرد. و به همین سبب تجلی شیوه مدیریت مشارکتی در سراسر جهان دیده می‌شود. شیوه‌ای که در آن دیگر رده‌های میانی بسیار میان کارگران و مدیران رده بالا وجود ندارد و قدرت تصمیم‌گیری در همه سطوح به‌وجود آمده است.

در ایران نیز نشانه‌های خوبی اینک به چشم می‌خورد. چرا که ما نمی‌خواهیم جدا از جهان پیشرفته باشیم، بلکه می‌خواهیم به آن پیوند بخوریم و همای آن حرکت کنیم. از این‌رو از سال ۱۳۶۵ آموزش و پرورش مدیران در تراز گسترده‌ای آغاز شده است که همچنان ادامه دارد و هم‌اکنون شمار فراوانی از مدیران بلند پایه یا دوره‌های مدیریت متناسب با نیاز خودشان را دیده‌اند یا هم‌اکنون مشغول فراگیری در این دوره‌ها هستند.

در نتیجه هم دانش مدیران و هم تجربه آنان روبه فزونی می‌رود و از این گذشته شور و اشتیاقی که به فراگیری در میان مدیران و نیروی کار ما پدید آمده است یک نقطه روشن و امید آفرین است و نشان از تحول دارد.

حجت: تا اینجا، برخی از مسایل مربوط به بهره‌وری مورد بحث قرار گرفت که خیلی جالب بود. من می‌خواهم از یک زاویه دیگر به این مسئله نگاه کنم. بهره‌وری از نظر من یک فرهنگ است و این فرهنگ ابعاد متفاوتی دارد.

از نظر من بهره‌وری در یک واحد صنعتی به نیروی انسانی، سرمایه، تجهیزات، زمان و مکان ارتباط دارد و استفاده بهینه از همه اینها باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. اگر یک فرایند را در نظر بگیریم و یک چارچوب یا مستطیل (BOX) برای آن ترسیم کنیم، این فرایند یک سری ورودی دارد و یک سری خروجی، افزایش خروجی به دو صورت امکان پذیر است:



۱ - بهبود ورودی‌های سیستم

۲ - استفاده بهتر از همان ورودی‌های موجود.

اگر ورودی‌ها را قسمتی از سیستم بدانیم هر دو راه را می‌توانیم بهره‌وری بنامیم. ولی اگر ورودی‌ها جزء سیستم نباشد آنگاه فقط راه دوم را بهره‌وری می‌گوئیم.

برای روشن تر شدن موضوع می‌توانیم ورودی‌های مختلف را در نظر بگیریم ولی چون بحث روی همه آنها به درازا می‌کشد فقط روی نیروی انسانی تاکید می‌کنم. در آمار و ارقامی که ارائه شد دیدیم که ما دو ضعف عمده داریم. یکی اینکه نیروی آموزش دیده کم داریم و دوم اینکه از همین نیروهای آموزش دیده هم به خوبی استفاده نمی‌کنیم. یعنی نیروی متخصص ما در جای مناسب قرار نگرفته است.

بنابراین در داخل چارچوب یا باکس مورد بحث روش افزایش بهره‌وری این است که از همین نیروهای موجود خوب استفاده کنیم. به هر حال موجودی فعلی ما همین است که هست. اگر نیروی انسانی خوبی نداریم یا تکنولوژی ما چندسالی از دنیا عقب است یا مدیر حائز شرایط

*** حجت: یکی از مهمترین کارهای ما گسترش فرهنگ بهره‌وری است، چرا که اگر این کار انجام شود بهره‌وری همین نیروهای موجود با همین کیفیتی که دارند افزایش می‌یابد.**

*** حجت: در شرایط جدید اقتصادی، بهره‌وری بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. یعنی واحدهای صنعتی متوجه شده‌اند که باید ورودیها را کم کنند و خروجیها را افزایش دهند تا بتوانند سود آور باشند و به حیات خود ادامه دهند.**

مطلوب به اندازه کافی نداریم، باید در کنار تلاش برای آموزش و پرورش بیشتر و استفاده از تکنولوژی بهتر، کاری کنیم که همین نیروها نیز بازده بیشتری داشته باشند.

به این ترتیب یکی از مهمترین کارهای ما گسترش فرهنگ بهره‌وری و جانداختن این فرهنگ است. چرا که اگر این کار انجام شود، بهره‌وری همین نیروهای موجود و با همین کیفیتی که دارند افزایش می‌یابد. رواج فرهنگ هم تنها با آموزش نیست. بلکه روشهای گوناگونی دارد که با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی خاص هر کشور باید از آنها استفاده کنیم.

مثلاً تبلیغ بهره‌وری یک روشی است که در کشورهایی مثل ژاپن و اندونزی و سنگاپور و چند کشور دیگر که سالهاست روی این مسئله کار می‌کنند، مورد استفاده قرار گرفته است. حتی از تبلیغ روی اتوبوس یا چاپ کردن تمبر راجع به بهره‌وری هم استفاده کرده‌اند.

ما در این زمینه از ابتدای انقلاب تاکنون کار زیادی نکرده‌ایم بخصوص در مورد مسایل صنعتی، البته یک دلیل عمده و واضح آن شرایط خاص کشور بوده است. در سالهای اول انقلاب تلاشها بیشتر در جهت رفع مشکلات فنی بود همه در صدد بودند که یک قطعه‌ای بسازند یا کاری را که خارجی‌ها انجام می‌داده‌اند خودشان انجام دهند، کارخانه خوابیده‌ای را راه‌اندازی کنند و از این قبیل کارها.

بقیه در صفحه ۶۶

*** طوسی: در ایران از سال ۱۳۶۵ به بعد آموزش و پرورش مدیران در تراز گسترده‌ای آغاز شده است که همچنان ادامه دارد. این یک نقطه روشن و امید آفرین است و نشان از تحول دارد.**





بهره‌وری؛

حلقه گمشده اقتصاد ما

بقیه از صفحه ۱۱

*** حجت:** یک راه افزایش بهره‌وری تاسیس سازمان بهره‌وری ملی است. این سازمان هم باید کار فرهنگی انجام دهد، نه کار اجرایی. چون اگر در چرخه کارهای اجرایی بیفتد، نمی‌تواند کار اصلی خود را انجام دهد.

مدیریت کشور هم بسیار جوان بود و شاید تجربه کافی هم وجود نداشت. بنابراین بعد از چند سال متوجه شدیم که این روش به اندازه کافی و دلخواه جواب نمی‌دهد و اشکال ما صرفاً مربوط به مسائل فنی نیست. از این به بعد متوجه مسایل مدیریت شدیم و انواع کلاسها، سمینارها و کنفرانسهای مدیریت تشکیل شد که اگرچه بازدهی داشت اما همه مشکل را حل نکرد. در شرایط جدید اقتصادی ما متوجه شدیم که در زمینه‌هایی از قبیل بازاریابی و صادرات نقص داریم. و الان اگر دقت کنید متوجه می‌شوید که دوره‌های بازرگانی و بازاریابی و مهندسی فروش و تبلیغات و... در کانون توجه قرار گرفته است و انواع دوره‌ها در این زمینه تشکیل شده یا می‌شود.

به این ترتیب مسایل دارد یک به یک مورد بررسی و توجه قرار می‌گیرد و در شرایط اقتصادی که دارد در کشور حاکم می‌شود، در آینده نزدیک شاهد توجه بیشتر به بهره‌وری خواهیم بود. یعنی واحدهای صنعتی ما دقت خواهند کرد که اگر سالن مورد نیازشان را می‌توانند در ۲ هزار متر بسازند بی‌خود دنبال ۱۰ هزار متر زمین نباشند. یا اگر بایک دستگاه تراش ساده نیازشان برطرف می‌شود، دنبال دستگاههای پیچیده و گران قیمت نروند. اینها همه حاصل شرایط جدید است. چون تا چند سال پیش ارزش به قیمت ارزان اجازه نمی‌داد که صنعتگر به این مسایل فکر کند و اصولاً بهره‌وری مطرح نبود.

در مورد نیروی انسانی هم همین طور است، شاید تا چند سال پیش عده‌ای را استخدام می‌کردند بخاطر اینکه فعلاً شغلی داشته باشند و اگر حداکثر بازده را هم نداشت ایرادی نمی‌گرفتند. البته اگر هدف ایجاد اشتغال باشد و اولویت با این موضوع باشد، کاری که انجام شده بسیار درست و بجا بوده است.

اما در شرایط فعلی که در دوره تعدیل اقتصادی هستیم، واحدهای صنعتی متوجه شده‌اند که باید ورودی‌ها را کم کنند و خروجیها را افزایش دهند تا بتوانند سود آور باشند و فعالیت واحدها ادامه یابد.

به این دلیل است که من معتقدم باید روی فرهنگ بهره‌وری کار کنیم و آن را در سطح جامعه گسترش دهیم. یعنی این فرهنگ باید از خانواده شروع شود و تا بالاترین سطوح جامعه ادامه یابد.

یک راه رسیدن به این هدف ایجاد یا تاسیس سازمان بهره‌وری ملی است. شما می‌دانید که بیش از ۳۰ سال است که سازمان بهره‌وری آسیایی تشکیل شده است. و ما هم در سالهای پیش از انقلاب اسلامی عضو آن بودیم. عضویت ما در سال ۱۹۷۹ با وقوع انقلاب به حال تعلیق درآمد اما از سال ۱۹۸۴ با تصویب مجلس شورای اسلامی دوباره به عضویت آن در آمدیم.

اما جای تاسف دارد که در بین کشورهای عضو ما تنها کشوری هستیم که سازمان بهره‌وری ملی نداریم. یعنی فرهنگ بهره‌وری هنوز در کشور

ما جا نیفتاده، در حالی که باتوجه به محدودیت منابع و افزایش جمعیت جهان، در نظر گرفتن بهره‌وری یک ضرورت است.

سازمان بهره‌وری ملی از نظر ما سازمانی است که باید کار فرهنگی انجام دهد نه کار اجرایی. چون اگر در چرخه کارهای اجرایی بیفتد، رسالت اصلی خود را تا حدودی از دست می‌دهد و نمی‌تواند به کار اصلی خود بپردازد. اگر سازمان را با این هدف تشکیل دهیم می‌توانیم با استفاده از امکانات گوناگونی که وجود دارد، فرهنگ بهره‌وری را در سطوح مختلف جامعه گسترش دهیم. مثلاً افراد جامعه را متوجه کنیم که اگر می‌توان کاری را در مدت ۳ ساعت انجام دادند، چرا آن را در ۴ ساعت انجام می‌دهند. یا بررسی کنیم که مراحل انجام کارها را چگونه می‌توان کاهش داد. همان طور که در مورد گذرنامه یا شناسنامه و گواهینامه رانندگی انجام شده است و الان در زمان خیلی کمتری نسبت به گذشته این قبیل کارها انجام می‌شود که به معنای افزایش بهره‌وری است. و ما در این زمینه کارهای انجام نشده زیادی داریم.

این سازمان می‌تواند در دو زمینه عمده فعالیت کند. زمینه اول بررسی مشکلات بهره‌وری در جامعه و مشخص کردن گره‌های کار است و زمینه دوم اشاعه فرهنگ بهره‌وری، تا مدیران ما در واحدهای مختلف اعم از صنعتی، کشاورزی یا خدماتی به اندازه کافی متوجه اهمیت موضوع شوند و دریابند که به راحتی و بدون حتی هزینه کردن می‌توانند بهره‌وری واحد تحت مدیریت خود را بالا ببرند.

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

G.H.M.S.I

کیفیت بالا در بازرسی کالا

عضوی از گروه شرکتهای بین‌المللی بازرسی CALEB BRETT و I.T.S

در بیش از ۱۰۰ کشور جهان با مجوز بانک مرکزی واردات ایران را بازدید می‌کند

تلفن: ۸-۸۸۲۷۱۷۷ فکس: ۸۸۲۷۲۸۱ تلکس: ۲۲۶۲۷۷

با حضور در خارک، بندرعباس، سربندر، چابهار، بوشهر، تبریز، خوی، مشهد، اصفهان

