



نقش توسعه منابع انسانی در کار آیی و اثر بخشی

فرآیندهای سازمانی

محسن مرادی

دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

چکیده:

کار آیی و اثر بخشی به عنوان برونداد 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 مابینی شده و در زمانی که نتیجه حاصل گردید نمی توان کار اصلاحی انجام داد ، بنابراین منطقی است که بر فرآیندهای انسانی رفتاری و کاری مدیریت شود . در این صورت کارآیی و اثر بخشی تضمین می شود . در این راستا آنچه منجر به اثر بخشی فرآیندها شده و آن را اصلاح می نماید ، منابع انسانی توسعه یافته است، یعنی از طریق پرورش منابع انسانی در ابعاد شغلی ، رفتاری ؛ استاندارد نمودن ، خودآموزی و ... می توان به کارآیی و اثربخشی فرآیندها دسترسی پیدا نمود . بر این اساس و با توجه به نقش و اهمیت توسعه منابع انسانی در کارآیی و اثر بخشی در این مقاله که حاصل تجارب عملی نگارنده 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 توانمندی ها ، انرژی ، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق ماموریت 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 مهارت هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا 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 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 پیگیری 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 پیگیری و درمان را آموزش از طریق برقراری آموزش های 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 سازمانی 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 گردد .

- **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 سازمان 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.

در کارایی افراد و سازمان به دنبال انجام دادن درست کار هستند یعنی با کارایی، منابع سازمان بهتر و مفید تر بکار گرفته می شود. کارایی ارتباط نزدیکی با کنترل فرآیند و کاربرد منابع طی اجراء فرآیند دارد.

نقش توسعه منابع انسانی در کارایی و اثر بخشی فرآیندها

حصول کارایی و اثر بخشی سازمانی تنها از طریق منابع انسانی حاصل می شود. بنابر این قبل از پرداختن به مقوله کارایی و اثر بخشی، بایستی به توسعه منابع انسانی که زیر بنای اساسی بهره وری است اندیشیده شود. بطور کلی توسعه منابع انسانی در ابعاد زیر به ارتقا سطح کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمان منجر می شود:

۱- تلفیق نگرش کارآمدی و اثر بخشی در چگونگی کار:

برای اینکه فرآیندهای کاری و سازمانی به شکل مطلوب و بهره وری انجام شود نیازمند این است که کاربران فرآیند ها، به شکل معقول و مطلوبی کارایی و اثر بخشی فرآیندها را با یکدیگر ادغام نمایند. برای این کار آنچه مهم است ایجاد نگرش تلفیقی است. در صورتی که کارکنان فقط به کارایی فرآیند ها توجه نمایند، محور توجه فرآیندها شده و تحقق هدف ها کمتر مورد توجه است و زمانی که اثر بخشی ملاک عمل باشد، فرآیند ها کمتر مورد توجه و بازنگری قرار می گیرد. بر این اساس، مجهز شدن به نگرش تلفیق کارایی و اثر بخشی فرآیند ها موجب می شود که بهره وری فرآیند ها افزایش یافته و در نتیجه رضایت فردی و سازمانی بهتری حاصل شود. یکی از مقوله هایی که در سازمان منجر به تولید کیفیت مداوم شده است، توجه به فرآیند های کاری است. تلفیق نگرش کارایی و اثربخشی فرآیند ها 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 توأمأً به کارایی و اثر بخشی فرآیند ها 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 کاری باشند و از این طریق، راه رسیدن به اهداف سازمانی را کوتاه تر 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.

- **بعد شغلی:** وقتی افراد 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 و اکتشاف افزایش داده و گسترش موجب می گردد تا نیروهای کار خود را با تغییرات و تحولات مداومی که در تکنولوژی و فرآیندها ایجاد می شود تطبیق دهد.

- **بعد ادراکی:** یکی از ابعاد توسعه یافتگی انسان سازمانی این است که کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرآیندهای سازمانی باشند. مهارت ادراکی منجر می شود که کارکنان بهتر بتوانند فرآیند ها را به همدیگر پیوند و خلاء و دوباره کاری ها را تشخیص دهند. بطور کلی بعد ادراکی توسعه انسانی در سه مقوله جامعیت فکر، تعمیق و انعطاف پذیری مصداق پیدا می کند.

- **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 فرآیند های سازمانی بهتر خواهد بود. بطور کلی کارکنان سازمان بایستی دائماً رفتار معقول و استاندارد خود را اصلاح و بهبود دهند تا از این طریق تاثیر گذاری لازم را بر فرآیندها و اصلاح سازمانی بگذارند.

- **بعد خلاقیتی:** یکی از مقوله های مهم توسعه یافتگی سازمانی این است که از طریق خلاقیت های فردی سازمان را به سازمانی خلاق تبدیل کنیم. سازمان از طریق خلاقیت می تواند فرآیندهای خود را اصلاح و به اثربخشی و کارایی مطلوب دسترسی پیدا کند. امروز مزیت رقابتی سازمان ها در داشتن نیروی انسانی خلاق و دارای فکر است.

مفهوم و شاخص های اثربخشی و کارایی:

در اثربخشی افراد دنبال درست انجام دادن فرآیند های کاری هستند تا از طریق آن سازمان نیز به اهداف خود دسترسی یابد. تحقق اهداف سازمان به نحو مطلوب موضوع مورد توجه اثربخشی 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 کار های صحیح است.

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 کار های مختلف براساس استاندارد خود انجام نشود بحران شکل می گیرد.

مدیریت و نظارت بر بحران های سازمانی زمانی امکان پذیر است که بتوان گلوگاه هایی که در فرآیند ها 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 آنها 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 غیر رسمی به توسعه یافتگی لازم برسند.

۵- مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح نمودن فرآیندها

یکی از معیارهای کارآیی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی این است که به راحتی بتواند رضایت مشتریان را به خوشحالی آنان تبدیل و دائماً 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 اثر بخشی 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.

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 نشأت 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 ساختار های تشکیلاتی دولت، تحول در نظام های مدیریتی، تحول در نظام های استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت، اصلاح فرآیند ها، 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 فرآیند ها و حذف حرکات زاید، نیازمند پرورش منابع انسانی است.

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

دیدگاه فرآیندمدار اگر به شکل معقول به فرآیند ها توجه کند پذیرفته و مقبول است ولی اگر به صورت افراطی بر فرآیند ها تاکید نماید از تولید کیفیت غافل می شود. دیدگاه فرآیند مدار اصالت را به فرآیند های کاری، فکری می دهد ولی نتیجه مطلوب کمتر حاصل می شود. در دیدگاه نتیجه مدار به قیمت نا دیده گرفتن فرآیند های 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 با تعریف معیار های مناسب، با همدیگر تلفیق شوند. تلفیق دیدگاه های مذکور، خود به خود بوجود نمی آید بلکه انسان های سازمانی با آموزش و توسعه یافتگی می توانند آن را ایجاد نمایند، بر این 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 اثر بخشی و کارآیی فرآیند ها تحت تاثیر بحران هایی که بوجود می آید کاهش می یابد. به عنوان مثال توقیف خط تولید به صورت غیر متعارف، بروز حوادث ناشی از کار، بروز آلودگی ها، غیر استاندارد شدن روند کار از جمله عواملی هستند که به شکل فرآیندی، تاثیر نامطلوبی بر اثر بخشی و کارآیی دارد. بحران مرحله پیچیده ای از یک کار است که یک رویداد از آن عبور می کند و یا وضعیتی که در آمدن از آن مشکل است، می باشد.



جمع بندی و نتیجه گیری

اثر بخشی و کارایی فرآیندهای سازمانی امری است که در صورت تحقق یافتن آنها، بهره وری سازمان ها را تضمین می کند. آنچه در سازمان نقش محوری را در اثر بخشی و کار آمد نمودن فرآیند ها ایفا می نماید، توسعه منابع انسانی در ابعاد فکری، شغلی، نگرش، خلاقیتی و رفتاری است که در این صورت، کارکنان می توانند به انجام کارهای صحیح "اثر بخشی" و درست انجام دادن کارها "کارایی" فکر و آنها را در سازمان عملیاتی نمایند. توسعه منابع انسانی از طریق ایجاد مهارت های تلفیق نگرش کارآمدی و اثر بخشی در چگونگی کار، ایجاد مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زاید کاری، مهارت تلفیق نگرش فرایند مدار و نتیجه مدار در سازمان، مهارت مدیریت و نظارت بر گلوگاه های بحران زا در فرآیندهای کاری و سازمانی، مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح نمودن فرآیند ها، مهارت در ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندهای کاری و سازمانی کمک می نماید.

منابع و مآخذ:

- ۱- ایرج، سلطانی، مدیریت عملکرد، بستر ساز پرورش منابع انسانی، اصفهان، نشر ارکان، ۱۳۸۱، ص ۷۰.
- ۲- ایرج، سلطانی، روابط صنعتی در سازمان های تولیدی، اصفهان، نشر ارکان، ۱۳۸۰، ص ۱۲۸.
- ۳- محمد حسین، لطف اله همدانی، معیار های سنجش موفقیت یک سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۲۱، اردیبهشت ۸۱، ص ۶۵.
- ۴- غلامرضا معمارزاده و نغمه حیات، شاخص های ارزیابی، حلقه مفقود شده فرایند ایجاد تحول در نظام اداری، مجموعه مقالات همایش چالش ها و چشم اندازهای برنامه سوم توسعه، ۱۳۸۱.
- ۵- مهرگان تحویلدار و مهین اکبری، مدیریت بحران و چگونگی مقابله با آن، مجله مدیریت، شماره ۵۴ و ۵۳، مهر و آبان ۱۳۸۰، ص ۴۳.
- ۶- مهشید، یزدان پناه، برنامه ریزی و مدیریت بحران، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، آبان ۱۳۸۱، ص ۵۱.
- ۷- محمد علی، محمدی، (مترجم)، مدیریت ارتباط با مشتری، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، دی ماه ۱۳۸۱، ص ۱۰۲.
- ۸- صمد، عالی، رضایت مشتری، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ماه ۱۳۸۱، ص ۶۹.
- ۹- محمد سعید، جیل عاملی، مهندسی ارزش، سنگ بنای اولیه کیفیت، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۱۳۸۱، ص ۱۱۱.
- ۱۰- محمد حسین، 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 ۱۳۷۹، ص ۶۳.

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 آنها 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 اثر بخشی فرآیندهای سازمانی می شود:

۱-۵) تسریع درک انتظارات مشتریان

۲-۵) ارائه خدمات سریع و بهره ور به مشتریان

۳-۵) ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان

۴-۵) تعیین حد رضایت و خوشحال 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 اثر بخشی و کارایی فرآیندهای کاری و سازمانی این است که بتواند ارزش دل فرآیند ها 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 موسسات به منظور دسترسی به عملکرد واقعی و با حداقل هزینه در طول عمر پروژه است. مهندسی ارزش نگرشی اجرایی و عملگرا همزه باتجزیه و تحلیل مساله به صورت سیستمی و نظام مند دارد.

از دیدگاه مهندسی ارزش بایستی راه کارهای 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 "موثر 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، استاندارد ها و رویه ها است و بعد اجتماعی فرآیند به کارکنان، مشاغل و مشوق ها اشاره دارد که هر دو این ها بایستی مورد مهندسی مجدد قرار گیرند.