

نقدی بر بهره‌وری

نوشته دکتر ابوالقاسم حکیمی‌پور

مقدمه:

آیا تا به حال کارهای عقب افتاده و انجام نشده، شما را دچار اضطراب، نگرانی، و فشار روانی کرده است؟ شاید شنیده باشید که مثلاً "فلان کس بر اثر حجم زیاد کار، دچار تنش عصبی شده است. شبها دیر به خواب می‌رود، دچار سردرد یا دردهای عصبی می‌شود. در خانه با فرزندان و همسرش برخوردی تند و عصبی دارد و در محیط نیز شخص ناآرام و عصبی و زودرنج می‌باشد. به نظر شما علت اصلی حجم زیاد کار و عقب افتادگی کارها چیست؟ آیا همه کارهایی که انجام می‌دهیم، ضروری هستند؟ آیا فعالیتهای ضروری را به بهترین شیوه انجام می‌دهیم؟ علت اصلی کار زیاد هرچه باشد، قطعاً ارتقاء بهره‌وری داروی بسیار مؤثر در کم کردن حجم کارهاست. شاید بتوان گفت که علت اصلی فشارهای روانی و تنش نیز در بسیاری از موارد بهره‌وری پائین است. کسی که در کارهای روزانه‌اش به بهره‌وری نمی‌اندیشد، فاقد ذهنیتی است که بتواند فعالیتهای اثربخش و غیر اثربخش را در راه رسیدن به هدف تمیز دهد. بنابراین نمی‌تواند حرکت هدف دار داشته باشد. به علاوه او قادر نیست کارآمدترین شیوه در انجام دادن کارها را انتخاب کند، به عبارت دیگر و روشنتر اگر اندیشه و فکر بهره‌وری ضعیف باشد، انجام دادن فعالیت بسیار مهمتر از تشخیص فعالیتهای ضروری و غیرضروری جلوه خواهد کرد. بنابراین حجم وسیعی از کارهای غیرمؤثر شخص را احاطه می‌کند. از سوی دیگر انتخاب شیوه‌های غیرکارآمد هم وقت بسیاری را از او می‌گیرد و در نهایت اضطرابهای ناشی از کارهای عقب افتاده و نزدیک شدن لحظات پایانی و مهلتها آرامش را از او سلب می‌کند.

بهره‌وری:

بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه به زندگی است. یک فرهنگ است که در آن انسان با فکر و هوشمندی خود فعالیت‌هایش را با ارزشها و واقعیات منطبق می‌سازد تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی حاصل کند.

بهره‌وری

چه هست؟	چه نیست؟
یک نگرش برای عقلایی کردن فعالیتهاست.	صرفاً "یک مسئله اقتصادی و مالی نیست.
جلوگیری از کارهای لغو و بیهوده است.	الزاماً "کار بیشتر نیست.
درست و به جا مصرف کردن است.	کم مصرف کردن نیست.
استفاده صحیح از عمر برای زندگی بهتر و متعالی تر است.	زندگی برای کار کردن نیست.
بهره‌برداری مناسب از مواهب طبیعی است.	جلوگیری از کارهای مورد علاقه نیست.
ایجاد محیطی دلپذیر و شاداب در حد امکانات است.	تجمل‌گرایی نیست.
هماهنگ کردن کیفیت و کمیت و هزینه در رقابت است.	صرفاً "تولید بیشتر نیست.
قرار گرفتن در جایگاه خود در جامعه است.	نفع طلبی فردی یا چشم‌پوشی از حاصل فعالیت‌ها نیست.
همکاری و مشارکت برای منافع مشترک است.	استثمار و بهره‌کشی از زیردستان نیست.

تعاریف بهره‌وری

۱- سازمان بین‌المللی کار (ILO)

بهره‌وری: محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی زمین، سرمایه، کار و سازماندهی حاصل می‌شوند. نسبت این عوامل به تولید معیاری برای سنجش بهره‌وری است.

۲- آژانس بهره‌وری اروپا (EPA)

بهره‌وری درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است و بهره‌وری یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از دیروز به انجام برساند.

۳- مرکز بهره‌وری ژاپن (JPC)

هدف از بهبود بهره‌وری عبارت است از به حداکثر

بهره‌وری از دیدگاه برخی از مؤسسات و سازمانها:

مؤسسات تولیدی و یا خدماتی برای تولید محصول یا خدمت منابعی را جذب می‌کنند. انسان، ماشین، مواد، انرژی، زمین، مدیریت، سرمایه و... منابعی هستند که بکار گرفته می‌شوند. بر اثر بکارگیری مجموعه‌ای این عوامل کالا یا خدمت بدست می‌آید، به منابعی که مصرف می‌شوند «داده» و به کالا یا خدمتی که بدست می‌آید «ستاده» گفته می‌شود، بهره‌وری معیاری است که به وسیله حاصل تقسیم ارزش خروجیها بر ارزش ورودیها تعریف می‌شود. این معیار روشن می‌کند که به ازاء هر واحد از ارزش مصرف شده چند واحد ارزش حاصل شده است. به عبارت دیگر بهره‌وری مشخص می‌کند که در تبدیل ورودی به خروجی تا چه حد مناسب و مؤثر عمل شده است.

یک سو این بهبود نتیجه کار وی را دربر می گیرد و از سوی دیگر در محیط کار اثر می گذارد و موجب پیدایش تغییرات مثبت در آن می شود. بهره‌وری فردی تحت تأثیر عوامل مختلفی از قبیل روحیه، دانش و عوامل محیطی، آموزش، نگرشها، باورها و اعتقادات قرار دارد. این عوامل از یک طرف با تلاش فردی یعنی مطالعه، تمرین و ارتقاء آگاهیها و مهارتها بهبود می یابد و از طرف دیگر محیط یا سازمان کاری با فراهم آوردن شرایط مساعد در ارتقاء بهره‌وری فردی مؤثر است.

بهره‌وری در خانه:

در فرهنگ ما ایرانیها، خانه و خانواده از قدیم‌الایام جایگاه ویژه‌ای داشته است. همین امر موجب شده که خانه جایگاه ویژه‌ای را در ارتقاء بهره‌وری به خود اختصاص دهد. توجه به بهره‌وری در خانه می تواند از دو بعد دارای اهمیت بسیار باشد:

اول آنکه: مردم عمدتاً به صورت خانوادگی زندگی می کنند و لذا جامعه ما به شدت متأثر از نیازهای مربوط به این خانواده‌هاست و بخش مهمی از تولیدات و واردات کشور در خانه مصرف می شود. به عبارت دیگر خانه دارای مقداری «ورودی» و مقداری «خروجی» حل فرایند «زندگی» است. اگر فرهنگ بهره‌وری در خانه بهبود یابد، کیفیت زندگی بهتر می شود و با پائین آمدن ضایعات و کاهش مصرف بی‌رویه بهره‌وری افزایش می یابد.

دوم آنکه: مردم تا حدود زیادی تحت تأثیر روابط حاکم بر محیط خانه و خانواده خود هستند و این موضوع، ناخواسته در روابط شغلی و اجتماعی و نیز عملکرد آنان تأثیر دارد. افرادی که در خانه دارای مشکلاتی باشند، ناخودآگاه این مشکلات را به محل کار انتقال می دهند و موجب دلسردی، افسردگی، کسالت و خستگی زودرس

رسانیدن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره، به طریقه علمی و با کاهش هزینه‌های تولید گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن‌گونه که به نفع کارکنان، مدیران و مصرف‌کننده باشد.

در عصر حاضر بهره‌وری به صورت یک دیدگاه مطرح می شود، این دیدگاه انسان به عقیده و باوری می رسد که می تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل انجام دهد و برای تحقق این باور تلاش می کند. در این دیدگاه مفهوم بهره‌وری که همان استفاده کارآمد از منابع برای دستیابی به هدف است در ارتباط با اداره انسان قرار می گیرد و در نتیجه آن تفکر بهره‌وری حاصل می شود و تکامل می یابد و به فعالیتهایی سیستماتیک و علمی تبدیل می گردد و حرکت بهره‌وری را به وجود می آورد.

سطوح بهره‌وری:

بهره‌وری دارای سطوح متفاوت و فراگیری است و در تمام شئونات جوامع بشری کاربرد دارد. سطح بهره‌وری شامل فرد، خانواده، سازمان، کشور و بالاخره جهان است. منظور از بهره‌وری یک سلسله اقدامات و کارهای هماهنگ جهت بهبود وضعیت و استفاده بهتر از استعدادها، نعمتها و امکانات است.

بهره‌وری فردی:

منظور از بهره‌وری فردی، استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانائیهای بالقوه انسان و نعمتهای الهی در طول زندگی شخصی و اجتماعی است، این بهره‌برداری می تواند هم در جهت اهداف مادی یعنی فراهم کردن زندگی بهتر و هم در طریق اهداف معنوی یعنی حرکت به سمت زندگی متعالی تر باشد. وقتی بهره‌وری فردی ارتقاء یابد از

تولید ناخالص ملی بیشتری ایجاد کنند و از لحاظ اقتصادی به کشورهای پویا مبدل شوند، اما رقابت بین‌المللی که لازمه یک جامعه صنعتی است بسیار دشوار است و رؤیای تبدیل شدن به یک کشور صنعتی پیشرفته در زمانی کوتاه محقق نخواهد شد. واردات تکنولوژی پیشرفته به وسیله سرمایه‌گذاری خارجی نیز به تنهایی هویت واقعی صنعتی شدن را به کشور ارزانی نخواهد داشت. با وجود تلاش چشمگیری که در سالهای بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و مخصوصاً در چند ساله اخیر بعمل آمده است، هنوز در ابتدای مسیر حرکت به سوی صنعتی شدن قرار داریم و در پیش خود راههای بس طولانی و دشوار را می‌بینیم، نگاهی نه چندان عمیق، بر وضعیت اقتصادی - صنعتی کشور این واقعیت را برای ما آشکار می‌کند که با وجود منابع عظیم و تلاشهای فراوان که در راه صنعتی شدن و توسعه اقتصادی صرف کرده‌ایم نتایج مورد انتظار حاصل نشده است. به عبارت دیگر می‌توان گفت بهره‌وری سرمایه، مدیریت و کار در سطح پائینی قرار دارد. بنابر این وقت آن است که در هر مرحله از زندگی بیشترین تلاش خود را در راه بهبود بهره‌وری صنعتی بکار گیریم تا در رقابت بین‌المللی جای پای بدست آوریم.

سخنی در باب اصول راهنمای حرکت بهره‌وری در ژاپن

بدیهی است هر حرکت ملی باید از اصولی تبعیت کند تا باعث تداوم و پیوستگی آن در رسیدن به اهداف باشد. در ژاپن حرکت فراگیر و ملی بهره‌وری در سال ۱۹۵۳ شروع شد. اصولی که این کشور به عنوان راهنمای حرکت بهره‌وری برگزید سه اصل زیر بود:

۱- اشتغال:

بهبود بهره‌وری در بلندمدت باعث افزایش اشتغال

خود و دیگران می‌شوند که اینها همه از عوامل کاهش بهره‌وری است. کسی که در خانه بتواند عملکرد مطلوب و رضایت‌بخش داشته باشد، بدون شک استعداد و آمادگی بیشتری برای کارایی و اثربخشی خوب در محل کار را خواهد داشت.

بهره‌وری در محل کار:

بهره‌وری در محل کار شکل کاملاً ملموس و روشنی دارد زیرا فرآیند تولید یا نوع فعالیت و ورودیها و خروجیهای مربوط به آن معلوم و ضایعات حاصل از این فعالیتها نیز مشهود است. ارتقاء بهره‌وری در یک شرکت شامل این پی آمدها می‌شود:

۱- کیفیت محصول بالا می‌رود و اگر روند آن حفظ شود اعتبار ویژه‌ای به کالا می‌دهد.

۲- قیمت تمام شده محصول کاهش پیدا می‌کند و قدرت رقابت در بازار افزایش می‌یابد.

۳- رضایت مشتری تأمین و در نتیجه بازار تضمین می‌شود.

۴- سود حاصل از فعالیتها افزایش می‌یابد و در نتیجه بنیه مالی شرکت بهبود پیدا می‌کند.

۵- رضایت کارکنان تأمین و نیازهای مادی و معنوی آنان برآورده می‌شود.

۶- موجبات توسعه و گسترش شرکت یا مؤسسه فراهم می‌شود.

بهره‌وری گام نخست در توسعه صنعتی:

سیاستهای دولت و خواست مردم رسیدن به یک اقتصاد خوداتکا در جهت رشد و تعالی کشور است. امروزه صنعتی شدن به معنی وسیع کلمه کلید توسعه تلقی می‌شود. بسیاری از کشورها می‌کوشند برای صنعتی شدن

هماهنگ کردن اهداف بلندمدت با شرایط موجود جامعه از جمله مسائلی بوده است که پس از تعمق در علل پائین بودن بهره‌وری در آن کشور بدست آمده است.

مدیریت بهره‌وری:

همه کم و بیش می‌دانیم که مدیران چه کارهایی انجام می‌دهند و با چه مسائلی سروکار دارند. برنامه‌ریزی، کنترل، نظارت، هدایت و هماهنگی از مهمترین وظایف مدیران است، اما از زاویه‌ای دیگر مدیران دو وظیفه اصلی دارند، اولی رسیدگی به امور جاری، دوم، بهبود وضعیت موجود.

مدیریت بهره‌وری ارتباط مستقیم با وظیفه دوم مدیر دارد. همانطور که در شکل دیده می‌شود هر قدر از سطح ارشد مدیریت به سطوح پائین‌تر حرکت کنیم از سهم وظیفه بهبود کاسته می‌شود و به سهم وظیفه رسیدگی به امور جاری اضافه می‌گردد. گفته می‌شود در ژاپن بخش دوم وظیفه آنها یعنی مدیریت بهره‌وری است. درحالی که این نسبت در غرب کمتر است. سازمانی که تمام وقت مدیران ارشد آن صرف امور جاری می‌شود، شانس خود را در رقابت داشتن فردایی مطمئن‌تر از دست می‌دهد.

خواهد شد. اما در طول این مدت، قبل از اینکه کوششهای همه جانبه برای بهبود بهره‌وری آغاز شود، دولت و مردم به منظور حداقل رساندن اختلافات موقت و زودگذری که ممکن است باعث مختل شدن اقتصاد کشور گردد باید با اقدامات مناسب همچون انتقال کارگران اضافی به مناطق مورد نیاز در جهت از بین بردن بیکاری بایکدیگر همکاری کنند.

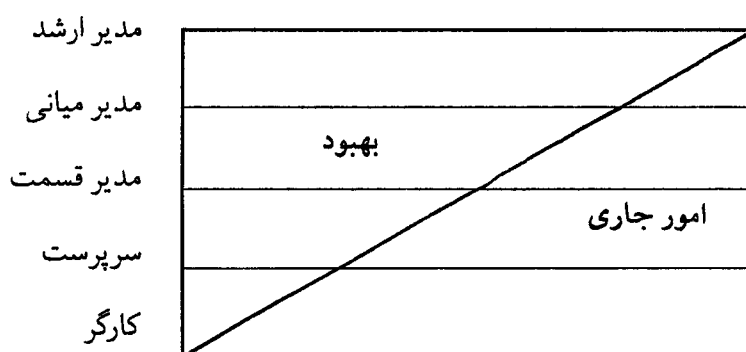
۲- مشارکت:

به منظور توسعه اقدامات معین برای افزایش بهره‌وری باید نیروی کار و مدیریت براساس شرایط موجود در مؤسسات مربوط در بحث، مطالعه و ارزیابی این اقدامات مشارکت داشته باشند.

۳- عدالت:

نتایج بهبود بهره‌وری باید برطبق شرایط اقتصادی کشور به طور عادلانه بین مدیریت، نیروی کار و مصرف کننده توزیع شود.

این اصول رابطه ممتد و منطقی با شرایط و ویژگیهایی دارد که از متن روابط اجتماعی و روحیات ملت ژاپن بدست آمده است. تطبیق این اصول با خواست عموم مردم و



بهره‌وری بالا، نشانه پویایی در آسیا

در نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ بهره‌وری بیشتر کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) به طور متوسط در هر سال رشدی در حدود ۲ تا ۷ درصد داشته‌اند. طبق آمار

هنگ‌کنگ	۱۴۰/۱۷
تایلند	۱۳۷/۰۹
تایوان	۱۳۶/۴۹
کره جنوبی	۱۳۴/۷۶
سنگاپور	۱۲۷/۶۴
هندوستان	۱۱۹/۸۶

منتشره توسط سازمان بهره‌وری آسیایی شاخص بهره‌وری کار کشورهای عضو این سازمان در این مدت رشد تقریباً یک نواختی داشته و در سال ۱۹۹۰ (نسبت به سال ۱۹۸۵) به مقادیر زیر رسیده است:

ژاپن	۱۱۷/۹۰
مالزی	۱۱۶/۴۵
پاکستان	۱۱۴/۰۶
فیلیپین	۱۱۰/۲۸
ایران (بدون نفت)	۷۵/۶

این آمار نشان می‌دهد که علیرغم پویایی اقتصادی منطقه آسیا در سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۰ جمهوری اسلامی ایران در این مدت رشد منفی داشته است. البته از سال ۱۹۸۹ شاخص بهره‌وری ایران رو به رشد گذاشته است. با وجود این کوشش بسیاری برای رسیدن به سطوح معقول بهره‌وری و نیز تعادل پویایی اقتصاد کشور باید صورت گیرد.

بهره‌وری و مدیریت زمان

مدیرانی که به راستی وقت آزاد داشته باشند، نادرند، «روسو» در کتاب «قرارداد اجتماعی» می‌نویسد «انسان آزاد آفریده شده ولی همه جا در زنجیر است». این زنجیرها تا حد زیادی توسط خود انسان بافته شده است و انسان به دلیل واپسگرایی، تنبلی، فروتنی، ترس و ... تسلیم آنها می‌شود یا آنها را تحمل می‌کند. جای بسی تأمل است که انسان در زنجیر بودن را به آزادی ترجیح دهد! در واقع، بیشتر انسانها ابزارهای لازم را برای سازمان یافتگی و کسب آزادی

ندارند و یا به دست نیآورده‌اند.

بیشتر مدیران ۹۷ درصد وقت خود را تلف می‌کنند. پژوهشی که در مورد مدیران اجرایی صورت گرفته نشان می‌دهد که بیشتر مدیران:

۱- چهل و نه درصد وقت خود را صرف کارهایی می‌کنند که منشی آنها می‌تواند آن را انجام دهد.
۲- پنج درصد وقتشان را صرف کارهایی می‌کنند که می‌توانند به همکارانشان تفویض نمایند.

۳- چهل و سه درصد وقت آنان صرف کارهایی می‌شود که می‌توانند به همکارانشان واگذار کنند.

۴- تنها سه درصد از وقتشان صرف کارهایی می‌شود که از نظر عملکرد در سطح بهینه است.

پژوهش دیگری نشان می‌دهد که چهل و سه درصد مردم در کشورهای صنعتی از نداشتن وقت کافی می‌نالند، درحالی که فقط بیست و هفت درصد آنان می‌خواهند پول بیشتری داشته باشند.

ده دستور برای افزایش بهره‌وری

- دستور اول: باور، اعتقاد و اطمینان داشته باشید که در هر کجاکه هستید می‌توانید تغییراتی در محیط کارتان بوجود آورید.
- " دوم: اصول و مبانی بهره‌وری را بیاموزید.
- " سوم: از تکنیکهای ارتقاء بهره‌وری استفاده کنید. (سیستم پیشنهاد، کنترل کیفیت جامع و نظام تولید به هنگام و ...)
- " چهارم: حرکت بهره‌وری نیاز به یک نیروی محرکه دارد. نیروی محرکه اصلی معمولاً "مدیریت سازمان یا تشکیلات است و بار اصلی هدایت حرکت بهره‌وری بر دوش مدیریت است و بهره‌وری از مدیران آغاز می‌شود.
- " پنجم: زمینه مناسب جهت حرکت بهره‌وری را مهیا کنید (کار فرهنگی)
- " ششم: مشکلات بحرانی و نقاط کلیدی محیط کار را شناسایی کنید.
- " هفتم: فعالتهای بهبود بهره‌وری را از یک واحد کوچک آغاز کنید.
- " هشتم: تمام نیرو و تلاش خود را برای تداوم بهره‌وری بکار برید. بهبود بهره‌وری یک فرآیند آرام و پیوسته است و این حرکت در درازمدت جواب می‌دهد و نباید از آن انتظار نتایج سریع داشت.
- " نهم: از مکانیزمهای انگیزشی استفاده کنید. اصولاً حرکت بر پایه انگیزه، تداوم و قوام می‌گیرد.
- " دهم: حداکثر توجه را به نیروی انسانی مبذول دارید. پایه و اساس بهره‌وری بر نیروی انسانی اتکاء دارد.

مآخذ:

- نشریات صنایع سنگی «بهره‌وری» APO.
- نشریات دانش مدیریت شماره ۱۵.
- نشریات زمینه شماره ۳۳ و ۳۴ سازمان صنایع.
- کتابها و نشریات سازمان بهره‌وری ملی APO در ایران ۱۳ جلد.