





شرکت مادر تخصصی توانیر

تربیت رهبران تاثیرگذار در دنیای در حال تحول

کرم رضائی

معاونت تحقیقات و منابع انسانی

شرکت توانیر



امروزه همه چیز در حال **تغییر** است

و

تنها چیز ثابت و دائمی همان **تغییر** است.



هر تغییری باید همراه با تدبیر باشد، تدبیر یکی از اصول بنیادین مدیریت و به معنای طرح و برنامه ریزی برای انجام کار و برآورد نتایج قبل از دست یازیدن به آن می باشد.

امام علی (ع) می فرمایند:

حسن تدبیر، اولین نشانه عاقل بودن است



تحول (transformation) سازمانی یعنی چه؟

❖ در معنای اسمی به مفهوم «تغییرات محیط»

❖ در معنای فعلی نشان‌دهنده «واکنش عملی به تغییرات محیط»

❖ فرآیندی برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند که با بهره‌گیری از

ارزش‌ها و اصول رفتاری در سازمان، در پی افزایش اثربخشی

فردی و سازمانی است.

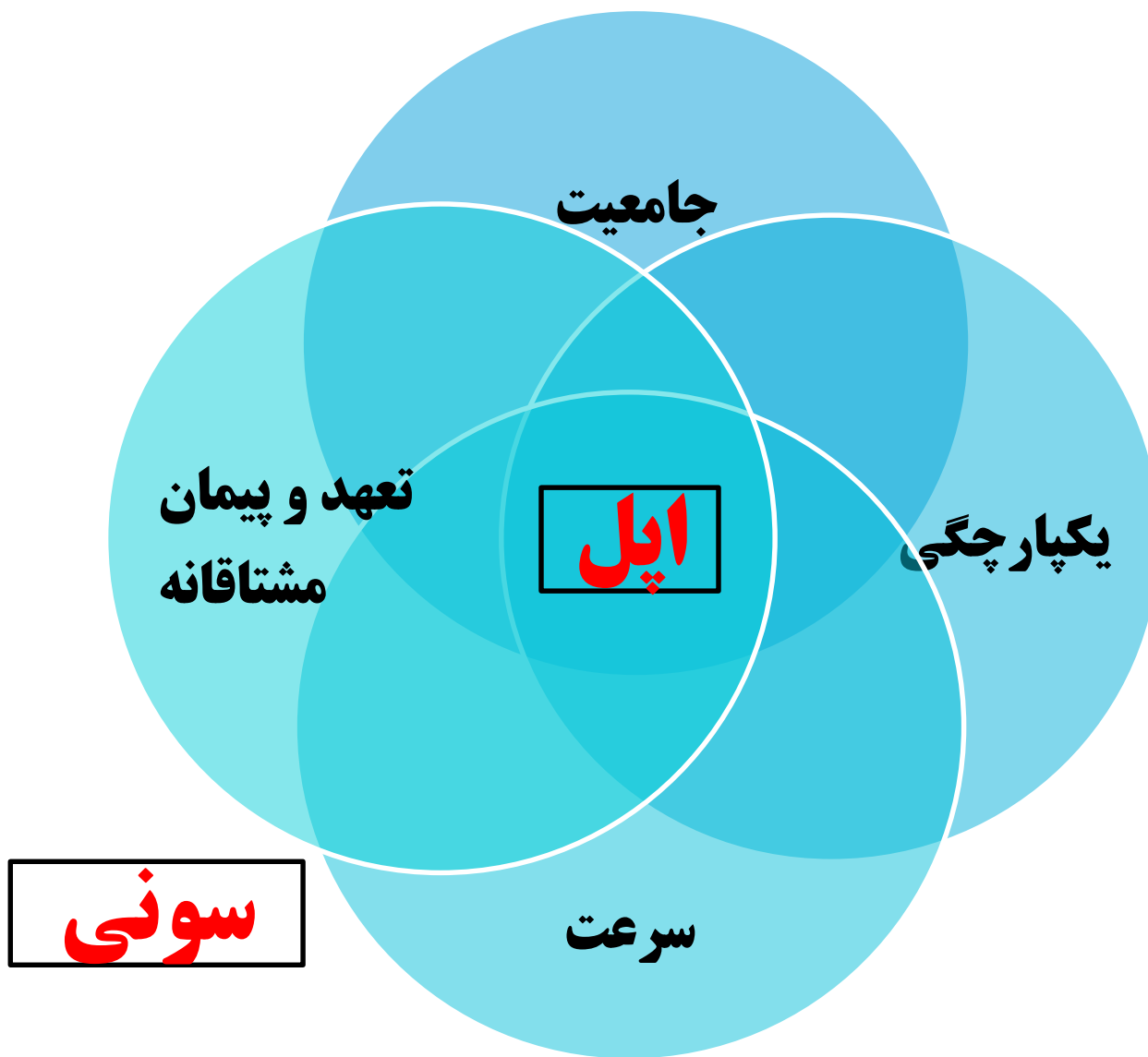
شرکت اپل در مقایسه با سونی

در سونی:

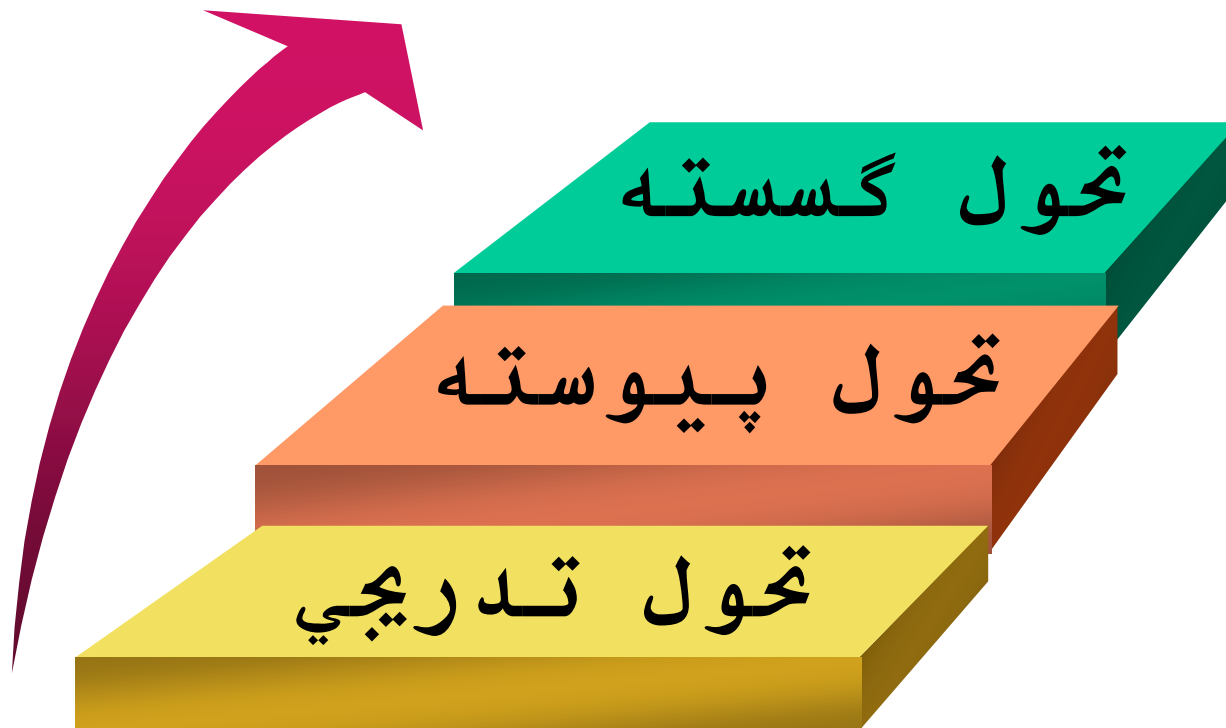
- تحول به یک اصلاح سازمانی تدریجی نا امید کننده تبدیل شد.
- حس ضرورت و فوریت ایجاد نشد.
- اجباری از سوی مدیریت حاکم نشد
- و تنها استفاده از تکنیک های کاهش هزینه نه چندان موثر

در سمت مقابل در اپل:

- تحول سازمانی زاینده یک الزام و احساس نیاز برخاسته از درون سازمان بود.
- همراه با قدرت رهبری و رویکرد همه جانبه بود.
- دارای یک استراتژی با ثبات بر مبنای مشتری مداری بود.



سطوح تحول سازمانی



تحول تدریجی

این تحول نشان‌دهنده تغییرات نسبتاً خطی در محیط است. واکنش مناسب به این تحول، ارتقاء و بهبود تدریجی است.

این تحول شامل **تغییرات فزاینده** در محیط در طی زمان است. واکنش مناسب به این سطح از **تحول، اصلاح و بهبود مستمر و پیوسته** است. مدیریت کیفیت «چرخه دمیگ»، کایزن (بهبود مستمر)، مهندسی مجدد و ... از فنون و رویکردهای مناسب این سطح از تحول هستند.

سطوح تحول سازمانی

تحول گسسته

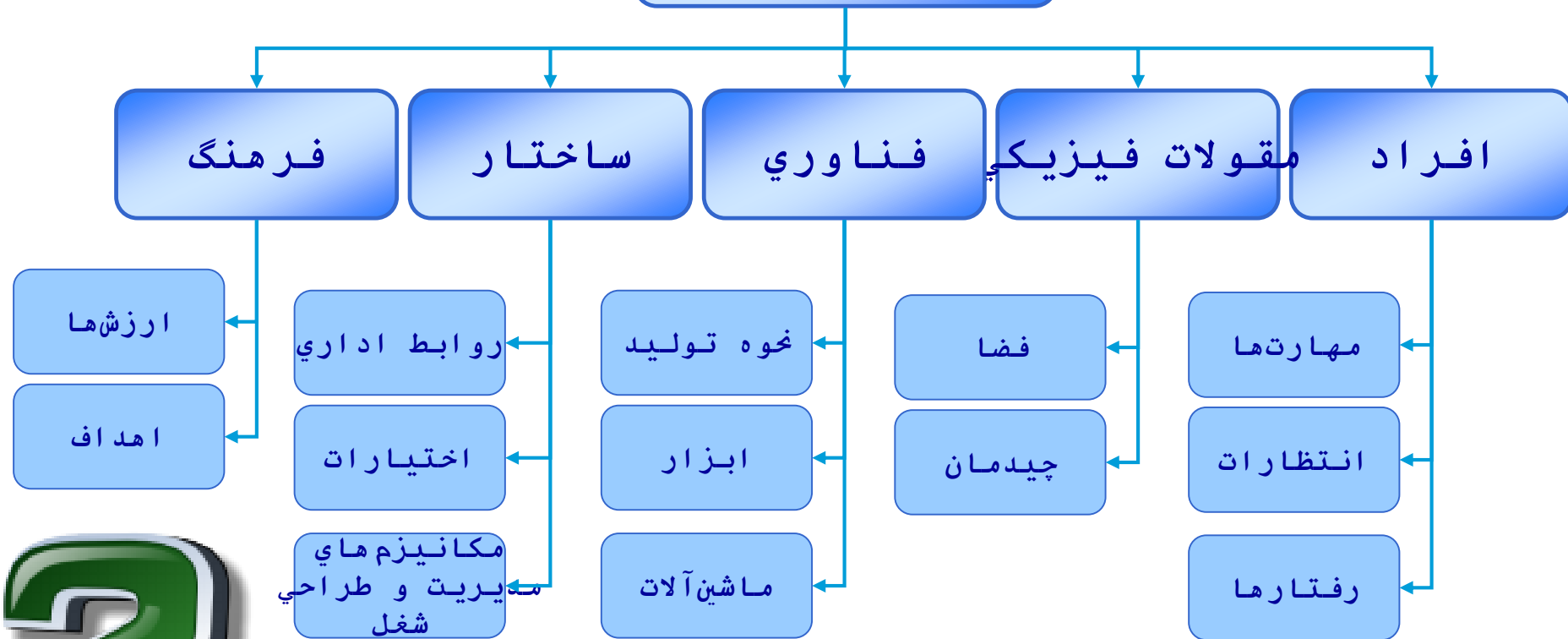
این تحول نشان‌دهنده **تغییرات ناگهانی**، **غیرخطی و عمیق** در یک محیط است. این تحول **عملکرد را از یک سطح به سطح کاملاً متفاوت و بالاتر** هدایت می‌کند. این تحولات را که اصولاً بنیادین می‌باشد، «**نقطه عطف استراتژیک**» یا «**چرخش راهبردی**» می‌نامند. این سطح از تحول **مستلزم تحول اساسی در محصولات، خدمات، فرایندها، نظام‌ها، ساختارها و الگوها در همه ارکان سازمان** است.

اهداف تحول سازمانی

- ❖ بهبود کارکرد افراد، گروه‌ها و سازمان
- ❖ انتقال روش و مهارت‌های ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت، پیوسته کارکرد خود را بر اساس آن‌ها، بهبود دهند.
- ❖ بهتر کردن عملکرد نیروی انسانی
- ❖ تغییر رفتار کارکنان و همسو ساختن آن‌ها با نیازهای نو
- ❖ هدف تغییر، سیستم است نه افراد، اگر چه افراد وسیله تغییرند.
- ❖ بهتر کردن فرآیند کاری
- ❖ ایجاد هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم (ساختار، استراتژی، فرهنگ و فرایندها)
- ❖ همساز کردن سازمان با نیازهای محیطی

تحول در چه چیزی؟

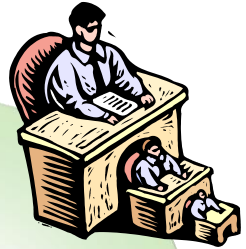
تحول سازمانی



قدمت ساختارها،
وظایف و ضرورت
روزآمدسازی آنها



واگذاری امور قابل
برون‌سپاری



**علل نیاز به
تحول سازمانی**

تغییرات محیطی
(نظیر جهانی‌سازی،
دولت الکترونیک و...)



توسعه مأموریت
سازمان‌ها و به تبع آن
گسترش کیفی و کمی
وظایف و فعالیت‌ها



توسعه سایر سازمان‌ها
(بسط و گسترش کمی
نظام‌های کاری)

علائم نیاز به تحول سازمانی

علائم داخلی نیاز به تحول

علائم خارجی نیاز به تحول

علائم داخلی نیاز به تحول

- ❖ بهره‌وری پایین
- ❖ کیفیت نامطلوب خدمات
- ❖ ساختار سازمانی نامناسب
- ❖ طراحی ضعیف وظایف
- ❖ کم توجهی به خواسته‌های محیطی
- ❖ تعارض بین افراد
- ❖ اهداف نامشخص
- ❖ تعارض بین گروه‌ها
- ❖ عملکرد گروهی ضعیف
- ❖ روابط ضعیف با ذینفع
- ❖ سبک‌های نامناسب رهبری
- ❖ تعارض بین اهداف واحدها
- ❖ روحیه ضعیف

علائم خارجی نیاز به تحول

❖ معرفی خدمات جدیدی از طرف رقبا

❖ تغییر قوانین مرتبط با سازمان

❖ عدم استقبال ذینفعان برای استفاده از خدمات

سازمان

❖ تغییرات محیطی

❖ نوآوری‌ها

❖ معرفی سازمان‌های جدید در جامعه

تحول را قبل از تبدیل به بحران

شناسائی و مدیریت کنیم.



مدیریت تحول و تحول در مدیریت

پنج ذهنیت مرسوم در فرایند تحول

۱- ذهنیت اندیشه ورز یا مدیریت بر خود

۲- ذهنیت جهان دیده یا مدیریت بر محیط

۳- ذهنیت تحلیل گر

۴- ذهنیت همکاری یا مدیریت بر روابط

۵- ذهنیت اقدام یا مدیریت تحول

۱- ذهنیت اندیشه ورز یا مدیریت بر خود

هیچ تغییری حاصل نمی‌شود مگر با تغییر دادن خودمان.

اِنَّ اللّٰهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا بِاَنْفُسِهِمْ

خداوند سرنوشت هیچ قوم (و ملّتی) را تغییر نمی دهد مگر آنکه

آنان آنچه را در خودشان است تغییر دهند!

۲- ذهنیت جهان دیده یا مدیریت بر محیط

در واقع ساحل نشین امواج نباشیم بلکه موج آفرین محیط باشیم.
به قول اقبال لاهوری :

ساحل افتاده گفت گرچه بسی زیستم

هیچ نه معلوم شد آه که من کیستم

موج ز خود رسته‌ای تیز خرامید و گفت

هستم اگر می‌روم گر نروم نیستم

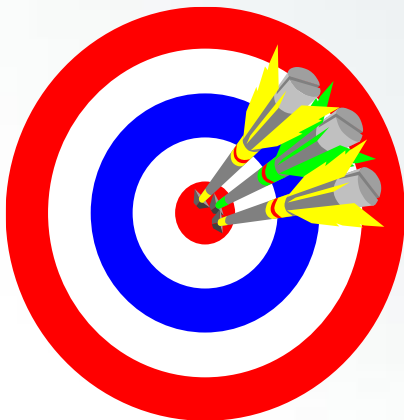
۳- ذهنیت تحلیل‌گر

ذهنیت تحلیل‌گر این را می‌گوید که نسبت به وقایع
نبایستی حالت انفعالی به خودمان بگیریم بلکه باید نقشی
فعال در سازمان داشته باشیم بایستی سه قدم را پیاده
کنیم:

اولین قدم، شناخت سازمان،
دومین قدم، تجزیه و تحلیل سازمان،
سومین قدم، اداره کردن سازمان.

۴- ذهنیت همکاری یا مدیریت بر روابط

همکاری عبارت است از **درگیر ذهنی و عاطفی افراد** در موقعیتهای گروهی که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی یاری داده و **قبول مسئولیت نمایند** و در مقابل تغییر مقاومت نداشته باشند.



هدف، عبارتست از مقصدی که تیم برای رسیدن به آن تلاش می کند.

۵- ذهنیت اقدام یا مدیریت تحول

ذهنیت اقدام، نیاز به این دارد که **عشق**، **عاطفه**، **ایمان**، **منطق**، **انرژی** و **ارتباطات** را در مسیر درست آن تجهیز کنیم و **احتمال** **خطا**، **اشتباه** و **انحراف** را تا حد قابل توجهی **کاهش** بدهیم.

ایمان و اراده (SQ)

عشق و عاطفه (EQ)

عقل و منطق (IQ)

توانمندی و سلامت جسمی (PQ)



تعریف رهبری

رهبری، عبارت از تأثیر گذاشتن بر افراد جهت وادار نمودن یا ترغیب نمودن آنها به کوشش دلخواه به سمت هدف‌های گروهی است.

رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است به گونه ای که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند.

رهبری عبارتست از تأثیرگذاری فراتر از تبعیت مکانیکی از دستورات معمول و تکراری سازمانی.

رهبری یک نوع دعوت در سطح غیرمادی است.

۱۰ قابلیت مهم برای رهبری موثر (پژوهش *voice of the leader* در سال ۲۰۰۱)

۱- صداقت

۲- اعلام روشن و واضح انتظارات

۳- قدردانی در قبال موفقیت‌ها

۴- سازگاری با شرایط متحول

۵- الهام بخشی دیگران

۶- قرار دادن افراد مناسب در زمان مناسب در نقش‌های مناسب

۷- داشتن شور و شوق برای موفقیت

۸- تعریف و تبیین چشم‌انداز بلندمدت برای آینده

۹- ترغیب و تشویق دیگران برای حرکت در جهت مطلوب

۱۰- پذیرش مسئولیت پیروزی‌ها و شکست‌ها

مدیریت یک فرایند است

به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی

در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل

که برای دستیابی به اهداف سازمانی

و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

تفاوت رهبری و مدیریت

مدیریت:

❖ برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی

❖ سازماندهی و تامین نیروی انسانی

❖ کنترل، تصمیم‌گیری و حل مساله

رهبری:

❖ تعیین جهت (چشم‌انداز)

❖ همسو کردن افراد / تیم‌سازی

❖ ایجاد انگیزه و هیجان برای حرکت و غلبه بر موانع



ضرورت انتخاب رهبران تاثیر گذار



شناسایی و ارتقاء مهارت، دانش توانایی برای موفقیت یک سازمان

ایجاد سازمانی همسو و مسئولیت پذیر و جایگاه آن
در دنیای در حال تحول

فراهم نمودن گنجینه ای موزون از منابع انسانی
متناسب با نیازهای آتی سازمان و جامعه

ویژگی‌های رهبران موفق

● توان برقراری ارتباط مطلوب و اثربخش

● توان به حرکت در آوردن پیروان

● توان راه اندازی تیم‌های هدفمند

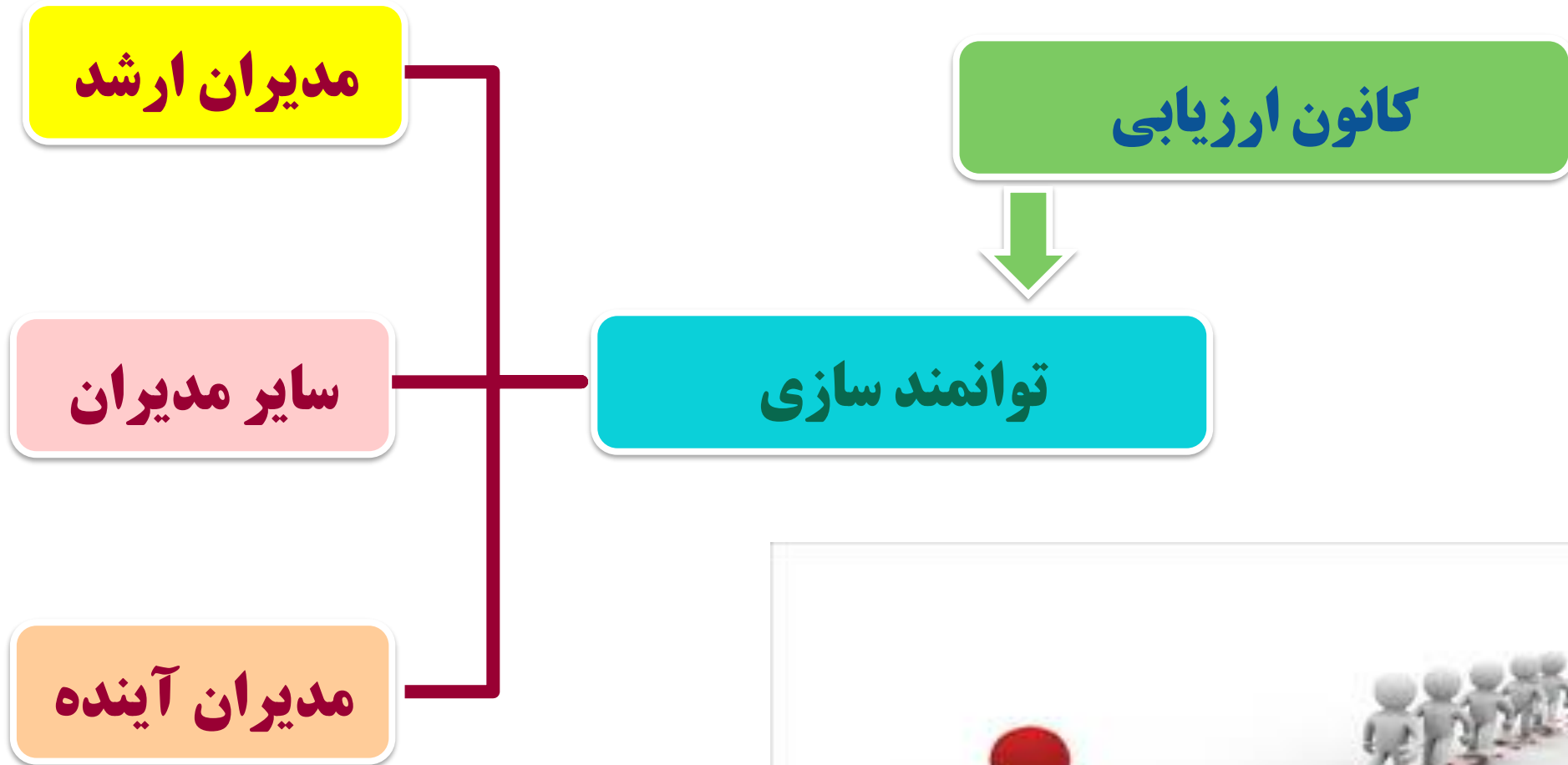
● حلال مشکلات

● هدایتگر تعارضات سازمانی

● هدایتگر تغییر و تحول

● مروج نوآوری

اقدامات شرکت توانیر جهت پرورش رهبران تاثیر گذار







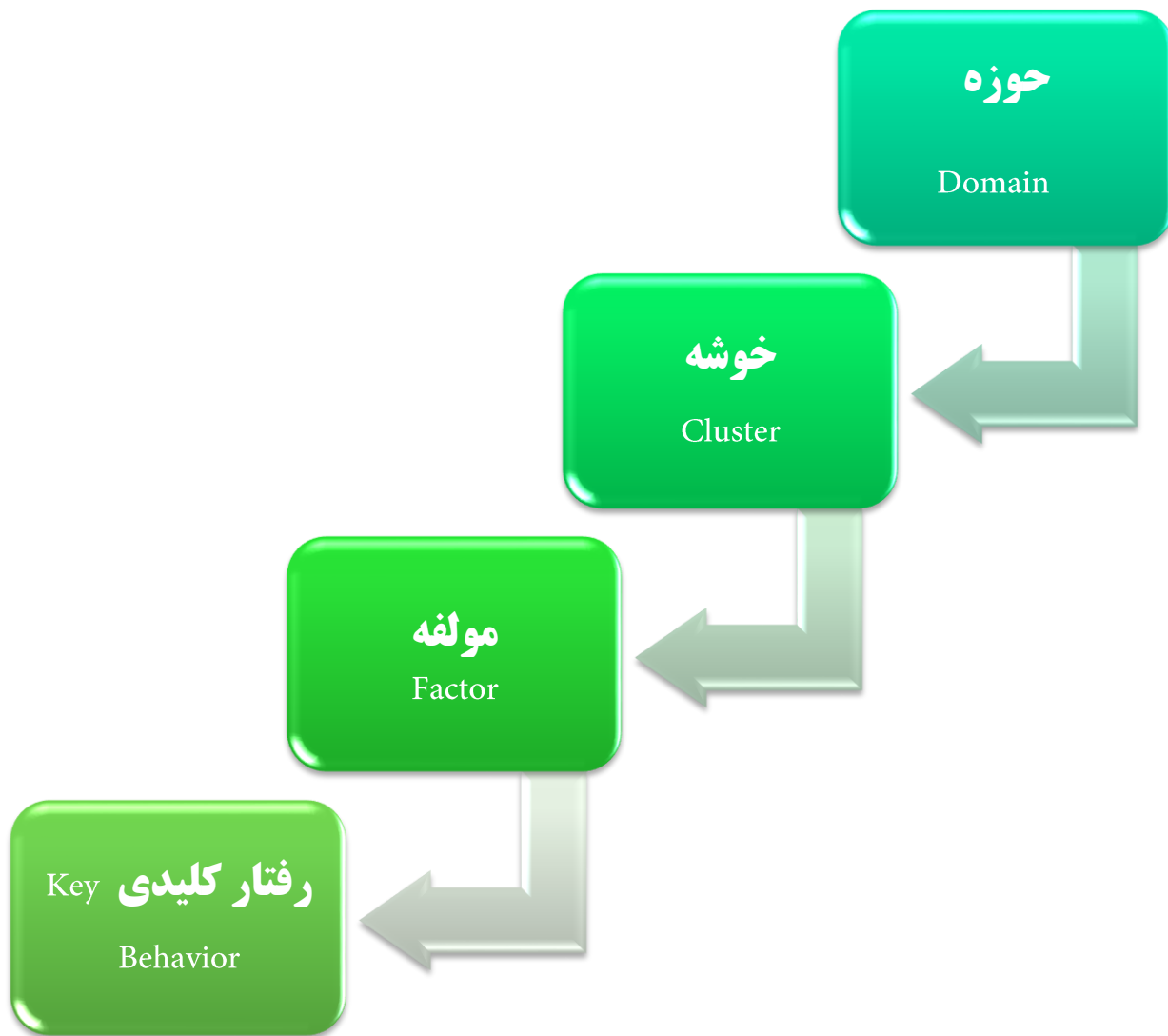
تعریف شایستگی

مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی هستند که با عملکرد موفق در یک شغل ارتباط دارند.



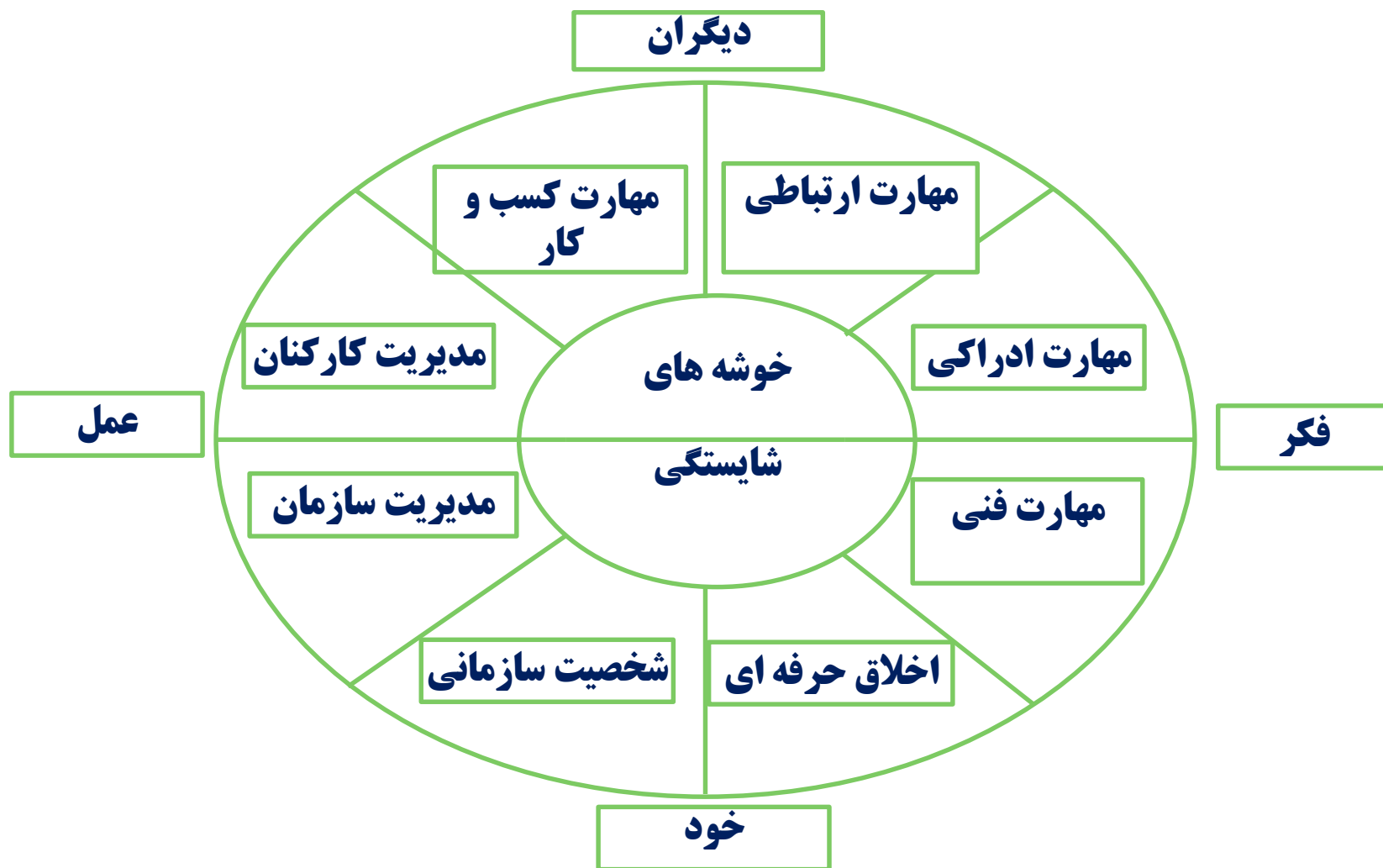


سطوح مدل شایستگی





حوزه ها و خوشه های مدل شایستگی





مراحل انتخاب مولفه های شایستگی

مطالعه سازمان (ساختار، مأموریت، چالش‌ها، استراتژی و...)

مرور ادبیات موضوع و الگوبرداری از سازمان‌های مشابه

تحلیل مشاغل و تعیین مولفه‌ها برای هر شغل

تعیین مولفه‌ها و نمره‌های وزنی بر اساس نظر خبرگان

مدل یابی مولفه های شایستگی



خوشه

مولفه

مهارت ادراکی

...

مهارت فنی

✓ دانش و تخصص
✓ تجربه و مهارت حرفه‌ای
✓ آگاهی محیطی و سازمان

مهارت ارتباطی

...

مهارت کسب و کار

...

مدیریت کارکنان

...

مدیریت سازمان

...

شخصیت سازمانی

✓ اخلاق حرفه‌ای
✓ ثبات هیجانی

اخلاق حرفه‌ای

...

نمونه مؤلفه های شایستگی و رفتارهای کلیدی



رفتار کلیدی

مؤلفه

به دیگران فعالانه گوش می دهد و نشان می دهد که منظورشان را درک کرده است.

سبک ارتباطی، زبان و لحن متناسب با مخاطب و موقعیت را برمیگزیند. بخوبی از زبان غیرکلامی برای بیان مقصود خود استفاده می کند. بازخوردهای منفی را بطور سازنده ارائه می کند.

ارتباط موثر

شناسایی و درک نقطه نظرات گرایشها و مواضع دیگران و تشخیص نقاط اختلاف

شناخت مقاومت ها و موانع ایجاد تفاهم
ارائه ی مناسب و مؤثر ایده ها و نظرات خود
ارائه پیشنهادهایی به صورت برد-برد

مذاکره و متقاعدسازی

روابط کاری سازنده ای با افراد و گروههای کلیدی دارد. از راهکارهای مختلفی برای فعال نگهداشتن شبکه و حمایت آن استفاده می کند.

افراد برای حل مسائل خود به او مراجعه می کنند. مشارکت افراد دیگر را جهت پیشبرد اهداف جلب می نماید.

ایجاد شبکه ارتباطی



مراحل پیاده سازی رویکرد شایستگی محور

۱. شناسایی **سمت ها یا مشاغل** که مدل شایستگی برای آنها تدوین می شود

۲. توسعه مدل شایستگی

۳. ارزیابی شایستگی های افراد و تعیین با فاصله آنها وضعیت مطلوب

۴. توسعه راهبردهایی برای مقابله و ازمیان بردن فاصله با وضع مطلوب

۵. بازنگری در شایستگی ها و ارزیابی تأثیرات کاربرد آن در نسبت بازدهی سازمان



مراحل پیاده سازی رویکرد شایستگی محور

توانمند سازی

۱-۴	شناسایی و اولویت بندی نیازهای توسعه ای
۲-۴	ایجاد برنامه های توسعه فردی (متناسب با نیازهای هر فرد)
۳-۴	تخصیص منابع برای تأمین نیازهای آموزشی و توسعه ای
۴-۴	نگهداری یک بایگانی مرکزی از شایستگی های کارکنان

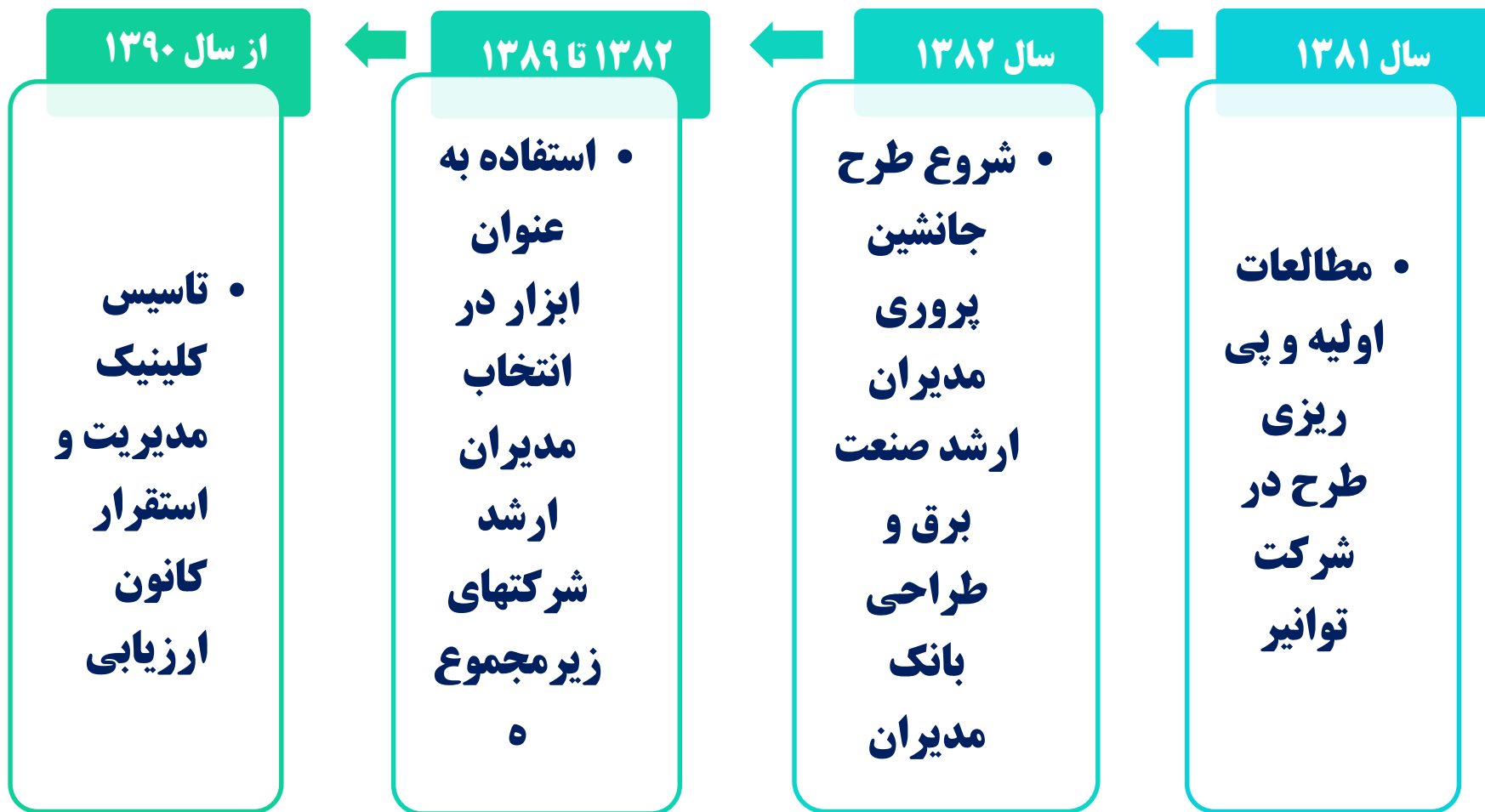
بازنگری

۱-۵	بازنگری در شایستگی های تدوین شده به صورت سالانه با استفاده از نسبت های مالی همچون نسبت بازدهی سرمایه و ...
۲-۵	جمع آوری و نگهداری سوابق و اطلاعات مرتبط با نتایج طرح



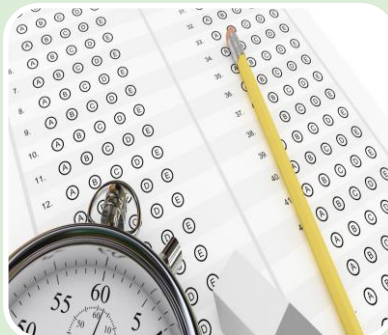


تاریخچه شکل گیری کانون ارزیابی در شرکت توانیر





ویژگیهای کانون ارزیابی



ارائه اطلاعات
دقیق و کامل
در مورد نقاط
قوت و قابل بهبود
نیروی انسانی

فرصت کافی و
لازم برای ملاحظه
و کندوکاو عمیق
در مورد
خصوصیات
شخصیتی و مهارتی

بررسی جامع
ابعاد مختلف
رفتار و
شخصیت
افراد

قابلیت پیش بینی
بالا به دلیل
استفاده از تمرینات
متنوع و
آزمون های مختلف
برای سنجش
داوطلبان



فرایند کانون ارزیابی

تعیین مولفه ها و شاخص های اندازه گیری و نمره های وزنی آنها

تهیه ابزار و روشهای معتبر سنجش و اندازه گیری هریک از شاخص ها

ارزیابی کارکنان بر اساس مولفه ها و شاخص های اندازه گیری

تهیه بانک اطلاعات مدیران و نرم افزار گزارش گیری

شناسایی رهبران شایسته و استعدادهای برای پست های مدیریتی ارشد

زمینه سازی برای تعیین نیاز آموزشی و مهارتی مدیران در راستای پرورش و توانمندسازی آنان



روشها و ابزارهای اندازه گیری شاخص ها

آزمون های فکری و ذهنی

مصاحبه های ساختار یافته

تمرینات کازیه ای یا شبیه سازی

تحلیل موردی

ایفای نقش

بازیهای مدیریتی

مباحث گروهی

آزمونهای روانشناختی

جلسه نفر به نفر

ارائه (نحوه ارائه مطالب یا سخنرانی و واکنش و پاسخ به مسائل و سوال)

تهیه ماتریس روش ارزیابی - مولفه

انتخاب ابزارهای ارزیابی

مطالعه روایی و اعتبار ابزارها

تدوین دستورالعمل اجرا و نمره گذاری ابزارها

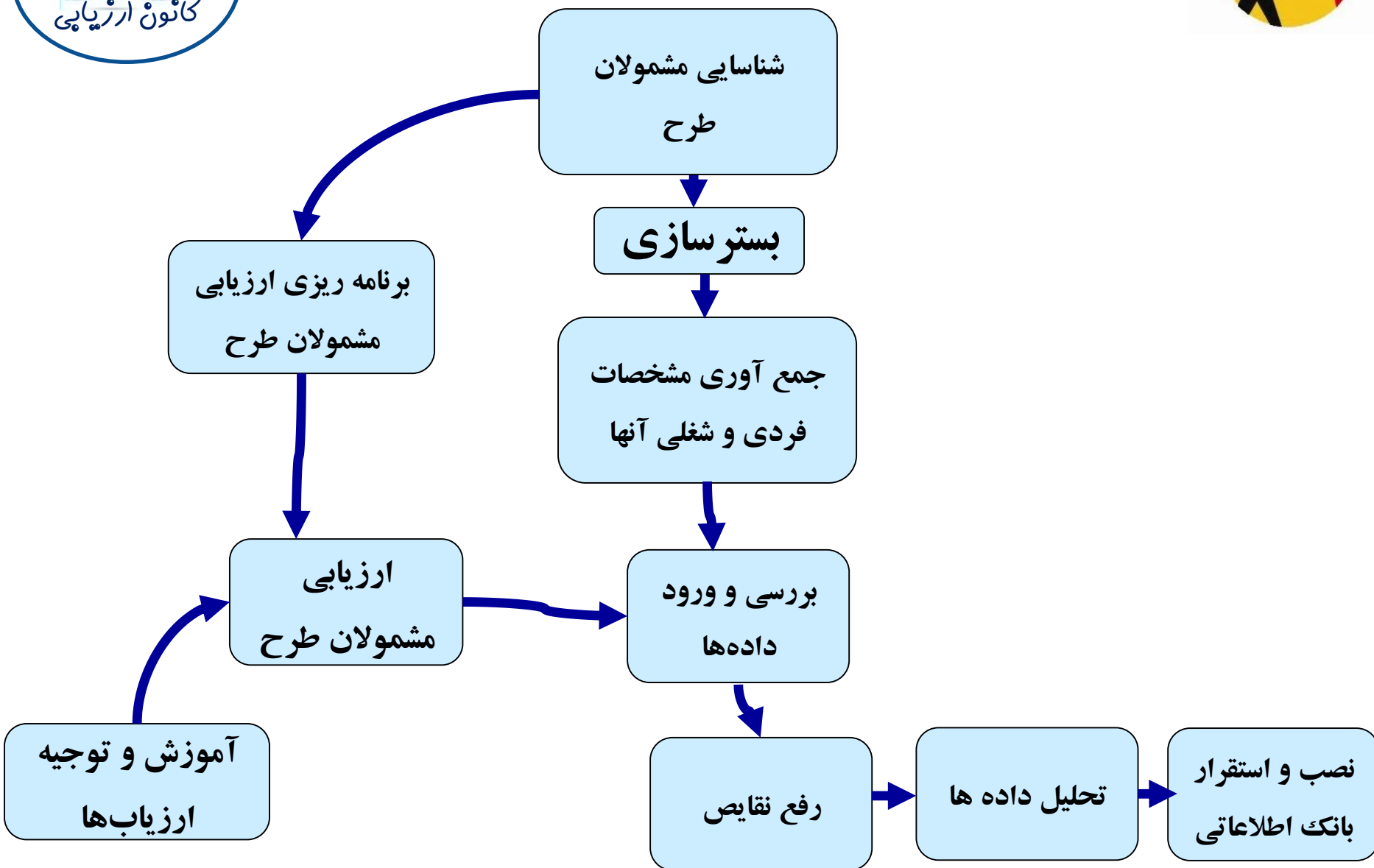
تهیه دستورالعمل یکپارچه سازی نتایج

ردیف	ابزارها	سوابق شغلی	پرسشنامه	مصاحبه انفرادی	موقعیت های مدیریتی	ارزیابی فرادست	بحث گروهی بدون رهبر
1	مولفه ها						
2	حل تعارض و اختلافات						
3	تیم سازی						
4	پرورش خود و توانمندسازی کارکنان						
5	تفویض اختیار						
6	برنامه ریزی						
7	سازماندهی						
8	نظارت						
9	دانش						
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19	مسئولیت پذیری						
20	ارتباط کلامی و ارائه ر						
21	همکاری و کار گروهی						
22	شنود موثر و همدلی						
23	شبکه سازی و ایجاد ائتلاف						
24	مشتری مداری						
25	مذاکره و متقاعد سازی						
26	آگاهی محیطی						
27	نفوذ بر دیگران						
28	اخلاق حرفه ای						
29	تجربه و مهارت های حرفه ای						

ماتریس روش ارزیابی – مولفه



گام‌های اجرایی ارزیابی (پس از تدوین مدل و ابزارها)





ساختار و فرایند فعالیت ها

- باتشکر و سپاس از حضور جنابعالی و شرکت در طرح توسعه و بهبود منابع انسانی صنعت برق، بدین وسیله فعالیت های امروز که از ساعت ۸ صبح لغایت ۱۴ بعدازظهر ادامه خواهد یافت، به اطلاع می رساند.
- تکمیل پرسشنامه شخصیتی: در حدود یک ساعت.
- تکمیل پرسشنامه موقعیت های مدیریتی: تکمیل سه بخش این پرسشنامه در حدود ۴۵ دقیقه.
- مصاحبه انفرادی: انجام مصاحبه در حدود ۴۰ دقیقه.
- شرکت در جلسه بحث گروهی: برگزاری این جلسه در حدود ۱.۵ دقیقه بطول می انجامد.
- تکمیل پرسشنامه تحلیلی: تکمیل این پرسشنامه برای دو سطح مدیران و کارشناسان ۳۵ دقیقه بطول می انجامد.
- تکمیل فرم مشخصات فردی و شغلی: این فرم قبلاً توسط معاونت منابع انسانی شرکت برای شما ارسال شده است. در صورتیکه تاکنون آن را تکمیل ننموده و عودت نداده اید، خواهشمند است در اسرع وقت نسبت به تکمیل و تحویل آن به هماهنگ کننده طرح اقدام فرمایید.
- لازم به ذکر است که زمان انجام مراحل ۱ و ۲ باتوجه به تفاوت های فردی ممکن است تا حدودی متفاوت باشد. ضمناً توالی انجام هریک از فعالیت های مذکور توسط هماهنگ کننده به اطلاع خواهد رسید.
- پس از انجام فعالیت های مذکور در جهت اهداف طرح از نظارت مشورتی شما درباره شغلی که تصدی آن را عهده دار هستید و همچنین ارزیابی عملکرد زیردست (یا زیردستان) از طریق تکمیل فرم های مربوطه استفاده خواهد شد.



عملکرد کانون ارزیابی (قبل از شروع فرایند اخذ مجوز)

سال	عنوان طرح
۱۳۷۴	رابطه بین رضایت شغلی و سلامت روانی کارکنان شرکت برق منطقه ای زنجان
۱۳۸۲	طرح جانشینی مدیران ارشد صنعت برق، دفتر منابع انسانی شرکت توانیر
۱۳۸۴	بررسی فرهنگ و ساختار صنعت برق
۱۳۸۴	بررسی کیفیت زندگی و استرس شغلی مدیران صنعت برق
۱۳۸۴	طرح تامین مدیر، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت برق منطقه ای اصفهان
۱۳۸۵	طرح تامین مدیر، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت برق منطقه ای فارس
۱۳۸۵	طراحی نرم افزار گزارش گیری بانک اطلاعات مدیران
۱۳۸۵	طرح توسعه منابع انسانی، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت برق منطقه ای کرمان
۱۳۸۶	طرح توسعه منابع انسانی، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت برق منطقه ای آذربایجان
۱۳۸۶	طرح توسعه منابع انسانی، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت برق منطقه ای باختر
۱۳۸۶	طرح توسعه منابع انسانی، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت برق منطقه ای یزد
۱۳۸۶	طرح توسعه منابع انسانی، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت برق منطقه ای تهران
۱۳۸۶	ارزیابی وضعیت روانشناختی مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب استان تهران
۱۳۸۶	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ
۱۳۸۷	طرح تامین مدیر، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت توزیع نیروی برق شیراز
۱۳۸۷	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق جنوب استان کرمان
۱۳۸۷	طرح بهبود منابع انسانی در صنعت برق (شرکت توانیر) سرتاسر کشور



عملکرد کانون ارزیابی (قبل از شروع فرایند اخذ مجوز)



سال	عنوان طرح
۱۳۸۹	طرح تامین مدیر، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت توزیع نیروی برق شیراز (مرحله دوم)
۱۳۸۹	طرح بهبود و توسعه قابلیت های منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق کردستان
۱۳۸۹	طرح بهبود و توسعه قابلیت های منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان شرقی
۱۳۸۹	طرح تامین مدیر، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت برق منطقه ای تهران
۱۳۹۰	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق زنجان
۱۳۹۰	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق همدان
۱۳۹۰	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان
۱۳۹۰	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق گلستان
۱۳۹۰	طرح تامین مدیر، استعدادیابی و جانشین پروری شرکت توزیع نیروی برق استان فارس
۱۳۹۱	ارائه بازخورد فردی به کارکنان شرکت برق منطقه ای اصفهان
۱۳۹۱	ارائه بازخورد فردی به کارکنان شرکت سانا
۱۳۹۱	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق تبریز
۱۳۹۱	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق گیلان
۱۳۹۱	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت برق منطقه ای زنجان
۱۳۹۱	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت برق منطقه ای اصفهان
۱۳۹۱	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت برق منطقه ای مازندران
۱۳۹۲	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع برق شهرستان اصفهان
۱۳۹۲	ارزیابی روانشناختی داوطلبان استخدام شرکت توزیع برق فارس
۱۳۹۲	ارزیابی روانشناختی داوطلبان استخدام شرکت مدیریت شبکه برق ایران



عملکرد کانون ارزیابی (قبل از شروع فرایند اخذ مجوز)



سال	عنوان طرح
۱۳۹۲	ارائه بازخورد فردی به کارکنان شرکت برق منطقه ای تهران
۱۳۹۲	ارائه بازخورد فردی به کارکنان شرکت توزیع برق شهرستان اصفهان
۱۳۹۲	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی پژوهشگاه نیرو
۱۳۹۲	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع برق آذربایجان غربی
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع برق استان خراسان شمالی
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت مدیریت تولید برق لوشان
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع برق استان یزد
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع برق شیراز
۱۳۹۳	ارزیابی روانشناختی داوطلبان استخدام شرکت توزیع برق فارس
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع برق استان گیلان
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت برق منطقه ای غرب
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت مدیریت تولید برق یزد
۱۳۹۳	طرح توسعه و به روز رسانی بانک اطلاعات مدیران ارشد شرکت توانیر
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع برق استان گلستان
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت توزیع برق استان البرز
۱۳۹۳	طرح توسعه و بهبود منابع انسانی شرکت برق منطقه ای تهران
۱۳۹۳	ارائه بازخورد فردی به کارکنان شرکت توزیع نیروی برق کرمانشاه
۱۳۹۴	طرح توسعه و به روز رسانی بانک اطلاعات کارکنان و مدیران شرکت توانیر



تعداد کارکنان ارزیابی شده شرکت ها به تفکیک سطح (پیش از اقدام جهت اخذ مجوز - تا سال ۱۳۹۴)



ردیف	شرکت	مدیر ارشد	معاون یا مشاور	مدیر با مجری	رئیس	کارشناس	جمع
۱	تابعه توانیر	۲۴۸	۶۱۸	۱۱۰۴	۴۹۷	۱۴۷۵	۳۹۴۲
۲	توزیع	۹	۱۵۰	۷۶۴	۱۰۲۷	۱۳۶۱	۳۳۱۱
۳	تولید	۰	۵	۵۲	۸۱	۸۶	۲۲۴
	جمع	۲۵۷	۷۷۳	۱۹۲۰	۱۶۰۵	۲۹۲۲	۷۴۷۷



وزارت مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

شماره: ۲۳۳۹۰

تاریخ: ۱۳۹۴/۱۰/۰۷

موضوع:

موضوع:

موضوع:

موضوع:

مجوز

بدینوسیله در اجرای مفاد ماده (۴) تصویب نامه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۱ مورخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری با موضوع آموزش و تربیت مدیران آینده و بازگشت به نامه شماره ۱۱/۵۵۱۷ مورخ ۱۳۹۴/۱۰/۰۷ موضوع درخواست آن شرکت براساس فراخوان این سازمان و بازدید بعمل آمده از کانون ارزیابی آن شرکت در تاریخ ۱۳۹۴/۹/۳، به آن کانون اجازه داده می شود در چارچوب مفاد مصوبه مذکور و رعایت ضوابط این سازمان، شایستگی های عمومی کارمندان (کارشناسان و مدیران) متقاضی را براساس شایستگی های تعیین شده از سوی این سازمان، مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد. شرکت تواتیر موظف است اطلاعات مربوط به ارزیابی شایستگی های کارمندان دولت را که برای ارزیابی به آن کانون معرفی می شوند را قبل، حین و بعد از ارزیابی به این سازمان جهت نظارت های لازم ارسال و هر ۴ ماه گزارش نهایی از نتایج ارزیابی تهیه و بصورت محرمانه به این سازمان ارایه نماید.

این مجوز از تاریخ صدور به مدت ۱۲ ماه برای اعتبار می باشد و تمدید آن منوط به بررسی عملکرد کمی و کیفی آن کانون در ارزیابی شایستگی های کارمندان دولت در چارچوب مقررات می باشد.

رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور



عملکرد کانون ارزیابی (پس از اخذ مجوز)



ردیف	نام شرکت	تعداد	ردیف	نام شرکت	تعداد
۱	شرکت توانیر	۲۰۹	۱۴	توزیع نیروی برق لرستان	۲۵
۲	برق منطقه ای تهران	۸۸	۱۵	توزیع نیروی برق مازندران	۲۲۷
۳	برق منطقه ای خراسان	۹۵	۱۶	مدیریت تولید برق اهواز	۳
۴	برق منطقه ای سمنان	۲۰	۱۷	مدیریت تولید برق ری	۸
۵	برق منطقه ای گیلان	۱۲۰	۱۸	مدیریت تولید برق کرمان	۱۰
۶	توزیع نیروی برق اردبیل	۹۱	۱۹	مدیریت تولید برق خيام	۳۰
۷	توزیع نیروی برق اهواز	۵۸	۲۰	مدیریت تولید برق بیستون	۶۳
۸	توزیع نیروی برق خراسان رضوی	۵۷	۲۱	مدیریت تولید برق شهید رجائی	۲۱
۹	توزیع نیروی برق خوزستان	۱۳۴	۲۲	مدیریت تولید برق طرشت	۳۰
۱۰	توزیع نیروی برق سمنان	۳	۲۳	سابا	۴۴
۱۱	توزیع نیروی برق فارس	۲۶۷	۲۴	مدیریت شبکه برق ایران	۶۲
۱۲	توزیع نیروی برق قزوین	۱۱	۲۵	آبفا	۱۱۱
۱۳	توزیع نیروی برق قم	۳۰	۲۶	سازمان بنادر و کشتیرانی	۸۴
مجموع		۱۹۰۱			



عملکرد کانون ارزیابی (پس از اخذ مجوز) به تفکیک سطح سازمانی



ردیف	سطح	تعداد
۱	مدیر عامل	۳
۲	عضو هیئت مدیره	۹
۳	معاون مدیر عامل	۹۷
۴	مشاور	۱۶
۵	مدیر	۴۵۱
۶	رئیس	۶۱۷
۷	کارشناس مسئول	۸۶
۸	کارشناس	۵۶۰
۹	کمک کارشناس	۲۹
۱۰	تکنسین	۲۰
۱۱	سایر	۱۳
	مجموع	۱۹۰۱



تعداد کارکنان ارزیابی شده شرکت ها به تفکیک سطح تا پایان سال ۱۳۹۶

ردیف	شرکت	مدیر ارشد	معاون یا مشاور	مدیر با مجری	رئیس	کارشناس	جمع
۱	تابعه توانیر	۲۴۸	۶۵۱	۱۱۷۴	۵۹۵	۱۸۰۶	۴۴۷۴
۲	توزیع	۱۲	۱۹۶	۹۹۷	۱۳۴۰	۱۷۷۶	۴۳۲۰
۳	تولید	۰	۱۸	۹۹	۱۴۱	۱۳۰	۳۸۸
	جمع	۲۵۷	۷۷۳	۱۹۲۰	۱۶۰۵	۲۹۲۲	۹۱۸۳

توانمندسازی

مدیر

ارزیابی

بعد مدیریتی

بعد شخصیتی و رفتاری

ویژگی‌های رهبران موفق

توان برقراری ارتباط مطلوب و اثربخش

توان به حرکت در آوردن پیروان

توان راه اندازی تیم های هدفمند

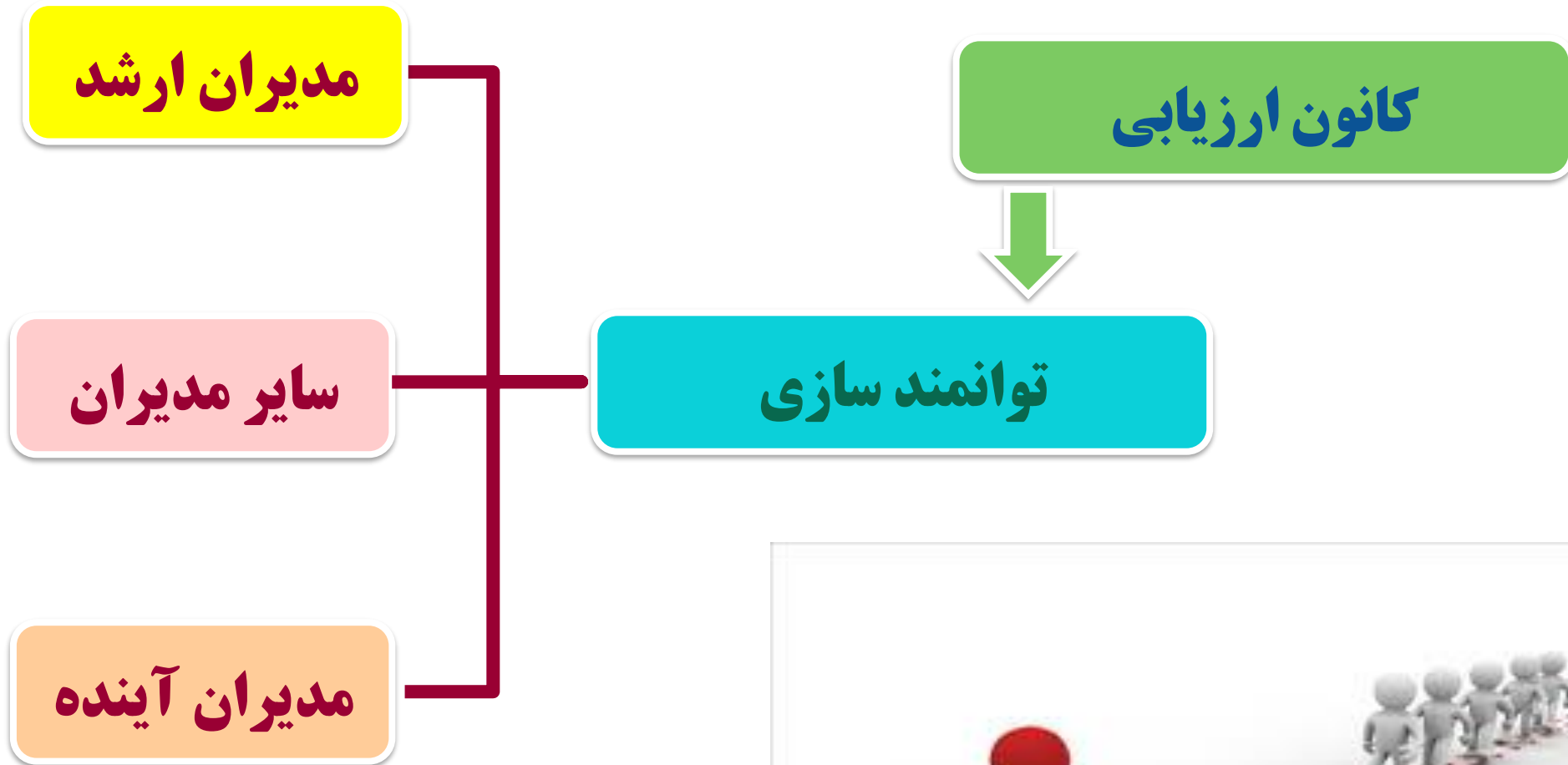
حلال مشکلات

هدایتگر تعارضات سازمانی

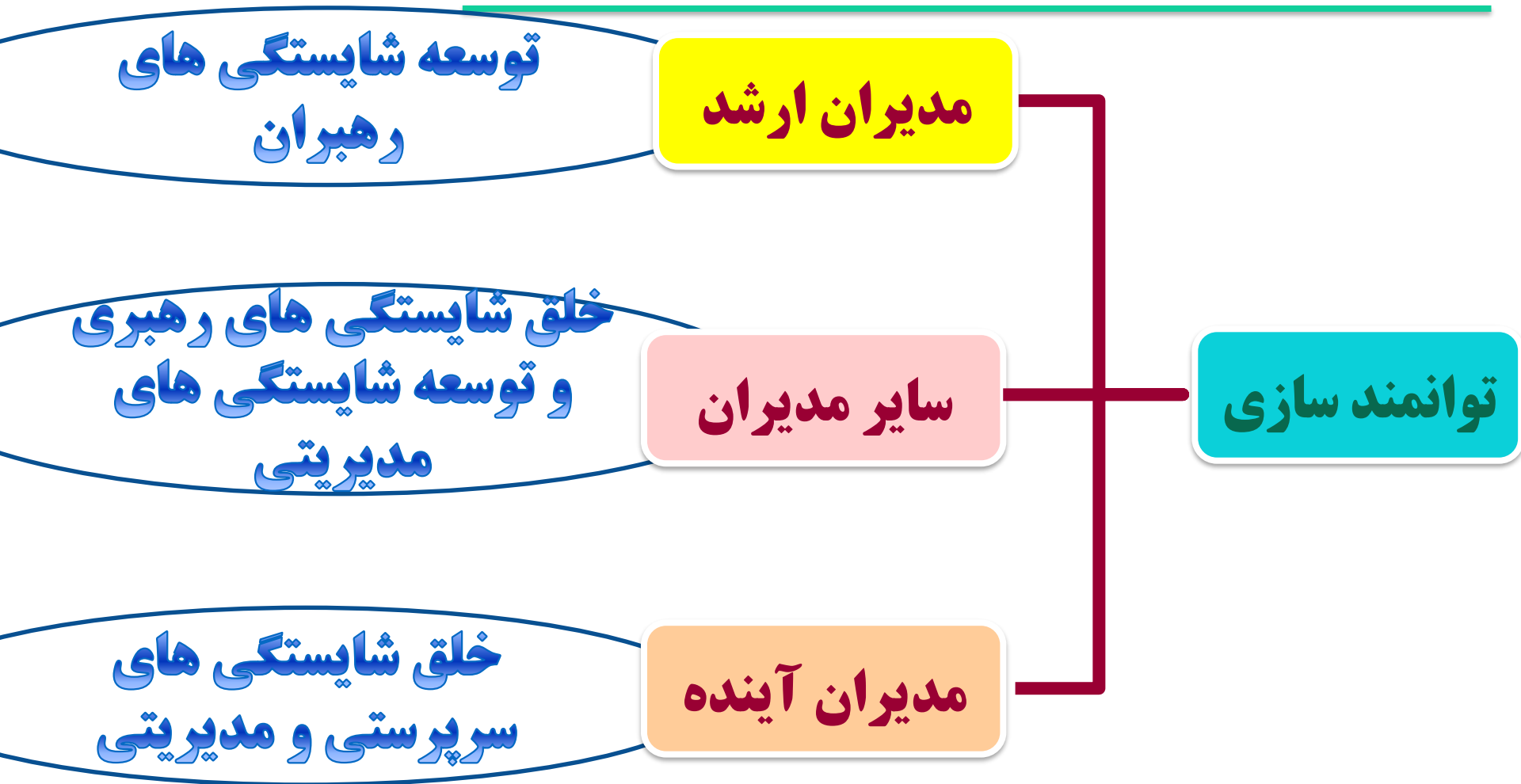
هدایتگر تغییر و تحول

مروج نوآوری

اقدامات شرکت توانیر جهت پرورش رهبران تاثیر گذار



اقدامات شرکت توانیر جهت پرورش رهبران تاثیر گذار





الگوی طراحی برنامه های توانمندی سازی
مدیران ارشد فعلی جهت توسعه توانائی های
رهبران تاثیرگذار در مجموعه صنعت برق



جناب آقای مهندس رضایی

معاون محترم منابع انسانی و تحقیقات شرکت توانیر

موضوع: توسعه - دوره‌های آموزشی درخواستی

با سلام،

بازگشت به نامه شماره 94/22/1074 مورخ 94/02/06 درخصوص سرفصلهای پیشنهادی مربوط به 8 دوره آموزشی ویژه اعضای هیات مدیره به آگاهی می‌رساند، سرفصلهای ارائه شده مورد بررسی قرار گرفت و به شرح جدول ذیل نسبت به تخصیص کد برای دوره‌های مذکور اقدام شد. فرم شماره 2 هریک از دوره‌ها نیز برای بهره‌برداری کامل ارسال می‌شود. ضمناً دوره‌های مذکور به بسته آموزشی اعضای هیات مدیره آن شرکت و شرکتهای زیرمجموعه اضافه می‌شود.

ردیف	نام دوره	ساعت			کد دوره
		نظری	عملی	جمع	
1	ارزیابی عملکرد هیات مدیره	16	-	16	9138
2	بررسی ساختار و ترکیب اعضای هیات مدیره	16	-	16	9139
3	توسعه (بالنده سازی) هیات مدیره	12	4	16	9140
4	روشهای مواجهه با کارکنان دشوار در سازمان	12	6	18	9141
5	حلقه آزمون مشترک	6	24	30	9142
6	مربی‌گری و منتورینگ	6	12	18	9143
7	مدیریت جلسات هیات مدیره	16	-	16	9144
8	شایستگی‌های هیات مدیره	16	-	16	9145

حسین بنکداری
مدیر کل دفتر آموزش، تحقیقات و فناوری

رونوشت :

- معاون محترم وزیر در امور تحقیقات و منابع انسانی جهت استحضار.

تهران، خیابان ولی‌عصر، ابتدای بزرگراه نیایش، روبروی درب جنوبی پارک ملت، ساختمان وزارت نیرو، کدپستی: 1996833913

وب: www.moe.gov.irپست الکترونیک: info@moe.gov.ir

تلفن: 81606000



عملکرد شرکت در سالهای ۹۴ و ۹۵

نوع شرکت	تعداد	نفر ساعت
تابعه	۹۰	۱۶۲۰
وابسته	۱۱۳	۲۰۳۴
مجموع	۲۰۳	۳۶۵۴



باسمہ تعالیٰ



جمهوری اسلامی ایران
وزارت نیرو

تاریخ:

۱۳۹۶/۲/۱۶

شماره:

۹۶/۱۵۲۲۶/۵۱۰

پیوست:

جناب آقای مهندس رضایی

معاون محترم منابع انسانی و تحقیقات شرکت توانیر

موضوع: توانمندسازی - دوره درخواستی اصول و مهارت‌های مربی‌گری - سطح ۲

با سلام،

عطف به نامه شماره ۹۶/۲۲/۳۲۱ مورخ ۹۶/۱/۱۹ در خصوص دوره درخواستی "اصول و مهارت‌های مربی‌گری - سطح ۲"، به اطلاع می‌رساند دوره مذکور با کد ۹۱۷۶ ویژه مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره توانیر مطابق فرم پیوست مورد تأیید قرار گرفت. لطفاً دستور فرمایید اقدام لازم در این زمینه صورت پذیرد.

علی مقداری
مدیر کل دفتر آموزش، تحقیقات و فن آوری

رونوشت :

- گروه آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان.



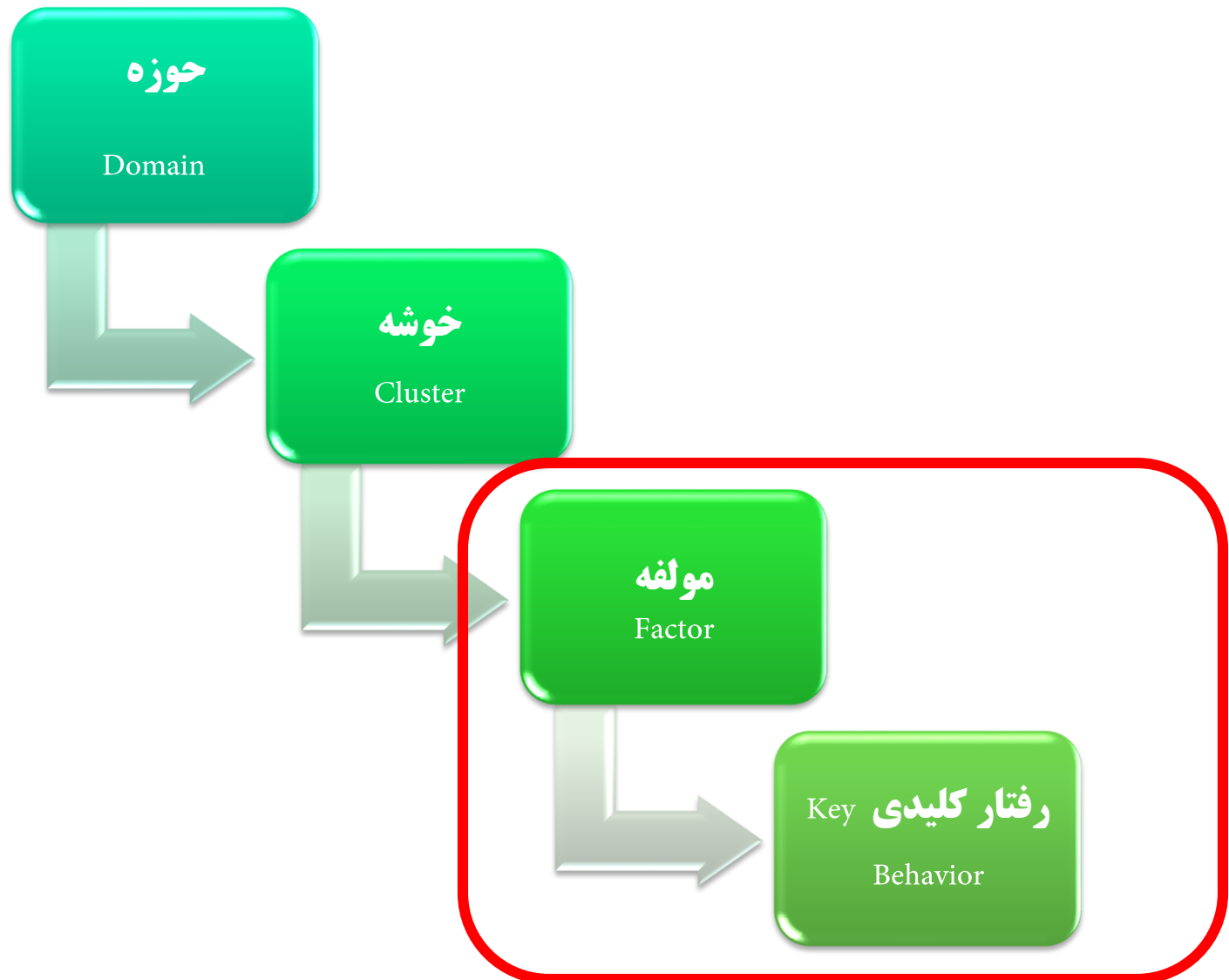
عملکرد شرکت در سال ۹۶

نوع شرکت	تعداد	نفر ساعت
تابعه	۶۸	۱۰۸۸
وابسته	۱۰۰	۱۶۰۰
مجموع	۱۶۸	۲۶۸۸

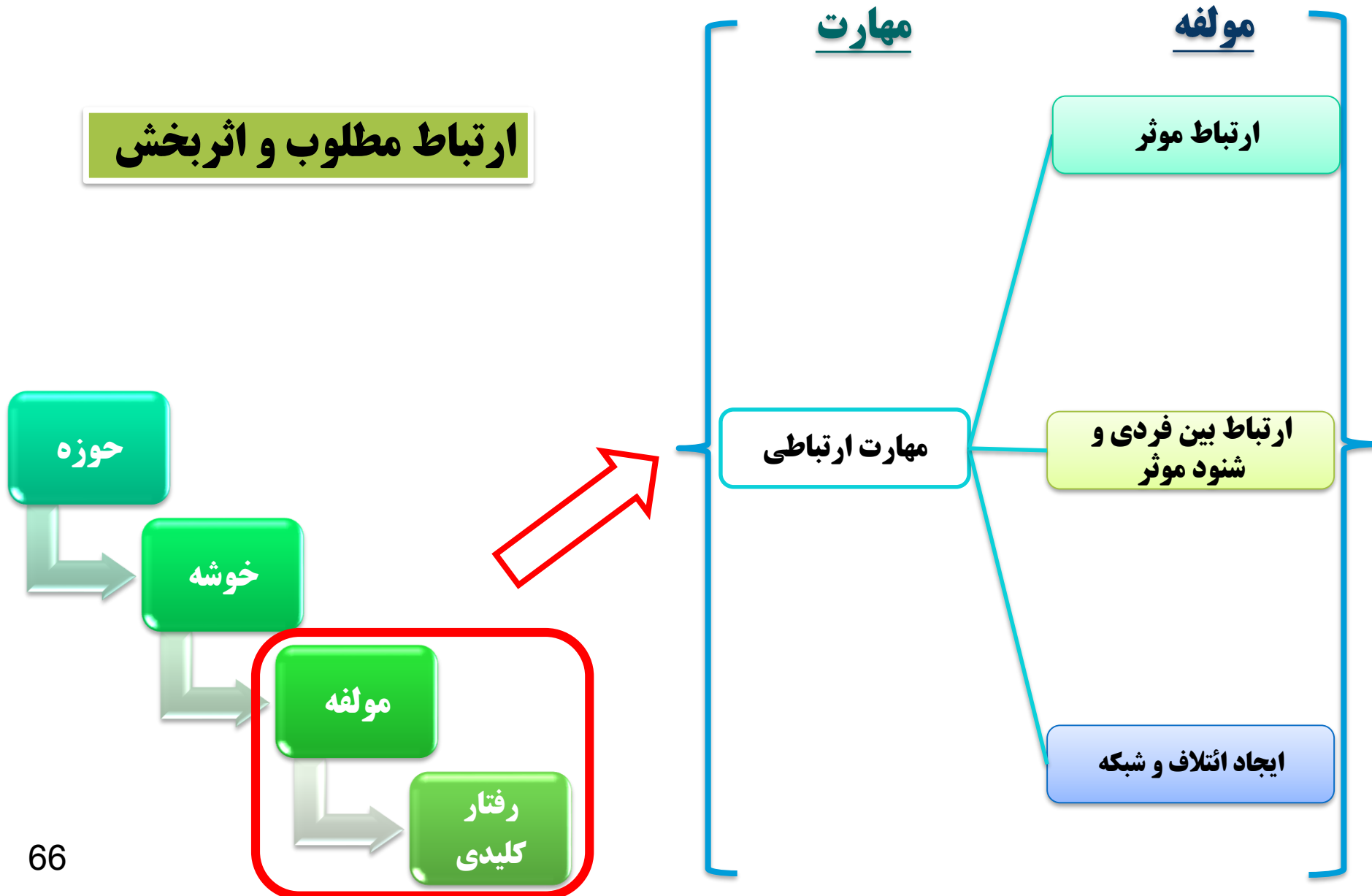


الگوی طراحی برنامه های توانمندسازی سایر
مدیران جهت خلق شایستگی های رهبری و
توسعه شایستگی های مدیریتی

سطوح مدل شایستگی

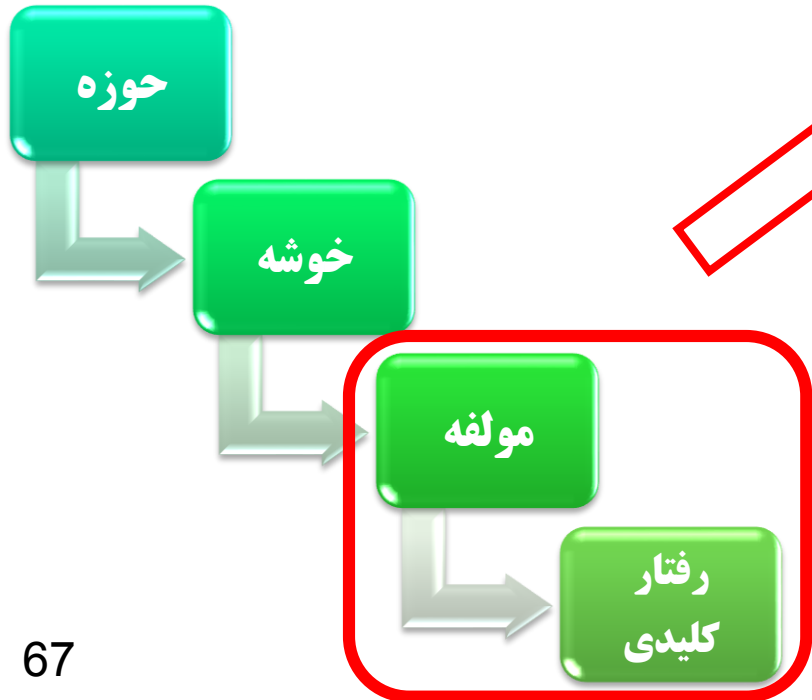


توان برقراری ارتباط مطلوب و اثربخش



● توان به حرکت در آوردن پیروان

رهبری



مهارت

مولفه

رهبری

نفوذ بر دیگران

تصمیم گیری

سبک های مدیریتی

مدیریت و پرورش کارکنان

دانش و تخصص

● توان راه اندازی تیم های هدفمند



کارگروهی



موفقیت

نیروی انسانی به عنوان مهمترین و با ارزشترین موجودی یک سازمان
محسوب می شود

وقت آن رسیده است که باور کنیم :

مجموع دارائیهای سازمان = مجموع توانائیهای کارکنان

● کار گروهی اثر بخش و حل مشکلات

موفقیت هر گروهی بستگی به افرادی دارد که آن را تشکیل می دهند .

مهمترین عواملی که روی پویایی افراد یک تیم اثر می گذارد شامل موارد زیر است :

ایجاد انگیزه تیمی

برقراری ارتباط مؤثر

رفع تعارض در گروه

رفع ناهمگونی گروه



● رویکرد حل مساله در بهبود عملکرد سازمان

سازمانی که تمام مسائل و مشکلات خود را حل نموده
است و دیگر مسئله ای برای مطرح کردن ندارد یک
سازمان **مرده** می باشد.

مسائل فرصت های بهبود هستند

بسمه تعالی

« سال ۹۷ حمایت از کالای ایرانی »

(مقام معظم رهبری)

برادر بزرگوار جناب آقای درویشی
سرپرست محترم دفتر آموزش، تحقیقات و فناوری وزارت نیرو

موضوع: دوره های آموزشی مدیران

سلام علیکم

احتراماً به پیوست فرم مشخصات دوره آموزشی مدیریتی مدیران حرفه ای شامل سرفصل های پیشنهادی مربوط به دوره های آموزشی ویژه رده مدیران عملیاتی / پایه و میانی این شرکت و شرکت های زیرمجموعه ارسال می شود. خواهشمند است دستور فرمائید درخصوص اخذ مجوز برگزاری و کددار نمودن دوره های مزبور اقدام لازم معمول و از نتیجه این معاونت را مطلع فرمایند.

کرم رضائی

معاون تحقیقات و منابع انسانی

عنوان آموزش: استراتژی روابط با دیگران		کد:
اهداف رفتاری و دانشی آموزشی: فراگیران پس از پایان دوره، قادر به خودشناسی و دیگرشناسی خواهند بود و در تعاملات خود با دیگران موفق‌تر عمل خواهند کرد و رضایت بیشتری را در زندگی حرفه‌ای و شخصی تجربه خواهند کرد و با محیط و اطرافیان سازگارتر می‌شوند		
نوع دوره: <input type="checkbox"/> توجیهی <input type="checkbox"/> عمومی <input type="checkbox"/> شغلی - اختصاصی <input type="checkbox"/> آموزش مدیران <input checked="" type="checkbox"/>		عنوان رشته شغلی:
عنوان پست یا پستهای مورد نظر:		۶) مدرک تحصیلی:
مدیران عملیاتی/پایه، میانی و ارشد		لیسانس و بالاتر در تمامی رشته‌ها
مدت آموزش: نظری: ۱۲ ساعت عملی:		سطح دوره: مهارتی <input checked="" type="checkbox"/> تخصصی <input type="checkbox"/> تخصصی - پژوهشی <input type="checkbox"/>
پیش نیاز:		
سرفصل‌ها و محتوای آموزشی: ✓ نقش کلیدی استراتژی روابط در کامیابی افراد در روابط حرفه‌ای و شخصی ✓ معرفی نحوه شکل‌گیری الگو یا تیپ رفتاری و شخصیتی ✓ شناسایی سریع تیپ‌های رفتاری از طریق مشاهده		

عنوان آموزش: تیم سازی		کد:
اهداف رفتاری و دانشی: فراگیران در پایان دوره علاوه بر درک کاربردی از تیم قادر به تیم سازی و حفظ تیم خواهند بود.		
نوع دوره: <input type="checkbox"/> توجیهی <input type="checkbox"/> عمومی <input type="checkbox"/> شغلی - اختصاصی <input type="checkbox"/> آموزش مدیران <input checked="" type="checkbox"/>		عنوان رشته شغلی:
عنوان پست یا پستهای مورد نظر:		(۶) مدرک تحصیلی:
مدیران عملیاتی/پایه و میانی		لیسانس و بالاتر در تمامی رشته‌ها
مدت آموزش: نظری ۱۲ ساعت عملی:		سطح دوره: مهارتی <input checked="" type="checkbox"/> تخصصی <input type="checkbox"/> پژوهشی <input type="checkbox"/>
پیش نیاز:		
سرفصل‌ها و محتوای آموزشی: ✓ تعریف تیم و تفاوت آن با گروهی که به دنبال یک هدف مشترک است ✓ درک افراد ✓ تشکیل تیم موثر ✓ فرآیند ارتباطات بین اعضای تیم		

عنوان آموزش: انگیزه‌مندسازی و نفوذ بر دیگران	کد:
اهداف رفتاری و دانشی آموزشی: فراگیران در پایان دوره با مفاهیم و روش‌های ایجاد انگیزه جدید آشنا خواهد شد و قادر خواهد بود خود و زیردستان خود را بهتر انگیزه‌مند سازد.	
نوع دوره: <input type="checkbox"/> توجیهی <input type="checkbox"/> عمومی <input type="checkbox"/> شغلی - اختصاصی <input type="checkbox"/>	عنوان رشته شغلی:
آموزش مدیران <input checked="" type="checkbox"/>	
عنوان پست یا پست‌های مورد نظر:	۶) مدرک تحصیلی:
مدیران عملیاتی/پایه و میانی	لیسانس و بالاتر در تمامی رشته‌ها
مدت آموزش: نظری ۸ ساعت عملی:	سطح دوره: <input checked="" type="checkbox"/> مهارتی <input type="checkbox"/> تخصصی <input type="checkbox"/> پژوهشی <input type="checkbox"/>
پیش نیاز:	
سرفصل‌ها و محتوای آموزشی: ✓ معرفی اصول مدل اصلی انگیزش انسان ✓ معرفی هرم نیازهای مازلو ✓ معرفی تئوری فردریک هرزبرگ ✓ فرآیند انگیزه	

عنوان آموزش: مهارت گوش دادن (شنود موثر و همدلی)	کد:
<p>اهداف رفتاری و دانشی آموزشی: فراگیران در پایان دوره می آموزند که چگونه از سوء تفاهم، عدم برداشت صحیح و عواقب وخیم آن در ارتباطات میان فردی جلوگیری نمایند. می آموزد که ۷۰ الی ۸۰ درصد زمان وی صرف ارتباطات می شود و از این مقدار ۵۰ درصد در مورد آن صرف گوش دادن می شود. گوش دادن بیشترین مهارت ارتباطی مورد استفاده و کمترین وقت صرف آموزش آن می شود.</p>	
نوع دوره: <input type="checkbox"/> توجیهی <input type="checkbox"/> عمومی <input type="checkbox"/> شغلی - اختصاصی <input checked="" type="checkbox"/> آموزش مدیران	عنوان رشته شغلی:
عنوان پست یا پستهای مورد نظر:	۶) مدرک تحصیلی:
مدیران عملیاتی/پایه و میانی	لیسانس و بالاتر در تمامی رشته ها
مدت آموزش: نظری ۱۲ ساعت عملی:	سطح دوره: مهارتی <input checked="" type="checkbox"/> تخصصی <input type="checkbox"/> تخصصی - پژوهشی <input type="checkbox"/>
پیش نیاز:	
سرفصل ها و محتوای آموزشی:	

عنوان آموزش: متقاعد سازی		کد:
اهداف رفتاری و دانشی: فراگیران در پایان دوره با پیچیدگی و عملکرد مهارت متقاعدسازی به عنوان یک مهارت اصلی اداری آشنا می شوند و قادر خواهند بود از اصول و تکنیک های آن در موقعیت های ارتباطی فردی و گروهی استفاده کنند و نفوذ خود را بر دیگران به طرز خوشایندی افزایش دهند		
نوع دوره: <input type="checkbox"/> توجیهی <input type="checkbox"/> عمومی <input type="checkbox"/> شغلی - اختصاصی <input type="checkbox"/> آموزش مدیران <input checked="" type="checkbox"/>		عنوان رشته شغلی:
عنوان پست یا پستهای مورد نظر:		(۶) مدرک تحصیلی:
مدیران عملیاتی/پایه و میانی		لیسانس و بالاتر در تمامی رشته ها
مدت آموزش: نظری ۱۲ ساعت عملی:		سطح دوره: <input checked="" type="checkbox"/> مهارتی <input type="checkbox"/> تخصصی <input type="checkbox"/> پژوهشی - <input type="checkbox"/>
پیش نیاز:		
سرفصل ها و محتوای آموزشی:		
✓ تحت تأثیر قراردادادن دیگران از طریق نفوذ کلامی		
✓ استفاده از انگیزه جهت تحت تأثیر قرار دادن		

عنوان آموزش: مذاکره و حل تعارض		کد:
اهداف رفتاری و دانشی: فراگیران در پایان دوره، به اصول و روش های حل تعارض آشنا می شوند و قادر خواهند بود در محیط اداری خود به حل تعارض و اختلاف بپردازند		
نوع دوره: <input type="checkbox"/> توجیهی <input type="checkbox"/> عمومی <input type="checkbox"/> شغلی - اختصاصی <input type="checkbox"/> آموزش مدیران <input checked="" type="checkbox"/>		عنوان رشته شغلی:
عنوان پست یا پستهای مورد نظر:		۶) مدرک تحصیلی:
مدیران عملیاتی/پایه و میانی		لیسانس و بالاتر در تمامی رشته ها
مدت آموزش: نظری ۸ ساعت عملی:		سطح دوره: <input checked="" type="checkbox"/> مهارتی <input type="checkbox"/> تخصصی <input type="checkbox"/> پژوهشی
پیش نیاز:		
سرفصل ها و محتوای آموزشی: ✓ تعریف تعارض و اختلاف در محیط اداری ✓ ارزیابی دلایل تعارض و رسیدگی به اصل موضوع تعارض ✓ حل تعارض با پیروی از روش برد برد ✓ حل تعارض با پیروی از روش برده باخت و عواقب آن		

عنوان آموزش: تحلیل و حل مساله به صورت تیمی (ویژه مدیران میانی)		کد:
اهداف رفتاری و دانشی: فراگیران در پایان دوره با ابزارهای تحلیل و حل مسئله به عنوان یکی از عوامل نتیجه بخش کار تیمی آشنا می شوند.		
نوع دوره: <input type="checkbox"/> توجیهی <input type="checkbox"/> عمومی <input type="checkbox"/> شغلی - اختصاصی <input type="checkbox"/> آموزش مدیران <input checked="" type="checkbox"/>		عنوان رشته شغلی:
عنوان پست یا پستهای مورد نظر:		۶) مدرک تحصیلی:
مدیران میانی		لیسانس و بالاتر در تمامی رشته ها
مدت آموزش: نظری ۱۲ ساعت عملی:		سطح دوره: <input checked="" type="checkbox"/> مهارتی <input type="checkbox"/> تخصصی <input type="checkbox"/> پژوهشی <input type="checkbox"/>
پیش نیاز:		
سرفصل ها و محتوای آموزشی: ✓ روش های حل مسئله ✓ استفاده از روش چرخه P-D-C-A طرح ریزی، اجرا و ارزیابی ✓ نظریه محدودیت ها Theory of constrain ✓ روش های ...		

اعتماد سازمانی یا اعتماد سازی

پیامدهای ایجاد اعتماد سازمانی، نقش مستقیم و انکارناپذیری در افزایش

اثربخشی سازمانی از طریق موارد ذیل دارد:

افزایش رضایت شغلی

افزایش تعهد سازمانی

کاهش جابجایی و ترک شغل

تسهیل پذیرش و باور اطلاعات ارائه شده توسط رهبر از سوی کارکنان

افزایش تعهد به تصمیمات اخذ شده در سازمان

۱۳۹۷/۲/۲۹

تاریخ:

۹۷/۲۲/۱۲۶۱

شماره:

دارد

پیوست:



جمهوری اسلامی ایران
وزارت نیرو

شرکت مدیریت تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران
توانیر



بسمه تعالی

«سال ۹۷ حمایت از کالای ایرانی»

(مقام معظم رهبری)

برادر بزرگوار جناب آقای درویشی

سرپرست محترم دفتر آموزش، تحقیقات و فناوری وزارت نیرو

موضوع: دوره آموزشی مهارت توسعه اعتماد

سلام علیکم

احتراماً به پیوست سرفصل‌های پیشنهادی مربوط به دوره آموزشی «مهارت توسعه اعتماد» ویژه مدیران میانی این شرکت و شرکت‌های زیرمجموعه ارسال می‌شود. خواهشمند است دستور فرمائید درخصوص اخذ مجوز برگزاری و کد دار نمودن دوره مزبور اقدام لازم معمول و از نتیجه این معاونت را مطلع فرمایند.

کریم رضائی

معاون تحقیقات و منابع انسانی

عنوان آموزش: مهارت توسعه اعتماد		کد:
اهداف رفتاری و دانشی: فراگیران با استفاده ماهرانه از روش‌های علمی و عملی قادر به ایجاد و حفظ اعتماد در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود می‌باشند.		
نوع دوره: <input type="checkbox"/> توجیهی <input type="checkbox"/> عمومی <input type="checkbox"/> شغلی - اختصاصی <input type="checkbox"/> آموزش مدیران <input checked="" type="checkbox"/>		عنوان رشته شغلی:
عنوان پست یا پست‌های مورد نظر:		۶) مدرک تحصیلی:
مدیران میانی		لیسانس و بالاتر در تمامی رشته‌ها
مدت آموزش: نظری ۸... ساعت عملی: ...		سطح دوره: مهارتی <input checked="" type="checkbox"/> تخصصی <input type="checkbox"/> پژوهشی - تخصصی <input type="checkbox"/>
پیش نیاز:		
سرفصل‌ها و محتوای آموزشی: ۱- اعتماد از دیدگاه مغز ۲- چهار مولفه اصلی اعتماد شامل: ۱-۲-۲-۱- اعتماد		

تربیت مربی در سطح بالاتر

**توانمندسازی
مدیران هر
سطح**

**آموزش های کارگاهی و
مشاوره مستمر**

رویکرد بلندمدت شرکت توانیر در خصوص پرورش رهبران آتی (برنامه تربیت مدیران آینده)

هدف اصلی



ارتقاء شایستگی رهبران آتی در سطح کشور

۴۳۸۹

۱۳۹۶ / ۱ / ۲۱

جمهوری اسلامی ایران
رئیس جمهور
بسمه تعالی

ضرورت

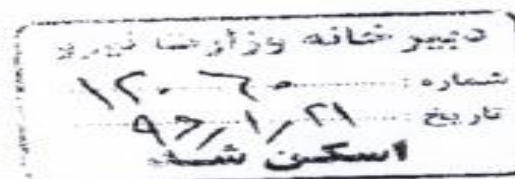
جناب آقای جمشید اتصاری
معاون محترم رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور

پیرو ابلاغ بخشنامه شماره ۴۲۴۳ مورخ ۱۳۹۶/۰۱/۲۰ موضوع ارائه برنامه ها و بسته های اجرایی پیشنهادی آن سازمان برای تدوین سند ملی اقتصاد مقاومتی: تولید - اشتغال» بدینوسیله فعالیت ویژه دارای اجرائی این سند را در زمان تعیین شده به اینجانب ارائه فرمایند.

«تدوین طرح جامع ساماندهی نیروی انسانی دستگاه های دولتی تربیت مدیران مستعد و جوان رای آینده کشور با هدف ارتقای بهره وری در دستگاه های اجرایی و ایجاد زمینه مناسب برای افزایش رشد اقتصادی و توسعه اشتغال با همکاری وزراء، روسای سازمانها و دستگاه های اجرایی ذیربط حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ این ابلاغ».

تربیت مدیران مستعد و جوان

حسن روحانی



رونوشت:

-- جناب آقای دکتر اسحاق جهانگیری، معاون اول محترم رئیس جمهور برای اطلاع، نظارت و پیگیری بر اجرای دقیق مأموریت تعیین شده و ارائه گزارش
-- اعضای محترم هیئت دولت برای اطلاع و همکاری در جهت اجرای مأموریت تعیین شده حسب مورد

اهداف برنامه تربیت مدیران آینده

اهداف

- ❖ ایجاد بستر مناسب برای تحقق اصل دانش گرایی، شایسته سالاری و حرفه ای گرایی مبتنی بر اخلاق اسلامی
- ❖ فراهم نمودن سازو کارهای مناسب برای شناسایی و توسعه ظرفیتهای قابلیت ها و شایستگی کارکنان
- ❖ افزایش انگیزه کارشناسان توانمند از طریق ایجاد فضای رقابتی و عادلانه در انتخاب و انتصاب به پستهای مدیریت حرفه ای



مؤلفه

خودآثر بخشی

ثبات هیجانی

اعتماد به نفس

تحول گرایی

تفکر تحلیلی

تفکر استراتژیک

برنامه ریزی و

سازماندهی

خلاقیت

ارزش آفرینی

مسئولیت پذیری

انگیزه پیشرفت

اخلاق حرفه‌ای

ارتباط مؤثر

متقاعدسازی و

مذاکره

حل مسئله

حل تعارض

تصمیم گیری

مشتری مداری

آگاهی سازمانی

دانش و تخصص

مدیریت و پرورش

کارکنان

پیگیری و هدایت

کنترل و بهبود کیفیت

قضاوت و تصمیم گیری

قاطعیت

نفوذ بر دیگران

تفویض اختیار

ارتباط بین فردی و

شنود مؤثر

ایجاد ائتلاف و شبکه

ترک عادات بد و تقویت

عزت نفس

صحبت درونی

هدف گذاری

ابتکار عمل

دست آورد بیشتر کاری

مقابله با اهمال کاری

تمرکز و بهره‌وری

برگزاری جلسات هدفمند

گوش دادن فعال

ایده پردازی

مذاکره مؤثر

و متقاعدسازی

مقابله با اشتباه

حل تعارض و اختلاف

برنامه ریزی

سازماندهی

تفویض اختیار

توجیه نقش مدیریت

خلاقیت و نوآوری

درک زیردستان

مهارت کنترل

انضباط مؤثر

تصمیم گیری و حل مسئله

کنار آمدن با اشخاص

حالات روحی کارکنان

دردسره‌های سرپرستی

دلایل اجرای نامطلوب

رهبری

مدیریت زمان

مسئولیت و اختیارات

مهارت های ارتباطی

سبک های مدیریتی

مهارت

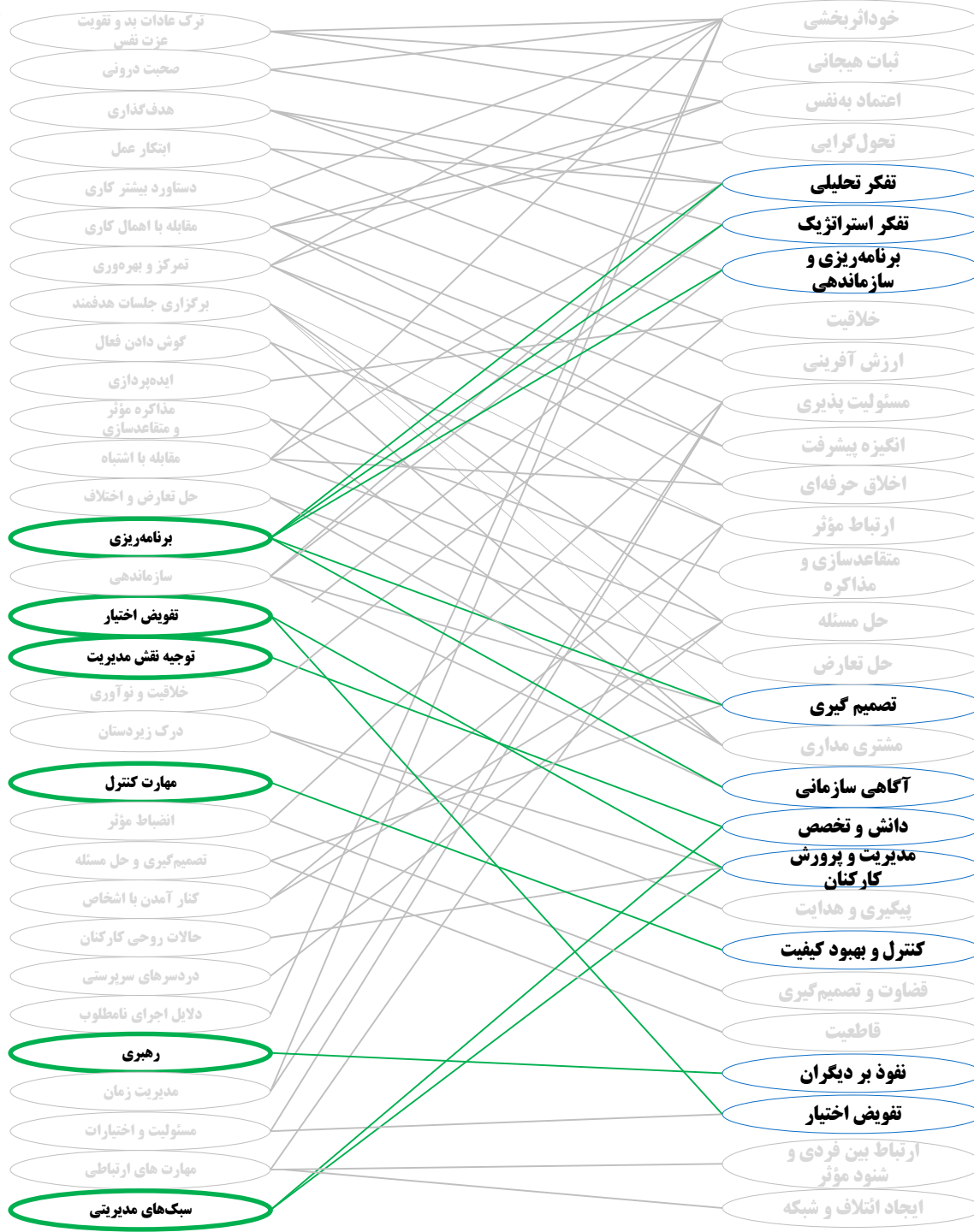


برنامه کارگاه اول

۲ روز اول

مهارت

مولفه



- ✓ ماهیت سمت مدیریتی و تفاوت‌های آن با سمت کارشناسی (نوجیه نقش مدیریت)
- ✓ سبک‌های مدیریتی و کاربرد آن در موقعیت‌های مختلف
- ✓ قدرت رهبری
- ✓ برنامه‌ریزی
- ✓ نحوه تفویض و منافع آن
- ✓ نظارت و کنترل

۲ روز اول

- ✓ سازماندهی
- ✓ تصمیم‌گیری و انواع آن
- ✓ خلاقیت در مدیریت و ابتکار عمل
- ✓ درک زیردستان و انگیزه‌مند سازی
- ✓ ارتباط کلامی و مهارت شنیداری
- ✓ مدیریت زمان

۲ روز دوم

شیوه ارائه: ☐ کلاس درس ☐ کارگاه آموزشی ☐ سمینار ☐ سایر

منابع درسی:

- مدل شایستگی کانون ارزیابی شرکت توانیر (طرح توسعه و بهبود مدیران شرکت توانیر)

- کتب و منابع حوزه مدیریت و روانشناسی

- فیلم‌ها و جزوات پیشنهادی مدرس



مؤلفه

تفکر تحلیلی

تفکر استراتژیک

برنامه ریزی و
سازماندهی

تصمیم گیری

آگاهی سازمانی

تفویض اختیار

مدیریت و پرورش
کارکنان

کنترل و بهبود کیفیت

نفوذ بر دیگران

دانش و تخصص

برنامه ریزی

تفویض اختیار

توجیه نقش مدیریت

مهارت کنترل

رهبری

سبک های مدیریتی

برنامه
کارگاه
اول

۲ روز
اول

مهارت



اجرای برنامه تربیت مدیران آینده

اولین کارگاه ارزیابی و پرورش مهارت‌های مدیریتی مدیران آینده
در صنعت برق در تاریخ‌های ۲۷ و ۲۸ تیرماه ۱۳۹۶





در اولین کارگاه تربیت مدیران آینده صنعت برق عنوان شد

مهندس مهاجری: پرورش نیروهای توانمند مصونیت را در مجموعه صنعت برق ایجاد کرده است

و بهره‌گیری از نظم و انضباط لازم، گام مفیدی برای تامین نیاز مدیریتی صنعت برق طی ۲ دهه آینده برداشته شود. معاون وزیر نیرو این اقدام را در آغاز به کار دولت دوازدهم اقدامی مبارک توصیف کرد و از برداشتن گامهای مؤثری در این زمینه برای بخشهای آب و فاضلاب کشور در آینده نزدیک خبر داد. مهندس مهاجری تاکید کرد: «ثبات و آمادگی و حرکت صنعت برق در مسیر رقابت جهانی، حاصل پرورش نیروهای توانمندی است که مرحله به مرحله با رشد و پیشرفت خود، مصونیت را در مجموعه صنعت برق کشور ایجاد کردند و باید از تمامی همکاریانی که به طور مستمر در این عرصه تلاش می‌کنند به ویژه مهندس رضائی تشکر کنم.»



یازدهم در شهریور ۹۳ ابلاغ شد و طی آن موضوع مدیران آینده مطرح و مورد توجه قرار گرفت، اقدامات شرکت توانیر در این زمینه را مطلوب عنوان و از دست‌اندرکاران طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای این دوره قدردانی کرد. وی پیش‌بینی دوره برای ۷۸۰ نفر کارشناس صنعت برق در سال جاری را مطلوب ارزیابی و ابراز امیدواری کرد با برگزاری این دوره‌ها

تحقیقات و آموزش مدیریت و جمعی از اساتید برای ۲۵ نفر از کارشناسان صنعت برق در محل این موسسه واقع در پژوهشگاه نیرو برگزار شد. مهندس مهاجری در این نشست اقدامات اثربخشی که از سال ۷۳ و با پایه‌گذاری موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت آغاز شد، را یادآور شد و با اشاره به اولین بخشنامه‌ای که در این خصوص در ابتدای کار دولت

معاون تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو با حضور در اولین کارگاه ارزیابی و پرورش مهارت‌های مدیریتی مدیران آینده که از سوی معاونت تحقیقات و منابع انسانی توانیر در تمامی سطوح مدیریتی طراحی و نخستین مرحله آن در موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت برگزار شد، پرورش نیروهای توانمند را به لحاظ ایجاد مصونیت در صنعت برق کشور از اهمیت بالایی برخوردار دانست. به گزارش پیک برق اولین کارگاه ارزیابی و پرورش مهارت‌های مدیریتی مدیران آینده صنعت برق با حضور مهندس مهاجری معاون تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو، مهندس رضائی معاون تحقیقات و منابع انسانی توانیر، حمیدرضا شیرازی مدیرکل دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش توانیر، دکتر خاکی رییس موسسه

مهندس مهاجری: پرورش نیروهای توانمند مصونیت را در مجموعه صنعت برق ایجاد کرده است



وی خطاب به کارشناسان حاضر در این دوره اظهار داشت: «موفقیت این اقدام ارزشمند به شما بستگی دارد که چقدر انضباط به خرج می‌دهید و با علاقمندی و پیگیری، مهارت‌های لازم را فرا می‌گیرید و باید توجه داشته باشید مهارت‌های مدیریتی در محیط واقعی و با کسب تجربه حاصل می‌شود و باید از انگیزه لازم برای رودرو شدن با دشواری‌های آن برخوردار باشید.»

در ادامه این نشست مهندس رضانی معاون تحقیقات و منابع انسانی توانیر به تبیین فرایند طراحی و برنامه‌ریزی تربیت مدیران آینده و توانمندسازی مدیران فعلی در ستاد صنعت برق کشور پرداخت. مهندس رضانی ضوابط اجرایی این موضوع را برگرفته از مفاد نامه شماره ۴۳۸ مورخ ۲۱ فروردین ۹۶ ریاست جمهوری و تأکید بر تدوین طرح جامع تربیت مدیران مستعد و جوان برای آینده کشور همچنین مصوبات کمیته توانمندسازی وزارت نیرو عنوان کرد که براین اساس معاونت تحقیقات و منابع انسانی توانیر اسال برنامه تربیت مدیران آینده صنعت برق را در تمامی سطوح مدیریت حرفه‌ای (عملیاتی، پایه، میانی و ارشد) طراحی و اولین کارگاه تحت عنوان ارزیابی و پرورش مهارت‌های مدیریتی مدیران آینده را جهت اجرا در سطح کارشناسی برنامه‌ریزی و در قالب این نشست از طریق مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت به مرحله اجرا درآورد. مهندس رضانی انتصاب مدیران

از ابتدای سال ۹۷ را مستلزم ملی کردن این دوره عنوان و افزود: «در سال جاری ۷۸۰ نفر کارشناس دارای ۷ تا ۲۲ سال سابقه که در کلیتیک مدیریت مورد ارزیابی قرار گرفتند و بالاترین امتیاز را داشتند از بانک اطلاعات استخراج و با توجه به نظر شرکت‌های متبوع خود جهت شرکت در کارگاه‌های آموزش تربیت مدیران آینده معرفی شدند.»

وی تدوین برنامه‌های توانمندسازی شایستگی‌های مدیریتی را براساس مدل شایستگی (انگیزش، دانش، مهارت و شخصیت) ذکر کرد که برنامه توانمندسازی مدیران در سمت فعلی، توانمندسازی مدیران جهت تصدی سمت‌های آتی و برنامه توانمندسازی کارشناسان مورد تأیید هر شرکت جهت تصدی مدیریت در سطوح عملیاتی و پایه (مدیران آینده) را شامل می‌شود. مهندس رضانی طراحی و

تدوین برنامه‌های توانمندسازی متبوع با مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز در هر سطح، ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی شرکت‌کنندگان، تنظیم برنامه‌ها به شکل بلندمدت و در قالب چند کارگاه به ویژه برای کارشناسان و مدیران عملیاتی و پایه، تبیین حداقل ۲۰ سهمیه برای هر شرکت به منظور پیشبرد متوازن آن در سطح شرکت‌های زیرمجموعه و... را از دیگر اقدامات برشمرد و به روزرسانی نتایج ارزیابی افراد براساس بازخورد دریافتی از مشارکت در کارگاه را از برنامه‌های آتی این معاونت ذکر کرد.

وی شایستگی را مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی عنوان کرد که به ترتیب با کسب انگیزه، علاقه، دانش، مهارت و قابلیت حاصل می‌شود و از طریق ارزیابی به کسب گواهی می‌انجامد. مهندس رضانی با اشاره به

برگزاری ۲ دوره آموزشی «ارزیابی و پرورش مهارت‌های مدیریتی مدیران آینده»، این کارگاه آموزشی را دوره اول عنوان کرد که طی ۴ روز در ۲۷ و ۲۸ تیر و ۳ و ۴ مرداد جاری با حضور ۲۵ کارشناس در تهران برگزار می‌شود که ۳ نفر از توانیر، ۶ نفر از برق منطقه‌ای تهران، ۵ نفر از برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان، یک نفر از برق منطقه‌ای سیستان، ۸ نفر از توزیع برق البرز و ۲ نفر از توزیع برق گلستان هستند. دوره دوم نیز اول تا چهارم مرداد در تبریز برگزار خواهد شد که ۲۷ کارشناس شامل ۱۲ نفر از توزیع برق تبریز، ۸ نفر از توزیع برق آذربایجان شرقی، ۳ نفر از توزیع برق آذربایجان غربی و ۴ نفر از توزیع برق اردبیل در این دوره حضور خواهند داشت و دوره‌های سوم تا پنجم نیز به ترتیب در شرکت‌های برق منطقه‌ای غرب،

زنجان و باختر برگزار می‌شود. در ابتدای این نشست دکتر خاکی رئیس مؤسسه مطالعات و آموزش مدیریت، جانشین‌پروری را یکی از چالش‌های اصلی در سطح بین‌المللی عنوان کرد و توانمندی مدیران فعلی و آموزش مدیران آینده را از نیازهای ضروری سازمانها برشمرد. وی تصریح کرد: «برنامه‌های توسعه آموزش و توانمندسازی مدیران باید در راستای استراتژی سازمان تدوین شود و کار خوبی که از سوی شرکت توانیر و با همکاری اساتید انجام گرفت، برگزاری اولین دوره مبتنی بر نتایج حاصل از کانون ارزیابی است که امیدواریم این حرکت مبارک به سایر شرکت‌های وابسته وزارت نیرو نیز تسری یابد.»

گفتی است فراگیران پس از پایان این دوره با مفاهیم مهارت‌های مدیریتی آشنا می‌شوند و قادر خواهند بود حالات و امور فردی خود را بهتر اداره کنند و در آینده آمادگی اجرای مهارت‌های مدیریتی در سطح مدیریت عملیاتی / پایه را برای مدیریت هرچه بهتر کارکنان تحت سرپرستی خواهند داشت.

این دوره ۱۶ سرفصل و سحتوای آموزشی از جمله ماهیت سمت مدیریتی و تفاوت‌های آن با سمت کارشناسی، شبکه‌های مدیریتی و کاربرد آن، برنامه‌ریزی و سازماندهی، نظارت و کنترل، نحوه تفویض و منافع آن، تصمیم‌گیری و انواع آن، اخلاقیت در مدیریت و ابتکار عمل، درک زیردستان و انگیزه‌مندسازی، ترک عادات بد و پرورش عزت نفس، حل تمارض و اختلاف و غیره را شامل می‌شود.



اجرای برنامه تربیت مدیران آینده

برگزاری کارگاه های در مناطق مختلف جغرافیایی





اجرای برنامه تربیت مدیران آینده

همایش تربیت مدیران آینده در تاریخ های ۴ و ۵ مهر ماه ۱۳۹۶

با حضور معاون ریاست جمهوری و رئیس سازمان اداری و استخدامی، و مدیران ارشد وزارت نیرو و فراگیران شرکت های زیرمجموعه

معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور:

وزارت نیرو از دستگاه های موفق در عرصه آموزش و پرورش مدیران آینده است



به منظور توسعه سیاست های جدید دولت در پرورش مدیران جوان و نظام های انتخاب مدیران همایش مدیران آینده صنعت برق کشور با حضور معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور و جمعی از مسؤولان ارشد وزارت نیرو و ۷۸۰ نفر از مدیران آینده صنعت برق در پژوهشگاه نیرو برگزار شد. به گزارش پیک برق، جمشید انصاری معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور ضمن قدردانی از اقدامات شایسته وزارت نیرو در تربیت مدیران و برگزاری این همایش اظهار داشت: وزارت نیرو از جمله دستگاه هایی است که برنامه های قابل توجه و بسیار خوبی در حوزه بهسازی و آموزش نیروی انسانی و همچنین آماده سازی مدیران خود دارد و همواره برای ارتقاء این برنامه ها تلاش می کند. وی تاکید کرد: تداوم این کار قطعاً در ارایه بهتر خدمات صنعت برق موثر خواهد بود. جمشید انصاری با بیان اینکه در دنیا به منظور تربیت مدیران آینده دو رویکرد وجود دارد گفت: در رویکرد اول شناسایی، جذب و آماده سازی نیروهای متخصص از دستگاه هایی که متولی تربیت این نیروها هستند از جمله دانشگاه ها انجام می شود و در رویکرد دوم از بین نیروهای انسانی درون دستگاه افرادی با ویژگی های خاص انتخاب می شود. وی خاطرنشان کرد: در کشور ما به دلیل ساختار اداری و انتظارات نیروی انسانی درخصوص توجه به قابلیت های آنها و مقاومت هایی که در دستگاه ها

الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری

♦ در درون خودتان، مدیران لایق، اشخاص برجسته، دستهای کارآمد و مغزهای فعال تربیت کنید.

♦ باید روزه روز خودتان را کاملتر کنید و گامهای بلندتری بردارید. راه پیشرفت بشر، بن بست و مسدود و تمام شدنی نیست. باید سطح دانش و انضباط و تقوا و نظم را تا آخرین تلاشهای خودتان بالا ببرید و آنها را روزه روز بهتر کنید.



باسپاس از حسن توجه شما بزرگواران

خدایا خان کن سرانجام کار

تو خوشدبازی و ماریسگار