

سمینار بهره‌وری و مدیریت مشارکتی

تهیه و تنظیم: عباس کرمی فر

مقدمه:

پرفسور هیدتو اینوهارا از دانشگاه سوئیسی توکیو، بیرامون بهره‌وری و مدیریت مشارکتی از تاریخ دهم تا دوازدهم اسفندماه ۱۳۷۰، در سمیناری که از سوی وزارت صنایع سنگین برگزار گردیده بود سخنرانی ایراد نمودند که خلاصه‌ای از مطالب ارائه شده در سمینار به شرح زیر می‌باشد:

بیشتری داده شود تا بدین ترتیب سطح آگاهی عموم بالا برود.

سیاست صنعتی دولت در رابطه با عوامل زیر تعیین می‌گردد:

- انتخاب صنایع استراتژیک؛

- بالا بردن ابزار و امکانات توسعه؛

- نظارت بر امر رقابت و همکاری بطور همزمان.

این نکته قابل توجه است که در ژاپن حرفه‌ها و صنایع مشابه، اگرچه با یکدیگر رقابت می‌نمایند، اما از همکاری با یکدیگر دریغ نمی‌ورزند. در ژاپن همزمان با حرکت بهره‌وری، کوشش گردید از رشد سریع قیمت‌ها جلوگیری شود و موجبات بالا رفتن نرخ پس‌انداز فراهم گردد. بنابراین در رابطه با حرکت بهره‌وری، دولت باید سیاست روشنی را طراحی نماید و بهمین جهت ایجاد یک سازمان مسئول برای این امر ضروری است. صنایع مختلف باید در جریان نیازهای بهره‌وری قرار گرفته و همکاری مناسبی میان دولت

بهره‌وری بعنوان یک وظیفه ملی و در سطح کشور قابل بررسی است. بهره‌وری از یک سو به شرایط و عوامل سیاسی، اقتصادی، قانونی و از سوئی به ارزشها و نظامهای اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی و از دیگر سو به شرایط و منابع جمعیتی، اقلیمی و جغرافیایی بستگی دارد. فرآیند این عوامل بصورت تکنولوژی، دانش و مدیریت شکل گرفته و در شکل بخشیدن به بهره‌وری تأثیر می‌گذارند. با در نظر گرفتن عوامل یاد شده در کشور برای منابع انسانی ارزش زیادی در نظر گرفته شده و اساساً در انجام کلیه امور، اهمیت زیادی به ایجاد روابط انسانی، بجای بهره‌گیری از فشار قانونی داده شده است. این کشور وابستگی شدید به واردات داشته و بر مبنای تکیه بر منابع نیروی انسانی و بسط و توسعه دانش و آگاهی آن، مبادرت به ایجاد تکنولوژی پیشرفته نموده است. در زمینه توجه به منابع انسانی هم اکنون بالغ بر ۹۰ درصد مردم ژاپن دارای تحصیلات دبیرستانی می‌باشند سیاست آموزشی بر این اساس استوار است که به سطوح پایین منابع انسانی در رابطه با آموزش و پرورش اهمیت

تکنولوژی در قالب ورودی ظاهر می‌شوند و نحوه بهره‌گیری مناسب از آنها بهره‌وری را ممکن می‌سازد. فرآیند شامل امور سازماندهی و مدیریت می‌گردد و نحوه و شیوه مدیریت در رابطه با عوامل ورودی، درنتایج بهره‌وری تأثیر می‌بخشد. بهره‌وری بالاتر هنگامی میسر می‌شود که هماهنگی لازم در هر سه مورد بوجود آمده باشد. برای بالا بردن بهره‌وری در سطح کشور توجه به نوع تکنولوژی و نحوه بکارگیری آن، توجه به توسعه تکنولوژی و بهره‌گیری از دانش و انتخاب مناسبترین نوع تکنولوژی اهمیت فراوان دارد.

در انتقال تکنولوژی، اگر به همه جوانب توجه نشود و فقط به یک رشته خاص توجه گردد، سودی بیار نخواهد آورد. توجه به کیفیت و مرغوبیت کالاها و خدمات اثرات شگرفی دارد و تولید کالاهای ناقص و معیوب بهیچوجه به بهره‌وری نمی‌انجامد. حتی تنها نباید به بالا بردن کیفیت یک صنعت یا یک بخش بخصوص قناعت کرد. در هر گونه کار تولیدی، نگرش به بازار جهانی و آمادگی برای رقابت ضرورت دارد. افزایش بهره‌وری بعنوان اهداف شرکتها، نایستی بمفهوم به حداکثر رساندن منافع آنان تلقی گردد. بلکه باید به این مفهوم بکار رود که در برابر جامعه بایستی دین خود را بصورت بالاتر بردن کیفیت کالاها و خدمات، اداء نمایند.

و بخش خصوصی برقرار شود. همکاری دولت در نقش هدایت کننده و ناظر بر حرکت بهره‌وری و شرکتها و مؤسسات بعنوان مجری بالا بردن بهره‌وری بایستی بر این هدف استوار گردد که حمایت از جامعه و رفاه ملی جامعه از اولویت خاصی برخوردار است. یکی از عوامل مؤثر در بهره‌وری، کسب اطلاعات مورد نیاز در زمینه‌های مختلف اعم از صنعتی، تجاری، اجتماعی و اقتصادی و غیره می‌باشد؛ بهره‌وری هنگامی قوت می‌گیرد که امکان دسترسی همه افراد کشور به آنها وجود داشته باشد. بطوریکه حتی کارگران هم در صورت لزوم بتوانند همانند مهندسان، کتابهای اطلاعاتی را مورد بررسی و مطالعه قرار دهند بنابراین توجه به سهم آموزش، بویژه آموزش صنعتی بطوریکه اکثریت افراد را تحت پوشش قرار دهد ضرورت دارد.

از آنجا که بهره‌وری به کیفیت تولید کالا و خدمات مربوط می‌شود بالا رفتن قابلیت کارکنان به بالا رفتن بهره‌وری می‌انجامد و باین منظور یکی از سیاستها بایستی این باشد که بیشترین سرمایه‌گذارها در جهت آموزش کارگران صورت پذیرد. چرا که تولید کالاهای معیوب و ناقص به بهره‌وری منجر نمی‌شود. بهره‌وری را می‌توان از جنبه‌های ورودی و خروجی فرآیند مورد بررسی قرار داد. منابع، مواد، انرژی، نیروی انسانی و

خروجی
سنجش بهره‌وری از نسبت $\frac{\text{خروجی}}{\text{ورودی}}$ به دست می‌آید

شکلهای مختلف بهره‌وری عبارتند از:

مقدار تولید
مقدار کار یا سرمایه

۱- بهره‌وری فیزیکی عبارتست از رابطه

$\frac{\text{مقدار تولید (بر اساس ارزش)}}{\text{کار یا سرمایه}}$	۲- بهره‌وری ارزشی مساویست با
$\frac{\text{کل تولید (ارزش یا مقدار)}}{\text{کار یا سرمایه}}$	۳- بهره‌وری میانگین مساویست با
$\frac{\text{تولید نهایی (ارزش یا مقدار)}}{\text{کار یا سرمایه اضافی}}$	۴- بهره‌وری نهایی مساویست با

بخشها (حقوق مدیران و کارکنان، سهم دولت بصورت مالیات، سهم بانکها بصورت نرخ بهره اعتبارات بانکی، سهم کارگزاران و سهامداران).
گفته شد که فرمول بهره‌وری بطور کلی از نسبت خروجی به ورودی (بروندادها به دروندادها) حاصل می‌شود.

یک روش دیگر برای اندازه‌گیری بهره‌وری، بهره‌گیری از ارزش افزوده می‌باشد. مزیت سنجش بهره‌وری از طریق ارزش افزوده آنست که خط تمایزی میان پرداختی به کارکنان و دیگر هزینه‌های مؤثر کشیده نشده و همه بخشها از آن منتفع می‌گردند. بنابراین تعریف، ارزش افزوده مساوی است با مشارکت و توزیع بین تمام

$$P = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{خروجی}}{\text{ورودی}}$$

عناصر خروجی عبارتند از:

بدین ترتیب عناصر ورودی عبارتند از:

<p>Q P V PQ</p>	<p>- مقدار تولید - قیمت - ارزش افزوده - ارزش تولیدات (به قیمت فروش)</p>	<p>L H W K E C P CP</p>	<p>- تعداد کارکنان - ساعات کار - هزینه کار - کل سرمایه - ماشین آلات و تجهیزات - مواد مصرفی - قیمت واحد مواد مصرفی - هزینه مواد</p>
-----------------------------	---	---	--

بهره‌وری کار (به قیمت فروش) از رابطه $\frac{P.Q}{L}$ ، بهره‌وری فیزیکی کار از رابطه $\frac{Q}{L}$

یا $\frac{Q}{LH}$ و بهره‌وری ارزش افزوده کار از رابطه $\frac{V}{L}$ یا $\frac{V}{LH}$ قابل محاسبه است.

مهارتها، کوششها، رفتارها، انگیزش، قابلیت مدیریت، مهارتهای سرپرستی، سازمان، ارتباطات، روابط کار، سازمانهای غیررسمی و... استخدام و توسعه منابع انسانی.

مشکلات و موانع بهبود بهره‌وری:

عواملی که بهبود بهره‌وری را با مشکل روبرو ساخته و مانع افزایش آن می‌گردند بطور کلی مشتمل بر موارد زیر می‌باشند:

۱- محیط نامطلوب، اعم از شرایط و نظامهای سیاسی، اقتصادی و قانونی و همچنین ارزشها و نظامهای اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی و نیز شرایط و منابع جمعیتی، اقلیمی و جغرافیایی؛

۲- نارسایی و تنگناهای مؤسسه در چارچوب سیاست مؤسسه، مدیریت سازمانی، سیستم کار، تکنولوژی و سیستم پرسنلی.

۳- نارسایی و نامطلوب بودن شرایط نیروی انسانی در زمینه‌های سطح دانش، میزان سلامت و مهارت، خشنودی از شغل و انگیزش.

باتوجه به این موارد، مدیریت مشارکتی بعنوان یکی از روشهای توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است بطوریکه کارکنان مؤسسه از طریق مشارکت در همه امور، به این احساس می‌رسند که بخش مهمی از سازمان هستند و مؤسسه برای آنها ارزش قابل است. بهبود و نوآوری، مفاهیمی هستند که بر اثر سعی و کوشش کارکنان یک مؤسسه در وضعیت موجود پدیدار می‌شود و بایستی در کلیه زمینه‌های تولید، تکنولوژی، سازمان و دیگر موارد مورد استفاده قرار گیرد. مدیران و کارکنان در پیاده کردن بهبود و نوآوری نقش دارند. بهبود بهره‌وری باعث بهبود روابط میان کارکنان و مدیران می‌گردد. با آنکه اقتصاد ژاپن بر نظام

روشهای بهبود بخشیدن بهره‌وری:

برای بهبود بخشیدن بهره‌وری و یا بالابردن درجه بهره‌وری اقدامات مختلفی بایستی صورت بگیرد این اقدامات بصورت‌های زیر عملی هستند:

۱- افزایش ارزش افزوده از طریق:

۱-۱- کاستن از هزینه‌های خرید؛

۱-۲- ارائه کالای جدید (توسعه تولیدات)؛

۱-۳- کاستن از هزینه‌های تولید (بصورت کم

کردن مراحل تولید، کم کردن هزینه تولید و بالا بردن کیفیت مواد)؛

۱-۴- جستجوی بازار جدید (از طریق نفوذ و

نوآوری در تولید)؛

۱-۵- انعطافپذیری با شرایط و ایجاد تنوع

در تولید؛

۲- تأمین سرمایه و سرمایه‌گذاری از طریق:

۲-۱- بهره‌گیری از ماشین‌های بجای نیروی

انسانی (اتوماسیون دفتر و کارخانه)؛

۲-۲- بهره‌گیری از ماشین‌آلات جدیدتر؛

۲-۳- اصلاح مراحل تولید؛

۳- بهبود نسبت بازده به کل تعهدات و ارزش

خالص - از طریق استفاده مطلوب از ماشین‌آلات

و تجهیزات، نگهداری ماشین‌آلات، جمع‌آوری

مطالبات، جلوگیری از انبار شدن کالاها، تولیدات و...

۴- افزایش تولیدات از طریق:

۴-۱- بهبود بخشیدن به روشهای انجام کار؛

۴-۲- بهره‌گیری از تجهیزات بهتر؛

۴-۳- جلوگیری از تولید کالاهای معیوب

از طریق بهره‌گیری از معیارهای استاندارد؛

۵- توسعه منابع انسانی از طریق بالا بردن کیفیت

نیروی انسانی شامل:

سرمایه‌داری استوار می‌باشد اما با توجه به اصل توزیع عادلانه ثروت و توزیع عادلانه منافع حاصل از بهره‌وری توانسته‌اند به یک رابطه خوب و غیر استثماری دست یابند.

در این راستا در ژاپن سازمانی به نام مرکز بهره‌وری ژاپن ایجاد گردیده است؛ این مرکز در زمینه روابط مدیریت و کارکنان، مطالعاتی را به انجام رسانده و شوراهایی را در سراسر ژاپن پیشنهاد کرده است، از طریق این شوراها، کارکنان و مدیران به بحث و گفتگو پرداخته و مسایل خود را در میان می‌گذارد. در اینجا اشاره به این نکته ضروری است که کار آیی و بهره‌وری دو مفهوم جدا از یکدیگرند. کار آیی به برنامه ریزی و بررسی برای رشد و توسعه در برابر رقبا گفته می‌شود و بهره‌وری عبارتست از نسبت برندها به درندها و یا عبارت دیگر نسبت خروجیها به ورودیها، حرکت بهره‌وری باید بر روی ایده آلهای بهره‌وری استوار باشد و بنابراین ایجاد یک سازمان مستقل بمنظور انجام تحقیقات و مشورت با مدیران و کارکنان و همچنین آموزش یافته‌های علمی ضرورت پیدا می‌کند.

تحقیق و توسعه:

بهبود بهره‌وری بستگی به میزان فعالیت‌هایی دارد که در جهت تحقیق و توسعه صورت می‌گیرد. نیازهای مالی و ضرورت‌های تکنولوژیکی از عوامل تعیین کننده حجم فعالیت‌های تحقیق و توسعه محسوب می‌شوند. از سوی دیگر سیاست و استراتژی سازمان، چارچوب برنامه‌های تحقیق و توسعه را تعیین می‌نماید. انجام امور تحقیقاتی به سه شکل مختلف صورت می‌گیرد:

۱- تحقیقات بنیادی یا پایه.

۲- تحقیقات مربوط به توسعه.

۳- تحقیقات کاربردی.

بعضی از سازمانها می‌توانند انجام تحقیقات

را خودشان بر عهده بگیرند، یا از طریق انتقال دانش و تکنولوژی به آنها دسترسی پیدا کنند و همچنین درازای انجام معامله، مجوز بهره‌گیری را خریداری نمایند. کشور ژاپن کوشیده است از تحقیقات کاربردی استفاده نماید. برای شکل‌گیری مراکز تحقیقاتی ضروری است که محققان بطور مستقل از یکدیگر فعالیت کنند و هر کدام یا هر گروه، پروژه جداگانه‌ای را انجام دهند. یا آنکه گروه‌های تحقیقاتی تشکیل گردیده و بخشهای مختلف یک تحقیق را تقسیم کرده و بر عهده بگیرند. سازمانها نیز می‌توانند بهمین ترتیب به انجام امور تحقیقاتی بپردازند. عبارت دیگر، سازمان خاصی به امور تحقیقاتی پرداخته و سازمانهای دیگر را از نتایج بدست آمده، آگاه سازد یا آنکه سازمانها با کمک یکدیگر به امور تحقیقات بپردازند، تردیدی نیست که روشهای انجام تحقیقات و چگونگی سازماندهی آن بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد.

شرکت‌های ژاپنی بصورت گروهی، امر تحقیقاتی را انجام می‌دهند. بعنوان مثال، شرکت بزرگی همانند میتسوبیشی با تعداد زیادی شرکت‌های دیگر قرارداد همکاری دارد که در طراحی و ساخت ماشین آلات، تأمین منابع مالی، انجام فعالیت‌های تجاری و بازرگانی و کارخانه‌های ساخت و تولید کالاها و خدمات، نیازهای یکدیگر را در اولویت قرار داده و تأمین کنند.

این گروه متشکل شرکتها، بعنوان ایجاد هسته مرکزی، مبادرت به ایجاد یک بانک جهت تأمین منابع مالی و اعتباری، یک شرکت تجارت عمومی و تعدادی کارخانجات سازنده بزرگ می‌نمایند تا کلیه نیازهای مرتبط با فعالیت‌های اعضای گروه تأمین گردد. پس از تعیین نیازهای تحقیقاتی خود، منابع و نیروی انسانی

کوچک فعالیت، امکانات آموزشی لازم را برای آنها فراهم آورده و علاقه و دلسوزی آنان را در فعالیتهای مربوطه افزایش بدهند. این گروه‌ها معمولاً در حدود پنج تا ده نفر می‌باشند.

توسعه کیفیت منابع انسانی در آسیا:

کشورهای آسیایی در جهت توسعه کیفیت منابع انسانی خود می‌توانند به اقدامات زیر مبادرت ورزند:

۱- ایجاد مسئولیت سازمانی از طریق:

۱-۱- شناسایی نیازها و ضرورتها؛

۱-۲- تدارک امکانات برای همه؛

۱-۳- فراهم سازی امکانات تحصیل پایه‌ای؛

۱-۴- بهره‌گیری از نتایج بعنوان داراییهای

سازمانی و نه بعنوان قدرت تحمیل نظرات فردی.

۲- سرمایه‌گذاری بلندمدت از طریق:

۲-۱- استمرار مداوم بجای بهره‌گیری از موقعیتهای زودگذر؛

۲-۲- پیش‌بینی برای جنبه‌های فعلی و آینده؛

۲-۳- انتظار بهره‌گیری در بلندمدت؛

۳- ارزیابی مثبت از طریق:

۳-۱- دوری جستن از روشهای تنبیه آمیز

و حرکت به سمت ارزشیابی انگیزشی افراد؛

۳-۲- دوری جستن از روش نظارت مستقیم

و حرکت به سمت ارزشیابی میزان مشارکت افراد؛

۳-۳- ایجاد زمینه‌های خود ارزیابی؛

۳-۴- توجه به شرایط بلندمدت بجای توجه به

پادشاهی فردی؛

۴- همکاری دوجانبه از طریق:

۴-۱- نشان دادن نمونه‌های بارز و نیکویی از

مدیران و سرپرستان؛

لازم رامشخص نموده و از نتایج تحقیقات، همه شرکتهای گروه بهره‌می‌گیرند.

توسعه منابع انسانی:

منابع انسانی را باید نوعی سرمایه تلقی کرد، چرا که ابزارها و ماشین آلات را می‌توان همواره تهیه نمود ولی تأمین نیروی انسانی با قابلیت‌های تخصصی و دانشی به آسانی میسر نمی‌گردد. از این رو بایستی بر منابع انسانی و قابلیت‌های انسانها تأکید فراوان مبذول گردد. به منابع انسانی باید بصورت جمعی توجه شود بنابراین موضوع آموزش و جلب همکاری آنها اهمیت فراوان دارد. نباید این نکته را از نظر دور داشت که آموزش، یک وظیفه همیشگی و تدریجی است. توجه به اهداف بلندمدت و نتایجی که در بلندمدت حاصل خواهد شد بر اهداف و نتایج کوتاه مدت برتری دارد. در این صورت سرمایه‌گذاری بلندمدت در زمینه آموزش مطرح می‌گردد. توسعه منابع انسانی، انجام مطالعه در زمینه شرایط اجتماعی و اقتصادی، زمینه‌های فردی و خانوادگی، عوامل تکنولوژیکی و تأثیر آن بر رفتار کارکنان و مدیران و روابط سازمانی را ایجاد می‌نماید.

آموزش نیروی انسانی شامل فراهم آوردن امکانات تحصیل در دوره‌های ابتدایی و بالاتر، کسب مهارت‌های فنی، آموزش نظری، آموزشهای غیر مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان می‌گردد. آموزش به سه صورت امکانپذیر می‌باشد که عبارتند از: آموزش حین خدمت، آموزش در غیر ساعات انجام خدمت و آموزش در گروه‌های کوچک فعالیتها که این نوع سوم از آموزش، در کشور ژاپن بسیار مورد توجه قرار گرفته و سعی می‌نمایند ضمن تشویق و حمایت از تشکلهای کارکنان سازمانها برای مشارکت در گروه‌های

۲-۴- کمک افراد به یکدیگر؛

۳-۴- تشویق به تشکیل و هدایت فعالیتهای

گروه‌های کوچک؛

مدیریت مشارکتی:

مدیریت مشارکتی به نوعی از مدیریت اطلاق

می‌گردد که در آن، کارکنان سازمان نقش فعالی دارند

و تقریباً در همه زمینه‌ها مشارکت می‌نماید. در شیوه

مدیریت مشارکتی، کارکنان سازمان می‌توانند

در فعالیتهای تصمیم‌گیری، زمان‌بندی کار، طراحی

کار، تخصیص وظایف، ارزشیابی کار، ارزشیابی

کارکنان، ارتباطات، آموزش و بهبود نیروی انسانی،

شرایط کار و همچنین توزیع منافع حاصل مشارکت

نمایند. برای تحقق موارد یادشده، اهداف سازمان باید

مشخص شده و در قالب سیاستها، به سازماندهی مناسب

تبدیل گردد و سیستم کار مشخص شود. تردیدی نیست

که محیط کار همانند خانواده‌ای در سطح بزرگتر است

و همانطور که یکی از دانشمندان بنام بالون گفته است

«یک سازمان، محل تولد همه کارکنان اعم از مدیران

و سایر کارکنان می‌باشد. آنها باهم زندگی می‌کنند

و کار می‌کنند و رشد و توسعه در آنجا از طریق همکاری

با یکدیگر صورت می‌پذیرد. افراد همواره خودشان را

از طریق محل کارشان معرفی می‌نمایند و نه از طریق

شغلشان.» برخلاف الگوی مورد عمل کشورهای غربی

که معمولاً نیروی کار در سطوح پایین از کالبد سازمان

مجزای می‌باشد، در نظام مدیریت مشارکتی، کارکنان

جزو اعضای سازمان بشمار می‌روند و خط تمایزی میان

سطوح مختلف هرم سازمانی وجود ندارد. مدیرعامل،

مدیران میانی و کارکنان غیر مدیر همگی در همه اموری

که به تصمیم‌گیری ختم می‌شود مشارکت دارند و برای

این منظور از مکانیزم تشکیل و حمایت گروه‌های

کوچک فعالیت بهره‌گیری می‌شود.

بر اساس شیوه مدیریت مشارکتی و تشکیل

گروه‌های کوچک فعالیت، ویژگیهای خاصی پدیدار

گشته و بدون آنکه بر هزینه‌های سازمان افزوده شود،

ضمن تحقق بخشیدن به اهداف مختلف، بر میزان

اثر بخشی افراد نیز افزوده می‌گردد.

اهدافی که از این شیوه انتظار می‌رود:

بهبود تولید کالاها و خدمات، بهبود روشهای

انجام کار، بهبود بهره‌وری، بهبود کیفیت در مدت کار،

بهبود ارتباطات میان افراد، بهبود آموزش و

مشارکت.

طبیعت این شیوه: استقلال فکری و ارائه فعالیتهای

داوطلبانه.

نقش مدیران: راهنمایی، ترغیب و ایجاد هماهنگی.

بصورت‌های: مطالعه متمرکز، گروه‌بندی بر اساس

محل کار، رقابت در سطح سازمان.

وظایف: بررسی موضعی، تبادل نقطه نظرها

و دیدگاه‌ها، مشارکت در اطلاعات و همکاری متقابل.

آقای عباس کریمی فر: دارای فوق لیسانس مدیریت دولتی از مرکز آموزش مدیریت دولتی

می‌باشند و کار عملی را از سال ۱۳۴۸ در سازمان اموراداری و استخدامی کشور آغاز نمودند اخیراً نیز

به وزارت صنایع سنگین انتقال یافته‌اند.