

بهره‌وری و برنامه دوم توسعه کشور

محمد مهدی حقیقی

فرزاد رعایت‌صنعتی

اشاره:

در جهان امروز، با خصوصیات ویژه عصر حاضر، بقاء و توسعه کشورها منوط به بهره‌گیری بهینه از منابع و امکانات در جهت نیل به اهداف و آرمانها است. این گفته، بیانگر جایگاه بهره‌وری در استراتژی توسعه کشورها است. متن حاضر به بررسی بهره‌وری به‌عنوان وسیله و ابزاری در جهت توسعه می‌پردازد. ساختار متن اصلی از یک مقدمه و چهار بخش شامل بهره‌وری، روشهای بهبود بهره‌وری، حرکت‌های بهره‌وری در ایران، چارچوب ملی بهره‌وری در ایران تشکیل شده‌بود که به‌علت محدودیت‌های چاپی بخش اول و آخر در این متن ارائه می‌شود و مباحث بخش‌های دوم و سوم را در موقعیتی مناسب پی می‌گیریم.

در مقدمه به اهمیت بهره‌وری به‌عنوان ابزار توسعه پرداخته و معیارهای مختلف ارزیابی عملکرد سیستم سازمانی شامل موثر بودن، کارابودن، کیفیت، سودآوری، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری و نوآوری بطور مختصر تعریف می‌شود. هدف از این مقدمه بیان جایگاه خاص بهره‌وری در میان معیارهای ارزیابی عملکرد سیستم سازمانی است. در بخش بهره‌وری مفاهیم کلاسیک در ارتباط با بهره‌وری آورده شده‌است. تعریف جامع بهره‌وری، سطوح بهره‌وری شامل «سطوح جهانی، بین‌المللی، ملی، موسسات و سازمانهای همگن، موسسه و سازمان، بخشی از موسسه و سازمان، گروههای کوچک افراد، یک فرد و به‌عنوان آخرین سطح حرکت و فعالیت یک فرد» همچنین انواع بهره‌وری شامل «جزئی، چندفاکتوره و جامع» و در پایان عوامل موثر بر بهره‌وری شامل «عوامل داخلی و خارجی»، تشریح می‌شود. این بخش زیربنای علمی بحث‌های بعد را تشکیل می‌دهد.

بخش چهارم چارچوب ملی بهره‌وری نامیده شده‌است. در این بخش، بهره‌وری از سه دیدگاه موردنظر قرار گرفته است. در دیدگاه اول، شاخص‌های بهره‌وری در سطح کشور، به‌عنوان معیار ارزیابی عملکرد مطرح شده‌است.

در دیدگاه دوم، تشکیل سازمان بهره‌وری ملی به‌عنوان متولی حرکت‌های ارشادی بهبود بهره‌وری در کشور، عنوان می‌شود. در دیدگاه سوم، بهره‌وری به‌عنوان برنامه‌ریزی، مدیریت، عزم و حرکت ملی پیشنهاد شده‌است. در این بخش شمای برنامه‌ریزی جامع بهبود بهره‌وری و چارچوب بهره‌وری ارائه می‌شود و فعالیت‌های موردنیاز در برخورد با بهره‌وری در این سطح، پایان بخش متن خواهد بود.

در دنیای کنونی و در انتهای قرن بیستم، در زمانی که توسعه اقتصادی و صنعتی کشورهای پیشرفته، - صرفنظر از بهره‌جویی‌هایشان از کشورهای جهان سوم - عمدتاً ناشی از «کاربرد هوشمندانه و وسیع علم و تکنولوژی» در فرآیند توسعه طلبی‌شان بوده‌است، شاهد تغییرات شگرف محیط جهانی برای کشورها، موسسات و سازمانها در زمینه‌های زیر هستیم:

۱ - تبدیل هدف واحد به اهداف چندگانه (چنانکه کشورهای پیشرفته با اهداف چندگانه سیاسی، اقتصادی و... در منطقه خاورمیانه عمل می‌کنند).

۲ - تغییر بازارهای محلی به جهانی (کشورهائی چون تایوان و کره جنوبی و... به بازارهای جهانی وارد شده و می‌شوند و یا شرکتهای چندملیتی تشکیل می‌شود).

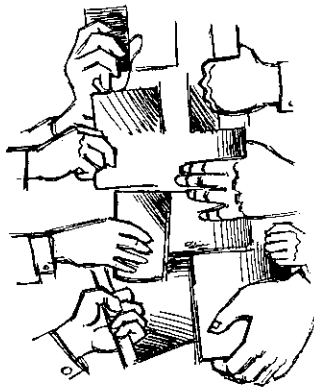
۳ - تغییر پارامترهای مشهود به نامشهود (سرمایه‌های فیزیکی نقش خود در توسعه کشورها را به اطلاعات و مدیریت و دانش انسانی واگذار کرده‌است).

۴ - تغییر متغیرهای معلوم به نامعلوم (پیشرفت سریع علوم و تکنولوژی فرصت بررسی و پیش‌بینی آثار آنها بر جوامع را نمی‌دهد).

۵ - تغییر متغیرهای ثابت به پویا (تغییرات عمده‌ای را در وضعیت کشورهای آسیای میانه و اروپای شرقی و موضع‌گیریهای سیاسی کشورها شاهدیم).

۶ - تغییر متغیرهای منفرد به یکپارچه (اتحاد آلمان غربی و شرقی و همچنین اروپای متحد با پیوند مسائل سیاسی، اقتصادی و نظامی و... ایجاد می‌شود).

بدین ترتیب برای موفقیت در محیط جهانی با خصوصیات فوق، بکارگیری مناسب نهاده‌های کشورها شامل علوم و تکنولوژی و منابع در مفهوم وسیع خود، در کلیه سازمانها و موسسات، و ارزیابی این



● برای ارزیابی عملکرد سیستم‌های سازمانی در سطوح مختلف کشور معیارها و ابزارهای مختلفی وجود دارد که با توجه به طبیعت سیستم سازمانی و نحوه فعالیت آن انتخاب می‌شود.

انتظارات. آنچه کیفیت را از موثر بودن جدا می‌کند، مفهوم خصیصه‌های کیفیت است. یک خصوصیت کیفی، مشخصه‌ای کیفی است که براساس آن یک محصول یا خدمت، طرح، ساخته، ارائه و آزمایش می‌شود. خصیصه‌های کیفی می‌تواند عینی یا ذهنی باشد.

۴- سودآوری

عبارتست از رابطه بین کل درآمدها و کل هزینه‌ها، سودآوری را از راههای مختلف می‌توان سنجید که به‌عنوان مثال می‌توان نسبت سود به فروش، نسبت بازده دارایی و نسبت نقدینگی را نام برد.

۵- بهره‌وری

عبارتست از رابطه بین مطلوبیت‌های حاصله (ستاده‌ها) و منابع صرف شده (داده‌ها) در سیستم، در فاصله دو پریرود زمانی که یک پریرود آن، پریرود منبأست. بهره‌وری هم می‌تواند بصورت محدود و در حد یک پارامتر ارزیابی عملکرد مدنظر باشد و هم می‌تواند بصورت وسیعتر و به‌عنوان یک تفکر، ایده و فرآیند بهبود عملکرد دیده شود.

۶- کیفیت زندگی کاری

عبارتست از نوع عکس‌العملی که شرکت‌کنندگان در یک سیستم به جنبه‌های اجتماعی - فنی سیستم نشان می‌دهند. عکس‌العمل‌های روانی افراد نسبت به کار در یک سازمان، عاملی موثر در عملکرد می‌باشد.

۷- نوآوری

عبارتست از خلاقیت کاربردی و فرآیندی که طی آن محصولات و خدمات جدید، بیشتر و بهتری را می‌توان عرضه کرد. اگر سازمانی به نوآوری محصول، خدمات و فرآیند نپردازد، برای

کاربرد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

برای ارزیابی^(۱) عملکرد سیستم‌های سازمانی در سطوح مختلف کشور، و در مفهوم وسیع آن و تعیین میزان موفقیت در دستیابی به اهداف تعیین شده، معیارها و ابزارهای مختلفی وجود دارد که با توجه به طبیعت سیستم سازمانی و نحوه فعالیت آن انتخاب می‌شود. مهمترین معیارهای ارزیابی عملکرد سیستم سازمانی بطور مختصر در زیر می‌آید:

معیارهای ارزیابی عملکرد سیستم سازمانی

اگر یک سیستم سازمانی موثر، کارا و با کیفیت باشد، به احتمال قوی بهره‌ور نیز هست. اگر یک سیستم سازمانی کیفیت زندگی کاری و نوآوری را در سطح سازمان حفظ کند، در درازمدت باقی می‌ماند. اگر یک سیستم سازمانی شرایط فوق را داشته باشد و در عین حال سودآور باشد، عملکرد موفق سیستم سازمانی تضمین شده است.

در بالا هفت معیار متمایز و نه لزوماً منحصر به فرد جهت عملکرد موفق سیستم سازمانی عنوان شد. این معیارهای عبارتند از:

موثر بودن (EFFECTIVENESS)، کارآبودن (EFFICIENCY)، کیفیت (QUALITY)، سودآوری (PROFITABILITY)، بهره‌وری (PRODUCTIVITY)، کیفیت زندگی کاری (QUALITY OF WORK LIFE) و نوآوری (INNOVATION) حال به تعریف این معیارها می‌پردازیم:

۱- موثر بودن

درجه‌ایست از آنچه که یک سیستم می‌خواسته انجام دهد و عملاً انجام داده‌است. یا درجه‌ایست که کارهای صحیح به‌انجام رسیده‌است. حداقل سه معیار جهت ارزیابی درجه موثر بودن باید بکار گرفته شود.

الف - کیفیت: آیا کارهایی را که طبق مشخصات از قبل تعیین شده می‌بایست انجام شود، انجام شده‌است؟

ب - کمیت: آیا تمامی کارهایی که می‌بایست انجام شود، انجام شده‌است؟

ج - به‌موقع بودن: آیا تمامی کارهایی که می‌بایست انجام شود، به‌موقع انجام شده‌است؟

فرآیند صحیح برنامه‌ریزی به موثر بودن مربوط است، زیرا طی آن تصمیم‌گیری می‌شود که چه می‌خواهد انجام گیرد، چه موقع انجام شود، و چه کیفیتی در رابطه با آن انتخاب شود.

۲- کارآبودن

درجه‌ایست که یک سیستم فاکتورهای صحیح را بکار گرفته است. لذا کارآیی عبارتست از مقایسه منابعی که انتظار مصرف آن می‌رفت در قبال منابعی که در واقع مصرف شده‌است، یا مقایسه خروجی‌هایی که انتظار تولید آن می‌رفت با خروجی‌های واقعی تولید شده.

۳- کیفیت

عبارتست از درجه همگرایی سیستم به پیش‌نیازها، مشخصات و

رقابت و باقی ماندن در بازار با مشکلات فراوانی روبرو خواهد شد. یادآوری می‌کنم که این مقاله با توجه به حرکت‌های جهانی بهره‌وری همچنین آثار عظیم بهبود آن در صنایع و اقتصاد کشورهای چون ژاپن، آمریکا، آلمان و فرانسه و مطرح بودن آن در محافل علمی و فنی و اقتصادی کشور، و اینکه بهره‌وری از عمومیت و جامعیت بیشتری نسبت به دیگر معیارها برخوردار است و تقریباً در هر زمینه‌ای می‌توان برای آن شاخصی تعریف کرد، تهیه و ارائه شده است.

بهره‌وری

برای بهره‌وری تعاریف مختلفی ارائه شده است، اما جامع‌ترین آنها همانطور که قبلاً بیان شده «عبارتست از رابطه بین مطلوبیت‌های حاصله (ستاده‌ها) و منابع صرف شده (داده‌ها) در سیستم در فاصله دو پر زمانی که یک پر یود آن، پر یود منبناست».

ر سالهای اخیر بهره‌وری^(۲) از یک پارامتر سنجش عملکرد سازمانی به یک مفهوم اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی تبدیل شده است. مفهوم بهره‌وری حصول به نتیجه‌ای بهتر و مناسبتر در مقابل استفاده از حجم کار، فکر، زمان، طبیعت و دارائی‌ها و سرمایه‌ها است. اصولاً هر تصمیم مبتنی بر عقل و شعور که منجر به فعالیت یا تلاشی شود، می‌تواند بهره‌وری را به عنوان مفهومی جهت کسب نتیجه بهتر مدنظر قرار دهد و ارتقا و بهبود آن یعنی: بهتر زیستن و کیفیت زندگی بالاتر، چه در اقتصاد بین‌المللی و ملی برای توسعه و پیشرفت، و چه در زندگی روزمره، مانند فکرکردن، کارکردن، رفت‌وآمد، تفریح کردن و نهایتاً بهره‌بردن از فرصت‌ها و امکانات خدادادی.

لذا برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری در کلیه مسائل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و نظامی جامعه جهت نیل به اهداف متعالی آن جامعه مطرح می‌باشد.

سطوح بهره‌وری

بهره‌وری در سطوح مختلف فعالیت‌های انسانی قابل طرح است که این سطوح از کل (بالا) به جزء (پائین) در زیر آمده است:

سطح جهانی، سطح بین‌المللی و اقتصاد بین‌کشورها، سطح ملی، سطح موسسات و سازمانهای همگن، سطح موسسه و سازمان، سطح بخش و قسمتی از موسسه و سازمان، سطح گروه‌های کوچک افراد، سطح یک فرد و سطح حرکت و فعالیت یک فرد

یافتن مفهومی از بهره‌وری که قابل اعمال به تمامی سطوح مذکور باشد، امر دشواری است، اما در هر سطح می‌توان عوامل خاصی را برای محاسبه بهره‌وری ملاحظه کرد.

به‌عنوان مثال برای محاسبه بهره‌وری در سطح جهانی عواملی نظیر آموزش، بهداشت، فقر و عوامل زیست محیطی موردنظر قرار می‌گیرد.

در سطح ملی عواملی نظیر کار، سرمایه و موادخام مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

در سطح موسسه‌ها و سازمانهای همگن، عوامل مربوط و موثر در یک رشته خاص، مانند: نفت، فولاد، آموزش عالی، بهداشت عواملی نیست که در سایر رشته‌ها موثر باشد. مثلاً در مورد نفت،

سرمایه‌گذاری در اکتشاف، هزینه‌های تصفیه و نفت خام، هزینه‌های حمل‌ونقل، تعداد بشکه‌های نفت تولیدشده همگی در محاسبه بهره‌وری مورد ملاحظه قرار می‌گیرد که در رشته‌های دیگری موردی ندارد.

به‌طور کلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که با توجه به اینکه بهره‌وری رابطه بین ستاده و داده در یک سیستم (در مفهوم وسیع خود) را نشان می‌دهد، در سیستم‌هایی که ستاده و داده مشابه دارند عوامل مشابه مورد توجه قرار می‌گیرد.

ستاده ← سیستم ← داده

با تعریف فوق می‌توان پراحتی عوامل موثر در محاسبه بهره‌وری سطوح دیگر یعنی سطح موسسه، بخش، گروه‌های کوچک افراد، یک فرد و فعالیت را مشخص کرد.

انواع بهره‌وری

با توجه به تعریف نسبت مطلوبیت‌های حاصله (ستاده‌ها) به منابع مصرف شده (داده‌ها) که از بهره‌وری شد، سه نوع بهره‌وری قابل محاسبه می‌باشد.

بهره‌وری جزئی که نسبت ستاده‌ها به یکی از داده‌ها است.

بهره‌وری چندفاکتوره که نسبت ستاده‌ها به تعدادی از داده‌ها است.

بهره‌وری جامع که نسبت ستاده‌ها به تمامی داده‌ها است.

عوامل موثر در بهره‌وری

بطور کلی در هر یک از سطوح تعریف شده، عوامل موثر بر بهره‌وری به دو گروه زیر تقسیم می‌شود:

عوامل خارجی (غیرقابل کنترل)

عوامل داخلی (قابل کنترل)

- عوامل خارجی عواملی است که از خارج بر سیستم تاثیر می‌گذارد و در اختیار افراد و مدیران درون سیستم نیست، بنابراین سیستم باید خود را با تغییرات آنها منطبق سازد.

- عوامل داخلی در حیطه اختیارات افراد داخل سیستم است و با مطالعه و مدیریت صحیح می‌توان آنها را با بهره‌وری بالا بکار گرفت. البته باید توجه داشت که عواملی که در یک سطح، خارجی محسوب می‌شود برای سطح بالاتر ممکن است داخلی تلقی شود. به‌عنوان مثال اگر در سطح موسسات و سازمانهای همگن، اثرات قوانین و مقررات بر بهره‌وری در گروه عوامل خارجی قرار گیرد، در سطح ملی، این عوامل داخلی هستند و می‌توان آنها را درجهت افزایش بهره‌وری اصلاح کرد.

در یک بررسی، عوامل موثر بر بهره‌وری در سطح موسسه‌ها و سازمانهای همگن بصورت ذیل شناسایی شده است:

عوامل خارجی

- قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی

- عوامل و روابط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی جهانی و بین‌کشورها

- تغییرات تکنولوژیک و بازارها
- رقبا و مشتریان
- منابع و عوامل طبیعی و جغرافیایی
- امکانات زیربنایی ملی و بین‌المللی

عوامل داخلی (اجزای اصلی تکنولوژی^(۳) در مفهوم وسیع آن)

سخت‌افزار

- امکانات و تجهیزات
- مواد و انرژی
- منابع مالی

نرم‌افزار

- اطلاعات، دستورالعمل‌ها، نقشه‌ها و فرمولها
- دانش و فرآیند تولید و خدمات
- منفاز (بهره‌گیرنده از سخت‌افزار، تولیدکننده نرم‌افزار، طراح و جزء ساختار و شبکه حمایتی)
- نیروی انسانی
- توانایی طراحی و ایجاد محصول و خدمات جدید
- ساختار و شبکه حمایتی
- سازتندمی، برنامه‌ریزی و هماهنگی و...
- فلسفه و شیوه مدیریت
- سیستم‌های اطلاعاتی، مهندسی و مدیریتی، روشهای انجام کار

البته عوامل فوق بصورت کلی بیان شده‌است و با توجه به زمینه فعالیت موسسه و سازمان می‌تواند به صورت مشخص تعریف شود.

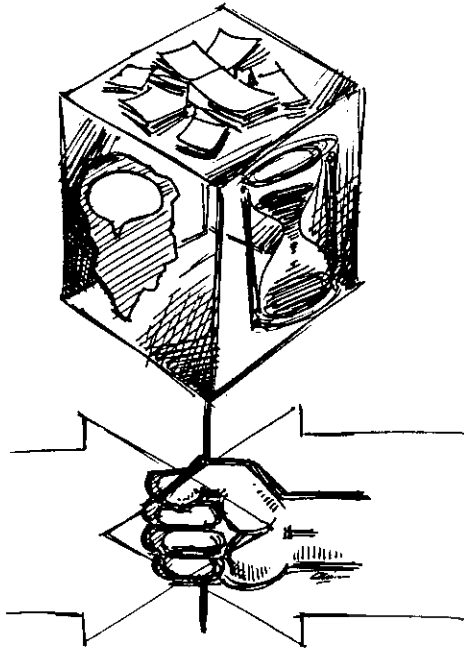
چارچوب ملی بهره‌وری در ایران

بهره‌وری را از دیدگاههای مختلف می‌توان مورد نظر قرار داد. در این بخش سه دیدگاه مورد بررسی قرار خواهد گرفت و مناسبترین دیدگاه معرفی خواهد شد.

بهره‌وری، پارامتر ارزیابی عملکرد سیستم سازمانی

اولین و پائین‌ترین سطح برخورد با بهره‌وری، نگریستن به بهره‌وری برای ارزیابی عملکرد سازمانی (در مفهوم وسیع خود) از حرکات و فعالیت‌های انسانی تا عملکرد موسسات و سازمانها در سطح ملی و بین‌المللی و مقایسه اعداد بدست آمده با اعداد سالهای قبل یا موارد مشابه است.

در این چارچوب یک پایگاه اطلاعاتی برای جمع‌آوری و ذخیره اعداد استاندارد و ارائه آنها به افراد و موسسه‌های علاقمند، باید وجود داشته باشد. در این حالت هیچ حرکت برنامه‌ریزی شده‌ای برای بهبود و اشاعه فرهنگ بهره‌وری و روشهای افزایش آن صورت نمی‌گیرد، بلکه افراد و موسسه‌های علاقمند در این زمینه به تالیف و ترجمه کتابها و مقاله‌ها و برگزاری میزگردها و سمینارها و احیانا اجرای پروژه‌های بهبود بهره‌وری می‌پردازند. این حالت مشابه دوران سالهای اخیر (۶۸ تا بحال) در کشور است و فقط می‌توان برای رسیدن به اهداف دعا کرد.



- اگر یک سیستم سازمانی موثر، کارا و باکیفیت باشد، به احتمال قوی بهره‌ور نیز هست.
- اگر یک سیستم سازمانی کیفیت زندگی کاری و نوآوری را در سطح سازمان حفظ کند، در درازمدت باقی می‌ماند.

بهره‌وری، فرهنگ مورد نیاز توسعه

دومین سطح برخورد با بهره‌وری، علاوه بر داشتن خصوصیات سطح اول نیازمند یک سازمان به‌عنوان متولی برای ایفای نقش ارشادی و انجام فعالیتهای علمی، تحقیقاتی، فرهنگی و آموزشی است. وظایف چنین سازمانی (سازمان - تشکیلات ملی بهره‌وری) بطور کلی عبارت است از:

- ایجاد روحیه و فرهنگ ارتقای بهره‌وری در سطوح و امور مختلف با انتشار مقاله و کتاب، تربیت متخصصان بهره‌وری، برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی و تبلیغ در سطح مطبوعات و رسانه‌های گروهی (ایجاد حرکت بهره‌وری با ترویج، تحقیق و تطبیق آن)

- جمع‌آوری، استاندارد کردن، پردازش داده‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه بهره‌وری و همچنین پیشنهاد راه‌حل‌ها برای سطوح مختلف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی.

- ارائه خدمات مشاوره مدیریت و انجام تحقیقات بهبود بهره‌وری در صورت درخواست موسسه‌ها و سازمانها.

- استفاده مناسب از عضویت ایران در سازمان بهره‌وری آسیائی (APO) و سازمانهای بهره‌وری کشورهای پیشرفته.

نقش این متولی در امر ارتقای بهره‌وری کشور، مشابه نقش کانون

پرورش فکری کودکان و نوجوانان در افزایش معلومات و آگاهیهای کودکان و نوجوانان است.

مهمترین اشکال این برخورد با بهره‌وری، عدم هماهنگی موسسه‌ها و سازمانها در حرکت بهبود بهره‌وری است. بدین معنا که ممکن است حرکت بهبود بهره‌وری در یک موسسه و سازمان در اثر عدم هماهنگی موسسه و سازمانهای دیگر خنثی شود، به مثالهای زیر توجه کنید:

۱ - فرض کنید برای بهبود بهره‌وری طرحهای شرکت فولاد، با هدف سرعت در تخلیه سنگ آهن و مواد وارداتی، طرح اسکله بندرعباس در اولویت قرار گیرد. در صورتی که وزارت راه برای طرح راه آهن بندرعباس - سیرجان اولویت بالائی قائل نباشد، بنابراین اگر در موقع اتمام طرح اسکله بندرعباس، طرح راه آهن آماده بهره‌برداری نباشد، هدف نهائی شرکت فولاد تحقق نمی‌یابد و حرکت بهبود بهره‌وری این شرکت توسط وزارت راه خنثی خواهد شد.

۲ - حرکت تک‌نرخی شدن ارز می‌تواند تاثیر زیادی بر بهبود بهره‌وری در کشور داشته باشد. اما شرکتی که قبلاً از ارزهای غیر از ارز شناور استفاده می‌کردند، اکنون با کمبود نقدینگی برای گشایش اعتبار خریدهای خارجی خود مواجه هستند. در صورتی که مکانیزمی جهت کاهش نقدینگی مورد نیاز در هنگام گشایش اعتبار پیش‌بینی نشود، بهبود بهره‌وری حاصل از تک‌نرخی شدن ارز با کاهش تولیدات و فعالیتهای تولیدی، خنثی خواهد شد.

۳ - تولیدکنندگان می‌خواهند قیمت تمام شده را کاهش دهند و مجبورند برای این کار تواتر خرید مواد اولیه را زیاد و میزان سفارش (سرمایه خوابیده) را کم کنند، ولی سیستم بانکی با این مطلب هماهنگ نیست و این موضوع مشکل ایجاد کرده و می‌کند.

۴ - صنایع تولیدکننده قوطی‌های فلزی برای بسته‌بندی، ورق حلب را با ارز این کشور وارد می‌کنند، این ورق نباید در زیر باران قرار گیرد، ولی گمرک آنرا به علت اینکه تعرفه آهن آلات دارد، در فضای آزاد نگهداری می‌کند و در مواردی باران باعث ۵۰٪ ضایعات برای سرمایه‌های ملی شده‌است. این مساله حتی با پیگیری‌های فراوان و رو در رو هم حل نشده‌است.

۵ - عدم پیش‌بینی استفاده از سیستم‌ها و مکانیزم‌هایی که اتکا به ذهن افراد و کارکنان را کم کند و بهره‌وری را بالا ببرد، در راه آهن منجر به حوادثی در سال ۷۱ و در سالهای قبل شده و احتمالاً خواهد شد.

۶ - صنایع تولیدکننده بیسکویت اگر بخواهند بخاطر عدم کشتش بازار، تولید خود را کاهش دهند، به علت عدم انعطاف در سیستم توزیع برای کاهش و افزایش سهمیه آرد، روغن و شکر متناسب با تولید دچار مشکل می‌شود.

۷ - در حال حاضر موسسه‌ای در ایران وجود دارد که کلیه فعالیتهای لازم برای افزایش بهره‌وری و هر صرفه‌جویی در هزینه را انجام داده‌است. این فعالیت‌ها باعث سه میلیارد ریال صرفه‌جویی سالانه شده‌است. با این وجود این موسسه اگر فعالیت خود را ادامه دهد، سالانه پنج میلیارد ریال متضرر می‌شود و این در حالیست که اگر

○ فرایند صحیح برنامه‌ریزی به موثر بودن مربوط است، زیرا طی آن تصمیم‌گیری می‌شود که چه می‌خواهد انجام گیرد، چه موقع انجام شود و چه کیفیتی در رابطه با آن انتخاب شود.

○ در سالهای اخیر، بهره‌وری از یک پارامتر سنجش عملکرد سازمانی به یک مفهوم اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی تبدیل شده‌است.

این موسسه تعطیل شود و فقط هزینه‌های پرسنلی، استهلاک، اجاره و... را بپردازد، سالانه دو ونیم میلیارد ریال متضرر می‌شود. (مشکلات تکنولوژی)

۸ - نهضت سوادآموزی تلاشهای زیاد و قابل تقدیری برای با سواد کردن افراد انجام داده و می‌دهد، ولی روستاهایی وجود دارد که علی‌رغم فعالیت نهضت سوادآموزی، کلاسهای راهنمایی برای ادامه تحصیل محصلین وجود ندارد.

۹ - افزایش تعداد تاکسی‌های شهری (با قیمت مناسب و سوبسیدی) برای ایجاد رقابت و خدمات بهتر به علت عدم کنترل مناسب، هیچگونه بهبود موثری را در زمینه خدمات بهتر با هزینه کمتر باعث نشده‌است و خود به مشکلی ناراضی تراش مبدل شده‌است.

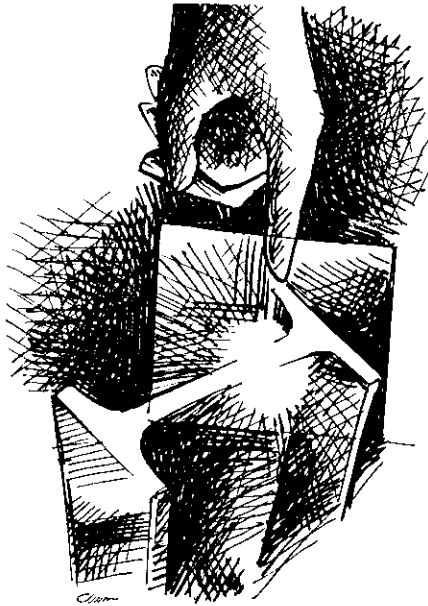
از این‌گونه مثالهای ناشی از ناهماهنگی برنامه‌های بهبود بهره‌وری، تعداد بیشماری می‌توان یافت که خود گواه ضعف برخورد با بهره‌وری در دومین سطح است و به عبارت دیگر، تشکیل سازمان متولی بهره‌وری، هماهنگی حرکتیهای بهبود بهره‌وری را تضمین نمی‌کند و حرکت در این سطح خالی از اشکال نیست.

بهره‌وری، برنامه‌ریزی، مدیریت، عزم و حرکت ملی

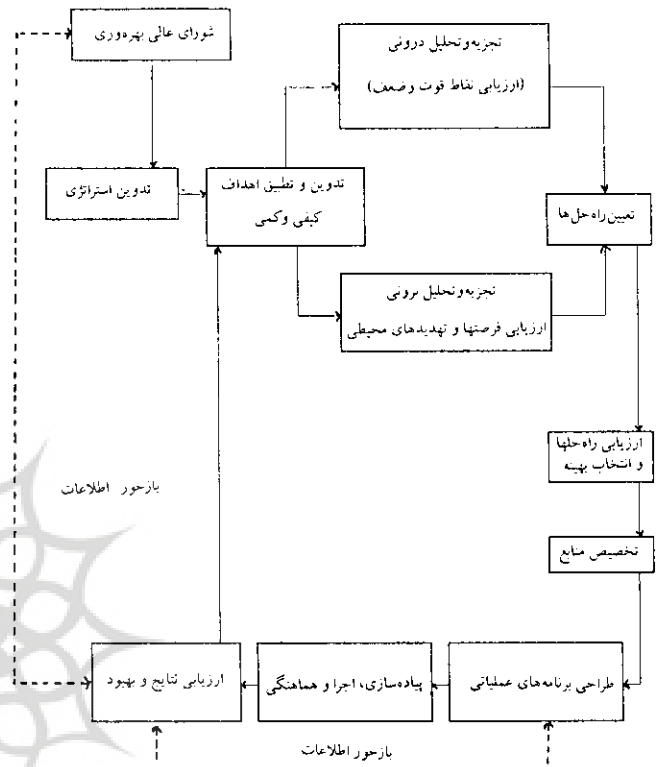
سومین و بالاترین سطح برخورد با بهره‌وری علاوه بر داشتن خصوصیات سطوح اول و دوم، نیازمند یک متولی قدرتمند با توان اجرایی، از کلیه گروههای ذینفع ملی می‌باشد. این متولی علاوه بر داشتن یک بازوی کارشناسی قوی، برای اجرای اهداف این سطح، به برنامه‌ریزی، مدیریت و خلق مکانیزم‌هایی می‌پردازد که کلیه سیستم‌های سازمانی (در مفهوم وسیع خود) متقاعد به اجرای روشهای بهبود بهره‌وری شوند. متولی این سطح «شورای عالی بهره‌وری» نامیده می‌شود. مهمترین وظیفه این شورا برنامه‌ریزی جامع بهره‌وری خواهد بود.

برنامه‌ریزی جامع بهره‌وری، فرآیندی است که کلیه عوامل موثر بر سیستم سازمانی کشور را در یک چارچوب منطقی و مشخص در نظر گرفته، با ارزیابی درونی و بیرونی، راه‌حل‌های مختلف جهت رسیدن به اهداف و مقاصد را مشخص و فعالیتهای مکانیزم‌های مورد نیاز برای اجرا، هماهنگی، ارزیابی و بهبود را ارائه می‌دهد. البته ممکن است بعضی نظر بدهند که در حال حاضر دولت باید کوچک شود و لذا تشکیل چنین شورایی منتفی است.

جواب اینست وقتی (بحث از کوچک شدن «دولت» است)، منظور کوچک شدن فیزیکی است، چرا که در چنین زمانی دولت از



لحاظ فکری، منطقی، عقلی و مدیریتی تبعاً رشد می‌کند. قدرت هماهنگی‌اش افزایش پیدا می‌کند. در چنین شرایطی نیاز به اطلاعات و دانش صحیح، دقیق و به موقع افزون می‌شود و مراکز اطلاعاتی، برنامه‌ریزی، کارشناسی و علمی دولت از حساسیت بیشتری برخوردار خواهد شد.



شمای برنامه‌ریزی جامع بهبود بهره‌وری

بطور خلاصه چارچوب بهره‌وری در این سطح بصورت زیر می‌باشد:

- ۱ - تعیین اهداف و توافق ملی بر روی آن: بهره‌برداری بهینه از کلیه امکانات موجود در تمامی سطوح و کلیه فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی کل کشور برای رسیدن به اهداف توسعه‌ای و پیشرفت کشور (برنامه پنج ساله دوم) و کم کردن ضایعات و اتلاف کاری‌ها.
 - ۲ - ساخت مدل بهره‌وری ملی: ساخت مدل، زیرمدل‌ها و شبکه بهره‌وری، یکپارچه‌سازی مدل‌ها و متعادل‌سازی شبکه، تعیین نحوه اندازه‌گیری و ارزیابی مدل و شبکه، ارزیابی و آنالیز حساسیت مدل و شبکه و روش‌های بهبود آن.
 - ۳ - تعیین شاخص‌ها و معیارها: تعیین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی دستیابی به اهداف.
 - ۴ - ارزیابی و مشکل‌یابی: ارزیابی اجرا و تعیین مشکلات اجرایی.
 - ۵ - بهبود اهداف: بهبود اهداف با توجه به ارزیابی مشکلات موجود و تکمیل سیکل بهبود بهره‌وری.
- منظور از مدل در مراحل فوق این است که هر سازمانی باید برای خود مدلی داشته باشد که در تابع هدف آن فعالیت‌های عمده و اولویت نسبی آنها مشخص باشد. به عنوان مثال ممکن است تابع هدف

شهرداری به صورت زیر باشد:
 ... + (رضایت شهروندان) K3 + (طرح‌های زیربنایی) K2 +
 (زیباسازی شهر) K1 = تابع هدف

مقادیر K1 و K2 و ... ضرایبی است که اولویت هر یک از اجزای اهداف را از نظر مسئولین سازمان بیان می‌کنند.

در قسمت دیگری از مدل، امکانات و محدودیت‌های سازمان در ارتباط با موارد تابع هدف بیان می‌شود. به همین ترتیب مدل‌های سازمان‌های مختلف با یکدیگر ادغام شده و مدل یکپارچه و جامع را تشکیل می‌دهد. بنابراین با داشتن چنین مدلی می‌توان تاثیر تغییرات محیطی را بر هر یک از سازمانها بانگ‌گش بر تمامی جوانب و ارتباطات سازمانها با یکدیگر، مورد بررسی قرار داد. در نهایت با مطالعه و بررسی مدل جامع بهره‌وری می‌توان برنامه‌های عملیاتی را در راستای بهبود بهره‌وری تنظیم و اجرا کرد.

برای برخورد با این سطح، فعالیت‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- ۱ - تشکیل شورای عالی بهره‌وری جهت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و ارزیابی اجرای برنامه‌ها در کلیه سطوح و فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی کشور. اعضای این شورا باید قدرت اجرایی در کلیه نهادهای کشور را داشته باشند و لذا باید از مسئولین بلندپایه کشور تشکیل شوند^(۴)
- ۲ - تشکیل بازوی کارشناسی جهت تهیه برنامه‌های جامع بهبود بهره‌وری و اهداف سطح دوم، با سرمایه اولیه دولت و بخش خصوصی و بصورت خودگردان.
- ۳ - الزام موسسات و سازمانها به بکارگیری روشها و مکانیزم‌های بهبود بهره‌وری از دیدگاه استراتژیک، به عنوان شرط لازم توسعه در تمامی سطوح بهره‌وری.
- ۴ - بکارگیری روش‌های تشویقی برای افزایش انگیزه حرکت در جهت بهبود بهره‌وری.

در پایان باید توجه داشت که اهمیت تکنولوژی (در مفهوم وسیع آن) برای بهبود بهره‌وری و بهبود مستمر عملکرد سازمانی و رسیدن

بقیه در صفحه بعد

بهره‌وری و برنامه دوم توسعه کشور

بقیه از صفحه قبل

به اهداف، انکارناپذیر است و این در حالیست که ایجاد یک مزیت رقابتی در جهان امروز کاری بسیار مشکل بوده و نیاز به عزم و حرکت ملی دارد.

پانوشته‌ها:

- ۱ - ارزیابی از فعالیتهای، برای ادامه حیات و بقای سیستم‌های سازمانی ضروری می‌باشد. چنانچه خدای عالم در سوره ملک آیه ۲ می‌فرماید: الذی خلق الموت و الحیوة لیلوکم ایکم احسن عملآ و هو العزیز الغفور.
 - ۲ - یکی از دلایل اهمیت یافتن بهره‌وری، آنست که با ارزیابی بهره‌وری به نحوی، دیگر پارامترها ارزیابی می‌شوند.
 - ۳ - سخت‌افزار، نرم‌افزار، مفرافزار، ساختار و شبکه حمایتی اجزاء اصلی تکنولوژی در مفهوم وسیع آن می‌باشد.
 - ۴ - اعضای این شورا ممکن است بصورت زیر باشد. نماینده (نمایندگان) ویژه رهبری، روسای سه قوه (با نمایندگان نام‌الختیار)، اعضای شورای اقتصاد، تعدادی از وزرا به انتخاب هیئت دولت، روسای بنیادها، رئیس اطلاق بازرگانی صنایع و معادن، نماینده‌ای از سوی روحانیون کشور، صدا و سیما و بخش خصوصی.
- فهرست منابع و مأخذ

فارسی:

- ۱ - مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن، مولف: ژوزف.ام. پونی، مترجم: عین‌الله علاء، ۱۳۷۱
- ۲ - کتابهای مجموعه بهره‌وری، وزارت صنایع سنگین (معاونت آموزش، تحقیق و نیروی انسانی).
- ۳ - مقالاتی از مجلات و نشریات مختلف.
- ۴ - گزارش عملکرد شورای عالی اداری، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، آبان ماه ۱۳۷۱

انگلیسی:

- 1 - M.MUNDEL, IMPROVING PRODUCTIVITY & EFFECTIVENESS, A.P.O, 1983
- 2 - M.MUNDEL, PRODUCTIVITY MEASUREMENT & IMPROVEMENT, 1985
- 3 - D.J.SUMANTH, PRODUCTIVITY ENGINEERING & MANAGEMENT, MCGRAW-HILL, 1984
- 4 - J.PROKOPENKO, PRODUCTIVITY MANAGEMENT, I.L.O, 1987
- 5 - M.MUNDEL, MEASURING & ENHANCING THE PRODUCTIVITY OF SERVICE & GOVERNMENT ORGANIZATIONS, A.P.O, 1975

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

G.H.M.S.I

کیفیت بالادربازرسی کالا

عضوی از شرکتهای بین‌المللی بازرسی ITS و CALEB BRETT

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

تلفن: ۸-۴۷۷۷۷۷۷ فکس: ۸۸۲۱۵۸۸ تلکس: ۲۴۴۲۷

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

ایران بازرسی
IRAN BAZZDO

نقش آفرینی دولت در کره جنوبی

دسته از شرکتهایی که توانسته‌اند خود را با شرایط جدید منطبق سازند بقا یافته و به گروه‌های بزرگ بدل گشته‌اند. در حالی که در سالهای اولیه شاهد جایجایی شدید در رده‌بندی شرکتهای بزرگ بوده‌ایم، در سالهای اخیر به دلیل توانمندشدن این شرکتهای و ایستادگی آنها در مقابل تحولات محیطی این رده‌بندی ثبات بیشتری یافته است.

در پایان باید توجه داشت که مدیرانی که می‌توانند خود را با شرایط درحال تحول تطبیق داده و از فرصتهای پدید آمده بهره‌گیرند، آنهاست خواهند بود که در پایان کار خنده بر لب دارند. □

○ داود مسگریان حقیقی: دارای فوق‌لیسانس حسابداری و گواهی FCCA از انجمن حسابداران خبره انگلستان است.

وی علاوه بر داشتن سوابق و تجارب وسیع در مشاغل کارشناسی، مشاوره و مدیریت‌های ستادی و اجرایی، در رشته‌های گوناگون مدیریت مالی و حسابداری در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و نیز دوره عالی مدیریت اجرایی و دوره مدیریت استراتژیک تدریس کرده است.

از او همچنین علاوه بر ترجمه چند کتاب در زمینه مدیریت، مقالات گوناگونی به‌صورت ترجمه و تالیف در زمینه‌های مدیریت، اقتصاد و مدیریت مالی در مجله تدبیر به‌چاپ رسیده است.

وی درحال حاضر مسئولیت معاونت اقتصادی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران را به‌عهده دارد.

ابزاری مناسب برای حسابداران موفق سیستم حسابداری محاسب

برای اولین بار در ایران بدون پیش برداخت، با تکمال پشتیبانی رایگان و با سی روز

گارانتی بازپرداخت وجه

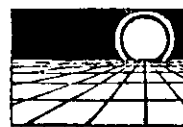
و ده سال خدمات پس از فروش مطمئن رضایت مدیران و حسابداران با هر سطحی ای را تأمین میکند

* تعریف سرفصلها بوسیله حسابدار

* انجام کلیه مراحل، از سند حسابداری تا گزارشات

دفاتر، تراز و سندهای افتتاحیه و اختتامیه توسط

کامپیوتر و طبق نظر حسابداران و مدیران



رایاتگان فردا

شمال غربی پل سیدخندان - خیابان شقایق

شماره ۲ طبقه دوم تلفن: ۲۰۰۹۱۸۰ - ۲۰۰۹۵۰۶

صندوق پستی ۱۵۶ - ۱۶۵۷۵

فاکس ۵۷۱ - ۸۶۵۸۰۰