





دانشکده فنی و مهندسی

گروه مهندسی صنایع

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

مهندسی صنایع

**اولویت بندی فرآیندهای قابل بهبود مدیریت و توسعه  
منابع انسانی شرکت پالایش نفت اصفهان بر اساس  
چارچوب طبقه بندی فرآیند APQC با رویکرد IPA**

استاد راهنما: دکتر یحیی زارع مهرجردی

استاد مشاور: دکتر محمد صالح اولیاء

پژوهش و نگارش: رضا بهمنش

مهرماه ۱۳۸۹

دانشگاه یزد  
دانشکده فنی و مهندسی  
گروه مهندسی صنایع

پایان نامه  
برای دریافت درجه کارشناسی ارشد  
مهندسی صنایع

**اولویت بندی فرآیندهای قابل بهبود مدیریت و توسعه  
منابع انسانی شرکت پالایش نفت اصفهان براساس  
چارچوب طبقه بندی فرآیند APQC با رویکرد IPA**

استاد راهنما: دکتر یحیی زارع مهرجردی

استاد مشاور: دکتر محمد صالح اولیاء

پژوهش و نگارش: رضا بهمنش

مهرماه ۱۳۸۹

تقدیم به

همراهان دلسوز و جاودان و روشنی‌بخش زندگیم  
پدر و مادر عزیزم

و

برادرم

و همه کسانی که از گذشته تاکنون مرا در رسیدن به اهدافم یاری کرده‌اند

## قدردانی

سپاس مخصوص خداوند بزرگ که به من فرصت داد تا عمر خود را در راه تحصیل علم و دانش سپری کنم.

با تشکر فراوان از  
راهنمای دلسوز، استاد ارجمند  
جناب آقای دکتر یحیی زارع مهرجردی

مشاور حکیم، استاد عالیقدر  
جناب آقای دکتر محمد صالح اولیاء

استاد محترم  
سرکار خانم راشل ویلیامز  
مدیر ارشد امور منابع انسانی در شرکت کیفیت و بهره‌وری آمریکا

کلیه اطلاعات و نتایج حاصل از این پژوهش متعلق به شرکت پالایش نفت اصفهان بوده و در راستای تکمیل این پایان نامه، مرهون همکاری بی‌شائبه تمامی مسئولان و کارمندان دلسوز و متعهد شرکت پالایش نفت اصفهان، بویژه آن عزیزانی هستم که صادقانه یاری نموده‌اند.

## ارزیابی و امتیاز

در تاریخ ..... توسط هیئت داوران زیر بررسی و با درجه ..... به  
تصویب رسید.

- ۱- استاد راهنما، جناب آقای دکتر یحیی زارع مهرجردی
- ۲- استاد مشاور، جناب آقای دکتر محمدصالح اولیاء
- ۳- داور داخلی، جناب آقای دکتر محمدعلی وحدت
- ۴- داور خارجی، جناب آقای دکتر میرغفوری
- ۵- مدیر گروه آموزشی، جناب آقای دکتر محمدباقر فخرزاد

## چکیده

توسعه و مدیریت سرمایه انسانی از لحاظ تاثیر بر عملکرد سازمانی بسیار قابل اهمیت است، و جهت بهبود مستمر آن در سازمان لازم است ابتدا، عملکرد آن ارزیابی شود و فرآیندهای قابل بهبود، بدلیل کمبود منابع از حیث نیروی انسانی، زمانی، و تجهیزاتی اولویت بندی شوند.

هدف این پژوهش، ارزیابی عملکرد فرآیندهای توسعه و مدیریت سرمایه انسانی طبق شاخصهای کلیدی عملکرد چارچوب طبقه بندی فرآیندهای APQC (PCF) و سپس اولویت بندی فرآیندهای مذکور با تکنیک تحلیل اهمیت-عملکرد است. بدین منظور شرکت پالایش نفت اصفهان برای مطالعه انتخاب شد. ابزار جمع آوری داده ها، روش کتابخانه و پرسشنامه است. تعداد جامعه آماری، ۱۶۷ نفر برآورد شد. نمونه گیری بصورت طبقه بندی احتمالی بوده و حجم آن ۷۲ نفر بدست آمده و با تلفیق ۲۸ کارشناس منابع انسانی ۱۰۰ نفر برای پاسخ به پرسشنامه تعیین شدند. جهت پاسخ به سوالات تحقیق، وضعیت فرآیندها در میان بهترین صنایع جهان تعیین گردید. نقاط قوت و ضعف شرکت در فرآیندها شناسایی گردید. و در نهایت فرآیندها با میانگین امتیازات فازی شاخصهای مربوطه اندازه گیری شدند. علاوه بر اطلاعات امتیازات عملکرد، اهمیت فرآیندها نیز بوسیله پرسشنامه اهمیت فرآیندها و طبق طیف لیکرت گردآوری گردید که پایایی آن، با ضریب آلفای کرونباخ بیش از ۰,۷ و روایی آن، از نظر محتوا مورد تایید قرار گرفت.

نتایج حاکی از آن است که ۱۰ فرآیند بعنوان فرآیندهای اولویت دار برای بهبود به ترتیب ذیل تعیین شدند: مدیریت عملکرد کارمند، مدیریت روابط کارمند، مدیریت توجیه و استقرار کارکنان، توسعه و مدیریت ارزشیابی کارمند، پرورش و آموزش کارکنان، مدیریت ارتباط متقابل کارکنان، مدیریت سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی، مدیریت و نگهداری اطلاعات کارمند، مدیریت فرآیند بررسی درخواست کارمند، و توسعه و مدیریت حضور و غیاب.

واژه های کلیدی: چارچوب طبقه بندی فرآیندها، الگوبرداری، توسعه و مدیریت سرمایه انسانی،

ارزیابی عملکرد، تحلیل اهمیت-عملکرد

## **Abstract**

Develop and manage human capital is very important, because it effects on the performance of organization and, so for continues improvement of mentioned process, it is necessary to deploy performance evaluation, and to prioritize improvable processes, because there is deficit of human resource, and equipments.

Aim of this research, is performance evaluation of develop and manage human capital based on determined key performance indicators of APQC (American Productivity and Quality Center) and prioritization of processes by IPA (Importance-Performance Analysis) approach, secondly. So EORC (Esfahan Oil Refining Company) was selected for this survey. Data collecting instruments are based on library routine and questionnaire. Statistical society is calculated 167, firstly 28 experts of human resource department was selected, then random classification sampling was implemented among others, so that its volume was calculated 72.

For responding to hypothetical questions, situation of HR was determined by data extracting among best practice industries, strengths and weakness of processes of EORC was identified. At last, fuzzy numbers was dedicated to KPIs and then, processes were measured by average of related KPIs. Then importance of develop and manage human capital processes were collected by questionnaire based of Likert scale (5points), reliability and validity was verified by Cronbach's Alpha more than 0.7 and content validity, respectively.

Results show that 10 out of 35 HCM processes were prioritized for improving according to below: manage employee performance; manage employee relations; manage employee orientation and deployment; develop and manage employee metrics; develop and train employees; manage employee communication; manage human resource information systems(HRIS); manage and maintain employee data; manage employee inquiry process; develop and manage time and attendance.

Key words : PCF, benchmarking, HCM, performance evaluation, IPA



**Yazd University**

**Department of Technical & Engineering**

**Thesis submitted  
for the degree of M.Sc.**

**Title:  
Prioritizing improvable HRM processes in EORC  
based on the APQC's PCF by IPA approach**

**Supervisor:Dr. Y. Zare Merjerdi**

**Advisor:Dr. M.S. Owlia**

**By: Reza Behmanesh**

**October 2010**

## فهرست مطالب

فصل اول : کلیات	۱
مقدمه	۲
۱-۱. بیان مساله پژوهش	۵
۲-۱. اهمیت و ضرورت پژوهش	۶
۳-۱. اهداف و سوالات پژوهش	۷
۱-۳-۱. هدف پژوهشی	۷
۲-۳-۱. سوالات پژوهشی	۷
۴-۱. واژه‌های کلیدی پژوهش	۸
۱-۴-۱. تعاریف نظری واژه ها	۸
۲-۴-۱. تعاریف عملیاتی واژه‌ها	۱۰
۵-۱. دستاوردهای پژوهش	۱۱
۶-۱. خلاصه	۱۱
فصل دوم : ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش	۱۲
۱-۲. حوزه مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد آن	۱۳
۱-۱-۲. مفهوم، حوزه و وظایف مدیریت منابع انسانی	۱۳
۲-۱-۲. مدیریت سرمایه انسانی (خلق ارزش افزوده از طریق کارکنان)	۱۴
۱-۲-۱-۲. مفاهیم مدیریت سرمایه انسانی	۱۴
۲-۲-۱-۲. مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی	۱۵
۳-۲-۱-۲. فرآیند مدیریت سرمایه انسانی و عوامل محرک آن	۱۷
۴-۲-۱-۲. داده های سرمایه انسانی و معیارها	۲۰
۳-۱-۲. مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی	۲۲
۴-۱-۲. مفاهیم و حوزه مدیریت عملکرد	۲۳
۱-۴-۱-۲. معنی و مفهوم عملکرد	۲۳
۲-۴-۱-۲. تعریفی از مدیریت عملکرد	۲۴
۳-۴-۱-۲. ماهیت، حوزه و اهداف مدیریت عملکرد	۲۵
۴-۴-۱-۲. ارتباط مدیریت منابع انسانی با مدیریت عملکرد	۲۶
۵-۱-۲. ارزیابی عملکرد و مفهوم آن در منابع انسانی	۲۷
۱-۵-۱-۲. اهداف و نظامهای ارزیابی عملکرد در منابع انسانی	۲۸
۲-۵-۱-۲. معیارهای ارزیابی عملکرد و کاربرد آن در مدیریت منابع انسانی	۲۹
۶-۱-۲. مدل‌های تحلیلی و طراحی سیستم ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی	۳۰
۲-۲. مفاهیم فرآیند، ارزیابی و فرصتهای بهبود آن	۳۶

۳۶	۱-۲-۲. مفهوم فرآیند .....
۳۸	۲-۲-۲. گامها، روشهای تعریف فرصتها و اقدامات بهبود فرآیند .....
۴۰	۳-۲-۲. معرفی چارچوب طبقه‌بندی فرآیندها، و زیرفرآیندهای توسعه و مدیریت سرمایه انسانی .....
۴۴	۴-۲-۲. الگوبرداری : روش قیاس نتایج حاصل از ارزیابی در چارچوب .....
	<b>۳-۲. ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد و مقایسه آن با سایر تکنیکهای</b>
۴۴	<b>اولویت‌بندی</b> .....
۴۹	۴-۲. مقایسه مدل‌های ارزیابی عملکرد <b>EFQM, BSC</b> و <b>PCF</b> .....
۵۱	۵-۲. سابقه پژوهشهای داخلی و خارجی در رابطه با موضوع .....
۵۱	۱-۵-۲. پژوهشهای خارجی انجام شده .....
۵۴	۲-۵-۲. پژوهشهای داخلی انجام شده .....
	<b>فصل سوم : روش تحقیق</b> .....
۵۸	۱-۳. روش تحقیق .....
۵۹	۲-۳. قلمرو تحقیق .....
۵۹	۳-۳. جامعه آماری .....
۶۰	۱-۳-۳. شرکت پالایش نفت اصفهان و محصولات آن .....
۶۱	۲-۳-۳. اهداف و خط مشی‌های شرکت پالایش نفت اصفهان .....
۶۲	۳-۳-۳. مشتریان و تامین‌کنندگان شرکت پالایش نفت اصفهان .....
۶۳	۴-۳. تعیین حجم نمونه .....
۶۴	۵-۳. روش نمونه‌گیری .....
۶۶	۶-۳. ابزار جمع‌آوری اطلاعات .....
۶۷	۷-۳. روایی پرسشنامه .....
۶۸	۸-۳. پایایی پرسشنامه .....
۶۹	۹-۳. توسعه الگوریتم تحقیق .....
۷۰	۱۰-۳. گامهای اجرایی تحقیق .....
۷۰	۱-۱۰-۳. شناسایی کلیه فرآیندها با استفاده از مدل چارچوب طبقه‌بندی فرآیندها .....
	۲-۱۰-۳. شناسایی حوزه‌های اندازه‌گیری و شاخصهای کلیدی عملکرد طبق استانداردهای موسسه
۷۱	بهره‌وری و کیفیت .....
۷۴	۳-۱۰-۳. گردآوری داده‌ها جهت ارزیابی فرآیندها براساس شاخصهای تعیین شده .....
۷۵	۴-۱۰-۳. تحلیل نتایج حاصل از ارزیابی .....
	۵-۱۰-۳. گردآوری داده‌ها جهت تعیین اهمیت فرآیندها و اولویت‌بندی فرآیندهای قابل بهبود با استفاده
۷۸	از ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد .....
۷۸	۱۱-۳. ابزار و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها .....

۷۹	فصل چهارم : یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها
۸۰	۱-۴. بررسی تطبیق فرآیندهای شرکت پالایش نفت اصفهان با PCF
۸۴	۱-۱-۴. یافته‌ها از نتایج تطبیق فرآیندهای سرمایه انسانی شرکت نفت با PCF
۸۴	۲-۴. بررسی فرضیات تحقیق
۸۵	۱-۲-۴. یافته‌ها از محاسبه شاخصهای کلیدی عملکرد و ارزیابی عملکرد فرآیندهای سرمایه انسانی شرکت پالایش نفت اصفهان
۸۵	۲-۲-۴. یافته‌ها از تکمیل پرسشنامه‌های اهمیت فرآیندهای سرمایه انسانی شرکت پالایش نفت اصفهان
۱۰۹	۱-۲-۲-۴. مشخصه‌های عمومی آماری پاسخگویان
۱۱۰	۲-۲-۲-۴. امتیازات حاصل از میانگین اهمیت فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی شرکت نفت اصفهان
۱۱۳	۳-۲-۴. یافته‌ها از تکمیل و تحلیل ماتریس اهمیت عملکرد فرآیندهای توسعه و مدیریت سرمایه انسانی شرکت پالایش نفت اصفهان
۱۱۶	۳-۴. مقایسه نتایج تحلیل IPA بین کارشناسان و سایر پرسنل مجری فرآیندها
۱۲۵	
۱۲۷	فصل پنجم : نتایج و پیشنهادات
۱۲۸	۱-۵. نتیجه‌گیری
۱۲۸	۱-۱-۵. خلاصه تحقیق
۱۲۹	۲-۱-۵. نتایج تحقیق
۱۳۳	۳-۱-۵. پیشنهادات
۱۳۵	۲-۵. نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدید دستاوردهای تحقیق در شرکت
۱۳۵	۱-۲-۵. نقاط قوت
۱۳۶	۲-۲-۵. نقاط ضعف
۱۳۶	۳-۲-۵. فرصتها
۱۳۶	۴-۲-۵. تهدیدات
۱۳۶	۳-۵. محدودیت‌های تحقیق
۱۳۷	۴-۵. پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۱۳۸	پیوست‌ها
۲۲۵	منابع و مأخذ

## فهرست جداول

۲۴	۱-۲. گستره مفهوم عملکرد
۲۷	۲-۲. سیر تحول ارزیابی عملکرد
۳۱	۳-۲. سیر تکاملی دیدگاه و فنون اندازه‌گیری فرآیند منابع انسانی
۳۳	۴-۲. شاخص سرمایه انسانی
۴۸	۵-۲. مقایسه مدل‌های موجود رتبه‌بندی پروژه‌های بهبود با توجه به معیارهای انتخاب
۴۹	۶-۲. مقایسه مدل‌های ارزیابی عملکرد BSC، EFQM، و PCF
۶۱	۱-۳. میانگین واقعی محصولات تولیدی شرکت پالایش نفت اصفهان
۶۲	۲-۳. اهداف و برنامه‌های مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی پالایش و پخش
۶۵	۳-۳. جدول طبقه‌بندی جامعه آماری برای نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده
۶۶	۴-۳. سهم و تعداد نمونه در هر طبقه
۶۸	۵-۳. نتایج آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه
۷۱	۶-۳. مدل تطابق فرآیندهای شرکت با PCF براساس شرح وظایف پرسنل شرکت
۷۲	۷-۳. شاخصهای کلیدی عملکرد جهت ارزیابی فرآیندهای سرمایه انسانی
۷۷	۸-۳. فرمت نتایج حاصل از الگوبرداری عمومی APQC
۸۲	۱-۴. نتایج شناسایی و تطبیق فرآیندهای شرکت پالایش نفت اصفهان با PCF
۸۴	۲-۴. نتایج FTE فرآیندهای شرکت پالایش نفت اصفهان طبق PCF
۸۶	۳-۴. تعریف اعداد فازی
۸۶	۴-۴. نتایج محاسبه شاخصهای کلیدی عملکرد فرآیندهای سرمایه انسانی شرکت نفت
۱۰۸	۵-۴. نتایج تحلیلی امتیازی ارزیابی عملکرد فرآیندهای سرمایه انسانی شرکت نفت
۱۱۳	۶-۴. مشخصات عمومی پاسخگویان
۱۱۴	۷-۴. نتایج امتیازی اهمیت فرآیندهای سرمایه انسانی شرکت نفت اصفهان
۱۱۹	۸-۴. مختصات عملکرد-اهمیت فرآیندهای سرمایه انسانی شرکت نفت اصفهان
۱۲۱	۹-۴. فهرست اولویت‌بندی فرآیندهای قابل بهبود سرمایه انسانی شرکت نفت اصفهان
۱۲۲	۱۰-۴. فهرست اولویت‌بندی فرآیندهای خوب سرمایه انسانی شرکت نفت اصفهان
۱۲۴	۱۱-۴. فهرست اولویت‌بندی فرآیندهای سرمایه انسانی موجب اتلاف منابع شرکت نفت
۱۲۶	۱۲-۴. مقایسه نتایج تحلیل IPA از دیدگاه کارشناسان و سایر پرسنل مجری فرآیندها
۱۳۰	۱-۵. بیان نقاط قوت، ضعف، و فرصتهای بهبود برای فرآیندهای سرمایه انسانی

## فهرست شکل‌ها

- ۱-۲. فرآیند مدیریت سرمایه انسانی ..... ۱۷
- ۲-۲. تمرکز سرمایه انسانی ..... ۱۸
- ۳-۲. مسیر سرمایه انسانی ..... ۱۸
- ۴-۲. مدل معرفی مدیریت سرمایه انسانی ..... ۲۰
- ۵-۲. مدیریت عملکرد بعنوان مرکز فعالیتهای منابع انسانی ..... ۲۶
- ۶-۲. مدل مشارکت (زنجیره سود-مشتری-کارکنان) ..... ۳۴
- ۷-۲. مدل عملکرد و کارکنان ..... ۳۵
- ۸-۲. ساختار فرآیند ..... ۳۷
- ۹-۲. چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای موسسه APQC ..... ۴۳
- ۱-۳. مدل ارزیابی و اولویت‌بندی فرآیندهای قابل بهبود مدیریت سرمایه انسانی ..... ۷۰

## فهرست نمودارها

- ۲-۱. ماتریس اهمیت-عملکرد و نواحی تحلیلی ..... ۴۶
- ۲-۲. نمودار ماتریس ۲×۲ ..... ۴۶
- ۲-۳. ماتریس تاثیر سهولت ..... ۴۷
- ۲-۴. ماتریس تلاش-تاثیر ..... ۴۷
- ۴-۱. مقایسه شاخص هزینه فرآیند ۱-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۰
- ۴-۲. مقایسه شاخص هزینه بر کارمند فرآیند ۱-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۰
- ۴-۳. مقایسه شاخص زمان پاسخگویی در فرآیند ۱-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۱
- ۴-۴. مقایسه شاخص درصد جانشینی رسمی پرسنل در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۲
- ۴-۵. مقایسه شاخص بهره‌وری کارکنان فرآیند ۱-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۲
- ۴-۶. مقایسه شاخص هزینه فرآیند ۲-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۳
- ۴-۷. مقایسه شاخص هزینه بر کارمند فرآیند ۲-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۳
- ۴-۸. مقایسه شاخص زمان چرخه نیاز به نیرو تا پذیرش در فرآیند ۲-۶ شرکت با الگوها ..... ۹۴
- ۴-۹. مقایسه شاخص درصد کسب پست با ترفیع داخلی در فرآیند ۲-۶ شرکت با الگوها ..... ۹۵
- ۴-۱۰. مقایسه شاخص بهره‌وری کارکنان فرآیند ۲-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۵
- ۴-۱۱. مقایسه درصد استخدام سرانه در فرآیند ۲-۶ شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۶
- ۴-۱۲. مقایسه شاخص هزینه فرآیند ۳-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۷
- ۴-۱۳. مقایسه شاخص هزینه بر کارمند فرآیند ۳-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۷
- ۴-۱۴. مقایسه ساعات آموزشی سالانه بر هر کارمند در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۸
- ۴-۱۵. مقایسه درصد شرکت کنندگان در دوره‌های مدیریتی شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۸
- ۴-۱۶. مقایسه شاخص بهره‌وری فرآیند ۳-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۹۹
- ۴-۱۷. مقایسه میانگین روزهای دوره آموزشی هر کارمند شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۰
- ۴-۱۸. مقایسه شاخص هزینه فرآیند ۴-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۰
- ۴-۱۹. مقایسه شاخص هزینه بر کارمند فرآیند ۴-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۱
- ۴-۲۰. مقایسه شاخص درصد پرداخت حقوق به ازای عملکرد کارمند در شرکت با الگوها ..... ۱۰۱
- ۴-۲۱. مقایسه شاخص بهره‌وری فرآیند ۴-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۲
- ۴-۲۲. مقایسه شاخص هزینه فرآیند ۵-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۳
- ۴-۲۳. مقایسه شاخص هزینه بر کارمند فرآیند ۵-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۳
- ۴-۲۴. مقایسه شاخصهای زمان چرخه در فرآیند ۵-۶ شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۴
- ۴-۲۵. مقایسه شاخصهای کارایی فرآیند ۵-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۴
- ۴-۲۶. مقایسه شاخص بهره‌وری فرآیند ۵-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۵
- ۴-۲۷. مقایسه شاخص هزینه فرآیند ۶-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۶
- ۴-۲۸. مقایسه شاخص هزینه بر کارمند فرآیند ۶-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۶
- ۴-۲۹. مقایسه شاخص بهره‌وری فرآیند ۶-۶ در شرکت نفت با الگوهای جهانی ..... ۱۰۷
- ۴-۳۰. نمودار پراکندگی ماتریس IPA برای ۹۵٪ فواصل اطمینان با فرض نامساوی بودن واریانس ..... ۱۱۷
- جامعه ..... ۱۱۷

## فهرست نمودارها

- ۳۱-۴. نمودار پراکندگی ماتریس IPA برای فرآیندهای سرمایه انسانی شرکت پالایش نفت اصفهان ..... ۱۲۰
- ۳۲-۴. نمودار پراکندگی فرآیندهای آسیب پذیر و اولویت‌دار برای بهبود ..... ۱۲۱
- ۳۳-۴. نمودار پراکندگی فرآیندهای خوب و مزایای رقابتی برای سازمان ..... ۱۲۲
- ۳۴-۴. نمودار پراکندگی فرآیندهای بدون اولویت برای بهبود ..... ۱۲۳
- ۳۵-۴. نمودار پراکندگی فرآیندهای موجب ائتلاف منابع سازمان ..... ۱۲۴
- ۳۵-۴. نمودار پراکندگی فرآیندهای توسعه و مدیریت سرمایه انسانی سازمان از دید کارشناسان ..... ۱۲۵
- ۳۶-۴. نمودار پراکندگی فرآیندهای توسعه و مدیریت سرمایه انسانی سازمان از دید سایر پرسنل مجری  
فرآیند ..... ۱۲۵



## فصل اول کلیات

مدیریت منابع انسانی یکی از فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی<sup>۱</sup> در همه سازمانها، اعم از کوچک و بزرگ، خصوصی یا دولتی و تولیدی یا خدماتی است. از این فرآیند انتظار می‌رود، مانند سایر فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی، حمایت‌های لازم را از اجرای موفق برنامه‌های استراتژیک به عمل آورده و از واحدهای صف (که عهده‌دار فرآیندهای عملیاتی<sup>۲</sup> هستند) پشتیبانی‌های لازم را به عمل آورد. این نقش پشتیبانی به معنی آن است که همه تلاشها، تدابیر و اقداماتی که تحت سرفصل کلی مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود باید به نحوی طراحی و اجرا شوند که دیر یا زود و مستقیم یا غیرمستقیم به سازمان مربوطه کمک کند تا به اهداف استراتژیک خود نائل شود [۱].

در طی بیست سال اخیر، شاهد پیدایش آیین جدیدی در مدیریت منابع انسانی هستیم. در اواسط سالهای دهه ۱۹۸۰ در انگلستان و پیش از آن در ایالات متحده آمریکا، اصطلاح مدیریت منابع انسانی رایج و به تدریج جایگزین اصطلاحاتی نظیر مدیریت کارکنان، روابط صنعتی و روابط نیروی کار شده است. اخیراً تحقیق در مدیریت منابع انسانی یک رویکرد میان وظیفه‌ای<sup>۳</sup> بخود گرفته است و دامنه تحلیل خود را فراتر از نگرانی‌های عمده درباره انتخاب، آموزش، پاداش کارکنان و ... برده است. بر اساس نظریه مبتنی بر منابع، مدیریت منابع انسانی راهبردی اینگونه تعبیر می‌شود که در آن منابع انسانی یک سازمان بطور بالقوه تنها منبع مزیت رقابتی پایدار سازمان می‌باشد. نظریه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که مزیت رقابتی به شدت به میزان منابع برتر، باارزش، کمیاب و غیرقابل جایگزینی بستگی دارد که در اختیار یک سازمان است و این منابع به سادگی توسط سایر رقبا قابل تقلید و کپی برداری نیستند [۲]. بعبارت دیگر، مزیت‌های رقابتی بادوام زمانی حاصل می‌شود که سازمانها دارای مجموعه‌ای از منابع انسانی باشند که به سادگی توسط رقبا قابل کپی برداری و جایگزینی نباشند [۳]. این یک ماهیت کلیدی می‌باشد و در غیراینصورت مزیت رقابتی سازمان به سرعت از بین می‌رود. لذا جزئیات مربوط به خلق ارزش در منابع انسانی،

---

<sup>1</sup> -Support & management processes

<sup>2</sup> -Operational processes

<sup>3</sup> -Cross-Functional

برای رقبا به سختی قابل تقلید است. بنابراین فرآیند خلق ارزش که از شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی سرچشمه می‌گیرد با معیارهای تعیین شده توسط نظریه مبتنی بر منابع همخوانی دارد.

پژوهش درباره ارتباط میان سیاست منابع انسانی و عملکرد سازمانی به یکی از حوزه‌های مطالعاتی اصلی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. در واقع مدیران ارشد به دنبال راههایی برای بهبود عملکرد خود از طریق انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بهتر به بازار هستند بازاریایی که به دلیل جهانی شدن و مقررات‌زدائی به شدت رقابتی شده‌اند. با پدیدار شدن اقتصاد مبتنی بر دانش، شرکتها تقریباً بطور کامل بر سرمایه‌های انسانی و فکری خودشان برای کسب مزیت رقابتی تکیه دارند و این موضوع مدیریت افراد را بیش از پیش تعالی بخشیده است [۲].

این سرمایه انسانی است که وجه تمایز بین سازمانها محسوب می‌شود و مبنای واقعی مزیت رقابتی به حساب می‌آید بعبارت دیگر دانش و مهارت‌های برگرفته از تحصیلات و آموزش (اعم از آموزش ضمن خدمت یا آموزشی که همراه با تجارب می‌آید) که یک کارمند داراست، می‌تواند مجموعه خاصی از سرمایه‌های مولد باشد. لذا با توجه به اینکه ویژگیهای سرمایه انسانی نظیر انعطاف‌پذیری، خلاقیت افراد، توانایی آنها برای توسعه مهارت‌های خود در طول زمان، و پاسخگویی به شیوه انگیزه‌مند به موضوعات مختلف برای عملکرد شرکتها از اهمیت حیاتی برخوردار است [۳]. می‌توان اذعان کرد که ارزیابی عملکرد یکی از فعالیتهای مهم مدیریت منابع انسانی است زیرا از دستاوردهای آن می‌توان برای تصمیمات و اقدامات بسیاری در زمینه ارزیابی و پرورش نیروی انسانی استفاده کرد [۴].

لذا برای هرچه بالنده‌تر ساختن منابع انسانی و سرمایه‌گذاری موثر در آن و همچنین آگاهی از ظرفیتهای، توانمندی‌ها، ضعف و قوت، داشتن نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ضروری و امری مهم تلقی می‌شود. این نظام به مدیریت کمک می‌کند تا بر اساس اطلاعات موثق و مطمئن به توسعه و بهبود عملکرد منابع انسانی بپردازد. و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان موجب بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود [۵]. اکنون در این پژوهش کمی جامع‌تر به

مساله، یعنی به ارزیابی سرمایه انسانی می‌پردازیم که مدیریت سرمایه انسانی در پی اثبات ارزش انسانها و ارزیابی تاثیر فعاليتهاي مدیریت منابع انسانی و سهم انسانها در بهبود عملکرد زیربنای سازمان مطرح شده است.

بنابراین با توجه به اینکه کارکنان ارزشمندترین دارائی سازمانها به شمار می‌آیند مدیران منابع انسانی نقش بسیار تعیین کننده و موثری در ساختن و حفظ این دارائیها دارند و ایشان با تکیه بر نقاط قوت خود، ضعفها را شناسایی کرده و قابلیتها، دانش و مهارتهای خود را ارتقاء می‌بخشند تا از یک سو بتوانند بر استراتژیهای سازمان خود تاثیرگذار بوده و از سوئی دیگر، نیروی انسانی سازمان را در جهت حرکت به سمت اهداف استراتژیک سازمان هدایت کنند [۱].