

- مدیریت منابع انسانی
- بهره‌وری و بهسازی نیروی انسانی
- برنامه ریزی منابع انسانی و امور مالی
- مطالعه تطبیقی مدیریت منابع انسانی

جمعیت فرهنگیان جوان

شماره چهارم | فروردین ماه ۱۴۰۱ | ۲۵ صفحه



تعمیر اصلا

تعلیم یعنی آموختن علم، تفکر و اخلاق

تعلیم یعنی آموختن علم، تفکر و اخلاق

شغل معلم فقط تعلیم مطالب کتاب و دانش در دست اجرا نیست. معلم، هم باید علم بدهد، هم باید روش تفکر و کار تفکر را بیاموزد، هم رفتار و اخلاق آموزی در کار او باشد. اگر تعلیم را یک معنای وسیعی بگیریم، این سه عرصه را شامل میشود.

مدلی را برای بهره‌وری منابع انسانی ترسیم کرده اند که در آن، "خواستن، توانستن و امکان داشتن" از عوامل مهم و موثر به شمار می‌آید. خواستن تابعی از ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر فرد و سیستم ارزشیابی و پاداش دهی در سازمان است؛ توانستن بر تجربه، دانش تخصصی و توانایی‌های جسمی و روحی فرد تمرکز دارد و در امکان داشتن ما با سازمان و عوامل محیطی آن نظیر: اختیار و مسئولیت، ابزار کار، قوانین و ساختار سازمانی سرو کار داریم. به عبارت دیگر هرچه عوامل مذکور در سازمان‌ها بیشتر وجود داشته باشد به همان نسبت بهره‌وری منابع انسانی و شایستگی‌های رفتاری بیشتر خواهد شد.

مدل‌های مدیریت منابع انسانی

مدل‌های مدیریت منابع انسانی توضیح می‌دهند که چگونه رفتارها و ساختارهای مدیریتی می‌توانند بر رفتار کارکنان تأثیر مثبت یا منفی بگذارند. مدل‌های مختلفی برای این منظور ساخته شده‌اند که آشنایی با این مدل‌ها و کاربرد مناسب‌ترین آن برای هر سازمانی رمز موفقیت آن سازمان است. در حقیقت این مدل‌ها طراحی می‌شوند تا عملکرد هر عضو سازمان به وضوح مشخص شوند و بر این اساس مسئولیت‌ها تقسیم می‌شود، برنامه‌های اصلی منابع انسانی تعیین می‌شود و نقش‌های شغلی خاص به نیروی کار اختصاص داده می‌شوند تا منابع انسانی عملکردی درست در جهت موفقیت سازمان داشته باشد.

در واقع هدف از ایجاد انواع مدل‌های مدیریت منابع انسانی کمک به سازمان‌ها برای مدیریت نیروی کار خود به کارآمدترین و موثرترین روش ممکن برای تحقق اهداف سازمان است. این مدیریت غالباً به شکل مفهومی تعریف می‌شود که شامل دو رویکرد است. رویکرد سخت که بر مدیریت عملکرد و نگاه ابزاری بر کارکنان متمرکز است و رویکرد نرم که بر توانمندسازی، ایجاد انگیزه و اعتماد در برخورد با کارمندان تأکید می‌کند. در مدل‌های مدیریت منابع انسانی رویکردهای نرم و سخت را با هم ترکیب می‌شوند.

انواع مدل‌های مدیریت منابع انسانی

۱. مدل هاروارد: این مدل یکی از مهم‌ترین و تاثیرگذارترین انواع مدل‌های مدیریت منابع انسانی است. مدل هاروارد ادعا می‌کند که مدلی جامع است و تمام



مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی توانمند، چرا و چگونه؟

منابع انسانی به عنوان سرمایه‌ای مهم و ارزشمند نقشی اساسی در عملکرد و اثربخشی هر سازمان دارد و کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد. اما اگر بخواهیم نگاهی گسترده‌تر داشته باشیم میتوانیم بگوییم منابع انسانی یکی از عوامل پیشرفت و توسعه جامعه محسوب می‌شود و چگونگی استفاده بهینه از آن نقش مضاعفی در توسعه نظام اجتماعی خواهد داشت چون پیش نیاز رشد و توسعه هر جامعه و زمینه‌های دگرگونی و تغییر آن را فراهم می‌آورند.

دیدگاه مدیریتی درباره بهره‌وری از منابع انسانی

در دیدگاه مدیریتی، بهره‌وری، میزان موفقیت سیستم را در استفاده از منابع، برای کسب اهداف بیان می‌کند. بهره‌وری با مفاهیم کارایی، اثربخشی، خودآموزی، کیفیت، نوآوری، کیفیت زندگی کاری و فرهنگ در ارتباط است و در واقع ترکیبی از آن‌ها است. حال در این بین، آن عاملی که در رسیدن سازمان به بهره‌وری اساسی‌ترین نقش را ایفا می‌کند نیروی انسانی است زیرا انسان‌ها هستند که کارهای سازمان را انجام می‌دهند. حال برخی از نویسندگان

- زمینه بیرونی (عوامل سیاسی، فنی و رقابتی را شامل می‌شود)؛
- زمینه درونی (به ساختار، رهبری و فن آوری شغلی تاکید دارد)؛
- محتوای استراتژی کسب و کار (شامل اهداف شرکت، بازار محصول و استراتژی عمومی است)؛
- زمینه HRM (شامل نقش، تعریف، سازمان و خروجی منابع انسانی است)؛
- محتوای HRM (جریان منابع انسانی، پاداش، روابط کارمندان، سیستم‌های کار و سایر جنبه‌ها را در بر می‌گیرد).

نقش منابع انسانی در آموزش و پرورش

حیات و بقای هر نظام آموزشی تا حد زیادی به توانایی، مهارت، آگاهی، دانش و تخصص‌های متنوع منابع انسانی به ویژه معلمان آن بستگی دارد و هرچه معلمان، مدیران و کارکنان نظام آموزشی آمادگی و توانمندی بیشتری داشته باشند سهم بیشتری در ارتقای سطح کارایی سازمان خواهند داشت. از طرفی، مدیریت در آموزش و پرورش مدیریت آموزشی است نه مدیریت دولتی و شرکتی. مدیریت آموزشی فرایندی است اجتماعی که مهارت‌های علمی، فنی و هنری همه نیروهای انسانی را سازماندهی و هماهنگ نموده و با فراهم آوردن زمینه‌های انگیزشی رشد، تامین نیازهای منطقی، فردی و گروهی معلمان و دانش آموزان به طور صرفه جویانه به هدف‌های تعلیم و تربیت می‌رسد.

از طرفی در دنیای امروز آموزش و پرورش رکن اصلی زندگی محسوب می‌شود و در طی قرن‌های گذشته ضرورت و نیاز به اجرای موفق آن بیش از پیش نمایان گشته است و در این بین آموزش و پرورش ابتدایی به سبب زیربنا بودن آن، نقش مهمی در نظام تعلیم و تربیت ایفا می‌کند. به همین خاطر برخورداری این مقطع از نیروی انسانی کارآمد و با کیفیت از اهمیت زیادی برخوردار است و حتی میتواند جهشی موثر در بهینه سازی دستگاه تعلیم و تربیت باشد. اما نکته مهم این است که اگرچه آموزش و پرورش به طور عام و آموزش و پرورش ابتدایی به طور خاص توجه مسئولان کشور را به خود معطوف کرده و در دوره‌های مختلف سعی بر آن بوده تا گام‌هایی برای تقویت و بهبود آن برداشته

مولفه‌های مهم منابع انسانی را شامل می‌شود. این مولفه‌ها شامل منافع ذینفع‌ها، عوامل موقعیتی، انتخاب سیاست منابع انسانی، درآمد منابع انسانی، رویکرد بلندمدت و بازخورد است. در مدل هاروارد از تکنیک‌های مدرن و عملکردهای استراتژیک استفاده می‌شود و با توجه به شرایط تغییراتی در مدل جامع منابع انسانی ایجاد خواهد شد تا با محیط سازگار شود. طبق مدل مدیریت منابع انسانی هاروارد، همبستگی بین عوامل موقعیتی و منافع ذینفعان به شدت بر شکل‌گیری سیاست‌های منابع انسانی تاثیر می‌گذارد و این سیاست‌ها برای دستیابی به نتایج مثبت مدیریت منابع انسانی مانند تعهد و شایستگی تاثیر می‌گذارند. مدل هاروارد همکاری و شیوه‌های انگیزشی را بهبود می‌بخشد و با این تفکر تأسیس می‌شود که منابع انسانی می‌تواند به هر سازمان مزیت رقابتی قابل توجهی دهد، در نتیجه کارکنان باید به عنوان دارایی و سرمایه در نظر گرفته شوند. از مزیت‌های بارز این روش می‌توان به اثرات مثبت رفاه فردی و اجتماعی، پرورش شیوه‌های انگیزشی و همکاری و مشارکت مدیران در جنبه‌های تجاری منابع انسانی اشاره کرد.

۲. مدل مهمان: زمانی که دیوید گست در سال ۱۹۹۷ مدل گست را ارائه داد ادعا کرد که این مدل بر روی تمام مدل‌های مدیریت منابع انسانی برتری دارد. بر اساس این مدل هر سازمانی برای حصول نتیجه بهتر باید در ابتدا راهبردهای خاصی را دنبال کند و با استفاده از روش‌های مخصوص و اجرای آن‌ها در سازمان تلاش کند تا نتایج مورد انتظار حاصل شود. نتایج مثبت می‌تواند مواردی از قبیل پاداش رفتاری، پاداش مالی و عملکردی می‌باشد. در این مدل بر ۶ اصل راهبرد منابع انسانی، عملکرد منابع انسانی، برآمد منابع انسانی، نتایج رفتاری، نتایج عملکرد و پیامدهای مالی تاکید می‌شود. اگر این مولفه‌ها درست به کار گرفته شوند باعث می‌شود تا هر مولفه بر مولفه بعدی تاثیر بگذارد.

۳. مدل وارویک: وارویک یکی از انواع مدل‌های مدیریت منابع انسانی که توسط هندری و پتی گرو ساخته شده است. این چارچوب HRM که از مدل هاروارد توسعه یافته است، بیانگر یک رویکرد تحلیلی برای مدیریت منابع انسانی است.

به طور مشابه با مدل هاروارد، چارچوب وارویک روی پنج عنصر مختلف تمرکز دارد:

جایگاه های دستگاه تعلیم و تربیت ایران در تامین نیروی انسانی

اما برای اینکه دستگاه تعلیم و تربیت از معلمان توانمند برخوردار باشد باید فرایند جذب، تربیت و به کارگیری منابع انسانی نظام مند و مبتنی بر اهداف معین و از پیش تعریف شده باشد. اما اکنون می بینیم که خلا الگوی مناسب برای تربیت معلمان موجب بروز آشفتگی و سردرگمی در شیوه تربیت و تامین منابع انسانی در دستگاه تعلیم و تربیت شده است که کاهش چشمگیر کارآمدی و اثربخشی آنان از عواقب ناگوار آن است.

به همین خاطر لازم است با چشم اندازی روشن و با طراحی اصولی از این مرحله عبور کنیم. البته تاسیس دانشگاه فرهنگیان می توانست بخشی از این نگرانی و دغدغه ها را برطرف نماید ولی فقدان برنامه ریزی نظام مند، سازمان و تشکیلات ناکارآمد، ضعف شدید محتوای آموزشی به ویژه بلاتکلیفی در وضعیت هیئت های علمی و فقدان معیارهای علمی و قابل دفاع در گزینش کارکنان در مرکز و پردیس های استان ها که باید به تربیت معلمان واجد صلاحیت بپردازند، چندان افق روشن و امیدبخش را فراروی دیدگان ما قرار نمی دهد و هر روز نگرانی از دچار شدن این دانشگاه به سرنوشت دانشگاه های وابسته به آموزش و پرورش مانند دانشگاه تربیت معلم را تشدید می کند.

شود ولی هنوز شکاف عمیقی بین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب وجود دارد که نیازمند به کارگیری منابع انسانی و غیرانسانی و بهره برداری از سازوکارهای بهبود بخش است. اما بدون شک عوامل مختلفی سبب تحقق تعالی نیروی انسانی در سیستم آموزش و پرورش به ویژه در دوره ابتدایی می شود که آن عوامل عبارتند از: مدیریت و رهبری پشتیبان، رضایت شغلی، انگیزه شغلی، جذب و تربیت افراد شایسته، ارتقای کیفیت ارزشیابی، سیاست های سازمانی تسهیل کننده، حقوق، رفاه، شایستگی های شغلی معلم، مهارت های پرورشی معلم و... .

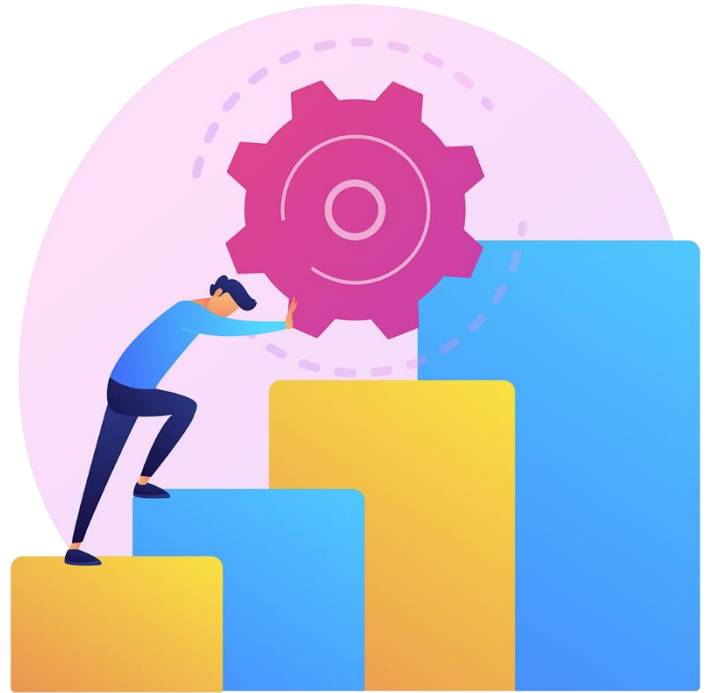
نیروی انسانی از نگاه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

در فصل هفتم سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در بخش هدف های عملیاتی و راهکارها به ارتقاء منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه ای منابع انسانی با تاکید بر نقش الگویی و جایگاه معلم تاکید شده است. در این بخش مدلی مطلوب از معلمان به عنوان مهمترین بخش نیروی انسانی دستگاه تعلیم و تربیت ترسیم می شود که برای اجرایی شدن و پیاده سازی این مدل گام ها و راهکارهایی در این سند ارائه شده است. که در ادامه به بررسی برخی از این راهکارها می پردازیم. یکی از این گام های عملیاتی برای تحقق مدل مطلوب معلمان، انعطاف در برنامه های درسی تربیت معلم متناسب با تحولات علمی و نیازهای نظام تعلیم و تربیت است، در واقع این گام بر به روزرسانی توانمندی های تربیتی و تخصصی معلمان تاکید دارد.

گام بعدی بر ایجاد ساز و کارهای لازم برای جذب و نگهداشت استعداد های برتر و برخوردار از صلاحیت دینی، اخلاقی، انقلابی تاکید دارد و در ادامه بر تقویت انگیزه های مادی و معنوی معلمان از قبیل حقوق و دستمزد و ارتقای سطح آموزشی و تجهیزاتی مراکز ذیربط اشاره می کند. گام های بعدی مربوط به توسعه و ایجاد زمینه های پژوهشگری و توانمندی های حرفه ای معلمان و تامین رفاه آنان می باشد.

همچنین این سند برای ارتقای جایگاه نیروی انسانی تنها بر ظرفیت ها و عوامل داخلی توجه ندارد بلکه با نگاهی فراگیر به رصد کردن تحولات نظام آموزش و پرورش و تحولات علمی حوزه های علوم تربیتی در سطح منطقه، جهان اسلام و بین الملل تاکید دارد و بر بومی سازی تجربیات آنان و بهره وری آگاهانه از آن توجه کرده است.

که همه سازمانها به دنبال آن بوده و سعی در ایجاد و ارتقاء آن در سازمان از طریق بهره‌وری مناسب و مطلوب به مزیت رقابتی دسترسی پیدا می‌کنند. بهره‌وری از مواد، امکانات و تجهیزات، حد و سطح معین و مشخصی دارد و به سهم خود در شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی نقش دارد ولی آنچه در بهره‌وری حد و مرز مشخصی ندارد، سرمایه انسانی است. یکی از عواملی که منجر به بهره‌وری پایدار در سرمایه‌های انسانی می‌گردد، آموزش، یادگیری، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کار گروهی و تیمی است. این عوامل، عوامل اصلی و بنیادی سازمان یادگیرنده می‌باشند. بنابراین سازمان یادگیرنده با تقویت و بهبود مهارت‌ها، خلاقیت، انگیزه و وفاداری کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، تفویض اختیار، مدیر مشارکتی و کار گروهی و تیمی باعث ارتقاء بهره‌وری می‌شود.



بهره‌وری و بهسازی نیروی انسانی

بهره‌وری در سازمان

بهره‌وری سازمان‌های دولتی در کشور، یکی از مهمترین مؤلفه‌های توسعه‌ی آن کشور محسوب میشود. همچنین، رسالتهای مهمی مانند استفاده بهینه از منابع ملی، پاسخگویی و مسؤولیت‌پذیری در مقابل شهروندان و رقابت جهانی، ضرورت و اهمیت توجه به طراحی مدل بهره‌وری سازمانهای دولتی ایران را افزایش می‌دهد. بنابراین سازمانهای دولتی جهت تحقق این اهداف، بایستی دارای الگوها و ساختارهای کارآمد باشند. مدل بهره‌وری سازمانی بر این واقعیت تأکید دارد که بقا در رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد است. هدف از بهبود بهره‌وری، به حداکثر رساندن استفاده بهینه از منابع، کاهش هزینه‌های انجام دادن کار، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای حقیقی به جای دستمزدهای اسمی، و بهبود معیارهای زندگی است.

بهره‌وری عبارتست از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی و به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان. در تعریف دیگر بهره‌وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه‌ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت در جهت ارتقاء سطح زندگی انسان‌ها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحبان سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد. بهره‌وری یک ملت و یک سازمان را ثروتمند می‌کند و به یک سازمان امکان می‌دهد تا به کارکنان خود، دستمزدهای بالا پرداخت نماید. بهره‌وری به مدیران یک سازمان امکان می‌دهد تا بازدهی سرمایه را در سطح بالا نگه دارند. دستمزد های بالا و بازدهی سرمایه دو عامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می‌شوند. ملت‌هایی که ثروت خود را افزایش می‌دهند و روز به روز ثروتمندتر می‌شوند، ملت‌هایی هستند که می‌توانند به سرعت و در هر زمان که اراده کنند، بهره‌وری خود را بهبود بخشند. بهره‌وری از جمله مواردی است

اثر آموزش کارکنان بر توسعه و بهره‌وری آموزش و

پرورش

سازمان‌ها، بخش اساسی تشکیل دهنده‌ی جوامع امروزی تلقی می‌شوند. انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه را سازمان‌های گوناگون فراهم می‌کنند که عموم آنها برای استمرار و تداوم فعالیت خود نیازمند بررسی اثربخشی و کارایی سازمانی می‌باشند. سازمان‌های آموزشی، به عنوان اساسی‌ترین سازمان‌ها مطرح می‌باشند که مسؤولیت عظیم تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را بر عهده دارند و در این راستا، مدارس به عنوان رکن اساسی

مانع از استفاده آن در دیگر فعالیت‌ها می‌شود و لذا سرمایه انسانی یک کالای رقابتی است. در مقابل، وقتی سرمایه انسانی را به عنوان دانش مد نظر قرار دهیم مفهوم وسیع دانش به دلیل اثر انتشار و اشاعه آن یک کالای غیر انحصاری است یعنی می‌توان آزادانه و بدون هیچگونه محدودیت از دانش موجود استفاده نمود. به عبارت دیگر وقتی دانش و ثمرات آن انتشار یافت دیگر نمی‌توان استفاده از آن را محدود کرد. بنابر این گفته می‌شود که سرمایه انسانی مهارت نیروی کار به عنوان یک عامل تولید رقابتی و قابل محروم ساختن است ولی در مقابل ثمرات حاصل از سرمایه انسانی و تحقیق و توسعه نظیر طرح و تکنولوژی غیررقابتی بوده و قابلیت محروم ساختن را ندارد.

بهبودی منابع انسانی

اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها به عنوان کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، غیرقابل انکار است و در سازمان‌ها از جایگاه خاصی برخوردارند و سرمایه اصلی آن تلقی می‌شوند. در گذشته سرمایه‌های مهم یک سازمان سرمایه‌های فیزیکی آن بودند. مدیران بر آن باور بوده‌اند که سرمایه‌ها و دارایی‌های فیزیکی آنها مهم‌ترین کلید برای بهره‌وری و اثربخشی است و منبعی مهم برای کسب مزیت رقابتی است. اما با گذشت زمان و پیدایش مفاهیم جدیدی چون سرمایه‌های انسانی منابع اصلی رقابتی سازمان به انسان‌ها و وجود و عملکردشان در سازمان تغییر یافت. امروزه سرمایه‌گذاری برای آموزش و بهبود سرمایه انسانی از اولویت‌های اساسی سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دنیا برای دستیابی به قدرت رقابتی از طریق سرمایه انسانی توانمند، خلاق و متخصص می‌باشد. دو راه برای سازمان‌ها برای رقابت وجود دارد:

الف) کاهش هزینه‌ها

ب) افزایش بهره‌وری از طریق آموزش و بهبود سرمایه

در چنین شرایطی، آموزش و پرورش نیز دستخوش تغییرات بنیادی شده و چالش اساسی در دنیای امروز برای حذف نشدن از دور رقابت‌های جهانی، درگیر شدن در فرایند مستمر و مداوم پدیده تغییر است تا بتوان در برابر مشکلات ایستادگی و از فرصت‌های محیط پیچیده و متغیر به منظور رفع کاستی و کمبودها استفاده کرد، در سند تحول بنیادین در حیطه رهبری و مدیریت به این موضوع اشاره شده است.

سازمان آموزش و پرورش رسمی، سعی در تحقق اهداف تعلیم و تربیت دارند. مدیریت در آموزش و پرورش، مدیریت آموزشی است نه مدیریت دولتی و شرکتی؛ مدیریت آموزشی فرآیندی است اجتماعی که به کارگیری مهارت علمی و فنی و هنری همه‌ی نیروهای انسانی و مادی را سازمان‌دهی و هماهنگی نموده و با فراهم آوردن زمینه‌های انگیزشی و رشد، تامین نیازهای منطقی، فردی، گروهی، معلمان و دانش‌آموزان و کارکنان به طور صرفه‌جویانه به هدف‌های علیم و تربیت برسد. توسعه آموزش و پرورش دو نوع تأثیر بر قابلیت‌های انسانی و کیفیت زندگی دارند که عبارتند از:

۱- تأثیر مستقیم: افراد را وادار به انجام کارهایی می

سازد که بدون وجود آموزش و پرورش توان انجام دادن آنها را نداشتند.

۲- غیر مستقیم: میزان تولید و درآمد افراد را

افزایش می‌دهد و به این ترتیب با پرورش قابلیت‌های افراد آنها را قادر به انجام کارهایی می‌سازد که در غیر این صورت هرگز توانایی آن را نداشتند. بنابراین می‌توان گفت آموزش و پرورش به مفهوم عام و خاص آن در توسعه سرمایه انسانی نقش اصلی را دارد، همچنین نیاز به آموزش از اصول بدیهی هر سازمانی می‌باشد زیرا آموزش عاملی جهت بروز استعدادهای پنهانی است. عدم ارزیابی توانایی نیروی انسانی موجب اتلاف سرمایه‌گذاری پرورش نیروی انسانی خواهد شد. منحصر به فرد بودن موقعیت‌ها عامل دیگر نیاز به آموزش می‌باشد. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهبود سرمایه انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند با تنوع‌پذیری متناسب با تغییرات سازمانی و محیط بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود افزوده و انعطاف‌پذیری مناسبی با توجه به ویژگی خاص هر موقعیت از خود بروز دهند. تغییر شغل؛ قوانین و مقررات حکومتی؛ افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی؛ رشد سریع تکنولوژی؛ ادغام و مشارکت‌های گسترده به افزایش تعداد نیروهای تحصیل کرده از بین رفتن برخی از مشاغل و بوجود آمدن مشاغل جدید نیز نیاز به آموزش را تشدید می‌نماید. باید توجه داشت که بین مفهوم گسترده و محدود سرمایه انسانی تفاوت وجود دارد. اگر سرمایه انسانی را به عنوان مهارت در یک کارگر تصور کنیم (مفهوم محدود) استفاده از این مهارت در یک فعالیت

برای دستیابی به این آرمان و اهداف نیازمند منابع انسانی توسعه یافته در آینده هستیم. بهسازی، به فعالیت‌های اطلاق می‌شود که از طریق آن کارنان به‌طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می‌شوند و معادل مفهوم بهسازی منابع انسانی را می‌توان واژگانی نظیر بالندگی، شایستگی و توسعه منابع انسانی در نظر گرفت. نظریات متعددی در رابطه با بهسازی منابع انسانی مطرح شده است، که می‌توان به نظریه بهسازی سازمان (بلیک و مارگولیز)، نظریه یادگیری مادام العمر (ریسچمن)، نظریه توانمندسازی کارکنان (بلانچارد و همکارانش) و ... اشاره کرد. در بحث بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش باید این نکته در نظر قرار گیرد که این پدیده به صورت یک کلیت دیده و به همه ابعاد و بخش‌های مختلف توجه شود. برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، هر قدر هم که خوب طراحی شده باشند، بدون حمایت رسمی سازمان موفق نخواهد بود. حمایت سازمان دارای اهمیت عملی و نمادین است؛ عملی از این جهت که باید نیروی انسانی مناسب، تسهیلات و منابع کافی و مکان مطلوب برای فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌های بهسازی وجود داشته باشد. نماد این حمایت‌ها علاوه بر گفتار بلکه در منابع و تخصیص به موقع آن باید نمود پیدا کند.

در این میان، سازمان‌های بزرگتر بیشتر از سازمان‌های کوچک تر علاقمند به ارائه آموزش‌های ضمن خدمت در محیط کار هستند. پژوهش‌های میدانی نشان داده اند که شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاری بیشتری در آموزش می‌کنند موفق تر از سایر شرکت‌ها هستند. رشد و توسعه نیروی انسانی، از طریق آموزش، بخش مهمی از موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها را به خود اختصاص داده است. سازمان‌ها، همچون یک ارگانیزم زنده، پیوسته در معرض تغییر و تحولات محیطی قرار داشته و با مسائل جدیدی روبرو می‌شوند که برای حل آن، محتاج بکارگیری راه حل‌های مناسب می‌باشند. آموزش‌های شغلی به عنوان بخشی از حوزه‌ی گسترده‌ی آموزش بزرگسالان، با هدف ایجاد تغییر یا اصلاح در حیطه‌ی دانش، توانایی، نگرش و در نهایت تغییر رفتار شاغلین و بهبود عملکرد آنان، در جهت هماهنگی و سازگاری با تغییرات محیطی و جهانی، از اهمیت روزافزون برخوردار است.

آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان

نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای محیطی وفق دهند. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر یعنی افزایش کارایی در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است و امروزه مطالعه تحقیقی تجربه دیگران نشان می‌دهد که اهداف مذکور تحقق نخواهند یافت مگر آنکه مدیریت سازمان‌ها در جهت آموزش مستمر نیروی انسانی به اهداف آموزشی اثربخش دست یابد. آموزش و پرورش به مفهوم عام و خاص آن در توسعه سرمایه انسانی نقش اصلی را دارد، به گونه‌ای که می‌توان ذکر کرد یکی از عوامل بنیادی در رشد و توسعه یک کشور، آموزش و پرورش است؛ که در صورت وجود رشد کمیت و کیفیت آن می‌توان توسعه کشور را انتظار داشت؛ اما این عوامل همراه با مدیریت است که تداوم می‌یابد.

بنابراین می‌توان گفت آموزش کارکنان و نیروی انسانی برای سازمانی چون آموزش و پرورش امری حیاتی و ضروری است زیرا باعث نه تنها بهره‌وری خود سازمان بلکه باعث رشد و توسعه افراد آموزش دیده در مدارس و سازمان‌های زیر مجموعه آموزش و پرورش می‌شود و تأثیر محسوسی بر قابلیت‌های زندگی و انسانی افراد جامعه می‌گذارد.

آموزش و بهسازی منابع انسانی

معنا و مفهوم آموزش و بهسازی منابع انسانی با گذشت زمان تغییرات چشمگیری یافته است و از گذشته دور تا به امروز، تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. مثلا آموزش بزرگسالان فرایندی است در راستای توجیه و ایجاد تغییر در رفتار و گرایش‌های بزرگسالان به منظور رشد کامل شخصیت و افزایش میزان مشارکت آن‌ها در توسعه متوازن و مستقل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی.

آموزش و بهسازی منابع انسانی بر پایه باوری شکل می‌گیرد که آموختن را مقطعی نمی‌داند و حضور فعال و موثر بزرگسالان را در همه‌ی عرصه‌های شخصی و اجتماعی در گرو دانش و آگاهی، مهارت و درک و نگرش آنان می‌شناسد و افزایش توانایی آن‌ها را به منظور برقراری یک تعامل متعادل با تغییرات پر شتاب در همه‌ی زمینه‌ها، و قرار دادن بزرگسالان در مسیر یادگیری، ایفای شایسته‌ی نقش‌هایی که به سرعت توسعه می‌یابند و با تغییرات زمان؛ دگرگون می‌شوند، یک ضرورت اساسی معرفی می‌کند.

می کند، تغییر فکر تربیت آغازی به آموزش مداوم در طول زندگی است. یکی از عوامل مهمی که تاثیر قابل ملاحظه ای بر بهره وری دارد و می تواند نقش مؤثری در افزایش آن ایفا نماید، آموزش است. فنون و طرح های جدید ارتقاء بهره وری نمی تواند بدون پرسنل آموزش دیده، ایجاد و بکار گرفته شود. نیروی انسانی بر اساس امکانات، مهارتها، دانش و نگرش خویش که از آموزش کسب کرده است، در طی مراحل مختلفی می تواند نقش بسزایی در بهبود و افزایش بهره وری داشته باشد. یکی از دلایل پایین بودن بهره وری در اکثر جوامع این است که متاسفانه آموزش که نتیجه مستقیم آن، ارتقای سطح علمی و تخصصی شاغلین در سازمان های مختلف است، به فراموشی سپرده شده است. حال آنکه در جهان رقابتی امروز، بی شک یکی از ابزارهای بسیار مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت های تعریف شده برای آن، برنامه ها و رویکردهای نوین آموزش است. آموزش هزینه نیست، بلکه سرمایه گذاری در زمینه تحقق اهداف سازمانی می باشد؛ در دستگاه آموزش و پرورش نیز که هدف آن تربیت و تعلیم نسل آینده است و به جهتی در فراهم سازی نیروی کار آموزش دیده نیز عمل مینماید، عناصر و عوامل چندی تاثیرگذار و نقش آفرین هستند و ضرورت دارد کارکنانی گزینش و به خدمت گرفته شوند که در بدو استخدام و شروع کار از معلومات قابل قبول برخوردار باشند؛ بلکه افراد بهره ور در حین خدمت نیز پیوسته معلومات خود را تجدید و روزآمد سازند.

اهداف آموزش نیروی انسانی

به طور کلی هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی افراد می باشد که به افزایش مهارت و دانش در نزد فراگیران منجر شود، به طوری که کارکنان بتوانند شغل فعلی خود را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهند. آموزش دارای اهدافی از قبیل توسعه مهارت ها، تغییر رفتار و افزایش صالحیت ها می باشد. "کرل و کوزمیت" معتقدند که: اهداف آموزش انواع، سطوح مهارت ها، توانایی ها، دانش و نگرش شرکت کنندگانی که برنامه کامل آموزش آنها را در بر می گیرد مشخص می کند و هدف های مهم آموزش عبارتند از:

۱. کمک به تصمیم گیری راجع به روش های مناسب بر فعالیت کارکنان و نیازهای مربوط به دگرگونی.

آموزش و بهسازی منابع انسانی فرایندی است که بر اساس آن افرادی که دیگر به آموزشگاه ها نمی روند و برنامه های تمام وقت را دنبال نمی کنند. آگاهانه عهده دار فعالیت های مستمر و سازمانی یافته ای به منظور ایجاد تغییر در اطلاعات، دانش، درک یا مهارت ها، گرایش و نگرشی و یا شناخت و حل مسائل شخصی و یا محلی خویش می گردند. در نهایت می توان گفت هدف از آموزش کارکنان، افزایش توانایی های تخصصی و مهارت آن ها در انجام وظایف محوله و به فعل در آوردن پاره های از توانایی های بالقوه آنهاست. به طور کلی می توان اهداف آموزش و بهسازی را در موارد زیر خلاصه نمود:

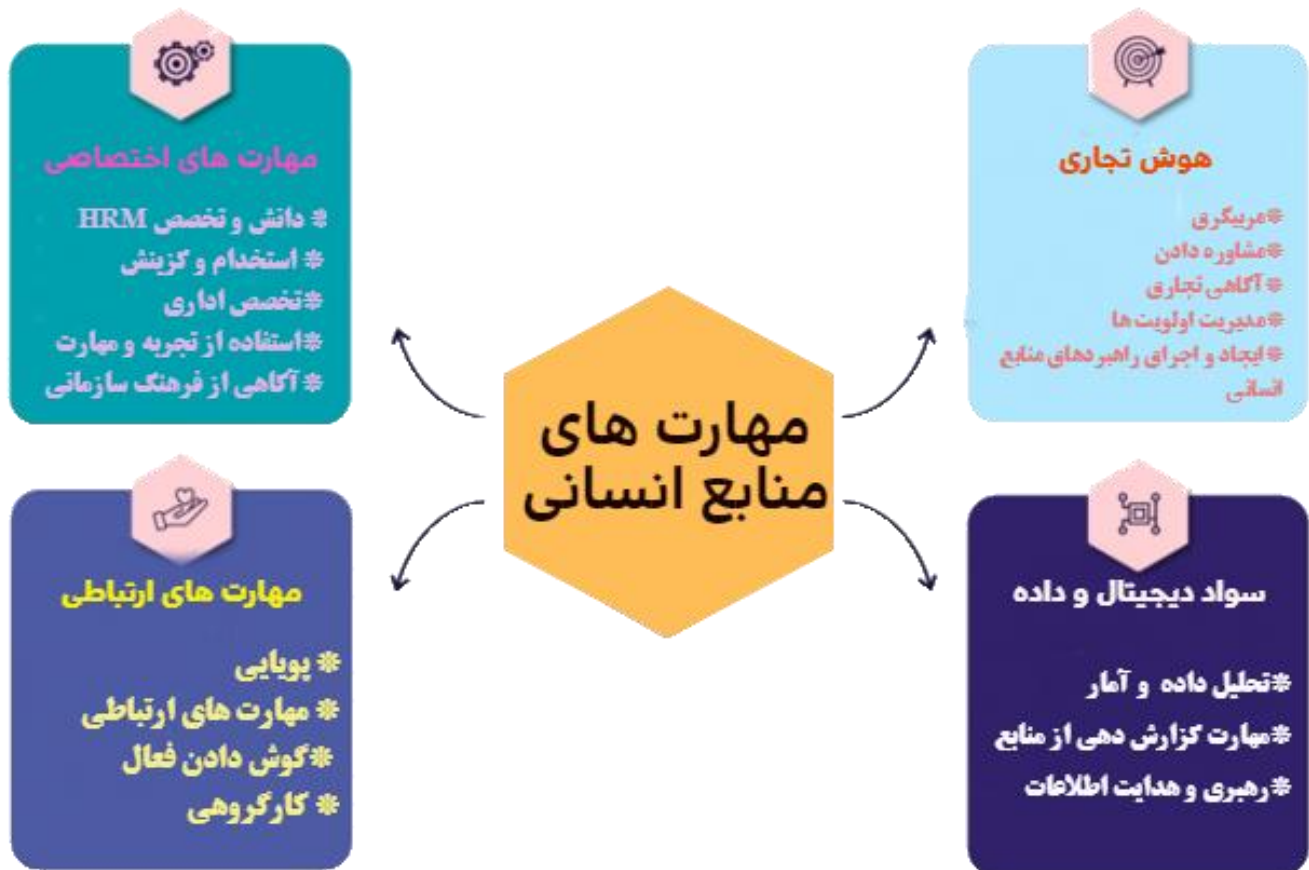
۱. افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارایی و بهره وری آنان
۲. آموزش مهارت های جدید به جای مهارت های منسوخ
۳. متناسب سازی دانش، نگرش و مهارت افراد با شغل سازمانی آنان
۴. ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان و بهبود تعهد کارکنان نسبت به سازمان
۵. ایجاد سازمان یادگیرنده
۶. افزایش روحیه کارکنان، ثبات نیروی کار، افزایش رضایت شغلی و بهبود روابط با ارباب رجوع
۷. ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان
۸. ارتقای قابلیت ها و توانایی های کارکنان و سازمان ها
۹. ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان و سازمان ها
۱۰. توسعه مهارت ها و توانایی های انجام کار
۱۱. بهبود عملکرد
۱۲. به روز کردن اطلاعات کارکنان
۱۳. ترفیع شغل و آماده سازی برای ترفیع
۱۴. حل مسائل
۱۵. آشنا کردن کارکنان جدید با هدف های سازمان و آشنا کردن کارکنان قبلی با هدف های جدید سازمان
۱۶. رشد شخصیت، ارزش ها و اخلاقیات برای رسیدن به نظامی مطلوب

آموزش های لازم برای نیروهای انسانی

آموزش از رفتارهایی است که افراد بشر مدام به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به آن مبادرت می ورزند. آنچه آموزش نوین را از تعلیم و تربیت سنتی مشخص و متمایز

۲. اهداف آموزش آنچه که انتظار می‌رود از آموزش دهنده و هم آموزش گیرنده را روشن می‌کند.
۳. اهداف آموزش مبنایی را برای ارزیابی برنامه بعد از اجرای آن فراهم می‌کند.
- کرل و کوزمیت، شش هدف مهم آموزش را بدین ترتیب بیان می‌کنند:
۱. بهبود عملکرد
 ۲. به روز کردن اطلاعات کارکنان
 ۳. ترفیع شغل
 ۴. حل مسائل
 ۵. آماده سازی برای ترفیع
 ۶. آشنا سازی کارکنان جدید با اهداف سازمان
- "دکتر میر کمالی"، هدف های آموزش نیروی انسانی

- را چنین بر می‌شمرند:
۱. هماهنگی با تغییرات و پیشرفت های علمی و تکنولوژی در جهان
 ۲. هماهنگی با تحولات سیاسی و اقتصادی جامعه
 ۳. هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع
 ۴. کسب مهارت های ادراکی، فنی و روابط انسانی
 ۵. کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان
 ۶. تامین نیروی انسانی جدید به منظور جایگزینی فراهم آوردن زمینه های ترفیعات
- موسسه دانشگاهی AIHR نیز با انتشار مقاله ای مهارت های لازم در حوزه نیروی انسانی را چنین شرح می‌دهد:



- ♦ تدوین استانداردهای آموزشی مشاغل؛
- ♦ طراحی و تدوین الگوی سنجش اثربخشی عمل کرد واحد آموزش و اندازه گیری اثر بخشی دوره های آموزشی

شناسایی نیازهای آموزشی

سازمانها با استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان، متوجه نارسایی های مهارتی میشوند و در می یابند که چه نوع برنامه های آموزشی را باید به اجرا در آورند و تعیین نمایند چه کسانی و در چه سطحی نیاز به آموزش دارند. بایستی توجه نمود که احتمال دارد سهمی از ضعفها، ناشی از فقدان آموزشهای لازمی باشد که می تواند ناشی از تغییر و تحولات یا اینکه نامناسب بودن سیستم آموزش باشد. لذا از طریق نیازسنجی آموزشی متناسب با تغییر و تحولات، می توان این ضعفها را کاهش و برطرف کرد.

با توجه به مطلب فوق این نتیجه حاصل میشود که هر سازمانی قبل از شروع به آموزش و برنامه ریزی آموزشی برای کارکنانش، باید ارزیابی عملکردی از آنها ارائه دهد و مطابق با آن، نیازسنجی آموزشی را داشته باشد. چرا که با توجه به نتایج ارزیابی، میتوان نقاط قوت و ضعف و نیازهای آتی و آتی آموزشی کارکنان را شناسایی و برنامه های آموزشی را به بهترین وجه تدوین کرد.

روشهای آموزشی و ویژگی های برنامه های آموزشی

کارکنان

برای بالا بردن مهارت کارکنان اجرایی روش های آموزشی مختلف به کار برده میشود. متداولترین این روشها به شرح زیر می باشد:

- کارآموزی ضمن خدمت
- کارآموزی استاد- شاگردی
- کارآموزی در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار
- کارآموزی همراه با آموزش نظری
- کارآموزی مکاتبه ای
- کارآموزی با ماشینهای آموزشی
- دوره های خارج از مؤسسه

همچنین باید توجه داشت که فقط توجه به روش های آموزشی کافی نیست، بلکه برنامه های آموزشی و یادگیری

کیفیت و انواع آموزش های نیروی انسانی

آموزش در هر سازمانی میتواند به دو صورت انجام شود.

الف) آموزش قبل از خدمت

ب) آموزش ضمن خدمت.

هریک از انواع آموزش ها برای منظورهای خاص انجام گرفته و دارای ویژگیهای مخصوص می باشد که در زیر به شرح آنها پرداخته می شود:

آموزش قبل از خدمت: آن نوع آموزشی است که قبل

از ورود فرد به سازمان به وی ارائه می گردد تا شایستگی و تواناییهای لازم را در او ایجاد نماید و او را برای احراز مشاغل در آینده آماده سازد. این نوع آموزش برای رفع مسائل و مشکلات خاص سازمانی صورت نمی گیرد بلکه هدف عمده آن تربیت نیروی انسانی برای نهاد یا سازمان میباشد. آموزش قبل از خدمت برحسب مدت آموزش می تواند کوتاه مدت یا بلند مدت باشد.

آموزش ضمن خدمت: اگرچه در اکثر سازمانها، افراد

قبل از تصدی مشاغل، آموزشهای کلاسیک را پشت سر می گذارند ولی معمولاً به علت اینکه این آموزش ها جنبه عمومی و کلی دارد، افراد نیازمند آموزشهای تخصصی و کاربردی دیگری میباشند و به عبارت دیگر همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی های کاری و مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به آموزش های مستمر در ارتباط با شغل مورد تصدی می سازد. مضافاً اینکه تحولات سریع در شیوه ها و تکنیکهای ویژه ضرورت آموزشهای ضمن خدمت را توجیه می کنند.

در حال حاضر نیز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی بحدی است که عصر حاضر را **عصر نیم عمر اطلاعات** نامیده اند. یعنی دورانی که در هر ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می شود.

مراحل طرح جامع آموزش کارکنان

- ♦ شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و مشاغل سازمان با تاکید بر فرایندها و تحقق اهداف استراتژیک؛

که طراحی و ارائه می‌شوند باید ویژگی‌های زیر را نیز دارا باشند:

۱. به کارکنان شایستگی و اعتماد به نفس لازم را بری تأمین استانداردهای عملکرد مورد انتظار، بدهند.
۲. تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های موجود را داشته باشند.
۳. به کارکنان کمک کنند تا شایستگی‌ها و مهارت‌های جدید را به دست آورند و بدین وسیله بهتر بتوانند از توانایی‌های خود استفاده کنند و مسئولیت‌های بزرگتری را قبول کنند و انواع بیشتری از وظایف را بپذیرند و براساس طرح‌های پرداخت براساس شایستگی و مهارت، درآمد بیشتری دریافت کنند.
۴. تضمین کنند که کارکنان جدید به سرعت دانش و مهارت اساسی لازم برای داشتن آغازی خوب در کار خود را به دست می‌آورند و فرامی‌گیرند.
۵. بهره‌وری کارکنان را در داخل و خارج سازمان افزایش دهند.

ارزشیابی برنامه‌های آموزشی کارکنان

حال با توجه به مطالب مطرح شده این سؤال پیش می‌آید که، چگونه می‌توان پی برد نتایج به دست آمده از اجرای دوره‌های آموزشی در راستای تحقق اهداف مورد نظر سازمان بوده است یا خیر؟

ارزشیابی آموزشی، فرایند تفسیر نتایج از طریق سنجش اطلاعات برای قضاوت در مورد اهداف کلی آموزش یا میزان موفقیت شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی است. به طور کلی، ارزشیابی آموزشی رویکرد منظم برای جمع‌آوری داده‌ها است که به مدیران برای رسیدن به تصمیمات مفید و با ارزش در مورد برنامه آموزش کمک میکند. در اجرای یک برنامه آموزشی، ارزشیابی از نتایج آن برنامه‌ها بسیار مهم است به اعتقاد ترسی و تنو (۱۹۹۵) برنامه آموزشی زمانی موفق خواهد بود که اطلاعات حاصل از ارزشیابی در مورد برنامه نشان دهند که:

۱. نیازهای زمانی تیم یا افراد ذینفع رفع شده باشد.
۲. به بهترین ارزشها رسیده باشد.
۳. باعث بهبود مهارت و کسب نتایج مثبت در محل کار شود.

و اشاره میکنند که ارزشیابی یک روش ثابت و یک فرایند آسان برای انجام دادن نیست بلکه روش‌های پیچیده

برای انجام آن وجود دارد. ارزشیابی آموزشی می‌تواند ابراز مهمی در بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی باشد در صورتی که به صورت منسجم بعد از اجرای برنامه آموزشی انجام پذیرد. دست‌اندرکاران برنامه آموزشی احتمال دارد بیشترین استفاده را از ارزشیابی، زمانی بکنند که نقش یک تصمیم‌گیرنده را بازی می‌کنند. کرک پاتریک سه دلیل اساسی برای ارزشیابی آموزشی بیان میکند:

۱. توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان؛
۲. تصمیم‌گیری نسبت به ادامه برنامه آموزشی؛
۳. بهبود آموزش

مسائل و مشکلات آموزش کارکنان و راه‌کارها

با توجه به آن چه گفته شد، این نتیجه حاصل می‌شود که آموزش برای مدیران و کارکنان باید یک امر روزمره، مداوم و عادی تلقی گردد، ولیکن متأسفانه به دلایل مختلف، برخی از مدیران و مسئولان، با امر آموزش کارکنان بسیار سطحی و کم‌اهمیت برخورد میکنند. گاهی هم دیده میشود که آموزش کارکنان توسط افرادی برنامه‌ریزی، اداره و اجرا میشود که کوچک‌ترین اطلاعی در مورد آموزش کارکنان ندارند. این دو موضوع باعث میشود که برنامه‌های آموزشی کارکنان، چنان که در مواردی ملاحظه می‌گردد، بی‌محتوا، پراکنده و بدون هدف اجرا شود و کوچک‌ترین اثری در میزان دانش، بینش و توانش یا نوع رفتار کارکنان نداشته و یا بعضاً نتیجه‌های معکوس به همراه داشته باشد. مشکل عمده و اساسی دیگر این‌که، به فرض اگر برخی از دوره‌های آموزش کارکنان توسط صاحب‌نظران و متخصصین امر، برنامه‌ریزی و اجرا گردید و به اهداف آموزشی هم دست یافتیم، ولیکن چون کارکنان آموزش دیده عملاً در محیط کار نمیتوانند آموخته‌های خود را به کار گیرند، اغلب ناگزیر خواهند شد کارها را بر عکس آن چه آموخته‌اند، انجام دهند، لذا نسبت به امر آموزش بی‌علاقه و یا بی‌تفاوت میشوند یا آن‌که عملاً تضادهایی بین آنان و مسئولان رده بالای آنان به وجود می‌آید.

راهکارهای پیشنهادی

۱. امور آموزش کارکنان را باید به افرادی محول نمود که دارای دانش، تعهد، آگاهی، مهارت، تجربه و

سابقه قابل قبولی در امر آموزش باشند. که در آن صورت مشاهده خواهیم نمود که برنامه ریزی و اجرای صحیح دوره های آموزشی کارکنان چه اثرات مفید و مؤثری به همراه خواهد داشت.

۲. برای تقلیل موانع و مشکلات آموزش کارکنان بهتر است آموزش کارکنان در کلیه سطوح سازمانی به موازات یکدیگر صورت پذیرد و اگر امکانات، اجازه این کار را نداد، آموزش از سطوح بالای سازمان شروع و به سطوح پایین تر تسری پیدا کند، تا بدین وسیله یک زبان مشترک بین مدیریت و سایر کارکنان به وجود آید.

۳. برای به وجود آوردن انگیزه در دوره های آموزشی کارکنان، باید سعی نمود محیط کار را برای اجرای آموخته های علمی کارکنان آماده ساخت و وسایل و ابزار و اختیارات لازم را به موازات مسئولیت ها به آنان واگذار نمود تا آثار آموزش کارکنان در سازمان ملموس گردد.

اتلاف هزینه‌های عمومی و فرسودگی نیروهای توانمند و متخصص می‌شود که با چیدمان مناسب نیرو و شناسایی هزینه‌های غیرضروری می‌توان این مشکلات را رفع کرد. با توجه به تنوع و سطوح مختلف مهارتی در یک جامعه، نقش برنامه‌ریزی و توزیع مناسب نیروی انسانی در یک کشور، پررنگ‌تر می‌شود.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به هدف‌های سازمانی پیش‌بینی می‌کند و مدیران سازمانی، به ویژه مدیران پرسنلی را قادر می‌سازد تا گام‌های لازم را در زمان‌های مناسب برای تضمین وصول به آن هدف‌ها بردارند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در واقع پایه‌هایی را برای تدوین سیاست‌های کلی جذب، گزینش، آموزش، جابه‌جایی، ترفیعات و ... نیروی انسانی شکل می‌دهد. این بخش در سازمان از جهت اهمیت دارد که دستیابی به چندین مقصود را ممکن می‌کند و مهم آن است که با در نظر گرفتن بهترین منافع فرد و سازمان نیازهای آینده به نیروی انسانی مشخص شود و ناهمخوانی‌ها از میان برداشته شود؛ به علاوه باعث کاهش هزینه‌هایی می‌شود که از راه غیبت، ترک خدمت بی‌اندازه کارکنان، پایین بودن بهره‌وری و برنامه‌ی آموزشی بی‌ثمر پدید می‌آیند. به طور کلی می‌توان به ۴ مزیت زیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی اشاره کرد:

۱. استفاده مطلوب و بهینه از نیروی انسانی موجود در سازمان
۲. هماهنگی منابع انسانی به منظور تحقق اهداف بلندمدت سازمان
۳. تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه
۴. فراهم نمودن زمینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی

مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

ابطحی در سال ۱۳۸۱ مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به ۳ مرحله زیر تقسیم می‌کند:

مرحله اول: پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده

مرحله دوم: پیش‌بینی میزان عرضه‌ی نیروی انسانی در آینده



برنامه‌ریزی منابع انسانی و امور مالی

توزیع نیروی انسانی

سرمایه انسانی گرانبهاترین منبع سازمان برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد عالی محسوب می‌شود. همین امر موجب می‌شود که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردد و مدیران برای نیل به یک نظام پایدار و کسب مقاصد و مأموریت‌های خود می‌کوشند، نیروی انسانی خود را در یک نظام متعادل، منطبق بر ضوابط و اصول عقلی و منطقی ساماندهی کنند تا تحقق اهداف سازمان تسهیل شود. دو وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی و سازماندهی نیروی انسانی سازمان است. یکی از نگرانی‌ها عمده هر سازمانی در زمینه توزیع نیرو شامل عدم تناسب تعداد نفرات، جنسیت، روش توزیع و عملکرد کارکنان می‌باشد؛ این بخش همراه پدیده عدم تعادل و توازن خودنمایی می‌کند، این پدیده ناخوشایند و پیچیده که از نظر تعداد، از لحاظ کیفیت و از نقطه نظر توزیع (موقعیت جغرافیایی، شغلی و یا تخصصی و حتی جنسیتی) اتفاق می‌افتد، باعث

نظر گرفتن ویژگی‌های رشد جمعیت، نوع جنسیت، موقعیت جغرافیایی، بخش‌های و رشته‌های شغلی مختلف است. سیاستگذاری با هدف توزیع منابع انسانی آموزشی، از تصمیماتی است که در سطح کلان کشوری و توسط وزارت آموزش و پرورش کشورها انجام می‌شود؛ در صورتی که توزیع نیروی انسانی به صورت متناسب صورت گیرد، می‌تواند یکی از عوامل موثر بر ارتقای شاخص‌های آموزشی و کاهش هزینه‌های نظام آموزشی در یک کشور شود.

عدالت در توزیع نیروی انسانی: عدالت، یک معیار مهم در توزیع منابع آموزشی و دسترسی به خدمات آموزشی است که در سند تحول بنیادین نیز به آن توجه ویژه ای شده است. این عدالت آموزشی است که زمینه را برای دستیابی به عدالت اجتماعی فراهم می‌کند. پس عدالت آموزشی نخستین و مهم‌ترین اولویت در میان مسائل نظام است. از دید آموزش و پرورش، می‌توان عدالت را در مفهوم دسترسی و بهره‌مندی از آموزش بر اساس نیاز افراد، مستقل از شرایط اجتماعی و اقتصادی افراد معنی شود.

توازن در توزیع نیروی انسانی: در کنار عدالت در توزیع سرمایه انسانی، نکته مهم دیگر نحوه توزیع آن است. با بررسی الگوی توزیع نیروی انسانی در نظام آموزشی، می‌توان پدیده ناخوشایند عدم تعادل و توازن در آن را مشاهده کرد. پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد تا کنون تخصیص مناسب منابع انسانی با در نظر گرفتن نیازهای واقعی مردم به خوبی طراحی نشده و مورد استفاده قرار نگرفته است و در این خصوص، بیشتر از روش‌های سنتی و درمان‌های موقتی (ابلاغ صوری) استفاده می‌شود. همچنین، کشور با چالش‌های عمده‌ای در زمینه مدیریت نیروی انسانی در نظام آموزشی مانند کمبود نیروی انسانی، عدم رعایت تناسب میان جذب نیرو و بازنشستگی، عدم توازن در جنسیت، موقعیت جغرافیایی، شرایط کاری نامناسب و ضعف علمی و مهارت‌های کارکنان مواجه هست.

سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی و رشد اقتصاد

سرمایه‌گذاری عامل عمده پیشرفت اقتصاد به شمار می‌آید و این بدان معناست که تمام هزینه‌های صرف شده جهت حفظ بقا و یا افزایش ظرفیت‌های تولید و همچنین ایجاد درآمد، مشمول سرمایه‌گذاری می‌گردد. این هزینه‌ها فقط سرمایه‌گذاری مادی در تاسیسات و تجهیزات موجود در انبارها را در بر نمی‌گیرد بلکه سرمایه‌گذاری‌های

مرحله سوم: پیش‌بینی نحوه‌ی تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده.

برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که طی آن یک سازمان اطمینان می‌یابد که در راستای رسالت سازمان تعداد لازم افراد لایق و مستعد به طور اثربخش و کارآمد جذب شده‌اند. بنابراین پس از تعریف رسالت و تعیین اهداف سازمان، برآورد منابع انسانی کنونی با کمک سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی صورت می‌گیرد. با مقایسه-ی عرضه و تقاضای منابع انسانی در صورتی فرایندهای کارمندیابی، انتخاب و آموزش و بهسازی تداوم خواهد یافت که تقاضا بیش از عرضه‌ی منابع انسانی باشد و سازمان با کسری نیرو مواجه باشد، وقتی عرضه از تقاضا بیشتر است، سازمان با مازاد منابع انسانی رو به رو است و باید اقدامات اصلاحی صورت گیرد.

لازم به ذکر است که فرآیند تدوین اهداف درازمدت سازمان و تصمیم‌گیری درباره روش‌های و راهبردهایی که منجر به تحقق اهداف می‌شود، برنامه ریزی راهبردی نامیده می‌شود. برنامه‌ریزی منابع انسانی رابطه‌ی تنگاتنگی با برنامه‌ریزی راهبردی دارد و قسمتی از آن به شمار می‌رود. فرآیند برنامه‌ریزی درازمدت نیروی انسانی کارآیی و اثربخشی مدنظر برنامه‌ریزان است و توجه به برنامه ریزی راهبردی در سازمان، ضمن افزایش کارآیی و اثربخشی عملکرد نیروی انسانی، موفقیت‌های بسیاری را به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان به ارمغان می‌آورد. از جمله پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در آینده با توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی سازمان‌ها، تربیت نیروی انسانی مورد نیاز با توجه به شرایط و موقعیت سازمانی از یافته‌های این تحقیق است.

اکنون درمی‌یابیم، برای اینکه وزارت آموزش و پرورش بتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را در آینده در دوره‌های مختلف تحصیلی از نظر کمی و کیفی پیش‌بینی و تربیت نماید، باید از طریق بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی خود، نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز را برای تحقق هدف‌ها و برنامه‌های آینده‌ی سازمان مشخص نماید.

توزیع نیروی انسانی: اگر چه تعداد نیروی انسانی موجود در نظام آموزشی کشور، به عنوان یکی از مهمترین عوامل موثر بر ارائه آموزش شناخته شده است، اما این موضوع، تنها یک روی سکه است. روی دیگر سکه نحوه توزیع این نیروها در سطوح مختلف نظام آموزشی و با در

انسانی، پژوهش و توسعه، آموزش و پرورش، آموزش ضمن خدمت، بهداشت و جابجایی نیروی کار را نیز شامل می‌شود. بیشتر اقتصاددانان معتقدند که کمبود سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های انسانی عامل اصلی افت سطح رشد اقتصادی در کشورهای در حال توسعه است و تا زمانی که این کشورها آموزش و پرورش و استفاده از علوم، دانش و افزایش سطح مهارت‌های حرفه‌ای خود را ارتقا نداده‌اند، بازدهی و کارایی نیروی کار و سرمایه در سطح نازلی باقی خواهد ماند. به زبان ساده تر می‌توان گفت سرمایه‌های فیزیکی تنها زمانی بیشتر مولد خواهند بود که کشور دارای مقادیر لازم سرمایه انسانی کارآمد و ماهر باشد.

پس یکی از عوامل مهم که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهره‌وری دارد و می‌تواند نقش موثری را در آن ایفا کند، آموزش است. فنون و طرح‌های جدید ارتقاء بهره‌وری نمی‌تواند بدون پرسنل آموزش دیده ایجاد و به کار گرفته شود. در جهان رقابتی امروز بی شک یکی از ابزارهای مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف مدنظر، برنامه‌ها و رویکردهای نوین آموزشی است و در این میان آنچه معمولا تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان و تضمین می‌کند، عنصر انسان و توسعه منابع انسانی است؛ به همین دلیل آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد.

اهمیت سرمایه انسانی به عنوان یکی از منابع توسعه اقتصادی از مدت‌ها پیش وارد مباحث اقتصادی شده است. افزایش سطح دانش و مهارت‌های مردم شرط لازم برای از بین بردن عقب ماندگی، ظرفیت‌های استفاده نشده اقتصادی و ایجاد انگیزه‌های لازم برای پیشرفت است. آدم اسمیت اولین اقتصاددان کلاسیکی است که مهارت را به عنوان یکی از عوامل اساسی که تفاوت دریافتی و بهره‌وری را توضیح می‌دهد، معرفی می‌کند. تئودور شولتز و گری بکر نیز دو تن از اقتصاددانان معاصر هستند که تئوری سرمایه انسانی را از مراحل کلاسیک و ابتدایی به حالت پیشرفته و تحلیل امروزی ارائه نمودند. به عقیده شولتز توسعه منابع انسانی پنج عامل را در بر می‌گیرد:

۱. افزایش امید به زندگی، توانایی، نشاط و استقامت ناشی از تسهیلات و خدمات بهداشتی

۲. تمام مخارج مربوط به تعلیمات فنی و حرفه‌ای و مهارت آموزشی
 ۳. آموزش و پرورش از سطح ابتدایی تا پایان دبیرستان و آموزش عالی
 ۴. برنامه‌های تعلیمات حرفه‌ای و سواد آموزی از سوی بنگاه‌های اقتصادی
 ۵. مهاجرت فردی به منظور دستیابی به امکانات اشتغالی بهتر برای افزایش درآمدهای پولی
- سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های انسانی به معنی مخارج انجام شده در طرح‌های اجتماعی مانند ارتقاء سطح بهداشت، آموزش و خدمات اجتماعی است. در حوزه سرمایه‌گذاری، آموزش اهمیت بسزایی دارد و در این بین آموزش و پرورش بیشتر نقش را ایفا می‌کند. سرمایه‌گذاری در حوزه آموزش شامل موارد زیر می‌گردد:

تحقیقات: فعالیت‌های پژوهشی در دانشگاه‌ها، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های اجرایی، کارشناسان و محققان این واحد را شامل می‌شود. هزینه‌هایی که در این بخش صرف می‌گردد از بازده اقتصادی قابل توجهی برخوردار است، چرا که بیشتر دستاوردهای علمی و فناورانه، حاصل کار محققان و پژوهشگران بوده و بودجه موسسات پژوهشی در اکثر کشورهای توسعه یافته روندی افزایشی دارد.

کشف استعدادها: یکی از وظایف آموزشگاه‌ها و موسسات آموزشی کشف استعدادها بالقوه و به فعل در آوردن آن از طریق آموزش و پرورش است. جامعه‌ای که برای استخراج نفت و فناوری استخراج آن، هزینه‌های گزاف می‌پردازند، بی‌شک بایستی برای کشف استعدادها، پرورش و آموزش آن‌ها نیز به صورت مشابهی عمل نمایند.

سازگاری سازمانی: قابلیت تطبیق نیروی کار در یک جامعه در حال توسعه امر بسیار مهمی است. آموزش و پرورش وظیفه دارد تا قابلیت و توانایی نیروی کار را برای تطبیق با تغییرات فرصت‌های اشتغال افزون بسازد. در جهان امروز که میزان رشد فناوری و علم بسیار زیاد است، نیروی کار با آموزش بیشتر می‌تواند خود را با تکنولوژی جدید تطبیق دهد و بر اساس آن کار کند.

ایجاد کادر آموزشی مجرب: یکی از وظایف هر نظام آموزشی، تربیت و ایجاد معلمان و استادکاران قابل و با کفایت است. نظام آموزشی بایستی شرایطی را فراهم آورد

هم در حال توسعه هستند. از این قبیل روش‌ها می‌توان به تشخیص موقعیت، آموزش در کلاس درس، موارد مطالعاتی، نقش‌بازی کردن و آموزش بر منابع انسانی می‌توانند بر اشاره کرد. برنامه‌های آموزش منابع انسانی می‌توانند بر عملکرد فردی یا گروهی تمرکز داشته باشند. به‌منظور افزایش تأثیرگذاری برنامه‌های آموزش منابع انسانی، سازمان‌ها باید به صورت مرتب آموزش کارمندان و پیشرفت‌های آنها را مورد ارزیابی قرار دهند و آنها را برای جایگاه آینده‌شان و رشد بیشتر آماده کنند. سازمان‌ها باید متوجه باشند نیازهای کارمندان با هم متفاوت است و با گذشت زمان و پیشرفت کارمندان در حرفه‌ی خود تغییر خواهد کرد. زمانی که سازمان‌ها برای افزایش دانش و مهارت‌های کارمندان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، این سرمایه‌گذاری در قالب کارمندان ماهرتر با بازدهی بیشتر به شرکت بازخواهد گشت؛ بنابراین آموزش و توسعه منابع انسانی هم به نفع کارمندان است و هم شرکت‌ها. در ادامه به تعدادی از منافع آموزش منابع انسانی اشاره خواهیم کرد.

افزایش بازدهی: آموزش منابع انسانی نقش مستقیمی در افزایش بهره‌وری کارمندان ایفا می‌کند. اطلاعات و دانش کارمندان در زمینه‌ی تکنولوژی به‌روز می‌شود و می‌توانند از آنها به صورت مؤثرتری استفاده کنند. کارمندانی که به خوبی آموزش دیده باشند، عملکرد کیفی و کمی بهتری خواهند داشت و این امر باعث صرفه‌جویی در وقت، هزینه و منابع شود.

نظارت کمتر: آموزش و توسعه منابع انسانی مهارت‌های کارمندان را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود در انجام وظایف خود استقلال داشته باشند. به بیان دیگر، کارمندی که به خوبی آموزش دیده باشد با وظیفه و شغل خود آشنایی کامل دارد و در نتیجه نیاز کمتری به نظارت و مراقبت خواهد داشت.

کاهش خطا و تصادفات: بسیاری از خطاها به این خاطر کمبود دانش و مهارت‌های کافی برای انجام کار خاصی است. آموزش منابع انسانی، مهارت‌های مناسب را در زمان مناسب در اختیار کارمندان قرار می‌دهند. هر چقدر کارمندی آموزش بیشتری دیده باشد، احتمال خطا در حین کار کمتر است.

ایجاد گروهی از کارمندان مستعد: ایجاد گروهی از کارمندان آموزش دیده در زمینه‌های مختلف باعث می‌شود

تا بهترین فارغ التحصیلان خود را در موسسات آموزشی جذب و استخدام نماید.

آینده‌نگری: برنامه‌ریزی و آینده‌نگری از جمله وظایف بسیار مهم همه مدیران از جمله مدیران منابع انسانی است. در کلام معصومین (ع) نیز به این امر توجه خاص مبذول شده است تا حدی که بقا و دوام حکومت‌ها و سازمان‌ها منوط به وجود برنامه‌ریزی و آینده‌نگری قلمداد شده است. رشد و توسعه اقتصادی الزام می‌آورد تا که نظام آموزشی نیروی انسانی متخصصی را برای نیازهای آتی جامعه فراهم آورد.

بدین ترتیب سرمایه‌گذاری در آموزش بایستی با توجه به نیازمندی‌های نیروی انسانی در سال‌های آینده صورت پذیرد چرا که بازار کار در کشورهای در حال توسعه محدود است، هرگونه عدم توجه به برنامه‌ریزی و آینده‌نگری موجب می‌شود تا در سال‌های آتی انبوهی از فارغ‌التحصیلان بیکار در بخش‌هایی از اقتصاد و کمیابی نیروی متخصص در بخش‌های دیگر، مسائل و مشکلات عمده‌ای را برای دولت و جامعه به وجود آورد. پس می‌توان گفت سرمایه‌گذاری انسان‌ی عامل مهمی در رشد اقتصاد مدرن است و این رشد تنها بستگی به اندازه و میزان نیروی انسانی ندارد، بلکه به کارایی آن نیز بستگی دارد. بهبود در کیفیت نیروی انسانی موجب می‌شود که از یک طرف عامل کار ماهر، کارآزموده و توانا تر گردد و از طرفی دیگر بهبود پیشرفت در دانش و تکنولوژی نیز سبب می‌شود تا عامل سرمایه‌کارا تر و مولد تر عمل کند و بدین ترتیب می‌توان گفت آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری پرسودی به شمار می‌رود که بازدهی آن در شکوفایی و گسترش بهینه سازمان و همچنین در اعتلای فرهنگ عمومی جامعه نقش موثری را ایفا می‌کند و این ناشی از آموزش و پرورش است.

میزان تأثیرگذاری آموزش در بهره‌وری از نیروی انسانی

آموزش منابع انسانی به معنای آموزش‌های رسمی یک سازمان است که به طور مداوم برای آموزش افراد در ضمن خدمت با هدف بهبود عملکرد آنها انجام می‌شود. آموزش منابع انسانی را همچنین می‌توان فرایند آموزشی‌ای برای تقویت مهارت‌ها و دانش یا تغییر رفتار کارمندان در جهت کسب بیشتر دانش به منظور بهبود کیفیت عملکرد آنها تعریف کرد. در حالی که مفید بودن روش‌های آموزشی متعددی تا به امروز اثبات شده‌اند، روش‌های جدید هنوز

دانش مورد نیاز خود برای کار کمک می‌کند. وقوع این اتفاق در تمامی سطوح سازمان باعث یک‌دستی سازمان می‌شود و در نتیجه همه‌ی کارمندان قابل اعتماد شوند و دیگر نیازی نیست شرکت فقط به تعدادی از کارمندان تکیه کند.

افزایش انسجام: برنامه‌ی آموزش منابع انسانی که به خوبی سازمان‌دهی شده باشد، به صورت منسجم مهارت و دانش کارمندان را افزایش می‌دهد. دسترسی همیشگی به آموزش به ما اطمینان می‌دهد همه‌ی کارمندان تجربه و دانش منسجمی درباره‌ی وظایف و روال کاری دارند، نکته‌ای که وقتی صحبت از سیاست‌ها و روال کاری سازمان می‌شود، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. وقتی همه‌ی کارمندان دانش و مهارت کافی داشته باشند، وظایف و کارها در زمان مقرر انجام می‌شوند و ابهامی در نحوه‌ی انجام کارها باقی نمی‌ماند. ایمنی، تبعیض و کارهای اداری مواردی هستند که حتما باید مورد آموزش قرار بگیرند و نباید هیچ ابهامی در مورد آنها وجود داشته باشد.

کاهش زمان آموزش: آموزش سازمان‌یافته توسط مربیان مجرب، زمان مورد نیاز برای آموزش را کاهش می‌دهد. اگر کارمندان بخواهند از طریق آزمون و خطا موارد ضروری را یاد بگیرند، نیاز به زمان زیادی دارند و در نهایت نتیجه هم رضایت‌بخش نخواهد بود. آموزش و توسعه منابع انسانی اطمینان حاصل می‌کند تمامی روش‌های صحیح انجام کارها در کم‌ترین زمان ممکن به کارمندان آموزش داده شود.

گسترش روحیه‌ی تیمی: آموزش منابع انسانی، باعث تشویق افراد به کار تیمی می‌شود و کارمندان را تشویق به یادگیری از همدیگر می‌کند.

توسعه‌ی مهارت‌ها: آموزش منابع انسانی به افزایش دانش و مهارت‌های شغلی کارمندان تمامی سطوح کمک می‌کند و باعث گسترده‌تر شدن افق‌های دانش و شعور و شخصیت انسانی کارمندان می‌شود.

استفاده‌ی بهینه از منابع: آموزش و توسعه منابع انسانی با فراهم آوردن فرصتی گسترده برای افزایش مهارت‌های فنی و رفتاری کارمندان در نهایت منجر به صرفه‌جویی در هزینه‌ها و استفاده‌ی بهینه از منابع می‌شود. علاوه بر موارد ذکر شده، آموزش منابع انسانی سوددهی شرکت را افزایش می‌دهد و باعث رشد و پیشرفت آن می‌شود.

زمانی که یکی از کارمندان به طور غیرمنتظره سازمان را ترک کند، جای خالی او سریعاً پر شود. کارمندان می‌توانند در زمینه‌های اضافی مانند فروش، خدمات مشتریان، خدمات اداری و عملیاتی آموزش ببینند. آموزش چند منظوره همچنین می‌تواند روحیه‌ی تیمی را نیز افزایش دهد و باعث شود کارمندان چالش‌هایی را بشناسند که همکاران‌شان با آنها مواجه هستند.

آشکار کردن قابلیت‌های کارمندان: بسیاری از سازمان‌ها، استعداد‌های نهفته‌ی کارمندان خود را نادیده می‌گیرند. آموزش منابع انسانی شرایطی برای کارمندان به منظور بیان ایده‌های خود به مدیران فراهم می‌کند. تحقیقات نشان داده‌اند بعضی از کارمندان ممکن است آرزو داشته باشند نقشی مدیریتی در سازمان ایفا کنند، اما به این دلیل که هیچ برنامه‌ای برای توسعه‌ی مدیریتی در سازمان وجود ندارد، این کارمندان فرصتی برای نشان دادن توانایی‌های خود پیدا نمی‌کنند و نمی‌توانند این مهارت نهفته‌ی خود را آشکار کنند. وقتی به کارمندان اجازه شرکت در این برنامه‌ها داده می‌شود، در واقع به کشف مدیران موفق آینده کمک کرده‌ایم.

رضایت شغلی: آموزش منابع انسانی باعث می‌شود کارمندان از وظیفه‌ی خود در سازمان رضایت بیشتری داشته باشند. این رضایت با نشان دادن توانایی‌هایشان در شغل محوله به دست می‌آید. آنها به سازمان احساس تعلق می‌کنند و ارائه‌ی بهترین خدمات را به سازمان وظیفه‌ی خود می‌دانند.

کاهش ترک کار و غیبت: ترک شغل از طرف کارمندان برای شرکت هزینه‌ی مالی و زمانی دارد. آموزش منابع انسانی، حسی از اعتماد در ذهن کارمندان به وجود می‌آورد و حسی از امنیت در محیط کاری به آنها می‌دهد. در نتیجه، درصد کارمندانی که شرکت را ترک یا از کار غیبت می‌کنند کاهش می‌یابد.

رفع نقطه‌ضعف کارمندان: بسیاری از کارمندان نقطه‌ضعف‌های خاصی در محیط کاری خود دارند که مانع تلاش و رسیدن به بهترین نتیجه در آنها می‌شود. یکی از اهداف آموزش منابع انسانی حذف این نقطه‌ضعف‌ها با تقویت مهارت‌های کاری و از میان برداشتن موانع درون‌سازمانی است. آموزش منابع انسانی‌ای که به خوبی برنامه‌ریزی شده باشد، به کارمندان برای کسب مهارت‌ها و

- ◆ نوع موسسه و بنگاهی که فرد در آن کار می‌کند،
- ◆ فرصتی که برای احراز پست های کلیدی و پر مسئولیت در اختیار فرد قرار می‌گیرد.

بدین ترتیب ساختمان شغلی که هر فرد با آن مواجه می‌شود دارای یک الگوی پیچیده از نیازمندی‌های متفاوتی است که تا حد زیادی به میزان آموزش و تجربه در سنین مختلف و ویژگی‌های شخصیتی فرد بستگی دارد ولی هنگام ورود به بازار کار وجود مشاغل گوناگون، رونق و رکود اقتصادی و دورنمای هر موسسه در میزان درآمد افراد شاغل در آن تاثیر دارد. پس برای هر سازمانی اولویت استفاده از نیروی توانمند و ماهر است تا با کمترین هزینه بیشتری بهره‌وری از نیروی انسانی را داشته باشد.

توزیع درآمد در آموزش و پرورش

عدم رفاه و کاهش رشد اقتصادی را می‌توان تعریف کلی از فقر دانست و کاهش فقر و نابرابری از دغدغه‌های اصلی دولت‌هاست. همانگونه که در قسمت‌های قبل اشاره شد، آموزش یکی از عوامل موثر در توزیع درآمدهاست. از این رو تساوی در برخورداری از آموزش هدف اصلی دولت‌هاست و سیاست مهمی با اهداف کارایی و عدالت می‌باشد اما اینکه مهار عمومی آموزش به چه میزان میان اقشار جامعه توزیع می‌گردد و چه کسانی از این مخارج دولت بهره‌مند شده و یا بیشتر بهره‌مند می‌شوند، هر سیاست‌گذاری را به تامل وامی‌دارد. با این تفاسیر دولت‌ها بایستی گروه‌هایی را که از مخارج عمومی آموزش بهره‌مند می‌شوند، شناسایی کنند تا بتوانند سیاست‌های کاراکنتری را در این زمینه اتخاذ نموده و گروه‌های هدف را مورد توجه قرار دهند.

امروزه آموزش و دسترسی برابر به آن یکی از راهبردهای جهانی برای کاهش فقر به شمار می‌آید. به همین دلیل امروزه تامین منابع مالی آموزش و پرورش در سراسر جهان به خصوص در کشورهای در حال توسعه با بحران جدی روبرو است زیرا از یک سو افزایش تقاضا برای آموزش از طریق رشد سریع جمعیت، گرایش خانواده‌ها به فراهم کردن تحصیلات برای فرزندان و ... و از سوی دیگر محدودیت منابع مالی و کسری ساختاری بودجه در نظام-های آموزشی این معضل را بیش از پیش نمایان می‌سازد. نشانگرهای بخش مالی آموزش و پرورش را سه ملاک کفایت، کارایی و توزیع منابع مالی مورد در ارزیابی و داوری قرار می‌دهند.

سازمان‌ها با تصمیم‌گیری‌های مؤثرتر و راه‌حل‌های بهتری مواجه می‌شوند. آموزش منابع انسانی به درک کارمندان از سیاست‌های شرکت و اجرای آنها کمک می‌کند و در نتیجه مهارت‌های مدیریتی، انگیزه، وفاداری، رفتار بهتر و دیگر جنبه‌های مثبت را در کارمندان و مدیران توسعه می‌دهد. آموزش و توسعه منابع انسانی تعهدی در قبال کارمندان برای تقویت دانش و مهارت‌افزایی آنهاست.

مدیریت منابع انسانی و درآمد

یکی از بحث‌های مهم در مدیریت منابع انسانی، حقوق و درآمد است. در ابتدا باید گفت که توزیع مناسب درآمد یکی از مهمترین اهداف دولت‌ها در همه جوامع و کشورهاست. متغیرهای زیادی بر توزیع درآمد موثرند. می‌توان به نرخ تورم و بیکاری هزینه‌های آموزش دولتی، توزیع آموزش و تولید ناخالص داخلی اشاره نمود که مستقیم یا غیر مستقیم بر توزیع درآمد تاثیرگذارند. از میان این متغیرها دسترسی به آموزش از اهمیت خاصی برخوردار است. دهه‌های گذشته این باور در میان اقتصاددانان شکل گرفته است که برابری فرصت‌های آموزشی برای همگان از طریق گسترش امکانات آموزشی نه تنها به افزایش درآمد سرانه و رشد اقتصادی منجر می‌شود بلکه زمینه‌ساز بهبود توزیع درآمد نیز می‌گردد. منظور از توزیع درآمد این است که درآمد حاصل از تولید چگونه میان عوامل تولیدی تقسیم می‌گردد یا هر یک از بخش‌های اقتصادی چه میزان سهمی می‌برند. درآمد حاصل به کار انداختن نیروی کار سرمایه‌های انسانی و غیرانسانی زمین و سایر منابع طبیعی است در فرآیند تولید به نیروی کار دستمزد، به سرمایه‌های انسانی و غیر انسانی بازده به صورت سود و بهره و به زمین و منابع طبیعی، اجاره‌بها تعلق می‌گیرد.

ساختار شغلی و توزیع درآمد

توزیع درآمد و درآمد نهایی افراد وابسته به دامنه و وسعت فرصت‌های اشتغال آنهاست. در حالی که جوانان بر اساس ویژگی‌های کیفی وارد بازار کار می‌شوند و طرف عرضه (نیروی انسانی) به بازار کار را تشکیل می‌دهند، ساختمان شغلی و فرصت‌های اشتغال طرف تقاضا را نمایان می‌سازد و توفیق در زندگی کاری هر فرد به عوامل زیر بستگی دارد:

- ◆ توانایی و ویژگی شغلی کار که فرد به اختیار یا اجبار انتخاب می‌کند،

می‌شود. این نوع تولید، بهترین روش برای سنجش میزان رشد یا رکود اقتصاد یک کشور شناخته شده است.

۲. سهم بودجه امور اجتماعی فرهنگی از کل امور

بودجه عمومی دولت در قالب چهار امور عمومی، دفاعی و امنیتی، اجتماعی و فرهنگی و امور اقتصادی تقسیم و برای هر یک از این امور فصول جداگانه‌ای تعریف می‌شود. توسعه پایدار کشورها ارتباط مستقیم با توسعه منابع انسانی دارد و مهمترین شاخصه اندازه‌گیری توسعه منابع انسانی شاخص امید به زندگی و دسترسی به فرصت‌های آموزشی است، بنابراین در تخصیص منابع مالی دولت بین چهار امور اصلی بررسی روند و سهم هر یک از امور به ویژه امور اجتماعی که تأثیرگذاری در رشد و توسعه سرمایه انسانی ضرورت بیشتری دارد و ارقام این شاخص در اصل اهداف برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران کلان را نشان می‌دهد و به نوعی می‌توان گفت عملکرد شعارهای تحقق عدالت اجتماعی و عدالت آموزشی را نیز تعیین می‌کند و از سوی دیگر جهت‌گیری‌های بودجه را در راستای اهداف چشم‌انداز و برنامه چهارم توسعه اقتصاد نشان خواهد داد.

در میان فصول مختلف بودجه امور اجتماعی، فصلی تحت عنوان آموزش وجود دارد لذا برای ارزیابی اهمیت فصل زیربنایی آموزش در مقایسه با سایر فصول در این قسمت از لحاظ تامین و تخصیص بودجه، باید بتوانیم سهم تعیین شده برای این فصل را در مقایسه با سایر فصول بودجه امور اجتماعی و فرهنگی به دست آوریم.

شاخص سهم بودجه آموزش و پرورش از بودجه عمومی دولت بیانگر سهم اعتبارات آموزش و پرورش در اعتبارات دولت است. ادبیات نظری بخش مالی آموزش به عنوان تلاش مالی مطرح است که در حقیقت به دنبال تبیین اهمیت و جایگاه بخش آموزش و پرورش در مقایسه با سایر بخش‌هایی که از بودجه عمومی دولت است و با کمک این شاخص تا حدودی می‌توان جهت‌گیری سیاست‌های کلان سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان را مشخص نمود و محوری بودن آموزش را در رشد اقتصادی را محاسبه کرد.

ب. آموزش و پرورش در سطح خرد (وزارتخانه):

در بولتن بهمن ماه در خصوص بودجه وزارت آموزش و پرورش صحبت کردیم، در این بخش به کمک برخی از

به عبارت ساده‌تر کفایت عدالت و کارایی منابع مالی می‌بایستی مورد بررسی قرار گیرد و برای تجزیه و تحلیل بخش مالی آموزش و پرورش نیاز به معرفی و انتخاب شاخص‌ها و یا ملاک‌های مختلفی است تا بتوان گام اول جایگاه آموزش و پرورش در سطح کلان را مشخص نموده و در گام دوم در سطح خرد یا یک بنگاه منابع مالی اختصاص یافته را مورد بررسی قرار داد.

الف. آموزش و پرورش در سطح کلان (کشوری):

در این بخش بر اساس بودجه تعیین شده می‌توانیم جایگاه آموزش و پرورش را در سطح کلان تبیین کنیم که این بخش شامل عوامل زیر می‌باشد:

۱. سهم اعتبارات آموزش و پرورش از تولید ناخالص ملی (GNP):

از این شاخص در ادبیات نظریه بخش مالی آموزش و پرورش به عنوان تلاش ملی نام برده می‌شود. این شاخص بیانگر سهم اعتبارات آموزش و پرورش از کل تولید ناخالص ملی که در کشورهای توسعه یافته این سهم بیش از ۵/۵ درصد می‌باشد و در کشورهای در حال توسعه در سال ۲۰۱۵ به ۷/۵ درصد افزایش یافته است اما در کشور ما این مقدار از ۳ درصد در سال ۱۳۸۵ به ۱ تا ۱/۵ درصد در سال ۱۳۹۸ کاهش یافته است. در این بخش در میان کشورهای جهان، ایران در رتبه ۷۲ قرار دارد. البته در بحث بودجه که در شماره قبلی درباره آن توضیحاتی ارائه کردیم، اشاره کرد که بودجه بخش آموزش در کشور ما به بودجه آموزش و پرورش، آموزش عالی و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای تقسیم می‌شود.

هرچند تولید ناخالص ملی، شباهت بسیاری از دیدگاه عملی و نظری با تولید ناخالص داخلی دارد، اما متفاوت از هم تعریف می‌شوند. تفاوت تولید ناخالص داخلی (GDP) با تولید ناخالص ملی (GNP)، در این است که تولید ناخالص ملی شامل ارزش تمام کالاها و خدماتی است که توسط شهروندان یک کشور، در سراسر دنیا تولید می‌شود، در صورتی که تولید ناخالص داخلی ارزش تمام کالاها و خدماتی است که در درون آن کشور تولید می‌شود. عدد تولید ناخالص داخلی و ملی برای یک اقتصاد مشخص اختلاف جزئی با هم دارند ضمن اینکه استفاده از عدد تولید ناخالص داخلی به عنوان شاخص توسعه اقتصادی معمول-تر است. تولید ناخالص داخلی شامل تمام کالاها و خدماتی است که توسط تمام مردم و شرکت‌های واقع در یک کشور تولید

نشانه های مالی وضعیت منابع اختصاص یافته به آموزش و پرورش مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد:

- توزیع درصدی اعتبارات آموزش و پرورش از نظر هزینه های جاری و تملک دارایی ها و سرمایه های عمرانی درآمد اختصاصی
- توزیع درصدی اعتبارات آموزش و پرورش از نظر ملی و استانی
- توزیع درصد اعتبارات هزینه ای آموزش و پرورش از نظر برنامه
- سهم هزینه های غیر پرسنلی از اعتبارات
- میانگین حقوق کارکنان فرهنگیان
- سرانه دانش آموزی از اعتبارات سرانه واحدهای آموزشی
- دانشگاه فرهنگیان
- و ...

پدید می‌آورد و دانش و مهارت های شغلی را در تمام رده‌های سازمانی بهبود می‌بخشد و در نهایت مهمترین ویژگی و تاثیر بلندمدت آموزش و فرهنگ سازمانی می‌تواند به تاثیر بر نگرش‌ها نسبت به خود یادگیری از طریق خلق یک سازمان یادگیرنده که نسبت به تقاضاها و نیازهای بیرونی و درونی سازگارتر برخورد می‌کند.

رویکردهای مختلف استراتژی منابع انسانی

دیدگاه تجویزی: استراتژی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد.

دیدگاه وابستگی منابع: سازمان‌ها باید عامل برتری رقابتی خود را در درون جستجو کنند رویکرد رفتاری استراتژی منابع انسانی باید به الگو سازی رفتار های مورد نیاز اجرای استراتژی کسب و کار سازمان به پردازد دیدگاه **سایبرنتیک:** استراتژی منابع انسانی باید دو تضمین را برای سازمان به وجود بیاورد؛ اول اینکه سازمان از منابع انسانی مورد نیاز جهت اجرای استراتژی کسب و کار برخوردار باشد و دوم اینکه آنها در راستای این استراتژی عمل کنند.

دیدگاه های غیر استراتژیک: به توصیف و تشریح واقعیت‌های جاری استراتژی منابع انسانی می‌پردازد بر اساس نگرش قدرت وابستگی منابع استراتژی منابع انسانی متاثر از کانون‌ها و روابط قدرت درون سازمانی است. دیدگاه نهادی: استراتژی را در زمینه منابع انسانی برگزیند که موجبات مشروعیتشان را فراهم کند.

راهکارهای تقویت و آموزش غیر مستقیم نیروی انسانی

- ارائه بازخورد مناسب به کارکنان
- تسهیل دریافت بازخورد از جانب مدیران و عدم وجود نگرانی در کارکنان نسبت به پاسخ‌های احتمالی مدیر،
- کارکنان باید از طریق دوره های آموزشی یاد بگیرند که تمرکز خود را در کار افزایش داده و با دقت کامل به مافوق و ارباب رجوع آن به صورت فعال گوش دهند و موجب اثربخشی ارتباط شوند.
- مدیران و کارکنان باید از طریق برقراری ارتباطات غیر رسمی در سازمان و تقویت ارتباطات دیداری موجب بهبود اثربخشی ارتباطات در سازمان بشوند.



مطالعه تطبیقی پیرامون مدیریت منابع

انسانی

آموزش و پرورش یکی از نهادهای مهم اجتماعی است که در پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه بیشترین نقش را دارد. صاحب نظران، آموزش و پرورش را زیربنای رشد و توسعه می‌دانند. هدف آموزش و پرورش در قرن بیست و یکم فقط تعلیم دروس انتقال میراث فرهنگی نسل‌های گذشته به نسل جدید و پرورش قوای ذهنی دانش‌آموزان نیست بلکه فراتر از آن‌ها رشد و پرورش دانش‌آموزان در ابعاد جسمانی، ذهنی، عاطفی، اجتماعی و اخلاقی از اهداف اصلی نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شود. اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی با در نظر گرفتن سند ۱۴۰۴ یکی از مهم‌ترین راه‌های بهره‌وری در این سازمان داشتن برنامه آموزش دقیق با برنامه ریزی برای تربیت نیروی انسانی قوی برای این عرصه است.

تاثیر آموزش پیوسته و ضمن کار برای نیروی انسانی

آموزش نیروی انسانی سبب ارتباط بیشتر میان افراد و گروه‌ها می‌باشد. آموزش شغلی به سودآوری منجر می‌شود یا دست کم نگرش‌های مثبت تری را نسبت به سودآوری

آموزشی را می پردازد آخرین روش موجب شایستگی و وفاداری کارکنان می شود.

اما امروزه مسئولان اداره آموزش و پرورش، آموزش ضمن خدمت را صرفاً به عنوان وسیله انتقال و توسعه دانش و مهارت های آموزشی و درسی مورد توجه قرار نمی دهند بلکه به آن به صورت عاملی حیاتی برای پیشرفت شخصیت و گسترش اخلاق و طرز فکر صحیح و اصول زندگی می نگرند و بدین جهت دانشگاه ها و موسسات پژوهشی و ادارات آموزش و پرورش این نقش مهم را بر عهده دارند و واحدهای آموزشی به صورت فشرده و با حداقل امکانات و تجهیزات کمک آموزشی انگیزه لازم را برای مطالعه و تحقیق بیشتر از دانشجویان مراکز تربیت معلم گرفته می شود.



توسعه نیروی انسانی در نظام

آموزشی ژاپن

توجه به منابع انسانی در آموزش و پرورش و در رأس آن، عنایت خاص به "معلم" به عنوان عامل اصلی در انسان سازی، کانون بحث آموزش و پرورش کارآ و اثربخش محسوب می گردد. از این رو برنامه های تربیت معلم ایستا و خطی، پاسخگوی نیازهای حرفه ای معلمی نیست و لازم است این برنامه ها با برنامه هایی جامع و کامل و پویا جایگزین شود.

برای قرن بیست و یکم از معلمان به عنوان ((کارشناسان یادگیری اثربخش)) یاد شده است. چنین معلمی با برخورداری از توان تفکر عمیق و انتقادی، درباره ای اهداف و ارزش های آموزشی و برنامه های درسی می اندیشد، مشتاق ایجاد انگیزه و تشویق تک تک دانش آموزان است. در عین حال، میزان پیشرفت و نیازهای یادگیری هر یک از دانش آموزان را به معنای وسیع می سنجد، حتی اگر این امر مستلزم صرف وقت خارج از برنامه ی رسمی مدرسه باشد. برای تحقق چنین پنداره ای متعالی، فرصت ها برای توسعه ی مداوم حرفه ای باید فراهم گردد و منابع لازم بسیج شود. از این دیدگاه، سرمایه گذاری در آموزش به معنای سرمایه گذاری در توسعه ی مداوم حرفه ی معلمی تعریف شده است.

اصولی که رعایت آنها در این فرآیند ضروری شناخته شده، عبارتند از:

۱- توسعه ی حرفه ی معلمی، امری مداوم، مستمر و غیرقابل تعطیل است.

مطالعات تطبیقی

نقش و جایگاه تقویت نیروی انسانی



در نظام آموزش و پرورش ایران

به گفته ی ژان پیازه زیباترین اصلاح و بازسازی آموزش و پرورش در صورتی که معلم به تعداد کافی و با کیفیت در اختیار نباشد با شکست روبرو خواهد شد. در آموزش و پرورش مهمترین نقش با نیروی انسانی است و معلم از مهمترین عوامل موثر در رشد و توسعه کیفی و محتوایی تعلیم و تربیت به شمار می آید، زیرا تربیت انسان نتیجه ی یک تعامل متقابل و دو جانبه و بالاخره حاصل عمل مربی و عکس العمل شاگرد است. مهمترین نهاد اثرگذار در تربیت، تامین نیروی انسانی است. معلم به عنوان مدرس و مربی می تواند نقش حساس و کلیدی در این رابطه داشته باشد تا نیروی انسانی کارآمد و خلاق برای جامعه تربیت نماید و این نیروی انسانی زمینه ی رشد جامعه و تعالی جامعه را فراهم آورد.

دانش آموزان همه اعمال و رفتار معلمان و مدیر و حتی سرایدار مدرسه را زیر نظر دارند و از آنها درس می گیرند دانش آموزان از طرز برخورد و تعامل معلمان با مدیر، معلمان با یکدیگر، معلمان با خدمتکاران مدرسه و معلمان با دانش آموزان درس می گیرند. معلم فقط یک آموزگار نیست بلکه مهم تر از آن، یک مربی و یک الگوی با نفوذ است. دانش آموزان و یا دانشجویان، معلم و استاد خود را به عنوان یک الگو و اسوه می پذیرند و از رفتار و گفتار و اخلاق خوب یا بد او سرمشق می گیرند و خود را با وی همسان و همانند می سازند. برای رشد و پیشرفت کارکنان سرمایه گذاری کنید، اگر برای مشاغل و مسئولیت های بالاتر آماده نشده باشند، ترفیع از داخل سازمان فاجعه آفرین است. سازمانی هایی که کارکنان وفادار دارند در تعلیم و تربیت و آموزش و پیشرفت مستمر آنان سرمایه گذاری می کنند. بدون تردید، آموزش و رشد کارکنان گران قیمت است، لکن اگر شما فکر می کنید که تعلیم و تربیت گران قیمت است، هزینه نادانی را در نظر بگیرید، دیر یا زود یک سازمان از طریق اشتباهات کارکنان از طریق پرداخت حقوق های بالاتر برای جذب کسانی که آموزش دیده اند یا از طریق صرف وقت برای کارکنانی که دارد، هزینه های

- ۲- توسعه‌ی حرفه‌ی معلمی باید خودگردان باشد (اگرچه در مواردی، به یاری دیگران نیاز است).
 - ۳- توسعه‌ی حرفه‌ی معلمی به حمایت مناسب و منابع کافی نیاز دارد.
 - ۴- توسعه‌ی حرفه‌ی معلمی هم به نفع مدرسه و هم به نفع معلم است.
 - ۵- استقرار کامل فرآیند توسعه‌ی حرفه‌ی معلمی، به حسابرسی و ارزیابی مداوم نیاز دارد.
- به طور کلی در آموزش و پرورش به هیچ تحول علمی یا نوآوری مطلوب نمی‌توان دست یافت مگر این‌که پیشاپیش در شیوه‌های کاری معلمان، به عنوان کارگزاران حقیقی نظام آموزش و پرورش، تغییرات مناسب به وجود آید. رمز سلامت و بالندگی نظام‌های تعلیم و تربیت را باید در سلامت، رشد و بالندگی معلم جستجو کرد.



توسعه نیروی انسانی در

نظام آموزشی آمریکا

- در بسیاری از مناطق، مراکز آموزشی ضمن خدمت تاسیس شده است که کارگاهی برای توسعه و پیشرفت دانش معلمان و به روز شدن اطلاعات آنان است. معلمان به دلایل زیر در دوره‌های ضمن خدمت شرکت می‌کنند:
۱. به داشتن دوره‌های جدید قبل از تجدید قرارداد
 ۲. تخفیف گرفتن در شهریه دانشگاهها برای ادامه تحصیل
 ۳. افزایش حقوق در قبال کسب درجات بالاتر و شرکت در دوره‌های آموزشی
 ۴. رهایی از مسئولیت کلاس داری و تامین هزینه‌های سفر برای حضور در جلسات تخصصی
 ۵. قانونمند شدن وقت آزاد طی روز

در سازمان ها، کنفرانس بین المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی، پاییز.

- سرکار آسانی، محمدرضا؛ (۱۳۸۳). مطالعه تطبیقی نظام تربیت معلم ایران و ژاپن، فصلنامه روانشناسی و علوم تربیتی. ۱۷۳(۵۳).
- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش.
- سمندری، لطف اله و رسول داودی، ۱۳۹۶، منافع آموزش و پرورش و آموزش و بهسازی سرمایه انسانی، چهارمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی، اردبیل، موسسه آموزش عالی نوین اردبیل.
- سمیعی، مرتضی (۱۳۹۲)؛ ارائه مدلی مناسب برای اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی، فصلنامه تعلیم و تربیت شماره ۱۱۷.
- شریف زاده ماهانی، مژگان، و اندیشمند؛ (۱۳۹۸). آموزش کارکنان بر بهره‌وری سازمان آموزش و پرورش. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۲۱(۳)، ۱-۱۳.
- صباغیان، زهرا؛ اکبری، سهیلا، (۱۳۹۰)، مبانی آموزش بزرگسالان، تهران: سمت.
- صمدزاده، حبیب، (۱۳۹۷). آموزش کارکنان روشی موثر در بهسازی منابع انسانی، ششمین همایش علمی پژوهش علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- صیادی، سعید، و محمدی، محمد؛ (۱۳۸۸). رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی. فصلنامه مدیریت، ۱۳(۶)، ۴۶-۵۵.
- طالب زاده، علی، (۱۳۹۵). عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در مدیریت سازمانی، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- علیزاده، مهدی، و محمدپور، مرتضی؛ (۱۳۹۷). تاثیر ارتباطات سازمانی اثربخش در پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی سبک رهبری. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶(۳)، ۲۱۷-۲۴۶.
- فتاحی، قربانعلی؛ (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی در پرتو توجه به فرایند آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش.

- ابطحی سید حسین؛ (۱۳۹۸) مدیریت منابع انسانی.
- انتظاری، منیرالسادات؛ (۱۳۹۵): نقش آموزش بر مدیریت کیفیت و بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش و مدل تعالی سازمانی دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، مالزی.
- بنیادی، پروین؛ ساکی، رضا؛ فضل‌الله الهی قمشه‌ای، سیف‌الله؛ (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش (معلمان مقطع ابتدایی)، مجله جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، شماره ۱۵.
- بهرامی، محمد صادق؛ (۱۳۹۶). مدیریت دانش و منابع انسانی، امواج دانش. ۲-۳.
- جهانیان، رمضان؛ (۱۳۸۸). راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش شهر تهران، دانش و پژوهش در علوم تربیتی-برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، شماره ۲۴، زمستان، اصفهان.
- حبیبی، حمدالله، (۱۳۹۳). تبیین کارکرد سرمایه انسانی در توسعه و نقش آموزش و پرورش در خلق و بهسازی آن، کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی، کشور لهستان.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۲). مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری، نشر فوژان، تهران، چاپ اول.
- خدایی، زهرا، خلیل‌آباد، حسین، (۱۳۹۱)، توسعه‌گردشگری با تاکید بر نقش آموزش نیروی انسانی، مطالعات مدیریت شهری، دوره ۴، شماره ۱۲، ص ۴۱-۱.
- ذبایحی، امیرحسین، و عبداللهی، مهدی؛ (۱۳۹۸). مطالعه تطبیقی ساختار نظام آموزشی و تربیت معلم ایران و آمریکا، کنفرانس بین‌المللی تعلیم و تربیت، روانشناسی، حقوق و مطالعات فرهنگی اجتماعی.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ نجاری، رضا؛ (۱۳۸۵). بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش، نشریه پیک نور، شماره ۱.
- رضایی، علی‌اکبر؛ بالوی فیلی، مریم و نوری، زهرا؛ (۱۳۹۳). مدیریت آموزشی و بهره‌وری نیروی انسانی



صاحب امتیاز:

جمعیت فرهنگیان جوان

مدیرمسئول:

علی فلاحتکار

هیئت تحریریه (به ترتیب حروف الفبا):

فرانک آرامی ، حسین اشراقی ،

آرزو رشیدی ، زهرا صیادی اناری،

امیرحسین فکرجوان ، سعید قلیزاده

گرافیک و صفحه‌آرایی:

امیرمحمد شیرخدا ، سجاد رئیسی ،

هلیا اسماعیلی

- مرکز برنامه ریزی منابع انسانی و امور اداری، شیوه‌نامه ساماندهی نیروی انسانی، وزارت آموزش و پرورش، فروردین ۱۴۰۰.
- موسوی، سید حامد و سمیه کوخاه زاده، (۱۳۶۸). ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش، دومین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و علوم انسانی، تفلیس گرجستان، دبیرخانه دائمی کنفرانس با همکاری دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.
- میر، فهیمه؛ جهان دیده، مرضیه، (۱۳۹۷). ضرورت و جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمان ها، پژوهش ملل
- اسفند ۹۷، شماره ۳۹
- میرکمالی، سیدمحمد؛ (۱۳۰۰). کنکاش در بهره‌وری و ارزیابی الگو برای اندازه‌گیری ، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، انتشارات مدرسه، شماره ۲۸، ص، ۴۰.
- Owan, H. (2004). Promotion, turnover, earning, and firm-sponsored training. Journal of Labor Economics, 22(4), 955-978.
- سایت:
- اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی <https://iccima.ir/>
- رساتیم، مقالات مدیریت/منابع انسانی <https://rasateam.com>
- فصیحی، حبیب‌الله؛ (۱۳۹۰). اهمیت و چگونگی ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش، <https://city-life.blogspot.com/2022/02/28-2022-02-28.html> ، ۲۸ فوریه ۲۰۲۲
- کریم پور، سیروان؛ (۱۳۸۹). راز موفقیت مدارس در <https://sirwan-k.blogspot.com/2022/08/28-2022-08-28.html>؛ ۲۸ فوریه ۲۰۲۲
- Skills For Your HR Future (۲۰۱۸) ; <https://www.aihr.com/>