

به نام خدا

شیوه های مدیریت منابع انسانی در سازمان های آموزشی

مولفان :

عزت فرهادی

میترا سلیمی

سمانه عزیزی

لیلا مهرآبادی

زهرة قاسم پناه

عاطفه یزدانی

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۳)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

عنوان و نام پدیدآور : شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی / مولفان عزت فرهادی... [و دیگران].

مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری : ۹۵ ص.

شابک : ۰-۷۲۴-۳۳۹-۶۲۲-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : مولفان عزت فرهادی، میترا سلیمی، سمانه عزیزی، لیلا مهرآبادی، زهره قاسم‌پناه، عاطفه یزدانی.

یادداشت : کتابنامه: ص. ۹۱ - ۹۵.

Manpower planning

موضوع : نیروی انسانی -- مدیریت

آموزش و پرورش -- نیروی انسانی -- مدیریت

Education -- Manpower -- Management

شناسه افزوده : فرهادی، عزت، ۱۳۶۳-

رده بندی کنگره : HF۵۵۴۹/۵

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی : ۹۵۶۹۳۱۲

اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیبا

نام کتاب : شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی

مولفان : عزت فرهادی - میترا سلیمی - سمانه عزیزی - لیلا مهرآبادی - زهره قاسم‌پناه - عاطفه یزدانی

ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)

صفحه آرایشی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ : ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۳

چاپ : زیرجد

قیمت : ۹۵۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان :

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک : ۰-۷۲۴-۳۳۹-۶۲۲-۹۷۸

تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران
Chaponashr.ir

فهرست مطالب

۷ مقدمه
۸ وظایف اصلی منابع انسانی
۹ وظایف اصلی منابع انسانی
۱۰ برنامه ریزی
۱۲ مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۴ مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۴ مدل مدیریت تعهد بالا
۱۵ مدیریت عملکرد بالا
۱۷ مدیریت مشارکت بالا
۱۷ مدل های معماری منابع انسانی
۱۷ رایج ترین استراتژی های رقابتی کسب و کار
۱۸ رویکردهای اصلی استراتژی منابع انسانی
۲۰ رهبری هزینه یا تمایز
۲۱ تفاوت های استراتژی های منابع انسانی
۲۳ بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی
۲۶ رایج ترین استراتژی های منابع انسانی
۲۸ استراتژی سرباز وفادار
۲۸ استراتژی نیروی کار قراردادی
۲۹ استراتژی متخصص متعهد
۲۹ استراتژی پیمانکارانه

- ۳۰ استراتژی منابع انسانی منبع محور
- ۳۲ مبانی نظری جابه جایی کارکنان
- ۳۲ مدل شکل گیری رفتار آدمی
- ۳۴ مدل نیت رفتاری آجزن
- ۳۴ ارزشها
- ۳۶ نگرشها یا طرز تلقی
- ۳۸ نگرشها و نیت رفتاری
- ۳۹ تأثیر باورها بر نگرشها
- ۳۹ تأثیر باورها بر هنجارهای نظری
- ۴۰ الگوی اصلی رفتار سازمانی
- ۴۰ مبانی فرآیند جابه جایی کارکنان
- ۴۴ آزمایش الگوی ساده شده ی جابه جایی کارکنان
- ۴۵ توسعه یک الگوی جامع در فرآیند جابه جایی
- ۴۶ الگوی علی جابه جایی
- ۴۷ جاذبه و مزایای مورد انتظار شغل کنونی
- ۴۷ جاذبه و مزایای مورد انتظار مشاغل جایگزین
- ۴۸ مدل لهای ترک خدمت
- ۴۸ مدل داگلاس بی کوریوان
- ۴۸ مدل دیکونیک و استی لول
- ۴۸ مدل گارتنر
- ۴۹ مدل ترک خدمت داوطلبانه یا بقای لی و میشل
- ۵۱ مدل مائرتز و گریفر
- ۵۲ مدل پیتر هام و همکاران

- کاهش رضایت شغلی ۵۳
- کناره گیری از سازمان ۵۴
- خروج از سازمان ۵۴
- مدیریت حفظ و خاتمه ی خدمت کارکنان ۵۶
- استراتژی‌های حفظ و انفصال کارکنان ۶۱
- تأکید استراتژیک بر حفظ کارکنان ۶۱
- چارچوب استراتژیک برای حفظ و انفصال کارکنان ۶۲
- تأکید استراتژیک بر انفصال کارکنان ۶۲
- گونه شناسی ماندن یا ترک خدمت کارکنان ۶۳
- فعالیت های سازمانی برای کاهش جابجایی و ترک خدمت ۶۵
- سنجش رضایت کارکنان ۶۶
- شیوه ابراز نارضایی ۶۷
- اجتماعی کردن کارکنان جدید ۷۰
- ایجاد ادراک حمایت سازمانی ۷۱
- انتخاب کارکنانی که به احتمال زیاد در سازمان باقی خواهند ماند ۷۲
- ترغیب وابستگی سازمانی ۷۳
- انگیزش کارکنان ۷۵
- ایجاد جو اعتماد در سازمان ۷۶
- کارکنان چه موقع به مدیران اعتماد می کنند؟ ۷۷
- ایجاد یک سازمان برخوردار از اعتماد بالا ۷۸
- کارکنان دانش پایه ۸۱
- کارکنان دانش پایه چه کسانی هستند؟ ۸۱
- ارتباط بین کارکنان دانش پایه و تعهد سازمانی ۸۳

۸۴	ویژگی های کارکنان دانش پایه
۹۱	فهرست منابع
۹۱	فارسی
۹۳	منابع لاتین

مقدمه

با بررسی سیر تحولات مطالعات سازمانی، به روشنی درمی یابیم که توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت از دیرباز مورد نظر صاحب نظران مدیریت بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروزه نیروی انسانی را مشتریان سازمان ها نام نهاده اند. این بدان معنا است که در عصر جدید، ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمان، در اولویت اول قرار می گیرد زیرا نیل به اهداف سازمان در گرو تأمین اهداف و خواسته های منطقی و مشروع منابع انسانی است (ابطحی ۱۳۸۳). بنابراین سازمان ها باید مزایایی ارائه دهند که کارکنان شایسته را جذب کرده، آنها را به سازمان علاقمند سازند تا با همکاری موافقت کرده و مهم تر از آن به شغل خود در آنجا ادامه دهند. این حقیقت را نمی توان انکار کرد که مبنای استخدام برای کارکنان دانش پایه وسیع بوده و امروزه محدود به هیچ مرزی نیست (گیاکو و همکاران^۱، ۱۰۲: ۵۸۱). سازمانها به منظور ترغیب کارکنان دانشی برای ماندن در سازمان باید اقدامات گوناگونی انجام دهند که مسلماً فعالیت های مدیریت منابع انسانی بخش مهمی از این اقدامات خواهد بود.

سازمانهای موفق ارزش ها یی برای مشتریان خلق می کنند که دیگر شرکت ها از ایجاد و ارائه آنها ناتوان هستند. تداوم موفقیت این شرکت ها در گرو داشتن توانمندی ها و قابلیت هایی است که به سادگی توسط رقبا قابل کپی برداری و تقلید نباشد. منابع فیزیکی نظیر تکنولوژی و تجهیزات، از جمله قابل ی تها ی بالقو های هستند که غالباً تقلید و کپی برداری از آن ها آسان است. سازمانها باید در جستجوی منبعی باشند که به راحتی قابل تقلید نباشد .

¹ Giaouque et al

این منبع، منابع انسانی سازمان هستند. فعالیت های اثربخش منابع انسانی به سهولت قابل تقلید نیست؛ زیرا اثربخشی این فعالیت ها ناشی از مجموعه کارهایی است که انجام می شود و تقلید از تمام این مجموعه دشوار است. این مجموعه فعالیت ها در طی مدت زمان طولانی شکل گرفته اند. کپی برداری از روابط اجتماعی منبعث از فعالیت های منابع انسانی نیز دشوار است. این عوامل باعث شده اند که قابلیت های منابع انسانی تبدیل به یکی از اساسی ترین مزیت رقابتی پایدار گردد (استوارت و براون ۲۰۱۱، ۶۶-۶۷).

افراد سازمان کانون توجه مدیریت منابع انسانی هستند. در واقع، کارکنان اصلی ترین عنصر هر سازمان اند، و سازمانی که کارکنان کارا تر و بهره ورتری دارد، موفق تر است. بهره وری سازمان زمانی افزایش می یابد که سازمان افراد شایسته ای را استخدام، پرورش و آنها را به طور مؤثری برای سازمان نگه دارد.

وظایف اصلی منابع انسانی

وظایف اصلی منابع انسانی را می توان فعالیت هایی دانست که در مدیریت افراد سازمان خلاصه می شود. این فعالیت ها، زیر بنای اصلی بخش منابع انسانی در سازمان هستند. انجمن مدیریت منابع انسانی^۲، شش حوزه کارکردی گسترده را به عنوان اساسی ترین وظایف مدیریت منابع انسانی معرفی کرده است. این شش حوزه که در جدول () خلاصه شده، شامل مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی نیروی کار و کارمندیابی، توسعه و بالندگی منابع انسانی، جبران خدمت و پاداش، روابط کار و کارگری، ایمنی و سلامت شغلی و حرف های است (استوارت و براون^۳، ۱۹۸۳).

² Society for Human Resource Management (SHRM)

³ Stewart & Brown

وظایف اصلی منابع انسانی

توضیح	وظیفه
همکاری با سایر بخش های سازمان به منظور تدوین و اجرای طرحهایی برای تولید و ارائه کالا و خدمت باکیفیت	مدیریت استراتژیک
شناخت مشاغل که نیاز به نیروی کار جدید دارند و انتخاب و گزینش کارکنان مورد نظر برای آنها	برنامه ریزی نیروی کار و کارمندیابی
ارزیابی عملکرد کارکنان، آموزش دانش، مهارت ها و توانای یهای جدید به کارکنان	توسعه و بالندگی منابع انسانی
پرداخت عادلانه و منصفانه به کارکنان؛ ارائه مزایایی چون بیمه	جبران خدمت و پاداش
همکاری با اتحادیه های کارگری، رسیدگی به شکایات، اطمینان از رفتارهای عادلانه و منصفانه با کارکنان	روابط کار و کارگری
تدوین روی همایی به منظور پی شگیری از سوانح و حوادث، کاهش خشونت در محیط کار	ایمنی و سلامت

Source: <http://www.hrci.org/>

مدیریت استراتژیک بر برنامه ریزی برای تولید و فروش کالاها و خدمات متمرکز است. تاکتیک ها ی استراتژیک به مجموعه تلاش هایی اشاره دارد که منجر به برتری بر رقبا می شود. به عنوان مثال، یک تولید کننده قطعات الکترونیک ممکن است تصمیم به افتتاح یک کارخانه جدید بگیرد تا بتواند قطعات را باهزینه پائین تر تولید کند. یک هتل ممکن است یک برنامه بازاریابی جدید تدارک ببیند تا بتواند مشتریان با سطح درآمدی بالاتری را جذب کند. داده های منابع مختلف (از جمله اطلاعات متخصصان منابع انسانی) راهنمای این طرح ها و

برنامه های استراتژیک است. برای شرکتی که کارخانه جدیدی در دست راه اندازی دارد، اطلاعات منابع انسانی میتواند در شناخت مهارت های مورد نیاز کارکنان برای اجرای فرآیندهای جدید مؤثر باشد. برای هتل، داده های منابع انسانی، نیازهای آموزشی را با توجه به گروه های مختلف مشتریان شناسایی و مشخص می سازد. فعالیتهای استراتژیک اثربخش مستلزم ارزیابی مستمر ارزشی است که مدیریت منابع انسانی برای سازمان ایجاد می کند. یکی از مهمترین وظایفی که بخش منابع انسانی با مشارکت سایر بخش های سازمان انجام می دهد، تدوین و اجرای استراتژی است. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در اجرای استراتژی های شرکت های جهانی ایفا می کند. انتظارات کارکنان درباره حقوق، مزایا و پاداش از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. بخش منابع انسانی به سازمان ها کمک می کند تا سیاست ها و برنامه های خود را با قوانین و فرهنگ محلی تطبیق دهند.

یکی دیگر از مهم ترین وظایف منابع انسانی، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز برای مشاغل است.

برنامه ریزی

نیروی کار و کارمندیابی، شامل طراحی مشاغل و پیدا کردن افراد مناسب برای آنهاست. این وظیفه، اطلاعاتی درباره شغل ها و دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام آن ها فراهم می آورد. افرادی که استعداد، دانش و مهارت مورد نیاز را دارا باشند، از داخل سازمان تأمین یا از خارج از آن، جذب و استخدام می شوند. در برخی سازمانها، بخش منابع انسانی، کلیه فرآیند برنامه ریزی و استخدام (تهیه آگهی های استخدامی تا انجام مصاحبه ها و تصمیم گیری نهایی جهت جذب) را مدیریت و اجرا می کند. در برخی دیگر، بخش منابع انسانی بیشتر شبیه یک شرکت مشاور عمل می کند. مدیران صفی، گزینش و استخدام را انجام داده و متخصصان منابع انسانی، راهنمایی ها و مشاوره های لازم را ارائه می دهند. در هر حال، بخش منابع انسانی نقشی فعال در فعالیتهای گزینش و استخدام کارکنان دارد. اطلاعات مبتنی بر شبکه از جمله ابزارهایی است که بسیاری از سازمانها برای جابجایی مؤثر منابع انسانی و استفاده از مهارت ها و توانایی های منحصر به فرد آن ها از آن استفاده می کنند.

توسعه و بالندگی منابع انسانی این اطمینان را ایجاد می کند که کارکنان سازمان؛ دانش، مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای انجام وظایف فعلی و آتی را خواهند آموخت.

بررسی ها و ارزیابی های مستمر متخصصان منابع انسانی، حوزه های مورد نیاز برنامه های آموزشی را مشخص می سازد. عملکرد هر یک از کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفته و طرح هایی برای بالندگی و توسعه فردی تدوین می شود. بخش منابع انسانی از اطلاعات ارزیابی عملکرد برای تدوین برنامه های توسعه و طراحی دوره های آموزش رسمی استفاده می کند. به عنوان مثال، بررسی مهارت کار با رایانه کارکنان، ممکن است گویای نیاز به برنامه آموزشی جهت یک نرم افزار خاص باشد. در بسیاری از موارد، متخصصان منابع انسانی، دوره های آموزشی درباره ارتباطات و سیاست های سازمانی نیز تدارک می بینند. هم چنین بخش منابع انسانی به عنوان یک هماهنگ کننده، به ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی افراد کمک می کند. بخش منابع انسانی وظیفه **ی جبران خدمت و پاداش** کارکنان را نیز بر عهده دارد و این وظیفه را بوسیله مدیریت حقوق، دستمزد و مزایایی چون بیمه به انجام می رساند. جبران خدمت مستلزم تجزیه و تحلیل اطلاعات لازم جهت تعیین پرداخت متناسب با شغل و عملکرد هر کارمند است. در بسیاری از موارد، بخش منابع انسانی مسئول تهیه و توزیع فیش ها و چک های حقوق است. علاوه بر این، محاسبه و تعیین مزایایی چون بیمه تندرستی، کاری پیچیده و مستلزم اطلاعات تخصصی بخش منابع انسانی است. هم چنین متخصصان منابع انسانی باید از قوانین و مقررات حقوقی مربوط به جبران خدمت و پاداش به خوبی آگاه و دانش تخصصی لازم را داشته باشند.

روابط مطلوب بین مدیران و کارکنان، اثربخشی سازمان را افزایش می دهد. ایجاد و حفظ **روابط مطلوب و مؤثر بین کارگر و کارفرما**، یکی دیگر از وظایف مدیریت منابع انسانی است. در سازمان هایی که کارکنان عضو اتحادیه ها یا کارگری هستند، این نقش مستلزم ارتباط و همکاری با این اتحادیه ها است. بخش منابع انسانی، نقش مهمی در مذاکرات دسته جمعی به منظور تعیین سطح حقوق و دستمزد و رویه ها و دستورالعمل های کاری دارد.

هم چنین متخصصان منابع انسانی رویه های را برای رسیدگی به شکایات و حل اختلافات تهیه و تدوین می کنند زمانی که اتحادیه کارگری وجود ندارد، بخش منابع انسانی به طور مستقیم با مدیران و کارکنان در ارتباط است تا رفتار منصفانه با کارکنان را تضمین کند. هم چنین این بخش مسئول اتخاذ تصمیمات انضباطی و تنبیه کارکنان متخلف است؛ بدین منظور با بسط کانال های ارتباطی مؤثر، شرایطی را ایجاد می کند تا کارکنان به راحتی بتوانند مسائل ناخوشایندی چون آزارهای جنسی را مطرح سازند. بدین ترتیب، انجام وظیفه روابط کار، حمایت های لازم را از سازمان و تک تک کارکنان به عمل می آورد. **وظیفه ایمنی و سلامت**