

به نام خداوند جان و خرد

تجربه موفق : شرکت طبیعت زنده (سینره)

منطق اولویت بندی و جاریسازی پروژه های بهبود
در توانمند سازی منابع انسانی

ارائه ای از: حمید آقا محسنی

رئیس توسعه سرمایه های انسانی شرکت سینره

زمستان ۹۳

کلیات

- هدف از تهیه این ابزار ، شناسایی فرصت های بهبود و اولویت بندی آنان در سازمان بر اساس امکان پذیرترین آنان برای جاری سازی است.
- بدین منظور مجموعه ای از اقدامات در قالب کارت الف تا کارت ه تکمیل می گردد.
- کارت الف: چالش های سازمان از نظر مدیران ارشد بر اساس نقش و تاثیر گذاری آنان در شرایط کنونی سازمان تکمیل می گردد.
- هر چالش که از نظر مدیران ارشد بیشترین تاثیر را در سازمان دارند، در کارت الف با "مهم" و از چه تاثیر کمتر است "کم اهمیت و یا" بی اهمیت" علامت گذاری می گردد.
- کارت ب: چالش های سازمان را از نظر مدیران میانی و کارشناسان نسبت به میزان حساسیت آنان تکمیل می گردد.
- هر چالشی که از نظر مدیران میانی و کارشناسان مهم است و به نظر آنان باید سازمان نسبت به آنان واکنشی نشان دهد در کارت ب ستون "C" را علامت گذاری می نماید و هر چه این حساسیت از نظر این کارشناسان کمتر باشد ستون "B" و یا ستون "A" را علامت گذاری می نماید.
- در صورتی که مدیران میانی و کارشناسان نسبت به چالش حساس باشند و آن را برای سازمان مهم بدانند و سازمان نیز برای آن اقدام کاملی انجام داده است در کارت ب ستون ۳ را علامت گذاری می نمایند و هر چه این اقدام کمتر و محدودتر باشد ستون ۲ و یا ۱ را علامت گذاری می نمایند.
- در صورتی که چالش ها برای کارشناسان و مدیران میانی مهم و سازمان نسبت به آن اقدامی را تعیین کرده باشد و یا وضعیتهای A1- A2-B2-B3-C3 شناسایی گردد، سازمان در وضعیت مطلوبی قرار دارد و باید برای حفظ و ارتقا این وضعیت ها برنامه ریزی نمود

در صورتی که چالش‌ها برای کارشناسان و مدیران میانی مهم و سازمان نیز نسبت به آن اقدامی را تعیین نکرده باشد و یا وضعیت A3 شناسائی گردد سازمان در شرایط خطر قرار دارد و باید سریعاً برنامه بهبود تعریف نماید. و هنگامی که وضعیت‌های B1 - C2 شناسائی گردد، خطر بالقوه سازمان را تهدید می‌نماید و در وضعیت A3 سازمان رویکرد بد و یا پیشگیرانه را نسبت به چالش که برای کارشناسان مهم نیست اتخاذ کرده است.

کارت ج: چالش‌ها که از نظر مدیران ارشد مهم است را از کارت الف جدا نموده و در کارت ج یادداشت نمایید و همچنین عناصر چالش‌ها که در کارت ب ضعیف و مطلوب هستند را نیز جدا نمایید و در این کارت قید نمایید. هر چالش که از نظر مدیران ارشد مهم و از نظر کارشناسان و مدیران میانی در کارت ب در وضعیت ضعیف قرار دارد، بعنوان اولویت در این کارت ثبت نمایید.

کارت د: تا این مرحله اولویت‌های سازمان ما بر اساس چالش‌ها مشخص است.

مرحله اول:

فرم یک: شناسائی چالش‌های سازمان (بر اساس برنامه‌های راهبردی، عملیاتی، گزارش بازخورد، خود ارزیابی، مصاحبه و ...)



- ۱
- ۲
- ۳
- ...
- N

در شرکت سینره بر اساس برنامه های راهبردی ، خود ارزیابی ، تعالی سازمانی و استراتژی های سازمان حدود ۱۷ چالش شناسایی گردید .

برخی از چالش ها عبارتند از:

- ۱- استقرار نظام نرم افزاری مدیریت عملکرد
 - ۲- باز طراحی سیستم حقوق و دستمزد
 - ۳- طراحی نظام نظرسنجی از کارکنان
 - ۴- ارزیابی سبک رهبری و رفتاری و تفکر مدیران در سازمان و تدوین اقدامات لازم
 - ۵- تدوین نظام جانشین پروری
 - ۶- نرم افزاری و هوشمند شدن نظام مدیریت عملکرد
- و

مرحله دوم:

فرم دو: دسته بندی چالش های سازمان

چالش های مربوط به دانش و اطلاعات	چالش های مربوط به سیستم	چالش های مربوط به حوزه فن آوری	ردیف
			۱
			۲
			۳
			M

چالش های تعریف شده در شرکت سینره ، در سه حوزه چالش های مربوط به فن آوری ، سیستم و دانش و اطلاعات تقسیم بندی شدند.



ردیف	چالش های مربوط به حوزه فن آوری	چالش های مربوط به سیستم	چالش های مربوط به دانش و اطلاعات
۱	اجرا و استقرار نظام مدیریت عملکرد		
۲	طراحی نظام نظرسنجی از کارکنان		
۳	اخذ آزمون های روانشناختی و شخصیت شناسی		
۴			ارزیابی سبک رهبری و رفتاری
۵		استقرار استاندارد آموزشی ۱۰۰۱۵ در حوزه مدیریت آموزشی	
۶	نیازسنجی آموزشی سال ۹۳ و تهیه تقویم یکساله و شش ماهه آموزشی بر اساس سامانه یکپارچه آموزش		
۷	به روز رسانی انطباق شرایط احراز شغل و شاغلین و طراحی پروژه توسعه سرمایه های انسانی		
۸		باز طراحی سیستم حقوق و دستمزه و پاداش	
۹			طراحی نظام انگیزش
۱۰	استقرار و بهره برداری از نرم افزار اتوماسیون جدید		
۱۱			خدمات مشاوره روانشناسی و سازمانی به منابع انسانی
۱۲			
۱۳			تدوین نظام جانشین پروری
۱۴		تدوین برنامه بازاریابی نیروی انسانی در کارخانه های شرکت	
۱۵		اجرای نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه برای مدیران	
۱۶		برنامه ریزی نیروی انسانی در اشتهاارد و یاسوج	
		ارتقا فرهنگ نیروی انسانی و سازمانی و چاپ و نشر ،	

مرحله سوم:

فرم سه: کارت الف

دسته بندی	چالش ها	خیلی مهم	مهم	کم اهمیت
فن آوری				
سیستم				
دانش و اطلاعات				

اما در سینه: با توجه به نظرات مدیریت عالی شرکت ، مدیران ارشد واحد ها در منابع انسانی و طرح و برنامه چالش ها به سه دسته خیلی مهم ، مهم و کم اهمیت دسته بندی شدند. در واقع فعالیتی گروهی در این بخش صورت گرفت و نظرات افراد صاحب نظر و صاحب عمل اخذ گردید.

دسته بندی	چالش ها	خیلی مهم	مهم	کم اهمیت
فن آوری	جاری سازی ، اجرا و استقرار نظام مدیریت عملکرد	✓		
	طراحی نظام نظرسنجی از کارکنان		✓	
	اخذ آزمون های روانشناختی و شخصیت شناسی	✓		
	نیازسنجی آموزشی سال ۹۳ و تهیه تقویم یکساله و شش ماهه آموزشی	✓		
	استقرار و بهره برداری از نرم افزار اتوماسیون جدید	✓		
سیستم	استقرار استاندارد آموزشی ۱۰۰۱۵ در حوزه مدیریت آموزشی		✓	
	باز طراحی سیستم حقوق و دستمزه		✓	
	اجرای نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه برای مدیران		✓	
	تدوین برنامه بازاریابی نیروی انسانی		✓	
	ارتقا فرهنگ نیروی انسانی و سازمانی و چاپ و نشر ، نشریه داخلی به صورت ماهانه	✓		
	برنامه ریزی نیروی انسانی در اشتهارد و یاسوج	✓		
	به روز رسانی انطباق شرایط احراز شغل و شاغلین و طراحی پروژه توسعه سرمایه های انسانی	✓		
	طراحی نظام انگیزش شرکت		✓	
	خدمات مشاوره روانشناسی و سازمانی به منابع انسانی		✓	
	ارزیابی سبک رهبری و رفتاری		✓	
دانش و اطلاعات	تدوین نظام جانشین پروری		✓	

مرحله چهارم:

فهم چهار کارت ب

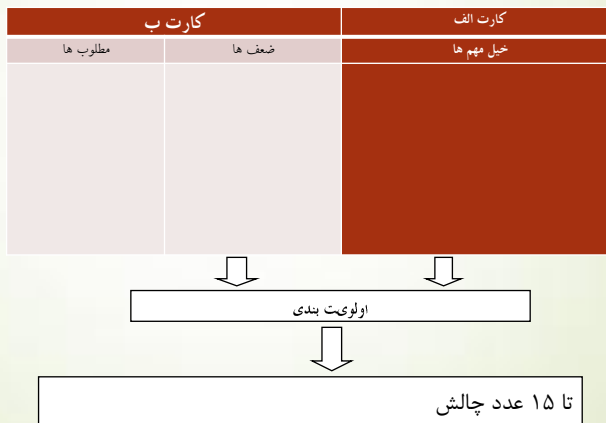
دسته بندی	چالش های سازمان	سطح کنترلی			حساسیت		
		ضعف	مطلوب	ضعف	A وجود ندارد	B مشهود	C خیلی مشهود
دسته بندی	چالش های سازمان	۳ اقدام کاملی	۲ اقدام محدودی	۱ هیچ اقدامی	A وجود ندارد	B مشهود	C خیلی مشهود
		خطری C1	خطری B1-C2	خطری A1-B2-C3	مطلوب	ضعف	ضعف
فن آوری							
سیستم							
دانش و اطلاعات							

و اما در سینه:

دسته بندی	چالش های سازمان	حساسیت			سطح کنترلی			اولویت بندی			
		تدارک A	B بهبود	C خیلی بهبود	۱ هیچ اقدامی	۲ اقدام محدودی	۳ اقدام کاملی	ضعف C1	ضعف B1-C2 خطر بالابود	مطلوب A1-B2-C3	ضعف A3 (بسیار کم/بد)
فن آوری	جاری سازی ، اجرا و استقرار نظام مدیریت عملکرد			✓			✓		C3		
	طراحی نظام نظرسنجی از کارکنان	✓				✓			A1		
	استقرار و بهره برداری از نرم افزار اتوماسیون جدید			✓		✓			C2		
	نیازسنجی آموزشی سال ۹۳ و تهیه تقویم یکساله و شش ماهه آموزشی			✓		✓			C2		
	استقرار و بهره برداری از نرم افزار اتوماسیون			✓		✓			C3		
	استقرار استاندارد آموزشی ۱۰۰۱۵ در حوزه مدیریت آموزشی		✓			✓			B2		
	باز طراحی سیستم حقوق و دستمزه		✓			✓			B1		
	اجرای نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه برای مدیران		✓			✓			B1		
	تدوین برنامه بازاریابی نیروی انسانی از تقا فرهنگ نیروی انسانی و سازمانی و چاپ و نشر ، نشریه داخلی به صورت ماهانه		✓			✓			B1		
	برنامه ریزی نیروی انسانی در اشتهاارد و یاسوج		✓			✓			B1		
سیستم	ارزیابی سبک رهبری و رفتاری	✓				✓			A1		
	تحویل گامهای آموزش و انگیزش پروژه بهبود منابع انسانی		✓			✓			C1		
	خدمات مشاوره روانشناسی و سازمانی به		✓			✓					

مرحله پنجم:

فرم پنج: کارت ج



خیلی مهم ها	مهم ها	کم اهمیت	ضعف ها	مطلوب ها
۱- جاری سازی ، اجرا و استقرار نظام مدیریت عملکرد	۱- طراحی نظام نظرسنجی از کارکنان	۱- استقرار استاندارد آموزشی ۱۰۰۱۵ در حوزه مدیریت آموزشی	۱- اخذ آزمون های روانشناختی از کلیه پرسنلی که فاقد آزمون های روانشناختی آبی سان هستند و یا نواقصی در آزمون هایشان وجود دارد.	۱- جاری سازی ، اجرا و استقرار نظام مدیریت عملکرد
۲- اخذ آزمون های روانشناختی و شخصیت شناسی.	۲- باز طراحی سیستم حقوق و دستمزه و پاداش	۲- تدوین برنامه بازاریابی نیروی انسانی	۲- نیازسنجی آموزشی سال ۹۳ و تهیه تقویم یکساله و شش ماهه آموزشی	۲- طراحی نظام نظرسنجی از کارکنان
۳- نیازسنجی آموزشی سال ۹۳ و تهیه تقویم یکساله و شش ماهه آموزشی	۳- تحویل گامهای آموزش و انگیزش پروژه بهبود منابع انسانی	۳- کلینیک مشاوره منابع انسانی	۳- باز طراحی سیستم حقوق و دستمزه و پاداش	۳- استقرار و بهره برداری از نرم افزار اتوماسیون جدید
۴- استقرار و بهره برداری از نرم افزار اتوماسیون جدید	۴- ارزیابی سبک رهبری و رفتاری	۴- تدوین برنامه بازاریابی نیروی انسانی	۴- تدوین برنامه مشاوره منابع انسانی	۴- استقرار استاندارد آموزشی ۱۰۰۱۵ در حوزه مدیریت آموزشی
۵- برنامه ریزی نیروی انسانی در در کارخانه ها	۵- تدوین نظام جانشین پروری	۵- کلینیک مشاوره منابع انسانی	۵- کلینیک مشاوره منابع انسانی	۵- ارزیابی سبک رهبری در سازمان و تدوین اقدامات لازم (ارزیابی مدیران سازمان)
۶- به روز رسانی انطباق شرایط احراز شغل و شاغلین و طراحی پروژه توسعه سرمایه های انسانی		۶- به روز رسانی انطباق شرایط احراز شغل و شاغلین و طراحی پروژه توسعه سرمایه های انسانی	۶- به روز رسانی انطباق شرایط احراز شغل و شاغلین و طراحی پروژه توسعه سرمایه های انسانی	۶- چاپ و نشر ، نشریه داخلی به صورت ماهانه
۷- چاپ و نشر ، نشریه داخلی به صورت ماهانه		۷- تدوین نظام جانشین پروری	۷- تدوین نظام جانشین پروری	
		۸- تحویل گامهای آموزش و انگیزش پروژه بهبود منابع انسانی	۸- تحویل گامهای آموزش و انگیزش پروژه بهبود منابع انسانی	
		۹- برنامه ریزی نیروی انسانی در اشتهارد و یاسوج	۹- برنامه ریزی نیروی انسانی در اشتهارد و یاسوج	

اولویت ها

اولویت ۱

۱- جاری سازی ، اجرا و استقرار نظام مدیریت عملکرد

۲- استقرار و بهره برداری از نرم افزار اتوماسیون جدید

۳- ارتقا فرهنگ نیروی انسانی و سازمانی با چاپ و نشر ، نشریه داخلی به صورت ماهانه

اولویت ۲

۴- اخذ آزمون های روانشناختی و شخصیت شناسی

۵- نیازسنجی آموزشی سال ۹۳ و تهیه تقویم یکساله و شش ماهه آموزشی

۶- برنامه ریزی نیروی انسانی در کارخانه ها پایلوت شود.

۷- به روز رسانی انطباق شرایط احراز شغل و شاغلین و طراحی پروژه توسعه سرمایه های انسانی

اولویت ۳

۸- طراحی نظام نظرسنجی از کارکنان

۹- ارزیابی سبک رهبری و رفتاری

اولویت ۴

۱۰- باز طراحی سیستم حقوق و دستمزه و پاداش

۱۱- طراحی نظام انگیزش

۱۲- تدوین نظام جانشین پروری

اولویت ۵

۱۳- استقرار استاندارد آموزشی ۱۰۰۱۵ در حوزه مدیریت آموزشی

۱۴- تدوین برنامه بازاریابی نیروی انسانی در یکی از کارخانه ها

۱۵- خدمات مشاوره روانشناسی بالینی و سازمانی به منابع انسانی

اولویت ۶

۱۶- ...

مرحله ششم:

فرم شش: نقش منابع انسانی در چالش های اولویت بندی شده سازمان

چالش های اولویت بندی شده حوزه فن آوری	چالش	نقش منابع انسانی

چالش های اولویت بندی شده حوزه فن آوری	چالش	نقش منابع انسانی
۱- جاری سازی ، اجرا و استقرار نظام مدیریت عملکرد	بازنگری روش اجرایی- اجرای طرح - هماهنگی ها جهت تهیه نسخه نرم افزاری و ارائه گزارش بازخورد	
۲- طراحی نظام نظرسنجی از کارکنان	هماهنگی های استقرار فرم روی سایت - جاری سازی در شرکت و ارائه گزارش مدیریتی	
۳- اخذ آزمون های روانشناختی و شخصیت شناسی	شناسایی افراد فاقد آزمون - برنامه ریزی برای اجرا - سازماندهی اجرا	
۴- نیازسنجی آموزشی سال ۹۳ و تهیه تقویم یکساله و شش ماهه آموزشی	هماهنگی های انتقال اطلاعات از اتوماسیون قبلی به اتوماسیون جدید و برقراری ارتباط بین اتوماسیون جدید با سامانه یکپارچه آموزش - شناسایی گپ مشاغل که دارای تحلیلند و شاغل سوابق آموزشی دارد.	
۵- استقرار و بهره برداری از نرم افزار اتوماسیون جدید	تهیه چارت سازمانی - ورود اطلاعات لازم - به کارگیری نرم افزار	

مرحله ششم:

چالش های اولویت بندی شده حوزه سیستم	چالش	نقش منابع انسانی

چالش های اولویت بندی شده حوزه سیستم	چالش	نقش منابع انسانی
۶- استقرار استاندارد آموزشی ۱۰۰۱۵ در حوزه مدیریت آموزشی		مستند سازی - هماهنگی برای ممیزی
۷- باز طراحی سیستم حقوق و دستمزه و پاداش		جلسه هماهنگی با مشاور- دریافت دانش و اطلاعات لازم از مشاور - انطباق سیستم دستمزد قبلی با سیستم دستمزد جدید
۸- اجرای نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه برای مدیران		تهیه طرح توجیهی - بررسی سوابق مشاور- بررسی طرح مشاور - انتخاب مشاور
۹- تدوین برنامه بازاریابی نیروی انسانی در کارخانه ها		نوشتن طرح توجیهی
		تشکیل کمیته - تدوین دستور جلسات و صورت جلسات -تهیه طرح برنامه ریزی نیروی انسانی اشتهارد
۱۱- برنامه ریزی نیروی انسانی در کارخانه ها		
۱۲- چاپ و نشر ، نشریه داخلی به صورت ماهانه		گردآوری مطالب - هماهنگی های چاپ و نشر و توزیع - تایید محتوای نشریه - تلاش در جهت بهبود فضای فرهنگی شرکت

مرحله ششم:

چالش های اولویت بندی شده حوزه دانش و اطلاعات	چالش نقش منابع انسانی

چالش های اولویت بندی شده حوزه دانش و اطلاعات	چالش نقش منابع انسانی
۱۳- ارزیابی سبک رهبری و رفتاری	بررسی سوابق حرفه ای مشاوران - انتخاب مشاور - دریافت گزارش از مشاور
۱۴- طراحی نظام انگیزش	جلسه هماهنگی با مشاور-آموزش -دریافت دانش و اطلاعات این کار - جاری سازی در شرکت
۱۵- خدمات مشاوره روانشناختی به منابع انسانی	تهیه طرح توجیهی - بررسی سوابق مشاور- بررسی طرح مشاور - انتخاب مشاور
۱۶- به روز رسانی انطباق شرایط احراز شغل و شاغلین و طراحی پروژه توسعه سرمایه های انسانی	بررسی سوابق و پرونده های پرسنلی - تشکیل بانک اطلاعاتی - محاسبه - PSC طراحی پروژه
۱۷- تدوین نظام جانشین پروری	تهیه طرح توجیهی - بررسی سوابق مشاور- بررسی طرح مشاور - انتخاب مشاور

حال موقع انتخاب است:

انتخاب چند پروژه بهبود بر اساس تواناییها و بلوغ سازمانی

مرحله هفتم:

فرم هفت : شناسنامه پروژه بهبود

۱. نام پروژه:		
۲. مسئول پروژه:		
۱-۲ همکاران کارشناسی:		
۳. نتایج مورد انتظار از جاری سازی پروژه:		
۴. مدت زمانی اجرای پروژه:		
۱-۴ طراحی سیستم:		۲-۴ اجرا:
۵. منابع مورد نیاز:		
۱-۵ کارشناسی	۲-۵ فیزیکی	۳-۵ مالی
۶. واحدهای سازمانی تاثیرگذار بر پروژه:		
۷. واحدهای سازمانی تاثیرپذیر از پروژه:		
۸. شاخص های کنترلی:		
۱-۸ صورت شاخص و تعریف آن:		
۲-۸ متخرج شاخص و تعریف آن:		
۳-۸ دوره زمانی اندازه گیری:		

نمونه ای از یک شناسنامه پروژه در شرکت طبیعت زنده(سینره):

۱- نام پروژه: چاپ و نشر، نشر به داخلی به صورت ماهانه
۲- مسئول پروژه: خانم احمدی
۱-۲ همکاران کارشناسی: خانم عنادی - خانم پرچی - آقای نبرهدی - کلیه همکاران علاقمند به فعالیتهای فرهنگی و اعضاء هیئت تحریریه
۳- نتایج مورد انتظار از جاری سازی پروژه: چاپ، نشر و توزیع به موقع نشریه به صورت ماهانه - ارتقا وضعیت فرهنگی شرکت - افزایش سطح آگاهی عمومی از قوانین و مقررات و اداب شرکت
۴- مدت زمانی اجرای پروژه: ۱۰ ماه - البته بعد از اجرا در مراحل اولیه به صورت یکی از وظایف با توالی زمانی ماهانه در خواهد آمد.
۱-۴ طراحی سیستم: ۱۲۰ ساعت در ماه ۲-۴ اجرا: ۲۰ ساعت هماهنگی های چاپ و توزیع در ماه
۵- منابع مورد نیاز:
۱-۵: ----- ۲۴ صفحه نشریه به کارشناسی: ۴۰ ساعت فعالیت کارشناسی درون سازمانی ۲-۵ فیزیکی صورت رایگان و در کل کشور به منابع انسانی توزیع میشود. ۳-۵ مالی: ۲۰۰۰۰۰۰ تومان در صورت ثابت بودن قیمت نشر و ده تا ۱۱۵۰۰۰۰۰ تومان بابت کار کارشناسی
۶- واحدهای سازمانی تاثیرگذار بر پروژه: ----- کلیه کارکنان شرکت به صورت غیر مستقیم اثرگذار هستند.
۷- واحدهای سازمانی تاثیرپذیر از پروژه: کلیه پرسنل شرکت
۸- شاخص های کنترلی: نشر و توزیع ماهانه (تاریخ توزیع) - افزایش سطح فرهنگی آگاهیها طبق نظر سنجی از کنان
۱-۸ صورت شاخص و تعریف آن: زمان چاپ و نشر
۲-۸ مخرج شاخص و تعریف آن: بیستم هر ماه
۳-۸ دوره زمانی اندازه گیری: سه ماهه - سالانه

نمونه ای از یک شناسنامه پروژه در شرکت طبیعت زنده(سینره):

۱- نام پروژه: باز طراحی سیستم حقوق و دستمزد و پاداش
۲- مسئول پروژه: خانم فراهانی
۱-۲ همکاران کارشناسی: آقای میرزایی - آقای خانزاده - خانم عباس زادگان
۳- نتایج مورد انتظار از جاری سازی پروژه: بازنگری در لیست حقوق کلیه کارکنان
۴- مدت زمانی اجرای پروژه:
۱-۴ طراحی سیستم: ۲ ماه ۲-۴ اجرا: ۲ ماه
۵- منابع مورد نیاز:
۱-۵ کارشناسی : ۳۰۰ ساعت ۲-۵ فیزیکی : ----- ۳-۵ مالی : مشاور قبلا تا این مرحله تامین مالی شده و خروجی طرح در حال حاضر نامشخص و در آینده با بررسی بیشتر ارائه خواهد شد و به تصویب مدیریت خواهد رسید
۶- واحدهای سازمانی تاثیرگذار بر پروژه: -----
۷- واحدهای سازمانی تاثیرپذیر از پروژه: کلیه واحد های سازمان
۸- شاخص های کنترلی: تحقق پروژه حقوق - ضریب ریالی افزایش
۱-۸ صورت شاخص و تعریف آن: شاغلینی که حقوقشان بر اساس طرح استخراج شده و تحلیل شغل داشته اند - مجموع حقوق طرح
۲-۸ مخرج شاخص و تعریف آن: کل پرسنل شرکت - مجموع حقوق فعلی شرکت
۳-۸ دوره زمانی اندازه گیری: سالانه