



صلاة الاضلاع



**دانشکده علوم انسانی**

**پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد**

**رشته مدیریت MBA – گرایش استراتژی**

**عنوان پایان نامه:**

**تجزیه و تحلیل عوامل اثرگذار بر برنامه ریزی منابع انسانی و ارائه مدل**

**مفهومی – مطالعه موردی: شرکت کارخانه چینی ایران**

**نگارنده:**

**فاطمه یوسفی**

**استاد راهنما:**

**دکتر بهزاد مشعلی**

**استاد مشاور:**

**دکتر حسن شیبانی**

**خرداد ۱۳۹۱**

تقدیم به:

پدر بزرگوارم و مادر مهربانم

به پاس قلب های بزرگشان که فریادس است.

و، همسر عزیزم

به پاس تمامی مهربانی ها و حمایت های دلسوزانه اش.

و شیرین ترین میوه زندگی ام، ایلیا

به پاس تمام محظاتی که از او بر گرفته ام.

## شکر و قدردانی

شکر و سپاس خداوند بزرگ را که به من توفیق عطا فرمود تا بتوانم این مرحله را نیز به پایان برسانم.

بر خود واجب می‌دانم که از زحمات تمامی اساتید و بزرگوارانی که در طول دوران تحصیلی افتخار شاگردی آنها را داشته‌ام شکر و قدردانی نمایم.

در این مقطع جا دارد از زحمات ارزشمند استاد کراتقدر، جناب آقای دکتر مشعلی که صمیمانه و صادقانه در انجام تحقیق راهنمایم بودند قدردانی نمایم.

پس همچنین از زحمات استاد ارجمند جناب آقای دکتر شبانی که به عنوان استاد مشاور در تمامی مراحل از مشورت‌های ایشان بهره‌مند شدم و اساتید محترم جناب آقای دکتر نوربخش و جناب آقای دکتر سعیدیان را که زحمات مطالعه و داوری این تحقیق را بر عهده داشتند کمال شکر و قدردانی را دارم.

در پایان از زحمات بی‌دریغ، همسر گرامیم و همراهی ایشان که در مراحل مختلف تحصیلی، همواره مشوق اصلی اینجانب بوده اند تقدیر می‌نمایم.

## چکیده:

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها بیش از پیش نمایان گشته است. از این‌رو در عصر جدید در سازمان‌ها به «انسان» به‌عنوان «سرمایه‌ای بی‌پایان» و با ارزش نگریسته می‌شود. زیرا به خوبی روشن است که کاهش سرمایه‌بالنده انسانی منجر به کاهش بهره‌وری و تولید می‌شود. به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان، منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

شرکت کارخانه چینی ایران، طرح‌های توسعه‌ای زیادی را در سال‌های اخیر اجرا نموده و همچنین تکنولوژی تولید خود را بروز نموده و ارتقاء داده است. بدیهی است که در این راستا، شرکت کارخانه چینی ایران نیازمند کارکنانی با مهارت، تخصص و نیروی فکر برتر می‌باشد. به علت تغییرات مذکور، ضرورت تجزیه و تحلیل عوامل اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی، مورد توجه قرار می‌گیرد.

این گزارش در پنج فصل ارائه می‌شود: فصل اول تحت عنوان کلیات تحقیق و شامل اطلاعاتی از قبیل عنوان تحقیق، بیان مسأله، ضرورت و اهمیت تحقیق، سؤالات و فرضیات، اهداف و پیشینه تحقیق می‌باشد.

فصل دوم نیز تحت عنوان ادبیات تحقیق، در ۲ بخش بیان شده است: بخش اول به مبانی نظری و مفهوم‌شناسی برنامه‌ریزی منابع انسانی، رابطه متقابل برنامه‌ریزی منابع انسانی با برنامه‌ریزی راهبردی، مدل‌ها و فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی پرداخته و در بخش دوم نیز، متغیرهای خارجی و داخلی مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است.

در فصل سوم به طراحی پرسشنامه‌ای جهت شناسایی و اولویت‌بندی و ارائه مدل پرداخته شده است. پس از دسته‌بندی متغیرهای داخلی و خارجی و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اعتبار و پایایی آنها مورد بررسی و آزمون قرار گرفت.

در فصل چهارم با تکیه بر روش تحقیق کمی و پس از انجام آزمون همبستگی اسپیرمن و حصول اطمینان از ارتباط معنی‌دار بین تمامی عوامل با برنامه‌ریزی منابع انسانی، از طریق آزمون فریدمن مشخص گردید که عامل تکنولوژی، بالاترین اولویت را بین عوامل خارجی و شرایط شغلی بالاترین اولویت را بین عوامل داخلی به خود اختصاص داده‌اند.

در فصل پایانی این تحقیق، نخست یافته‌ها و نتایج تحقیق بیان شده است و سپس پیشنهادی کاربردی بصورت مدلی مفهومی جهت برآورده ساختن الزامات حاصله برای شرکت کارخانه چینی ایران، از طریق آزمون رگرسیون و پیشنهاداتی جهت تحقیقات آتی ارائه گردیده است.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی.

## فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: کلیات تحقیق.....	۱
۱-۱- مقدمه.....	۲
۲-۱- عنوان تحقیق.....	۳
۳-۱- بیان مسأله.....	۳
۴-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق.....	۵
۵-۱- دسته بندی متغیرها.....	۷
۶-۱- بیان سؤالات و فرضیات تحقیق.....	۷
۱-۶-۱- سؤالات تحقیق.....	۷
۲-۶-۱- فرضیات تحقیق.....	۷
۷-۱- اهداف اساسی تحقیق.....	۸
۸-۱- پیشینه تحقیق.....	۹
۱-۸-۱- مطالعات خارجی.....	۹
۲-۸-۱- مطالعات داخلی.....	۱۲
۳-۸-۱- مطالعات سازمانی.....	۱۳
۹-۱- قلمرو تحقیق.....	۱۳
۱۰-۱- جامعه و نمونه آماری.....	۱۴
۱۱-۱- روش‌ها و ابزار گردآوری اطلاعات.....	۱۴
۱۲-۱- روش انجام تحقیق.....	۱۴
۱۳-۱- شیوه‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات.....	۱۴

محدودیت‌های انجام تحقیق .....	۱۴-۱	۱۵
مراحل و زمانبندی اجرای تحقیق .....	۱۵-۱	۱۵
تعریف عملیاتی واژه‌ها .....	۱۶-۱	۱۶
<b>فصل دوم: ادبیات تحقیق.....</b>		
<b>بخش اول: برنامه‌ریزی منابع انسانی.....</b>		
مقدمه.....	۱-۱-۲	۱۹
سیر تکامل مدیریت منابع انسانی .....	۲-۱-۲	۲۰
تعاریف برنامه‌ریزی منابع انسانی .....	۳-۱-۲	۲۱
سیر تحول برنامه‌ریزی منابع انسانی .....	۴-۱-۲	۲۳
اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی .....	۵-۱-۲	۲۸
مزایای برنامه‌ریزی منابع انسانی .....	۶-۱-۲	۳۰
اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی .....	۷-۱-۲	۳۲
علل عدم برنامه‌ریزی منابع انسانی .....	۸-۱-۲	۳۴
سازمان برنامه‌ریزی منابع انسانی .....	۹-۱-۲	۳۵
نقش‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی .....	۱۰-۱-۲	۳۶
الگوهای مربوط به نقش .....	۱-۱۰-۱-۲	۳۸
نقش‌ها و سطوح سازمانی .....	۲-۱۰-۱-۲	۳۸
رابطه دو سویه برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) .....	۱۱-۱-۲	۳۹
اثرگذاری ویژگی‌های منابع انسانی در تحقق اهداف برنامه‌های راهبردی .....	۱-۱۱-۱-۲	۴۱



- ۲-۱۱-۱-۲- استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی به منظور پیش‌بینی استعداد در آینده از طریق  
 استراتژی سازمانی ..... ۴۲
- ۳-۱۱-۱-۲- سطوح زمانی برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارتباط آن با برنامه‌ریزی راهبردی ..... ۴۴
- ۱۲-۱-۲- مدل‌های فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی ..... ۴۶
- ۱-۱۲-۱-۲- مدل بیردول و هلدن ..... ۴۶
- ۲-۱۲-۱-۲- مدل جیمز دبلیو واکر ..... ۴۸
- ۳-۱۲-۱-۲- مدل بایرز ..... ۵۰
- ۴-۱۲-۱-۲- مدل جویث گردن ..... ۵۲
- ۵-۱۲-۱-۲- مدل دکنزو و رابینز ..... ۵۳
- ۱۳-۱-۲- فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی از دیدگاه واکر ..... ۵۶
- ۱-۱۳-۱-۲- مرحله اول: پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی ..... ۵۶
- ۲-۱۳-۱-۲- مرحله دوم: برنامه‌ریزی تأمین نیازهای منابع انسانی ..... ۵۷
- ۱۴-۱-۲- فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس مدل دکنزو و رابینز ..... ۶۰
- ۱-۱۴-۱-۲- مرحله اول: تعیین موجودی منابع انسانی ..... ۶۰
- ۱-۱-۱۴-۱-۲- روش‌های تعیین موجودی منابع انسانی ..... ۶۰
- ۲-۱۴-۱-۲- مرحله دوم: مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان ..... ۶۲
- ۳-۱۴-۱-۲- مرحله سوم: برآورد منابع انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو) ..... ۶۳
- ۱-۳-۱۴-۱-۲- روش‌های برآورد منابع انسانی مورد نیاز ..... ۶۳
- ۴-۱۴-۱-۲- مرحله چهارم: برآورد عرضه منابع انسانی ..... ۶۵

۱-۲-۱۴-۴-۱-۱-۲-۱	روش‌های برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی	۶۶
۱-۲-۱۴-۴-۲-۱-۲-۱	برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی	۶۹
۱-۲-۱۴-۴-۳-۱-۲-۱	ترکیبی از هر دو سیاست نیروی کار داخلی و خارجی	۷۳
۱-۲-۱۴-۵-۱-۲-۱	مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا	۷۳
۱-۲-۱۵-۱-۱-۲-۱	بررسی عملکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی	۷۵
۱-۲-۱۵-۱-۲-۱	<b>بخش دوم: عوامل اثرگذار بر برنامه ریزی منابع انسانی</b>	۷۸
۱-۲-۲-۱-۲-۱	مقدمه	۷۹
۱-۲-۲-۲-۲-۱	آثار تغییرات بر برنامه‌ریزی منابع انسانی	۷۹
۱-۲-۲-۳-۲-۱	متغیرهای اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی	۸۲
۱-۲-۳-۲-۲-۱	متغیرهای خارجی یا محیطی اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی	۸۲
۱-۲-۳-۲-۲-۲	متغیرهای داخلی یا سازمانی اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی	۸۷
۱-۲-۳-۳-۱-۲-۱	<b>فصل سوم: روش تحقیق</b>	۹۴
۱-۳-۱-۱-۲-۱	مقدمه	۹۵
۱-۳-۲-۱-۲-۱	روش تحقیق	۹۵
۱-۳-۳-۱-۲-۱	روش‌ها و ابزار گردآوری اطلاعات	۹۶
۱-۳-۴-۱-۲-۱	جامعه و نمونه آماری	۹۸
۱-۳-۵-۱-۲-۱	اعتبار و روایی پرسشنامه	۹۹
۱-۳-۶-۱-۲-۱	پایایی پرسشنامه	۹۹
۱-۳-۷-۱-۲-۱	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱۰۰

۱۰۱.....	۸-۳- مکان تحقیق
۱۰۳.....	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۰۴.....	۱-۴- مقدمه
۱۰۴.....	۲-۴- آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی
۱۱۰.....	۳-۴- آزمون فرضیات اهم
۱۱۲.....	۴-۴- آزمون فرضیات اخص
۱۲۰.....	۵-۴- رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۲۳.....	فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات
۱۲۴.....	۱-۵- مقدمه
۱۲۴.....	۲-۵- نتایج تحقیق
۱۳۲.....	۳-۵- پیشنهادات
۱۳۲.....	۱-۳-۵- پیشنهادات تحقیق
۱۳۵.....	۲-۳-۵- مدل پیشنهادی
۱۳۷.....	۳-۳-۵- پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی
۱۳۸.....	منابع و مأخذ
۱۴۲.....	پیوست
۱۴۳.....	پیوست الف- پرسشنامه
۱۴۶.....	پیوست ب: خروجی SPSS

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۱- مراحل و زمانبندی اجرای تحقیق.....	۱۵
جدول ۱-۱-۲- سازمان مربوط به برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۳۵
جدول ۲-۱-۲- ارتباط فعالیت‌های حرفه‌ای با سطوح سازمانی.....	۳۹
جدول ۳-۱-۲- سطوح زمانی برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی راهبردی.....	۴۵
جدول ۴-۱-۲- طرح جانشینی.....	۶۲
جدول ۵-۱-۲- بخشی از یک جدول جایگزینی.....	۶۶
جدول ۶-۱-۲- اقدامات کلی بر پایه عرضه و تقاضای نیروی انسانی درون سازمان.....	۷۴
جدول ۷-۱-۲- نتایج بررسی عملکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ.....	۷۵
جدول ۱-۲-۲- متغیرهای اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۸۲
جدول ۲-۲-۲- تناسب انواع استراتژی‌ها و سیاست‌های منابع انسانی در برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۸۸
جدول ۱-۳- ارزش‌دهی طیف لیکرت.....	۹۷
جدول ۲-۳- چگونگی تخصیص سؤالات پرسشنامه به متغیرهای تحقیق.....	۹۷
جدول ۳-۳- آزمون پایایی پرسشنامه تحقیق.....	۱۰۰
جدول ۱-۴- توزیع فراوانی بر حسب جنسیت پاسخ‌دهندگان.....	۱۰۵
جدول ۲-۴- توزیع فراوانی بر حسب وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان.....	۱۰۶
جدول ۳-۴- توزیع فراوانی بر حسب گروه سنی پاسخ‌دهندگان.....	۱۰۶
جدول ۴-۴- توزیع فراوانی بر حسب میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان.....	۱۰۸
جدول ۵-۴- توزیع فراوانی بر حسب سابقه کار پاسخ‌دهندگان.....	۱۰۸

- جدول ۴-۶- توزیع فراوانی بر حسب پست سازمانی پاسخ‌دهندگان..... ۱۰۹
- جدول ۴-۷- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری عوامل خارجی..... ۱۱۰
- جدول ۴-۸- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری عوامل داخلی..... ۱۱۱
- جدول ۴-۹- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری عامل اقتصادی..... ۱۱۲
- جدول ۴-۱۰- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری حکومت..... ۱۱۳
- جدول ۴-۱۱- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری سهامداران..... ۱۱۴
- جدول ۴-۱۲- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری رقبا..... ۱۱۴
- جدول ۴-۱۳- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری تأمین‌کنندگان مواد اولیه و مشتریان..... ۱۱۵
- جدول ۴-۱۴- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری تکنولوژی..... ۱۱۶
- جدول ۴-۱۵- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری نیروی انسانی..... ۱۱۷
- جدول ۴-۱۶- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری مأموریت و استراتژی..... ۱۱۸
- جدول ۴-۱۷- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری شرایط مالی..... ۱۱۹
- جدول ۴-۱۸- خروجی آزمون اسپیرمن درمورد فرض تأثیرگذاری شرایط شغلی..... ۱۲۰
- جدول ۴-۱۹- رتبه‌بندی عوامل داخلی و خارجی از طریق آزمون فریدمن..... ۱۲۱
- جدول ۴-۲۰- رتبه‌بندی عوامل مختلف از طریق آزمون فریدمن..... ۱۲۱

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۱۰۵.....	نمودار ۴-۱- توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان.....
۱۰۶.....	نمودار ۴-۲- توزیع فراوانی وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان.....
۱۰۷.....	نمودار ۴-۳- توزیع فراوانی گروه سنی پاسخ‌دهندگان.....
۱۰۷.....	نمودار ۴-۴- توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان.....
۱۰۸.....	نمودار ۴-۵- توزیع فراوانی سابقه کار پاسخ‌دهندگان.....
۱۰۹.....	نمودار ۴-۶- توزیع فراوانی پست سازمانی پاسخ‌دهندگان.....
۱۳۶.....	نمودار ۵-۱- مدل ۱ پیشنهادی تحقیق.....
۱۳۷.....	نمودار ۵-۲- مدل ۲ پیشنهادی تحقیق.....

## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۴۰.....	شکل ۲-۱-۱- پیوند برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی منابع انسانی.....
۴۱.....	شکل ۲-۱-۲- یکپارچگی برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۴۳.....	شکل ۲-۱-۳- فرایند تبدیل استراتژی سازمانی به برنامه‌ریزی عملیاتی از طریق برنامه‌ریزی منابع انسانی.....
۴۷.....	شکل ۲-۱-۴- مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی ببردول و هلدن.....
۴۹.....	شکل ۲-۱-۵- مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی جیمز دبلیو واکر.....
۵۰.....	شکل ۲-۱-۶- مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی بابرز.....
۵۳.....	شکل ۲-۱-۷- مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی جویث گردن.....
۵۵.....	شکل ۲-۱-۸- مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی دکنزو ورابینز.....
۵۶.....	شکل ۲-۱-۹- پیش‌بینی نیروی انسانی.....

# فصل اول:

## کلیات تحقیق



مقوله یا معمای "انسان" بسیار دیرپاتر از واقعیت‌هایی همچون "سازمان" است. سازمان نیز خود از انسان‌ها تشکیل شده است، بنابراین فهم تمامی این پدیده‌های نوظهور به این نیرو وابسته است: نیروی انسان.

در گذشته، اکثر مدیران توجه کمتری به منابع انسانی داشتند و با وجود این که برنامه‌ریزی منابع انسانی، از آغاز شکل‌گیری سازمان‌های جدید به عنوان یکی از وظایف مدیریت مطرح بوده است، ولی در پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی عمدتاً برخورد منفعل<sup>۱</sup> انجام می‌گرفت و نه فعال<sup>۲</sup>. از این لحاظ، در متون نظری سنتی بیشتر مفهوم برنامه‌ریزی نیروی انسانی مطرح بوده است.

بنابراین در گذشته، بدون در نظر گرفتن تمامی دارایی‌های سازمان‌ها، بسیاری از مدیران از اهمیت ارزش نیروی انسانی در اختیار خود غافل بودند و بدین دلیل برنامه‌ریزی منابع انسانی بیش‌تر جنبه تشریفاتی و واکنشی داشت.

در مسیر تحول زمانی و فکری، ابعاد ناشناخته و عمیق آدمی بیشتر آشکار شد و تأثیر شگرف او بر تغییر و پیشرفت سازمان‌ها نمایان‌تر گشته است. از این‌رو سازمان‌ها در برخورد با آدمیان، از سطح به عمق آمده و به دنبال کشف و استخراج ذخایر فکری و شکوفایی استعدادها و به‌کارگیری کامل این سرمایه بی‌انتها برآمده‌اند. نظریه‌های نوین مدیریت منابع انسانی نه‌تنها انسان را با همه ارزش‌هایش، سازمان را با همه ابعاد و عملکردش و بالأخره محیط سازمان را با همه دگرگونی‌ها و تحولاتش مورد توجه قرار داده و لزوم قابلیت انعطاف‌پذیری ساختارهای درونی سازمانی را برای پاسخگویی به تغییر و تحول ضروری می‌دانند، بلکه به جای رفتار انفعالی در جهت کنترل تغییرات محیط، ایجاد تغییر و نوآوری را به صورت فعال و مؤثر بر محیط توصیه می‌کنند.

---

<sup>۱</sup>. Reactive  
<sup>۲</sup>. Proactive

## ۱-۲- عنوان تحقیق

عنوان تحقیق، "تجزیه و تحلیل عوامل اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارائه مدل مفهومی - مطالعه موردی: شرکت کارخانه چینی ایران" می‌باشد. در این تحقیق، محقق قصد دارد متغیرهای اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی را با توجه به شرایط حاکم بر شرکت کارخانه چینی ایران مورد کنکاش قرار داده و مدلی متناسب با آن را پیشنهاد دهد.

## ۱-۳- بیان مسأله

انسان به عنوان رکن اساسی توسعه، در چارچوب فعالیتهای گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقشی مهم است. امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو بکارگیری صحیح منابع انسانی است و از آنجائی که انسان‌ها در زمان‌های خاص، ایفاگر نقش‌ها و وظایف گوناگون می‌باشند، نقش برنامه‌ریزی منابع انسانی در تنظیم استراتژی منابع انسانی، مدیریت روابط با مدیران، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، طراحی و اعمال سیستم‌های پیش‌بینی، بهبود توانائی‌های مدیریت، ترمیم خلأ ناشی از ترک خدمت، بازنشستگی، ارتقاء، از کارافتادگی و ایجاد پست‌های جدید و تنوع‌گرایی، مستلزم انتخاب و جایگزینی نیروهایی است که باید از طریق استخدام از خارج سازمان یا ارتقاء نیروهای داخلی، جوابگوی حرکت آتی سازمان باشند.

برنامه‌ریزی به منظور تأمین نیاز سازمان به انواع مهارت‌ها جهت انجام مشاغل، مجموعه قوانین و مقرراتی که در رابطه با کارکردهای منابع انسانی تصویب می‌شود و انطباق با تغییرات از جمله دلایل مهم برای برنامه‌ریزی منابع انسانی محسوب می‌شود.

در سال‌های اخیر، برنامه‌ریزی منابع انسانی در محدوده‌های زمانی متفاوت به عنوان ابزاری که مستقیم یا غیرمستقیم، اهداف، برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی ربط می‌دهد، مورد بحث و توجه صاحب‌نظران بوده است.

افزایش سطح آموزش جامعه، تنوع تخصص‌ها، وسعت پیچیدگی سازمان‌ها، فن‌آوری و تغییر سریع توقعات افراد، از جمله متغیرهایی است که نقش مدیران منابع انسانی را جهت تدوین برنامه‌های کار، برجسته ساخته است.

به نظر می‌رسد بهتر است جهت بررسی انحرافات برنامه‌ای و اصلاح مسیر حرکت و هم‌چنین به‌روزرسانی هدف‌ها با توجه به تغییرات شرایط محیطی و تغییرات عمده در بازار جهانی و بسیاری دیگر از مسائل، بازبینی‌هایی صورت گیرد تا از این طریق بتوان در جهت بهبود برنامه‌های آتی گام برداشت.

در این راستا، فراگرد برنامه‌ریزی منابع انسانی، با مرور هدف‌ها و راهبردهای سازمان آغاز می‌شود. این بررسی، بنایی برای پیش‌بینی میزان نیاز به منابع انسانی و چگونگی عرضه نیروی کار در داخل و خارج سازمان را فراهم می‌آورد. فراگرد برنامه‌ریزی منابع انسانی باید به مدیران کمک کند تا بتوانند میزان تقاضای منابع انسانی را تعیین کنند و نیروی کار موجود را ارزیابی نمایند تا در نتیجه آن، میزان کمبود منابع انسانی، برای پاسخگویی به نیازهای آتی معین شود.

شرکت کارخانه چینی ایران، اولین و بزرگترین تولیدکننده کاشی و سرامیک در ایران است، که در سال ۱۳۳۶ ثبت و در سال ۱۳۳۹ مورد بهره‌برداری قرار گرفت. با گذشت بیش از نیم قرن از تأسیس شرکت چینی ایران، از آنجا که یکی از استراتژی‌های شرکت، رهبری هزینه بوده و هدف متغیر نیروی انسانی در این راستا، بهینه‌سازی نیروی انسانی از طریق تعدیل نیروی انسانی با استفاده از قانون بازنشستگی ۲۵ سال و مشاغل سخت و زیان آور و هم‌چنین اجرای طبقه‌بندی مشاغل می‌باشد، در جهت دستیابی به این هدف، نیاز به برنامه‌ریزی نیروی انسانی احساس می‌شود.

شرکت کارخانه چینی ایران، طرح‌های توسعه‌ای زیادی را در سال‌های اخیر اجرا نموده است و همچنین تکنولوژی تولید خود را بروز نموده و ارتقاء داده است. بدیهی است که در این راستا، شرکت کارخانه چینی ایران نیازمند کارکنانی با مهارت، تخصص و نیروی فکر برتر می‌باشد. به علت تغییرات مذکور، ضرورت تجزیه و تحلیل عوامل اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی، مورد توجه قرار می‌گیرد.

این تحقیق به دنبال آن است که بررسی نماید آیا عوامل داخلی و خارجی بر برنامه‌ریزی منابع انسانی در شرکت کارخانه چینی ایران، تأثیر می‌گذارند؟ اگر عوامل داخلی و خارجی بر برنامه‌ریزی منابع انسانی در شرکت کارخانه چینی ایران تأثیرگذار هستند، میزان و شدت آنها چگونه و در چه جهت می‌باشد؟ کدام یک از عوامل داخلی و خارجی تأثیر بیش‌تر و کدام یک تأثیر کمتری بر برنامه‌ریزی منابع انسانی در شرکت کارخانه چینی ایران می‌گذارند؟ اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی در شرکت کارخانه چینی ایران به چه صورت می‌باشد؟

با بهره‌گیری از نتایج تحقیق و پاسخ به این سؤالات، شرکت کارخانه چینی ایران می‌تواند تغییر و یا انطباق با وضعیت‌های تغییر را به دست آورده و از فرصت‌های ناشی از شناخت وضعیت متأثر شده از متغیرها نیز بهره‌گیری نماید.

#### ۴-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق

منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان است و مدیریت با توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی بشناسد، توان و استعدادهای نهفته آن را پرورش دهد و آن را به نحوی مؤثر در پیشبرد هدف‌های سازمان بسیج کند. برنامه‌ریزی منابع انسانی ابزاری است که مدیریت را در این راه یاری می‌دهد. برنامه‌ریزی اثربخش نیروی انسانی، اداره سازمان‌ها یا مؤسسات اقتصادی را بگونه‌ای که از لحاظ کیفیت، قیمت و چگونگی ارائه خدمات، قابلیت رقابت با شرکت‌های همانند خود را داشته باشند، موجب می‌شود و به شرکت‌ها یا مؤسسه‌ها اطمینان می‌دهد که تا چه اندازه از وجود متخصصانی برخوردارند که می‌توانند از همه توان بالقوه بازارهای تازه و شیوه‌های نو بهره‌گیرند.

این نوع برنامه‌ریزی هم‌چنین به ایجاد مهارت‌هایی کمک می‌کند که می‌توان با استفاده از آنها در برابر تغییرات، ایستادگی کرد بدون اینکه اختلال عمده‌ای در کار پدید آید و هر گونه فرصت ممکن را برای رشد افراد و بکارگیری مهارت‌هایشان فراهم می‌آورد.