



راهنمای ضروری شرکت کارکنان
کارآیی بهتر کسب و کار از طریق رضایت شغلی کارکنان

نویسنده: سارا کوک

مترجم: سید حسن بقایی پور

شهریور ۱۳۹۳

سرنشانه	کوک ، سارا، ۱۹۵۵ م. Cook, Sarah, مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت اتکا
عنوان و نام پدیدآور	راهنمای ضروری مشارکت کارکنان: کارایی بهتر کسب و کار از طریق رضایت شغلی
مشخصات نشر	کارکنان/نویسنده: سارا کوک؛ ترجمه: سید حسن بقایی پور، تهران: اتکا، مرکز تحقیقات و توسعه، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۳۴۵ ص: مصور، جدول نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۴۷۴۲-۳-۳
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
عنوان اصلی کتاب	<i>The Essential Guide To Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction, First ed., [۲۰۰۸]</i>
موضوع	رضایت از کار کارکنان- مدیریت
رده بندی کنگره	HF۵۵۴۹۱۵/ک۹۲ ۱۳۹۳
رده بندی	۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابخانه	۳۶۰۳۸۸۳
کودک سازمان	م



نام کتاب:	راهنمای ضروری مشارکت کارکنان: کارایی بهتر کسب و کار از طریق رضایت شغلی
ترجمه:	سید حسن بقایی پور، مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت اتکا
ناشر:	مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت اتکا
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۴۷۴۲-۳-۳
قیمت:	۲۰۰،۰۰۰ ریال
سال و نوبت چاپ:	مهر ۱۳۹۳، اول
تیراژ:	۴۰۰ نسخه
ناظر و مسئول چاپ:	مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت اتکا
طراحی جلد:	رامبد قرنی
ویراستار فنی و ادبی:	مجید منوچهری مصطفی طرمکی

مرکز بخش: تهران، میدان حسن آباد، خیابان شهید مرادی، ساختمان شهبای اتکا، طبقه دوم، مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا
 تلفن: ۶۱۹۱۵۱۲۴-۲۱، فکس: ۶۱۹۱۵۳۵۵-۲۱، سایت مرکز: www.ekaa.ir - پست الکترونیکی: info@CRDQM.com
 کلیه حقوق محفوظ و متعلق به مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا است. هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخش های مستقلی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان اتکا خواهد بود.

« کار علمی و تحقیقاتی‌تان را جدی بگیرید ... دانش خیلی از نیازهای شما در دانشگاه‌ها وجود دارد.»

مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا

حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

کسب موفقیت در حالی که رقابت جهانی روز به روز در حال افزایش است معطوف به مشارکت کارکنان می‌باشد. واضح و مبهره است که کارکنان «مشارکت‌جو» در پیشرفت کسب و کار موثر بوده و باعث افزایش سطح رضایت و وفاداری مشتریان می‌شوند و نهایتاً موفقیت سازمان را به ارمغان می‌آورند.

در گذشته‌ها به با مدیران سازمان‌های متعدد به عمل آمده، مجموعه‌ای از پرسش‌ها زیر مطرح شده است:

- مشارکت کارکنان چیست؟
- عواملی که باعث می‌شود کارکنان تمام تلاش خود را در جهت اهداف سازمان به
- اگر مشارکت کارکنان را گذار باشد، کسب و کارها چگونه به جلب «مشارکت» کارکنان خود می‌پردازند؟

هدف از تألیف این کتاب کمک به آی دبیته از مدیران ارشد، مدیران میانی و متخصصان منابع انسانی سازمان است که به دنبال افزایش مشارکت کارکنان خود هستند. به عبارت دیگر این کتاب توضیحی است در رابطه با این موضوع که چگونه سازمان‌هایی با استاندارد جهانی در جهت جلب مشارکت کارکنان خود گام‌ها می‌زنند.

افزایش سطح مشارکت کارکنان آسان به نظر می‌رسد، اما در عمل تلاش برای افزایش مشارکت ایشان صورت گیرد، اگر مدیران ارشد سازمان رویکردی بلندپایه و بلندنگر به تعهد سازمانی نداشته باشند، محکوم به شکست و ناکامی خواهد بود. کسب سطح بالای مشارکت کارکنان امری اتفاقی و معجزه‌آسا نیست و دست‌یابی به آن نیازمند بررسی عوامل مختلف و بکارگیری ابزارها و روش‌هایی ساختار یافته و اهتمام به آن‌ها است. در این اثر تلاش شده است برخی از این ابزارها و روش‌ها معرفی گردند.

ضمن تشکر از جناب آقای مهندس سید حسن بقایی پور پژوهشگر مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا که در ترجمه این کتاب اهتمام ورزیده اند امید است ابزارها و روش‌های معرفی شده در سایه بکارگیری اثربخش آن‌ها در جلب مشارکت حداکثری کارکنان برای تمام کسب و کارها به ویژه در سطح سازمان اتکا مفید و موثر واقع گردد تا شاهد محیطی سالم‌تر، شاداب‌تر، نوآورتر و مشتری محور در فضای اقتصادی میهن عزیز اسلامی ایران باشیم.

مدیر عامل سازمان

محمد مهدی کربلایی

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱	فصل ۱: مشارکت کارکنان چیست؟
۱	مشارکت کارکنان چیست؟
۳	تعریف مشارکت کارکنان
۵	انواع مشارکت
۷	نحوه مشارکت
۸	نوع مشارکت کارکنان
۱۱	آیا مشارکت کارکنان دیدم‌ای غربی است؟
۱۳	شناسایی مشارکت فعال کارکنان
۲۱	تعهد و رضایت کارکنان به مشارکت آنها نیست
۲۷	مشارکت در مقابل رضایت و وفاداری
۲۹	منافع مشارکت کارکنان
۳۳	مشارکت کارکنان و مدیریت سرمایه‌ی انسانی
۳۵	مشارکت کارکنان و درک کارکرد منابع انسانی
۳۶	آیا مشارکت کارکنان ارزش سرمایه‌گذاری دارد؟
۴۵	فصل ۲: آغاز برنامه‌ی مشارکت کارکنان
۴۵	جلب توافق دیگران
۴۸	نقطه‌ی آغازین
۴۹	سنجش مشارکت کارکنان
۵۰	نظرسنجی‌های مشارکت کارکنان
۵۱	نظرسنجی‌های اختصاصی
۵۳	سطوح مختلف مشارکت کارکنان

۵۶	ارزیابی سطوح فعلی مشارکت کارکنان
۵۷	نمونه پرسش‌های نظرسنجی مشارکت
۶۳	تعیین چگونگی برگزاری نظرسنجی
۶۶	چک لیست: کدام معیارها مناسب سنجش مشارکت کارکنان، در کسب‌وکار شما است؟
۶۹	فصل ۳: شناسایی عوامل کلیدی مشارکت در کسب و کار شما
۶۹	استفاده از نتایج نظرسنجی‌های مشارکت کارکنان
۷۳	بحث گروه متمرکز پیرامون مشارکت
۷۴	ارائه‌ی بازخورد نتایج
۸۱	جمع‌بندی یافته‌ها
۸۳	استفاده از اثبات‌آزمایی
۸۵	چک لیست: محرک‌های کلیدی مشارکت کارکنان در کسب‌وکار شما کدامند؟
۸۷	فصل ۴: تدوین برنامه مشارکت کارکنان
۸۸	فرآیند تدوین و اجرای برنامه
۸۹	مدل <i>WIFI</i>
۹۹	استفاده از <i>WIFI</i> در سازمان
۱۰۴	چگونگی تفسیر نمره‌ی خود
۱۰۶	تغییر تحول‌آفرین
۱۰۸	تدوین برنامه‌ی مشارکت کارکنان
۱۰۸	ساختار شکست کار
۱۱۱	مراحل چهارگانه‌ی برنامه‌ی مشارکت کارکنان
۱۱۳	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۱۱۳	فرآیند تعیین حیطه‌ی پروژه
۱۱۷	برنامه‌ریزی منابع
۱۱۸	همکاری مطلوب در قالب گروه پروژه
۱۲۱	چک لیست: کدام یک از مؤلفه‌های <i>WIFI</i> در سازمان شما نیازمند بهبود است؟

۱۲۳	فصل ۵: رفاه
۱۲۳	رفاه چیست؟
۱۲۵	انگیزش
۱۲۷	وابستگی و معنادر بودن کار
۱۲۸	مسئولیت اجتماعی سازمان (CSR)
۱۳۴	برند کارفرما
۱۴۰	برند و ارزش‌های سازمانی
۱۴۶	برند تعریف ارزش‌های سازمانی
۱۴۸	تبدیل ارزش‌ها به رفتارها
۱۵۲	یادآوری
۱۵۳	افزایش حجم کار و سطح استرس
۱۵۸	تعادل بین کار و زندگی
۱۵۹	فرهنگ ساعات طولانی
۱۶۲	انواع مختلف کار انعطاف‌پذیر
۱۶۳	رفاه کارکنان
۱۶۸	طراحی شغلی و منابع
۱۶۹	احساس ارزشمند بودن
۱۷۱	چک لیست: سازمان شما از منظر CSR، برند کارفرما، ارزش‌های و رفاه پرسنل چه برنامه‌هایی دارد؟
۱۷۳	فصل ۶: اطلاعات
۱۷۳	به کجا می‌رویم؟
۱۷۴	فهم مسیر و انتقال دقیق آن
۱۷۵	استفاده از واژگان روشن
۱۷۷	خلق چشم‌انداز آینده
۱۸۱	خلق چشم‌انداز گیرای سازمانی

۱۸۵	اهداف راهبردی
۱۸۷	حفظ آگاهی کارکنان
۱۸۸	استفاده از رسانه‌های مختلف
۱۸۸	بخش ارتباطات داخلی
۱۸۹	ایجاد جریان تعاملی و مستمر اطلاعات
۱۹۸	بهترین روش در ارتباطات داخلی
۲۰۱	حضور و انرژی فردی
۲۰۳	کمک به بهبود سبک ارتباطی رهبران ارشد
۲۰۶	چک لیست: سازمان شما برای انگیزش کارکنان به کسب آگاهی از چشم‌انداز کسب و کار و اهداف راهبردی چه می‌کند؟
۲۰۹	فصل ۴: انصاف
۲۱۰	احترام به کارکنان
۲۱۰	استخدام و مدیریت
۲۱۵	معارفه‌ی کارکنان جدید
۲۱۶	مدیریت عملکرد
۲۱۸	مرور «چه چیز» و «چگونه»
۲۱۹	یادگیری و رشد
۲۲۸	برنامه‌ریزی برای رشد شغلی و جانشینی
۲۲۹	مدیریت استعدادها
۲۳۷	پاداش و قدردانی
۲۴۶	چک لیست: آیا مراحل مسیر شغلی کارکنان شما منصفانه است؟
۲۴۹	فصل ۸: دخیل کردن کارکنان
۲۵۰	سطوح سه‌گانه‌ی دخیل کردن کارکنان
۲۵۰	نقش مدیران میانی
۲۵۳	مهارت‌های مربیگری و تسهیلگری

۲۵۵	دخیل بودن در گروه‌های دیگر
۲۶۱	دخیل بودن در مدیریت ارشد
۲۶۲	ایفای نقش مدیران ارشد به عنوان الگو
۲۶۶	بخش‌های ارتباطات داخلی
۲۶۸	چک لیست: شرکت شما برای دخیل کردن کارکنان چه برنامه‌ای دارد؟
۲۷۱	فصل ۹: تغییر سازان
۲۷۲	حامیان کارکنان
۲۷۳	تابی کردن چشم‌انداز سیاسی
۲۷۳	موانع‌های تأثیرگذاری بر دیگران
۲۷۴	مهارت‌های م
۲۷۵	مهارت‌های آرایه‌ای
۲۷۶	نقش کلیدی رهبران
۲۷۶	روش‌های رهبری
۲۷۷	جلب مشارکت کارکنان
۲۷۹	تسهیل رشد مستمر رهبران
۲۸۴	کمک به رهبران در شناسایی نیازهای رشد
۲۸۵	اعتمادزایی
۲۸۸	ارتباط، ارتباط، ارتباط
۲۹۰	ارتقای مهارت‌های شنیداری
۲۹۱	تفکر فردی
۲۹۱	استفاده از بازخورد
۲۹۱	ورود به عنوان کارمند، خروج به عنوان رئیس
۲۹۵	تأثیرگذاری مدیران میانی
۲۹۷	اقداماتی که مدیران باید برای افزایش مشارکت انجام بدهند
۲۹۹	حمایت از کارکنان و به چالش کشیدن آنان

ارتباط با بازخورد ۳۰۰

باورهای مرتبط با بازخورد ۳۰۳

رشد مؤثر مدیریت ۳۰۴

چه نوع محیط کاری را خلق می‌کنید؟ ۳۰۶

چک لیست: برای کمک به مشارکت کارکنان خود به کدام مهارت‌ها و توانمندی‌های خاص نیازمند

خواهید بود؟ ۳۱۱

فصل ۱۰: تثبیت تمرکز بر مشارکت کارکنان ۳۱۳

شروع افزایش نمرات مشارکت ۳۱۳

تداوم سنجش و بهینه‌کاوی ۳۱۴

آیا مشارکت کارکنان هدفی راهبردی است؟ ۳۱۴

بازینه برای مشارکت کارکنان ۳۱۵

فهرست منابع ۳۲۳

معرفی منابع مطالعاتی بیشتر ۳۲۷

فهرست اشکال

شکل ۱-۱	وجوه سه‌گانه‌ی مشارکت کارکنان	۴
شکل ۱-۲	چستی و چگونگی خدمت به مشتری	۷
شکل ۱-۳	مشکلات حفظ نیرو	۱۳
شکل ۱-۴	سطوح مشارکت	۱۵
شکل ۱-۵	اصطلاحات مشخصه	۱۹
شکل ۱-۶	زنجیره‌ی خدمات - سود	۲۴
شکل ۱-۷	ارزش آفرینی، سودآوری و رشد	۲۵
شکل ۱-۸	تفاوت‌ها بین <i>HCM</i> و <i>HRM</i>	۳۸
شکل ۳-۱	مثالی از تحلیل <i>SWOT</i>	۸۲
شکل ۳-۲	اهمیت در مقابل اهمیت	۸۴
شکل ۴-۱	اترگذاری مدل <i>WIFI</i>	۹۳
شکل ۴-۲	مثالی از ساختار شکست کار	۱۱۰
شکل ۴-۳	نقش اعضای برنامه یا پروژه	۱۱۴
شکل ۴-۴	یک نمونه از نمودار <i>RACI</i>	۱۱۹
شکل ۵-۱	چک لیست تدوین راهبرد موفق <i>CSR</i>	۱۳۳
شکل ۵-۲	چشم‌انداز، ارزش‌ها و مدیریت کارکنان	۱۴۲
شکل ۶-۱	کجا، چه چیز و چگونه	۱۷۶
شکل ۷-۱	مسیر شغلی کارکنان	۲۱۱

شکل ۷-۲: ماتریس اهداف و رفتار ها ۲۱۹

شکل ۸-۱: مدل توانمندسازی ۲۵۶

شکل ۹-۱: قطب‌نمای چهار هوش ۲۸۰

شکل ۹-۲: چهار گروه رفتار ۲۸۶

شکل ۹-۳: پرسش‌هایی برای رهبران ارشد ۲۹۴

شکل ۹-۴: حمایت و چالش ۳۰۱

شکل ۹-۵: برگه‌ی امتیازات ۳۰۹

شکل ۹-۶: حمایت و چالش: تحلیل نمرات ۳۱۰

www.ketab.ir