



گروه خودروسازی سایپا

شناسایی مشاغل کلیدی شرکت سایپا

معاونت اداری و توسعه منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی

طراحی و اجرا: احمدرضا توکل

شناسنامه پروژه

عنوان پروژه: شناسایی مشاغل کلیدی

در سطوح کارشناس مسئول، مسئول، کارشناس، کاردان، کارمند، سرکارگر و کارگر

مهمترین اهداف پروژه:

۱- تعیین جانشین در مشاغل کلیدی

۲- ارزیابی تناسب شایستگی های مورد نیاز شغل و شاغل

۳- ارائه پیشنهاد در خصوص توانمند سازی / جابجایی شاغلین کلیدی

۴- مهندسی مشاغل کلیدی مصوب در راستای بهینه سازی شرح وظایف

حوزه: برنامه ریزی منابع انسانی

مجری: اداره برنامه ریزی و تامین منابع انسانی

مخاطب: کلیه امور شرکت سایپا

زمان بندی پروژه: تاریخ شروع ۱۳۹۶/۲/۱ تا تاریخ پایان ۱۳۹۶/۶/۳۱



تعریف شغل کلیدی

در شرکت سایپا شغلی کلیدی در نظر گرفته می شود که حداقل سه ویژگی ذیل در مورد آن صادق باشد :



- ۱- در صورت بلاتصدی ماندن، شرکت سایپا با مشکل جدی مواجه می شود.
- ۲- یافتن یا جایگزینی شاغل در آن شغل زمانبر، پرهزینه و دشوار می باشد.
- ۳- جهت تصدی شغل آموزش های تخصصی ویژه لازم باشد.
- ۴- در سودآوری شرکت تاثیر بسیار قابل توجهی دارد.
- ۵- وظایف شغل به گونه ایست که در تولید بهره ور (اثربخش و کارا) نقشی ویژه دارد.
- ۶- در افزایش کیفیت محصول و خدمات اهمیت بسیار زیادی دارد.
- ۷- فعالیت های آن شغل در زنجیره ارزش شرکت از سهم قابل توجهی برخوردار باشد.
- ۸- شاغل آن شغل می بایست دارای مهارت های خاص و تجربه حرفه ای بالایی باشد.

اهداف اجرای پروژه شناسایی مشاغل کلیدی

پروژه شناسایی مشاغل کلیدی در شرکت سایپا بنا به دلایل ذیل به عنوان یکی از مهمترین پروژه های معاونت اداری و توسعه منابع انسانی معرفی شده است:



۱- افزایش روحیه و احساس تعلق کارکنان شاغل در مشاغل کلیدی

۲- کاهش مخاطرات ناشی از بلاتصدی ماندن مشاغل حساس

۳- برنامه ریزی سالیانه و میان مدت در حوزه جذب، استخدام و جایجایی کارکنان

۴- برقراری الزامات ابلاغ شده از دستگاه های اجرایی، نظارتی یا حاکمیتی در خصوص مشاغل کلیدی

۵- اجرای نظام جانشین پروری جهت مشاغل کلیدی با اولویت بالا



مخاطبان، همکاران و مشتریان پروژه

- ۱- مخاطبان :** کلیه مشاغل در معاونت ها و مدیریت های مستقل شامل سطوح کارگری، سرکارگری، کارمندی، کاردانی، کارشناسی، کارشناس مسئولی مخاطب پروژه می باشند.
- ۲- همکاران :** اعضای ستاد مشاغل کلیدی، دبیر ستاد و به ازای هر مدیریت نماینده ای حداقل در سطح رئیس با نظر معاون یا مدیر مستقل به عنوان همکاران پروژه معرفی می شوند.
- ۳- مشتریان پروژه :** پنج تا ده درصد از مشاغل مصوب پایین تر از ریاست اداره (سطح کارگری تا کارشناسی مسئولی) در هر مدیریت به عنوان مشاغل کلیدی از طرف مدیریت ها به دبیر ستاد معرفی می شوند. در این مرحله جداول شماره ۱، ۲، ۳ و ۴ در نرم افزار اکسل به ازای هر شغل کلیدی تکمیل و توسط نماینده مدیریت به دبیر ستاد ارسال می شوند. در صورت تشخیص مدیر واحد، تعداد مشاغل های کلیدی می تواند بیشتر از سهمیه تعیین شده (با مذاکره و ارائه دلایل متقن و کسب مجوز ستاد)، کمتر یا حتی صفر باشد.
- ۴- مشتریان نهایی پروژه :** پس از بررسی کلیه فرم ها و امتیازات و دلایل ارائه شده در ستاد، تعدادی از مشاغل

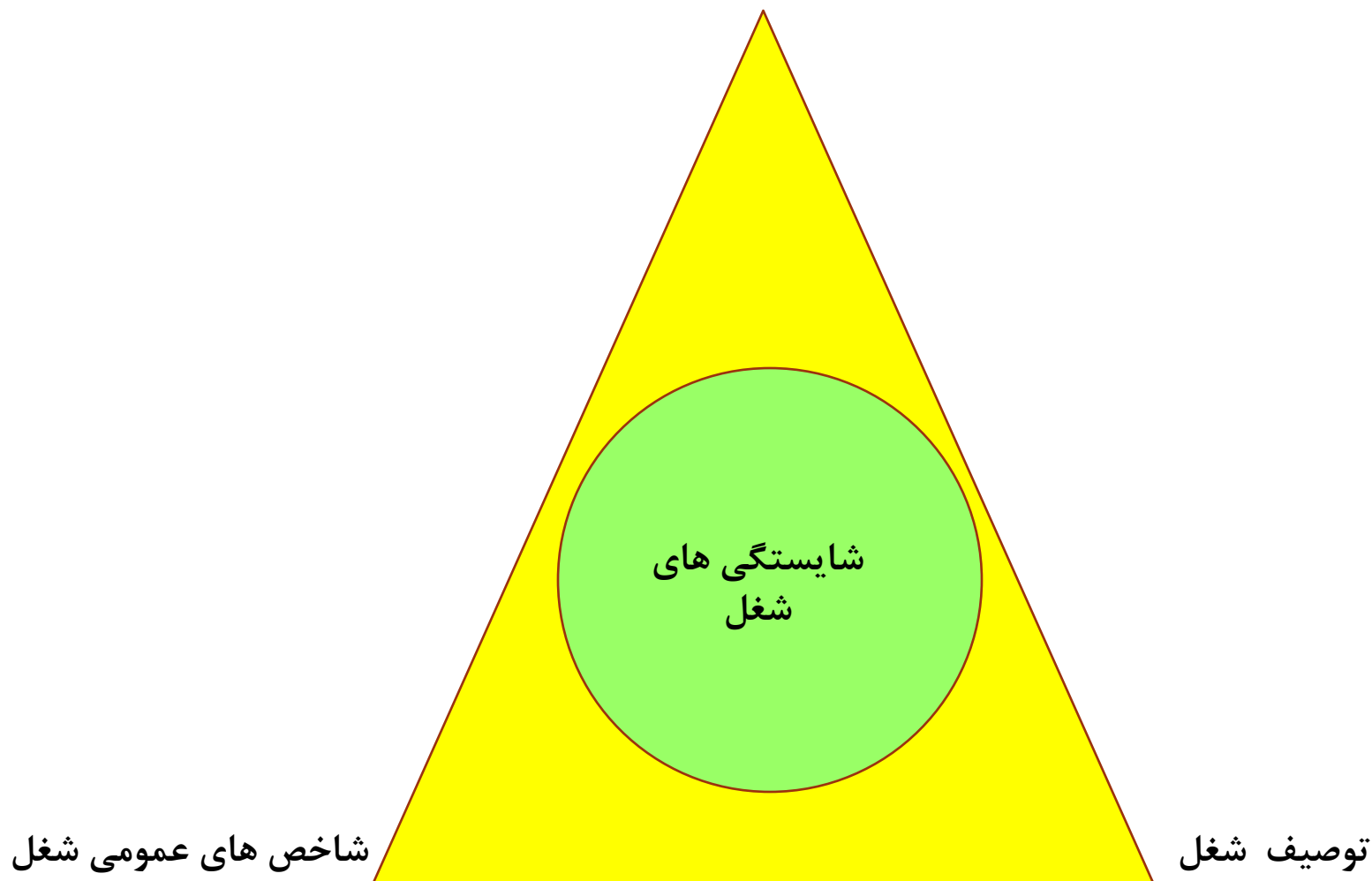


گروه خودسازی سایپا

سایپا ۲۰۲۰

ابعاد ارزیابی مشاغل کلیدی در شرکت سایپا

تاثیر شغل بر اهداف و عوامل کلیدی شرکت



جدول ۱: میزان تاثیر وظایف، مسئولیت ها و فعالیت های شغل..... با کد..... بر عوامل / مولفه های کلیدی شرکت سایپا

رتبه	عوامل / مولفه های کلیدی	اهمیت عامل	میزان تاثیر وظایف، مسئولیت ها و فعالیت های شغل بر عامل / مولفه کلیدی											
			بسیار زیاد		زیاد		متوسط		اندک		بسیار اندک			
			۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
۱	ماموریت، اهداف و استراتژی های واحد													
۲	سود آوری شرکت													
۳	ارتقاء کیفیت محصولات / خدمات													
۴	ایمنی و سلامت کارکنان													
۵	فروش محصولات / خدمات													
۶	ارتقاء ظرفیت (تیراژ) تولید / ارتقا سطح خدمات													
۷	ایجاد انگیزه و بهبود روحیه کارکنان													

ادامه جدول ۱: میزان تاثیر وظایف، مسئولیت ها و فعالیت های شغل..... با کد..... بر عوامل / مولفه های کلیدی سایپا

اهمیت * تاثیر	میزان تاثیر وظایف، مسئولیت ها و فعالیت های شغل بر عامل / مولفه کلیدی										اهمیت عامل	عوامل / مولفه های کلیدی	ردیف
	بسیار زیاد		زیاد		متوسط		اندک		بسیار اندک				
	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
												کاهش هزینه ها	۸
												حفظ محیط زیست	۹
												طراحی / استقرار سیستم های اطلاعاتی	۱۰
												افزایش بهره وری	۱۱
												ترغیب / تسهیل مشارکت کارکنان	۱۲
												مدیریت ضایعات	۱۳
												مدیریت انرژی	۱۴
												مدیریت ریسک / بحران	۱۵

ادامه جدول ۱: میزان تاثیر وظایف، مسئولیت ها و فعالیت های شغل..... با کد..... بر عوامل / مولفه های کلیدی سایپا

رتبه	عوامل / مولفه های کلیدی	اهمیت عامل	میزان تاثیر وظایف، مسئولیت ها و فعالیت های شغل بر عامل / مولفه کلیدی											
			بسیار زیاد		زیاد		متوسط		اندک		بسیار اندک			
			۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
۱۶	رعایت ارزشها و اصول اخلاقی													
۱۷	نظارت بر رعایت قوانین و مقررات													
۱۸	مدیریت دانش													
۱۹	مسئولیت‌های اجتماعی													
۲۰	رفاه کارکنان													
۲۱	تحقیق و توسعه محصول / خدمات													
۲۲	رضایت ذینفعان													
۲۳	توسعه ارتباطات بیرونی شرکت													
۲۴	توانمندسازی کارکنان													

ادامه جدول ۱: میزان تاثیر وظایف، مسئولیت ها و فعالیت های شغل..... با کد..... بر عوامل / مولفه های کلیدی سایپا

اهمیت * تاثیر	میزان تاثیر وظایف، مسئولیت ها و فعالیت های شغل بر عامل / مولفه کلیدی										اهمیت عامل	عوامل/مولفه های کلیدی	ردیف
	بسیار زیاد		زیاد		متوسط		اندک		بسیار اندک				
	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
												تحلیل گزارشات	۲۵
												جانشین پروری کارکنان	۲۶
												مدیریت برند	۲۷
												بومی سازی	۲۸
												مدیریت تجهیزات/دارایی ها	۲۹
												مدیریت پروژه ها	۳۰
												مدیریت عملکرد کارکنان	۳۱
												مدیریت شکایات/دعای	۳۲
												مدیریت مواد	۳۳
												حفظ و حراست از اماکن و تجهیزات	۳۴
												مدیریت خرید	۳۵
											۱۰۰	مجموع امتیازات	۳۶

اهمیت شاخص های عمومی شغل

اهمیت تعداد شغل های مصوب در حیطه نظارت مستقیم شغل مورد بررسی بر اساس ساختار سازمانی					
شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت
۴۰ پست و بیشتر		بین ۲۰-۴۰ پست		بین ۱۰-۲۰ پست	
بین ۵-۱۰ پست		بین ۱-۵ پست		زیر مجموعه ندارد.	
اهمیت تعداد شغل های مصوب در حیطه نظارت غیرمستقیم شغل مورد بررسی بر اساس ساختار سازمانی					
شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت
۱۰۰ پست و بیشتر		بین ۵۰-۱۰۰ پست		بین ۲۰-۵۰ پست	
بین ۱۰-۲۰ پست		بین ۱-۱۰ پست		زیر مجموعه ندارد.	
اهمیت مقطع تحصیلی مورد نیاز در شغل مورد بررسی					
شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت
دکتری (PHD)		فوق لیسانس / دکتری حرفه ای		لیسانس	
کاردانی (فوق دیپلم)		دیپلم		زیر دیپلم	
اهمیت تعداد مدارک حرفه ای مورد نیاز در شغل مورد بررسی*					
شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت
۵ مدرک		۴ مدرک		۳ مدرک	
۲ مدرک		یک مدرک		عدم نیاز به مدرک	
اهمیت سابقه مورد نیاز در شغل مورد بررسی					
شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت
۸ سال و بالاتر		۶-۸ سال		۴-۶ سال	
۲-۴ سال		یکسال		فاقد سابقه	
اهمیت جایگاه سازمانی شغل مورد بررسی					
شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت	شرح عامل	اهمیت
معاونت / مدیریت مستقل		قائم مقام معاونت		مدیریت	
مشاور / دستیار معاونت		قائم مقام مدیریت		مشاور مدیریت	
ریاست		کارشناس مسئول		مسئول	
کارشناس		سرکارگر		کاردان	
کارمند		کارگری			

جدول شماره دو : امتیاز اهمیت شاخص های عمومی شغل

جمع بندی ستاد عالی مشاغل کلیدی	نظر ارزیابان					شماره سوال	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱		
						حیطه نظارت مستقیم	۱
						حیطه نظارت غیر مستقیم	۲
						اهمیت مقطع تحصیلی	۳
						نفر /ساعت آموزشی شغل	۴
						سابقه مورد نیاز	۵
						جایگاه سازمانی	۶
						جمع کل	۷

سوالات مرتبط جهت شناسایی مشاغل کلیدی شرکت خودروسازی سایپا



«شغل.....با کد..... در معاونت/مدیریت.....»

- ۱- تاثیر وظایف شغل مورد نظر در پیشبرد مأموریت ها، اهداف و استراتژی های شرکت یا واحد تبیین شود.
- ۲- سرپرستی مستقیم چه تعداد از کارکنان بر عهده متصدی شغل است؟
- ۳- مسئولیت های شغل چگونه موجب ارتقاء ایمنی کارکنان و کاهش خطرات محیط کاری می شود؟
- ۴- در زمان هایی که برای مدتی این شغل بلا تصدی بوده است چه چالش هایی برای واحد/سازمان ایجاد شده است؟
- ۵- مهمترین تصمیماتی که افراد در این شغل گرفته یا می توانند بگیرند بیان نمایید.
- ۶- در صورتی که به منظور انجام وظایف در شغل مورد نظر نیاز به دانش تخصصی و مهارت بالایی می باشد موارد ذکر شود.
- ۷- کسب کدام مدارک حرفه ای در انجام اثربخش فعالیت های این شغل ضروری است؟
- ۸- انجام وظایف تعیین شده در این شغل چگونه و به چه میزان بر سودآوری شرکت تاثیر می گذارد؟
- ۹- مهمترین وظایف و اختیارات این شغل تشریح شود.
- ۱۰- نقش این شغل در افزایش بهره وری سازمان تبیین شود.
- ۱۱- اگر وظایف این شغل به مشاغل مشابه محول شود چه عواقب یا چالش هایی برای سازمان ایجاد می شود؟
- ۱۲- واحدهای مشتری مستقیم خدمات و فعالیت های شغل به همراه خدمات ارائه شده به آنها معرفی شود؟
- ۱۳- در صورتی که شغل را پیچیده یا تخصصی ارزیابی می کنید، دلایل ذکر گردد.

سوالات شناسایی مشاغل کلیدی

۱- تاثیر وظایف شغل مورد نظر در پیشبرد مأموریت ها، اهداف و استراتژی های شرکت یا واحد با دلایل متقن تبیین شود.

۲-، سرپرستی مستقیم چه تعداد از کارکنان بر عهده متصدی شغل است؟ آخرین نسخه چارت سازمانی مصوب مد نظر قرار گیرد.

سوالات شناسایی مشاغل کلیدی



۳- مسئولیت های شغل چگونه موجب ارتقاء ایمنی کارکنان و کاهش خطرات

محیط کاری می شود؟

۴- در زمان هایی که برای مدتی این شغل بلا تصدی بوده است چه چالش هایی

برای واحد/سازمان ایجاد شده است؟

سوالات شناسایی مشاغل کلیدی

۵- سه مورد از مهمترین تصمیماتی که افراد در این شغل گرفته یا می توانند بگیرند بیان نمایید.

۶- در صورتی که به منظور انجام وظایف در شغل مورد نظر نیاز به دانش تخصصی و مهارت بالایی می باشد موارد ذکر شود.

سوالات شناسایی مشاغل کلیدی

۷- کسب کدام مدارک حرفه ای داخلی یا بین المللی (گذراندن دوره آموزشی)

در انجام فعالیت های این شغل به صورت بهره ور موثر است؟

۸- انجام وظایف تعیین شده در این شغل چگونه و به چه میزان بر سودآوری

شرکت تاثیر می گذارد؟ در این خصوص ذکر سوابق مورد تایید در سنوات

گذشته ضروری است.

سوالات شناسایی مشاغل کلیدی

۹- لطفا مهمترین وظایف، مسئولیت ها و اختیارات این شغل تشریح شود.
کدام یک از وظایف ذکر شده در شناسنامه فعلی به وضوح تشریح شده
است؟

۱۰- نقش این شغل در افزایش بهره وری سازمان تبیین شود. علاوه بر
تشریح مورد، فرمول محاسبه بهره وری ذکر شود.

سوالات شناسایی مشاغل کلیدی

۱۱- اگر وظایف این شغل به مشاغل مشابه محول شود چه عواقب یا چالش‌هایی برای سازمان ایجاد می‌شود؟

۱۲- واحدهای مشتری مستقیم خدمات و فعالیت‌های شغل به همراه خدمات ارائه شده به آنها در قالب یک جدول ارائه شود؟

سوالات شناسایی مشاغل کلیدی

۱۳- در صورتی که شغل را پیچیده یا تخصصی ارزیابی می کنید، دلایل ذکر گردد.

۱۴- در صورت ضرورت در مورد معرفی بیشتر یا موارد خاص شغل توضیحاتی حداکثر در قالب چهارسطر آورده شود.

جدول سه : امتیاز توصیف شغل با کد

جمع بندی ستاد ارزیابی	نظر ارزیابان					شماره سوال	ردیف
	۵	۴	۳	۲	۱		
						پیشبرد ماموریت ها	۱
						سرپرستی مستقیم	۲
						ارتقا ایمنی	۳
						چالش های بلاتصدی	۴
						تصمیمات مهم	۵
						دانش تخصصی / مهارت بالا	۶
						مدارک حرفه ای	۷
						تأثیر بر سودآوری	۸
						اهمیت وظایف و مسئولیت ها	۹
						افزایش بهره وری	۱۰
						عواقب محول کردن وظایف به مشاغل مشابه	۱۱
						مشتری مستقیم	۱۲
						پیچیدگی و تخصصی بودن شغل	۱۳
						موارد خاص و ویژه	۱۴
						جمع کل	۱۵

جدول شماره ۴: امتیاز شایستگی های شغل کلیدی با کد

امتیاز زیر شایستگی	تعریف زیر شایستگی	زیر شایستگی	شایستگی اصلی
	توان شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات محیط شرکت و صنعت و توجه به آینده در تحلیل مسایل کلان	دیدگاه استراتژیک	توان فکری
	توان تجزیه و تحلیل علت و معلولی و توجه به فرآیندهای کاری و درک ارتباط آنها با محیط و توجه به ابعاد مختلف مسئله	تفکر سیستمی	
	تولید فکر و ایده نو و عملی ساختن اندیشه های جدید	خلاقیت و نوآوری	
	قابلیت ریشه یابی و جستجوی اطلاعات زیربنایی در جهت حل مسائل به صورت عمیق از طریق به چالش کشیدن وضع موجود	ژرف نگری	
	توانایی ذهنی بالا و هوشمندی در حل مسائل با در نظر گرفتن ابعاد مختلف مسئله و انتقال مفاهیم به روش ساده و قابل فهم به دیگران	سرعت درک و انتقال	
	فراگرد نظم و ترتیب دادن به فعالیت ها و تقسیم وظایف و تکلیف آنها به افراد به منظور اجرا در جهت تحقق اهداف شرکت	سازماندهی	توان اجرایی
	ارزیابی برنامه ها و تصمیم گیری ها و اقدامات لازم در جهت جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به اهداف و تصحیح انحرافات	کنترل و نظارت	
	تحمل فشارهای کاری و صرف انرژی در جهت اجرای برنامه ها و دستورالعمل ها با حضور مستمر	تلاشگری	
	پیگیری پیشرفت امور تا تحقق اهداف و برآورده نمودن انتظارات	نتیجه گرایی	

جدول شماره ۴: امتیاز شایستگی های شغل کلیدی با کد

امتیاز زیر شایستگی	تعریف زیر شایستگی	زیر شایستگی	شایستگی اصلی
	پس از شناسایی مسئله، راه حل های موجود و بالقوه با توجه به مزایا و معایب ارزیابی می شود.	ارزیابی راهکار	تصمیم سازی / تصمیم گیری
	در تصمیم سازی/گیری جسورانه و سنجیده عمل کرده و محافظه کار نمی باشد.	ریسک پذیری سنجیده	
	عدم تردید در تصمیم گیری و تصمیم خود را مرتبا عوض نمی کند.	ثبات در تصمیم گیری	
	موضوعات را واضح، مختصر و سازمان یافته، شمرده و همراه با ذکر مثال برای مخاطبین بیان می کند.	مهارت کلامی	مهارت ارتباطی
	در نگارش صحیح، مختصر و ساختارمند توانمند است و در نوشتار دایره واژگان وسیع دارد و قواعد دستوری را رعایت می کند.	مهارت نوشتاری	
	می تواند با هرکس با توجه به شرایط، رفتارمناسب و موثری داشته باشد.	انعطاف پذیری	ویژگی های شخصیتی
	استقامت در برابر مشکلات و تحمل فشار کار به صورتی که ثبات هیجانی خود را از دست نمی دهد.	سعه صدر	
	اطمینان و استقلال در بیان نظرات و توانایی حفظ آرامش در شرایط بحران	اعتماد به نفس	
	کارها را سرسری نمی گیرد و نیازی به نظارت دائمی جهت انجام وظایف نمی باشد.	مسئولیت پذیری	
	در انجام وظایف پافشاری می کند و در دستیابی به اهداف شرکت متعهد و پیگیر است.	پیگیری	

جدول شماره ۴: امتیاز شایستگی های شغل کلیدی با کد

امتیاز زیر شایستگی	تعریف زیر شایستگی	زیر شایستگی	شایستگی اصلی
	با هدف بهبود عملکرد کارکنان، نظام تشویق و تنبیه کارآمدی ایجاد نموده و بازخورهای رفتاری و عملکردی سازنده ارائه می دهد.	ارزیابی عملکرد و اراده بازخور	سرپرستی
	با استفاده از ابزارهایی مانند مربیگری و تفویض اختیار به افزایش مهارت های افراد توجه می کند.	توسعه، پرورش و جانشین پروری	
	در تفهیم دیگران موضعی ملایم و مسالمت آمیز اتخاذ می کند و دیگران را با ارائه دلیل، منطق ارقام و مثال تحت تاثیر قرار می دهد.	اثرگذاری و متقاعد سازی	
	می تواند افراد و گروه ها را در امور مشارکت داده و نظرات و خواسته های آنان را همسو کرده و همواره در پی انسجام و وحدت است.	مشارکت جویی	
	به صورت مستمر دانش و مهارت های خود را در حوزه کاری توسعه داده و برای رشد خود برنامه اجرایی دارد.	به روز بودن	تخصص
	علاوه برمباحث تخصصی از فراگیری مقولات مدیریتی مانند مدیریت منابع انسانی، بازرنگری فرآیندها و تعالی استقبال می کند.	دانش مدیریت و تعالی	
جمع کل			

نحوه ارزیابی مشاغل کلیدی

- حداکثر امتیاز هر شغل ۱۰۰۰۰ می باشد.

- جدول شماره یک : تعیین اهمیت و تاثیر شغل (A) با حداکثر امتیاز ۱۰۰۰ و ضریب ۱

- جدول شماره دو : اهمیت شاخص های عمومی (B) با حداکثر امتیاز ۶۰۰ و ضریب ۲

- جدول شماره سه : جدول امتیازات توصیفی شغل (C) با حداکثر امتیاز ۱۴۰۰ و ضریب ۲

- جدول شماره چهار : تعیین ضرایب شایستگی های شغل (D) با حداکثر امتیاز ۲۵۰۰ و

ضریب ۲

$$\text{امتیاز نهایی شغل} = (A) + (B * 2) + (C * 2) + (D * 2)$$



شرکت خودروسازی سایپا

شناسنامه پست های کلیدی

عنوان پست : مسئول لیزر	عنوان مدیریت : مدیریت طراحی ساخت نگهداری و تعمیرات فیکسچر و تجهیزات
کد پست : 451360009	عنوان پست سرپرست مستقیم : ریاست اداره تامین

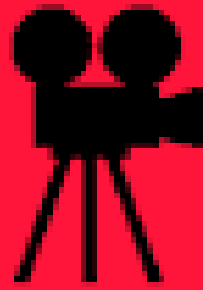
هدف (شرح شغل) : طراحی فیکسچر ها و تجهیزات تولیدی

شرایط احراز

تحصیلات : لیسانس	تجربه : 5 سال	دانش نرم افزاری : 1- CATIA	3- libelluli	4- ICUBE	4- ICDL
موزش های مورد نیاز :	پیشنهادی (علامت بزئید)	ICDL	رفتار سازمانی	مکاتبات اداری	کارتیمی
		×	×	×	×
سرپرستی	هوش هیجانی	سرپرستی	×	×	×

ارزیابی راهکار	مشارکت پذیری	مسئولیت پذیری	کنترل و نظارت	خلاقیت و نوآوری	سرعت درک و انتقال	شایستگی های محوری (با اهمیت بالا)
7	7	9	8	8	8	
تجربه اندوژی : بالا		برونگرایی : متوسط		روان نژندی : پایین		ویژگی های شخصیتی: (بالا-پایین- متوسط)
		وظیفه شناسی : بالا		توافق پذیری : بالا		
نامساعد روحی :-		نامساعد جسمی :-		نامساعد محیطی :-		شرایط کاری : (ضربدر بنزید)
پر خطر :-		کم / در معرض خطر : X		بی خطر :-		شرایط ایمنی : (ضربدر بنزید)
1- تهیه اطلاعات مورد نیاز و همچنین دریافت فایل و اطلاعات قطعات .						

1- تهیه اطلاعات مورد نیاز و همچنین دریافت فایل و اطلاعات قطعات .						مهمترین وظایف پست (5 وظیفه) :
2- برنامه نویسی جهت برشکاری قطعات.						
3- برنامه ریزی جهت برشکاری قطعات با توجه به امکانات موجود.						
4- پیگیری انجام برشکاری قطعات در زمان برنامه ریزی شده.						
5- پیگیری روند صحیح برش قطعات در حین برش.						
مقررات، روشها و سیستمها	ارتباط با مشتریان داخلی و خارجی	ایمنی / بهداشت	استقلال در تصمیم گیری	منابع فیزیکی	سرپرستی افراد	اختیارات و مسئولیت ها : (ضربدر بنزید)
×	×	×	×	×	×	
1- برنامه ریزی دقیق با توجه به منابع						مهمترین شاخص های ارزیابی عملکرد: (5 مورد)
2- پیگیری جهت ساخت قطعات در زمان مقرر						
3- برقراری ارتباط مناسب با سایر واحدها.						
4- انتقال اطلاعات و دانش فنی به افراد زیر مجموعه.						
5- تعامل با افراد زیر مجموعه و تقسیم مناسب کار.						



**KEEP
CALM
ITS MY
LAST
SLIDE**

دستاوردها و اقدامات آتی

✓ شناسایی مشاغل کلیدی ۲۴ مدیریت شرکت سایپا به تعداد ۸۵ شغل

✓ امکان انجام آدیت مشاغل کلیدی

✓ ارزیابی شاغلین مشاغل کلیدی

✓ ارائه گزارشات بازخورد و مقایسه نتایج ارزیابی شغل و شاغل

✓ توانمندسازی شاغلین مشاغل کلیدی از طریق طرح های منتورینگ

✓ طراحی و اجرای نظام جانشین پروری با اولویت مشاغل کلیدی

✓ بهبود نظام های جذب و استخدام، گردش شغلی، جابجایی، استعدادیابی و.... با

هدف تامین نیاز و الزامات مشاغل کلیدی

• تهیه الگوی شناسنامه

• دریافت بازخور

• ارسال و دریافت شناسنامه

• اصلاح شناسنامه ها

۲- تدوین شناسنامه

مشاغل

کلیدی (مدیریت

منابع انسانی)

۱- شناسایی مشاغل

کلیدی (مدیریت

منابع انسانی)

طرح توانمندسازی
شاغلین پست های کلیدی

۳- ارزیابی شاغل و

دو جانشین شغل

کلیدی (برنامه ریزی و

ارزشیابی)

۴- توانمندسازی

شاغل مشاغل کلیدی

(مدیریت آموزش)

• معرفی به مرکز ارزشیابی

• اجرای کانون ارزیابی

• مصاحبه بازخور نتایج

• ارسال نتایج ارزیابی به

مدیریت های منابع انسانی و

آموزش

• تدوین مدل

• جلب حمایت مدیران

• انتخاب و آموزش سفیران

• دریافت جداول تکمیل شده

اثربخشی و شایستگی

• تعیین سبک یادگیری

• تدوین برنامه توسعه

فردی (IDP)

• اجرای برنامه منتورینگ

اداره: برنامه ریزی و تامین نیروی انسانی

عنوان برنامه: توانمندسازی و جانشین پروری شاغلین مشاغل کلیدی

ردیف	فعالیت	شاخص	برنامه زمانبندی (ماه)												مسئول اجرا		
			12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1	ثبت اطلاعات شاغلین مشاغل کلیدی و حداقل ۲ و حداکثر ۴ نفر جانشین وی در اکسل	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت منابع انسانی
2	تهیه و ارسال شناسنامه مشاغل کلیدی به مدیریت آموزش	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت منابع انسانی
3	ارسال شاخص های ارزیابی عملکرد به مدیریت آموزش	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت ارزیابی
4	تعیین سرفصل موضوعات آزمون دانشی (بست کارشناسی و بالاتر) مهارتی (پایین تر از کارشناسی)، معرفی منابع و طرح سوالات	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت آموزش و پژوهش
5	برگزاری آزمون های دانشی و مهارتی و ارسال نتایج به مدیریت منابع انسانی	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت آموزش و پژوهش
6	معرفی شاغل و حداقل یک جانشین شغل کلیدی به مدیریت ارزیابی جهت کانون	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت منابع انسانی
7	اجرای کانون ارزیابی و توسعه جهت معرفی شدگان و ارسال گزارش فردی از نتایج ارزیابی	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت برنامه ریزی و ارزیابی
8	برگزاری مصاحبه بازخور جهت شرکت کنندگان در کانون ارزیابی و توسعه	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت برنامه ریزی و ارزیابی
9	معرفی افراد منتخب به مدیریت آموزش	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت منابع انسانی
10	طراحی و اجرای بسته یادگیری	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت آموزش و پژوهش
11	تعیین اثربخشی بسته آموزشی	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت آموزش و پژوهش
12	دریافت بازخور و اصلاح فرآیند توانمندسازی	درصد بیشترت														برنامه اجرا	مدیریت منابع انسانی

با تشکر از توجه شما

شرکت خودروسازی سایپا- احمد رضا توکل





A_TAVAKOL@YAHOO.COM

09122381995-48952942

