

تدوین مدل مدیریت استعداد با رویکرد

جانشین پروری

ارائه : دکتر فرامرز

دی ماه ۱۴۰۰

WRO 04 L

الحمد لله
الذي هدانا لهذا
الذي كنا لنهتدي لولا
أن هدانا الله



نه هر کلکی شکر دارد نه هر زیری زبر دارد

نه هر چشمی نظر دارد نه هر بحری گوهر دارد

مولانا

۱۴ فرایند حوزه منابع انسانی

- ۱- تدوین و جاری ساختن استراتژی‌های منابع انسانی
- ۲- برنامه‌ریزی منابع انسانی
- ۳- طراحی ساختار سازمانی و طراحی مشاغل
- ۴- طراحی و اجرای نظام جذب و استخدام
- ۵- آموزش‌های توجیهی بدو خدمت
- ۶- آموزش و توسعه مستمر قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان

۱۴ فرایند حوزه منابع انسانی

۷- مشارکت کارکنان

۸- طراحی و اجرای نظام ارتقاء و مسیرهای رشد شغلی

۹- طراحی و اجرای نظام استعدادیابی و جانشین پروری

۱۰- طراحی و اجرای نظام‌های حقوق، مزد و مزایا

۱۱- نظام رضایت‌سنجی و رضایت‌مندی کارکنان

۱۲- نظام ارتباطات داخلی

۱۳- نظام مدیریت عملکرد و پاداش

۱۴- نظام انفصال از خدمت

مدیریت استعداد از دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد.

- مدیریت استعداد را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی سازمان با پتانسیل بالا تعریف می کنند.
- در مدیریت استعداد به جای توسعه صلاحیت ها تأکید بر توسعه ظرفیت هاست.
- مدیریت استعداد (Talent Management) را سرمایه گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنها برای ایفای نقش های گوناگون رهبری تعریف می کنند.

وظیفه برنامه‌های استعدادیابی، کشف و بکارگیری این

استعدادها در مورد کارکنانی است که دارای استعدادهای برتر

و مرتبط با جهت‌گیری استراتژیک سازمان هستند.

در طول ۳۶۵ روز سال شما باید قادر به پاسخگوئی به این سه سؤال باشید:

۱- کلیدی ترین مشاغل موجود در سازمان کدامند؟

۲- چند درصد از این مشاغل توسط افراد مناسب پر شده است؟

۳- برنامه های سازمان شما برای افزایش این درصد کدامند؟

کتاب: رهبري اثر : الکس فرگوسن

- همیشه می خواستم بدانم وضعیت بازیکنانی که در تیم ۳ سال بعد خواهیم داشت چگونه است.

- رده های تیمی در **منچستر یونایتد**:

- تیم اصلی

- تیم ذخیره

- تیم اول

- تیم دوم

- تیم جوانان

هدف اصلی برنامه مدیریت استعداد کدام سطح هستند؟

- ۱- افرادی که وظایف فعلی را به خوبی نمی‌توانند انجام دهند.
- ۲- افرادی که اگر کارراهه آموزشی خوبی برای آنها تعریف گردد می‌توانند وظایف فعلی را به خوبی انجام دهند.
- ۳- افرادی که وظیفه فعلی را به نحو احسن انجام می‌دهند ولی به سقف شایستگی های خود رسیده اند. این افراد مربیان خوبی خواهند بود.
- ۴- افرادی که مستعد ارتقاء بوده و از سرمایه های آتی شرکت می‌باشند.

استعداد در لغت به معنای شیء عتیقه است

- جوهره ، ذات ، ویژگی های بالقوه ، نگرش
- فلورانس اسکاول شین : طرح الهی زندگی فرد
- جان مکسول : **بذر کامیابی**
- من بر این باورم که معنی هستی ما ساخته و پرداخته خود ما نیست، بلکه ما آن را جستجو و کشف می کنیم.

ویکتور فرانکل

انسانها در حریم استعداد های خود انگیزه پیدا می کنند.

- استعداد مؤلفه لازم و نه کافی برای شایستگی فرد است.
- ترکیب دانش و مهارت در راستای استعداد های فرد منجر به قابلیت و توانمندی در فرد خواهد گردید.
- استعدادها و هوشمندی فرد در طول عمر دوام دارند.

شواهد هوشمندی و استعداد

- رفتارهای تکرار پذیر
- زود یاد گرفتن و آموختن
- خشنودی و خوشحالی در انجام امور خاص
- انجام سریع بعضی از فعالیتهای
- غرق در کاری شدن و متوجه سپری شدن زمان نشدن
- چشم اندازها، رؤیاهای، آرزوها و تخیلات افراد

کجا به دنبال افراد مستعد باشیم؟

- انجمن های حرفه ای و تخصصی
- مجلات تخصصی و حرفه ای
- وب سایت های تخصصی
- مرکز آموزش حرفه ای
- نمایشگاه های تخصصی
- شرکتهای حرفه ای و مرتبط
- کلوپ های ویژه
- کانال ها و شبکه ای اجتماعی مرتبط
- سمینارها، کنفرانس ها و همایش های تخصصی

دو استراتژی در استعدادیابی

• استراتژی **Make**

• استراتژی **Buy**

مدیران بزرگ و نامی که از بیرون وارد شرکت شده بودند درجهش شرکت از سکوی خوب به عالی اثر منفی داشتند و ده تن از یازده نفر مدیرعامل شرکت های برجسته از درون شرکت برخاسته بودند .

کتاب : از خوب به عالی

مهم من نبودم بلکه مهم **فرآیند ، سیستم و ساختاری** بود که در جنرال الکتریک ایجاد کردیم که بعد از ما هم نظام استعداد یابی و جانشین پروری به حیات خود ادامه داده است.

- **جک ولش** در شرکت جنرال الکتریک رشد کرده و **محصول** جنرال الکتریک بود و نه جای دیگر

جک ولش

کتاب: سخنی از درون دل

کتاب : برد

- اگر سازمان شما نتواند بدون وجود شما عالی باشد ، در واقع سازمان شما عالی نیست.

- سازمان های متعالی همانند اپل ، GE و... بدون استو جابز و جک ولش و ... هم مسیر خود را ادامه داده اند.

هر وقت قرار بود وضعیت کسی را برای **ترفیح** گرفتن بررسی کنیم یکی از سوالاتی که می پرسیدیم این بود: چه کسی را تونسته ای پرورش بدهی؟
به این ترتیب مدیران مدام به دنبال افراد با **استعداد** می گشتند.

تری لیهی
مدیرعامل تسکو

- تا ساختارها استبداد پرور هستند همچنان به تولید محصول خود خواهند پرداخت و ادامه خواهند داد.
- از اصلاحات **امیر کبیر** نباید نگران شد چون اقدامات او دارای **ساختار فرهنگی- اجتماعی** نیست و کاری است فردی و به محض رفتن امیر همه از هم خواهد پاشید.

کتاب: جامعه شناسی نخبه کشی

اثر: علی رضا قلی

آنتروپی یا آنچه که در فارسی بی‌نظمی می‌نامند، نیرویی است در جهان هستی که زوال موجودات را سبب می‌شود. تحول در سازمانها و شرکتها همان آنتروپی منفی است که مدیران ورهبران، راهبری آن را به عهده دارند

کتاب: شرکتهای قدرتمند چگونه سقوط می کنند؟

اثر: جیمز کالینز

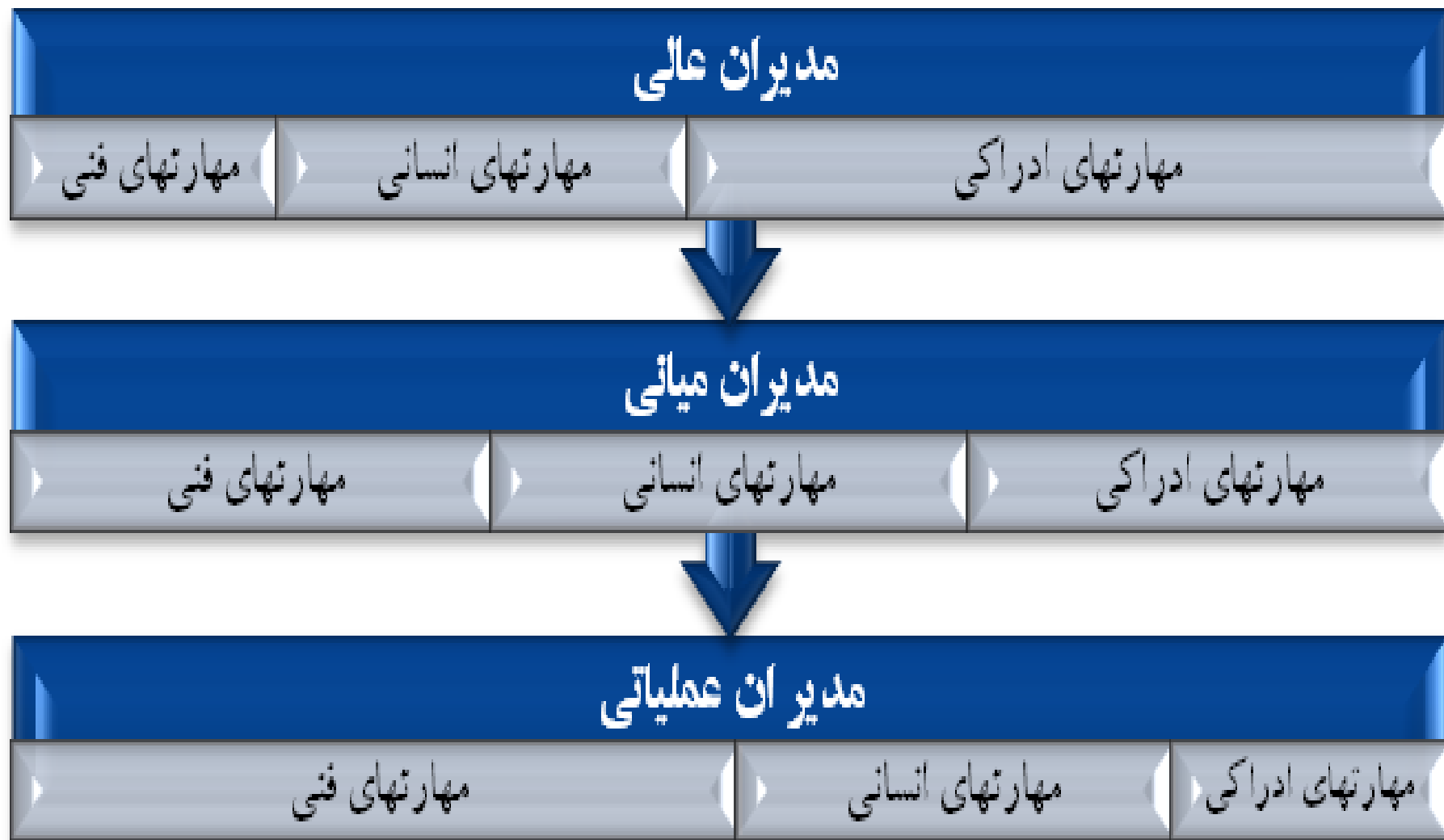
۱- پست های کلیدی سازمان توسط افراد نامناسب پر می شوند.

۲- رویه های بروکراتیک برای پوشاندن ضعف این افراد ایجاد می گردد.

۳- این دو مورد منجر به دور شدن افراد مناسب از سازمان می شوند.

۳- افراد با استعداد برون سازمانی، سازمان شما را انتخاب نمی کنند.

مدیریت استعداد و جانشین پروری وظیفه کدام واحد است؟



۴ اصل جانشین پروری

- ۱- مدیران متولد نمی شوند بلکه باید آنها را پرورش داد.
- ۲- استعداد یابی نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد
- ۳- مدیران باید تأکید اصلی را بر قابلیت های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان قرار دهند.
- ۴- مدیران ارشد سازمان باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند.

وقتی کارکنان رهبرشان را **باور** داشته باشند همه چیز خوب
پیش خواهد رفت اما وقتی رهبر هم کارکنان را **باور** داشته
باشد شرایط عالی خواهد شد و از آن بهتر زمانی خواهد بود
که کارکنان خودشان را هم **باور** داشته باشند.

کتاب : نه به محدودیت

جان مکسول

مهمترین کار من در شرکت
توسعه استعدادها بود.

Jack Welch

CEO, GE; 1981-2001

جک ولش

مدیر سابق جنرال الکتریک

niknam

instagram\iran_hrm



ویژگی‌های محیط همراه با رشد و توسعه

- دیگران از شما برتر هستند

- مرتب به چالش کشیده می شوید

- تمرکزتان رو به جلو می باشد

- فضا تأیید کننده است

- هیجان زده بیدار می شوید

- دیگران هم رشد می کنند

- شکست، دشمن شما نیست

نکات مهم در جانشین پروری

○ اصلی ترین و متعهدترین متولی فرایند جانشین پروری باید مدیران ارشد هر

سازمان باشند

○ استعداد و قابلیت را باید با توجه به اقتضات و نیازهای سازمان تعریف کرد.

○ تعداد محدودی از سازمان ها و بنگاهها واقعاً آماده رویارویی با شرایطی هستند

که آن را جنگ استعدادها نامیده اند.

اهداف جانشین پروری

- ۱- جستجو و یافتن استعدادهای بالقوه مدیریتی در میان کارکنان
- ۲- پرورش و ارتقاء شایستگی ها، توانمندیها و مهارتهای مدیریتی
- ۳- ترویج فرهنگ شایسته سالاری و شایسته پروری
- ۴- افزایش انگیزه کارشناسان توانمند
- ۵- امکان حفظ کارشناسان توانمند و کاهش نرخ جابه جایی های شغلی
- ۶- توجه به توانمندیهای درون سازمان
- ۷- تأمین نیازهای مدیران آینده سازمان
- ۸- تنظیم مسیر ارتقاء شغلی (career planning)
- ۹- هدفمند کردن آموزشهای کارکنان

ملانصرالدین بچه اش رو کتک می زد گفتن
چرا بچه را می زنی؟
گفت وقتی اینها آمدن یعنی اینکه ما باید بریم

سنجش آمادگی سازمانهایی که برنامه جانشین پروری را در دستور کار خود قرار می دهند:

۱- دیدگاه مثبت و خوش بینانه مدیران ارشد سازمان به منابع انسانی و نقش تعیین کننده آن در موفقیت‌های سازمان

۲- تعداد و نسبت (درصد) بالای کارشناسان جوان، تحصیل کرده و طالب رشد و مدیران با تجربه و پا به سن گذاشته

۳- استراتژی توسعه و رشد سازمان در حوزه های افزایش حجم سرمایه گذاری ها، تعداد کارکنان، توسعه ساختار و ...



۴- سوابق و تجارب مثبت و موفق سازمان در پیاده سازی ایده ها و فنون نوین مدیریت در سالهای اخیر همانند نظام پیشنهادات، تیم های حل مسأله و کانون ارزیابی و

۵- تجربه موفق سازمان در خصوص انتصاب درون سازمان به مدیران رده های میانی و ارشد.

۶- تعداد نسبتا بالای مناصب و پستهای مدیریتی میانی در ساختار سازمانی

۷- وجود یک واحد مدیریت منابع انسانی یا توسعه منابع انسانی یا خدمات مدیران یا توسعه مدیریت فعال و مجهز



۸- ثبات آتی تیم مدیریت ارشد سازمان، بنحوی که آنها را برای سرمایه گذاریهای بلندمدت علاقمند و با انگیزه کند.

۹- گرایش سازمان و مدیریت ارشد آن به شایسته سالاری و شایسته گزینی

۱۰- روشن بودن استراتژی سازمان به نحوی که بتوان شایستگی ها و قابلیت‌های مدیرانی که باید آنها را محقق سازند، استخراج و فهرست کرد.

۱۱- محفوظ بودن سازمان از فشارهای سیاسی در مورد انتصابات و استخدام ها.

Action Plan

با رویکرد جانشین پروری

- ۱- اعتقاد و باور مدیریت ارشد سازمان به طرح
- ۲- معرفی مجری طرح از سوی مدیریت ارشد
- ۳- تشکیل کمیته راهبری
- ۴- انتخاب مشاور طرح
- ۵- برگزاری سمینار توجیهی برای شورای مدیران
- ۶- اطلاع رسانی و بستر سازی فرهنگی در سطح سازمان

Action Plan

- ۷- تعیین فهرست قابلیت‌ها و شایستگی‌های عمومی و تخصصی
- ۸- طراحی پرسشنامه برای فراخوان
- ۹- تعیین شرایط ورود داوطلبان در طرح (حداقل‌ها و حداکثرها)
- ۱۰- برگزاری سمینار برای همه کارکنان سازمان و اعلام فراخوان و توزیع پرسشنامه‌ها
- ۱۱- طراحی بانک اطلاعات داوطلبان طرح
- ۱۲- جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده و ارزیابی آنها بر اساس شرایط اعلام شده

Action Plan

۱۳- اعلام فهرست افراد مجاز برای شرکت در طرح (طی نامه‌ای عدم پذیرش افراد دیگر اعلام گردد)

۱۴- تهیه سئوالات جهت برگزاری آزمون عمومی (شامل سئوالات مدیریتی، هوش، زبان، رایانه سئوالات تشریحی و ...)

۱۵- برگزاری آزمون کتبی

۱۶- اعلام نتایج آزمون و معرفی نفرات برتر

۱۷- معرفی نفرات برتر به کانون ارزیابی (**Assessment Center**)

۱۸- ارزیابی افراد در کانون ارزیابی

Action Plan

- ۱۹- اعلام نتایج کانون ارزیابی و معرفی نفرات برتر
- ۲۰- انجام ارزیابی ۳۶۰ درجه در محل سازمان (همزمان با اجرای ارزیابی افراد در کانون ارزیابی)
- ۲۱- تهیه فهرست نفرات برتر به عنوان افراد برگزیده
- ۲۲- طراحی نظام آموزشی و کار راهه شغلی برگزیدگان بر اساس نتایج کانون ارزیابی و ارزیابی ۳۶۰ درجه
- ۲۳- ارزیابی مستمر نفرات برگزیده طرح جانشین پروری

شرایط ورود داوطلبان به طرح استعدادیابی

- سن ... تا سال
- حداقل مدرک تحصیلی
- حداقل سال سابقه کار

پایان هر چیز پروردگار توست

سوره نجم آیه ۴۲

مدیران آینده

مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های
استعدادیابی و جانشین پروری مدیران



نویسندگان:
بهزاد ابوالعلائی
عباس غفاری

کتاب استعدادیابی و جانشین پروری ترجمه: دکتر بهزاد ابوالعلائی

