

ارائه الگوي عملياتي ارزيابي و اندازه گيري ميزان ، همسوي

استراتژي هاي منابع انساني

دکتر ايرج سلطاني

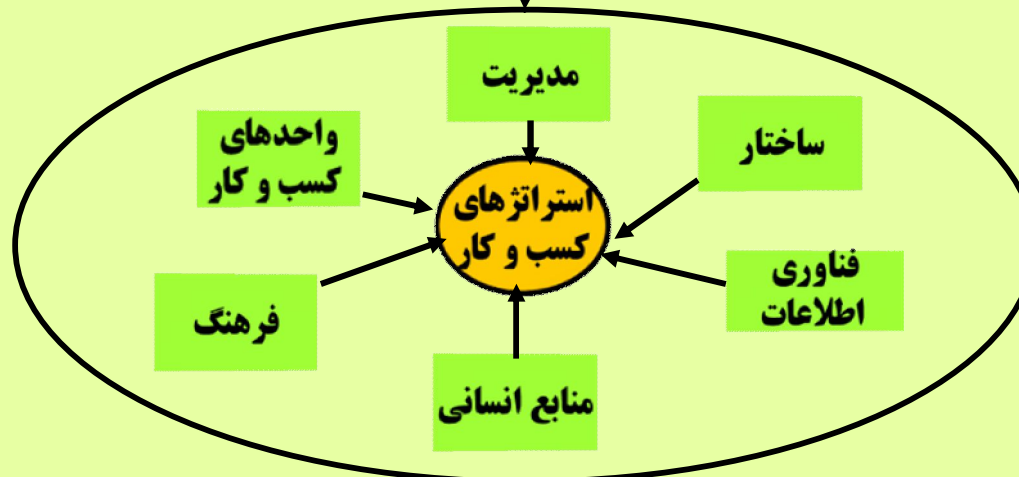
## سازمان استراتژی محور (اصول)

- تبدیل استراتژی ها به رفتار عملی
- همسو سازی برای تحقق استراتژی ها
- تبدیل استراتژی به کار هر روز و هر کس
- مداوم سازی فرآیند استراتژی سازمان
- بسیج کارکنان برای ایجاد تحول در سازمان از طریق رهبری

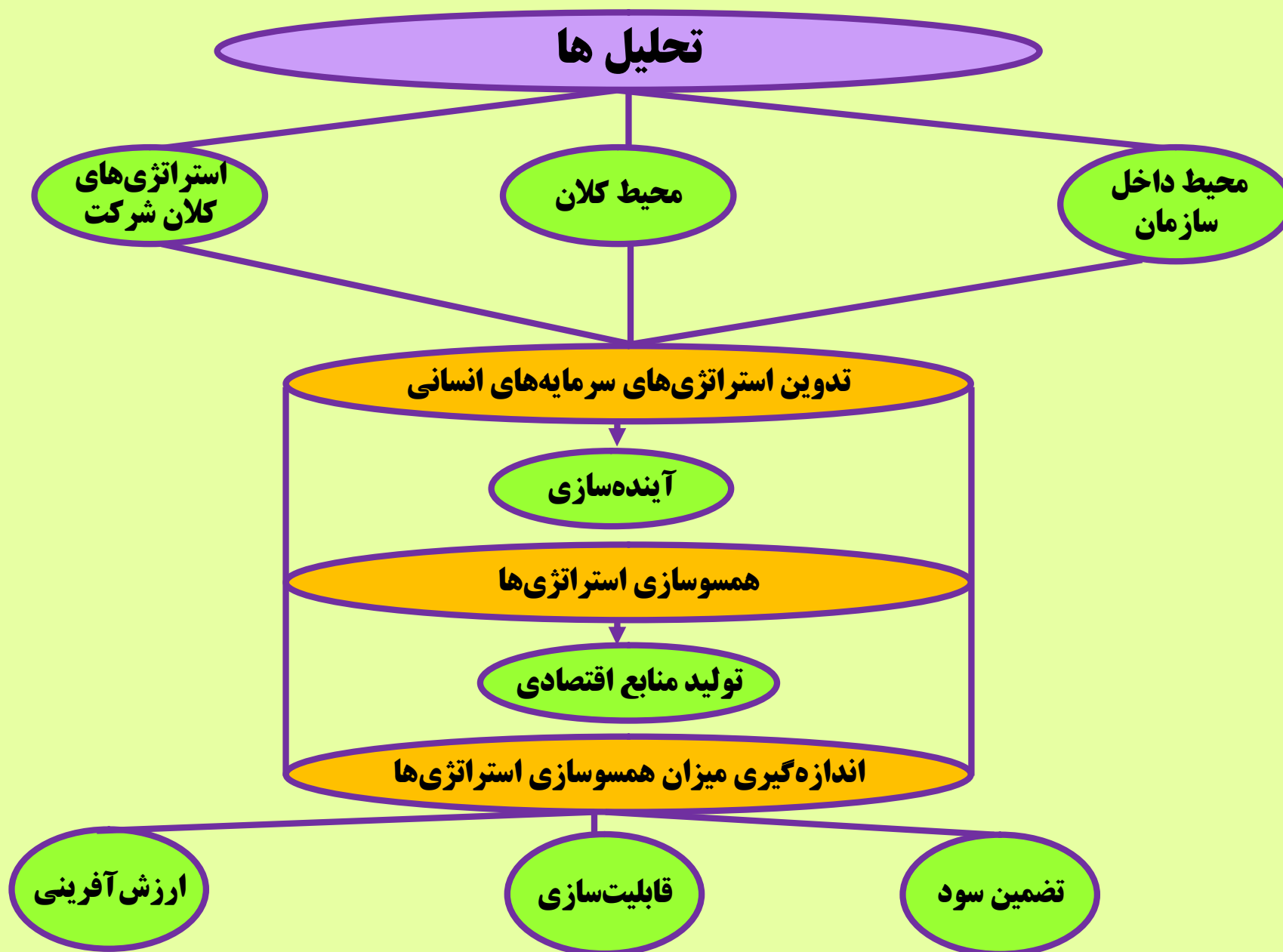
### ابعاد سه گانه



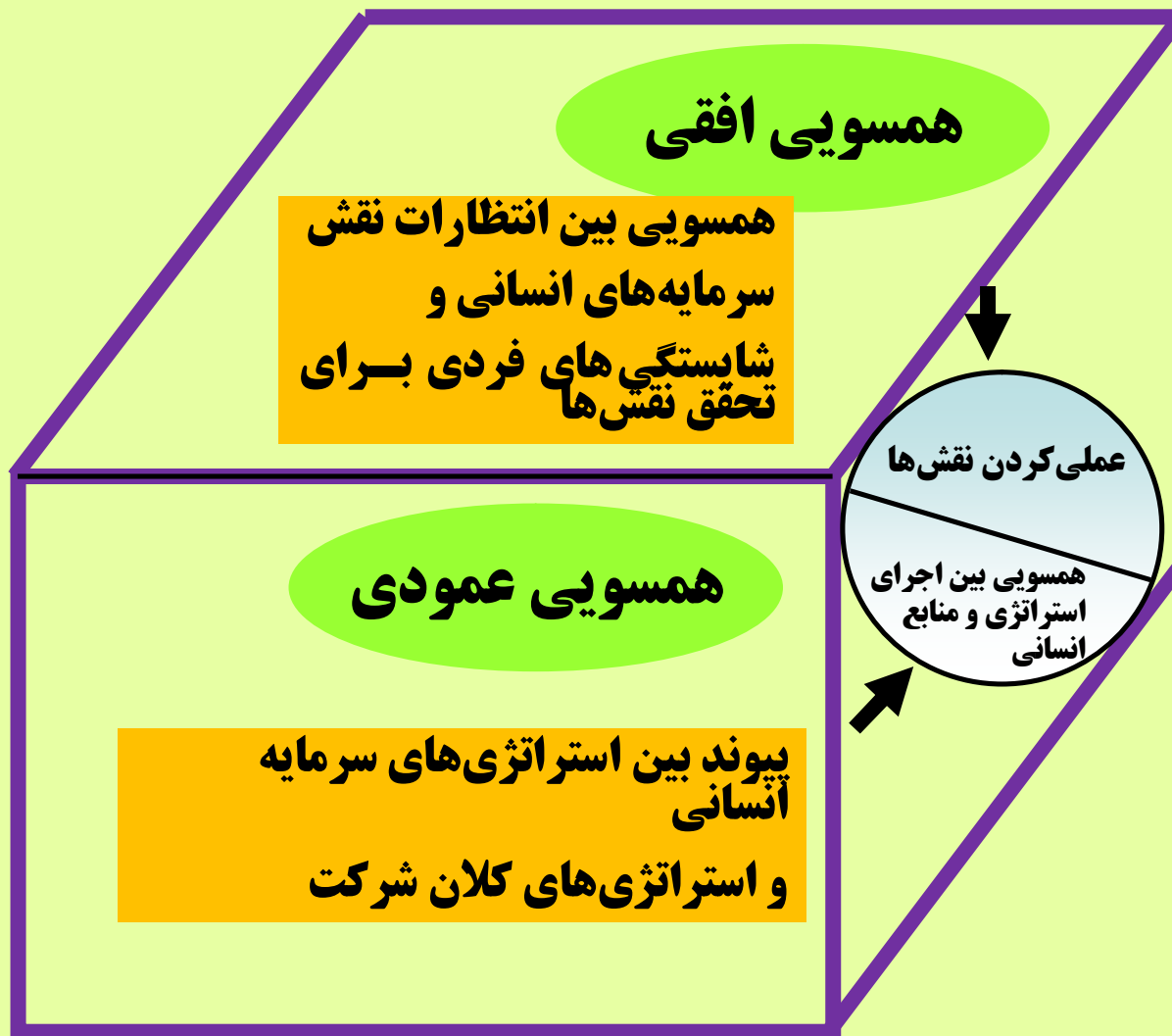
### تولید همسویی در سازمان



# فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ارزش آفرین

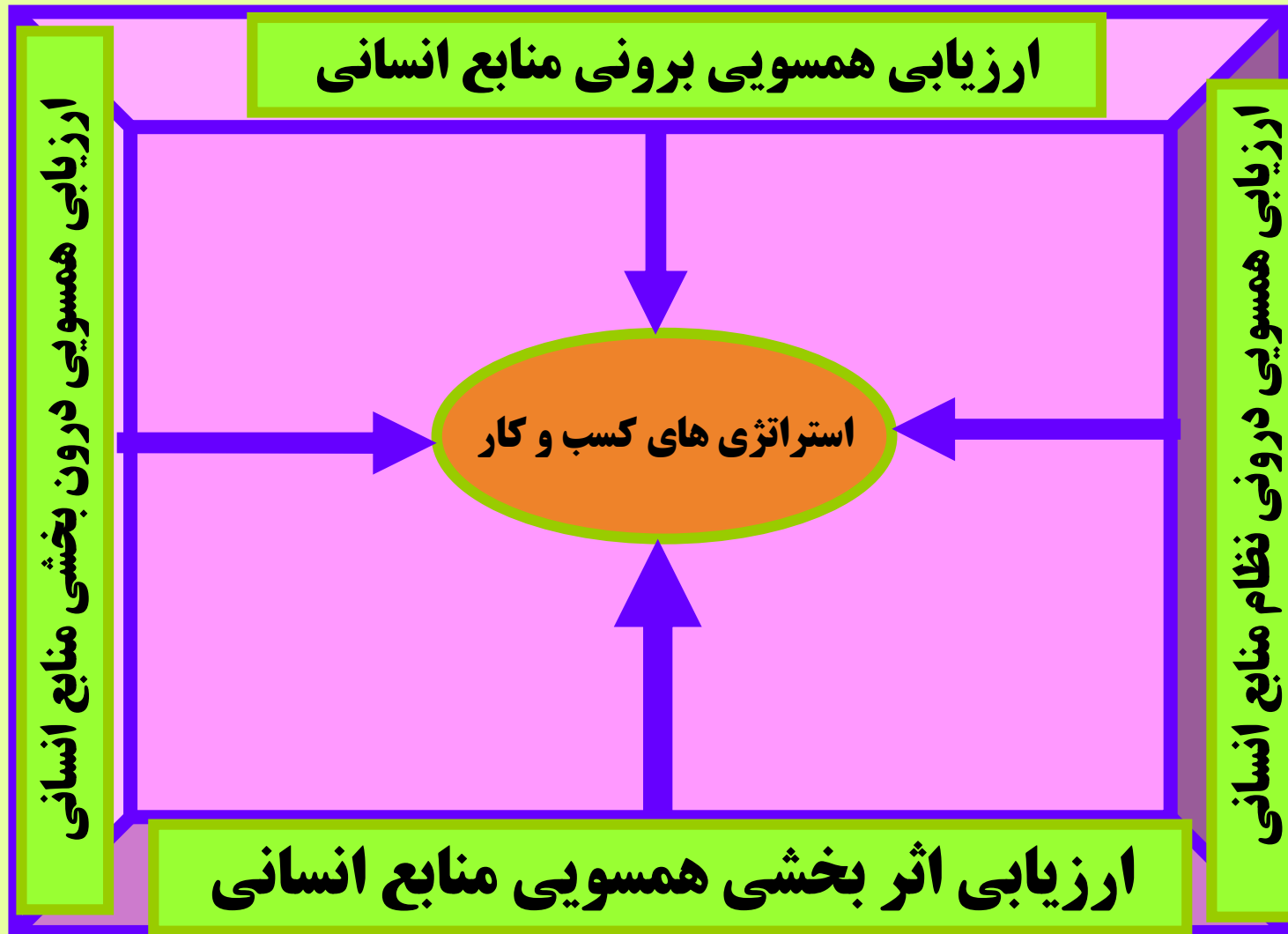


# الگوي هماهنگي استراتژي هاي سرمايه هاي انساني

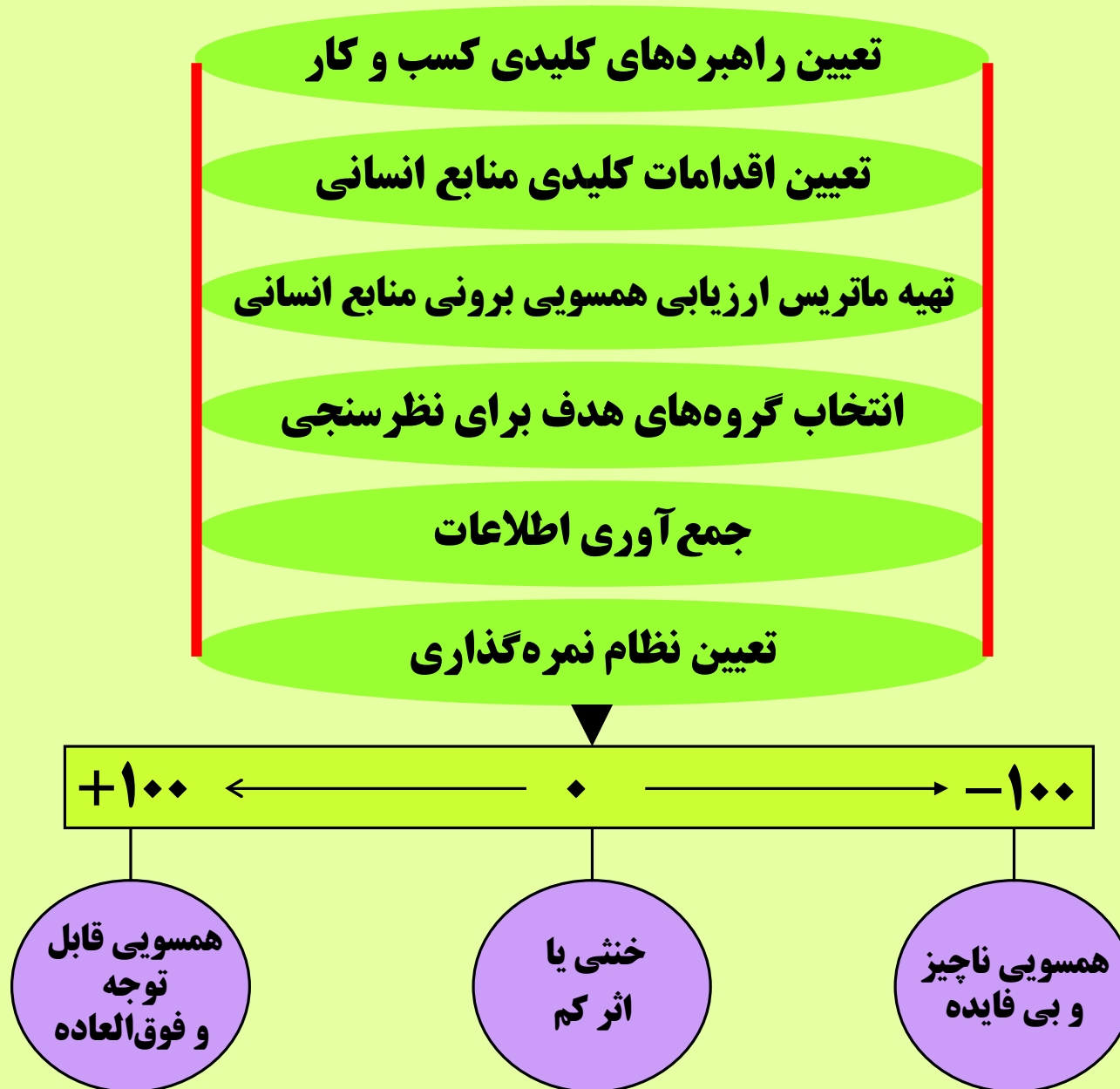


# الگوی اندازه گیری ، همسویی استراتژی های منابع انسانی

الگوی شماره ۲: مؤلفه های چهار بعدی اندازه گیری میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی



# مراحل اجرایی اندازه گیری میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی



# ۱- ارزیابی و اندازه گیری همسویی برونی

## منابع انسانی

**برای ارزیابی و اندازه گیری همسویی اقدامات منابع انسانی در نقشه راهبرد سازمان می توان به شرح زیر عمل نمود:**

**۱-۱: تهیه ماتریس ارزیابی همسویی برونی**

## ماتریس شماره ۱: نمونه اندازه گیری همسویی برونی

اقدامات کلیدی منابع انسانی															
راهبرد های کلیدی سازمان															
	توسعه مدیریت	مدیریت عملکرد	اطلاع رسانی	نظام رهبری	طراحی ساختار	مدیریت استعداد	آموزش و توسعه	قدردانی و پاداش دهی	ارتقاء	چرخش شغلی	روابط کار	جذب و بکار گیری	جانشین پروری	کار تیمی	
															۱- راهبرد طراحی و توسعه محصول
															۲- راهبرد پاسخگویی و مشتری مداری
															۳- راهبرد تقویت بهره وری
															۴- راهبرد انتقال دانش فنی
															۵- راهبرد ارزش آفرینی
															۶- راهبرد ارتقاء کیفیت محصول
															۷- راهبرد خصوصی سازی
															۸- راهبرد اطلاع رسانی
															۹- راهبرد توسعه زیر ساخت های IT
															۱۰- راهبرد کاهش هزینه
															۱۱- راهبرد برون سپاری
															۱۲- راهبرد افزایش سود آوری
															جمع

**۱-۲ : روی مقیاس از ۱۰۰- تا ۱۰۰+ میزان کمک و تأثیر گذاری هر اقدام منابع انسانی به تحقق راهبردهای کلیدی نشان داده می شود.**

**۱-۳ : برای راهبردهایی که اقدامات منابع انسانی ارتباطی کلیدی ندارد خانه ها خالی باشد.**

**۱-۴ : ۱۰۰- بیانگر این است که اقدام منابع انسانی برای توانمند سازی و تحقق راهبرد کلیدی بی فایده است.**

**۱-۵ : ۰ بیانگر این است که اقدام منابع انسانی روی تحقق راهبرد کلیدی تأثیر چندانی ندارد و یا اثر کمی دارد.**

**۶-۱ : ۱۰۰+ بیانگر این است که اقدام منابع انسانی به میزان قابل توجهی در توانمند کردن و تحقق راهبرد کلیدی کمک می کند.**

**۷-۱ : ن : بیانگر این است که شما نمی دانید و یا نمی توانید نظر دهید.**

**۸-۱ : جمع جبری ستون اقدامات محاسبه شود.**

**۹-۱ : در صورتی که عدد بدست آمده بین ۸۰٪ - ۶۵٪ مثبت بود بیانگر همسویی بروننی خوب است.**

**۱۰-۱ : در صورتی که عدد بدست آمده بالاتر از ۸۱٪ مثبت بود بیانگر همسویی عالی و مطلوب است.**

## ۲- برای اندازه گیری همسویی داخلی نظام مدیریت منابع انسانی مراحل زیر را طی کنید:

۱-۲: تهیه ماتریس مربوط به خرده سیستمهای منابع انسانی

۲-۲: تعیین میزان تناسب و همخوانی درونی روی پیوستار ۱۰۰- تا ۱۰۰+

۳-۲: ۱۰۰- بیانگر این است که دو زیر سیستم متضاد همدیگر کار می کنند.

۴-۲: ۰: بیانگر این است که دو زیر سیستم روی یکدیگر تأثیر ندارند یا اثر اندکی دارند.

۵-۲: ۱۰۰+ بیانگر این است که دو زیر سیستم بطور متقابل تقویت کننده و به لحاظ درونی همخوان هستند.

۶-۲: ن: بیانگر این است که شما نمی دانید و یا نمی توانید نظر دهید.

۷-۲: جمع جبری ستون ها محاسبه شود.

۸-۲: در صورتی که عدد بدست آمده بین ۸۰٪ - ۶۵٪ مثبت بود بیانگر همسویی درونی خوب است.

۹-۲: در صورتی که عدد بدست آمده بالای ۸۱٪ مثبت بود بیانگر همسویی درونی عالی و مطلوب است.

با توجه به مراحل گفته شده برای اندازه گیری همسویی درونی منابع انسانی ماتریس نمونه شماره ۲ ارائه می گردد.

## ماتریس شماره ۲۵: نمونه فرم اندازه گیری همسویی درونی منابع انسانی

اقدامات منابع انسانی	طراحی شغلی	طراحی ساختار سازمانی	برنامه ریزی منابع انسانی	انتخاب و استخدام	نظام ارتقاء افقی و عمودی	نظام چرخش شغلی	آموزش و توسعه	مدیریت عملکرد (ارزیابی)	نظام حقوق و دستمزد	نظام اطلاع رسانی	روابط کار	نظام پاداش دهی	نظام درمانی	نظام تسهیلات رفاهی	جانشین پروری	نظام ایمنی	مشاوره روان شناختی	.....
طراحی شغلی	■																	
طراحی ساختار سازمانی		■																
برنامه ریزی منابع انسانی			■															
انتخاب و استخدام				■														
نظام ارتقاء افقی و عمودی					■													
نظام چرخش شغلی						■												
آموزش و توسعه							■											
مدیریت عملکرد (ارزیابی)								■										
نظام حقوق و دستمزد									■									
نظام اطلاع رسانی										■								
روابط کار											■							
نظام پاداش دهی												■						
نظام درمانی													■					
نظام تسهیلات رفاهی														■				
جانشین پروری															■			
نظام ایمنی																■		
مشاوره روان شناختی																	■	
و.....																		

## ۳- اندازه گیری ، همسویی درون بخشی خرده نظام های مدیریت منابع انسانی

برای اندازه گیری این همسویی مراحل زیر ارائه می گردد.

۳-۱: تهیه ماتریس اندازه گیری همسویی درون بخشی منابع انسانی

۳-۲: تعیین مؤلفه های کلیدی و زیر مؤلفه های منابع انسانی

۳-۳: تعیین میزان تناسب و همخوانی درونی روی پیوستار ۱۰۰- تا ۱۰۰+

۳-۴: ۱۰۰- بیانگر این است که دو زیر سیستم متضاد همدیگر کار می کنند .

۳-۵: ۰: بیانگر این است که دو زیر سیستم روی همدیگر تأثیر ندارند یا اثر اندکی دارند.

۳-۶: ۱۰۰+ بیانگر این است که دو زیر سیستم بطور متقابل تقویت کننده و به لحاظ درونی همخوان هستند.

۳-۷: ن- بیانگر این است که شما نمی دانید یا نمی توانید نظر دهید.

۳-۸: انتخاب گروههای هدف از متولیان و مشتریان منابع انسانی برای نظر دهی.

۳-۹: جمع جبری ستون ها محاسبه شود.

۳-۱۰: در صورتی که عدد بدست آمده بین ۸۰٪ - ۶۵٪ مثبت بود بیانگر همسویی درون بخشی خوب است.

۳-۱۱: در صورتی که عدد بدست آمده بالا ۸۱٪ مثبت بود بیانگر همسویی درون بخشی عالی و مطلوب است.

با توجه به مراحل گفته شده برای اندازه گیری همسویی درون بخشی منابع انسانی ماتریس نمونه شماره ۳ ارائه می گردد.

## ماتریس شماره ۳: نمونه اندازه گیری همسویی درون بخشی منابع انسانی

نظام های منابع انسانی		خرده نظامها	نیاز آزرده انسانی منابع	آزمون استخدامی	مصاحبه استخدامی	معاینات پزشکی	معاینات روان شناختی	توجه سازی های اولیه	کارایی																																																																																																																																																														
(نمونه ۱) انتخاب و استخدام		۱- برآورد نیاز منابع انسانی																																																																																																																																																																					
		۲- آزمون استخدامی																																																																																																																																																																					
		۳- مصاحبه استخدامی																																																																																																																																																																					
		۴- معاینات پزشکی																																																																																																																																																																					
		۵- معاینات روان شناختی																																																																																																																																																																					
		۶- توجه سازی های اولیه																																																																																																																																																																					
		۷- کارایی																																																																																																																																																																					
		جمع																																																																																																																																																																					
(نمونه ۲) آموزش و توسعه		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #e6e6fa;"> <th style="width: 10%;">تدوین استاندارد آموزشی مشاغل</th> <th style="width: 10%;">آموزش توجیهی</th> <th style="width: 10%;">نیاز سنجی آموزشی</th> <th style="width: 10%;">برنامه ریزی آموزشی</th> <th style="width: 10%;">مدیران آموزش</th> <th style="width: 10%;">آموزشهای ارتقاء</th> <th style="width: 10%;">آموزشهای مجازی</th> <th style="width: 10%;">آموزشهای تخصصی</th> <th style="width: 10%;">اجرای آموزش</th> <th style="width: 10%;">ارزیابی اثر بخشی آموزشها</th> <th style="width: 10%;">پایش برنامه</th> <th style="width: 10%;">پیمانکاران آموزش</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="11">۱- تدوین استانداردهای آموزش مشاغل</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۲- آموزش توجیهی مشاغل</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۳- نیاز سنجی آموزش های مهارتی</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۴- برنامه ریزی آموزش</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۵- آموزش مدیران</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۶ آموزش های ارتقاء</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۷- آموزش های مجازی</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۸- آموزش های تخصصی</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۹- اجرای آموزش</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۱۰- ارزیابی اثر بخشی آموزشها</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۱۱- پایش برنامه</td> </tr> <tr> <td colspan="11">۱۲- آموزش پیمانکاران</td> </tr> <tr> <td colspan="11">جمع</td> </tr> </tbody> </table>											تدوین استاندارد آموزشی مشاغل	آموزش توجیهی	نیاز سنجی آموزشی	برنامه ریزی آموزشی	مدیران آموزش	آموزشهای ارتقاء	آموزشهای مجازی	آموزشهای تخصصی	اجرای آموزش	ارزیابی اثر بخشی آموزشها	پایش برنامه	پیمانکاران آموزش	۱- تدوین استانداردهای آموزش مشاغل											۲- آموزش توجیهی مشاغل											۳- نیاز سنجی آموزش های مهارتی											۴- برنامه ریزی آموزش											۵- آموزش مدیران											۶ آموزش های ارتقاء											۷- آموزش های مجازی											۸- آموزش های تخصصی											۹- اجرای آموزش											۱۰- ارزیابی اثر بخشی آموزشها											۱۱- پایش برنامه											۱۲- آموزش پیمانکاران											جمع										
		تدوین استاندارد آموزشی مشاغل	آموزش توجیهی	نیاز سنجی آموزشی	برنامه ریزی آموزشی	مدیران آموزش	آموزشهای ارتقاء	آموزشهای مجازی	آموزشهای تخصصی	اجرای آموزش	ارزیابی اثر بخشی آموزشها	پایش برنامه	پیمانکاران آموزش																																																																																																																																																										
		۱- تدوین استانداردهای آموزش مشاغل																																																																																																																																																																					
		۲- آموزش توجیهی مشاغل																																																																																																																																																																					
		۳- نیاز سنجی آموزش های مهارتی																																																																																																																																																																					
		۴- برنامه ریزی آموزش																																																																																																																																																																					
		۵- آموزش مدیران																																																																																																																																																																					
		۶ آموزش های ارتقاء																																																																																																																																																																					
		۷- آموزش های مجازی																																																																																																																																																																					
		۸- آموزش های تخصصی																																																																																																																																																																					
		۹- اجرای آموزش																																																																																																																																																																					
		۱۰- ارزیابی اثر بخشی آموزشها																																																																																																																																																																					
		۱۱- پایش برنامه																																																																																																																																																																					
۱۲- آموزش پیمانکاران																																																																																																																																																																							
جمع																																																																																																																																																																							

۴- ارزیابی میزان ، همسویی فعالیت های منابع انسانی با قابلیت

های سازمانی و میزان اثر بخشی

برای ارزیابی میزان همسویی فعالیت های منابع انسانی با قابلیت های سازمانی و

تعیین اثر بخشی آن مراحل زیر ارائه می گردد:

۴-۱ : تهیه ماتریس اندازه گیری میزان همسویی و اثر بخشی.

۴-۲ : تعیین فعالیت های منابع انسانی

۴-۳ : تعیین قابلیت های سازمانی

۴-۴ : تعیین میزان همسویی و اثر بخشی روی پیوستار ۱ و ۲ و ۳ مطابق جدول شماره ۱

جدول شماره ۱ : نمره گذاری برای تعیین میزان همسویی

میزان اثر در کسب و کار و سود آوری	با استراتژی‌ها	با قابلیت‌ها	
میزان اثر کم است	همسویی ندارد	همسویی ندارد	۱
میزان اثر متوسط است	همسویی متوسط	همسویی متوسط است	۲
میزان اثر زیاد است	همسویی زیاد است	همسویی زیاد است	۳

۴-۵ : محاسبه نمره کامل در سه حوزه.

۴-۶ : انتخاب یکی از اعداد ۱ و ۲ و ۳ برای همسویی فعالیت های منابع انسانی با قابلیت های سازمانی ، استراتژی کسب و کار و میزان اثر بخشی.

۴-۷ : ضرب حاصل ستونی ۱ و ۲ و ۳ در جدول.

۴-۸ : محاسبه نهائی و تعیین وضعیت همسویی و اثر بخشی فعالیت های منابع انسانی.

۴-۹ : کسب ۸۰٪ و بالاتر نمره بیانگر همسویی عالی و اثر بخشی مطلوب است.

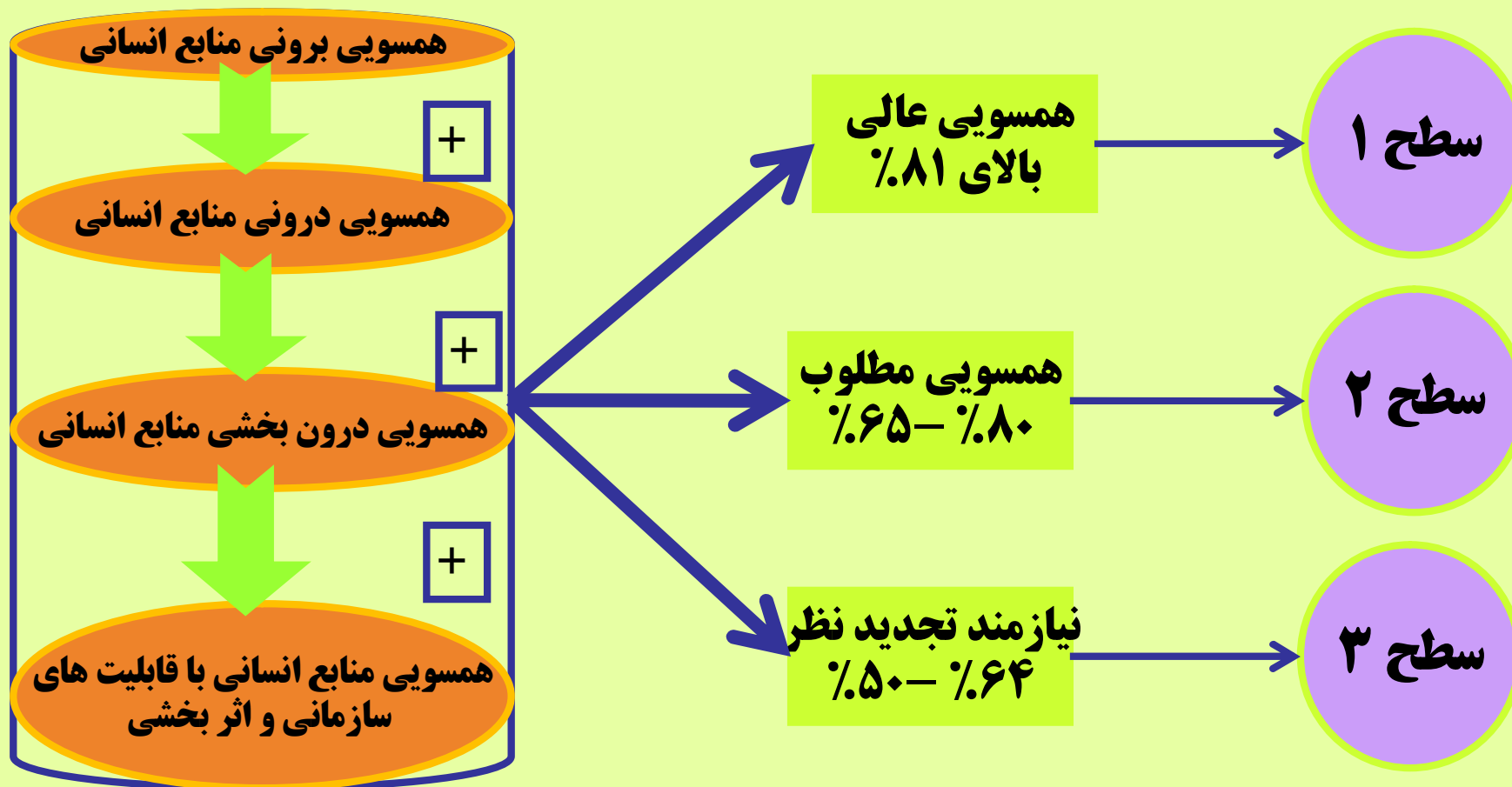
۴-۱۰ : کسب نمره ۶۵-۷۹ بیانگر همسویی و اثر بخشی است.

۴-۱۱ : با توجه به مطالب گفته شده برای تعیین میزان همسویی فعالیت های منابع انسانی با قابلیت های سازمانی و اثر بخشی ، ماتریس شماره ۴ ارائه می شود.

ماتریس شماره ۴: نمونه فرم اندازه گیری همسویی فعالیت های منابع انسانی با قابلیت های سازمانها و اثر بخشی

جمع	ضریب ستون ۱ و ۲ و ۳	میزان اثر در کسب و کار و سودآوری ۳	همسویی با استراتژی های کسب و کار ۲	همسویی با قابلیت های سازمانی ۱	همسویی فعالیت های منابع انسانی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	طراحی شغلی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	طراحی ساختار سازمانی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	برنامه ریزی منابع انسانی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	انتخاب و استخدام
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	نظام ارتقاء
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	نظام چرخش شغلی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	آموزش و توسعه
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	مدیریت عملکرد
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	نظام حقوق و دستمزد
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	نظام پاداش دهی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	نظام اطلاع رسانی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	روابط کار
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	نظام درمانی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	نظام خدمات رفاهی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	جانشین پروری
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	مشاوره روان شناختی
		۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	۳ ۲ ۱	جمع

الگوی نهایی اندازه گیری ، همسویی استراتژی های منابع انسانی مؤلفه های اصلی اندازه گیری میزان همسویی استراتژی ها و فعالیت های منابع انسانی را می توان در الگوی شماره ۳ نشان داد.



الگوی شماره ۳ مؤلفه های نهایی همسویی فعالیت های منابع انسانی

بنابراین می توان میزان همسویی نظام منابع انسانی ، استراتژی های کسب و کار را بر اساس جدول شماره ۲ ارائه نمود.

				همسویی سطوح
همسویی با قابلیت ها + همسویی درون بخشی + همسویی درونی + همسویی برونی				
بالای ۸۱٪	بالای ۸۱٪	بالای ۸۱٪	بالای ۸۱٪	سطح ۱
۶۵٪ - ۸۰٪	۶۵٪ - ۸۰٪	۶۵٪ - ۸۰٪	۶۵٪ - ۸۰٪	سطح ۲
۵۰٪ - ۶۴٪	۵۰٪ - ۶۴٪	۵۰٪ - ۶۴٪	۵۰٪ - ۶۴٪	سطح ۳