



برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

«مبتنی بر رویکرد شایستگی»

جهت استفاده‌سازمانها و شرکت‌های بخش دولتی، خصوصی و دانشگاه‌ها

نویسنده:

دکتر مهدی نبی آبکنار

(مدیر توسعه منابع انسانی شرکت پنها)

با همکاری: مهندس منوچهر جمشیدی

(معاون پژوهش و فناوری شرکت پنها)

سرشناسه : نبی آبکنار، مهدی، ۱۳۴۵-
 عنوان و نام پدیدآور : برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی/مولفان مهدی نبی آبکنار،
 منوچهر جمشیدی؛ به سفارش شرکت پشتیبانی و نوسازی
 هلیکوپترهای ایران (پنها).
 مشخصات نشر : تهران : چرتکه ، ۱۳۹۱.
 مشخصات ظاهری : ۱۸۴ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.
 شابک : 978-964-6463-26-4
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا
 موضوع : نیروی انسانی -- مدیریت
 موضوع : نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی
 موضوع : برنامه‌ریزی استراتژیک
 شناسه افزوده : جمشیدی، منوچهر، ۱۳۴۳-مؤلف
 شناسه افزوده : جمشیدی، منوچهر
 شناسه افزوده : شرکت پشتیبانی و نوسازی هلیکوپترهای ایران
 ردیف‌بندی کنگره : ۱۳۹۱ ن۹/۵/۵۴۵۵۴۹ HF
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۳۰۱
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۹۶۷۱۵۵



انتشارات چرتکه

نام کتاب : برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

ناشر : انتشارات چرتکه

نویسنده : دکتر مهدی نبی آبکنار

با همکاری : مهندس منوچهر جمشیدی

صفحه‌آرایی : هفت‌رنگ گرافیک (مینا جاویدی)

لیتوگرافی : رایپد گرافیک

نوبت چاپ : اول - پائیز ۱۳۹۱

چاپ : جام طلایی

صحافی : کیمیا

ناظر فنی چاپ : محسن پورحسین

تیراژ : ۵۰۰ جلد

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۶۴۶۳-۲۶-۴

به سفارش شرکت پشتیبانی و نوسازی هلیکوپترهای ایران (پنها)

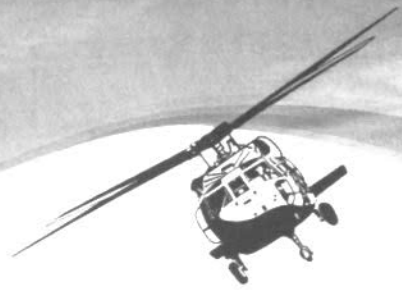
www.chortkehbooks.com

مراکز پخش:

۱- تهران، میدان انقلاب، ابتدای جمارزاده جنوبی، کوچه جهانگرد، شماره ۱۳، نشر آترا- تلفن: ۶۶۹۲۲۰۸۲

۲- تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین، پلاک ۳۲۴، کتابفروشی هنر- تلفن: ۶۶۴۹۲۲۴۲

۳- تهران، خیابان انقلاب، روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران، ساختمان جیبی، پلاک ۱۳۳۲، کتابفروشی عصر دانش- تلفن: ۶۶۹۷۱۲۵۱



فهرست

۱۱	پیشگفتار مدیرعامل
۱۳	پیشگفتار

فصل اول

۱۵	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی - مفاهیم و کلیات
۱۶	۱-۱) مقدمه
۱۶	۲-۱) رویکردهای مدیریت منابع انسانی
۱۶	۳-۱) مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۶	۴-۱) اهداف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۷	۵-۱) مزایای اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۷	۱-۵-۱) تفکر و تعهد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی
۱۷	۶-۱) فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی
۱۸	۷-۱) برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۱۹	۸-۱) مشخصه و ویژگی‌های ممتاز برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۱۹	۹-۱) دلایل بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۲۰	۱۰-۱) موانع موجود در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۲۱	۱۱-۱) استراتژی منابع انسانی
۲۱	۱۲-۱) مروری بر مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی
۲۲	۱۳-۱) مدل ۶ گامی
۲۳	۱۴-۱) مدل ۷ اصل هدایت‌گر
۲۴	۱۵-۱) مدل فیلیپس
۲۵	۱۶-۱) مدل نقاط مرجع استراتژیک
۲۵	



- ۲۶ مدل (۱۷-۱) LENS
 ۲۶ مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستم‌ها)
 ۲۸ مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی
 ۳۰ چارچوب کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی (۲۰-۱)

فصل دوم

- ۳۵ اجرای فاز اول پروژه برنامه‌ریزی جامع نیروی انسانی سازمان
 ۳۶ (۱-۲) فاز اول: شناخت وضع موجود سازمان
 ۳۷ (۲-۲) بخش اول: گزارش توصیفی آشنایی و بررسی وضعیت ساختار سازمان
 ۳۸ (۳-۲) بخش دوم: شناسایی مولفه‌های راهبردی و مسائل کلان سازمان
 ۳۸ (۴-۲) با تعاریف متعدد از «برنامه‌ریزی» آشنا شوید
 ۴۰ (۵-۲) انواع برنامه‌ها را بر اساس سطوح سازمانی بشناسید
 ۴۰ (۶-۲) برنامه‌ریزی استراتژیک
 ۴۱ (۷-۲) ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را بشناسید
 ۴۱ (۸-۲) با مراحل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک آشنا شوید
 ۴۲ (۹-۲) چشم‌انداز سازمانی (Organizational Vision) خود را تهیه کنید
 ۴۲ (۱-۹-۲) سه موضوع اساسی در بیان چشم‌انداز
 ۴۳ (۲-۹-۲) رعایت مواردی در نوشتن چشم‌انداز
 ۴۳ (۳-۹-۲) ویژگی‌های یک چشم‌انداز خوب
 ۴۳ (۱۰-۲) معرفی رسالت یا مأموریت سازمان
 ۴۳ (۱۱-۲) بیانیه‌ی مأموریت (Mission Statement) سازمان
 ۴۴ (۱-۱۱-۲) عناصر بیانیه‌ی مأموریت
 ۴۴ (۲-۱۱-۲) تدوین بیانیه مأموریت سازمان
 ۴۵ (۱۲-۲) معرفی و تعریف فلسفه سازمانی
 ۴۵ (۱۳-۲) معرفی و تعریف ارزش‌های سازمانی
 ۴۶ (۱-۱۳-۲) ارزش‌های سازمانی
 ۴۶ (۲-۱۳-۲) کاربرد ارزش‌های سازمانی
 ۴۶ (۳-۱۳-۲) ویژگی‌های یک بیانیه ارزش
 ۴۷ (۱۴-۲) انواع استراتژی
 ۴۷ (۱-۱۴-۲) استراتژی در سطح کل سازمان
 ۴۷ (۱۵-۲) انواع استراتژی از نظر ماهیت عملکردی
 ۴۷ (۱-۱۵-۲) استراتژی رشد یا توسعه
 ۴۷ (۲-۱۵-۲) استراتژی ادغام
 ۴۷ (۳-۱۵-۲) استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک
 ۴۷ (۴-۱۵-۲) استراتژی ثبات

۵-۱۵-۲) استراتژی‌های انقباضی

۶-۱۵-۲) استراتژی دفاعی

۱۶-۲) تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

۱-۱۶-۲) تعریف محیط خارجی

۲-۱۶-۲) پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

۱۷-۲) تهیه ماتریس بررسی رقابت

۱-۱۷-۲) تعریف محیط عملیاتی (محیط رقابتی یا کار)

۲-۱۷-۲) تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM: Competitive profile Matrix)

۱۸-۲) تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۱-۱۸-۲) بررسی عوامل داخلی

۲-۱۸-۲) تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۱۹-۲) ماتریس تهدیدات فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)

۲۰-۲) مراحل انجام تکنیک تجزیه و تحلیل SWOT

۱-۲۰-۲) مراحل ساختن ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت SWOT

۲-۲۰-۲) می‌توان با استفاده از آن پنج نوع استراتژی ارائه نمود

۲۱-۲) ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

۲۲-۲) ماتریس گروه مشاوران بسن

۱-۲۲-۲) راه موفقیت آمیز در ماتریس گروه مشاوران بسن Matrix (BCG)

۲۳-۲) ماتریس داخلی و خارجی

۲۴-۲) ماتریس استراتژی اصلی

۲۵-۲) ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

۱-۲۵-۲) نقاط قوت و ضعف ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

۲-۲۵-۲) اجرای استراتژی‌ها

۳-۲۵-۲) دیدگاه‌های مدیریت

۴-۲۵-۲) هدف‌های سالانه

۵-۲۵-۲) سیاست‌ها

۶-۲۵-۲) سلسله مراتب سیاست‌ها

۷-۲۵-۲) تخصیص منابع

۸-۲۵-۲) مدیریت تعارض

۲۶-۲) تطبیق دادن ساختار با استراتژی

۲۷-۲) بخش سوم / الف: بررسی وضعیت «ساختار» سازمان / از بعد وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی

۱-۲۷-۲) روش‌شناسی

۲۸-۲) شناسایی ساختار سازمانی مورد عمل در سازمان

۱-۲۸-۲) بررسی وضعیت ساختار سازمانی از بعد الزامات قانونی

۲-۲۸-۲) ارائه سیاست‌ها و ضوابط تشکیلات ساختاری مندرج در قوانین



۸۶	۲-۲۸-۳) قانون خدمات کشوری
۸۷	۲-۲۹) تحلیل وضع موجود از بعد الزامات قانونی
۸۷	۲-۲۹-۱) شناسایی و تحلیل مبانی نظری در حوزه ساختار سازمانی
۸۸	۲-۲۹-۲) ابعاد ساختاری
۹۴	۲-۳۰) بخش سوم / ب: طراحی سازمان و سازماندهی / از بعد مبانی نظری
۹۵	۲-۳۱) طراحی سازمان و سازماندهی
۹۵	۲-۳۲) انواع طرح سازمانی
۹۶	۲-۳۲-۱) طرح استراتژیک سازمان
۹۶	۲-۳۲-۲) طرح عملیاتی سازمان
۹۷	۲-۳۳) طرح ریزی و انتخاب ساختار سازمانی مناسب
۹۸	۲-۳۳-۱) ابعاد ساختاری سازمان
۹۹	۲-۳۳-۲) ابعاد محتوایی سازمان
۱۰۴	۲-۳۴) آشنایی با انواع ساختارهای سازمانی
۱۰۶	۲-۳۴-۱) آشنایی با ساختار ساده
۱۰۷	۲-۳۴-۲) آشنایی با ساختار طبقه‌ای
۱۰۹	۲-۳۴-۳) آشنایی با ساختار بخشی
۱۱	۲-۳۴-۴) اجرای استراتژی‌های بین‌المللی ساختار و کنترل‌های سازمانی
۱۱	۲-۳۴-۵) ساختار مناطق جغرافیایی بین‌المللی برای اجرای استراتژی ملی - منطقه‌ای
۱۲	۲-۳۵) الگوریتم تدوین یک سیستم خبره‌ی فازی جهت طراحی ساختار سازمانی
۱۳	۲-۳۵-۱) مرحله اول: طراحی سیستم
۱۴	۲-۳۵-۲) مرحله دوم: فازی سازی
۱۵	۲-۳۵-۳) مرحله سوم: تدوین موتور استنتاج
۱۵	۲-۳۵-۴) مرحله چهارم: فازی زدائی
۱۶	۲-۳۵-۵) مرحله پنجم: تست مدل

فصل سوم

۱	اجرای فاز دوم پروژه برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی
۲	۳-۱) برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر شایستگی
۴	۳-۲) تصمیم‌گیری بر اساس رویکرد سنتی یا مبتنی بر شایستگی در برنامه‌ریزی
۵	۳-۳) مزایا و معایب برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۵	۳-۴) مفهوم شایستگی
۸	۳-۵) مفهوم شایسته‌سالاری
۱	۳-۶) نهضت شایستگی منابع انسانی
۵	۳-۷) نوع‌شناسی شایستگی (الگوهای شایستگی)
۵	۳-۷-۱) مولفه‌های اصلی شایستگی



۱۳۵	۲-۷-۳) شایستگی‌ها از حیث رویکرد
۱۳۶	۳-۷-۳) شایستگی‌ها از حیث عمومیت
۱۳۶	۸-۳) مدل وظیفه‌ای رفتاری
۱۳۷	۹-۳) مدل فنی رفتاری ذهنی
۱۳۸	۱۰-۳) مدل KSAO
۱۳۸	۱۱-۳) مدل هرمی
۱۴۰	۱۲-۳) مدل تخصص ارزش شخصیت
۱۴۱	۱۳-۳) مدل کوبیخ
۱۴۲	۱۴-۳) چارچوب شایستگی
۱۴۳	۱۵-۳) روش ساخت چارچوب شایستگی در سازمان‌ها
۱۴۵	۱۶-۳) مدلی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۱۴۵	۱۷-۳) اجرا کردن مدل
۱۴۶	۱-۱۷-۳) گام اول: طراحی نظام برنامه توسعه
۱۴۷	۲-۱۷-۳) گام دوم: ارائه و توجیه کار برای مدیریت ارشد
۱۴۸	۳-۱۷-۳) گام سوم: توجیه و اگاه کردن مدیران عملیاتی و کاربران
۱۴۹	۴-۱۷-۳) گام چهارم: تعریف راهبردهای سازمان، اهداف کسب و کار و خروجی‌ها یا نتایج
۱۴۹	۵-۱۷-۳) گام پنجم: مشخص ساختن وظایف و فعالیت‌های کاری
۱۵۰	۶-۱۷-۳) گام ششم: مشخص ساختن شایستگی‌ها
۱۵۰	۷-۱۷-۳) گام هفتم: تعیین و ارزیابی عرضه و تقاضای شایستگی‌ها
۱۵۲	۸-۱۷-۳) گام هشتم: شروع به کار آزمایشی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۵۳	۱۸-۳) چارچوب نهایی شایستگی منابع انسانی

فصل چهارم

تدوین نظام‌نامه شایستگی کارکنان در سطوح مدیریتی، کارشناسی و فنی
اجرای فاز سوم و چهارم برنامه ریزی جامع منابع انسانی
تهیه پروفایل شایستگی تحت WEB

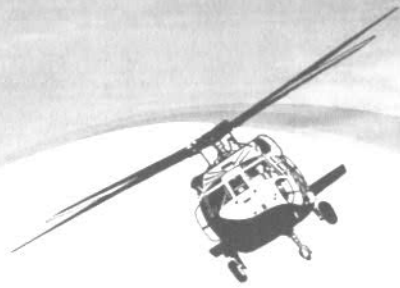
۱۵۷	۱-۴) مقدمه
۱۵۸	۲-۴) نهایی سازی الگوی مفهومی نظام شایستگی
۱۵۹	۳-۴) طراحی و اعتبار سنجی ابزارهای مورد نیاز
۱۵۹	۴-۴) تدوین الگوی امتیازدهی
۱۵۹	۵-۴) تکمیل پرسشنامه‌ها در وضع مطلوب
۱۶۰	۶-۴) تکمیل پرسشنامه‌های سنجش وضعیت شایستگی متصدیان پست‌ها
۱۶۱	۷-۴) تعیین امتیازات وضعیت مطلوب و موجود
۱۶۲	۸-۴) ارائه راهکارهای مورد نیاز برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی



۱۶۴	۹-۴) ماده ۱ تعاریف و مفاهیم
۱۶۴	۱-۹-۴) شایستگی Competency
۱۶۹	۱۰-۴) ماده ۲ اهداف
۱۷۰	۱۱-۴) ماده ۳ مستندات قانونی نظام نامه
۱۷۰	۱۲-۴) ماده ۴ دایره شمول
۱۷۰	۱۳-۴) ماده ۵ مسئول اجرای نظام نامه
۱۷۱	۱۴-۴) ماده ۶ ارزیابی شغل
۱۷۱	۱-۱۴-۴) امتیاز دهی به دانش
۱۷۲	۲-۱۴-۴) امتیازدهی به مهارت
۱۷۳	۳-۱۴-۴) امتیازدهی به مشخصه های فردی
۱۷۴	۱۵-۴) ماده ۷ ارزیابی شغل
۱۷۴	۱-۱۵-۴) دانش
۱۷۵	۲-۱۵-۴) مهارت ها
۱۷۶	۳-۱۵-۴) مشخصه های فردی
۱۷۶	۱۶-۴) ماده ۸ ضریب دهی به شایستگی ها
۱۷۷	۱۷-۴) ماده ۹ مراحل ارزیابی شایستگی ها
۱۷۷	۱-۱۷-۴) شایستگی مدیریتی انسان ادراری
۱۷۷	۲-۱۷-۴) شایستگی فنی
۱۷۷	۱۸-۴) ماده ۱۰ دوره ارزیابی
۱۷۷	۱۹-۴) ماده ۱۱ شرایط عدم اکتساب حد نصاب بهره در آزمون تخصصی (شایستگی فنی)
۱۷۸	۲۰-۴) ماده ۱۲ شرایط عدم اکتساب حد نصاب امتیاز در سایر شایستگی ها
۱۷۸	۲۱-۴) ماده ۱۳ ساز و کارهای تشویقی و انگیزشی
۱۷۸	۱-۲۱-۴) پرداخت فوق العاده شایستگی
۱۷۹	۲-۲۱-۴) تعجیل در اعطای گروه تشویقی
۱۷۹	۳-۲۱-۴) ارائه تسهیلات رفاهی (هزینه سفر، پرداخت کمک هزینه زیاده و...)
۱۷۹	۲۲-۴) ماده ۱۴ پیاده سازی یک روش نظارتی در قالب نظام نامه
۱۸۰	۱-۲۲-۴) نظارت بر روند پیاده سازی نظام نامه
۱۸۰	۲-۲۲-۴) نظارت بر روند انتصابات و انتقال

منابع و مآخذ

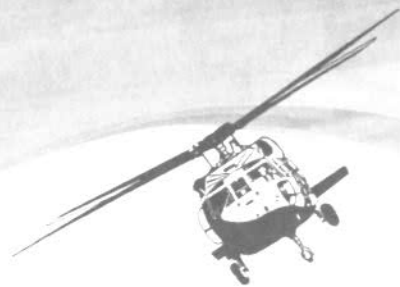
۸۱	منابع فارسی
۸۳	منابع انگلیسی



پیشگفتار مدیر عامل

با نهایت تصرع و نوازش به آستان کبریانی حضرت حق و با سیاست از الطاف بیکران خداوند سبحان و در راستای فرمایشات مقام معظم رهبری در خصوص تولید علم، شرکت پشتیبانی، نوسازی و ساخت بالگردهای ایران (پنها) این توفیق را یافته است که با اراده مشترک برای رسیدن به مقاصد عالیه در خصوص تولید علم گامهای اساسی و برنامه‌های بزرگ دارد. تولید علم و فناوری امروزه یکی از اساسی‌ترین شرط بقاء در جوامع مترقی و پویاست؛ می‌توان به یک نگاه هوشمندانه، مؤلفه تولید علم در کشورهای مختلف که ارتباط مستقیم و پیوسته‌ای با میزان رشد و پویایی آنان دارد تحلیل کرد.

شرکت پنها با تجربه‌ای بیش از ۴۰ سال و با برنامه‌ای بسیار درخشان و منحصر بفرد به عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین قطب بالگردی با رشدی منطقی در خصوص صنعت پیچیده بالگرد از آغاز برنامه تا تحولی عظیم و جهشی در حد بسیار عالی منشاء خدمات ارزشمندی در جامعه اسلامی بویژه در دوران دفاع مقدس بوده است. امروز پنها با راهبرد نوآورانه و قوی با تکمیل زیرساخت‌های مخلص و متعهد و کارآمد بخش عمده‌ی ارزش‌های یک صنعت با فناوری بالا را از آن خود کرده است؛ لذا با توجه به ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر پنها مبنی بر خدمت به نظام و حفظ دستاوردهای آن به عنوان یک ارزش مورد قبول، همه کارکنان در یک رویکرد مناسب اقدام به انتقال تجربه‌ای چندین ساله کاری و علمی خود در قالب کتاب‌های علمی و تخصصی که حاصل تلاش همکاران صدیق پنها می‌باشد را نمودار است و امید است جزو باقیات و صالحات برای این عزیزان و همه دست‌اندرکاران باشد. انشاء الله... نزد حضرت دوست مأجور خواهد بود. امید است این گام هرچند کوتاه آغازی مبارک برای رسیدن به اهداف عالیه و تحولی عظیم در صنعت پیچیده بالگرد و قدمی در راستای تولید علم و بومی‌سازی که این مهم صرفاً در اختیار معدود کشورهاست، باشد. قطعاً دریافت انتقادات و پیشنهادات از صاحبان اندیشه و علم کمک شایانی به سرعت بخشیدن به جایگاه برتر و متعارف ایران اسلامی اهداء خواهد کرد.



پیشگفتار مؤلفان

مدیریت منابع انسانی، مهم‌ترین بخش را خواهد داشت که تصمیمات اتخاذ شده با نقطه‌ای که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود، بیشترین نزدیکی ممکن را داشته باشد. در گذشته، واحدهای منابع انسانی دستاوردهای خود را حسب میزان مشغله‌ای که داشتند، تعداد افرادی که مصاحبه و استخدام می‌کردند، تعداد ساعات آموزشی ارائه شده و یا تعداد شکایاتی که حل و فصل می‌کردند و مواردی از این دست اندازه می‌گرفتند. این روش با رویکرد مدیریت منابع انسانی به عنوان وظیفه پشتیبانی - اداری مورد نیاز برای احداث فعالیت‌های پرسنلی تناسب داشت. همزمان با افزایش درک سازمان‌ها نسبت به ارزش بالقوه رقابتی کارکنان، چنین مفهومی از وظیفه منابع انسانی در حال تغییر است. در نتیجه‌ی این تغییر نگرش، بسیاری از سازمان‌ها تلاش‌های آگاهانه‌ای را در جهت طراحی روش‌های منابع انسانی که قادر به ایجاد ارزش استراتژیک برای کارکنان باشد، آغاز کرده‌اند. این رویکرد جدید به عنوان «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» نامیده شده که توسعه‌ی نقش منابع انسانی را در دو سطح وظیفه‌ی اداری و استراتژیک ضریب می‌سازد. بر این اساس یک رویکرد کل نگر به موضوعات منابع انسانی لازم است. رویکردی که در این نقطه‌ی منابع انسانی به طور تنگاتنگ با عناصر استراتژیک و عملیاتی سازمان ادغام و یکپارچه می‌گردد.

فرض ما این است که مسایل منابع انسانی نه تنها باید در طی پیاده‌سازی استراتژی بلکه باید در فرآیند توسعه آن نیز مد نظر قرار گیرد و شواهد متقاعد کننده‌ی چندی وجود دارد مبنی بر این که همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد. بر این اساس تدوین استراتژی منابع انسانی‌ای همسو با استراتژی کسب و کار چارچوب اولیه نظام جامع منابع انسانی خواهد بود.

پیدایی دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های جدید سازمان‌ها، آنها را ناگزیر کرده تا برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند. توسعه استراتژیک منابع انسانی چنین توصیف شده است: «ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیتها، فرآیندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و



گروه‌ها به مهارت، دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند.

هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرآیندهای توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب شوند. ممکن است فعالیت‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند، اما تأکید این فعالیت‌ها بر توسعه سرمایه‌عنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، در سطح فردی و گروهی است. بر این اساس، ارزش شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان باید به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد.

دکتر مهدی نبی‌آبکنار

پاییز ۱۳۹۱

www.ketab