

## بهره‌وری در صنعت بیمه

مصطفی نشاط تهرانی

مدیرعامل شرکت سهامی بیمه دانا

ما در عصری زندگی می‌کنیم که حقایق حرکتها و مفاهیم تازه اعم از اینکه پیچیده یا عمیق باشد یا مربوط به زندگی روزمره ما، چهره جهان امروز را دگرگون ساخته. همه روزه سیلابی از اطلاعات از طریق رسانه‌های گروهی، جراید، فیلم، اسلاید، ماهواره‌ها و کلیه ابزارهای رسانه‌ای به سوی یکایک ما سرازیر می‌شود. همچنین در عصری زندگی می‌کنیم که برای جوامع مختلف، صنعت دیگر شاخص درجه اول نیست بلکه واژه دیگری به نام ارتباطات جای آن را گرفته است. پیشرفت اطلاعات به نحوی است که حتی دو نفر مخاطب که تلفنی با هم صحبت می‌کنند می‌توانند چهره یکدیگر را در صفحه مانیتور ببینند یا در آینده این قدر این ارتباطات نزدیک به هم خواهد بود که افراد خواهند توانست اوقات روزانه خود را در نقاط مختلف دنیا سپری کنند و در ۲۴ ساعت بتوانند از همه زوایای جهان اطلاعات کسب کنند.

در گذشته پول به منزله سوخت و عامل حرکت جوامع صنعتی محسوب می‌شد اما سوخت و نیروی جامعه اطلاعاتی امروز دانش و آگاهی است. ما امروزه شاهد ایجاد ساختار طبقاتی تازه‌ای هستیم که براساس آن گروهی صاحب اطلاعات هستند و گروه دیگر لزوماً باید اطلاعات بهینه را کسب کنند و این طبقه تازه قدرت خودشان را نه از سرمایه و نه از زمین بلکه فقط از دانش و آگاهی کسب کرده‌اند. دانش فقط نیروی بالقوه‌ای است در دست آنان که می‌دانند چگونه عمل مؤثری انجام بدهند و در واقع، به معنای لغوی، قدرت توان به‌انجام رساندن عمل است.

اگر هر یک از ما کارهایی را که از دست‌مان بر می‌آید انجام می‌دادیم جداً شگفت‌زده می‌شدیم. افزایش داناییها و بهره‌وری و نیروی خدمات مهم‌ترین مسأله‌ای است که امروزه رو در روی مدیران مؤسسه‌های مختلف در جوامع گوناگون قرار دارد. این مشکل در آینده بر برنامه‌کار مدیریتهای حاکم خواهد بود، در نتیجه، کارکرد رقابت‌آمیز سازمانها را رقم خواهد زد و مهم‌تر از آن

مبنای جامعه و کیفیت زندگی را معین خواهد کرد.

در ۱۲۰ سال گذشته میزان بهره‌وری در زمینه‌های گوناگون مانند تولیدات صنعتی، کشاورزی، معادن، ساختمان و حمل و نقل در پیشرفت سالانه رشدی برابر ۳ تا ۴ درصد داشته. در تمام کشورها مردم آنها از این رشد بی‌سابقه فواید بسیار برده‌اند. بهداشت و درمان مطلوب، آموزش بهینه و استفاده از اوقات فراغت مطلوب، همه اینها زمینه‌های رشد در این کشورها بوده است و در حالی که این امکانات در گذشته فقط به اشراف و اعیان اختصاص داشت. مشکلی که رو در روی مدیران قرار دارد این است که برخی از کارکنان و عواملی که در اختیار دارند در حد مطلوب از استعداد و تواناییهای خود برای پیشرفت مؤسسه استفاده نمی‌کنند. در حال حاضر در ژاپن، در حدود دو هزار ساعت در سال کار انجام می‌شود و این در حالی است که متوسط کارکرد در امریکا در سال، ۱۸۰۰ ساعت و در آلمان ۱۶۵۰ ساعت است. گفته می‌شود در کشورهای جهان سوم به‌ویژه در ایران، متوسط ساعت کار رقیمی در حدود ۶۰۰ تا ۶۵۰ ساعت است. رشد بهره‌وری در امریکا همانند ژاپن و آلمان است. رشد بهره‌وری در سال ۱۹۸۰ حدود ۳/۹ درصد در سال بوده است. یعنی بیشتر از ژاپن و آلمان در همان سال. میزان رشد ۴ تا ۵ درصدی سالانه بهره‌وری کشاورزی امریکا، بالاترین میزان جهانی بوده است.

در حال حاضر، انقلاب بهره‌وری به پایان رسیده زیرا افراد بسیار کمی در جهت ایجاد و حرکت بهره‌وریهای تعیین‌کننده به کار گرفته شده‌اند. این تعداد، کمتر از یک پنجم نیروی کار را در کشورهای پیشرفته دربر می‌گیرد. سی سال پیش این نیروها از اکثریت برخوردار بودند. نیروهای متخصصی که در مؤسسه‌های مختلف حضور داشتند و مؤسسه را در جهت پیشرفت مقاصدش کمک می‌کردند نیروهایی بودند که از امکانات و آموزشهای علمی بالایی برخوردار بودند و به عنوان متخصص به کار گرفته می‌شدند اما در همان زمان هم نیروهای دیگری در کنار این نیروهای متخصص قرار داشتند که به علت نداشتن آن شرایط از مزایای کمتری برخوردار بودند. حتی در کشوری مثل ژاپن که هنوز به‌طور گسترده‌ای در حال تولید صنعتی است دیگر انتظار نمی‌رود که بهره‌وری حافظ رشد اقتصادی باشد. در واقع اکثریت کارکنان در ژاپن، کارکنان بخش خدمات‌اند و با بهره‌وری پایین همچون دیگر کشورهای پیشرفته رویارو هستند.

بنابراین در شرایط موجود مهم‌ترین اولویت اقتصادی برای کشورهای پیشرفته در افزایش بهره‌وری در مشاغل خدماتی است. یکی از مشاغل خدماتی، مؤسسه‌های بیمه‌اند. گفته می‌شود نخستین کشوری که بتواند به این مهم دست‌یابد شاید بتواند از نظر اقتصادی بر قرن بیست‌ویکم تسلط یابد. در اقتصاد جهان پیشرفته موقعیتهای شغلی و ارتقای هرچه بیشتر مشاغل محدود به

افراد می‌شود که تحصیلات عالی و مناسب برای احراز مشاغل مربوط دارند. اما این افراد پیوسته اقلیتی بیش نخواهند بود.

تعداد این افراد همیشه کمتر از آنهایی است که برای تصدی مشاغل ذکر شده واجد شرایط نبوده و فقط از عهده کارهایی در سطح پایین‌تر برمی‌آیند. این اکثریت از نظر موقعیت اجتماعی مثل گروه کارگرانی هستند که از جوامع روستایی برای احراز مشاغل و پستها و کارکردن در مؤسسه‌ها از روستاها به شهرها می‌آیند. در حال حاضر انقلاب دیگری در بهره‌وری مطرح است و مدیران مؤسسه‌ها و سازمانها باید ذهنیت خودشان را تغییر بدهند. در این راستا دو پرسش مطرح می‌شود: نخست اینکه چه چیزی در بهره‌وری نقش دارد؟ دوم اینکه چه چیزی در بهره‌وری نقش ندارد؟ اگر ما به پرسش دوم پاسخ بدهیم باید بگوییم چه چیزی در بهره‌وری نقش ندارد؟ اقتصاددانان، سرمایه را کلید اصلی بهره‌وری می‌دانند و فن‌شناسان معتقدند که ماشین‌آلات جدید، بهره‌وری به همراه خواهد داشت. اما اساس بهره‌وری نه سرمایه است و نه تکنولوژی بلکه واژه جدیدی است به این عنوان: «بهتر کارکردن». سرمایه و تکنولوژی در اقتصاد کشورهای پیشرفته در طول یکصد سال گذشته اول انقلاب صنعتی به فراوانی آن در یکصد سال دوم هم بوده ولی فقط با بهتر کارکردن بوده که بهره‌وری، رشد درخشان و چشمگیری داشته است.

در مورد کارهای خدماتی و ارتباطی در عصر جدید هم، وضع بر همین منوال است، با این تفاوت که در زمینه تولیدات صنعتی، بهتر کار کردن یگانه راه افزایش بهره‌وری است. ولی در مورد کارهای خدماتی بهتر است به نکات دیگری هم توجه شود. در مؤسسه‌های بیمه وظایف دیگری در حاشیه مطرح است و مدیران مؤسسه‌ها از خود می‌پرسند وظیفه‌ما چیست؟ چه وظیفه‌ای در ارتباط با مسؤولیتیمان داریم؟ پاسخی که داده شده این است که هرچه سریع‌تر، سهل‌تر و ارزان‌تر بتوانیم غرامتها را در رابطه با فوت یا هر نوع حادثه‌ای که به وجود می‌آید پرداخت کنیم. این روش آسان و ارزان و سریع باعث شده است که مؤسسه بیمه بتواند وظیفه خودش را مشخص کند و در راستای رسیدن به آن هدف سرعت ببخشد. آنچه در حال حاضر شرکت بیمه در کنترل این فراگرد نیاز دارد این است که فقط یک نمونه ۲ درصدی از اقدامات حقوقی قبلی خودش را با اقدامات کنونی که در مؤسسه به انجام می‌رسد مقایسه بکند و ببیند که آیا آن زمان قبل مناسب‌تر است یا زمانی که فعلاً به کار می‌گیرد. بنابراین مدیریت سازمان می‌پرسد که وظیفه چیست؟ و چرا می‌خواهید این کار را انجام دهید؟ پاسخ این است که به کسب و کار و مسؤولیتیمان استراتژی بدهیم و هدفهای جامعه را جامعه عمل بپوشانیم. در نهایت این

پرسشها را مطرح می‌شود موقعیت و وضعیت بازار چگونه باشد تا خودمان را حفظ کنیم. در این بازار بزرگ، این کشور یا دنیا چه موقعیتی را باید احساس بکنیم تا خودمان را حفظ بکنیم؟ چه کارکرد و نوآوری باید لازماً و لزوماً به انجام برسد تا موقعیت خودمان را حفظ بکنیم؟ آیا باید کماکان همان اقدامات قدیمی و کهنه و خلاصه سابقه‌دار بیمه را عمل بکنیم یا باید نوآوری داشته باشیم؟ یا باید بازارهای جدید پیدا کنیم؟ آیا باید حرکتها را در جهت دیگری قرار بدهیم و بازار را بشناسیم و زمینه‌ها را لمس بکنیم و حداقل چه میزان کارکرد لازم است تا درآمدی بیش از هزینه کسب شود؟

برای بعضی از مشاغل، کارکرد یعنی کیفیت و در بعضی مشاغل کیفیت و کمیت هر دو را به وجود می‌آورند که در مؤسسه‌های بیمه وضع اینچنین است. هم کمیت و هم کیفیت هر دو مطرح است. در بعضی از مشاغل هم عزیزان می‌دانند که فقط کمیت مطرح است مثل مشاغل بایگانی، ماشین‌نویسی و بعضی مشاغل دیگر. در این گونه مشاغل تولیدی کیفیت یک موضوع و معیار خارجی است و خود کارکرد مطرح است لذا تعیین استانداردها و قراردادهایی که در فراگرد کار از ضروریات است به انجام می‌رسد. چنانچه این ضرورت به انجام برسد اصلاحات بهره‌وری واقع خواهد شد و به عبارت دیگر این اصلاحات از طریق تجزیه و تحلیل وظایف و ترکیب عملیات ساده فردی در غالب یک شغل کامل به دست می‌آید.

برای پی بردن به چگونگی بهبود بهره‌وری و کیفیت و کارکرد باید از کسانی که کار را به انجام می‌رسانند سؤال کرد. در اصول نظری، این واقعیت پذیرفته شده است که دانش و آگاهی کارکنان از مشاغل‌شان نقطه آغازی برای بهبود بهره‌وری، کیفیت و کارکرد است و آخرین جزء، بهتر کار کردن یادگیری مستمر و مداوم است که باید همراه با دستاوردهای بهره‌وری باشد. آموزش، تنها شروع یادگیری است و بزرگترین فایده آموزش یادگیری چیزی نو و جدید نیست بلکه انجام دادن بهتر کاری است که در حال حاضر آن کار را خوب انجام می‌دهیم و کارکنان را باید قادر به انجام کار نماییم. زیرا بیشتر کارکنان برای اینکه احساس اعتماد به نفس داشته باشند لازم است تا خود را در انجام کار توانا بدانند. انسانها از ناشناخته‌ها می‌ترسند و بی اطمینانی، در بردارنده رنجی احتمالی است. آدمی پیوسته براساس تصویری که از خویشتن دارد عمل می‌کند. همه ما ارتباطمان با دوستانمان براساس تصویری است که از آن فرد داریم، متقابلاً افراد مقابل ما هم برخوردشان با ما براساس تصویری است که از ما دارند. این تصویر می‌تواند مثبت یا منفی باشد. اگر در مقابل فردی، تصویری به او ارائه شود که این تصویر مثبت باشد رشد و شکوفایی خواهد داشت. اگر تصویر منفی باشد، حتماً مانع رشد او خواهد شد.

بسیاری از انسانها بوده‌اند که با سخن کوتاهی از سر لطف، شکوفا شده‌اند؛ برای مثال، دانش‌آموزی که در سر کلاس، آموزگار به او گفته: نمی‌دانستم تو این‌طور خوب صحبت می‌کنی، بسیاری از پدران، مادران و آموزگاران هم بوده‌اند که در منازل یا در برخورد با دانش‌آموزان به آنها گفته‌اند تو چه قدر کودنی، تو چه قدر بی‌عرضه‌ای، تو چه قدر مثلاً اینچنینی هستی؟ و همین باعث کشیده شدن فرد به سوی اضمحلال و نابودی شده است.

بنابراین، انسان براساس تصویری که از خویشتن دارد عمل می‌کند، خواه این تصویر دقیق باشد یا نباشد، دانسته باشد یا ناآگاهانه، به‌رحال، ثبات ناآگاهانه زائیده مغزهای کوچک است. شما برای مثال افراد معتاد را در نظر بگیرید. از نظر اعصابش، از لحاظ اعتیاد و برخورد با مواد مخدر ثبات دارد اما این ثبات آیا ثبات آگاهانه است. او باید این ثبات را به‌هم بزند و بنابراین همان‌طور که گفته شد ثبات ناآگاهانه زائیده مغزهای کوچک است و بهره‌وری آگاهانه کلید ثبات صحیح اجتماعی است و فراگرد ناشی از بهره‌وری آگاهانه در افزایش مستمر تواناییهای کارکنان و رشد و شکوفایی استعدادهای آنان مؤثر بوده و منشاء واقعی برتریهای رقابتهاست. بر این اساس یکی از واژه‌های اصلی و اساسی توسعه در مؤسسه‌های بیمه‌کشور، بهبود بهره‌وری و کیفیت و کارکرد است که باید مورد توجه و عنایت مدیران صنعت بیمه در ایران واقع شود. و سلام.