

مدیریت سرمایه های انسانی

ویژه مدیران عامل

دکتر امید هاشمی



درباره مدرس دوره :

- پس از کسب رتبه اول مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت و اخذ بورسیه ، تحصیلات خود را در دانشگاه LTU سوئد در رشته مهندسی فاکتورهای انسانی در سازمان به پایان رساند
- مشاور و سرممیز ارشد و مدرس بین المللی سیستم های توسعه منابع انسانی از UKAS انگلستان

• مدرس رسمی دوره های تخصصی Training The Trainer

• دارای یک اختراع مدیریتی ثبت شده در دانشگاه کبک مونترال کانادا

• مدرس رسمی دوره های تخصصی Coaching و Team Working از موسسه دیل کارنگی کانادا مطابق الگوی DISC و Belbin

• مدرس برگزیده بین المللی در حوزه های مهارت های رهبری ، مربیگری و توسعه منابع انسانی

• متخصص طراحی بسته های آموزشی هدفمند در قالب سیستم های Coaching و Mentoring



۱۰ قانون طلایی :

۱- لطفا لبخند بزنید

۲- در طی دوره می توانید آزادانه در کلاس حرکت کرده و جابجا شوید .

۳- گاهی اوقات کلاس را بصورت ایستاده دنبال کنید ،
حتما متوجه نکات جالبی خواهید شد .

۴- خوابیدن در کلاس آزاد است ، فقط هر وقت تصمیم
داشتید چرت بزنید ، به من اطلاع دهید تا آرامتر صحبت
کنم شما بد خواب نشوید !



۱۰ قانون طلایی :

۵- لطفا برای جلسه امروز یک قانون در مورد موبایل تصویب کنید.

۶- خوردن و نوشیدن در کلاس آزاد است .

۷- هر وقت احساس کردید شرایط برای یادگیری شما مناسب نیست ، شرایط را تغییر دهید !



۱۰ قانون طلایی :

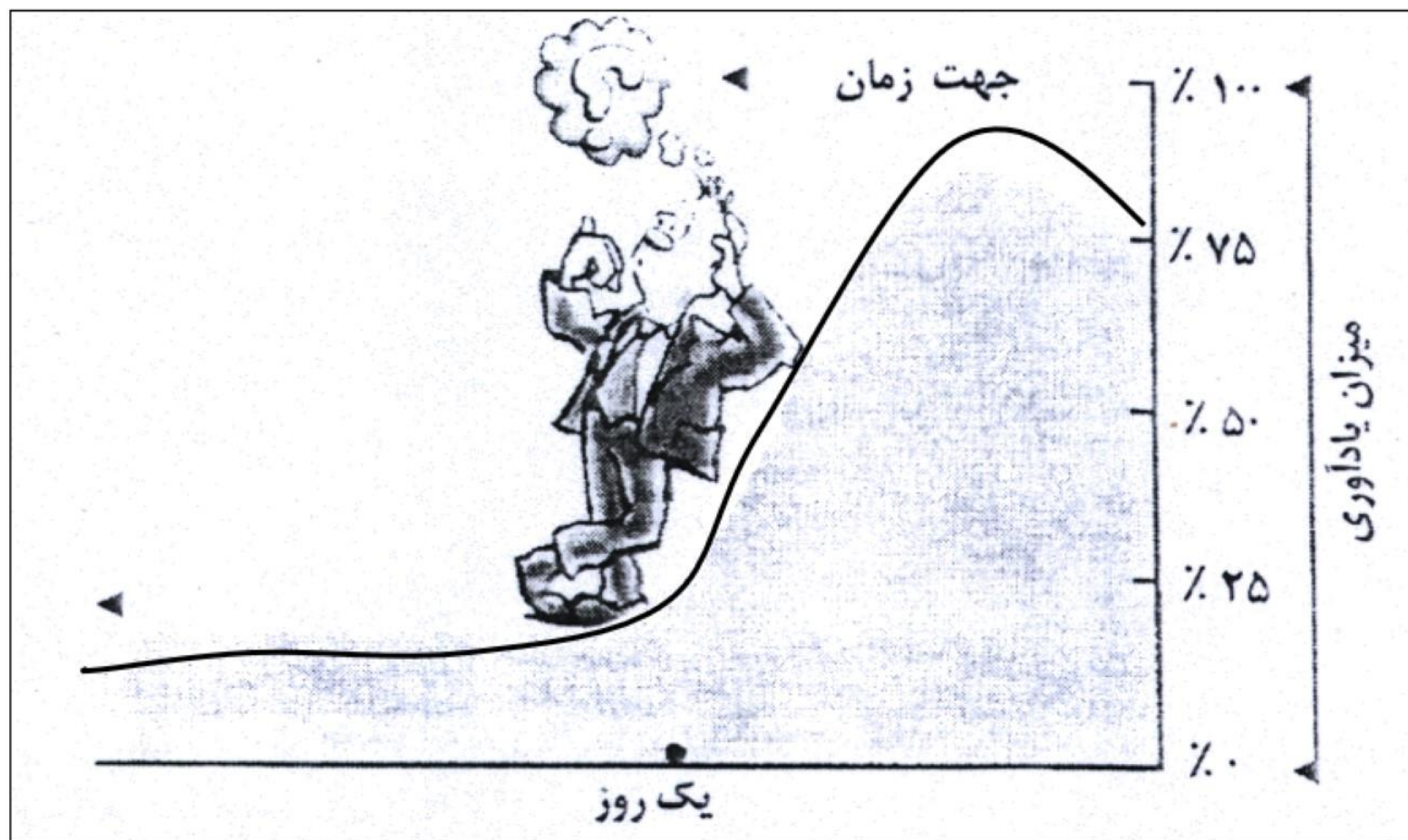
- ۸- اگر در مورد موضوعات مطرح شده تجربیاتی دارید ،
حتما مطرح کنید! به فرآیند یادگیری کلاس کمک می شود
- ۹- از جزوه خبری نیست ، دلتون رو صابون نزنید !
- ۱۰- قانون آخر : قانون ۳۰/۷۰



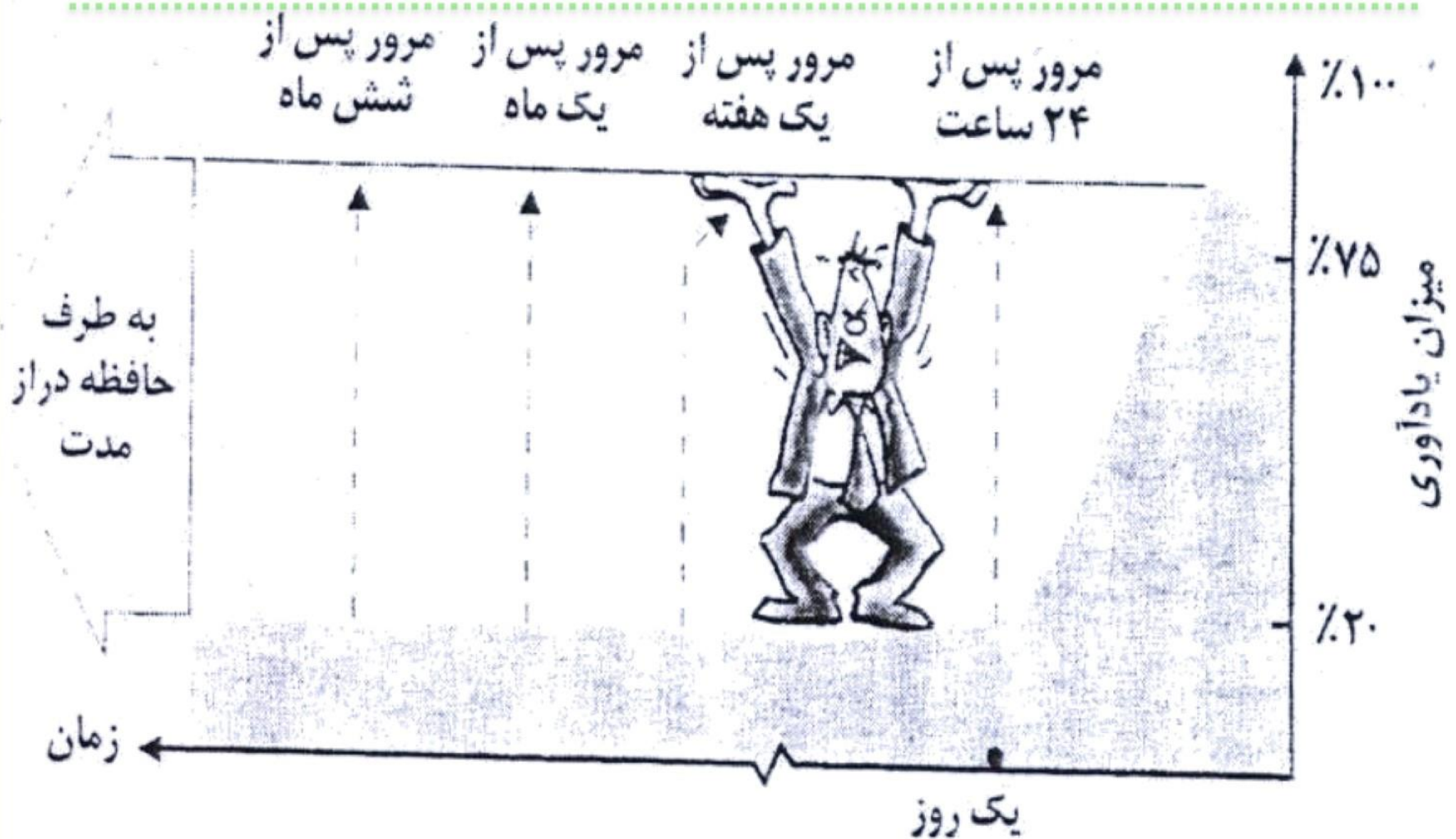
مرور چند نکته برای یادگیری بهتر در این دوره



فراموشی



یادآوری در طولانی مدت



Action Plan

ردیف	موضوع-تصمیم	تاریخ برنامه اجرا	تاریخ واقعی	پیگیری

مدیریت !!!

- اهداف ، استراتژی ها ، ماموریت ها و . . .
- فرآیند
- هزینه
- ارتباطات
- اطلاعات
- منابع انسانی
- و . . .



منابع انسانی



- منبع تفکر
- منشاء تحول
- خلاقیت
- حل مسئله
- فرهنگ سازمان
- باورهای سازمان
- روح سازمان
- و در نهایت ...



منابع انسانی

- استراتژیک ترین دارایی سازمان
- مزیت رقابتی
- مزیت رقابتی یعنی . . . !!!



چرا بسیاری از استراتژی ها شکست می خورند؟

استراتژی ها معمولاً به دلیل ضعف تحلیل شکست نمی خورند؛
به دلیل **ناتوانی سازمان در اجرای آنها** شکست می خورند.

مدل:

استراتژی ← ساختار ← فرهنگ ← رفتار کارکنان ← نتایج

ساختار (ساختار قدرت / روابط / نقش ها / مأموریت ها / وظایف / روشهای اجرایی / ...)



چارچوب قدرت و مسئولیت

روابط رسمی و ساختار یافته

مسئولیت نهایی

نقش ها و مأموریت های مکمل (پشتیبان ها)

وظایف و تکالیف

فرآیند و روش اجرا و دستورالعمل



فرهنگ سازمانی

چیزی که مدیرعامل می سازد یا تخریب می کند؟



فرهنگ : ارزش ها ابتدا پذیرفته و سپس تبدیل به رفتار می شوند

رفتارهای تکرار شونده , نه شعارهای روی دیوار

چگونه مدیرعامل فرهنگ را شکل می دهد ؟

تصمیمات

پاداش ها و تشویق ها

هشدارها و تنبیه ها

استخدام ها و اخراج ها

جلسات و تعاملات

ارزش ها , معانی و مفاهیم و باورها



مدل سه لایه فرهنگ از نظر Edgar Schein

مدل سه لایه فرهنگ سازمانی Edgar Schein یکی از معتبرترین و پرکاربردترین مدل‌های تحلیل فرهنگ سازمانی است.

شاین معتقد بود که فرهنگ سازمان مانند یک کوه یخ است؛ بخش قابل مشاهده کوچک است و بخش اصلی در لایه‌های عمیق‌تر قرار دارد



لایه اول: نمودهای ظاهری (Artifacts)

این لایه، قابل مشاهده‌ترین بخش فرهنگ سازمان است.

شامل: چیدمان فیزیکی شرکت

نوع پوشش کارکنان

نحوه برگزاری جلسات

زبان و اصطلاحات رایج

مراسم‌ها و آیین‌های سازمانی

ساختار سازمانی

تابلوها و شعارهای روی دیوار

رفتارهای قابل مشاهده کارکنان و مدیران



لایه دوم:

ارزش‌ها و باورهای اعلام‌شده (Espoused Values)

«سازمان می‌گوید به چه چیزهایی اعتقاد دارد.»

شامل:

مأموریت (Mission)

چشم‌انداز (Vision)

ارزش‌های سازمانی

اصول مدیریتی

سیاست‌های رسمی

شعارهای فرهنگی

- مشتری در اولویت ماست

- کار تیمی ارزشمند است

- نوآوری را تشویق می‌کنیم

- کیفیت خط قرمز ماست

- و ...

اما هنوز معلوم نیست که واقعاً این ارزش‌ها در عمل نیز رعایت می‌شوند یا خیر

لایه سوم: مفروضات بنیادین و ناخودآگاه

- کارکنان قابل اعتماد نیستند/هستند؟
- تو حق اشتباه کردن نداری
- تو حق فکر کردن نداری , فقط اطاعت کن
- مدیر همیشه حق دارد / مدیر عقل کل است
- سرعت انجام کار از کیفیت مهم تر است
- مشتری واقعا مهمترین ذینفع سازمان هست/نیست؟



مثال

فرض کنید مدیرعامل یک شرکت تولیدی می گوید: «ما نوآوری را تشویق می کنیم.»

- ۱- (نمودهای ظاهری):
اتاق نوآوری ایجاد شده است.
تابلوهای خلاقیت نصب شده اند.
جلسات ایده پردازی برگزار می شود.

۲- (ارزش اعلام شده)

- در ارزش های شرکت نوشته شده: «نوآوری و بهبود مستمر»
- ۳- (مفروضات پنهان)

اما مدیران میانی معتقدند: «اگر اشتباه کنی تنبیه می شوی.»
در نتیجه: کسی ریسک نمی کند.
کسی ایده جدید مطرح نمی کند.
نوآوری رخ نمی دهد.





۱۰ خطای رایج مدیران عامل

در حوزه مدیریت سرمایه های انسانی



خطای اول:

استخدام بر اساس اعتماد و شباهت، نه شایستگی

الگوی رایج : مدیرعامل فردی را انتخاب می کند چون:

- سال ها او را می شناسد

- فرد وفاداری است

- با او راحت است

- از نظر شخصیتی شبیه خودش است

در حالی که شایستگی واقعی فرد ارزیابی نشده است.

سؤال مهم : آیا این فرد اگر غریبه بود انتخاب می شد ؟



خطای دوم:

ارتقای بهترین متخصص به سمت مدیریت

این یکی از مخرب ترین اشتباهات شرکت های ایرانی است

- بهترین فروشنده : مدیر فروش
- بهترین مهندس : مدیر فنی
- بهترین حسابدار : مدیر مالی

قانون طلایی :

Performance $\neq$ Leadership Potential

عملکرد بالا الزاماً به معنای استعداد رهبری نیست.



خطای سوم:

تحميل افراد سمی بعلت عملکرد بالا

الگوی رایج :

مدیرعامل می گوید: «اخلاقش خوب نیست ولی فروش می آورد.»
یا «همه از او ناراضی هستند ولی نتیجه می گیرد.»

اتفاق واقعی :

این افراد معمولاً: اجازه شکل گیری فرهنگ مطلوب را نمی دهند

اعتماد را نابود می کنند

همکاری را کاهش می دهند

استعدادهای خوب را فراری می دهند



خطای چهارم:

نداشتن جانشین برای افراد کلیدی

الگوی رایج :

اکثر مدیران عامل تا زمان وقوع بحران به این موضوع فکر نمی کنند

سوال کلیدی

- اگر فردا سه مدیر کلیدی شرکت نباشند چه اتفاقی می افتد؟
- اگر پاسخ شما نگران کننده است، سیستم جانشین پروری ندارید.



خطای پنجم:

تصور اینکه فرهنگ سازمانی خود به خود شکل می گیرد

فرهنگ همیشه شکل می گیرد.

سوال این نیست که فرهنگ داریم یا نداریم.

سوال این است که چه فرهنگی داریم.

مدیرعامل دائماً اعلام می کند: «کار تیمی مهم است.»

اما پاداش ها فقط بر اساس عملکرد فردی پرداخت می شود.

نتیجه: رقابت داخلی شدید

پنهان کاری

جزیره های شدن واحدها

فرهنگ واقعی همان چیزی است که پاداش می دهید، نه آنچه اعلام می کنید.

خطای ششم:

درگیر شدن در مدیریت خرد (Micromanagement)

الگوی رایج :

مدیرعامل: همه استخداها

همه خریدهها

همه نامهها

کنترل همه تصمیمات

نتیجه : سازمان به ظرفیت ذهنی مدیرعامل محدود می شود.



خطای هفتم:

اشتباه گرفتن وفاداری با شایستگی

این خطا در شرکت‌های خانوادگی و قدیمی بسیار رایج است

وفاداری ارزشمند است اما جایگزین شایستگی نیست.



خطای هشتم:

ساختار سازمانی را با افراد تطبیق دادن، نه افراد را با ساختار

الگوی رایج :

مدیرعامل می گوید:

«آقای احمدی سال هاست با ماست، یک سمت برایش تعریف کنید.»

یا «این فرد را از دست ندهیم، یک جایگاهی برایش پیدا کنید.»

در نتیجه ساختار سازمانی به تدریج به مجموعه ای از سمت های
سفارشی تبدیل می شود.

سمت ها برای افراد طراحی شده اند نه برای نیازهای کسب و کار



خطای نهم:

تصور اینکه انگیزه فقط از پول می آید

الگوی رایج :

هر بار که کارکنان ناراضی می شوند:

افزایش حقوق

هر بار که استعفا بالا می رود:

افزایش مزایا

نشانه هشدار:

اگر تنها ابزار حفظ کارکنان در شرکت «افزایش حقوق» باشد، احتمالاً مشکل اصلی جای دیگری است



خطای دهم:

نادیده گرفتن سرمایه انسانی در برنامه ریزی استراتژیک

الگوی رایج :

هیئت مدیره تصمیم می گیرد: صادرات را دو برابر کند.

سه کارخانه جدید احداث کند.

بازار جدیدی را فتح کند.

اما هیچ کس نمی پرسد:

«چه کسانی قرار است این برنامه را اجرا کنند؟»

طبق برنامه دو سال بعد ظرفیت فیزیکی ایجاد شده اما ظرفیت مدیریتی ندارند



مدیریت منابع انسانی در سازمان وظیفه کیست ؟

۱- بعنوان یک اداره مستقل

مدیر / معاون منابع انسانی

مدیر / معاون اداری

مدیر / معاون پرسنلی

۲- بعنوان بخشی از مهمترین وظایف همه مدیران



قبل از هر چیز :



الزامات اساسی برای تغییر در راهبردهای منابع انسانی



اول تکلیف یک موضوع را روشن کنیم !!؟

نیروی انسانی اصلی ترین و ارزشمندترین دارایی
سازمان نیست !!

بلکه ...

نیروی انسانی شایسته اصلی ترین و ارزشمندترین
دارایی سازمان تلقی می شود

اول هدف بعد فرد یا اول فرد بعد هدف ؟

دو حقیقت ساده مورد وقوف مدیران موسسات رهسپار تعالی:

1- اگر افراد به دلیل هدف سازمان به آن ملحق شوند ، اگر در نیمه راه لازم باشد هدف را تغییر دهیم دچار مشکل میشویم اما اگر افراد به واسطه شایستگی ها و ویژگی های خودشان به سازمان ملحق شوند ، هیچ مشکلی در تغییر ناگزیر اهداف نخواهیم داشت.

اول هدف بعد فرد یا اول فرد بعد هدف ؟

دو حقیقت ساده مورد وقوف مدیران موسسات رهسپار تعالی:

2- اگر افراد نا لایق را انتخاب کنیم حتی اگر مسیر درست را پیدا کنیم باز هم نخواهیم توانست به سازمانی عظیم تبدیل شویم - دیدگاه بزرگ بدون افراد کاردان و با کفایت ، امری نا ممکن است.

کتاب فراتر از عملکرد



فراتر از عملکرد

سازمان‌های برتر چگونه بالاترین مزیت رقابتی را خلق می‌کنند؟

با پیش‌گفتار گری همل

نویسندگان: اسکات کلر، کولین پرایس (مشاوران ارشد مکینزی)

مترجم: رضا صادق

نویسندگان :

اسکات کلر و

کولین پرایس

اهمیت اعتقاد و پایبندی به ارزش های بنیادین :

- کیفیت
- شایسته سالاری
- مشتری مداری
- خلاقیت و نوآوری
- تعهد
- امانتداری و صداقت
- مسئولیت پذیری
- و ...



استراتژی های اولیه مدیریت منابع انسانی

- 1- همه مدیران , مدیر منابع انسانی هستند .
یعنی همه مدیران مسئول رسیدگی به کلیه نیازها و الزامات و دغدغه های سرمایه های انسانی هستند
- 2- برای مدیریت صحیح منابع انسانی دو شرط لازم است : وجود سیستم های درست و متناسب و سبک رهبری مناسب مدیران برای پیشبرد امور
- 3- مبنای همه اقدامات و تصمیم گیری ها در حوزه منابع انسانی « شایستگی » است
- 4- در توجه و تصمیم گیری برای نیروی انسانی به همان میزان که به عملکرد و تخصص توجه می شود باید به همان میزان به شخصیت و اخلاق حرفه ای توجه شود (کار تیمی , همراهی و حمایت , تفکر سیستمی و ...)



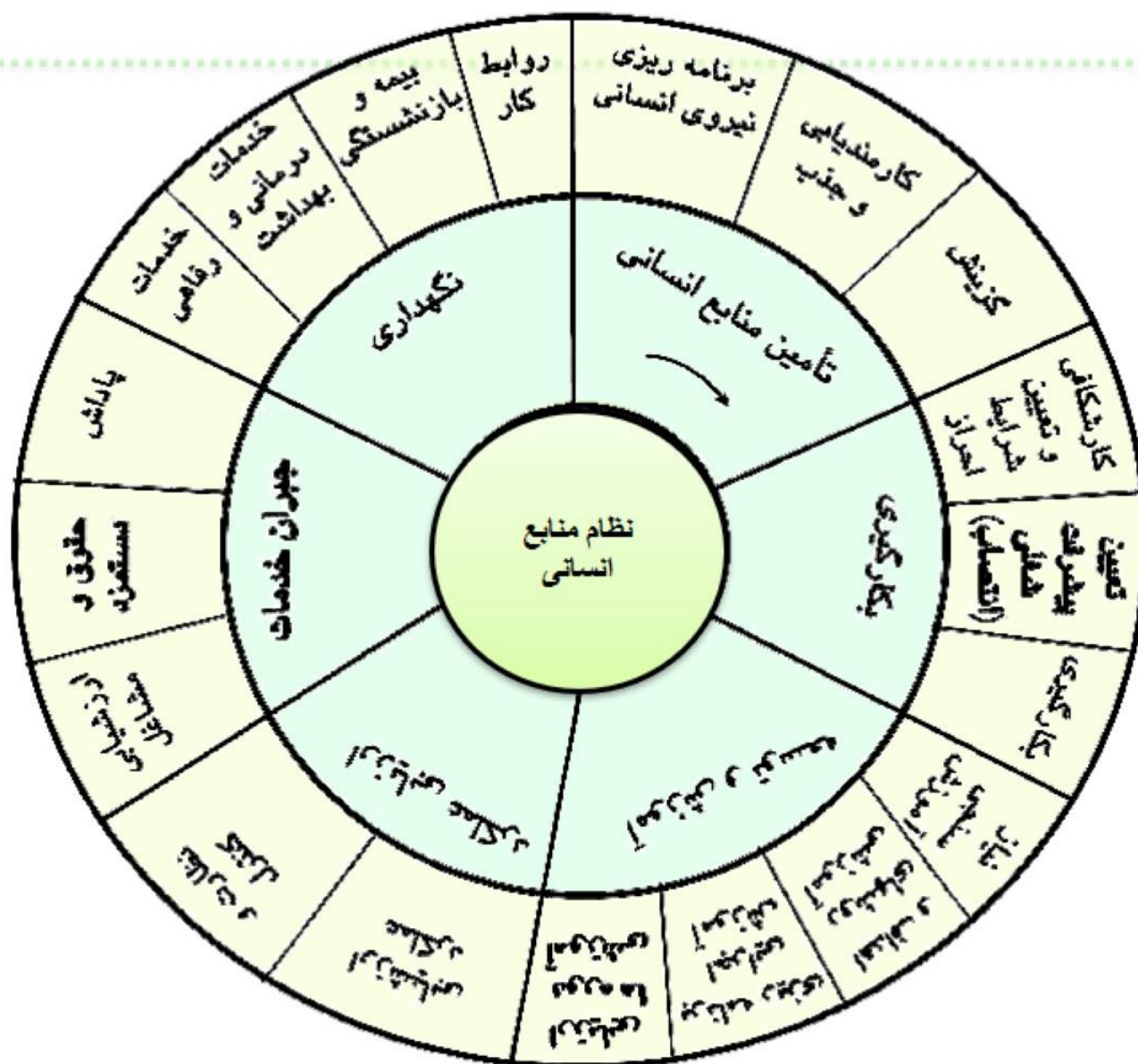
استراتژی های اولیه مدیریت منابع انسانی

5- یکپارچگی سیستم های منابع انسانی با حفظ الزامات تخصصی فرایندها

6- اعتقاد و التزام عملی به ارزش های بنیادین در همه شرایط



مدل مفهومی : سطوح اول و دوم نظام مدیریت منابع انسانی



استراتژی های تامین و جذب منابع انسانی

- هیچ قهرمانی بیرون از سازمان وجود ندارد
- فرآیند جامعه پذیری را جدی بگیرید
- وجود شرح شغل بسیار مهم است
- نیروی خوب را باید پرورش داد
- براحتی مجوز جذب صادر نمی شود



استراتژی های ارزشیابی عملکرد

- برای هدایت و توسعه کارکنان است
- رفع حس تبعیض (مستند و دقیق و قابل اعتراض به نتیجه)
- مدیریت کارکنان مشکل آفرین
- تشویق کارکنان خوب و هدایت کارکنان ضعیف تر (+-)
- کنترل رفتارهای سلیقه ای مدیران
- و ...



استراتژی های جبران خدمات و پاداش

- به تحقق اهداف/دلایل ارزشمند توجه شود (پرداخت بدون دلیل ممنوع)
- به سهم افراد در تحقق اهداف توجه شود (سطوح سازمانی)
- تراز شایستگی افراد را بر هم نزنند (در چارچوب انتظارات فرد باشد)
- تاحدودی و در صورت امکان مطابق سلیقه کارکنان باشد
- آماده کردن کارکنان برای رسیدن به تعهد و وفاداری به اهداف و آرمان های سازمان (ارسال پیام های ارزشمند)
- مراقب حداقل ها باشید (شمشیر دو لبه است)



استراتژی های توسعه منابع انسانی

- شایسته محوری در همه امور
- همه آدم ها باید آموزش ببینند
- به آدم ها باید احترام گذاشت
- آدم ها باید در سازمان احساس رشد کنند
- آدم ها باید در سازمان احساس کنند که مهم هستند
- آدم ها باید تحت فشار مثبت مسئولیت قرار بگیرند
- همه شغل های کلیدی باید جانشین داشته باشند



استراتژی های ارتباط با کارکنان

بدون ارتباط , مدیریت میسر نیست

- ارتباطات رسمی
- ارتباطات غیر رسمی



استراتژی های ارتباط با کارکنان

ارتباطات رسمی (ارتباطات سازمانی) :

- ساختار سازمانی
- ماتریس روابط
- شفافیت نقش ها و وظایف
- سلسله مراتب فرماندهی



استراتژی های ارتباط با کارکنان

ارتباطات غیر رسمی (ارتباطات انسانی):

- ارتباط در قالب مشارکت گرفتن
- ارتباط در قالب تیم سازی
- ارتباط در قالب جلسات گفتگو با کارکنان
- ارتباط در قالب در دسترس بودن مدیران
- ارتباط در قالب برنامه ها و مراسم رسمی



استراتژی های ارتباط با کارکنان

• پیاده سازی سیاست های مشارکتی

- ۱- قبل از ابلاغ اهداف ، از واحد های سازمان استعلام بگیرید
- ۲- برخی تصمیم گیری ها به کمیته های تخصصی واگذار شود
- ۳- به جای دستور دادن سؤال کنید
- ۴- موفقیت ها را به نام کارکنان بزنید
- ۵- مسئولیت شکست ها را بپذیرید
- ۶- مقصریابی را متوقف کنید و رویکرد حل مسئله داشته باشید
- ۷- همه روابط محترمانه و با استاندارد بالای رفتاری باشد



استراتژی های ارتباط با کارکنان

• تیم سازی

- کارگروه های تخصصی راه اندازی کنید
- مأموریت تیمها را قبلاً تعریف کنید (تصمیم گیری یا تصمیم سازی)
- برای کارهای تیمی امتیاز قایل شوید (جبران خدمات)
- رویکرد تیمی در تمام امور تشویق و پشتیبانی شود

استراتژی های ارتباط با کارکنان

• جلسات گفتگو با کارکنان و در دسترس بودن مدیران

- ۱- جلسات ارتباط مستقیم با کارکنان داشته باشند (بصورت دوره ای)
- ۲- از همه مدیران بخواهید ساعات و روزهای خاصی را طبق برنامه از پیش اعلام شده ، برای مراجعه کارکنان و گفتگوهای فردی و گروهی اختصاص دهند .
- ۳- برنامه بازدید از خطوط تولید و واحد ها داشته باشید .
- ۴- کانال های ارتباطی جدید با کارکنان داشته باشید
- ۵- تیم پشتیبان داشته باشید (برای پیگیری موارد مطرح شده در جلسات با کارکنان)



استراتژی های ارتباط با کارکنان

• برنامه ها و مراسم رسمی

۱- برای مناسبت های خاصی حتما برنامه داشته باشید
(رکورد تولید، روز اول کاری ، شکستن رکورد کیفیت ، روزهای بدون حادثه ، نفرات برتر در حوزه های مختلف و ...)

۲- حداالامکان در این برنامه ها شرکت کنید و سخنرانی های الهام بخش داشته باشید



استراتژی های خاتمه خدمت

- اقناع برای استعفا
- مدیریت دانش فردی
- مدیریت مثبت فرآیند خروج
- و ...



مراقب خودتون خیلی باشید

