

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٣٥٧٣

مرکز آلودگی هوا و سلامت
تهران

۱۳۷۹ / ۵ / ۲۵



دانشکده مهندسی صنایع

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع ماشینهای الکتریکی جوین

محسن واسعی کارگر

پایان نامه برای درجه

کارشناسی ارشد

در رشته مهندسی صنایع

اسفند ۱۳۷۸

۱۷۰۴۰

استاد راهنما: دکتر علیرضا علی احمدی

استاد مشاور: دکتر سیامک نوری

۳۰۵۷۳

باسمه تعالی

چکیده

ما در دنیایی زندگی می کنیم که همیشه در حال تغییر و تحول است. رشد سریع علم و تکنولوژی، تغییرات شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی سازمان را تحت تأثیر خود قرار می دهند. بنابراین سازمانها بایستی در درون خود دارای یک مکانیزم مناسب برای تطبیق خود با تحولات علمی، تکنولوژی و اجتماعی باشند و دائماً همه سیستمهای فنی و منابع انسانی خود را توأمأ توسعه داده و آنها را به روز نمایند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، با استفاده از روشهای SPACE و SWOT استراتژیهای موفق را برای مدیریت منابع انسانی پیشنهاد و انتخاب می نماید. در این فرآیند سازمان از تعداد صحیح، نوع و تخصص و مکان و زمان مناسب، کارآمدی و ... مطمئن می گردد.

در این مقاله پیشنهادهایی برای استراتژیهای سازمانی صنایع ماشینهای الکتریکی جوبین و سپس منابع انسانی آن ارائه شده است.

فهرست

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
	فصل اوّل: کلیّات تحقیق
	مقدمه
۲.....	۱-۱ عنوان تحقیق
۲.....	۱-۲ ضرورت تحقیق
۳.....	۱-۳ هدف تحقیق
۳.....	۱-۴ سوّالات تحقیق
۴.....	۱-۵ روش تحقیق
۴.....	۱-۶ مراحل تحقیق
۴.....	۱-۷ نتایج تحقیق
۵.....	۱-۸ محدودیت های احتمالی تحقیق
۶.....	۱-۹ تعریف واژه ها
۷.....	۱-۱۰ آشنایی با شرکت جوین
۱۱.....	مراجع فصل اوّل

فصل دوّم: برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

۱۲.....	مقدمه
	۲-۱ برنامه ریزی استراتژیک
۱۲.....	۲-۱-۱ روند شکل گیری و دیدگاههای مدیریت استراتژیک
۱۸.....	۲-۱-۲ فرآیند مدیریت استراتژیک

۱۹	۲-۱-۳ تجزیه و تحلیل محیطی
۲۲	۲-۱-۴ استراتژی و سطوح مختلف آن
۲۵	۲-۱-۵ شناخت استراتژی اصلی و روشهای فرموله کردن استراتژی سازمان
۲۷	۲-۱-۶ روش فرموله کردن استراتژی
۳۳	۲-۱-۷ روش SWOT
۳۷	۲-۱-۸ مقایسه روشهای SPACE و SWOT

۲-۲ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

۴۰	۲-۲-۱ تعریف و اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی
	۲-۲-۲ ارتباط برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک سازمان
۴۱	
۴۴	۲-۲-۳ فرآیند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۴۴	۲-۲-۴ اهداف استراتژیک منابع انسانی
۴۵	۲-۲-۵ ارزیابی وضعیت فعلی منابع انسانی
۴۸	۲-۲-۶ ارزیابی محیط خارجی
۴۸	۲-۲-۷ مواجهه نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
۴۸	۲-۲-۸ انتخاب استراتژی مناسب
۴۹	۲-۲-۹ اجراء استراتژی

۲-۳ فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

۵۱	۲-۳-۱ برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۲	۲-۳-۲ فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

۵۳	۲-۳-۲ تدارک نیرو
۵۸	۲-۲-۴ عرضه نیروی انسانی
۶۰	۲-۳-۵ فرآیند انتخاب
۶۴	۲-۳-۶ آموزش کارکنان
۷۳	۲-۳-۷ استراتژی های حقوق و دستمزد

نتیجه گیری

۷۸	مراجع فصل دوم
----	---------------

فصل سوم:

۸۱	۳-۱ برنامه ریزی استراتژیک شرکت جوبین
۸۱	۳-۱-۱ روش SPACE
۹۲	۳-۱-۲ تجزیه و تحلیل SWOT
	۳-۲ برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی
۱۰۰	۳-۲-۱ فرآیند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۱۰۲	۳-۲-۲ ارزیابی محیطی
۱۰۲	۳-۲-۳ استراتژی های مدیریت منابع انسانی
۱۰۵	۳-۳-۱ تجزیه و تحلیل SWOT
۱۰۸	۳-۳-۲ اولویت بندی استراتژی ها
۱۱۱	۳-۴ آموزش پرسنل
۱۱۱	۳-۵ استراتژی های پاداش
	مراجع فصل سوم

فصل چهارم: نتایج و پیشنهادات

۱۱۵	۴-۱ نتایج
-----	-----------

۴-۲ پیشنهادات ۱۱۶

ضمائم

مراجع

فهرست جداول و شکل ها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
	فصل اول
۹.....	شکل (۱-۱) چارت سازمانی شرکت جوین
۱۰.....	شکل (۱-۲) اجزاء تشکیل دهنده الکتروموتور آسنکرون
	فصل دوم
۱۵.....	جدول (۲-۱) روشهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک
۱۸.....	شکل (۲-۱) فرآیند مرحله ای مدیریت استراتژیک در سطح سازمان
۲۰.....	شکل (۲-۲a) دسته بندی محیط
۲۳.....	شکل (۲-۲) سطوح مختلف استراتژی
۲۹.....	شکل (۲-۳) نمودار SPACE برای تعیین ماهیت استراتژی اصلی
۳۳.....	جدول (۲-۲) عوامل کلیدی داخلی
۳۴.....	جدول (۲-۳) عوامل کلیدی خارجی
۳۵.....	جدول (۲-۴) ماتریس تهدیدات ، فرصت ها ، نقاط قوت و ضعف
۳۵.....	جدول (۲-۵) ماتریس استراتژی ها
۳۶.....	شکل (۲-۴) نه سلول SWOT
۳۷.....	شکل (۲-۵) ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی
۴۳.....	شکل (۲-۶) فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۴۷.....	جدول (۲-۶) سیستم اطلاعاتی مدیریت HRMS
۵۲.....	شکل (۲-۷) محیط HRM و SHRM
۵۴.....	جدول (۲-۷) روش های مختلف برآورد عرضه و تقاضا
۵۹.....	جدول (۲-۸) منابع بالقوه انتخاب کارکنان
۶۰.....	شکل (۲-۸) فرآیند انتخاب
۶۱.....	شکل (۲-۹) تصمیم انتخاب

جدول (۲-۹) فرآیند دسته بندی تحلیل شغل ۶۲

شکل (۲-۱۰) عوامل مؤثر در تحلیل شغل ۶۴

جدول (۲-۱۰) روشهای آموزش ۶۹

فصل سوم

شکل (۳-۱) مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژیک ۸۲

جدول (۳-۱) تا (۳-۴) جداول SWOT برای شرکت جوین ۸۵

شکل (۳-۲) نمودار SPACE شرکت جوین ۸۹

جدول (۳-۵) نقاط قوت ، ضعف ، فرصت و تهدید برای شرکت جوین ۹۰

جدول (۳-۶) و (۳-۷) عوامل داخلی و خارجی ۹۱

شکل (۳-۳) نه سلول SWOT ۹۲

جدول (۳-۸) انواع استراتژی های SWOT ۹۴

جدول (۳-۹) ماتریس کمی ۹۷

جدول (۳-۱۰) استراتژی های SWOT ۱۰۶

جدول (۳-۱۱) ماتریس استراتژیک کمی ۱۰۹

شکل (۳-۴) فرآیند برنامه ریزی آموزشی ۱۱۲

شکل (۳-۵) فرآیند پاداش ۱۱۳

ضمائم :

نسبت های اهرمی و نقدینگی

پرسشنامه عوامل داخلی و خارجی شرکت

جدول پرسنل یک کارگاه

جداول زمان سنجی فعالیت های کارگاه ماشین کاری

فصل ١
كليات تحقيق

باسمه تعالی

مقدمه:

اولین توجه هر سازمان به حفظ بقا و حیات خود است و سپس به کارآیی و اثربخشی معطوف می‌گردد، تداوم حیات بستگی به تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی دارد. بر اثر این تعامل، تازه‌ترین اطلاعات و یافته‌های علوم و فنون بشری دریافت و منجر به تغییراتی در شیوه‌های عمل و رفتار سازمانی می‌گردد. همچنین در این تعامل، سازمان باید منابع کافی و مورد نیاز خود را کسب کند و همسازی لازم را با در خواستهای واقعی محیط بعمل آورد. حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد، هر چه این زمینه‌ها به هنگام و بهینه باشد قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزائی دارد، بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقاء سطح کارآیی و اثر بخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند [۱].

هراکلیتوس (Heraclitus) می‌گوید هیچ چیز غیر از تغییر پایدار نیست، افراد و مشاغل به مرور زمان تغییر می‌کنند، افراد به سمتهای جدید ارتقاء می‌یابند، کارکنان تازه در خصوص مشاغل خاص نیاز به اطلاعات دارند، پیشرفتهای فنی مستلزم دگرگونی افراد و بازسازی ماشین‌ها هستند [۲].

مادر دنیایی زندگی می‌کنیم که دائماً در حال تغییر و تحول است. رشد سریع علم و تکنولوژی ، سازمان‌های مختلف را نیز به شدت تحت تأثیر قرار داده و یا می‌دهد، بنابراین سازمان‌ها بایستی در درون خود دارای یک مکانیزم مناسب برای تطبیق خود با تحولات علمی، تکنولوژی و اجتماعی باشند و دائماً همه سیستم‌های فنی و منابع انسانی خود را توأمأ توسعه داده و آن‌ها را بروز نگهدارند [۳].

برای همزمان کردن تغییرات لازم برای حیات سازمان، بایستی شرایط محیط خارجی و محیط

داخلی سازمان را در نظر گرفت. از نقاط قوت و ضعف داخل سازمان و تهدیدها و فرصت‌های محیط خارج سازمان سود جست و بهترین برنامه‌ریزی استراتژیک را برای سازمان انتخاب کرد و با برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، که یکی از مهمترین ابزارهای رشد و موفقیت و رقابت است، سازمان را مجهز، آماده و بروز نمود.

برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی یکی از مهمترین عناصر در موفقیت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و بالطبع سازمان است زیرا آن فرآیندی است که باعث اطمینان یافتن سازمان از موجود داشتن تعداد کافی افراد با تخصص‌های مختلف، همچنین مشغول به خدمت در پست‌های گوناگون و مناسب و در زمان به موقع و بطور مؤثر، فعال و کارآمد در راستای اهداف سازمان می‌گردد.

برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی امری جدا از سیاست و برنامه‌های سازمان نیست بلکه آن برنامه‌ای است با برنامه‌ریزی پیوسته و مداوم، که بعد از برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، بصورت روشن و واضح مشخص می‌گردد [۴].

۱-۱ عنوان تحقیق:

عنوان تحقیق « مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع ماشینهای الکتریکی جوبین » می‌باشد.

۱-۲ ضرورت تحقیق:

اخیراً با تغییرات و تحولات مهمی که در سازمان‌های مختلف بعمل آمده است، این موضوع را آشکار ساخته است که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در دراز مدت بهتر می‌توان برنامه‌های سازمان را به ثمر رساند، بدین جهت استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در جمیع جهات بعنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح می‌گردد، که یکی از ابعاد وسیع و جامع آن برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی می‌باشد، که قادر خواهد بود جهت‌گیری‌های خود را در آینده یا هر زمان، مشخص و معین ساخته و سازمان را در مقابل

تغییرات و تحولات از نظر نیروی انسانی مجهز سازد و استراتژی‌های آینده سازمان را طوری تنظیم نماید که متناسب با موفقیت‌ها و شرایط آینده باشد. زیرا تغییرات و تحولات تکنولوژیکی روز افزون، دگرگونی‌های اجتماعی و سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، گسترده شدن ارتباطات و توسعه برنامه‌ها و طویل‌المدت بودن آنها همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌سازد [5].

۳-۱ هدف تحقیق:

هدف از این تحقیق، برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت ماشینهای الکتریکی جوین می‌باشد که با در نظر گرفتن شرائط محیط داخلی و خارجی انجام می‌گیرد. سپس برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سطح شرکت انجام شده و سیاست‌های مختلف منابع انسانی اولویت‌بندی و مشخص می‌گردند.

۴-۱ سئوالات تحقیق:

سئوالات تحقیق را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی نمود.

- ۱- آیا برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای شرکت واقع بینانه است؟
- ۲- استراتژی‌های مناسب برای جذب نیروی انسانی مورد نیاز در این کارخانه کدامند؟
- ۳- سیاست‌های تشویق مناسب برای این شرکت کدامند؟
- ۴- چگونه و با چه مکانیزم‌هایی می‌توان چرخش شغلی را در کارخانه بوجود آورد؟
- ۵- آموزشهای ضمن خدمت چگونه برآورد نیاز و برنامه‌ریزی می‌گردد؟
- ۶- ظرفیت سنجی پرسنل مورد نیاز، چگونه می‌تواند ترمیم شود؟
- ۷- پرسنل مورد نیاز با کدام استراتژیها و سیاست‌های اولویت دار جذب شوند؟

۵-۱ روش تحقیق:

در این تحقیق با استفاده از مطالعه کتابخانه‌ای و مرور ادبیات مرتبط با موضوع موجود در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، اطلاعات و مراجع مختلف مورد استفاده، مشخص می‌گردد. پس از بررسی اطلاعات تهیه شده، استراتژی‌های مناسب سازمانی و نیروی انسانی برای شرکت جوین مشخص می‌شود. و در نهایت با استفاده از پرسشنامه اطلاعات جمع آوری و سئوالات تحقیق با کمک تحلیل‌های آماری آزمون می‌گردد.

۶-۱ مراحل تحقیق:

مراحل تحقیق را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی نمود.

۱- جستجوی منابع از بانک‌های اطلاعاتی لاتین و فارسی

۲- مرور ادبیات در راستای موضوع

۳- جمع آوری اطلاعات پیرامون موضوع تحقیق در شرکت جوین

۴- فرموله کردن استراتژی عمومی شرکت

۵- نظرسنجی پیرامون سیاست‌های مدیریت منابع انسانی شرکت

۶- تجزیه و تحلیل آماری

۷- ارائه پیشنهادات

۷-۱ نتایج تحقیق:

با بررسی محیط خارجی سازمان و مشخص کردن تهدیدها و فرصت‌ها و همچنین مشخص کردن نقاط قوت و ضعف در داخل سازمان، موقعیت شرکت از لحاظ موقعیت‌های رقابتی، محافظه کارانه، تهاجمی و تدافعی مشخص می‌گردد که برای هر وضعیت، استراتژی‌های عمومی خاصی بایستی در نظر گرفته شود.

با استفاده از این برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی برای دستیابی به

استراتژی‌های عمومی شرکت تدوین می‌گردد و برای موارد ذیل سیاست‌گذاری‌هایی انجام خواهد گرفت.

- برای برآورد نیاز نیروی انسانی شرکت، روش‌ها و سیاست‌هایی پیشنهاد می‌گردد.

- استراتژی مناسب برای جذب نیروی انسانی ارائه می‌گردد.

- بهترین روش‌های تشویق در شرکت ارائه می‌شود.

- شغل‌هایی که گردش شغلی می‌تواند در آن‌ها مؤثر بوده و اجرا گردد مشخص و برنامه‌ریزی می‌شود.

- نحوه تعیین نیازهای آموزشی ضمن خدمت برای پرسنل مستعد فراگیرباین روش آموزش، مشخص می‌شود.

۸-۱ محدودیت‌های احتمالی تحقیق:

محدودیت‌های که در برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی در یک چشم‌انداز به نظر می‌رسد عبارتند از:

۱- عدم وجود اتفاق نظر بین مدیران پیرامون اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی

۲- عدم شناخت دقیق تنگناها و توانمندی‌ها

۳- تغییرات مستمر و جابجائی نیروی انسانی در صنعت

۴- مخالفت عمومی با برنامه‌ریزی سیستمی و نظاممند برای حل مشکلات سلیقه‌ای و...

۵- عدم وجود یک روش مشخص و معین برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۶- عدم آگاهی مدیریت از توانمندی‌های پرسنل بعلاوه ناتوانی در کشف استعدادهای درخشان.

۷- عدم وجود سیستم ارزیابی در مدیریت منابع انسانی

۸- عدم توانایی مالی برای اجرای برنامه‌ریزی در غالب سازمان‌ها.

۹- عدم اطمینان به برنامه‌ریزی‌های انجام شده و بالطبع انجام نشدن برنامه‌ریزی.

۱۰- عدم دسترسی کافی به منابع لاتین و فارسی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی