



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



(شرکت سهامی عام)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

معاونت منابع انسانی گروه بهمن
اداره تأمین و توسعه آموزش

تبریز - 23 و 24 شهریورماه 1390



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



آفت و بلای کارها ، ناتوانی کارگزاران است.

امام علی (ع) غررالحکم ص 345



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



موضوع تجربه:

تأثیر دوره های جامع سرپرستی بر توانمندسازی کارکنان گروه بهمن

ارائه دهندگان:

- مصطفی پرخوان
- محسن سلیمانی
- مدیر تأمین و توسعه آموزش
- کارشناس مسئول منابع انسانی



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



مقدمه:

اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از منابع انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. در این راستا آموزش از طریق افزایش قابلیت‌ها و مهارت‌ها نقش بسزایی در توانمندسازی و



همایش عرضه یادگیری
منابع انسانی



مقدمه:

افزایش بهره وری کارکنان و اثربخشی سازمان دارد. گروه بهمن نیز برای رسیدن به این مهم، اقدام به برگزاری دوره های جامعی نظیر دوره های سرپرستی در سطوح متخصصین نموده است.



همایش عرضه یادگیری
منابع انسانی



توانمندسازی منابع انسانی

q «توانمندسازی اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است.» ارستد (1997)



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



توانمندسازی منابع انسانی

«توانمند سازی بدین معنا است که برای افراد آزادی و اطلاعات لازم را فراهم آوریم تا آنان آنچه را که خود می خواهند به گونه ای موفقیت آمیز انجام دهند به جای آنکه آنان را وادار کنیم آنچه که ما می خواهیم انجام دهند.» **وتن کمرون (2002)**



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



با توجه به تعاریفی که از توانمند سازی ارائه شد عنصر اصلی توانمند سازی، دادن **آزادی عمل** به کارکنان در فعالیتهایی است که مرتبط با شغل آنهاست و این هدف از طریق **آموزش و توسعه** حاصل می شود.



همایش عرضه یادگیری
منابع انسانی



گروه
(شرکت سهامی عام)

مزایای توانمند سازی :

- استقلال عمل برای کارکنان و استفاده بهتر از خلاقیت در فعالیت ها
- غنی سازی مشاغل
- تقویت و حمایت کار گروهی
- افزایش توان رقابتی سازمان به واسطه خلق و ایجاد سرمایه های فکری



همایش عرضه یادگیری
منابع انسانی

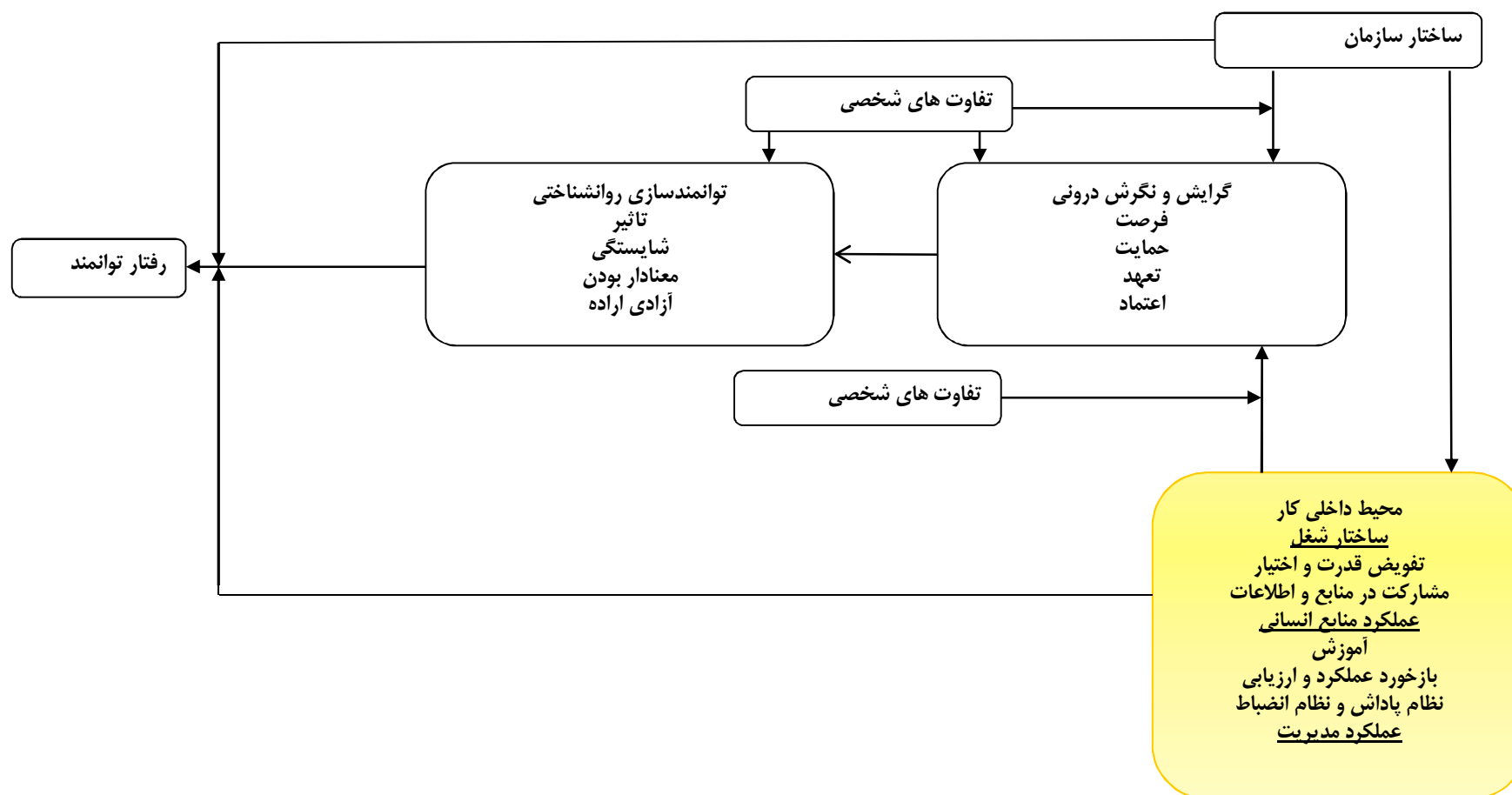


مزایای توانمند سازی :

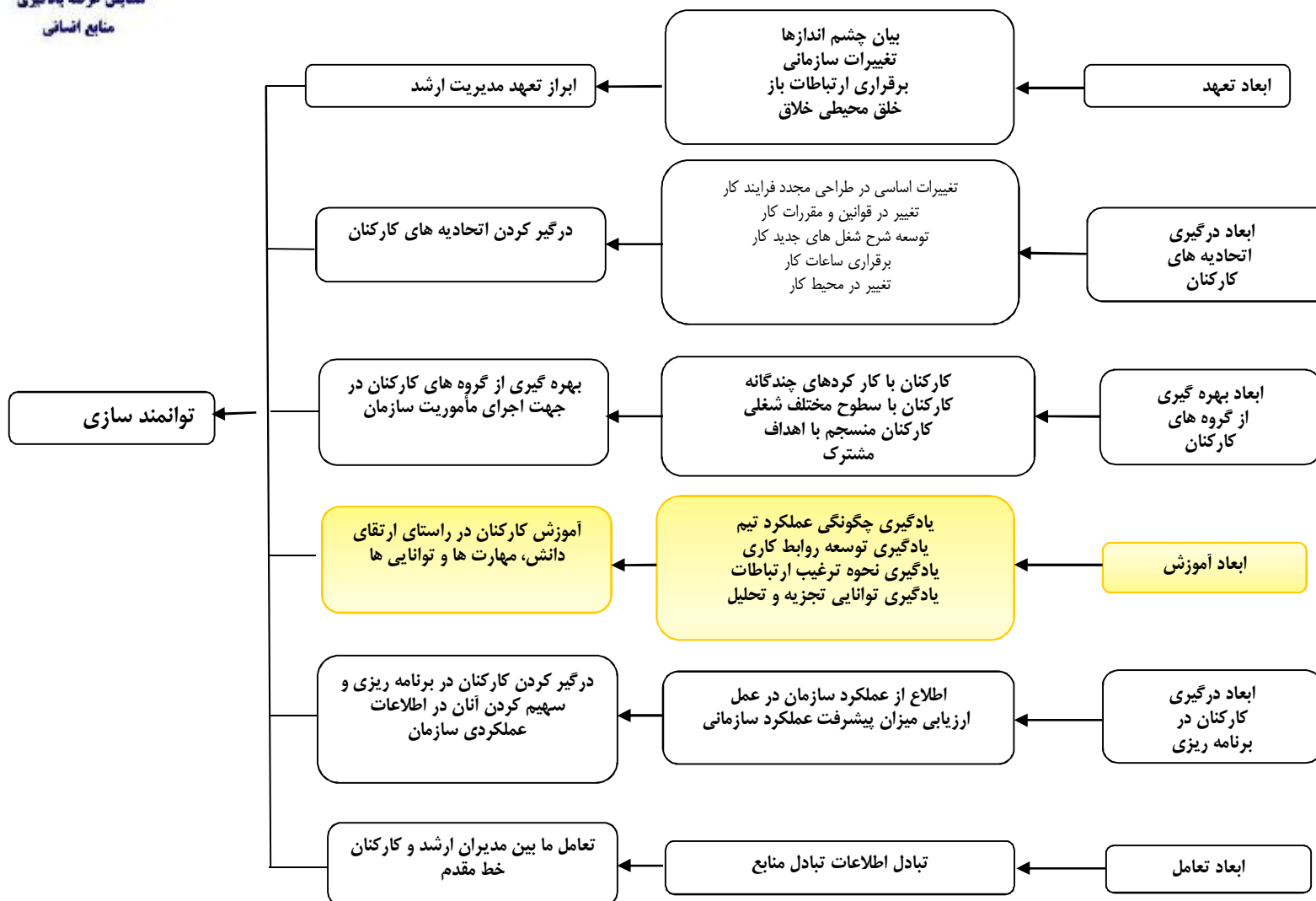
- ایجاد گزینه های تصمیم سازی و افزایش استقلال و قدرت تصمیم گیری
- فراهم آوردن آزادی و استقلال در تصمیم گیری.

نمونه هایی از مدل توانمندسازی:

مدل توانمندسازی رایینز، کرینو و فرنдал



مدل توانمندسازی گائو





همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



توانمندسازی منابع انسانی در گروه بهمن :

- 1- استراتژی گروه بهمن نظیر تربیت مدیران شایسته، توسعه فعالیتهای گروهی، توسعه شایسته سالاری و..
- 2- استراتژی های حوزه منابع انسانی نظیر تربیت نیروی انسانی چند مهارته، ارتقاء توانمندیهای مدیریتی و رهبری و نظام مشارکت کارکنان و ...
- 3- ارتقاء و انتصاب درون سازمانی
- 4- نظام جامع آموزش کارکنان



همایش فرصه یادگیری
منابع انسانی



دوره های سرپرستی:

دوره هایی کاربردی هستند که بمنظور تعلیم و تربیت منابع انسانی متخصص برای سرپرستی نیروها طراحی و تدوین گردیده و در آن مفاهیم و اصول علمی و عملی مهارت‌های مدیریتی نظیر (هدایت، رهبری، کنترل و نظارت و ...) ارائه می گردد.



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



اهمیت و ضرورت دوره های سرپرستی :

- همسو کردن فعالیتها در جهت تحقق اهداف سازمان
- انتقال انتظارات و خواسته های مدیران ارشد سازمان
به نیروهای سطوح پایین تر
- ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کارها در سازمان
- ایجاد زمینه های مناسب جهت شکوفایی استعدادهای
بالقوه افراد
- تقویت حسن وفاداری و همبستگی کارکنان نسبت به
سازمان



همایش عرضه یادگیری
منابع انسانی



گروه
(شرکت سهامی عام)

فرایند تدوین دوره های سرپرستی :

- شکل گیری ایده اولیه در کمیته توسعه منابع انسانی در رده مدیران ارشد گروه
- تشکیل جلساتی با مدیران منابع انسانی شرکتها و مراکز تابعه
- مشورت با متخصصین و صاحب نظران حوزه منابع انسانی



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



فرایند تدوین دوره های سرپرستی :

- تشکیل جلسه با مدیران ارشد شرکتها و مراکز تابعه
- تدوین فرایند انتخاب دانشجویان از طریق نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، کانون ارزیابی، سنوات شغلی و...
- طراحی ، برنامه ریزی و اجرا
- ارزیابی و سنجش اثربخشی دوره ها



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



(شرکت سهامی عام)

فرایند تدوین دوره های سرپرستی :

- استفاده از نظرات مدیران و افراد شرکت کننده در دوره و نتایج ارزیابی فوق در جهت اصلاح و بهبود فرایند برگزاری دوره های سرپرستی



اهم اهداف دوره سرپرستی :

- ارتقاء دانش، بینش، نگرش و مهارت کارکنان
- بهبود عملکرد شغلی
- افزایش مهارت های حل مسئله
- توانایی سازماندهی، هدایت، رهبری
- ایجاد انگیزه در پرسنل تحت سرپرستی
- تبدیل اهداف و راهبردهای گروه به اهداف عملیاتی و برنامه های اجرایی و ...



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



اهم شاخص های ارزیابی نهایی دوره های سرپرستی:

- میزان خلاقیت
- انضباط کاری
- افزایش مهارت حل مسئله
- افزایش حس مشارکت در کارهای گروهی
- افزایش مهارت مربوط به وظایف شغلی
- میزان مسئولیت پذیری و



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



روند تغییرات و اصلاح محتوای دوره های سرپرستی

ردیف	دروس سرپرستی مرحله اول	دروس سرپرستی مرحله دوم	دروس سرپرستی مرحله سوم
۱	آشنایی با گروه بهمن	آیین نامه ها و دستورالعملهای گروه	آیین نامه ها و دستورالعملهای گروه
۲	آیین نامه ها و دستورالعملهای گروه	اصول و مبانی سرپرستی	مهارت های ارتباطی و اصول ارتباطات
۳	اصول و مبانی سرپرستی	آشنایی با شرایط کار	مدیریت زمان
۴	آشنایی با شرایط کار	آشنایی با بیمه و تامین اجتماعی	طرح ریزی فرایند
۵	آشنایی با بیمه و تامین اجتماعی	آشنایی با اینترنت	اصول کار تیمی
۶	آشنایی با اینترنت	اصول و فنون سرپرستی	تکنیک های حل خلاق مساله
۷	اصول و فنون سرپرستی	طبقه بندی مشاغل	مبانی سرپرستی
۸	اصول ایمنی و بهداشت کار	حقوق کار	اصول گزارش نویسی
۹	طبقه بندی مشاغل	مثنوی و ادبیات مدیریت	مبانی تغییر و تحول
۱۰	حقوق کار	مدیریت بر جلسه	اصول ایمنی و بهداشت کار
۱۱	مثنوی و ادبیات مدیریت	اصول ایمنی و بهداشت کار	فنون بهره وری
۱۲	خلاقیت و نوآوری	مدیریت خلاقیت	سمینار کاربرد IT
۱۳			سمینار فروش و خدمات پس از فروش
۱۴			حسابداری بهای تمام شده
۱۵			سمینار اصول و فنون مذاکره
۱۶			مدیریت عملکرد



همایش عرضه یادگیری
منابع انسانی



اهم دستاوردهای دوره های جامع سرپرستی در توانمندسازی کارکنان:

n ارتقاء میزان شاخص های رفتاری و عملکردی دانشجویان شرکت کننده در دوره بر اساس ارزیابی صورت گرفته (دانشجویان، مدیران، همکاران و کارکنان) به میزان 71 درصد بوده و سه شاخص میزان مسئولیت پذیری، حس مشارکت در کارگروهی و انضباط کاری به ترتیب 74 درصد، 73 درصد و 72 درصد بیشترین تاثیر را به خود اختصاص داده اند.



همایش مرحله یادگیری
منابع انسانی



اهم دستاوردهای دوره های جامع سرپرستی در توانمندسازی کارکنان:

n استفاده از نتایج ارزیابی ها در ارتقاءها و انتصاب ها

وضعیت کل ترفیعات		شرکت کنندگان (نفر)	ترفیعات
بدون تغییر	با تغییر		سرپرستی
23 نفر (39 درصد)	37 نفر (61 درصد)	60	سرپرستی مرحله اول
25 نفر (42 درصد)	35 نفر (58 درصد)	60	سرپرستی مرحله دوم
33 نفر (55 درصد)	27 نفر (45 درصد)	60	سرپرستی مرحله سوم
19 نفر (32 درصد)	41 نفر (68 درصد)	60	سرپرستی مرحله چهارم
100 نفر (42 درصد)	140 نفر (58 درصد)	240	جمع کل

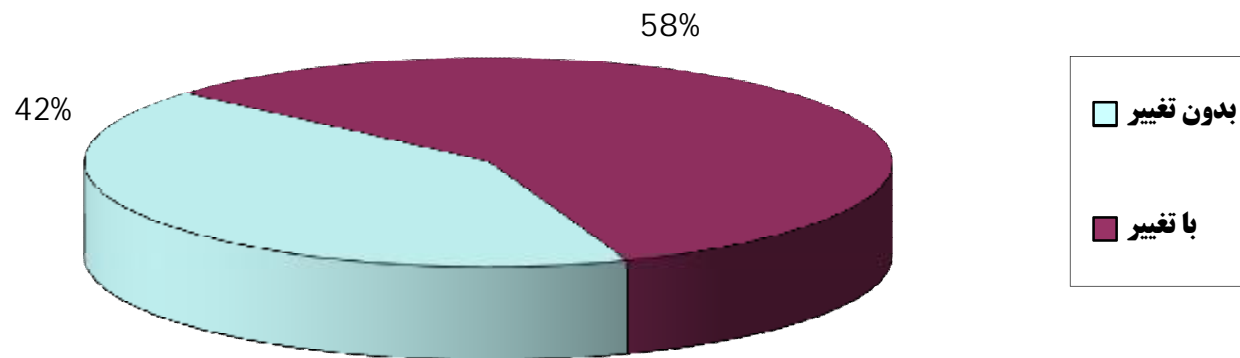


همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



(شرکت سهامی عام)

نمودار درصد ترفیعات دوره سرپرستی





همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



(شرکت سهامی عام)

اهم دستاوردهای دوره های جامع سرپرستی در توانمندسازی کارکنان:

- n افزایش بهره وری افراد شرکت کننده در دوره های سرپرستی بر مبنای ارزیابی عملکرد صورت گرفته
- n برآورده نمودن بخشی از انتظارات متخصصین سازمان نسبت به ادامه تحصیل حین کار
- n لحاظ کردن امتیاز دوره های سرپرستی در سطح بندی کارشناسان در جهت افزایش انگیزه آنها



همایش عرضه یادگیری
منابع انسانی



گروه
پتروشیمی
(شرکت سهامی عام)

اهم دستاوردهای دوره های جامع سرپرستی در توانمندسازی کارکنان:

n برگزاری ادواری دوره های بازآموزی بر اساس نتایج حاصل از دوره های سرپرستی از طریق برگزاری سمینارهای کوتاه مدت و دوره های جامع مربوط به رسته های شغلی.



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



(شرکت سهامی عام)

رمز پیروزی در دانش و توانمندی نهفته است نه در بخت و اقبال.

(مایکل همبر)



همایش عرصه یادگیری
منابع انسانی



با تشکر از حسن توجه شما