

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نسخه ۴۳۶
مکتب
۱۳۶۰

MAHAN BUSINESS SCHOOL



مدرسه عالی کسب و کار ماهان

درس مدیریت منابع انسانی (MBA)

مدرس: سید محمد سید جواد



سید محمد سید جواد



آموخته‌ها:

کارشناسی مهندسی آب
ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژی - دانشگاه آزاد
مدرک حرفه‌ای MBA، دانشگاه شهید بهشتی
دکتری حرفه‌ای مدیریت کسب و کار DBA، دانشگاه بهشتی
کوچ حرفه‌ای کسب و کار دانشگاه تهران و ...

حوزه‌های تخصصی:

مدیریت منابع انسانی
استراتژی منابع انسانی
عارضه یابی سازمانی
ارزیاب جوایز تعالی سازمانی و مسئولیت اجتماعی
کوچینگ فردی و سازمانی
فرهنگ و رفتار سازمانی
مشاور و مدرس حوزه های سازمانی، منابع انسانی و مهارت‌های نرم و ...

خلاصه سوابق شغلی و تجربی:

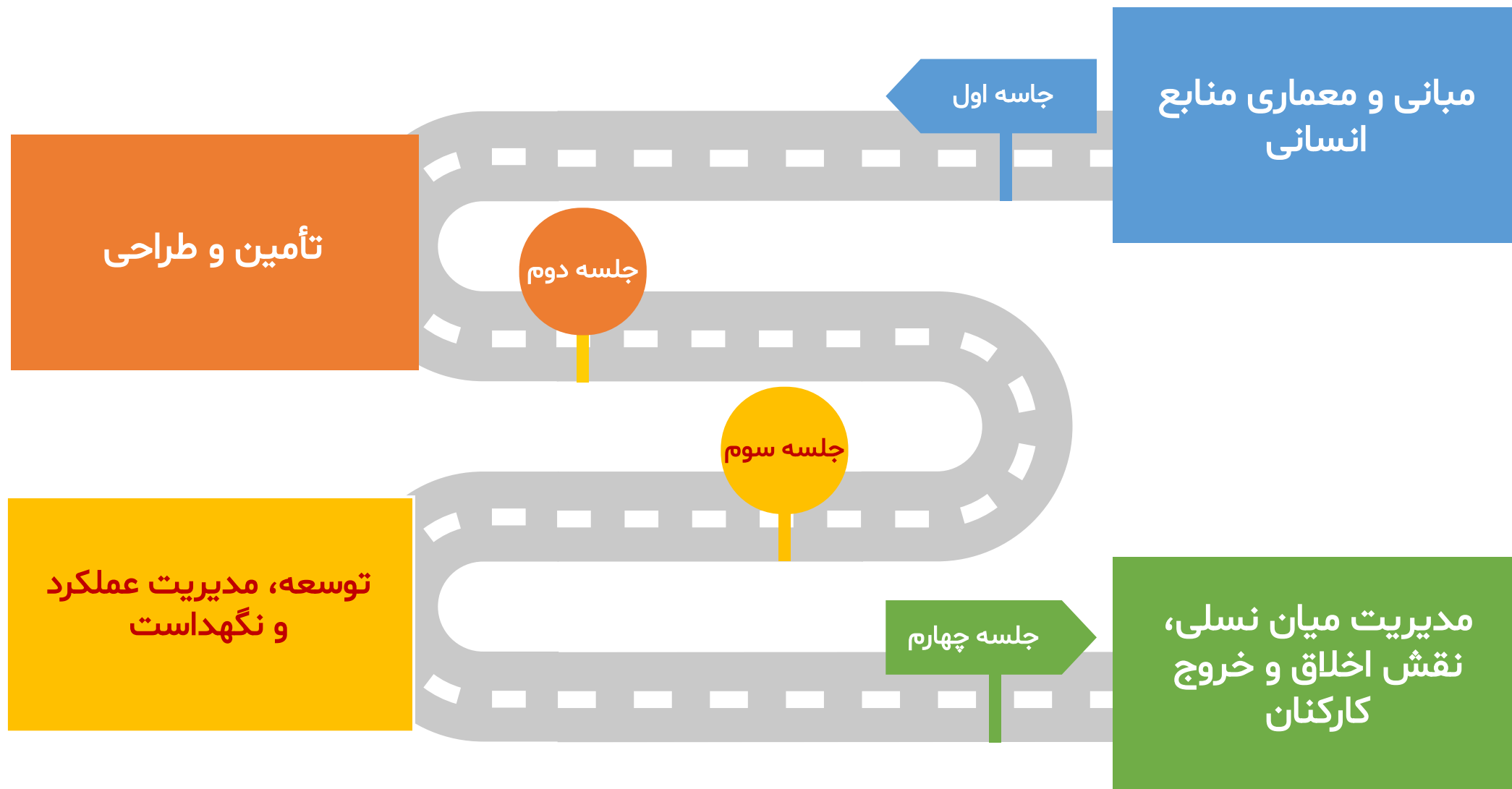
مدیر عامل کارپایی ایزوپل
کارشناس منابع انسانی وزارت صنایع و معادن سابق (صمت)
کارشناس و مسئول سرمایه انسانی هلدینگ میدکو
مدیر سرمایه انسانی و پشتیبانی شرکت ایمیکو
مدیر سرمایه انسانی شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه
مشاور، مدرس، ارزیاب و سرارزیاب در انجمن مدیریت ایران و جوایز تعالی
مشاور، منتور و کوچ سازمانی در شرکت‌های مختلف
همکاری آموزشی: مدرسه عالی کسب و کار ماهان، مدرسه شریا، چالش آکادمی، انجمن مدیریت ایران، پارک فناوری شریف، اتاق اصناف کسب و کارهای مجازی و ...
عضو انجمن منابع انسانی ایران و انجمن مدیریت ایران، عضو کارگروه‌های تخصصی و ...
برگزار کننده کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز در سازمان‌ها



مسیر ارتباطی

LinkedIn

<https://www.linkedin.com/in/seyed-mohammad-seyed-javad/>



لطفاً





فرض کنیم ما به عنوان یک تیم همین الان با یکسری مصالح موجود
می‌خوایم یک کلبه بسازیم.....
کار احتمالاً:

ج

اصلاً انجام نمی‌شود یا
تمام نخواهد شد.

ب

با تأخیر و دیرتر
انجام می‌شود.

الف

سریعتر و بهتر
انجام می‌شود.



J. Richard Hackman

استاد دانشگاه هاروارد در تحقیقاتش نشان می‌دهد،
در حالت عادی وقتی افراد جمع میشن در قالب تیم،
با داشتن منابع بیشتر، ضعیف‌تر عمل می‌کنه.

مگر تیم را مناسب طراحی کرده باشیم...

فکر می‌کنین چرا؟
چرا برخی تیم‌ها و سازمان‌ها برنده می‌شن و برخی نه؟
تفاوت کجاست؟

وجود رقابت داخلی

بخاطر نبود هماهنگی

نبود انگیزه

استفاده نادرست از منابع

نامشخص بودن نقش‌ها

عدم وجود مسئولیت

ابهام در هدف

نامناسب بودن افراد برای این کار

کم بود مهارت و تخصص

و.....

مدیریت منابع انسانی

پس:



با توجه به اهداف سازمان:

اهداف، ارزشها و
استراتژی ربطه را تدوین
و براساس نیازهای
مهارتی، ارتباطی،
شخصیتی، نحوه‌ی گردش
اطلاعات، بازخورد و ...
شناسایی شده، ساختار،
مشاغل، کانالهای ارتباطی
و ... طراحی میکند.

1



شناسایی و جذب استعداد:

استعدادهای موردنیاز و
مناسب سازمان را
جذب، آنبورد، در
موقعیت مناسبشون به
کار گیری، مهارتهای و
توانمندیهایشون را
توسعه و از سلامت آنها
مراقبت میکنه

2



خدمات ارائه شده را جبران میکند:

اهداف عملکردی را
مشخص، پایش،
براساس میزان عملکرد
خدمات کارکنان را
منصفانه و عادلانه
جبران، آنها را ارتقاء و
خلق انگیزه میکند.

3



فرهنگ و ارزشها:

با تبیین ارزشهای
سازمان، فرهنگ
مناسب و سالم ساخته
و در مسیر پشتیبانی از
مأموریت سازمان و برای
دستیابی به اهداف از
کسب و کار پشتیبانی
میکند.

4



پشتیبانی و مراقبت از برند:

با مراقبت از کارکنان،
اجرای قوانین و ضوابط،
برنامه ریزی برای خروج
مناسب کارکنان و خلق
تجربه ایشان و ...

5



«مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرآیندها و اقدامات برای

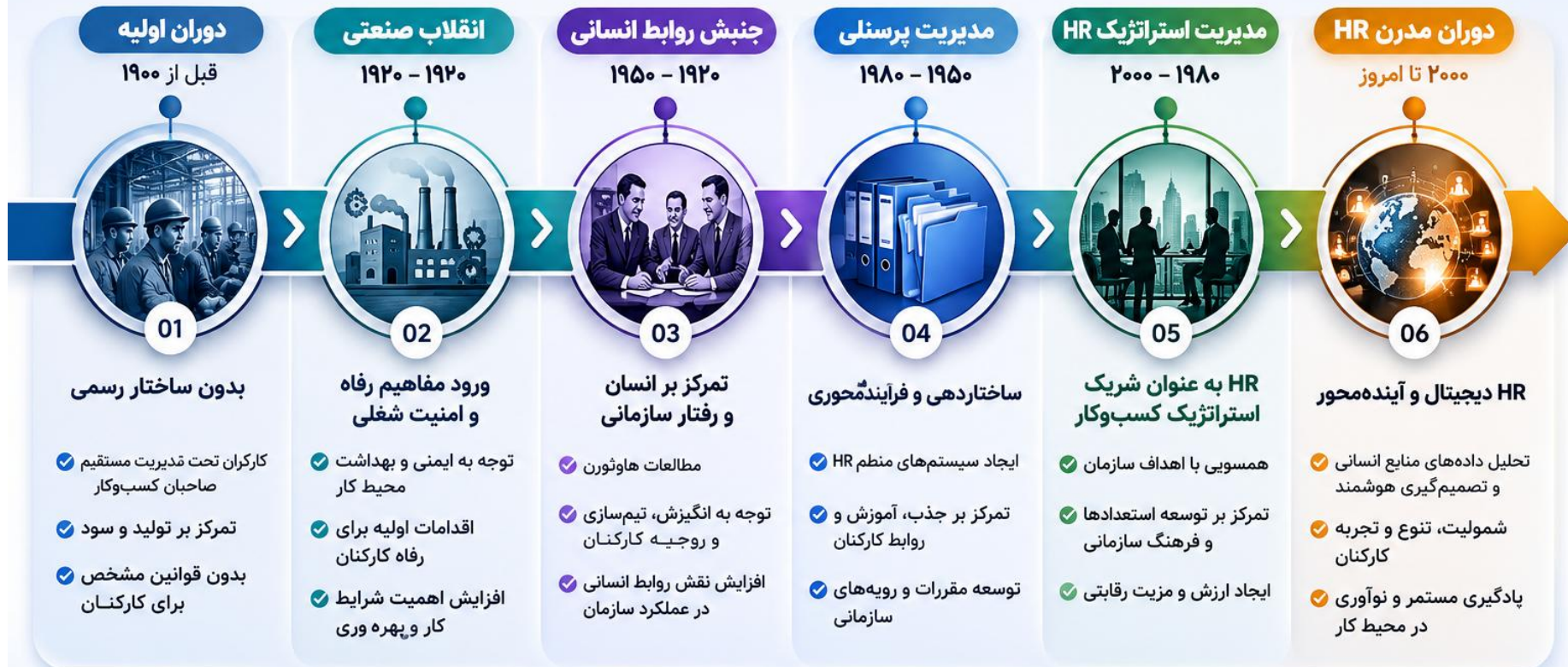
جذب، توسعه، انگیزش و حفظ کارکنان با هدف ارتقای **عملکرد سازمان** است».

SHRM

پس مدیریت منابع انسانی، مدیریت افراد نیست، مدیریت قابلیت‌های سازمان هست.

تاریخچه و سیر تحول مدیریت منابع انسانی

از تمرکز بر کار و کنترل، تا خلق ارزش و شراکت استراتژیک در سازمان‌های مدرن



سیر تحول مدیریت منابع انسانی، مسیری از کنترل و نظارت — تعامل و حمایت — ارزش‌آفرینی و نوآوری است.

امروز، منابع انسانی فقط یک واحد پشتیبان نیست؛ بلکه قلب استراتژی و مزیت رقابتی سازمان‌هاست.



در سازمان‌های پیشرو، مدیریت منابع انسانی نقش یک شریک استراتژیک (Strategic Partner) را ایفا می‌کند.

- اقتصاد مبتنی بر دانش و سرمایه انسانی
- رقابت برای جذب و حفظ استعدادها
- تحول دیجیتال و هوش مصنوعی
- تغییر انتظارات نسل‌های جدید کارکنان
- سرعت بالای تغییرات محیط کسب و کار
- نیاز به چابکی و نوآوری سازمانی
- شریک استراتژیک کسب و کار
- توسعه دهنده قابلیت‌های سازمان
- معمار فرهنگ سازمانی
- مدیر تجربه کارکنان
- رهبر تحول سازمانی





**ارزش مدیریت منابع انسانی به فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد نیست؛
به ارزشی است که برای کسب و کار خلق می‌کند.**

مدل چهار نقش دیو اولریش

(Ulrich's HR Model)



Source:

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

برنامه ریزی استراتژیک نیروی کار (ISO 30409:2016)، برای شناسایی استعدادهای مورد نیاز در راستای اهداف آتی سازمان برنامه ریزی می کند تا اطمینان حاصل کنیم که سازمان از ترکیب مناسبی از استعداد، فناوری و موقعیت های شغلی برای رسیدن به این اهداف برخوردار است.

برنامه ریزی منابع انسانی فرآیندی برای اطمینان از در اختیار داشتن **افراد مناسب**، با **شایستگی مناسب**، در **زمان مناسب**، برای تحقق اهداف سازمان است





سه پرسش کلیدی در برنامه ریزی منابع انسانی

۱. امروز چه سرمایه انسانی در اختیار داریم؟
۲. در آینده به چه سرمایه انسانی نیاز خواهیم داشت؟
۳. چگونه شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب را پر کنیم؟

فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی

HUMAN RESOURCE PLANNING PROCESS

همسوسازی سرمایه انسانی با استراتژی و اهداف سازمان



هدف نهایی



افراد مناسب
(Right People)



مهارت‌های مناسب
(Right Skills)



شغل مناسب
(Right Jobs)



زمان مناسب
(Right Time)



هزینه مناسب
(Right Cost)

=



خلق ارزش پایدار برای سازمان

امروز چه داریم؟ فردا به چه چیزی نیاز داریم؟ فاصله این دو چگونه جبران می شود؟

تحلیل شکاف صرفاً درباره تعداد کارکنان نیست؛ بلکه باید در پنج بعد انجام شود:

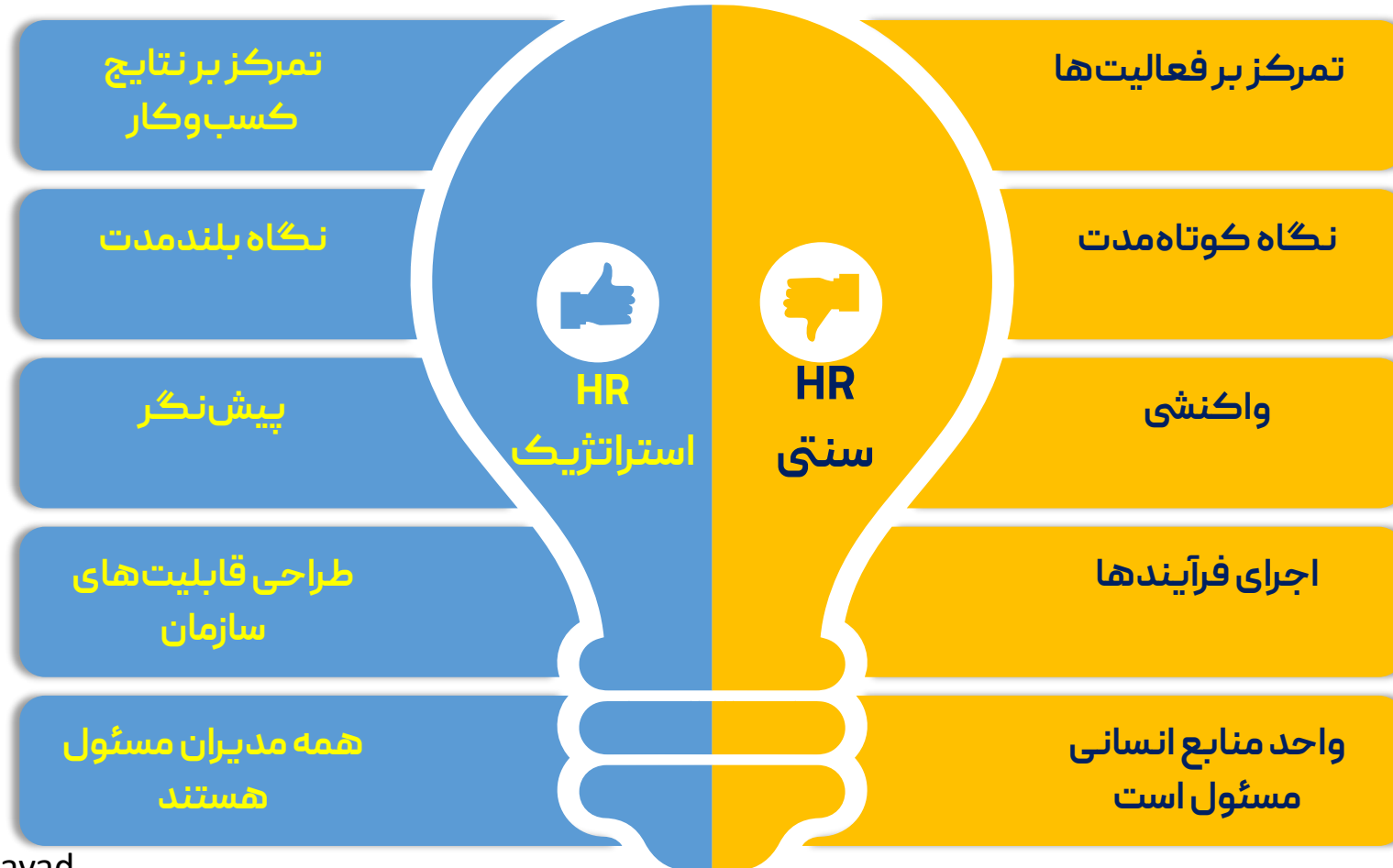
سؤال کلیدی	بعد
آیا تعداد کارکنان کافی است؟	تعداد (Quantity)
آیا مهارت ها و دانش لازم وجود دارد؟	شایستگی (Competency)
آیا کارکنان در سطح مورد انتظار عمل می کنند؟	عملکرد (Performance)
آیا برای مشاغل کلیدی جانشین داریم؟	جانشین پروری (Succession)
آیا سرمایه انسانی برای فناوری ها و مدل های جدید کسب و کار آماده است؟	آمادگی آینده (Future Readiness)

تحلیل شکاف معمولاً به یکی از تصمیمات زیر منجر می شود:



بر اساس تعریف آرمسترانگ:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی یکپارچه برای مدیریت سرمایه انسانی است که از طریق همسوسازی سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند.



سه اصل مدیریت استراتژیک منابع انسانی

همسویی (Alignment)

سیاست‌های HR باید از استراتژی سازمان حمایت کنند.

یکپارچگی (Integration)

تمام زیرسیستم‌های HR باید هماهنگ عمل کنند.

خلق ارزش (Value Creation)

هدف نهایی HR، ایجاد ارزش برای سازمان است، نه صرفاً اجرای فرآیندها.



۱. رویکرد بهترین عملکرد (Best Practice)

فرض اصلی:

برخی اقدامات منابع انسانی، صرف نظر از نوع سازمان، همواره عملکرد را بهبود می دهند.

نمونه اقدامات:

- جذب دقیق
- آموزش مستمر
- مشارکت کارکنان
- پرداخت مبتنی بر عملکرد
- امنیت شغلی

۲. رویکرد بهترین انطباق (Best Fit)

فرض اصلی:

هیچ نسخه واحدی برای همه سازمان‌ها وجود ندارد.

سیاست‌های HR باید متناسب با:

- استراتژی
- صنعت
- فرهنگ
- مرحله رشد سازمان
- طراحی شوند.



۳. رویکرد مبتنی بر منابع (Resource-Based View) (RBV)

فرض اصلی:

مزیت رقابتی از منابع و قابلیت‌هایی ناشی می‌شود که:

- ارزشمند باشند .
 - کمیاب باشند .
 - تقلید از آن‌ها دشوار باشد .
 - سازمان بتواند از آن‌ها بهره‌برداری کند .
- سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین این منابع است.



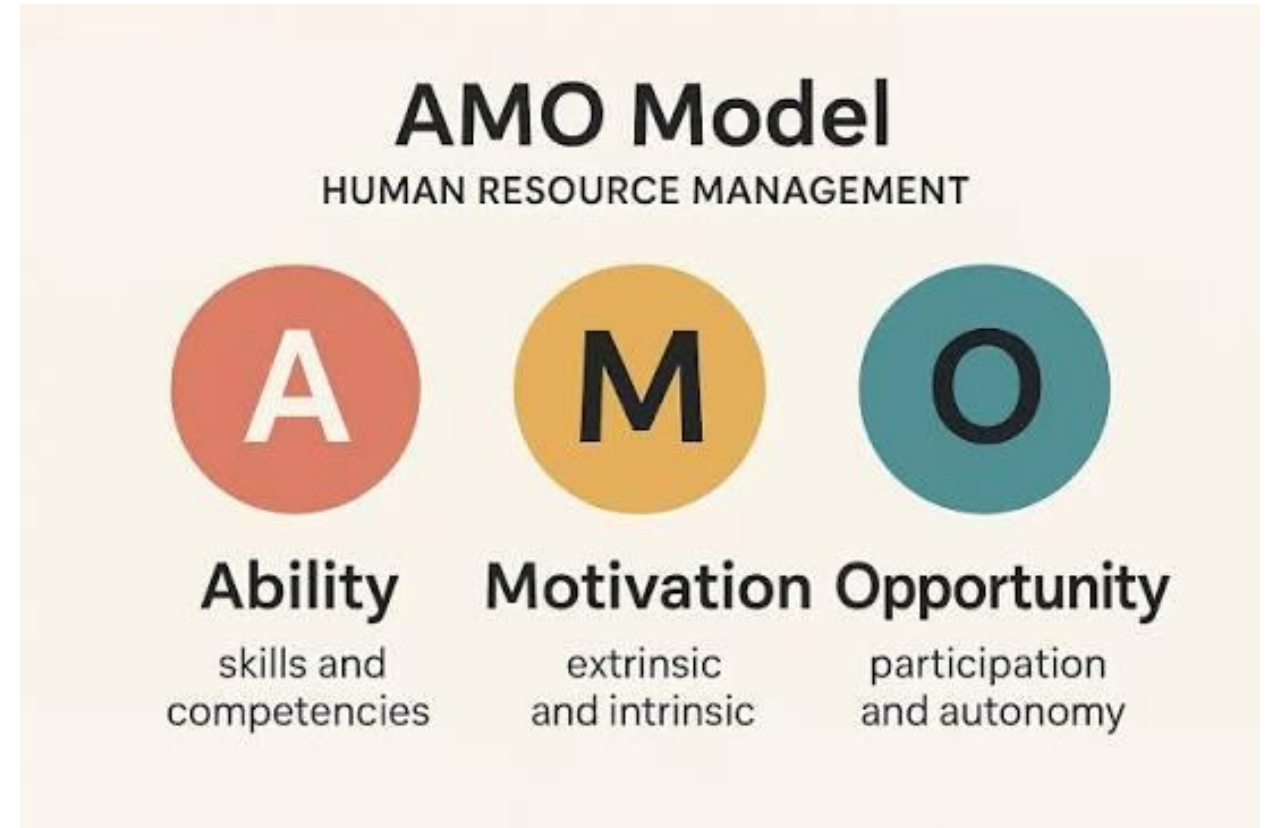
۴. مدل AMO

عملکرد کارکنان تابع سه عامل است:

توانایی Ability

انگیزش Motivation

فرصت مشارکت Opportunity

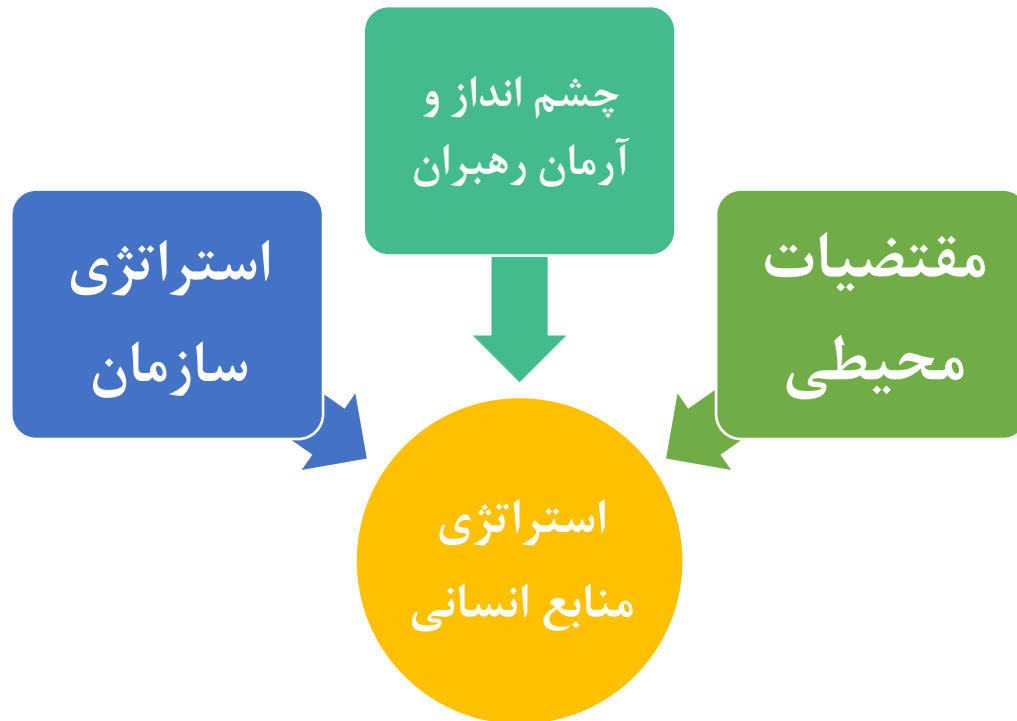


عوامل کلیدی موفقیت استراتژی منابع انسانی در شرکت ها

1	تعهد و عزم و انگیزه رهبران شرکت برای طراحی علمی استراتژی منابع انسانی و اجرای دقیق و درست آن در شرکت
2	آگاهی و درک درست مدیران و عناصر کلیدی شرکت از استراتژی منابع انسانی و تعهد و انگیزه اجرای آن
3	حرفه ای بودن تیم مدیریت منابع انسانی شرکت (مدیر و کارشناسان منابع انسانی)
4	استفاده از رویکرد مناسب در طراحی استراتژی منابع انسانی متناسب با مقتضیات شرکت
5	تخصیص انرژی، زمان و منابع مالی مناسب از سوی شرکت برای اجرای برنامه عملیاتی تحقق استراتژی منابع انسانی
6	تشکیل شورای راهبردی منابع انسانی برای تسهیل، پیشبرد، تأیید، کنترل و نظارت راهبردی بر تحقق اهداف و برنامه های مرتبط با استراتژی منابع انسانی
7	مشارکت مستمر مدیران و عناصر کلیدی شرکت در فرآیند برنامه های عملیاتی تحقق استراتژی منابع انسانی
8	به روز آوری اقتضایی برنامه و بودجه عملیاتی تحقق استراتژی منابع انسانی در طول زمان
9	تعریف و تبیین شاخص های کلیدی عملکرد برای تشخیص میزان تحقق استراتژی منابع انسانی
10	مدیریت هوشمندانه تغییر و تحول در شرکت از سوی رهبران شرکت برای تحقق استراتژی منابع انسانی
11	ارتقاء سطح مشاور / مربی به مدیریت ارشد و نه فقط مدیریت منابع انسانی!
12	سازگاری و انعطاف در برابر مقتضیات و فرهنگ سازمانی و نه سازش!

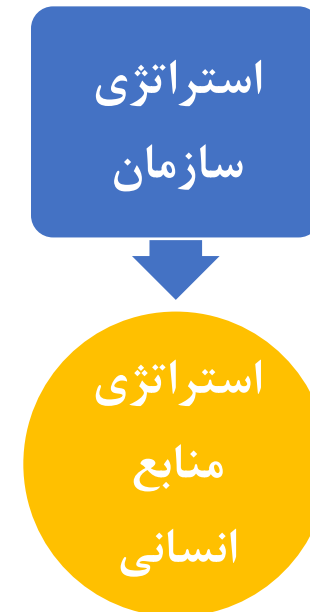
رویکرد طبیعی :Natural

در این رویکرد، استراتژی منابع انسانی از یک سو با استراتژی کار و کسب و از سوی دیگر با برداشت و خواسته های رهبران سازمان و همچنین مقتضیات محیطی هماهنگی و تناسب خواهد داشت.



رویکرد عقلایی :Rational

بدیهی است استفاده از این رویکرد زمانی امکان پذیر و مناسب است که سازمان از استراتژی مستند و مصوب برخوردار باشد. مهم تر این که عزم و تعهد مدیران ارشد سازمان برای اجرای دقیق استراتژی کار و کسب مشهود باشد و روند اجرای برنامه های عملیاتی مربوط نشان دهنده پیشرفت سازمان در تحقق استراتژی باشد.





مدل تدوین استراتژی نقاط مرجع استراتژیک (SRP)

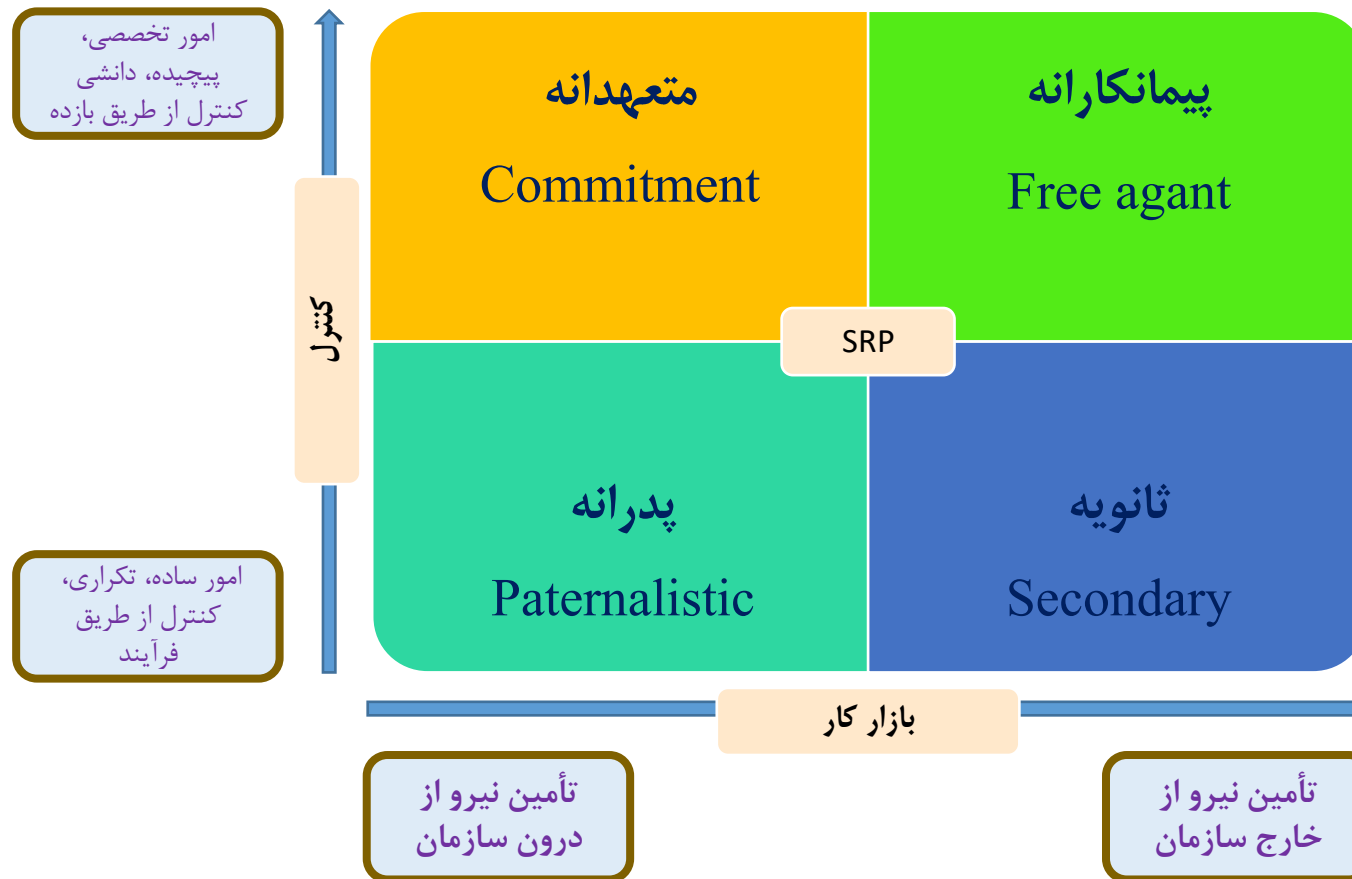
این متدلوژی در حقیقت سازگار بین دو نگرش است که بیشتر مبتنی بر رویکرد طبیعی می باشد و با ادغام مدل های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل های مبتنی بر بازار کار ، یک مدل 2 بعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی ارائه می کند و تصمیم گیری برای انتخاب چهار گونه استراتژی (متعهدانه، پیمانکارانه، پدرانیه، ثانویه) را از طریق پاسخ به دو پرسش اساسی زیر امکان پذیر می کند :

پرسش اول : آیا سازمان بر فرآیند تولید یا ارائه خدمت تسلط دارد ؟

پرسش دوم : آیا نیروی کار مناسب در بازار کار موجود است و تأمین آن به صلاح شرکت است ؟

- 1- تعیین تکلیف سازمان در مورد مشاغلی که (علاوه بر مشاغل برون سپاری شده فعلی) مستعد برون سپاری در آینده هستند. (مشاغل پیمانکارانه و ثانویه)
- 2- تعیین تکلیف سازمان در مورد مشاغلی که شاغلین آن ها در آینده نباید بیش از حد افزایش پیدا کنند
- 3- تعیین خطوط راهنمای طراحی فرآیندها و سیستم های منابع انسانی بصورت منعطف و متناسب با فراوانی مشاغل در گروه های استراتژیک مشاغل به منظور جذب ، نگهداشت و توسعه منابع انسانی (مشاغل متعهدانه و پدرانیه).
- 4- ایجاد تمایز (و نه تبعیض) بین گروه های شغلی مختلف سازمان و ایجاد امکان سیاست گذاری و تصمیم گیری های متفاوت برای گروه های شغلی متفاوت

مدل نقاط مرجع استراتژیک – Strategic Reference Point (SRP)



استراتژی ثانویه:

این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر، مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

استراتژی متعهدانه:

این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد اما کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و جایگزینی آنها به راحتی امکان پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی موثر به بازار کار درون سازمان داشت.

استراتژی پیمانکارانه:

این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است. چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد.

استراتژی پدران:

این استراتژی نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته میشود با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد.



ریسک سرمایه انسانی چیست؟

ریسک سرمایه انسانی (Human Capital Risk) به هر رویداد، شرایط یا تصمیمی گفته می‌شود که می‌تواند بر توان سازمان در جذب، توسعه، حفظ و بهره‌برداری اثربخش از سرمایه انسانی تأثیر منفی گذاشته و مانع تحقق اهداف استراتژیک شود.

برخلاف ریسک‌های مالی یا عملیاتی، پیامدهای ریسک‌های سرمایه انسانی معمولاً تدریجی، پنهان و با تأخیر ظاهر می‌شوند؛ اما آثار آن‌ها می‌تواند بسیار گسترده و پرهزینه باشد

چرا مدیران باید به ریسک‌های سرمایه انسانی توجه کنند؟



حوزه‌های اصلی ریسک سرمایه انسانی

حوزه	نمونه ریسک
جذب و استخدام	کمبود نیروی متخصص، طولانی شدن جذب، کاهش کیفیت استخدام
نگهداشت	افزایش ترک خدمت، مهاجرت، کاهش تعهد کارکنان
شایستگی	شکاف مهارتی، کمبود جانشین، ضعف رهبری
عملکرد	افت بهره‌وری، کاهش انگیزش، فرسودگی شغلی
فرهنگ سازمانی	تعارض، مقاومت در برابر تغییر، ضعف همکاری
قوانین و روابط کار	دعای حقوقی، عدم انطباق با مقررات
فناوری	ناتوانی کارکنان در استفاده از فناوری‌های جدید
رهبری	وابستگی به افراد کلیدی، ضعف جانشین‌پروری

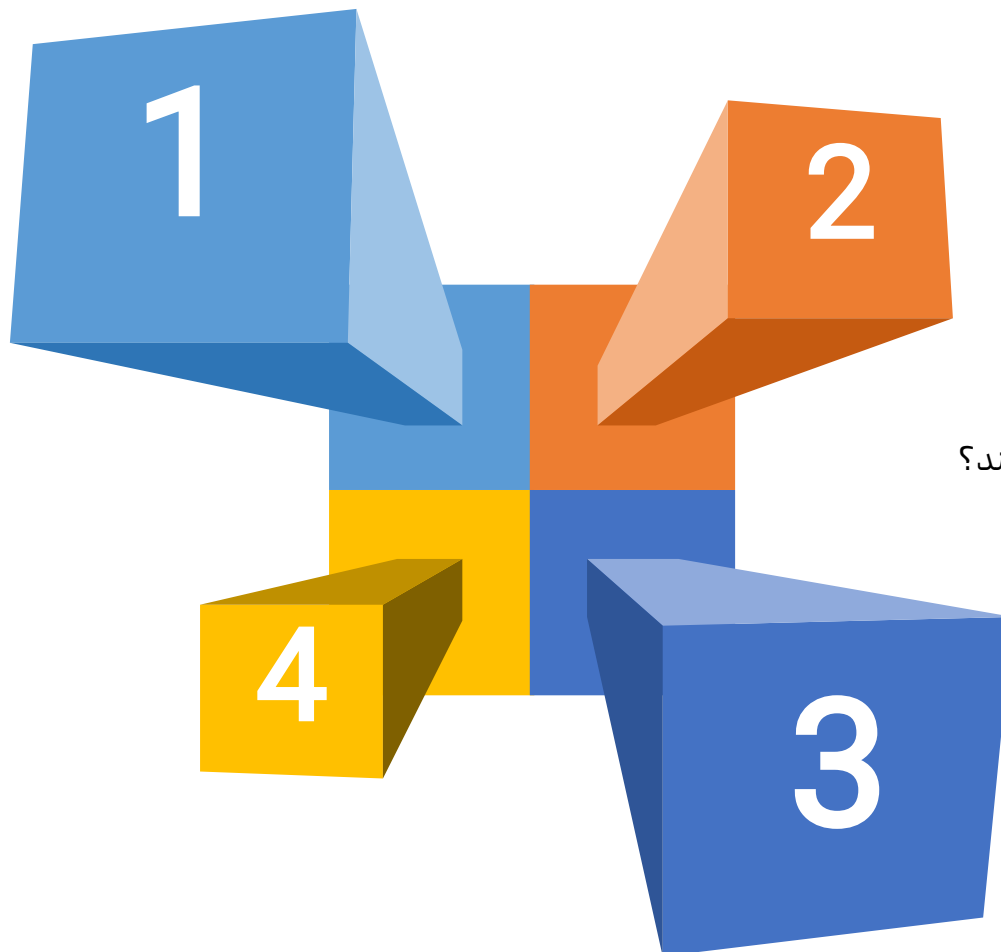
چارچوب شناسایی و اولویت بندی ریسک های سرمایه انسانی

چهار چوب شناسایی و اولویت بندی ریسک های سرمایه انسانی ، ابزاری برای شناسایی، تحلیل و اولویت بندی ریسک های سرمایه انسانی است که مستقیماً بر تحقق اهداف استراتژیک سازمان اثر می گذارند.

این چهارچوب به مدیران کمک می کند به جای تمرکز بر مشکلات روزمره، ریسک هایی را شناسایی کنند که **آینده** سازمان را تهدید می کنند.



گام‌های چارچوب شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های سرمایه انسانی



گام اول

هدف استراتژیک را مشخص کنید.
ابتدا مشخص کنید سازمان در ۱ تا ۳ سال آینده چه هدفی را دنبال می‌کند.

گام دوم

ریسک‌های سرمایه انسانی را شناسایی کنید
برای هر هدف، پاسخ دهید:
چه ریسک‌هایی مانع تحقق این هدف می‌شوند؟
این ریسک‌ها به افراد، مهارت‌ها، ساختار یا فرهنگ سازمان مرتبط هستند؟

گام سوم

ارزیابی ریسک، برای هر ریسک سه اخص: لحاظ و وقوع،
شدت اثر و آمادگی سازمان را از 1 تا 5 نمره دهید.

گام چهارم

اقدام پیشنهادی:
برای هر ریسک مشخص کنید:
حذف ریسک، کاهش ریسک، انتقال ریسک، پذیرش
ریسک و مسئول اجرای اقدام را تعیین کنید.

حوزه‌های اصلی ریسک سرمایه انسانی

حوزه	نمونه ریسک
جذب و استخدام	کمبود نیروی متخصص، طولانی شدن جذب، کاهش کیفیت استخدام
نگهداشت	افزایش ترک خدمت، مهاجرت، کاهش تعهد کارکنان
شایستگی	شکاف مهارتی، کمبود جانشین، ضعف رهبری
عملکرد	افت بهره‌وری، کاهش انگیزش، فرسودگی شغلی
فرهنگ سازمانی	تعارض، مقاومت در برابر تغییر، ضعف همکاری
قوانین و روابط کار	دعای حقوقی، عدم انطباق با مقررات
فناوری	ناتوانی کارکنان در استفاده از فناوری‌های جدید
رهبری	وابستگی به افراد کلیدی، ضعف جانشین‌پروری

سناریونویسی، آمادگی برای آینده به جای واکنش به بحران، تا غافلگیر نشویم.

گام اول: انتخاب ریسک کلیدی

ریسکی را انتخاب کنید که:

- احتمال وقوع نسبتاً بالایی دارد.
- در صورت وقوع، اثر قابل توجهی بر کسب و کار می‌گذارد.

گام سوم: طراحی اقدامات

برای هر سناریو مشخص کنید:

- اقدامات پیشگیرانه (Preventive Actions)
- اقدامات واکنشی (Response Actions)
- مسئول اجرا
- زمان اجرا
- منابع مورد نیاز

گام دوم: طراحی سناریو

برای هر ریسک، سه سناریو تدوین کنید.

ویژگی	سناریو
ریسک کنترل می‌شود و اثر آن محدود است.	خوش‌بینانه
ریسک رخ می‌دهد اما سازمان آمادگی نسبی دارد.	محتمل
ریسک با شدت بالا رخ می‌دهد و فعالیت‌های کلیدی سازمان را مختل می‌کند.	بدبینانه



بازی

(بقا)

برای اجرای استراتژی‌ها، مأموریت، برنامه‌ها، سیاست‌ها و هر آنچه
که امور سازمان را اجرا می‌کند، به چه چیزهایی نیاز داریم؟

ساختار سازمانی (Organizational Structure) چارچوب رسمی تقسیم کار، توزیع اختیارات، تعیین مسئولیت‌ها، روابط گزارش‌دهی و سازوکار هماهنگی بین افراد و واحدهای سازمان است؛ به گونه‌ای که سازمان بتواند استراتژی خود را با بیشترین اثربخشی و کمترین تعارض اجرا کند.

- ✓ چه کسی چه کاری انجام می دهد؟
- ✓ چه کسی به چه کسی گزارش می دهد؟
- ✓ چه کسی اختیار تصمیم گیری دارد؟
- ✓ واحدها چگونه با یکدیگر همکاری می کنند؟
- ✓ مسئول تحقق هر هدف چه کسی است؟

چرا باید ساختار سازمانی طراحی شود؟

- ❖ مسئولیت‌ها شفاف می‌شود .
- ❖ سرعت تصمیم‌گیری افزایش یابد .
- ❖ تعارضات مخرب کاهش یابد .
- ❖ هماهنگی درون سازمان و بخش‌ها بیشتر شود.
- ❖ ارتباطات رسمی مشخص می‌شود.
- ❖ استراتژی‌ها قابل اجرا می‌شوند.
- ❖ ... و ...

نیاز سازمان	نقش ساختار سازمانی
تقسیم کار	مشخص می‌کند چه کسی چه کاری انجام دهد.
تخصص‌گرایی	افراد در حوزه تخصص خود فعالیت می‌کنند.
هماهنگی	فعالیت واحدها را همسو می‌کند.
اختیار و پاسخگویی	مرز اختیارات و مسئولیت‌ها را روشن می‌کند.
تصمیم‌گیری	مسیر و سطح تصمیم‌گیری را مشخص می‌کند.
اجرای استراتژی	منابع و فعالیت‌ها را در راستای اهداف سازمان سامان می‌دهد.

"Structure follows Strategy."

ساختار از استراتژی تبعیت می کند

Strategy and Structure (1962) و Alfred Chandler

اصول طراحی ساختار سازمانی

۸ اصل کلیدی برای طراحی ساختاری اثربخش، چابک و همسو با استراتژی سازمان



نتایج رعایت اصول طراحی ساختار سازمانی



“ساختار خوب، ساختاری نیست که کامل باشد؛ ساختاری است که به سازمان کمک کند استراتژی خود را اثربخش‌تر اجرا کند.”

۵ ساختار سازمانی متداول و کاربردی

هر ساختار برای شرایط و اهداف خاصی مناسب است

ویژگی کلیدی	شکل ظاهری ساختار	مناسب برای	خروجی ها و مزیت ها
1 ساختار وظیفه‌ای (Functional) 		شرکت‌های کوچک و متوسط سازمان‌های با یک محصول محیط‌های باثبات	✓ تخصص‌گرایی بالا ✓ کنترل و نظارت آسان ✓ صرفه‌جویی در هزینه ✓ تصمیم‌گیری متمرکز
2 ساختار بخشی (Divisional) 		شرکت‌های بزرگ و هلدینگ‌ها سازمان‌های چندمحصولی پاسخگویی به بازارهای متنوع	✓ تمرکز بر نیاز مشتری ✓ پاسخگویی سریع‌تر ✓ استقلال و انگیزش بیشتر ✓ قابلیت رشد و گسترش
3 ساختار ماتریسی (Matrix) 		پروژه‌های پیچیده و بزرگ شرکت‌های مهندسی، فناوری، EPC، مشاوره و تحقیقاتی	✓ استفاده بهینه از منابع ✓ انعطاف‌پذیری بالا ✓ همکاری بین واحدها ✓ نوآوری و یادگیری بیشتر
4 ساختار پروژه‌ای (Projectized) 		سازمان‌های پیمانکاری، ساخت‌وساز، مشاوره، شرکت‌های IT و پروژه‌محور	✓ تمرکز کامل بر پروژه ✓ سرعت اجرا و تحویل ✓ انعطاف‌پذیری در تیم‌ها ✓ رضایت بالای مشتری
5 ساختار جغرافیایی (Geographical) 		شرکت‌های بین‌المللی سازمان‌های با شعب متعدد در مناطق مختلف	✓ انطباق با بازارهای محلی ✓ تصمیم‌گیری سریع در مناطق ✓ پاسخگویی بهتر به مشتری ✓ استفاده بهینه از فرصت‌های محلی

۳ ساختار سازمانی نوین و آینده‌محور

چابک، شبکه‌ای و مبتنی بر اکوسیستم برای دنیای متغیر امروز

خروجی‌ها و مزیت‌ها

- ✓ چابکی و انعطاف بسیار بالا
- ✓ کاهش هزینه‌های عملیاتی
- ✓ دسترسی سریع به تخصص‌های بین‌المللی
- ✓ تمرکز بر نوآوری و هسته کسب‌وکار
- ✓ ریسک کمتر و مقیاس‌پذیری آسان

نکته کاربردی:

برای موفقیت در این ساختار، مدیریت رابطه با شرکا و کیفیت قراردادهای حیاتی است.

مناسب برای



- استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپا
- شرکت‌های فناوری و دیجیتال
- کسب‌وکارهایی با نیاز به چابکی و کاهش هزینه
- بازارهای با تغییر سریع

شکل ظاهری ساختار



ویژگی کلیدی

- تمرکز بر هسته کسب‌وکار (Core Business)
- برون‌سپاری و همکاری با شرکای تخصصی
- ساختار منطف و کم‌حجم
- شبکه‌ای از روابط و قراردادهای
- کاهش هزینه‌های ثابت

توضیح و کاربرد عملی

در این ساختار، شرکت بر فعالیت‌های اصلی و مزیت‌آفرین تمرکز می‌کند و بسیاری از فعالیت‌های غیرکلیدی را به شرکای تخصصی بیرونی می‌سپارد. روابط مبتنی بر قرارداد، همکاری و اعتماد است نه مالکیت.

مثال کاربردی:

یک استارت‌آپ نرم‌افزاری، توسعه محصول را درون سازمان انجام می‌دهد اما بخش‌های پشتیبانی، مالی، بازاریابی دیجیتال و حتی منابع انسانی را برون‌سپاری می‌کند.

6

ساختار شبکه‌ای (Network)



7

ساختار تیم‌محور (چابک) (Team-based / Agile)



در این ساختار، سازمان از واحدهای سلسله‌مراتبی سنتی فاصله می‌گیرد و به جای آن، تیم‌های کوچک، چندتخصصی و خودگردان شکل می‌گیرند که حول یک هدف یا محصول کار می‌کنند.

مثال کاربردی:

یک شرکت نرم‌افزاری چندین تیم محصول (Product Team) دارد که هر تیم مسئول یک قابلیت یا بخش از محصول است و به صورت مستقل برنامه‌ریزی و اجرا می‌کند.

- تیم‌های کوچک، خودگردان و چندتخصصی
- تصمیم‌گیری نزدیک به محل کار
- تمرکز بر هدف مشترک نه سلسله‌مراتب
- ارتباطات شفاف و مستمر
- بهبود مستمر (به کمک روش‌های چابک مثل Scrum و Agile)



- شرکت‌های فناوری و نرم‌افزاری
- سازمان‌های نوآور و R&D محور
- محیط‌های با تغییرات سریع
- محصولات دیجیتال و پیچیده

نکته کاربردی:

موفقیت این ساختار به فرهنگ اعتماد، شفافیت و توسعه مهارت‌های تیمی بستگی دارد.

8

ساختار پلتفرمی / اکوسیستمی (Platform / Ecosystem)



در این ساختار، سازمان به جای انجام همه فعالیت‌ها خودش، بستری (پلتفرم) ایجاد می‌کند تا سایر بازیگران (تامین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توسعه‌دهندگان، مشتریان و شرکا) روی آن ارزش‌آفرینی کنند. سازمان نقش «مالک پلتفرم» و «هماهنگ‌کننده اکوسیستم» را ایفا می‌کند.

مثال کاربردی:

دیجی‌کالا، اسنپ، اوبر، Airbnb و Shopify نمونه‌های شناخته‌شده این ساختار هستند.



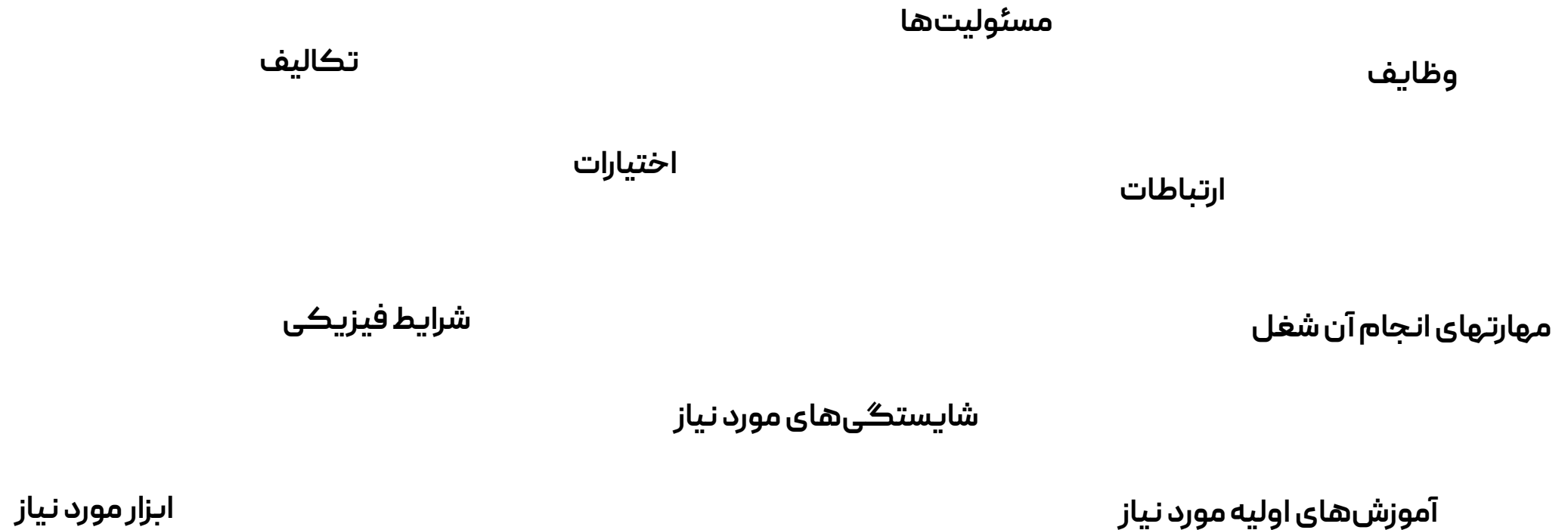
- شرکت‌های دیجیتال و پلتفرمی
- کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر
- بازارهای چندطرفه (Marketplaces)
- کسب‌وکارهایی با اثر شبکه‌ای (Network Effect)

نکته کاربردی:

مدیریت اکوسیستم، تجربه کاربری و اعتمادسازی، سرعت موفقیت پلتفرم را تعیین می‌کند.



در تجزیه و تحلیل شغل باید:



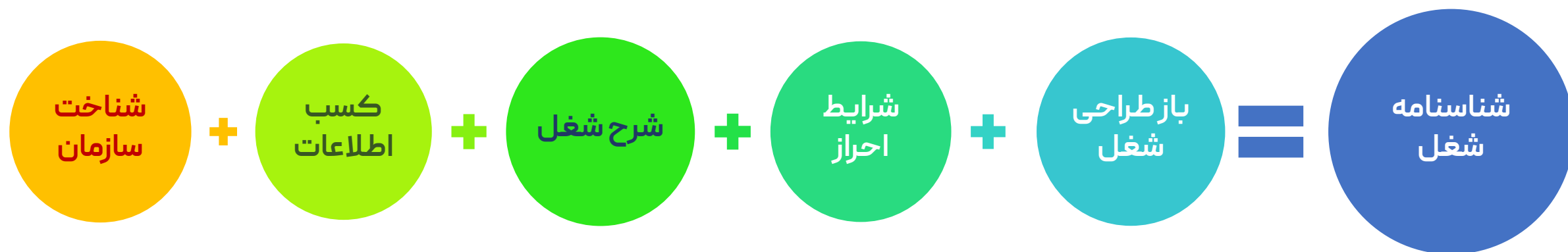
و هر آنچه که نیاز هست تا آن شغل به بهترین شکل ممکن انجام شود.

خروجی:

۱. شرح شغل: تعریف کوتاه شغل، تعداد مورد نیاز افراد، وظایف، تکالیف، اختیارات، مسئولیت‌ها، ارتباطات، نحوه ارتقاء، شرایط فیزیکی، ابزار مورد نیاز و ...

۲. شرایط احراز: هر آنچه که برای تصدی شغل مورد نیاز است: مدرک، میزان تجربه، شایستگی‌ها، آموزش‌های ابتدایی و ...

۳. ارزشیابی شغل: جایگاه، شاخص‌های سنجش عمومی و اختصاصی و ...



شناخت سازمان

شناخت سازمان

مأموریت و رسالت سازمان



استراتژی های سازمان



اهداف کلان و استراتژیک



سیاست های سازمان



برنامه های عملیاتی و غیر
عملیاتی



شناخت صنعت و
اکوسیستم سازمان





کسب اطلاعات در مورد شغل:

- هدف از این شغل چیست؟
- چه کارهایی را در چه سطحی باید انجام دهد.
- انجام این کار به چه تخصصی نیاز دارد؟
- شایستگی و مهارت‌های مورد نیاز انجام این شغل (غیر فنی)
- ابزار مورد نیاز این شغل؟
- ارتباطات مورد نیاز این شغل؟
- کانال‌های ارتباطی مورد نیاز.
- ...

	مستقیم و غیر مستقیم	مشاهده
	مدیر مربوطه، فرد متولی، متخصصین حوزه، خبره‌های حوزه (باز یا بسته) بیشتر مصاحبه فردی و باز	مصاحبه
	ارائه پرسشنامه به افراد هدف در صورت عدم دسترسی و ... استفاده از اسنادی مثل شناسنامه های قبلی و ...	پرسشنامه و اسناد
	از بهترینهای صنعت، گروه های مشابه، سایت O'net و ...	الگو برداری

شناسنامه شغل:

معرفی شغل

شرح وظایف (وابف عمومی و تخصصی)

شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز و سطح آن‌ها

میزان ارتباطات و کانال‌های ارتباطی

شاخص‌های ارزیابی شغل

ابزار مورد نیاز و میزان استفاده از آن

و ...



جذب و استخدام چیست؟

جذب و استخدام: دو فرآیند، دو هدف



جذب (RECRUITMENT)

فرآیند شناسایی، جذب و ایجاد علاقه در افراد مناسب برای پیوستن به سازمان.

هدف:

ایجاد یک استخر (Talent Pool) از داوطلبان واجد شرایط.



استخدام (SELECTION / HIRING)

فرآیند ارزیابی، انتخاب و به کارگیری مناسبترین فرد از میان داوطلبان برای یک شغل مشخص.

هدف:

انتخاب بهترین فرد برای بهترین شغل، در بهترین زمان.



جذب افراد مناسب را به سازمان می آورد.

VS

استخدام بهترین فرد را انتخاب می کند.



عوامل مؤثر بر جذب خوب و اثربخش



برنامه ریزی صحیح نیروی انسانی
(Workforce Planning)



تحلیل و شناخت دقیق شغل
(Job Analysis)



تدوین شرح شغل و شرایط احراز شفاف
(Job Description & Specification)



برند کارفرمایی قوی
(Employer Branding)



انتخاب کانال مناسب جذب
(Recruitment Channels)



تجربه مطلوب متقاضی
(Candidate Experience)



سرعت در فرآیند جذب
(Time to Hire)



ارزش پیشنهادی جذاب برای کارکنان
(Employee Value Proposition - EVP)

عوامل مؤثر بر استخدام اثربخش



معیارهای انتخاب مبتنی بر شایستگی
(Competency-Based Selection)



مصاحبه ساختار یافته
(Structured Interview)



استفاده از ابزارهای معتبر ارزیابی
(Assessment Tools)



ارزیابی تناسب فرد با فرهنگ سازمان
(Culture Fit)



بررسی سوابق و مراجع
(Reference Check)



تصمیم گیری مبتنی بر داده، نه شهود



مشارکت مدیر مستقیم در تصمیم استخدام



سرعت همراه با دقت
(Quality of Hire)

“

جذب، کیفیت ورودی ها را افزایش می دهد؛ استخدام، کیفیت انتخاب نهایی را تضمین می کند.

”

هدف از یک آگهی استخدامی:

ایجاد شفافیت، علاقه، اعتماد و اقدام (Apply) در میان افراد مناسب؛ نه جذب تعداد زیادی رزومه.



یک آگهی استخدامی خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟؟؟

- ✓ مخاطب هدف را به درستی تعریف می‌کند.
- ✓ ارزش همکاری با سازمان را شفاف بیان می‌کند.
- ✓ تصویر واقعی از شغل ارائه می‌دهد.
- ✓ انتظارات و مسئولیت‌ها را مشخص می‌کند.
- ✓ معیارهای احراز را شفاف بیان می‌کند.
- ✓ از زبان ساده، صادقانه و حرفه‌ای استفاده می‌کند.
- ✓ فراخوان اقدام (Call to Action) مشخص دارد.

یک آگهی خوب، تعداد رزومه را زیاد نمی‌کند؛ کیفیت رزومه‌ها را افزایش می‌دهد.

مدل پیشنهادی نگارش آگهی:

WHO → WHY → WHAT → WHO → WHAT'S IN IT FOR ME? → HOW

WHO: ما که هستیم؟ (معرفی سازمان)

WHY: چرا این موقعیت ایجاد شده است؟ (هدف نقش)

WHAT: این شغل چه مسئولیت‌هایی دارد؟

WHO: چه فردی برای این نقش مناسب است؟ (شرایط احراز)

WHAT'S IN IT FOR ME?: چرا باید به ما بپیوندند؟ (EVP، مزایا و فرصت رشد)

HOW: چگونه درخواست خود را ارسال کند؟

نکات طلایی نگارش آگهی

- ✓ عنوان شغلی استاندارد و قابل جست و جو انتخاب کنید .
- ✓ به جای فهرست بلندبالای شرایط ، بر شایستگی‌های واقعاً ضروری تمرکز کنید .
- ✓ از واژه‌های کلیشه‌ای مانند «پویا»، «متعهد» و «پرانرژی» بدون توضیح استفاده نکنید .
- ✓ بین «الزامات ضروری» و «مزیت‌های ترجیحی» تفکیک قائل شوید .
- ✓ پیشنهاد ارزش کارفرما (EVP) را شفاف بیان کنید؛ فقط از متقاضی انتظار نداشته باشید .
- ✓ از زبان فراگیر و بدون سوگیری جنسیتی یا سنی استفاده کنید، مگر جایی که قانون یا ماهیت شغل الزام مشخصی ایجاد کرده باشد .
- ✓ محدوده حقوق یا حداقل بازه مزایا را، در صورت امکان، شفاف اعلام کنید؛ این کار کیفیت متقاضیان را افزایش می‌دهد و نرخ انصراف را کاهش می‌دهد .
- ✓ آگهی را کوتاه، خوانا و اسکن‌پذیر بنویسید؛ بیشتر داوطلبان ابتدا آن را به صورت گذرا مرور می‌کنند.



تمرین:

یک آگهی استخدامی خوب بنویسید؟

روش‌های تأمین سرمایه انسانی مورد نیاز

سازمان‌ها برای پرکردن موقعیت‌های شغلی می‌توانند از دو منبع اصلی استفاده کنند:



تأمین از درون سازمان

استفاده از ظرفیت‌ها و استعدادها موجود در سازمان

روش‌ها



ارتقاء شغلی
جابجایی عمودی
به موقعیت بالاتر



جابجایی افقی
انتقال به نقش
با واحد دیگر



برنامه جانشین‌پروری
توسعه افراد با پتانسیل
برای نقش‌های کلیدی



اعلان داخلی
اطلاع‌رسانی فرصت‌های شغلی
برای کارکنان



انتخاب روش مناسب
بستگی به نوع شغل،
استراتژی سازمان،
فرهنگ سازمانی
و شرایط بازار کار دارد.



تأمین از خارج سازمان

جذب و استخدام افراد از بیرون سازمان

روش‌ها



آگهی و تبلیغات
در سایت‌ها، شبکه‌های
اجتماعی و رسانه‌ها



مراجعه به شرکت‌های
جذب و استخدام
استفاده از خدمات
موسسات تخصصی



معرفی و شبکه‌سازی
استفاده از ارتباطات
شغلی و حرفه‌ای



همکاری با دانشگاه‌ها
جذب فارغ‌التحصیلان
و کارآموزان



جذب بین‌المللی
جذب استعدادهای
خارج از کشور

مزایا

- ✓ کاهش زمان و هزینه جذب و استخدام
- ✓ آشنایی فرد با فرهنگ و فرآیندها
- ✓ افزایش انگیزه و رضایت کارکنان
- ✓ حفظ دانش و تجربه در سازمان
- ✓ تقویت وفاداری و تعلق سازمانی

معایب

- ✗ محدود بودن گزینه‌ها
- ✗ احتمال ایجاد نارضایتی در صورت عدم ارتقاء
- ✗ انتقال دانش و مهارت بین واحدها
- ✗ مقاومت در برابر تغییر در برخی واحدها
- ✗ ممکن است نیاز به مهارت‌های جدید را برآورده نکند
- ✗ عدم جریان پیدا کردن ایده‌ها و نگاه تازه و نو

مزایا

- ✓ دسترسی به مهارت‌ها و تجربیات جدید
- ✓ ورود دیدگاه‌ها و ایده‌های تازه
- ✓ امکان انتخاب از بین گزینه‌های گسترده‌تر
- ✓ تقویت توان رقابت و نوآوری سازمان
- ✓ جبران کمبود مهارت‌های تخصصی

معایب

- ✗ هزینه و زمان بیشتر برای جذب و استخدام
- ✗ ریسک عدم تناسب فرهنگی
- ✗ زمان نیاز برای آشنایی با سازمان
- ✗ احتمال خروج سریع در دوره اولیه
- ✗ نیاز به فرآیندهای ارزیابی دقیق‌تر



نکته کلیدی

بهترین استراتژی، استفاده هوشمندانه از ترکیب هر دو منبع است؛ توسعه استعدادهای داخلی برای پایداری و استفاده از استعدادهای خارجی برای توآوری و رشد کسب‌وکار.



انتخاب (Selection)

انتخاب، فرآیند کاهش ریسک استخدام از طریق پیش بینی عملکرد آینده و تناسب فرد با شغل، تیم و سازمان است.
اصول یک انتخاب اثربخش

✓ مبتنی بر شایستگی باشد (Competency-Based)

✓ ساختاریافته باشد (Structured)

✓ مبتنی بر شواهد باشد (Evidence-Based)

✓ چندمنبعی باشد (Multi-Method)

✓ عادلانه و بدون سوگیری باشد (Fair & Bias-Aware)

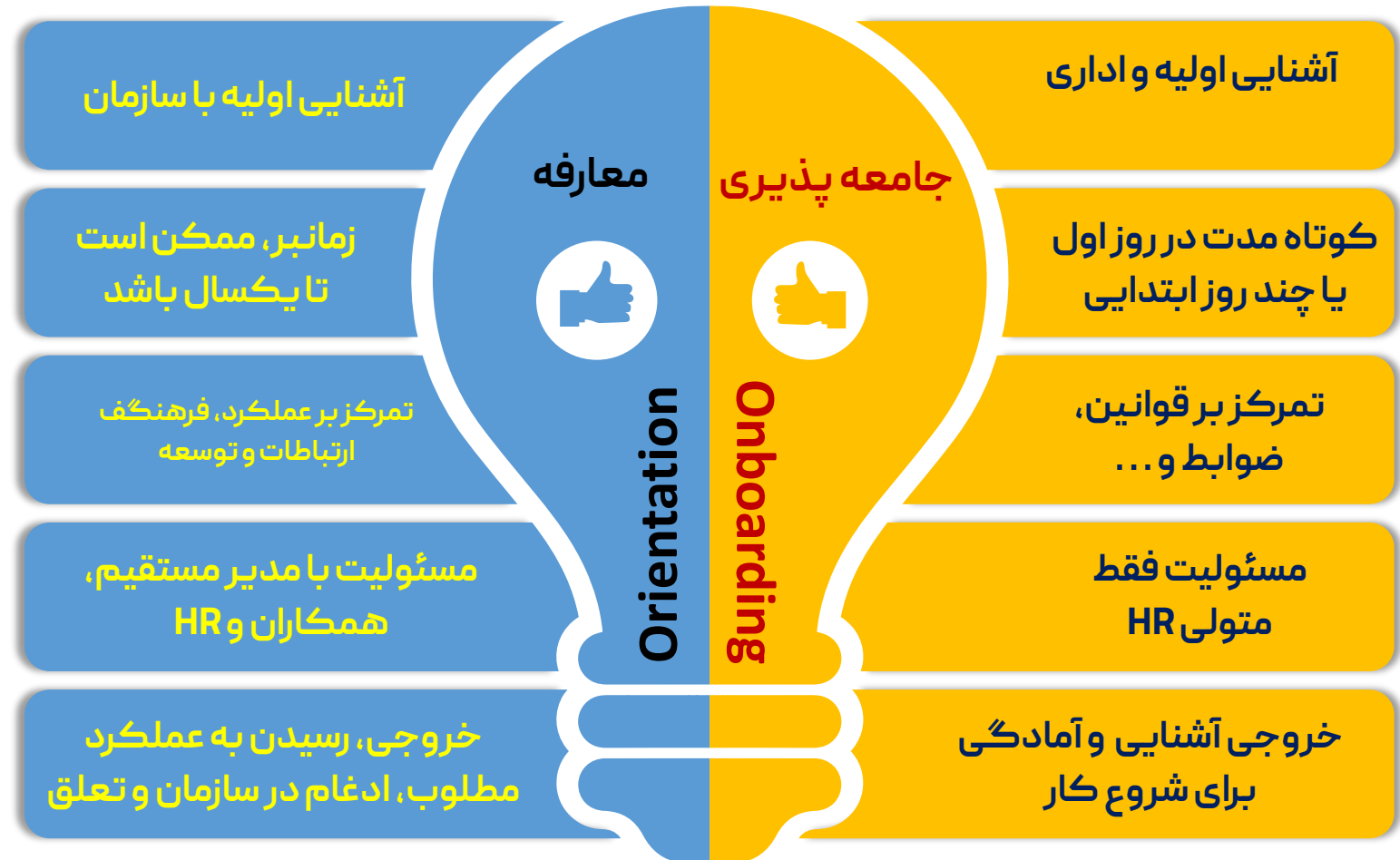


روش	کاربرد	نقاط قوت	محدودیت
Structured Interview (مصاحبه ساختاریافته)	تقریباً همه مشاغل	اعتبار پیش‌بینی بالا، کاهش سوگیری	نیازمند طراحی مناسب
Behavioral Interview (مصاحبه رفتاری)	ارزیابی تجربه و شایستگی	مبتنی بر رفتار واقعی گذشته	نیاز به مهارت مصاحبه‌گر
Situational Interview (مصاحبه موقعیتی)	نقش‌های مدیریتی و تخصصی	سنجش تصمیم‌گیری	پاسخ‌ها ممکن است ایده‌آل‌گرایانه باشند
Work Sample Test (نمونه کار)	مشاغل تخصصی	پیش‌بینی بسیار قوی عملکرد	طراحی زمان‌بر
Assessment Center (کانون ارزیابی)	مدیران و استعدادهای کلیدی	ارزیابی چندبعدی	پرهزینه
Reference Check (استعلام سوابق)	تکمیل تصمیم	تأیید اطلاعات	وابسته به کیفیت مراجع

تفاوت معارفه (Orientation) با جامعه پذیری (Onboarding)

: Orientation
از امروز چگونه کارم را شروع کنم؟

: Onboarding
چگونه در این سازمان موفق شوم و ارزش خلق کنم؟





Onboarding

از روز اول شروع نمی شود، بلکه از لحظه پذیرش پیشنهاد شغلی آغاز می شود.



آنبور دینگ

آغاز یک تجربه موفق در سازمان

آنچه فرد جدید با آن آشنا می‌شود



فرهنگ سازمانی



مأموریت و ارزش‌ها



تیم‌ها و همکاران



شرایط و محیط کار



فرآیندها و رویه‌ها



فرصت‌های رشد

نقش منتور



راهنمایی و همراهی



پاسخ به سوالات



معرفی ارتباطات کلیدی



تسهیل یادگیری



بازخورد و حمایت



کمک به ایجاد تعلق

ماموریت ما

خلق ارزش پایدار

از طریق

انسان‌ها

مسیر آنبور دینگ



قبل از شروع

آماده‌سازی و خوشامدگویی
پیش از روز اول



روز اول

معارفه، آشنایی با تیم
و اطلاعات کلیدی



هفته اول

درک بهتر نقش، فرآیندها
و ایجاد ارتباطات اولیه



۳۰ روز اول

پادگیری، درک نقش
و تعیین اولویت‌ها



۶۰ روز

مشارکت بیشتر، ایجاد ارتباط
و دریافت بازخورد



۹۰ روز

تثبیت در نقش، ایجاد ارزش
و برنامه رشد فردی

شاخص‌های

سنجش اثربخشی



روز اول

- ✓ تکمیل معارفه و آموزش‌های اولیه
- ✓ دسترسی به ابزارها و منابع موردنیاز
- ✓ درک اولیه از نقش و انتظارات
- ✓ رضایت از تجربه روز اول

هفته اول

- ✓ درک بهتر از فرهنگ و ارزش‌ها
- ✓ آشنایی با تیم و ارتباطات کلیدی
- ✓ شفافیت در اهداف کوتاه‌مدت
- ✓ رضایت از فرآیند آنبور دینگ

۳۰ روز اول

- ✓ پیشرفت در یادگیری نقش
- ✓ شروع انجام مستقل وظایف
- ✓ دریافت بازخورد اولیه
- ✓ احساس تعلق به سازمان

۶۰ روز

- ✓ مشارکت فعال در پروژه‌ها
- ✓ کیفیت و کمیت خروجی‌ها
- ✓ گسترش شبکه ارتباطی
- ✓ تطابق با انتظارات نقش

۹۰ روز

- ✓ عملکرد در سطح انتظار یا بالاتر
- ✓ ایجاد ارزش و تأثیر ملموس
- ✓ تعهد به ماندگاری و رشد
- ✓ برنامه توسعه فردی مشخص



توسعه کارکنان، فرآیندی هدفمند برای افزایش **شایستگی‌ها**، بهبود **عملکرد** و آماده‌سازی افراد برای **مسئولیت‌های آینده** است.

برای توسعه کارکنان باید از ابزاری نظیر:

آموزش، مدیریت عملکرد، کوچینگ و منتورینگ، سیستمهای تفویض اختیار، جانشین
پروری، فرهنگ یادگیری، نظام مشارکت، مدریا دانش، خلق انگیزه و ...
بهره برد.



فرآیند مدیریت آموزش:

نیازسنجی آموزش، طراحی آموزش، اجرا و پایش اثربخشی است.

نیازسنجی آموزش بهتر است با رویکردهای:

مبتنی بر شغل (Job Oriented)، مبتنی بر استراتژی (Strategy Oriented) ، مبتنی بر ارتقاء شغلی
(Career oriented) ، مبتنی بر حل مشکل و مسأله ایجاد شده (Problem oriented) و مبتنی بر
دانش (Knowledge oriented) .

بهترین منابع برای کسب اطلاع از نیازهای فوق:

مدیران، خود کارکنان، مدیران منابع انسانی، نیازهای تکنولوژیکی، خروجی ارزیابی
عملکرد و ...



مدیریت عملکرد:

خلق عملکرد (Performance Creation)، که فرآیند طراحی و فراهم‌سازی شرایطی است که کارکنان بتوانند با شفافیت اهداف، دسترسی به منابع، توسعه شایستگی‌ها، انگیزش، بازخورد مستمر و حمایت مدیران، بهترین عملکرد خود را ارائه دهند تا برنامه‌های بهبود منتج شده از ارزیابی عملکرد که برای اطمینان از ادامه حرکت در مسیر درست است.

خلق عملکرد، بر شش ستون استوار است:

✓ اهداف و انتظارات شفاف (Clear Goals & Expectations)

✓ شایستگی و توانمندی (Capability)

✓ منابع و ابزار مناسب (Resources)

✓ انگیزش و تعهد (Motivation & Engagement)

✓ بازخورد و کوچینگ مستمر (Feedback & Coaching)

✓ پایش و بهبود مستمر (Continuous Improvement)

مراحل مدیریت عملکرد:

- 1- هدف گذاری و برنامه ریزی اول دوره
- 2- هدایت، حمایت و مربی گری طی دوره
- 3- ارزیابی عملکرد در پایان دوره
- 4- مرور و بازنگری و بهبود عملکرد



انگیزه:

میل رسیدن به هدف....

نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو (Maslow's Hierarchy of Needs):

نیازهای فیزیولوژیکی (Physiological Needs): پایه هرم؛ شامل نیازهای اساسی بقا مانند غذا، آب، هوا، خواب و سرپناه .

کاربرد در رهبری اخلاقی: رهبر اخلاقی ابتدا حقوق و مزایای عادلانه، محیط کاری ایمن، ساعات کاری منطقی و امکانات رفاهی مناسب (مانند غذای سالم یا استراحتگاه) فراهم می کند تا کارکنان نگران نیازهای اولیه نباشند .

نیازهای ایمنی و امنیت (Safety Needs): شامل امنیت شغلی، سلامت جسمی و روانی، بیمه، بازنشستگی و ثبات مالی .

کاربرد: رهبر اخلاقی قراردادهای پایدار، سیاست های ضد تبعیض، حمایت در برابر اخراج غیرمنصفانه و برنامه های سلامت روان ارائه می دهد تا کارکنان احساس امنیت کنند .

نیازهای اجتماعی و تعلق (Belongingness and Love Needs): نیاز به روابط دوستانه، احساس تعلق به گروه، همکاری تیمی و پذیرش اجتماعی .

کاربرد: رهبر اخلاقی فرهنگ سازمانی گرم و فراگیر می سازد، فعالیت های تیمی، جشن ها و ارتباطات باز را تشویق می کند و از انزوا یا قلدری جلوگیری می نماید .

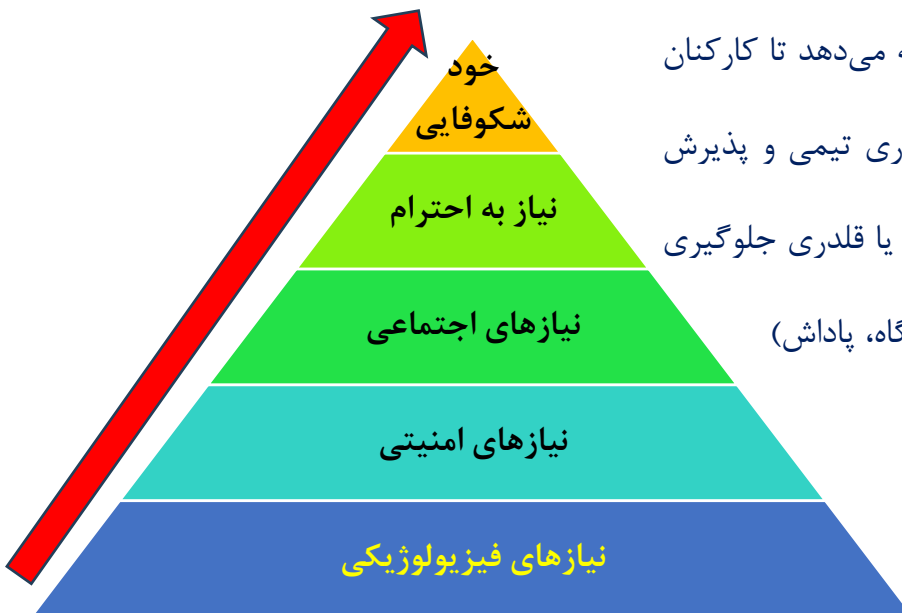
نیازهای احترام (Esteem Needs): شامل احترام به خود (اعتماد به نفس، شایستگی) و احترام از سوی دیگران (شناخت، جایگاه، پاداش)

کاربرد: رهبر اخلاقی دستاوردها را علناً تقدیر می کند، مسئولیت های معنادار واگذار می نماید، بازخورد سازنده می دهد و فرصت ارتقا بر اساس شایستگی فراهم می کند .

نیاز به خودشکوفایی (Self-Actualization Needs): بالاترین سطح؛ رسیدن به حداکثر ظرفیت شخصی،

خلاقیت، رشد مداوم و تحقق استعدادها.

کاربرد: رهبر اخلاقی فرصت های یادگیری، پروژه های چالش برانگیز، آزادی خلاقیت و حمایت از علایق شخصی کارکنان را فراهم می کند تا آن ها احساس کنند در حال رشد و تأثیرگذاری واقعی هستند.





نظریه دو عاملی هرزبرگ (Herzberg's Two-Factor Theory) یا (Motivator-Hygiene Theory)

عوامل بهداشتی یا نگهدارنده (Hygiene Factors): عواملی که اگر وجود نداشته باشند، نارضایتی ایجاد می کنند، اما وجودشان به تنهایی انگیزه مثبت قوی نمی آفریند. این عوامل بیشتر به زمینه کاری مربوط هستند. مثال‌ها:

حقوق و مزایای منصفانه
سیاست‌ها و مدیریت عادلانه سازمان
شرایط فیزیکی کاری مناسب
امنیت شغلی
روابط خوب با همکاران و سرپرستان
تعادل کار و زندگی

کاربرد در رهبری اخلاقی: رهبر اخلاقی ابتدا این عوامل را در سطح بالا نگه می دارد تا نارضایتی و ترک خدمت کاهش یابد. عدم توجه به این عوامل (مثلاً حقوق ناعادلانه یا مدیریت خودکامه) سریعاً به کاهش انگیزه و حتی رفتارهای غیراخلاقی منجر می شود.

عوامل انگیزشی یا برانگیزاننده (Motivator Factors): عواملی که مستقیماً رضایت و انگیزه درونی ایجاد می کنند و مرتبط با محتوای کار هستند. مثال‌ها:

حس موفقیت و دستاورد
شناخت و تقدیر واقعی از تلاش‌ها
مسئولیت‌پذیری و چالش در کار
فرصت رشد و پیشرفت
معنای کار و تأثیرگذاری بر دیگران

کاربرد در رهبری اخلاقی: رهبر اخلاقی بر این عوامل تمرکز اصلی دارد؛ مثلاً پروژه‌های معنادار واگذار می کند، موفقیت‌ها را صادقانه جشن می گیرد، فرصت یادگیری فراهم می نماید و به کارکنان اجازه می دهد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند. این کار انگیزه درونی و تعهد عمیق ایجاد می کند.

نظریه انتخاب ویلیام گلسر (Choice theory):

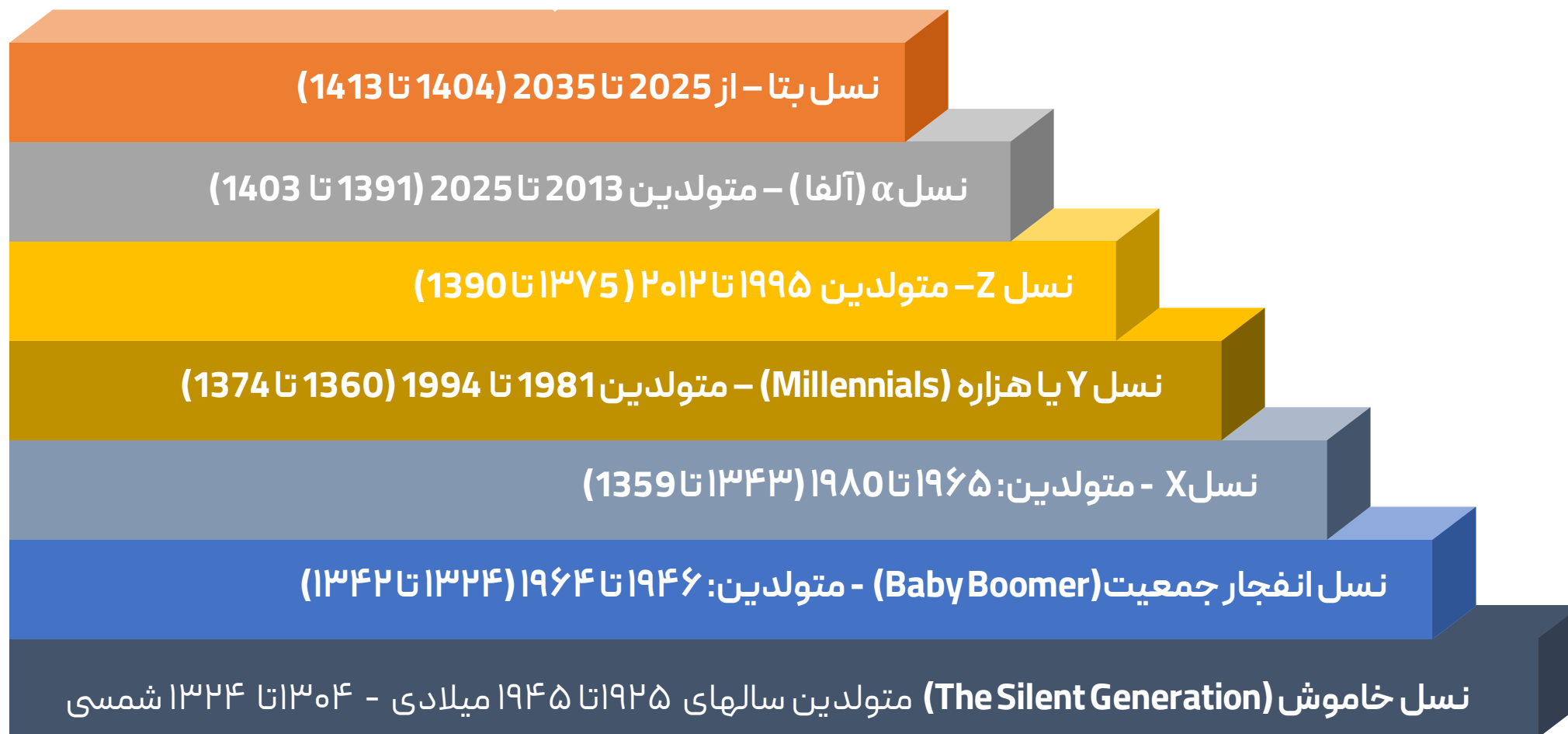




تحقیقات فراوانی بر روی نسل Z در دنیا انجام شده که نشان می‌دهد:

- ❖ تفاوت‌های معنا داری بین این نسل با نسل‌های قبلی وجود دارد.
- ❖ گفته می‌شود این نسل تعهد به سازمانی که در آن کار میکنند ندارند.
- ❖ این نسل با ادبیاتی غیر قابل فهم و درک ارتباط برقرار می‌کند.
- ❖ از لحاظ مهارت‌های تخصصی و نرم بسیار فقیر است.
- ❖ این نسل تنبل و بازی گوش است.
- ❖ و ...

**پس امکان برقراری تعامل با ایشان بسیار سخت و ترجیح بر عدم بکارگیری ایشان است.
آیا درسته؟؟؟**





مدیر باید



یک شنونده
فعال باشد



همد لانه
برخورد کند



سرا پا چشم
باشد



دلایل تغییرات را
بگوید



مدیر باید



فردی برای
یادگیری
کنارش بگذارد



نکات مهم
مربوط به واحد
را مدیر بگوید



در تصمیم
سازی شریک
کند.



یاد آوری کند از
حضورشان
خوشحال است

مدیر باید



در سفر کارکنان
همراه باشد



از اشتباهات
خودش بگوید



موفقیت را با هم
جشن بگیرد



مسئولیت نتایج
واحد را بپذیرد



شناخت بازار حوزه فعالیت



هر از گاهی
برایشان داستان
بگویید



اجازه دهید بازار
را بشناسد



در آینده نگاری
بازار از ایشان
کمک بگیرید



مشتریان و
اهمیتشان را به
آنها بگویید



شناخت بازار حوزه فعالیت



ارزشهای مشتریان
و سازمان واضح
شود



باید ها و
نبایدای بازار را
بگویید



در برنامه
ریزی ها شریک
شوند



اجازه دهید برای
کسب درآمد
سازمان ایده دهند

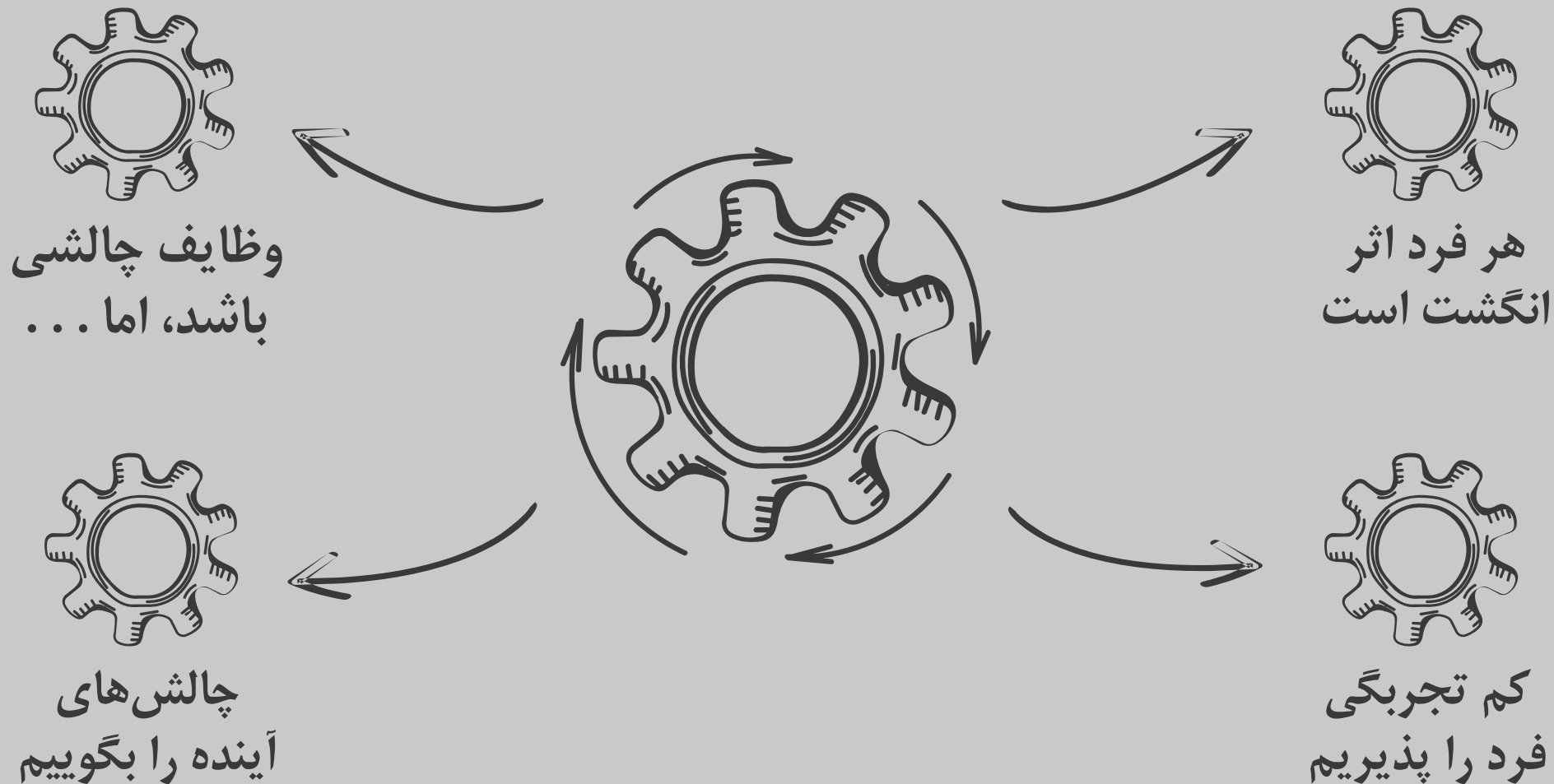
ارزیابی و بازخور



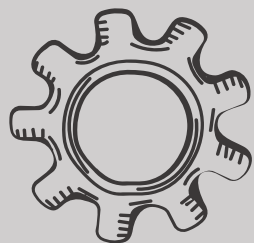
ارزیابی و بازخور



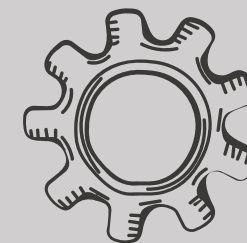
انتقال مهارت



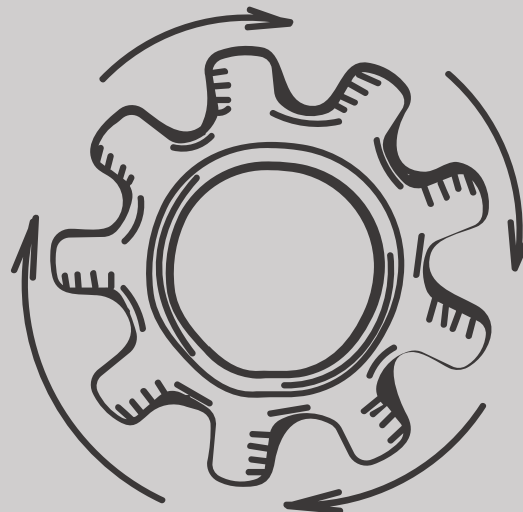
انتقال مهارت



در جریان امور واحد
قرار گیرند



مدل آموزش
پذیری فرد را
بشناسیم



مسیر رشد
مهارتیشان را بگویند



از خودشان برای درک
نیازهای مهارتی کمک
بگیرید

شرایط کاری

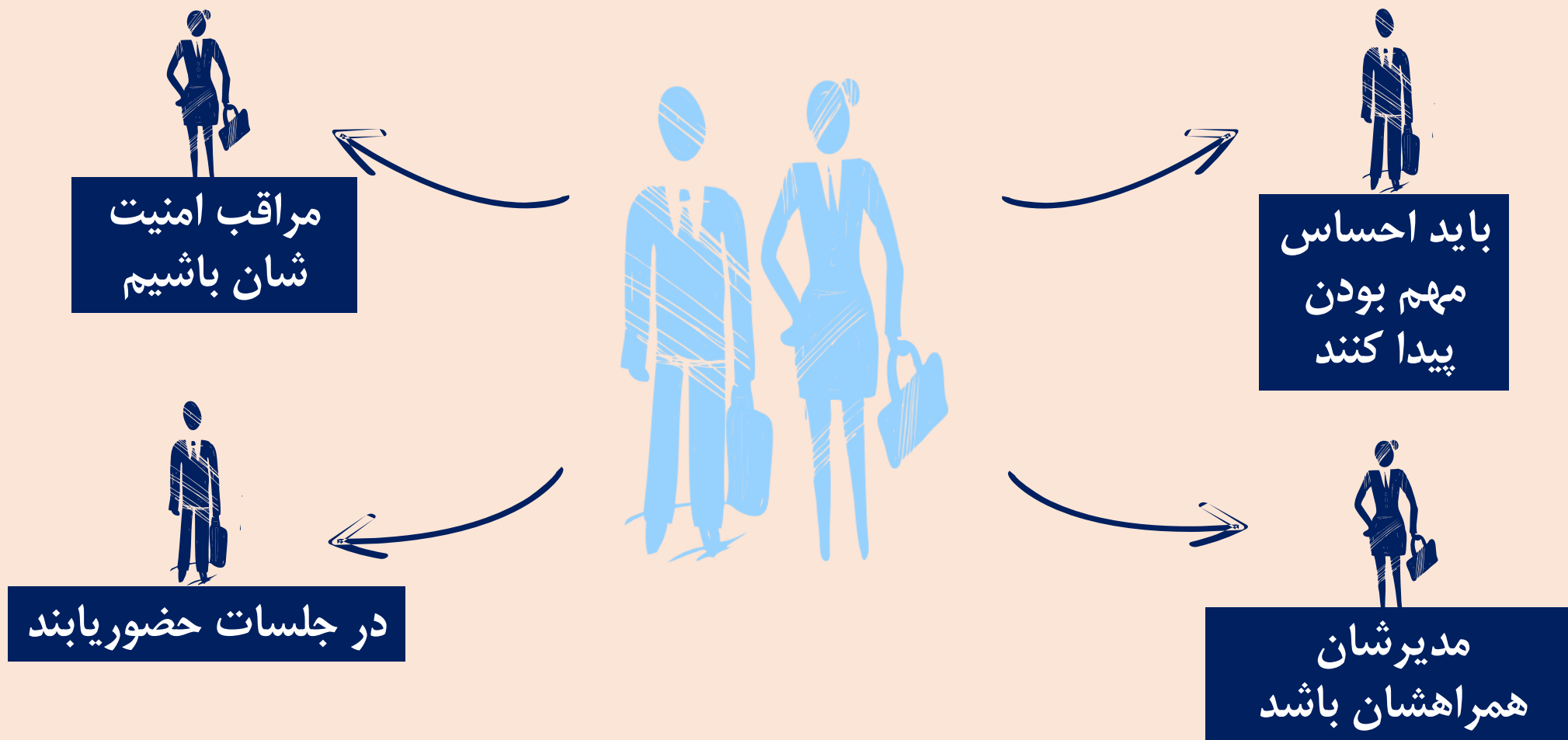
به انعطاف زمان
کاری عمل کنید

فضای رشدشان
فراهم باشد

به حریم شخصیشان
احترام بگذاریم

برای درآمدشان
تلاش کنید

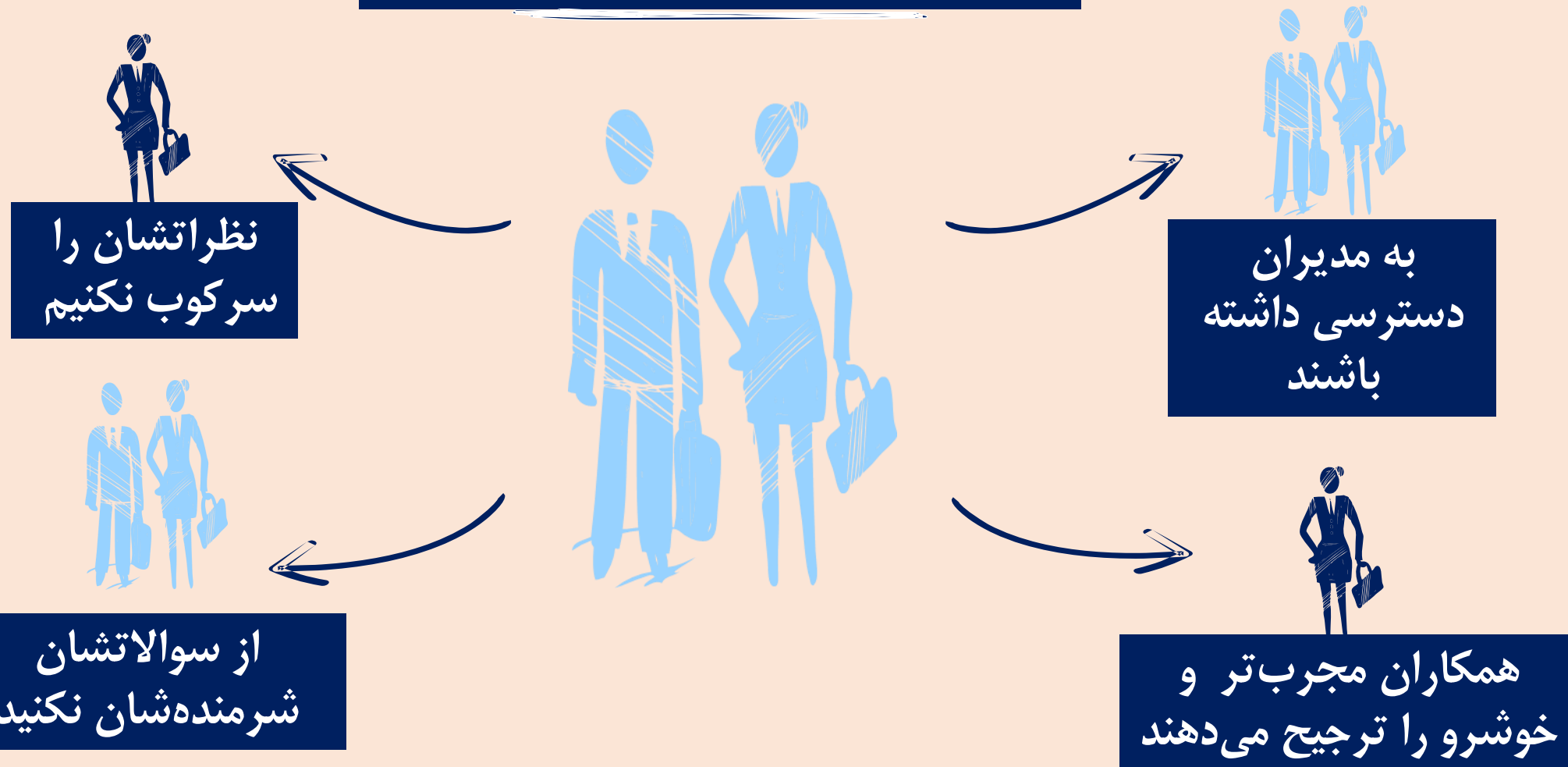
ارتباطات و تعاملات



ارتباطات و تعاملات



ارتباطات و تعاملات





از همراهی شما
سپاسگزاریم