

# بهبودسازی منابع انسانی راهکاری جهت توسعه‌ی پایدار سازمان:

## بررسی تحلیلی عوامل و راهکارها

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۱/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱/۲۳

سرهنگ پاسدار غلامرضا کارگر \*

### چکیده:

شکی نیست که عامل انسانی مهم‌ترین بخش تحول و توسعه جوامع بشری در طی سال‌های متوالی محسوب می‌شود. رسیدن به قله‌ی تعالی و توسعه‌ی پایدار جز در سایه ارتقاء منابع انسانی مقدور نخواهد بود. به همین منظور و با توجه به نقش بی‌بدیل نیروی انسانی در دستیابی به این امر مهم، در مقاله حاضر به توسعه‌ی پایدار سازمانی از منظر منابع انسانی نگریسته شده است. این مقاله به شناسایی علمی و تحلیلی عامل نیروی کار همراه با شناسایی چارچوب و اجزا، کلیدی مورد نیاز جهت بهینه‌سازی آن می‌پردازد. روش به‌کار گرفته شده در مقاله مبتنی بر یک بررسی تحلیلی است که ضمن تبیین نقش منابع انسانی در سازمان، مفهوم بهینه‌سازی منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده و با بهره‌گیری از مفاهیم منابع انسانی به ارائه راهکارهای عملی در راستای تحقق توسعه پایدار سازمانی می‌پردازد. بنابراین نتیجه این بررسی تحلیلی شناسایی راهکارهایی است که با تمرکز بر آن می‌توان ساز و کار توسعه پایدار را در سازمان نهادینه و در سایه آن به افزایش بهره‌وری سازمان امیدوار گردید. تمرکز بر آموزش حین خدمت، توسعه حرفه‌ای، نهادینه شدن تغییر و نوآوری، به‌کارگیری فناوری اطلاعات و تمرکز بر استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد به عنوان پنج عامل مهم در راستای تحقق اهداف ذکر شده در این مقاله مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

### کلید واژه‌ها:

بهینه‌سازی، بهره‌وری، توسعه، مدیریت عملکرد، فناوری اطلاعات، نیروی انسانی

\*. مدیر کل سیستم و بهره‌وری معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا- کارشناس ارشد مدیریت

## مقدمه

سازمان<sup>۱</sup> مجموعه‌ای است از عوامل انسانی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی که در راستای تحقق مجموعه هدف‌های از پیش تعیین شده و مشترک در تعاملند. مجموعه دست‌آوردهای علمی نشان می‌دهند از ساده‌ترین لوازم گرفته تا پیشرفته‌ترین فناوری‌های پیچیده، محصول خلایق و نوآوری انسان‌هایی است که طی سال‌های متمادی بر اساس دانش و ارتقاء فکری خلق شده است بنابراین پایه اصلی ثروت هر سازمان را منابع انسانی تشکیل می‌دهد که از آن به‌عنوان عامل اصلی و پایه یاد می‌شود. نقش منابع انسانی نه تنها در سطح سازمانی بلکه به صورت کلی از سطح یک واحد کوچک اقتصادی تا سطح ملی ارتقاء و گسترش پیدا کرده است (Pohjola, 2010).

توجه به نیروی انسانی به عنوان زیربنای تولید<sup>۲</sup> و ارائه خدمات در سازمان‌ها یکی از راه‌کارهای اساسی در افزایش کارآیی و بهره‌وری سازمان به شمار می‌رود (Bertschek, 2009). منابع انسانی در تمامی حوزه‌ها نظیر گزینش، استخدام<sup>۳</sup>، نگهداری نیروی انسانی و در کل مدیریت منابع انسانی یکی از مواردی است که دور اندیشی، نوآوری سازمانی و تحول آفرینی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های ریشه‌ای که در قلمرو مدیریت منابع انسانی پدید آمده است، بی آن‌که با ایستادگی یا مقاومتی روبرو گردد، به آرامی و آسانی پذیرفته شده و راه را برای بهره‌گیری بالاتر از توان تخصصی کارکنان هموار کرده‌اند. بسیاری از تحولات سال‌های کنونی که در قالب نامتمرکز کردن نظام مدیریت و رهبری، کاهش لایه‌های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و اموری از این دست پدید آمده‌اند، جملگی بدان دلیل است که نگرش سازمان‌ها نسبت به نیروی کار دگرگون شده و کارکنان سازمان‌ها از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه منابع پر ارزش<sup>۴</sup> شناخته می‌شوند (Friedman, 2008). هم‌اکنون سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و حتی خدماتی بیش از پیش برای بالا بردن درجه بهره‌وری خود به افزایش توان تخصصی، رضایت و دلبستگی منابع انسانی خود روی آورده‌اند و

1. Organization
2. Production Basics
3. Employment
4. Valuable Resource

بهره‌وری را با بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی کاری مرتبط ساخته‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی جزء لاینفک سازمان‌ها و جوامع است که عدم توجه به این مهم آثار مخرب جبران ناپذیری در سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت.

امروزه یکی از مباحث جدی سازمان‌ها، موضوع روابط انسانی و بررسی تاثیرات و ابعاد آن می‌باشد (بهرام‌زاده، ۱۳۸۲، ص ۱۰). مناسبات انسانی اعضاء، کارکردهای سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و بخش قابل توجهی از وقت مدیریت هر مجموعه صرف اداره این مناسبات خواهد شد. بنابراین پر واضح است که هیچ پیشرفت و بهبودی جز با تمرکز بر بهبود منابع انسانی سازمان بدست نخواهد آمد و این خود ضرورتی است که ایجاب می‌نماید در این مقاله به بررسی توسعه پایدار و افزایش بهره‌وری سازمان با تمرکز بر نیروی انسانی پرداخته شود.

در باب اهمیت نیروی انسانی و تأثیری که به‌صورت مستقیم بر توسعه یافتگی و بهره‌وری سازمان بر جای می‌گذارد، سخن بسیار است. تحقیقات و پژوهش‌های صورت پذیرفته در این رابطه نیز بسیار و پژوهشگران متعدد هر یک از یک منظر به تحقیق و بررسی موضوع پرداخته‌اند (امامی میبیدی، ۱۳۸۸، ص ۲؛ سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۷۰). در این مقاله هدف از تمرکز بر عامل نیروی انسانی ارائه روش و راه‌کارهایی است که پیاده‌سازی آن‌ها به توسعه یافتگی سازمان و در نتیجه افزایش بهره‌وری در آن می‌انجامد. به عبارت دیگر، شناسایی ابعاد و مفاهیم مختلف مقوله منابع انسانی و بررسی تأثیراتی که بر توسعه‌ی پایدار و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها دارد را می‌توان هدف اصلی این مقاله برشمرد.

به همین منظور و به جهت دستیابی به عوامل و راه‌کارهایی که ما را در رسیدن به این مهم رهنمون می‌سازند، ابتدا به بررسی مفهوم سازمان و نقشی که عامل انسانی در آن ایفاء می‌نماید خواهیم پرداخت. در بخش دوم ضمن بررسی این مطلب به بررسی پیش‌شرط‌هایی پرداخته شده است که جهت حضور نیروی انسانی موفق و کارآمد<sup>۱</sup> در سازمان ضروری می‌باشد. بررسی مفهومی توسعه و بهینه‌سازی نیروی انسانی یکی از موضوعاتی است که جهت دستیابی به اهداف ذکر شده بایستی مورد توجه قرار گیرد که در بخش سوم مقاله به

آن پرداخته شده است. همان گونه که بیان شد نیروی انسانی با بهره‌وری سازمان رابطه‌ای مستقیم دارد. بررسی این رابطه و ارائه راه کارهایی که به بهبود بهره‌وری از طریق نیروی انسانی منجر می‌گردد در بخش چهارم مورد بحث و بررسی قرار گرفته است و در بخش پنجم با تمرکز بر بهینه‌سازی نیروی انسانی به ارائه راه کارهایی پرداخته می‌شود که به توسعه پایدار<sup>۱</sup> و بهبود بهره‌وری در سازمان خواهد انجامید.

### سازمان و منابع انسانی

بی‌شک مدیران و برنامه‌ریزان<sup>۲</sup> سازمان‌هایی که به آینده‌نگری و برنامه‌ریزی درازمدت<sup>۳</sup> شهره‌اند از نقش مهم منابع انسانی در رشد و توسعه مطلع می‌باشند. مدیران ژرف‌اندیش به خوبی می‌دانند که سازمان یعنی، جمعی از کارکنان با روحیات، علایق، افکار، دانش و شرایط فیزیکی متفاوت که بدون آن‌ها سازمان هرگز وجود خارجی پیدا نمی‌کنند (Tdaró, 2010). این تداوم حیات سازمانی و بالندگی آن وابسته به زمینه‌هایی چون خلاقیت، نوآوری و توسعه است که می‌تواند منجر به نفوذ روزافزون سازمان در جامعه شود (Tdaró, 2010). تحقق چنین شرایطی به علل و عوامل گوناگونی بستگی دارد که از جمله مهم‌ترین این عوامل جایگاه و نقش انکارناپذیر و ویژه نیروی انسانی است بنابراین اگر بهترین راهبردهای مدیریتی و فناوری نوین در سازمان به کار برده شود، اما سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد هرگز محصول و فرایند مطلوبی در خروجی آن به دست نخواهد آمد. حضور نیروی انسانی موفق و کارآمد مستلزم پیش‌شرط‌هایی می‌باشد که در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها می‌پردازیم.

### الف) جذب

اولین و اساسی‌ترین رکنی که در هر سازمانی اعم از خدماتی یا تولیدی مطرح است مسأله انتخاب و استخدام نیروی انسانی ماهر و واجد شرایط است. بنابراین در یک سازمان بایستی علاوه بر موضوعاتی مانند منابع مالی، تجهیزات و غیره به نقش نیروی انسانی بر

1. Continuous Development

2. Planner

3. Long-term Planning

اساس دانش‌محوری اهمیت فوق‌العاده‌ای داده شود. در جذب نیرو و شرایط را باید به گونه‌ای فراهم کرد که افراد با علاقه و افتخار در محل کار خود حضور یابند. در حقیقت سلامت، تعالی، رشد و توسعه سازمان رابطه مستقیمی با شرایط فیزیکی، روانی، تعلق خاطر، امنیت شغلی و تأمین مالی نیروی انسانی دارد. معمولاً کارکنان سازمان‌هایی که نیروی انسانی خود را بر اساس دانش‌محوری جذب می‌نمایند در جایگاه اصلی سازمان نقش دارند و آن‌ها به خلاقیتی که باعث حرکت سازمان شود کمک می‌نمایند. این دسته از کارکنان در محیط کار به خوبی کسب تجربه کرده و میل به موفقیت و ارتقا دارند (باقریان، ۱۳۸۷، صص ۳-۲). از ویژگی‌های بارز این افراد انتقال دانش و تجربیات خود به سطوح پایین‌تر، فراگیری شیوه‌های جدید کار در کوتاه‌ترین زمان ممکن است

### ب) تربیت و آموزش<sup>۱</sup>

در نگرش سازمان‌های پیشرفته، آموزش و تربیت نیروی انسانی نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای آینده تلقی می‌شود. آموزش و تربیت به عنوان یک ضرورت، سازمان را از حالت ایستایی خارج و به سمت پویایی پیش خواهد برد. تلاش برای تربیت افراد با قابلیت‌های قابل قبول در تمام سطوح سازمانی امری انکارناپذیر است که این مهم به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک بسیاری خواهد نمود. اما اگر از این اصل مهم غفلت شود سازمان به مرور زمان به ورطه نابرابری‌های سقوط می‌افتد و کارکنان به جای این که به بهبود فرایند کار بیاندیشند از امکانات آن برای کسب درآمد بیشتر استفاده می‌کنند و از آن‌جایی که از دانش و فناوری روز عقب می‌مانند، به مرور زمان نه تنها انگیزه‌های کاری خود را از دست داده بلکه از درون هم تهی می‌گردند که در نهایت منجر به نارضایتی مراجعه‌کنندگان شده و برخی مواقع تا از هم پاشیدگی سازمان هم پیش می‌رود. آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۷۰). پس از نظام جذب، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش، بینش و بصیرت عمیق‌تر

دانشی را در کارکنان ایجاد و از این طریق توانایی و مهارت‌های آنان را جهت اجرای وظایف محول شده افزایش می‌دهد و در نتیجه موجب نیل به اهداف با کارآیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می‌گردد.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که یکی از عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری و بهبود آن آموزش نیروی انسانی است. تکنیک‌های نو و طرح‌های جدید بهبود بهره‌وری نمی‌تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود. همبستگی مثبت و قوی آموزش و بهره‌وری در پژوهش‌های بسیاری به اثبات رسیده است. حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهای مختلف نشان دهنده این امر بوده که هر کشوری که دارای نیروی انسانی آموزش دیده بوده از بهره‌وری و رشد اقتصادی بالاتری برخوردار بوده است (صابر، ۱۳۸۴، ص ۶۹). توانمندسازی کارکنان از جمله اصول بدیهی رسیدن به موفقیت در سازمان‌ها است. آموزش مستمر و مداوم نیروی کار و دیگر کوشش‌هایی که در راستای بهبود کیفیت نیروی کار به عمل می‌آید نوعی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که دارای بازده است. یکی از بهترین فرهنگ‌های سازمانی این است که کارکنان را از طریق آموزش توانمند سازیم و این چیزی است که سازمان را از دیگران متمایز ساخته و سبب پیشتازی آن در صحنه رقابت می‌شود.

### ج) حفظ و نگهداری نیروی انسانی

در تئوری و راهبرد<sup>۱</sup> منافع ملی، سازمانی و حتی فردی اصل حفظ و نگهداری به عنوان نقطه‌ای راهبردی محسوب می‌شود. این مهم در محاوره‌ها و گفت‌وگوهای اجتماعی نیز بیان می‌شود که نگهداری چیزی مهم‌تر از به دست آوردن آن است. حال اگر با این بینش به حفظ و نگهداری نیروی انسانی کارآمد توجه شود بسیاری از مشکلات سازمان حل خواهد شد. معمولاً سازمان‌ها و سازمان‌ها پس از طی یک فرایند دشوار و طولانی موفق به جذب و آموزش نیروی انسانی ماهر و کارآمد می‌شوند، اما متأسفانه در برخی شرایط قادر به حفظ این سرمایه نبوده و آن را به راحتی از دست می‌دهند. در شرایط کنونی در بسیاری از

کشورهای در حال توسعه، الگوی استفاده از منابع انسانی در ساختارهای سازمانی از جایگاه و ارزش واقعی خود فاصله گرفته و مشاهده می‌کنیم که از همه توان نیروهای انسانی اعم از مدیر و کارشناس و کاردان در اثر اختلاف سلیقه‌های جزئی، استفاده مطلوب نمی‌شود تا جایی که بعضاً و با سخت شدن شرایط، آنان مجبور به ترک سازمان می‌شوند، حال آن‌که سازمان برای هر عنصر انسانی خود هزینه‌ی گزافی نموده تا بتواند در زمان مقتضی از بازده مطلوب آن برخوردار شود. (وان سوپه، ترجمه سازمان بهره‌وری، ۱۳۸۳، ص ۱).

این جریان خسارت فراوان پنهانی از خود بر جای می‌گذارد که نتایج آن در درازمدت آشکار می‌شود.

### مفهوم توسعه و بهینه‌سازی نیروی انسانی

بهینه‌سازی منابع انسانی به آموزش و ارتقاء فعالیت‌های انسانی در سازمان‌ها مرتبط است و به ما کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنیم که در آن کارکنان به توان بالقوه برای بهره‌مند شدن از افراد و سازمان دست یابند. در این حالت، بهینه‌سازی منابع انسانی خود را به صورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می‌بیند. مروجین توسعه منابع انسانی این نکات را در تعاریف مربوط به توسعه منابع انسانی به صورت توسعه فرهنگی و فرایندهایی تعریف کرده‌اند که باعث تشویق و یکپارچگی سازمانی و توسعه افراد برای رسیدن به اهداف سازمانی است. در مفهوم جدید منابع انسانی، انسان‌های سازمانی بایستی به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچگونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان، ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. اساس و خمیر مایه بهینه‌سازی منابع انسانی مبتنی بر استفاده از مکانیزم موثر آموزش، تجهیز نیروی‌های مولد، خلق و ایجاد مجموعه‌ای از امکانات اجتماعی و اقتصادی است که در چهار مبحث خلاصه می‌گردد:

– توسعه دانش<sup>۱</sup>

- توسعه مهارت<sup>۱</sup>

- تغییر رفتار<sup>۲</sup>

- تغییر نگرش<sup>۳</sup>

برای تحقق این چهار مفهوم، به طراحی مکانیزم موثر آموزش نیاز است که بایستی ارزش‌ها، عقاید، شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی جامعه مورد مطالعه در نظر گرفته شود. هدف از توسعه منابع انسانی، تولید چارچوبی است، فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم فرایند توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب می‌گردند.

ممکن است فعالیت‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزش نیز باشند، اما تاکید این فعالیت‌ها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان، ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. کانون تمرکز این فعالیت‌ها ایجاد سازمانی پویا است که در آن دانش و معرفت به شکلی نظام‌مند مدیریت گردد. توسعه منابع انسانی به طرح ریزی روش‌هایی برای ترغیب توسعه خود (پویایی خود مدیر) با کمک پشتیبانی و راهنمایی مناسب از طرف سازمان نیز مرتبط است. اگرچه توسعه منابع انسانی توسط فعالیت‌های شرکت هدایت می‌شود؛ اما باید به نیازها و ادراکات فردی نیز توجه کرد (Kamuzora, 2010, PP. 2-4).

### رابطه نیروی انسانی با بهره‌وری سازمان

رسیدن به اهداف سازمان در گروی توانایی نیروی انسانی در انجام اموری است که به آن‌ها محول می‌گردد. نیروی انسانی به عنوان یکی از مهمترین عوامل در پیشبرد اهداف و ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها محسوب می‌شود. صاحب‌نظران عقیده دارند که در یک سازمان، عوامل انسانی بیش از سایر عوامل در شالوده‌سازی، نگهداشت و گسترش سطح عملکرد و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارند و بهبود کیفیت و بهره‌وری به عوامل انسانی درگیر در فرایند رشد و تحول سازمان بستگی دارد (میر سپاسی، ۱۳۸۲، ص ۶۹). بنابراین سرمایه‌گذاری

1. Skill Development  
2. Change of Behavior  
3. Change of Eyesight



در حوزه‌های شناخت استعدادها، انتخاب و به کارگیری نیروهای انسانی شایسته در سطوح مختلف مشاغل سازمانی، پایش عملکرد و افزایش مهارت و هدایت صحیح نیروی انسانی، امری ضروری است. مدیریت صحیح منابع انسانی ارتباط مستقیمی با افزایش بهره‌وری سازمان دارد. در صورت عدم تحقق شرایط مناسب جهت ارتقاء منابع انسانی و به واسطه عدم توجه به نیازها و شناخت واقعی قابلیت‌ها و نحوه به کارگیری آن‌ها خواه ناخواه شرایط و جو سازمانی به سمتی سوق می‌یابد که نیروی کار شایسته، توان و انرژی خود را صرف کارهای ساده و پیش پا افتاده می‌کند و این یعنی اعمال هزینه‌های اضافی و کاهش بهره‌وری (طاهری، ۱۳۸۱، صص ۹۱-۸۷).

نیروی انسانی را می‌توان مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری دانست، اگرچه اشخاص، سیستم‌های زیستی تقریباً مشابهی دارند ولی از بسیاری جهات با یکدیگر متفاوتند این تفاوت‌ها در نگرش، تلقی‌ها و شخصیت آن‌ها می‌تواند در موقعیت‌های مختلف بر رفتارشان در سازمان و اجتماع تاثیر بگذارد. مدیریت می‌تواند با اجرای طرح‌های لازم و ایجاد انگیزه مناسب در کارکنان از طریق پاداش، تفویض اختیارات و ایجاد فضای دوستانه، در بهبود بهره‌وری موثر باشد. همه این تدابیر، کارکنان را تشویق می‌کند تا وظیفه خود را با اطمینان و اعتماد به نفس انجام دهند و به کارکنانی مفید و موثر تبدیل شوند. سرمایه‌گذاری در منابع انسانی همانند سرمایه‌گذاری در ماشین آلات و تجهیزات منشاء بهره‌وری بالاتر است. به همین منظور باید برنامه‌هایی را که به مشارکت و تلاش هر چه بیشتر کارکنان منجر می‌شود تقویت نمود. شناسایی عوامل موثر بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی از طریق حداکثر استفاده از پتانسیل آن‌ها در سازمان به روش علمی و به گونه‌ای که کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن گونه که به سود کارکنان، مدیریت و جامعه باشد در گرو شناخت دقیق کارکنان، طرز تلقی، توانایی، نگرش و شایستگی آنان است که این امر نیز به نوبه خود در گرو یک برنامه‌ریزی دقیق و همه جانبه در یک محیط متغیر و پویای سازمانی و اجتماعی است و همه این موارد مستلزم اعمال مدیریت صحیح در زمینه منابع انسانی است. منابع انسانی دو نقش اصلی در بهره‌وری تولید و رشد اقتصادی به عهده دارند:

۱- نقش کار به عنوان یک عامل اولیه تولید؛

۲- نقش انسانی به عنوان یک عامل فراتر از کار و موثر بر تولید.

امروزه دیگر کار به عنوان یک عامل کمی در تولید و توسعه مطرح نیست بلکه توجه به کیفیت و کارآیی نیروی کار و افزایش بهره‌وری به دلیل آثار و نتایج سودمند آن بسیار زیاد می‌باشد. همان‌طور که شاهد هستیم بازسازی ژاپن در سال‌های بعد از جنگ دوم جهانی عمدتاً به اتکای سرمایه انسانی گسترده آن کشور بود نه سرمایه‌های وارداتی از خارج یا منابع مادی آن کشور. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که ریشه و علل عقب افتادگی کشورهای توسعه‌نیافته به طور اساسی متأثر از بهره‌وری پائین می‌باشد. بنابراین رشد بالای بهره‌وری خصوصاً بهره‌وری نیروی کار، همه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی را تحت تأثیر قرار خواهد داد. افزایش بهره‌وری نیروی کار در بخش صنعت و خدمات بر روی ظرفیت تولیدی و ارائه خدمات، کیفیت کالای تولید شده، کاهش هزینه‌ها، کاهش قیمت‌ها و بررسی سرمایه گذاری اثر می‌گذارد.

#### راه کارهای بهبود بهره‌وری از طریق نیروی انسانی

بهبود بهره‌وری می‌تواند از درون دامنه گسترده‌ای از برنامه‌ها سرچشمه گیرد. برنامه‌هایی که توقعات عملکرد، شرح شغل و وظیفه‌های شغل را روشن می‌سازد نه تنها به کار می‌انجامد، بلکه در بهتر کردن بهره‌وری نیز موثر و کارسازند.

- **تغییرات وظیفه:** شیوه‌ای که سازمان‌ها برای انجام کار خویش بر می‌گزینند بر بهره‌وری آنان اثری مهم دارد که حاصل موارد زیر است:
  - کارگر یا کارمند چگونه به شغل خود یا وظیفه واکنش نشان می‌دهد؛
  - چگونگی آرایش وظیفه‌های گوناگونی که در میان کارکنان و بخش‌های سازمان تقسیم شده‌اند تا به محصول نهایی بیانجامد. موضوع نخست از طراحی وظیفه اثر می‌پذیرد و موضوع دوم از راه گردش کار بررسی می‌شود.
- **طراحی وظیفه:** در طراحی وظیفه، غنی کردن شغل و طراحی‌های اجتماعی - فنی باعث افزایش بهره‌وری می‌گردد. غنی کردن شغل سطح ویژگی‌هایی را که در زیر بر شمرده می‌شوند را تغییر می‌دهد (وان سویه ترجمه سازمان بهره‌وری، ۱۳۸۳، ص ۱):
  - تنوع مهارت‌ها؛
  - هویت شغل؛

- اهمیت شغل؛
- خودمختاری در کار؛
- بازخورد شغلی.

اثر برنامه‌های غنی کردن شغل بر بهره‌وری و صرفه‌جویی‌هایی که در خط تولید حاصل می‌شود می‌تواند چشمگیر باشد. با این همه، برای حفظ بهبود بهره‌وری باید شرایط دیگر سازمان نیز اصلاح و دگرگون شود.

• گردش کار: دگرگونی‌های گردش کار، با به کار گرفتن اصول مهندسی صنعتی و طراحی سازمان به بهتر شدن بهره‌وری می‌انجامد. این اصول شامل مواردی بدین شرح‌اند (باقریان، ۱۳۸۷، صص ۲-۳):

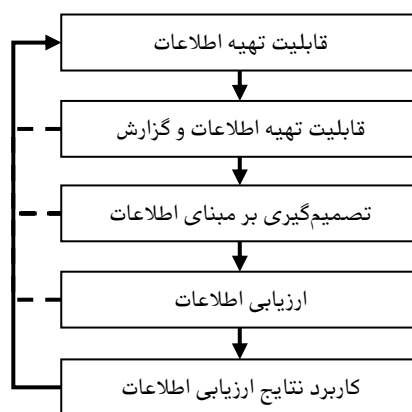
- کارها را به وظیفه‌های کوچک و معین تقسیم کنید؛
- زمان انجام هر وظیفه را اندازه‌گیری کنید؛
- برای انجام وظیفه‌ها، معیارهایی پدید آورید؛
- برای رعایت این معیارها و انجام وظیفه‌ها، روش‌های لازم را طرح کنید؛
- چگونگی انجام وظیفه‌ها و رعایت معیارها را بسنجید؛
- نتیجه‌ها را به صورت بازخورد به کارکنان سازمان اطلاع دهید؛
- گردش کار را پیگیری و هدایت کنید؛
- گردش کار را در صورت ضرورت اصلاح کنید.

### راه‌کارهای بهینه‌سازی منابع انسانی

پس از تشریح مفهوم بهینه‌سازی منابع انسانی و مشخص شدن تأثیر این رکن مهم سازمانی در ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان، در این قسمت به تشریح راه‌کارهای عملی جهت بهبود سطح کارآیی منابع انسانی پرداخته می‌شود. به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان، توسعه حرفه‌ای، نهادینه شدن تغییر و نوآوری، استقرار سیستم مدیریت عملکرد و استمرار برنامه‌های آموزش حین خدمت، پنج راه‌کار عملی و نتیجه بخش در زمینه دستیابی به توسعه منابع انسانی است که در ادامه به تشریح و بررسی آن‌ها پرداخته می‌شود.

## الف) به کارگیری فناوری اطلاعات (IT)

فن آوری اطلاعات خمیرمایه توسعه و بهینه سازی منابع انسانی در سازمان و جامعه به شمار می رود. در توسعه منابع انسانی، همواره بایستی ظرفیتهای جدید انسانی را شناخت، تا توسعه قابلیت ها و کیفیت های انسانی به صورت یک فرایند دائمی انجام شود. تحقق این امر در گرو بهره گیری از فناوری اطلاعات است. چون در فرآیند فناوری اطلاعات دائماً اطلاعات تولید، پردازش، توزیع و مدیریت می شود، بنابراین، فناوری اطلاعات زمانی حلال مشکلات خواهد بود که در خدمت توسعه و پرورش انسان ها قرار گرفته و قابلیت های انسانی با هم تلفیق و به توسعه و بهره وری منجر گردد فناوری اطلاعات قبل از این که یک سیستم سخت افزاری و مجموعه ای از الگوها باشد یک نظام فکری و فرهنگی است و می توان آن را فرهنگ تولید اطلاعات نامید. بدون ایجاد فرهنگ تولید اطلاعات، نظام فناوری اطلاعات نمی تواند دوام داشته باشد. بنابراین آنچه در فناوری اطلاعات مهم است تفکر اطلاعات گرا است. در نگاه به کل سازمان، سیستم اطلاعات منابع انسانی یکی از زیر سیستم های اطلاعاتی مانند سیستم اطلاعات حسابداری و مالی، تولید، فروش و... به شمار می آید. چنین سیستم هایی در قلمرو کاری واحد یک سیستم جامع و یکپارچه هستند اما در ارتباط با کل سازمان و سایر زیر سیستم های آن یک زیر سیستم قلمداد می شود (طاهری، ۱۳۸۱، صص ۸۷-۹۱ و صابر، ۱۳۸۴، ص ۶۹ و امامی میبدی، ۱۳۸۸، ص ۲). شکل شماره یک ویژگی های سیستم اطلاعات منابع انسانی را نشان می دهد.



شکل شماره (۱): سطوح قابلیت و ویژگی های سیستم اطلاعات منابع انسانی

محور توسعه منابع انسانی وجود اطلاعات کاربردی است که اطلاعات در فرایندی منطقی به نام فناوری اطلاعات می‌تواند به ایجاد و توسعه توانمندی‌های جدید در منابع انسانی کمک کند. به طور کلی فناوری اطلاعات در ابعاد توسعه‌ی حرفه‌ای و نهادینه کردن تغییر و نوآوری به توسعه منابع انسانی منجر می‌شود.

#### توسعه حرفه‌ای<sup>۱</sup>

یکی از نشانه‌های عملیاتی انسان توسعه یافته که به اشتغال کمک می‌کند و یا فرایند اشتغال را تسهیل می‌سازد، داشتن مهارت‌هایی است که زمینه‌های رشد و توسعه داشته باشد. زمانی که ظرفیت‌های مهارتی آماده توسعه باشد ولی محتوای متناسب با آن فراهم نشود، مهارت‌ها بعد از مدتی کهنه شده و نیاز سازمان و فرد را برآورده نمی‌کند. در این زمان اطلاعات، ظرفیت‌های خالی و کهنه شده را جانی دوباره می‌بخشد و به توسعه مهارتی کارکنان کمک می‌رساند و این به خاطر این است که اطلاعات جدید توقعات جدیدی را در افراد سازمان ایجاد و بعد از مدتی تبدیل به روش کار و مهارت می‌گردد و جبهه‌های جدید مهارتی و کاری ایجاد می‌شود. به طور کلی فناوری اطلاعات، در ابعاد زیر به توسعه مهارتی کارکنان کمک می‌کند و از این طریق، اشتغال و بهره‌وری تسهیل می‌یابد:

- مهارت‌های کهنه را بازسازی می‌کند؛
- ظرفیت‌های خالی قبلی را تکمیل می‌سازد؛
- مهارت‌های جدید به وجود می‌آورد؛
- بین مهارت کارکنان پیوند ایجاد می‌کند.

ارزش مهارت‌ها با رشد فناوری افزایش یافته است و به دنبال خود مهارت پیشرفته ایجاد می‌کند. فناوری اطلاعات زمینه‌هایی نظیر مهارت‌های برقراری ارتباط کلامی، ارتباط کتبی، مهارت ارتباط نمایشی، قانع‌سازی و استفاده از اطلاعات را در کارکنان ایجاد و تقویت می‌کند.

### نهادینه شدن تغییر و نوآوری<sup>۱</sup>

یکی از نشانه‌های توسعه یافتگی انسانی این است که دائماً افکار جدید را تولید و به کار گیرد. به تعبیری دیگر خلاق و نو آور باشد. زمینه و محور خلاقیت وجود اطلاعات کفایت تا بتوان اطلاعات را با یکدیگر ترکیب و مجموعه جدیدی را ساخت که دارای ویژگی و کاربردهای جدیدی باشد. نهادینه شدن تغییر و نوآوری بستگی به برخورد انسان با اطلاعات تولیدی دارد. در یک فرایند تعاملی، فناوری اطلاعات و انسان بر روی همدیگر اثر گذاشته و اگر خوب عمل شود تغییر و نوآوری نهادینه می‌گردد (Pohjola, 2010; Todaro, 2010). زمانی که نفوذ فناوری اطلاعات و میزان پذیرش از سوی انسان‌ها کم باشد در این وضعیت تغییری ایجاد نخواهد شد و همه تلاش و انرژی صرف حفظ وضع موجود می‌شود. زمانی که نفوذ فناوری اطلاعات زیاد ولی افراد زمینه پذیرش نداشته باشند، اطلاعات بدون مشتری می‌مانند و نتیجه‌ای عاید نمی‌گردد و زمانی که نفوذ اطلاعات کم، ولی پذیرش آن زیاد باشد، در فضای تشنگی اطلاعات، خلاقیت حاصل می‌شود اگرچه شکل مطلوب این است که نفوذ فناوری زیاد و میزان پذیرش هم زیاد باشد که در نتیجه حاصل آن تلفیق خلاقیت و تغییر است.

### ب) استقرار سیستم مدیریت عملکرد

در سال‌های اخیر مدیریت عملکرد<sup>۲</sup> به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روزآوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار می‌رود. مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعاتی تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارآیی و اثربخشی صورت می‌گیرد. مدیریت عملکرد در واقع اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیت‌های شغلی و رفتاری کارکنان سروکار دارد. مدیریت ارشد سازمان در کنار رعایت موارد نه گانه فوق و همچنین از طریق

1. Innovation

2. Performance Management

برقراری نظام مدیریت عملکرد، سعی در بهبود عملکرد نیروی انسانی نموده و با برگزاری آموزش‌های لازم برای کارکنان و نیز برقراری جلسات متناوب ارزیابی عملکرد کارکنان که توسط سرپرستان واحدهای سازمان در دوره‌های زمانی مشخص انجام می‌شود، نسبت به ارائه راه‌کارهای عملی بهبود عملکرد اقدام نموده و توصیه‌هایی را به کارکنان ارائه می‌نماید. کارکنان نیز با مد نظر قرارداد رهنمایی‌های ارائه شده، نسبت به اصلاح ضعف‌های موجود اقدام می‌نمایند. این فرایند مستمر در بلند مدت باعث بهبود کارآیی و اثربخشی کل سیستم شده و در نتیجه بهره‌وری کل افزایش می‌یابد. فرایند مدیریت عملکرد یک فرایند چرخه‌ای است که با برنامه ریزی عملکرد آغاز می‌شود. برنامه ریزی عملکرد نیز شامل دو بخش می‌باشد که عبارتند از (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۷۰):

الف) تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان و معیارها و انتظارات عملکرد که خود می‌تواند کارکنان را از نحوه مشارکت آن‌ها در راهبرد سازمان آگاه نماید. در این بخش کارکنان با اهداف کلان سازمان و راهبردهای دستیابی به آن‌ها به طور کامل آشنا می‌گردند و از خواست‌ها و انتظارات سازمان آگاهی می‌یابند.

ب) تهیه و تدوین اهداف مشخص برای کارکنان که این کار نیز بر مبنای وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های خود کارکنان انجام می‌شود.

مدیریت عملکرد می‌تواند مزیت‌های زیادی برای کارکنان، سرپرستان و سازمان بوجود آورد. رویکرد مدیریت عملکرد با بهره‌گیری از ارزشیابی‌های دقیق و منظم، باز خورد عملکرد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد. الزامات کارآموزی مورد نیاز برای پیشرفت و ارتقاء کارکنان را تعیین و روند توسعه فردی و سازمانی را هموار و تسهیل می‌نماید. هم‌چنین بین تصمیم‌گیری کارکنان و عملکرد، ارتباط نزدیکی برقرار می‌کند و سرانجام انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد، مدیریت عملکرد از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد همدلی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و سازمان می‌کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه‌های پرداخت تشویقی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع، بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد.

هر چه مدیریت عملکرد در نیل به اهداف مذکور موفق تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد. در نتیجه سهم بازار و سود بیشتری را عاید سازمان خواهد نمود. روند مذکور باعث بهینه‌سازی نیروی انسانی و تداوم و بقاء سازمان در دنیای رقابتی و پر تلاطم امروزی خواهد شد.

### ج) استمرار برنامه‌های آموزش حین خدمت<sup>۱</sup>

مهمترین منابع ارزشمند هر سازمان دانش کارکنان بوده و این تاکید و تمرکز با توجه به شتاب روز افزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه شکل گرفته است. به گونه‌ای که امروزه ما تقریباً شاهد آن می‌باشیم که انجام تمامی امور، مستلزم انجام کار دانش محور است. بنابراین کارکنان نیز باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند. این بدان معناست که خلق، تسهیم و استفاده از دانش یکی از مهمترین فعالیت‌های هر فرد در هر سازمان و موجبات تسهیل روند فرایندی در آن سازمان و در نهایت شکل‌گیری مزیت رقابتی بین سازمانی می‌گردد. (وان سویه ترجمه سازمان بهره‌وری، ۱۳۸۳، ص ۱؛ طاهری، ۱۳۸۱، صص ۹۱-۸۷ و سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۷۰).

هدف از آموزش‌های حین خدمت انتقال معلومات و محفوظات نیست. بلکه هدف از این قبیل آموزش‌ها باید آن باشد که انسان را برای جستجوی مداوم راه‌حل‌های جدید، عملاً معرفی و به کارگمارد. نگرشی که همراه با کسب دانش به دست می‌آید به مراتب از خود دانش مهمتر است آموزش‌های ضمن خدمت باید مهارت در تفکر را تقویت نمایند. ایجاد تفکر منطقی، انتقادی و انتقاد پذیری در کارمندان باید اساس این نوع آموزش‌ها را تشکیل دهند زیرا انسان متفکر و منطقی، از کلیه امکانات به بهترین صورت بهره گرفته و برای بهتر زیستن تلاش وافر می‌نماید. برای این که بتوانیم به بهره‌وری برسیم باید بدانیم چگونه از آموزش‌های حین خدمت حداکثر بهره‌برداری را بکنیم.

### نتیجه‌گیری

زمانی که صحبت از بهینه‌سازی و توسعه به میان می‌آید منظور مجموعه فعالیت‌ها یا فرایندهایی است که به رشد و شکوفایی تدریجی منجر می‌شود. اما زمانی که درباره بهینه‌سازی



منابع انسانی سخن می‌گوییم قاعدتاً منظورمان مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیت‌هایی است که باعث می‌شوند قابلیت‌ها و استعدادهایی که لزوماً هنوز فرصت شکوفا شدن پیدا نکرده‌اند، عینیت و فرصت ظهور پیدا کنند. هنگامی که از دید سازمان یا بنگاه نگاه می‌کنیم، ارتباط بین توسعه منابع انسانی به عنوان یک برنامه آینده محور با آینده راهبردی سازمان مطرح می‌شود. بهینه‌سازی منابع انسانی در سازمان‌ها نوعی تعهد متقابل و وظیفه دوجانبه بین فرد و سازمان تلقی می‌شود. از طرفی، افراد در ارتباط با این تعهد متقابل ضمن این‌که خود را به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمان موظف و متعهد می‌دانند و ارزش‌ها و رفتارهایی را در چارچوب نظامنامه رفتاری سازمان خود محترم می‌شمارند، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف می‌کنند که از اهم این حقوق، بهره‌مندی آنان از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه‌های مختلف شخصیتی‌شان است.

در این مقاله به بررسی مقوله بهینه‌سازی منابع انسانی از منظر توسعه پایدار سازمان پرداخته شد و با بررسی تحلیلی عوامل و اجزاء آن، راه‌کارهایی عملی جهت موفقیت و نیل به این هدف معرفی گردید. سرمایه‌گذاری بر آموزش به عنوان یکی از ملزومات دستیابی به توسعه منابع انسانی است که به نوبه خود سطح بهره‌وری سازمان را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهد. علاوه بر آموزش، به کارگیری و استقرار سیستم مدیریت عملکرد که قادر به ارزیابی و ارتقاء کارکنان در یک بستر و جو سازمانی مناسب است، نیز به نوبه خود موجب بهینه‌سازی نیروی انسانی می‌گردد. یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر این مهم به کارگیری فناوری اطلاعات و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در سازمان است که با تسهیل ارتباطات و روابط می‌تواند به توسعه منابع انسانی منجر گردد. فناوری اطلاعات به عنوان مجموعه افکار تولید شده که به وسیله مکانیزم‌های سخت افزاری در اختیار افراد و سازمان‌ها قرار می‌گیرد، نقش عمده‌ای را در توسعه منابع انسانی ایفا می‌کند. امروزه، ارائه دانش لازم و تغییر و جهت‌دهی به آن دانش در منابع انسانی از طریق فناوری اطلاعات به سهولت انجام می‌گیرد و کارکنان یک سازمان و یا جامعه را در ابعاد مختلف توسعه می‌دهد فناوری اطلاعات در توسعه مهارت حرفه‌ای، کمک به نهادینه شدن تغییر و نوآوری، تقویت مهارت ادراکی، تقویت مهارت تصمیم‌گیری، به وجود آوردن روحیه پژوهشی در کارکنان و کمک به شکل‌گیری تفکر استناددار، نقش موثری دارد و می‌تواند موجب ایجاد توسعه انسانی متوازن و چند جانبه گردد.

**منابع :**

- امامی میبدی، علی، (۱۳۸۸)، *اصول اندازه گیری کارآیی و بهره‌وری*، تهران، انتشارات قلم.
- باقریان، محمد، (۱۳۸۷)، *تصمیم‌گیری حکیمانه رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت*، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- بهرام زاده، حسینعلی، (۱۳۸۲)، *مدیریت عملکرد سازمانی*، تهران، انتشارات سوره.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۲)، *نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی*، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۸
- صابر، داوود، (۱۳۸۴)، *تصویر روی آب: نگاهی به ره توشه شایستگی‌های مدیریتی*، تهران، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- ظاهری، محمد، (۱۳۸۱)، *سیستم‌های جامع اطلاعاتی و عملیاتی*، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۱، صص ۹۱-۸۷.
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۲)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران، انتشارات میر.
- وان سویی، لون، (۱۳۸۳)، *سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک در ژاپن*، ترجمه سازمان بهره‌وری ملی ایران، تهران، انتشارات سازمان بهره‌وری ملی ایران.
- *Bertschek, I. , Fryges, H. , & Kaiser, U. (2009). B2B or Not to Be: Does B2B Ecommerce Increase Labour Productivity? Discussion Paper No. 04-45 Retrieved September 7, 2009, from ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0445.pdf.*
- *F. Kamuzora (2010), Enhancing Human Resource Productivity Using Information and Communication Technologies, Mzumbe University, Tanzania.*
- *Friedman, T. L. (2008). The World is Flat: The Globalized World in the Twenty-first Century. London: Penguin Books.*
- *Mindell, D. A. (2009). Between Human and Machine Feedback, Control, and Computing Before Cybernetics, Baltimore: Johns Hopkins University Press.*

- *Pohjola, M. (Ed. ). (2010). Information Technology, Productivity, and Economic Growth: International Evidence and Implications for Economic Development, Oxford: Oxford University Press.*
- *Todaro, M. P. , & Smith, S. C. (2010). Economic Development, Essex: Pearson Education Ltd.*

