



مسیر شغلی و جانشین پروری

در شرکت برق منطقه ای زنجان

تألیف:

حمیدرضا بیات

مسیر شغلی و جانشین پروری

نویسنده: حمید رضاییات
امور فنی: نشر صفیر سیمرغ
ناظر چاپ: اسد نصیری
طراح جلاد: امیر نعمتی
صفحه آرایی: سیده لیلا هاشمیان
شابک: ۹۶۵۸۴-۷-۳-۹۶۵۸۴-۶۰۰-۹۷۸-۶۰۰
چاپ اول، پاییز ۱۳۹۷، ۱۰۰۰ نسخه
لیتوگرافی: ولی عصر



مراکز پخش: زنجان، سعدی وسط،
کوچه رشتچی، پلاک ۵۴
جاده زنجان-قیدار، جنب باربری نصیران
تلفن: مرکز پخش: ۰۹۳۳۱۰۵۸۰۱۶
تلفن: ۳۳۳۶۵۱۸۶
simorghpublication@gmail.com

سرشناسه	بیات، حمید رضا، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	مسیر شغلی و جانشین پروری در شرکت برق منطقه ای زنجان / تألیف حمیدرضا بیات.
مشخصات نشر	صفیر سیمرغ، ۱۳۹۷
مشخصات ظاهری	۱۹۲ ص.
شابک	۹۶۵۸۴-۷-۳-۹۶۵۸۴-۶۰۰-۹۷۸-۶۰۰
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه: ص ۱۴۴ - ۱۴۶.
موضوع	شرکت برق منطقه ای زنجان -- کارمندان و کارکنان -- گزینش و انتصاب
موضوع	مدیران -- ایران -- زنجان -- جانشینی
موضوع	Executive succession -- Iran -- Zanjan
موضوع	نیروی انسانی -- ایران -- مدیریت
موضوع	Manpower planning--Iran
موضوع	کارکنان -- ایران -- گزینش و انتصاب
موضوع	Employee selection --Iran
رده بندی کنگره	۱۳۹۷ ب ۹ الف / ۲۵ / ۳۸ HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۱
شماره کتابشناسی ملی	۵۲۷۰۳۱۸

فهرست مطالب

۱	پیشگفتار
۳	مقدمه
	فصل اول - نگاهی بر ماهیت مسیر شغلی و برنامه‌ریزی جانشین پروری
۸	مقدمه
۱۳	تجزیه و تحلیل شغل
۱۸	فهرست تجزیه و تحلیل مشاغل
۱۹	ارزیابی روش‌ها و کاربردهای اجرائی جهت مدل مسیر شغلی
۲۰	شرح مندرجات فرم‌های تجزیه و تحلیل شغل جهت مدل مسیر شغلی
۲۴	نتایج و کاربردهای تجزیه و تحلیل مشاغل
۲۷	نظام طبقه‌بندی مشاغل
۳۱	طراحی دوباره شغل
۳۱	طراحی مشاغل
۳۲	هدف‌ها و اهمیت طراحی مشاغل
۳۲	عوامل موثر بر طراحی مشاغل
۳۳	فنون طراحی مشاغل
۳۵	مهندسی شغل
۳۶	تخصصی کردن شغل
۳۷	گسترش شغل
۳۸	غنی سازی شغل

۳۸	نظام ارتقاء و انتصابات و چرخش شغلی
۴۰	گردش شغلی (گردش شغلی، تکنیک بهسازی منابع انسانی)
۴۱	مزایای گردش شغلی در سازمان‌ها
۴۲	مشخصات شغلی
۴۲	ویژگی‌های رفتاری نیروی انسانی
۴۴	نیازهای کارکنان
۴۶	ارتباط متقابل ویژگی‌های شغلی و رفتاری
۴۷	تعداد جایگاه‌های شغلی
۴۸	تحلیل رابطه بین تعداد پرسنل و جایگاه شغلی
۵۰	مسیر پیشرفت شغلی
۵۲	الگوهای مسیر پیشرفت شغلی
۵۳	اهمیت سیستم برنامه‌ریزی مسیر شغلی و جانشین‌پروری
۵۴	فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی
۵۴	مفهوم طرح ریزی استراتژیک مسیر شغلی منابع انسانی موجود
۵۵	مزایای طرح ریزی استراتژیک
۵۶	ارتباط فعالیت‌های جانشین‌پروری با استراتژی‌های سازمانی و استراتژی منابع انسانی
۵۶	ارتباط با استراتژی‌های سازمانی
۵۸	ارتباط با استراتژی منابع انسانی
۵۹	همسوسازی استراتژی منابع انسانی و جانشین‌پروری
	فصل دوم - PDA ابزار سنجش (استفاده از فناوری برای پیش‌بینی از
	برنامه‌ریزی مسیر شغلی و مدیریت جانشین‌پروری)
۶۲	مقدمه
۶۲	تعریف روش‌های آنلاین و فناوری‌های پیشرفته
۶۳	روش‌های فناوری را کجا باید به کار برد؟
۶۴	ابزار سنجشی PDA
۶۸	چگونه برنامه‌های کاربردی فناوری را ارزیابی کنیم و به کار بریم؟
۶۹	تفسیر تست PDA

۷۰	مدل PDA
۷۰	توصیف محورهای سنجش PDA
۷۰	تمایل هر محور
۷۱	نظریه خود سازگاری یا خود تطابقی
۷۲	نظریه "خود"
۷۲	نظریه ادراک یا برداشت
۷۲	مطالعه معنا شناختی
۷۴	تغییرات از نسخه رفتار طبیعی به مشخصه نقش کاری
۷۶	مشخصه های "JOB": پیش تعریف شده و سفارشی PDA
۷۶	اجرای فرم PDA
	فصل سوم - طراحی مدل شایستگی و پیاده سازی مدیریت جانشین پروری
۷۸	مقدمه
۷۹	مدل شایستگی عمومی و تخصصی
۸۰	قابلیت و شاخص ها
۸۰	تعیین وزن شاخص ها و اهمیت آنها
۸۰	شایسته سالاری در اسلام
۸۲	اصول شایسته سالاری در سیاست های کلی اصل ۴۴
۸۳	اهمیت و ضرورت شایستگی
۸۴	فرآیند شایسته سالاری
۸۶	تهیه بانک اطلاعاتی استعدادها و مدیران آینده
۸۷	استفاده از مدل های شایستگی برای تحقق مدیریت استعدادها
۸۸	نکات مهم در فرآیند مدیریت استعدادها
۸۹	خلق منابع استعداد: تکنیک ها و رویکردها
۹۰	ارزیابی کاندیداهای تکنیک ها و روش ها
۹۳	فهرست مدیران و کارکنان مستعد
۹۳	ارزیابی مقدماتی افراد بر اساس معیارهای طراحی شده مقدماتی و تدوین مدل شایستگی
۹۳	مدل شایستگی

۹۴	شایستگی های رفتاری عمومی در مدل آنلاین PDA
۹۷	اجزای اصلی یک مدل شایستگی
۹۸	مفهوم ارزیابی شایستگی ها
۹۹	توسعه و توانمندسازی افراد برگزیده از فاز ارزیابی
۹۹	دستاوردهای پروژه مدل شایستگی
۱۰۰	ارائه مدل جانشین پروری و فهرست نفرات برتر جایگزینی و جانشینی کارکنان
۱۰۲	تعیین گروه های هدف
۱۰۲	ایجاد اهداف اولیه
۱۰۳	نقش مدیران در اجرای مدل مسیر شغلی کارکنان
۱۰۵	تصریح نقش های مدیر عامل، مدیران ارشد و بقیه
۱۰۵	نقش بخش منابع انسانی
۱۰۷	مشارکت کارکنان
۱۰۹	ایجاد استراتژی برای اجرای برنامه

فصل چهارم-تعریف و طراحی مدل مسیر شغلی و جانشین پروری در شرکت برق

منطقه ای زنجان

۱۱۲	مقدمه
۱۱۴	تاریخچه شرکت برق منطقه ای زنجان
۱۱۵	بازآفرینی مسیر شغلی شرکت برق منطقه ای زنجان
۱۱۷	ارایه مدل مسیر شغلی کارکنان شرکت برق منطقه ای زنجان
۱۲۰	اصول اولیه در مراحل آماده سازی
۱۲۴	روش اجرایی نظام جانشین پروری
۱۲۶	اولویت آموزشی
۱۲۷	اولویت ارزیابی عملکرد
۱۲۸	اولویت تست PDA
۱۲۹	اولویت شایستگی
۱۳۱	اطلاع رسانی و بسترسازی فرهنگی در سطح شرکت برق منطقه ای زنجان
۱۳۱	ارائه سمینار توجیهی و آموزشی

۱۳۲	اطلاع رسانی اهداف پروژه
۱۳۳	استرس و بسترسازی فرهنگی در سازمان
۱۳۳	ملاحظات طرح برای شرکت برق منطقه ای زنجان
۱۳۴	کانون ارزیابی در شرکت برق منطقه ای زنجان
۱۳۵	بیانیه خط مشی کانون های ارزیابی
۱۳۶	ابزارهای کانون ارزیابی برق منطقه ای زنجان
۱۳۷	طراحی پرسشنامه برای فراخوان
۱۳۸	کمیته سرمایه انسانی
۱۳۹	فرایند طراحی و استقرار مسیر شغلی و جانشین پروری شرکت برق منطقه ای زنجان
۱۴۳	فصل پنجم - نتیجه گیری
۱۴۹	منابع فارسی
۱۵۲	منابع انگلیسی
۱۸۱	پیوست ها

پیشگفتار

شرکت برق منطقه‌ای بجناب می‌توان یکی از زیرساخت‌های اصلی استان زنجان برای توسعه اقتصادی، اجتماعی کشور، نیازمند نیروی انسانی توسعه یافته، خلاق و کارا می‌باشد. بر اساس آمار نیروی انسانی موجود در این شرکت، سطح تحصیلات و سابقه خدمت کارکنان نسبت به سال‌های گذشته روند افزایشی داشته است، با درک این موضوع، برای مدیریت استعدادها و بکارگیری مناسب تخصص‌ها و مهارت‌های فردی و گروهی همکاران جهت دستیابی به اهداف و استراتژی‌های آتی شرکت و بهره‌وری نیروی انسانی، انجام برنامه‌ریزی‌های دقیق برای اندازه‌گیری شایستگی‌ها و جانشین‌پروری و انتخاب صحیح کارراهه شغلی کارکنان، امری ضروری می‌باشد.

با توجه به اهمیت حمایت از محصولات ایرانی، سال ۱۳۹۷ نیز با روی رهبر معظم انقلاب «سال حمایت از کالای ایرانی» نامگذاری شد. اما بی تردید حمایت از کالای ایرانی و تولید و اشتغال، به الزامات و بسترهایی نیاز دارد. الزاماتی که باید مورد توجه تمام نهادها، ارگان‌ها و تک تک افراد جامعه قرار بگیرد. نامگذاری حمایت از کالای ایرانی به‌عنوان محور سال بیانگر این است که سیاست نگاه به درون یک سیاست راهبردی است که باید تداوم پیدا کند. نتیجه حمایت از کالای ایرانی، حمایت از تولید ملی و ایجاد اشتغال در جامعه است و البته برای تحقق این هدف نیازمند به واگذاری امور به مدیران کارآمد و شایسته است. تمامیت این محور را رونق تولید ملی و

مزیت محور تشکیل می‌دهد و دستاورد صریح آن را هم توسعه استفاده از عوامل تولید از جمله اشتغال نیروی انسانی تشکیل می‌دهد.

با نگاهی به مراجع قانونی نظیر لایحه شایسته سالاری مشتمل بر ۹ ماده و نیز نقشه اصلاح نظام اداری بویژه موضوع‌های استراتژیک ۵- بند (۵-۲) آموزش و توسعه منابع انسانی، موضوع استراتژیک ۷- مدیران (بندهای ۷-۱ و ۷-۲) و نیز موضوع بخشنامه انتخاب و انتصاب مدیران و همچنین اصول شایسته سالاری در سیاست‌های کلی اصل ۴۴، بحث پیرامون نظام شایسته سالاری و برنامه ریزی جانشین پروری با استفاده از فناوری‌های نوین امری اجتناب ناپذیر و مهم می‌باشد که مدیریت رشد و مدیران شرکت برق منطقه‌ای زنجان با حمایت خود از اجرای پروژه مسیرشغلی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اهتمام و جدیت خود را به اثبات رسانده‌اند.

ضمن تشکر از حقیقت‌ها و هدایت‌های ارزنده زنده یاد جناب آقای مهندس بهمن قاضی زاده رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل سابق شرکت و جناب آقای مهندس بهمن اله‌مرادی رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت برق منطقه‌ای زنجان و اعضای محترم هیئت مدیره این شرکت و معاونت محترم منابع انسانی جناب آقای فرمان‌مصلح و همچنین با تقدیر از زحمات کارشناسان گرامی این پروژه سرکار خانم اعظم احمدی، جناب آقای علی‌رضا وثیقی، جناب آقای دکتر نیو نوذری، جناب آقای دکتر محمد امین مودت، جناب آقای امیر محمدی، جناب آقای مجید منوچهری و کلیه مدیران و همکارانی که در پیاده سازی این پروژه نقش بارز ایفا نموده‌اند که امید آن داریم انتشار این کتاب بتواند گام‌های مؤثر در جهت تحقق نظام شایسته سالاری مدیریت استعدادها بردارد و پایه‌های ارزشمندی برای ظهور و توسعه سرمایه‌های انسانی شرکت در آینده نزدیک بنیان نهد و نیز مفید فایده اهالی علم و عمل قرار گیرد.

با آرزوی توفیق الهی

حمیدرضا بیات