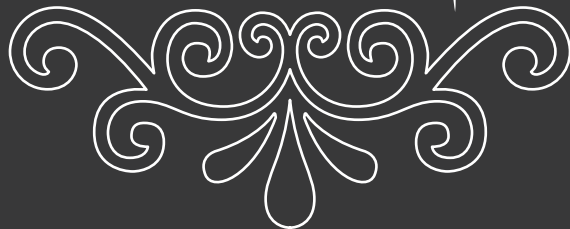




هشتمین کنفرانس ملی مدیریت منابع انسانی

بنام خداوند جان و خرد



مدرس کارگاه

مهندس مجید قاضلی

✓ مدیرعامل شرکت منابع انسانی سیمرغ

✓ طراح نرم افزارهای حوزه منابع انسانی

✓ دانش‌آموخته دانشگاه تهران در رشته EMBA با

گرایش استراتژی

✓ مهندسی صنایع و تحلیل سیستم از دانشگاه تهران

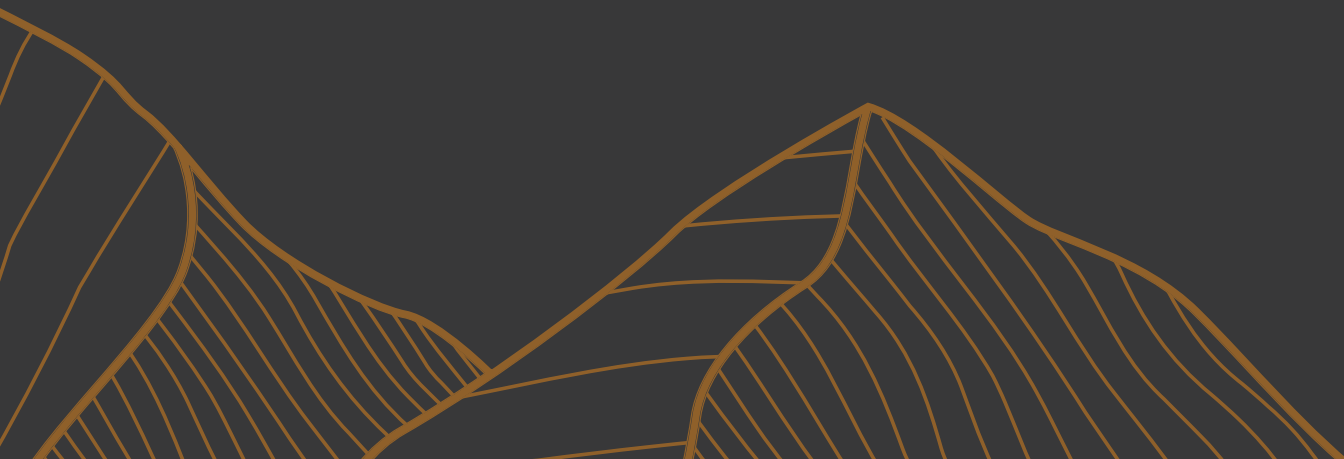
✓ مدرس در دوره‌های MBA و DBA مدیریت منابع انسانی

✓ همکاری با دکتر آیین قلی پور در پیاده‌سازی مدل 4P (مدل جبران

خدمات چهار عاملی) در بیش از ۱۰۰ سازمان

عنوان کارگاه:

هوش مصنوعی در مدیریت عملکرد کامل



زمان بندی

۳۰ دقیقه

۱. آمارهایی از ایران و جهان
۲. چالش‌های استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت عملکرد کامل
۳. مدل‌های پرکاربرد در مدیریت عملکرد و روند رشد استفاده از آنها

۶۰ دقیقه

۱. کارگاه مدل‌سازی یک مدل مدیریت عملکرد کامل با هوش مصنوعی

اهداف کارگاه

- تجربه چالش‌های استفاده از هوش مصنوعی در پیاده سازی یک مدل
- آشنایی با یک مدل سه سطحی و سه بعدی یکپارچه در عمل
- تجربه کوتاهی از بکارگیری هوش مصنوعی در پیاده سازی مدیریت عملکرد

آمارهایی از ایران و جهان

میزان استفاده از سیستم‌های مدیریت عملکرد

- بین ۷۰ تا ۸۰ درصد از سازمان‌های دنیا از سیستم‌های مدیریت عملکرد استفاده می‌کنند
- در صنایع فناوری و مالی این عدد به ۹۰ درصد می‌رسد
- در ایران این عدد بین ۱۵ تا ۲۰ است



آمارهایی از ایران و جهان

میزان استفاده از فناوری در مدیریت عملکرد

- در جهان بین ۷۵ تا ۸۵٪
- در ایران حدود ۲۰٪

آمارهایی از ایران و جهان

نتیجه گیری:

- در دنیا به طور متوسط بیش از نیمی از سازمان‌ها متوسط و بزرگ یعنی حدود ۶۰٪ از فناوری و سیستم‌های مدرن مدیریت عملکرد استفاده می‌کنند.
- در ایران این عدد حدود ۳ تا ۴ درصد است!

منابع:

- گزارش گارتنر و دیلویت در ۲۰۲۳
- طبق گزارش‌های مرکز پژوهش‌های مجلس



چالش‌های استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت عملکرد کامل

به نظر شما اصلی‌ترین چالش در استفاده از هوش مصنوعی در ایران چیست؟



ارزیابی سطح بلوغ سیستم مدیریت عملکرد

براساس مدل بلوغ مدیریت عملکرد APQC

سطح ۱: ابتدایی (Initial)

۱. سازمان ما دارای یک سیستم مدیریت عملکرد رسمی و منسجم نیست.
۲. ارزیابی عملکرد کارکنان عمدتاً براساس احساسات و نظرات فردی انجام می‌شود.
۳. بازخوردهای عملکرد به‌طور غیررسمی و نامنظم ارائه می‌شود.
۴. معیارهای عملکرد در سازمان ما به‌طور واضح تعریف نشده‌اند.
۵. اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان به‌طور منظم جمع‌آوری نمی‌شود.

سطح ۲: تعریف‌شده (Defined)

۶. سازمان ما برخی از معیارهای کلیدی عملکرد (KPIs) را تعریف کرده است.
۷. فرآیندهای مدیریت عملکرد در سازمان ما به‌طور رسمی مستند شده‌اند.
۸. داده‌های عملکرد به‌طور غیررسمی جمع‌آوری می‌شوند.
۹. جلسات بازخورد عملکرد به‌طور منظم برگزار می‌شود.
۱۰. کارکنان نسبت به معیارهای عملکرد خود آگاهی دارند.

ارزیابی سطح بلوغ سیستم مدیریت عملکرد براساس مدل بلوغ مدیریت عملکرد APQC

سطح ۳: مدیریت شده (Managed)

۱۱. سازمان ما دارای فرآیندهای رسمی برای ارزیابی عملکرد کارکنان است.
۱۲. ما از داده‌های عملکرد برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی استفاده می‌کنیم.
۱۳. KPI‌های ما به طور منظم بررسی و به‌روزرسانی می‌شوند.
۱۴. بازخوردهای عملکرد به طور منظم و ساختاریافته ارائه می‌شود.
۱۵. کارکنان در فرآیندهای ارزیابی عملکرد مشارکت دارند.

سطح ۴: بهینه‌سازی (Optimizing)

۱۶. سازمان ما به بهبود مستمر فرآیندهای مدیریت عملکرد توجه دارد.
۱۷. ما از تکنولوژی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد استفاده می‌کنیم.
۱۸. برنامه‌های آموزشی برای بهبود عملکرد کارکنان در سازمان وجود دارد.
۱۹. سازمان ما دارای یک فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر است.
۲۰. داده‌های عملکرد به طور فعال برای شناسایی فرصت‌های بهبود استفاده می‌شوند.

ارزیابی سطح بلوغ سیستم مدیریت عملکرد براساس مدل بلوغ مدیریت عملکرد APQC

سطح ۵: نوآورانه (Innovative)

- ۲۱. سازمان ما به عنوان پیشرو در مدیریت عملکرد شناخته می‌شود.
- ۲۲. ما از نوآوری‌ها و بهترین شیوه‌ها برای بهبود مستمر استفاده می‌کنیم.
- ۲۳. همکاری بین تیم‌ها برای بهبود عملکرد تشویق می‌شود.
- ۲۴. ما از مدل‌های پیش‌بینی و تحلیل‌های داده‌ای برای بهبود عملکرد استفاده می‌کنیم.
- ۲۵. سازمان ما دارای فرآیندهای رسمی برای شناسایی و پیاده‌سازی نوآوری‌ها است.

کاربرد هوش مصنوعی به ازای هر سطح بلوغ

سطح بلوغ	نقش هوش مصنوعی	تأثیر بر عملکرد
سطح ۱: ابتدایی	جمع‌آوری و سازمان‌دهی داده‌ها، ایجاد گزارش‌های اولیه	محدود (بهبود پایه‌ای در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها)
سطح ۲: توسعه یافته	استانداردسازی فرایندها، تحلیل داده‌های ساده، اتوماسیون وظایف تکراری	متوسط (بهبود کارایی و شفافیت در مدیریت عملکرد)
سطح ۳: استاندارد شده	تحلیل پیشرفته داده‌ها، پیش‌بینی عملکرد، ایجاد سیستم‌های هشدار	قابل توجه (بهبود تصمیم‌گیری و شناسایی مشکلات عملکرد)
سطح ۴: پیشرفته	تحلیل بلادرنگ، یکپارچگی داده‌ها، مدیریت چابک عملکرد	بالا (بهینه‌سازی عملکرد در زمان واقعی و پشتیبانی استراتژیک)
سطح ۵: بهینه	مدیریت خودکار عملکرد، مدل‌های پیش‌بینی‌کننده و تجویزی، بهبود مستمر و نوآوری	بسیار بالا (مدیریت عملکرد کاملاً بهینه و پیشگیرانه)

کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت عملکرد کامل

گام اول: طراحی و زیرساخت

- طراحی مدل مدیریت عملکرد
- پیاده‌سازی مدیریت عملکرد
- ایجاد ساختارهایی برای جمع‌آوری دیتای عملکرد

گام دوم: تحلیل، پیش‌بینی، بهبود



مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

پرکاربردترین مدل ها:

- مدل BSC
- مدل OKR

در ادامه، براساس داده های موجود از منابع معتبر (مانند Gartner، McKinsey، Forbes، و گزارش های مرتبط با مدیریت عملکرد)، روند استفاده از مدل ترکیبی BSC و OKR از سال ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۳ را بررسی می کنیم:

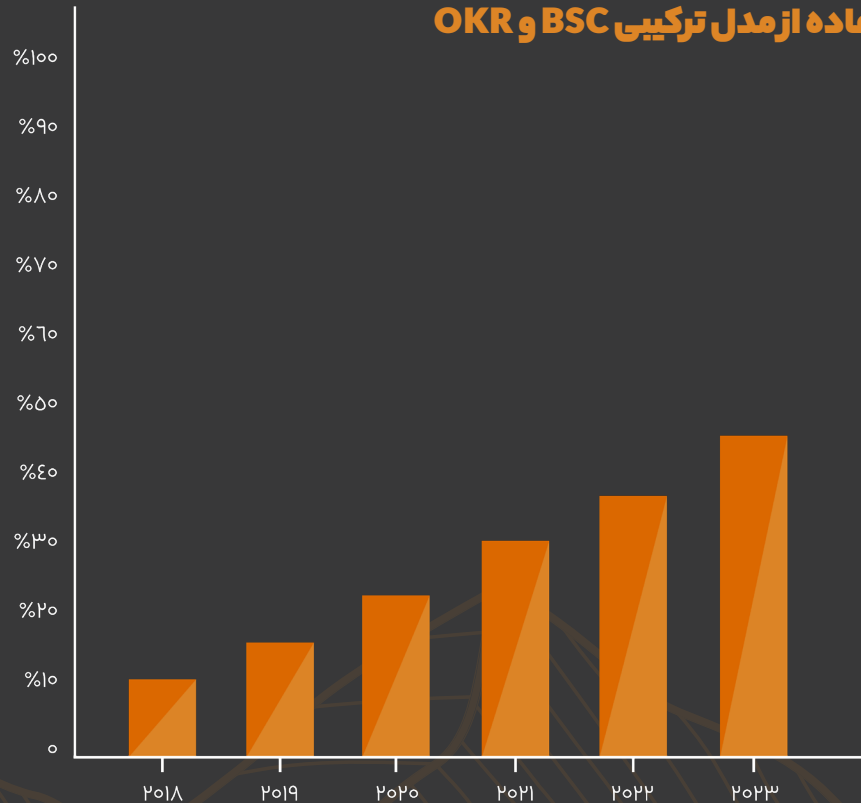
مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

۱. روند کلی رشد استفاده از مدل ترکیبی BSC و OKR

- ۲۰۱۸: حدود ۱۰٪ از سازمان های بزرگ و متوسط که از BSC یا OKR استفاده می کردند، به ترکیب این دو چارچوب روی آوردند. این ترکیب عمدتاً توسط شرکت های فناوری محور و سازمان های نوآور (مانند استارت آپ ها) مورد استفاده قرار گرفت.
- ۲۰۱۹: این درصد به ۱۵٪ افزایش یافت، زیرا سازمان ها به اهمیت ترکیب چابکی (OKR) و مدیریت استراتژیک (BSC) پی بردند.
- ۲۰۲۰: به دلیل بحران کرونا و نیاز به چابکی بیشتر در کنار حفظ استراتژی های کلان، استفاده از این مدل ترکیبی به ۲۲٪ افزایش یافت.
- ۲۰۲۱: محبوبیت این مدل ترکیبی به ۳۰٪ رسید، زیرا سازمان ها دریافتند که این رویکرد می تواند به آن ها در مدیریت تغییرات سریع محیطی کمک کند.
- ۲۰۲۲: استفاده از مدل ترکیبی به ۳۷٪ رسید، زیرا ابزارهای نرم افزاری بیشتری برای پشتیبانی از این مدل ارائه شدند.
- ۲۰۲۳: تخمین ها نشان می دهد که حدود ۴۵٪ از سازمان های بزرگ و متوسط که از BSC یا OKR استفاده می کنند، به ترکیب این دو چارچوب روی آورده اند.

مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

۱. روند کلی رشد استفاده از مدل ترکیبی BSC و OKR



مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

۲. آمارهای مرتبط با استفاده از BSC و OKR به صورت جداگانه

برای درک بهتر رشد مدل ترکیبی، می توان به آمارهای استفاده از BSC و OKR به صورت جداگانه توجه کرد:

- الف. استفاده از BSC:

۲۰۱۸: حدود ۶۵٪ از سازمان های بزرگ جهانی از BSC برای مدیریت استراتژی های خود استفاده می کردند.

۲۰۲۳: این درصد به حدود ۵۰٪ کاهش یافت، زیرا سازمان ها به سمت چارچوب های چابک تر مانند OKR حرکت کردند. با این حال، بسیاری از این سازمان ها BSC را با OKR ترکیب کردند.

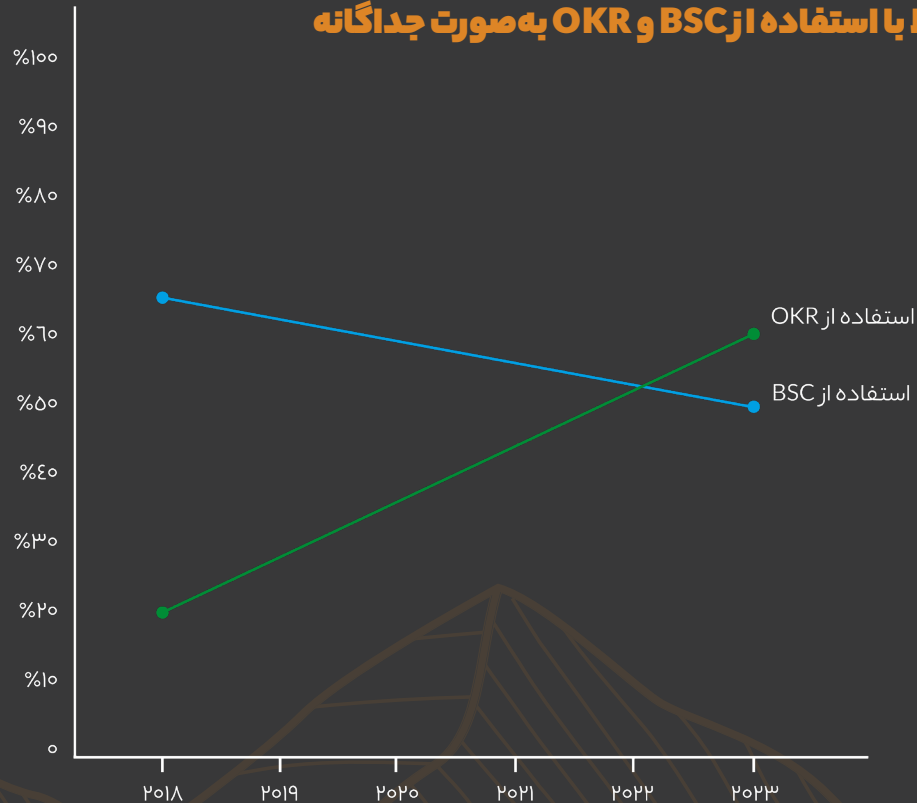
- ب. استفاده از OKR:

۲۰۱۸: حدود ۲۰٪ از سازمان های بزرگ و متوسط از OKR استفاده می کردند، که این درصد در میان استارت آپ ها و شرکت های فناوری محور بیشتر بود.

۲۰۲۳: استفاده از OKR به حدود ۶۰٪ افزایش یافت، زیرا این چارچوب به دلیل چابکی و سادگی، محبوبیت بیشتری پیدا کرد.

مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

۲. آمارهای مرتبط با استفاده از BSC و OKR به صورت جداگانه



مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

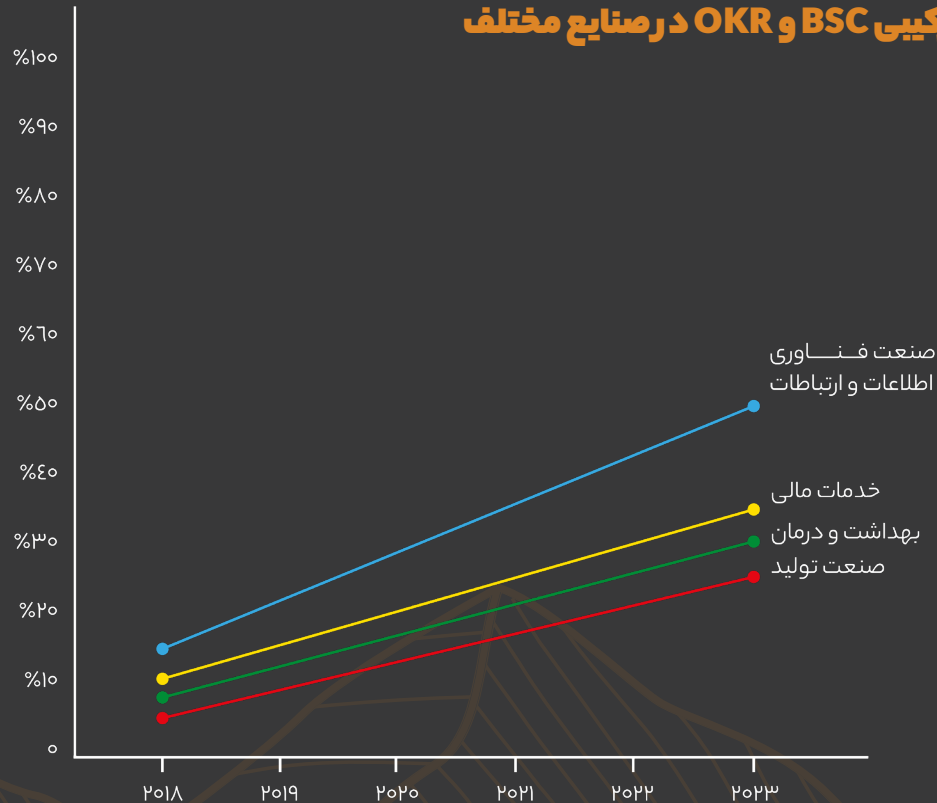
۳. رشد مدل ترکیبی BSC و OKR در صنایع مختلف

مدل ترکیبی BSC و OKR در صنایع مختلف به شکل متفاوتی مورد استقبال قرار گرفته است:

- الف. صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT):
۲۰۱۸: حدود ۱۵٪ از شرکت های فناوری محور از مدل ترکیبی استفاده می کردند.
۲۰۲۳: این درصد به حدود ۵۰٪ افزایش یافت، زیرا شرکت های فناوری نیاز به چابکی بالا در کنار همسوسازی استراتژیک دارند.
- ب. صنعت تولید:
۲۰۱۸: استفاده از این مدل ترکیبی در صنعت تولید کمتر از ۵٪ بود.
۲۰۲۳: این درصد به حدود ۲۵٪ افزایش یافت، زیرا تولیدکنندگان به دنبال ترکیب اهداف کوتاه مدت عملیاتی با استراتژی های کلان هستند.
- ج. خدمات مالی:
۲۰۱۸: حدود ۱۰٪ از شرکت های خدمات مالی از این مدل ترکیبی استفاده می کردند.
۲۰۲۳: این درصد به حدود ۳۵٪ افزایش یافت، زیرا این صنعت به چابکی در تصمیم گیری های کوتاه مدت و هماهنگی با استراتژی های بلندمدت نیاز دارد.
- د. بهداشت و درمان:
۲۰۱۸: استفاده از مدل ترکیبی در این صنعت حدود ۸٪ بود.
۲۰۲۳: این درصد به حدود ۳۰٪ افزایش یافت، زیرا سازمان های بهداشتی به دنبال مدیریت بهتر عملکرد در شرایط پیچیده و متغیر هستند.

مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

۳. رشد مدل ترکیبی BSC و OKR در صنایع مختلف



مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

۵. دلایل رشد مدل ترکیبی BSC و OKR

- نیاز به چابکی: سازمان ها به دلیل تغییرات سریع محیط کسب و کار، به چارچوب هایی نیاز دارند که بتوانند به اهداف کوتاه مدت دست یابند و در عین حال استراتژی های بلندمدت را حفظ کنند.
- پاسخ به بحران ها: بحران هایی مانند COVID-19 باعث شد سازمان ها به سمت مدل هایی حرکت کنند که امکان مدیریت تغییرات سریع را فراهم کنند.
- محبوبیت در صنایع فناوری: شرکت های پیشرو در فناوری (مانند Google و Microsoft) از این مدل ترکیبی استفاده کرده اند و سایر صنایع نیز از آن ها الگو گرفته اند.

۶. پیش بینی آینده (۲۰۲۴ و پس از آن)

- با توجه به روند رشد استفاده از مدل ترکیبی BSC و OKR بین سال های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۳، پیش بینی می شود:
- تا سال ۲۰۲۵: حدود ۶۰٪ از سازمان های بزرگ و متوسط جهانی که از BSC یا OKR استفاده می کنند، به ترکیب این دو چارچوب روی آورند.
 - تا سال ۲۰۳۰: مدل ترکیبی BSC و OKR به یک استاندارد جهانی در مدیریت عملکرد تبدیل خواهد شد، به ویژه در صنایعی که نیاز به چابکی و همسوسازی استراتژیک دارند.

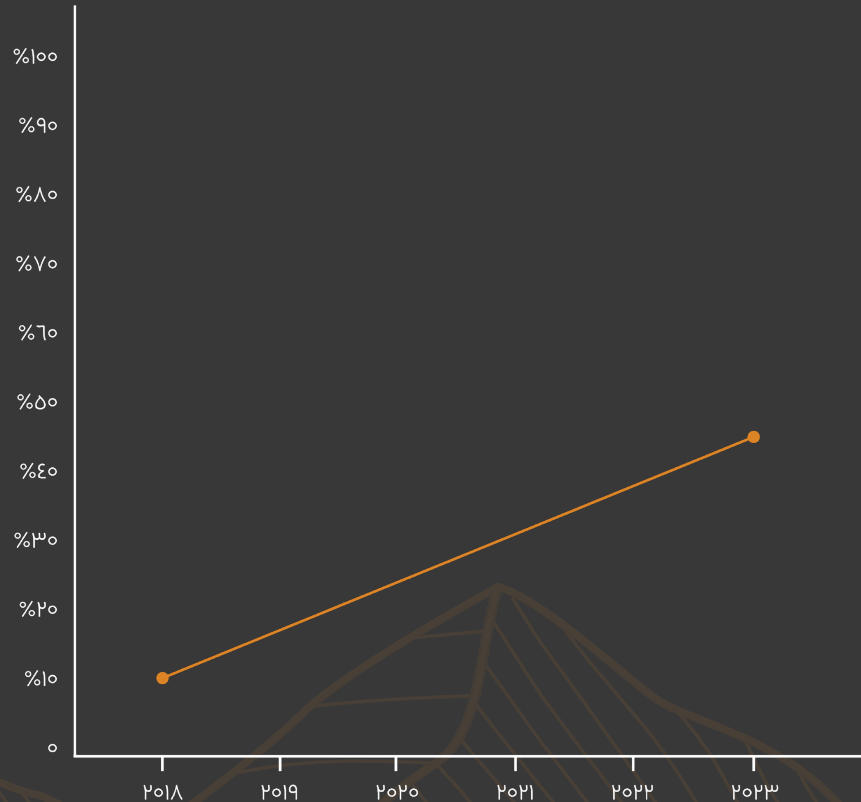
مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

جمع بندی

- استفاده از مدل ترکیبی BSC و OKR از سال ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۳ رشد چشمگیری داشته است، به طوری که درصد سازمان های استفاده کننده از این مدل از حدود ۱۰% در سال ۲۰۱۸ به ۴۵% در سال ۲۰۲۳ افزایش یافته است.
- این رشد به دلیل تغییرات سریع محیط کسب و کار، نیاز به چابکی بیشتر، و ظهور ابزارهای نرم افزاری پشتیبان بوده است.
- محبوبیت این مدل ترکیبی در صنایع فناوری، خدمات مالی، و تولید بیشتر از سایر صنایع بوده است.

مدل های مدیریت عملکرد در سطح سازمان و واحد

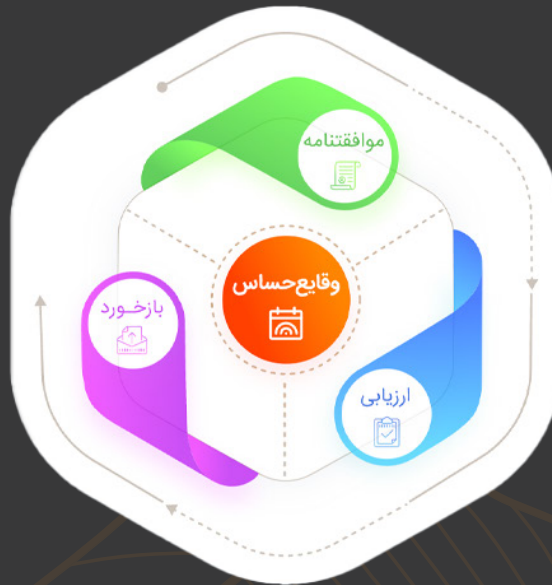
جمع بندی



مدل مدیریت عملکرد در سطح فردی

چرخه مدیریت عملکرد فردی مبتنی بر سه بعد

- رفتار (EVC)
- شایستگی (KSA)
- نتایج (R)



اتصال سه سطح عملکردی و استفاده از هوش مصنوعی برای اجرا و پیاده

BSC	سازمان
OKR	واحدها و تیمها
چرخه عملکرد سه بعدی (EVC,KSA,R)	افراد

کارگاه

مدیریت عملکرد در سطح سازمان

گام اول: طراحی نقشه استراتژیک براساس مدل BSC

سازمان خود را برای طراحی نقشه استراتژیک معرفی کنید .

۱. سازمان شما چه کاری انجام می دهد؟

۲. هدف اصلی سازمان شما چیست؟

۳. سازمان شما در آینده چه چیزی می خواهد به دست آورد؟

۴. چه چیزهایی در سازمان شما خوب کار می کند؟

۵. چه مشکلات یا چالش هایی در سازمان شما وجود دارد؟

۶. مشتریان شما چه کسانی هستند و چه چیزی از شما می خواهند؟

۷. رقبای شما چه کسانی هستند و چه کاری بهتر از شما انجام می دهند؟

۸. چه فرصت هایی برای رشد و پیشرفت سازمان شما وجود دارد؟

۹. چه چیزهایی ممکن است به سازمان شما آسیب بزند؟

۱۰. مهم ترین اهداف شما برای آینده چیست؟



مدیریت عملکرد در سطح سازمان

گام اول: طراحی نقشه استراتژیک براساس مدل BSC

- سؤال اول از هوش مصنوعی:
برای سازمانی با اطلاعات فوق، یک نقشه استراتژیک براساس ۴ منظر bsc طراحی کن به نحوی که هر کدام از مناظر فقط بین ۳ تا ۵ هدف تعریف شده باشد. می‌توانید سوالاتی برای بهبود مطرح کنید مثلاً دیتایی به سیستم اضافه کنید. مثال: به استراتژی نفوذ در بازار بیشتر پیرداز؛ به موضوع استفاده از فناوری‌های نوین مثل هوش مصنوعی در محصولات یا خدمات هم در اهداف استراتژیک پیرداز

- سؤال دوم از هوش مصنوعی:
به ازای هر کدام از اهداف استراتژیک فوق حداقل ۳ تا ۵ شاخص کلیدی (kpi) عملکرد ارائه کن. در جلسه با مدیران عالی و میانی برای شاخص‌ها تارگت‌های قابل دستیابی تعیین کنید.

گام دوم: تعریف نتایج کلیدی برای واحدها (تیم‌ها)

- سؤال از هوش مصنوعی:
برای شاخص ... براساس اینکه مقدار فعلی و تارگت مربوطه ... و ... می‌باشد، لطفاً حداقل ۳ تا ۵ KR ارائه کن به نحوی که هر KR فقط در یک واحد قابل انجام بوده و در بازه سه ماهه به نتیجه برسد.

گام سوم: تعریف کدهای رفتاری

- سوال اول از هوش مصنوعی:
لطفا براساس ارزش های ... و ... حداقل ۲۰ کد رفتاری عینی و مصداقی دقیق بهم ارائه کن.
لطفا کدهای رفتاری دقیق تر و عینی تر ارائه کن.

گام چهارم: تعریف مدل شایستگی برای مشاغل

- در ۴ سطح بلوغ براساس نقشه استراتژیک سازمان برام طراحی کن.

گام پنجم: طراحی موافقتنامه

- EVC: استفاده از بانک کد رفتاری
- KSA: استفاده از مدل شایستگی
- R: سوال از هوش مصنوعی:
لطفا حداقل 5 نتیجه کلیدی در سطح فردی براساس نتایج کلیدی واحد بهم ارائه کن
که تارگت و ددلاین مشخصی داشته باشند.

سطح فردی

گام ششم: ثبت وقایع حساس

گام هفتم: ثبت ارزیابی

گام هفتم: برنامه توسعه فردی

- براساس موافقتنامه، وقایع حساس، فرم ارزیابی و توضیحات ...
لطفا یک برنامه توسعه فردی طراحی کن .
- سناریو برای جلسه بازخورد
- براساس موافقتنامه، وقایع حساس، فرم ارزیابی و توضیحات ...
لطفا یک سناریو برای جلسه بازخورد طراحی کن .

از توجه شما
سپاسگزارم