

ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در پرتو بکارگیری مدل های تعالی سازمانی

علی آقار

دانشگاه یزد - دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری

نام نویسنده مسئول:

علی آقار

چکیده

تغییر و تحولات ایجاد شده در ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جوامع، پیشرفت فن‌آوری، و تنوع انتظارات ذی‌نفعان، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا عملکرد خود را با یک نگرش سیستمی تنظیم نموده و راه تعالی و سرآمدی را بپیمایند. بدیهی است تحقق این مهم، جز با مشارکت نیروی انسانی کارآمد و اثربخش، امکان‌پذیر نیست. سازمان‌ها برای در اختیار داشتن انسان‌های سرآمد، باید چارچوب و معیاری را انتخاب نمایند. در این رابطه، مدل‌های تعالی کسب‌وکار و سازمان، که به‌نحو مناسب و مطلوب به منابع انسانی توجه خاص دارد، پیشنهاد می‌گردد. مدل‌های تعالی سازمانی، به‌گونه‌ای نظام‌مند و همه‌جانبه، به بررسی و سازمان‌دهی جنبه‌های مختلف سازمان و ارزیابی عملکرد آن‌ها با رویکردی سیستماتیک پرداخته، و در ایجاد زمینه‌ای برای یادگیری سازمانی، نوآوری، ارتقای بهره‌وری، بهبود مستمر، و از همه مهم‌تر، بهره‌وری منابع انسانی بسیار مؤثر است. در واقع، سازمان‌ها با هدف‌گذاری‌های هم‌سو با اهداف راهبردی خود، در حوزه منابع انسانی و تعریف و اجرای رویکردها و فرآیندهای مناسب، تلاش می‌کنند تا در سیستمی یکپارچه، به‌سوی تعالی حرکت نمایند. از آن‌جا که بدون نیروی انسانی اثربخش و کارآمد، تحقق اهداف برای هیچ سازمان و شرکتی، میسر و ممکن نخواهد بود، لذا پرداختن به مقوله بهره‌وری منابع انسانی می‌تواند تضمین‌کننده رشد و ارتقای هر چه بیش‌تر سازمان‌ها و شرکت‌ها باشد. با توجه به ادبیات تعالی سازمانی و منابع انسانی، می‌توان گفت، بهره‌وری در مسیر تعالی افزایش می‌یابد. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین بکارگیری مدل‌های تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد.

واژگان کلیدی: بهره‌وری منابع انسانی، تعالی سازمانی، تعالی منابع انسانی، مدل‌های تعالی.

مقدمه

در هزاره سوم، بشر برای دستیابی به پیشرفت های سریع علمی و تکنولوژیکی، سرمایه گذاری های مختلفی را انجام داده و عرصه دانش نیز، روزبه روز، گسترده تر و پیچیده تر شده است. هر چند این تحولات، ضرورت کسب دانش و مهارت را چند برابر کرده است، اما بر یک اصل کلیدی و سرنوشت ساز اذعان دارد؛ و آن، این که منابع انسانی، اصلی ترین سرمایه سازمان ها و بنگاه های اقتصادی می باشد؛ به گونه ای که در اختیار داشتن منابع انسانی کیفی و حائز توانمندی ها و مهارت های متناسب با نیازمندی های سازمان های امروزی، تنها مزیت رقابتی آن ها محسوب می گردد. بر این اساس، توانمندسازی منابع انسانی به یکی از دغدغه های اصلی مدیران سازمان ها تبدیل شده و توسعه آن، جایگاه ویژه ای را در سازمان ها به خود اختصاص داده است.

در محیط پُر تنش کسب و کار امروزی، مدیران سازمان ها با چالش های متعددی مواجه هستند. آن ها باید سازمان خود را به گونه ای هدایت و رهبری نمایند، که بتوانند در برابر رقبای سرسخت، دوام آورند. تغییرات تکنولوژیک و نوآوری در محصول از یک سو، و پیچیدگی مدیریت بر سازمان از سوی دیگر، راهی جز تکیه بر سرمایه های اصلی سازمان باقی نمی گذارد. اهمیت کارکنان روزبه روز بیش تر شناخته می شود. نگاه ابزاری به نیروی کار، دوران خود را سپری کرده است؛ انسان های کارآمد، ارزش خود را بازیافته؛ و مدیران دریافته اند که برای جذب و نگهداری آن ها باید تلاش فراوانی به عمل آورند. طرفداران اخیر مدیریت منابع انسانی، بر این باورند که سازمان ها باید از دیوان سالاری مدیریت پرسنلی دوری نموده و به سوی انعطاف پذیری و پاسخ گویی مدیریت منابع انسانی حرکت نمایند. سازمان های پیشرفته، امروزه هم پای رشد و ارتقای فن آوری، سیستم ها و ابزارهای نوین مدیریتی را نیز به کار گرفته اند. بدون این ابزارها نمی توان پایداری سازمان را حفظ کرد؛ اما، به کارگیری این ابزارها، خود نیازمند شناخت دقیق و انتخاب مناسب ترین آن ها با شرایط سازمان، و از همه مهم تر، یکپارچه سازی آن ها با یکدیگر است. اطمینان از صحت انتخاب فرایندهای مناسب و تلاش کافی برای استقرار آن ها، و سپس، سنجش میزان اثربخشی آن ها؛ و در نهایت، توجه به بهبود مستمر و حرکت در مسیر رشد و دستیابی به شاخص های برتر در مقایسه با بهترین سازمان ها، از دیگر موضوعات با اهمیتی است که رهبران سازمان های پیشرو، به آن توجه خاصی دارند؛ و برای اطمینان از این که در مسیر درست حرکت کرده و سازمان خود را به سمت اهداف استراتژیک رهنمون می سازند، از چارچوب مدیریتی مناسب بهره می گیرند. امروزه، مدل های تعالی سازمانی^۱، چنین نقشی را ایفا می کنند و به کمک رهبران سازمان ها می آیند تا آن ها را قادر سازند که در مسیر تعالی حرکت نمایند [۱]؛ و توانسته اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان ها در محیط رقابتی ارائه کنند.

هر روزه به نحو فزاینده ای، به پیچیدگی عملکرد و ارتباطات سازمان ها و بنگاه های اقتصادی با ذی نفعان آن ها افزوده می شود. ارزیابی عملکرد و وضعیت موجود سازمان و شناسایی زمینه های بهبود برای بقا در محیط رقابتی، نیاز به چارچوبی سازمان یافته دارد که بتواند عوامل گوناگون را در ارتباطی پویا، مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به صورت مستمر آن را با شرایط محیطی بسنجد [۲]. بسیاری از سیستم ها و ابزارهای مدیریتی، که در دهه های اخیر، برای ارتقای سطح مدیریت به سازمان ها معرفی شده اند، روش هایی برای شناخت و ارزیابی به شمار می روند. برخی از آن ها، بر محصول یا بخش خاصی از سازمان متمرکز شده؛ و برخی دیگر، فرآیند خاصی را مورد توجه قرار می دهند. برخی از سیستم ها نیز مدعی اند که بر تمامی ابعاد و زوایای سازمان اشراف داشته و آن را به طور پیوسته و فراگیر، ارزیابی کرده و شناخت جامعی را از سازمان ارائه می نمایند. امروزه، تمایل نسبت به بکارگیری یک سیستم جامع برای ارزیابی سازمان و بنا کردن برنامه های بهبود، بر اساس شناخت حاصل از کاربرد آن ها، روندی روبه افزایش دارد. یکی از الگوهای به کار گرفته شده بدین منظور، مدل های تعالی سازمانی می باشد [۳و۴].

تعالی سازمانی^۲ را می توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست؛ که ارتقای نیروی انسانی را نیز شامل می گردد [۵و۶]. منابع انسانی سبب شده مدل های گوناگونی شکل گیرد تا سازمان ها را به تعالی برساند [۷].

یکی از معیارهای مهم در ارزیابی مبتنی بر مدل های تعالی سازمانی، منابع انسانی و کارکنان می باشند [۳و۴]. نیروی انسانی، مهم ترین وارزشمندترین عامل از منابع مختلف تولید است. عامل انسانی در سازمان، کلیه کارکنان شاغل در سازمان، اعم از مدیران، سرپرستان، کارشناسان، کارمندان و کارگران را در سطوح مختلف شغلی در بر می گیرد؛ و اشتغال از جمله مسائلی است که همیشه، دولت ها و ملت ها را به خود مشغول داشته است. هر چند شغل و حرفه، ظاهراً، به بُعد معیشتی انسان ها مربوط می شود، ولی با ابعاد فردی، خانوادگی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آن ها نیز ارتباطی تنگاتنگ دارد و توجه به این ویژگی ها، در کیفیت و تعالی سازمان مؤثر است [۴]. لذا، سازمان ها با هدف گذاری های هم سو با اهداف راهبردی خود، در حوزه منابع انسانی و تعریف و اجرای رویکردها و فرایندهای مناسب، تلاش می کنند تا در سیستمی یکپارچه، به سمت تعالی حرکت نمایند [۳و۴]. امروزه، شاهدیم که سازمان های پیشرو که در مسیر تعالی جویی و کمال خواهی

1. Organizational Excellence Models

2. Organizational Excellence

حرکت می کنند، با نگرش مثبت و رعایت شأن و منزلت کرامت انسانی، و نیز با بهره گیری از ابزارهای نوین مدیریت، پتانسیل و توانمندی دارایی های نامشهود (منابع انسانی) خود را از قوه به فعل تبدیل می نمایند [۷].

در دنیای پُر رقابت امروز، منابع انسانی مولد، مهم ترین سرمایه سازمان محسوب می گردد؛ که می تواند موجبات تغییر و تحول در سایر عوامل سازمانی و نتایج اساسی را فراهم آورد. اگر تا دهه های گذشته، معیار برتری یک کشور، حجم نیروی انسانی، سلاح های مدرن، ارتش قدرتمند، سرزمین وسیع یا منابع زیرزمینی گسترده، و یا حق و تو در مجامع بین المللی بود، امروزه، قدرت یک کشور به کیفیت نیروی انسانی و سطح بهره وری^۳ آن بستگی دارد [۶و۵]. اما متأسفانه، در کشور ما شاخص های بهره وری، خصوصاً بهره وری منابع انسانی، وضعیت مناسبی را نشان نمی دهد. این واقعیت، تلاش در جهت یک عزم جدی برای خروج از شرایطی که در آن گرفتار شده ایم را ضروری می سازد [۵].

بهره وری منابع انسانی^۴، به طور تصادفی ارتقا نمی یابد؛ بلکه باید پیش نیازهای سازمانی و ساختاری مورد نیاز آن، فراهم گردیده و دائماً مورد توجه سازمان قرار گیرد. در بسیاری از سازمان ها، ناکارآمدی برخی نظام های فعلی، نه تنها بهبود سازمان را موجب نمی گردد، بلکه باعث بدتر شدن شاخص های عملکردی و رضایت، و در نتیجه، بهره وری کارکنان می شود. به منظور تأمین و تمهید پیش نیازهای سازمانی و ساختاری، و در پی آن، ارتقای بهره وری منابع انسانی در سازمان، نقش نظام های بهبود و تعالی سازمانی^۵، کاملاً شناخته شده است [۸و۶]. استقرار سیستم های مدیریت کیفیت و تعالی^۶، و ارزیابی مبتنی بر آن، از جمله راه کارهای مهم ارتقای بهره وری و عملکرد سازمانی می باشد. پس از اجرای مدل تعالی سازمانی، ارزش افزوده سازمان بیش تر شده، اثربخشی و کارایی، قابلیت رقابتی سازمان، نوآوری در محصول و خدمات، جذب و اشاعه دانش، و در نهایت، چالاکی سازمان نیز افزایش می یابد [۶].

الگوهای تعالی منابع انسانی^۷، با بهره گیری از مدل های تعالی سازمانی، چارچوبی جامع مبتنی بر مجموعه ای از ارزش های محوری، معیارها و شاخص ها در حوزه منابع انسانی سازمان است که به مدیران منابع سازمانی کمک می کند با ارزیابی مستمر فعالیت ها، فرآیند و نتایج منابع انسانی سازمان، نقاط قوت و فرصت ها را شناسایی کرده و برای بهبود آن ها و رسیدن به سازمان یادگیرنده و توسعه یافته، برنامه ریزی نمایند [۹].

در آستانه تغییر و تحولات اساسی سازمان های کشور در راستای اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی هستیم که هویت جدیدی را برای سازمان ها با محوریت منابع انسانی تعریف می کند. با توجه به این موضوع، لزوم توجه به حوزه منابع انسانی و دلیل مطرح شدن و اهمیت مدل های تعالی سازمانی و تعالی منابع انسانی در سازمان های ایرانی مشخص می گردد. خوشبختانه، استقبال از موضوع تعالی سازمانی و تعالی منابع انسانی در ایران روبه فزونی است و آمار فزاینده سازمان ها و شرکت های حاضر در جواز ملی کیفیت، بهره وری و تعالی سازمانی، و تعالی منابع انسانی نیز گواه این ادعاست. از این رو، برای حفظ و تقویت این حرکت ملی، لازم است که آخرین دست آوردهای مربوط به مباحث بهره وری و تعالی، با نگرشی صحیح و روان در اختیار سازمان ها و شرکت های ایرانی قرار گیرد. همچنین، با توجه به نقش محوری سرمایه انسانی در عصر اطلاعات و اقتصاد دانش محور، موضوع مدیریت منابع انسانی، به مثابه رویکردی استراتژیک برای مدیریت با ارزش ترین سرمایه های سازمانی، بیش از پیش مورد توجه سازمان ها، قرار گرفته است. نقش های مدیریت بر این سرمایه انسانی، تغییرات شگرفی پیدا کرده و هم راستا با آن، مدل ها و رویکردهای نوینی برای ایفای این نقش ها طراحی و به تجربه در آمده اند. بر این اساس، در این مقاله تلاش شده است تا یکی از مهم ترین رویکردهای نوین مدیریتی برای مدیریت و هدایت حوزه منابع انسانی، و نحوه اثرگذاری آن بر بهره وری نیروی انسانی، بررسی شود. این پژوهش، بهره وری منابع انسانی را از دیدگاه تعالی سازمانی مورد کنکاش قرار می دهد؛ تا ضمن روشن کردن مسیر حرکت سازمان ها، امکان ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت و ارتقای بهره وری منابع انسانی را، در پرتو بکارگیری مدل های تعالی سازمانی ممکن سازد. همچنین، کوشش شده تا ضمن معرفی نظریه ها و تجارب جهانی و ملی در زمینه مدل های تعالی سازمانی و تعالی منابع انسانی، جاری سازی و استقرار الزامات و ارزش های مدل ها و نحوه استفاده از آن ها در ارتقای بهره وری نیروی انسانی، به تحریر درآید.

۱. مفهوم تعالی

مدتی است واژه تعالی یا سرآمدی، به طور فزاینده ای، در ادبیات مدیریت، به منظور بهبود مستمر کسب و کار، استفاده می گردد؛ به گونه ای که مشتقات جدیدی از تعالی سازمانی، از جمله تعالی منابع انسانی، تعالی نوآوری، تعالی رهبری، تعالی فرآیندها و ... شکل گرفته است [۱۰].

³. Productivity

⁴. Productivity of Human Resource

⁵. Organizational Excellence & Improvement Systems

⁶. Excellence & Quality Management Systems

⁷. Human Resources Excellence Models

با وجود کاربرد گسترده این واژه در سازمان ها، تاکنون تعاریف منسجم و جامعی از واژه تعالی در ادبیات مدیریت ارائه نگردیده است؛ و هر چند محققین زیادی در این زمینه اقدام به پژوهش نموده و مدل های گوناگونی نیز ارائه شده، اما به نظر می رسد جایگاه یک تعریف علمی در این زمینه خالی می باشد.

اسمیت (۲۰۰۶)، بیان می کند که آنچه اغلب بر آن اتفاق نظر وجود دارد، این است که تعالی در تداوم مسیر کیفیت بوده و آن را تکمیل نموده است [۱۱ و ۱۲]. با وجود اشتراک مفهومی زیادی که بین کیفیت و تعالی وجود دارد، وستون (۲۰۰۹)، معتقد است تعالی نه تنها برآورد نیازهای مشتری، بلکه فراتر رفتن از انتظارات مشتری می باشد [۱۳]. در تعریفی دیگر، تعالی عبارت است از برآورد کامل نیازهای ذی نفعان با کمترین هزینه سازمانی و با بالاترین سطح کیفیت [۱۴]. اسمیت (۲۰۰۶)، نیز تعالی را رویکردی مستمر و اقدامی راهبردی جهت برآورد کامل رضایت مشتریان تعریف نموده است [۱۱ و ۱۲]. میرسپاسی و همکاران (۱۳۸۹)، تعالی را برآورد مستمر انتظارات ذی نفعان و ایجاد تعادل بین منافع آن ها در جهت ارتقای سطح سرمایه های اجتماعی سازمان ها، تعریف می نمایند و لازمه رسیدن به تعالی را علاوه بر راهبردها، فرایندها و نتایج سازمانی، توجه به پیامدها و تبعات اجتماعی اقدامات انجام شده می دانند. با مروری بر تعاریف بالا، می توان چند ویژگی محوری را برای مفهوم تعالی برشمرد: برآورد کامل نیازهای ذی نفعان؛ استمرار در حفظ رضایت و خشنودی مشتریان؛ و فراتر رفتن از حد انتظارات آن ها [۱۲].

۲. تعالی سازمانی

جهانی شدن، از مهم ترین مباحث مطرح در دنیای امروز است که سازمان ها و شرکت ها، خواسته و یا ناخواسته، در مسیر آن قرار دارند. برای ورود به عرصه رقابت جهانی، شرایطی لازم است که باید آن را در مجموعه سازمان فراهم نمود. تغییر و تحولات به وجود آمده در اقتصاد بین المللی و تلاش های انجام شده توسط سازمان تجارت جهانی در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، کشورهای مختلف، اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه ای، جهانی و حتی داخلی، باید توان و قابلیت رقابت پذیری صنایع و سازمان های خود را افزایش دهند [۴].

امروزه، برای رقابت در عرصه جهانی، باید به دانش فردا مجهز شد؛ تا بتوان به سمت پیشرفت و تعالی حرکت نمود. این امر، علاوه بر نیازمندی بر عزم و اراده راسخ، مستلزم اجرای یک سری برنامه های منسجم در مقوله ارتقای بهره وری و بهبود کیفیت، کاهش هزینه ها، توجه به خواست مشتریان، بازاریابی نوین، توسعه صادرات و چالاک نمودن کلیه بخش های سازمان می باشد. تحقق رویکردهای متعالی یک سازمان در مباحث جهانی شدن، از طریق ارتقای بهره وری و بهبود کیفیت، کسب رضایت مشتریان، بازاریابی نوین و سایر مقولات تعریف شده مستلزم تدارک بستری مناسب برای حرکت سریع و پُرشتاب مجموعه فعالیت ها و فرآیندهای عملیاتی در قالبی هدفمند، سنجش اثربخشی و ارزیابی نحوه عملکرد فرایندها با هدف ترسیم چرخه بهبود مستمر و بهره مندی از نتایج حاصله به صورت یک فعالیت یادگیری مستمر در اصلاح رویکرد سازمان، و درک نقاط قوت و ضعف آن به صورت چرخه ای دائمی از طریق انجام ارزیابی های مستمر و ارائه اقدامات اصلاحی و پیش گیرانه، می تواند مسیر تعالی سازمان ها و حرکت آن ها به جلو را تسهیل و تسریع نماید [۴].

تعالی سازمانی، به معنای تعهد سازمان به رشد و توسعه پایدار و دائمی در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده می باشد [۵]. تعالی سازمانی، را می توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست که شامل منابع انسانی نیز می شود [۶]؛ و تابع شرایط ویژه، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیداتی که سازمان را در بر گرفته، می باشد [۵]. توانایی و مزیت تعالی جویی و برتری خواهی، در تعریف به موقع و مؤثر پروژه های بهبود، اجرای دقیق و کامل آن ها و یادگیری مؤثر از این اقدامات است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان می باشد [۱۵]. در این میان، انجام دو کار ذیل ضروری است: ۱) تعالی فرایندها؛ ۲) تلاش برای ایجاد فرهنگ تحلیلی و علمی کیفیت در سازمان [۱۵].

در این راستا، مدیریت سازمان باید به دو وجه توجه داشته باشد: یک وجه "اهداف سازمان"؛ و وجه دیگر "اهداف کارکنان". برنامه ریزی، سازمان دهی، هماهنگی و کنترل، از جمله وظایفی است که به طور مستقیم به "اهداف سازمان" منتهی می شوند؛ و انگیزش و بسیج نیرو-ها، "افراد" را در رسیدن به اهداف شان کمک می کنند. به تعبیر دیگر، رشد، بالندگی و توسعه شاخص ها و پارامترهایی که برای تحقق توسعه مدیریت مورد نیاز است، هر کدام زمینه ساز تعالی سازمان و تحقق اهداف تعیین شده آن است. معرفی مدل تعالی عملکرد، باید در صدر برنامه های توسعه مدیریت هر سازمان قرار گیرد؛ و هر چه در برنامه ریزی برای توسعه اجزای سیستم کوشش گردد، به همان میزان، دستیابی به تعالی سازمانی نیز محقق خواهد شد [۴].

سازمان های متعالی، با بکارگیری رویکردهای مناسب، تعیین اهدافی که سازمان می خواهد به آن ها دست پیدا کند، جاری سازی و استقرار این رویکردها، انجام ارزیابی های دوره ای و سیستماتیک، و یافتن نقاط قوت و زمینه های بهبود، درصدد تعریف برنامه های بهبود برآمده و با اصلاح فرآیندها و انجام بهبود مستمر، در جهت دستیابی به نتایج مورد انتظار و اهداف استراتژیک سازمان حرکت می کنند [۳].

به طور کلی، ویژگی های اصلی یک سازمان متعالی را می توان به شرح زیر برشمرد [۱۵]: (۱) سازمان متعالی، از مدیرانی با تفکر و اندیشه متعالی بهره می گیرد؛ (۲) سازمان متعالی، با شناخت به موقع نقاط ضعف و نواحی بهبود، و شناسایی به هنگام راه حل های مؤثر و اجرای بهینه این راه حل ها، به یادگیری مناسب از نتایج این راه حل ها می پردازد؛ (۳) سازمان متعالی، فرآیندها و مصرف منابع خود را در راستای تحقق نیازمندی های ذی نفعان خویش، هدایت نموده و تلاش می کند با به دست آوردن خروجی های مثبت ناشی از عملکرد خود، رضایت مندی آن ها را تا سرحد ممکن، احراز نماید؛ (۴) سازمان متعالی، با پیش رفتن در مسیریایی که برای خود تعیین کرده، به برتری می رسد؛ (۵) سازمان متعالی، توجه خود را به تمامی ابعاد معطوف می دارد؛ (۶) سازمان متعالی، با برآورده سازی مستمر خواسته های مشتری، او را راضی، و در نتیجه، وفادار می سازد؛ (۷) سازمان متعالی، خود را به ابزارهای نوین مجهز نموده و برای مشتری، ارزش افزوده ایجاد می کند.

ابعاد مدیریت کیفیت جامع و تعالی، در بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی، تفاوت های عمده ای دارد. در بخش خصوصی، ابعاد کیفیت و تعالی شامل قیمت، دوام، قابلیت اطمینان، تحویل به موقع، کارکرد، خدمات پس از فروش، شکل ظاهری، شهرت، ایمنی و تأثیر اجتماعی است که در ارتباط با ارایه یک محصول، مورد ارزیابی مشتری قرار می گیرد. در مقابل، سرعت در ارایه خدمات، صحت خدمات، زیبایی و پاکیزگی، رفتار مناسب، قانون مندی، سادگی، سهولت و انعطاف پذیری را می توان از مهم ترین شاخص های تعالی در سازمان های دولتی برشمرد [۱۲].

۳. مدل های تعالی سازمانی

سازمان ها، بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه، ساختار و میزان بلوغ سازمانی، به منظور کسب موفقیت در دستیابی به آرمان و اهداف راهبردی خود، نیاز به استقرار سیستم های مدیریتی مناسب دارند [۶]. با افزایش کاربری و گسترش تئوری های سرامدی و تعالی، به عنوان ابزار و فن آوری نوین افزایش بهره وری در جهان، به منظور بالا بردن سطح کیفی، افزایش کارایی و ارتقای بهره وری سازمان ها، الگوها، راهنماها و مدل هایی متناسب با نوع فعالیت سازمان ها، شرکت ها، بنگاه های اقتصادی، و مراکز تولیدی و صنعتی، طراحی شده اند [۱۱].

مدل های تعالی سازمانی یا سرامدی کسب و کار^۸، به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد، و ابزاری قوی برای سنجش میزان موفقیت سازمان ها، در استقرار سیستم های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، در سازمان های مختلف به کار گرفته می شوند؛ و به آن ها کمک می کنند تا فاصله ها را شناسایی و راه حل ها را با انگیزه بیش تر تعیین نمایند [۶]. این الگوها، به عنوان زبانی مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان ها نیز بکار می روند [۴۳]. ویژگی بارز مدل های تعالی سازمانی، نوع نگرش به سازمان (کل نگر) است. با بکارگیری این مدل ها، ضمن این که یک سازمان میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود، در مقاطع مختلف زمانی، مورد ارزیابی قرار می دهد، می تواند عملکرد خود را با سایر سازمان ها، و به ویژه بهترین آن ها، مقایسه نماید [۴]. به عبارت دیگر، این مدل ها می آموزند که برتری سازمان، تنها برداشت نظری و تئوریک نیست؛ بلکه به دست آوردن و ارایه نتایج ملموس و قابل مشاهده ای است که مبتنی بر شواهد بوده و پایداری و دوام داشته باشد.

مدل های تعالی سازمانی ادعا دارند که چارچوب جامع و فراگیری را در اختیار مدیران و رهبران سازمان ها قرار می دهند و آن ها را قادر می سازند تا شناخت جامعی از سازمان خود کسب کنند. یک نظام ارزیابی جامع، دارای ویژگی هایی ذیل می باشد: جامع بودن معیارها و شاخص ها و امکان پذیر بودن ارزیابی کمی آن ها؛ فرآیندگرایی و ارزیابی فرآیندها (به جای این که فقط به خروجی فرآیند بپردازد)؛ ارتباط منطقی و ساختاری متقابل معیارها؛ توجه به بهبود مستمر و حرکت به سمت تعالی [۳].

شاید بتوان تفکر "نگرش فراگیر" را سرآغاز بحث ها و الگوهای کنترل کیفیت فراگیر و مدل های تعالی دانست. در اواخر دهه ۱۹۸۰، مطرح شدن دو نگرش عمده، شیوه ها و نظام های مدیریت کیفیت سازمان ها را، به طور محسوس، تحت تأثیر قرار داد: استانداردهای سری ISO9000 و مدیریت کیفیت فراگیر. استانداردهای سری ISO9000، به منظور هماهنگ کردن استانداردهای کیفیت و ارایه الگوهایی برای تضمین کیفیت، با تأکید بر رضایت مشتری، به وجود آمد. مدیریت کیفیت فراگیر نیز روشی برای مدیریت و اداره یک سازمان است؛ که اساس آن، محور قرار دادن کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان بوده و هدف از آن، نیل به موفقیت در بلندمدت، از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه ذی نفعان می باشد.

امروزه، اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل ها، جوایزی را در سطح ملی و بین المللی ایجاد نموده اند که محرک سازمان ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ثروت آفرینی می باشند. در جهان، بیش از ۷۰ مدل سرآمدی و تعالی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که به سوی یکدیگر هم گرا شده اند [۱۱]. در سه قطب بزرگ اقتصادی سده اخیر، یعنی ژاپن، آمریکا و اروپا، اصلی ترین نمونه این جوایز عبارتند از [۴]:

- جایزه دمیینگ در ژاپن^۹
- جایزه کیفیت و تعالی کسب و کار کانادا^{۱۰}
- جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج در آمریکا^{۱۱}
- جایزه بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)^{۱۲}

جوایز ملی و بین المللی کیفیت و تعالی سازمانی، بر این واقعیت تأکید دارند که بقا در رقابت جهانی و افزایش بهره وری سازمانی، مستلزم بهبود عملکرد در مقیاس جهانی است. این مدل ها، با ارائه معیارهای ارزیابی، خطوطی راهنما برای بهبود عملکرد در مقیاس جهانی ایجاد می کنند تا پیشرفت و عملکرد خود را در زمینه کیفیت و تعالی سازمانی، اندازه گیری نمایند [۱۶]. اکثر مدل های تعالی سازمانی، به رشد متوازن سازمان ها بر مبنی معیارهای زیر توجه می کنند [۱۵ و ۱۷ و ۱۸]: (۱) نتایج حاصل از عملکرد سازمان؛ (۲) رشد متوازن و مناسب اجزا و عوامل تشکیل دهنده سازمان؛ (۳) بررسی شرایط موجود بر اساس مدل تعالی سازمانی و شناسایی نواحی بهبود / مسائل.

۳-۱. مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)، ابزاری برای کمک به سازمان ها در شناسایی مسیر تعالی، سنجش موقعیت فعلی سازمان، شناخت عوامل مؤثر بر بهره وری سازمانی، و در نهایت، ارائه راه کارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمان می باشد. رویکرد این مدل، بر استفاده مؤثر از فرآیند خود ارزیابی و خود کنترلی، به منظور تأمل همه جانبه بر سازمان توسط افراد آن، و در نتیجه، واقع بینی و تسلط آن ها در ارزیابی و کنترل خود، با رویکردی است که به دنبال بهبود خویش، و نه مقایسه و انتخاب واحدهای قوی و ضعیف، باشد [۸ و ۱۶]. خود ارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع در رابطه با فعالیت های سازمان و نتایج حاصل از آن فعالیت ها، توسط خود سازمان و افراد آن است که بر اساس شاخص های راهبردی، استانداردها و یک مدل تعالی سازمانی صورت می گیرد [۱۵]. رهیافت های خود ارزیابی در مدل EFQM عبارتند از: روش پرسش نامه؛ روش نمودار ماتریسی؛ روش کارگاه؛ روش پروفورما؛ و روش شبیه سازی جایزه [۱۵]. در واقع، EFQM در سازمان ها نقش کنترل، ارزیابی و اصلاح مستمر را ایفا می کند؛ و با شناسایی وضع موجود در سازمان، و مقایسه آن با اهداف، استانداردهای عملکرد و شاخص ها، باعث بهبود مستمر عملکرد سازمان می شود و بازخوردی از عملکرد سازمان ارائه می نماید. مدل تعالی EFQM، یک منظر جامع از سازمان به دست می دهد؛ و بر اساس نیازها و کارکرد سازمان، می تواند در کنار ابزارها و تکنیک های مدیریتی، به عنوان یک چارچوب جامع توسعه پایدار مورد استفاده قرار گیرد [۱۷]. این مدل، نشان دهنده مزایای پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آن ها دست یابد [۶].

بر اساس تعریف ارائه شده در EFQM، سازمانی متعالی و سرآمد است که بتواند رضایت کلیه ذی نفعان سازمان را برآورده نماید. ذی نفعان سازمان عبارتند از: کارکنان، مشتریان، جامعه، سهام داران، شرکای تجاری، و کلیه افراد و سازمان هایی که از سود سازمان، منتفع و از ضرر آن، متضرر می گردند [۱۷].

مدل تعالی EFQM، به کارکنان اجازه می دهد روابط علی موجود بین عملکرد سازمان و نتایج به دست آمده را درک کنند. این مدل شامل مجموعه ای از سه عنصر منسجم است [۱۹]:

(۱) مفاهیم بنیادی تعالی: مفاهیم بنیادین، "اصول اساسی" را تعریف می کنند که شالوده تعالی پایدار را در هر سازمانی شکل می دهند و می توان آن ها را به عنوان پایه ای برای توصیف ویژگی های فرهنگ سازمانی متعالی و همچنین، زبانی مشترک برای مدیریت رده بالا بکار گرفت. این مفاهیم عبارتند از: ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان؛ ساختن آینده ای پایدار؛ توسعه ظرفیت سازمانی؛ کنترل خلاقیت و ابتکار؛ هدایت با چشم انداز، الهام و انسجام؛ مدیریت زیرکانه؛ جانشین پروری بر اساس استعداد کارکنان؛ و حمایت از نتایج برجسته.

9. Deming Award

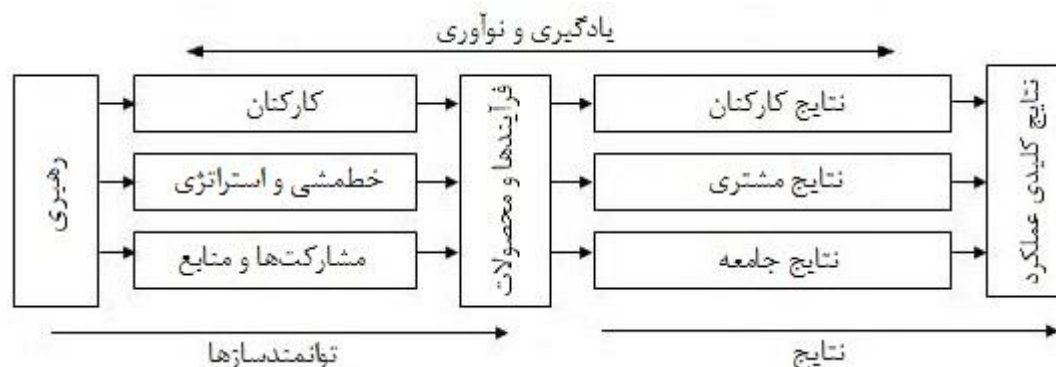
10. Canadian Quality and Business Excellence Award

11. Malcolm Baldrige National Quality Award (Business Excellence American Award)

12. European Foundation for Quality Management

(۲) معیارها: معیارها، چارچوبی فراهم می کنند که به سازمان ها کمک می نماید مفاهیم بنیادی و تفکر رادار^{۱۳} را عملی سازند.
 (۳) منطق رادار: رادار، نوعی چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمند برای تحریک بهبود سیستماتیک در تمام حوزه های سازمان می باشد که برای پرسش از عملکرد هر سازمان، رویکردی ساختارمند را فراهم می کند؛ و از ۴ عنصر تشکیل شده است: نتایج^{۱۴}؛ رویکرد^{۱۵}؛ استقرار^{۱۶}؛ ارزیابی و بازنگری^{۱۷}.

مدل تعالی سازمانی EFQM، یک چارچوب غیرتجویزی است که شامل ۹ معیار می باشد. ۵ مورد، "توانمندسازها"^{۱۸} (شامل: رهبری^{۱۹}؛ خطمشی و استراتژی^{۲۰}؛ کارکنان^{۲۱}؛ مشارکت ها و منابع^{۲۲}؛ فرآیندها، محصولات و خدمات^{۲۳})؛ و ۴ مورد، "نتایج" (شامل: نتایج کارکنان^{۲۴}؛ نتایج مشتری^{۲۵}؛ نتایج جامعه^{۲۶}؛ نتایج کلیدی عملکرد^{۲۷}) هستند (شکل ۱). "توانمندسازها"، بیان کننده اجزای تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آن ها با یکدیگر است؛ و "نتایج"، نتیجه های حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل داده و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را تشریح می کنند [۲۰ و ۲۱].
 و هر سازمانی می تواند این معیارها را برای تعالی هر چه بیش تر خود استفاده نماید [۲۱ و ۲۲]. مدل EFQM، بیان می کند که سرآمدی و تعالی سازمان، تابع رویکردهای آن است و برتری در هر یک از حوزه های نتایج، از طریق تعامل مناسب حوزه های توانمندساز و تأمین و تحقق معیارهای مرتبط با آن ها، قابل دستیابی می باشد. این امتیازات می تواند برای مقایسه بهبودهای داخلی یا خارجی، به کار گرفته شوند؛ و نتایج به دست آمده از این مقایسه ها، به افزایش تمرکز بر بهبود عملکرد فرآیندهای کلیدی^{۲۸}، و در نتیجه، تعالی سازمانی منجر خواهد شد [۲۲ و ۲۳].



شکل ۱: مدل تعالی سازمانی EFQM [۵]

رهبری: رهبران متعالی، آرمان و مأموریت سازمان ها را ایجاد و دستیابی به آن را تسهیل می کنند. آن ها، ارزش ها و سیستم های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را فراهم نموده و از طریق اعمال و رفتار خود، آن را به اجرا در می آورند. در شرایط تحول، در اهداف خود ثبات دارند و هر جا که ضروری باشد، قادرند جهت گیری سازمان را تغییر داده و دیگران را به پیروی از آن ترغیب نمایند. تعهد رهبری در زمینه کیفیت و تعالی، باید مشهود، دائمی و قابل ارائه در تمام سطوح مدیریت باشد [۲۳ و ۲۴].

خطمشی و استراتژی: سازمان های سرآمد و متعالی، مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند، پیاده می نمایند. خطمشی و استراتژی، باید از طریق توسعه فرآیندهای کلیدی، مدیریت مناسب، کارکنان و مشارکت، عملی گردد [۲۴ و ۲۵].

13. RADAR

14. Results

15. Approach

16. Deployment

17. Assessment & Review

18. Enablers

19. Leadership

20. Policy & Strategy

9. People

22. Partnership & Resources

23. Processes, Products & Services

24. People Results

25. Customer Results

26. Society Results

27. Key Performance/Business Results

28. Key Process

کارکنان: سازمان های متعالی، تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و بکار می گیرند. این سازمان ها، عدالت و برابری را ترویج می دهند؛ کارکنان را در امور مشارکت داده و آن ها را توانمند می سازند؛ به گونه ای از کارکنان خود مراقبت نموده، با آنان ارتباط برقرار کرده، ایشان را مورد تقدیر قرار داده و به آن ها پاداش می دهند، که در کارکنان، انگیزش و تعهد برای به کارگیری مهارت ها و دانش شان در جهت منافع سازمانی به وجود می آید [۶].

مشارکت ها و منابع: سازمان های سرآمد، شراکت های بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی، استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه ریزی و مدیریت می نمایند. این سازمان ها، در طی برنامه ریزی و مدیریت مشارکت ها و منابع، بین نیازهای حال و آینده سازمان، جامعه و محیط زیست، تعادل ایجاد می کنند. اهمیت ارتباط با تأمین کنندگان و مدیریت منابع محسوس و نامحسوس، جنبه ای است که در مدیریت کیفیت، مورد تأکید می باشد [۲۵و۲۶].

فرآیندها، محصولات و خدمات: سازمان های متعالی، فرآیندها را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی نفعان طراحی و مدیریت نموده و بهبود می دهند. در تجزیه و تحلیل ساختار روابط مدل، چنین به نظر می رسد که "مدیریت فرآیندها"، نقطه اتصالی بین دیگر عوامل و نتایج به حساب می آید. فرآیندهای کلیدی، آن هایی هستند که تأثیر مهمی بر نتایج حیاتی سازمان دارند [۲۶و۲۷].

نتایج کارکنان: سازمان های سرآمد و متعالی، به صورت فراگیر، نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی و کارکنان خود را اندازه گیری نموده و به آن ها دست می یابند [۶].

نتایج مشتری: سازمان های متعالی، به طور فراگیر و مستمر، نتایج برجسته مرتبط با مشتریان و شاخص های ارزیابی میزان رضایت ایشان از کیفیت ارائه محصولات و خدمات خود را مورد سنجش قرار داده و به آن ها دست پیدا می کنند [۶].

نتایج جامعه: سازمان های سرآمد، به صورت فراگیر، نتایج برجسته مرتبط با جامعه را ارزیابی کرده و به آن ها دست می یابند [۶]. نتایج کسب و کار: سازمان های سرآمد و متعالی، به طور پیوسته و فراگیر، نتایج مرتبط با اجزای اصلی خط مشی و استراتژی را مورد اندازه گیری قرار داده و به آن ها دست پیدا می کنند [۶].

در مدل تعالی EFQM، رویکردهای مختلفی در جهت رسیدن به تعالی در سازمان ها وجود دارد. این رویکردها، ارزش ها و اصول بنیادین عبارتند از [۱۷و۱۸]:

(۱) نتیجه گرایی: از دیدگاه تعالی سازمانی، یکی از ملزومات برتری، کسب نتایج متوازن برای همه ذی نفعان است؛ که شامل نتایج حاصل برای تمامی کارکنان، مشتریان، شرکا، تأمین کنندگان و جامعه می باشد. (۲) مشتری مداری: تعالی، یعنی خلق ارزش های مطلوب برای مشتری. (۳) رهبری و ثبات در اهداف: تعالی، یعنی رهبری دوراندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در اهداف و مقاصد. (۴) مدیریت بر مبنای فرآیندها: تعالی، یعنی مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها، فرآیندها، و واقعیت های پیوسته و وابسته. (۵) مشارکت کارکنان و توسعه منابع انسانی: تعالی، یعنی به حداکثر رساندن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آن ها در انجام امور. (۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر عملکرد: تعالی، یعنی ایجاد چالش و تغییر در وضعیت موجود از طریق آموزش و توسعه دانش، در جهت ایجاد خلق فرصت های جدید. (۷) توسعه مشارکت ها: تعالی، یعنی توسعه و حفظ همکاری هایی که موجب ارزش افزوده در سازمان ها می شود. (۸) مسئولیت های اجتماعی سازمان: تعالی، یعنی ارتقای فعالیت ها بر اساس الزامات قانونی و موازین اخلاقی، و تعهد نسبت به مسئولیت ها و پاسخ گویی به انتظارات ذی نفعان سازمان.

مدل تعالی EFQM، به روش های مختلفی مورد استفاده قرار می گیرد [۲۷]: (۱) به عنوان یک ابزار خود ارزیابی؛ (۲) به عنوان یک روش به گزینی^{۲۹} با سایر سازمان ها؛ (۳) به عنوان یک راهنما برای شناسایی نواحی قابل قبول؛ (۴) به عنوان مبنایی برای یک زبان مشترک و روش تفکر کردن؛ (۵) به عنوان یک ساختار برای سیستم مدیریت سازمانی.

استاندارد EFQM، سازمان ها را قادر می سازد [۷]: (۱) قوت ها، ضعف ها و نقاط کلیدی مرتبط با چشم انداز و مأموریت خود را شناسایی نموده و ارزیابی کنند که در چه نقطه ای از مسیر تعالی قرار دارند؛ (۲) ابتکارات و بهبودهای در حال انجام و برنامه ریزی شده را یکپارچه کرده، دوباره کاری ها را حذف و کمبودها را شناسایی نمایند؛ (۳) یک زبان و روش تفکر مشترک درباره سازمان خود به دست آورده و بر طبق آن، ایده ها را در درون و برون سازمان، به صورت اثربخش انتقال دهند؛ (۴) ساختاری بنیادی را برای سیستم مدیریتی سازمان فراهم کنند. الگوی EFQM، بدون در نظر گرفتن اندازه، ساختار، حوزه فعالیت و قسمت های مختلف سازمان، قابل اجرا و پیاده سازی می باشد؛ و برای سازمان های کوچک و بزرگ، و نیز سازمان های خصوصی و دولتی، کاربرد دارد.

مدل تعالی سازمانی EFQM، به عنوان الگویی جامع در سنجش توان عملکردی سازمان ها از طریق طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد سازمان ها، میزان تحرک هوشمندانه آن ها را در طراحی مطلوب مسیر حرکتی، اجرای بهینه اهداف، بررسی نتایج حاصله و سنجش اثربخشی اقدامات انجام شده، مورد تحلیل قرار داده و سطح کامیابی سازمان ها را در نیل به تعالی مشخص می سازد. انتخاب این مدل، به منظور استقرار در یک سازمان و نیل به تحقق هر چه بهتر اهداف عالی سازمان در راستای جهانی شدن، می باشد. بدیهی است تعریف فعالیت های خود ارزیابی به صورت مستمر، و تعیین نقاط قوت و ضعف، و انجام پروژه های مطالعاتی برای تقویت نقاط مثبت و مرتفع نمودن نقایص و کاستی ها، می تواند در گذر زمان و با حمایت و تعهد مسئولین سازمان، دسترسی چشم انداز تعیین شده را محقق نماید. این امر، با طراحی و تهیه فرایندها، اجرا، کنترل و ارزیابی می گردد [۴].

تجربه گروه کارشناسان ایران در استقرار نظام های خود ارزیابی مبتنی بر مدل تعالی سازمانی EFQM در ایران، و همچنین بررسی و مطالعات تطبیقی انجام شده در سایر کشورها، حاکی از آن است که مدل یاد شده، از ظرفیت و توانایی بالایی برای ارزیابی بهبود و تعالی سازمان ها برخوردار است [۶]. دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه گرایی مدل EFQM، برای سازمان ها و شرکت های ایرانی، که معمولاً در این حوزه ها با مشکلات جدی روبه رو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی می باشد [۴].

۴. منابع انسانی در تعالی سازمانی

در سه دهه اخیر، مدیریت منابع انسانی به خاطر انتقال از رویکرد عملیاتی به استراتژیک؛ کیفی به کمی؛ خط مشی گذاری به شراکت؛ کوتاه مدت به بلندمدت؛ اداری به مشاوره؛ وظیفه مداری به کسب و کارمداری؛ درون گرایی به برون گرایی و مشتری مداری؛ انفعالی به فعال؛ و فعالیت محور به راه حل محور، تغییرات قابل ملاحظه ای را تجربه کرده [۲۸]؛ و نه تنها تغییر پارادایم از منابع انسانی به سرمایه انسانی، تشویق و ترویج شده است، بلکه مدیریت بر این سرمایه ارزشمند، از حیطه امور اداری به جایگاه رفیع سازمان و مدیریت عالی و ارشد آن سپرده شده است. هم زمان با این جابه جایی و ترفیع نقش های منابع انسانی از باورهای سنتی به رویکردهای نوین، سازمان ها با چالش های جدیدی در کسب و کار مواجه شده اند؛ که از جمله آن ها می توان به انتظارات روزافزون مشتریان کلیدی، پیشرفت تکنولوژی های اطلاعات و ارتباطات، ادغام ها، خریدها و مشارکت ها، جهانی شدن و برخی موارد دیگر، اشاره نمود. ظهور چالش های جدید برای سازمان ها و تغییر نگاه به انسان و مدیریت سرمایه انسانی، موجب شده است تا اندیشه های نوینی برای توانمندسازی این سرمایه نرم کسب و کار، به منظور عبور سازمان ها از چالش ها و تغییرات محیطی، صورت پذیرد. یکی از این رویکردها، استقرار مدل های کیفیت و تعالی سازمانی است که با هدف بهره وری هر چه بیش تر سازمان ها توسعه پیدا کرده اند. اما، با وجود کاربرد گسترده الگوهای تعالی در سازمان های امروزی، هنوز مفهوم، ابعاد و مؤلفه های مختلف آن، در زمینه مدیریت منابع انسانی، به روشنی مشخص نشده است [۱۲].

در روند جهانی شدن، کسب رضایت مشتریان و کارکنان، به عنوان یک مبنای اساسی لحاظ می شود [۴]. لذا، یکی از معیارهای مهم در ارزیابی مبتنی بر مدل های تعالی سازمانی، نیروی انسانی و کارکنان می باشند. در واقع، سازمان ها با هدف گذاری های هم سو با اهداف استراتژیک خود، در حوزه منابع انسانی و تعریف و اجرای رویکردها و فرایندهای مناسب، تلاش می کنند تا در سیستمی یکپارچه، به سمت تعالی حرکت کنند [۴۳]. نیروی انسانی مهم ترین زیرساخت هر مجموعه یا سازمان و کشوری است؛ زیرا، اساس حرکت به سوی توسعه و تعالی می باشد [۸].

معیار کارکنان (منابع انسانی) در مدل تعالی سازمانی EFQM، از این زاویه به اهمیت نیروی انسانی می نگرد که سازمان های متعالی، تمام قابلیت و توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی، اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. این سازمان ها، کارکنان خود را ارج می نهند و فرهنگی را ایجاد می کنند تا دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی در بردارنده منافع طرفین، میسر شود. سازمان های متعالی، عدالت و برابری را بین نیروی انسانی خود ترویج نموده، کارکنان را در اداره امور، مشارکت داده و به آن ها تفویض اختیار می کنند. در واقع، این سازمان ها به گونه ای به کارکنان خویش توجه می کنند، با آن ها ارتباط برقرار ساخته و آن ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند، تا در آن ها، انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش شان در راستای منافع سازمانی ایجاد شود [۱۱۴]. فعالیت های اساسی در زمینه کارکنان، شامل: انتخاب مناسب، تشویق و توسعه حرفه ای، ایجاد برنامه های آموزشی، تعهد به مشارکت در زمینه کیفیت و تعالی، و ایجاد یک سیستم ارتباطی مناسب می باشد [۶]. برای ارزیابی میزان موفقیت سازمان در پرداختن به امر توسعه منابع انسانی و بکارگیری توانمندی آن ها در دستیابی به اهداف سازمان، موارد زیر به عنوان زیرمعیارها مورد توجه قرار می گیرند [۴۳]:

• منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

رویکردهای مربوط به این زیرمعیار در حوزه منابع انسانی سازمان های برتر و متعالی عبارت است از: تدوین و بازنگری استراتژی ها؛ نظام نظرسنجی کارکنان؛ نظام پاداش و آموزش؛ نظام جانشین پروری؛ نظام رشد و ارتقای سازمانی؛ نظام جذب و استخدام نیروی انسانی؛ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ توسعه استراتژی و برنامه های منابع انسانی؛ بهسازی منابع انسانی؛ گفت و گوی کارکنان صف و ستاد؛ ارزیابی اثربخشی رویکردها؛ تعیین کارراهه شغلی؛ ارزیابی موفقیت های فردی؛ استفاده از بازخوردهای مختلف؛ یکپارچگی بین زیرفرآیندهای منابع انسانی؛ رضایت شغلی کارکنان؛ جاری سازی طرح مدیران آینده؛ شناسایی مهارت های تخصصی و مدیریتی؛ مشارکت کارکنان و نمایندگان آنها؛ توسعه کارهای تیمی، بخشی و فراگیر؛ استفاده از مشاور روان شناس برای امور کارکنان؛ توسعه توانمندی مدیران؛ حصول اطمینان از وجود عدالت.

• دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می شود.

رویکردهای مربوط به این زیرمعیار در حوزه منابع انسانی سازمان های برتر و متعالی عبارت است از: رویکردهای مرتبط با توسعه دانش و شایستگی کارکنان؛ نظام های مشارکتی؛ همسوسازی اهداف فردی و گروهی با اهداف سازمان؛ نظام ارزیابی عملکرد کارکنان؛ برنامه های توسعه کارکنان؛ نیازسنجی آموزشی؛ تدوین استانداردهای آموزشی؛ سیستم طبقه بندی مشاغل؛ نظام برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی آموزش؛ همکاری تیمی؛ بکارگیری روش های مختلف یادگیری؛ سنجش میزان توانمندسازی کارکنان؛ ایجاد فضای انتقال تجربه و آموزش؛ توسعه مهارت های کارکنان عملیاتی؛ نظرسنجی مستمر و سیستماتیک؛ تعریف پروژه های عملیاتی؛ جاری سازی نظام مند رویکردها؛ شناسایی شایستگی های کارکنان؛ نظام یادگیری ماندگار؛ نظام پرورش مدیران؛ غنی سازی شغلی؛ ایجاد فرصت های یادگیری و توسعه قابلیت ها؛ توسعه کارکنان از طریق تجارب کاری.

• کارکنان مشارکت داده شده و به آنها، تفویض اختیار می گردد.

رویکردهای مربوط به این زیرمعیار در حوزه منابع انسانی سازمان های برتر و متعالی عبارت است از: نظام های مشارکتی فراگیر؛ سیستم مکانیزه تشویق و پاداش؛ طرح های توانمندسازی مدیران؛ نظام مشارکتی پیمانکاران؛ برنامه های تفویض اختیار؛ تدوین و بازنگری نظام پیشنهادت؛ مکانیزم های یادگیری؛ شناسایی تجارب و فرصت های بهبود؛ افزایش توانمندی کارکنان؛ توسعه مشارکت فردی و گروهی؛ خلاقیت و نوآوری کارکنان؛ حضور در کنفرانس ها و ارائه مقاله؛ به اشتراک گذاری یافته ها؛ تشویق فعالیت های تیمی؛ برگزاری سمینار؛ نظرسنجی و مصاحبه با کارکنان؛ انتقال تجربه توسط مدیران؛ ارزیابی و بازنگری رویکردها؛ بهینه کاوی و الگوبرداری؛ آموزش خلاقیت؛ توانمندسازی مدیران و کارکنان.

• کارکنان و سازمان، گفتمان دارند و به طور اثربخش، ارتباط برقرار می کنند.

رویکردهای مربوط به این زیرمعیار در حوزه منابع انسانی سازمان های برتر و متعالی عبارت است از: برنامه ریزی ارتباطات و وجود کانال های ارتباطی؛ جلسات منظم مدیران و کارکنان و تشکیل کمیته های مختلف؛ تقسیم بندی ارتباطات به الزامی و اختیاری؛ مکانیزم اطلاع رسانی و انتقال دانش و تجارب؛ ارتباط سازمان با خانواده کارکنان؛ نظرسنجی برای شناسایی نیازمندی های ارتباطی؛ رویکردهای مختلف تسهیم دانش؛ مستندسازی و تبادل تجربیات؛ سیستم گردش اطلاعات؛ شناسایی نیازهای کارکنان؛ بهره گیری از تجارب شرکت های برتر.

• کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می شود.

رویکردهای مربوط به این زیرمعیار در حوزه منابع انسانی سازمان های برتر و متعالی عبارت است از: نظام هماهنگ استخدامی؛ ارتقای شغلی کارکنان؛ ایمنی و بهداشت محیط کار؛ مکانیزم حقوق و پاداش پرسنل؛ مکانیزم تأمین رفاه کارکنان؛ بازنگری روش ها و آئین نامه های پاداش؛ حمایت از کارکنان در فرآیند ارزیابی مدیران؛ مشارکت و توانمندسازی کارکنان؛ اثربخشی فعالیت های تشویقی؛ ارائه تسهیلات و مزایا؛ تقدیر و تشکر از کارکنان؛ تقدیر از متخصصان و کارکنان برتر؛ ارتقای آگاهی و مشارکت کارکنان؛ حقوق و مزایای جبران خدمت کارکنان؛ ماندگاری کارکنان؛ تشویق کارکنان به مشارکت و توانمندسازی؛ شناسایی تفاوت های فرهنگی در سازمان.

معیار نتایج کارکنان در مدل تعالی سازمانی EFQM، تأکید دارد که سازمان های متعالی، به طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با حوزه کارکنان خود را اندازه گیری نموده و به آن ها دست می یابند. نتایج کارکنان، به دو طریق اندازه گیری شده و مورد ارزیابی قرار می گیرد [۱۱ و ۱۳]:

۱. شاخص های ادراکی: بیان گر ادراکات کارکنان از سازمان است و به طور عمده، از طریق نظرسنجی ها، گروه های نمونه، مصاحبه ها و ارزیابی ها به دست می آیند؛ شامل: مقایسه وضعیت شرکت با شرکت های مشابه؛ مناسب بودن روندهای شاخص ها؛ هدف گذاری مناسب؛ بخش بندی شاخص ها با توجه به تنوع و سطوح کارکنان؛ جامعه مناسب از کارکنان در نظرسنجی ها؛ محدوده و کفایت تنوع شاخص ها؛ هدف گذاری شاخص های برداشتی؛ مقایسه با سایر سازمان ها و رقبا؛ روند منطقی تعیین اهداف جهت شاخص های مختلف در نظرسنجی از کارکنان و بررسی تحقق پذیر بودن اهداف؛ چگونگی انتخاب و تفسیر شاخص های اندازه گیری شده؛ ارتباط علی و گویا بین نتایج و رویکردها؛ تفکیک، دسته بندی و تجزیه و تحلیل نتایج.

۲. شاخص های عملکردی: شاخص های داخلی بوده و توسط سازمان، به منظور پایش، شناخت، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی نوع برداشت های آن ها از سازمان به کار گرفته می شود؛ شامل: مقایسه با سایر سازمان ها و شرکت ها؛ هدف گذاری در شاخص ها؛ ارایه نتایج شاخص های مهم عملکردی؛ مقایسه با دیگر سازمان ها و سازمان های الگو؛ تعریف اهداف منطقی برای تمام نتایج؛ عملکرد دارای روند پایدار و مثبت؛ تفکیک نتایج؛ هدف گذاری شاخص ها؛ مقایسه با سایر سازمان ها و رقبا؛ ارتباط علی و منطقی نتایج با رویکردها؛ چگونگی هدف گذاری و شیوه برنامه ریزی در جهت دستیابی به نتایج مشخص و قابل قیاس؛ تفکیک، دسته بندی و تجزیه و تحلیل نتایج در حوزه کارکنان.

معیارهای مرتبط با منابع انسانی در مدل های اصلی تعالی سازمانی، در جدول ۱ به طور خلاصه نشان داده شده است.

جدول ۱: معیارهای مرتبط با منابع انسانی در مدل های تعالی سازمانی [۱۲]

مدل	معیارهای مرتبط با منابع انسانی	
	معیارهای اصلی	زیرمعیارها
دمینگ	سازمان و مدیریت	وجود خطوط مشخص مسئولیت ها، تناسب تفویض اختیار و قدرت، همکاری بین بخش ها و واحدها، فعالیتهای کمیته های کاری.
	آموزش و توسعه	برنامه آموزش و میزان موفقیت آن در عمل، آگاهی درخصوص کیفیت و کنترل، آموزش مفاهیم روش های آماری و درجه انتشار و گسترش آن، توانایی درک نتایج آموزش، فعالیت حلقه های کنترل کیفیت، سیستم پیشنهادات و اجرای آن.
مالکوم بالدريج	نظام های کاری	سازمان و مدیریت کار، نظام مدیریت عملکرد کارکنان، استخدام و پیشرفت شغلی.
	یادگیری و انگیزش	تحصیل، آموزش و توسعه کارکنان، انگیزش و توسعه مسیر پیشرفت شغلی.
بنیاد مدیریت کیفیت اروپا	رفاه و رضایت کارکنان	محیط کاری، حمایت و رضایت کارکنان.
	کارکنان	برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی، توسعه دانش و شایستگی ها، مشارکت و توانمندسازی، گفت و گو کارکنان و سازمان، تشویق، تقدیر، توجه و مراقبت از کارکنان.
	نتایج کارکنان	شاخص های ادراکی (انگیزش و رضایت شغلی)، شاخص های عملکردی (دست آوردها، انگیزه و مشارکت، رضایت مندی، خدمات مهیا شده برای کارکنان).

۴-۱. فرآیندهای منابع انسانی در سازمان های متعالی

امروزه، بسیاری از متفکران و سازمان های تخصصی، فرآیندهایی را که در توسعه و مدیریت منابع انسانی بکار گرفته می شوند، تعریف و دسته بندی کرده اند؛ و سازمان ها می توانند، با در نظر گرفتن شرایط ویژه و فرهنگ سازمانی خود، نسبت به انتخاب و بکارگیری آن ها اقدام نمایند. در ذیل، دسته بندی فرآیندها و زیرفرآیندها در حوزه توسعه و مدیریت منابع انسانی، از نگاه مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا، بیان شده است [۴ و ۳]:

- ایجاد و مدیریت برنامه ریزی، خط مشی و استراتژی های منابع انسانی؛ شامل مدیریت، هم راستایی و ارایه استراتژی منابع انسانی؛ ایجاد، توسعه و استقرار برنامه های منابع انسانی؛ و پایش و به روز رسانی برنامه ها.

- جذب، شناسایی و انتخاب کارکنان؛ که در این راستا، ایجاد و توسعه درخواست های استخدام؛ جذب داوطلبان؛ غربال و انتخاب داوطلبان؛ مدیریت تعیین صلاحیت قبل از بکارگیری؛ مدیریت بکارگماری نیروهای جدید؛ و پیگیری از داوطلبان، ضروری به نظر می رسد.
- توسعه کارکنان و حمایت از آنها؛ از طریق مدیریت ورود، تعیین موقعیت و استقرار کارکنان؛ مدیریت عملکرد کارکنان؛ مدیریت ارتباطات کارکنان؛ مدیریت توسعه کارکنان؛ آموزش و توسعه کارکنان؛ و مدیریت استعداد و خلاقیت کارکنان.
- جبران خدمات و حفظ کارکنان؛ که بر اساس آن، توسعه و مدیریت برنامه های انگیزش، تشویق و پاداش دهی؛ مدیریت و پرداخت مزایا؛ مدیریت مساعدت و حفظ و نگهداشت کارکنان؛ و مدیریت پرداخت حقوق طبق لیست حقوق بگیران، می تواند نقش مؤثری در افزایش بهره وری نیروی کار داشته باشد.
- بکارگماری مجدد و بازنشستگی کارکنان؛ که مدیریت فرآیند ارتقا و تنزل؛ مدیریت ترک خدمت ها؛ مدیریت بازنشستگی؛ مدیریت مرخصی ها؛ ایجاد و استقرار برنامه اخراج کارکنان؛ مدیریت آرایش و استقرار کارکنان؛ تعیین مجدد موقعیت کارکنان و مدیریت انتصاب ها؛ مدیریت بازنشستگی و کاهش تعداد کارکنان استخدامی؛ مدیریت کارکنان غیربومی؛ و مدیریت فرآیند تعیین موقعیت مجدد کارکنان، از مراحل و اقدامات مهم در این راستا به شمار می روند.
- مدیریت اطلاعات کارکنان؛ که عمدتاً از طریق مدیریت فرآیندهای گزارش دهی؛ مدیریت فرآیند درخواست کارکنان؛ مدیریت نگهداری داده های مرتبط کارکنان؛ مدیریت محتوای داده ها؛ مدیریت سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی؛ ایجاد، توسعه و مدیریت شاخص های ارزیابی کارکنان؛ ایجاد، توسعه و مدیریت زمان و حضور کارکنان؛ و مدیریت ارتباط کارکنان، صورت می گیرد.

۲-۴. نتایج کارکنان در سازمان های متعالی

- مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دست آوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان خود، توسعه داده و در مورد آنها توافق می کنند.
- اهداف روشنی را مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان، هم سو با استراتژی اتخاذ شده، برای نتایج کلیدی تعیین می نمایند.
- نتایج خوب کارکنان را با روند مثبت و پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می دهند.
- دلایل اصلی و محرک روندهای مشاهده شده و تأثیری که این نتایج بر سایر شاخص های عملکرد و دست آوردهای مرتبط دارند را، به وضوح ادراک می کنند.
- عملکرد و نتایج آینده را پیش بینی می نمایند.
- درک می کنند چگونه نتایج کلیدی که به آنها دست یافته اند را با سازمان های مشابه مقایسه کرده و از این داده ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف گذاری استفاده نمایند.
- نتایج را برای ادراک تجارب، نیازها و انتظارات گروه های خاص درون سازمان، بخش بندی می کنند [۴].

۳-۴. برداشت های کارکنان در سازمان های متعالی

- این برداشت ها، برداشت کارکنان از سازمان می باشد که ممکن است از طریق منابع مختلفی، از جمله نظرسنجی از کارکنان، گروه های تمرکز، مصاحبه ها و ارزش یابی های ساختارمند، به دست آیند.
- این برداشت ها، باید درک روشنی از منظر کارکنان، از اثربخشی جاری سازی و اجرای استراتژی و خط مشی های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با کارکنان، ارائه نمایند.
- شاخص ها، متناسب با اهداف سازمان، می توانند بر این موارد تمرکز نمایند:
- رضایت، مشارکت و تعامل فعال
- احساس افتخار و ارضا شدن
- رهبری و مدیریت
- هدف گذاری، مدیریت شایستگی ها و عملکرد
- توسعه شایستگی ها، کارراهه شغلی و آموزش
- ارتباطات اثربخش
- شرایط کاری [۴].

۴-۴. شاخص های عملکردی کارکنان در سازمان های متعالی

- شاخص های عملکردی، معیارهای درونی هستند که توسط سازمان، به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی تأثیرات آن بر برداشتهای کارکنان، استفاده می شوند.
- شاخص های عملکردی، باید درک روشنی را از کارایی و اثربخشی جاری سازی و اجرای استراتژی و خط مشی های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با کارکنان، ارائه کنند.
- شاخص های عملکردی، متناسب با اهداف سازمان، می توانند بر موارد زیر تمرکز نمایند:
 - مشارکت و تعامل فعال
 - هدف گذاری، مدیریت شایستگی ها و عملکرد
 - عملکرد رهبری
 - توسعه کارراهه شغلی و آموزش
 - ارتباطات درونی [۴].

۵. تعالی منابع انسانی

سازمان ها برای رسیدن به قله های تعالی و سرآمدی، باید نیروی انسانی متعالی و سرآمد در اختیار داشته باشند. بنابراین، مدیران و رهبران سازمان وظیفه طراحی و ساخت نردبان تعالی را به عهده داشته و بقیه کارکنان، مسئولیت پیمودن نردبان تعالی را، جهت دستیابی به اهداف سازمان، به عهده دارند. با این تعاریف، می توان نتیجه گرفت موفقیت هر سازمان، ارتباط مستقیم به نیروی انسانی متعالی و سرآمد دارد [۱۱].

توانایی یک سازمان برای ارزیابی کیفیت عملیات و عملکرد واحدهایش بسیار مهم است [۲۹]. هر سازمانی، صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار، بلوغ و یا میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود، نیاز دارد تا میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و اندازه گیری قرار دهد [۳۰].

ارزیابی منابع انسانی، به کنترل کیفیت فعالیت های منابع انسانی و حمایت آن ها از استراتژی سازمان می پردازد [۲۹ و ۳۱]. علی رغم باور متخصصان منابع انسانی به این که منابع انسانی باید نقش شریکی استراتژیک را در سازمان برعهده گیرد [۳۲]، تحقیقات اخیر نشان می دهد که منابع انسانی، به سوی یک شریک استراتژیک شدن، پیشرفتی نکرده است [۳۳]. یک دلیل آن این است که منابع انسانی فاقد قابلیت تصمیم گیری مبتنی بر داده^{۳۰} مورد نیاز برای تأثیرگذاری بر استراتژی کسب و کار، و فاقد شاخص های اندازه گیری و مدل های تحلیلی مناسب است؛ که رابطه بین رویه های منابع انسانی و اثربخشی سازمان را نشان دهد. به طور خلاصه، انواع رویکردها و روش های اندازه گیری و ارزیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی عبارتند از [۲۸ و ۲۹]: پیمایش ها؛ کارت امتیازدهی منابع انسانی؛ آوازه منابع انسانی^{۳۱}؛ شاخص سرمایه فکری کارکنان؛ حسابداری منابع انسانی؛ مدیریت بر مبنای هدف؛ ممیزی منابع انسانی^{۳۲}؛ مراکز سود منابع انسانی^{۳۳}؛ مطالعات موردی منابع انسانی^{۳۴}؛ بازدهی سرمایه گذاری^{۳۵}؛ کنترل هزینه منابع انسانی؛ تأثیر بر عملکرد سازمان؛ الگوبرداری رقابتی^{۳۶}؛ ارزش افزوده منابع انسانی؛ شاخص های کلیدی؛ شاخص های نرم و سخت؛ شاخص های اثربخشی منابع انسانی؛ و تعالی منابع انسانی^{۳۷}.

مهم ترین و جدیدترین رویکرد به ارزیابی حوزه های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان، تعالی منابع انسانی است [۲۸ و ۲۹]. جنبش سرآمدی یا تعالی منابع انسانی، که در نیمه دوم سده بیستم پایه ریزی شد و در دهه کنونی به رشد و رسایی درخور توجهی رسیده است، بر پایه مفروضاتی استوار است که با ارزش های والای انسانی سازگاری کامل دارد [۳۰].

رویکرد تعالی منابع انسانی، چارچوب بسیار مؤثری است که می تواند شرکت ها و سازمان ها را در حوزه منابع انسانی به سوی تعالی رهنمون نماید (سازمان گسترش و نوسازی). به عبارت دیگر، تعالی منابع انسانی، چارچوب جامعی از ارزش های محوری، معیارها و شاخص های برتر^{۳۸} در تمامی ابعاد و حوزه های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان است؛ که به مدیران منابع انسانی سازمان ها (دولتی و خصوصی)، کمک

³⁰. Data-based decision-making capability

³¹. Human Resource Reputation

³². Human Resource Auditing

³³. Human Resource Profit Centers

³⁴. Human Resource Case Studies

³⁵. Return on Investment (ROI)

³⁶. Competitive Benchmarking

³⁷. Human Resource Excellence

³⁸. Best Criteria & Measures

می کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت ها، رویه ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی شان، نقاط قوت و حوزه های بهبود (مسائل و مشکلات) خود را شناسایی کرده و برای اصلاح و ارتقای آن ها، برنامه ریزی نمایند [۷ و ۲۸ و ۲۹ و ۳۰]. بدیهی است که این شناخت می تواند متولیان منابع انسانی را در جهت برنامه ریزی مناسب برای افزایش انگیزش و رضایت کارکنان کمک نماید. با توجه به الزامات این مدل، می توان از کارایی و توانمندی منابع انسانی برای تحقق اهداف سازمان و هم چنین، تعهد کاری و وفاداری سازمانی آن ها اطمینان حاصل نمود [۳۴].

ارزش های محوری تعالی منابع انسانی که بر پایه مجموعه ای از ارزش های بنیادی، به عنوان اصول تعالی منابع انسانی بنا شده، عبارت است از [۳۴ و ۳۵]: رهبری استراتژیک و آرمان گرای منابع انسانی و ثبات در اهداف و مقاصد؛ توسعه، مشارکت، انگیزش و ارزش گذاری منابع انسانی؛ یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر؛ مسئولیت اجتماعی و اخلاق کاری؛ تمرکز بر نتایج و ارزش آفرینی.

رویکرد تعالی منابع انسانی، ابزار ویژه ای است که می تواند توسط شرکت ها و سازمان ها در زمینه های زیر بکار گرفته شود [۲۸ و ۲۹ و ۳۴]: شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و قابل بهبود حوزه های منابع انسانی؛ برنامه ریزی بهبود کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت در منابع انسانی؛ بهبود و یا طراحی مجدد استراتژی ها، ساختار، فرآیندها، فعالیت ها و سیستم های منابع انسانی؛ بکارگیری معیارهای برتر برای افزایش سهم منابع انسانی در فرآیند تعیین و تحقق اهداف و استراتژی های کسب و کار سازمان؛ بکارگیری شاخص های عملکردی مختلف برای نشان دادن سهم منابع انسانی در کیفیت و بهره وری و عملکرد سازمانی؛ و تلاش در جهت حرفه ای کردن منابع انسانی سازمان.

۶. مدل های تعالی منابع انسانی

اگرچه برای کاربرد مدل های تعالی، مزایای چندی را برشمرده اند، اما مدل های تعالی، به دلیل شمول سازمانی، به رغم جامع بودن، تمرکز محدود و توان اندکی در پرداختن عمیق به حوزه های تخصصی، هم چون منابع انسانی، آموزش، مدیریت دانش، مدیریت نوآوری و فن آوری و ... دارند [۲۹]. اغلب مدل های تعالی سازمانی، در معیارهای مربوط به مدیریت منابع انسانی، دارای نقطه ضعف اساسی هستند. زیرا، در معرفی زیرمعیارهای آن ها دچار کلی گویی بوده و همین مسأله، باعث می شود مدیران منابع انسانی، به هنگام ارزیابی، برنامه ریزی و مدیریت کارکنان، دچار ابهام و سردرگمی شوند. از این رو، مدلی که بتواند در بردارنده همه شاخص های ادراکی مرتبط با این معیارها باشد، برای سازمانی که در مسیر تعالی گام برمی دارد، یک نیاز ضروری محسوب می گردد [۱۱ و ۱۲]. به بیان دیگر، اگرچه مدل های تعالی سازمانی در بخش های مختلف سازمان، و از جمله حوزه منابع انسانی، به اجرا در می آید و هدف آن، هم نواپی و فعالیت منظم فرآیندهای مختلف سازمان است، اما با گسترش این رویکرد به منظور ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان ها (دولتی و خصوصی)، ضروری بود تا از یک مدل جامع و نظام مند، برای ارزیابی و بهبود حوزه های منابع انسانی نیز استفاده شود [۲۹]. بر این اساس، هم زمان با توسعه مدل های کیفیت و تعالی سازمانی، مدلهایی نیز برای توسعه خطوط راهنمای حوزه منابع انسانی و افزایش کیفیت خدمات این حوزه، توسعه و استقرار داده شده است و متخصصان منابع انسانی، بر مبنای معیارها و شاخص های این الگوها، می توانند وضعیت موجود و مطلوب منابع انسانی سازمان خود را ارزیابی و تحلیل کنند. به عنوان مثال، در حالی که مدل تعالی بالدریج برای ارزیابی کل سازمان طراحی شده است، اما جامعه آمریکا با ایجاد مدل تنسی، فرصت ارزیابی تخصصی منابع انسانی را از طریق این مدل فراهم آورده است [۲۹].

مؤسسات و انجمن های حرفه ای مدیریت و توسعه منابع انسانی دنیا، الگوها، جوایز و استانداردهای ملی و بین المللی را برای شرکت ها و سازمان هایی که در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی، سرآمد بوده و در حوزه منابع انسانی به موفقیت های چشم گیری دست پیدا کرده اند، طراحی و به اجرا درآورده اند که هر کدام، از دیدگاهی خاص و با اهداف ویژه ای، به تعالی منابع انسانی توجه نموده اند؛ از قبیل [۲۹ و ۳۶]:

- منابع انسانی در مدل دیمینگ
- مدل منابع انسانی بالدریج
- مدل منابع انسانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)
- جایزه تعالی منابع انسانی^{۳۹} انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا
- مدل سرمایه گذاری در منابع انسانی (آی. آی. پی)^{۴۰} انگلستان
- مدل توسعه گر منابع انسانی (پی. دی)^{۴۱} سنگاپور
- مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی (پی. سی. ام. ام)^{۴۲}

³⁹. Human Resource Excellence Awards

⁴⁰. Investors in People

⁴¹. People Developer

⁴². People Capability Maturity Model

- استاندارد تعالی از طریق منابع انسانی (ای. تی. پی)^{۴۳} ایرلند
- مدل بررسی فرآیندی منابع انسانی فیلیپس^{۴۴}
- مدل محیط کاری عالی^{۴۵}
- مدل جوایز بهترین ها^{۴۶}
- جایزه رهبری سرمایه انسانی^{۴۷}
- مدل منابع انسانی استاندارد ایزو ۹۰۰۱
- مدل تعالی منابع انسانی ایران

اجرای این مدل ها، به مدیران منابع انسانی کمک می کند، به جای شناسایی و حل مسائل به طور تصادفی، با یک رویکرد نظام مند، علمی و کاربردی، و بر اساس معیارها و شاخص های مرتبط، به ارزیابی، شناسایی و حل مسائل منابع انسانی خود بپردازند. کمک به همسوسازی اهداف و فعالیت های منابع انسانی، با اهداف و راهبردهای سازمان، تشویق حرفه گرایی بیش تر در واحدهای منابع انسانی، تشخیص مسائل مهم موجود در فعالیت های منابع انسانی، کاهش هزینه های منابع انسانی از طریق بکارگیری روش های مؤثرتر و بازنگری و بهبود فرآیندهای منابع انسانی، و در نهایت، بهره وری منابع انسانی و سازمان، از مهم ترین کاربردهای مدل های تعالی منابع انسانی است [۳۶].

همانند مدل های تعالی سازمانی، اگرچه مدل های تعالی منابع انسانی تلاش کردند تا مشکلات مدل های جامع را برطرف سازند و با عمق بیش تری، فرآیندهای منابع انسانی را ارزیابی کنند، اما همچنان، تمرکز لازم به منظور بررسی دقیق تر و متعادل میان هر یک از حوزه ها برقرار نشده است [۲۹].

۱-۶. مدل تعالی منابع انسانی ایران

طراحی مدل تعالی منابع انسانی و برپایی جایزه تعالی منابع انسانی، که می تواند نقش اساسی در توسعه مفاهیم، الگوها و فعالیت های حوزه منابع انسانی در سازمان ها و شرکت ها داشته باشد، با حمایت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تلاش انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و بسیاری از استادان، کارشناسان و متخصصان و مشاوران منابع انسانی ایران و در قالب کمیته های تخصصی سامان یافت [۳۷].

مدل تعالی منابع انسانی، چارچوبی سیستماتیک و جامع برای برنامه ریزی، ارزیابی، یادگیری و نوآوری نیروی انسانی سازمان می باشد و می تواند به مثابه یک ابزار مؤثر در ارزیابی حوزه منابع انسانی سازمان ها و شرکت ها مورد استفاده قرار گیرد. چارچوب این مدل در قالب سه بخش راهبردها، فرآیندها و نتایج، سازمان یافته و دارای ۹ معیار و ۳۰ زیرمعیار است (شکل ۲) [۳۷].

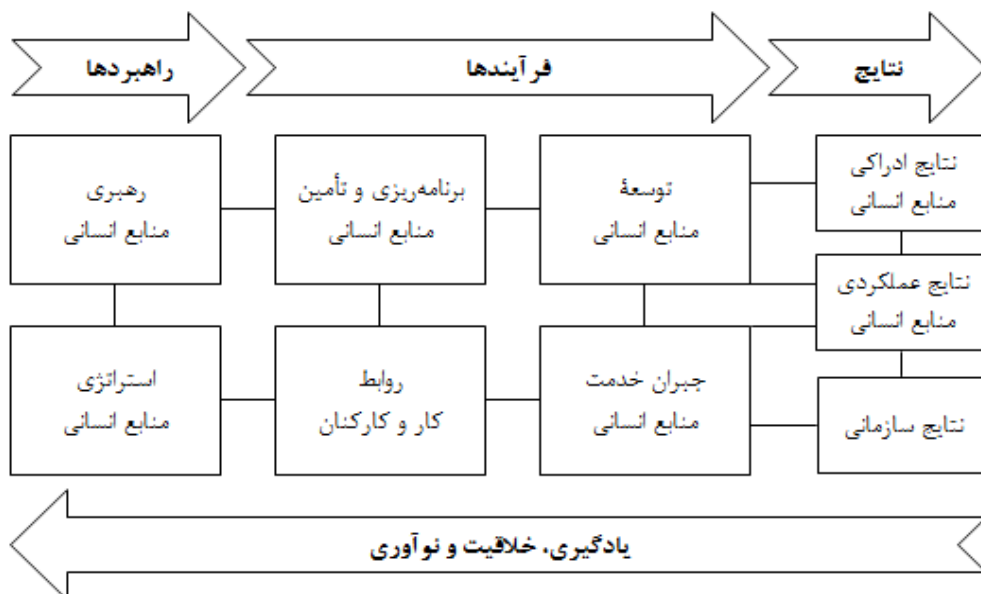
⁴³. Excellence Through People

⁴⁴. Philips' HR Process Survey Tool

⁴⁵. Great Place to Work

⁴⁶. Optimas Awards /The Best Awards

⁴⁷. Human Capital Leadership



شکل ۲: مدل تعالی منابع انسانی ایران [۳۷ و ۹]

رهبری منابع انسانی: رهبران منابع انسانی سازمان های متعالی چشم انداز، ارزش های محوری و استراتژی نیروی انسانی سازمان را تدوین می کنند؛ در فرآیند تدوین راهبرد کسب و کار، مشارکت فعال دارند و نقش الگو را در توسعه فرهنگ تعالی منابع انسانی ایفا می نمایند [۳۵ و ۹]. استراتژی منابع انسانی: سازمان های متعالی راهبرد منابع انسانی خود را متناسب با مقتضیات داخلی و محیطی سازمان، به گونه ای طراحی و مستقر می کنند تا سیاست ها، برنامه ها و فعالیت های حوزه مدیریت منابع انسانی در راستای تحقق چشم انداز، اهداف و استراتژی های محوری سازمان باشد [۳۵ و ۹].

برنامه ریزی و تأمین منابع انسانی: سازمان های متعالی به برنامه ریزی منابع انسانی می پردازند. آن ها تعیین می کنند که به چه تعداد نیروی انسانی، با چه شایستگی هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارند و با بکارگیری رویکردها و فنون پیشرفته جذب و استخدام، افرادی را که از توانایی و شایستگی های لازم برای عضویت در سازمان برخوردار باشند، جذب نموده و یا از درون سازمان پرورش می دهند [۳۵ و ۹].

جبران خدمات منابع انسانی: سازمان های متعالی نظام های جبران خدمات (حقوق و دستمزد، پاداش، مزایای رفاهی، سلامت و بهداشت) را به گونه ای نظام مند و مؤثر متناسب با فرهنگ سازمانی و در جهت انگیزش، رضایت و نگهداشت منابع انسانی، طرح ریزی و مستقر می کنند [۳۵ و ۹].

توسعه منابع انسانی: سازمان های متعالی با طراحی و اجرای برنامه های مدیریت دانش، آموزش و یادگیری، و مدیریت عملکرد، زمینه توسعه و بالندگی منابع انسانی را فراهم می آورند [۳۵ و ۹].

روابط کار و کارکنان: سازمان های متعالی به منظور بهبود ارتباطات کارکنان، ایجاد توافقی های روانی مثبت، خلق جو اعتماد و حداقل نمودن تعارضات مخرب فی مابین کارکنان و مدیریت، و نیز آگاه کردن آن ها از مسائل کاری برای مشارکت بیش تر در تصمیم گیری ها، اقدام به طرح ریزی اهداف، سیاست ها و رویه های مؤثر و نوآورانه ارتباطات کارکنان خود می کنند [۳۵ و ۹].

نتایج ادراکی منابع انسانی: سازمان های متعالی، به طور فراگیر و مستمر، برداشت های نیروی انسانی از فعالیت های حوزه منابع انسانی در زمینه رضایت و تعهد سازمانی را به روش های مناسب نظیر نظرسنجی، گروه های نمونه، مصاحبه و ... اندازه گیری و تحلیل نموده و برای بهبود آن برنامه ریزی می کنند [۳۵ و ۹].

نتایج عملکردی منابع انسانی: سازمان های متعالی، به طور فراگیر و مستمر، میزان تحقق اهداف، برنامه های استراتژی نیروی انسانی و نتایج کلیدی حاصل از اجرای فرآیندهای منابع انسانی را بر اساس ارزیابی مستندات، گزارش ها و بازخوردهای رسمی، اندازه گیری و تحلیل کرده و برای بهبود آن برنامه ریزی می نمایند [۳۵ و ۹].

نتایج سازمانی: سازمان های متعالی، به طور فراگیر و مستمر، نتایج سازمانی حاصل از اجرای استراتژی و فرآیندهای عملیاتی خود را اندازه گیری و تحلیل نموده و بهبود می دهند [۹].

۷. مفهوم بهره‌وری

واژه بهره‌وری، در فرهنگ واژگان فارسی، به معنای سودآوری، مفید بودن و کامیابی آمده است. Productivity، نیز در لغت به معنای قدرت تولید، بارور و مدلد بودن می‌باشد [۳۸].

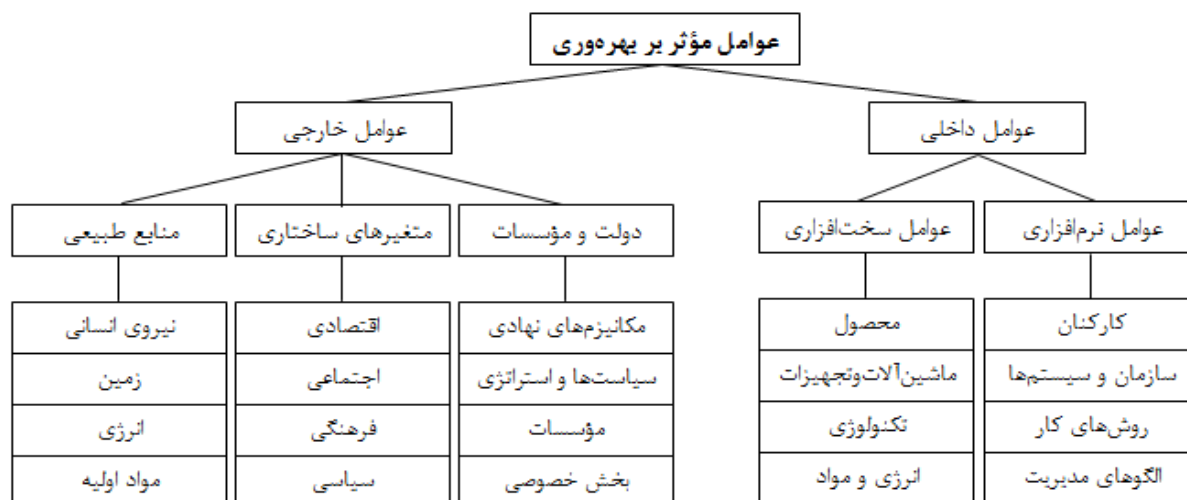
در رابطه با مفهوم کاربردی بهره‌وری، تعریف پذیرفته شده‌ای که مورد توافق همگان باشد، وجود ندارد. به‌طور کلی، بهره‌وری، نشان‌دهنده نتایج حاصل از کار یک سیستم در قبال استفاده از منابع و امکانات است. بهره‌وری، به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه دوره پایه مقایسه می‌شود [۳۸]. بهره‌وری، برابر با خارج قسمت خروجی (میزان تولید) بر یکی از (کل) عوامل تولید می‌باشد [۳۸]. سازمان بین‌المللی کار نیز، بهره‌وری را به صورت رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده‌های بکار رفته (مانند نیروی کار، سرمایه و ...) به منظور تولید آن ستاده، تعریف می‌کند [۳۸]. طبق تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن^{۴۸}، بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و ...، از طریق علمی و با کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای دستمزدهای حقیقی، به جای دستمزدهای اسمی، و بهبود معیارهای زندگی، آن گونه که به نفع سازمان‌ها، کارگر و مصرف‌کنندگان باشد [۳۸و۵]. از نظر آژانس بهره‌وری اروپا^{۴۹} نیز: الف) بهره‌وری، درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید می‌باشد؛ ب) بهره‌وری، در درجه اول، یک دیدگاه فکری است که همواره سعی می‌کند آن چه را در حال حاضر وجود دارد، بهبود بخشد [۳۸و۵].

همچنین، به کلیه تلاش‌های سیستماتیک و ساختاریافته که برای حذف و یا کاهش تلفات ناشی از مواد، ماشین، انسان و یا تعامل نادرست بین آن‌ها، برنامه‌ریزی و اجرا می‌گردند، نظام ارتقای بهره‌وری گفته می‌شود. در این تعریف، سیستم‌هایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از عملکرد انسان تمرکز دارند، نظام‌های انسان‌محور نامیده می‌شوند [۵].

بهره‌وری، از این حیث که در چه سطحی سیستم‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد، به چهار سطح تقسیم می‌شود [۵]: بهره‌وری در سطح کارکنان؛ بهره‌وری در سطح سازمان؛ بهره‌وری در سطح بخشی از اقتصاد؛ بهره‌وری در سطح ملی. همچنین، بر حسب انواع منابع یک سیستم، بهره‌وری می‌تواند انواع زیر را به خود گیرد [۳۸]: بهره‌وری نیروی کار؛ بهره‌وری زمین؛ بهره‌وری ماشین‌آلات؛ بهره‌وری سرمایه؛ بهره‌وری اطلاعات؛ بهره‌وری زمان.

۷-۱. عوامل مؤثر بر بهره‌وری

در بین عوامل متعدد تأثیرگذار بر بهره‌وری، دو گروه نقش اصلی را دارند [۳۸]: (۱) عوامل داخلی؛ (۲) عوامل خارجی. عوامل داخلی یا درونی، توسط فرد یا مدیر بنگاه قابل کنترل است؛ ولی عوامل خارجی یا بیرونی، خارج از کنترل فردی یا بنگاهی می‌باشد. هر یک از عوامل داخلی و خارجی، خود به عوامل جزئی‌تری قابل تفکیک هستند [۳۸]؛ که به‌طور خلاصه، در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳: عوامل مؤثر بر بهره‌وری [۳۸]

48. JPC

49. EPA

۲-۷. عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری

افزایش بهره‌وری، انجام بهتر کارها نیست؛ بلکه، انجام کارهای درست است. ارتقای بهره‌وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون می‌باشد. بنابراین، ابتدا بایستی علل پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته شود و پس از مشخص شدن علل، برنامه‌های بهبود بهره‌وری طراحی گردد؛ که شامل تغییر در روش‌های انگیزش کارکنان و بهبود شرایط کار، نظام‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌ها، تکنولوژی و ... است [۳۸]. مکاتب مدیریتی غربی و ژاپنی، برای افزایش بهره‌وری، به ترتیب، از دو روش "نوآوری" و "بهبود تدریجی"^{۵۰} استفاده می‌کنند [۳۸]. عوامل تأثیرگذار بر بهبود بهره‌وری، شامل: تفاهم میان کارگر و کارفرما؛ انگیزه شغلی کارکنان؛ آموزش و تربیت کارکنان؛ سیستم پرسنلی مناسب؛ ساختار سازمانی و سیستم‌های کارآمد؛ اصلاح فضای کار؛ راهبردهای مدیریتی مناسب؛ استفاده بهینه از منابع؛ تحقیق و توسعه می‌باشد [۳۸]. در کل، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری عبارتند از [۳۸]: (۱) عامل نیروی کار؛ (۲) اصلاح روابط مدیران و کارکنان؛ (۳) استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان؛ (۴) تکنولوژی.

۸. بهره‌وری منابع انسانی

مهم‌ترین عامل در بهبود بهره‌وری، نیروی انسانی است [۳۸]. امروزه، منابع انسانی و بهره‌وری آن، یکی از مباحث مهم در علم مدیریت محسوب می‌شود؛ و بهره‌وری نیروی انسانی، یکی از ارکان مهم هر سازمانی می‌باشد [۵]. بسیاری از سازمان‌های پیشرفته امروزی، برای آن‌که بخواهند در صحنه رقابت جهانی به بهره‌وری مناسب و مطلوب و مزیت رقابتی دست پیدا کنند، به بهره‌وری سرمایه انسانی توجه اساسی دارند. بهره‌وری در اندیشه و فکر منابع انسانی، خمیرمایه بهره‌وری سازمانی است. در صورتی که سرمایه‌های انسانی به خوبی توسعه یابند و به گونه‌ای مناسب به کار گرفته شوند، بهره‌وری سازمانی تضمین می‌شود. توسعه و بهره‌وری منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرو عصر کنونی است؛ که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های سازمان، و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان، به مدیریت ارشد چنین سازمان‌هایی ابلاغ می‌گردد. مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های آگاهانه آن‌ها، همراه با انضباط کاری، می‌تواند بر میزان بهره‌وری و ارتقای آن تأثیرگذار باشد [۸]. بهره‌وری، با ارزش افزوده انسان در نظام سازمانی برابر گشته و سبب ارتقای سازمان‌ها می‌گردد [۵]. اما، به درستی می‌توان ادعا کرد که هنوز جایگاه کلیدی و نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی، ایجاد تعهد و دل‌بستگی شغلی و تعالی عملکرد کارکنان، برای بسیاری از دست‌اندرکاران اجرایی مشخص نشده و نیاز به داشتن چنین واحدی در سازمان، به باور تبدیل نگردیده است.

بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از: نرخ ستاده واقعی (ساعات کار) ارائه شده توسط کارکنان سازمان. در اکثر سازمان‌ها، به منظور اندازه‌گیری بهره‌وری منابع انسانی، مقدار فیزیکی کالای تولید شده و یا ارزش ریالی کالا و خدمات، و در برخی موارد ارزش افزوده را، بر تعداد نیروی انسانی تقسیم می‌کنند [۶۵].

عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری، شامل مهارت‌های انسانی در جهت شناخت کامل کارکنان و آشنایی با فنون و شیوه‌های مؤثر کار با آن‌ها می‌باشد. مهم‌ترین مطلب در بحث مهارت‌های انسانی، استعداد نفوذ در دیگران، رهبری صحیح انسان‌ها و زمینه‌سازی است تا آن‌ها بتوانند توانایی‌های خود را به کار گیرند [۳۹].

همان‌گونه که در بخش‌های قبل تشریح شد، بهره‌وری منابع انسانی و حفظ و ارتقای آن، نیازمند پیش‌نیازها و تمهیداتی می‌باشد که در این پژوهش، به نقش استقرار مدل‌های تعالی سازمانی بر رشد و توسعه بهره‌وری منابع انسانی، پرداختیم.

۸-۱. عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری منابع انسانی

آن‌چه در سازمان منجر به بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود، این است که کارکنان از نظر شخصیت، علائق و عواطف، با فعالیت‌ها و مشاغل سازمانی منطبق و سازگار شوند. در این صورت، علاقه به کار، انگیزش و مسئولیت‌پذیری آن‌ها افزایش، و در نتیجه، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، بهره‌وری سازمانی ارتقا می‌یابد [۸]. مدیران موفق و کارآمد، با اعمال مکانیزم‌هایی هم‌چون تربیت نیروی انسانی، احترام و ارزش نهادن به انسان، مهربانی و معاشرت با افراد در سازمان، جلب رضایت کارکنان، فراهم کردن محیط سالم اخلاقی و رفتاری، تقویت روحیه و تشویق نیروی انسانی، از بین بردن محیط ترس و جایگزین کردن محیط اعتماد، موجب شکوفایی بهره‌وری منابع انسانی در سازمان می‌شوند [۳۹]. یکی از نظریه‌های مشهور در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، متعلق به هرسی و گلداسمیت است. بر اساس این نظریه، بهره‌وری نیروی انسانی شامل ۷ بُعد مرتبط با مدیریت عملکرد اثربخش می‌باشد [۴۰]: (۱) توانایی (دانش و مهارت‌ها)؛ (۲) وضوح (درک یا

⁵⁰. Innovation

⁵¹. Kaizen

تصور نقش؛ ۳) کمک (حمایت سازمانی)؛ ۴) انگیزه (تمایل به انجام کار)؛ ۵) ارزیابی (آموزش و بازخورد - عملکرد)؛ ۶) اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)؛ ۷) محیط (تناسب محیطی).

کارکنان با بکارگیری نکات ذیل می توانند بهره‌وری خود را بهبود بخشند [۳۸]:

کسب مهارت‌های جدید و ارتقای مهارت‌های قبلی از طریق آموزش؛ نگرش مثبت کاری؛ حفظ سلامت جسمانی؛ اجرای درست کار از همان بار اول؛ کمک به همکاران در موقع لزوم؛ مشارکت در برنامه‌های بهبود بهره‌وری، مثل گروه‌های کنترل کیفی و طرح پیشنهادات. علاوه بر آن، گماردن افراد در مشاغل مناسب یا سپردن کار به کاردان؛ توجه به سلامت و طرز تغذیه افراد و محیط زیست، از جمله عواملی هستند که در بهبود کار تأثیر می‌گذارند. به‌طور کلی، مؤلفه‌های تأثیرگذار در مهارت انسانی، که مدیران بایستی جهت بهره‌وری بیش‌تر در سازمان، به آن‌ها توجه داشته باشند، عبارتند از:

بلوغ حرفه‌ای کارکنان (توان و آمادگی کار): عبارت از تغییر در دانش کاری، مهارت و کسب تجربه کاری مرتبط با شغل است [۸۶]. شناخت شغل: فرد باید زمان و چگونگی انجام کار را بداند؛ کار را قبول داشته باشد؛ اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را بشناسد و اولویت‌ها را تشخیص دهد [۸۶].

حمایت سازمانی: حمایت سازمانی درک شده توسط کارکنان، شامل محدوده‌ای است که سازمان بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلات متناسب برای انجام کار را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد؛ تلاش‌های یک فرد را ارزشمند می‌داند؛ به افراد تعهد دارد؛ از رفاه شخصی افراد حمایت می‌کند؛ در موقعیت‌های دشوار و سخت، از آن‌ها پشتیبانی کرده و کمک‌های لازم را ارائه می‌نماید [۸۶ و ۴۱].

انگیزش کارکنان: انگیزش، به‌صورت داخلی یا خارجی شرح داده می‌شود. وقتی کارمندان از طریق جبران خدمات پولی قادر به ارضای غیرمستقیم نیازهای خود باشند، انگیزش خارجی رخ می‌دهد [۸۶ و ۴۲]. در مقابل، انگیزش داخلی وقتی است که افراد یک فعالیت را فقط به‌خاطر خود شغل و تعهد به آن انجام می‌دهند [۸۶ و ۴۳]. هرزبرگ، ابتدا عوامل داخلی در انگیزش کارکنان، نظیر موفقیت، شناخته شدن به‌خاطر موفقیت، نفس شغل، مسئولیت رشد و توسعه؛ و سپس، عوامل خارجی، نظیر خط‌مشی شرکت، قدردانی، سرپرستی، ارتباطات بین فردی، شرایط کاری، مقام، پرداخت و امنیت شغلی را شناسایی کرد [۴۴ و ۴۶].

بازخورد عملکرد: بازخورد، مجموعه روش‌هایی است که با استفاده از آن، فرد متوجه می‌شود تا چه اندازه در رفتار خود و در کاری که سعی در انجام آن داشته، موفق و مؤثر بوده است [۴۵ و ۴۷].

سایر عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از [۳۸]: آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان؛ ارتقای انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیش‌تر؛ ایجاد زمینه‌های مناسب به‌منظور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان؛ برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق؛ وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عوامل خودکنترلی هستند؛ تحول در سیستم و روش‌هایی که نقش حساس و کلیدی دارند؛ تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور.

۸-۲. عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری منابع انسانی

مهم‌ترین و عمده‌ترین عامل کاهش بهره‌وری منابع انسانی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهم‌ترین عامل در انگیزش نیروی انسانی می‌باشد [۳۸]. پس از آن، مهم‌ترین عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری منابع انسانی یک سازمان عبارتند از [۳۸]: وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)؛ ناامنی شغلی؛ موفق نبودن و بی‌میلی در برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت یا بلندمدت؛ مساعد نبودن محیط کاری؛ بی‌ثباتی در برنامه‌های کنترلی؛ ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی کارکنان؛ استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوط؛ بی‌برنامگی مدیریت؛ فقدان کارآموزی؛ ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی کارکنان؛ بی‌کفایتی سرپرست؛ بی‌علاقگی به کار فعلی و انتقال پی‌درپی کارکنان؛ و تورم نیروی انسانی.

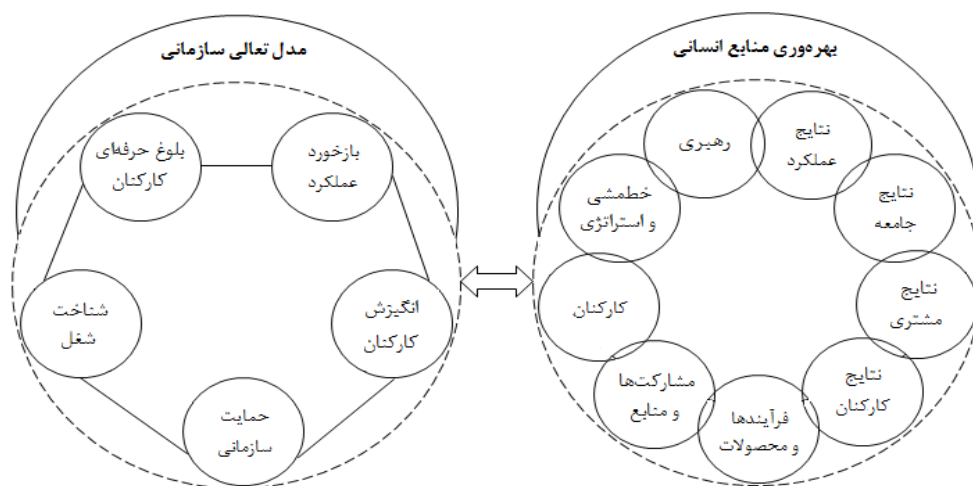
۹. رابطه تعالی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی

سازمان‌ها، برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی و کسب موفقیت در دست‌یابی به اهداف و آرمان راهبردی خود، نیاز به استقرار سیستم‌های مدیریتی مناسب دارند. تجربه نشان داده است که اگر تمامی سیاست‌گذاری‌ها و اهداف، صحیح باشد ولی، نیروی انسانی که می‌خواهد برای رسیدن به مقاصد تلاش کند، در وضعیت مطلوبی قرار نداشته باشد، بالطبع، سازمان با مشکل مواجه خواهد شد. لذا، با توجه به این‌که بهره‌وری می‌تواند نتیجه حاصل نوعی عمل، بر اثر نگرش مثبت، خلاق و نارضایت‌مندانه به وضع موجود، باشد، استقرار نظام‌ها و مدل‌های تعالی سازمانی، می‌تواند زمینه را برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی، از طریق رهبری سازمان که زمینه ابداع و خلاقیت کارکنان را فراهم نموده، کارکنان را در فرآیندهای سازمانی مشارکت داده، و زمینه ارتباطات باز و صمیمانه کارکنان و رهبران سازمان را، جهت بیان نظرات و ایده‌های نو و خلاقانه

کارکنان، و مشارکت دادن آن‌ها در تدوین اهداف و برنامه‌ها، به منظور تعهد هر چه بیشتر کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی، آماده می‌کند، فراهم نماید و باعث برانگیختن کارکنان برای دستیابی به بهره‌وری بیشتر، افزایش انگیزه به منظور ارزیابی عملکرد خود و تلاش برای بهبود مستمر فعالیت‌های سازمانی و شناسایی فرصت‌های بهبود و تعالی، می‌شود [۵].

۱۰. چارچوب نظری پژوهش

مدل مفهومی تحقیق، که با استناد به مدل تعالی سازمانی EFQM و مدل بهره‌وری منابع انسانی طراحی گردیده، از دو بخش عمده تشکیل می‌شود؛ که در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۴: مدل مفهومی پژوهش [۸ و ۶]

نتیجه گیری

کارآمدی، اثربخشی و بهره‌وری، گوهر سازمانی است که می‌تواند پایداری و بقای سازمان‌ها را تضمین کند؛ و راه‌کاری برای کسب مزیت رقابتی باشد. بهره‌وری مواد، انرژی، تجهیزات و امکانات مادی، دارای ظرفیت و توان مشخصی است؛ که به سهم خود، بایستی برای افزایش بهره‌وری در سازمان مورد توجه قرار گیرد؛ اما، آنچه در سازمان منجر به بهره‌وری واقعی، مداوم و مستمر می‌گردد و حد مشخصی ندارد، بهره‌وری سرمایه انسانی می‌باشد.

نیروی انسانی، مهم‌ترین زیرساخت هر جامعه و کشوری است؛ زیرا، اساس حرکت به‌سوی توسعه و تعالی می‌باشد. صاحب‌نظران، منابع انسانی را عامل اصلی و کلیدی موفقیت سازمان‌ها دانسته و توسعه بهره‌وری کارکنان را، ضامن رشد هر چه بیش‌تر سازمان در محیط رقابتی امروز، می‌دانند. علی‌رغم این‌که ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها، موضوعی پیچیده و متأثر از عوامل گوناگون بوده و نیازمند تمهیداتی است، در این پژوهش، تنها یکی از عوامل موثر بر بهره‌وری، یعنی نقش بکارگیری مدل‌های تعالی سازمانی، به‌عنوان پیش‌زمینه بهبود و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، مورد بررسی قرار گرفت؛ و این نتیجه حاصل شد که بین بکارگیری مدل‌های تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در سازمان، رابطه وجود دارد. سازمان‌های متعالی، تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و بکار می‌گیرند. این سازمان‌ها، کارکنان را در امور مشارکت داده و توانمند می‌سازند و قابلیت‌های آن‌ها را توسعه می‌دهند. در چنین شرایطی، کارکنان که یکی از عوامل مهم تعالی سازمانی می‌باشند، در راستای بهبود و ارتقای سازمان، گام‌های مؤثری برمی‌دارند. بر این اساس و با توجه به نقش مهم سرمایه انسانی در پیش‌برد اهداف سازمان‌ها و شرکت‌ها، مدیران می‌توانند با استقرار و اجرای مدل‌های تعالی سازمانی و افزایش بهره‌وری منابع انسانی، به نتایج مطلوبی نظیر ایجاد ارزش‌افزوده بیش‌تر، بهبود اثربخشی و کارایی، افزایش قابلیت رقابت سازمان، نوآوری در محصولات و خدمات، حفظ، جذب و اشاعه دانش، و در نهایت، چالاکی سازمان دست یابند.

منابع و مراجع

- [۱] شهبازی، بهزاد، شکرزاده، صادق. و شیر، فرشته. (۱۳۸۹)، مدل مطلوب تعالی منابع انسانی، فصل نامه منابع انسانی ناجا، شماره ۲۲، دوره پنجم، ص ۱۳۴-۱۱۱.
- [۲] پناهیان، حسین. و پناهیان، محمدرضا. (۱۳۸۴)، طراحی و استقرار مدل تعالی سازمانی بر اساس روش EFQM، فصل نامه بصیرت، سال دوازدهم، شماره ۳۶، ص ۲۹-۷.
- [۳] همایونفر، سیدمسعود. (۱۳۸۴)، منابع انسانی در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران. برگرفته از: <https://www.civilica.com>.
- [۴] یزدانی‌راد، کریم. (۱۳۸۹)، نیروی انسانی و تعالی سازمانی. برگرفته از: <http://mba-ajabshir.blogspotsky.com>.
- [۵] انتظاری، اعظم. (۱۳۹۲)، بهره‌وری منابع انسانی در پرتو مدل تعالی سازمانی، اولین کنفرانس بین المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)، رودهن. برگرفته از: <https://www.civilica.com>.
- [۶] واعظی، رضا. و وثوقی، فاطمه. (۱۳۸۹)، اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی (پژوهشی در شرکت پالایش نفت تهران)، فصل نامه مطالعات مدیریت صنعتی، سال هشتم، شماره ۱۹، ص ۹۶-۷۳.
- [۷] جلیوند، بهروز. (۱۳۹۱)، ارزیابی تأثیرات بکارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در حوزه منابع انسانی در شرکت هپکو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، تهران.
- [۸] دیده‌ور، نسرین. و تابلی، حمید. (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین اجرای مدل تعالی سازمانی (EFQM) و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، اولین همایش بین‌المللی مدیریت نوین در افق ۱۴۰۴، تهران. برگرفته از: <https://www.civilica.com>.
- [۹] سایت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران: <http://www.hrmsociety.ir>.
- [۱۰] رعنائی کردشولی، حبیب‌اله. و دانشور، وحید. (۱۳۹۰)، طراحی مدل جامع تعالی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب کیفی، فصل نامه مطالعات منابع انسانی، سال اول، شماره ۱، ۲۰-۱.
- [۱۱] هاشم‌پور، مرتضی.، خورشیدی، عباس.، مشبکی، اصغر. و ترابی، تقی. (۱۳۹۵)، ارائه الگوی مدیریت تعالی در صنعت سیمان با رویکرد سرمایه انسانی، فصل نامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۱، ص ۱۳۸-۱۱۷.
- [۱۲] میرسپاسی، ناصر.، طلوعی‌اشلقلی، عباس.، معمارزاده، غلامرضا. و پیدایی، میرمهرداد. (۱۳۸۹)، طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی، مجله پژوهش‌های مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۸۷، ص ۲۳-۱.
- [13] Weston, E. (2009), HR Excellence, Excellence Media, San Francisco, California.
- [14] Moullin, M. (2002), Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, Excellence and Performance Measurement, Open University Press, Buckingham.
- [۱۵] نخعی‌نژاد، مهدی. (۱۳۸۶)، مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی، دومه‌نامه توسعه انسانی پلیس، سال چهارم، شماره ۱۲، ص ۵۶-۳۱.
- [۱۶] نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس. (۱۳۸۸)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، چاپ هشتم، تهران: انتشارات سرآمد.
- [۱۷] دلیر اشرف، صدرا. (۱۳۹۴)، EFQM چیست؟. برگرفته از: <http://embat93.blogspotsky.com>.
- [18] Castresana, J. I. & Fernandez-Ortiz, R. (2005), Theoretical foundation of the EFQM Model: the resource-based view, Total Quality Management & Business Excellence, 16(1), 31-55.
- [۱۹] سایت نوپانا/وبسایت علمی تحلیلی کسب‌وکارهای نوپا: <http://www.nopana.ir>.
- [20] Castka, P., Bamber, C. J. & Sharp, J. M. (2003), Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model, Journal of Management Development, 22(2), 149-170.
- [21] Calvo-Mora, A., Leal, A. & Roldán, J. L. (2006), Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education, Quality Assurance in Education, 14(2), 99-122.

- [22] Anderson, H., Lawrie, G. & Shulver, M. (2000), The Balanced Scorecards vs. The EFQM Business Excellence Model, 2GC Working Paper, 1-15.
- [23] Dean, J. W. & Bowen, D.E. (1994), Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, The Academy of Management Review, 19(3), 392-418.
- [24] Winn, B. A. & Cameron, K. S. (1998), Organizational quality: an examination of the Baldrige National Quality Framework, Research in Higher Education, 39(5), 491-512.
- [25] Eskildsen, J. K. (1998), Identifying the vital few using the European Foundation for Quality Management Model, Total Quality Management, 9(4/5), 92-94.
- [26] Kanji, G. K. & Tambi, A.M. (1999), Total quality management in UK higher education institutions, Total Quality Management, 10(1), 129-153.
- [۲۷] مجیدی، رضوانه. و باقری قادیکلائی، سیدعلی. (۱۳۹۱)، EFQM چیست؟، برگرفته از سایت: <http://newmanage.blogfa.com>
- [۲۸] قلیچلی، بهروز. (۱۳۸۹)، تعالی منابع انسانی: ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود، ویرایش دوم، تهران: انتشارات سرآمد.
- [۲۹] خراسانی، اباصلت، عموزاد، محمد. و ملا محمدی، اعظم. (۱۳۹۵)، اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران، فصل نامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۸، ص ۱-۲۷.
- [۳۰] یحیی زاده، فاطمه، کرامتی، محمدرضا، بریدی، مهرداد. و طهماسبی، فهیمه. (۱۳۹۵)، تعالی منابع انسانی، دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد، تهران. برگرفته از: <https://www.civilica.com>
- [31] Werther, W. J. K. & Davis, K. (1993), Human Resource and personnel Management, Mc Graw-Hill, Fourth Edition.
- [32] Jamrog, J. J. & Overholt, M. H. (2004), Building a strategic HR function: Continuing the evolution, Human Resource Planning, 27(1), 51-63.
- [33] Lawler, E. & Mohrman, s. A. (2003), Creating a Strategic Human Resources Organization, Paloto, Califo: Stanford University Press.
- [۳۴] سایت مجمع مدیران اداری و منابع انسانی واحدهای صنعتی، تولیدی و خدماتی استان آذربایجان شرقی: <http://www.eahrms.com>
- [۳۵] قلیچلی، بهروز، هاشمی، سیدذبیح اله. و غلامزاده، داریوش. (۱۳۸۴)، مدل تعالی منابع انسانی، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران. برگرفته از: <https://www.civilica.com>
- [۳۶] عموزاد، محمد، مدنی، سیدحسین. و اسدیان، ابراهیم، استقرار مدل تعالی منابع انسانی، گامی به سوی بهره وری و تعالی سازمانی (تجربه موردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی). برگرفته از: <https://farhangi.mcls.gov.ir>
- [۳۷] سایت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران: <http://www.idro.ir>
- [۳۸] طاهر، بیتا. (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۹۰، ص ۷۱-۵۸.
- [۳۹] باقی نصرآبادی، علی. و شادالویی، نوریه. (۱۳۸۹)، نقش منابع انسانی در بهره وری سازمانی، مجله حصون، شماره ۲۶، ص ۴۳-۳۵. برگرفته از: <http://www.hawzah.net>
- [۴۰] بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان شهید صدوقی یزد)، نشریه مدیریت سلامت، دوره ۱۶، شماره ۵۱، ص ۸۳-۷۰.
- [41] Rhodes, L. & Eisenberger, R. (2002), Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714.
- [42] Osterloh, M., Frost, J. & Frey, B. S. (2002), The dynamics of motivation of new organizational forms, International Journal of the Economics of Business, 9(1), 61-77.
- [43] Van Yperen, N. W. & Hagedoorn, M. (2003), Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both? The role of job control and social support, Academy of Management Journal, 46(3), 339-348.
- [44] Manolopoulos, D. (2007), An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations, 30(1), 63-85.
- [45] Jelley, R. B. & Goffin, R. D. (2001), Can performance-feedback accuracy be improved? effects of rater priming and rating-scale format on rating accuracy, Journal of Applied Psychology, 86(1), 134-144.