

## ایجاد تغییرات مداوم

نویسنده: دکتر توردال  
مترجم: رمضانعلی رؤیایی

### ۱- مقدمه

مقاله‌ای که پیش روی دارید، بسوی مبحث بهره‌وری در بجه‌ای روشنگر و فلسفی می‌گشاید و بر بنیادهای نظری و مفاهیم عمومی این حوزه مهم مدیریت تأکید دارد. دکتر توردال، رئیس کنفدراسیون جهانی بهره‌وری، آن را در هفتمین کنگره کنفدراسیون در مالزی (نوامبر ۱۹۹۰) ایراد کرده است. در میان مقالات ارائه شده، به مقاله حاضر عنوان افتخارآمیز «خطابه عالمانه» داده شده، که در واقع بطور ضمنی شأن و منزلت نویسنده و به تبع آن ارزش مقاله را تأکید کرده است. این نوشتار از فرازهای فکری - فلسفی و جهان‌نگری‌های پر بار و عالمانه‌ای برخوردار است.

«مترجم»

### ۲- زمینه موضوع

موضوع این کنگره، به تنها پدیده «ثابت» جهان ما، یعنی «تغییر» می‌پردازد. همه ما به این کنگره آمده‌ایم تا بررسی کنیم که چگونه می‌توانیم این تغییر را به تکامل برسانیم و در زندگی خود از آن بعنوان یک نیروی مثبت بهره بگیریم. ماه پیش در استکهلم از کنار یک مغازه عتیقه‌فروشی در

---

۱- این مقاله ترجمه کاملی است از **Lasting Change** که از سوی دکتر توردال (D. Tordahl)، رئیس کنفدراسیون جهانی دانش بهره‌وری، در هفتمین کنگره جهانی بهره‌وری مالزی، ۱۹۹۰ ارائه شده است.

است. یا چرا هندی‌ها در سراسر دنیا خوب کار می‌کنند، اما در کشور خودشان نه. یا چرا روسها در کشورهای دیگر موفق‌تر از کشور خودشان به نظر می‌رسند؛ و چرا کوبایی‌ها در خارج از کوبا، بهتر کار می‌کنند؟

پاسخ این سؤال معمولاً در زمینه‌های اقتصادی پیدا می‌شود. استعداد و خلاقیت چینی‌ها، هندی‌ها و اقوام دیگر در فرهنگهایی شکوفا می‌شود که در آنها آزادی اقتصادی، حقوق مالکیت، آزادی بیان، آزادی انتخاب، رقابت، آزادی سیاسی، آزادی رفت و آمد، آزادی اجتماعات سازمانهای پاسخگو و مسؤول، فرهنگ خدمت و سنت عدالت و مساوات در برابر قانون وجود داشته باشند. نه بدین معنی که رشد اقتصادی در نظامهایی که تعدادی از این مشخصه‌ها را ندارند بدست نمی‌آید، ولی همیشه فقدان چنین مشخصه‌هایی در جامعه با زیانهایی همراه است. نظام آموزشی سفت و سخت ممکن است خلاقیت را از بین ببرد؛ قوانین جابرانه می‌تواند کوششهای فردی را کاهش دهد؛ حذف حقوق مالکیت خصوصی ممکن است به بی‌اعتنایی در مراقبت از زمین و ساختمان بینجامد و اگر برای جریان آزادانه کالا، کارگر و سرمایه محدودیتهایی وجود داشته باشد، کارها منجر می‌شود به نیروی انسانی ناکارا، ماشین‌آلات قدیمی و کالاهای نامرغوبی که در خارج از بازارهای محدود داخلی ارزشی ندارند.

بخش قدیمی شهر می‌گذشتم که قطعه‌ای از استیگ یوهانسون<sup>۲</sup>، شاعر سوئدی، توجهم را جلب کرد: «تمامی روزهایی که آمدند و رفتند، ندانستم که خود، زندگانی بودند».  
نورمن میلر<sup>۳</sup> در کتاب «پارک گوزن»<sup>۴</sup> درباره «تغییر» می‌گوید:

«این قانون زندگی بود. بسی ستمکار، اما بی طرف، که یا باید تغییر کنیم، یا برای دگرگون نشدن خود بهای گزافی بپردازیم».  
هنگام اقامت کوتاهمان در زمین، حدود مشارکتهایمان چیست و چه شرایطی این مشارکت را شکوفا می‌کند؟

در این خطابه می‌خواهم با استفاده از داده‌های کشورهای پیشرفته نشان دهم که چگونه می‌توان بهره‌وری را تا ۲۰۰ درصد، آن‌هم در مدت کوتاهی افزایش داد. تشریح خواهم کرد که چقدر از این تغییر را بوسیله فرد و چه مقدار از آن را توسط سازمانی که فرد در آن کار می‌کند، می‌توان انجام داد. همچنین نشان خواهم داد که چه مقدار از این تغییر به آسانی انجام پذیر است و کدام بخش آن دشوار است. در خاتمه نگاهی به فراگرد چگونگی ایجاد تغییر مداوم خواهم انداخت.

### ۳- محیط عملکرد

همیشه از خود پرسیده‌ام که چرا عملکرد نژاد چینی در همه جا بهتر از سرزمین خود آنها

2- Stig Johanson

3- Norman Miller 4- Deer Park

تعارض دارند. مانند: آمریکا و روسیه، چین و هند، نروژ و فرانسه.

من سیستمی را ترجیح می‌دهم که به میراث‌های فرهنگی و مشخصات ملی جهان مرفه و متنوع کمترین صدمه را بزند و فکر می‌کنم که حضور مشخص چنین دیدگاه‌هایی مزیت‌های نسبی یگانه و ارزشمندی برای همه ایجاد می‌کند تا از این جهان لذت کافی ببرند.

اهمیت محیط اقتصادی بارها در این کنگره بوسیله دکتر میلتون فریدمن، دکتر کورت نیکولین، آدمیرال سودومر و دکتر کریش پنا‌تور مورد تأکید قرار خواهد گرفت. بهبود محیط اقتصادی هر کشور، هنگامی آغاز می‌شود که خواهان عملکرد بالایی باشد و این چیزی است که اروپای شرقی و سایر کشورهای جهان به آن نیاز دارند.

#### ۴- قواعد قدیم و جدید

دکتر ویلیام رنال<sup>۵</sup> در مقاله گویا و جالب خود، رئوس تغییراتی را که برای بهبود عملکرد در چند دهه اخیر روی داده چنین برشمرده است:

قواعد جدید  
کوچک زیباست  
تمرکززدایی  
سادگی  
سازمان گسترده

سیستم اقتصاد آزاد یک نظام خود - اصلاح است که به جامع‌العلوم بودن افراد، یا به نظام قانون‌مندی رفتارهای اقتصادی یا به یک برنامه‌ریزی دقیق ملی بستگی ندارد. در نظام اقتصادی آزاد، نمی‌توانیم روی این فرض زیربنایی حساب کنیم که هر فرد براساس علاقه و منافع خود بهترین عملکرد را خواهد داشت اگر این منفعت‌خواهی مورد احترام سایر افراد باشد و از قراردادهای اجتماعی دیگران و نمایندگان سیاسی آنها پیروی کند، آن وقت است که اقتصادی پدید می‌آید که نیازهای انسان را تأمین می‌نماید. اصل رقابت و اختلاف قیمت‌ها بهتر از هر برنامه‌ریزی متمرکز دیگری می‌تواند منابع کمیاب را به مصرف‌کنندگان رقیب تخصیص دهد و مالیات‌های منصفانه و شرایط تأمین نیازهای اجتماعی و جمعی را فراهم کند.

من می‌دانم که در مقابل آزادی‌های یادشده همواره، دو عامل محدودیت‌ها و امکانات وجود دارد. نظام اقتصادی دلخواه من نظامی است که جوامعی را به هم نزدیک کند که با یکدیگر

قواعد قدیم  
بزرگتر، بهتر  
تمرکز  
پیچیدگی  
اختیارات سازمانی متمرکز

5- Wrennal William, "Productivity Paradigms for the Ninties. Where are?

7th world Productivity Congress Nov. 1990. we going and why

|                                |                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| قواعد جدید                     | قواعد قدیم                            |
| تئوری Y                        | تئوری X                               |
| سیستم‌های تولید                | تخصص در وظایف                         |
| ارزش افزوده                    | کاهش هزینه                            |
| اضافه ظرفیت                    | استفاده زیاد از ماشین                 |
| برنامه‌ریزی استراتژیک          | مشکل‌گشایی موردی                      |
| تحرک مداوم                     | سیستم سفارش یک جا                     |
| مشغول کردن مواد و مصالح        | مشغول کردن کارکنان                    |
| یک کنترل صحیح در ابتدا         | کنترل‌های متعدد                       |
| موجودی به عنوان هزینه          | موجودی به عنوان دارایی                |
| سودآوری بلندمدت                | سود کوتاه مدت                         |
| مدیریت مشارکتی                 | مدیریت دستوری                         |
| غرور ارضاء نشده                | ارضای غرور                            |
| قدرت کارکنان                   | قدرت رئیس                             |
| اصالت رضایت مشتری              | اصالت هدف شرکت                        |
| ضوابط رضایت                    | ضوابط عملکرد                          |
| تولید بدون نقص                 | درصدی از تولید ناقص                   |
| سیستم جذب                      | سیستم پی‌گیری                         |
| تأکید بر زمان                  | تأکید بر پول                          |
| فرایندها در مقیاس کوچک         | فرایندها در مقیاس بزرگ                |
| بهره‌وری جهشی                  | بهره‌وری تدریجی                       |
| افزایشهای کیفی (بهبود)         | افزایشهای کمی                         |
| بهبود                          | ازدیاد                                |
| متصدیان آموزش دیده چند حرفه‌ای | نیروی کار متخصص                       |
| عملیات متصل                    | کار زیاد در یک فرایند                 |
| شروع کار                       | جمع‌آوری داده‌ها                      |
| حرکت استراتژیک                 | حرکت با توجه به سود مقطعی             |
| تناوب                          | تداوم                                 |
| آزادی برای عقاید تازه          | وابستگی به تجربیات و اندیشه‌های قدیمی |

| قواعد قدیم   | قواعد جدید  |
|--|---|
| دستمزدهای متعدد  | دستمزدهای نامتعدد   |
| زمانهای طولانی اداره کارخانه   | تولید در زمان واقعی   |
| عرضه کنندگان در خطر  | عرضه کنندگان خبره   |
| سنجش بهره‌وری  | بهبود بهره‌وری  |
| توجه به ورودی  | توجه به خروجی   |
| اندازه‌گیری کار زیاد - بهره‌وری بالا   | Kaisan = بهبود جزئی و روزبه‌روز   |
| کنترل پیچیده   | کنترل ساده Kanban   |
| منطق قیاسی «استنتاجی»  | تفکر خلاق   |
| اقتصاد مبتنی بر مقیاس  | اقتصاد مبتنی بر دامنه و برد   |
| مغایرت‌ها  | تشابهات   |
| توجه هزینه‌ها  | سرمایه‌گذاری استراتژیک  |
| حداکثر کردن  | بهینه کردن درازمدت  |
| سیستم پیچیده کنترل   | سیستمهای ساده   |
| قیمت سهام  | مزیت رقابتی   |
| جستجوی نیروی کار ارزان   | تربیت نیروی کار   |
| صدور اشتغال  | حفظ نوآوری  |
| تدابیر کمی   | خطرهای استراتژیک  |
| تجزیه و تحلیل روندها   | جهشهای چشمگیر   |
| این تغییرات درک روشن و همیشگی ما را از چگونگی نتیجه بخش بودن عملکرد منعکس می‌کند. با نگاهی به این تصویر متنوع و چند بُعدی، | از خود می‌پرسیم: آیا نظریه و استانداردی برای بهبود عملکرد وجود دارد که این نگرشهای جدید را تبیین کند؟ |

## ۵- استاندارد برای بهبود عملکرد

### و این آن رؤیاست

و این، آن رؤیایی است که آرزومند آنیم  
 رؤیای واقعه‌ای شگفت، که روی خواهد داد،  
 باید رخ دهد، لحظه‌ای که چشم به راه آنیم.

و دریچه دلها مان گشوده خواهد شد،  
 آری... همه دره‌ها و کوههای خاموش و اندوهگین،  
 چنین خواهد شد،  
 چشمه‌های یخ‌زده، خواهند جوشید،  
 و در سپیده‌دم سحرگاهی نزدیک، رؤیا نمایان  
 خواهد شد،  
 و ما به سوی پناهگاهی خواهیم خرامید، که هرگز  
 نمی‌شناختیمش.

### اولاو - اچ.هاک<sup>۶</sup>

سالیان متمادی با آن چالش کرده‌اند و با وجود  
 شناختن دائمی آن، تنها نظری اجمالی برای رمز  
 داشته‌اند و بندرت روی آن تأمل کرده‌اند. با اینهمه،  
 هرگاه آن را یافته‌اند، بی‌درنگ شناخته‌اند.

به گمان من دربارهٔ یک اثر برجسته، چیزی  
 وجود ندارد که یک مهندس صنایع بتواند  
 پیرامونش چیزی بگوید، اما فیلسوف شاعر و هر  
 هنرمند دیگری از بازگویی آن ناتوان باشد.

من تصور می‌کنم یک عملکرد برجسته در  
 اوج و در انتها درجهٔ خود، چیزی ورای مجموع  
 سنجشهاست و فراتر از آن است که از نقص و خطا  
 خالی باشد.

یک اثر برجسته همهٔ این ویژگیها را دارد،  
 اما برای تقرب به جنبه‌های اساسی‌تر، باید با رموز  
 مکتوم در آن روبه‌رو شویم. شاید بهترین مثال برای

ما طالب تعریف عملکردیم، به شرطی که  
 پی‌تای<sup>۷</sup> میکل‌آنژ بتواند با یک استاندارد سنجیده  
 شود. در حالی که پی‌تا خودش استاندارد است.

ما طالب آن حسن غیر ملموس و نامحسوسی  
 هستیم که در سمفونی «بتھوون»، در نقاشی  
 «رافائل»<sup>۸</sup> و در اثر برجسته «ری. چارلز»<sup>۹</sup> وجود  
 دارد. با اینهمه، همواره زمان‌هایی وجود دارد که در  
 آن یک اثر برجسته از ورای رخدادهای عادی  
 سرچشمه می‌گیرد. هنگامی که چرچیل ملتش را  
 علیه دشمنان سرسخت می‌شوراند، چنین اثری را  
 مشاهده می‌کنیم و لحظه‌ای که شعری درون ما را  
 دگرگون می‌سازد، به درک این تأثیر نائل می‌شویم.  
 پس چگونه به بررسی رمز مکتوم در اوج  
 یک عملکرد برجسته بپردازیم در جایی که  
 هنرمندان، فیلسوفان، ژنرالها و پادشاهان طی

6- Olav H.Hauge

۷- Pieta، نمایش حزن و اندوه حضرت مریم است از به صلیب کشیده شدن حضرت مسیح - مترجم.

8- Raphael

9- Ray charles

ناظر است، توضیح دهم و بگویم که چگونه می‌توان با درک علم و شعر به آن نزدیک شد. همچنین بطور غیرمستقیم از همه کسانی که این اصول را با تعقل، تفکر، عملها و اقدامات نمونه مشخص کرده‌اند، تقدیر می‌نمایم.

ابتدا، بهره‌وری در عالم نیوتونی را شرح می‌دهم، سپس به توصیف عملکرد، بر مبنای تعریف پذیرفته شده از سوی کنفرانس جهانی علوم بهره‌وری می‌پردازم.

اینکه ما یک عملکرد خوب را با نگاه کردن بدان، بخوبی تشخیص می‌دهیم، بویژه درباره کارهای خودمان، مسأله بسیار مهمی است و پیرامون آن بحث نمی‌کنیم زیرا در این صورت به بحث در مورد خودمان و نظرمان درباره چگونگی انجام کار می‌پردازیم و البته نظریات ما همیشه برای خودمان اهمیت فراوانی دارد. فرض کنیم افراد را به دستگاهی<sup>۱۳</sup> مجهز می‌نماییم که این دستگاه علائم نامنظمی می‌فرستد. مثلاً سه، تا پنج بار در ساعت و هنگامی که علائم به ما می‌رسند، می‌توانیم بطور کلی قضاوت کنیم که در آن لحظه تا چه حد، در انجام کارمان موفق بوده‌ایم. همچنین باید همه عواملی را که تصور می‌کنیم ممکن است در کار ما تأثیر بگذارند، بدقت بررسی کنیم: با

جستجو و طلب اسرار و رموز یک نظریه منسجم، مرحله‌ای باشد که علم فیزیک از عالم جافتاده «نیوتنی»<sup>۱۰</sup> جدا شد و با روی نهادن به سوی بینشهای پیچیده «آیشتاین»، مکانیک کوانتوم پلانک<sup>۱۱</sup> و ماهیت متافیزیکی انرژی بازدارنده در جهان «استیفن هاوکنگز»<sup>۱۲</sup> حرکت می‌کند و به این ترتیب علم فیزیک به قلمروی که فراسوی فهم جاری ما است، پا می‌گذارد.

غالباً، اوج یک عملکرد برجسته ساده و آشکار است. انرژی و حرکت تلف شده‌ای وجود ندارد و تنها علم است و تمرکز، تداوم است و بقا. بنابراین انتظار و وقت هدر رفته‌ای نیز وجود ندارد و در آن زیبایی و ظرافت شگفت‌انگیز و مسخ‌کننده‌ای هست که همه ما خواهان رسیدن به آن هستیم و وقتی به این موفقیت دست یافتیم، چنان رضایت عمیق و پابرجایی بوجود می‌آید که روح ما را متعالی می‌کند و به ذهن آرامش می‌بخشد.

در این گفتار می‌خواهم آن چیزی را شرح دهم که جنبه‌های مهم یک عملکرد برجسته را تشکیل می‌دهد و برای اشخاص، شرکتها و کشورهای گوناگون تعهد ایجاد می‌کند. من می‌کوشم قواعد ساده و ظریفی را که به تحقق آن

10- Newtonian universe

11- Planc

12- Stephen Hawking's

۱۳- چنین دستگاهی، دستگاه Extensor است که در سال ۱۹۷۳ توسط شرکت Extensor و Minneapolis و Minnesota در ایالات متحده ارائه

گردید.

چه کسی هستیم، چه لحظه‌ای از روز است، تا چه اندازه خشنودیم، چقدر در فشار روحی هستیم، آیا کاری که انجام می‌دهیم، باید بوسیله شخص دیگری انجام پذیرد و یا اصلاً نباید توسط کسی انجام شود.

یک دانشمند این عوامل را ابعاد اجرای کار می‌نامد، که هر بعدی از تعدادی طبقه‌بندی‌های خاص دو جانبه و کامل تشکیل شده است.

پس از مدتی، مثلاً ۵ الی ۶ هفته، اطلاعات را از دستگاه می‌گیریم و درمی‌یابیم که تغییرات در عملکرد، چگونه به رفتار، حالت و نظر ما بستگی دارد. اگر خوش‌شانس باشیم، ممکن است بتوانیم تغییراتی را که در اجرای کارمان بوجود آمده است تا حد زیادی بطور صحیح توضیح دهیم. اکنون به این امتیاز دست می‌یابیم که می‌فهمیم چه عواملی باعث می‌شوند، کارمان را بخوبی انجام دهیم و چه عواملی از انجام صحیح کار جلوگیری می‌کنند.

اکنون در می‌یابیم، در مدت زمانی طولانی، راندمان کاری ما هنگامی پایین بوده است که:

- ۱- مجبور به انتظار کشیدن بوده‌ایم.
- ۲- کارهایی را انجام می‌داده‌ایم که هیچ کس آنها را انجام نمی‌داد.
- ۳- کارهایی را انجام داده‌ایم که نباید توسط ما انجام می‌شد.
- ۴- برنامه‌ریزی کاری نداشته‌ایم.
- ۵- طوری کار را انجام می‌داده‌ایم که منابع

ضایع می‌شدند.

و به این ترتیب، تعریف بهره‌وری براساس بیانیه «کنفرانس جهانی علوم بهره‌وری» که در Montreal تشکیل شد، بوجود آمد (به پیوست مقاله مراجعه شود).

۱- اشتغال به کار<sup>۱۴</sup>

۲- اثربخشی<sup>۱۵</sup>

الف) کارگزینی

ب) تفویض

پ) برنامه‌ریزی

۳- کارایی

همه علوم با یک رشته اصول و طبقه‌بندی آغاز می‌شوند. هنگامی که پیرامون علوم بهره‌وری گفتگو می‌کنیم، ابتدا باید آنچه را که اندازه می‌گیریم، معین کنیم.

بهترین راه تعیین بهره‌وری عبارت است از:

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{پرونداد}}{\text{درون‌داد}}$$

که در حقیقت شکل دیگری از تعریفی است که در بالا ذکر شده است.

اثربخشی یعنی توجه به بازده صحیح. در این مفهوم، معنای کیفیت نهفته است. آنچه صحیح است باید برای شخص استفاده‌کننده صحیح باشد. خواه این صحت با مشخصه‌های او اندازه‌گیری شود، خواه با رضایتش. از طریق حذف آنچه که

14- Occupancy

15- Effectiveness



آن چیست که انجام دادن و انجام ندادنش، بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد؟  
در حقیقت اگر دستگاہی را که درباره‌اش صحبت کردم همراه فهرستی از ضوابطی که می‌دانیم بر روی اجرای کار انسان تأثیر می‌گذارد، به شما بدهم، شما می‌توانید کار خودتان را از طریق آنها بررسی کنید و بهره‌وری را بین ۱۵ تا ۳۰ درصد افزایش دهید. با این استدلال که در فعالیتهای روزانه، تفکر بر روی چند بعد در یک زمان کار مشکلی است و هنگامی که در ابعاد مختلف متوجه اطلاعاتی در مورد خودمان می‌شویم، دچار حیرت می‌گردیم و مشاهده همین حیرت همواره موجب می‌گردد تا بتوانیم کارمان را بهتر انجام دهیم.  
این مسأله همیشه مصداق دارد، فارغ از اینکه شما یک مجری معمولی یا یک مجری لایق و با مهارت باشید. اما مهمتر از آن این است که چه چیز موجب می‌شود تا اجرای کار ماهرانه را از اجرای کار معمولی تشخیص دهیم. یک فروشنده خوب ممکن است ۴۰۰ درصد بیش از یک فروشنده بد کالا بفروشد و این همان فاصله‌ای است که مدیر قسمت فروش می‌خواهد آن را کم کند و از بین ببرد.  
اکثر بینشهایی که این اختلافها و فاصله‌های اجرایی را توصیف می‌کنند به شکل لطیفه‌ها، گزارشها و درسهای آموخته شده در ذهن مجری با مهارت جای گرفته و در عین حال به سختی بدست آمده است.  
برای دسترسی به این بینشها، باید در قلب و ذهن شخص نفوذ کرد. برای این کار پرسشهایی

نباید انجام گیرد و در عوض، جایگزین نمودن کارهایی که باید انجام شود، اما نه بوسیله مدیران، صحت کار در فرآیند تولید بوجود می‌آید. اکنون در این مرحله، تنها کارهایی باقی می‌ماند که ما موظف به انجام آن هستیم و باید برای این کار، برنامه‌ریزی کنیم به گونه‌ای که این برنامه، هم برای حال باشد و هم برای آینده.  
کارایی، به کار بستن اعمالی است که برای انجام یک کار ضروری می‌باشد، نه بیشتر و نه کمتر. اگر شخص فعال و با صلاحیتی وجود نداشته باشد، کارایی مفهوم نامطبوعی خواهد داشت. همچنین اگر کاری را که اصلاً نمی‌بایست انجام گیرد بخوبی انجام دهیم، هیچ اثر مثبتی نخواهد داشت.  
اشتغال به کار، یعنی هنگامی که کاری را انجام می‌دهیم، پیوسته به آن مشغول باشیم، به عبارتی بدون اتلاف وقت و منابع و یا هدر رفتن کارگران و ماشینیهایی که بی‌مصرف مانده‌اند و انتظار ما را می‌کشند.  
بدین ترتیب «برون‌داد» یعنی اثربخشی و یا انتخاب صحیح محصول برای تولید. نسبت «برون‌داد» به «درون‌داد» یعنی اینکه «درون‌داد» بدون هدر رفتن به «برون‌داد» تبدیل می‌گردد، که در واقع همان کارایی است و اشتغال به کار یعنی اینکه این نسبت، تا وقتی که کار انجام می‌گیرد، وجود دارد.  
اکنون می‌توانیم مقدار ظرفیت بهره‌وری را بطور دقیق و بدون توجه به کارهایی که تاکنون آموخته‌ایم، اندازه بگیریم و سپس آماده‌ایم تا به پرسش بعدی پاسخ دهیم.

مطرح می شود که همه آنها بازتابی است از ابعادی که اجرای کار انسان را توضیح می دهد. تجزیه و تحلیل عملکرد انسان، به تجزیه و تحلیل تاریخچه عملکردها می انجامد، اما ابزار پیشرفته و کاملی برای این کار نداریم، زیرا چیزی که اصطلاحاً «اطلاعات سخت»<sup>۱۶</sup> نام دارد، اندازه گیری نمی شود، اما به هر حال عملکرد از این اطلاعات تشکیل شده است و ما ناگزیر از پی گیری آن هستیم.

در میان گروهی، مثلاً ۱۰۰ نفر از کارمندان مدبر و با تجربه یک شرکت، به آسانی می توانیم به اندازه مجموعه ای از دو تا سه هزار سال تجربه کاری بدست آوریم. وقتی این تجربیات بین کل گروه تقسیم می شود، عملکرد بطور قابل توجهی افزایش می یابد.

این مسأله همواره مرا به شگفت می آورد که ما انسانها، در طول مدت کوتاه زندگی دنیوی ترجیح می دهیم خطاهای خاص خود را مرتکب شویم. «ریچارد - ج - نایت»<sup>۱۷</sup> گفته است: «تجربه سخت گیرترین معلم است، زیرا پیش از آنکه درسی بیاموزید، شما را مورد آزمایش قرار می دهد». حال تصور کنید که اگر کارمان را با ۲۰۰۰ سال تجربه کاری - و نه بدون هیچ تجربه ای - آغاز نمایم، تا چه حد می توانیم در اجرای کار موفق باشیم و این به منزله آن است که هر یک از ما حدود ۵۰ بار در یک شغل اشتغال داشته ایم و

هزاران اشتباه پشت سر گذاشته ایم.

در چنین شرایطی، اجرای کار تا چه حد می تواند افزایش یابد؟ ابتدا به بحث در مورد پدیده شناخته شده ای با عنوان قاعده ۸۰/۲۰ می پردازم. این قاعده ای است که نشان می دهد، ۸۰ درصد درآمد را ۲۰ درصد از مشتریان تأمین می کنند، ۸۰ درصد فروش نتیجه ۲۰ درصد نیروی فروش است و ۸۰ درصد ارزش افزوده، نتیجه ۲۰ درصد منابع استفاده شده می باشد.

حال ممکن است، این سؤال را به گونه ای دیگر مطرح سازیم: اگر تمامی منابع به کار گرفته شده بطور دقیق و نظام یافته مورد استفاده قرار گیرد، باید تا چه مقدار بیش از ۲۰ درصد کل منابع استفاده کنیم تا بتوانیم ارزش افزوده را به ۱۰۰ درصد برسانیم؟

پاسخ جالبی برای این سؤال وجود دارد. با بهره گیری از تعریفی که بیانیه مونترال از بهره وری ارائه داده است، نشان خواهیم داد که با افزایش منابع به تعداد ۸ درصد و در شرایط دلخواه، می توان ارزش افزوده را تا میزان ۱۰۰ درصد بالا برد.

#### ۶- تسهیل بهبود عملکرد

اطلاعات بدست آمده از هفت پروژه مهم مربوط به افزایش بهره وری نشان می دهد که اگر پنج اصل بهبود عملکرد به کار گرفته شود، مجموعاً ۷۲/۲ درصد کل منابع می تواند برای مقاصد دیگر

16- Hard Data

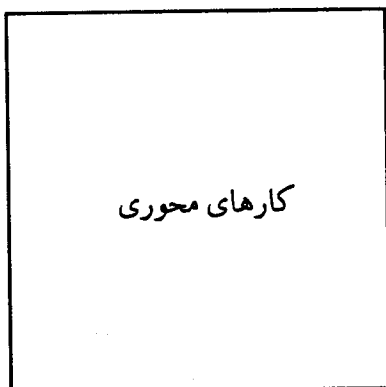
17- Richard - J - Knight

صرفه جویی شود.

جدول ۱

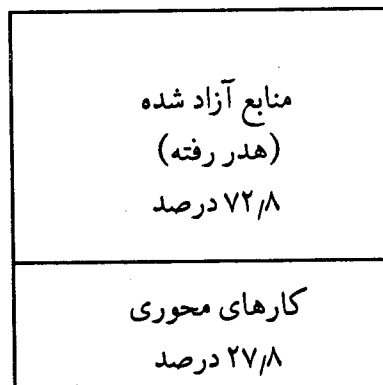
منابع مصرف شده برای اجرای کارهای محوری

۲- پس از رسیدگی



ارزش کل منابع ۱۰۰ درصد

۱- پیش از رسیدگی



ارزش کل منابع ۱۰۰ درصد

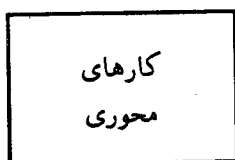
«اسکاندیناویایی» و ایالات متحده تهیه شده است. اما این اطلاعات در دو سال اخیر تثبیت شده اند و پروژه های جدید ظاهراً همین الگو را نشان می دهند.

در شرایط مطلوب، ارزش بدست آمده می تواند بوسیله ۲۷/۸ درصد منابع بدست آید. درخور یادآوری است که این یافته ها تجربی می باشد و براساس پروژه کاری شرکتهای

جدول ۲

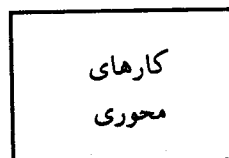
تسهیل افزایش بهره وری

افزایش بهره وری به میزان ۱۰۰٪



ارزش کل منابع (۱۰۰٪)

افزایش بهره وری به میزان ۲۰۰٪



ارزش کل منابع (۱۰۰٪)

اگر برای محصولات و خدمات، تقاضای اضافی وجود داشته باشد می‌توانیم مجدداً ۲۷/۸ درصد از منابع آزاد شده را برای تلاش دوباره به منظور تولید مجدد کارهای محوری استفاده کنیم. در نتیجه بهره‌وری تا اندازه تقریبی ۱۰۰ درصد<sup>۱۸</sup> با اینهمه باز هم منابعی برای تکرار کارهای محوری وجود دارد، بنابراین افزایش بهره‌وری به میزان ۲۰۰ درصد ممکن است و مقداری از منابع مازاد نیز برای اجرای مقاصد دیگر باقی می‌ماند. باید توجه شود، که اطلاعات مربوط به

## جدول ۳

## آزادسازی (صرفه‌جویی) منابع

| ظرفیت  |       |   |
|--------|-------|---|
| آمریکا | نروژ  |   |
| ۱۲/۸٪  | ۱۴/۸٪ | ۱- اشتغال   |
|        |       | (۱) آیا کار می‌کنم و یا در انتظار شغل هستم؟                                   |
|        |       | ۲- اثربخشی  |
|        |       | الف) آیا کاری را انجام می‌دهم که باید توسط من انجام شود؟                      |
|        |       | ب) کارگزینی   |
|        |       | اگر در کار فعلی شاغل نبودم، آیا حاضر بودم دوباره در آن شغل اشتغال داشته باشم؟ |
| ۱۲/۸٪  | ۱۰/۹٪ | ج) تفویض شغل  |
|        |       | چه کسی به خوبی از عهده کار برمی‌آید؟  |
|        |       | د) برنامه‌ریزی  |
|        |       | چه چیز باعث درآمد بیشتری را می‌شود؟   |
|        |       | ۳- کارایی   |
|        |       | الف) آیا کارهایم را بدرستی انجام می‌دهم؟                                      |
| ۱۱/۴٪  | ۱۳/۳٪ | جمع ظرفیتهای تخصیص منابع  |
| ۶۷/۸٪  | ۷۲/۲٪ |   |

افزایش می‌یابد. نروژ<sup>۱۹</sup>، ظرفیت منابع آزاد شده کمتری را نشان

۱۸- افزایش دقیق، به این مسأله بستگی دارد که آیا منابع مشخص شده تحت عنوان «تفویض» نیاز به سرمایه اضافی را بوجود می‌آورد یا خیر؟ حتی اگر این نیاز بوسیله بودجه اضافی برطرف شود، آیا ممکن است باز هم افزایش بهره‌وری به دلیل مازاد منابع حاصل از دوبرابر کردن کارهای محوری به ۲۰۰ درصد برسد.

۱۹- بیلاند- اوزوالد، «هدایت و استراتژیهای افزایش بهره‌وری، یک تجربه نروژی» هفتمین کنگره جهانی بهره‌وری - نوامبر ۱۹۹۰.

بدست آمده است، حدود ۵۶/۶ درصد از کل ظرفیت منابع (۴۰/۹ درصد از ۷۲/۲ درصد) می‌تواند بوسیله افراد جذب و استفاده شود و باقیمانده آن یعنی ۴۳/۴ درصد، تنها بوسیله سازمان قابل انجام است.

اگر مشکلات سازمانی را بررسی کنیم، متوجه خواهیم شد که معمولاً این مشکلات به ۵ تا ۱۲ حوزه محدود می‌گردند، که آنها را حوزه‌های تحلیل مشکلات می‌نامیم. یکی از این حوزه‌ها می‌تواند کیفیت تجهیزات و تکنولوژی تولید باشد که احتمالاً از جنبه‌های زیر برخوردار است:

می‌دهد: ۶۷/۸ درصد در مقابل ۷۲/۲ درصد. این اختلاف در حوزه برنامه‌ریزی بیشتر است و چنین استنباط می‌گردد که ظرفیت برنامه‌ریزی در آمریکا بهتر از نروژ می‌باشد.

#### ۷- فرد و سازمان: ظرفیت کجاست؟

در این روش، از همه افراد می‌خواهیم در مورد طرح بهبود عملکرد خود توجه کنند و توضیح دهند که آیا شخصاً قادر به انجام این کار هستند و یا برای این کار به منبع دیگری احتیاج دارند.

براساس اطلاعاتی که از ایالات متحده

#### جدول ۴

|  |
|--|
| نمونه‌ای از حوزه تحلیل مشکل:   |
| کیفیت تجهیزات و تولید <sup>۲۰</sup>  |
| مشخصات حوزه مشکل:  |
| ۱- کیفیت و اعتبار بخشها و تجهیزات<br>- آموزش   |
| ۲- برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی بخشها و محصولات  |
| ۳- سیستم‌های سنجش و ضوابط استانداردهای کیفی<br>- استانداردهای تشکیلاتی (سازمانی)<br>- روشهای آزمون و استانداردها |
| ۴- مسائل طراحی<br>- ضرورت تسهیل محصولات جاری<br>- طراحی ضعیف   |
| ۵- قراردادهای فرعی   |
| ۶- اطلاعات از ضعف تجهیزات  |
| ۷- تخصیص شغل و کارکنان   |

۲۰- نمونه‌ای از پروژه جدید در یکی از شرکتهای ایالات متحده.

برای به کارگیری منابع آزاد یا هر نوع از منابع دیگر، تنها یک قانون وجود دارد. این منابع باید در جایی به کار گرفته شود که بالاترین بازده را تولید کنند و یا ممکن است در حوزه‌ها و مقاصد کاملاً نوین و یا در حوزه‌هایی که فعالیت محوری شرکت است تخصیص یابد. در اینجا چگونگی تخصیص منابع آزاد شده در هفت سازمان نشان داده می‌شود.

جدول ۵ - به کارگیری منابع آزاد

|                     |
|---------------------|
| اهداف جدید<br>%۴۳/۹ |
| اهداف قدیم<br>%۵۶/۱ |

جمع‌آوری شده از هفت پروژه اصلی  
ایالات متحده آمریکا

اگر بهبود عملکرد، منابع آزاد شده را نیز دربرگیرد، سپس این منابع آزاد شده تخصیص یابد، اقدام اصلی این است که تغییر مورد نیاز صورت پذیرد که در واقع بزرگترین مشکلی است که ما با آن مواجه هستیم.

۸- چه چیز سبب بوجود آمدن تغییرات مداوم می‌شود؟

بررسی دقیق نشان داده است که اگر سه اصل در فراگرد تغییر وجود داشته باشد، تغییر پایدار خواهد ماند.<sup>۲۱</sup>

بنظر می‌رسد که مشکلات سازمانی را بتوان با پدیده‌هایی مثل مسدود شدن رودخانه مقایسه کرد. به این ترتیب بحث در مورد آن مفید بنظر می‌رسد. هر حوزه از مشکلات به یک یا چند حوزه دیگر مربوط می‌شود. مانند شاخه‌های درختان و یا چیزهای دیگر که باعث مسدود شدن رودخانه می‌شوند. اگر شخصی از چگونگی برداشتن این شاخه‌ها و نحوه گشودن راه رودخانه آگاه باشد، معمولاً برای انجام این کار از آن شاخه که در بالا قرار گرفته است، شروع نمی‌کند، زیرا شاخه‌های دیگری به رودخانه می‌افتند و آن سد همچنان در جای خود باقی خواهد ماند.

مهمترین کار، تشخیص و از بین بردن مانع اصلی است که تمام سد بر روی آن تشکیل شده است، بدین ترتیب، سد از بین می‌رود و آب به جریان می‌افتد. در تمام کارهای ما، کسانی که در پروژه بهبود عملکرد مشارکت دارند، همواره مانع اصلی را تشخیص داده و قادر به از بین بردن آن نیز بوده‌اند.

نتیجه روش همکاری گروهی این است که هر کس متوجه می‌شود که در روش تحلیل مشکل ترتیب خاصی وجود دارد و دیگر آنکه این ترتیب، زمانی قابل درک است که شخص متوجه «مانع بزرگ» شود و در ضمن بفهمد که این روش برای هر یک از «موانع فردی» که عملکرد خود فرد را مشکل می‌سازد، قابل کاربرد است. بنابراین باید از منابع آزاد برای مصارف مناسب بهره گرفت.

۱- افراد با ایجاد تغییر وضعیت بهتری می‌یابند.

۲- این وضعیت بهتره رضایت کاری، فشار کاری و صلاح‌دیدکاری مربوط است.

به تغییراتی که باعث وضعیت بهتر کارکنان می‌شود، اصطلاحاً تغییر بالقوه گفته می‌شود، چنین تغییراتی ساده‌اند، به سرعت حاصل می‌شوند و مداوم باقی می‌مانند. مجموع اطلاعات بدست آمده نشان می‌دهد که ۶۶/۲ درصد تمام تغییرات بهبود عملکرد از این نوع می‌باشند:

جدول ۶

تخمین زنده‌های تغییرات

|         |          |
|---------|----------|
| آرامش   | فشار     |
| رضایت   | نارضایتی |
| استقلال | وابستگی  |

اساسی‌ترین عامل تخمین زنده تغییرات این است که این تغییر چگونه بر روی رضایت و یا عدم رضایت شغلی افراد تأثیر می‌گذارد. مجموع این احساسات ممکن است باعث بوجود آمدن احساس سختی و دشواری و شدت در کار شود. اگر نارضایتی کاری با فشار کاری توأمأ ایجاد شوند، برای فرد ناراحتی و سختی به بار می‌آورند و تغییری که در این رابطه بوجود می‌آید بطور موقت مورد قبول است و مدت زیادی دوام نخواهد داشت. اما اگر رضایت شغلی با فشار کاری درآمیزد، انگیزش کاری را بوجود می‌آورد و به احتمال زیاد تغییر

پایدار خواهد ماند.

مشخصه آخر، به کنترل افراد در کارشان مربوط می‌شود. اگر تغییر بدست آمده استقلال آنها را افزایش دهد، این تغییر مدت بیشتری پایدار خواهد ماند تا زمانی که عکس این قضیه صورت می‌گیرد، یعنی وقتی که وابستگی آنها افزایش می‌یابد.

۹- یک نظریه فرعی درباره افزایش بهره‌وری از طریق روشهای کاملاً متفاوتی می‌توان به بهبود عملکرد نزدیک شد. به جای جستجو کردن قوانین و اصول می‌توان با یک بررسی دقیق عامل مشخصه و مهم بهره‌وری عملکرد را مورد توجه قرار داد.

ما این روش را «تحقیق فرعی» می‌نامیم، که به تحقیق و جستجو در مورد اجزای ساختمان اساسی در فیزیک شباهت دارد. البته، ابتدا به بررسی کتابها و آثار چاپی مربوط به بهره‌وری کار پرداخته‌ایم.

منابع و مآخذ مطالعه بهره‌وری شامل ۸۰۰/۰۰۰ عنوان مقاله و حداقل ۵/۰۰۰ جلد کتاب است. این کار معمولاً توسط یکی از همکاران من، آقای «گاوت - ساندرگ»<sup>۲۲</sup> انجام شده است. مرحله اولیه این کار برای سازمانی به نام «بنیاد کیفیت»<sup>۲۳</sup> انجام شد و سپس ما یک «چرخه علم» درست کردیم که برای دسته‌بندی بخشهای اصلی

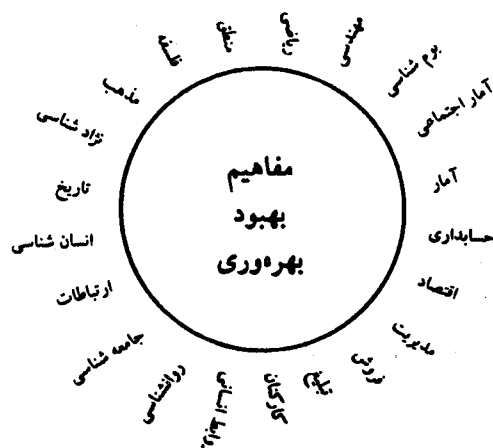
22- Gaute Sandberg

23-Quality Foundation

تحقیقات مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۷  
اصول پژوهش

علوم فیزیکی، شناختی



علوم اجتماعی، عاطفی

|                                 |                      |  |
|---------------------------------|----------------------|--|
| محیط کار                        | تشویق‌ها و انگیزش‌ها | همانطور که توجه می‌کنید، منابع تحقیق شامل علوم «پیچیده» سخت مانند ریاضیات و آمار و علوم ساده یا «نرم» مانند جامعه‌شناسی و روانشناسی می‌باشد. <sup>۲۴</sup>   |
| احترام                          | سود سهمی             | تصور ما اساساً بر این بود که صدها عامل و یا اجزای دیگر نیز وجود دارد.  |
| قابلیت رشد                      | مالکیت               | تاکنون تنها به ۳۰ دسته‌بندی اصلی علوم فرعی پرداخته‌ایم و اکنون بر این عقیده‌ایم که تعداد کل اجزاء یا «علوم فرعی» نسبتاً کم است و احتمالاً از ۱۰۰ نوع تجاوز نمی‌کند. یک نمونه از طبقه‌بندی این اجزاء در زیر نشان داده می‌شود. |
| طراحی شغل                       | اندازه‌گیری          | جدول ۸<br>اجرای بهبود عملکرد   |
| امنیت شغلی                      | نظارت                | مشارکت کارمندان  |
| رضایت شغلی                      | هدایت و رهبری        | سبک زندگی  |
| انگیزش مثبت                     | اهداف                |  |
| برنامه‌ریزی                     | ارتباط               |  |
| استقلال کاری                    | کارگروهی             |  |
| ساختار                          | تشریک مساعی          |  |
| شخصیت                           | تعلیم و تربیت        |  |
| انعطاف‌پذیری                    | آموزش و گسترش        |  |
| انگیزه                          | تعهد به کیفیت        |  |
| به شباهتها و صفات مشترک بین این |                      |  |



اقتصادی موردنظر دور نباشد. مجموعه‌ای که برای ژاپن مناسب است احتمالاً برای توپوتا و یا شرکت دیگر مناسب نیست.

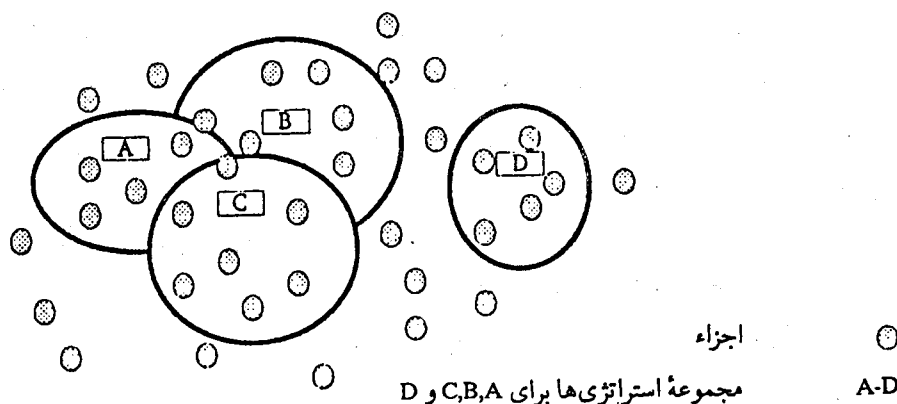
۱۰- در جستجوی استراتژی صحیح عملکرد ریشه اصل مزیت نسبی در اثربخشی هزینه و مزیت انحصاری بودن آن است. مزیت انحصاری بودن در شکل مطبوعی که مورد حمایت امتیاز دولت و یا وسایل غیرقانونی قرار نمی‌گیرد. ایجاد چنین مشخصه یگانه‌ای برای یک شخص باید از همان سنین ابتدایی و در حقیقت از مدرسه آغاز

«مسائل فرعی» و «قوانین جدید» و «قوانین قدیم» دکترنال که قبلاً توضیح داده شد، توجه کنید.

هر یک از این اصول فرعی جنبه متفاوتی از بهبود عملکرد را نشان می‌دهد و ممکن است در کارهای فردی و یا سازمانی وجود داشته باشد و یا در هیچیک موجود نباشد. در صورت موجود بودن یک «مجموعه» آماده، بهبود عملکرد را پدید می‌آید و در صورت نبودن این اصول فرعی، قابلیت تشکیل یک مجموعه جدید برای بهبود عملکرد بوجود می‌آید.

جدول ۹

مجموعه استراتژی‌ها



شود، بطوریکه تعلیم و تربیت، همه شهروندان را دربرگیرد و باعث شود تا دانش آموزان به آن چیزی که نقش آنها را در جامعه به حداکثر می‌رساند توجه کنند. بنابراین تعلیم و تربیت صحیح، تعلیم و تربیتی است که برای همه کودکان مناسب باشد و آنها بتوانند در سایه آن، آموخته‌هایشان را آشکار کنند و یا با آنچه که ریلکه می‌گوید، سازگار باشند: «مانند

مجموعه‌ای که برای یک کشور، شرکت و یا شخص در نظر گرفته می‌شود ممکن است، مجموعه مناسبی برای کشور، شرکت و یا شخص دیگری نباشد. بنابراین مجموعه تقلید شده احتمالاً همان نتایج پیشرفت عملکرد و عمل اصلی را همراه نخواهد داشت. استراتژیهای عملکرد باید به گونه‌ای برگزیده شوند که از موقعیت خاص ماهیت

است، بیش از سی راه حل فرعی وجود دارد که می توان یک یا چند راه از آن میان برگزید.

۵- مجموعه راه‌حلهای انتخاب شده، اساس استراتژی مورد نظر را برای بهبود عملکرد در شرایط کنونی تشکیل می‌دهد که اگر به درستی اجرا شود می‌تواند عملکرد را تا ۲۰۰ درصد یا بیشتر افزایش دهد.

با یک مثال این مفاهیم روشن خواهد شد. مشکلات سازمانی ممکن است در مشاهده اول به کاهش مقدماتی در فروش یک شرکت منتسب شود. این مسأله ابتدا موجودی، سپس تولید محصول و سرانجام مجموعه‌ای از مسائل دیگر، مانند کمبود نقدینگی، پرداختها و حتی مسائل اخلاقی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اصلاحات باید به گونه‌ای انجام گیرد که شرکت بتواند وظایف خود را در سطح پایین تری از سطح عملکرد انجام دهد و با استفاده از کمترین منابع، موانع ایجاد شده اصلی را از بین می‌برد.

اگر علت مشکل، کیفیت ضعیف محصول باشد، تقویت نیروی فروش بی‌فایده خواهد بود. بنابراین موانع اصلی در پشت سد، دسته‌ای از مشخصه‌های کیفیتی است که باید پیش از هر کاری به از بین بردن آن همت گماشت. اما اگر مشکل موجود یک امر رقابتی باشد یعنی شرکت دیگری محصولات بهتری عرضه کند، در این صورت ساخت و تغییر ممکن است آن مانع اصلی در راه عملکرد درست به حساب بیاید.

یک طرح ذاتی که تا پدیدار نشود، نامعلوم است»<sup>۲۵</sup>. جستجوی استراتژی مناسب برای یک سازمان باید با از بین بردن موانع موجود در راه عملکرد درست آغاز شود و سپس بررسی گردد که میزان ارزش افزوده در کجا به حداکثر خود می‌رسد. به عبارت دیگر برطرف کردن موانع سازمانی و فردی و تخصیص مجدد منابع به حوزه‌هایی که دارای بیشترین تولید است، از عوامل تقویت‌کننده در انتخاب یک استراتژی مناسب به شمار می‌آید.

بنابراین ماهیت مشکلات سازمانی و فرصتها، استراتژی منتخب را تعیین می‌کنند. روشی که پیش از این پیرامونش گفتگو کردیم، این مشکلات و فرصتها را بصورتی سیستماتیک و قابل سنجش مشخص می‌کند. بنابراین نظریه فرعی اساس مرحله کاربردی نظریه کلی بهبود عملکرد را بوجود می‌آورد.

حال می‌توانیم نظریه کامل تسهیل بهبود بهره‌وری را خلاصه کنیم:

۱- پنج اصل برای آزادسازی منابع وجود

دارد.

۲- یک اصل برای تخصیص دوباره منابع

وجود دارد.

۳- سه بعد وجود دارد که کار تغییر را تسهیل

می‌کند.

۴- برای یافتن مشکلات خاصی که بوسیله

اقدامات ذکر شده در بندهای ۱ و ۳ آشکار شده

۲۵- نقل از راینر ماریا ریلکه در «نامه‌های سوزان» شرکت انتشارات بین‌الملل نیویورک اکتبر ۱۹۸۵.

هیأت، به جای أخذ خط‌مشی، عهده‌دار انجام مسائل جزئی اجرایی بودند.

بطور خلاصه، کسانی که در انجام یک پروژه دخیل هستند، همواره مجموعه موانع سازمانی و موانع شخصی خود را تشخیص می‌دهند و تفکیک می‌کنند و با سرعت به مانع اصلی می‌رسند. بنابراین می‌توانند «استراتژی فرعی» را برگزینند، که خود بهترین وسیله برای طرح مشکلات و موقعیتهای غیر عادی سازمان است.

اینک در پی روشی هستیم که بطور همزمان موانع کلی فردی و سازمانی و بهترین استراتژی فرعی را برای افراد و سازمانها مشخص کند. زمانی که چنین وسیله‌ای مورد استفاده قرار گیرد در نهایت بهبود عملکرد، بیشتر به عواملی نظیر تغییر تکنولوژیک محیطی و پیشرفت تکاملی ظرفیت انعطاف‌پذیر در رشد اقتصاد وابسته می‌شود.

۱۱- فراگردی نمونه برای بهبود مداوم عملکرد روشی که در این مبحث توضیح داده شد، بهترین استراتژی بهبود عملکرد را بوجود خواهد آورد. با گذشت زمان، شرایط نیز تغییر می‌کنند بنابراین لازم است تا متناسب با شرایط، یک استراتژی عملکرد تازه بوجود آید. برخی بر این تصورند که وقتی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های اولیه کشف شد یک تسهیل جدید برای پروژه بهبود عملکرد نیز ضروری است یعنی در جایی که بازده در فواصل نامنظم و طی پرسشهای مجزا بالا

براساس بررسی‌های مدیریت عالی نروژ، از دیدگاه مملکتی، موانع کلی از ۵ مانع فرعی تشکیل شده است:

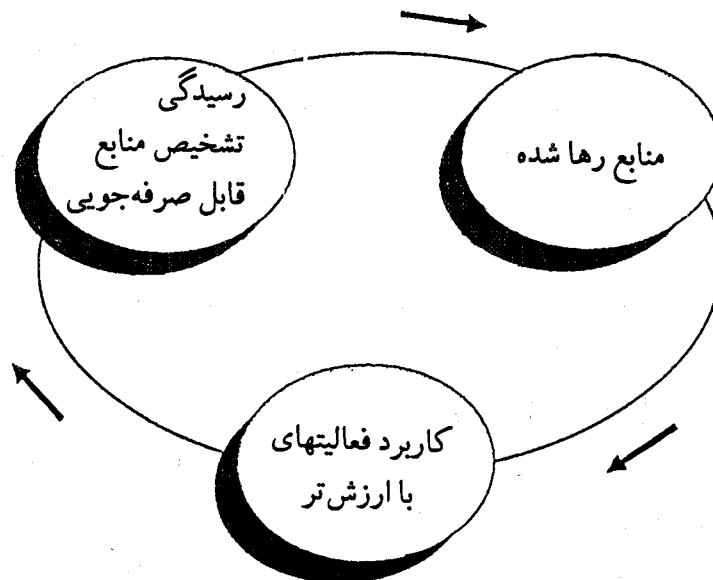
- ۱- عدم تمایل به تغییر
- ۲- چهارچوب، قوانین و مقررات برای افراد و صنعت و تجارت
- ۳- سازمان دولتهای محلی و دولت مرکزی
- ۴- برداشت‌ها و تعابیر از بهره‌وری
- ۵- فقدان قابلیت

مانع کلیدی برداشت‌ها و تعابیر از بهره‌وری در نروژ، به سادگی مجریان عالی جریمه می‌شوند، ابتدا از طریق سیستم مالیاتی فزاینده و سپس از طریق رفتار ناخوشایند با آنان (قانون معروف به ژانت<sup>۲۶</sup>، قوانین موهومی که زندگی را برای مجریان استثنایی دشوار می‌سازد)، انگیزه از مجریان خیره سلب می‌شود و تا زمانی که این مانع برداشته نشود، بهبود عملکرد از یک حداقل قابل قبول فراتر نخواهد رفت.

شاید کشورهای دیگر چنین صورت دقیقی از موانع موجود در اختیار نداشته باشند بنابراین یک استراتژی بهینه به شیوه نروژ برای بهبود عملکرد در سایر کشورها قابل اجرا نیست. به صورت دیگری نیز مواد و موانع کلیدی مختلفی مشخص شده است، یک بیمارستان مانع کلیدی خود را عدم تطابق بیمارستان با نیازهای بیماران ذکر کرده است. در یکی از شهرهای ایالات متحده آمریکا مانع اصلی این بود که اعضای منتخب

است، زیرا نقاط کنترل را در آن نشان می‌دهد. مطالعات جدید ثابت کرده است که در این فراگرد نباید فواصلی وجود داشته باشد، یعنی فراگرد یاد شده باید پیوسته کاربرد داشته باشد. روشن نیست این مسأله مورد توجه است یا خیر. بسیاری از استراتژیهای بهبود عملکرد که حوادث و عوامل خارجی بسته هستند که در ماهیت ممکن

می‌رود، بهبود عملکرد یک فراگرد غیر مداوم است. البته، احتمالاً در کشورهای نظیر ایالات متحده و نروژ این روش را ترجیح می‌دهند، زیرا در این کشورها تلاش‌های اصلی ترجیحاً متوجه پیشرفتهای کوچک اما مداوم است. در کشورها و یا سازمانهای دیگر ممکن است به کارگیری روش تداومی را ترجیح دهند. هر



است مداوم نباشد. کمپانی RCA هنگامی با یک مشکل تکنولوژیک (اختراع ترانزیستور) روبه‌رو شد که تفوق و برتری سیستم لامپی آن را تهدید می‌کرد. مدیریت کمپانی دریافت که هر نوع امداد در ارائه سیستم لامپی و تلاش برای بهبود مداوم آن یک استراژی درست برای ادامه حیات شرکت نیست. چنین موارد غیر دلخواه، و غیر قابل

دو صورت امکان‌پذیر است که معرف راه‌حل‌های گوناگون در یک هسته مداوم بر حسب بلندی فواصل زمانی در حین فراگرد می‌باشد. بدون توجه به طول فواصل، برای بهبود عملکرد بر حسب زمان می‌توان کوششها را در نمودار ۱۰ نشان داد: در نمودار، مرحله رسیدگی محور سهمی

را تا هر جا می‌توانی ببری، به شرطی که خودش بخواهد».

موضوع غیر عادی دربارهٔ بهبود عملکرد (جایی است که افراد می‌خواهند بروند) حدود ۷۰ درصد فشارها و نارضایتی‌های کاری منبعث از رفتارهای انفعالی و غیرمولد است. یادگرفتن نحوهٔ تحمل چنین رکودی، یادگرفتن اغماض و تحمل رفتارهای انفعالی است. چیزی که در جهان ما برای انجامش دلیلی وجود ندارد.

اخیراً داستان پوانگ پوکات<sup>۲۸</sup> به من یادآوری شد، پوکات در اسطوره‌شناسی کشور مالی افسونگری بود که وضع فقیرانهٔ خود را از طریق جادو تغییر داد. او ماهیگیر بود و روزی که با تور خالی از دریا برگشت، از دوستانش خواست تا قایق او را از برگ درختان پر کنند. او برگ‌ها را همراه چند مشت برنج بو داده در سطح آب دریا پخش کرد. بار دیگر که به ماهیگیری رفت، برگ‌ها به ماهیانی در اندازه و شکل‌های مختلف تبدیل شده بودند. او صید بدست آمده را بین خویشاوندان و فقرا تقسیم کرد و بی‌خبر، به دریا فرو رفت و سپس به شکل یک گراز ماهی سر از آب بیرون آورد.

مالزی، در شکلی تقریباً جادویی، جامعه‌اش را به حالت پیشرفته و ثروت‌زا تغییر داده است به نحوی که تمام مردم در ثمرات آن شریک و سهم هستند. اینک کشور مالزی در صف مقدم کوشش‌های جهانی برای افزایش بهره‌وری قرار

پیش‌بینی در صنایع رقیب ممکن است محور اصلی برای ایجاد برنامه‌های بهبود عملکرد به شمار آید. در شرایطی که نسخهٔ آسانی برای بقای سازمان وجود ندارد، بهبود مداوم، احتمالاً، کمترین درجه از ریسک را دارد، در این صورت باید سعی کنیم مقاطع بین فراگرد را در مرحلهٔ کاربرد به حداقل ممکن برسانیم.

## ۱۲- نتایج

این معنی جا افتاده است که «معنی رمز و رازهایی که با آن روبه‌رو می‌شویم به این بستگی دارد که ما چگونه آن را به تمام آگاهی‌هایمان مربوط و متصل می‌کنیم.

بهبود عملکرد تمام علوم شناخته شد و همهٔ دانش‌های مربوط به رفتارهای انسانی را دربرمی‌گیرد. در هر سازمان یا کشور، ما باید در محدودهٔ فرهنگی کار کنیم که بایدها و نبایدها و شدنی‌ها و نشدنی‌ها را شامل می‌شود. برخی از کشورها و پاره‌ای از سازمانها در پیوستار وسیع و کارآمدی از مصلحت‌ها کار می‌کنند. این نوع برخورد با آنچه که «رولدنوم»<sup>۲۷</sup> متخصص بهره‌وری آن را ماهیت‌های نظم ثالث افزایش بهره‌وری می‌خواند، تطبیق دارد. بعضی دیگر زیر بار قوانین و مقررات خارجی و یا خودی به عملکرد خود لطمه می‌زنند.

یک ضرب‌المثل می‌گوید: «گاو نر وحشی

27- Roald Nomme

28- Pawang Pukat

دارد و علاقه بسیاری که در برگزاری هفتمین کنگره جهانی بهره‌وری از خود نشان داد تأکیدی بر احترام فزاینده برای کوششهایی است که این ملت از خود نشان می‌دهد.

ضمیمه

### بیانیه مؤثرال: مفاهیم و اصول بهره‌وری

کنفدراسیون جهانی دانش بهره‌وری، دانشمندان و متخصصان رشته بهره‌وری را طی سالها گرد هم آورده است. با آنکه این زمینه دربرگیرنده اصول بی‌شماری است، اما معتقدیم اصولی بنیادی وجود دارد که ارکان اصلی دانش بهره‌وری را تشکیل می‌دهد.

۱- باور داریم که فعالیت‌های سازمان یافته بشر بصورت مداوم و بی‌پایان، قابل گسترش و بهبود است و تحقیقات و تجربیات در فراگردهای بهبود عملکرد به نفع عالم بشری می‌باشد.

۲- باور داریم که این پیشرفت‌ها (بهبودها) با این کار شروع می‌شود که تشخیص دهیم چه تولید کنیم و چه چیز را تأمین نمایم (اثربخشی)، چگونه باید تولید و تأمین شود (کارایی) و تولید یا تأمین کالاها و خدمات باید بدون وقفه (اشتغال) انجام پذیرد.

۳- باور داریم که اثربخشی هنگامی بوجود می‌آید که فعالیت‌های سازمان یافته بشری به سوی پاسخگویی به نیازمندیهای اجتماعی و خواسته‌های اصیل افراد چه در داخل و چه خارج از سازمان جهت یابد و نیز اثربخشی به مفهوم کیفیت به معنای

متغیری از پذیرش رضایت‌مندانۀ کالاها و خدمات اشراف و تأکید کند.

۴- باور داریم که کارایی هنگامی وجود دارد که فعالیت‌های سازمان یافته به نحوی انجام پذیرد که برای تولید و تأمین کالا و خدمات با کیفیت بالا، مقادیر منابع مصرف شده، بیش از حد نیاز نباشد.

۵- باور داریم که اشتغال هنگامی است که فعالیت مؤثر و کارای انسانی وقتی که شروع شد بصورت مداوم و بدون وقفه باید ادامه یابد.

۶- باور داریم هنگامی که فعالیت انسانی با درجه‌ای یکنواخت، مؤثرتر و کاراتر همراه باشد، نوع بشری با افزایش استاندارد زندگی، آزادی بیشتر در توسعه و تولید و فرصت‌های گسترده برای بازیابی و حل و اصلاح مشکلاتی که جهان با آن مواجه است، از آن بهره‌مند خواهد شد.

۷- خودمان را وقف بوجود آوردن اصول علمی، منطق تجربی و قابلیت آفرینش در جهت آموختن هر چه بیشتر از تجربه‌ها، برای تأثیر گذاردن در روند افزایش اثربخشی، کارایی و اشتغال تمامی فعالیت‌های تشکیلاتی می‌کنیم و خود را به آن موظف می‌دانیم و یافته‌های خویش را به کنگره جهانی بهره‌وری و به دنیا گزارش می‌کنیم. ما برای تحقق این هدف‌ها آکادمی جهانی دانش بهره‌وری را بنیاد گذارده‌ایم.

پسروفسور توردال، مدیر عامل WCPS<sup>۲۹</sup> (کنفدراسیون جهانی دانش بهره‌وری)

|  |  |
|--|--|
| بهره‌وری                                   | دکتر مارتین نویت، رئیس هیأت مدیره WCPS |
| کنفدراسیون جهانی دانش بهره‌وری به منزله    | شورای مشورتی جهانی                     |
| مؤسسه مادر برای تمام انجمن‌ها و سازمان‌های | ژان - کلود لاردل، مدیرعامل ششمین کنگره |
| سراسر دنیا است که هدفشان تشویق افزایش      | جهانی بهره‌وری                         |
| بهره‌وری و کیفیت زندگی است.                | ژاک داووس، مدیرعامل شورای کانادا برای  |