

تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT) و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

سکینه علی پور نیلاش^۱

موسی اسماعیل زاده^۲

حسن بیتا^۳

محسن لاریجانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۱۱/۰۷

چکیده

شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان یکی از واحدهای شرکت سهامی صنایع شیر ایران، بزرگترین تولید کننده محصولات لبنی در استان گیلان است که ماموریت منابع انسانی آن مدیریت فرآیندهای برنامه ریزی، تأمین، بکارگیری، نگه داشت، ارزیابی عملکرد و توسعه سرمایه های انسانی با استفاده از راهکارهای بهینه و افراد متعهد و متخصص می باشد، با استقرار سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی کلیه فعالیت های موثر بر رفتار کارکنان در برانگیختن آن ها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت، شناسایی می شوند و هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با هدف ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های اغلب پرتلاطم استراتژی منابع انسانی را تدوین نموده است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش، از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود. در این مقاله ابتدا به معرفی روش تحلیلی SWOT و سپس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تعیین شدند که بر اساس آن مشخص گردید که جایگاه استراتژیک منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان در موقعیت تهاجمی قرار دارد و در ادامه اطلاعات ماتریس های IFE و EFE را وارد ماتریس SWOT نمودیم و استراتژیهای ترکیبی را تعیین نمودیم و با استفاده از ابزار ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM) استراتژی های تعیین شده بر اساس الویت و اهمیت مرتب شدند که به ترتیب عبارتند از: توسعه دانش و مهارت کارکنان، توسعه شغلی کارکنان، ارتقاء سطح سلامت و ایمنی کارکنان، بهبود سطح انگیزشی کارکنان، بهبود سطح حقوق و مزایا و گسترش استانداردهای بهداشتی و زیست محیطی.

کلمات کلیدی

استراتژی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل SWOT، ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM)، شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان.

*۱ کارشناسی ارشد مهندسی شیمی - صنایع غذایی دانشگاه صنعتی شریف، مدیر تضمین کیفیت شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان. (نویسنده مسئول) *Salipour83@yahoo.com

۲ کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، مدیرعامل شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان.

۳ کارشناسی ارشد مدیریت، قائم مقام شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان.

۴ کارشناسی ارشد مدیریت، مدیر اداری و منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان.

مقدمه

شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان عضوی از گروه صنایع شیر ایران می باشد که در بسیاری از موارد از استراتژی های صنایع شیر ایران پیروی نموده، با توجه به در نظر گرفتن استراتژی های صنایع شیر ایران، شرکت در راستای چشم انداز و استراتژی های کلان، فرآیند تدوین استراتژی در حوزه منابع انسانی را در سال ۱۳۹۸ با توجه به استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی ISO30400:2016 در دستور کار خود قرار داد که در این زمینه بر مبنای مدل های علمی در حوزه منابع انسانی اقدام به تحلیل محیط درونی و بیرونی شرکت، وضعیت بازار کار و نیازهای ذینفعان پرداخته تا بر مبنای آن نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها استخراج گردید. سپس بر اساس آن بیانیه ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و استراتژی های منابع انسانی تدوین گردید. ابزار و مدل استفاده شده در تدوین استراتژی های شرکت، رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT) و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می باشد.

تامین نیازها و خواسته های کارکنان یکی از اساسی ترین مواردی است که در استراتژی های شرکت به آن پرداخته و کارکنان بعنوان مهمترین و ارزشمندترین منابع در بقای سازمان محسوب می گردد. رهبران سازمان با اعتقاد به نقش و اهمیت منابع انسانی در کارایی و اثربخشی فرآیند های سازمان و نیز دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت، توسعه منابع انسانی را به عنوان یکی از حوزه های استراتژیک خود در نظر گرفته است و برای تحقق چشم انداز تعریف شده و دستیابی به موفقیت پایدار با تدوین برنامه مربوط به این استراتژی بین نیازهای حال و آینده خود و ذینفعان توازن برقرار نموده و دراین راستا جهت شناسایی نیازها و انتظارات ذینفعان تعامل سازنده بین شرکت، کارکنان و نمایندگان شرکا برقرار شده است. [۶]

مراحل طی شده در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان:

اقدامات انجام شده برای تدوین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت، مطابق شکل ۱ می باشد.



شکل ۱: اقدامات انجام شده برای تدوین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

بررسی محیط سازمان (نقاط فرصت و بهبود):

در شرکت هر دو محیط کلان و صنعت با یادگیری از مدل های PESTLE و ۵ نیروی رقابتی پورتر مطابق شکل ۲ بررسی و عوامل با اهمیت بالا وارد ماتریس SWOT جهت تدوین استراتژی های سازمان شده اند.



شکل ۲: تحلیل محیط اجتماعی (کلان) و محیط صنعت شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان

تحلیل محیط اجتماعی یا کلان:

محیط اجتماعی یا محیط کلان شامل نیروهای عمومی ای است که به طور مستقیم بر روی فعالیت‌های کوتاه مدت سازمان تأثیر نمی‌گذارد، لیکن در برخی اوقات در تصمیمات بلندمدت سازمان تأثیر گذار است که در شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با مدل PESTLE تمامی عوامل فوق بررسی و در کارگروه‌های تخصصی ارزیابی شده‌اند و عوامل تأثیر گذار وارد ماتریس SWOT شده است.

تحلیل محیط صنعت یا نزدیک سازمان:

محیط صنعت محیطی اطراف سازمان می‌باشد که سازمان هم از آنها تأثیر می‌گیرد و هم می‌تواند روی آنها تأثیر بگذارد که در شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با یادگیری از مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر جهت تحلیل محیط صنعت اقداماتی مطابق شکل ۳، صورت پذیرفته است.



شکل ۳: تحلیل محیط صنعت شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان (۵ نیروی رقابتی PORTER)

-شناسایی مشارکت کنندگان در صنعت و ترسیم زنجیره ارزش صنعت

-شناخت و ارزیابی نیروهای تشکیل دهنده ساختار صنعت (تحلیل پنج نیروی رقابتی پورتر) در جلسات

استراتژی تحلیل محیط درون (نقاط قوت و ضعف):

در تحلیل محیط درون شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان اقدامات زیر انجام گرفته است:
 -شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های شرکت از طریق ارزیابی و تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت
 -شناسایی شایستگی‌های محوری و مزیت‌های رقابتی

تحلیل ذینفعان شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان:

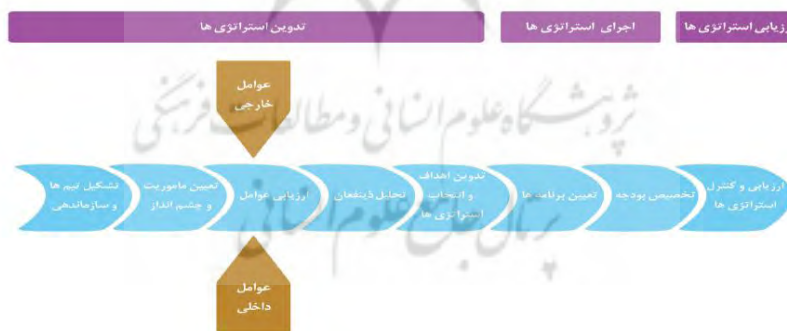
ذینفعان شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان مطابق شکل ۴ می‌باشند.



شکل ۴: ذینفعان شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان

مراحل فرایند مدیریت استراتژیک:

مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان مطابق شکل ۵ می‌باشد. [۴ و ۵]



شکل ۵: مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک

مأموریت منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان:

مدیریت فرآیندهای برنامه ریزی، تأمین، بکارگیری، نگه‌داشت، ارزیابی عملکرد و توسعه سرمایه‌های انسانی با استفاده از راهکارهای بهینه و افراد متعهد و متخصص

چشم انداز منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان:

فراهم نمودن محیط کاری مطلوب و برانگیزاننده با برخورداری از سرمایه های انسانی هوشمند و توانمند در جهت مشارکت همدلانه برای بهبود سازمان

برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک یکی از ارکان مهم مدیریت در یک سازمان و صنعت می باشد. بررسی عوامل درونی و بیرونی بخش مهمی از برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک است. چرا که فرآیند مدیریتی هر صنعت متأثر از فرآیند تعامل آن با محیط بیرونی است. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) یکی از الگوهای معروف برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک می باشد. روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژی های متناسب با موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می سازد. مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هریک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می باشد. لذا با استفاده از این الگو می توان عوامل درونی و بیرونی صنعت لبنی را به خوبی شناسایی و با بهره برداری بهینه از آنها در جهت مدیریت بهتر شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان گام نهاد [۲ و ۳]

به طور کلی ۴ نوع استراتژی در این ماتریس مطرح می شود که برای اولویت بندی استراتژی های استخراج شده از ماتریس SWOT، از ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM) استفاده شد. [۱]

مواد و روشها

اطلاعات اولیه مورد نیاز از طریق پرسشنامه و مشاهده از مدیران، مسئولین و مشاوران شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان جمع آوری شد. اطلاعات ثانویه از مطالعه قبلی، مقالات، نشریات و همایش ها، سایت های اینترنتی مرتبط و کتب استراتژیک موجود در شرکت جمع آوری شده است.

ابزار پژوهش پرسشنامه و مصاحبه های غیر رسمی بودند که از مدیران، مشاوران شرکت و سرپرستان ذیربط بعمل آمد و عوامل کلیدی داخلی و خارجی تعیین گردید. با تحلیل جواب ها و شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها، ابتدا ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۱ و ماتریس ارزیابی عوامل خارج (EFE)^۲ تشکیل شد و به کمک نتایج حاصل از این ماتریس ها و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به تجزیه و تحلیل وضعیت شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان پرداخته شده است در گام بعد نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهای شناسایی شده را وارد ماتریس SWOT کرده و استراتژی های ترکیبی استخراج می شود.

در مرحله آخر پس از استخراج استراتژی های ترکیبی حاصل از ماتریس SWOT برای اولویت بندی استراتژی ها بر اساس اهمیت آنها از نظر مدیران، مشاوران و سرپرستان کمک گرفته شد. به همین منظور پرسشنامه ای جهت سنجش جذابیت هر یک از عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) تنظیم گردید؛ و از نظرات مدیران، مشاوران و سرپرستان باتجربه در این زمینه بهره برده شد. برای سنجش نظرات خبرگان (مدیران و سرپرستان با تجربه) درباره تأثیر عوامل بر روی استراتژی ها از پیوستار پنج گزینه ای شامل ۱- جذابیت بسیار کم (امتیاز ۱)، ۲- تا حدودی جذاب (امتیاز ۲)، ۳- جذاب (امتیاز ۳)،

¹ Internal Factor Evaluation (IFE)

² External Factor Evaluation (EFE)

۴- بسیار جذاب (امتیاز ۴) و ۵- بی تفاوت (امتیاز صفر) استفاده شد. سپس میانگین امتیازهای اختصاص داده شده به هر عامل محاسبه و بر اساس ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM) به اولویت بندی استراتژی های حاصل اقدام گردید. [۷ و ۸]

تجزیه و تحلیل داده ها

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی: (IFE)

از طریق این ماتریس عوامل داخلی، (نقاط قوت و ضعف) تأثیرگذار بر سازمان ارزیابی گردید. برای تهیه این ماتریس از نظر مدیران و سرپرستان باتجربه استفاده شده است.

گام های تهیه ماتریس: (IFE)

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در پنج مرحله زیر انجام شد:

۱- پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان مشخص شدند، نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست نمودیم.

۲- در این ماتریس بر اساس نظر مدیران، سرپرستان و مشاوران شرکت به هر یک از عوامل بر حسب اهمیت، نمره وزنی بین ۰ (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) داده شد. مجموع وزن های کلیه عوامل باید برابر یک گردد.

۳- وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ مشخص نموده و به طوری که نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت نمودند و نقاط قوت فقط نمرات ۳ و ۴ را به خود اختصاص دادند. به این صورت که خیلی قوی=۴، قوی=۳، ضعیف=۲ و خیلی ضعیف=۱ می باشد.

۴- امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نموده، بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در وزن نرمالایز شده آن ضرب نموده و در یک ستون جدید درج نمودیم.

۵- جمع امتیازات وزن دار (موزون) را محاسبه نموده که حداقل ۱ و حداکثر ۴ می باشد و میانگین آنها ۲/۵ می باشد. اگر امتیاز وزنی سازمانی بزرگتر از میانگین ۲/۵ باشد، سازمان از نظر عوامل درونی در مجموع دارای قوت می باشد و اگر نمره کمتر از میانگین باشد سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف می باشد که مطابق جدول ۱، عدد به دست آمده ۲/۲۷ می باشد و بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف در شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان می باشد.

گام های تهیه ماتریس: (EFE)

گام های تهیه این ماتریس همانند ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تکرار می گردد که مطابق جدول ۲، عدد به دست آمده ۲/۰۳ می باشد که بیانگر غلبه فرصت های محیطی بر تهدید های محیط در شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان است. [۴ و ۹ و ۱۰ و ۱۱]

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان

ردیف	عوامل داخلی	ضریب	میانگین نظرات (امتیاز ۱-۴)	موزون
۱	توجه به ذینفعان منابع انسانی در تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی	۰,۰۱	۳	0.03
۲	حمایت مدیریت ارشد از برنامه های منابع انسانی	۰,۰۴	۴	0.16
۳	پایش مناسب برنامه ها و فعالیت ها با تعریف شاخص های کارا	۰,۰۱	۳	0.03
۴	استقرار سیستم های مدیریتی (ISO) و حصول اطمینان از برقراری این نظام	۰,۰۳	۴	0.12
۵	وجود مکانیزم طرح طبقه بندی مشاغل، آئین نامه رتبه بندی	۰,۰۲	۴	0.08
۶	وجود نیروهای کاری جوان	۰,۰۱	۴	0.04
۷	بالا بودن رفتار شهروندی سازمانی کارکنان	۰,۰۲	۳	0.06
۸	مسئولیت پذیری	۰,۰۳	۳	0.09
۹	تعهد سازمانی	۰,۰۳	۳	0.09
۱۰	روشن بودن شرح وظایف و استانداردهای انجام کار	۰,۰۲	۳	0.06
۱۱	امکان خلاقیت و ابتکار در نحوه انجام کار	۰,۰۲	۳	0.06
۱۲	توانمندسازی کارکنان	۰,۰۲	۳	0.06
۱۳	تصور ذهنی مثبت نسبت به آینده شرکت	۰,۰۲	۳	0.06
۱۴	تنوع امکانات رفاهی	۰,۰۱	۳	0.03
۱۵	سیستماتیک بودن و برنامه زمانی مشخص برای دریافت حقوق و مزایا	۰,۰۲	۴	0.08
۱۶	پرداخت پاداش مناسب با عملکرد	۰,۰۳	۳	0.09
۱۷	وجود تیم های کاری در سازمان و توسعه مهارت های مربوطه	۰,۰۱	۳	0.03
۱۸	نظام پیشنهادها	۰,۰۰۹	۳	0.027
۱۹	آئین نامه پاداش	۰,۰۲	۳	0.06
۲۰	توسعه و ترویج مشارکت با آموزش های خلاقیت، نظام پیشنهادها و کار تیمی	۰,۰۱	۳	0.03
۲۱	بالا بودن رضایت از همکاران	۰,۰۲	۳	0.06
۲۲	تحصیلات	۰,۰۲	۳	0.06
۲۳	تخصص و مهارت	۰,۰۲	۴	0.08
۲۴	تدوین فرایندهای منابع انسانی	۰,۰۱	۳	0.03
۲۵	حضور در انجمن های علمی	۰,۰۰۹	۳	0.027
۲۶	تدوین ارزشهای سازمانی و مولفه های فرهنگ سازمانی	۰,۰۱	۳	0.03
۲۷	وجود مکانیزمی جهت الویت بندی نقاط قابل بهبود	۰,۰۰۹	۳	0.027
۲۸	شناسایی ریسکهای منابع انسانی	۰,۰۱	۳	0.03
۲۹	رضایت از تسهیلات و خدمات	۰,۰۱	۳	0.03
۳۰	داشتن سیستم جامعه احکام کارگزینی (HRM)	۰,۰۲	۳	0.06
۳۱	تلاش در جهت امنیت شغلی پرسنل	۰,۰۲	۳	0.06
۳۲	قدردانی از کارکنان توسط مدیران	۰,۰۲	۳	0.06

0.027	3	۰,۰۰۹	وجود مکانیزم مناسب ایجاد و ساماندهی کارهای تیمی	۳۳
0.03	3	۰,۰۱	انجام ارزیابی اثربخشی رویکردهای روش های جلب مشارکت کارکنان- اندازه گیری رضایت شغلی- پروژه طراحی و تدوین ابعاد فرهنگ سازمانی	۳۴
0.06	3	۰,۰۲	برگزاری دوره های آموزشی ایمنی برای کلیه سطوح کارکنان	۳۵
0.04	4	۰,۰۱	توجه به نیازهای آموزشی کارکنان و استقرار سیستم مدیریت آموزش (ISO10015)	۳۶
0.027	3	۰,۰۰۹	همسویی رویکردهای تشویق و تقدیر با جهت گیریهای سازمان	۳۷
0.03	3	۰,۰۱	تعامل رهبران توسعه منابع انسانی با شرکاء و نمایندگان کارگری	۳۸
0.08	4	۰,۰۲	دریافت گواهینامه سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی در راستای رفتار ایمن کارکنان	۳۹
0.04	4	۰,۰۱	آئین نامه تبدیل وضعیت پرسنل پیمانکاری به قراردادی و قراردادی به رسمی	۴۰
۲/۱۷	جمع			
نقاط ضعف				
0.018	2	۰,۰۰۹	استاندارد آموزشی مشاغل	۱
0.02	2	۰,۰۱	طرح ارتقاء سلامت کارکنان	۲
0.01	1	۰,۰۱	تدوین فرایندهای منابع انسانی	۳
0.04	2	۰,۰۲	عدم وجود جانمایی مناسب پرسنل در شرکت	۴
0.04	1	۰,۰۴	رهبری عاطفی	۵
0.02	1	۰,۰۱	تفویض اختیار	۶
0.018	2	۰,۰۰۹	عدم وجود مکانیزم نردبان ترقی و گردش شغلی	۷
0.038	2	۰,۰۲	بی اطلاعی بسیاری از واحدهای سازمانی از نحوه پیاده سازی استراتژیها در سازمان	۸
0.02	2	۰,۰۱	اطلاع رسانی استراتژیها به ذینفعان	۹
0.02	1	۰,۰۲	سیستم منسجم جانشین پروری	۱۰
0.02	1	۰,۰۲	سیستم مدیریت عملکرد	۱۱
0.02	1	۰,۰۲	شناسایی توانمندیها و شایستگیها در راستای اهداف حال و آینده	۱۲
0.01	1	۰,۰۱	عملیاتی کردن ارزشهای سازمانی - نظرات کارکنان و ذینفعان	۱۳
0.018	2	۰,۰۰۹	استفاده از تجارب موفق شرکتهای داخلی و خارجی	۱۴
0.02	2	۰,۰۱	مدیریت دانش و مستندسازی تجارب	۱۵
0.018	2	۰,۰۰۹	عدم انجام ارزیابی اثربخشی رویکردهای پاداش و تقدیر از کارکنان و روش های جبران خدمت	۱۶
0.04	2	۰,۰۲	عدم وجود بانک اطلاعاتی جامع مکانیزه از شایستگی ها، توانمندیها و مهارتهای کلیه سطوح سازمانی	۱۷
0.02	2	۰,۰۱	اندازه گیری و بازنگری اثربخشی تحولات فرآیند توسعه منابع انسانی	۱۸
0.02	2	۰,۰۲	ارزیابی منظم اثربخشی نظام پیشنهادات	۱۹
0.04	2	۰,۰۲	بهبود مکانیزم اثربخشی آموزش	۲۰
0.03	1	۰,۰۲	شفاف سازی و اطلاع رسانی امور پرسنلی کارکنان	۲۱
۰/۵	جمع			
۲/۶۷	جمع کل عوامل داخلی			

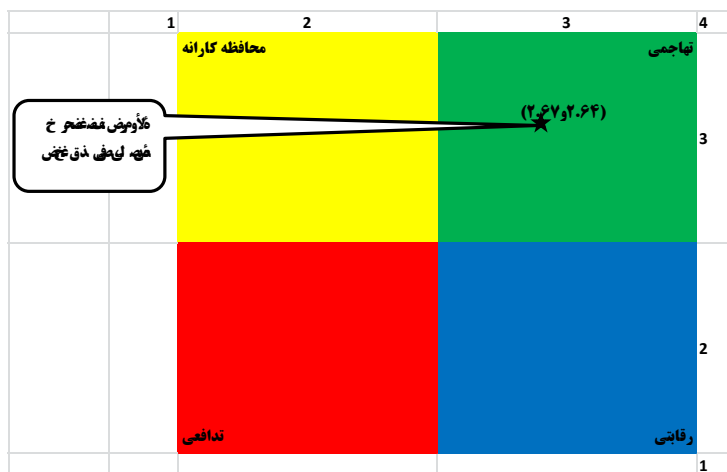
جدول ۲ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان

ردیف	عوامل خارجی	ضریب	میانگین نظرات (امتیاز ۱-۴)	موزون
فرصتها				
۱	افزایش نسبی سطح تحصیلات در جامعه	0.05	4	0.2
۲	وجود مراکز آموزشهای مدیریتی	0.05	3	0.15
۳	استفاده از تجارب موفق سایر سازمانها	0.07	3	0.21
۴	استفاده از مشاورین متخصص	0.07	3	0.21
۵	وجود نیروهای مجرب و متخصص در زمینههای مورد نیاز	0.07	4	0.28
۶	وجود موسسات آموزشی مناسب	0.09	3	0.27
۷	وجود مراکز مناسب و متنوع جهت دریافت خدمات رفاهی	0.07	4	0.28
۸	فضا، امکانات، تجهیزات و استانداردهای مناسب شرایط محیط	0.04	3	0.12
۹	گسترش بستر خدمات الکترونیکی در کشور	0.09	4	0.36
جمع				۲/۰۸
تهدیدها				
۱	جذب سرپرستان شایسته توسط شرکتهای رقیب	0.08	1	0.08
۲	شرایط کاری مساعد شرکتهای رقیب	0.09	1	0.09
۳	نظام ترفیع مناسب در شرکتهای رقیب	0.07	1	0.07
۴	عدم وجود روحیه کار گروهی در جامعه	0.07	2	0.14
۵	عدم استفاده از تجارب مدیران موفق	0.09	2	0.18
جمع				۰/۵۶
جمع کل عوامل خارجی				
۲/۶۴				

تجزیه و تحلیل ماتریس داخلی و خارجی:

برای تجزیه و تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده می گردد. این ماتریس برای تعیین موقعیت صنعت یا سازمان به کار می رود و برای تشکیل آن نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی و افقی آن قرار دادیم تا جایگاه منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان مشخص گردد و بتوان استراتژی های مناسبی را برای آن مشخص کرد. این ماتریس منطبق بر ماتریس SWOT است و استراتژی های مناسبی را برای منابع انسانی سازمان مشخص می کند.

همانطور که از شکل ۶ پیداست موقعیت استراتژیک منابع انسانی شرکت در بخش تهاجمی قرار گرفته است و باید استراتژیهای این بخش مد نظر قرار گیرند.



شکل ۶: ماتریس موقعیت استراتژیک منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان

تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از ماتریس های داخلی و خارجی

نتایج بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بیانگر آن است که وضعیت شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان در حالت تهاجمی قرار دارد و بنابراین در قالب این استراتژی ها شرکت می کوشد به کمک نقاط قوت داخلی به بهترین نحو ممکن از فرصت های خارجی استفاده نماید.

تدوین استراتژی به کمک ماتریس SWOT

پس از اینکه عوامل محیطی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها) شناسایی شدند، آنها را از ماتریس های

IFE, EFE, SWOT ماتریس کردیم و مطابق جدول ۳، استراتژی های ترکیبی را تعیین نمودیم.

جدول ۳- ماتریس SWOT شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان

<p>تهدیدها:</p> <p>۱- جذب سرپرستان شایسته توسط شرکتهای رقیب</p> <p>۲- شرایط کاری مساعد شرکت های رقیب</p> <p>۳- نظام ترفیع مناسب در شرکتهای رقیب</p> <p>۴- عدم وجود روحیه کار گروهی در جامعه</p> <p>۵- عدم استفاده از تجارب مدیران موفق</p>	<p>فرصتها:</p> <p>۱- افزایش نسبی سطح تحصیلات در جامعه</p> <p>۲- وجود مراکز آموزشهای مدیریتی</p> <p>۳- استفاده از تجارب موفق سایر سازمانها</p> <p>۴- استفاده از مشاورین متخصص</p> <p>۵- وجود نیروهای مجرب و متخصص در زمینه های مورد نیاز</p> <p>۶- وجود موسسات آموزشی مناسب</p> <p>۷- وجود مراکز مناسب و متنوع جهت دریافت خدمات رفاهی</p> <p>۸- فضا، امکانات، تجهیزات و استانداردهای مناسب شرایط محیط</p> <p>۹- گسترش بستر خدمات الکترونیکی در کشور</p>	<p>عوامل خارجی ←</p> <p>عوامل داخلی ↓</p>
<p>ST:</p> <p>۱- توسعه دانش و مهارت مدیران</p> <p>۲- بهبود سطح انگیزشی کارکنان</p> <p>۳- بهبود سطح ترمیم حقوق و مزایا</p>	<p>SO:</p> <p>۱- توسعه فرهنگ خدمت رسانی به جامعه</p> <p>۲- گسترش استانداردهای بهداشتی و زیست محیطی</p> <p>۳- بهبود سطح انگیزشی کارکنان</p>	<p>قوت:</p> <p>۱- استقرار سیستم های مدیریتی (ISO9001:2015)</p> <p>ISO10004:2012 - ISO10002:2014 - ISO14001:2015</p> <p>ISO10015:2019 - ISO22000:2005 - ISO17025:2005</p>

<p>۴- بهبود خدمات رفاهی و ورزشی</p> <p>۵- بازنگری آیین نامه های ارتقاء و گردش شغلی در حوزه منابع انسانی</p> <p>۶- طراحی و استقرار سیستم های اطلاعاتی و تصمیم گیری مدیریت منابع انسانی</p> <p>۷- توسعه فرهنگ سازمانی</p> <p>۸- بازطراحی و ایجاد ثبات بیشتر در ساختار سازمانی</p> <p>۹- بازطراحی نظام های انگیزشی و حمایتی</p> <p>۱۰- شناسایی مشاغل حساس و کلیدی و شناسایی افراد کلیدی (ارشدیت)</p>	<p>۴- بهبود سطح حقوق و مزایا</p> <p>۵- بهبود سطح سلامت</p> <p>۶- توسعه شغلی کارکنان</p> <p>۷- توسعه دانش و مهارت کارکنان</p> <p>۸- ارتقاء سطح سلامت و ایمنی کارکنان</p> <p>۹- اجرایی نمودن یا بازنگری منشور اخلاقی موجود در جهت تحکیم و تثبیت اخلاقیات</p>	<p>OHSAS -ISO50001:2018 -ISO30400:2016 18001:2007) و استانداردها و مجوزهای COC و کد IR</p> <p>۲- توجه به ذینفعان منابع انسانی در تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی</p> <p>۳- حمایت مدیریت ارشد از برنامه های منابع انسانی</p> <p>۴- پایش مناسب برنامه ها و فعالیت ها با تعریف شاخص های کارا</p> <p>۵- وجود مکانیزم طرح طبقه بندی مشاغل، آئین نامه رتبه بندی</p> <p>۶- وجود نیروهای کاری جوان</p> <p>۷- بالا بودن رفتار شهروندی سازمانی کارکنان</p> <p>۸- مسئولیت پذیری</p> <p>۹- تعهد سازمانی</p> <p>۱۰- روشن بودن شرح وظایف و استانداردهای انجام کار</p> <p>۱۱- امکان خلاقیت و ابتکار در نحوه انجام کار</p> <p>۱۲- داشتن سیستم جامع احکام کارگزینی (HRM)</p> <p>۱۳- تصویر ذهنی مثبت نسبت به آینده شرکت</p> <p>۱۴- تنوع امکانات رفاهی</p> <p>۱۵- حضور در انجمن های علمی</p> <p>۱۶- تدوین ارزشهای سازمانی و مولفه های فرهنگ سازمانی</p> <p>۱۷- وجود مکانیزمی جهت الویت بندی نقاط قابل بهبود</p> <p>۱۸- شناسایی ریسکهای منابع انسانی</p> <p>۱۹- رضایت از تسهیلات و خدمات</p>
<p>WT:</p> <p>۱- تامین و ذخیره سازی شیر خشک در فصول فراوانی شیر برای فصول کم شیر</p> <p>۲- عقد قرارداد بلندمدت با تامین کنندگان شیرخام و مواد اولیه</p> <p>۳- تامین علوفه مناسب برای دامدارانی که با مراکز دریافت شیر با شرکت کار می کنند.</p> <p>۴- شناسایی، تامین و ذخیره سازی اقلام و ملزومات پر مصرف</p> <p>۵- توسعه سیستم مدیریت نگهداری بهره ور جامع TPM</p>	<p>WO:</p> <p>۱- توسعه مشارکت کارکنان شرکت</p> <p>۲- توسعه مسیر تعالی منابع انسانی</p> <p>۳- بهبود سطح انگیزشی کارکنان</p> <p>۴- تقویت فرایند آموزش و ارتقاء سطح مهارت و تواناییهای سرمایه های انسانی</p> <p>۵- بهبود نظام جبران خدمت</p> <p>۶- بهبود نظام ارزیابی عملکرد با هدف ایجاد فضای رقابتی مطلوب</p> <p>۷- بهبود نظام تقویت کار گروهی و تیمی</p>	<p>ضعف:</p> <p>۱- استاندارد آموزشی مشاغل</p> <p>۲- طرح ارتقاء سلامت کارکنان</p> <p>۳- تدوین فرآیندهای منابع انسانی</p> <p>۴- عدم وجود جانمایی مناسب پرسنل در شرکت</p> <p>۵- تفویض اختیار</p> <p>۶- عدم وجود مکانیزم نردبان ترقی و گردش شغلی</p> <p>۷- عدم وجود سیستم منسجم جانشین پروری</p> <p>۸- سیستم مدیریت عملکرد</p> <p>۹- شناسایی توانمندیها و شایستگیها در راستای اهداف حال و آینده</p> <p>۱۰- مدیریت دانش و مستندسازی تجارب</p> <p>۱۱- شفاف سازی و اطلاع رسانی امور پرسنلی کارکنان</p>

تشکیل ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM):

با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، استراتژی هایی که باید مورد توجه قرار گیرند استراتژی های (SO) استفاده از نقاط قوت سازمان جهت استفاده از فرصتهای محیطی می باشد.

حال با تشکیل ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM) استراتژی های موجود در خانه SO ماتریس SWOT را اولویت بندی نمودیم. گام های تشکیل ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک به صورت زیر می باشد:

- ۱- فرصت ها و تهدیدهای خارجی، قوت ها و ضعف های داخلی شرکت را در ستون راست QSPM فهرست نمودیم. سپس در ستون دوم امتیازات هر یک از این عوامل بحرانی موفقیت را عیناً با توجه به ماتریس IFE و ماتریس EFE وارد نمودیم.
- ۲- با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن، یعنی مرحله تلفیق و ترکیب، استراتژی های شدنی و قابل اجرا را که در اینجا همان استراتژی های ترکیبی SO بوده و قصد اولویت بندی آنها را داریم، در ردیف بالای ماتریس QSPM وارد نمودیم. هر استراتژی شامل دو ستون که یکی مربوط به نمره جذابیت و دیگری جذابیت استراتژی را نشان می دهد می باشد.
- ۳- مدیران و مشاوران شرکت بر اساس میزان تأثیر و جذابیت هر عامل داخلی و خارجی نمره ای را بین ۱ تا ۴ به استراتژی مربوطه دادند که به آن نمره جذابیت گفته می شود. در صورتی که عامل مورد نظر تأثیری در تدوین یا انتخاب استراتژی نداشته باشد، نمره بی تفاوتی یا صفر به آن تعلق خواهد گرفت.
- ۴- با ضرب وزن هر عامل در نمره جذابیت، جذابیت استراتژی محاسبه می گردد.
- ۵- اعداد ستون جذابیت هر استراتژی را جمع نمودیم، بنابراین جذابیت کل هر استراتژی بدست آمد.
- ۶- استراتژی ها بر اساس نمره بدست آمده از جذابیت کل هر استراتژی، از بیشترین نمره تا کمترین نمره اولویت بندی شدند (جدول ۴).

در جدول ۵ استراتژی های اولویت بندی شده نشان داده شده است. [۴ و ۸]

جدول ۴- ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM)

ماتریس اولویت بندی استراتژیها QSPM												
استراتژی ها												
گسترش استانداردهای بهداشتی و زیست محیطی		توسعه دانش و مهارت کارکنان		توسعه شغلی کارکنان		بهبود سطح انگیزشی کارکنان		بهبود سطح حقوق و مزایا		ارتقاء سطح سلامت و ایمنی کارکنان		وزن عامل
موزون	نمره جذابیت	موزون	نمره جذابیت	موزون	نمره جذابیت	موزون	نمره جذابیت	موزون	نمره جذابیت	موزون	نمره جذابیت	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
												لیست عوامل خارجی و داخلی (فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف ها) مطابق جدول شماره ۱
۱۲,۵۷		۱۸,۰۴		۱۶,۴۵		۱۵,۷۳		۱۴,۵۸		۱۶,۱۹		جمع کل امتیاز استراتژی ها

نمره جذابیت: ۱= قابل قبول نیست؛ ۲= می توان قبول کرد؛ ۳= احتمالاً قابل قبول باشد؛ ۴= بسیار قابل قبول

نتایج ماتریس QSPM: مجموع نمره های جذابیت برای استراتژی های ST شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان به ترتیب برابر است با: ST1= 1619, ST4=16.45, ST5= 18.04, ST6=12.57, ST2=14.58, ST3= 15.73؛ یعنی اولویت انتخاب استراتژی ها با روش QSPM به شرح جدول زیر است:

جدول ۵: اولویت استراتژی ها

اولویت استراتژی ها	اولویت انتخاب استراتژی ها با روش QSPM	ردیف
اولویت ۱	توسعه دانش و مهارت کارکنان	۱
اولویت ۲	توسعه شغلی کارکنان	۲
اولویت ۳	ارتقاء سطح سلامت و ایمنی کارکنان	۳
اولویت ۴	بهبود سطح انگیزشی کارکنان	۴
اولویت ۵	بهبود سطح حقوق و مزایا	۵
اولویت ۶	گسترش استانداردهای بهداشتی و زیست محیطی	۶

نتیجه گیری

جایگاه تهاجمی حاصل شده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در حوزه منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان نشان می دهد که این شرکت باید با استفاده از نقاط قوت داخلی به بهترین نحو از فرصت های محیطی استفاده نماید. با توجه به این جایگاه استراتژی های ترکیبی بدست آمده از خانه SO ماتریس SWOT را اولویت بندی نمودیم، زیرا همانطور که گفته شد ارزیابی عوامل داخلی و خارجی منطبق بر ماتریس SWOT است.

پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد منابع انسانی این شرکت در قالب استراتژی های تدوین شده به صورت زیر ارائه می گردد:

در قالب استراتژی ها باید به فعالیت های زیر پرداخته شود:

۱- ایجاد روشی سیستماتیک جهت ارزیابی عملکرد کارکنان

۲- ایجاد بانک کارجویان

۳- توسعه فضای آموزش های کوتاه مدت

۴- توسعه آموزش های OJT

۵- افزایش سرانه آموزش های مدیریتی

۶- توسعه آموزش های غیر حضوری

۷- تغییر رویکرد از مدیریت واکنشی به مدیریت پیشگیری

۸- بهبود مستمر در سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت OHSAS 18001

۹- پیش گیری از عوارض ناشی از کار

۱۰- ایجاد بستر مناسب جهت توسعه فرهنگ ایمنی در شرکت

۱۱- ایجاد کمیته نیروی انسانی

۱۲- تعریف پروژه سنجش رضایتمندی کارکنان

۱۳- بازنگری و بهبود دستورالعمل و اجرای منظم و سیستماتیک طرح تبدیل وضعیت کارکنان از پیمانکاران به قراردادی شرکت

۱۴- ارائه خدمات عمومی به کارکنان

قدردانی

از مدیرعامل محترم شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان، جناب آقای مهندس اسماعیل زاده به دلیل رهنمودها و حمایت های بی دریغ ایشان در پیاده سازی پروژه استراتژی منابع انسانی نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

از قائم مقام محترم شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان، جناب آقای مهندس بیبا به دلیل حمایت های بی دریغ ایشان در پیاده سازی پروژه استراتژی منابع انسانی نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

مراجع

۱. احمدی، علی، علیرضا و مهدی فتح آبادی و ایرج تاج الدین (۱۳۷۸). "نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک" انتشارات تولید دانش چاپ نهم
۲. امیر کبیری، علیرضا، (۱۳۷۷). "مدیریت استراتژیک" انتشارات ملک چاپ او
۳. دیوید فرد آر، (۱۳۸۰). "مدیریت استراتژیک" ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی دفتر پژوهش های فرهنگی چاپ نهم
۴. جی دیوید هانگر، توما ا ویلن، (۱۳۰۲). "مبانی مدیریت استراتژیک" ترجمه سید محمد اعرابی و حمید رضا رضوانی دفتر پژوهش های فرهنگی چاپ چهارم
۵. ریچارد ا دفت، (۱۳۸۴). "تئوری و طراحی سازمان" علی پارسائیان و محمد اعرابی انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی چاپ ششم.
6. Armstrang,s.m. (1994) coping with transition: A study of layoff survivor. Journal of organizational behavioral,15,597-621.
7. A. Serma Saravana Pandian, M. Prabu, N. Kumaravelu. (2013). "Swot Analysis of Dairy Sector Development in Tamil Nadu" Indian Journal of Applied Research.
8. Manuela Ingaldi, Marta Jagusiak-Kocik, Ancuta Zgaiba. (2013)" USE OF SWOT ANALYSIS FOR DETERMINING A STRATEGIC POSITION OF THE DAIRY COMPANY". Chapter 1 pp 8-16.
9. Mohammad Abdolshah *, Babak Fazli Besheli, Shabnam Fazli Besheli and Ali Norouzi. (June 2018). "Strategic Planning for Agriculture Section using Swot, QSPM and Blue ocean- case Study: Eshraq Agro-industry company". International Journal of Agricultural Management and Development (IJAMAD) 8(2), 149-162.
10. Mr. aneesh kumar k k. (Nov.- Dec.2017)."A Study on the Swot Analysis and Marketing Strategies of Milma". IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF) Volume 8, Issue 6 Ver. I, PP 50-53.
11. Omar Jorge Sabbag, Sílvia Maria Almeida Lima Costa. (jun. 2015). "Strategic planning for dairy cattle: SWOT analysis applied to a property of a farmers' association in Dracena, São Paulo state, Brazil".

Formulation of human resources strategy of Pegah Gilan Pasteurized Milk Company using Strategic Factors Analysis (SWOT) approach and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Sakineh Alipour Nilash *¹
Musa Ismailzadeh ²
Hassan Bita ³
Mohsen Larijani ⁴

Date of Receipt: 2021/01/19 Date of Issue: 2021/01/26

Abstract

Pegah Gilan Pasteurized Milk Company is one of the units of Iran Dairy Industries Joint Stock Company, the largest producer of dairy products in Gilan province, whose mission is to manage the processes of planning, supply, use, maintenance, performance evaluation and development of human capital using Optimal solutions and committed and specialized people, with the establishment of strategic human resource management system, all activities affecting the behavior of employees in motivating them to design and implement the strategic needs of the company, are identified and the main goal of strategic human resource management is to create strategic capabilities. The guarantee is that the organization has skilled, committed and motivated employees to strive for a sustainable competitive advantage. Pegah Gilan Pasteurized Milk Company has developed a human resources strategy with the aim of creating a sense of purpose and direction in the most turbulent environments, so that the business needs of the organization and the individual and group needs of its employees, through the design and implementation of coherent programs and policies. And provide practical human resources. In this paper, first the introduction of SWOT analytical method and then the internal factors evaluation matrix (IFE) and external factors evaluation matrix (EFE) were determined, based on which it was determined that the strategic position of human resources of Pegah Gilan Pasteurized Milk Company is in an offensive position. Continued information We entered the IFE and EFE matrices into the SWOT matrix and determined the hybrid strategies. Using the Quantitative Strategic Planning (QSPM) matrix tool, the determined strategies were arranged according to priority and importance, which are: Knowledge development, respectively. And staff skills, staff career development, improving staff health and safety, improving employee motivation, improving salaries and benefits, and expanding health and environmental standards.

Keyword

Human Resource Strategy, SWOT Analysis, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), Pegah Gilan Pasteurized Milk Company.

1* Master of Chemical Engineering - Food Industry, Sharif University of Technology, Quality Assurance Manager of Pegah Pegan Paste Gilan Company. (Responsible author * Salipour83@yahoo.com)

2 Master of Industrial Engineering, CEO of Pegah Gilan Pasteurized Milk Company.

3 Master of Management, Vice President of Pegah Gilan Pasteurized Milk Company.

4 Master of Management, Administrative and Human Resources Manager of Pegah Gilan Pasteurized Milk Company.