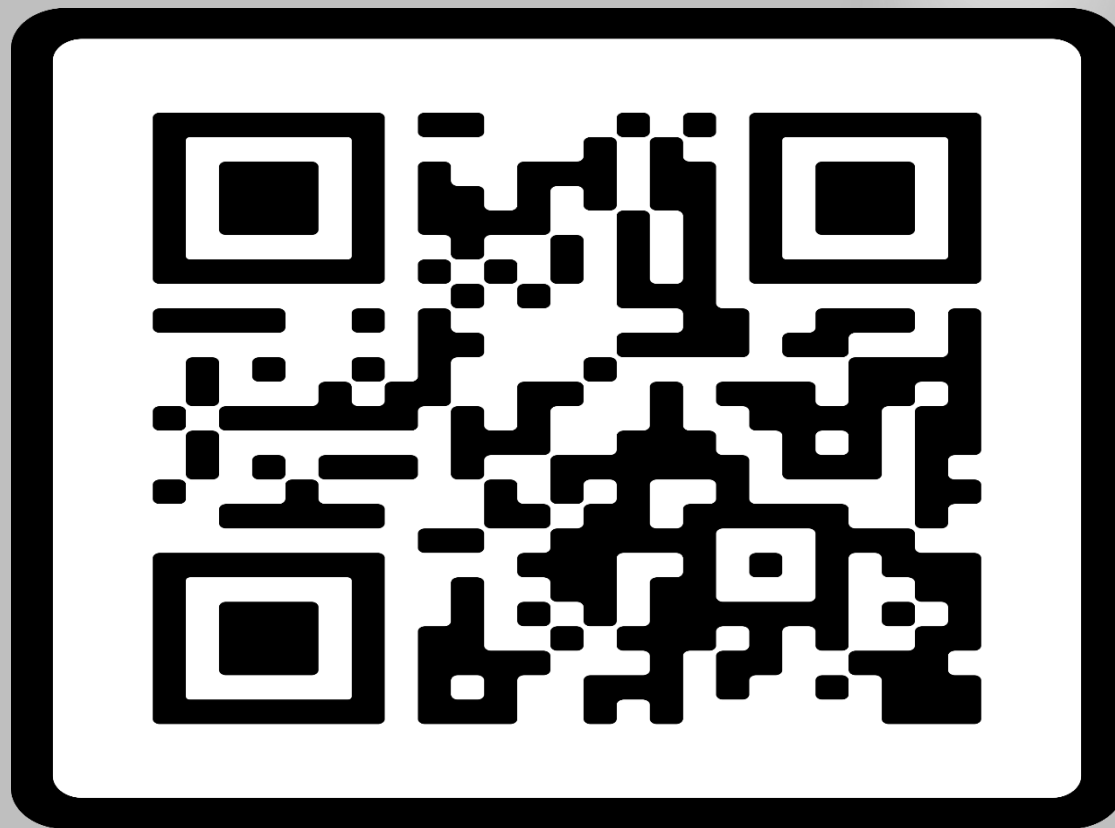
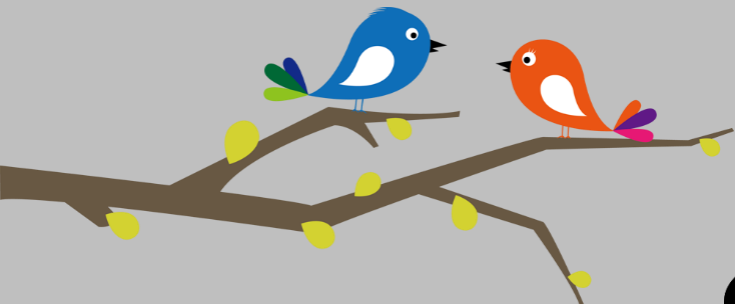




سومین کنفرانس مدیریت جذب و استخدام

چگونگی گذر از ریسک‌های مدیریت استعداد در عصر دیجیتال؟





A wooden chalkboard on a stand with Persian text.

سرفصل ارائه مطالب:

❖ روندهای پیش رو

❖ ریسک های حوزه مدیریت استعداد

❖ چگونگی گذر از ریسک ها



شرکت های خودروهای
الکتریکی و هوش مصنوعی



خودروسازان

شرکت های نفتی



انرژی و خدمات تجدید پذیر



شرکت های سلامت دیجیتال

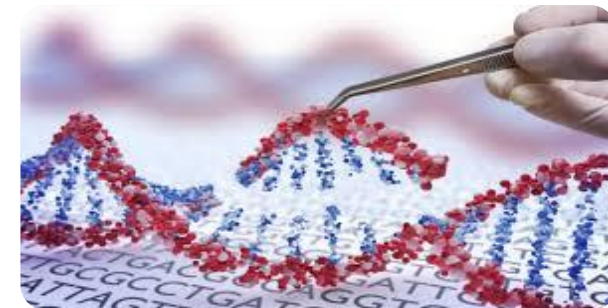


شرکت های مراقبت های بهداشتی

شرکت های دارو سازی



مهندسی ژنتیک



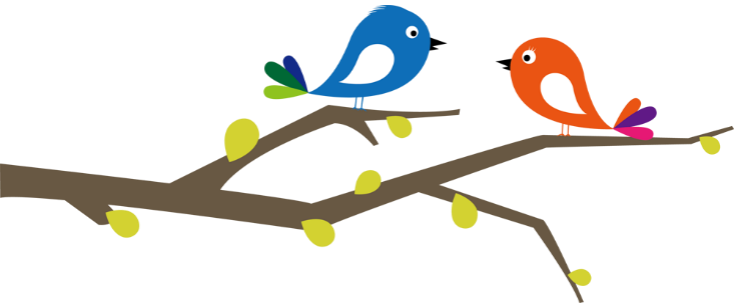
عوامل بیرونی

- رشد فناوری و نیاز به نیروی توانمند و متخصص
- اقتصاد پیچیده جهانی
- کسب مزیت رقابتی

عوامل درونی

- نیاز به نیروی مستعد برای تحقق اهداف استراتژیک
- اطمینان از انتخاب بهترین افراد برای پست های کلیدی
- پر کردن شکاف بین قابلیت های موجود با قابلیت های مطلوب
- مدیریت هزینه نیروی انسانی

Talent



تعریف استعداد

نظریه پرداز	سال	ابعاد
دیوید الریچ	۲۰۱۱	استعداد شامل : شایستگی* تعهد* مشارکت می شود.
تایسن و همکاران	۲۰۱۵	استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی ها، خصوصیات بین فردی و عملکرد است. همچنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادها موضوع مهم دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می سازد؛ که این خود بیانگر جزء چهارم تحت عنوان تاثیرات محیطی است.

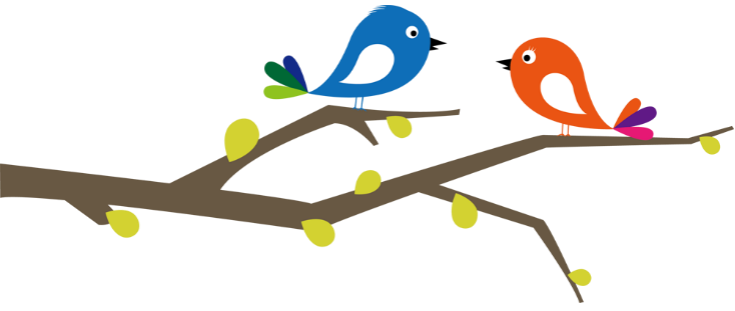
تعریف نیروی مستعد

نظریه پرداز	سال	ابعاد
برگر	۲۰۰۴	برگر نیز برترین‌ها یا همان گونه استعداد را گروه اندکی از افراد می‌داند که موفقیت‌های برتری و چشم‌گیری از خود به نمایش گذاشته‌اند، به دیگران الهام می‌بخشند که موفقیت‌های برتری بدست آورند، و افرادی هستند که برای سازمان شایستگی محوری و ارزشمندی به همراه دارند؛ به دلیل تاثیر بسیار زیاد آنان بر عملکرد فعلی و آتی سازمان، از دست دادن یا غیبت آنان به شدت رشد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد
موهان	۲۰۰۸	مفهوم استعداد را دربرگیرنده تلفیقی از ظرفیت یادگیری، ظرفیت تفکر، ظرفیت ارتباطی و ظرفیت اقدام
کالینز و ملاحی	۲۰۰۹	استعدادها را افرادی تلقی نمود که عملکرد بالایی داشته و این عملکرد متأثر از توانایی (مهارت، هوش و ...)، انگیزش (تمایل، رضایت‌مندی و ...) و فرصت اقدام است
سیلزر و داول	۲۰۱۰	استعداد ها را گروهی از کارکنان در سازمان تعریف میکنند که در یک حوزه یا شایستگی خاص و یا به طور کلی مهارتها و تواناییهای استثنایی را از خود به نمایش میگذارند. به گفته برخی محققان، این افراد، مهمترین منبع عملکردسازمانی هستند زیرا مشارکت بیشتری دارند؛ بیشتر نوآوری به خرج میدهند؛ هوشمندانه تر کار میکنند؛ میتوانند اعتماد بیشتری را جلب کنند؛ ابتکارات بیشتری به خرج میدهند؛ استراتژیهای کسب و کار بهتری را توسعه میدهند؛ تغییرات را به شیوه اثربخش تری پیاده سازی مینمایند.

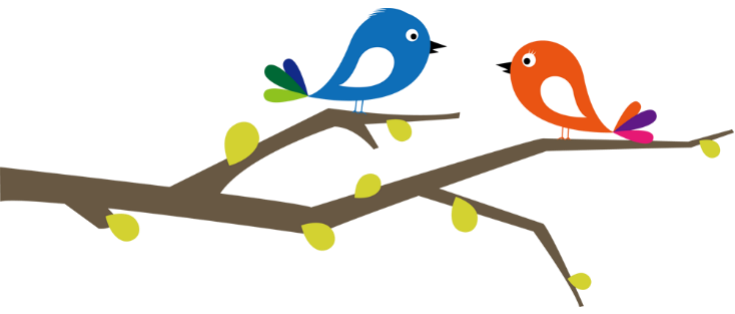
نیروی مستعد

افراد با استعداد کارکنانی هستند که از طریق داشتن **شایستگی های برتر** **پتانسیل** انجام کارها را **بالا تر** از **میانگین** دارند و افراد بسیار مسئولیت پذیری هستند و تمایل به توسعه دادن هر چه بیشتر خود دارند.

(اورلوین و ساب، ۲۰۱۶)



تعریف مدیریت استعداد

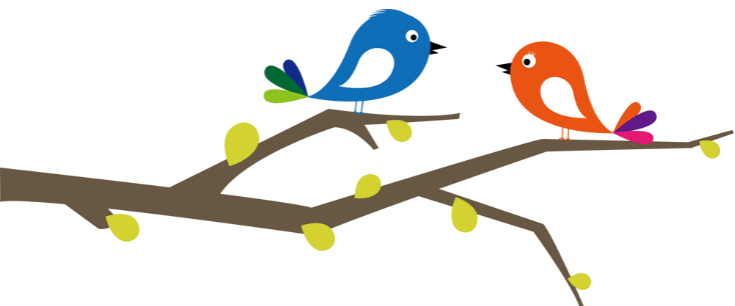


تعریف	محققین
مدیریت استعداد مجموعه‌ای از اقدامات در حوزه منابع انسانی سازمان است (نظیر جذب و استخدام، انتخاب، توسعه و بهسازی، و مدیریت مسیر شغلی).	Byham, 2001 ;Heinen and O'Neill, 2004 ;Olsen, 2000
مدیریت استعداد طراحی مجموعه‌ای از فرایندها جهت حصول اطمینان از وجود جریان مستمری از ورود کارکنان با استعداد به مشاغل در سراسر سازمان است. مدیریت استعداد با برنامه ریزی منابع انسانی مرتبط است یعنی داشتن افراد مناسب در زمان مناسب و در شغل مناسب.	Cheloha and Swain, 2005; Jackson and Schuler, 1990; Kesler, 2002
مدیریت استعداد یک مفهوم و نوعی استراتژی است که منابع انسانی و سیستم های سازمانی را منسجم و یکپارچه ساخته و استعدادهای سازمان را با استراتژی سازمان همسو و همگام می سازد.	Buckingham and Vosburgb, 2001; McCauley and Wakefield, 2006; Redford, 2005; Rothwell and Poduch, 2004

مدیریت استعداد

یک فرآیند منحصراً به فرد است که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد اعم از **کشف**، **جذب**، **انتخاب**، **آموزش**، **توسعه**، **جانشین‌پروری** و **نگهداشت** استعداد را مدیریت می‌کند.

(شاینمن، ۲۰۱۳)





ریسک های مدیریت استعداد

ریسک عدم حمایت مدیریت ارشد از فرایند مدیریت استعداد



R
I
S
K
T
M

ترس از متوقع شدن نیروی مستعد

R

I

S

K

T

M



عدم بلوغ سازمانی مناسب

R

I

S

K

T

M



مهاجرت نخبگان و کاهش کیفیت نیروی انسانی در دسترس

R

I

S

K

T

M





عوامل موثر بر مهاجرات نخبگان

عوامل بازدارنده (+)

کشور های مبدا

عوامل رانشی (-)

(+) عوامل کششی

کشور های مقصد

(-) عوامل دافعه

نخبگان

عوامل رانشی موثر بر مهاجرت نخبگان

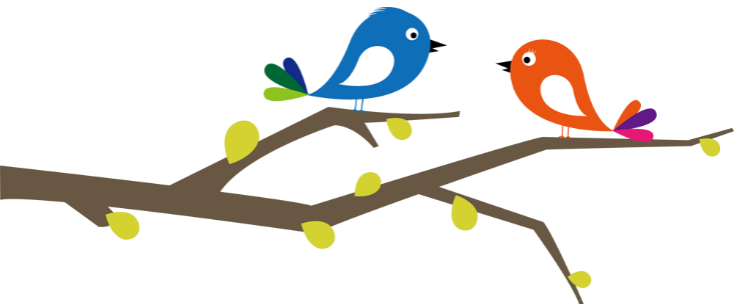
ردیف	عوامل رانشی (داخلی)
۱	تبعیض علیه گروه های اقلیت
۲	میزان امکانات پژوهشی
۳	میزان آزادی عمل نهادهای علمی و آموزشی
۴	میزان توجه به توان علمی نخبگان
۵	امنیت شغلی
۶	آزادی در انتخاب نوع پوشش
۷	سطح رفاه اجتماعی
۸	ارزش مدرک خارجی در بازار کار
۹	سطح امید جمعی
۱۰	مسیر پیشرفت شغلی بهتر
۱۱	کیفیت امکانات آموزشی
۱۲	وجود استرس و عدم آرامش روحی در افراد
۱۳	وضعیت ثبات اقتصادی
۱۴	سطح امید فردی
۱۵	تشخیص بی کفایتی در شکل های موجود از آموزش سنتی
۱۶	حمایت مناسب دولت از کارآفرینی
۱۷	شایسته سالاری
۱۸	ارتباط مراکز آموزشی و پژوهشی با صنعت
۱۹	وجود فاصله طبقاتی
۲۰	عدم حمایت از پژوهش در داخل
۲۱	فرصت های شغلی
۲۲	احترام به حقوق شهروندی
۲۳	اعمال نظریه خودی و غیر خودی
۲۴	ثبات سیاسی
۲۵	میزان آزادی های اجتماعی

منبع: مقاله «بررسی عوامل رانشی و کششی در مهاجرت نخبگان کشور»، (معماری و همکاران ۱۴۰۰)،
هشتمین کنفرانس مدیریت عملکرد.

عوامل کشتی موثر بر مهاجرت نخبگان

ردیف	عوامل کشتی (خارجی)
۱	آزادی افراد در انتخاب شیوه زندگی شخصی
۲	آزادی مذهبی
۳	آسایش و آرامش روحی خود و خانواده
۴	حاکمیت نظم و قانون در جامعه
۵	آزادی فردی و اجتماعی
۶	امکان زندگی با استاندارد های بالا
۷	دسترسی به کمک هزینه تحصیلی برای دانشجویان
۸	نظام دموکراتیک
۹	جاذبه های تفریحی و سرگرمی
۱۰	سطح پیشرفته توسعه علم و فناوری
۱۱	برابری زنان و مردان
۱۲	تقاضا برای نیروی کار خارجی
۱۳	پلورالیسم سیاسی و فرهنگی
۱۴	فقدان تبعیض در جامعه
۱۵	آزادی افراد در انتخاب نوع پوشش
۱۶	مراکز تحقیقاتی و دانشگاههای معتبر جهانی
۱۷	عدم دخالت دولت در بخش خصوصی
۱۸	فرصت برای تجربه زندگی عمومی بین المللی
۱۹	فرصت های شغلی بهتر
۲۰	وضعیت سیاسی متجانس و همخوان
۲۱	حضور فردی از اعضای خانواده یا نزدیکان در خارج از کشور
۲۲	امکان دریافت حقوق و دستمزد بیشتر

منبع: مقاله «بررسی عوامل رانشی و کشتی در مهاجرت نخبگان کشور»، (معماری و همکاران ۱۴۰۰)، هشتمین کنفرانس مدیریت عملکرد.



عوامل بازدارنده (داخلی) و عوامل دافعه (خارجی) موثر بر مهاجرت نخبگان



منبع: مقاله «شناسایی و رتبه بندی عوامل بازدارنده و دافعه در مهاجرت نخبگان»، (معماری و همکاران ۱۴۰۰)، یازدهمین کنفرانس آسیب شناسی مدیریت سرمایه های انسانی.

جایگاه ایران در شاخص های کلیدی مهاجرت بین المللی

منبع	رتبه ایران در میان سایر کشور ها	شاخص
(UNDESA, 2020)	۵۴ از ۲۳۲	(رتبه مهاجرفرستی ایران) بر اساس جمعیت ایرانیان ساکن خارج از کشور در سال ۲۰۲۰
(UNDESA, 2021)	۲۳ از ۲۳۲	(رتبه مهاجرپذیری ایران) بر اساس جمعیت مهاجران ساکن ایران در سال ۲۰۲۰
(UIS, 2021)	۱۹ از ۲۳۲	(رتبه دانشجوی فرستی ایران) براساس جمعیت دانشجویان ایرانی ساکن خارج در سال ۲۰۱۸
(UIS, 2021)	۳۱ از ۲۳۲	(رتبه دانشجوی پذیری ایران) براساس جمعیت دانشجویان ایرانی ساکن خارج در سال ۲۰۱۸
(GALLUP WORLD POLL, 2017-2015)	۸۷ از ۱۵۲	(رتبه ایران در شاخص جریان بالقوه مهاجرت) (بین سال های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷)
(GALLUP WORLD POLL, 2017-2015)	۷۸ از ۱۵۲	(رتبه ایران در شاخص جریان بالقوه جذب استعداد ها) (بین سال های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷)

جایگاه ایران در شاخص های کلیدی مهاجرت بین المللی

منبع	رتبه ایران در میان سایر کشورها	شاخص
(GALLUP WORLD POLL, 2017-2015)	۷۷ از ۱۵۲	رتبه ایران در شاخص جریان بالقوه مهاجرت جوانان (بین سال های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷)
(GTCI, 2020)	۱۰۲ از ۱۳۲	رتبه ایران در شاخص رقابت پذیری جهانی برای استعداد ها (در سال ۲۰۲۰)
(UNHCR Data Finder, 2021)	۱۴ از ۱۹۵	رتبه پناهمجو فرستی ایران تعداد ایرانیان در وضعیت پناهمجویی در جهان (در سال ۲۰۲۰)
(UNHCR Data Finder, 2021)	۲۲ از ۱۹۲	رتبه پناهنده فرستی ایران تعداد ایرانیان در وضعیت پناهندگی در جهان (در سال ۲۰۲۰)
(Henleyglobal, 2021)	۱۸۴ از ۱۹۹	رتبه ایران در شاخص جهانی قدرت پاسپورت (در سال ۲۰۲۰)

ماندگاری پایین برخی از نیروهای مستعد



R
I
S
K
T
M



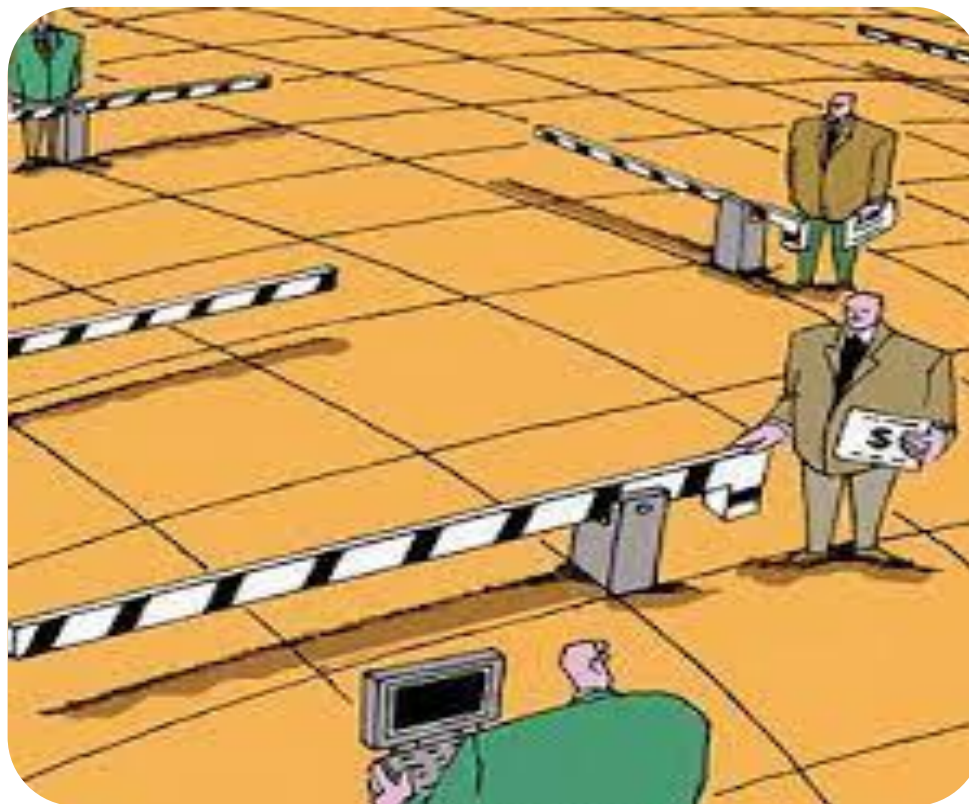
رېسک عدم ثبات مدیریت



R
I
S
K
T
M

الزام به اجرای قوانین بالادستی وضع شده از سوی دولت در سازمان های دولتی

R
I
S
K
T
M





مقاومت واحد ها در جا به جایی نیروی مستعد



R

I

S

K

T

M

عدم اجرای دستورالعمل های وضع شده در حوزه مدیریت استعداد

R
I
S
K
T
M



عدم وجود فرهنگ و محیط مناسب نیروهای مستعد در سازمان

R

I

S

K

T

M



سلسله مراتب نیازهای مزلو

Maslow s Hierarchy of Needs

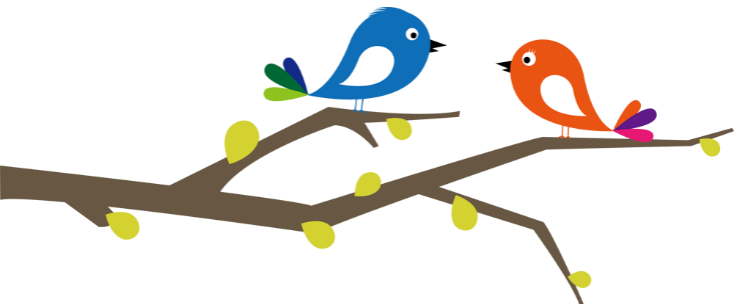




click

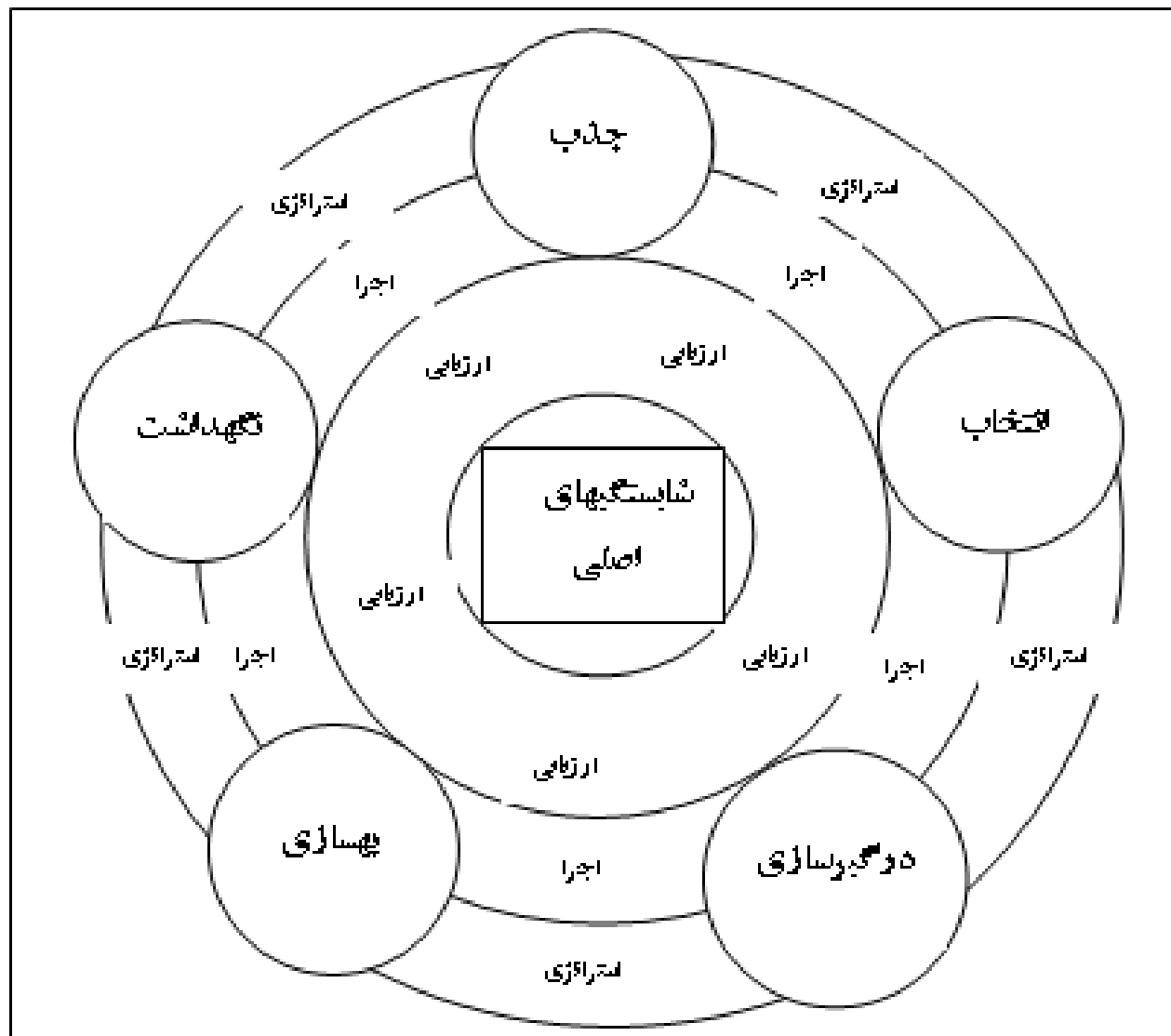


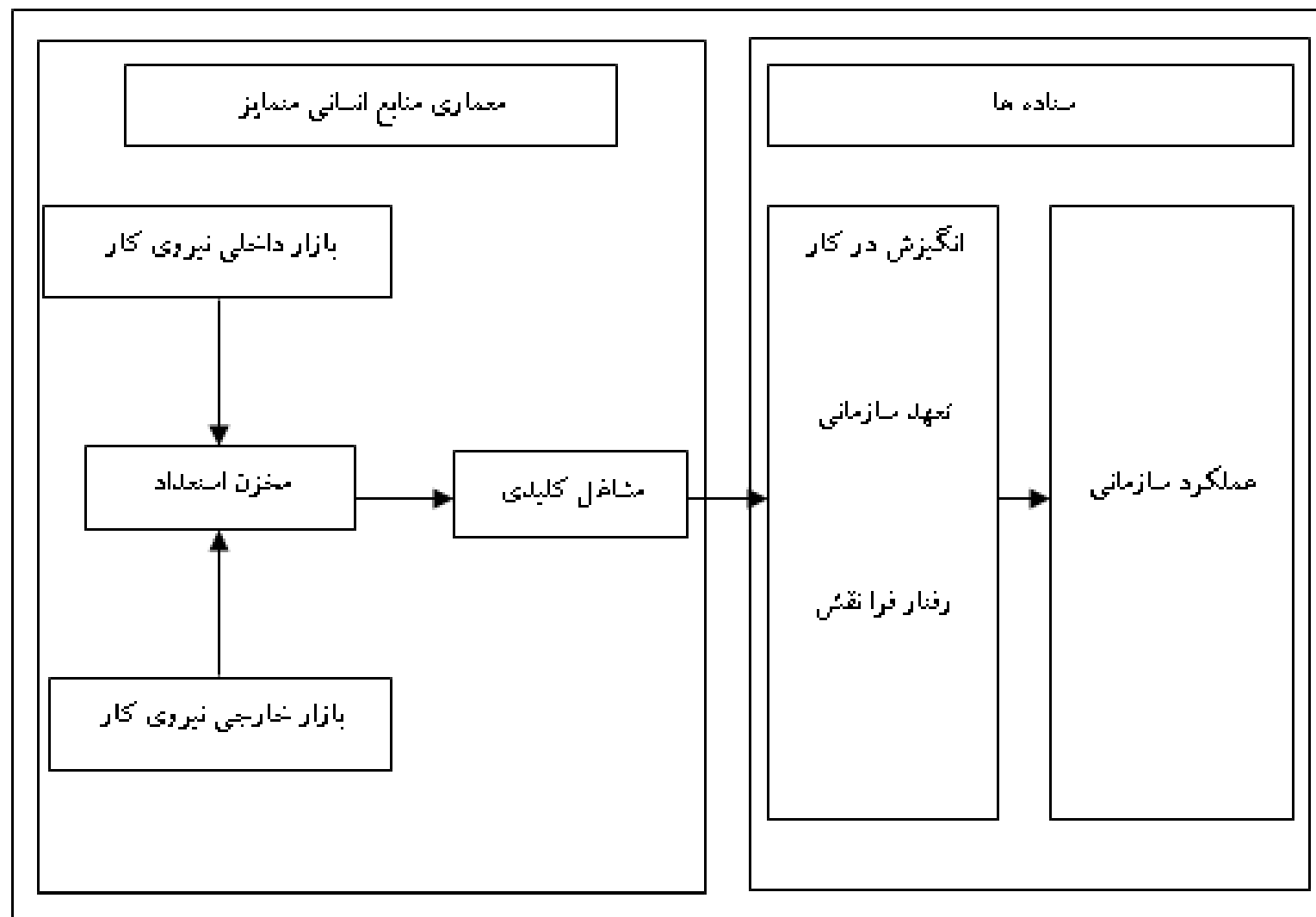


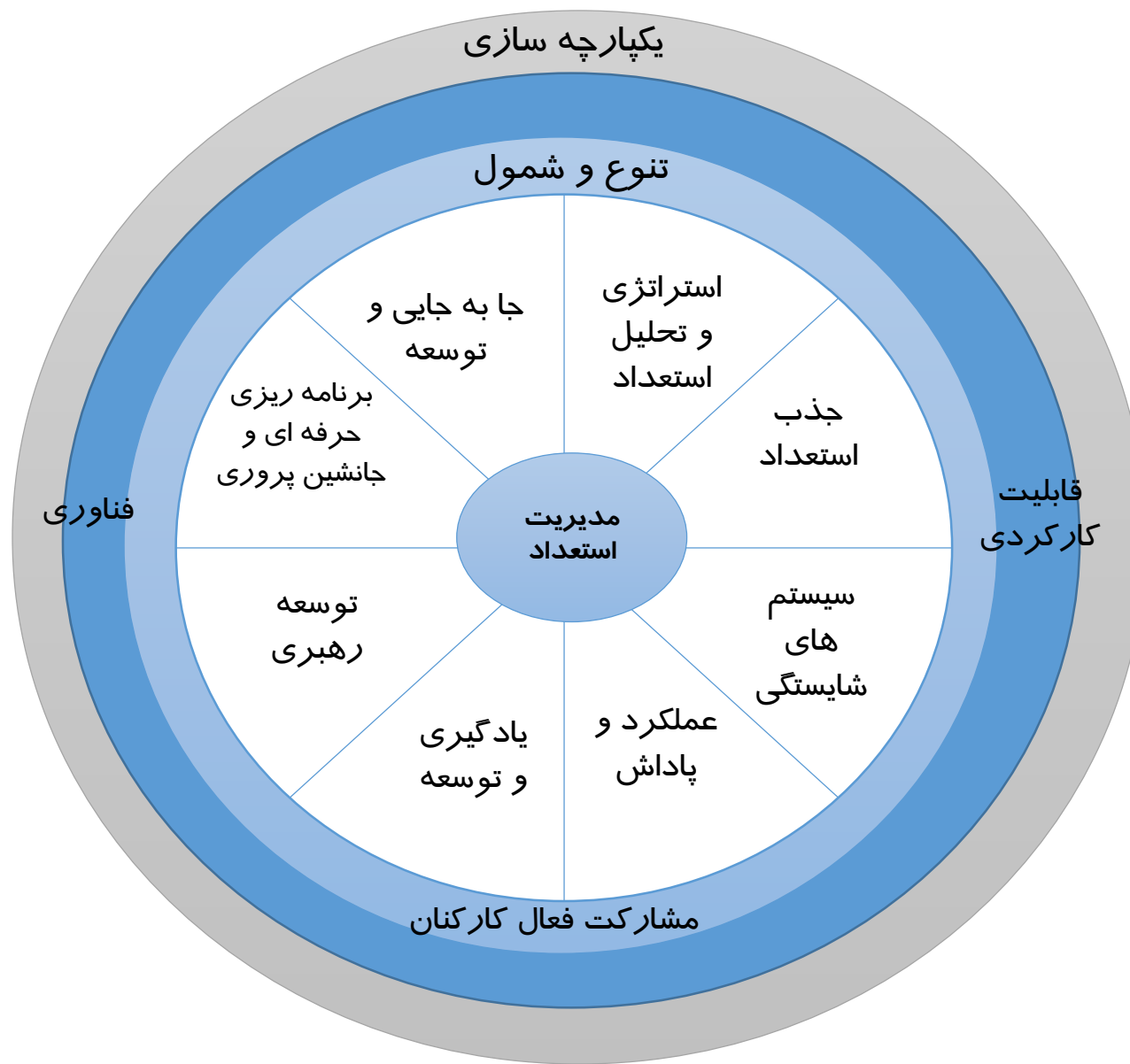


انتظارات از شغل ایده آل



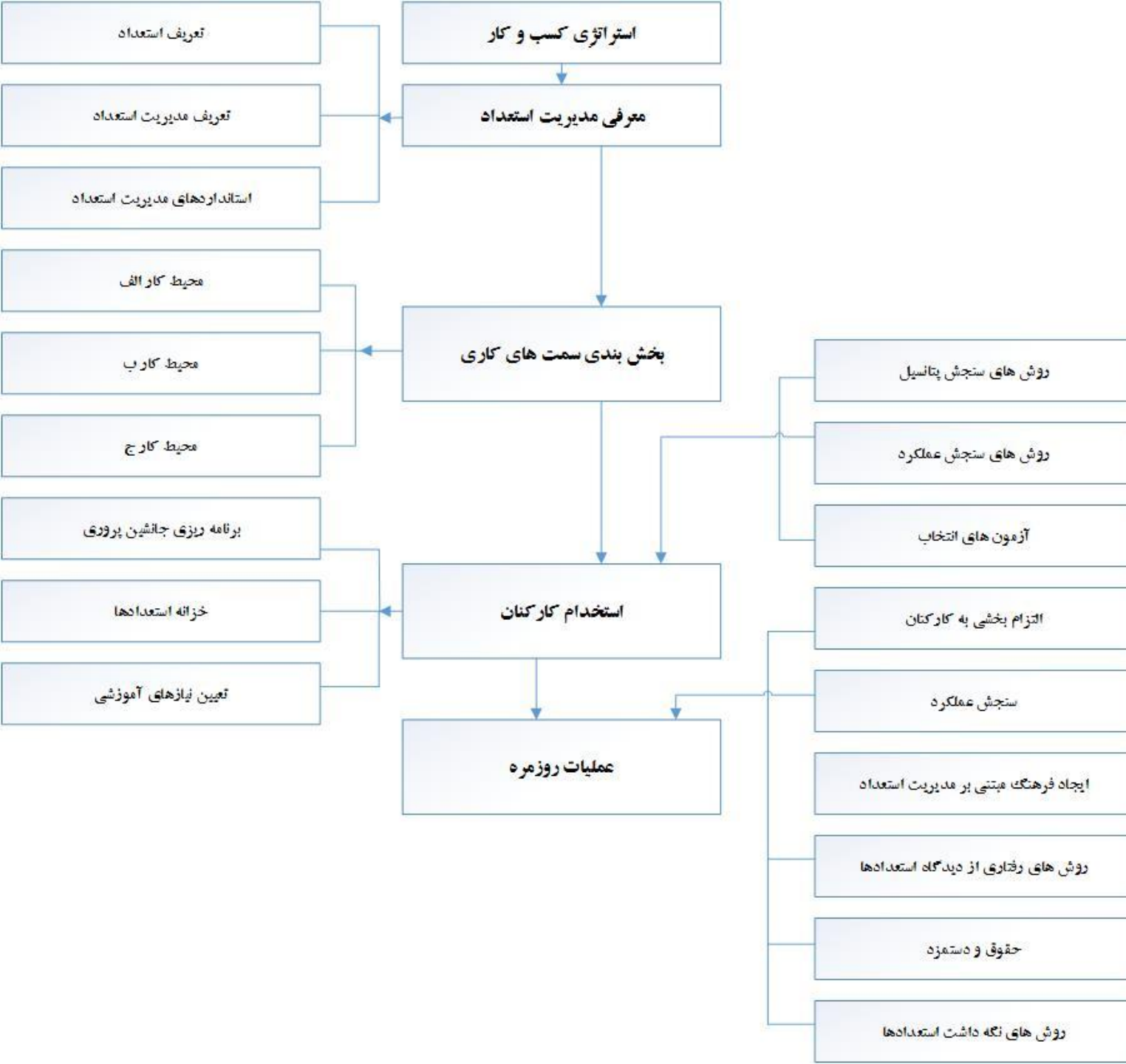






مدل های مدیریت استعداد

استفکو و سوچکا (۲۰۱۴)



ابعاد مدل های مدیریت استعداد

ردیف	نظریه پرداز	سال	ابعاد مدل
۱	فیلیپس و راپر	۲۰۰۹	جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان
۲	کالینز و ملاحی	۲۰۰۹	معماری متمایز منابع انسانی (بررسی بازار کار داخلی و خارجی، مخزن استعداد، مشاغل کلیدی)
۳	سیلزر و داول	۲۰۱۰	باید بر مبنای ارزیابی و سنجش دائم انجام شود و ابعاد اصلی آن عبارتند از: تدوین راهبرد مدیریت، جذب، ارزیابی، ممیزی، طراحی برنامه عملیاتی، توسعه و بکارگماری و نگهداشت آنها.
۴	شاینمن	۲۰۱۳	ابعاد چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد می باشد.
۵	یانگ و ارنست	۲۰۱۵	در این مدل از سه جنبه مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفته شامل برنامه ها، منابع و یکپارچه سازی که در برنامه ها ابعاد اصلی شامل: تدوین راهبرد مدیریت / استراتژی، جذب، یادگیری، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، برنامه ریزی حرفه ای، جانشین پروری، مدلسازی شایستگی، توسعه رهبری و در بخش منابع به قابلیت کارکردی، داده های کارکنان و فناوری پرداخته شده است.

ردیف	مرجع	سال	تعریف
۱	استاندارد مدیریت ریسک ۴۳۶۰ استرالیا و نیوزلند	۱۹۹۹	وقوع رخدادی که بر اهداف سازمان تاثیر می گذارد.
۲	استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ در حوزه ریسک	۲۰۰۹	تاثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمان
۳	Gupta	۲۰۱۱	ریسک سازمانی اغلب به شکل رویدادهای بالقوه یا پیامدهای آنها یا ترکیبی از این دو است.
۴	ابراهیمی و همکاران	۱۳۹۶	تصمیم یا عملی که مرتبط با پیامدهای نامطلوب و احتمال وقوع آنها باشد. دو دسته از مفاهیم در اکثر تعاریف ریسک به طور مشترک به چشم می خورد: ۱- احتمال و ارزش مورد انتظار ۲- رخدادها، پیامدها و عدم قطعیت

منظور از ریسک بر اساس تعریف استاندارد مدیریت ریسک ۴۳۶۰ استرالیا و نیوزلند، ۱۹۹۹ مبنی بر " وقوع رفتادی که بر اهداف سازمان تاثیر می گذارد " و تعریف گوپتا ، ۲۰۱۱ " ریسک سازمانی اغلب به شکل رویدادهای بالقوه یا پیامدهای آنها یا ترکیبی از این دو است " و در تعریف ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶ " رفتادها، پیامدها و عدم قطعیت " می باشد.

الگوی مدیریت استعداد با رویکرد ریسک

شرایط مداخله گر

- بیرونی:**
- شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه
 - محدودیت سازمان های دولتی در پرداخت دستمزد
- داخلی:**
- تغییرات مدیریتی
 - مقاومت مدیران و واحدها

شرایط علی

عوامل بیرونی:

- اقتصاد پیچیده جهانی
- کسب مزیت رقابتی
- رشد فناوری و نیاز به نیروی توانمند و متخصص

عوامل درونی:

- نیاز به نیروی مستعد برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان
- اطمینان از انتخاب بهترین افراد برای پست های کلیدی
- تحقق اهداف و استراتژی ها
- اندازه گیری و پر کردن شکاف قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت های مطلوب
- تغییر نگاه از نیرو و منبع به عنوان سرمایه انسانی
- مدیریت هزینه نیروی انسانی

پیامدها

فردی:

- افزایش رضایت کارکنان
- افزایش بهره وری کارکنان

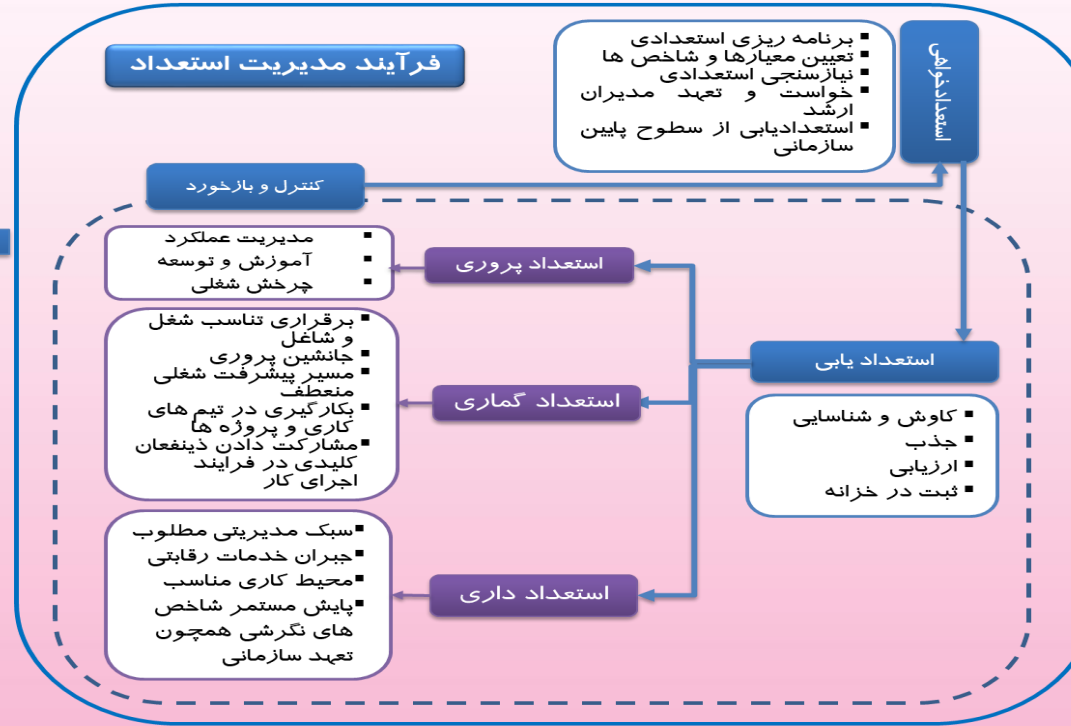
سازمانی:

- چابکی سازمان
- کاهش ریسک سازمان
- برقراری تناسب بین شغل و شاغل
- حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد
- حفظ و توسعه مزیت رقابتی
- کاهش هزینه نیروی انسانی
- پر کردن مشاغل بلا تصدی مدیریتی
- افزایش بهره وری سازمان
- افزایش سود سازمان

فراسازمانی:

- تقویت برند سازمان
- تقویت برند کارفرمایی سازمان
- کمک به کاهش نرخ مهاجرت نیروهای مستعد

فرآیند مدیریت استعداد



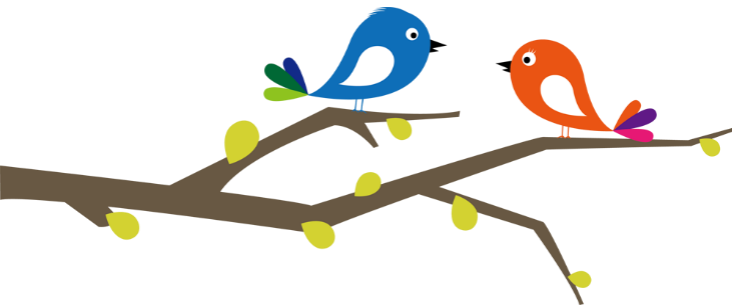
بلوغ سازمانی مناسب:

- بلوغ سازمانی مناسب در زیرسیستم های منابع انسانی
- ساختار سازمانی چابک
- تدوین شایستگی های مشاغل
- وجود سیستم جامع منابع انسانی
- طراحی و تجهیز مرکز ارزیابی
- شناسایی مشاغل کلیدی
- وجود نیروی متخصص جهت پیاده سازی فرایند

فرهنگ سازمانی مناسب:

- پیاده سازی فرهنگ مدیریت استعداد
- حمایت مدیران ارشد

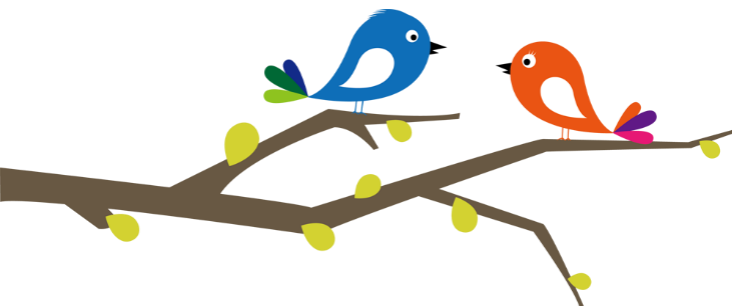
شرایط زمینه ای



۱. مدیریت استعداد به عنوان یک زیر سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی نه یک پروژه کاری

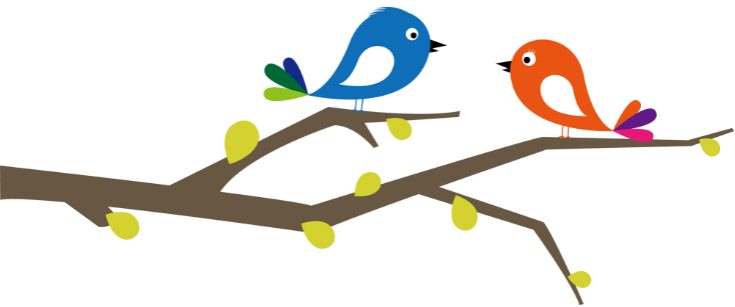
به مدیریت استعداد به عنوان یک زیرسیستم در دل فعالیت های منابع انسانی نگاه شود و نه یک پروژه کاری. مدیریت استعداد یک پروژه بلند مدت است:

سیستم مدیریت استعداد واقعا یک معماری متمایز منابع انسانی است، اما از آنجایی تعریف اقدامات متمایز و جداگانه و تدوین دستورالعملهای متفاوت از دستورالعملهای جاری تبعیض بین نیروهای مستعد و سایر کارکنان را دامن خواهد زد لذا پیشنهاد می گردد تغییرات مورد نیاز ناشی از مدیریت استعداد در دل دستورالعمل های منابع انسانی اعمال گردد.



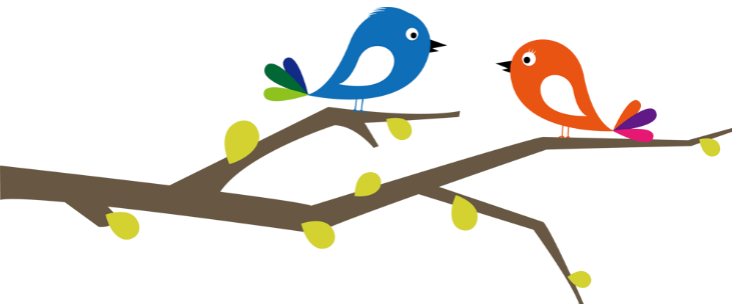
۲. لزوم نگاه سیستمی به مدیریت استعداد

نگاه سیستمی به این موضوع و لزوم هم راستایی زیرسیستم های تاثیر گذار در این فرآیند بسیار با اهمیت است. زیر سیستم هایی همچون برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و جانشین پروری می بایست نقش تعاملی با فرآیند مدیریت استعداد داشته و این فرآیند ها همدیگر را کامل کنند. بنابراین در تدوین مدل مدیریت استعداد سازمان می بایست بسیار به چگونگی ارتباط این زیرسیستم ها با یکدیگر و ورودی ها و خروجی های اثر گذار بر همدیگر توجه کرد.



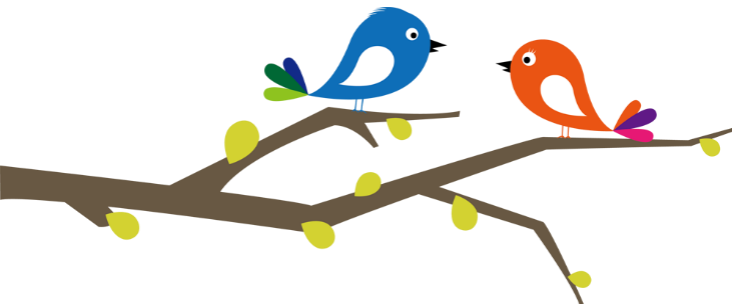
۳. سنجش سطح بلوغ سازمان برای پیاده سازی مدیریت استعداد

سازمانها و یا سایر سازمان های مشابه با مطالعه و بررسی لازم به سمت مدیریت استعداد حرکت نمایند و در این زمینه دچار شتابزدگی و مدگرایی نشوند. با سنجش سطح بلوغ سازمان خود زمان مناسب برای پرداختن به موضوع مدیریت استعداد را تخمین زده و اقدامات موردنیاز در جهت آمادگی برای پیاده سازی آن را در دستور کار قرار دهند.



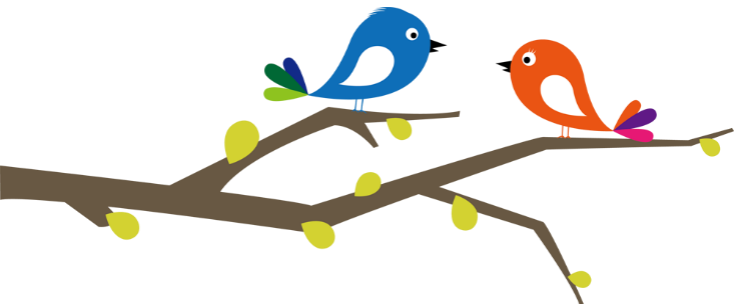
۴. انتصاب مدیران شایسته برای راهبری استعدادها

از آنجایی که استعداد ها از توانایی های بالقوه ای برخوردارند و به دنبال توسعه خود هستند مدیری که راهبری این افراد را برعهده داره باید ظرفیت پرورش و توسعه نیروی خود را داشته باشد و خودش فرد توانمندی باشه تا نیروهای مستعدی که با او کار میکنند بتوانند به وی باور داشته باشند. توانایی مدیریت کردن نیروی مستعد خود نیازمند مهارت های مدیریتی خاص می باشد.



۵. لزوم بکارگیری شیوه های نوین در توسعه نیروی مستعد مبتنی بر سبک های یادگیری

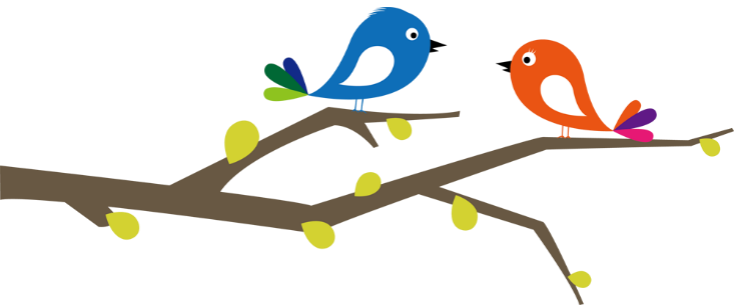
با توجه به قابلیت یادگیری بالای نیروی مستعد پیشنهاد می گردد استعدادپروری؛ نیازسنجی، طراحی و پیاده سازی برنامه های توسعه و آموزش این نیروها متناسب با ویژگی ها و سبک های یادگیری آنها صورت پذیرد. بکارگیری شیوه های نوین، پرداختن به رویکردهایی همچون مربی گری و منتورینگ و طراحی برنامه توسعه فردی (IDP) در کمک به نیروهای مستعد در جهت رشد و توسعه خود، مؤثرتر خواهد بود. همچنین بکارگیری از فناوری های نوین همچون اپلیکیشن های آموزشی و آموزش های مجازی پاسخگویی بهتری به نیاز توسعه ای نیروهای مستعد خواهد داشت.



۶. ضرورت توجه بیشتر به مرحله استعدادخواهی

یکی از مراحل با اهمیت مدیریت استعداد مرحله استعداد خواهی است که معمولا به آن کمتر توجه می شود و از جمله وه تمایز تحقیق حاضر نیز پرداختن دقیق تر به این مرحله می باشد. پیش از شروع هر گونه اقدامی در این حوزه می بایست بر اساس اطلاعات مربوطه مشخص گردد که سازمان به نیروی مستعد برای چه مشاغل و حوزه های کاری نیاز دارد و کیفیت این نیروها چگونه باید باشد. سپس برنامه عملیاتی اقدام در این خصوص تدوین گردد.

" شما اول باید ببینید برای چه بخش هایی نیروی مستعد می خواهید منظور مشاغل و یا حوزه های کاری هست، چه نیروی مستعدی ، چند تا و برای کجا. این نیروی مستعد باید چه ویژگی هایی داشته باشه. از داخل سازمان میخوان این ها را تامین کنید یا از بیرون سازمان جذب کنید یا نیروی داخلی را پرورش بدید. (مصاحبه گر: M9)"



۷. لزوم حمایت مستمر مدیران ارشد

فرایند مدیریت استعداد فرایندی زمان‌بر و هزینه‌بر خواهد بود. پیاده‌سازی مطلوب آن نیازمند حمایت مستمر مدیران ارشد می‌باشد، در صورتی که مدیران ارشد خود به این فرایند اعتقادی نداشته باشند و یا از آن حمایت ننمایند، پیاده‌سازی آن با شکست مواجه خواهد شد. لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران منابع انسانی قبل از هر اقدامی در این زمینه نسبت به خواست و نظر مدیران ارشد در این حوزه اطمینان حاصل نمایند و از طریق ارائه اطلاعات موردنیاز و رفع ابهامات مطرح به مدیران ارشد کمک نمایند تا تصویر و درک شفافی نسبت به مقوله مدیریت استعداد و تصمیم‌گیری در این خصوص داشته باشند.

بشکر از توجه شما

