

عوامل مؤثر در بهره‌وری تولید

نوشته مجید رشید کابلی و بهرام نجریان

معروف خود را تحت عنوان تولید انبوه در دایرة المعارف بریتانیکا منتشر ساخت. ابداع خط مونتاژ متحرک* توسط «فورد» باعث گردید تا دقایق فنی جدیدی جهت افزایش بهره‌وری تولید در اختیار مدیران قرار گیرد.

«تیلور» با ابداع روشهای علمی انجام دادن کار، تحولی شگرف نه تنها در شیوه‌های تولید بلکه در شیوه‌های جدید رهبری بر اساس کنترل تخصص و مهارت نیروی کار بوجود آورد. این شیوه باعث می‌شود تا مدیریت کاملاً متمرکز و بر اساس تئوری «X» متداول گردد. برطبق این شیوه در یک ساختار سازمانی مشخص، مدیران سطوح مختلف هرم سازمانی کاملاً بهم متکی هستند و همگی در وظایف متفاوت سازمانی مجری فرمانها و دستورهای مدیر مؤسسه می‌باشند و هیچگونه دخالتی در فراگرد

از دوران کهن، انسان به منظور افزایش تولید و بهره‌گیری مؤثرتر از ابزار آن، همواره در صدد ابداع شیوه‌هایی جدیدتر با کارایی بیشتر بوده است.

تقسیم کار

«افلاطون» در کتاب «جمهوری»^۱ جهت تحقق و دسترسی به بهره‌وری بیشتر تولید مسئله تقسیم کار را مطرح ساخت و «آدام اسمیت» در کتاب «ثروت ملل» آن را به شکلی کاملاً علمی و به عنوان شیوه‌ای جدید در امر تولید مورد تأکید قرار داد. سپس «تیلور» پیشگام حرکت مدیریت علمی و مبتکر زمان سنجی تقسیم کار را از عوامل اصلی و مؤثر در بهره‌وری تولید دانست.^۲

در سال ۱۹۲۶، پانزده سال پس از انتشار کتاب اصول مدیریت علمی «تیلور» «هنری فورد» مقاله

* Moving assembling line

اهداف، تدوین استراتژی و اتخاذ تصمیم ندارند. در این وضعیت هر کدام از مدیران بخشها یا قسمتها خود را به عنوان یک کل می‌پندارد که باید اهداف واحد خود را بهینه سازد. در چنین ساختاری مدیریت سعی می‌کند تا از طریق بالا بردن سطح کیفی مهارت و تخصص فنی نیروی کار ضایعات را در مفهوم واقعی کلمه به حداقل ممکن کاهش دهد. یعنی با توجه به تقسیم کار در بالاترین شکل خود و با استفاده از معیارهای عوامل مدیریت علمی از قبیل ساده‌سازی کار و بهبود دائمی روشها، زمان مصروفه را کاهش دهد. در این مدل با بالا بودن تخصص و کنترل شدید و متمرکز و نیز بهره‌گیری از استانداردهای مالی همچنین بودجه‌بندی، کارایی افزایش می‌یابد و در نتیجه بهره‌وری نیز بالا می‌رود.

عدم رشد خلاقیت

باید در نظر داشت که کارکنان بخاطر وابستگی شدید خود به بالا دست سازمانی کمتر فرصت بروز خلاقیت پیدا می‌کنند. اما از آنجایی که کارشان را خوب انجام می‌دهند، عملکردی در حد استاندارد دارند. این استاندارد بدون اینکه افراد دخالتی در حد آن داشته باشند از پیش توسط مدیر سازمان تعیین شده است و جملگی باید عملکردی در حد آن داشته باشند. مسلم است که این امر نمی‌تواند جوی مناسب برای بروز خلاقیت و ابتکار افراد ایجاد کند و کارکنان در یک حالت تقریباً ایستا به کار خود ادامه می‌دهند.

نامطلوب شدن نگرش افراد

در چنین ساختاری مدیر وظایف خود را به دیگران

تفویض نمی‌کند، بلکه مدیران بسایند اندیشه‌ها و دستورهای مدیر بالادست خود را به مرحله اجرا در آورند. نگاهی به رفتار یک سرپرست می‌تواند این مطلب را روشن تر سازد. وی سعی می‌کند که تمام مسئولیتهای کارگاه را شخصاً بعهده بگیرد و چون خود را در نهایت پاسخگو می‌داند این فکر در او تقویت می‌شود که نباید دانش شغلی و اطلاعات تخصصی خود را در اختیار زیردستان بگذارد. به همین دلیل نیز اشکالات احتمالی را خود مرتفع می‌سازد و به خاطر اینکه بتواند به موقع از مزایای ترفیع و پاداش بهره‌مند گردد، تمام هم‌وغم خود را برای رسیدن به بهره‌وری بیشتر مصروف می‌دارد. مسلم است که در این حالت بر اثر بی‌توجهی به نیازها و انتظارات زیردستان، کارگران نسبت به مدیر خود نگرشی نامطلوب می‌یابند. چه به تجربه دریافته‌اند که رئیس فقط و فقط به خاطر منافع فردی خود از آنها کار می‌کشد. چنین نگرشی در بلندمدت باعث کاهش کارایی می‌شود.

اگر کارکنان هدفهای فردی خود را مغایر با هدفهای سازمان بیابند، تضاد هدفها پیش می‌آید و این امر عامل مهمی است در جهت کاهش کارایی و نتیجتاً کاهش بهره‌وری.

«هنری فورد» که روزی مؤسسه‌اش پیشرو صنعت اتومبیل‌سازی در آمریکا بود در زمان حیاتش به خاطر همین شیوه مدیریت، تا سرحد ورشکستگی پیش رفت.^۵ ژنرال «دوپان» مؤسس شرکت دوپان با اقتدار کامل بر اساس شیوه مدیریت متمرکز در طول زندگی‌اش تنها قدرت بلامنازع مؤسسه دوپان بود. بعد

خدمت گرفتن ابزار مزبور در خط تولید باعث رشد فزاینده‌ای در بهره‌وری تولید گردیده است. اما دانش مدیریت نقش اصلی را در گسترش و پیشرفت مدیریت تولید داشته است. مدیریت از طریق برنامه‌ریزی، بهره‌گیری از نیروهای متخصص، تخصیص صحیح منابع، استفاده از استعدادهای نیروی انسانی و مهمتر از همه سازمان‌دهی این نیروها توانسته است به اهداف اقتصادی سازمان جامه عمل بپوشاند. علی‌رغم کوششهایی که جهت بررسی و پیش‌بینی واکنشهای انسانی در شرایط مختلف انجام شده، مدیریت اغلب در برنامه‌ریزیهای خود نسبت به این عوامل توجه کمتری مبذول داشته است در حالی که تغییر رفتار نیروی انسانی خود معلول برنامه‌ریزی مدیریت می‌باشد.

اصولاً اگر قرار است با استفاده از تکنولوژی پیشرفته ماشین‌آلات و نیز سایر تجهیزات، بهره‌وری نیز بموازات آن افزایش یابد، لازمه آن ایجاد شرایط محیطی لازم و روشهای صحیح انجام دادن کار در حد نیازهای تکنولوژیکی مزبور می‌باشد. اما اگر به انجام دادن چنین امری قادر شویم باز هم نمی‌توان مطمئن شد که بهره‌وری الزاماً افزایش پیدا کند، چرا که این امر مستلزم تمایل کارکنان به همکاری و اقدام در جهت تحقق اهداف سازمان می‌باشد و انتظار چنین حالتی فقط در جوی مساعد امکان‌پذیر است. عوامل محیطی بر شغل، رفتار کارکنان را متأثر می‌سازد و بنابراین باید نسبت به عوامل مزبور توجه خاصی مبذول گردد.

از او «اوجین دوپان» با تواناییهای فردی خود توانست به مدت دو سال شرکت را با همان سبک قبلی اداره کند. اما بر اثر کار زیاد مرد و بعد از او شرکت تا مرز ورشکستگی پیش رفت. بسیاری از شرکتهای بزرگ پس از مرگ مؤسس آن در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند چرا که افراد خلاق و نوآور برای ادامه کار و هدایت شرکت وجود نداشت.^۶

به‌ر حال تهدیدات محیطی برون‌سازمانی مؤسسات را به ابداع شیوه‌های متناسب با نیازهای ناشی از عوامل محیطی مجبور کرد. به همین دلیل ساختار سازمانی بر مبنای نوع محصول،* مختلط* و بعداً ساختارهای غیر متمرکز همراه با شیوه‌های جدید رهبری بوجود آمد که بهترین نمونه آن تشکیل واحدهای مستقل سازمانی بود. پیدایش تمامی شیوه‌ها و نظامهای جدید سازمانی به خاطر افزایش بهره‌وری تولید انجام گرفته و هدف از آن در یک راستا قرار دادن سه تکنولوژی موجود در سازمان، یعنی تکنولوژیهای ابزاری، روشها و نیروی انسانی بوده است؛ اما اگر بتوان سه تکنولوژی مزبور را در یک راستا قرار داد یعنی اگر نیروی انسانی دقیقاً ویژگیهای تکنولوژی ابزاری را دارا باشد و روشها نیز متناسب با آن باشند، الزاماً بهره‌وری تولید در حد انتظار نخواهد بود، چرا که عوامل مهمتری نیز وجود دارد که بهره‌وری را شدیداً متأثر می‌سازد.

تأثیر عوامل محیطی بر شغل

امروزه پیشرفت سریع ابزار الکترونیک و به

* Division

زمان سنجی و روش سنجی و سایر معیارهای مدیریت سنتی برای کنترل تولید استفاده می‌شود، معمولاً از طریق کاهش ضایعات مواد، نیروی انسانی و کیفیت کالا بهره‌وری افزایش می‌یابد. کارکنان با توجه به ابزار کنترل و نیز ساختار مناسب حقوق و دستمزد کارآیی خود را افزایش می‌دهند، که خود موجب بهره‌وری بیشتر می‌گردد. اما از آنجایی که چگونگی انجام دادن کار از طرف بالا دست سازمانی بلافصل کاملاً مشخص می‌باشد، کارکنان قدرت خلاقیت و نوآوری خود را از دست می‌دهند و از آنجایی که بالادست برای آنها تصمیم می‌گیرد و آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری سهیم نمی‌کند، در بلندمدت کارآیی آنها کاهش می‌یابد، چرا که دائماً می‌بینند که نه تنها آنها را در تصمیماتی که بر شغلشان مؤثر است، شرکت نمی‌دهند، بلکه مشاهده می‌کنند که بالادست بلافصل آنها تحقق هدفهای فردی خود را بر هدفهای کارکنان ترجیح می‌دهد. این امر موجب پدیدایش نگرش نامطلوب در آنها می‌گردد و بدین ترتیب روحیه جمعی آنها نیز ضعیف می‌شود.

یکی از مسائلی که در این گونه ساختارها کمتر مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد، زنجیره ارتباطی می‌باشد. این امر باعث می‌شود که روابط زیردست با بالادست در هاله‌ای از ابهام قرار گیرد. مدیریت با تکیه بر اطلاعات ساختگی مشکلات مربوط به زنجیره ارتباطی را متوجه نمی‌شود چرا که فکر می‌کند اطلاعات رسیده از درستی و دقت کافی برخوردار می‌باشد. اما نمی‌داند که زیردستان نیز اطلاعات را بر

عوامل محیطی بر شغل شامل آزادی عمل در شغل، تنوع شغل، تکراری* بودن وظایف شغلی، رفتار گروهی و شیوه رهبری و امثال آن را دربر می‌گیرد. تحقیقاتی که تاکنون در این زمینه انجام گرفته است، دستاوردهای مهمی را در مورد نگرش نیروی کار نسبت به ساختار حقوق و دستمزد، سازمان و چگونگی رهبری بدست داده است.

«لیکرت»^۷ با توجه به دستاوردهای تحقیقاتی خود معتقد است که اگر کارگر نسبت به بالادست بلافصل خود نگرش نامطلوبی داشته باشد، مطمئناً کارآیی او کاهش پیدا می‌کند و اصولاً هیچگونه انگیزه‌ای در او بوجود نمی‌آید تا با توجه به حقوق دریافتی بیشتر از حد متعارف تلاش نماید. ممکن است کارکنان نسبت به سازمانی که در آن اشتغال دارند، نگرشی مثبت داشته و از ساختار حقوق و دستمزد مؤسسه نیز راضی باشند، با این وجود اگر نسبت به بالادست بلافصل خود نگرشی نامطلوب داشته باشند، باز هم از خلاقیت و ابتکار افراد برای بالا بردن بهره‌وری تلاش نمی‌کنند و در این صورت در بهترین شرایط، بازدهی آنها در حد متوسط استاندارد خواهد بود. بنابراین مطلوب بودن نگرش کارکنان نسبت به مؤسسه و ساختار حقوق و دستمزد فقط موجب کاهش تأخیرات در ورود و غیبتها می‌گردد.

ساختار بر اساس نوع وظیفه

در ساختارهای متمرکز که از استانداردهای بودجه‌بندی، کنترل متمرکز و بهره‌گیری از تکنیکهای

* Repetitive

اساس خوش‌آمد و تمایل بالادست تنظیم می‌کنند. مثلاً یک کارگر برای حفظ شغل خود و برای اینکه صلاحیت شغلی او مورد سؤال قرار نگیرد، در لاک دفاعی فرو می‌رود و درست اطلاعاتی را به بالادست ارائه می‌دهد که وی انتظار آن را دارد و بدین نحو موقعیت شغلی خود را حفظ می‌کند. فوراً اطلاعات رسیده از پایین دستهای خود را گرفته و با توجه به خوش‌آمد بالادستش تعبیر و تفسیر می‌کند و آن را به مدیر بالادست خود می‌دهد. بدین ترتیب سرپرست صلاحیت فردی و شغلی خود را از هر گونه گزند ایمن می‌دارد. این فرایند اطلاعاتی نادرست و تحریف شده به همین وضع ادامه پیدا می‌کند و بدست مدیریت عالی سازمان می‌رسد.

گاهی اوقات مدیریت متوجه پایین بودن روحیه افراد خود می‌شود و برای بهبود آن سعی می‌کند تا با افراد پایین قاعده هرم مدیریت ارتباطی نزدیک برقرار کند مثلاً مدیر یک شرکت نوشابه‌سازی تصمیم می‌گیرد که مدتی را در بخش عملیاتی سپری کند. به این ترتیب هفته‌ای را با کارکنان مالی، و هفته‌ای دیگر را با کارکنان تولید می‌گذراند. حتی در صبح زود بعضی از روزها یعنی زمانی که ماشین حمل نوشابه در حال خارج شدن از کارخانه می‌باشد، بدون اطلاع قبلی با راننده مسیر توزیع را دور می‌زند. این عمل ابتدا باعث می‌شود که افراد سازمان روحیه بهتری بدست آورند. اما مشکل روابط با افراد نه تنها بهبود پیدا نمی‌کند، بلکه این عمل باعث می‌شود که مشکلی بر مشکلات مدیران سطوح پایین نیز اضافه گردد و آن توقع کارکنان از مدیران خود می‌باشد.^۸

عده‌ای از مدیران ادعا می‌کنند که به زیردستانشان

مسئولیت شغلی و اختیار تفویض می‌کنند و دلیلشان این است که افراد نیازمند پذیرش مسئولیت هستند و با توجه به نزدیکی با شرایط تولید بهتر می‌توانند تصمیمات مربوط را اتخاذ کنند. اما همان مدیران جریان اطلاعاتی مستمر و پیوسته‌ای ایجاد می‌کنند تا از لحظه به لحظه جریان کار و جزئیات آن بخصوص در مورد رفتار زیردستانشان باخبر شوند. علت این امر هم کاملاً واضح است آنها نمی‌توانند به زیردستان خود اعتماد کنند، یا بر این باورند که زیردستان نمی‌توانند بخوبی آنها تصمیم بگیرند. بدین ترتیب در ساختار متمرکز تفویض اختیار بر اساس فرضیاتی صورت می‌گیرد و بر اساس فرضیاتی دیگر خنثی می‌گردد. در نتیجه مدیر عدم هماهنگی را تشخیص نمی‌دهد و زمانی هم که با آن مواجه می‌شود، آن را انکار می‌کند.^۹

برداشت اشتباه مدیریت در مورد ماهیت کنترل رفتار انسان، ناشی از استفاده نادرست از دانش علوم اجتماعی می‌باشد و این امر بدان می‌ماند که مدیران بخواهند کانالی حفر کنند که آب دشت را به بالای کوه برسانند. بخش اعظم تلاش مدیران در زمینه کنترل رفتارها عقیم می‌ماند زیرا طبیعت انسان را از نظر دور می‌دارند و بدون توجه به قانون فطرت انسان، افراد را وادار به رفتاری طبق میل خود می‌سازند. بنابراین نباید انتظار داشت که با این روش نتایج بهتری از حفر کانال جهت انتقال آب از دشت به کوه بدست آورند.

اقتدار سازمانی

اثر بخشی اقتدار سازمانی، به عنوان یک ابزار

حساسیت بوجود می‌آورد. زیردست بسودن در هر سازمان به مفهوم رابطه وابستگی یکجانبه‌ای است که به اندازه کافی عناصر وابستگی دوران طفولیت را به گونه‌ای که در مقابلش حساس باشیم، دارا می‌باشد. البته در شرایطی ممکن است حالت انفجار نیز پیدا کنیم.

انسان در روابط با پدر و مادر، دوستان و آشنایان در زمانهای مختلف نقشهای متفاوتی ایفا می‌کند. مثلاً ممکن است پدر و مادر در یک زمان همبازی فرزند باشند و در زمانی دیگر معلم، در مواردی دیگر حامی و... این مطلب در مورد مدیران نیز صادق می‌باشد. به طوری که آنها باید در برخی موارد رهبر گروه، در زمانی دیگر معلم، در پاره‌ای موارد تصمیم گیرنده، یاری‌دهنده، مشاور، مشاهده‌گر و یا حتی عنصر ساده‌ای از گروه باشند.

چکیده

بنابراین اگر رهبر نقش خود را به عنوان یکی از عوامل حاکم بر شغل درست ایفا کند و برای زیردستان خود حالت یک مربی و نه یک رئیس خودرأی را داشته باشد نگرش افراد نسبت به او مساعد می‌گردد. در نتیجه کارآیی افزایش پیدا می‌کند و نهایتاً باعث بهره‌وری بیشتر می‌گردد.

«لیکرت» در تحقیقات خود مشخص می‌سازد که بازده افراد تحت هدایت دیگران معمولاً پایین است یکی از علل این امر شرکت ندادن آنها در تصمیم‌گیری است. ضمناً در مواردی این احساس به شخص دست می‌دهد که در موفقیت مؤسسه سهمی ندارد این موضوع در موارد بسیار باعث ترک شغل

کنترل، قبل از هر چیز به توانایی اجزایی آن از طریق تنبیه بستگی دارد. مثلاً در دادگاههای نظامی ارتش و در کلیسا تکفیر انسان و طرد او هر دو مجازات مرگ را دارند. اولی مرگ فیزیکی و دومی مرگ روانی را به دنبال دارند. متکی بودن به اختیارات قانونی افق دید را محدود می‌سازد و این وابستگی باعث عدم برداشت درست از زیردستان می‌گردد.

وابستگی به معنای محدودیت در آزادی و از بین رفتن رضامندی شغلی است در حالی که عدم وابستگی می‌تواند رضامندی شغلی ایجاد کند. اگر انسان بتواند غیر وابسته باشد، خود تصمیم بگیرد و هر طور که مایل باشد زندگی را بگذراند، کمال مطلوب است. اما باید در نظر داشت که وابستگی یا عدم وابستگی نشأت گرفته از تجربیات کلی انسان می‌باشد. هر فردی در یک رابطه کاملاً وابسته بدنیا می‌آید و در ابتدا اگر کاملاً از او مراقبت نشود، قادر به ادامه حیات نیست. فرآیند تدریجی رشد باعث می‌گردد که از این حالت فاصله بگیرد. و این زمانی است که می‌تواند مسئولیتهای بیشتری را بپذیرد.

در نهایت باید توجه داشته باشیم که بشر در جوامع امروزی به دلیل نیازهای متقابل نمی‌تواند بدون وابستگی کامل زندگی کند یعنی هیچ کس قادر نیست به تنهایی تمام مایحتاج زندگی را تولید نماید. رشد و فراگیری نحوه زندگی در این روابط پیوسته و متقابل، پیچیده است و خالی از تضادهای احساسی و عاطفی نمی‌باشد. نیازها و احساسات متضاد عاطفی، کاملاً متأثر از هم می‌باشند. چگونگی برطرف کردن وابستگیهای دوران طفولیت اهمیتی ندارد. مهم آن است که با گذر از این مرحله، تداعی این وابستگیها

نیز گردیده است.

معمولاً مدیران در سطح نظارتی یا به صورت رئیس مطلق العنان و یا به صورت مربی عمل می‌کنند و در هر دو حال باید پاسخگویی مقامات بالادست باشند. گروه اول مدیرانی هستند که معتقدند نظر به اینکه مسئولیت مستقیم افزایش بازدهی با توجه به معیارها و استانداردهای از قبل تعیین شده به عهده آنهاست، بنابراین باید به گونه‌ای که صلاح می‌دانند تصمیم بگیرند و دیگران بدون دخالت تنها باید مجری فرمانهای صادر شده باشند این گروه معتقدند که دلیلی وجود ندارد که آنها تجربیات و دانش شغلی خود را در اختیار پائین‌دستان قرار دهند و هرگاه لازم باشد به طور رسمی به آنها آموزش داده خواهد شد. وانگهی اگر قرار باشد تجربیات و دانش شغلی خود را در اختیار دیگران قرار دهند، افراد در مدت زمانی کوتاه استحقاق ارتقا پیدا کنند و چه بسا به کارگاههای دیگر منتقل گردند و در نتیجه بخش مهمی از استعدادهای خود را از دست می‌دهند و همین امر باعث کاهش بهره‌وری می‌گردد. در مقابل این گروه سرپرستانی را می‌بینیم که به صورت مربی کار می‌کنند و زیردستان را

در مسئولیتهای خود سهیم می‌سازند. و معتقدند که اتخاذ تصمیم باید به صورت جمعی باشد. این دسته از مدیران جوی را ایجاد می‌کنند تا زیردستان در آن جو پرورش یابند. بنابراین در حالی که امکان تصمیم‌گیری فردی را بوجود می‌آورند اشتباهات احتمالی را تصحیح می‌کنند و به دیگران نیز آموزش می‌دهند تا از بروز مجدد آن جلوگیری نمایند. این گروه از مدیران به طور مداوم تجربیات و دانش شغلی خود را در اختیار زیردستان قرار می‌دهند چرا که بر این باورند که در این صورت می‌توان ابداع و ابتکار و قدرت خلاقه نیروی کار را پرورش داد. در نتیجه نگرش افراد نسبت به بالادست سازمانی مساعد می‌گردد. تحقیقات متعدد نشان داده است که در این حالت حتی اگر افراد نگرشی نامطلوب نسبت به سازمان و ساختار حقوق و دستمزد خود داشته باشند، در مقایسه با افرادی که در وضعیت معکوس بسر می‌برند یعنی نسبت به بالادست نگرشی نامطلوب ولی نسبت به ساختار حقوق و دستمزد خود نگرشی مساعد دارند، از بازدهی بیشتری برخوردارند.

فهرست منابع و مآخذ

- 1 - Francis conford, Republic of plato, oxford univ, press, New york, 1959.
- 2 - Adam Smith, An Inguiry in the Nature and Causes of Weaith of Nation (Modern library edition) New york Ran dom House, 1937.
- 3 - Fredrik Winslow Taylor, principles of Scientific Management, Newyork Harper and Brothers, 1974.
- 4 - David A. Hounshell, The same old principle in the New Manufacturing, Harvard Bussiness Review, Nov, Dec 1988, No. 6, PP 54 - 55.
- 5 - Richard Crabb, The Birth of Giant, The Men and Incidents that Gave the American the Motorcar, Chilton Book company, Philade1 phia, 1970.
- 6 - Louis A. Allen, Management and Organization, MC Graw Hill Inter - national Book company, Singapor, 1958.
- 7 - Rensis likert, New patterns of Management, MC Graw Hill Kogakusha Ltd., 1981.
- 8 - John child, organization, A Guide to problems and practice, Harper and Row publications London, 1984.
- 9 - Douglas MC Gregor, The Human side of Enterprice, MC Graw Hill, 1980.