

# توانمندسازی و توسعه منابع انسانی با بهره گیری از مدل‌های تعالی سازمانی

کیوان صادق زاده<sup>۱</sup>

مدیر کیفیت و تعالی سازمان - شرکت مهندسی همپا<sup>۲</sup>

k.sadeghzadeh@hampaco.org

keivansz@yahoo.com

## چکیده

با افزایش کاربری و گسترش مدل‌های سرآمدی و تعالی به عنوان ابزار و فناوری نوین افزایش بهره وری در جهان، به منظور ارتقای سطح کیفی، افزایش کارایی و افزایش بهره وری سازمانها، الگوها، راهنماها و مدل‌هایی در چند سال اخیر ارائه شده است. با توجه به رویکرد شرکتهای ایرانی به استقرار مدل‌های تعالی در سالهای اخیر و نیاز به توانمندسازی و توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی اثربخشی و کارایی فعالیتهای سازمان، نیاز به مدلی جامع در شرکتهایی که فعالیتهای خود را از طریق اجرای پروژه انجام می دهند احساس شد. مدلی که علاوه بر دیدی جامع نسبت به کلیه ابعاد یک سازمان متعال، تمرکز خاصی بر سازمانهای پروژه محور داشته باشد و همچنین با صرف هزینه و زمان مناسب، در هر سازمانی با خصوصیات فوق قابل اجرا باشد. بر این اساس به منظور شناسایی فرصتهای بهبود و ترغیب سازمانها به دستیابی به سطوح متعالی عملکرد و توانمندی و همچنین ایجاد بستر مناسب سنجش و ارزیابی تعالی اینگونه سازمانها، مدلی جدید تحت عنوان مدل تعالی سازمانهای پروژه محور از سوی مرکز تحقیقات مدیریت پروژه طراحی و معرفی شد. پیاده سازی این مدل و پیگیری پروژه های بهبود توسط مجریان طرحهای صنایع پتروشیمی، نقش موثری در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی و ارتقای سطح کیفی و افزایش بهره وری اجرای پروژه ها توسط این مجریان دارد که در این مقاله به اختصار به شرح مختصر این مدل تعالی به عنوان یک نمونه انتخابی و نتایج اجرایی آن در حوزه منابع انسانی و دستاوردهای حاصل از آن در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی شرکتی نمونه پرداخته شده است.

واژه های کلیدی: توانمندسازی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، مدل تعالی سازمانی، بهره وری کارکنان، شاخصهای عملکرد

## ۱- مقدمه

مدل‌های بسیار متنوعی در دنیا در حوزه مدیریت سازمان ارائه شده‌اند. این مدلها با عناوین مختلف و به منظور کاربردهای مختلفی طراحی شده‌اند. عناوینی مانند تعالی، بلوغ، سلامت و ارزیابی بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است. هرچند که بعضاً متفکرین مختلف برای هر یک از این عناوین تعاریف مشخص و متمایزی انتخاب نموده‌اند، اما این تعاریف به صورت گسترده ای مورد توافق قرار نگرفته‌اند. با گسترش مبانی مدیریت کیفیت در اواسط قرن بیستم و برتری کیفی محصولات صنایع ژاپنی در بازارهای جهانی به واسطه به کارگیری این مفاهیم، نگرشی نوین به عنوان رویه ای کارآمد برای افزایش بهره وری در سازمانهای پویا و پیشرو ایجاد شد. این نگرش، به ترتیب شرکتهای آمریکایی و اروپایی را بر آن داشت تا با درک و پیاده سازی اصول مدیریت کیفیت، موجبات کسب مجدد مزیت‌های رقابتی در زمینه های مختلف را فراهم سازند. از جمله ابزارهای متعارف امروزی در این

زمینه، مدل‌های سرآمدی و تعالی سازمانی و جوایز مرتبط با آنهاست که به عنوان مطرح‌ترین آنها می‌توان به جایزه یادبود دمی‌نگ در ژاپن<sup>۱</sup>، جایزه ملی مالکوم بالدريج در ایالات متحده آمریکا<sup>۲</sup> و جایزه بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)<sup>۳</sup> [۱] اشاره کرد.



شکل ۱- نمایی از سه مدل و جایزه تعالی مشهور و توزیع سایر مدلها در جهان

امروزه علاوه بر سه نمونه مشهور و متعارف ذکر شده در ژاپن، ایالات متحده آمریکا و اروپا، همانگونه که در شکل نمادین ۱ تصویر شده [۳]، بالغ بر هفتاد مدل و جایزه ملی و بین‌المللی در جهان رواج یافته که خود گویای توجه به تعالی و بلوغ سازمانی و اهمیت آن در دنیاست. [۱۰]

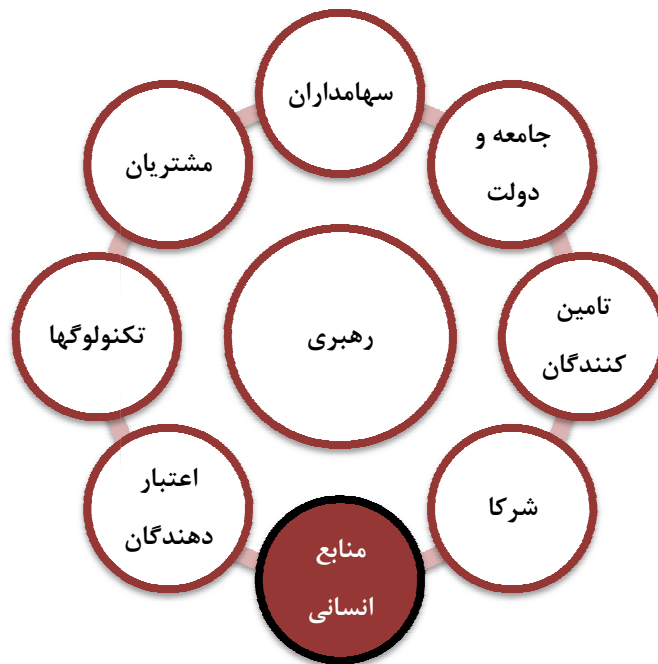
## ۲- تعریف و تشریح مدل

یک مدل شکلی از ارائه یک موضوع است که برای دستیابی به مفهوم آن موضوع ارائه می‌شود. معمولاً نمی‌توان این موضوع را به صورت مستقیم شرح داد، شاید به دلیل اینکه هنوز آن موضوع ساختار مشخصی ندارد یا اینکه دارای ابهام است. اشکال زیادی از مدلها وجود دارد و لذا ما ابتدا باید مشخص نمائیم که منظورمان چیست. اول و مهمتر از همه مدل ذهنی است. تصویری که وقتی در مورد مسأله‌ای بحث می‌شود در ذهن افراد نقش می‌بندد. اغلب ما فکر می‌کنیم که یک لغت یا عنوان برای همه‌ی افراد یک معنا به دنبال می‌آورد، اما این مسأله چندان درست نیست.

مدل تعالی سازمانهای پروژه محور جهت تعالی و بلوغ اینگونه سازمانها، در هشت حوزه و طی سه لایه جهت ارزیابی ساز و کارها و دو لایه جهت ارزیابی نتایج طراحی شده است. این مدل از ساختار مشخص و ساخت یافته‌ای تشکیل شده است که هر یک از اجزاء به منظور پاسخگویی به نیازی مشخص طراحی شده‌اند و در طراحی تمامی اجزاء نیازمندیهای خاص سازمان‌های پروژه محور مورد توجه قرار گرفته است. یکی از این حوزه‌های هشت گانه، حوزه منابع انسانی است که بخش عظیمی از فعالیتهای

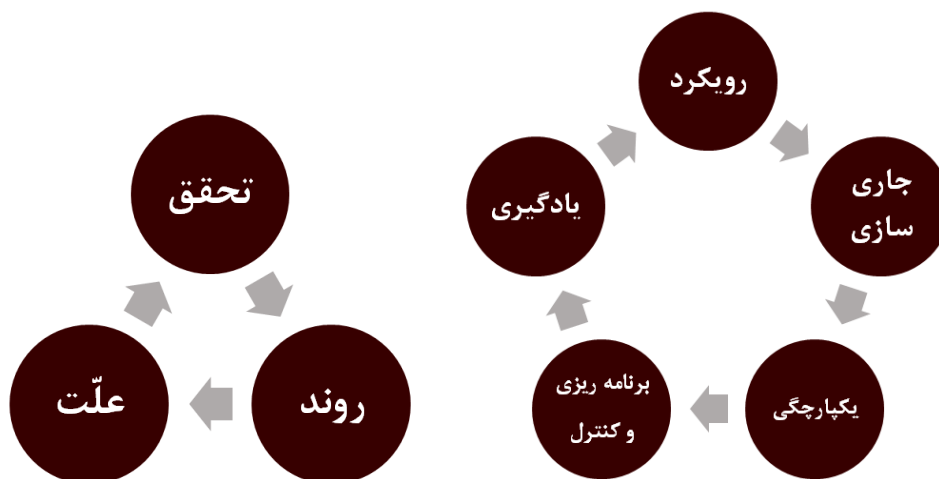
- 1- Deming Prize
- 2- Malcolm Baldrige National Quality Award
- 3- European Foundation for Quality Management

سازمان را به خود معطوف می سازد. شکل زیر نمادی از ارتباط هشت حوزه و سه لایه سازو کارهای مذکور و انتظارات حوزه و سازمان از یکدیگر می باشد: [۵]



شکل ۲- حوزه های هشت گانه مدل تعالی

به منظور ارائه مستند هر فرآیند و سازوکار، چرخه پویای زیر به عنوان نیازمندی اساسی یک سازوکار متعارف مورد استفاده قرار می گیرد.



شکل ۳- نمای چرخه نیازمندی سازوکارها (راست) و نمای چرخه نیازمندی انتظارات (چپ)

به منظور ارزیابی هر یک از نتایج و انتظارات موجود در سازمان که در دو بعد انتظار سازمان از حوزه و انتظار حوزه از سازمان بررسی می شود، لازم است تحقق انتظار، روند آن و علت به وقوع پیوستن آن بطور یکپارچه مورد تحلیل قرار گیرد. به عنوان مثال شاخص رضایت کارکنان به عنوان معیاری جهت ارزیابی انتظارات حوزه منابع انسانی از سازمان از منظر وقوع یا تحقق، روند (افزایش یا کاهش) و علل تحقق بررسی می شود. از جمله آثار پیاده سازی مدل تعالی در بدنه سازمان، شناسایی کاستیها، نقاط ضعف و همچنین فواصل و انحرافات از سطوح مطلوب اعم از سطوح از پیش تعیین شده می باشد. در پی کشف این موارد، اقدامات اصلاحی در قالب پروژه های بهبود<sup>۱</sup> و یا برنامه های بهبود<sup>۲</sup> تعریف می شوند که خود نیازمند آگاهی کامل از موقعیت سازمان، اهداف و راهکارهای مناسب بهبود است.

### ۳- نمونه پیاده سازی مدل در ابعاد سازوکارها و انتظارات در حوزه منابع انسانی

حوزه منابع انسانی یا کارکنان، چگونگی شناخت و ساخت وظایف کارکنان در سازمان و انتظارات سازمان و تبیین جهتگیری کلان سازمان در برابر کارکنان و طرحریزی راهبرد، فرایندها و ساختار مناسب جهت تحقق اهداف طرفین در چارچوب انتظارات کلیه ذینفعان در قالب پروژه های مختلف را مورد بررسی قرار می دهد/ [۵].

ساختار حوزه	
سازوکارها	
معیار	لایه
تعیین جهت گیری، اهداف کلان و شیوه کلی تحقق انتظارات سازمان از منابع انسانی و کارکنان از سازمان	استراتژیک
طراحی فرایند و ساختار مناسب جهت مدیریت منابع انسانی در پروژه های سازمان	برنامه
انجام اقدامات پایه جهت برقراری ارتباط مستمر مناسب در زمان لازم با نیروهای کلیدی بالقوه و بالفعل سازمان و ایجاد تعهد بلند مدت و توسعه آنها	پروژه
مدیریت یکپارچه منابع انسانی در پروژه های سازمان با توجه به اولویت هر پروژه برای سازمان و نیاز آن پروژه	
برآورد نیروهای مورد نیاز پروژه و تعریف شرح شغل های پروژه فراخوانی، گزینش و استخدام نیروهای مورد نیاز پروژه	
ایجاد فضای مناسب به منظور افزایش بهره وری اعضای تیم پروژه و آموزش و ارتقاء شایستگی های آنها	
ارزیابی عملکرد اعضا تیم پروژه و جبران خدمت و اعطای پاداش مناسب به آنها	صاحب انتظار سازمان
اجرای فعالیت ها و اقدامات مرتبط با سلامت و ایمنی اعضا تیم پروژه بر اساس برنامه ایمنی کارکنان و خط مشی ایمنی سازمان	
خاتمه بیمان و حل و فصل موضوعات و تعهدات ناتمام و حفظ تجربیات	منابع انسانی
نتایج	
معیار	صاحب انتظار سازمان
تحقق انتظارات سازمان از حوزه منابع انسانی و ارتباط با منابع انسانی	منابع انسانی
تحقق انتظارات منابع انسانی از ارتباط با سازمان	

شکل ۴- ساختار حوزه منابع انسانی، معیارهای سازوکارها و نتایج (انتظارات)

1- Improvement Projects

2- Improvement Plans

در این حوزه ساختاری چون شکل ۴ بیانگر معیارهای سازوکارها در سه لایه (استراتژیک، برنامه و پروژه) و معیارهای نتایج یا انتظارات در دو لایه (سازمان از حوزه و حوزه از سازمان) می باشد. همانگونه که در شکل ۴ نمایان است در این حوزه ۱۰ معیار برای سازوکارها و دو معیار برای انتظارات طرح شده که مطابق آنچه ذکر شد لایه اول سازوکارها و همچنین هر یک از لایه های بعد انتظارات (دو لایه) نیز در همه حوزه ها توسط یک معیار پوشش داده شده اند.

در حوزه منابع انسانی سازمان، معیارهای منتخب جهت ارائه در این مقاله عبارتند از:

(۱) معیار ۶ (کد ۵-۳-۲) [۵]؛ معیار دوم از لایه پروژه

(۲) معیار ۱۲ (کد ۵-۵-۱) [۵]؛ تنها معیار لایه انتظار حوزه از سازمان

#### ۴- پیاده سازی سازوکارها در حوزه منابع انسانی

همانگونه که در شکل ۵، معیار نمونه (معیار ۶ با کد ۵-۳-۲) تصویر شده [۵]، پنج زیر معیار یا قلم برای آن بر شمرده شده است. این معیار دومین معیار از لایه سوم (برنامه) می باشد.

لایه پروژه	
معیار ۵,۲,۲	
فرابخوانی، گزینش و استخدام نیروهای مورد نیاز	شماره
عناوین مرتبط	۶
جذب نیروی انسانی	
ربرمعیارها	
اقدام	کد
تعیین و استفاده از کانالهای مناسب برای فراخوانی پرسنل مورد نیاز پروژه	۱
به کارگیری روش های مناسب برای گزینش متقاضیان شایسته	۲
شناسایی و درک خواسته ها و انتظارات افراد در هنگام استخدام	۳
اعلام شفاف و واضح نیازمندی ها و انتظارات سازمان از کارکنان به آنها	۴
تعیین الزامات حقوقی دربردارنده حقوق طرفین که سازمان و کارکنان هریک ملزم به رعایت آن هستند	۵
جمع بندی و تشریح کلیه توافقات انجام شده در قالب یک موافقت نامه الزام آور دوجانبه	۶

شکل ۵- معیار ۶ حوزه منابع انسانی

پیاده سازی اولیه این معیار توسط تیم اجرایی، با توجه به شناخت از سازمان و پنج زیر معیار طرح شده با هدف کلی روش جذب نیروی انسانی در پروژه، نتیجه ای به شرح جدول ۱ داشته است [۸]. در این معیار نیز عمده اقدامات، شناسایی، پیاده سازی و تکمیل

شده اند که پس از جدول ۱ به ذکر یکی از موارد خاص که در راستای پیاده سازی مدل بر مبنای این معیار خاص ایجاد شده پرداخته می شود.

### جدول ۱- نتایج پیاده سازی اولیه معیار ۶ حوزه منابع انسانی

مجموعه اقداماتی را که سازمان جهت فراخوانی، گزینش و استخدام نیروهای مورد نیاز پروژه انجام می دهد شرح دهید.
نیروهای مورد نیاز سازمان به دو طریق تامین می شوند:
<p>(۱) درون سازمان:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معرفی؛ توسط پروژه های انجام شده و جاری و مدیران سازمان</li> <li>▪ بررسی سوابق؛ به روش مراجعه به پرونده پرسنل، بررسی توانمندیها، نظر خواهی و ...</li> <li>▪ مراجعه به بانک اطلاعاتی؛ بخش کارکنان و همکاران</li> <li>▪ استفاده از منابع بالقوه؛ با صلاحدید مدیریت و کمیته فنی</li> </ul> <p>(۲) بیرون سازمان:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آگهی؛ در جراید کثیرالانتشار، سایتهای کاریابی و ...</li> <li>▪ معرفی آشنایان</li> <li>▪ مراجعات به بانک اطلاعاتی؛ بخش مراجعات تصادفی و متقاضیان عام</li> <li>▪ همکاری با دانشگاه ها و مراکز آموزشی</li> <li>▪ ادارات و مراکز کاریابی و اشتغال زایی</li> </ul> <p>گزینش طی ۳ مرحله انجام می شود:</p> <p>(۱) بررسی سوابق ( کاری، تحصیلی، مهارتی)</p> <p>(۲) آزمون (عمومی و فنی)</p> <p>(۳) مصاحبه (حداقل با یکی از مدیران ارشد)</p> <p>انجام مراحل استخدام بر اساس فرایند استخدام (شامل دستورالعمل استخدام، الگوریتم استخدام، فرمها و ...) صورت می گیرد و عقد قرارداد با رعایت حقوق طرفین انجام شده و شرح وظایف افراد اعلام می گردد.</p>
شواهد و مستندات موجود
<p>فهرست رویه ها / انواع فرمت ها/ برنامه های اجرایی / نمونه و الگوی گزارشات / آموخته ها و تجربیات مستند</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نرم افزار بانک اطلاعاتی کارکنان</li> <li>▪ دستورالعمل استخدام 6.2-PS-01-01</li> <li>▪ شرح وظایف پرسنل 6.2-WI-01-01</li> <li>▪ اهداف سازمان 5.4.1-QM-01-01</li> </ul>

لازم به یادآوریست همانگونه که در بند ۲ بیان شد، ارزیابی هر معیار بر اساس چرخه ارزیابی شکل ۳ (رویکرد، جاری سازی و ...) بر سه محور استوار است:

- ۱) پاسخ و تشریح اقدامات، زیرمعیارها و ارقام شناسایی شده در آن معیار
  - ۲) مدارک، شواهد و مستندات موجود و مرتبط با آن معیار جهت تطبیق با چرخه
  - ۳) مصاحبه با مدیران، کارکنان کلیدی و کاربران رویه ها در هر حوزه جهت اطمینان از جاری سازی رویکردها
- از نتایج و دستاوردهای مختص پیاده سازی این معیار (معیار ۶ حوزه منابع انسانی)، ساماندهی نظام استخدام و تدوین رویه و دستورالعمل استخدام که در شواهد و مستندات موجود نیز به آن استناد شده می باشد. افزون بر آن، تدوین نرم افزار بانک اطلاعاتی کارکنان، طراحی فرمها و جداولی نظیر نیازسنجی نیروی انسانی، تامین منابع انسانی (شکل ۶) را نیز می توان بر شمرد. تکمیل جدول تامین منابع انسانی در بازه های زمانی مشخص، آگاهی سازمان از موارد ذیل را تضمین می کند:

- ۱) شفافیت شرایط احراز نیروهای مورد نیاز
- ۲) تعداد و وضعیت کارکنان کنونی هر بخش، واحد یا پروژه
- ۳) تعداد و زمان نیاز به نیروی کار در هر بخش، واحد یا پروژه
- ۴) پیش بینی تعداد و زمان کاهش یا افزایش نیروی کار
- ۵) علل کاهش یا افزایش نیروی کار در مقاطع مشخص
- ۶) برآورد هزینه مورد نیاز و امکان برنامه ریزی حوزه منابع انسانی

**جدول تامین منابع انسانی**

تاریخ تهیه:

ردیف	کد شغل	نام شغل	شرایط احراز					بخش مورد نیاز	پیش بینی تعداد مورد نیاز در ماههای سال										تعداد کنونی کارکنان	افزایش یا کاهش					
			تجربه	تحصیل	سابقه	زبان	دیگر		فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند							
۱																									
۲																									
۳																									
۴																									
۵																									
۶																									

توضیحات: علل افزایش یا کاهش در هر مورد در جداول ضمیمه آرایه شده است.

شکل ۶- جدول تامین منابع انسانی

همانگونه که ملاحظه می شود به نوعی عمده نیازمندیهای سازوکارها از قبیل رویکرد، جاری سازی، برنامه ریزی و یادگیری را می توان در تبعات بکارگیری اینگونه دستاوردها یافت.

#### ۵- نمونه پیاده سازی انتظارات در حوزه منابع انسانی

مشابه با آنچه در بند ۴ به عنوان نمونه پیاده سازی سازوکارها در حوزه منابع انسانی ذکر شد، در این بند به نمونه ای از پیاده سازی انتظارات از طریق شناسایی، ایجاد، اصلاح و استقرار معیارها بر مبنای زیر معیارها (اقلام و شاخصهای آنها) پرداخته می شود. شکل [۷]۵، نمایانگر معیار ۱۲ حوزه منابع انسانی که همان اولین معیار انتظارات این حوزه یعنی انتظارات حوزه از سازمان است.

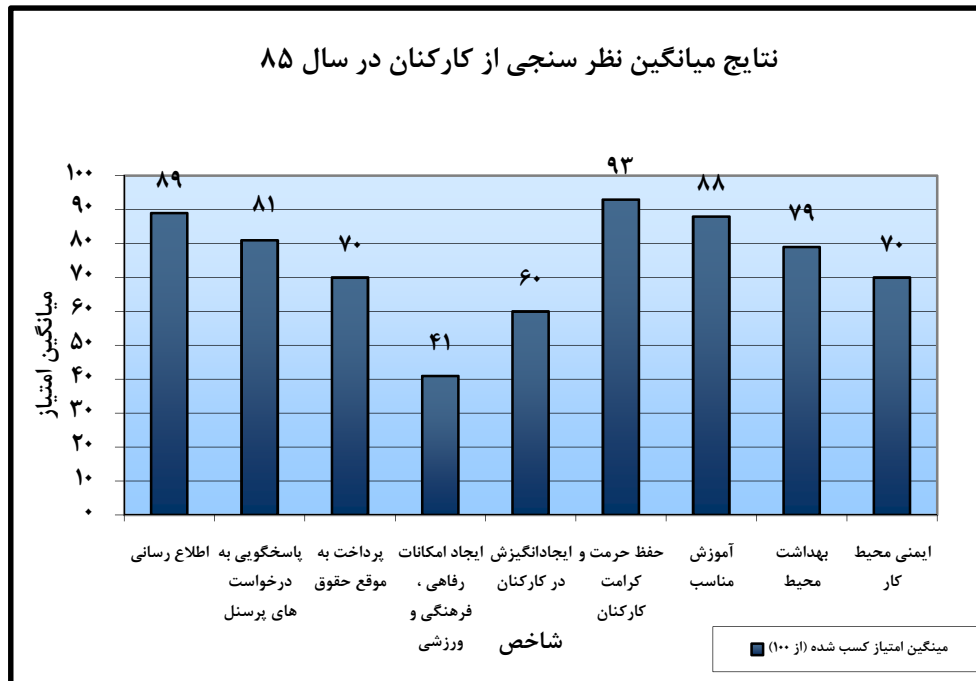
صاحب انتظار: منابع انسانی		
		معیار ۵,۵,۱
تحقق انتظارات منابع انسانی از ارتباط با سازمان		عنوان
عناوین مرتبط		۱۲
رضایت منابع انسانی		
زیرمعیارها		
شخص‌ها	اقلام	کد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ صحت</li> <li>▪ سرعت (به هنگام بودن)</li> <li>▪ در دسترس بودن</li> <li>▪ اطلاع از اهداف و مأموریت و چشم انداز سازمان</li> </ul>	ارتباطات، اطلاع رسانی، و کسب آگاهی	۱
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تناسب محدوده، زمان، کیفیت، و پرداخت‌های خدمات مورد انتظار</li> </ul>	امکان‌پذیری درخواست‌ها	۲
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ به هنگام بودن</li> <li>▪ کامل بودن</li> <li>▪ سهولت</li> </ul>	جبران خدمت و مزایای شغلی	۳
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعداد شکایات رسیده</li> <li>▪ نرخ پاسخگویی</li> <li>▪ در دسترس بودن</li> <li>▪ انعطاف‌پذیری</li> </ul>	رسیدگی به مشکلات	۴
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حفظ اسرار و رعایت حقوق معنوی</li> <li>▪ رعایت حریم خصوصی</li> <li>▪ احترام / حفظ حرمت و کرامت انسانی</li> <li>▪ احترام به عقاید و ارزش‌های فردی</li> <li>▪ صداقت</li> <li>▪ شفافیت و پاسخگو بودن</li> <li>▪ پایبندی به اصول اخلاقی جامعه و رعایت عدالت در تمامی تعاملات</li> <li>▪ رعایت و انتشار قوانین</li> </ul>	اخلاق حرفه‌ای	۵
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حمایت از ارتباط بلند مدت</li> <li>▪ آموزش و ارتقاء مهارت‌ها</li> <li>▪ مشارکت در تعیین سرنوشت</li> </ul>	مشارکت و همکاری	۶
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بهداشت محیطی</li> <li>▪ ایمنی</li> <li>▪ ارگونومی</li> <li>▪ امنیت شغلی</li> </ul>	شرایط شغلی	۷

شکل ۷- معیار ۱۲ حوزه منابع انسانی (معیار ۱ انتظارات حوزه منابع انسانی)

این معیار با کد ۱-۵-۵ به معنای معیار اول، لایه پنجم (لایه دوم انتظارات که با سه لایه سازوکارها مجموعاً کدگذاری شده) و حوزه پنجم نشان داده شده و بر عنوان رضایت منابع انسانی تأکید دارد. مطابق شکل ۷، در این معیار هفت قلم اساسی به عنوان زیر معیار پیشنهاد می‌شود که هر کدام شامل شاخص‌های است. چنانچه در شرح معیار مطرح شد این اقلام و شاخص‌ها جنبه آموزشی دارد و به هدف ارائه مراجعی جهت کسب اطلاعات بیشتر از معیار و معرفی تکنیک‌ها و ابزارهای مرسوم برای تحقق مدل ذکر می‌شوند، اجباری نبوده، مبنای بررسی به صورت یک به یک نیستند و به فراخور موقعیت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.



از جمله بهترین ابزار ارزیابی عملکرد و ردیابی شاخصها در هر حوزه، نظرسنجی<sup>۱</sup> می باشد که بر اساس فرمهای طراحی شده بر مبنای شاخصهای مشخص و هدفمند صورت می پذیرد. از جمله خصوصیات نظرسنجی، قابلیت قیاس و ردیابی شفاف نسبت به نتایج گذشته و همچنین ارزشیابی آسان نسبت به سایر روشها را می توان برشمرد.



شکل ۸- میانگین نظرسنجی از کارکنان - کد JO

توضیح: موضوع/علت؛ تحقق انتظارات کارکنان از سازمان - بازتاب نظر کارکنان - شرایط شغلی و انگیزش

در این معیار با تکیه بر رضایت نیروی انسانی، کسب اطلاع از نظرات کارکنان درباره شرکت در قالب نظرسنجی، در برگیرنده تعدادی از شاخصهای متعارف و فراگیر می باشد که در راهنمای معیار (شکل ۷) نیز به عمده آنها اشاره شده و تفسیر آن نیز پیچیدگی خاصی ندارد. این مورد در شکل ۸ که با تکیه بر شاخصهای شغلی و انگیزشی طراحی شده، گویای برداشتی کاملاً شفاف از نظرات کارکنان است و نقاط ضعف و قوت در این معیار از دیدگاه نیروی انسانی به سهولت قابل دریافت است.

#### ۶- تحقق مستدل خواسته ها و انتظارات متقابل کارکنان و سازمان

جبران مناسب خدمات، فضای کاری مناسب، امنیت شغلی، حفظ حرمت و کرامت، زمان کاری مناسب و عدالت بخشی از انتظارات کارکنان است که رضایت شغلی را موجب می شوند. به منظور تحقق انتظارات متقابل کارکنان و سازمان لازم است: جهت گیری سازمان در فراخوانی، انتخاب و به کارگیری کارکنان بر اساس وضعیت محیط و توانمندی سازمان تعیین گردد. نظام مدیریت منابع انسانی در پروژه ها به صورت مشخص تعریف و تبیین گردد. ارتباط و تعهد بلند مدت با منابع انسانی برقرار شده و نیروها به صورت یکپارچه و بر اساس اولویت پروژه ها برای سازمان به پروژه های مختلف سازمان تخصیص یابند. در مورد پروژه های سازمان نیز برآورد، فراخوان، انتخاب، به کارگیری و ترخیص مناسب کارکنان مورد توجه قرار گیرد. به ایمنی و سلامت کارکنان پروژه ها و سازمان نیز به صورت ویژه توجه شود.

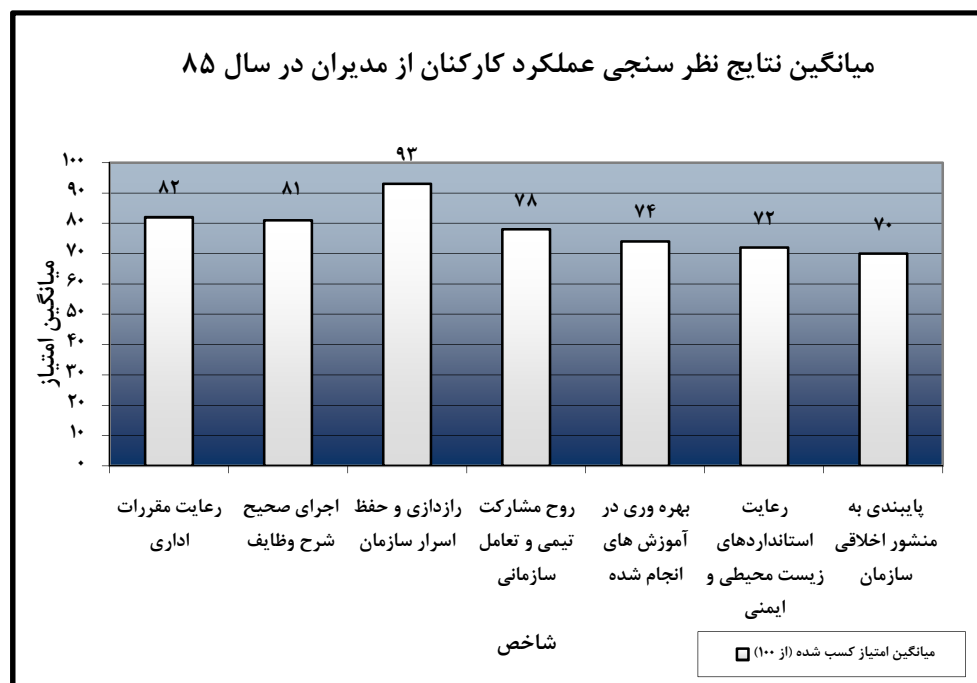
<sup>1</sup> Survey

در ادامه تحقق انتظارات متقابل حوزه و سازمان در قالب شاخصهای ارزیابی این حوزه در جدول ۲ آورده شده و به عنوان نمونه، تفسیر و نمودار حاصل از استخراج اطلاعات مستند و مستدل مرتبط با شاخصهای شناسایی شده جهت ارزیابی سازمان در این حوزه ارائه شده است/[۷]. این شاخصها بر مبنای دو لایه در بعد انتظارات با استناد به معیارهای ۱۱ و ۱۲ این حوزه (کدهای ۱-۴-۵ و ۱-۵-۵ از مدل مرجع) استخراج و طراحی شده اند.

جدول ۲- شاخصهای ارزیابی حوزه منابع انسانی (انتظارات متقابل حوزه و سازمان)

شاخصهای ارزیابی حوزه منابع انسانی		
ردیف	کد	شرح شاخص
۱	10	میانگین نظرسنجی عملکرد کارکنان از مدیران
۲	13	آمار تعداد نسبی تاخیرات، غیبتها، مرخصی و ... پرسنل
۳	J0	میانگین نظرسنجی از کارکنان
۴	J7	مقایسه شاخص سرانه ساعت آموزش کارکنان
۵	J8	درصد عمر همکاری و تعهد کارکنان به سازمان

در حوزه منابع انسانی شاخصهای متعددی در شرکت تعریف شد که برخی از آنها در جدول ۲ ذکر شده اند. از میان آنها نظرسنجی عملکرد کارکنان از مدیران، از اهمیت خاصی از جنبه کسب بازخور شفاف و در عین حال پویا از منابع انسانی و عملکرد آنها دارد. شکل ۹ تحقق این موضوع را طی شش شاخص نشان می دهد. بازه زمانی این نظرسنجی همچون عمده نظرسنجیها، سالانه می باشد.



شکل ۹- میانگین نظرسنجی عملکرد کارکنان از مدیران - کد 10

توضیح: موضوع/علت؛ تحقق انتظارات سازمان از کارکنان - ارزیابی عملکرد - نظر مدیران و سرپرستان

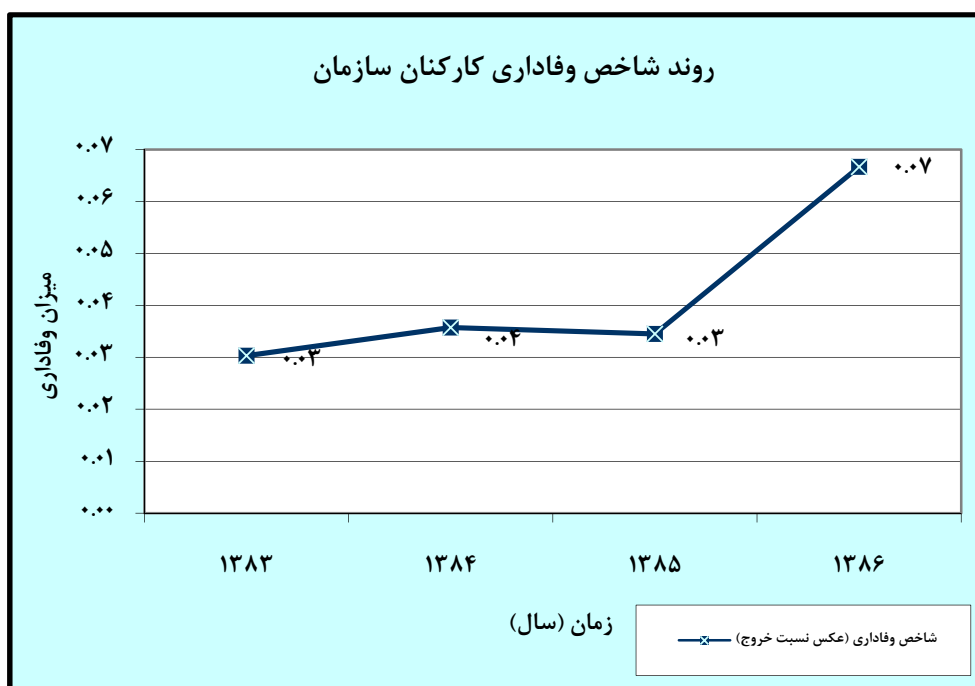
یکی از شاخصهای وفاداری تعریف شده در سازمان، عکس نسبت خروج کارکنان سازمان در بازه زمانی خاص (به عنوان مثال؛ یک سال) می باشد که از نسبت زیر بدست می آید:

$$\text{نسبت خروج} = \frac{\text{مجموع تعداد خاتمه همکاری کارکنان در بازه}}{\text{میانگین تعداد کل کارکنان در بازه}}$$

مشابه با این شاخص می توان شاخصهای دیگری نیز در نظر گرفت. به عنوان نمونه ای دیگر عکس نسبت غیبت کارکنان سازمان در بازه زمانی خاص نیز شاخصی از وفاداری کارکنان لحاظ شد.

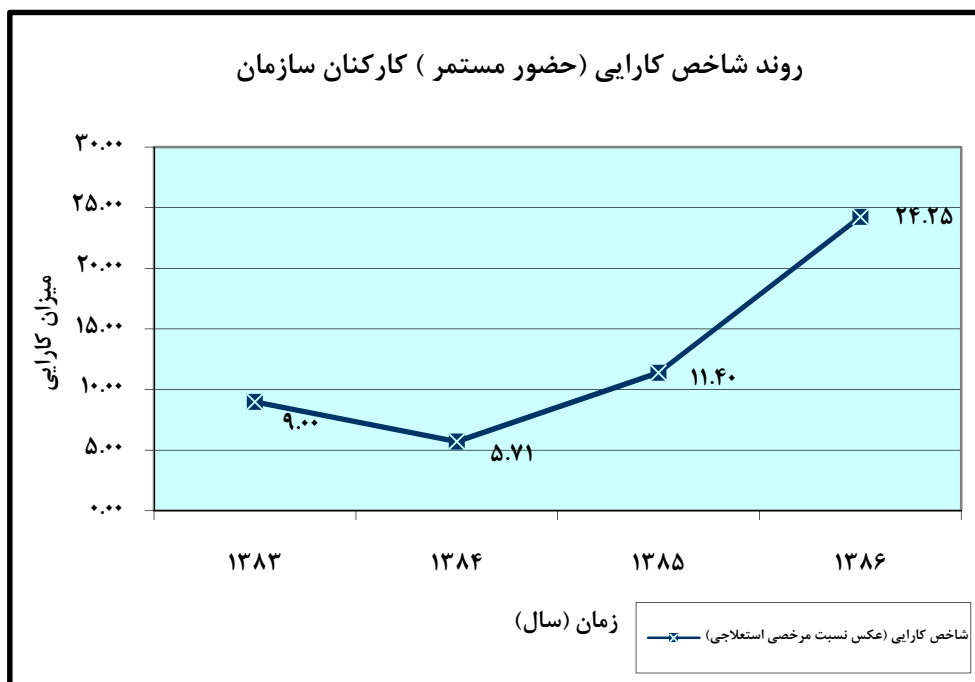
$$\text{نسبت غیبت} = \frac{\text{مجموع نفر-روز غیبت کارکنان در بازه}}{\text{میانگین تعداد کل کارکنان در بازه}}$$

شکل ۱۰ روند مناسب شاخص وفاداری بر مبنای خروج در بازه های سالانه طی مدت چهار سال را نمایش می دهد. باید توجه داشت که افتراق در نتایج شاخصهای مشابه (مانند نمودارهای متفاوت از شاخص وفاداری)، نیازمند عیب یابی و تحقیق است که البته در این شرکت موردی اینگونه رخ نداد.

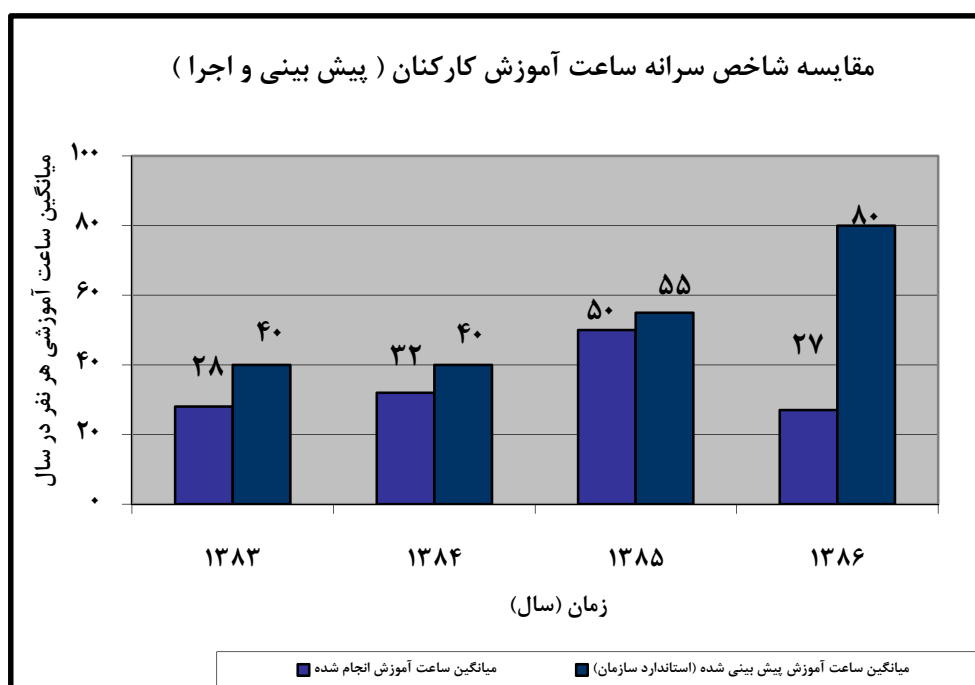


شکل ۱۰- روند شاخصهای وفاداری (عکس نسبت خروج) کارکنان در بازه زمانی خاص - کد 13  
توضیح: موضوع/علت؛ تحقق انتظارات سازمان از کارکنان - وفاداری و تعلق خاطر کارکنان به سازمان

سایر نمونه های شاخصهای ارزیابی حوزه منابع انسانی (انتظارات متقابل حوزه و سازمان) را می توان در شکلهای زیر مشاهده کرد:



شکل ۱۱- روند شاخصهای کارایی (عکس نسبت مرخصی استعلاجی) کارکنان در بازه زمانی خاص - کد 13  
توضیح: موضوع/علت؛ تحقق انتظارات سازمان از کارکنان - کارایی کارکنان در سازمان - شاخص حضور مستمر



شکل ۱۲- مقایسه شاخص سرانه ساعت آموزش کارکنان - کد J7  
توضیح: موضوع/علت؛ تحقق انتظارات کارکنان از سازمان - بازتاب نظر کارکنان - شرایط شغلی و انگیزش

## ۷- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

استقرار مدل در سازمان و خصوصاً حوزه منابع انسانی، آثار و نتایج عینی بسیاری نیز در شرکت بجای گذاشت و سبب ایجاد، تغییر، تولید، بازنگری و حتی نوآوری در بسیاری از زیرساختها و مستندات سازمان شد که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل همراه با نمونه به عنوان گزیده ای از دستاوردهای عینی اشاره کرد:

- شرح شغلها و شرایط احراز؛ بازنگری شرح شغلهاى موجود و تدوین شرح مشاغل جدید و همچنین ویرایش شرایط احراز در تمام مشاغل صف و ستاد
- فرایندها؛ شناسایی و تعریف فرایندهای اصلی جاری و اصلاح آنها بر مبنای نیاز سازمان و افزایش زیر فرایندهای جدید (همانند زیرفرایند توسعه منابع انسانی)
- روشهای اجرایی و دستورالعملها؛ بازنگری بیش از بیست روش اجرایی و دستورالعمل جاری و تدوین بالغ بر ده روش اجرایی و دستورالعمل جدید (چون روش اجرایی استخدام و یا دستورالعمل انگیزش)
- دیاگرامها و فلوجارتها؛ طراحی دیاگرامها و فلوجارتهای مرتبط با فرایندهای شناسایی و طراحی شده (همچون دیاگرام رویه استخدام منابع انسانی)
- برنامه های اجرایی و عملیاتی؛ بازنگری برنامه های سازمان بر اساس نتایج برنامه ریزی استراتژیک انجام شده، تخصیص بودجه و تصویب برنامه اجرایی و عملیاتی جدید در راستای افزایش کارایی سازمان (همچون طرح برنامه ریزی آموزشی سالیانه در پروژه ها و یا تدوین برنامه بازنگری قوانین اداری طی جلسات هم اندیشی)
- صورتجلسات و فرمها؛ بازنگری در فرمت صورتجلسات، ایجاد بایگانی منسجم و تولید بالغ بر سی فرم جدید (همچون فرم نیازسنجی آموزشی، فرم درخواست نیروی انسانی، و یا فرم ترک سازمان)
- نظرسنجیها؛ جاری سازی شش فرم نظر سنجی جدید در کنار دو نمونه قدیمی موجود جهت کسب بازخورهای لازم از شاخصهای نتایج و انتظارات (چون فرم نظرسنجی مدیران از کارکنان)
- برگزاری سمینارها و دوره های آموزشی فنی و عمومی برای کارکنان (همچون آموزش مبانی کامپیوتر) و ...

## مراجع

- [۱] موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، نگرشی جامع بر مدل تعالی EFQM، انتشارات پیام یار، تهران، ۱۳۸۴.
- [۲] مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه پتروشیمی، "بهبود مستمر پروژههای پتروشیمی"، گزارش نهایی، ۱۳۸۴.
- [۳] صادق زاده کیوان، "نقش مدل‌های تعالی سازمانی در افزایش بهره وری راه اندازی طرحهای پتروشیمی"، اولین کنفرانس پتروشیمی ایران، تهران، ۱۳۸۷.
- [۴] سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۳.
- [۵] مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه پتروشیمی، مدل تعالی سازمانهای پروژه محور، ۱۳۸۶.
- [۶] صادق زاده کیوان، "پیاده سازی مدل تعالی سازمانهای پروژه محور؛ راهکاری جهت افزایش بهره وری معریان طرحهای پتروشیمی"، پنجمین کنفرانس بین المللی کیفیت، تهران، ۱۳۸۷.
- [۷] تحلیل و ارزیابی مدل تعالی شرکتهای پروژه محور، آرشیو مدیریت برنامه ریزی، شرکت مدیریت کنترل پروژه و ساخت.
- [۸] نتایج ارزیابی داخلی و ممیزی خارجی شرکت، آرشیو داخلی، شرکت مدیریت کنترل پروژه و ساخت.
- [9] Besterfield Dale H., et al, Total Quality Management, 3rd edition, Prentice Hall, 2002.
- [10] National Institute of Standards and Technology, Baldrige National Quality Program, 2006 Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, 2006.