

# ارتقای بهره‌وری اقتصادی نیازمند عزم ملی و عمومی است

اشاره:

دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی پایدار، نیازمند بهره‌گیری بهینه از تمامی امکانات مادی بالقوه و بالفعل، استعدادها و قابلیت‌های مدیریتی است. بسیاری از کشورهای در حال توسعه همانند ایران به لحاظ امکانات اولیه توسعه همانند زمین‌های قابل کشت، منابع طبیعی، آب و هوا و شرایط اقلیمی مناسب، منابع سرمایه و نیروی انسانی برخوردار می‌باشند، اما به لحاظ ضعف بنیه مدیریتی قادر به ترکیب بهینه این عوامل برای ارتقای بهره‌وری در کل اقتصاد و در نهایت دستیابی به توسعه پایدار نمی‌باشند. بحث مدیریت و بهره‌وری در اقتصادهای در حال توسعه از اهمیت بسزایی برخوردار است که توجه جدی به آن با یک عزم ملی و مبتنی بر منافع عمومی، برنامه‌ریزی و تلاش برای تحقق برنامه‌ها، می‌تواند در فرآیند پویایی توسعه آنها مؤثر باشد.

به لحاظ اهمیت مقوله بهره‌وری و نقش و جایگاه ویژه مدیران در ارتقای بهره‌وری، خبرنگار نشریه «بررسی‌های بازرگانی» گفت و گویی با آقای سیدحمید خداداد حسینی معاون پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران وابسته به دانشگاه تربیت مدرس، ترتیب داده است که ماحصل آن را با هم می‌خوانیم.

## ■ بهره‌وری به چه عواملی بستگی دارد؟

□ عامل در واقع هر نیرو یا تأثیری است که سطح بهره‌وری و آهنگ رشد آن را تغییر دهد. از این رو باید کلیه عوامل یا به عبارتی نیروها و تأثیرات را شناسایی نمود تا از آن طریق اقدامات لازم را با توجه به کم و کیف آنها انجام داد. در این راستا، مناسب است، تعمقی در تعریف بهره‌وری داشته باشیم، تا از آن طریق بهتر و جامع‌تر بتوان بر شناسایی این عوامل و جایگاه آنها دست یافت. صاحب نظران و سازمان‌های بین‌المللی و جهانی تعاریف متنوعی از بهره‌وری ارائه داده‌اند که در این میان تعریف به

نسبت جامع عبارتست از، «بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی است» یا «بهره‌وری رابطه میان حجم کالاها و خدمات با کیفیت و قیمت قابل قبول و هزینه‌های نهاده‌ها است». با در نظر گرفتن این تعاریف می‌توان به عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری اشاره کرد.

اگر بخواهیم واقع‌بینانه به این عوامل توجه کنیم، باید علاوه بر مجموعه عواملی که در درون سیستم بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد، به عوامل بیرونی که از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار است، نیز توجه شود. عوامل بیرون‌سازمانی تا حدود زیادی به شرایط اقتصادی،

اجتماعی، سیاسی و سایر شرایط زیربنایی که بر اثربخشی و فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت یک سازمان تأثیر می‌گذارد، بستگی دارد. حال اگر عوامل بیرونی را به عنوان نیروهای محیطی که در کوتاه‌مدت تحت کنترل مؤسسه نیستند، در نظر بگیریم، عوامل مؤثر درون سازمان بر بهره‌وری، آنهایی هستند که می‌توانند و باید تحت اختیار مدیریت مؤسسه باشند. اگر سازمان را بار دیگر در قالب همان سیستم در نظر بگیریم، این سیستم دارای مجموعه‌ای از «ورودی‌ها یا نهاده‌ها»، «وجود فرآیندی که بر ورودی‌ها فعالیت می‌کند» و «ستاره‌هایی که نتیجه این تعامل

است»، می‌باشد. ترکیب بهینه این سه گروه از عوامل در دستیابی به بهبود بهره‌وری کل سازمان، مؤثر است.

در ارتباط با نهاده‌ها، مهمترین عوامل عبارتند از: سرمایه، تجهیزات، مواد و انرژی، طراحی محصول و کارکنان. عوامل مربوط به دسته دوم یعنی فرآیند، شامل مواردی چون فناوری و دانش فنی، روش‌های کار، شیوه‌های سازمانی و مدیریت می‌باشد. عوامل مربوط به دسته سوم یعنی ستاده‌ها مواردی چون حجم، قیمت و کیفیت محصول و تأثیر محصول در سهم بازار، نوآور بودن محصول و ... را شامل می‌شود.

به منظور بهبود نفوذ در بازار و توزیع محصول، مدیریت به خصوص مدیران تحقیق و توسعه و نیز فروش و بازاریابی باید این عوامل را به خوبی تجزیه و تحلیل کنند و مدیریت با استفاده از سیستم بازخورد، نتایج (محصول) را ارزیابی کند و نتایج حاصله را به سرعت به مدیران نهاده و فرآیند منتقل کند تا آنها قادر گردند، تغییرات لازم را با توجه به شرایط محیطی در جهت ارتقای بهره‌وری، اعمال نمایند.

■ عوامل مؤثر در پایین ماندن سطح بهره‌وری اقتصادی در ایران کدامند؟

□ از دیدگاه اقتصاد کلان، مجموعه‌ای از شرایط باید موجود باشد که لازمه وجود بسترسازی برای فعالیت سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌باشد. ما این شرایط را به عنوان

«بستر ملی» در نظر می‌گیریم که شامل دو دسته از عوامل پایه‌ای و اولیه و نیز عوامل ثانویه است. عوامل پایه‌ای تولید شامل زمین، نیروی کار، سرمایه و مواد خام است و عوامل ثانویه دربرگیرنده دانش فنی و فناوری، مدیریت و زیرساخت‌های فیزیکی مانند راه‌ها، بنادر و ... است. اگر کشور مجموعه‌ای از عوامل که شامل دسته اول می‌گردد را در اختیار داشته باشد، ولی از دانش فنی و مدیریت ضعیف برخوردار باشد، نمی‌تواند به طریق صحیح و مناسب این عوامل را با یکدیگر ترکیب کند و افزایش بهره‌وری را محقق سازد. ایران از لحاظ منابع طبیعی و نیروی کار شاید یکی از کشورهای شاخص در منطقه باشد، اما مشکل عدیده‌ای که با آن مواجه هستیم، ترکیب بهینه عوامل پایه با یکدیگر است که ما از آن به عنوان «مدیریت» یاد می‌کنیم و این عمل را توسط مدیریت میسر می‌دانیم. این امر به ویژه زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که بسیاری از کارشناسان عقیده دارند که حتی بدون برخورداری از عوامل پایه نیز می‌توان به ارتقای بهره‌وری اقتصادی دست یافت و با در اختیار داشتن دانش فنی و مدیریت به تنهایی می‌توان به پیشرفت و توسعه اقتصادی دست یافت. نمونه بارز این مورد، ژاپن است که با کمترین منابع طبیعی توانسته است، بیشترین رشد اقتصادی را در میان کشورهای صنعتی کسب کند و نمادی از بهره‌وری در جامعه جهانی باشد.

■ نقش مدیریت در ارتقای بهره‌وری بنگاه‌های اقتصادی چیست؟ □ مدیران، به ویژه مدیران عالی و ارشد در موفقیت کلیه فعالیت‌های سازمان از جمله بهره‌وری نقش بیار عمده‌ای ایفا می‌کنند. اگر فعالیت‌های سازمان را به دو دسته «فعالیت‌های عادی» و «بهبود بهره‌وری» تقسیم نماییم، نقش مدیران ارشد در فعالیت‌های بهبود بهره‌وری در مقایسه با فعالیت‌های عادی سازمان، به مراتب مهم‌تر و اساسی‌تر است. به طوری که بدون درگیری مستقیم آنها، فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری به موفقیت چندانی نخواهد رسید. لازم به ذکر است که فعالیت‌های عادی، آن دسته از فعالیت‌های سازمان هستند که سازمان برای انجام مأموریت و هدفی که برای آن تشکیل شده است، نباید انجام دهد. انجام این فعالیت‌ها غیرقابل اجتناب است، به طوری که حذف آنها، خللی در دستیابی بر اهداف سازمان ایجاد می‌کند. اما فعالیت‌های بهبود بهره‌وری آن دسته از فعالیت‌های فوق‌العاده است که انجام ندادن آنها دست کم در کوتاه‌مدت، ممانعی برای دستیابی به اهداف سازمان بوجود نمی‌آورد، ولی ممکن است قدرت ثمردهی مجموعه سازمانی را کاهش دهد. بنابراین کلیه فعالیت‌های فوق‌العاده‌ای که در یک سازمان به منظور افزایش قدرت ثمردهی آن برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود، در مجموعه فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری می‌گنجد.

■ **کشورهای پیشرفته صنعتی و کشورهای تازه صنعتی شده از چه راهکارهایی برای ارتقای بهره‌وری استفاده کرده‌اند؟**

□ این عقیده وجود دارد که توسعه اقتصادی در کشورهای صنعتی به ویژه در غرب، نتیجه‌ای از کیفیت جمعیت فعال در آنها است. در حال حاضر سهم عمده درآمد در کشورهای صنعتی نتیجه‌ای از ارزش افزوده نیروی کار است و سهم دارایی‌ها بسیار ناچیز می‌باشد. از این رو در این جوامع برنامه‌های ملی جهت سرمایه‌گذاری در آموزش و تحصیلات منجر به افزایش نیروی انسانی ماهر شده است. به عبارتی سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی زمینه‌ساز تمهدی خواهد شد که منجر می‌گردد، آنها در جهت تحقق اهداف تلاش نمایند. باید توجه داشت که بکارگیری نیروی انسانی ماهر بدون استفاده از روش‌های مدیریتی محیط‌های کاری مناسب در تشویق کردن افراد به مشارکت مستقیم در بهره‌وری، میسر نخواهد بود. لذا وقتی صحبت از منابع طبیعی و ضرورت وجود آن مطرح می‌شود و از آن به عنوان عامل مهم در ایجاد بهره‌وری یاد می‌گردد، این بحث به میان می‌آید که می‌توان با داشتن نیروی کاراً و مشارکت‌پذیر، در صورت کمبود این عوامل نیز از سطح بهره‌وری بالایی برخوردار شد.

به طور کلی می‌توان گفت که رمز موفقیت کشورهای پیشرفته صنعتی در ایجاد سیستم‌های بهره‌وری مؤثر، ناشی از ترکیب

بهینه و مناسب از سرمایه، فناوری و مواد خام به همراه منابع انسانی کاراً، آموزش دیده و ماهر می‌باشد. همچنین سازماندهی منابع برای بهبود بهره‌وری یک موضوع مدیریتی است و اهداف، رسالت، امکانات، فرهنگ، محیط، هماهنگی و آموزش دیگر عواملی هستند که در برنامه‌ریزی یک جامعه و حتی در سطح یک سازمان در کشورهای صنعتی به طور سیستمی و با توجه به ارتباطات و اثرات متقابل آنها با یکدیگر، در نظر گرفته می‌شوند. به عبارت بهتر بکارگیری دیدگاه سیستمی نسبت به موضوعات به ویژه مسأله بهره‌وری و بهبود توسعه دادن هر یک از اجزاء این سیستم به موازات یکدیگر، توانسته است در توسعه همه‌جانبه کشورهای صنعتی سهم بسزایی ایفا کند.

در خصوص کشورهای در حال توسعه‌ای که برنامه‌های توسعه اقتصادی خود را در ۲ یا ۳ دهه اخیر آغاز کرده و پیشرفت‌هایی نیز به دست آورده‌اند، مانند کره جنوبی، چین، مالزی و ...، باید گفت که این کشورها با بهره‌گیری از دو مکانیزم «الگوبرداری» و «بومی‌سازی» با توجه به قابلیت‌های اجتماعی و فرهنگی خود، توانسته‌اند به اهداف افزایش بهره‌وری در منابع و امکانات دست یابند.

■ **بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و نهادهای وابسته به دولت در ایران چگونه است؟**

□ باید به صراحت اذعان نمود که با وجود تلاش‌ها و تمرین‌های

بسیار زیادی که در خصوص ایجاد شرایط ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی ایران صورت گرفته است، اما در عمل آنها نتوانسته‌اند آنچنان که باید به هدف خود دست یابند، زیرا بدون درگیری و دخالت مستقیم مدیران عالی به علت درگیری‌های روزمره که بسیار وقت‌گیر و پردردسر هستند، علاقه چندانی به دخالت مستقیم در فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری ندارند و بر این باور هستند که می‌توانند مسؤولیت این فعالیت‌ها را به زیردستان خود واگذار نمایند و از درگیری در اینگونه فعالیت‌ها خودداری می‌کنند.

ما شاهد هستیم که در پاره‌ای موارد مدیران میانی و عملیاتی به ویژه آنها که از احساس قوی مسؤولیت برخوردار هستند، در حوزه‌های مدیریت خود اقدام به طراحی و اجرای فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری می‌نمایند و اغلب با مشکلات زیادی مواجه می‌شوند، زیرا در عمل نیازمند حمایت‌های مالی و سازمانی مدیران بالاتر می‌باشند و چنانچه مدیران ارشد در خصوص لزوم انجام این کار توجه نشده باشند، به ندرت از این گونه فعالیت‌ها حمایت می‌کنند.

■ **آیا مدیریت بخش خصوصی در ایران توانسته است، گام مؤثری در ارتقای بهره‌وری بردارد؟**

□ اگر بخواهیم واقع‌بینانه به این قضیه توجه کنیم، باید در قالب کلی آن بگوییم، خیر. زیرا اگر بخواهیم سازمان را به عنوان

مجموعه‌ها و سیستم‌های پویایی تلقی کنیم که ضمن بکارگیری منابع درون‌سازمانی خود، مجبور به تعامل با محیط باشد، در نظر بگیریم، به هر حال محیط بیرونی سازمان می‌تواند به ارتقای عملکرد و قابلیت‌های شرکت‌ها و به عکس، تأثیر گذارد.

محیط بیرونی به دو صورت شرکت‌های خصوصی را تحت تأثیر قرار داده است. اگر شرکت‌ها بخواهند به سطح بالایی از عملکرد دست یابند، باید در محیطی فعالیت کنند که شرایط رقابتی بودن در آن موجود باشد. زمانی که به تاریخچه بسیاری از شرکت‌های موفق در داخل یا خارج از کشور می‌نگریم، درمی‌یابیم که آن دسته از شرکت‌هایی توانسته‌اند موفق باشند که در محیط رقابتی و با حضور دیگر شرکت‌های رقیب، فعالیت کرده‌اند و سپس توانسته‌اند در محیط‌های بین‌المللی و جهانی دامنه فعالیت خود را گسترش دهند. دوم آنکه بستر ملی که شامل شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری، سیاسی و قانونی است که در قالب محیط کلان یک کشور در نظر گرفته می‌شود، امکان رشد و ارتقای بهره‌وری را برای شرکت‌ها فراهم می‌سازند. یکی از موارد مهم موضوع امنیت و بسترسازی قانونی برای فعالیت شرکت‌ها است که گاهی این مهم کمتر توانسته تأثیر مثبتی بر فعالیت بخش خصوصی و بهبود عملکرد آن داشته باشد.

مشاهده می‌کنیم که بسیاری از تولیدکنندگان و افراد دارای قابلیت،

از حضور فعال در زمینه‌های تولیدی و صنعتی پرهیز می‌کنند و چنانچه جسارتی هم وجود داشته باشد، بیشتر در زمینه‌هایی متمرکز می‌گردند که جایگاه اقتصادی مهمی را در چرخه تولید و صنعت کشور دارا نمی‌باشد. باید اشاره کرد که اغلب رقبای شرکت‌های خصوصی، بخش دولتی می‌باشد.

لذا آنها نمی‌توانند با این بخش رقابت کنند، زیرا هر چند که ممکن است در ارتقای بهره‌وری آنها موفق باشند، ولی در میدان رقابت در برابر بخشی قرار دارند که از رانت‌ها و امتیازات دولتی برای پوشاندن ضعف‌های خود، برخوردار است. بسیار مشکل است که بتوان شرایط یک محیط رقابتی آزاد سالم را فراهم کرد. گذشته از این موارد، مشکل دیگری که وجود دارد، دیدگاه فکری و فضای حاکمی است که در بسیاری از بخش‌های خصوصی وجود دارد و آن صرفه‌جویی هزینه به هر طریق ممکن جهت افزایش سودآوری است. برای رسیدن به این هدف، فعالیت‌های هزینه‌زا کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و برای آن سرمایه‌گذاری لازم انجام می‌شود.

به همین دلیل بخش آموزش و تحقیقات برای بخش خصوصی مستثنی نمی‌باشد. این امر شاید بدان جهت باشد که آنها به دنبال اجرای برنامه‌هایی هستند که اثر آن در حداقل زمان ممکن بدست آید، در حالی که آموزش و تحقیق در سرمایه‌گذاری‌هایی است که برگشت سود و اثر آن در بلندمدت

عاید سازمان می‌گردد. از این جهت اکثر شرکت‌های خصوصی از انجام اینگونه سرمایه‌گذاری‌ها، طفره می‌روند و سعی دارند برای آموزش کارکنان و ارتقای علمی آنها در ضمن خدمت، بیشتر از نیروهای خارج سازمان و یا دیگر بخش‌ها استفاده کنند که این امر فقط در کوتاه‌مدت کلید مشکل آنها است.

از طرفی بخش خصوصی به جای تأکید بر تحقیقات علمی، بیشتر سعی می‌کند با اتکا به تجربیات خود، نسبت به مسایل و مشکلات سازمانی برخورد نموده و برای آنها راه حل‌یابی کند. این امر اگرچه تا اندازه‌ای ثمربخش است، اما نمی‌تواند به طور کامل جوابگوی نیازها و مشکلات سازمانی و روش حل مناسب آن باشد. باید توجه داشت که تحقیقات و بکارگیری روش‌های علمی جدید در بسیاری موارد، راه کوتاه‌تری را برای رسیدن و حل یک مشکل ارائه می‌دهد که مدیر بخش خصوصی ممکن است در طول عمر کاری خود، هرگز آنها را تجربه نکرده باشد. بنابراین با وجود آنکه تجربه خود دارای وجوه قابل ارزشی است، اما زمانی می‌تواند به طور کامل مؤثر باشد.

■ آیا گسترش خصوصی‌سازی می‌تواند گام مؤثری در ارتقای بهره‌وری واحدهای واگذاری، تلقی شود؟

□ این موضوع به شرایط ایجاد بستر مناسب آن، بستگی دارد. اگر بدون برنامه و سیاست مشخصی در سطح کلان و ملی به بهانه فقدان

کارآیی بخش دولتی به خصوصی سازی اقدام نمایم، به طور قطع به نتیجه مناسب که رشد و ارتقای بهره‌وری ملی و اقتصاد کلان است، دست نخواهیم یافت.

■ **نقش آموزش کارکنان و مدیران در ارتقای بهره‌وری را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

۱. اگر فعالیت‌های جامع ارتقای بهره‌وری که شامل فعالیت‌های عملیاتی، ایجاد انگیزه و آموزش می‌باشند را در نظر بگیریم. فقدان هر یک از آنها از جمله آموزش می‌تواند به ایجاد خلاء در رسیدن به فعالیت‌های جامع بهره‌وری به طور کامل و صحیح، منجر گردد. به عبارت دیگر در برنامه بهبود عملیاتی که طراحی می‌شود، باید در بطن آن چگونگی ارتقای آموزش و مهارت‌های لازم وجود داشته باشد. لازمه اجرای مناسب هر برنامه‌ای، ایجاد مجموعه‌ای از مهارت‌ها و انتقال یافته‌ها و دانش‌هایی است که وصول به هدف و برنامه از قبل طراحی شده را میسر و مهیا می‌سازد. هر سازمان برای نیل به اهداف خود باید نیروی انسانی لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. کارکنان باید علاوه بر معلومات نظری به آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای نیز مجهز شوند، دانش فنی و مهارت لازم برای انجام وظایف محوله را بدست آورند که معمولاً به صورت آموزش‌های در حین کار و یا در حین فراغت از کار انجام می‌شود.

در این راستا، نقش مدیران یک نقش دووجهی است. مدیران باید

هم معلم هم کارآموز باشند. در خصوص وضعیت آموزش کارکنان و مدیران در ایران باید اذعان نمود که پیشرفت به نسبت خوبی حاصل شده است و در چند سال اخیر حرکت‌های وسیعی در سازمان‌های دولتی و خصوصی شروع شده تا ارتقای بهره‌وری در محیط کاری تحصیل گردد. از جمله این حرکت‌ها برپایی سمینارها و آموزش‌های کوتاه و میان مدت برای کارکنان است.

اما نکته قابل توجه، آن است که در بسیاری موارد، برنامه‌های آموزش از روی رقابت با سایر سازمان‌ها به دلیل وجهه‌ای که این برنامه‌ها دارد و می‌توان در بیان فعالیت‌های سازمان قرار گیرد، برگزار می‌شوند. اغلب مشاهده می‌شود که در این دوره‌های آموزشی از سطوح میانی به پایین، کارکنان را شامل می‌شود، در حالی که مدیران ارشد و عالی به دلایل مختلف از جمله گرفتاری کاری، اولویت دیگر امور و حتی در شأن خود ندانستن حضور در این جلسات را بهانه کرده و از شرکت در این دوره‌ها طفره می‌روند. نتیجه این خواهد بود که پیشنهاددهندگان دوره‌های آموزش، قابل به عمل نمودن آن توسط خود نمی‌باشند و لذا به آنچه که باید شناخت پیدا کنند، به طور کامل دست نمی‌یابند.

■ **مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران در راستای ارتقای بهره‌وری اقتصادی کشور، چه اقداماتی به عمل آورده است؟**

۱. این مرکز در سال ۱۳۷۲ با موافقت اصولی شورای عالی گسترش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز وابسته به دانشگاه تربیت مدرس، تأسیس شد تا در راستای استقلال و خودکفایی ایران، پشتوانه علمی و تحقیقاتی مناسبی را برای سازمان‌های دولتی و خصوصی به وجود آورده و مدیران عالی کشور را در شناسایی و حل مشکلات دستگاه‌های اجرایی یاری کند. با توجه به آنکه هدف این مرکز، آموزش، برنامه‌ریزی، مطالعه و اجرا یا هدایت موضوعات مربوط به مدیریت و بهره‌وری و ارابه مشاوره و انجام تحقیقات و همکاری در تربیت به روزآوری متخصصان و محققان در زمینه مدیریت و بهره‌وری می‌باشد، تاکنون فعالیت‌هایی را انجام داده است.

اهم این فعالیت‌ها، اجرای دوره‌های مختلف آموزشی در خصوص مدیریت و بهره‌وری به صورت کوتاه، میان و بلندمدت برای سازمان‌های مختلف خدماتی و صنعتی و انجام حدود ۶۰ پروژه تحقیقاتی در سطوح سازمانی و ملی در زمینه‌های گوناگون و با توجه مشکلات پیش رو در سطح ملی و سازمانی می‌باشند.

فعالیت‌های مرکز در راستای تحقق رسالت و اهداف کلان آن و به منظور کمک به بهبود سیستم‌ها و روش‌های مدیریت در سازمان‌های دولتی و خصوصی بوده است.

