

برگزاری مجمع عمومی عادی سالانه  
انجمن - ۲۰ تیرماه ۱۴۰۲



ادامه در صفحه ۳

ثبت نام سازمان ها برای حضور در  
پانزدهمین دوره جایزه تعالی منابع  
انسانی

ادامه در صفحه ۴

آغاز فعالیت کمیته های تخصصی انجمن  
مدیریت منابع انسانی ایران



ادامه در صفحه ۶

معرفی مدل و جایزه تعالی منابع  
انسانی و برنامه های زنده آن

ادامه در صفحه ۱۳

وبینار فرهنگ سازمانی و تعالی  
منابع انسانی (تجربه شرکت بهره  
برداری و تعمیراتی مپنا)

ادامه در صفحه ۹

تقویم آموزشی نیمه اول سال ۱۴۰۲

ادامه در صفحه ۱۰

مقاله بهبود مدیریت عملکرد با تداوم  
گفتگوها- HR Magazine

ادامه در صفحه ۱۱

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران  
خبرنامه الکترونیک

خبرنامه شماره ۵۵  
مردادماه ۱۴۰۲

سرمقاله



سید مسعود همایونفر  
رئیس انجمن مدیریت منابع  
انسانی ایران

منابع انسانی و چابکی سازمانی

اگر محیط کسب و کار شما به سرعت در حال تغییر است، سازمان شما باید با همان سرعت یا حتی سریعتر از آن تغییر کند تا بتواند جلوتر برود، در غیر اینصورت عقب خواهد ماند. سازمانها عموماً به دنبال راههایی برای دستیابی به مزایای چابکی سازمانی از قبیل سرعت، پویایی، انعطاف پذیری و تاب آوری هستند، اما بسیاری از آنها هنوز به اهمیت ابعاد چابک سازی سازمانی از منظر مدیریت منابع انسانی، به ویژه موضوعاتی مانند همسویی، انگیزه و مهارت، واقف نیستند. برای بهره مندی کامل از چابکی، فرآیندهای جدیدی برای مدیریت بر کارکنان ضروری است. با تأکید بر اینکه چابکی مستلزم تمرکز زدایی، کار تیمی، تلاش فراوان و استمرار بخشی به رویه ها است، باید پذیرفت که به این ترتیب استقرار چنین روشی برای همه سازمان ها مقدور نبوده و به عبارتی دیگر شاید بتوان گفت که نمی توان انتظار داشت که همه سازمان ها چابک باشند. نخستین موضوعی که در گذار به سمت چابکی جلب توجه می کند، ساختار سازمانی است. اما باید توجه داشت که بازآفرینی فرایندها به ویژه فرایندهای منابع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردارند. فرآیندهای منابع انسانی هستند که با آزاد کردن استعدادها و افزایش قدرت ارزش آفرینی کارکنان، چابکی را پشتیبانی می کنند. بر این اساس در چابکی سازمانی، باید بازآفرینی فرایندها در کانون توجه قرار گیرد.



برای حمایت از سفر چابک باید به آن‌ها اندیشید، در اینجا به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود. در یک سازمان سلسله مراتبی سنتی، در نظر گرفتن بیش از شش یا هفت لایه مدیریتی بعضاً غیرعادی نیست. در سازمان چابک، تعداد سطوح سازمانی به طور موثر به سه کاهش می‌یابد و به نوعی تغییری رادیکال محسوب می‌شود، زیرا مدیران میانی در مدل چابک وجود ندارند، اما نقش و عملکرد مدیریت میانی، هرچند به شکلی متفاوت، حفظ شده ولی توسط مدیران میانی انجام نمی‌شود.

اگر سطوح سازمانی به سه کاهش یابد، تاثیر مستقیم بر پیشرفت شغلی خواهد داشت. در یک ساختار سازمانی سلسله مراتبی و چند لایه، پیشرفت شغلی چندان پیچیده نیست و ارتقاء کارکنان در دوره های زمانی تعریف شده انجام می‌پذیرد. در یک مدل چابک، مسطح و به هم پیوسته، پیشرفت شغلی نیاز به تفکر و طراحی ویژه ای دارد و از پیچیدگی متفاوتی برخوردار است، اما به همان اندازه می‌تواند نشاط آور و هیجان انگیز باشد. در نظام چابک، همه انجام دهنده کار هستند و نقش اجرایی دارند، در نتیجه مدل پیشرفت شغلی باید دارای درجه ای از پیچیدگی باشد و عملکرد و مهارت ها را در نظر بگیرد و آنها را محترم بشمارد.

جبران خدمت، مشوق ها و پاداش به طور چشمگیری در نظام چابک تغییر می‌کند و افراد برای نقشی که اجرا می‌کنند دستمزد منصفانه می‌گیرند، بیشتر سازمان‌های سلسله مراتبی مکانیسم‌های یکسانی برای جبران خدمت افراد مبتنی بر محدوده تعریف شده با تفاوت های اندک دارند. همکاری تیمی، قدردانی از تیم و پاداش های تیمی در نظام چابک اهمیت بیشتری پیدا

در بسیاری از سازمان‌ها، فرآیندهای منابع انسانی، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم، بر پایه حصول اطمینان از حفظ سلسله مراتب سازمانی طراحی شده‌اند. چگونگی تعریف پیشرفت شغلی، پرداخت پاداش و ارزشیابی کارکنان، و سایر فرآیندها اساساً بر روی اطمینان از قرارگیری صحیح افراد در سلسله مراتب متمرکز هستند.

در مدل سلسله مراتبی، افراد در جایگاه مربوط به خود قرار می‌گیرند و باید کار خود را برای افراد دیگری که آنها را کنترل می‌کنند انجام دهند. در نظام چابک، کنترل به دست خود فرد است و به صدای او گوش داده می‌شود و او به شکل گیری کار و پویایی تیم کمک می‌کند. افراد تیم هرکدام یک عمل کننده بوده و خیلی بیشتر از سلسله مراتب سنتی به عمل نزدیک هستند. در نتیجه، مشارکت کارکنان افزایش می‌یابد و افراد تعهد و تعلق بیشتری نسبت به سازمان احساس می‌کنند.

در چابکی، اداره سازمان بیشتر به صورت افقی است تا عمودی. بنابراین، فرآیندهای منابع انسانی در ساختار سازمانی مسطح، نیازمند رویکردهای متفاوتی خواهند بود. سیال بودن منابع انسانی یک مفهوم اصلی در تفکر چابک است و معمولاً در مراحل گذار بسوی چابکی مورد غفلت واقع می‌شود. سیال بودن بدین معنی است که سازمان در پایان روز، به سمت رسیدگی به مشکلات و فرصت‌هایی حرکت می‌کند که دائماً به وجود می‌آیند و از اینکه فرآیندهای منابع انسانی به گونه ای تنظیم شده‌اند که سرعت عمل کارکنان را تسهیل کنند اطمینان حاصل می‌کند، و مراقبت می‌کند که فرآیندها افراد را در ساختار سلسله مراتبی سنتی قدیمی گرفتار نسازند.

حوزه‌هایی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد که

نتایج و دستاوردها را بدست می آورید؟ چگونه محیطی ایجاد می کنید که هر صدایی در آن شنیده شود؟ در چابکی مهارت‌های همکاری بسیار ارزشمند است. از ویژگی‌های رهبری چابک، همسوسازی و متمرکز کردن کارکنان، بالا بردن سطح تعامل و تشویق کارکنان به صحبت کردن و گفتگو است و اطمینان دادن به اینکه هر صدایی شنیده می‌شود، و این خود ایجاب می‌کند که رهبران مهارت‌های شنیداری خود را افزایش دهند و بسیار بیشتر دیده شوند و در صحنه حاضر باشند.

چابکی یک سفر است. صحبت از چابکی، صحبت از تغییر در طرز فکر است، آنچه که در گذشته سازمان شما را به جایی که امروز هستید رسانده است، نخواهد توانست شما را به جایی که در چشم انداز تصویر کرده اید برساند. چابکی، نه تنها یک تغییر در طرز فکر رهبران منابع انسانی، بلکه تغییر در طرز فکر تیم رهبری یا گستره رهبران سازمان است.

می‌کند. نمی‌توان یک تیم ده نفره با مأموریتی مشترک داشت، اما در پایان سال فقط دو یا سه نفر در تیم مشوق فردی دریافت کنند.

در چابکی، مدیریت عملکرد نیز مفهومی متفاوت دارد زیرا افراد در حالی که در یک تیم کار می‌کنند، متعلق به بخش یا حوزه وظیفه‌ای خاصی هستند. نظام چابک یک مدل عملیاتی بسیار سریع است و به بازخورد سریع و منظم نیاز دارد. بنابراین نحوه ارائه بازخورد عملکرد، اهمیت می‌یابد. بازخوردهای کوچک ولی مکرر به مراتب بهتر از یک بازخورد بزرگ و نامنظم است. سیستم‌های سنتی مدیریت عملکرد بر پایه دومی ساخته شده‌اند و سالی یکبار به ارزیابی‌های بسیار دقیقی از عملکرد می‌پردازند که برای یک مدل چابک کارایی ندارد. همچنین برای ارائه و دریافت بازخورد در مدل چابک باید مهارت افراد را با حضور و صحبت در حوزه عملکردی خودشان مورد ارزیابی قرار داد تا دیدگاهی واقعی در مورد توانایی آنان برای مشارکت مؤثر به عنوان اعضای تیم بدست آید، به این ترتیب بازخوردها و نتایج حاصله بسیار غنی‌تر خواهند بود.

و آخرین نکته در مورد رهبری است. در رویکرد چابک، همه چیز به این بستگی دارد که چگونه اشتیاق و دلبستگی کارکنان را افزایش می‌دهید، چگونه آنها را به همکاری و می‌دارید و بهترین



## مجمع عمومی عادی سالانه و انتخاب بازرس انجمن ۲۰ تیرماه ۱۴۰۲

- مجمع عمومی عادی سالانه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران برای تصویب صورت های منتهی به اسفندماه ۱۴۰۱ و همچنین انتخاب بازرس اصلی و علی البدل رأس ساعت ۱۵ روز سه شنبه ۲۰ تیرماه سال جاری در محل اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران با حضور اعضای حقوقی انجمن برگزار شد.
- مطابق اساسنامه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران دارای کارت بازرگانی یا عضویت در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران می توانستند با داشتن حق رأی در مجمع عمومی حضور یابند. آگهی و اطلاعیه دعوت به مجمع عمومی عادی سالانه دو هفته پیش تر از طریق روزنامه کثیرالانتشار انجمن «اطلاعات» و نامه رسمی به اطلاع اعضا رسانده شده بود.
  - مطابق دستور جلسه مجمع با حضور نماینده اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران و به حدنصاب رسیدن حاضرین رسمیت جلسه اعلام و با انتخاب هیأت رئیسه از سوی حاضرین فرآیند اجرای دستور جلسه مجمع به شرح زیر پیگیری و اقدامات لازم صورت گرفت:
  - ۱. بعد از ارائه گزارش هیأت مدیره، خزانه دار و بازرس قانونی، عملکرد و صورت های مالی منتهی به اسفندماه ۱۴۰۱ مورد تصویب قرار گرفت.
  - ۲. پیش بینی برنامه و بودجه انجمن در سال ۱۴۰۲ قرائت و به تصویب رسید.
  - ۳. روزنامه اطلاعات به عنوان روزنامه کثیرالانتشار جهت درج آگهی های مربوطه تعیین شد.
  - ۴. انتخاب بازرس اصلی و علی البدل انجمن به صورت رأی مخفی انجام گرفت که بازرس اصلی و علی البدل انجمن برای مدت یکسال به شرح ذیل انتخاب شدند و قبول مسئولیت نمودند:
    - آقای مجید محمد علیزاده (بازرس اصلی)
    - آقای رضا پالیزدار (بازرس علی البدل)
- تحریریه "سخن انجمن" به منتخبین بازرسی انجمن تبریک گفته و برایشان آرزوی توفیق دارد.



## ثبت نام سازمان ها برای حضور در پانزدهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی «۱۴۰۲» ادامه دارد

بعد از فراخوان پانزدهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی و تربیت ارزیاب که تصویر آن را مشاهده می کنید، ثبت نام از سازمان های متقاضی آغاز گردید و همچنان ادامه دارد. بنا به اطلاع دبیرخانه جایزه تعالی منابع انسانی ثبت نام از متقاضیان مطابق برنامه زمانبندی اعلام شده تا تاریخ ۱۵ آبان ادامه خواهد داشت و سازمان های متقاضی تا تاریخ ۳۰ آبان می بایست اظهارنامه های خود را برای دبیرخانه ارسال نمایند. ارزیابی سازمان های حاضر در فرآیند این دوره با مدل ویرایش ۱۴۰۱ و در آذرماه سال جاری توسط تیم های ارزیابی انجام و جوایز سازمان های برتر در نیمه دوم دی ماه سال ۱۴۰۲ در کنفرانس سالانه توسعه منابع انسانی اعطا خواهد شد.



جایزه تعالی منابع انسانی



پانزدهمین دوره  
جایزه تعالی منابع انسانی  
فراخوان متقاضیان و ارزیابان  
۱۴۰۲

جایزه تعالی منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد حوزه منابع انسانی سازمان های متقاضی همه ساله به سازمان های ایرانی که مطابق نظام نامه جایزه شرايط لازم بوده اعطا می گردد. بعد از اجرای موفقیت آمیز چهارده دوره جایزه تعالی منابع انسانی در سال های ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۱ با تکیه بر تجربیات ارزشمند ارزیابی پیش از ۳۰۰ سازمان ایرانی، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران افتخار دارد که آغاز پانزدهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی را اعلام نماید.

ارزیابی حوزه منابع انسانی سازمان ها بر اساس مدل ویرایش شده سال ۱۴۰۱ انجام می گیرد که مبتنی بر مجموعه ای از مفاهیم بنیادی، معیارها و زیر معیارها حوزه منابع انسانی با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی و سطح بلوغ سازمانها، به مدیران منابع انسانی کمک می کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت های منابع انسانی سازمان خود، نقاط قوت و فرصت ها را شناسایی و برای بهبود آن ها برنامه ریزی نماید. جایزه تعالی منابع انسانی دارای سه سطح **گواهینامه، تقدیر نامه و نشان** است و قابلیت اجرا در کلیه سازمان های بزرگ، متوسط و کوچک با فعالیت های تولیدی، خدماتی، سلامت، آموزش و عمومی را دارد.

سازمان های متقاضی برای سطح گواهینامه، بدون محدودیت هر زمان که آمادگی لازم را داشته باشند می توانند نسبت به ثبت نام و ارسال اظهارنامه اقدام نمایند ولی برای سطوح تقدیرنامه و نشان ملزم به رعایت برنامه زمانبندی زیر هستند:

فراخوان متقاضیان و ارزیابان	از ۱۴۰۱/۱۱/۲۴ تا ۱۴۰۲/۰۸/۱۵
دریافت مدارک و ثبت نام	از ۱۴۰۱/۱۲/۰۱ تا ۱۴۰۲/۰۸/۰۱
اجرای آموزش های تخصصی: الف) دوره مقدماتی ب) دوره خودارزیابی ج) دوره تدوین اظهارنامه د) دوره تربیت ارزیاب ویژه جایزه تعالی منابع انسانی	آخرین زمان دریافت اظهار نامه ها (برای سطح نشان و تقدیرنامه)
ارزیابی و بازدید از محل (site visit)	از ۱۴۰۲/۰۹/۰۴ تا ۱۴۰۲/۱۰/۰۴
برگزاری همایش معرفی سازمان های برتر در حوزه منابع انسانی	نیمه دوم دی ماه ۱۴۰۲

جهت کسب اطلاعات بیشتر و آگاهی از هرگونه تغییرات احتمالی در برنامه زمانی و شرایط حضور در فرآیند ارزیابی با دبیرخانه جایزه با شماره ۴۴۹۴۱۲۲۸ و ۴۴۹۴۱۲۳۸ تماس حاصل نمایید و یا به سایت انجمن [www.hrmsociety.ir](http://www.hrmsociety.ir) قسمت جایزه تعالی منابع انسانی مراجعه فرمائید



# فراخوان جذب و تربیت ارزیاب

## بر اساس مدل تعالی منابع انسانی

در آغاز پانزدهمین سال جایزه تعالی منابع انسانی به منظور اجرای فرآیند ارزیابی متقاضیان، دبیرخانه جایزه تعالی منابع انسانی از کلیه مدیران، کارشناسان و متخصصین واجد شرایط زیر به عنوان ارزیاب دعوت به همکاری می نماید.

### ۱- شرایط

- مدرک تحصیلی: حداقل لیسانس
- سن: حداقل ۳۰ سال
- تجربه: دارای حداقل ۳ سال تجربه مرتبط با حوزه منابع انسانی

### ۲- دوره آموزشی

- الف) دوره مقدماتی (آشنایی با مدیریت منابع انسانی و مدل های تعالی منابع انسانی و منطق رادار) سطح (۱): دو روز کامل «۱۶ ساعت»
- ب) دوره خودارزیابی: یک روز «۸ ساعت»
- ج) دوره تدوین اظهارنامه بر اساس مدل تعالی منابع انسانی: یک روز «۸ ساعت»
- د) دوره تربیت ارزیاب ویژه جایزه تعالی منابع انسانی، سطح (۲): دو روز کامل «۱۶ ساعت»

### ۳- نحوه شرکت در دوره آموزشی

واجدین شرایط در این مرحله فرم زیر را تکمیل به همراه فایل اسکن شده آخرین مدرک تحصیلی، سوابق کاری و عکس پرسنلی به آدرس پست الکترونیکی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران [hrcertificate@yahoo.com](mailto:hrcertificate@yahoo.com) ارسال نمایند. شرکت کنندگان در هر سطح با واریز مبلغ اعلام شده در درگاه پرداخت سایت انجمن و یا واریز شهریه دوره به شماره حساب ۷۳۵۳۶۰۵۹۸۱ جام بانک ملت یا شماره شبا ۷۳۵۳۶۰۵۹۸۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ IR شعبه سازمان گسترش کد ۶۵۶۰۷ به نام انجمن مدیریت منابع انسانی ایران برای شرکت در دوره آموزشی دعوت می شوند.

تاریخ تولد:  
سمت:

کد ملی:  
محل کار:

نام و نام خانوادگی:  
مدرک و رشته تحصیلی:  
سوابق علمی و تخصصی / دوره های تربیت ارزیاب:

نمبر:

تلفن همراه:

شماره تماس:  
آدرس پستی:  
پست الکترونیکی:

E-mail:

اینجانب آمادگی خود را برای شرکت در آزمون و مصاحبه ورودی ارزیاب جایزه

تعالی منابع انسانی اعلام می دارم.

تهران، بزرگراه ستاری، بلوار ناصر حجازی، خیابان شقایق جنوبی، خیابان ۲۱ شرقی (شهید داود بغیری)، مجتمع اداری آرکیده،

تلفن: ۴۴۹۴۱۲۳۲-۴۴۹۴۱۲۳۸-۴۴۹۴۱۲۲۸

کد پستی: ۱۴۸۴۹۳۱۹۴۹

[www.hrmsociety.ir](http://www.hrmsociety.ir)

[hrcertificate@yahoo.com](mailto:hrcertificate@yahoo.com)

## آغاز فعالیت کمیته های تخصصی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

استقبال شرکت کنندگان در این نشست قرار گرفت. بنا به اطلاع واصله کمیته تخصصی توسعه منابع انسانی در نظر دارد این گونه نشست ها را در راستای ارتقای توان دانش و مهارت اعضا خود تداوم بخشد.

\* چرایی مدیریت دانش (تاریخچه، تعاریف، اهداف و مزایا)  
\* الزامات مدیریت دانش در استانداردهای جهانی و اسناد ملی

\* نحوه استقرار مدیریت دانش شرکت پالایش نفت آبادان  
\* دستاورد های مدیریت دانش شرکت پالایش نفت آبادان  
\* پایش سطح بلوغ مدیریت دانش شرکت پالایش نفت آبادان



چند سالی بود که کمیته های تخصصی انجمن مخصوصا از شیوع بیماری کرونا فعالیت شایانی نداشت. بعد از تشکیل کارگروه های مختلف در هیأت مدیره انجمن کارگروه کمیته های تخصصی نیز شکل گرفت و فعالیت های خود را با مدیریت احدی از اعضای هیأت مدیره آقای دکتر کارگر شورکی آغاز کرد.

در اولین گام کمیته تخصصی توسعه منابع انسانی کار خود را از خردادماه سال جاری آغاز نمود که با استقبال خوب اعضا مواجه و تعداد حدوداً ۶۰ نفر ثبت نام کردند، این کمیته تخصصی تا کنون اقدامات زیر را انجام داده و در ادامه راه، سایر کمیته های تخصصی نیز به زودی کار خود را آغاز می کنند.

۱. تشکیل گروه کمیته تخصصی توسعه منابع انسانی در فضای مجازی «واتساپ» برای جلسات مجازی، تبادل اطلاعات، اخبار و ... و ثبت نام از داوطلبان.

۲. برگزاری اولین نشست حضوری با حضور تعدادی از اعضا در محل انجمن برای تبادل نظر

۳. برگزاری سمینار مدیریت دانش برای اعضا و مخاطبین در روز شنبه مورخ ۲۳ اردیبهشت در شرکت آذین خودرو

۴. برگزاری دوره آموزشی مدل تعالی منابع انسانی ویرایش ۱۴۰۱

۵. برگزاری انتخاب هیأت رئیسه کمیته مطابق آیین نامه مصوب که در دستور کار است.

در ادامه فعالیت های کمیته تخصصی توسعه منابع انسانی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران این کمیته در دومین نشست خود، تجربه امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در پالایش نفت آبادان را در قالب یک نشست دو ساعته برای اعضای خود به اشتراک گذاشت.

این برنامه در روز یکشنبه مورخ ۲۴ اردیبهشت ماه سال جاری در سالن کنفرانس شرکت هلدینگ آذین خودرو و همزمان در فضای مجازی اسکای روم به اجرا درآمد. آقای دکتر قاسم خواجهوند مدیر اجرایی و سرکارخانم زهرا نجاتی دبیر اجرایی مدیریت دانش شرکت پالایش نفت آبادان در خصوص فرآیند استقرار مدیریت دانش در شرکت مذکور با عنایت به مباحث زیر توضیحات لازم را ارائه دادند که با

## انتخاب هیأت رئیسه کمیته تخصصی توسعه منابع انسانی

مطابق برنامه تنظیمی و اطلاع رسانی های انجام شده توسط دبیرخانه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، در روز یکشنبه مورخ اول مرداد ماه سال جاری انتخاب هیأت رئیسه کمیته تخصصی توسعه منابع انسانی در دفتر انجمن انجام گرفت که با رأی گیری به عمل آمده، افراد زیر به عنوان هیأت رئیسه کمیته تخصصی توسعه منابع انسانی انتخاب شدند.

هیأت رئیسه منتخب، مطابق آیین نامه مصوب انجمن، در اولین نشست خود که می بایست ظرف مدت ۲ هفته صورت گیرد، رئیس، نائب رئیس و دبیر کمیته تخصصی توسعه منابع انسانی را مشخص و فعالیت خود را آغاز خواهند نمود. تحریریه "سخن انجمن" انتخاب این اعضا را تبریک گفته و برایشان آرزوی توفیق در تحقق اهداف تعریف شده دارد.

- آقای سید محمد اعظمی نژاد از شرکت ایران خودرو
- آقای حسین جباری از گروه صنعتی برنز «آذین خودرو»
- آقای ابراهیم حبیبی پناه از شرکت الکترونیک پیشرو
- آقای محسن شهبازی نصر از شرکت فرنیآ آذین پارس
- آقای رسول صالح طریق از شرکت فناپ زیرساخت
- آقای هومن هوشیاری از شرکت چالش آکادمی
- خانم زهرا باقری از هلدینگ صدر تأمین





## برگزاری دوره مدیریت حرفه ای منابع انسانی برای شرکت ایران خودرو



بنا به درخواست هلدینگ ایران خودرو یک دوره فشرده مدیریت حرفه ای منابع انسانی به مدت ۵۰ ساعت ویژه شرکت ایران خودرو و زیرمجموعه های آن برای تعداد ۸۰ نفر از معاونین و مدیران در تاریخ ۳۱ اردیبهشت ماه ۱۴۰۲ آغاز گردید.

شایان ذکر است، ماژول های دوره مذکور بنا به درخواست و نیاز این مجموعه معظم طراحی و در آن از تعداد ۱۷ نفر از اساتید بنام حوزه مدیریت منابع انسانی کشور بهره گرفته شد.

این دوره می تواند در هلدینگ های مشابه نیز مورد بهره برداری قرار گیرد. انجمن مدیریت منابع انسانی ایران آمادگی دارد تمامی نیازهای اعضای محترم حقوقی و مخاطبین خود را به دوره های آموزشی خاص پاسخ دهد.

### سرفصل های دوره ویژه هلدینگ ایران خودرو

۱. آشنایی با استانداردهای حوزه منابع انسانی
۲. مدیریت استعدادها و جانشین پروری
۳. برنامه ریزی منابع انسانی
۴. مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵. رویکردهای نوین جذب
۶. مدیریت عملکرد
۷. سبک های نوین رهبری
۸. طراحی ساختار سازمانی
۹. رویکردهای نوین جذب
۱۰. مدیریت رفتار سازمانی
۱۱. پاداش و انگیزش منابع انسانی
۱۲. حقوق، دستمزد و رفاه
۱۳. آموزش و توانمند سازی
۱۴. مدیریت دانش
۱۵. ارزیابی و خودارزیابی منابع انسانی
۱۶. آشنایی با قوانین کار و امور اجتماعی
۱۷. شاخص های عملکردی و برداشتی
۱۸. مسیر پیشرفت شغلی

## تجربه های برتر سازمان ها در وینار فرهنگ سازمانی و تعالی منابع انسانی (شرکت بهره برداری و تعمیراتی مپنا)

در راستای توسعه و اشاعه موضوعات تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی کشور، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و وینار فرهنگ سازمانی و تعالی منابع انسانی را در فضای مجازی اسکای روم برای مدیران و علاقه مندان به حوزه منابع انسانی کشور را در تاریخ ۲۲ خرداد برگزار کرد.

در این وینار آقای دکتر افشین دبیری مدیر منابع انسانی شرکت مپنا و عضو هیأت مدیره انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در خصوص این مقوله صحبت نمودند که مورد استقبال قرار گرفت.

آقای مهندس سعید قاسمی و دکتر حسینی از مدیران منابع انسانی شرکت بهره برداری و تعمیراتی مپنا در خصوص تجربه موفق خود در اجرای فرهنگ سازمانی این شرکت مطالبی کاربردی را به سمع و نظر شرکت کنندگان رساندند که مورد استقبال قرار گرفت.

در خاتمه پانل اعضای هیأت مدیره انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در خصوص استراتژی و برنامه های انجمن در سال جاری برگزار گردید که آقای دکتر همایونفر رئیس انجمن پیرامون مدل تعالی منابع انسانی ویرایش ۱۴۰۱ و فعالیت های جایزه تعالی منابع انسانی، آقای دکتر بذلی نایب رئیس هیأت مدیره برنامه و طرح های در دست اقدام، آقای دکتر شورکی عضو هیأت مدیره در خصوص تشکیل کمیته های تخصصی و فعالیت های انجام گرفته و در نهایت آقای دکتر صابری دبیر انجمن نیز برنامه های آموزشی سال جاری انجمن را به اطلاع مخاطبین رساندند.

شایان ذکر است برنامه پرسش و پاسخ در طول برگزاری ۳ ساعته وینار برقرار بود و حاضرین پاسخ سوالات خود را از سخنرانان و هیأت مدیره انجمن دریافت نمودند.

جهت اطلاع از سخنرانی ها و همچنین برنامه های اعلام شده در این وینار می توانید به <https://b2n.ir/q67846> مراجعه فرمائید.



## تقویم آموزشی نیمه اول سال ۱۴۰۲ دوره های آنلاین

ردیف	عنوان دوره	مدت / ساعت	زمان برگزاری	اساتید	ملاحظات
۱	مدیریت حرفه ای منابع انسانی	۸۸	اردیبهشت و تیرماه	جمعی از اساتید معتبر حوزه HR	ویژه مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمانها
۲	phri کارگاه حرفه ای منابع انسانی	۱۶	اردیبهشت و مرداد ماه	دکتر باستانی پور	" "
۳	تربیت ارزیاب جایزه تعالی منابع انسانی سطح ۱	۱۶	اردیبهشت و تیر ماه	دکتر مسعود همایونفر	" "
۴	خودارزیابی سازمانی	۸	تیر ماه	دکتر مسعود همایونفر	" "
۵	تربیت ارزیاب ویژه جایزه تعالی منابع انسانی سطح ۲	۱۶	مرداد ماه	دکتر مسعود همایونفر	" "
۶	کانون ارزیابی	۱۶	خرداد ماه	دکتر عین اله فرامرز	" "
۷	آئین نگارش و مکاتبات	۸	اردیبهشت و خرداد ماه	دکتر صادق فراهانی	" "
۸	چک لیست مدیران حرفه ای قبل از امضا نامه	۴	تیرماه	دکتر صادق فراهانی	" "
۹	مدیریت ارزیابی عملکرد	۸	خرداد ماه	دکتر داریوش غلامزاده	" "
۱۰	هوش هیجانی	۸	اردیبهشت-شهریورماه	دکتر صادق فراهانی	" "
۱۱	کارگاه آموزش مهارت های مصاحبه گروهی	۱۶	مرداد ماه	دکتر امین پارسا دکتر عباس غفاری	" "
۱۲	تحلیل گری منابع انسانی	۸	خرداد ماه	دکتر خلیل میرخانی	" "
۱۳	طراحی ساختار سازمانی	۱۶	تیر ماه	دکتر نظامی وند چگینی	" "
۱۴	توسعه فردی	۱۶	خرداد ماه	دکتر عباس غفاری	" "
۱۵	اصول سرپرستی (۲و۱)	۳۲		مهندس مسعود ابراهیمی	ویژه سازمانها
۱۶	ارتباطات سازمانی	۸	تیر ماه	دکتر محسن فرجی خانم دکتر امیرآبادی	" "
۱۷	کارگاه excel & powerbi	۸	شهریور ماه	دکتر خلیل میرخانی	" "



## بهبود مدیریت عملکرد با تداوم گفتگوها

ترجمه: احمد فنائی پور

HR.MAGAZINE summer 2022

چنان تأثیری در بهبود عملکرد کارکنان داشت که شرکت برای همیشه شیوه سنتی ارزیابی عملکرد را کنار گذاشت، زیرا ارزیابی و درجه بندی عملکرد در شیوه سنتی باعث کاهش تأثیر گفتگوهای مدیران و کارکنان می‌شد به طوری که بسیاری از کارکنان پس از اطلاع از اینکه امتیازهای درجه بندی عملکرد در شیوه سنتی باعث کاهش تأثیر گفتگوهای مدیران و کارکنان می‌شد به طوریکه بسیاری از کارکنان پس از اطلاع از اینکه امتیازهای درجه بندی آن‌ها مطلوب نبوده این گفتگوها را ترک می‌کردند.

علاوه بر فرآیند بررسی عملکرد، بایستی کارکنان را برای شروع گفتگوهای انفرادی با مدیرانشان آماده کرد و به آن‌ها القا شود که این تنها مدیران نیستند که درباره اهداف عملکرد آن‌ها صحبت می‌کنند، بلکه این کارکنان هستند که بایستی در مورد نتایج و چگونگی پیشرفت‌های عملکرد و موانع مربوطه با مدیران بحث و تبادل نظر می‌کنند. مدیران بایستی به آن‌ها کمک کنند که در مسائل مرتبط با عملکرد به طور متفاوت نسبت به گذشته فکر کنند و در جستجوی اندیشه‌ها و راه حل‌های جدید باشند.

این رویکرد به کارکنان کمک می‌کند تا با اطمینان خاطر و احساس مالکانه نسبت به اهداف سازمان و موفقیت‌های آینده آن با غرور صحبت کنند.

**۲. اطمینان حاصل کنید که اهداف تعیین شده در حوزه عملکرد هنوز مرتبط هستند**  
اهدافی که در اواخر سال قبل و یا اوایل سال جاری تعیین و اعلام می‌شوند اغلب در طول زمان تغییر خواهند کرد. اگر چنین شد، اهمیت زیادی دارد که به اعضای گروه کمک شود تا درک کنند که چرا این تغییرات صورت گرفته و از آن‌ها برای ارائه ایده‌هایشان در مورد تغییر اهداف شخصی‌شان با تغییرات ایجاد شده تقاضای کمک کرد.

مدیران نباید صرفاً هدف جدیدی را برای گروه‌شان تعیین کنند و توقع داشته باشند که اعضای گروه خودشان به تنهایی چگونگی پرداختن و تحقق آن

بر اساس شیوه سنتی مدیریت عملکرد، معمولاً در ماه ژانویه یعنی ابتدای سال اهداف عملکرد تعیین می‌شوند و سپس در اواسط سال در مورد پیشرفت‌ها و نتایج مربوط به میزان تحقق اهداف مذکور بحث و تبادل نظر می‌کنند، که این روش ممکن نیست بهترین و مناسب ترین شیوه برای کمک به کارکنان برای رسیدن به اهدافشان باشد. اما امروزه بیش تر مدیران با تشکیل جلسات هفتگی و ماهانه گفتگو در مورد عملکرد با کارکنان را ترجیح می‌دهند زیرا به نظر آنان انتظار شش ماهه یا سالانه برای بررسی میزان تحقق اهداف عملکرد خیلی طولانی است ولی جلسات متناوب در فواصل زمانی کوتاه‌تر فرصت‌های بیش تری را برای مطرح کردن پرسش‌های مرتبط برای مدیران و کارکنان به وجود می‌آورند. نظیر این سوال که «آیا آموزش جدید ارائه شده را ارزیابی کردید؟» یا این پرسش که «جلسه امروز چه دستاوردهایی داشت؟»

شش روشی که مدیران می‌توانند به کارکنان خود برای رسیدن به اهداف عملکرد کمک کنند عبارتند از:

### ۱. برگزاری جلساتی حاوی مباحث و گفتگوهای هدف دار و ارزشمند

بررسی‌های شش ماهه یا سالانه در شیوه سنتی مانعی برای گفتگوهای سازنده بین مدیران و کارکنان است زیرا فرآیندهای مکتوب زیادی برای ارزیابی و درجه بندی عملکرد کارکنان در شش ماه یا یک سال وجود دارند که از پرداختن و تمرکز بر اصل موضوع بهبود عملکرد و موانع مربوطه جلوگیری می‌کنند.

در دوران بیماری فراگیر کرونا، مدیریت ارشد شرکت خدمات مالی سینکرونی (synchrony) در آمریکا تصمیم گرفت شیوه سنتی فرآیند ارزیابی عملکرد خود را متوقف کند و به مدیران شرکت ابلاغ کرد که با کارکنان به صورت فردی گفتگو داشته باشند و نگران تکمیل کردن مدارک و مستندات ارزیابی و درجه بندی عملکرد نباشند. نتیجه این تصمیم

مهدکودک به منزل ببرد، مدیر بایستی با او همراهی کند و تاثیر این همراهی را در بهره‌وری و عملکرد وی مشاهده کند.

#### ۴. زمان روزآمد کردن هدف را بدانید

اگر کارمندی چندان موافق تلاش برای رسیدن به هدفی نباشد، بایستی این موضوع که اهمیت زیادی دارد بررسی و دلایل آن مشخص شود. آیا برنامه تدوین شده اشکال دارد؟ آیا فرآیند تحقق هدف نقص‌هایی دارد؟ آیا تأثیرات برون سازمانی مقصر هستند؟

مدیران اگر می‌توانند بایستی کمک کنند تا این موانع برطرف شوند، اما اگر نمی‌توان آن‌ها را حذف کرد، بایستی آن‌ها با جدیت مورد بررسی قرار گیرند. وقتی هدفی محقق نمی‌شود، سه پرسش از سوی کارکنان مطرح می‌شود که عبارتند از: آیا هدف تعیین شده هنوز واقع بینانه است؟ آیا الان بهترین زمان ممکن برای به نتیجه رسیدن هدف تعیین شده است؟ آیا هدف تعیین شده هنوز مناسب است؟ اگر پاسخ هر یک از پرسش‌های مذکور منفی باشد، زمان آن فرارسیده که هدف جدیدی مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۵. اهداف گروهی را تقویت کنید

معمولا بسیاری از کارکنان بر اهداف فردی تمرکز می‌کنند، اما مدیران باید اهدافی فراگیر و جامع را تعیین کنند که بتوانند به سایر گروه‌ها برای انسجام و همکاری بیش‌تر کمک کنند به خصوص استفاده از ایده‌های کارکنانی که در دو سال اخیر از خانه، کار کرده‌اند. هم راستا کردن اهداف تعیین شده با اهداف همکاران در بخش‌های مختلف می‌تواند به ایجاد حس تعلق خاطر و دلبستگی به سازمان و بهبود روابط کارکنان کمک کند. در برخی شرکت‌ها کارکنان اهدافشان را با یکدیگر برای ایجاد اعتماد، همدلی و مسئولیت‌پذیری بیش‌تر به اشتراک می‌گذارند.

#### ۶. پیروزی‌های کوچک را شناسائی کنید

مدیران نباید صبر کنند تا هدفی به طور کامل محقق شود و سپس جشن بگیرند، بلکه هنگامی که کارکنان بخشی از هدفی را محقق کنند یا نشان دهند که در حال کارکردن در جهت هدف بزرگ‌تری هستند آن‌ها را شناسائی و اعلام کنید که تاثیر زیادی در ایجاد اعتماد به نفس آن‌ها دارد، بنابراین همیشه اهداف بزرگی را تعیین کنید که دارای نقاط عطف مشخصی هستند که در طول مسیر تحقق اهداف مذکور قابل شناسائی باشند.

را پیدا کنند، بلکه باید علت تغییر و مزایایی که گروه از هدف جدید به دست خواهد آورد را برای کارکنان گروه تشریح کنند و به آن‌ها در تحقق آن کمک کنند. در شرکت سینکرونی در هر فصل اهداف تعیین شده، ارزیابی مجدد می‌شوند تا اطمینان حاصل شود که در راستای برنامه‌های کلان شرکت هستند. مدیران شرکت مذکور توقع ندارند که اهداف تعیین شده در هر فصل به طور چشمگیری تغییر کنند، اما ممکن است مثلا دو هدف از اهداف سه‌گانه تعیین شده متناسب با تغییرات به وجود آمده در کسب و کار از اولویت بیش‌تری برخوردار شوند. یکی از معایب نداشتن جلسات منظم با کارکنان این است که موفقیت‌های کسب شده ممکن است مورد توجه قرار نگیرند. اگر مدیر گروه به وجود موفقیت به دست آمده تا پایان سال پی نبرد، ممکن است فرصت تجلیل و تقدیر و تعیین هدف جدید را از دست بدهد.

#### ۳. به کارکنان کمک کنید تا نقش خود را در رسیدن به اهداف تعیین شده، ایفا کنند

اهداف عملکرد می‌توانند برای کارکنان بسیار عظیم باشند و این پدیده غیر متداولی نیست که یک کارمند با هدف ارائه شده توسط مدیر موافق نباشد، بدون اینکه با استدلال‌های کافی برای او تشریح شود.

اهداف تعیین شده در حوزه عملکرد، یکی از عوامل اصلی موفقیت شرکت خواهند بود لذا چگونگی توفیق در راه رسیدن به اهداف را برای آن‌ها توجیه کنید. آموزش و رهبری کارکنان برای این که بتوانند هدفی را به اجزاء کوچک‌تری تقسیم کنند تاثیر زیادی در موافقت آن‌ها با هدف تعیین شده دارد. آنچه را که سازمان موفقیت خود می‌داند و در جستجوی آن است کاملا شفاف برای آن‌ها تشریح کنید و زمان‌بندی مشخصی را برای رسیدن به اجزاء مشخص شده در قالب تحقق هدف بزرگ‌تر تعیین شده، ترسیم کنید.

فراموش نکنید، برای انگیزه دادن به یک کارمند بایستی با او در مورد پاداش یا پاداش‌های مناسبی که پس از تحقق هدف به او تعلق خواهد گرفت، گفتگو کنید. در برخی شرکت‌ها مدیران را ترغیب می‌کنند که اولویت شخصی کارکنان را ملاحظه کنند و آن را با اهداف حرفه‌ای تلفیق کنند. برای مثال وقتی کارمندی می‌خواهد هر روز ساعت ۴:۳۰ بعدازظهر محل کار را ترک کند تا بتواند دخترش را از

## گفتگوی تعالی منابع انسانی

با مدیران ارشد منابع انسانی سازمان ها و ارزیابان ارشد

در راستای معرفی و ترویج مدل ویرایش ۱۴۰۱ و جایزه تعالی منابع انسانی

در روزهای ۲۹ خرداد، ۱۲ تیر و ۲۶ تیر به صورت زنده برگزار شد

### ۲۹ خرداد گفتگوی تعالی با ارزیابان ارشد جایزه

برنامه گفتگوی تعالی از ساعت ۲۰ لغایت ۲۱ دوشنبه مورخ ۲۹ خرداد در فضای اسکای روم با ارزیابان ارشد جایزه تعالی منابع انسانی آقای مهندس فرهادی برگزار گردید. در این برنامه آقای دکتر همایونفر ریاست انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به عنوان میزبان هدایت برنامه را به عهده داشت.

آقای مهندس فرهادی که ارزیاب ارشد و با سابقه جایزه است و تا کنون ۶ سازمان معتبر شرکت کننده در جوایز تعالی منابع انسانی را به همراه تیم ارزیابی هدایت نمود، ضمن اعلام چگونگی ارزیابی سازمان ها از بررسی اظهارنامه تا جلسات انفرادی ترکیب و اجماع و تجربیات تیم ارزیابی، چالش های مرتبط مثل ارزیابی سازمان ها برای کسب جوایز و ..... برای مخاطبین در این گفتگو به اشتراک گذاشتند.

مدل تعالی منابع انسانی انجمن برای سومین مرتبه در سال ۱۴۰۱ توسط جمعی از اندیشمندان، مدیران تعالی منابع انسانی و ارزیابان ارشد جایزه تعالی منابع انسانی بعد از نشست های متممادی مورد بازنگری قرار گرفت و ویرایش ۱۴۰۱ مدل هم اکنون در دسترس مخاطبین محترم انجمن می باشد.

مدل تعالی منابع انسانی ویرایش ۱۴۰۱ با توجه به تحولات به وجود آمده در عرصه دانش مدیریت و ظهور فناوری های نوین تدوین و اهدافی از قبیل همسوئی با تحولات جهانی، تحولات محیط کسب و کار، توجه به انتظارات ذینفعان، در نظر داشتن مفاهیم نوین در رهبری سازمان، افزایش اثربخشی مدل برای ارزش آفرینی بیش تر در سازمان ها و قابلیت استفاده به عنوان چارچوبی جامع برای طراحی و اجرای نظام های مدیریت منابع انسانی، تکیه بر دانش و تجربیات ارزشمند کسب شده طی سال های گذشته و یادگیری از سایر مدل های معتبر، در تدوین ویرایش جدید مورد توجه قرار گرفت. برای ترویج مدل تعالی منابع انسانی و به اشتراک گذاشتن تجربیات ارزشمند سازمان های ایرانی که در فرآیند جایزه تعالی منابع انسانی شرکت می کنند سلسله برنامه های زنده «لایو» در قالب گفتگو در فضای مجازی، وبینارهای تخصصی، دوره آموزشی و تورهای تعالی منابع انسانی در نظر گرفته شد که هم اکنون در حال اجراست. در این برنامه ها مدیران ارشد منابع انسانی سازمان های شرکت کننده در فرآیند جایزه که موفق به کسب جایزه نشان و تقدیرنامه تعالی منابع انسانی شدند و همچنین ارزیابان ارشد جایزه تعالی منابع انسانی ضمن اعلام فلسفه حضور سازمان خود در جایزه از مراحل حضور، چالش های ارزیابی، فرصت های به وجود آمده و همچنین تجربیات ارزشمند سازمان در اجرای سیستم های منابع انسانی سخن گفته و در همین راستا ارزیابان ارشد جایزه نیز در برنامه های زنده برگزار شده تجربیات و مشکلات و فرصت های ارزیابی سازمان ارزیابی شده را با مخاطبین به اشتراک گذاشته که مورد استقبال قرار گرفت تا کنون سه برنامه لایو به ترتیب زیر و همچنین یک تور تعالی برای ۲۷ تیرماه به مورد اجرا گذاشته که ملاحظه می فرمایید.

گفتگوهای تعالی منابع انسانی  
Human Resources Excellence Talks  
این برنامه:  
ارزیابی ارزش آفرین



مدیر منابع انسانی  
شرکت توسعه برقی سازی و خودرو سازی انرژی هیدرا  
ارزیاب ارشد جایزه تعالی منابع انسانی



رئیس هیات مدیره  
انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

ساعت ۲۰:۰۰ الی ۲۱:۰۰  
۲۹ خرداد ماه

شرکت اسکای روم  
HRMSOCIETY.IR

شماره تماس جهت هماهنگی  
خانم شریفی ۰۹۴۰۰۵۵۸۱۰۹۱

لینک وبینار  
<https://www.skyroom.online/ch/hrmsociety.ir/hrexcellence>

عزیزانی که تمایل دارند فیلم وبینار را دریافت کنند لطفا با دبیرخانه انجمن به شماره ۴۴۹۴۱۳۳۸ تماس حاصل فرمایند

۱۲ تیرماه گفتگو تعالی با مدیر منابع  
انسانی شرکت مهندسی و ساختمان صنایع  
نفست OIEC

مطابق روال قبل رأس ساعت ۲۰ در فضای مجازی اسکای روم برگزار شد در این برنامه که با هدایت رئیس انجمن آقای دکتر همایونفر انجام گرفت آقای مهندس سعید جبلی معاون منابع انسانی و پشتیبانی شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران حضور داشتند. آقای مهندس جبلی ضمن معرفی شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران و شرکت های زیرمجموعه آن از چالش ها و سختی های کار در دریا، توقعات منابع انسانی در عرشه کشتی که بعضا ماموریت های آن ماه ها طول می کشد بحث حفظ سلامت جسمی و روانی آن ها، حقوق و مزایا و جبران خدمت کارکنان که در نوع خودش منحصر به فرد است و محدودیت های ناشی از قوانین و مقررات جاری که جوابگوی نیاز نیست مفصلا صحبت کردند. ایشان در ادامه نحوه چگونگی استقرار مدل تعالی منابع انسانی در قالب جایزه تعالی منابع انسانی در شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران و ۵ سازمان زیرمجموعه در دوازدهمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی را تشریح نموده و اعلام داشتند با توجه به گزارش های بازخورد خوبی که انجمن مدیریت منابع انسانی ایران بعد از فرآیند ارزیابی به شرکت ارائه دادند، نحوه اجرای پروژه های بهبود در شرکت مادر و سایر شرکت های زیرمجموعه را مورد بررسی قرار دادند. در طول اجرای این گفتگوی زنده از سوی حاضرین در این برنامه سوالات متعددی مطرح که به آن ها پاسخ داده شد.

**علاقه مندان برای دریافت کامل این گفتگوها می توانند به آدرس <https://b2n.ir/webinarexcellence> مراجعه نمایند.**

در ادامه گفتگوی تعالی منابع انسانی ساعت ۲۰ لغایت ۲۱ دوشنبه مورخ ۱۲ تیرماه، آقای دکتر صفدری مدیر منابع انسانی شرکت OIEC در برنامه زنده حضور یافتند، آقای دکتر همایونفر رئیس انجمن ضمن معرفی ایشان درخواست کردند تا تجربیات حضور در دوره جایزه تعالی منابع انسانی در ادوار گذشته و در نهایت دریافت نشان برنزی سه ستاره تعالی منابع انسانی جایزه که نشان دهنده بلوغ بالای سازمانی و حوزه HR آن شرکت است را تشریح نمایند.

آقای دکتر صفدری ضمن ارائه گزارشی از فعالیت های شرکت مطبوع، علل حضور شرکت OIEC در فرآیند چند دوره جایزه و تاثیرات مطلوب اجرای مدل تعالی منابع انسانی در روند و فعالیت های جاری و بالادست فعالیت های حوزه منابع انسانی را ارائه دادند.

تدوین اظهارنامه حضور در جایزه، تشکیل تیم های تعالی، نحوه ارزیابی سازمان توسط تیم ارزیابی (که این تیم را خیلی حرفه ای دانستند) یکی از چالش های فرآیند ارزیابی مثل سایت ویزیت تیم ارزیابی و مشکلات هماهنگی اعزام تیم به سایت های شرکت در اطراف کرمان و دریافت بازخورد موثر از انجمن برای ادامه کار و اجرای پروژه های بهبود و ... مواردی بود که در این گفتگو به طور مشروح به آن پرداخته شد که با توجه به پرسش و پاسخ انجام شده در طول برنامه مورد توجه حاضرین در این گفتگو قرار گرفت.

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران  
گفتگوهای تعالی منابع انسانی  
Human Resources Excellence Talks

این برنامه  
حرکت در مسیر تعالی منابع انسانی

دکتر مهدی سحرچی  
مدیر منابع انسانی  
شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران

دکتر سعید جبلی  
رئیس هیات مدیره  
انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

ساعت ۲۰:۰۰ تا ۲۱:۰۰  
دوشنبه ۲۶ تیر

سایت انجمن: HRMSOCIETY.IR  
شماره تماس جهت هماهنگی: ۰۹۱۰۶۵۸۰۰۹۴  
صفحه اینستاگرام: HRMSOCIETY.IR

لینک وبینار  
<https://www.skyroom.online/ch/hrmsociety.ir/hrexcellence>

عزیزانی که تمایل دارند فیلم وبینار را دریافت کنند با دبیرخانه انجمن به شماره ۴۴۹۴۱۳۳۸ تماس حاصل فرمایید

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران  
گفتگوهای تعالی منابع انسانی  
Human Resources Excellence Talks

این برنامه  
حرکت در مسیر تعالی منابع انسانی

دکتر مهدی سحرچی  
مدیر منابع انسانی  
شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران

دکتر سعید جبلی  
رئیس هیات مدیره  
انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

ساعت ۲۰:۰۰ تا ۲۱:۰۰  
دوشنبه ۱۲ تیر

سایت انجمن: HRMSOCIETY.IR  
شماره تماس جهت هماهنگی: ۰۹۱۰۶۵۸۰۰۹۴  
صفحه اینستاگرام: HRMSOCIETY.IR

لینک وبینار  
<https://www.skyroom.online/ch/hrmsociety.ir/hrexcellence>

عزیزانی که تمایل دارند فیلم وبینار را دریافت کنند با دبیرخانه انجمن به شماره ۴۴۹۴۱۳۳۸ تماس حاصل فرمایید

**۲۶ تیرماه گفتگو با معاونت منابع انسانی شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران**

در ادامه برنامه های زنده مدل و جایزه تعالی منابع انسانی سومین برنامه در دوشنبه مورخ ۲۶ تیرماه و

## جلسات هم اندیشی با ارزیابان ارشد جایزه تعالی منابع انسانی ۵ تیرماه - ۱۲ تیرماه

از سال ۱۳۸۸ تا کنون ۱۴ دوره جایزه تعالی منابع انسانی توسط انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به اجرا درآمد و نزدیک به ۲۶۱ سازمان با شرکت در فرآیند جایزه، موفق شدند یکی از سطوح گواهینامه و تقدیرنامه و نشان تعالی منابع انسانی را اخذ نمایند. ثبت نام پانزدهمین دوره جایزه هم اکنون در دست اقدام است و متقاضیان این دوره تا پایان آبان ماه سال جاری می توانند نسبت به ثبت نام و ارائه اظهارنامه اقدام نمایند، بعد از ارزیابی سازمان ها توسط تیم های ارزیابی جوایز سازمان های برتر در نیمه دوم دی ماه همزمان با نوزدهمین دوره کنفرانس توسعه منابع انسانی اعطا می گردد.

به منظور تبادل نظر و هم افزایی با ارزیابان ارشد جایزه تعالی منابع انسانی به عنوان بازوان اصلی جایزه تعالی منابع انسانی انجمن در اجرای هرچه بهتر فرآیند جایزه دو جلسه هم اندیشی با آن ها در روزهای دوشنبه ۵ تیرماه و ۱۲ تیرماه در محل انجمن برگزار گردید.

این جلسات با حضور رئیس انجمن انجام گرفت و ۱۸ نفر از ارزیابان ارشد جایزه تعالی منابع انسانی در آن حضور داشتند. ارزیابان ارشد جایزه تعالی منابع انسانی حاضر در این دو جلسه چالش های فعلی حوزه منابع انسانی سازمان ها و نقطه نظرات خود را در خصوص مدل ویرایش ۱۴۰۱ و جایزه تعالی منابع انسانی اعلام داشتند که مورد توجه قرار گرفت در نهایت تصمیم گرفته شد اقدامات زیر در جهت بهبود فرآیند جایزه تعالی منابع انسانی و بررسی و ارتقا مدل فعلی در دستور کار قرار گیرد:

۱. کمیته تخصصی تعالی منابع انسانی از ارزیابان جایزه و مدیران تعالی منابع انسانی سازمان ها تشکیل شود.
۲. نیروی انسانی و تجهیزات دبیرخانه انجمن و جایزه تقویت گردد.
۳. یکسری کارهای پژوهشی (survey) در حوزه HR «تعالی منابع انسانی» به مورد اجرا درآید.





## کارگاه حرفه ای منابع انسانی بین المللی (PHRI)

گفتگو با مدرس کارگاه آقای دکتر مهرداد باستانی پور



نرم می کنند. آشنایی با بدنه دانشی منابع انسانی HRBOK که مرجع اصلی آموزه های دوره های حرفه ای مثل PHRI و SPHRi به حساب می آیند به

صورت قاعده مند و منسجم به شما کمک می کند، از مفاهیم و موضوعات پراکنده و جسته گریخته ای که بر حسب تجربه و مطالعات موضوعی فراگرفته اید یک قدم فراتر بگذارید و به درک عمیقتری از اصول و مفاهیم مدیریت منابع انسانی به صورت منسجم دست یابید. آشنایی با فرایندهای اصلی، رویکردها و تکنیکهای متداول به شما کمک می کند تا مهارت های لازم برای انجام وظایف مرتبط با منابع انسانی را بهبود دهید و به عنوان یک حرفه ای در این زمینه شناخته شوید.

افزایش فرصت های شغلی و توسعه

نه فقط در کشور ما بلکه در بسیاری از نقاط جهان، دریافت مدارک حرفه ای به شما امکان دسترسی به فرصت های شغلی بیشتری را میدهند. بسیاری از سازمان ها در فرایند استخدام و گزینش خود برای سنجش سطح دانش و مهارت فنی داوطلبین اشتغال از ابزارهای مختلفی بهره می برند، اما استناد به مدارک حرفه ای برای تشخیص سطح دانش فنی بسیار متداول و رایج است و به شما اعتبار و قدرت لازم را می دهد تا در مقابل کارفرمایان و سازمان ها با استناد به یک مرجع قابل اتکا از سطح دانش و مهارت فنی خود دفاع کنید.

حضور در کارگاههای آمادگی آزمون حرفه ای PHRI عمدتاً با دو هدف اصلی صورت میگیرد. کسب آمادگی کافی برای شرکت در آزمون و نهایتاً اخذ گواهی نامه حرفه ای و همچنین با هدف توسعه مهارت های فنی و تخصصی. با این حال حضور در کارگاههای حرفه

۱- آقای دکتر ضمن تشکر از قبول زحمتی که فرمودید ابتدا در خصوص معرفی دوره PHRI و هدف از اجرای آن را توضیح دهید و بفرمایید شرکت کنندگان در دوره چه مهارت هایی را کسب می کنند؟

بدون تردید در دنیای کسب و کارهای امروزی، نقش آفرینان منابع انسانی به یکی از مهم ترین ارکان ارزش آفرین در مسیر توسعه و پیشرفت سازمانها بدل شده اند. سازمان های پیشرو این واقعیت را به خوبی دریافته اند که در بازار کار رقابتی و پیچیده، برای مدیریت شایسته سرمایه های انسانی سازمانشان می بایست به دنبال حرفه ای ها و متخصصین این حوزه باشند.

مدارک حرفه ای منابع انسانی PHRI (Professional in Human Resources - International) یکی از مدارک معتبر بین المللی در زمینه منابع انسانی است که توسط موسسه HRCI امریکا طراحی و ارائه میشود و به فعالان منابع انسانی در بیش از ۱۷۰ کشور دنیا کمک می کند تا در سطح عمومی دانش و مهارتهای حداقلی برای موفقیت در این حوزه را به دست آورند و نقش موثر تری در خلق ارزش در کسوت منابع انسانی در سازمانها ایفا کنند. گام نخست در مسیر حرفه ای شدن:

آشنایی با چارچوبهای حرفه ای منابع انسانی که در دوره هایی مثل PHRI یا SPHRi ارائه میشود فارغ از صنعت و جایگاه سازمانی در ساختار منابع انسانی به شما امکان می دهد تا با مفاهیم عمومی منابع انسانی در یک سطح بین المللی آشنا شوید و بتوانید از پشت عینک شناخته شده ترین نهاد حرفه ای منابع انسانی در جهان در کنار صدها هزار متولی منابع انسانی به موضوعات انسان محور در سازمان بنگرید و در مسیر خلق ارزش سازمانی قدم بردارید. این مدارک نشان دهنده توانایی ها و دانش شما در حوزه منابع انسانی است و طبیعتاً به شما اعتماد و اعتبار لازم برای توسعه در این حوزه را ارائه میدهد.

بهبود مهارت های تخصصی:

سو تفاهم های ساختار یافته، اشتباهات آموخته شده و مفاهیم پراکنده غیر قابل استناد، مهترین تله هایی هستند که متولیان منابع انسانی با آنها دست و پنجه

### باید مخاطبین انجمن بدانند؟

برای شرکت در آزمون حرفه ای نیاز نیست حتما شما در کارگاههای آموزشی شرکت کنید. اما تجربه نشان داده است حضور در کارگاه باعث میشود بسیاری از گره های ذهنی شما باز شود و نرخ موفقیت شما به مراتب افزایش داشته باشد. به ویژه این که عمده کارگاهها با حضور مدیران منابع انسانی محل بحث و تبادل نظرات و هم اندیشی است و در فرایند یادگیری تجربه به مراتب ماندگار تر و گیراتری در ذهن مخاطب ایجاد میکند. جهت شرکت در آزمون رسمی نیز دو متغیر مهم نقش ایفا میکنند. سطح تحصیلات و تجربه کاری در حوزه منابع انسانی دو عاملی هستند که پیش نیاز ثبت نام در آزمون بین المللی هستند ولی مطالعه و آمادگی مناسب در این حوزه دریافت مدرک موفقیت آمیز را تضمین می کند. مثل خیلی از آزمون های حرفه ای در دنیا شرکت در آزمون فقط در مراکز معتبر بین المللی توصیه می شود. در بیش از ۱۷۰ مرکز در دنیا امکان ثبت نام و شرکت در آزمون وجود دارد. دسترسی پیدا کردن به این مراکز آزمون به راحتی از طریق سایت HRCI قابل مشاهده است. ماهیتا سوالات به دو دسته دانشی و سناریو محور تقسیم می شوند و شما برای پاسخ دادن به سوالات می بایست تلاش کنید در کنار درس آموخته های خود از شهود و تجربه منابع انسانی خودتان کمک بگیرید. عمده سوالات در آزمون نهایی چندگزینه ای است و البته تعداد معدودی هم به سوالات پنج گزینه، جای خالی و جورچین اختصاص دارد. فراموش نکنید زبان آزمون انگلیسی است، پس داوطلبین بایستی انگلیسی را در حدی تسلط داشته باشند که بتوانند سوالات را بخوانند و مناسبترین گزینه را انتخاب کنند.

### ۵- چه توصیه ای برای داوطلبین و مدیران HR کشور که تمایل دارند در دوره شرکت کنند دارید؟

شرکت در دوره حرفه ای منابع انسانی PHRI و اخذ مدرک آن حتما فرصت های بیشتری را برای شما در منابع انسانی ایجاد می کند. این مدرک معتبر به شما اعتبار و اعتماد لازم را می دهد تا به عنوان یک حرفه ای متخصص و ماهر در این حوزه شناخته شوید. اما فراموش نکنید دریافت یک گواهی نامه نه تنها نقطه پایانی در مسیر توسعه نیست، بلکه تازه آغاز قدم گذاشتن در مسیری ناپیدا است. توسعه یک مفهوم مستمر و مادام العمر است و کسانی که قدم در مسیر حرفه ای شدن گذاشته اند، خوب میدانند که این تازه آغاز راه است...

ای مزیت ضمنی دیگری هم با خود به همراه دارند و آن اتصال مشارکت کنندگان به شبکه حرفه ای از متخصصین و فعالان منابع انسانی است که حتم به یقین میتواند در فرایند توسعه حرفه ای این نفرات نقش بسزایی داشته باشد.

### ۲- سرفصل های دوره کدام هستند و چه مباحثی را شامل می شوند؟

احتمالا این سوال در ذهن بسیاری وجود دارد که محتوای اصلی دوره حرفه ای شامل چه موضوعاتی است. ما در ایران مثل همه ارابه دهنده های دوره های آموزشی حرفه ای دنیا از یک سرفصل واحد بهره می بریم و همواره تلاش شده است تا فرایند برگزاری کارگاهها بدون هر گونه مداخله یا کم و کاستی صورت بگیرد. این کارگاه دارای شش بخش یا ماژول است که هر کدام به یکی از حوزه های تخصصی منابع انسانی می پردازد. ماژول نخست به جذب و استخدام استعداد های سازمانی می پردازد و البته به پیش نیاز های آن از جمله آنالیز شغلی و برنامه ریزی نیروی انسانی. ماژول دوم به خدمات اداری منابع انسانی و همچنین مبانی مدیریت و سازمان اختصاص دارد. در ماژول سوم موضوعاتی از قبیل مدیریت عملکرد، آموزش، توسعه و مدیریت استعدادهای را مرور می کنیم. در ماژول چهارم به بررسی طراحی و تدوین نظام جبران خدمت و همچنین تشریح برش های مختلف یک پرداخت می پردازیم. ماژول پنجم به مدیریت روابط کارکنان و برخی خدمات جاری در ذیل آن اختصاص دارد و نهایتا در قسمت نهایی مدیریت سیستم اطلاعاتی و نقش آن در بلوغ منابع انسانی را با هم مرور می کنیم.

### ۳- برای دریافت مدرک حرفه ای PHRI از کجا باید شروع کرد؟

عمدتا در کشور ما چند موسسه معتبر هستند که کارگاههای حرفه ای PHRI برگزار میکنند و انجمن مدیریت منابع انسانی ایران یکی از این موسسات است. محدودیتی برای شرکت در این کارگاهها وجود ندارد. با این حال کسانی که هیچ درک و شناختی از حداقل های منابع انسانی ندارد و یا تجربه فعالیت عملی در زمینه منابع انسانی ندارند، شرکت در این کارگاه چندان به این نفرات توصیه نمی شود. ضمنا برای آن دسته از عزیزانی که نگرانی زبان انگلیسی را دارند باید خاطر نشان کرد، سطح زبان انگلیسی نه یک عامل بازدارنده لیکن یک عامل موثر مثبت در فراگیری و درک بهتر و سریعتر مطالب است.

### ۴- آقای دکتر ضمن تشکر از توضیحات مبسوط شما در خصوص دوره PHRI، لطفا برای کسب گواهینامه بین المللی چه مواردی است که



مدرس:

**دکتر مهرداد باستانی پور**

(دارای گواهینامه‌های PHRI و SPHRI)

## کارگاه حرفه ای منابع انسانی بین المللی

# PHRI™

(به صورت حضوری و آنلاین)

دوره حضوری (سازمانی)	دوره آنلاین	
تماس بگیریید	شنبه ها و چهارشنبه ها ساعت ۱۸ تا ۲۱	روزهای برگزاری :
ساعت ۴۸	۳۳ ساعت	مدت زمان دوره :
تماس بگیریید	۷.۰۰۰.۰۰۰ تومان	مبلغ سرمایه‌گذاری :
تماس بگیریید	۲۸ مرداد ماه	تاریخ آغاز دوره :
به صورت سازمانی	پلتفرم آنلاین ویرنو	محل برگزاری :

در حال حاضر کلاس حضوری ویژه سازمان ها برگزار می گردد

**برای ثبت نام و یا کسب اطلاعات بیشتر با شماره‌های زیر تماس حاصل نمایید.**

واحد آموزش ۴۴۹۴۱۲۳۸  
خانم شربتی ۰۹۱۰۶۵۸۰۰۹۴  
آقای بیژنی: ۰۹۱۲۷۱۳۲۷۴۱

### صدور مدرک پایان دوره

از سوی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران



### صدور اعتبارنامه حرفه ای منابع انسانی

توسط انجمن و در صورت موفقیت در آزمون نهایی



### تشریح کامل ماژول‌های شش‌گانه

مطابق با سرفصل‌های موسسه HRCI آمریکا



### ارائه بسته ویژه موفقیت در آزمون نهایی

فایل کتب و منابع اصلی موسسه HRCI،  
برگزاری آزمون‌های کلاسی و مشاوره رایگان



در طول ۱۹ سال که از فعالیت انجمن می‌گذرد، عضویت در آن توسط اعضای حقیقی و حقوقی با استقبال چشم‌گیری مواجه شده است، به طوری‌که در حال حاضر انجمن بیش از ۲۹۰۰ عضو دارد. کلیه مدیران منابع انسانی، کارشناسان، متخصصان، محققان، اساتید دانشگاه‌ها اعم از اشخاص حقیقی و حقوقی ایرانی مقیم ایران یا خارج کشور می‌توانند به عضویت انجمن درآیند و حضور آنان را ارج می‌نهمیم.

### انواع عضویت:

#### الف) اعضای اصلی:

شامل افراد حقیقی و حقوقی است که مستقیماً مشغول فعالیت در امور مربوط به انجمن می‌باشند.

#### ب) اعضای وابسته:

شامل افراد حقیقی و حقوقی است که به صورت غیرمستقیم در خدمت فعالیت‌های اصلی انجمن می‌باشند.

#### ج) اعضای دانشجویی:

شامل آن دسته از دانشجویان است که بنابر انگیزه و علاقه شخصی به عضویت انجمن درآمده و در امور مربوط فعالیت می‌کنند.

#### د) اعضای افتخاری:

شامل آن دسته از افراد حقیقی و حقوقی شناخته شده‌ای است که در زمینه منابع انسانی دارای شهرت بوده و بنابر علاقه شخصی یا دعوت انجمن در امور مربوط با انجمن همکاری خواهند کرد.

### حق عضویت:

عضویت در انجمن به صورت حضوری یا آنلاین از طریق سایت انجام می‌پذیرد و حق عضویت سالانه به شرح ذیل است:

- عضویت حقیقی ۲/۰۰۰/۰۰۰ ریال
- عضویت حقوقی «شرکت‌ها و سازمان‌ها»:
- تا ۱۵۰ پرسنل ۱۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال
- از ۱۵۰ تا ۵۰۰ پرسنل ۲۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال
- بیش از ۵۰۰ پرسنل ۴۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال
- عضویت انجمن‌ها ۵۰ درصد عضویت اعضای حقوقی

### مدارک لازم جهت عضویت:

مدارک مورد نیاز برای عضویت در انجمن و همچنین فرم‌های شماره یک (عضویت اعضای حقیقی و دانشجویی) و فرم شماره دو (عضویت حقوقی) در سایت انجمن قابل دریافت است.

## انجمن مدیریت منابع انسانی ایران برای اعضای حقوقی خود بسته تشویقی به شرح زیر در نظر گرفته است:

- صدور کارت عضویت حقوقی
- صدور گواهی نامه عضویت حقوقی
- امکان حضور نماینده آن شرکت در ترکیب هیأت مدیره و بازرس انجمن
- عضویت در کمیته‌های تخصصی انجمن و شرکت در جلسات و کارگروه‌ها
- اعمال تخفیف‌های ویژه برای اعضای حقوقی جهت حضور در طرح صدور گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی
- اعطای یک جلد از کتاب‌های چاپ جدید انجمن، به طور رایگان
- دریافت خبرنامه الکترونیکی انجمن، به طور رایگان
- خرید کتاب‌های منتشر شده انجمن با ۱۰ درصد تخفیف
- شرکت در فرآیند جایزه تعالی منابع انسانی با ۵ درصد تخفیف
- تمدید عضویت قبل از انقضای مهلت با ۱۰ درصد تخفیف
- ارائه مشاوره در حوزه منابع انسانی
- شرکت در گردهمایی‌های فصلی انجمن به طور رایگان

### بسته تشویقی برای اعضای حقیقی و دانشجویی:

- صدور کارت عضویت
- شرکت در گردهمایی‌های فصلی انجمن به طور رایگان
- عضویت در کمیته‌های تخصصی انجمن و شرکت در جلسات و کارگروه‌ها
- دریافت خبرنامه الکترونیکی انجمن، به طور رایگان
- امکان چاپ مقالات اعضا در خبرنامه الکترونیکی انجمن
- دریافت کتاب‌های انجمن با ۱۰ درصد تخفیف

\* داوطلبان عضویت در انجمن می‌توانند برای کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفن ۰۲۱۴۴۹۴۱۲۳۸ تماس حاصل فرمایند یا به سایت انجمن به آدرس [hrmsociety.ir](http://hrmsociety.ir) مراجعه فرمایند.



**برگزاری تور تعالی منابع انسانی  
شرکت بهره برداری و تعمیراتی مینا «نیروگاه پرند»  
سه شنبه ۲۷ تیرماه ۱۴۰۲**



انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به منظور اشاعه فرهنگ مدیریت منابع انسانی و تجارب ارزشمند سازمان های برتر ایرانی که در استقرار نظام های این حوزه پیشرو، برند و دارای جوایز تعالی منابع انسانی هستند نسبت به برگزاری تورهای تعالی منابع انسانی اقدام نموده است.

اولین تور تعالی منابع انسانی با حمایت مدیریت شرکت بهره برداری و تعمیراتی مینا در نیروگاه پرند در روز سه شنبه مورخ ۲۷ تیرماه سال جاری با ظرفیت ۴۰ نفر برگزار شد. مخاطبین این تور مدیران، متخصصین و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان های کشور بودند و در طول ۷ ساعت این برنامه شرکت کنندگان در تور تعالی ضمن بازدید از خطوط تولید نیروگاه پرند با مباحث زیر و تجربیات ارزشمند شرکت بهره برداری و تعمیراتی مینا به شرح ذیل آشنا شدند:

۱. مدیریت استعداد
۲. مدیریت عملکرد
۳. سیستم نظام جبران خدمات
۴. پرسش و پاسخ



## چالش های نو: مشاغل نوین در جامعه منابع انسانی کشور

آقای دکتر خلیل میرخانی

### مقدمه

سازمان و دفتر کار و محیط خود را باید ترک نموده و با افراد دیگری محشور شوند. از سوی دیگر شرکت ها و موسسات متوسط و کوچک محیط های کاری پویا و جذابی برای شکار این کارشناسان با تجربه هستند. انقلاب مهارت پیش روی ماست. همانطور که کمبود مهارت های جهانی به اوج های جدیدی می رسد، سازمان ها در حال تجدید نظر در رویکرد خود به سمت منبع یابی، ایجاد، مشارکت و حفظ مهارت های مورد نیاز برای موفقیت هستند. یک مطالعه توسط MCKINSEY تخمین می زند که ۸۷ درصد از سازمان ها در طول سال های آینده شکاف مهارتی را تجربه خواهند کرد، در حالی که تأثیر شکاف مهارتی تنها در ایالات متحده تا سال ۲۰۳۰ به ۸٫۵ تریلیون دلار خواهد رسید. در کشورمان مشاغل زیادی بدون دغدغه شایستگی در ساختارها جا خوش کرده اند!

### نقشه برداری و توسعه استعداد های موجود

اما برای شروع تغییر بهتر است ابتدا یک نقشه برداری از استعدادها و کارکنان HR داشته باشید چون:

۱. با تمرکز بر مهارت های حیاتی و کمیاب، منابع انسانی و استعداد فعلی را در سازمان شناسایی و درک کنید،

۲. از این بینش برای آگاهی دادن در تصمیمات مربوط به توسعه، جانشینی، جابجایی و سرمایه گذاری روی افراد استفاده کنید.

۳. اطمینان حاصل نمایید که سازمان به مهارت های مناسب در زمان مناسب برای تحقق اهداف سازمانی دسترسی دارد.

استخدام کارمندان جدید تنها گزینه برای پر کردن شکاف های مهارتی نیست. به کارگیری و توسعه مهارت های کارمندان موجود راهی عالی برای آماده سازی کسب و کار شما برای آینده است. سازمان هایی مانند مجمع جهانی اقتصاد، میکروسافت و لینکدین

در چند سال اخیر شاهد تولد و رشد عناوین شغلی جدیدی برای متولیان مشاغل منابع انسانی در سازمان های جهان و شرکت های ایرانی پیشرو هستیم. عناوینی چون HRBP، CHRO و HR GENERALIST و اخیراً HRANALYST و HR COACH و HR MENTOR و... منجر به ایجاد مدارک آموزشی و گواهی نامه های حرفه ای متعدد در این بستر اجتماعی-اقتصادی همسو با نیازهای بنگاه ها شده است. از سوی دیگر ساختارهای سنتی کشور تاکید و مقاومت زیاد نشان داده و بر حفظ سمت ها و پست هایی چون معاونت، مدیریت، ریاست، مسئول، سرپرست و کارشناس، کاردان و کارمند اداری و منابع انسانی اصرار می ورزند. به سبب شناخت این مشاغل نوین با توجه به تجربه و شناخت سی ساله در سازمان ها از یکسو و مطالعات و بررسی کارکرد این مشاغل نوین در این مقاله به تبیین بیشتر اختلاف این مشاغل پرداخته شده است. عرصه اقتصاد کشور نیازمند.

### ساختار و لایه های سازمانی در کشور

شرکت ها و بنگاه های تجاری عمدتاً نیازمند سازماندهی و ساختارهای چابک و کارآمدی هستند. صرف نظر از نوع سازمان بر اساس مشاهدات عینی و تحقیقات اولیه تعداد لایه های ساختار در شرکت های کشور بین ۳ تا ۷ رده است (معاونت-مدیر کل-مدیر یا رئیس-مسئول-سرپرست- و کارشناس و کارمند) در حالیکه در جهان متوسط تعداد لایه ها بین ۰ (تیم کاری خودگردان) تا ۳ رده (مدیر، مسئول، کارمند) است. به همین منوال شرح ماموریت سازمان های پیشرو و نوین بسیار غنی و انگیزاننده است در حالی که مشاغل در ساختارهای بزرگ بسیار بوروکراتیک و ساده است. برای مثال کارشناس استخدام، کارشناس حقوق و دستمزد، کارشناس آموزش و... را در شرکت های بزرگ در نظر بگیرید که شرح مشاغلی بسیار محدود و کسالت آور داشته و در صدد جابجایی شغلی و کسب تجارب جدید هستند لیکن گاهی ساختار و

# JOB

پذیرش و مدیریت سازمان برای گروه‌های مختلف مؤثر است.

\* رهبری تلاش‌های برندسازی کارفرما (مانند بازاریابی استخدام) را بر عهده گیرد.

\* نظارت بر مدیران منابع انسانی و توانمندسازی آنها نماید.

\* برنامه‌های آموزشی و توسعه را ارزیابی کند.

\* اثربخشی روش‌ها و ابزارهای منابع انسانی ما را تجزیه و تحلیل کند.

\* اطمینان حاصل کند که برنامه‌های منابع انسانی و عملکرد با مأموریت و اهداف تجاری هماهنگ است

\* شایستگی‌ها و مهارت‌های ویژه

\* تجربه کاری به عنوان مدیر ارشد ا میانی منابع انسانی یا نقش‌های مشابه

\* تجربه در برنامه ریزی استراتژیک

\* دانش عمیق در مورد تمام فرایندهای منابع انسانی

\* تجربه عملی با نرم افزار منابع انسانی (HRIS, ATS)

\* درک خوب قانون کار و مقررات

\* توانایی‌های رهبری عالی

\* مهارت‌های ارتباطی و حل مسایل پیچیده

\* کارشناسی / کارشناسی ارشد در مدیریت منابع انسانی، مدیریت، روانشناسی سازمانی یا رشته‌های مرتبط

\* گواهینامه‌های حرفه‌ای سطح ارشد نظیر SPHR و MBA, DBA امتیاز محسوب می‌شود.

**HRGM/HRBP/HRO**

شاید مهم‌ترین نقش متولیان منابع انسانی همین شراکت تجاری منابع انسانی یا تیم‌های شریک تجاری است. مدیران عمومی و متولیان واحدهای منابع انسانی که همکاری می‌کنند تا به ایجاد قابلیت‌های سازمان و افراد کمک کنند، استراتژی‌ها و فعالیت‌های مؤثر افراد را در سازمان شکل دهند و رویکردها اجرا کنند. آنها باید درک عالی از سازمان،

سرمایه‌گذاری قابل توجهی در مهارت‌سازی و ارتقای مهارت‌ها کرده‌اند، اما باید کارهای بیشتری انجام شود. با این حال، یک چالش کلیدی، توانایی سازمان‌ها برای استفاده از رویکردهای مبتنی بر مهارت برای برنامه‌ریزی استعداد است.

در ادامه به تشریح بیشتر برخی از مشاغل نوین می‌پردازیم:

## HRVP/CHRO/CTO

بالاترین مقام و پست تصمیم‌گیرنده در موارد منابع انسانی راهبر امور افراد سازمان نام دارد. شرح مأموریت CHRO ها بسیار غنی و هدفمند طراحی شده و بیشترین دغدغه آنها موارد زیر است:

\* ایجاد استراتژی‌های همه حوزه‌های مرتبط با افراد سازمان

\* سیاست‌گذاری و تدوین برنامه‌های کلان توسعه شغلی

\* ترویج فرهنگ و ارزش‌ها

\* توسعه مشارکت و توانمندسازی در محیط کار

\* تقویت موقعیت یک کارفرمای فرصت برابر عادل در بازار کار

\* نظارت بر کفایت بهبودها

\* جذب و ارتقا استعداد‌های رهبری

\* نظارت بر تلاش‌های عضویت و تیم‌سازی

\* به عنوان یک منتور برای کارکنان عمل‌نموده و آنها را در پیشرفت شغلی راهنمایی کند.

مسئولیت‌های این پست شامل تایید طراحی و ارزیابی مسیرهای شغلی، نظارت بر تمام عملکردهای منابع انسانی و ایجاد استراتژی‌هایی است که اهداف تجاری سازمان را برآورده می‌کنند. کمک می‌کنند تا سازمان خود را به یک فضای کاری مدرن، سازنده و یادگیرنده تبدیل نماید. هدایت کلیه فعالیت‌های آموزشی، کسب استعداد و توسعه شغلی، رشد بلند مدت سازمان و استعدادها را تضمین خواهید کرد. همچنین

\* اطمینان حاصل نماید که روش‌های استخدام،





استراتژی و مشتریان آن و درک بسیار خوبی از چالش های مردمی که سازمان با آن مواجه است داشته باشند.

شرح ماموریت CHRO ها بسیار غنی و هدفمند طراحی شده و بیشترین دغدغه آنها موارد زیر است: \* به کسب و کار کمک می کند تا فرهنگ و رویکرد مردمی مناسب ایجاد کند تا سازمان را حمایت کند. \* روابط معناداری را با افراد کلیدی در حوزه تجاری و سایر تیم ها و افراد سازمان ایجاد کنند. لذا مهارت در ایجاد رابطه و تأثیرگذاری ضروری است. \* آنها همچنین باید بتوانند از داده ها، معیارها و شواهد برای اطلاع رسانی و هدایت تصمیم گیری و تغییر در حوزه های تجاری خود استفاده کنند. \* فعالیت های یک HRBP بسته به اندازه سازمان متفاوت خواهد بود. یک HRBP که در یک SME کار می کند ممکن است بیشتر شبیه یک متخصص منابع انسانی عمل کند و در همه زمینه ها تخصص ارائه کند و همچنین فعالیت های عملیاتی بیشتری مانند رسیدگی به روابط کارکنان یا مسائل خط مشی انجام دهد.

\* آنها گاه متخصصان (مانند متخصصان استعداد، فرهنگ، توسعه و توسعه - که گاهی اوقات به عنوان "مراکز تعالی" نامیده می شوند) و تیم های پشتیبانی عملیاتی که با آنها سروکار دارند، به احتمال زیاد استراتژی افراد را برای حوزه تجاری خود هدایت می کنند.

در سازمان های بزرگ به جای اجرای عملیاتی، بیشتر بر روی فعال کردن استراتژی کسب و کار با ارائه رویکردهای افراد عالی متمرکز خواهد بود. همچنین:

\* ملاقات با ذینفعان کلیدی برای بحث در مورد چالش های کارکنان

\* ارائه راهنمایی در مورد شیوه های افراد مانند بازسازی و برنامه ریزی جانشین پروری \* ارائه تخصص افراد و ایجاد راه حل هایی برای کمک به حوزه کسب و کار برای ارائه استراتژی خود

\* نفوذ و ایجاد روابط با افراد اطراف کسب و کار \* عمل گرایی تخصصی برای تیم های تخصصی که رویکردهای جدید افراد را پیاده سازی می کنند \* زیر سوال بردن و به چالش کشیدن دیگران برای ریشه یابی افراد و مسائل تجاری \* کوچینگ و ارائه بازخورد به ذینفعان کلیدی برای

کمک به بهبود کارایی کسب و کار

\* شایستگی ها و مهارت های ویژه

\* تجربه کاری به عنوان مدیر میانی یا نقش های مشابه

\* تجربه در اجرای فرایندهای منابع انسانی

\* دانش عمومی فرایندهای منابع انسانی

\* تجربه عملی خوب از نرم افزارهای منابع انسانی (HRIS، ATS) و سیستم های کاری و گردش کارها)

\* تجربه کاری با مسائل قانون کار و مقررات

\* توانایی های رهبری تیم های کاری

\* مهارت های ارتباطی

\* کارشناسی / کارشناسی ارشد در مدیریت و رشته های عمومی، روانشناسی سازمانی یا رشته های مرتبط

گواهینامه های حرفه ای سطح ارشد نظیر PHRI و MBA، DBA امتیاز محسوب می گردد.

#### PA/HRA

شاید مهمترین فعالیت کاری در توسعه نظام منابع انسانی و سایر سیستم ها و نظام های سازمانی میزان موثر بودن آنها در تولید و گردش اطلاعات و خلق بینش بر تصمیم گیری های مهم و راهبردی است. در چند سال اخیر تحلیلگر کسب و کار، تحلیلگر بازار، تحلیلگر سرمایه و اکنون در مشاغل جدید منابع انسانی شاهد استخدام کارشناسان ارشد و تحلیلگران منابع انسانی یا تحلیلگر داده، افراد سازمان، کارکنان و ... هستیم. لکن دیندر سال ۲۰۲۰ اعلام کرد محبوبیت HRA در پنج سال گذشته افزایش و تعداد متخصصان منابع انسانی با مهارت های تحلیلگری داده ۲۴۲ درصد رشد کرده است. گارتنر تحلیلگر منابع انسانی را اینگونه تعریف

می‌کند: حرفه‌ای‌های تحلیلی‌گری، رهبران منابع انسانی را قادر می‌سازند تا بینش‌های مبتنی بر داده‌ها را برای آگاهی دادن به تصمیم‌گیری‌های استعداد(کارکنان)، بهبود فرآیندهای نیروی کار و ارتقای کارکنان مشتاق ایجاد کنند.

شرح ماموریت HRA ها بسیار متنوع و کاربردی طراحی شده و بیشترین دغدغه آنها موارد زیر است:

- \* بررسی و اطمینان از اینکه کارکنان با بهره‌وری مناسب کار می‌کنند.
- \* همراهی و ارتباط با کارکنان و کارمندان و سرپرستان و مدیران برای شناخت و ارائه برنامه‌های عملی و کاربردی برای کلیه سطوح شغلی.
- \* توسعه فردی مستمر و تکمیل مهارت‌های تحلیلی‌گری و بکارگیری نرم‌افزاری لازم جهت افزایش اثربخشی سازمان HR
- \* مدیریت بهینه شاخص‌ها و ارائه گزارشات لازم برای اطمینان مدیران ارشد از وضعیت بهینه حفظ و توسعه سرمایه انسانی شرکت.
- \* همکاری در تیم تحلیل و بهبود سازمان و همکاری در اجرای فرایندهای مختلف منابع انسانی
- \* معمولاً بیش از ۴۰ ساعت کار مفید در هفته توأم با جلسات تیمی و کار مستمر با رایانه
- \* به کسب و کار کمک می‌کند تا فرهنگ و رویکرد مردمی مناسب ایجاد کند تا سازمان را حمایت نماید.
- \* روابط معناداری را با افراد کلیدی در حوزه تجاری و سایر تیم‌ها و افراد سازمان ایجاد کنند. لذا مهارت در ایجاد رابطه و تأثیرگذاری ضروری است.
- \* و ...
- \* در سازمان‌های بزرگ و متوسط آن شغل در ساختار نز جایگاه‌های گوناگونی نظیر کارشناس اطلاعات و مسئول آمار و اطلاعات و ... می‌یابند. همچنین:
- \* ملاقات و ارتباط با نمایندگان واحدها و جمع‌آوری اطلاعات برای نظرات کارکنان
- \* ارائه آموزش و توانمندسازی تیم‌های تحلیلی‌گری
- \* مشارکت در تیم‌ها تحلیل کسب و کار و
- \* تفکر عمیق و انتقادی در حوزه‌های کسب و کار و دغدغه‌های تجاری سازمان و نقش کارکنان
- \* شایستگی‌ها و مهارت‌های ویژه
- \* تجربه کاری به کارشناس اطلاعات و آمار
- \* شناخت فرایندهای منابع انسانی
- \* تجربه عملی خوب از نرم‌افزارهای منابع انسانی (HRIS, ATS) و سیستم‌های کاری و گردش کارها
- \* توانایی‌های رهبری تیم‌های کاری
- \* مهارت‌های ارتباطی
- \* مدرک کارشناسی و بالاتر در رشته‌های مدیریت و مهندسی صنایع، روانشناسی صنعتی
- \* گواهی نامه حرفه‌ای تحلیلی‌گری یا دوره‌های آموزشی مرتبط از مرجع معتبر
- \* توانایی کار با نرم‌افزارهای مرتبط: اکسل پیشرفته/Spss/Pbi/Tableau/پایتون و ..
- \* فعال، خوددار، روحیه کار تیمی بالا/دقت عمل و مسئولیت‌پذیری/فرایندکاوی/ارزیابی تعالی/تجزیه و تحلیل داده و تصمیم‌گیری/تصمیم‌سازی/فن بیان، ارتباطات موثر و گزارش‌دهی
- \* گواهینامه‌های حرفه‌ای سطح ارشد نظیر، HRA, MBA, DBA و برنامه نویسی امتیاز محسوب می‌گردد.

انجمن مدیریت منابع انسانی در هر سه حوزه فوق فعال بوده و در سال ۱۴۰۲ علاوه بر گواه نامه دوره عالی ۸۸ ساعته و PHRI نسبت به آموزش و صدور گواهی نامه‌های حرفه‌ای جدید و مرتبط اقدام می‌نماید.

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران  
Iranian Society for Human  
Resources Management  
(ISHRM)

## آمادگی دارد تا نیازهای آموزشی ویژه سازمان‌ها را طراحی و به‌مورد اجرا گذارد.



برای کسب اطلاعات بیش‌تر به واحد آموزش  
تلفن ۴۴۹۴۱۲۳۸ تماس حاصل فرمایید.



گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی  
Professional Human Resources  
Management Certificate

در راستای حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی در کشور، طرح صدور گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی برای اولین بار در انجمن مدیریت منابع انسانی ایران با هدف توسعه الگوی شایستگی، ایجاد نظام سنجش شایستگی‌ها و ارتقای شایستگی‌های مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در قالب نظام‌نامه تعریف شده طراحی گردید و تا کنون ده دوره آزمون گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی با موفقیت برگزار شده است.

**اهداف**

- \* اعتبار بخشی به حرفه منابع انسانی در کشور
- \* تدوین بدنه دانشی برای حرفه منابع انسانی کشور
- \* کمک به سازمان‌ها برای جذب افراد حرفه‌ای در واحدهای منابع انسانی
- \* کمک به افراد برای کسب دانش و مهارت‌های لازم برای فعالیت در حرفه منابع انسانی

**سطوح گواهینامه حرفه‌ای**

سطح ۱: کارشناس منابع انسانی	۱۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال
سطح ۲: مدیر میانی منابع انسانی	۲۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال
سطح ۳: مدیر ارشد منابع انسانی	۳۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال

**شرایط درخواست**

داوطلبان دریافت گواهینامه حرفه‌ای منابع انسانی لازم است حداقل شرایط زیر را برای حضور در فرآیند صدور گواهینامه داشته باشند:

- ۱- داشتن حداقل مدرک کارشناسی از یکی از دانشگاه‌های مورد تایید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
  - ۲- داشتن حداقل سابقه کار به شرح زیر:
    - \* برای سطح کارشناسی: ۳ سال که حداقل ۱ سال آن در حوزه منابع انسانی باشد.
    - \* برای سطح مدیر میانی: ۶ سال که حداقل ۳ سال آن در سطح کارشناس یا مدیر میانی منابع انسانی باشد.
    - \* برای سطح مدیر ارشد: ۱۰ سال که حداقل ۶ سال آن در سطح مدیر میانی یا ارشد منابع انسانی و یا به عنوان مدیرعامل سازمان باشد.
  - ۳- داشتن حداقل ۲۷ سال سن
  - ۴- عضویت در انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
  - ۵- دستیابی به حدنصاب‌های لازم در آزمون
  - ۶- گذراندن موفق پانل «مصاحبه» حرفه‌ای
- \* توضیح: داشتن مدرک کارشناسی ارشد و دکترای مرتبط به ترتیب معادل ۱ سال و ۲ سال سابقه کار برای دارنده آن محسوب می‌شود.

\* برای کسب اطلاعات بیشتر با دبیرخانه انجمن به شماره ۴۴۹۴۱۲۲۸ خانم تقی‌پور تماس حاصل نمایید.

گواهینامه حرفه‌ای

## واحد انتشارات انجمن، کتاب‌های خود را با ده درصد تخفیف ویژه به اعضای خود عرضه می‌نماید

### مدیریت منابع انسانی در اروپا

این کتاب با همکاری انجمن اروپایی مدیریت کارکنان (EAPM) و انجمن به رشته تحریر درآمده،



چالش‌های خاص و متفاوت مدیریت منابع انسانی در اتحادیه اروپا را مورد واکاوی قرار داده، تجزیه و تحلیلی ارائه می‌دهد که برای هریک از کشورهای اروپایی توسط نویسندگانی از همان کشورها تدوین شده و محیطی را که کسب و کارها با آن مواجه هستند، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. مدیران شرکتها و بازرگانان کشورمان از دیرباز روابط اقتصادی گسترده‌ای با کشورهای اروپایی داشته‌اند. هرچند که این روابط در دوره‌های مختلف زمانی، فراز و فرود داشته، اما هیچگاه از اهمیت آن کاسته نشده است. این کتاب برای صاحبان صنایع، تجار و سرمایه‌گذاران ایرانی که قصد دارند ارتباط تجاری خود را با کشورهای اروپایی توسعه دهند، از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، بسیار راه‌گشا است.

### استعدادیابی و جانشین‌پروری

این کتاب که توسط دکتر بهزاد ابوالعالی تدوین شده، به دو موضوع استعدادیابی و جانشین‌پروری پرداخته است، ضمن مروری بر برنامه‌های مدیران، تجربیات چند سازمان موفق جهانی را نیز در ارتباط با استعدادیابی و جانشین‌پروری بررسی می‌نماید و به این ترتیب اثر ارزشمند و راه‌گشا برای مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی است.



ارزشمند و راه‌گشا برای مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی است.

### راهنمای جامع مدیریت و رهبری

کتاب راهنمای جامع مدیریت و رهبری، مفاهیم کلیدی رهبری، مدیریت و توسعه را بررسی و به نوعی عملکرد همه کسانی که درگیر کار مدیریت هستند را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما تمرکز خاصی روی کسانی دارد که به مدیریت منابع انسانی می‌پردازند. این کتاب برای کمک به کسانی است که



میخواهند «به مدیریت تأثیر گذار و همچنین یک متخصص تأثیرگذار منابع انسانی تبدیل شوند تا بتوانند دیگران را به طور عادلانه و موثر مدیریت کنند و سطوح اشتغال، تعهد و انگیزه عملکرد را افزایش دهند.»

### بررسی سلامت کارکرد منابع انسانی

این کتاب حاصل یک پیمایش وسیع و عمیق در زمینه مدیریت منابع انسانی در سرتاسر اروپا است و به موضوعات کلیدی مانند استراتژی سازمانی، فرهنگ، توسعه فردی و نگهداری کارکنان می‌پردازد و مدیریت منابع انسانی را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد. کتاب «بررسی سلامت کارکرد کارکنان منابع انسانی» ابزار بهینه‌کاو بسیار



ارزشمندی را در اختیار متخصصان منابع انسانی قرار می‌دهد تا کار واحد خود را درون سازمان ارزیابی و بتوانند برای بهبود عملکرد آن تصمیم بگیرند. گزارش‌ها طوری طراحی شده‌اند که به مدیران اجازه می‌دهد تا با بکار بستن درس‌های این پژوهش در سازمان‌های خود، رویه‌های برتر را در گستره صنایع مورد نظر توسعه دهند.

### چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد

چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد، عنوان کتابی است که توسط مایکل آرمسترانگ به رشته تحریر درآمده است. نویسنده جنبه‌های کلیدی مدیریت و رهبری کارکنان را به طور کاربردی بیان می‌کند و در فصل‌های مختلف به مباحثی نظیر: توانمندسازی، سازماندهی و برانگیختن کارکنان،



تیم‌سازی، مدیریت تغییر و عملکرد می‌پردازد. این کتاب برای مدیران به منزله تعالی دیدگاه با نگرش مدیریت منابع انسانی است و به همین دلیل مطالعه آن به مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی کشور توصیه می‌شود. چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد، در حجم کم و مدت زمان محدود، مدیران را با نگرش منابع انسانی در بحث مدیریت کارکنان آشنا می‌کند.

### تحلیلی منابع انسانی

امروزه خاستگاه توسعه هر تمدنی سازمان‌ها هستند و برای بلوغ و ادامه حیات بنگاه‌ها در عصری جدید متکی بر الگوهای نوین فن‌آوری، اقتصادی-اجتماعی و سیاسی و نیازمند فراموشی



آموخته‌های قبلی و گاه بازآموزی و نوآموزی دانش‌ها، ادراک نوین از حقایق و به‌کارگیری داده‌ها و واقعیت‌های پیرامون کار و کارکنان خود هستیم. اگر بیاندیشیم که چیز تازه‌ای برای یادگیری وجود ندارد قطعاً تغییری رخ ندهد و بهبودی هم حاصل نمی‌گردد. شجاعت و تهور پذیرش و اجرای تغییرات متناسب، کمک به تصمیم‌گیری‌های منطقی و ارائه راهکارهای هدفمند، هوشمندانه‌ترین کاریست که هر مدیر و کارشناس ارزشمند و دلسوز در هر مرز و بومی می‌تواند برای حال و آینده انجام دهد. کتاب تحلیلی‌گری منابع انسانی حاوی دانش و راهکارهای نوینی برای خلق مجدد سازمان‌های بهره‌ور و ارزش‌آفرین با بهره‌گیری داده‌ها و واقعیات کارکنان و محیط کار است.

### دانشگاه سازمانی

این کتاب دستنامه‌ای (hand book) است گردآوری شده از تجربیات مدیران منابع انسانی و مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی خود را در یک چارچوب مدون و یکپارچه



به نام دانشگاه سازمانی، سازماندهی نموده‌اند. هدف از گردآوری و تألیف این کتاب توسط «دکتر مارک آلن» این بوده است که برای سایر مدیرانی که هنوز اقدامی برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی خود به صورت استراتژیک نکرده‌اند، یک راهنمای عملی فراهم نماید. این راهنما، تجربیات گرانبهایی از صنایع مختلف را در قالب فعالیت‌های استاندارد آموزش و توسعه در خود گنجانده است.

### هرکسی را پیری باید

این کتاب در موضوع منتورینگ منبع اصیل تلقی می‌شود که آخرین چاپ آن در سال ۲۰۰۲ بوده که ترجمه حاضر از این کتاب می‌باشد. محتویات کتاب علاوه بر تجارب نویسنده محترم، مرور وسیع ادبیات و پژوهش‌های عمیق ایشان را نیز شامل می‌شود. در واقع مطلب آن، از نظر آخرین پژوهش‌های به عمل آمده غنی و تا اندازه زیادی، حاوی مباحث و نظریه‌های روز است.



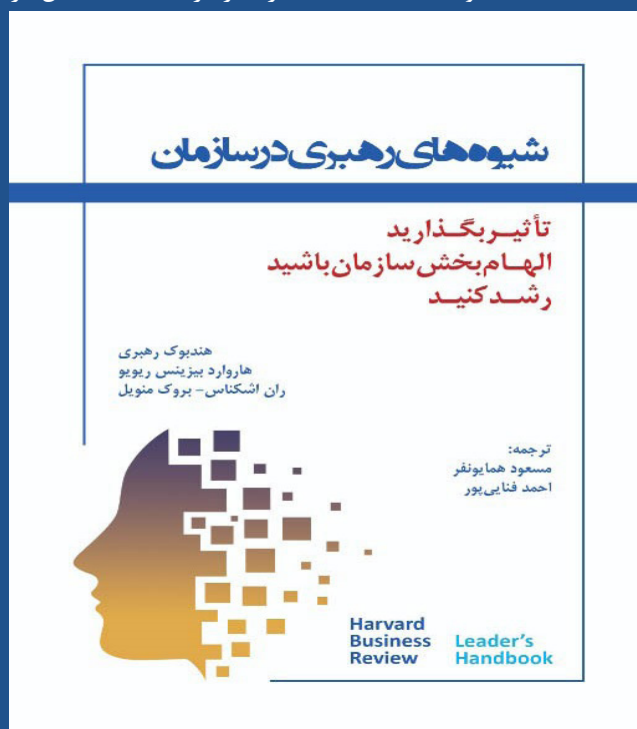
زیادی، حاوی مباحث و نظریه‌های روز است.

## هندبوک رهبری هاروارد بیزینس ریویو

شیوه‌های رهبری در سازمان، شش شیوه‌ی تمرین ضروری و بی‌انتها را برای رهبران مشتاق تعیین می‌کند که آن‌ها را «باید انجام داد» و افرادی که دستاوردهای قوی‌تری داشته باشند، متمایز می‌شوند. این سفر برای هر فردی متفاوت است. برای مثال ممکن است اولین سال‌های شروع به کار شما باشد، وقتی که نخستین بار به عنوان مدیر با یک رهبر با تجربه و ماهر شروع به کار می‌کنید و برای اجرای برخی از این شیوه‌ها به او می‌پیوندید. به مرور زمان، ممکن است فرصت به عهده گرفتن مسئولیت برخی از شیوه‌ها را به دست آورید. وقتی برای اولین بار این حوزه‌ها را به عهده می‌گیرید، به درجات متفاوتی از موفقیت دست خواهید یافت. اما در هر مرحله، با تأمل در موفقیت‌ها و شکست‌ها، می‌توانید اصلاحات مثبتی را ایجاد کنید و جستجو برای یافتن فرصت‌های بیش‌تر یادگیری را ادامه دهید.

با تمرین این شیوه‌ها، شما به دستاوردی مثبت و چشم‌گیر از طریق دیگران دست می‌یابید و این همان رهبری است. اما کار به اینجا ختم نمی‌شود: برای تداوم حرکت به پیش، باید تمرین، اقدام، تأمل و یادگیری را تداوم بخشید تا اینکه: تأثیر بگذارید، الهام بخش سازمان باشید و رشد کنید.

پس بیایید شروع کنیم!



متقاضیان خرید این کتاب می‌توانند از طریق سایت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران به آدرس [hrmsociety.ir](http://hrmsociety.ir) یا از طریق شماره تلفن‌های ۴۴۹۴۱۲۳۸ و ۰۹۳۵۹۸۹۷۶۹۵ نسبت به سفارش و خرید این کتاب اقدام نمایند.

- \* اعضای انجمن از ۱۰ درصد تخفیف برخوردار خواهند بود.
- \* خریداران بیش از ۵ نسخه نیز از ۱۰ درصد تخفیف برخوردار هستند.

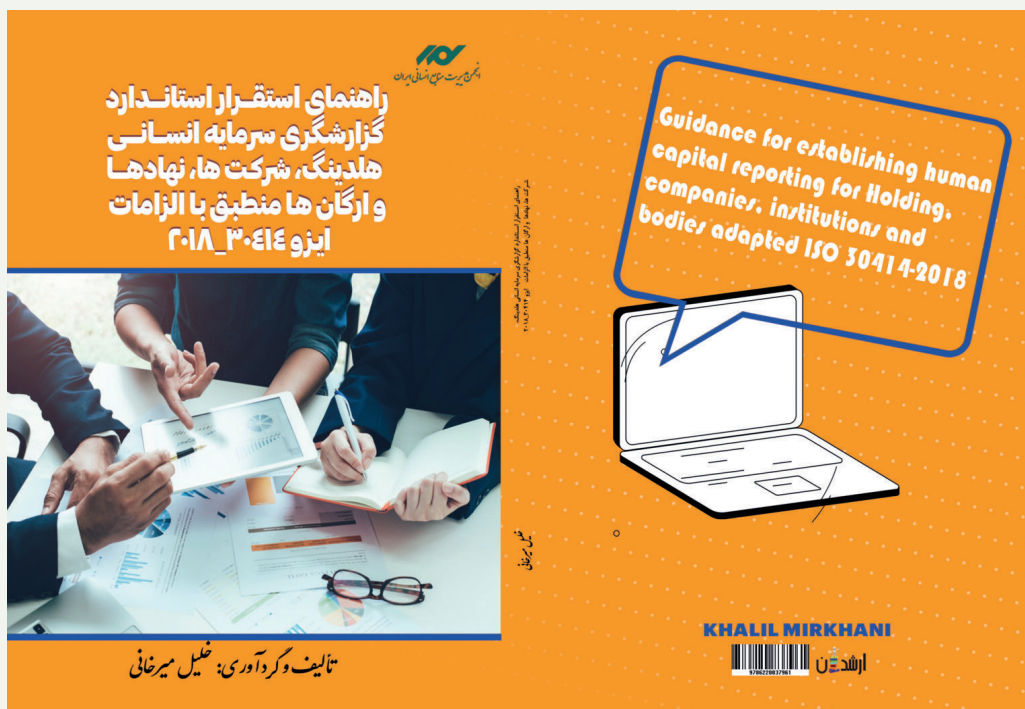
## کتاب الکترونیکی انجمن منتشر شد

هدینگ‌ها، شرکت‌ها، نهادها، ارگان‌ها می‌توانند از این پس فرآیند، قالب و اطلاعات گزارش‌دهی خود را به هیأت مدیره، مجامع و انتشار در گزارشات CSR و ... با رعایت این استاندارد و الزامات آن منطبق نمایند! این کتاب راهنما با تلاش آقای دکتر خلیل میرخانی عضو هیأت مدیره و مدرس تحلیلگری منابع انسانی تهیه و با حمایت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران منتشر و توزیع می‌گردد.

در تحلیلگری منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی داده-محور انتخاب، توجیه و ایجاد رویه برای گزارشگری و ارائه داستان ارزش آفرینی داده‌های افراد و کارکنان و فرآیندها بسیار حائز اهمیت شده است! لازم به یادآوری است که استاندارد ۳۰۴۱۴ منتشر شده در سال ۲۰۱۸، یکی از موفق‌ترین سلسله استانداردهای حوزه منابع انسانی و دستاورد نگاهی یکپارچه و منسجم TECHNICAL COMMITTEE ISO/TC ۲۶۰ به مقوله گزارش‌دهی سرمایه انسانی سازمان‌ها اعم از نهاد، هدینگ، شرکت‌ها و موسسات و NGO ها و ... در سطح جهانی است.

در این کتاب شما با تعاریف و الزامات و ایجاد فرآیند گزارش‌دهی استاندارد، ۱۱ گروه شاخص‌ها و گام‌های پیاده‌سازی ۷ گانه متناسب با سطح و اندازه سازمان و انتظارات ذینفعان آن‌ها آشنا و خواهید توانست برای پیاده‌سازی این استاندارد در سازمان خود برنامه‌ریزی و اقدام نمایید.

برای تهیه کتاب می‌توانید به سایت انجمن به آدرس [hrmsociety.ir](http://hrmsociety.ir) مراجعه یا با شماره ۴۴۹۴۱۲۳۸ تماس حاصل نمایید.



تألیف و گردآوری: خلیل میرخانی

KHALIL MIRKHANI



ارشدین



## راهنمای تنظیم مقاله در سخن انجمن

Roya و فونت ۱۴ و فاصله سطر ۱,۵ سانتی متر تنظیم شود.  
۶. اعلام منابع و مأخذ استفاده شده در مقاله مربوطه شامل: نام و مشخصات کامل نویسنده یا مترجم و سال انتشار آن.  
۷. هرچند مسئولیت محتوای مقاله‌ها به عهده نویسنده است، اما خبرنامه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران این حق را برای خود محفوظ دارد تا نسبت به حذف، تعدیل، تبیین و ویرایش آن‌ها با هماهنگی نویسنده اقدام کند.  
۸. از پژوهشگران محترم خواهشمند است مقالات خود را به آدرس [HRCertificate@yahoo.com](mailto:HRCertificate@yahoo.com) ارسال نمایند.  
۹. لازم به ذکر است مقالاتی در روند بررسی نشریه قرار می‌گیرند که طبق فرمت فوق تنظیم شده باشند.

خبرنامه الکترونیکی انجمن مدیریت انسانی ایران (سخن انجمن) مأمنی است برای انعکاس نقطه نظرات، تحقیقات و ترجمه مقالات در حوزه منابع انسانی از این رو از همه متخصصان، مخاطبان و خوانندگان دعوت می‌کند مقالات خود را در چارچوب شرایط ذیل تنظیم و برای انتشار ارسال نمایند:

۱. مقاله‌ها باید پژوهشی و حاصل تحقیق نویسنده (نویسندگان) یا ترجمه مقالات معتبر خارجی در زمینه مدیریت منابع انسانی باشد.
۲. مقاله به طور همزمان برای سایر نشریات ارسال نشده باشد.
۳. هنگام ارسال مقاله فابل مشخصات شامل: عنوان مقاله و مشخصات نویسنده مترجم با ذکر نام و نام خانوادگی، درجه تحصیلات، رشته تحصیلی، سمت، نشانی الکترونیک و تلفن تماس اعلام شود.
۴. عنوان جدول‌ها در بالا و عنوان نمودارها و اشکال در پایین آن درج شود.
۵. فایل مقاله حداکثر در سه صفحه A4 با قلم



مدیر مسئول: سید مسعود همایونفر  
زیر نظر شورای سیاستگذاری  
سر دبیر: محسن صابری  
صفحه آرا: ساغر تقی پور غربی  
تلفن: ۰۲۱۴۴۹۴۱۲۲۸  
سایت: [www.HRMsociety.ir](http://www.HRMsociety.ir)

نشانی: تهران، بزرگراه ستاری، بلوار ناصر حجازی، خیابان سازمان برنامه جنوبی، خیابان ۲۱ شرقی (بغیری)، مجتمع تجاری اداری ارکید، طبقه دوم، واحد ۲۰