

## نقش توسعه منابع انسانی در کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمانی

محسن آقاعلی خانی

دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

نام نویسنده مسئول:

محسن آقاعلی خانی

### چکیده

توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندیها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند. توسعه منابع انسانی در ابعاد فکری، شغلی، نگرش، خلاقیتی و رفتاری است که در این صورت کارکنان می‌توانند به انجام کارهای صحیح « اثربخشی » و درست انجام دادن کارها « کارایی » فکر و آنها را در سازمان عملیاتی نمایند.

در اثر بخشی افراد بدنبال درست انجام دادن فرایندهای کاری هستند تا از طریق آن سازمان نیز به اهداف خود دسترسی یابد. تحقق اهداف سازمان به نحو مطلوب موضوع مورد توجه اثر بخشی است. اثر بخشی به میزان زیادی با کیفیت نیز در ارتباط است. محور اساسی در اثر بخشی نتایج یا بازده کار است، به تعبیر دیگر اثر بخشی انجام کارهای صحیح است. لذا توسعه منابع انسانی با استفاده از از طریق ایجاد مهارت های تلفیق نگرش کارآمدی و اثربخشی در چگونگی کار، ایجاد مهارت حذف حرکات و فرایندهای زاید کاری، مهارت تلفیق نگرش فرآیندمدار و نتیجه مدار در سازمان ها، مهارت مدیریت و نظارت بر گلوگاه های بحران زای فرآیندی، مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرایندها و مهارت در ایجاد مهندسی ارزش در فرایندها به کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمانی کمک می نماید.

**کلمات کلیدی:** توسعه منابع انسانی، کارایی، اثر بخشی، فرآیند، مشتری مدار، مهندسی ارزش

## مقدمه

کارآیی و اثربخشی به عنوان برون داد نظام های انسانی و سازمانی زمانی تحقق می یابد که فرآیندهای کاری و رفتاری اصلاح شود و به راحتی بتوان بر فرآیندها مدیریت نمود. رها نمودن فرآیندها منجر به شکل گیری کارآیی و اثر بخشی یا بینی شده و در زمانی که نتیجه حاصل گردید کار اصلاحی نمی توان انجام داد، بنابراین منطقی این است که بر فرآیندهای انسانی، رفتاری و کاری مدیریت شود. در این صورت کار آیی و اثر بخشی تضمین می شود.

در این راستا آنچه منجر به اثربخشی فرآیندها شده و آن را اصلاح می نمایند منابع انسانی توسعه یافته است. یعنی از طریق پرورش منابع انسانی در ابعاد شغلی، رفتاری، استاندارد نمودن، خود آموزی و ... می توان به کار آیی و اثر بخشی فرآیندها دسترسی پیدا نمود. بر این اساس وبا توجه به نقش و اهمیت توسعه منابع انسانی در کارآیی و اثر بخشی در این مقاله که در پیش است سعی بر آن است مفهوم توسعه منابع انسانی و ابعاد آن، شاخص های کارآیی و اثر بخشی تبیین و به نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به کارآیی و اثر بخشی فرآیندها اشاره شود.

## مفهوم توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می کند کارکنان به کیفیت ها و مهارت هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندیها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند.

در مفهوم توسعه منابع انسانی هدف، ایجاد مهارتهایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر ویا مسئولیت سنگین تر آماده کند. بنابراین برنامه های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است. این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد، بلکه برنامه هایی طراحی می شوند و در یک کلام هدف برنامه آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پا بر جا نگهدارد تا روند انطباق و تغییر روش ها و سیاست ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد.

توسعه منابع انسانی دارای فرآیندی مشتمل بر معاینه و تشخیص و پیشگیری و درمان است. برای اینکه این فرآیند بطور کامل منجر به توسعه منابع انسانی شود، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد. در فرآیند توسعه منابع انسانی کار معاینه و تشخیص را ارزیابی عملکرد و کار پیشگیری و درمان را آموزش از طریق برقراری آموزشهای مورد نیاز و جهت دار انجام می دهد.

## ابعاد توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی دارای ابعاد متعددی است که بایستی به صورت میان رشته ای مورد توجه قرار گیرند. بطور کلی ابعاد توسعه منابع انسانی را می توان شامل موارد زیر دانست:

### - بعد فکری :

توسعه یافتگی انسان زمانی مصداق پیدا می کند که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن به سازمان فکر تزریق نماید. بعد فکری توسعه انسانی بدین معنی است که تفکر منطقی در سازمان همه گیر شده و کل سازمان فکری شود. در این صورت فرآیندهای سازمانی دائماً بهبود و اصلاح می شود.

### - بعد نگرشی :

تغییر نگرش های کارکنان منجر به شکل گیری رفتارها و عمل های منطقی می گردد. توسعه انسانی در بعد نگرشی یعنی اینکه نگرش فردی و سازمانی نسبت به بهبود و تحول انعطاف پذیر شود و به محض اخذ دانش های جدید بتواند آن را تبدیل به نگرش سازمانی نماید. انسان توسعه یافته سازمانی از نگرش های اصولی و در عین حال، عمیق برخوردار بوده و این به توسعه دانش سازمانی کمک می کند.

### - بعد شغلی :

وقتی افراد سازمان در مشاغل خود از نظر تخصصی و حرفه ای آموزش ببینند کار خود را به نحو مطلوبی انجام می دهند و این امر موفقیت فرد را به دنبال دارد. توسعه انسانی در بعد شغلی موجب می شود که افراد با علاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید

استفاده و در کاربرد آنها از خود دقت و فراست بیشتری نشان دهند و از طرف دیگر ظرفیت و بینش علمی و فنی افراد را برای انجام تحقیقات کاربردی، اختراع واکتشاف افزایش و گسترش داده موجب می‌گردد تا نیروهای کار خود را با تغییرات و تحولات مداومی که در تکنولوژی و فرآیندها ایجاد می‌شود تطبیق دهد.

#### - بعد ادراکی :

یکی از ابعاد توسعه‌یافتگی انسان سازمانی این است که کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرآیندهای سازمانی باشند. مهارت ادراکی منجر می‌شود که کارکنان بهتر بتوانند فرآیندها را به همدیگر پیوند و خلاء و دوباره کاربرها را تشخیص دهند. بطور کلی بعد ادراکی توسعه انسانی در سه مقوله جامعیت فکر، تعمیق و انعطاف پذیری مصداق پیدا می‌کند.

#### - بعد رفتاری :

منظور از بعد رفتاری توسعه انسانی این است که کارکنان سازمان دارای رفتاری استاندارد در سازمان باشند. زمانی که کارکنان رفتار استاندارد داشته باشند انطباق و سازگاری کارکنان با فرآیندهای سازمانی بهتر خواهد بود. بطور کلی کارکنان سازمان بایستی دائماً رفتار معقول و استاندارد خود را اصلاح و بهبود دهند تا از این طریق تأثیر گذاری لازم را بر فرآیندهای سازمانی بگذارند.

#### - بعد خلاقیتی :

یکی از مقوله‌های مهم توسعه یافتگی سازمانی این است که از طریق خلاقیت‌های فردی سازمان را به سازمانی خلاق تبدیل کنیم. سازمان از طریق خلاقیت می‌تواند فرآیندهای خود را اصلاح و به اثر بخشی و کارایی مطلوب دسترسی پیدا کند. امروز مزیت رقابتی سازمان‌ها در داشتن نیروی انسانی خلاق و دارای فکر است.

### مفهوم و شاخص‌های اثر بخشی و کارایی

در اثر بخشی افراد دنبال درست انجام دادن فرآیندهای کاری هستند تا از طریق آن سازمان نیز به اهداف خود دسترسی یابد. تحقق اهداف سازمان به نحو مطلوب موضوع مورد توجه اثر بخشی است. اثر بخشی به میزان زیادی با کیفیت نیز در ارتباط است. محوری اساسی در اثر بخشی نتایج یا بازده کار است، به تعبیر دیگر اثر بخشی انجام کارهای صحیح است. در کارایی افراد و سازمان به دنبال انجام دادن کار درست هستند، یعنی با کارایی منابع سازمان بهتر و مفیدتر بکار گرفته می‌شود. کارایی ارتباط نزدیکی با کنترل فرآیند و کاربرد منابع طی اجراء فرآیند دارد.

### نقش توسعه منابع انسانی در کارایی و اثربخشی فرایندها

حصول کارایی و اثربخشی سازمانی تنها از طریق منابع انسانی حاصل می‌شود. بنابراین قبل از پرداختن به مقوله کارایی و اثربخشی بایستی به توسعه منابع انسانی که زیربنای اساسی بهره‌وری است اندیشیده شود، به طور کلی توسعه منابع انسانی در ابعاد زیر به ارتقا سطح کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی منجر می‌شود:

#### ۱- تلفیق نگرش کارآمدی و اثربخشی در چگونگی کار

برای اینکه فرآیندهای کاری و سازمانی به شکل مطلوب و بهره‌وری انجام شود نیازمند این است که کاربران فرآیندها به شکل معقول و مطلوبی کارایی و اثربخشی فرآیندها را با همدیگر ادغام نمایند، برای این کار آنچه مهم است ایجاد نگرش تلفیقی است، در صورتی که کارکنان فقط به کارایی فرآیندها توجه نمایند محور توجه فرآیندها شده و تحقق هدف‌ها کمتر مورد توجه است و زمانی که اثربخشی ملاک عمل باشد فرآیندها کمتر مورد توجه و بازنگری قرار می‌گیرد. بر این اساس مجهز شدن به نگرش تلفیق کارایی و اثربخشی فرآیندها موجب می‌شود که بهره‌وری فرآیندها افزایش یافته و در نتیجه رضایت فردی و سازمانی بهتر حاصل شود. یکی از مقوله‌هایی که در سازمان منجر به تولید کیفیت مداوم شده توجه به فرآیندهای کاری است. تلفیق نگرش کارایی و اثربخشی فرآیندها نیازمند آموزش بوده و کارکنان سازمانی بایستی در این زمینه پرورش یابند. یکی از ابعاد توسعه منابع انسانی در توسعه کیفیت این است که کارکنان یاد بگیرند تاوماً به کارایی و اثربخشی فرآیندها توجه و تناسب معقول و منطقی بین آنها برقرار نمایند.

## ۲- ایجاد مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زاید کاری

یکی از ابعاد توسعه یافتگی فردی و سازمانی این است که فرد و سازمان دائماً به فکر حذف حرکات و فرآیندهای زاید سازمانی باشند و از این طریق راه رسیدن به اهداف سازمانی را کوتاهتر نمایند. برای مجهز شدن به مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زاید نیاز است که قدرت شناخت کارکنان را تقویت و آموزش های لازم به افراد داده شود. حذف حرکات و فرآیندهای زاید منجر به منطقی تر شدن فعالیت ها شده و سازمان چابک می گردد. منطقی کردن سازمان از منطقی کردن دولت نشات می گیرد و این موضوع به قدری دارای اهمیت می باشد که فرآیند تحول در قالب ۷ برنامه و ۴۰ طرح ملی در دستور کار دولت قرار گرفته و این برنامه ها شامل منطقی نمودن اندازه دولت، تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت، تحول در نظام های مدیریتی، تحول در نظام های استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت، اصلاح فرآیندها، روش های انجام کار، توسعه فن آوری اداری و ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری است. اهداف و برنامه مذکور زمانی تحقق می یابد که نیروی انسانی متخصص و پرورش یافته وجود داشته باشد به عبارت دیگر اصلاح فرآیندها و حذف حرکات زاید نیازمند پرورش منابع انسانی است.

## ۳- مهارت تلفیق نگرش فرآیند مدار و نتیجه مدار در سازمان

دیدگاه فرآیند مدار اگر به شکل معقول به فرآیندها توجه کند پذیرفته و مقبول است ولی اگر به صورت افراطی بر فرآیندها تاکید نماید از تولید کیفیت غافل می شود، دیدگاه فرآیند مدار اصالت را به فرآیندهای کاری، فکری می دهد ولی نتیجه مطلوب کمتر حاصل می شود. در دیدگاه نتیجه مدار به قیمت نادیده گرفتن فرآیندهای فکری و کاری نتیجه کیفیت مورد توجه قرار می گیرد و مسلم است که نتیجه بدون فرآیند حاصل نمی شود و یا شکل نمی گیرد، با توجه به دیدگاه های مذکور منطقی و معقول این است که دیدگاه های مذکور به شکل معقول و با تعریف معیارهای مناسب با همدیگر تلفیق شوند. تلفیق دیدگاه های مذکور، خود به خود وجود نمی آید بلکه انسان های سازمانی با آموزش و توسعه یافتگی می توانند آن را ایجاد نمایند، براین اساس لازم است کارکنان سازمان در تمام سطوح سازمانی به این مهارت مجهز شوند.

## ۴- مهارت مدیریت و نظارت بر گلوگاه های بحران زا در فرآیندهای کاری و سازمانی

بعضی از مواقع اثربخشی و کارایی فرآیندها تحت تأثیر بحران هایی که به وجود می آید کاهش می یابد، به عنوان مثال توقف خط تولید به صورت غیرمترعارف، بروز حوادث ناشی از کار، بروز آلودگی ها، غیراستاندارد شدن روند کار از جمله عواملی هستند که به شکل فرآیندی تأثیر نامطلوبی بر اثربخشی و کارایی دارد. بحران مرحله پیچیده ای از یک کار که یک رویداد از آن عبور می کند و یا وضعیتی که در آمدن از آن مشکل است، می باشد، در بحران نظم سیستم اصلی یا قسمت هایی از آن مختل می شود و پایداری آن به هم می خورد و به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می آید. بحران های سازمانی ناشی از بد عمل کردن فرآیندهای سازمانی است یعنی زمانی که کارهای مختلف براساس استانداردهای خود انجام نشود، بحران شکل می گیرد. مدیریت و نظارت بر بحران های سازمان زمانی امکان پذیر است که بتوان گلوگاه هایی که در فرآیندها بحران زا هستند را شناخت و بر آنها کنترل و مدیریت لازم را داشت. نظارت بر گلوگاه های فرآیندی نیاز به شناخت و آموزش دارد یعنی کارکنان سازمان بایستی یاد بگیرند که چگونه گلوگاه ها را تشخیص و متناسب با اهمیت آنان وقت و انرژی صرف کنند، سرشکن کردن انرژی، فکر و کار برای گلوگاه ها امری است که نیاز به بالندگی دارد و در این زمینه لازم است کارکنان از طریق آموزش های رسمی و غیررسمی به توسعه یافتگی لازم برسند.

## ۵- مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها

یکی از معیارهای کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی این است که به راحتی بتواند رضایت مشتریان را به خوشحالی آنان تبدیل و دائماً سطح آن را ارتقا داد، خوشحال نمودن مشتریان مهارتی است که کل کارکنان سازمان بایستی به آن مجهز شوند و آن را در فرآیندهای کاری و سازمانی پیاده نمایند. از طریق مهارت مدیریت ارتباط با مشتری می توان خوشحالی او را تضمین نمود. مدیریت ارتباط با مشتری شامل مجموعه فرآیندهای کسب و کار است که از دیدگاه و منظر مشتری در جهت افزایش حساسیت و بهبود کیفیت و با تاکید بر کنترل و کاهش هزینه ها، زنجیره ارزش را تقویت می کند. مدیریت ارتباط با مشتری از طریق اصلاح فرآیندها حاصل و شامل کلیه گام هایی است که یک سازمان برای ایجاد و تثبیت ارتباط سودمند با مشتری بر می دارد و در قالب کار گروهی لازم برای حصول اطمینان از رضایت مشتری تعریف می شود. فرآیندهای مدیریت ارتباط سودمند با مشتری سیستمی را ایجاد می کند که برای حداکثر کردن اثربخشی در سازمان، افراد در قالب یک سیستم به گونه ای کار می کنند که منابع به خوبی مهار شده و مورد استفاده قرار می گیرد. مهارت خوشحال نمودن مشتریان

زمانی حاصل می شود که کارکنان سازمان آموزش های لازم را طی نموده و به توسعه یافتگی رسیده باشند، شرکت های مشتری گرا می کوشند تا با سرمایه گذاری در آموزش کارکنان ارائه دهنده خدمات به آنها یاد دهند که چگونه در برابر مشتریان و خواسته های آنان واکنش (فرآیندی) مناسب نشان دهند، آموزش باید در طول دوره زندگی کاری به طور مستمر ارائه شود تا از این طریق افراد قادر به پاسخگویی به تغییرات در تکنولوژی، فرآیندها، مشتریان و الزامات شغلی باشند.

به طور کلی مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها به شکل زیر موجب افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی می شود:

- ۱-۵) تسریع درک انتظارات مشتری
- ۲-۵) ارائه خدمات سریع و بهره ور به مشتریان
- ۳-۵) ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان
- ۴-۵) تعیین حد رضایت و خوشحالی مشتریان به شکل فرآیندی
- ۵-۵) جوابگویی سریع و منطقی به مشتریان
- ۶-۵) خلق ارزش های جدید برای مشتریان

## ۶- مهارت در ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندهای کاری و سازمانی

یکی از شاخص های اثربخشی و کارایی فرآیندهای کاری و سازمانی این است که بتوان از دل فرآیندها به مهندسی ارزش دست یافت، مهندسی ارزش به عنوان یک تکنیک کارآمد به منظور برآورده ساختن اهداف پروژه با حداقل هزینه و حفظ کیفیت دارای اهمیت است. مهندسی ارزش، کوششی سازمان یافته و گروهی برای تحلیل عملکرد سیستم ها، تجهیزات و خدمات به مؤسسات به منظور دسترسی به عملکرد واقعی و با حداقل هزینه در طول عمر پروژه است. مهندسی ارزش نگرشی اجرایی و عملگرا همراه با تجزیه و تحلیل مساله به صورت سیستمی و نظام مند دارد. از دیدگاه مهندسی ارزش بایستی راهکارهای جایگزین به منظور کاهش هزینه ها و ارتقای کیفیت و مطلوبیت ارائه شود و راه کارهای جایگزین نیز بایستی از دو ویژگی مهم « کارایی » و « مؤثر بودن » برخوردار باشند. برای ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندها لازم است ابعاد فنی و اجتماعی فرآیندها مورد بازنگری قرار گیرد. ابعاد فنی یک فرآیند توصیف کننده تکنولوژی، استانداردها و رویه ها است و بعد اجتماعی فرآیند به کارکنان، مشاغل و مشوق ها اشاره دارد که هر دو اینها بایستی مورد مهندسی مجدد قرار گیرند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

اثربخشی و کارآیی فرآیندهای سازمانی امری است که در صورت تحقق یافتن آنها بهره‌وری سازمان‌ها را تضمین می‌کند. آنچه در سازمان نقش محوری را در اثربخشی و کارآمد نمودن فرآیندها ایفا می‌نماید. توسعه منابع انسانی در ابعاد فکری، شغلی، نگرش، خلاقیتی و رفتاری است که در این صورت کارکنان می‌توانند به انجام کارهای صحیح «اثربخشی» و درست انجام دادن کارها «کارآیی» فکر و آنها را در سازمان عملیاتی نمایند.

توسعه منابع انسانی از طریق ایجاد مهارت‌های تلفیق نگرش کارآمدی و اثربخشی در چگونگی کار، ایجاد مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زاید کاری، مهارت تلفیق نگرش فرآیندمدار و نتیجه‌مدار در سازمان‌ها، مهارت مدیریت و نظارت بر گلوگاه‌های بحران‌زای فرآیندی، مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها و مهارت در ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندها به کارآیی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی کمک می‌نماید.



## منابع و مراجع

- [۱] ایرج، سلطانی، مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی، اصفهان، نشر ارکان، ۱۳۸۱، ص ۷۰.
- [۲] ایرج، سلطانی، روابط صنعتی در سازمان های تولیدی، اصفهان، نشر ارکان، ص ۱۲۸.
- [۳] محمدحسین، لطف اله همدانی، معیارهای سنجش موفقیت یک سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۲۱، اردیبهشت ۹۱، ص ۶۵.
- [۴] غلامرضا، معمارزاده و نغمه حیات، شاخص های ارزیابی، حلقه مفقودشده فرآیند ایجاد تحول در نظام اداری، مجموعه مقالات همایش چالش ها و چشم اندازهای برنامه سوم توسعه، ۸۸.
- [۵] مهرگان، تحویلداری و مهین اکبری، مدیریت بحران و چگونگی مقابله با آن، مجله مدیریت، شماره ۵۴ و ۵۳، مهر و آبان، ص ۴۳.
- [۶] مهشید، یزدان پناه، برنامه ریزی و مدیریت بحران، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، آبان ۹۳، ص ۵۱.
- [۷] محمدعلی، محمدی، (مترجم)، مدیریت ارتباط با مشتری، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، دیماه ۱۳۸۱، ص ۱۰۲.
- [۸] صمد، عالی، رضایت مشتری، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۸۸، ص ۶۹.
- [۹] محمدسعید، جبل عاملی، مهندسی ارزش، سنگ بنای اولیه کیفیت، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۱۳۸۱، ص ۱۱۱.
- [۱۰] محمدحسین، سلیمی، مهندسی ارزش، سنگ بنای اولیه کیفیت، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۱۳۸۱، ص ۱۱۳.
- [۱۱] بهروز، قلیچ لی، مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، مجله تدبیر، شماره ۱۰۷، آبان ۱۳۸۹، ص ۶۳.

