



بهینه سازی ظرفیت منابع

انسانی

(با تأکید بر فرهنگ سازمانی، توانمندسازی

کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی)

مؤلفین و گردآورندگان:

دکتر علی صالحی، رضا ویسی

انتشارات میدانچی

بهار ۱۳۹۴



سرفصله : صالحی، علی، ۱۳۵۰-
عنوان و نام پدیدآور : بهینه سازی ظرفیت منابع انسانی (با تأکید بر فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی)
مشخصات نشر : تهران: انتشارات میدانچی، ۱۳۹۴.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۱۴-۰۵-۵
وضعیت فهرست‌نویسی : فبیای مختصر
یادداشت : این مفرک در آدرس <http://apac.nlib.ir> نل دسترسی است.
یادداشت : کتابخانه: ص. ۱۸۹.
شناسه افزوده : ویسی، رضا، ۱۳۵۷-
شماره کتابشناسی ملی : ۳۹۵۵-۵

**بهینه‌سازی ظرفیت منابع انسانی
(با تأکید بر فرهنگ سازمانی، توانمندسازی
کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی)**

مؤلفین و گردآورندگان:
دکتر علی صالحی، رضا ویسی

مدیر تولید: حسین کریمی
مدیر اجرایی: حسین کریمی
طراح جلد و صفحات داخلی: آتلیه انتشارات میدانچی
حروفچینی و صفحه‌آرایی: انتشارات میدانچی
ارتباطات: عاطفه سووی، عطیه رسولی
قطع: رقعی
نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۴
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
بهاء: ۱۴۰۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۱۴-۰۵-۵

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

هرگونه کپی‌برداری و درج مطالب این کتاب در منابع دیگر منوط به اجازه کتبی ناشر بوده و طبق قوانین حمایتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

دفتر مرکزی: تهران، سپهرودی شمالی،
کوی متحیری، پلاک ۶۰، طبقه ۳، واحد ۱۲

پایگاه اینترنتی
WWW.MEIDANCHI.IR

تلفن: ۵۰ ۵۱۵۱ ۸۸

از مراکز پخش کتاب و کتابفروشی‌های تهران و شهرستان‌ها خواهشمندیم جهت دریافت امتیاز پخش کتاب‌های انتشارات میدانچی فقط با تلفن ۸۸۵۱۵۱۵۰ تماس حاصل نمایند.

فهرست مطالب

۷.....	پیشگفتار
۱۱.....	فصل اول: فرهنگ سازمانی
۱۱.....	۱-۱- مقدمه
۱۲.....	۲-۱- چگونگی شکل‌گیری و پیدایش فرهنگ سازمانی
۱۵.....	۳-۱- تبیین ابعاد مفهومی فرهنگ سازمانی
۱۹.....	۴-۱- عوامل و مولفه‌های فرهنگ سازمانی
۲۳.....	۵-۱- عناصر فرهنگ سازمانی
۲۴.....	۶-۱- فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی
۲۶.....	۷-۱- کارکردهای فرهنگ سازمانی
۲۷.....	۸-۱- الگوهای فرهنگ سازمانی
۳۲.....	۹-۱- خصوصیات فرهنگ سازمانی
۳۴.....	۱۰-۱- ابعاد فرهنگ سازمانی
۳۵.....	۱۱-۱- انواع فرهنگ سازمانی
۳۷.....	۱۲-۱- عوامل مؤثر در تغییر فرهنگ سازمانی
۳۹.....	فصل دوم: توانمندسازی کارکنان
۳۹.....	۱-۲- مقدمه
۴۱.....	۲-۲- تاریخچه توانمندسازی
۴۳.....	۳-۲- تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۴.....	۳-۲- تبیین ابعاد مفهومی توانمندسازی
۵۳.....	۴-۲- ابعاد و شاخص‌های توانمندسازی
۵۸.....	۵-۲- مزایای توانمندسازی
۵۹.....	۶-۲- ارزشهای اجتماعی نظریه توانمندسازی
۶۲.....	۷-۲- مراحل سه‌گانه توان‌افزایی (توانمندسازی)
۶۴.....	۸-۲- فرآیند توانمندسازی کارکنان
۷۵.....	۹-۲- اقدامات توانمندسازی
۷۹.....	۱۰-۲- ساختار سازمانی مناسب توانمندسازی کارکنان
۸۰.....	۱۱-۲- دلایل توانمندسازی
۸۱.....	۱۲-۲- برنامه‌های توانمندسازی
۸۴.....	۱۳-۲- پیامدهای توانمندسازی

۱۴-۲	سطوح توانمندسازی.....	۸۶
۱۵-۲	کلیدهای توانمندسازی منابع انسانی.....	۹۱
۱۶-۲	روش‌های توانمندسازی.....	۹۶
۱۷-۲	ارزش‌های اخلاقی توانمندسازی.....	۹۹
۱۸-۲	موانع توانمندسازی.....	۱۰۱
۱۹-۲	مدل‌های توانمندسازی.....	۱۰۳
۲۰-۲	ویژگی‌های سازمان توانمند.....	۱۰۷
۲۱-۲	راهکارهای عملی توانمندسازی.....	۱۱۱
۱۱۳	فصل سوم: بهره‌وری	
۱-۳	مقدمه.....	۱۱۳
۲-۳	تاریخچه پیدایش و مفهوم‌شناسی بهره‌وری.....	۱۱۳
۳-۳	برداشت‌های نادرست از مفهوم بهره‌وری.....	۱۱۸
۴-۳	نگرش سیستمی به عوامل بهره‌وری در سازمان.....	۱۲۰
۵-۳	سطوح بهره‌وری.....	۱۲۱
۶-۳	شاخص‌های بهره‌وری.....	۱۲۴
۷-۳	انواع بهره‌وری.....	۱۲۶
۸-۳	مولفه‌ها و عوامل مؤثر بر فرهنگ بهره‌وری.....	۱۲۷
۹-۳	مدیریت بهره‌وری.....	۱۲۸
۱۰-۳	اصول مدیریت بهره‌وری.....	۱۳۴
۱۱-۳	چرخه بهره‌وری.....	۱۳۷
۱۲-۳	عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری.....	۱۳۹
۱۳-۳	استراتژی سازمان و بهره‌وری.....	۱۴۱
۱۴-۳	عوامل اصلی تأثیرگذار و تشکیل‌دهنده بهره‌وری.....	۱۴۲
۱۵-۳	راهکارهای افزایش بهره‌وری.....	۱۴۷
۱۵۱	فصل چهارم: فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت منابع انسانی	
۱-۴	مقدمه.....	۱۵۱
۲-۴	تبیین ابعاد مفهومی فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی.....	۱۵۱
۳-۴	جایگاه فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی در سازمان.....	۱۵۴
۴-۴	اهمیت راهبردی فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی.....	۱۵۵
۵-۴	چگونگی شکل‌گیری فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی.....	۱۵۷
۶-۴	الزامات فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی.....	۱۵۹

- ۴-۷- ابعاد فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی ۱۶۲
- ۴-۸- مدیریت فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی ۱۶۳
- ۴-۹- استراتژی‌ها و روش‌های فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی ۱۶۴
- ۴-۱۰- مدیریت عملکرد در راستای فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی ۱۶۵
- ۴-۱۱- ارزیابی و تعیین ارزش اقتصادی فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی ۱۶۷
- ۴-۱۲- مدیریت فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی و توسعه منابع انسانی ۱۷۰
- پیوست‌ها: شاخص‌ها، متغیرها و پرسشنامه‌ها ۱۸۳**
- شاخص‌های فرهنگ سازمانی ۱۸۳
- شاخص‌های توانمندسازی کارکنان ۱۸۵
- شاخص‌های بهره‌وری کارکنان ۱۸۷
- منابع ۱۸۹

پیشگفتار

سازمانهای امروزی تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالها تجربه، محققین به این نتیجه رسیده‌اند که اگر سازمانی بخواهد در بهره‌وری و امور کاری خود پیشتاز بوده و در عرصه رقابت، عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاههای اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته‌ای است که قادر باشند سازمان متبوع خود را به شیوه مفیدی متحول نمایند. یک سازمان موفق، مجموعه‌ای است از انسانهای معتقد به فرهنگ سازمان و دارای اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر، سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد.

استفاده از تواناییهای بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه فرد به منظور پیشرفت

سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. همچنین در توسعه منابع انسانی، همواره بایستی ظرفیتهای جدید انسانی را شناخت تا توسعه قابلیت‌ها و کیفیتهای انسانی به صورت یک فرآیند دائمی انجام شود.

از آنجا که ما هم اکنون در آستانه عصر شتابندگی تاریخ هستیم، تحولات در عرصه‌های گوناگون اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی بسیار سریع و فزاینده اتفاق می‌افتد. در جریان این تحولات، موفقیت سازمانها به عنوان چالش اصلی به حساب آمده و از این رو این سازمانها با توسعه منابع انسانی دنامحور، درصدد آن هستند تا جایگاه اصلی خود را در نظامهای مدیریتی بدست آورند. از همین رو، مدیریت فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی یکی از تکنیکهای موثر و نوین، برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی، فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد، کمک می‌شود.

بدون هیچ شک و تردیدی در شرایط موجود اقتصاد جهانی، موفقیت غالب کشورها در گرو عملکرد منابع انسانی هوشمند و فرهیخته است. از این رو مفهوم توسعه منابع انسانی در عملکرد سازمانها بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. وجود سازمانهای کارآمد، ویژگی اساسی بخش خصوصی موفق محسوب می‌شود. توفیقات سازمانها، مستلزم بکارگیری منابع انسانی توسعه‌یافته است. الزامات و مقتضیات توسعه منابع انسانی در هر سازمان با توجه به رویکردهایی از قبیل سازمانهای یادگیرنده، مدیریت دانش، پرورش نیروهای خلاق و ... چشم‌اندازهای مطلوبی را در مسیر توسعه کشور معین می‌کند. بنابر نقل قولی از پیتر دراگر، قرن بیستم؛ قرن اقتصاد دانشی است. در این اقتصاد، دارایی‌های فکری و به ویژه سرمایه‌های انسانی جزء مهمترین داراییهای سازمانی محسوب می‌گردد و موفقیت بالقوه سازمانها ریشه در قابلیت‌های فکری آنها دارد. سرمایه انسانی برای مالکین سرمایه یعنی کارکنان سازمانها نیز، به عنوان یک دارایی ارزشمند محسوب می‌شود که می‌تواند موفقیت آنها را نیز به طور فزاینده‌ای تحت تأثیر قرار دهد. سازمانها برای دستیابی به اهداف خود، باید بتوانند از سرمایه‌های خود که به دو بخش تجهیزات یا وسایل فیزیکی و وجوه نقدی و سرمایه نیروی انسانی قابل

تقسیم است، حداکثر استفاده را بنمایند. در واقع هر سازمان با توجه به حجم و میزان سرمایه‌های خود در دو بخش یاد شده و میزان توانایی سازمان در بهره‌گیری از این سرمایه‌ها، موفقیت خود را رقم می‌زند.

با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه سازمانها که موجب سهولت در جریان اطلاعات در سطوح مختلف سازمانی است، تخت شدن سازمان‌ها و حرکت آنها به سمت ساختارهای پویایی مانند ساختارهای دایره‌ای و شبکه‌ای، افزایش میزان رقابت در دستیابی به بازار کار، خدمات و تولیدات سایر کشورها؛ سازمانها به سمت کاهش نیروی انسانی و افزایش سطح کیفیت نیروی کار رفته‌اند. سازمانها کمتر تمایل به جلب اطلاعات اعضاء خود از طریق اجبار هستند، بلکه بیشتر به سمت تعهد درونی و افزایش اعتماد در سازمان هستند. همه این عوامل با یکدیگر باعث شده‌اند که اهمیت و ضرورت مدیریت فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی در سازمانها روزافزون گردد. بنابراین، امروزه دغدغه اصلی سازمانها به کارگیری هر چه بیشتر نیروهای انسانی به عنوان بهترین منابع سازمان در جهت اهداف سازمانی می‌باشد. در جهان رقابتی امروزه اگر سازمانها نتوانند افراد متعهد و دلسوز برای سازمان خود به کار گیرند، قطعاً سرنوشتی جز شکست در مقابل دیگران برای آنها رقم نخواهد خورد.

به نظر می‌آید که ساختار سازمانی مناسب و مطلوب، ساختاری است که بتواند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی را، برقرار نماید. از این رو، محقق درصدد برآمده است تا به مطالعه و تحقیق پیرامون مدیریت فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت نیروی انسانی به واسطه متغیرهایی مانند: فرهنگ سازمانی، توانمندسازی و بهره‌وری در سازمانها بپردازد. بنابراین، دغدغه اصلی مولفین کتاب از نگارش آن، این است که چه رابطه‌ای بین فرهنگ سازمانی، توانمندسازی و بهره‌وری به منظور نیل به مدیریت فرآیند بهینه‌سازی ظرفیت منابع انسانی وجود دارد؟ چگونه و با استفاده از چه راهکارهایی می‌توان، زمینه‌های لازم برای بهینه‌سازی ظرفیت منابع انسانی را، فراهم نمود؟