

# گزارش منابع انسانی شرکت مکو سال ۱۴۰۲

به مناسبت بیستمین سالروز تاسیس



پامچن

سرمایه انسانی متخصص و دانش مدار، دارایی راهبردی سازمان است و به عنوان مهمترین مزیت رقابتی و کمیاب ترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز مطرح می‌گردد. ارائه محصولات و خدمات متفاوت و با کیفیت، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت‌پذیری از مزایای وجود سرمایه انسانی دانش‌مدار است. استفاده بهینه از نیروی فکری، اندیشه، شایستگی، درایت و مهارت‌های فردی این سرمایه‌های انسانی، سازمان را در رسیدن به اهداف موفق می‌گرداند. مکو نیز در همین راستا یکی از استراتژی اصلی خود را تمرکز بر منابع انسانی و مدیریت بهینه این سرمایه قرار داده است.



با آرزوی موفقیت  
محمد حسین رفان  
مدیر عامل و نایب رئیس هیات مدیره

## پیام معاون سیستم‌ها و منابع انسانی

### «حال خوب سازمانی»



مفتخریم که گزارش سالانه منابع انسانی شرکت مکو در سال 1402 را به مناسبت یازدهم مرداد ماه، روز منابع انسانی گروه مپنا، به اطلاع شما عزیزان برسانیم. این گزارش، گویای دستاوردها و برنامه‌های حوزه منابع انسانی در راستای تحقق اهداف سازمانی و ارتقای سطح رضایت ذینفعان به ویژه کارکنان است.

در سالی که گذشت، با اتکا به ارزش‌های محوری شرکت مکو، شامل مشتری‌داری، نوآوری، تعالی جویی، ایمنی، مسئولیت پذیری و اخلاق، گام‌های بلندی در مسیر تعالی سازمانی برداشتیم.

ما در مکو بر این باوریم حال خوب کارکنان، قلب پنده سازمان و **کلید موفقیت آن** در بلند مدت است. با این دیدگاه، ایجاد محیط کاری سالم، صمیمی و انگیزه بخش را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده ایم. در تلاشیم تا بسترهای فراهم نماییم که در آن همکاران مان احساس ارزشمندی، رضایت و تعهد به سازمان داشته باشند. اعتقاد داریم کارکنانی که **حال خوب دارند**، خلاق‌تر، اثربخش‌تر و مشتاق‌تر برای ارائه بهترین عملکرد خود هستند.

شرکت مکو به عنوان یک شرکت نوآور، فناور و دانش بنیان در حوزه برق و کنترل، اتوماسیون، الکترونیک قدرت، پست و دیسپاچینگ، دیجیتال سازی، برقی سازی، تجهیزات پزشکی و... همواره در تلاش بوده تا با جذب و پرورش نخبگان و استعدادهای این حوزه، نقشی فعال در پیشرفت صنعت ایفا کند. ما ایمان داریم سرمایه انسانی، مهم ترین دارایی هر سازمان است و ارتقای سطح دانش، مهارت و انگیزه کارکنان، **کلید موفقیت در دنیای رقابتی امروز می‌باشد**.

ما یه مباهات ماست که در سایه تعهد و تلاش بی وقفه همکاران مان، به موفقیت‌های متعددی دست یافته ایم. با این وجود، همواره به دنبال یادگیری و ارتقای سطح عملکرد خود و ارائه خدمات بهتر به ذینفعان مان هستیم.



با سپاس  
بهنام دهبان  
معاون سیستم‌ها و منابع انسانی



شرکت مهندسی و ساخت برق و کنترل مپنا (مکو)، به عنوان یکی از شرکت‌های تابعه و بنگاه اقتصادی دانش‌بنیان گروه مپنا در سال ۱۳۸۳ تاسیس شد و بر اساس سه محور برقی سازی، دیجیتال سازی و اتوماسیون با تمرکز بر تحقیق و توسعه و ساخت داخل به همراه شرکت‌های زیرمجموعه خود، سعی در رفع نیازهای فنی و اجرایی گروه مپنا در حوزه توسعه، طراحی و ساخت انواع سیستم‌های اتوماسیون و کنترل فرآیندهای صنعتی، سیستم‌های حفاظت، تحریک و درایو، تحت عنوان تجهیزات برق و کنترل نیروگاهی، سایتهای نفت و گاز، زیرساخت‌های حمل و نقل ریلی، صنایع فولاد و سیمان، توسعه و ساخت زیرساخت‌های شارژ و پیشرانه الکتریکی انواع خودروهای برقی سواری، کار و تجاری، توسعه سیستم‌های پایش وضعیت آنلاین موتورهای دوار، سیستم شبیه‌ساز آموزشی فرآیندهای صنعتی به ویژه نیروگاهی و سیستم‌ها و تجهیزات اصلی در صنایع مختلف، توسعه پلتفرم داده‌کاوی مپنا مایند و ... به صورت طراح و سازنده در زمینه‌های مختلف اعم از الکترونیک قدرت، تجهیزات تصویربرداری پزشکی و سیستم‌های هوشمند دیسپاچینگ برق داشته است.

این شرکت بنا دارد به عنوان مجموعه‌ای متوازن و یکپارچه، رهبر بازار سیستم‌های برق و کنترل در حوزه انرژی و پیشرو در ارایه راهکارهای مبتنی بر فناوری‌های نوین در حوزه‌های برقی سازی، دیجیتال سازی و اتوماسیون در کشور و منطقه با تمرکز بر توسعه پایدار نقش آفرینی نماید.

از این رو، اجزاء شرکت مکو در قالب ۶ مرکز کسب و کار راهبردی مجزا و مختلف (SBU-Strategic Business Unit) ساختاریندی شده‌اند تا توسعه‌ی کسب و کار در حوزه‌ی انرژی، کسب و بومی‌سازی دانش فنی طراحی و تجاری‌سازی محصولات طراحی شده، تنوع محصول از طریق پژوهش و فناوری، تمرکز بر برقی سازی، دیجیتال سازی، اتوماسیون، کنترل فرآیند و هوشمندسازی و ورود به حوزه اینترنت اشیا که از سرفصل‌های انقلاب صنعتی چهارم می‌باشند را محقق سازند.





همکاران ما

135 زن  
740 مرد

همکاران ما: 875 نفر



24 ساله

38 ساله

32 ساله

61 ساله

38 سال

جوانترین همکار

جوانترین معاون

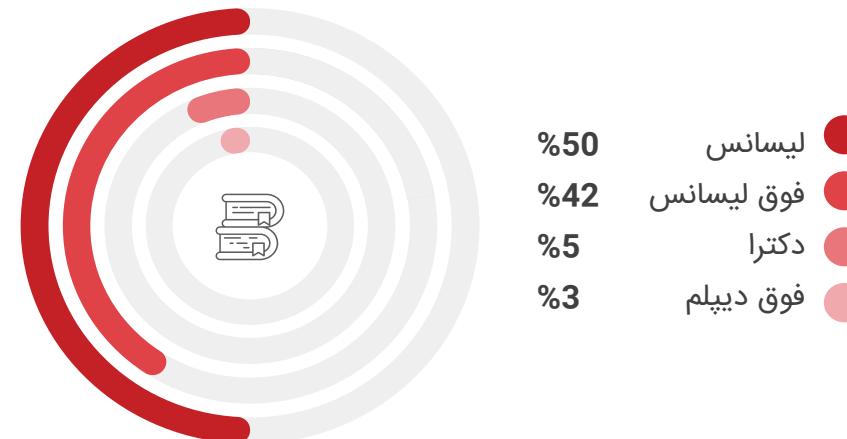
جوانترین مدیر

مسن‌ترین همکار

میانگین سنی



تحصيلات



## ارتقای شغلی



ارتقای عمودی

60 نفر

100% ارتقاء از داخل سازمان



میانگین سالیه کاری همکاران ارتقا یافته

8 سال

نرخ تبدیل از لایه‌های کارشناسی و  
تکنسینی به پست‌های مدیریتی

%93

9

گزارش سالانه منابع انسانی



# نقشه سفر کارکنان مکو

جذب  
Attraction



استخدام  
Recruitment



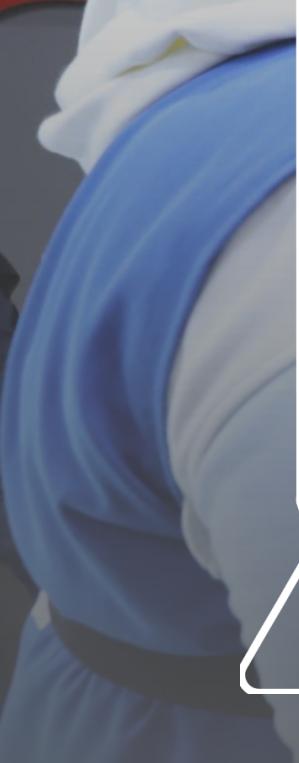
جامعه پذیری  
Onboarding



نگهداشت  
Retention



خروج  
Offboarding



Attraction

جذب

## ارزش پیشنهادی کارکنان در مکو (EVP)



ارزش پیشنهادی کارکنان مکو به صورت کاملاً شفاف و با تقسیم بندی دقیق و ارائه شواهد در هر قسمت، برای شناخت مزايا و محیط کار مکو توسط کارجویان منتشر شده است:

(در اینجا شما به صورت مستمر شاهد هر آنچه در مکو می‌گذرد خواهید بود) <https://www.mapnaec.com/recruitment>

### مکو پیام آور ارزش انسانی، همدلی، خانواده، رشد و تعالی برای خلق آینده پایدار



کار به شرط زندگی



نوغ و خلاقیت در کنار نوآوران متفکر



توانمندسازی با حرفه‌ای‌های جوان



هم قدم با خانواده

جب

سفر کارکنان مکو

12

گزارش سالانه منابع انسانی

## نظرسنجی هورمون‌ها

در فرآیند طراحی EVP، نظرسنجی از همکاران به شکلی متفاوت و با زبان "هورمون‌های شادی آور سازمانی" انجام شد.

ارزیابی سطح رضایت همکاران از محیط کار با زبان هورمون‌ها: DOSE culture شامل **Dopamine, Oxytocin, Serotonin, Endorphin** است که هرکدام در شرایط مختلف و در نتیجه تجربیات مختلف در سازمان در بدن ما ترشح می‌شود. در این نظرسنجی پس از توضیح عملکرد هورمون‌ها برای همکاران و تاثیر هر یک از اقدامات منابع انسانی بر ترشح آنها، هورمون اندورفین از نگاه همکاران در سطح بالاتری نسبت به سایر هورمون‌ها قرار گرفت.

این هورمون شادی آور، در نتیجه داشتن فعالیت‌های شاد و مفرح مثل ورزش کردن و هیجان ناشی از مسابقات ورزشی و سایر مسابقات و جشن‌ها، اوقات شاد و لذت بخش با همکاران و درگیر کردن خانواده‌ها و فرزندان آنان در مراسم و... ترشح می‌شود و به تقویت احساسات مثبت کمک می‌کند.

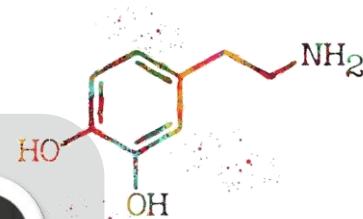
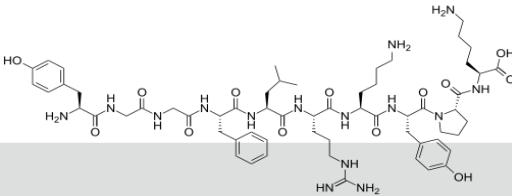


گزارش سالانه منابع انسانی

13



جذب



## حضور در نمایشگاه کار

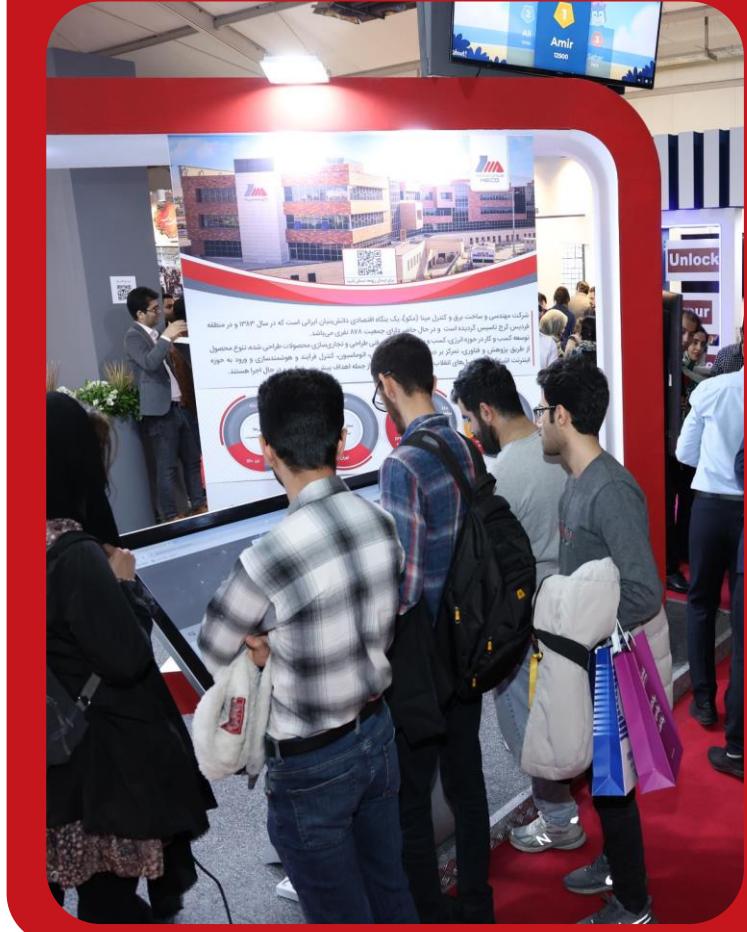
مکو با حضور در نمایشگاه کار، بستری برای ارتباط مستقیم با کارجویان بازار کار جهت معرفی مشاغل و محیط کار آرمانی خود فراهم می‌آورد.

رتبه 5



نظرسنجی از نگاه کارجویان  
بین 70 سازمان برتر شرکت کننده

1402



جذب

سفر کارکنان مکو

گزارش سالانه منابع انسانی 14



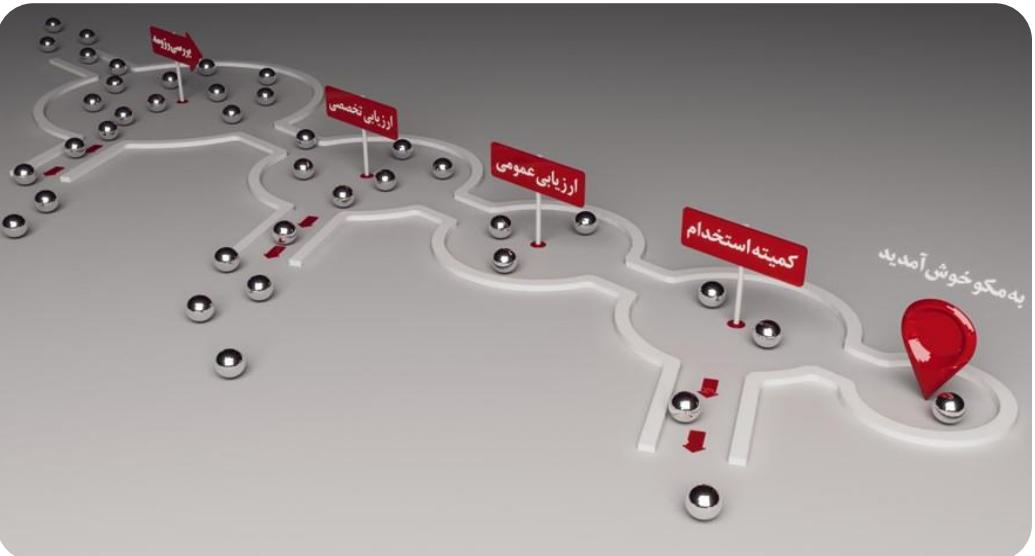
RECRUITMENT

استخدام



## فرایند استخدام

18 نفر  
85 نفر



روز 29



متوسط زمان جذب

% 98



ماندگاری سه ماه اول

% 96



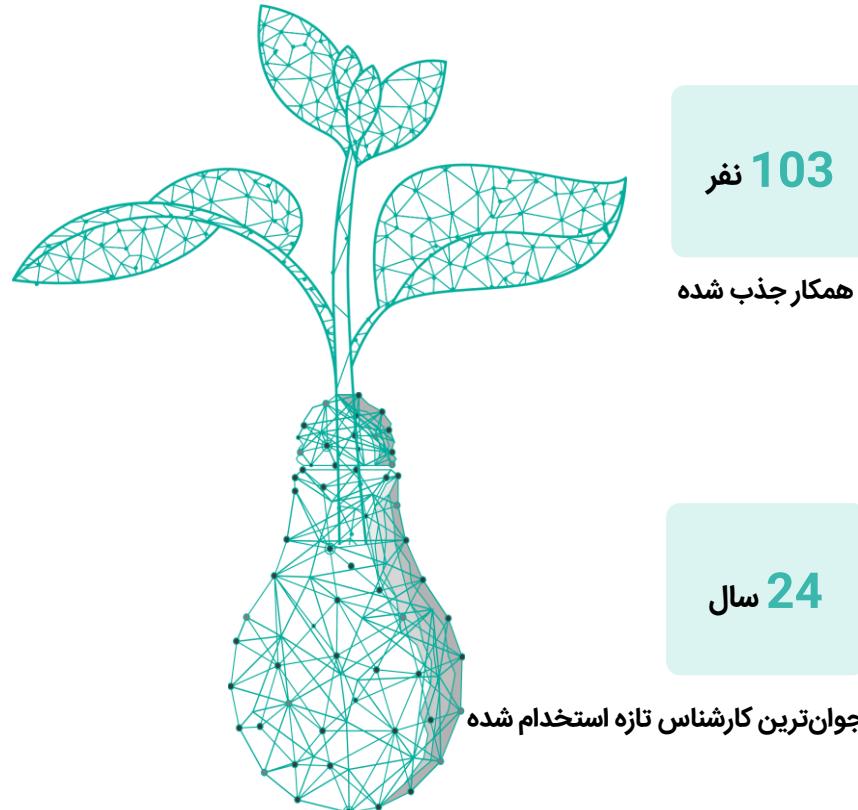
اثربخشی فرایند جذب

استخدام

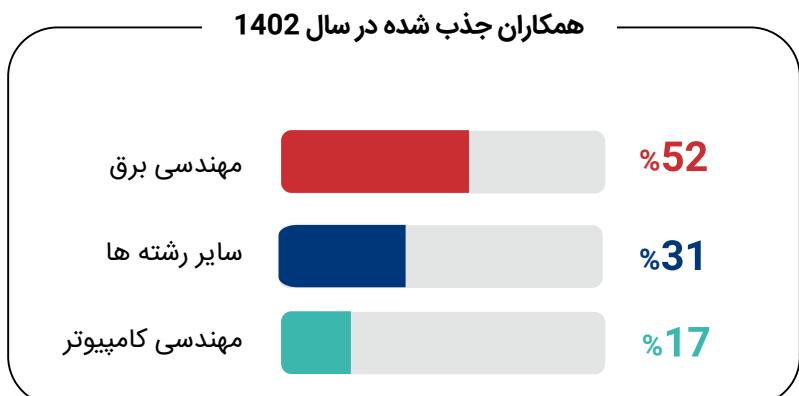
سفر کارکنان مکتو

فرایند استخدام از بررسی رزومه و مصاحبه‌های تخصصی شروع می‌شود و در ادامه مصاحبه روان شناسی انجام می‌شود. پس از طی این مسیر، سه نفر برای هر شغل وارد آخرین مرحله یعنی کمیته استخدام می‌شوند و از بین آنها یک نفر برای استخدام انتخاب می‌شود.

جذب و استخدام در نگاه آمار

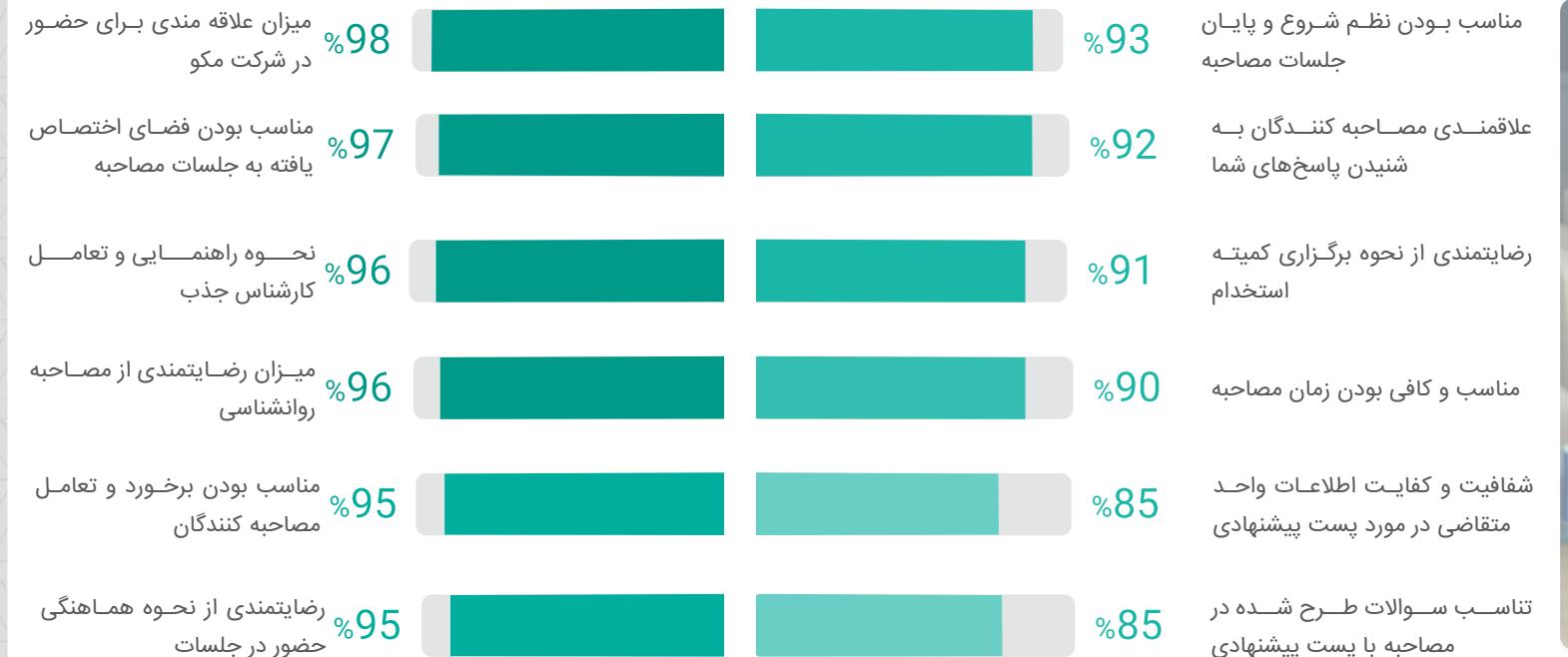


نرخ پذیرش Offer Letter نشان دهنده بهبود برنز کارفرمایی مکو در سال گذشته است.



بیشترین رشته های  
تحصیلی همکاران ما در  
مکو، مهندسی برق و  
مهندسی کامپیوتر می باشد.

## نظرسنجی فرآیند جذب و استخدام از کارجویان

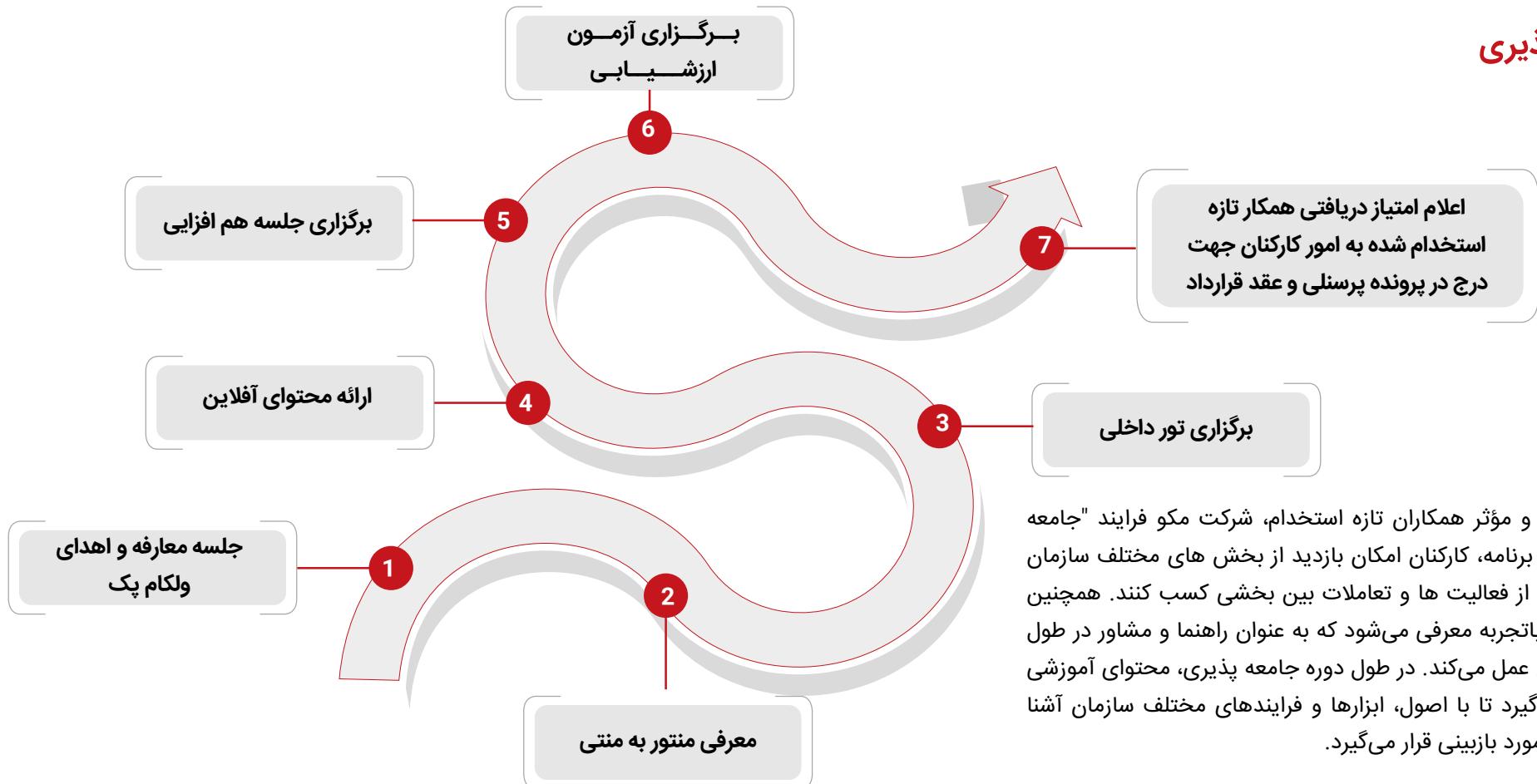




ONBOARDING

جامعہ پذیری







شرکت مهندسی و ساخت  
برق و کنترل مینا (مکو)

MECO 20<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY

20 سال حال خوب

## تور بازدید از سازمان



با هدف آشنایی همکاران تازه استخدام با بخش های مختلف مکو، تور بازدید از ایستگاه های کاری مانند خط تولید، خانه هوشمند، مرکز برقی سازی و ... برگزار می شود.



## منتورینگ

### منتورینگ موقعیت محور: (Situational Mentoring)

حسب شرایط سازمانی و نیاز به تناسب مدل و سبک متنورینگ با موقعیت مد نظر، ما از متنورینگ موقعیت محور در فرایند جامعه پذیری بهره می‌بریم.

### مراحل شناسایی متنور موقعیت محور





RETENTION

نگهداشت

ملو  
در

شما

مانگار

لطفه‌ای

مکو برای ایجاد فضای کاری شاد و مفرح برای همکاران از مدل شادکامی سازمان بهداشت جهانی الگو برداری کرده و مدل شادکامی مکو را در ابعاد مختلف جسمی، ذهنی، اجتماعی، مالی و... طراحی کرده است.



## رویکرد مکو در شادگامی



### Social

توجه به ارزش کارکنان در مکو و برنامه های توجه به خانواده



### Spiritual

احترام و قدردانی و ارائه بازخوردهای مداوم



### Mental

پشتیبانی از کارکنان در رسیدن به سلامت روانی بهتر



توسعه رهبران در جهت بهبود سلامت روانی خود و پرسنل زیر مجموعه

### Physical

تغذیه و ورزش مناسب با هدف بهبود وضعیت سلامتی



بهبود شاخص های سلامت جسمی و پایش مداوم آن

### Financial

توجه به افزایش قدرت خرید و قدرت مالی پرسنل و توسعه رفاهیات



### Intellectual

توجه به توسعه فردی و ارتقای کارکنان



## بهانه‌هایی برای دور هم بودن



مکو برای افزایش تعهد و تعلق سازمانی سرمایه‌های انسانی خود، برنامه‌های دقیق و متنوعی دارد که محوریت آن **تندرستی و روان درستی همکاران** و اعضای خانواده آنان است.  
ایجاد فضای نشاط و سرگرمی همیشه یک رکن اساسی مدیریت سرمایه‌های انسانی مکو می‌باشد.



## مناسبت‌های مکویی



فراهم نمودن بستر خرید اعتباری از پلت فرم‌های فروش آنلайн برای افزایش توان خرید در شرایط تورمی، مکو امکان استفاده از قراردادهای اعتباری بین سازمانی برای همکاران را فراهم نموده است.



### نوروز

میز هفت سین و بسته هدیه نوروز بصورت اختصاصی برای مکو طراحی و اجرا می‌شود.

### روز زن

هر سال به مناسبت گرامیداشت روز زن، صبحانه ویژه‌ای برای همکاران خانم سرو می‌شود و با حضور مدیر عامل محترم، با اهدای یک هدیه از زحمات ایشان قدردانی می‌گردد.



یلدا

جشن یلدا با برپایی سفره یلدا

بسته هدیه آجیل با فلسفه دور هم بودن شب یلدا شخصی سازی شده و با در نظر گرفتن 9 مکعب که در هر وجه آن بصورت پازل، بازی هایی قرار داده شد + پخش زنده ویژه برنامه یلدا از شبکه های اجتماعی مکو با اجرای گروه موسیقی سنتی مکو + قرعه کشی مسابقه یلدا

سرمایه‌های انسانی، برای برنامه ریزی یک سفر با کیفیت و خاطره انگیز در مکو انتخاب‌های متنوعی دارند.



نگهداشت

سفر کارکنان مکو



30

گزارش سالانه منابع انسانی

# به سرزمین مکو خوش آمدید



## تور من در سرزمین مکو

فرزندان همکاران ما در مکو، طی یک برنامه تفریحی-آموزشی همراه مادران و پدرانشان به شرکت دعوت شدند و در کنار بازی و سرگرمی‌های طراحی شده، از محیط کار والدین خود بازدید کردند. همچنین از ماهیت دانشی شرکت آگاه شدند و یک روز هیجان انگیز را در محل کار والدین شان رقم زدند.



نگهداشت

سفر کارکنان مکو



گزارش سالانه منابع انسانی

31





هر ساله مسابقات ورزشی و سرگرمی بصورت گروهی و انفرادی برنامه ریزی و اجرا می‌گردد. چون باور داریم که برای بهره وری بیشتر و بهتر، گاهی باید از فضای کار فاصله گرفت. فوتبالدستی، پینگ پنگ و ایرهای و .... پای ثابت های هر سال هستند و گاهی اوقات ورزش های جدید و متفاوت مانند ساکر (فوتبال نشسته) و فوتبالدستی انسانی نیز به برنامه ها اضافه می‌شود. همچنین مسابقه های سرگرم کننده مثل پیش بینی نتایج جام جهانی، جام ملت های آسیا و اروپا از دسته ورزشی و مسابقه های سالاد، جدول یلدا، آب معدنی سرعتی و ... در مکو برگزار می‌شود.



نگهداشت

سفر کارکنان مکو



گزارش سالانه منابع انسانی 32





نگهداشت

سفر کارکنان مکو

با تشکیل 10 رشته ورزشی،  
همکاران می‌توانند در هفته چند  
ساعت در ساعات کاری به ورزش  
مورد علاقه خود بپردازند و هم کمی  
از پشت میز فاصله گرفته و شرایط  
سلامتی بهتری را تجربه کنند.

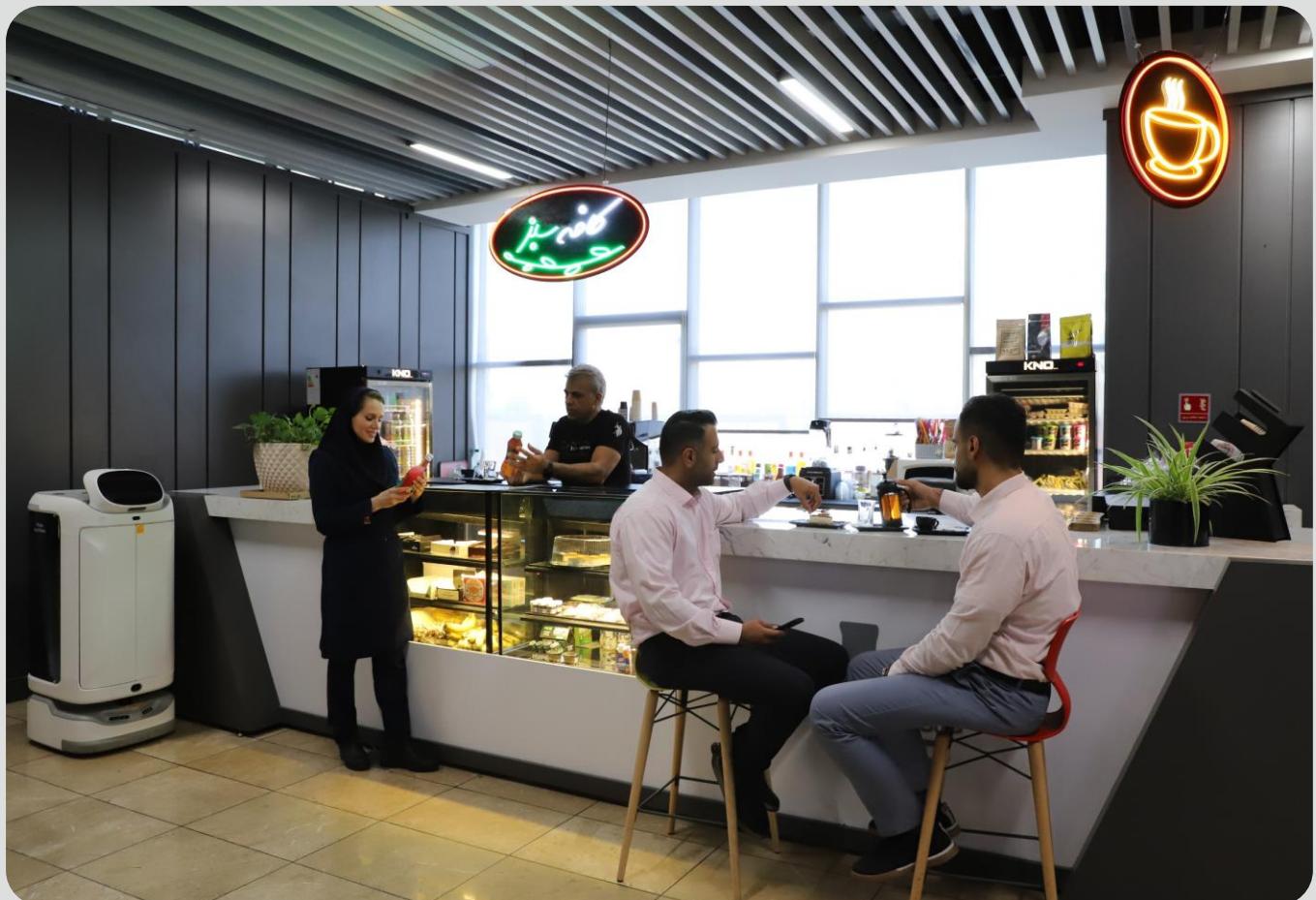
- بدنسازی
- والیبال
- رزمی
- پیلاتس
- تنیس
- پینگ پنگ
- شنا
- فوتسال
- بدمینتون
- کوهنوردی

## خدمات غذایی و سرویس



### صبحانه

صبحانه با تنوع مختلف در طول هفته، هر روز سرو می‌شود.



نگهداشت

سفر کارکنان مکه

### ناهار و شام

منوی غذایی نهار و شام سازمان شامل سه نوع غذا و سه نوع دسر یا بیش غذا می‌باشد که همه همکاران امکان انتخاب غذای روزانه در سامانه را دارند.

### سرویس رفت و آمد

با هدف رفاه و ایمنی بیشتر همکاران و جلب رضایت ایشان، سرویس رفت و آمد همه همکاران از تهران، کرج و شهرهای اطراف به شرکت، خودروی سواری می‌باشد.

## مدیریت تجربه کارکنان (قلقلک احساس)

همه هدف «تجربه کارکنان» این است که به پرسنل سازمان، "مانند یک سرمایه انسانی نگاه شود نه یک قرارداد" و هرچه به این رابطه انسانی نزدیکتر شویم، شرایط بهتری را نیز تجربه خواهیم کرد.



طراحی اقدامات منابع انسانی در مکو با مطالعه تجارب کارکنان با چرخه زیر بهبود و توسعه یافته است.

نگهداشت

سفر کارکناریستو

گزارش سالانه منابع انسانی 35



نگهداشت

سفر کارکنان مکو

گزارش سالانه منابع انسانی 36

## مدیریت قوی

- اهداف واضح
- مرتب گری منظم و بازخورد
- تمرکز بر توسعه مدیران
- مدیریت عملکرد شفاف و ساده

## محل کار مثبت

- ابزارها و فرآیندهای مناسب
- قدردانی و پاداش
- ساعت و فضای کاری انعطاف پذیر
- حس تعلق به جامعه

## سلامتی و رفاه

- ایمنی و امنیت در جنبه های کار
- حمایت از تناسب اندام و سلامت جسمی
- به زیستی و حمایت عاطفی و روانی
- حمایت خانوادگی و مالی

## فرصت های رشد

- رشد شغلی در مسیرهای متفاوت
- اشکال گوناگون یادگیری و آموزش
- فرهنگ حامی یادگیری

## اعتماد به سازمان

- ماموریت و هدف فراتر از اهداف مالی
- شفافیت، همدلی و صداقت در رهبری
- سرمایه گذاری مداوم در افراد
- تمرکز بر جامعه، محیط زیست و کارکنان

## کار معنادار

- مناسب بودن شغل ها و ارزش ها
- اختیارات و آزادی عمل
- تیم های چابک
- نوآوری و بهبود

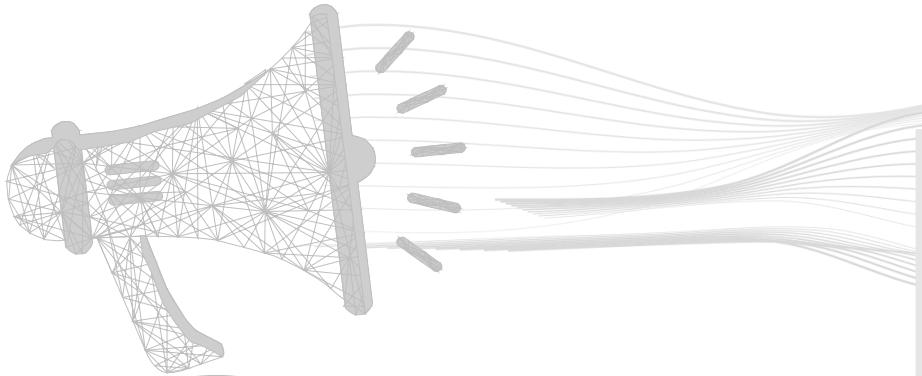
# چارچوب کلی تجربه کارکنان



نگهداشت

سفر کارکنان مکمل

## صداي کارکنان در مکو



با استفاده از کانال های ارتباطی مختلفی سعی می کنیم صدای کارکنان را بشنویم و متناسب با نیازها، انتظارات و نظرات کارکنان، برنامه های مرتبط با کارکنان را برنامه ریزی و اجرا نماییم.

صداي همکار

جلسات هم اندیشي با پرسنل

کلينيک منابع انساني

ارتباطات موردي

سنجش نگرش کارکنان

سنجش فرهنگ سازمانی

سنجش ارزش های سازمانی

نظرسنجي های موردي

صاحبه ماندن

صاحبه خروج

سنچش نگرش کارکنان با روش هی گروپ

سنجش نگرش کارکنان به ما کمک می‌کند از تمرکز بر روی رضایت عبور کرده و آن را در کنار سایر عوامل مهم برای موفقیت بینیم. بدین ترتیب که روند مثبت در رضایت کارکنان به تنها یکی برای موفقیت حرفه‌ای فرد کافی نیست و نیاز است عوامل مرتبط با بهره وری نیز در کنار آن دیده شود.

سنگش نگرش کارکنان در شرکت مکو به صورت سالیانه انجام و نتایج آن که به عنوان یکی از ورودی های مهم در برنامه ریزی فرایندهای مدیریت منابع انسانی می باشد، تحلیل می شود. بر اساس نتایج سنگش نگرش کارکنان، اقدامات بهبود، تدوین و اجرا می شود.

فرآیند سنجش نگرش کارکنان



انتشار پرسش نامه  
سنچش نگرش کارکنان  
در بستر آنلاین

## ارائه گزارشات و تعریف پژوهه های بهبود تحلیل داده ها

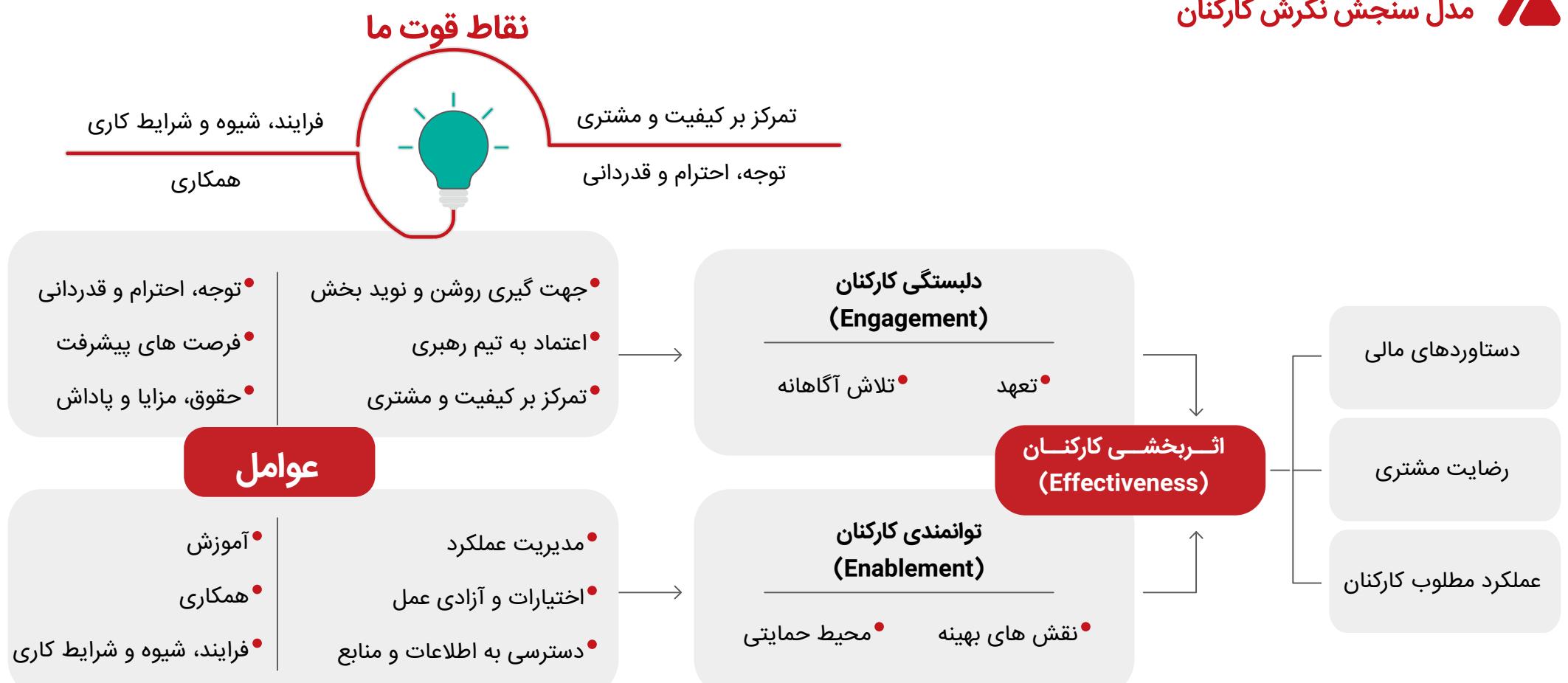
کلینیک منابع انسانی

نگاهش

سفر کارکنان ملکہ



## مدل سنجش نگرش کارکنان





در ادامه فرآیند سنجش نگرش کارکنان، کلینیک منابع انسانی با هدف هم اندیشی مدیریت منابع انسانی با مدیران سایر واحدها و رده کارشناسی سازمان برگزار می‌گردد.

در کلینیک منابع انسانی به تحلیل نتایج سنجش نگرش کارکنان به صورت بخش بندی و گزارش دهی از فرآیندهای مختلف منابع انسانی (مانند جذب و استخدام، کارکرد، یادگیری و توسعه، کانون ارزیابی، برنامه‌های توسعه فردی و...) می‌پردازیم.

### کلینیک منابع انسانی

رده کارشناسی

رده مدیریتی

### وضعیت جلسات در سال 1402



400

نفر



60

ساعت



21

جلسه

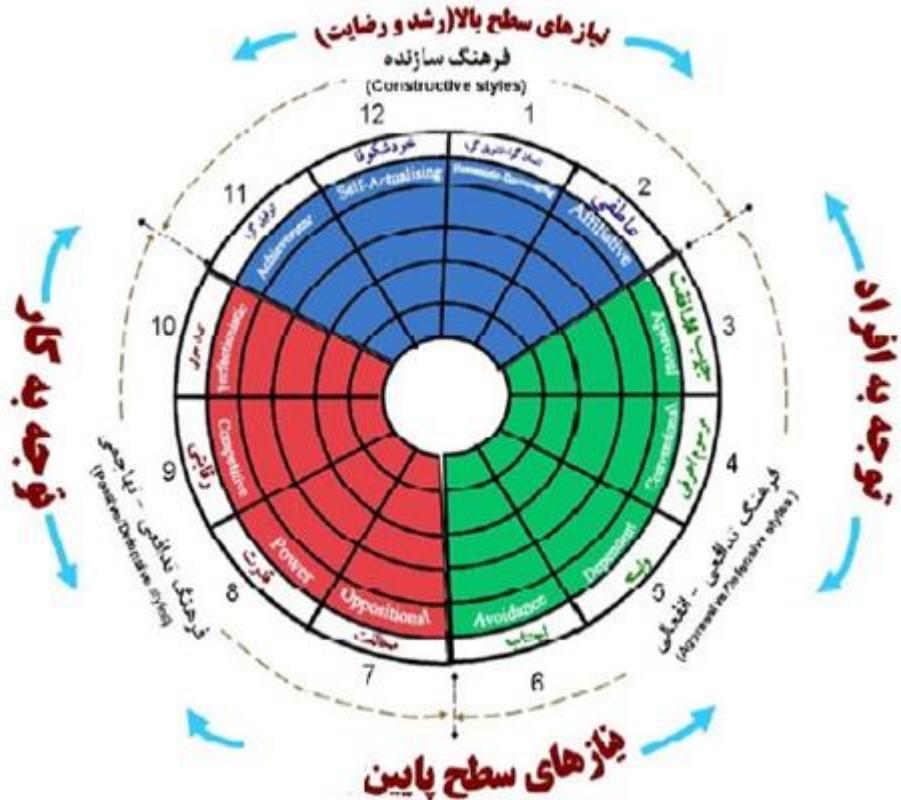
نگهداشت

سفر کارکنان مکمل

گزارش سالانه منابع انسانی

41

سنجش فرهنگ سازمانی



فرهنگ در اصل سبک زندگی ماست. سیستمی از معنایها و مفاهیم مشترک بین همکاران ماست که ما را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند.

همه کارهایی که انجام می‌دهیم و یا انجام نمی‌دهیم، تشکیل دهنده فرهنگ ما هستند که شامل چشم انداز، ارزش‌ها، هنگارها، سیستم‌ها، نمادها، زبان، مفروضات، باورها و عادات مکو است.

توجه به این موضوع و تغییرات آن برای ما دارای اهمیت زیادی است. با این دیدگاه، فرهنگ سازمانی ما به صورت منظم و ساختار یافته و با مشارکت تیم رهبران سازمانی سنجش و برنامه های بهبود مرتبط طراحی و اجرا می شود.

سنجهش فرهنگ سازمانی با مدل OCI انجام می‌شود که وضعیت مطلوب و موجود این مؤلفه در سازمان را می‌سنجد.



ارزش‌های سازمانی در بازه‌های زمانی دو ساله سنجیده می‌شود و بر اساس نتایج آن، اقدامات بهبود طراحی و اجرا می‌گردد.

ارزش‌ها، جهت گیری‌ها و عقاید پایدار نسبت به واقعی و امور است که در مکو به صورت سروژه «من تا ما» شناخته می‌شود. ارزش‌ها، چراغ راهنمای حرکت ما هستند.

**مشتری**  
تمرکز بر مشتری



## نوآوری

**تعالی**  
تعالی سازمانی و نتیجه‌گرایی



**ایمنی**  
ایمنی و دوستی با محیط زیست



**مسئولیت‌پذیری**  
پاسخگویی، کارتیمی و روحیه اشتراک



**اخلاق**  
اخلاق کسب و کار



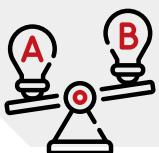
من تا ما

## کدهای رفتاری



### خط مشی اخلاقی ما در قبال رقبا

- احترام به حقوق مصرف‌کنندگان و تعامل برد-برد با رقبا بر اساس اصول اخلاقی
- احترام به کرامت منابع انسانی رقبا
- توسعه فرهنگ رقابت سالم و ارتقای محیط کسب‌وکار بر پایه اخلاق حرفه‌ای
- اهمیت شفافیت، قانون‌پذیری و ارتباط صادقانه با رقبا
- حفظ حریم شخصی رقبا، تشویق به ارتقای سلامت اخلاقی



### خط مشی اخلاقی ما در قبال کارکنان

- انصاف و عدالت توزیعی و رویه‌ای در همه شئون حرفه‌ای و پرهیز از تبعیض
- حفظ احترام اصیل و کرامت انسانی همکاران و ایجاد محیط کاری ارزشمند
- اطلاع‌رسانی شفاف و بهموقع در مورد حقوق و مزایای همکاران
- امانتداری و رعایت حریم خصوصی همکاران
- بیشرفت علمی و ارتقای حرفه‌ای با ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی



### خط مشی اخلاقی ما در قبال مشتری

- احترام و حفظ کرامت انسانی مشتریان
- پاسخگویی به حق آگاهی مشتریان و مصرف‌کنندگان
- سرعت، دقت، سهولت و کیفیت در ارائه خدمات و تحویل کالا
- حفظ حریم شخصی و اسرار مشتریان
- انصاف در عقد قرارداد، پاییندی به تعهدات و ارائه خدمات پیش و پس از فروش



نگهداشت

سفر کارکنان مکمل

گزارش سالانه منابع انسانی

44



۱۴

کدهای رفتاری



## خط مشی اخلاقی ما در قبال محیط زیست

- قانون پذیری و پاییندی به استانداردهای زیست محیطی
  - آموزش و ترویج فرهنگ حفاظت از محیط زیست
  - ایجاد فضای سبز در محیط پژوههای توسعه فضای سبز ملی
  - حمایت از دوستداران طبیعت و حفظ محیط زیست
  - نهادینه کردن دغدغه‌های زیست محیطی در مدیریت پژوهه و کاهش آلایندگی محیط زیست



## خط مشی اخلاقی ما در قبال تامین کنندگان و پیمانکاران

- احترام به تامین‌کنندگان و مواجهه صادقانه و احترام‌آمیز
  - رعایت انصاف در قرارداد و پرداخت به موقع مطالبات
  - حمایت از حقوق و حریم خصوصی تامین‌کنندگان و رعایت امانتداری
  - پاسخگویی به انتقادات و اطلاع‌یابی از دیدگاه‌ها و انتقادات تامین‌کنندگان
  - حمایت معنوی، مساعدت در شرایط بحرانی و حفظ رضایت تامین‌کنندگان



## خط مشی اخلاقی ما در قبال منافع ملی و شهروندان

- احترام به حقوق همسایه‌ها و حفظ حقوق شهروندان
  - رعایت عدالت اجتماعی و ارائه فرصت‌های اشتغال و بهره‌مندی شهروندان
  - مشارکت در امور خیریه و ارتقای سطح رفاه عمومی جامعه
  - پاسخگویی به انتقادها و توجه به دیدگاه‌های عمومی
  - ترویج فرهنگ نشاط، شادی، امیدواری و اخلاق شهروندی



## ارزش‌های سازمانی و ترویج کدهای رفتاری



### ارزش‌های سازمانی

در راستای توسعه و ترویج اخلاق (Ethic)، ارزش (Value) و فرهنگ (Culture)، مکو کمیته مروجین EVC را تشکیل داده که در این کمیته با حضور نمایندگانی از همه بخش‌های سازمانی، تصمیمات مرتبط با رویکردهای ترویج و نهادینه سازی EVC در سازمان اتخاذ و اجرایی می‌گردد.

### ترویج کدهای رفتاری

در مکو کدهای رفتاری با روش‌های مختلفی مانند توزیع کتابچه کدهای رفتاری، طراحی و انتشار پوستر در شبکه‌های اجتماعی، TV Wall و اینترنت داخلی سازمان، کشیدن کاریکاتور، برگزاری جلسات مرتبط با کدهای رفتاری، میکروفون CVC، داستان سرایی در مورد ارزش‌های سازمانی، درج کدهای رفتاری در امضا ایمیل سازمانی همکاران و رویکردهای نوین مانند پانتومیم ترویج می‌گردد.



نگهداشت

سفر کارکنان مکو

46

گزارش سالانه منابع انسانی





درگاه صدای همکار به منظور دریافت نظرات و درخواست‌های همکاران در خصوص فرایندهای منابع انسانی، زیرساخت‌های فیزیکی شرکت، فناوری اطلاعات و... در سامانه اینترنت در طراحی و پیاده‌سازی شده است.

**738 نظر و درخواست** توسط همکاران مطرح شده است که بصورت مستقیم توسط معاون سیستم‌ها و منابع انسانی بررسی و پاسخ داده شده است.

### تیم هم اندیشی سازمانی

تعدادی از همکاران از رده‌ها و واحدهای مختلف سازمانی دور هم جمع می‌شوند تا مسائل سازمانی را به صورت ساختار یافته تری بررسی نمایند.

برای ارتقای برنامه‌ها در همه ابعاد و موضوعات سازمانی، تیم هم اندیشی سازمانی شکل گرفته تا اعضای این تیم به عنوان نماینده همکاران در واحدهای سازمانی برای ارائه درخواست‌ها و نظرات خود در مورد این موضوعات حضور داشته باشند.

## مصاحبه ماندن

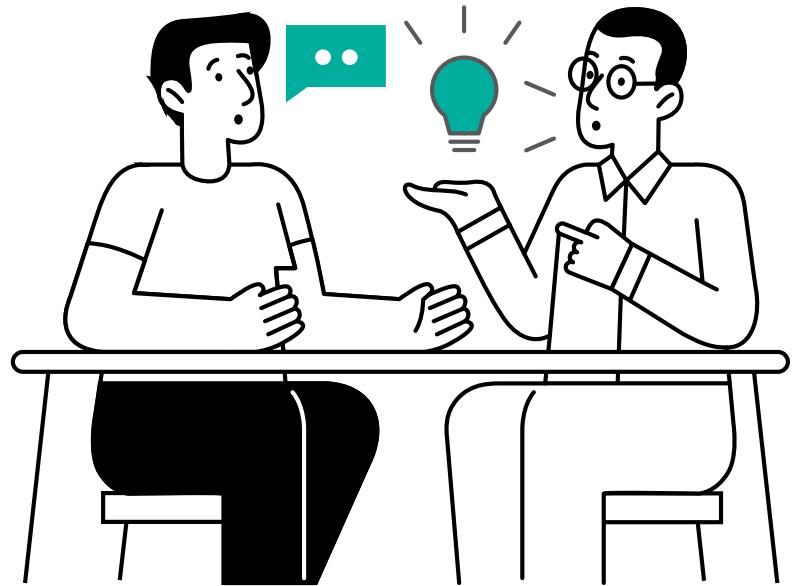


برای درک درست نیازها و انتظارات کارکنان، جلسات مصاحبه ماندن با همکاران از نسل های مختلف کاری که ماندگاری زیادی در مکو دارند، برگزار می گردد و از نتایج آن برای بهبود فضای کاری و تجربه کارکنان استفاده می شود.



نگهداشت

سفر کارکنان مکو





چه چیزی باعث شده است شما در مکو بمانید؟



در جلسات مصاحبه ماندن از همکاران خواستیم که به ما بگویند چه چیزی باعث شده است در مکو بمانند.

پاسخ‌ها بسیار جالب بود!



## eNPS شاخص

این شاخص مخفف employee Net Promoter Score یا شاخص وفاداری کارکنان می‌باشد.

سال 1399

70

سال 1400

74

سال 1401

79

سال 1402

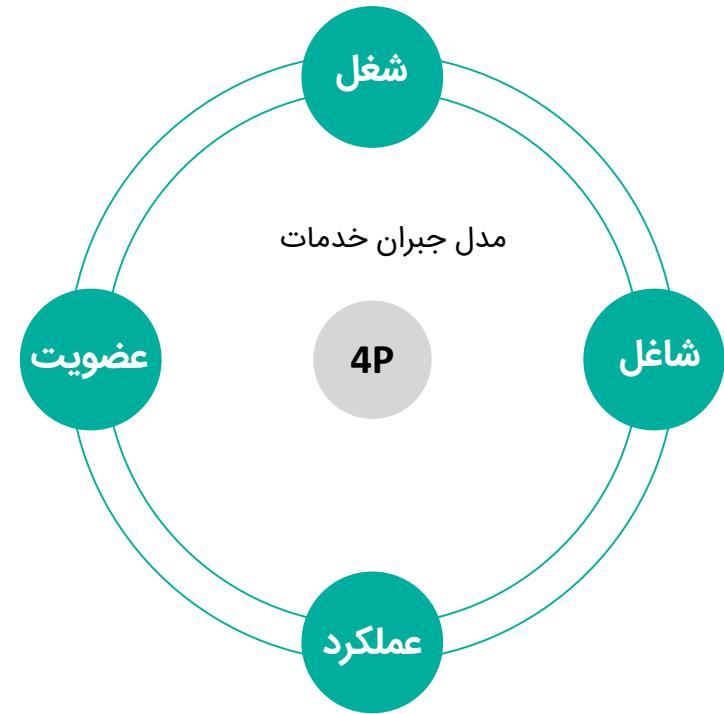
79

نگهداشت

سفر کارکنان مکو

گزارش سالانه منابع انسانی 49





بر اساس مدل 4P پرداخت‌های نقدی و غیرنقدی بر اساس ۴ مؤلفه "شغل" (Work)، "Person" (شاغل)، "Position" (عملکرد) و "Partnership" (عضویت) صورت می‌گیرد. طبق این مدل بخشی از پرداخت‌ها به طور یکسان بین همکاران توزیع می‌شود و به مشاغلی که نیاز به دانش، توان حل مسئله و پاسخگویی بیشتری دارند امتیاز بالاتری تعلق می‌گیرد و همچنین کارکنان متخصص و توانمندتر پرداختی بیشتری دارند.

هر آن چیزی که برای همکاران دارای ارزش است در جبران خدمات کل یا جامع (Total Reward) قرار می‌گیرد.

هدف کلی این سیستم، توزیع منصفانه و عادلانه جبران خدمات می‌باشد.

## سبد جامع پرداخت (Total Reward)

مدیریت جبران خدمت کارکنان فقط شامل پرداخت حقوق و مزایای شغلی نیست، بلکه پاداش‌های غیرمالی مانند قدردانی، یادگیری، فرصت‌های پیشرفت و غنای شغل و... را نیز شامل می‌شود.

## عناصر

## اجزاء

## غیر ملموس

## ملموس

غیر ملموس

مزایا و فوق العاده ها

پرداخت های متغیر کوتاه مدت

پرداخت های نقدی پایه

پرداخت های نقدی

پرداخت های مستقیم

درآمد کل

ارزش ها و فرهنگ سازمانی  
فرصت های رشد و پیشرفت  
غنای شغلی

چکاپ پزشکی  
بیمه تكمیلی درمان با پوشش  
کامل  
برنامه های ورزشی، باشگاه و ...  
مهدکودک

پاداش پایان سال  
پاداش موردى

قدرتانی  
تعادل کار و زندگی  
ساعت کاری شناور

تسهیلات وام سازمانی و خارج  
از سازمان  
انواع مرخصی ها  
سرپریس رفت و آمد  
سهام

پاداش پروژه  
پاداش عملکرد

حقوق مبنا (حقوق پایه، حق مسئولیت، حق رتبه و ... )

تمام سرمایه گذاری هایی را در بر می گیرد که یک سازمان بر روی نیروی کار خود انجام می دهد. سبد جامع پرداخت مکو طیفی از پرداخت های پولی و غیر پولی را ارائه می کند. پرداخت های ملموس مواردی همچون حقوق مبنا، انواع پاداش ها، مرخصی ها و مزایای رفاهی را شامل می شود. پرداخت های غیرملموس مزایایی مانند فرصت های رشد و پیشرفت، تعادل کار و زندگی و ... را برای کارکنان فراهم می آورد.

## مدل ارزشیابی مشاغل



از سال 1393 تاکنون مدل ارزشیابی مشاغل که توسط کمیته ارزیابی مشاغل تأیید گردید، برای محاسبه امتیاز شغل در شرکت مکو مورد استفاده قرار گرفته است و در سال 1402 مورد بازنگری قرار گرفت. این مدل، شامل مؤلفه های تأثیرگذار بر رتبه بندی و ارزشیابی مشاغل در شرکت مکو به شرح رو برو می باشد.



نگهداد

سفر کارکنان مکو

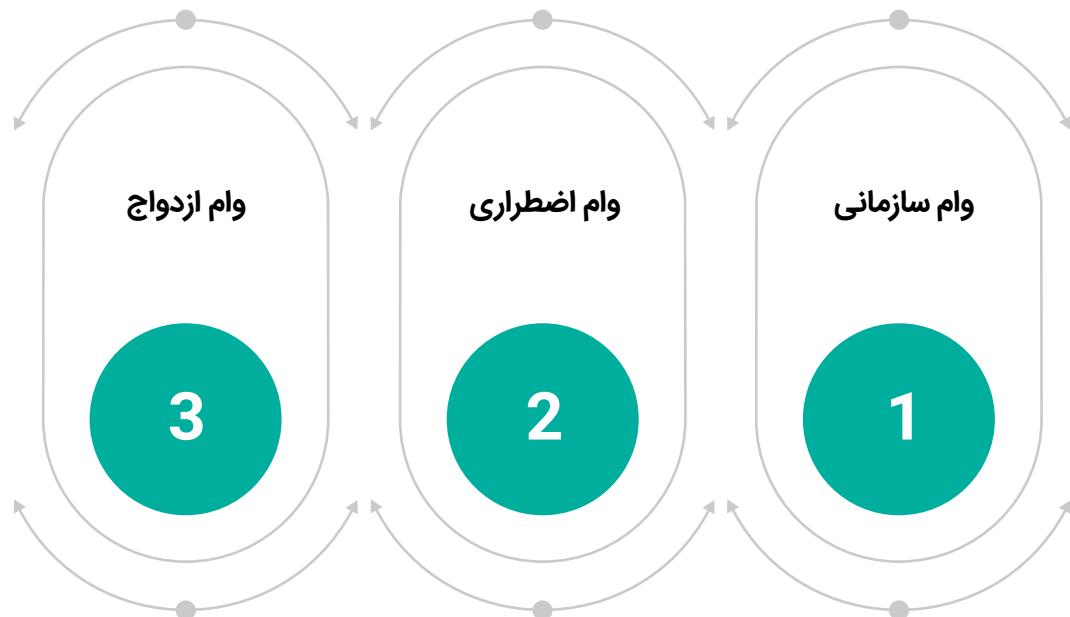
گزارش سالانه منابع انسانی 52

پرداخت وام عامل مؤثری در سبد جبران خدمات است و شرکت مکو در راستای ایجاد انگیزش و نگهداری کارکنان، وام های مختلفی را پرداخت می نماید.

## دربافت وام خارج از سازمان

برای رفع نیازهای مالی ضروری کارکنان، شرکت مکو برای دربافت وام از بانک ها و موسسات مالی خارج از سازمان، نقش تسهیل گری برای کارکنان را ایفا می نماید.

## انواع وام های سازمانی



# خدمات سلامت



متخصص تغذیه

روان شناس

پزشک متخصص

پزشک عمومی

انجام پایش سلامت همکاران فراتر از الزامات قانونی در قالب طرح جامع سلامت بر اساس ماهیت شغلی، جنسیتی و سنی

پوشش 100% آزمایشات و معاینات ادواری

## ارائه خدمات سلامت روان

ارائه 234 جلسه مشاوره روانشناسی

## ارائه خدمات سلامت جسمی و فیزیکی

**1878** ویزیت بیماران  
توسط پزشک متخصص  
داخلی

**2657** ویزیت بیماران  
توسط پزشک متخصص  
بالینی خانواده

ارائه خدمات تیم سلامت  
به 4535 مراجعه همکاران

انجام **غربالگری** سرطان  
دستگاه گوارش از طریق  
توزیع کیت تشخیص خون  
محفوی جهت گروه هدف

انجام **واکسیناسیون** 202  
نفر از همکاران بر علیه  
هپاتیت ب

آموزش ارگونومی به  
همکاران

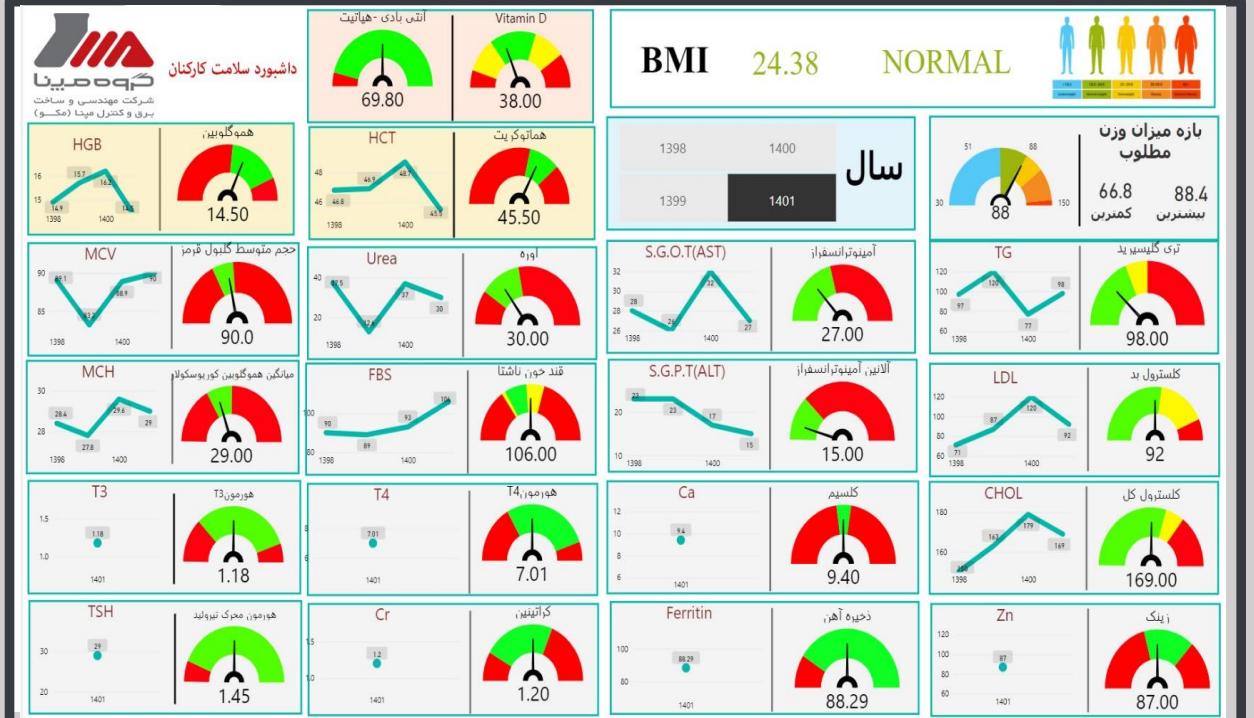
ارزیابی ارگونومیک **750**  
**ایستگاه کاری** مشاغل  
نشسته در شرکت

پایش سطح **قد خون** برای  
همکاران در مرحله پیش  
دیابت و مبتلا به دیابت

غربالگری میزان **فشار خون** و  
ارائه فایل های آموزشی به  
افراد دارای فشار خون بالا

توزیع ماهانه **قرص ویتامین D3**  
بین کارکنان برای بهبود  
سطح ایمنی و پیشگیری از  
پوکی استخوان

## پایش وضعیت سلامت همکاران از طریق داشبورد سلامت



نگهداری

سفر کارکنان مکان

گزارش سالانه منابع انسانی 56

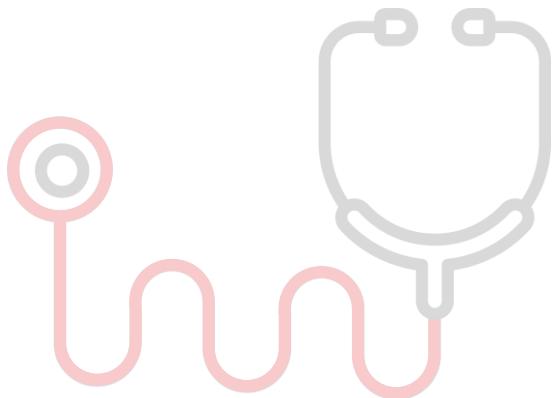
# پایش سلامت های خطر



پایش سلامت مواد غذایی در کافه سبز



پایش سلامت محیط آرایشگاه



پایش سلامت تهیه و طبخ غذا



پایش سلامت مواد غذایی و شوینده های عمومی



DEVELOPMENT

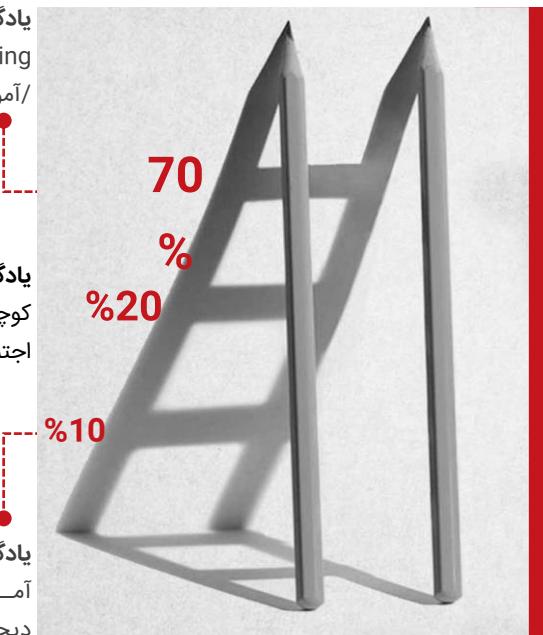
توسعه



## ۱ تغییر پارادایم آموزش به یادگیری

در دنیای پویا و پرستاب امروز، سازمان‌ها برای حفظ رقابت پذیری خود نیازمند نیروی کار یادگیرنده و انعطاف پذیر هستند. تغییر پارادایم از آموزش به یادگیری و استفاده از روش‌های نوین یادگیری به جای کلاس‌های آموزشی سنتی به دلایلی مانند اهمیت خلاقیت و نوآوری، افزایش بیچیدگی کارها، تغییر نسل نیروی کار، ظهور تکنولوژی‌های آموزشی نوین و ... ضروری است.

بر همین اساس شرکت مکو علاوه بر روش‌های متداول آموزش، از روش‌های نوین یادگیری استفاده می‌نماید که بر اساس **مدل 70.20.10** طرح ریزی و اجرا می‌گردد.



یادگیری به صورت تجربی  
OJT Learning/گیمیفیکیشن، اتاق فرار/تفویض اختیار/جانشین‌پروری  
آموزش‌های سلف سرویس/AR-VR/سیمولاتور

یادگیری به صورت اجتماعی  
کوچینگ/منتورینگ/حلقه‌های یادگیری/کافه دانش/شبکه‌های اجتماعی/وبینار/برگزاری جلسات درون واحدی/مدیریت عملکرد

یادگیری با آموزش‌های رسمی  
آموزش آنلاین/آفلاین/حضوری/ترکیبی/موک/کتاب‌های دیجیتال/پادکست/موسن گرافی/جامعه پذیری/کپسول‌های یادگیری

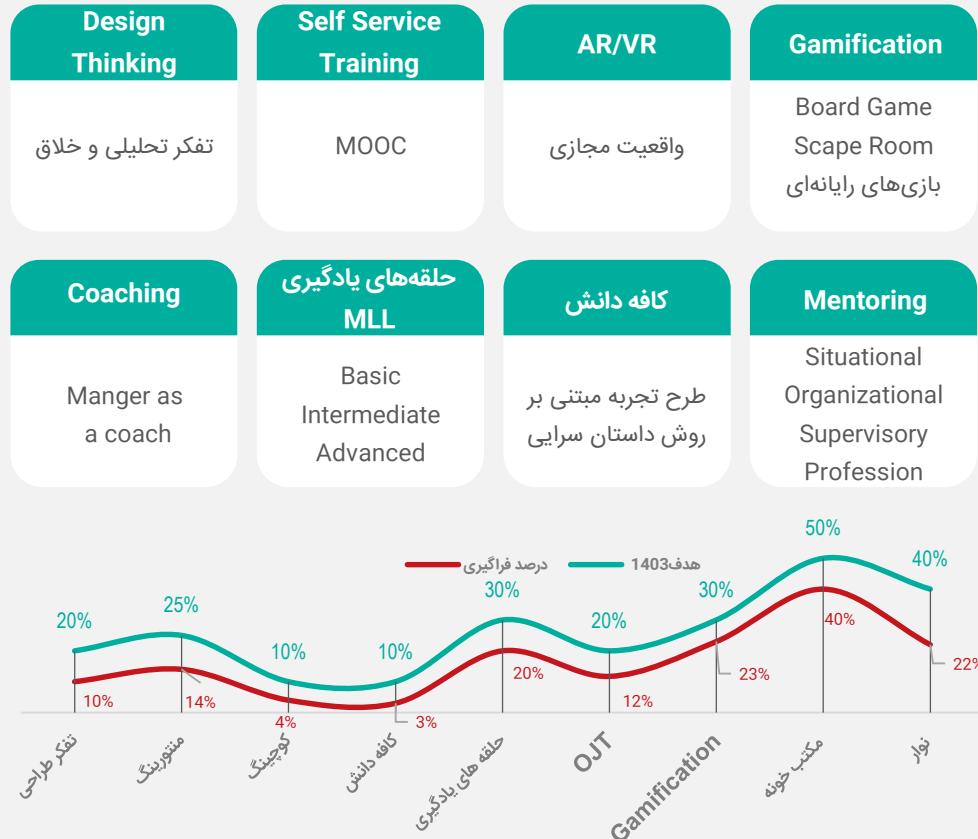
توسعه

سفر کارکنان مکو

59

گزارش سالانه منابع انسانی

# روش‌های نوین یادگیری



توسعه

سفر کارکنان مکه

## یادگیری در نگاه آمار سال 1402

سرانه آموزش: 42



\* نفر ساعت: 40095



اثربخشی اعلام شده: %86



مشارکت مدرسین داخلی در اجرای کلاس‌ها: %44



\* نفر ساعت آموزش شامل همکاران مکو و پیمانکاران است.

گزارش سالانه منابع انسانی 60

## Meco Learning Loop (MLL)

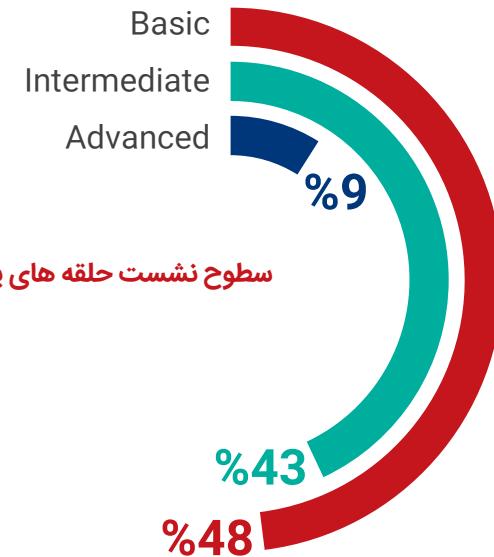


تصور کنید همکاران تان گنجینه‌ای از دانش و تجربه دارند که می‌تواند برای همه ارزشمند باشد. ما تصمیم گرفتیم این گنج را از صندوقچه‌ها بیرون بیاوریم!

با راه‌اندازی MLL یا همان "حلقه‌های یادگیری مکو"، فضایی منعطف را ایجاد کردیم تا همه بتوانند دانسته‌های خود را در مورد صنعت و کسب و کار به اشتراک بگذارند.

حالا هر کسی می‌تواند موضوع مورد علاقه‌اش را انتخاب و آن را با بقیه در میان بگذارد، اینگونه در مکو ما با هم رشد می‌کنیم.

## درصد اجرا به تفکیک سطح



# 1402 موضوعات حلقه‌های یادگیری برگزار شده در سال

- | واحدی                     | عملی کردن دانسته‌ها    |
|---------------------------|------------------------|
| up in the air             | تحلیل فیلم             |
| بلاک چین در منابع انسانی  | جهان در پوست گردو      |
| ژئومندترین مرد بابل       | رهبران آخر غذا میخورند |
| دوباره فکر کن             | بازی سازمانی آوالون    |
| قدرت کلمات                | اقتصاد چرخشی           |
| زنگیره تامین پایدار       | الزامات ۵ اس           |
| عصر چابکی و امنیت دیجیتال |                        |

- | سازمانی                            | آشنایی با خودروهای متصل |
|------------------------------------|-------------------------|
| ارائه تجربیات بهینه سازی در مهندسی |                         |
| تجربه کارکنان                      |                         |
| اعداد فرمانروایی می‌کنند           |                         |
| تاریخچه‌ی هوش مصنوعی               |                         |
| استراتژی بازاریابی                 |                         |
| تجربه پیاده سازی اسکرام            |                         |
| Embedded Linux                     |                         |
| SPPA-T3000                         |                         |
| هوش مصنوعی                         |                         |
| کافه دانش-مدیریت ریسک              |                         |
| کافه دانش-پروژه اجایل              |                         |
| کافه دانش-تجربه پیاده سازی اسکرام  |                         |
| کافه دانش-استراتژی بازاریابی       |                         |

توسعه

سفر کارکنان مکه

## Meco Learning Game (MLG)



در راستای ارتقای مهارت‌های کارکنان، مکو رویکرد نوینی را در کنار روش‌های آموزشی موجود به کار گرفته است. این شیوه جدید که "بازی‌سازی" یا گیمیفیکیشن (Gamification) نام دارد، روشی به روز و موثر در عرصه یادگیری است.

ابتدا بازی‌های تجاری را به عنوان پایلوت به کار گرفتیم و پس از تحلیل و بررسی نتایج، دریافت بازخوردها و شناسایی محدودیت‌ها و چالش‌ها، اکنون در حال اجرای بازی‌هایی هستیم که با فرهنگ مکو سازگار شده است.

هدف ما ایجاد محیطی پویا برای یادگیری است که علاوه بر کارآمدی، برای کارکنان نیز جذاب باشد. با این رویکرد، امیدواریم فرایند توسعه مهارت‌ها در مکو را غنی‌تر و اثربخش‌تر کنیم. این نوآوری نشان‌دهنده تعهد مکو به پرورش مداوم استعدادها و ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای برای کارکنان است.

توسعه

سفر کارکنان مکو

63

گزارش سالانه منابع انسانی

## Meco Learning Game (MLG)



ما در مکو برای بهبود شایستگی های حل مسئله و کار تیمی از اتاق فرار استفاده می کنیم. ارتقاء امتیاز کسب شده فرآگیران طی رویدادهای متوالی بررسی و برنامه ای توسعه و بهبود تهیه می گردد.

## Meco Learning Game (MLG)



انجام بازی های فیزیکی و رومیزی به عنوان بخشی از آموزش های ترکیبی (Blended Learning) در کلاس های آموزشی به منظور توسعه شایستگی های مدنظر برنامه ریزی و اجرا گردیده است. ما به منظور توسعه مهارت کار تیمی، اخلاق حرفه ای، مهارت های ارتباطی، مهارت های رهبری و مهارت های مدیریت زمان، اقدام به طراحی و اجرای بازی های سازمانی کرده ایم. این برنامه برای همه های رده های سازمانی در حال برنامه ریزی و اجرا می باشد.



توسعه

سفر کارکنان مکو

گزارش سالانه منابع انسانی 65



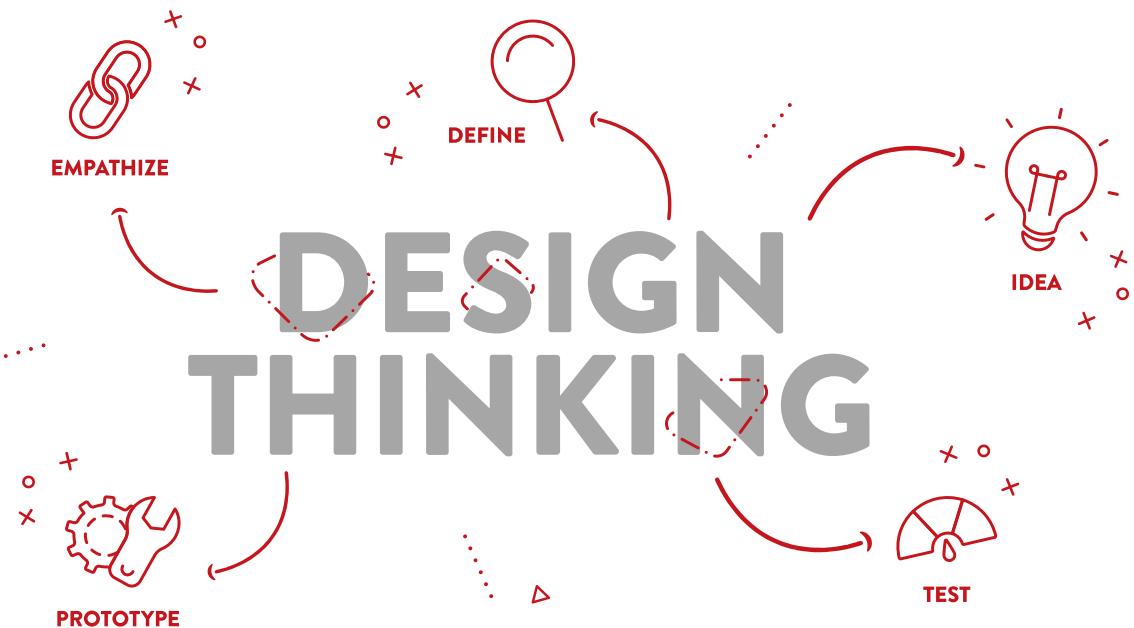


توسعه

سفر کارکنان مکو

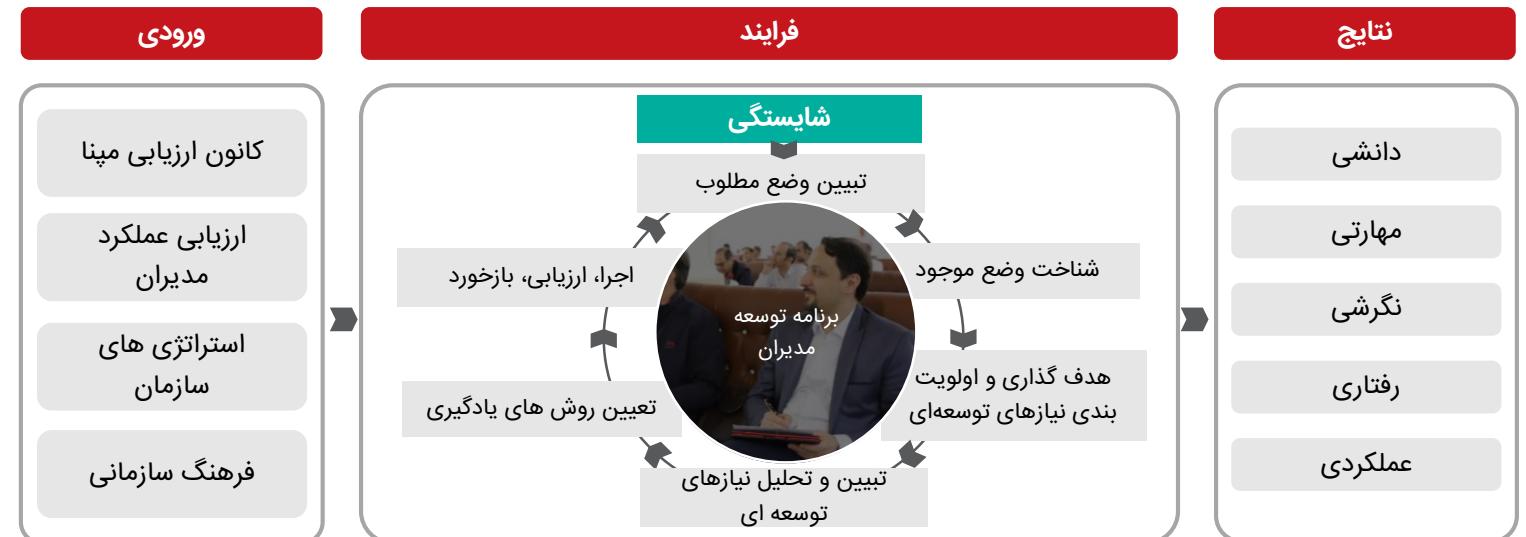
## Meco Learning Game (MLG)

یکی از روش‌های نوین یادگیری که با هدف حل مسئله در حال اجرا می‌باشد است که در 5 مرحله انجام می‌گردد. این روش به عنوان یکی از روش‌های نوین یادگیری اجتماعی شناخته شده است.



## توسعه رهبران

توسعه مدیران در سازمان‌های امروزی برای کسب شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای نقش‌های مدیریتی و تأثیرگذاری آنان در دستیابی به نتایج سازمانی، یک امر ضروری است. در راستای توسعه شایستگی رهبران و مدیران عملیاتی، مکو اقدام به طراحی مدل توسعه رهبران نموده است. در این مدل ورودی‌ها، فرایند و نتایج اجرای این طرح مشخص گردیده است.



توسعه

سفر کارکنان مکو

گزارش سالانه منابع انسانی 67

# کپسول مدیریتی

با توجه به فرصت کم مدیران در حوزه توسعه، خلاصه برخی از نکات روز مدیریتی و نکات آموزشی در این خصوص را تهیه و با عنوان کپسول مدیریتی برای آنها ارسال مینماییم.

قدرت ضمیر ناخودآگاه	خلاصه کتاب دوباره فکر کن	نردبان استنتاج	تفویض اختیار	عادت مربي گري	پروژه اکسیژن گوگل
هوش شرافت (DQ)	غرقگی	مدیریت چند نسلی	Time Management	از مهمترین دارایی سازمان مراقبت کنیم	تحلیل سینمایی Coach Carter
برنامه ریزی	مدیریت تجربه کارکنان	مدیریت استرس	PERMA	راهنمای قدردانی	راهنمای مدیریت افراد بد قلق
دلبستگی کارکنان	طرحواره های زندگی	هوش مصنوعی و معرفی برخی ابزارهای آن	نقشه ذهنی (Mind Map)	برنامه پیشرفت شش ماهه	چگونه به توانمندی کارکنان کمک کنید



توسعه

گزارش سالانه منابع انسانی 68

## سنجه سبک یادگیری کارکنان

شناخت سبک یادگیری به ما کمک می‌کند، بهتر و سریعتر آن چه را که می‌خواهیم، بیاموزیم. با سنجه و شناخت بیشتر نسبت به سبک یادگیری کارکنان، می‌توانیم روش‌های آموزشی متناسب‌تری را برای هر فرد طراحی نماییم. با همین هدف، سبک یادگیری کارکنان مکو با استفاده از مدل VARK اندازه‌گیری شده است و بر اساس نتایج آن، محتواهای آموزشی مختلف در اختیار ایشان قرار می‌گیرد.

Visual



### دیداری/بصری

این گروه از همکاران با دیدن بهتر یاد می‌گیرند. بیشتر اهل دیدن فیلم‌های سینمایی، آموزشی و پژوهشی هستند.

Auditory



### شنیداری

افرادی که سبک یادگیری آنان شنیداری است، می‌توانند از پادکست‌ها و محتواهای صوتی برای یادگیری استفاده نمایند.

Reading/Writing



### خواندن و نوشتن

این همکاران اهل مطالعه کتاب و مقالات بوده و معمولاً یادداشت برداری می‌کنند تا یاد بگیرند.

Kinesthetic



### جنیشی حرکتی

این گروه از افراد، کسانی هستند که برای یاد گرفتن یک موضوعی، خودشان باید بصورت عملی آن را انجام دهند.

توسعه

سفر کارکنان مکو

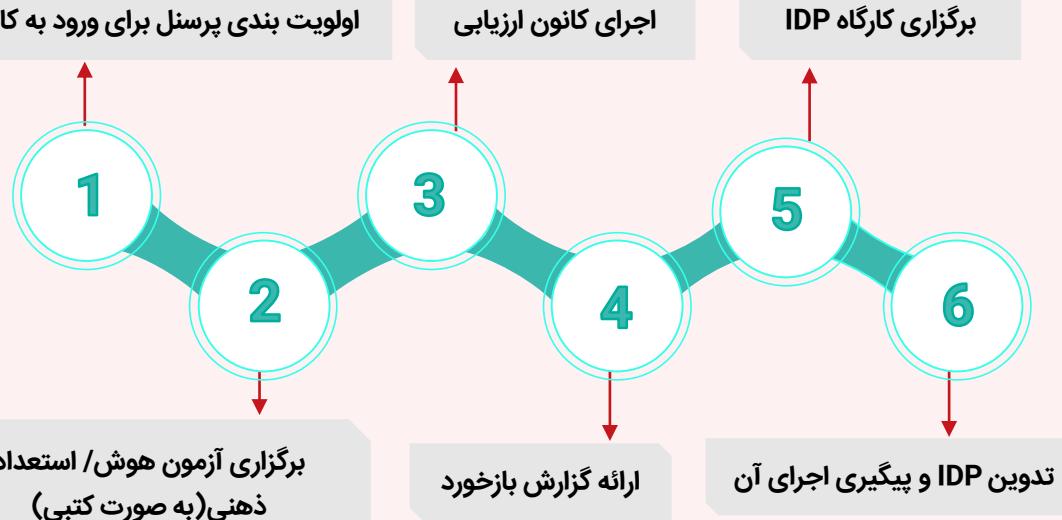
69

گزارش سالانه منابع انسانی

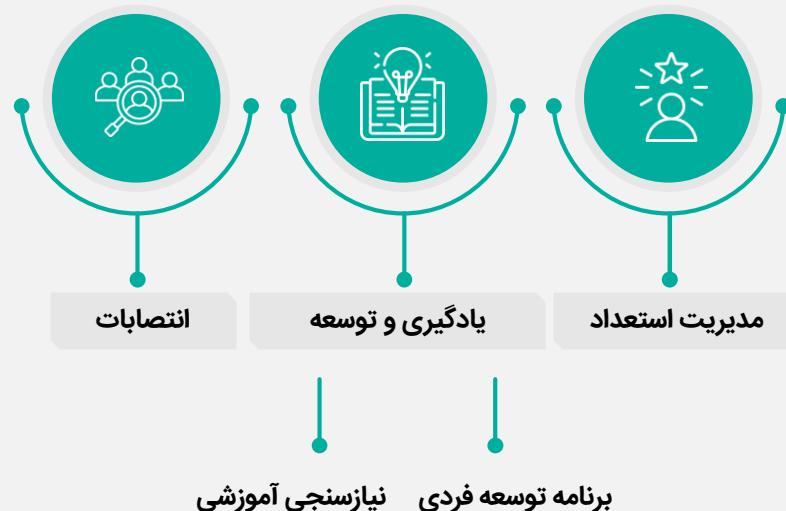
کانون ارزیابی و توسعه 

برای ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی و رهبری همکاران و تدوین برنامه توسعه فردی برای بهبود آن، تمامی رده‌های مدیریتی و همه کارشناسان با سابقه کار بیش از سه سال در فرآیند کانون ارزیابی وارد می‌شوند.

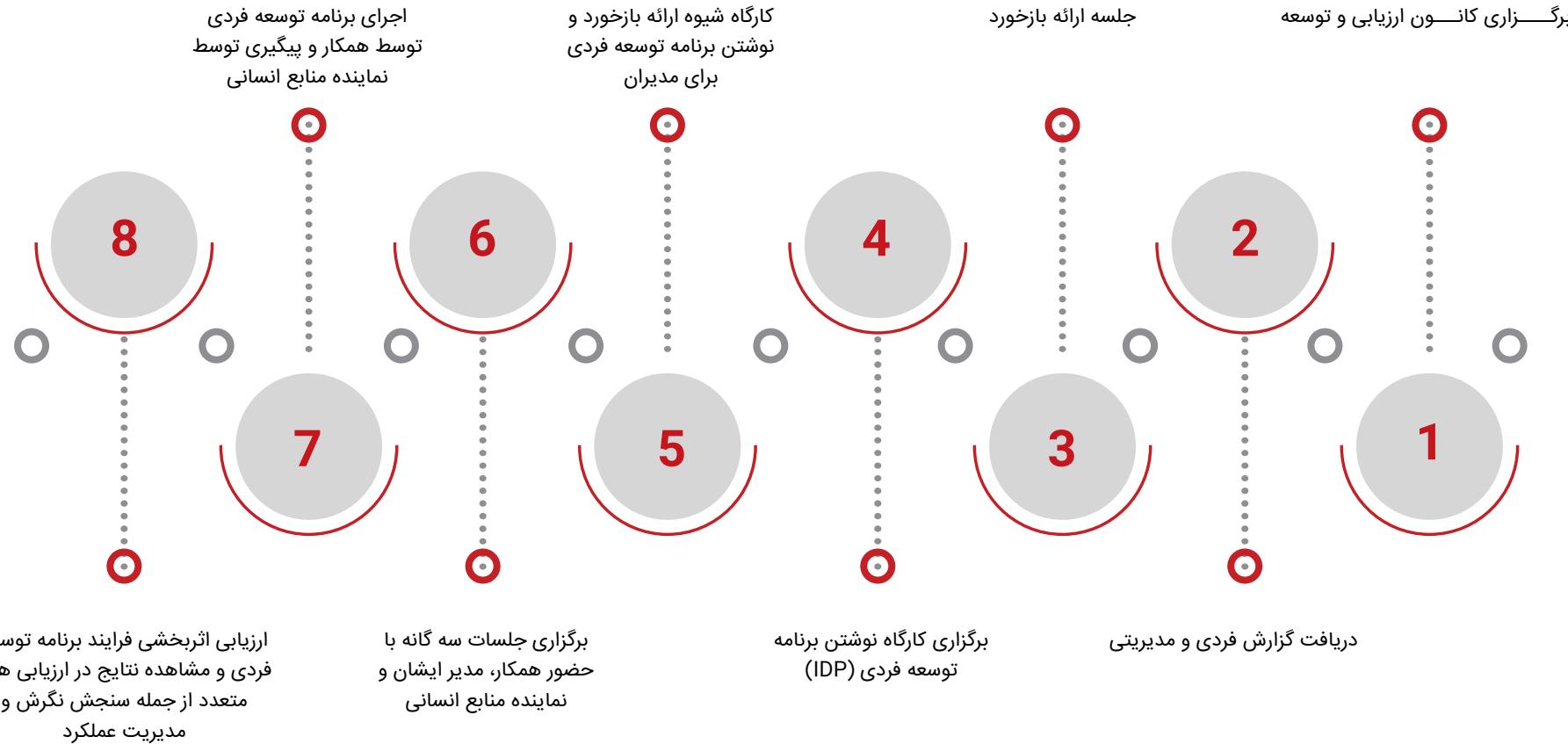
فرآیند اجرای کانون ارزیابی



## نتایج کانون در چه مواردی استفاده می‌شود؟



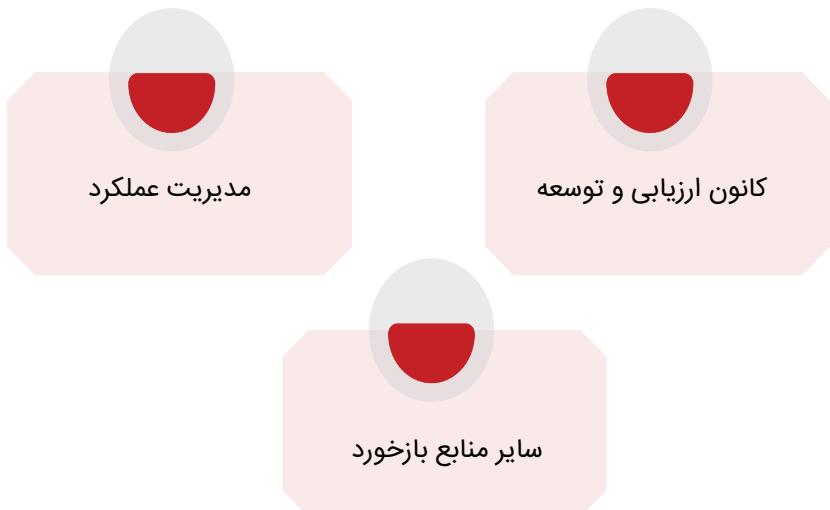
## ۱ تدوین و اجرای برنامه توسعه فردی (IDP)



## چرا برنامه توسعه فردی (IDP)؟



### منابع تدوین برنامه توسعه فردی (IDP)



توانمندسازی کارکنان برای درک نیاز به تغییر و شناسایی فرصت های توسعه قابلیت های ایشان

لزوم توسعه همه جانبه کارکنان در شایستگی های تخصصی و شغلی

توسعه شایستگی های مدیریتی و رهبری

توسعه کارکنان در راستای قابلیت های مورد نیاز آینده سازمان

ترسیم چشم انداز برای زندگی شخصی و شغلی و تدوین برنامه توسعه فردی (IDP)

توسعه

سفر کارکنان مکو

گزارش سالانه منابع انسانی 72





توسعه

سفر کارکنان مکه

گزارش سالانه منابع انسانی 73

داستان گفتن و شنیدن (مدیریت عملکرد) 

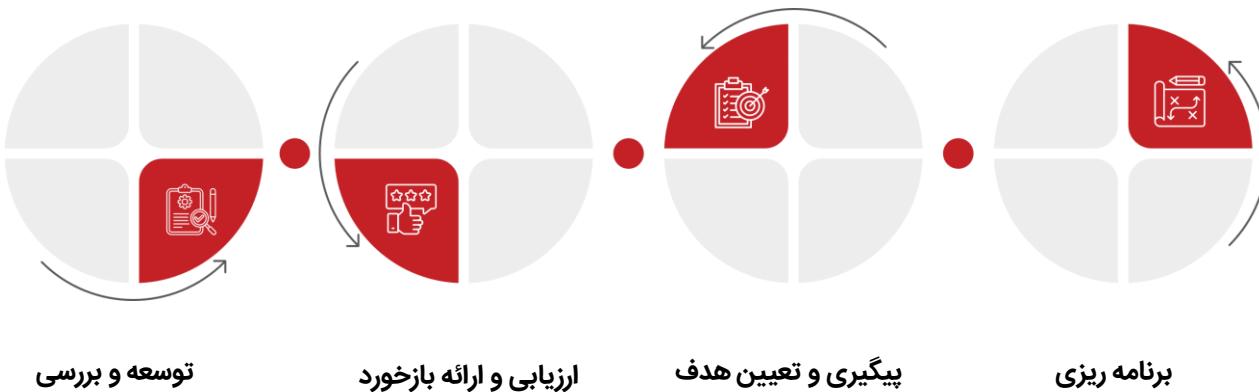
با هدف ارزیابی و بهبود شایستگی‌های رفتاری و عملکردی همکاران، فرآیند مدیریت عملکرد در بازه‌های زمانی شش ماه اجرا می‌شود.

در این فرآیند فرد از نظر عملکرد در وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها و شاخص‌های رفتاری مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدیران سازمان، رفتار و عملکرد کارکنان زیرمجموعه خود را بررسی می‌کنند تا بتوانند نقاط قوت و قابل بهبود آنها را شناسایی کنند و در جهت بهبود آن، بازخوردهای سازنده ارائه نمایند.

## ابعاد اصلی ارزیابی عملکرد

شاخص های عملکردی	شاخص های رفتاری
(بر اساس شناسنامه مشاغل)	(بر اساس مدل شایستگی)

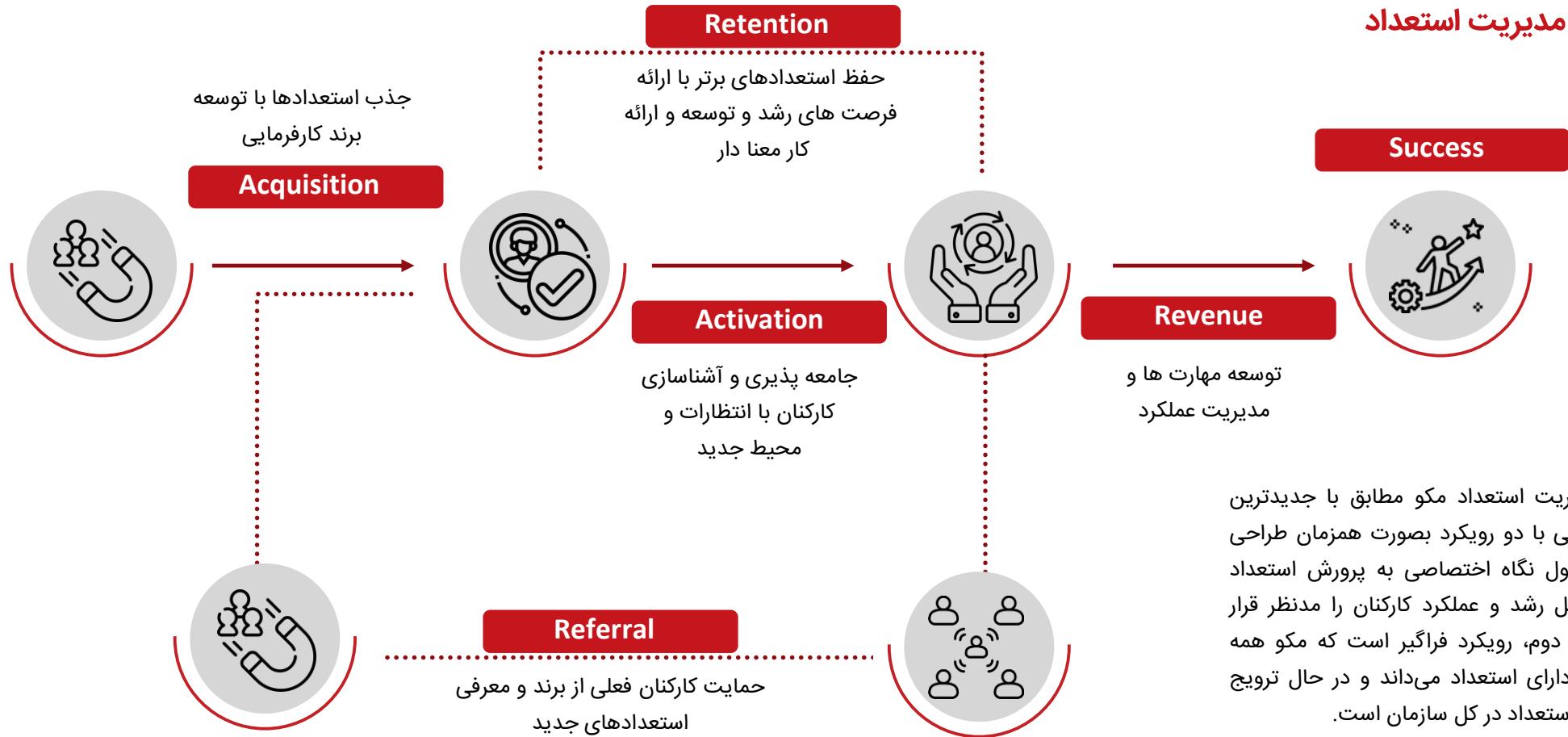
چرخه مدیریت عملکرد



۴۹۰

سقراطی مکتب

## مدل مدیریت استعداد



مدل جامع مدیریت استعداد مکو مطابق با جدیدترین مقالات روز جهانی با دو رویکرد بصورت همزمان طراحی گردید. رویکرد اول نگاه اختصاصی به پرورش استعداد است که پتانسیل رشد و عملکرد کارکنان را مدنظر قرار می‌دهد. رویکرد دوم، رویکرد فراگیر است که مکو همه کارکنان خود را دارای استعداد می‌داند و در حال ترویج فرهنگ پرورش استعداد در کل سازمان است.

توسعه

سفر کارکنان مکو

## رویکرد مکو در حوزه مدیریت استعداد



### رویکرد مکو

#### اختصاصی

فقط کارکنان با عملکرد و پتانسیل رشد مناسب را شامل می‌شود و غالباً گزارش شده است که با اتخاذ این رویکرد، مشارکت افراد منتخب بیشتر شده است.

کارشناسان با سابقه بیش از 3 سال و عملکرد مناسب

جانشین پروری

توسعه

#### فراگیر

همه کارمندان را شامل می‌شود و می‌تواند به دستیابی سریعتر به نتایج کمک کند.

ارتقاء حرفه‌ای

تمامی رده‌های سازمانی

مدیریت عملکرد

توسعه

سفر کارکنان مکو

سابقه کار

به ازای هر سال سابقه

شایستگی

پرسشنامہ 15 سوالی

فعالیت های ویژه

- |                  |                            |                     |                |       |                        |
|------------------|----------------------------|---------------------|----------------|-------|------------------------|
| دستاوردهای دانشی | پژوهیهای سیستم های مدیریتی | مقاله، کتاب، اختراع | نظام پیشنهادات | تدریس | پژوهیهای تحقیق و توسعه |
| ○                | ○                          | ○                   | ○              | ○     | ○                      |
| ○                | ○                          | ○                   | ○              | ○     | ○                      |
| ○                | ○                          | ○                   | ○              | ○     | ○                      |

با توجه به میانگین ماندگاری کارکنان در مکو، نیاز به فرایندی جهت ایجاد فرصت های پیشرفت در راستای نگهداشت سطح کارشناسی احساس شد و بر اساس آن در سال 1393 پروژه ای تحت عنوان نظام ارتقای حرفه ای تعریف، طراحی و اجرا گردید. در این نظام که به مبنای سه شاخص اصلی سبقه کار، فعالیت های ویژه و شایستگی طراحی گردید، کارشناسان امکان ارتقا در رتبه های، افقی و هم تراز شدن با سطوح عمودی، را بینا نمودند.

دو سال پس از آن و موفقیت این فرایند که از تغییرات مثبت در روند شاخص رضایت از فرصت‌های پیشرفت در سنجش نگرش‌هی گروپ برداشت شد، این نظام برای سطوح تکنسندر، و کارمند، نیز طراحی، و به احرا، آمد.

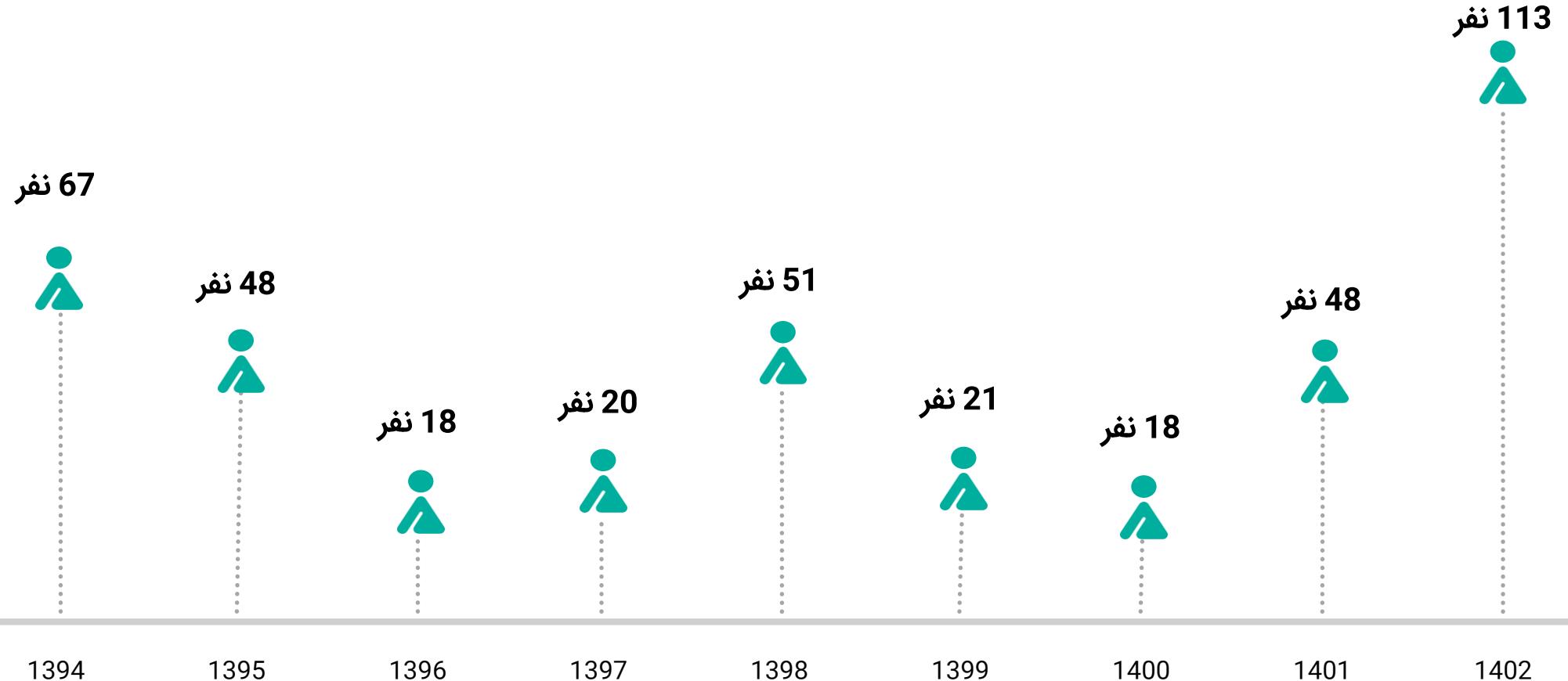
با مشاهده نتایج مثبت این فرایند، در سال 1402 این نظام برای سطوح مسئولین و روسا نیز طراحی شده است.

تہذیب

سفر کارکنان



## تعداد نفرات ارتقا یافته در ارتقای حرفه‌ای به تفکیک سال



توسعه

سفر کارکنان مکه

گزارش سالانه منابع انسانی 78



## انتخاب رهبران در مکو چگونه است؟

رهبران شاهراهی برای هماهنگی بین تیمهای سازمانها هستند. اهمیت انتخاب درست رهبران با یک فرآیند ساختار یافته در مکو مورد توجه قرار می‌گیرد.

## معرفی کاندید به معاونت سیستم ها و منابع انسانی



تهیه پروفایل ارتقای عمودی  
(شامل اعلام نتایج کانون / ارائه  
فایل برنامه توسعه فردی /  
بررسی نتایج مدیریت عملکرد /  
بررسی سوابق کاری)

# 4

## بانک استعداد و بررسی گزینه‌های موجود



## بررسی پروفایل ارتقای عمودی توسط کمیته انتصاب

5

بررسی عملکرد افراد توسط مدیر  
مستقیم (رویکردهای مدیریت  
عملکرد / تفویض اختیار)



صدور حکم سرپرستی (مدیریت  
ریاست / مسئول / سرگروه) بر  
اساس پروفایل ارتقای عمودی

ارائه بسته‌های آموزشی مطابق با  
مدل شایستگی

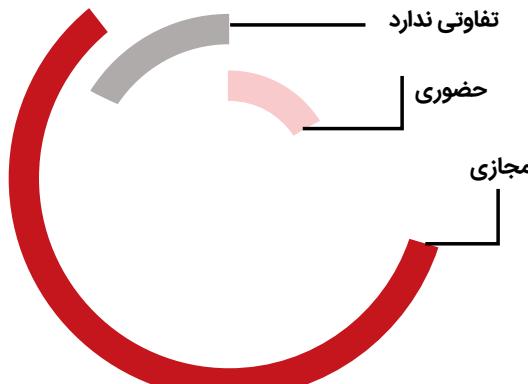


توسعہ

سفر کارکنان مکو

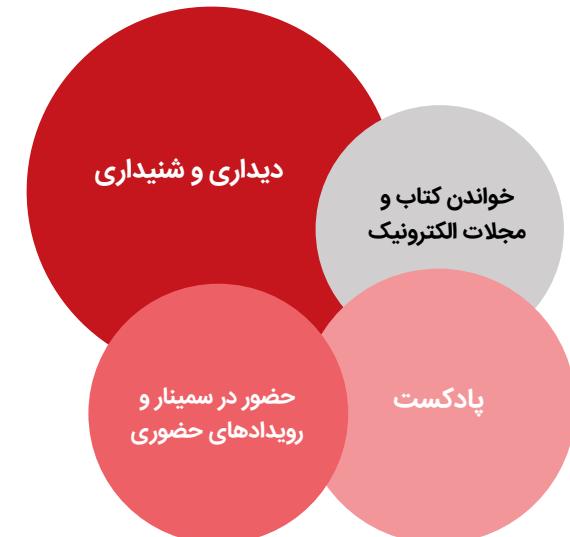
## توسعه خانواده‌ها را هم فراموش نکردیم

یکی از مهمترین رسالت‌های ما، علاوه بر توسعه کارکنان، توسعه و ارتقای سطح آگاهی خانواده‌های ایشان می‌باشد. به همین منظور و در راستای بهره‌مندی خانواده‌ها از علوم مختلف در حوزه‌های روان‌شناسی، اجتماعی، مهارت‌های زندگی، تخصصی و فنی و حرفة‌ای و سایر آموزش‌ها، نیازسنجی آموزشی خانواده‌ها و اجرای آموزشی آموزش‌ها برای ایشان در دستور کار قرار گرفت. نیازهای آموزشی خانواده‌ها در قالب پرسشنامه‌ای جامع در بستر آنلاین تدوین و انجام شد و اطلاعات دریافت شده بعنوان بانک جامع جهت برنامه‌ریزی اجرای دوره‌ها و همچنین نیازسنجی تخصصی تر در سال 1402 مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج در قالب نمودارهای ذیل می‌باشد.



### نیازسنجی آموزشی خانواده‌ی کارکنان

کدام روش آموزشی را ترجیح می‌دهید؟



توسعه

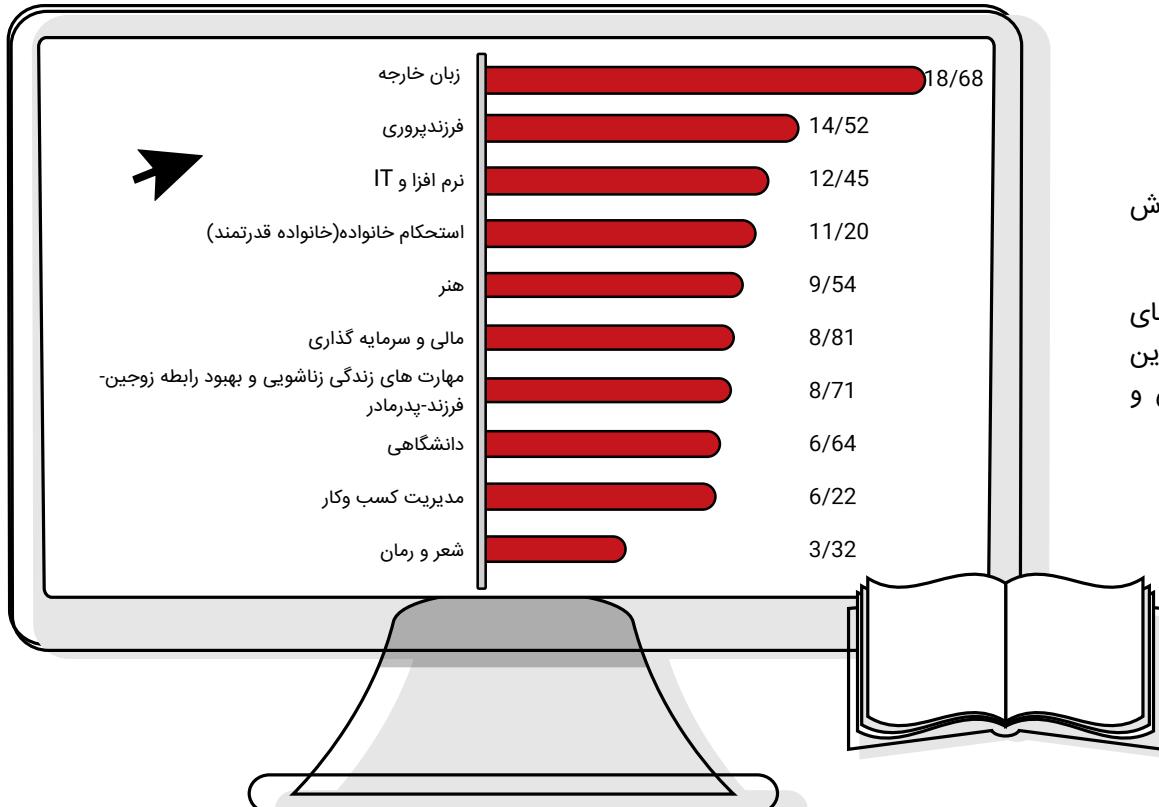
سفر کارکنان مکه

گزارش سالانه منابع انسانی 80



 توسعه خانواده‌ها را هم فراموش نکردیم

## نیازسنجی آموزش خانواده‌ها



بیشترین تعداد درخواست از طرف خانواده‌ها مربوط به آموزش زبان خارجه و آموزش فرزندپروری بوده است.

در همین راستا کارگاه‌هایی با حضور مشاور روانشناسی شرکت تحت عنوان مهارت‌های فرزندپروری برای خانواده همکار برگزار و با ایجاد اکانت در سامانه‌های آموزش آنلاین برای همکاران و اعضای خانواده ایشان، امکان استفاده آنان از محتواهای آنلاین و آفلاین فراهم شده است.



## تولید محتوای آموزشی داخل سازمان برای آموزش خانواده



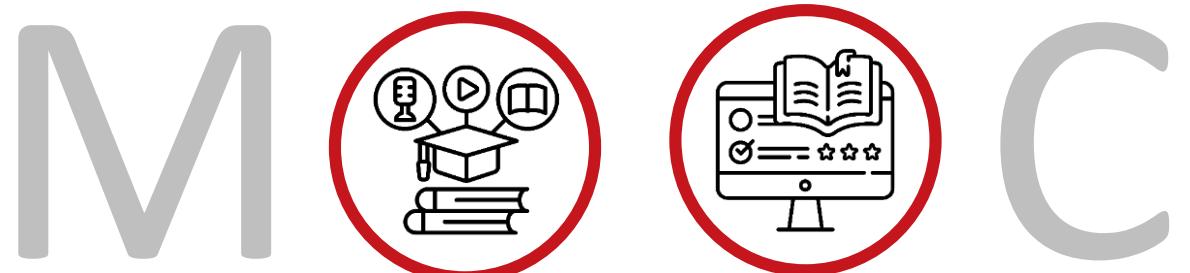
توسعه

سفر کارکنان مکه



## در اختیار قرار دادن ابزارهای آموزشی برای خانواده

\* MOOC یکی از روش‌های نوین یادگیری و توسعه می‌باشد که در هر زمان و مکان، امکان استفاده از آن برای فراگیران فراهم است. به همین دلیل ما با چند شرکت و سامانه معتبر در این حوزه قرارداد منعقد کرده و امکان استفاده از محتواهای آنلاین و آفلاین را برای کارکنان و خانواده‌های ایشان ایجاد نمودیم.



\* Massive Open Online Courses

توسعه

سفر کارکنان مکه

گزارش سالانه منابع انسانی 83





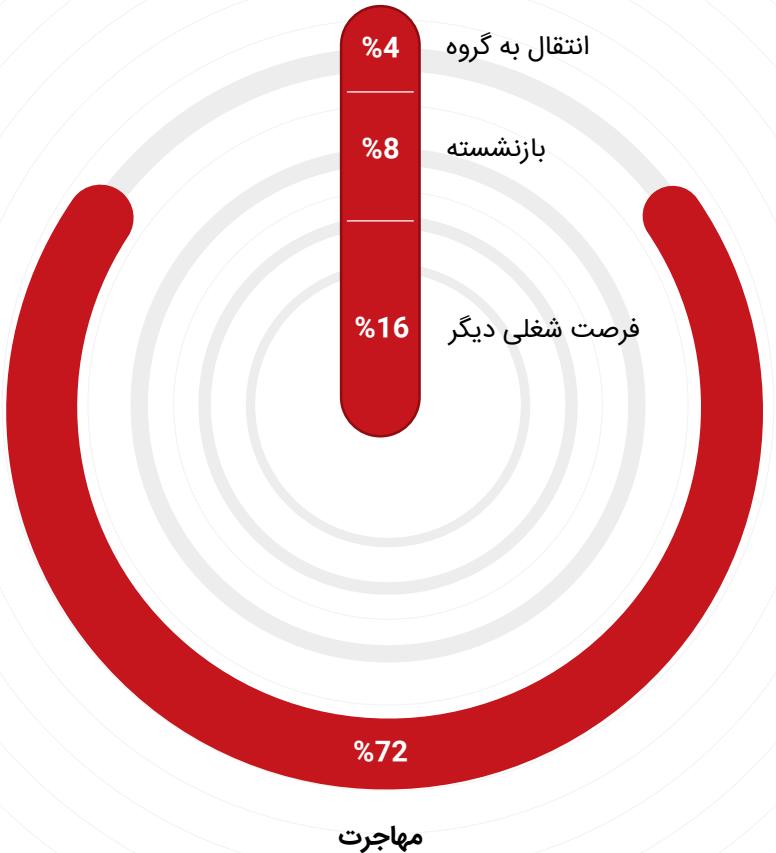
OFFBOARDING

خروج

MAPNA GROUP

MAPNA





دلایل خروج کارکنان در سال 1402

## ثبت تجربیات ماندگار



تجربه ماندگار

"در این جلسات، همکاران بازنشسته، داستان‌هایی از راههای موفقیت، چالش‌ها و پیروزی‌هایشان را با ما به اشتراک می‌گذارند. این فرصتی منحصر به فرد برای ماست تا از تجربیات گرانبهای آنان بهره‌برداری کنیم، از آنها بیاموزیم و با همکاران جدید به اشتراک بگذاریم.

در این راستا، طی سالهای اخیر، چندین مصاحبه و جلسه ثبت تجربیات ماندگار با همکارانی که در شرف بازنشستگی بودند، برگزار شده است.

خروج

سفر کارکنان مکو

86

گزارش سالانه منابع انسانی

به منظور پاسداشت و ارج نهادن به خدمات "بازنشستگان" دستورالعمل مزایای بازنشستگان و ازکارافتادگان تدوین و اجرا گردیده است تا مزايا و رفاهيات بازنشستگان مطابق با دستورالعمل مربوطه پرداخت گردد.



خروج

سفر کارکنان مکمل

بابر نفس کے می کشی، نعمہ سادی سریدہ



HR TEAM

تیم منابع انسانی مکو



دور 360 درجه مکو

360°

