



پروژه مدیریت عملکرد منابع انسانی

تهیه کنندگان : مژده پژوتن

هدی نیک آمال فرد

پرستو دیداری

آذین دهموبد

بهاره بینا

مهرناز صفاخواه

ارایه دهندگان : محمد ایمانلو

حمید عابدین نیا

امیر □ محسن گل محمدی



عناوین مورد بحث

- چالش‌های مدیریت استراتژیک
- روش ارزیابی عملکرد متوازن
- اهمیت منابع انسانی و نحوه ارزیابی
- مراحل ارزیابی عملکرد



چالشهای مدیریت استراتژیک

پایش

اجرا



ارتباط دادن استراتژی با اجرا

برای اغلب سازمان ها ، فرایند استراتژی با رسیدن به یک سند مکتوب خاتمه می یابد . این موضوع کمک می کند که بفهمیم چرا اکثر استراتژی ها اجرا نمی شوند .

موانع همیشگی

استراتژی به موارد مورد عملیاتی و فعالیتی مرتبط نمی شود

سازمان آنچه را که دارد - اغلب اطلاعات مالی و سوابق - به جای محرک های اصلی استراتژی می سنجد و مدیریت وقت بسیار کمی برای بحث در مورد استراتژی می گذارد

هیچ ارتباط مشخصی بین کلیت استراتژی و :

- تخصیص منابع
- شروع کننده های کلیدی
- اهداف شخصی یا دپارتمان

استراتژی با سهامداران ، کارکنان و ... کلیدی در میان گذاشته نمی شود .

استراتژی یک اتفاق است نه یک فرایند مستمر.

ترجمه

اندازه گیری و تمرکز

همسویی

ارتباط

استمرار



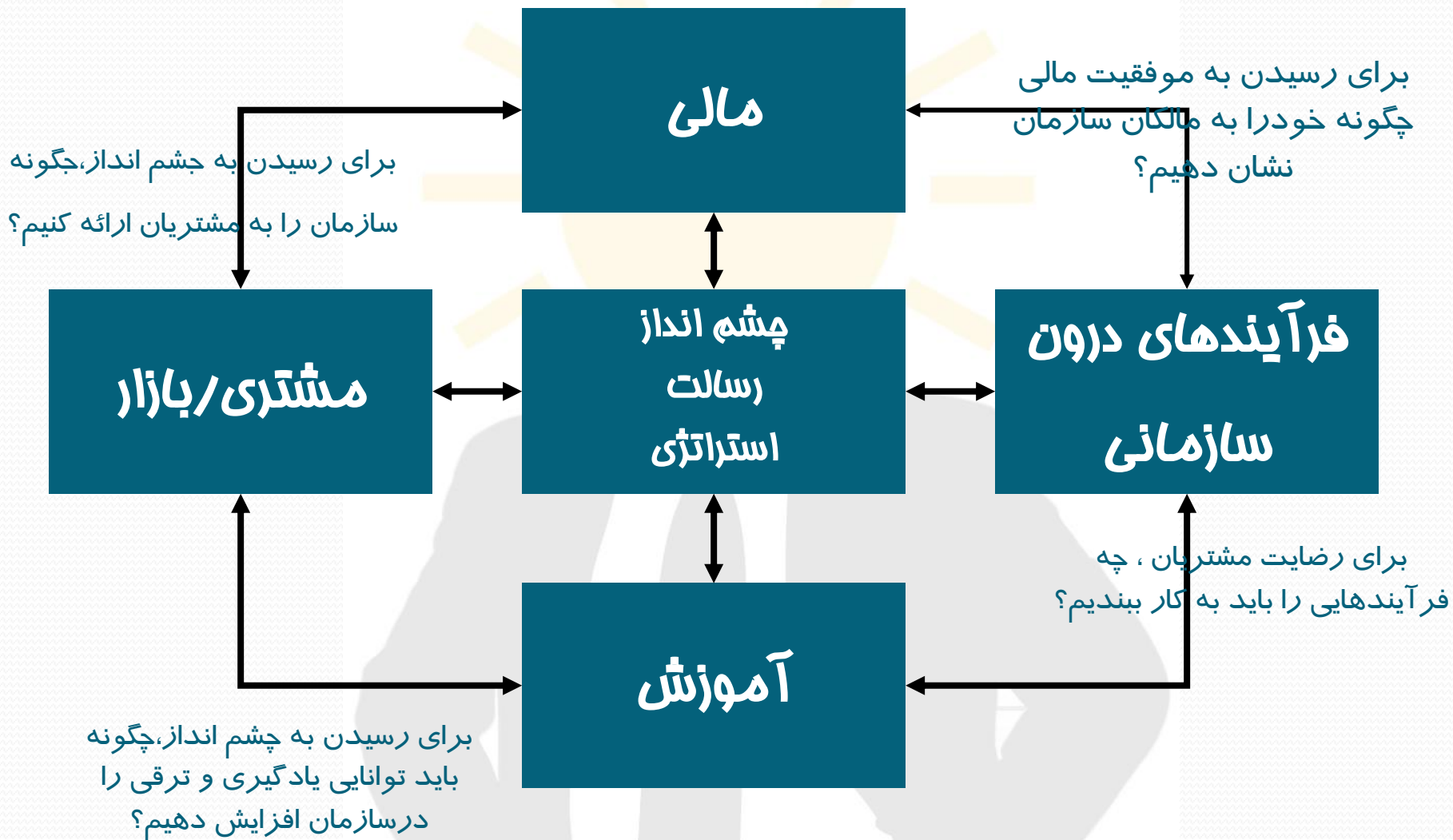
کارت ارزیابی (امتیازی) متوازن (BSC)

- تفسیر کننده رسالت و استراتژی سازمان به مجموعه ای از معیارهای عملکردی و اهداف استراتژیک
- رابط بین استراتژی سازمان و محصول (خروجی) آن

ابتدا از مدیریت و
تغیروسپس از
تکنولوژی و سنجش
سخن به میان می آورد.



جنبه های عملکردی





نقش کارت امتیازی متوازن (BSC) چیست ؟





چرخه ایجاد مراحل BSC





۱. ارزیابی آمادگی تغییر در سازمان

آیا سازمان به آن مرحله از بلوغ رسیده است که بتوان برای آن یک سیستم را توسعه داد؟ BSC مدیریت عملکرد مبتنی بر

- ارزیابی میزان آمادگی سازمان
- ارزش های مشتری
- چالش های سازمانی
- چشم انداز ، رسالت ، ارزش های درون سازمانی

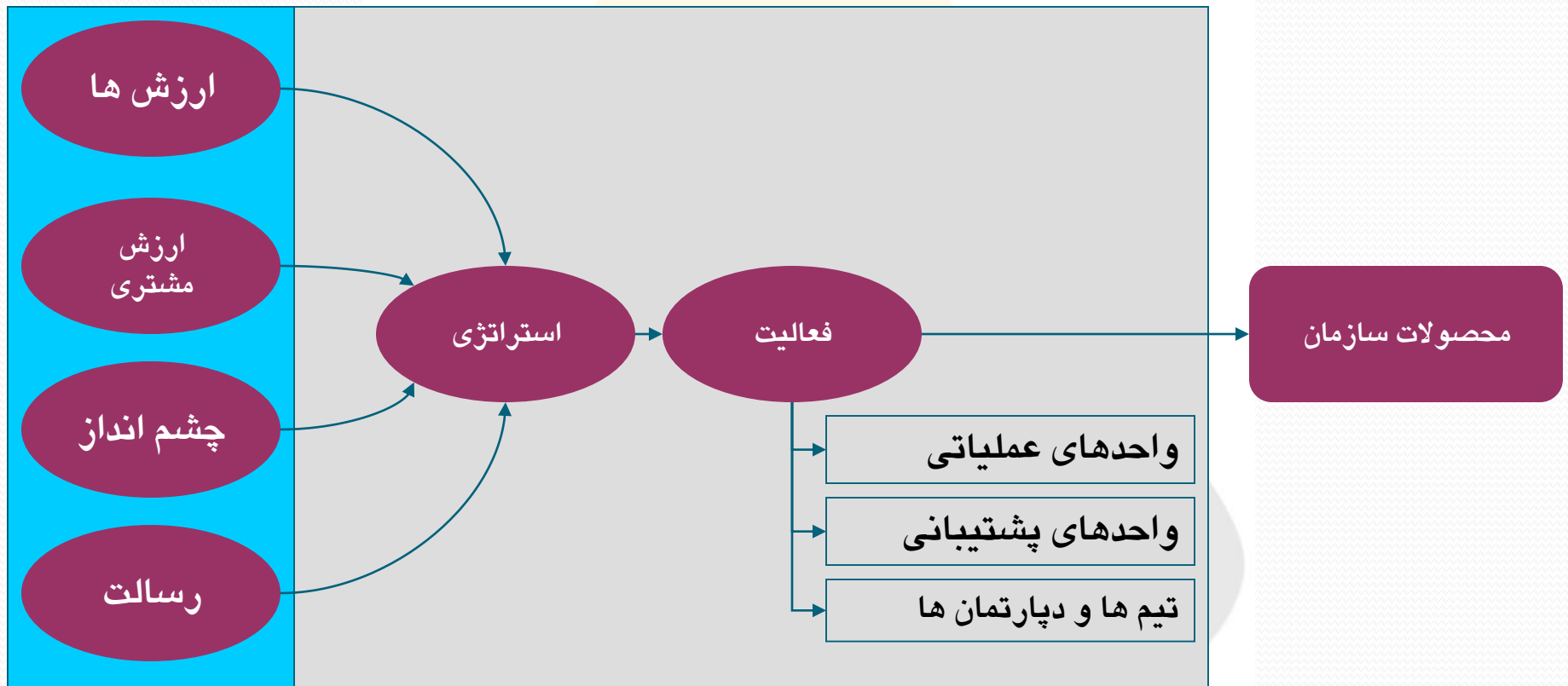


استراتژی

۲. استراتژی

استراتژی: رویکرد سازمان (نقشه راه) برای رسیدن به رسالتش

استراتژی، فعالیت های سازمانی را در راستای برآورده ساختن نیازهای مشتری تعیین می کند





۳. اهداف عملکردی

- عناصر استراتژی
- جنبه های عملکرد
- آنچه استراتژی باید به آن برسد و آنچه برای موفقیت آن حیاتی است .



۴. نقشه استراتژی

نمایش تصویری از روابط علی، معلولی بین اهداف عملکردی و شاخص ها

جنبه های عملکرد

اهداف عملکرد

روابط علی ، معلولی

چشم انداز

موقعیت مالی

رشد

کارایی

از نظر مالی و سرمایه ها ، چگونه باید بانک را در آینده پشتیبانی کنیم ؟ (توانایی برآورده ساختن چشم انداز)

مشتری

مشتری بانک

کارمندان

جامعه

به عنوان مشتریان خدمات بانک ، انتظارات ما چیست ؟

فرآیندهای داخلی

خدمت به مشتری

فرآیند و بهره وری

استراتژی های بازار

چه فرآیندهایی را باید به کار بگیریم تا نیازهای مشتریان را برآورد کنیم؟

استراتژی های خدمت

تعامل کارکنان

کیفیت و ایمنی

تمرکز بر جامعه

کارمندان

کارمندان

فرهنگ

ساختار

کدام فرهنگ ، مهارت ، آموزش ، و تکنولوژی برای پشتیبانی فرآیندها مورد نیاز است ؟

بانک نقش خود را در جامعه با ارائه بهترین و با کیفیت ترین خدمات بانکی ، ایفا می کند..

چشم انداز
استراتژیک

موقعیت مالی

افزایش درآمد

کاهش هزینه

مشتری

فرآیند خدمت به مشتری

تضمین رضایت کارمندان
توسط بهبود کیفیت خدمات

حفظ دارایی های جامعه

فرآیندهای
داخلی

تعهد سازمانی جهت خدمت

انتقال وجه بین حساب ها
به صورت اینترنتی

بهبود فرآیند :
کارآیی / دسترسی

تایید استانداردهای کیفیت و
ایمنی

تطبیق خدمات با نیازهای
جامعه

تمرکز بر نیازهای جامعه

کارمندان

استخدام و حفظ کردن مدیران و
کارمندان مناسب

ایجاد فرهنگ مالکیت

تضمین از نظر تسهیلات و تکنولوژی
جهت برآورده ساختن نیازها



وظایف مدیران

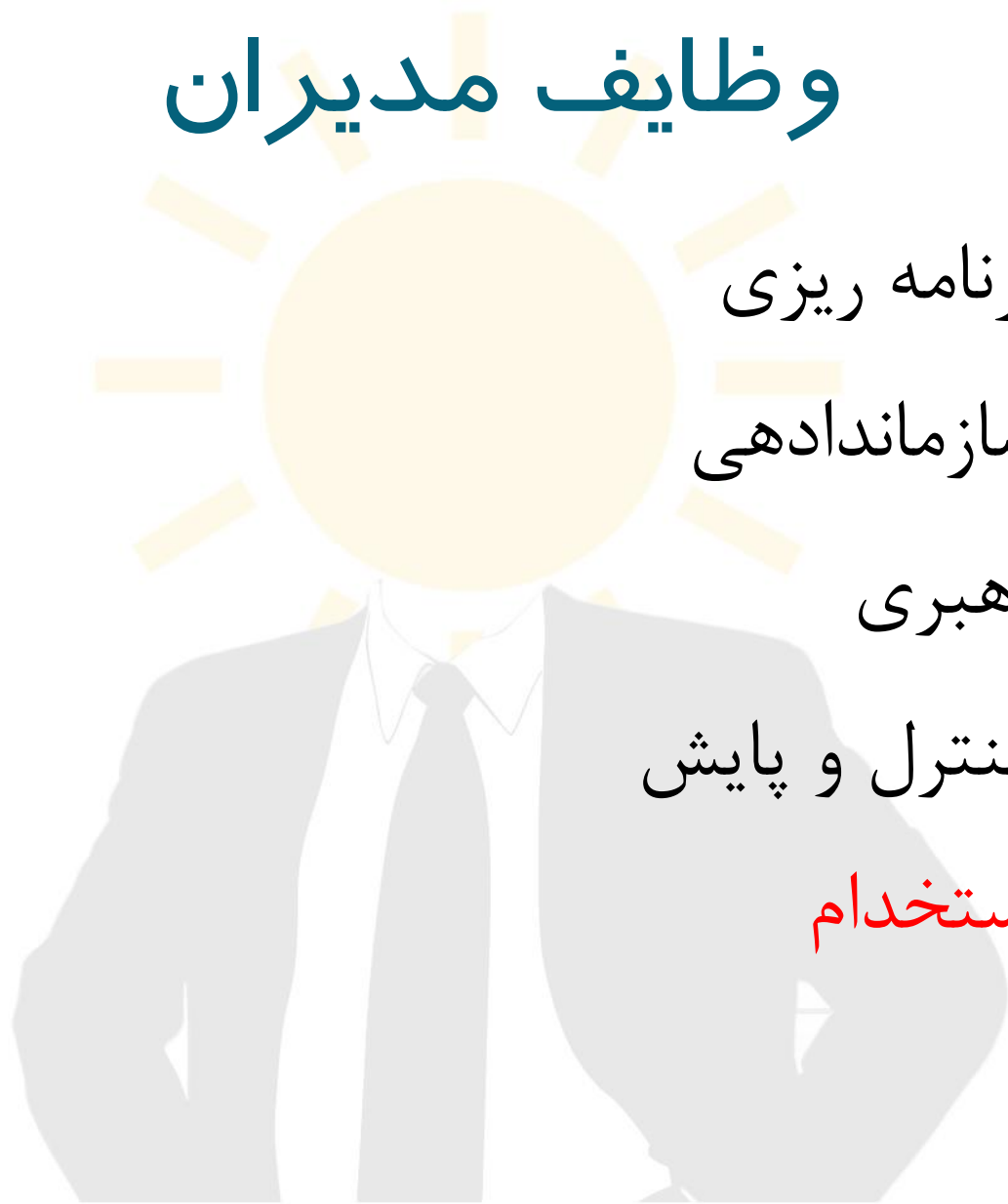
برنامه ریزی

سازماندادهی

رهبری

کنترل و پایش

استخدام



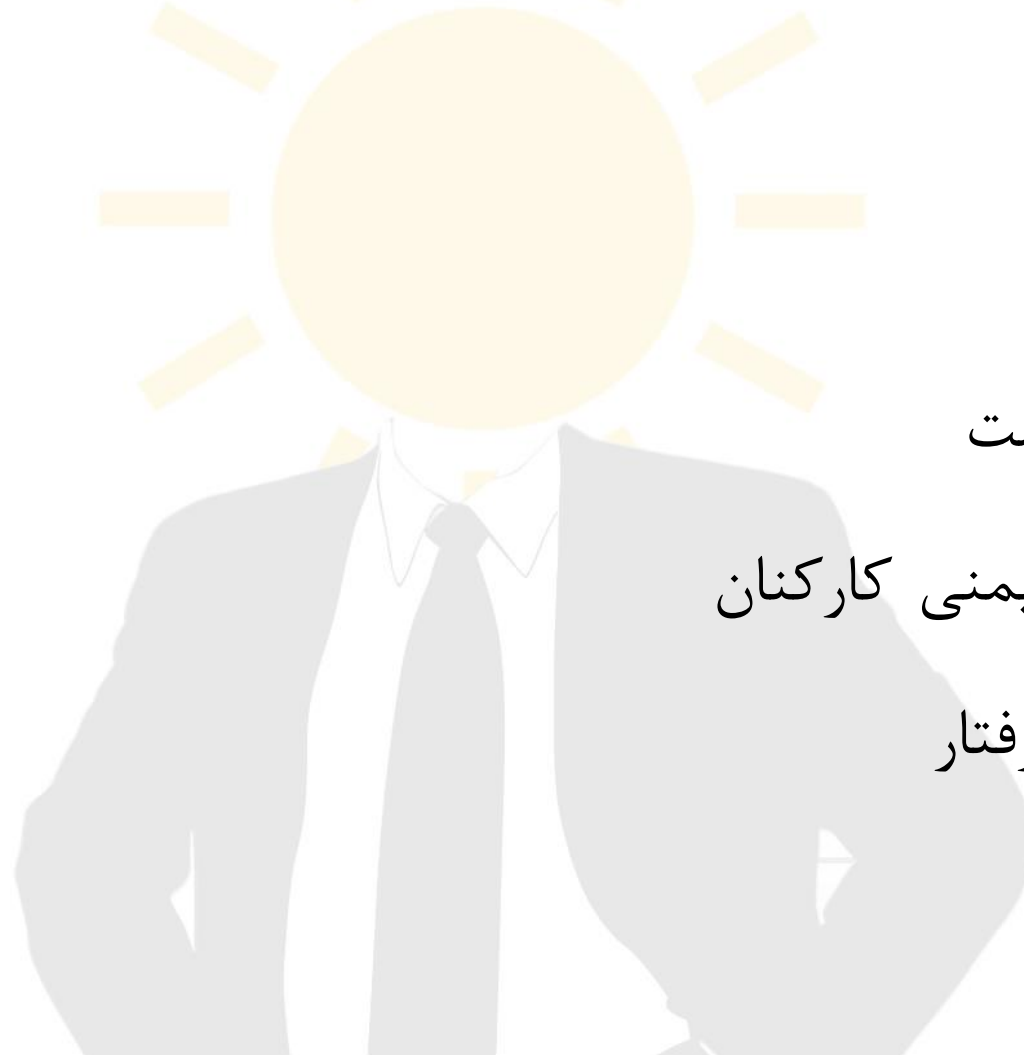


استخدام و کارگزینی

- تعیین پارامترهای استخدام افراد
- نحوه ی گزینش افراد
- تهیه و تنظیم استانداردهای کارایی
- ارزیابی و سنجش کارایی
- مشاوره ی کارمندان
- آموزش و توسعه کارمندان



فرایند مدیریت منابع انسانی



■ استخدام

■ آموزش

■ جبران خدمت

■ سلامت و ایمنی کارکنان

■ عدالت در رفتار

■ ارزیابی



اهمیت منابع انسانی

هیچ کدام از مدیران نمی خواهند با مسائل زیر برخورد کنند:

- استخدام افراد نامناسب
- هزینه بالای نیروی انسانی
- کارایی پایین نیروی انسانی
- صرف هزینه و زمان زیاد برای مصاحبه
- دانش پایین کارکنان
- انگیزه پایین کارکنان
- احساس برخورد نا عادلانه در بین کارکنان



ارزیابی نیروی انسانی

مدیریت منابع انسانی فعالیتی مستمر است.

وظیفه اصلی نیروی انسانی ، فراهم آوردن خدماتی است که در راستای استراتژی شرکت باشد.

برای اطمینان از اینکه عملکرد نیروی انسانی در راستای استراتژی شرکت است مهمترین کار ارزیابی آنها با معیارهای قابل اندازه گیری می باشد

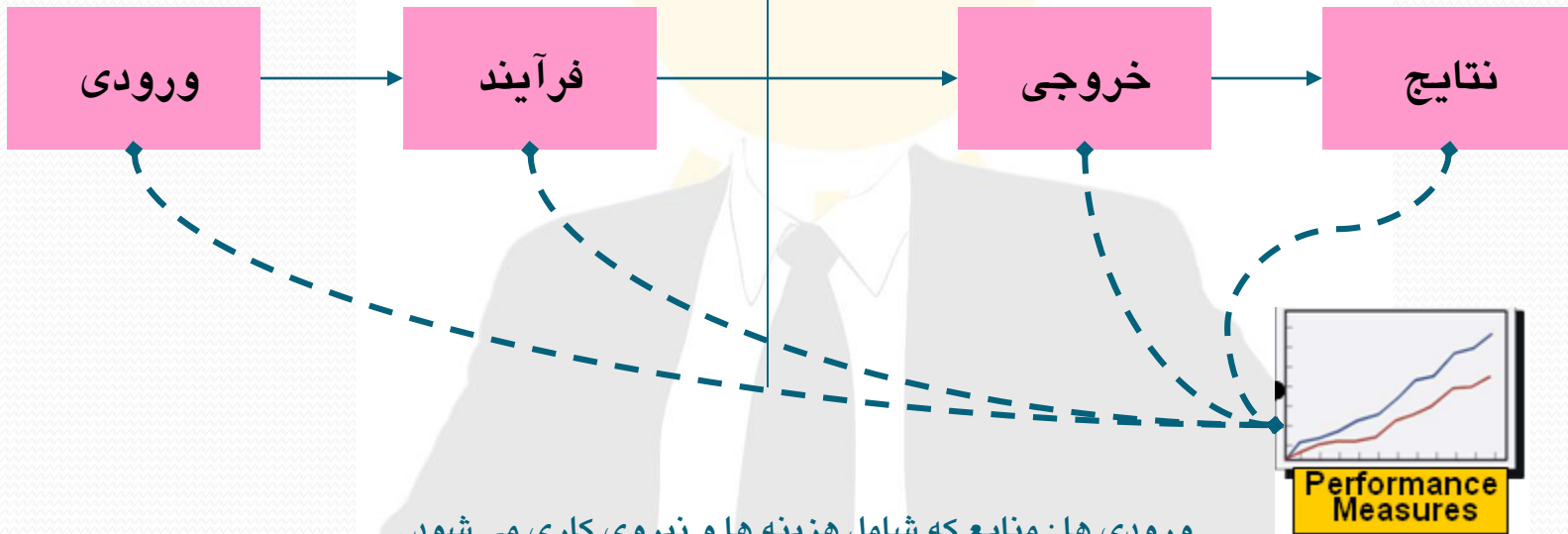


۵. شاخص های عملکرد

شاخص های عملکرد باید ما را در تصمیم گیری کمک کند

آیا ما فعالیت ها را درست انجام می دهیم؟

آیا ما فعالیت های درستی انجام می دهیم؟



ورودی ها : منابع که شامل هزینه ها و نیروی کاری می شود .

فرآیند : شامل فعالیت ها ، جریان کاری

خروجی ها : شامل محصولات و خدمات تولید شده

نتایج : شامل نحوه اجرا ، تاثیرات آن در درون و بیرون سازمان



KPI چیست ؟

- مقیاس‌هایی برای اندازه‌گیری **محرك** های کسب و کار ، **شاخصهای کلیدی عملکرد** نامیده می شوند .
- معیار اندازه‌گیری آنچه برای سازمان **مهم** است .
- تعیین عملکرد آینده سازمان
- تحریک افراد و گروه‌ها به انجام فعالیت‌هایی که منجر به خروجی‌های مثبت می‌گردند .



معیارهای ارزیابی نیروی انسانی

• نرخ غیبت

• هزینه ی هر استخدام

• هزینه ی حفظ سلامتی هر کار مند

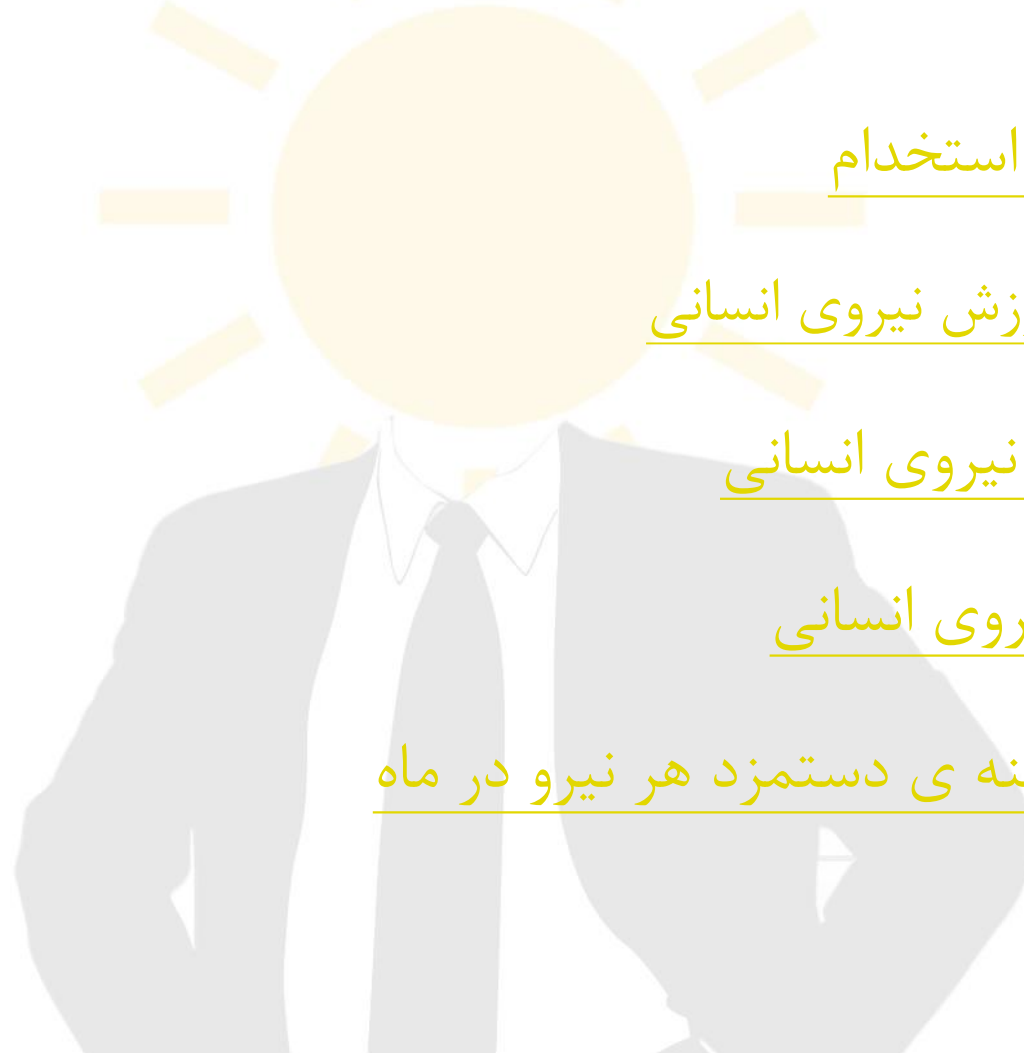
• نرخ هزینه ی نیروی انسانی

• نرخ بازدهی سرمایه ای نیروی انسانی

• ارزش افزوده ی سرمایه ای نیروی انسانی



معیارهای ارزیابی نیروی انسانی



- زمان نسبی استخدام
- هزینه ی آموزش نیروی انسانی
- هزینه ترک نیروی انسانی
- نرخ ترک نیروی انسانی
- متوسط هزینه ی دستمزد هر نیرو در ماه

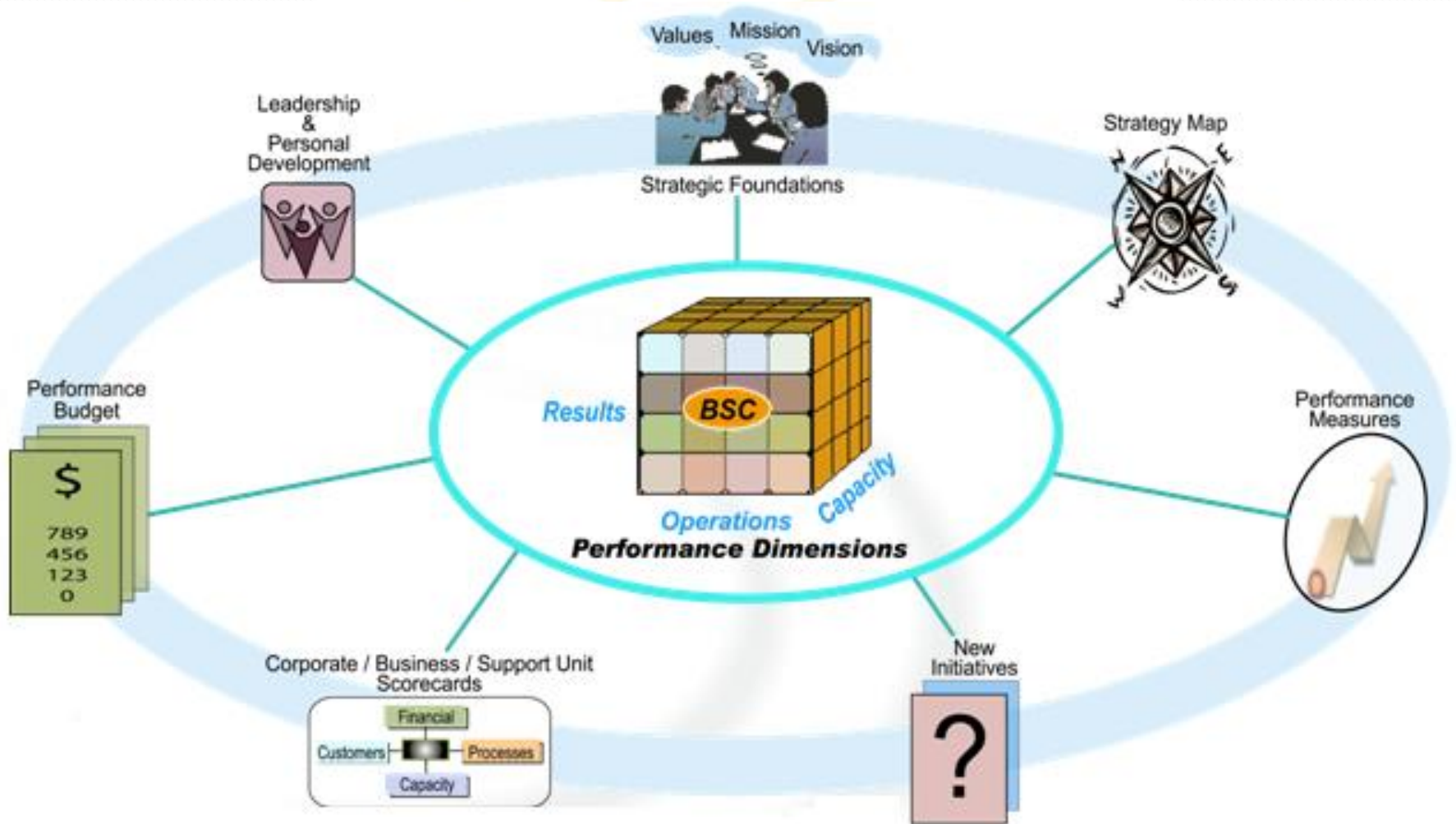


۶- پیشران ها

فعالیت های کلیدی / نقشه ها /
برنامه هایی برای رسیدن به اهداف استراتژیک



۷- اتوماسیون : کامپیوتریزه کردن و ایجاد ارتباط



Components of a BSC System



دید یکپارچه : BSC

کدام استراتژی باید کسب شود و نکات حیاتی برای موفقیت آن چیست؟

چگونه موفقیت باید محاسبه شده و پیگیری (رهگیری) شود؟

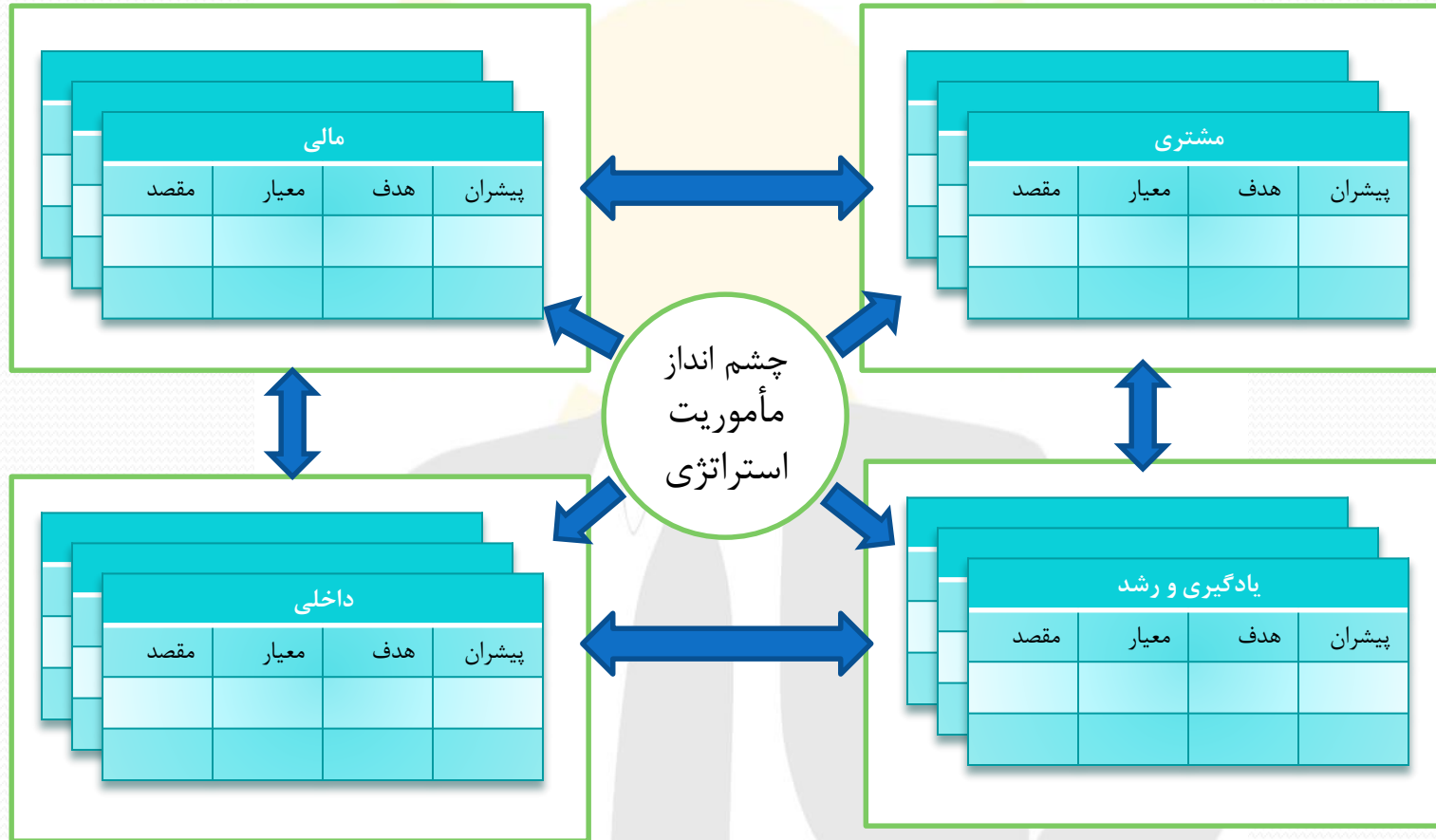
توقعات عملکردی

برنامه های کلیدی مورد نیاز برای رسیدن به اهداف

	اهداف	معیار سنجش	اهداف	پیشرانها
مالی	وسعت دادن به منابع درآمدی	ترکیب درآمد	۱۰٪ محصول A ۴۰٪ محصول B ۵۰٪ محصول C	<ul style="list-style-type: none"> افزایش فروش کانال جدیدی برای بازاریابی
مشتری	افزایش رضایت مشتری	حفظ مشتری	۹۵٪	<ul style="list-style-type: none"> خرید متعدد افراد
داخلی	تولید محصولات جدید	درصد درآمد از محصول جدید	۱۳۸۶ ——— ۱۵٪ ۱۳۸۷ ——— ۵۰٪ ۱۳۸۸ ——— ۶۰٪	<ul style="list-style-type: none"> برنامه های تحقیق و توسعه ارتباط با مشتریان
یادگیری و رشد	توسعه مهارت های استراتژیک	دربگیری مهارت	۹۰٪	<ul style="list-style-type: none"> آموزش های عادی کتابخانه دانش



۸- آبخاری کردن





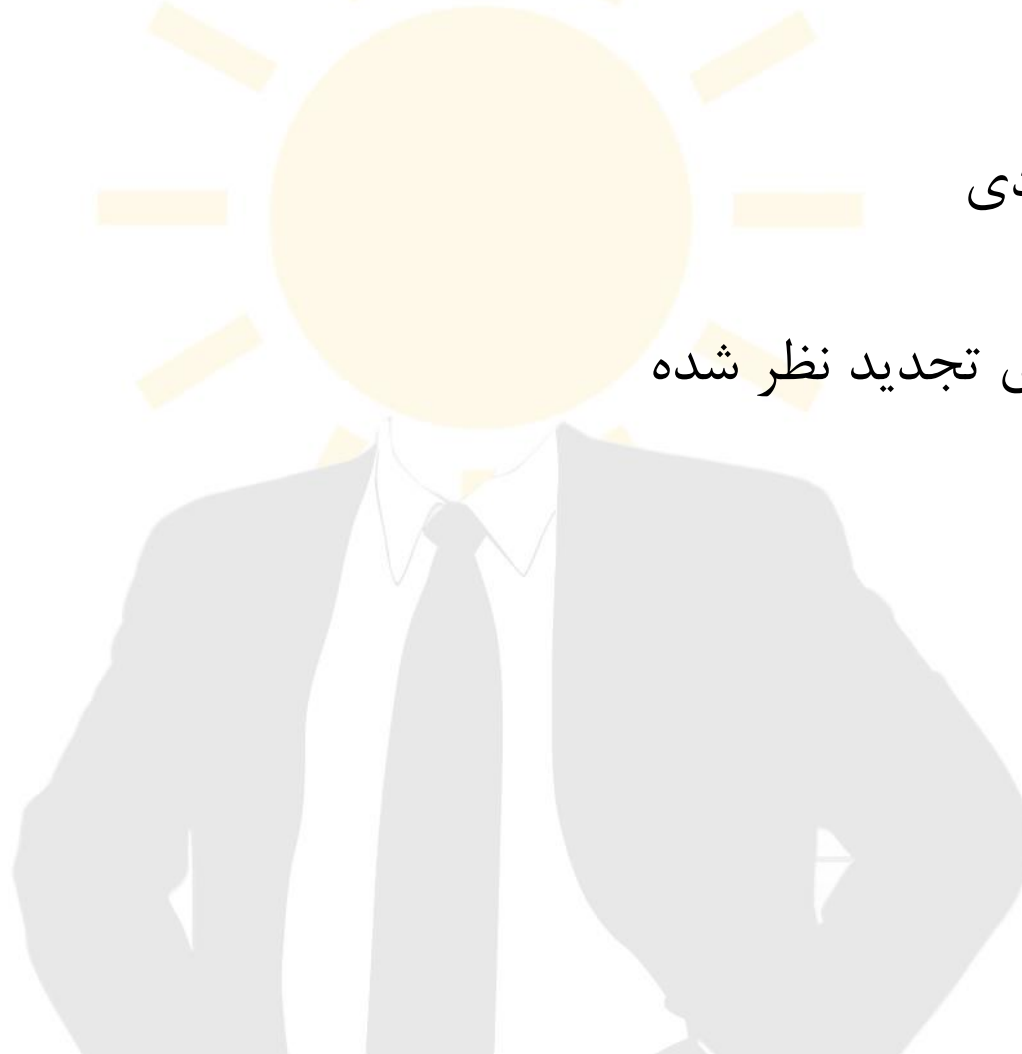
آبشاری کردن

- آبشاری کردن فرایند تولید کارت های ارزیابی در سطوح پایین تر سازمان است.
- آبشاری شدن فرایندی است که باید فقط یکبار هنگامی که بالاترین سطح کارت متوازن ایجاد شد انجام شود.
- از غوطه ور شدن سازمان در شروعی محدود و یا شروع با پایلوت ها پرهیز کنید .





۹- ارزیابی



- نتایج عملکردی

- استراتژی های تجدید نظر شده

- بهبود ها



نرخ غیبت :

[مجموع غیبت ها در ماه) ÷ (متوسط تعداد کارمندان در ماه) X (تعداد روزهای کاری) X ۱۰۰

هزینه ی هر استخدام :

[هزینه ی تبلیغات + هزینه ی قسمت کارگزینی + هزینه ارجاع کامندان + هزینه ی جابجایی کارجویان + هزینه ی جا به جایی] ÷ (تعداد کل استخدام ها)





هزینه ی حفظ سلامتی هر کارمند :

جمع کل هزینه ی حفظ سلامتی ÷ تعداد کل کارمندان

نرخ هزینه ی نیروی انسانی :

کل هزینه ی نیروی انسانی ÷ کل هزینه ی عملیاتی





نرخ بازدهی سرمایه ای نیروی انسانی :

درآمد - (هزینه ی عملیاتی - (هزینه ی جبران خدمت کارمندان + هزینه ی سود)) ÷
(هزینه ی جبران خدمت کارمندان + هزینه ی سود)

ارزش افزوده ی سرمایه ای نیروی انسانی :

درآمد - (هزینه ی عملیاتی - (هزینه ی جبران خدمت کارکنان + هزینه ی سود)) ÷ کل
افراد سازمانی





زمان نسبی تکمیل:

کل زمان تکمیل کارها ÷ تعداد افراد استخدامی

هزینه ی آموزش نیروی انسانی:

کل هزینه ی آموزش

هزینه ترک نیروی انسانی:

هزینه ی انحلال قرارداد + هزینه قرارداد جدید + هزینه ی پست بدون کارمند +
هزینه ی عدم مهارت کامل





نرخ ترک نیروی انسانی :

(تعداد ترک کارها در ماه ÷ متوسط تعداد کارمندان در ماه) X ۱۰۰

متوسط هزینه ی دستمزد هر نیرو در ماه:

کل هزینه ی جبران خدمت در سال ÷ متوسط کارمندان

