

به نام خدا



وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

(ایرانداک)

خلاصه گزارش برای پژوهشگران

برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۳۹۷ - ۱۴۰۰

۱۳۹۷

آرمان ساجدی نژاد، احمد گنجی، معصومه سادات کشفی

معرفی پژوهش

با توجه به جایگاه ویژه منابع انسانی پژوهشگاه در فعالیتهای آن به‌عنوان یک نهاد پژوهشی و ارائه دهنده خدمات تخصصی در زمینه نگهداشت و مدیریت منابع علمی کشور، برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه به‌عنوان دارایی‌های تخصصی آن از اهمیت خاصی برخوردار است. بر این اساس در این طرح سعی شده است با مطالعه و ایجاد شناخت از وضعیت جاری منابع انسانی پژوهشگاه، با استفاده از تحلیل‌های انجام شده و در چارچوب استراتژی‌های پژوهشگاه و برنامه‌های مصوب بالادستی، وضعیت آتی پژوهشگاه در حوزه منابع انسانی تدوین شود. در این برنامه‌ریزی وضعیت سرمایه انسانی پژوهشگاه از نظر تعداد اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی در افق ۳ ساله تدوین و برنامه‌های لازم برای رسیدن به این افق ترسیم شده است. در ادامه این طرح پروژه‌هایی که در رابطه با مدیریت منابع انسانی ایرانداک قابل انجام است تا اطمینان حاصل شود که تمامی ابعاد توسعه سرمایه انسانی پوشش داده شده است، در قالب یک برنامه‌ریزی سه ساله همراه با اولویت‌بندی استخراج خواهد شد. در این زمینه سعی شده است راهبردهایی توصیه گردد که در صورت اجرایی شدن آنها، پژوهشگاه بتواند به برنامه منابع انسانی (استخراج شده در این طرح) دست یابد.

روش پژوهش

گام‌های پژوهش جاری به شرح زیر بوده است:

- بررسی وضعیت جاری ساختار و منابع انسانی پژوهشگاه (روش: مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه)
 - بررسی و مطالعه اسناد جاری و بالادستی پژوهشگاه مانند آیین‌نامه سازماندهی و تشکیلات
 - بررسی وضعیت تشکیلات و نمودارهای سازمانی پژوهشگاه
 - ارایه تحلیل‌های مدیریتی شامل تحلیل‌های وضعیت مشاغل و تشکیلات، نحوه پخش بر اساس جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه، نوع استخدام، نیازمندی هر واحد
- بررسی وضعیت آتی منابع انسانی پژوهشگاه (روش: مصاحبه، پرسشنامه و کاربرگ‌ها)
 - وضعیت مطلوب منابع انسانی در هر واحد در ساختار پژوهشگاه بر اساس برنامه‌های آتی پژوهشگاه
 - وضعیت منابع انسانی با در نظر گرفتن بازنشتگی، جایگزینی و ... با توجه به نوع استخدام (رسمی، پیمانی، قراردادی شرکتی و برون سپاری) در برنامه سه ساله
- ارایه برنامه‌های توسعه منابع انسانی (تحلیل SWOT)
 - استخراج مفاهیم مرتبط با منابع انسانی در سند مدیریت استراتژیک پژوهشگاه (نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها)
 - ارایه تحلیل SWOT از مفاهیم استخراج شده برای استخراج عناوین و اهداف راهبردها و طرح‌های توسعه منابع انسانی بر مبنای

• آنها در برنامه زمان‌بندی سه‌ساله
تدوین سند نهایی برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه

یافته‌ها

در این طرح پژوهشی برنامه‌ریزی سرمایه‌های انسانی واحدهای مختلف پژوهشگاه و الزامات توسعه عملکردی آنها در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه انجام پذیرفته است. بر این اساس نحوه تخصیص و نوع قراردادهای لازم با نیروی انسانی برای رسیدن به اهداف با توجه به ساختار و نیازمندی‌های لازم برای استخدام و بهره‌گیری از آگاهی سازمانی مشخص شده است. با توجه به این رویکردها، در طرح جاری سعی شده است با بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه و نیازمندی‌های واحدهای مختلف به منابع انسانی، چشم‌انداز سازمانی مناسبی را در حوزه منابع انسانی استخراج و در قالب آن چیدمان مناسب منابع انسانی پژوهشگاه در قالب ساختار و تشکیلات آن تفسیر شود. راهبردهای (و طرح‌های وابسته به آن) منابع انسانی با ابزارهای مناسبی مانند تحلیل SWOT از نقاط ضعف و قوت سند مدیریت استراتژیک پژوهشگاه بدست می‌آیند و با استفاده از ابزارهایی مانند مصاحبه یا پرسشنامه اولویت‌بندی شده‌اند.

بخش‌بندی طرح جاری به صورت زیر بوده است:

- مقدمه و ضرورت برنامه‌ریزی منابع انسانی
- گزارش وضع جاری شامل تحلیل‌های مدیریتی شامل تحلیل‌های وضعیت مشاغل و تشکیلات، نحوه پخش بر اساس جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه، نوع استخدام
- برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل گزارش وضعیت آتی و مطلوب سرمایه انسانی پژوهشگاه (خروجی پرسشنامه و کاربرگ‌ها) و نحوه پخش بر اساس نوع استخدام در افق سه ساله
- برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شامل استخراج مفاهیم مرتبط با سرمایه‌های انسانی از سند مدیریت استراتژیک پژوهشگاه (نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها) و ارایه تحلیل SWOT از مفاهیم استخراج شده برای استخراج عناوین و اهداف راهبردها و گانت چارت زمانی (برنامه سه ساله) طرح‌های توسعه منابع انسانی برای رسیدن به وضعیت آتی)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این طرح سند برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه ارائه خواهد شد. بر این اساس نحوه چیدمان، نوع قراردادهای تخصص‌های لازم بر مبنای ساختار پژوهشگاه و نیازهای برنامه‌ریزی بنا بر وظایف آتی واحدها، ترسیم شده و با توجه به نیازمندی‌های منابع انسانی، برنامه‌های جذب و استخدام (رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی و برون سپاری) و تخصیص منابع در ساختار و تشکیلات ارائه می‌شود. در این طرح، وضعیت و چیدمان پیشنهادی نیروی انسانی پژوهشگاه در سه سال آتی بر اساس کاربرگ‌های ارسالی برای واحدهای مختلف ترسیم شده است. در این کاربرگ‌ها با توجه به انتظارات آتی از واحدها، نیازمندی‌های نیروی انسانی آنها برای رسیدن به برنامه‌ها استخراج گردید. در پژوهشگاه نیز با توجه به اهداف آتی آن، نیاز به برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی احساس می‌گردد. در این راستا با پیشرفت‌هایی که در برنامه‌های پژوهشگاه و مد نظر مدیران واحدهای مختلف است، نیازمندی برای برنامه‌ریزی استخدام و یا تبدیل نوع قرارداد و دیگر برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی بسیار مورد نیاز و ضروریست.

هدف تدوین برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه در این طرح به شرح زیر می‌باشد:

- هدفمند و همراستا نمودن فعالیت‌ها و اقدامات حوزه‌ها و واحدها و سرمایه‌های انسانی آنها
- جلوگیری از اتلاف وقت و هدر رفت انرژی همکاران با همسویی سرمایه‌های انسانی
- کاهش فعالیت‌های بدون برنامه و غیر برنامه‌ای
- اطمینان از پوشش کامل برنامه‌ریزی سرمایه‌های انسانی همراستا با اهداف و استراتژی‌های پژوهشگاه
- اطلاع و مشارکت همگانی در طرح‌های سرمایه انسانی در سطح پژوهشگاه