

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت!

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جلال
مفتاحی
ایزدی

مدرس دانشگاه ، سخنران و نویسنده

مدیریت منابع انسانی



برخی از سازمانهایی که افتخار همکاری داشته ایم

جلال
مصلحت
سازم



سازمان میادین میوه و
تره بار شهرداری تهران





سازمان ملی جوانان



حلال
سازمان



شرکت معدنی و صنعتی گهر زمین
سهامی عام







«آیا من مدیر با رویکرد منابع انسانی هستم؟»

چک لیست شامل:

• نحوه تعامل

• بازخورددهی

• شفافیت نقش‌ها

• توسعه افراد

• رفتار با نسل Z



- ۱ ♦ مشغولیت شما آنقدر زیاد است که زمانی را برای آشنا شدن با افراد تیمتان اختصاص نمیدهید.
- ۲ ♦ در تصمیم گیری‌ها به اثرات تصمیم روی کارمندان توجه نمیکنید.
- ۳ ♦ همیشه کارهایی را که به کارمندان محول می‌کنید، فوری هستند، لذا ایشان منابع و زمان لازم را برای رسیدگی بدون استرس به کارها ندارند.
- ۴ ♦ اهداف شرکت را بخوبی برای کارمندان توضیح نمی‌دهید، لذا آنها با بی‌میلی به کار می‌پردازند.
- ۵ ♦ محیط کاری شلوغ، کهنه، عمومی و قدیمی را برای کارمندان فراهم کرده‌اید.
- ۶ ♦ هر کسی که ایده‌ی شما را به چالش بکشد، با حالت دفاعی یا پرخاش گونه‌ی شما مواجه می‌شود.
- ۷ ♦ زمانی‌که کارمندان به کمک شما نیاز دارند، به آنها می‌گویید که باید خودشان راه حل را بیابند.



- 8 ♦ موفقیت کارمندان یا شرکت را جشن نمی‌گیرید.
- 9 ♦ هرگز از دیگران برای کار خوبی که انجام داده‌اند، تشکر نمی‌کنید.
- 10 ♦ همه تمرکز شما روی بالا رفتن عدد درآمدها است.
- 11 ♦ هرگز کار را از منظر کارمندان نگاه نمی‌کنید.

پرسشنامه اندازه‌گیری تعلق سازمانی گالوپ						
ردیف	سوال		کاملاً موافقم	موافقم	نه موافق و نه مخالفم	مخالفم کاملاً مخالفم
روشن بودن، منطقی بودن و متناسب بودن انتظارات متقابل فرد و سازمان						
۱	می‌دانم در محیط کار از من چه انتظاراتی دارند.					
۲	همه منابع و امکانات لازم را برای درست انجام دادن کار در اختیار دارم.					
مشارکت داشتن						
۳	اختیار و اجازه لازم را دارم که کارها را آنگونه که بهتر می‌دانم انجام دهیم.					
۴	طی یک هفته گذشته، از کارهای خوب من تقدیر شده است.					
۵	سرپرست یا کس دیگری در محیط کار به شخصیت انسانی من توجه دارد.					
۶	در محیط کار کسی هست که مشوق پیشرفت و پرورش من باشد.					
تناسب بین شخص و شغل						
۷	در محیط کار به دیدگاه‌های من اهمیت می‌دهند.					
۸	رسالت و هدف شرکت طوری است که احساس می‌کنم شغل و نقش مهمی دارم.					
۹	همکارانم متعهد به انجام کار با کیفیت هستند.					
۱۰	همکارانم از بهترین دوستانم هستند.					
داشتن فرصت رشد و پیشرفت						
۱۱	در ۶ ماه گذشته، کسی از محیط کار در مورد پیشرفت من با من گفتگو داشته است.					
۱۲	در سال گذشته فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد در محیط کاربرایم فراهم بوده است.					

مدیران در هر سطح، حتی اگر در واحد منابع انسانی
نباشند، روزانه درگیر تصمیم‌هایی هستند که ماهیت
انسانی دارند:

انتخاب و ارزیابی کارکنان
حل تعارض و مسائل رفتاری
ایجاد انگیزش و رضایت در تیم
رشد و نگهداشت نیروهای توانمند



هرم مازلو سازمانی



اگر سازمان توسط شما درست اداره نشود سه اتفاق رخ خواهد داد!

- اصطکاک بین آدمها
- سردرگمی افراد
- افت عملکرد
- ذهن + قلب + روح افراد را هدایت کنید.



Z نسل

حدود 27 درصد کارکنان در دنیا



وقتی یک رفتار در محیط تقویت می شود،
احتمال وقوع آن رفتار در آینده افزایش می یابد



وقتی در یک موقعیت قرار می گیرند، رفتارهای متفاوتی می تواند به نمایش بگذارند. اما از بین رفتارهای مختلف رفتاری را که با اهدافشان تناسب بیشتری دارد انتخاب می کنند.



در یک تحقیق زمینه یابی روی کارفرمایان آمریکایی مشاهده می کند که ۷۳ درصد کارفرمایان، علت اصلی کاهش میزان بازدهی در دوران پس از جنگ جهانی دوم را به «بی تفاوتی کارگران نسبت به وظایف شغلی» نسبت می دهند



پخش فیلم اثر جمعی
پایان جلسه دوم
قرار شد دیسک جلسه سوم



چهار سطح آمادگی کارکنان (۱R تا ۴R)
و سبک رهبری متناسب با هر سطح (۱S تا ۴S)

۱R.۱ – مهارت کم، انگیزه اولیه / اشتیاق بالا

Low Competence – High/Initial Commitment.2

3. ویژگی‌ها:

1. تازه‌کار، تجربه کم
2. مشتاق ولی نمی‌داند چگونه انجام دهد
3. نیازمند دستورالعمل شفاف

4. سبک رهبری مناسب: ۱S – هدایت‌گر (Telling / Directing)

1. دستورهای روشن، مرحله‌به‌مرحله
2. نظارت نزدیک
3. تعیین دقیق مسئولیت و زمان‌بندی
4. آموزش عملی و چک‌لیست



۲R – مهارت کم در حال رشد، انگیزه ناپایدار

Some Competence – Low/Variable Commitment

ویژگی‌ها:

- کمی یاد گرفته ولی هنوز مسلط نیست
- گاهی ناامید یا مضطرب
- نیازمند انگیزه + آموزش هم‌زمان
- سبک رهبری مناسب: **۲S – مربی‌گری (Coaching)**
- توضیح + دلیل‌سازی
- تشویق انگیزشی
- مشارکت دادن در تصمیمات کوچک
- آموزش همراه با بازخورد



۳R.3 – مهارت بالا، انگیزه پایین یا تردید High Competence – Low/Variable Commitment.4

- ویژگی‌ها:
- کار را بلده، مهارت بالاست
- اعتماد به نفس پایین / ترس از شکست / تعارض درونی
- نیازمند حمایت احساسی، نه دستور

- سبک رهبری مناسب: ۳S – حمایتی (Supporting)
- گوش دادن فعال
- مشارکت دادن جدی در تصمیم‌گیری
- تقویت اعتماد به نفس
- بازخورد حمایتی، نه کنترل



۴R – مهارت بالا، انگیزه بالا **High Competence – High Commitment**

ویژگی‌ها:

- متخصص، حرفه‌ای، مستقل
- هم انگیزه دارد، هم توانایی
- عملکرد پایدار و قابل اعتماد

سبک رهبری مناسب: ۴S – واگذاری (Delegating)

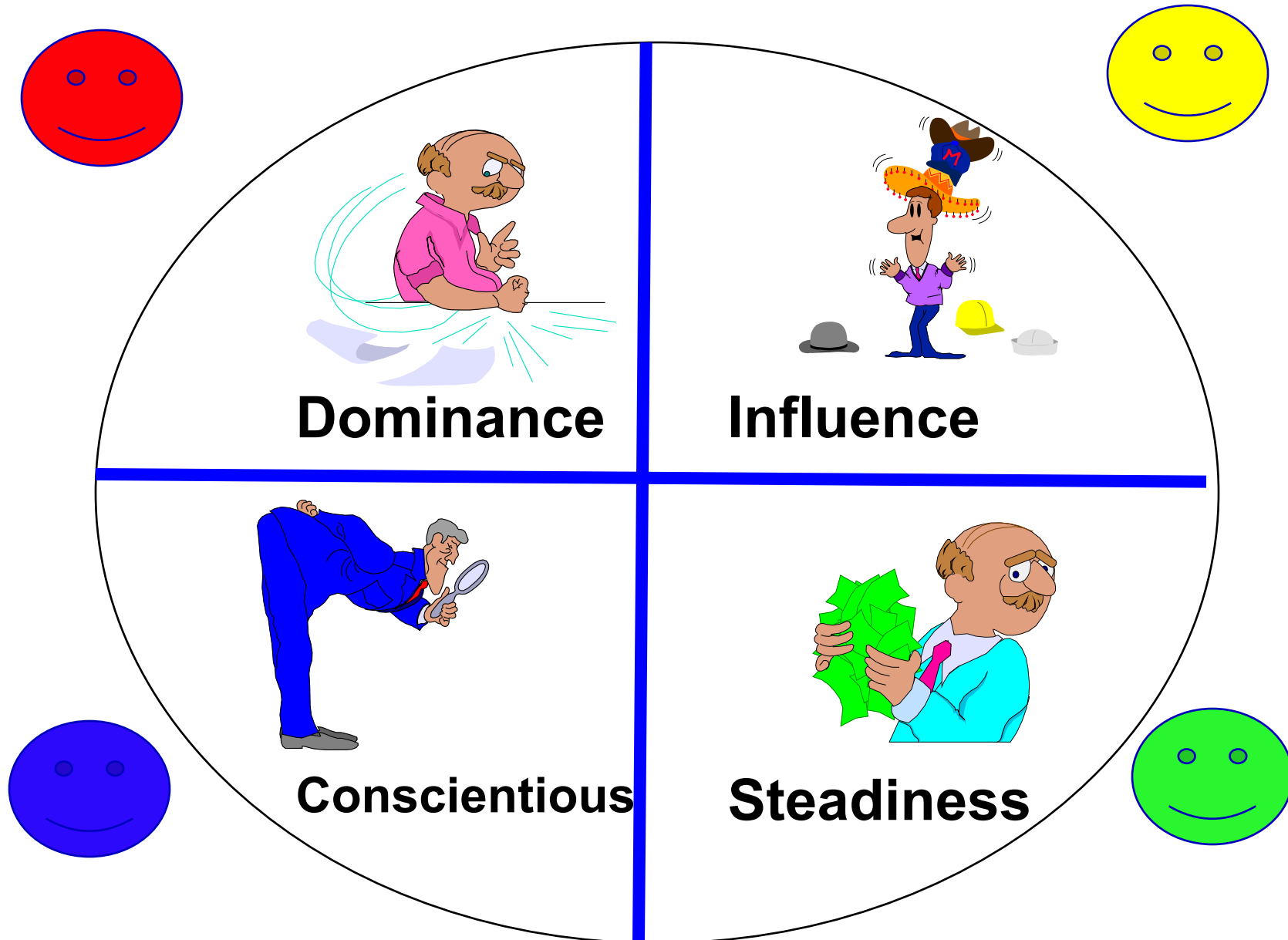
- واگذاری کامل اختیار
- نظارت کم
- تمرکز بر نتایج، نه مراحل
- استقلال کامل در تصمیم‌گیری

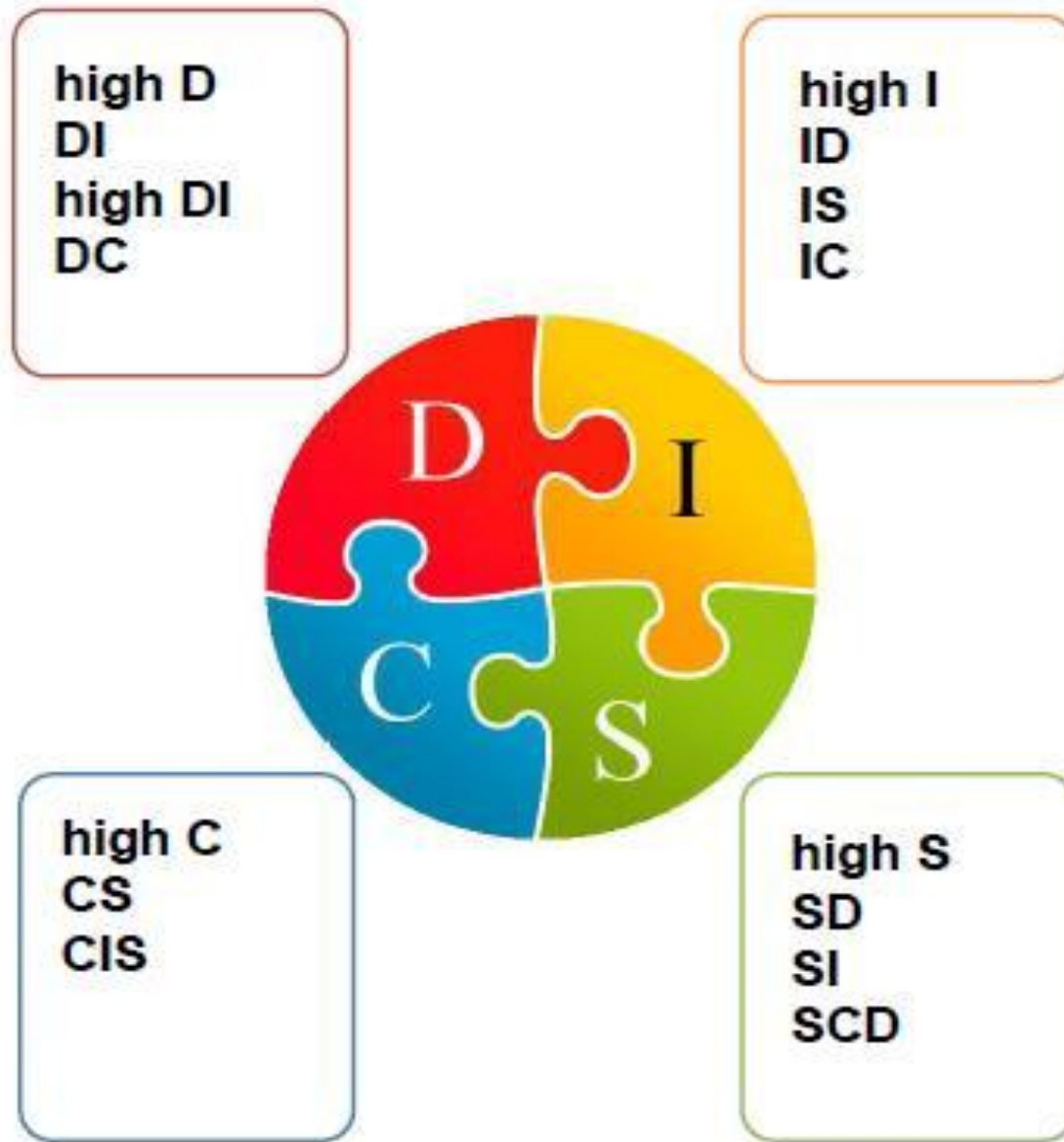


شایستگی بالا	نیاز به انگیزه و چالش	استعدادهای در حال رشد	ستاره‌های سازمان
شایستگی متوسط	نیاز به آموزش فوری	عملکرد پایدار	پتانسیل برای رشد
شایستگی پایین	در معرض خطر	نیاز به بهبود مستمر	عملکرد گرا اما محدود
شایستگی عملکرد	عملکرد پایین	عملکرد متوسط	عملکرد بالا

DISC PERSONAL PROFILE SYSTEM

DIMENSIONS OF BEHAVIOR





پانزده
الگوی

DISC

رابطه هوش هیجانی با تیپ رفتاری D

ردیف	صفات افراد سبک D با هوش هیجانی بالا	صفات افراد سبک D با هوش هیجانی پایین
1	جسارت و شجاعت	بی ملاحظه و یک دنده
2	پیشرفت طلب و بلندپرواز	رقابت جویی، تندخویی و افراط
3	بروز احساسات کنترل شده	سرد، بی عاطفه و خشن
4	مصمم، قاطع و پیگیر	پرخاشگر، عجول و غیرمنطقی
5	داشتن اهداف عالی و فعال	اعتیاد به کار و وسواس شدید
6	صداقت و صراحت کلام	کنایه زدن، ستیزه جویی و مشاجره
7	تیزبینی؛ داشتن خلاقیت و حمایتگری	گرفتن ایراد، داشتن لحن تند و عدم قدرشناسی
8	سرسختی و طاقت بالا در تحمل سختی	افراد، تعصب، انعطاف ناپذیری و خود بی ارزش پنداری
9	علاقمندی به اشیا لوکس و شیک	اشرافیت و ولخرجی افراطی
10	تمایل به نشان دادن برتری	رفتار تحقیرآمیز دیگران

رابطه هوش هیجانی با تیپ رفتاری ۱

ردیف	صفات افراد سبک ۱ با هوش هیجانی بالا	صفات افراد سبک ۱ با هوش هیجانی پایین
1	ماجراجویی و لذت بردن از تجربیات جدید	عدم تمرکز و تعهد
2	عاطفی و پراحساس	مسئولیت گریزی و تیکه دائم به دیگران
3	جذابیت و گیرایی	بازی کردن با دیگران
4	بخشنده‌گی	فراموشی
5	سرزندگی و نشاط	راحت طلبی و بی مسئولیتی
6	پذیرش خود و دیگران	رفتار مزاحمت آمیز و مداخله در کار دیگران
7	شوخ طبعی و لذت بردن از تماس فیزیکی	رفتار زننده و تماس فیزیکی آزاردهنده
8	زندگی در لحظه حال و انعطاف پذیری بالا	خودمحوری، عدم حفظ تعهد و در نظر گرفتن نیازهای دیگران
9	تمایل به تنوع در زندگی و محیط اطراف	تنوع طلبی افراطی و ولخرجی در هزینه های زندگی
10	اعتماد به نفس بالای واقعی	غرور و خودبزرگ بینی (اعتماد به نفس بالای کاذب)

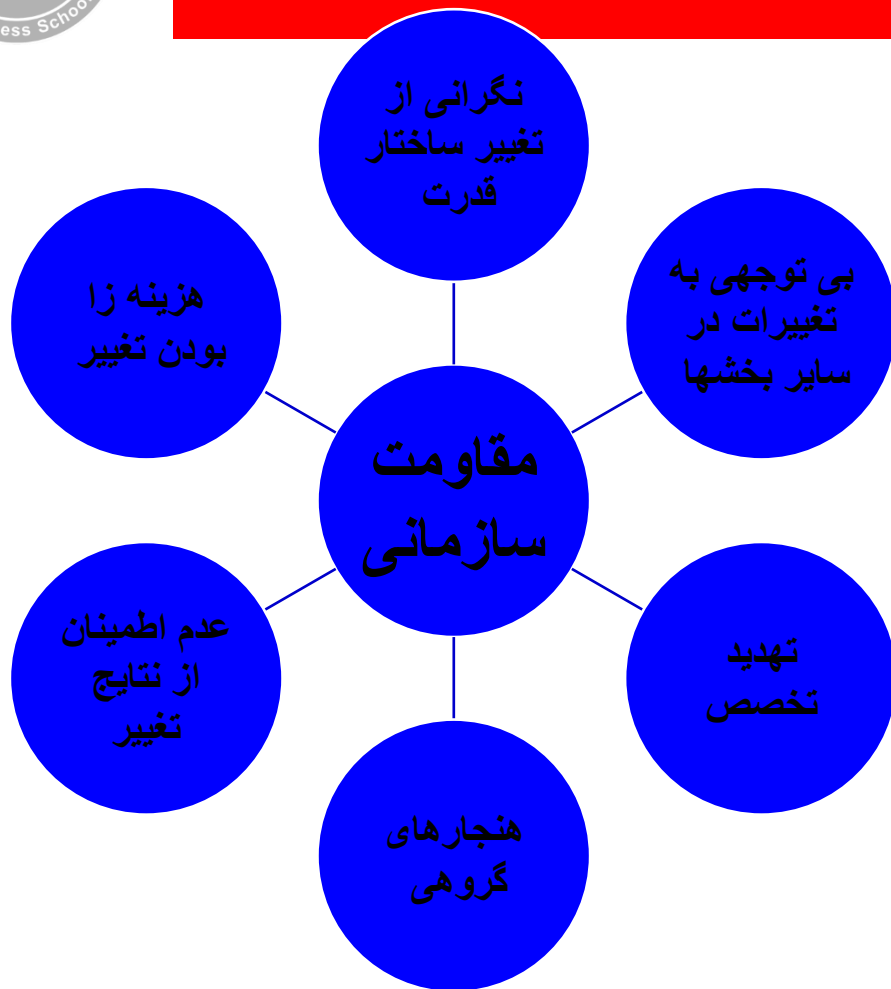
رابطه هوش هیجانی با تیپ رفتاری S

ردیف	صفات افراد سبک S با هوش هیجانی بالا	صفات افراد سبک S با هوش هیجانی پایین
1	اعتماد و پذیرش انسانها، همکاری و ایجاد سهولت در انجام کارها	رفتار ساده لوحانه، فریب خوردن، تحت تسلط قرار گرفتن، فاقد جرات و عزت نفس و سازشگری افراطی
2	محتاط و آرام	بلتکلیف و منفعل
3	سنت گرا، دارای ثبات در تصمیم گیری	خرافی و غیرواقعی و مقاوم در برابر تحول
4	آرامش طلب و باثبات	نگران، چالش گریز، بی انعطاف و کارشکن در برابر تغییرات لازم
5	وفادار و قابل اطمینان	قابل پیش بینی و سودجو
6	مودب و ملاحظه گر	کم رو و خجالتی
7	آرام، راضی و قانع	منفعل، بی انگیزه و تنبل
8	حساس و احساساتی	زودرنج، پرتوقع و بی منطق
9	شنونده خوب و صبور	ابزار دیگران بودن و بی توجه به خود

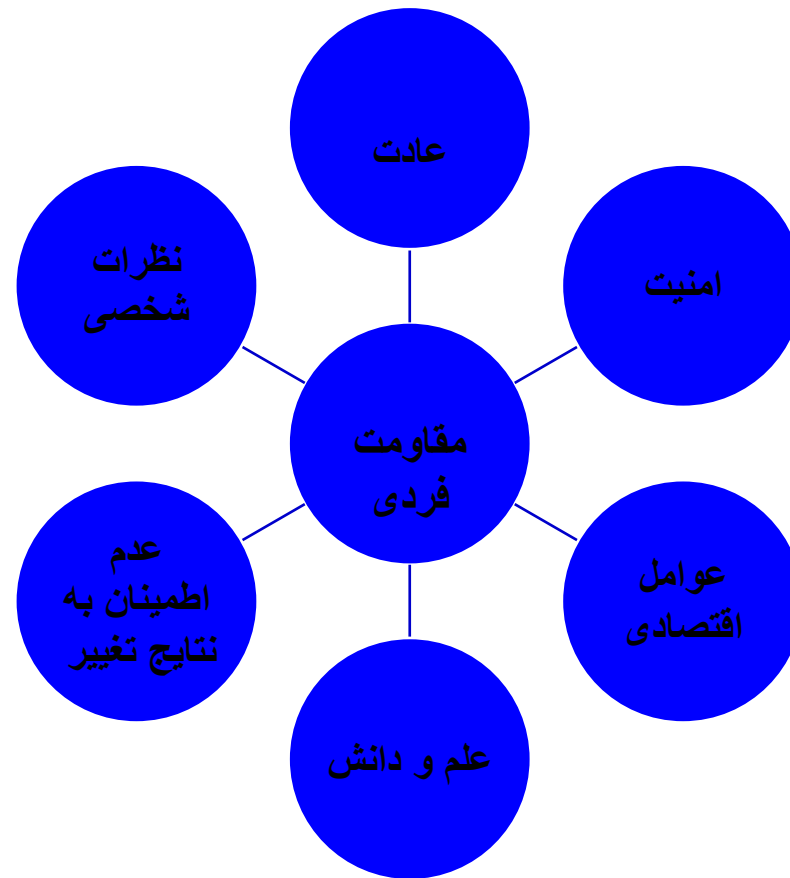
رابطه هوش هیجانی با تیپ رفتاری C

ردیف	صفات افراد سبک C با هوش هیجانی بالا	صفات افراد سبک C با هوش هیجانی پایین
1	دقیق، سیستماتیک و پایبند به نظم	ایرادگیر، انعطاف ناپذیر، شکاک و مردد
2	محافظه کار و محتاط	ترسو، نگران و ریسک گریز بی اقدام
3	تحلیگر، مدبر و سنجیده	منقد، پنهان کار و بدبین
4	بائبات و متمرکز	یکنواخت، تکراری، بهانه جو و غرغرو
5	خویشتن دار و کنترل هیجانات	غیردوستانه، گوشه گیر و ناتوان از ابراز وجود
6	وفادار و متعهد	وابسته و محتاج به دیگران
7	متواضع و فروتن	عدم اعتماد به نفس
8	توجه به کیفیت و تمایل به کامل بودن و بی نقصی	کمالگرایی افراطی، ناامید و ناتوان در انجام کار بخاطر کمالگرایی
9	اقتصادی، عمل کردن بر اساس حساب و کتاب دقیق	خسیس بودن افراطی

انواع مقاومت:



مقاومت سازمانی



مقاومت فردی



رفتار شهروندی سازمانی:

رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری براساس صلاحدید شخصی است که جزء نیازمندی های شغلی کارمند نبوده اما درعین حال باعث افزایش اثربخشی سازمانی درجهت ارضای منافع ذینفعان خواهد بود



عدالت سازمانی عبارت است از اینکه با چه شیوه ای با کارکنان رفتار شود که احساس کنند که به صورت عادلانه با آنها رفتار شده است که شامل ادراک منصفانه بودن پرداختها و برابر در رویه های سازمانی و عادلانه بودن رفتارهای بین شخصی و کافی بودن منابع و اطلاعات در سازمان میباشد



عدالت توزیعی:

عدالت توزیعی به قضاوت منصفانه از توزیع نتایج اشاره دارد. مثل سطح پرداخت یا فرصتهای ارتقا در يك سازمان. منشا این تئوری نظریه برابری آدامز است که برانصاف درك شده از پیامدها تاکید میکند. این تئوری بیان میکند که افراد يك تعادل نسبی را با مقایسه داده ستاده خود با مقایسه داده- ستاده همکاران خود به عنوان نتیجه مطلوب در نظر میگیرند.



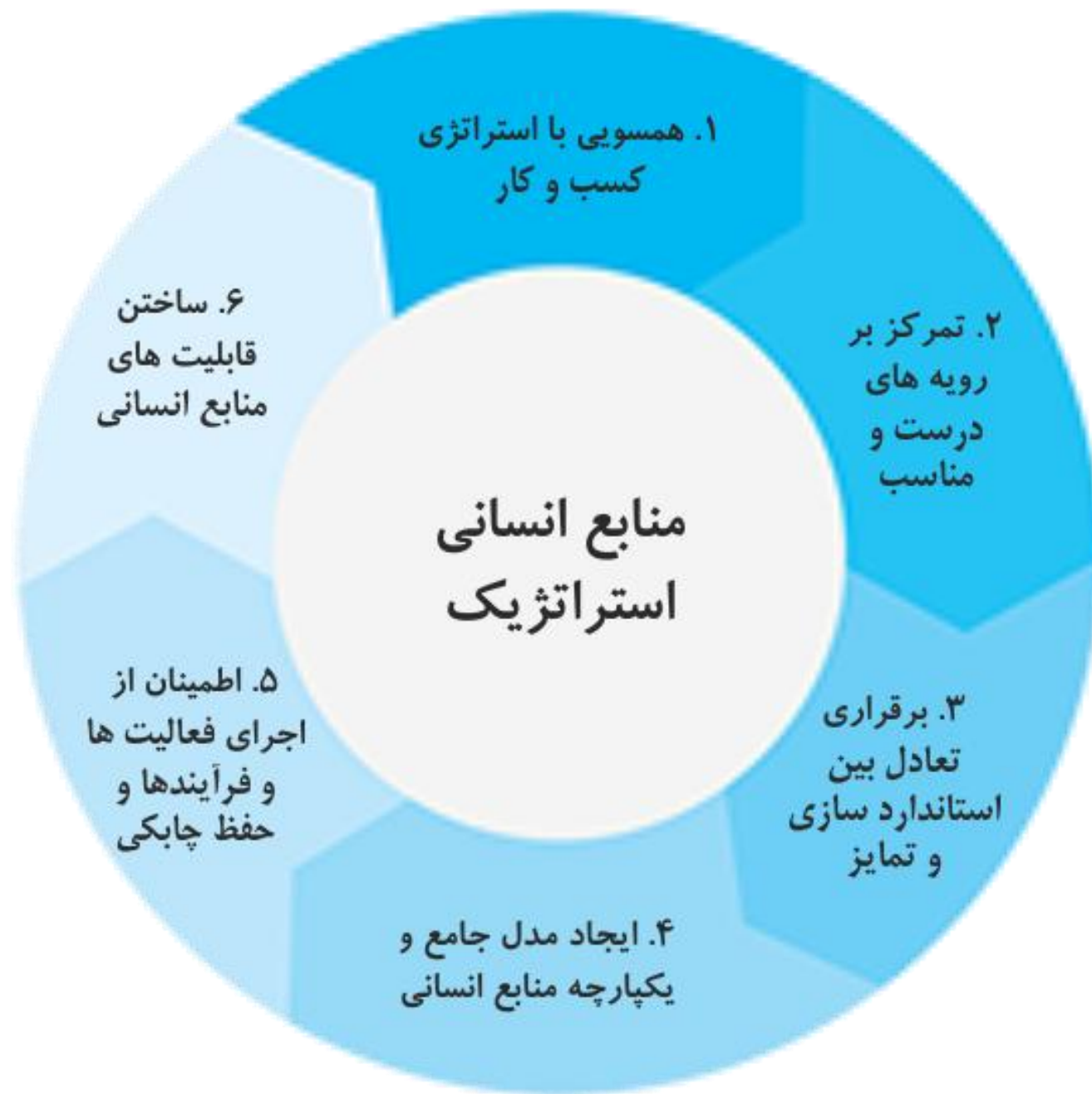
عدالت رویه ای:

افراد میتوانند نگاهی فراتر از نتایج تصمیم کوتاه مدت داشته باشند.
بنابر این نتایج نامطلوب قابل قبول به نظر می رسد، زمانی که تصور این
است که فراگرد مورد استفاده منصفانه بوده است

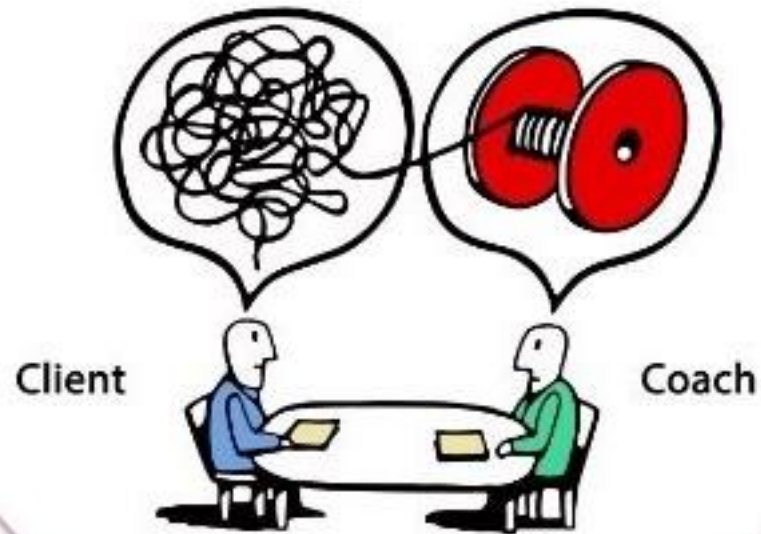


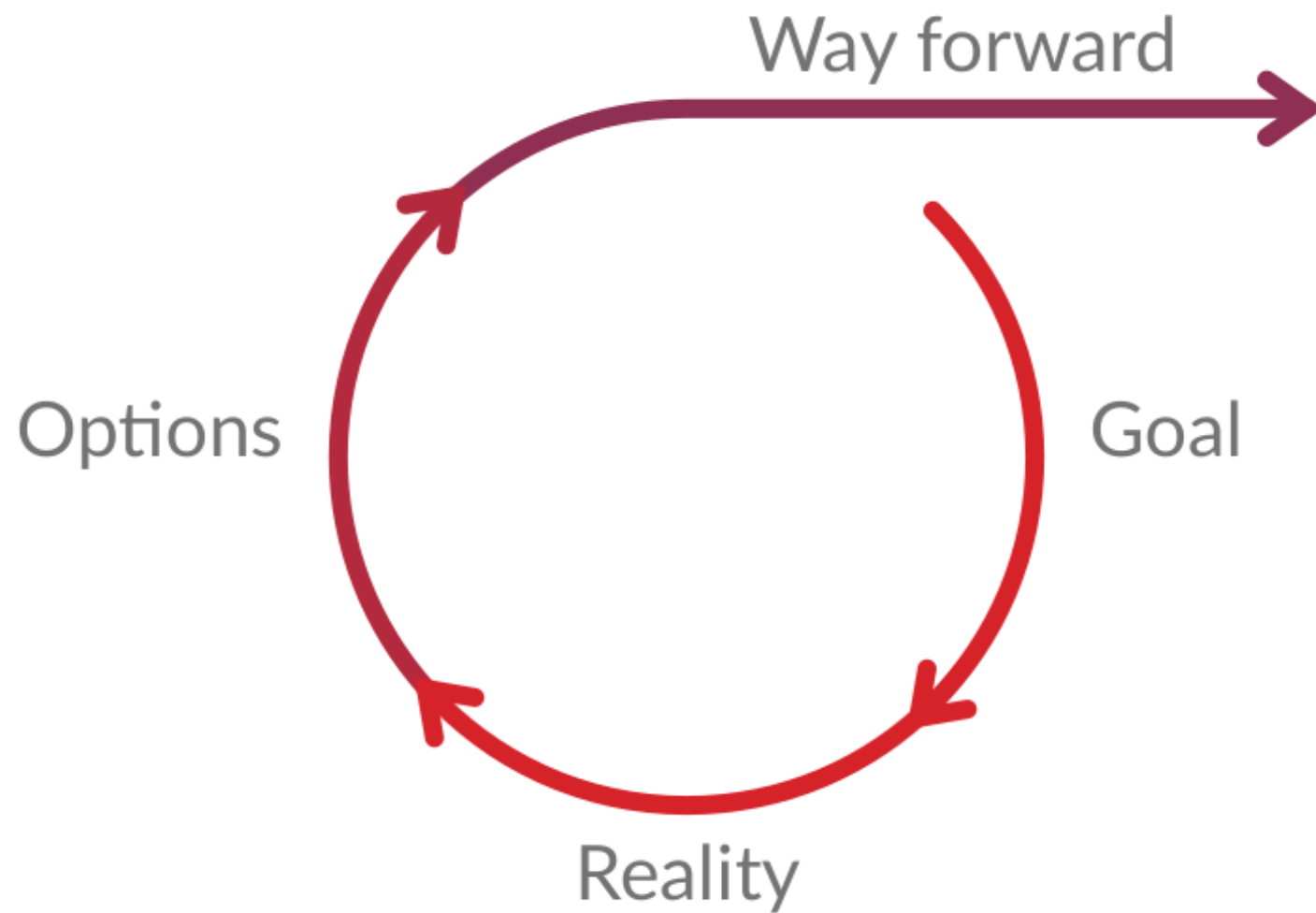
عدالت مراوده اي:

عدالت مراوده ای نوع دیگری از عدالت است که از نظر مفهومی متمایز از عدالت توزیعی و رویه ای است و به عمل اجتماعی رویه اشاره دارد. افراد نسبت به کیفیت برخورد با آنها در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه های ساختاری فراگرد تصمیم گیری حساسند



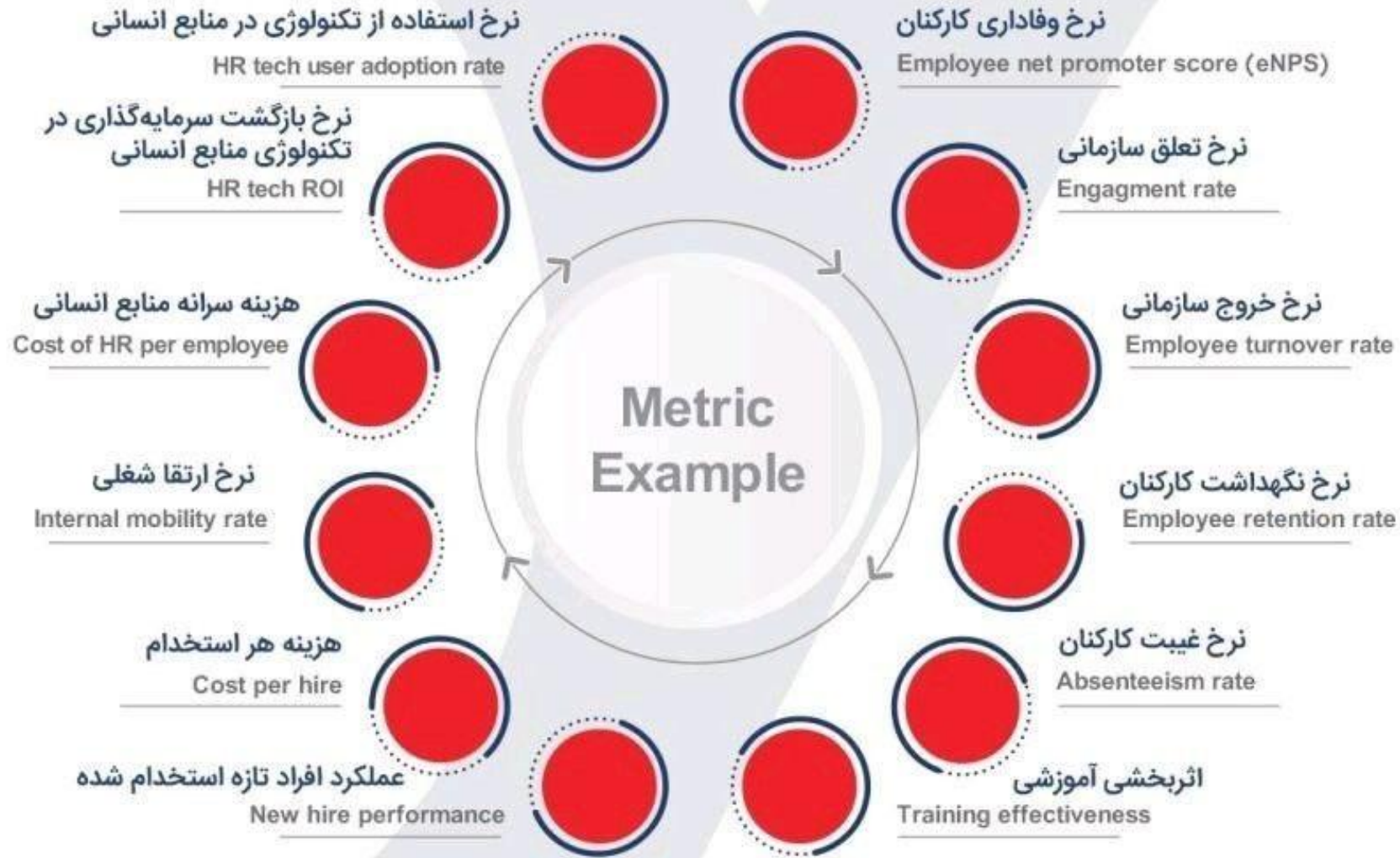
کوچینگ چیست؟





چگونه اثربخشی منابع انسانی را بسنجیم؟

How to Measure HR Effectiveness





۱۰ شاخص کلیدی منابع انسانی

که هر مدیر منابع انسانی باید بداند...

نرخ بهره‌وری کارکنان (Employee Productivity Rate) $\text{نرخ بهره‌وری} = \frac{\text{خروجی کل}}{\text{ورودی کل}} \times 100$	نرخ ترک خدمت (Turnover Rate) $\text{نرخ ترک خدمت} = \frac{\text{کارمندانی که ترک کردند}}{\text{میانگین تعداد کارمندان}} \times 100$
نمره مشارکت کارکنان (Employee Engagement Score) $\text{نمره مشارکت} = \frac{\text{مجموع امتیاز نظرسنجی مشارکت}}{\text{تعداد کل پاسخ‌دهندگان}}$	نرخ افزایش حقوق (Salary Increase Rate) $\text{نرخ افزایش حقوق} = \frac{\text{میزان افزایش حقوق}}{\text{حقوق قبلی}} \times 100$
درآمد به ازای هر کارمند (Revenue per Employee) $\text{درآمد هر کارمند} = \frac{\text{درآمد کل}}{\text{تعداد کل کارکنان}}$	هزینه آموزش به ازای هر کارمند (Training Cost per Employee) $\text{هزینه آموزش} = \frac{\text{کل هزینه آموزش}}{\text{تعداد کارکنان آموزش‌دیده}}$
نرخ پیشنهاد به پذیرش (Offer per Acceptance Rate) $\text{نرخ پذیرش} = \frac{\text{تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده}}{\text{تعداد کل پیشنهادهای}} \times 100$	نرخ غیبت (Absenteeism Rate) $\text{نرخ غیبت} = \frac{\text{تعداد روزهای غیبت}}{\text{مجموع روزهای کاری}} \times 100$
هزینه استخدام (Cost per Hire) $\text{هزینه هر استخدام} = \frac{\text{کل هزینه استخدام}}{\text{تعداد افراد استخدام شده}}$	زمان جذب نیرو (Time to Fill) $\text{زمان جذب} = \frac{\text{مجموع روزهای صرف شده برای جذب}}{\text{تعداد موقعیت‌های پر شده}}$