

تجربه شکل‌دهی مرکز آموزش و توسعه کارکنان

گردآوری و تدوین:

محمدرضا حجاب : مشاور مدیریت در حوزه منابع انسانی

تینا خیاطان : سرپرست آموزش هلدینگ نیلپر

مقدمه:

در سال‌های اخیر از بزرگترین دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها موضوع جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نیروهای انسانی علی‌الخصوص در پست‌های کلیدی سازمان‌ها بوده‌است. عدم توازن عرضه و تقاضای نیروی انسانی در سازمان‌ها، از یکسو ناشی از مهاجرت نیروهای توانمند و مستعد و از سوی دیگر عدم علاقه نسل جدید، به حضور تمام وقت در شرکت‌ها به‌عنوان نیروی کار، باتوجه به تغییر پارادایم‌های درآمدی و همچنین بسترهای درآمدزا مستقل از حضور تمام وقت، از جمله درآمدزایی ناشی از فعالیت در بورس، خرید و فروش رمز ارزها، کسب و کارهای اینترنتی کوچک، ارائه خدمات پاره وقت بر بستر وب و غیره است.

نقصان ذکر شده و فقدان تعادل در عرضه و تقاضای نیروی انسانی-حتی در نیروهای ساده و نیمه ماهر کارگری- عملاً سازمان‌ها را با معضلات فراوانی از جمله طولانی شدن زمان جذب نیروی مناسب، بلاتصدی ماندن پست‌های کلیدی و تاثیرگذار سازمان‌ها به مدت طولانی، چانه‌زنی دائمی نیروی کار درخصوص افزایش دستمزدها، عدم امکان نگهداشت نیروی انسانی حتی با صرف هزینه‌های بالا و افزایش هزینه سربار و کاهش حاشیه سود به شکل فزاینده، دست به گریبان نموده است.

در سال‌های اخیر، با عنایت به موارد ذکر شده و احساس نیاز مجموعه‌های صنعتی و بازرگانی برای مرتفع نمودن خلاهای اشاره شده، بخصوص در بخش‌های کلیدی سازمان، موضوع به اشکال مختلف با شرکت مشاوره مدیران ۲۱ مطرح گردیده است.

جمع‌بندی جلسات مختلف با نخبگان حوزه صنعت و دانشگاه و تجربیات بیش از ۲۰ سال مجموعه در حوزه مشاوره مدیریت، راه حل ریشه‌ای و راهبردی برای شرکت‌هایی که حائز برخی شرایط اولیه هستند را، راه‌اندازی مجموعه‌ای متشکل و نظام‌مند آموزشی جهت توسعه نیروهای جوان و مستعد، تشخیص داد.

مقاله حاضر منعکس کننده تجربه عملیاتی شرکت مشاوره مدیران ۲۱، در ایجاد مرکزی آموزشی و توسعه‌ای در قالب "مرکز آموزش و توسعه نیروی انسانی" در جهت ارزیابی، انتخاب، توسعه و به‌کارگیری نیروی انسانی شرکت‌های زیرمجموعه یکی از هلدینگ‌های بزرگ بخش خصوصی است، و همانگونه که بیان شد، قصد دارد با نگاهی متفاوت از راه‌حل‌های کلاسیک به مقوله جذب و توسعه نیروی انسانی پرداخته تا ضمن تلاش به‌منظور حل و فصل مشکلات نیروی انسانی در شرکت‌های زیرمجموعه، در راستای ایفای مسئولیت اجتماعی مجموعه‌ها، در راستای توسعه و ارتقا دانش و مهارت نیروهای جوان و با پتانسیل بازار کار نیز، گامی هر چند کوچک بردارد.

نگاه راهبردی در الگوی پیشنهادی در دوره کوتاه مدت، جذب و توسعه نیروهای مورد نیاز در مشاغل راهبردی و حساس سازمان در حداقل زمان ممکن و در بلند مدت، توسعه مکانیزم پیشنهادی تا ایجاد "مدرسه" یا "مؤسسه" آموزشی با اهدافی کلان‌تر و وسیع‌تر بوده است. نگاه و سیاست آموزشی این مرکز، شناسایی و آموزش نیروهای مستعد و جوان موجود در شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ مذکور و یا جذب نیروهای جوان و با پتانسیل خارج شرکت‌ها به‌منظور ورود آن‌ها به فرآیند تعریف شده آموزشی است.

لازم به ذکر است، رویکردهای تدوین عناوین آموزشی در این مرکز، تعریف و اجرای دوره‌های آموزشی به شکلی کاملاً کاربردی و منطبق با نیازهای واقعی صنعت و شرایط اجرای کار در شرکت‌ها بوده است.

پیش از ورود به گام‌های اجرایی و تشریح فعالیت‌های انجام شده در این ارتباط، لازم است به این نکته اشاره گردد با توجه پیچیدگی‌ها، ابهامات و البته دشواری کار به منظور اجرایی کردن موضوع از یک مفهوم تئوریک تا اجرای واقعی و اثربخش آن، لازم است برای بالا بردن ضریب موفقیت اقدامات مورد اشاره و همچنین اثربخشی مسیر پیشنهادی، پیش از

ورود به فرآیند اجرا، بسترسازی و فرهنگ سازی لازم در قالب اطلاع رسانی و همراهی نمودن نیروهای کلیدی سازمان، در تمامی سطوح صورت پذیرد. بدون شک اجرایی نمودن این مفهوم با توجه به حجم اقدامات، هماهنگی‌ها و تیم‌سازی‌هایی که در سطوح و لایه‌های مختلف سازمانی در ادامه مسیر صورت گرفته، بدون جا انداختن دلایل و چرایی آن در سازمان و پاسخگویی به ابهامات طرح شده، کاری بسیار صعب و طاقت فرسا خواهد بود، و صرف اعتماد به اینکه در رأس سازمان باور و اعتقاد قلبی به اجرایی شدن این مفهوم وجود دارد، بدون جلب حمایت سایر بخش‌های سازمان باوری نادرست و غیرعملیاتی خواهد بود.

در مقاله حاضر ضمن روایت موجز مسیر طی شده به همراه برخی مصادیق تا اجرایی شدن مفهومی تحت عنوان مرکز آموزش، تلاش شده موارد به شکلی گام به گام، خلاصه و تا حد ممکن بدون پیچیدگی‌های فنی و تئوریک و به زبانی ساده بیان گردد تا خوانندگان محترم بتوانند بهره لازم را از تجربه مذکور و در صورت نیاز اجرایی نمودن آن متناسب با تجربیات و شرایط شرکت‌های خود داشته باشند.

■ ارزیابی ساختار و ترکیب نیروی انسانی شرکت‌های زیر مجموعه

باعنایت به اینکه این پروژه با هدف ایجاد "مرکز آموزش" و به منظور آموزش و توسعه نیروی انسانی کلیدی در سطوح مختلف سازمان تعریف شده بود، حسب تجربیات بیش از دو دهه مشاور در حوزه مشاوره جامع سازمانی، و گلوگاه‌هایی که ساختار نامتقارن و ناکارآمد می‌تواند در اجرای ضعیف عملیات، در هر حوزه اجرایی و تصمیم‌گیری، ایجاد نماید، لذا گام مقدماتی، ارزیابی ساختار فعلی شرکت‌های ذیل این پروژه، تعریف گردید که در ادامه به برخی از این الزامات اشاره بیشتری خواهد شد.

دلایل متعددی در ارزیابی ساختار شرکت‌ها در قالب فاز اول متصور بود، اما به طور مشخص هدف از بررسی وضعیت ساختار هر یک از شرکت‌های هلدینگ در این پروژه، ضمن مرتفع نمودن گلوگاه‌های اجرایی که در بالا به آن اشاره گردید، کمک به تعریف نظام‌مند ورودی‌ها و

ظرفیت‌های موردنیاز در تشکیل و توسعه "مرکز آموزشی" بوده‌است که در ذیل به آن اشاراتی خواهد شد.

موضوع اول، اطمینان از رعایت مؤلفه‌های کلیدی، در طراحی ساختار خرد و کلان است. دلیل اینست که، در ارزیابی نیروی انسانی موردنیاز در ساختار جاری (در زمان شروع پروژه) و چارت سازمانی موجود، ممکن بود درخواست‌هایی به‌عنوان نیازمندی‌های نیروی انسانی عنوان شود، که با بررسی مجدد ساختار، مشخص گردد که بسیاری از پست‌ها و حتی واحدهای کلیدی و مورد نیاز، متناسب با مأموریت سازمانی و رویکردهای توسعه‌ای دیده نشده‌است، لذا قطعاً تصویر موجود از نیازمندی‌های نیروی انسانی، کفایت لازم را در وضعیت نیروی انسانی آینده شرکت‌ها نداشت.

دلیل دوم اینکه، با تغییر نگاه به ساختار و همچنین بازتعریف مشاغل، واحدها و شایستگی‌های احراز پست‌های سازمان، می‌توان انتظار داشت به ترکیب و تعریف جدیدی از نیروهای کلیدی دست یافت که با تعاریف قبلی متفاوت خواهد بوده، لذا این تغییر نگاه، بی‌تردید جهت‌گیری شناسایی، جذب و استخدام نیروی انسانی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد.

لازم به ذکر است علیرغم اینکه شرکت مشاور گاهی در برخی از شرکت‌های زیر مجموعه هلدینگ چندین سال ارائه خدمات مشاوره داشته و با شرایط شرکت و ساختار آن آشنایی کامل داشت، اما با تغییر نگاه به ساختار سازمانی و موضوع معماری سازمانی، از درجه مشاغل کلیدی، تغییرات و اصلاحات کمی و کیفی در طراحی مجدد ساختار هر یک از شرکت‌ها صورت گرفت که پیش‌فرض‌های اولیه در خصوص لزوم ارزیابی و بررسی همه جانبه معماری ساختار را به عنوان گام مقدماتی تایید نمود.

رویکرد شرکت مشاور جهت ارزیابی ساختار و معماری آن، متناسب با روشی است که معمولاً در شروع پروژه‌های مشاوره جامع خود و براساس چک لیست‌های مدون در راستای شناسایی دقیق و متمرکز فرآیندهای جاری، شیوه‌گزارش دهی، شاخص‌های آماری تعریف شده، اهداف خرد و کلان و رویکردهای استراتژیک، وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی و غیره در کلیه واحدهای سازمانی صورت می‌گیرد.

در این مسیر نیز با کلیه شرکت‌های هلدینگ، فارغ از سابقه همکاری قبلی، با نگاهی کاملاً نو بدون هرگونه قضاوت و پیش‌فرضی، ارزیابی گسترده‌ای صورت گرفت که اطلاعات استخراج شده ضمن به کارگیری در طراحی چارت پیشنهادی جدید (نسبت به چارت جاری شرکت‌ها در زمان شروع پروژه) در سایر بخش‌های دیگر پروژه "مرکز آموزش" حسب شرایط مورد استفاده قرار گرفت.

■ شناسایی مشاغل کلیدی شرکت‌ها و سنجش نیازمندی‌های نیروی انسانی مشاغل کلیدی

و برنامه‌ریزی نیروی انسانی

طی جلسات متعددی برای آشنایی شرکت‌ها با مفهوم کلیدی بودن مشاغل ابتدا تلاش شد به یک تعریف و مفهوم مورد اجماع، بر اساس ادبیات حاکم در این حوزه رسید.

این جلسات در لایه‌های مختلف تصمیم‌گیر سازمان از اعضای هیات مدیره با توجه نقش اجراییشان در شرکت‌ها تا سطح مدیریت میانی شرکت‌ها صورت گرفت و علیرغم تفاوت نگاه مدیران شرکت‌ها در تعریف کلیدی بودن شغل، نهایتاً پس از جلسات چالشی متعدد و برگزاری گروه‌های کانون به همراه ترکیبی از افراد خبره سازمان، مدیران ارشد و میانی، منتج به شناسایی و نهایی سازی مشاغل کلیدی شرکت‌ها گردید.

در ادامه مسیر، با توجه اقدامات انجام شده در گام قبلی و اطمینان از تعریف درست ساختار سازمانی در ابعاد خرد و کلان و احصاء نیروهای کلیدی متناسب با پارامترهای تعریف شده، ازجمله محورهای استراتژیک سازمان، میزان دسترسی به نیرو در بازار، درجه تخصصی و مهارت محور بودن پست سازمانی، پتانسیل صنعت، شرایط رقابت، اثرگذاری نیرو بر زنجیره ارزش سازمان و غیره، اقدام لازم درخصوص تدوین مستند "برنامه‌ریزی نیروی انسانی" صورت گرفت.

در این مرحله، با کنار هم قرار دادن وضعیت موجود نیروی انسانی شرکت‌ها و نیازمندی‌های نیروی انسانی و البته با در نظر گرفتن عوامل برهم زننده عرضه و تقاضا، از جمله بازنشستگی نیروی انسانی، موضوع بازنشستگی زود هنگام بدلیل فعالیت در مشاغل سخت و زیان‌آور و لزوم جایگزین کردن نیروها، ارزیابی ریسک از دست دادن نیروها به-

دلیل رقابت در صنعت و غیره، نسبت به تدوین مستند "برنامه‌ریزی نیروی انسانی" اقدام گردید.

در این مستند سعی بر ارائه تصویری از وضعیت ورود، خروج و نحوه جایگزینی نیروی انسانی برای ۲ تا ۳ سال آینده هریک از شرکت‌ها شد. علاوه بر این موضوع، در این خصوص تلاش شد ریسک‌های منابع انسانی مرسوم شرکت‌ها براساس سابقه تاریخی موضوعات نیز در این ارزیابی لحاظ گردد.

خروجی نهایی این مستند، تعداد و عناوین سازمانی نیروهای موردنیاز در کلیه شرکت‌ها بود که خط‌مشی و جهت‌گیری سازمان را در راستای تأمین نیروی انسانی موردنیاز در مشاغل کلیدی، تعیین می‌نمود.

لازم به ذکر است، با توجه به پیش‌بینی‌ها از وضعیت آینده بازار نیروی انسانی و تجربه مدیریت ارشد شرکت‌های طرف قرارداد از مشکلات عدیده در تأمین نیروی مناسب در همه رده‌ها و پست‌های سازمانی، پیشنهاد شد نگاهمان از تمرکز صرف بر تأمین نیازهای سازمان در پست‌های خالی یا در آستانه خالی شدن در "مشاغل کارشناسی به بالا"، به توسعه و تربیت نیرو در سایر حوزه‌های سازمان بخصوص بخش‌های فنی و عملیاتی از جمله، تکنسین، اپراتور، نیروهای کارگری ماهر و نیمه ماهر نیز بسط داده شود.

■ تدوین مستندات شناسنامه (پروفایل) و شاخص‌های ارزیابی مشاغل کلیدی

پس از شناسایی و تصویب مشاغل کلیدی در سطح شرکت‌ها، جلسات متعدد و مفصلی با همراهی خبرگان و مدیران اجرایی سازمان و مشاوران مربوطه در حوزه‌های تخصصی خود شکل گرفت که هدف اساسی آن، باز تعریف و نگاه نو به مشاغل کلیدی سازمان به منظور استخراج مولفه‌های فنی در خصوص هر شغل، مبتنی بر نگاه تخصصی و حرفه‌ای بود. برخی از دلایل ایجاد مستندات در این مسیر، می‌توان به این موارد ذیل اشاره نمود:

○ نیاز است مشاغل کلیدی سازمان با ویژگی‌هایی که دارند و با توجه به ارزش افزوده‌ای که از تعریف درست این مشاغل برای سازمان ایجاد می‌گردد، دارای

شناسنامه و هویتی مورد توافق در سازمان باشند تا در شناسایی، به‌کارگیری و به روزرسانی این مکتوبات با توجه به درجه اهمیت شغل، به‌شکلی مدون و قابل ارجاع تدوین و ثبت گردند.

○ از آنجایی که جذب و توسعه نیروها در سازمان موضوع بسیار مهم و حیاتی محسوب می‌گردد، لازم است چارچوب‌ها و شکل نیروهای انسانی کلیدی، به دور از برداشت سلیقه‌ای و شخصی، در جایی مستند و دارای تعریفی دقیق، جامع و کاربردی باشد. لذا این مستندات در سازمان بعنوان چارچوبی برای غربالگری نیروهای مستعد و همچنین محتوایی قابل استفاده به عنوان شاخص در خصوص ارزیابی نیروهای داخلی و به کار گماری در پست‌های کلیدی مورد استناد قرار گرفت.

○ توسعه نیروهای کلیدی در سازمان، بدون شناخت و درک درست از وضعیت فعلی دانش و مهارت ایشان، بسیار مشکل و احتمالاً غیر ممکن بود. لذا سازمان نیازمند چارچوبی برای شناسایی توانمندی‌های مهارتی و دانشی ایده‌آل در خصوص هر شغل کلیدی و سنجش نیروهای کلیدی، که در این پروژه به دنبال توسعه و آموزش آنها بودیم، برای قیاس با این پارمترها است. مستندات مذکور، این امکان را فراهم نمود که با استفاده از این پارامترهای تعریف شده در کلیه مؤلفه‌های تخصصی، در زمان برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای برای نیروهای کلیدی، به آنها مراجعه و شرایط این نیروها را با شاخص‌های استاندارد فوق، مقایسه نموده نسبت به مرتفع نمودن خلا دانش یا مهارتی در خصوص هر مولفه اقدام شود.

○ از دیگر دلایل مهم در تدوین این دسته از مستندات، رویکرد کاملاً تخصصی و هدفمند به وجوه مختلف این دسته از مشاغل به شکل تیمی و غیر سلیقه‌ای است. با توجه به درجه اهمیت بالای این مشاغل در سازمان و تاثیرات هزینه‌ای و فنی وسیعی که عملکرد ضعیف یا متوسط در این مشاغل بر سازمان خواهد داشت، لازم بود کلیه ابعاد تخصصی این مشاغل به شکلی دقیق و هوشمندانه و در قالب کمیته‌ها و تیم‌های کاری ارزیابی، تعریف و نگارش شود تا اطمینان حاصل گردد در خصوص این

مستندات، نظرات و سلايق شخصي دخیل نبوده و کلیه مولفه‌های شغل به دور از تعصبات فنی و گروهی تدوین گردد.

■ ارزیابی نیروهای موجود به منظور شناسایی نیروهای مستعد و ارزیابی انطباق فنی و روانشناختی

حال که مستندات پایه در گام قبلی که ذکر آن رفت، تدوین شد، مقدمات لازم به منظور ارزیابی نیروهای کلیدی سازمان به منظور امکان تعیین خلائای فنی و تخصصی در حوزه شایستگی‌های شناسایی شده، فراهم گردید.

ارزیابی مذکور در دو بُعد فنی-برای متصدیان پست‌های کلیدی و افراد مستعد جهت حضور در این دسته از مشاغل- و روانشناختی، به منظور شناسایی ویژگی‌های روانشناختی نیروها و بررسی انطباق رفتاری ایشان با نیازمندی‌های پست فعلی یا آتی در سازمان، صورت گرفت.

با توجه به تدوین شاخص‌های (شایستگی‌های) فنی هر شغل و مصادیق و نشانگرهای ارزیابی آنها (مولفه‌ها و بخش‌های جزیی در هر شاخص) گام بعدی تشکیل پنل‌های ارزیابی متشکل از مدیران و معاونین سازمان، به همراه مشاور تخصصی به منظور ارزیابی افراد متولی مشاغل کلیدی و یا کارکنان کاندید شده برای تصدی این مشاغل بود.

این ارزیابی استاندارد و مبتنی بر پارامترهای استخراج شده در گام تدوین شاخص‌ها بوده و نتایج تخصیص داده شده در هر شاخص به هر یک از کارکنان براساس اجماع در خصوص امتیاز آن شخص قید گردیده است، بدین مفهوم که امتیاز نهایی اعلام شده برای هر نیروی کلیدی، ماحصل توافق کلیه تیم ارزیابی بر امتیازات هر شاخص در هر فرد می‌باشد.

نتایج این ارزیابی، جنبه‌های مختلفی را شامل می‌گردد؛ که از آن جمله تعیین پتانسیل‌های نیروها به منظور بهبود مهارت‌های تخصصی و روانشناختی، میزان انطباق فرد در پست فعلی متناسب با توانمندی‌ها، وجود پتانسیل‌های فنی و رفتاری درجهت ورود به فرآیند آموزش و امکان نقش‌آفرینی در پست‌های کلیدی به جای حضور در مشاغل غیر اولویت‌دار و مواردی از این دست بوده است.

با توجه به دغدغه‌های معمول در خصوص آموزش و توسعه نیروهای جوان و مستعد و احتمال ترک سازمان با توجه به کسب شایستگی‌های جدید، لازم بود در فرآیند ارزیابی روانشناسی نسبت به ارزیابی و سنجش نگرش نیروها در شاخص‌های مرتبط با تعلق و وفاداری نیز اقدامات مجزا و متفاوتی نیز صورت پذیرد.

▪ **برگزاری جلسات معماری به منظور بررسی امکان جابجایی، ارتقاء و توسعه نیروها**

در این مرحله با توجه به کسب اطلاعات و ورودی‌های مختلف از جمله، تعیین مشاغل کلیدی، ارزیابی فنی نیروها، استخراج مستند برنامه‌ریزی نیروی انسانی و غیره، گام مهم بعدی متناسب با نیاز پروژه، یعنی معماری نیروی انسانی صورت پذیرفت.

مفهوم معماری نیروی انسانی به زبان ساده، ارزیابی و تشخیص میزان توانمندی و پتانسیل‌های نیروی انسانی در ابعاد مختلف در تناسب با تحصیلات، تجربه، سوابق آموزشی، وفاداری به سازمان، آموزش پذیری، اشتیاق به توسعه، جاه طلبی، منش‌های مدیریتی، مهارت‌های نرم و غیره، به منظور بررسی امکان ارتقای افقی، عمودی، جابجایی بین واحدی و یا بین سازمانی است.

با عنایت به اقدامات انجام شده در جهت ارزیابی فنی و روانشناختی نیروی انسانی شرکت‌ها در مراحل قبل، حال امکان برگزاری جلساتی بدین منظور و با همراهی مدیران مربوطه و تیم مشاور فراهم گردید تا نسبت به بررسی نیروهای انسانی شرکت‌ها در قالب کمیته‌های معماری نیروی انسانی اقدام شود.

لازم به توضیح است در فرآیند معماری، تلاش شد تا نیروی انسانی سازمان، فارغ از تعصبات واحدی یا سازمانی، در جایی به کار گرفته شود که بیشترین ارزش افزوده و خروجی را برای سازمان داشته باشد.

▪ **تدوین اسناد توسعه شغلی و فردی و تعریف مسیر شغلی برای نیروهای موجود و**

طراحی برنامه آموزشی و توسعه

با عنایت به اقدامات صورت گرفته در گام‌های قبلی و با توجه به شناخت استاندارد و همه‌جانبه حاصل شده از نیروی انسانی سازمان، شرایط برای تهیه برنامه توسعه فردی کلیه نیروهای مستعد مورد ارزیابی فراهم گردید.

در تدوین این مستند (برنامه توسعه فردی نیروهای مستعد در مشاغل کلیدی) فارغ از چارچوب و ادبیات نگارشی، در برگیرنده موضوعاتی ازجمله، شرح توانمندی‌های و کارنامه فنی و تخصصی، تشریح ویژگی‌ها و نمرات روانشناختی، جنبه‌های قابل بهبود، سرفصل‌های آموزشی و توسعه‌ای و متدهای آن، کار راهه شغلی و گام‌های ارزیابی مجدد نیروی انسانی مورد نظر قرار گرفت.

باید گفت، این مستند سازمانی ضمن تحت کنترل درآوردن مسیر توسعه و پیشرفت نیروها و پایش مسیر توسعه آن‌ها، به تعریف درست سرفصل‌ها، عناوین آموزشی و رویکردهای اجرایی آموزش در "مرکز آموزشی" مورد نظر نیز کمک فراوانی نموده است.

■ **اعلان شغلی به‌منظور جذب نیروهای مستعد و جوان، جهت ورود به برنامه آموزش و**

توسعه سازمان

با توجه به اقدامات صورت گرفته در گام‌های قبلی پروژه، شرکت‌ها ضمن آگاهی از نیازمندی‌های نیروی انسانی مستعد شاغل-از طریق فرآیند ارزیابی فنی و روانشناختی، انجام معماری گسترده و یکپارچه سازمانی و نهایتاً تدوین مستند توسعه فردی و کارراهه شغلی- امکان شناسایی نیازمندی‌های نیروی انسانی قابل تأمین از منابع داخلی سازمان، همچنین ترکیب و تعداد نیروهایی که نیاز است از خارج سازمان جذب و توسعه یابند، نیز تعیین گردید.

در این مرحله به منظور شناسایی نیروهای جوان و قابل توسعه جهت تصدی پست‌های کلیدی، با عنایت به احصا شایستگی‌های عمومی، تخصص و روانشناختی برای هر پست سازمانی (تدوین پروفایل شغلی) نسبت به اعلام نیازمندی‌های سازمان در بسترهای استخدامی آنلاین و آفلاین و مراکز علمی (متناسب با پست سازمانی مورد نظر) به منظور ثبت آگهی جذب اقدام گردید.

همانگونه که شرح داده شد علاوه بر طراحی مستندات و عناوین آموزشی و توسعه برای نیروهای انسانی جوان و مستعد برگزیده از درون سازمان براساس رویکرد معماری و ارزیابی فنی و روانشناختی، درخصوص نیروهای جدیدالاستخدام نیز بررسی‌های لازم صورت گرفته و نیازهای آموزشی آنها و مسیر شغلی موردنظر در فرآیند مصاحبه‌ها و

بررسی‌های صورت گرفته، استخراج و به‌عنوان سرفصل‌های لازم به منظور گنجاندن در طرح درس‌های "مرکز آموزشی" مورد نظر قرار گرفت.

■ یکپارچه‌سازی کلیه دوره‌ها و مسیرهای شغلی و تدوین برنامه جامع توسعه سازمانی (ODP)

با توجه به اقدامات انجام شده درخصوص تعیین پتانسیل‌های داخلی سازمان و همچنین جذب نیروهای مستعد به منظور پرورش و توسعه و تعیین نیازهای آموزشی هریک از ایشان در مستند "برنامه‌ریزی توسعه فردی"، کلیه نیازهای آموزشی استخراج شده در یک مجموعه در کنار هم قرار گرفته و کلیه حوزه‌ها و سرفصل‌های آموزشی مورد نیاز، حسب فرآیند نیازسنجی آموزشی در سندی تحت عنوان "برنامه توسعه سازمانی" ارائه گردید. این سند ضمن شکل دهی به مسیر و متدهای آموزشی مورد نیاز با توجه به فراوانی و عناوین نیازهای آموزش‌های استخراج شده، در زمینه‌های دیگر نیز به این "مرکز آموزشی" یاری رسانید.

از خروجی‌های سند مذکور می‌توان به تعیین اولویت‌ها، متد، الزامات فضاهای آموزشی، رویکردهای سنجش اثربخشی، شاخص‌های ارزیابی، تعداد و کیفیت مربیان و مدرسان، ارزیابی هزینه‌ها، تعیین استراتژی‌ها در حوزه آموزش اشاره نمود.

■ تدوین شاخص‌های ارزیابی تدریس و مربیگری، انتخاب مدرسان قابل توسعه در شرکت‌های هلدینگ، برگزاری دوره‌های آمادگی به منظور استاندارد نمودن مبانی تدریس با توجه به اینکه در گام‌های قبل اقداماتی از قبیل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تعیین نیازهای جذب شرکت‌ها، سرفصل‌های آموزشی و افراد و مخاطبان دوره‌ها برای توسعه و ارتقاء تعیین گردید، در این مرحله متناسب با نیازها و دوره‌های آموزشی تدوین شده، لازم بود شاخص‌های ارزیابی مربیان و مدرسان دوره‌ها نیز استخراج گردد تا حسب نیاز و به منظور ایجاد فرآیند یکپارچه، منضبط و هماهنگ آموزش، نسبت به ارزیابی و توسعه مدرسان نیز اقدام گردد.

لازم به ذکر است با توجه به تخصصی بودن فعالیت شرکت‌های زیر مجموعه این هلدینگ و دانش فنی گاه‌هاً منحصر به فرد در برخی از حوزه‌های کاری و همچنین وجود نیروهای باتجربه و نخبه در کلیه شرکت‌ها، قطعاً در بخش‌های فنی و مهارتی تمرکز اصلی در توسعه و ارتقا مربیان و مدرسان، بر توانمندی‌های داخلی مجموعه‌ها استوار بود. لذا با تمرکز بر رویکرد فوق، در این مرحله در دو بعد اصلی نسبت به ارزیابی مدرسان دوره اقدام گردید.

این دو حوزه شامل ارزیابی تسلط فنی و تخصصی مدرسان و توانمندی انتقال مفاهیم آموزشی بود.

در ارزیابی دو بعد مذکور ضمن ارزیابی مدرسان بالقوه در کمیته‌های تخصصی تشکیل شده متناسب با موضوعات، در زمان ارزیابی افراد توسط روانشناس صنعتی-سازمان این شایستگی نیز مستقل از سایر موضوعات مورد بررسی قرار گرفت تا نهایتاً با تلفیق دو خروجی حاصل از ارزیابی تخصصی و روانشناختی، در این حوزه به گزینه‌های مطلوب و نهایی دست پیدا نمودیم.

لازم به ذکر است علاوه بر رویکرد مشاور در شیوه انتخاب مدرسان جهت اطمینان از رعایت اصول پایه در زمینه تدریس و انتقال موضوعات، جهت آمادگی بیشتر و رعایت سطح استاندارد نسبت به برگزاری دوره‌های فشرده جهت توسعه این افراد در اصول و فنون تدریس نیز اقدام گردید.

▪ طراحی فضای آموزشی و تأمین تجهیزات و امکانات مربوطه به منظور شروع آموزش‌ها

در این مرحله با توجه به نهایی شدن وضعیت مخاطبان دوره‌ها، سرفصل‌ها و مدرسان که در نتیجه امکان تدوین برنامه آموزشی متناسب با زمانبندی و اهداف آموزشی تعیین شده را داشت، اقدامات لازم در جهت تأمین فضا و امکانات آموزشی و ایجاد ظرفیت‌های اجرایی منطبق با برنامه‌های تدوین شده، صورت پذیرفت.

بدیهی‌است تأمین امکانات آموزشی کاملاً متأثر از شرایط و اضطرار در آماده سازی مخاطبان دوره و به کارگماری ایشان و برنامه تدوین شده عرضه و تقاضای نیروی انسانی بود.

لازم به توضیح است، با توجه به پراکندگی دفاتر و مراکز تولید شرکت‌های ذیل پروژه در مناطق مختلف کشور، به منظور ایجاد هماهنگی، کاهش هزینه‌ها و استفاده از مدرسان مشترک در طی دوره، استفاده از بسترهای آموزشی تحت وب برای بسیاری از سرفصل‌های آموزشی اجتناب ناپذیر بود.

از سوی دیگر با توجه به فواصل مراکز فعالیت از یکدیگر که در بالا به آن اشاره شد، رویکرد غالب در انتخاب و تربیت نیروهایی که مقرر شده بود از بازار کار جذب شوند، جذب نیروهای بومی و در نواحی نزدیک به محل‌های استقرار کارخانجات بود، که این نگاه در توسعه شایستگی‌های مهارتی و پیاده‌سازی برنامه‌های کارآموزی و مربی‌گری کار را به میزان بالایی تسهیل نمود.

بدیهی است در اجرایی نمودن پروژه به منظور ارزیابی اثربخشی مکانیزم آموزشی تعریف شده و امکان کنترل مختصات پروژه فاز یک اجرایی پروژه با حداقل تعداد دوره‌های آموزشی لازم و اولویت‌دار برگزار گردید تا در حد امکان از فضا و امکانات موجود شرکت‌ها بدون تحمیل هزینه‌های اضافه به مجموعه بهره‌گیری شود.

با عنایت به نهایی سازی کلیه ارکان برگزاری دوره‌های آموزشی، در این مرحله اقدامات لازم در اجرای عملیات آموزش متناسب با طرح‌ریزی‌های خرد و کلان آموزشی مصوب که کلیه ارکان آموزش را در کنار یکدیگر دیده بود، آغاز گردید.

در این مرحله، برنامه‌های آموزشی متناسب با طراحی انجام شده و در قالب متدهایی در تناسب با هر عنوان آموزشی در حال اجرا می‌باشد. این متدها طیف وسیعی از جمله دوره‌های کلاسیک، کارگاهی، مربیگری، آموزش حین کار و غیره، را شامل می‌شود.

■ **انجام مصاحبه‌های شایستگی محور در جهت غربالگری دوره‌ای نیروهای آموزش دیده و**

پایش اثربخشی آموزشی

طبق برنامه‌ریزی‌های انجام شده قرار است، در زمان اجرا و پس از نهایی شدن دوره‌های آموزشی، متناسب با "برنامه توسعه فردی" تدوین شده، میزان پیشرفت مخاطبان دوره به لحاظ مهارتی و دانشی مورد بررسی قرار گرفته و میزان تحقق برنامه‌ها با الزامات تعیین شده انطباق داده شود.

افرادی که از این فرآیند، نتایج مورد انتظار را کسب نمایند، صلاحیت ورود به دوره کارآموزی به عنوان مرحله نهایی پیش از استقرار در پست‌های مورد نظر را خواهند داشت. نیاز است افراد پس از تکمیل فرآیند آموزش به شکل واقعی در معرض کار اجرایی قرار گرفته و تحت نظر مربیان مربوطه، با شغل مورد نظر مواجه عملیاتی داشته باشند. این مرحله از آن جهت کلیدی و لازم است که اطمینان حاصل گردد افراد تحت آموزش از مهارت و توانمندی لازم در اجرای امور در شرایط مختلف برخوردار هستند. این موضوع آنجا اهمیتی دوچندانی می‌یابد که قرار است عمده نیروهای تربیت شده در این "مرکز آموزشی" در پست‌های کلیدی و راهبردی سازمان ایفای نقش نموده و عدم توفیق این افراد در دوره‌های آموزشی و کسب دانش و مهارت عملیاتی و در نتیجه عدم کفایت لازم برای احراز این پست‌ها، می‌تواند منجر به خسارت‌های فراوان در فعالیت‌های راهبردی سازمان گردد.

■ **غربال و انتخاب نهایی نیروها در پنل‌های ارزیابی شایستگی و رفتاری، جهت استقرار در پست‌های کلیدی**

در گام نهایی از این فرآیند، کارنامه عملکرد فرد در ابعاد رفتاری و فنی که در جریان دوره گردآوری شده مورد ارزیابی مجدد قرار گرفته و با انجام مصاحبه‌های عمیق شایستگی محور توسط پنل متشکل از افراد خبره، جهت اخذ تأیید نهایی به منظور صدور احکام و استقرار فرد در پست‌های مورد نظر اقدام خواهد شد.

در پایان بیان توضیح چند نکته لازم است که ذیلاً به برخی از این موارد اشاره می‌گردد: بیان مرحله به مرحله مسیر طی شده از گام‌های آغازین به منظور اطلاع‌رسانی‌های اولیه و آشناسازی نیروهای شرکت‌ها تا شروع برگزاری دوره‌های آموزشی، هر چند در نوشتار روان و سهل می‌نماید اما در عمل با موانع و دشواری‌های فراوان و خاص خود همراه بود، لذا امید است ادبیات مقاله این موضوع را در ذهن خواننده محترم متبادر ننماید که اجرایی نمودن مفهومی تحت عنوان مرکز آموزش و توسعه کارکنان یا هر نامی که بر آن خواهیم گذاشت، لزوماً سهل و کم‌چالش خواهد بود.

موضوع دیگر اینکه با وجود استفاده از متدها و روش‌های نوین در اجرای گام‌به‌گام موضوعات به دو دلیل اصلی از ذکر جزییات و موضوعات فنی اجتناب گردید، دلیل اول روانی موضوع برای انتقال به خوانندگانی که لزوماً دارای تخصص در این حوزه نمی‌باشند اما علاقمند به دانستن مسیر اجرایی کار می‌باشند، و دلیل دوم عدم امکان ارائه عمده مستندات فنی تولید شده به عنوان خروجی‌های هر مرحله با توجه به اینکه به عنوان اسناد سازمانی شرکت‌های مذکور قلمداد شده و شرکت مشاور خود را به لحاظ رعایت اخلاق حرفه‌ای مجاز به ارائه این اسناد نمی‌داند.

و نکته آخر اینکه این پروژه در چندین فاز بصورت حداقلی و پایلوت در واحدها و مشاغل اولویت دار تعریف گردید، به گونه‌ای که ضمن قابلیت کنترل مسیر پروژه با توجه به ابعاد وسیع آن، امکان اصلاح فرآیندی و کیفی در صورت نیاز فراهم باشد، لذا علیرغم تعاریف اولیه پروژه در مختصات کل شرکت‌های هلدینگ و کلیه مشاغل کلیدی ستادی و عملیاتی، در زمان شروع فرآیند اجرایی آموزش مباحث متناسب با نیازهای اضطراری سازمان فازبندی گردید.