



4th National Conference on
Human Resource
Management

چهارمین کنفرانس ملی

مدیریت

منابع انسانی

۱۷ و ۱۸ دی ماه ۱۳۹۸
دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت ICT با رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا (HPWS)

دکتر علی داوری

عضو هیات علمی دانشگاه تهران

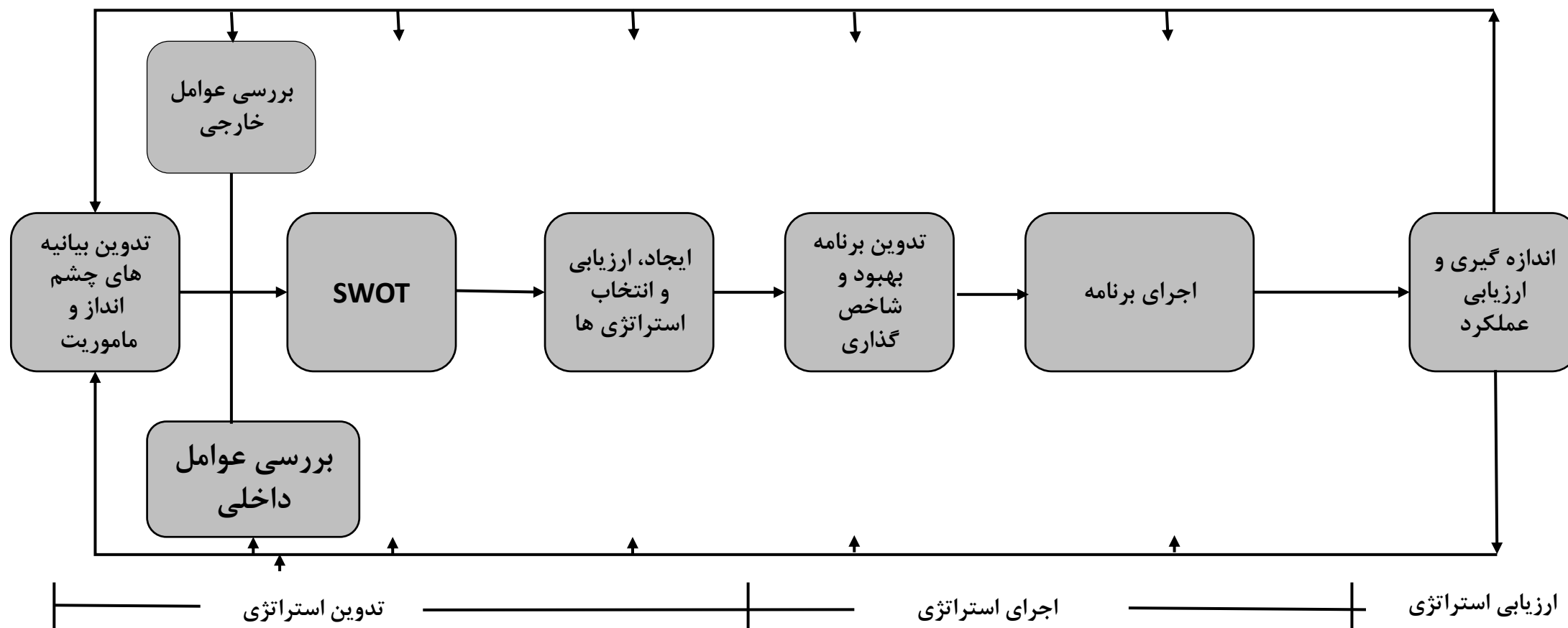
۱۳۹۸

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

برنامه ریزی استراتژیک

• هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

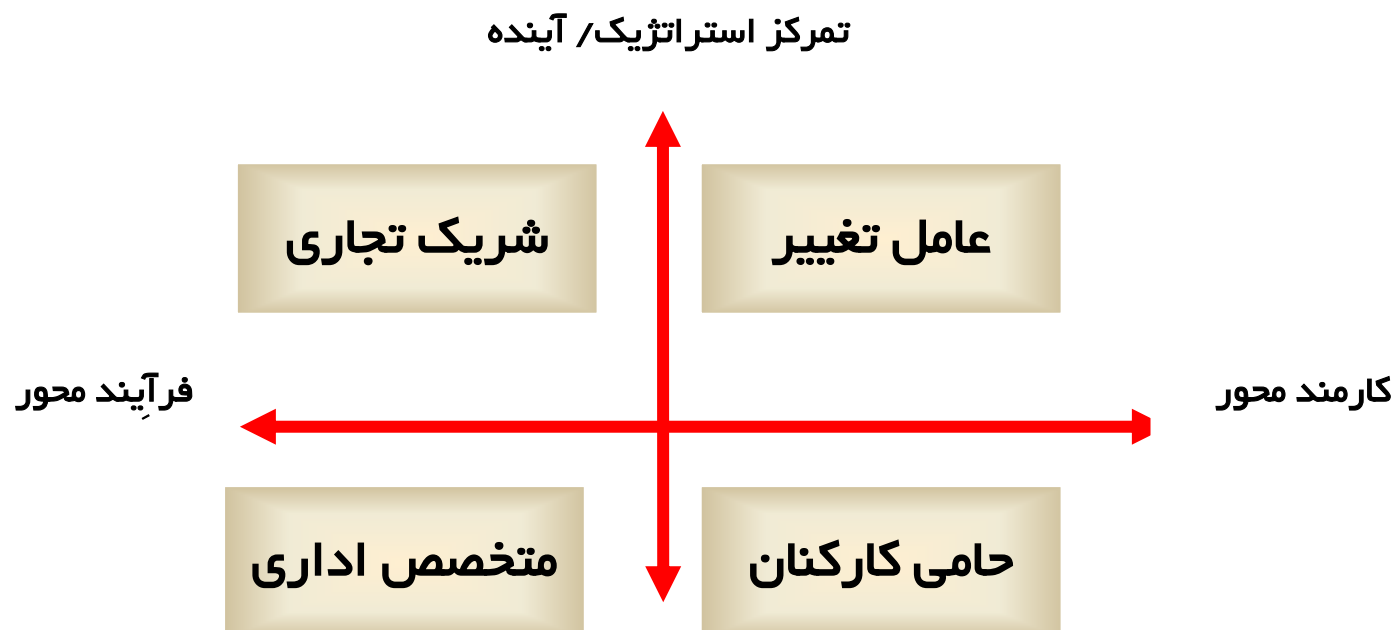
الگوی جامع برنامه ریزی استراتژیک



مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تغییر نقش های مدیریت منابع انسانی

اولریچ (۱۹۹۸): وظیفه مدیریت منابع انسانی در بر گیرنده ۴ نقش مکمل می داند



تمرکز روزانه / عملیاتی

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

- به کارکنان سازمان به دیدهٔ یک “منبع استراتژیک” برای حصول به “مزیت رقابتی” نگریستن

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

• استفاده از برنامه ریزی بلندمدت و کوتاه مدت

متدولوژی های تدوین استراتژی منابع انسانی

۱) مدل های عقلایی (Rational Models) مبتنی بر استراتژی سازمان

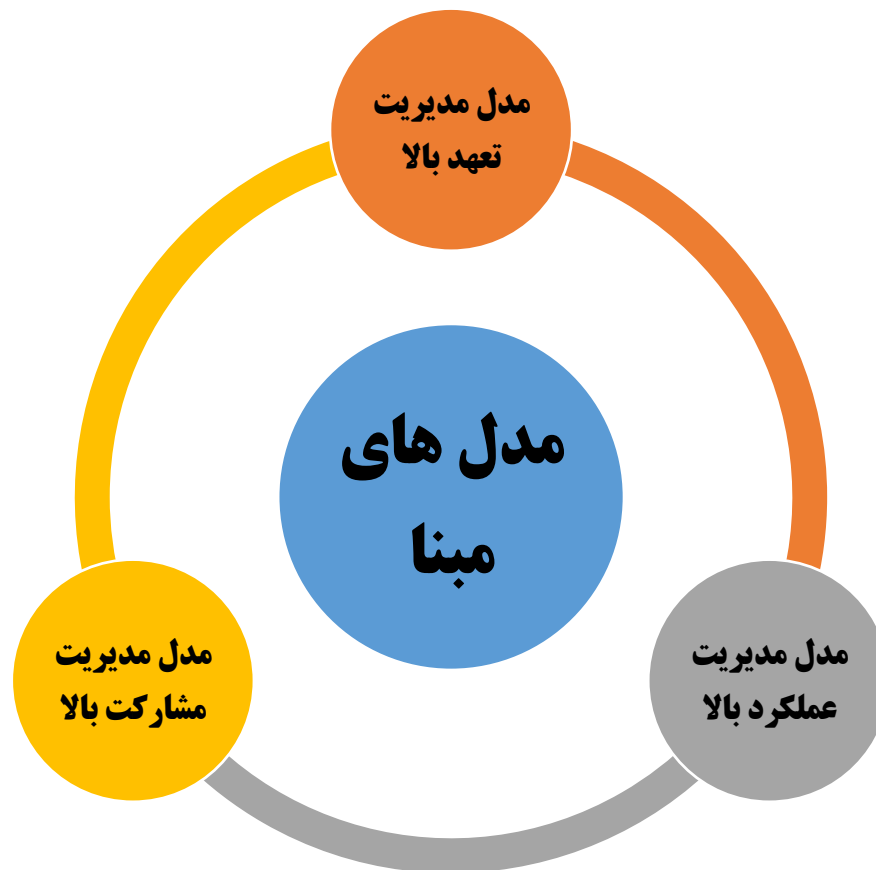
۲) مدل های طبیعی (Natural Model)

۳) نقاط مرجع استراتژیک

۴) رویکرد مبتنی بر مسائل استراتژیک و چالش ها و موضوعات
استراتژیک

۵) سایر روش ها

مدل های مبنا



مدل مدیریت تعهد بالا

High Commitment management model

- زمانی که تعهد کارکنان برای سازمان مهم است بر آموزش های بدو خدمت و حین کار تاکید می گردد. تاکید بر نظم، پایبندی و تعهد و ماندگاری کارکنان، نهادینه کردن وجدان کاری
- مثال: سازمان های آموزشی مانند آموزشی و نظامی

مدل مدیریت عملکرد بالا

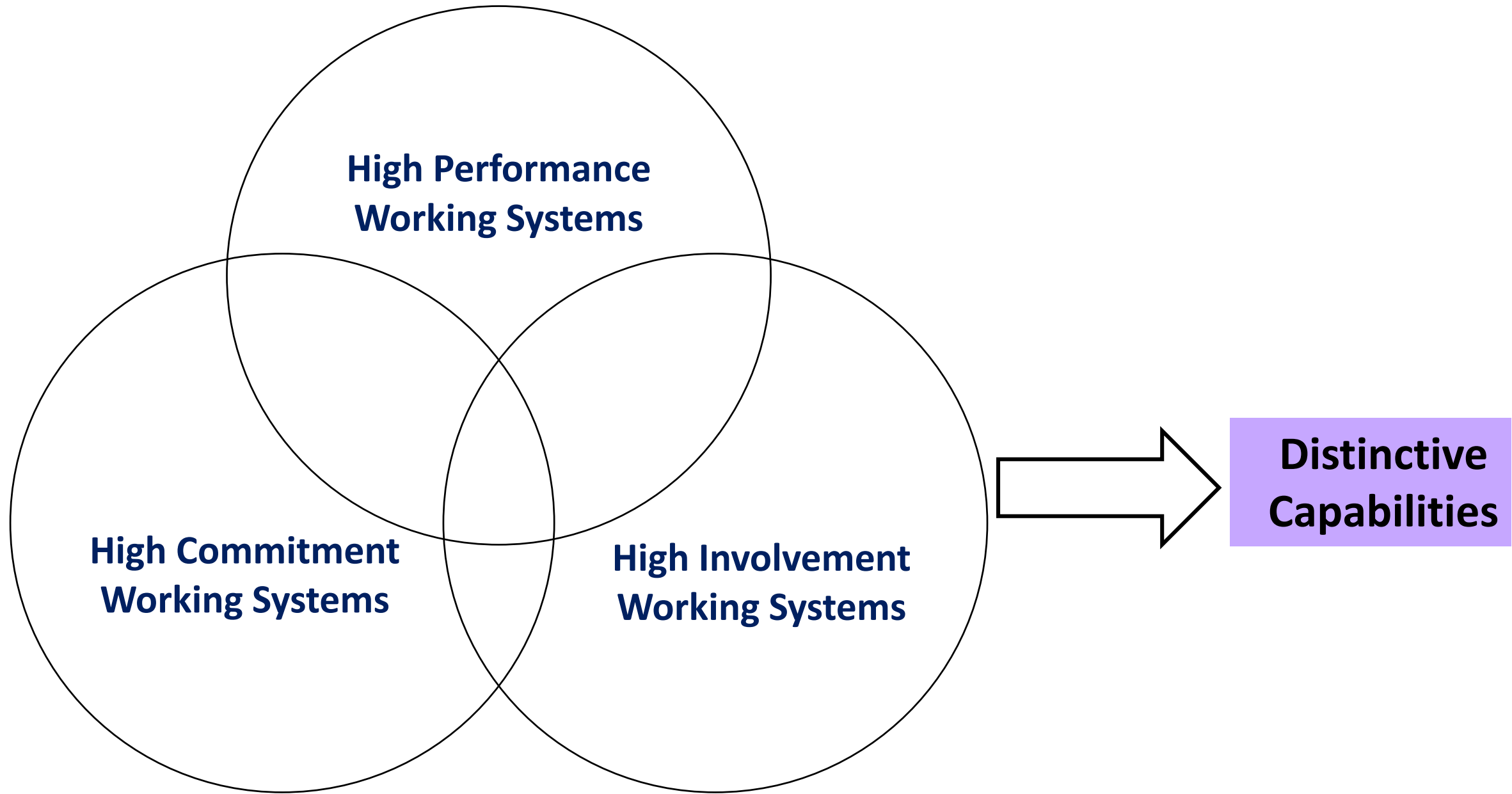
High performance management model

- در صورتیکه منابع انسانی دارای توانمندی های با ارزش و کمیاب باشند که بر راحتی قابل تقلید نباشد، می توانند به عنوان یکی از منابع مهم کسب مزیت های رقابتی سازمان در نظر گرفته شوند (رویکرد منبع محور با تأکید بر نقاط قوت درونی سازمان)
- مثال: کارکنان در شرکت های نرم افزاری در صنعت IT

مدل مدیریت مشارکت بالا

High involvement management model

- در شرکت هایی که مشارکت تیمی و گروهی مهم است.
- هدف ایجاد جوی است که مدیران و اعضای تیمها با یکدیگر تعامل مستمر داشته و انتظاراتشان را بیان کنند و از به مأموریت، ارزشها و اهداف سازمان آگاه باشند.



HPWS

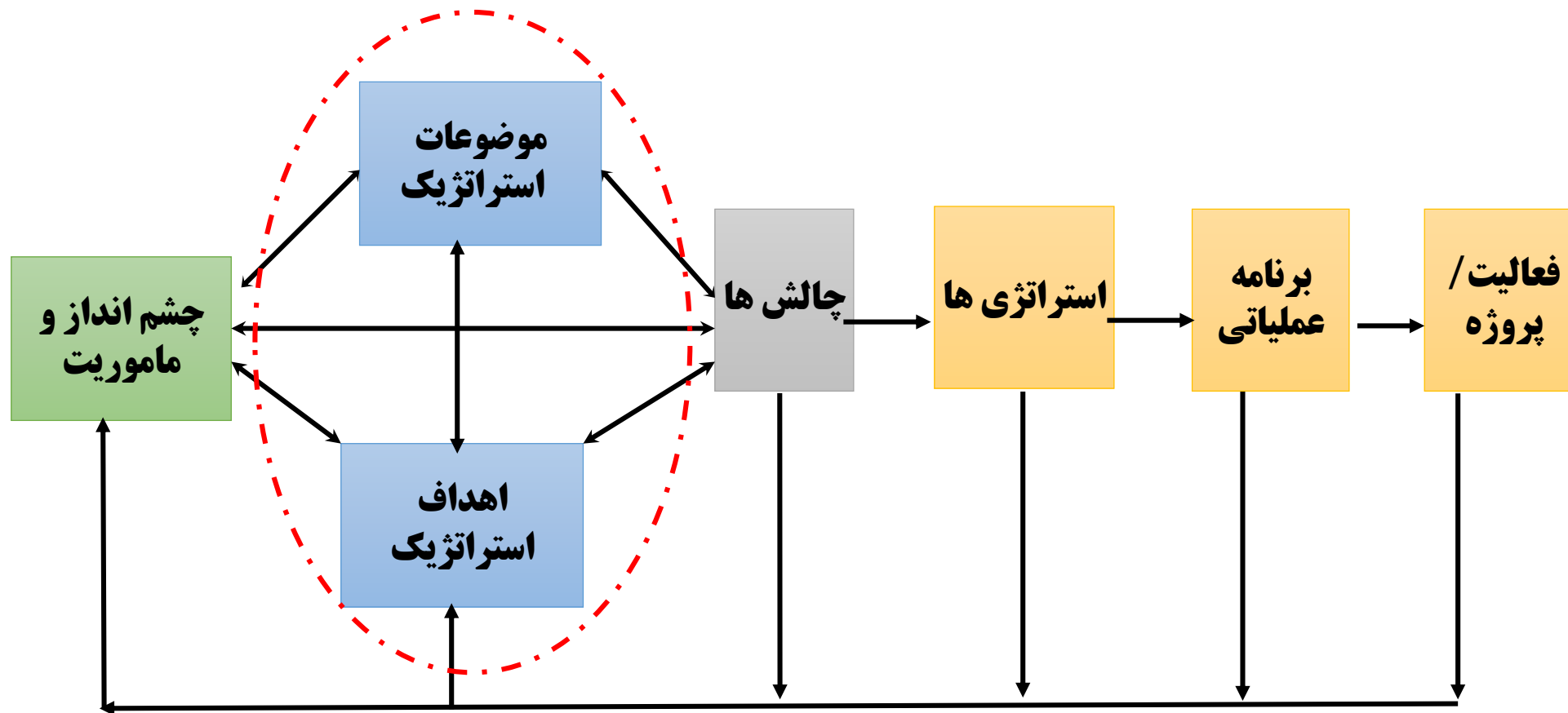
- **High performance through people” (Ingvaldsen, 2014)**
- **Adopt practices that leverage on employees’ ability to create value (Gittell *et al.*, 2009)**

HPWS as a “Bundle of Practices”

- involvement, commitment and empowerment, not employee control”.
- self-managing teams,
- flexible work assignments,
- open communication,
- extensive training
- decentralized decision-making, supported by employment
- Sophisticated
- high degree of autonomy, flexible work allocation
- hiring of personnel (Boxall and Macky, 2009; Evans and Davis, 2005; Posthuma *et al.*, 2013).

مدل فرایندی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (با رویکرد مبتنی بر موضوعات استراتژیک)

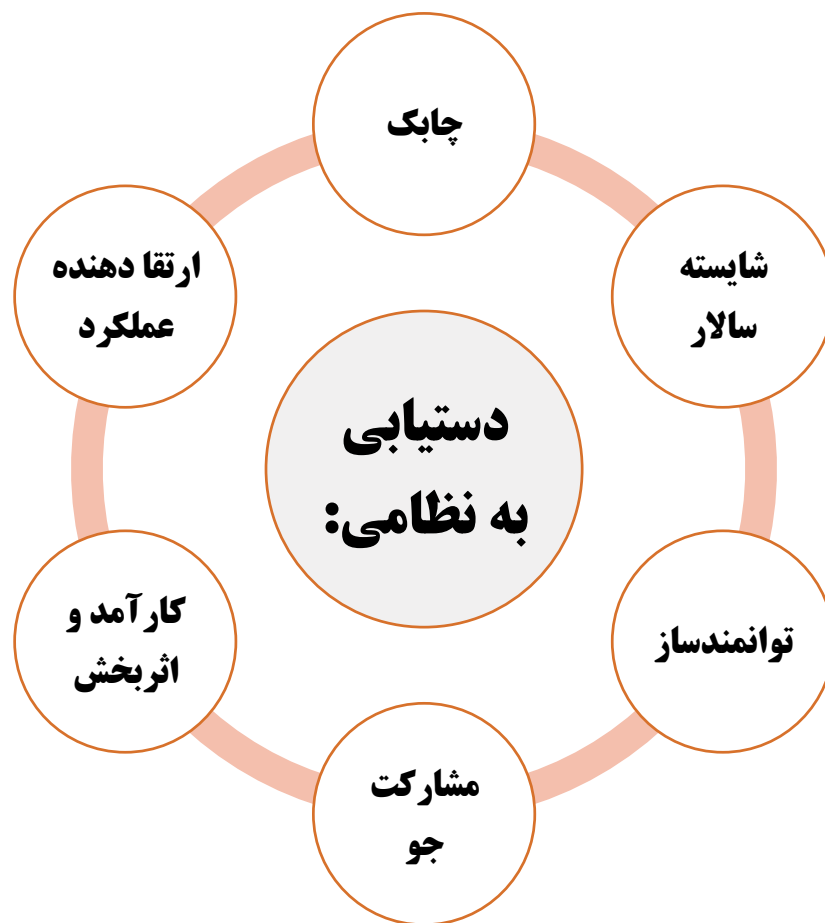
گام های هفت گانه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی



ارکان جهت ساز	انتخاب رویکردها	بررسی محیطی	تدوین استراتژی	تدوین برنامه و فعالیت و شاخص
---------------	-----------------	-------------	----------------	------------------------------

گام ۱) تدوین چشم انداز و مأموریت

چشم انداز نظام منابع انسانی



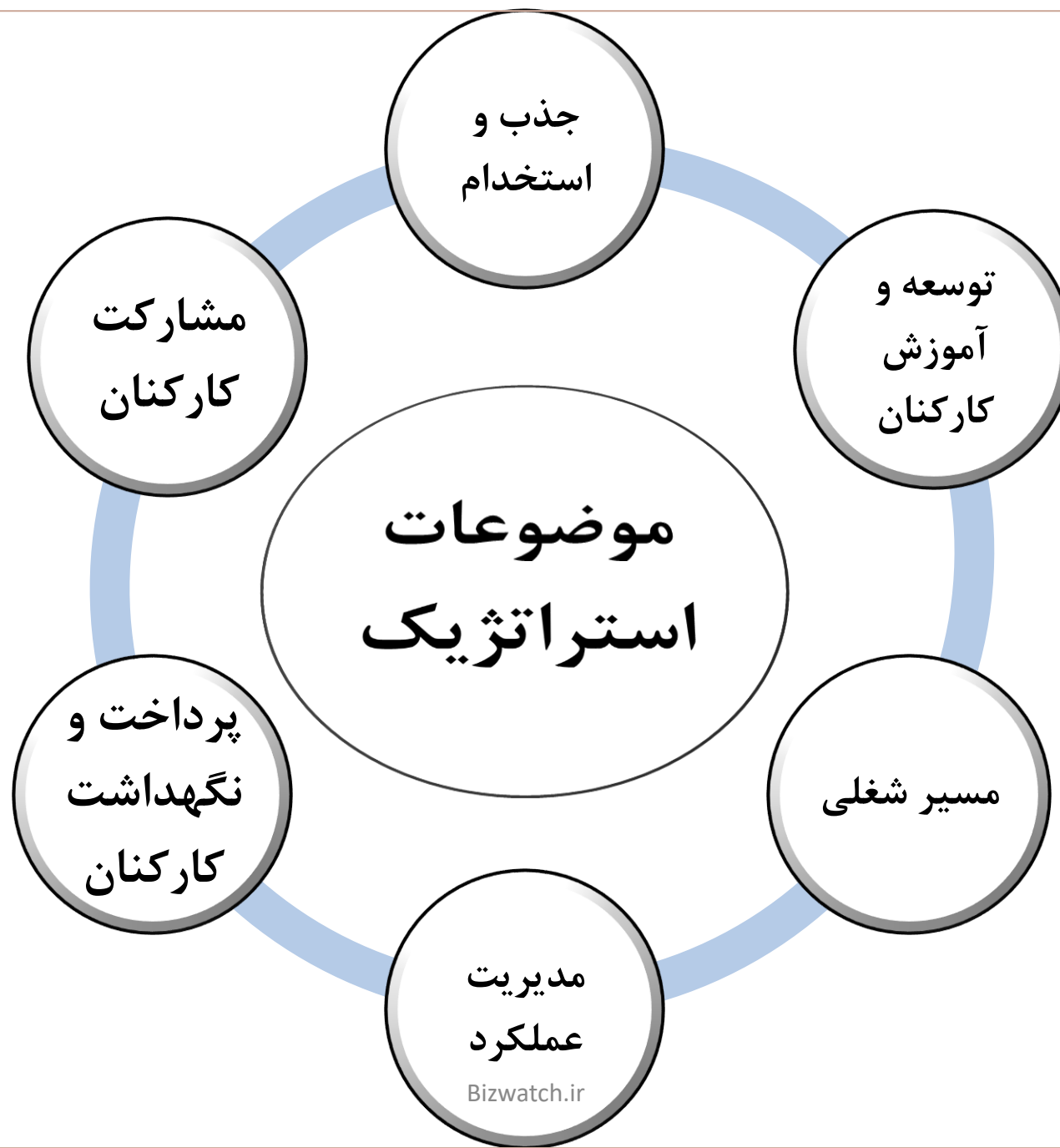
ماموریت های مدیریت سرمایه های انسانی

جذب، توسعه و نگهداشت سرمایه های انسانی

گام ۲)

انتخاب موضوعات راهبردی متناسب با

HPWS



گام ۳) انتخاب اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک

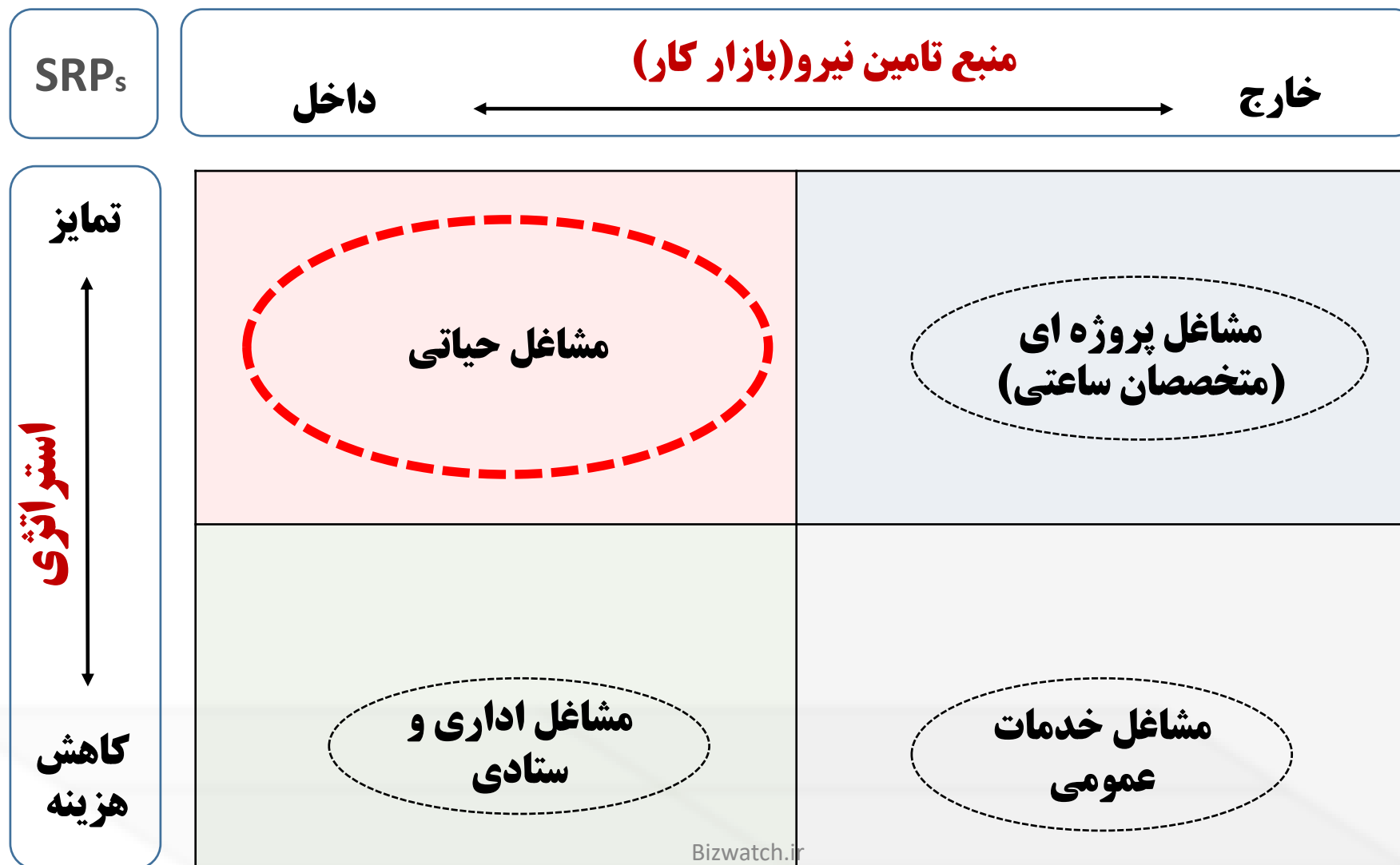
موضوع استراتژیک	هدف استراتژیک
جذب و استخدام	SG01 ارتقاء کیفی نظام جذب و استخدام
توسعه و آموزش کارکنان	SG02 توسعه قابلیت های نیروی انسانی و توانمندسازی
مسیر شغلی	SG03 توسعه مسیر شغلی، ارتقا و جانشین پروری
مدیریت عملکرد	SG04 سنجش عملکرد مبتنی بر شایستگی
پرداخت و نگهداشت کارکنان	SG05 ارتقا نظام پرداخت، پاداش و ماندگاری کارکنان
مشارکت کارکنان	SG06 ارتقا سطح مشارکت کارکنان

نکته مهم

به دلیل رعایت اصل حرمانگی
اسلایدهای زیر خلاصه تر شده اند

گام ۴) احصا چالش های مرتبط

گروه مشاغل مورد بررسی در صنعت فناوری اطلاعات



دلایل ترک شغل در شرکت های مورد بررسی در صنعت فناوری اطلاعات



ویژگی منابع انسانی در صنعت فناوری اطلاعات

- مشاغل پیچیده و تخصصی
- جایگزینی منابع انسانی به راحتی امکان پذیر نمی باشد
- لزوم تقویت تعهد و وفاداری آنان به شرکت
- به فعالیت های پروژه ای و موقت بیشتر تمایل دارند
- نوع دانشگاه بیانگر توانایی فرد نیست
- متخصصان ممکن است تحصیلات مرتبط نداشته باشند
- امکان Head Hunting این نیروها در شرکت های رقیب داخلی و به ویژه کشورهای اروپایی در حال حاضر زیاد است

موضوع استراتژیک ۱)

جذب و استخدام

هدف استراتژیک ۱)

ارتقاء کیفی نظام جذب و
استخدام

❖ نبود آزمون در فرایندهای استخدام

❖ کم توجهی به فاکتورهای کیفی شایستگی در زمینه استخدام

❖ ترک شغل نیروهای کیفی خوب به دلیل مهاجرت و کار در شرکت های
رقیب داخلی

❖

موضوع استراتژیک ۲)

توسعه و آموزش کارکنان

هدف استراتژیک ۲)
توسعه قابلیت های
نیروی انسانی و
توانمندسازی

❖ نامتناسب بودن آموزش ها با نیازهای شغلی کارکنان

❖ عدم نیازسنجی بر اساس مدل خاص

❖ تمرکز بر دوره های موجود در بازار و نه نیاز شرکت

موضوع استراتژیک ۳)

مسیر شغلی

هدف استراتژیک ۳)
توسعه مسیر شغلی،
ارتقا و جانشین
پروری

- ❖ توجه به فاکتور های ارشدیت سنی و سابقه کاری برای انتصابات به جای فاکتورهای کیفی
- ❖ کاهش فرصت های ارتقا به دلیل کوتاه بودن هرم سازمانی
- ❖

گام ۵) تدوین استراتژی ها

استراتژی		هدف استراتژیک	موضوع استراتژیک
بهینه سازی نظام جامعه پذیری کارکنان جدید	St01	ارتقاء کیفی نظام جذب و استخدام	جذب و استخدام
ایجاد نظام جذب چند لایه	St02		
شفاف سازی شرح وظایف و مسئولیت ها	St03		
.....	St04		

گام ۶) تدوین برنامه های عملیاتی/بهبود

موضوع استراتژیک ۱) جذب و استخدام

هدف استراتژیک ۱) ارتقاء کیفی نظام جذب و استخدام

برنامه عملیاتی

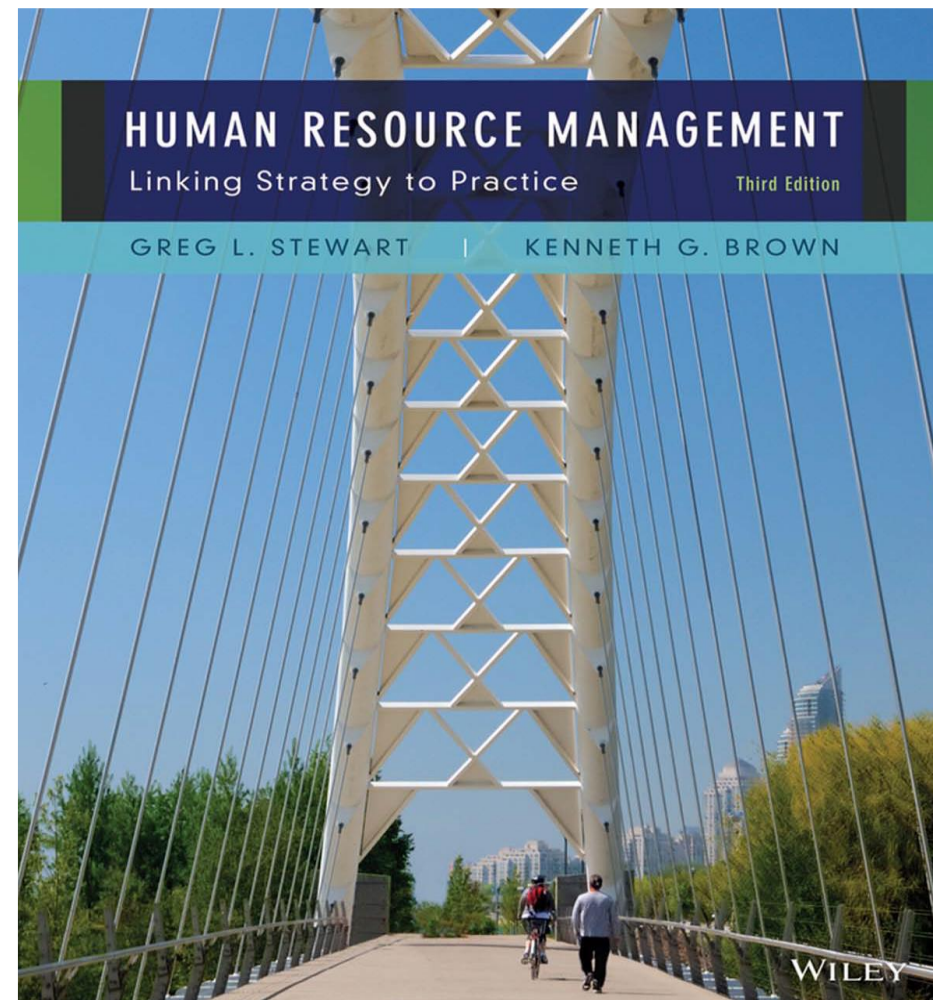
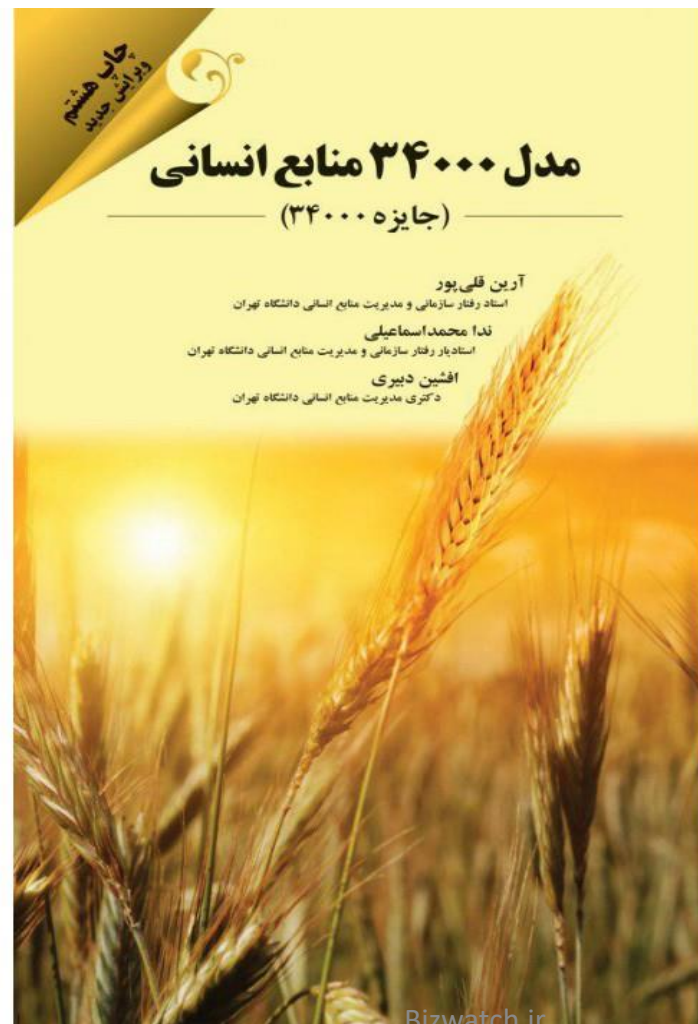
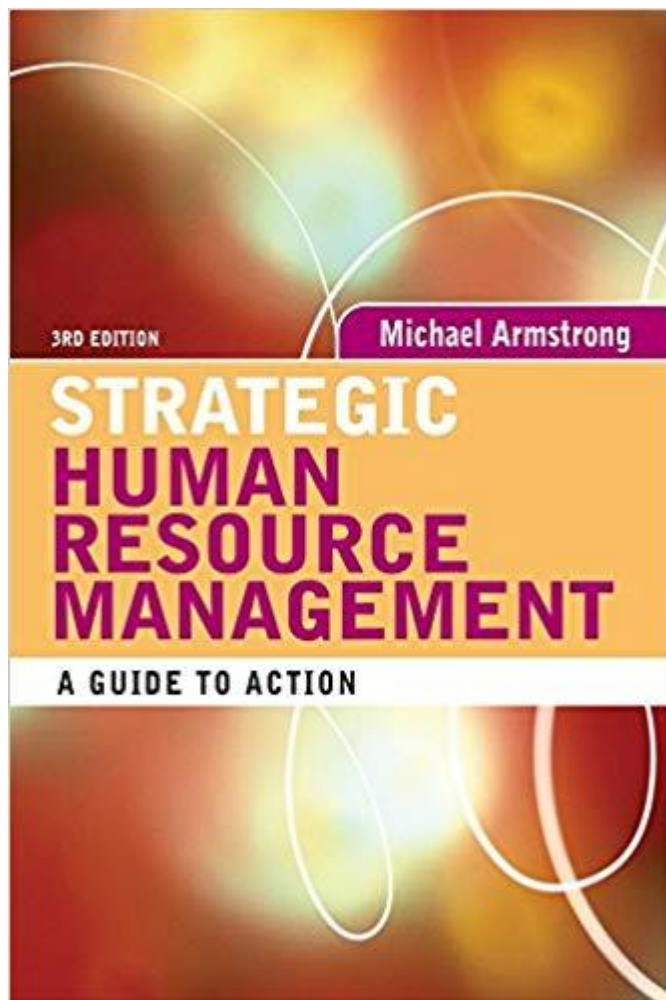
استراتژی

طراحی برنامه های جامعه پذیری آموزش در بدو ورود	AP01	بهینه سازی نظام جامعه پذیری کارکنان جدید	St01
بکارگیری آزمون های ویژگی های روانشناختی و شخصیتی افراد متقاضی استخدام با تأکید بر انطباق شغل و شاغل	AP02	ایجاد نظام جذب چند لایه	St02
....	AP03		

گام ۷) تدوین فعالیت ها/پروژه و شاخص ها

میزان پیشرفت سالانه					فعالیت/پروژه	برنامه عملیاتی
سال ۵	سال ۴	سال ۳	سال ۲	سال ۱		
%۱۰۰	%۸۰	%۷۰	%۶۰	%۵۰	انتخاب مدل مبنا و تدوین نیازهای آموزشی	اجرای برنامه های
%۱۰۰	%۸۰	%۶۰	%۴۰	%۲۰		نیازسنجی آموزشی مبتنی بر مدل شایستگی

منابعی جهت مطالعه بیشتر





4th National Conference on
Human Resource
Management

چهارمین کنفرانس ملی

مدیریت

منابع انسانی

۱۷ و ۱۸ دی ماه ۱۳۹۸
دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

با تشکر علی داوری عضو هیات علمی دانشگاه تهران



ali_davari@ut.ac.ir



ali davari



@alidavari2020



alidavari2010



bizwatch.ir