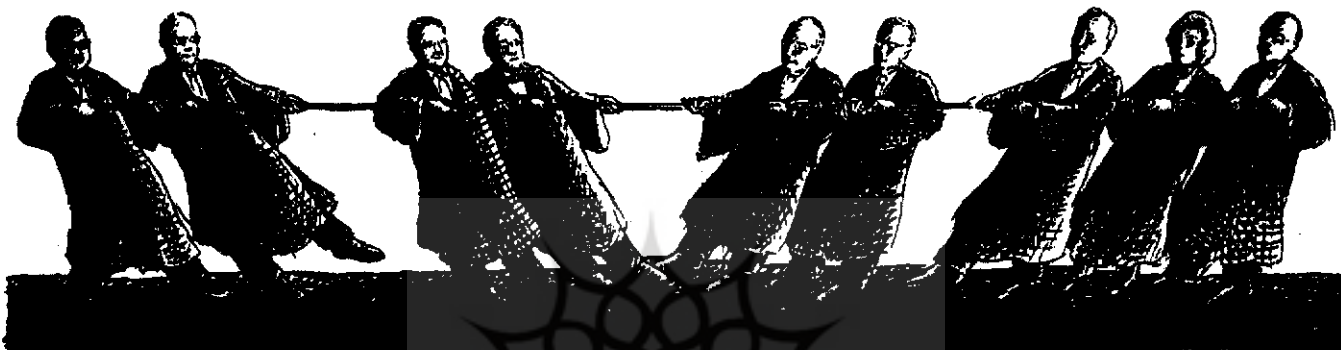


مدیریت بهره‌وری در سازمان‌ها



دکتر سیاوش گلایی

شناخت و آگاهی کارکنان و مدیران از
جوانب مختلف مقوله بهره‌وری، زمینه‌ساز
ذهنی و فرهنگی در ارتقای بهره‌وری در
فعالیت‌های فردی، گروهی، سازمانی و ملی
خواهد بود. این مقاله در راستای چنین هدفی
نوشته شده است.

جمهوری اسلامی ایران در آستانه دومین
برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
قرار دارد. تحقق توسعه، تنها راه برون رفت
از تنگنای موجود می‌باشد و این مهم نیز
صرفاً از طریق ارتقای بهره‌وری در سطح
سازمانها (و در سطح ملی) صورت عملی
خواهد یافت.

سیر تحولات علمی - تکنولوژیکی در

جهان

از قرن ۱۶ میلادی به بعد، بر اثر یک سری
تحولات سیاسی - اقتصادی (بویژه رشد و ترقی
علمی - فنی) کشورهای غربی وارد دوران تجدید
حیات علمی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی
(موسوم به رنسانس) شدند.

دگرگونیهای حاصله در جوامع غربی، عمدتاً
از پویایی درونی این کشورها ناشی شد، حال
آنکه چنین روندی در دیگر کشورهای جهان
تحقق نیافت. قبل از قرن ۱۵ میلادی (که به قرون
وسطی شهرت دارد)، کشورهای شرقی (از جمله

قدم اول در ارتقای

بهره‌وری در سازمان،

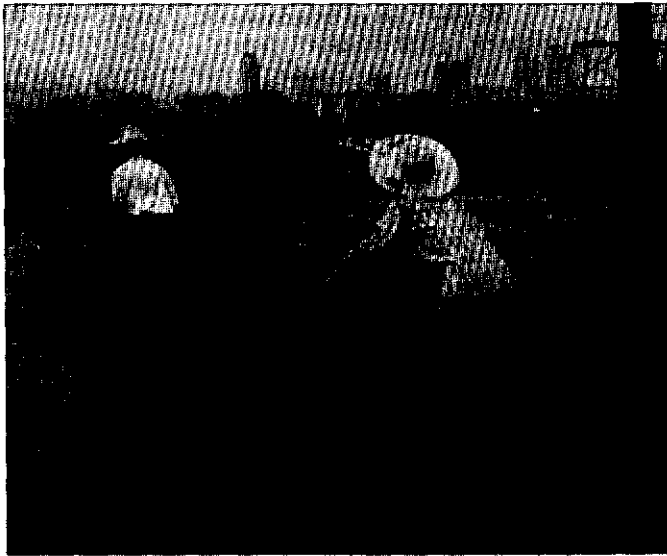
نفوذ و گسترش فرهنگ

بهره‌وری در بین

یکایک کارکنان می‌باشد.

در این مقاله، به ایجاز مباحثی در موارد ذیل
مطرح می‌گردد:

- سیر تحولات علمی - تکنولوژیکی در جهان.
- بحثی در خصوص بهره‌وری (در جهان و ایران - تحلیلی بر پدیده بهره‌وری).
- تحولات سازمانی و بهره‌وری (بهره‌وری فردی، بهره‌وری گروهی سازمان، فرهنگ کار و بهره‌وری، بهره‌وری از دیدگاه اسلام).
- روشهای ارتقای بهره‌وری در سازمان.
- مدیریت اساس ارتقای بهره‌وری در سازمانها.



ایران) در چارچوب اقتصادی سنتی (یعنی اقتصادی غیرماشینی) به مراتب از کشورهای غربی پیشرفته‌تر قلمداد می‌شدند.

تحولات اقتصادی - صنعتی، علمی و فرهنگی در جهان سوم، با تأخیر و در مسیری انحرافی (یعنی خلاف جهت اقتصاد صنعتی ملی) و تحت نفوذ کالاها و سرمایه‌های خارجی تسحق یافت. اثرات سوء وابستگی علمی، صنعتی و اقتصادی کشورهای عقب‌مانده یا جهان سوم، نظیر: فقر و محرومیت اقشار وسیع، گسترده‌گی بیکاری و بیسوادی و دیگر پدیده‌های نامطلوب اجتماعی همچنان با حدت و شدت خاصی تداوم داشته و فرایند رشد و توسعه آنان را به تأخیر می‌اندازند.

ویژگیهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

جهان سوم

عمده‌ترین خصوصیات این کشورها را به قرار ذیل می‌توان برشمرد:

- وابستگی ساختاری اقتصاد صنعتی این ممالک (هم از نظر بافت و طراحی فنی، هم از حیث سرمایه مالی، تجهیزات و...).

- اقتصاد تک محصولی (صدور نفت، مس و...) که خود نیز به انحصارات غربی وابسته می‌باشد.

- اقتصاد تک محصولی، مهمترین منبع تأمین ارز محسوب می‌شود.

- ترویج ارزشهای مصرفی و معیارهای شبه فرهنگی و اخلاق و رفتار فردی و اجتماعی جهان صنعتی غرب در جهان سوم.

- عدم سیاستهای جمعیتی، جوانی و رشد انفجارآمیز جمعیت، گسترش فقر و محرومیت، بیکاری، بیسوادی و سایر پدیده‌های نامطلوب اجتماعی.

- ناتوانی ریشه‌ای نظامهای آموزشی و پژوهشی.

بحثی در خصوص بهره‌وری

انسانها از مراحل ابتدایی زیست اجتماعی تا کنون همواره، در بهره‌گیری بهینه از امکانات مادی و توانائیهای نیروی انسانی کوشش نموده‌اند.

ترقی علمی - فنی، گسترش فعالیتهای تولیدی و صنعتی، وسعت مبادلات بازرگانی، انفجار جمعیت، رشد نیازهای جوامع، رقابت در عرصه تولید و فروش، تراز منفی تجاری در برخی از کشورهای پیشرفته صنعتی، تشدید

مدهیهای خارجی جهان سوم، گسترش پدیده‌های نامطلوب اجتماعی مانند: بیکاری، بیسوادی، فقر اقتصادی و فرهنگی و دیگر عوامل همه و همه فضای جدیدی را در دهه‌های اخیر در تمام کشورهای جهان (اعم از پیشرفته یا عقب‌مانده) بوجود آورده‌اند. لذا چگونگی رهایی از این مشکلات و معضلات در هسته مرکزی اندیشه و عمل مسؤولان، کارشناسان و مدیران قرار گرفته است.

از آنجائیکه یگانه راه تنگناهای یاد شده، همانا رشد و توسعه پایدار و مداوم می‌باشد و این امر نیز به بهره‌گیری مطلوب از عوامل مادی و انسانی (یعنی ارتقای بهره‌وری) ارتباط مستقیم دارد، لذا مقوله «بهره‌وری» از اهمیت زیادی برخوردار شده است.

بهره‌وری در جوامع صنعتی طی قرن جاری دهها برابر افزایش یافته و این در حالیست که کشورهای آسیایی، آفریقایی و امریکای لاتین که توانایی ارتقای بهره‌وری نداشته‌اند، در دور مضاعفی از نارسائیهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی گرفتار شده‌اند.

از این رو، در همه کشورهای جهان (در سطح سازمانی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی) در زمینه ارتقای «بهره‌وری» به تحقیق و مطالعه

مشغولند که از آن جمله می‌توان از: سازمان بین‌المللی کار - سازمان بهره‌وری آسیایی - بخش توسعه سازمان ملل - مجمع کشورهای امریکای لاتین - آژانس اروپایی بهره‌وری در مؤسسات و سازمانهای دیگر نام برد.

از چند سال پیش به این طرف در سازمانهای مختلف تولیدی، صنعتی و خدماتی کشور مقوله «بهره‌وری» مطمح نظر قرار گرفته و در سطح

از دیدگاه جامعه‌شناسی

(یعنی علم عام پدیده‌های

حیات اجتماعی)،

گروه اجتماعی، واحدی

اجتماعی است که در یک

رابطه متقابل درونی (و

در ارتباط با دیگر گروه‌های

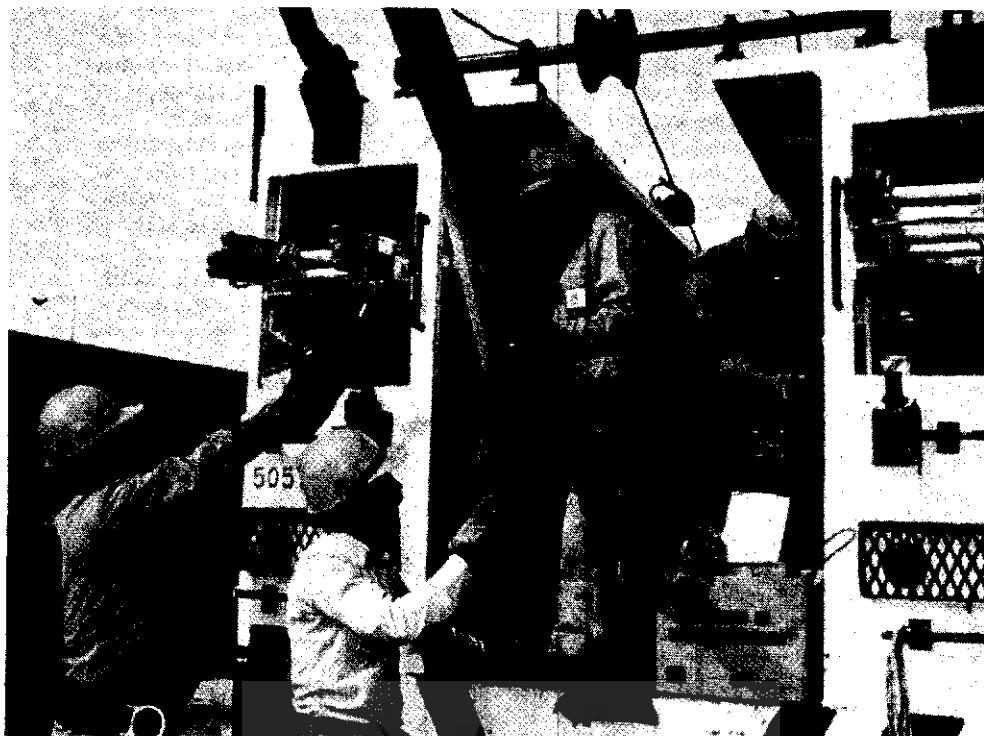
اجتماعی و سایر عناصر

محیطی)، رفتار

جمعی خاصی که هدف

مشخصی را پی می‌گیرد،

انجام می‌دهد.



خدمات بدست می آید.

(بهره‌وری منفی).

حالت سوم: که خود بر دو نوع می باشد:

۱- اگر تولید کالا و یا خدمات (ستاده) بیش از منابع مصرفی (داده) باشد، بهره‌وری به نسبت ستاده به داده حاصل شده است.

۲- اگر میزان تولید کالا و یا خدمات (در فرایندی) ثابت باشند لیکن منابع مصرفی (داده) کاهش یابند، در این صورت نیز به نسبت کاهش

«بهره‌وری» در حقیقت نسبت منابع ستاده (بدست آمده) به منابع داده (مصرف شده) است. البته مسأله «بهره‌وری» به همین جا ختم نمی‌شود. به عبارت دقیق‌تر هر افزایش و رشدی، بازتاب مثبت مقوله «بهره‌وری» نمی‌تواند باشد. در بررسی نسبت ریاضی بین میزان تولید کالا و یا خدمات و میزان منابع مصرف شده، تحقق چند حالت به قرار ذیل ممکن خواهد بود:

سازمانها و در سطح ملی (بوژه در مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی) توسط کارشناسان، اساتید، مدیران و مسؤولان طراز اول در خصوص بهره‌وری و تنظیم روشهای عملی در ارتقای بهره‌وری کوششهای چشمگیری بعمل آمده و یا در دست انجام می‌باشد.

تحلیلی بر پدیده بهره‌وری

به یک اعتبار کلی، دو سری منابع در تولید

بهره‌وری به یک اعتبار کلی، یک فرهنگ است، فرهنگ سازمانی که متأثر از فرهنگ ملی و مذهبی جامعه می‌باشد.

فرهنگ کار در هر سازمان، دیدگاه استراتژیکی است که قابلیتها، تمایلات سالم، اعتماد عمومی و احساسات مطلوب کارکنان را رشد داده، زمینه همبستگی و همکاری فردی و جمعی را در سازمان فراهم می‌آورد.

داده، بهره‌وری تحقق یافته است. در این حالت واحدهایی از منابع مصرفی (یعنی مواد اولیه، منابع طبیعی، سرمایه و یا نیروی انسانی) آزاد شده که می‌توان از آنها در فرایند تولید کالا و یا خدمات دیگری بهره جست.

با توضیحات فوق روشن می‌گردد که «بهره‌وری» شاخص اساسی در ارزیابی عملکرد افراد، سازمانهای مختلف (و در نهایت در

حالت اول: اگر تولید کالا و یا خدمات به نسبت و به اندازه منابع مصرف شده افزایش یابند، پدیده بهره‌وری تحقق پذیرفته است (بهره‌وری صفر).

حالت دوم: اگر تولید کالا و یا خدمات به نسبت کمتری از منابع مصرف شده فزونی پذیرند، در این صورت (تولید کالا و یا خدمات) به قیمت کاهش بهره‌وری صورت گرفته است

کالا و ارائه خدمات دخالت اساسی دارند: منابع مادی (شامل مواد اولیه، منابع طبیعی و سرمایه) و... منابع انسانی (نیروی جسمی و فکری انسان).

در هر فرایند و پروسه‌ای (اعم از تولید کالا و یا ارائه خدمات)، واحدهایی از منابع مادی و منابع انسانی در یک مجموعه بهم پیوسته در هم آمیخته شده و در نهایت واحدهایی از کالا و

نظامهای ملی و بین‌المللی) به حساب می‌آید. «بهره‌وری» فعالیتی هوشمندانه، دقیق و برنامه‌ریزی شده است که بتواند هر اندازه نسبت ستاده به داده را در جهت اهداف و نیازهای مادی و معنوی نوع انسان افزایش دهد. بهره‌وری، در حقیقت شاخص عمده و اساسی در توانمندی انسانها، سازمانها، و ملتها (جامعه بشری) در باز تولید نعمتهای مادی و فرآورده‌های معنوی و فرهنگی محسوب می‌شود.

تحولات سازمانی و بهره‌وری

(سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی)

هر مؤسسه، بنگاه و یا سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی - فنی، یعنی مجموعه اجزایی که با نظمی دقیق به هم مرتبط‌اند و ساخت و عملکرد واحدی دارند محسوب می‌شوند. هر سازمان بطور کلی از دو زیر سیستم تشکیل شده است. زیر سیستم فنی - مادی و زیر سیستم

در جهان خلقت و نظام هستی، فلسفه خلق منابع طبیعی و مادی، همچنین ضرورت بهره‌گیری مطلوب انسان (این اشرف مخلوقات) از این نعمتهای خدادادی (با حفظ تعادل و پرهیز از اسراف و زیاده‌روی) بمنظور رشد و تعالی آدمی و تقرب به درگاه الهی است.

اجتماعی - انسانی؛ زیر سیستم فنی - مادی سازمان، کلیه ماشین‌آلات، تجهیزات، ابزار، مواد و سایر عناصر فیزیکی را در بر می‌گیرد و زیرسیستم اجتماعی - انسانی متشکل از گروههای انسانی (با آرمانها، باورها، عواطف، احساسات، انگیزه‌ها، ضوابط و ارزشهای اجتماعی و فرهنگی متفاوت) می‌باشد. زیرسیستم اجتماعی - انسانی و عناصر و اجزای زیر سیستم فنی - مادی در هم می‌آمیزند و در یک روابط مستمر و تنگاتنگ ساختار سازمان را شکل داده و بر پایه آن عملکرد مشخصی را نیز نتیجه می‌دهند.

سازمانها خود نیز به عنوان زیر سیستم سازمانهای بزرگ و در نهایت زیر سیستم جامعه محسوب می‌شوند و تحت تأثیر تحولات

نظامهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی قرار دارند. اجزای هر سیستم اجتماعی (به تبعیت از سیستم کلی جامعه و تحت تأثیر سیستمهای منطقه‌ای و بین‌المللی) بطور مداوم در تغییر و تحول قرار داشته و تعادل پویایی دارند. ادامه حیات آنها نیز در سازگاری با تغییرات

اگر تولید کالا و یا خدمات به نسبت کمتری از منابع مصرف شده فزونی پذیرند، در این مورد کاهش بهره‌وری صورت گرفته است (بهره‌وری منفی).

نگرش سیستمی مدیریت عالی در ارتقای بهره‌وری سازمان



نمودار عوامل (درونی - بیرونی) مؤثر در بهره‌وری سازمان

و تحولات پیرامون و تطبیق با شرایط (هر دم نوین و جدید) تحقق می‌یابند.

از آنجائیکه اجزای زیرسیستم فنی - مادی سازمان بدون زیر سیستم اجتماعی - انسانی (که هسته متفکر و هوشمند سازمان می‌باشد) کلاً عناصری منفعل و بدون اثر خواهند بود، لذا زیرسیستم اجتماعی - انسانی (یعنی نیروی انسانی) به عنوان اساس و پایه هر سیستم یا سازمان تولیدی، صنعتی و خدماتی به حساب می‌آید.

بنابراین، هرگونه متحول کردن سازمان (و در کل هر جامعه) طراحی و تدوین می‌شود باید مرکزیت آنها بر تکامل زیر سیستم اجتماعی - انسانی و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی بنیان نهاده شود.

بمنظور ارائه تصویر روشن‌تری از فرایند ارتقای بهره‌وری در سازمانها، به بهره‌وری فردی، بهره‌وری گروهی، فرهنگ کار و بهره‌وری (و بهره‌وری از دیدگاه اسلام) به عنوان عناصر متشکل سازمان توجه خواهیم نمود.

بهره‌وری فردی

خداوند انسان را موجودی چند بُعدی خلق فرموده است: موجودی زیستی، فیزیکی، روحی و معنوی، عقلی و فکری، اجتماعی و فرهنگی. هر یک از ابعاد انسان نیازمندیهایی دارد، و هر بخش از استعدادها و قابلیت‌های شرایط خاصی برای رشد و تکامل می‌طلبد. نیاز به تغذیه مناسب، نیاز به مسکن مناسب، نیاز به پوشاک، اطلاعات و دانش و پرورش تواناییهای جسمی، فکری، عاطفی و ذوقی، نیاز به ارزشمند تلقی شدن و منزلت اجتماعی، نیاز به تسایلات انسانی و ارزشهای فرهنگی و... همه و همه از ابعاد وجودی نوع انسان مایه می‌گیرند.

سازمان باید شرایطی را فراهم آورد که هر یک از کارکنان بتوانند در رفع نیازمندیهای اساسی خود (و خانواده) و شکوفائی استعداد و بلوغ شخصیتی تلاش و کوششی آگاهانه معمول دارند.

قدم اول در ارتقای بهره‌وری در سازمان، نفوذ و گسترش فرهنگ بهره‌وری در بین یکایک کارکنان می‌باشد. بهره‌وری فردی نیز در حقیقت استفاده بهینه و مطلوب از تواناییها و استعدادهای فردی است.

نظام خلقت در سرشت انسان، نیروها و قابلیت‌های بی‌شماری را تعبیه نموده است. با آگاهی فرد کارکنان از این استعدادها و ایجاد

شرایط مناسب در سازمان جهت بروز و ظهور آنها، مجموعه عظیمی از توان و قابلیت‌های بالقوه کارکنان در یک کلیت یکپارچه متبلور می‌گردد.

شخصیت انسان از یک سو مجموعه قوای درونی و سرشتی است که از طریق سیستم توارث به نوع انسان انتقال می‌یابند و از دیگر سو تمامی تأثیرات محیط اجتماعی را (اعم از خانواده و خویشاوندان، مدرسه، کوچه و محله، محیط کار و محیط اجتماع) که از بدو تولد بر زمینه‌های وراثتی انسان تأثیر گذاشته‌اند، در بر می‌گیرد.

شخصیت آدمی، ویژگیهای پندار، گفتار و رفتار انسان را منعکس می‌کند. انسان از طریق شناخت ماهیت وجودی خود (از طریق خودآگاهی و خودشناسی و با بهره‌گیری از روشهای متفاوت) به کم و کیف و ضعف و قوت عناصر شخصیتی خود و قوف حاصل می‌نماید و می‌تواند با تقویت جنبه‌های مثبت و تضعیف جنبه‌های منفی، سلامت شخصیتی خود را تحکیم بخشیده و به ارتقای بهره‌وری فردی خود بیفزاید.

بهره‌وری گروهی

فرد در سازمان در عین استقلال شخصیتی به کار جمعی و گروهی اشتغال دارد. رابطه فرد و گروه اجتماعی از مباحث مهم علم جامعه‌شناسی است. از دیدگاه جامعه‌شناسی (یعنی علم عام پدیده‌های حیات اجتماعی)، گروه اجتماعی، واحدی اجتماعی است که در یک رابطه متقابل درونی (و در ارتباط با دیگر گروههای اجتماعی و سایر عناصر محیطی) رفتار جمعی خاصی که هدف مشخصی را پی می‌گیرد، انجام می‌دهد.

کارکنان هر سازمان در گروههای اجتماعی سازمان یافته‌ای (با تقسیم کار و تقسیم نقش‌ها) کلیت واحدی را بوجود می‌آورند که شخصیت و هویتی متفاوت (و در عین حال مسلط) بر شخصیت فرد فرد کارکنان پیدا می‌کنند.

کارکنان در چارچوب ساختار تشکیلاتی سازمان، وظایف و روابط رسمی ویژه‌ای داشته و در عین حال به روابط غیررسمی (عاطفی و احساسی) خاصی نیز دست می‌یابند. عملکرد نهایی سازمان در تأثیرات متقابل روابط رسمی و روابط غیررسمی کارکنان و از خلال ویژگیهای کلی سازمان تحقق می‌پذیرد. از این رو، برقراری تعادل و هماهنگی بین این دو گونه روابط در سازمان، شرایط مطلوب افزایش بهره‌وری گروهی کاری را تحقق می‌بخشد.

در یک شرایط مطلوب

در سازمان، عناصر آگاه،

هوشمند، متعهد و

نوآور زیر سیستم اجتماعی - انسانی

سازمان، در زنجیره‌ای

از ارتباطات،

ساختار تشکیلاتی "نظام

مدیریت" هر سازمان

را بوجود خواهند آورد.

هر یک از ابعاد انسان

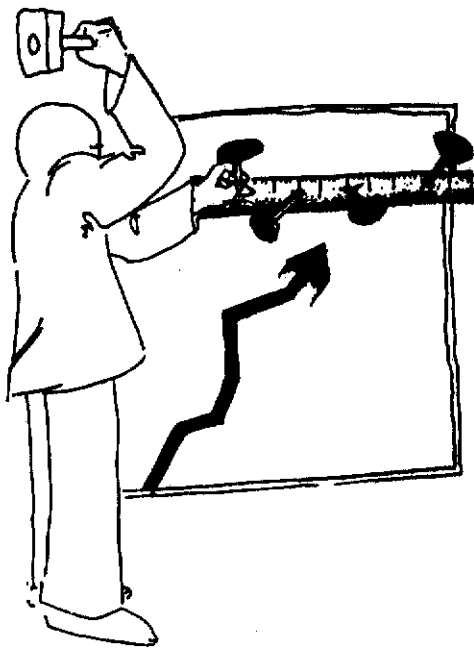
نیازمندیهایی دارد و

هر بخش از استعدادها و

قابلیت‌های شرایط

خاصی برای رشد و تکامل

می‌طلبد.



بهره‌وری به یک اعتبار کلی یک فرهنگ است، فرهنگ سازمانی که متأثر از فرهنگ ملی و فرهنگ مذهبی جامعه می‌باشد.

مجموعه عواملی که در محیط سازمان، دلبنستی به وظایف و مسؤولیتها را بصورتی منطقی و اصولی و در عین حال لذت‌بخش فراهم می‌سازند و شرایط ارضای نیازها و تمایلات عاطفی، ذوقی و معنوی کارکنان را مهیا می‌کنند، فرهنگ سازمانی گویند.

تحولات ریشه‌ای در عملکرد افراد و گروههای اجتماعی در سازمانها، در قالب دگرگونیهای اساسی در فضای فرهنگ سازمانی یا فرهنگ کار در سازمانها امکان‌پذیر خواهد بود. فرهنگ سازمانی در حقیقت مجموعه عوامل و عناصری است که از خلال آن کار فردی و کار گروهی و عملکرد نهایی سازمان شکل می‌گیرد.

فرهنگ کار در هر سازمان، دیدگاه استراتژیکی است که قابلیتها، تمایلات سالم، اعتماد عمومی و احساسات مطلوب کارکنان را رشد داده و زمینه همبستگی و همکاری فردی و جمعی را در سازمان فراهم می‌آورد. شرایط مخالف چنین شرایطی ضد فرهنگ کار و سطح نامطلوب و ضعیف فرهنگ سازمانی است.

ساختار تشکیلاتی، ویژگیهای شغلی، ارتباطات، سیستم حقوق و دستمزد، ارتقا، انتصاب، سیستم ایمنی و بهداشت کار، سیستم ارگونومی و روابط انسانی با تجهیزات و ابزار فنی، سیستم بازنشستگی، رفاه و تأمین اجتماعی، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، آموزش و دیگر عوامل انگیزشی، درجه قدر و منزلت اجتماعی و شرایط محیطی تعهد و وجدان کاری، کیفیت ارزشهای انسانی و اعتقادی در حقیقت مجموعه عوامل مشخص‌کننده کیفیت فرهنگ کار در سازمانها و در کل یک جامعه محسوب می‌شوند.

فرهنگ کار در سازمان، زیر سیستم فرهنگ بهره‌وری در هر سازمان است. ارتقای کیفی و کمی عناصر فرهنگ کار در سازمان، زمینه‌ساز ارتقای فرهنگ بهره‌وری در سازمان خواهد بود.

بهره‌وری از دیدگاه اسلام

در جهان خلقت و نظام هستی، فلسفه خلق منابع طبیعی و مادی، ضرورت بهره‌گیری مطلوب انسان (این اشرف مخلوقات) از این نعمتهای خدادادی (با حفظ تعادل و پرهیز از

اسراف و زیاده‌روی) بمنظور رشد و تعالی آدمی و تقرب به درگاه الهی است.

هر رفتاری از انسان در چارچوب یک حوزه فرهنگی صورت می‌گیرد. ادیان الهی بویژه اسلام نیز با ایجاد یک حوزه فرهنگی، کلیه شئون اجتماعی و باورها و کردارهای انسان را تحت تأثیر جدی قرار می‌دهند. رابطه انسان مسلمان و خداوند سبحان، یک رابطه بنیادی و ریشه‌ای است که با سرشت آدمی آمیخته و تمامی تمایلات، عواطف و رفتارهای فردی و اجتماعی او از مسیر ارزشهای اسلامی شکل می‌گیرد.

به مجموعه عواملی که در محیط سازمان، دلبنستی به وظایف و مسؤولیتها را بصورتی منطقی و اصولی و در عین حال لذت‌بخش فراهم می‌سازند و شرایط ارضای نیازها و تمایلات عاطفی، ذوقی و معنوی کارکنان را مهیا می‌کنند، فرهنگ سازمانی می‌گویند.

اسلام نه تنها به امور معنوی، اخلاقی، فضیلت و تقوای فرد مسلمان تکیه دارد بلکه انسان را به تلاش، کوشش و کار مفید و سازنده در زندگی اجتماعی فرا می‌خواند و تأکید جدی بر برنامه‌ریزی دقیق در اداره امور دنیایی و استفاده درست از منابع خدادادی دارد. به عبارت دیگر، کلیه انگیزه‌های معنوی و مادی در اسلام

برای حرکت در مسیر سازندگی است و نتیجه نهایی چنین حرکتی ارتقای بهره‌وری در عرصه‌های مختلف حیات اجتماعی می‌باشد.

روشهای ارتقای بهره‌وری در سازمانها

سازمان به مثابه یک سیستم باز اجتماعی - فنی، با یک سری عوامل درونی و برونی است. هر گونه تغییر و تحول در سازمان، به تحولات عوامل درونی و برونی ارتباط مستقیم دارند. از این رو، برنامه‌ریزی بمنظور تحول و توسعه در هر سازمان (بویژه در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی)، در رابطه با دو سری عوامل یاد شده قابل بررسی و درک است. لذا بطور مختصر به ویژگیهای این عوامل سازمانی اشاره می‌گردد:

الف: عوامل درونی سازمان

پیشتر توضیح داده شد که سازمان از دو زیر سیستم اجتماعی - انسانی و فنی - مادی تشکیل شده است، بنابراین بمنظور ارتقای بهره‌وری در سازمان باید عناصر هر یک از این زیر سیستمها را بررسی و شرایط بهینه و مطلوب را فراهم نمود تا در کل، ارتقای بهره‌وری سازمانی تحقق پذیرد. در بررسی و تأثیرگذاری مثبت بر عناصر دو زیرسیستم سازمان باید به طرق ذیل عمل نمود.

۱- زیر سیستم فنی - مادی

در این بخش از سیستم درونی سازمان،

بهینه‌سازی هر یک از عناصر زیر بمنظور افزایش بهره‌وری این زیر سیستم فنی - مادی سازمان ضروری است:

- بررسی ساختار تکنولوژیکی سازمان (یعنی قابلیت ارتباطاتی عناصر متشکله و سطح طراحی فنی آن) که کمیت و کیفیت علمی و کاربردی تکنولوژیکی و نیروی انسانی مورد نیاز آن را مشخص می‌نماید.

- بهینه‌سازی سیستم بهره‌برداری از ظرفیت ماشین‌آلات و تجهیزات.

- برنامه‌ریزی مطلوب در انجام بموقع تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات و تجهیزات.

- تحقیقات برای چگونگی اصلاح ساختار تکنولوژی و نوآوری در آن و تطبیق با ساختار اقتصاد ملی و افزایش ظرفیت تجهیزات و ماشین‌آلات.

- مواد و انرژی (بهره‌گیری بهینه از مواد، انرژی، کاهش ضایعات، نوآوری در سیستم بازیافت مواد اولیه از ضایعات، بهبود سیستم مدیریت انبارداری و...).

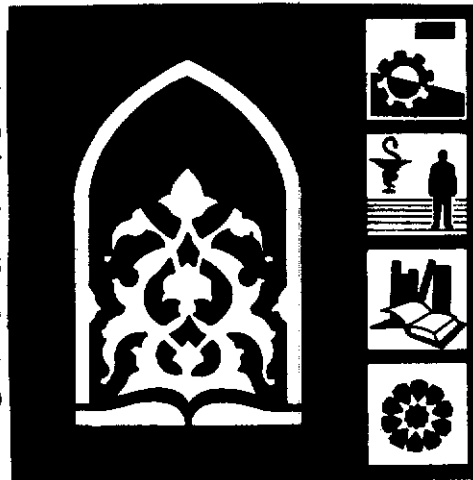
- بررسی همه جانبه کمیت و کیفیت کالا یا خدمات ارائه شده (و بررسیهای حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده و...).

۲- زیرسیستم اجتماعی - انسانی

نظر به اهمیت این زیر سیستم (یعنی ساختار و ویژگیهای منابع انسانی سازمان) این شناخت ضروری است که هر گونه بهبود در کیفیت زیر سیستم انسانی، زمینه‌ساز بهبود در کیفیت زیر سیستم فنی - مادی سازمان خواهد شد، زیرا این زیر سیستم، عنصر متفکر و هوشمند سازمان است، لذا برنامه‌ریزی بمنظور بهبود عناصر متشکله زیر سیستم اجتماعی - انسانی سازمان از حساسیت خاص و اولویت درجه اول برخوردار می‌باشد. با توجه به مطلب فوق‌الذکر، اینک بطور ایجاب به اهم اقدامات لازم (ومستمر) در بهبود عناصر زیر سیستم اجتماعی - انسانی که شرط لازم و کافی در ارتقای بهره‌وری سازمانی به حساب می‌آیند اشاره می‌گردد:

- بررسی ساختار کلی سازمان (یعنی مشخص نمودن ارتباطات پایدار و مستحکم زیر سیستم اجتماعی - انسانی با زیر سیستم فنی - مادی سازمان) و بهینه‌سازی این ارتباطات اساسی.

- بررسی محدوده‌های اصلی که سازمان را در بر گرفته‌اند (مانند محدوده‌های جغرافیایی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و...).



بهره‌وری در جوامع صنعتی طی قرن جاری، دهها برابر افزایش یافته است و این در حالیست که کشورهای آسیایی، آفریقایی و امریکای لاتین که توانایی ارتقای بهره‌وری نداشته‌اند، در دور مضاعفی از نارسائیهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی گرفتار شده‌اند.

مدیریت اساس ارتقای بهره‌وری در سازمانها

در یک شرایط مطلوب در سازمان، عناصر آگاه، هوشمند، متعهد و نوآور زیر سیستم اجتماعی - انسانی سازمان، در زنجیره‌ای از ارتباطات، ساختار تشکیلاتی "نظام مدیریت" هر سازمان را بوجود خواهند آورد.

نظام مدیریت سازمان مجموعه کارکنانی که از پائین‌ترین رده تا بالاترین سطح سازمانی مسؤولیت هماهنگی، کنترل و تلفیق بهینه زیر سیستم‌های اجتماعی - انسانی و فنی - مادی سازمان را عهده‌دار بوده و سازمان را در جهت اهداف و مأموریت‌های اساسی اش رهبری و هدایت می‌کنند می‌باشد.

در نظام مدیریت، سطح عالی آن از مسؤولیت و اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. سطح عالی مدیریت سازمان، به عنوان استراتژیست سازمان با بهره‌گیری از دستاوردهای نظری علوم مدیریت و قابلیت‌های فردی و شخصیتی و با استفاده از تکنیکها و اسلوبهای علمی و کاربردی، سهم عمده و اساسی در فرایند ارتقای بهره‌وری زیر سیستم‌های هر سازمان مشخص خواهند داشت.

جامع‌نگری و دیدگاه سیستمی، بمنظور بررسی همه‌جانبه عناصر متشکله زیر سیستم‌های سازمان (منابع انسانی و نیازمندیهای گسترده مادی و معنوی، با قابلیت‌ها و استعدادهای شگفت‌انگیز، مواد اولیه، منابع طبیعی، سرمایه و ابزار و تجهیزات) در جهت بهسازی و توسعه جامع سازمان که تحول بنیادی و ارتقای بهره‌وری فردی، گروهی و نهایتاً تکامل بهره‌وری سازمانی را در پی خواهد داشت از اساسی‌ترین مسائل و مهمترین وظایف مدیریت سطح عالی سازمانها بشمار می‌روند.

- بررسی اهداف اساسی و مأموریت‌های استراتژیک سازمان و ارتباطات درون سازمانی و مراکز تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت و رهبری و هدایت در سازمان.

- بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی (استخدام، آموزش، ارگونومی، حفظ و نگهداری و سایر عناصر).

- بررسی و بهبود مستمر روشها و سیستم‌های اجرایی و عملیاتی و پشتیبانی سازمان (با توجه به تحولات و تغییرات و ضرورت‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی).

- بهبود سیستم مدیریت و سرپرستی سازمان.

ب: عوامل برونی سازمان

۱- چارچوبهای نظام فلسفی، حقوقی و ارزشی - (نظریه حکومتی).

۲- استراتژی ملی در راستای ارتقای بهره‌وری و توسعه کشور در قالب قانون اساسی.

۳- برنامه‌ریزی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی، فنی (در عرصه‌های اقتصاد صنعتی، کشاورزی و بخش خدمات).

۴- سیاستهای مالی، بانکی، ارزی، تعرفه‌ها، واردات، صادرات و....

۵- برنامه‌ریزی ملی نیروی کار.

۶- نظام تحقیقاتی و پژوهش ملی.

۷- اهداف استراتژیک توسعه جامع با حفظ محیط زیست.

۸- سیاستها و برنامه‌ریزی در زمینه انرژی، مواد خام و منابع طبیعی در سطح کشور.

۹- سیستم حمل و نقل و ارتباطات.

۱۰- برنامه‌ریزی کلان آمایش سرزمین.

۱۱- امنیت ملی.

۱۲- نظام آمار و اطلاعاتی و....