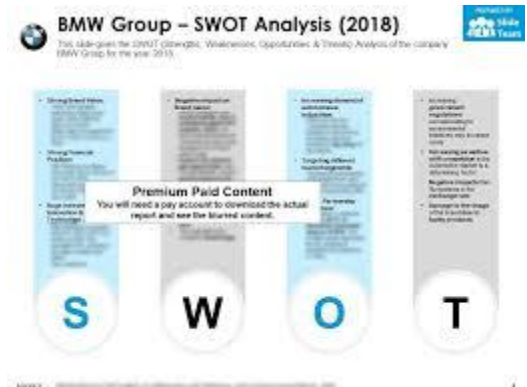


## تحلیل محیط و استراتژی بازار یابی شرکت بی ام و bmw



تحلیل تخصصی برند BMW با تکیه بر تحلیل کامل SWOT

برند BMW

حوزه ی عملکرد برند : تولید موتورسیکلت با برند BMW ، تولید خودرو با برند BMW ، ارائه خدمات مالی با برند BMW

حوزه ی عملکرد جغرافیایی برند : در کل دنیا ( بیش از ۱۵۰ کشور)

نوع معماری برند : هیبریدی

دفتر مرکزی برند : مونیخ آلمان

درآمد برند ( براساس یورو): ۹۲۱۷۵ میلیارد یورو در سال ۲۰۱۵ – ۸۰۱۰۴ میلیارد یورو در سال ۲۰۱۴

سود برند ( براساس یورو ) : ۶۳۹۶ میلیارد یورو در سال ۲۰۱۵ – ۵۸۱۷ میلیارد یورو در سال ۲۰۱۴

تعداد پرسنل : ۱۲۲۲۴۴ در سال ۲۰۱۵

رقبای اصلی برند : کرایسلر گروه Daimler AG ، LLC ، شرکت فورد موتور، شرکت جنرال موتورز، شرکت موتور هوندا، شرکت موتور هیوندای، شرکت موتور نیسان، تاتا موتورز، تویوتا موتور، فولکس واگن AG و بسیاری از شرکت های خودروسازی دیگر.

شخصیت برند HERO : یا قهرمان

گروه صنعتی BMW یک شرکت خودرو سازی تولید و فروش اتومبیل و موتور سیکلت در سراسر جهان است. این شرکت بزرگترین تولید کننده خودروهای لوکس و بزرگترین تولیدکننده خودرو در جهان است که تولید ۲,۲۷۹ میلیون اتومبیل دارد.

BMW اتومبیل و موتورسیکلت های خود را تحت ۵ مارک مختلف در بازار عرضه و به فروش می رساند:

BMW , Mini , Rolls-Royce , Motorrad , Husqvarana

و بازارهای اصلی این شرکت عبارتند از: چین، ایالات متحده آمریکا، آلمان، بریتانیا و فرانسه. ( که این شرکت در چین فقط به تنهایی از برند BMW خود بیش از ۴۶۴،۰۰۰ خودرو و موتور سیکلت فروخته است ) .

جدول SWOT در طبقه خودر – برند BMW

ضعف

قوت



- به عنوان یک برند پورتفلیو جهانی سبد محصولات کمی برای مشتریان دارد.
- میزان بدهی برند بالاست
- یکی از با ارزش ترین برندها در تولید خودرو در جهان است
- در گستره متنوع جغرافیایی فعال است و درآمد زایی از بازارهای متنوعی دارد.
- عملکرد موفقی در چین و بازار چین دارد.
- محصولات به واسطه ی مهندسی کامل تولید تجربه رانندگی عالی را برای راننده خلق می کنند.
- صلاحیت در خودروهای هیبریدی و الکتریکی دارد.
- استراتژی روشن برای دیدار با چالش ها و روند های آینده طراحی و به مرز اجرا درآورده است

تهدید

فرصت



#### SWOT Analysis of BMW

##### Strengths:

- BMW group
- Innovation & technological advancement
- Renowned brand in automobile industry
- Workforce
- Product portfolio
- Asian markets
- Plans for hybrid models



- افزایش رقابت در بازار خودروهای جهانی
- افزایش مقررات دولتی ممکن است هزینه ها را افزایش دهد
- افزایش کیفی و حضور خودروهای آمریکایی در بازار خودرو

- افزایش قیمت سوخت
- افزایش رفاه عمومی و تقاضا برای خودروهای ارزشمند مستقل
- ضعیف شدن ارزش یورو به واحد پول سایر کشورها
- نسخه های جدید ، خاص و متنوع



تحلیل نقاط قوت - ضعف - فرصت و تهدید

نقاط قوت برند BMW با تکیه بر جدول SWOT

یکی از با ارزش ترین برندها در تولید خودرو در جهان است

طبق گفته Interbrand ، برند BMW ، سومین برند برتر جهان با ارزش ۴۱۰۵ میلیارد دلار است. البته فوربس برند

BMW را به عنوان دومین برند با ارزش خودرو در جهان، به ارزش ۲۸۰۸ میلیارد دلار معرفی کرده است. در لیست

اسامی برند خودرو فقط برندهای تویوتا و مرسدس بنز توانسته اند با BMW رقابت کنند.

ارزش برند BMW در سنجش اعتبار برند مثبت ارزیابی شده است و به این معنا است که نام تجاری BMW یکی از

برند های شناخته شده خودرو در جهان است . همچنین BMW دارای شهرت در تولید وسایل نقلیه کاملاً مهندسی

شده است که تجربه یک رانندگی لوکس را به شما هدیه می دهد.

این نقطه ی قوت در برند BMW به شما کمک می کند تا در به رسمیت شناختن نام تجاری بالا به شرکت موفق تر

عمل کنید و محصولات و خدمات مربوط به برند را سریعتر و بدون هزینه تبلیغات سرسام آور معرفی کند.

در گستره متنوع جغرافیایی فعال است و درآمد زایی از بازارهای متنوعی دارد.

BMW برخلاف بسیاری از رقبای خود در آلمان ، به بازار آلمان و یا تنها چند بازار بزرگ برای فروش محصولات و

کسب درآمد خود تکیه نمی کند.

یکی از بازار اصلی BMW با توجه به درآمد و حجم فروش وسایل نقلیه اش ، کشور چین است ، جایی است که این

شرکت بیش از ۴۶۴،۰۰۰ دستگاه خودرو و موتور سیکلت فروخته و در سال ۲۰۱۵ فروش ۱۵۰۸۵۶ میلیارد یورو

درآمد داشته است. با این حال، این تنها ۱۷،۲٪ از کل درآمد برند BMW است.

عملکرد موفق در چین و بازار چین دارد.



کشور چین یکی از بزرگترین بازار فروش خودرو در جهان است ، این کشور به تنهایی ۲۵٫۱ میلیون دستگاه در سال ۲۰۱۵ به فروش رسانده است . در واقع تمامی سازندگان خودرو تلاش می کنند تا تا بازار خودروهای چینی را تحت سلطه خود درآورند که البته معمولاً چندان موفق نیستند. اما این قانون در مورد برند BMW صدق نمی کند. موفقیت BMW در چین به واسطه ی همکاری قوی با شرکت خودروسازی چینی با نام Brilliance Auto Group رسماً در چین با هدف تولید و فروش محصول مختلف و برندهای مختلف کمپانی BMW شروع شد . این سرمایه گذاری مشترک BMW Brilliance Automotive Ltd. ، نام گرفت. مشارکت قوی در چین، موفقیت BMW در بازار و رشد فروش آینده را تضمین می کند.

محصولات به واسطه ی مهندسی کامل تولید تجربه رانندگی عالی را برای راننده خلق می کنند.

BMW عمدتاً در بخش خودروهای لوکس خود ، با رقبای هم سطحش مانند مرسدس بنز، لکسوس و آئودی رقابت می کند . این شرکت عمدتاً خودروهای خود را با تکیه بر فناوری های پیشرفته خود ، مثل راحتی خودرو ، لوکس بودن و استثنایی بودن خودروها ، منحصر به فرد بودن ، و پشتیبانی عالی در تایید کیفیت بالای ساخت، برای مخاطبان تشریح می کند. برخی از شرکت های خودروسازی – رقبای برند – با بررسی نسبت قیمت / عملکرد از برند BMW به عنوان یک معیار سنجش استفاده می کنند.

صلاحیت در خودروهای هیبریدی و الکتریکی دارد.

BMW اولین خودروی الکتریکی خود را با نام BMW i۳ در سال ۲۰۱۳ منتشر کرد . در طول دو سال بعد ، BMW i۳ به سومین خودروی برتر دنیا تبدیل شد. در سال ۲۰۱۴ ، BMW یک پلاگین جدید برای خودروهای هیبریدی جدید با نام تجاری iV را به بازار معرفی کرد و در بازار خودروهای هیبریدی (PHV) قرار دارد. در سال ۲۰۱۶ ، BMW ، PHV ۴ را به ناوگان خود اضافه کرد و پس از آن یک خودرو کاملاً الکتریکی و PHV ۵ را به بازار معرفی و ارائه کرد . این شرکت در حال حاضر ۱۰۰،۰۰۰ واحد از این وسایل نقلیه را به فروش می رساند و با توجه به موفقیت های خود، طبق چشم انداز خود در سال ۲۰۲۰، برنامه دارد که خودروهای صرفاً الکتریکی خود را معرفی می کند.

اگر چه، BMW نمی تواند با تویوتا در بخش خودرو هیبریدی رقابت کند، شایستگی آن در ساخت وسایل نقلیه هیبریدی و الکتریکی قوی تر از اکثر رقبای است.

استراتژی روشن برای دیدار با چالش ها و روند های آینده طراحی و به مرز اجرا درآورده است. BMW دارای استراتژی روشن در مورد چگونگی دیدار با چالش های آینده است که ممکن است با آن روبرو شود استراتژی ها به شرکت کمک می کنند تا درک و برنامه مشخصی از آنچه که شرکت باید دنبال می کند و جایی که تلاش های خود را تمرکز می کند، را به روشنی بدانند.

برای مثال

BMW باید روی وسایل نقلیه هیبریدی و الکتریکی به عنوان فناوری آینده در وسایل نقلیه فعال ترعمل کند. تمرکز روی تولید رانندگی مستقل – در مورد خودروهای بدون نیاز به راننده – و تحقیق و بررسی روی عملکرد رقبا را بخشی از فعالیت خود قرار دهد. توان بالقوه خودرو ها در دیجیتال سازی و فعالیت از طریق اتصال به سیستم های دیجیتالی را ارتقا دهد.

تحلیل ضعف برند BMW با تکیه بر جدول SWOT

به عنوان یک برند پورتفلیو جهانی سبد محصولات کمی برای مشتریان دارد.



کمپانی خودرو BMW تنها شامل ۳ مارک با نام های BMW، Mini و Rolls-Royce است.

در سال ۲۰۱۵، این شرکت تنها ۳۳۸،۴۶۶ مدل از اتومبیل های MINI و ۳۷۸۵ مدل از اتومبیل های Rolls-Royce خود را از مجموع ۲۴۴۷۴۸۵ فروند خودرو فروخته شده فروخت. با توجه به اینکه فروش این برند مبلغ ۸۵،۵۳۶ میلیارد یورو بوده است، ۹۲،۸ درصد از کل درآمد گروه BMW را فروش خودروهای این برند تشکیل داده که اکثر فروش آن متعلق به خودروهای برند BMW بوده است، در واقع درآمد این شرکت به شدت وابسته به فروش لوکس BMW خود است.

علاوه بر این، تداعی محصولات این شرکت در ذهن مشتریان عمدتاً بر روی خودروهای سواری تمرکز دارد، در واقع بصورت دقیق تر، وسایل نقلیه لوکس کوچک و متوسط و سواری های خاص. این کمپانی هیچ وسیله نقلیه وانت، وسایل نقلیه سبک و سنگین تجاری و یا اتوبوس ها را ارائه نمی دهد تا ویژگی های آن را متفاوت سازد. این شرکت هیچ نام تجاری خودرویی را برای مصرف کنندگان با درآمد پایین یا درآمد متوسط ندارد که نمی توانند از ماشین های لوکس استفاده کنند. این موضوع شرکت و درآمد شرکت را در معرض خطر قرار می دهد، اینگونه بیندیشیم که هنگامی که شرایط اقتصادی بدتر شود یا سلیقه ی مصرف کنندگان تغییر می کند یا یکی از برندها در بخشی از عملکرد خود ضعیف عمل کند، تبلیغات منفی زیادی علیه خودش به وجود خواهد آورد.

میزان بدهی برند بالاست.

بدهی های BMW او را به بزرگترین شرکت تولید کننده مقروض دنیا تبدیل کرده است . میزان این بدهی ها در پنج سال گذشته به طور قابل توجهی افزایش یافته است و در سال ۲۰۱۵ به ۱۳۰ میلیارد یورو رسیده است. افزایش چشم گیر بدهی های BMW در سال های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ نمایان شدند و دلیل آن ها عمدتاً به علت سرمایه گذاری های بزرگ در فن آوری مربوط به وسایل الکتریکی و رانندگی اتوماتیک بوده است.

### تحلیل فرصت برند BMW با تکیه بر جدول SWOT افزایش قیمت سوخت

قیمت سوخت در چند سال گذشته پایین بوده و انتظار می رود در آینده نزدیک با توجه به تغییرات سیاسی در واردات نفت افزایش یابد. همواره قیمت های پایین سوخت تقاضا برای وسایل نقلیه بزرگ و پر مصرف مانند کامیون های وانت و ... را افزایش می دهد . بسیاری از شرکت ها، از جمله جنرال موتورز، فورد، کرایسلر با بهره مندی از قیمت های پایین سوخت ، به تولید کامیون ها و خودروهای پر مصرف کرده اند.

در همین زمان، BMW با سرمایه گذاری در خطوط خودروهای کوچک و هیبریدی تصمیم به رقابت در محدوده وسیله نقلیه کوچک تر کرد و این بدین معناست تقاضا برای وسایل نقلیه کوچک همیشه با افزایش قیمت سوخت افزایش می یابد.

### افزایش رفاه عمومی و تقاضا برای خودروهای هوشمند



در حال حاضر نزدیک به ۳۳ شرکت در حال کار بر روی وسایل نقلیه هوشمند ( که برای حرکت نیاز به راننده ندارند ، دیجیتالی کنترل می شوند و ... ) هستند . برخی از شرکت ها ، از جمله گوگل، فورد و تسلا، خودروهای تمام هوشمند خود را در جاده ها آزمایش می کنند و البته هیچکدام از این شرکت ها اتومبیل ها را برای عموم مردم نمی فروشند. تقاضای دقیق یا ارزش روبه رشد این بازار تا سال ۲۰۲۵ در حدود ۴۵ میلیارد دلار تخمین زده می شود.

BMW نیز باید توسعه فن آوری خودرو تمام هوشمند خود را افزایش دهد و در صورت نیاز باید بتواند مهارت های مورد نیاز را بدست آورد، در غیر اینصورت از گوگل، فورد یا تسلا در این رقابت عقب خواهد ماند.

### ضعیف شدن ارزش یورو به واحد پول سایر کشورها

اکثریت درآمد BMW از کشورهای منطقه به یورو است ( در واقع یورو ارز استاندارد شرکت در معاملات تجاری شرکت است). بنابراین، تغییرات نرخ ارز یورو، تاثیر کمی بر درآمد و سود شرکت دارد. با این وجود، نرخ ارز همچنان صادرات به کشورهای دیگر را تحت تاثیر قرار می دهد و این بدین معنی است که کاهش نرخ ارز یورو نسبت به ارزهای دیگر، به نفع شرکت است.



کاهش نرخ ارز یورو در برابر دلار آمریکا باعث می شود که خودروهای BMW برای شهروندان ایالات متحده ارزان تر باشند . و این یعنی افزایش صادرات خودرو به ایالات متحده یا سایر کشورها.

نسخه های جدید ، خاص و متنوع

سهم بازار شرکت های خودرو سازی به طور قابل ملاحظه ای با زمان بندی و فرکانس انتشار مدل های جدید مواجه شده است. از لحاظ تاریخی، مصرف کنندگان تمایل دارند مدل های جدید خودرو در بازه های زمانی چهار یا پنج ساله ارتقاء قابل توجهی داشته باشند ، تکنولوژی های عجیبی به همراه داشته باشند و تنها تغییرات قابل ملاحظه ای در بین آنها باشد.

BMW نیز با توجه به افزایش انتظارات مصرف کننده در ارتباط با فن آوری درون خودرو و ماهیت رقابت در صنعت، استدلال خود را برای انتشار مدل های به روز در خودرو افزایش داده است.

### تحلیل تهدید برند BMW با تکیه بر جدول SWOT

افزایش رقابت در بازار خودروهای جهانی

با وجود این واقعیت که بازار جهانی خودرو در حال حاضر بسیار رقابتی است، به دلیل افزایش تولید وسایل نقلیه، تغییرات سریع فناوری، ورود به بازارهای جدید – niche market – و اشباع بازارهای بزرگ، افزایش می یابد. شرکت های خودروسازی جدید، مانند تسلا با ماشین های الکتریکی، BMW را در بخش خودروهای الکتریکی رقابت می کند. علاوه بر این، گوگل، که سعی در ساخت اتومبیل های خود رانندگی می کند و این صنعت خودرو سازی سنتی را تهدید می کند. رقابت بیشتر از این حقیقت است که ظرفیت تولید جهانی خودرو به مراتب بیش از تقاضا است. در سال ۲۰۱۵، ظرفیت تولید بیش از حد جهانی بیش از ۳۱ میلیون واحد در بر داشت.

افزایش مقررات دولتی ممکن است هزینه ها را افزایش دهد

بسیاری از دولت ها در سراسر جهان متعهد به کاهش انتشار گازهای گلخانه ای هستند و ابتکارات بهره وری سوخت را تشویق می کنند. همیشه یک خطر وجود دارد که چنین اقدامات زیست محیطی ممکن است هزینه های تولید را برای تولید کنندگان خودرو افزایش دهد و این هزینه ها در بازار بسیار رقابتی کنونی تهدیدی جدیدی برای اکثر تولید کنندگان است.

افزایش کیفی و حضور خودروهای آمریکایی در بازار خودرو

در ایالات متحده آمریکا، سال های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ بهترین سال برای صنعت خودرو بود. از سال ۲۰۰۷ فروش خودروهای جدید به طور متوسط تقریباً ۶ درصد افزایش یافته است. هر خودروساز که در ایالات متحده رقابت می کرد حتی در هنگام از دست دادن سهم بازار توانست رقم فروش خود را افزایش دهد. جنرال موتورز همچنین از آن بهره گرفت.

با این وجود، رشد بازار خودرو در ایالات متحده کاهش می یابد. و فروش خودروهای جدید با توجه به بازار بیش از حد اشباع، در چند سال آینده کاهش خواهد یافت یا به صفر خواهد رسید.

مدیریت منابع انسانی (HRM) عملکردی برای پاسخگویی به چالش های منابع فعلی و آینده جامعه اطلاعاتی است. در کلمات تیلور ، مدیریت منابع انسانی مجموعه ای از عملکردها ، روندها و فعالیتهای مدیریت افراد است که بیش از یک زمینه ملی را درگیر می کند. این سیاست ها و رویه هایی است که در انجام افراد یا جنبه های منابع انسانی از موقعیت مدیریتی شامل استخدام ، غربالگری ، آموزش ، پاداش و ارزیابی انجام می شود. مفهوم مدیریت منابع انسانی در اتومبیل های BMW متفاوت است زیرا مربوط به تغییر در درک مدیریت و کارکنان است. آنها از کارمندان فارغ التحصیل باهوش که می توانند متفاوت و انعطاف پذیر فکر کنند برای تغییر و رقابت با سایر شرکت ها با منابع انسانی خود می خواهند. مدیریت منابع انسانی شامل این است که افراد در کار باید با نوآوری و خلاقیت و کار تیمی متفاوت فکر کنند. HRM برای موفقیت هر بنگاه اقتصادی بسیار مهم است زیرا مدیریت و نیروی کار را با تمام استراتژی ها در اختیار دارد. این نه تنها افراد را در محل کار خود قرار می دهد بلکه روابط و فرهنگ کارکنان را نیز حفظ می کند. HRM در هر سطح از برنامه ها در سازمان کاربرد دارد و نقش مناسب این است که قبل از انجام کار ، فکر و نیروی انسانی ایجاد شود. HRM همچنین مشکلات و تعارضات بین مدیران و کارمندان را حل می کند زیرا آنها باید همه چیز را به بخش HRM در سازمان گزارش دهند. (منبع: <https://www.ukessays.com>)

### معرفی منابع انسانی در BMW

ب ام و اساساً یک شرکت آلمانی است که دارای تجربه زیادی در زمینه اتومبیل است و در سال ۱۹۸۱ تأسیس شد. این شرکت هزینه بیشتری را صرف ورودی های انسانی خود می کند تا ارزش افزوده ایجاد کند و همچنین سهم پیچیده آن از منابع انسانی مزیت رقابتی خود را ایجاد می کند. کارکنان متخصص BMW که قادر به ارائه کیفیت برتر محصول و خدمات با تجربه مشتری در بازار هستند. منابع انسانی حتی در زمان رکود اقتصادی نیز در BMW نقش مهمی ایفا می کند زیرا آنها روی منابع انسانی سرمایه گذاری می کنند. اما این به شرایط مالی و توانایی بازار بستگی دارد زیرا آنها در توسعه آموزش و استخدام تیم های مدیریت جدید در سازمان خود سرمایه گذاری کرده بودند. پیش از این BMW به خدمات مشتری خود اهمیت نمی داد و کارمندان فقط به محصولات و مکانهای خود برای گسترش آن اهمیت می دادند اما بعداً متوجه شدند که منابع انسانی و مدیریت آنها برای موفقیت در بازار و رقابت مهم است. در BMW هدف منابع انسانی تغییر و بهبود بازارهای آنها با استفاده از روشهای جدید تولید و مواد و سازماندهی آنها به روش عالی خدمات مشتری است. مثل همیشه در BMW هدف مدیریت منابع انسانی افزودن ارزش بیشتر و بهبود نسبت هزینه در ارزش افزوده محصولات خودرویی آن است. هدف اصلی HRM در BMW این است که افراد را برای مدت طولانی در کنار آنها و زمانی که کارکنان مدیریت بهره وری بیشتری دارند ، تولید و خلاقیت بیشتری داشته باشند ، مشاغل ماهرتر می شوند. در رکود اقتصادی نیز این شرکت دائماً روی منابع انسانی و توسعه آن سرمایه گذاری کرده بود.

### استراتژی های منابع انسانی در BMW



**BMW** شرکتی است که استراتژی های بسیار خوبی را در سازمان خود انجام می دهد. در این سازمان استراتژی منابع انسانی برای کل سازمان اعمال می شود و **BMW** با استفاده از این استراتژی محصولات خود را بهبود می بخشد و رضایت مشتری را جلب می کند. این استراتژی نقش بسیار حیاتی در سازمان **BMW** و کارمندان آن دارد. این امر به آنها کمک می کند تا نوآوری ایجاد کرده و محصولات و خدمات جدیدی را برای مشتریان خود ایجاد کنند و محصولات آن را در تمام مناطقی که فعالیت خود را گسترش می دهند در دسترس و تحویل گیرد. پیش از این **BMW** به اشتباه محصولات خود را تولید می کرد و توانایی ها و نیازهای مشتریان خود را درک نمی کرد زیرا آنها به منابع انسانی اهمیت نمی دادند بنابراین پس از مدتی آنها به معنی و اهمیت دقیق منابع آن پی بردند بنابراین اکنون می توانند بیشتر به بازارها و بازارهای آن توجه کنند. مشتری ها بی ام و اکنون سازمان و کارمندان خود را انعطاف پذیر کرده است تا بتوانند با توجه به فناوری و نیازهای مشتریان خود در بازار تغییر کنند. استراتژی های منابع انسانی با ارائه محصولات و خدمات با بهترین کیفیت ، تعهدات و نیازهای بلند مدت برای آینده ، به آنها کمک می کند تا در دراز مدت از مسائل مربوط به مردم مراقبت مناسب داشته باشند. هدف **BMW** در این استراتژی ارائه محصولات کم هزینه به آنها نیست. هدف اصلی آنها تأمین نیروی کار با توانایی بالا و منحصر به فرد ساختن محصولات آن در بازار رقابتی است. **BMW** به فکر مدیران و کارکنان خود است تا آنها را نوآورتر کرده و مهارت های خود را توسعه دهند تا بتوانند اهداف و اهداف بالایی را به دست آورند. موارد زیر استراتژی های منابع انسانی **BMW** است:

استخدام و گزینش: انتخاب نامزدها اولین کار و استراتژی **BMW** است. این مهمترین عنصر مدیریت منابع انسانی **BMW** است. در این مرحله آنها باید نامزدی را انتخاب کنند که بتواند شرایط کار را مطابقت دهد. این شامل کسی است که می تواند شرایط بازار را شناسایی کند ، مشتری ها را برای فروش محصولات خود جذب کند. اولین فرآیند در این فرآیند ، تجزیه و تحلیل نقش است و سپس آنها مشخصات شخص را در مورد رضایت شغلی خود توسعه می دهند و سپس او می خواهد شرایط بازار را برای جذب مشتری و سپس غربالگری برنامه ها را شناسایی کند. در غربالگری برنامه ها ، آنها نامزد انتخاب شده را انتخاب یا رد می کنند. پس از این آنها مصاحبه ، ارزیابی و آزمایشات داوطلب را برای تصمیم گیری در مورد انتخاب یا رد انجام می دهند. هنگامی که نامزد از این مصاحبه عبور می کند ، آنها منابع موجود در رزومه مورد نظر را بررسی می کنند و بیش از هر چیز شخص را به کار در سازمان پیشنهاد می دهند.

**BMW** در دراز مدت از یک روش انتخاب بسیار خوب با مشخصات و روشهای واضح خود پیروی می کند. آنها داوطلب را با توجه به مناسب بودن نقشی که منافع لازم را برای آنها فراهم می کند ، قضاوت می کنند. مناسب بودن نقش در شغل شامل دانش ، مهارت ، تجربه و ویژگیهای شخصی فرد است که به وی کمک می کند تا مطابق با مشخصات شغل عمل کند. تمام این روند انتخاب و جذب با توجه به نیازهای آینده آنها به طور سازمان یافته به درستی برنامه ریزی شده است. جذب مشتری که بخشی از فرآیند انتخاب است ، از آنجا که شامل فروش محصولات آنها نیست بلکه شامل تبلیغ مارک **BMW** در روزنامه ها ، مجلات ، اینترنت ، تلویزیون و غیره و آگاهی از راحتی و امنیت لوکس است ، نقش مهمی دارد. محصولات **BMW**. این شامل هزینه های سنگین در تبلیغات تجاری می شود اما آنها باید بیشتر احتیاط کنند و در هر صورت از این استراتژی برای بازاریابی اشتغال خود در تبلیغات صرف کنند.

غربالگری: در این مرحله از استخدام و انتخاب مدیریت منابع انسانی **BMW** ، داوطلب باید فرم درخواست را پر کند که کیفیت ذهنی شخص را برای نقش نشان می دهد و همچنین به بهبود کیفیت روند و افزایش سازگاری کمک می کند. در فرم درخواست ، فرد باید داده های زیستی و سایر سوالات خود را که تفاوت سطح بالاتر و پایین عملکرد را نشان می دهد ، پر کند.

مصاحبه: مصاحبه با فردی که برای این نقش اقدام کرده بسیار مهم است ، در غیر این صورت آنها نمی توانند توانایی های روحی و جسمی داوطلب را قضاوت کنند. این روند توسط مدیران خط BMW انجام می شود. در این مصاحبه ، آنها بحث های طولانی ، سئوالاتی درباره تجربه قبلی ، موارد دلخواه دارند. این روش معمولاً مورد استفاده در هر سازمان چند ملیتی است که به مصاحبه کننده کمک می کند تا در مورد تخصص کاندیدا برای کار قضاوت کند. آنها می توانند قضاوت کنند که آیا فرد می تواند شغل را راضی کند یا خیر؟ سوالات این مصاحبه به درستی لیست شده اند تا اطلاعات خاصی در مورد استاندارد قضاوت یا انتقاد بدست آورند و داوطلب در مقابل پاسخی که در این مصاحبه ارائه داده است ، امتیاز کسب کند.

آزمون: فرآیند دیگری که توسط بخش منابع انسانی BMW دنبال می شود ، آزمایش توانایی و شخصیت داوطلب است. در آزمون توانایی آنها استعدادها مانند دانش ، واژگان ، سرعت تایپ ، آگاهی از محصولات و دقت داوطلب را آزمایش یا اندازه گیری می کنند. از طرف دیگر آزمون های شخصیتی است که ویژگی های فردی ، نگرش ، رفتار و ارزش های داوطلب را نشان می دهد. در این روش آنها همچنین باورهای فردی و توانایی نحوه برخورد آنها با مشکلات فروش محصولات یا قدرت قانع کننده و بازاریابی آنها در سازمان را آزمایش می کنند. در این فرآیند تست داوطلبان در BMW ، آزمون های توانایی سازگارتر و بدون خطا هستند تا آزمون های شخصیت.

بررسی مراجع: پس از آزمایش داوطلب ، مدیر یا مصاحبه کننده باید مدارک تحصیلی ، صلاحیت ، سابقه کار ، مجوزها و بررسی ویژه سوابق کیفری و مشکلات بهداشتی را بررسی کند. آنها پس از بررسی منابع ، پیشنهاد نامه را به شرط مشروط یا بدون قید و شرط می دهند.

#### آموزش و توسعه

به محض گذراندن مراحل نامزدی و گزینش نامزد ، مجبور می شود از آموزش نقشی که به وی پیشنهاد می شود ، بگذرد. این فرایند آموزش برای بهبود عملکرد شغل ضروری است که به توسعه خصوصیات شخصی و حرفه ای نامزد کمک می کند. این آموزش شامل مربیگری و توسعه مهارت های حرفه ای است که در یادگیری و رشد افراد کارآمدتر و موثرتر هستند. انواع مختلف آموزش عبارتند از آموزش غیر رسمی ، آموزش در محل کار یا خارج از کار ، آموزش محصول و مهارت ، رشد رفتار و آموزش فنی. آنها این آموزش را به کارمندان خود می دهند که چگونه سبک های مختلف یادگیری ، مواد ، طراحی محصولات و همچنین تیپ های شخصیتی آنها را توسعه دهند. در این آموزش همچنین استفاده از تجهیزات و ماشین آلات سنگین و گران قیمت انجام می شود و بین دوره آموزش آنها کمک هزینه می شود. این آموزش در مورد ماشین آلات و تجهیزات باعث بهبود عملکرد آنها در کار می شود. بی ام و در ابتدا گام های آسان و کوچک را به کارمندان خود آموزش می دهد و مسائل بهداشتی و امنیتی آنها را پوشش می دهد و باعث افتخار کارکنان خود برای عضویت در این سازمان است. در این آموزش ، مدیران خط با چالش های عمده ای برای ایجاد اعتماد به نفس ، شخصیت و مهارت برای حل و یافتن راه حل های موجود در سازمان روبرو هستند. مدیران می خواهند کارآموزانشان خلاق ، نوآور ، مولد و کافی برای فعالیت در سطح تاکتیکی و استراتژیک در شرکت باشند. آنها به

آنها آموزش دادند تا مسئولیت وظیفه ای را که به آنها داده شده است جستجو کنند و هرگز در هر مشکلی عقب نمانند. بعد از اینکه کارآموز روند آموزش و پرورش و توسعه نقش ویژه ای را که به وی داده شده است ، به پایان رساند ، مدیران خط به آنها پشت می اندازند و آنها را برای موفقیت آمیز بودن آنها تشخیص می دهند تا در انجام وظایف خود به خوبی انگیزه ایجاد کنند.

در نتیجه می توان دریافت که نسبت برای آموزش در سطح فردی و گروهی با ارزش زیادی برای شرکتیهایی مانند BMW افزایش یافته است ، زیرا آنها می توانند رضایت مشتریان را در مورد محصولات خود فراهم کنند. حتی آموزش هایی که بی ام و در زمان رکود اقتصادی انجام داده است ، زیرا توسط رقبا تحت فشار قرار گرفته است. گروه BMW آکادمی آموزشی را در نزدیکی Reading با بیش از ۳۰ کارگاه و ۲۰ اتاق آموزش افتتاح کرده است که نیروهای متخصص را جذب می کند. BMW در حال برنامه ریزی است تا تعداد کارگران خود را در ۲۰۰۰ واحد نمایندگی افزایش دهد تا رشد آنها در انگلیس افزایش یابد. ب ام و به طور عملی و نظری توسط کارآموز برنامه ارتقا کارآموز (TPP) و برنامه های رایانه ای با مزایای پرداخت پاداش در کریسمس ، سال نو و غیره با وعده های غذایی رایگان ، کارآموز خود را آموزش می دهد. آنها بهترین برنامه های آموزشی را با بهترین امکانات در اختیار کارآموزان خود قرار می دهند تا اعتماد به نفس بیشتری پیدا کنند و انگیزه بیشتری برای بهبود عملکرد خود ایجاد کنند.

#### مدیریت اجرایی

در BMW عملکرد مدیران و کارکنان در ابتدا برای دستیابی به اهداف و اهداف سازمان مهم است. مدیریت عملکرد فرایند اساسی و سازمان یافته ای است که موفقیت را به همراه دارد و به توسعه توانایی ها و عملکرد فرد یا تیم کاری کمک می کند. استراتژی مدیریت منابع انسانی توسعه مدیران یا رهبرانی در سازمان است که می توانند به کارمندان یا زیردستان خود کمک کنند تا عملکرد آنها را م **effective** و کارآمد سازند. مدیران تنها کسانی هستند که می توانند با درک و دانستن انتظارات کارکنان از آنها ، عملکرد کارگران را مدیریت کرده و آنها را درگیر هر فعالیت کنند و از آنها بازخورد بخواهند که می تواند کیفیت عملکرد آنها را در سازمان بهبود بخشد. مدیریت منابع انسانی BMW در حال کار بیشتر بر روی این عملکرد است که آنها را برای یادگیری اهداف و اهدافشان بیشتر می کند و آنها تشخیص می دهند که نیاز بیشتری به مدیریت برای استفاده از این ابزارهای عملکرد در شرکت وجود دارد که از طریق آنها می توانند بررسی ها ، مهارت ها و مهارت های خود را توسعه دهند. چارچوب در این مدیریت ، کارمندان دیدگاه ها و ایده های خود را با رهبران و مدیران خود به اشتراک می گذارند تا بتوانند روش های بهتری برای اندازه گیری و بهبود عملکرد پیدا کنند. مدیریت عملکرد بی ام و نشان می دهد که چگونه بی ام و عملکرد خود را در محیط به طور موثر انجام می دهد. عملکرد این شرکت نشان می دهد که آنها چگونه برنامه ها ، اهداف ، اهداف خود را اجرا می کنند و نتیجه عملکرد آنها چگونه خواهد بود؟ هدف تیم مدیریت BMW دستیابی به نتایج بهتر با مدیریت عملکرد و حفظ استانداردهای عملکرد تیم کاری خود است. هدف اصلی مدیران خط ایجاد یا توسعه یک رابطه یا فرهنگ بین آنها و نیروی کار آنها برای جستجوی مسئولیت بهبود مداوم عملکرد و مهارت های رویه ها و فرآیندهای تجاری آنها است. اصول خاصی وجود دارد که BMW در مدیریت عملکرد رعایت می کند ، یعنی مدیر خط اهداف شرکت خود را به بخش منابع انسانی خود در سطح فردی و گروهی انتقال می دهد ، اهداف را برای کارگران خود روشن می کند ، مشکلات را درک می کند و به اشتراک می گذارد و برای بهبود عملکرد راه حل پیدا می کند ، بازخورد ، زیردستان خود را برای ارتباط باز و صادقانه ، احترام متقابل و شفافیت بین آنها تشویق کنید. این اصول اساسی توسط این تیم منابع

انسانی به درستی پیاده سازی شده و مطمئناً آنها را در بهبود مدیریت عملکردشان یاری می کند. در این می توان نتیجه گرفت که مدیریت عملکرد پشتیبانی از مدیران برای نیروی کار آنها برای بهبود عملکرد، مهارت ها، دانش و تجربه آنها هنگام انجام کار خود است.

روابط کارمندان:

در دوران مدرن رابطه با کارمندان اساساً مهم و به عنوان بخشی از استراتژی منابع انسانی است. درگیری و مشارکت کارکنان و مدیران در سازمان نشان می دهد که رابطه بین آنها و دشواری حفظ این رابطه برای مدت طولانی چقدر قوی است. در BMW مدیران به طور مداوم با کارمندان خود در چندین روش مشارکت دارند که مستقیماً روابط و عملکرد آنها را در سازمان بهبود می بخشد. وظیفه اصلی مدیران حفظ روابط کارمندان است تا بتوانند تعهدات بیشتری برای کار خود ایجاد کنند و به طور م to اثر در عملکرد آنها سهیم باشند. مدیر BMW بطور عمده بر مشارکت و تعهدات کارگران خود برای حفظ روابط کارمندان خود تمرکز دارد. مزایای بسیاری وجود دارد که BMW هنگام عضویت در شرکت به کارمندان خود ارائه می دهد مانند بیمه های پزشکی، پاداش های سالانه، بیمه دندانپزشکی و بینایی، حقوق تعطیلات، بیمه های مادام العمر که شامل بیمه تصادف و مرگ، هزینه های پزشکی، بیمه معلولیت طبق بلند مدت و کوتاه مدت که به طور کامل پرداخت می شود، حقوق شخصی روز، مرخصی استعلاجی، آموزش و توسعه آموزش رایگان. این همه مزایایی که BMW به کارمندان خود می دهد نقش مهمی در حفظ ارتباط با کارمندان دارد. این مزایا همچنین به سازمان کمک می کند تا عملکرد و سهم کارکنان را در تولید کار بهبود بخشد. مدیران ارشد BMW در حال افزایش حقوق و پاداش کارکنان خود به دو برابر کارگران شاغل در شرکت های دیگر هستند. BMW تنها بزرگترین و اولین شرکتی است که پاداش کارگران مونتاژ را همانند مدیران ارشد سازمان بدست آورده است. بی ام و در بهبود روابط با کارمندان سهم بزرگی از خود نشان می دهد، به طوری که آنها با فداکاری و سخت کوشی کار می کنند و باعث افزایش فروش و تولید شرکت می شوند. سخنگوی BMW در مصاحبه خود گفت که آنها در حال ایجاد روابط شفاف و منظم با کارمندان خود هستند به طوری که نباید هیچ فاصله ای بین مدیران و کارگران وجود داشته باشد. آنها به مافوق ها پاداش می دهند و زیردستان به سود شرکت، فروش و عملکرد هر کارمند بستگی دارد. بی ام و همچنین با مدیران و مدیران ارشد خود سودهایی را به اشتراک می گذارد که تجارت در زمان رکود اقتصادی مناسب است. در زمان رکود اقتصادی، تقسیم سود کارگر را تشویق و تشویق می کند، این روش خوبی برای BMW برای استخدام کارگران خود است. عوامل خاصی وجود دارد که BMW برای بهبود ارتباط با کارمندان در نظر گرفته است:

ارتباطات رو به پایین: اولین عاملی که رابطه کارمندان را حفظ می کند، ارتباط رو به پایین مدیران از زیردستان است. در این امر مدیران باید کارکنان خود را نسبت به نقش آنها در سازمان آموزش دهند و آموزش دهند، این نشان دهنده رهبری است که در آن کارمند مجبور است مدیر خود را برای اجرای وظایف و مسئولیت ها دنبال کند.

حل مساله رو به بالا و یافتن راه حل: عامل دیگر برای بهبود روابط فقط از مدیران تا زیردستان نیست. همچنین از زیردستان تا مافوق خود که زیردستان در فرایند تصمیم گیری شرکت می کنند و با ایجاد ایده ها، نظرات جدید و یافتن راه حل

فوری، از مدیران خود در حل مشکلات حمایت می کنند. این امر با پیشنهادات مختلف، طرح ها و نظرسنجی ها و غیره به آنها انگیزه می دهد تا روابط همکاری را حفظ کنند.

مشارکت در وظایف: دسته دیگری از بهبود روابط کارکنان با مدیران آنها مشارکت و دخالت هر دو در وظیفه یا مسئولیتی است که به آنها داده شده است. این امر همچنین شامل بازطراحی شغل است که در آن آنها باید وظیفه انجام شده در کار را گسترش دهند. این مشارکت در کار شامل مشارکت و مشارکت مالی، مشاوره ای و نمایندگی است. انتظار می رود مدیر و کارمند نقش مهمی در توسعه و نگهداری وظایف شغلی داشته باشند. آنها برای تکمیل و دستیابی به اهداف، اهداف و وظایف سازمان خود باید از تکنیک ها و استراتژی های جدید پیروی کنند و تعهدات خود را بین آنها تقسیم کنند.

مدیریت شخصی:

استراتژی مهم دیگر مدیریت منابع انسانی در BMW، مدیریت شخصی است. کارمندان BMW HRM در دستیابی به اهداف و اهداف کارمندان را مدیریت می کنند. در این سیستم مدیریت شخصی، مدیران آموزش، صلاحیت، آموزش و تجربه کارکنان را مدیریت می کنند. این فرآیند هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت است که آنها را به اندازه کافی انعطاف پذیر می کند تا با هوشمندی و ذهنیت باز با هر گونه تغییر در وضعیت مقابله کنند. مدیریت شخصی شامل موارد زیر است

تیم سازی: تیم سازی همچنین یک وظیفه مهم در سیستم مدیریت شخصی در سازمان است. مدیران باید تیم ها را با توجه به تجربه و صلاحیت نیروی کار بسازند. مدیر باید تفاهم بین تیم را حفظ کند و به آنها در کارمندان شرکت قدرت بیشتری بدهد.

جلسات موثر: این جلسه م meeting به این معنی است که مدیران باید مصاحبه را برای کارمندان و کمیته ای انجام دهند که در آن آنها باید در دستور کار جلسات، اهداف و مقاصد قرار گیرند تا برنامه ریزی و آماده شود. بحث و مشارکت افراد مناسب در این جلسات. ضمن تنظیم این جلسات، مدیریت شخصی باید زمان، مکان و مکان برگزاری این جلسات را تعیین کند.

مدیریت زمان: مدیریت زمان مهمترین نکته مدیریت شخصی است. آنها باید زمان آماده سازی و برنامه ریزی برای تکمیل وظایف و مسئولیتهای خود را برای دستیابی به اهداف سازمانها مدیریت کنند. آنها باید تعادل بین زندگی شخصی و شغلی خود را حفظ کنند.

تصمیم گیری موثر

تیم منابع انسانی BMW تصمیم افراد را برای تصمیم گیری موثر می گیرد. تصمیم گیری موثر به عملکرد تیم منابع انسانی بستگی دارد. عملکرد تیم کیفیت تصمیمات اتخاذ شده برای بهتر و جدیدتر محصولات و خدمات را نشان می دهد که باعث جذب مشتری برای خرید محصولات خود می شود. اکنون چند روز است که اعضای هیئت علمی در BMW به دانش آموزان تازه وارد و فارغ التحصیل شده کمک می کنند تا با بهبود توانایی ها و اعتماد به نفس خود در هنگام کار در سازمان ، تصمیم های درست بگیرند. تصمیمات می توانند در مقیاس کوچک یا در مقیاس بزرگ باشند. هر دو نوع تصمیم گیری در BMW و توسط تیم مدیریت منابع انسانی اتخاذ می شود زیرا مهمترین قسمت در استراتژی های آنها است و آنها باید عمدتاً کیفیت تصمیمات را در نظر بگیرند. تصمیمات مقیاس کوچک عمدتاً مربوط به مکان ، زمان و مکان جلسه بعدی است که منابعی مانند زمان و انرژی را شامل می شود. تصمیمات مقیاس بزرگ نیز شامل وقت و انرژی زیادی می شود اما تصمیم گیری در مورد طراحی یک پروژه و تصمیم گیری در مورد گزینه های دیگر است. این تصمیمات توسط تیم HR در BMW تصمیم گرفته می شود که می تواند تصمیم را برای موفقیت سازمان موثر و کارآمد سازد. تیم منابع انسانی در این سازمان سه نکته مهم را در نظر می گیرد که به آنها در تصمیم گیری موثر و درست کمک می کند. اولاً ، آنها باید محیط را برای تصمیم گیری در نظر بگیرند. در این صورت آنها باید ارتباط بین مدیران و تیم کاری را ببینند تا بتوانند کیفیت را بهبود بخشند و تعارضات بین خود را برطرف کنند. در مرحله دوم ، روش یا روش های تصمیم گیری توسط تجزیه و تحلیل SWOT و آخرین مورد ابزاری است که BMW برای تصمیم گیری موثر استفاده می کند.

تصمیم گیری: تصمیم گیری در مدیریت کمک می کند تا مشکلات برای رسیدن به اهداف و اهدافشان حل شود و گزینه های جایگزینی برای اجرای برنامه های آنها فراهم شود. در این مدیران مدیران به زیردستان خود حق می دهند تا در فرایند تصمیم گیری شرکت کرده و از مافوق خود پشتیبانی کنند که به حفظ تفاهم و همکاری بین آنها کمک می کند.

توصیه ها

از نظر نقاط قوت و فرصت های موجود در راه BMW به جای این ، نقاط ضعف و تهدیدهایی نیز وجود دارد که شرکت باید با عملکرد تیم HRM برطرف کند. همانطور که می دانیم BMW در بازار رقابت دارد بنابراین نباید قیمت محصولات خود را اینقدر بالا ببرند. آنها باید قیمت محصولات و خدمات خود را کاهش دهند در غیر این صورت فروش آنها در بازار کند خواهد شد. همانطور که می دانیم در این دوره رکود اقتصادی وجود دارد ، افزایش قیمت سوخت ، جهانی شدن بازارها و بیشتر شرکت های خودروسازی در این دوره در حال گسترش هستند ، بنابراین اگر BMW قیمت های خود را افزایش دهند برای BMW مشکل ساز خواهد شد و مشتری به دنبال گزینه دیگر رقابتی است در بازار که فروش کسب و کار و عملکرد کارمندان را کند می کند. تیم مدیریت باید با توجه به تهدیدات و ضعف های موجود ، تصمیمات موثری اتخاذ کند. BMW باید محصولات جدید را با در نظر گرفتن آلودگی طراحی کند. اکنون چند روز است که مشتریان در



مورد محصولات آگاهی و دانش بیشتری کسب می کنند، بنابراین تیم منابع انسانی باید برای مقابله با آنها استراتژی هایی تهیه کند و باید اطمینان حاصل کند که مشتری هیچ علاقه ای به خرید محصولات خود ندارد.

سیاست BMW HR Group HR: فکر فردا امروز / بسته اقداماتی برای پاسخگویی به چالش های جمعیتی

منبع: <https://www.press.bmwgroup.com/>

گروه BMW در حال حاضر اقداماتی را برای مقابله با اثرات توسعه جمعیتی با یک بسته جامع اقدامات متمرکز بر پنج نکته اصلی انجام می دهد.

مونیک گروه BMW در حال حاضر اقداماتی برای مقابله با اثرات آن انجام می دهد

توسعه جمعیتی با یک بسته جامع اقدامات با تمرکز بر پنج نکته اصلی. این مسئله اطمینان از این است که شرکت برای آینده زنده مانده است، یعنی از یک طرف مطمئن شوید اینکه کارمندان همچنان قابل استخدام باشند از طرف دیگر، مهم است که همچنان می توانید مدل هایی را برای بازنشستگی به طور خاص ارائه دهید.

"اگر ما می خواهیم به یک سطح عملکرد مداوم بالا دست پیدا کنیم با نیروی کار مسن تر، ما باید ساختارهای کار را مطابقت دهیم و شرایط چارچوب"، اظهار داشت ارنست باومن، عضو هیئت مدیره مدیریت BMW AG. "با ترکیب این فعالیتها، ما در حال ایجاد یک مزیت رقابتی قاطع برای خود هستیم."

پنج حوزه عمل صلاحیت، بهداشت، کار است محیط زیست، مدل های بازنشستگی و افزایش آگاهی از جمعیت شناسی

تغییر می کند صلاحیت به عنوان پیش شرط شرکت های رقابتی حوزه فعالیت "صلاحیت" براساس نیاز به یادگیری مادام العمر. صرف نظر از نیروی کار پیر، در حال افزایش است رقابت و تغییرات در فناوری بدان معناست که کارکنان مجبور به پذیرش مسئولیت هستند

فعالتهای جدید یا محتوای کار بیشتر از قبل انجام می شود. با این حال، صلاحیت نیز باید در زمینه افزایش دیده شود

آگاهی از چالش ها و فرصت های نیروی کار پیر و از پیری خود و اثرات آن. مدیران و کارکنان داده می شوند

آموزش در این موارد در سمینارها. بهداشت و مراقبت های پیشگیرانه موضوعات با محوریت بهداشت و مراقبت های بهداشتی پیشگیرانه اصلی دوم است نقطه. گروه بی ام و به طور مستمر در حال بهبود شرایط کار خود است.

امکانات تناسب اندام و خدمات فیزیوتراپی به تنهایی توسط این شرکت انجام می شود اماکن بخشی از طرح مراقبت های بهداشتی پیشگیرانه است. علاوه بر این، برنامه های جامع پشتیبانی پزشکی و موضوعات مرتبط با سلامتی هستند

ارائه شده در تمام مکان های گروه BMW. محیط کار ارگونومیک برای بهره وری تولید طولانی تر ایستگاه های کار ارگونومیک در دفاتر وبه ویژه ، در تولید به جلوگیری از استرس جسمی کمک می کند

در وهله اول اتفاق می افتد. به عنوان بخشی از راه اندازی جدید سری ۳ BMW ، بیش از ۲۵ میلیون یورو در کارخانه مونیخ سرمایه گذاری شد به تنهایی در طراحی محل کار بهینه سازی شده از نظر اقتصادی. بازنشستگی با وجود همه ، مدل های متناسب با هر نیاز هنوز مورد نیاز است

اقدامات احتیاطی ، هر کارمندی نمی تواند از نظر جسمی انجام دهد فعالیتهای خواستار تا پیری بنابراین قانونگذاران باید از این امر خودداری کنند راه حل های استاندارد تعمیر یافته هنگام تعیین محدودیت های سنی برای بودن حقوق بازنشستگی اعطا می شود و در کنار سقف بازنشستگی استاندارد ، باید همچنین اساساً به بازنشستگی بازنشستگی پیش از موعد نیز ادامه می دهد. هدف گروه BMW در آینده نیز به کارمندان خود پیشنهاد می دهد برنامه هایی که بازنشستگی پیش از موعد را مجاز می دانند. معیار اصلی برای راه حل های این نوع خواهد بود - علاوه بر حقوق بازنشستگی قانونی گزینه های دسترسی - آیا امکان تأمین مالی آنها وجود دارد. اولین قدم برداشته شد

امسال: با همکاری شورای کار ، بودجه حاصل شد با بازسازی طرح سهم سود BMW ، برای به دست آوردن از هم جدا شدند فرصت مالی برای بازنشستگی پیش از موعد. این "قرارداد آینده برای جوانان" بنیادی برای توانایی ادامه کار ایجاد می کند جوانان را جایگزین کارمندان مسن تر کنند که می روند. برای اطمینان از موفقیت این اقدامات ، همه باید در اینجا جمع شوند:

از شرکتها خواسته شده است اقدامات لازم را برای حفظ منافع خود انجام دهند کارمندان آنها کارمندان به نوبه خود باید مسئولیت خود را به عهده بگیرند سلامت و مناسب بودن آنها برای اشتغال در آینده بیش از آنها در گذشته.

مدیریت منابع انسانی در BMW

منبع: <https://www.essaytyping.com/>

BMW به طور موثری عملکرد خود را در محیط کار می کند ، این در مدیریت عملکرد BMW نشان داده شده است. عملکرد عالی شرکت BMW نشان می دهد که آنها به درستی برنامه ها ، اهداف و اهداف خود را اجرا می کنند و از این رو نتیجه عملکرد خود را افزایش می دهند. نقش تیم مدیریت BMW مدیریت تیم در دستیابی به نتایج بهتر است. آنها این کار را با کنترل تولید و حفظ استانداردهای عملکرد خود در تیم انجام می دهند. هدف اصلی مدیران خط ایجاد ارتباط بین آنها و کارکنان برای جستجوی نقش برای بهبود عملکرد و مهارت های فرآیندها و رویه های کارآفرین است. سازمان BMW دارای یک اصل خاص است که به آن در مدیریت شرکت کمک می کند. این سیاست ها شامل روشن کردن اهداف شرکت برای کارمندان ، درک آنها از چگونگی دستیابی به اهداف ، جستجوی بازخورد مداوم از کارمندان ، یافتن راه حلی برای بهبود عملکرد با درک و به اشتراک گذاری مشکلاتی که با آنها روبرو هستند ، تشویق کارکنانشان

برای برقراری ارتباط صادقانه و باز با ارائه دانش صریح در مورد موضوعات ، شفافیت و احترام متقابل بین آنها. اگر تیم مدیریت منابع انسانی سازمان به طور کافی تمام این اصول اساسی را اجرا کند ، این امر به بهبود مدیریت عملکرد کمک می کند. سرانجام ، مدیریت عملکرد مدیران را در برابر کارمندان خود پشتیبانی می کند و عملکرد آنها را در سازمان بهبود می بخشد. آنها ضمن انجام کار ، مهارت ، دانش و تجربه مناسب را کسب می کنند.

استراتژی مدیریت پاداش

بی ام و برای کارمندان ارزش قائل است زیرا آنها معتقدند که موفقیت شرکت به کارمندان بستگی دارد. صلاحیت حرفه ای کارمندان برجسته است و از این رو شرکت موظف است تمام تلاش خود را برای حفظ تعداد کارمندان موجود انجام دهد. کارمندان متعهد به مشاغل خود هستند و در ازای آن ، شرکت شغل های جذاب و ایمن و فرصت های کلی برای صلاحیت شخصی و پیشرفت را فراهم می کند. پاداش دادن به کارمندان.

گلوب: BMW چگونه بمب زمانی جمعیتی را خنثی می کند

منبع: <https://hbr.org/>

در ژوئن ۲۰۰۷ ، نیکولوس بائر ، رئیس نیروگاه قطار برق ۲۵۰۰ کارمند BMW در دینگولفینگ ، بایرن سفلی ، نگران آنچه که به نظر می رسد کاهش اجتناب ناپذیر بهره وری از نیروی کار سالخورده در سال های آینده باشد ، بود. وی با دو نفر از مدیران تولید خود ، پیترو جورشیک و هلموت مائورمان (همکار با بائر) ، یک رویکرد ابتکاری از پایین به بالا را برای بهبود بهره وری ایجاد کرد که اکنون این شرکت در حال آزمایش و تصفیه گیاهان در ایالات متحده ، آلمان و اتریش. هدف این است که آن را در سازمان جهانی تولید BMW وارد کنید.

مشکل BMW این بود که انتظار می رود میانگین سنی کارگران این کارخانه تا سال ۲۰۱۷ از ۳۹ به ۴۷ سال برسد. از آنجا که کارگران مسن تر تمایل دارند برای مدت طولانی تری بیمار را فراخوانی کنند و به طور کلی برای ادامه تولید باید سخت تر کار کنند ، تغییر جمعیتی توانایی کارخانه در اجرای استراتژی BMW برای افزایش رقابت از طریق پیشرفت تکنولوژیکی و رهبری را تهدید می کند.

بی ام و تنها شرکتی نبوده که این نگرانی را داشته باشد. رهبران شرکت ها ، سیاستمداران و اقتصاددانان کار در بیشتر کشورهای پیشرفته نگران عواقب تغییر جمعیتی در بازارهای کار خود هستند ، که به طور فزاینده ای از کارگران مسن تشکیل می شود. به عنوان مثال ، در ایالات متحده ، جمعیت بالای ۶۵ سال از ۱۲٫۵٪ در سال ۲۰۰۰ به ۱۶٫۶٪ در سال ۲۰۲۰ افزایش می یابد (اعداد مربوط به آلمان ۱۶٫۴٪ و ۲۱٫۶٪ و برای ژاپن ۱۷٫۱٪ و ۲۶٫۲٪ است). این روند گران خواهد بود:

در سراسر جهان پیشرفته ، هزینه های مراقبت های بهداشتی برای یک فرد بالای ۶۵ سال تقریباً سه برابر هزینه های یک فرد در سنین ۳۰ تا ۵۰ سال است.

رویکردهای سنتی این مسئله شامل اخراج کارگران مسن یا مجبور کردن آنها به بازنشستگی پیش از موعد است. اما این گزینه برای شرکت هایی مانند BMW نیست ، که با داشتن کارفرمای قابل اعتماد تعهد نیروی کار خود را به دست می آورند ، و مطمئناً برای کل ملت یک گزینه نیست: موج پس از موج بازنشستگی پیش از موعد در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ ، نسبت بازنشستگان به شهروندان شاغل ، تأمین مالی بازنشستگی را دشوارتر می کند. رویکرد دیگر انتقال کارگران مسن به مشاغلی است که از نظر جسمی تقاضای کمتری دارند ، اما اگر کارگران جوان کافی برای جای گرفتن ندارند این گزینه نیست. همچنین در سطح ملی نیز چنین راه حلی وجود ندارد که بتوان چنین اقدامی را تبعیض آمیز تعبیر کرد. برای پیچیده کردن مشکل BMW ، این شرکت بزرگترین کارفرما در بایرن سفلی بود ، بنابراین تصمیم به اخراج یا تغییر کارگران قدیمی عواقب سیاسی دارد.

بیاید ببینیم که چگونه بوئر و همکارانش این معضل آشکار را حل کردند.

#### خط

برای رسیدن به راه حل خود ، یورشکیک و مورمن یکی از خطوط تولید کارخانه را برای یک پروژه آزمایشی انتخاب کردند. متولیان این خط ، گونتر استدلر و کورت دیکرت ، آن را با ترکیبی از کارگران سال ۲۰۱۷ - یعنی کارگران با میانگین سنی ۴۷ سال - تشکیل می دهند. (به نمایشگاه "یک خط تولید آزمایشی" مراجعه کنید) استدلر و دیکرت سپس با افراد حاضر در خط ، با حمایت مدیران ارشد و کارشناسان فنی ، برای ایجاد تغییرات بهبود بهره وری ، مانند مدیریت مراقبت های بهداشتی ، افزایش مهارت های کارگران و محیط کار ، و ایجاد سیاست های نیمه وقت و فرایندهای مدیریت تغییر. سرمایه گذاری مستقیم در پروژه خط ۲۰۱۷ تقریباً ناچیز بود ، تقریباً ۲۰،۰۰۰ یورو. اما ۷۰ تغییر در یک سال بهره وری را ۷٪ افزایش داد ، و این خط را با خطوطی که در آنها کارگران به طور متوسط جوان ترند برابر کرد.

#### یک خط تولید آزمایشی

این خط که به طور مرکزی در کارخانه قرار داشت ، جعبه دنده های محور عقب را برای اتومبیل های با اندازه متوسط تولید می کرد و توسط ۴۲ کارمند اداره می شد. این خط نسبتاً کوچک یکی از پرمصرف ترین کارخانه ها بود. این در سال ۲۰۰۳ با حجم هر شیف ۴۴۰ گیربکس آغاز شده بود که قرار بود در سال ۲۰۰۸ به ۵۰۰ عدد برسد.

مقاومت اولیه در برابر این پروژه بسیار زیاد بود ، که به سرعت "خط مستمری بگیران" لقب گرفت. کارگران جوانی که از قبل در خط بودند احساس می کردند از هجوم افراد با بهره وری کمتر رنج می برند ، در حالی که کارگران مسن دیگر در جای دیگر کارخانه از این ترس داشتند که اگر از مناطق آسایش خود خارج شوند و به خط پایلوت منصوب شوند ، بازده بسیار کمتری خواهند داشت. به نظر بسیاری از کارگران ، این پروژه یک اقدام از بالا به پایین بود که چاره ای جز

سازگاری برای آنها باقی نگذاشت. استدler و دیگر نگرانی های خاص خود را داشتند - یعنی اینکه BMW تلاش می کند تا کمبودهای کارگران مسن را برطرف کند، نرخ سرعت کار و اهداف عملکرد را کاهش داده و سیستم های IT را پایین می آورد.

برای جلوگیری از مخالفت، یورشک و مورمن با شورای کارگران کارخانه مشورت کردند. معلوم شد که این نه تنها سیاست هوشمندانه بلکه یک حرکت عملی برای موفقیت پروژه است. شورا تیم پروژه را به مطالعه قبلی در مورد بهره وری کارگران در BMW ارجاع داد که یک چارچوب اساسی برای تغییر را در پنج بعد مشخص کرده بود: مدیریت بهداشت، مهارت ها، محیط کار، سیاست های بازنشستگی و روندهای تغییر. این چارچوب نظری بود، اما به تیم ایده هایی را در مورد مسائلی که برای بهبود بهره وری کارگران مسن نیاز دارند، ارائه داد. همچنین آنها را قادر می سازد تا با مشکل بهره وری مقابله کنند. در این تحقیق از یک پرسشنامه استاندارد، شاخص توانایی کار (WAI) استفاده شده است که تناسب بین توانایی کارگر و خواسته های مشاغل خاص را ارزیابی و ارزیابی می کند. تجزیه و تحلیل ۱۰۰ ترکیب کارگر و شغل در بخش محور عقب نشان داد که میانگین نمره بهره وری با افزایش سن، همانطور که انتظار می رود، کاهش یافته است، اما این تغییرات افزایش می یابد: برخی از کارگران کاملاً تولیدی باقی می مانند، در حالی که دیگران افت شدید دارند. با تشکر از این یافته ها، یورشک و مورمن با درک اینکه کاهش بهره وری به اندازه افزایش سن اجتناب ناپذیر نیست، وارد پروژه شدند.

در همین حال استدler و دیگر مکالمات بسیاری را با کارگران انجام دادند و توضیح دادند که خط خلبانی یک وظیفه نرم برای افراد بازنشسته نیمه وقت نخواهد بود. همانند سایر خطوط، مطابق با استانداردهای کیفیت و بهره وری بلند پروازانه خواهد بود. آنها همچنین به غرور کارگران متوسل شدند: "ما برای ادامه کار به تجربه و مهارت شما نیاز داریم و این برای آینده این گیاه مهم است. مشاغل ما در معرض خطر است!"

در پایان، تیم پروژه ۲۰ کارگر را که در این خط بودند متقاعد کردند که بمانند و ۲۲ نفر دیگر را نیز به خدمت گرفتند - با این وعده که بعد از یک سال می توانند به جایگاه های قبلی خود بازگردند. در اکتبر ۲۰۰۷، هر دو شیفت خط با ترکیبی از کارگران منعکس کننده ترکیب جمعیتی پیش بینی شده سال ۲۰۱۷ کارخانه تشکیل شد.

فرآیند

این پروژه با ابتکار عمل در مورد آگاهی از سلامت در سراسر شرکت مورد حمایت قرار گرفت. در نوامبر ۲۰۰۷، این شرکت یک روز اطلاعات - در مورد تغذیه شخصی و مدیریت بهداشت - ترتیب داد که در آن بیش از ۱۰ هزار کارگر، از حدود ۱۹۰۰۰ کارخانه در تمام گیاهان دینگولفینگ، شرکت کردند. به عنوان بخشی از آن، تیم پروژه یک تشخیص خود را ترتیب دادند که به عادت هایی مانند ورزش منظم و منفی برای سیگار کشیدن یا اضافه وزن امتیاز مثبت می داد.

سپس استدلال و دیکرت کارگاه های آموزشی شروع کار را برای این پروژه ترتیب دادند و در طی آن از کارگران خواستند درد و رنج و درد خود را شرح دهند و آنچه را که روی خط تغییر می دهند ، توصیف کنند. این کارگاه ها کارگران را بر آن داشت تا مسئولیت رفاه خود و پروژه را به عهده بگیرند. هر ایده مطرح شده جدی گرفته می شد ، بنابراین کارمندان احساس امنیت می کردند تا آزادانه مغز و مغز کنند. این تیم کارگران را تشویق کرد که ایده های خود را بر روی کارت بنویسند و آنها را روی یک صفحه بچسبانند. مردم از این روش برقراری ارتباط قدردانی می کنند. یکی از کارمندان اظهار داشت: "اشکال قدیمی برنامه بهبود مستمر نیاز به نوشتن زیاد داشت. تکمیل این فرم ها مرا کشته است. قبلاً کشاورز بودم. نوشتن مطالب برای من سخت است."

هر کارگر "بودجه" پنج امتیازی را برای تخصیص در بین ایده ها دریافت کرد - یک روند ساده که یک لیست اقدام اولویت بندی شده برای تیم پروژه بود. مؤثر من می گوید: "هیچ کدام از ایده ها از بالا نبوده است." "مدیران و سرپرستان به عمد کنترل را کنار گذاشتند: ما از ارزیابی ، انتقاد یا رد ایده های واحد خودداری کردیم. کارمندان به رتبه بندی خود رسیده اند."

تمایل مدیریت برای اجرای سریع ایده ها باعث افزایش خرید در بین کارگران شد. یکی از متصدیان اظهار داشت: "وقتی یک ایستگاه کاری کف چوبی گرفت ، نسل ایده واقعاً بلند شد. مردم از خطوط همسایه ابتدا خندیدند ، اما تنها پس از یک روز مشخص شد که این کمک می کند. در پایان روز ، زانوهایتان درد نمی گرفت. این به ما نشان داد که پروژه ۲۰۱۷ می تواند منطقی باشد."

پس از این ، کارگران مسئولیت را به عهده گرفتند و تیم پروژه بر اجرای ایده های آنها تمرکز کردند. این تیم یک ارگونومیست ، یک افسر ایمنی و مهندسین فرآیند را برای پشتیبانی فراخواند ، اما کارگران بیشتر کارها را خودشان انجام دادند - بخشی از آن را به وقت خودشان انجام دادند. آنها به طور فزاینده ای به دخالت در این روند افتخار می کنند.

#### تغییرات

بسیاری از ایده های پیاده سازی شده در خط ۲۰۱۷ ، تغییرات فیزیکی در محل کار بود که باعث کاهش سایش در بدن کارگران و در نتیجه احتمال فراخوانی کارگران در بیمار می شود. به عنوان مثال ، کفپوش چوبی جدید همراه با کفش های متناسب با وزن ، کشیدگی مفصل و قرار گرفتن در معرض تکان های الکتریسیته ساکن را کاهش می دهد. کارگران خط نیز در چندین ایستگاه کاری صندلی های مخصوصی نصب کردند که به آنها امکان می داد در مدت زمان کوتاه استراحت و در حالت نشسته کار کنند. اولین مدلی که آنها آوردند صندلی آرایشگاه بود. پس از آزمایش ، کارگران با کمک یک مهندس ، شکل و ترکیب صندلی را بهبود بخشیدند و پوشش پلاستیکی آن را که باعث تعریق و جوش زدن بود ، با یک پوشش چرمی جایگزین کردند. سپس صندلی های جدید با یک صندلی ساز با هزینه کل کمتر از ۱۰۰۰ یورو ساخته شد.



برخی از اقدامات نگرانی های ارگونومیک و کیفیت را برطرف کردند. نصب جداول قابل تنظیم به صورت عمودی به این معنی است که ایستگاه های کاری می توانند با قد هر کارگر سازگار شوند و فشار عقب را کاهش دهند. همچنین چرخش شغل را در هنگام شیفت کاری تسهیل می کند زیرا جداول می توانند به سرعت متناسب با کارگران ورودی تنظیم شوند. به همین ترتیب، نصب عدسی های بزرگنمایی قابل انعطاف به کارگران کمک کرد تا از بین قطعات کوچک تمایز ایجاد کنند، و باعث کاهش خستگی چشم و اشتباهات شوند. همه گفته شده است، این خط ۷۰ تغییر کوچک در طراحی و تجهیزات ایجاد کرده است که باعث بهبود ارگونومی در ایستگاه های کاری مختلف می شود. (برای نمونه برخی از تغییرات و هزینه آنها، به نمایشگاه "ارگونومی ۲۰۱۷" مراجعه کنید)

ارگونومی ۲۰۱۷

کارگران در خط تولید ۲۰۱۷ ۷۰ تغییر در تجهیزات محل کار ایجاد کردند که باعث کاهش فشار فیزیکی و احتمال خطا می شود. هزینه کل ۴۰۰۰۰ یورو و چند ساعت زمان نگهداری بود. به عنوان مثال می توان به موارد زیر اشاره کرد:

تغییرات طراحی و تجهیزات با تغییر در شیوه های کار تکمیل شد. خط برای ایجاد تعادل بین بار کارگران، در هنگام شیفت کاری چرخش شغل را در ایستگاه های کاری معرفی کرد. (به نمایشگاه "چرخش بهینه ارگونومیک" مراجعه کنید). مقاومت اولیه ای در این باره وجود داشت. یکی از کارگران اظهار داشت: "من مخالف آن بودم. شما همیشه فکر می کنید فرد قبلی که در دستگاه شما حضور دارد، تا آنجا که می توانید کار خوبی انجام نمی دهد. اما به سرعت دیدیم که زمان سریعتر می گذرد، نحوه کار افراد اطرافمان را بهتر می بینیم و می توانیم به یکدیگر کمک کنیم."

چرخش بهینه از نظر ارگونومیک

به عنوان بخشی از تلاش برای حفظ بهره وری کارگران قدیمی در خط تولید BMW، مدیریت میزان فشار فیزیکی تجربه شده در ایستگاه های کاری مختلف را تجزیه و تحلیل کرد. یک فشار خفیف یا متوسط، B ...

علاوه بر این، یک فیزیوتراپیست تمرینات قدرتی و کششی ایجاد کرد، تمریناتی که هر هفته با کارگران انجام می داد. این باعث تحریک برخی خطوط دیگر شد، بنابراین بسیاری از افراد در خط ۲۰۱۷ تمایلی به انجام تمرینات نداشتند. دستیابی به موفقیت زمانی اتفاق افتاد که استدلال داوطلب گروهی را استخدام کرد، وی در ابتدای تعطیلات همکاران خود را می آورد و تمرینات را با آنها انجام می داد.

نتایج

همانطور که در بالا اشاره شد، سرمایه گذاری برای پروژه خط ۲۰۱۷ حدود ۲۰،۰۰۰ یورو بود که شامل زمان صرف شده توسط ارگونومیست و فیزیوتراپیست و همچنین بائر، یورشکیک و مائورمان بود. دستمزد مربوط به حضور در کارگاه ها تقریباً ۲۰،۰۰۰ یورو است که هزینه های کلی آن را به حدود ۴۰،۰۰۰ یورو می رساند.

در عوض BMW چه دریافت کرد؟ این خط در یک سال به ۷٪ بهبود بهره وری رسیده است، برابر با بهره وری از خطوطی که توسط کارگران جوان کار می کنند. خروجی هدف این خط در اواسط سال ۲۰۰۸ به ۵۰۰ واحد در هر شیفت و در فوریه ۲۰۰۹ به ۵۳۰ واحد در هر شیفت افزایش یافت، مطابق با اهداف بلند پروازانه کارخانه. پس از افزایش بهره وری، چهار کارگر به صف های دیگر منتقل شدند، اما هیچ کس، از جمله بدبینان اولیه، نمی خواست آنجا را ترک کند. ۱۰ عیب در هر میلیون هدف کیفی پس از سه ماه به دست آمد. عملکرد فعلی در برابر نقص صفر است. غیبت مربوط به مرخصی استعلاجی، مرخصی زایمان، مراقبت های بهداشتی پیشگیرانه و توانبخشی در سال ۲۰۰۸ ۷٪ بود - بیشتر از سایر مناطق کارخانه، اما معمول برای این ترکیب از کارگران مسن. تا ژوئن ۲۰۰۹، غیبت به ۲٪ کاهش یافت، یعنی کمتر از متوسط گیاه.

بی ام و اکنون خط ۲۰۱۷ را به عنوان مدل بهره وری و کیفیت بالا در ارتباطات داخلی خود معرفی می کند. پروژه های پیگیری در لایپزیگ (آلمان) و استایر (اتریش)، در کارخانه نهایی مونتاژ اتومبیل در آن طرف دینگولفینگ و کارخانه ایالات متحده ایجاد شد. همانطور که BMW این رویکرد را آغاز کرده، اطمینان حاصل کرده است که شرایط خاص محل کار را در حین انتقال رویکرد کارگران به سمت شناسایی و اعمال تغییرات، برطرف می کند. اعداد دقیق محرمانه است، اما این آزمایشات گسترده نتایج مشابه نتایج Dingolfing را نشان می دهد.

پروژه خط ۲۰۱۷ مورد قابل توجهی از حل مسئله سازمانی توزیع شده است. مدیریت ارشد کارخانه موضوع را مطرح کرد، مدیران تولید آزمایشی را انجام دادند و کارگران خط تولید راه حل ها را ایجاد کردند. این رویکردی است که به یک توانایی مهم برای شرکتهای جهانی تبدیل خواهد شد. معرفی و مقیاس گذاری فناوری های زیست محیطی و نفوذ به بازارهای جدید در آسیا چالش هایی مشابهی است که نیکولاس بائر با آن روبرو شده است: مدیران می توانند مسئله را بیان کنند و از بین راه حل ها یکی را انتخاب کنند، اما لزوماً منبع خوبی برای راه حل نیستند. برای ظهور افراد، کارمندان خط مقدم نیاز به آزادی آزمایش دارند. همانطور که شرکتها با چالشهای استراتژیک پیش روی خود روبرو می شوند، ممکن است مهمترین عامل تمایز نیروی مغزی کار آنها باشد.

شگرد BMW در استراتژی کارگری

گروه خودرو - چه رمزی در موفقیت دیرینه BMW نهفته است که موجب شده این شرکت در طی چند سالی که از آغاز فعالیتش می گذرد به طور مداوم در حال توسعه و پیشرفت باشد بی آنکه یک مورد اعتراض و اعتصاب کارگری را تجربه کند؟

شگرد BMW در استراتژی کارگری

چه رمزی در موفقیت دیرینه BMW نهفته است که موجب شده این شرکت در طی چند سالی که از آغاز فعالیتش می گذرد به طور مداوم در حال توسعه و پیشرفت باشد بی آنکه یک مورد اعتراض و اعتصاب کارگری را تجربه کند؟ شرکت خودروسازی BMW آلمان که اکنون حایز عنوان بزرگترین تولیدکننده خودروهای ممتاز در جهان است علاوه

بر ترسیم چهره خودروسازی توانمند از خود و به حداقل رساندن خطاهای انسانی در روند تولید محصولاتش، در برقراری تعاملی مثبت با کارکنان این شرکت هم عملکردی موفق داشته است.

استراتژی مقابله با بحران‌های کارگری BMW در سال ۱۹۸۶ تدوین شده است. این شرکت در نقطه مقابل شرکت هیوندای موتور که پس از شکل‌گیری اتحادیه کارگران هیوندای در سال ۱۹۸۷ دو سال به جز سال ۱۹۹۴ شاهد وقوع اعتصاب‌های پیاپی بوده، هیچگاه طی ۲۱ سال که از تدوین نظامنامه تعامل با نیروی کارش می‌گذرد با مشکلی تحت عنوان اعتصاب‌های کارگری مواجه نبوده است.

میانگین سن کارگران BMW، ۲۷ سال است. به عنوان نمونه در واحد تولیدی لایپزیک میانگین سن کارگران ۳۶ سال است.

کارگران این واحد جوان‌تر از هر واحد تولیدی دیگر BMW هستند و محیط کار در این واحد سرزنده‌تر از هر جای دیگری است. علت شکل‌گیری این فضا این بوده که به کارگران القا شده کاری که انجام می‌دهند در نوع خود کم‌نظیر است.

وقتی قرار شد شرکت BMW پنجمین واحد تولیدی خود را در آلمان در سال ۲۰۰۰ میلادی احداث کند، سه شهر از جمله لایپزیک در آلمان، شهری در فرانسه و یکی از شهرهای جمهوری چک، نامزدهای اصلی میزبانی این واحد تولیدی بودند.

چک‌ها بیش از فرانسوی‌ها به میزبانی این واحد رغبت نشان می‌دادند و حاضر به دادن امتیازهای زیادی برای پا گرفتن این واحد بودند. با این حال شورای کار مشترک BMW عاقبت لایپزیک را برای احداث واحد جدید برگزید. مایکل یاسن، مدیر واحد روابط عمومی تأسیسات تولیدی BMW در لایپزیک می‌گوید: علت اصلی انتخاب لایپزیک این بود که متقاضیان کار در این واحد به طور داوطلبانه با دریافت دستمزدی که ۲۵ درصد کمتر از میانگین دستمزد کارگران واحدهای صنعتی فعال در حوزه خودروسازی آلمان است، موافقت کردند. علاوه بر این آنها در مقابل پیشنهاد مضاعف شدن ساعات کاری خود مقاومت نشان ندادند. شورای کار ساعات کاری هفتگی را ۴۰ ساعت گردش تعیین کرد که حدود ۱۴ درصد بیشتر از میانگین ساعات کاری شاغلان بخش صنعت آلمان است اما از آنجا که آغاز به کار واحد لایپزیک از نرخ بیکاری در این شهر می‌کاست، نمایندگان محلی با آن موافقت کردند. اگرچه BMW برای احداث واحد تولیدی جدید خود در لایپزیک امتیازات زیادی گرفت اما این بدان معنا نبود که مدیران این شرکت از توجه به نیازهای کارگران غافل بمانند. هسته اصلی استراتژی کارگری BMW را مشارکت همه کارگران در روند مدیریتی شرکت تشکیل می‌دهد که حس همکاری و روحیه مشارکت را در واحدهای تولیدی این شرکت افزایش داده است.

استراتژی کارگری BMW اگرچه چندان هم بدیع و بی‌بدیل نیست اما نحوه اجرای آن در این شرکت کاملاً متفاوت از سایر شرکت‌های صنعتی و تولیدی است.

BMW منافع و زیان فعالیت‌های هر واحد را بین کارگران همان واحد تقسیم می‌کند و به نوعی بار مستقیم ناشی از فعالیت هر واحد را به کارکنان آن واحد منتقل می‌کند.

در شرکت BMW اثری از ساختار پیچیده رابطه مدیریت و نیروها وجود ندارد و حتی مدیریت ارشد شرکت به راحتی در دسترس همه کارکنان قرار دارد. به پیشنهادهای خوب پاداش داده می‌شود در حالی که عملکرد ضعیف هم تبعات خاص خود را در پی دارد.

توجه جدی به لزوم شایسته‌سالاری و احتراز از مدیریت انعطاف‌ناپذیر از مهم‌ترین مشخصه‌های BMW است. سیاست‌گذاری BMW در حوزه مراودات کارگری موجب شده این شرکت نه تنها از موج اعتصاب‌ها در امان بماند که با افزایش مشارکت کارگران به موفقیت‌های قابل توجهی در بخش تولید دست پیدا کند.

منبع: روزنامه دنیای اقتصاد. ۱۳۹۹/۹/۲۰

## ۱- منابع و مآخذ

(۱)- محرم غفاری فارغ التحصیل دکتری (DBA)(Doctor of Business -Administration)-از دانشگاه خوارزمی تهران

دکتری مدیریت استراتژیک DBA-گرایش استراتژیک از دانشگاه صنایع و معادن ایران

مدرس دانشگاه:دانشگاه خوارزمی،دانشگاه آزاد ،دانشگاه پیام نور

مشاوره شغلی و تجاری (مدیران محترم شرکت ها -کارخانجات-شرکت های خدماتی -کسب و کارهای کوچک و بزرگ)..... مشاور پایان نامه و پژوهش های کاربردی مدرس کارآفرینی

مشاور اجرایی و مطالعه فنی راه اندازی کارخانه ها

مدرس کلاس های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی مدیران

پست الکترونیکی: gaffarim3@yahoo.com

وبسایت: pajoohesh-kara.com

کانال تلگرام: @pajhoresh\_kasbokar

همراه ۰۹۱۴۲۱۸۳۸۱۹-۰۹۱۴۴۰۶۷۳۲۳

۲-

## Sources and references :

۱- UKEssays. (November ۲۰۱۸). Examining roles and responsibilities Human Resources in BMW. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/business/examining-roles-and-responsibilities-human-resources-in-bmw-business-essay.php?vref=۱>