

عوامل

مؤثر

بر

بهره‌وری

دکتر هنرور شجاعی

عوامل بسیار و گوناگونی چه بر هر یک از بهره‌وری‌های جزئی و چه بر بهره‌وری کلی اثر می‌گذارد و در این مورد صاحب‌نظران بهره‌وری و سازمانهای مسربوط، طبقه‌بندیهای گوناگونی بعمل آورده‌اند. این طبقه‌بندی‌ها بر مبنای مختلفی استوارند. برخی از متخصصان، طبقه‌بندی را براساس «عوامل عینی» و «عوامل ذهنی» بعمل می‌آورند. از جمله عوامل عینی در سطح مؤسسات تولیدی، ویژگی‌های آنها از نظر ماشین آلات، تجهیزات، مؤلد، فراگردهای تولید، و در سطح کلی - شرایط اقلیمی و اوضاع جغرافیایی و ... را می‌توان مثال زد. عوامل ذهنی، مربوط به ذهنیت‌ها و نگرش‌های کارکنان، روابط مدیران و کارکنان و شرایط کار بطور کلی می‌شود. در یکی از طبقه‌بندی‌هایی که بر مبنای فوق بعمل آمده است عوامل عینی و ذهنی بصورت زیر تقسیم شده‌اند.

۱- عوامل عینی:

- الف - درجه مکانیزاسیون و اتوماسیون کار.
- ب - سطح سازمان کار و بویژه تخصص و همکاری.
- ج - منابع طبیعی مورد مصرف در تولید.

۲- عوامل ذهنی:

الف - مهارتها و شایستگی‌های کارگر
ب - شدت کوشش کارگر در جریان کار
(شدت کار)

ج - قابلیت ذاتی کارگر یعنی توانایی‌های بدنی و ذهنی او

در برخی دیگر از طبقه‌بندی‌ها عوامل تکنولوژیکی را از عوامل اقتصادی و در برخی دیگر عوامل قابل کنترل از سوی مدیران را از عوامل وابسته به تصمیمات دولت جدا می‌کنند.

همانطور که گفته شد این طبقه‌بندی‌ها بسیار و متعدّدند و در این خلاصه، مجال تفصیل درباره آنها نیست. ذیلاً تنها به دو طبقه‌بندی از «سامنت» و «کوپلمان» از عوامل مؤثر بر بهره‌وری بطور کلی می‌پردازیم اما در ابتدا ضرورت دارد طبقه‌بندی سازمان بین‌المللی کار از عوامل مؤثر بر بهره‌وری کار را ذکر نماییم.

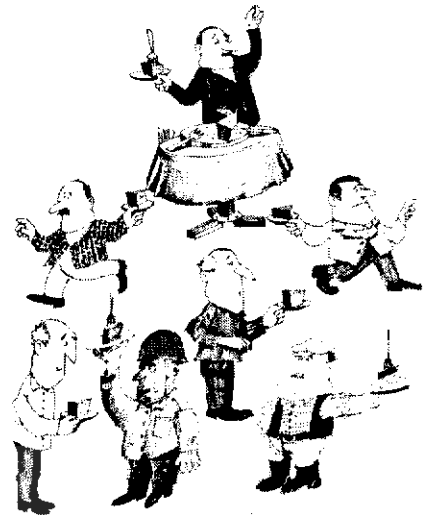
سازمان بین‌المللی کار در صورتی که در یکی از نشریات خود بنام «اندازه‌گیری بهره‌وری کار از شمار و انواع عوامل مؤثر بر بهره‌وری کار» آورده است این عوامل را بطور کلی در سه طبقه: عمومی، سازمانی و فنی، و انسانی طبقه‌بندی کرده است.

عوامل عمومی شامل موارد ذیل می‌باشند:

- شرایط اقلیمی
- پراکنندگی جغرافیایی مواد خام
- سیاست‌های مالی و اعتباری
- سازمان عمومی بازارکار
- نسبت نیروی کار به کل جمعیت

- کار جسمی و درجه دشواری آن
- ترکیب نیروی کار از نظر جنس، سن، مهارت و آموزش
- سازماندهی روحیه رقابت در تولید
- طرز کار سازمان‌های کارگری
- عوامل مؤثر بر بهره‌وری در نظر سامنت
- سامنت در کتاب مشهور خود، «مهندسی و مدیریت بهره‌وری» دوازده

- میزان ظرفیت مورد استفاده
- اندازه و ثبات تولید
- جریان کافی و مستمر مواد
- اجزاء و ارکان عملیات
- توازن تجهیزات
- تدابیر کنترل
- کیفیت خروجی



عوامل عمومی عمدتاً بر بهره‌وری در سطح کلان اثر می‌نهند و کل ساختار اقتصادی یک کشور از آن متأثر می‌گردد ولی اثر بسیاری از آنها از جمله، سیاست‌های عمومی دولت بر بهره‌وری در سطح مؤسسه تولیدی، غیر قابل انکار است.

عامل را بعنوان عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری، مورد بحث قرار داده است. ما این عوامل را به ترتیب میزان تأثیر آنها در سطوح کلان و خرد بهره‌وری ذکر می‌کنیم:

- ۱- میزان سرمایه‌گذاری یعنی چه درصدی از تولید ناخالص ملی، سالانه به سرمایه‌گذاری در فعالیتهای تولیدی اختصاص دارد.

- عقلایی کردن و استاندارد کردن کار و مواد

- چگونگی استقرار ماشین آلات از نظر ارتباط و تناسب‌های آنها با یکدیگر

- خدمات مراقبتی و مهندسی از نظر ایمنی، نور، صدا، تهویه، تلفن...

- فراهم بودن و متناسب بودن ابزار کار و سهولت دسترسی به آنها،

- میزان بیکاری، میزان کمبود نیروی کار - مراکز و اطلاعات فنی مربوط به تکنیک‌های نوین

- سازمان تجاری و ابعاد بازار

- تحقیقات عمومی و فنی

- تغییرات در ترکیب بازده

- اثر کارگاه‌های با سطح نازل کارآیی همانطور که ملاحظه می‌شود عوامل

- ۲- ترکیب نیروی کار
- ۳- نسبت سرمایه به کار
- ۴- گسترده و کیفیت تحقیق و توسعه
- ۵- قوانین و مقررات
- ۶- نفوذ سازمانهای کارگری
- ۷- عمر مفید ماشین آلات و تجهیزات
- ۸- هزینه‌های انرژی
- ۹- میزان بهره‌گیری از ظرفیت

- نسبت ماشین آلات و نیرو به کارگر

- نسبت کار پشتیبانی به کار تولیدی.

- طول و نحوه توزیع ساعات کار.

عوامل انسانی:

- روابط کارکنان - مدیران

- شرایط اجتماعی و روانی کار

- انگیزه‌ها و پرداخت‌های تشویقی

- انطباق و ارتباط با شغل

عمومی عمدتاً بر بهره‌وری در سطح کلان اثر می‌نهند و کل ساختار اقتصادی یک کشور از آن متأثر می‌گردد ولی اثر بسیاری از آنها از جمله، سیاست‌های عمومی دولت بر بهره‌وری در سطح مؤسسه تولیدی، غیر قابل انکار است.

عوامل سازمانی و فنی:

- درجه ادغام یا انضمام و (Integration)

۱۲- هراس کارگران از دست دادن کار

تحلیل کوپلمان از عوامل

تعیین‌کننده بهره‌وری در سازمان:

«ریچارد. ای. کوپلمان» در کتاب

«مدیریت بهره‌وری در سازمان‌ها» براساس

رویکرد علوم رفتاری، یک چهارچوب

مفهومی از عوامل تعیین‌کننده بهره‌وری در



سازمان را بدست داده است. می‌دانیم که

تقریباً همه نظریه‌های علوم رفتاری، چند

عامل ذیل را بر بهره‌وری سازمانی، مؤثر

می‌شمارند:

۱- محیط

۲- خصوصیات سازمان

۳- خصوصیات کار

۴- خصوصیات فردی کارکنان

ویژگی‌های محیط:

بنظر کوپلمان، «محیط» بمعنای

مجموعه متغیرهایی است که عموماً از

حیطه کنترل مدیران، خارج می‌باشند. این

عوامل تا حدودی بر عوامل سازمانی مؤثر

بر بهره‌وری یعنی ویژگی‌های سازمانی و نیز

بر ویژگی‌های کار و ویژگی‌های فردی اثر

می‌نهند. کوپلمان، نمونه‌هایی از شرایط

محیطی مؤثر بر عوامل قابل کنترل

سازمانی را در سه بند ذکر کرده است:

۱- ساختارها، قوانین و مقررات و نیز

تصمیمات قانونی و آراء دادگاه‌ها که بر

عملکرد یک سازمان از نظر استخدام،

گزینش، گمارش، ارتقاء، آموزش و بالاخره

اخراج کارکنان، اثر می‌گذارد.

۲- تغییرات حاصله در نگرش‌ها و

ارزش‌های اجتماعی که بر ویژگی‌های

کارکنان از جمله نگرش‌ها، انتظارات و

ارزش‌های آنان نظیر میزان توجه و پرداختن

به کار، انگیزه برای کار، التزام و تعهد

سازمانی، رضایت شغلی، اثر می‌نهند.

۳- تغییرات حاصله در تکنولوژی و نیز

تغییر نسبت، هزینه مواد اولیه، انرژی و

سرمایه که بر ویژگی‌های کار اثر می‌گذارد.

ویژگی‌های سازمانی:

ویژگی‌ها یا عملکردهای سازمانی که

به‌نوبه خود بر افراد، رفتار کاری، نحوه انجام

کار آنان، همچنین بر اثربندی سازمان تأثیر

می‌نهند بسیارند. این عملکردها و اثراتی که



از آنها انتظار می‌رود به‌قرار ذیلند:

- نظام‌های پرداخت که منظور از آنها

تقویت انگیزه در کارکنان و بهبود انجام کار

است.

- برنامه‌های هدف‌گذاری (GS setting)

(Goal) بمنظور اعتلای انگیزه و بهبود

عملکرد.

- برنامه‌های مدیریت مبتنی بر هدف

MBO (Managing by objectives) بمنظور

تعیین و تحقیق هدف‌های سازمانی و فردی

و در نتیجه، بهبود بخشیدن به برنامه‌ریزی

کار و ایجاد انگیزه در انجام وظایف.

- آیین‌های گوناگون‌گزینش و گمارش که

منظور از آنها بهبود در روال بکارگرفتن

افراد است که نگرش‌ها، دانش‌ها، مهارتها

و قابلیت‌های آنان، هدف‌های سازمان را

بهبتر تحقق می‌بخشد.

- برنامه‌های آموزش و توسعه بمنظور

افزایش دانش و مهارتهای کارکنان بطوریکه

بتوانند بنحوی کارآتر خدمت کنند.

- تغییرات در رهبری سازمان و

برنامه‌های آموزشی بمنظور بهبود بخشیدن

به اثربندی مدیریت.

- تغییرات در ساختار سازمانی بمنظور

افزایش کارایی سازمانی

یکی از عوامل چشمگیر در بهره‌وری سازمانها، طبیعت کار مورد انجام است که قابل کنترل از جانب مدیران می‌باشد.

ویژگی‌های کار:

عامل دیگری که تا اندازه‌ای چشمگیر، قابل کنترل از جانب مدیران و موجب بهبود بهره‌وری در سازمانها است طبیعت کار مورد انجام است. ویژگیهای مربوط به کار، شامل تنوع وظایف، اهمیت، هویت، استقلال در کار و بازخور (Feedback) است. بعلاوه در ارتباط با متخصصان فنی یک سازمان، ویژگی‌های بسیار گوناگون کار، شامل کمبود وقت، مقابله‌ها و درگیری‌ها، وفور تغییرات فنی مطرح است. برخی از عملکردهای مدیریت که بر خصوصیات کار اثر دارند بقرار ذیلند:

- بازخور عمل (Performance Feedback)

بمنظور انگیزش و راهنمایی کارکنان.

- برنامه‌های طراحی شغل بمنظور

افزایش انگیزه و مهارتها از طریق غنی کردن

شغل (Enrichment Job) و بهبود بخشیدن به

توانایی ویژه ایفای وظایف بکمک ساده

کردن کار (Work Simplification).

- زمانبندی‌های تازه و متنوع کار، نظیر

ساعات کار قابل انعطاف یا هفته فشرده کار

بمنظور افزایش استقلال کارکنان در کار،

کاهش تضادهای کار و خانواده، افزایش

انگیزه و بهبود ایفای کار.

ویژگی‌های فردی:

گرچه ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های کار غالباً بعنوان عوامل مهم سازمانی نگریسته می‌شوند چهارمین عامل تعیین کننده بهره‌وری در سازمانها یعنی ویژگی‌های فردی غالباً بعنوان عامل دخیل در شبکه سازمانی تلقی می‌گردد. بعبارت دیگر، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های کار از طریق اثری که بر عملکرد و درجه تأثیر ویژگی‌های فردی که نامشهودند (نظیر عقاید، ارزش‌ها، دانش، هدف‌ها و نیات) می‌گذارند قابلیت درک و مشاهده شدن می‌یابند.

از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های فردی،

موارد ذیل را می‌توان نام برد:

ویژگی‌های فردی غالباً بعنوان عامل

دخیل در شبکه سازمانی تلقی

می‌گردد و بعنوان یکی از عوامل

تعیین کننده بهره‌وری در سازمانها

مورد توجه می‌باشد.

۱- میزان رضامندی فرد از انجام مؤثر

کار (انگیزه درونی کار)

۲- میزان منجرشدن کوشش‌های فرد به

ایفای مؤثر کار و نیل به نتایج گوناگون و

مطلوبیت این نتایج.

۳- میزان رضایت شغلی بطور کلی

۴- اهمیت نسبی شغل، میزان

درگیرشدن در کار، و پیوند ویژه با

متخصصان فنی.

۵- درجه به روز بودن (up_to_

dateness) حرفه‌ای و شغلی.

