

مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی

نویسندگان

مارک هولتز

سئوک هوآن لی

مترجمین

دکتر حسن بودلایی

دکتر محمد خانباشی

مهدی نیکنام علیرضا کوشکی

عنوان و نام پدید آور	مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی نویسندگان (صحیح: ویراستار) مارک هولتز، ستوک هوآن لی؛ مترجمین حسن بودلایی... [و دیگران].
مشخصات نشر	تهران: ترمه، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۳۲۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۳۹۲-۵
وضعیت فهرست نویسی	قیفا
یادداشت	مترجمین حسن بودلایی، محمد خانباشی، مهدی نیکنام، علیرضا کوشکی
یادداشت	عنوان اصلی: Public productivity handbook. 2nd ed., c2004.
موضوع	بهره‌وری دولتی -- دستنامه‌ها
شناسه افزوده	هولزر، مارک، ۱۹۴۵ - م.
شناسه افزوده	Holzer, Marc
شناسه افزوده	یی، سوک-هوان، ۱۹۶۸ - م.
شناسه افزوده	Yi, Sök-hwan
شناسه افزوده	بودلایی، حسن، ۱۳۶۰ - مترجم
رده بندی کنگره	۳۹۳/۴۱۵۲۵/ب۹م
رده بندی دیویی	۳۵۲/۳۷
شماره کتابشناسی ملی	۳۵۰۷۴۵۸



انتشارات ترمه

نام کتاب:	مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی
نویسندگان:	مارک هولتز - ستوک هوآن لی
مترجمین:	دکتر حسن بودلایی - دکتر محمد خانباشی - مهدی نیکنام - علیرضا کوشکی
صفحه‌آرایی:	اعظم قیطاسی
طراح جلد:	روجا غمگسار
نوبت چاپ:	اول ۱۳۹۳
ناشر:	انتشارات ترمه
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
چاپ و صحافی:	رسام/چاوش
قیمت:	۱۲۰,۰۰۰ ریال
شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۳۹۲-۵

آدرس ناشر: تهران - خ انقلاب - خ ۱۲ فروردین، پلاک ۲۹۰

تلفن: ۶۶۹۶۳۰۱ - ۶۶۴۱۷۳۴۶

دفتر فروش انتشارات ترمه: تهران - خ انقلاب - خ ۱۲ فروردین - خ وحدت نظری، پلاک ۱۲۶

تلفن: ۶۶۴۰۱۷۸۳ - فکس: ۶۶۴۹۶۶۲۸

www.termehpub.ir

Info @ termehpub.ir

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کل یا جزء، به هر صورت چاپ، کپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است.

۱۴	مقدمه نویسندگان
۱۶	مقدمه
۱۷	ساختار کتاب

فصل اول - بهره‌وری و راندمان کارکنان

۲۵	۱- مقدمه
۲۵	۲- ماهیت متغیر کار و نیروی کار
۲۶	۳- برنامه‌ریزی نیروی کار
۲۸	۴- نیرویابی
۲۸	الف) استخدام
۲۹	ب) آزمون
۳۰	۵- آموزش و توسعه
۳۱	الف) شیوه‌ها و سیستمها در آموزش و توسعه
۳۱	۱- ارزیابی نیازها
۳۲	۲- طراحی فعالیت‌های آموزش و توسعه
۳۲	۳- ارزیابی
۳۳	ب) مسائل و رویه‌های سازمانی و اجتماعی
۳۳	۱- تغییراتی در ماهیت جمعیت شناختی نیروی کار
۳۴	۲- تغییر در فناوری‌های کاری
۳۵	۳- مدیریت آموزش و توسعه
۳۵	نتیجه‌گیری
۳۶	منابع

فصل دوم - محیط‌های کاری بهره‌ور

۴۱	مقدمه
۴۱	محیط‌های دور و نزدیک
۴۳	ایجاد محیط‌های کاری بهره‌ور

۴۷	تیم سازی
۴۹	فرهنگ سازمانی
۵۰	جو سازمانی
۵۱	کانال‌های ارتباطی باز
۵۵	انعطاف در پیش‌بینی (تبدیل انعطاف‌پذیری به یک هنجار سازمانی)
۵۶	ایجاد توازن بین نیازهای سازمان و کارکنان (بهبود کیفیت زندگی کاری)
۵۶	فرسودگی (تحلیل رفتگی)، از کار افتادگی و استرس بهینه
۵۷	معیار عملکرد
۵۹	منابع

فصل سوم - بهبود بهره‌وری افراد حرفه‌ای و مدیران

۶۵	۱- مقدمه
۶۵	۲- تمایز بین نخبگی مبتنی بر قضاوت منحصر به فرد، قوه تشخیص و مهارت‌های دانش بنیان
۶۶	۳- مدیران: گروه خاصی از حرفه‌ای‌ها
۶۷	۴- راهنمایی برای ادامه فصل
۶۷	۵- منطقی برای تعیین تمایز گروه مدیران
۶۷	الف) حرفه‌ای‌ها و مدیران به مثابه جزء مهمی از نیروی کار
۶۸	ب) افزایش نقش قوه تشخیص در عمل
۷۰	ج) دشواری‌های موجود در مسیر مدیریت حرفه‌ای‌ها در سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های دولتی
۷۱	۶- عوامل اساسی در کسب بهره‌وری حرفه‌ای‌ها
۷۲	الف) در اختیار داشتن خودمختاری مطلوب جهت بکارگیری قوه تشخیص حرفه‌ای
۷۳	ب) هدف‌مندی: دانش و پذیرش اهداف و انگیزش جهت دستیابی به آن
۷۴	ج) سطوحی از مهارت‌ها و دانش فنی به روز
۷۵	د) بکارگیری ابتکار عمل در نیل به اهداف و مقاصد
۷۶	ن) مشارکت و کار تیمی بهره‌ور: استفاده هم‌افزا از دانش و مهارت‌های افراد متفاوت
۷۷	و) استفاده مناسب و مطلوب از فناوری و پشتیبان‌های دیگر حرفه‌ای‌ها
۷۹	ی) استفاده بهینه از زمان
۸۰	۷- بهبود و تقویت نیل به هدف و انگیزش حرفه‌ای‌ها
۸۱	الف) نخبگان، مدیران و اهداف در سازمان‌های دولتی

- ۱- اهداف باید در عین حال چالشی و دست یافتنی باشد ۸۱
- ۲- مشارکت در هدف گذاری ۸۱
- ۳- کسب تعهد حرفه‌ای‌ها به سوی اهداف ۸۲
- ۴- اهداف سازمانی و تشخیص نخبگان ۸۲
- ۵- اهداف ملموس قابلیت تکامل تشخیص حرفه‌ای‌ها برای نیل به اهداف به صورت اثربخش را دارد ۸۲
- ۶- احتمال خطر اهداف چندگانه، حجم بالای نقش و عدم تجانس با قوه تشخیص ۸۳
- ب) انگیزش نخبگان ۸۳
- ۱- محرکهای بیرونی و درونی ۸۳
- ۲- نیاز حرفه‌ای‌ها به خودمختاری ۸۴
- ۳- نیاز به دستیابی به موفقیت ۸۴
- ۴- حرفه‌ای‌های بین‌المللی و داخلی ۸۴
- ۵- بازخورد و شناخت ۸۴
- ۶- سایر محرکها برای حرفه‌ای‌ها ۸۵
- پنج دسته از پاداشها برای تحریک حرفه‌ای‌ها ۸۵
- ج) انگیزش و نیل به هدف از طریق آزادی کنترل شده ۸۵
- ۸- بهبود خلاقیت ۸۶
- الف) سطوح گوناگون مسیرهای ایجاد خلاقیت ۸۶
- ب) تجزیه مرزهای سازمانی برای خلاقیت ۸۶
- ج) چرا افراد خلاق هستند ۸۷
- د) چرا افراد از خلاقیت می‌هراسند ۸۸
- ۱- کنترل ذهنی ۸۸
- ۲- کنترل روانشناسی ۸۸
- ۳- کنترل عقلانی ۸۸
- ۴- کنترل احساسات ۸۹
- و) شیوه‌هایی که سازمان‌ها خلاقیت را پشتیبانی و حمایت می‌کنند ۸۹
- ی) تقویت خلاقیت در سازمان‌های بوروکراتیک دولتی بزرگ ۹۰
- بهبود همکاری و کار تیمی حرفه‌ای‌ها ۹۰
- الف) ویژگی‌های گروه و تیم ۹۱
- ب) گروه‌های غیر رسمی ۹۱
- ج) تعارض در تیم ۹۱

- ۹۱ (د) بعضی از هزینه‌های تیم‌ها
- ۹۲ (و) بهبود و هدایت تیم‌های اثربخش
- ۹۳ (ی) انجام وظایف و ارزیابی عملکرد
- ۹۳ منابع

فصل چهارم - جنبه‌های انسانی بهرموری در محیط‌های کار

- ۹۷ ۱- مقدمه
- ۹۸ ۲- محیط‌های خارجی و داخلی
- ۹۹ ۳- بهرموری یک مسئله انسانی است
- ۱۰۱ ۴- مدیریت کارکنان دانشی
- ۱۰۳ الف. مربیگری
- ۱۰۳ ۱. افزایش توانایی کارکنان
- ۱۰۴ ۲. جهت دادن به اشتیاق کارکنان اثربخش
- ۱۰۴ ۳. تفویض اختیارات بدون نمایندگی
- ۱۰۵ ۴. پاداش دادن به رفتارهای مطلوب
- ۱۰۵ ۵. داشتن روابط بهینه با کارکنان
- ۱۰۷ ب. هدف‌گذاری
- ۱۰۷ ۱. انتخاب اهداف معنادار
- ۱۰۷ ۲. تعیین اولویت‌ها
- ۱۰۸ ۳. تخصیص منابع کافی
- ۱۰۹ ج. استراتژی‌های اقتضایی
- ۱۰۹ ۱. برخورد با مشکل سازان
- ۱۱۰ ۲. آمادگی جهت تغییرات
- ۱۱۱ ۳. استفاده از روشهای خلاقانه ی حل مساله
- ۱۱۱ ۴. داشتن ذهن باز
- ۱۱۱ کاربرد مفاهیم
- ۱۱۲ مطالعه موردی: بروز تغییر در موسسه وود سنتر
- ۱۱۶ چه چیز اشتباه بود؟
- ۱۱۷ ۱. مربیگری و هدف‌گذاری
- ۱۱۹ ۲. استراتژی‌های اقتضایی

۱۲۲	خلاصه
۱۲۲	یادداشت
۱۲۳	منابع

فصل پنجم - محیط کار جدید در آمریکا

۱۲۷	۱- مقدمه
۱۲۸	۲- تغییر ماهیت کار
۱۲۸	الف- ویژگی‌های نیروی کار در اقتصاد جهانی
۱۳۱	ب- ویژگی‌های مشاغل مدیریتی
۱۳۳	ج- تغییر ماهیت کار
۱۳۳	۳- تغییر نیروی کار
۱۳۴	الف- بلوغ نیروی کار
۱۳۶	ب- نیروی کار چند فرهنگی
۱۳۸	ج- کارکنان به‌عنوان (در نقش) پدر و مادر، همسر و فرزند
۱۳۹	۱- نیروی کار تک والدینی یا مجرد
۱۴۱	۲- نیروی کار دو نفره
۱۴۲	۳- موضوعات مربوط به حقوق زنان
۱۴۳	۴- نتایج و توصیه‌ها
۱۴۳	الف- ماهیت کار
۱۴۳	۱. اقتصاد جهانی
۱۴۴	۲. توسعه نیروی کار ماهر
۱۴۴	۳. تکنولوژی‌های پیچیده در محل کار
۱۴۵	۴. شغل مدیریتی
۱۴۵	ب- تغییر نیروی کار
۱۴۵	۱. نیروی کار بالغ
۱۴۶	۲. نیروی کار چند فرهنگی
۱۴۷	۳. موضوعات مربوط به خانواده
۱۴۸	منابع

فصل ششم - گسترش مشارکت در محل کار

۱۵۳	۱- مقدمه
۱۵۴	۲- مشارکت در محل کار باید تا چه حدی گسترده باشد؟
۱۵۵	الف. جنسیت
۱۵۷	ب. نژاد/ قومیت
۱۵۸	پ. سن
۱۶۰	ت. کارکنان دارای نقص عضو
۱۶۲	۳- چالش‌های مشارکت در محل کار
۱۶۲	الف. افسانه‌ها و کلیشه‌ها
۱۶۵	ب. آزار و اذیت جنسی
۱۶۶	پ. اثر شباهت
۱۶۷	ت. ادراکات در مورد رفتار غیر مصفانه
۱۶۸	۴- استراتژی‌های مدیریتی
۱۷۰	الف. حمایت مدیریتی
۱۷۳	۵- نتیجه گیری
۱۷۵	منابع

فصل هفتم - پرداخت مبتنی بر شایستگی و عملکرد کارمند

۱۸۳	۱- مقدمه
۱۸۴	۲- تئوری پرداخت شایسته
۱۸۷	۳- مشکلات اصلی که در موفقیت پرداخت شایسته مانع ایجاد می‌کنند
۱۹۳	۴- طراحی مناسب تر سیستم‌های پرداخت شایسته
۲۰۴	۵- خلاصه و نتیجه گیری
۲۰۷	منابع

فصل هشتم - مشوق‌های غیرمادی برای افزایش بهره‌وری

۲۱۱	۱- مقدمه
۲۱۲	الف. نیروهای مؤثر بر فشارهای مضاعف برای بهره‌وری
۲۱۴	۲- تجزیه و تحلیل سازمانی یا سیستمی
۲۱۵	الف. مراحل تجزیه و تحلیل سازمانی یا سیستمی

۲۱۶	۳- بازرسان حقوقی سازمانی
۲۱۷	الف. ایجاد یک برنامه مشاوره
۲۱۸	۴- چرخه کیفیت
۲۱۹	۵- به روز کردن و طراحی مجدد شرح شغل
۲۲۰	۶- گروه‌های شغلی = گردش شغل و تیم سازی
۲۲۲	۷- زمان کاری منعطف و دور کاری
۲۲۳	۸- سیستم‌های شناسایی شایستگی کارکنان
۲۲۳	چگونه به کارکنانی که به سازمان یاری می‌رسانند پاداش دهیم؟
۲۲۴	۹- برنامه‌های آموزشی کارکنان
۲۲۵	۱۰- مراکز نگهداری از کودکان و سالمندان
۲۲۸	۱۱- نتیجه گیری
۲۲۹	منابع

فصل نهم - آموزش و توسعه برای بهره‌وری

۲۳۵	۱- مقدمه
۲۳۷	۲- نیازهای آموزشی سازمانی
۲۳۷	الف. ارزیابی استراتژیک
۲۳۹	ب. طبقات یادگیری
۲۴۷	۳- دسته بندی‌های شایستگی سازمانی و انواع آموزش
۲۴۸	الف. آموزش فنی
۲۴۹	ب. آموزش مهارت‌های عمومی
۲۵۰	ج. آموزش مدیریت
۲۵۱	۴- نیازهای یادگیری فردی
۲۵۲	الف) اصول یادگیری
۲۵۵	ب) سایر ملاحظات آموزش
۲۵۶	۵- روش آموزش فردی
۲۵۶	الف) ساختارهای آموزشی
۲۵۷	ب) طراحی برنامه آموزشی
۲۵۸	ج) طراحی آموزشی
۲۵۸	نتیجه گیری

نکات	۲۵۹
منابع	۲۶۰

فصل دهم - پاداش و تنبیه برای عملکرد مولد (بهره‌ورانه)

۱- مقدمه	۲۶۵
۲- تشخیص نیازهای کارکنان و عوامل درونی و بیرونی در دسترسی برای مواجهه با آن	۲۶۶
الف. سلسله مراتب نیازهای مازلو	۲۶۶
ب. تفاوت نظریه دو عاملی هرز برگ از سلسله مراتب نیازهای مازلو	۲۶۸
۳- تنظیم مناسب پاداشها و تنبیهات برای کنترل عملکرد	۲۷۰
الف. چماق و هویج: کاربرد نظریه اصلاح رفتاری اسکینر	۲۷۰
ب. تئوری انتظار به عنوان یک رویکرد تلفیقی	۲۷۳
۴- بکارگیری پاداش و تنبیه	۲۷۶
۵- نتایج	۲۸۰
منابع	۲۸۲

فصل یازدهم - مشارکت مدیریت و نیروی کار مسیری مستقیم برای بهبود بهره‌وری

۱- نمونه‌های موفقیت در مشارکت مدیریت و نیروی کار	۲۸۹
۲- عوامل کلیدی برای مشارکت مدیریت - نیروی کار	۲۹۰
الف. کسب تعهد مدیریت ارشد و حمایت گسترده از تمام سطوح	۲۹۰
ب. کمیته‌های متعدد و مشترک نیروی کار و مدیریت	۲۹۱
پ. کانالهای ارتباطی	۲۹۳
ت. مستندسازی و توضیح داستانها و زبانهای موفق	۲۹۳
ث. آموزش و تربیت مستمر	۲۹۵
ج. توانمندسازی کارکنان	۲۹۷
۳- از تنش تا همکاری	۲۹۸
۴- نتیجه گیری	۳۰۱
منابع	۳۰۲

فصل دوازدهم - کاهش استرس در محیط کار

۱- مقدمه: تاثیر استرس کاری بر عملکرد شغلی و بهره‌وری	۳۰۷
۲- عوامل مؤثر در استرس کاری	۳۰۸

- ۳- کاهش استرس محیط کاری: راهبردهای پیشگیری و کاهش ۳۰۸
- ۴- چانه زنی دسته جمعی و کاهش استرس کاری در بخش عمومی ۳۱۱
- الف. استرس و فشار شغلی به عنوان یک مسئله برای چانه زنی جمعی بین المللی ۳۱۲
- ب. راهبردهای مشترک مدیریتی- کارمندی مشاغل برای کاهش استرس شغلی ۳۱۴
- ج. تاثیر خصوصی سازی روی استرس شغلی در زمینه مذاکرات جمعی بخش دولتی ۳۱۵
- د. عوامل مرتبط بین خصوصی سازی، بهره‌وری، اتحادیه‌های بخش دولتی و استرس شغلی ۳۱۷
- (۱) کاهش هزینه‌های دولت ۳۱۷
- (۲) تغییری در فلسفه‌های سیاسی ۳۱۷
- (۳) جهانی سازی ۳۱۸
- (۴) تأکید روی نتایج ۳۱۸
- (۵) فناوری اطلاعات و ارتباطات ۳۱۸
- (۶) تغییر جمعیتی ۳۱۹
- (۷) نمونه‌هایی از نتایج منفی خصوصی سازی مربوط به بهره‌وری و استرس شغلی ۳۱۹
- و. مدیریت محل کار آینده و استرس شغلی ۳۲۰
- هـ نتایج ۳۲۳
- منابع ۳۲۵

مقدمه نویسندگان

کتاب حاضر در وهله نخست برای اساتید و دانشجویان مدیریت دولتی که در پی بهبود بهره‌وری و عملکرد درون چارچوب کارایی، اثربخشی، کیفیت و نتایج کاری، هستند، تهیه شده است. البته تعریف روشنی از این گروه وجود ندارد. تقریباً تمام کارکنان در موقعیت‌های مدیریتی، سرپرستی و عملیاتی مسئول بهبود بهره‌وری هستند، بنابراین این کتاب می‌تواند توسط آنان نیز مورد استفاده قرار گیرد. رشته مدیریت دولتی، نیازمند رویکرد نظام‌مند و دقیق به مفاهیم بهبود بهره‌وری و عملکرد است. اگرچه واژه بهره‌وری سالیان متمادی است که مورد استفاده قرار می‌گیرد اما در اغلب موارد از آن سوء برداشت می‌شود و یا ساده انگاشته می‌شود و در کاربرد با مشکل مواجه می‌گردد. واژه "عملکرد" ممکن است مسیر مفهومی کاملاً جذابی را به سمت بهره‌وری در پیش گیرد. اما هر دو مفهوم موضوعی اساسی مدیریت دولتی هستند و کانون تلاش جریانی هستند که همچنان نیز ادامه دارد. زیرا پیوندی بنیادین را مورد تأکید قرار می‌دهند (به این معنا که جامعه بهره‌ور وابسته به دولت دارای عملکرد بالا است). اگرچه که بهبود بهره‌وری و عملکرد دولت، جریانی رسمی نباشد، اما به هر حال به‌طور فزاینده‌ای به‌مثابه انتظاری مشروع و تأکیدی پایدار و منطقی تبدیل گشته است. فرض اساسی مدیریت دولتی، فدرال و شهری، مجموعه هماهنگی از تلاش‌ها است. دولت نوین مفهومی پیچیده و جامع است و شامل بسیاری از عناصر هست. هدف این کتاب، تعریف زمینه بروز بهبود عملکرد و بهره‌وری، به‌عنوان چتری است که دامنه‌ای از موضوعات و راهبردها را پوشش می‌دهد. در این روند، ما امیدواریم که دغدغه‌هایی از این قبیل که خروجی‌ها و پیامدهای سازمان‌های دولتی نمی‌توانند موردسنجش قرار گیرند، ریسک‌های مدیریتی مهم‌تر از پاداش است، استانداردهای ایمنی مورد غفلت قرار گرفته‌اند، رفتارهای ناعادلانه و از دست دادن شغل و ... برطرف شوند عملکرد بهبودیافته انتظار به‌هنجاری است که نیازمند تلاش‌های ویژه است و در این مسیر مدل بخش خصوصی و خصوصی‌سازی تنها راه باقیمانده برای دولت بهره‌ور خواهد بود. در پی تحقق بهره‌برداری مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب، موضوعاتی نظیر نیت و بینش خوب، رویکرد فنی مورد استفاده توسط سازمان‌های دیگر، رهبری روشن‌گرانه مبتنی بر واقعیت‌های روانشناسی و اجتماعی افراد و سیستم‌های مدیریت فراگیر، مورد توجه قرار گرفته‌اند. بیست و پنج سال پیش، دولت فدرال کتاب بهره‌وری برای دولت محلی و دولتی را مورد حمایت قرار داد. در حال حاضر این اثر به چاپ رسیده است. شروع ویرایش اولین کتاب بهره‌وری دولتی، ارزشمند است و البته فقدان آن نیز به ایجاد انگیزه برای این پروژه کمک می‌کند. یک فایده

این کتاب ارائه خلاصه‌ای از ادبیات به‌سرعت در حال رشد، گزارش‌ها و مقالات در این زمینه است. ممکن است این امر با توجه به دوره ریاضت نسبی در بخش دولتی در دهه ابتدایی قرن بیست و یکم، به‌موقع باشد، دوره‌ای که گزینه‌های مولد به‌طور مشتاقانه دنبال و زمینه بهبود بهره‌وری و عملکرد به‌طور فزاینده فراهم خواهد شد. این پروژه محصول کار افراد بسیاری است. اسامی برخی از این نویسندگان در این کتاب ارائه شده است.