



مرکز آموزش های تخصصی بریلی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران





مرکز آموزش های تخصصی ریلی راه آهن جمهوری اسلامی ایران

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



مرکز آموزش‌های تخصصی ریلی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



دوره آموزشی:

نقش منابع انسانی در توسعه سازمان



مرکز آموزش های تخصصی ریلی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



مدرس:

♦ جمشید اسعدی



مرکز آموزش‌های تخصصی راه



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



هدف کلی آموزش

آشنایی فراگیران با مفاهیم مدیریت منابع انسانی استراتژیک، دوره عمر سازمان و برنامه ریزی استراتژیک و شناخت مدل مدیریت منابع انسانی استراتژیک (دیو اولریش) و تأثیر آن بر توسعه سازمان.



مرکز آموزش‌های تخصصی ریلی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



سرفصل‌های آموزشی

۱. آشنایی با مفهوم منابع انسانی و اهمیت آن در سازمان
۲. آشنایی با نظریه دوره عمر سازمان و جایگاه منابع انسانی (مدل آدیزیس)
۳. آشنایی با مراحل مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۴. شنایی با مدل منابع انسانی دیو اولریش



مرکز آموزش های تخصصی ریل



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



راه آهن جمهوری اسلامی ایران

بیانیه چشم انداز و مأموریت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

ایران، روی ریل بسوی آینده

چشم انداز

تبدیل شدن سیستم حمل و نقل بهره ور، ایمن و رقابت پذیر در منطقه با کیفیتی که رضایت حداکثری ذی نفعان را تأمین نماید.



مرکز آموزش های تخصصی ریلی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



۱. آشنایی با مفهوم منابع انسانی و اهمیت آن در سازمان



مرکز آموزش‌های تخصصی ریلی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



مقدمه

نیروی انسانی، یک منبع اولیه است که بدون آن نمی‌توان از سایر منابع مانند پول، مواد و غیره استفاده کرد. حتی یک واحد تمام اتوماتیک مانند یک ماهواره بدون سرنشین برای اجرای آن و برنامه ریزی بهبود/فعالیت‌های بیشتر به نیروی انسانی نیاز دارد. به همین دلیل است که انسان قبل از اینکه یاد بگیرد از منابع دیگر استفاده کند، استفاده از نیروی انسانی را آموخت.



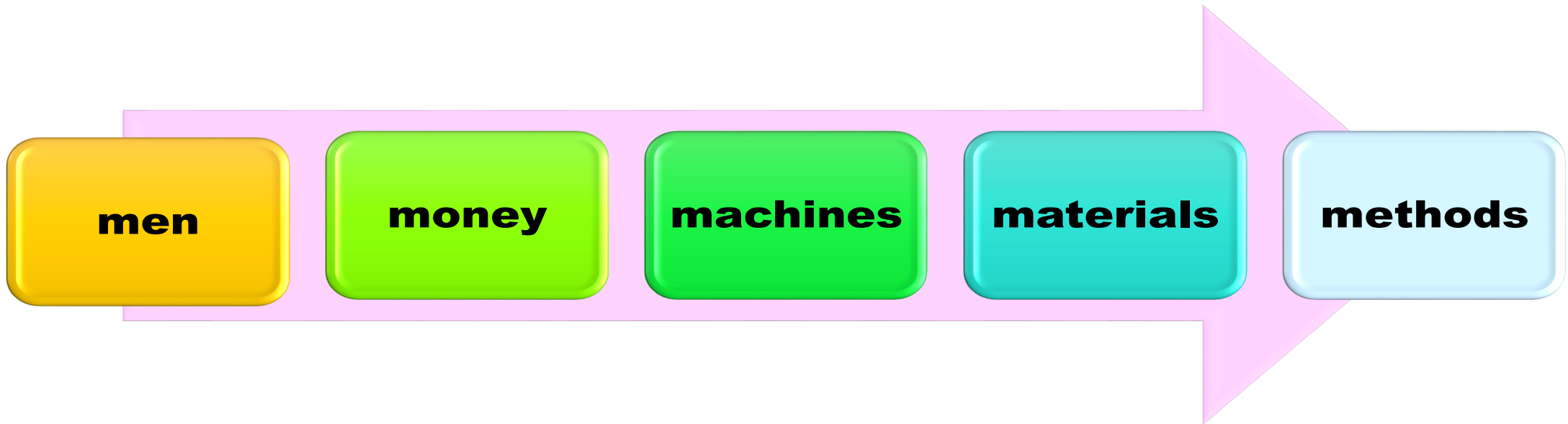
مرکز آموزش های تخصصی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



five **Ms** of Management



HRM deals about the first M, which is men. It is believed that in the five Ms, "men" is not so easy to manage.



مرکز آموزش‌های تخصصی رقی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



آشنایی با نارایانا مورتی (Narayana Murthy)



در سال ۲۰۱۴، آقای مورتی در میان ۲۵ رهبر تجارت جهانی در رتبه سیزدهم قرار گرفت و در فهرست "۱۲ کارآفرین برتر زمان ما" توسط مجله فورچون (Fortune) ۵۰۰ در سال ۲۰۱۲ انتخاب شد.



مرکز آموزش های تخصصی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



«شما باید با کارکنان خود با احترام و وقار رفتار کنید، زیرا در خودکارترین کارخانه در جهان، به نیروی ذهن انسان نیاز دارید. اگر می خواهید ذهن های با کیفیت بالا برای شما کار کنند، پس باید از آن محافظت کنید و با آنها با احترام و کرامت رفتار کنید.» (آقای نارایانا مورتی)



مرکز آموزش های تخصصی ری



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



نمایش فیلم



مرکز آموزش های تخصصی ریلی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



۲. آشنایی با نظریه دوره عمر سازمان و جایگاه منابع انسانی



مرکز آموزش های تخصصی روی



راه آیین جمهوری اسلامی ایران



نظریه چرخه‌ی عمر سازمان (Dr. Ichak Kalderon Adizes)

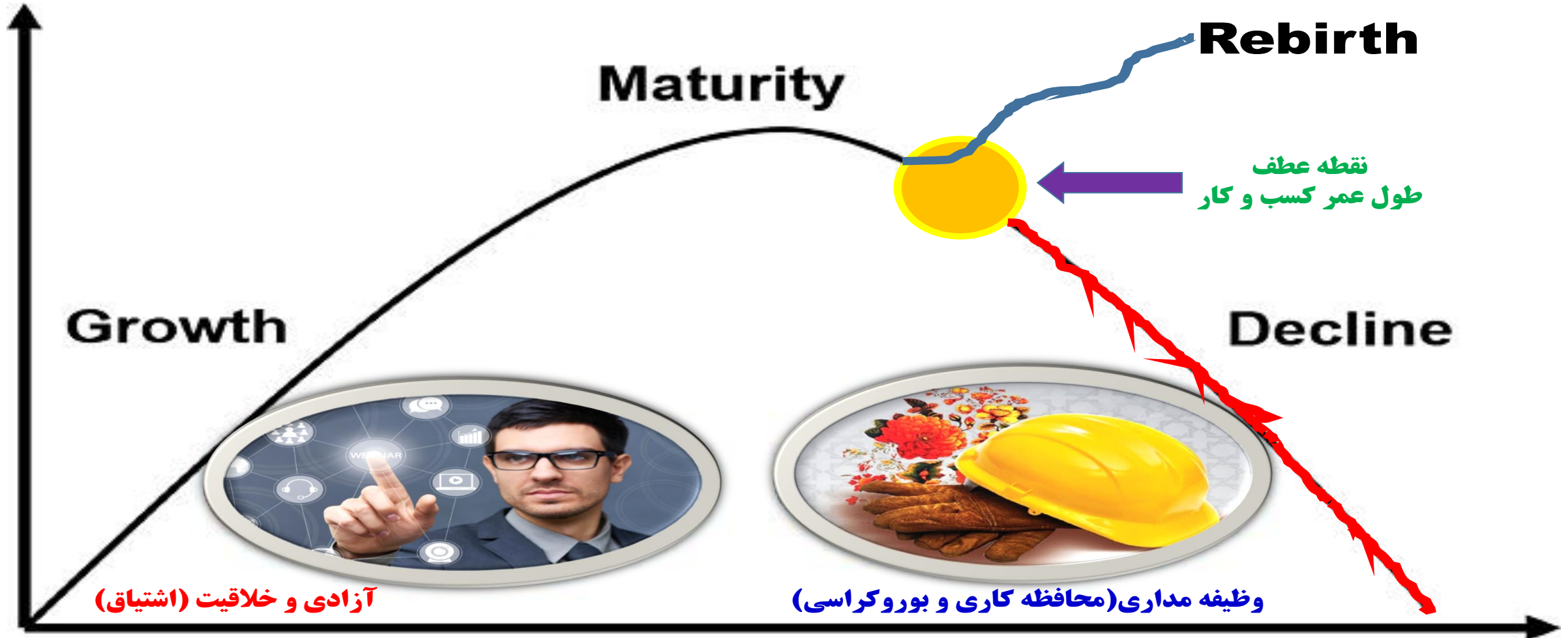




مرکز آموزش های تخصصی رلی



راه آیین جمهوری اسلامی ایران





مرکز آموزش‌های تخصصی ریلی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



راهبردهای سازمان برای حیات مجدد

۱. باز تعریف چشم انداز، اهداف و استراتژی های سازمان

۲. انتخاب مدل برای تغییر

۳. ایجاد فرهنگ تغییر

۴. تعریف فرایند تغییر

۵. آماده سازی منابع انسانی (مشارکت) برای تغییر

۶. مدیریت تغییر



مرکز آموزش‌های تخصصی ریلی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟

مدیریت منابع انسانی به طور سنتی، یک عملکرد اداری مبتنی بر وظیفه در نظر گرفته می شد. اما، در یک برنامه استراتژیک مدیریت منابع انسانی، تیم‌های منابع انسانی فعال‌تر عمل می‌کنند، زیرا با **استراتژی‌های سازمان** ادغام می‌شوند. آنها اهداف شرکت را درک می‌کنند و بر آن متمرکز می‌شوند. این امر مستلزم برنامه ریزی و انجام اقداماتی است تا اطمینان حاصل شود که سازمان نیروی کار مورد نیاز برای دستیابی به اهداف خود را دارد.



مرکز آموزش های انسانی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران





مرکز آموزش‌های تخصصی ریلی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



**میشل هیگ، مدیر منابع انسانی در شبکه پنل‌های خورشیدی ایالات متحده
آمریکا، توضیح می‌دهد: «استراتژی منابع انسانی فرآیندی است که خط‌مشی‌ها
و رویه‌های منابع انسانی را با استراتژی کلی کسب‌وکار هماهنگ می‌کند.»**



مرکز آموزش های تخصصی ریلی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



۳. آشنایی با مراحل مدیریت منابع انسانی استراتژیک



مرکز آموزش های تخصصی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



5 steps of strategic human resources management

1

Assess Current State

Evaluate the organization's current HR landscape, identifying strengths & weaknesses.

2

Envision Future

Forecast the organization's future HR needs & challenges, considering growth & industry trends.

3

Set Strategic Objectives

Develop clear HR objectives aligned with the company's long-term goals and vision.

4

Implement Strategy

Put the plan into action, allocating resources & aligning HR practices with the established objectives.

5

Monitor and Evaluate

Continuously assess HR strategy effectiveness, make adjustments to optimize outcomes & address changes.



مرکز آموزش‌های تخصصی رزم



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



۱. وضعیت فعلی را ارزیابی کنید

هدف اولیه، درک کامل اهداف، اهداف و نیروی کار فعلی سازمان است. در طی این مرحله، نیاز زیادی به ارزیابی محیط خارجی که شامل فضای سیاسی، پویایی بازار و چارچوب نظارتی است، وجود دارد.

در اینجا چند سوال وجود دارد که باید از خود پرسید تا به درک عمیق تر سازمان کمک کنید:

✓ اهداف بلند مدت سازمان چیست؟

✓ نقاط قوت و ضعف چیست؟

✓ منابع فعلی شما چیست؟



مرکز آموزش‌های تخصصی ریل



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



۲. توانمندی های مورد نیاز منابع انسانی را پیش بینی کنید.

این از طریق ارزیابی توانایی و ظرفیت منابع انسانی انجام می شود. مرحله دوم شامل تعیین اهداف و مقاصد منابع انسانی خواهد بود. این مرحله از ۵ مرحله مدیریت استراتژیک منابع انسانی مستلزم همسویی استراتژیک اهداف تعیین شده با اهداف کلی کسب و کار سازمان است.

نیاز به ممیزی شکاف ها مانند مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز در نیروی کار وجود دارد. این امر درک درستی از کارکنان فعلی و نحوه مشارکت آنها در تحقق اهداف و مقاصد مورد نظر ایجاد می کند.



مرکز آموزش های فنی و حرفه ای



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



شناخت وضعیت فعلی نیروی کار و تحلیل شکاف ها

برای این کار باید موارد زیر را در نظر بگیرید:

- ✓ تعداد کل کارمندان شما چقدر است؟
- ✓ در هر بخش چند کارمند وجود دارد؟
- ✓ در هر پست چند کارمند دارند؟
- ✓ تحصیلات، مهارت ها، شایستگی ها و صلاحیت های کارکنان شما چیست؟
- ✓ رتبه کارکنان در داده های ارزیابی عملکرد چگونه است؟
- ✓ سن کارکنان شما چقدر است؟ (چند نفر به بازنشستگی نزدیک می شوند؟)



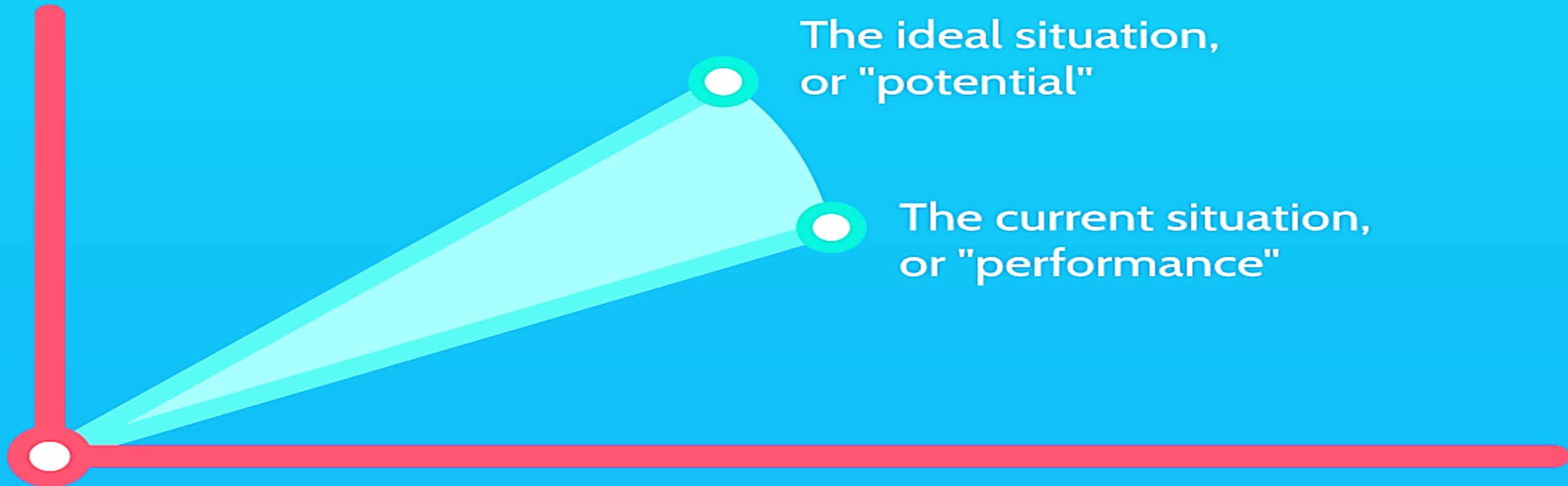
مرکز آموزش های تخصصی ریلی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



Gap Analysis





مرکز آموزش‌های تخصصی ریل



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



۳. اهداف استراتژیک منابع انسانی را توسعه دهید.

ارزیابی وضعیت فعلی و پیش‌بینی نیازها و قابلیت‌ها باعث ایجاد یک استراتژی صحیح منابع انسانی می‌شود.

اهداف استراتژیک منابع انسانی باید به اهداف دقیق قابل ردیابی و اندازه‌گیری تبدیل شوند. این اهداف باید مرتبط، محدود به زمان، جزئیات، قابل اندازه‌گیری، امکان‌پذیر و سازگار با اهداف تجاری گسترده‌تر شرکت باشند.



مرکز آموزش‌های تخصصی رازی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



۴. اجرای استراتژی منابع انسانی

این یک مرحله گذار است. این مرحله مستلزم اجرای سیاست‌ها، رویه‌ها و برنامه‌های منابع انسانی برای عملی کردن استراتژی منابع انسانی است. اطلاع رسانی به کارکنان در مورد طرح منابع انسانی و جلب حمایت آنها بسیار مهم است.

به گفته اولریش، به عنوان عوامل تغییر، منابع انسانی باید مهارت‌های حل مسئله، ارتباطات و مدیریت پروژه خوبی داشته باشند.



مرکز آموزش‌های تخصصی ریل



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



اجرای فعالیتها (Activity)

معمولاً انجام شدن یک فعالیت نیازمند موارد زیر است:

۱. **زمان:** باید در بازه معینی از زمان انجام شود.

۲. **عامل (مجری):** ممکن است به یک یا چند عامل سازمانی نیاز داشته باشد.

۳. **اطلاعات (شیوه اقدام):** به نوعی از اطلاعات ورودی نیاز دارد تا بتواند بر اساس ورودی که دریافت می‌کند، تولید خروجی کند.

۴. **تجهیزات و ابزار کار:** متناسب با هر فعالیت میبایست تجهیزات، لوازم، منابع و ابزار مورد نیاز در اختیار مجری قرار گیرد.



مرکز آموزش های تخصصی ریلی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



برای اطمینان از همسویی فعالیت های منابع انسانی را با
استراتژی های سازمان اقدامات زیر را در چارچوب مدل دمینگ
انجام می دهیم.

- ✓ تعریف فعالیت ها،
- ✓ واگذاری فعالیت ها به تیم ها (بعد از آموزش)
- ✓ تعریف شاخص های ارزیابی عملکرد





مرکز آموزش های تخصصی



جمهوری اسلامی ایران



زمان بندی اجرای برنامه (نمودار گانت)

محور افقی

محور عمودی



█ Text

█ Text

█ Text

█ Text

█ Text

█ Text



مرکز آموزش های انسانی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



۵. نظارت و ارزیابی استراتژی منابع انسانی

استراتژی باید از نظر اثربخشی نظارت و ارزیابی شود. استراتژی باید به طور مرتب مورد بازنگری قرار گیرد. این تضمین می کند که استراتژی با اهداف و مقاصد شرکت همسو می ماند. در حین نظارت بر پیشرفت استراتژی منابع انسانی، ضروری است که در صورت نیاز تنظیمات را انجام دهید. معیارهای مورد استفاده برای نظارت و ارزیابی استراتژی منابع انسانی بسته به اهداف و اهداف سازمان متفاوت خواهد بود.



مرکز آموزش های انسانی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



۴. آشنایی با مدل منابع انسانی

«دیو اولریش»

(Dave Ulrich's HR Model)





مرکز آموزش های انسانی



راه آیین جمهوری اسلامی ایران



مدل منابع انسانی دیو اولریش





مرکز آموزش‌های تخصصی ریلی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



اولریش منابع انسانی را به چهار بخش اصلی تقسیم می کند:

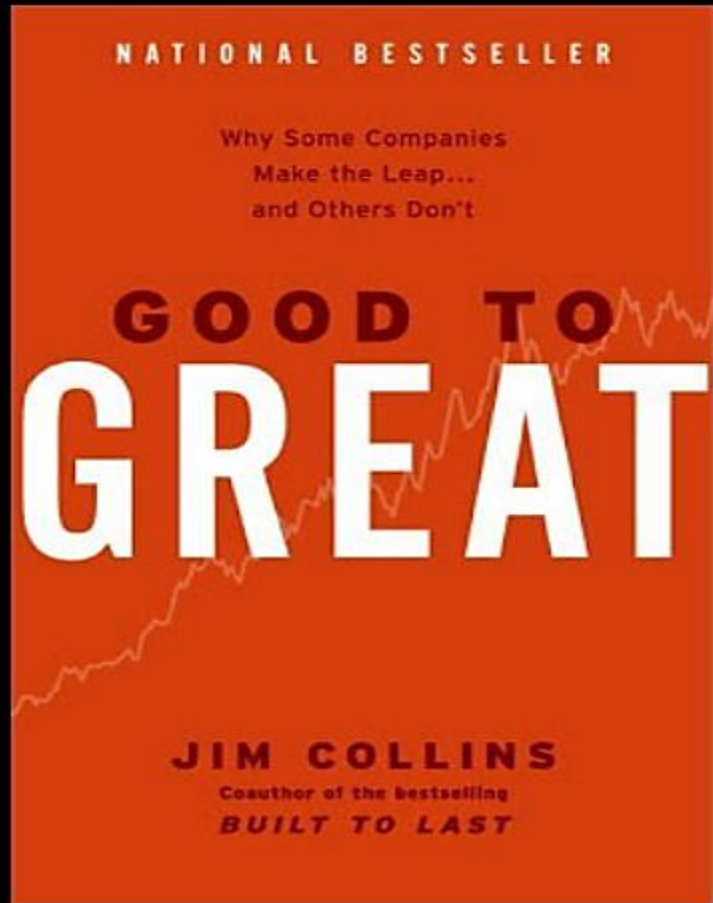
۱. شریک استراتژیک: در این نقش، متخصصان منابع انسانی از نزدیک با رهبران سازمان همکاری می کنند تا فعالیت ها و ابتکارات منابع انسانی را با استراتژی کلی سازمان هماهنگ کنند. برای خدمت موثر به عنوان شرکای استراتژیک، متخصصان منابع انسانی باید درک عمیقی از تجارت، صنعت و پویایی بازار سازمان داشته باشند. آنها همچنین باید در برنامه ریزی نیروی کار، مدیریت استعداد و مدیریت عملکرد مهارت داشته باشند تا اطمینان حاصل کنند که سازمان استعداد مناسبی برای اجرای استراتژی خود دارد.



مرکز آموزش های تخصصی رازی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



Jim Collins - author of Good To Great



مرکز آموزش‌های تخصصی ریل



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



۴. سایر مسؤلیت‌های منابع انسانی را فراموش نکنید.

۱. کارکنان، داوطلبان و ارزش‌های سازمان را بین اعضای تیم به اشتراک می‌گذارند.

۲. کارکنان درک می‌کنند که «شغل»، ندارند؛ بلکه «مسئولیت دارند». آنها نسبت به تحقق

استراتژی جدید سازمان خود را مسؤل و پاسخگو می‌دانند.

۳. کارکنان، فقط به فکر اجرای تعهدات خود نیستند؛ بلکه، آن را ۱۰۰٪ انجام می‌دهند.



مرکز آموزش‌های تخصصی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



۴. سایر مسئولیت‌های منابع انسانی را فراموش نکنید.

۴. کارکنان، نیازی به مدیریت ندارند؛ بلکه، به آموزش، هدایت و رهبری نیاز دارند.

۵. کارکنان قهرمان، برای انجام مأموریت‌های بزرگ به تشویق و انگیزه نیاز دارند.

۶. کارکنان یاد می‌گیرند، در برابر عملکرد خود، یک پنجره و یک آینه نشان دهند.

در زمان موفقیت پنجره را باز می‌کنند و آن را به افراد بیرون نسبت می‌دهند و در

هنگام شکست، به راحتی در آینه نگاه می‌کنند و می‌گویند «من کسی هستم که

بیشترین مسئولیت را دارم.



مرکز آموزش‌های تخصصی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



اولریش منابع انسانی را به چهار بخش اصلی تقسیم می‌کند:

۲. عامل تغییر: آن‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا انتقال‌ها، مانند ادغام، اکتساب، یا تجدید

ساختار را طی کند و اطمینان حاصل کند که سرمایه انسانی برای انطباق با این تغییرات

مجهز است. عوامل تغییر منابع انسانی باید دارای مهارت‌های ارتباطی قوی، حل مسئله و

مدیریت پروژه باشند، زیرا آنها مسئول برنامه ریزی و اجرای طرح‌های تغییر هستند. آنها

همچنین باید در مدیریت مقاومت در برابر تغییر و پرورش فرهنگ سازگاری و انعطاف

پذیری ماهر باشند.



مرکز آموزش‌های تخصصی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



اولریش منابع انسانی را به چهار بخش اصلی تقسیم می کند:

۲. کارشناس اداری: نقش کارشناس اداری بر ارائه خدمات کارآمد و مقرون به صرفه

منابع انسانی به سازمان متمرکز است. متخصصان منابع انسانی مسئول طراحی، پیاده

سازی و مدیریت فرآیندها و سیستم های منابع انسانی هستند که از نیازهای سازمان

پشتیبانی می کنند. این شامل زمینه هایی مانند استخدام، غرامت، مزایا و روابط کارکنان

می شود. با گذشت زمان، این نقش برای تاکید بر نیاز به ارائه خدمات با کیفیت بالا با

کمترین هزینه ممکن تکامل یافته است.



مرکز آموزش‌های تخصصی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران



اولریش منابع انسانی را به چهار بخش اصلی تقسیم می کند:

۴. قهرمان کارمند (Employee Champion): متخصصان منابع انسانی از نیازها و علایق کارکنان دفاع می کنند. آنها مسئول ایجاد یک محیط کاری مثبت هستند که باعث افزایش مشارکت، رضایت و حفظ کارکنان می شود. متخصصان منابع انسانی باید دارای مهارت های ارتباطی و بین فردی قوی برای ایجاد اعتماد و اعتبار با کارکنان باشند. آنها همچنین باید در مورد حقوق کارمندان، قوانین کار، و سیاست های محل کار آگاه باشند تا اطمینان حاصل کنند که با کارکنان به طور منصفانه و عادلانه رفتار می شود. با قهرمانی در کارمندان، منابع انسانی می تواند به ایجاد فرهنگ اعتماد و فراگیری کمک کند و در نهایت عملکرد سازمان را افزایش دهد.



مرکز آموزش های تخصصی رازی



راه آیین جمهوری اسلامی ایران



به امید دیدار مجدد



مرکز آموزش‌های تخصصی ریلی



راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران

