



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری

آرمین خوشوقتی
شیما جعفرزاده

khoshvaghti@saramadhrd.ir



شرکت توسعه منابع انسانی

رویکرد قدیمی برنامه جانشین پروری

هدف: تعیین جانشین برای مدیران ارشدی که میبایست سازمان را ترک میکردند.

روش: لیست جانشین ها با همفکری مدیران ارشد در خصوص افرادی که تصور میکردند میتوانند نقش جانشین را داشته باشند تهیه میشد.

نقص این روش: ۱- تاکید و تمرکز صرفا بر جانشینی، و نه پرورش استعداد.

۲- تمرکز صرفا بر مشاغل مدیریتی سازمان

هدف: رویکرد شفاف به استعداد های سازمانی و استراتژی ها و اهداف سازمان.

روش: تهیه خزانه استعدادها به جای فهرست جانشینان مناصب مدیریتی.

نقطه قوت: ۱- نگاه به موضوع رهبری به عنوان یک منبع و دارایی کمیاب در درون سازمانها.

۲- نگاه به موضوع کارکنان دانشگر به عنوان سرمایه و بازیگران اصلی سازمان

۳- افزایش تعهد و وفاداری به سازمان

رویکرد نوین مدیریت استعداد و جانشین پروری

برنامه ریزی مدیریت جانشین پروری

ردیابی و پیگیری
مستمر فرآیند
جانشین پروری!

نظارت مستمر بر نحوه
پیشرفت اعضای خزانه
استعدادها و یا خارج
شدن آنها اهمیت زیادی
دارد.

دوره های ارزیابی و
ارزیاب مشخص کنید.
فراموش نکنید افراد مختلفی
باید نقش ارزیاب را داشته
باشند.

ایجاد مخزن
استعداد قوی!
در این مخزن افراد
را بر اساس قابلیت
های ارزیابی شده
دسته بندی کنید.

شغل های کلیدی را مشخص
کنید.
مشخص کردن شغل های کلیدی
سازمان مهمترین مرحله در برنامه
ریزی جانشین پروری است.

استراتژی سازمان را در
نظر بگیرید.
داشتن استراتژی سازمانی
پایه و اساس
برنامه جانشین پروری است.



سیستم
مدیریت منابع انسانی
یکپارچه و منسجم
طراحی کنید.

تمرکز بر توسعه مستمر
جانشینان آینده!
ارتباط مستقیمی بین سیستم
جانشینی با روش ها و شیوه
های آموزش و یادگیری و
پرورش مهارت ها برقرار
کنید.

استعداد ها را شناسایی
کنید!
با استفاده از فهرست
قابلیت ها و مهارت های
مورد نیاز سازمان
افراد مستعد را شناسایی
کنید.

از مدیر عامل پشتیبانی بگیرید!
اصلی ترین و متعهد ترین متولی این
فرآیند مدیر عامل/مدیر اجرایی
سازمان است.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

آنهايي كه بهترين ها را دارند، برنده اند

جنگ استعداد ها - مک کینزی ۱۹۹۰

سرمایه یا دارایی؟



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

تعریف استعداد (TALENT)

- استعداد به طور کلی به صورت "مجموع توانایی های یک فرد" تعریف میشود و شامل مهارتها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه وی تعریف میشود. در این میان توانایی فرد برای رشد و یادگیری از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
- استعداد در حقیقت آن چیزی است که موجب میشود فرد در انجام وظایف و نقش هایی که بر عهده دارد به خوبی عمل کند و بهترین عملکرد را به نمایش بگذارد. برای درک بهتر این موضوع افرادی را در نظر بگیرید که با کوشش های بدون دریغ و بی وقفه خود، در عملکرد سازمان تفاوت ایجاد میکنند و این پتانسیل را دارند که نقش مهمی در آینده ایفا نمایند.



تعریف مدیریت استعداد (Talent Management)

شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

- مدیریت استعداد شامل استراتژی ها و رویکرد هایی برای جذب نظام مند، شناسایی، توسعه، حفظ و به کارگیری افراد با پتانسیل بالا است که برای یک سازمان ارزش ویژه ای دارند. (ابزار های منابع انسانی را به کار میگیرد)
 - مدیریت استعداد فرآیندی است برای حصول اطمینان از اینکه سازمان دارای افراد مستعدی است که برای دستیابی به اهداف تجاری خود به آنها نیاز دارد. این فرآیند شامل مدیریت استراتژیک جریان استعداد از داخل و خارج سازمان با ایجاد و حفظ یک مخزن استعداد است.
 - تمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است.
- به این معنی که سازمان ها برای جذب و نگهداشت افراد با استعداد بالا کوشش بیشتری مینمایند.

مدیریت استعداد از دو نظر مهم است :

- ۱- سازمان میتواند به طور موفق استعداد های ضروری را به دست آورد و نگهداشت نماید.
- ۲- کارکنان به سازمان علاقه مند میشوند زیرا کارکنان را در سازمان درگیر میکند .

تعاریف مدیریت استعداد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

رویکردهای اساسی به مدیریت استعداد...

- مدیریت استعداد : نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه / متمرکز بر استعداد هاست .
- تمرکز بر افراد با استعداد است . افرادی که ارزش خاصی برای سازمان ایجاد می کنند.
- شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی و پر کردن آنها از طریق مخزن استعداد است .
- تدوین مخزن استعداد جامع از شاغلین با قابلیت ها، توانمندی ها، مهارت ها و شایستگی های منحصر به فرد و با عملکرد بالا برای پر کردن مشاغل مذکور .
- تدوین "معماری متمایز مدیریت منابع انسانی" برای تسهیل روند پر کردن پست ها و مشاغل کلیدی با شاغلین با استعداد و متمایز.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

رویکرد اختصاصی به استعداد استعداد به معنای: برخی از افراد! ...

یعنی کارکنانی که میتوانند با مشارکتشان در سازمان یا در نتیجه نشان دادن قابلیت های بالقوه شان در بلند مدت، تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان بگذارند.

1. افراد با عملکرد بالا

در یک حوزه دارای شایستگی خاص یا به طور کلی مهارت ها و توانایی های استثنائی از خود بروز میدهند.

جزء ۱۰٪ برتر عملکرد هم رده های خودش قرار میگیرد.

این افراد مهمترین منبع عملکردی سازمان هستند، مشارکت بیشتری دارند، نوآوری بیشتری دارند، هوشمندانه کار میکنند، اعتماد بیشتری جلب میکنند، ابتکار بیشتری به کار میبرند، استراتژی های کسب و کار را توسعه میدهند و تغییرات را به شیوه اثربخشی پیاده سازی میکنند.

۲. افراد با پتانسیل (ظرفیت) بالا

فرد کیفیات لازم (منش، انگیزه، توانایی رشد و یادگیری) برای عملکرد اثربخش را در آینده دارد.

افراد با پتانسیل بالا با سرعت بیشتری نسبت به همردیفان خود پیشرفت میکنند و نیازها و انگیزه های متفاوتی را به نمایش میگذارند.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

... رویکرد اختصاصی به استعداد استعداد به معنای: برخی از افراد!

۳. افراد دارای آمادگی

افراد شایستگی، تجربه، دانش و ویژگی های مورد نیاز برای تامین الزامات در یک شغل خاص را دارند ولی هنوز عملکرد خود را بروز نداده اند.

استفاده از این افراد نیازمند پیش ارزیابی آنان بر اساس روش هایی مانند کانون های ارزیابی است.

۴. افراد متعهد

فرد تعهد به کار و سازمان دارد. که موجبات، تمرکز، توجه و خود را وقف کاری کردن را فراهم میکند. استعداد در این رویکرد به عنوان تکمیل پروژه ای تعریف میشود که بسیاری دیگر رهایش کرده اند یا حتی آن را آغاز نکرده اند.

تخصیص و سرمایه گذاری انرژی مضاعف در جهت موفقیت سازمان خویش و در واقع همسویی اهداف فردی و سازمانی اشاره دارد. ارائه بهترین خود (the best) به سازمان و عدم ترک سازمان.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

... رویکرد اختصاصی به استعداد استعداد به معنای: برخی از افراد!

۵. افراد یادگیرنده (Mastery)

افراد با ویژگی تمرکز بر تمرین هدفمند و یادگیری از تجربه ها (خود و دیگران) است.

۶. افراد متناسب

افراد با محیطی که در آن قرار دارند همسو هستند. یعنی در محیط مناسب در زمان مناسب یا در موقعیت مناسب قرار گرفته است.

مفهوم استعداد مساله ای نسبی است و مطلق نیست .

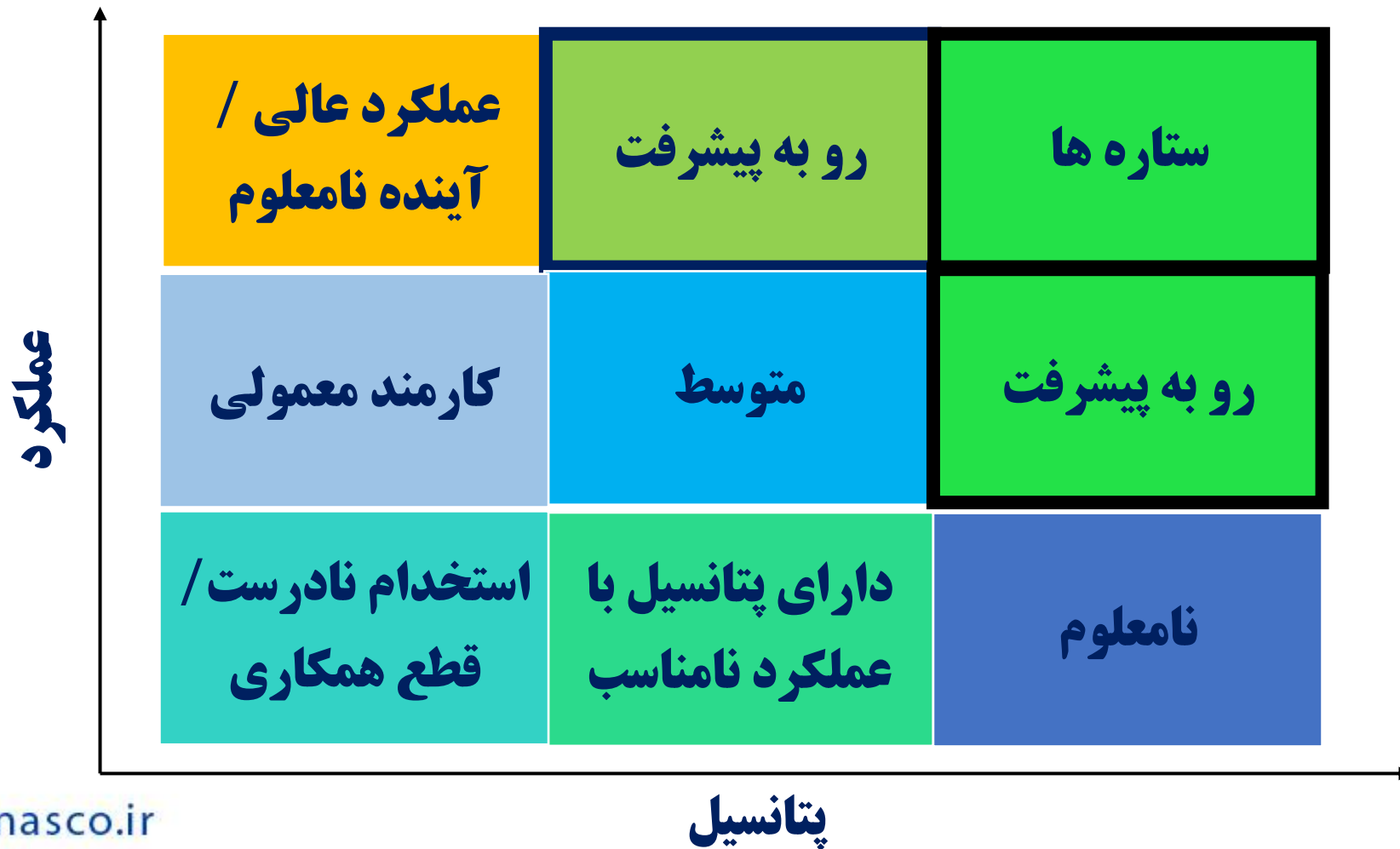
صنعت / بخش / بازار کار باید توجه نمود .

کارمندی که در یک محیط ستاره است میتواند با قرارگیری در محیط دیگر دچار مشکل شود.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ستاره ها را پیدا کنید





شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

توانایی – انگیزش – فرصت!

- کارکنان علاوه بر توانایی و انگیزش، به فرصت نیاز دارند.
- استعداد صرفاً به کیفیت مهارت های فرد مرتبط نیست بلکه به کیفیت شغل نیز بستگی دارد.
- این امر مستلزم شناسایی شغل های کلیدی سازمان است. یعنی در کنار شناسایی افراد مستعد شناسایی پست های کلیدی سازمان نیز حائز اهمیت است.

ایجاد فرصت برای ستاره ها :

نوع شغل ، ملزومات، ارتباطات



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

اهمیت مدیریت استعداد

1. مزیت رقابتی در بازار کار – انتقال این پیام به مشتریان، تحلیلگران و ذینفعان که سازمان دارای فرآیند رسمی استعدادیابی و جانشین پروری است.
2. هزینه استخدام های خارج از شرکت برای پست های رهبری و مدیریتی را با افزایش انتصاب داخلی کاهش میدهید .
3. زمان پر کردن پست های حساس و کلیدی کوتاه تر میشود .
4. افراد با استعداد را نگهداشت میکنید .
5. استعداد های مناسب و کارآمد را برای دستیابی به اهداف به کار میگیرید .
6. مدیران واحدها از این فرآیند بهره میبرند به وسیله ی شناسایی استعداد ها در واحد خود ، توسعه جانشینان احتمالی، تشخیص زمینه های بهبود عملکرد تیم شناسایی میشود.

مدیران آینده

یک رویکرد نادرست!

کارکنانی که امروز بهترین عملکرد ها را از خود نشان میدهند ، مدیران موفق آینده خواهند بود!

دلایل:

1. افراد دارای عملکرد مطلوب در یک سطح، حتما این عملکرد را در سطوح بالاتر تکرار نمیکنند . چراکه سطوح بالاتر سازمانی نیازمند مجموعه ای متفاوت از مهارت ها هستند.
2. کمبود مهارت و توانمندی در سطوح پایین سازمان میتواند مخاطره (ریسک)، و تاثیرات (ریسک پذیری) زیادی ایجاد نکند ولی در سطوح بالاتر به بروز زیان های غیر قابل جبران منجر میشود.

به همین جهت در فرآیند شناسایی استعداد ها بیشتر از آنکه بر عملکرد فعلی فرد تاکید شود، بر قابلیت های او برای یادگیری و رشد تاکید میشود.

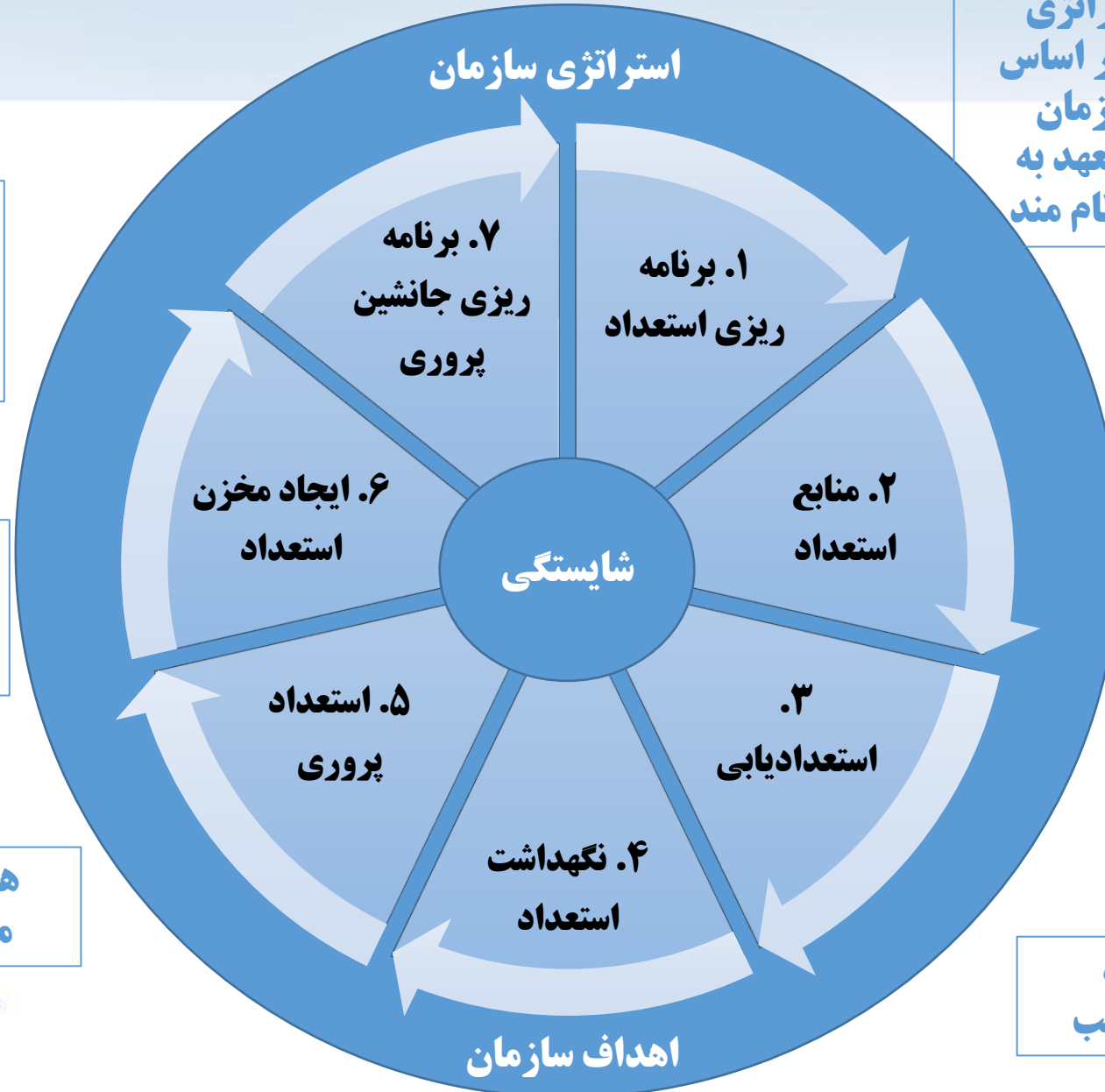


شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

تعریف استراتژی
استعدادها بر اساس
اهداف سازمان
قدم اول: تعهد به
جانشینی نظام مند

جذب از داخل و
خارج سازمان

پرداخت برابر،
اثر بخش و متناسب



ایجاد مخزن
استعدادها و
شناسایی مشاغل
کلیدی

مدیریت شغلی،
افزایش بهره وری
و توسعه شغلی

همسویی پرداخت
مبتنی بر عملکرد

مدل مدیریت استعداد

فرآیند مدیریت استعداد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۱- برنامه ریزی

توجه به مسائل استراتژی و مزیت رقابتی سازمان



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

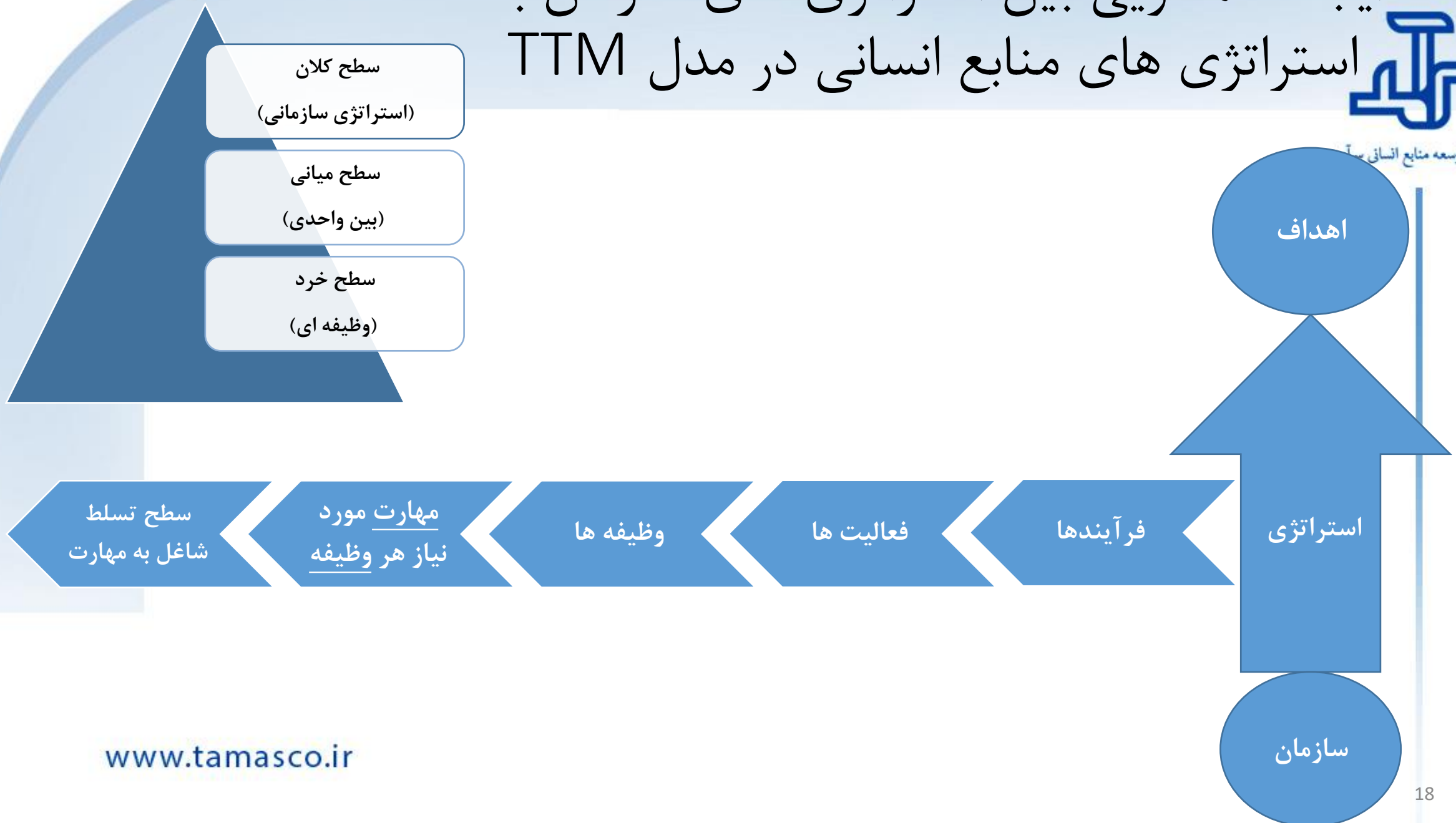
۱- برنامه ریزی نیروی انسانی

- شناسایی ، تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی سیستماتیک نیازهای سازمان در ارتباط با نیروهای انسانی
- ایجاد همسویی استراتژیک به این صورت که استراتژی ها و اهداف بلند مدت یا میان مدت سازمان از مدیریت اخذ شده باشد
- ایجاد همسویی بین استراتژی های سازمان با استراتژی های واحد منابع انسانی
- تعهد مدیران به جانشین پروری و مدیریت استعداد ها در سطوح بالای سازمان : مجریان این فرآیند مدیران عالی و مدیران ارشد سازمان هستند و اگر آنها به این فرآیند پایبند نباشند عملاً راه به جایی نخواهد برد
- بررسی جابه جایی های داخلی ، ارتقا ، بازنشستگی و اخراج های احتمالی (پالایش)

ایجاد همسویی بین استراتژی های سازمان با استراتژی های منابع انسانی در مدل TTM



شرکت توسعه منابع انسانی برآ





شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۲- تعریف شایستگی ها

- برای تعریف شغل به **شناسایی شایستگی** ها نیاز دارید.
- بدون تعریف شایستگی های مورد نیاز شغل ، فرآیند استعدادیابی مفهوم ساختاری نخواهد داشت .
- تعیین شایستگی ها ارتباط مستقیم با شاخص های زیر دارد :
 1. ماهیت شغل (تجزیه و تحلیل شغل)
 2. فرهنگ سازمان
 3. میزان ارشدیت شغل مورد نظر (ریسک و اثرگذاری ریسک های رده های مختلف، متمایز هستند)
- **تعریف درست و دقیق شرح وظایف شغل و ویژگی های شخصیتی و رفتاری مورد نیاز شغل ، مهمترین ابزار شما در جست و جو و انتخاب درست افراد با استعداد و متناسب است .**



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۳-دسته بندی شایستگی های شغلی

• مهارت های سخت : مهارت های فنی

1. مرتبط با وظایف شغلی هستند.
 2. برای شناسایی آنها باید مشاغل سازمان تجزیه و تحلیل و شناسایی شود.
 3. برای یادگیری آنها میتوان در یک دوره آموزشی شرکت کرد. به سادگی آموخته میشوند.
- مثل : زبان برنامه نویسی / کار با نرم افزار / کار با دستگاه و ...



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۴- نحوه شناسایی مهارت های سخت : تحلیل مشاغل (تحلیل شغل)

* هدف از تحلیل و بازطراحی مشاغل :

1. اطلاع از وضعیت فعلی مشاغل
2. کمک به ایجاد اطمینان از این جهت که مشاغل فعلی سازمان همراستا و همسو با راهبرد ها یا فرآیند ها و اهداف سازمان هستند. (از کاربرگ تجزیه و تحلیل مشاغل)
3. تعیین الزامات و نیازهای مشاغل سازمان و استخراج شایستگی های مورد نیاز (از شناسنامه مشاغل)

استفاده از شرح شغل راه موثر و ابتدایی در شناسایی شایستگی ها و شرایط احراز شغل است و به مدیر کمک میکند تا کارکنان مناسب برای هر شغل تعیین نماید . همچنین کارکنان فعلی و بالقوه را از مجموعه مهارت های لازم برای تصدی شغل مورد نظر مطلع مینماید.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

تجزیه و تحلیل شغل در مدل TTM

عنوان پست:				واحد سازمانی:				زیر واحد ۱:				زیر واحد ۲:				پست سرپرست / مدیر مستقیم:			
کد پرسنلی شاغل:				کد پرسنلی سرپرست:				تاریخ تنظیم				توضیحات:							
فرایند	فعالیت ها	وظیفه task						تکرار پذیری ریسک				سطح توانمندی				ریسک ها			
شرح مهارت	آشنایی	تسلط نسبی	تسلط کامل																



شناسنامه شغل

شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

تعیین شایستگی های شغل :

1. دانش
2. تجربه
3. مهارت های سخت
4. مهارت های نرم
5. ویژگی های شناختی - نگرشی :
- هوش منطقی و هیجانی
6. ویژگی های شخصیتی MBTI
7. ویژگی های رفتاری DISC
8. استعداد های بالقوه



به نام خدا

• عنوان شغل : مسئول فنی آرایشی بهداشتی دارویی

• کد شغل : N 08 04 00 02

MIDDLE MANAGEMENT جایگاه سازمانی

• خلاصه ای از شرح مسئولیتها و وظایف مورد انتظار :

انجام امور مربوط به اسناد و مدارک کنترل کیفیت تولید ، بسته بندی ، نگهداری و توزیع محصولات دارویی و آرایشی و بهداشتی، محصولات مرجوعی، ترخیص مواد اولیه ، ممیزی ها، پروانه ساخت محصولات-تظارت بر تولیدها و انبارها و توزیع محصولات ، دریافت پروانه بهداشتی ورود محصول جدید در صورت لزوم و وجود از وزارت بهداشت- بررسی پیشنهاد همکاری شرکتهای خارجی

شایستگیهای مورد نیاز :

- دانش کلاسیک: دکترای حرفه ای رشته های داروسازی، شیمی(رشته های مرتبط) - داشتن پروانه داروسازی الزامی است. دارا بودن پروانه معتبر مسئولیت فنی مورد تأیید وزارت بهداشت، در مان و آموزش پزشکی و تأیید صلاحیت از سوی سازمان غذا و دارو الزامی است.
- تجربه: ۳ سال تجربه کاری
- مهارت ها:

مهارت در حد آشنائی	مهارت در حد تسلط نسبی	مهارت در حد تسلط کامل
نظام آراستگی سازمان S5(مقدماتی)	تحقیقات بازار	اصول GMP
فن پایگانی	Office	اصول GLP
اصول و فنون مذاکره (حرفه ای)	تهیه و تنظیم گزارشات آماری	GMP سیستم هواساز HVAC در صنایع دارویی
مستندسازی	برنامه ریزی آموزش پرسنل	اصول نگارش و مکاتبه
ISO 9001	ارزیابی دستگاه ها و ابزار دقیق	مدیریت زمان
	پروژه های تولید محصولات آرایشی و بهداشتی	زبان انگلیسی تخصصی
	کالیبراسیون	کنترل کیفیت و آزمایشات
	اصول مدیریت و سرپرستی	مدیریت دانش
		تفکر سیستمی
		تکوین محصول
		آشنایی با طرح جامع معتبرسازی
		مهندسی معکوس
		اصول GSP
		اصول GDP
		استاندارد PIC
		نحوه استفاده از فرماکوپه
		مقررات تولید و ثبت مکمل ها
		بازرسی داخلی کارخانه
		USP و روش های عمومی استاندارد قرص و کیپول

T0403-1

توزیع نسخ :
واحد منابع انسانی



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

شناسنامه شغل

تعیین شایستگی های شغل :

1. دانش
2. تجربه
3. مهارت های سخت
4. مهارت های نرم
5. ویژگی های شناختی - نگرشی :
6. ویژگی های شخصیتی MBTI
7. ویژگی های رفتاری DISC
8. استعداد های بالقوه

• ویژگیهای جسمانی و روانی:

- ۱- جنسیت: خانم / آقا
- ۲- سلامت روان : فرد متقاضی طبق آزمون neo دارای سلامت روان باشد.
- ۳- دارای صداقت : نتیجه تست شخصیت باید معتبر (صحت سنجی در ارائه پاسخهای آزمون روانشناسی) باشد.

• ویژگیهای شناختی نگرشی :

۱. هوش منطقی IQ : بهنجار قوی . بر طبق آزمون RAVEN امتیاز بالای ۱۱۰
۲. هوش هیجانی EQ: مطلوب . بر طبق آزمون BARON امتیاز بالای ۷۵

• ویژگیهای شخصیتی:

از نظر شخصیتی درونگرا - حسی - منطقی و منضبط باشد. تیپهای شخصیتی مورد نیاز برای این شغل: ISTJ

• ویژگیهای رفتاری مورد انتظار :

تیپ رفتاری مورد انتظار CS-DI

فردی کاملاً در چارچوب دستورالعملها و کنترلهای سازمانی ، دقیق ، ریز بین ، تمایل به فعالیتهای روزمندان ، دوری کننده از چالش و متواضع و صبور

-ارزیابی موقعیت، محاسبه و کاهش ریسک، تصدیق و مراقبت از درست بودن کارها، ارائه دلیل برای دیدگاه ها و به طور کلی ارائه قضاوت های زیرکانه در هر شرایط

-ایجاد سیستم های پایش و نظارت که روشن کنند آیا خودش، دیگران و سازمان در جهت اهداف در حرکت هستند یا خیر و نیز نشان دهند که انحراف از اهداف و مواعید زمانی وجود دارد یا خیر؟

-تضمین بی خطابودن برنامه های عملیاتی در طراحی و اجرا

-منطقی ماندن در تعامل با دیگران، کار در حیطه انتظارات سازمان، سیستماتیک و عینی بودن در تعامل با همکاران و رفع تقابل ها و تعارض ها با منطق، تا جایی که راه حلی حاصل شود

-روشمند و منطقی بودن در رویکرد حل مساله، اطمینان حاصل کردن از اینکه تمام حقایق و اطلاعات ضروری در دسترس و دقیق هستند و تصمیم گرفته شده هوشمندانه بوده و با دقت بررسی شده است.

-ارائه راهکارها و توصیه ها و نیز راه حل های عملی برای مشکلات ، حصول اطمینان از پیگیری فعالیت ها ، عدم وجود گوشه های رها یا فراموش شده و نیز تکمیل شدن کارها

-اتخاذ رویکردی جدی و نیز پرسشگرانه در سنجش موقعیت ها و رسیدن به نتیجه و بناگذاری فرایندها براساس شواهد عینی و اطلاعات گردآوری شده از دیگران

-اتخاذ رویکرد کمک کننده و مساعد، مباحثه در مورد مسائل و حصول توافق، و در صورت لزوم پذیرش دلایل و اهداف دیگران و نهایتاً کار در محدوده ضوابط توافق شده برای حصول اطمینان از انجام شدن کارها به طور کامل



دسته بندی شایستگی های شغلی...

• مهارت های نرم: مهارت های زندگی

1. تاثیر بسیاری بر شخصیت و رفتار کارکنان دارند .
2. به طور کلی شامل **نگرش ها** و **نحوه برقراری ارتباط بین فردی و اجتماعی** میشود.
3. بعضا ذاتی هستند و بر خلاف مهارت های سخت بسیار دشوار آموزش داده میشوند.
4. به افراد کمک میکند مشکلاتشان را بهتر و سریع تر حل کنند، روابط اثر بخش ایجاد کنند، ویژگی های رهبری و تیم سازی بروز دهند، زمان را مدیریت کنند، استرس و فشار های زندگی را کاهش دهند .

ضرورت مهارت های نرم :

1. کمک میکند از دانش و مهارت فنی خود به طور کارآمد و موثر استفاده کنیم.
2. نوع تعاملات ما با مدیر و مشتریان را بهبود میبخشد.
3. کارهایمان را به موقع انجام دهیم .
4. احساس بهتری به شغلیمان و اینکه دیگران ما را چگونه میبینند داشته باشیم.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

... دسته بندی شایستگی های شغلی

- توانایی استفاده از مهارت های نرم میتواند بین افراد برای کسب موقعیت های سازمانی و موقعیت های زندگی تفاوت ایجاد نماید.
- تا پیش از این تمرکز سازمان ها بر استفاده از مهارت های سخت بود و تاکید بر این بود که مهارت های فنی برای اجرای موثر وظایف، ضروری هستند.
- در حال حاضر تمامی مشاغل نیازمند ویژگی های شخصیتی خاص هستند.
- نکته مهمتر اینکه مهارت های نرم از حرفه ای به حرفه دیگر قابل انتقال است.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

راه های شناسایی مهارت های نرم

- آزمون ها
- تشخیص مدیر / سرپرست مستقیم

دقیقا مطابق فرآیند مصاحبه استخدامی شایسته محور

استعداد / نقاط قوت



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۱ خودباور	۲ ارتباطی	۳ سنجیده	۴ فرمانده	۵ بازسازی کننده	۶ سازمان دهنده
۷ عمل گرا	۸ رابطه ساز	۹ اعتبار طلب	۱۰ مثبت نگر	۱۱ قائده مند	۱۲ ایده پرداز
۱۳ متفکر	۱۴ دست یابنده	۱۵ جذاب	۱۶ مسئولیت پذیر	۱۷ همساز	۱۸ گذشته نگر
۱۹ متمرکز	۲۰ رقابت جو	۲۱ یکپارچه نگر	۲۲ سازگار	۲۳ منضبط	۲۴ معتقد
۲۵ توسعه دهنده	۲۶ دربگیرنده	۲۷ تحلیل گر	۲۸ پیشینه ساز	۲۹ آینده نگر	۳۰ گردآورنده
۳۱ یادگیرنده	۳۲ همدل	۳۳ ارزیاب	۳۴ راهبردی	۳۵ فردشناس	۳۶ جستجوگر

شناسایی مهارت های نرم توسط مدیران مستقیم



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

• مدیر/سرپرست مستقیم نقش ویژه و تعیین کننده ای در شناسایی مهارت های نرم به خصوص مهارت های ایجاد ارتباط دارد.

- به عنوان مثال در شناسایی مهارت های
- ارتباط کلامی (توانایی رساندن کامل و صحیح موضوع/ استفاده از لحن، کلمات و زبان بدن)
- ارتباط غیر کلامی
- زبان بدن (اخم در چهره، لبخند، دست به سینه بودن، تکان دادن پا، حالات چهره)
- مهارت های شنیداری
- مهارت های دیداری
- مهارت های استفاده از تلفن
- نگرش همواره مثبت و یا منفی (نگرش منفی: لجبازی، ناامیدی، نفرت، احساس شکست ما نمیتوانیم ...)
- توانایی تیم سازی
- توانایی مدیریت زمان
- مهارت ارائه خود و موضوعات
- توانایی حل مساله



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

شناسایی مشاغل کلیدی و حساس



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

رویکردهای تعیین پست ها و شغل‌های کلیدی

- **رویکرد اول:** اگر این شغل بالاتر بماند چه عواقب و پیامدهایی برای سازمان دارد؟
- **رویکرد دوم:** سهم و مشارکت این پست در اجرای مأموریت سازمان چیست؟

دو سوال فوق نقش حساس شغل در سازمان را مشخص میکند

- **رویکرد سوم:** از مدیران ارشد بخواهیم که به صورت انفرادی به این سوال پاسخ دهند: کدام یک از مشاغل تحت تصدی آنها کلیدی و حساس هستند؟
- **رویکرد چهارم:** به تجارب گذشته سازمان مراجعه کنیم. چه وقت و در چه مناصب و مشاغلی با خروج شاغلان شغل مشکلاتی در سازمان به وجود آمده است؟ چه وقت در پرسیدن یک پست خاص که نیازمند تخصص و تجارب خاص برای انجام وظایف بوده با مشکل مواجه شدیم.
- **رویکرد پنجم:** تصمیم‌گیری‌های اخیر سازمان توسط چه کسانی اتخاذ شده است؟



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

تعیین مشاغل کلیدی در مدل TTM

- مشاغل کلیدی بر این اساس شناسایی میشوند.

□ ارزش شغل

1. مخاطرات هر شغل (مشاغلی که دارای سطح بالایی از مخاطرات هستند)
2. اثرگذاری مخاطرات (مشاغلی که اثر گذاری مخاطرات آن بر سازمان یا مشتری است)
3. توانمندی ویژه جهت انجام شغل (سطوح بالای دانش و تجربه)

□ مشاغلی که یک فعالیت / فرآیند را تحت تاثیر قرار میدهد.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

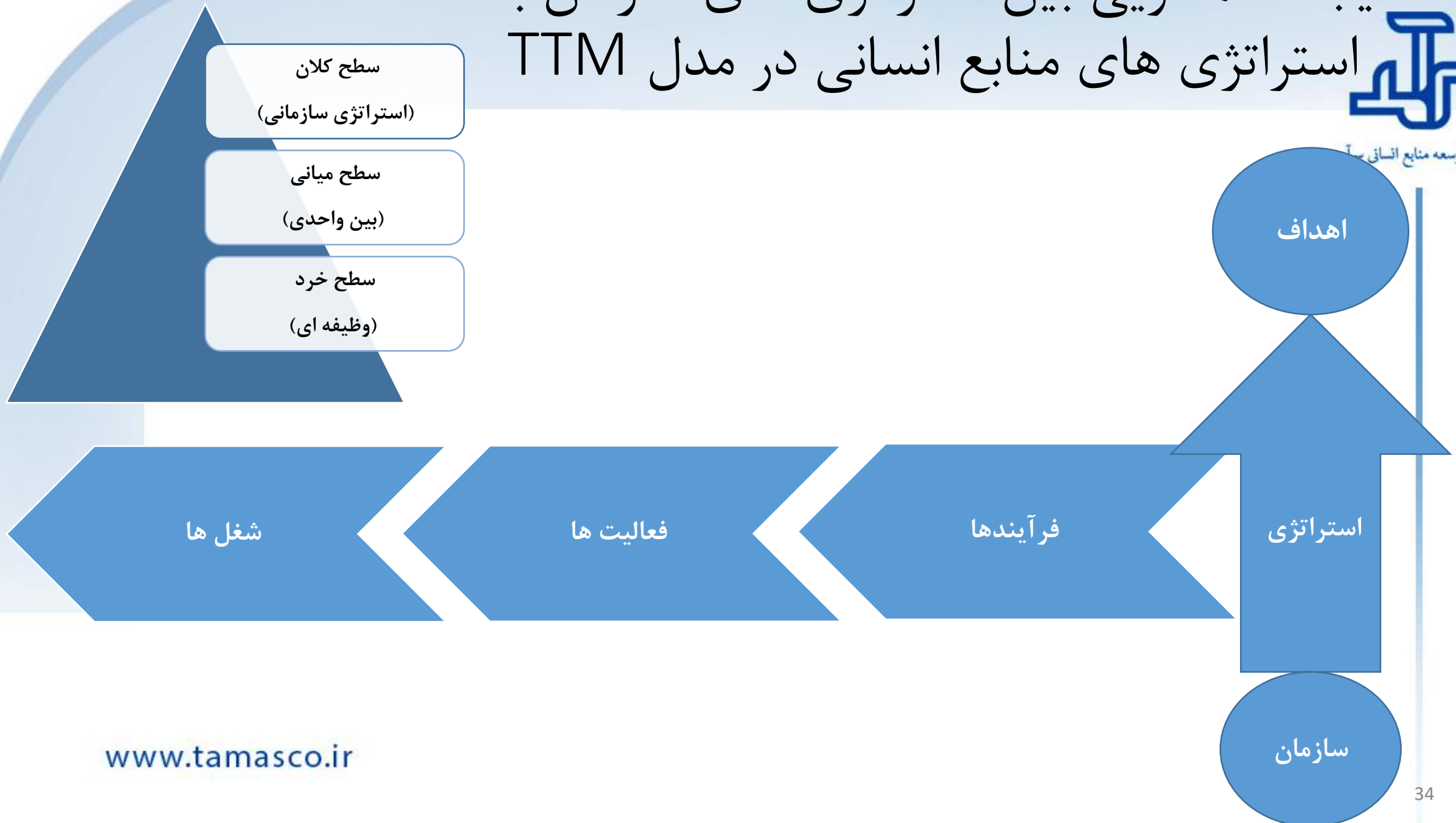
تجزیه و تحلیل شغل در مدل TTM

عنوان پست:				واحد سازمانی:				زیر واحد ۱:				زیر واحد ۲:				پست سرپرست / مدیر مستقیم:			
کد پرسنلی شاغل:				کد پرسنلی سرپرست:				تاریخ تنظیم				توضیحات:							
فرایند	فعالیت ها	وظیفه task						تکرار پذیری ریسک				سطح توانمندی				ریسک ها			
شرح مهارت	آشنایی	تسلط نسبی	تسلط کامل																

ایجاد همسویی بین استراتژی های سازمان با استراتژی های منابع انسانی در مدل TTM



شرکت توسعه منابع انسانی برآ





شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

معیار مشاغل کلیدی

1. نقش شغل مورد نظر به اندازه ای مهم است که در صورت خروج شاغل ان شغل از شرکت، امکان حذف یا کوچک سازی شغل یا مهندسی مجدد و ادغام آن وجود ندارد.
2. جابجایی شاغلین این شغل باید روان و سریع اما پیوسته انجام و مدیریت شود. در مشاغل تک شاغل هستند.
3. این شغل سهمی مهم و قابل توجه در موفقیت شرکت دارد.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

تعیین مشاغل حساس در مدل TTM

1. مسئولیت سرپرستی تعداد زیاد نیرو
2. اشراف کامل به وظایف نیروهای تحت سرپرستی ندارد (مدیر میانی است / مدیر میانی ندارد)
3. تک شاغل بودن و نداشتن جایگزین در صورت خروج از سازمان
4. مشاغلی که معمولاً برای جذب نیرو در آن دچار مشکل هستیم.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

مشاغل کلیدی و حساس فایل اکسل

فرآیند مدیریت استعداد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۲- منابع استعداد

خارج سازمان

داخل سازمان



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

استراتژی

- استراتژی منابع انسانی
- استراتژی کسب و کار

شناسایی

- استخدام و کارمندیابی
- انتخاب
- بازبینی استعداد
- برنامه ریزی جانشین پروری

ارزیابی

- مدیریت عملکرد
- ارزیابی رهبری
- بازخورد با چند ارزیاب
- ارزیابی میزان انطباق
- فرآیند با نیازهای سازمان

توسعه

- توسعه برنامه ریزی
- توسعه اجرایی
- توسعه مهارت های رهبری
- آموزش

نگهداشت

- تحلیل حفظ نیروها
- پاداش های متمایز شده
- ارزیابی اثربخشی

جریان استعداد در سازمان

www.tamasco.ir



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

استخدام از داخل و خارج سازمان

آیا جریان مستمری در درون سازمان برای تامین نیازهای استعدادی کوتاه مدت و بلند مدت در اختیار سازمان هست؟

- ✓ استراتژی استعدادیابی باید ترکیبی از استخدام از داخل و بیرون سازمان باشد.
- ✓ نسبت میان این دو باید بر اساس اقتضا و استراتژی کسب و کار و شایستگی مورد نیاز برای هر شغل تعیین شود.

فرآیند مدیریت استعداد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۳- استعدادیابی



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

انتخاب استعداد از داخل سازمان

1. روش کمی : ارزیابی عملکرد و توان بالقوه کارکنان با استفاده از معیارهایی برای شناسایی استعداد

2. روش کیفی: مصاحبه با مدیران و رهبران واحدهای سازمان. که در طول جلسات و فرآیند های بررسی استعداد بر اساس مشاهده و تجربه خود با هر یک از کارکنان اطلاعات و داده های کلیدی را فراهم میکنند . این امر میتواند طی مصاحبه های فردی و یا گروهی با حضور افراد با تجربه صورت گیرد . دراین بخش از شایستگی های بالقوه ملاک است.



شرکت توسعه منابع انسانی - س.آمد

سطوح کارکنان در فرآیند استعداد یابی

متخصصین مشاغل حساس

کارکنانی که به دلیل دارا بودن تخصص و مهارت نقش حساس و حیاتی دارند ولی دارای مهارت های رهبری نمیباشد /

تمایل به رهبری ندارند.
- شایستگی های پیچیده و دانش فنی و اطلاعات تخصصی بسیار بالایی را دارند.

اقدامات انگیزشی و نگهداشت :

- ارائه بسته های جبران خدمت

-نقش منتور

-آموزش /سخنرانی

کارکنان با پتانسیل یا عملکرد پایین

-کارکنانی که آماده پیشرفت شغلی هستند ولی در دسته کارکنان با پتانسیل بالا قرار نمیگیرند

-کارکنانی که در صدد ترک سازمان هستند

-تغییر شغل و نقش متفاوت

- منتورینگ توسط کارکنان با پتانسیل بالا

-آموزش و توسعه

کارکنان با پتانسیل استعداد بالا

مشخص نمائید چه سطحی از جامعه آماری را به عنوان افراد با پتانسیل بالا در نظر میگیرید؟

- رده مدیران ارشد

-رده مدیران میانی

-همه رده های کارکنان



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

تعیین و تشکیل خزانة استعدادها

- مدیران به ارزیابی کارکنان تحت مسئولیت خود میپردازند.
- نتایج حاصل از ارزیابی مدیران و ارزیابان به گروه مرکزی ارزیابی متشکل از مدیران ارشد سازمان گزارش میشود تا این گروه از نقاط قوت و ضعف سازمان اطلاع یابند.

گزارش شامل مروری بر:

- استعداد های هر واحد است.
- و چه تعداد از استعدادهای در مشاغل مناسب مشغول به کارند
- و چه تعداد میتوانند در کوتاه مدت مسئولیت شغلی جدیدی بپذیرند ؟



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ایجاد مخزن استعدادها

در فایل اکسل



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ایجاد ارتباط بین مخزن استعداد ها و مخزن مشاغل کلیدی سازمان

در فایل اکسل



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

نمونه سطح عملکرد قابل قبول در جانشین پروری

ردیف	گروه شغلی	امتیاز قابل قبول
۱	مدیران میانی و ارشد	۹۵٪
۲	کارشناسان و کارمندان	۸۵٪



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

شاخص سنجش آمادگی

دوره انتظار	جانشینی برای رده کارشناسان و کارمندان		جانشینی برای مدیران ارشد و میانی	
	درصد انطباق	آمادگی	درصد انطباق	آمادگی
برنامه ریزی آموزش و توسعه				
پس از جانشینی و در حین کار	بالاتر از ۹۰٪	افرادی که در حال حاضر آماده تصدی مشاغل مدیریتی هستند.	بالاتر از ۹۵٪	افرادی که در حال حاضر آماده تصدی مشاغل مدیریتی هستند.
یکساله	بالاتر از ۸۵٪	افرادی که ظرف یکسال آینده آماده خواهند شد	بالاتر از ۹۰٪	افرادی که ظرف یکسال آینده آماده خواهند شد
دوساله	بالاتر از ۸۰٪	افرادی که طی ۲-۳ سال آینده آماده خواهند شد.	بالاتر از ۸۵٪	افرادی که طی ۲-۳ سال آینده آماده خواهند شد.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

استعداد یابی

1. تعیین جانشین ها برای مشاغل : شناسایی فرصت های جانشینی و اطلاع رسانی به مدیر واحد ذیربط، مربی و فرد جانشین توسط واحد منابع انسانی (با رعایت محرمانگی)
2. در برخی موارد طبق نظریه مدیریت واحدها افرادی که واجد صلاحیت جانشینی افراد مستعد شناسایی شده می باشند میتوانند اضافه یا جایگزین گردد . جانشین الزاما از پرسنل خود آن واحد نمی باشد، نظر مدیریت هر واحد ارجحیت دارد.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

یافتن استعداد از خارج سازمان

باید به طور مرتب استعداد های جدید را جذب کنند و استعدادهایی را که اکنون در شرکت وجود دارد بازیابند .

- معرفی توسط کارکنان فعلی
- وب سایت شرکت
- دانشگاه ها و مراکز علمی
- سایت های کاریابی معتبر
- شبکه های اجتماعی
- دیده بانی استعداد ها Talent Scouting

فرآیند مدیریت استعداد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۴- استعداد پروری

توسعه آموزش استعدادها



شرکت توسعه

برنامه و استراتژی
سازمان

جهت گیری بلند مدت سازمان چیست؟

برنامه و استراتژی
منابع انسانی

جهت گیری بلند مدت اقدامات منابع
انسانی برای ایجاد شایستگی در آینده
چیست؟

برنامه سایر واحدها
(بازاریابی ، مالی ،
تولید و ..)

برنامه و استراتژی
توسعه استعداد

سازمان ها چگونه استعداد ها را در طول
زمان توسعه میدهند ؟

سایر برنامه های
منابع انسانی

برنامه و استراتژی
واحد توسعه و آموزش

برنامه توسعه استعداد
سایر واحدها

چگونه واحد آموزش و توسعه در توسعه
استعداد های سازمان در طول زمان
مشارکت مینماید ؟



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

توسعه استعداد

- فرآیند توسعه استعداد های سازمان از طریق آموزش و یادگیری برنامه ریزی شده به شکلی که مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز را برای کمک به سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک و حفظ مزیت رقابتی در زمان حال و آینده ایجاد نماید.
- 1. بیشترین زمان و منابع در نظر گرفته شده برای آموزش صرف مستعدترین افراد شود.
(کسانی که برای مدیریت و رهبری در بالاترین سطوح سازمان در نظر گرفته شده اند.)
- 2. توجه ویژه ای به شکل های مختلف برنامه های آموزشی نظیر منتورینگ، کوچینگ، آموزشهای مشارکتی، ارزیابی و بازخورد، به صورت رسمی و غیر رسمی بشود.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

فرآیند توسعه و آموزش جانشین ها (ضمن حفظ محرمانگی)

1. تعیین خلاء های جانشین ها
 2. تعیین شایستگی های مربی ها / تعیین مربی ها جهت تکمیل خلاء ها
 3. تنظیم نقشه جانشینی و مسیر (خط سیر) استعدادها
 4. برنامه ریزی جانشینی :
- الف - تنظیم و تکمیل چک لیست شایستگی ها (قابل انتقال از مربی به جانشین) در خصوص دانش ، تجربه، مهارت ، رفتار برای کلیه مشاغل کلیدی :
چک لیست اقدامات در خصوص تکمیل شکاف ها توسط مربی تنظیم می گردد .



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ج- تدوین و اجرای برنامه های آموزشی به منظور کاهش شکاف

تدوین و اجرای برنامه های آموزشی به منظور کاهش شکاف : خلاء هایی که در بین جانشین ها وجود ندارد شناسایی می گردد و کلیه شایستگی های مورد نیاز مشاغل کلیدی که توسط واحد منابع انسانی شناسایی شده به تایید مربی رسیده و در چک لیست مهارتی آنها ثبت می گردد و در نیازهای آموزشی درج می گردد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ارزیابی اثربخشی

- ارزیابی اثربخشی آموزش ها
- تنظیم تقویم جانشینی
- مستند سازی و اقدامات قانونی
- ارزیابی عملکرد جانشین ها، در صورت وقوع جانشینی (بصورت ماهیانه ، در صورت عدم حضور شاغل اصلی)
- ارزیابی مستمر اجرای برنامه جانشین پروری : در دوره های مشخص زمانی، یازنگری خواهد گردید .
- نکته : احتمال دارد برای برخی از شغل های کلیدی، جانشین مناسب شناسایی نشود. بنابراین این مشاغل در برنامه حذب از بیرون قرار می گیرند تا ضمن استخدام افرادی دارای شایستگی- های مورد نیاز شغل، با ورود افراد جدید از راکد ماندن جو و فرهنگ سازمانی جلوگیری شده و خون تازه در رگ های سازمان جریان یابد.
- اگر محرمات حفظ نشود منجر به احساس تبعیض و کاهش انگیزه در سایر کارکنان خواهد شد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

فرآیند مدیریت استعداد

۵- مدیریت ارتباط با استعداد (نگهداشت)

نگهداشت : تلاش کارفرما برای حفظ یک رابطه مطلوب با کارکنان به جهت دستیابی به اهداف کسب و کار تعریف میشود.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

نگهداشت

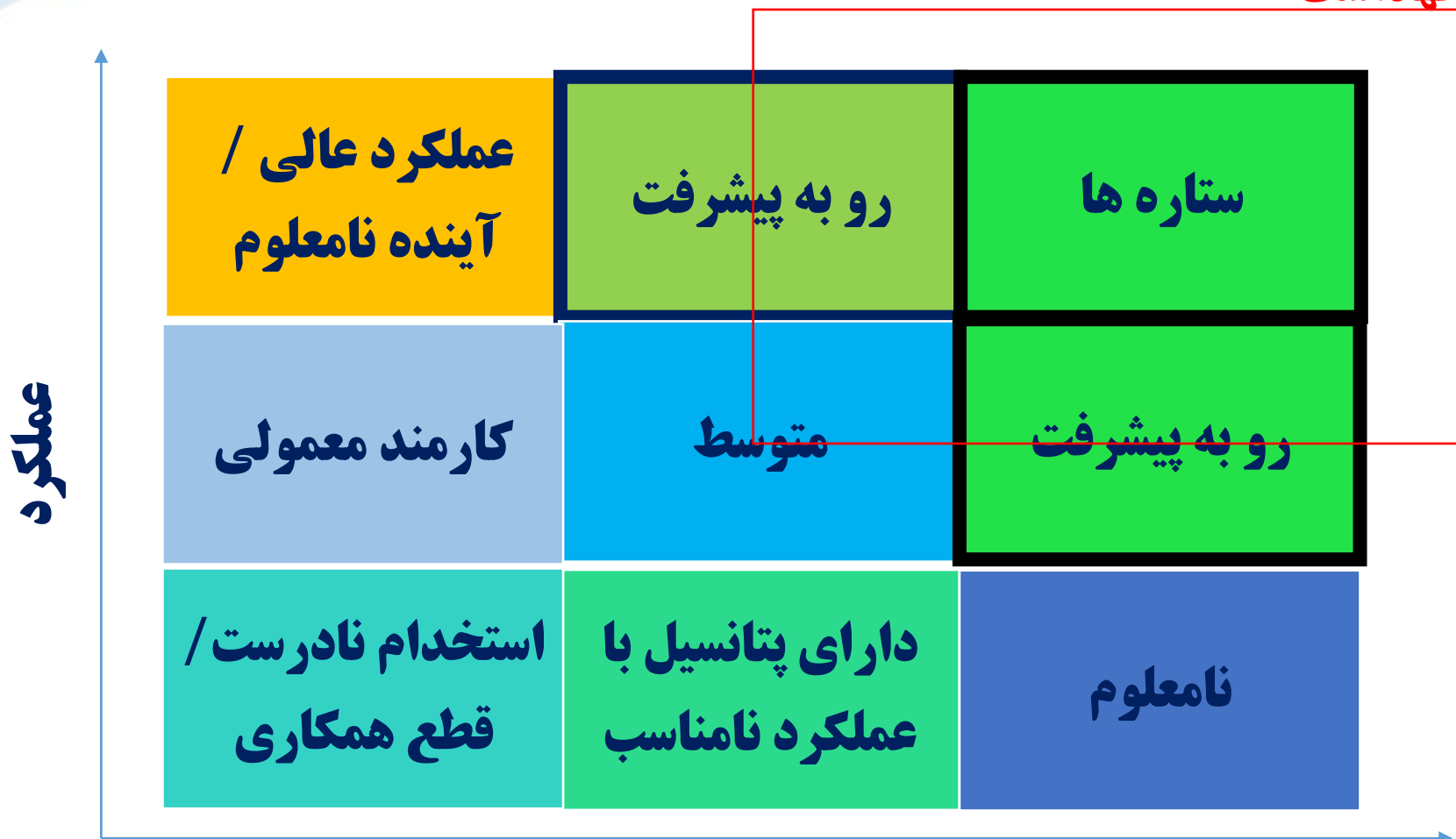
- ✓ عوامل مالی: دستمزد رقابتی، پاداش عملکرد
- ✓ عوامل غیر مالی: تعلق خاطر، انگیزش، اعتماد، ارتباط، شفافیت
- هویت سازمان
- شهرت برند کارفرمایی
- تصمیمات مدیران ارشد
- رابطه خوب با سرپرست
- داشتن نمایی روشن از پیشرفت شغلی
- تعادل میان کار و زندگی

جبران خدمت کارکنان



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

نگهداشت





شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ارزیابی فرآیند جانشین پروری

1. جایگزینی (ارتقا) موفقیت آمیز کاندیدای آماده (کارایی)
2. بررسی نرخ ریزش نیرو/حفظ نیرو در مورد کارکنان با استعداد

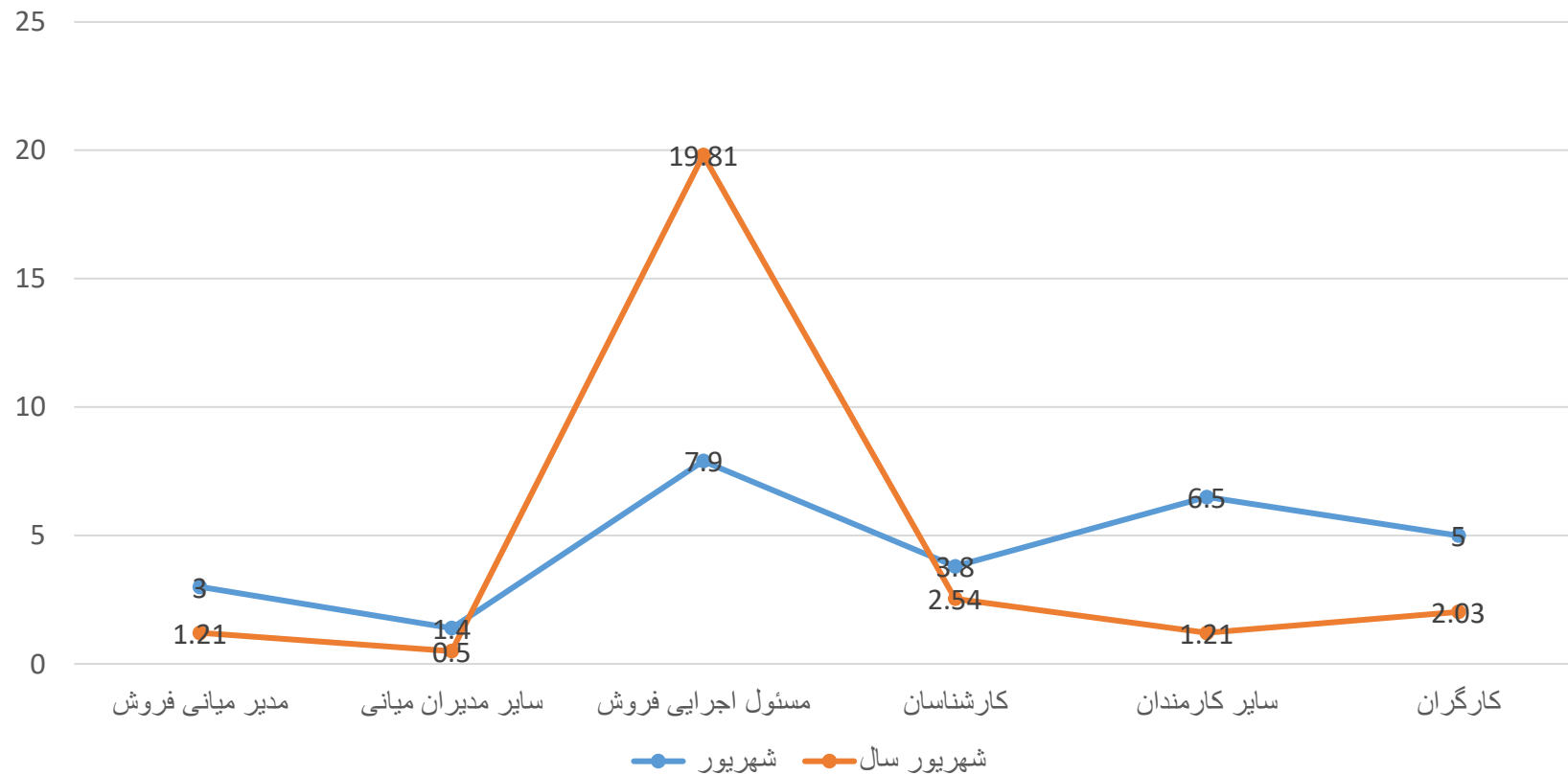
عنوان	متریک	استاندارد
استخدام از درون سازمان	$RSR = 100 \times (\text{تعداد کل استخدام} / \text{تعداد استخدام از درون سازمان})$	حداکثر ۱۰٪
استخدام از بیرون سازمان	$HER = 100 \times (\text{تعداد کل استخدام} / \text{تعداد استخدام از درون سازمان})$	حداقل ۶۰٪

1. ارزیابی عملکرد کاندیدا بعد از انتصاب (اثربخشی)
2. بررسی نسبت کسانی که از داخل سازمان ارتقا یافته اند به کسانی که از خارج برای مناصب مدیریتی استخدام شده اند .
3. کیفیت آماده سازی افراد با استعداد (ارزیابی اثربخشی آموزش)



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

پایش خروج کارکنان مشاغل کلیدی/حساس ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶



پایش خروج کارکنان شاغل در مشاغل کلیدی / حساس



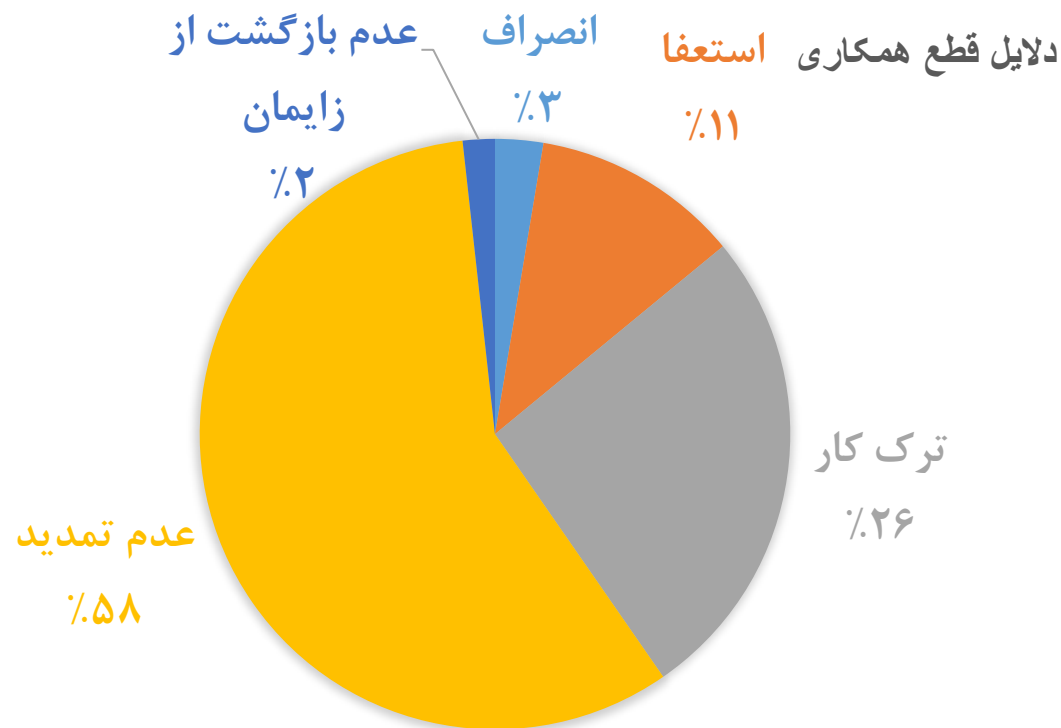
شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

سال	تعداد خروج مشاغل کلیدی/حساس	میانگین تجربیات به ماه
۹۰	۱۵	۳۵
۹۱	۱۴	۲۳
۹۲	۱۱	۲۳
۹۳	۸	۲۳
۹۴	۷	۱۰
۹۵	۷	۱۱
میانگین	۱۰,۳	۲۰,۸

تحلیل خروج کارکنان مشاغل کلیدی / حساس (علل قطع همکاری)



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد





شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۱- ایجاد تعهد به
برنامه ریزی جانشینی
به صورت نظام مند

۲- ارزیابی الزامات
فعلی کار

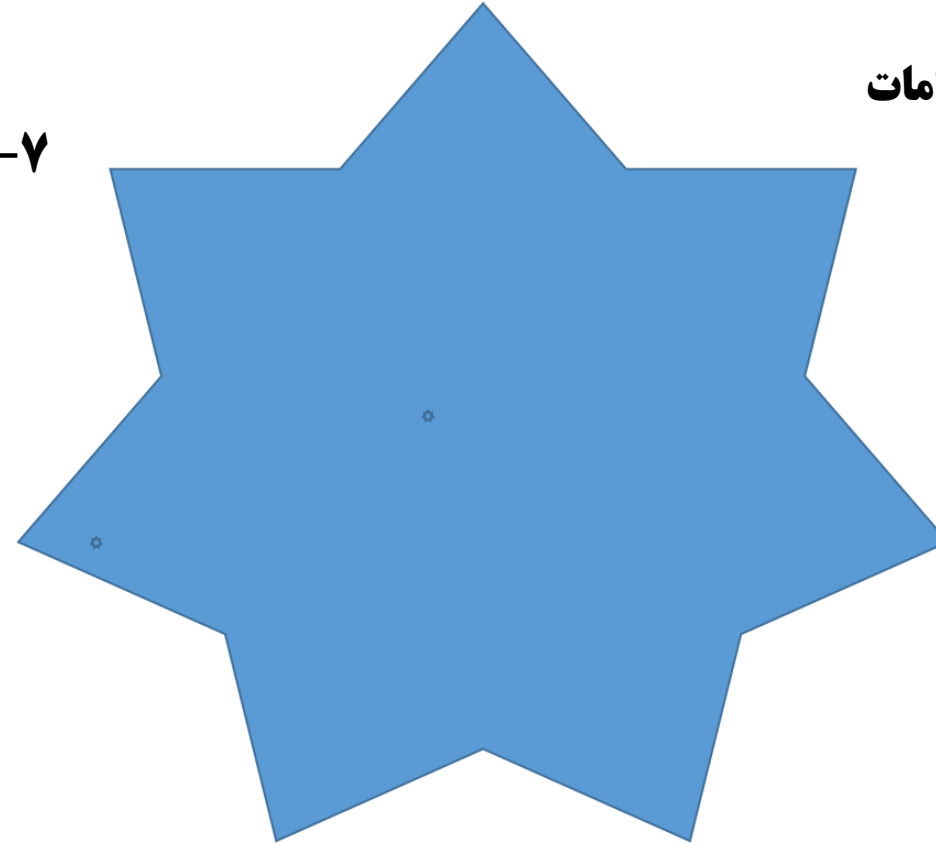
۳- ارزیابی عملکرد
فردی

۴- ارزیابی الزامات
آتی کار

۵- ارزیابی استعداد
فردی

۶- پر کردن خلاء

۷- ارزیابی برنامه



مدل ستاره استعدادها

منابع



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

- **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, Michael Armstrong, c2014
- **How great organizations use succession management to sustain competitive advantage**, c2004 , Fulmer, Robert M
- معرفی اجمالی مدل مدیریت گنجینه وظایف (TTM) ، آرمین خوشوقتی، مجله تدبیر (تخصصی مدیریت)، شماره ۳۱۰، دی ماه ۹۷، سال ۲۹
- مدل شایستگی مبتنی بر شخصیت، آرمین خوشوقتی، ماهنامه تخصصی تدبیر - شماره ۲۸۵ (تیرماه ۱۳۹۵)
- جانشین پروری با هدف دستیابی به منافع سه جانبه آرمین خوشوقتی، ماهنامه تخصصی تدبیر - دی ماه ۱۳۹۵
- تمامیت (یکپارچگی، صداقت) و نقش آن در توسعه منابع انسانی، ترجمه شیما جعفرزاده
- مدیریت استعدادها، آرن قلی پور، نیره افتخار، موسسه کتاب نشر مهربان ۱۳۹۵