



# دیدهبانی منابع انسانی در سطح ملی

---

دکتر مهدی صانعی

دکتر علی داوری



---

اسفند ۱۴۰۰

# شناسنامه گزارش



<http://bizwatch.ir/>



شماره

چهاردهم

کد گزارش

CVB/ENT/BUSINESS/14

سایت

Bizwatch.ir

تاریخ انتشار

۱۴۰۰/۱۲/۰۷

عنوان گزارش:

دیده بانی منابع انسانی در سطح ملی

رده مخاطبان:

مدیران و کارشناسان منابع انسانی، مدیران  
عامل و کارآفرینان

سازمان: دیده بان کسب و کار

نویسندگان:

دکتر مهدی صانعی – مشاور کسب و کار  
دکتر علی داوری – عضو هیات علمی دانشگاه تهران

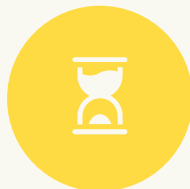
همکاران:

سمیه داداش زاده – کارشناسی ارشد کارآفرینی

# لطفا قبل از مطالعه گزارش، به نکات زیر توجه فرمائید:



گزارش حاضر برای آگاهی بخشی به مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی و کارآفرینان منتشر شده است. این گزارش در ادامه گزارش‌های قبلی است که در سایت دیده بان کسب و کار قابل دریافت است.



دوره زمانی گزارش: داده های این گزارش در برای سال ۱۴۰۰ معتبر می باشد. لذا برای مقایسه در سال جاری و سال های آینده می تواند ارزشمند باشد.



در این گزارش، بر نگرش های منابع انسانی شامل رضایت، تعهد شغلی، میل به ترک شغل، عدالت و سلامت روان تاکید شده است.



گزارش حاضر شامل نگرش های منابع انسانی در سطح صنایع مختلف می باشد. بکارگیری آن در یک شرکت خاص، نیازمند رعایت جوانب و ملاحظات خاص آن شرکت است.

## مقدمه

- مدیریت منابع انسانی یکی از تاثیرگذارترین و در عین حال، پرچالش ترین حوزه های فراروی مدیران و سازمان هاست. نقش بی بدیل سرمایه های انسانی در موفقیت یا شکست یک کسب و کار بر کسی پوشیده نیست. لذا، ضروری است این حوزه استراتژیک بطور مستمر، با بهره گیری از شاخص های معتبر، رصد و پایش گردد.
- بر آیند و نتیجه کلیه اقدامات و ویژگی های سازمان در حوزه های منابع انسانی، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، شرایط محیط کار و ... در متغیرهای کلیدی رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی متبلور می شود و اینها در کنار هم، بهره وری نیروی انسانی را شکل می بخشند. معمولاً "سازمانهای پیشرو در راستای اهداف تعالی خود، اقدام به رصد و پایش این متغیرها می نمایند؛ اما یکی از خلاءهای موجود، "عدم سنجش و پایش این متغیرها در سطح ملی و در صنایع مختلف کشور" می باشد. همچنین، تاکنون مقدار مطلوب متغیرهای نامبرده، در سطح صنعت و سطح ملی مورد سنجش قرار نگرفته است.
- با توجه به اهمیت موضوع، در دیده بان کسب و کار، تصمیم بر آن شد تا با بهره گیری از روش علمی و ابزاری استاندارد، نگرش های منابع انسانی در سطح ملی و سطح صنعت، در وضع موجود و مطلوب مورد بررسی قرار گیرد. این پیمایش در سالهای آتی نیز تکرار خواهد شد تا بر اساس نتایج حاصله بتوان، افت و خیز متغیرها در سالهای مختلف را رصد و پایش نمود. در ادامه، نتایج پیمایش سال ۱۴۰۰ تقدیم حضور می گردد.
- بر اساس این گزارش، کسب و کارهای مختلف می توانند وضعیت فعلی خود را با میانگین صنعت و مقدار مطلوب در سطح ملی مقایسه کرده و جهت پر کردن شکاف های احتمالی، برنامه ریزی نمایند.
- یکی دیگر از کاربردهای مهم گزارش حاضر، سیاستگذاری و برنامه ریزی مناسب جهت "مدیریت سرمایه های انسانی در سطح ملی" است که می تواند مورد توجه و استفاده دولتمردان قرار گیرد.

## مقدمه

دیدگاه بان کسب و کار بنا به مسئولیت اجتماعی خود، مدتی است از طریق تهیه گزارش های مستمر، سعی در رفع بخشی از نیاز کسب و کارهای ایرانی در حوزه رصد محیط کسب و کار کرده است. گزارش حاضر نیز در همین راستا و با انکاء به روش های علمی، تهیه و منتشر شده است.



گزارش حاضر با رصد مهمترین نگرش های شغلی در سطح ملی و سطح صنعت، تصویری دقیق از وضعیت آنها در شرایط موجود و مطلوب ارائه می نماید. کسب و کارها می توانند ضمن پایش نگرش های منابع انسانی خود، آنها را با سطح صنعت و سطح ملی مورد مقایسه قرار دهند. همچنین، قادر خواهند بود از طریق مقایسه خود با سطح مطلوب، شکاف های احتمالی را شناسایی و برنامه های بهبود را به مرحله اجرا درآورند. در این مسیر، دیدگاه بان کسب و کار در کنار شما خواهد بود.



منابع انسانی بعنوان شریک استراتژیک کسب و کار، نقشی بی بدیل در موفقیت یا شکست کسب و کارها دارد. توجه به نگرش های کلیدی منابع انسانی از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ... بعنوان مهمترین نشانگرهای این حوزه توصیه می گردد. برآیند کلیه اقدامات انجام شده در سازمان، خود را در این شاخصها متبلور می سازد. لذا، اطلاع مستمر از وضعیت آنها و اتخاذ اقدامات بهبود ضروری است.



# پرسشنامه های تحقیق



## پرسشنامه ۲ (وضعیت مطلوب)

ارزیابی رضایت و تعهد، میل به ماندگاری و عدالت در سطح ملی و صنایع از دیدگاه خبرگان



## پرسشنامه ۱ (وضعیت موجود)

ارزیابی رضایت و تعهد (انجمن منابع انسانی آمریکا) و میل به ترک شغل، عدالت (مدل هی گروپ، گالوپ...) از دیدگاه کارکنان سازمان ها



## بررسی نگرش منابع انسانی در وضع موجود

# متغیرهای جمعیت شناختی (درصد فراوانی)

## جنسیت





## سابقه

- ۲۷% ● کمتر از ۱۰
- ۴۰% ● ۱۱ تا ۲۰
- ۱۶% ● ۲۱ تا ۲۵ سال
- ۱۷% ● بالای ۲۵ سال

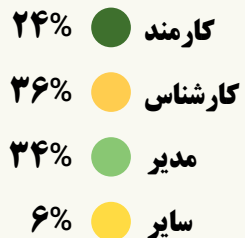


## سن

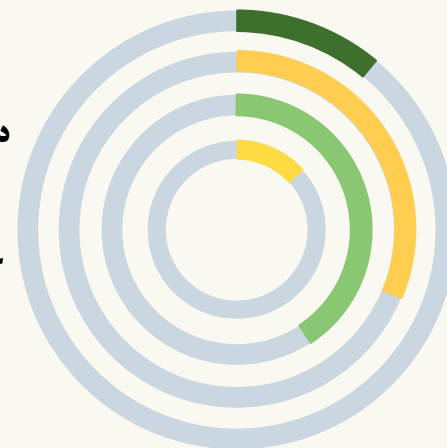
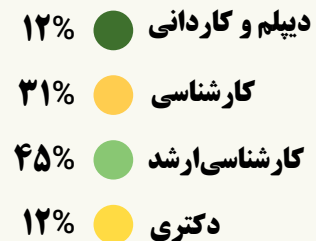
- ۱۱% ● کمتر از ۳۰
- ۳۹% ● ۳۰ تا ۴۰
- ۳۵% ● ۴۰ تا ۵۰
- ۱۵% ● بالای ۵۰ سال



## نوع شغل



## تحصیلات



# نحوه تفسیر داده های گزارش

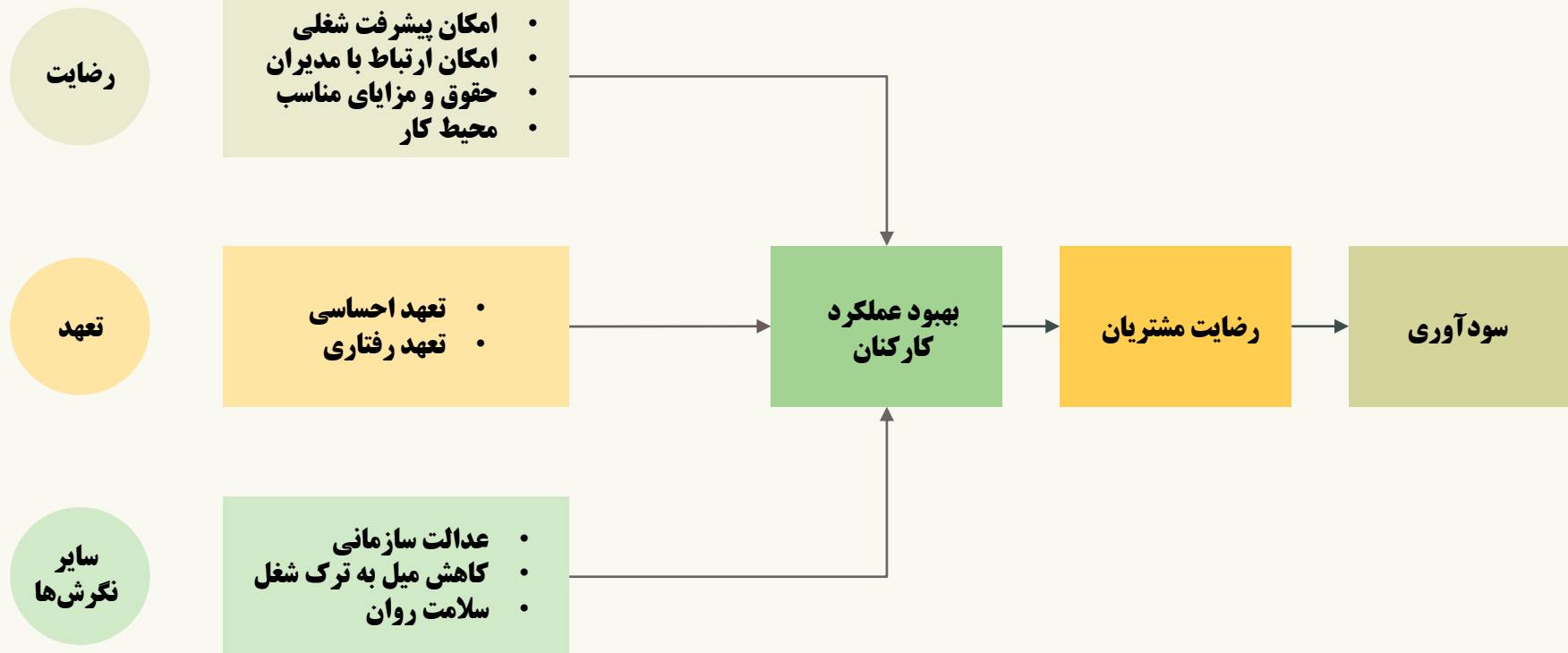
در این بخش از مقیاس پنج  
گزینه ای لیکرت استفاده شده است.  
بازه مقادیر داده ها از ۲۰ تا ۱۰۰ به  
شرح زیر در نظر گرفته شده است.

زیاد=۸۰      بسیار کم=۲۰  
بسیار زیاد=۱۰۰      متوسط=۶۰      کم=۴۰

اگر در سازمان خود از مقیاس ۱ تا ۵  
استفاده می کنید، برای مقایسه میانگین  
نتایج پرسشنامه خود را در ۲۰ ضرب کنید و  
یا نتایج این گزارش را بر ۲۰ تقسیم کنید تا  
این داده ها برای شما مقایسه پذیر گردد.

اعداد مربوط به ابعاد نگرش شغلی  
همگی میانگین هستند و همچنین  
مقدار اعشار نیز گرد شده است.

# مدل نگرش های منابع انسانی





## صنعت بانکداری، مالی و بیمه

در این صنعت، میانگین محیط کار در میان ابعاد رضایت شغلی بالاست. میل به ترک شغل نسبت به سایر صنایع اندک است. عدالت کمترین نمره را دارد و وضعیت رضایت شغلی هم مشابه سایر صنایع می باشد.

# بانکداری، مالی و بیمه



## صنعت آموزش، پژوهش و مشاوره

در این صنعت، میانگین حقوق و مزایا در میان ابعاد رضایت شغلی پایین است. میل به ترک شغل و احساس عدالت هم اندک است.



# آموزش، پژوهش و مشاوره







## صنعت فناوری اطلاعات

در این صنعت، میانگین محیط کار و ارتباط با مدیر در میان ابعاد رضایت شغلی بالاتر است. میل به ترک شغل اندک است. عدالت کمترین نمره را دارد.

# فناوری اطلاعات



## صنعت بهداشت و درمان و دارو

در این صنعت، میانگین محیط کار، علی رغم سختی کار و ارتباط با مدیران در میان ابعاد رضایت شغلی بالاست. میل به ترک شغل هم اندک است و البته عدالت کمترین نمره را دارد.



## بهداشت و درمان و دارو





## صنعت حمل و نقل

در این صنعت، میانگین محیط کار در میان ابعاد رضایت شغلی بالا ولی میانگین حقوق و مزایا پایین تر از سایر صنایع است. میل به ترک شغل نسبت به سایر صنایع بالاتر است. عدالت کم ترین نمره را دارد.

## حمل و نقل



## صنعت نفت، گاز و پتروشیمی

در این صنعت، میانگین امکان پیشرفت شغلی و حقوق و مزایا در ابعاد رضایت شغلی پایین تر است و میل به ترک شغل نسبت به صنایع دیگر اندکی بالاتر است. همچنین عدالت نمره بهتری نسبت به برخی صنایع دارد.



## نفت، گاز و پتروشیمی







## صنعت آب و برق

در این صنعت، میانگین محیط کار و امکان پیشرفت شغلی در میان ابعاد رضایت شغلی بالاتر هستند. میل به ترک شغل نسبت به سایر صنایع اندک است. میل به ترک شغل و عدالت کمترین نمره را دارند.

# آب و برق



## صنعت خودرو

در این صنعت، میانگین حقوق و مزایا پایین تر از بقیه ابعاد است. عدالت کمترین نمره را دارد و از سایر صنایع کمتر است.



## خودرو





## صنعت گردشگری

در این صنعت، میانگین حقوق و مزایا از سایر صنایع کمتر است. میل به ترک شغل نسبت به سایر صنایع اندک است. عدالت کمترین نمره را دارد و میل به ترک شغل هم به نسبت سایر صنایع کمتر است.

## گردشگری



## سایر صنایع

در سایر صنایع، میانگین محیط کار در میان ابعاد  
رضایت شغلی بالاست و عدالت کمترین نمره را دارد.



## سایر صنایع







## مجموع در سطح ملی

در مجموع، در میان مولفه های رضایت شغلی، حقوق و مزایا دارای کمترین میانگین در همه صنایع است. همچنین تعهد احساسی در همه صنایع بالاست ولی میانگین تعهد رفتاری کمتر است. در واقع، افراد از جنبه احساسی خود را متعهد می دانند ولی در عمل، رفتارهای متعهدانه کمتر است. عدالت هم در همه صنایع از نظر پاسخگویان پایین است.

## مجموع در سطح ملی

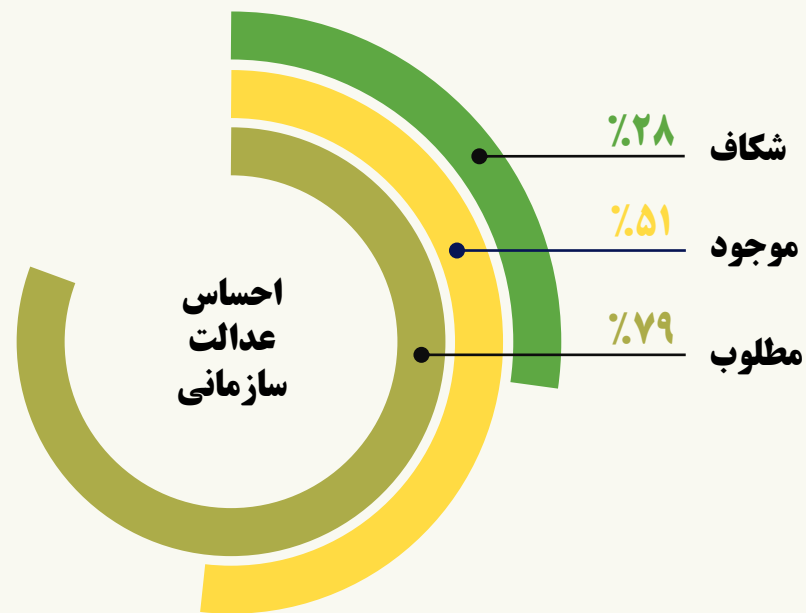
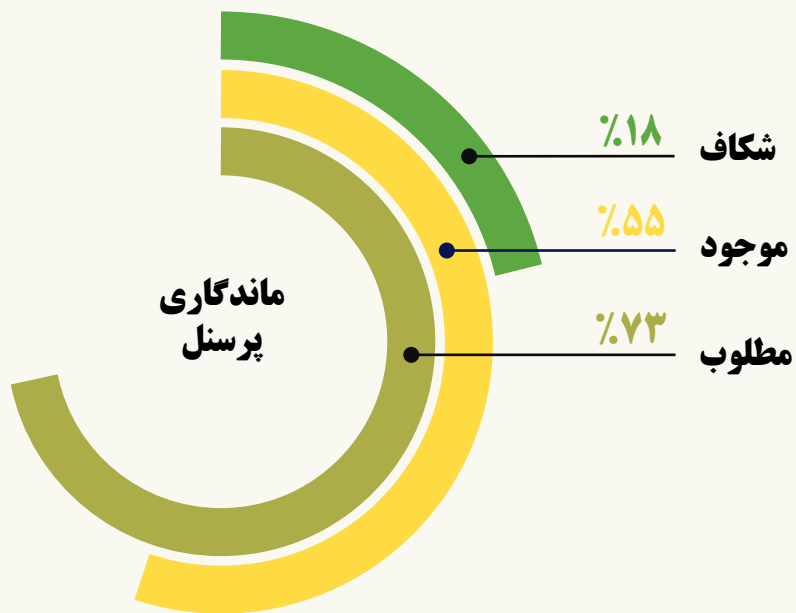


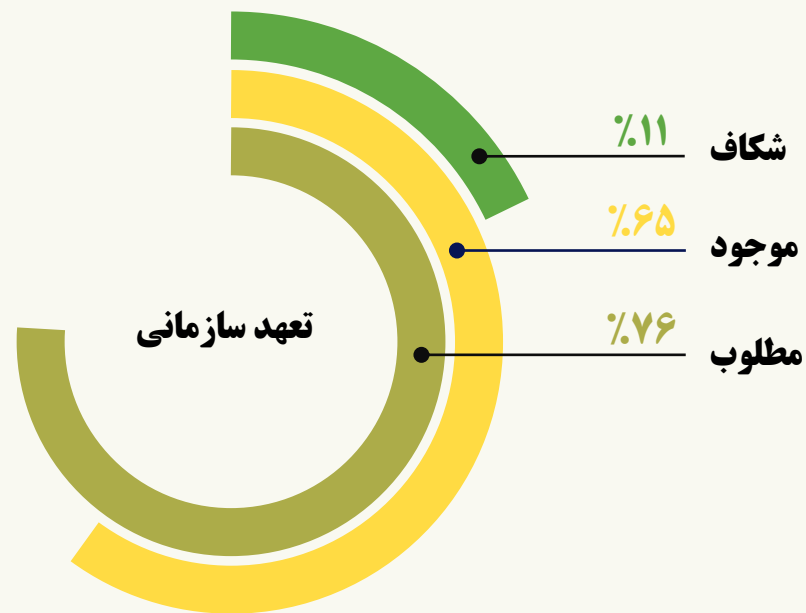
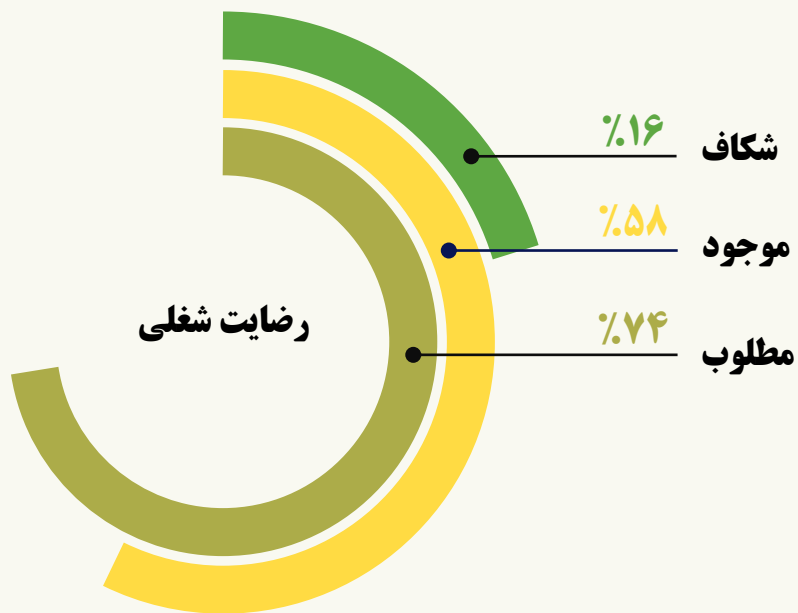
## وضعیت مطلوب شاخص های نگرشی منابع انسانی از دیدگاه خبرگان و تحلیل شکاف

در این بخش، برای ارزیابی وضعیت مطلوب شاخص های نگرشی منابع انسانی، نظرات خبرگان در سطح ملی و صنایع مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه، وضع مطلوب و وضع موجود نگرش های منابع انسانی مقایسه شده و تحلیل شکاف انجام شده است.



# وضعیت برخی شاخص های منابع انسانی در سطح ملی





# وضعیت برخی شاخص های منابع انسانی در سطح صنایع

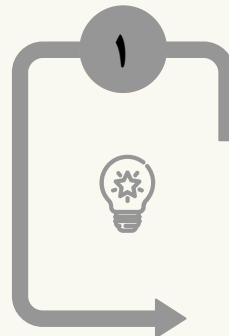
صنعت	آموزش، پژوهش و مشاوره	فناوری اطلاعات	بهداشت و درمان و دارو	حمل و نقل	نفت، گاز و پتروشیمی	آب و برق	خودرو	بانکداری، مالی و بیمه	سایر
رضایت شغلی	مطلوب	۷۳	۶۸	۷۴	۶۴	۷۷	۸۰	۸۲	۷۳
	موجود	۵۸	۶۲	۵۶	۵۶	۵۹	۵۷	۵۸	۵۸
	شکاف	۱۵	۶	۱۸	۸	۱۸	۱۸	۲۴	۱۵
تعهد سازمانی	مطلوب	۷۴	۷۱	۷۹	۶۶	۷۸	۸۷	۸۰	۷۷
	موجود	۶۶	۶۷	۶۵	۶۸	۶۵	۶۵	۶۴	۶۵
	شکاف	۸	۴	۱۴	-۲	۱۳	۵	۲۲	۱۲
ماندگاری پرسنل	مطلوب	۶۹	۷۵	۶۸	۷۵	۷۵	۷۷	۸۱	۷۷
	موجود	۵۳	۵۲	۵۵	۶۱	۵۶	۶۱	۵۲	۵۸
	شکاف	۱۶	۲۳	۱۳	۱۴	۱۹	۲۱	۲۹	۱۹
احساس عدالت سازمانی	مطلوب	۷۹	۷۳	۷۵	۷۱	۷۲	۹۳	۸۸	۷۶
	موجود	۵۱	۵۵	۴۹	۵۳	۵۱	۴۸	۵۰	۵۱
	شکاف	۲۸	۱۸	۲۶	۱۸	۲۱	۱۹	۳۸	۲۵

# نکات قابل یادگیری برای مدیران

در مولفه حقوق و مزایا بسیاری از کارکنان پاداش یا مزایای نقدی را به پاداش غیر نقدی ترجیح می دهند. با این وجود پاداش غیرنقدی در ایجاد نگرش مثبت تر در خانواده کارکنان تأثیر خوبی دارد.



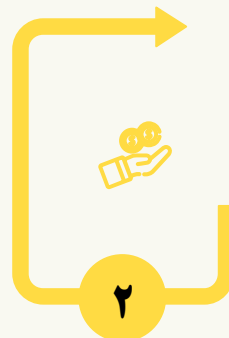
در شرکت ها و صنایع دارای قدرت پرداخت بالاتر، نگرش های شغلی کارکنان مثبت تر است. البته این صنایع ممکن است با چالش ماندگاری بیشتر نیروهای ناکارآمد مواجه شوند.



تقریباً در همه صنایع مورد بررسی، شکاف چشمگیری بین وضع موجود و وضع مطلوب شاخص های نگرشی منابع انسانی، وجود دارد. این امر می تواند توضیح دهنده پدیده هایی مثل مهاجرت نیروی کار متخصص به خارج از کشور باشد.



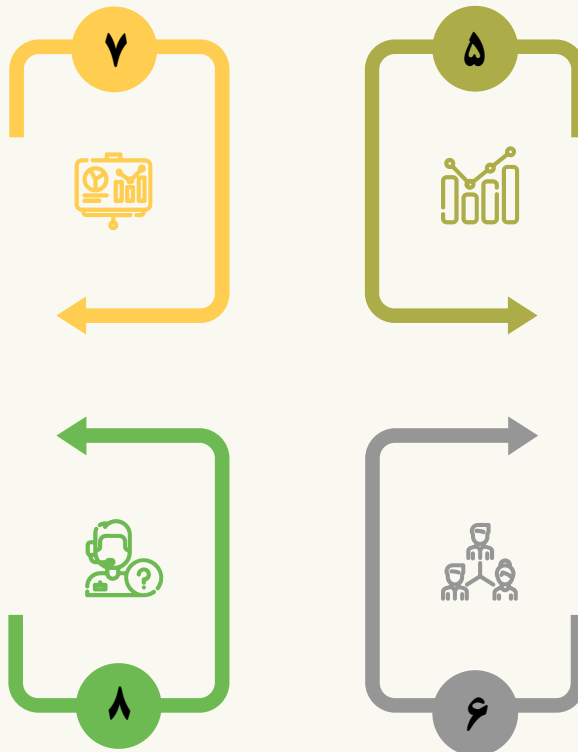
حقوق و مزایا فقط یکی از موارد عدم رضایت کارکنان می باشد. میل به پیشرفت یکی از نگرانی های کارکنان در صنایع بزرگ است. در این صنایع به دلیل بلندی ساختار توان پیشرفت کمتر است.



# نکات قابل یادگیری برای مدیران

افت و رکود کسب و کارها و شرایط اقتصادی کشور در رضایت کارکنان تأثیر منفی دارد. در واقع اینها متغیرهای مداخله گری هستند که در شرایط فعلی بر نگرش های شغلی کارکنان تأثیر منفی دارند و در کنترل سازمان ها نیستند.

مدیران نسبت به کارکنان رضایت و تعهد بالاتر دارند. این رضایت در تنوع وظایف شغلی، پذیرش مسئولیت های بیشتر، دریافت حقوق و و مزایای بیشتر ریشه دارد.



نگرش سنتی بر رابطه عملکرد با تلاش و توانایی تأکید دارد. وجود فرصت پیشرفت هم بر عملکرد موثر است. صرف نظر از این که چقدر یک کارمند پر تلاش باشد، در صورت عدم وجود شرایط پشتیبانی کننده، عملکرد وی با مشکل روبه رو خواهد شد.  
(فرصت \* تلاش \* توانایی) = عملکرد

برخی از کارکنان مشاغل پیچیده و چالشی را بیشتر ترجیح می دهند و بعضی دیگر مشاغل ساده تر و بی دردسر را ترجیح می دهند. بنابراین برای تمام کارمندان، مشاغل چالش انگیز انگیزاننده نیست. زیرا یک شغل خوب از دید افراد لزوما چالشی نیست. این موضوع در تفاوت های فردی ریشه دارد.



کسب و کارها در طول دوره عمر خود، سطوح مختلفی از **بلوغ و تکامل** را در حوزه های مختلف خود از جمله حوزه مدیریت منابع انسانی تجربه می نمایند. منظور از بلوغ، میزان همراستایی کسب و کار با آخرین دستاوردها و دیدگاههای علمی و پیشرو در یک حوزه مشخص است. دستیابی به بلوغ متوازن در کلیه حوزه های ستادی و عملیاتی از جمله بازاریابی و فروش، تولید، مالی، منابع انسانی، پشتیبانی و تامین و ... نیازمند دیده بانی و پایش مستمر شاخص ها و نشانگرهای حاکی از نیل به بلوغ در این حوزه هاست. با توجه به خلاء موجود و نبود یک چارچوب منسجم، بومی و یکپارچه جهت ارزیابی و رصد میزان بلوغ کسب و کارها، مدل **دیده بان ۱۴۰۰**، طراحی و در دومین کنفرانس دیده بانی کسب و کار ایران ۱۴۰۱ که در بهمن ماه سال جاری در دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران برگزار شد معرفی گردید. مدیران و صاحبان کسب و کارها می توانند از این مدل جهت ارزیابی متوازن بلوغ کسب و کار در حوزه های مختلف، تشخیص شکاف ها و برنامه ریزی جهت حرکت به سمت سطوح بالاتر بلوغ اقدام نمایند.



# معرفی مدل دیده بان ۱۴۰۰

# چرایی و اهمیت بکارگیری مدل دیده بان ۱۴۰۰

- هدف از ارائه مدل دیده بان ۱۴۰۰ فراهم ساختن یک نظام جامع ارزیابی بلوغ و عملکرد درون سازمانی برای سازمان های ایرانی است که بتوانند با شناخت نقاط قوت و نقاط قابل بهبود خود، قابلیت هایشان را برای بهره برداری از فرصت های محیطی و مواجهه با تهدیدات احتمالی ارتقاء دهند.
- این مدل با یک روش جامع نگر، کلیه عوامل و مولفه های درگیر در کار سازمان را مورد بررسی قرار داده و بلوغ آنها را مورد پایش دقیق قرار می دهد.
- بکارگیری مدل دیده بان ۱۴۰۰ توسط سازمان ها می تواند در رسیدن آنها به سه هدف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت یاری رساند.

# اهداف بکارگیری مدل دیده‌بان ۱۴۰۰

## اهداف کوتاه مدت

تعیین سطح بلوغ سازمان بر مبنای اجماع تیم ارزیابی



## اهداف میان مدت

تدوین نقشه راه بهبود و تحول سازمان بر اساس گزارش بازخورد ارزیابی



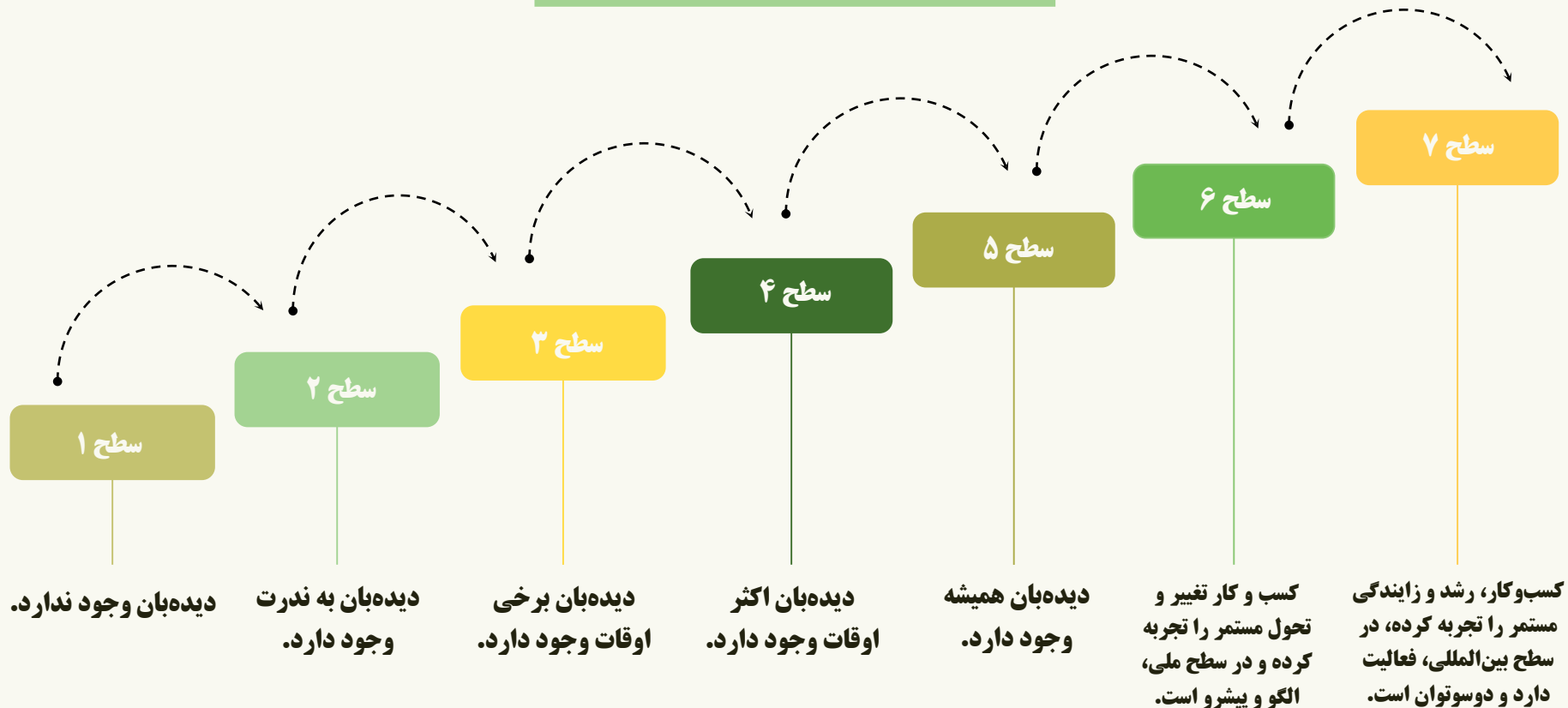
## اهداف بلند مدت

ارتقاء سطح بلوغ سازمان متناسب با اقدامات صورت پذیرفته



امتیاز		معیار	حوزه
۲۰۰	۵۰	(۱) رهبری سازمانی	نرم
	۵۰	(۲) شایستگی سازمانی	
	۵۰	(۳) فرهنگ سازمانی	
	۵۰	(۴) حاکمیت سازمانی	
۹۰۰	۱۰۰	(۵) استراتژی	سخت
	۱۰۰	(۶) ساختار سازمانی	
	۱۰۰	(۷) سیستم‌ها و فرآیندها	
	۱۰۰	(۸) تولید و عملیات	
	۱۰۰	(۹) بازاریابی و فروش	
	۱۰۰	(۱۰) زنجیره تامین	
	۱۰۰	(۱۱) کارآفرینی سازمانی	
	۱۰۰	(۱۲) فناوری و زیرساخت‌ها	
	۱۰۰	(۱۳) منابع انسانی	
۳۰۰	۳۰۰	(۱۴) شاخص‌های کلیدی	نتایج
مجموع: ۱۴۰۰ امتیاز			

# سطوح مدل دیده‌بان ۱۴۰۰



# اصول بنیادین مدل دیده‌بان ۱۴۰۰



## دکتر مهدی صانعی

دکتر مهدی صانعی عضو هیات علمی  
دانشگاه آزاد اسلامی و مشاور کسب و کار



mehdisaneiphd@yahoo.com



@gahname\_modir



@mehdisaneiphd



@gahname\_modir



۰۹۱۲۲۹۴۵۰۹۶







## دکتر علی داوری

عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران



ali\_davari@ut.ac.ir



ali davari



@alidavariPhD



@alidavari2010



@bizwatch.ir



@dralidavari

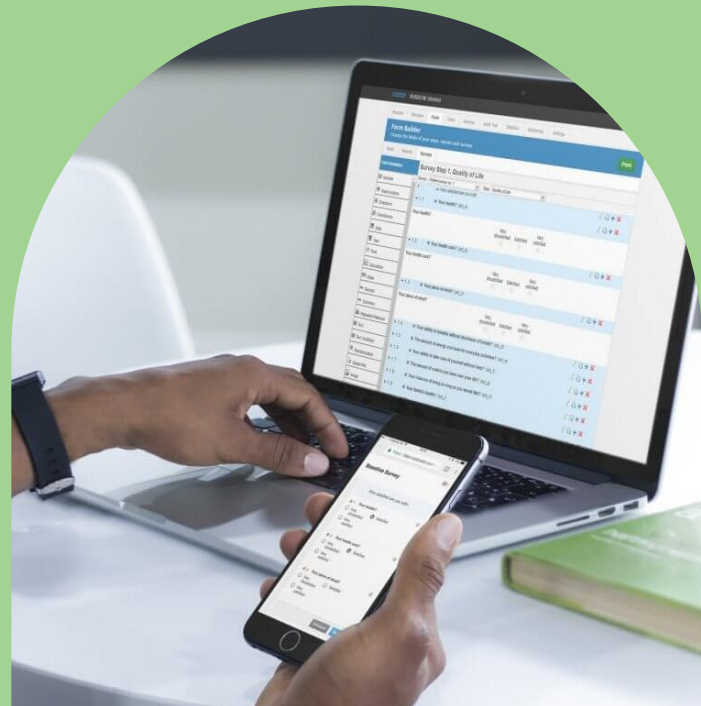
## مشارکت در پژوهش

دیده بان کسب و کار در راستای ایفای مسئولیت اجتماعی خود و برای دومین سال متوالی، اقدام به ارزیابی محیط کسب و کار نموده است. از کلیه کارآفرینان، فعالین اقتصادی، شاغلین در کسب و کارها و صنایع مختلف، صاحب نظران حوزه کسب و کار و .... تقاضا دارد از طریق تکمیل پرسشنامه الکترونیک، در این تحقیق مشارکت فرمایند.

لینک دسترسی به پرسشنامه:

<https://www.digisurvey.net/u/mehdisanei/16e59>

ضمن تشکر از مشارکت جنابعالی، خواهشمند است پرسشنامه را برای سایرین ارسال نمایید.



# لایو اینستاگرامی پیرامون پژوهش حاضر



LIVE

@gahname\_modir

میهمان

سه شنبه ۱۷ اسفند ساعت ۲۰



LIVE

@alidavari2010

میزبان

# مطالعات دیده بان کسب و کار



۳۰ چالش کسب و کار در  
تابستان ۹۹- تیرماه ۹۹

۳۰ راهکار تاب آوری در  
مدیریت بحران کرونا-  
خرداد ۹۹

پنج استراتژی تاب آوری  
کسب و کار در شرایط بحران  
کرونا- اردیبهشت ۹۹

۳۰ چالش پیش روی  
کسب و کارها در بحران  
کرونا- اردیبهشت ۹۹

بحران کرونا و اقدامات  
ابتکاری شرکتها و  
کسب و کارها- فروردین ۹۹

# مطالعات دیده بان کسب و کار



ریسک‌ها و استراتژی‌های کسب و کار  
تا سال ۲۰۲۲ - شهریور ماه ۹۹

ریسک‌ها و استراتژی‌های  
کسب و کار در پاییز ۹۹ -  
مهر ماه ۹۹

دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها -  
آذر ماه ۹۹

ریسک‌ها و استراتژی‌های  
کسب و کار در زمستان  
۹۹ - دی ماه ۹۹

# مطالعات دیده بان کسب و کار



روندها، ریسک ها و استراتژی های صنعت  
بانکداری ایران ۱۴۰۰ – اسفندماه ۹۹



روندها و استراتژی های جهانی کسب و کار  
در سال ۲۰۲۱ – بهمن ماه ۹۹



ریسک ها و استراتژی های فراروی  
کسب و کارها در ۱۴۰۰



دیدهبان کسب و کار  
کسب و کار مرجع پایش و توسعه

---

<http://bizwatch.ir>

---

