

ای نسخه نامه الهی، که تویی  
وی آینه جمال شاهی، که تویی

بیرون ز تو نیست آن چه در عالم هست  
در خود بطلب هر آن چه خواهی، که تویی

تحلیل فرآیندهای منابع انسانی  
برای  
کمک به سودآوری سازمان



Since 2010

Learn DIFFERENT   Lead DIFFERENT   Live DIFFERENT

Since 2010

Learn DIFFERENT   Lead DIFFERENT   Live DIFFERENT



عضو انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا SHRM

عضو هیئت مدیره  
انجمن مدیریت منابع انسانی ایران



عضو مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا APQC



عضو کمیته علمی و داوری جایزه تعالی منابع انسانی ایران



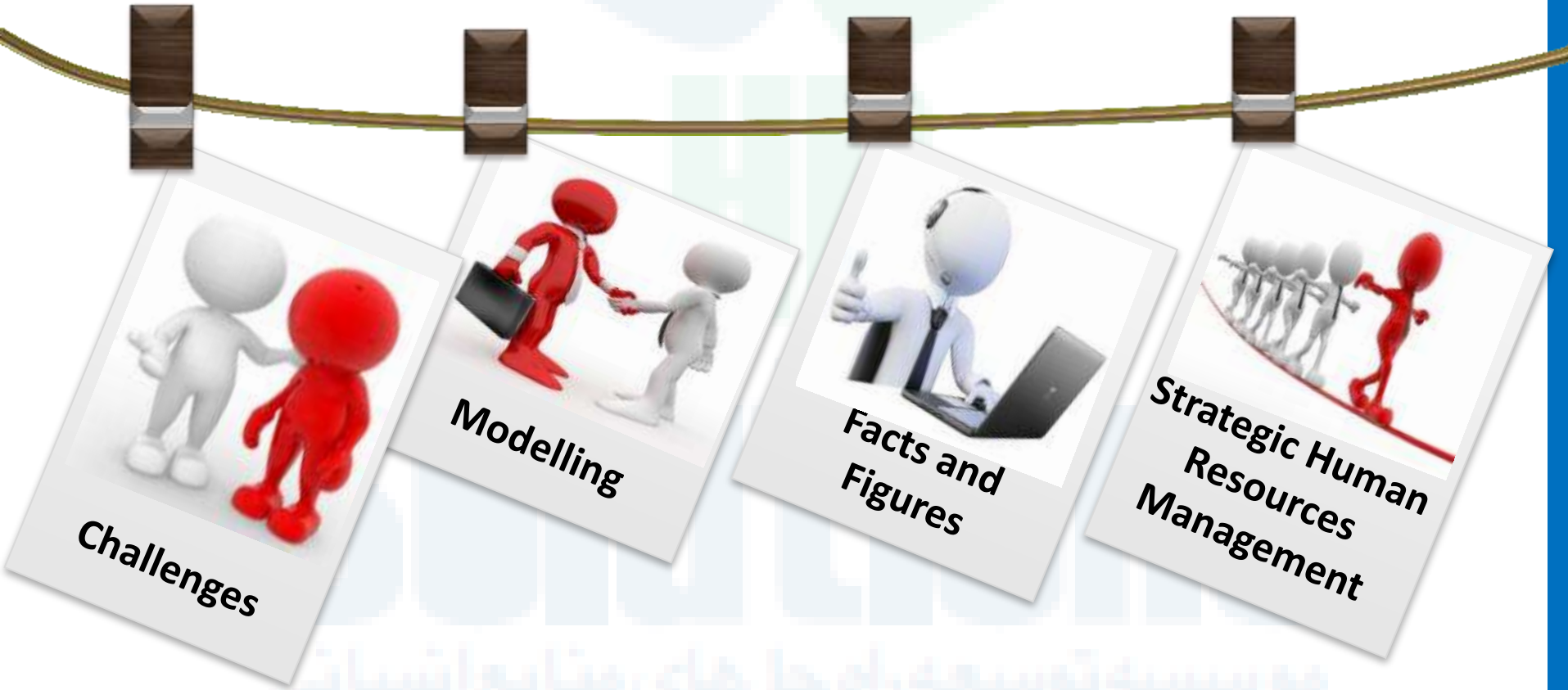
مدرس MBA Program و DBA Program دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران



عضو کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی EFQM



# Important Topics



# Important Topics



**Strategic Human  
Resources  
Management**

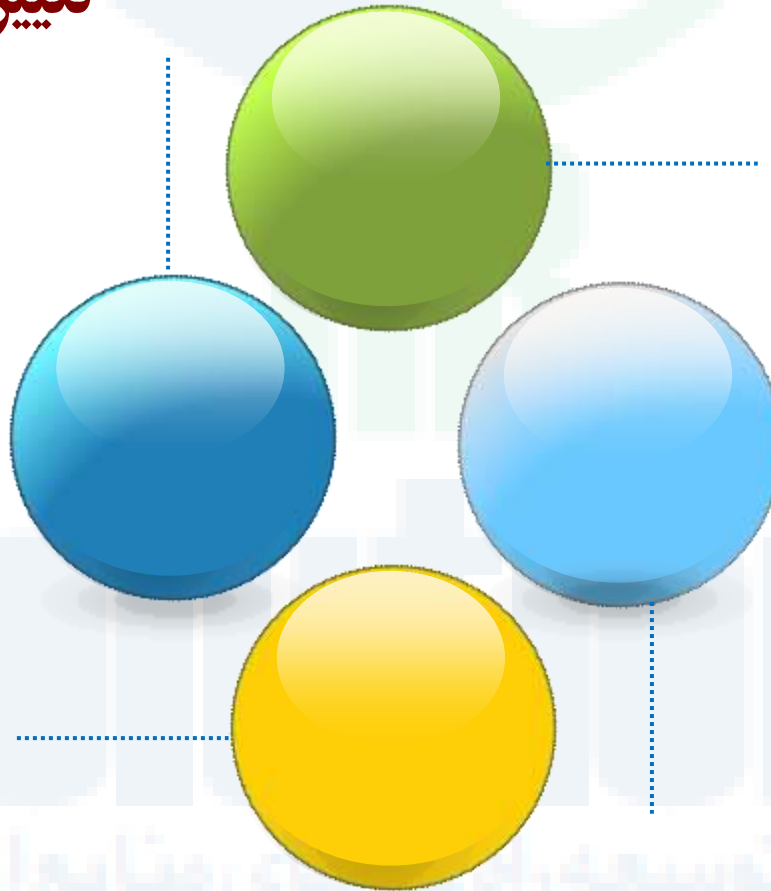
موسسه توسعه راه حل های منابع انسانی

تغییرات ویرانگر

عدم قطعیت و ابهام

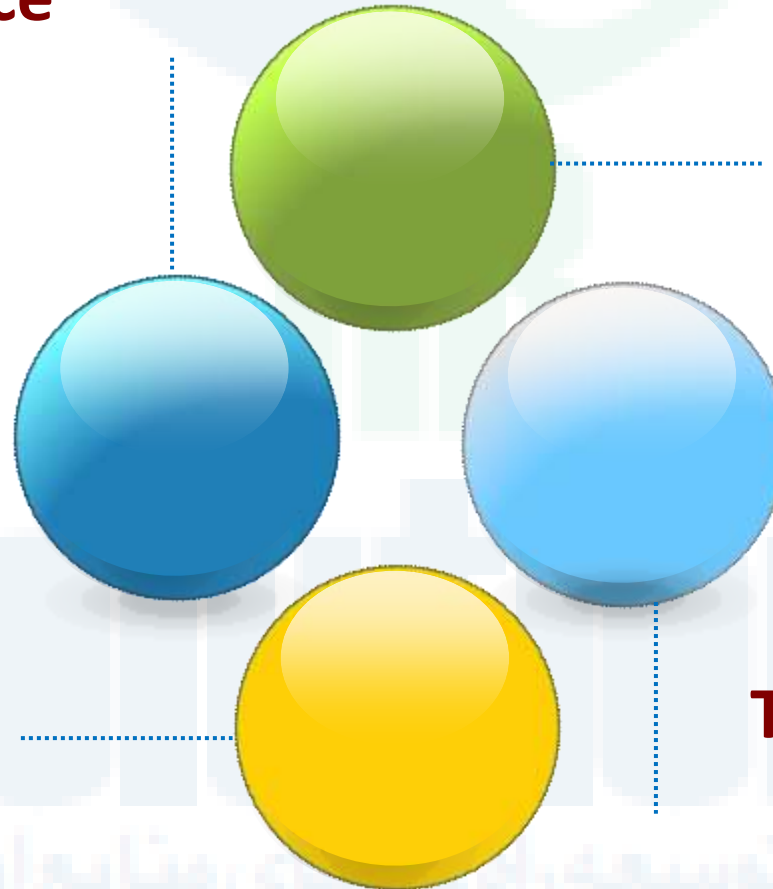
ناپوستگی و  
ناپایداری

فرصت های  
زودگذر



**Resilience**

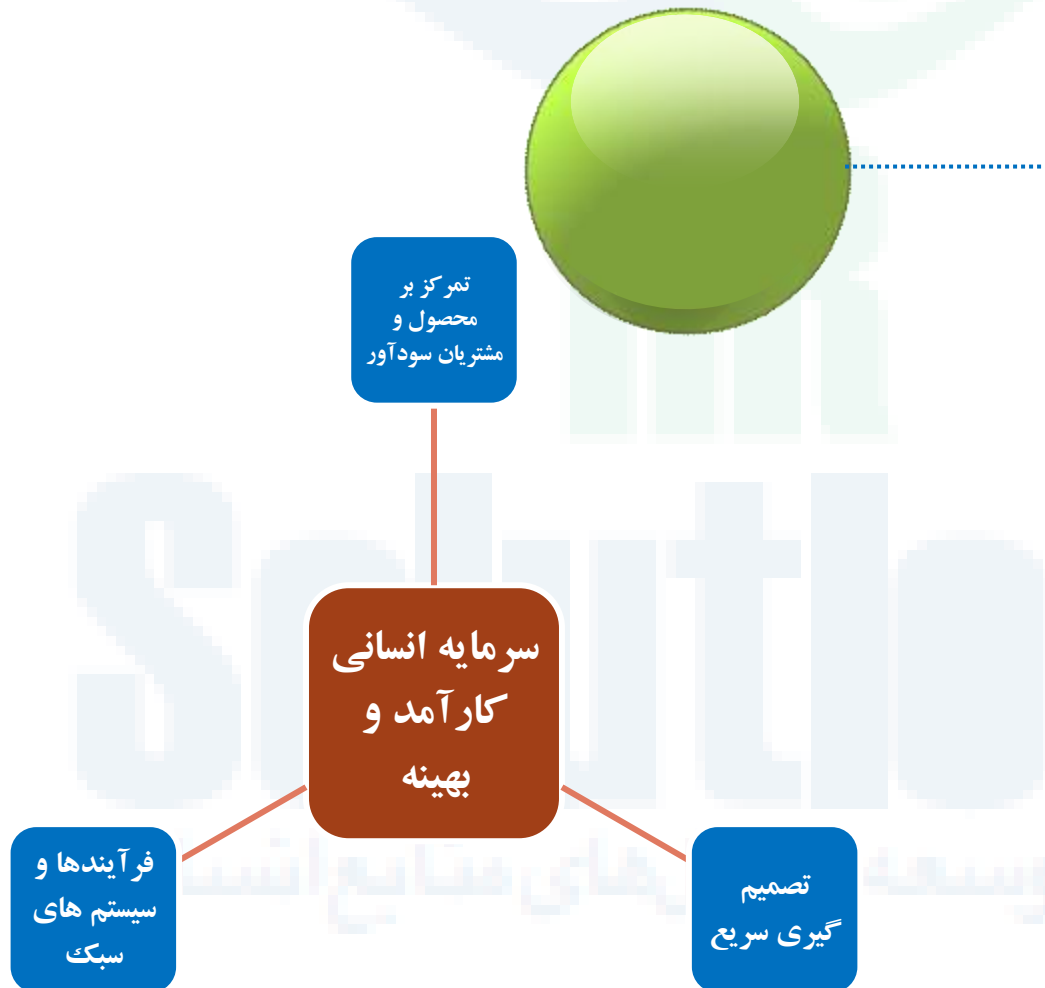
**Agility**



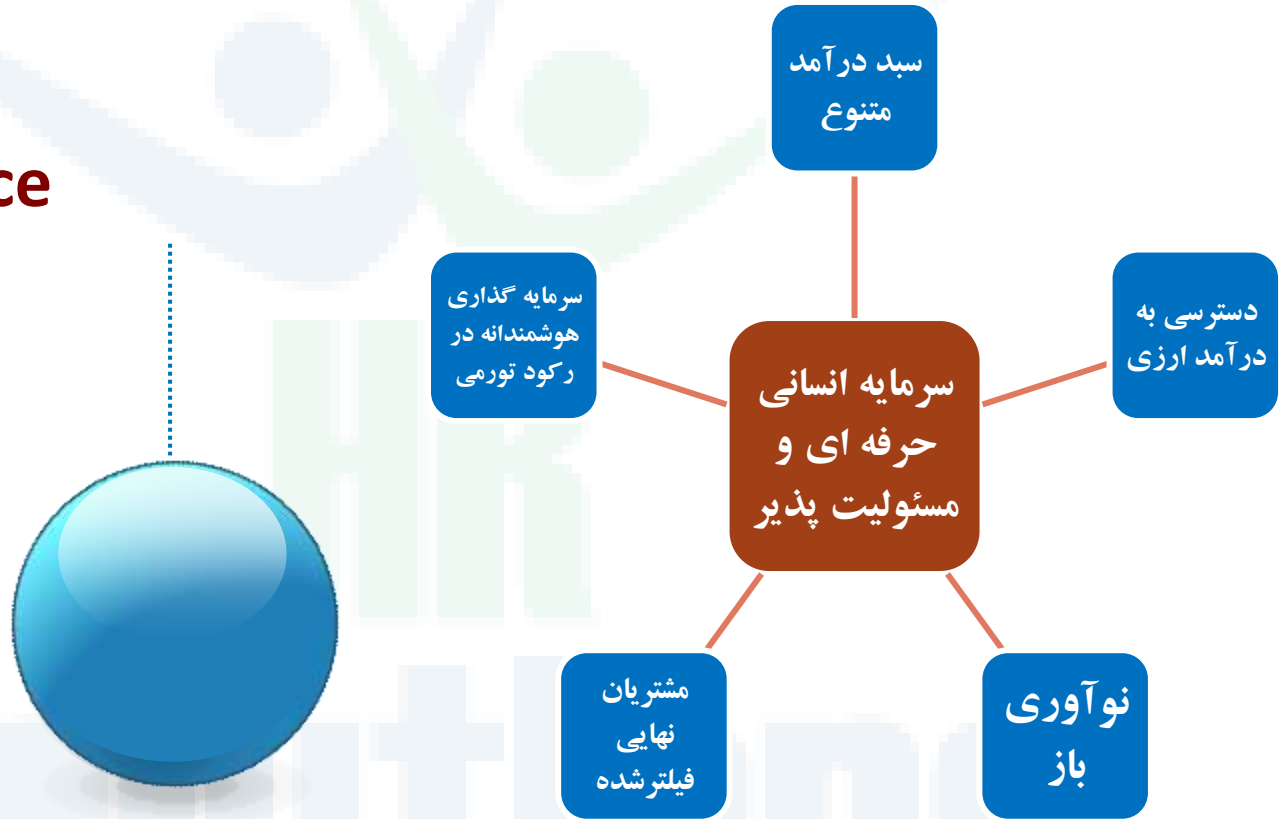
**Customer Care**

**Technology  
Driven**

Agility

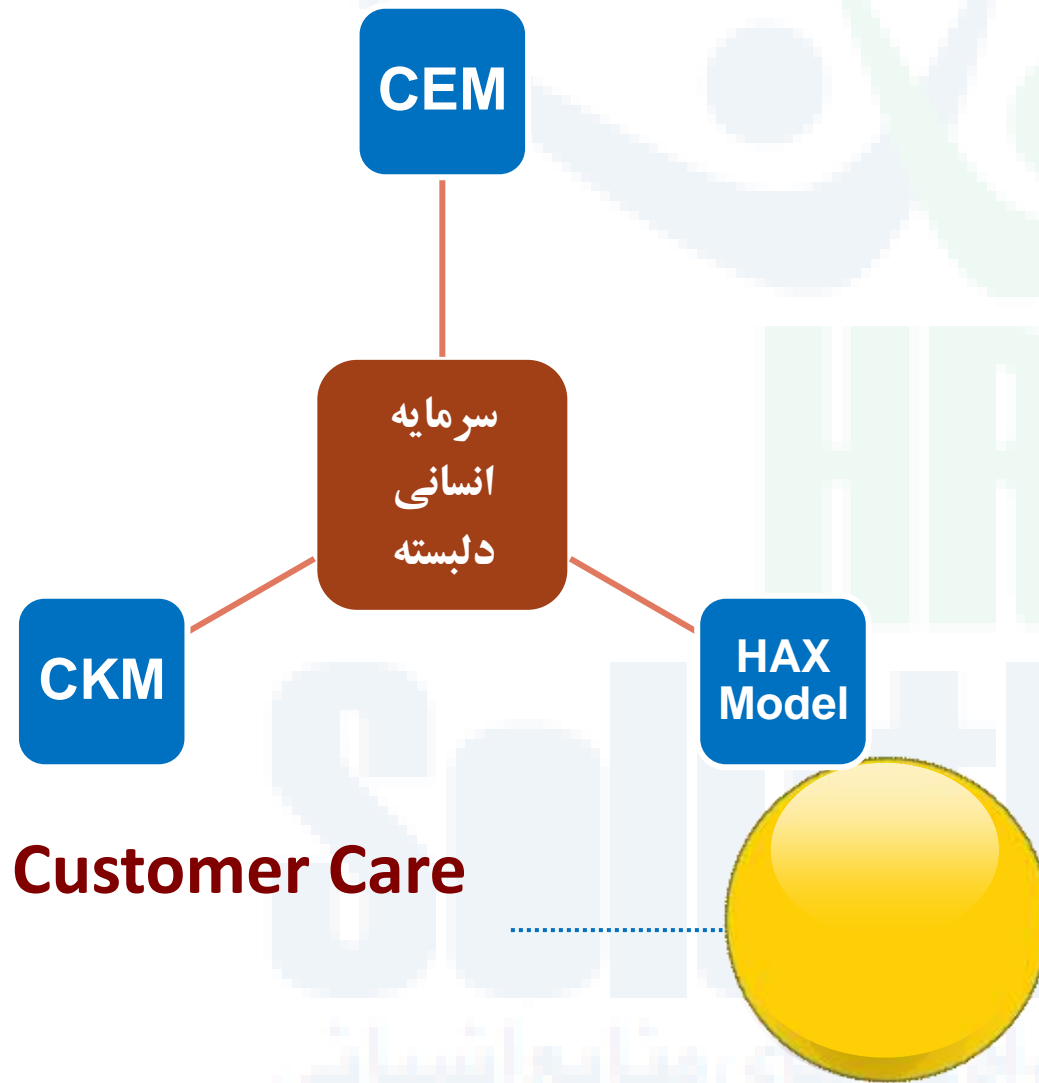


## Resilience

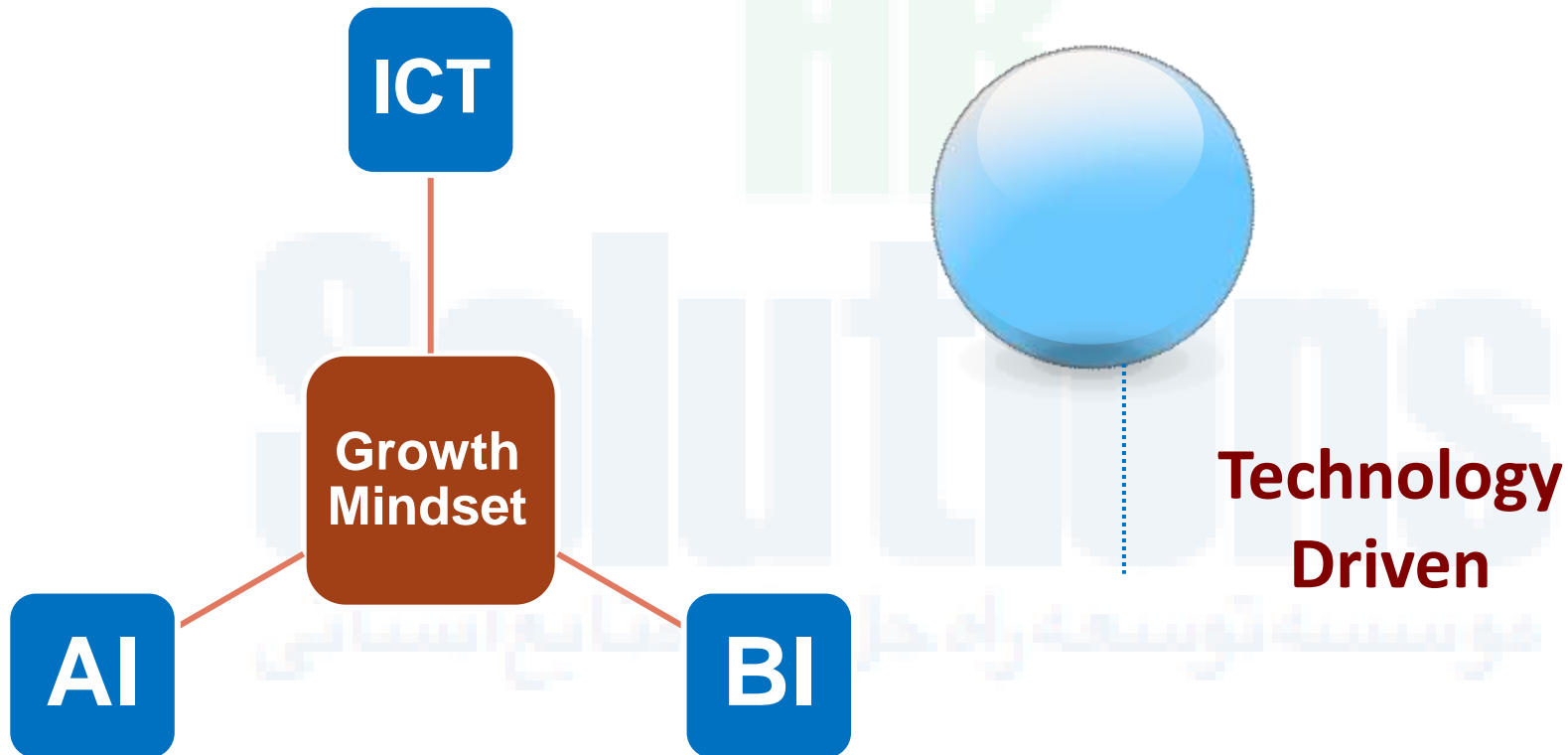




# نقاط محوری کار و کسب در دنیای امروز



# نقاط محوری کار و کسب در دنیای امروز

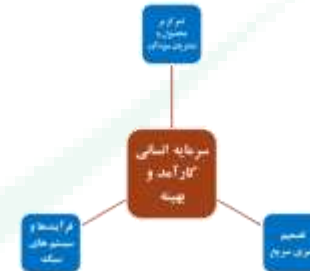


# نقاط محوری کار و کسب در دنیای امروز

## Resilience



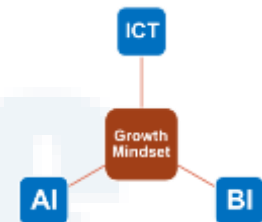
## Agility



## Customer Care



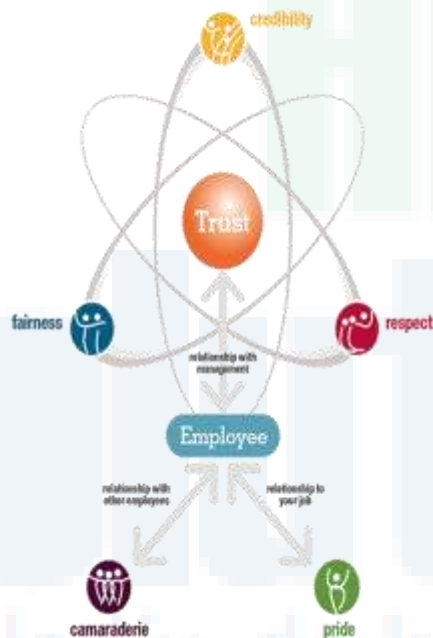
## Technology Driven



## Great Place To Work Perspectives

از منظر کارکنان،  
محیط کار آرمانی سازمانی است که:

- کارکنان به رهبران خود اعتماد دارند،
- رهبران سازمان از شایستگی و اعتبار بالا برخوردارند و انصاف، عدالت و احترام متقابل را رعایت می کنند
- کارکنان در محیطی صمیمانه به کار و شغل خود افتخار می کنند.



از منظر مدیران،  
محیط کار آرمانی سازمانی است که:

- اهداف سازمانی محقق شود،
- کارکنان با تمام انرژی و توان خود همکاری کنند
- و در قالب یک تیم یا خانواده فعالیت نمایند.



✓ مدیریت استراتژیک منابع انسانی  
نتیجه به کارگیری سیاست ها،  
خط مشی ها و فرآیندهای  
منابع انسانی و فعالیت های  
برنامه ریزی شده ای است  
که به سازمان در تأمین یا دست یابی  
به هدف ها کمک می کند.

(رایت و مک ماهان)



✓ مدیریت استراتژیک منابع انسانی  
شامل فرآیندها و سیستم هایی است  
که با استفاده از قابلیت های افراد،  
سازمان به مزیت های رقابتی پایدار  
می رسد .

(اسنل و رایت)



✓ مدیریت استراتژیک منابع انسانی  
فرآیند مرتبط ساختن سیاست ها و  
فرآیندها و روش های منابع انسانی  
با استراتژی سازمان می باشد .

(تراس و گراتون )



هدف اساسی مدیریت استراتژیک  
منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک  
از طریق تضمین و مطمئن شدن از  
این نکته است که سازمان از کارکنان  
ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در  
راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار  
برخوردار است.

(آرمسترانگ)





## جک ولس

« چرخه منابع انسانی در شرکت ها چرخه خوش یمنی است :

چون جزو برترین شرکت ها هستند ،

موفق می شوند بهترین نیروها را جذب کنند

و چون بهترین نیروها را جذب می کنند ،

همیشه بین بهترین شرکت ها هستند ! »

## گولدین

از مدیران هیچ چیزی به جز اثربخشی انتظار نمی رود  
بنابراین لازم نیست مدام از خودمان و از سازمان مان  
تعریف و تمجید کنیم

فقط کافی است با نتایجی که سازمان به آن دست پیدا می کند  
کارآمدی مدیریت مان را نشان دهیم !

# Important Topics



**Facts and  
Figures**

موسسه توسعه راه حل های منابع انسانی

## مزیت رقابتی

پورتر عنوان می کند که مزیت رقابتی، زمانی تحقق می یابد که یک شرکت برای مشتریان ارزش خلق کند، بازارهایی را برگزیند که در آن خوب عمل کند و دست یابی رقبا به آن موقعیت را دشوار سازد.

در این زمینه سه عامل مهم اند : خلاقیت، کیفیت و مدیریت که هر سه به کیفیت منابع انسانی بستگی دارد.

# سودآوری

هوسلید از طریق ارائه پرسش نامه و از تجزیه و تحلیل پاسخ ها دریافت که :

شرکت هایی که از روش های استراتژیک منابع انسانی استفاده می کنند نرخ ریزش و گردش کارکنان به شدت کاهش خواهد یافت  
و بهره وری و سود شرکت افزایش خواهد یافت.

# ارزش بازار

بکر، هوسلید، پیکوس، اسپرت مدلی از رابطه بین  
منابع انسانی و ارزش بازار ارائه دادند:

الزامات تجاری و استراتژیک

طراحی سیستم مدیریت منابع انسانی

بهره وری، خلاقیت و تلاش های جدی

عملکرد بهبود یافته فردی و سازمانی

سودآوری و رشد

ارزش بازار به میزان ۱۵۰۰۰ تا ۶۰۰۰۰ دلار به ازای هر کارمند

## سود و بهره وری

پترسون، وست، لاوتم و نیکل سه عامل در تأثیر بر عملکرد تجاری را تحقیق کردند و به لحاظ آماری به نتایج زیر دست یافتند.

عوامل اثرگذار	درصد افزایش سود	درصد افزایش بهره وری
رضایت شغلی	۵	۱۶
فرهنگ سازمانی	۱۰	۲۹
مدیریت فرآیندهای منابع انسانی	۱۹	۱۶

# **FORTUNE**

**70% of Fortune 1000 CEOs  
cite lack of skilled  
workers as a barrier to growth.**



# **NIOSH**

سالانه حدود ۱ میلیون روز کاری در اثر مشکلات ناشی از استرس های شغلی از بین می رود،

سالانه حدود ۳۵ میلیون روز کاری در اثر مشکلات قلبی عروقی از بین می رود،

سالانه حدود ۴۴ میلیون روز کاری در اثر مشکلات مربوط به سیستم عضلانی اسکلتی از بین می رود،

سالانه حدود ۳۵۰ میلیون روز کاری به دلیل به مخاطره افتادن سلامت افراد از بین می رود،

سالانه بیش از ۳۳۰ میلیارد دلار صرف درمان بیماری های قلبی می شود یعنی در هر ساعت ۳۷ میلیون دلار و در هر دقیقه ۶۱۷ هزار دلار!

## NWI

۲۵٪ از کارمندان کار خود را مهمترین عامل استرس در زندگی خود می دانند،

۲۶٪ از کارمندان بعد از پایان فعالیت روزانه خود به دلیل استرس شدیدی که در محیط کار داشته اند توانایی انجام کار دیگری را ندارند،

ظرف ۶ سال ، هزینه های درمانی ناشی از استرس شغلی ۷ برابر شده است،

۴۰٪ از موارد تعویض شغل ها

۳۰٪ از کمر درد ها در محیط کار

۱۷٪ دردهای عضلانی ناشی از کار

از دست دادن فرصت های محیطی

# GALLUP

این خلاصه گزارش سازمان بین المللی گالاپ است که حاصل ۲ پژوهش بزرگ است :

پژوهش اول : کارکنان هوشمند از سازمان خود چه انتظاری دارند ؟

با بیش از ۲۰۰۰۰۰۰ نفر از کارکنان سازمان های متفاوت گفتگو شد .

پژوهش دوم : مدیران موفق و هوشمند چگونه مدیریت می کنند ؟

با بیش از ۸۰۰۰۰ نفر از مدیران موفق و بزرگ گفتگو شد .

کارکنانی که بیشترین میزان رضایت و انگیزه در سازمان را داشتند

در سازمان های با **بهره وری بالاتر و سودآوری بالاتر** کار میکردند .

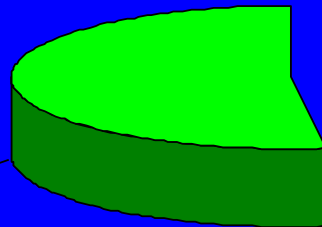
موسسه تخصصی توسعه راه حل های منابع انسانی

## **Economic Costs of Obesity in the U.S.**

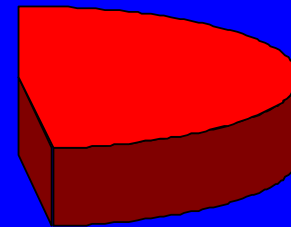
### **\$117 billion**

**(in 2000 Dollars)**

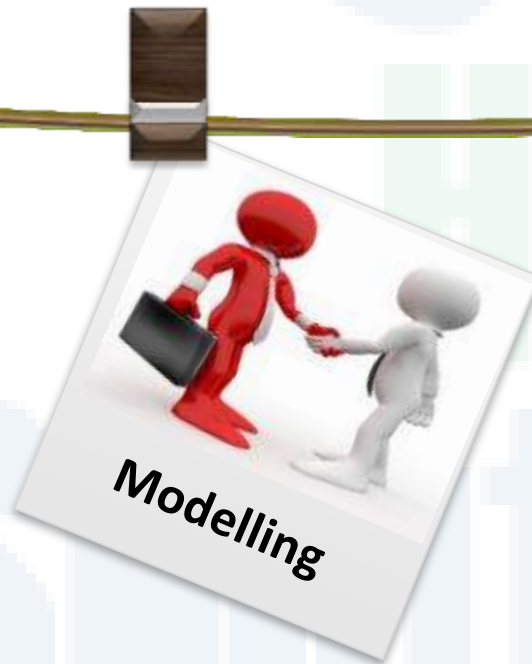
**Direct Costs**  
**52% -**  
**hospital stays,**  
**physician**  
**visits,**  
**medications**



**Indirect Costs**  
**48% -**  
**absenteeism,**  
**lost**  
**productivity,**  
**insurance**  
**costs,**  
**disability**



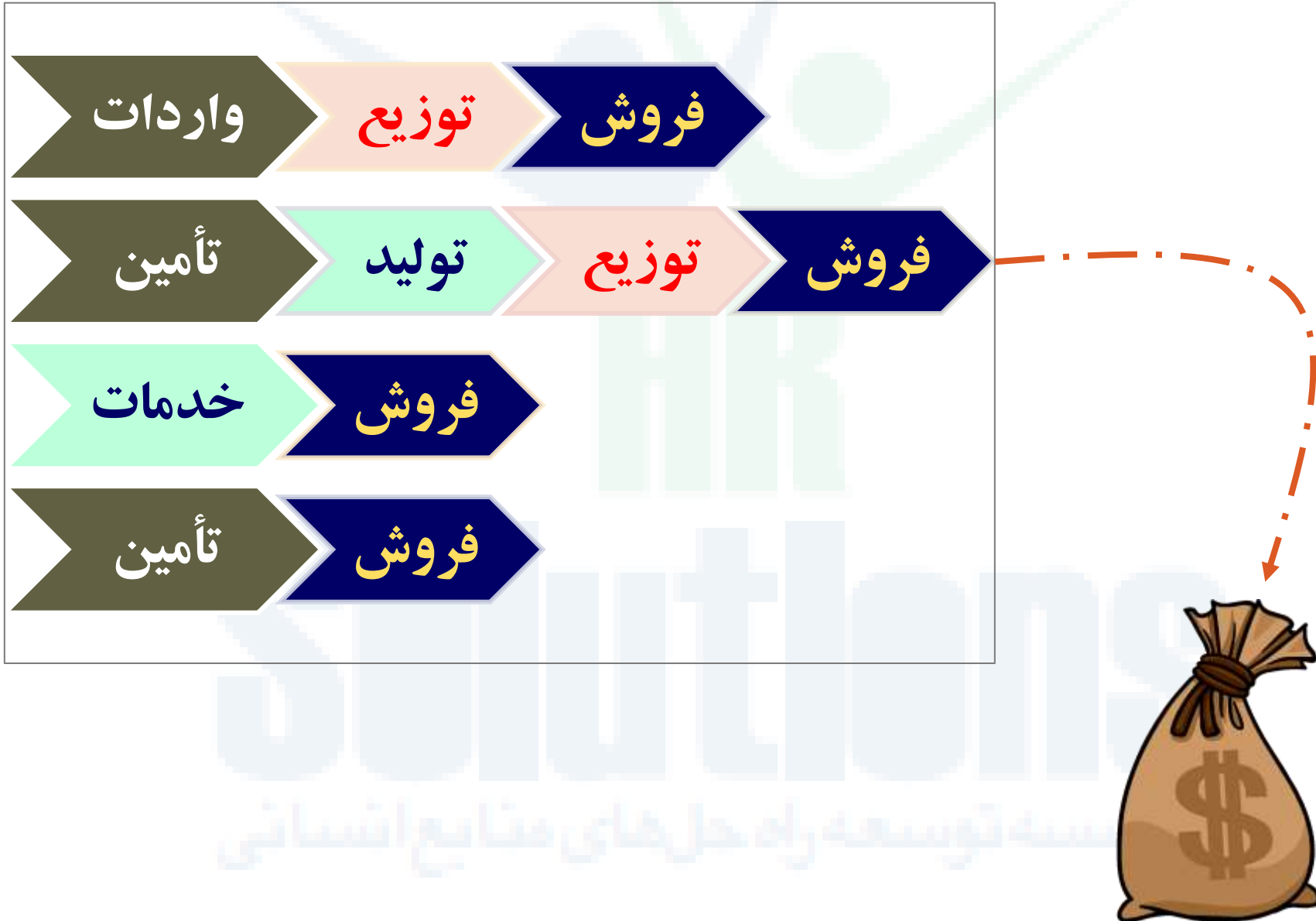
# Important Topics

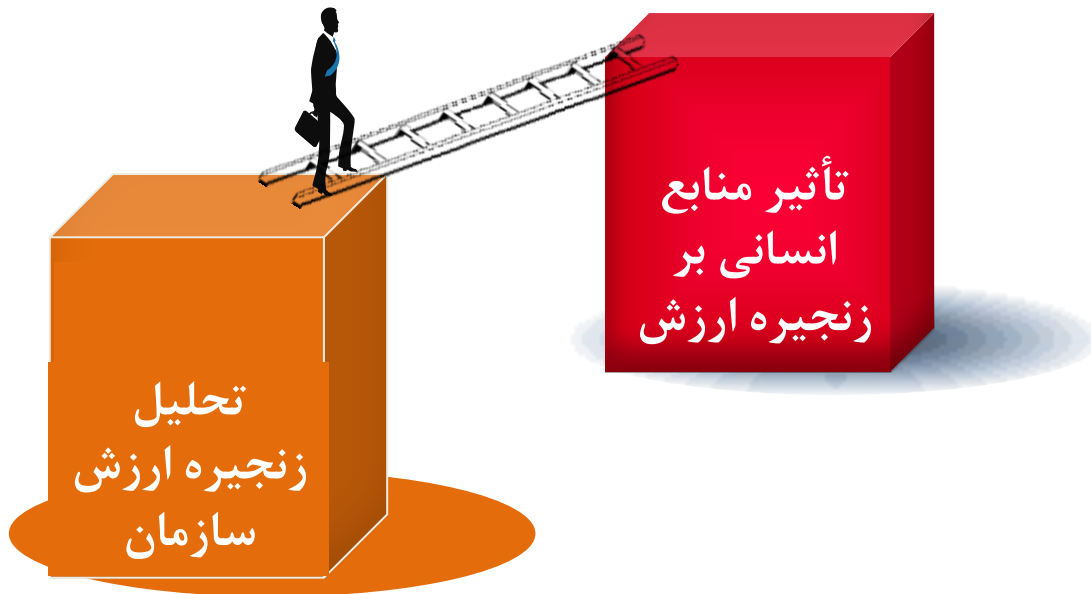


موسسه تخصصی توسعه راه حل های منابع انسانی



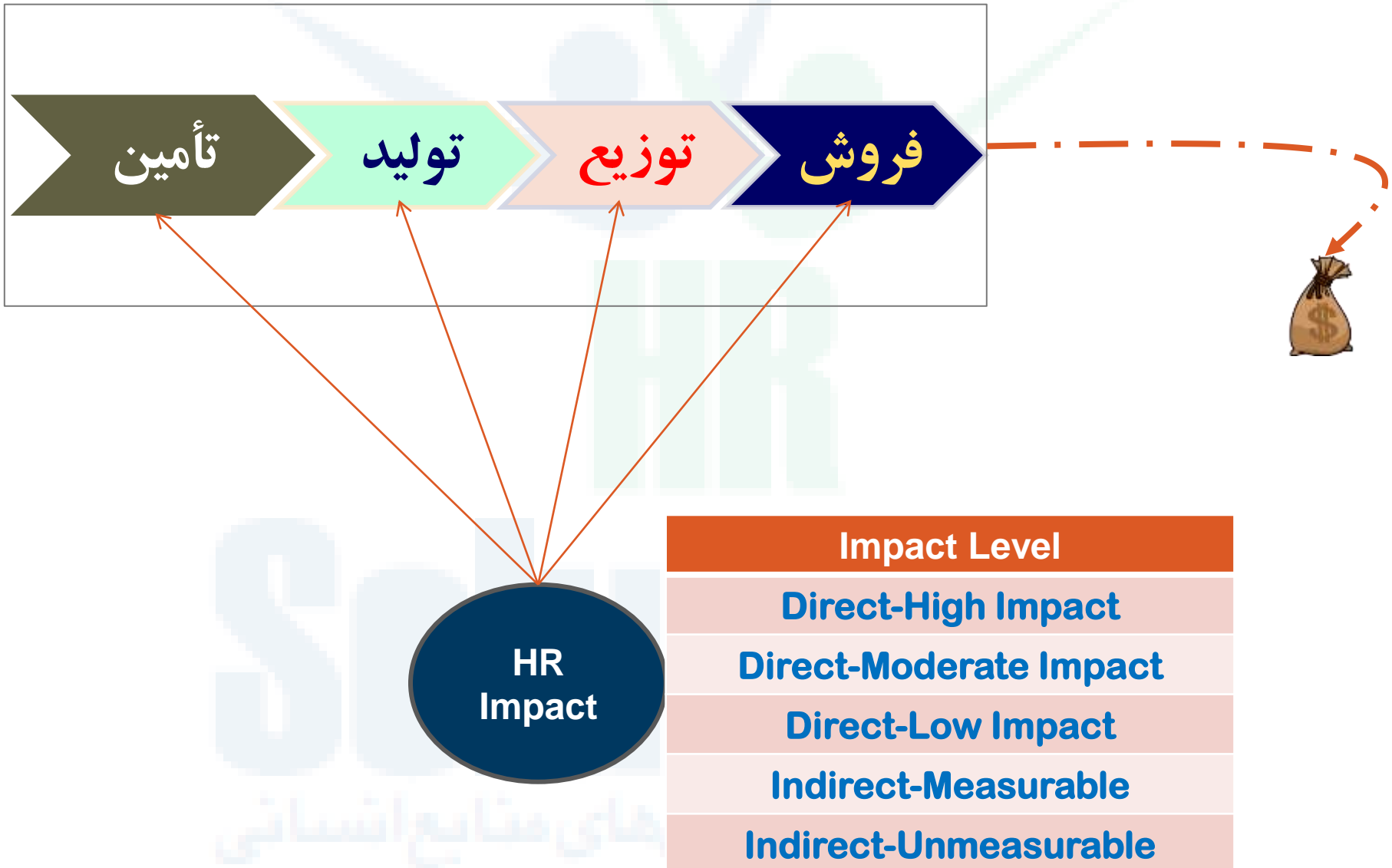
# Organization Value Chain Analysis







# HR Impact



طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع انسانی  
بر ارتقاء عملکرد افراد و سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد

سیستم های تأثیر گذار:

- آموزش
- مربی گری
- مدیریت
- دانش

سیستم های تأثیر گذار:

- طراحی مشاغل
- مدل شایستگی
- کانون ارزیابی
- شایستگی ها
- جذب
- پیشرفت شغلی

سیستم های تأثیر گذار:

- حقوق و دستمزد
- پاداش
- رفاه و سلامت
- پیشرفت شغلی
- مدیریت استعداد و جانشینی

شایستگی ها

دانش و مهارت

انگیزه و تعهد

(ارزش ها ، اهداف ، ...)

توانایی های فردی

(تکړش ، شخصیت ، علائق ،  
هوشمندی ، ...)

محیط

(منابع ، ساختار و سیستم ، شبکه  
مدیریت / رهبری ، محدودیت ها ، ...)

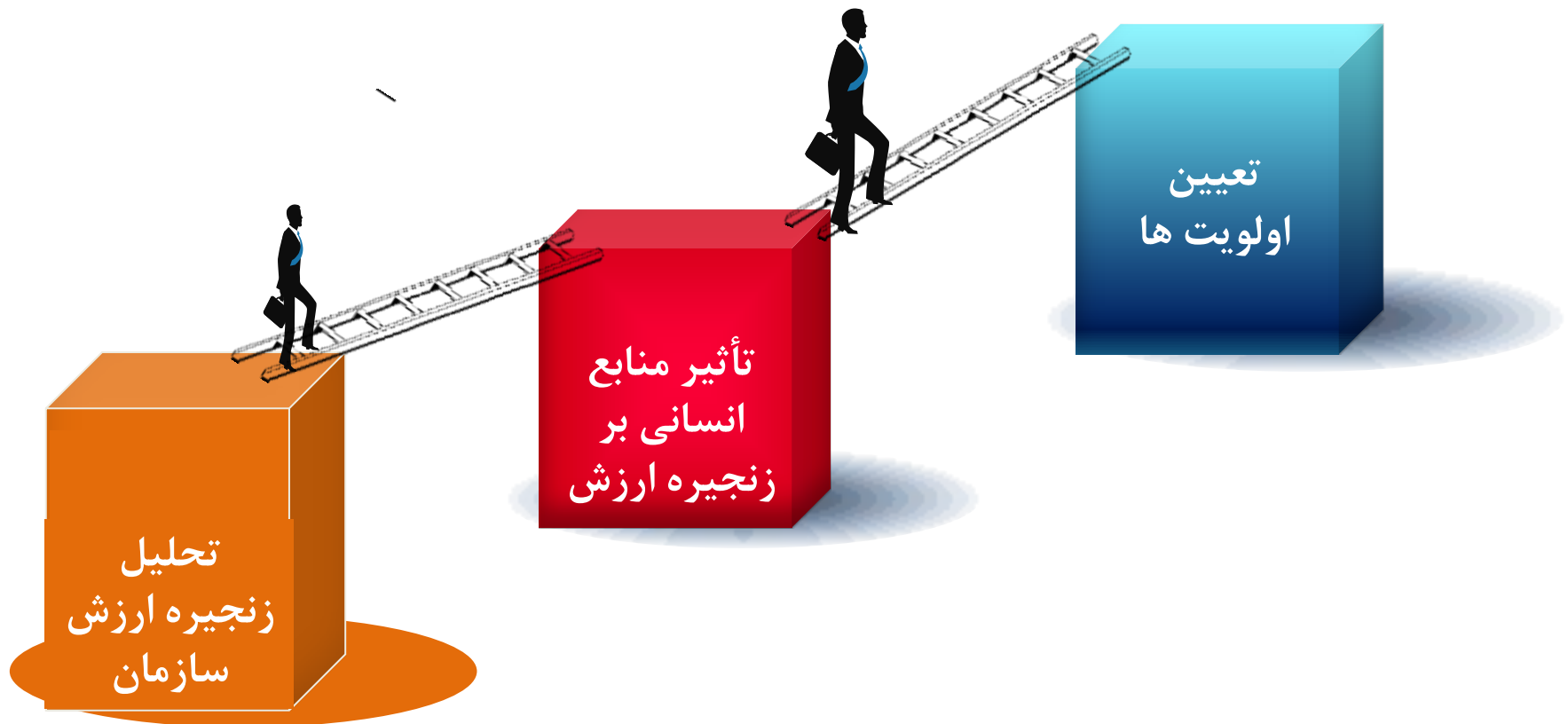
بلوغ فردی و سازمانی

عملکرد

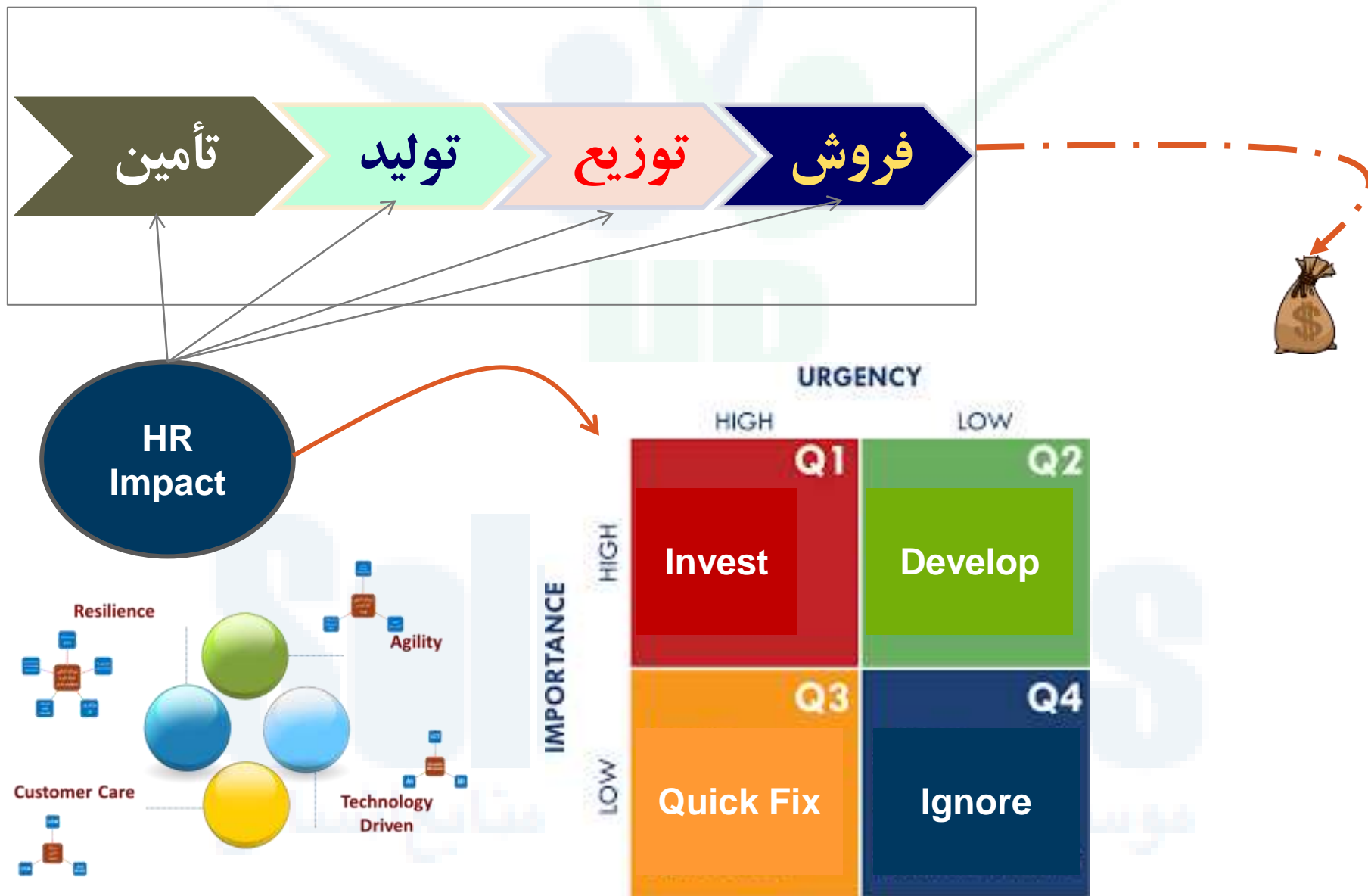
که این تأثیرات منجر به پیامدهای زیر خواهد شد:

- کمک به جذابیت سازمان برای حرفه ای و جلوگیری از خروج داوطلبان آنان
- کمک به تکدانش نیروهای حرفه ای از داخل سازمان برای مشاغل کلیدی
- کمک به تأمین پست بالار به دلیل توانایی و انگیزه بالار کارکنان
- کمک به سودآوری سازمان به دلیل بهره وری بالار نیروی انسانی
- کمک به کاهش پیامدهای مخرب ناشی از شکایات کارکنان در مراجع قانونی
- کمک به برندینگ نیروی شرکت به دلیل شبکه رهبری و فرهنگ سازمانی

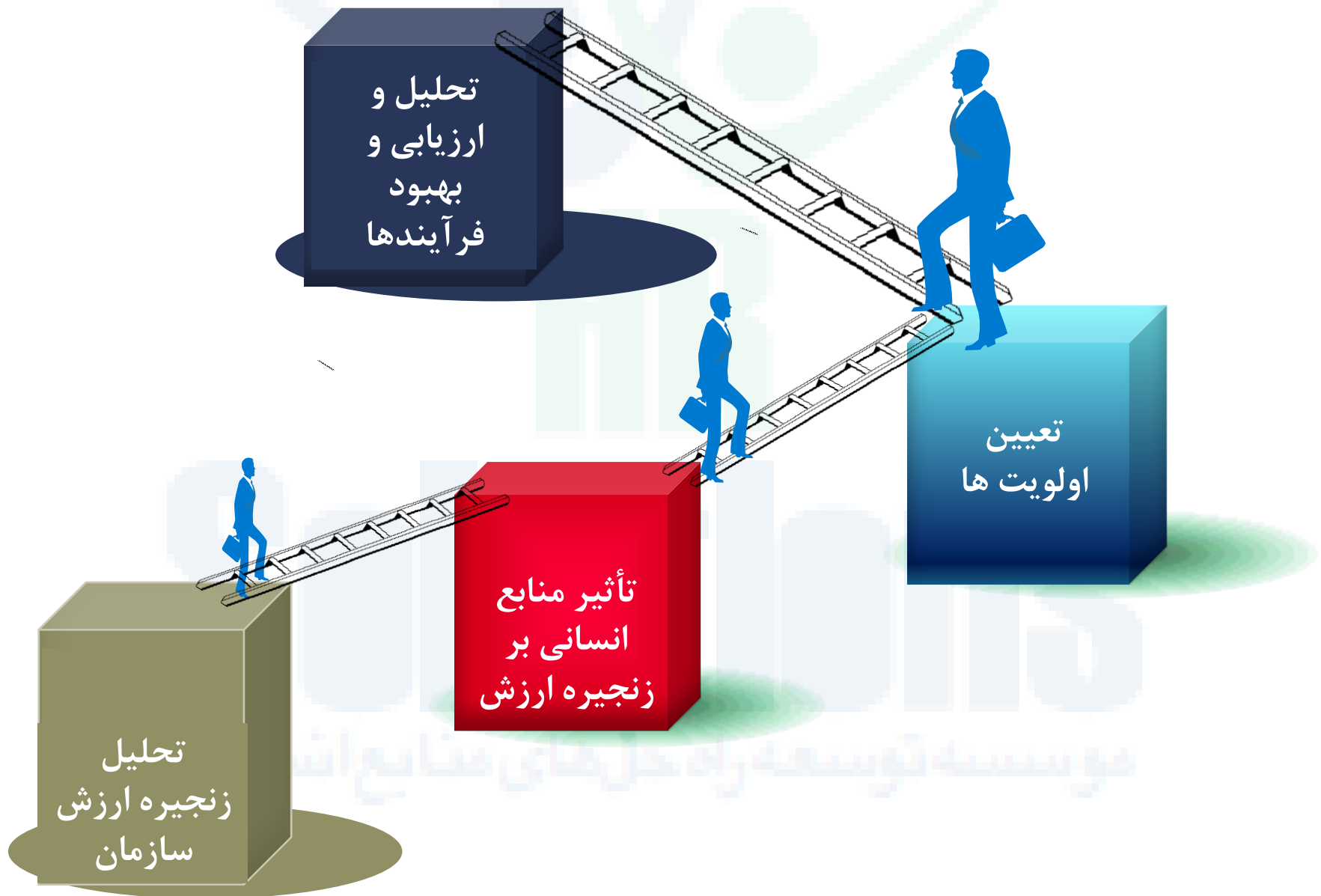
# Modelling



# HR Priorities



# Modelling





ارزیابی اولیه مقادیر متغیرها



اجرای فرآیند منابع  
انسانی مورد بررسی  
همراه با کنترل متغیرها



ارزیابی ثانویه  
مقادیر متغیرها

**The average recruitment cost of filling a vacancy per employee is £4000, increasing to an average £7500 for managers.**







# مدل سازی تعیین

اثر آموزش کارکنان برافزایش سود حاصل از تراکنش های الکترونیک

در بانک نمونه

## هدف

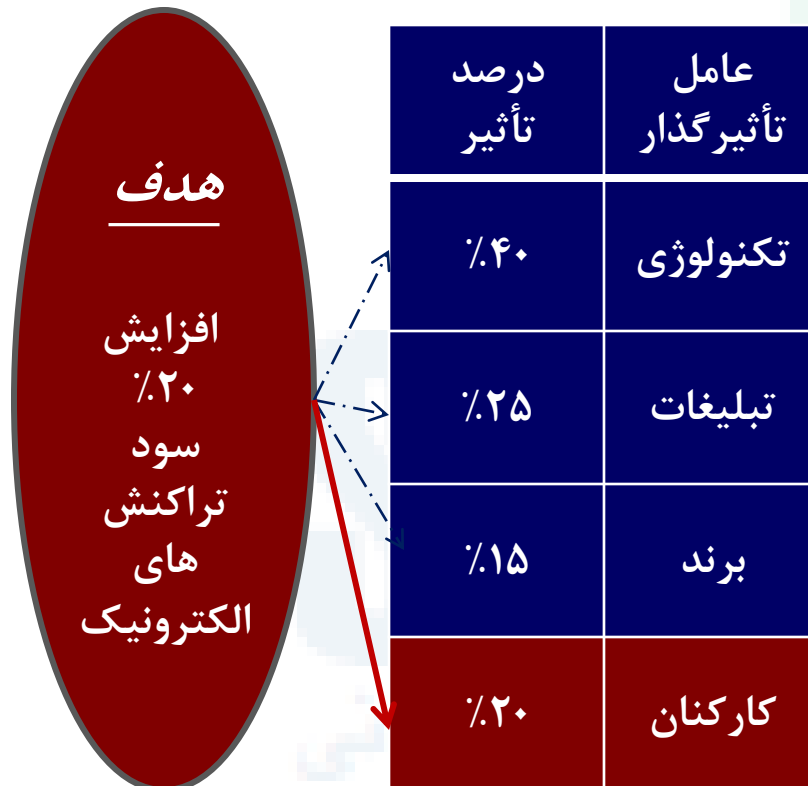
افزایش  
۲۰٪  
سود  
تراکنش  
های  
الکترونیک



# مدل سازی تعیین

اثر آموزش کارکنان برافزایش سود حاصل از تراکنش های الکترونیک

در بانک نمونه



# مدل سازی تعیین

اثر آموزش کارکنان برافزایش سود حاصل از تراکنش های الکترونیک

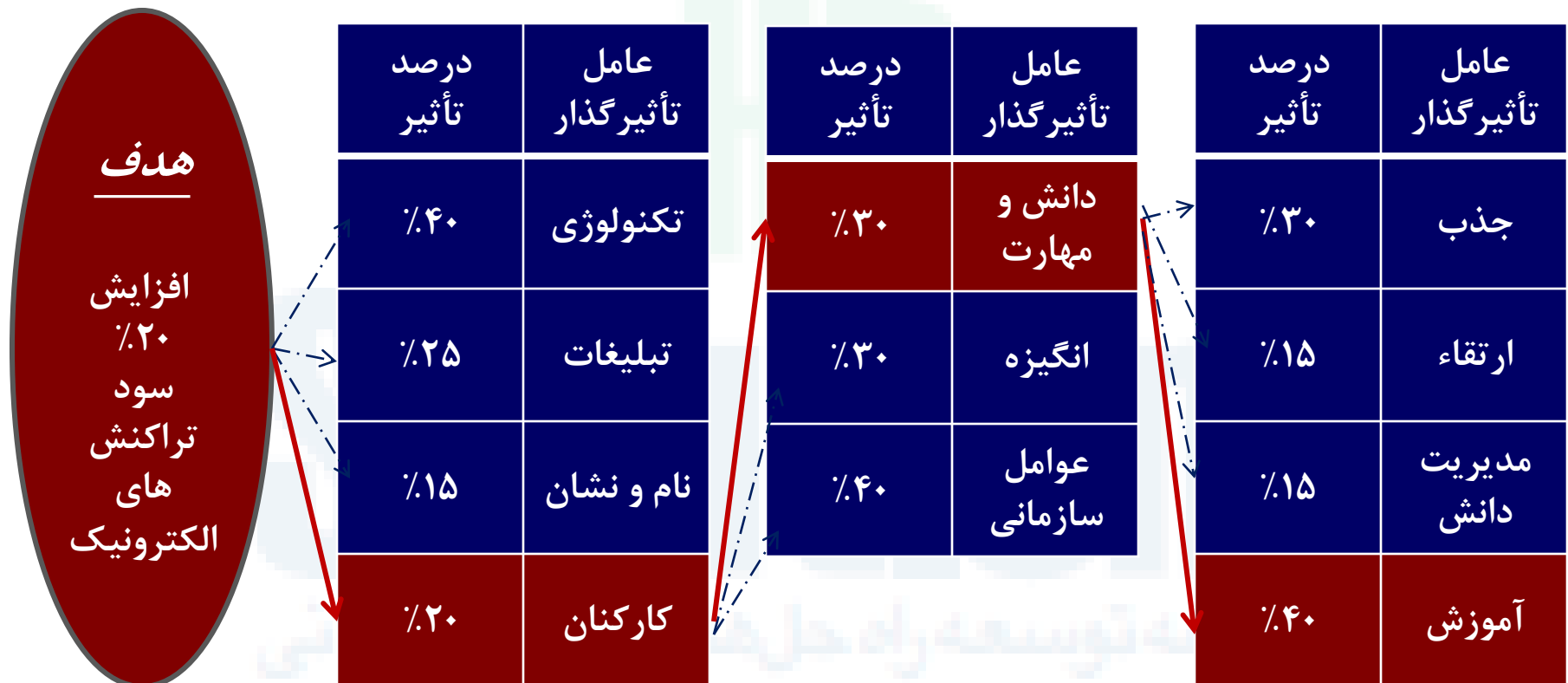
در بانک نمونه



# مدل سازی تعیین

اثر آموزش کارکنان برافزایش سود حاصل از تراکنش های الکترونیک

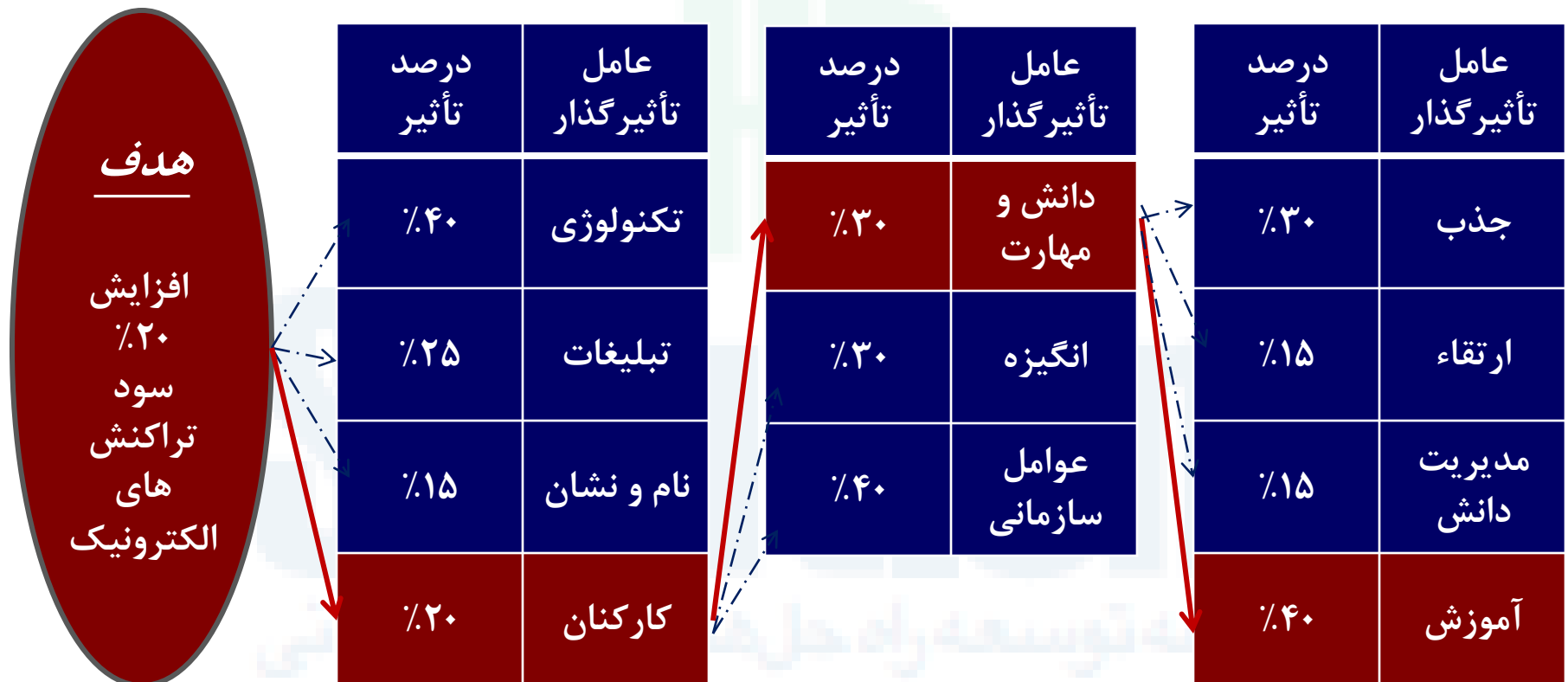
در بانک نمونه



# مدل سازی تعیین

اثر آموزش کارکنان برافزایش سود حاصل از تراکنش های الکترونیک

در بانک نمونه



حداکثر تأثیر آموزش :  $۲۰\% * ۳۰\% * ۴۰\% = ۲.۴\%$

# تأثیر جانشین پروری بر نتایج سازمانی

از بین ۱۸ شرکت موفق دنیا از نظر رتبه سودآوری ، ۱۵ شرکت برنامه های

پرورش مدیران شایسته دارند و در ۹۵٪ موارد مدیران خود را

از درون سازمان انتخاب می کنند.

Solutions

موسسه توسعه راه حل های منابع انسانی

# تأثیر برون سپاری بر نتایج سازمانی

یک شرکت کانادایی سنجش رضایت مشتریان یکی از شرکت های آمریکایی را انجام می دهد و در سال ۲۰۱۰ بیش از ۸۰ کارمند کانادایی را برای این کار در استخدام خود داشت .

این شرکت در سال ۲۰۱۰ قراردادی با یکی از شرکت های هندی منعقد کرد تا سنجش رضایت مشتریان از طریق کارمندان هندی دارای لهجه آمریکایی انجام شود.

**برون سپاری** این فعالیت در سال اول سودی معادل ۳/۰۰۰/۰۰۰ دلار برای شرکت به همراه داشت.

# تأثیر برون سپاری بر نتایج سازمانی

یک شرکت **هولدینگ** در ایران با **برون سپاری** استراتژیک واحد ICT خود

هزینه های طراحی و تولید و نگهداری سیستم های نرم افزاری خود را تا **۳۵٪**

کاهش دهد.

Solutions

موسسه توسعه راه حل های منابع انسانی



# تأثیر جذب درست بر نتایج سازمانی

در کمپانی **L'OREAL** آن دسته از عوامل فروش که در هنگام ارزیابی اولیه آنها جهت استخدام به قابلیت های هیجانی آنها نیز توجه شده بود در مقایسه با سایر فروشندگان که به شیوه رایج استخدام شده بودند بصورت قابل ملاحظه ای عملکرد موفق تری داشتند بطوریکه :

- هر یک از این افراد بطور متوسط **۹۱۳۷۰ دلار** بیش تر **فروش** داشتند
- میزان **سود** این کمپانی به میزان **۲۵۵۸۳۶۰ دلار** افزایش یافت
- در سال نخست میزان تعویض شغل این افراد **۶۳٪** کمتر از سایرین بود

# تأثیر جذب درست بر نتایج سازمانی

در کمپانی **MetLife** آن دسته از عوامل فروش که بر اساس هوش

هیجانی اسخدام شده بودند در مقایسه با سایر فروشندگان که به شیوه رایج

استخدام شده بودند **۳۷٪** در فروش موفق تر بودند

Solutions

موسسه توسعه راه‌های منابع انسانی

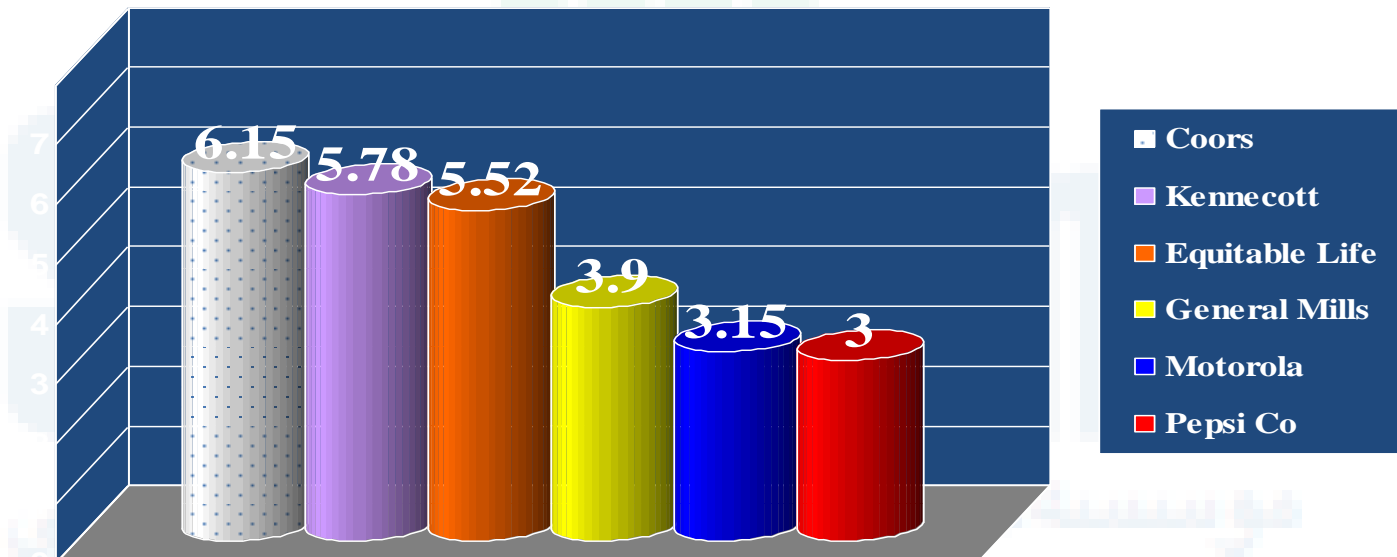
# تأثیر جذب درست بر نتایج سازمانی

در کمپانی **Pepsi Co** در یک طرح آزمایشی در هنگام انتخاب تعدادی از کارکنان قابلیت های هوش هیجانی نیز لحاظ گردید ، سپس عملکرد این افراد با سایر همکاران خود مورد مقایسه قرار گرفت . نتایج این بررسی نشان دهنده موارد زیر بود :

- افزایش میزان بهره وری به میزان ۱۰٪
- کاهش تعویض مشاغل به میزان ۸۷٪
- ارزش افزوده اقتصادی ۳۷۵۰۰۰۰ دلار
- بازگشت سرمایه بیش از ۱۰۰۰ درصد

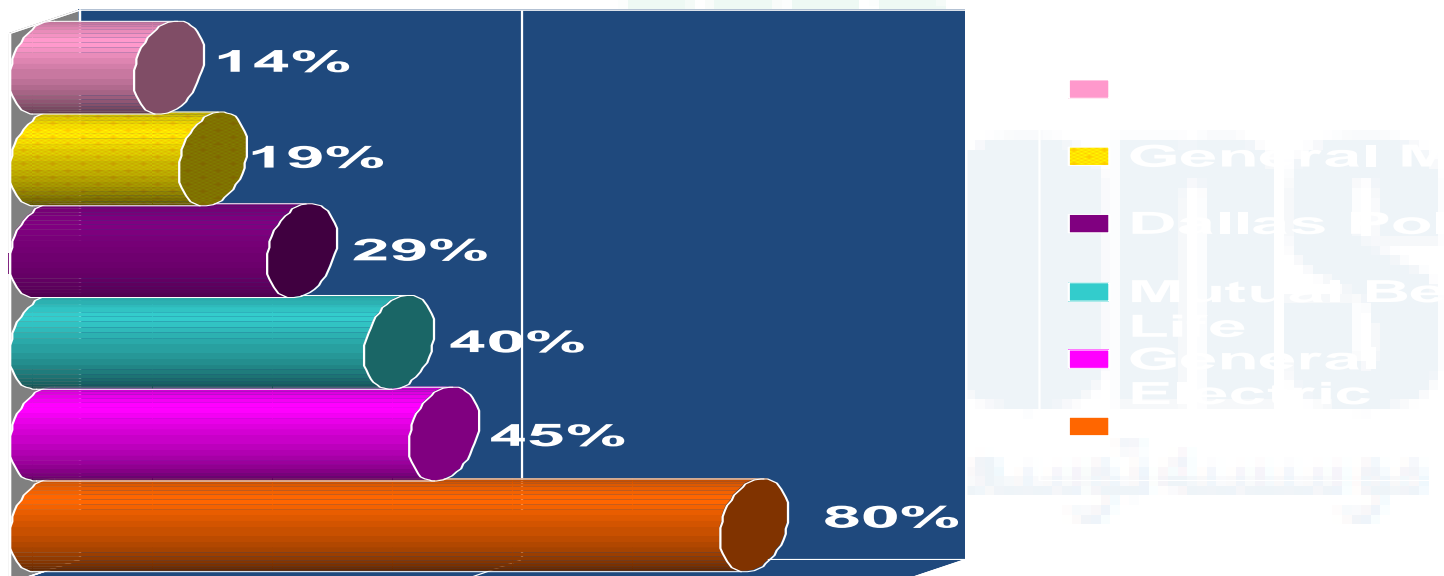
# تأثیر سیستم سلامت بر نتایج سازمانی

مطالعات انجام شده در ۶ کمپانی زیر نشان می دهد به ازای هر دلار سرمایه گذاری در سیستم سلامت کارکنان شان به چه میزان کاهش هزینه در درمان کارکنان ایجاد شده است :



# تأثیر سیستم سلامت بر نتایج سازمانی

مطالعات انجام شده در ۶ کمپانی زیر نشان می دهد پس از طراحی و اجرای سیستم سلامت کارکنان به چه میزان کاهش ساعات غیبت ایجاد شده است :



# تأثیر آموزش بر نتایج سازمانی

در یکی از بانک های ایرانی طی یک سال آموزش بانک داری الکترونیک

به ۲ گروه کارکنان و مشتریان به صورت هم زمان ،

سود حاصل از تراکنش های الکترونیکی بانک به ۳ برابر افزایش یافت .

Solutions

موسسه توسعه راه حل های منابع انسانی

# تأثیر آموزش بر نتایج سازمانی

در یکی از شرکت های EPC ایرانی طی یک سال ۱۵ اردوی آموزشی

با محوریت « کار تیمی و ارتباط انسانی مؤثر » برای ۵۰٪ کارشناسان و

مسئولین شرکت برگزار شد .

حاصل این آموزش ها کاهش اختلافات واحدها ، کاهش زمان اجرای پروژه ها

تا ۷٪ و رضایت بیشتر کارفرما تا ۲۱٪ بود.

# تأثیر تیم های حل مسئله بر نتایج سازمانی

در یکی از شرکت های تولید کاشی ایرانی طی سه سال تیم های حل مسئله برای شناسایی و حل مشکلات تکنولوژیک و فرآیندی تشکیل شدند به گونه ای که در پایان این دوره هر یک از کارکنان حداقل عضویکی از تیم های کاری بود .

حاصل فعالیت این تیم ها کسب رتبه اول کیفیت و طراحی محصول در بین تولیدکنندگان کاشی بود. همچنین تغییراتی که در تکنولوژی ساخت محصول انجام گرفت از سوی شرکت اسپانیایی صاحب تکنولوژی مورد تقدیر و تأیید قرار گرفت.

موسسه تخصصی راه حل های منابع انسانی



# تأثیر سیستم حقوق و دستمزد بر نتایج سازمانی

در یکی از شرکت های مهندسی ایرانی با طراحی سیستم

حقوق و دستمزد مبتنی بر سودآوری پروژه ها ، نتایج زیر به دست آمد :

- افزایش رضایت کارکنان به میزان ۱۶٪
- کاهش هزینه های پروژه ها به میزان ۸٪
- افزایش سود پروژه ها به میزان ۱۲٪

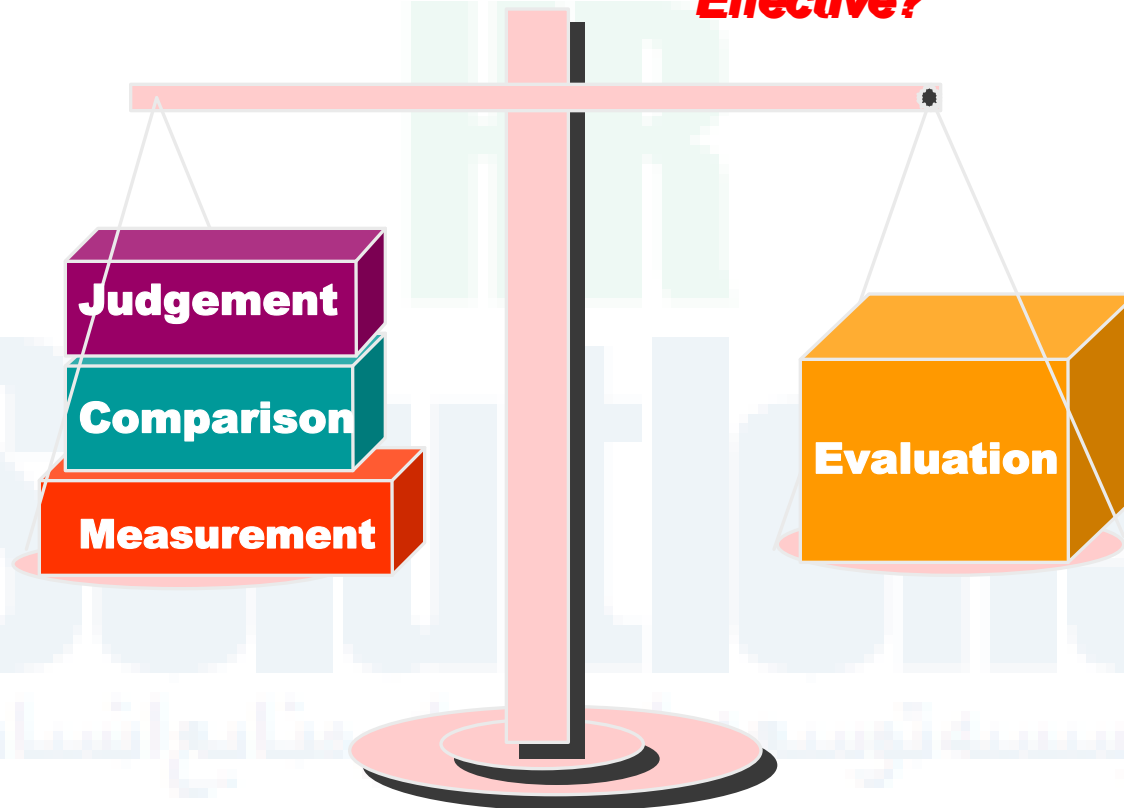


***Appropriate?***

***Adequate?***

***Efficient?***

***Effective?***



# Important Topics



# چالش های فراروی سنجش نتایج سازمانی



# چالش های فراروی سنجش نتایج سازمانی

## ۱

### پارادایم های مدیریتی حاکم بر مدیران سازمان ها

- مدیرانی که نمی خواهند پاسخگو باشند
- مدیرانی که نمی خواهند شفافیت در نتایج داشته باشند
- مدیرانی که فکر می کنند نمی توانند نتایج را اندازه گیری کنند
- مدیرانی که تمایل به پژوهش و برنامه ریزی بلند مدت ندارند

موسسه تخصصی توسعه راه حل های منابع انسانی

# چالش های فراروی سنجش نتایج سازمانی

## ۲

### فرهنگ فعالیت گرایی در مقابل نتیجه گرایی

- مدیرانی که تمایل به فرافکنی دارند
- مدیرانی که کارکردن زیاد را فضیلت می دانند و نه الزاماً دستیابی به نتیجه را
- قانع شدن سهامداران و هیئت مدیره ها با گزارش های توصیفی

# چالش های فراروی سنجش نتایج سازمانی

## ۳

### تعیین نکردن اهداف کلیدی سازمان

- ناکارآمدی برنامه های استراتژیک سازمان ها
- عدم دقت در تعیین WIG's
- عدم اجرای پژوهش های کاربردی در سازمان برای مدل سازی علمی اهداف

# چالش های فراروی سنجش نتایج سازمانی

## ۴

### کاستی در اطلاعات حوزه منابع انسانی

- عدم وجود اطلاعات کافی و مناسب
- ناکارآمدی سیستم های اطلاعاتی مدیریت
- ناکارآمدی تکنولوژی های لازم برای استقرار سیستم های اطلاعاتی یکپارچه

موسسه تخصصی توسعه راه حل های منابع انسانی



# چالش های فراروی سنجش نتایج سازمانی

## ۵

### عدم یکپارچگی در استفاده از نتایج

- استفاده محدود از نتایج حاصل از پژوهش ها در تصمیم گیری های مدیریتی
- استفاده محدود از سیستم های اطلاعاتی در تصمیم گیری های مدیریتی
- کمبود ارتباط بین نتایج سازمانی با سایر سیستم های منابع انسانی نظیر حقوق و دستمزد ، پاداش ، ارزشیابی عملکرد ، ...

موسسه تخصصی توسعه راه حل های منابع انسانی

Deep conversation  
with the  
**wise people** are priceless

---



✉ [learning.hrsolutions.ir@gmail.com](mailto:learning.hrsolutions.ir@gmail.com)

🌐 [www.hrsolutions.ir](http://www.hrsolutions.ir)

in HRSolutions Institute

📱 [hrsolutions.institute.ir](http://hrsolutions.institute.ir)

📍 Unit 19, 5<sup>th</sup> Floor, No.4, 21<sup>st</sup> St. , Argentina Sq.

☎ (+9821) 8848 26 15 8855 06 97 8848 26 11