



استقرار نظام

ارزیابی و توسعه شایستگی های کارکنان HSE

(مدیران-کارشناسان-افسران و ...)

	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE	

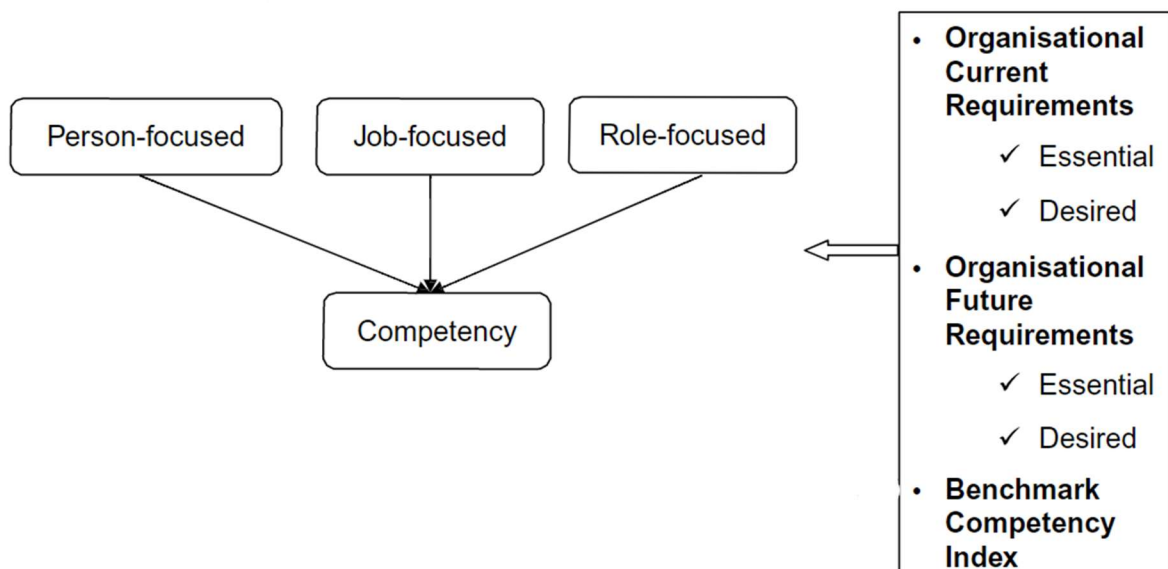
مقدمه

بطور کلی استقرار نظام ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE را می‌توان در ابعاد زیر طراحی و جاری‌سازی نمود:

1. تدوین مدل شایستگی کارکنان HSE سازمان.
 2. طراحی و جاری‌سازی ارزشها و اصول رهبری مدیران و
 3. طراحی و اجرای کانون ارزیابی و توسعه.
 4. طراحی و جاری‌سازی برنامه‌های توسعه‌ای. (هزینه اجرای این مرحله در قالب این پروپوزال دیده نشده است و برنامه‌های این مرحله پس از اتمام مرحله ۳ مشخص میگردد.)
- که بطور خلاصه به تبیین هریک از آنها پرداخته می‌شود:

1 تدوین مدل شایستگی کارکنان HSE

در پروژه حاضر به منظور تدوین مدل شایستگی‌های کارکنان HSE از رویکرد ترکیبی بهره‌مند خواهیم بود که شغل، شخص و نقش را در کنار الزامات فعلی و آتی سازمان، توأمان مدنظر قرار می‌دهد. "شایستگی شخص محور" به ویژگی‌ها و ارزش‌های شخصی موردنیاز برای انجام یک کار مشخص اشاره دارد. "شایستگی شغل محور" دانش و مهارت‌های موردنیاز برای انجام فهرستی از فعالیت‌ها است و "شایستگی نقش محور" بر ویژگی‌های موردنیاز برای برآوردن تقاضای زمینه‌ای (اجتماعی) شغل مشخص شده تمرکز دارد. در مورد شایستگی نقش محور، روابط مستقیم شغل مذکور با سایر مشاغل سازمان در نظر گرفته می‌شود. از سوی دیگر، «نیازهای سازمانی» به نیازهای فعلی و آینده سازمان بر اساس استراتژی اشاره دارد. هدف این مرحله، شناسایی شایستگی‌های معیار برای عملکرد برتر است.



	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE	

روش‌شناسی اجرای مرحله ۱

هر پژوهشی با یک مساله آغاز می‌گردد. مساله تحقیق موجب ایجاد سئوالاتی در ذهن تیم پروژه می‌گردد. وظیفه تیم پروژه این است که با گردآوری داده‌ها و اطلاعات از محیط و با استفاده از شیوه‌های علمی پس از تحلیل داده‌ها، به سئوالات تحقیق پاسخ دهد. هدف از انتخاب روش تحقیق این است که تیم پروژه مشخص نماید که چه شیوه یا روشی را اتخاذ نماید تا او را هر چه دقیق‌تر و آسانتر به پاسخ‌های احتمالی برساند. در واقع انتخاب روش پژوهش مناسب و درست یکی از مراحل و فعالیت‌های اساسی و ضروری در راستای اعتبار بخشیدن به نتایج تحقیق محسوب می‌شود. از این رو، روش‌ها و ابزارهای پژوهش باید با توجه به سئوالات پژوهش طراحی و انتخاب شوند. بر این اساس، به بررسی پژوهش و لایه‌های آن شامل پارادایم پژوهش، منطق پژوهش، جهت‌گیری کلی پژوهش، ماهیت پژوهش، انتخاب روش‌شناسی پژوهش، استراتژی پژوهش، روش پژوهش، ابزار پژوهش، افق زمانی پژوهش، شیوه تحلیل داده‌ها می‌پردازیم. هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل شایستگی‌های منابع انسانی کارکنان HSE شرکت می‌باشد که در راستای تحقق هدف پژوهش سئوالات با توجه به چارچوب مفهومی تحقیق یعنی رویکرد چند سطحی یا Meso Theory طراحی خواهد شد.

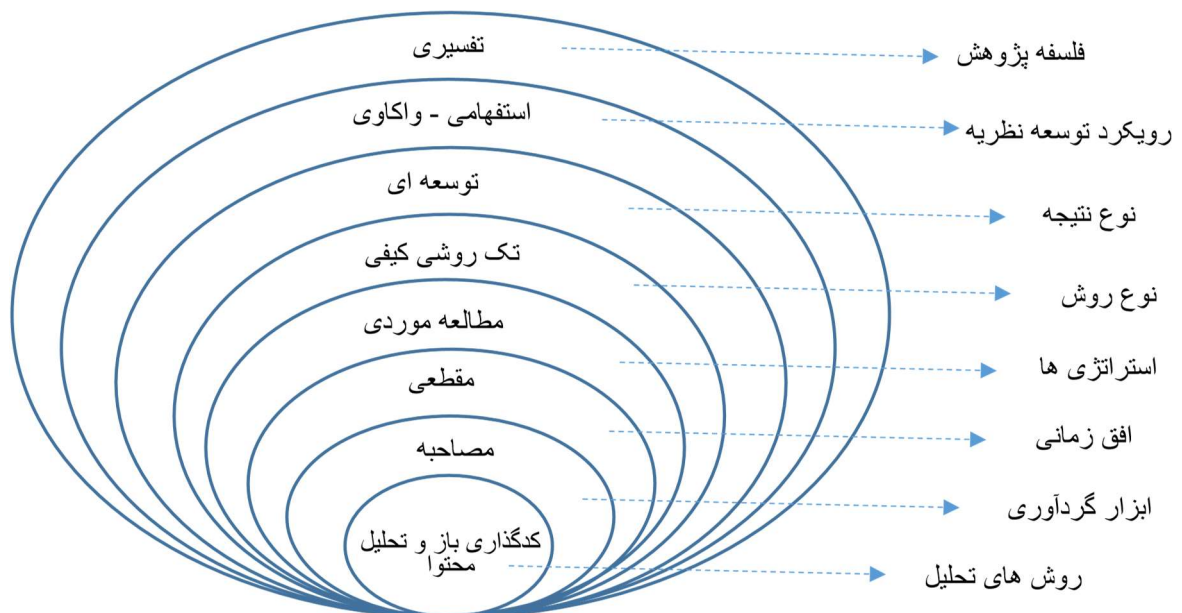
برای این پروژه، روش کیفی بهترین راه برای مشخص کردن و درک پویایی شایستگی‌های منابع انسانی HSE است. چرا که مطالعات کیفی امکان مطالعه رفتار سازمانی را ارائه می‌دهد که تنها با گنجاندن زمینه آن در تحلیل قابل درک است. همچنین، در منطق اکتشاف، جستجوی کیفی توصیفی دقیق و غنی از واقعیت ارائه می‌کند (مایلز، هوبرمن و سالدانا، 2013؛ پتیگرو، 1992).

با توجه به شکل چارچوب مفهومی تحقیق که چند سطحی بود برای پاسخ به هر سئوال تحقیق از یک روش و شیوه خاصی استفاده می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که رویکرد و شیوه تحقیق، آمیخته متوالی چند روشی است و برای پاسخ به سئوالات تحقیق از روش مطالعه اسناد و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته استفاده خواهد شد.

	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی های کارکنان HSE	

نوع شناسی تحقیق بر اساس فرایند پژوهش جهت اجرای مرحله ۱

در این بخش دورنمایی از روش انجام این پژوهش بر اساس فرایند پژوهش ارائه خواهد شد. زیر بخش های بعدی به ترتیب از بیرونی ترین لایه تا لایه های داخلی به توصیف جنبه های مختلف پژوهش خواهند پرداخت.



مدل فرایند پژوهش

1. فلسفه پژوهش: به علت انتخاب چند روش تحقیق و پی در پی و استفاده از چندین منبع داده ای، از فلسفه پراگماتیسم برخوردار است.
2. رویکرد توسعه نظریه با توجه به چارچوب مفهومی تحقیق چند سطحی می باشد که در ابتدا با استقراء شروع و در نهایت به قیاس ختم می گردد.
3. نوع نتیجه: از آنجایی که این تحقیق سعی دارد تا مدلی شایستگی های منابع انسانی طراحی کند تحقیق از نوع کاربردی خواهد بود.
4. نوع روش: نوع روش آمیخته می باشد، چون در چند مرحله داده های حاصل از اسناد و مصاحبه باهم ترکیب می شوند.
5. استراتژی تحقیق: به علت اینکه این تحقیق در محیط اجرایی سازمان تحلیل و بررسی می شود، استراتژی تحقیق از نوع مطالعه موردی می باشد. در مطالعه موردی از مصاحبه و تحلیل اسنادی استفاده می شود.
6. ابزار گردآوری داده ها: برای پاسخ به سوالات تحقیق از ابزارهای مطالعه اسناد سازمانی و اسناد اقدامات گذشته و نیز مصاحبه با خبرگان سازمانی استفاده خواهد شد.
7. شیوه تحلیل داده ها: از کدگذاری باز و تحلیل تم برای تحلیل مصاحبه و اسناد استفاده خواهد شد.

	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE	

مطالعه موردی

در صورتی که پژوهشگری بخواهد درباره‌ی یک مورد از جنبه‌های بشمار (متغیرهای زیاد) به بررسی بپردازد، از روش مطالعه موردی استفاده می‌کند. بررسی موردی می‌تواند از نظر زمانی و مکانی محدود شود. لذا مورد می‌تواند یک واحد، یا سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم تحت مطالعه و تفسیر مشاهده‌ها از "مورد" باشد. هدف کلی در هر مطالعه‌ی موردی، مشاهده‌ی تفصیلی ابعاد است. در مطالعه موردی جهت درک عمقی یک مورد، پژوهشگر مایل است ویژگی‌های مورد، شرایط محیطی آن، عوامل تأثیرگذار و به طور کلی هر جنبه‌ای که می‌تواند مورد را آشکارتر کند مورد بررسی قرار دهد. روش پژوهش مطالعه موردی هم از جهت جزء روش‌های پژوهش کیفی و هم از جهت جزء روش‌های پژوهش کمی محسوب می‌شود. در صورتی که پژوهشگری بخواهد با مطالعه موردی، تئوری پردازی کند مطالعه موردی او در زمره روش‌های پژوهش کیفی محسوب می‌شود و در صورتی که پژوهشگر فقط بخواهد بر اساس تئوری، چند مورد را تحلیل نماید مطالعه موردی او جزء روش‌های پژوهش کمی محسوب می‌گردد. در این تحقیق از جنبه کیفی مطالعه موردی استفاده خواهد شد. مطالعه موردی به زبان ساده، روشی است که از منابع اطلاعاتی هرچه بیشتر برای بررسی نظام‌مند افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها یا رویدادها استفاده می‌کند. مطالعات موردی، هنگامی انجام می‌شوند که پژوهشگر نیازمند فهم یا تبیین یک پدیده است. مطالعات موردی توانایی ترسیم همه‌ی شرایط حاکم بر مورد مطالعه اعم از فعالیت‌ها را دارا می‌باشد. کاربرد متفاوت پژوهش‌های موردی عبارتند از:

1. بیان روابط علیّ بین رویدادهای واقعی محیط سازمان.
2. شرح بستری که در آن اقدامی صورت گرفته است.
3. استفاده از پژوهش موردی به عنوان یک وسیله ارزیابی، یعنی ارائه یک نمونه از پژوهش موردی به عنوان یک الگو توصیفی مراحل انجام مطالعه موردی

۱) (تعیین و تعریف سوالات تحقیق).

محقق با تنظیم سوالات تحقیق در مورد وضعیت یا مشکلی که باید مطالعه شود و تعیین اهداف مطالعه، کانون تمرکز مطالعه را مشخص می‌کند. محقق، با استفاده از انواع روش‌های جمع‌آوری داده‌ها که شواهدی را برای که پاسخ به سوالات تحقیق را مهیا می‌سازند، پدیده مورد تحقیق در مطالعه موردی را عمیقاً مورد بررسی قرار می‌دهد. برای کمک به ساخت سوالات تحقیق محقق غالباً اقدام به مطالعه مبانی نظری تحقیق می‌کند.

۲) انتخاب مورد و تعیین روش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

در طول مرحله طراحی تحقیق مطالعه موردی، محقق رویکرد خود را برای انتخاب یک نمونه یا چند نمونه را انتخاب کرده و تعیین می‌کند که چه رویکردی را برای گردآوری و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار خواهد داد. همانگونه که بیان شد، یکی از مزایای تحقیق مطالعه موردی امکان استفاده از روش‌های مختلف در فرایند گردآوری داده‌ها است. محقق باید در ابتدا تعیین کند که برای پاسخ دادن به سوالات تحقیق نیاز به چه شواهدی دارد تا بتواند روش تحلیل داده‌ها و روش گردآوری داده‌ها را مشخص نماید. محقق باید به طور نظام‌مند از روش‌های گردآوری داده‌ها استفاده نماید.

	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE	

۳) آماده شدن برای جمع‌آوری داده‌ها

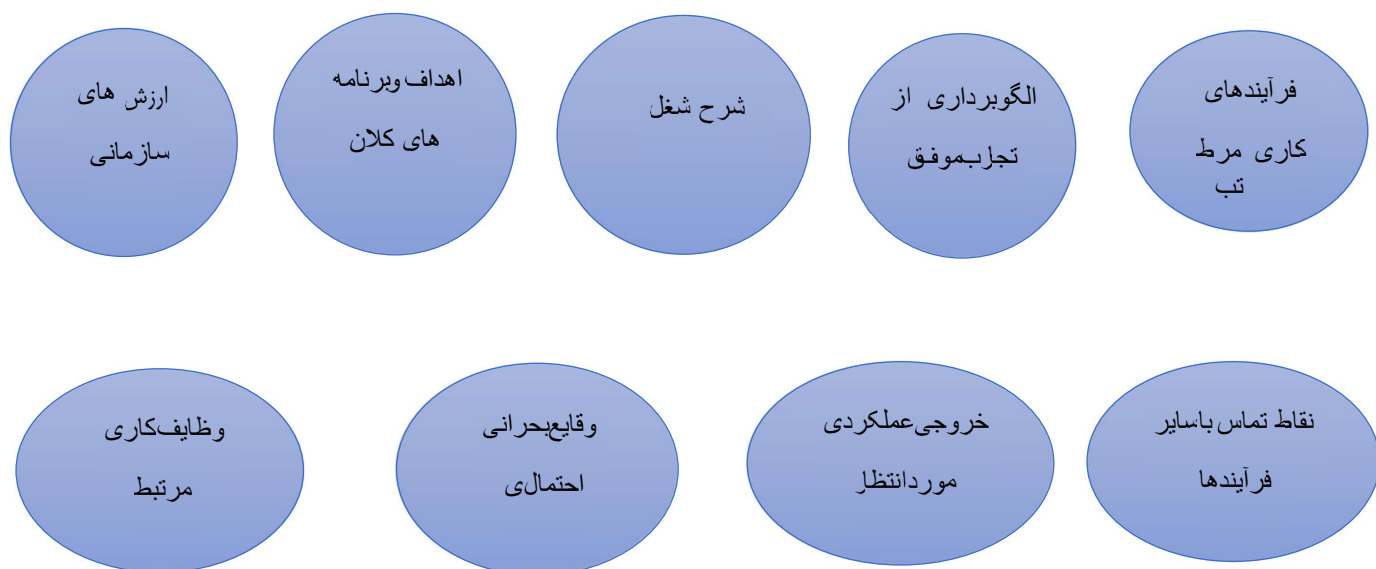
چون در مطالعه موردی حجم زیاد داده‌ها از منابع متعدد تولید می‌شوند، سازماندهی نظام‌مند این داده‌ها برای جلوگیری از مستغرق شدن محقق در داده‌ها و جلوگیری از دور شدن از هدف تحقیق مهم است. محقق باید یک پایگاه داده ایجاد کند تا طبقه‌بندی، رتبه‌بندی، ذخیره‌سازی و بازیابی داده‌ها را تسهیل کند.

۴) گردآوری داده‌های میدانی

هر کدام از استراتژی‌های پژوهشی از یک یا چند شیوه برای جمع‌آوری داده‌های تجربی استفاده می‌کنند. برخی از پژوهشگران، اصطلاح مواد تجربی را نسبت به داده‌ها ترجیح می‌دهند. چون داده‌ها بیشتر غیر عددی‌اند. شیوه‌های گردآوری اطلاعات در تحقیقات کیفی شامل: مصاحبه، فنون مشاهده‌ای نظیر مشاهده مشارکتی و کار میدانی و پژوهش بر اساس اسناد و مدارک می‌باشد، ولی به طور کلی اصلی‌ترین فن جمع‌آوری داده در پژوهش کیفی مصاحبه است. دستکم سه منبع اطلاعاتی را می‌توان در مطالعات موردی در نظر گرفت:

اسناد؛ در این پروژة اسناد سازمانی به عنوان منبع غنی برای داده‌ها که شامل شرح مشاغل، اهداف سازمانی، اهداف ارزیابی عملکرد منابع انسانی، شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان و... که در شکل زیر نمایش داده شده است مورد استفاده قرار می‌گیرد. به علاوه بررسی فرآیندهای سازمانی و نیز نقطه تلاقی آنها با استفاده از روش دیکوم بهبودیافته نیز انجام خواهد گرفت.

نکته کلیدی این است که این بخش از گردآوری داده‌ها مربوط به شایستگی‌های نقش محور و شغل محور و نیز الزامات سازمانی است.



	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE	

مصاحبه؛ در برخی مطالعات موردی، می‌توان روشهای پژوهش پیمایشی را به کار برد و از پاسخگویان درخواست کرد تا پرسشنامه‌هایی را پر کنند. در برخی دیگر، می‌توان از مصاحبه عمیق هم استفاده کرد. در این پروژه از تکنیک EBI به منظور تحلیل نقاط حساس و کلیدی مشاغل و سپس شناخت شایستگی‌های مورد نیاز آن بهره خواهیم برد.

به علاوه، شاخص شایستگی معیار BCI بر اساس عملکردهای برتر در مشاغل مشابه، چه در داخل شرکت و چه در صنعت خاص شکل می‌گیرد. مصاحبه‌هایی نیز در جهت BCI انجام خواهد پذیرفت. در این بخش به مصاحبه با مجریان برتر پرداخته خواهد شد و شایستگی‌های فرد محور و نقش محور مورد توجه خواهد بود.

مشاهده مشارکتی: در این روش، پژوهشگر به میان مشاهده‌شوندگان رفته و در رفتار تحت مشاهده مشارکت می‌کند و همزمان به جمع‌آوری اطلاعات در محل تحقیق می‌پردازد. تایید نتایج روش دیکوم بهبودیافته نیز در این مرحله انجام خواهد گرفت. این روش ناظر بر شایستگی‌های نقش محور و شغل محور است.

۵) ارزیابی و تحلیل داده‌ها

برخلاف فنون پژوهش کمی، در مطالعه موردی، فرمول‌های مشخص یا دستورالعمل‌های گام به گام، به سبک کتاب آشپزی برای هدایت پژوهشگر در جریان تحلیل داده‌ها وجود ندارد.

۶) تهیه گزارش

گزارش مطالعه موردی، طریقی که یک مشکل پیچیده را به صورت قابل فهم منتقل نماید، نوشته می‌شود. هدف گزارش مکتوب، نشان دادن یک مشکل پیچیده با روشی که یک تجربه نیابتی به خواننده بدهد، است. به طور کلی انجام تحقیق موردی و به خصوص چند موردی مستلزم دسترسی داشتن به منابع وسیع و صرف زمان زیادی است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

برای پاسخ به سوالات تحقیق از ابزارهای مطالعه اسناد بالادستی سازمان (استراتژی و...) و اسناد حوزه منابع انسانی (نظیر شرح شغل و...) و نیز مصاحبه با خبرگان واحدهای کاری مربوطه استفاده خواهد شد. به عبارت دیگر، به منظور رسیدن به مدل مفهومی اولیه، به مطالعه اسناد و منابع علمی پرداخته شده و سپس به منظور پاسخ به سوالات تحقیق از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته استفاده خواهد شد. مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، ابزاری است که امکان بررسی موضوع‌های پیچیده، پیگیری پاسخها یا پیدا کردن علل آن و اطمینان یافتن از درک سؤال توسط آزمودنی را فراهم می‌سازد. بدون شک، مصاحبه پرکاربردترین تکنیک برای انجام یک تحقیق نظام‌مند اجتماعی است و به عنوان پنجره‌ای رو به جهان در نظر گرفته می‌شود. بنابراین یک مصاحبه‌ی عمیق نیمه ساختار یافته، به مصاحبه شونده اجازه می‌دهد که بدون هیچ محدودیتی، تا حد ممکن آن چه تجربه کرده، چگونگی درک، عمل و رفتار آن را تشریح کند (سرمد و دیگران، 1383).

	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE	

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

در این تحقیق برای مصاحبه‌های عمیق از افراد به شرح ذیل استفاده خواهد شد که بصورت گلوله برفی و هدفمند انتخاب خواهد شد. شایان ذکر است انتخاب نمونه‌ها مبتنی بر شاخص‌های ذیل می‌باشد:

1. حداقل 1 سال سابقه کار در سازمان

2. تجربه موفق / ناموفق در انجام وظایف / پروژه‌های سازمانی..

3. دارای عملکرد برتر در واحد سازمانی.

شیوه تحلیل داده‌ها

برای تحلیل اطلاعات پژوهش حاضر، در مرحله اول از روش تحلیل تم به عنوان روش تحلیل داده‌ها استفاده شده تا پس از مطالعات اسناد و انجام مصاحبه‌ها و کدگذاری با ترسیم و سپس تحلیل شبکه تم، الگوی شایستگی‌های منابع انسانی استخراج شود.

در واقع در روش تحلیل تم، مراحل زیر طی شود. مرحله اول آشنا شدن با داده‌ها که در این مرحله پژوهشگر داده‌ها را جمع کرده و در آنها غرق می‌شود. در مرحله دوم، فهرستی از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات مهم و در واقع کدهای اولیه ایجاد می‌گردد. در گام سوم، به تحلیل کدها در سطح کلان پرداخته می‌شود و کدها در تم‌های مختلف مرتب می‌شوند. در این مرحله می‌توان از نمودار، جدول و نقشه‌های ذهنی استفاده کرد. در گام چهارم شبکه تم ترسیم شده و موارد هم‌پوشانی مشخص می‌شود و تم واحدی شکل می‌گیرد. در مرحله پنجم، شبکه تم تبدیل می‌شود به ابزاری برای تحلیل داده‌ها و پژوهشگر به تحلیل و تشریح و شناسایی الگوی بین تم‌ها می‌پردازد و در نهایت گزارش نهایی تحقیق تدوین می‌گردد.

2 طراحی و جاری‌سازی ارزش‌ها و اصول رهبری (فرهنگ سازمانی)

نکته قابل توجه آنکه شایستگی‌های موجود در مدل شایستگی‌های کارکنان HSE سازمان بنا به هدف استفاده از آن باید ابعاد 4 گانه نوع شناسی را پوشش دهد. که زیر بنای تعریف مدل شایستگی، شناسایی رفتارها و ارزش‌هایی است که بیانگر ساختار قدرت در سازمان می‌باشد.

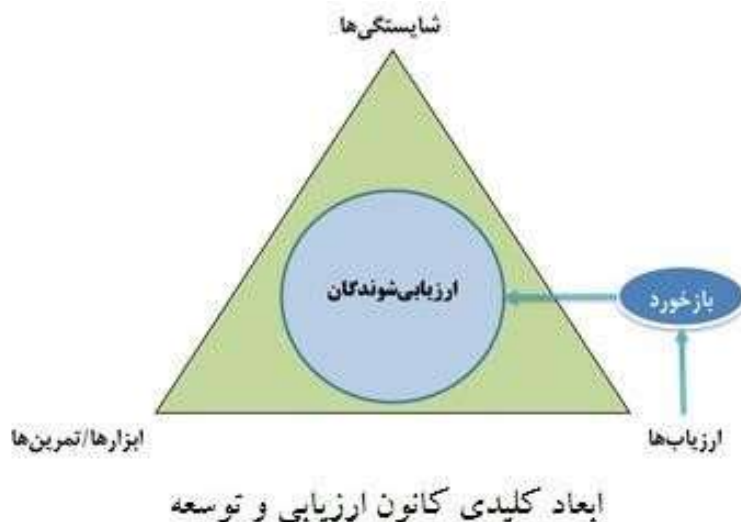
	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE	



رفتارهای مرتبط با شایستگی بسته به نوع فرهنگ سازمانی که شایستگی در آن تعریف می‌شود ممکن است متفاوت باشد. فرهنگ سازمانی دربردارنده ارزش‌های سازمانی است و اصول رهبری را شیوه پیاده‌سازی این ارزشها می‌دانیم. اهمیت تبیین این ارزشها و اصول از این منظر است که فرهنگ سازمانی برآیند روش‌های مختلف نیل به موفقیت افراد در سازمان و زیربنای تصمیمات مدیران است. لذا در کنار شایستگی‌های فردی، این ارزشها و اصول رهبری است که پیش‌بینی کننده دقیقی از تصمیمات و رفتارهای مدیران می‌باشد.

3 طراحی و اجرای کانون ارزیابی و توسعه

به طور کلی کانون ارزیابی و توسعه مدیران از 5 بعد کلیدی تشکیل شده است: شایستگی‌ها، ابزارها، ارزیاب‌ها، و ارزیابی‌شوندگان و در نهایت گزارش بازخورد. در واقع کانون ارزیابی و توسعه با تعامل افراد شرکت‌کننده در کانون با تمرین‌ها، ارزیاب‌ها و شایستگی‌های مورد سنجش شکل می‌گیرد. این مهم با شناخت دقیق ارزیابی‌شوندگان از اهداف و فلسفه کانون‌های ارزیابی و توسعه و استفاده از نتایج آن برای اهداف توسعه‌ای داوطلبان و ایجاد انگیزش و دیدگاه مثبت نسبت به کانون‌های ارزیابی و توسعه حاصل می‌شود که لازمه آن توجه دقیق و حساب شده نسبت به گزارش بازخورد می‌باشد.



4 طراحی و جاری‌سازی برنامه‌های توسعه‌ای (هزینه اجرای این مرحله در این پروپوزال دیده نشده است).

با ارزیابی عملکرد و شایستگی‌های (پتانسیل) رهبری، نقاط قوت و قابل‌بهبود افراد مشخص شده و می‌توان براساس آن برای هریک از افراد برنامه توسعه فردی¹ تدوین کرد. برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان می‌تواند شامل برنامه‌های آموزش رسمی و غیررسمی، پروژه‌ها و ماموریت‌های ویژه شغلی، مربیگری و تیم‌های کاری حل مساله باشد. اما آنچه که در شرکت‌های برتر و قابل‌الگوبرداری جهان مورد توجه قرار گرفته است؛ درگیر کردن افراد و ماموریت‌های ویژه شغلی و بهره‌گیری از شیوه مربیگری و انتقال تجربیات در قالب برنامه‌های توسعه‌ای است. چرا که مطابق پژوهش‌ها بیشترین یادگیری‌ها در ضمن کار حاصل می‌شود و در این صورت هم شایستگی‌های مربوط به طراحی و برنامه‌ریزی افراد و هم شایستگی‌های مربوط به اجرا و رهبری پروژه‌های کاری در افراد مشاهده، ارزیابی و توسعه خواهد یافت.

شایان ذکر است مهم‌ترین رویکردهای آسیب‌شناسی و توسعه منابع انسانی شامل 3 رویکرد زیر است که بدون توجه و تفکیک آسیب‌های موجود براین اساس، طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای کاری ناقص و کم فایده است:

1- رویکرد بالینی.

2- رویکرد رفتاری.

3- رویکرد سیستمی.

در ادامه بطور مختصر به مفروضات نظری، محدودیت‌ها و نکات قابل توجه هر مدل می‌پردازیم و آنها را باهم مقایسه می‌کنیم.

¹ Individual Development Plan (IDP)

	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی های کارکنان HSE	

• رویکرد بالینی

هدف مدل بالینی، کمک به افراد است تا به یک بصیرت در مورد خود برسند و رهبری تغییر خود را به عهده بگیرند. در این مدل مربیان بر روی درون افراد کار می کنند و جهت فعالیت آنان از درون افراد به بیرون است. آنان فرد را به خود افشاگری تشویق می کنند. در این مدل، مربیان و مشاوران باید درباره گذشته فرد، ارتباطات بین فردی، مدیریت هیجانات و فشارهای روزانه و ویژگی های شخصیتی افراد، اطلاعات کافی بدست آورند.

• رویکرد رفتاری

در این رویکرد، مربیان و مشاوران می توانند بهترین حمایت کنندگان تغییر در افراد باشند و این کار را از طریق تشویق آنان به درک و آگاه شدن از تاثیر رفتارشان بر خود و دیگران انجام می دهند. مربیان افراد را تشویق می کنند تا رفتار خود را با انتظارات سازمان منطبق کنند. مربیان رفتار محور به فرد کمک می کنند تا رفتارهای مشکلزای خود را تغییر دهد و شایستگی ها و توانایی های مرتبط با کارش را بهبود بخشد.

• رویکرد سیستمی

از نظر این رویکرد، رهبران، نقش مهم و پیچیده ای در سیستم های سازمانی برعهده دارند. در رویکرد سیستمی مربیان و مشاوران در ابتدا باید زمینه سازمانی که رفتار افراد در آن شکل می گیرد را بشناسند. این مدل در جستجوی دستیابی به پاسخ این پرسش است که «چگونه در سیستم های سازمانی موضوعات مرتبط با رهبری کارکنان فهمیده می شود؟» مربیان سیستمی تاکید می کنند که مربیگری فرآیند تغییر، نیازمند حمایت مدیران و سایر ذینفعان کلیدی سازمان است. به عبارت دیگر نقش عملکردی افراد را در قالب سیستم و در واکنش به عملکرد سیستم تحلیل می شود.

سیستمی	رفتاری	بالینی	
کمک به فرد برای برقراری سازگاری بین اهداف خود و سازمان	کمک به فرد برای تغییر رفتار و رفع مشکلات رفتاری	کمک به فرد برای تغییر ادراک از خود و شخصیتش	هدف توسعه چیست ؟
تغییر در تعامل بین افراد و سازمان در متن سیستم سازمانی	نگرش و افکاری که منشاء رفتارند	درون فرد، تغییرات اغلب حوزه کاری و محل کار فرد را هم دربر می گیرد	منشاء تغییر کجاست ؟

لذا بهره گیری از مجموعه ای منسجم و یکپارچه از این روش های توسعه ای در قالب برنامه توسعه فردی افراد به تفکیک هر روش و شایستگی، مشخص و ردیابی می گردد.

	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE	

رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای در سازمان‌های پیشرو دنیا عمدتاً مبتنی بر روش‌های توسعه²، آموزش³ و یادگیری⁴ است. هریک از این رویکردها ویژگی‌ها و زمینه‌های کاربردی مختص خود را دارند که در جدول شماره 1 به تفاوت‌های ماهیتی و تکنیکی آن بطور خلاصه پرداخته شده است.

بنابراین برای ارتقای شایستگی‌های رفتاری بر روش‌های توسعه تاکید بیشتری وجود دارد، ارتقای شایستگی‌های فنی و تخصصی نیازمند روش‌های آموزشی و ترویج شایستگی‌های ارزشی و فرهنگی سازمان مستلزم روش‌های یادگیری است.

توسعه	آموزش	یادگیری	
ماهیت تمرکز بر پتانسیل و شایستگی فردی و تمرکز بر نقش آتی افراد در محل کار	تمرکز بر دانش، مهارت و توانایی لازم برای انجام کار	تمرکز بر ارزش‌های سازمانی/ حصول نتایج	
تکنیک‌ها کوچینگ، منتورینگ، مشاوره	بازخورد، منتورینگ	یادگیری حاصل از خود مدیریت/ دوره‌های آموزشی/ دوره‌های توسعه رهبری	

روش‌های توسعه‌ای

لذا در این پروژه مهمترین برنامه‌های توسعه‌ای عبارت خواهند بود از:

1. دوره توسعه رهبری: این دوره که برگرفته از موفق‌ترین دوره‌های توسعه رهبری جهانی است با شناسایی ارزش‌ها و اصول رهبری فردی و مشترک (سازمانی) آغاز می‌شود که در ضمن آن به توسعه فرهنگ سازمانی موثر و بازآفرینی آن نیز منجر خواهد شد. پس از آن به مرور و بهبود باورهای بنیادین فردی و پیامدهای بالینی و رفتاری حاصل از پرداخته می‌شود و گام آخر به جاری‌سازی دوره‌های مربوط به کلیدی‌ترین شایستگی‌های رهبری نظیر تصمیم‌گیری و حل مساله، کار تیمی و مربیگری و... اختصاص می‌یابد. بنابراین به آسیب‌های بالینی، رفتاری در این دوره پاسخ داده خواهد شد. به علاوه تبیین و جاری‌سازی ارزش‌ها و اصول رهبری مشترک (فرهنگ سازمانی) نیز در این فاز اجرا می‌گردد.

2. تدوین برنامه توسعه فردی (IDP): برنامه‌های توسعه فردی برنامه‌هایی منحصر به فرد است که کاملاً براساس نیازهای توسعه و آموزشی مختص افراد که در مراحل پیشین پروژه شناسایی شده است تدوین می‌گردد و در آن سهم فرد، مافوق

² Development

³ Training

⁴ Learning

	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی های کارکنان HSE	

و واحد منابع انسانی به تفکیک مشخص و برنامه ریزی و پیشرفت آن توسط مشاور پایش می شود. بنابراین به آسیب های بالینی، رفتاری و سیستمی در این روش پاسخ داده خواهد شد.

3. **کوچینگ/منتورینگ:** شیوه مربیگری به عناصر تجربه، تکرار و زبان استوار است و با تغییر ساختار ادراکی فرد، او را در جهت یادگیری خودانگیخته و در کسب نتایج بهتر یاری می نماید؛ به عبارت دیگر این روش با حمایت از افراد، شناسایی استعدادها و شایستگی های درونی آنها و توانمند ساختن آنها برای رسیدن به خود شکوفایی را میسر می سازد و برخلاف روش منتورینگ که نحوه انجام امور کاری توسط فرد خبره به اشخاص دیگر منتقل می شود و روشی معلم محور و مقلد پرور است، روشی کاملاً شاگرد محور است و به شرایط فرد بستگی دارد و معطوف به شایستگی های رفتاری افراد است. افرادی که در روابط مربیگری شرکت می کنند؛ می توانند انتظار داشته باشند که دیدگاه های جدیدی را درباره فرصت ها و مشکلات فردی، مهارت های بیشتر در تصمیم گیری و تفکر، روابط بهتری با دیگران و اطمینان افزون در انجام نقش های انتخاب شده در زندگی و کارشان تجربه کنند. آنها با تعهد به افزایش کارایی شخصی خود، می توانند نتایج قابل توجهی را در حوزه های بهره وری، رضایت فردی از زندگی و کار و نیز دستیابی شخصی به اهداف مربوطه انتظار داشته باشند. در کوچینگ بیشتر تمرکز بر روی تقویت یک یا چند شایستگی فردی است و یک رابطه حمایتی است برای اینکه فرد تحت کوچینگ با کیفیت بالاتری کار کند و به هدف مشخصی که تعریف شده برسد. بنابراین کوچ ها معمولاً روی قابلیت های فردی افراد و نگاه آنها به مسائل، کار می کنند و کمک می کنند تا این قابلیت ها پرورش پیدا کنند و تغییری پایدار در فرد شکل بگیرد. در مقابل، منتورینگ ناظر بر قابلیت های مورد نیاز کنونی و خصوصاً قابلیت های تخصصی و تکنیکال است که از نقش مدیران متخصص سازمان در این زمینه می توان بهره مند شد. بنابراین به آسیب های بالینی، رفتاری و سیستمی در این روش پاسخ داده خواهد شد.

5. عوامل کلیدی موفقیت در برگزاری کانون ارزیابی و توسعه مدیران و کارکنان HSE شرکت

آنچه که در بخش های پیشین بدان اشاره گردید؛ مبانی است که در تمامی کانون های ارزیابی و توسعه لازم است مورد توجه قرار می گیرد. با این حال شرکت به دلیل پیچیدگی های صنعت خود و چالش های HSE مرتبط با آن شرایط ویژه و منحصر بفردی در میان سازمان های معمول دیگر دارد. لذا بر اساس تجربه پیشین در برگزاری کانون های ارزیابی و توسعه مدیران و متخصصان HSE در سازمانی نظیر گروه مپنا، عوامل زیر را می توان در طراحی و برگزاری موفق و اثربخش کانون های ارزیابی و توسعه در شرکت به عنوان عوامل کلیدی موفقیت قلمداد نمود:

- طراحی تمرین ها و محتوای ابزارها بر اساس چالش ها و موضوعات استراتژیک و عملیاتی HSE شرکت براساس سطح و ماهیت پست های افراد حاضر در کانون که روایی نتایج را بالاتر خواهد برد.
- بهره گیری از تجارب و دانش روز دنیا در ارتباط با محتوای ابزارها و موضوعات تا علاوه بر آنکه از آنها به عنوان ابزار ارزیابی استفاده شود، ابزاری جذاب و وسیله ای برای یادگیری بیشتر برای مدیران باشد.
- اگر چه شرکت در سایر واحدهای خود از ابزار کانون ارزیابی و توسعه استفاده نموده است، با این حال به دلیل تنوع فعالیت ها و وظایف و چالش های متنوع و بی همتای حوزه HSE نسبت به سایر واحدهای سازمانی، آشنایی و تسلط

	پروپوزال استقرار نظام	
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE	

- مدیر پروژه و ارزیابان با مأموریت شرکت، وظایف پست‌های مرتبط با HSE و چالش‌های آنها به منظور هدایت ارزیابان و تسهیل نتیجه‌گیری کلی ارزیابی صورت گرفته بسیار کلیدی و اثربخش می‌باشد.
- گزارش‌های کتبی فردی و مدیریتی ارایه شده در این پروژه کاملاً از منظر رفتاری و روان شناختی صورتی تحلیلی و تشریحی دارد و ابداً بصورت گزارش‌های کوتاه و کلی ارایه نخواهد شد.

	پروپوزال استقرار نظام
	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کارکنان HSE

۶. هزینه و چارچوب عملیاتی پروژه (ارقام بصورت خالص پرداختی ارایه شده است)

فاز اول؛ تدوین مدل شایستگی‌های کارکنان	فاز دوم؛ تدوین ارزش‌ها و اصول	فاز سوم؛ طراحی و اجرای کانون رهبری	فاز چهارم؛ طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای
۱ میلیارد و ۸۰۰ میلیون ریال	۱ میلیارد و ۲۰۰ میلیون ریال	۱۵۰ میلیون ریال به ازای هر نفر	توافق براساس فرآیند های موردنظر
شناسایی و غربال نمونه آماری مورد نیاز برای مصاحبه	شناسایی ارزش‌ها و اصول رهبری پشتیبان مأموریت و چشم‌انداز و برنامه استراتژیک شرکت	طراحی ابزارهای متناسب با مدل شایستگی تدوین شده	برگزاری جلسه بازخورد شفاهی برای هریک از افراد
بررسی و آسیب‌شناسی نمونه‌های موفق و ناموفق مدیریتی در سازمان	شناسایی ارزش‌ها و اصول رهبری مدنظر مدیریت ارشد سازمان	برگزاری کانون توسعه مدیران ارشد	تدوین برنامه توسعه‌های (IDP) بر اساس نتایج کانون توسعه و توافق حاصل از جلسه بازخورد شفاهی
بررسی و تحلیل فرآیندی سازمان (تکنیک دیکوم و EBI)	شناسایی ارزش‌ها و اصول رهبری سازگار/ ناسازگار مشترک موجود در سازمان	تدوین و ارایه گزارش‌های بازخورد فردی برای هریک از افراد بصورت مجزا	برگزاری دوره توسعه رهبری به منظور توسعه رفتارهای متناظر با ارزش‌ها و اصول رهبری مشترک و کلیدی با هدف خلق و توسعه (فرهنگ سازمانی) خلق و اشاعه دیدگاه مشترک در مورد شیوه تصمیم‌گیری و ساختار قدرت
تحلیل اسناد سازمانی نظیر اهداف و انتظارات از واحدها و مدیران، برنامه‌های استراتژیک، ارزیابی عملکرد پیشین و ...	اجماع تیم مدیریتی ارشد بر ارزش‌ها و اصول رهبری مشترک در سازمان (فرهنگ سازمانی)	تدوین گزارش مدیریتی کلی برای مدیریت ارشد سازمان	برگزاری دوره‌های آموزشی رسمی، جلسات بازخورد و کوچینگ در راستای اجرای مفاد برنامه توسعه فردی با هریک از افراد سنجش عملکرد و بازخوردگیری دوره‌های به منظور ارزیابی اثربخشی برنامه توسعه‌ای

متفاوت فکر کنیم ، متفاوت عمل کنیم و متفاوت نتیجه بگیریم

