


سند راهنما	 شرکت سرمایه‌گذاری مسکن (سامی‌عام)
تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی	
کد مدرک: GL.RC.11.05(1)	

تاریخچه سند

شماره نسخه / بازنگری	تاریخ صدور	شرح تغییرات	تاریخ اجرا
۱،۰	۸۸/۰۲/۲۶	تدوین سند راهنمای تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی	-
۲،۰	۸۸/۰۵/۰۵	بازنگری سند راهنمای تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی	

عنوان پرونده الکترونیکی	محل ذخیره
GL.RC.11.05(1)	Nikafrouz\Share\Final BPR files\ ...

نام تهیه کنندگان

مدیر کنترل پروژه و فن آوری شرکت (شمال شرق)	مسئول کنترل پروژه (شرکت جنوب)	مسئول کنترل پروژه (شرکت شمال)	کارشناس پیاده‌سازی PMBOK و سبد پروژه (هلدینگ)
رحیم رحیم‌زاده	بیژن بیاتی	مهناز مثنوی	صونا شادمند


کارشناس سیستم‌ها و روش‌ها (هلدینگ)	کارشناس سیستم‌ها و روش‌ها (هلدینگ)
حسین کریمی	آرش فتحعلی‌خانی

نام و امضای تصویب کننده

نام و امضای تأیید کننده


مدیر سیستم‌ها و روش‌ها (هلدینگ)	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت (هلدینگ)
مسعود میک‌افروز	سید شهباس ... نعمتی



سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی	

فهرست مندرجات

۱- هدف سند راهنما.....	۲
۲- مسئولیت‌ها و افراد درگیر.....	۲
۳- متن برنامه مدیریت نیروی انسانی.....	۲
۳-۱- هدف برنامه	۳
۳-۲- دامنه کاربرد برنامه.....	۳
۳-۳- واژه‌نامه / اختصارات.....	۳
۳-۴- نمودار سازمان پروژه (OBS).....	۴
۳-۵- بررسی فعالیت‌های اصلی فاز اجرایی پروژه و تهیه FWBS.....	۴
۳-۶- تهیه یا اصلاح نمودار سازمان پروژه.....	۵
۳-۷- تهیه ماتریس مسئولیت‌ها.....	۷
۳-۸- برنامه جذب نیروی انسانی ستادی پروژه.....	۷
۳-۹- مدارک مرتبط.....	۸
۳-۱۰- سوابق بازنگری.....	۸
۳-۱۱- پیوست.....	۸

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی	

۱- هدف سند راهنما


این سند به منظور بیان سرفصل‌های مورد نیاز یک برنامه مدیریت نیروی انسانی تهیه شده است. در این سند عناوین متداول و کلی برنامه مدیریت نیروی انسانی ذکر شده و جداولی نیز جهت تکمیل و یا الگو برداری برای تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی گنجانده شده است. لازم بذکر است که این سند صرفاً الگویی شامل سرفصل‌های لازم و جداول مورد نیاز ارائه شده می‌باشد و فایل این سند برای تهیه و تکمیل جزییات برنامه براساس شرایط پروژه باید مورد استفاده قرار گیرد.

۲- مسئولیت‌ها و افراد درگیر

ردیف	اقدام	مسئول
۱	تهیه و تدوین برنامه مدیریت نیروی انسانی پروژه	مدیر پروژه
۲	فعالیت‌های کارشناسی جهت تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی پروژه	مدیر یا کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
۳	بررسی برنامه مدیریت نیروی انسانی جهت تایید	مدیرعامل / معاون فنی و اجرایی / معاون مالی و اداری
۴	به‌روز رسانی بانک اطلاعات پروژه‌ها	مدیر یا کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
۵	ارسال سند به دفتر مدیریت پروژه هولدینگ	مدیر پروژه

۳- متن برنامه مدیریت نیروی انسانی

برنامه مدیریت نیروی انسانی به منظور تعیین خط‌مشی جذب، توسعه و مدیریت سازمان پروژه (تیم پروژه) تهیه می‌گردد. در این سند تخصص‌های مورد نیاز پروژه، نمودار سازمان پروژه، مسئولیت‌های اعضای تیم پروژه و برنامه استخدام، آموزش و ترخیص آنها بیان می‌گردد. همچنین می‌توان در این برنامه ضوابطی جهت ارزیابی کارکنان در نظر گرفت و بر اساس آن سیاست‌های تشویقی و تنبیهی نیز وضع نمود.

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی	

۳-۱- هدف برنامه

تعیین نقش‌ها و مسؤولیت‌های مرتبط با پروژه و شناسایی نیازمندی‌های منابع انسانی جهت زمانبندی و برنامه‌ریزی جذب تیم پروژه.

۳-۲- دامنه کاربرد برنامه

این برنامه در محدوده معاونت مالی و منابع انسانی شرکت، دفتر مدیریت پروژه شرکت، دفتر مدیریت پروژه کارگاه و سایر واحدهای مرتبط با جذب، استخدام و ترخیص نیروی انسانی مرتبط با پروژه کاربرد دارد.

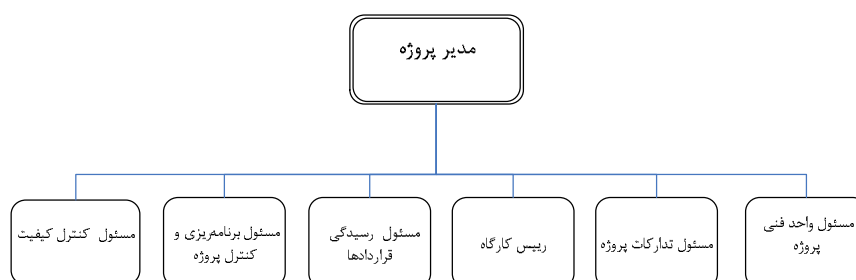
۳-۳- واژه‌نامه / اختصارات

به منظور یکسان سازی مفاهیم، در این بخش تعاریف واژگان و اختصارات مورد استفاده در برنامه بیان می‌شود.

ردیف	واژه / مخفف	تعریف
۱	برنامه‌ریزی سازمانی	شناسایی، مستندسازی و واگذاری نقش‌ها، مسؤولیت‌ها و روابط بین افراد در سازمان که در اینجا هدف از برنامه ریزی سازمانی برنامه ریزی سازمان پروژه است.
۲	نمودار سازمانی	نمودار سازمانی عبارت است از هرگونه نمایش تصویری از نحوه سازماندهی روابط کارکنان سازمان که به طور رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است.
۳	سازمان پروژه	سازمان پروژه یک سازمان موقت به صورت مجزا یا ادغام شده با ساختار سازمانی دائمی شرکت است و مسؤولیت کامل کارها و منابع پروژه را بر عهده دارد. این سازمان با توجه به زمان یا موقعیت تغییر می‌کند.
۴	جذب نیروی انسانی	انتصاب و به کارگماردن منابع انسانی موردنیاز در سازمان پروژه.
۵	توسعه تیم	توسعه شایستگی‌های فردی و گروهی به منظور افزایش عملکرد پروژه.
۶	برنامه مدیریت تأمین نیروی انسانی	برنامه مدیریت تأمین نیروی انسانی تشریح می‌کند که چه زمانی و چگونه منابع انسانی در تیم پروژه به کار گرفته می‌شوند و یا از پروژه کنار گذاشته خواهند شد.
۷	واگذاری نقش مسؤولیت	نقش‌ها (چه کسی چه کاری انجام می‌دهد) و مسؤولیت‌های (چه کسی چه تصمیمی می‌گیرد) پروژه باید به ذینفعان مقتضی پروژه واگذار شود. نقش‌ها و مسؤولیت‌ها ممکن است با گذشت زمان تغییر نمایند.
۸	آموزش	آموزش دربرگیرنده تمام فعالیت‌های درنظر گرفته شده برای افزایش شایستگی‌های تیم پروژه می‌باشد.

۳-۴- نمودار سازمان پروژه (OBS)^۱

ساختار شکست سازمانی و یا نمودار سازمان پروژه نوعی نمایش سلسله مراتبی سازمان یافته از سازمان پروژه است، به نحوی که با استفاده از آن بتوان بسته‌های کاری پروژه را با واحدهای سازمانی مرتبط نمود. سطح بالای این نمودار در برنامه مدیریت پروژه تهیه شده بود که می‌تواند به عنوان تصویر اولیه برای برنامه ریزی نیروی انسانی باشد. در ذیل نمونه‌ای از این نوع نمودار ارائه شده است.

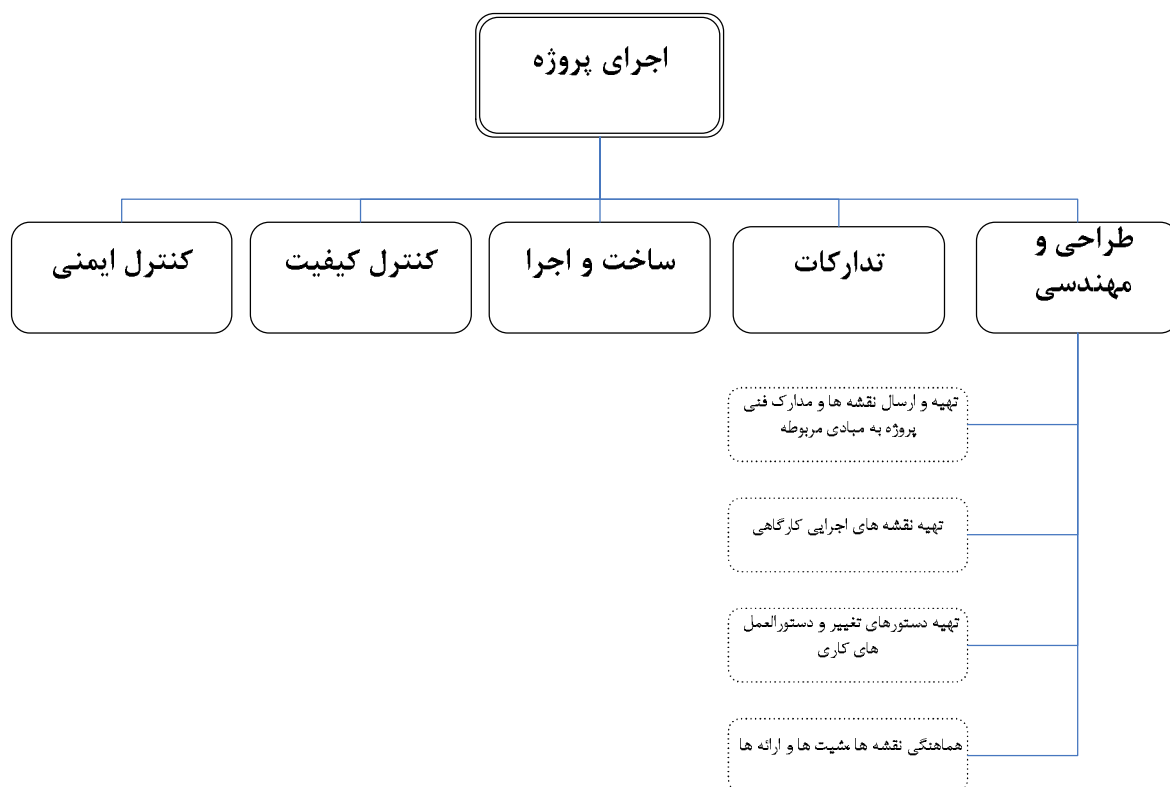


۳-۵- بررسی فعالیت‌های اصلی فاز اجرایی پروژه و تهیه FWBS^۲

پروژه‌ها از فعالیت‌ها تشکیل شده‌اند. فعالیت‌ها توسط افراد انجام می‌شوند. در این بخش، ما فعالیت‌های اصلی پروژه (از جنس وظیفه‌ای) که برای اجرای پروژه موردنیاز است را شناسایی کرده، در مرحله بعد زیرفعالیت‌های موردنیاز برای انجام آنها را مشخص می‌کنیم. مثال زیر نمونه‌ای از ساختار شکست کار وظیفه‌ای (FWBS) می‌باشد.

^۱ Organizational Breakdown Structure

^۲ ساختار عملیاتی تقسیم کار پروژه

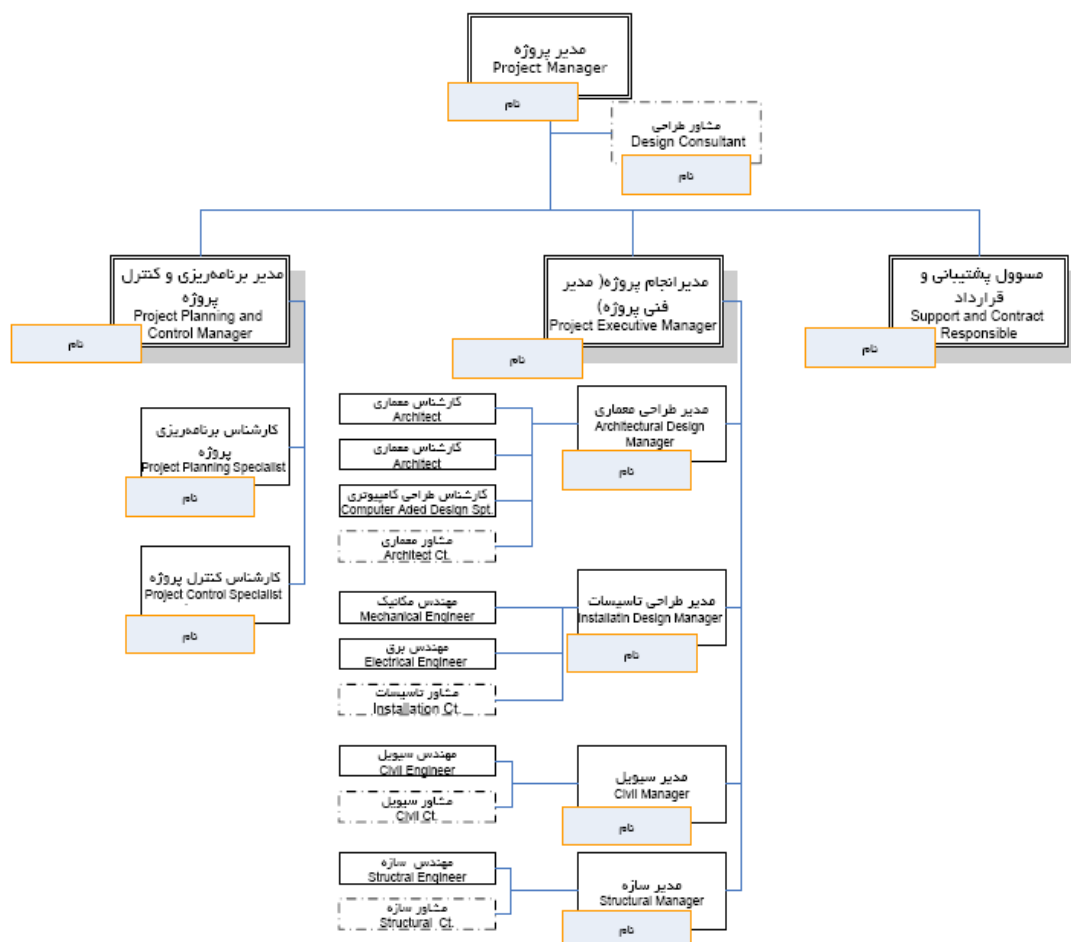



۳-۶- تهیه یا اصلاح نمودار سازمان پروژه

بعد از شناسایی فعالیت های اصلی پروژه، نمودار سازمان پروژه یا OBS تهیه و یا اصلاح می شود. یعنی سازمان پروژه بر اساس فعالیت ها و وظایف شناسایی شده برای پروژه از چارت سازمانی رسمی شرکت متولد شده و انجام فعالیت ها را عهده دار خواهند شد.



تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی



سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی	

۳-۷- تهیه ماتریس مسئولیت ها


پس از مشخص شدن نقش ها و کارها و نمودار سازمان پروژه، مسئولیت های هر یک از اعضای تیم پروژه معین می گردد. برای تخصیص مسئولیت ها از ماتریس تخصیص مسئولیت ها (RAM^۳) استفاده می شود. سطر این ماتریس سمت های سازمانی (OBS) و ستون آن معرف ساختار شکست کار FWBS می باشد.

جهت تکمیل ماتریس مسئولیت ها می توان از فرم ماتریس تخصیص مسئولیت ها (RAM) (F.RC.11.08) استفاده نمود.

۳-۸- برنامه جذب نیروی انسانی ستادی پروژه

با تعیین نقش های مورد نیاز برای پروژه و با توجه به زمانبندی فعالیت های پروژه تعداد نیروی انسانی ستادی مورد نیاز و زمان برآورد شده مشخص می گردد. در این بخش تمامی مسایل مربوط به استخدام، آموزش و استقرار کارکنان بیان شده و برنامه جذب منابع انسانی تعیین می گردد. برای تکمیل این بخش از برنامه فرم زمان و مهارت های نیروی ستادی مورد نیاز پروژه (F.RC.11.09) طراحی شده است که با نظر مدیر پروژه تکمیل و جهت تایید برای مدیر عامل شرکت ارسال می گردد.

³ Responsibility Assignment Matrix

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت نیروی انسانی	

۳-۹- مدارک مرتبط

در این قسمت مدارک مرتبط با برنامه مدیریت نیروی انسانی بیان شده و کد هر یک از اسناد درج می‌گردد.

ردیف	عنوان مدرک	کد مدرک
۱	فرایند برنامه‌ریزی پروژه	PR.RC.11
۲	دستورالعمل تهیه برنامه مدیریت پروژه	IN.RC.11.01

۳-۱۰- سوابق بازنگری

در این بخش سوابق تغییرات برنامه مدیریت نیروی انسانی ذکر می‌گردد.

ردیف	شماره بازنگری	تاریخ	ویرایشگر	شرح تغییر

۳-۱۱- پیوست

در این بخش تمامی مدارک و فرم‌های مرتبط با برنامه مدیریت نیروی انسانی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

- فرم ماتریس تخصیص مسئولیت ها (RAM) - F.RC.11.08
- فرم زمان و مهارت های نیروی ستادی مورد نیاز پروژه - F.RC.11.09