



شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران
دفتر مدیریت عامل

بسمه تعالی

منشور کانون ارزیابی و توسعه شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

«من عرف نفسه، فقد عرف ربه»

۱- مقدمه

سرمایه های انسانی در هر سازمان مهمترین عامل در دستیابی به نتایج مورد انتظار و پیاده سازی راهبرد ها و تحقق چشم انداز سازمان است. بنابر این، توسعه سرمایه های انسانی از مهمترین طرح هایی است که سازمان ها می بایست آن را برنامه ریزی و اجرا کنند.

فرآیند برنامه ریزی برای توسعه سرمایه های انسانی با طراحی مدل شایستگی و شناخت وضعیت فعلی شایستگی های منابع انسانی شروع می شود. اگر این شناخت واقع بینانه و به درستی بدست بیاید، برنامه ریزی و در نتیجه توسعه سرمایه های انسانی با احتمال بالایی با موفقیت همراه خواهد بود. در حالی که اگر شناخت درستی از وضعیت فعلی شایستگی های منابع انسانی کسب نشود، بهترین برنامه ها و بهترین اجراها نیز اثربخش نخواهد بود. بنابراین شناخت وضعیت فعلی شایستگی های منابع انسانی مرحله ای بسیار حیاتی در فرآیند برنامه ریزی و توسعه ی سرمایه های انسانی است.

از طرفی کسب شناخت از شایستگی های افراد یک سازمان به هیچ وجه به سادگی حاصل نمی شود. در بسیاری از موارد، افراد خود نیز شناخت درست و واقع بینانه ای از شایستگی های خود ندارند که این امر در کنار تمایل افراد برای بهتر نشان دادن خود، کسب شناخت از شایستگی ها را با دشواری همراه کرده است.

بر پایه پیشینه ای بیش از نیم قرن، کانون های ارزیابی و توسعه از معتبرترین و کارآمدترین رویکرد ها برای کسب شناخت از شایستگی های منابع انسانی در سازمان ها به حساب می آید. لازم به ذکر است کانون یک فضای فیزیکی نیست بلکه فرآیندی است که با بهره گیری از ابزارهایی مانند شبیه سازی های چالش های محیط کسب و کار و آزمون های روانسنجی، بهره گیری از تیم ارزیابان آموزش دیده و همچنین مدل شایستگی، تلاش در کسب شناخت نسبتاً دقیق از وضعیت شایستگی های منابع انسانی در سازمان ها دارند.



شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران
دفتر مدیریت عامل مدیریت کل

۲- کانون ارزیابی و توسعه شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

برای شرکت راه آهن که به توسعه ظرفیت زیرساخت های ریلی، افزایش راندمان، کیفیت خدمات، رضایت مشتریان و سایر مؤلفه های سازمانی می اندیشد، مقوله مدیریت مبتنی بر شایستگی اهمیت ویژه دارد زیرا مدیران و کارکنان شایسته، اهداف و برنامه های شرکت را محقق خواهند ساخت. لذا شناخت شایستگی های مدیران و کارکنان و برنامه ریزی برای رشد تخصصی و شغلی ایشان از مهمترین بسترهای مورد توجه مدیریت ارشد و سایر متولیان امر در مجموعه ی راه آهن است.

در راستای توسعه سرمایه های مدیریتی و حرکت به سوی چشم انداز، شرکت راه آهن با همکاری سازمان مدیریت صنعتی اقدام به طراحی «کانون توسعه شایستگی ها» کرده است. کانون توسعه ی شرکت راه آهن، فرآیندی یک روزه است که برای شرکت کنندگان فرصت کسب شناخت بهتر از شایستگی هایشان را فراهم می آورد. این شناخت در مرحله ی بعد، مبنایی برای تدوین و اجرای برنامه های توسعه ایشان راه آهن خواهد بود.

مخاطبین کانون، کلیه مدیران و کارشناسان شرکت راه آهن خواهند بود لکن در گام نخست اجرای کانون برای مدیران در دستور کار قرار گرفته است و در ادامه بنا به نیاز، سایر کارکنان نیز در این فرآیند شرکت خواهند کرد. با توجه به شروع فعالیتهای این پروژه از ابتدای سال ۹۳، این کانون تاکنون گامهای طراحی مدل شایستگی، طراحی ابزارها، انتخاب و آموزش ارزیابان و اجرای کانون برای ۶۶ نفر از مدیران ارشد و میانی را پشت سر گذاشته است، طرح استعدادیابی طی دو پروژه انجام گرفت که یکی از پروژه ها پس از غربالگری افراد، ۱۶۰ نفر در فرایندهای کانون حضور یافتند و طی دو سال گذشته کلیه مدیران در سطوح پایه، عملیاتی و میانی و ارشد حدود ۲۵۰ نفر براساس بخشنامه سازمان اداری استخدامی مورد ارزیابی قرار گرفتند. اینک در شرف برگزاری کانون برای مدیران جدیدالانتصاب هستیم، در این کانون از ابزارهایی مانند آزمون های روانشناسی، تمرین های گروهی، تمرین های تعاملی و مصاحبه مبتنی بر شایستگی برای سنجش شایستگی ها استفاده می شود.

۳- اهداف کانون ارزیابی و توسعه شرکت راه آهن

با توجه به چشم انداز شرکت راه آهن و مسئولیتهای و وظایف مدیران در تحقق اهداف کلان شرکت، هدف از برگزاری کانون توسعه در این مرحله، کسب شناخت واقع بینانه از شایستگی های مدیران شرکت بمنظور برنامه ریزی برای توسعه شایستگی های ایشان است. این شناخت در مراحل بعد پایه ای برای تدوین «برنامه توسعه ی رهبری راه آهن» می باشد از این رو کانون توسعه نیازمند همکاری صادقانه و تعهد تمامی افراد



شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران
دفتر مدیریت کل

مرتبط با کانون می باشد. لازم به یادآوریست که کانون، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود افراد را شناسایی می کند و از نتایج آن برای برنامه ریزی توسعه شخصی، آموزش و تقویت توانمندی ها استفاده می شود.

۴- شرکت کنندگان در کانون

پیشگام بودن مدیران به تقویت روحیه توسعه فردی و ایجاد فرهنگ توسعه سازمانی کمک شایانی خواهد کرد لذا در این مرحله از برنامه، تعدادی از مدیران ستادی و مدیران نواحی (که در مرحله قبل حضور نداشته اند) در کانون شرکت خواهند کرد. منتخبین به صورت گروه های ۵ یا ۱۰ نفره برای حضور در کانون دعوت می شوند. این گروه ها با توجه به خطوط راهنما و ملاحظات فنی کانون های ارزیابی و توسعه، تشکیل و برای حضور آنان برنامه ی زمانی تدوین شده است. شرکت برای شناسایی استعدادهای مدیریتی از لایه کارشناسی، افراد واجد شرایط را برای ارزیابی توانمندیهای مدیریتی به کانون معرفی می کند.

به طوریکه شرکت کنندگان در کانون عبارتند از:

۱. مدیران فعلی در سطوح مختلف
۲. استعدادهای مدیریتی در سطوح کارشناسی
۳. افراد قابل انتصاب به سطوح مدیریتی اعم از داخل یا بیرون سازمان

۵- شایستگی ها

شایستگی ها محور کانون شناخت و توسعه هستند و سایر ارکان کانون با توجه به آن شکل می گیرند. ابزارها به گونه ای طراحی می شوند که امکان بروز شایستگی ها وجود داشته باشند. ارزیاب ها به دنبال سنجش شایستگی های بروز یافته افراد در تمرین ها هستند. افراد نیز به منظور شناخت و توسعه شایستگی های مورد نظر، در فرآیند کانون شرکت می کنند. شایستگی شامل مجموعه دانش، مهارت ها، نگرش ها و ویژگی های شخصیتی و رفتاری است که باعث می شود یک فرد در شغل مد نظر، عملکرد برجسته و ممتاز داشته باشد. مدل شایستگی های عمومی مدیران راه آهن با متدلوژی مشخص (شامل بررسی اسناد بالادستی و استراتژیک، الگوبرداری از شرکت های مشابه، مطالعه شرح وظایف واحدها و مدیران، مصاحبه عمیق با مدیران مجموعه، مشاهده روز کاری مدیران و بانک شایستگی ها) طراحی شده است.



شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران
دائرة مدیریت عملیات

مدل شایستگی پیشنهادی سازمان اداری و استخدامی مشتمل بر عمومی، تکمیلی و تخصصی است که در این کانون شایستگی های عمومی مربوط ارزیابی می شود تا الزامات قانونی رعایت گردد. اما علاوه بر آن مقتضیات راه آهن نیز در مدل شایستگی ها اعمال خواهد شد.

۶- ابزارها

ابزارهای سنجش به مجموعه تمرین ها و آزمون هایی گفته می شود که برای سنجش شایستگی در وجود یک فرد خاص، مورد استفاده قرار می گیرند. ویژگی اصلی و متمایز کننده کانون های شناخت و توسعه از سایر روش های ارزیابی، تنوع ابزارها و تمرین های استفاده شده در آن است که شامل آزمون های روانشناسی و شخصیت، مصاحبه رفتاری، شبیه سازی گروهی و فعالیت های انفرادی است.

۷- تیم ارزیابی

ارزیابانی که در کانون توسعه راه آهن حضور دارند همگی از ارزیابان حرفه ای کانون های ارزیابی می باشند که سابقه حضور موفق در کانون های توسعه در سازمانهای پیشرو را دارند و مورد تایید آکادمی ارزیابان حرفه ای سازمان مدیریت صنعتی هستند. تیم ارزیابی کانون از طیف گسترده ای از رشته ها و سوابق شغلی می باشند.

ارزیابان کانون همگی آموزش های لازم را در مراحل مختلف پشت سر گذاشته اند و تجربیات ارزشمند آنها به ایشان کمک خواهد کرد که ارزیابی دقیق و درستی انجام دهند. به طور ویژه برنامه ی آموزشی ارزیابان در سه حوزه ی مدل شایستگی، ابزارها و آشنایی با شرکت راه آهن برگزار شده است. لازم به یادآوری است که بر اساس راهنمای جهانی کانون های ارزیابی و توسعه، شرکت کنندگان در روز کانون توسط مدیران مستقیم خود، ارزیابی نخواهند شد.

ارزیابان مورد تائید سازمان اداری و استخدامی می باشد.

ارزیابان شامل دو دسته هستند:

۱. ارزیابان داخلی، گروهی از پرسنل شرکت که دوره های مربوط را گذرانده باشند.
۲. ارزیابان بیرونی و دارای صلاحیت حرفه ای و آشنا با راه آهن



شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران
دفتر مدیریت عملیات

۸- گزارش بازخورد

گزارش بازخورد، خروجی اصلی کانون شناخت و توسعه است. در اکثر موارد، هدف از ارایه بازخورد، تسهیل توسعه شخصی شرکت کننده است. بنابراین بازخورد به عنوان بخشی مهم از کانون شناخت و توسعه در نظر گرفته می شود.

این کانون خود را متعهد می داند که به تمامی شرکت کنندگان در فرآیند کانون توسعه، گزارش بازخورد ارایه دهد. این بازخورد شامل نتایج آزمونهای روانشناختی و نمرات کسب شده در شایستگی ها به همراه نقاط قوت و قابل بهبود هر شرکت کننده و توصیه های مختصر برای توسعه فرد خواهد بود. لازم به ذکر است که این گزارش مبنای تدوین برنامه های توسعه شخصی افراد قرار خواهد گرفت .

انواع گزارشهای بازخورد عبارتند از:

۱. بازخورد مدیریتی
۲. بازخورد فردی
۳. بازخورد آموزشی
۴. بازخورد تحلیل و تلفیقی
۵. بازخورد شفاهی به شرکت کنندگان

۹- مالکیت نتایج و محرمانگی اطلاعات

با توجه به هدف این کانون، مبنی بر تعیین برنامه های توسعه مورد نیاز فرد و سازمان، اطلاعات به دست آمده متعلق به فرد و سازمان بصورت مشترک می باشد. افراد دیدی روشن از فرصت های توسعه خود -که با شایستگیهای مورد نیاز سازمان همخوانی دارند- خواهند داشت. شرکت راه آهن نیز اطلاعات مناسب را برای تدوین و اجرای برنامه های آموزشی و توسعه ای آتی در اختیار خواهد داشت.

تمام خروجی های کانون در پرونده افراد به صورت محرمانه نگهداری می شود. مدت اعتبار نتایج دو سال از تاریخ برگزاری کانون است.

۱۰- ارکان اجرایی

طراحی محتوای کانون توسط شرکت مشاور و گروه ارزیابی عملکرد شرکت راه آهن ج.ا.ا.
مسئول برگزاری ، شرکت مشاور.



شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران
دفتر مدیرعامل مدیریت کل

دعوت شرکت کنندگان توسط شرکت مشاور.
دعوت ارزیاب توسط شرکت مشاور.
ارائه بازخورد توسط شرکت مشاور.
گواهینامه صادره توسط شرکت مشاور و با تایید مدیرکل دفتر مدیرعامل و مدیریت عملکرد.
بازنگری منشور توسط شرکت مشاور و گروه ارزیابی عملکرد.

۱۱- این منشور در ۱۰ بند توسط گروه ارزیابی عملکرد شرکت راه آهن ج.ا.ا. تهیه شده و توسط مدیرکل دفتر مدیرعامل و مدیریت عملکرد به تصویب رسیده است.

از اینکه شما هم به خانواده "توسعه خویشتن" می پیوندید، بسیار خوشحالیم و توفیق شما بزرگواران در مسیر تعالی شخصی و سازمانی را از خداوند متعال خواستاریم.

پیروز و سرفراز باشید.