

## نقش توسعه منابع انسانی در ارتقای بهره‌وری سازمانها

نوشته ایرج سلطانی

### چکیده

اهمیت توسعه منابع انسانی در بهره‌وری بر کسی پوشیده نیست. در این مقاله نقش توسعه منابع انسانی در بهره‌وری از منظر دیگری یعنی نظام آموزشی جامع و فراگیر، مورد بحث قرار می‌گیرد. نخست مفهوم توسعه منابع انسانی در قالب الگوی جامع ارائه شده، پس از آن فرایند توسعه منابع انسانی در قالب ۵ مرحله تعاملی، شامل: تعیین نیازهای آموزشی، تدوین هدفهای آموزشی، تدوین برنامه و طرحهای عملیاتی، اجرای برنامه آموزشی و نهایتاً ارزیابی برنامه آموزشی تبیین گردیده است. سپس مفهوم بهره‌وری به صورت الگوی تعاملی و به گونه‌ای چند بعدی ارائه و نحوه شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی از طریق تقویت بهره‌وری فردی تبیین و نهایتاً نقش توسعه منابع انسانی با نظام آموزشی جامع (که دارای ابعاد آموزش فکر، خودآموزی، دگرآموزی، آموزش خانواده، آموزشهای رفتاری، آموزش قوانین و مقررات، آموزش شرح وظایف و آموزشهای فنی و شغلی است) در ایجاد، پرورش و تقویت بهره‌وری تحلیل و به شکل الگوی جامع ارائه شده است.

### مقدمه

بهره‌وری از عواملی است که دوام و بقای سازمانها را در دنیای پُر رقابت فعلی تضمین می‌کند، حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانها می‌شود و دائماً توانها، استعدادها و امکانات بالقوه سازمان شکوفا می‌گردد و بدون اضافه کردن تکنولوژی و نیروی انسانی جدید می‌توان از امکانات، شرایط، توان، و قابلیت‌های نیروی انسانی موجود با خاصیت زایشی و خلاقیت در جهت تحقق هدفهای سازمان حداکثر بهره را برد. بهره‌وری مطلوب با تغییر ساختارها، اضافه کردن تکنولوژی، تدوین دستور کار، و صدور بخشنامه حاصل نمی‌شود بلکه انسان محور هر نوع بهره‌وری

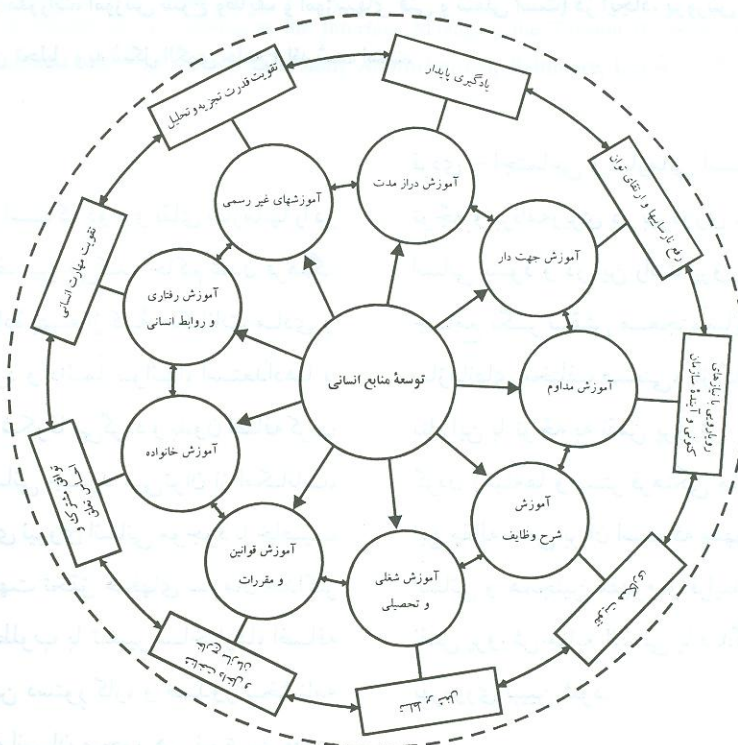
فردی - اجتماعی و سازمانی است. بنابراین باید بیشترین توجه و برنامه‌ریزی در بهره‌وری سازمانی متوجه عوامل انسانی بشود و در این راستا پرورش منابع انسانی با دید جامع نگر نقش معجزه‌آسایی در ارتقای بهره‌وری سازمانهای مختلف صنعتی، بازرگانی، آموزشی و ... دارند؛ بنابراین با توجه به نقش پرورش منابع انسانی در فراهم کردن زمینه‌ها و بستر فرهنگی مناسب برای بهره‌وری، در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم و فرایند توسعه منابع انسانی و همچنین مفهوم و فرایند شکل‌گیری بهره‌وری و نقش پرورش منابع انسانی با دیدگاه جامع‌نگر در ارتقای بهره‌وری تبیین شود.

مفهوم و فرایند توسعه منابع انسانی

**الف: مفهوم توسعه منابع انسانی:** در مورد توسعه منابع انسانی بحث فراوان است ولی آنچه در این راستا اهمیت دارد این است که امروزه توسعه منابع انسانی تنها با آموزشهای تخصصی و فنی حاصل نمی شود بلکه باید از طریق نظام آموزشی جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت؛ یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش یابند. برای مثال اگر یک نفر مهندس یا کارداران از نظر فنی و تخصصی دارای مهارت زیادی باشد ولی قوانین سازمان را خوب نداند، در برقراری روابط انسانی ضعف داشته باشد، یا وظایف خود را نداند، فرد توسعه یافته ای نیست زیرا با توجه به نارسایی های سازمانی که در آن است نمی تواند توان و تخصص خود را به نحو مطلوب در اختیار سازمان گذارد و به کارگیرد.

- توسعه منابع انسانی باید به دنبال ایجاد هدفهای زیر باشد:
۱. ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان؛
  ۲. ارتقای قابلیتها و تواناییهای کارکنان و سازمانها؛
  ۳. ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان سازمانها؛<sup>(۱)</sup>
  ۴. توسعه مهارت و تواناییهای انجام کار؛
  ۵. بهبود عملکرد؛
  ۶. به روز کردن اطلاعات کارکنان؛
  ۷. ترفیح شغل و آماده سازی برای ترفیح؛
  ۸. حل مسائل؛
  ۹. آشنا کردن کارکنان جدید با هدفهای سازمان و آشنا کردن کارکنان قبلی با هدفهای جدید سازمان<sup>(۲)</sup>؛
  ۱۰. رشد شخصیت، ارزشها و اخلاقیات برای رسیدن به نظامی مطلوب<sup>(۳)</sup>.
- به طور کلی مفهوم و مؤلفه های توسعه منابع انسانی را می توان در شکل شماره ۱ نشان داد<sup>(۴)</sup>.

شکل شماره ۱. الگوی تبیین کننده مفهوم توسعه منابع انسانی.



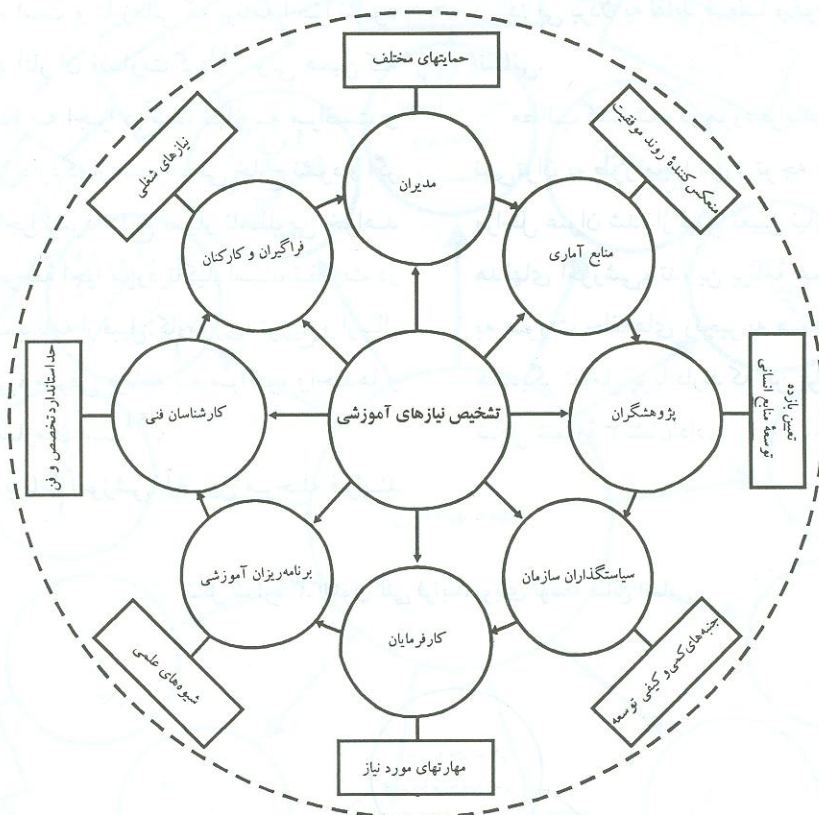
الف: نشان دهنده وضعیت فراگیران چه در حال و چه در آینده باشد.

ب: نظر به اینکه فراگرد تعیین نیازها هیچ‌گاه نمی‌تواند کامل، جامع، و برآورد نهایی باشد. تعیین نیاز آموزشی نباید بصورت قالبی درآید<sup>(۵)</sup>. به طور کلی الگویی که در شکل شماره ۲ آمده می‌تواند برای برآورد نیازهای آموزشی به منظور توسعه منابع انسانی مورد عمل قرار گیرد<sup>(۶)</sup>.

ب - فرایند توسعه منابع انسانی: فرایند توسعه منابع انسانی در سازمانهای مختلف را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

۱ - تعیین نیازهای آموزشی: منظور این است که کارکنان سازمانها در ابعاد مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند و نیازهای آموزشی آنان برآورده شود. تعیین نیازهای آموزشی باید دست کم دو خصلت زیر را داشته باشد:

شکل شماره ۲. الگوی برآورد نیازهای آموزشی برنامه توسعه منابع انسانی.



عواملی نظیر ماهیت اجرای آموزش، نظر متخصصان امر و مواد درسی در تدوین هدفها می‌تواند موفقیت برنامه‌های آموزشی را تا حدود زیادی تضمین کند؛ برنامه آموزشی وقتی برای سازمان مفید است که نگاه آن به سوی سیاستها، ارزشها، فرهنگ و مأموریت سازمان باشد.

۳ - تدوین برنامه و طرحهای عملیاتی: در این مرحله از

۲ - تدوین هدفهای آموزشی: در این مرحله از فرایند توسعه منابع انسانی هدفهای کمی و کیفی مشخص می‌شود. در تدوین هدفهای آموزشی توسعه منابع انسانی بررسی ویژگیها و ماهیت فراگیران اهمیت خاصی دارد زیرا برنامه‌های آموزشی «فراگیر محور» نقش مهمی در یادگیری و پرورش ایفا می‌کنند. همچنین توجه و هماهنگی بین

توسعه منابع انسانی، تهیه طرح ارزیابی برنامه‌های آموزشی است. کروناخ ارزیابی را گردآوری و استفاده از اطلاعات برای تصمیم‌گیری درباره برنامه‌های آموزشی می‌داند<sup>(۱۰)</sup>.

ارزیابی برنامه‌های توسعه منابع انسانی موارد ذیل را شامل می‌شود:

الف: اندازه‌گیری مهارت‌های ایجاد شده در فراگیران؛

ب: تعیین ارزش خود برنامه در همه ابعاد؛

ج: قضاوت در مورد ساختار آموزشی؛

د: پی بردن به نقاط ضعف و قوت برنامه توسعه منابع انسانی.

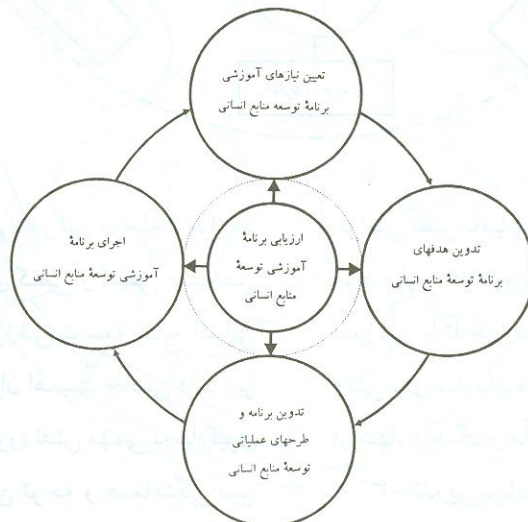
مطالب گفته شده در مورد فرایند توسعه منابع انسانی را نمی‌توان به طور مجزا مورد توجه و عمل قرار داد بلکه مراحل عنوان شده از قبیل تعیین نیازهای آموزشی، تدوین هدفهای آموزشی، تدوین برنامه عملیاتی، اجرا و ارزیابی به صورت حلقه‌های زنجیر به همدیگر وابسته‌اند و با همدیگر تعامل پویا دارند که این فرایند پویا را می‌توان در شکل شماره ۳ نشان داد.

برنامه‌ریزی، تعیین و تخصیص منابع انسانی برای اجرای برنامه و همچنین تعیین و تخصیص منابع مالی و محل و مکان دوره آموزشی مشخص می‌شود. برای حصول اطمینان از اقداماتی که باید انجام شود، به زمان‌بندی فعالیتها با استفاده از روشهای «شبکه پرت» یا «مسیر بحرانی» و «نمودار گانت» نیاز است<sup>(۷)</sup>.

۴- اجرای برنامه آموزشی: این مرحله در عین حالی که ساده‌ترین مرحله است، از اهمیت و حساسیت خاصی نیز برخوردار است؛ اجرای برنامه عبارت است از پیاده کردن آنچه طراحی شده است و تا زمانی که برنامه اجرا نشود نمی‌توان در مورد آثار آن قضاوت کرد<sup>(۸)</sup>. ولی همین که برنامه طراحی شده به اجرا درآید، نیاز به مراقبت و ارزیابیهای تکوینی دارد که از مسیر اصلی خارج نشود و اگر طراحیها درست اجرا نشود نتایج بسیار نامطلوبی خواهد داشت. آنچه در مرحله اجرا مورد تأکید است، نظارت در زمینه‌های مختلف برنامه از قبیل: کارورزی، توزیع و ارسال بسته‌های آموزشی، معرفی برنامه به مراکز، واحدها و مقامات مسئول سازمان است<sup>(۹)</sup>.

۵- ارزیابی برنامه آموزشی: آخرین مرحله فرایند

شکل شماره ۳. الگوی کلی فرایند پویای توسعه منابع انسانی.

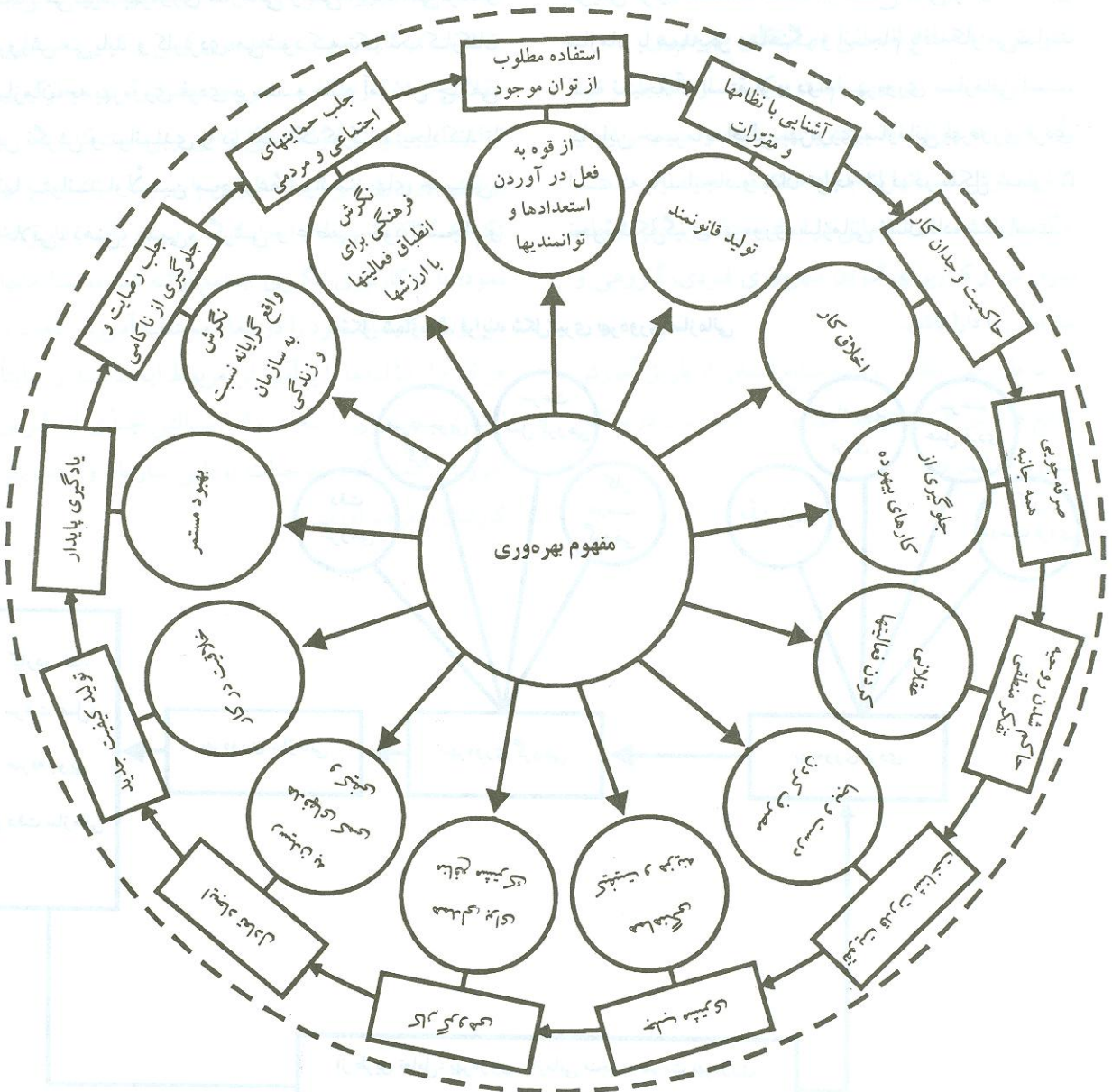


فرایند شکل‌گیری بهره‌وری

برای بیان نحوه شکل‌گیری بهره‌وری لازم است ابتدا مفهوم بهره‌وری بیان شود. اما چون در این باره مباحث

زیادی عنوان شده است مفهوم بهره‌وری در قالب شکل شماره ۴ به طور خلاصه نشان داده می‌شود.

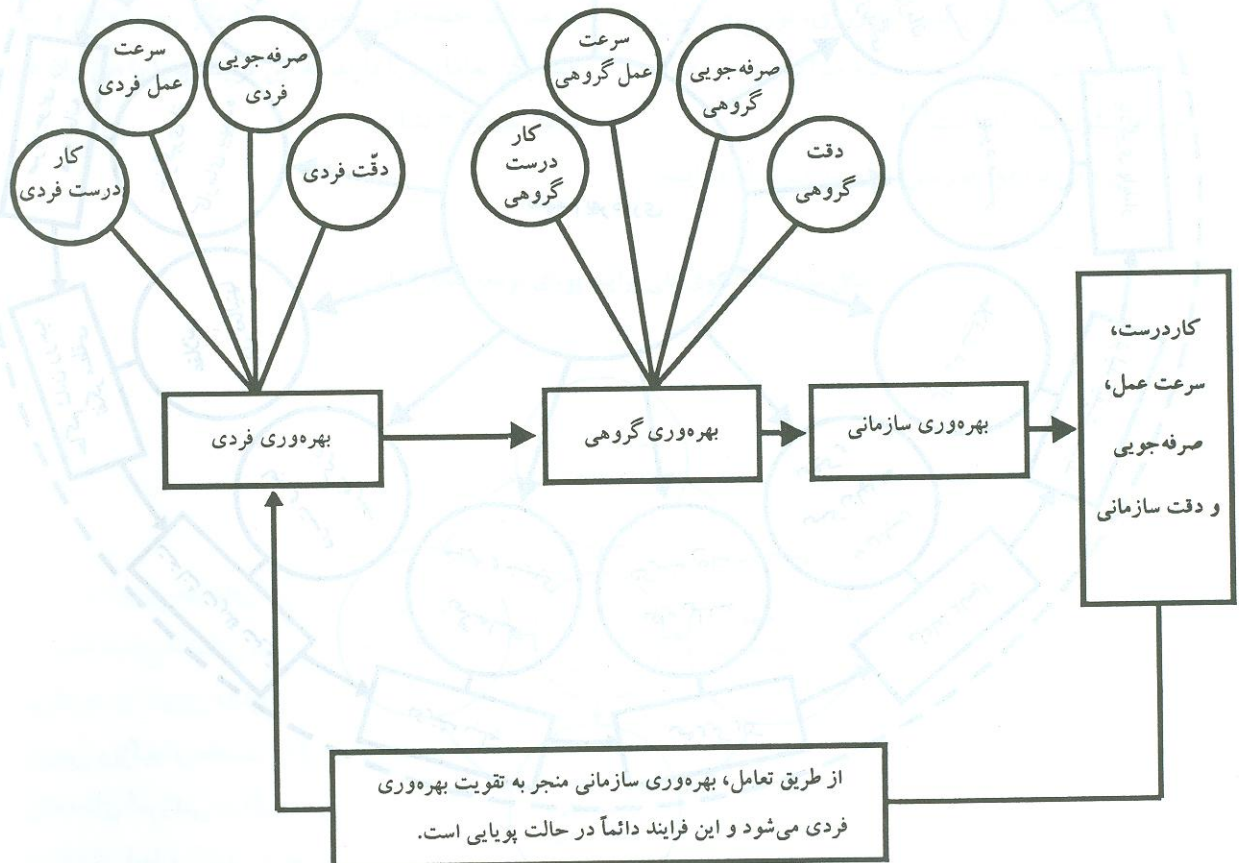
شکل شماره ۴. الگوی تبیین‌کننده مفهوم بهره‌وری



هماهنگی ایجاد کنند و ثانیاً مجموعه توانمندیها را به گونه‌ای هماهنگ به کار گیرند. زمانی که تک تک کارکنان از این طریق، به بهره‌وری فردی دست یافتند، افراد شاغل در یک واحد به راحتی می‌توانند با مجموعه توانمندیهای خود با همدیگر هماهنگ شوند و به بهره‌وری گروهی برسند و وقتی افراد یک واحد با همدیگر به گونه‌ای هماهنگ از حداکثر توانمندیهای همه جانبه خود در جهت افزایش تولید استفاده کنند در سطح کلی‌تر، واحدهای سازمان با همدیگر هماهنگ و انسجام یافته کار می‌نمایند که نتیجه آن استقرار و دوام بهره‌وری سازمانی است. بنابراین خمیرمایه اصلی بهره‌وری سازمانی بهره‌وری فردی است که باید ایجاد و بدان توجه شود. در شکل شماره ۵ نحوه شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی نشان داده شده است.

الگوی ارائه شده در مفهوم بهره‌وری قطعی و کامل نیست؛ این الگو با توجه به مباحث مطرح شده در چند دهه گذشته در مورد بهره‌وری، تدوین شده است و آنچه امروزه در شکل‌گیری بهره‌وری بدان اشاره می‌شود ممکن است سالهای آینده به صورتی کاملتر، پویاتر، و جدیدتر مطرح یا اساساً مباحث دیگری جایگزین مباحث فعلی بهره‌وری شوند. مهم آن است که در هر شرایطی بهره‌وری چگونه شکل می‌گیرد. بهره‌وری سازمانی زمانی ایجاد می‌گردد و پرورش می‌یابد و کاربردی می‌شود که تک تک کارکنان سازمان، به بهره‌وری فردی برسند و نظام آموزش جامعی این نگرش و توانمندی را در تک تک کارکنان ایجاد کند تا آنها بتوانند اولاً بین مجموعه توانمندیهای جسمی، اخلاقی، ذهنی، علمی، نگرشی و عاطفی خود انسجام و

شکل شماره ۵. فرایند شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی



### جمع بندی و نتیجه گیری

در این مقاله، منظور از توسعه منابع انسانی، مجهز کردن کارکنان با مهارت‌های چند بُعدی است؛ یعنی کارکنان سازمانها باید در زمینه شغلی و تخصصی، شرح وظایف، قوانین و مقررات، رفتاری، خانواده، فکری، شخصیتی و ... آموزش ببینند. زیرا امروزه رسیدن به بهره‌وری و ارتقا دادن به آن در سازمانها منحصر به آموزشهای تخصصی و فنی نیست؛ بهره‌وری شامل تولید قانونمند، بهبود مستمر، خلاقیت در کار، رسیدن به هدفهای کمی و کیفی، همدلی، عقلایی کردن کارها، درست و بجا مصرف کردن، جلوگیری از کارهای بیهوده و مؤلفه‌هایی از این قبیل است که منجر به ارتقای بهره‌وری می‌شود؛ بنابراین باید همه مؤلفه‌ها را در تک‌تک کارکنان سازمان ایجاد کرد، پرورش داد، و کاربردی نمود؛ با به کارگیری الگوی جامع ارائه شده، سازمانها می‌توانند کارکنان خود را در ابعاد مختلف آموزش دهند و هر کدام از مؤلفه‌ها را با آموزش مربوط ایجاد کنند و نهایتاً ارتقای بهره‌وری را به عنوان رسالتی جدی از طریق آموزش، عملی کرده موجبات پویایی سازمان و رضایت کارکنان را فراهم آورند. □

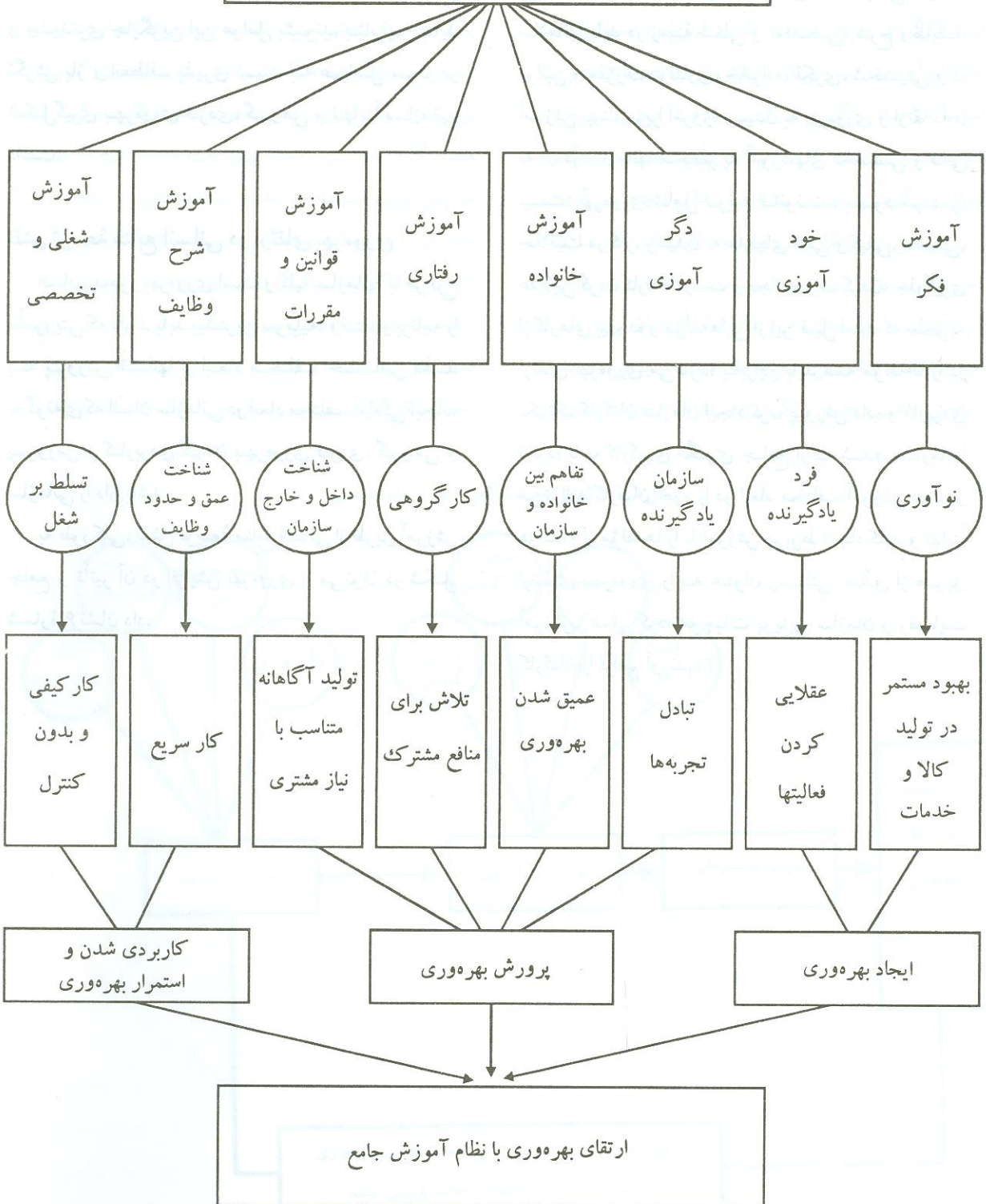
عوامل ذکر شده در مورد بهره‌وری فردی و گروهی قطعی و کامل نیستند بلکه در شرایط فعلی مطرح و مورد توجه هستند و ممکن است در دهه‌های آینده عوامل کاملتر و جدیدتری جایگزین این عوامل بشوند. بنابراین باید نگرش باز و انعطاف پذیری نسبت به عوامل موثر در شکل‌گیری بهره‌وری فردی، گروهی و نهایتاً سازمانی داشت.

### نقش توسعه منابع انسانی در ارتقای بهره‌وری

انسان، محور بهره‌وری است و کلیه سازمانها با هر نوع مأموریتی که دارند باید بیشترین سرمایه، وقت، و برنامه را به پرورش انسانها از ابعاد مختلف اختصاص دهند به گونه‌ای که انسان سازمانی در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد، پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشد.

به طور کلی، نقش توسعه منابع انسانی از طریق آموزش جامع و تأثیر آن در افزایش بهره‌وری را می‌توان در شکل شماره ۶ نشان داد.

الگوی بهره‌وری با نظام آموزش جامع



شکل شماره ۶. الگوی بهره‌وری با نظام آموزش جامع



## پی نوشتها:

- (۱). سیاوش گلابی، سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی، تهران، فردوس، ۱۳۷۶، ص ۵۵ و ۵۴.
- (۲). بهزاد پورآمن، «آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره‌وری سازمانها»، مجموعه مقالات سمینار شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۲۰۵.
- (۳). سیدمحمد میرکمالی، «مدیریت نیروی انسانی»، جزوه درسی منتشر نشده دوره کارشناسی ارشد، ۱۳۷۱.
- (۴). ایرج سلطانی، «نقش توسعه و منابع انسانی در تغییر و نوآوری»، همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۲۶ تا ۲۸ مهرماه ۷۶.
- (۵). فریدون رخشان، طراحی و تحلیل نظامهای آموزشی، تبریز، نیما، ۱۳۷۶، ص ۵۸.
- (۶). الگو با توجه به تجارب نگارنده طراحی و ترسیم شده است.
- (۷). علی تقی پورظهیر، «برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد و بهره‌وری در سازمانهای آموزشی»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۶، زمستان ۱۳۷۶، ص ۷۲.
- (۸). ایرج سلطانی، «برنامه‌ریزی آموزشی و جایگاه آن در مدیریت سازمانها، فصلنامه تحول اداری، شماره ۱۰ و ۱۱، ص ۸۷.
- (۹). نادرقلی قورچیان، سیمای روند تحولات برنامه درسی به عنوان یک حوزه تخصصی از جهان باستان تا جهان امروز، تهران، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۷۴، ص ۱۱۵.
- (۱۰). ه. س. بولا، ارزیابی آموزشی، ترجمه عباس بازرگان، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۲، ص ۸.