

"نظام مدیریت استعداد در گروه خودروسازی سایپا"

"مدل سازی یک تجربه"

مرجان معالی

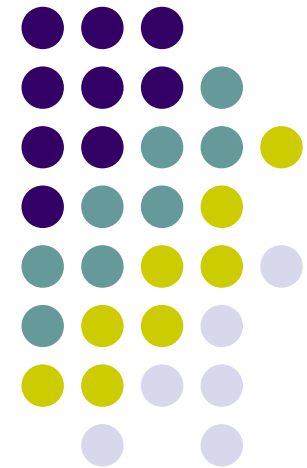
تفتی

محمد تاج الدین

حسین سلیمیان



مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی





معرفی شرکت خودرو سازی سایپا

شرکت سهامی عام ایرانی تولید اتومبیل (سایپا) در سال ۱۳۴۴ تاسیس گردید و در اواخر سال ۱۳۴۷ به مرحله بهره برداری رسید.

سایپا اولین محصولات خود را که شامل "وانت آکا" و سواری "ژیان" بود با روش کاملاً دستی و بدون بهره گیری از تجهیزات و امکانات مدرن آغاز نمود.

تولیدات شرکت بعد از سال ۱۳۵۳ به واسطه استفاده از ابزارهای جدید و مکانیزه شدن برخی از بخشهای تولیدی، سیر صعودی یافت و بر تنوع محصولات شرکت نیز افزوده شد. در سال ۱۳۵۸ تحت مالکیت دولت در آمده و در سال ۱۳۶۰ تحت سرپرستی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران قرار گرفت.

امروزه شرکت سایپا با در اختیار داشتن بیش از ۸۰ شرکت تابعه و وابسته بصورت مستقیم و غیر مستقیم، به یک گروه خودروسازی بزرگ با امکان تولید انواع مختلف خودرو تبدیل شده است.



ماموریت گروه خودروسازی سایپا

تولید و عرضه انواع خودرو سواری، تجاری و سایر فعالیت های مرتبط با قابلیت کسب بازار جهانی و با بیشترین انطباق با نیاز مشتریان بازار ایران

بر اساس ماموریت گروه سایپا، چشم انداز سایپا حاوی سه عنصر است.

چشم انداز گروه سایپا

چشم انداز سایپا حاوی سه عنصر حیاتی است که هرچند به لحاظ ارزشی دارای وزن یکسان هستند، اما به لحاظ تحقق می توانند دارای تاخر و تقدم باشند. این سه عنصر عبارتند از:

- خودروساز جهانی
- انتخاب اول مشتریان ایرانی
- همکار برگزیده خودروسازان جهانی





ضرورت اجرا

تفکر تفکیک سیستم های توسعه منابع انسانی از سیستم های اداری در دهه اخیر یکی از مهمترین دغدغه های سازمان های بزرگی که خواستار توسعه بهره وری در ابعاد مختلف می باشند، بوده است. این تفکر در شرکت سایپا در چند سال اخیر قوت بیشتری پیدا نموده، بطوریکه مدیریت ارشد سازمان و معاونت اداری و توسعه منابع انسانی با اتخاذ سیستمهای مناسب در این خصوص بستر مناسبی را جهت تحقق این امر فراهم آوردند. مهمترین محصول این تفکر ایجاد مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی در سطح گروه سایپا می باشد، که با هدف یکپارچه سازی فرایندهای توسعه منابع انسانی از قبیل جذب، جبران خدمت، ارزیابی عملکرد، و همچنین مدیریت استعدادها در سطح گروه کار خود را آغاز نموده است.



تعریف مدیریت استعداد

مدیریت استعداد بعنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است.



ضرورت تاکید بر مدیریت استعداد

● ارتباط مستقیم بین استعدادها و عملکرد برتر سازمان

یافته های تحقیقات در سالهای ۲۰۰۵-۲۰۰۶ بر روی ارتباط بین سرمایه گذاری بر روی استعدادها و افزایش درآمد سازمان تاکید داشته و نشان می دهد که سازمانها با سیستم های مدیریت استعداد قوی در سطوح رهبری، در مقایسه با سایر سازمانهای هم تراز درآمد بیشتری دارند .

● تغییر انتظارات کارکنان

- ✓ بطور فزاینده ای علاقمند به انجام کار معنی دار و چالش برانگیزند.
- ✓ نسبت به حرفه خود، بیش از سازمانشان وفادارند.
- ✓ نسبت به ساختار و منبع قدرت سنتی کمتر تطبیق دارند.
- ✓ بیشتر علاقه مندند بین کار و زندگی تعادل برقرار کنند.
- ✓ خواهان تعیین مسیر توسعه شغلی (کار راهه شغلی) خود هستند.



شالوده و اصول مدیریت استعدادها

- حمایت مدیریت ارشد، اولویت اساسی در مدیریت استعداد
- تعیین استعدادهای مورد نیاز سازمان براساس استراتژی کسب و کار
- مدل شایستگی ها، ابزاری جهت مدیریت استعداد
- یکپارچه سازی سیستم های HR در راستای مدیریت استعداد
- تمرکز بر روی تیم استعداد

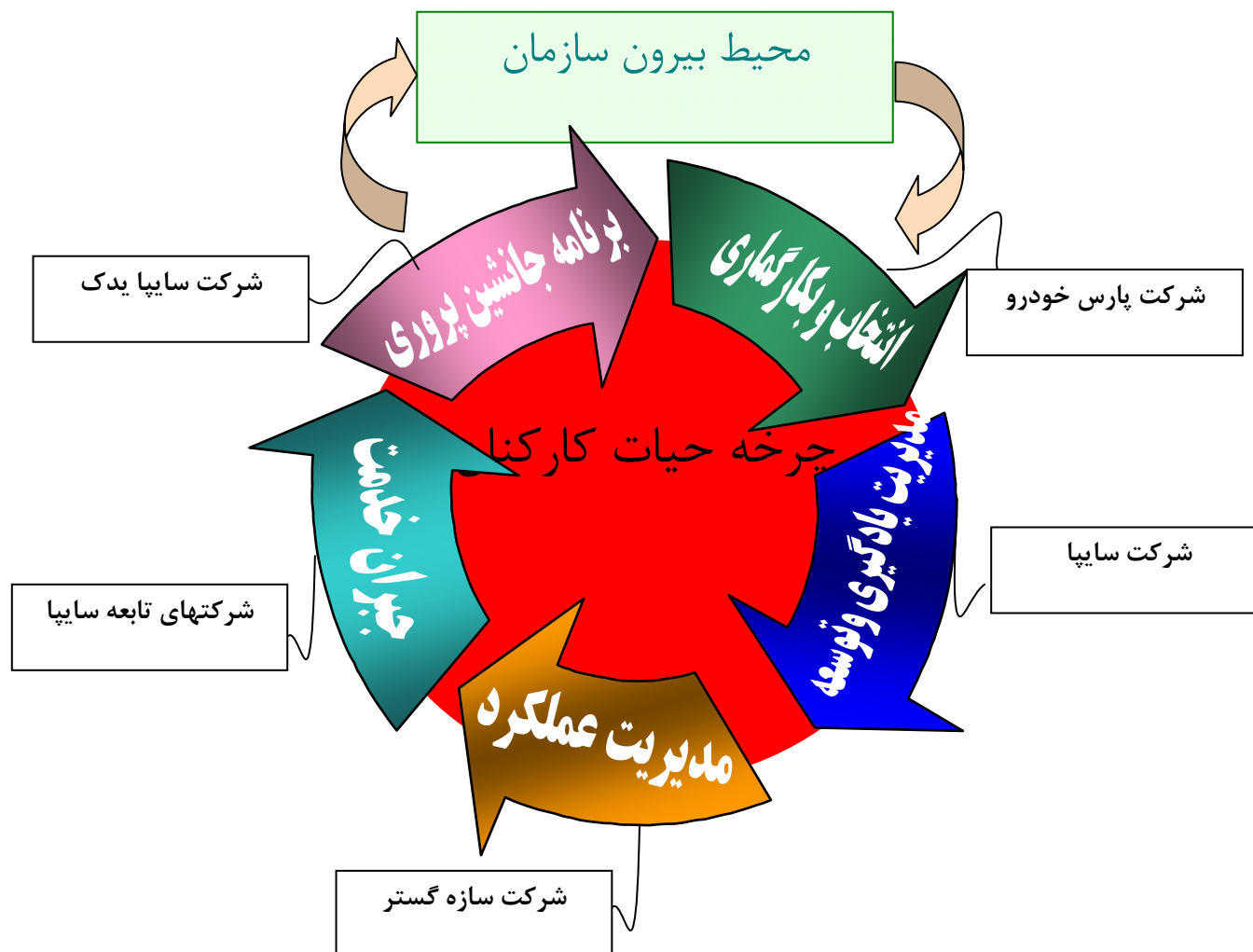


مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی

ضرورت و اهمیت مدیریت استعداد و نقش آن در بهره‌وری سازمان از یک طرف و همچنین وجود ۸۰ شرکت تابعه و وابسته در گروه سایپا از طرف دیگر ایجاد یک مرکز جهت مدیریت استعدادهای در این مجموعه بزرگ صنعتی را ضروری نمود. لذا ایجاد مرکزی تحت عنوان مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی گروه سایپا به تصویب هیات مدیره محترم رسید و چهار مدیریت تحت نظر آن منظور گردید.



مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی گروه سایپا





ابزارهای انتخاب و بکارگماری

- مصاحبه ساخت یافته
- کانون ارزیابی
- فرآیند اجتماعی کردن (Onboarding)



تجارب گروه سایپا در انتخاب و بکارگماری

- برنامه ریزی و سازماندهی جذب در گروه
- مصاحبه
- کانون ارزیابی سایپا
- فرآیند اجتماعی کردن کارکنان در شرکت پارس خودرو



مدیریت یادگیری و پرورش

ابزارهای مدیریت یادگیری و پرورش

- برونسپاری
- آموزش تلفیقی
- راهکارهایی جهت حصول اطمینان از اثربخشی آموزش



تجارب گروه سایپا در مدیریت یادگیری و پرورش

اداره طراحی و اجرای برنامه های یادگیری و پرورشی

- این اداره از طریق مختلف (گزارش بازخور کانون ارزیابی، شرایط احراز شغل مورد نظر، ارزیابی عملکرد)
- هدف (انجام برنامه ریزی آموزشی و یادگیری بر اساس اصول علمی و اقدامات علمی)
- رویکرد (توسعه دانش حرفه ای، توسعه شایستگی، توسعه نگرش، توسعه توانایی، تغییر رفتار)
- مهمترین روشها (جانشین پروری، سخنرانی، سمعی بصری، یادگیری ضمن خدمت، ایفای نقش، گردش شغلی)



مدیریت عملکرد

ایجاد و توسعه طرح مدیریت عملکرد

- شناسایی شاخص های قابل اندازه گیری مرتبط با استراتژی یکپارچه
- حصول اطمینان از تفسیر دقیق عملکرد کارکنان توسط سیستمهای ارزیابی
- درک تغییرات تجاری محیطی از طریق ارزیابی مستمر عملکرد
- ارتباط اهداف عملکرد و رفتارهای کلیدی در سراسر سازمان



تجارب گروه سایپا در مدیریت عملکرد

پیاده سازی طرح ارزیابی عملکرد در شرکت سازه گستر

الف) شناسایی های شغل

ب) عوامل سیستمی

ج) عملکرد واحد



سیستم جبران خدمات نوین در تقابل با نظام های پرداخت سنتی

- نظام های پرداخت سنتی که هم اکنون نیز بعضاً ادامه دارد مبتنی بر عملکرد سازمانی و افراد نیستند.
- نظام های پرداخت و پاداش سنتی غیر قابل انعطاف هستند.
- در سیستم های پاداش سنتی و ضد انگیزشی، افزایش حقوق و پاداش های افراد، ربطی به شایستگی ندارد.



تجارب گروه سایپا در سیستم های جبران خدمت

- سیستم جبران خدمات در شرکت سایپا
 - نظام جبران خدمت مستقیم
 - نظام جبران خدمات غیر مستقیم
- یکپارچه سازی سیستم جبران خدمت در سطح شرکتهای گروه سایپا
- طرح تعیین کارشناس ویژه در شرکت سازه گستر



جانشین پروری

برنامه جانشین پروری فرآیندی است که کارکنان شایسته را شناسایی و آماده می کند تا جایگزین افراد کلیدی سازمان شوند، هنگامیکه کار آنها به پایان می رسد.

- اهداف
- ضرورت و اهمیت
- الزامات و زیرساخت ها



تجربه گروه سایپا در حوزه جانشین پروری

"پروژه جانشین پروری در شرکت سایپا یدک"

- انجام مذاکرات اولیه و تعیین اهداف و چارچوب پروژه
- اطلاع رسانی و بستر سازی جهت اجرای پروژه
- اجرای کانون ارزیابی
- طراحی برنامه های پرورشی



دستاوردها و نتایج

- تشکیل شورای سیاستگذاری مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی با حضور معاونین و مدیران منابع انسانی گروه سایپا
- تشکیل کمیته های تخصصی نظیر ارزشیابی، ساماندهی و برنامه ریزی جذب، آموزش، بهره وری و ...
- ایجاد بانک اطلاعاتی در جهت یکپارچه سازی سیستم جذب در سطح گروه
- یکپارچه سازی سیستم ارتقا در سطح گروه
- اجرای کانون ارزیابی در بیش از ۵ شرکت در سطح گروه و ارزیابی بیش از ۵۰۰ نفر
- ارائه خدمات مشاوره ای و طراحی سیستم های توسعه منابع انسانی در شرکتهای گروه
- طراحی مدل جایزه تعالی منابع انسانی و اجرای آن در سطح شرکتهای گروه

ارزیابی و بازنگری



- بازنگری ساختار مرکز ارزشیابی
- تخصیص نمودن کانون های ارزیابی و بکارگیری آن در مشاغل مختلف
- تعامل و مشارکت دادن جدی مدیران سایر حوزه ها در طراحی و استقرار فرآیندهای توسعه منابع انسانی



- آگاهی دادن به مدیران ارشد سازمان از نقش منابع انسانی در توسعه بهره وری سازمان در جهت کسب حمایت آنان
- عدم به رسمیت شناختن حوزه منابع انسانی به عنوان یک حوزه تخصصی
- عدم همکاری و تعامل مناسب مدیران سایر حوزه ها با مدیران منابع انسانی
- تغییر دیدگاهها و انتظارات کارکنان
- افزایش خطر جذب افراد پرورش یافته از طرف سایر سازمان ها
- محدودیت برای انتصاب افراد