

# برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و سند توسعه‌ی نیروی انسانی کشور



۱۳۹۷

## مقدمه

برنامه‌ریزی نیروی انسانی (HRP)، عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان را به‌طور منظم پیش‌بینی می‌کند. با تخمین تعداد و نوع کارکنانی که مورد نیاز است، واحد منابع انسانی می‌تواند جذب، گزینش، آموزش، و برنامه‌ریزی شغلی و سایر فعالیت‌های دیگر را بهتر برنامه‌ریزی کند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی که برنامه‌ریزی اشتغال نیز نامیده می‌شود، به واحد منابع انسانی امکان می‌دهد تا سازمان را در زمان درست با افراد مناسب مجهز کند.

نیاز به تفکر استراتژیک در مدیران و رهبران سازمان برای رویارویی با چالش‌های فرارو به ویژه در حوزه برنامه‌ریزی، دست اندرکاران متخصص را بر آن داشته تا به برنامه‌ریزی نیروی انسانی با دیدی استراتژیک نگاه کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی (SHRP) رویکردی جامع و ساختار یافته به ارزیابی نیازهای فعلی و بلند مدت نیروی انسانی سازمان و برنامه‌ریزی برای پاسخگویی به آنها است.

# هدف برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

استراتژی جامع منابع انسانی، نقش مهمی در دستیابی به اهداف کلی استراتژیک سازمان ایفا می‌کند و به وضوح نشان می‌دهد که واحد منابع انسانی به خوبی جهت حرکت سازمان را درک کرده و از آن پشتیبانی می‌کند. استراتژی جامع منابع انسانی، همچنین از سایر اهداف استراتژیک واحدهای بازاریابی، مالی، عملیاتی و فنی سازمان حمایت می‌کند.

ادامه ...

استراتژی منابع انسانی با هدف لحاظ کردن “بعد انسانی”  
در اهداف میان مدت و بلندمدت سازمان، به منظور تضمین:

□ استخدام افراد درست

□ ترکیب مناسب مهارت‌ها

□ بروز تمایلات و رفتارهای درست از سوی کارکنان

□ مسیر درست توسعه کارکنان

تدوین می‌شود.

# مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

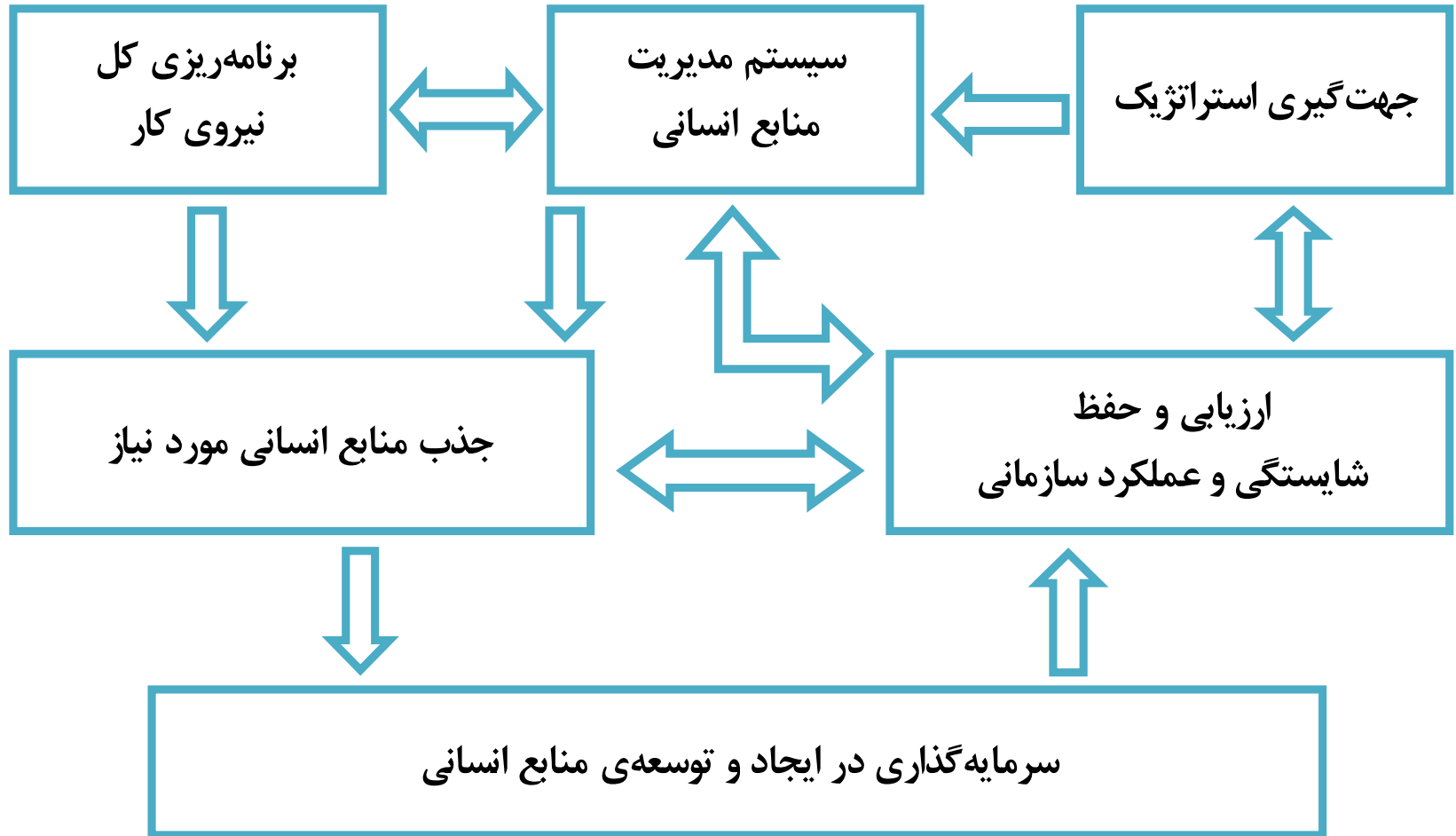
رویکرد واحدی برای توسعه‌ی استراتژی برنامه‌ریزی منابع انسانی وجود ندارد. رویکرد به برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی از هر سازمان به سازمان دیگر فرق می‌کند. با این وجود، برخی رویکردها نسبت به رویکردهای دیگر برتر هستند. در قسمت بعد به ارائه چند مدل می‌پردازیم.

## مدل ۶ گامی SHRP

در این مدل ۶ گام مشخص برداشته می‌شود:

۱. تعیین جهت‌گیری استراتژیک
۲. طراحی سیستم مدیریت منابع انسانی
۳. برنامه‌ریزی کل نیروی کار
۴. جذب منابع انسانی موردنیاز
۵. سرمایه‌گذاری در عملکرد و توسعه‌ی منابع انسانی
۶. ارزیابی و حفظ شایستگی و عملکرد سازمانی

# مدل ۶ گامی SHRP





## مدل ۶ گامی SHRP

گرچه، هر چه سرعت و میزان تغییر افزایش یابد، رویکرد به برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور قابل ملاحظه‌ای به دلایل زیر تغییر می‌کند:

□ اول، فرایند برنامه‌ریزی چابک‌تر است.

□ دوم، فرایند برنامه‌ریزی بیشتر پویا و فعال است.

□ سوم، فرایند برنامه‌ریزی دیگر تنها از بالا به پایین نیست.

□ سرانجام، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک کمتر انفعالی

بوده و بیشتر توسط مدیران صف اداره می‌شود.

## مدل ۷ اصل هدایت‌گر SHRP

هفت اصل هدایت‌گر می‌توانند با کمک کردن به واحد، در تمرکز بر مسائل مهم، اطلاعات قابل توجه، و درس‌های قابل درک از تجربه‌های سازمان، برنامه‌ریزی اثربخش نیروی انسانی را تسهیل کند. با انجام این کار، واحدها اطمینان حاصل می‌کنند که به‌طور مطلوبی به چالش‌های آتی نیروی انسانی اشاره کرده و با تلاش اصلی واحدها در دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف‌شان همکاری می‌کنند.

# مدل ۷ اصل هدایت‌گر SHRP



## مدل ۷ اصل هدایت‌گر SHRP

اصول	حوزه تمرکز
اصل ۱	رویکرد استراتژیک
اصل ۲	رویکرد متمایز به برنامه‌ریزی نیروی انسانی
اصل ۳	ارتباط و مشارکت
اصل ۴	شناسایی و تحلیل شکاف شایستگی‌ها و مهارت‌ها
اصل ۵	مداخله‌گری استراتژی‌های جهت‌دار
اصل ۶	توسعه و حفظ توانایی‌ها
اصل ۷	نظارت و ارزیابی

# مدل استراتژیک برنامه‌ریزی سرمایه‌های انسانی

قطب اصلی در مدیریت استراتژیک سرمایه‌های انسانی، همسویی استراتژی‌های سرمایه‌های انسانی با اهداف، مأموریت از طریق تحلیل، برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری، و مدیریت سرمایه‌های انسانی است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی روشی است که سازمان چارچوب همسویی از سیاست‌ها، برنامه‌ها، عملکردها را برای دستیابی به یک آرمان مشترک طراحی می‌کند.

# مدل استراتژیک برنامه‌ریزی سرمایه‌های انسانی

اجزا مشترکی در تمام مدل‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک  
سرمایه‌های انسانی منظور می‌گردد، این اجزا عبارت‌اند:

□ درک درست از جهت‌گیری استراتژی

□ استراتژی‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف

□ نتایج مورد انتظار ذینفعان و مشتریان

□ برنامه اجرایی

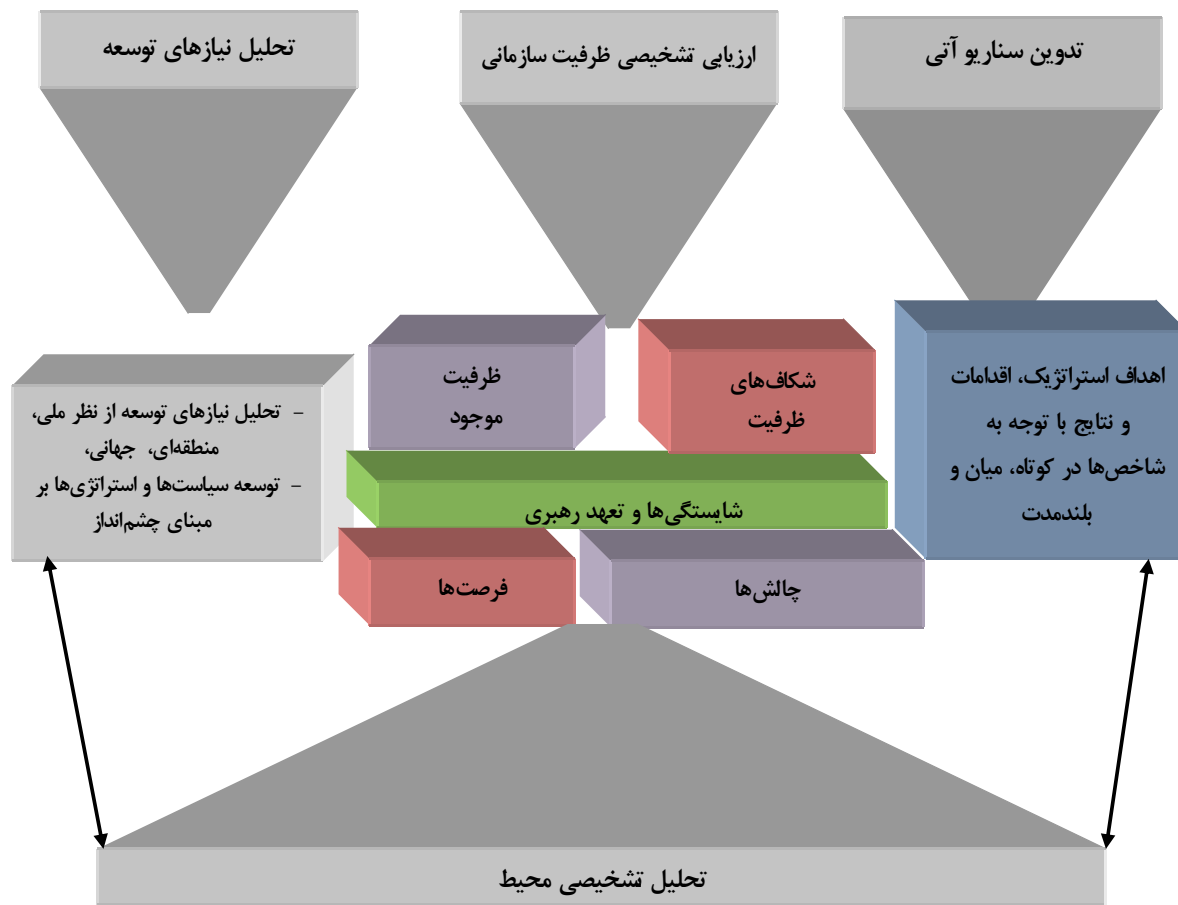
□ ارتباطات و برنامه‌ریزی تغییر در صورت نیاز

□ یک سیستم ایجاد تعهد

# مدل تحلیل تشخیصی برنامه‌ریزی نیروی انسانی

در این روش برای آنکه مدیران منابع انسانی نقش‌های استراتژیک و مشاوره‌ای خود در تغییر را به‌طور اثربخشی نشان دهند باید به شیوه‌ها و فرایندهای تحلیل تشخیصی محیط، ارزیابی نیازهای شایستگی در سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک خوبی آگاه باشند. این روش برنامه‌ریزی در بخش عمومی کاربرد بسیار دارد.

# مدل تحلیل تشخیصی برنامه‌ریزی نیروی انسانی





# پرسش‌های مهم و حساسی که باید مطرح شوند:

۱. وضعیت فعلی کارکنان از لحاظ تعداد، دانش، مهارت،

نگرش در سازمان،

۲. ویژگی‌های کارکنان مورد نیاز برای حمایت اجرای

نیازهای توسعه سازمان در کوتاه، میان و بلند مدت

کدام‌اند؟

۳. زمانی که تصویری کامل از پرسش‌های ۱ و ۲ ترسیم شد و شکاف‌ها تعیین شدند، پر کردن این شکاف‌ها از وظایف اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی است،

۴. اگر فاصله شکاف‌های شایستگی کارکنان زیاد باشد، سوالی که مطرح می‌شود این است که در برآوردها یا گزینش‌ها خطا کجا صورت گرفته و چگونه این خطا را باید جبران کرد؟

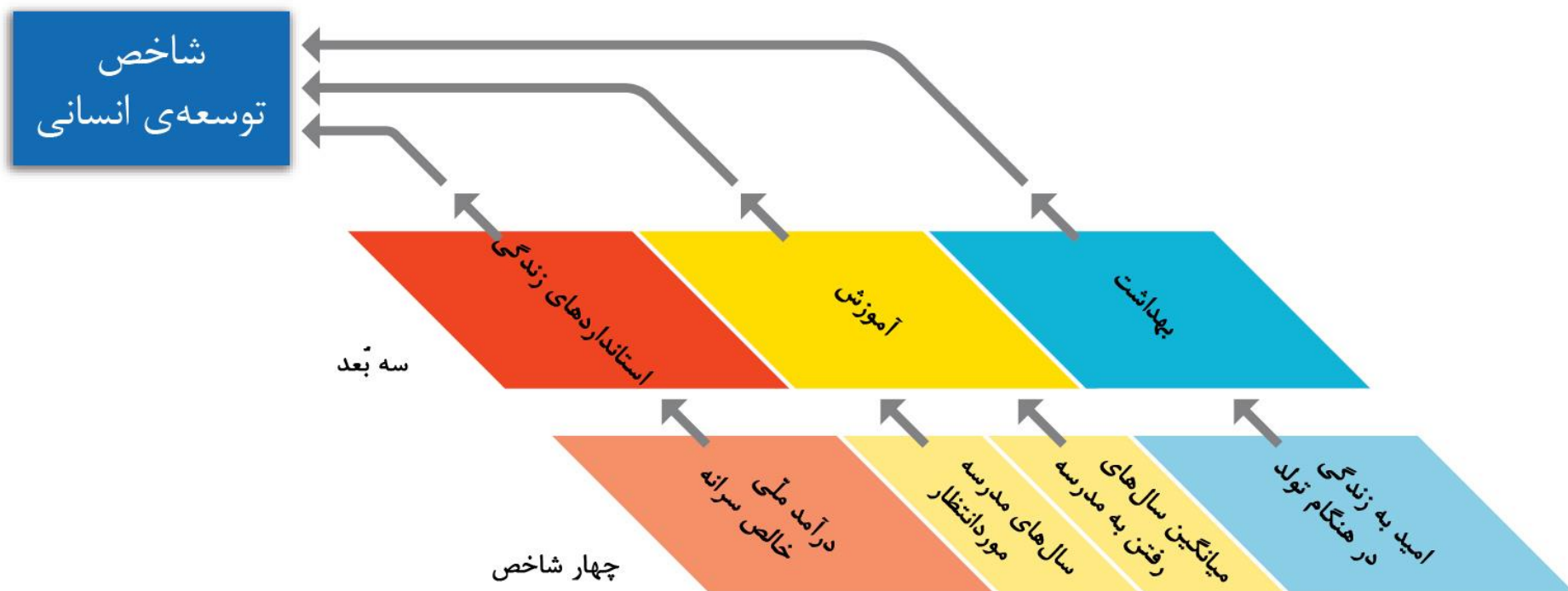
## ادامه ...

۵. برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی به‌طور کلی، در پی پاسخگویی به این سوال است که دانش، مهارت، نگرش حیاتی برای عملکرد بهینه در سازمان چیست و رویکردها، روش‌ها و اقدامات برای جذب بهترین استعدادها چیست؟

۶. چه ترتیبات سازمانی باید انجام گیرد تا توان بالقوه نیروی انسانی موجود کشف و برانگیخته شود تا بهره‌وری و کارایی به‌طور کامل افزایش یابد.

۷. در این چارچوب باید بخاطر داشت که فعالیتهای منابع انسانی در سازمان از نظر ابعاد عملکردی بسیار حساس است.

# شاخص‌های توسعه‌ی انسانی (دیدگاه UNDP)



# ادامه شاخص توسعه انسانی

شاخص‌های جدید توسعه انسانی عبارت‌اند از:

- Gender Discrimination
- Rate of Employment
- Freedom of Speech
- Gross National
- Self- respect
- تبعیض جنسیتی
- نرخ اشتغال
- آزادی بیان
- خوشحالی ناخالص ملی
- احترام به خود

- گسترش قدرت مردم در انتخاب رهبران خود
- **Expanding people's power to select leaders**
- اثرگذاری بیشتر در تصمیم‌های بخش عمومی
- **Influence public decisions**
- **Share knowledge** □ مشارکت در دانش

# مدل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی

