

مدیریت استعداد گامی در راستای توسعه پایدار

پیشگفتار:

مدیریت استعدادها به عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق اهداف کسب و کار تعریف شده است. به ویژه مدیریت استعداد یک فرآیند کسب و کار است که بصورت هدفمند شکاف بین استعدادهای فعلی سازمان و استعدادهای مورد نیاز را جهت پاسخگویی به چالشهای کسب و کار جاری و آینده پوشش می دهد. به زبان ساده مدیریت استعداد به سازمان این اطمینان را می دهد که افراد شایسته با مهارتهای مناسب در جایگاه شغلی در جهت دستیابی به اهداف قرار دارند. در راستای عملیاتی نمودن استراتژی شرکت فرآورده های نسوز ایران در حوزه منابع انسانی مبنی بر « توسعه تحقیق، پژوهش و آموزش های کاربردی و نیز توسعه جانشین پروری » و رشد و ارتقاء سرمایه های نا مشهود شرکت، طی سه سال گذشته برنامه جامعی در امور اداری و منابع انسانی شرکت تدوین و با اولویت بندی انجام گرفته این اقدامات به شرح زیر به اجرا درآمد: 1- پروژه بازنگری طرح طبقه بندی مشاغل 2- پروژه تحویل سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی 3- پروژه استعداد یابی و جانشین پروری

در ابتدا توضیح مختصری در خصوص دو پروژه اول ارائه شده و در ادامه به تشریح اقدامات انجام گرفته و در پروژه استعدادیابی و جانشین پروری می پردازیم.

1- پروژه بازنگری طرح طبقه بندی مشاغل

پس از ارائه گزارش در خصوص نقاط ضعف بنیادی طرح طبقه بندی مشاغل قبلی که از سال 1372 در شرکت به اجرا در آمده بود و با دستور مدیریت محترم عامل، بازنگری در این طرح بعد از سال 1394 آغاز و بعد از 15 ماه و با صرف حدود 2400 نفر ساعت فعالیت کارشناسی و با همکاری دفتر مشاور فنی برنا، ضمن به روز رسانی نمودار سازمانی، به منظور حفظ و نگهداشت و ارتقاء روحیه و انگیزه پرسنل شرکت و امکان سرمایه گذاری و برنامه ریزی بلند مدت برای پرسنل شایسته، جذب نیروهای کارشناس مجرب و خبره جهت تکمیل کادر و در نهایت افزایش بهره وری، این پروژه در آذر ماه 1395 با اخذ تائیدیه های مربوطه از وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به اجرا درآمد.

2- پروژه تحویل سیستم آموزشی و توسعه منابع انسانی:

بدون شک قدم نهادن در مسیر توسعه پایدار بدون توسعه فردی در تمام سطوح سازمانی و افزایش دانش و در نهایت تغییر نگرش پرسنل نا ممکن است. به همین منظور پروژه تحویل سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی و ایجاد مرکز آموزش و تحقیقات از سال 1394 با جذب کارشناس این حوزه، تشکیل کارگروه بین بخشی امور اداری و منابع انسانی و سیستمها و روشها، بازدید از شرکت های موفق کشور در زمینه توسعه منابع انسانی، اخذ مشاوره از اساتید دانشگاهی و استفاده از آخرین دستاوردهای شرکت های موفق ارائه شده در کنفرانس های تخصصی و حضور در دوره های آموزشی مربوطه با تدوین استراتژی مرکز آموزش مطابق با استراتژی شرکت و اقدامات زیر بنایی مورد نیاز آغاز شده و تا کنون شاهد نتایج کمی و کیفی مورد انتظار بوده ایم و به یاری خداوند متعال تا پایان سال 1396 با اتمام پروژه تدوین استاندارد آموزش مشاغل، در نهایت تعیین شایستگی های مشاغل انجام خواهد شد.

1- پروژه استعدادیابی و جانشین پروری

تعریف مشهوری در علم مدیریت مطرح است که مدیریت را آمیزه ای از علم و هنر می داند که می توان هنر را استعدادهای شخصی و قابلیتهای افراد در نظر گرفت. «میشل هلن و بت الکسلرور» مولفین کتاب جنگ استعدادهای، استعداد را مجموعه ای از توانایی های یک شخص تعریف کرده اند و جنگ برای استعداد را، راهکار قطعی برای استعداد معرفی نموده اند. بر اساس این تعریف استعداد شامل مفاهیمی مانند شخصیت، مهارت، دانش، هوش، قضاوت، تجربه، قابلیت، گرایشها، غریزه و نیز توانایی یادگیری است. مهارت توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری با تمرین است. قابلیت توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت های مخصوص یا انجام امور در موقعیت های ویژه است. (Michel and etal, 2001, 6)

توجه به این موضوع مهم که استقرار مدیریت استعدادهای در سازمان این اطمینان را بوجود می آورد که هر یک از کارکنان با استعدادهای و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، همچنین مزایای جبران خدمت عادلانه و تعیین مسیر شغلی شفاف به عنوان یک عامل محرک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر عمل می کند و در نهایت این امر موجب بهبود روابط کاری و ارتقاء بهره وری می شود. لذا همانطور که بیان شد از سال 1394 و نزدیک بودن روند بازنشتگی برخی سرپرستان و مدیران شرکت، با کلید خوردن پروژه استعدادیابی و جانشین پروری در امور اداری و منابع انسانی، کارگروه مربوطه با مشارکت بین بخشی معاونت بهره برداری و امور اداری و منابع انسانی و راهبری مدیریت محترم عامل، فعالیت خود را آغاز نمود و پس از اخذ مشاوره های لازم از اساتید و خبرگان دانشگاه و استفاده از تجارب موفق در صنعت نسوز، مدل مفهومی توسعه مدیران آینده شرکت فرآورده های نسوز ایران و پس از آن مدل اجرایی استعدادیابی و جانشین پروری طراحی گردید.

(نمودار شماره 1)



همانگونه که در مدل مفهومی توسعه مدیران آینده شرکت مشاهده می شود، هدف اصلی، دستیابی به سرمایه های انسانی شایسته و حفظ و ارتقاء آنان در راستای اهداف کلان و راهبردهای کسب و کار می باشد. همچنین باید همزمان مدل های شایستگی شغلی و شخصی تدوین شده، ساختار سازمانی بر اساس راهبرد سازمانی به روز گردد و ضمن مشخص نمودن مشاغل مدیریتی کلیدی، چالشها، ریسکها مسایل سازمانی را نیز مد نظر قرار داد. بعلاوه اینکه می بایست مدل اجرایی استعدادیابی و جانشین پروری بر اساس ماهیت صنعت و با تکیه بر تجارب موفق قبلی تدوین شود.

(نمودار شماره 2)

مدل اجرایی استعدادیابی و جانشین پروری شرکت فرآورده های نسوز ایران



در مدل اجرایی استعدادیابی و جانشین پروری شرکت فرآورده های نسوز ایران هشت گام تعریف شده است که در حال حاضر، تقریباً 4 گام آن محقق شده و جهت اطلاع، مختصری در مورد گامهای اجرا شده توضیح داده خواهد شد.

گام اول: تعیین گروه هدف و شناسایی مشاغل کلیدی

در این گام و در ابتدا با تهیه نمودارهای جایگزینی هر قسمت بر اساس نمودار سازمانی جدید شرکت، ضمن معین نمودن مشاغل کلیدی و تحلیل ریسک از نظر بلا تصدی ماندن آن، سعی شد شایستگی شغلی مشاغل مورد نظر تعیین (خروجی پروژه استاندارد آموزش به روش دیکوم) و شایستگی ها و ویژگی های شاخص شاغل فعلی تعیین گردد.

گام دوم: تدوین ماتریس مشاغل متناظر در شرکت

در گام دوم مدل سعی شد بر اساس نوع و ماهیت فعالیت شرکت، اخذ نظر خبرگان و بر اساس تجربیات موفق قبلی نسبت به تدوین ماتریس مشاغل متناظر شرکت اقدام گردد و علاوه بر ارتقاء عمودی پرسنل که بر اساس نمودار سازمانی میسر است، با مد نظر قرار دادن مزایای جابجایی شغلی، اولویت بندی لازم در این جابجایی ها معین گردد به عنوان مثال و به صورت عام و با در نظر گرفتن مدرک تحصیلی، دانش فنی و مهارت مورد نیاز (بدون در نظر گرفتن استعدادهای و تجربیات شخصی و شخصیتی، ارزیابی عملکرد و...) سرپرست تولید می تواند به ترتیب اولویت به عنوان 1- سرپرست شیفت تولید 2- سرپرست برنامه ریزی تولید 3- سرپرست فروش 4- سرپرست مرکز تحقیقات جابه جایی شغلی داشته باشد ضمن اینکه بر همین اساس ارتقاء شاغل در این پست می تواند در مشاغل مدیریتی با اولویت زیر باشد 1- مدیر تولید 2- مدیر کنترل کیفی 3- مدیر برنامه ریزی تولید، مدیر فروش 4- مدیر مرکز تحقیقات 5- معاونت بهره برداری، معاونت تحقیق و توسعه

گام سوم: شناسایی استعدادهای سرپرستی و مدیریتی

در این مرحله با توجه به سوابق و اقدامات انجام گرفته قبلی، کلیه کارشناسان، سرپرستان و مدیران شرکت مد نظر قرار گرفتند.

گام چهارم: ارزیابی شایستگی ها و استعدادهای فردی

توجه ویژه به تناسب شخصیت با شغل، همراه با یک انتخاب درست، باعث رضایت شغلی، آرامش ذهنی و احساس خوب در افراد می شود.

در بسیاری از موارد دلیل شکست افراد در انجام دادن اثر بخش وظایف شغلی خود در سازمان، کمبود هوش یا فقدان مهارتهای فنی آنان نیست بلکه همسو نبودن ویژگیهای شخصیت آنان و شغلی است که بر عهده دارند به همین دلیل لازم است در زمینه مطالعات مرتبط با شخصیت در کار توجه داشته باشیم (ساعتچی/1386)

اگر شخصیت افراد و نوع شغل آنان با هم متناسب باشد رضایت شغلی به بالاترین حد می رسد. تناسب بین شغل و شخصیت و چگونگی شخصیت افراد در سازگاری شغلی اهمیت زیادی دارد. بعضی مشاغل برای افراد برون گرا و دارای انواع خاصی از مهارتهای اجتماعی مناسب بوده و در مقابل برخی دیگر از شغلها برای افراد درونگرا و کم حرف مناسب هستند (حسینی / 1379)

با عنایت به موارد فوق الذکر در این گام از اجرای مدل، ابتدا آزمونهای مربوطه که تمامی آنها در صنایع مختلف آزمایش شده و دارای روایی و پایایی بسیار مناسبی بودند انتخاب شده و نتایج مورد انتظار هر یک، برای مشاغل مختلف شرکت استخراج شد. در مرحله بعد از کلیه کارشناسان، سرپرستان و مدیران شرکت دعوت به عمل آمده و آزمونهای فوق از آنان اخذ و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که در نهایت پس از مطابقت ماتریس مشاغل شرکت و نتایج آزمون های تک تک افراد می توان مسیر شغلی آینده متناسب با ترجیحات شخصی و تیپ شخصیتی را معین نمود.

گام پنجم: تعیین کار راهه شغلی نفرات تأیید شده

در این گام که یکی از مهمترین گامهای مدل اجرای استعدادیابی و جانشین پروری به شمار می آید در تعیین مسیر شغلی آینده پرسنل، از نتایج معاینات ادواری طب کار، نتایج ارزیابی عملکرد، شایستگی های عمومی پرسنل در محیط کار و نیز نتایج آزمونهای استعدادیابی و روانشناختی استفاده خواهد شد.

گام ششم: آموزش و توسعه ظرفیت های استعدادهای مدیریتی

در این گام با استفاده از نتایج پروژه تدوین استاندارد آموزش مشاغل به روش دیکوم، برنامه ریزی لازم با اولویت بندی جهت آموزش و توسعه نفرات تأیید شده در مسیر کارراهه شغلی آنان انجام خواهد شد.

گام هفتم: استمرار در مشاغل جانشینی

در این گام جانشینان مشاغل کلیدی انتخاب و در کنار شاغلین فعلی انتقال دانش انجام گرفته تا به هنگام بازنشستگی شاغلین مربوطه پیش بینی های لازم صورت پذیرفته باشد.

گام هشتم: پایش و ارزیابی طرح

از آنجا که هر پروژه و طرح هر چند که با دقت و مطالعات بالا تدوین و اجرا شده باشد خالی از اشکال نمی باشد، علاوه بر اینکه طی انجام این پروژه اقدامات اصلاحی لازم انجام خواهد گرفت، در پایان نیز با ارزیابی عملکرد افراد منتخب میزان تحقق اهداف و شاخصهای تعیین شده هر پست این پروژه نیز مورد ارزیابی و پایش قرار خواهد گرفت.

امیدواریم با اجرا و استقرار پروژه های فوق بتوانیم گامی موثر در راستای حفظ و ارتقاء سرمایه های نامشهود شرکت برداریم.

www.irefco.ir

ایمان کفعمی

مدیر امور اداری و منابع انسانی