

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ عَلَىٰ مَا نَعْمَدُ لَسَاتِكُمْ

فرصتها مانند ابر از آسمان زندگی در حال گذرند،

پس هرگاه فرصتی ایجاد شد،

آن را نیک غنیمت شمارید تا

پشیمان نشوید.

به نام ایزد منان

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



دانشگاه دامغان

دانشگاه دامغان

دانشکده ریاضی و علوم کامپیوتر (گروه ۱)

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی
(مدیریت پرسنل)

علی اکبر شیدایی

جعفر فاتح

استاد:

جناب آقای اردکانی

www.Prozhe.com

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، به معنی توانمند سازی سرمایه انسانی سازمانها و توانا ساختن افراد یک جامعه یا یک سیستم اجتماعی است. در فرایند توانمند سازی سعی بر آنست تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشد. طراحی مناسب سازمان و مشاغل و شیوه‌هایی که بتواند مسئولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی، گروهی و تیمی افزایش دهد منجر خواهد شد که افراد سازمانها، انسانهای توانمند ساخته شود. توانایی سازمان به عناصر انسانی آن بستگی دارد و زمانی سازمانها می‌توانند از توانایی انسانها بهره‌مند شوند که در محیط آنها عناصر انسانی مناسب در دسترس باشند.

در فصل حاضر، مروری بر تعاریف و فعالیت‌ها و وظایف مدیریت منابع انسانی و ادره امور کارکنان، و نیز مبانی رفتار سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، هم‌اندیشی جهت بکارگیری آنها در محیط عملی سازمانها، و ایجاد قدرت تجزیه و تحلیل در کارورزان خواهد شد.

تعریف منابع انسانی و اداره کارکنان

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد. بویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان شرکت.

مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان، اصطلاحی نسبتاً جدید است که از دهه ۱۹۷۰ به بعد مطرح گردیده است. صاحب نظران مدیریت در بیان مسایل انسانی سازمان از واژه‌هایی مختلفی مانند کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی، اداره امور کارکنان، استفاده نموده‌اند و بسیاری از محققان هم‌اکنون نیز از این رشته علمی با عنوان قدیمی و سنتی آن مانند کارگزینی، اداره امر کارکنان در نوشته‌های خود نام می‌برند و برخی این اصطلاحات را مترادف دانسته و در یک معنا آنها را به کار می‌گیرند.

سطح سازمانی	مبانی نظری	واژه‌های منابع انسانی
مدیریت عالی	اقتضایی	مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان
بین مدیریت عالی و مدیریت میانی	نظام گرایی	مدیریت منابع انسانی
مدیریت میانی	روابط انسانی	اداره امور کارکنان
بین مدیریت عملیاتی و مدیریت میانی	روانشناسی صنعتی	مدیریت نیروی انسانی
مدیریت عملیاتی	مدیریت علمی	کارگزینی

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

فعالیتها و وظایف مدیری مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان

مدیران سازمانهای اجتماعی جهت نیل به یک نظام پایدار و کسب مقاصد و ماموریتهای آرمانی و وظیفه‌ای خود کلیه منابع مادی یا انسانی را در یک نظام متعادل که منطبق با ضوابط اصولی و عقل پذیر باشد، سامان می‌دهند تا کسب هدف تسهیل شود. هر سازمان اجتماعی که توسط افراد انسانی اداره می‌شود، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را انجام می‌دهند. حال این افراد ممکن است مدیر، رئیس، معاون، مدیر کل، سرپرست و یا هر مدیر دیگری در سطح سازمان مانند مدیر تولید، فروش، خرید، آموزش، پژوهش، حمل و نقل و یا امور عمومی باشد. بنابراین تمام مدیران مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را انجام می‌دهند که برخی فعالیت‌ها جنبه اجرایی دارد که در اصطلاح به آن فعالیت صفی گفته می‌شود و برخی جنبه مشورتی و پشتیبانی دارد که به آن فعالیت‌ها ستادی گفته می‌شود.

لازم است ما به چگونگی اداره و سازماندهی در واحدهای سازمان توجه بیشتری کنیم در اینجا از وظایف عام مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل نکاتی در چارچوب وظایف یک واحد بیان خواهد شد.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

برنامه ریزی

در ساده ترین تعرف از برنامه ریزی می توان گفت عبارت از: تجسم و طراحی اقدامات قبل از عمل می باشد. با یک برنامه ریزی موثر و کارا می توان زمینه مناسبی را برای انجام فعالیت ها فراهم آورده و از خطرات و زیان های غیرقابل کنترل جلوگیری نمود.

صاحب نظران بر این باورند که عملکرد مدیران را با دو شاخص اثربخشی به معنی انجام کارهای درست انجام دادن کار می توان ارزیابی قرار داد، اثربخشی از این نظر مهم تر است که اگر هدف ها نادرست انتخاب شوند، با هیچ میزان از کارایی یعنی انتخاب مسیر راه و روش یا وسیله ای نمی توان آن را جبران کرد.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

برنامه ریزی به طور اساسی از طریق فرایند تصمیم گیری سیری، عملی می شود که همه مدیران بنا به ضرورت حرفه ای خود به آن مبادرت می ورزند. مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان مطابق فرایند شکل زیر پیرامون مسائل و موضوعات پیچیده تصمیم می گیرد.

تصمیم گیری موثر به قدرت ادراک مدیر در انواع اهداف و تشخیص اولویت اهداف در سازمان دارد و چنانچه مدیریت امور کارکنان در تشخیص اهداف و اهمیت انواع هدف دچار مشکل شود، عملکرد آن دارای اثربخشی نخواهد بود. برای این منظور ابتدا باید بایدها و هستها شناسایی گردند تا دچار مسایل آنی نگردیم.

در بیشتر سازمانها بزرگ واحد متصدی امور کارکنان تحت عناوین معاونت نیروی انسانی، مدیریت اداری، مدیریت امور کارکنان و کرگزینی نامیده می شود. این واحد با ایجاد تسهیلات به دیگر واحدهای سازمان مانند تولید، بازاریابی، فروش، خدمات و آموزش جهت نیل به اهداف سازمان کمک می نماید. در واقع به عنوان واحدی ستادی به واحدهای صافی در اجرا کمک می کند و با تنظیم و طراحی برنامه و استانداردهای مشخص، جهت اجرای آنها را معین می سازد. از این رو در این واحد باید تقسیم کار، تعیین مراتب و تنظیم روابط به طور مشخص طراحی شود تا با اجرای وظایف خود، تمهید کننده دیگر واحدهای سازمانی در جهت نیل به هدف باشد.

هدایت به فرایند ارتباطات به گونه‌ای که زمینه نفوذ در کارکنان فراهم گشته تا آنها جهت کسب هدف برانگیخته شوند و اطلاع می‌گردد.

وظیفه هدایت مدیریت امور کارکنان بر اساس یگانه سازی افراد با سازمان به گونه‌ای که انگیزش به کسب هدف را در آنان موجب شود، مطرح می‌گردد و بر اصول زیر متکی است:

- یگانه سازی اهداف فرد با اهداف سازمان
- یگانه سازی اهداف گروه با اهداف سازمان
- تسهیل در جهت همکاری گروه‌های غیر رسمی با عناصر رسمی سازمان در جهت کسب هدفهای سازمان
- زمینه سازی مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری
- تفویض اختیار متناسب با وظایف و مسئولیتهایی که به کارکنان سپرده می‌شود
- ایجاد ارتباط متناسب با وظایف و مسئولیتهایی که به کارکنان سپرده می‌شود
- کنترل موثر، بر اساس نظارت مبتنی بر رشد در افراد نه مبتنی بر سؤزن و تضعیف که احساس مثبت را در کارکنان ایجاد می‌نماید.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

کنترل

نظارت بر عملکرد در اداره منابع انسانی سازمانها ضرورتی اساسی است. منظور از نظارت و سنجش برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان و افراد سازمانی، در نهایت بهبود منابع انسانی و ادره امور کارکنان می‌باشد. کنترل، مبین اندازه‌گیری فعالیت‌های زیردستان در مقایسه با برنامه‌ها و معیارهای تعیین شده است تا انحرافات مشخص و اصلاحات جهت نیل به هدف میسر گردد.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

نقاط راهبردی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان

که در محور وظایف عملیاتی است و به شرح زیر می باشد:

الف) استخدام:

در این حوزه مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان باید حافظ بقای افراد در سازمان باشد، اگر دست به انتصاب شخصی زده شد، نه تنها به واسطه سازگاری و پذیرش سازمانی فرد باشد، بلکه باید رضایت شخصی نیز ملحوظ شده باشد.

ب) جبران خدمات:

در این وظیفه، نرخ دستمزد کارکنان و قدرت خرید آنها در جامعه و مقایسه آنها با دیگر سازمانها مفهوم استراتژیک یا راهبردی دارد. بودجه‌های مربوط به حقوق و دستمزد، میزان تشویق‌ها و تنبیه‌ها چه از نظر کیفی و چه از نظر کمی و تاثیر آن بر کارایی افراد به همراه مزایایی که به افراد پرداخت می شود، قلمرویی قابل بررسی برای کنترل است.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

نقاط راهبردی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان

ج) بهبود و بازسازی کارکنان:

نقاط مهمی که به عنوان حوزه اعمال کنترل مورد نظر مدیران منابع انسانی و امور کارکنان است عبارتند از:

- سنجش اثر بخشی آموزش بر مبنای درک آموزش بینندگان و عملکردی که آنها ارائه می دهند.
- کاهش ضایعات و بهبود کیفیت کالا و خدمات ضمن آنکه نشان دهنده اثر بخشی آموزش و بازخورد ناشی از ارزشیابی کارکنان می باشد.
- ارزشیابی و اثر بخشی برنامه های پیشرفت شغلی کارکنان از طریق تجزیه و تحلیل هزینه و سود، بهره وری و ارتقای کارکنان از دیگر نقاط کلیدی کنترل به شمار می آیند.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

نقاط راهبردی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان

د) روابط کارکنان:

که به بررسی آثار ناشی از حقوق و روابط کار می‌پردازد. از طریق تجزیه و تحلیل نظرات و عقاید کارکنان در رابطه با ذرک و تلقی افراد از مفاهیم عدالت و تبعیض ناشی از مقررات در سازمان، میزان ایجاد آرامش روانی ناشی از قانون، تعارضات، تنش‌های روحی و میزان شکایات از شاخص‌های کنترل در این قلمرو است. ضمن آنکه تئافق‌های ایجاد شده توسط گروه‌های غیر رسمی با گروه‌های رسمی نشان دهنده اثر استراتژیک از بستر قانون در روابط کارکنان می‌باشد.

ه) نگهداری کارکنان

از آنجا که اساس پیوستگی کارکنان به محیط کار ارتباط مستقیم با شرایط ذهنی، فیزیکی و دیگر انگیزه‌های کارکنان دارد، لذا محورهای کلیدی اعمال کنترل در قلمرو این وظیفه عبارتند از:

- نرخ حوادث سازمان
- مساله عدم رضایت افراد از امور درمانی
- سنجش رضایتمندی و اثربخشی از تخصیص خدمات رفاهی
- میزان تلفات، از کارافتادگی کارکنان در سازمان

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

نقاط راهبردی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان

ی) جدا شدن کارکنان از سازمان
بررسی چگونگی جدا شدن کارکنان از سازمان از مهم ترین نقاط رهبری در کنترل می باشد و با معیارهای زیر
سنجیده می شود:

- تقاضای بازخرید
- نرخ خروجی بالا و تعداد اخراجهای
- تقاضای فراوان به استعفا و تمایل به انتقال ی اعزام به مامورتهای نیروی سازمانی

لازم به ذکر است در نگاه جدید مدیریت اداره انسانی، انسان به عنوان کلیدی ترین عنصر و نه به عنوان یکی از منابع نگریسته می شود که نه فقط باید به ادره او در سازمان پرداخت بلکه باید با **محیط فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی و سیاسی او لحاظ نمود** تا بتوان به درستی توان او را در خدمت اهداف سازمان قرار داد.

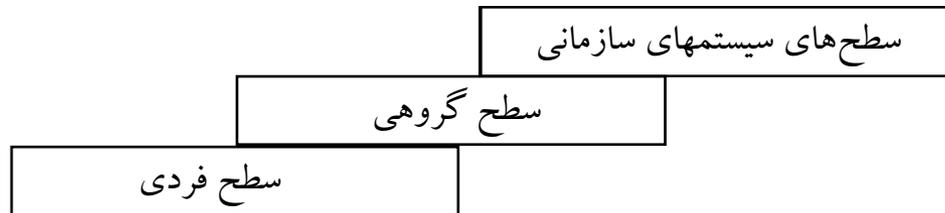
مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

تعریف رفتار سازمانی

رفتار سازمانی رشته مطالعاتی است که تاثیر افراد، گروهها و ساختار سازمانی را بر رفتار کارکنان مورد مطالعه قرار داده و هدفش بالا بردن مهارتهای مدیران برای شناخت علل، پیش بینی و تغییر رفتار افراد سازمان است.

سه حیطه مطالعاتی رفتار سازمانی

- ✓ رفتار فرد
- ✓ رفتار گروه
- ✓ رفتار سازمان



مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

عوامل مؤثر بر رفتار فردی

به بیان بسیار ساده می‌توانیم بگوییم که فرد با مجموعه‌ای از نگرشها و شخصیتی قوی یافته به سازمان می‌پیوندد. اگرچه نوع نگرش و شخصیت دو ویژگی ثابت و بدون تغییر نیستند ولی اصولاً شخص به هنگام پیوستن به سازمان این ویژگی را دارد. شیوه‌ای که فرد می‌تواند محیط کار خود را تفسیر نماید بر میزان سطح انگیزش وی اثر خواهد گذاشت. آنچه را شخص در سازمان می‌آموزد و سرانجام نوع کار وی، نشان دهنده رفتار او خواهد بود.

نگرش: میدران از آن جهت به نوع نگرش کارکنان توجه دارند که نگرش بر رفتار فرد اثر می‌گذارد.
شخصیت: شاید ارزش و اهمیت مدیر در این باشد که بتواند تفاوت بین شخصیتها را تشخیص دهد. تردیدی نیست که اگر فرد از نظر شخصیت با نوع کاری که باید انجام دهد سازش داشته باشد، عملکرد بهتری خواهد داشت و نسبت به کار خود رضایت بیشتری حاصل می‌کند.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

عوامل مؤثر بر رفتار فردی

- **ادراک:** مدیر باید این مطلبی را بداند که واکنش کارکنان براساس نوع پنداشت یا برداشت آنان قرار دارد (ونه براساس واقعیت).
- **یادگیری:** مساله این نیست که آیا کارکنان در سازمان و به هنگام انجام وظیفه چیزی را یاد می گیرند یا خیر. تردیدی نیست که آنها چیزهایی را یاد می گیرند. مساله این است که آیا مدیر اجازه می دهد فرایند یادگیری به صورت تصادفی باشد یا اینکه این فرایند را تحت کنترل و نظارت قرار می دهد.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

رفتار گروهی

مجموعه‌ای از دو یا چند نفر که به طور مرتب باهم برای کسب یک یا چند هدف مشترک کار می‌کنند را گروه می‌نامند. در یک گروه واقعی، اعضای آن خود را در کسب هدفهای مشترک وابسته به یکدیگر می‌دانند و به طور مرتب با یکدیگر برای پیگیری آن هدف‌ها در طول مدت زمان معین تعامل برقرار می‌کنند. گروه را بدین گونه هم تعریف کرده‌اند: دو نفر یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند. گروه به صورت رسمی یا غیر رسمی است. مقصود از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروه‌ها کاری و نوع کارهایی که باید انجام گردد مشخص شده است. در گروه‌های غیر رسمی به صورت مجموعه‌هایی بدون ساختار و سازماندهی نشده است. این گروه‌ها در محیط کاری تشکیل می‌شود و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماسهای اجتماعی به وجود می‌آید.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

رفتار گروهی

غالباً از آن جهت گروهها به وجود می آیند که دارای وجوه یا ویژگیهای مشترک هستند. گروههای غیر رسمی وظیفه‌ای مهم بر عهده می گیرند تا نیازهای اجتماعی اعضا تامین گردد. به سبب تعامل کهدر سایه همکاری نزدیک اعضا به وجود می آید، مشاهده می کنیم که این گوهها تیمهای کوچک ورزشی تشکیل می دهند باهم به تفریح می روند، به صورت گروهی ناهار صرف می کنند و ساعتها بیکاری را باهم می گذرانند. باید توجه داشت که این نوع تعامل یا همکاری متقابل، بر نوع رفتار و عملکرد افراد تاثیر شدیدی می گذارد.

مدیران به گروهها توجه می کنند چون:

- گروهها برای افراد مفیدند و نابع حل مسئله را برای افراد و سازمان افزایش می دهند.
- گروهها می توانند به پرورش خلاقیت و نوآوری کمک کنند.
- گروهها می توانند به گرفتن تعهد مورد نیاز برای اجرای تصمیم کمک کنند.
- گروهها می توانند بر اعضای خود کنترل دلشته باشند.
- گروهها می توانند به جبران آثار منفی افزایش اندازه سازمان کمک کنند.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

رفتار گروهی

دو نوع تعامل برای مدیران قابل توجه است:

تعامل باز: تعاملی که پاسخ به انگیزه، پاسخی قابل انتظار و پیش‌بینی باشد.
تعامل بسته: تعاملی است که به بسته شدن ارتباط، لاقابل‌بطور موقت، می‌انجامد. برخلاف تعامل باز پاسخ یا مناسب است و یا خلاف انتظار.

برای روشن‌تر شدن ماهیت کار گروهی هر یک از ابعاد اجتماعی آن به صورت زیر تعریف می‌شوند:

- عجین شدن افراد با کار
- توافق بر غایتها
- توافق بر وسیله دستیابی به هدف

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

رفتار سازمانی

رفتار سازمانی یک رشته ی پژوهشی و علمی است که در آن اثراتی بررسی می شود که افراد، گروه ها و سیستم های سازمان بر رفتار فرد در درون سازمان دارد. با این هدف که چنین دانشی در راه بهبود و اثر بخشی سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

رفتار سازمانی تقریباً یک واژه ی عمومی است که به ادراکات و رفتار افراد و گروه های شاغل در سازمان می پردازد. درک علایق کارکنان ممکن است به فهم رضایت آنان از کار کمک کند. بنابراین مطالعه ی رفتار سازمانی به تشخیص این علایق نظیر درگیری، همکاری، بهره وری، غیبت و یا استعفا کمک می کند.

کاتز (catz) برای موفقیت مدیران در صحنه ی ارتباطات سازمانی سه نوع مهارت انسانی تعریف می کند:

۱. مهارت درونی: به دلیل ضرورت ارتباط برقرار کردن با دیگران

۲. مهارت ادراکی: برای حل کردن خلاقانه ی مسایل سازمانی .

۳. مهارت تشخیصی: برای یافتن روابط علی و معلولی و حل مسایل در سازمان که همان رفتار سازمانی است.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

چرا رفتار سازمانی

مانند سایر نظامها مطالعه ی رفتار سازمانی دارای اهدافی است از قبیل:

الف) پیش بینی: پیش بینی رفتار دیگران چه در داخل سازمان چه در خارج یک ضرورت است.

ب) توضیح: هدف دیگر رفتار سازمانی توضیح رفتار هایی است که در سازمان اتفاق می افتد.

ج) کنترل: هرچه رفتاری در سازمان بیشتر قابل پیش بینی و تکرار باشد این رفتار مشمول نوعی کنترل است.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

تئوری های رفتار سازمانی

تئوری های سازمان اغلب به چگونگی طراحی سازمان برای کارایی بیشتر و رسیدن به هدف های پیش بینی شده می پردازد.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

نظر بزرگان

ماکس وبر

این جامعه شناس آلمانی که به بوروکراسی تاکید می کرد خصوصیات بوروکراسی را بر شمرد و آن را سازمان بزرگی توصیف کرد. او احساس می کرد که بوروکراسی بر پیش بینی رفتار و نمایش نتایج بهتر در کار و استمرار در آرامش سازمان تاکید دارد.

چستر بارنارد

وی موضوع سازمان غیر رسمی را به نحو کاملتری مورد بحث قرار داد و افکار زیادی درباره ی سازمان هایی با خصوصیات "ارتباط سوزنی"، "منطقه ی بی اختلاف" و "مقبولیت تئوری اختیار" ارایه کرد.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

نظر بزرگان

مارچ و سیمون

مارچ و سیمون (march and simon) دیدگاه بارنارد را در مورد سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی توسعه دادند. به دنبال بارنارد آنها نیز تئوری انگیزش را ارائه دادند که بیشتر حالت روانشناسانه داشت تا مدیریت علمی و تئوری سازمانی و تاکید این تئوری بر تصمیم گیری فردی بود. یکی از مهمترین پیشرفت ها در مطالعات سازمانها پیدایش تئوری اقتضاء بود. تئوری مذکور بر این ایده مبتنی است که روشهای مدیریت باید برای هر موقعیتی مهیا باشد.

رنسیس لیکرد

در سال ۱۹۶۱ رنسیس لیکرد (likert, r) روانشناس مشهور با کتابی با عنوان روشهای نو در مدیریت تاثیر بارزی بر تفکر انسان گرایی در مدیریت و توجه به مسایل انسانی در سازمان ها گذاشت. او اعتقاد داشت مدیران باید آن چنان محیط کاری فراهم کنند که تجربه های خود را در زمینه های ارزشها، اهداف، انتظارات و روحيات در سیستم ها و روش های سازمانی ببینند. به نحوی که احساس کنند در خلق این سیستم ها و روش ها خود نیز دخالت داشته اند.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

نظر بزرگان

لورنس و لورش

لورنس و لورش نیز سازمانها را با اثر بخشی بالا و کم در سه محیط آزمایش کردند. این اختلاف ها از نوع تکنولوژی که از آن استفاده می کردند، روشهای تولیدی که به کار می بردند و عدم اطمینانی که بر شرایط سازمانی حاکم بود ناشی می شد.

به طور کلی آنها چنین نتیجه گیری کردند که سازمان ها در یک محیط با ثبات اگر از روش های عملیاتی جزئی تر و تصمیم گیری متمرکز پیروی کنند از کارایی بیشتری برخوردارند.

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

پایان

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی