

استعدادیابی سازمانی

این پروژه بزرگ بر اساس دانش مشترک بین رشته های هنری، فنی و مهندسی، پزشکی، طراحی صنعتی و روانشناسی صنعتی و سازمانی طراحی گردیده و نتیجه تلاش متخصصان رشته روانشناسی: بالینی، کودک و نوجوان، صنعتی سازمانی و عمومی است.

Dear Manager

You can see all the necessary explanations regarding the organizational Talent search from the internal section of the institute's website at the address: [Organizational talent search](#) and whenever you have questions, call our public relations at 09106965010.

Director of the institution,
Ahmad Akhavan Attar



تهران
نارمک



09106965010



info@ Mehrgroup-iran.com



Mehrgroup-iran.com

مقدمه:

استعدادیابی در دوران مدرن و پست مدرن یک برنامه عمومی برای کشورهای توسعه یافته محسوب می شود. اما در دوران فراپست مدرن، پای خود را از برنامه عمومی به نیاز اصلی نیز فراتر گذاشت.

در دوران فراپست مدرن، متخصصان و پژوهشگران بسیاری گرد هم جمع شدند تا بتوانند روشهای کم هزینه با صرف زمانی پائین تر برای اجرای آزمونها و نیز در نهایت نتیجه دقیق تر از آزمونهای مورد توجه دریافت کنند.

بر این اساس با توجه به فرهنگ، اقلیم، سبک زندگی و سبک مدیریت در سازمانها، بین رفتار سازمانی کشورهای مختلف، گروه هایی لازم بود که از آن سرزمین و اقلیم با آشنایی فرهنگی کامل این تحول سازمانی را بشناسند و در کنار پژوهشگران بین المللی، تحقیقات منطقه محور خود را انجام دهند.

امروز ما در کنار شما پس از سالها پژوهش ایستاده ایم و امیدواریم نتایج حاصل از این آزمونها، تحول سازمانی بزرگی را در رشد و تقویت خلاقیت نیروی انسانی سازمان شما فراهم آورد.

استعدادیابی سازمانی، یک کلمه آشنا با مفاهیم بسیار گسترده است. در درون این نام، معانی و طبقه بندی های زیادی به شرح زیر وجود دارد:

- مفهوم مدیریت استعداد
- مدیریت هدفمند استعداد
- فرایند سنجش استعداد
- غربالگری توانمندی استعدادی
- ابعاد اصلی استعدادیابی



- اصول و ابعاد جانشین پروری
- مهارت خلاقیت و نوآوری
- مهارت های فروش و بازاریابی
- مهارت های طراحی و کنترل پروژه
- مهارت های روابط عمومی و بین الملل
- تقویت انگیزه در افراد مستعد
- منابع انسانی و چگونگی استخدام
- رضایت مندی شغلی
- ضرورت استعدادیابی
- آموزشهای سازمانی مداوم
- زبان بدن
- اصول خود کنترلی
- کنترل و استفاده از منابع
- شناخت نواقص سازمانی
- تعیین ارزشهای سازمانی
- ارتقا و پیشرفت شغلی پرسنل
- شناخت ویژگی های شخصی عموم کارکنان

و بسیاری خدمات دیگری که ریشه در استعدادیابی سازمانی دارد و می تواند مسیر بهتری را پیش روی مدیران باز کند.



برای آشنایی بهتر با روش های استعدادیابی نیاز داریم ابتدا قسمتی از مفاهیم کلیدی را برای شما تشریح کنیم. در ادامه مطالب مهم را تشریح کرده و بعد از آن طبقه بندی روش ها و مراحل را بیان می کنیم.

مدیریت استعداد، یکی از مهم ترین دغدغه های پیش روی هر سازمان مدیریت استعداد پرسنلی محسوب می شود. البته این مرحله از مدیریت سازمانی در ایران هم از فقر علمی و هم از فقر عملی رنج می برد.

عدم آگاهی مدیران سازمان ها در خصوص لزوم و اهمیت مدیریت استعدادهای کارکنان و نیروی انسانی آن سازمان، به یکی از چالش های اساسی در زمینه مدیریت سازمانها مبدل شده است.

غیر از عدم آگاهی، چگونگی اجرای صحیح **سنجش و مدیریت استعدادهای** نیز خسارات جبران ناپذیری را به بدنه سازمان ها و شرکت ها وارد می کند.

از مدیریت استعدادهای در بسیاری موارد صرفاً به عنوان "جانشین پروری" یاد می شود. و در نتیجه ترس از جانشین پروری در راستای حفظ مقام به یکی از گلوگاه های مهم رشد و توسعه سازمانی بدل می شود.

در این مقاله تلاش می کنیم نه تنها به **مفهوم مدیریت استعداد پرسنلی** بپردازیم، و نیز جنبه هایی از نحوه پیاده سازی صحیح آن را نیز بیان کنیم. در این مسیر، مفاهیم ماهیت مدیریت استعدادهای، مفاهیم نقش بخش های مختلف سازمان در خصوص مدیریت استعدادهای و نحوه عملیاتی سازی صحیح مدیریت استعداد را نیز مورد توجه قرار خواهیم داد.



فرآیندهای موجود در استراتژی مدیریت استعداد پرسنلی

پس از شکل گیری یک دیدگاه، ایده و ساختار ذهنی صحیح و مشخص شدن برنامه دقیق برای بهینه سازی مدیریت استعداد و روشن شدن کارشناسان اعمال این استراتژی، نوبت به عملی سازی فرآیندهای مرتبط با برنامه های مدیریت استعداد می رسد.

یادآور می شویم که فرآیندهای زیر اصول کلی برنامه های مدیریت استعداد پرسنلی را شکل می دهند. به عبارت دیگر با توجه به ارشهای شرکت و نحوه فعالیت آن و ترکیب نیروی کار موجود و ایده آل، فرآیندها قابل بازبینی اختیارات، اصلاح و در برخی موارد حذف مسئولیت ها بوده و فرآیندهای مختص هر سازمان، بر اساس نیاز های قابلیت طراحی و اجرا خواهند داشت.

- برنامه ریزی چگونگی استخدام پرسنلی
- برنامه دقیق شرح وظایف نیروهای انسانی، بازبینی و اصلاح نحوه گزینش و استخدام (فرم های استخدام کارکنان، نحوه مصاحبه برای استخدام و سوالات مهم در شناسایی نیروی انسانی و...)
- نظرخواهی دوره ای تلفنی یا آنلاین از نیروهای انسانی موجود با تکمیل چک لیست مشخص.
- مصاحبه با کارکنان موجود در خصوص شرایط کنونی، همچنین کشف و مدیریت استعداد پرسنل برای بهبود فرآیند شغلی.
- چک لیست غربالگری رزومه ها و سوابق افراد پیش از مصاحبه (تحول در غربالگری استخدامی)
- چک لیست ارائه پیشنهادات شغلی به داوطلبان استخدامی بر اساس توانایی و استعدادها.
- چک لیست انگیزشی خلاقیت در کار و مسئولیت شغلی
- کارآموزی برای آغاز به کار نیروی انسانی جدید و فرایند انطباق خدمت کارکنان جدید با سازمان.
- آموزش حین خدمت پرسنل با محوریت مدیریت استعدادها.
- هدف گذاری و ایجاد مکانیزم بازخورد، ویژه آگاهی از مدیریت برنامه (استراتژی مدیریت استعداد)
- مدیریت زمان و مدیریت منابع در مسیر شغلی کارکنان (نحوه پیشرفت و ارتقا)
- ایجاد فرآیندهای آموزش و هدایت پرسنل توسط مدیر اجرایی و ایجاد ارتباط موثر بین مدیریت و نیروهای مستعد در راستای تشخیص توانایی ها.
- ارتقای علمی و عملی مستمر و دائمی کارکنان.

- بررسی و بازبینی نحوه پایان همکاری با کارکنان. (پروژه ای یا بازنشستگی)

توجه به این نکته که موارد فوق الذکر صرفاً مواردی هستند که در اکثریت سازمان ها (و نه تمامی آن ها) در مورد مدیریت استعداد قابلیت بررسی دارند امری حیاتی است. فرآیندهای فوق، عموماً به عنوان هسته اصلی و هسته های مرکزی تحول مدیریت استعداد سازمانی شناخته می شوند. حفظ دیدگاه کوتاه مدت، میان مدت پیوسته و بلندمدت در مواجهه با تغییر و اصلاح فرآیندهای دخیل در ایجاد یک برنامه دقیق برای مدیریت استعدادهای پرسنلی از ضرورت بالایی برخوردار است.

مدیریت استعداد و جانشین پروری

مدیریت جانشینی یک رویکرد سیستماتیک برای شناسایی، انتخاب و توسعه مشاغل کلیدی و انتخاب و ارتقاء اشخاص مستعد جدید برای ایفای نقش های مهم و آماده کردن سازمان برای آینده است.

جانشین پروری مبتنی بر استراتژی کسب و کار و استعداد بوده و به طور کامل با آن یکپارچه شده است و به عنوان یک فرآیند کلیدی کسب و کار مدیریت می شود. در مدیریت استعدادهای، تمرکز بر توسعه و مدیریت مخزن استعدادهاست. همچنین برنامه ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با تامین نیازهای استعداد پروری همسو می شود.

در سیستم های مدیریت منابع انسانی قدیمی، برای مدیریت جانشین پروری، بیشتر سازمان ها تنها یک فهرست جانشینی مفصل برای مشاغل کلیدی مدیریتی داشتند که این فهرست در نتیجه گفت و گوهای خصوصی مدیران ارشد درباره کسانی که توانایی و صلاحیت جانشینی داشتند، به دست می آمد.



در نگاه سنتی، هدف اصلی نحوه جانشینی مدیران ارشدی بود که سازمان را ترک می کردند. این نگاه یک کمبود و نقص اساسی دارد: عدم تاکید و تمرکز بر پرورش و توسعه استعدادها، اغلب منظور از استعداد در سازمان، افرادی هستند که سطح عملکرد و نوآوری بالاتری از خود ارائه می دهند. در حقیقت آنها گروهی از کارکنان در سازمان هستند که در یک حوزه شایستگی خاص و یا به طور کلی مهارت ها و تواناییهای خاص از خود نشان می دهند. این افراد تاثیرگذار در افزایش اثربخشی سازمانی هستند زیرا هو شمندانه تر کار می کنند، نوآوری دارند، مشارکت بیشتری می کنند، اعتماد بیشتری را جلب می کنند، مبتکرتر هستند، مدیریت کسب و کار را توسعه می دهند، تغییر و تحولات سازمان را به شیوه موثر مدیریت می کنند.

همچنین این افراد ویژگی های فردی مانند تفکر، انگیزه، مهارت ها و توانایی و تجارب لازم برای عملکرد اثربخش را دارا هستند و به عبارتی دارای پتانسیل بالاتری نسبت به دیگران هستند. با سرعت بالاتری نسبت به هم سانان خود پیشرفت می کنند و نیازها و انگیزه ها و رفتارهای متفاوتی را در سازمان به نمایش می گذارند.

در تعریفی دیگر استعداد به عنوان محرک درونی مطرح می شود که موجبات تمرکز، توجه و خود را وقف کاری کردن را فراهم می آورد. استعداد را می توان بر اساس تکمیل موفقیت آمیز پروژه ای تعریف کرد که بسیاری دیگر یا رهایش کرده و یا حتی آغازش نکرده اند.

آثار و پیامدهای مدیریت استعدادیابی

هزینه ی یک استخدام اشتباه می تواند با چهار برابر حقوق سالانه فرد برابری کند. بدون شک هر سازمانی متحمل هزینه فرصت بسیار زیادی برای یافتن کاندیدای موردنظر، آموزش و پرورش و توجیه و استقرار کامل او می شود. به همین سبب استعدادیابی درون سازمانی می تواند دربردارنده ی چنین مزایایی باشد:

- تقویت روحیه ی کارکنان سازمان
- ارضای نیاز به پیشرفت و رشد کارکنان



- کمک به ماندن و حفظ استعدادهای موجود در سازمان
- شناخت و آگاهی افراد نسبت به اهداف، ارزش‌ها و استراتژی‌های سازمان
- انتصاب صحیح‌تر به دلیل آشنایی بیشتر با ویژگی‌های شخصیتی و سابقه‌ی عملکرد فرد در سازمان
- محدودیت در ورود نگرش‌ها، ایده‌ها و افراد جدید
- تشویق و ترغیب کارکنان به یادگیری و ارتقا مهارت‌ها و توانمندی‌های خود
- توجه‌پذیری اقتصادی سرمایه‌گذاری آموزشی بر روی کارکنان در بلندمدت
- افزایش تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان

تدوین استراتژی برای استعدادیابی و استخدام

اساس استعدادیابی و جذب مبتنی بر تدوین یک طرح است.

هدف شما چیست؟

سال آینده با چه نیازهایی مواجه خواهید شد؟

برنامه موفقیت سازمان شما رو به رشد هست؟

علت‌های رکود فعالیت یا نتیجه فعالیت سازمان خود را می‌دانید؟

مدیران سازمان‌ها باید شناخت مطلوبی نسبت به بازار نیروی کار فعلی، رقابت برای جذب استعدادها و مهارت‌های موردنیاز سازمان داشته باشند.

انتخاب و به کارگیری:

- انتخاب، مرحله‌ای است برای پذیرش یا رد تقاضای متقاضیان کار، به گونه‌ای که شایسته‌ترین و با استعدادترین آنها انتخاب شود. روش‌های متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارند.
 - مصاحبه ساخت یافته
 - غربالگری مناسب
 - آزمونهای دقیق
 - کانون ارزیابی و متخصص متبحر
 - فرایند اجتماعی کردن (ارتباط بین فردی در سازمان)

ایجاد توازن:

- به منظور اجرای یک استراتژی موفق استعدادیابی و جذب، نیازمند درک روشن این موضوع هستید که به چه کسی نیاز دارید؟ همچنین داشتن برنامه‌ای به جهت افزودن متقاضیان به فهرست استخدام خود الزامی است.

مدیریت یادگیری و پرورش:

- استعداد چیزی است که در خلقت هر مخلوقی به صورت عمومی، وجود دارد. ولی تبدیل شدن آن به حالت اجرایی به شرط دستیابی به فرصتی مناسب است. از طرفی آموزش، ابزاری مناسب برای رشد و شکوفایی استعدادهای بعد از شناسایی آنها است. پس باید در هر سازمانی، بعد از شناسایی استعدادهای پرسنلی، آن را با افزایش مهارت تقویت نمایند.

مدیریت عملکرد:



- مدیریت عملکرد به فعالیتی برتر می‌انجامد. مدیریت عملکرد، عنصر کلیدی برای افزایش دستاوردهای جمعی و فردی است. مؤلفه‌ی اصلی آن ارزیابی عملکرد است. در کنار آن باید به فعالیت‌های آموزشی و جانشین پروری نیز اشاره کرد.

پرداخت بر مبنای عملکرد:

- یک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان سازمان این است که اساس پرداخت به آنان، با توجه به عملکردشان و با در نظر گرفتن خروجی و درآمد سازمان باشد. همچنین این موضوع مهم است که شما نیم‌نگاهی هم به میزان پرداخت در بازار و رقبا داشته باشید.

جانشین پروری:

- مدیران سازمان‌ها در کنار اجرای برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری باید در راستای سرمایه‌گذاری آموزشی برای کارکنانی که استعداد قابل توجهی برای تصاحب منصب مدیریت ندارند ولی ارزش آفرین هستند قدم بردارند.

ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق

استراتژی سازمان: پایه و اساس هر سیستم جانشین پروری را استراتژی سازمان تشکیل می‌دهد. سیستم‌های جانشین پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت همزمان با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد. در چنین نقشی این سیستم‌ها یک منبع حیاتی هستند که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان تعیین می‌کند.

متولیان و حامیان سیستم جانشین پروری: متولیان و حامیان هر سیستم نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن آن از یک سو و پذیرش آن از سوی دیگران دارند. حمایت از سیستم‌های جانشین پروری باید در بالاترین سطح سازمان و



واحدهای سازمانی متمرکز باشد. البته این حمایت یکطرفه نیست بلکه این سیستم ها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته ، به سهم خود از مدیران ارشد سازمان ذیربط حمایت می کنند.

شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها: سومین بعد سیستم های جانشینی انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است این سیستم ها اساس ارزیابی خود را مستقیماً بر نتایج عملکرد افراد، پتانسیل های آنها و نیز مجموعه ای از قابلیت های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می دهند.

در تعریف استعداد میتوان سه رکن اصلی را در نظر گرفت: مهارت، شایستگی و فرصت؛

فرد با استعداد کسی است که مهارت و توانایی انجام دادن کاری را به صورت ذاتی یا اکتسابی دارد و همچنین، این فرد شایستگی و فرصت استفاده از مهارت خود را نیز دارد؛ بدین معنا که ممکن است فردی مهارتی را داشته باشد، اما توانایی یا فرصت بروز آن را نداشته باشد. بنابراین، استعداد می تواند به صورت زیر باشد:

مهارت × شایستگی × فرصت = استعداد

آموزش و توسعه افراد مستعد: بعد از انتخاب فرد مستعد جانشینی او باید مراحل آموزش و توسعه را طی نماید تا با نیازهای آتی سازمان متناسب گردد.

اصول جانشین پروری

اصول جانشین پروری از دیدگاه پیتر دراگر عبارتند از:

1. مدیران متولد نمی شوند بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد.
2. در فرایند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارتها و قابلیت های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان قرار داد.
3. استعدادیابی و جانشین پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.
4. مدیران ارشد سازمانی باید متولی ، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند.



اهداف و مزایای مدیریت جانشین پروری

الف - شناسایی افراد مستعد برای تقبل مسئولیت های رهبری و مدیریتی در سازمان - اجرای این مرحله از طرح به طور مستقیم و غیر مستقیم دستیابی به موارد زیر را تسهیل و میسر خواهد ساخت:

1. کسب اطمینان از وجود مدیران و رهبران مورد نیاز شرکت یا سازمان در آینده.
2. ایجاد زمینه و بستر استفاده موثر از ظرفیت های کارشناسان مستعد.
3. فراهم سازی امکان رشد و ارتقای شغلی کارشناسان که جو انگیزشی، تحرک و رقابت سالم را تقویت می کند.
4. تعدیل و کاهش فرهنگ بی تفاوتی، دلسردی و افسردگی در سازمان.
5. خلق شرایطی جذاب در سازمان به منظور جذب و ادامه خدمتکارشناسان با استعداد. تجربه شرکت Dell نشان می دهد که قبل از طراحی استقرار نظام استعداد یابی و جانشین پروری هر ساله 5 درصد از کارشناسان شایسته و با استعداد خود را از دست می داده است. این رقم پس از استقرار نظام یاد شده به 1.5 درصد کاهش یافت.
6. دست یابی به اصول بنیادین مدیریت و رهبری در شرکت نظیر انواع شایستگی های محوری مورد نیاز و شیوه های ارزیابی آن ها.
7. برآورد نیاز های رهبری سازمان از نظر نوع قابلیت ها و تعداد کادر رهبری مورد نیاز.

ب- پرورش و توسعه قابلیت های رهبری و مدیریتی افراد جانشین

برنامه های متنوع پرورش قابلیت های رهبری و مدیریتی را می توان با هدف تامین برخی انتظارات ذیل اجرا کرد:

1. جلب توجه مدیران به جهت گیری های آتی سازمان (براساس چشم انداز و استراتژی)



2. تغییر نگرش مدیران در مورد سیاست جهانی شدن، مشتری گرایی، مشارکت و همکاری، کل نگر و رهبری.
3. ایجاد زبان و دیدگاه مشترک در مجموعه و ایجاد زمینه همکاری بیشتر و تبادل تجربه (هم آموزی)
4. آشنایی با مفاهیم روز مدیریت و رویکرد های نوین در اثر بخشی سازمان.
5. کسب آمادگی های ذهنی برای انجام تغییرات سازمانی و اطلاع از تجارب دیگر سازمان ها و مدیران.
6. توسعه قابلیت های شخصی برای انجام بهتر امور محوله از جمله ارتقای قابلیت ذهنی و ارتباطی برای توجیه و متقاعد سازی دیگران.

مدل های اصلی در برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری

به منظور اجرای مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری در عرصه های سازمانی مدل های مختلفی وجود دارند که در اینجا به موارد زیر اشاره می شود:

1. مدل مرشد-میریدی
2. مدل کانال رهبری
3. مدل ستاره هفت پر

نقش استعدادیابی در میزان رضایت مندی شغلی

در انتخاب شغل علاوه بر ملاحظات مادی و درآمد، رضایت شغلی نیز از پارامترهای موثر است. رضایت شغلی زمانی امکان پذیر است که فرد بتواند در کنار سلامت روانی، در جهت رشد و پیشرفت خود عمل کند. از آنجا که افراد



بخش زیادی از روز خود را در محیط کار و برای تعاملات اجتماعی مبنی بر آن اختصاص می‌دهند، میزان رضایت شغلی با کیفیت زندگی آنها مرتبط خواهد بود. از این رو فعالیت در حوزه‌ی مورد علاقه و منطبق با استعداد شخصی و همچنین سازگار با ارزش‌های فردی اهمیت می‌یابد و نقش استعدادیابی شغلی را تبیین می‌کند .

مزیت‌های استعدادیابی شغلی در منابع انسانی

همان‌طور که گفته شد مدیریت استعداد و پرورش آن، هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها با مزیت‌هایی همراه است. در زیر به برخی از مهم‌ترین مزایای استعدادیابی در منابع انسانی اشاره می‌کنیم:

- افزایش خلاقیت کارکنان و مدیران
- افزایش بهره‌وری سازمان
- استفاده درست از منابع
- هم‌سویی فعالیت‌ها و برنامه‌ها با سیاست‌های سازمان
- کاهش هزینه‌ها
- شناخت و پرورش افراد با پتانسیل بالا
- شناخت کمبودهای سازمان

- شناخت فاکتورهای مهم در ارزیابی و مدیریت استعداد کارکنان

مبحث مدیریت استعداد و توجه ویژه به آن

- ارتباط مستقیم بین استعدادها و عملکرد برتر سازمان: مطالعات نشان داده است هنگامی که سازمانیبر روی استعدادهایش سرمایه گذاری می کند، افزایش درآمد چشمگیری خواهد داشت. در نتیجه، استعدادها می توانند بر روی عملکرد کسب و کار تأثیر داشته باشند.

- ارزش آفرینی استعدادها: ارزش مالی سازمان ها به کیفیت استعدادهای آنها بستگی دارد و استعدادهای سرعت ارزش سازمان را افزایش می دهند.

- کسب و کار در محیط پیچیده تر و پویاتر: رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل های جدید کسب و کار چرخه حیات کوتاه تری دارند و خواهان نوآوری مستمرند. چه کسانی باید برای رویارویی سازمان با این چالش ها پیشرو باشند؟ چه افرادی می توانند رهبری سازمان ها را در این محیط پیچیده و پویای کسب و کار به عهده داشته باشند؟

- تغییر انتظارات کارکنان: انتظارات کارکنان در حال تغییر است؛ از طرفی سازمان ها تأکید بیشتر بر روی استراتژی ها و شیوه های مدیریت استعداد دارند.

نیاز ذهنی کارکنان امروزی:

- به طور فزاینده ای علاقمند به انجام کار معنی دار و چالش برانگیز باشند.

- نسبت به حرفه خود، بیش از سازمان خود وفادار بمانند.



- نسبت به ساختار و منبع قدرت سنتی کمتر تطبیق دهند.
- بیشتر علاقمند به ایجاد تعادل بین کار و زندگی باشند.
- خواهان تعیین مسیر توسعه شغلی خود باشند.

اهداف مدیریت استعداد

به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از:

- تشخیص پست های توسعه و شکاف های شایستگی مدیریتی
- نگهداری متخصصین کلیدی
- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی
- تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت ها و مهارت های انسانی
- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت ها و مهارت ها و یافتن کمبودها و نیازها
- اندازه گیری و پیگیری مستمر قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت ها و مهارت های مطلوب از طریق استراتژی ها و برنامه های آموزشی و پرورشی
- تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا
- تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان
- کاهش هزینه های نیرویابی بیرونی
- برخورد چالش گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی

فرآیند مدیریت استعداد

اجزای تشکیل دهنده فرآیند مدیریت استعداد شامل موارد زیر است:

- بیان روشن نیاز سازمان به استعدادها جهت اجرای استراتژی کسب و کار
- شناسایی پتانسیل استعدادهای موجود در سازمان
- ارزیابی میزان آمادگی استعدادها برای موقعیت های شغلی بالاتر
- سرعت بخشیدن به توسعه استعدادها

ویژگی های سازمان هایی که مدیریت استعدادیابی انجام می دهند

- برخورداری مدیران از نگاه مثبت و خوش بینانه
- بهره مندی سازمان از کارکنانی جوان و تحصیل کرده
- سن و سابقه ی نسبتا بالای مدیران فعلی
- مسیر صعودی و رو به رشد فعالیت های سازمان (سهم بازار، میزان فروش، تعداد کارکنان و...)
- داشتن سابقه و تجارب مثبت و موفق در زمینه ی اجرا کردن ایده های نوین مدیریتی
- داشتن تجربیات موفق در سیاست ارتقا و انتخاب از داخل سازمان
- برنامه ریزی و سرمایه گذاری برای رشد و توسعه ی مدیران داخلی
- وجود ثبات نسبی در اعضای گروه مدیران ارشد
- روشن و شفاف بودن استراتژی شرکت در تدوین قابلیت های مدیریتی
- آینده نگری مدیران ارشد سازمان
- وجود سیاست ها و سیستم های مناسب آموزشی و پشتیبانی

چالش های پیش روی سازمان ها در مسیر مدیریت استعدادیابی

- ثبات مدیریت
- فشارهای سیاسی برای انتصاب
- فقدان یا کمبود مدیران پرورش دهنده
- فقدان نظام و معیارهای ارزیابی مدیران
- فراگیری فرهنگ آماده خوری (خرید به جای ساخت)
- عدم تداوم و وجود ابهام در استراتژی ها
- عدم سرمایه گذاری برای آموزش و پرورش کارکنان
- فقدان مسیرهای چندگانه پیشرفت شغلی
- رواج فرهنگ حسادت و تعارض

نکاتی در مورد تحقق فرآیند مدیریت استعداد

برای تحقق فرآیند مدیریت استعداد چند عنصر باید در نظر گرفته شود:

- **برنامه سازمان:** این عنصر تعیین کننده انواع نیروی انسانی سازمان مورد نیاز برای مواجهه یا پشت سر گذاشتن برنامه های کسب و کار در آینده همچنین مهارت های تخصصی و سطوح تجربه مورد نیاز برای هر موقعیتی است.
- **سیاست های استخدامی:** بر پایه برنامه سازمان، این سیاست های رسمی استخدامی هستند که تعیین می کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابع کارمندیابی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است.
- **برنامه توسعه:** این عنصر اطمینان می دهد که در هر نوع شغلی اهداف استاندارد عملکردی و مسیرهای توسعه شغلی به طور کامل تعیین گردیده اند.



- **برنامه نگهداری:** این عنصر پاداش ها را با سیستم هایی که به وسیله عملکرد های منحصر به فرد برنامه های توسعه، تشخیص می دهند پاداش ها به چه کسانی باید داده شود مطابقت می دهد.
- **برنامه ارزیابی:** این عنصر اطمینان می دهد که هر کارمند به شکل رسمی و غیر رسمی به صورت دوره ای در تمام طول سال مورد ارزیابی قرار می گیرد.
- **برنامه کنار گذاری:** این عنصر زمانی تعیین کننده است که یک شغل دیگر بیش از این مورد نیاز نباشد و باید حذف شود یا به اندازه کافی در آن تغییراتی صورت گیرد و افراد در این مشاغل نیاز به ارزیابی مجدد داشته باشند.

نتیجه گیری:

مدیریت صحیح منابع انسانی می تواند باعث کاهش هدر رفت تمامی منابع و انرژی سازمانی و بر هم خوردن برنامه سازمانی گردد. بیشتر سازمانها در زمینه منابع انسانی با مشکلاتی روبرو می باشند که مهمترین آنها می تواند عدم توجه مدیریت به قابلیت های کارکنان و یا عدم ایجاد زمینه هایی برای رشد و نمود این قابلیت ها را داشته باشد.

مدیریت منابع انسانی را می توان شناسایی، انتخاب، استخدام و تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف نمود و قابل ذکر است که در سازمان های ایرانی مبحث توسعه منابع انسانی در قالب های گوناگونی نظیر **مدیریت استعداد** مورد توجه قرار گرفته است، هم چنین در تجربه های شرکت های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت استعداد متعلق به همه فرآیندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرآیندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد .

بنابراین با این دیدگاه مدیریت استعداد نیز برنامه ای جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار می باشد.



شعار «سازمان برتر با استعدادهای برتر» از جمله اهداف کاربردی بسیاری از سازمانها است. با توجه به ارزش کلمه «برتر» می توان آن را پاسخی منطقی به یکی از نیازهای اساسی سازمان یعنی «رقابت» دانست.

در این میان نیروی انسانی یا نیروی کار با کیفیت و دانش محور، مهمترین مزیت رقابتی و کمیاب ترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز است.

از این رو توسعه قابلیت ها، تخصص و تعهد کارکنان دانش محور و با استعداد، مهمترین دغدغه مدیریت در زمان محسوب می شوند. استفاده بهینه از منابع انسانی یکی از مهمترین نیازهای سازمانهای امروز می باشد. واضح است هیچ فردی، مدیر متولد نشده است، بلکه می بایست برای مدیریت پرورش یابند.

مدیریت جانشین پروری یکی از مهمترین ابزارهایی است که سازمان های پیشرو در کشف استعدادهای انسانی از آن بهره می برند.

تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعداد ها بنامیم. در این نبرد سازمان های موفق تلاش می کنند تا با به کارگیری رویه ها، برنامه ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و یا به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند.

پژوهش ها نشان می دهد که 51٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت های **جانشین پروری و استعدادیابی** را به خوبی نمی شناسند و فقط 21٪ از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می کنند.



پیشینه پژوهشی:

مدل های اصلی در برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری به منظور اجرای مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری در عرصه های سازمانی مدل های مختلفی وجود دارند که در اینجا به 3 مورد آن اشاره می شود:

1. مدل مرشد-مریدی
2. مدل کانال رهبری
3. مدل ستاره هفت پر

مدل مرشد - مریدی

شناسایی افراد دارای استعداد های بالقوه برای تصدی پست های مدیریتی و انتقال دانش ، تجربه و مهارت های مدیران ارشد به آنها امری بسیار حیاتی در راستای توسعه مدیریت به شمار می آید. رابطه مرشد - مریدی بستری را فراهم می سازد تا تعامل بین کارکنان مجرب و کم تجربه برقرار گردد و طی فرآیند یادگیری مشاهده ای دانش ، تجربه و اندوخته های حرفه ای و شغل افراد مجرب به افراد کم تجربه انتقال یابد و افراد شایستگی لازم جهت احراز پست مزبور را به دست آورند .

کارکرد های مرشد - مریدی

رابطه مرشد - مریدی مزایای گوناگونی را برای افراد درگیر در آن رابطه و سازمانی که این رابطه در آن شکل می گیرد به همراه دارد. هر سازمانی به منظور پرورش مدیران شایسته و با انگیزه و ارتقای سرمایه های انسانی به انواع مختلفی از برنامه های توسعه حرفه ای نیاز دارد.



حتی کارمندانی برای سطح شغل فعلی ممکن است به توسعه حرفه ای به دلیل تغییرات سازمانی نیاز داشته باشند. مرشد-مریدی همانگونه که برای افراد مفید است می تواند برای سازمان نیز مزایایی را به همراه داشته باشد. آن چه از برقراری رابطه مرشد-مریدی نصیب سازمان می شود همان ایجاد حس رقابت و احساس پیشرفت است که در افراد به دلیل مشارکت در چنین روابطی شکل می گیرد. هم چنین رابطه مرشد-مریدی بر روی اثربخشی و کارایی سازمان بسیار تاثیرگذار است.

سازمان هایی که از برنامه های مرشد - مریدی برخوردارند ادعای افزایش محسوس در بهره وری و کارایی را دارند. از مزایای غیر محسوس نیز می توان به بهبود روحیه پرسنل، رضایت شغلی و افزایش سرعت جا افتادن در مشاغل جدید مدیریتی، تعهد سازمانی و قابلیت های بین فردی، بهبود مهارت های رهبری، اجتماعی شدن در راستای نقش های سازمانی ترک خدمت کم تر کارکنان و بهبود عملکرد شغلی اشاره کرد.

مدل کانال رهبری

کانال رهبری اصطلاحی است که مسیر های رهبری را در فرآیند جانشین پروری مورد بررسی قرار داده است. مدل کانال رهبری نشان می دهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند.

مسیر شغلی اغلب به ارتقا در سلسله مراتب سازمانی، افزایش پرداخت و یا افزایش قدرت اشاره دارد. بنابراین تمام کارکنان موفقیت شخصی خود را در ارتباط با وضعیت مالی، قدرت و شهرت جست و جو می کند. کانال رهبری نیز مسیری مشابه مسیر شغلی دارد.

در مورد انواع مسیر های شغلی می توان گفت که مسیر های شغلی سنتی به عنوان سیستم پیشرفت افقی بوروکراتیک در سلسله مراتب سازمان و ارتباط با استخدام مادام العمر و امنیت شغلی تعریف می شود.

سه نکته عمده باید برای تدوین کانال رهبری در سازمان ها مورد توجه قرار بگیرد:

1. اطمینان حاصل شود افرادی که تجارب کافی دارند رهبرانی بالقوه هستند که باید در آینده در سطوح مدیریت قرار گیرند.



2. مدیران بالقوه در کنار مدیران شایسته کنونی قرار بگیرند زیرا می توانند از آن ها تجاربی یاد بگیرند.

3. اطمینان حاصل شود که این افراد مستعد در کنار اندیشمندانی نخبه و نوآور قرار می گیرند زیرا این اندیشمندان آن ها را تشویق می کنند تا فراتر از دانش موجود خود حرکت کنند.

مدل کانال رهبری پیشنهاد می کند عبور از هر مسیر نیازمند این است که افراد شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته و شیوه های قدیمی را کنار گذاشته باشند.

در هر مسیر از کانال رهبری این سه حوزه دنبال می شوند:

1. الزامات مهارت: یعنی قابلیت های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت های جدید و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر.

2. استفاده از زمان: فرد باید بیاموزد که در چارچوب های زمانی جدید مختص به هر فعالیت ، فعالیت کند.

3. ارزش های کاری: فرد در هر مسیر باید بیاموزد که ارزش های کاری هر مسیر کدامند و به آنها احترام بگذارند.

مدل ستاره هفت پر

این مدل از هفت مرحله تشکیل شده است:

1- ایجاد تعهد: به عنوان اولین مرحله تصمیم گیران سازمان باید نسبت به مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند تعهد داشته باشند و آن را مستقر نمایند. تا حدودی این امر در رشد سریع باورها و اعتقاد به ارزش بیشتر رویکردهای برنامه ریزی شده نسبت به رویکرد های برنامه ریزی نشده در مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نشان داده می شود.



2- ارزیابی الزامات کار فعلی: تصمیم گیران باید الزامات کار فعلی در سمت های کلیدی را ارزیابی کنند. تنها براساس روشی که به طور پیوسته و بر پایه کار قرار دارد می توان افراد را برای ارتقا آماده کرد. در این مرحله باید مشخص شود سمت های کلیدی مدیریتی در کجای سازمان موجود است و از یک یا چند رویکرد برای تعیین الزامات استفاده کنند.

3- ارزیابی عملکرد فردی: در بیشتر برنامه های مدیریت و برنامه ریزی جانشینی فرض بر این است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی خود را به نحو احسن انجام دهند.

4- ارزیابی الزامات کار آینده: ارزیابی الزامات کار آینده برای آماده شدن رهبران آینده جهت روبرو شدن با تغییر الزامات کار کمک می کند.

5- ارزیابی استعداد های آتی فرد: این که افراد با چه دقتی برای ارتقا آماده می شوند و از چه استعداد هایی برخوردارند سازمان باید فرآیندی را برای ارزیابی استعداد های افراد تدوین کند.

6- پر کردن خلا پرورشی: سازمان باید برنامه ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نمایند هم چنین بدیل هایی برای جایگزینی روش های سنتی ترفیع در جهت پاسخ گویی به نیاز های جانشینی بررسی و اجرا نمایند.

7- ارزیابی برنامه ریزی جانشینی: برنامه مدیریت و برنامه ریزی در جهت بهبود هر چه بیشتر باید به طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد. نتایج ارزیابی نیز به طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند مورد استفاده قرار گیرد.

در جهان امروز، سازمان ها بمنظور رشد و ارتقاء جایگاه خویش در محیطی که تنها پدیده ثابت آن تغییر و دگرگونی است بایستی در کشف و پرورش استعدادهای خود کوششی مضاعف بعمل آورند. از همین رهگذر مدیریت جانشین پروری و توانمندسازی منابع انسانی یکی از مهمترین ابزارهایی است که در کشف و پرورش استعدادهای نهفته سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. نکته ای که نباید از نظر دور نگه داشت این است که مدیریت جانشین پروری یک فرایند مستمر و پویا است و نبایستی پایان آن را با تشکیل خزانه استعداد و انتصابات مبتنی بر نتایج طرح یکی دانست.



روش اجرا:

در این پروژه بزرگ و کارآمد برای سازمانهای مختلف، بر اساس نیاز سازمان و گروه مورد هدف برنامه اختصاصی نوشته می شود. زیرا انحصاری بودن برنامه ها کمک بسیار زیادی به شناسایی دقیق تر استعداد سازمانی می کند و نیز مدیران بالادستی را به هدف نزدیک تر میکند.

اما باید متذکر شویم که نحوه اجرای آزمونها خیلی تفاوتی در ساختار اصلی ندارد و 7 شاخه اصلی مغز دربر گرفته میشود. همچنین توانایی های شناختی افراد با توجه به 14 کارکرد اجرایی مغز آنها سنجیده می شود و مهارت های برتر آنها از ادعاهای کلامی در همان زمینه غربالگری میشود.

روش های اجرایی به دو صورت آزمون قلم و کاغذی و مدل دوم آزمونهای عملی اجرایی صورت می پذیرد. البته در بیشتر سازمانها که متقاضی اجرای پروژه بوده اند مدل های ترمیمی مورد تقاضا بوده و اجرا شده است.

مدت زمان اجرا:

قالبا بر اساس ساختار پروژه 4 هفته زمان اجرایی لازم دارد و نیز بر اساس گروه طبقه سازمانی هر گروه مجزا در آزمونها شرکت میکنند.

غربالگری و سنجش:

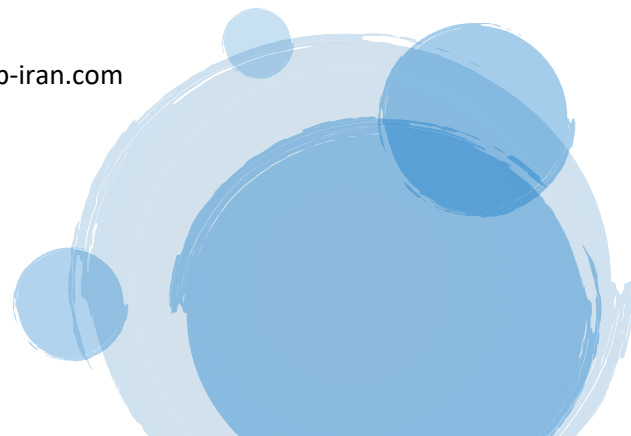
کل آزمونها با ثبت دقیق، به دست 7 نفر از اساتید رشته های مختلف نظیر: روانشناسان صنعتی و سازمانی، روانشناسان سلامت، روانشناسان شناختی، متخصصان حوزه هنری اعم از: فیلم سازان و عکاسان، متخصصان گرافیک و هنر های بصری، متخصصان معماری، مهندسين علوم ریاضی و کارشناسان ارشد ادبیات و ارتباطات تشکیل می شود.

نتیجه آزمونها:



بر اساس تجربیات گذشته، آزمونها بعد از اتمام، در یک پرونده فردی گردآوری میشوند و برای هر نفر یک ساختار وابسته به شرح حال از کودکی تا اکنون در پرونده او پیوست گردیده است. از این رو وقتی به دست اساتید می رسد، با توجه به تعداد پرونده ها که نیاز به بررسی دقیق نفر به نفر دارد حدود 2 ماه زمان بررسی خواهد داشت.

در پایان از اینکه علاقمند به استعدادیابی سازمانی هستید مایه خرسندی ماست و چشم امید پژوهشگران این صنعت مهم به تعداد مطالبه گری دوره های اختصاصی برای سازمانهای بزرگ است.





پل های ارتباطی ما: (تلفن های واحد های مختلف موسسه)

دفتر پژوهش ها:

021 – 22599215 – 22599209

دفتر اساتید:

021 – 86129263 – 86129597

دفتر آزمونها و مرکز اجرا:

021 – 77807303 – 77444709

دفتر کنترل کیفیت و سوپروایزر:

021 – 77265472 – 77032470

کارشناس مسئول پاسخگویی:

09106965010

کارشناسان تخصصی:

09216919084 – 09216919083 – 09216919082 – 09216919081

با تشکر از شما

مدیرعامل موسسه

احمد اخوان عطار

