

HRM for CEOs

MAHAN BUSINESS SCHOOL



جلال نیک پیمان

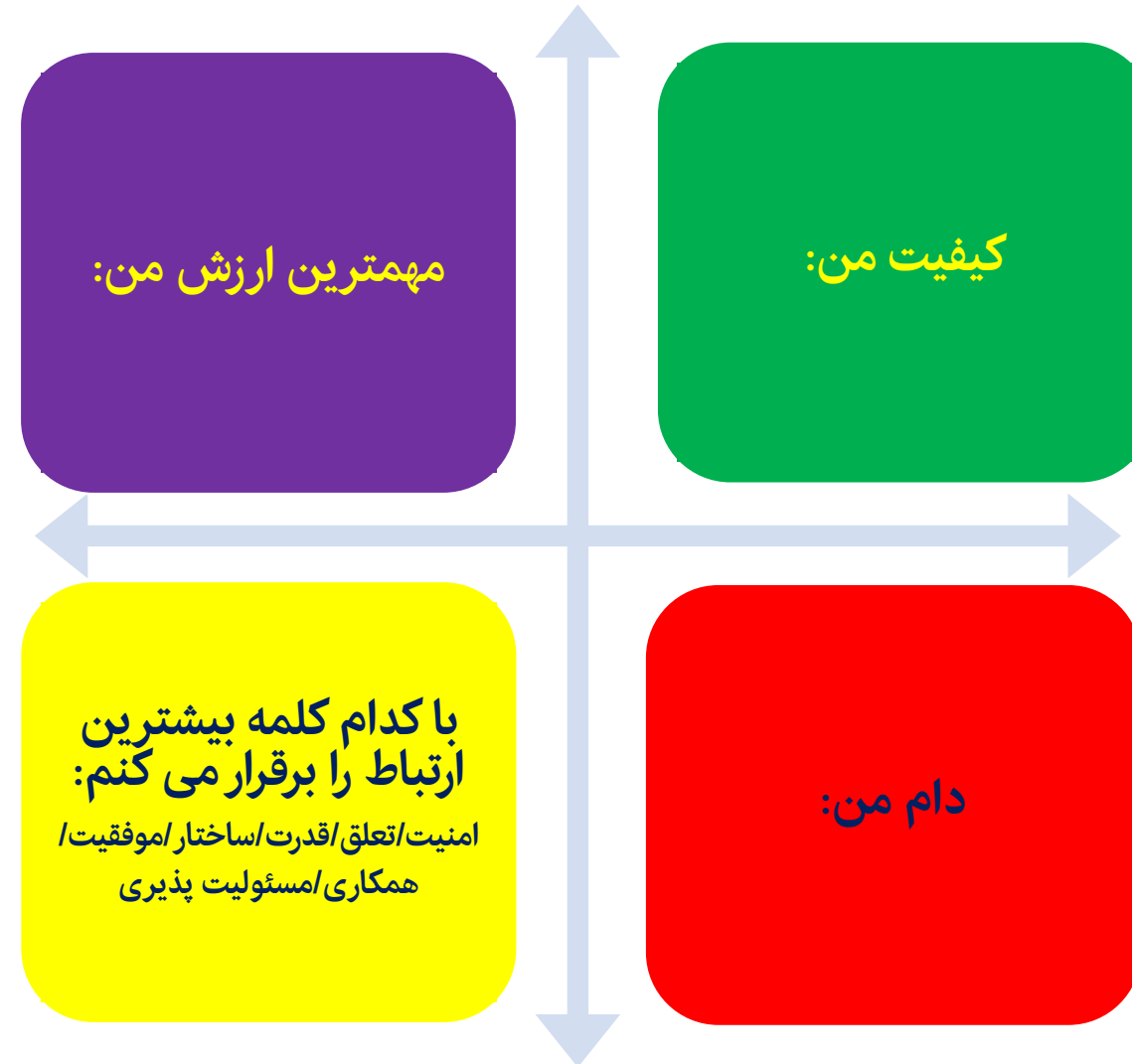


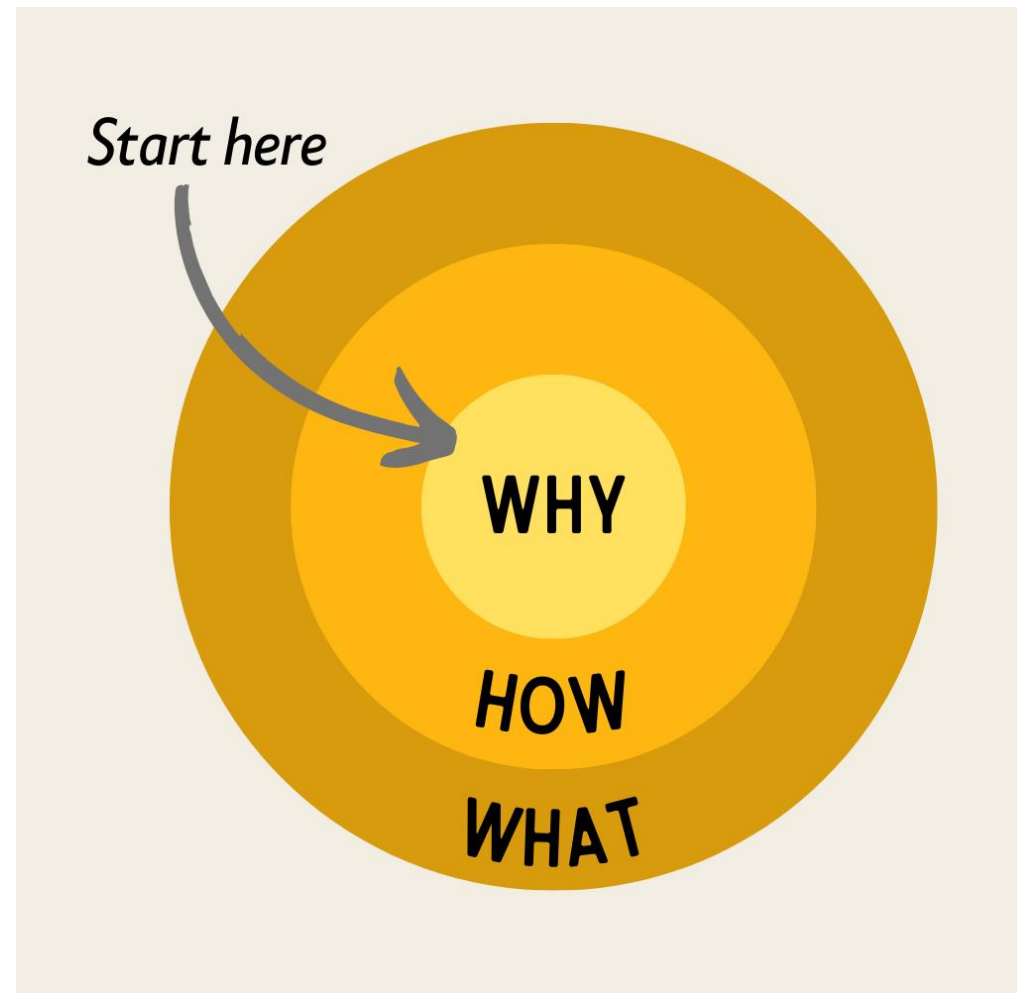


جلال نیک‌پیمان



دکتری منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی
معاون سرمایه‌های انسانی آسان پرداخت (آپ)
مدرس دانشگاه تهران و علامه طباطبائی
سرارزیاب استاندارد 34000 تعالی منابع انسانی
کوچ حرفه‌ای دارای صلاحیت از انجمن بین‌المللی کوچینگ (ICF)





چگونگی
مدیریت منابع
انسانی

چرایی
مدیریت منابع
انسانی

چیستی
مدیریت منابع
انسانی



منابع فیزیکی



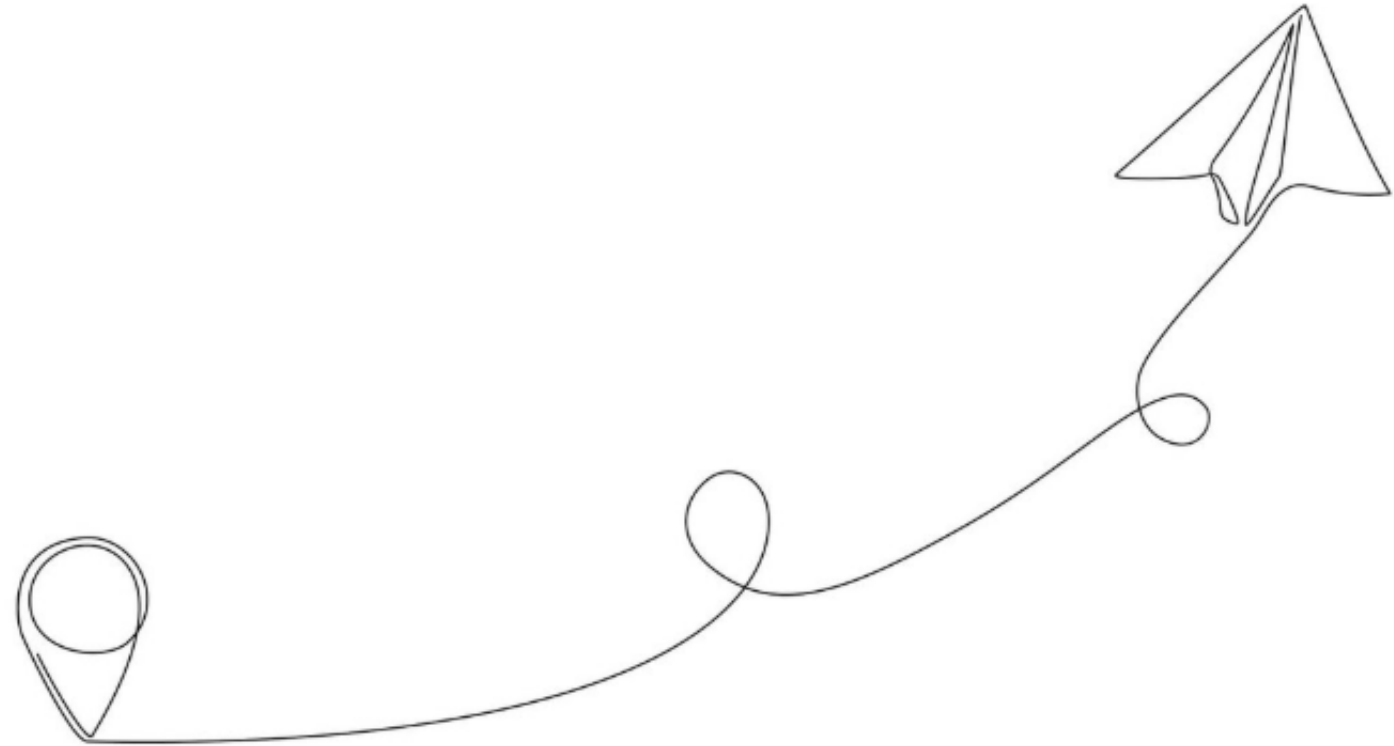
منابع انسانی



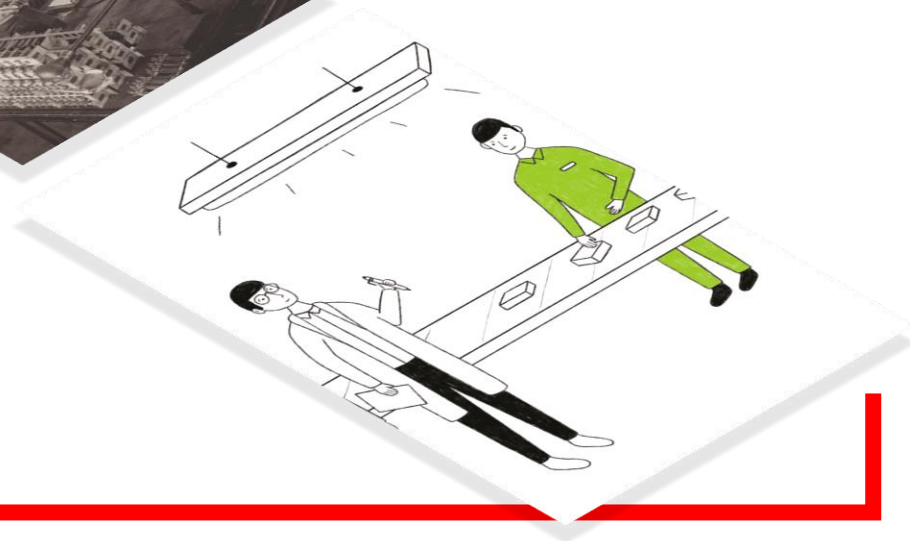
منابع اطلاعاتی



منابع مالی



قصه از کجا شروع شد؟



سؤال اولیه:
آیا با تغییر نور می‌توان بهره‌وری را افزایش داد؟

فرضیه اولیه:
نور بیشتر، بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

التون مايو و مطالعات هاثورن

(1924-33)

نتایج:

اثر هاثورن: بهره‌وری زمانی افزایش می‌یابد که کارکنان احساس کنند تحت مشاهده‌اند، برایشان ارزش قائل می‌شوند و از سوی مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرند.

نفوذ گروه‌های اجتماعی: گروه‌های غیررسمی و هنجارهای حاکم بر آن‌ها غالباً بیش از قواعد رسمی سازمان، بر خروجی و رفتار فرد اثر می‌گذارند.

روابط انسانی: نگرش‌ها، هیجانات و نیازهای عاطفی کارکنان از تعیین‌کننده‌های اساسی بهره‌وری‌اند و مستلزم تمرکز مدیریتی‌اند.

ارتباطات و سرپرستی: ارتباطات باز و مدیریت مشارکتی (درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری) به‌طور معناداری روحیه و کارایی را بهبود می‌بخشد.

انگیزه‌های غیراقتصادی: برانگیختگی کارکنان صرفاً به پاداش‌های مالی وابسته نیست؛ قدردانی، حس تعلق و روابط پایدار نیز محرک‌های مهمی هستند.

ELTON MAYO

HAWTHORNE STUDIES

مطالعه بیشتر

نتایج علمی (چه به دانش افزود)

1. سازمان = نظام اجتماعی درهم تنیده، نه فقط خط تولید. رفتار کارکنان حاصل برهم کنش عوامل فنی، هنجارهای گروهی، روابط با سرپرست و شایعات/برداشت‌هاست؛ آزمایش تک‌متغیره کفایت ندارد. این چرخش نظری-روشی هسته کتاب کلاسیک *Management and the Worker* است.

2. قدرت «سازمان غیررسمی» و هنجارهای گروهی. در مطالعه نشان داده شد گروه‌های کاری می‌توانند سقف نامرئی برای خروجی تعریف و با رهبری غیررسمی آن را اعمال کنند—گاهی همسو با اهداف مدیریت، گاهی علیه آن. این کشف بعداً به ادبیات «گروه‌های کوچک» و تحلیل شبکه اجتماعی راه داد.

3. اهمیت «توجه، مشارکت و صدای کارمند». برنامه مصاحبه ۲۰-۲۱ هزار نفری آشکار کرد خود شنیده‌شدن و مشارکت، متغیر انگیزشی است و پیوند مسائل کاری با زندگی غیرکاری را باید دید.

4. بازتعریف «اثر هائورن». ایده «هر تغییری ⇒ بهبود» ساده‌سازی است؛ بازتحلیل داده‌های اصلی روشنایی نشان داد الگوهای شگفت‌انگیز مشهور اغراق‌آمیز/نادرست گزارش شده‌اند و اگر اثری هم باشد، ظریف و وابسته به بافت است.

5. جهش روش‌شناختی. از رؤیای آزمایش کنترل‌شده تک‌متغیری به پذیرش مطالعه میدانی پیچیده و «طراحی مداخله + مشاهده» (آنچه امروز به طراحی‌محور / Design-Based Research نزدیک است).

مطالعه بیشتر

نتایج اجرایی (چه کار بهتری باید بکنیم)

1. با گروه کار کنید، نه فقط با فرد. هنجارهای غیررسمی تیم را آشکار و بازطراحی کنید (نام‌گذاری «سقف خروجی»، رهبران غیررسمی، قواعد کمک/تنبیه).
2. مشارکت را در تغییرات نهادینه کنید. هر تغییر فرایندی را با یک حلقه co-design کوچک (چند نفر از انجام‌دهندگان کار) همراه کنید تا «توجه/مالکیت» به بهره‌وری پایدار تبدیل شود، نه موج کوتاه.
3. برنامه منظم «صدای کارمند» داشته باشید. مصاحبه‌های دوره‌ای/پالس (چند سؤال باز) برای فهم بافت، نه فقط فهرست شکایات؛ به‌خصوص در محیط‌های حساس (ریسک/Compliance).
4. سبک سرپرستی انسانی و پیش‌بینی‌پذیر. گفت‌وگوی 1:1 هفتگی کوتاه، وقفه‌های کوتاه و منظم، بازخورد روشن با روش‌هایی مانند GROW یا SBI که در اتاق مونتاژ رله، از «نور» اثرگذارتر بودند.
5. طراحی مشوق‌ها با حساسیت اجتماعی. مشوق‌های گروهی می‌توانند عمل کنند اما به‌شدت با جداسازی، شایعه‌ها و رهبری غیررسمی درهم می‌آمیزند؛ روی پول صرف حساب نکنید—پایش همزمان ادراک عدالت/اعتماد لازم است.
6. انتظارات از «اثر هائورن» را واقع‌بینانه کنید. افزایش کوتاه‌مدت عملکرد بر اثر توجه ممکن است، اما اگر به رویه مدیریتی بدل نشود فروکش می‌کند؛ شواهد تاریخی روشنایی هم «اثر بزرگ خودکار» را تأیید نمی‌کند.



Human Resource

Talent Management

1910



workforce



1970-1950

1990-1980



Human Capital



1990

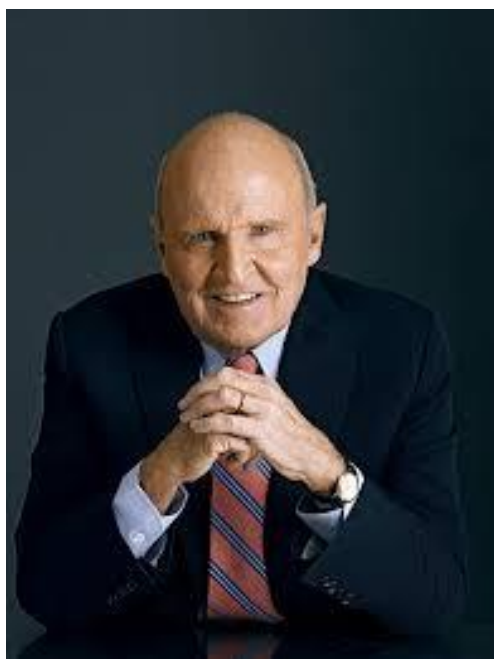
Competency Management
Employee Experience
HR Agility

2000-2020



چرا در این کلاس دوره هم جمع شده ایم؟

جک ولش افسانه‌ای



- مدیرعامل General Electric
- از 1981 تا 2001
- دریافت عنوان "مدیر قرن" از مجله فورچون در سال 1999
- دستاورد مالی: رشد ارزش بازار از 13 میلیارد دلار در 1981 به بیش از 400 میلیارد دلار در اواخر دهه 1990

جک ولش و منابع انسانی

aparat.com/hrmag



در ایران ...



اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران عامل

درصد انتخاب توسط مدیران عامل

People join organizations,
they leave managers.

Bill Hybels

quoteancy

از این اهمیت چه نتیجه‌ای می‌گیریم؟



مدیر منابع انسانی واقعی سازمان،
مدیرعامل است.

مدیریت منابع انسانی عبارت است از:

«رویکردی راهبردی و یکپارچه به مدیریت اثربخش و کارای انسان‌ها در سازمان؛ به‌گونه‌ای که نیروی کار برای تحقق اهداف راهبردی سازمان و دستیابی به مزیت رقابتی تأمین شود توسعه داده شود، به کار گرفته شود برانگیخته شود و نگهداری شود.

The background is a deep blue with a complex, abstract pattern. A prominent feature is a glowing, circular ring composed of many small, bright blue particles or dots. This ring is surrounded by various other particle trails and structures, including some that resemble spiral galaxies or nebulae, all rendered in shades of blue and white. The overall effect is one of a dynamic, high-tech or scientific environment.

Soft & Hard HRM

HARD HRM

- تعریف: رویکرد کسب و کار محور بر پایه کنترل، کارایی، استاندارد سازی و سنجش پذیری
- هدف‌ها: هم‌ترازی با استراتژی، مدیریت هزینه/ریسک، بهره‌وری و پاسخگویی
- فرض کلیدی: رفتار نیروی کار با ساختار، فرآیند و مشوق‌های روشن قابل هدایت است

- تعریف: رویکرد انسان محور بر پایه تعهد، رشد، مشارکت و اعتماد
- هدف‌ها: افزایش تعهد و نگهداشت، یادگیری سازمانی، نوآوری و کیفیت تصمیم‌ها
- فرض کلیدی: اختیار، معنا و قدردانی منجر به تلاش اختیاری و عملکرد بالاتر می‌شود



جذب و استخدام



برنامه ریزی منابع انسانی

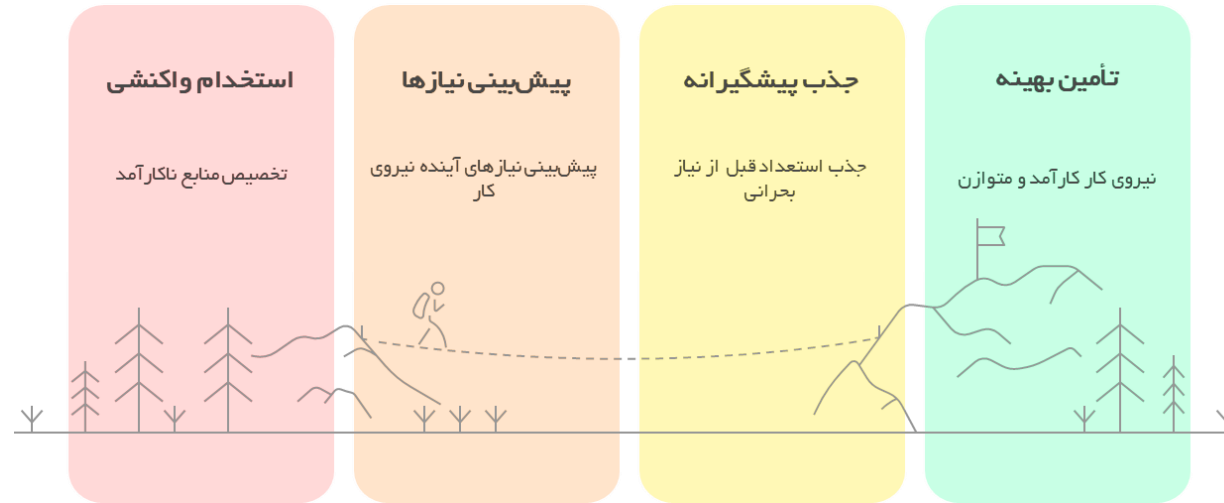
نقطه شروع جذب و استخدام است.

در یک کسب و کار، تعداد نیروهای سازمان باید در تناسب منطقی با حجم فعالیتها، فروش و سود سازمان باشد و رشد تعداد کارکنان سازمان و واحدها هم باید متناسب با رشد فعالیتها، فروش و سود شرکت باشد.

در واقع، برنامه ریزی منابع انسانی با **استراتژی کسب و کار** شروع می شود.

در عمل، وقتی سازمان برای سال مالی آتی هدف گذاری می کند و پروژه ها و برنامه های واحدها برای تحقق این اهداف تعیین می شوند، باید تعداد کارکنان و مهارت های مورد نیاز آنان برای تحقق این فعالیتها نیز برآورد کرد.

یکی از راه های معمول برای انجام این برآورد، در مشاغل ساده و تکراری مانند مشاغل خط تولید، استفاده از روش هایی مانند سنجش کار و زمان است. در مشاغلی که پیچیدگی بالاتری دارند یا ذهنی هستند، از تخمین های آماری هم استفاده می شود. برای مثال تحلیل روند یا تحلیل نسبت کمک می کند تا بتوان تعداد کارکنان مورد نیاز برای سال آتی را تخمین زد.



برنامه‌ریزی منابع انسانی کمک می‌کند:

- 1- منابع انسانی به جای جذب در شرایط اضطرار و بحران، در فرصت کافی، اقدامات لازم برای جذب بهترین نیروهای ممکن را انجام دهد.
- 2- فرصت کافی برای آموزش نیروهای مورد نیاز واحدها وجود داشته باشد.
- 3- با برقراری تناسب منطقی بین تعداد کارکنان و استراتژی‌ها و سود شرکت، کارکنان موجود منافع بیشتری از کار در سازمان داشته باشند.

چرا و چه زمانی باید استخدام کنیم؟

نقطه شروع استخدام: نیاز واقعی است، نه فقط جای خالی

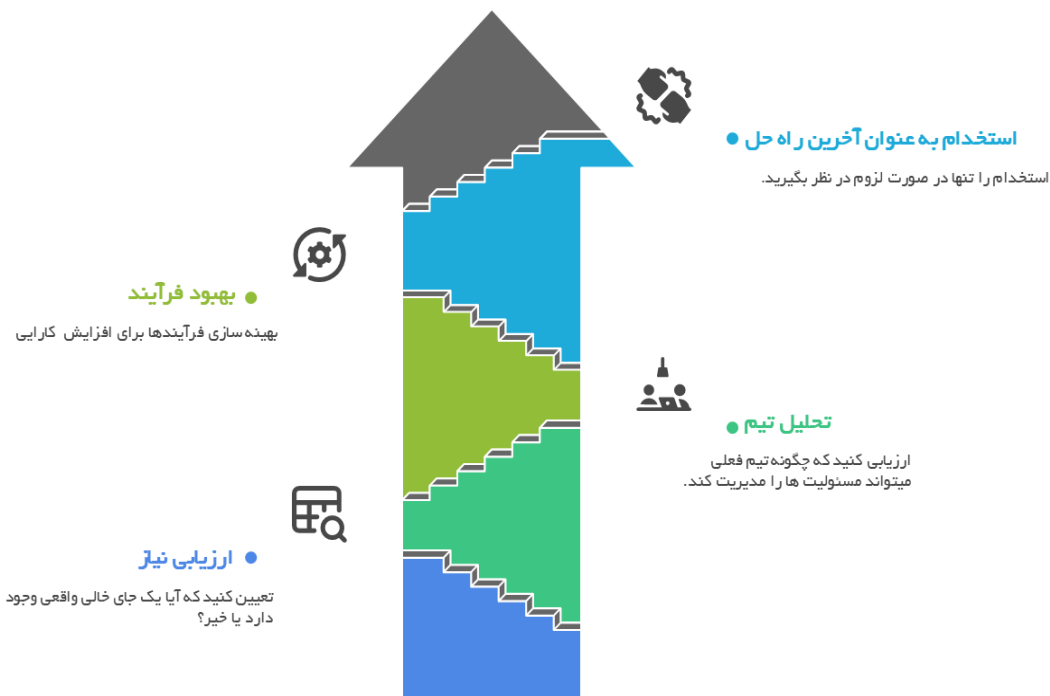
بسیاری از ما به محض استعفای یک نفر یا افزایش کارها، اولین راه حل را «استخدام» می‌دانیم. اما واقعیت این است که:

استخدام باید آخرین راه حل پس از تحلیل کامل شرایط تیم و فرآیندها باشد.

هر جای خالی الزاماً به استخدام جدید نیاز ندارد.

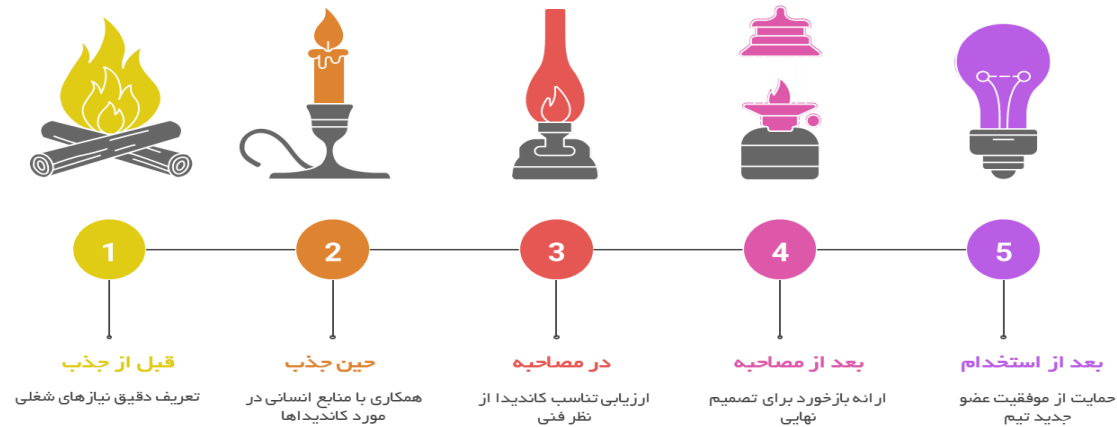
پیش از استخدام این سؤالات را از خود پیرسید:

- دقیقاً چه مشکلی در تیم من ایجاد شده است؟
 - آیا می‌توان این وظیفه را به اعضای فعلی تیم واگذار کرد؟
 - آیا امکان بهبود فرآیندها یا استفاده از فناوری برای کاهش نیاز به نیروی انسانی وجود دارد؟
 - آیا این نیاز موقتی است یا دائمی؟
 - آیا شخص مناسبی در داخل سازمان وجود دارد که بتواند این نقش را برعهده بگیرد؟
- اگر پاسخ این سؤالات نشان داد که به نیروی جدید نیاز داریم، آنگاه فرآیند استخدام را آغاز کنیم.



نقش حیاتی مدیران در فرایند جذب و استخدام

وظایف مدیران در فرایند جذب و استخدام



چرا نقش مدیران در این فرایند حیاتی است؟

در فرایند جذب و استخدام، منابع انسانی مسئول اجرای فرآیندها و هماهنگی‌های کلی است، اما شخصی که بیشترین نقش را در انتخاب درست دارد، مدیر تیم یا مدیر مستقیم شغل است. منابع انسانی ممکن است اصول کلی را بشناسد، اما فقط مدیر تیم می‌داند که در کار واقعی، چه توانمندی‌هایی نیاز است.

اگر مدیران این نقش را جدی نگیرند چه اتفاقی می‌افتد؟

احتمال انتخاب افراد نامناسب افزایش می‌یابد. تیم با فرد جدید هماهنگ نمی‌شود و اصطکاک ایجاد می‌شود. فرایند جذب طولانی، بی‌نتیجه یا پرهزینه خواهد شد. فرد جدید زودتر از موعد سازمان را ترک می‌کند.

نقش مدیران عامل در فرایند جذب و استخدام
دیگر چیست؟



دانش

درک و آگاهی از اطلاعات و مفاهیم

مهارت

توانایی انجام وظایف و حل مسائل به طور مؤثر

نگرش

دیدگاه‌ها و ارزش‌هایی که رفتار و تصمیم‌گیری را شکل می‌دهند

قبلاً استخدام‌ها بیشتر بر اساس مدرک تحصیلی و سابقه کاری انجام می‌شد. اما امروز می‌دانیم که عامل موفقیت افراد در سازمان‌ها شایستگی‌های آن‌هاست.

شایستگی یعنی چه؟ شایستگی یعنی ترکیبی از:

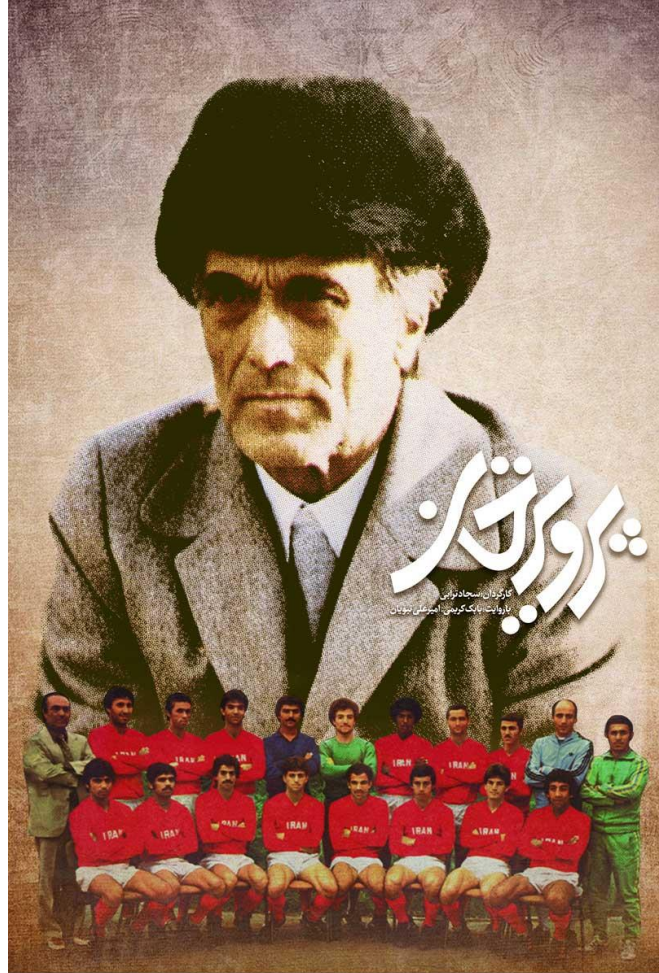
دانش: فرد چه می‌داند؟

مهارت: فرد چه کارهایی را می‌تواند انجام دهد؟

نگرش: فرد چگونه فکر می‌کند و چه ارزش‌هایی دارد؟

استخدام بر مبنای شایستگی یعنی:

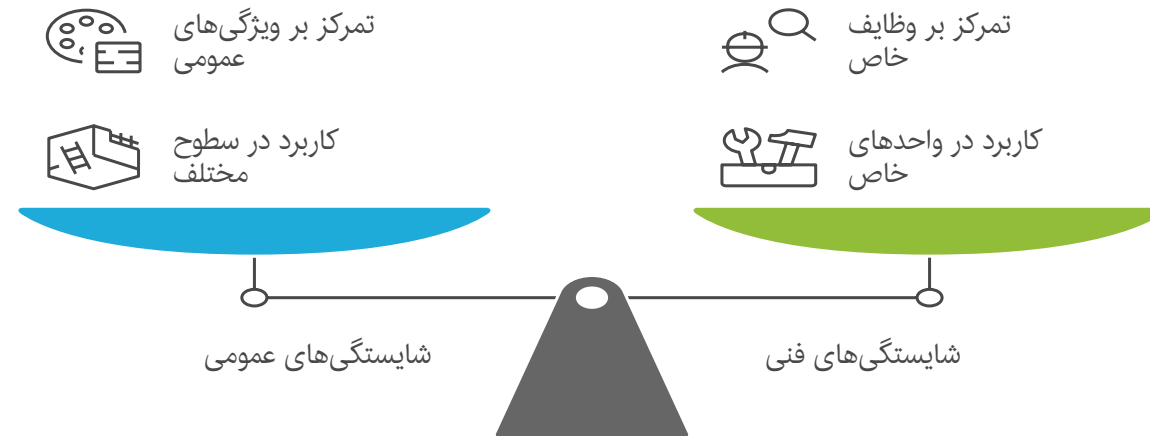
► انتخاب کسی که می‌تواند با شرایط شغلی، فرهنگی و تیمی ما بهترین تطابق را پیدا کند. نه صرفاً کسی که مدرک دانشگاهی خاصی دارد یا در یک شرکت بزرگ سابقه کار داشته است.





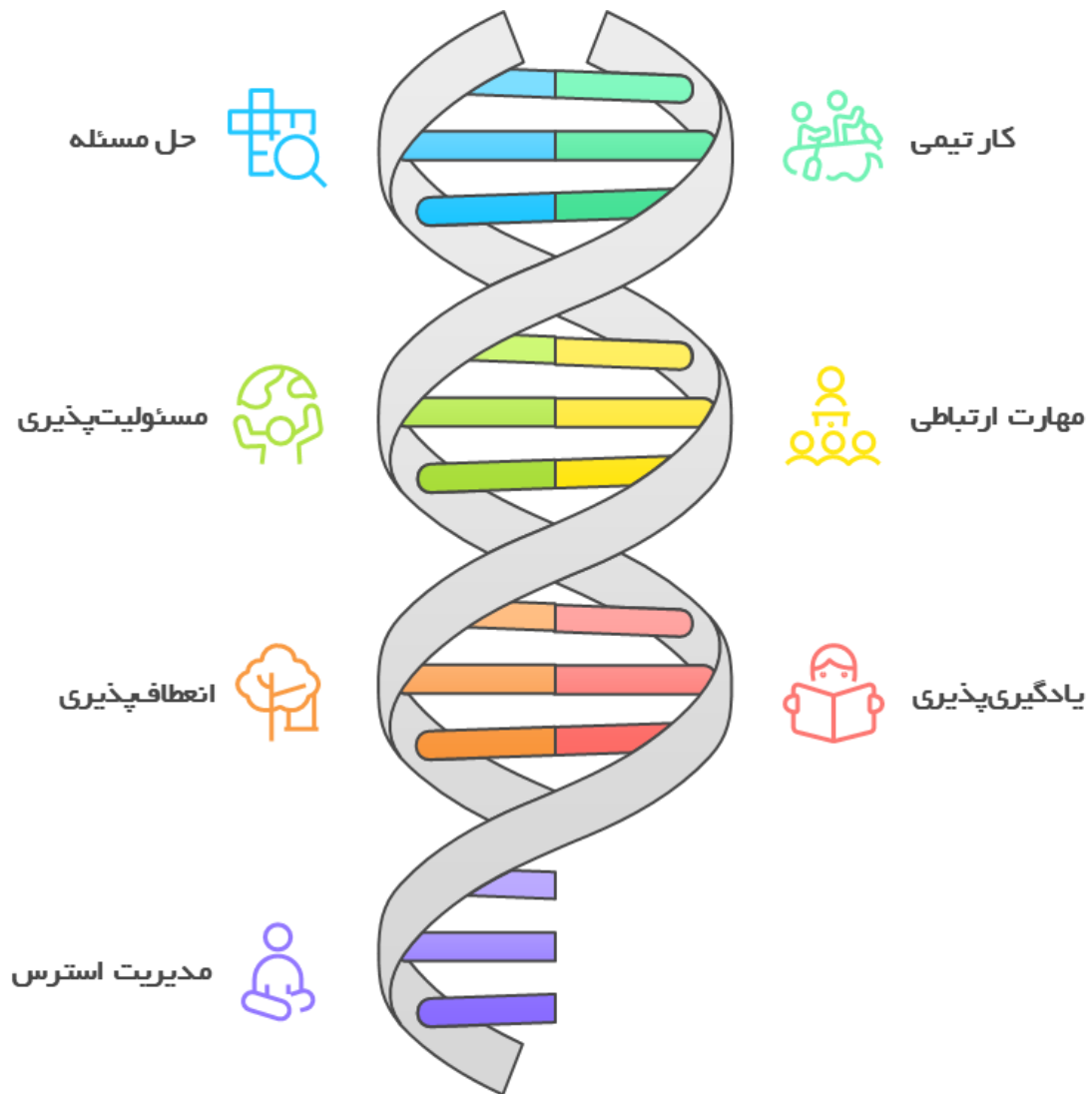
کافیست فکر کنیم اگر شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان تیم خودمان را ندانیم و در زمان ورود آن‌ها را نسنجیم چه اتفاقی خواهد افتاد؟

تعادل بین شایستگی‌های عمومی و فنی



نکته مهم وجود تعادل بین شایستگی‌های عمومی و فنی است.

در واقع موفقیت تیم‌ها در گرو وجود تعادل بین این دو دسته شایستگی است. یادمان نرود که پزشکان شاغل در آزمایشگاه‌های هیتلر، جزو برترین متخصصین پزشکی بودند.



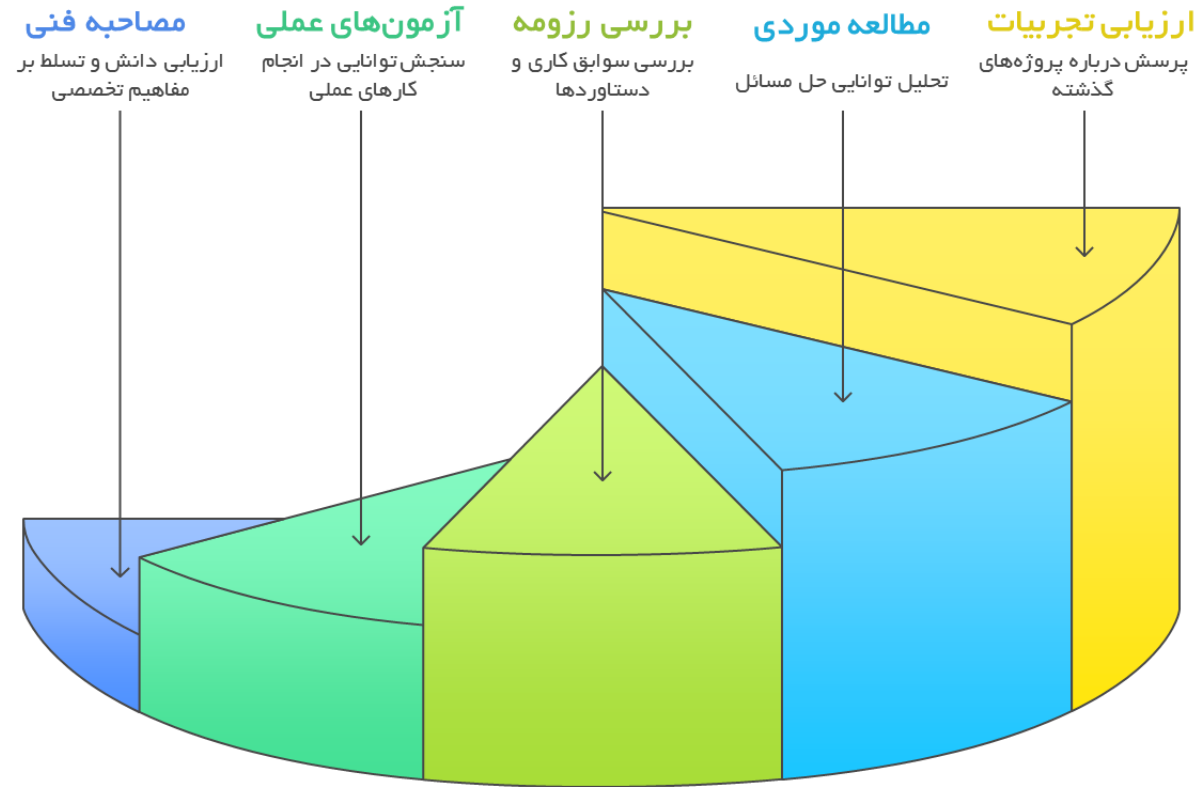
شایستگی‌های
دارای اهمیت در
هر شغل و هر
تیم



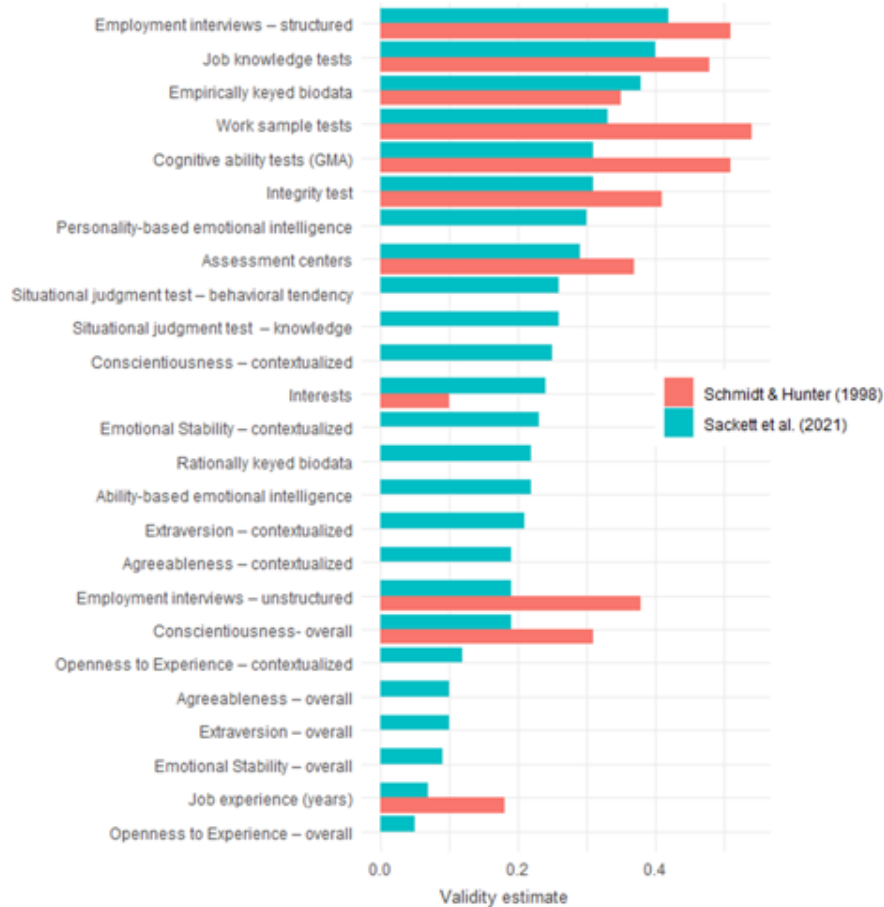
شایستگی‌های مختص به شغل مورد نظر



در ارزیابی شایستگی عمومی
 سهم منابع انسانی < سهم مدیر



در ارزیابی شایستگی تخصصی
 سهم مدیر <<<< سهم منابع انسانی



نتایج دو فراتحلیل معتبر با فاصله 20 سال از هم نشان می‌دهد مصاحبه‌های ساختاریافته بهترین ابزار ارزیابی هستند.

مصاحبه غیر ساختاریافته

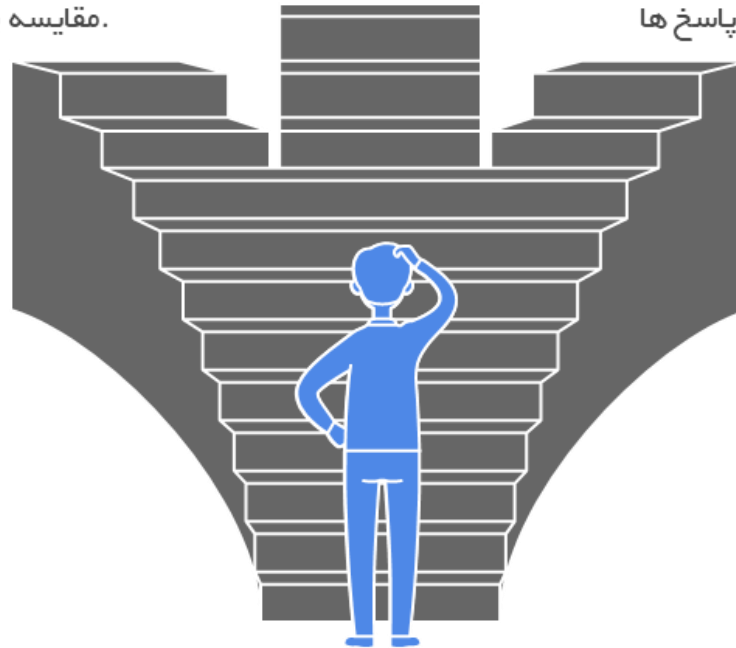
مصاحبه ساختاریافته

از یک مجموعه سؤالات از پیش تعیین شده برای اطمینان از ثبات و مقایسه پذیری استفاده می کند.

به مصاحبه کننده اجازه می دهد تا سؤالات را بر اساس پاسخ های مصاحبه شونده تطبیق دهد، انعطاف پذیری را ارائه می دهد.

مصاحبه نیمه ساختاریافته

ترکیبی از سؤالات از پیش تعیین شده با انعطاف پذیری برای سؤالات اضافی بر اساس پاسخ ها.



ویژگی‌ها:

- همه مصاحبه‌شوندگان دقیقاً همان سؤالات استاندارد را دریافت می‌کنند.
- سؤالات از قبل طراحی شده‌اند و بر مبنای شایستگی‌های شغلی تنظیم شده‌اند.
- ارزیابی پاسخی بر اساس معیارهای یکسان و شفاف انجام می‌شود.

مزایا:

- ✓ قابل مقایسه بودن پاسخ‌ها
- ✓ کاهش سوگیری شخصی
- ✓ افزایش اعتبار و دقت مصاحبه

محدودیت‌ها:

- ⚠ کمتر فضای انعطاف در گفت‌وگو و شناخت‌های عمیق‌تر فراهم می‌کند.
- ⚠ ممکن است جلسه خشک یا بیش از حد رسمی به نظر برسد.

ویژگی‌ها:

- سؤالات اصلی از قبل مشخص شده‌اند، اما مصاحبه‌کننده می‌تواند در طول جلسه سؤالات تکمیلی و توضیحی مطرح کند.
- ساختار کلی جلسه حفظ می‌شود، اما گفت‌وگو طبیعی‌تر و تعاملی‌تر پیش می‌رود.
- ترکیبی از سؤالات استاندارد و سؤالات آزاد است.

مزایا:

- ✓ ایجاد تعادل میان ساختار و انعطاف
- ✓ امکان بررسی دقیق‌تر برخی پاسخ‌ها
- ✓ فضای گفت‌وگوی طبیعی‌تر و راحت‌تر

محدودیت‌ها:

- ⚠ نیاز به مهارت بیشتر مصاحبه‌کننده برای حفظ تعادل
- ⚠ کمی دشوارتر در مقایسه پاسخ‌های کاندیداها

ویژگی‌ها:

- سؤالات از پیش طراحی نشده و مصاحبه‌کننده بیشتر بر اساس جریان گفت‌وگو پیش می‌رود.
- موضوعات می‌توانند کاملاً پراکنده و وابسته به سبک فردی مصاحبه‌کننده باشند.
- گفت‌وگو آزاد و گاه غیرفرمال است.

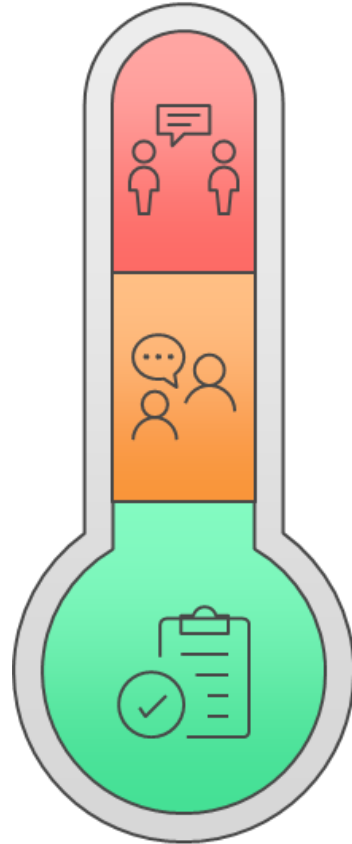
مزایا:

- ✓ ایجاد فضای راحت برای کارجو
- ✓ کشف برخی جنبه‌های شخصیتی و رفتاری غیررسمی

محدودیت‌ها:

- ⚠ بسیار وابسته به سبک و مهارت شخص مصاحبه‌کننده
- ⚠ مقایسه پاسخ‌ها دشوار است
- ⚠ احتمال سوگیری و قضاوت‌های شخصی زیاد است
- ⚠ ریسک طرح سؤالات نامرتبط یا غیرحرفه‌ای

بدون ساختار



ساختاریافته

بدون ساختار

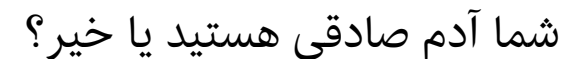
مناسب برای گفت‌وگوهای اولیه و کشف انگیزه

نیمه ساختاریافته

مناسب برای مصاحبه‌های مدیریتی و شایستگی محور

ساختاریافته

مناسب برای استخدام‌های پر حجم و مشاغل فنی



اگر مدیر شما بخواهد کاری غیرقانونی خلاف منافع شرکت انجام دهید چه خواهید کرد؟
آیا تا به حال تجربه اتمام کاری که مدت‌ها توسط دیگران ناتمام مانده است را داشته‌اید؟

سؤال غلط یا ممنوعه ❌	دلیل ممنوعیت 🔍
پدرتون چی کاره‌ست؟	ربطی به شغل ندارد و تبعیض آمیز است
چند تا خواهر و برادر دارید؟	ربطی به عملکرد شغلی ندارد
اصالتاً کجایی هستید؟	تبعیض نژادی/منطقه‌ای تلقی می‌شود
ازدواج کردید یا نه؟	نقض حریم خصوصی فرد
می‌خواهید بچه‌دار شوید؟	تبعیض جنسیتی و خانوادگی
آدم مذهبی هستید؟	نقض آزادی عقیده
درآمد قبلی‌تون چقدر بوده؟	در بسیاری فرهنگ‌ها موضوع شخصی است و زمینه تبعیض ایجاد می‌کند

 - Share with me an example of a time that you... - How have you impacted XYZ... - What have you done when...	 - Tell me about a time when you... - Have you ever been in a situation where... - Give me an example of when...
 (S) SITUATION Explain the: WHO WHAT WHEN WHERE WHY Say it in two or three sentences.	 (T) TASK Describe what: YOU, YOUR TEAM and/or YOUR COMPANY had to address. This describes your goal or focus.
 (A) ACTION Now drill down. What did YOU specifically do to achieve your task? Be sure to use: "I" and "Me" and NOT "Us" or "We"	 (R) RESULT Wrap it up. Focus on a positive end-result. Quantify the outcome, if possible. Be prepared to answer more Q's.

اشتباه رایج ❌	چرا اشتباه است؟	✓ رفتار جایگزین
نخواندن رزومه قبل از جلسه	نشان دهنده بی احترامی و بی برنامه‌گی است	قبل جلسه، رزومه را کامل بخوانید و سوالات کلیدی آماده کنید
پرسیدن سوالات شخصی (پدر، مادر، اصالت، تأهل)	نقض حریم خصوصی و تبعیض آمیز	سوالات شغلی و انگیزشی بپرسید: چرا به این شغل علاقه‌مندید؟
قطع کردن مداوم حرف کارجو	ایجاد استرس و کاهش اعتماد به نفس	اجازه دهید فرد کامل صحبت کند، سپس جمع‌بندی کنید
تمرکز بیش از حد بر دانشگاه و مدرک	بی‌توجهی به توانمندی واقعی	درباره تجربه‌های عملی و پروژه‌های قبلی سؤال کنید
طرح سوالات روان‌شناسی بدون تخصص	تحلیل‌های نادرست و گمراه‌کننده	درباره مهارت‌های رفتاری واقعی فرد بپرسید
عدم تشریح روند مصاحبه	ایجاد سردرگمی در جلسه	در ابتدای جلسه مسیر مصاحبه را توضیح دهید
ندادن بازخورد و نتیجه مصاحبه	ایجاد ابهام در فرآیند جذب	نتیجه را به منابع انسانی و کارجو اعلام کنید



مقدمات جلسه مصاحبه

نام	دلیل تقدس
رعایت زمان	احترام به زمان متقاضی، نشان‌دهنده فرهنگ مناسب شرکت است
حضور کامل	پاسخ به موبایل، بی توجهی به حرف متقاضی، انجام امور جاری در جلسه مصاحبه همگی بی‌احترامی به متقاضی است و بر برند کارفرمایی شرکت اثر منفی دارد.
احترام	دقت کنید که هر دو مقدس قبلی هم در نهایت به دلیل اهمیت احترام مقدس بودند.
امروزه سازمان‌ها، هزینه‌های قابل توجهی برای ارتقای برند کارفرمایی خود انجام می‌دهند، در صورتیکه اشتباه هر یک از افراد در فرایند جذب و استخدام می‌تواند اثر منفی بر برند کارفرمایی داشته باشد، به خصوص در متقاضی امروزی که کوچکترین تجارب ناخوشایندی را در شبکه‌های اجتماعی منتشر می‌کند. پس مقدس‌ترین موضوع، برند کارفرمایی شرکت است.	



حالا که با مفاهیم اولیه حوزه جذب و استخدام آشنا شدیم، تلاش خواهیم کرد تا با استفاده از آنچه خواندیم و آنچه در کارگاه فراخواهیم گرفت:

1- درخواست‌های مدیران برای جذب نیرو را بر اساس نیاز واقعی و نه فشار افراد تایید کنیم.

2- نقش خودمان در فرایند جذب و استخدام را جدی بدانیم.

3- وظایف خودمان در جذب نیرو برای سازمانمان را درست و به موقع انجام دهیم.



مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان

مدیریت عملکرد کارکنان

نقش مدیران در چرخه مدیریت عملکرد

فرهنگ عملکردمحور چگونه ایجاد می‌شود؟



اجزای چرخه مدیریت عملکرد

از تعیین انتظار تا بازخورد و توسعه



تعریف مدیریت عملکرد

چه چیزی هست و چه چیزی نیست؟



تفاوت مدیریت و ارزیابی عملکرد



چیستی

مدیریت عملکرد کارکنان چه هست؟

فرایند مدیریت عملکرد مجموعه تلاش‌هایی است که **حداکثر کردن ارزش خلق شده توسط کارکنان** را دنبال می‌کند. این فرایند، یک روند **پیوسته** است که در آن مدیران و کارکنان به صورت **منظم** با یکدیگر **گفت‌وگو** می‌کنند تا **مسئولیت‌های شغلی، انتظارات، عملکرد و راهبردهای توسعه‌ای را ارزیابی و بازبینی** کنند.

هدف این فرایند، توانمندسازی کارکنان برای دستیابی به بهترین عملکرد، هم‌راستا کردن تلاش‌های آن‌ها با اهداف راهبردی سازمان، و ایجاد محیط کاری مثبت و رضایت‌بخش برای همه اعضای سازمان است.

یک فرایند مؤثر مدیریت عملکرد، ماهیتی **راهبردی و نظام‌مند** دارد و گفت‌وگویی **مستمر** میان کارکنان، مدیران و واحد منابع انسانی برقرار می‌سازد تا به موفقیت فردی و سازمانی منتهی شود. این فرایند ترکیبی از اجزای **گفتاری و نوشتاری** است که در طول سال **تداوم** دارد.



مدیریت عملکرد کارکنان چه نیست؟

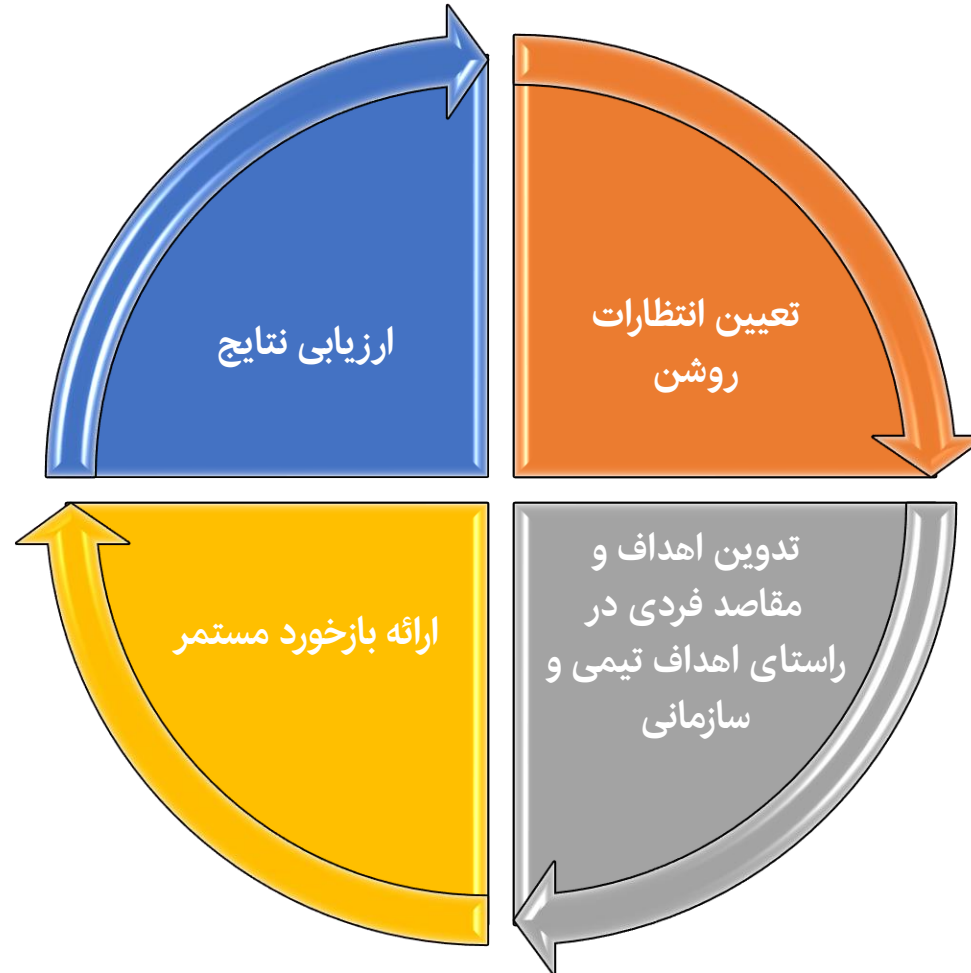
فقط یک ارزیابی عملکرد ساده نیست.

یک فرآیند دستوری از بالا به پایین نیست که مدیران به کارکنان بگویند چه کاری انجام دهند.

به علاوه، مدیریت عملکرد یک فرآیند پاداش و تنبیه صرف نیست، بلکه فرآیندی است که به توسعه و بهبود مستمر عملکرد فرد و سازمان کمک می کند.

ویژگی	مدیریت عملکرد Performance Management	ارزیابی عملکرد Performance Appraisal
ماهیت	فرایندی مستمر، نظام‌مند و چرخه‌ای برای بهبود عملکرد افراد و تیم‌ها	یک رویداد دوره‌ای (معمولاً سالانه) برای بررسی عملکرد گذشته
تمرکز	آینده‌محور: بر توسعه، یادگیری و بهبود مستمر تمرکز دارد	گذشته‌نگر: ارزیابی عملکرد گذشته با تأکید بر موفقیت‌ها و شکست‌ها
هدف اصلی	رشد ظرفیت کارکنان و ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی	سنجش میزان تحقق اهداف قبلی
بازخورد	بازخورد مستمر، غیررسمی و گفت‌وگومحور (مثلاً از طریق جلسات چک‌این)	بازخورد سالانه، رسمی و یک‌طرفه (معمولاً از بالا به پایین)
نقش مدیر	کوچ و توسعه‌دهنده، نه داور	ارزیاب و قاضی عملکرد گذشته
مالکیت فرایند	عمدتاً توسط مدیران صف هدایت می‌شود	در گذشته، وابسته به واحد منابع انسانی بود و گاه بروکراتیک تلقی می‌شد
انعطاف‌پذیری	قابل انطباق با تغییرات سازمانی و اولویت‌های جدید	سخت‌گیرانه، پیچیده و غیرقابل انعطاف
ارتباط با پاداش	گرایش به جدا کردن گفت‌وگوهای عملکرد از تصمیمات جبران خدمت	اغلب مستقیماً مرتبط با افزایش حقوق و پاداش است
نگاه به عملکرد	ترکیبی از رفتار و نتیجه	معمولاً خلاصه‌ای عددی و ساده‌شده از عملکرد کلی

اجزای چرخه مدیریت عملکرد کارکنان



نقش مدیران در مدیریت عملکرد کارکنان و ایجاد فرهنگ عملکرد محور

هدایت و رهبری: مدیران باید کارکنان را در راستای اهداف سازمان هدایت و راهنمایی کنند. ارائه دستورالعمل‌های روشن و ایجاد انگیزه در کارکنان از نقش‌های مهم مدیران در مدیریت عملکرد است.

ارزیابی عملکرد: مدیران باید عملکرد کارکنان را به طور منظم ارزیابی کرده و بازخوردهای سازنده‌ای ارائه دهند. این ارزیابی‌ها باید بر اساس معیارهای مشخص و عادلانه‌ای انجام شوند و به شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان کمک کنند.

ارائه بازخورد: بازخورد به موقع و سازنده یکی از مهمترین ابزارهای مدیران برای بهبود عملکرد کارکنان است. این بازخورد باید به صورت منظم و در زمان مناسب ارائه شود و به کارکنان کمک کند تا نقاط ضعف خود را شناسایی و در جهت بهبود آنها تلاش کنند.

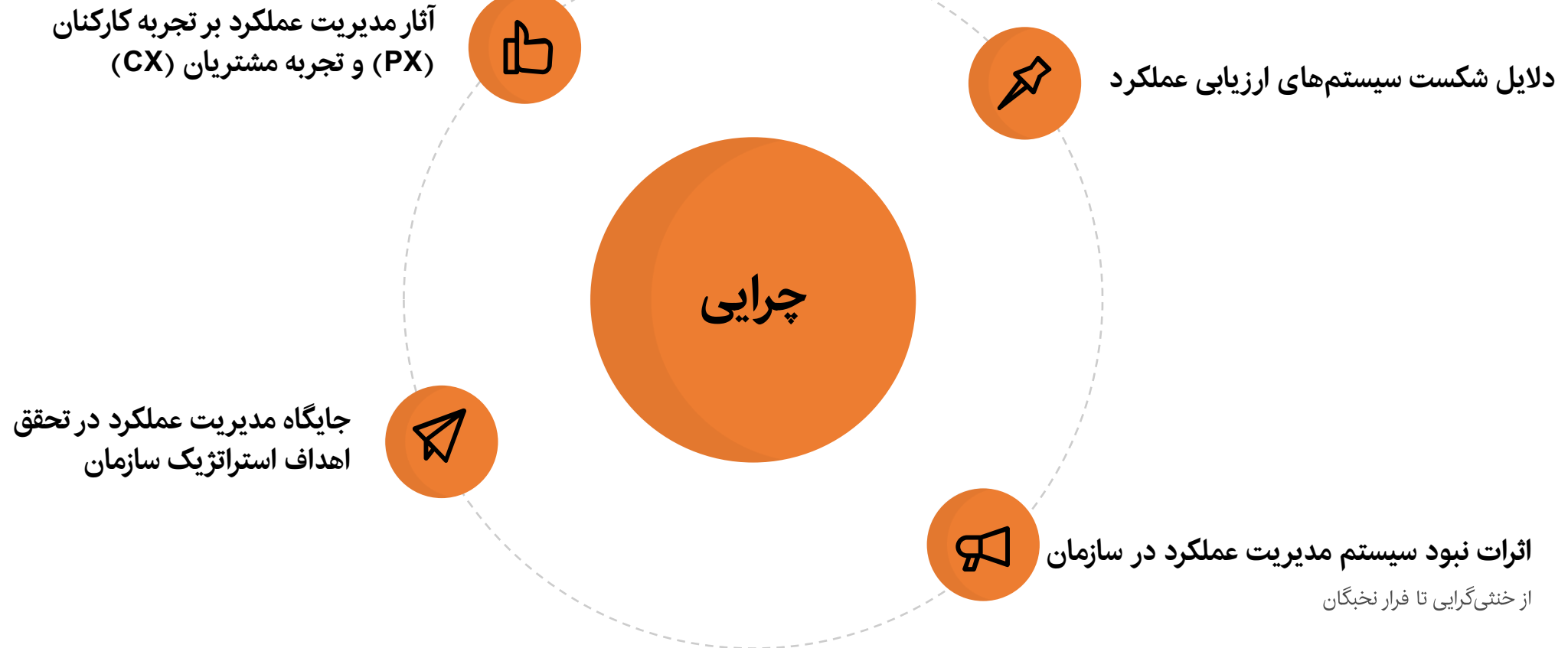
توسعه و آموزش: مدیران باید به توسعه حرفه‌ای کارکنان خود توجه کنند و فرصت‌های آموزشی و یادگیری را برای آنها فراهم آورند.

ایجاد محیط کاری مناسب: یک محیط کاری مثبت و حمایتی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. مدیران باید تلاش کنند تا فضایی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس راحتی و انگیزه برای کار کردن داشته باشند و بتوانند پتانسیل‌های خود را شکوفا کنند.

مدیریت تعارض: در محیط کار ممکن است تعارضاتی بین کارکنان یا بین کارکنان و مدیران ایجاد شود. مدیران باید توانایی مدیریت این تعارضات را داشته باشند و به حل و فصل آنها کمک کنند تا از تأثیر منفی آنها بر عملکرد جلوگیری شود.

پاداش و تقدیر: مدیران باید عملکرد خوب کارکنان را مورد توجه قرار داده و با پاداش‌ها و تقدیرهای مناسب، انگیزه آنها را افزایش دهند. این پاداش‌ها می‌تواند شامل پاداش‌های مالی، تقدیرهای کتبی و یا فرصت‌های توسعه شغلی باشد.





تنها ۲٪ از مدیران ارشد منابع انسانی (CHROs) معتقدند که سیستم ارزیابی عملکرد فعلی آن‌ها کارآمد است.



کمتر از ۳۳٪ از کارکنان ارزیابی‌های عملکرد را «کاملاً منصفانه و عادلانه» می‌دانند.



فقدان ارزش برای سازمان و افراد

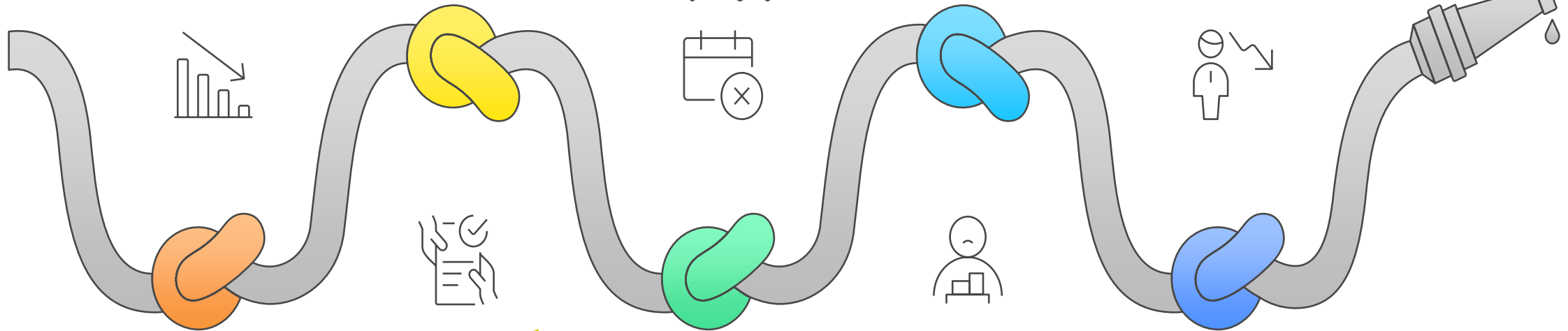
غیرواقعی، دلسردکننده، کاهنده
 رضایت و تعهد سازمانی کارکنان و همچنین
 گذشته‌نگر بودن به جای تمرکز بر آینده

بازخورد نادر

یک باز ارزیابی در سال خیلی کم است و
 فاصله زیادی بین عملکرد و بازخورد
 وجود دارد

ضعف مدیریتی

مدیران فاقد مهارت گفتگو بوده و نمی‌خواهند با چالش‌های
 ارزیابی صحیح عملکرد افراد مواجه شوند.



پیچیدگی و بروکراسی

بیش از حد پیچیده در تعیین شاخص‌ها و ارزیابی،
 تمرکز بر پرکردن فرم به جای انجام واقعی ارزیابی و
 تبدیل شدن به یک فرمالیته وقت‌گیر

مسائل رتبه‌بندی و مالی

رتبه‌بندی‌های ذهنی و پر از خطاهای
 ارزیابی، بی‌انگیزه‌کننده
 و ناعادلانه و اتصال مستقیم به عواید مالی

افت انگیزه و نارضایتی کارکنان و کاهش بهره‌وری: وقتی هیچ سیستم منظم برای سنجش و هدایت عملکرد وجود ندارد، کارکنان احساس می‌کنند تلاش‌هایشان بی‌نتیجه یا نادیده گرفته می‌شود.

پرورش فرهنگ خنثی و «بله‌قربان‌گو»: نبود معیارهای شفاف باعث می‌شود ارزیابی‌ها بر اساس روابط یا سلیقه مدیران انجام شود نه شایستگی واقعی.

کوچ نخبگان از سازمان: نیروهای بااستعداد به دنبال محیطی هستند که در آن توانمندی‌هایشان دیده شود، رشد کنند و بر اساس عملکردشان پیشرفت نمایند. نبود مدیریت عملکرد، این مسیر را مسدود می‌کند و می‌تواند موجب شود کارکنان، به فکر ترک سازمان بیفتند.

✓ مدیریت عملکرد کارکنان صرفاً به معنای پایش انجام امور جاری و روزمره کارکنان نیست، بلکه به عنوان پلی بین اهداف و استراتژی کلان سازمان و رفتار روزانه کارکنان است.

✓ مدیریت عملکرد کارکنان، از طریق ایجاد زنجیره همراستایی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به اهداف کلان سازمانی، اهداف واحدی و اهداف فردی ترجمه کرده و از تبدیل شدن سازمان به مجمع‌الجزایر پیشگیری می‌کند.

✓ مدیریت عملکرد کارکنان، چابکی سازمان در واکنش به تغییرات را به همراه خواهد داشت. با مدیریت عملکرد، می‌توان اهداف و شاخص‌ها را در طول سال متناسب با تغییرات بازار یا مقررات و قوانین به‌روزرسانی کرد.

توسعه عملکرد و مداخله در عملکرد پایین

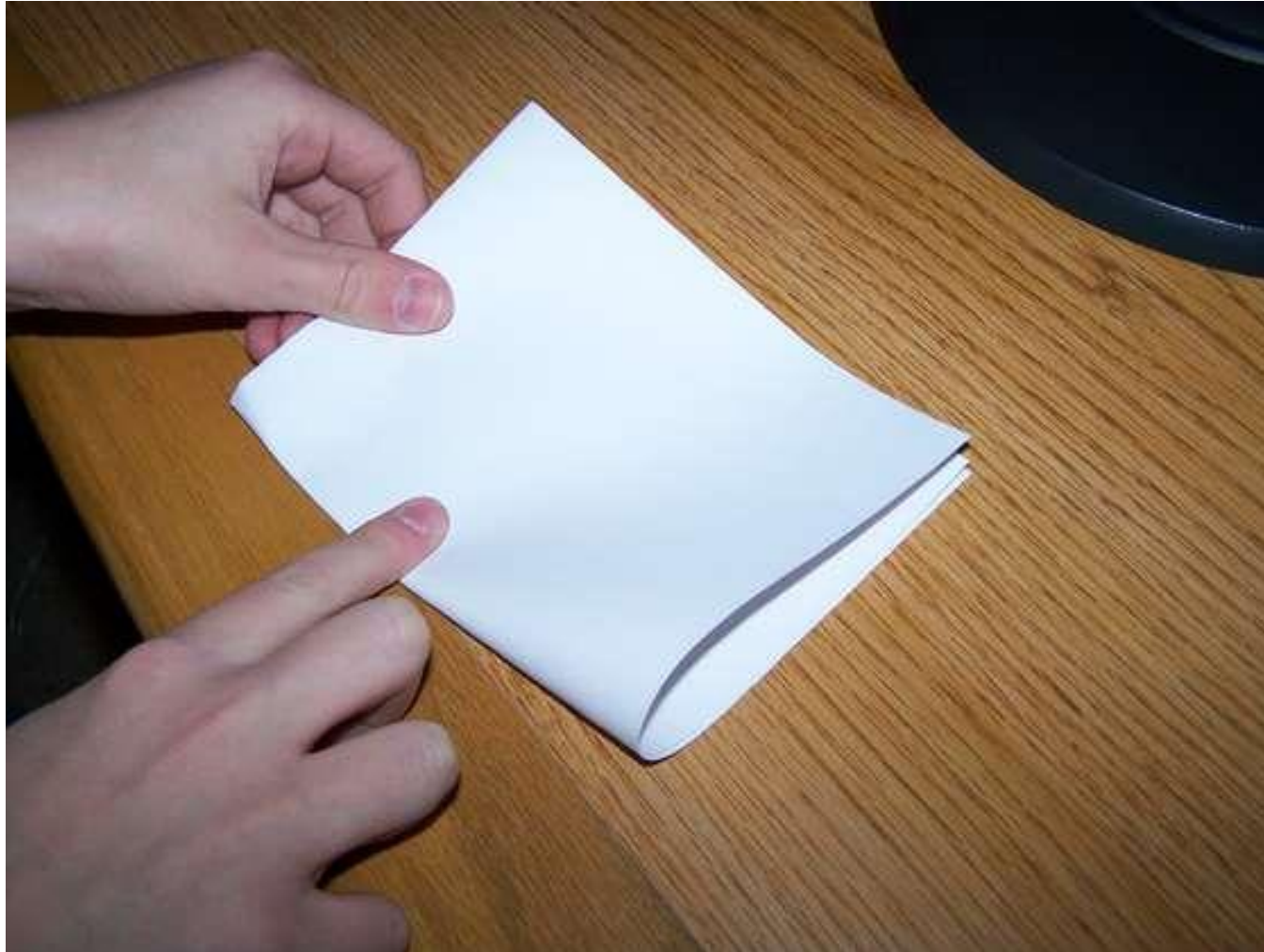


چگونگی

هدف‌گذاری موثر (Goal Setting)



بازخورد و گفتگوهای عملکردی



هدف‌گذاری موثر (SMART)



مشخص (SPECIFIC)

هدف دقیق و واضح باشد



قابل سنجش (MEASURABLE)

بتوان با عدد یا شاخص سنجید



دست‌یافتنی (ACHIEVABLE)

با منابع موجود قابل دستیابی باشد



مرتبط (RELEVANT)

با اهداف کلان هم‌راستا باشد



محدود به زمان (TIME BOUNDED)

بازه زمانی مشخص داشته باشد



برای هریک از نیروهای مستقیم خود، دو هدف بنویسید

آن را به نفر سمت راستی خود بدهید

کاغذی که فرد سمت چپ به شما داده را ببینید

اهداف غیر SMART را مشخص کنید و کاغذ را به صاحبش برگردانید

با توجه به نقدهایی که برای شما نوشته شده، اهداف را SMART کنید

FEEDBACK /'fēd,bak/ (*noun*)

CLEAR AND SPECIFIC INFORMATION THAT'S SOUGHT OR EXTENDED WITH THE SOLE INTENTION OF HELPING INDIVIDUALS OR GROUPS IMPROVE, GROW, OR ADVANCE.

بازخورد:

اطلاعاتی دقیق و شفاف که مطالبه شده یا ارائه می‌شود و تنها نیت آن کمک به افراد و گروه‌ها برای بهبود، رشد یا پیشرفت است



**Feedback is the
breakfast of
champions.**

Ken Blanchard



We all need people
who will give us
feedback. That's
how we improve.

Bill Gates

Critique, feedback,
reaction to one's work
or the way they have
presented it, regardless
of intention, is a gift.

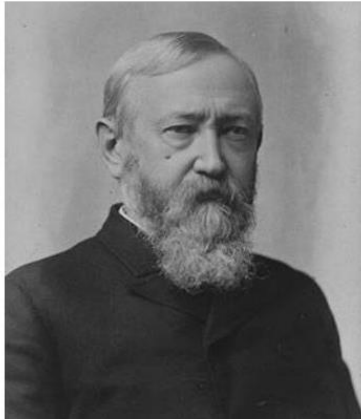
Mark Brand



JoHari Window



Joseph Luft



Harry Ingham

1955

OPEN

- I am a college student
- I am studying at Seattle Central College
- I am Asian
- I smile a lot
- I am relatively skinny
- I love the color green
- I wear interesting backpacks

BLIND

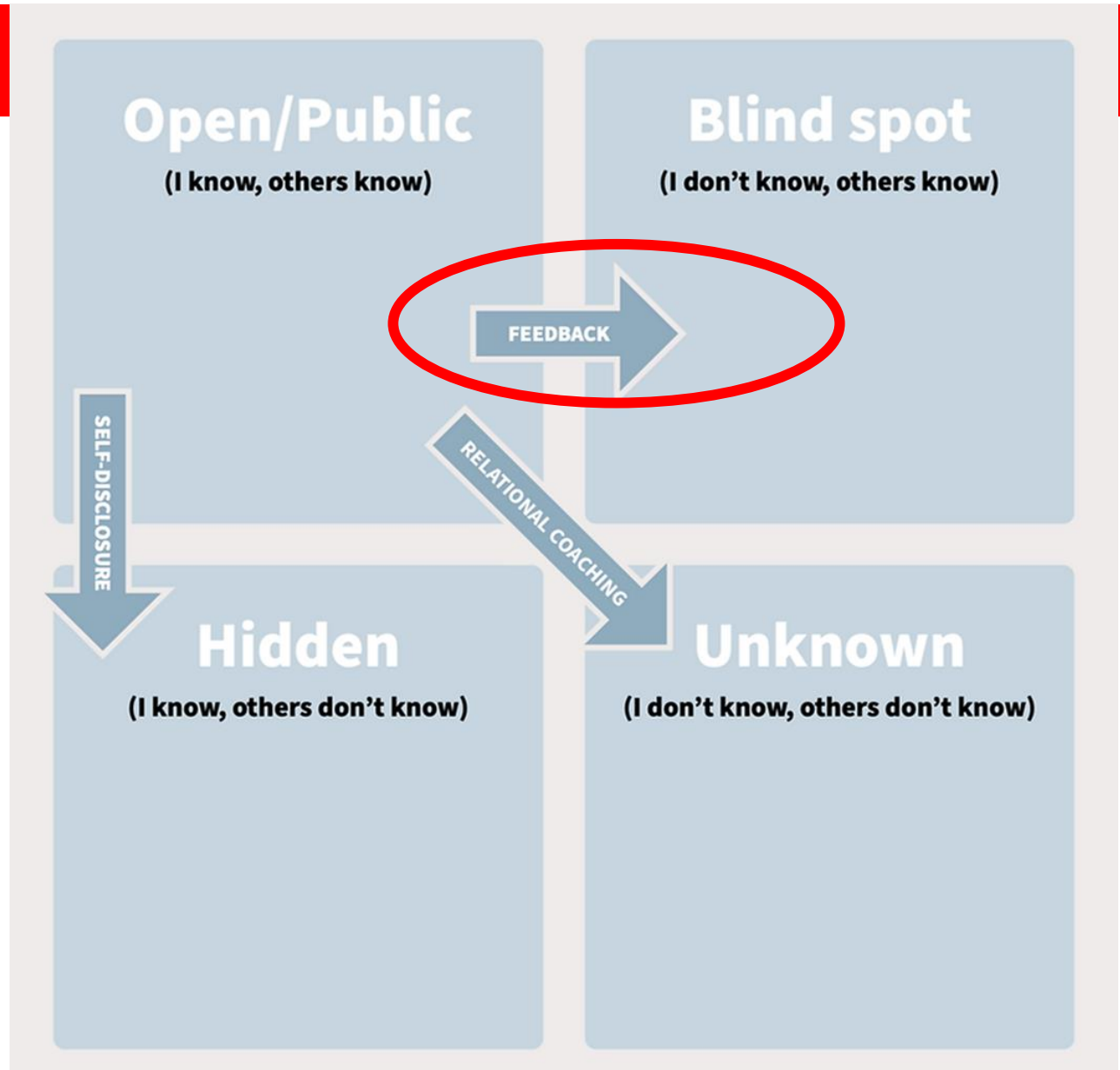
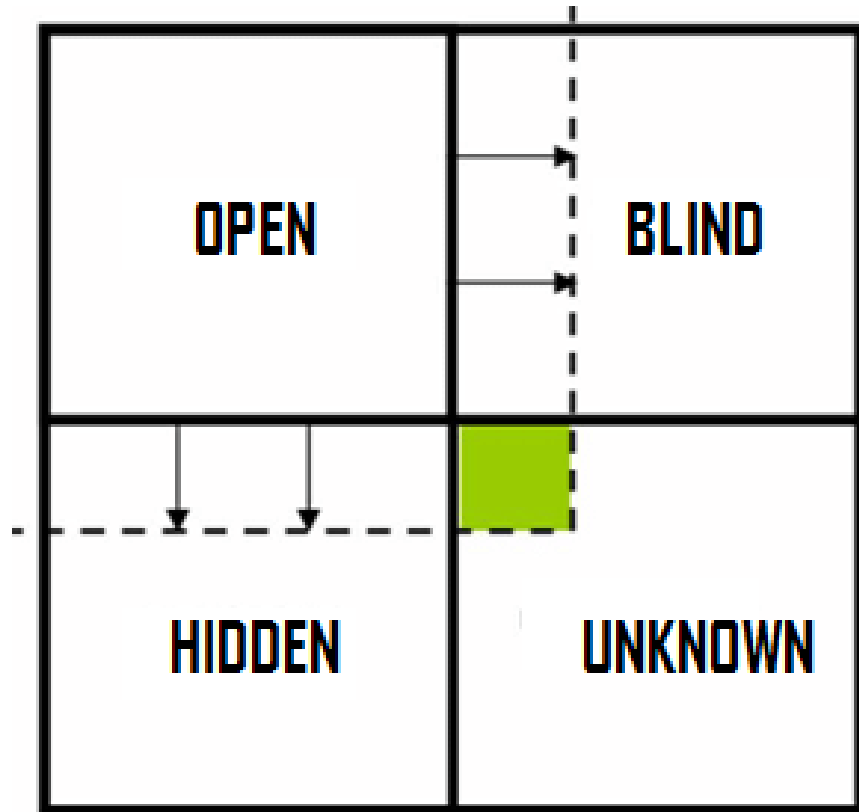
- Very nice to the point that he doesn't see what his friends do for him.
- Very sensitive but can sometimes be insensitive to topics uninterested in.
- You have everything, family, friends, wealth, intelligence, talent, and personality yet you feel incomplete.
- You still play League of Legends but part of you knows you're going to lose.
- You are one of the most loved person in our high school batch.
- A little judgemental
- Has a fragile heart

HIDDEN

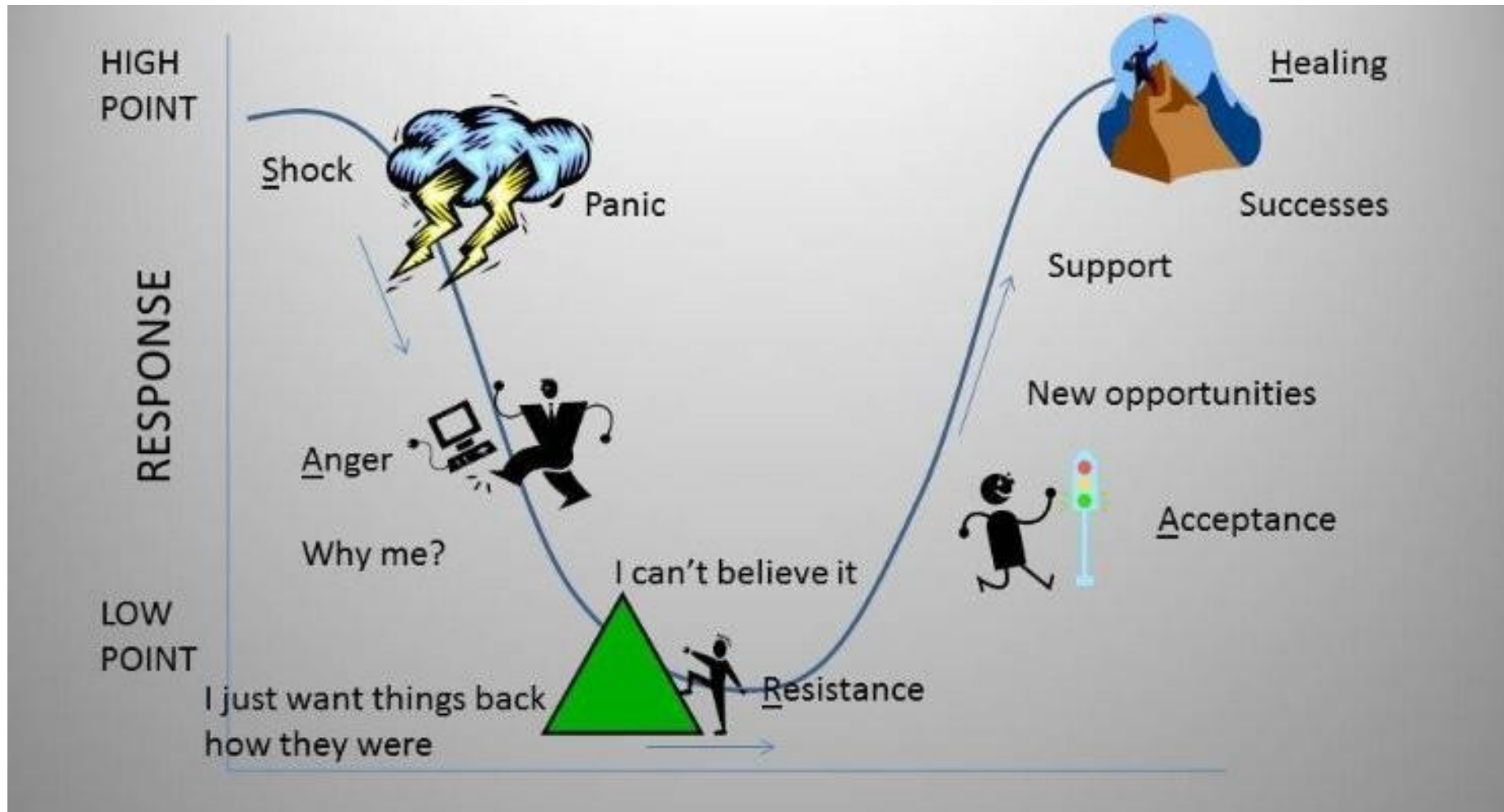
- I'm insecure
- I like drama (It makes life all the more interesting)
- I sing and write songs

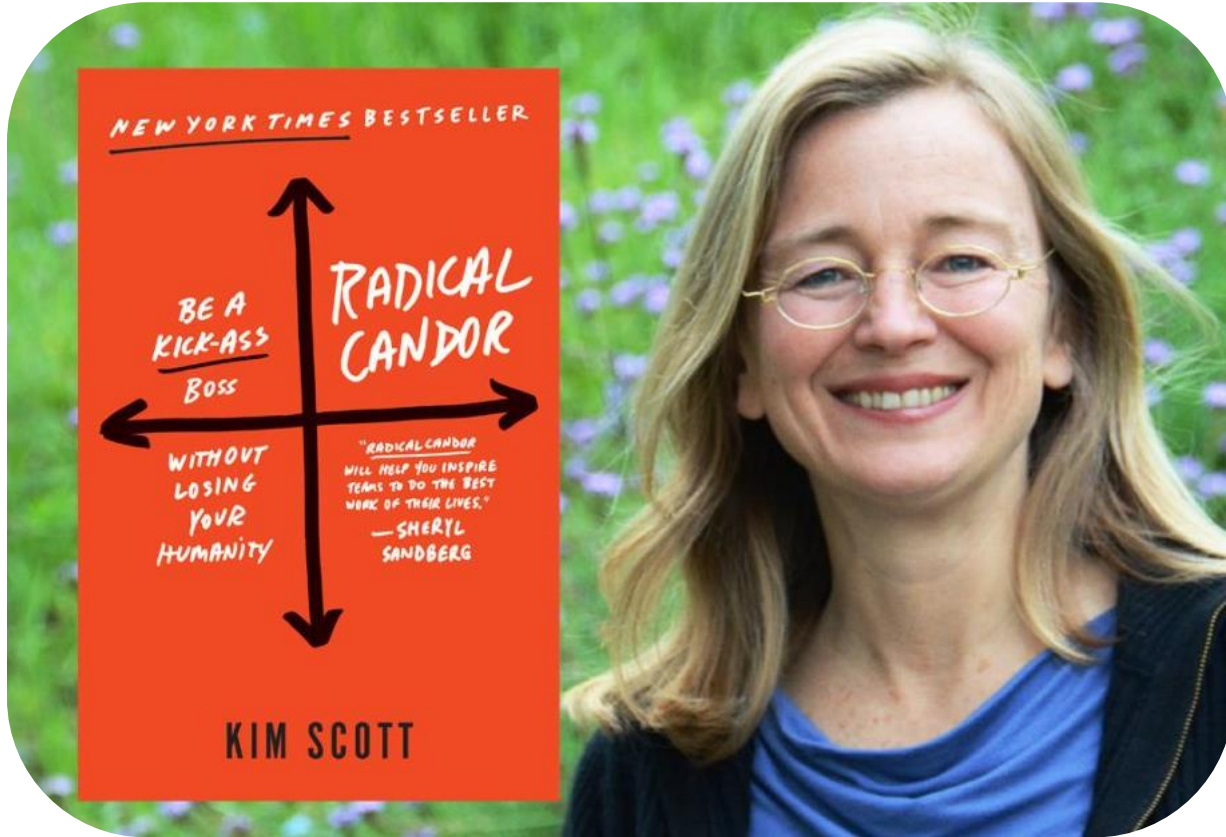
UNKNOWN

- What I will be 5 years from now.
- Who I'll end up with or if I will even end up with someone.
- Any sicknesses I might come across.
- Will i be successful?
- When will I die?
- Will I have kids?



SARAH Model of Reaction to Feedback/Change





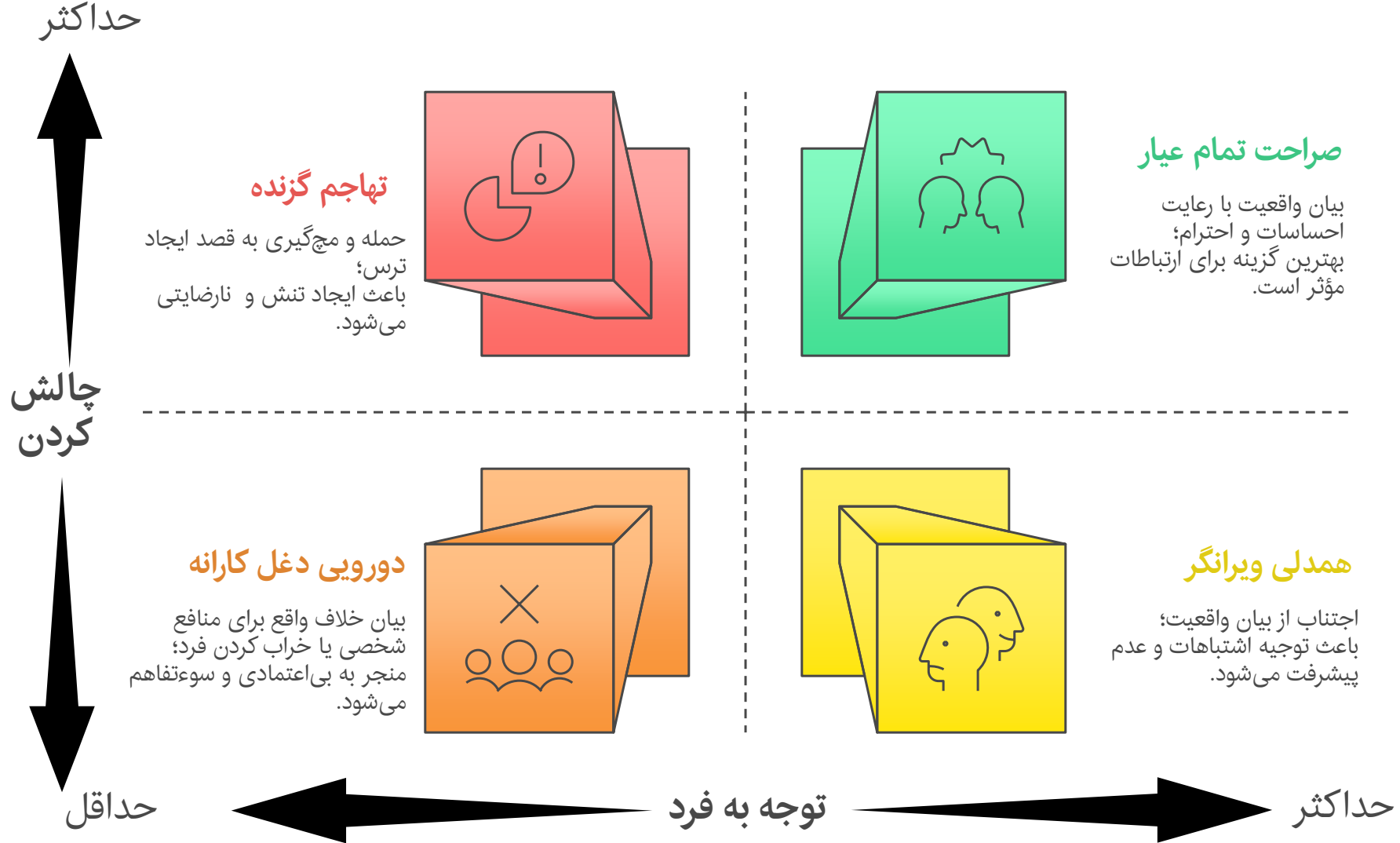
Kim Scott

MBA (Harvard)

- **Faculty Member of Apple University**
- **Management Experience at Google**
- **CEO Coach at Dropbox and Twitter**



	Challenge →	
↑ C A R I N G	Ruinous empathy • “Too nice”, avoids issues • Positive change cannot happen <i>Says nothing – he’s worried about his own feelings of embarrassment</i>	Radical Candor • Cares while being honest • Team & people constantly improve <i>Whispers: “your fly is down”, to help him correct the issue</i>
	Manipulative Insincerity • Lies for personal gain • Mistrust & sabotaging take over <i>Says: “you always look good”, to purposefully make him look bad</i>	Obnoxious Aggression • Personalizes attacks & hurts people • Fear & resentment grow <i>Shouts: “look, his fly is down!”, to laugh at his expense</i>





ویژگی های صراحت تمام عیار

Helpful

Humble

ImmEDIATE

In Person

Public Praise / PriVate Criticism

Not About Personality

با نیت کمک و خیرخواهی است.

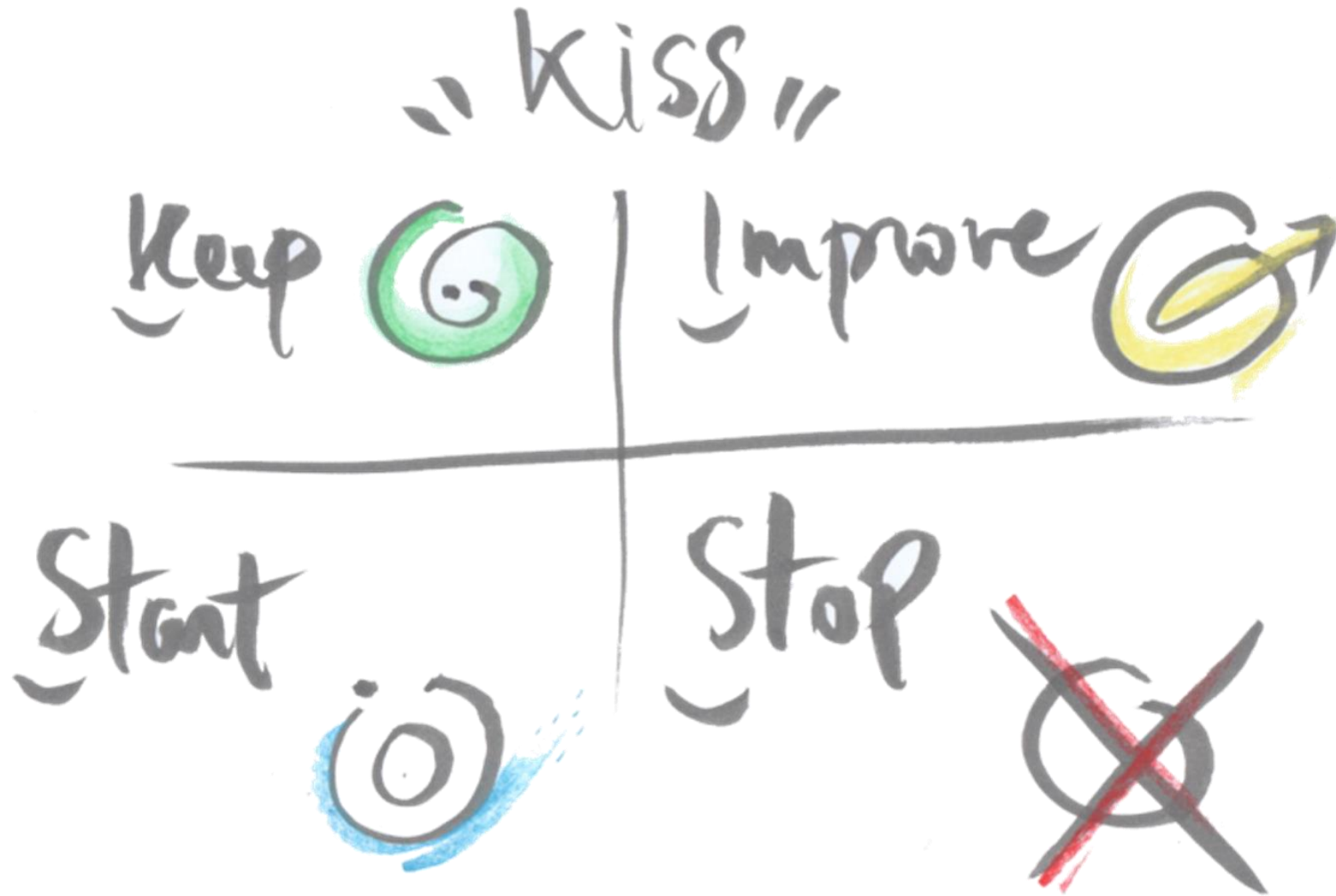
متواضعانه است.

فوری است.

به صورت حضوری بیان می شود.

تشویق در جمع / انتقاد در خلوت

بدون ربط دادن به شخصیت



DESC MODEL FEEDBACK AND FOLLOW UP

FOLLOW UP

At the end of feedback prepare for follow up and ask to establish tangible action points:

- *What have we agreed on?*
- *What is my responsibility?*
- *What is your responsibility?*

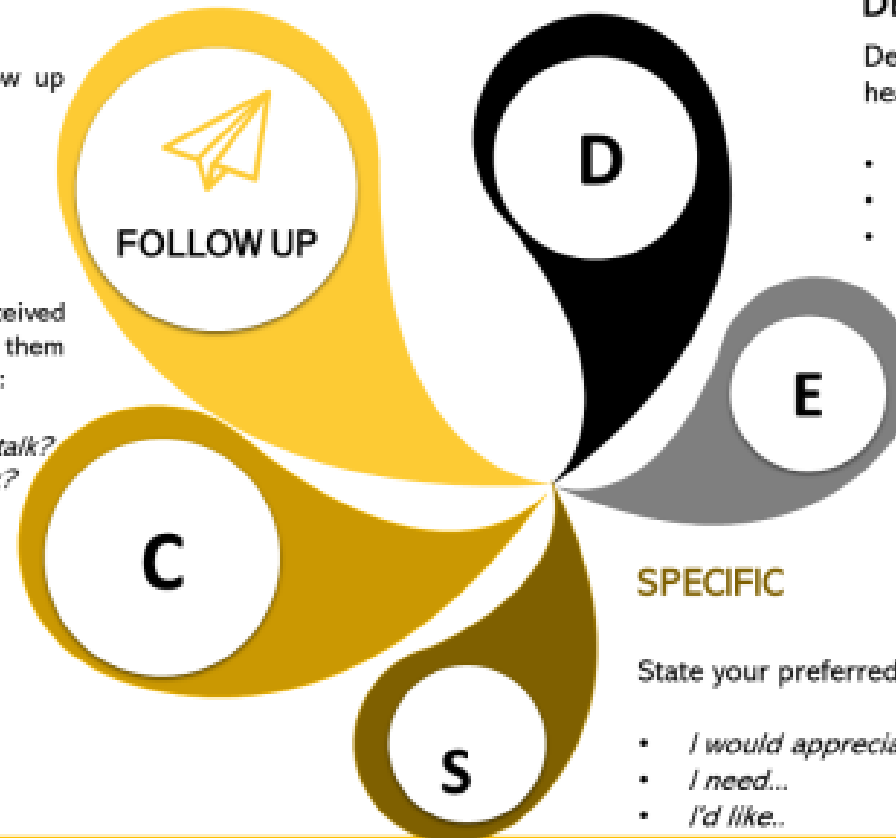
Go back to the person you delivered or received feedback from after 3 to 4 weeks and ask them about their opinion about the improvement:

- *How have you improved since our last talk?*
- *How have I improved since our last talk?*

CONSEQUENCE

State the positive consequence for you both:

- *That way we could...*
- *Then we will be able...*



DESCRIBE

Describe what you are seeing, hearing, the situation.

- *When I hear...*
- *When I see...*
- *When X happens...*

EXPRESS

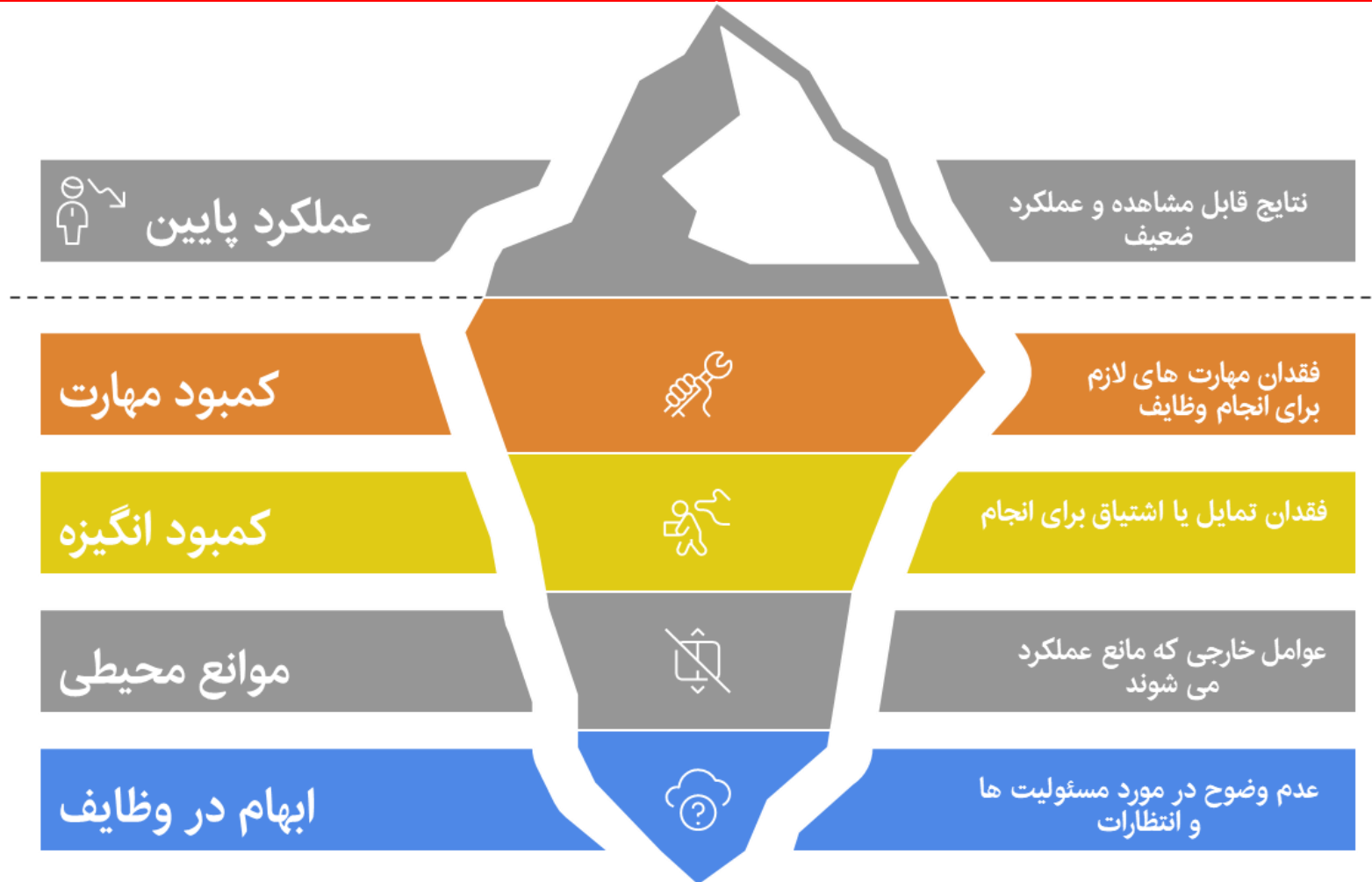
Express your response, what is going on for you emotionally (can also be used to check out assumptions).

- *I feel*
- *I am*

SPECIFIC

State your preferred need

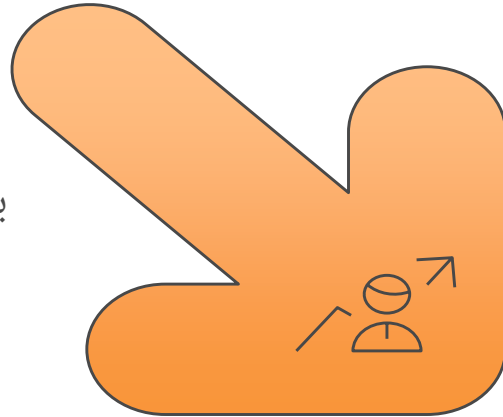
- *I would appreciate it if...*
- *I need...*
- *I'd like...*



عملکرد پایین ناشی از عوامل پنهان است.

توسعه کارکنان

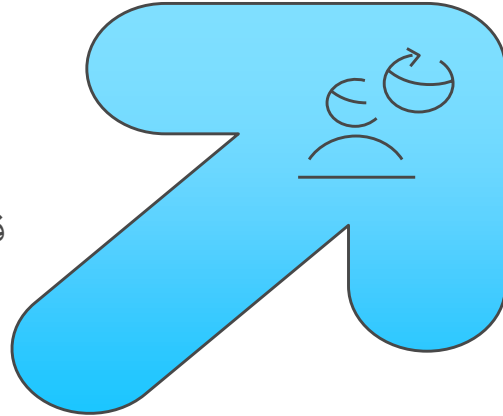
توسعه مسیر شغلی
برنامه ریزی و پیشرفت در مسیر شغلی



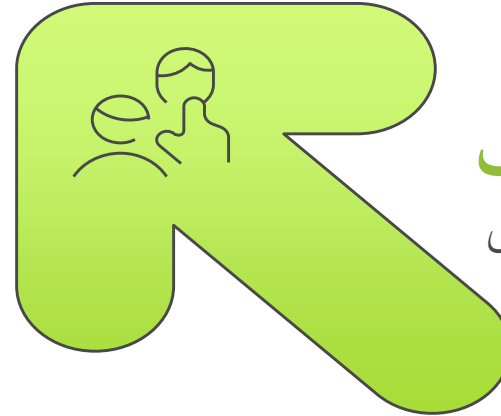
آموزش و یادگیری شغلی
ارائه دانش و مهارت های لازم برای نقش های شغلی

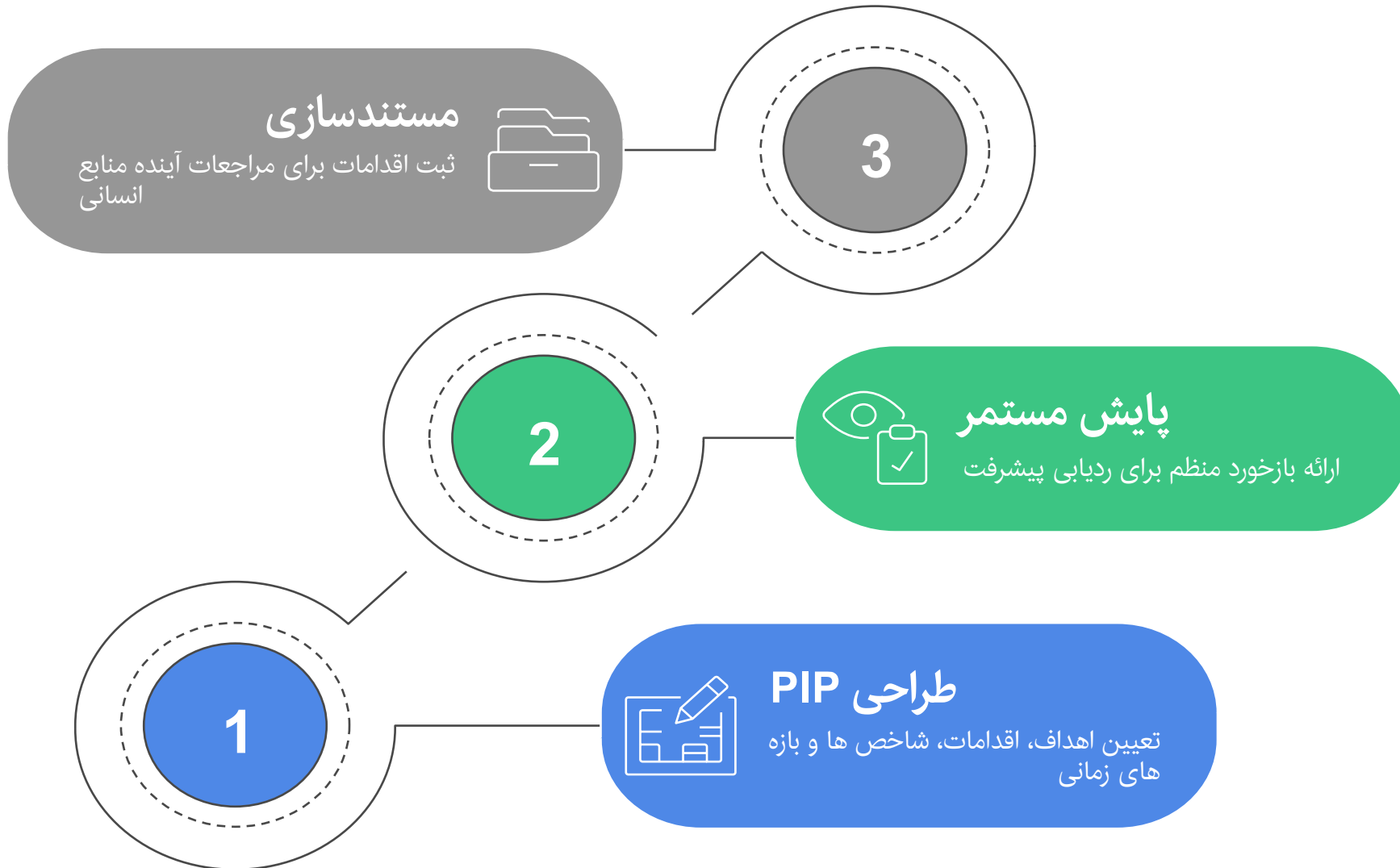


گردش شغلی
قرار دادن کارمندان در نقش های مختلف برای تجربه گسترده



کوچینگ و منتورینگ
راهنمایی و حمایت از رشد شخصی و حرفه ای





هدف:	کاهش غیبت و تاخیر
ماموریت:	بدون غیبت به مدت ۸ هفته، حضور به موقع در شیفت‌ها
مشکلات:	برای دستیابی به هدف فوق، PIP باید به طور واضح به کارمند نشان دهد که غیبت و دیر رسیدن آن‌ها چگونه بر همکاران و مشاغل آن‌ها تأثیر می‌گذارد. در مرحله بعد، علت اصلی غیبت باید مشخص شود. به عنوان مثال، آیا این یک مشکل حمل و نقل یا مراقبت از کودک است؟
برنامه:	بر اساس چالش‌هایی که یک کارمند با آن مواجه است، می‌توان یک ساختار پشتیبانی ایجاد کرد. به عنوان مثال، شاید این کارمند نیاز به دسترسی به حمل و نقل مطمئن‌تر داشته باشد، یا شاید باید شیفت خود را تغییر دهد تا بتواند از کودک مراقبت کند.
اعلام حضور و بررسی:	حضور در ۸ هفته آینده هر دوشنبه ساعت ۹ صبح
معیارها:	پیگیری اینکه آیا یک کارمند برای هر شیفت به موقع می‌رسد یا خیر.



جبران خدمات کارکنان



جبران خدمات؛ از هزینه پرسنلی تا اهرم استراتژیک

جبران خدمات فقط موضوع HR نیست
مستقیماً بر سودآوری، انگیزش و ماندگاری اثر می‌گذارد
ابزار جهت‌دهی به رفتار سازمانی است

آنچه بابتش پول می‌دهید، همان را در سازمان تقویت می‌کنید

چرا جبران خدمات برای مدیرعامل مهم است؟
جذب استعدادهای بهتر
نگهداشت افراد کلیدی
افزایش عملکرد
شکل‌دهی فرهنگ سازمانی
کنترل هزینه نیروی انسانی

حقوق، مزایا و پاداش در صورت طراحی اصولی، به ابزار جذب، نگهداشت و عملکرد تبدیل خواهند شد.

جبران خدمات فقط حقوق پایه نیست



جبران خدمات فقط حقوق پایه نیست

پرداخت ثابت: حقوق پایه، حق سمت
پرداخت متغیر: پاداش، پورسانت، کارانه
مزایا: بیمه، وام، آموزش، رفاه
پاداش‌های غیرمالی: رشد، انعطاف، قدردانی

ارزش ادراک‌شده کارکنان از مجموع این اجزا شکل می‌گیرد



سه تصمیم کلیدی مدیرعامل در جبران خدمات

جایگاه پرداخت نسبت به بازار

ترکیب پرداخت: ثابت، متغیر، مزایا

عدالت داخلی و قابلیت دفاع از تفاوتها

اگر این تصمیمها آگاهانه نباشند، تصمیمهای موردی جای سیاست را میگیرند



جایگاه پرداخت نسبت به بازار

پایین تر از بازار
هم سطح بازار
بالا تر از بازار
معیار تصمیم گیری:
توان مالی شرکت
کمیابی نقش ها
نرخ ترک خدمت
مرحله رشد شرکت
برند کارفرمایی

برای همه نقش ها یک سیاست یکسان لازم نیست



طراحی ترکیب پرداخت بر اساس نوع نقش

فروش: ثابت + متغیر بالا

مدیران: ثابت قوی + پاداش هدفمحور

نقش‌های تخصصی: ثابت رقابتی + مزایای نگهداشت

نقش‌های پشتیبانی: ساختار پایدارتر

نسخه واحد برای همه نقش‌ها معمولاً ناکارآمد است



عدالت داخلی؛ نقطه حساس نظام پرداخت

عدالت داخلی = پرداخت منطقی برای نقش‌های هم‌ارزش در داخل سازمان

Pay Compression = دریافتی بالاتر نیروی جدید نسبت به قدیمی

شفافیت قواعد از شفافیت صرف اعداد مهم‌تر است

بی‌عدالتی ادراک‌شده یکی از مهم‌ترین عوامل نارضایتی و خروج است

پرداخت مبتنی بر عملکرد بله، اما با طراحی درست.

این نوع از پرداخت زمانی مؤثر است که:

اهداف روشن باشند

شاخص‌ها قابل اندازه‌گیری باشند

فرد بر نتیجه کنترل نسبی داشته باشد

فرمول ساده و شفاف باشد

پرداخت به‌موقع انجام شود

پاداش باید رفتار درست را تقویت کند، نه فقط عدد کوتاه‌مدت را



مزایا و پاداش‌های کم‌هزینه اما اثرگذار

انعطاف زمانی

دورکاری/هیبرید

آموزش و توسعه

مسیر رشد شغلی

بیمه تکمیلی هدفمند

وام اضطراری

برنامه قدردانی

گاهی ادراک ارزش از هزینه واقعی مهم‌تر است



ده خطای رایج در جبران خدمات

یکی دانستن جبران خدمات با افزایش حقوق
تصمیم‌گیری موردی و بدون سیاست
پرداخت احساسی به افراد پرصدا تر
نادیده گرفتن عدالت داخلی
کپی‌برداری از مدل دیگران
پیچیده کردن فرمول پاداش
نداشتن داده بازار
یکسان دیدن همه نقش‌ها
تأخیر در پرداخت پاداش
بی‌توجهی به ادراک انصاف



قابل تأمین است
منصفانه به نظر می‌رسد
رفتار درست را تقویت می‌کند
به جذب، نگهداشت و عملکرد کمک می‌کند

ما نسبت به بازار کجا ایستاده ایم؟
کدام نقش ها برای ما استراتژیک اند؟
چه چیزی را می خواهیم پاداش دهیم؟
آیا تفاوت پرداخت ها قابل توضیح است؟
آیا این ساختار قابل تأمین و پایدار است؟
آیا کارکنان آن را منصفانه می بینند؟



با آرزوی داشتن سازمان‌های انسان‌محور و پایدار