

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جانشین پروری در شرکت طبیعت زنده

با هدف دستیابی به منافع سه جانبه (جامعه، شرکت، فرد)

برد - برد - برد

آرمین خوشوقتی (مدیریت ارشد منابع انسانی گروه طبیعت زنده)

زهرا باقری فرد (رییس امور اداری و آموزش کارخانه طبیعت زنده)

مریم سوسن آبادی (کارشناس ارشد توسعه منابع انسانی گروه طبیعت زنده)

شرکت دانش بنیان طبیعت زنده

تاریخچه:

تاسیس در 1376 به منظور تولید و توزیع محصولات بهداشتی، آرایشی و دارویی با منشاء گیاهی با همکاری با متخصصان و دانش پژوهان داخل و خارج کشور

فلسفه وجودی و هدف غایی:
ارتقای سطح کیفیت زندگی مخاطبین

ماموریت:
بهبود کیفیت زندگی مردم از طریق ارائه راه حل های موثر برای افرادی که به زیبایی و سلامت خود اهمیت می دهد

چشم انداز:
شرکت طبیعت زنده دارای معتبرترین برند در ایران و رهبر بازار های انتخاب شده با کیفیتی برتر و متمایز خواهد بود

ارزش های محوری:
صداقت، کیفیت، رقابت سالم، اخلاق



cínéré
SCIENCE OF NATURE

Supplus Meds[®]
CAPSULES

INLAY
NATURAL BEAUTY



تحولات شرکت طبیعت زنده

تعیین سال ۱۳۹۳ بعنوان سال دستیابی به اهداف ذیل:

اهداف تعیین شده	میزان تحقق
افزایش فروش تعدادی	1.5 برابر رشد فروش تعدادی
افزایش فروش ریالی	300 درصد رشد فروش ریالی
افزایش تعداد و تنوع محصولات	افزایش از 61 به 216 محصول
افزایش تعداد واحدهای تولیدی	ایجاد و راه اندازی یک کارخانه جدید
افزایش تعداد واحدهای توزیع و فروش	افزایش شعب پخش از 12 به 23 شعبه
افزایش تعداد نیروی انسانی شاغل	افزایش از 600 نفر به بیش از 1000 نفر
افزایش چابکی در گزینش، جذب و جامعه پذیری	بیش از 90 درصد

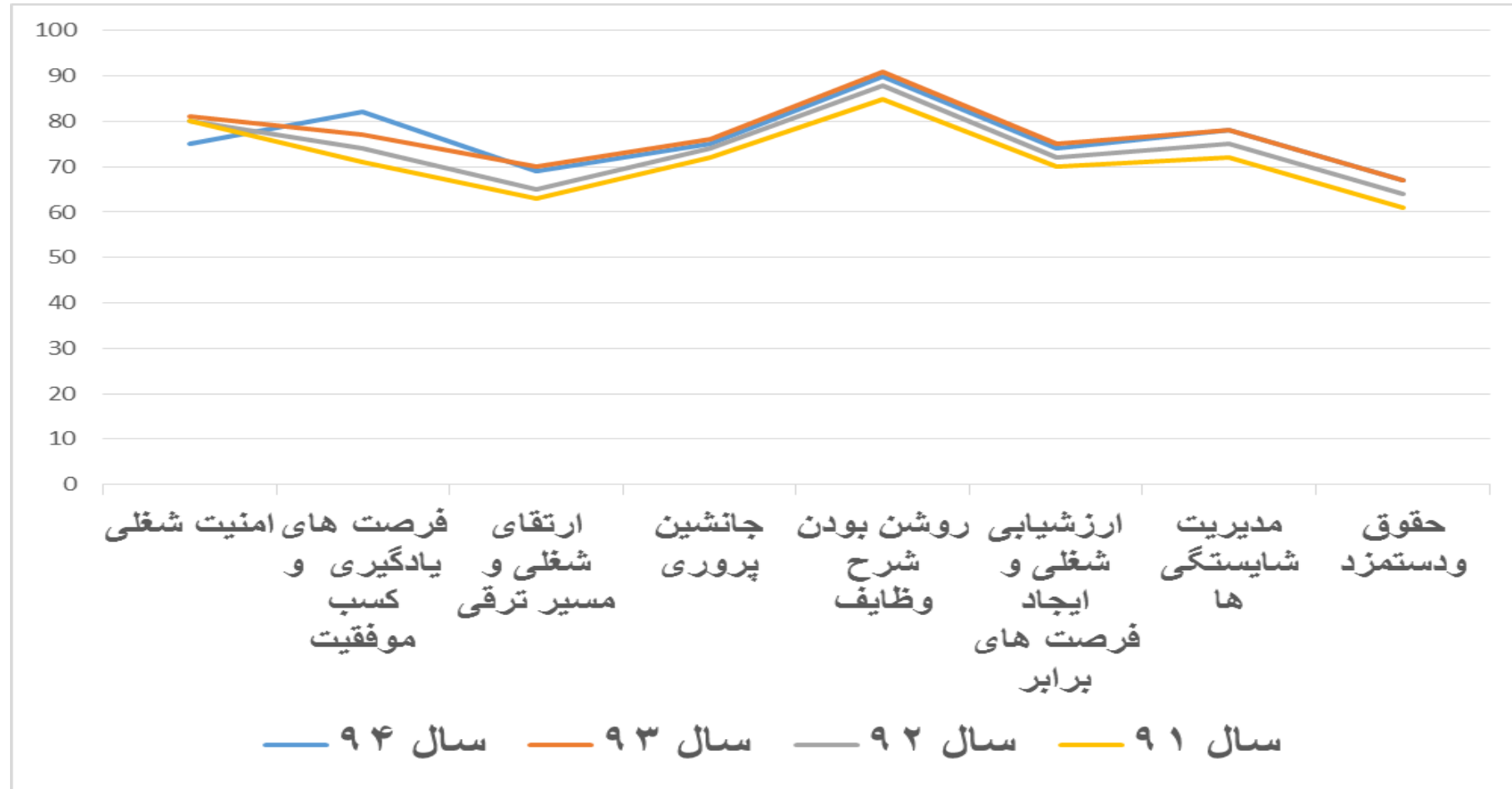
مدیریت منابع انسانی در طبیعت زنده

تحول مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به
اهداف

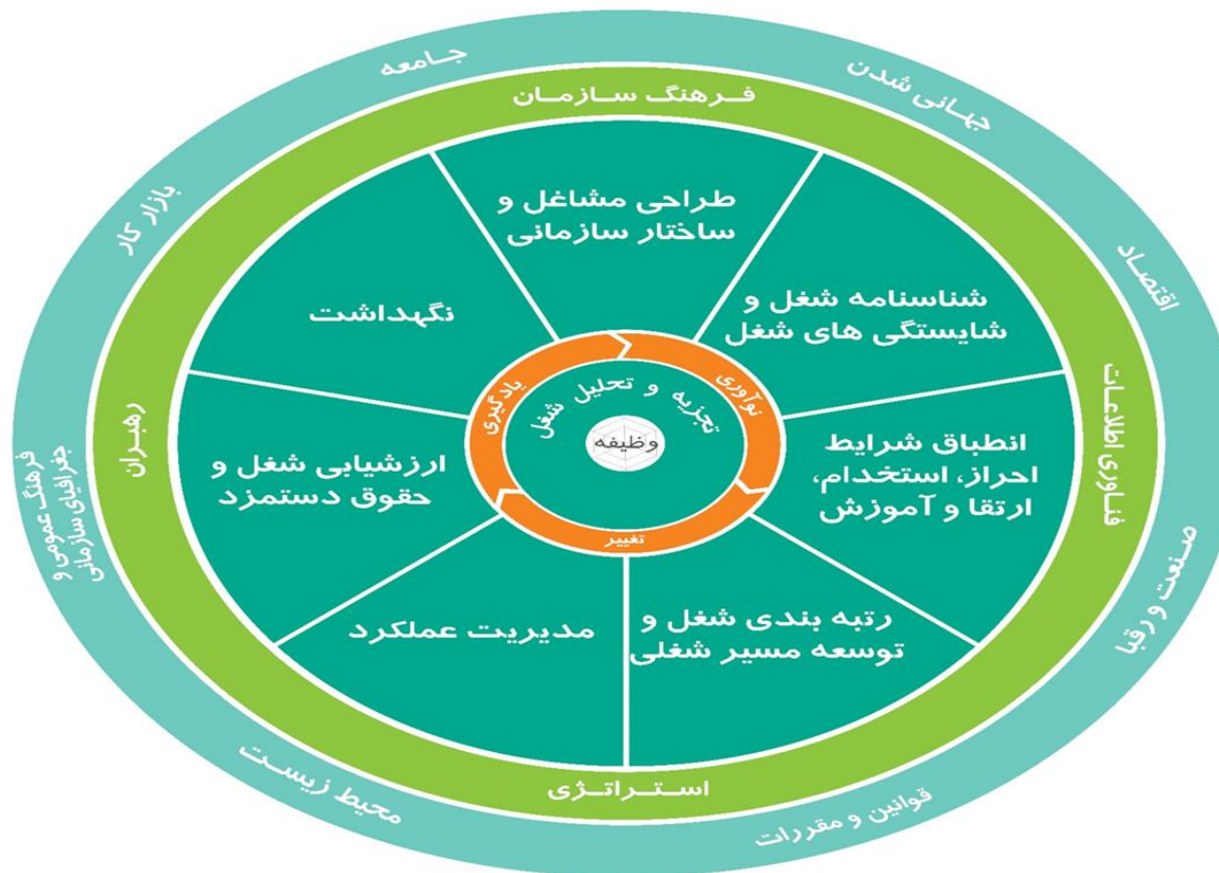
تعریف پروژه های بهبود

بازنگری در طرح طبقه
بندی مشاغل

روند نتایج نگرش سنجی منابع انسانی



مدل مدیریت گنجینه های وظایف (TTM)



نحوه پیاده سازی و اجرای TTM

- تجزیه و تحلیل و ارزشیابی مشاغل
- تدوین شناسنامه های شغلی
- طبقه بندی مشاغل
- طراحی و پیاده سازی ساختار منابع انسانی و اصلاح ساختار سازمان
- بررسی انطباق شرایط احراز کارکنان و جابجایی شاغلین بر اساس شرایط احراز
- اصلاح فرآیندها

نحوه پیاده سازی و اجرای TTM

تجزیه و تحلیل و ارزشیابی مشاغل از طریق :

- تشکیل گروه های خبرگی، و آموزش نمایندگان مشاغل
- بررسی وظایف تعریف شده برای هر شغل در فرآیند های سازمان
- بر اساس 3 عامل دانش، مخاطره و اثر گذاری
- با درج اولویت هر وظیفه و بازه های زمانی تکرار آن
- تعریف ارزش هر شغل بر اساس تجزیه و تحلیل

شاخص های ارزشیابی مشاغل



تجربه	توانایی مورد نیاز برای آن شغل
مهارت	
تحصیلات	
آموزش های تکمیلی	
مرتبط با ایمنی و حفاظت فردی	ریسک های موجود در شغل
مرتبط با مسئولیت های مالی	
مرتبط با سختی کار	
مرتبط با سلامتی روانی	
مرتبط با پاسخگویی	
فرد	اثرگذاری شغل در زنجیره ارزش شرکت
سازمان	
گروه کاری	
مشتری	

نحوه پیاده سازی و اجرای TTM

تدوین شناسنامه های شغلی با درج:

- شغل: عنوان و کد شغل
- شرح مسئولیت ها و وظایف مورد انتظار
- شایستگی ها: دانش کلاسیک، تجربه و مهارت های مورد نیاز شغل
- ویژگی های جسمانی و روانی: سلامت جسمانی مورد نیاز، جنسیت، سلامت روان و صداقت
- ویژگی های شناختی - نگرشی: هوش منطقی، هوش هیجانی
- ویژگی های شخصیتی: همخوانی تیپ شخصیتی بر اساس طبقه بندی MBTI
- ویژگی های رفتاری: همخوانی تیپ رفتاری بر اساس طبقه بندی DISC

به نام خدا

• عنوان شغل : مسئول فنی آرایشی بهداشتی دارویی

• کد شغل : N 08 04 00 02

MIDDLE MANAGEMENT جایگاه سازمانی

• خلاصه ای از شرح مسئولیتها و وظایف مورد انتظار :

انجام امور مربوط به اسناد و مدارک کنترل کیفیت تولید ، بسته بندی ، نگهداری و توزیع محصولات دارویی و آرایشی و بهداشتی، محصولات مرجوعی، ترخیص مواد اولیه ، ممیزی ها، پروانه ساخت محصولات-ظارت بر تولیدها و انبارها و توزیع محصولات ، دریافت پروانه بهداشتی ورود محصول جدید در صورت لزوم و وجود از وزارت بهداشت- بررسی پیشنهاد همکاری شرکتهای خارجی

شایستگیهای مورد نیاز :

• **دانش کلاسیک:** دکترای حرفه ای رشته های داروسازی، شیمی(رشته های مرتبط) – داشتن پروانه داروسازی الزامی است. دارا بودن پروانه معتبر مسئولیت فنی مورد تأیید وزارت بهداشت، در مان و آموزش پزشکی و تأیید صلاحیت از سوی سازمان غذا و دارو الزامی است.

• **تجربه:** ۳ سال تجربه کاری

• **مهارت ها:**

مهارت در حد آشنائی	مهارت در حد تسلط نسبی	مهارت در حد تسلط کامل
نظام آراستگی سازمان S5(مقدمانی)	تحقیقات بازار	اصول GMP
فن بایگانی	Office	اصول GLP
اصول و فنون مذاکره (حرفه ای)	تهیه و تنظیم گزارشات آماری	GMP سیستم هواساز HVAC در صنایع دارویی
مستدسازی	برنامه ریزی آموزش پرسنل	اصول نگارش و مکاتبه
ISO 9001	ارزیابی دستگاه ها و ابزار دقیق	مدیریت زمان
	پروژه های تولید محصولات آرایشی و بهداشتی	زبان انگلیسی تخصصی
	کالیبراسیون	کنترل کیفیت و آزمایشات
	اصول مدیریت و سرپرستی	مدیریت دانش
		تفکر سیستمی
		تکوین محصول
		آشنایی با طرح جامع معتبرسازی
		مهندسی معکوس
		اصول GSP
		اصول GDP
		استاندارد PIC
		نحوه استفاده از فارماکوپه
		مقررات تولید و ثبت مکمل ها
		بازرسی داخلی کارخانه
		USP و روش های عمومی استاندارد قرص و کپسول

T0403-1

توزیع نسخ :
واحد منابع انسانی

• ویژگیهای جسمانی و روانی:

- ۱- جنسیت: خانم / آقا
- ۲- سلامت روان: فرد متقاضی طبق آزمون neo دارای سلامت روان باشد.
- ۳- دارای صداقت: نتیجه تست شخصیت باید معتبر (صحت سنجی در ارائه پاسخهای آزمون روانشناسی) باشد.

• ویژگیهای شناختی نگرشی:

۱. هوش منطقی IQ: بهنجار قوی. بر طبق آزمون RAVEN امتیاز بالای ۱۱۰
۲. هوش هیجانی EQ: مطلوب. بر طبق آزمون BARON امتیاز بالای ۷۵

• ویژگیهای شخصیتی:

از نظر شخصیتی درونگرا - حسی - منطقی و منضبط باشد. تیپهای شخصیتی مورد نیاز برای این شغل: ISTJ

• ویژگیهای رفتاری مورد انتظار:

تیپ رفتاری مورد انتظار CS-DI

فردی کاملاً در چارچوب دستورالعملها و کنترلهای سازمانی، دقیق، ریز بین، تمایل به فعالیتهای روزمندان، دوری کننده از چالش و متواضع و صبور

-ارزیابی موقعیت، محاسبه و کاهش ریسک، تصدیق و مراقبت از درست بودن کارها، ارائه دلیل برای دیدگاه ها و به طور کلی ارائه قضاوت های زیرکانه در هر شرایط

-ایجاد سیستم های پایش و نظارت که روشن کنند آیا خودش، دیگران و سازمان در جهت اهداف در حرکت هستند یا خیر و نیز نشان دهند که انحراف از اهداف و مواعد زمانی وجود دارد یا خیر؟

-تضمین بی خطابودن برنامه های عملیاتی در طراحی و اجرا

-منطقی ماندن در تعامل با دیگران، کار در حیطه انتظارات سازمان، سیستماتیک و عینی بودن در تعامل با همکاران و رفع تقابل ها و تعارض ها با منطق، تا جایی که راه حلی حاصل شود

-روشنمد و منطقی بودن در رویکرد حل مساله، اطمینان حاصل کردن از اینکه تمام حقایق و اطلاعات ضروری در دسترس و دقیق هستند و تصمیم گرفته شده هوشمندانه بوده و با دقت بررسی شده است.

-ارائه راهکارها و توصیه ها و نیز راه حل های عملی برای مشکلات، حصول اطمینان از پیگیری فعالیت ها، عدم وجود گوشه های رها یا فراموش شده و نیز تکمیل شدن کارها

-اتخاذ رویکردی جدی و نیز پرسشگرانه در سنجش موقعیت ها و رسیدن به نتیجه و بناگذاری فرایندها براساس شواهد عینی و اطلاعات گردآوری شده از دیگران

-اتخاذ رویکرد کمک کننده و مساعد، مباحثه در مورد مسائل و حصول توافق، و در صورت لزوم پذیرش دلایل و اهداف دیگران و نهایتاً کار در محدوده ضوابط توافق شده برای حصول اطمینان از انجام شدن کارها به طور کامل

- شاخص های ارزیابی عملکرد KPI:

-تنظیم و تهیه پرونده کامل مشخصات محصول (PMF)

تولید آزمایشگاهی فرمولهای انتخابی در کارخانه ها

جستجوی بهترین محصولات دارویی در حوزه مکملهای غذایی هماهنگ با استراتژیهای شرکت

نظارت بر **Cleaning validation**

نظارت بر انبار نگهداری مواد اولیه و محصول در کارخانه / انبار

نظارت بر بچ رکورد تولید

نظارت بر تولید بچ های تولیدی مکمل های غذایی در کارخانه از مرحله اولیه تولید محصول تا مرحله بسته

بندی و نگهداری و توزیع

نظارت بر نحوه تمیزکاری دستگاه های کارخانه ها

نظارت و رفع نواقص احتمالی روند تولید محصولات

- جایگاه سازمانی ، میزان حقوق:

بر اساس نظام ارزشیابی مشاغل TTM مصوب وزارت کار .

سطح سازمانی این شغل در محدوده **مدیران میانی** شرکت میباشد .

گروه شغل ۲۵ میباشد.

مزد شغل بر اساس **جدول مزد** مورد تایید وزارت تعاون ، کار و رفاه اجتماعی تعیین شده است.

نحوه پیاده سازی و اجرای TTM

- طراحی و پیاده سازی ساختار منابع انسانی سازمان بر اساس جایگاه سازمانی استخراج شده از شناسنامه های مشاغل
- بررسی میزان انطباق کارکنان فعلی بر اساس شرایط احراز استخراج شده از شناسنامه های مشاغل و جابجایی احتمالی شاغلین (در صورت نیاز)
- جذب کارکنان جدید بر اساس شرایط احراز مذکور
- استخراج شاخص های ارزیابی عملکرد
- تعیین امتیاز قابل قبول عملکرد برای گروه های مختلف پست های سازمانی

شرکت لابراتوارهای داروهای گیاهی طبیعت زنده **cidere**

مدیر عامل / قائم مقام	۳۶
مدیران ارشد	۳۴-۳۳
مدیران کسب و کار	۳۲-۲۷
کارکنان حرفه ای	۲۶-۱۸
کارکنان با تخصص متوسط	۱۷-۱۶
کارکنان دانش	۱۵-۸
کارکنان ستادی / اجرایی	۷-۴
کارکنان دانشجو	۳-۱



چارت واحد تامین و بازرگانی

امضاء و تاریخ تصویب رئیس هیئت مدیره:

تصویب کننده: مدیریت عامل

تأیید کننده نهایی: مدیر منابع انسانی

تأیید کننده مقدماتی: رئیس توسعه منابع انسانی و آموزش

تهیه کننده: کارشناس ارشد توسعه منابع انسانی

انطباق شرایط احراز کارکنان

طبیعت زنده

سمت سازمانی	واحد سازمانی	تاریخ استخدام	سابقه کار درون سازمانی (ماه)	سابقه کار بیرون سازمانی (ماه)	مجموع سوابق کاری (ماه)	مجموع امتیاز سابقه کار	آخرین مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	امتیاز سطح تحصیلات	دانشگاه محل تحصیل	ضریب محل تحصیل	مجموع امتیاز تحصیلات	امتیاز مهارت	ماهیت سطح	E Q استاندارد شغل	حداقل E Q برای پذیرش	E Q فرد شاغل	امتیاز انطباق E Q	IQ استاندارد شغل	حداقل IQ برای پذیرش	IQ فرد شاغل	امتیاز انطباق IQ	تیپ شخصیتی استاندارد شغل	تیپ شخصیتی فرد شاغل	انطباق تیپ شخصیتی	مجموع امتیاز انطباق تیپ شخصیتی	
فروش		۱۳۸۸/۰۴/۰۱	۹۱	۸۴.۰	۱۷۵.۰	۳۰۰	کارشناسی	مدیریت	۲۰	آزاد	۱.۰	۲۰۰	۱۸.۱	مدیر میانی	مطلوب	۷۵	۱۱۰	۸۳	۱۰۰	بهنجار قوی	۱۱۰	۱۱۳	۱۰۰	ESTJ	ESTJ	۱۰۰	۹۸
منابع انسانی		۱۳۹۲/۰۴/۱۱	۴۲.۰۰	۸۴.۰	۱۲۶.۰	۳۰۰	کارشناسی	مدیریت صنعتی	۲۰	غیر اقماعی	۰.۹	۱۸.۰	۲۰.۰	کارشناس ستادی	متوسط	۷۰	۱۱۰	۸۴	۱۰۰	بهنجار قوی	۱۱۰	۱۱۴	۱۰۰	ESTJ	ESFJ	۷.۵	۹۶
کارخانه یاسوج		۱۳۸۷/۱۰/۱۱	۹۶	-	۹۶.۰	۳۰۰	کارشناسی	مهندسی کشاورزی	۲۰	آزاد	۱.۰	۲۰۰	۱۹.۳	کارمند عملیاتی	متوسط	۷۰	۹۰	۷۸	۱۰۰	متوسط	۹۰	۱۱۷	۱۰۰	ESTJ	ESTJ	۱۰۰	۹۹
فروش		۱۳۸۹/۰۷/۰۳	۷۶	۶۳.۰	۱۳۹.۰	۲۰.۷	دیپلم	نظری	۲۰	غیر دانشگاهی نامطبق با شغل	۰.۸	۱۶.۰	۱۴.۲	سرپرست عملیاتی	مطلوب	۷۵	۱۱۰	۷۴	۰۰	بهنجار قوی	۱۱۰	۱۲۸	۱۰۰	ESTP	ESTJ	۷.۵	۶۸

فرم مرحله اول استخدام

← فاکتورهای شرایط احراز

← کارشناس منابع انسانی

فاکتورهای شرایط احراز	سقف امتیاز مصوب	امتیاز کسب شده توسط متقاضی	توضیحات در صورت لزوم
شرایط احراز اکتسابی	دانش	۲۰٪	
	تجربه کاری	۳۰٪	
	مهارت	۲۰٪	
شرایط احراز ذاتی	تیپ شخصیت	۱۰٪	
	IQ	۱۰٪	
	EQ	۱۰٪	
جمع کل امتیازات		۱۰۰٪	

← ذکر نمره مهارت توسط مصاحبه کننده تخصصی ضروری می باشد.

← حداقل امتیاز مورد قبول در شرایط احراز اکتسابی بدون نمره مهارت ۳۰ می باشد.

← حداقل شرایط احراز ذاتی ۲۰ می باشد.

← حداقل امتیاز کل قابل قبول برای استخدام در شرکت طبیعت زنده ۷۰ می باشد.

← کسب امتیاز کمتر از ۱۰۰ در آزمون IQ به منزله عدم احراز شرایط ذاتی روانشناختی تلقی و سبب رد متقاضی استخدامی خواهد شد.

← مصاحبه منابع انسانی

نظر مصاحبه کننده:

تاریخ و امضا:
مدیر منابع انسانی

F0402-20

ارزیابی عملکرد در شرکت طبیعت زنده

- استخراج شاخص های وظیفه ای ارزیابی عملکرد بر اساس تجزیه و تحلیل مشاغل
- تعیین شاخص های منابع انسانی ارزیابی عملکرد: موارد انضباطی و آموزش و ...
- تعیین شاخص های واحدی ارزیابی عملکرد: اهداف کار تیمی ، شاخص های فرآیندی و ...
- تدوین معیار، و شناسایی ابزار اندازه گیری هریک از شاخص های ارزیابی
- تعیین امتیاز قابل قبول عملکرد برای گروه های مختلف پست ها بر اساس جایگاه سازمانی
- انجام ارزیابی عملکرد دوره ای و ارائه بازخورد و تعریف اقدام بهبود
- پرداخت پاداش ارزیابی عملکرد
- ثبت و نگهداری امتیازها در سوابق افراد

فرم ارزیابی عملکرد شغلی (بر اساس معیارهای وظیفه ای)

← امتیاز ارزیابی						← مشخصات ارزیابی شونده	
						نام و نام خانوادگی:	عنوان شغل:
امتیاز	0	1	2	3	4	سرپرست توسعه و بهبود	شاخص
	خیلی بد	بد	متوسط	خوب	خیلی خوب	ا. ب. - زار شناسایی	
	با ۳ روز تاخیر	با ۲ روز تاخیر	با یک روز تاخیر	با تاخیر در همان روز	در موعد مقرر	همراهی و حضور دائم و فعال در اجرای پروژه جهت تشریح و جاری سازی صحیح گامهای پروژه برای ذینفعان (روزانه)	همراهی با واحدها در اجرا و پیاده سازی صحیح گامهای پروژه
	پس از یک هفته از زمان مقرر / عدم رضایت مدیر واحد مربوطه از نحوه کار	با یک هفته تاخیر و با تاییدیه مدیر واحد مربوطه	با ۲ روز تاخیر و با تاییدیه مدیر واحد مربوطه	با ۱ روز تاخیر و با تاییدیه مدیر واحد مربوطه	در موعد مقرر و با تاییدیه مدیر واحد مربوطه	تهیه صورتجلسه تحویل دائم با در نظر گرفتن کلیه نواقص احتمالی سیستم ها	نظارت بر تست نهایی و اعلام اشکالات احتمالی جهت رفع
	با ۳ روز تاخیر و با بیش از دو خطای minor / با بیش از دو خطای major	با ۲ روز تاخیر و با دو خطای minor / با یک خطای major	با یک روز و با یک خطای minor	با تاخیر در همان روز و با یک خطای minor	در موعد مقرر و بدون خطا	بازبینی گزارشات تهیه شده و انجام اصلاحات در صورت لزوم (روزانه)	کنترل و نظارت بر روند انجام صحیح کار کارشناس تحت سرپرستی

FO450-1

فرم ارزیابی عملکرد فردی (بر اساس معیارهای منابع انسانی)

← ارزیابی کننده: واحد منابع انسانی

نام و نام خانوادگی ارزیابی شونده:		واحد ارزیابی شونده:		سمت:				
ردیف	شاخص ها	امتیازات				امتیاز		
		ابزار شناسایی	۴	۳	۲		۱	۰
1	حضور منظم در محل کار	گزارش نخبیت به کمیته انضباطی	فاقد سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه			دارای 1 سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه		
2	حضور منظم در محل کار	گزارش کسر کاریش از 4 ساعت	فاقد سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه	دارای 1 سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه	دارای 2 سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه	دارای 3 سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه		
3	حضور منظم در محل کار	تاخیری ش از 4 مرتبه در هر ماه	فاقد سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه	دارای 1 سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه	دارای 2 سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه	دارای 3 سابقه در بانک انضباطی در دوره 4 ماهه		

FO455-3

فرم ارزیابی عملکرد واحدی

ارزیابی کننده: واحد طرح و برنامه						واحد ارزیابی شونده:		
امتیاز	امتیازات					شاخص ها		
	۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	ابزار شناسایی	شاخص	ردیف
	خیلی بد	بد	متوسط	خوب	خیلی خوب			
	بیش از سه مورد عدم انطباق Minor و یا دو مورد عدم انطباق Major	یک مورد عدم انطباق Major	دو مورد عدم انطباق Minor	یک مورد عدم انطباق Minor	نداشتن عدم انطباق	تعداد	عدم انطباق ممیزی خارجی	۱
	بیش از سه مورد عدم انطباق	سه مورد عدم انطباق	دو مورد عدم انطباق	یک مورد عدم انطباق	نداشتن عدم انطباق	اهمیت / تعداد	عدم انطباق ممیزی داخلی	۲
	بیش از یک سه مورد نقص کاربری و مغایرت با مستندات	سه مورد نقص کاربری یا مغایرت با مستندات	دو مورد نقص کاربری یا مغایرت با مستندات	یک مورد نقص کاربری یا مغایرت با مستندات	نداشتن نقص	اهمیت / تعداد	فرم گزارش مشاهده نقص صادر شده	۳

F0451-3

جانشین پروری در شرکت طبیعت زنده

چرا جانشین پروری؟

- تعداد قابل ملاحظه مرخصی ایام بارداری در سطوح مختلف سازمان بدلیل ترکیب سنی جوان نیروی انسانی
- الزامات قانونی بکارگیری بانوان پس از ایام مرخصی ایام بارداری
- ایجاد فرصت بازگشت به کار پرسنلی که به هر دلیل مجبور به ترک سازمان برای مدت زمان معین شده اند
- عدم نیاز به جذب نیرو برای پست هایی که بر اساس کارسنجی نیاز به نیروی تمام وقت ندارد
- وجود زیرساخت جانشینی (TTM)
- وجود امتیاز ارزیابی عملکرد کارکنان بعنوان یکی از معیارهای ارزیابی و تعیین جانشین

گام‌های نظام جانشین‌پروری در طبیعت زنده

- شناسایی مشاغل کلیدی سازمان
- استخراج شایستگی‌های مورد نیاز از شناسنامه مشاغل کلیدی
- شناسایی افراد مستعد و واجد صلاحیت
- اندازه‌گیری شایستگی‌های جانشینان و ثبت در جدول شایستگی‌ها
- تشکیل خزانه استعداد برای مشاغل کلیدی
- انتقال دانش از مربی به جانشین
- ارزیابی مستمر اجرای برنامه جانشین‌پروری

گام‌های نظام جانشین‌پروری در طبیعت زنده

ویژگی های مشاغل کلیدی سازمان

- ارزش شغل در سازمان
- مسئولیت سرپرستی تعداد نیرو
- اشراف کامل به وظایف نیروهای تحت سرپرستی
- مسئولیت تایید خروجی واحد تحت سرپرستی
- تک شاغل بودن و نداشتن جایگزین در صورت خروج از سازمان

شایستگی‌های مورد نیاز جانشین این مشاغل از شناسنامه شغل استخراج می گردد

گام‌های نظام جانشین‌پروری در طبیعت زنده

شناسایی افراد مستعد و شایستگی‌های مورد نیاز بر
اساس مدل شایستگی عمومی شرکت

➤ بر اساس میزان دانش تخصصی

➤ میزان خبرگی و میزان تجربه

➤ ویژگی‌های نگرشی

➤ توانمندی‌های ویژه انجام کار

اندازه‌گیری، ارزیابی شایستگی‌ها و تعیین افراد
مستعد و واجد صلاحیت بر اساس معیارهای ذیل صورت
می‌پذیرد

گام‌های نظام جانشین‌پروری در طبیعت زنده

نخوه امتیازدهی براساس توانمندی های انجام کار

توانایی های شاغل	تجربه (در شغل)	یک تا دو سال: 5 امتیاز
		دو تا پنج سال: 10 امتیاز
		پنج سال به بالا: 20 امتیاز
	مهارت (مورد نیاز شغل)	آشنایی: 5 امتیاز
		ماهر: 15 امتیاز
		خبره: 30 امتیاز
	تحصیلات تبصره: حداقل مدرک تحصیلی برای ورود به برنامه جانشین پروری کاردانی است	کاردانی: 5 امتیاز
		کارشناسی: 10 امتیاز
		کارشناسی ارشد به بالا: 20 امتیاز

گام‌های نظام جانشین‌پروری در طبیعت زنده



نحوه امتیازدهی براساس عوامل شناختی - انگیزشی

2 امتیاز	بهنجار ضعیف (0 تا 90)	هوش منطقی
4 امتیاز	متوسط (90 تا 110)	
6 امتیاز	بهنجار قوی (110-120)	
8 امتیاز	باهوش (120-130)	
10 امتیاز	تیزهوش (130 به بالا)	

2 امتیاز	بهنجار ضعیف (0 تا 90)	هوش هیجانی
4 امتیاز	متوسط (90 تا 110)	
6 امتیاز	بهنجار قوی (110-120)	
8 امتیاز	باهوش (120-130)	
10 امتیاز	تیزهوش (130 به بالا)	

تشکیل خزانة استعداد
برای مشاغل کلیدی بر
اساس امتیازات بدست آمده

گام‌های نظام جانشین‌پروری در طبیعت زنده

انتقال دانش از مربی به جانشین

- شناسایی فرصت‌های جانشینی و اطلاع‌رسانی به مدیر واحد ذیربط، مربی و فرد جانشین توسط واحد منابع انسانی
- تکمیل چک‌لیست مهارت (انتقال مهارت مربی به جانشین) در خصوص دانش، آگاهی و شایستگی‌های افراد مستعد مشاغل کلیدی شناسایی شده است
- تکمیل جدول مهارت‌های مربی و مهارت‌های جانشین
- تکمیل جدول شکاف‌ها و کمبودهای مهارتی جانشین نسبت به مربی بر اساس نظر مربی
- تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی به منظور کاهش شکاف
- تکمیل جدول اقدامات کاهش شکاف توسط مربی و مدیر ارشد واحد

گام‌های نظام جانشین‌پروری در طبیعت زنده:

شکاف مهارت های جانشین و اقدامات مربی:			
ردیف	شکاف مهارت و دانش جانشین نسبت به مربی	اقدامات جهت تکمیل شکاف ها توسط مربی	مهلت انجام
1	آشنایی با منطق Radar	در کلاس تربیت ارزیاب سطح 1 و 2- سازمان مدیریت صنعتی ثبت نام گردد	خرداد 95
2	اظهارنامه نویسی	در کلاس تربیت ارزیاب ویژه- سازمان مدیریت صنعتی ثبت نام گردد.	تیر 95
3	خودارزیابی	در تیم اظهارنامه نویسی مشارکت داده شود.	شهریور 95
4	ارزیاب برون سازمانی	در سایت ویزیت مشارکت داده شود.	شهریور 95
5	مربیگری و منتورینگ	6 ماه تحت نظر مربی آموزش مربیگری بپوشند	شهریور 95
6	مربی و جانشین و اقدامات	در سمینار مرتبط با مربیگری ثبت نام گردد.	شهریور 95

مشخصات مربی و جانشین:			
ردیف	مهارت و دانش مربی	ردیف	مهارت و دانش جانشین
1	آشنایی با مدل تعالی سازمانی	1	دوره مدیریت عملکرد
2	آشنایی با منطق Radar	2	آشنایی با مدل تعالی سازمانی
3	اظهارنامه نویسی		
4	خودارزیابی		
5	ارزیاب برون سازمانی		
6	مربیگری و منتورینگ		

نمودار (1) : جدول مهارت های مربی و جانشین

گام‌های نظام جانشین‌پروری در طبیعت زنده

ارزیابی مستمر اجرای برنامه جانشین‌پروری

- ارزیابی انتقال دانش و مهارت مربی به جانشین، بطور مستمر هر 6 ماه یکبار
- ارزیابی عملکرد جانشین‌ها، در صورت وقوع جانشینی (بصورت ماهیانه، در صورت عدم حضور شاغل اصلی)

خلاصه اقدامات انجام شده

برنامه جانشین پروری در سال 93 تهیه و در سال 94 در واحد تولیدی یاسوج شرکت طبیعت زنده با جمعیت 212 نفر پرسنل اجرایی شد. در این طرح 50 نفر از کارکنان مستعد شناسایی و برای 27 شغل کلیدی واحدهای تولید، انبار، آزمایشگاه، امور اداری و آموزش، ایمنی و بهداشت، فنی و مهندسی، ترویج فرهنگ سیستمی، کنترل کیفیت ساخت و تولید، مالی و مدیریت در برنامه جانشین پروری قرار گرفتند.

تعداد پرسنل	تعداد مشاغل موجود	تعداد شغل های کلیدی	تعداد جانشینان
212	67	27	50

خلاصه اقدامات انجام شده



- شناسایی مشاغل کلیدی، کارکنان مستعد و اخذ تاییدیه های لازم جهت استقرار برنامه جانشین پروری
- اعلام رسمی عنوان "جانشین" به جانشینان و عنوان "مربی" به متصدیان مشاغل کلیدی
- شناسایی نیازمندی های آموزشی جهت توسعه و بهبود توان جانشینی کارکنان منتخب
- اعلام رسمی شکاف های شناسایی شده (کمبود دانش و مهارت جانشینان نسبت به مربیان) به جانشین های تعیین شده در برنامه
- برگزاری دوره های آموزشی درون و برون سازمانی مانند آموزش های حین کار، کارگاهی و آموزش های رسمی تحت عنوان دوره های جانشین پروری
- سنجش اثربخشی دانش و مهارت های انتقال یافته از مربی به جانشین

خلاصه اقدامات انجام شده

تعیین سرانه آموزش برنامه جانشین پروری، با شروع برنامه در قالب دوره 16 ساعته Mini MBA سطح 1 بود.

همچنین در 6 ماهه اول برنامه، 16 ساعت آموزشی در قالب آموزش‌های حین کار به ازای هر جانشین برگزار گردید.

هدفگذاری سرانه آموزشی در 6 ماهه دوم، برگزاری 48 ساعت آموزشی Mini MBA سطح 2 برای جانشینان خواهد بود.

با شروع برنامه در مجموع 800 ساعت آموزشی در قالب دوره Mini MBA برگزار شد. همچنین 800 ساعت آموزشی در 6 ماهه ابتدایی به صورت آموزش حین کار برگزار گردید.

نقاط بهبود

➤ در طرح مذکور برای 4 شغل کلیدی، جانشین مناسب شناسایی نشد. بنابراین این مشاغل در برنامه جذب از بیرون قرار گرفتند تا ضمن استخدام افرادی دارای شایستگی‌های مورد نیاز شغل، با ورود افراد جدید از راکد ماندن جو و فرهنگ سازمانی جلوگیری شده و خون تازه در رگ‌های سازمان جریان یابد.

➤ نتایج نظرسنجی از کارکنان شرکت منجر به شناسایی عارضه‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری شد. از جمله عارضه‌ها می‌توان به احساس تبعیض و کاهش انگیزه در سایر کارکنان اشاره نمود.



بانشکر از توجه شما