



تفکر ناب در مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: شورای اسلامی شهر تهران)

دل ناز حلوچی زاده^۱

غلامرضا معمارزاده^۲

نبی اله محمدی^۳

هما درودی^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۲۳

چکیده

مفهوم ناب، پیامدهای قابل اندازه‌گیری در فرآیند و زمان کار را از طریق کاهش یا حذف فعالیت‌های بی‌ارزش قابل دستیابی می‌نماید. از این رو، هدف تحقیق حاضر ارائه مدل مدیریت منابع انسانی ناب برای شورای اسلامی شهر تهران می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی-توسعه ای است و جزء تحقیقات کیفی به حساب می‌آید. ابتدا با استفاده از تجزیه و تحلیل و تفسیر ۵ مصاحبه انجام شده با ۵ نفر از خبرگان شورای اسلامی شهر تهران و بررسی سطر به سطر مصاحبه‌ها و ادغام مدل به دست آمده از مصاحبه و مرور ادبیات با استفاده از روش تحلیل تم، فرآیند دلفی در چهار دور به انجام رسید و پس از دور چهارم توافق حاصل گردید. در این پژوهش برای مدل مدیریت منابع انسانی ناب، پس از بررسی ادبیات نظری پژوهش و مدل‌های موجود، مصاحبه با خبرگان شورای اسلامی شهر تهران و انجام روش دلفی، ۲۴ شاخص در قالب ۹ بعد اصلی شناسایی شدند. نتایج پژوهش مدلی جامع برای مدیریت منابع انسانی ناب در شورای اسلامی شهر تهران ارائه نمود که می‌تواند مورد استفاده مدیران و پژوهشگران قرار گیرد.

کلمات کلیدی

مدیریت منابع انسانی، تفکر ناب، مدیریت منابع انسانی ناب، ائتلاف، ارزش

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. halvachi93@gmail.com

۲- گروه مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). gmemar@gmail.com

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. Mohammadi_management@yahoo.com

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. Homa_doroudi@yahoo.com

تفکر ناب در مدیریت منابع انسانی/حلوچی زاده، معمارزاده، محمدی و درودی

مقدمه

منابع انسانی گران‌بهاترین دارایی برای توسعه سازمان است. عملکردهای رقابتی در سطح ملل، نواحی، اقتصاد و بخش‌های صنعت همانند یک شرکت تجاری به میزان شدیدی به کیفیت همکاری انسانی مرتبط است. حتی دستاوردهای حاصل از مداخله تکنولوژی پیشرفته در هر زمینه‌ای، به طور مستقیم به عامل انسانی با مهارت‌های ضروری بستگی دارد (سارین^۱، ۲۰۱۵، ۱-۱۸).

مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی به اندازه مدیریت چالش‌ها مهم است، چرا که مدیریت منبعی چون سرمایه انسانی بسیار مهم و سخت است. کارکنان شبیه سایر اهرم‌ها مثل مالی، ماشینی و ... نیستند، آن‌ها سازمان را به کار می‌اندازند (لومر^۲ و همکاران، ۲۰۱۰، ۲۴۰-۲۵۰).

مدیریت منابع انسانی، تصمیمات و اقداماتی است که به طور مستقیم منابع انسانی یا افرادی که برای سازمان کار می‌کنند را تحت تاثیر قرار می‌دهد (فیشر و هاول^۳، ۲۰۰۴، ۲۴۳-۲۵۸). به مرور زمان، مدیریت منابع انسانی به طور فزاینده‌ای به عنوان عنصر کلیدی در کسب مزیت رقابتی دیده شد (بوکسال و پورسل^۴، ۲۰۱۱). در طی دو دهه اخیر مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل رقابت و موفقیت سازمان‌ها مطرح گشته و مورد توجه زیاد محققین و صاحب‌نظران مدیریت بوده است (چالیشکان^۵، ۲۰۱۰). مفهوم مدیریت منابع انسانی شامل همه تصمیمات و فعالیت‌های مدیریت می‌گردد که به نحوی بر افراد (یا منابع انسانی) در سازمان تاثیر دارند (آرمسترانگ^۶، ۲۰۱۱). آن گونه که دنی‌سی و گریفین می‌گویند، خاستگاه کارکرد منابع انسانی را باید در رشد اندازه و پیچیدگی سازمان‌ها دانست که منجر به ایجاد واحدهای تخصصی برای استخدام کارکنان جدید و سپس مدیریت مناسب نیروی کار موجود گردید (دنی‌سی و گریفین^۷، ۲۰۰۸).

مدیریت ناب بر شناسایی و حذف اتلاف در سرتاسر جریان ارزش متمرکز است. سازمان ناب از طریق تمرکز بر کل سازمان (کارکنان، فرایندها، تجهیزات و تکنولوژی، ساختار، تامین‌کنندگان، شرکاء و مشتریان) ارزش را برای ذینفعان اصلی خود ایجاد می‌کند. با بکارگیری مفاهیم ناب، پیامدهای قابل اندازه‌گیری در فرآیند و زمان کار از طریق کاهش یا حذف فعالیت‌های بی‌ارزش قابل دستیابی هستند (گرت و لی^۸، ۲۰۱۱).

محققان علاوه بر وجود مشکلات در درک کامل هدف و فلسفه تفکر ناب، با چالش جدیدی دست و پنجه نرم می‌کنند. چگونگی اجرای صحیح ناب، چالشی است که باید به آن توجه کرد. این مسئله با در نظر گرفتن اجرای فعالیت‌های ناب در بخش‌های دیگر اقتصاد (تولیدی، خدماتی، بازرگانی و ...) جدی‌تر

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

می‌شود (جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۰). بعد از دهه‌ها بکارگیری اصول ناب، هیچ‌شکی در مزایای حذف اتلاف و بهبود اثربخشی در اثر استفاده از مدیریت ناب وجود ندارد (اندرس-لوپز^۹ و همکاران، ۲۰۱۵).

یکی از اهداف اصلی رویکرد ناب حذف کامل مودا است، مودا به آن دسته از فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که جاذب و مصرف‌کننده منابع و ذخایر هستند، ولی با این حال هیچ‌ارزشی نمی‌آفرینند (بناکرسی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۱). در واقع «ناب»، مجموعه‌جامعی از تکنیک‌هاست که به کمک آن اتلاف در یک سازمان حذف می‌گردد و نه تنها سازمان ناب‌تر می‌شود، بلکه متعاقباً از این طریق سازمان منعطف‌تر و پاسخگوتر خواهد شد (ویلسون^{۱۱}، ۲۰۱۰).

شورای اسلامی شهر تهران در دوره حاضر فعالیت خود را با تغییرات اساسی در مدیریت شهری و شهرداری تهران آغاز کرده است. از مشکلات مهم شورای اسلامی شهر تهران نداشتن ساختار تفصیلی متناسب با اهداف سازمان است، لذا از جمله تغییرات مهم این دوره حرکت به سمت اصلاح ساختار نیروی انسانی شورای شهر و افزایش تخصص و مهارت کارکنان بوده است. بنابراین در شورای اسلامی شهر تهران که وظیفه اصلی آن قانونگذاری و نظارت بر عملکرد شهرداری تهران (بعنوان یک دولت محلی) است، تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی بر اساس تفکر ناب، با برنامه‌ریزی در حذف اتلافات می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری منابع انسانی و ناب شدن آن شود. در این راستا تحقیق حاضر به دنبال مطالعه وضعیت ناب در مدیریت منابع انسانی شورای اسلامی شهر تهران است، که به عنوان یک مفهوم ترکیبی در حال حاضر مورد توجه مدیران در مدیریت شهری قرار گرفته است و اینکه مدل مدیریت منابع انسانی ناب شورای اسلامی شهر تهران چیست؟

پیشینه پژوهش

ایده «سازمان ناب» توسعه‌ایده تولید ناب در کل سازمان و حتی فراتر از مرزهای سازمان است. شولتز^{۱۲} شروع توجه به موضوع سازمان ناب را از دهه ۹۰ میلادی به بعد می‌داند (بیچنو و هولوگ^{۱۳}، ۲۰۱۶). کیت و لوچر^{۱۴} در کتاب خود با نام سازمان ناب کامل به این نکته اشاره کرده‌اند که ۹۰ درصد از اتلاف‌ها بیرون بخش تولید اتفاق می‌افتد و با ذکر این واقعیت در حقیقت نیاز به تمرکز بر اتلاف را بیرون از بخش تولید تاکید کرده‌اند که ماحصل این دیدگاه پیدایش ایده سازمان ناب است (تاپینگ^{۱۵}، ۲۰۰۵). تعریف مورمان^{۱۶} (۲۰۱۴) از سازمان ناب عبارتست از یک نهاد یکپارچه که ارزش را برای ذینفعان چندگانه خود از طریق بکاربردن اصول و اقدامات و تکنیک‌های ناب خلق می‌کند.

در سازمان ناب مدیران بر این باورند که به منظور دستیابی به رضایت مشتری و بهترین کیفیت، سازمان باید برفرایندهای اصلی و کلیدی خود توجه کند تا بر وظایف افراد یا امورها یا بخش‌ها (پیرسی

تفکر ناب در مدیریت منابع انسانی/حلوچی زاده، معمارزاده، محمدی و درودی

و ریچ^{۱۷}، ۲۰۰۹). مورمان (۲۰۱۴) بر این باور است که برای اینکه ایده سازمان ناب به طور واقعی محقق شود دیدگاه سازمانی مورد نیاز است یعنی به عبارت دیگر می‌بایستی کل سازمان ناب شود.

یکی از مهمترین علل موفقیت بیشتر سازمان‌ها ارزش محور بودن این سازمان هاست. این سازمان‌ها شیوه جدیدی از مدیریت منابع انسانی، به نام مدیریت منابع انسانی ناب^{۱۵} را برگزیده‌اند. رویکرد ناب در مورد کار کردن در کارترین و اثربخش‌ترین سازمان‌ها با حداقل هزینه‌ها و اتلاف صفر صحبت می‌کند (چاهال^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۷).

از آنجایی که بحث مدیریت منابع انسانی ناب، در حال توسعه، بحثی جدید و در حال تکامل می‌باشد و مزیت‌های دستاوردهای قطعی آن مسیر تکامل و توسعه را می‌پیماید، لذا این بحث در بین مدیران و محققان ایرانی بحث جدیدی است و تعداد محدودی پژوهش در این زمینه به رشته تحریر درآمده است. از جمله پژوهش‌های انجام شده در این حوزه می‌توان به پژوهش حسینی (۱۳۹۱) که به شناسایی و اولویت‌بندی نقاط کنترل جهت حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده در نظام مدیریت ناب در شرکت صنایع غذایی مینو پرداختند، اشاره نمود. همچنین پژوهش‌های دیگری توسط شعبانی و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان «مدلسازی مدیریت ناب در مدیریت منابع انسانی بیمارستان‌های دولتی ایران»، باقرپور (۱۳۹۳) با عنوان «بررسی نظام برنامه‌ریزی و جاری‌سازی استراتژی‌ها با رویکرد هوشین کانری در سازمان‌های ناب (مورد مطالعه: شرکت فولاد آلیاژی ایران)»، دیبیا و اونو^{۱۹} (۲۰۱۰) با عنوان «انقلاب ناب و جنبه‌های منابع انسانی»، بایفولگین^{۲۰} و همکاران (۲۰۱۳) با عنوان «بهبود مدیریت منابع انسانی با استفاده از ناب بودن»، بورتولوتی^{۲۱} و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان «پیاده‌سازی موفقیت آمیز ناب: فرهنگ سازمانی و اقدامات ناب نرم»، فراکلتون^{۲۲} و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان «هدایت تحول مردم: نقش منابع انسانی در مدیریت ناب»، دومبروسکی^{۲۳} و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان «مکانیسم‌های مرتبط با شرکت ناب»، هاداج^{۲۴} و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان «نقش روش‌های ناب، محیطی و اجتماعی در افزایش عملکرد کلی شرکت» و دومبروسکی و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان «هماهنگی پویا در یک شرکت ناب» در این زمینه به انجام رسید. بر اساس مرور پیشینه صورت گرفته، کمبود مدل‌های منسجم و بنیادی برای حمایت از به‌کارگیری تفکر ناب در توسعه مدیریت منابع انسانی احساس می‌گردد که این شکاف در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف «توسعه‌ای-کاربردی» است و از نظر روش جزء تحقیقات کیفی به حساب

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

می‌آید. همچنین این پژوهش از منظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق «توصیفی-غیرآزمایشی» محسوب می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۹۳).

رویه انجام این تحقیق بر چهار گام استوار بود، در گام اول، مرور ادبیات برای شناسایی مقالات و مدل‌های موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی ناب صورت پذیرفت. برای این کار از کلیدواژه‌هایی نظیر مدل‌های موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی، تفکر ناب، مدیریت منابع انسانی ناب استفاده شد. در گام دوم، پژوهشگر برای تعیین مولفه‌هایی که از ادبیات جا مانده اند اقدام به مصاحبه با خبرگان شورای اسلامی شهر تهران در زمینه مدیریت منابع انسانی ناب پرداختند. جامعه آماری در این پژوهش، تمامی مدیران ارشد شورای اسلامی شهر تهران و همین‌طور اساتید و خبرگان دانشگاهی کشور در نظر گرفته شد. مصاحبه‌ها با هدف آگاهی از نگرش مدیران لایه‌های مختلف در شورای اسلامی شهر تهران در مورد مدیریت منابع انسانی ناب انجام شده است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها، توسط پژوهشگر هدایت شده است. در گام سوم، با استفاده از بررسی سطر به سطر مصاحبه‌ها و ادغام مدل به دست آمده از مصاحبه و مرور ادبیات به وسیله روش تحلیل تم، پرسشنامه دور اول دلفی تشکیل و در اختیار خبرگان قرار گرفت. در گام چهارم پژوهش، فرآیند دلفی در چهار دور به انجام رسید و پس از دور چهارم توافق حاصل گردید و در انتها مدل مفهومی نهایی پژوهش استخراج گردید.

ابزارهای گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر «مطالعات کتابخانه‌ای» از طریق بررسی کتاب‌ها، مجله‌ها، پایان‌نامه‌ها، گزارش‌ها، سایت‌های اینترنتی و پایگاه‌های داده و سایر مستندات موجود در کتابخانه‌های تخصصی، «مصاحبه‌های عمیق با خبرگان» در بخش شناسایی شاخص‌های مدل پژوهش و پرسشنامه برای استخراج مدل از طریق روش دلفی در هر راند روش دلفی بوده است.

برای کنترل کیفیت روش تحلیل تم هم تحلیل روایی و هم تحلیل پایایی انجام شد. لازم به ذکر است سنجش روایی پس از چندین مرحله اصلاح سؤالات بر اساس نظر خبرگان انجام شد. برای تحلیل روایی، نسبت روایی محتوی استفاده شد. با توجه به اینکه تعداد نخبگانی که سؤالات مصاحبه را ارزیابی کردند ۴ نفر بودند و همگی سؤالات مصاحبه را تأیید کردند، نسبت روایی ۱/۰۰ محاسبه شد که مورد تأیید می‌باشد. لازم به ذکر است محاسبه شاخص روایی و نسبت روایی پس از چندین مرحله اصلاح سؤالات و تلاش در لحاظ نمودن حداکثر اجماع نظری خبرگان محاسبه شد. به‌منظور سنجش پایایی در این مرحله از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. سنجش این ضریب در سطح تم‌های شناسایی شده انجام شد. ضریب کاپای کوهن برای این پژوهش ۰,۸۶ محاسبه شد. از آنجا که مقدار ضریب کاپای کوهن بالاتر از ۰,۶ به دست آمد، پایایی مورد تأیید می‌باشد.

تفکر ناب در مدیریت منابع انسانی/حلوچی زاده، معمارزاده، محمدی و درودی

برای کنترل کیفیت روش دلفی هم برای افزایش روایی، از مشارکت کنندگانی استفاده شد که در حوزه مدیریت منابع انسانی ناب صاحب تخصص و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار بودند. همچنین، از دوره‌های متعددی در اجرای پرسشنامه‌ها استفاده شد. به منظور حفظ پایایی نیز از پاسخگویی با تخصص‌های مرتبط استفاده شد و پاسخ‌های به‌دست‌آمده از انجام هر دور دلفی به پاسخگویان بازخورد داده شد و در نهایت سعی شد تا سطحی از اجماع ایجاد شود.

یافته‌های پژوهش

هدف از تحقیق حاضر ارائه مدل مدیریت منابع انسانی ناب برای شورای اسلامی شهر تهران بوده است. همان‌طور که از نظر گذشت، ابتدا مدل‌های موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی ناب بررسی گردید. سپس، مصاحبه با خبرگان شورای اسلامی شهر تهران در زمینه مدیریت منابع انسانی ناب انجام شد. در ادامه با استفاده از بررسی سطر به سطر مصاحبه‌ها و ادغام مدل به دست آمده از مصاحبه و مرور ادبیات به وسیله روش تحلیل تم، مدل اولیه پژوهش در قالب جدول ۱ ارائه گردید.

جدول ۱- مدل مفهومی تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

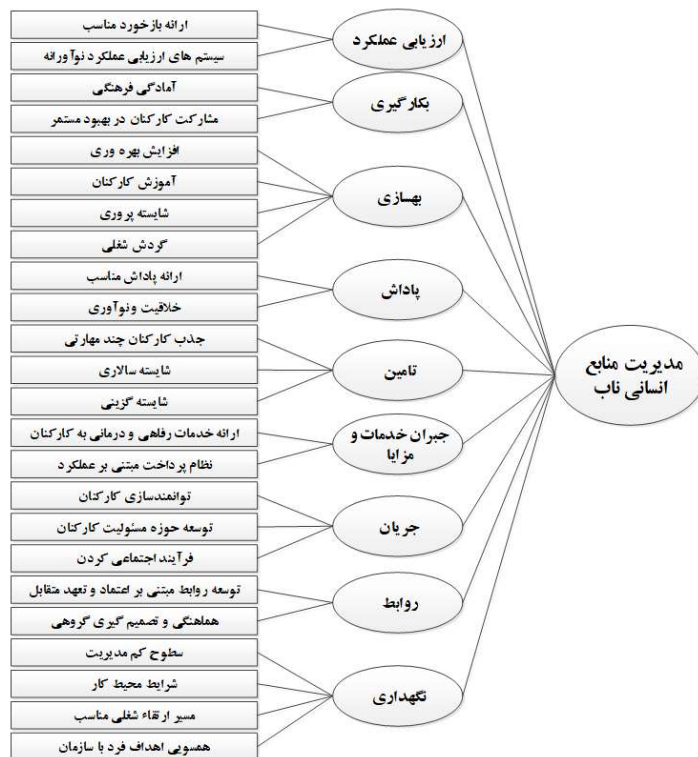
معیار	شاخص	وضعیت	
ارزیابی عملکرد	ارائه بازخورد مناسب	موجود در پیشینه	
	تجویز اقدامات لازم در زمینه مدیریت تغییر فرایندها	موجود در پیشینه	
	سیستم‌های ارزیابی عملکرد نوآورانه	موجود در پیشینه و مصاحبه	
	کار استاندارد	موجود در پیشینه	
بکارگیری	آمادگی فرهنگی	موجود در پیشینه و مصاحبه	
	مشارکت کارکنان در بهبود مستمر	موجود در پیشینه	
بهسازی	افزایش بهره‌وری	موجود در مصاحبه	
	آموزش کارکنان	موجود در پیشینه و مصاحبه	
	توسعه تیم‌های کاری اثربخش	موجود در پیشینه	
	چرخه بهبود راهبردی	موجود در پیشینه	
	درگیر شدن در کار	موجود در مصاحبه	
	شایسته پروری	موجود در مصاحبه	
	گردش شغلی	موجود در مصاحبه	
	پاداش	ارائه پاداش مناسب	موجود در پیشینه
		بهبود قابلیت پیشرفت	موجود در پیشینه
حل مساله		موجود در پیشینه	

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

معیار	شاخص	وضعیت
تامین	خلاقیت و نوآوری	موجود در پیشینه
	برنامه ریزی منابع انسانی	موجود در پیشینه و مصاحبه
	جذب کارکنان چند مهارتی	موجود در پیشینه و مصاحبه
	سیستم اقتصادی	موجود در مصاحبه
	سیستم سیاسی - قانونی	موجود در مصاحبه
	شایسته سالاری	موجود در مصاحبه
	شایسته گزینی	موجود در پیشینه و مصاحبه
جبران خدمات و مزایا	ارائه خدمات رفاهی و درمانی به کارکنان	موجود در مصاحبه
	پرداخت مبتنی بر سابقه و مهارت	موجود در پیشینه و مصاحبه
	نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	موجود در پیشینه و مصاحبه
جریان	تسهیم دانش	موجود در پیشینه
	توانمندسازی کارکنان	موجود در پیشینه و مصاحبه
	توسعه حوزه مسئولیت کارکنان	موجود در پیشینه
	فرآیند اجتماعی کردن	موجود در مصاحبه
	کاهش هزینه	موجود در مصاحبه
روابط	توسعه روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد متقابل	موجود در پیشینه
	روابط با ارباب رجوعان	موجود در پیشینه
	هماهنگی و تصمیم گیری گروهی	موجود در پیشینه
نگهداری	بکارگیری مدیریت کیفیت جامع	موجود در پیشینه
	سطوح کم مدیریت	موجود در پیشینه
	شرایط محیط کار	موجود در پیشینه و مصاحبه
	مسیر ارتقاء شغلی مناسب	موجود در مصاحبه
	همسویی اهداف فرد با سازمان	موجود در مصاحبه

سپس با استفاده از روش دلفی و بر پایه نظرخواهی از خبرگان شورای اسلامی شهر تهران در چهار راند، مدل نهایی تحقیق مطابق جدول ۲ و شکل ۱ استخراج گردید.

تفکر ناب در مدیریت منابع انسانی/حلواچی زاده، معمارزاده، محمدی و درودی



شکل ۱- مدل بومی مدیریت منابع انسانی ناب (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

جدول ۲- مدل بومی مدیریت منابع انسانی ناب (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

معیار	کد	شاخص
ارزیابی عملکرد (P)	P1	ارائه بازخورد مناسب
	P2	سیستم‌های ارزیابی عملکرد نوآورانه
بکارگیری (E)	E1	آمادگی فرهنگی
	E2	مشارکت کارکنان در بهبود مستمر
بهسازی (I)	I1	افزایش بهره وری
	I2	آموزش کارکنان
	I3	شایسته پروری
	I4	گردش شغلی
پاداش (C)	C1	ارائه پاداش مناسب

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

شاخص	کد	معیار
خلاقیت و نوآوری	C2	
جذب کارکنان چند مهارتی	S1	تامین (S)
شایسته سالاری	S2	
شایسته گزینی	S3	
ارائه خدمات رفاهی و درمانی به کارکنان	A1	جبران خدمات و مزایا (A)
نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	A2	
توانمندسازی کارکنان	F1	جریان (F)
توسعه حوزه مسئولیت کارکنان	F2	
فرآیند اجتماعی کردن	F3	
توسعه روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد متقابل	R1	روابط (R)
هماهنگی و تصمیم گیری گروهی	R2	
سطوح کم مدیریت	M1	نگهداری (M)
شرایط محیط کار	M2	
مسیر ارتقاء شغلی مناسب	M3	
همسویی اهداف فرد با سازمان	M4	

طبق یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین زیربدها در بعد «ارزیابی عملکرد»، «ارائه بازخورد مناسب» (با وزن نهایی ۵/۶۷) و «سیستم‌های ارزیابی عملکرد نوآورانه» (با وزن نهایی ۵/۶۰) بوده‌اند؛ مهم‌ترین زیربدها در بعد «بکارگیری»، «آمادگی فرهنگی» (با وزن نهایی ۵/۳۳) و «مشارکت کارکنان در بهبود مستمر» (با وزن نهایی ۵/۰۷) بوده‌اند؛ مهم‌ترین زیربدها در بعد «بهسازی»، «آموزش کارکنان» (با وزن نهایی ۵/۸۰)، «شایسته پروری» (با وزن نهایی ۵/۶۷)، «افزایش بهره وری» (با وزن نهایی ۵/۴۰) و «گردش شغلی» (با وزن نهایی ۵/۱۳) بوده‌اند؛ مهم‌ترین زیربدها در بعد «پاداش»، «ارائه پاداش مناسب» (با وزن نهایی ۵/۸۷) و «خلاقیت و نوآوری» (با وزن نهایی ۵/۱۳) بوده است؛ مهم‌ترین زیربدها در بعد «تامین»، «جذب کارکنان چند مهارتی» (با وزن نهایی ۵/۶۰)، «شایسته سالاری» (با وزن نهایی ۵/۴۷) و «شایسته گزینی» (با وزن نهایی ۵/۲۷) بوده‌اند؛ مهم‌ترین زیربدها در بعد «جبران خدمات و مزایا»، «نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد» (با وزن نهایی ۵/۴۷) و «ارائه خدمات رفاهی و درمانی به کارکنان» (با وزن نهایی ۵/۴۰) بوده‌اند؛ مهم‌ترین زیربدها در بعد «جریان»، «توانمندسازی کارکنان» (با وزن نهایی ۵/۶۰)، «توسعه حوزه مسئولیت کارکنان» (با وزن نهایی ۵/۳۳) و «فرآیند اجتماعی کردن» (با وزن نهایی ۵/۱۳)

تفکر ناب در مدیریت منابع انسانی/حلوچی زاده، معمارزاده، محمدی و درودی

بوده‌اند؛ مهم‌ترین زیربعدها در بعد «روابط»، «هماهنگی و تصمیم‌گیری گروهی» (با وزن نهایی ۵/۲۷) و «توسعه روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد متقابل» (با وزن نهایی ۵/۱۳) بوده‌اند؛ مهم‌ترین زیربعدها در بعد «نگهداری»، «همسویی اهداف فرد با سازمان» (با وزن نهایی ۵/۸۰)، «شرایط محیط کار» (با وزن نهایی ۵/۶۷)، «مسیر ارتقاء شغلی مناسب» (با وزن نهایی ۵/۴۷) و «سطوح کم مدیریت» (با وزن نهایی ۵/۰۷) بوده‌اند؛

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، عوامل مؤثر در «مدیریت منابع انسانی ناب» مورد مطالعه قرار گرفت. مدل نهایی تحقیق پس از چهار گام استخراج گردید که دارای ۹ بعد اصلی و ۲۴ زیربعد می‌باشد. مدل پژوهش دارای ابعاد اصلی «ارزیابی عملکرد» با ۴ شاخص، «بکارگیری» با ۲ شاخص، «بهسازی» با ۷ شاخص، «پاداش» با ۴ شاخص، «تامین» با ۶ شاخص، «جبران خدمات و مزایا» با ۳ شاخص، «جریان» با ۵ شاخص، «روابط» با ۳ شاخص و «نگهداری» با ۵ شاخص می‌باشد.

علاوه بر تفاوت‌هایی که از لحاظ روش‌شناسی بین این تحقیق و سایر تحقیقات مشابه در زمینه ارائه مدل مدیریت منابع انسانی ناب وجود دارد و جزو نوآوری این تحقیق محسوب می‌شود، از لحاظ مدل و اجزای آن نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. به عنوان مثال، در مقایسه با مدل نایتینگل^{۲۵} (۲۰۰۲) می‌توان بیان کرد بعد «شناسایی و بهینه‌سازی جریان سازمان» و «اطمینان یافتن از جریان یکپارچه اطلاعات» با زیربعدهای مربوط به بعد «جریان» مطابقت دارند. بعد «بهینه‌سازی قابلیت‌ها و استفاده بهینه از افراد» با زیربعدهای مربوط به بعد «بهسازی» مطابقت دارند. همچنین سایر ابعاد مربوط به مدل به دست آمده در مدل مذکور وجود ندارند. در مقایسه با مدل جویس و چستر^{۲۶} (۲۰۰۴) بعد «تدوین برنامه‌های تعالی» و «آموزش و بکارگیری کارشناسان خبره» با بعد «بهسازی» همپوشانی دارد ولی با سایر بعدها هیچگونه همپوشانی ای ندارد. در مقایسه با مدل تکز و تاسدویرن^{۲۷} (۲۰۱۶) بعد «مدیریت عملکرد» با بعد «ارزیابی عملکرد» همپوشانی دارد ولی با سایر بعدها هیچگونه همپوشانی ای ندارد.

به‌طور کلی نتایج این پژوهش آگاهی ما را نسبت به عوامل تعیین‌کننده‌ی «مدیریت منابع انسانی ناب» افزایش داد. با توجه نتایج تحقیق، به مدیران شورای اسلامی شهر تهران پیشنهاد می‌گردد ابتدا نیازهای سازمانی را به صورت دقیق تعیین نموده تا شغل‌های مورد نیاز سازمان را به درستی تعریف نمایند. پیشنهاد می‌گردد تا در شورای اسلامی امکان جابجایی شغلی برای کارمندان فراهم گردد تا از این طریق غنی‌سازی شاغل حاصل گردد و کارکنان توانمند و چند مهارتی تربیت شوند. همچنین، پیشنهاد می‌گردد برای جذب و استخدام نیروهای ماهر، متخصص و شایسته، پس از برنامه‌ریزی مناسب و تعیین مهارت‌های

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

مورد نیاز، از تیم‌های پشتیبان در جذب و استخدام بهره برده تا از جذب افراد ناکارآمد و سفارشی جلوگیری نمایند. همچنین باید پس از جذب نیروهای متخصص و ماهر، به شناسایی دقیق نیازهای آموزشی افراد جهت انجام بهینه فعالیت‌های شغلی پرداخته و با برگزاری آموزش‌های هدفمند به سمت منابع انسانی ناب حرکت نمایند. همچنین به دلیل جلوگیری از هدر رفت دانش و تجربه افراد با سابقه از سازمان پس از دوران بازنشستگی‌شان، پیشنهاد می‌گردد از سیستم مدیریت دانش سازمانی استفاده نمایند. همچنین، تدوین مسیر ارتقاء شغلی مناسب در کارکنان سازمان انگیزه لازم برای کسب شایستگی‌های مورد نیاز برای ارتقاء سازمانی‌شان را ایجاد می‌نماید. در انتها پیشنهاد می‌گردد با تعیین مکانیزم مناسب ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان، آن‌ها را از انحراف از عملکردشان آگاه نموده و انگیزه‌های لازم برای دستیابی به بهره‌وری بالا را به آن‌ها دهند.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش این است که مدیریت منابع انسانی ناب در شورای اسلامی شهر تهران ممکن است متفاوت با سایر شهرهای کشور باشد و قابلیت تعمیم گویه‌های به‌دست‌آمده وجود ندارد، از این رو برای انجام تحقیقات آتی به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود مدل این تحقیق را مبنای پژوهش خود قرار داده و در دیگر شهرهای کشور بررسی کنند.

تفکر ناب در مدیریت منابع انسانی/حلوچی زاده، معمارزاده، محمدی و درودی

منابع

- ۱) باقرپور، ح. (۱۳۹۳). بررسی نظام برنامه ریزی و جاری سازی استراتژی ها با رویکرد هوشین کانریدر سازمان های ناب (سازمان مورد مطالعه: شرکت فولاد آلیاژی ایران). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور، تهران.
- ۲) جعفرنژاد، ا.، احمدی، ا.، و ملکی م. ح. (۱۳۹۰). ارزیابی تولید ناب با استفاده از رویکرد ترکیبی از تکنیک های ANP و DEMATEL در شرایط فازی. مطالعات مدیریت صنعتی، ۸(۲۰)، ۱-۲۵.
- ۳) حسینی، س. ح. (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت بندی نقاط کنترل جهت حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده در نظام مدیریت ناب (مورد مطالعه: شرکت صنایع غذایی مینو). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.
- ۴) سرمد، ز.، بازرگان، ع.، و حجازی، ا. (۱۳۹۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری (چاپ بیست و ششم). تهران: نشر آگه.
- ۵) شعبانی، ش.، خلخالی، ع.، رحیم آقایی، ف.، و شعبانی، س. (۱۳۹۲). مدل سازی مدیریت ناب در مدیریت منابع انسانی بیمارستان های دولتی ایران، کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز.
- 6) Andrés-López, E., González-Requena, I., & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean service: reassessment of lean manufacturing for service activities. *Procedia engineering*, 132, 23-30.
- 7) Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- 8) Bicheno, J., & Holweg, M. (2016). *The lean toolbox: A handbook for lean transformation (Vol. 5)*. Buckingham: PICSIE books.
- 9) Bonaccorsi, A., Carmignani, G., & Zammori, F. (2011). Service value stream management (SVSM): developing lean thinking in the service industry. *Journal of Service Science and management*, 4(04), 428.
- 10) Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201.
- 11) Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- 12) Byfuglien, J., Torstensen, H., & Trolie, A. (2013). 23. THE IMPROVEMENT OF HR MANAGEMENT BY USING LEAN. *Compilation of good practices in statistical offices*, 253.
- 13) Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116.

- 14) Chahal, V., Grover, N., Kumar, N., & Pardeep, M. T. (2017). Impact of lean strategies on different industrial lean wastes. *International Journal of Theoretical and Applied Mechanics*, 12(2), 275-286.
- 15) DeNisi, A. S., & Griffin, R.W. (2008). *Human Resource Management*. Mason: South-Western CENGAGE Learning.
- 16) Dibia, I. K., & Onuh, S. (2010, June). Lean revolution and the human resource aspects. In *Proceedings of the World Congress on Engineering (Vol. 3, No. 1)*.
- 17) Dombrowski, U., Krenkel, P., & Ebentreich, D. (2016). Link mechanisms within the Lean Enterprise. *Procedia CIRP*, 57, 601-606.
- 18) Dombrowski, U., Krenkel, P., & Richter, T. (2017). Dynamic coordination within a Lean Enterprise. *Procedia Manufacturing*, 11, 2147-2155.
- 19) Fisher, S. L., & Howell, A. W. (2004). Beyond user acceptance: An examination of employee reactions to information technology systems. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(2-3), 243-258.
- 20) Frackleton, E., Girbig, R., Jacquemont, D., & Singh, A. J. (2014). Guiding the people transformation: The role of HR in lean management. *The lean management enterprise*, 2014, 79.
- 21) Garrett, D. F., & Lee, J. (2010). Lean construction submittal process—A case study. *Quality Engineering*, 23(1), 84-93.
- 22) Haddach, A., Ammari, M., & Laglaoui, A. (2016). Role of lean, environmental and social practices to increasing firm's overall performance. *Journal of Materials and Environmental Science*, 7(2), 505-514.
- 23) Joyce, M., & Schechter, B. (2004). *The lean enterprise-A management philosophy at Lockheed Martin*. OFFICE OF THE UNDER SECRETARY OF DEFENSE FOR ACQUISITION TECHNOLOGY AND LOGISTICS WASHINGTON DC.
- 24) Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240.
- 25) Murman, E. M., McManus, H., & Weigel, A. L. (2014). The LAI lean academy experience: Introductory lean curriculum. *Journal of Enterprise Transformation*, 4(3), 205-225.
- 26) Nightingale, D. J., & Mize, J. H. (2002). Development of a lean enterprise transformation maturity model. *Information Knowledge Systems Management*, 3(1), 15-30.

- 27) Piercy, N., & Rich, N. (2009). The implications of lean operations for sales strategy: from sales-force to marketing-force. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3-4), 237-255.
- 28) Sareen, P. (2015). Study of employee satisfaction towards e-HRM system. *European Journal of Applied Business and Management*, 1(1).
- 29) Tapping, D. (2005). *The lean office pocket guide*. MCS Media, Inc..
- 30) Tekez, E. K., & Taşdeviren, G. (2016). A model to assess leanness capability of enterprises. *Procedia Computer Science*, 100, 776-781.
- 31) Wilson, L. (2010). *How to implement lean manufacturing*. McGraw-Hill Education.

یادداشت‌ها :

-
1. Sareen
 2. Laumer
 3. Fisher & Howell
 4. Boxall & Purcell
 5. Çalışkan
 6. Armstrong
 7. DeNisi & Griffin
 8. Garrett & Lee
 9. Andrés-López
 10. Bonaccorsi
 11. Wilson
 12. Shultz
 13. Bicheno & Holweg
 14. Keyte & Locher
 15. Tapping
 16. Murman
 17. Piercy & Rich
 18. Chahal
 19. Dibia & Onuh
 20. Byfuglien
 21. Bortolotti
 22. Frackleton
 23. Dombrowski
 24. Haddach
 25. Nightingale
 26. Joyce & Schechter
 27. Tekez & Taşdeviren