

# تلاش مضاعف برای ارتقای بهره‌وری راهکار جدیدی برای توسعه کشور است

اشاره:

توسعه اقتصادی، اجتماعی، ارتقای استاندارد زندگی و ایجاد رفاه بیشتر برای مردم از هدف‌های والای هر نظام مردم‌سالار می‌باشد، اما دستیابی به این هدف والا و ارزشمند به سهولت میسر نمی‌گردد و لازمه آن برنامه‌ریزی دقیق و همه‌سونگر برای بهره‌گیری بهینه از تمام امکانات و استعداد‌های موجود به منظور افزایش تولید ناخالص داخلی یا به عبارتی ثروت ملی و توزیع مجدد درآمدها و ثروت در جامعه است.

در رویکردهای توسعه اقتصادی، امروزه تنها ایجاد ظرفیت‌های جدید، کارساز نیست، بلکه ارتقای بهره‌وری ظرفیت‌های موجود و رویکرد ترکیبی، نقش مؤثری در تسریع روند رشد و توسعه اقتصادی دارد و می‌بایست در برنامه‌ریزی‌های توسعه مورد توجه قرار گیرد. خبرنگار نشریه «بررسی‌های بازرگانی» در گفت‌وگو با آقای محمد کاظم ابراهیمی خرم‌آبادی، مدیرعامل سازمان ملی بهره‌وری ایران، ضمن دریافت نظرات ایشان در خصوص مفهوم بهره‌وری، حرکت بهره‌وری و استقرار آن و... به بررسی دیدگاه برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور در خصوص ارتقای بهره‌وری و نقش سازمان ملی بهره‌وری ایران در این حرکت عظیم و ملی پرداخته است. با هم این مصاحبه را می‌خوانیم.

■ قدمت بهره‌وری در جهان و ایران را به اختصار ذکر فرمایید.

□ قدمت بهره‌وری شاید به لحاظ تفکر به قدمت تاریخ بشر است. از زمانی که بشر زندگی خود را آغاز کرد، در این فکر بود که از منابع در دسترس خود و نیز ابزارهایی که دارد، بیشترین و بهترین استفاده را بکند. بنابراین بهره‌وری به این مفهوم و مصداق در زندگی بشر از آغاز بوده است.

بهره‌وری به معنای جدید که به یک سری شاخص‌ها و رفتارهای سیستمی و مهندسی تبدیل شد، شاید دارای یک قدمت یکصدساله باشد.

در یکصد سال اخیر، تعاریف جدیدی از بهره‌وری شد و این تعاریف کم کم شکل کامل‌تری به خود گرفت و شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری بهره‌وری تعریف شد، تا اینکه خود این تعاریف با توجه به پیشرفت دانش بشری

تکامل بیشتری پیدا کرد و امروز بهره‌وری به معنای کیفیت زندگی شهروندان تعریف می‌شود.

با این دیدگاه حدود ۴۰ سال قبل یعنی در سال ۱۹۶۱ سازمان بهره‌وری آسیایی با مشارکت ۸ کشور تشکیل شد و ایران در سال ۱۹۶۵ به عضویت آن درآمد.

تا قبل از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران فعالیت عمده‌ای برای ارتقای بهره‌وری صورت نگرفت، همزمان با وقوع انقلاب

اسلامی ایران، عضویت ایران در سازمان بهره‌وری آسیایی به حالت تعلیق درآمد و این وضعیت تا سال ۱۳۶۶ ادامه داشت. در سال ۱۳۶۶ با پیشنهاد دولت به مجلس شورای اسلامی، عضویت ایران در سازمان بهره‌وری آسیایی را بار دیگر تصویب کرد و پس از آن سازمان ملی بهره‌وری ایران شکل گرفت.

فعالیت‌های سازمان ملی بهره‌وری ایران از سال ۱۳۷۱ در جهت ترویج بهره‌وری در سطح کشور سازماندهی و هدایت شد. با تأسیس سازمان ملی بهره‌وری ایران به نظر می‌رسد توفیق نسبی در ترویج فرهنگ بهره‌وری و مفهوم آن در بین نهادها، ارگان‌ها، سازمان‌ها و مدیران سطح بالای کشور حاصل شده است و امروز کمستر افرادی در سطح مدیریت‌های مختلف وجود دارند که با واژه بهره‌وری و تکنیک‌های ارتقای بهره‌وری آشنا نباشند.

#### ■ مفهوم بهره‌وری و

#### شاخص‌های آن چیست؟

□ مفهوم بهره‌وری در کل به معنای استفاده هر چه بهتر از منابع موجود در دسترس در یک سازمان، نهاد، شرکت، وزارتخانه و یسا در کل کشور است. کارشناسان، بهره‌وری را یک رویکرد توسعه قلمداد می‌کنند. در ایران به این معنا و مفهوم نیاز

بیشتری است، زیرا هنگامی که سخن از توسعه به میان می‌آید، به طور معمول ایجاد ظرفیت‌های جدید دیده شده، در صورتی که این امر فقط یک رویکرد توسعه است. رویکرد دیگری نیز در توسعه وجود دارد و آن عبارت است از ارتقای بهره‌وری از ظرفیت‌های موجود.

به دیگر سخن، اگر بتوان نیروی انسانی موجود را به نحوی انگیزه‌مند کرد که امسال نسبت به سال قبل بهتر کار کند و از سرمایه‌های موجود بهتر استفاده شود و یا با به‌کارگیری یک سری شاخص‌های واقعی، از انرژی مصرفی در سال جاری نسبت به سال قبل بهره‌گیری بیشتری شود، این هم توسعه است.

به طور کلی در بین تعاریف مختلف بهره‌وری با محوریت استفاده بهینه از منابع موجود، باید گفته شود بهترین تعریف بهره‌وری از جامعه ایران، آن است که به بهره‌وری به عنوان یک رویکرد توسعه نگاه شود. برای مثال اگر بتوان نشان داد که به ازای هر نفر شاغل در ایران در سال گذشته ۱۰۰ ریال ارزش افزوده ایجاد شده است، و در سال جاری این رقم به ۱۱۰ ریال رشد پیدا کند، این امر بهره‌وری محسوب می‌شود.

برای اندازه‌گیری بهره‌وری، شاخص‌های بهره‌وری تعریف شده

است. شاخص بهره‌وری در هر سیستم عبارت است از نسبت خروجی‌های سیستم به ورودی‌های آن.

از آنجا که هر سیستم دارای ورودی‌ها و خروجی‌های مختلفی است، شاخص‌ها به صورت متفاوت تعریف می‌شود، اما برخی شاخص‌های عمده عبارتند از شاخص‌های بهره‌وری نیروی کار، شاخص‌های بهره‌وری سرمایه، شاخص‌های بهره‌وری انرژی و...

این نکته حایز اهمیت است که یک تفاوت اصلی بین شاخص‌های بهره‌وری و بقیه شاخص‌ها که به طور معمول در جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرد، وجود دارد.

شاخص‌هایی که در جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرد، شاخص‌های مطلق هستند. مثلاً گفته می‌شود چه میزان تولید شده است؟ چه میزان صادر شده است؟ و یا چقدر کالا وارد کشور شده است. در این گونه شاخص‌ها هزینه ایجاد ارزش‌ها حمل نمی‌شد، اما شاخص‌های بهره‌وری این وجه تمایز را دارد که در شاخص‌های بهره‌وری همیشه نسبت ارزش ایجاد شده به منابع مصرف شده برای ایجاد آن ارزش منظور می‌شود.

#### ■ دیدگاه برنامه اول و دوم

توسعه در خصوص ارتقای بهره‌وری چه بوده است؟

□ در برنامه اول و دوم توسعه، تفکر غالب در توسعه، تفکر ایجاد ظرفیت‌های جدید بود، لذا به بهره‌وری به مفهوم ارتقای بهره‌وری ظرفیت‌های موجود کمتر توجه شده است.

البته تبصره ۳۵ قانون برنامه دوم توسعه ناظر به موضوع بهره‌وری بود و دستگاه‌های اجرایی را مکلف کرد که بخشی از منابع خود را برای ارتقای بهره‌وری تخصیص بدهند. اما متأسفانه این موضوع به سامان نرسید و منابعی که پیش‌بینی شده بود تا توسط دستگاه‌های اجرایی برای ارتقای بهره‌وری به کار گرفته شود، به شکل مطلوب تعریف نشده بود و مشخص نبود که شاخص بهره‌وری چیست و این منابع برای کدام فعالیت باید مصرف شود تا چه اتفاقی رخ دهد.

■ دیدگاه برنامه سوم توسعه در خصوص ارتقای بهره‌وری چیست؟

□ برنامه سوم تحت عنوان برنامه اصلاح ساختار نامیده می‌شود که بخش عمده این برنامه قرار است اصلاحات ساختاری را در نظام‌های مدیریتی و ساختارهای تصمیم‌گیری ایجاد کند که این امر یکی از راهکارهای ارتقای بهره‌وری است.

در برنامه سوم توسعه به مقوله بهره‌وری به طور مستقیم اشاره شده و به صورت نهفته هدف ارتقای بهره‌وری در لابه‌لای برنامه مشهود است.

برای مثال در بخشی از این برنامه عنوان شده است که انحصارگرایی باید تعدیل شود و یا اینکه در بخش دیگری از برنامه گفته شده است، دارایی‌ها و یا شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی واگذار شود. در واقع قانونگذار تصریح کرده است که برای ارتقای بهره‌وری چنین تصمیمات اتخاذ شده است.

بنابراین در برنامه سوم توسعه نسبت به دو برنامه قبلی به موضوع بهره‌وری توجه بیشتری شده است، اما به نظر من هنوز این توجه کافی نیست. کشور باید به جایی برسد که در برنامه‌های توسعه، رویکرد ارتقای بهره‌وری به عنوان یک رویکرد توسعه پذیرفته شود و برای ارتقای بهره‌وری از این طریق، هدف‌گذاری شود. به دیگر سخن در برنامه باید تعیین شود چند درصد از رشد اقتصادی باید از ارتقای بهره‌وری تأمین شود.

به نظر من ظرفیت‌های موجود در کشور این نوید را به مدیران می‌دهد که اگر سازوکارهای ارتقای بهره‌وری را به درستی بشناسند و به طور صحیح به آنها

عمل کنند، به راحتی به هدف از پیش تعیین شده در زمینه ارتقای بهره‌وری دسترسی پیدا خواهند کرد. امروز از منظر شاخص‌های بهره‌وری وضعیت چندان مطلوبی وجود ندارد و با حرکت‌های بسیار کوچک و عملکردهای نه چندان بزرگ، دستاوردهای بسیار زیادی را نصیب توسعه کشور خواهد شد.

به طور کلی در برنامه سوم توسعه چیزی به عنوان هدف غایی (نهایی) بهره‌وری پیش‌بینی نشده است و در واقع سهمی که سیستم برنامه‌ریزی کشور انتظار دارد از محل ارتقای بهره‌وری به رشد تولید ناخالص داخلی (GDP) کشور کمک کند، تعیین نشده است.

■ بهره‌وری در کل اقتصاد ایران را در چه سطحی می‌بینید؟

□ نگاه من به بهره‌وری در کل کشور این است که سازوکارها و یا تصمیمات دولتی نه تنها در بهره‌وری دولت موثر است، بلکه بر بهره‌وری کل کشور مؤثر می‌باشد.

به دیگر سخن تصمیمی که دولت در امور اقتصادی اتخاذ می‌کند، بخش خصوصی، خانوار و حتی فرد را متأثر می‌کند، بنابراین تصمیمات دولتی از نظر تأثیرگذاری بر کل ساختار کشور مؤثر است؟

به نظر من شاخص‌های بهره‌وری در کل اقتصاد ایران هم به لحاظ شاخص‌های نیروی انسانی و هم به لحاظ شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی و هم به لحاظ شاخص‌های بهره‌وری سرمایه و بهره‌وری انرژی نسبت به بسیاری از کشورهای آسیایی پایین است.

■ چه عواملی می‌تواند در رشد بهره‌وری اقتصاد کشور مؤثر باشد؟

□ به طور معمول منابع ارتقای بهره‌وری را به چهار دسته تقسیم می‌کنند، این چهار عامل عبارتند از:

- ۱- سرمایه
- ۲- نیروی انسانی ماهر
- ۳- زیر ساخت‌ها
- ۴- مدیریت

این چهار عامل باید بررسی شود تا دریابیم کدام یک می‌تواند بیشترین سهم را در ارتقای بهره‌وری داشته باشند و به طور قطع همان عاملی که بیشترین سهم را دارد، می‌تواند بیشترین سهم را در نزول شاخص‌های بهره‌وری نیز داشته باشد.

یکی از موارد بسیار مهمی که در ارتقای بهره‌وری مؤثر است، چگالی سرمایه است. به این معنا که به ازای هر فرد شاغل در کشور چه میزان سرمایه‌گذاری شده است.

این چگالی هر چه بیشتر رشد کند، بهره‌وری بیشتری حاصل می‌شود.

موضوع بعدی نیروی انسانی ماهر است. دو واقع ارتباط با نیروی انسانی شاغل و دو ویژگی یا دو بعد داشته باشد:

الف - نیروی انسانی آموزش کافی دیده باشد، برای آنکه بتواند کار خود را به نحو مطلوب انجام دهد.

ب - نیروی انسانی انگیزه کاری داشته باشد. انگیزه کاری، نیروی انسانی را وادار به تلاش هر چه بیشتر می‌کند، به طوری که از حد نهایی ظرفیت خود برای پیشرفت و توسعه سازمان یا مؤسسه استفاده می‌کند.

نیروی انسانی با انگیزه‌های تمامی نیروی فکری و فیزیکی خود را برای پیشرفت سازمان یا نهادی که در آن فعالیت می‌کند، به کار می‌گیرد.

نیروی انسانی باید آن قدر انگیزه کاری داشته باشد که در کار خود نوآوری کند.

از نیروی انسانی این انتظار و توقع نمی‌رود که همان روشی را که در بدو خدمت انجام می‌دهد، در سال‌های متمادی فعالیت خود یعنی در سال‌های ۱۰ و ۲۰ خدمت خود انجام دهد. بلکه انتظار می‌رود این نیروی انسانی آموزش دیده، ماهر، و با انگیزه و

خلاق پیوسته سیستم کاری خود را بهبود بخشد و با ارایه پیشنهادات متعدد به مدیریت خود سیستم‌های کاری مطلوب را به سازمان خود عرضه کند.

موضوع بعدی زیرساخت‌ها است. در هر سازمان یا در هر کشوری باید زیر ساخت‌های آماده‌ای وجود داشته باشد. زیرساخت‌ها به دو بخش تقسیم می‌شوند:

الف - زیرساخت‌های فیزیکی مانند راه، راه آهن، وسایل ارتباطی، مخابرات و... که باید در حد قابل قبولی موجود باشد تا باعث سرعت گردش اطلاعات، محموله‌ها، تجارت و... شود.

ب - زیرساخت‌های اجتماعی. در این زمینه نیز باید زیرساخت‌های آماده‌ای موجود باشد که با ارتقای بهره‌وری کشور تناسب داشته باشد.

از جمله زیرساخت‌های اجتماعی، آموزش و پرورش، نظام دانشگاهی، نظام مهارت آموزی، نظام‌های بیمه، درمان را می‌توان نام برد.

برای نیروی شاغل در کشور باید از هر جهت امکان امنیت خاطر فراهم باشد تا تمامی فکر و حواس خود را به محل کارش معطوف کند و نگران مشکلات عدیده خود و زندگی خانوادگی نباشد.

در زمینه سه رکن اشاره شده باید گفت: کشور تقریباً در یک سطوح راضی کننده است و شرایط لازم برای رشد بهره‌وری فراهم می‌باشد.

اما مدیریت به معنای سیستم‌ها و نظام‌های تصمیم‌گیری و اجرایی، بیشترین نقش را در ارتقای بهره‌وری دارد.

آنچه که اثر مضاعف در ارتقای بهره‌وری دارد، ساختارها، مدل‌ها و الگوهای مدیریت و سیستم‌های مدیریت و به ویژه الگوهای تصمیم‌گیری یک سازمان یا یک کشور می‌تواند باشد.

به نظر می‌رسد، در حال حاضر با توجه به ویژگی‌های جامعه ایران، الگوها و نظام‌های تصمیم‌گیری و مدیریتی بیشترین نقش را در ایفای بهره‌وری می‌تواند داشته باشد.

■ **تجربیات موفق در رشد بهره‌وری در اقتصاد ایران بیشتر مربوط به بخش دولتی است یا خصوصی؟**

□ در زمینه رشد بهره‌وری بخش دولتی و بخش خصوصی همواره تجربیات موفق‌تری را داشته‌اند. هر دو بخش یاد شده به نسبت‌هایی موفق بوده‌اند.

در سال گذشته سازمان ملی بهره‌وری ایران هنگام برپایی همایش ملی بهره‌وری، در اطلاعیه‌ای از تمامی مدیران،

صنعتگران، مهندسان، متخصصان و علاقه‌مندان که تجربه موفق‌تری در بهره‌وری دارند، دعوت کرد که تجربه خود را به صورت مدون به این سازمان ارایه کنند.

با توجه به محدودیت‌ها و کمبود فرصت به اینکه در ایران اصولاً عادت به تدوین تجربیات و مستند کردن آنها نداریم، بیش از صد تجربه موفق قابل ارایه به سازمان ارسال شد.

این تجربیات موفق از جانب بخش‌های دولتی و خصوصی و شرکت‌ها، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف بود. حدود ۳۰ تجربه مفید در زمینه رشد و ارتقای بهره‌وری از سوی سازمان بهره‌وری ایران در مجموعه‌ای به چاپ رسیده است.

این اقدام در جهت مستند کردن تجربیات مدیریتی کشور و توسعه فناوری مدیریت کشور بسیار مفید بود.

اکنون از طریق نشریه «بررسی‌های بازرگانی» از مدیران، علاقه‌مندان، متخصصان و صاحب‌نظران در اقصی نقاط کشور درخواست می‌شود، هر گونه تجربه‌ای در ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های خود دارند، آن را مستند و مدون کرده و یک نسخه‌اش را به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارسال دارند.

■ **نقش سازمان ملی بهره‌وری ایران در راستای ارتقای بهره‌وری در اقتصاد کشور چیست؟**

□ سازمان ملی بهره‌وری ایران فی‌التفسه و به تنهایی نمی‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای بهره‌وری داشته باشد.

برای آنکه اقتصاد کشور میل به بهبود پیدا کند و در مسیر بهبود گام بردارد، نیازمند همکاری و عزم جدی تمام مدیران در تمامی سطوح کشور است. این همکاری و عزم جدی نه فقط مختص مدیران اجرایی است، بلکه مدیران قوه مقننه، قوه قضاییه و حتی افرادی که به نوعی دست‌اندرکار فعالیت‌های مدیریتی هستند، می‌باشد.

البته تمامی صاحب‌نظران بهره‌وری این توصیه را دارند که سازمان‌های بهره‌وری باید به صورت مراکز درآمد و هزینه اداره شود.

به دیگر سخن، سازمان‌های بهره‌وری باید از این که یک سازمان دولتی صرف و بودجه‌گیر باشند به شدت پرهیز کنند، زیرا اگر این امر اتفاق افتد، به یک سازمان بی‌انگیزه تبدیل می‌شوند. سازمان بهره‌وری امروز به صورت شرکت اداره می‌شود و هیچ گونه بودجه دولتی اعم از عمرانی و جاری دریافت نمی‌کند و فقط از محل فروش خدمات خود، اداره می‌شود.

به نظر من این موضوع برای سازمان ملی بهره‌وری یک حسن محسوب می‌شود. زیرا معنای درآمد و هزینه را می‌داند و متوجه می‌شود که پول چگونه حاصل می‌شود، بنابراین روی هزینه‌های خود به شدت حساس است.

در ضمن سازمان‌های بهره‌وری در تمامی کشورها نه به دولت چسبیده است و نه از دولت خیلی جداست. بهترین شکل و جایگاه سازمان بهره‌وری نیز همین است. زیرا این فاصله تنظیم شده، باعث می‌شود که این سازمان اجازه داشته باشد حرف‌های خود را به دولت منتقل کند و از سوی دیگر به یک سازمان صرف دولتی بودجه‌خور تبدیل نشود.

سازمان ملی بهره‌وری ایران امروز حرکت بهره‌وری را برای سازمان‌ها، نهادها، وزارتخانه‌ها و... در بخش خصوصی و دولتی تسهیل می‌کند.

این نقش از سوی صاحب‌نظران نیز توصیه شده است.

■ آیا سازمان ملی بهره‌وری ایران توانسته است در ارتقای بهره‌وری سازمان‌های دولتی مؤثر باشد؟

□ سازمان ملی بهره‌وری سال گذشته از وضعیت کشور با یک سری شاخص‌های کلان و ملی گزارش مبسوطی را تهیه کرد و آن را در جلسه دولت ارائه داد.

این گزارش باعث شد مصوبه‌ای به پیشنهاد سازمان ملی بهره‌وری تصویب شود که بر اساس آن تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور مکلف شدند چرخه بهبود بهره‌وری را در سازمان‌های خود طراحی کنند و آن را مستقر نمایند.

اولین قدم این طراحی چرخه بهبود بهره‌وری، تعریف و اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری است.

امروز تعداد ۲۲ دستگاه اجرایی کشور از ۳۰ دستگاه، شاخص‌های خود را تعریف کرده‌اند و به سازمان ملی بهره‌وری ارائه داده‌اند، سازمان نیز نظرات آنها را مورد بررسی دقیق قرار داده و تعدیل‌هایی را روی آنها انجام داده است و هم اینک در مرحله بعدی اندازه‌گیری این شاخص‌ها قرار داریم.

دولت تکلیف کرده است سازمان ملی بهره‌وری سالانه گزارش بهره‌وری کشور را به دولت ارائه دهد که تهیه چنین گزارش‌ها و ارائه کردن آن به دولت، مقدمات و شرایط حرکت بهبود بهره‌وری را فراهم کرده است.

■ مفهوم حرکت بهره‌وری چیست؟

□ حرکت بهره‌وری یعنی تغییرات مداوم در روش‌ها،

تکنیک‌ها و سیستم‌های مدیریتی یک سازمان یا نهاد که پیوسته وضعیت آن سازمان یا نهاد را از منظر شاخص‌های بهره‌وری بهبود بخشد. بنابراین اگر حرکت بهره‌وری در یک سازمان یا نهاد ایجاد شود، به این معنا است که روش‌های مدیریتی این سازمان یا نهاد باید امسال یا چند سال قبل متفاوت باشد.

چنانچه در یک سازمان، نهاد یا به طور کلی در یک کشور این تغییرات و تفاوت‌ها مشاهده شود، می‌توان گفت در آن سازمان یا نهاد و یا کشور حرکت بهره‌وری انجام شده است.

لازمه ایجاد این حرکت در یک کشور، این است که بالاترین سطح اجرایی آن کشور بخشی از وقت خود را به حرکت بهره‌وری اختصاص دهد.

■ شرط اصلی ارتقای بهره‌وری در یک کشور چیست؟

□ به نظر من شرط اول و اصلی ارتقای بهره‌وری در یک کشور ایجاد حرکت بهره‌وری است. ایجاد حرکت بهره‌وری نیز باید خواست، باور و پیگیری مدیریت سطح اول کشور را به همراه داشته باشد.

■ ارتقای بهره‌وری تا چه حدی برای اقتصاد کشور اهمیت دارد؟

□ در وضعیت کنونی، جا دارد تلاش مضاعفی در جهت

ارتقای سطح بهره‌وری صورت گیرد تا از این طریق بتوان راهکار جدیدی برای توسعه کشور پیدا کرد.

ذکر این نکته ضروری است با توجه به مسایلی که در خصوص عضویت ایران در سازمان جهانی تجارت (WTO) مطرح می‌شود و این که بنگاه‌های اقتصادی کشور در آینده‌ای نه چندان دور باید با رقبای خارجی خود و تولیدات آنها به رقابت برخیزند، بزرگترین و جدی‌ترین چالشی که در دهه آینده با آن مواجه هستیم، چالش بهره‌وری است. باید بتوان از منابع موجود با ارتقای شاخص‌های بهره‌وری استفاده بیشتری کرد تا این استفاده وارد اقتصاد کشور و رشد اقتصادی شود.

به نظر من، برای ایجاد اشتغال و رفع بیکاری، ارتقای سطح زندگی، تنها راه و رویکردی که در کشور باید پیش گرفت، ارتقای بهره‌وری است.

کشور هم‌اینک از نظر شاخص‌های بهره‌وری در مراحل پایینی قرار دارد، پس هر قدم کوچک در جهت اصلاح و به‌کارگیری تکنیک‌های اصلاحی هر چند کم‌اثر باشد، دستاوردها و نتایج بسیار بزرگی دربرخواهد داشت.

■ برای ارتقای بهره‌وری کل کشور، سازمان ملی بهره‌وری ایران و یا دولت چه روش‌هایی را باید در پیش گیرند؟

□ به نظر من این سه موضوع بسیار اهمیت دارد.

۱- تمامی سیستم‌های کشور

مانسند سیستم

بودجه‌ریزی، برنامه‌ریزی

و... هم اینک «نهاده‌گرا»

هستند. این امر به معنای

آن است که در

سازمان‌ها، نهادها،

وزارتخانه‌ها و...

ورودی‌های به سیستم‌ها

پیوسته کنترل می‌شود.

اما از محل این

ورودی‌ها وقتی بگذریم

و به فرآیند و سپس به

ساده‌ها یا خروجی‌ها

برسیم، هیچ گونه کنترل

و نظارت روی آنها نیست.

آنچه که سازمان بهره‌وری به

عنوان یک تغییر در جهت بهبود

به آن دست یافته است و پیشنهاد

می‌کند، آن است که باید

سیستم‌های نظارتی و کنترلی را بر

ساده‌ها متمرکز کرد و از هر مدیر

خواسته شود که چه میزان ایجاد

ارزش کرده و چقدر ارزش افزوده

ایجاد کرده و به ثروت کشور

چقدر اضافه کرده است.

اگر بخواهیم سیستم‌های کنترلی و نظارتی خود را مبتنی بر ساده‌ها بکنیم، لازم است سیستم‌های کنترلی بر نهاده‌ها بسیار تعدیل شود. با این تعدیل، در حقیقت باید درجه آزادی تصمیم‌گیری مدیران را بیشتر کرد.

امروزه با ایجاد سیستم‌های کنترلی، مدیران به قدری محدود شده‌اند که توان ایجاد ارزش‌های بیشتر در کشور را از دست داده‌اند.

۲- به تبع این تغییر که به

آن اشاره شد، اقتصاد

کشور باید از یک

اقتصاد منابع محور که

عمده آن نفت است، به

یک اقتصاد بهره‌وری

محور تغییر پیدا کند.

۳- مدیریت کشور که

هم‌اینک «مدیریت

مصرف» است، باید به

«مدیریت ایجاد ارزش»

تبدیل شود و مدیران

ارزش افزوده ایجاد

کنند.

