

عنوان:

برنامه ريزي استراتژيک حوزه منابع انساني ساپکو



## به نام خدا

### فهرست مطالب

مقدمه	.....	Error! Bookmark not defined.....
سلسله مراتب استراتژی	.....	۴
استراتژی سطح رقابتی و مدیریت منابع انسانی	.....	۴
سایکو دریک نگاه	.....	۶
مأموریت شرکت سایکو	.....	۸
چشم انداز شرکت سایکو	.....	۸
ارزش های شرکت سایکو	.....	۸
ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارجی	.....	۹
ماتریس تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی	.....	۱۴
شناسایی و اولویت بندی ذینفعان	.....	۱۵
تحلیل ذینفعان	.....	۱۶
استراتژی، مقاصد و اهداف بلندمدت	.....	۱۷
چشم انداز حوزه منابع انسانی	.....	۱۸
اهداف استراتژیک حوزه منابع انسانی	.....	۱۸
جدول SWOT برای استخراج استراتژی های حوزه منابع انسانی	.....	۲۳
استراتژی های منابع انسانی	.....	۲۴
کارت امتیازی برای یکی از استراتژی های منابع انسانی	.....	۲۵

## مقدمه

واژه ی استراتژی نخستین بار در سال ۱۶۵۶ در انگلستان به کار رفت و ریشه آن اسم یونانی استراتگوس (Strategus) است که به معنای "فرمانده کل قوا" می باشد. ابداع و بکارگیری این واژه حاکی از آن است که این کلمه از کلمات Stratos (سپاه) و agein (رهبری کردن) تشکیل شده است و در زمینه نظامی آن به معنای "انجام دادن عملیات در مقیاس وسیع" می باشد (آکتوف ۱۹۹۶، ص ۹۳). فرهنگ لغت آکسفورد واژه ی استراتژی را بر مبنای علم مدیریت تعریف می کند. در مبحث مدیریت واژه ی استراتژی اکنون جایگزین اصطلاح قدیمی تر "برنامه ریزی طولانی مدت" شده است، تا به فعالیتی که مدیران ارشد به منظور دستیابی به اهداف سازمان انجام می دهند اشاره کند. ویلین Wheelen و هانگر Hunger (۱۹۹۵، ص ۳) مدیریت استراتژیک را "آن دسته از تصمیمات و عملکردهای مدیریتی که عملکرد طولانی مدت شرکت را تعیین می کنند" تعریف می نمایند.

آکتوف (۱۹۹۶) وقتی به استراتژی به عنوان حفظ "نگرش به آینده" به طور مداوم با استفاده از اطلاعات از هر دو محیط داخل و خارج (شرکت) روزآمد می شود می نگرد، دیدگاه مشابهی دارد. تعاریف دیگر بر دستیابی به اهداف شرکت تاکید دارد: استراتژی، الگوی خاص تصمیمات و عملکردهایی است که مدیران برای دستیابی به اهداف سازمان اتخاذ می کنند ... برای بسیاری از سازمان ها نه همه آنها، هدف برتر دستیابی به عملکرد بهتر است ... [بنابراین] استراتژی را می توان اغلب به صورت دقیق تر به عنوان الگوی خاص تصمیمات و فعالیت هایی که مدیران برای دست یافتن به عملکرد سازمانی بهتر اتخاذ می کنند تعریف کرد (هیل Hill و جونز Jones، ۱۹۹۸، ص ۳-۴). مدیریت استراتژیک، فعالیتی مداوم بشمار می آید، که توسط رده ی بالاتر (مدیریت) سازمان انجام می گیرد، که نیاز به هماهنگی و مطابقت سه قطب مستقل عمده دارد: ارزش های (= مقادیر) مدیریت ارشد، محیط و منابع موجود. مدیریت استراتژیک بر ضرورت کنترل و ارزیابی فرصت های محیطی تاکید دارد. از این رو هر گونه تغییرات در محیط و منابع داخلی و خارجی باید بدقت کنترل شود تا اهداف مورد نظر را، در صورت نیاز، بتوان تطبیق داد. اهداف باید بر اساس نیازها و محدودیت های محیط و آنچه در وضعیت منابع روی می دهد آمادگی و قابلیت اصلاح داشته باشند.

مطابق با تعاریف السن و ادی (۱۹۸۲، ص ۴) برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از "تلاشی نظام مند، به منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیتهایی بنیادی که به شکل دهی ماهیت و چگونگی و چرایی اقدامات می پردازد." در حالت ایده آل، برنامه ریزی استراتژیک نیازمند گردآوری اطلاعات وسیع و اثربخش، تعریف ماموریت سازمان و همچنین موضوعات راهبردی و در نهایت بررسی دقیق راهکارهای مختلف برای دستیابی به اهداف سازمانی و نتایج آتی تصمیمات کنونی است.

### سلسله مراتب استراتژی

جنبه ی دیگر مدیریت استراتژیک در سازمان تجاری چند بخشی، به سطح سازمانی ای که تا آن سطح موضوعات استراتژیک صادق هستند، می پردازد. عرف معمولاً سطوح مختلف استراتژی را شناسایی می نماید: (۱) سازمانی، (۲) رقابتی و (۳) وظیفه ای. این سه سطح استراتژی، سلسله مراتب استراتژی در داخل یک شرکت بزرگ را تشکیل می دهند. در شرکت های مختلف عملکرد خاص سلسله مراتب استراتژی ممکن است بین برنامه ریزی های استراتژیک "بالا به پایین" و "پایین به بالا" فرق کند. رویکرد بالا به پایین شبیه آبخار است، که در آن تصمیمات استراتژیک پایین دست به تصمیمات استراتژیک بالا دست بستگی دارند (ویلین و هانگر، ۱۹۹۵).

### استراتژی سطح رقابتی و مدیریت منابع انسانی

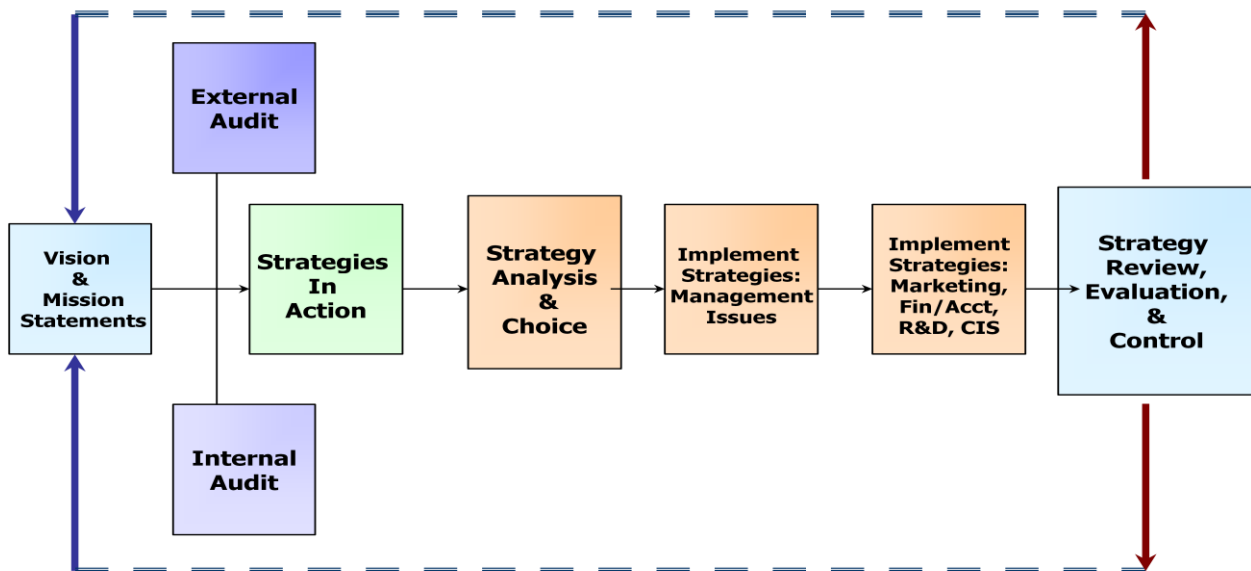
متون مدیریت استراتژیک تاکید می کنند که هر یک از سطوح استراتژی، محیط استراتژیک بعدی را در شرکت ایجاد می کند (تشکیل می دهد). در سطح وظیفه ای استراتژی مدیریت منابع انسانی به منظور تسهیل اهداف استراتژی رقابتی به اجرا در می آید. استراتژی منابع انسانی را می توان به این صورت تعریف کرد "الگویی که از جریان تصمیمات مهم درباره ی مدیریت منابع انسانی پدیدار می شود، بویژه آن دسته از تصمیماتی که به اهداف اصلی مدیریت اشاره می کنند و به ابزار و وسایلی که برای نیل به آن اهداف بکار می روند (یا بکار برده خواهند شد)" ، (دایر Dyer، ۱۹۸۴، ص ۱۵۹).

تعریف دایر توجه را به ماهیت جنبشی استراتژی معطوف می کند چون استراتژی بعنوان الگویی در جریان تصمیم گیری شناخته می شود (باکسل Boxall، ۱۹۹۲). استراتژی مدیریت منابع انسانی ارتباط نزدیکی با استراتژی کسب و کار دارد. ماهیت ارتباطات بین استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی رقابتی توجه بسیاری را در کتاب ها و مقالات نوشته شده در این زمینه به خود معطوف کرده است. یک رشته ارتباطات بین کسب و کار و مدیریت منابع انسانی شناسایی و براساس طیف کنش - واکنش (کاید Kydd و اوپن هایم Oppenheim، ۱۹۹۰) و براساس محیط - استراتژی منابع انسانی - استراتژی رقابتی دسته بندی شده اند (بامبرگر Bamberger و فیلیپس Phillips، ۱۹۹۱).

در جهت گیری فعال ، فرد حرفه ای در مدیریت منابع انسانی جایگاهی در جدول استراتژیک دارد و بطور عادلانه در تدوین استراتژی نقش دارد و درگیر است. این نوع الگو، نقش مدیریت منابع انسانی را بعنوان یک فرمانبردار و مطیع کامل استراتژی در سطح سازمانی و رقابتی قلمداد می کند، و استراتژی های سطح سازمانی و رقابتی در نهایت سیاست ها و عملکردهای مدیریت منابع انسانی را تعیین می کنند.

وقتی استراتژی رقابتی، بدون دخالت فرد متخصص در مدیریت منابع انسانی، تعیین می‌شود، سیاست‌ها و عملکردهای مدیریت منابع انسانی به منظور حمایت از استراتژی رقابتی منتخب به اجرا در می‌آیند. در این مفهوم، عملکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی به چالش مطابقت فلسفه، تدابیر، برنامه‌ها، عملکردها و فرایندها می‌پردازد، بصورتی که رفتارهای مهم و مختلف کارمند و متناسب با هر استراتژی رقابتی را تحریک و تقویت می‌کند (شولر Schuler، ۱۹۸۹).

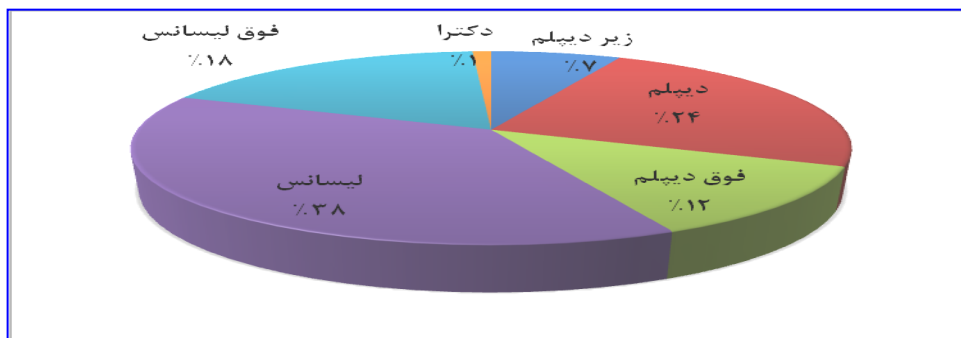
بر این اساس و به منظور انجام پروژه با عنوان "برنامه‌ریزی استراتژیک حوزه منابع انسانی ساپکو" مطابق الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک زیر، ابتدا چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف، تحلیل محیطی و استراتژی سازمانی و رقابتی شرکت ساپکو استخراج و براساس آن اسناد یادشده در حوزه منابع انسانی شرکت به عنوان سند برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از سطوح وظیفه‌ای شرکت‌ها استخراج و برنامه عملیاتی بر مبنای کارت امتیازی متوازن برای یکی از استراتژی‌ها آن ارائه شده است.



گفتنی است موضوع تنظیم سند برنامه‌ریزی استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت ساپکو به عنوان یکی از تجارب برتر در حوزه مطالعات نیروی انسانی از سوی مؤسسه مطالعات و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در سال ۱۳۹۱ معرفی و در قالب تورهای تعالی ارائه گردیده است.

### سپکو در يك نگاه

- ✓ تاسیس: آذر ماه ۱۳۷۲
- ✓ شروع فعالیت: ابتدای ۱۳۷۳
- ✓ آخرین سرمایه ثبت شده: ۱۵۰۰ میلیارد ریال
- ✓ مساحت: زمین ۱۶۱ هزار متر مربع ، زیر بنا ۴۴ هزار متر مربع
- ✓ اشتغالزایی مستقیم و غیر مستقیم: حدود ۱۵۰ هزار نفر
- ✓ رتبه چهارم بین ۱۰۰ شرکت برتر کشور از لحاظ حجم فروش در سال ۸۹
- ✓ تعداد شاغلین: ۱۵۵۲ نفر (۶۹% دارای تحصیلات دانشگاهی در پایان سال ۹۰)



### ❖ سوابق اخذ گواهینامه های سیستم مدیریتی شرکت سپکو

- ✓ اخذ گواهینامه ISO 9002:1994 در اسفند ۱۳۷۴
- ✓ اخذ گواهینامه 9001:1994 در فروردین ۱۳۷۶ ISO
- ✓ تمدید گواهینامه 9001:1994 در فروردین ۱۳۷۹ ISO
- ✓ اخذ گواهینامه ISO/IEC 17025 برای آزمایشگاه سپکو در سال ۱۳۷۹
- ✓ اخذ گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت 9001:2000 در خرداد ۱۳۸۲ ISO
- ✓ ارزیابی بر اساس ISO 9004:2000 در آبان ۱۳۸۴
- ✓ دریافت گواهینامه ISO 14001:2004 توسط واحد مهندسی بسته بندی از شرکت DNV در سال ۱۳۸۵
- ✓ تمدید گواهینامه ISO 9001:2000 شرکت سپکو در سال ۱۳۸۵
- ✓ تمدید گواهینامه ISO/IEC 17025:2005 برای آزمایشگاه سپکو در سال ۱۳۸۶
- ✓ تمدید گواهینامه ISO/IEC 17025:2010 برای آزمایشگاه سپکو در سال ۱۳۸۹
- ✓ اخذ گواهینامه سیستم مدیریت یکپارچه شامل سه استاندارد ISO 9001:2000 - ISO 14001:2004 و OHSAS 18001:1999 در مرداد ۱۳۸۶
- ✓ تجدید گواهینامه سیستم مدیریت یکپارچه و ارتقای گواهینامه OHSAS 18001:1999(IMS) به OHSAS 18001:2007 در سال ۱۳۸۷
- ✓ تجدید گواهینامه سیستم مدیریت یکپارچه و ارتقای گواهینامه ISO 9001:2000(IMS) به ISO 9001:2008 در سال های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰

### ❖ گواهینامه های تعالی سازمانی

- ✓ اخذ گواهینامه اشتهار به سر آمدی تعالی سازمانی در سال ۱۳۸۳
- ✓ اولین و تنها دریافت کننده ایرانی تقدیرنامه تعالی سازمانی (RECOGNIZED FOR EXCELLENCE)
- ✓ از بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM در سال ۱۳۸۴ در منطقه خاور میانه

- ✓ یکی از دو شرکت دریافت کننده تندیس بلورین تعالی سازمانی در سال ۱۳۸۴
- ✓ اخذ مجدد جایزه تندیس بلورین تعالی سازمانی در سال ۱۳۹۰ برای سومین بار
- ✓ کسب تندیس سیمین نظام پیشنهادها در اولین جشنواره جایزه ملی نظام پیشنهادها در سال ۱۳۸۷
- ✓ دریافت گواهینامه R4E\*5 از بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM در سال ۱۳۸۷ – این گواهینامه بالاترین سطح سرآمدی و تعالی سازمانی در بین شرکتهای غیر اروپایی می باشد.
- ✓ تندیس بلورین بالاترین سطح جایزه مدیریت مالی در بین شرکتهای تولیدی، بازرگانی، بانکی، بیمه، بورس و خدماتی ایران – در آذر سال ۱۳۹۰

❖ **ضرورت تشکیل ساپکو (۱۳۷۲)**

- الزام ساخت داخل قطعات
- مشکلات تأمین تمامی قطعات خودرو
- توسعه توان طراحی خودرو ، قطعات و مجموعه های آن
- به کارگیری ظرفیت های خالی صنعت خودرو ، قطعه سازی و دیگر صنایع کشور
- افزایش توان ساخت داخل و ارتقای توان کمی و کیفی
- افزایش بهره وری در صنعت خودرو و قطعه سازی
- افزایش صادرات صنعت خودرو و قطعه سازی
- دستیابی به خودکفایی و تراز ارزی
- نیاز به شرکتهای مستقل و نوگرا در مدیریت زنجیره تأمین

### ماموریت شرکت ساپکو

تامین مواد، قطعات و مجموعه‌های خودرو برای گروه ایران خودرو و بازارهای هدف داخلی و جهانی از طریق مدیریت موثر فرایند تامین از طراحی تا مونتاژ و شناسایی و ارتقای مزیت های رقابتی شبکه تامین تا سطوح جهانی جهت دستیابی به اهداف استراتژیک گروه ایران خودرو.

ردیف	ویژگی	مصادق
۱	مشتریان	گروه ایران خودرو و بازارهای هدف داخلی و جهانی
۲	محصولات و یا خدمات	مواد، قطعات و مجموعه‌های خودرو
۳	بازارها	خودروی داخلی و جهانی
۴	فن آوری	فرایند تامین از طراحی تا مونتاژ
۵	توجه به بقاء و رشد و سود آوری	تا سطوح جهانی
۶	فلسفه	تامین مواد، قطعات و مجموعه‌های خودرو
۷	ویژگی ممتاز	مدیریت موثر فرایند تامین
۸	توجه به تصورات مردم	دستیابی به اهداف استراتژیک گروه ایران خودرو
۹	توجه به کارکنان	شناسایی و ارتقای مزیت های رقابتی

### چشم انداز شرکت ساپکو

بزرگترین تامین کننده قطعات و مجموعه های خودرو در منطقه (ترکیه، کشورهای CIS، پاکستان، کشورهای خلیج فارس، و سایر کشورهای آسیای جنوب غربی) با کسب ۳۰.۱٪ سهم بازار جهانی قطعات OEM خودرو تا سال ۱۴۰۴. کشورهای CIS: جامعه کشورهای مستقل مشترک المنافع در سال ۱۹۹۱ تأسیس گردیده و اتحادیه ای است که از جنبه های قوانین داخلی و بین المللی جانسین اتحاد جماهیر شوروی سابق شده است و سه کشور روسیه، اوکراین و روسیه سفید آن را بنیاد نهاده اند و کشورهای آذربایجان، ارمنستان، ازبکستان، ترکمنستان، تاجیکستان، قرقیزستان، قزاقستان و مولداوی و گرجستان به عضویت آن درآمده اند.

### ارزش های شرکت ساپکو

- ❖ سرآمدی
- ❖ مشتری مداری
- ❖ استقرار مدیریت مشارکتی
- ❖ یادگیری، خلاقیت و نوآوری
- ❖ احساس مسئولیت اجتماعی
- ❖ رعایت قوانین و مقررات دولتی
- ❖ صداقت، تعهد و وفاداری متقابل پرسنل و شرکت
- ❖ شفافیت در مناسبات کاری، تجاری، مالی با ذینفعان
- ❖ عدالت و عدم تبعیض، شایسته سالاری در رابطه برد-برد با تأمین کنندگان و کارکنان



## ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارجی

### فضای حاکم بر صنعت خودرو ایران

- ❖ رشد مثبت جمعیت
- ❖ رشد تولید ناخالص داخلی
- ❖ پیگیری اجرای طرح جایگزینی خودروهای فرسوده
- ❖ افزایش اسمی (پولی) تقاضای خودروی داخلی
- ❖ مشخص بودن اهداف و استراتژی‌های صنعت خودرو
- ❖ کاهش آهنگ نرخ رشد تولید ناخالص داخلی
- ❖ اجرای طرح تحول اقتصادی و حذف یارانه‌های غیر مستقیم سوخت و انرژی
- ❖ رشد نقدینگی و تورم در نتیجه کاهش رقابت پذیری محصولات داخلی
- ❖ افزایش قیمت مواد اولیه و دستمزد و سایر هزینه‌های تولید
- ❖ استمرار در اجرای سیاست‌های انقباضی پولی و مالی
- ❖ پافشاری بر اجرای سیاست تثبیت نرخ ارز
- ❖ افزایش ریسک‌های محیطی و طبیعی

### فضای حاکم بر کسب و کار جهانی خودرو

- ❖ خروج آرام و با احتیاط اقتصاد و صنعت خودرو جهان از بحران
  - بازگشت تولید و فروش خودرو جهان به روند دراز مدت خود
- ❖ پیدایش فرصت‌های بی نظیر برای کشورهای در حال توسعه طی بحران اخیر
  - تمرکز رشد و رونق بازار خودرو در بازارهای در حال ظهور
  - بهره برداری کشورهای مثل چین و هند و برزیل از این فرصتها
  - لطمه خوردن کشورهای مثل روسیه از بحران ضربه
  - کشور ما بدلیل انزوای سیاسی و اقتصادی نصیبی از فرصت‌ها نبرده است
- ❖ عدم اتصال همپنه ایران به صنعت خودرو- قطعه سازی جهان بزرگترین مانع پیشرفت
  - روند کاهنده همکاری‌های خارجی شبکه تامین ایران خودرو
  - عدم گنجاندن ایران در اغلب رتبه بندی‌های جهانی (رتبه بسیار پائین یا کم اهمیت جلوه دادن)
- ❖ ناممکن بودن "جهانی شدن" صنعت خودرو- قطعه سازی ایران با ادامه این روند
- ❖ سیاست نانوشته صنعت در عمل: "جایگزینی واردات" با تکیه بر حمایت تعرفه ای و غیر تعرفه ای

## فرصت‌ها (Opportunities)

ردیف	عنوان	مصادیق
۱	وجود بازار بزرگ و رو به رشد داخلی خودرو و قطعات (جمعیت)	بازار بزرگ و رو به رشد داخلی خودرو و قطعات (جمعیت)
		بازار بزرگ قطعات یدکی داخلی رو به رشد
		وجود و توسعه سایت‌های تولیدی IK در خارج از کشور
		تیراژ بالایی تولید (تیراژ اقتصادی) خودروسازان داخلی (فرصت برای قطعه‌سازان)
۲	حمایت‌های دولت از صنعت خودرو	برخورداري از بازار حمایت‌شده (حمایت در برابر رقبای خارجی)
		وجود اهداف بلند پروازانه و استراتژی‌های مدون برای صنعت خودرو (توسط وزارت صنعت، معدن و تجارت)
۳	فرصت‌های خوب همکاری‌های بین‌المللی	حمایت دولت از اجرای طرح جایگزینی خودروهای فرسوده (ایجاد تقاضا برای خودرو در داخل)
		توسعه فعالیتهای تولید و مونتاژ خودرو در کشورهای روسیه، آسیای میانه، عراق و افغانستان به عنوان بازار بزرگ بالقوه برای قطعه‌سازی کشور
		فرصت صادراتی و همکاری خارجی با توجه به خروج تدریجی اقتصاد جهان از رکود و بحران
		روابط سیاسی نسبتاً خوب با کشورهای چین، هند، برزیل و ترکیه (کانون‌های رشد بازار خودرو جهان)
		احتمال مصوب شدن پروژه خودرو مشترک اسلامی (فرصت توسعه بازار)
۴	وجود نیروی کار جوان	رشد جمعیت و برخورداري از ساختار جمعیتی جوان و تحصیل‌کرده (عرضه فراوان نیروی کار متخصص)
۵	وجود سرمایه‌گذار داخلی	وجود سرمایه‌گذاران بخش خصوصی علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در بخش قطعه‌سازان

تهدیدات (Threats)

ردیف	عنوان	مصادیق
۱	محیط کلان اقتصادی بی ثبات و نامساعد (سیاست‌های نامساعد دولت)	عدم ثبات اقتصادی درازمدت (وابستگی ساختار اقتصادی به نفت)
		احتمال کاهش نرخ رشد اقتصادی کشور و کاهش رشد تقاضای خودروی داخلی در کوتاه مدت
		احتمال افزایش تحریم اقتصادی کشور (ریسک بالای محیط کسب و کار صنعت خودرو، ریسک تامین قطعات، افت شاخص جذابیت صنعت ایران در دنیا)
		افزایش مستمر هزینه های تولید سازندگان طرف قرارداد با توجه به تورم مستمر، طرح تحول اقتصادی و حذف یارانه ها
		کاهش امکان تامین منابع مالی از بازارهای بین المللی با توجه به افزایش احتمال تحریم های اقتصادی
		ابهام در اجرای سیاست‌های خصوصی سازی، ابهام در آینده شرکت‌های خودروساز
		پافشاری دولت بر تثبیت نرخ ارز، کاهش رقابت پذیری ساخت داخل و صادرات
۲	مشکلات در روابط بین المللی	محدودیت فعالیتهای صادراتی با توجه به عدم عضویت ایران در WTO و پیمان های اقتصادی بین المللی
		تشدید شکاف تکنولوژیکی با توجه به کاهش انتقال تکنولوژی پیشرفته به داخل کشور به دلیل تحریم و ریسک بالا
		کاهش تمایل شرکت‌های خارجی به تداوم وتوسعه همکاری با شبکه تامین با توجه به روند تیرگی روابط سیاسی و تحریم
۳	نیروی انسانی	خروج نیروی انسانی کارآمد و متخصص از صنعت خودرو
۴	افزایش انتظارات کیفی و استانداردهای اجباری	الزام به اجرای قانون حمایت از مصرف کننده (افزایش دوره گارانتی خودروهای تولید داخل و ...)
		افزایش الزامات ایمنی (تجهیزات ایمنی بر روی کلیه خودروهای تولید داخل)
		الزام به رعایت استانداردهای زیست محیطی (یورو ۳ و یورو)
۵	تشدید رقابت داخلی و خارجی	کاهش نقش تامین ساپکو با توجه به احتمال تولید خودرو به صورت CKD با همکاری شرکت خارجی توسط IK، رنو پارس، بنز، سوزوکی و شریک چینی
		پیدایش رقبای جدید منطقه ای در صنعت خودرو- قطعه سازی (پاکستان، مصر، عربستان و ...)
		احتمال کاهش نرخ تعرفه خودرو و قطعات وارداتی در سال‌های آتی
		افزایش روزافزون جذابیت (قیمت و استایل و کیفیت) خودروهای وارداتی علی‌رغم حفظ تعرفه ۹۰٪ عرضه قطعات خودرو با قیمت غیرقابل رقابت توسط چین و دیگر کشورهای رقیب (دامپینگ)

نقاط قوت (Strengths)

ردیف	عنوان	مصادیق
۱	رهبری بازار تامین قطعات	برخورداري از روابط قوي مالکيتي و مدیریتی با مشتری اصلي
		برند معتبر شرکت ساپکو در داخل کشور
		قدرت چانه زني بالا در خرید با توجه به حجم بالاي خرید
۲	تجربه موفق در مدیریت شبکه تامین	تجربه ساخت و تولید و تامین اغلب قطعات خودرو
		تعامل قوي و مثبت باشبکه تامین گسترده و با نفوذ داخلي
		تجارب عملياتي موفق در زمینه مدیریت تامین (ارزيابي، ارتقاء، لجستیک و ...)
۳	سازمان متعالي و منابع انساني توانمند	برخورداري از نیروي انساني با تجربه و آشنا به دانش روز
		تعريف چشم انداز و مأموریت شفاف توسط رهبران متعالي سازمان
		تاثیر مثبت EFQM در حرکت به سوي تعالي (کسب درجات بالاي تعالي در ارزیابی‌های داخلی و خارجی)
		فرهنگ سازمانی غني و آماده پذیرش سیستم‌ها و روشهای نوآورانه (نظام‌های مشارکتی و بهبود مستمر و ...)
۴	اعتبار مالي بالا	سیستم اطلاعاتی منحصر بفرهنگ تکامل یافته در داخل شرکت
		اعتبار مالي بالا نزد تامین کنندگان و مشتریان داخلی و خارجی و بانک‌ها (با توجه به گردش مالی سالانه رو به رشد)
۵	پتانسیل فعالیت‌های R&D	پتانسیل موجود برای فعالیت‌های تحقیق - توسعه و طراحی - مهندسی

## نقاط ضعف (Weaknesses)

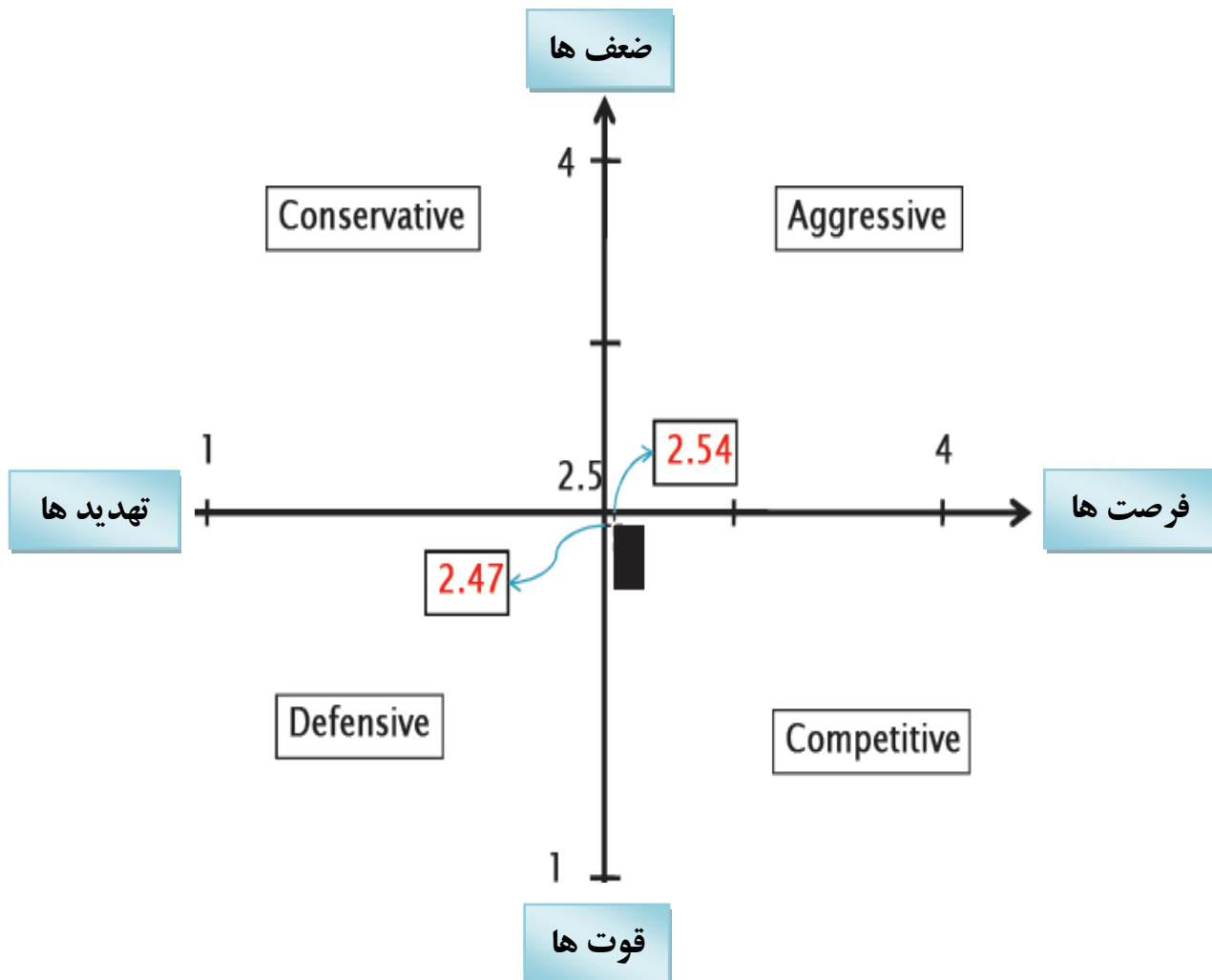
ردیف	عنوان	مصادیق
۱	عدم تنوع مشتری و توان رقابت پذیری نه چندان مطلوب	تنوع اندک در طیف مشتریان و اتکای بیش از حد به ایران خودرو
		عملیاتی نشدن استراتژی در بازار یدکی و صادرات
		رقابت پذیری نه چندان مطلوب در حوزه های قیمت، کیفیت و تکنولوژی در مقایسه با قطعات وارداتی و اهداف
		روند نزولی نرخ رضایت مشتریان (ایران خودرو و ایساکو)
۲	ضعف انسجام و چالاکي عملیاتی	ضعف نگرش استراتژیک و غلبه روزمرگی بر تصمیمات و فعالیتها / تکرار اشتباهات عملیاتی
		اثر بخشی پائین و ضعف در ارتقاء تکنولوژی شبکه تامین
		پایین بودن سرعت فرایندها - بخصوص خودکفایی و تکوین محصول / ناتوانی در حذف کامل ریسک تامین
		تمرکز صرف به خودکفایی ۱۰۰٪ علیرغم اقتصادی نبودن
۳	بهره وری پائین منابع انسانی و سازمان	ضعف نسبی در یکپارچگی و جامعیت سیستمها و فرایندها
		بهره وری پایین منابع انسانی در مقایسه با رقبا (براساس گزارش IMI100)
		روند کاهنده رضایت و تعهد شغلی پرسنل
		ضعف آموزشهای تخصصی و مهارتهای حرفه ای پرسنل در مقابل رقبا و تامین کنندگان
۴	عدم استقلال مالی	روند نزولی سطح و کیفیت رابطه با شرکاء (تامین کنندگان، شرکتهای خارجی، بانک ها و ...)
		روند نزولی فرهنگ کار تیمی و همکاری در سازمان
۵	کاربردی نشدن R&D	کمبود منابع مالی و عدم برخورداری از استقلال مالی
		ضعف ساختار مالی شبکه تامین و وابستگی شدید مالی قطعه سازان به ساپکو
		ارزش افزوده کم پتانسیل های تحقیق و توسعه و طراحی مهندسی
		توان اندک طراحی - مهندسی و R&D در سازندگان

### ماتریس تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی

مطابق مدل خط‌مشی‌ها روارد برای ایجاد مطلوب‌ترین سازگاری بین شرکت و محیط داخلی و خارجی و تدوین بهترین استراتژی، متناسب با تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت درونی شرکت و شناسایی تهدیدها و فرصت‌های خارجی این امر صورت می‌پذیرد.

براین اساس و پس از امتیازدهی به هر یک از عوامل شامل ضریب اهمیت (وزن)، رتبه و نمره، موقعیت شرکت در ماتریس ۴ خانه عوامل داخلی و خارجی مشخص می‌گردد.

بدین ترتیب با جمع نمرات ۲,۵۴ و ۲,۴۷ به ترتیب مربوط به عوامل داخلی و خارجی و جانمایی آن در ماتریس ۴ خانه ای، موقعیت SO مشخص می‌گردد. بدیهی است در این وضعیت به منظور بهره‌مندی از فرصت‌های محیطی با استفاده از نقاط قوت شرکت، استراتژی تهاجمی به عنوان Grand Strategy شرکت انتخاب می‌شود.



## شناسایی و اولویت بندی ذینفعان

ردیف	گروه ذینفعان	مصادیق
۱	مشتریان	ایران خودرو، ایساکو و پژو و سایر خودروسازان داخلی و خارجی و صنایع جانبی به صورت بالقوه
۲	تامین کنندگان	تامین کنندگان داخلی، خارجی، پژو، ساپکو قشم، ایتراک
۳	جامعه	مردم، دولت، NGO، مجلس، بانک، همسایگان، نهادهای نظارتی و دانشگاه ها و مراکز پژوهشی
۴	ذینفعان درونی	کارکنان

### عمده ترین خواسته ها و الزامات ذینفعان

#### ❖ مشتریان

- کمک به باز پس گیری سهم بازار تیراژی
- کاهش ارزشی/کاهش قیمت قطعات
- ارتقاء توانمندی تکنولوژیک قطعه سازان
- کمک به تامین استانداردهای محیط زیست و قانونی
- ارتقاء رقابت پذیری محصولات جهت تحقق اهداف صادراتی و بازار داخلی
- دستیابی به ۴۰٪ بازار قطعات بدکی محصولات IK معادل ۵۴۰ میلیارد تومان تا ۱۳۹۰

#### ❖ تامین کنندگان

- تعامل مثبت با تامین کنندگان
- ارتقاء تامین کنندگان
- هدایت استراتژیک قطعه سازان
- بهبود رابطه و تقویت اعتماد فیما بین
- حمایت از قطعه سازان

#### ❖ جامعه

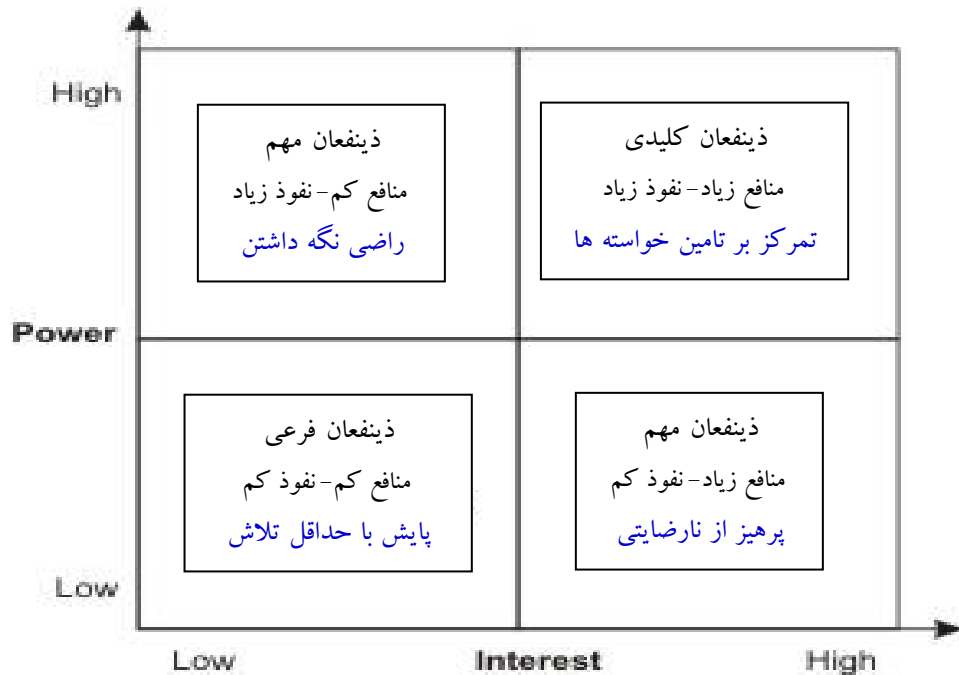
- کاهش قیمت و افزایش کیفیت محصول
- ایجاد و توسعه صنعت خودرو و قطعه سازی در داخل و خارج کشور
- تامین استانداردهای سوخت، محیط زیست و ایمنی
- طراحی و تولید پلتفرم و خودروی ملی
- رعایت قوانین و مقررات تعیین شده

#### ❖ کارکنان

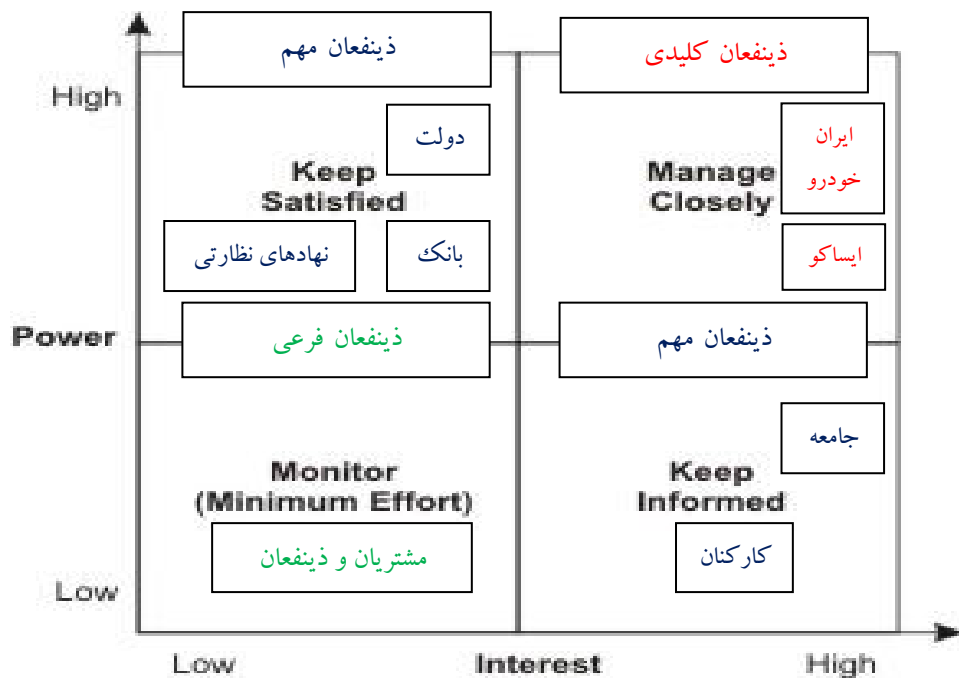
- شایسته سالاری، امنیت شغلی، بستر مناسب رشد و محیط کار انسانی
- بهبود پاسخگویی به نیازهای کارکنان

### تحلیل ذینفعان

- ۱- تعیین میزان منافع و اثر پذیری ذینفعان از فعالیت های شرکت (Interest)
- ۲- تعیین قدرت نفوذ و اثرگذاری ذینفعان بر شرکت (Power)
- ۳- طبقه بندی ذینفعان در ۴ سطح اولویت



بر این اساس جانمایی ذینفعان شرکت در ماتریس نفوذ و منافع به ترتیب زیر صورت می گیرد:





❖ هدف اصلی:

افزایش سهم در بازار منطقه ای و جهانی

❖ گزند استراتژی:

ارزش آفرینی برای مشتری از طریق رشد و ارتقاء رقابت پذیری

❖ الزامات و پیش شرط های رقابت پذیری:

۱ - یکپارچگی فرآیند تأمین ۲ - کسب قابلیت طراحی محصول

❖ مقاصد استراتژیک

مقاصد استراتژیک (Strategic Objectives)	حوزه های استراتژیک	
افزایش سهم در بازار جهانی و منطقه ای	بازار - مشتری	حوزه های اصلی
رهبری بازار داخلی		
توسعه بازار خارجی		
حفظ و توسعه پایه مشتری (Customer Base Development)		
توسعه زنجیره ارزش آفرینی شبکه تأمین	R&D و محصول	حوزه های پشتیبان
رقابت پذیری تأمین در سطح کلاس جهانی	تأمین و تدارک	
حفظ و توسعه پایه تأمین کنندگان داخلی (Supplier Base Development)	مالی و سرمایه گذاری	
پشتیبانی از حوزه های اصلی به منظور دستیابی به اهداف کلان	سیستم ها و فرآیندها	
	سرمایه انسانی	
	مسئولیت اجتماعی و تعامل با ذینفعان	

❖ اهداف بلندمدت

شاخص های پیشنهادی	اهداف بلندمدت	مقاصد استراتژیک
سهم تیراژی از بازار جهانی OEM	کسب سهم مورد نظر از بازار جهانی	افزایش سهم در بازار جهانی و منطقه ای
سهم ارزشی از بازار جهانی OEM		
سهم ارزشی از بازار جهانی OES+AM		
رتبه در بازار منطقه	رهبری بازار منطقه ای	
رتبه در بین شرکتهای ایرانی رقیب		
سهم ارزشی OEM از کل خودروها	کسب و حفظ سهم عمده در بازار داخلی	رهبری بازار داخلی
سهم تیراژی OEM از کل خودروها		
سهم ارزشی AM+OES		
سهم ارزشی در تأمین IK-OEM	حفظ و ارتقاء سهم در گروه صنعتی IK	
سهم تیراژی در تأمین IK-OEM		
سهم ارزشی در تأمین OES-AM (ایساکو)		
سهم ارزشی در تأمین AM-AM (ایساکو)		
OEM	کسب و ارتقاء سهم در گروه صنعتی IK	
AM		

چشم انداز حوزه منابع انسانی

دستیابی به برترین جایگاه در تعالی سرمایه انسانی در صنعت قطعه سازی منطقه تا سال ۱۴۰۴  
 باکارکنان ارزش آفرین شبکه تامین در صحنه رقابت جهانی

اهداف استراتژیک حوزه منابع انسانی

استراتژی های محور	ردیف	اهداف استراتژیک	حوزه استراتژی
توانمندسازی و توسعه قابلیت های حرفه ای کارکنان	۱	ارتقاء توانمندی کارکنان و مدیران	سرمایه انسانی
ارتقاء شایستگی های سطوح رهبری	۲		
بازمهندسی ساختار نظام مشارکت کارکنان	۳	افزایش مشارکت و بهره وری کارکنان	
توانمندسازی منابع انسانی زنجیره تامین	۴	توسعه منابع انسانی در سطح زنجیره تامین	
ترویج الگوی سرآمدی منابع انسانی در زنجیره تامین	۵	افزایش انگیزه و کارایی و اثربخشی	
توسعه ارتباطات درون سازمانی	۶		
ارتقاء کیفیت خدمات پشتیبانی (مزایای غیرنقدی، امور رفاهی و غیره) و بهبود رویکردهای حمایتی از خانواده کارکنان	۷	افزایش انگیزه و جذب و حفظ نیروی انسانی	
حفظ و ارتقاء سطح سلامت جسمی و روانی کارکنان	۸		

## نقاط قوت حوزه منابع انسانی

### ❖ نیروی انسانی باکیفیت

- ✓ برخورداری از نیروی انسانی با تجربه و آشنا به دانش روز
- ✓ وجود انباشت سرمایه های دانشی و تجارب ارزشمند کارکنان در شرکت (پیشنهادهات، تالیفات، نشریات، سایت های داخلی و...)

### ❖ سازمان و فرهنگ مناسب

- ✓ وجود سیستم های توسعه منابع انسانی (آموزش، کانون ارزیابی، بازخورد ۳۶۰ درجه، مدیریت شایستگیها و...)
- ✓ وجود زیرساخت ها، زمینه ها و فرصت های متنوع یادگیری در سازمان
- ✓ وجود زیرساخت ها و کانال های ارتباطی متنوع و نوین در سازمان
- ✓ توجه مناسب به شاخص ها و ویژگی های سلامت کارکنان
- ✓ فرهنگ سازمانی غنی و آماده پذیرش سیستم ها و روش های نوآورانه (نظام های مشارکتی و بهبود مستمر و ...)

### ❖ برند شناخته شده ساپکو

- ✓ تاثیر مثبت جایزه تعالی سازمانی و تعالی منابع انسانی در حرکت به سوی تعالی (کسب درجات بالای تعالی در ارزیابی های داخلی و خارجی)

## نقاط ضعف حوزه منابع انسانی

### ❖ ضعف‌های مربوط به نیروی انسانی

- × بهره‌وری پایین منابع انسانی در مقایسه با رقبا (براساس گزارش IMI100)
- × روند نزولی فرهنگ کار تیمی و همکاری در سازمان

### ❖ ضعف‌های مربوط به مدیریت

- × عدم وجود تفویض اختیار نظام مند به سطوح متناسب سازمانی
- × روند نزولی سطح و کیفیت رابطه با شرکاء (تامین کنندگان، شرکت های خارجی، بانک‌ها و ...)

### ❖ ضعف‌های مربوط به سیستم‌های منابع انسانی

- × فقدان مدیریت اثربخش توزیع نیروی انسانی کارآمد در فرآیندهای ساپکو
- × عدم استقرار کامل نظام جانشین پروری در سطوح مدیریتی و رهبری سازمان
- × عدم وجود نظام برنامه ریزی نیروی انسانی (کمی و کیفی) با رویکرد آینده‌نگر
- × ضعف در پشتیبانی قوی و مناسب نظام‌های انگیزشی کارکنان
- × عدم نگرش نظام مند و اثربخش به نحوه مدیریت ترک خدمت کارکنان

## فرصت های حوزه منابع انسانی

### ❖ منابع انسانی جوان و تحصیل کرده

✓ رشد جمعیت و برخورداری از ساختار جمعیتی جوان و تحصیل کرده (عرضه فراوان نیروی کار متخصص)

### ❖ توسعه منابع انسانی در سطح کشور و شرکتها

✓ توسعه سطوح تحصیلات تکمیلی دانشگاه های کشور در حوزه منابع انسانی و امکان

توسعه ارتباطات صنعت و دانشگاه

✓ وجود فرصت های آموزشی و مشاوره ای در حوزه منابع انسانی در سطح صنعت و خدمات کشور

✓ رشد تجارب برتر شرکت های داخلی کشور در حوزه منابع انسانی و امکان الگوبرداری از آنها

✓ رشد شرکت های دارای دانش مشاوره تخصصی در حوزه منابع انسانی و امکان بهره برداری از دانش و

تجارب آنها

✓ وجود فرصت هایی برای کسب و انتقال دانش و تجارب تخصصی منابع انسانی با عضویت در انجمن های

مدیریت منابع انسانی بازارهای هدف در سطح بین المللی

### ❖ جایگاه منابع انسانی ساپکو در سطح کشور

✓ افزایش اعتبار منابع انسانی ساپکو در جامعه صنعتی کشور با کسب جوایز تعالی

### تهدیدات حوزه منابع انسانی

- ✘ خروج نیروی انسانی کارآمد و متخصص از صنعت خودرو و جذب در شرکت‌های رقیب یا صنایع دیگر
- ✘ اثر گذاری شرایط تحریم در جذب و بکارگیری دانش و تکنولوژی بروز منابع انسانی از خارج از کشور
- ✘ کمبود نظام‌های بومی شده و بروز در حوزه منابع انسانی کشور
- ✘ عدم وجود یکپارچگی، همسویی و توانمندی در حوزه منابع انسانی زنجیره تامین ساپکو

### فرصت‌ها/قوت‌ها/تهدیدات و ضعف‌های حوزه منابع انسانی

<p><b>قوت‌های عمده</b></p> <p>S1: نیروی انسانی با کیفیت</p> <p>S2: سازمان و فرهنگ عمومی مناسب</p> <p>S3: برند شناخته شده ساپکو</p>	<p><b>فرصت‌های عمده</b></p> <p>O1: منابع انسانی جوان و تحصیلکرده</p> <p>O2: توسعه منابع انسانی در سطح کشور و شرکت‌ها</p> <p>O3: جایگاه منابع انسانی ساپکو در سطح کشور (افزایش اعتبار منابع انسانی ساپکو در جامعه صنعتی کشور با کسب جوایز تعالی)</p>
<p><b>ضعف‌های عمده</b></p> <p>W1: بهره‌وری و فرهنگ تیمی پایین منابع انسانی</p> <p>W2: عدم وجود تفویض اختیار نظام مند</p> <p>W3: ضعف‌های مربوط به سیستم‌های منابع انسانی</p>	<p><b>تهدیدات عمده</b></p> <p>T1: خروج نیروی انسانی کارآمد و متخصص از ساپکو و صنعت خودرو و جذب در شرکت‌های رقیب یا صنایع دیگر</p> <p>T2: اثرگذاری شرایط تحریم در جذب و بکارگیری دانش و تکنولوژی بروز منابع انسانی از خارج از کشور</p> <p>T3: کمبود نظام‌های بومی شده و بروز در حوزه منابع انسانی کشور</p> <p>T4: عدم وجود یکپارچگی، همسویی و توانمندی در حوزه منابع انسانی زنجیره تامین ساپکو</p>

جدول SWOT جهت استخراج استراتژی های حوزه منابع انسانی

<p><b>ضعف های عمده</b></p> <p>W1: بهره وری و فرهنگ تیمی پایین منابع انسانی</p> <p>W2: عدم وجود تفویض اختیار نظام مند</p> <p>W3: ضعف های مربوط به سیستم های منابع انسانی</p>	<p><b>قوت های عمده</b></p> <p>S1: نیروی انسانی با کیفیت</p> <p>S2: سازمان و فرهنگ عمومی مناسب</p> <p>S3: برند شناخته شده ساپکو</p>	<p><b>عوامل درونی</b></p> <p><b>عوامل بیرونی</b></p>
<p>W01</p> <p>توسعه ارتباطات و همکاری های ساپکو با شرکتهای فعال</p> <p>درحوزه های مرتبط</p> <p>(W1,W3,T2,T3,S1,S3,O2,O3)</p>	<p>S01</p> <p>بهبود برند منابع انسانی ساپکو از طریق</p> <p>توسعه منابع و سرمایه انسانی درکل شبکه تامین</p> <p>(S1,S2,S3,O3,T3,T4)</p>	<p><b>فرصت های عمده</b></p> <p>O1: منابع انسانی جوان و تحصیل کرده</p> <p>O2: توسعه منابع انسانی در سطح کشور و شرکت ها</p> <p>O3: جایگاه منابع انسانی ساپکو در سطح کشور (افزایش اعتبار منابع انسانی ساپکو در جامعه صنعتی کشور با کسب جوایز تعالی)</p>
<p>WT1</p> <p>بازمهندسی سازمان و بازنگری ساختار منابع و سرمایه انسانی ساپکو با نگاه به بهره وری</p> <p>(W1, W2, T1, T2, S2)</p>	<p>ST1</p> <p>سازماندهی نظام های انگیزشی در ساپکو و شرکت های تابعه و کل شبکه تامین</p> <p>(S1, S2, T1, W3)</p>	<p><b>تهدیدات عمده</b></p> <p>T1: خروج نیروی انسانی کارآمد و متخصص از ساپکو و صنعت خودرو و جذب درشرکت های رقیب یا صنایع دیگر</p> <p>T2: اثرگذاری شرایط تحریم در جذب و بکارگیری دانش و تکنولوژی بروز منابع انسانی از خارج از کشور</p> <p>T3: کمبود نظام های بومی شده و بروز در حوزه منابع انسانی کشور</p> <p>T4: عدم وجود یکپارچگی، همسویی و توانمندی در حوزه منابع انسانی زنجیره تامین ساپکو</p>

## استراتژی های منابع انسانی

❖ باز مهندسی سازمان و بازنگری ساختار تعالی سرمایه انسانی ساپکو با نگاه به بهره وری



مشخص شدن بخش های CORE & Non CORE ساپکو / طراحی و پیاده سازی نظام جامع بهره وری و مدیریت ریسک سرمایه انسانی ساپکو

❖ سازماندهی نظامهای انگیزشی درکل شبکه تامین



اصلاح نظام حقوق و دستمزد و جبران خدمات ساپکو / توسعه نظام های سلامت و بهبود کیفیت زندگی کاری در ساپکو

❖ بهبود برند ساپکو از طریق توسعه سرمایه انسانی درکل شبکه تامین



پیاده سازی مدیریت دانش در ساپکو / پیاده سازی الگوی توسعه رهبران در ساپکو

❖ توسعه ارتباطات و همکاری های ساپکو با شرکت های فعال درحوزه های مرتبط



بهبود و توسعه کانال های ارتباطی

## اهداف استراتژیک منابع انسانی

اهداف استراتژیک (Goals)	مقاصد استراتژیک (Strategic Objectives)
ارتقاء و توسعه بهره وری و تعالی سرمایه انسانی در سطح ساپکو	پشتیبانی از حوزه های اصلی تعالی سرمایه انسانی و ظرفیت پذیری تغییر از طریق حفظ و توسعه پایه کارکنان ساپکو و شبکه تامین (Personnel Base Development)
ارتقاء و توسعه بهره وری و تعالی سرمایه انسانی در سطح شرکت های وابسته و تابعه ساپکو	
ارتقاء و توسعه بهره وری و تعالی سرمایه انسانی در سطح شبکه تامین داخل	



کارت امتیازی متوازن یکی از استراتژی های منابع انسانی

ارتقاء و توسعه بهره وری و تعالی سرمایه انسانی در سطح ساپکو

ساله ۵			سال پایه	اهداف استراتژیک			
سوم	دوم	اول		مقدار	شاخص های پیشنهادی	اهداف استراتژیک	مقاصد استراتژیک
۱۴۰۰-۱۴۰۴	۱۳۹۴-۱۳۹۹	۱۳۸۹-۱۳۹۳	۱۳۸۸				
هدف مقدراری (Target)							
۷۵۰	۶۵۰	۵۵۰	۴۷۵	امتیاز جایزه تعالی منابع انسانی	کسب برترین نشان بین المللی منابع انسانی در سطح منطقه		
۹۰	۸۷	۸۲	۷۶	نرخ قابلیت های فرهنگی	بهره وری و چابک سازی	ارتقاء و توسعه بهره وری و تعالی سرمایه انسانی در سطح ساپکو	پشتیبانی از حوزه های اصلی تعالی سرمایه انسانی و ظرفیت پذیری تغییر از طریق
۳۰	۱۷,۵	۸,۸	۲,۲	ارزش افزوده سرانه (میلیارد ریال)			
۱,۲۴	۱,۲۵	۱,۲۷	۱,۳	نسبت هزینه های پرسنلی به فروش			
۹۰	۸۳	۷۳	۷۱	شاخص ادراک کارکنان از سازمان	انگیزه و نشاط		
۹۲	۸۷	۸۲	۷۷,۵	شاخص سلامت سازمانی			
۹۰	۸۶	۸۰	۷۳	شاخص نشاط			
۶۰	۵۰	۴۰	۳۹	سرانه آموزش (ساعت)	یادگیری و چابکی		
۴	۳,۵	۳	۲,۲	نسبت هزینه های آموزشی به کل هزینه های پرسنلی و پشتیبانی			
۹۰	۸۸	۸۴	۷۹	نرخ چابکی			
۹۰	۸۶	۸۰	۷۴	متوسط سطح شایستگی های رهبران	مشارکت و اعتماد		
۲۰	۱۸	۱۵	۱۱	سرانه پیشنهادات اجرا شده			
۸۴	۷۹	۷۳	۶۶	شاخص اعتماد کارکنان			
					بهره وری و چابک سازی	ارتقاء و توسعه بهره وری و تعالی سرمایه انسانی در سطح شرکت های تابعه و وابسته و شرکای استراتژیک	حفظ و توسعه پایه کارکنان ساپکو و شبکه تامین محلی (Personnel Base Development)
					انگیزه و نشاط		
					یادگیری و چابکی		
					خلاقیت و اعتماد	ارتقاء و توسعه بهره وری و تعالی سرمایه انسانی در کل شبکه تامین محلی	
					بهره وری و چابک سازی		
					انگیزه و نشاط		
					یادگیری و چابکی		
					خلاقیت و اعتماد		