

صلى الله عليه وسلم

«پروژه سازمان دهی»

نام شرکت:

ظریف مصور

درس:

اصول مدیریت

استاد راهنما:

دکتر محمد هادی چمران

اعضای گروه:

سمیرا ذوالفقاریان ۹۷۱۰۴۳۱۲

نگین سادات اشرفی ۹۷۱۰۴۰۴۵

عرفان زیاد ۹۷۱۰۴۴۰۷

امیرحسین قناعتیان ۹۷۱۰۴۵۸۳

سید محمد صابر حسینی ۹۷۱۰۸۱۴۴



دانشکده مهندسی صنایع - دی ماه ۱۳۹۹

فهرست

۳	مقدمه
۴	آشنایی با شرکت
۴	مقدمه
۴	اطلاعات تکمیلی
۵	احداث و توسعه
۵	محصولات تولیدی
۸	جریان تولید
۱۰	نیروی انسانی شرکت
۱۰	تعداد کارکنان به تفکیک عناوین
۱۱	لیست مشاغل
۲۷	نسبت های مدیریتی
۲۹	چارت سازمانی فعلی
۲۹	بررسی چارت موجود
۲۹	شکل ظاهری نمودار
۳۰	محتوی نمودار
۳۰	قسمت بندی های سازمانی در سطوح مختلف
۳۲	تعداد سطوح مدیریت
۳۳	قلمرو متوسط مدیریت
۳۳	نقاط قوت
۳۴	نقاط ضعف
۳۶	چارت سازمانی پیشنهادی
۵۲	نتیجه گیری
۵۳	منابع

مقدمه

مدیریت از پنج بخش برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تأمین و تجهیز منابع انسانی، هدایت و رهبری تشکیل می‌شود. یک سازمان، سیستمی است که برای رسیدن به هدف از پیش مشخص شده به وجود آمده است. هر سازمان متشکل از افراد است و ارتباط و هماهنگی و فعالیت گروهی این افراد تضمین‌کننده‌ی حصول هدف مورد نظر می‌باشد. علاوه بر روابط درون سازمان، فعالیت‌هایی که سازمان با محیط خارجی خود دارد نیز نقش حائز اهمیت را در مسیر رسیدن به این هدف ایفا می‌کند. یکی از وظایف مدیران آن است که کارکنان سازمان را برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر و همچنین با محیط خارجی هماهنگ کنند.

سازمان‌دهی عملکردی است که ماهیت ارتباطات افراد را با توجه به نیازها تعریف می‌کند. همچنین سازمان‌دهی یک چهارچوب برای تمام فعالیت‌های درون شرکت ایجاد می‌کند. در اصل، سازمان‌دهی فرآیند تعریف و دسته‌بندی فعالیت‌ها و ایجاد روابط بین آن‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی است. سازمان‌دهی، منابع مختلف را به سمت یک مأموریت مشترک هدایت می‌کند.

می‌توان این استدلال را داشت که سازمان پویا، نتیجه‌ی سازمان‌دهی مناسب می‌باشد. یک سازمان‌دهی و طبقه‌بندی ایده‌آل و بهینه، نیاز به مدیریت کارآمد با نظارت دقیق دارد. مدیریت در راستای انجام فعالیت‌های خود به مواردی نیاز دارد که در این پروژه با استفاده از داده‌های شرکت ظریف مصور به تفصیل به آن پرداخته شده است.

آشنایی با شرکت

مقدمه

امروز بالغ بر ده‌ها محصول و خدمات مختلف در مجموعه کارخانجات ظریف مصور تولید و روانه‌ی بازارهای داخلی و خارجی می‌گردد.

التزام کارکنان، مدیران و صاحبان اصلی سرمایه در این گروه به استاندارد های روز ملی و بین المللی و ارتقاء و بهبود مستمر محصولات و خدمات، از طریق مدیریت همه جانبه‌ی فرآیندها ضمن به‌کارگیری سیستم‌های مکانیزه کنترل و بهبود عملکرد سبب شده است محصولات گروه ضمن بهره‌مندی از استانداردهای روز ملی و بین المللی، سهم خود در بازارهای داخلی و خارجی را افزایش دهند. این مهم به تازگی با اخذ نشان استاندارد تجارت و صادرات اروپا^۱ به دست آمده و با گشودن دریچه‌ای به قاره اروپا، راه را برای محصولات تافتینگ ظریف باز نموده است که از آن به عنوان شاخصی برای کیفیت برند داخلی در رقابت با رقبای اروپایی می‌توان یاد نمود.

بی تردید حفظ ارزش و کرامت انسانی کارکنان به عنوان ارزشمند ترین سرمایه انسانی و همچنین مشتریان به عنوان مهم‌ترین دارایی در کنار دیدگاه‌های خیر بانیان مجموعه سبب شده است تا امروز گروه تولیدی صنعتی ظریف مصور به عنوان یک اقتصاد پاک، پویا و مولد بخش خصوصی در جمهوری اسلامی ایران معرفی گردد.

اطلاعات تکمیلی

آدرس کارخانه: استان چهارمحال و بختیاری - شهرستان بروجن - شهرک صنعتی خاتم‌الانبیاء - شرکت ظریف مصور

شماره تماس: ۰۳۸۳۴۲۲۷۵۱۰

شماره فکس: ۰۳۸۳۴۲۲۷۵۲۰

مساحت کل مجموعه حدود ۲۰۴۵۹۰ متر مربع بوده و نمای هوایی در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱- نمای شرکت در نقشه

احداث و توسعه

شرکت تولیدی ظریف مصور از سال ۱۳۶۲ از قسمت تولیدی ظریف شروع به فعالیت کرده و سپس در سال ۱۳۷۰ الیاف ظریف، چاپ مصور و موکت چاپی مصور را به محصولات خود اضافه کرد. در سال ۱۳۷۵ الیاف مصور و سایر محصولات فعلی به خط تولید کارخانه اضافه شد.

روند کامل توسعه شرکت در فایلی تحت عنوان تاریخچه ضمیمه شده است.

محصولات تولیدی

امروز بالغ بر دهها محصول و خدمات خانگی و صنعتی مختلف در مجموعه کارخانجات ظریف مصور تولید و روانه بازار می گردد که در ادامه معرفی می شوند. برخی از محصولات در شکل ۲ قابل مشاهده است.

تعداد تولیدی از هر نوع محصول در یک دوره از نظر سازمان محرمانه و غیرقابل انتشار بود اما می دانیم تعداد تولید متناسب با وسعت سازمان و بالا است.

– ژئوتکستایل

ژئوتکستایل های بی بافت منسوجاتی با خواص ویژه هستند که آنها را مناسب جهت امور مختلف عمرانی و راهسازی می نماید.

- ژئوممبران

ژئوممبران به ورق‌هایی نفوذناپذیر گفته می‌شود که بدون نیاز به زیرساخت می‌تواند جایگزین خوبی برای روش‌های قدیمی مانند سنگ و سیمان و بتن بوده و به عنوان عایق مورد استفاده قرار گیرد.

- ژئوکامپوزیت

ژئوکامپوزیت‌های تولیدی شرکت یلدا ترکیبی از ژئوتکستایل و ژئوممبران می‌باشند که از طریق فرایند اکستروژن به همدیگر متصل^۱ شده اند. انواع معروف آن معمولاً جهت زهکشی زمین‌های ورزشی و دیوارهای حائل و سقف تونل‌ها استفاده می‌شود.

- مستریچ

شرکت مستریچ تیس در سال ۱۳۷۸ به عنوان یکی از شرکت‌های زیر مجموعه گروه تولیدی صنعتی ظریف مصور با هدف تولید مستریچ آغاز به کار کرد. این شرکت در حال حاضر باگذشت بیش از یک دهه از آغاز فعالیت خود با بهره‌گیری از جدیدترین ماشین آلات و تجهیزات آزمایشگاهی نیمه صنعتی و با اتکا به دانش فنی داخلی اقدام به تولید انواع مستریچ‌های صنعت نساجی شامل انواع الیاف و نخ و صنعت پلاستیک شامل لوله، فیلم و قطعات خودرو بر پایه پلیمرهای مختلفی همچون پلی پروپیلن^۲، پلی اتیلن^۳، پلی استر^۴ و پلی آمید^۵ نموده است.

- نان وون خودرویی

نان وون خودرویی و منسوجات بی بافت برای کاربردهای خاصی از جمله تزئین خودرو طراحی شده اند و تنوعی از محصولات با وزن سبک و ضخامت کم تا محصولات با وزن زیاد و استحکام بالا با مصارف شخصی و صنعتی دارند.

- رزین

رزین پلیمر یکی از شرکت‌های زیر مجموعه‌ی گروه صنعتی ظریف مصور می‌باشد. این شرکت با تجربه‌ی بیش از دو دهه تولید رزین با استفاده از کادر متخصص و توانمند خود و تکنولوژی متناسب با نیازهای بازار محصولات همو و کوپلیمر خود را برای حوزه‌های مختلف مانند صنعت تکمیل فرش، صنعت ساختمان، صنعت کفش، صنعت رنگ و ... عرضه می‌دارد.

^۱ Laminate

^۲ PP

^۳ PE

^۴ PET

^۵ PA

– انواع فیلترها

شرکت ظریف مصور تولید کننده انواع منسوجات نبافته^۱ به صورت تک و چندلایه، از جنس پلی استر و پلی پروپیلن قابل استفاده به عنوان فیلتر در تولید انواع فیلترهای کیسه‌ای جهت جمع‌آوری گرد و غبار با تخلخل بالا و نفوذ پذیری مناسب، عمر طولانی و مقاومت خوب در برابر اسید و باز و مقاوم تا دمای ۱۵۰ درجه سانتیگراد با کاربرد گسترده در انواع صنایع می‌باشد.

– ترموباند

– الیاف و نخ

– موکت تافتینگ و موکت نمدی

– چمن مصنوعی

– کالای خواب



۲- ب) ژئوممبران

۲- الف) ژئوتکستایل



۲- د) موکت تافتینگ

۲- ج) ژئوکامپوزیت



۲- و) چمن مصنوعی

۲- ه) موکت نمدی

شکل ۲- محصولات تولیدی شرکت ظریف مصور

❖ جریان تولید

به دلیل تنوع بالای محصولات تولید شده توسط شرکت صنعتی ظریف مصور، جریان تولید یکی از محصولات صنعتی و یکی از محصولات خانگی و هتلی در ادامه توضیح داده می شود. نمودار مربوط به جریان تولید محصولات نیز در شکل ۳ آمده است.

❖ رزین های / اپوکسی

جریان و مراحل تولید رزین های اپوکسی به صورت زیر است.

(۱) ترکیب مواد اولیه

مواد شیمیایی اولیه مانند ECH و BPA به راکتور افزوده می شود.

(۲) افزودن سدیم هیدروکسید

مقدار ۲۰٪ الی ۴۰٪ از ماده سود سوزآور زمانی که به نقطه جوش خود برسد با مواد درون راکتور ترکیب می شود.

(۳) افزودن حلال

زمانی که ماده اولیه ECH تبخیر شد، یک حلال بی تأثیر اضافه می شود.

(۴) شست و شو

رزین با آب شسته می شود.

(۵) اضافه کردن مواد افزودنی و رنگ ها

به منظور حفظ میزان انعطاف پذیری، مقدار چسبندگی، ویسکوزیته یا رنگ دلخواه به رزین مواد افزودنی اضافه می شود.

(۶) پخت رزین

متناسب با مواد مصرفی، رزین را می توان در دمای بین ۵ تا ۱۵۰ درجه سانتی گراد پخت کرد.

❖ موکت

برای تولید موکت لازم است مراحل زیر طی شود.

(۱) تولید الیاف

در این مرحله مواد تولید شده توسط صنایع پتروشیمی با استفاده از فرآیند ذوب ریسی به الیاف مبدل شده و به صورت عدل بسته بندی می شوند.

(۲) تولید لایه الیافی

با استفاده از ماشین آلات عدل شکن در ابتدا الیاف عدل بندی، باز شده و لایه الیافی غیر متراکم مورد نیاز جهت تولید موکت نمدی با استفاده از فرایند کاردینگ تهیه می شود.

۳) سوزن زنی اولیه

لایه الیافی غیرمتراکم با استفاده از عملیات سوزن زنی اولیه به لایه نمد بسیار متراکم تبدیل می شود.

۴) سوزن زنی تکمیلی

با هدف ایجاد سطح مورد نظر بر روی موکت نهایی، نمد متراکم حاصل از مرحله سوزن زنی اولیه تحت تأثیر ماشین آلات متنوع سوزن زنی تکمیلی قرار گرفته و اثر سطحی دلخواه از قبیل کبریتی مخمل و نقش دار بر روی موکت خام ایجاد می گردد.

۵) عملیات تکمیلی شیمیایی-حرارتی

موکت خام فاقد استحکام و ثبات ابعادی مناسب است. بنابراین این خصوصیات حائز اهمیت در این مرحله با استفاده از فرمولاسیون دلخواه و حرارت با در نظر گرفتن دوام و هزینه تولید در موکت خام به وجود می آیند. کیفیت موکت به شدت تحت تأثیر مواد مورد استفاده در این مرحله می باشد.

۶) بسته بندی

موکت تکمیل شده نهایی در این مرحله کدگذاری و بسته بندی شده و جهت ارسال به بازار انبار می گردد.



۳-الف) رزین اپوکسی



۳-ب) موکت

شکل ۳- نمودار جریان تولید محصولات

نیروی انسانی شرکت

در این بخش اطلاعات موجود درمورد کارکنان، مشاغل و سازمان دهی فعلی سازمان ارائه می شود.

تعداد کارکنان به تفکیک عناوین

تعداد کارکنان تحت عناوین مختلف مانند مدیر، رئیس، معاون و ... به تفکیک و تعداد کل کارکنان شرکت در جدول ۱ ذکر شده است.

جدول ۱- تعداد کارکنان شرکت به تفکیک عناوین

ردیف	عنوان	تعداد
۱	هیئت مدیره	۳
۲	مدیر	۱۲
۳	رئیس	۲۴
۴	معاون	۱۰
۵	مسئول	۳۳
۶	سرشیفت	۸۱
۷	سرپرست	۴۷
۸	کارمند	۲۱
۹	بازرس	۳۹
۱۰	سر تکنسین	۱۹
۱۱	تکنسین	۷۹
۱۲	کارشناس	۷۲
۱۳	اپراتور	۴۱۸
۱۴	کارگر	۱۳۰
۱۵	جانشین	۹
۱۶	کمکی	۱۰۷
۱۷	سایر	۱۹۲
	تعداد کل	۱۲۹۶

لازم به ذکر است منظور از واژه مدیر در ردیف اول، مدیر به معنای اعم آن نیست.

لیست مشاغل

لیست تمامی مشاغل موجود در شرکت به تفکیک صف و ستاد و همچنین تعداد پست موجود در هر شغل در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲- لیست مشاغل

ردیف	عناوین شغلی (مشاغل)	تعداد	صف-ستاد
1	هیئت مدیره	3	صف
2	مدیرعامل	1	صف
3	معاونت مطالعات و تحقیقات استراتژیک	1	ستاد
4	معاونت فنی	1	ستاد
5	معاونت فروش و بازاریابی	1	صف
6	معاونت منابع انسانی	1	ستاد
7	معاونت تولید	1	صف
8	معاونت مالی	1	ستاد
9	معاونت بازرگانی	1	صف
10	معاونت برنامه ریزی و زنجیره تامین	1	صف
11	معاونت تضمین کیفیت	1	ستاد
12	معاونت فناوری اطلاعات	1	ستاد
13	مدیر ایمنی و بهداشت کارخانجات	1	ستاد
14	مدیر بخش طرح و برنامه	1	ستاد
15	مدیر نگهداری و تعمیرات	1	ستاد
16	مدیرکل بخش ساخت و پشتیبانی فنی	1	صف
17	جانشین مدیریت منابع انسانی	1	ستاد
18	مدیر منابع انسانی کارخانجات	1	ستاد
19	جانشین مدیریت بهره برداری بخش شیمیایی	1	ستاد
20	مدیر انبارها	1	ستاد
21	مدیر بخش نمد	1	صف

22	مدیر کالای خواب	1	صف
23	مدیر کل بخش تافتینگ	1	صف
24	مدیر بازرگانی	1	صف
25	رئیس کنترل کیفیت	1	ستاد
26	رئیس کارگاه ماشین کاری	1	صف
27	رئیس نت برق	1	ستاد
28	رئیس نت تاسیسات عمومی	1	ستاد
29	رئیس واحد عملیات	1	صف
30	رئیس ارتباطات استانی	1	ستاد
31	رئیس حراست	1	ستاد
32	جانشین رئیس مهندسی ساخت	1	صف
33	رئیس تامین و تولید پرک	1	صف
34	رئیس تولید بازیافت	1	صف
35	رئیس تولید کالای خواب	1	صف
36	رئیس تولید مسترچ سازی	1	صف
37	رئیس تولید نخ	1	صف
38	رئیس تولید ورق های پلیمری	1	صف
39	رئیس خطوط تکمیل	1	صف
40	رئیس حسابداری	1	ستاد
41	رئیس حسابداری مالی	1	ستاد
42	رئیس حسابداری مقیم کارخانه	1	ستاد
43	رئیس صادرات ۲	1	صف
44	جانشین رئیس برنامه ریزی	1	ستاد
45	رئیس برنامه ریزی زنجیره تامین	1	ستاد
46	رئیس برنامه ریزی و کنترل تولید	1	ستاد
47	رئیس ICT	1	ستاد
48	رئیس روابط عمومی	1	ستاد
49	رئیس امور حقوقی	1	ستاد

50	رئیس حسابداری داخلی و امور قراردادها	1	ستاد
51	کارشناس اتوماسیون	3	صف
52	کارشناس اتوماسیون صنعتی	2	صف
53	کارشناس ارشد تحقیق و توسعه ، تکنولوژی و نوآوری	1	ستاد
54	کارشناس تحقیق و توسعه	1	ستاد
55	کارشناس مطالعات مهندسی	1	ستاد
56	مشاور استراتژی	1	ستاد
57	اپراتور آزمایشگاه	3	صف
58	اپراتور جی باکس تکمیل ۲	3	صف
59	اپراتور جی باکس تکمیل ۳	3	صف
60	سرپرست تضمین کیفیت	1	ستاد
61	کارشناس آزمایشگاه	6	صف
62	کارشناس کنترل کیفیت	1	ستاد
63	کارشناس کنترل کیفیت آماری و مدیریت ابزار	1	ستاد
64	کمکی جی باکس تکمیل ۲	3	صف
65	کمکی جی باکس تکمیل ۳	3	صف
66	متصدی آمار و گزارشات	1	ستاد
67	تکنسین برق موکت	8	صف
68	تکنسین مکانیک	2	صف
69	تکنسین مکانیک موکت	11	صف
70	سر تکنسین مکانیک مواد اولیه	3	صف
71	سرتکنسین برق موکت	1	صف
72	کارشناس برق موکت	7	صف
73	اپراتور برس سازی	1	صف
74	اپراتور برشکار	4	صف
75	اپراتور تصفیه خانه	6	صف
76	اپراتور تصفیه خانه تاسیسات	1	صف
77	اپراتور سرویسکار سردوش	3	صف

78	اپراتور کاردکس	1	صف
79	اپراتور هیت ست ۱	12	صف
80	اپراتور هیت ست ۲	9	صف
81	بازرس فنی برق	1	ستاد
82	بازرس فنی تاسیسات	1	ستاد
83	بازرس فنی مکانیک	4	ستاد
84	برشکار	1	صف
85	برق کار خودرو	1	صف
86	تراشکار	6	صف
87	تراشکار ماهر	4	صف
88	تعمیرکار اتومکانیک	2	ستاد
89	تکنسین مکانیک BCF	4	صف
90	تکنسین برق BCF	5	صف
91	تکنسین برق زیست فناور	2	صف
92	تکنسین برق صنعتی	2	صف
93	تکنسین برق قدرت	4	صف
94	تکنسین برق مواد اولیه	4	صف
95	تکنسین برق و ابزار دقیق	4	صف
96	تکنسین برنامه نویسی کنترل و هدایت CNC	4	صف
97	تکنسین تاسیسات	6	صف
98	تکنسین تاسیسات ماهر	6	صف
99	تکنسین سیم پیچی	2	صف
100	تکنسین مکانیک تاسیسات	4	صف
101	تکنسین مکانیک تاسیسات طرح توسعه	2	صف
102	تکنسین مکانیک زیست فناور	2	صف
103	جانشین سرپرست کمیته انرژی	1	ستاد
104	جانشین سرپرست مونتاژ و جوشکاری	1	صف
105	جوشکار	24	صف

106	جوشکار ماهر	5	صف
107	داربست بند	2	صف
108	راننده لیفتراک زیست فناوری	4	ستاد
109	ریاست پشتیبانی فنی نت	1	ستاد
110	سر تکنسین مکانیک موکت	9	صف
111	سرپرست انبار فنی	1	ستاد
112	سرپرست برق قدرت و ابزار دقیق	1	صف
113	سرپرست برق موکت	1	صف
114	سرپرست تعمیرگاه ترابری	1	ستاد
115	سرپرست طراحی مکانیک	1	ستاد
116	سرپرست مکانیک تاسیسات XSBR	1	صف
117	سرپرست واحد بازرسی فنی	1	ستاد
118	سر تکنسین برق زیست فناوری	1	صف
119	سر تکنسین برق مواد اولیه	2	صف
120	سرشیفت کارگاه ساخت و ماشین کاری	2	صف
121	سرشیفت و اپراتور NGR	2	صف
122	سرشیفت هیت ست ۱	3	صف
123	سرگروه مونتاژکار	6	صف
124	سرویس کار مشعل	1	صف
125	طراح	1	ستاد
126	فرزکار	3	صف
127	فرزکار ماهر	2	صف
128	کاردان واحد مهندسی	1	ستاد
129	کاردکس انبار فنی	1	ستاد
130	کارشناس الکترونیک	2	صف
131	کارشناس برق پروژه	1	صف
132	کارشناس برنامه ریزی و کنترل پروژه	2	ستاد
133	کارشناس طراحی ماشین آلات صنعتی	1	ستاد

134	کارشناس طراحی و نقشه کشی صنعتی	2	ستاد
135	کارشناس کالیبراسیون	1	ستاد
136	کارشناس کنترل کیفیت تراشکاری	1	ستاد
137	کارشناس کنترل کیفیت مونتاژ و جوشکاری	1	ستاد
138	کارشناس مکانیک موکت	1	صف
139	کارشناس نقشه کشی ماشین آلات صنعتی	1	ستاد
140	کارشناس واحد مهندسی	1	ستاد
141	کارگر سرویس کار برد	2	صف
142	کارگر سرویس کار برد (مشترک با تولید ۴)	1	صف
143	کارگر فنی	3	ستاد
144	کارمند ارشیو فنی	1	ستاد
145	کارمند مخابرات	1	صف
146	کمک تکنسین تاسیسات	1	صف
147	کمک تکنسین مکانیک	1	صف
148	کمک تکنسین مکانیک موکت	2	صف
149	کمک جوشکار	1	صف
150	مسئول انبار زیست فناور	1	ستاد
151	مسئول برق پروژه	1	صف
152	مسئول برق قدرت	1	صف
153	مسئول سفارشات فنی	1	ستاد
154	مسئول نت برق بخش ذوب ریسی	1	ستاد
155	مسئول نت مکانیک bcf	1	ستاد
156	مسئول نت مونتاژ	1	ستاد
157	مسئول نگهداری و تعمیرات زیست فناور	1	ستاد
158	مونتاژکار	1	صف
159	مونتاژکار ماهر	1	صف
160	نیروی فنی سالن	2	صف
161	ورقکار	1	صف

162	کارشناس نت اصلاحی و نت پایش وضعیت	1	ستاد
163	اپراتور بارگیری	7	صف
164	اپراتور بارگیری سیلو	3	صف
165	جانشین سرپرست ارسال کالا	1	ستاد
166	سرپرست پشتیبانی صادرات مقیم کارخانجات	1	ستاد
167	سرپرست واحد سفارشات	1	صف
168	کارمند ارتباطات استانی	1	ستاد
169	کارمند نگین ترابر	1	ستاد
170	مسئول دفتر بخش تافتینگ و نمد	1	صف
171	کارمند ارسال کالا	2	ستاد
172	کارمند برند داخلی	1	صف
173	مسئول تدارکات کارخانه	1	ستاد
174	اپراتور پاک سازی محوطه	3	ستاد
175	تکنسین شیف	2	صف
176	خدمات	1	ستاد
177	راننده	1	ستاد
178	راننده تراکتور	5	ستاد
179	راننده تراکتور	1	ستاد
180	راننده سرویس	4	ستاد
181	سرپرست کارگزینی کارخانجات	1	ستاد
182	سرشیفت حراست	3	ستاد
183	کارشناس	2	ستاد
184	کارشناس اداری	1	ستاد
185	کارشناس اطفاء حریق و مخابرات و ارتینگ	1	ستاد
186	کارشناس آموزش	1	ستاد
187	کارشناس تولید محتوا	1	ستاد
188	کارشناس منابع انسانی و امور رفاهی	1	ستاد
189	کارگر آبدارخانه	1	ستاد

190	کارگر خدمات	16	ستاد
191	کارگر رستوران	4	ستاد
192	کارگر فضای سبز	1	ستاد
193	کارمند اداری	1	ستاد
194	کارمند دبیرخانه	1	ستاد
195	کمک آشپز	5	ستاد
196	مسئول ارزیابی عملکرد	1	ستاد
197	مسئول بهداشت حرفه ای و محیط زیست	1	ستاد
198	مسئول دفتر مدیریت منابع انسانی	1	ستاد
199	مسئول رستوران	1	ستاد
200	نگهبان	24	ستاد
201	سرپرست کنترل کیفیت قسمت های خانگی	1	ستاد
202	کارگر آماده سازی کریل	12	صف
203	اپراتور XSBR	14	صف
204	اپراتور آسیاب	4	صف
205	اپراتور الکل و نشاسته ساز	2	صف
206	اپراتور بازیافت	2	صف
207	اپراتور بافت تافتینگ	49	صف
208	اپراتور بسته بندی	20	صف
209	اپراتور بلندر و دوزینگ	3	صف
210	اپراتور بوبین پیچ	2	صف
211	اپراتور پاپ کرن	3	صف
212	اپراتور پرسکار	1	صف
213	اپراتور پرسکار و کاتر سوکسان	6	صف
214	اپراتور پلاستیک سازی	3	صف
215	اپراتور تغذیه	3	ستاد
216	اپراتور توزین رنگ	6	صف
217	اپراتور تولید روغن	1	صف

218	اپراتور جی باکس	2	صف
219	اپراتور جی باکس	3	صف
220	اپراتور جی باکس روتاری	3	صف
221	اپراتور جی باکس کروموجت	3	صف
222	اپراتور چرخکار	14	صف
223	اپراتور چسب	4	صف
224	اپراتور حلاجی - سرشیف	3	صف
225	اپراتور حلاجی	6	صف
226	اپراتور حلاجی ۱ ظریف	2	صف
227	اپراتور حلاجی ۲ ظریف	3	صف
228	اپراتور خط	4	صف
229	اپراتور خط - سرشیف	5	صف
230	اپراتور خط تکمیل ۲	3	صف
231	اپراتور خط تکمیل ۳	3	صف
232	اپراتور خط کشش	3	صف
233	اپراتور خط مستربچ - سرشیف	3	صف
234	اپراتور خط و فولارد	3	صف
235	اپراتور دستگاه برگردان	1	صف
236	اپراتور دستگاه تیغ تیز کن	1	صف
237	اپراتور دستگاه دوخت	3	صف
238	اپراتور دولاتاب	44	صف
239	اپراتور دولایه کنی - سرشیف	2	صف
240	اپراتور رنگساز کروموجت	3	صف
241	اپراتور رنگساز و هد	3	صف
242	اپراتور سردوش	3	صف
243	اپراتور سردوشهای BCF	2	صف
244	اپراتور شرر	1	صف
245	اپراتور طرح زن ۱	3	صف

246	اپراتور طرح زن ۲	3	صف
247	اپراتور عدل بازکن	3	صف
248	اپراتور فنی کراشرها	3	صف
249	اپراتور کاتر و پرس الیاف D	4	صف
250	اپراتور کاتر و فرزن	3	صف
251	اپراتور کاردینگ ۱- سرشیف	2	صف
252	اپراتور کاردینگ ۲- سرشیف	1	صف
253	اپراتور کاردینگ ۵	3	صف
254	اپراتور کاردینگ ۶ - سرشیف	3	صف
255	اپراتور کاردینگ ۸	3	صف
256	اپراتور کاردینگ ۹	3	صف
257	اپراتور کاردینگ ۱	1	صف
258	اپراتور کاردینگ ۲	2	صف
259	اپراتور کریستالایزر	3	صف
260	اپراتور کریل	3	صف
261	اپراتور کلندر ۲	3	صف
262	اپراتور لاتکس سازی	3	صف
263	اپراتور لاتکس سازی ظریف	3	صف
264	اپراتور لبه شور	1	صف
265	اپراتور مالیولیز	3	صف
266	اپراتور مانیتورینگ	2	صف
267	اپراتور متراژ	9	صف
268	اپراتور متراژ تکمیل ۲	3	صف
269	اپراتور متراژ تکمیل ۳	3	صف
270	اپراتور متراژ زن	3	صف
271	اپراتور متراژ زن	2	صف
272	اپراتور مکا	10	صف
273	اپراتور وایندر BCF2	9	صف

274	اپراتور وایندر BCF3	6	صف
275	اپراتور وایندر BCF1	7	صف
276	اپراتور ولور ۱	3	صف
277	اپراتور ولور ۲	3	صف
278	اپراتور ولور ۳	3	صف
279	اپراتور ولور ۴	3	صف
280	اپراتور ولور ۶	3	صف
281	اپراتور ولور و طرح زن	2	صف
282	اپراتور هاسبل	3	صف
283	اپراتور هد کروموجت	3	صف
284	اپراتور خط - سرشیف	3	صف
285	اپراتور کاردکس انبار مواد اولیه	2	ستاد
286	انباردار	1	ستاد
287	انباردار فنی	4	ستاد
288	بازرس IQC	1	ستاد
289	بازرس IQC موکت	1	ستاد
290	بازرس ایمنی	10	ستاد
291	بازرس کنترل کیفیت	1	ستاد
292	بازرس کنترل کیفیت خانگی	7	ستاد
293	بازرس کنترل کیفیت صنعتی	6	ستاد
294	بازرس کنترل کیفیت مسترچ	4	ستاد
295	بازرس کنترل کیفیت مواد اولیه	3	ستاد
296	جانشین سرپرست انبار مواد	1	ستاد
297	جانشین سرپرست چاپ	1	صف
298	راننده تراکتور تولیدی	3	ستاد
299	راننده لیفتراک	27	ستاد
300	راننده لیفتراک - سرشیف	3	ستاد
301	راننده لیفتراک مصور	3	ستاد

302	راننده لیفتراک حلاجی	1	ستاد
303	راننده لیفتراک رزین فلت و تافتینگ	3	ستاد
304	راننده لیفتراک ظریف	3	ستاد
305	سر شیفت هیت ست ۲	3	صف
306	سرپرست BCF	1	صف
307	سرپرست اتوماسیون صنعتی	1	صف
308	سرپرست انبار کالای خواب	1	ستاد
309	سرپرست انبار مواد و حمل و نقل داخلی	1	ستاد
310	سرپرست انبارهای محصول	1	ستاد
311	سرپرست تافتینگ	1	صف
312	سرپرست تولید PVAc	1	صف
313	سرپرست تولید کالای خواب	1	صف
314	سرپرست تولید ورق های پلیمری	1	صف
315	سرپرست چاپ	1	صف
316	سرپرست خدمات	1	ستاد
317	سرپرست دریافت محصول	1	صف
318	سرپرست دفتر طراحی نت	1	ستاد
319	سرپرست سالن الیاف E	1	صف
320	سرپرست سالن تولید پرک	1	صف
321	سرپرست سالن تولید ظریف	1	صف
322	سرپرست سالن مستریج	1	صف
323	سرپرست سالن مکا	1	صف
324	سرپرست سالن های تولید ۱، ۲، ۴ و حلاجی	1	صف
325	سرپرست سالن های تولید ۳ و ۵	1	صف
326	سرپرست شیفت خطوط نخ BCF	3	صف
327	سرپرست فرمولاسیون مستریج	1	صف
328	سرپرست کارگاه مرکزی نت	1	ستاد
329	سرپرست کنترل کیفیت قسمت های صنعتی	1	ستاد

330	سرپرست نت ذوب ریسی	1	ستاد
331	سرپرست نت شیمیایی	1	ستاد
332	سرپرست نت مونتاژ	1	ستاد
333	سرپرست واحد دریافت اقلام ورودی	1	صف
334	سرپرست واحد روغن سازی	1	صف
335	سرپرست واحد مهندسی و تکوین محصول	1	صف
336	سر تکنسین مکانیک BCF	3	صف
337	سرشیفت تافتینگ	3	صف
338	سرشیفت تولید XSBR	3	صف
339	سرشیفت تولید الیاف D	3	صف
340	سرشیفت خط تکمیل ۳و۲	3	صف
341	سرشیفت دریافت محصول	3	صف
342	سرشیفت سالن سوکسان	3	صف
343	سرشیفت کالای خواب	1	صف
344	سرشیفت و اپراتور تولید پرک	3	صف
345	سرشیفت و اپراتور خط تکمیل ظریف	3	صف
346	سرشیفت و اپراتور کاردینگ ۱۰	3	صف
347	سرشیفت و اپراتور کاردینگ ۳	3	صف
348	سرشیفت و اپراتور کاردینگ ۴	3	صف
349	سرشیفت و اپراتور کاردینگ ۷	3	صف
350	سرشیفت و اپراتور کروموجت	3	صف
351	سرشیفت و اپراتور مکا	3	صف
352	سرشیفت ۳,۲,۱ BCF	3	صف
353	شیرینگ و بسته بندی	2	صف
354	کاردکس انبار کالای خواب	1	ستاد
355	کارشناس آمار و گزارشات	2	ستاد
356	کارشناس ایمنی XSBR	3	ستاد
357	کارشناس برنامه ریزی تولید	5	ستاد

358	کارشناس بهداشت حرفه ای	1	ستاد
359	کارشناس تکنولوژی ساخت	1	ستاد
360	کارشناس تکوین محصول	1	ستاد
361	کارشناس کنترل اطلاعات پایه تولید	1	ستاد
362	کارشناس کنترل کیفیت بخش شیمیایی	1	ستاد
363	کارشناس کنترل کیفیت پلیمری	1	ستاد
364	کارشناس کنترل کیفیت کالای خواب	1	ستاد
365	کارگر انبار	2	ستاد
366	کارگر بازننگری	10	صف
367	کارگر برس سازی	1	صف
368	کارگر تفکیک کننده	27	صف
369	کارگر تولید روغن	1	صف
370	کارگر دوخت	4	صف
371	کارگر روزکار	1	صف
372	کارگر سردوش و ذوب ریسی	10	صف
373	کارگر شیرینگ	6	صف
374	کارگر کالیته	20	صف
375	کارگر کلندر	3	صف
376	کارگر نقاشی	4	صف
377	کارگر لبه گیر زیرلایه	3	صف
378	کدینگ کالا	1	صف
379	کمک اپراتور	6	صف
380	کمک اپراتور چسب	3	صف
381	کمک اپراتور خط و فولارد	3	صف
382	کمک اپراتور متراژ	3	صف
383	کمک انباردار محصول	2	ستاد
384	کمکی	2	صف
385	کمکی NGR	2	صف

386	کمکی حلاجی	9	صف
387	کمکی کاردینگ ۱۰	4	صف
388	کمکی کاردینگ ۳	3	صف
389	کمکی کاردینگ ۴	3	صف
390	کمکی کاردینگ ۵	3	صف
391	کمکی کاردینگ ۶	3	صف
392	کمکی کاردینگ ۹	3	صف
393	کمکی کاردینگ ۱	3	صف
394	کمکی کاردینگ ۲	3	صف
395	کمکی لاتکس سازی	6	صف
396	کمکی متراژ	3	صف
397	کمکی متراژ و شیرینگ تکمیل ۲ مصور	12	صف
398	کمکی متراژ و شیرینگ تکمیل ۳ مصور	9	صف
399	کمکی ولور و طرح زن ۱	3	صف
400	کمکی ولور و طرح زن ۲	3	صف
401	مسئول آزمایشگاه و رنگ	1	صف
402	مسئول انبار کارگاه ها	1	ستاد
403	مسئول انبار مواد	1	ستاد
404	مسئول تصفیه خانه	1	ستاد
405	مسئول تولید XSBR	1	صف
406	مسئول حلاجی	1	صف
407	مسئول سالن تافتینگ	1	صف
408	مسئول سالن تولید ۵	1	صف
409	مسئول ضایعات زنی	1	صف
410	مسئول کاردکس انبار محصول	1	ستاد
411	مسئول کالیته و برس سازی	1	صف
412	مسئول کدینگ مواد و محصول و اطلاعات پایه تولید	1	صف
413	مسئول نقاشی	1	صف

414	تکنسین مکانیک مواد اولیه	6	صف
415	حسابدار بخش ساخت و پشتیبانی فنی	1	ستاد
416	کارپرداز کارخانه	1	صف
417	کارشناس حسابداری صنعتی	1	ستاد
418	کارشناس حقوق و دستمزد	1	ستاد
419	کارمند حسابداری	4	ستاد
420	کارمند حسابداری صنعتی	1	ستاد
421	مسئول اداری و آمار و گزارشات	1	ستاد
422	مسئول آمار و گزارشات	1	ستاد
423	مسئول کنترل تولید و آمار و گزارشات	1	ستاد
424	کارمند آمار و گزارشات	4	ستاد
425	بنا	3	صف
426	سرپرست امور ساختمانی	1	ستاد
427	کارشناس امور قراردادها	1	ستاد
428	کارگر ساختمانی	1	صف
429	متصدی بارگیری	1	ستاد
430	مسئول امور پیمانکاران	1	ستاد
431	مسئول امور کامیون ها	1	ستاد
432	سرپرست برنامه ریزی و کنترل	1	ستاد
433	سرپرست نگهداری سیستم منابع تولید و برنامه ریزی	1	ستاد
434	کارشناس برنامه ریزی و کنترل	1	ستاد
435	کارشناس ساختارها و فرایندها	2	ستاد
436	کارشناس سیستم ها و روش ها	1	ستاد
437	کارمند برنامه ریزی	1	ستاد
438	کارمند برنامه ریزی تولید	1	ستاد
439	اپراتور ثبت ERP	3	صف
440	اپراتور ثبت ERP و لیبل	3	صف
441	تکنسین erp	2	صف

442	تکنسین ERP	1	صف
443	ثبت ERP تکمیل	1	صف
444	ثبت erp تکمیل	1	صف
445	ثبت erp تکمیل ۲	3	صف
446	ثبت erp تکمیل ۳	3	صف
447	کارشناس erp و آمار و گزارشات	1	ستاد
448	کارشناس شبکه و زیرساخت	2	ستاد
449	مسئول اداری و ثبت ERP و مسئول انبار	1	ستاد
450	کارمند بایگانی	1	ستاد
	تعداد کل	1296	

نسبت‌های مدیریتی

بر اساس جداول تعداد کارکنان و لیست مشاغل اطلاعات زیر به دست می‌آید.

۲۲۹ = تعداد کل مدیران

۹۳ = تعداد کل کارمندان

۶۲۷ = تعداد کل کارگران

۳۲۶ = تعداد کارکنان ستاد

۹۷۰ = تعداد کارکنان صف

$$\text{تعداد کل پست‌های موجود} = \frac{1296}{450} = 2.88$$

تعداد متوسط پست در هر شغل =

با توجه به اعداد و اطلاعات فوق، نسبت‌های مدیریتی مفید را به ترتیب زیر محاسبه می‌کنیم.

$$\frac{\text{تعداد کارگران}}{\text{تعداد کل کارکنان}} = \frac{627}{1296} = 48.4\%$$

$$\frac{\text{تعداد کل مدیران}}{\text{تعداد کل کارکنان}} = \frac{229}{1296} = 17.7\%$$

در شرکت های تولیدی و خدماتی، نسبت تعداد مدیران به کارکنان بهتر است بین ۱۰ تا ۲۰ درصد باشد که در شرکت ظریف مصور ۱۷.۷ درصد و مناسب می باشد.

$$\frac{\text{تعداد کل کارمندان}}{\text{تعداد کل کارکنان}} = \frac{93}{1296} = 7.2\%$$

$$\frac{\text{تعداد کارکنان ستاد}}{\text{تعداد کل کارکنان}} = \frac{326}{1296} = 25.2\%$$

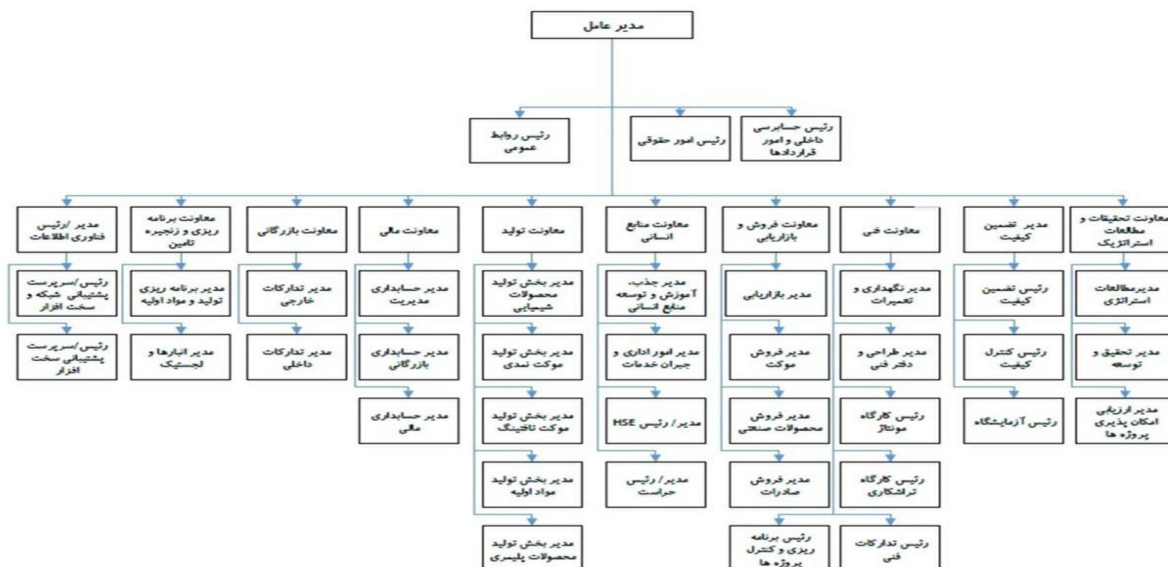
$$\frac{\text{تعداد کارکنان صف}}{\text{تعداد کل کارکنان}} = \frac{983}{1296} = 74.8\%$$

$$\frac{\text{تعداد کارکنان صف}}{\text{تعداد کارکنان ستاد}} = \frac{983}{313} = 3.14$$

نسبت صف به ستاد یکی از شاخص های کلیدی در خصوص قضاوت پیرامون چابکی یا لختی سازمان هاست. معمولاً نسبت ۲۰٪ ستاد - ۸۰٪ صف توازن خوبی محسوب می شود. در این سازمان نسبت تعداد کارکنان ستاد به تعداد کارکنان صف کمی بیش تر از نسبت مطلوب است.

$$\frac{\text{تعداد تکنسین}}{\text{تعداد سرتکنسین}} = \frac{79}{19} = 4.16$$

نمودار سازمانی فعلی شرکت ظریف مصور در شکل ۴ بدون هیچ دخل و تصرفی آورده شده است. متأسفانه مجموعه‌ی ظریف مصور فقط از نمودار اصلی و کلی سازمانی استفاده کرده و فاقد نمودارهای سازمانی جدا است که حاوی خط اتصال هستند.



شکل ۴- نمودار سازمانی شرکت ظریف مصور

آمار و ارقام ارائه شده توسط شرکت تمامی سطوح سازمان را در بر می‌گیرد در حالی که نمودار در دست تنها شامل ۳ سطح می‌باشد و اطلاعات بیش‌تر مربوط به سطوح پایین‌تر نمودار به علت محرمانه بودن در اختیار گروه قرار نگرفت. نمودار سازمانی فعلی شرکت از جنبه‌ها و نظرات مختلف نیاز به بررسی و اصلاح دارد که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

با توجه به تصویر موجود در شکل ۴ مشخص است چارت از نوع نمودارهای مختلط یا ترکیبی است به این معنا که بخش‌های بالای سازمان شامل مدیرعامل و زیردستان مستقیم وی به صورت عمودی و قسمت‌های پایین‌تر نمودار؛ یعنی، مدیران و رؤسای که مستقیماً زیردست مدیرعامل نیستند به طور افقی رسم شده‌است.

رسم نمودار به صورت افقی به منظور رفع مشکل کمبود فضا ناشی از تعداد زیاد مدیران و رؤسا ارجحیت داشته و الزامی است.

البته لازم به ذکر است که اشکالات بسیاری در شیوه ترسیم نمودار موجود از جمله اتصال فلش ها به باکس ها در قسمت های افقی وجود دارد که در بخش مربوط به نقاط ضعف و قوت مورد بحث قرار می گیرد.

محتوی نمودار

در نمودار موجود در هر باکس تنها نام شغل یا عنوان مدیریتی نوشته شده و فاقد هرگونه اطلاعات دیگری مانند نام و نام خانوادگی، سن، شرایط احراز و... است. بنابراین چارت فعلی در دسته نمودارهای ساده قرار می گیرد.

در شرکت ظریف مصور نمودارهای سازمانی دیگری مانند نمودار کارگزینی؛ شامل نام و نام خانوادگی، سن و میزان سابقه کار افراد، نمودار ارتقاء؛ شامل مشخصات افرادی که شایستگی ارتقاء به سمت های بالاتر را دارند و نمودار وظایف؛ شامل وظایف محول شده به هر شغل نیز توسط مدیران مورد استفاده قرار می گیرد که برخلاف نمودار ساده ای ارائه شده مشخصات تمام افراد سازمان تا پایین ترین سطوح را نمایش می دهند و به طور مداوم به روزرسانی می شوند. اما این نمودارها از نظر شرکت محرمانه و غیر قابل انتشار تلقی می شوند.

قسمت بندی های سازمانی در سطوح مختلف

همانطور که دیده می شود در سطوح و قسمت های مختلف سازمان برحسب نیاز از قسمت بندی های متنوعی استفاده شده و نمودار از نوع قسمت بندی مختلط یا ترکیبی است. در این جا به به شرح چند قسمت بندی جزئی می پردازیم.

ذکر این نکته ضروری است که چارت سازمانی موجود کارخانه دارای نقص ها و مشکلات بسیاری است پس در تشریح برخی از قسمت بندی ها از چارت سازمانی اصلاح شده استفاده می کنیم اما تمرکز اصلی بر چارت سازمانی موجود خواهد بود.

۱) بر حسب وظیفه

این روش قسمت بندی سازمانی از رایج ترین شیوه های تقسیم بندی سازمانی محسوب شده و تمام سازمان ها خواه ناخواه از این نوع قسمت بندی در برخی از سطوح سازمانی استفاده می کنند. در این روش، قسمت بندی بر حسب وظایف و کارهای مشخص در سازمان صورت می گیرد و کاربرد آن بیش تر در بالای سازمان است.

همانطور که در چارت سازمانی موجود کارخانه دیده می‌شود، زیردستان مستقیم مدیر عامل شامل معاونان و مدیران تضمین کیفیت و فناوری اطلاعات به این روش قسمت‌بندی شده‌اند. همچنین می‌توان گفت زیردستان مستقیم معاونت تحقیقات و مطالعات استراتژیک و مدیر تضمین کیفیت به این شیوه تقسیم‌بندی شده‌اند.

۲) بر حسب سرویس

این روش قسمت‌بندی بسیار وسیع بوده و شامل انواع سرویس‌ها از تعمیرات و نگهداری تا بنایی و ساخت و ساز را شامل می‌شود. در این شرکت به علت وسعت سازمان و همچنین صرفه‌جویی در هزینه‌ها، اغلب سرویس‌های مورد نیاز از داخل خود سازمان تأمین می‌شوند و نیازی به خرید سرویس‌ها از خارج نیست.

همانطور که در چارت موجود دیده می‌شود زیردستان مستقیم معاونت‌های فنی، مالی، منابع انسانی، برنامه‌ریزی و زنجیره تأمین و مدیر فناوری اطلاعات و همچنین بسیاری از زیردستان غیرمستقیم معاونت‌های مذکور مانند رانندگان بر حسب سرویس قسمت‌بندی شده‌اند.

۳) بر حسب محصول

کلیه زیرمجموعه‌های مستقیم معاونت تولید توسط این روش تقسیم‌بندی شده‌اند. در این روش، مدیر هر بخش مسئول مدیریت تولید محصول خاصی است و فقط به خط تولید مربوط به خود توجه کرده و جهت بهبود آن تلاش می‌کند. این شیوه قسمت‌بندی زمینه مناسبی را برای پرورش مدیران عمومی فراهم نموده و هماهنگی بین بخش‌های مختلف را افزایش می‌دهد.

۴) بر حسب مشتری و ۵) بر حسب بازار

تمام زیرمجموعه‌های معاونت فروش و بازاریابی به جز مدیریت بازاریابی بر حسب مشتری طبقه‌بندی شده‌اند. البته در این بخش نام‌گذاری‌ها کمی گمراه‌کننده است؛ به طور مثال، مدیر فروش موکت در حیطه فروش موکت، تافتینگ، چمن مصنوعی و سایر محصولات غیرصنعتی فعالیت می‌کند. مدیر بازاریابی بر حسب قسمت‌بندی بر اساس بازار طبقه‌بندی شده و به طور مداوم سعی بر پیدا کردن مشتریان و بازارهای جدید دارد. همچنین سفارشات خاص مانند درخواست موکت با رنگ یا طرحی خاص را از مشتریان دریافت کرده و به بخش تولید انتقال می‌دهد تا امکان یا عدم امکان تولید محصولات سفارشی بررسی شود.

۶) بر حسب تعداد

قسمت‌بندی بر حسب تعداد عمدتاً در سطوح پایین و در قسمت‌های انتهایی سازمان به کار می‌رود؛ به طور مثال، در مورد کارگران آشپزخانه یا رستوران، کارگران کالیته، کارگران شیرینگ، کارمندان آمار و گزارشات و... در این قسمت‌بندی دسته‌ای از افراد که معمولاً زیردست ندارند یا به عبارتی مدیر نیستند وجود دارند که تقسیم کارها بین این افراد گاه بر حسب مهارت و تخصص‌هایی که دارند و گاه بر حسب توافق بین اعضای گروه، توسط سرپرست، سرکارگر یا مدیر انجام می‌شود؛ مثلاً، در بخش کارگران رستوران وظیفه شستن ظرف‌ها یا سرو غذا به صورت چرخشی بین کارگران رستوران دست به دست می‌شود اما در وظایف تخصصی‌تر مثل کارگران کالیته، وظایف هر فرد اغلب جزو تخصص‌های آن فرد بوده و وظایف بین اعضا جا به جا نمی‌شوند.

۷) بر حسب شیفت کاری

کاربرد این نوع قسمت‌بندی در قسمت‌های پایین سازمان بوده و برخی کارگران، تکنسین‌ها، اپراتورها، سرشیفت‌ها و سایر افراد رده پایین در امر تولید را در بر می‌گیرد که به صورت شیفتی کار می‌کنند. در کارخانه ظریف مصور و در بخش تولید هر روز ۲ شیفت ۱۲ ساعته (۶ صبح تا ۶ عصر و ۶ عصر تا ۶ بامداد) وجود دارد. البته بسیاری از مدیران رده بالا و سایر افراد شاغل در بخش‌های اداری تولید، تنها در یک شیفت ۸ ساعته معادل ساعات اداری مشغول به کار هستند.

تعداد سطوح مدیریت

با توجه با این که چارت سازمانی موجود دارای ایرادات بسیاری از جمله عدم مشخص نمودن برخی از سطوح مدیریتی مانند هیئت مدیره و سرپرستان می‌باشد، تصمیم بر آن شد تا تعداد سطوح مدیریت در سازمان مطابق با چارت سازمانی اصلاح شده توسط گروه پروژه تعیین شود. بر این اساس ۶ سطح مدیریتی مطابق با شکل ۵ در شرکت ظریف مصور وجود دارد.



شکل ۵- سطوح مدیریتی

این نکته حائز اهمیت است که با در نظر گرفتن اهمیت و اختیارات در درست هیئت مدیره شامل عزل و نصب مدیر عامل و با توجه به این که مدیر عامل مکلف به ارائه دقیق آمار و گزارشات به هیئت مدیره است، تصمیم گرفته شد که هیات مدیره، در سطح مدیریتی ارجح بر مدیرعامل باشد.

قلمرو متوسط مدیریت

با استناد به آمار و ارقام ارائه شده توسط شرکت ظریف مصور، تعداد کل مدیران در سازمان ۲۲۹ نفر و تعداد کل کارکنان سازمان برابر ۱۲۹۶ نفر است. بنابراین قلمرو متوسط سازمان طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$\text{قلمرو متوسط سازمان} = \frac{\text{تعداد کل کارکنان}}{\text{تعداد کل مدیران}} = \frac{1296}{229} = 5.66$$

با توجه به عدد به دست آمده برای قلمرو متوسط سازمان، این شرکت در رده سازمان‌های مسطح قرار می‌گیرد.

از مزایای سازمان مسطح میتوان به موارد زیر اشاره کرد.

- رضایت افراد به دلیل دسترسی داشتن به مدیران سطح بالا
- عدم مخشوش شدن و عدم تغییر اطلاعات در انتقال از پایین به بالا
- کاهش هزینه ها به علت کاهش تعداد سطوح سازمان
- استفاده از حداکثر ظرفیت افراد

اما از طرفی مسطح بودن سازمان باعث می‌شود ارتباطات کندتر شده و کنترل مجموعه نیز به علت زیاد بودن تعداد زیردستان مستقیم سخت‌تر شود.

نقاط قوت

در ذیل به ذکر برخی از مزایا و محاسن سازمان‌دهی فعلی شرکت می‌پردازیم.

- ترکیب رسم عمودی و افقی نمودار باعث زیبایی ظاهری و همچنین صرفه‌جویی در تعداد صفحات لازم برای رسم نمودار سازمانی شده است. از طرفی استفاده کننده از نمودار ترجیح می‌دهد به جای جست‌وجو در صفحات مختلف برای یافتن اطلاعات مدنظر، حداکثر امکان در صفحه اول نمودار به بخش زیادی از اطلاعات دست پیدا کند که این امر با ترکیب شیوه‌های رسم افقی و عمودی نمودار، میسر شده است.

- مزیت مهم نمودار سازمانی ساده ارائه شده، سادگی و ارائه دید کلی و جامع از مشاغل موجود و مشخص نمودن جایگاه افراد است. در این نمودار انعکاسی منطقی از وظایف وجود دارد.
- شاید بتوان گفت اصلی ترین نقطه‌ی قوت این نمودار سازمانی، استفاده از قسمت‌بندی ترکیبی برای دپارتمان‌های مختلف است. قسمت‌بندی ترکیبی باعث می‌شود اهداف بخش‌های وظیفه‌ای و غیروظیفه‌ای در یک راستا قرار گرفته و هم ردیف شوند زیرا هر معاونتی بنا بر ماهیت خود احتیاج به تقسیم کار منحصر به فردی دارد. همانطور که در بخش‌های قبلی ذکر شد در نمودار سازمانی شرکت، تنوعی گسترده در انواع قسمت‌بندی‌ها را شاهد هستیم.
- با توجه به مسطح بودن نمودار سازمان و کم بودن سطوح مدیریتی، مدیران تخصص بیشتری دارند که علاوه بر کمک به پیشرفت سازمان موجب می‌شود سازمان هزینه کمتری متقبل شود.

نقاط ضعف

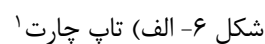
در چارت سازمانی فعلی مشکلات زیاد و ایرادهایی جدی از جنبه‌های مختلف مشاهده می‌شود که عبارت‌اند از:

- به علت آن که نمودار ساده اطلاعات دقیقی از افراد مشغول به کار در مشاغل مختلف ارائه نمی‌دهد، از نظر معاونت منابع انسانی کاربرد چندانی ندارد.
- ساختار سازمان به خصوص در سطوح پایین مداوما در حال تغییر است اما چارت سازمانی ساده سازمان را متناسب با این تغییرات به‌روزرسانی نمی‌کنند و حتی سطوح سرپرستان، کارگران، تکنسین‌ها و... به علت تغییرات شدید و مداوم در چارت سازمانی ساده رسم نشده‌اند.
- از مهمترین ایرادات وارده بر این چارت سازمانی، شروع شدن آن با مدیر عامل و اشاره نکردن به سطح ریاست هیئت مدیره و هیئت مدیره است.
- سمت قائم مقام در چارت فعلی مشخص نشده‌است.
- برای سطح مدیر عامل که ۱۰ معاونت به طور مستقیم زیر دست دارد، قلمرو بسیار پهن است.
- نمودار مشخصات لازم را ندارد و نام سازمان، تاریخ تصویب و مصوب مشخص نشده است.
- فلش‌ها باید به خط تبدیل شوند و خطوط افقی به درستی ترسیم نشده است.
- سلسله مراتب سطوح سازمان به درستی رعایت نشده و حتی دیده می‌شود که مدیر و رئیس و یا مدیر و معاون در یک سطح قرار گرفته‌اند.
- رنگ هر باکس مشخص نشده است و تمامی باکس‌ها بی‌رنگ و بالطبع فاقد کد رنگ سطوح هستند.
- باکس‌ها به صورت مستطیل‌های هم اندازه هستند و متناسب با سطوح کوچک نشده‌اند.
- صف و ستاد داخل باکس‌ها ذکر نشده است.

- در نمودار و آمار و ارقام ارائه شده توسط شرکت، موارد بسیاری نام‌گذاری غلط به چشم می‌خورد؛ برای مثال، عنوان مدیرکل بخش ساخت و پشتیبانی فنی باید با توجه به زیردستان وی، با عنوان مدیر بخش ساخت و پشتیبانی فنی جایگزین شود. همچنین با تحقیقات صورت گرفته متوجه شدیم عنوان رئیس روابط عمومی صحیح نمی‌باشد و بهتر است با عنوان مشاور روابط عمومی با توجه به ماهیت وظیفه‌ی آن جایگزین شود.
- اشکالات بسیار و اساسی در آمار و ارقام ارائه شده وجود دارد به‌طوری که نسبت سرپرست به کارگر بزرگتر از ۱ به دست می‌آید.

لازم است اشاره کنیم حداکثر تلاش در جهت رعایت اصول ترسیم نمودار سازمانی از جمله صاف و یکسان بودن خطوط به کار برده شده است اما متأسفانه به دلیل باگ در سایت مورد استفاده در مواردی خطوط کج و یا کمرنگ‌تر از سایر خطوط دیده می‌شوند.

1399/10/18



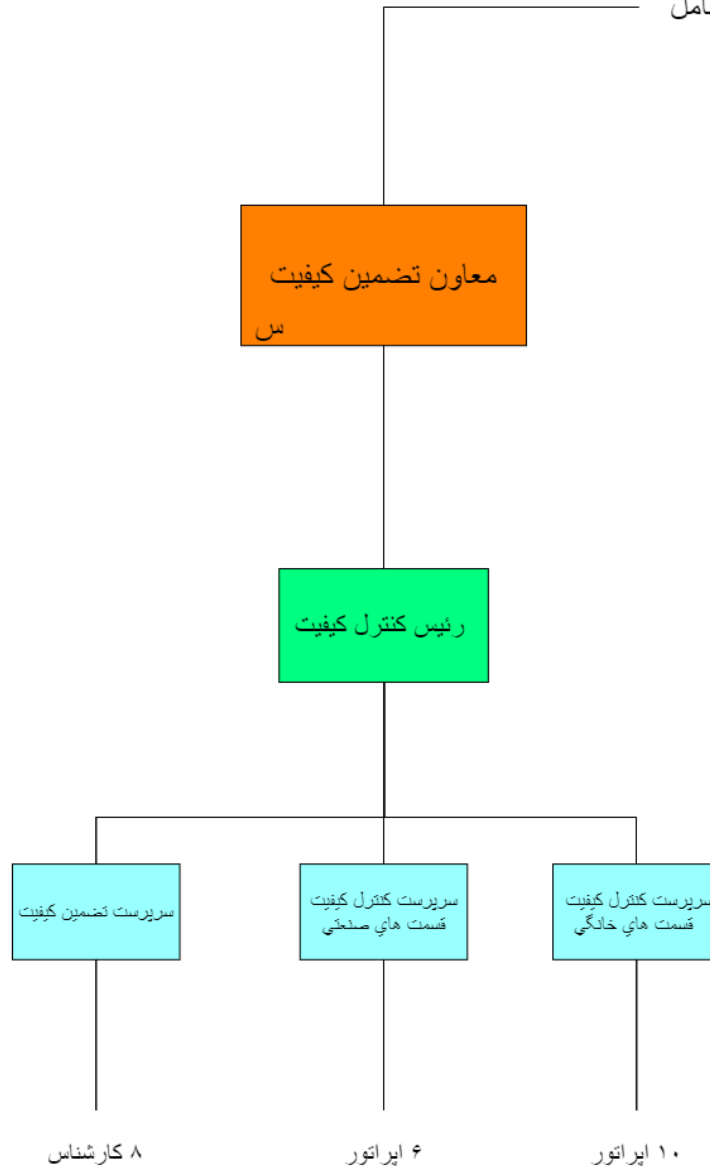
چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور

مصوب گروه پروژه

۱۳۹۹/۱۰/۱۸

Visual Paradigm Online Express Edition

مدیر عامل

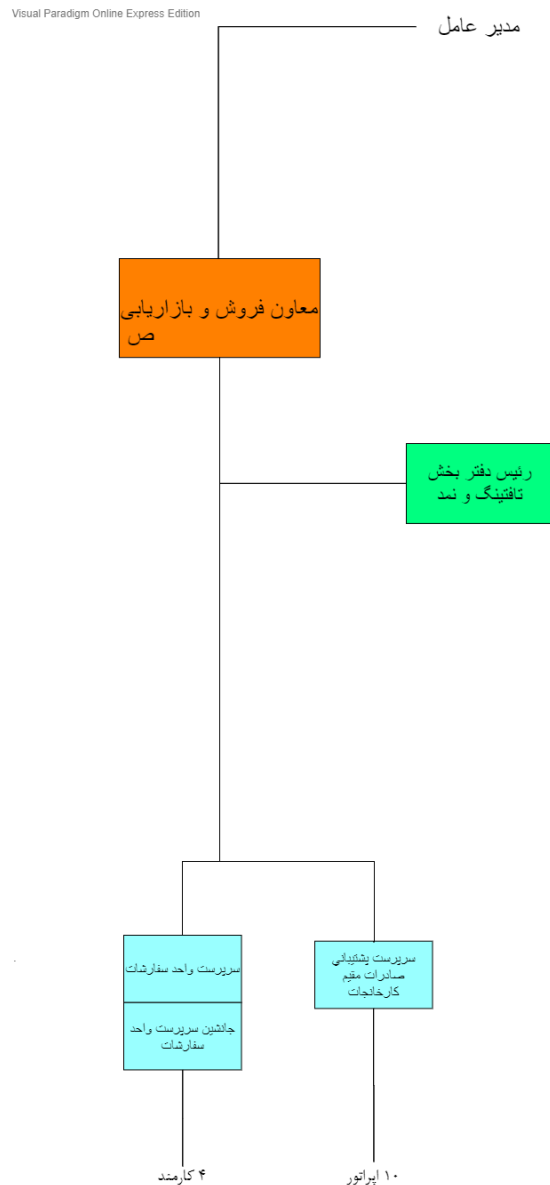


Visual Paradigm Online Express Edition



شکل ۶- ب) معاون تضمین کیفیت

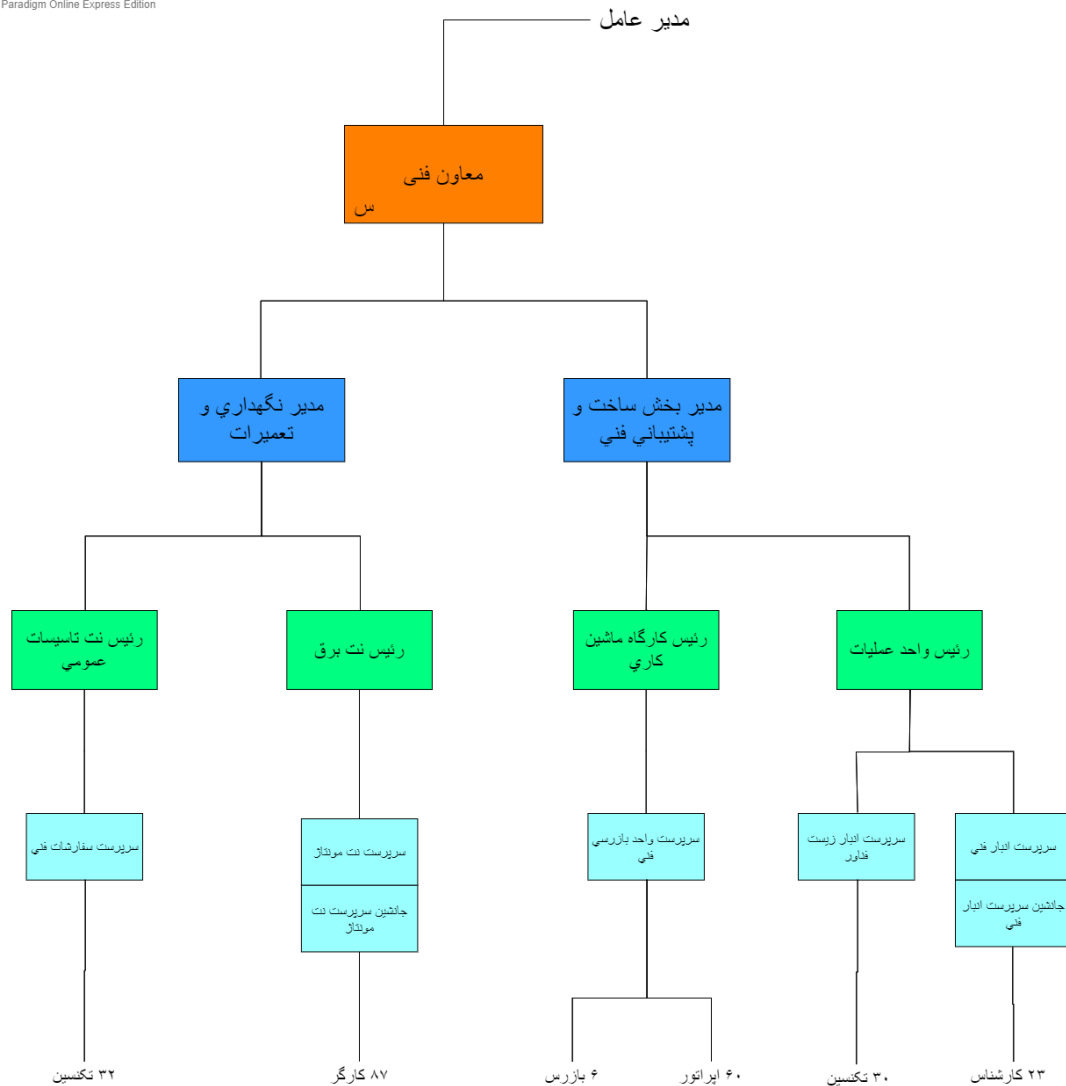
چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور
مصوب گروه پروژه
۱۳۹۹/۱۰/۱۸



شکل ۶- ج) معاون فروش و بازاریابی

چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور
مصوب گروه پروژه
۱۳۹۹/۱۰/۱۸

Visual Paradigm Online Express Edition



Visual Paradigm Online Express Edition

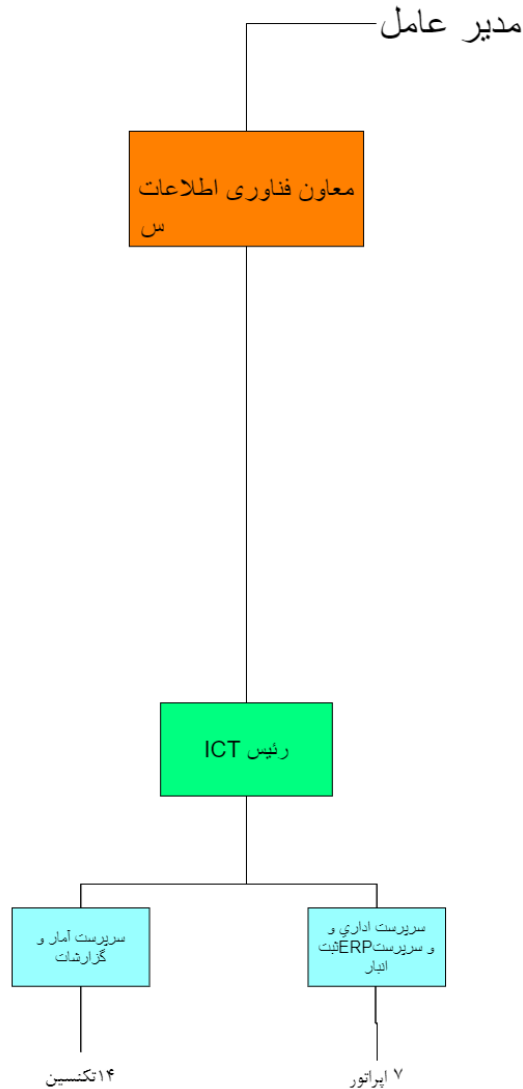


Visual Paradigm Online Express Edition

شکل ۶- د) معاون فنی

چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور
مصوب گروه پروژه
۱۳۹۹/۱۰/۱۸

Visual Paradigm Online Express Edition



Visual Paradigm Online Express Edition



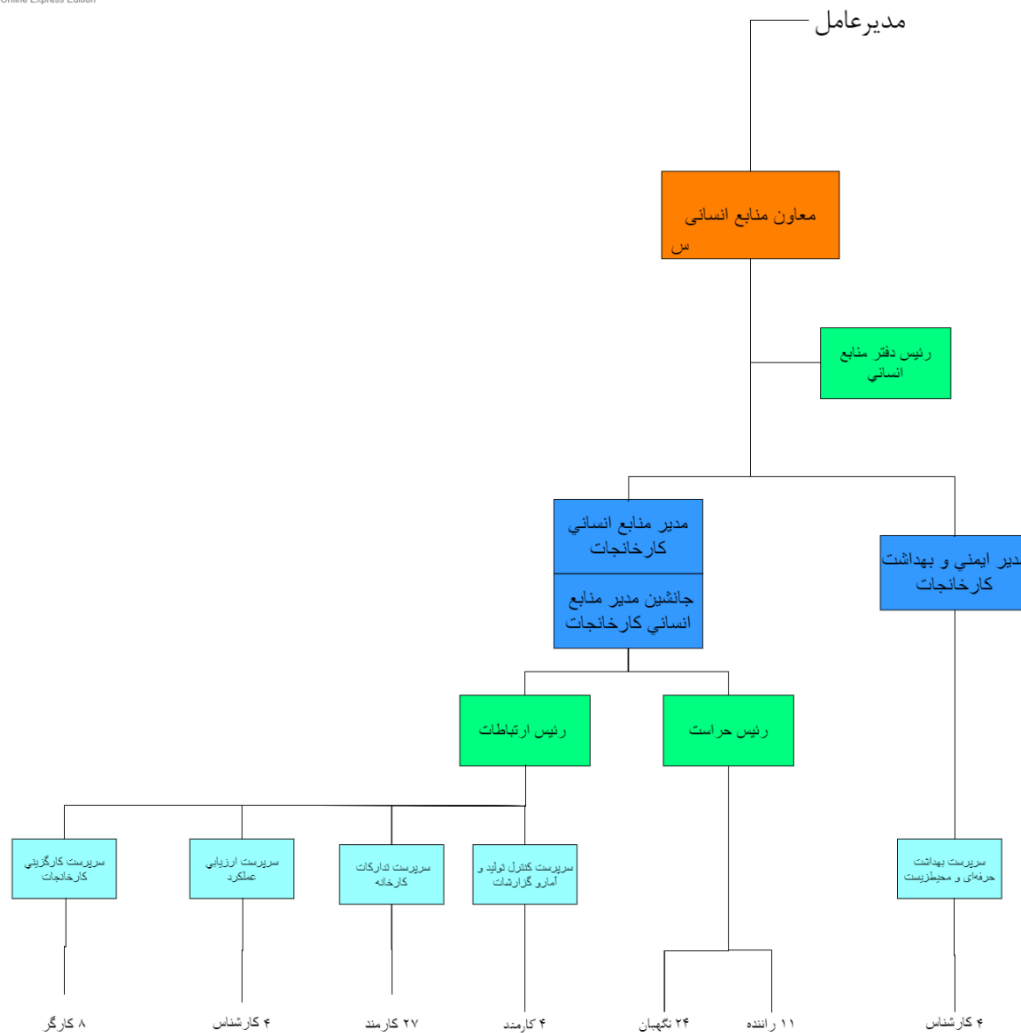
شکل ۶- ۵) معاون فناوری اطلاعات

چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور

مصوب گروه پروژه

۱۳۹۹/۱۰/۱۸

Visual Paradigm Online Express Edition



Visual Paradigm Online Express Edition

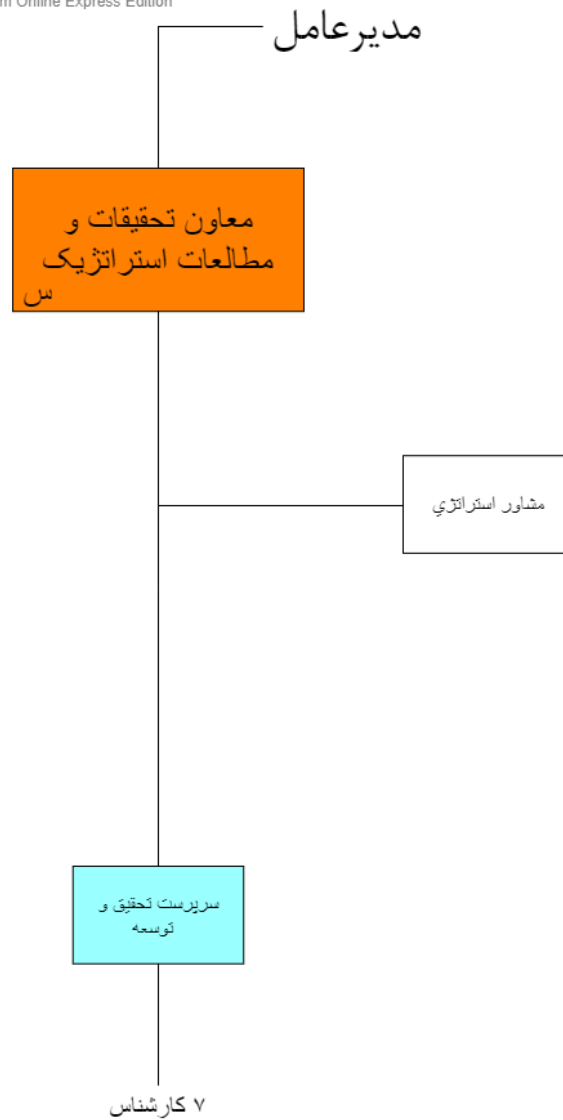


Visual Paradigm Online Express Edition

شکل ۶- و) معاون منابع انسانی

چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور
مصوب گروه پروژه
۱۳۹۹/۱۰/۱۸

Visual Paradigm Online Express Edition



Visual Paradigm Online Express Edition

	سطح ۱: هیئت مدیره
	سطح ۲: مدیر عامل
	سطح ۳: معاون
	سطح ۴: مدیر
	سطح ۵: رئیس
	سطح ۶: سرپرست

Visual Paradigm Online Express Edition

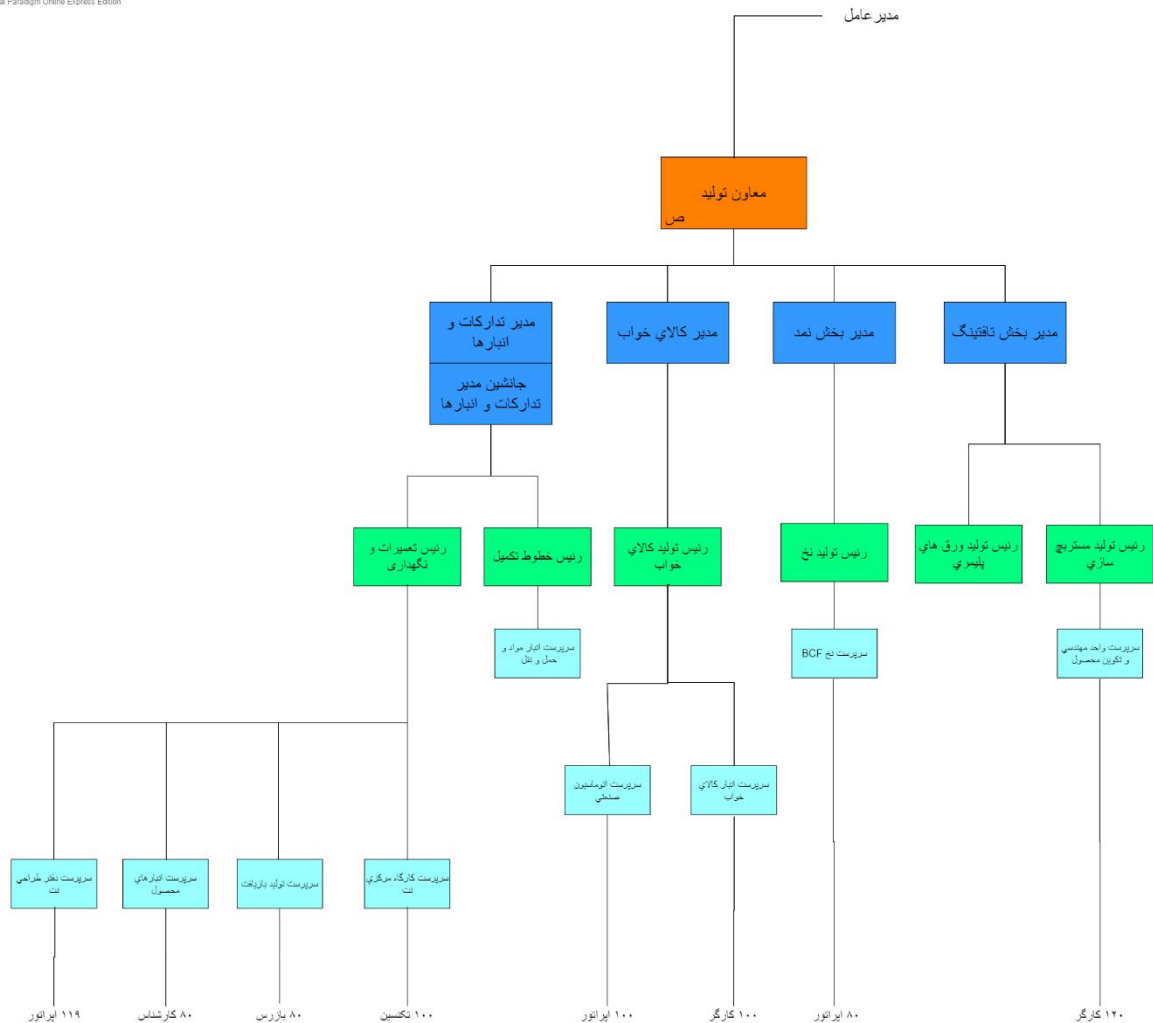
شکل ۶- ز) معاون تحقیقات و مطالعات استراتژیک

چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور

مصوب گروه پروژه

۱۳۹۹/۱۰/۱۸

Visual Paradigm Online Express Edition



Visual Paradigm Online Express Edition



Visual Paradigm Online Express Edition

شکل ۶- ح) معاون تولید

چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور

مصوب گروه پروژه

۱۳۹۹/۱۰/۱۸

Visual Paradigm Online Express Edition

مدیر عامل

معاون بازرگانی
ص

مدیر بازرگانی

رئیس صادرات

سرپرست امور ساختاری

سرپرست امور
پیمانکارانسرپرست امور کامیون
ها

۳ بنا

۱ کارگر

۲ کارشناس

Visual Paradigm Online Express Edition



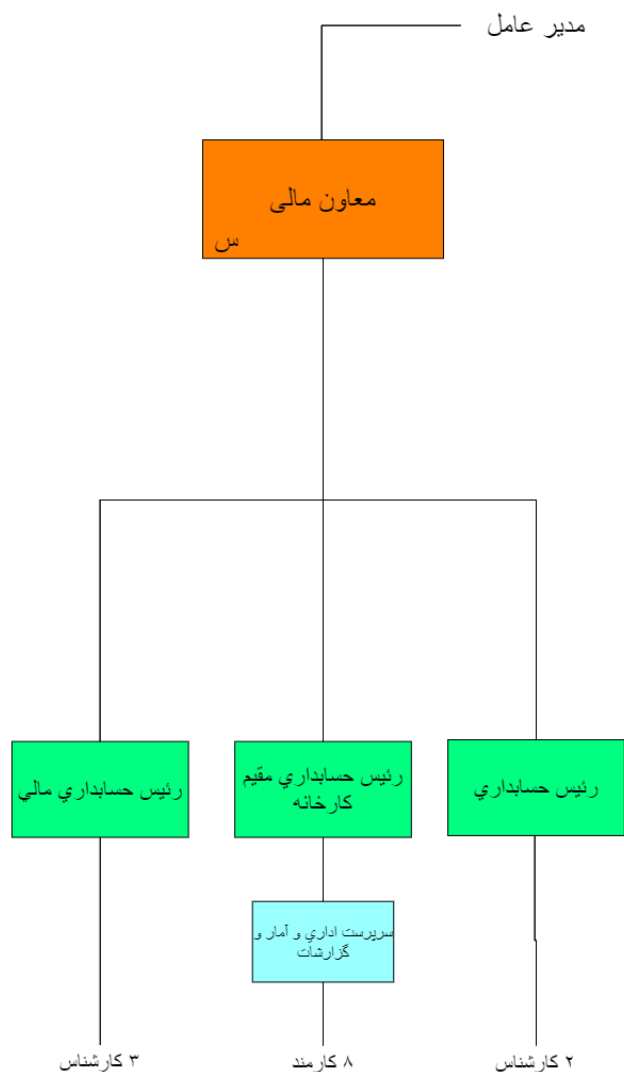
شکل ۶- ط) معاون بازرگانی

چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور

مصوب گروه پروژه

۱۳۹۹/۱۰/۱۸

Visual Paradigm Online Express Edition



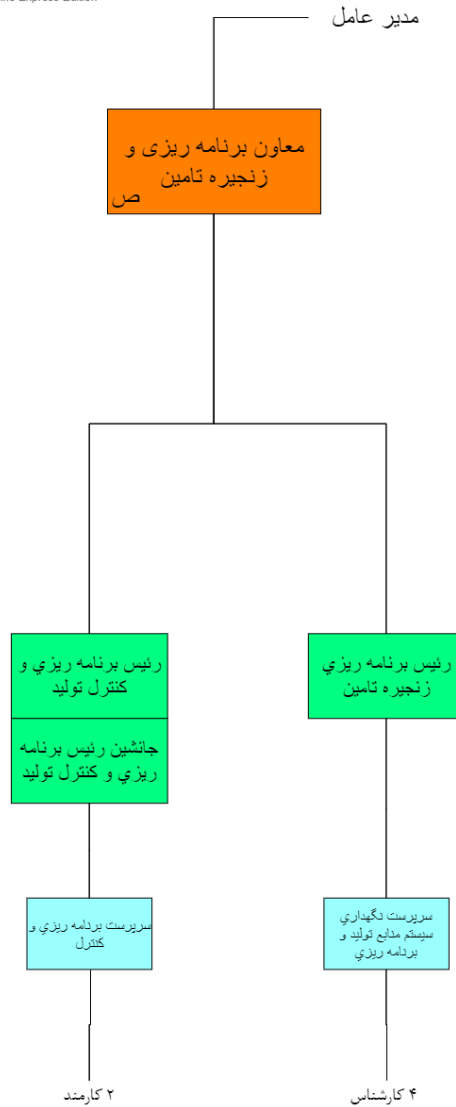
Visual Paradigm Online Express Edition



شکل ۶- ی) معاون مالی

چارت اصلاح شده شرکت ظریف مصور
مصوب گروه پروژه
۱۳۹۹/۱۰/۱۸

Visual Paradigm Online Express Edition



Visual Paradigm Online Express Edition



شکل ۶- ک) معاون برنامه ریزی و زنجیره تأمین

جدول ۳- سطوح مدیریتی سازمان دهی شده

ردیف	عناوین شغلی (مشاغل)	تعداد	صف-ستاد	سطح سازمانی
۱	هیئت مدیره	۳	صف	۱
۲	مدیرعامل	۱	صف	۲
۳	معاونت بازرگانی	۱	صف	۳
۴	معاونت برنامه ریزی و زنجیره تامین	۱	صف	۳
۵	معاونت تضمین کیفیت	۱	ستاد	۳
۶	معاونت تولید	۱	صف	۳
۷	معاونت فروش و بازاریابی	۱	صف	۳
۸	معاونت فناوری اطلاعات	۱	ستاد	۳
۹	معاونت فنی	۱	ستاد	۳
۱۰	معاونت مالی	۱	ستاد	۳
۱۱	معاونت مطالعات و تحقیقات استراتژیک	۱	ستاد	۳
۱۲	معاونت منابع انسانی	۱	ستاد	۳
۱۳	جانشین مدیر تدارکات و انبارها	۱	ستاد	۴
۱۴	جانشین مدیر منابع انسانی	۱	ستاد	۴
۱۵	مدیر ایمنی و بهداشت کارخانجات	۱	ستاد	۴
۱۶	مدیر بازرگانی	۱	صف	۴
۱۷	مدیر بخش تافتینگ	۱	صف	۴
۱۸	مدیر بخش ساخت و پشتیبانی فنی	۱	صف	۴
۱۹	مدیر بخش نمد	۱	صف	۴
۲۰	مدیر تدارکات و انبارها	۱	ستاد	۴
۲۱	مدیر کالای خواب	۱	صف	۴
۲۲	مدیر منابع انسانی کارخانجات	۱	ستاد	۴
۲۳	مدیر نگهداری و تعمیرات	۱	ستاد	۴
۲۴	جانشین رئیس برنامه ریزی و کنترل تولید	۱	ستاد	۵
۲۵	رئیس ICT	۱	ستاد	۵

۲۶	رئیس ارتباطات	۱	ستاد	۵
۲۷	رئیس امور حقوقی	۱	ستاد	۵
۲۸	رئیس برنامه ریزی زنجیره تامین	۱	ستاد	۵
۲۹	رئیس برنامه ریزی و کنترل تولید	۱	ستاد	۵
۳۰	رئیس تولید کالای خواب	۱	صف	۵
۳۱	رئیس تولید مستربچ سازی	۱	صف	۵
۳۲	رئیس تولید نخ	۱	صف	۵
۳۳	رئیس تولید ورق های پلیمری	۱	صف	۵
۳۴	رئیس حراست	۱	ستاد	۵
۳۵	رئیس حسابداری	۱	ستاد	۵
۳۶	رئیس حسابداری مالی	۱	ستاد	۵
۳۷	رئیس حسابداری مقیم کارخانه	۱	ستاد	۵
۳۸	رئیس خطوط تکمیل	۱	صف	۵
۳۹	رئیس صادرات	۱	صف	۵
۴۰	رئیس کارگاه ماشین کاری	۱	صف	۵
۴۱	رئیس کنترل کیفیت	۱	ستاد	۵
۴۲	رئیس نت برق	۱	ستاد	۵
۴۳	رئیس نت تاسیسات عمومی	۱	ستاد	۵
۴۴	رئیس واحد عملیات	۱	صف	۵
۴۵	رئیس تعمیرات و نگهداری	۱	صف	۵
۴۶	رئیس حسابداری و قراردادها	۱	ستاد	۵
۴۷	رئیس دفتر بخش تافتینگ و نمد	۱	صف	۵
۴۸	رئیس دفتر منابع انسانی	۱	ستاد	۵
۴۹	سرپرست تدارکات کارخانه	۱	ستاد	۶
۵۰	سرپرست کنترل کیفیت قسمت های خانگی	۱	ستاد	۶
۵۱	جانشین سرپرست انبار فنی	۱	صف	۶
۵۲	جانشین سرپرست نت مونتاژ	۱	ستاد	۶
۵۳	جانشین سرپرست واحد سفارشات	۱	ستاد	۶

۵۴	سرپرست اتوماسیون صنعتی	۱	صف	۶
۵۵	سرپرست اداری و آمار و گزارشات	۱	ستاد	۶
۵۶	سرپرست اداری و ثبت ERP و سرپرست انبار	۱	ستاد	۶
۵۷	سرپرست ارزیابی عملکرد	۱	ستاد	۶
۵۸	سرپرست امور پیمانکاران	۱	ستاد	۶
۵۹	سرپرست امور ساختمانی	۱	صف	۶
۶۰	سرپرست امور کامیون ها	۱	ستاد	۶
۶۱	سرپرست انبار زیست فناور	۱	ستاد	۶
۶۲	سرپرست انبار فنی	۱	ستاد	۶
۶۳	سرپرست انبار کالای خواب	۱	ستاد	۶
۶۴	سرپرست انبار مواد و حمل و نقل	۱	ستاد	۶
۶۵	سرپرست انبارهای محصول	۱	ستاد	۶
۶۶	سرپرست آمار و گزارشات	۱	ستاد	۶
۶۷	سرپرست برنامه ریزی و کنترل	۱	ستاد	۶
۶۸	سرپرست بهداشت حرفه ای و محیط زیست	۱	ستاد	۶
۶۹	سرپرست پشتیبانی صادرات مقیم کارخانجات	۱	صف	۶
۷۰	سرپرست تحقیق و توسعه	۱	ستاد	۶
۷۱	سرپرست تضمین کیفیت	۱	ستاد	۶
۷۲	سرپرست تولید بازیافت	۱	صف	۶
۷۳	سرپرست دفتر طراحی نت	۱	ستاد	۶
۷۴	سرپرست سفارشات فنی	۱	ستاد	۶
۷۵	سرپرست کارگاه مرکزی نت	۱	ستاد	۶
۷۶	سرپرست کارگزینی کارخانجات	۱	ستاد	۶
۷۷	سرپرست کنترل تولید و آمار و گزارشات	۱	ستاد	۶
۷۸	سرپرست کنترل کیفیت قسمت های صنعتی	۱	ستاد	۶
۷۹	سرپرست نت مونتاژ	۱	ستاد	۶
۸۰	سرپرست نخ BCF	۱	صف	۶
۸۱	سرپرست نگهداری سیستم منابع تولید و برنامه ریزی	۱	ستاد	۶

۸۲	سرپرست واحد بازرسی فنی	۱	ستاد	۶
۸۳	سرپرست واحد سفارشات	۱	صف	۶
۸۴	سرپرست واحد مهندسی و تکوین محصول	۱	صف	۶

جدول ۴- اطلاعات مشاغل فاقد زیردست در چارت سازمانی اصلاح شده

عناوین شغلی(مشاغل)	تعداد	زیرمجموعه
کارشناس	۷	سرپرست تحقیق و توسعه
اپراتور	۱۰	سرپرست کنترل کیفیت قسمت های خانگی
کارشناس	۸	سرپرست تضمین کیفیت
اپراتور	۶	سرپرست کنترل کیفیت قسمت های صنعتی
تکنسین	۳۰	سرپرست انبار زیست فناور
کارشناس	۲۳	سرپرست انبار فنی
تکنسین	۳۲	سرپرست سفارشات فنی
کارگر	۸۷	سرپرست نت مونتاژ
اپراتور	۶۰	سرپرست واحد بازرسی فنی
بازرس	۶	سرپرست واحد بازرسی فنی
اپراتور	۱۰	سرپرست پشتیبانی صادرات مقیم کارخانجات
کارمند	۴	سرپرست واحد سفارشات
راننده	۱۱	رئیس حراست
نگهبان	۲۴	رئیس حراست
کارمند	۲۷	سرپرست تدارکات کارخانه
کارشناس	۴	سرپرست ارزیابی عملکرد
کارشناس	۴	سرپرست بهداشت حرفه ای و محیط زیست
کارگر	۸	سرپرست کارگزینی کارخانجات
کارمند	۴	سرپرست کنترل تولید و آمار و گزارشات
اپراتور	۱۰۰	سرپرست اتوماسیون صنعتی
کارگر	۱۰۰	سرپرست انبار کالای خواب
کارشناس	۸۰	سرپرست انبارهای محصول
بازرس	۸۰	سرپرست تولید بازیافت
اپراتور	۱۱۹	سرپرست دفتر طراحی نت

تکنسین	۱۰۰	سرپرست کارگاه مرکزی نت
اپراتور	۸۰	سرپرست نخ BCF
کارگر	۱۲۰	سرپرست واحد مهندسی و تکوین محصول
کارشناس	۲	رئیس حسابداری
کارشناس	۳	رئیس حسابداری مالی
کارمند	۸	سرپرست اداری و آمار و گزارشات
کارگر	۱	سرپرست امور پیمانکاران
بنا	۳	سرپرست امور ساختمانی
کارشناس	۲	سرپرست امور کامیون ها
کارمند	۲	سرپرست برنامه ریزی و کنترل
کارشناس	۴	سرپرست نگهداری سیستم منابع تولید و برنامه ریزی
اپراتور	۷	سرپرست اداری و ثبت ERP و سرپرست انبار
تکنسین	۱۴	سرپرست آمار و گزارشات
مشاور استراتژی	۱	معاون تحقیقات و مطالعات استراتژیک
مشاور روابط عمومی	۱	مدیرعامل

نتیجه‌گیری

اهمیت سازمان‌دهی در سازمان، امری غیرقابل چشم‌پوشی می‌باشد و هدف این برنامه تحقیقاتی نیز بررسی جامع این موضوع در یکی از سازمان‌های کشور بود. در نتیجه این بررسی مشاهده گردید که شرکت مذکور در پیاده‌سازی اصول صحیح سازمان‌دهی کارکنان با مشکلات فراوانی روبه‌رو می‌باشد و این درحالیست که سازمان‌دهی مناسب می‌تواند موجبات رضایت و آسایش کارکنان مجموعه را فراهم نماید. در این گزارش تلاش گردید تا مشکلاتی اعم از عدم استفاده حداکثری از ظرفیت مدیران، مشکلات بنیادی سازمان‌دهی و چارت سازمانی فعلی، تعریف اشتباه عناوین و مشاغل، سطوح مدیریتی مختلف و بعضاً اشتباه و مشکلات عدیده دیگری اصلاح و طبق اصول اساسی بازنویسی گردند. در پایان نیز تیم پروژه امیدوار است که شاهد ارتباط هرچه بیشتر صنعت و دانشگاه و استفاده حداکثری از نیروهای توانای کشورمان در حوزه‌های گوناگون و پیشرفت روزافزون کشور عزیزمان باشیم.

منابع

- کتاب اصول مدیریت – تالیف هارولد کونتز، سیریل اودانل و هینز ویریچ – ترجمه دکتر محمدهادی چمران- موسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف
- جزوه درس اصول مدیریت استاد چمران
- اطلاعات، آمار و ارقام دریافت شده از معاون منابع انسانی، دکتر روح‌الله شیخ‌ابومسعودی
- [وبسایت مجموعه صنعتی ظریف مصور](#)
- [وبسایت شرکت توسعه پردیس سبز](#)
- [وبسایت شرکت ماهوت](#)
- [وبسایت ویرگول](#)
- [وبلاگ دکتر مهدی صانعی](#)