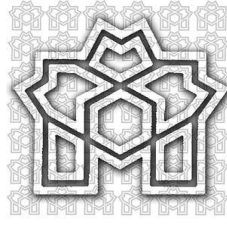


صلى الله عليه وسلم



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

پایان نامه به منظور اخذ درجه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

عنوان:

آسیب شناسی وضعیت منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران با
بهره گیری از مدل تعالی منابع انسانی و ارائه راه کارهای مناسب
جهت تعالی

استاد راهنما:

دکتر حمید رحیمیان

استاد مشاور:

دکتر عباس عباس پور

استاد داور:

دکتر مصطفی نیکنامی

نگارش:

عاطفه ترابی

پاییز ۱۳۹۰

تقدیر و سپاس

خدای را سپاس که یاریم نمود این مسئولیت را به پایان برسانم.

تقدیر به عمل می آورم از استادان گرانقدر:

از زحمات بی دریغ و دلسوزانه استاد جناب آقای دکتر حمید رحیمیان که راهنمایی اینجانب را به عهده گرفتند،

از راهنمایی های کار گشای استاد جناب آقای دکتر عباس عباس پور که مشاوره اینجانب را پذیرفتند،

از قبول زحمت استاد جناب آقای دکتر مصطفی نیکنامی که داور این پژوهش را انجام دادند.

و از همکاری جناب آقای دکتر دهقان معاون مرکز امور پژوهش بانک توسعه صادرات ایران و تمام عزیزانی که به لطف و عنایت آنان، سختی ها و مشکلات رنگ باخته و راهی به انجام و قصدی به فرجام رسید، صمیمانه تشکر می نمایم.

"این پژوهش با حمایت مالی بانک توسعه صادرات ایران انجام شده

است که در این جا از آن ها تقدیر و تشکر می شود"

تقدیم به

پدر مهربانم ..

مادر دلسوز و فداکارم ..

برادر عزیزم ..

چکیده

پژوهش حاضر به منظور آسیب شناسی وضعیت منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران با بهره گیری از مدل تعالی منابع انسانی و ارائه راه کارهای مناسب جهت تعالی، به روش توصیفی پیمایشی در بین مدیران و معاونان و سرپرستان واحدهای مختلف بانک توسعه صادرات ایران به تعداد ۶۰ نفر و به روش سرشماری کامل انجام شد. ابزار سنجش عبارت بوده است از پرسشنامه اصلاح شده، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران با عنوان " ارزیابی ۲۰ شرکت تحت پوشش ایدرو بر اساس مدل تعالی منابع انسانی " که از دو بخش شامل سوالات جمعیت شناختی و سپس ۶۴ سوال در رابطه با ۹ معیار مدل تعالی منابع انسانی تشکیل شده بود. اعتبار پرسشنامه با رجوع به مبانی نظری و تجربی پژوهش تعیین شد و برای تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰,۷۴۶ بدست آمد. داده ها به صورت توصیفی و استنباطی با استفاده از T تک نمونه ای جهت آزمون تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نهایت نتایج بدست آمده نشان داد که: وضعیت موجود منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و در ادامه، نتایج مقایسه بیانگر تفاوت معنی دار (در سطح ۰,۰۵) بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب منابع انسانی در ۹ معیار مدل تعالی منابع انسانی شامل رهبری منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، برنامه ریزی و تامین منابع انسانی، روابط کار و کارکنان، توسعه منابع انسانی، جبران خدمت منابع انسانی، نتایج ادراکی منابع انسانی، نتایج عملکردی منابع انسانی و نتایج سازمانی در این بانک می باشد. امتیاز به دست آمده از اجرای پرسشنامه ۲۳۲,۵۱ می

باشد که در حال حاضر در هیچ یک از سطوح تعریف شده در این مدل قرار نگرفته است ، همچنین رتبه بندی وضعیت این ۹ معیار نشان داد که معیار روابط کار و کارکنان در حال حاضر در بانک توسعه صادرات ایران، نسبت به بقیه معیارها در وضعیت بهتر و معیار جبران خدمت منابع انسانی در پایین ترین رتبه قرار دارد. در پایان به ارائه راه کارهایی برای حوزه های نیازمند به بهبود پرداخته شده است نظیر: تعیین اهداف مشخص در بعد مدیریت منابع انسانی و میزان اهمیت شاخص ها، تشکیل کمیته هائی جهت شناخت خواسته ها و نیازهای پرسنل، اختصاص بودجه مناسب جهت ارتقاء و رشد افراد، بهینه نمودن روش تقسیم وظایف بین افراد و استفاده از کادر مجرب و متخصص در راس مدیریت منابع انسانی، مقایسه نتایج سازمان با سایرین و تحلیل شکاف های عملکردی موجود با وضعیت های مطلوب و...

کلید واژه: آسیب شناسی منابع انسانی، مدل تعالی منابع انسانی، بانک توسعه صادرات ایران

فصل اول : معرفی پژوهش

۱-۱) مقدمه: ۴

۲-۱) بیان مسئله: ۵

۳-۱) اهمیت و ضرورت پژوهش: ۸

۴-۱) اهداف پژوهش: ۱۰

۵-۱) سوال های پژوهش: ۱۱

۶-۱) تعاریف نظری و عملیاتی مفاهیم پژوهش: ۱۲

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۲) مقدمه: ۱۷

۲-۲) بخش اول: مبانی نظری پژوهش: ۱۹

۱-۲-۲) منابع انسانی: ۱۹

۱-۱-۲-۲) اهمیت منابع انسانی: ۱۹

۲-۱-۲-۲) نقش منابع انسانی در تحولات سازمانی: ۱۹

۳-۱-۲-۲) مدیریت منابع انسانی: ۲۳

۴-۱-۲-۲) استراتژی منابع انسانی: ۲۴

۵-۱-۲-۲) نقش در حال تغییر منابع انسانی: ۳۳

۶-۱-۲-۲) چالش ها در حوزه منابع انسانی: ۳۴

۱-۲-۲-۱-۶) الف: فرآیند جذب و چالش های آن: ۳۷

۱-۲-۲-۱-۶) ب: فرآیند آموزش و چالش های آن: ۴۰

- ۴۱..... ۲-۲-۱-۳-۶ ج: فرآیند ارتقاء و چالش های آن:.....
- ۴۲..... ۲-۲-۱-۴-۶ د: فرآیند ایجاد انگیزش و چالش های آن:.....
- ۴۵..... ۲-۲-۱-۵-۶ ه: استفاده موثر از منابع انسانی و چالش های مربوطه:.....
- ۴۷..... ۲-۲-۱-۶-۶ و: فرآیند نگهداری و چالش های این فرآیند:.....
- ۵۳..... ۲-۲-۲(۲) آسیب شناسی:.....
- ۵۳..... ۲-۲-۲(۱) تاریخچه و تعریف آسیب شناسی:.....
- ۵۴..... ۲-۲-۲(۲) آسیب شناسی سازمانی:.....
- ۵۴..... ۲-۲-۲(۳) معیارها و اصول مهم در فرآیند آسیب شناسی:.....
- ۵۵..... ۲-۲-۲(۴) مدل آسیب شناسی و شناخت حوزه منابع انسانی بر اساس شاخص ادراکی و عملکردی:.....
- ۵۷..... ۲-۲-۳(۳) مدل های تعالی:.....
- ۵۷..... ۲-۲-۳(۱) مفهوم تعالی:.....
- ۵۷..... ۲-۲-۳(۲) تعالی منابع انسانی:.....
- ۵۷..... ۲-۲-۳(۳) سیر تعالی منابع انسانی:.....
- ۵۸..... ۲-۲-۳(۴) منابع انسانی در مدل دمنگ:.....
- ۵۹..... ۲-۲-۳(۵) منابع انسانی در مدل بالدريج:.....
- ۶۰..... ۲-۲-۳(۶) منابع انسانی در مدل تعالی سازمانی (EFQM):.....
- ۶۱..... ۲-۲-۳(۷) منابع انسانی در مدل موسسه استرالیایی منابع انسانی AHRI:.....
- ۶۲..... ۲-۲-۳(۸) منابع انسانی در مدل سرمایه گذاری در منابع انسانی (IIP):.....
- ۶۳..... ۲-۲-۳(۹) جایزه کیفیت UK برای تعالی کسب و کار:.....
- ۶۳..... ۲-۲-۳(۱۰) منابع انسانی در مدل استاندارد ایزو:.....
- ۶۴..... ۲-۲-۳(۱۱) منابع انسانی در مدل بلوغ قابلیت افراد (PCMM):.....

- ۶۵.....۲-۳-۱۲) منابع انسانی در جایزه تعالی منابع انسانی تنسی:.....
- ۶۵.....۲-۲-۴) مدل تعالی منابع انسانی (مورد استفاده در پژوهش حاضر):.....
- ۶۷.....۲-۲-۴-۱) معیار ۱: رهبری منابع انسانی:.....
- ۶۷.....۲-۲-۴-۲) معیار ۲: استراتژی منابع انسانی:.....
- ۶۸.....۲-۲-۴-۳) معیار ۳: برنامه ریزی و تامین منابع انسانی:.....
- ۶۸.....۲-۲-۴-۴) معیار ۴: توسعه منابع انسانی:.....
- ۶۹.....۲-۲-۴-۵) معیار ۵: جبران خدمت منابع انسانی:.....
- ۶۹.....۲-۲-۴-۶) معیار ۶: روابط کار و کارکنان:.....
- ۶۹.....۲-۲-۴-۷) معیار ۷: نتایج ادراکی منابع انسانی:.....
- ۷۰.....۲-۲-۴-۸) معیار ۸: نتایج عملکردی منابع انسانی:.....
- ۷۰.....۲-۲-۴-۹) معیار ۹: نتایج سازمانی:.....
- ۷۲.....۲-۳-۳) بخش دوم: پیشینه پژوهش:.....
- ۷۲.....۲-۳-۱) الف: پیشینه خارجی:.....
- ۷۴.....۲-۳-۲) ب: پیشینه داخلی:.....
- ۷۹.....۲-۴) چارچوب نظری پژوهش و ارائه مدل مفهومی:.....
- ۸۳.....۲-۵) بخش سوم: معرفی بانک توسعه صادرات ایران:.....

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

- ۹۰.....۳-۱) مقدمه:.....
- ۹۰.....۳-۲) روش شناسی پژوهش:.....
- ۹۰.....۳-۳) جامعه آماری:.....
- ۹۰.....۳-۴) روش نمونه گیری و حجم نمونه:.....

- ۳-۵) روش و ابزار جمع آوری اطلاعات: ۹۱
- ۳-۵-۱) اعتبار (روایی) پرسشنامه: ۹۲
- ۳-۵-۲) پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه: ۹۲
- ۳-۶) روش تجزیه و تحلیل داده ها: ۹۲
- فصل چهارم: جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها**
- ۴-۱) مقدمه: ۹۷
- ۴-۲) جمع آوری داده ها: ۹۷
- ۴-۳) بررسی ویژگی های جمعیت شناختی: ۹۸
- ۴-۳-۱) جنسیت: ۹۸
- ۴-۳-۲) تحصیلات: ۹۹
- ۴-۳-۳) سابقه خدمت: ۱۰۰
- ۴-۳-۴) سن: ۱۰۱
- ۴-۵) توزیع امتیازهای مدل تعالی منابع انسانی: ۱۰۲
- ۴-۶) تجزیه و تحلیل سوال های پژوهش: ۱۰۲
- ۴-۶-۱) تجزیه و تحلیل سوال اصلی اول: ۱۰۲
- ۴-۶-۲) تجزیه و تحلیل سوال اصلی دوم: ۱۱۱
- ۴-۵) رتبه بندی ۹ معیار مدل تعالی منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران: ۱۲۰

فصل پنجم بحث و نتیجه گیری

- ۵-۱) مقدمه: ۱۲۳
- ۵-۲) خلاصه نتایج پژوهش و بحث در مورد آن ها: ۱۲۳
- ۵-۲-۱) خلاصه نتایج حاصل از سوال اصلی اول و بحث در مورد آن: ۱۲۳
- ۵-۲-۱-۱) خلاصه نتایج حاصل از سه سوال فرعی مربوط به سوال اول و بحث در مورد آن ها: ۱۲۴

- ۱۲۵.....(۲-۲-۵) خلاصه نتایج حاصل از سوال اصلی دوم:.....
- ۱۲۵.....(۱-۲-۲-۵) خلاصه نتایج حاصل از سه سوال فرعی مربوط به سوال اصلی دوم و بحث در مورد آن ها:.....
- ۱۳۱.....(۳-۵) نتیجه گیری کلی:.....
- ۱۳۳.....(۴-۵) محدودیت های پژوهش:.....
- ۱۳۳.....(۵-۵) ارائه راه کارهای مناسب جهت تعالی وضعیت منابع انسانی:.....
- ۱۴۹.....(۶-۵) پیشنهاد برای پژوهش های آتی:.....
- ۱۵۰.....منابع:.....
- ۱۵۱.....پیوست ها:.....

فهرست جداول

- جدول ۱-۲: تعریف نقش های منابع انسانی:..... ۲۳
- جدول ۲-۲: توزیع امتیازهای مدل تعالی منابع انسانی:..... ۷۱
- جدول ۳-۲: مولفه های تعالی منابع انسانی به تفکیک صاحب نظران:..... ۸۱
- جدول ۱-۳: ساختار پرسشنامه (۹ معیار مدل تعالی منابع انسانی):..... ۹۱
- جدول ۱-۴: توزیع فروانی جنسیت:..... ۹۸
- جدول ۲-۴: توزیع فروانی تحصیلات:..... ۹۹
- جدول ۳-۴: توزیع فروانی سابقه خدمت:..... ۱۰۰
- جدول ۴-۴: توزیع فروانی سن:..... ۱۰۱
- جدول ۵-۴: توزیع امتیازهای مدل تعالی منابع انسانی:..... ۱۰۲
- جدول ۶-۴: آماره های توصیفی وضعیت منابع انسانی:..... ۱۰۳
- جدول ۷-۴: آماره های توصیفی رهبری منابع انسانی:..... ۱۰۴
- جدول ۸-۴: آماره های توصیفی استراتژی منابع انسانی:..... ۱۰۵
- جدول ۹-۴: آماره های توصیفی برنامه ریزی و تامین منابع انسانی:..... ۱۰۶
- جدول ۱۰-۴: آماره های توصیفی روابط کار و کارکنان:..... ۱۰۷
- جدول ۱۱-۴: آماره های توصیفی توسعه منابع انسانی:..... ۱۰۸
- جدول ۱۲-۴: آماره های توصیفی جبران خدمت منابع انسانی:..... ۱۰۹
- جدول ۱۳-۴: آماره های توصیفی نتایج ادراکی منابع انسانی:..... ۱۱۰
- جدول ۱۴-۴: آماره های توصیفی نتایج عملکردی منابع انسانی:..... ۱۱۱

- جدول ۴-۱۵: آماره های توصیفی نتایج سازمان:.....۱۱۲
- جدول ۴-۱۶: داده های آمار استنباطی منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۳
- جدول ۴-۱۷: داده های آمار استنباطی رهبری منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۴
- جدول ۴-۱۸: داده های آمار استنباطی استراتژی منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۵
- جدول ۴-۱۹: داده های آمار استنباطی برنامه ریزی و تامین منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۶
- جدول ۴-۲۰: داده های آمار استنباطی روابط کار و کارکنان بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۶
- جدول ۴-۲۱: داده های آمار استنباطی توسعه منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۷
- جدول ۴-۲۲: داده های آمار استنباطی جبران خدمت منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۷
- جدول ۴-۲۳: داده های آمار استنباطی نتایج ادراکی منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۸
- جدول ۴-۲۴: داده های آمار استنباطی نتایج عملکرد منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۹
- جدول ۴-۲۵: داده های آمار استنباطی نتایج سازمان بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۹

فهرست نمودارها و شکل ها

- شکل ۱-۲: فعالیت های عمده مدیریت منابع انسانی:..... ۲۶
- شکل ۲-۲: مدل تعالی سازمانی:..... ۶۰
- شکل ۳-۲: اصول و معیارهای استاندارد IIP:..... ۶۲
- شکل ۴-۲: ممیزی منابع انسانی مبتنی بر سیستم مدیریت کیفیت ایزو:..... ۶۴
- شکل ۵-۲: مدل تعالی منابع انسانی:..... ۷۱
- نمودار ۲-۲: ارائه مدل مفهومی:..... ۸۲
- نمودار ۱-۲: نمودار سازمانی بانک توسعه صادرات ایران:..... ۸۷
- نمودار ۱-۴: نمودار ستونی توزیع جنسیت:..... ۹۸
- نمودار ۲-۴: نمودار ستونی توزیع تحصیلات:..... ۹۹
- نمودار ۳-۴: نمودار ستونی توزیع سابقه خدمت:..... ۱۰۰
- نمودار ۴-۴: نمودار ستونی توزیع سن:..... ۱۰۱
- نمودار ۵-۴: توزیع نمرات وضعیت موجود منابع انسانی:..... ۱۰۳
- نمودار ۶-۴: توزیع نمرات وضعیت موجود رهبری منابع انسانی:..... ۱۰۴
- نمودار ۷-۴: توزیع نمرات وضعیت موجود استراتژی منابع انسانی:..... ۱۰۵
- نمودار ۸-۴: توزیع نمرات وضعیت موجود برنامه ریزی و تامین منابع انسانی:..... ۱۰۶
- نمودار ۹-۴: توزیع نمرات وضعیت موجود روابط کار و کارکنان:..... ۱۰۷
- نمودار ۱۰-۴: توزیع نمرات وضعیت موجود توسعه منابع انسانی:..... ۱۰۸
- نمودار ۱۱-۴: توزیع نمرات وضعیت موجود جبران خدمات منابع انسانی:..... ۱۰۹

نمودار ۴-۱۲: توزیع نمرات وضعیت موجود نتایج ادراکی منابع انسانی:.....۱۱۰

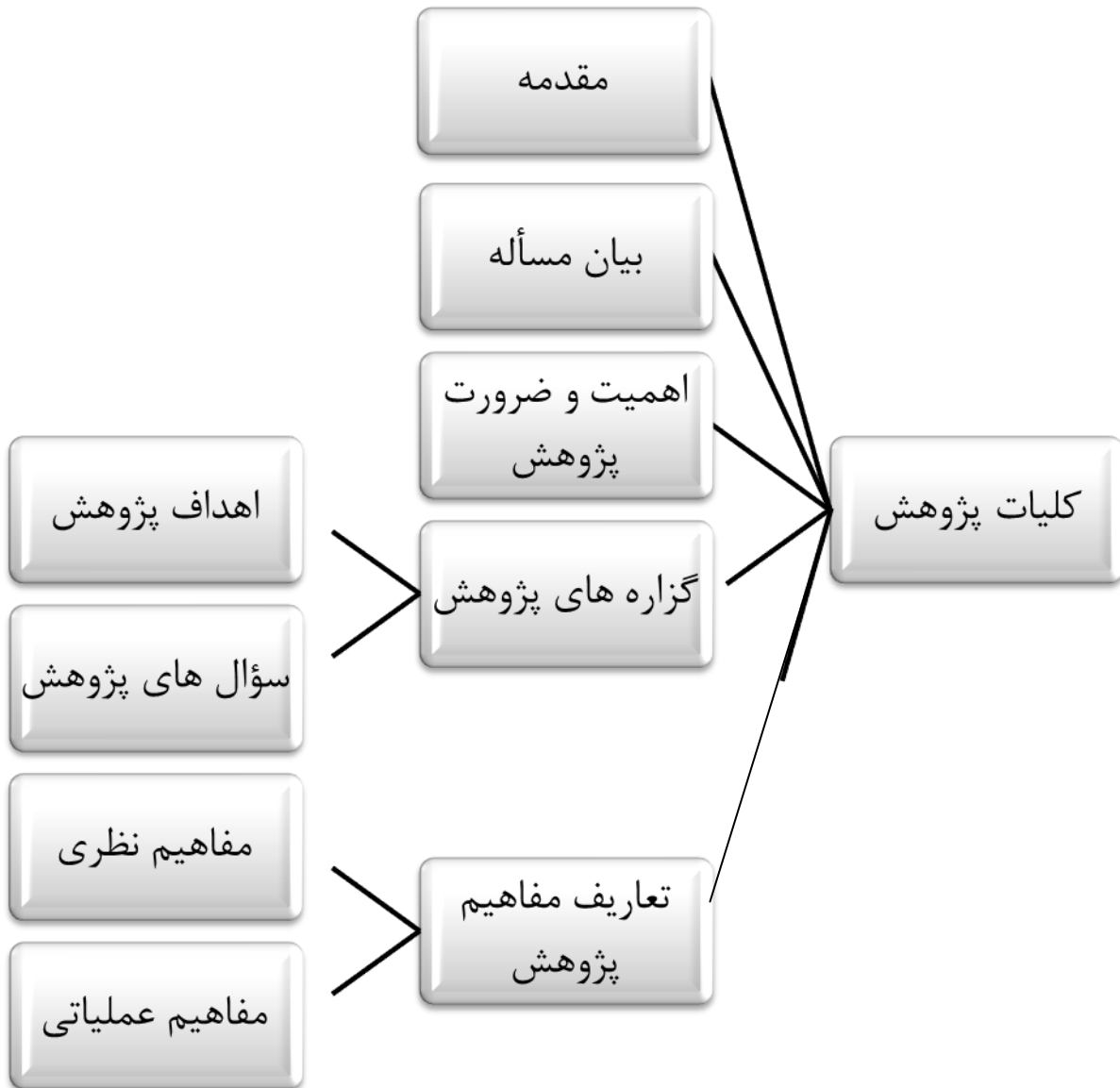
نمودار ۴-۱۳: توزیع نمرات وضعیت موجود نتایج عملکردی منابع انسانی:.....۱۱۱

نمودار ۴-۱۴: توزیع نمرات وضعیت موجود نتایج سازمان:.....۱۱۲

نمودار ۴-۱۵: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران:.....۱۱۳

فصل اول :

معرفی پژوهش



۱-۱) مقدمه:

از آن جا که بنگاه های اقتصادی و سازمان های بخش خصوصی و دولتی، موتور محرک اقتصاد هستند، شاید اصلی ترین سوال پیش رو ملت ها این باشد که چگونه می توان راه را برای رشد و سرآمدی سازمان ها گشود، به نحوی که بتوانند در عرصه رقابت جهانی پیروز شوند؟ کدام دانش و آگاهی می تواند زمینه ساز تحول سازمانی و به تبع آن تحول ملی باشد؟ سوالی که لستر تارو اقتصاددان بزرگ آن را این گونه مطرح می کند: ملت ها، چگونه باید ساختار و سازمان خود را عوض کنند تا فضا و محیطی ایجاد شود که بذر دانش در آن بروید و راه را برای افزایش ثروت ملی بگشاید؟ (تارو، ۱۳۸۱). به همین دلیل، چنین به نظر می رسد که جستجوی سرآمدی سازمانی، یکی از اصلی ترین چالش ها در سطح خرد و کلان اقتصادی است.

اگرچه سازمانی، ممکن است، امروز از وضعیت خوبی برخوردار باشد اما می داند که در آینده بایستی بهتر باشد. تلاش هر سازمان این است که پیشرفت دائمی و همیشگی سطح عملکردی، جزء توانایی ذاتی آن سازمان باشد. وجود یک رویکرد یکپارچه مناسب و نظام مند برای دستیابی به سطحی از عملکرد که سرآمدی تلقی می شود از مشخصه های اساسی سازمان است که در میان رقبا و هم تران سازمان نقش اساسی دارد. تعالی مسیری بی انتهاست و سازمان هایی که در این مسیر گام بر می دارند با بهره گیری از مدل های تعالی، مقایسه عملکرد خود با دیگران و الگو برداری از تجارب خوب سازمان های الگو، همواره سعی در بهبود عملکرد خود دارند (اکلند، الوندی، ۱۳۸۳). به چالش طلبیدن وضع موجود در ذات سازمان باید نهادینه شود، آنچه برخی آنرا شایستگیهای ذاتی می نامند، باعث تمایز سازمان از دیگر سازمانها می شود. سازمانهای سرآمد امروزی می کوشند تا در هر زمینه ای پیشرو باشند و با استفاده از مدل های مطرح و روز دنیا به تعالی و پیشرفت بیشتری دست یابند. این سازمانها می کوشند خود را به وسیله ابزارها و مدل های متفاوت بسنجند و در این زمینه همیشه مدل های بومی که برگرفته از شرایط اجتماعی و اقتصادی جامعه است، بیشترین توان و کارایی را در این مسیر داشته و دارند. با توجه به اهمیت و جایگاه ویژه منابع انسانی در تعالی و سرآمدی سازمان ها و این که شناخت و تحلیل مشکلات منابع انسانی به عنوان مهم ترین منبع در سازمان دارای ارزش و اهمیت بالایی بوده که زمینه ساز تغییرات و تحولات اساسی در تمامی ابعاد سازمان خواهد شد، در پژوهش حاضر قصد داریم به آسیب شناسی وضعیت منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران با بهره گیری از مدل تعالی منابع انسانی پردازیم.