

نقش مدیریت و بهره‌وری در توسعه منابع نیروی انسانی بخش سلامت

«قسمت اول»

دکتر بهزاد نجفی

کارشناس امور دارویی

■ پیشگفتار

دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت نوآوری و کیفیت مناسب زندگی در گرو مدیریت و نیروی انسانی کارا، اثربخش، هوشمند و متعهد است. لذا دیدگاه‌های جدید در مورد نقش نیروهای انسانی و شیوه‌های کار، نسبت به دیدگاه‌های گذشته دستخوش تغییر و تحول بسیار زیادی قرار گرفته است.

اعتقاد به وجود شیوه‌های بهتر، تلقی مسئولیت همگانی در قبال کیفیت، طرح‌ریزی شیوه کار با مشارکت کارکنان، مدیریت مشارکت‌جو و تیم‌های خودگردان و همگانی بودن مسئولیت نوآوری، نمونه‌هایی از

دیدگاه‌های جدید در مدیریت منابع انسانی است بنابراین داشتن بینش صحیح، دانش کافی و مهارت لازم برای مدیریت منابع انسانی اجتناب‌ناپذیر است.

این نوشتار سعی در شناساندن عوامل موثر در مدیریت و بررسی اصول کلی و مبانی مدیریت منابع انسانی بوده و یک راهکار عمومی برای مدیران امور سلامت، جهت دستیابی به اهداف مربوط است.

■ مقدمه

انسان برای فهم محیط خود نیاز به شاخص دارد. به عبارت دیگر شاخص‌ها ابزار درک

موضوعات و مسایل زندگی انسان هستند. هرگاه تعداد شاخص‌هایی که یک فرد از آن‌ها بهره می‌گیرد بیشتر و سطح کارایی آن‌ها پیشرفته‌تر و کیفیت ارتباط بین آن‌ها روشن‌تر باشد قابلیت درک و فهم بیشتری برای وی حاصل می‌شود. از طرف دیگر فهم موضوعات پیچیده‌تر نیازمند شاخص‌هایی پیشرفته‌تر نیز می‌باشد.

ابراهام مازلو در این ارتباط می‌گوید:

«اگر شما فقط یک ابزار آن هم چکش داشته باشید در این صورت همه چیز را می‌بینید» لازمه حیات و توسعه سازمان‌ها در دنیای امروز تجهیز به ابزارهای پیشرفته برای برخورد با پیچیدگی‌های روز افزون محیط است. قدر مسلم مسایل پیچیده امروز را نمی‌توان با ابزارهای کهنه دیروز حل کرد. به قول تافلر «در شرایط امروز هیچ چیز خطرناک‌تر از دل بستن به کامیابی‌های دیروز نیست». مدیری که شاخص‌هایی برای کنترل سلامت سازمانش در دست ندارد مانند خلبانی است که دست به یک پرواز کور می‌زند.

از آنجا که شناخت و دستیابی به شاخص‌های سلامت سازمان همواره مورد علاقه و توجه مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران مدیریت بوده است تاکنون شاخص‌های گوناگونی در ادبیات مدیریت مطرح شده‌اند. این شاخص‌ها تحت عناوین و در قالب‌های متفاوتی عرضه شده‌اند که در اینجا به برخی از آنان به عنوان نمونه اشاره می‌شود.

پیتر دراگر در این زمینه چنین می‌نویسد: «بیشتر مدیران اجرایی دریافته‌اند که برای

اندازه‌گیری عملکرد شرکت‌ها فرمول معجزه‌آسایی وجود ندارد. همان‌گونه که خودرو به داشتن چندین دستگاه و درجه بر روی داشبورد برای نشان دادن وضعیت موتور نیاز داشته و باد چرخ‌ها نیز بایستی هر از گاهی بازدید شود، یک شرکت نیز برای اجرای کنترل‌های لازم به یک تابلو نمایش وضعیت با چند دستگاه سنجش نیازمند است. شمار این دستگاه‌ها محدود بوده و دست بالا پنج اندازه‌سنج برای نشان دادن سمت حرکت و عملکرد شرکت کافی است».

این پنج معیار سنجش از دید دراگر عبارتند از: «توان رقابتی»، «نوآوری»، «بهره‌وری» و «وضعیت نقدینگی و پول در گردش شرکت» و «سودهی».

برای سنجش عملکرد سازمان‌ها در سال‌های اخیر روش جدیدی معرفی شده است که به «صفحه - امتیاز متوازن» معروف است. این روش در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون طی مقاله‌ای در مجله هاروارد مطرح گردید.

نویسندگان در این مقاله چنین می‌نویسند: «معیارهای مالی سنتی که به منظور سنجش عملکرد سازمان‌ها به کار می‌روند معیارهایی هستند که به درد سازمان‌های عصر صنعتی دیروز می‌خورند و برای سازمان‌های امروز کارایی ندارد» این دو صاحب‌نظر روش «صفحه امتیاز متوازن» را توصیه کرده و آن را به ادوات سنجش و اندازه‌گیری کابین خلبان تشبیه می‌کنند و می‌نویسند:

«خلبان‌ها برای ایفای وظیفه پیچیده در هواپیما به اطلاعات دقیق درباره وجوه مختلف

۲- نگرش شاخص‌های فرآیندی
۳- نگرش شاخص‌های خروجی

در همین جا لازم به ذکر است که اصولاً در سیستم‌های اجتماعی، کشیدن مرزی مشخص و سخت بین شاخص‌های ورودی، فرایند و خروجی مقدور نیست. مدل مذکور نیز که در محدوده سیستم‌های اجتماعی مطرح است از این خصوصیت مستثنی نیست. بنابراین باید توجه داشت که دسته‌بندی انجام شده در این مدل و قرار گرفتن یکی از شاخص‌ها در هر گروه قطعی نبوده و جنبه قرار دادی دارد. در ضمن امکان دارد که این دسته‌بندی‌ها در برخی موارد با یکدیگر تداخل پیدا کنند. در زیر هر یک از نگرش‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده آن‌ها به اختصار شرح داده می‌شوند.

■ قابلیت جذب نیروی انسانی شایسته

قدرت یک سازمان در جذب نیروی‌های انسانی شایسته و توسعه یافته می‌تواند به عنوان یکی از شاخصه‌های ورودی سلامت سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. برای مثال چنانچه فارغ‌التحصیلان نخبه دانشگاه‌های درجه اول مایل باشند به استخدام این سازمان در آیند، نشانگر تصویر ذهنی خوبی است که سازمان توانسته در جامعه از خود ایجاد کند.

■ قابلیت جذب منابع مالی

به همین ترتیب، چنانچه سازمانی قادر به جذب سرمایه‌گذاری معتبر مانند بانک‌های بزرگ باشد، می‌تواند به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های سلامت آن تلقی گردد.

پرواز نیاز دارند. اطلاعاتی از قبیل میزان سوخت، سرعت هواپیما، ارتفاع از سطح زمین، میزان اصطکاک، جهت مقصد و شاخص‌هایی از این دست وضعیت موجود را برای خلبان روشن می‌سازد و همچنین او را قادر می‌سازد تا پیش‌بینی واقع‌بینانه‌ای از آینده داشته باشد» نویسندگان مذکور معتقدند که برای سنجش عملکرد یک سازمان تنها اکتفا کردن به شاخص سود کافی نیست و می‌باید از چهار زاویه یا دیدگاه، سازمان را مورد ارزیابی قرار داد. این چهار دیدگاه عبارتند از:

دیدگاه مشتری: مشتری ما را چگونه می‌بیند؟
دیدگاه داخلی: برتری ما در چه باید باشد؟
دیدگاه خلاقیت و آموزش: آیا توان تداوم بخشیدن به پیشرفت و ارزش آفرینی را داریم؟
دیدگاه مالی: به سهامدارانمان چگونه می‌نگریم؟

■ مدل سیستمیک شاخص‌های سلامت

سازمان

آن‌گونه است که گفته شد. در این مقاله شاخص‌های سلامت سازمان در قالب مدلی سیستمیک ارائه می‌گردد.

این مدل می‌تواند به دسته‌بندی شاخص‌هایی که توسط صاحب‌نظران مطرح شده است، کمک کند. همچنین، پیروی از رویکرد سیستمیک احتمال پوشش جامع‌تر شاخص‌های سلامت سازمانی در این مدل را بالا می‌برد و با چنین رویکردی، شاخص‌های سلامت سازمان را می‌توان تحت عنوان سه نگرش دسته‌بندی کرد:

۱- نگرش شاخص‌های ورودی

■ رضایت تامین کنندگان

رضایت تامین کنندگان مواد و ملزومات موسسات تدارکاتی و کلیه فراهم آورندگان خدمات و کالاهای مورد نیاز، از عملکرد سازمان و تمایل آنان برای ادامه همکاری با سازمان، یکی دیگر از شاخص‌های ورودی است.

■ گیرنده‌های حساس اطلاعاتی

این شاخص در رابطه با قدرت ارتباطات و شبکه سازی سازمان است. مشخصه‌ای که توانمندی اجرای استراتژی‌ها را به سازمان‌ها می‌دهد. داشتن گیرنده‌های اطلاعاتی قوی و حساس و شبکه‌های ارتباطی لازم که جذب اطلاعات ضروری به سیستم را تضمین می‌کنند، شاخص ورودی دیگری است.

شاخص‌های فرآیندی مدیران را قادر می‌سازد تا با بررسی آن‌ها به نقاط ضعف شرکت خود پی برده و آن‌ها به عنوان موضوعات کلیدی در دستور کار ایجاد تحول سازمان قرار دهند. این شاخص‌ها به شرح زیر هستند:

نگرش بلند مدت در سازمان: دستیابی به منافع بزرگ و پایدار بعضاً نیازمند فدا کردن منافع کوچک و آنی است. برای استفاده از فرصت‌های محیطی و ایجاد مصونیت در مقابل تمهیدات، سازمان و یا حداقل افراد کلیدی آن می‌دانند به کجا می‌روند و چه راهی را در پیش رو دارند. این امر خود سبب وحدت نظر در ارکان مختلف سازمان شده و مجموعه واحدهای متشکله و همچنین افراد سازمان را از سردرگمی و ابهام می‌رهاند. شرکت‌هایی که فاقد نگاه بلندمدت به

مسائل بوده همواره در گرداب پرداختن به امور بی‌اهمیت ولی فوری چرخ زده و از توجه به امور اساسی و آینده خود غافل می‌مانند.

■ انسجام

تحول یا توسعه در سازمان‌ها نیازمند «شرایط توسعه» است. شرایطی که در آن تمامی عوامل مهم در پدید آوری توسعه می‌باید درکنار هم حضوری سازگار و هم‌سو داشته باشند و فراگرد توسعه می‌باید مهندسی و برنامه شود و صرف اجرای اموری منفرد و جدا از یکدیگر سازمان را به توسعه نمی‌رساند فقط در هماهنگی و همسویی و ارتباط معنادار اجزا سازمان و یا فعالیت‌های آن می‌توان انتظار یک کل قابل، مقتدر و کارآمد برای تحقق اهداف بزرگ یک شرکت را متصور شد.

شرکت‌هایی که از انسجام در امور و نقش‌ها برخوردارند شانس آن را یافته‌اند تا از پدیده هم‌افزایی امکانات و تلاش‌های خود بهره‌مند شوند. در این شرکت‌ها امور نه جدا و متعارض با یکدیگر، بلکه همسو و مولد هم هستند.

■ تمرکز و توزیع مناسب منابع

منابع اصلی و کارآمد برای استفاده از فرصت‌های محیطی و پرداختن به اولویت‌های سازمانی، در هر شرکتی محدود هستند. لذا سازمان‌هایی که با هوشیاری کافی اولویت‌های اساسی خود را درک کرده و منابع اصلی خویش را صرف آن‌ها می‌کنند، از بهره‌وری بیشتری در استفاده از منابع خود برخوردارند.

پیش در حال تحول و توسعه هستند به طوری که در حال حاضر در کمتر از ۵ سال علم بشر نسبت به پدیده‌های هستی دو برابر می‌شود. این بدان معناست که در عصر حاضر مفاهیم علمی به سرعت کهنه شده و جای خود را به مفاهیم جدید و کارا تر می‌دهند. حدود نیمی از مطالبی که دانشجوی دانشگاه در مدت چهار سال تحصیل خود می‌آموزد، قبل از ورود به بازار کار کهنه شده است. در عصر حاضر نمی‌توان با ابزارهای ساده دیروز به سراغ مسایل امروز و فردا رفت. کار در دنیای امروز نیازمند ابزارها و مدل‌های ذهنی پیشرفته‌تر است.

آموزش، یک نیاز حیاتی دنیای امروز شده است. سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که همواره در حال آموختن و توسعه قابلیت‌های خود برای رویارویی با شرایط محیطی جدید هستند. آموزش در سازمان‌های امروز مفهومی گسترده و عمیق‌تر از شکل کلاسیک آن یعنی نظامی متشکل از کلاس و استاد و دانشجو یافته است. آموزش یک ارزش سازمانی است یعنی هر فرد باید همواره بیاموزد و یاد بدهد و باید از هر فرصتی برای این کار استفاده کرد.

■ سطح نوآوری

در عصر تغییرات سریع، نوآوری عاملی کلیدی برای بقا و موفقیت سازمان‌ها به حساب می‌آید. نوآوری در محصول و همچنین نواندیشی و نوبینی در تعریف موضوعات و مسایل سازمان و راه‌حل‌های آن‌ها یکی از قابلیت‌های اساسی در سازمان‌های موفق است. سازمان‌هایی که از سطح نوآوری بالایی

سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که منابع اصلی خود را (اعم از انسانی، مالی تکنولوژیک و اطلاعاتی) در درجه اول صرف اولویت‌هایی که شمار آن‌ها نیز محدود است می‌کنند. این سازمان‌ها دریافته‌اند که نمی‌توان و اصولاً لازم نیست در تمامی زمینه‌ها قوی باشند. اگر بخواهید در هر نقطه‌ای قوی باشید به زودی درخواهید یافت که در هیچ نقطه‌ای از قوت برخوردار نیستید. اگر بخواهید هر تقاضایی را پاسخگو باشید در این صورت غالب فرصت‌های فروش سودمند را از دست خواهید داد. اتخاذ موضعی انفعالی در برابر تقاضای بازار و یا به‌طور کلی در مقابل عوامل محیطی، امکان ایجاد صلاحیت‌های محوری، حول محورهایی که نیاز واقعی بازار در دراز مدت است و همچنین با موقعیت و جایگاه مورد نظر برای سازمان در بازار سازگاری داشته باشد را میسر نخواهد ساخت.

اغلب مدیران بدون توجه به وزن و درجه اهمیت موضوعات، به کلیه برنامه‌ها، خطوط تولید و مسایل و موضوعات سازمان خود به یک میزان بها می‌دهند. در حالی که موضوعاتی که می‌توانند متضمن بقا و رشد سازمان باشند از نظر تعداد، کاملاً محدود بوده و فقط کافی است که مورد توجه مدیر قرار گیرند.

■ ظرفیت فراگیری

به دلیل شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت در روند این تغییرات، اداره سازمان‌های امروز بیش از هر زمان دیگر پیچیده‌تر شده است. به موازات این پیچیدگی مفاهیم علمی نیز بیش از

برخوردارند آن‌هایی هستند که فاصله قدرت در سطوح سازمانی آن‌ها پایین بوده و افراد آن به راحتی در باره سازمان و آینده آن اظهار نظر می‌کنند. در این سازمان‌ها، افراد فرصت کافی برای بحث درباره موضوعات و مسایل سازمانی دارند. این سازمان‌ها از ساختاری سخت برخوردار بوده و بوروکراسی در آن‌ها در حداقل است.

فرهنگ مشارکت و کار گروهی در این سازمان‌ها بسیار قوی بوده و مدیریت ارشد سازمان هوشیارانه فضای لازم برای رشد و نمو خلاقیت را در سازمان ایجاد می‌کند. سازمان‌هایی که اجازه اشتباه کردن به پرسنل خود نمی‌دهند و محیطی مناسب برای حمایت و توجه به خلق ایده‌های نو ایجاد نکرده‌اند نباید انتظار نوآوری داشته باشند.

■ سطح تکنولوژی

عصر حاضر عصر تکنولوژی اطلاعات ارتباطات است. به کمک دستاوردهای عظیمی که بشر در این زمینه‌ها کسب کرده است ابزارهای تولید و ارائه خدمات، چه در بعد سخت‌افزارها و چه در زمینه نرم‌افزار، تحول بسیار چشمگیری کرده است. این دستاوردها کاربردهای جدیدی را در صنایع مختلف مطرح ساخته که در گذشته یا هرگز وجود نداشته و یا در صورت وجود آنچنان دگرگون شده است که بدون آشنایی یا تکنولوژی روز امکان اداره فعالیت‌ها تقریباً غیر ممکن شده است. کامپیوتر و اینترنت نه به عنوان یک ابزار و حتی یک علم نوین بلکه به عنوان سواد عصر حاضر شناخته شده‌اند.

بدین معنا که افراد فاقد قابلیت استفاده از اینترنت (چه به دلیل ناآشنایی و چه به دلیل محرومیت استفاده از این امکان) امکان ایجاد ارتباط با دیگران و منابع عظیم اطلاعاتی در سطح جهانی را ندارند. هیچ‌گاه دسترسی به اطلاعات و دانش بشری در سطحی جهانی مانند امروز برای همگان این چنین ساده، سریع، کم هزینه و امکان‌پذیر نبوده است.

تحولات تکنولوژیک در عصر حاضر به حدی بوده است که پارادایم (قاعده بازی) جدیدی بر سازمان‌ها حاکم کرده است. اداره سازمان‌های امروز جز با شناخت دقیق قواعد بازی و استفاده از تکنولوژی روز امکان‌پذیر نیست.

■ فضا و فرهنگ سازمان

تحول در سده بیست و یکم، یعنی عصری که به قول بیل گیتس (فرد اول شرکت مایکروسافت) مهم‌ترین مشخصه آن سرعت است، امری است اجتناب‌ناپذیر. پیتر دراکر در آخرین کتابش از چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم سخن می‌گوید و به مدیران هشدار می‌دهد که «دگرگونی رانمی‌توان مهار کرد، ولی می‌توان از آن پیش‌افتاد».

ایجاد تحول، مهم‌تر و اصل‌تر از برنامه‌های تحول است. هر برنامه‌ای نهایتاً می‌باید توسط افراد سازمان به اجرا درآید. بنابراین میزان آمادگی ذهنی افراد پذیرش تغییرات و ایجاد تحول در سازمان یکی از شروط اساسی توسعه سازمان‌ها به حساب می‌آید. چگونگی رفتار افراد یک سازمان تابع ارزش‌ها و باورهای ذهنی آن‌ها است. به عنوان مثال مشتری‌مداری و یا

اول، در موسسات غیرانتفاعی اگرچه می‌توان ارزش افزوده را جایگزین سود کرد و آن را شاخص سلامت این گونه سازمان‌ها دانست، ولی باید توجه داشت که در اغلب موارد ارزیابی این ارزش افزوده کار آسانی نیست. مثلاً در سازمانی که در جهت حفظ محیط زیست و یا بازسازی بزهکاران فعالیت می‌کند، ارزیابی این ارزش افزوده به سادگی اندازه‌گیری سود در یک موسسه تولیدی نمی‌باشد.

دوم، در مواردی، این شاخص سود می‌تواند گمراه‌کننده باشد. چنانچه موسسه‌ای به قیمت منافع بلند مدت سازمان، سود کوتاه مدتی کسب نماید این شاخص، کارآیی خود را از دست می‌دهد. برای نمونه، شرکتی با قطع یا کاهش سرمایه‌گذاری‌های آموزشی برای منابع انسانی خویش، سود خود را در کوتاه مدت افزایش می‌دهد. لذا تکیه بر این شاخص در چنین موردی برای مدیر گمراه‌کننده است. به همین ترتیب است، چنانچه با بی‌توجهی به خواست‌های مشتریان و پایین آوردن کیفیت کالا و خدمات، سود را در کوتاه مدت بالا ببریم. این بی‌توجهی ناشی از تصور غلطی است که تنها شاخص سلامت سازمان را سوددهی آن می‌داند. بلانچارد در این رابطه هشدار می‌دهد: «مدیریت فقط برای سود، مانند آن است که هنگامی که سرگرم بازی تنیس هستی، به جای آنکه چشم بر توپ داشته باشی بر صفحه امتیازات چشم بدوزی» بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که باید شاخص‌های خروجی دیگری، به عنوان مکمل و یا در مواردی جایگزین شاخص سود، مدنظر مدیران قرار گیرد.

توجه به کیفیت محصول و یا خدمات مفاهیمی هستند که قبل از هر چیزی باید به صورت باور در ذهن افراد و به عنوان ارزش سازمانی در بین آن‌ها شکل بگیرند. در واقع تجلیات رفتاری وجود این مفاهیم در ذهن افراد است که سازمانی را مشتری مدار می‌سازد.

■ نگرش شاخص‌های خروجی

در این نگرش، باور بر این است که عملکرد هر سیستم از طریق خروجی‌های آن قابل ارزیابی است. در یک سیستم انسانی، چنانچه فردی از وضعیت جسمی، فکری و روحی خوبی برخوردار باشد، انتظار می‌رود که نتایج فعالیت‌های شخصی و حرفه‌ای‌اش نیز دارای کیفیت بالایی باشد. با این استدلال در مورد یک سازمان نیز جریان خروجی‌های با کیفیت می‌تواند نشانگر سلامت عملکرد سازمان باشد. در مقاله حاضر به هفت مورد از شاخص‌های خروجی اشاره می‌شود.

■ سود یا ارزش افزوده

مهم‌ترین شاخصی که معمولاً در این گروه مطرح است شاخص سود و سودآوری سازمان است. چنانچه سازمانی به نسبت منابعی که به کار گرفته است از سودآوری مناسبی برخوردار باشد دلیلی بر سلامت آن است. لازم به ذکر است که شاخص سودآوری در ادبیات مدیریت به عوامل مختلفی از قبیل سود، نقدینگی یا برگشت سرمایه اطلاق شده است. در مورد این شاخص دو مشکل اساسی وجود دارد.

■ رضایت و وفاداری مشتریان

بررسی چگونگی رضایت و وفاداری مشتریان یکی از شاخص‌های خروجی است که مکمل شاخص سوددهی است. رضایت مشتریان حاکی از خشنودی آنان از کیفیت محصول و خدمات فعلی سازمان است، در حالی که وفاداری مشتریان نشانگر وجود روند ارتباط خوب و سالم سازمان با مشتریان در بلندمدت است. چنانچه کالا و خدمات ارائه شده به مشتریان از کیفیت بالا برخوردار باشد سبب ایجاد رضایت در آنان می‌شود و وفاداری مشتریان از رضایت بلندمدت آنان حاصل می‌گردد. به این معنی که چنانچه در طول مدتی که یک مشتری با شرکت در ارتباط بوده و از کالا و خدمات از کیفیت قابل قبول او برخوردار بوده، سبب ایجاد رضایت بلندمدت در او و نتیجتاً وفاداری وی به شرکت می‌شود. چند نمونه‌ای از روش‌های ایجاد این رضایت بلندمدت به قرار زیر است.

الف- موسسه همواره و در هر شرایطی خود را ملزم به انجام تعهدات خود در مقابل مشتریان دانسته است و اگر مثلاً تعهد خدمات بعد از فروش داشته است، این خدمات را به صورت رضایت‌بخشی در اختیار آنان قرار داده است.

ب- موسسه توانسته است ارتباط خوبی را با مشتریان خود برقرار سازد و بازخوردهای عملکرد خود را از آنان دریافت دارد. به عنوان مثال مشتری قادر بوده که موارد عدم رضایت خود را از کالا یا خدمات یا فرآیند فروش به موسسه انتقال دهد و احساس کرده است که گوش شنوایی برای شکایات او وجود داشته و

موسسه حساسیت لازم را برای رفع این شکایت از خود نشان داده است.

لذا نحوه عملکرد موسسه در موارد بالا منجر به ایجاد رضایتی بلندمدت در مشتریان گشته و وفاداری آنان را به سازمان سبب شده است. این شاخص در واقع، وجود فرهنگ مشتری‌مداری را در سازمان ارزیابی می‌کند. نتیجه چنین فرهنگی این است که فلسفه وجودی هر سازمانی مشتریان آن است، و اینکه فروش در تحویل کالا یا خدمت به مشتری و دریافت بهای آن خلاصه نمی‌شود بلکه فروش آن است که مشتری برای بارهای بعدی نیز جهت خرید به موسسه مراجعه کند.

■ چرخش کادر

این شاخص خروجی که نشانگر میزان عزل و نصب‌ها در سازمان است نیز از دو عامل تشکیل شده است: رضایت و تعهد کارکنان. عامل «رضایت دهنده رضایت مقطعی و خشنودی فعلی کارکنان است. در عامل تعهد کارکنان به سازمان، در واقع رضایت بلندمدت آنان منجر به وفاداری یا وابستگی شده است. بنابراین شاخص چرخش کادر می‌تواند ملاک خوبی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی یک سازمان باشد. هنگامی که میزان این چرخش بالاست نشانگر وجود عزل و نصب‌های متعدد در سازمان است. این یکی از عوامل هشدار دهنده به مدیر است که باید در صدد یافتن علت یا علل آن در سازمان بود. در درجه اول، ممکن است تغییرات اساسی که طی ماه‌های اخیر در سازمان صورت گرفته است لزوم عزل و

از سه ضعف در مدیریت منابع انسانی در آن سازمان ناشی گردد:

الف - گزینش کارکنان در ابتدای امر به هر دلیلی به درستی صورت نگرفته است،

ب - کوشش‌های لازم در جهت توسعه کادر انجام نشده و آموزش‌های مفیدی که افراد را برای مسئولیت‌های محوله آماده سازد به آن‌ها داده نشده است،

ج - ایجاد انگیزش در کارکنان به درستی و به طرز ثمربخشی به انجام نرسیده است.

■ نیروی انسانی توسعه یافته یا قدرت جایگزینی

این شاخص نیز یکی از شاخص‌های خروجی است که نشانگر توانایی سازمان در جایگزین کردن پست‌های خالی توسط نیروهای داخلی است. پست‌ها ممکن است به دلیل ارتقا جابجایی، بازنشستگی، استعفا یا اخراج خالی شوند. قدرت جایگزینی بالای سازمان گویای آینده‌نگری و برنامه‌ریزی درست نیروی انسانی در یک سازمان است و نشان می‌دهد که سازمان برای توسعه نیروی انسانی خود سرمایه‌گذاری ثمربخشی داشته است.

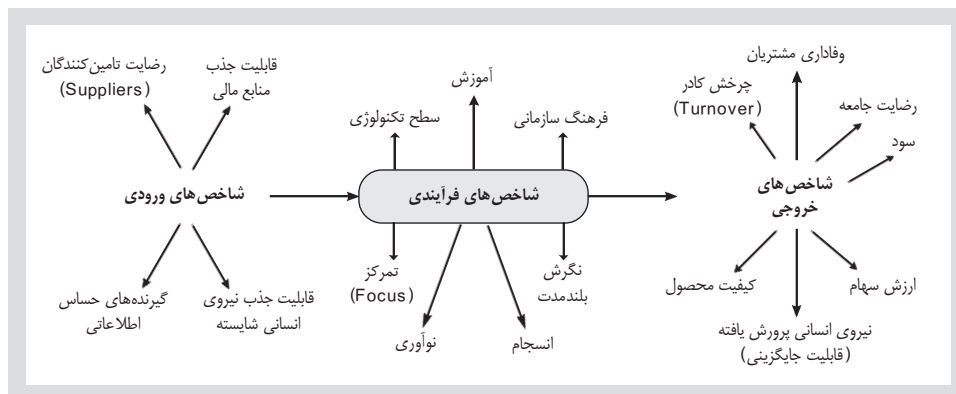
■ کیفیت محصول

چگونگی کیفیت محصول یک سازمان یکی دیگر از شاخصه‌های خروجی است. این شاخصه به عنوان نشانه یا علامتی پیش‌بینی‌کننده از رضایت آینده مشتریان است. چنانچه محصول یا خدماتی را که سازمان تولید می‌کند از کیفیت بالایی برخوردار باشد، مدیر می‌تواند

نصب‌های خارج از نرخ معتدلی را در برداشته باشد که در این صورت این امر کاملاً قابل توجیه است. سازمانی که مأموریت، اهداف کلی و استراتژی‌هایش تغییر اساسی پیدا کرده است طبیعی است که دگرگونی در ساختار سازمانی و به تبع آن تغییرات در بافت نیروهای انسانی را پیش رو داشته باشد. نرخ بالای ورود و خروج کارکنان در این صورت نیز غیر قابل اجتناب است. در ضمن به این نکته نیز باید توجه داشت که ورود و خروج متعادل در هر سازمانی نه تنها عارضه تلقی نمی‌شود بلکه سازمان نیز مانند هر سیستم باز دیگری با ورود و رودی‌های جدید و دفع آنچه را که نیاز ندارد سلامت خود را تضمین می‌کند. این چرخش متعادل ورود خلاقیت، استعدادها و مهارت‌های جدید را به سازمان سبب می‌شود و مانند تزریق خونی تازه به سیستم است.

با توجه به نکات ذکر شده آنچه که در یک سازمان بیماری تلقی می‌شود چرخش کادر نامتعادل و غیر ضروری است که نمایانگر وضعی در مدیریت منابع انسانی آن سازمان است. دو وظیفه اصلی مدیران در رابطه با منابع انسانی تحت مدیریتشان عبارت است از امور مربوط به کارگزینی به معنای وسیع آن، شامل گزینش، استخدام، پرورش و نگهداری کارکنان، و دیگری راهبری، شامل ایجاد انگیزه در کارکنان به طوری که از حداکثر توان خلاقیت و قابلیت‌های خود در جهت اهداف سازمان بهره‌گیرند.

با توجه به محتوای این دو وظیفه، نرخ بالا و بیمارگونه چرخش کادر در یک سازمان می‌تواند



شهروندان را نیز رعایت می‌کند. برای مثال سازمانی که به عدم آلوده‌سازی محیط زیست توجه دارد، شهروند خوبی است که رعایت حقوق سایر شهروندان آن جامعه را می‌کند.

دنیای پیچیده سازمان‌های امروز نیازمند شاخص‌های پیشرفته و کامل‌تر برای بررسی و ارزیابی سلامت آن‌ها است. مجموعه شاخص‌های متعدد مطرح در ادبیات مدیریت را می‌توان با رویکردی سیستمی به سه گروه عمده شاخص‌های ورودی، فرآیندی و خروجی دسته‌بندی کرد. اگر چه شاخص‌های مطروحه تماماً با این دسته‌بندی سازگاری کامل ندارند ولی این رویکرد سبب وسعت بیشتر دید و جامعیت نگرش به موضوع ارزیابی سلامت سازمانی می‌شود. نگارنده، ۴ شاخص ورودی و ۷ شاخص فرآیندی و ۷ شاخص خروجی شناسایی و در این مقاله تعریف کرده است. از میان شاخص‌های فرآیندی از آن جهت که به مدیران امکان می‌دهد تا نقاط ضعف سازمان خود را بهتر شناسایی کنند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. این شاخص‌ها با توجه به

از رضایت مشتریان در آینده اطمینان حاصل کند.

■ ارزش سهام

ارزش سهام در بازار بر روی رضایت سهامداران یک مؤسسه موثر است. لذا ارزش سهامی که بتواند رضایت سهامداران موجود را تامین سازد و باعث جذب سهامداران جدید گردد، می‌تواند نشانگر سلامت سازمان باشد.

■ رضایت جامعه

یکی دیگر از مدعیان هر سازمانی، جامعه است که آن سازمان در آن فعالیت می‌کند. رضایت جامعه از یک سازمان، به عنوان شهروندی که الزامات یک شهروند خوب بودن را رعایت می‌کند، می‌تواند یکی از شاخص‌های خروجی برای ارزیابی سلامت آن سازمان باشد. سازمانی یک شهروند خوب تلقی می‌شود که علاوه بر توسعه خود به توسعه جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کند و از امکاناتش استفاده می‌کند، نیز توجه دارد و حقوق سایر

با میزان بار کاری یکسان از منابع انسانی یکسانی برخوردار نیستند و تولرانس $\pm 20\%$ در این پارامتر وجود دارد.

■ نقش مدیریت در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی

در دیدگاه‌های سنتی مدیریت توسعه سرمایه‌های اقتصادی، فیزیکی و نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کردند اما در عصر حاضر برای توسعه، بیشتر از آنچه به سرمایه اقتصادی، فیزیکی و انسانی نیازمند باشیم به «سرمایه اجتماعی» نیازمندیم، زیرا بدون این سرمایه استفاده از دیگر سرمایه‌ها به طور بهینه انجام نخواهد شد. در جامعه‌ای که فاقد سرمایه اجتماعی کافی است سایر سرمایه‌ها ابتر می‌مانند و تلف می‌شوند. از این رو است که موضوع سرمایه اجتماعی محور اصلی مدیریت در سازمان‌ها محسوب شده و مدیرانی موفق قلمداد می‌گردند که بتوانند در ارتباط با جامعه به تولید و توسعه سرمایه اجتماعی بیشتری نایل گردند. در این مقاله ضمن معرفی مفهوم سرمایه اجتماعی کوشش می‌شود تا نقش مدیریت در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی برشمرده شود.

■ سرمایه اجتماعی چیست؟

«سرمایه اجتماعی» را می‌توان حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه دانست و آن را به مجموع منابعی که در ذات روابط سازمان اجتماعی به وجود می‌آیند و زندگی اجتماعی را دلنشین‌تر و مطلوب‌تر می‌سازند اطلاق کرد.

ویژگی‌های سازمان‌های آینده و چالش‌های حاضر و پیش روی آن‌ها تهیه شده‌اند.

■ کمیت منابع انسانی

نیروی انسانی مهم‌ترین منبع لازم برای اداره نمودن یک سازمان می‌باشد. منابع انسانی خصوصاً در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات مرتبط با سلامتی به ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی و بیمارستان‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در این سازمان‌ها، محصول نهایی غالباً ماحصل فرآیند ویژه است و از ویژگی‌های فرآیند ویژه، توجه به کفایت (کیفی و کمی) مناسبات انسانی لازم برای آن فرایندهاست. کمیت مناسب منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی تحت تاثیر عوامل عدیده‌ای است که اهم آن در جدول «الف» آورده شده‌اند. معضل موجود در خصوص کمیت مناسب منابع انسانی ناشی از در دسترس نبودن یک استاندارد قابل قبول مبتنی بر واحد علمی است که مورد قبول مراجع، دست‌اندرکاران ارائه خدمات سلامتی و مراجع تصمیم‌گیری باشد و قابلیت اجرا نیز داشته باشد.

البته مشکل عدم تبعیض مراکز درمانی از یک استاندارد کمی منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته نیز به چشم می‌خورد. در مطالعه‌ای که ۱۴۰ بیمارستان انگلستان را مورد بررسی قرار داد مشخص شده بیمارستان‌هایی



جدول الف - عوامل تاثیرگذار بر کمیت مناسب منابع انسانی دخیل در ارائه خدمات سلامتی دانشگاه‌های علوم پزشکی

- سیاست‌های کلان سلامتی (بهداشتی - درمانی) کشور
- سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های مراجع دخیل در به‌کارگیری نیروی انسانی
- سهم نظام سلامتی از بودجه کل کشور
- جمعیت، رشد یا نزول آن در منطقه تحت پوشش دانشگاه
- عادت و رفتارهای بهداشتی - درمانی جمعیت تحت پوشش دانشگاه
- بیمار دهی منطقه تحت پوشش دانشگاه
- تعداد، چگونگی توزیع مراکز بهداشتی درمانی و جغرافیایی منطقه تحت پوشش دانشگاه

دادن مهارت‌ها و توانایی‌های جدید به آنان پدید می‌آید و آن‌ها را توانا می‌سازد تا به شیوه‌های جدید رفتار کنند. سرمایه اجتماعی نیز هنگامی ایجاد می‌شود که روابط میان افراد به شیوه‌ای دگرگون شود که کنش میان آنان تسهیل شود. بدین ترتیب سرمایه اجتماعی در روابط بین افراد یا گروه‌ها تجسم پیدا می‌کند و بیشتر از سرمایه فیزیکی و انسانی می‌تواند فعالیت‌های جمعی را تسهیل کند. فرضاً گروهی که اعضای آن به هم اعتماد بالایی دارند خواهند توانست کارهای بسیار بیشتری از گروهی که فاقد آن قابلیت اعتماد است انجام دهند. یا سازمانی که در آن سرمایه اجتماعی بالایی وجود دارد از سهولت ارتباطی بیشتری میان اعضا و ارباب رجوع برخوردار است و همین‌طور جامعه‌ای که در آن سرمایه اجتماعی در حد بالاست شهروندان از راحتی و آسایش بیشتری بهره‌مند هستند.

با توجه به توصیفی که از سرمایه اجتماعی شد می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌ها به‌عنوان واحدهای اجتماعی اگر بتوانند سرمایه اجتماعی ایجاد کنند قادر خواهند شد بهتر و بیشتر فعالیت کنند و نتایج مطلوب‌تری را به جامعه ارائه کنند و با افزایش این سرمایه از طریق سازمان‌ها و ارتباط آن‌ها با ارباب رجوعشان جامعه نیز از مواهب سرمایه اجتماعی که همانا جو اعتماد و اطمینان عمومی است بهره‌مند خواهد شد. در این شرایط سرمایه اجتماعی بین سازمان‌ها و شهروندان شکل می‌گیرد و در پرتو آن جامعه از روابطی مبتنی بر اعتماد برخوردار می‌شود.

جامعه‌ای از سرمایه اجتماعی برخوردار است که مردمان در مرادوات با یکدیگر و در ارتباط با سازمان‌ها از سهولت، سادگی و انعطاف بسیار بالایی برخوردار باشند و از این رو برخی از جامعه‌شناسان مانند کلمن سرمایه اجتماعی را شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی دانسته‌اند که روابط تعاملات افرادی را که در درون ساختار هستند تسهیل می‌کند و مانند شکل‌های دیگر سرمایه، مولد و زاینده است و دستیابی به اهداف معینی را که در نبودن آن دست‌یافتنی نبود امکان‌پذیر می‌سازد.

در اینجا بی‌مناسبت نیست که برای روشن شدن موضوع سرمایه اجتماعی از سرمایه انسانی و فیزیکی نیز توصیفی اجمالی به عمل آید. همان‌طور که سرمایه فیزیکی با ایجاد تغییرات در مواد برای شکل دادن به ابزارهایی که تولید را تسهیل می‌کنند به وجود می‌آید سرمایه انسانی با تغییر دادن افراد از طریق