



حال خوب سازمانی

ویژه مدیران غیر منابع انسانی

مدیر پروژه: جناب آقای دکتر محمدحسن امامی

- دانش آموخته فلسفه طبیعت
- پژوهشگر زیباشناسی و تغییرات اقلیمی
- رئیس انجمن مدیریت سبز ایران
- رئیس بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران
- نایب رئیس جامعه جهانی مدیریت سبز
- مولف و مترجم کتب دانش مدیریت منابع انسانی

مطالعه موردی

کارگاه آموزشی

حال خوب سازمانی

دبیرخانه

بنیاد توانمندسازی

منابع انسانی ایران

انجمن مدیریت سبز ایران

سازمان VBF عطف به اهداف راهبردی خود، تصمیم بر صیانت و حمایت از توسعه محصول و خدمات از بُعد تنوع، کمیت و کیفیت خود دارد. در همین راستا بنابر اهداف راهبردی و مطالعات مبتنی بر تراز یابی Benchmark، موفقیت پایدار همانند دیگر سازمان‌های مدرن در سه عامل ۱_ فن آوری ۲_ دانش و اطلاعات ۳_ منابع انسانی جستجو می‌نماید. طبیعی است که مواجهه پویا با این سه عامل، موفقیت VBF را تضمین خواهند نمود. VBF پی برده است که مواجهه پویا با این عوامل به معنی وجود سیستم‌های: ۱- مدیریت فن آوری ۲- مدیریت دانش و اطلاعات ۳- مدیریت منابع انسانی در اعضا است.

این سیستم‌ها در سازمان‌های مدرن که مورد تراز یابی واقع شده‌اند به معنای وجود طراحی و طرح ریزی فرایندها، خودمیزی/ارزیابی، گردآوری داده، تحلیل، تبیین پروژه‌های بهبود، همسویی با اهداف و برنامه‌های راهبردی، اجرا و گزارش دهی و همچنین مدیریت منابع (هوش سبز) است.

شایان ذکر است تمامی اقدامات و نگرش‌های قید شده در یک سیستم، بواسطه "انسان سازمانی" صورت می‌پذیرد، به همین جهت، منابع انسانی از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و در اولویت اول نسبت به سایر عوامل قرار می‌گیرد.

VBF از همکاران خود درخواست نموده است طراحی جامع برای ایجاد پویایی بواسطه منابع انسانی آماده و در جلسه هیئت مدیره ارائه نمایید. چراکه گزارشات ارائه شده، نشان از چالش‌ها و یا دغدغه‌هایی همچون موارد ذیل در میان آنان است:

- ۱- مواجهه همکاران با تصمیمات و رفتارهای مدیران توأم با سوء تفاهم/بدبینی است.
- ۲- انتقاد در سازمان معنای تخریب شخصیتی و علمی برداشت می‌گردد.
- ۳- عدم پرسش در سازمان مناسب‌تر از پرسش در سازمان است.
- ۴- همکاران انگیزه‌ای برای یادگیری ندارند. در کلاس‌های آموزشی بی‌انگیزه و بی‌توجه هستند.
- ۵- همه تلاش در توجیه اشتباهات خود دارند.
- ۶- بازخوردی ارائه نمی‌شود. اگر هم باشد با تحقیر و سوءظن همراه است.
- ۷- روابط کاری قوی قابل مشاهده نیست. افراد بسختی مسئولیت جدید می‌پذیرند.
- ۸- اطلاعات عمومی بطور غیر رسمی جابجا می‌گردد.

لطفا بنابر چنین چالش‌هایی / دغدغه‌هایی،

- فرایندی برای تبیین صورت مسئله از دغدغه‌ها ارائه نمایید
- راه حلی برای حل مسئله شناسائی و به همراه برنامه زمان‌بندی ارائه نمایید.

فرایند حل مسئله

پیشنهادی از سوی VBF:

۱- تبیین صورت مسئله

شناسائی چگونگی مواجهه با چالش/دغدغه‌های ۸ گانه قیدشده از سوی اعضا، اینگونه چالش‌ها/دغدغه‌ها به معنای چه مسائل سازمانی هستند؟. بعبارتی صورت مسئله در سازمان چیست که با چالش‌های ۸ گانه روبرو هستند؟

۲- توانمندسازی تیم مدیریت منابع انسانی برای آغاز مطالعه در حوزه دانش منابع انسانی

- چిستی انسان در سازمان
- نقش انسان در سازمان
- دانش، مهارت و انگیزش (پاداش-بهره‌وری-کارانه و...) و حال منابع انسانی

۳- تحلیل چالش‌ها/دغدغه‌ها برای شناسائی صورت مسئله

Page | ۴

ردیف	چالش‌ها	صلاحیت/داشتنی				شایستگی / ساختنی		
		علمی	جسمی	مهارتی	ذهنی	دانش	مهارت	انگیزش
۱	مواجهه همکاران با تصمیمات و رفتارهای مدیران توام با سوء تفاهم/بدبینی							
۲	انتقاد در سازمان معنای تخریب شخصیتی و علمی							
۳	عدم پرسش در سازمان مناسب تر از پرسش در سازمان							
۴	همکاران انگیزه‌ای برای یادگیری ندارند. بی‌توجه در کلاس‌های آموزشی							
۵	توجیه اشتباهات از سوی همکاران							
۶	عدم ارائه بازخورد (اگر هم باشد با تحقیر و سوءظن همراه است)							
۷	عدم وجود روابط کاری قوی (افراد بسختی مسئولیت جدید می‌پذیرند)							
۸	جابجائی غیر رسمی اطلاعات							

دستورالعمل:

✚ **ضعف در صلاحیت:** فردی که برای آن فعالیت یا فرایند بدرستی جذب/انتخاب نشده است.

چگونگی مواجهه با ضعف صلاحیت: تغییر، بازنگری، بهبود در فرایند جذب/انتخاب

✚ **ضعف دانش:** فردی که انجام یک فعالیت یا فرایند را از بعد نظری نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف دانش: آموزش، آموزش، کنترل و پاداش $(T+T+T+C)=L+M=K$

✚ **ضعف مهارت:** فردی که دانش آن فعالیت یا فرایند را دارد ولی چگونگی بکارگیری آن را نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف مهارت: فرصت، فرصت، فرصت برای بکارگیری دانش، کنترل و پاداش

✓ **ضعف انگیزش:** فردی که دانش و مهارت آن فعالیت و فرایند را دارد ولی آنچه از سازمان بدست می‌آورد (مادی و معنوی) را در **مقایسه** با دیگران مطلوب خود نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف انگیزش: ارزیابی، ارزیابی، ارزیابی عملکرد و توزیع پاداش (ترغیب و تشویق-مادی و معنوی، مسیر شغلی و ...) بطور عادلانه و قابل

دسترس از سوی همگان

✓ **ضعف حال خوب (حال بد):** فردی که احتمالاً دانش ویا مهارت یک فعالیت و یا فرایند را دارد و شاید هم پاداش قابل توجهی دارد، اما نسبت به سازمان مواجهه مثبتی

نداشته، فردی پویا و خودانگیخته نیست، تمایلی به برقراری ارتباط با دیگران و پرسشگری و از این دست موارد ندارد. از حضور در سازمان لذت نمی‌برد. شنبه بدترین روز، هرچند ممکن است ۵ شنبه نیز روز خوبی نباشد.

چگونگی مواجهه با حال بد سازمانی: تنهایی، تنهایی، تنهایی و صیانت از نتایج تنهایی (همانند: **مثبت‌اندیشی، خودانگیختگی، ماجراجویی، روابط قوی،**

پرسشگری) از سوی سازمان (همانند: **گردش صحیح اطلاعات، امید سازمانی، تعهد سازمانی، فضای خوب برای حال خوب سازمانی**)

۴- استخراج صورت مسئله

۵- عارضه‌یابی سازمان مبتنی بر

✓ دانش و یا

✓ مهارت و یا

✓ انگیزش و یا

✓ حال خوب سازمانی

✓ هوش سبز

و ساخت چک لیست/ پرسشنامه عارضه‌یابی مبتنی بر یکی از موارد فوق.

چک لیست عارضه یابی حال خوب سازمانی به همراه راهکارها

برنامه				اقدام بهبود	توضیح	بخش اول: مثبت اندیشی									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز									
						۵	۴	۳	۲	۱					
												احساس واقعی از قدردانی دیگران از تلاش ها و دستاوردهایم دارم.			
												احساس واقعی از حمایت دیگران از موفقیت هایم دارم.			
												استعدادهای و مهارت های دیگران، تهدیدی برای دستاوردهای من نیست.			
												در این سازمان مایلیم چیزهای جدیدی را امتحان و با چالش هایم مواجه شوم.			
												رشد و یادگیری در سازمانم احساس خوبی دارم.			
												همکارانم برای من اهمیت بسیاری دارند.			
												دوستی با آنان و رفاه آنان برای من با ارزش است.			
												خوردی دوستانه با همکارانم دارم و براحتی با آنها حرف می زنم و مسائل سازمانی ام را با آنان در میان می گذارم.			
												بازخوردها، انتقادات و پیشنهاداتشان استقبال می کنم.			
												در جلسات با شجاعت با مسائل برخورد می کنم			
												توانایی های خودم اطمینان دارم .			
												ریسک کردن یا ایستادگی در برابر آنچه به آن اعتقاددارم نمی هراسم.			
							امتیاز کل:					جمع بندی			
											تحلیل				

برنامه				اقدام بهبود	توضیح	بخش دوم: خودآنگیختگی									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز					سنجه ها				
						۱	۲	۳	۴	۵					
												فرصت‌ها، چالش‌ها، چیزهای جدید یا تغییر در برنامه‌ها بله می‌گویم.			
												در تعدیل انتظاراتم، یافتن راه‌حل‌های خلاقانه یا ادامه‌دادن به رویدادهای جدید بله می‌گویم.			
												کاوش در فرصت‌های جدید یا پرسیدن سوال بله می‌گویم.			
												حاضرم از منطقه امن خودم در سازمان خارج شوم. بدان معنا که از رویارویی با چالش‌ها، خطرات یا عدم اطمینان نمی‌ترسم			
												خودم را مقید به روال یا عادت نمی‌کنم. بدان معنا که در یک الگوی رفتار یا تفکر ثابت گیر نکرده‌ام.			
												بیش از حد به نتایج یا اهداف وابسته نیستم. بدان معنا که برای رسیدن به یک نتیجه خاص یا دنبال کردن یک برنامه خاص وسواس ندارم.			
						امتیاز کل:					جمع‌بندی				
											تحلیل				

برنامه				اقدام بهبود	توضیح	بخش سوم: یادگیری از اشتباهات									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز					سنجه‌ها				
						۵	۴	۳	۲	۱					
												اشتباهات خود را انکار نمی‌کنم.			
												دیگران را در قبال اشتباهاتشان سرزنش نمی‌کنم.			
												ای اشتباه عذرخواهی می‌کنم. مسئولیت اعمال‌ام را می‌پذیرم.			
												اشتباهم را تکرار نمی‌کنم. آنان را نادیده نگرفته و توجیه نمی‌کنم.			
												علل، پیامدها و درس‌های خطاهای خود را شناسایی می‌کنم.			
												ضمن عدم اجتناب از بازخوردها، و عدم ترد آنان، از دیگران کمک‌ای پیشنهادات و مشاوره دارم.			
												در برابر تغییرات مقاومت نمی‌کنم و به‌تأخیر/ یا فراموش‌شان نمی‌کنم.			
												ای بهبود خودم، برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت دارم.			
												نسبت به ایراداتم متواضع و صادق هستم. بدان معنا که درمورد کاستی‌های خود مغرور، تدافعی یا ناصادق نیستم.			
												درمورد یادگیری کنجکاو و ذهنم باز است. بدان معنا که نسبت به رشد خود راضی نبوده و ذهنم بسته و ترسو نیست.			
												در مورد اقدامات خودم فعال و پیگیرم بدان معنا که نسبت به پیشرفت خودم منفعل، دلسرد یا تنبل نیستم.			
							امتیاز کل:					جمع‌بندی			
												تحلیل			

برنامه				اقدام بهبود	توضیح	خش چهارم: ارتباط قوی									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز					سنجه ها				
						۵	۴	۳	۲	۱					
												بان، لحن و سبک مناسب برای مخاطبیم استفاده می‌کنم.			
												ایکار خودم را به طور منطقی و منسجم سازماندهی می‌کنم.			
												آنچه دیگران می‌گویند توجه می‌کنم. بدان معناکه علاقه و درک بود را نشان داده و برای روشن شدن یا تأیید، سؤال می‌پرسم و آنرا تسیر می‌کنم.			
												عوامل فرهنگی، اجتماعی و عاطفی مؤثر بر ارتباطات آگاه هستم. ینی انعطاف‌پذیرم و به بازخوردها و نیازهای در حال تغییر پاسخ/ کنش نشان می‌دهم.			
												هارت‌های ارتباطی خود را به‌طور منظم تمرین می‌کنم. بدان معناکه دنبال فرصتهایی برای برقراری ارتباط با دیگران در تنظیمات/ راپط و قالب‌های مختلف هستم.			
												ملکرد خود را بررسی می‌کنم. و نقاط قوت و زمینه‌های بهبود را ناسایی می‌کنم.			
												دیگرانی که مهارت‌های ارتباطی خوبی دارند یاد می‌گیرم. بدان عناکه نحوه برقراری ارتباط موثر آنها را مشاهده و مدل می‌کنم. از لها در مورد مهارت‌های ارتباطی خود راهنمایی یا بازخورد می‌گیرم.			
												ابزارها و منابع مختلف برای تقویت مهارت‌های ارتباطی خود ستفاده می‌کنم. بدان‌معناکه کتاب، مقاله یا وبلاگ در زمینه هارت‌های ارتباطی می‌خوانم.			
							امتیاز کل:					جمع‌بندی			
											تحلیل				

برنامه				اقدام بهبود	توضیح	بخش پنجم: پرسیدن									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز					سنجه ها				
						۵	۴	۳	۲	۱					
											تلاش می‌کنم بهتر بفهمم که خود و دیگران چه فکری، احساسی یا صدی دارند.				
											تلاش می‌کنم دانش، بینش و دیدگاه‌های جدیدی را از دیگران به‌دست آورم و همچنین دانش خود را به اشتراک بگذارید				
											تلاش می‌کنم مشکلات را شناسایی کنم، راه‌حل بیابم و فرضیات را پرسیدن سؤالات آزمایش کنم.				
											تلاش می‌کنم با پرسیدن نسبت به دیگران علاقه، همدلی و احترام خود را نشان دهم.				
						امتیاز کل:					جمع‌بندی				
											تحلیل				

روز حال خوب در سازمان					توضیح	اقدام	برنامه			
سنجه‌های نقش پذیری							روش	مسئول	زمان	روش کنترل
۱	۲	۳	۴	۵	بهبود	انجام				
									پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، به کارفرما/مدیر نشان می‌دهد که برای سطح بعدی حرفه‌ای خود آماده هستم. (منجر به تمایل مدیر برای تقاضای افزایش حقوق می‌گردد.)	
									ارائه بیشتر، مهارت، دانش و بینش مرا افزایش و منجر به اشتراک با دیگران می‌شود تا به اهداف خود برسند.	
									ارائه بیشتر منجر به اعتماد و احترام، روابط قوی‌تری با هم تیمی‌هایم می‌گردد.	
									ارائه بیشتر منجر به چالش در من و رشد حرفه‌ای ام می‌شود. چیزهای جدیدی یاد می‌گیرم- بر موانع غلبه می‌کنم و به موفقیت می‌رسم. نسبت به خودم اعتماد به نفس و افتخار بیشتری می‌کنم)	
									ارائه بیشتر منجر به احساس مشارکت، انگیزه و رضایت بیشتری می‌شود. معنا و هدف بیشتری در کاری که انجام می‌دهم و نحوه مشارکت خود در ماموریت سازمان پیدا می‌کنم.	
جمع‌بندی					امتیاز کل:					
تحلیل										

برنامه				اقدام	توضیح	روز حال خوب در سازمان(۱)									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			بهبود	امتیاز					سنجه‌های امید سازمانی			
							۵	۴	۳	۲	۱				
												نگرانی‌ها، ترس‌ها و شک‌های من گوش داده می‌شود و با آنها مدلی و حمایت می‌کنند.			
												من کمک می‌شود دیدگاه‌ها و فرصت‌های مختلف را ملاحظه کنم.			
												را در تعیین اهداف برای خود و سازمان مشارکت می‌دهند.			
												طمئن می‌شوم که اهداف واضح، واقع‌بینانه و معنادار هستند.			
												کمک می‌کنند تا مسیرهای دستیابی به آن اهداف را شناسایی کنم مرا برای تصمیم‌گیری بر اساس آن توانمند می‌کنند.			
												زخورد منظمی در مورد عملکردم و پیشرفت‌هایم دریافت می‌کنم.			
												دستاوردهایم قدردانی می‌شود. نقاط قوت من شناسایی می‌گردد.			
												چشم‌انداز روشن و قانع‌کننده از آینده که الهام‌بخش ما است، به ستراک گذاشته می‌شود .			

برنامه				اقدام بهبود	توضیح	روز حال خوب در سازمان(۲)									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز					سنجه‌های امید سازمانی				
						۵	۴	۳	۲	۱					
												من گفته می‌شود چگونه به ماموریت و ارزش‌های سازمان کمک کنم. ابراز اطمینان و خوش‌بینی در غلبه بر چالش‌ها و رسیدن به نتایج دریافت می‌کنم.			
												فرهنگ اعتماد و همکاری را در بین کارکنان وجود دارد.			
												مرا تشویق می‌کنند تا ایده‌ها، نظرات و بازخوردهای خود را با دیگران به اشتراک بگذارم.			
												حس تعلق و عضو جامعه سازمانم بودن دارم.			
												هنگامی که با مشکل یا شکست مواجه هستم. مورد حمایت قرار می‌گیرم.			
						امتیاز کل:					جمع‌بندی				
											تحلیل				

برنامه				اقدام بهبود	توضیح	روز حال خوب در سازمان						
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز					سنجه‌های گردش اطلاعات و اخبار	
						۵	۴	۳	۲	۱		
											چشم انداز، اهداف، ارزش‌ها و انتظارات به‌طور منظم و شفاف با ما در میان گذاشته می‌شود.	
											اطلاعات و بازخورد دقیق و به موقع در اختیار ما قرار می‌گیرد. به هر گونه سوال یا نگرانی پاسخ داده می‌شود.	
											فرهنگ مثبت‌اندیشی، احترام و همکاری درمیان کارکنان ترویج می‌شود.	
											ای اشتراک سازنده ایده‌ها، نظرات و بازخوردهای تشویق می‌شویم.	
											ما را از انتشار شایعات و منفی بافی منصرف می‌کنند.	
											منابع، محتوا و لحن گفتگوهای سازمانی بطور جدی رصد می‌شود.	
											هر موضوع یا روندی شناسایی و در صورت لزوم اطلاعات نادرست، تعارضات، یا انجام اقدامات انضباطی و هرگونه گفتگوی مضر یا مخرب سازمانی مدیریت می‌شود.	
						امتیاز کل:					جمع‌بندی	
											تحلیل	