

# مشکل ماند داشتن راهکار نیست

گفت و گو با مهندس سید مسعود همایونفر - رییس مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

بیوگرافی خود را بیان نمائید و این که چگونه وارد حیطه مدیریت و بهره‌وری شدید؟

متولد ۱۳۳۷ هستم. دوران دبستان و دبیرستان را در خیابان ایران (عین الدوله) سپری کردم و سال ۱۳۵۵ در رشته مهندسی مکانیک دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران) مشغول تحصیل شدم. در آن سال‌ها به دلیل وقوع انقلاب و تعطیلی دانشگاه‌ها، مدتی در آموزش و پرورش و سپس در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مشغول به کار شدم. پس از بازگشایی مجدد دانشگاه‌ها، تحصیل در رشته مهندسی مکانیک را به اتمام رساندم و در کنکور کارشناسی ارشد شرکت کردم و موفق شدم در رشته مهندسی مکانیک از دانشگاه صنعتی شریف مدرک کارشناسی ارشد خود را دریافت نمایم.

سال ۱۳۶۱ فعالیت‌های صنعتی خود را با ورود به "سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران" و عضویت در هیأت مدیره یکی از شرکت‌های تابعه این سازمان، آغاز کردم. در ادامه وارد حوزه طراحی، ساخت و نصب تجهیزات نفت شدم و به دلیل این که در سال‌های گذشته صنعت نفت به خارج از کشور بسیار وابسته بود، شروع به طراحی، نصب و ساخت تجهیزاتی کردیم که آن زمان از خارج کشور وارد می‌شد. این فعالیت در سال‌های ۱۳۶۳ آغاز شد و تا سال ۱۳۷۳ ادامه داشت.

در سال ۱۳۷۳ که دو وزارتخانه صنایع سنگین و صنایع با یکدیگر ادغام شدند، بنابر دعوت وزیر صنایع و معادن وقت همکاری با این وزارتخانه را آغاز کردم و راه اندازی "اداره کل خدمات مهندسی" مهمترین ماحصل این همکاری محسوب می‌شود. فعالیت این اداره کل در حوزه توسعه مهندسی، طراحی، مونتاژ، تدوین استاندارد، توسعه اتوماسیون صنعتی، مدیریت انرژی، ارتقاء بهره‌وری و توسعه مدیریت بود و در آن سال‌ها به تازگی مقوله بهینه‌سازی مصرف انرژی مطرح می‌شد و به دلیل ارزان بودن قیمت انرژی مورد پذیرش چندان قرار نمی‌گرفت؛ خوشبختانه امروز این امر در جامعه نهادینه شده است و تمام افراد به اهمیت بهینه‌سازی مصرف انرژی به خوبی پی برده‌اند؛ در حالی که تا چند سال پیش، این موضوع به عنوان یک مانع بزرگ جهت توسعه صنعتی کشور تلقی می‌شد. همچنین بحث استانداردهای ۵۰گانه صنعت خودرو را طی سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۷۹ مطرح کردیم و در این زمان بود که نخستین استانداردهای مربوط به آلایندگی خودروها ارائه شد که به دلیل تازگی موضوع، پذیرفتن آن برای خودروسازان کشور خیلی سخت بود در حالی که تا پیش از آن هیچ گونه استنادی در این زمینه وجود نداشت. در کنار انجام این فعالیت‌ها، مسئولیت سرپرستی دفتر یونیدو در ایران را نیز برعهده داشتیم و همکاری با سازمان توسعه صنعتی ملل متحد نیز بخش دیگری از فعالیت‌های من محسوب می‌شد. البته باید به این نکته هم اشاره کنم

که از سال ۱۳۶۸ تدریس در دانشکده فنی آزاد تهران را برعهده گرفتم و به عنوان عضو هیأت علمی این دانشکده نیز فعالیت

اشاره:

اصلاح نظام بهره‌وری یکی از مهمترین بندهای طرح تحول اقتصادی است که با تحقق آن در صنایع کشور تا حد زیادی می‌توان به بهبود کیفیت محصولات و کاهش قیمت تمام شده آنها و افزایش رقابت‌پذیری محصولات در بازارهای داخلی و جهانی امیدوار بود. از سوی دیگر افزایش سطح علمی و مهارتی منابع انسانی نیز موضوعی است که در جای خود بسیار حائز اهمیت است تا جایکه طبق آمارهای منتشره از سوی وزارت کار، درصد بالایی از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی را دانش‌آموختگانی تشکیل می‌دهند که فاقد مهارت‌های لازم جهت اتخاذ مشاغل مربوط به خود می‌باشند و افراد شاغل نیز به همین میزان از بسیاری از مهارت‌های مربوط به مشاغل خود بی‌بهره می‌باشند. مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی، به عنوان مؤسسه‌ای که مستقیماً تحت نظر وزارت صنایع و معادن فعالیت می‌کند توانسته تا حدودی کاستی‌های مربوطه در حوزه بهره‌وری را جبران نماید و وزارت صنایع و معادن می‌تواند با بهره‌گیری از خدمات این مؤسسه گامی بلند جهت توسعه و اصلاح نظام بهره‌وری در راستای طرح تحول اقتصادی بردارد.

وری منابع انسانی، به عنوان مؤسسه‌ای که مستقیماً تحت نظر وزارت صنایع و معادن فعالیت می‌کند توانسته

تا حدودی کاستی‌های مربوطه در حوزه بهره‌وری را جبران نماید و وزارت صنایع و معادن می‌تواند با بهره‌گیری از خدمات این مؤسسه گامی بلند جهت توسعه و اصلاح نظام بهره‌وری در راستای طرح تحول اقتصادی بردارد.

داشتم. این روند ادامه داشت تا سال ۱۳۸۰ که وارد موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی شدم. زیرا بر اساس تجربیات ارزشمندی که از سال ۱۳۶۱ طی حضور مستقیم در صنایع کشور (حوزه‌های مدیریت واحدهای صنعتی، مهندسی، پیمانکاری، نصب، اجرا و سپس حوزه سیاست‌گذاری صنعتی در وزارت صنایع و معادن) کسب کرده بودم، مهمترین نکته‌ای که در این میان مواجه شدم این بود که یکی از چالش‌های عمده ما در حوزه صنعت و به طور عام تر در حوزه کسب و کار و اقتصاد، بحث "مدیریت و مهارت‌های مدیریتی" است.

در گام‌های بعدی به این واقعیت پی بردم که بیش از ۹۸ درصد مدیران کشور بدون این که آموخته یا مهارت‌هایی را در حوزه مدیریت کسب کرده باشند، وارد عرصه مدیریت شده اند در حالی که باید مهارت‌های مدیریتی را نه در عرصه عمل، بلکه پیش از پذیرش این مسئولیت خطیر فرا گیرند. به دلیل تجربه ۲۰ ساله در بنگاه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلف به این نتیجه رسیده بودم که تا جایی که بتوانم باید در راستای توسعه دانش و مهارت مدیران کشور اقدامی انجام دهم.

در سال‌های قبل از ۱۳۸۰، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، یک موسسه کوچک با انبوه مشکلات پیچیده محسوب می‌شد و تعداد قابل توجهی از پرسنل خود را نیز از دست داده بود به همین دلیل مدیران سازمان گسترش به فکر انحلال و یا ادغام این موسسه بودند. من در این مقطع آشفته وارد موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی شدم در حالی که برخی از دوستان و اطرافیان که با سابقه کاری من به خوبی آشنا بودند، نسبت به این تصمیم من دیدگاه مثبتی نداشتند اما به دلیل اهمیتی که برای توسعه مدیریت و اجرایی کردن ایده‌های ذهنی ام قائل بودم، به این موسسه آمدم و بر این باور بودم که موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی می‌تواند جایگاه ارزشمندتری در جامعه داشته باشد.

با علاقه و اشتیاق کار را دنبال کردم در حالی که با مشکلات متعددی مواجه بودیم. شاید مهمترین آنها این بود که موسسه، مکان فیزیکی خاصی برای استقرار نداشت بنابراین مکانی را اجاره کردیم و دو موضوع را به طور موازی مورد پیگیری قرار دادم. نخست این که نهادی که قرار است جهت توسعه مدیریت حرفه‌ای در کشور محسوب شود، طبعاً نیازمند وجود یک

جایگاه فیزیکی مناسب است. همچنین کار به روی موضوعات خاص حرفه‌ای در حوزه توسعه مدیریت و آموزش مدیران، طرح ایده‌ها و به جریان انداختن برنامه‌ها شاخه دومی بود که همان ابتدا روی آن متمرکز بودم.

زمین موسسه را از سازمان زمین شهری گرفتیم و هزینه‌های مربوط به ساختمان را از محل درآمدهای اندک موسسه شروع کردیم. طی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۲ در سازمان گسترش، فضای بسیار مناسبی ایجاد شد و مدیران سازمان از بحث توسعه مدیریت استقبال بسیار خوبی به عمل آوردند به طوری که طرح‌ها و ایده‌های موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی را مورد حمایت قرار می‌دادند. در همین فضا، شرایطی ایجاد شد که توانستیم تکمیل ساختمان موسسه را با امکانات بیش از حد تعریف اولیه، که توسط سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران تامین شد، به اتمام برسانیم و خوشبختانه امروز به مکان بسیار مناسبی تبدیل شده که در شأن برنامه‌های حرفه‌ای و روز مدیریت در کشور است و امیدوارم که بتوانیم استفاده بهینه و مطلوبی از این امکانات به عمل آوریم.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، در حوزه فعالیت‌های حرفه‌ای، ۳ حوزه را به طور خاص دنبال می‌کند. اجازه دهید به این نکته اشاره کنم که از همان ابتدا اعتقاد خاصی به تعریف استراتژی و برنامه‌های استراتژیک موسسه داشتم و بر این باور بودم که باید بر اساس استراتژی حرکت کنیم. به همین دلیل در زمره نخستین شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش محسوب می‌شدیم که دارای استراتژی دقیق و برنامه ریزی شده بودیم. به خاطر دارم در یکی از جلسات این سازمان، لزوم داشتن استراتژی روشن به مدیران شرکت‌های تابعه توضیح داده می‌شد؛ تنها فردی در آن جلسه بودم که اعلام کردم ما برنامه ریزی استراتژیک را در موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی پیاده سازی کرده‌ایم.

همان طور که اشاره شد، مأموریت‌های موسسه در سه حوزه تعریف شده است که عبارتند از:

- ۱- مدیریت کیفیت
- ۲- ارتقای بهره‌وری
- ۳- توسعه منابع انسانی

سه محور مذکور را به عنوان محورهای اساسی فعالیت موسسه انتخاب کرده‌ایم و از سه طریق به ارائه خدمات می‌پردازیم:

- ۱- مشاوره استقرار سیستم‌های مدیریتی

در سازمان‌ها؛ به این معنا که کمک می‌کنیم تا سازمان‌ها بتوانند این سیستم‌ها را پیاده نمایند.

- ۲- ارائه خدمات آموزشی به مدیران ارشد میانی، کارشناسان و متخصصین سازمان‌ها
- ۳- خدمات پژوهشی در سه حوزه فوق.

در گام بعدی، در حوزه مدیریت کیفیت جامع، بحث "تعالی سازمانی" را مطرح کردیم که از همان سال‌ها در کشورهای پیشرفته مطرح بود. بر این اساس مدل‌های مختلف موجود در دنیا را مورد بررسی قرار دادیم و در نهایت مدل خود را در سال ۱۳۸۲ پس از دو سال مطالعه و تحقیق معرفی کردیم. سپس به آموزش و تربیت مدرسین و ارزیابان پرداختیم که این افراد در سازمان‌های مختلف مشغول به فعالیت شدند و بر اساس این مدل، جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از سال ۱۳۸۲ تعریف شد که امسال، هشتمین تجربه خود را با موفقیت پشت سر می‌گذارد و خوشبختانه این جایزه توانسته کاربرد وسیعی در سازمان‌ها و شرکت‌ها پیدا کند به همین دلیل تعداد سازمان‌ها و شرکت‌هایی که هر سال در جریان دریافت جایزه قرار می‌گیرند، افزایش چشمگیری پیدا کرده است. البته ممکن است بسیاری از سازمان‌ها از مزایای این مدل به عنوان چارچوبی برای مدیریت استفاده کنند و وارد جریان جایزه نشوند. لازم به ذکر است که همایش تعالی سازمانی را در این حوزه همه ساله برگزار می‌کنیم که امسال هشتمین دوره آن در دست برگزاری است و به عنوان یک رخداد ملی و میعادگاهی برای مدیران سازمان‌های برتر ایرانی تلقی می‌شود.

در چارچوب توسعه منابع انسانی ضمن اینکه کنفرانس توسعه منابع انسانی را هر ساله برگزار می‌کنیم و امسال ششمین دوره آن برگزار شد و به عنوان یک حرکت ملی فراگیر در حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است، با هدف انسجام بخشیدن به حوزه مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی در این راستا، راه اندازی یک انجمن حرفه‌ای را در دستور کار قرار دادیم که موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی در زمینه تشکیل انجمن مذکور پیشقدم بوده و در نهایت سال ۱۳۸۳ انجمن مدیریت منابع انسانی ایران شکل گرفت و امسال انتخابات سومین دوره هیأت مدیره آن برگزار شده است.

در حوزه تعریف شاخص‌ها برای بهره‌وری حوزه صنعت، هلدینگ‌ها و شرکت‌ها،

تعریف برنامه‌های بهبود بهره‌وری و برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی به منظور تربیت مدرسین بهره‌وری اقدامات موثری انجام داده‌ایم. همچنین به تازگی یک پایگاه بهینه‌کافی را ایجاد کرده‌ایم تا شاخص‌های بهره‌وری که در سازمان‌ها محاسبه می‌شود را در این پایگاه قرار دهیم و سازمان‌ها بتوانند با عضویت در این پایگاه‌ها از وضعیت خود و سایرین مطلع شوند و به ارزیابی و الگوبرداری بپردازند. این پایگاه در حال اوج گیری است و هر چه تعداد اعضای آن افزایش یابد، پایگاه غنی‌تری خواهد بود و قادر است خدمات وسیع‌تری را ارائه دهد.

سال ۱۳۸۲ به تحصیل در رشته MBA دانشگاه صنعتی شریف پرداختم و در سال ۲۰۰۴ ضمن ایجاد تعامل با بنیاد مدیریت کیفیت اروپا به عنوان نخستین ارزیاب غیر اروپایی، موفق به گذراندن دوره عالی این بنیاد شدم. البته در ابتدا پذیرش من به عنوان یک فرد غیر اروپایی مورد موافقت مدیران این بنیاد قرار نمی‌گرفت اما سرانجام این موضوع را پذیرفتند و پس از انجام آزمون‌های مختلف با موفقیت توانستم دوره‌های تخصصی بنیاد را پشت سر بگذارم. در ادامه به عنوان ارزیاب، یکی از پالایشگاه‌ها را در اسپانیا مورد بررسی قرار دادم که تجربه بسیار ارزنده‌ای برایم بود و دستاوردهای خود را از این تجربه ارزشمند به ایران آوردم و برای طراحی فرایندهای آموزشی و ارزیابی مورد استفاده قرار دادم. البته این فرایندها به تدریج و متناسب با نیاز کشور بهبود یافته و متکامل تر گردید.

طراحی یک مدل برای مدیریت منابع انسانی، به عنوان یکی از کارهای جدید و منحصر به فردی است که در ایران طی ۳-۴ سال اخیر انجام شده است که این کار را در چارچوب انجمن مدیریت منابع انسانی ایران انجام شده و مدلی را طراحی کرده‌ایم که به نظر می‌رسد بخش عمده‌ای از آن خوشبختانه با راهبردهای نظام اداری کشور که مقام معظم رهبری در اردیبهشت سال جاری ابلاغ فرموده‌اند، هماهنگی دارد و در سطح سازمان‌ها قابل اجراء است. به نظر می‌رسد مدل مورد اشاره، ابزار بسیار مناسبی جهت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به شمار می‌آید ضمن این که تحرکی را در حوزه مشاوره مدیریتی ایجاد کرده‌ایم که به منظور ایجاد اشتغال، حرکتی بسیار قابل توجه می‌باشد. به عبارت بهتر هر ساله حدود ۴۰۰ نفر از مشاورین مدیریت، مدیران تعالی سازمانی و مدیران

**همیشه گفته ایم که کلیه سازمان‌ها، موظف هستند از محل بودجه جاری خود درصدی را به ارتقای بهره‌وری اختصاص دهند. این یعنی بهره‌وری عاملی جدا از بودجه و برنامه‌های سالیانه است، و به دلیل این که بودجه‌ای برای بهره‌وری در اختیار نیست، لطفاً از محل سایر درآمدها، یک درصدی را به بهره‌وری اختصاص دهید. این طرز تفکر، مشکل اصلی ماست**

کیفیت را به منظور ارزیابی سازمان‌ها، به همکاری دعوت می‌کنیم و پس از آموزش همراه با آزمون و ارزیابی، برای ارزیابی سازمان‌ها با ما همکاری می‌کنند. افرادی که در این دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند، مهارت‌های مشاوره مدیریت را کسب می‌کنند و هر کدام تبدیل به یک مشاور توانمند و موثر می‌شوند که یا در قالب شرکت یا به صورت انفرادی، خدمات مشاوره مدیریت و استقرار نظام‌های مختلف مدیریتی را ارائه می‌کنند. آنان بطور ادواری دور یکدیگر جمع می‌شوند و به این ترتیب تبادل تجربیات و اطلاعات به خوبی میان آنها در جریان است.

**حرکاتی که در موسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی انجام شده در حوزه منابع انسانی، مدیریت و بهره‌وری بسیار ارزشمند، قابل توجه و موثر بوده است که جای تقدیر و تشکر دارد.**

**به عنوان یک صاحب‌نظر در حوزه بهره‌وری، وضعیت بهره‌وری در ایران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

دو سال پیش در جریان برگزاری کنفرانس بهره‌وری از من جهت حضور در یکی از میزگردهای جنبی این کنفرانس دعوت به عمل آمد. از ابتدای کنفرانس حضور یافتیم و سعی کردم در جریان تمام سخنرانی‌های مسئولان و صاحب‌نظران طراز اول کشور در زمینه بهره‌وری قرار بگیرم. نکته بسیار جالب این بود که اکثر مسئولان دولتی که در جایگاه سخنرانی قرار می‌گرفتند، با ذکر آمار و ارقام به این موضوع اشاره می‌کردند که در طول ۳۰ سال گذشته، به بسیاری از شاخص‌های بهره‌وری با افت محسوس روبرو بوده ایم و همچنین به مقایسه میان بهره‌وری در ایران و سایر کشورها نیز می‌پرداختند. اکثر این افراد از وجود چنین

وضعیتی گلایه مند بودند و به ارائه راه حل و راهکارهایی نیز می‌پرداختند. اما واقعیت این بود که آنان هر کدام مسئول مستقیم امور بودند اما در عین حال با لحنی معترضانه و نقدگونه چنین مطالبی را ابراز می‌کردند! از میزگرد بعد از ظهر، این موضوع را بیان داشتم و گفتم: "این که بهره‌وری ما طی ۳۰ سال، روند نزولی داشته، نشان می‌دهد که یک معطل‌کننده و ریشه‌داری است، و تا زمانی که برنامه‌ای جهت ارتقای بهره‌وری نداشته باشیم تداوم پیدا می‌کند، اما این در حالی است که در برنامه دوم و به ویژه برنامه سوم در مورد بهره‌وری تعداد قابل توجهی بند و تبصره وجود داشت و حتی شاخص‌هایی نیز تعریف کرده بود. در برنامه چهارم نیز بهره‌وری مورد تأکید فراوان قرار دارد. بنابراین نمی‌توان گفت که برنامه ریزان، سیاست‌گذاران و مدیران کشور نسبت به بهره‌وری غافل بوده‌اند. پس علت اینکه نتوانسته‌ایم روند رو به کاهش بهره‌وری را متوقف کنیم، چیست؟"

در آن همایش گفتیم که فکر می‌کنم نکته‌ای که باید مورد توجه قرار گیرد، این است که بهره‌وری عاملی مجزا از استراتژی‌ها و برنامه‌های سالیانه و حتی روزمره ما نیست. برای مثال همیشه گفته‌ایم که کلیه سازمان‌ها، موظف هستند از محل بودجه جاری خود درصدی را به ارتقای بهره‌وری اختصاص دهند. این یعنی بهره‌وری عاملی جدا از بودجه و برنامه‌های سالیانه است، و به دلیل این که بودجه‌ای برای بهره‌وری در اختیار نیست، لطفاً از محل سایر درآمدها، یک درصدی را به بهره‌وری اختصاص دهید. این طرز تفکر، مشکل اصلی ماست یعنی بر این باور هستیم که کارهای خودمان را انجام دهیم و در کنار آن، یک درصدی هم خرج بهره‌وری کنیم!

واقعیت این است که بهره‌وری یک سبک تفکر است که بر شیوه‌های مدیریتی مدیران ما سایه می‌افکند، باید از دید بهره‌وری به برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه‌ها و استراتژی‌های کشور نگاه کرد و نباید پنداشت که بهره‌وری عاملی جداگانه و متفاوت است. این تفکیک و مرزبندی، مشکل اصلی ماست. مدیران ما، بهره‌وری را یک مطلب جانبی تلقی می‌کنند و بدون توجه به موازینی که موجب افزایش بهره‌وری می‌شود، صرفاً به انجام کارهای روزمره خود می‌پردازند.

اعتقاد من این است که مدیران، مسئول

ارتقای بهره‌وری هستند و حتی اگر تک تک آحاد مردم خطا می‌کنند باز مسئول این خطا و اشتباهات، مدیران هستند. به عبارت بهتر اگر مدیران، دارای مهارت‌های مدیریتی باشند، میزان بهره‌وری بطور قطع افزایش خواهد یافت.

تاکنون از سازمان بهره‌وری بسیاری از کشورها مانند مالزی، هند، ژاپن و ... بازدید داشته‌ام و به این نتیجه رسیده‌ام که اساس فعالیت سازمان‌های فوق، ارائه آموزش‌های مهارتی به مدیران است. به این معنا که صرفاً نظام‌های مدیریتی را آموزش می‌دهند و استراتژی خود را بر اساس ارتقای مهارت مدیران استوار کرده‌اند. در حالی که ما هروقت صحبت از بهره‌وری در سازمان‌ها می‌کنیم بلافاصله ذهنمان به سمت تعریف و اندازه‌گیری شاخص‌ها می‌رود، جالب اینجاست که این کار را هم خوب انجام نمی‌دهیم و هیچ‌وقت اطلاعات درست و منسجمی نداریم.

نکته مهم دیگر این است که در ابلاغیه مقام معظم رهبری پیرامون نظام اداری کشور، برایم بسیار جالب بود که ابلاغیه‌ای از سوی بالاترین مرجع رسمی کشور صادر شود و اجزای آن همان مواردی است که در نظام‌های مدیریتی از آنها یاد می‌کنیم. برای مثال اشاره به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد، رهبری سازمان‌ها و ... اما سوال اینجاست که ما همه چیز را در ابعاد برنامه، راهکار، رویه، دستورالعمل، تجارب موفق دیگران و ... در اختیار داریم، پس چرا موارد مذکور، اجرایی نمی‌شوند و نمی‌توانیم نتیجه بگیریم؟

برای مثال در مورد رهبری سازمان‌ها، ایجاد انگیزه در کارکنان و استفاده از توانمندی آنها، نیازمند داشتن مهارت است. بر این اساس، انتخاب فردی که فاقد مهارت‌های رهبری یک سازمان است، موجب تلاشی شدن آن سازمان خواهد شد. برخی تصور می‌کنند که رهبری سازمان یک امر ذاتی است در حالی که این امر، اکتسابی است و می‌توان مهارت‌های رهبری یک سازمان را کسب کرد. اما چگونه می‌توان در کارکنان ایجاد انگیزه کرد؟ چگونه می‌توان آینده نگری داشت و به جای این که مدیر، خرده بین باشد، دیدگاه وسیع داشته باشد؟ چگونه می‌توان فضای گفت‌وگو را در سازمان ایجاد کرد؟ ایجاد انگیزه فقط در اعطای پاداش و حقوق بیشتر خلاصه نمی‌شود، راهکارهای دیگری هم وجود دارد، ایجاد انگیزه در کارکنان، نیازمند کسب مهارت‌های مدیریتی در همین زمینه است.

مورد بعدی این که، اقتصاد امروز شبکه‌ای است و نمی‌توان منکر این امر شد. در دنیای امروز، ایزوله کردن سازمان‌ها به معنای از بین رفتن آنها خواهد بود. اما چگونه می‌توان وارد یک اقتصاد شبکه‌ای شد؟ ویژگی‌های این اقتصاد شبکه‌ای چیست؟ در اقتصاد شبکه‌ای دنیا، بحث قراردادهای بلندمدت مطرح است یعنی تامین‌کننده باید مطمئن باشد که در کنار شماست و در این شرایط است که به نوآوری، خلاقیت و ریسک می‌پردازد. چنین مواردی مکانیزم‌های جدید مدیریت سازمان‌هاست و در غیر این صورت با انعقاد قراردادهای کوتاه مدت، فشار بسیاری بر تامین‌کنندگان وارد می‌شود که مانع پرداختن آنها به نوآوری و خلاقیت خواهد شد.

نکته بعدی در دنیای مدیریت امروز، جانشین پروری است. متأسفانه در ایران برای یک مدیر بسیار لذت بخش است که اختیار تمام امور به وی واگذار شود و هیچ فردی جرأت برخورد با وی را نداشته باشد! همچنین از این که با رفتن وی از سازمان، مجموعه متلاشی شود بسیار احساس رضایت می‌کند و در تمام محافل عنوان می‌کند که تا زمانی که در این سازمان حضور داشتم هیچ مشکلی وجود نداشت و روند صعودی مجموعه ادامه داشت اما به محض خروج من از آن، سازمان متلاشی شد یا با مشکلات بسیاری مواجه شد! واقعیت این است که چنین طرز تفکری، نقطه ضعف یک مدیر محسوب می‌شود. در بحث‌های مدیریت منابع انسانی، هر فردی باید به این نکته فکر کند که جانشین وی چه کسی خواهد بود و با روش‌های متداول به تربیت وی بپردازد. به این صورت اگر یک مدیر به هر دلیلی از سازمان جدا شد؛ آن مجموعه با مشکلات جدی مواجه نشود و روند کاری آن ادامه پیدا کند. متأسفانه هنوز این نکته مدیریتی، در ایران رعایت نمی‌شود. به اعتقاد من، برای ارتقای بهره‌وری در کشور باید مدیران ارشد، مسئولیت بسیار پر رنگ‌تری برعهده بگیرند، با مهارت‌های حرفه‌ای مدیریت به خوبی آشنا باشند و وظایف خود را به درستی انجام دهند قطعاً این امر منجر به ارتقای بهره‌وری می‌شود. مشکل ما داشتن راهکار نیست زیرا در طی سال‌های اخیر، راهکارهای ارتقای بهره‌وری مشخص شده است و تجربیات موفق سایر کشورها در دسترس قرار دارد. مشکل اینجاست که دیر اقدام می‌کنیم. برای مثال اگر طرح تحول اقتصادی را که بسیاری از کشورها انجام

داده‌اند و به موفقیت هم رسیده‌اند، زودتر اجرا می‌کردیم امروز چندین گام در توسعه و پیشرفت اقتصادی جلوتر بودیم.

مدیریت فرایندی یکی از مواردی است که باید مورد توجه مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گیرد. برای مثال برای امری مانند ریشه‌کن کردن ارادل و اوباش یا حتی رعایت مقررات راهنمایی و رانندگی، باید یک فرایند تعریف شده داشت و به صورت سیستماتیک و نظام مند و مداوم آن را اجرا کرد. به عبارت بهتر اگر قرار است هر کاری به صورت مرتب انجام شود چه دلیلی دارد که به صورت مقطعی به آن توجه وافر نشان دهیم و پس از مدتی، پیگیری آن به فراموشی سپرده شود؟ مدیریت فرایندی به این معناست که تمام امور مدیریتی به صورت مداوم و همیشگی انجام شود نه یکباره و به صورت مانور. زمانی که به عنوان مدیر در مجموعه خود، برای مسائل متبلا به جامعه که همه با آن هر روز برخورد دارند، مانور ایجاد می‌کنیم، یعنی اجازه داده‌ایم غده‌ای بزرگ شود و حالا برای مقابله با این غده حمله‌های وسیع می‌کنیم.

طبیعی است که این موضوعات و مهارت‌های مدیریتی را باید به مسئولان خود بیاموزیم و آنها را آگاه‌تر و توانمندتر کنیم و شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد آنها تعیین کنیم سپس عملکرد آنان را براساس شاخص‌های موجود، مورد بررسی قرار داده و اثربخشی فعالیت‌های مجموعه را ارتقاء دهیم.

به نکته جالب و در عین حال صحیح اشاره کردید. این که بهره‌وری را باید از مدیران ارشد شروع کنیم. این مطلب که ایرانی‌ها روزی نیم ساعت و ژاپنی‌ها روزی ۶ ساعت کار مفید انجام می‌دهند معنی واقعی بهره‌وری است؟ نیم ساعت کار مفید نقص از نیروی کار و عدم آموزش آنان است یا عدم مهارت مدیران؟ به این نکته اشاره کردید که بخش زیادی از بهره‌وری به مدیران ارتباط دارد و از حوزه مدیریت به سایر بخش‌ها تسری پیدا می‌کند. به این ترتیب، کارگر طبق نظامی که مدیر تدوین کرده باید عمل کند بنابراین به صورت سیستماتیک بهره‌وری نیروی کار از صفر درصد مثلاً به ۶ درصد می‌رسد. در صورتی که به عنوان یک مدیر، نظام بهره‌وری را در مجموعه خود تعریف می‌کنم و متوجه نیاز مبرم مجموعه به آموزش می‌شوم باید دوره‌های آموزشی را در مجموعه برگزار کنم و ... اما در سازمان‌هایی که به نحوی

مدیریت سیستم‌های کلی کشور را دارند اجرای این موضوع دنبال نمی‌شود. برای مثال موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی به نحوی زیرمجموعه وزارت صنایع و معادن محسوب می‌شود. وقتی این مجموعه به نحو احسن خوبی اداره می‌شود و در چند سال موفق به ایجاد تحولات عمده در تربیت مدیر و ارزیاب مدیریت کیفیت می‌شود؛ آیا بهتر نیست که وزارت صنایع از پتانسیل و توانمندی این موسسه در ادارات کل خود استفاده کند و به ارتقای بهره‌وری این ادارات بپردازد؟ نکته دیگر این که در اکثر صنایع، جای خالی برنامه ریزی استراتژیک محسوس است و عملاً صنایع کشور از یک برنامه ریزی استراتژیک بی بهره هستند. آیا در صنایع غذایی، نساجی و ... استراتژی داریم تا بدانیم جایگاه ما در ۲۰ سال آینده چه خواهد بود؟ زمانی که دارای این برنامه‌ریزی نیستیم طبعاً زیرشاخه‌های صنعت یعنی واحدهای تولیدی بالتکلیف هستند. با توجه به این که یکی از مجموعه‌های موفق وزارت صنایع هستید، چرا این تعامل میان موسسه و وزارت صنایع ایجاد نمی‌شود که خدمات موسسه در سطح کلان به وزارت صنایع داده شود و این وزارتخانه براساس چنین امری بتواند استراتژی و نظام بهره‌وری صنعت کشور را تدوین کند؟

خوشبختانه طرح جامع اندازه گیری میزان بهره‌وری را با وزارت صنایع و معادن مدنظر قرار داده ایم اما واقعاً مسائل، مشکلات و پیچیدگی‌هایی که وجود دارد فراتر از این گفته‌هاست. در مرحله نخست باید این مطلب را تاکید کنیم که آمار نیم ساعت کار پرسنل ایرانی و ۶ ساعت کار مفید پرسنل ژاپنی، نتیجه‌ای جز تحت فشار قرار گرفتن پرسنل ایرانی نداشته است. یعنی زمانی که کارهای ارباب رجوع به طول می‌انجامد، پرسنل مورد مواخذه و سرزنش قرار می‌گیرند، مبنی بر این که هیچ کاری انجام نمی‌دهد و بازده کاری وی فقط نیم ساعت است و ... اعتقاد من این است که مسئولیت چنین امری نیز برعهده مدیر است که مدیر نتوانسته سیستم را به نحوی تنظیم کند که از تمام پتانسیل‌های کارکنان به خوبی استفاده شود. بعضی‌ها با ارائه این قبیل آمارها مسئولیت‌ها را می‌خواهند گم کنند. ما مدیران در واقع مسئولیت سنگینی بر عهده داریم. با استفاده از تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی، می‌توان انگیزه و مهارت کارکنان را افزایش داد.

مورد موثر دیگر در زمینه افزایش بهره‌وری

نیروی کار، بهره مندی از تکنولوژی روز است. در حال حاضر بیشترین میزان بهره‌وری دنیا به آمریکا و با میزان اختلاف قابل توجهی به آلمان و ژاپن اختصاص دارد. محققان ژاپنی پس از انجام مطالعات گسترده در زمینه علت این امر متوجه شدند که در آمریکا، بازار فناوری اطلاعات به شدت موجب افزایش بهره‌وری نیروی کار شده است و فروش محصولات و خدمات مبتنی بر دانش در آمریکا

بهره‌وری نیروی کار را بالا برده است. پس تکنولوژی و دانش در افزایش بهره‌وری نیروی کار بسیار موثر است. به این معنا زمانی که صنعت نساجی دارای تکنولوژی قدیمی است باید برای افزایش میزان بهره‌وری نیروی کار، تکنولوژی روز آن صنعت را در اختیار داشته باشیم. در طرح تحول اقتصادی این موضوع مطرح شده که با صنایع بسیار انرژی بر، چه باید کرد. این موضوع در اتاق بازرگانی، صنایع و معادن ایران مطرح شده و گروهی از صاحب‌نظران به این نتیجه رسیده‌اند که صنایع کشور فعلاً در روند طرح تحول اقتصادی، دچار افزایش قیمت انرژی نشوند اما از سوی دیگر برخی از کارشناسان مخالف این اعتقاد هستند و معتقدند این صنایع در واقع انرژی کشور را به هدر می‌دهند؛ بنا بر این یا باید مانع ادامه فعالیت آنان شد و یا با تکیه بر تکنولوژی روز دنیا، خود را اصلاح نمایند. حدود پانزده سال پیش، سمیناری در مورد انرژی برگزار شد و مباحثی در زمینه بهینه سازی مصرف انرژی مطرح گردید. پس از سمینار، یکی از مسئولان دولتی معتقد بود در شرایطی که باید موانع صنعت در کشور برداشته شود، ابراز چنین سخنانی موجب افزایش قیمت انرژی خواهد شد و این امر مشکلات و تبعات وخیمی خواهد داشت. شاید اگر همان زمان به روی این موضوعات حساسیت بیشتری نشان می‌دادیم اقدامات موثری به وقوع می‌پیوست. در واقع زمانی که به موقع اقدام نمی‌کنیم، فرصت‌های ارزشمندی را از دست می‌دهیم. برای مثال هیچگاه به موقع به داد تکنولوژی نساجی نرسیده‌ایم و همیشه راه حل‌های مقطعی مانند کمک‌های ۵۰ میلیون دلاری را مد نظر قرار داده ایم اما هیچ کدام موثر واقع نشده است.

نکته بعد این که نظام برنامه ریزی در کشور، نیازمند یکپارچگی است. یعنی با تغییرات دولت و مجلس نباید دست‌خوش تغییر شوند. این یک اصل است که می‌تواند منجر به تدوین یک برنامه صحیح شود.

## خوشبختانه طرح جامع اندازه گیری میزان بهره وری را با وزارت صنایع و معادن مدنظر قرار داده‌ایم اما واقعاً مسائل، مشکلات و پیچیدگی‌هایی که وجود دارد فراتر از این گفته‌هاست. در مرحله نخست باید این مطلب را تاکید کنیم که آمار نیم ساعت کار پرسنل ایرانی و ۶ ساعت کار مفید پرسنل ژاپنی، نتیجه‌ای جز تحت فشار قرار گرفتن پرسنل ایرانی نداشته است.

فرض کنید استراتژی عدم خام فروشی مطرح می‌شود اما باید بدانیم که چنین امری نیازمند سرمایه گذاری و فناوری صنایع بالا دستی و پائین دستی است. یکی از راهکارهای موفقیت در عدم خام فروشی، توسعه خوشه‌های صنعتی است. اما خوشه‌سازی را چه نهاد و مسئولی باید انجام دهد؟ مسئولان و دولتمردان و یا مدیران صنایع کوچک و متوسط؟ چرا این بسترها را در کشور ایجاد نمی‌کنیم؟ باید واحدهای تولیدی که به نحوی تکمیل کننده فعالیت یکدیگر هستند در کنار هم قرار بگیرند و هر جایی که حلقه خالی وجود دارد آنرا ایجاد کنیم، به این ترتیب هزینه حمل و نقل، بسته بندی و ... کاهش می‌یابد که این موارد در کاهش قیمت تمام شده محصولات نقش اساسی دارد و منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود. به عنوان مثال، به چه دلیل مجتمع پتروشیمی در ماهشهر، کارخانه تولید مواد اولیه ملامین در ارومیه و کارخانه تولید ظروف ملامین مثلاً در کرمان و بازار اصلی مصرف آن در تهران؟ این همه هزینه حمل و نقل و سایر هزینه‌های مترتب بر آن چه منطقی دارد؟ موضوع خوشه‌های صنعتی از جمله طرح‌های مهم در توسعه صنعتی کشور است که به رقابت پذیری بنگاه‌های صنعتی و محصولات تولیدی کمک شایانی می‌کند.

مگر نه این که بهره‌وری نیروی کار یعنی میزان ارزش افزوده‌ای که هر نفر تولید می‌کند؟ پس با ارتقاء سطح تکنولوژی، توجه به محصولات دانش بنیان، اصلاح فرایندها، ارتقاء مهارت کارکنان و از همه مهم‌تر افزایش دانش و مهارت‌های مدیریتی مدیران، ارزش افزوده بیشتری تولید کنیم و به این ترتیب بهره‌وری را در کشورمان ارتقاء دهیم. باید به این راهکارها اعتقاد داشته باشیم و مسئولیت پذیر باشیم.