



طراحی فرایندهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

**Uncommon Sense,
Common Nonsense**

محمد حسن امامی
emami@iran-gma.com

ببوسید فرهنگ روی زمین!

(سام نامه خواخواجهوی کرمانی)

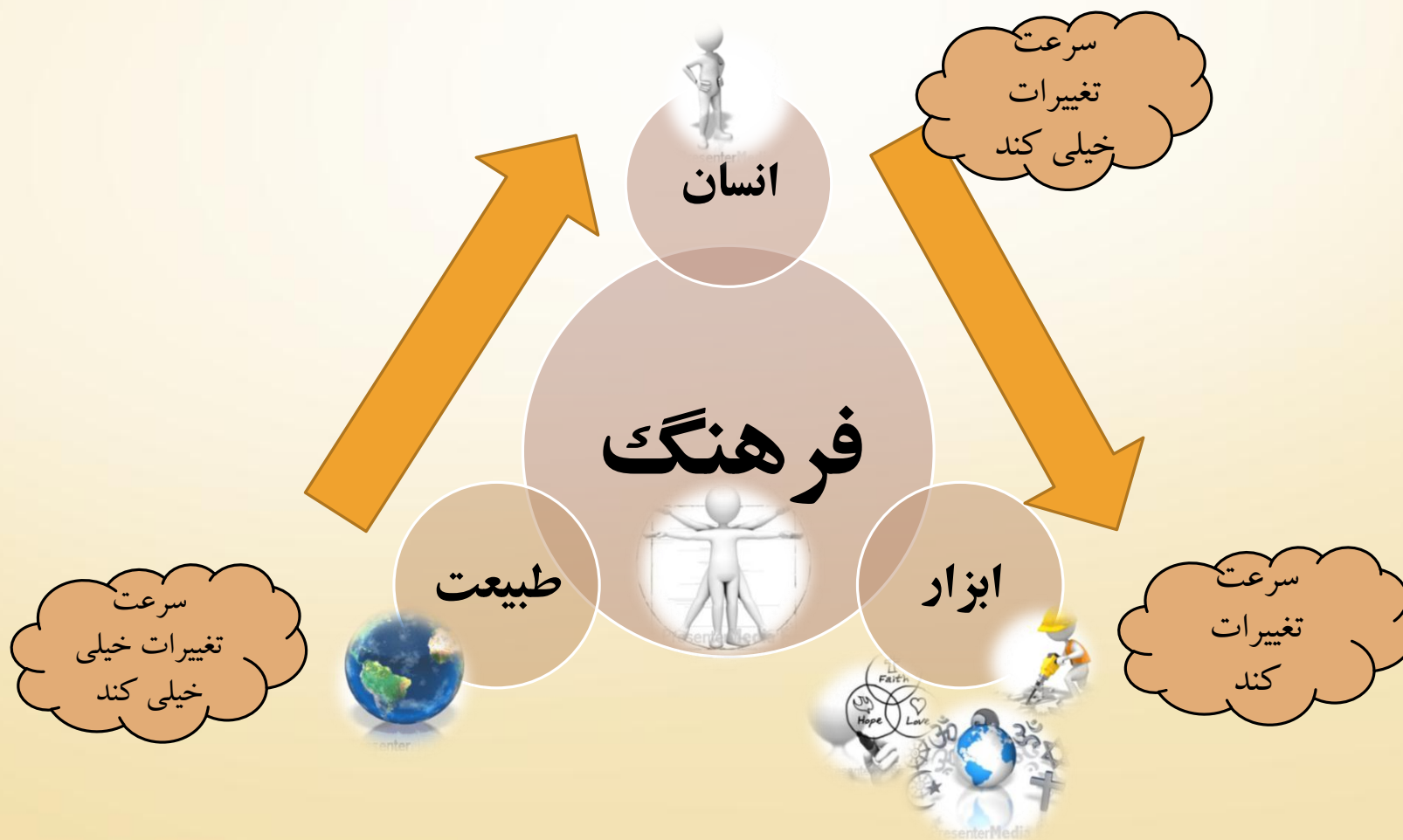


لالایی تمدن و فرهنگ (بانو فروغ فرخزاد)

محمدحسن امامی
emami@iran-gma.com
۱۳۹۵ / ۱۲ / ۵ خورشیدی

شکل گیری فرهنگ

هزاران
سال





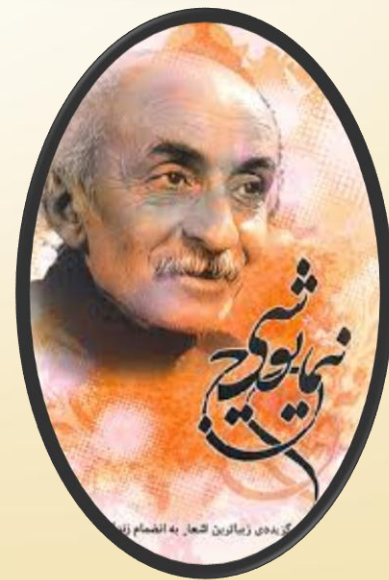
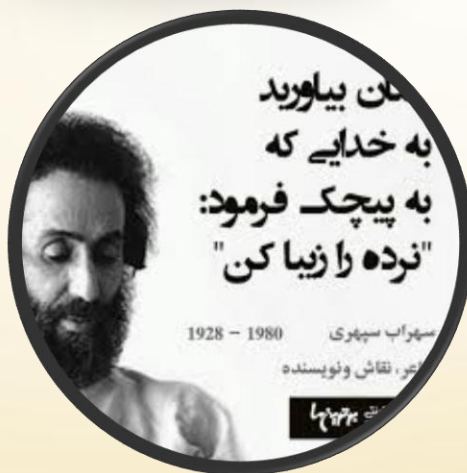
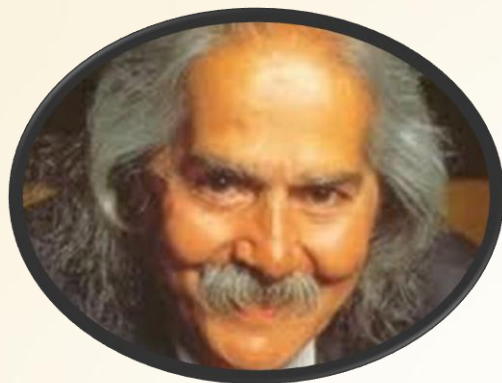


معبد آناهیتا در مجموعه جهانی تخت
سلیمان - آذربایجان غربی، تکاب











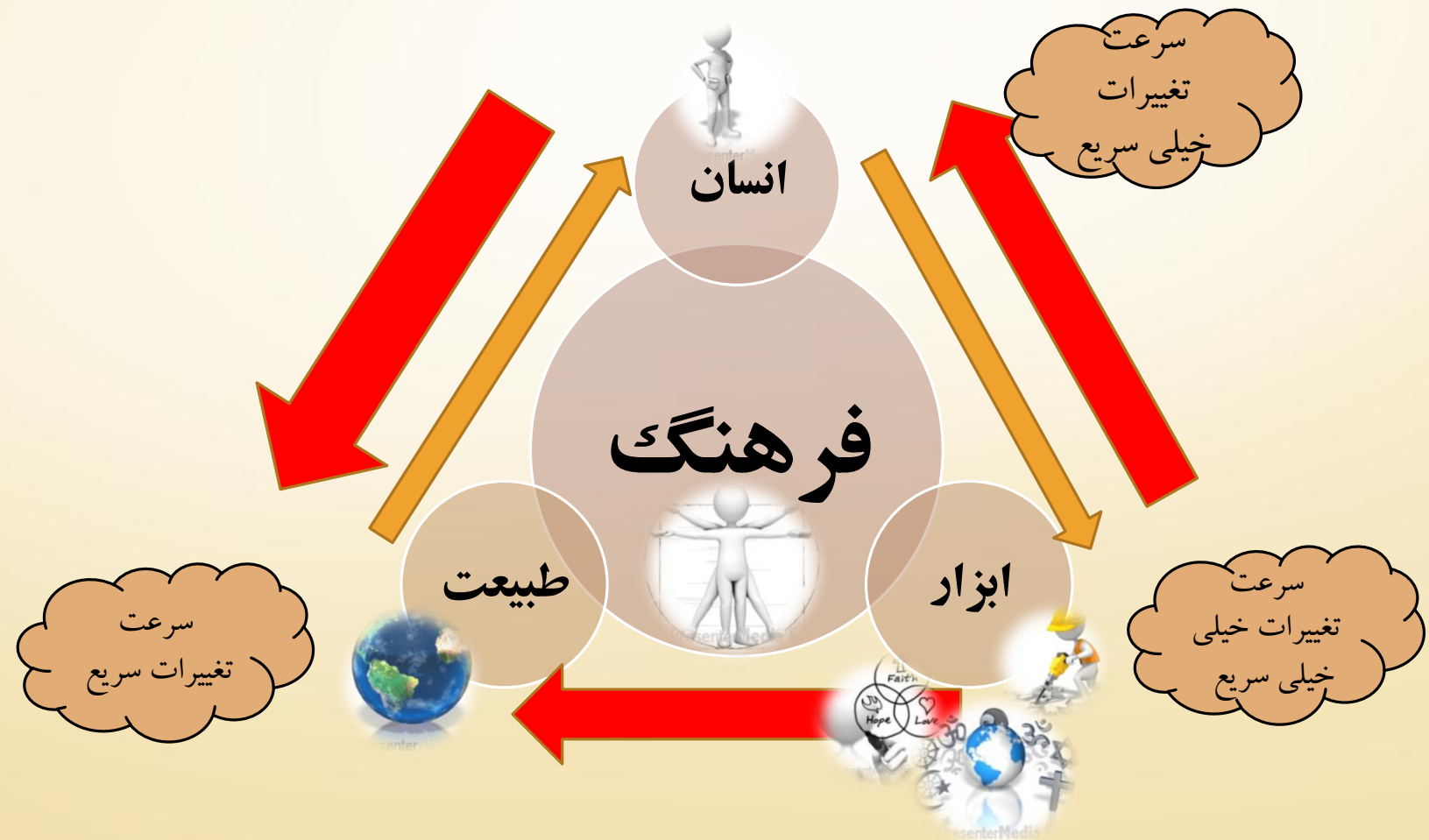
این ویژگی فرهنگی زاییده
این طبیعت است

ملاحظه کنید...

"لطفاً"

شکل گیری فرهنگ

یک سده
اخیر



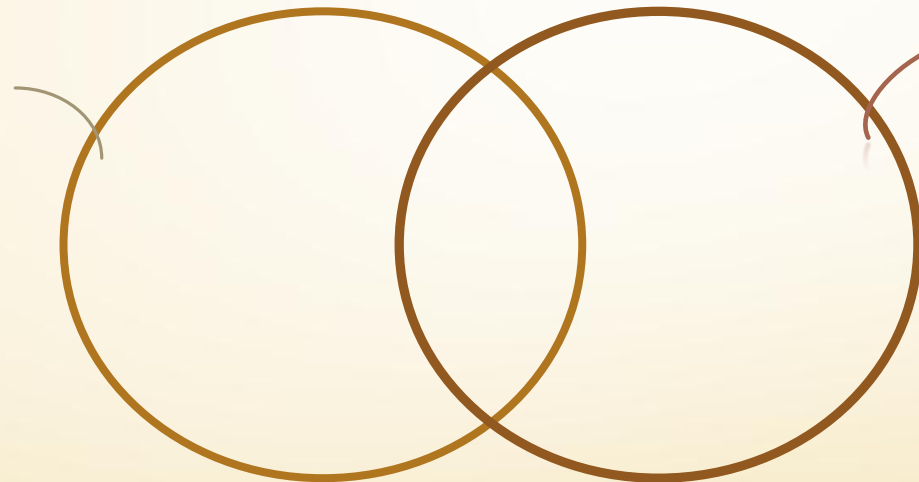
این طبیعت با این ویژگی های جدید چگونه
فرهنگی خواهد ساخت؟!

ملاحظه کنید...

"لطفاً"

شکل گیری نگرش های منابع انسانی

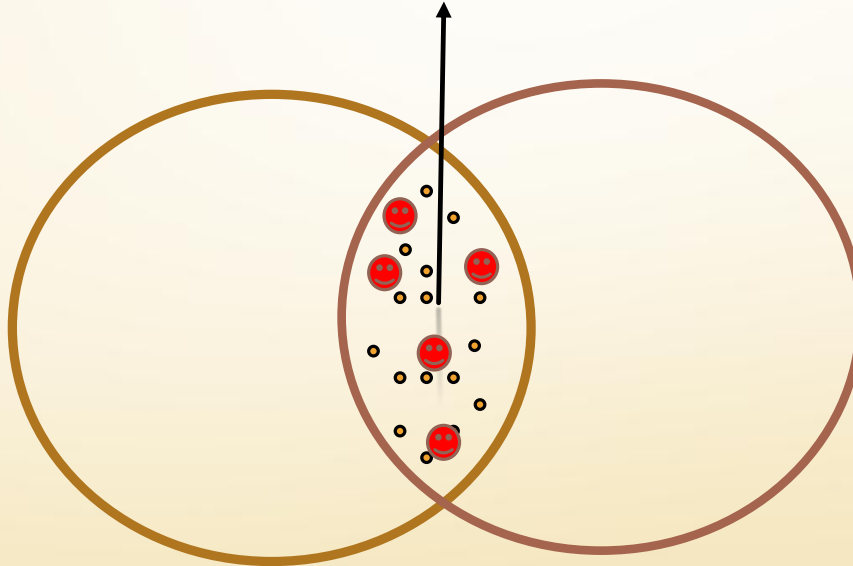
مجموعه
باورهای من



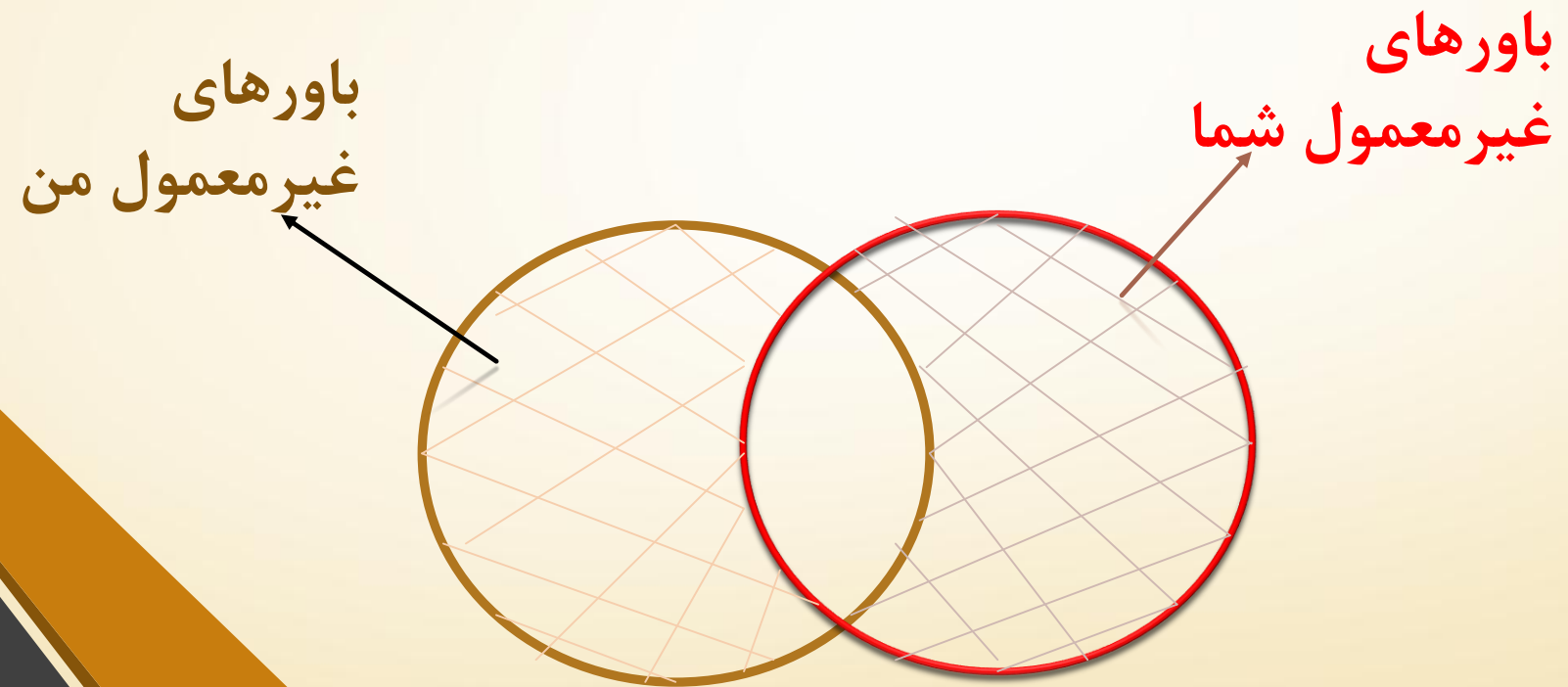
مجموعه
باورهای شما

شکل گیری نگرش های منابع انسانی

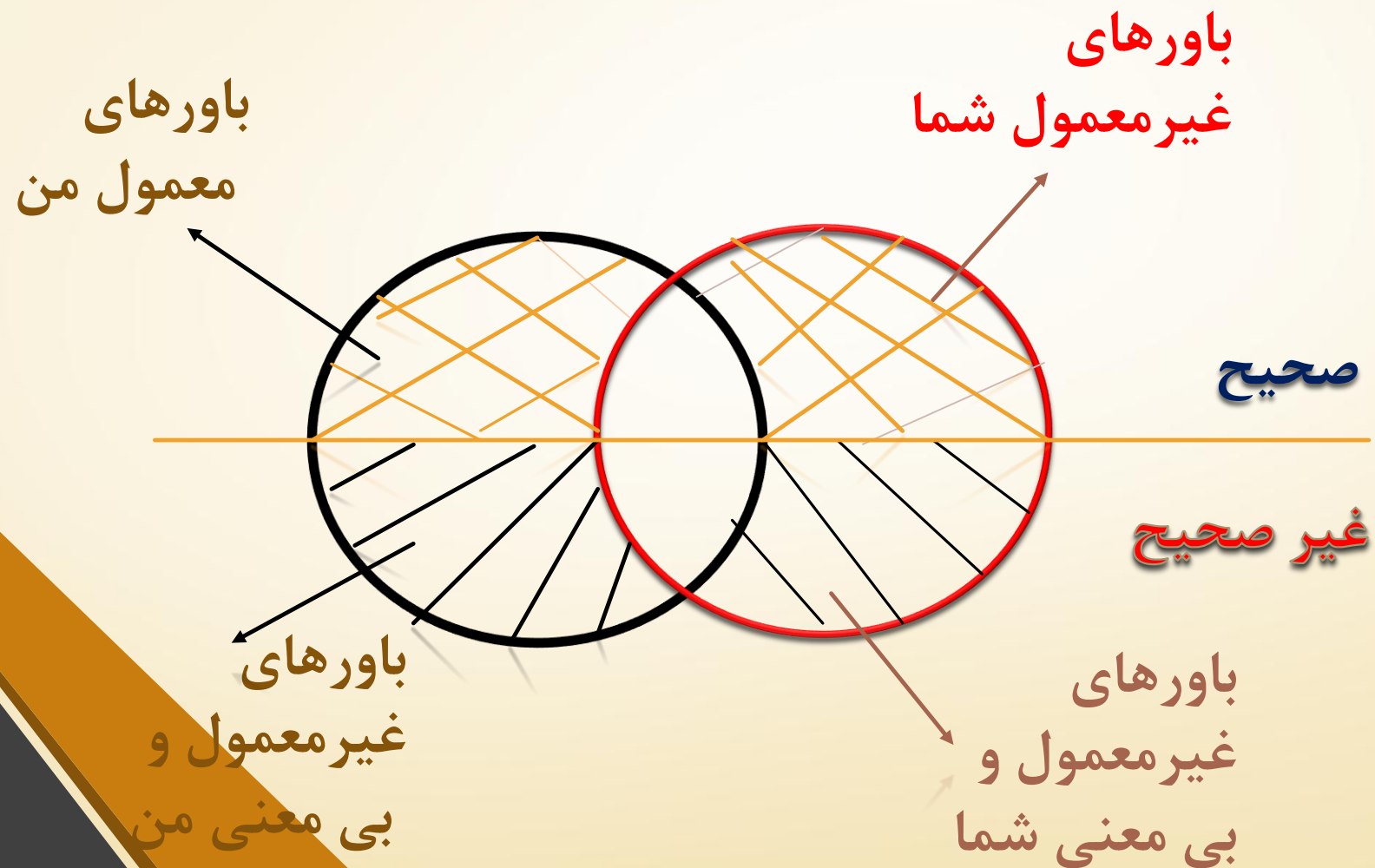
باورهای مشترک
من و شما



شکل گیری نگرش های منابع انسانی

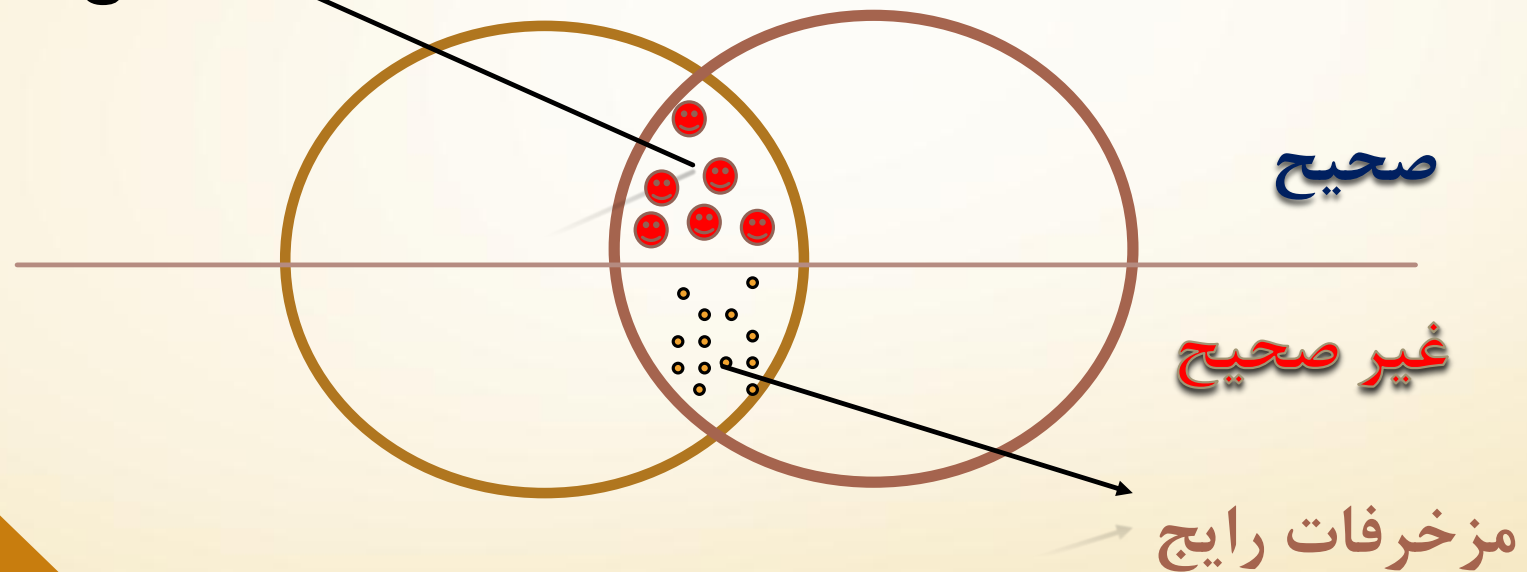


شکل گیری نگرش های منابع انسانی



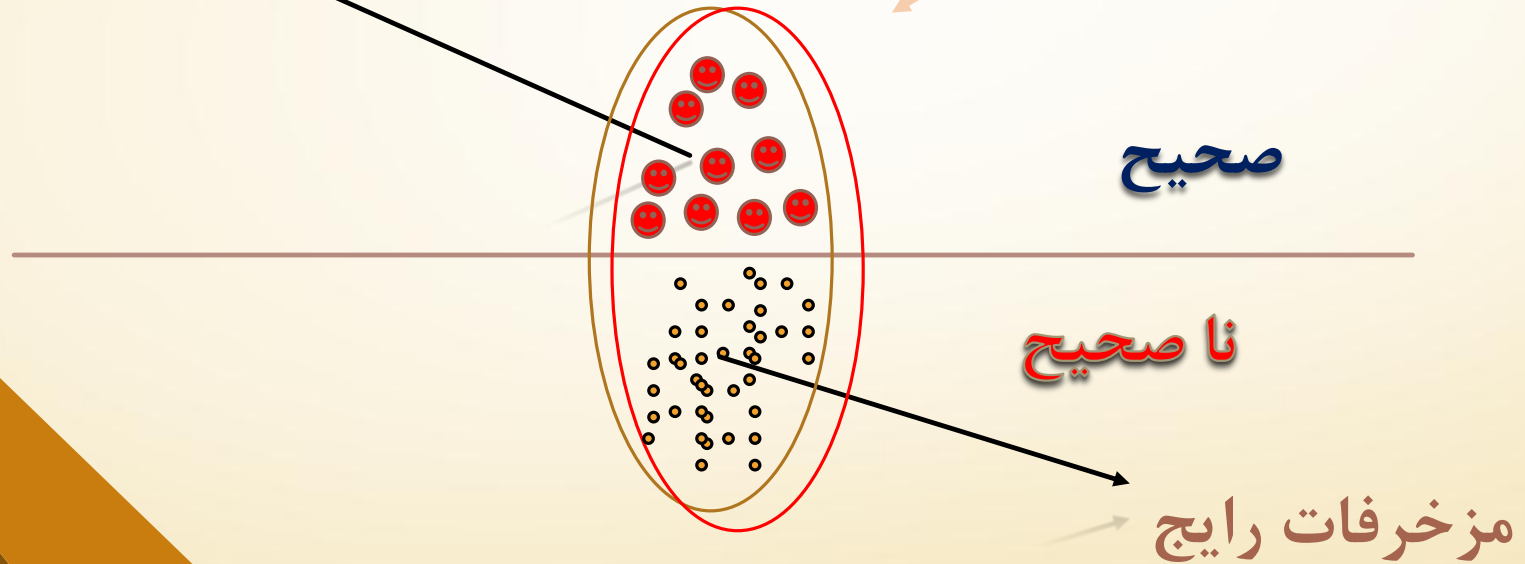
شکل گیری نگرش های منابع انسانی

اجماع عمومی

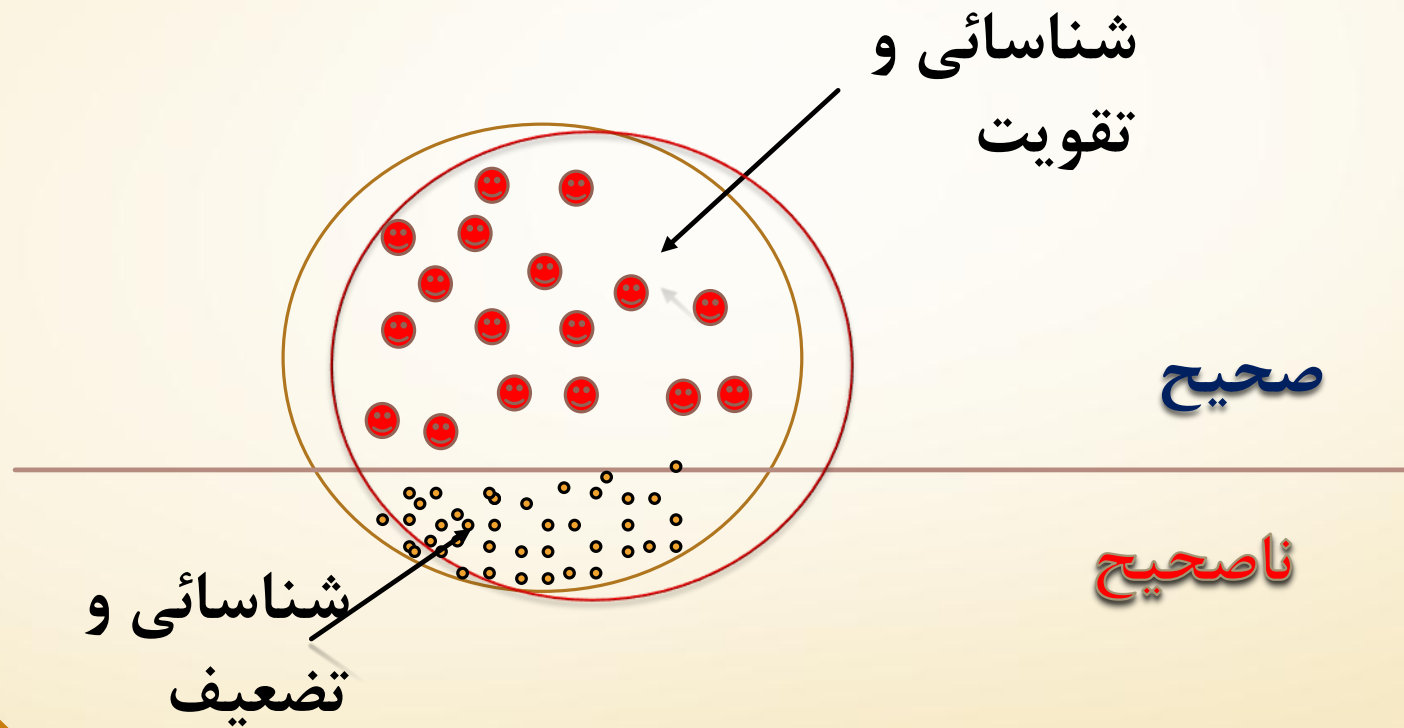


شکل گیری نگرش های منابع انسانی

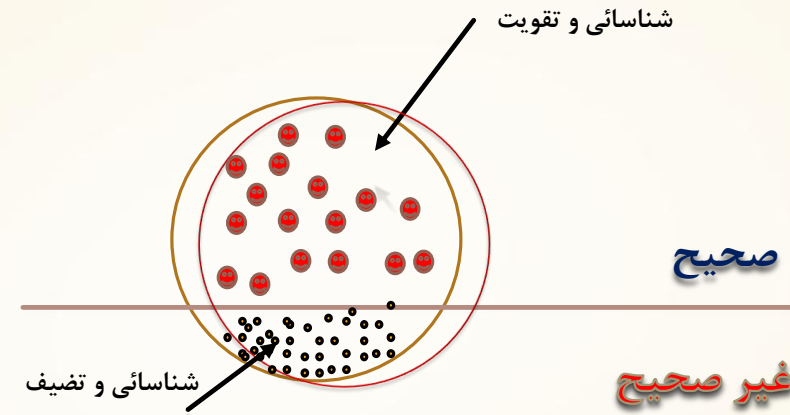
اجماع عمومی



شکل گیری نگرش های منابع انسانی



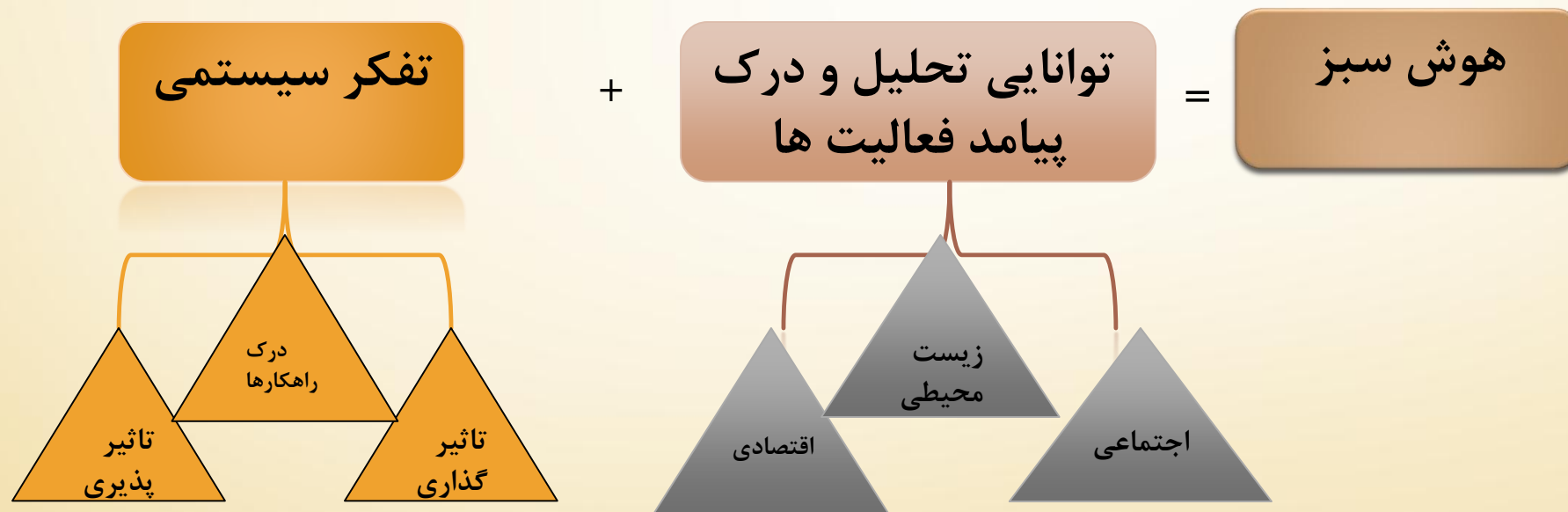
شکل گیری نگرش های منابع انسانی



"منابع انسانی سبز بر اساس چنین نگرش استوار است:

بر روی باورهای مشترک طراحی و تقویت می گردند.

هوش سبز



از گهواره تا گورستان ۴ مرحله



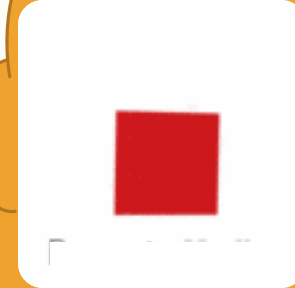
از گهواره تا گورستان ۶ مرحله



همسویی با قوانین محیط زیست خوب است،

اما

کسب درآمد از آن بهتر است.



مفاهیم کلیدی:

1. چرخه عمر Life Cycle

توالی و ارتباط داخلی مراحل سیستم فراوری محصول (کالا و خدمات) از مواد اولیه دریافت شده (و یا ساخته شده از منابع طبیعی) تا انهدام نهایی

۲- ارزیابی چرخه عمر Life Cycle Assessment

گردآوری و ارزیابی ورودی، خروجی و پیامدهای زیست محیطی بالقوه سیستم فراوری محصول در چرخه عمر آن

۳- تحلیل مواد در چرخه عمر محصول Life Cycle Inventory Analysis

مرحله ای از ارزیابی چرخه عمر محصول است برای گردآوری و تعیین ورودی و خروجی فراوری محصول در کل چرخه عمر آن

مفاهیم کلیدی:

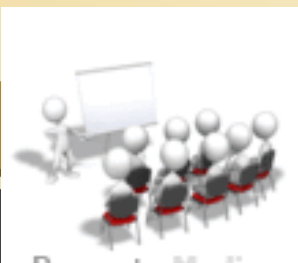
۴- ارزیابی پیامد چرخه عمر محصول

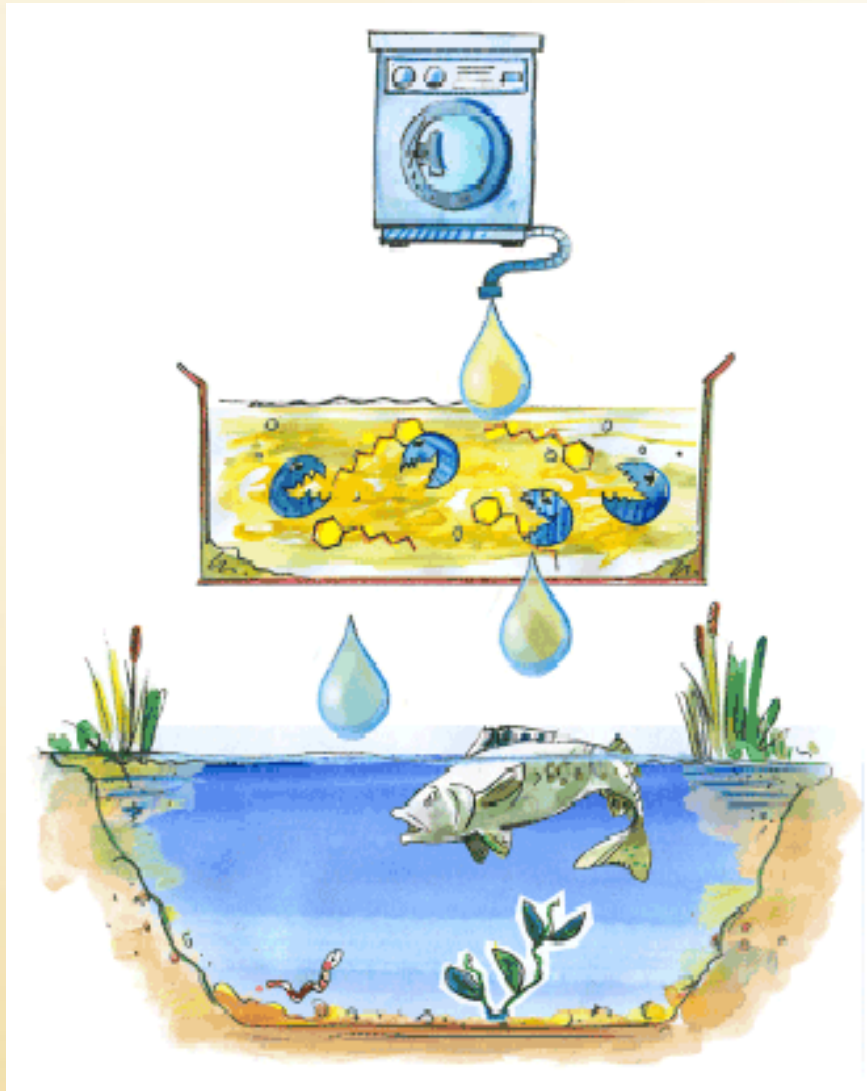
Life Cycle Impact Assessment

مرحله ای از چرخه عمر محصول است که برای درک، ارزشیابی و دسته بندی پیامدهای زیست محیطی سیستم فراوری محصول در کل چرخه عمر محصول کاربرد دارد.

۵- محصولات همگن

یک، دو و یا محصولات بیشتری که از یک فرایند یکسان یا سیستم فراوری محصول خارج می گردند





محصول



با رویکرد
مرغوبیت کالا

با شاخص های مهندسی از
طریق:
• مشاهده
• ابزارهای مهندسی



کنترل محصول



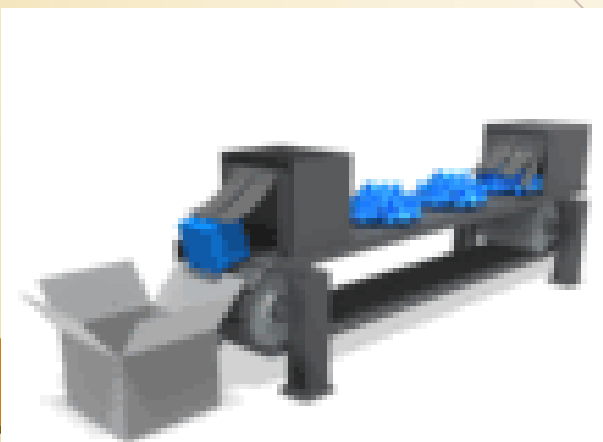
نماد محصول

تکنولوژی

با شاخص های مهندسی و
مدیریتی از طریق:
• مشاهده
• ابزار های مهندسی و آماری
• بهره وری

با رویکرد
کیفیت کالا

نماد فرایند تولید



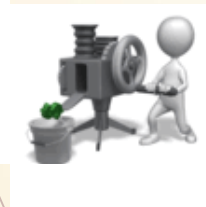
تکنولوژی

HR

با شاخص های مهندسی و مدیریتی
از طریق:
• ابزار های مهندسی و آماری
• ابزارهای مدیریتی (زنجیره تامین)

با رویکرد
کیفیت کالا و
رقابت پذیری

نماد زنجیره تولید



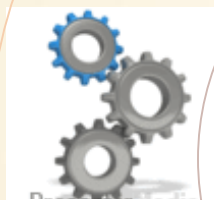
تکنولوژی
HR

با شاخص های مهندسی و
مدیریتی از طریق:
• ابزار های مهندسی و آماری
• ابزار های مدیریتی (فروش -
تبلیغ - بازاریابی 4P خدمات
پس از فروش)

با رویکرد
کیفیت کالا و
رقابت پذیری



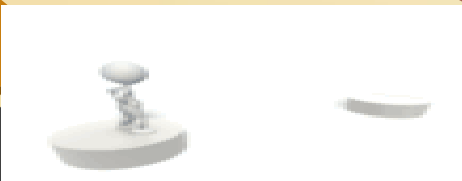
عرضه



زنجیره تولید



فرایند تولید

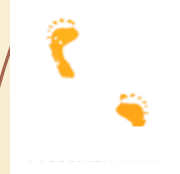
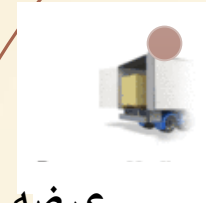


تکنولوژی
HR

با شاخص های مهندسی و مدیریتی از
طریق:
• ایجاد تعادل میان منافع ذی نفعان
• پیامدهای زیست محیطی

با رویکرد
تعالی خواهی

تکنوا
HR



فرایند تولید زنجیره تولید

عرضه

پیامد

با شاخص های مهندسی و مدیریتی از طریق:
• طراحی از گهواره تا گهواره
• درک قوانین زیست محیطی
• ثروت آفرینی از قوانین زیست محیطی

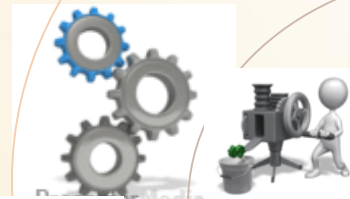
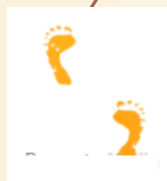
با رویکرد
سبز

تکنوا
HR

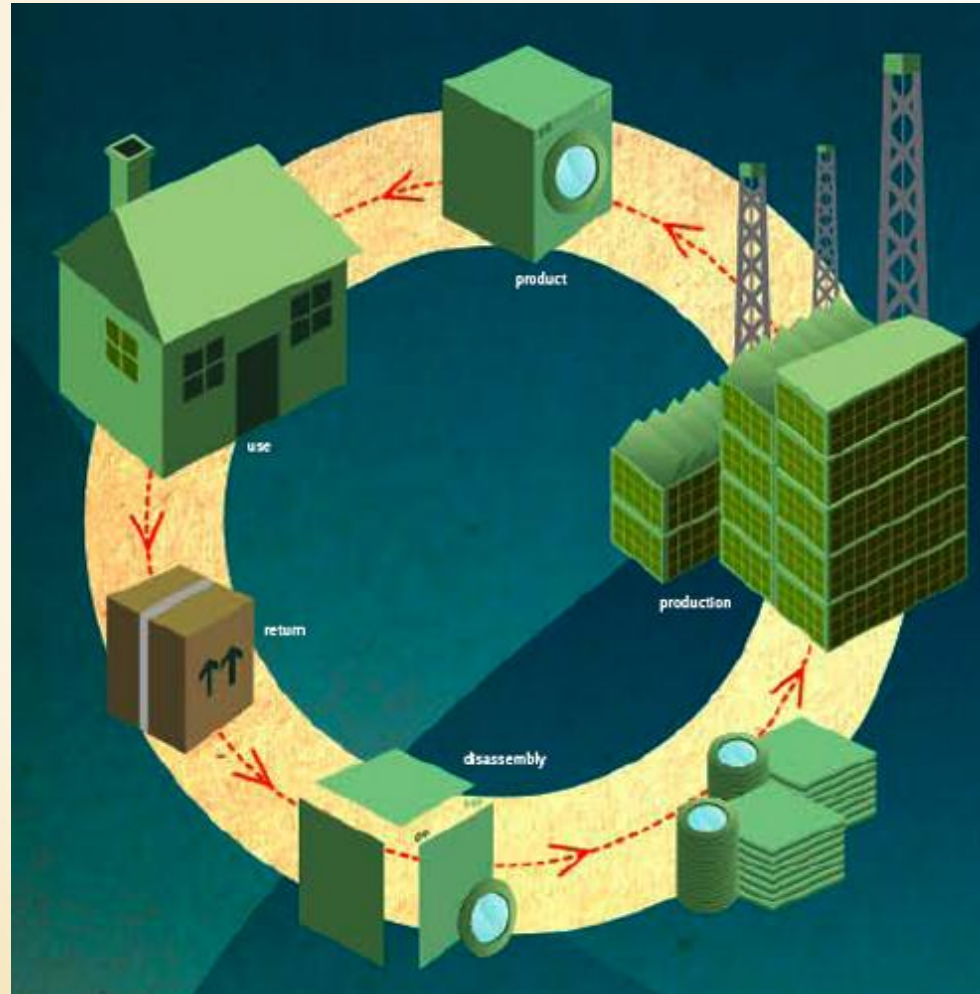
عرضه

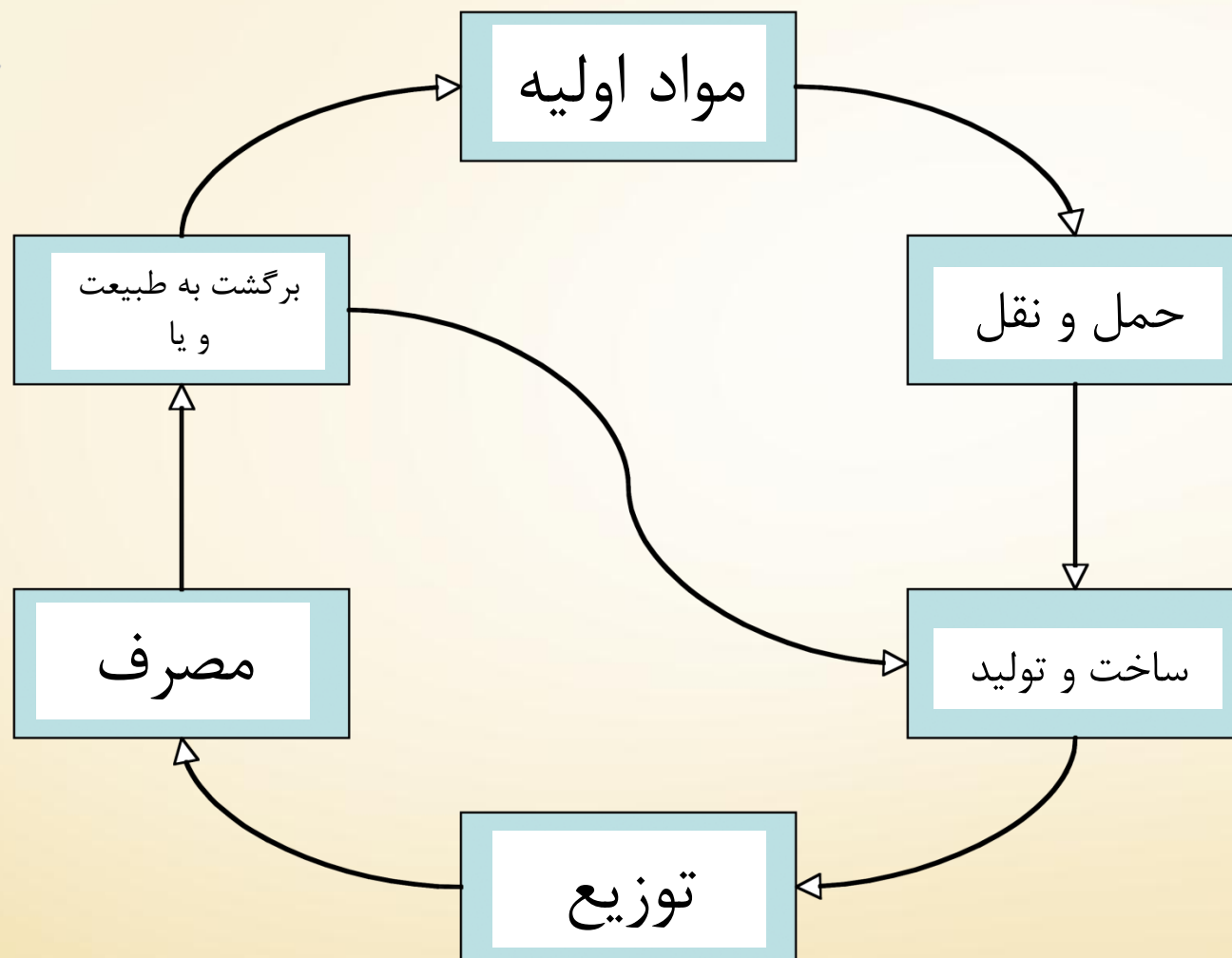
پیامد

فرایند تولید زنجیره تولید



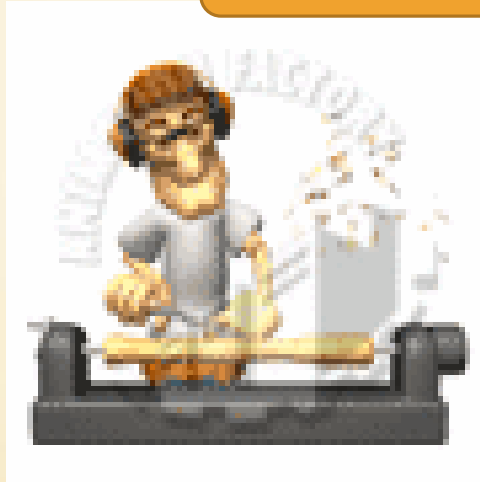






کارگاه جوش کاری و تراشکاری

علی تراش

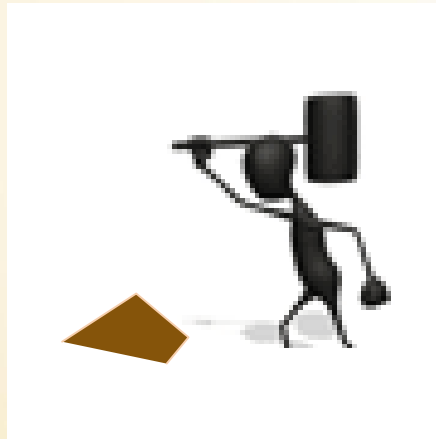


۱- کار ساده
۲- کار کوچک

کارگر

سنگ فرش سازی

بهرام هیکل

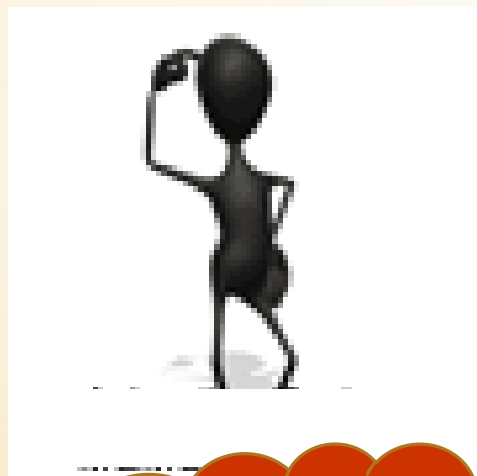


1. کارهای حجیم و بزرگ
2. کارهای با تکرار بالا

نیروی انسانی

دفتر طراحی و برنامه ریزی

کامبیز شیگول



- ۱- کارهای ذهنی
- ۲- نوآوری و خلاقیت

منابع انسانی

واحد تولید

شهرام ببو



- ۱- کار تیمی
- ۲- مشارکت- تفاهم و...

People



روابط انسانی	مردم
خلاقیت	منابع انسانی
تغییر	
استاندارد سازی	نیروی انسانی
ساده	کارگر
کوچک	



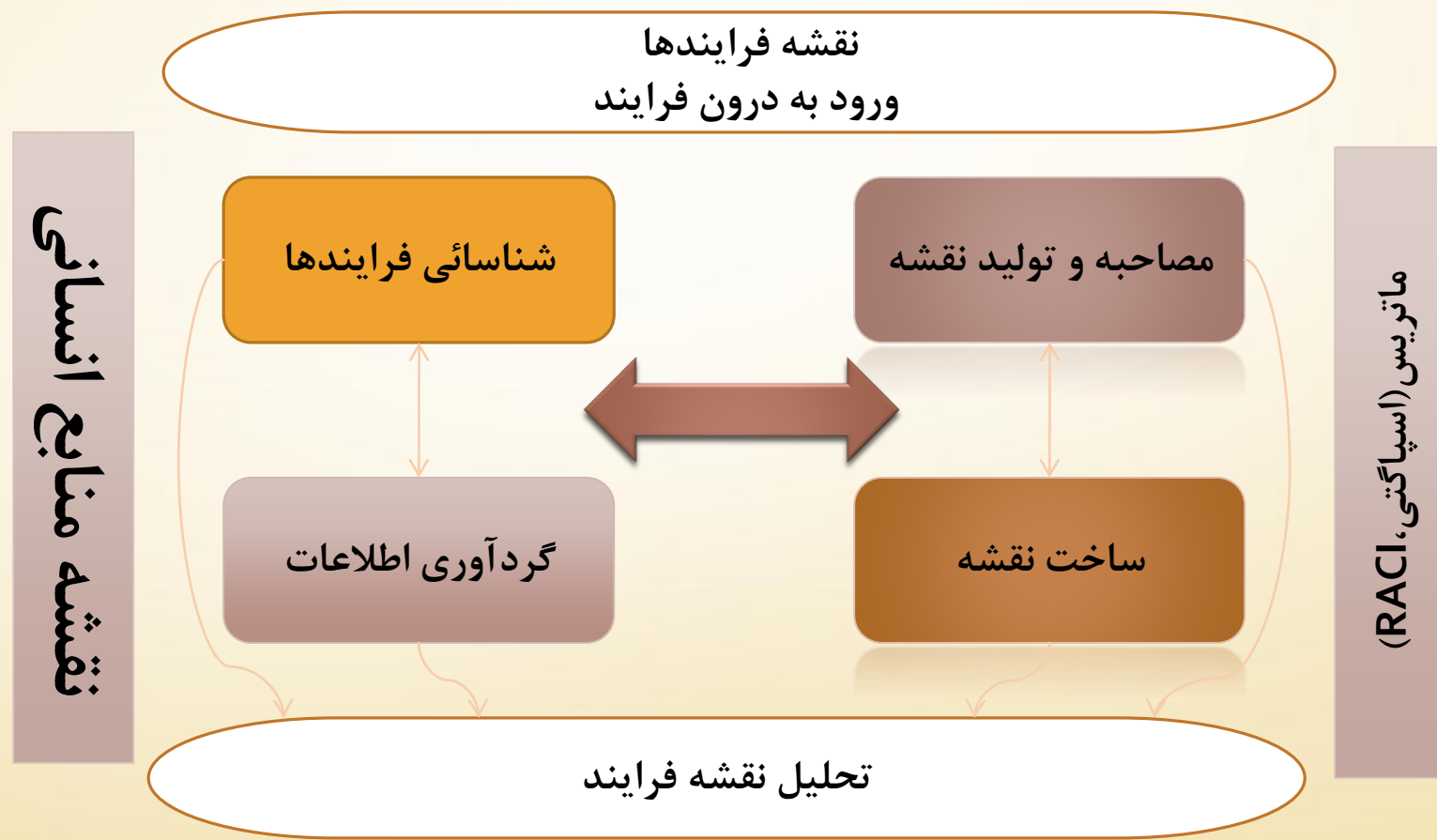
بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

مفاهیم کلیدی

- توسعه منابع انسانی
- سرمایه انسانی
- سرمایه اجتماعی
- توانمندسازی منابع انسانی

روش نوین در طراحی فرایندهای منابع انسانی با رویکرد سبز

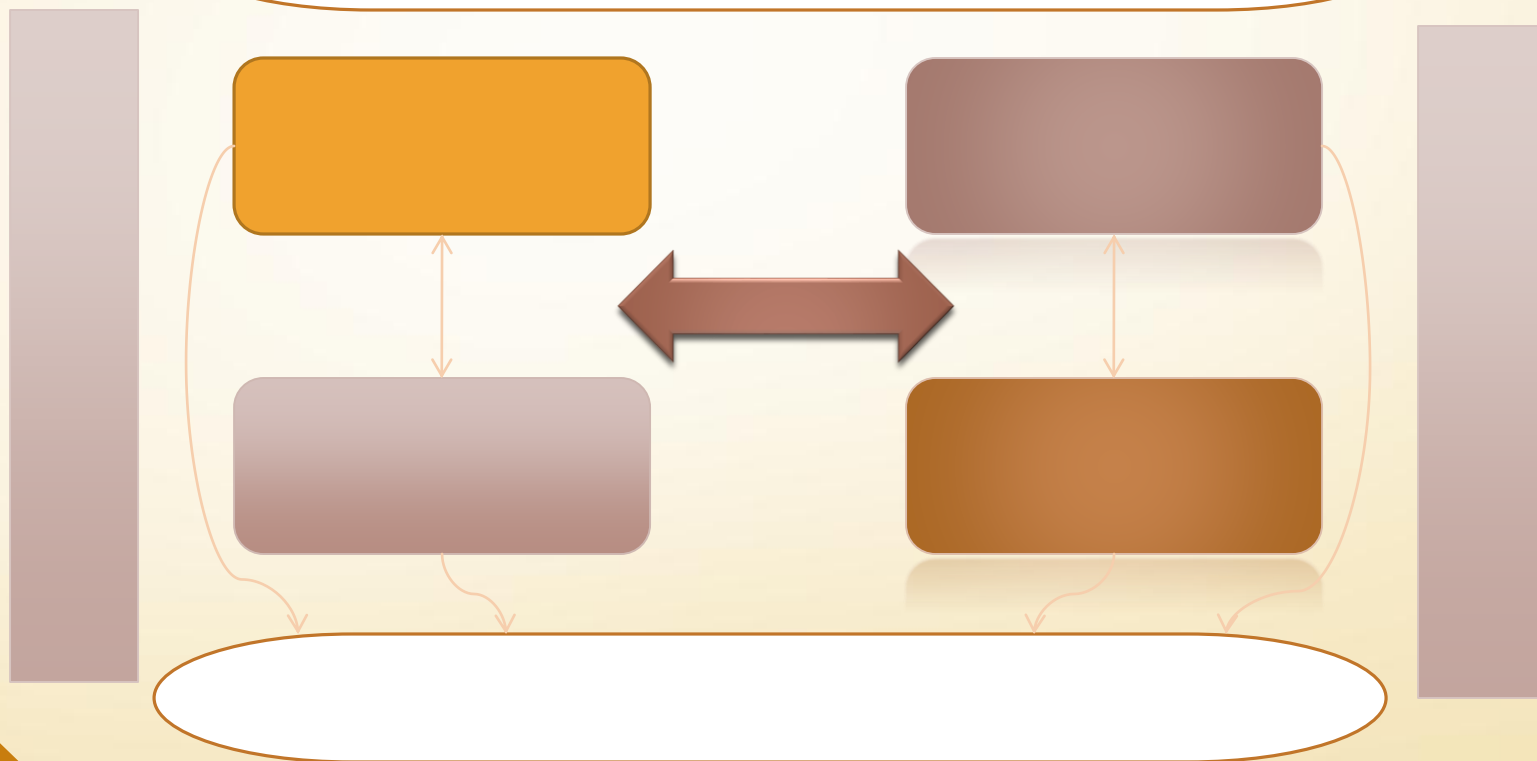
New Methodology in HR Processes Mapping by Green Approach



Responsible-Accountable-Consult-Inform = RACI

ورود به درون فرایند

نقشه فرایندها
ورود به درون فرایند



نقاط کلیدی

- فرایند

ورودی:

عملیات:

خروجی:

- زیر فرایند

فرایند: سطح بالایی از فعالیت ها

واحد: فعالیت کلیدی که فرایند را می سازد

وظیفه : فعالیتی که واحد را می سازد

فعالیت: فعالیتی که وظیفه را می سازد

روش: توصیف آنچه که در فرایند اتفاق می افتد

- تعیین مولفه فرایند

فرایند، واحدها، وظیفه و اقدامات هر کدام ورودی ها، خروجی و عملیات مربوط به خودشان را دارند.

خروجی هر واحد، وظیفه یا اقدام ورودی دیگری است.

تحلیل در همه واحدها، وظایف و اقدامات صورت می پذیرد.

تعریف فرایند



مثال

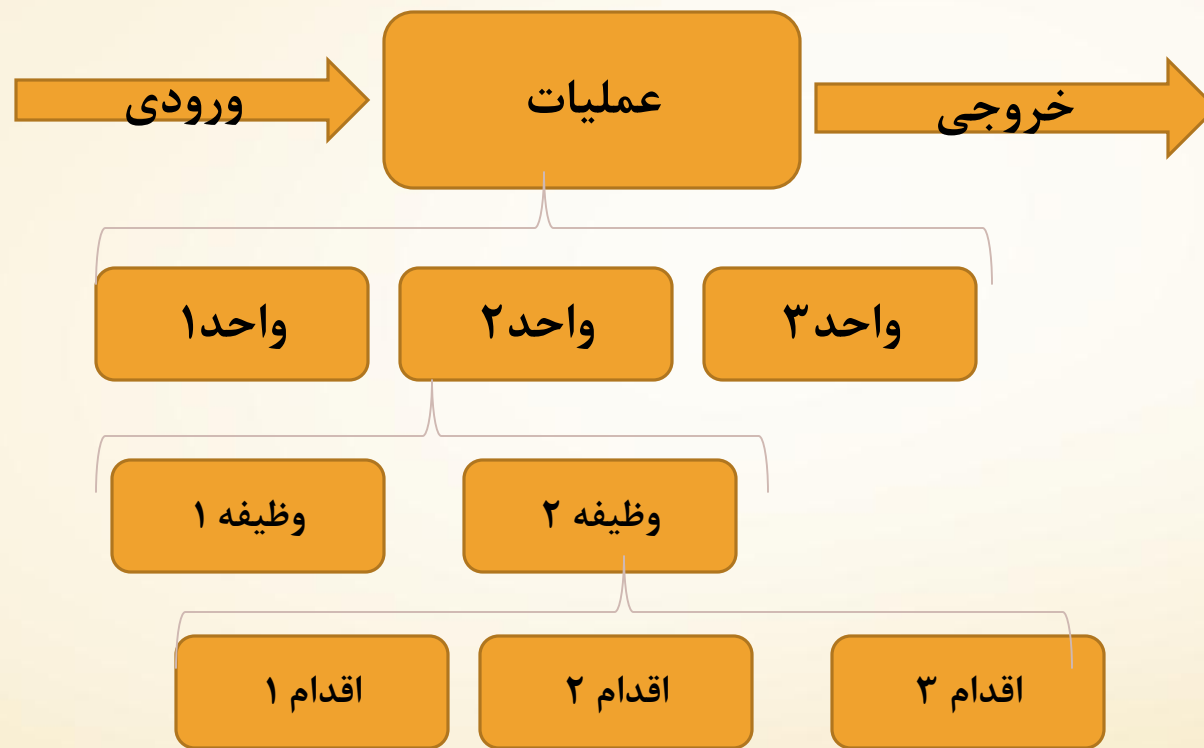
نمونه (۱)

خروجی	عملیات	ورودی	
			خرید تجهیزات
			تشکیل جلسه ممیزی داخلی
			برگزاری دوره آموزشی
			تعیین پروژه بهبود

فرایند-واحد-وظیفه و اقدام

عملیات														
واحد			واحد			واحد			واحد			واحد		
وظیفه		وظیفه	وظیفه		وظیفه	وظیفه		وظیفه	وظیفه		وظیفه	وظیفه		وظیفه
اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام	اقدام

زیر عملیات



نمونه (۲)

[illegible]

تعیین ورودی و خروجی واحدها



نمونه (۳)
تحلیل سطوح وظیفه

واحد ۱				
وظیفه ۵	وظیفه ۴	وظیفه ۳	وظیفه ۲	وظیفه ۱

نمونه (۴)
واحد ۱

خروجی	عملیات	ورودی	
			وظیفه ۱
			وظیفه ۲
			وظیفه ۳
			وظیفه ۴
			وظیفه ۵

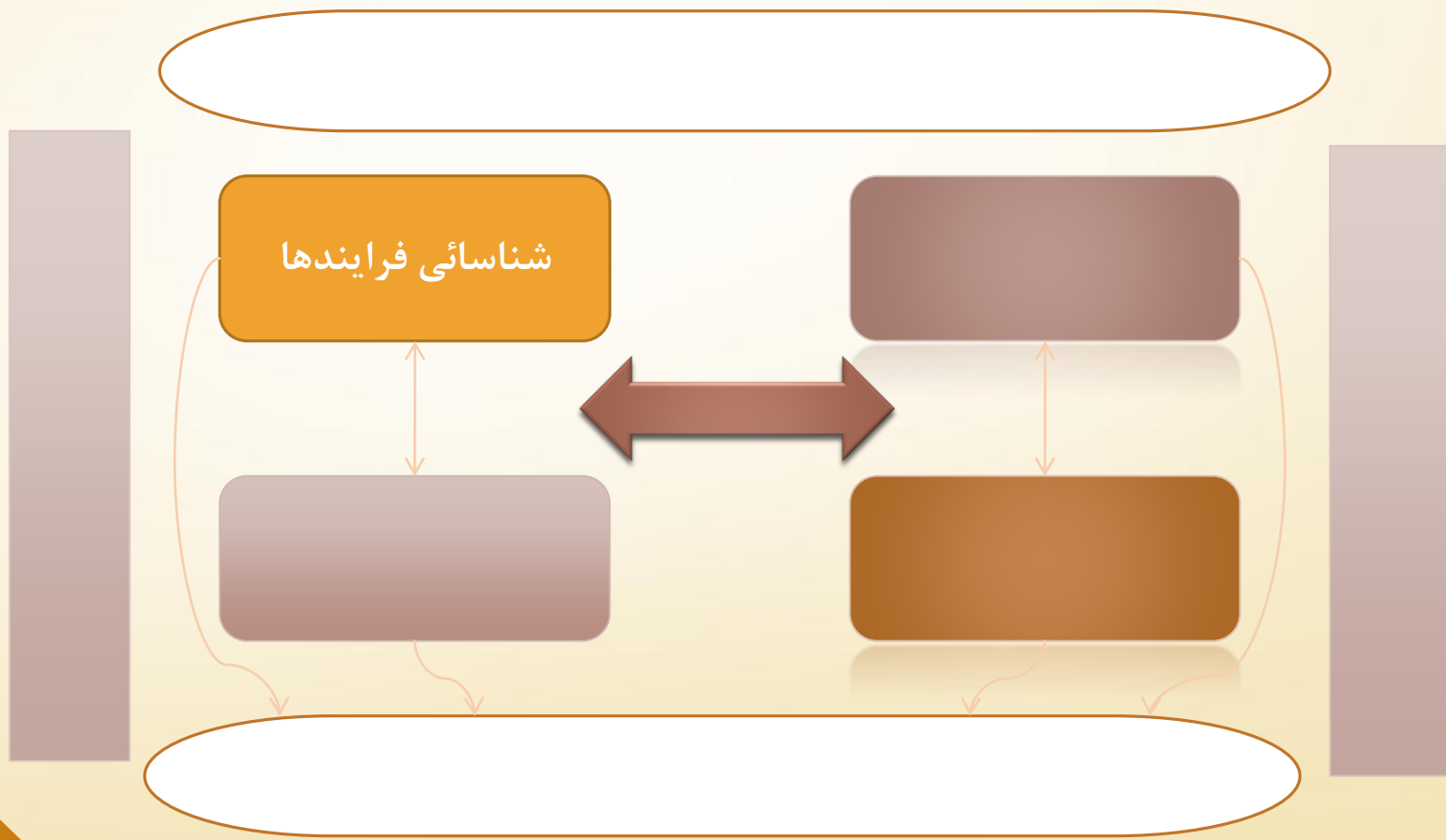
نمونه (۵) تحليل سطوح اقدام

وظیفه				
اقدام ۵	اقدام ۴	اقدام ۳	اقدام ۲	اقدام ۱

نمونه (۶) وظیفه

خروجی	عملیات	ورودی	
			اقدام ۱
			اقدام ۲
			اقدام ۳
			اقدام ۴
			اقدام ۵

۳- روش شناسی برای شناسائی فرایندها



نام گذاری فرایندها

برگزاری دوره آموزشی	
نام فرایند	آنچه که اتفاق می افتد(از منظر منابع انسانی، مشتری، محیط زیست) Trigger Events
	دریافت اطلاعات
	ثبت نام
	محتوا
	مدرس
	آزمون
	گواهی نامه

توضیح: این اتفاق از جنبه مشتری، منابع انسانی و یا محیط زیست بسیاری از اوقات نام واحد همان نام فرایند است.
برای trigger events بهتر است این سوالات را از خودتان بپرسید:
۱- عملیات با چی شروع می گردد؟
۲- برای بهتر شدن اقدامات از نظر مشتری باید چه کرد؟
۳- تصویری از فرایند بسازید؟

شناسائی فرایند بر اساس زمان فعالیت

دوره عالی خارج از کشور					
طراحی	تعیین مدیر پروژه	اطلاع رسانی	اقدامات خارج از کشور	طراحی محتوا

جریان فرایند را نشان می دهد

حمایت کنندگان فرایند

1. تیم کارشناسی
2.
3.
4.
5.

حمایت از فرایند

دوره آموزشی خارج از کشور					
فرایند					
طراحی	تعیین مدیر پروژه	اطلاع رسانی	اقدامات خارج از کشور	طراحی محتوا
فرایندهای حمایتی					
کارشناسان تجربیات قبلی					
پشتیبان					
آموزش و به روز آوری اطلاعات					

نکات کلیدی

● شناسائی فرایندها شامل موارد زیر است:

۱- شناسائی آنچه که اتفاق می افتد Trigger

۲- نام گذاری آنچه که اتفاق می افتد

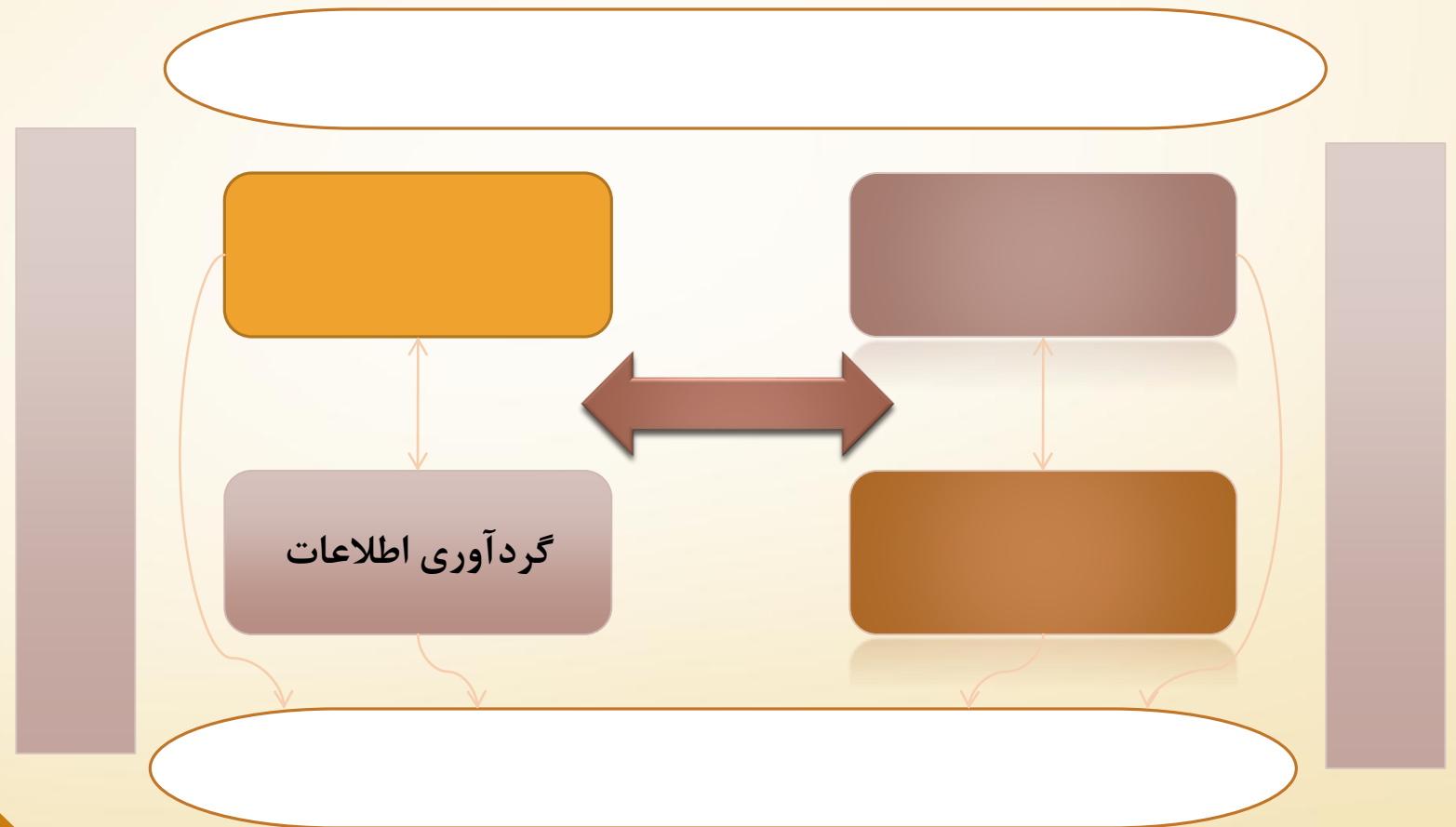
۳- نام گذاری فرایندهای سازمان

۴- تعیین زمان بندی

۵- شناسائی فاصله

۶- شناسائی فرایندهای پشتیبان

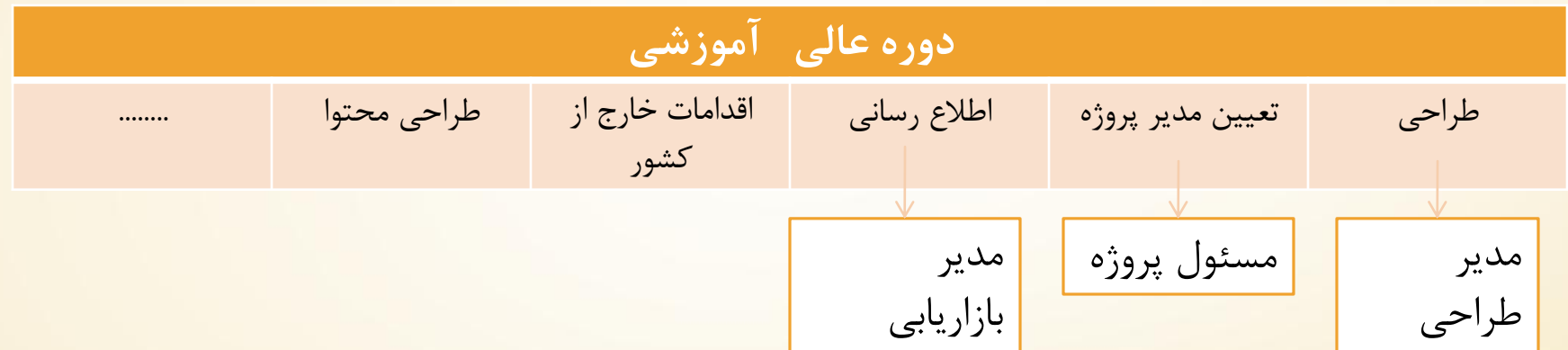
۴-گردآوری داده



توضیح هر فرایند

برگزاری دوره عالی سوئد		
توضیح	نام فرایند	آنچه که اتفاق می افتد Trigger Events
		طراحی دوره
		تولید بروشور
		بازاریابی
		مسئول پروژه
		ثبت نام
	

شناسائی مالک فرایند

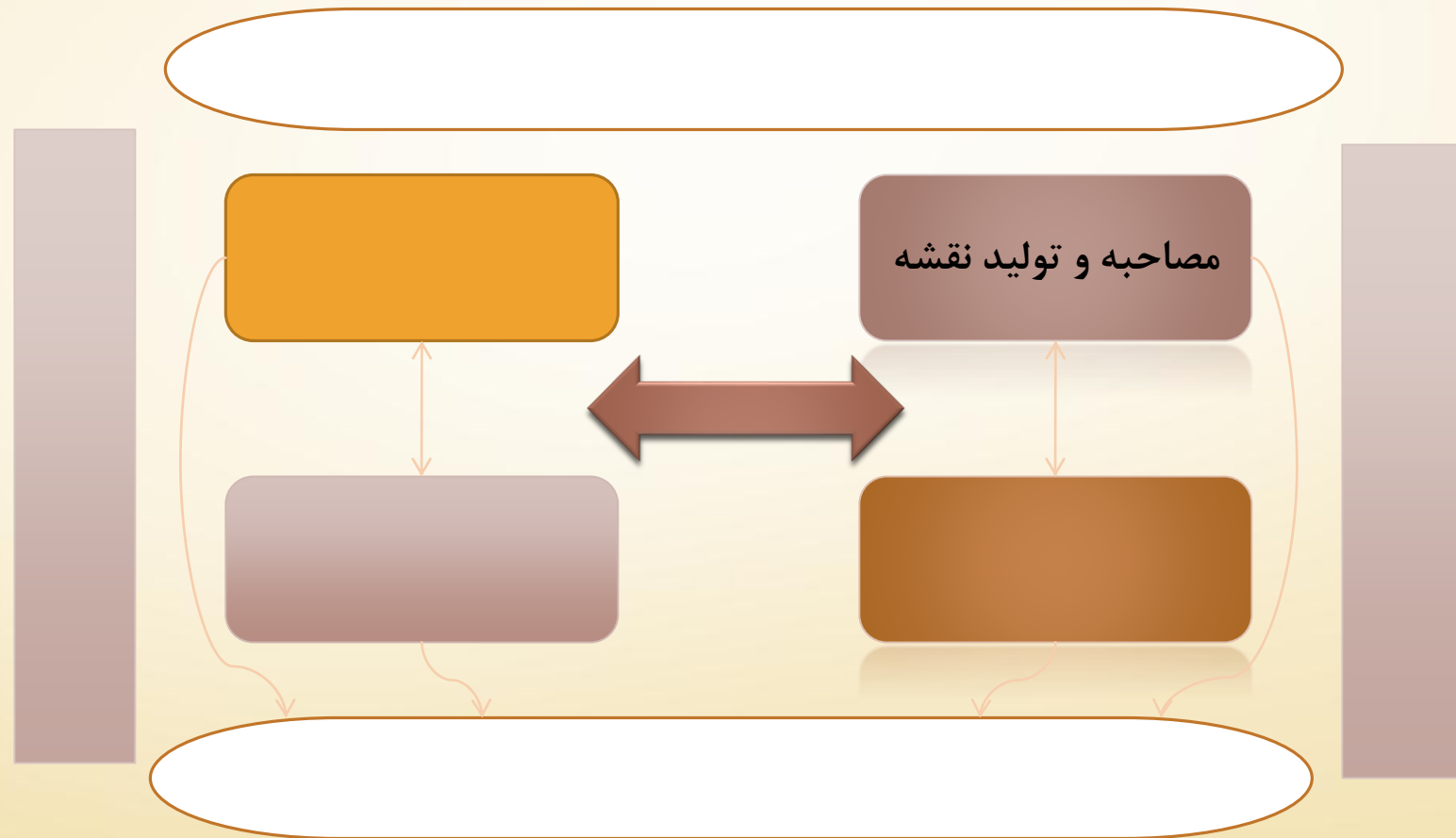


گردآوری داده

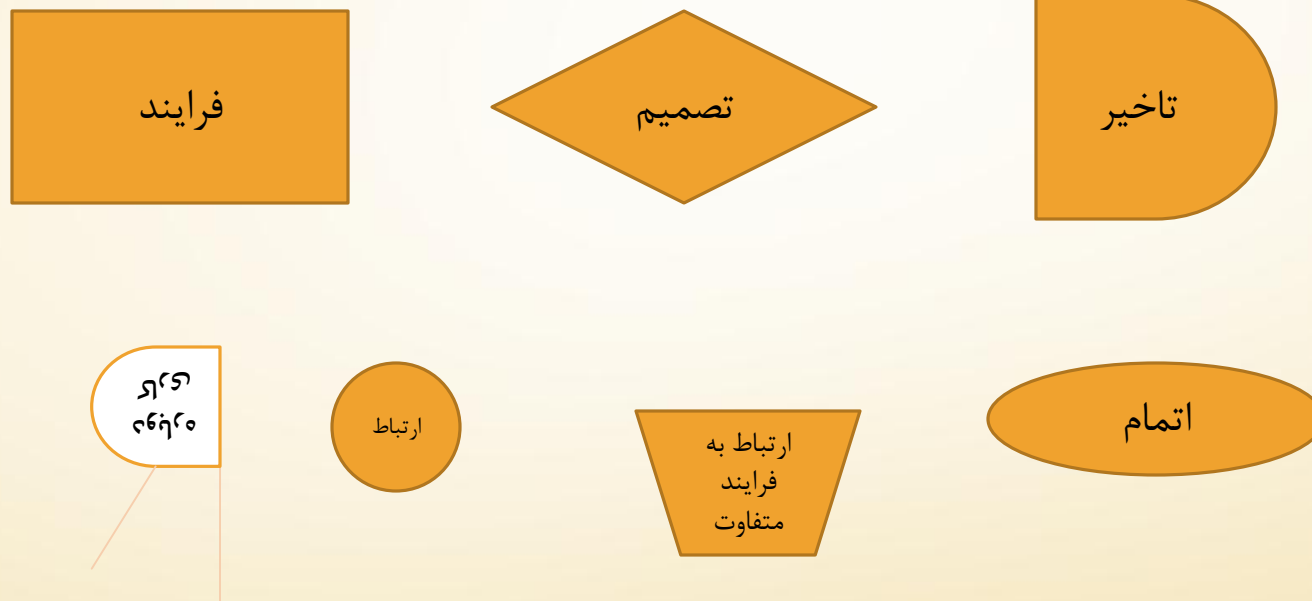
نام فرایند	نام مالک
توضیح	
آنچه که اتفاق می افتد	
ورودی ها	
واحد فرایند	مالک واحد فرایندها
اهداف کسب و کار	ریسک کسب و کار
نکات کنترلی	شاخص های موفقیت

۵- مصاحبه و ایجاد نقشه

Process Mapping

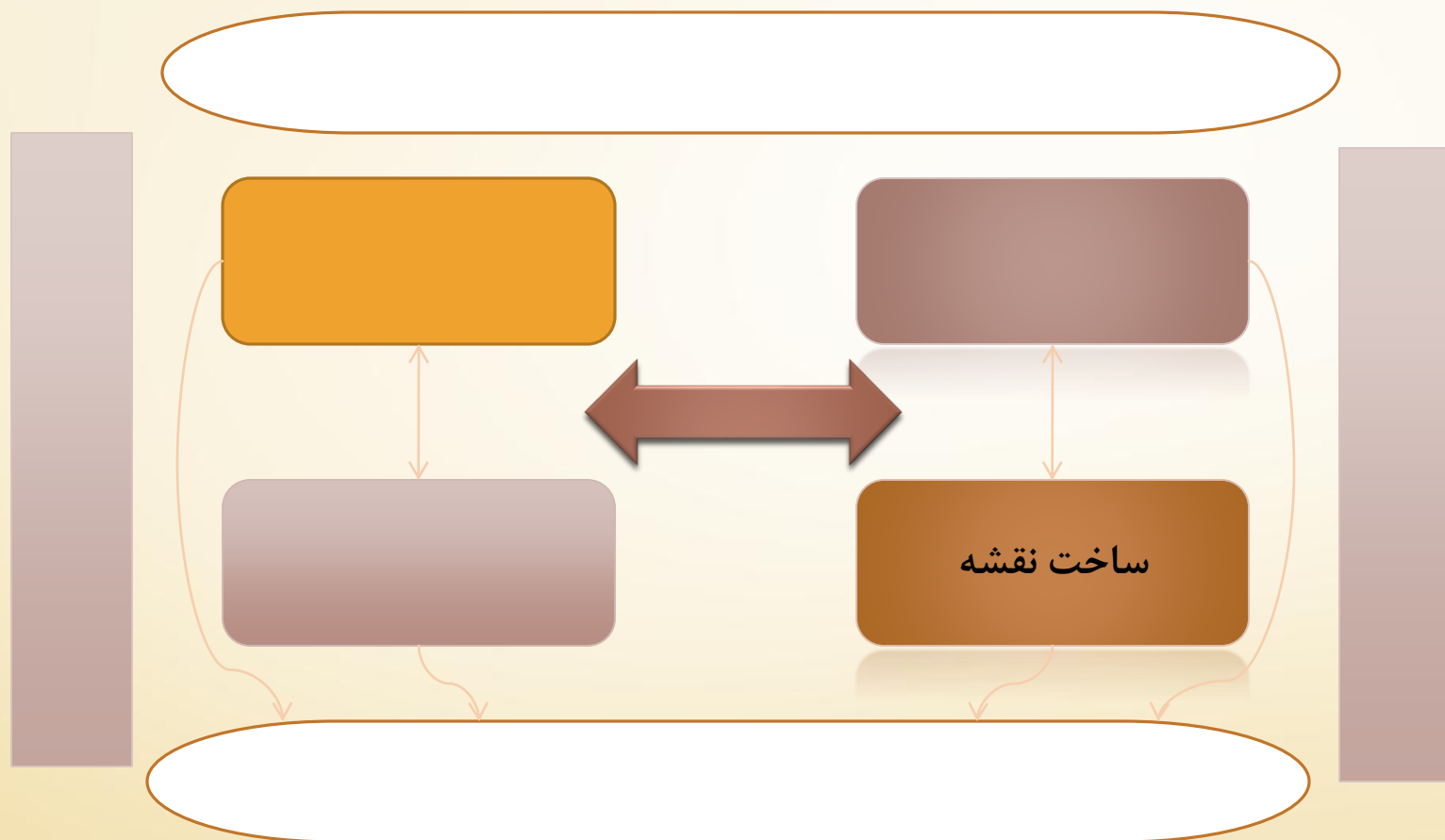


نقشه فرایند



۶- ساخت نقشه

Process Mapping



Responsible-Accountable-Consult-Inform = RACI

تعیین وظایف

آنچه که باید اتفاق بیافتد Trigger						
نتایج	وزن دهی (از ۱ تا ۵)	شاخص موفقیت	خروجی	ورودی	اقدامات	وظیفه

شروع

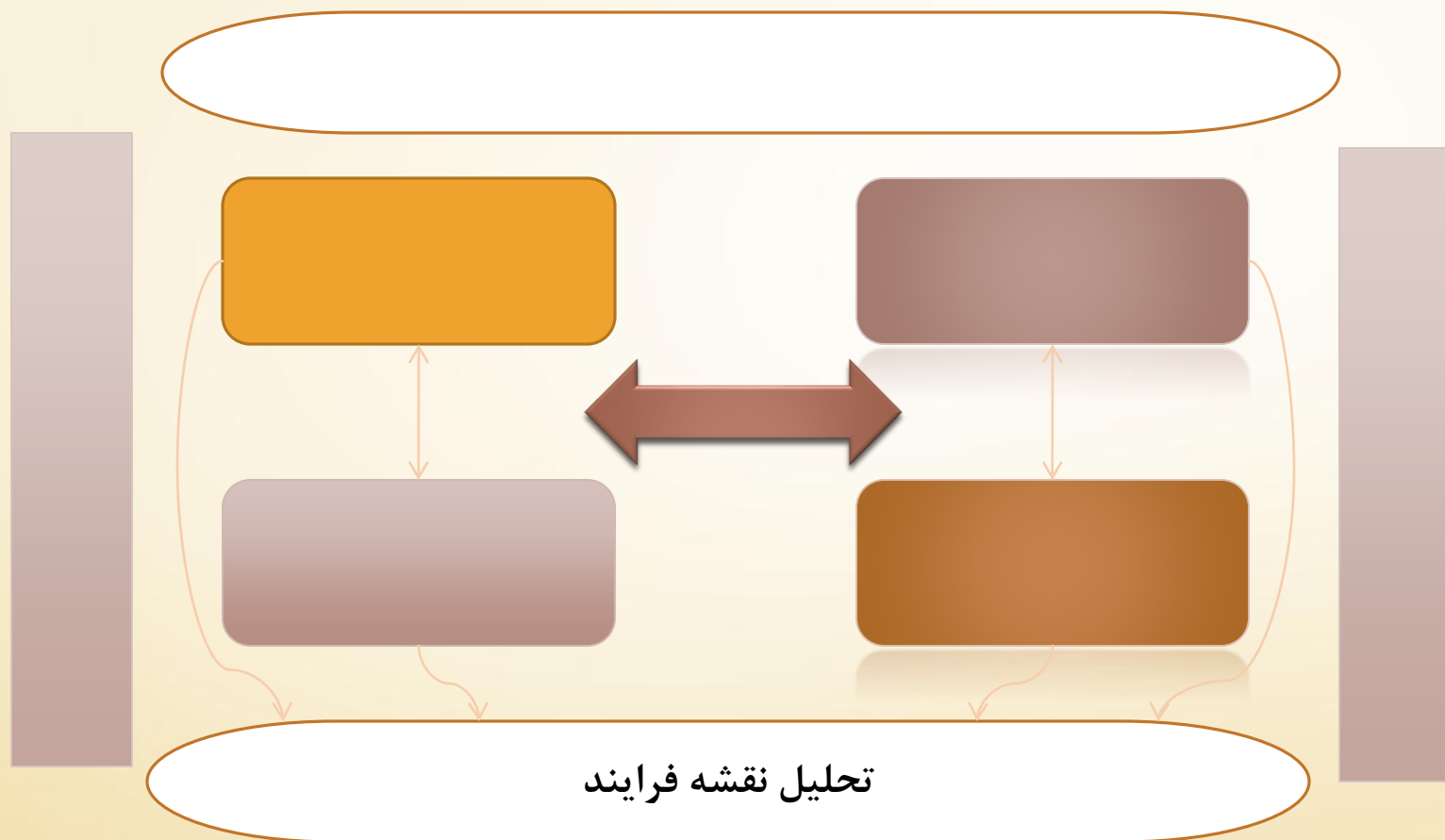


خاتمه



۷- تحلیل نقشه فرایند


Process Mapping



Responsible-Accountable-Consult-Inform = RACI

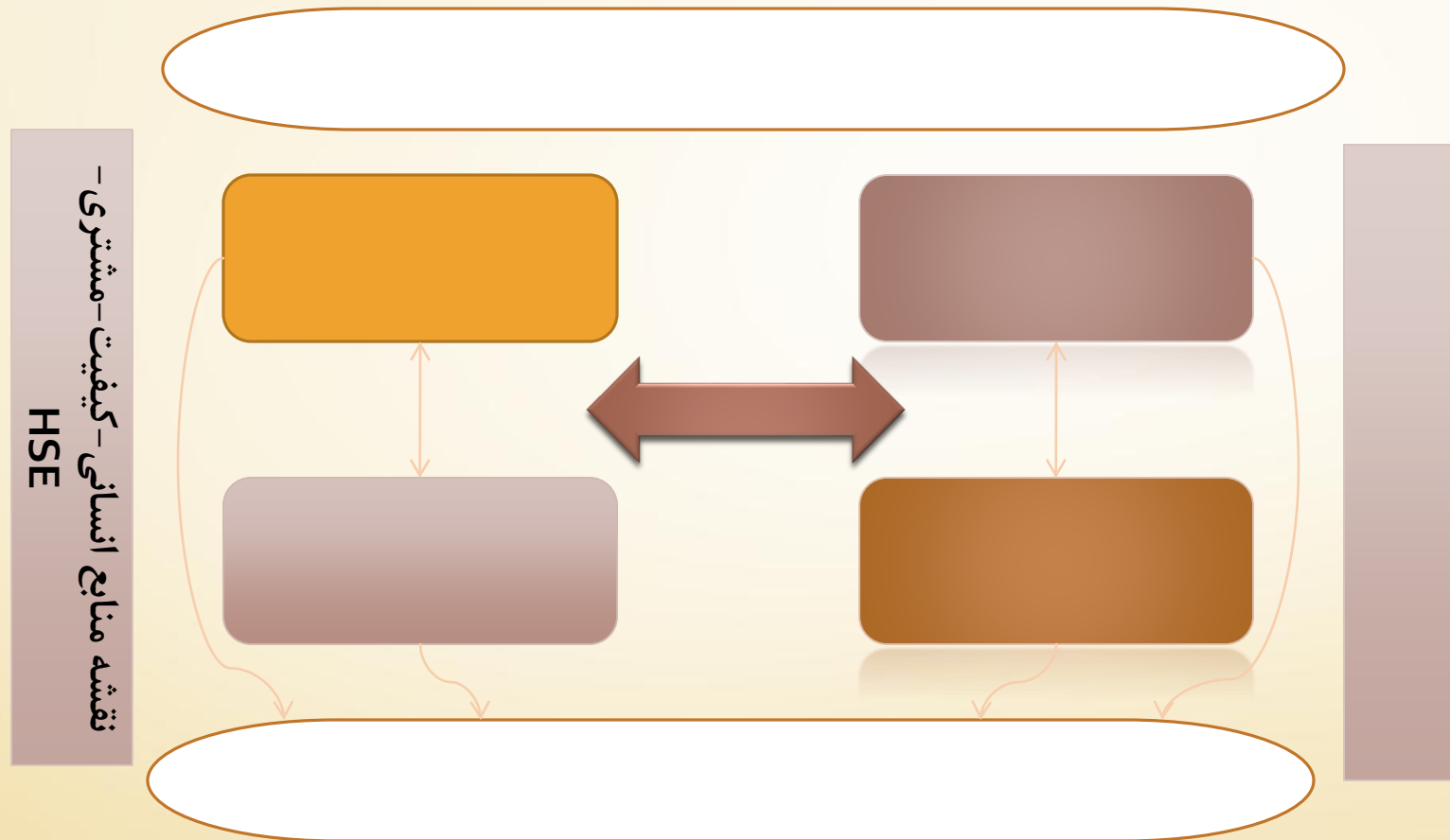
اقدامات تحلیل فرایندها

- تصدیق تحلیل
- شناسائی حلقه فرایند تعیین شده
- چگونگی می توان کوتاه و یا حذف کرد
- تحلیل دوباره کاری، تاخیر، تعویض
- فرم و روش ها
- تحلیل عدم اتمام فعالیت ها



-8HR Mapping
Customer Mapping
HSE Mapping

Process Mapping



Responsible-Accountable-Consult-Inform = RACI

مراحل نقشه راه فرایند های منابع انسانی

- تعیین آنچه که منابع انسانی-مشتري -..- انجام می دهد.
- تعیین الزاماتی که آن وظایف را کامل می نماید.
- تعیین ورودی و خروجی هر وظیفه
- تعیین شاخص های موفقیت آن وظیفه
- وزن دهی شاخص ها از لحاظ اهمیت برای موفقیت
- نقش هر کدام از شاخص ها در موفقیت سازمان
- ساختن نقشه منابع انسانی

تعیین وظایف

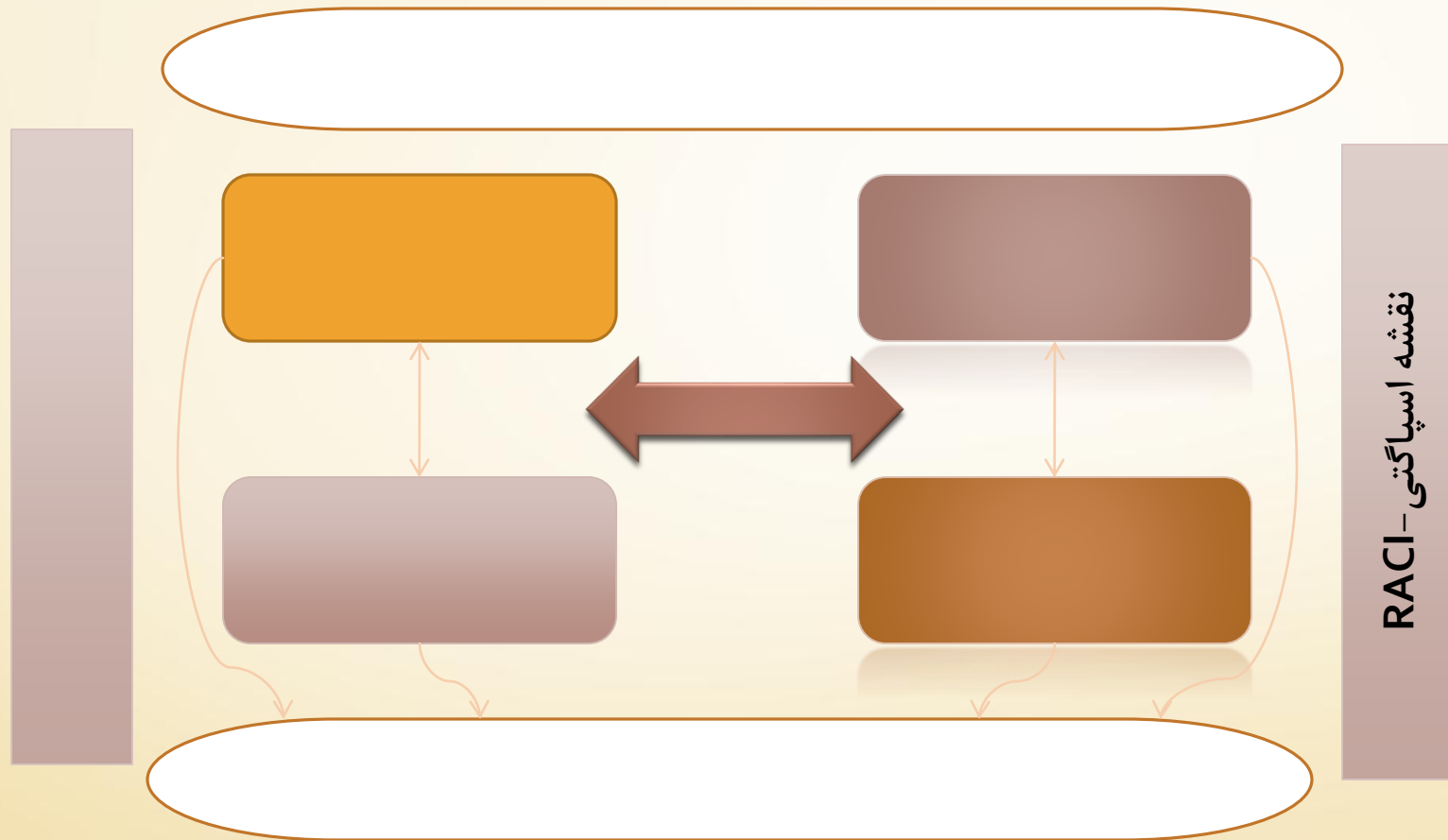
آنچه که باید اتفاق بیافتد Trigger						
نتایج	وزن دهی (از یک تا ۵)	شاخص موفقیت	خروجی	ورودی	اقدامات	وظیفه

شروع



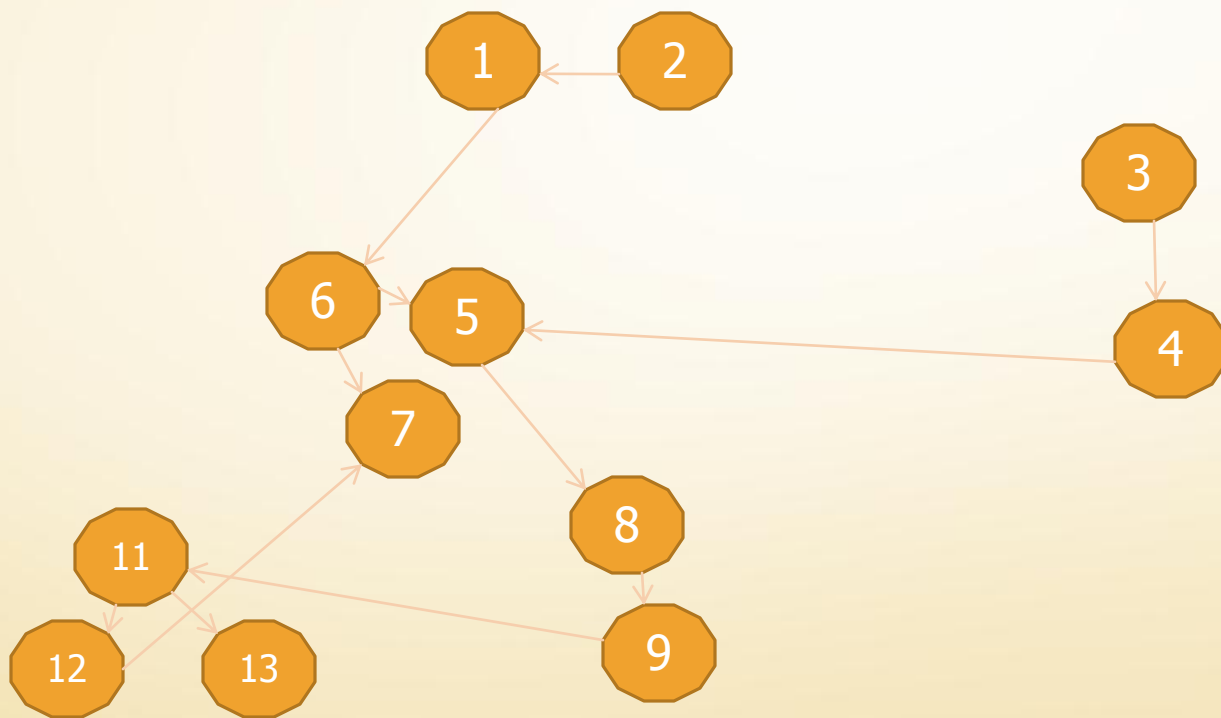
خاتمه

Process Mapping



Responsible-Accountable-Consult-Inform = RACI

نقشه اسپاگتی



نقشه اسپاگتی

● مراحل نقشه اسپاگتی

۱- شناسائی مراحل کلیدی فرایند(از منظر منابع انسانی)

۲- تعیین اقدام کننده Action Taker

مراحل کلیدی

- ۱.....
- ۲.....
- ۳.....

اقدام کننده

- ۱.....
- ۲.....
- ۳.....

ماتریس RACI

- نقش افراد در اتمام فرایند
 - چهار متغیر مورد ارزیابی قرار می گیرد
1. مسئولیت: بطور واقعی چه کسی روی اقدامات فعال بوده است. Responsible
 2. پاسخگویی: اختیارات به چه کسی بوده است. Accountable
 3. همکار: چه کسی همکار برای پیشبرد فعالیت ها است. Consult
 4. مطلع: چه کسی برای پیشبرد آگاه شده است. Inform

ماتریس RACI

[illegible]