

بسمه تعالی

## برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی Strategic Human Resource planning (SHRp)

با توجه به اینکه کلاس قبلا با مباحث مدیریت استراتژیک پیشرفته آشنایی پیدا کرده اند. زمینه و چارچوب درس برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی کاملا آماده هست. از این رو مطالب در س مدیریت استراتژیک پیشرفته ، پایه این درس محسوب می شود.

درس به دو شکل نظری و عملی ارائه خواهد شد. برای بخش نظری دو منبع معرفی شده است و برای کار عملی هم تدوین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی برای سازمانی که در آن اشتغال دارید، در طول ترم انجام خواهید داد.

در مدیریت استراتژیک ، کانون توجه کل سازمان هست اما در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی کانون توجه یکی از بخش های تخصصی و عملیاتی سازمان یعنی نظام مدیریت منابع انسانی است. همچنین مدیریت استراتژیک شامل سه فرایند طراحی ، اجرای و ارزیابی است. و در این درس تمرکز بر روی طراحی و برنامه ریزی استراتژیک هست.

بنابراین در این درس الگوی برنامه ریزی استراتژیک ، در بخش منابع انسانی مورد مطالعه و بررسی نظری و عملی قرار می گیرد.

خروجی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تدوین استراتژی های مناسب و اثربخش سازمانی برای جذب، بکارگیری، بهسازی و نگهداری سرمایه های انسانی است.

ابتدا برخی مفاهیم پایه ای در این درس مورد بازنگری قرار می گیرد: استراتژی ، برنامه ریزی استراتژیک ، مدیریت

استراتژیک ، تجزیه و تحلیل شغلی، شرح شغل ، شرایط احراز شغل

Job Analysis

✓ تجزیه و تحلیل شغلی

Job Description

✓ شرح شغلی

Job specification

✓ شرایط احراز شغلی

تجزیه و تحلیل شغلی:

راهی که می توان اطمینان پیدا کرد که افراد به درد بخور و شایسته برای سازمان جذب شده است. در جذب و استخدام نیرو از این سه گزینه استفاده می شود:

## انواع تعریف:

۱- تعریف مفهومی (نظری): یک مفهوم، کلمه، واژه براساس بینش و نگرش که نسبت به آن موضوع وجود دارد نمی توان آن مفهوم را سنجید.

۲- عملیاتی: یک مفهوم قابل سنجش، ملموس و محسوس و قابل اندازه گیری است.

- تجزیه و تحلیل شغلی: ویژگی های شغل را تجزیه و تحلیل می کند متغیرهای قابل سنجش کار چگونه انجام می شود؟ نیازهای شغل چیست؟ شغل از چه اجزایی تشکیل شده است؟ دانش و توانایی و تخصصی که برای این کار نیاز است. استاندارد هایی که شغل نیاز دارد
- شرح شغل: مسئولیت، شغل و وظایفی که می خواهیم انجام دهیم چرا و چگونه انجام دهیم؟  
وظیفه: کارهایی که باید انجام دهیم  
مسئولیت: پاسخگویی در برابر چه کسانی برای چه چیزی بایستی پاسخگو باشیم. (نانونه)  
شرایط احراز شغلی: حداقل ویژگی هایی که یک فرد برای تصدی یک شغل داشته باشد.  
BSC: در ابتدا بعنوان یک مدل ارزیابی مدیریت استراتژیک مطرح شده که بعداً یکی از مدل های مدیریت استراتژیک شد که از چهار منظر (مالی، مشتری مداری، فرآیندها و مدیریت رشد).  
مدیریت استراتژیک: تصمیمات و فعالیتهای موثر برای تدوین و، اجرا و ارزیابی استراتژی فرآیند تدوین اجرا و ارزیابی استراتژی در سازمان.  
مدیریت و روابط انسانی در دو حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بحث می کند.  
- کارگزینی - امور کارکنان - مدیریت منابع انسانی - مدیریت استراتژیک منابع انسانی - سرمایه انسانی

دیدگاه به انسان در مکاتب:

کلاسیک ها: نیروی کار بعنوان ابزار کار در کنار سایر عوامل

نئو کلاسیکها: بعنوان یک دارایی ولی مهمترین دارایی نقش پررنگتری نسبت به دیگر عوامل دارد.

مکاتب جدید: به سمتی می رویم که انسان بعنوان یک هدف است نه ابزار نیروی انسانی محوریت پیدا کردن در سازمانها

پی بردن به ارزش و اهمیت انسانها

جایگاه و منزلت انسانها در جامعه ایران: میان فرهنگ معمول و فرهنگ مکتوب فاصله وجود دارد که کاهش فاصله بین این دو فرهنگ در مورد انسان یعنی پیشرفت. استراتژی فاصله بین فرهنگ مکتوب و معمول را کم می کند. چه عواملی باعث ایجاد این فاصله می شود و چگونه می توانیم این فاصله را کم کنیم.

اصل پیتر: همه انسانها در سازمانها می خواهند تا حد بی کفایتی بالا بروند و پیشرفت کنند.

ارزش و اهمیت خدمات را درک نکردیم نقطه شروع شناختن خودمان است برای چه کسی برنامه ریزی می کنیم؟

چه کسانی متخصصان امور انسانی هستند و می توانند برای انسانها برنامه ریزی کنند؟

برنامه ریزی در منابع انسانی نداریم شکل و فرم حساب شده ای ندارد در بین سازمانهای ایرانی وزارت نفت برنامه ریزی منابع انسانی سابقه طولانی دارد و نسبت به بقیه بهتر است.

۱- هر کس هر جا هست یک قدم به جلو بردارد و بخشی از حل مسئله باشد. نه خود مساله .

از نظر علمی چقدر رشد کنیم حل المسایل جامعه شویم نه بخشی از مشکلات جامعه.

۲- بهینه سازی سیستم : با کار فردی نمی توان به جایی رسید . اول باید ساخته و پرداخته شویم بعد مسئولیت را بپذیریم.

جمع بندی:

۱- پی بردن به ارزش خود

۲- انسان موجودی ارزشمند است.

برای دیگران هم همین کار را بکنیم دیگران هم شان و منزلت انسانی خود را درک کنند.

هر کسی در خود احساس کرامت کند خود را به بیماری های اجتماعی مبتلا نمی کند خود را ارزان نمی فروشد.

با ارزش ترین چیز در هر سازمان نیروی انسانی است. چون انسانها هم هدف هستند و هم برنامه و هم زمینه ساز تحقق اهداف برنامه.

تولید ثروت توسط انسانها در کشورهای توسعه یافته ۶۰٪ است و ۴۰٪ سایر عوامل در ژاپن ۷۰٪ منابع انسانی و بقیه سایر عوامل

در کشورهای توسعه نیافته برعکس است . ۳۰٪ تولید ثروت توسط منابع انسانی و ۷۰٪ سایر عوامل.

برنامه ریزی منابع انسانی مشخص کردن نردبان ترقی کارکنان در عرض و طول سازمان در دوران خدمت

حوزه مدیریت منابع انسانی نقش وکیل مدافع کارکنان را دارد.

امروز مشارکت کارکنان در سازمان ها رویکرد غالب می باشد. در تصمیم سازیها و تصمیم گیری ها نقش ایفا کنند، قبلاً عامل انسانی در کنار سایر عوامل یا حتی در کنار عوامل دیگر است و در نهایت بایستی دستورات را اجرا کند ولی امروزه باید مشارکت کند شاید در آینده موقعیت مدیران و کارکنان متفاوت تر شود.

امروزه نقش مدیران تسهیل کنندگی، هماهنگ کننده Coordinator و پشتیبانی کننده هستند.

بینش و نگرش درست از وضعیت سازمان های دولتی در حوزه منابع انسانی و از طریق برنامه ریزی استراتژیک وضعیت موجود را در جامعه به سمت وضعیت مطلوب پیش ببریم.

در حوزه منابع انسانی بررسی شود از نظر کمی و کیفی نیازمندی ها چیست؟ وضعیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی در سازمان چگونه است؟  
بتواند نیازهای آینده را برآورده کند. و تناسب ایجاد کنند این دو (عرضه و تقاضای نیروی کار).

وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی (عملیاتی)

\*جذب \*بهبودی توانمند سازی و توسعه منابع انسانی

\*نگهداری منابع انسانی \* بکارگیری منابع انسانی

جمع بندی

### تغییرات کیفی در سرمایه های انسانی سازمان ها موجب تغییر در ساختارها شده اند:

قبلا سطوح سازمان شامل سطوح عملیاتی، میانی و عالی بود و امروز یک سطح بنام فرهیختگان اضافه شده است که بین سطوح میانی و سطوح عالی قرار دارد. نیروهای نخبه ای هستند که از نظر سطح تخصص ، مهارت و دانش از مدیران عالی دست کمی ندارند و شاید هم برتر باشند . همه آنها می توانند در رأس سازمان قرار گیرند ولی بدلیل محدود بودن پست های مدیریت ارشد. به صورت رسمی این امکان فراهم نیست . ولی باید سازمان در مورد اینها برنامه ریزی خاصی داشته باشد. برای همین مدیریت استعدادها یا مدیریت نخبگان در سازمان ها باید مورد توجه قرار گیرد.

کارگران یدی در دوره کنونی تبدیل به کارگران دانشی ( Knowledge worker ) شده اند. نیروی انسانی امروز نیروی دانش مدار است . میانگین تحصیلات کارکنان با لاسه حتی در برخی موارد از مدیران هم بیشتر است.

با دانشی شدن نیروها و رشد محیط های علمی و فنی پیرامون سازمانها سرمایه های انسانی در حال ارتقاء هستند.

از جمله تغییرات بنیادی در سازمان ها این است که رباتهای هوشمند در بسیاری از کارهای فکری جایگزین نیروهای انسانی می شوند.

محاسن و معایب الکترونیکی شدن روابط از نظر دانشجویان در کلاس

معایب	محاسن
کاهش تعاملات چهره به چهره	سرعت
کاهش عاطفه	هزینه

شفافیت	امنیت شبکه
توسعه مشارکت مردمی	کاهش فعالیت های جسمی و حرکتی
حذف فاصله ها	افزایش بیماریهای قلبی
دقت	هزینه تغییر مستمر سیستم
دسترسی به اطلاعات گسترده	وابستگی تکنولوژیکی
خلافت	

جمع بندی : چون آشنایی دقیق با دنیای مجازی و فرهنگ مدیریت آن را نداریم ، معایبی که مطرح شد در جامعه بروز پیدا می کنند . به عبارت دیگر اگر از فناوری های اطلاعات و ارتباطات درست استفاده کنیم اغلب آن معایب تبدیل به محاسن می شود .

عصر کشاورزی

عصر صنعتی

عصر اطلاعات

٪۲۰

٪۶۰

٪۲۰

فرهنگ شتر گاو پلنگ این تئوریاها برای کشور ما صادق نیست. ناکارآمدی تئوریهای مدیریت در کشور ما یکی از دلایل این است که فرهنگ یک دست در کشور ما حاکم نیست، قسمتی عصر صنعتی ، عصر اطلاعاتی و عصر کشاورزی است .

آینده منابع انسانی

جامعه اطلاعات و شکل گیری زندگی الکترونیکی و نیازمجازی

توانایی مدیریت تحولات جدید را نداریم.ارزیابی تحت عنوان مدیریت عملکرد تغییر یافته است.

مدیریت منابع انسانی یک سیستم و نظام است که از چهار خرده نظام تشکیل شده است

نظام جذب    نظام بهسازی و توانمند سازی نظام نگهداری و نظام بکارگیری

**اجزای اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی:**

## الف) ورودیهای نظام منابع انسانی

پرسنل ، بودجه، تجهیزات، بخشنامه ، آئین نامه، مکان و ...

### ب) فرایند/پروژه: جذب ، نگهداری ، بهسازی ، توانمند سازی بکارگیری

آموزش جزء بهسازی و توانمند سازی است. بهترین ابزار توانمندسازی ، دادن قدر و منزلت و اختیارات به کارکنان می باشد.

### ج) خروجی: کارکنان مناسب و مورد نیاز سازمان کارمندان در جا و زمان مناسب ، تعداد و کیفیت مناسب.

نیازمندی های نیروی انسانی و سرمایه انسانی سازمان را تامین می کنیم که با کمیت و کیفیت مناسب در زمان و ترکیب مناسب با مهارتها و توانمندی های مورد نیاز را با انگیزه های لازم که سازمان طلب می کند.

از خروجی نظام مدیریت منابع انسانی، همه بخش های سازمان منتفع می شوند و جامعه هم از آن بهره مند می گردد.

### برنامه ریزی منابع انسانی شامل ۶ حوزه فعالیتی مرتبط به هم هستند.

- ۱- پیش بینی تقاضا: برآورد نیازهای آتی سازمان به منابع انسانی . تعداد افرادی که در آینده نیاز داریم را برآورد کنیم. با مراجعه به بخش ها
- ۲- پیش بینی عرضه: نیروی انسانی قابل دسترس در آینده را پیش بینی کند با تعداد تخصص ها و سطوح از داخل و خارج سازمان
- ۳- تعیین نیازمندی های منابع انسانی: بهره وری نیروها را بتوانیم افزایش دهیم چه کار کنیم تا هزینه ها کاهش یابد شناسایی نیازها در راستای بهبود بهره وری و کاهش هزینه ها
- ۴- برنامه ریزی اقدام: برنامه عملیاتی مدون و آماده ای که مشخص کمبود و مازاد نیروهایمان را مشخص کردیم. action plan
- ۵- تعیین استانداردهای منابع انسانی: مشخص کردن استانداردها چه توانمندی ها ، چه تخصص هایی برای پست مورد نیاز است؟
- ۶- کنترل و ارزیابی.

### نگرش های مدیریت منابع انسانی باید متناسب با زمان تغییر پیدا کند.

در گذشته تاکید بر نظم اداری بود کار سازمان نیروها را به سمت اهداف سازمان بکشد. تاکید بر سلسه مراتب بود و بدنبال تمرکز است. امروزه تاکید بر بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی است و بتواند خود کار عمل کند . براساس یک سری اصول و چارچوبها بتواند تشخیص بدهد و عمل کند. رویکرد نوین منابع انسانی با نگرش کیفیت جامع نگاه می کند . آزادی عمل ، رها کردن نیروها ، اصول و چارچوبها مشخص است ولی الزامی نیست همه در آن چارچوب عمل می کنند و خود فرد تشخیص می دهد و عمل می کند. امروزه بدنبال مشاوره ، رایزنی و سیستم غیر متمرکز .

از نظر تفاوت در نگرش

از نظر محتوی

سنتی	مدرن	سنتی	مدرن
متکی بر فرد	متکی بر جمع و گروه	اتکا بر برنامه	برنامه ریزی مهم است ابتکار و خلاقیت مهمتر است

تفکیک وظایف	یکپارچه سازی مسئولیتها	سازماندهی	سازماندهی پویا و فعال است
قوانین و مقررات و ساختار	متکی بر نیروی انسانی	فرماندهی رهبری و دستور	ترغیب و متقاعد سازی نیروها
ارزیابی عملکرد	ارزیابی رضایت	هماهنگی و کنترل بیرونی	هم آفرینی و هم افزایی خود کنترلی و ارزیابی توافقی

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در هر دوره از رشد سازمان متناسب آن دوره بایستی بازنگری و تدوین شود:

افول بلوغ رشد تولد

فرآیند مدیریت استراتژیک:

ارزیابی اجرا تعیین استراتژی تعیین اهداف

تقسیم بندی محیط: نوع دیگری از تقسیم بندی محیط:

درونی بیرونی عمومی و کلان محیط اختصاصی - محیط وظیفه ای و محیط عملیاتی

محیطهای عمومی: تاثیر گذاری غیر مستقیم

محیط تخصصی: تاثیرات مستقیم دارد.

در مدیریت منابع انسانی محیط عملیاتی داریم و یک محیط عمومی .

وظیفه و مسئولیت باید از هم جدا شود

وظیفه: کار و شغلی است که باید انجام دهیم . فعالیتی که ما در انجام شغل خاصی انجام می دهیم.

مسئولیت: پاسخگویی است در مقابل سلسله مراتب و مراجع قانونی در قبال خود و دیگران که در مجموعه ما هستند.

تفویض اختیار داریم ولی تفویض مسئولیت نداریم.

**سرمایه فکری:** سرمایه انسانی یکی از مولفه های سرمایه فکری است. جزء داراییهای نامشهود هستند ولی در صورت حسابهای حسابداری لحاظ

نمی شود.

در تولید ثروت نقش منابع انسانی:

فکر و خلاقیت و دانش همچنان در کشور ما ثروت بوجود نمی آورد. زمینه لازم فراهم نشده است که سرمایه های فکری تبدیل به ثروت شود.

اگر نگرش منابع انسانی ارتقاء پیدا کند نقش آنها در تولید ثروت افزایش می یابد.

چگونه می توان از سرمایه های انسانی بخوبی استفاده کرد؟ با جذب درست، بکارگیری درست، بهسازی درست و نگهداری درست انجام می شود.

یک ذهن سازمان یافته منابع انسانی باید داشته باشیم. اجرای درست این ۴ پارامتر باعث می شود تا سرمایه انسانی به سرمایه فکری و سرمایه فکری به سرمایه اجتماعی تبدیل خواهد شد.

### **جوهره مدیریت در حوزه مدیریت منابع انسانی شکل می گیرد و آثار خود را در بخشهای مختلف نشان می دهد.**

از جمله مواردی که انتظار هست متخصصین حوزه مدیریت منابع انسانی و مشاورین این حوزه تشخیص دهند، مسائل و مشکلات خاص و منحصر بفرد سازمان هاست. برخی مسائل و مشکلات منابع انسانی بین همه سازمان های دولتی ایران مشترک هست. مثل رابطه گرایبی، عدم شایسته سالاری و....

تجزیه و تحلیل محیطی مولفه های ویژه سازمان رایافته و آنها را مشخص کنیم. نیروی انسانی یک اداره مشکلاتی دارد که فقط مختص آن اداره است جای دیگری نیست که باید در تدوین برنامه ریزی استراتژیک به آنها اشاره کرد و بایستی بصورت تخصصی مورد بحث قرار گیرد نه عمومی.

یکی از مدل های کاربردی در مدیریت، مدل (EFQM) می باشد. یک مدل کارآمد برای ارزیابی و ارتقاء کیفیت شرکت ها و سازمان ها است. و مبنای آن بیشتر خود ارزیابی است. این مدل از دوی بخش توانمندسازها و نتایج تشکیل شده است. منابع انسانی / کارکنان یکی از عوامل توانمندساز در سازمان هست. در حقیقت مدیریت منابع انسانی در این مدل هم یکی از کانون های توجه می باشد.

جمع بندی:

هدف برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی این است که در بخش خصوصی کارکنان را به مزیت رقابتی آن شرکت یا سازمان و در بخش دولتی به مهمترین منبع تولید ارزش افزوده تبدیل کند. اگر هر شرکتی یا سازمانی بتواند مزیت اصلی اش را کارکنان قرار دهد به یک منبع پایان ناآثر دست پیدا کرده است. چون عنصر خلاقیت و ابداع و نوآوری در نیروی انسانی وجود دارد، تبدیل مزیت رقابتی پایدار تبدیل به منبع ایجاد ارزش پایدار می شود منبعی که از همه مهمتر است منابع انسانی است.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی زیر مجموعه برنامه ریزی استراتژیک کل سازمان است. مدیریت منابع انسانی یک واحد در سازمان است که عملکرد، قوت یا ضعفش تمام ابعاد سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد نقطه ثقل و نقطه تعادل سازمان است. هم هدف است و هم روش است. هم روش تعالی سازمان است هم هدف

**مشکلات مدیریت در نهایت تبدیل به مشکلات مردم می شود.**