

مدیریت منابع انسانی

در

سازمان های مردم نهاد

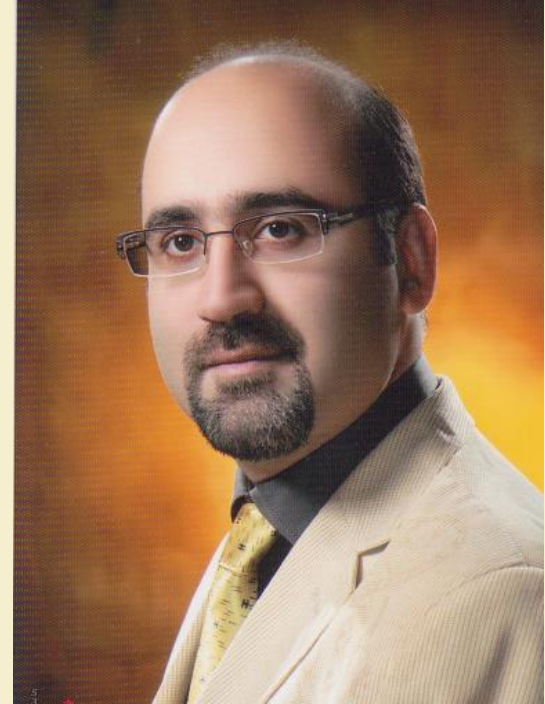
از تئوری تا عمل



ارائه کننده : ایثار خدادادی

مدیر عامل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت

مدرس و مشاور بیش از ۱۰۰ سازمان خصوصی، دولتی
و غیر انتفاعی در زمینه های
سیستم های جامع مدیریت منابع انسانی (HRM)
روانشناسی صنعتی / سازمانی
توانمند سازی منابع انسانی

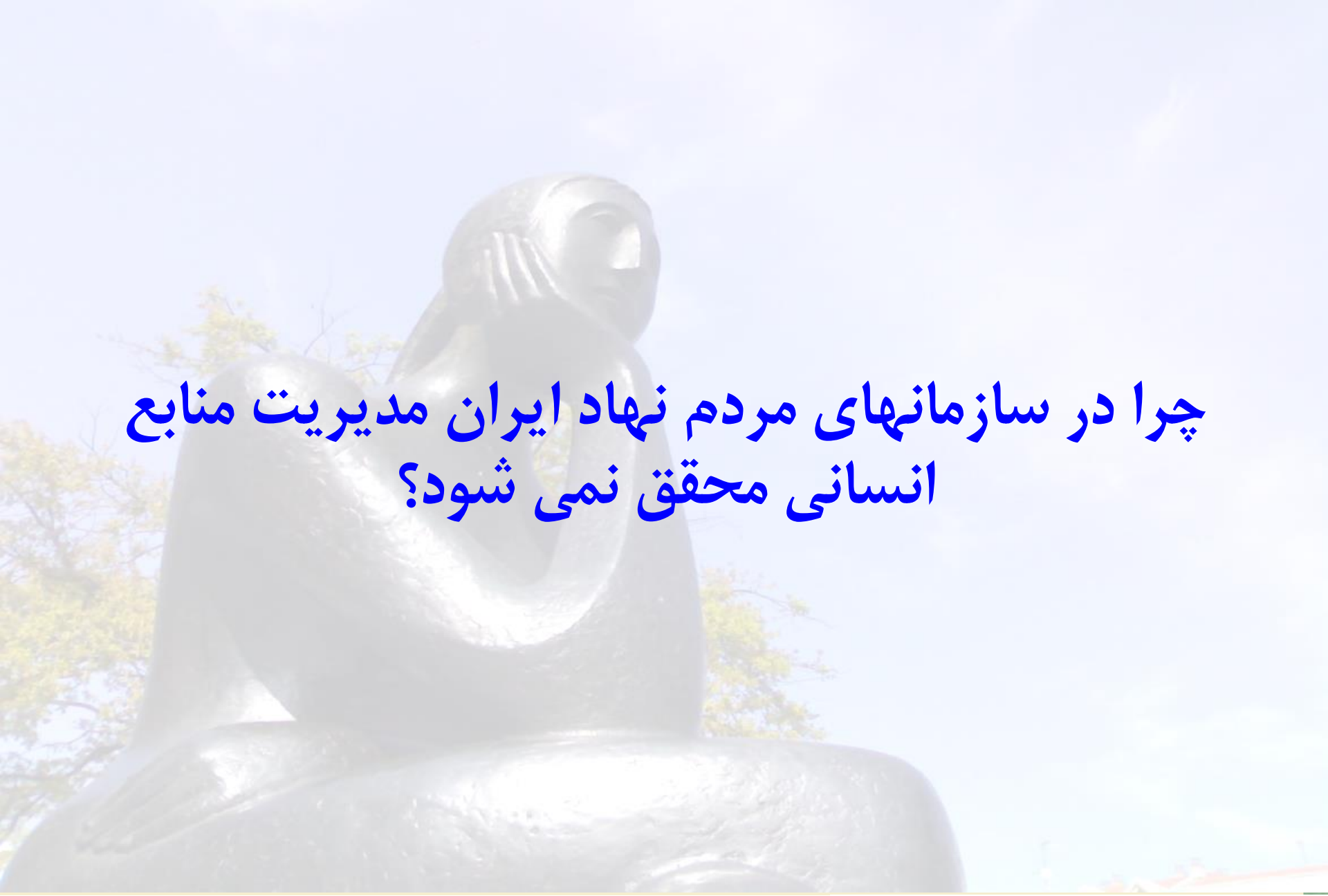


چرا؟



- مدیریت نیروی انسانی (Human Labor Management)؟
- مدیریت منابع انسانی (Human Resource Management)؟
- مدیریت سرمایه های انسانی (Human Capital Management)؟
- سرمایه های اجتماعی (Social Capital)؟
- داوطلب (Volunteer)؟





چرا در سازمانهای مردم نهاد ایران مدیریت منابع
انسانی محقق نمی شود؟





شناخت و تجزیه و تحلیل و بررسی حوزه مدیریت منابع انسانی

مدل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت در مشاوره سیستم های مدیریت منابع انسانی و روانشناسی صنعتی / سازمانی

استراتژی های سازمان

استراتژی های منابع انسانی

Model of Behin Moshaveran Atieh saze modiriyat Co. for consultation in human resource management and Industrial \ organizational psychology

مطالعه و بررسی استراتژی های مدون و مشخص سازمان در کلان و استراتژی های وظیفه ای واحد منابع انسانی

راهبردهای سازمان

راهبردهای فرهنگی

راهبردهای فناوری اطلاعات

راهبردهای پژوهش

راهبردهای منابع انسانی

یکپارچگی

فرایندهای دینامیک

فرایندهای استاتیک

ظرفیت سازی منابع انسانی و توانمندسازی آنها

کانون ارزیابی و توسعه

یکپارچه سازی سیستم HRM

تجزیه و تحلیل شغل

جذب و استخدام

مدیریت عملکرد

حقوق و دستمزد

آموزش و انگیزش

عارضه‌یابی و شناخت براساس بررسی ویژگی‌های کارکنان و عوامل موثر بر آن

مدل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت در مشاوره سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و روانشناسی صنعتی / سازمانی



Model of Behin Moshaveran Atieh saze modiriyat Co. for consultation in human resource management and Industrial \ organizational psychology

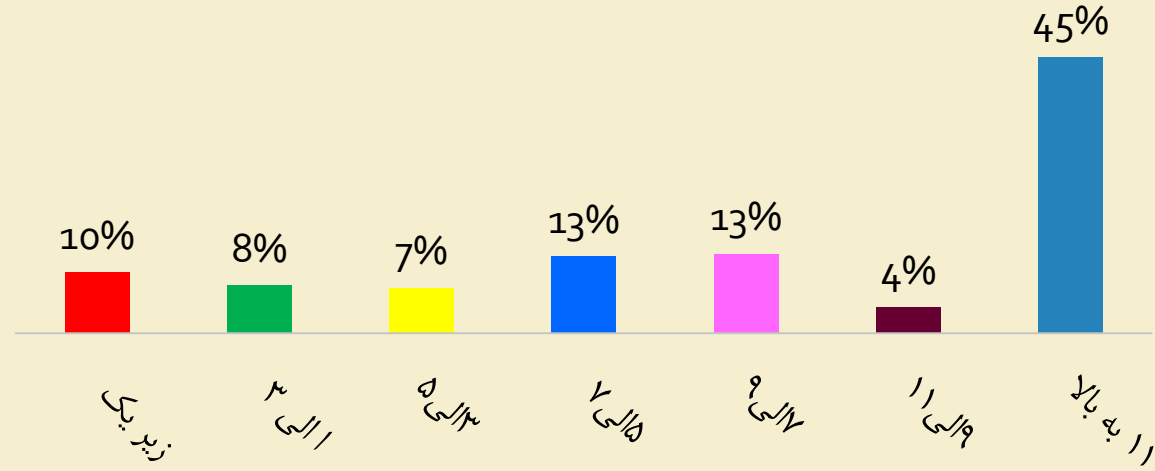
شناخت و تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی سازمان

مدل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت در مشاوره سیستم های مدیریت منابع انسانی و روانشناسی صنعتی / سازمانی

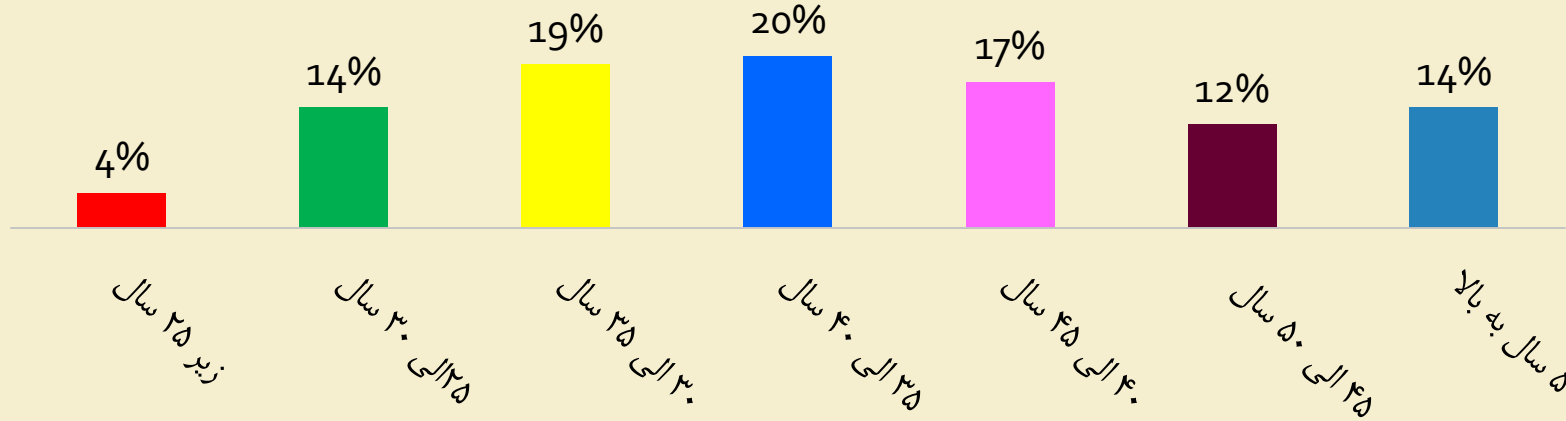


Model of Behin Moshaveran Atieh saze modiriyat Co. for consultation in human resource management and Industrial \ organizational psychology

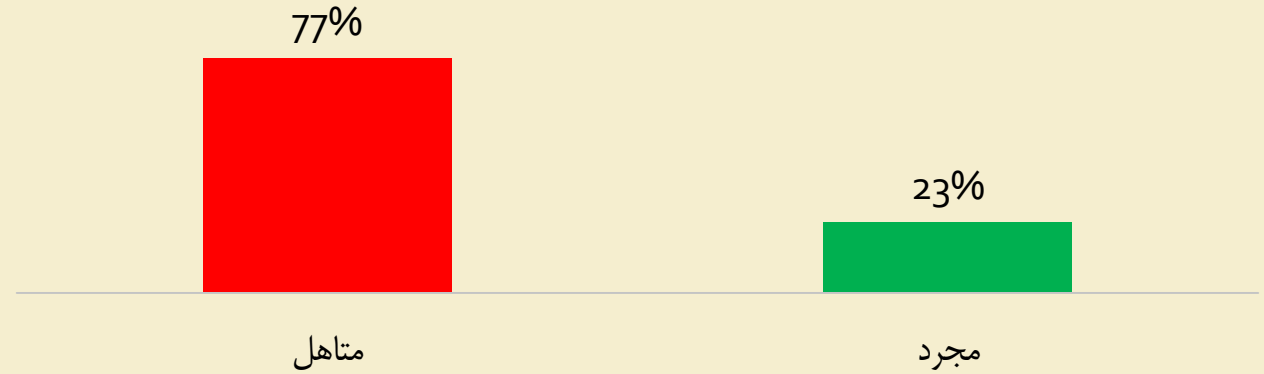
نمودار سابقه کار



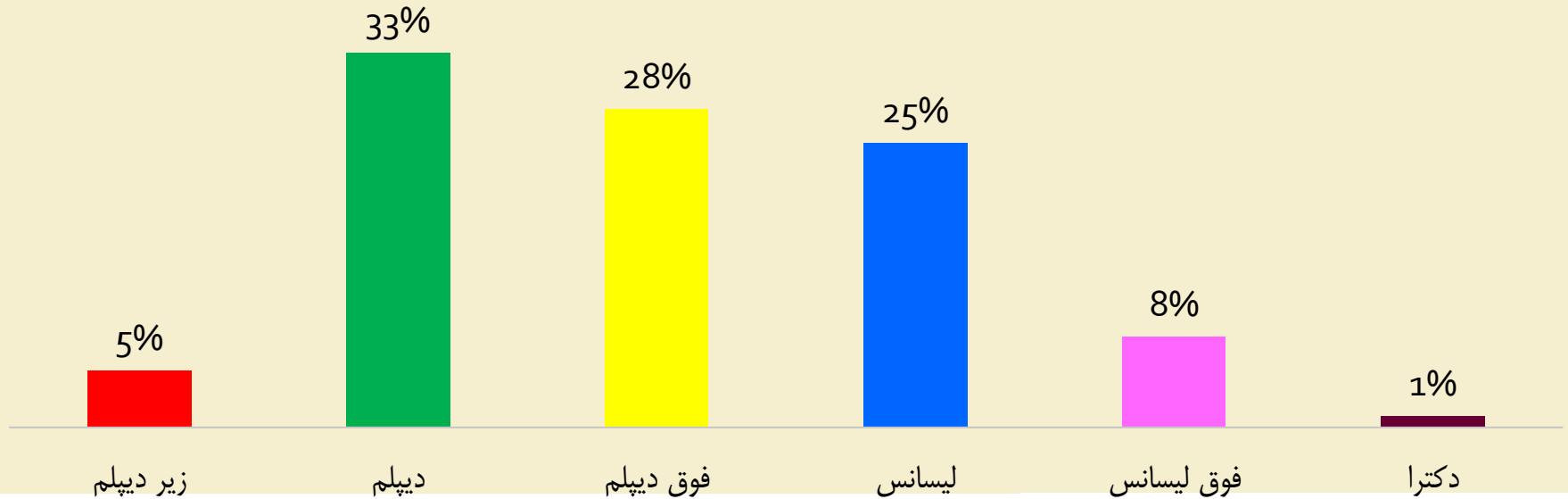
نمودار سن



نمودار تأهل



نمودار سطح تحصیلات



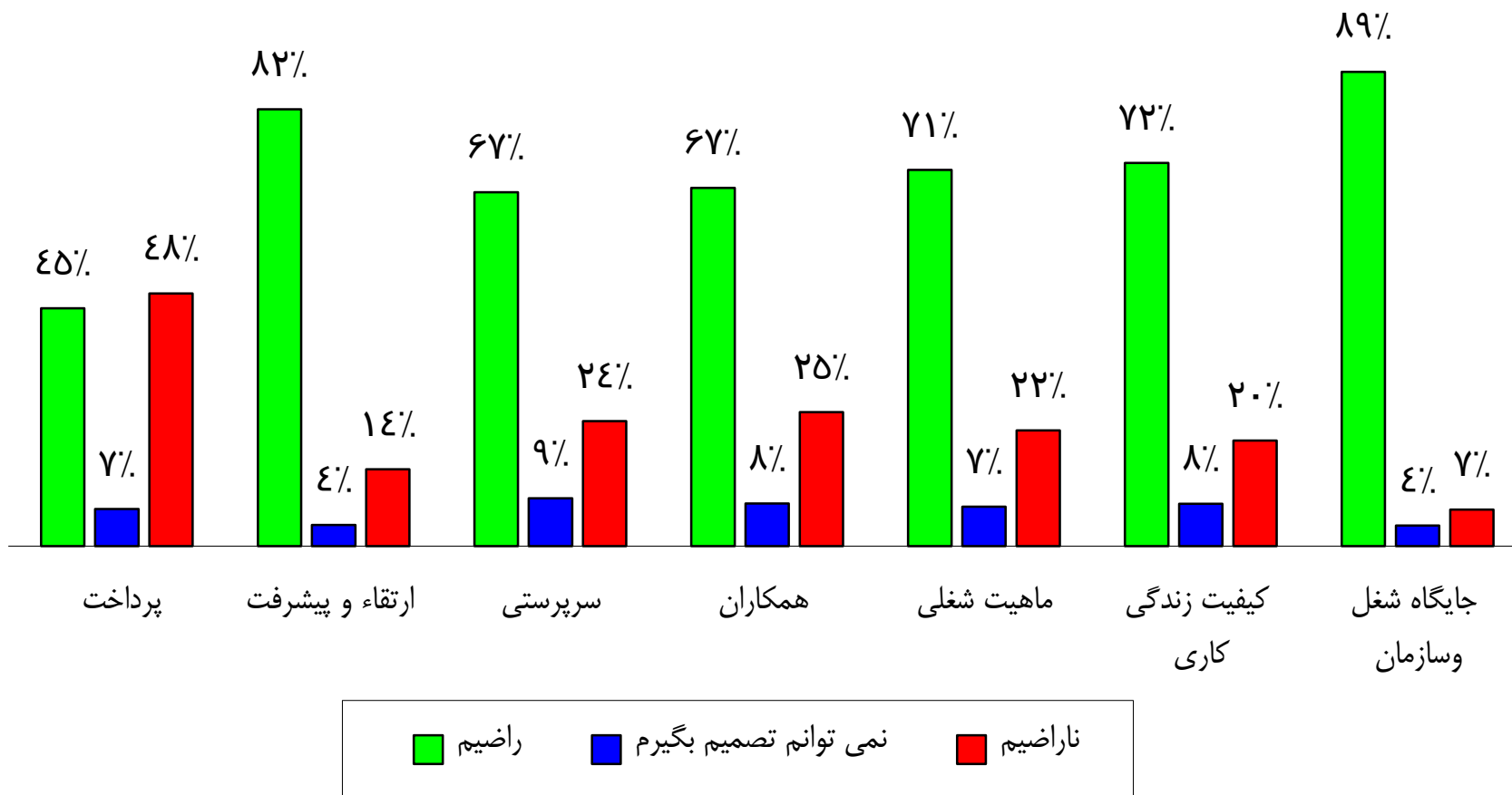
شناخت و تجزیه و تحلیل ویژگی های کارکنان سازمان بر اساس تکنیکهای روانشناسی صنعتی / سازمان

مدل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت در مشاوره سیستم های مدیریت منابع انسانی و روانشناسی صنعتی / سازمانی

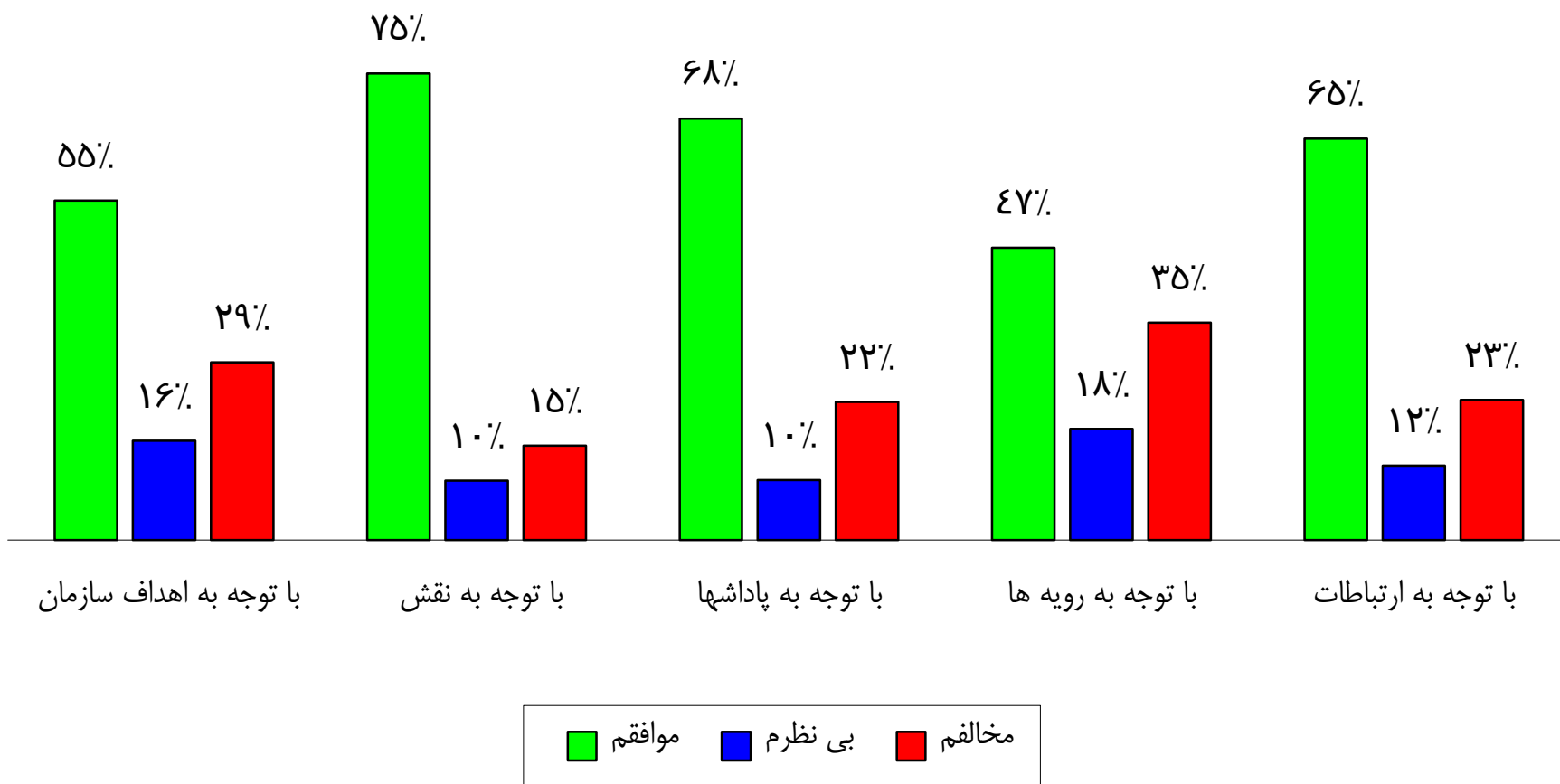


Model of Behin Moshaveran Atieh saze modiriyat Co. for consultation in human resource management and Industrial \ organizational psychology

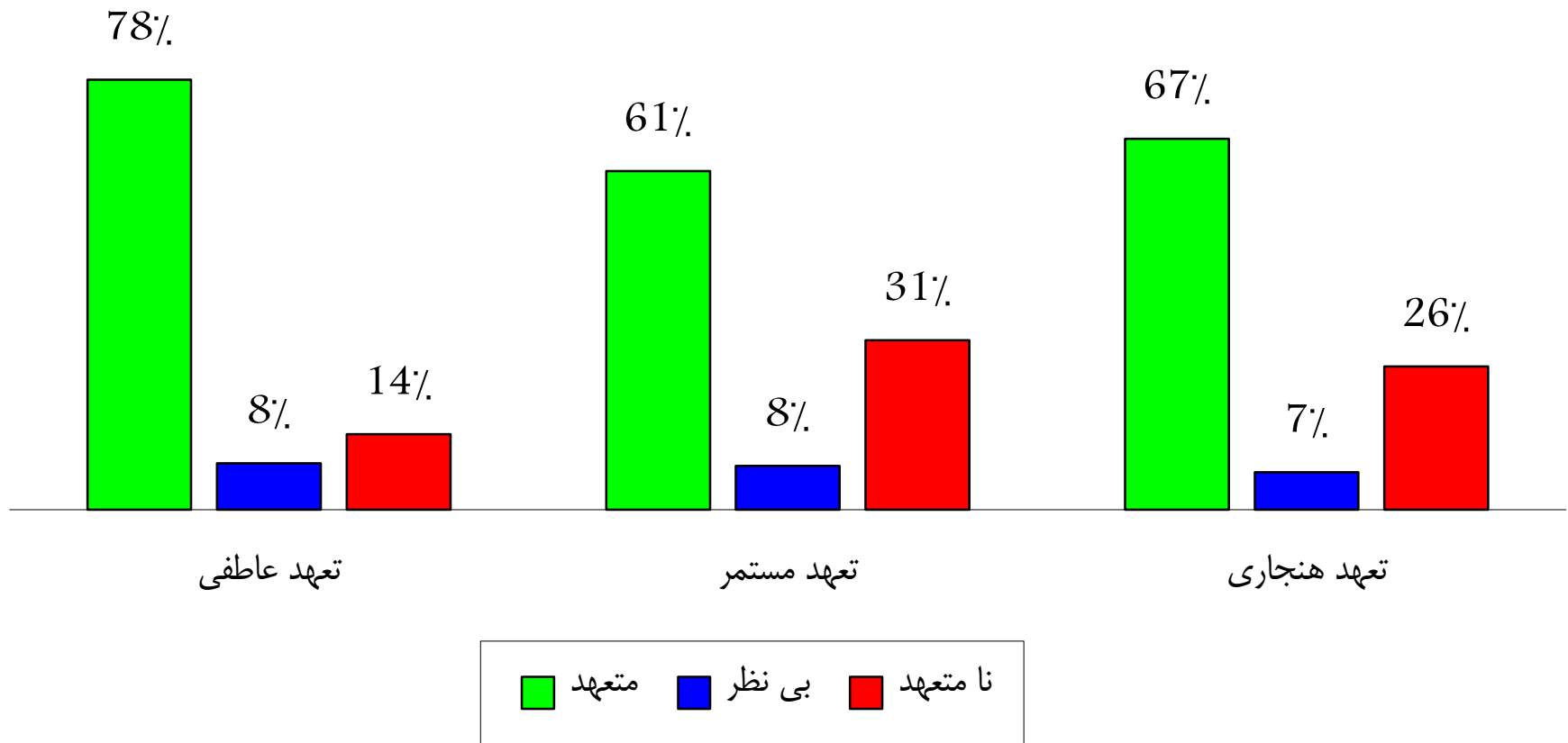
نمودار رضایت سازمانی کلیه آزمون دهندگان در...



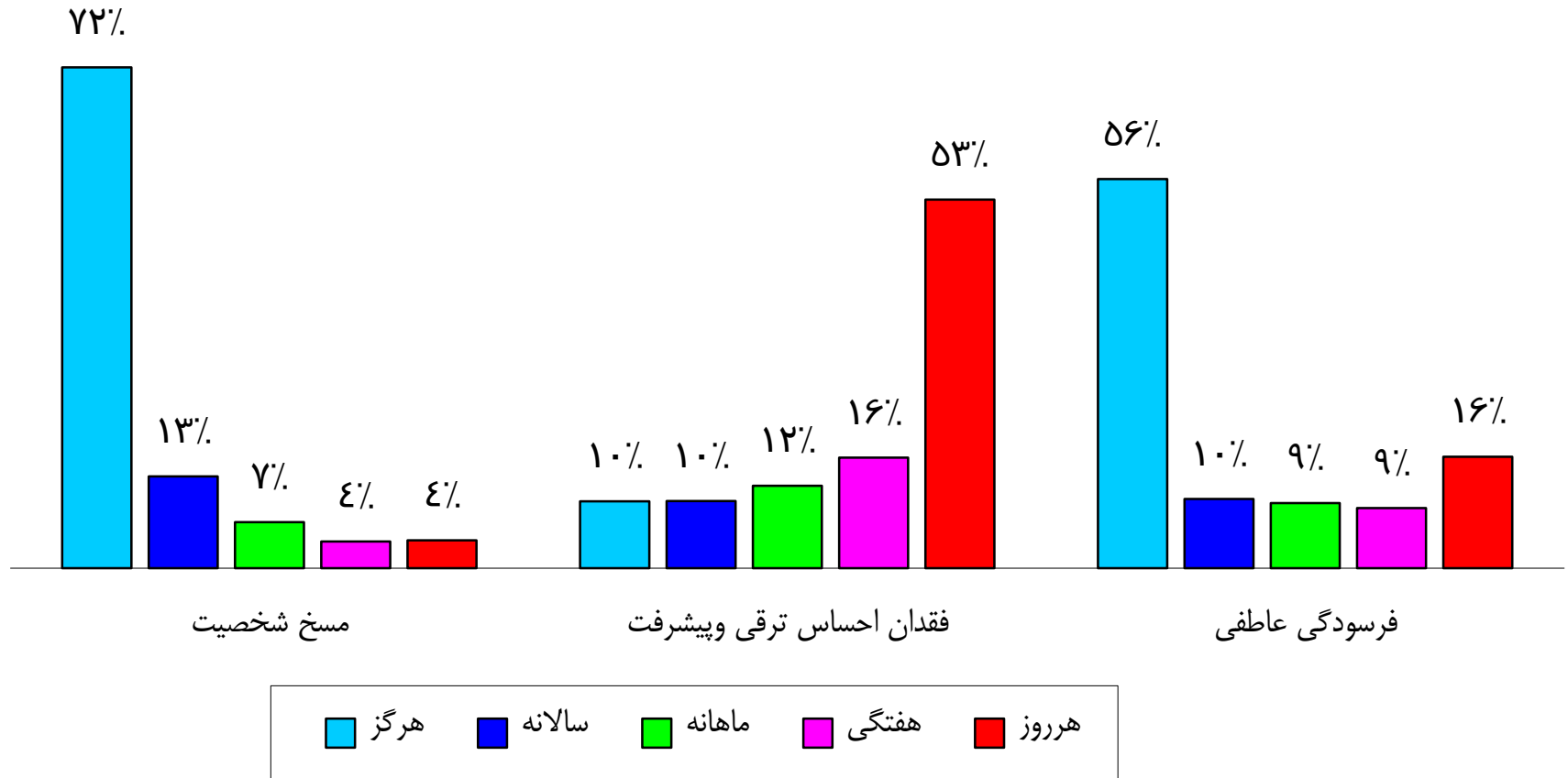
نمودار جو سازمانی کلیه آزمون دهندگان در...



نمودار تعهد سازمانی کلیه آزمون دهندگان در



نمودار فرسودگی شغلی کلیه آزمون دهندگان در ...





برخی چالش های فرهنگی

فرهنگ هیاتی

کارگروهی به جای کار تیمی

فرهنگ خان و رعیتی

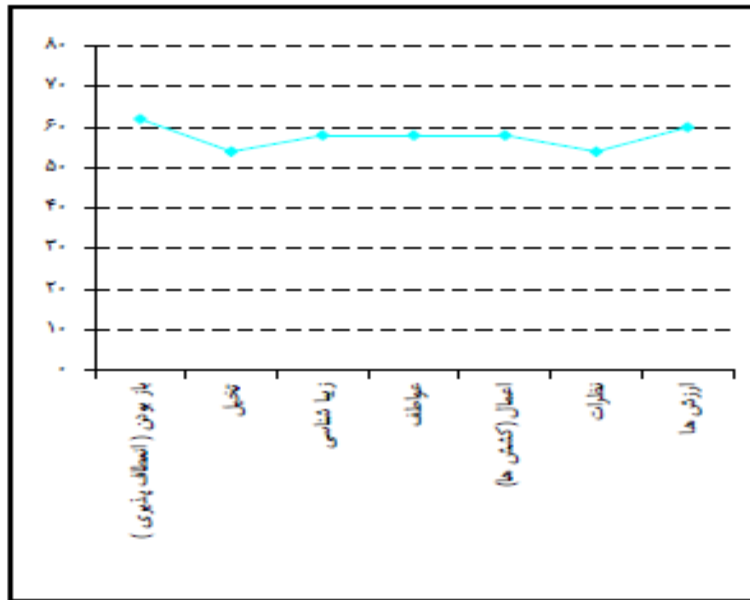
فرهنگ دولتی و خصوصی

فرهنگ جوان گریزی

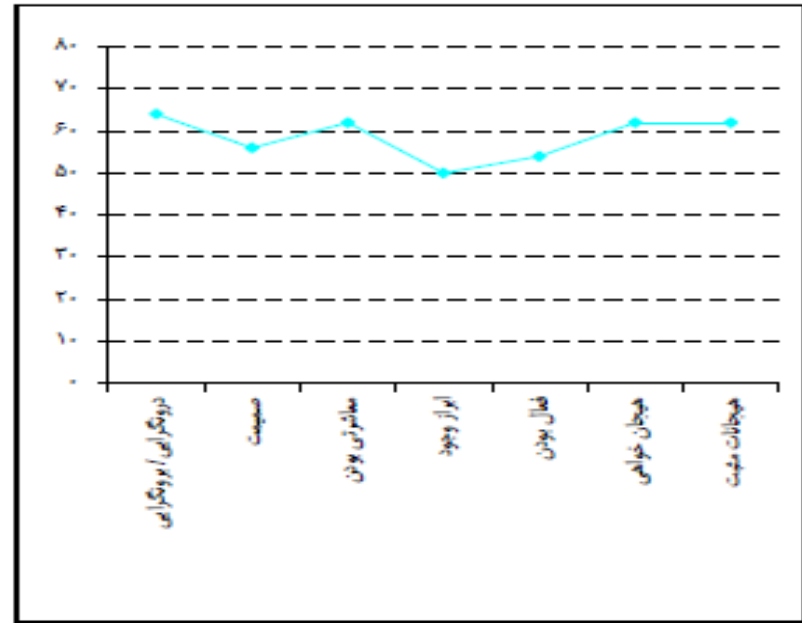
فرهنگ بزرگ بینی نقش خود

نتایج تست شخصیت و مصاحبه سلامت روان در سازمان...

نمودار بررسی شاخص های انعطاف پذیری

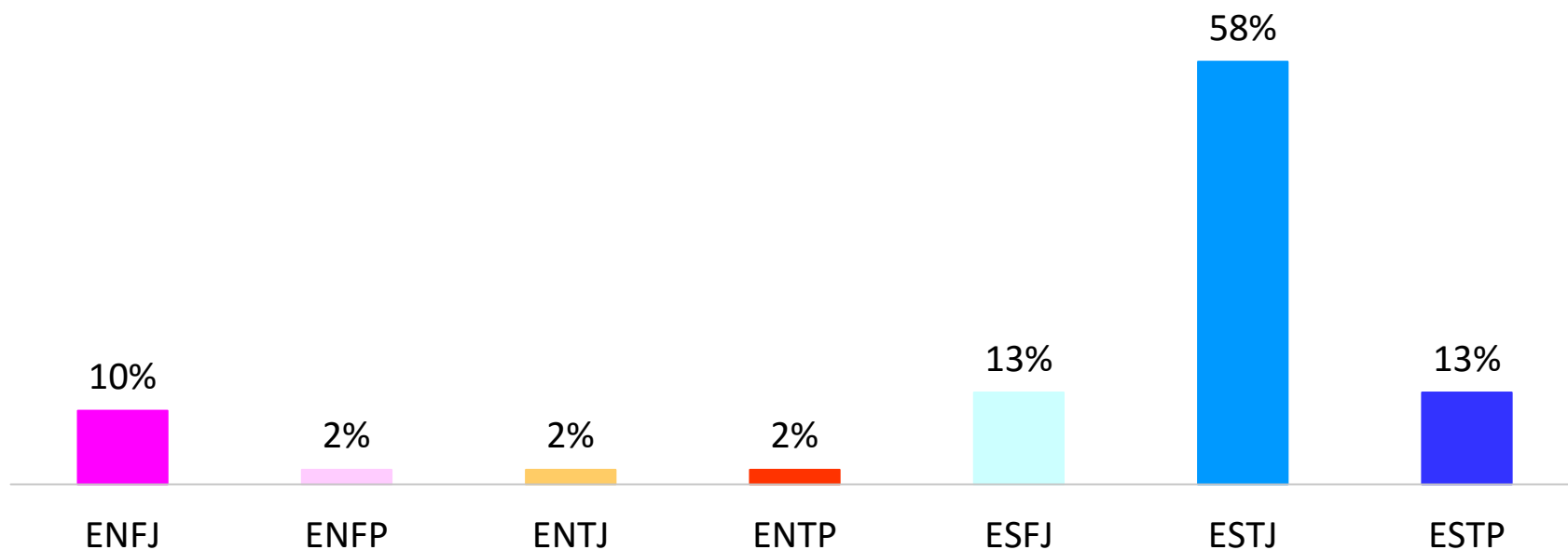


نمودار بررسی شاخص های برون گرایی / درون گرایی



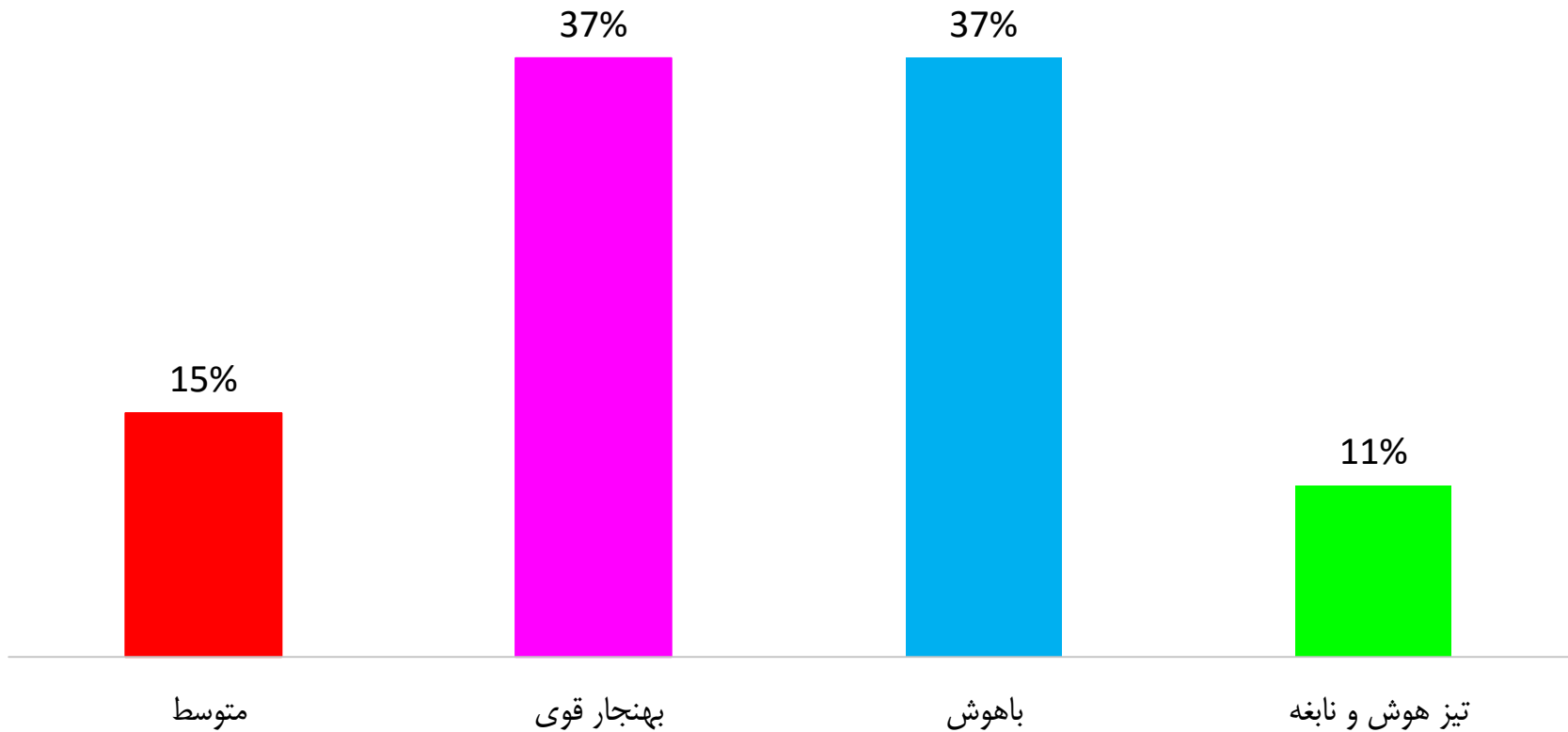
- ۱۲ درصد کاملاً بیمار
- ۲۱ درصد مستعد اختلالات روانشناختی
- ۶۱ درصد کاملاً سلامت
- ۶ درصد نتایج نا معتبر و یا غیرقابل تجزیه و تحلیل بوده است.

نمودار تنوع تیپ شخصیت آزمون دهندگان در



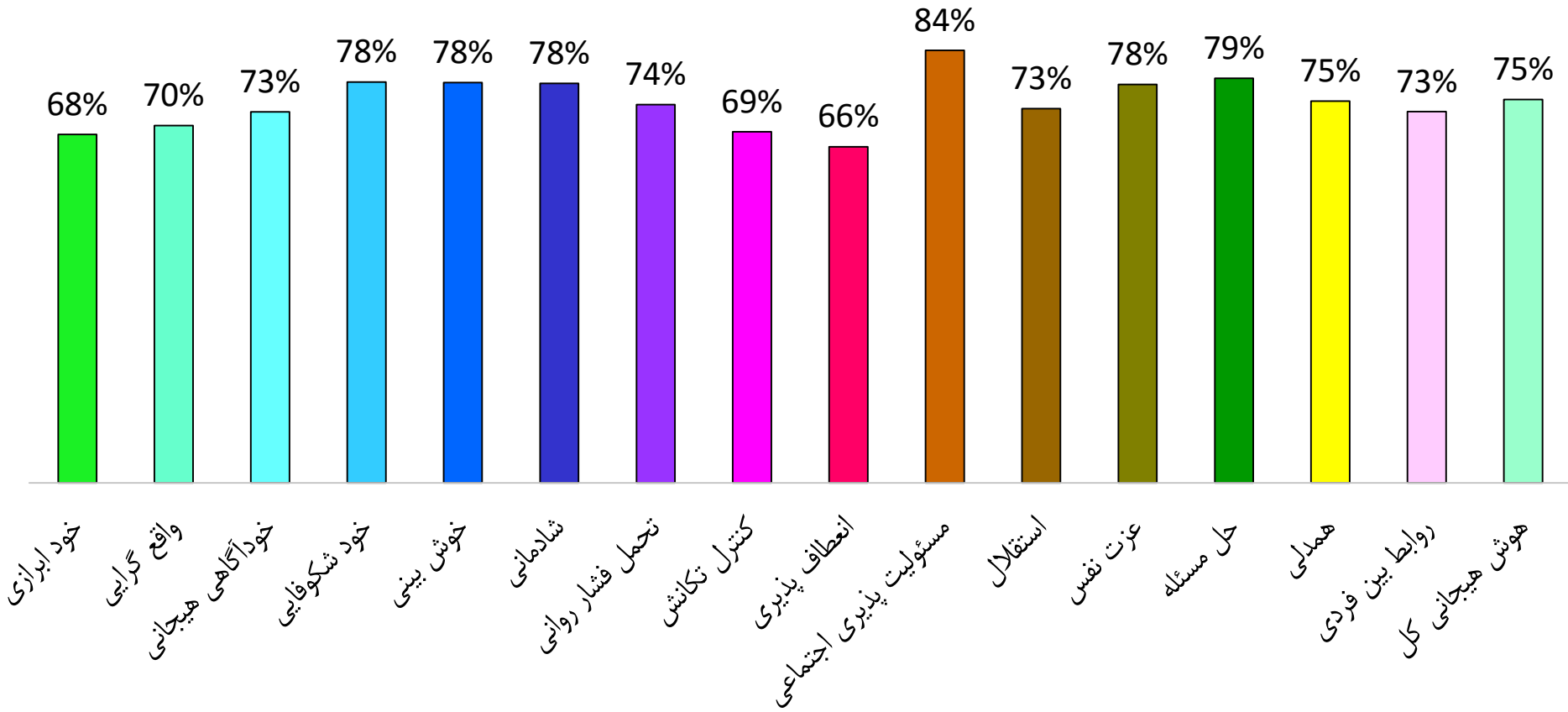
تیپ شخصیتی ۷۶ درصد از افراد دارای سلامت روان کامل با شغلشان انطباق کامل دارد. ←

نمودار تجمعی هوش منطق (IQ) کلیه آزمون دهندگان در لایه مدیران در ...

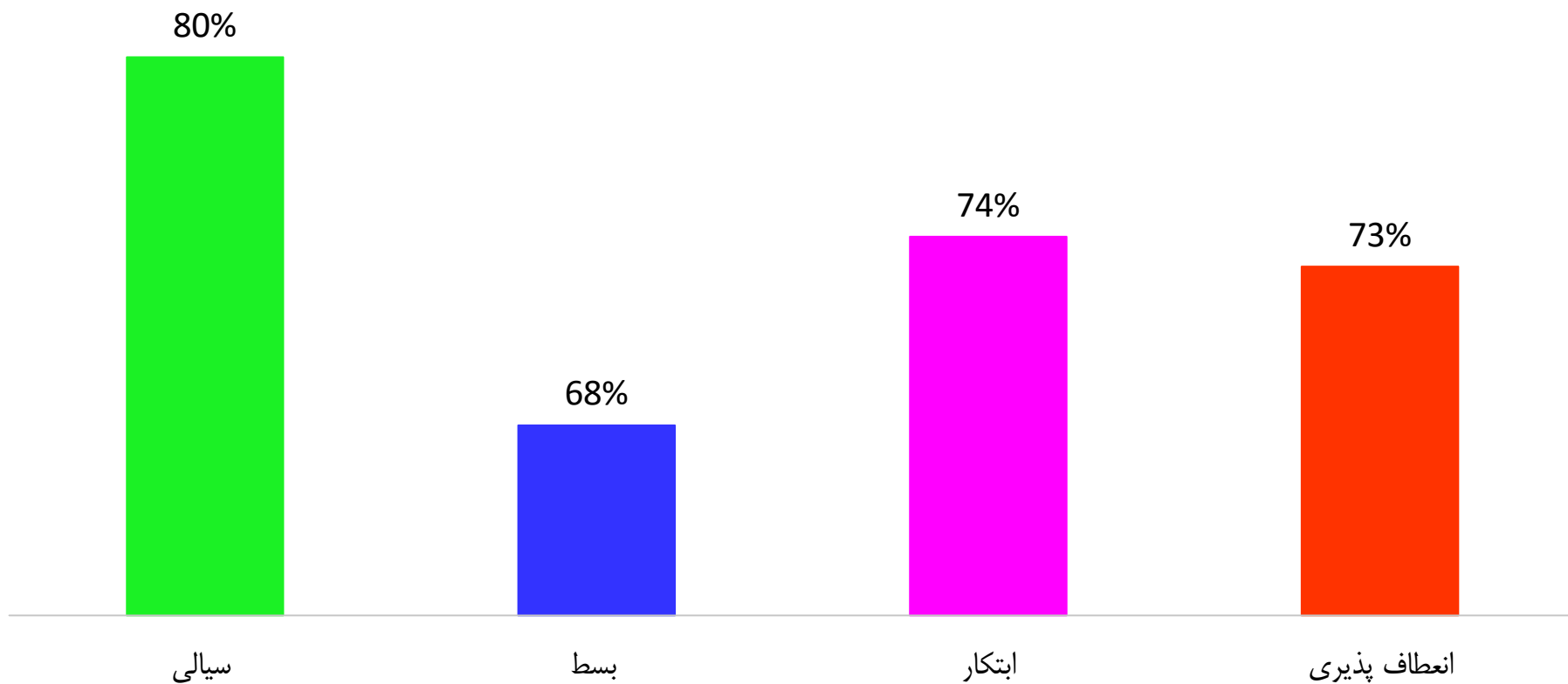


(میانگین نمرات هوش منطقی در طیف بهنجار قوی « ۱۱۶/۵ » می باشد)

نمودار میانگین شاخص های هوش هیجانی (EQ) آزمون دهندگان در لایه مدیران در ...



نمودار میانگین شاخص های خلاقیت کلیه آزمون دهندگان در ...



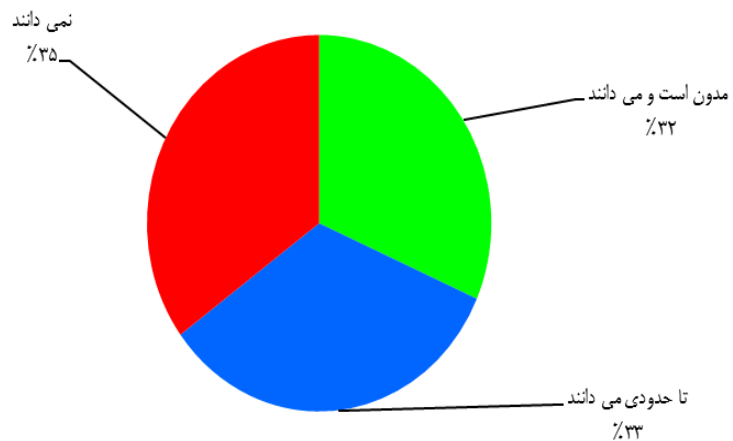
شناخت تجزیه و تحلیل ویژگی های کارکنان براساس مصاحبه و مشاوره فردی به کارکنان به وسیله تکنیکهای روانشناسی صنعتی/سازمانی

مدل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت در مشاوره سیستم های مدیریت منابع انسانی و روانشناسی صنعتی / سازمانی



Model of Behin Moshaveran Atieh saze modiriyat Co. for consultation in human resource management and Industrial \ organizational psychology

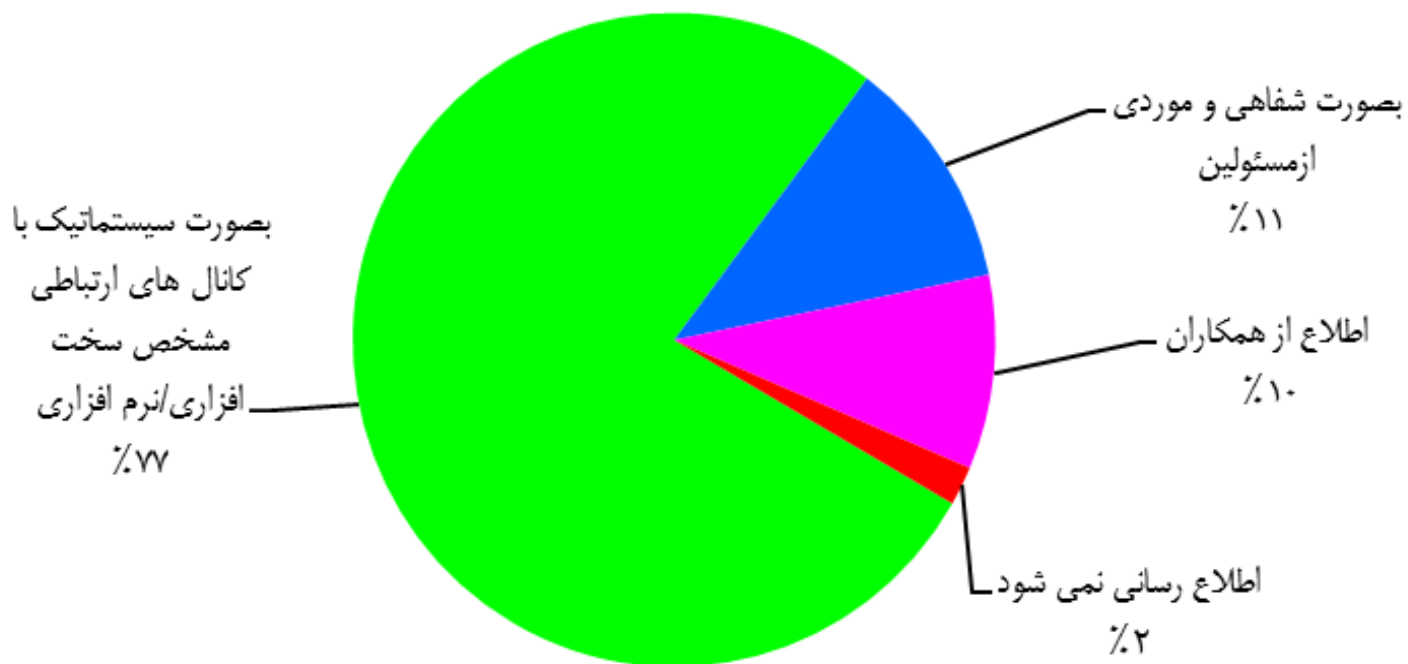
سوال « از کمیت و کیفیت اهداف سازمان برای سال جاری اطلاع دارید؟ »



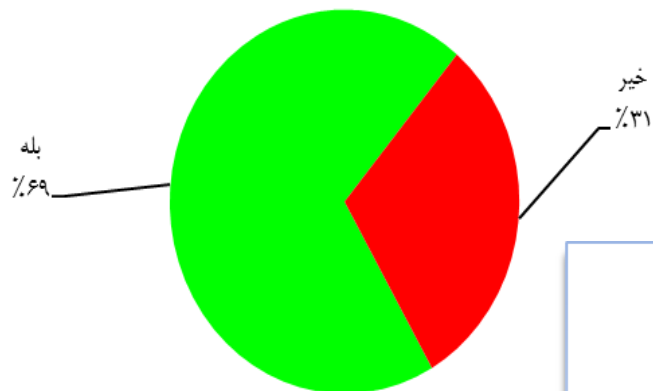
در صورتیکه از اهداف و برنامه یک ساله سازمان مطلع هستید می توانید اهداف و برنامه های حوزه منابع انسانی را در آن راستا بیان کنید؟



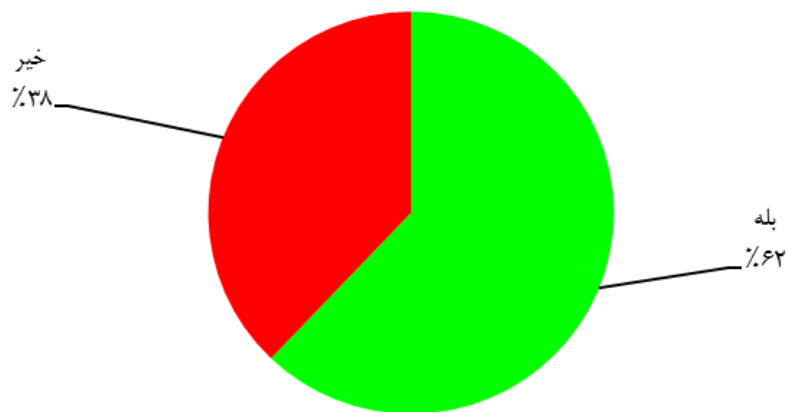
سوال « به چه نحو از اخبار و اتفاقات، اهداف و برنامه ها و رویه های سازمانی و رویکردها و نقطه نظرات مدیران و مسئولین در سازمان مطلع می شوید؟ »



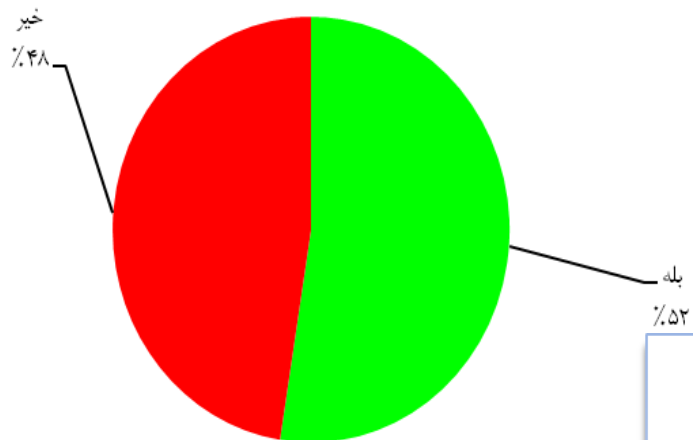
سوال « آیا مسؤلیتهای شما در سازمان بصورت شفاف معین شده است؟ »



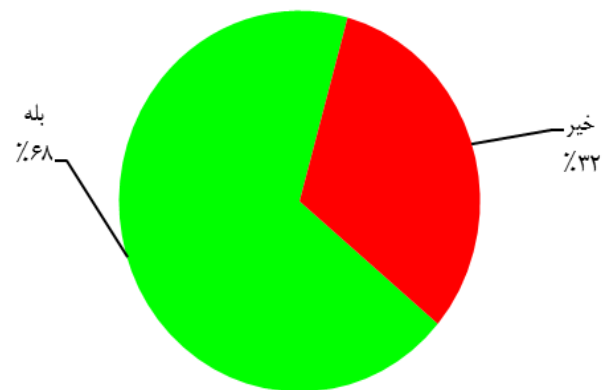
سوال « آیا اختیاراتتان متناسب با شغل و مسؤلیتان به شما، تفویض شده است؟ »



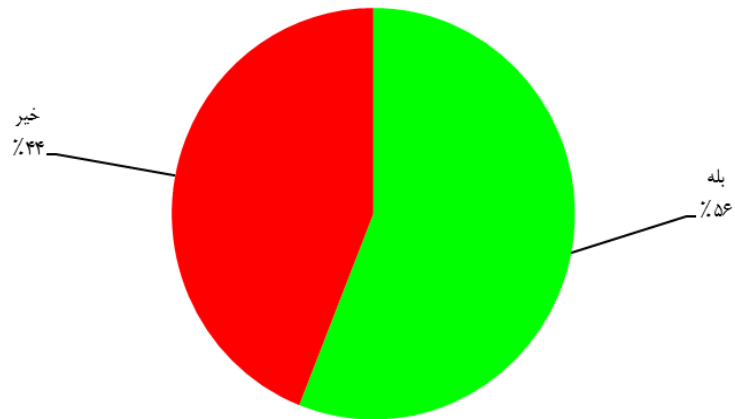
سوال « آیا طی ۶ ماه گذشته آموزش دیده اید؟ »



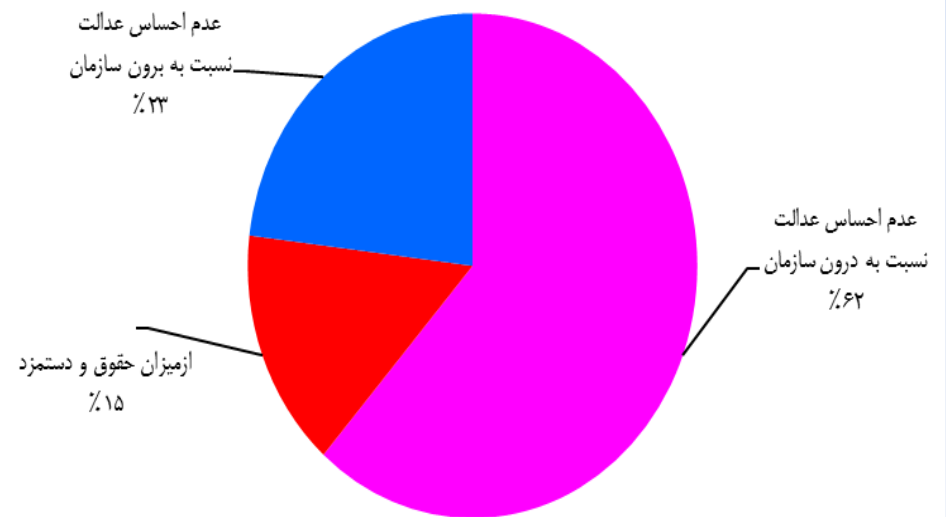
سوال « در صورتیکه آموزش دیده اید، آیا بر کیفیت و کمیت کار شما تاثیر مثبتی داشته است؟ »



سوال « از حقوق و دستمزد خود راضی هستید ؟ »



سوال « در صورت نارضایتی از حقوق و دستمزد دلایل آن چیست ؟ »



شناخت و تجزیه و تحلیل ویژگی های کارکنان و عوامل موثر بر آن براساس مشاهده و تحلیل محیط کار

مدل شرکت بهین مشاوران آتیه ساز مدیریت در مشاوره سیستم های مدیریت منابع انسانی و روانشناسی صنعتی / سازمانی



Model of Behin Moshaveran Atieh saze modiriyat Co. for consultation in human resource management and Industrial \ organizational psychology

موارد مربوط به محیط کار

حریم خصوصی افراد

امکانات بهداشتی و تجهیزات پزشکی

ارگونومی

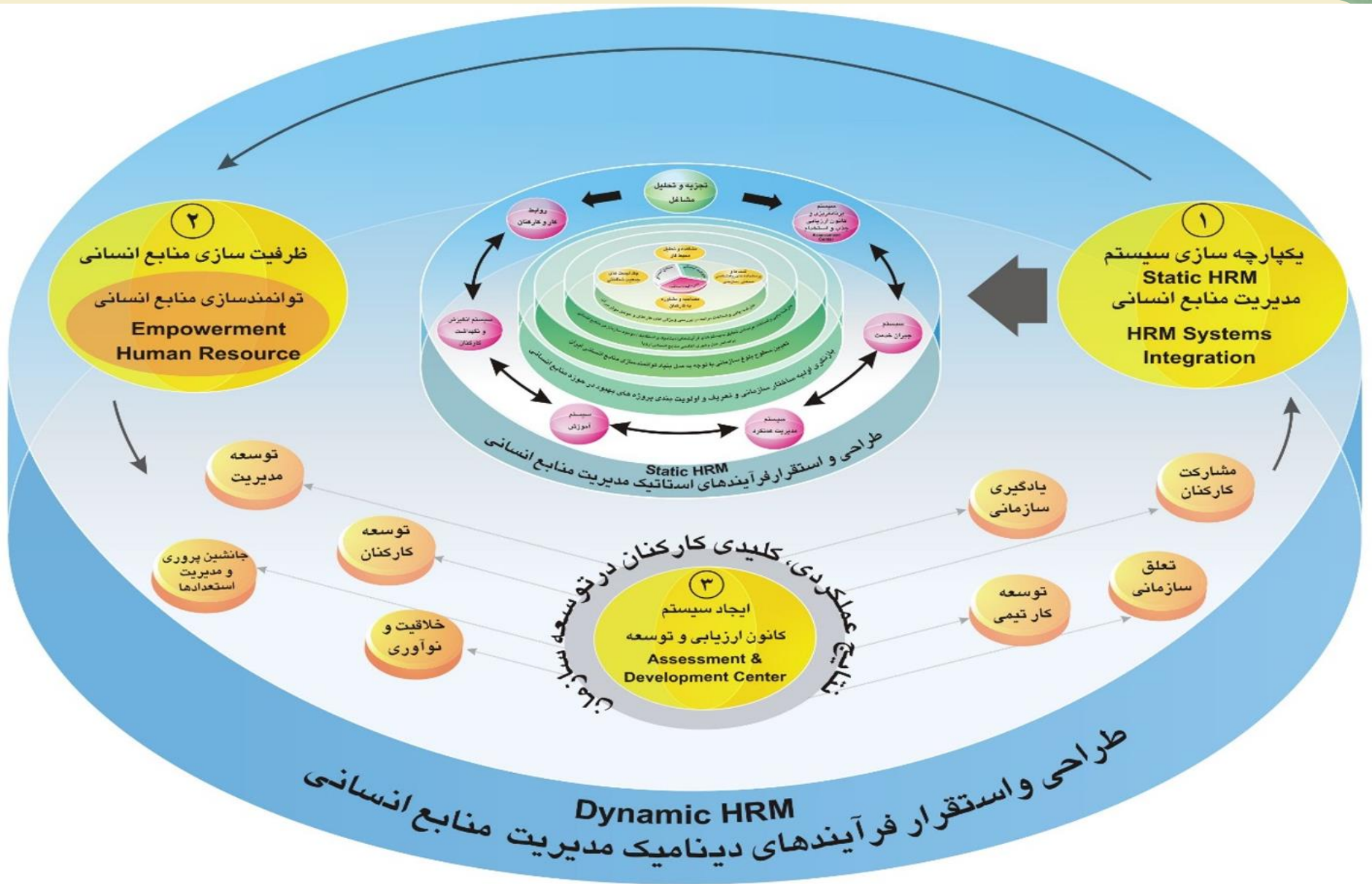
بررسی امکانات رفاهی

کانال های ارتباطی





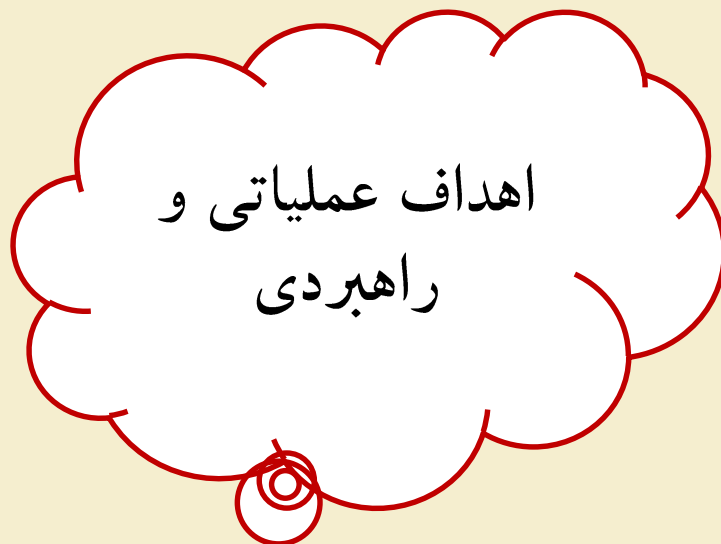
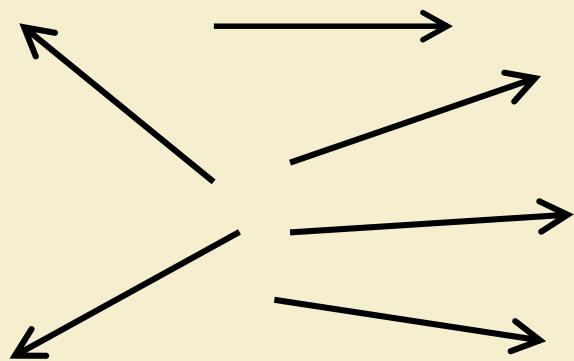




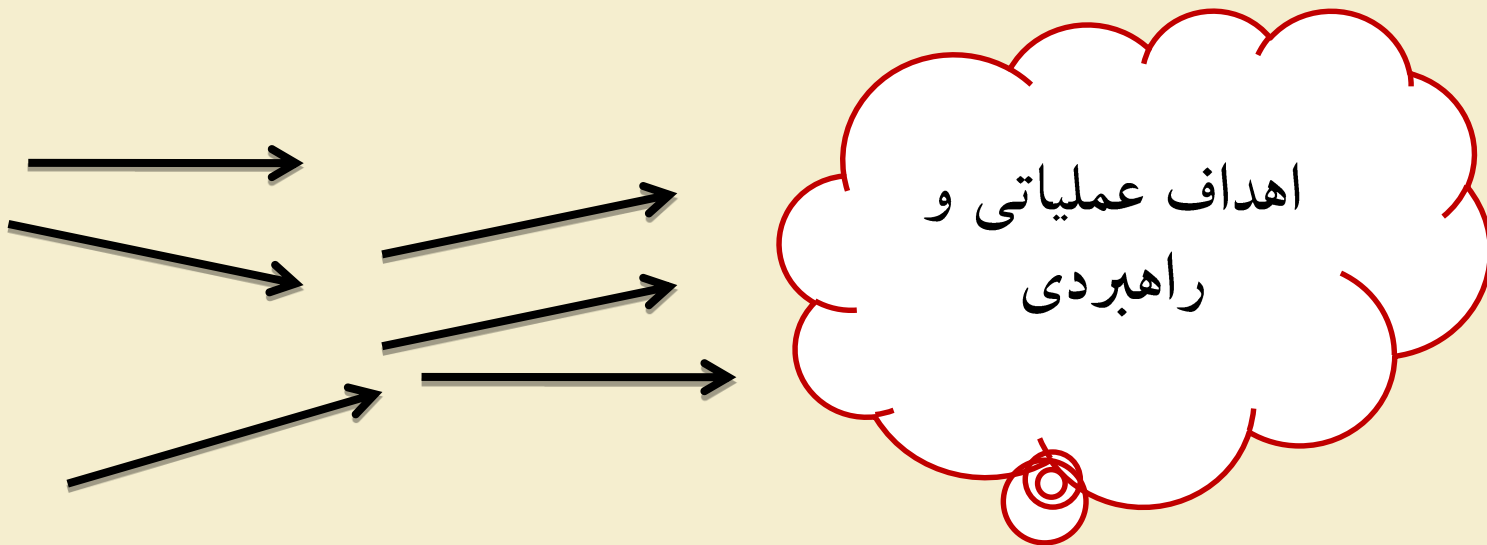
تعیین سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی موجود



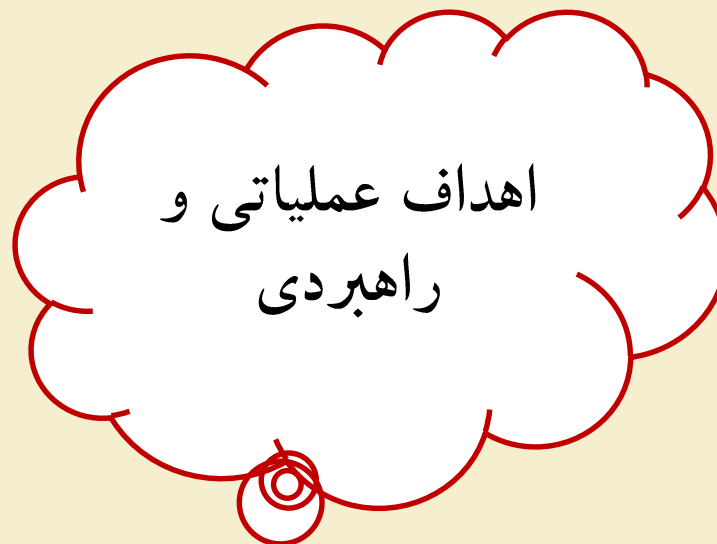
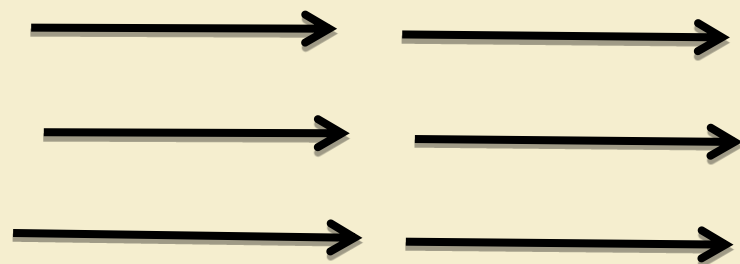
بلوغ سطح سازمانی



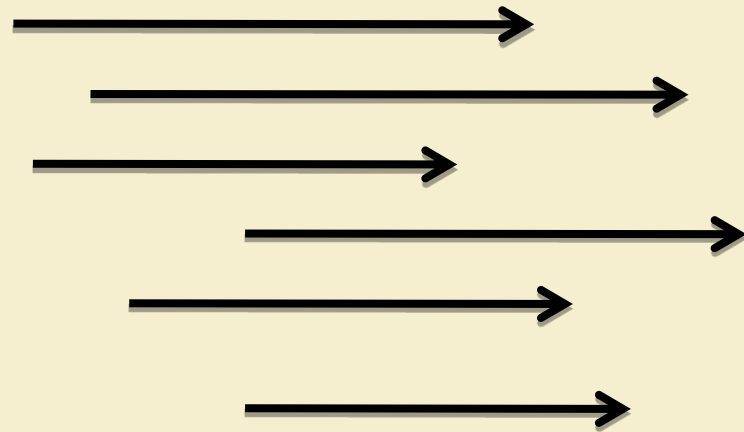
بلوغ سطح ۲ سازمانی



بلوغ سطح ۳ سازمانی



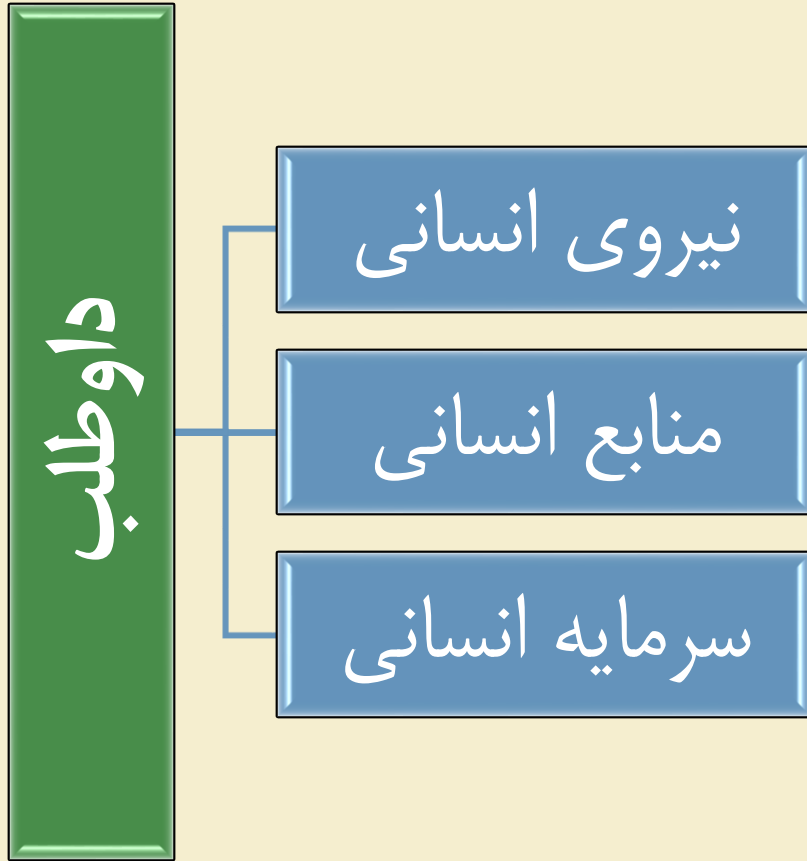
بلوغ سطح ۴ سازمانی



اهداف عملیاتی و
راهبردی







نیروی موظف / نیروی داوطلب

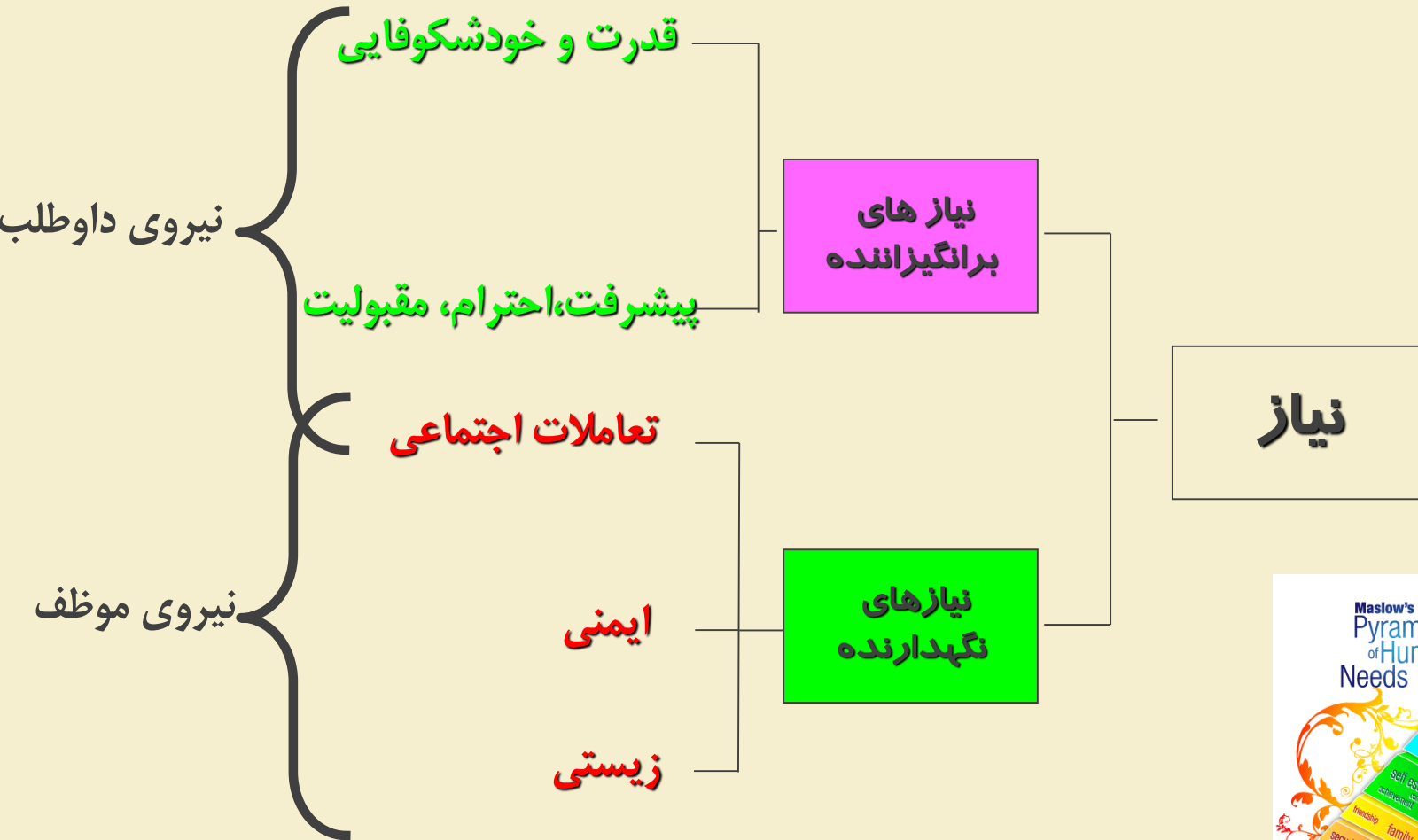
نپرداختن به روابط بین نیروی داوطلب و موظف، سازمان را با ریسک کاهش مشارکت داوطلب در آینده مواجه میکند.

- تحقیق اول: ۶۵ درصد کارکنان تعارضاتی هرچند کوچک با داوطلبان داشتند: تعارضات شخصی، عدم توافق برای انجام امور، نگرش منفی کارکنان به داوطلبان و ...
- تحقیق دوم: ۸۰ درصد اعلام کردند که : داوطلبان میدانند چکار میکنند، کوشا و پرتلاش هستند، ذهنی باز دارند، به خوبی آموزش دیده اند، رفتاری دوستانه دارند.

در سازمان دوم مدیریت منابع داوطلب یا
نهادینه شده بود. VRM



ریشه اصلی تفاوت ها

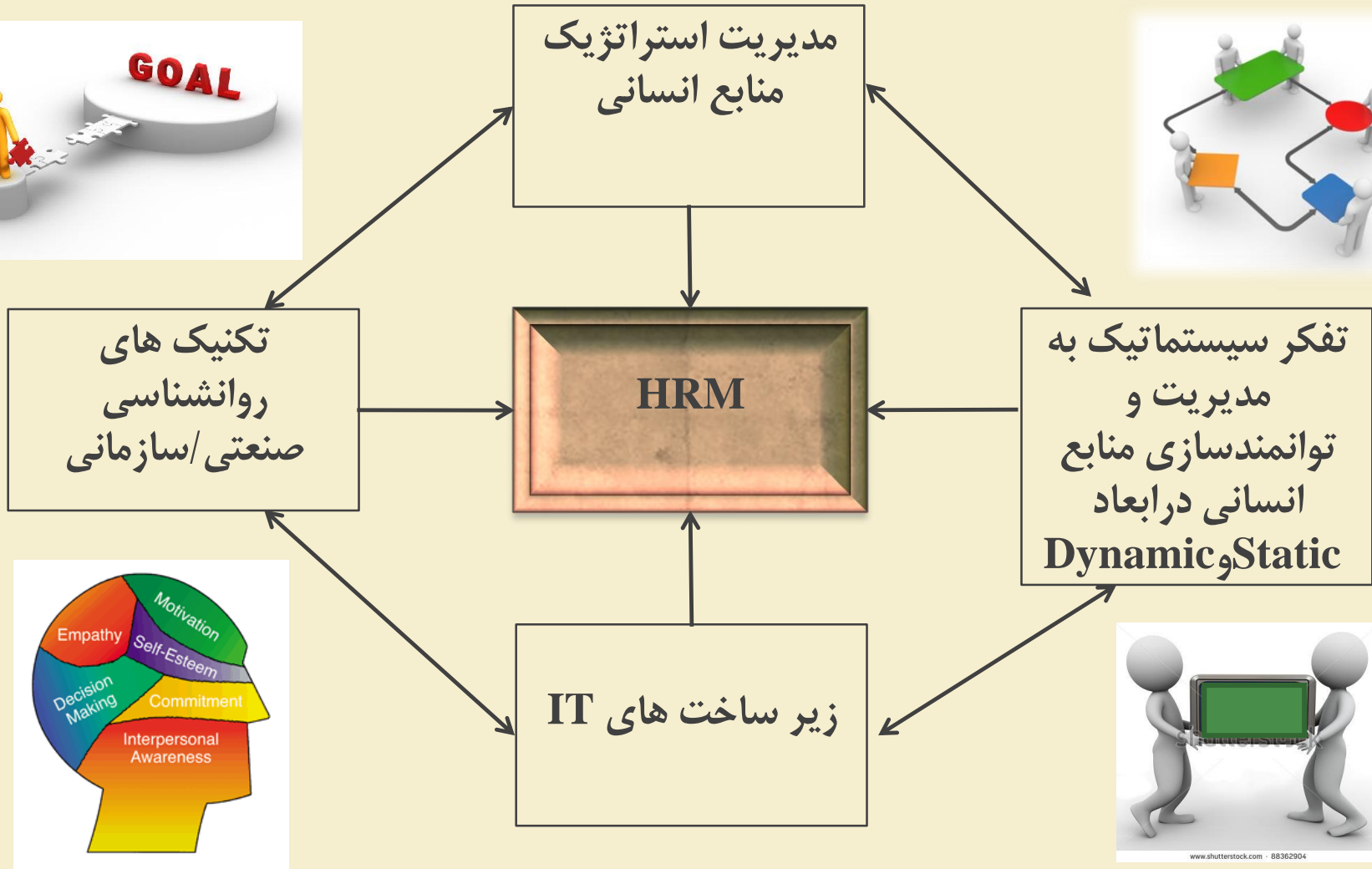


در نهایت HRM در ایران :

مألم اضیضم از اینکه خاندن
و نوشطن به من
اموخطی مطشکرم.



• راه های خروج از بحران در حوزه HR در ایران



۱- تجزیه و تحلیل شغل

بدانیم و بدانند
چه چیزی و چگونه؟

چه مواردی باید در شرح شغل ذکر شود؟

سرپرست
بلافاصل

خلاصه
شغل (هدف شغل)

نام شغل

اختیارات

مسئولیت ها

ارتباطات شغلی

شرایط شغلی

راه های استخراج شرح شغل چیست؟

مصاحبه با خبرگان

الگو برداری از نمونه های موفق (بنچمارک)

مصاحبه با شاغل فعلی

شناسنامه شغل کارشناس روابط عمومی

شغل سازمانی

سرپرست بلافصل

خلاصه شغل

کارشناس روابط عمومی

مدیر روابط عمومی

این شغل عبارتست از انجام کلیه امور مربوط به شناسایی، هدفگذاری و پایش کانالهای ارتباطی و برنامه ریزی تبلیغات و اطلاع رسانی در راستای اهداف سازمان و اجرای آن، طراحی امور گرافیکی مورد نیاز، طراحی سایت و بازی های تبلیغاتی

ارتباطات

مستقیم درون سازمانی

مدیر روابط عمومی

کلیه کارکنان واحد

غیر مستقیم برون سازمانی

کلیه مشاوران و شرکتهای حوزه تبلیغات با هماهنگی مدیر روابط عمومی

فعالیت

فرایند

دریافت اهداف و برنامه سالانه فعالیت های روابط عمومی از رئیس
ارائه اهداف و برنامه های سالانه به رئیس جهت تصویب و اعمال نقطه نظرات ایشان
تحقیق و بررسی در خصوص انواع کانالهای ارتباطی موجود (مانند وبسایت، اینترانت، SMS، مجله و ...)
بررسی نیازهای در زمینه اطلاع رسانی به وسیله کانالهای ارتباطی
بررسی میزان پوشش هر کدام از نیازها به وسیله کانالهای ارتباطی و انتخاب کانالهای ارتباطی برتر
تهیه گزارش تحلیلی در خصوص کانالهای ارتباطی نهایی

شناسایی کانالهای ارتباطی
شناسایی کانالهای ارتباطی
شناسایی کانالهای ارتباطی
شناسایی کانالهای ارتباطی
شناسایی کانالهای ارتباطی
شناسایی کانالهای ارتباطی



مسئولیت

مسئولیت صحت انتخاب کانالهای ارتباطی و هدفگذاری و پایش آن
مسئولیت صحت هدفگذاری کانالهای ارتباطی و پایش آن
مسئولیت صحت انتخاب شرکت های تبلیغاتی و رسانه های ارتباطی مناسب
مسئولیت صحت و به موقع بودن تبلیغات و اطلاع رسانی ها
مسئولیت تهیه عکس و فیلم از مهمانان ویژه یا مراسم ها و مناسبت های خاص
مسئولیت صحت اخبار و اطلاعات مندرج در وب سایت شرکت
مسئولیت صحت و به موقع بودن چاپ بروشور تبلیغاتی
مسئولیت گزارش دهی صحیح و به موقع به مدیر روابط عمومی و تبلیغات

اختیار

اختیار مذاکره با شرکت های و رسانه های تبلیغاتی جهت دریافت تعرفه و بستن قرارداد
اختیار توزیع بروشورها و آگهی های تبلیغاتی
اختیار گردآوری اخبار و اطلاعات جهت درج در وب سایت سازمان
اختیار دسترسی به بودجه تبلیغاتی

شرایط محیط کار

کار با مبتلایان به بیماری ایدز
کار در مناطق محروم



شرایط احراز پایه

شاخص

حد پذیرش

صداقت و سلامت روان در آزمون های روانشناختی

سن

الزامی است
حداقل ۲۳ و حداکثر ۳۵

جنسیت

جزء عوامل تاثیر گذار نمی باشد.

تناسب اندام

BMI از ۱۴ تا ۳۰

بینایی

سلامت نسبی

شنوایی

سلامت نسبی

تکلم

کاملا روان و سلیس

تعادل، چالاکی و قدرت بدنی مناسب

سلامت نسبی

سلامت عمومی

سلامت نسبی

عدم اعتیاد به مواد مخدر

نیاز دارد

استانداردهای فیزیولوژیکی خاص شغل

ندارد

عدم سوء پیشینه

نیاز دارد

شایستگی روانشناختی

شاخص

حد پذیرش

۱۱۵

هوش منطقی (IQ)

۷۵

هوش هیجانی (EQ)

	E	N	T	P	۱	تیپ شخصیتی متناسب با شغل
	E	N	F	P	۲	
	E	N	T	J	۳	

شایستگی فنی و عملیاتی

رشته تحصیلی

گرایش

حداقل تحصیلات

۱	مدیریت	بازرگانی	کارشناسی
۲	علوم اجتماعی	روابط عمومی	کارشناسی
۳	گرافیک	-	کارشناسی

تجربه مرتبط با شغل

۱ سال

۲_ انتخاب فرد برای همکاری



سازمان های آینده ساز
استعدادهای برتر را شکار
میکنند

گزینش شهودی همانند
تمرکز بر روی انتخاب
اسب به جای چابک
سوار است

هزینه ترک یک نیروی
کار نامنطبق معادل با
۶ تا ۶۰۰ برابر میزان
سرمایه گذاری در مدت
حضور وی در سازمان
است

شرایط احراز شغل را مشخص کنید

سلامت روان +
انطباق، تب شخصیت

**مهم: تمام این موارد حداقل های
ورود فرد به سازمان می باشد**

روانسنجی
(EQ, IQ و...)

مسائل فیزیولوژیک

ابزارهای اندازه گیری شرایط احراز را مشخص کنید

✓ آزمون

✓ مشاهده

✓ مصاحبه

✓ تست و پرسشنامه

✓ و ...



بهترین راه جلب متقاضیان را انتخاب کنید



• معرفی از طرف کارکنان و داوطلبان موجود

• آگهی

• برند سازمانی

• برند منابع انسانی

• ارتباط با دانشگاه

• کاریابی ها

• سایت های مرتبط با استخدام

• مراکز فرهنگی و مذهبی محله

• و ...

شرایط احراز را جهت جذب متقاضیان بسنجید



- مصاحبه اولیه
- سنجش شرایط احراز
- مصاحبه تخصصی

متقاضی را به جامعه پذیری برسانیم



1. منتورینگ
2. دوره آزمایشی
3. جامع پذیری اولیه
4. جامع پذیری ثانویه

۳) مدیریت عملکرد (بازخور دادن به افراد)



شاخص های ارزیابی فرد را استخراج کنید.

شاخص های معطوف به اهداف

- براساس اهداف تعریف شده شغل یا پروژه استخراج میگردد

شاخص های شغلی

- بر اساس شرح وظایف محوله استخراج میگردد

در ارزیابی افراد به نکات زیر توجه کنید.

ابزارهای اندازه گیری هر شاخص را مشخص کنید

بهتر است بصورت ۹۰ درجه صورت گیرد (سرپرست، مدیرموسسه، خودفرد)

دوره زمانی ارزیابی را مشخص کنید (حداکثر دو ماه)

شاخص های هر فرد را قبل از ارزیابی به وی ارائه دهید

ردیف	واحد ارزیابی کننده	نوع شاخص	عنوان شاخص	ابزار شناسایی	خیلی خوب	خوب	متوسط	بد	خیلی بد
۱	مدیر روابط عمومی	معطوف به شغل	بروز رسانی وبسایت	صحت و دقت مطالب بروزرسانی شده	صحیح بودن تمامی مطالب وبسایت	وجود تنها ۱ اشکال در محتویات		وجود بیش از ۱ اشکال در محتویات	
۲			بروز رسانی وبسایت	زمان بروزرسانی وبسایت	بروزرسانی بموقع مطابق دستورالعمل	بروزرسانی با ۱ روز تاخیر	بروزرسانی با ۲ روز تاخیر	بروزرسانی با ۳ روز تاخیر	بروزرسانی با بیش از ۳ روز تاخیر
۳			بانک اطلاعاتی خیرین	به روز بودن و موثق بودن اطلاعات	به روز بودن و موثق بودن تمام اطلاعات	-	یک یا دوبار مشاهده عدم بروز بودن	-	عدم بروز بودن بیش از ۲ بار
۴		معطوف به اهداف	افزایش ۳۰ درصدی مخاطبان کانالهای ارتباطی	دریافت و بررسی گزارش ماهانه کانالهای ارتباطی	افزایش ۳۰ درصدی مخاطبان	افزایش ۲۰ تا ۲۹ درصد	افزایش ۱۵ تا ۱۹ درصد	افزایش ۱۰ تا ۱۴ درصد	افزایش کمتر از ۱۰ درصد
۵		معطوف به اهداف	جذب سرمایه و تسهیلات با جذب خیر	میزان سرمایه و خیر جذب شده	مطابق اهداف و برنامه تعیین شده	تا ۱۰٪ انحراف و نسبت به اهداف و برنامه تعیین شده	۱۰ تا ۲۰٪ انحراف نسبت به اهداف و برنامه	۲۰ تا ۳۰٪ انحراف نسبت به اهداف و برنامه	بیش از ۳۰٪ انحراف نسبت به اهداف و برنامه

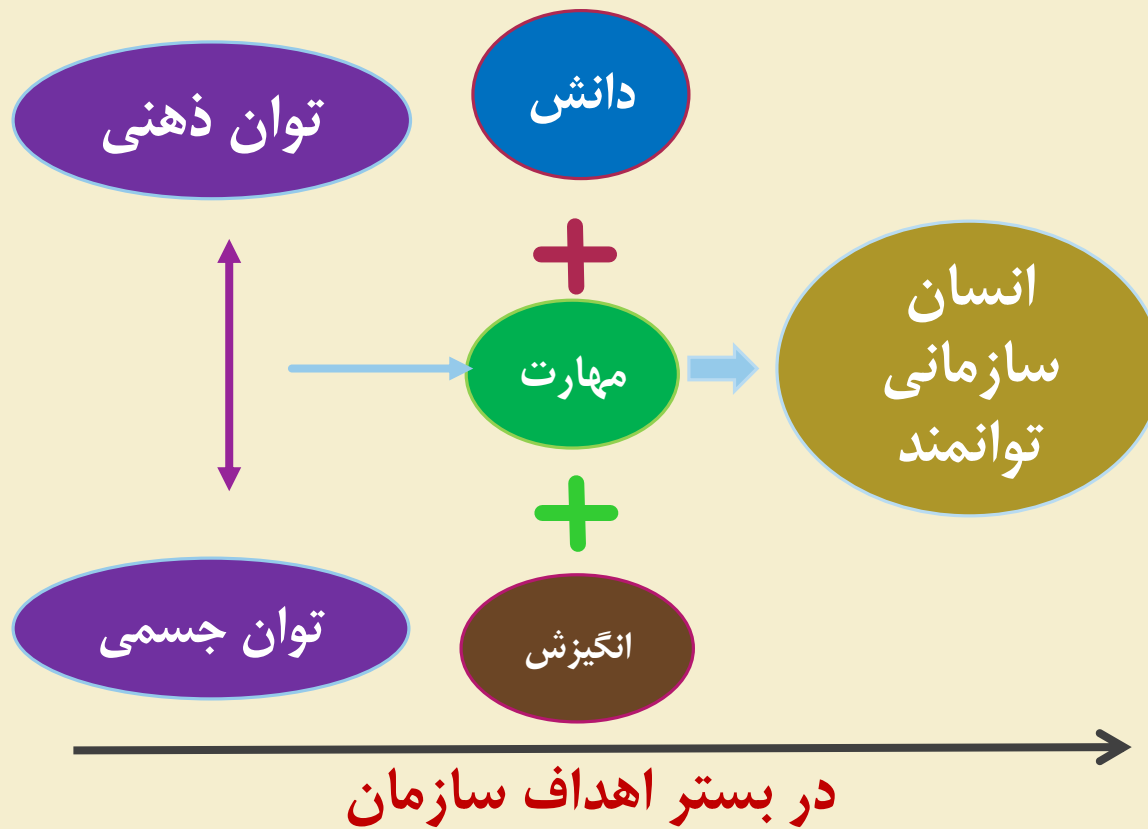




۴) توانمندسازی و ظرفیت سازی



مدل توانمند سازی انسان سازمانی



ظرفیت سازی

سازمان باید برای بسترسازی فرآیندهای توانمندساز کارکنان اقدام به توسعه محیط درون و برون خود برای استفاده از نتایج توانمندسازی آتی نماید.

به عنوان مثال:

- ایجاد رویکرد سیستماتیک در مدیران جهت اطمینان از اینکه بعد از توانمندسازی کارکنان به آنها اجازه خلاقیت و نوآوری داده میشود.
- ظرفیت سازی منطقه جهت بالابردن اثربخشی فرایند جلب و همچنین ایجاد برند سازمانی



حفظ و نگهداری و انگیزش کارکنان و داوطلبان



۱- تعیین نیازهای سازمان

چه چیزی مورد انگیزش قرار می گیرد؟

به وسیله

اهداف استراتژیک سازمان
خبرگان سازمان در کار گروه های تخصصی



۲- تعریف و تصویب فرآیندهای پشتیبان در سیستم مدیریت عملکرد

که چه کسی مورد انگیزش قرار می گیرد؟



۳- تعریف و تصویب فرآیند پشتیبان در

بودجه ریزی

کانال های ارتباطی

آموزش و توانمندسازی

که تا چه سطحی مورد انگیزش قرار می گیرد؟



۴- تعیین نیازهای کارکنان

که چگونه مورد انگیزش قرار می گیرند؟

ترغیب
تشویق



باید نیازهای هر داوطلب برای ورود به سازمانمان را بشناسیم

- آشنا شدن با افراد جدید و توسعه شبکه اجتماعی فردی
- احساس مفید بودن
- کسب وجهه اجتماعی
- اصول اعتقادی و مذهبی
- تقویت رزومه کاری
- آموختن مهارت جدید
- و ...



رابطه سطوح نیاز کارکنان و میزان مشارکت آنها

میانگین کمتر از ۱۵٪ افراد به این سطح میرسند

مشارکت در سطح بالا

- برای دیگران چه کاری میتوانم انجام دهم؟
- من عاشق کار در اینجا هستم
- من دیگران را تشویق میکنم تا بهترین وجهه خود را نشان دهند
- من یک فرد بلندپروازم

مشارکت

- وجود من برای سازمان حیاتی است
- سرم بسیار شلوغ است و استرس زیادی دارم
- در کار احساس مهم بودن میکنم
- اگر کار بهتری پیدا کنم اینجا را ترک میکنم

مشارکت تقریبی

- میدانم عضو سازمانی بزرگ هستم
- اگر عصبانی شوم شاید اینجارا ترک کنم
- از اینکه اینجا هستم احساس غرور میکنم ولی این رو بلند نمیگویم
- اینجا هیچ چشم انداز توسعه شغلی وجود ندارد

عدم مشارکت

- به اضافه کاری علاقمندم
- بیش از حد مرخصی استعلاجی دارم
- مدیر و همکارانم را دوست ندارم
- کارم را دوست ندارم ولی با آن کنار می آیم
- شرایط کاری ام نامساعد است
- به دنبال شغل دیگری هستم

بی قید و رها 😊

- من برای پول اینجا هستم
- از کاری که میکنم راضی نیستم
- بیشتر از ساعت کاری نمیمانم
- هر وقت بتوانم اینجارا ترک میکنم
- کارم مرا هیجان زده نمیکند
- کار کردن باید برای من بیارزد

خودشکوفایی

اهمیت (احترام)

تعلق

امنیت

نیازهای زیستی



مثال هایی از روش های ترغیب داوطلبان

صندوق پیشنهادات مخصوص داوطلبان داشته باشید

روز تولد داوطلبان را در بانک اطلاعاتی داشته و به آنها تبریک بگویید

زمان مناسب مسئولیت ها را اضافه کنید

داوطلبان را از اخبار سازمان مطلع کنید

توسعه افقی فرد در چارت سازمانی

مشارکت در تصمیم گیری

تعیین کارراهه شغلی و ارتقای فرد

شرایط آموزش تخصصی برای وی آماده کنید



مثال هایی از روش های تشویق داوطلبان

پارکینگ به داوطلب برگزیده ماه یا تیم برگزیده داوطلبان اختصاص دهید

یک مهمانی شام برای قدردانی از داوطلبان برپا کنید

کارت هدیه

خودرو

سفرهای سیاحتی و زیارتی



نکته

ترغیب یادگرفتنی و اکتسابی است
اما
تشویق هزینه دارد

نکته

انگیزش فردی باید به سمت انگیزش
تیمی توسعه پیدا کند



۵- اطلاع رسانی شفاف نتایج انگیزش و پایش قدرت کانال های ارتباطی



۶- پایش نتایج انگیزش در هم راستایی با اهداف

9

یکپارچگی با سایر فرآیندهای سازمان



۷- پایش نتایج انگیزش در عملکردهای
کلیدی سازمان و توسعه قابلیت محوری
شناسایی شده در اثربخش ترین مکانیزم
انگیزش خاص سازمان





یک مثال عملی



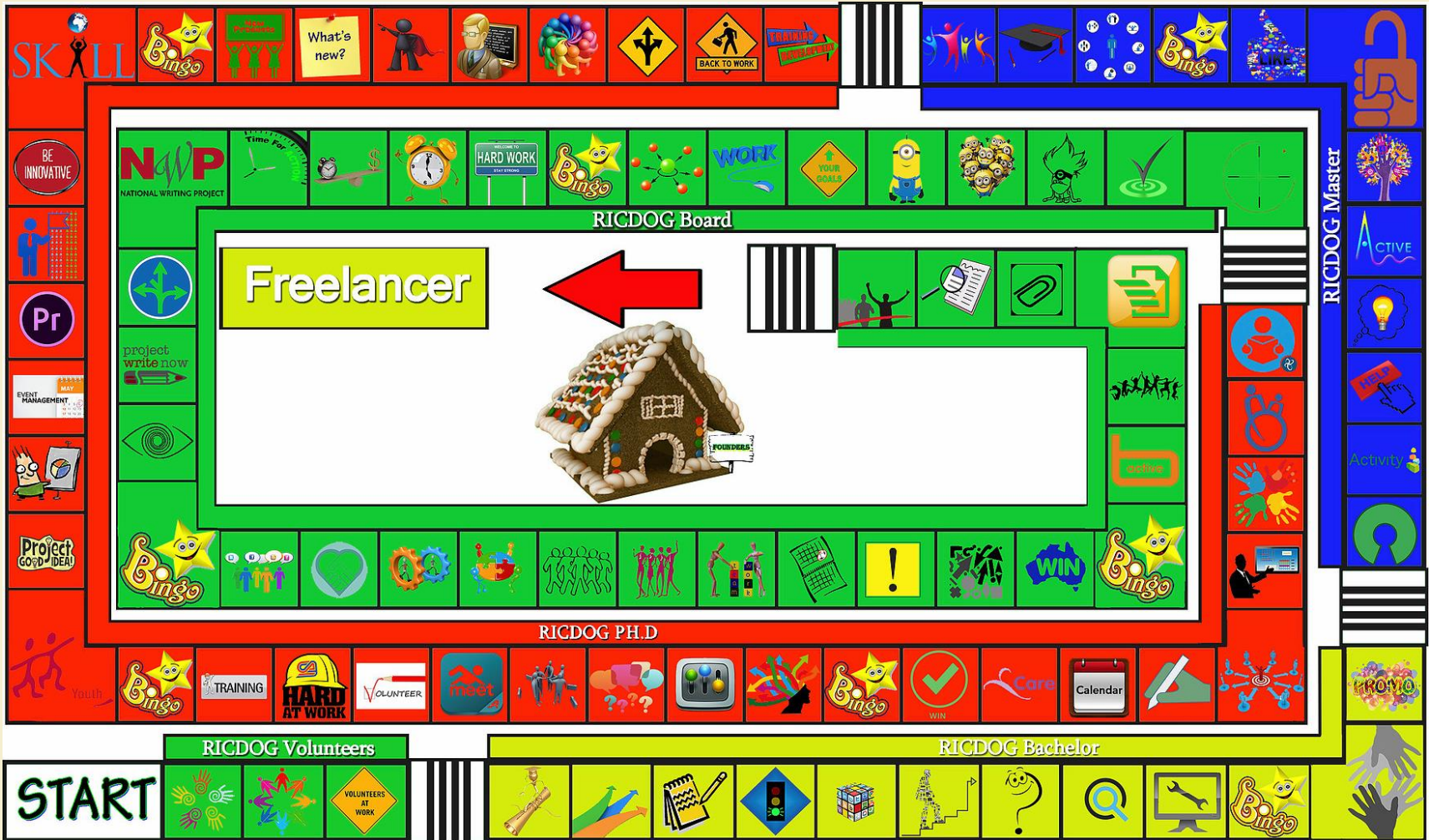
روشن کردن مسیر
افراد و نحوه عبور از
مسیر

بهترین ابزار
توانمندسازی و ارضای
نیازها

مسیر شغلی

مزایای مسیر شغلی

- فرصت مساوی برای همه جهت حضور در NGO
- رقابت سالم میان داوطلبان و کارکنان
- انگیزش کارکنان با ارضای نیازهای ترقی و پیشرفت و قدرت
- کمک به حل تضاد بین داوطلبین و کارکنان با روشن شدن مسئولیت ها و جایگاه هرکس



RICDOG STRUCTURE



باید دنیا را کمی بهتر از آنچه تحویل گرفته ای
تحویل دهی
خواه با فرزندی خوب،
خواه با باغچه ای سرسبز
خواه با اندکی بهبود شرایط اجتماعی
و اینکه بدانی
اگر حتی فقط یک نفر
با بودن تو
ساده تر نفس کشیده است
یعنی تو موفق بوده ای...

گابریل گارسیا مارکز



با تشکر از توجه شما

