

## مدیریت استعداد و جانشین پروری



سید امیر هاشمی

## معرفی مدرس

## مدیریت استعداد و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

سید امیر هاشمی متولد سال ۱۳۵۱ است. او سال ۶۹ در رشته ریاضی و فیزیک دیپلم گرفت. در سال ۱۳۷۰ درجه کارشناسی ارشد در رشته اقتصاد را از دانشگاه امام صادق (ع) به دست آورد. اکنون در حال تدوین پایان نامه دوره دکتری در رشته مدیریت بانکداری است. ۲۲ سال است که هم به شغل های اجرایی و هم به تدریس در دانشگاه پرداخته است. کتاب ها، مقاله ها و جزوه های زیادی هم تالیف و ترجمه نموده است. معلم بودن حرفه مورد علاقه و آرامش بخش اوست، به این دلیل، درباره مهارت های این حرفه آموزش دید، مطالعه کرد و سمینارهایی را اجرا نمود. علاقه و ورود او به حوزه دانش مدیریت به دلیل نیاز شخصی به آگاهی های این حوزه دانش، در انجام وظایف محوله در پست های مدیریتی بوده است که تصدی نموده بود. در این حوزه دانشی، تحصیل و فراوان مطالعه کرده و نزد استاد های فن آموزش دیده است. او دانش خود را در کلاس های درس و سمینارهای آموزشی به فراگیران فراوانی منتقل نموده است. همچنین تالیف متن ها و تولید فیلم های آموزشی، مشاوره مدیریت نیز او را با تجربه نموده است.

راه های تماس:

- تلفن همراه : ۰۹۱۹۶۶۵۹۰۲۸ (ثبت شده در شبکه های اجتماعی ایتا، تلگرام، واتزآپ و آی گپ)
- پست الکترونیکی: [seyedamir.hashemi@yahoo.com](mailto:seyedamir.hashemi@yahoo.com)



## فهرست

درس اول: استعداد و شایستگی

درس دوم: مدیریت استعداد و جانشین پروری

درس سوم: مدل‌های مدیریت استعداد و جانشین پروری

درس چهارم: فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری (۱)

درس پنجم: فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری (۲)

درس ششم: طراحی و استقرار مدیریت استعداد و جانشین

پروری در بخش دولتی جمهوری اسلامی ایران



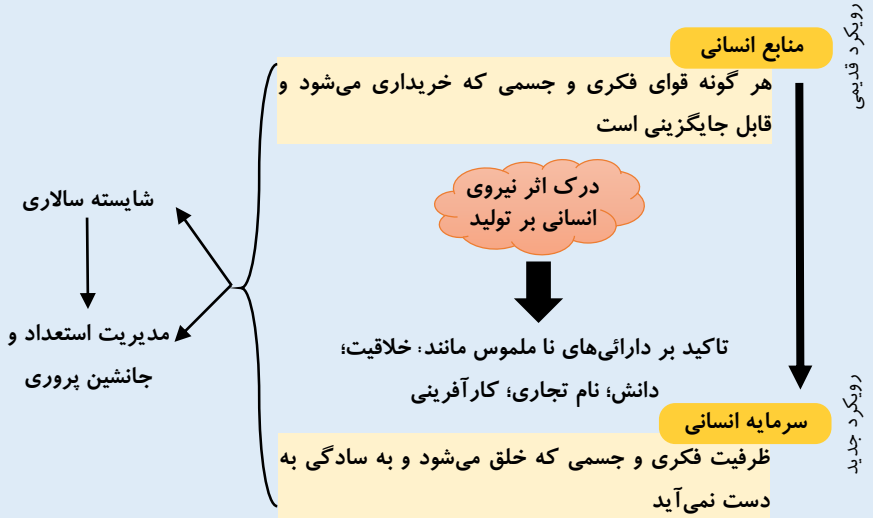
# talent

درس اول:  
استعداد و شایستگی



مقدمه

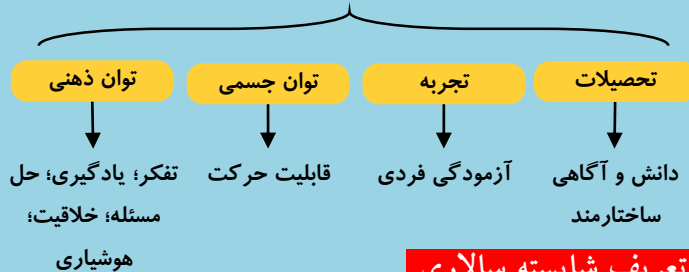
تغییر رویکرد مدیرها به «منابع انسانی»، موضوع «مدیریت استعداد و جانشین پروری» را وارد حوزه دانش «مدیریت منابع انسانی» نمود.



# شایسته سالاری

شایستگی: ویژگی ایجاد کننده کارآئی (اثر بخشی و بهره‌وری) در تولید.

## عناصر شایستگی



## تعریف شایسته سالاری

نظامی که در آن موقعیت‌ها و مزایای شغلی تنها بر اساس شایستگی نه بر مبنای شاخص‌های دیگر به افراد تفویض می‌شود

خویشاوندی؛ جنسیت؛ طبقه اجتماعی؛ قومیت؛ ثروت؛ ارتباطات



## فرایندهای شایسته سالاری



## روش های سنجش شایستگی

آزمون کتبی

مطالعه مستندات توانمندی و موفقیت های قبلی (رویکرد گذشته نگر)

مصاحبه و کشف توان استفاده بهینه از پست و منابع

آزمون های روانشناختی

مشاهده و آزمون های فیزیکی



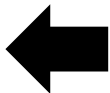


## مدیریت استعداد و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

افراد شایسته، مستعد برای  
موقعیت شغلی هستند.  
یا  
با استعدادها برای موقعیت  
شغلی، شایسته‌اند.

مدیریت استعداد



# استعداد

## تعریف

مجموعه‌ای از توانائی‌های یک فرد که او را برای انجام بهتر یک کار در یک گروه متمایز می‌کند.

مدیریتی

توانایی است که بیشترین رشد و پیشرفت در یادگیری آن با صرف کمترین انرژی در کوتاه مدت به دست می‌آید.

روانشاخی

مجموعه‌ای از توانائی‌ها که در فرهنگ خاص با ارزش به شمار می‌رود.

جامعه شناختی

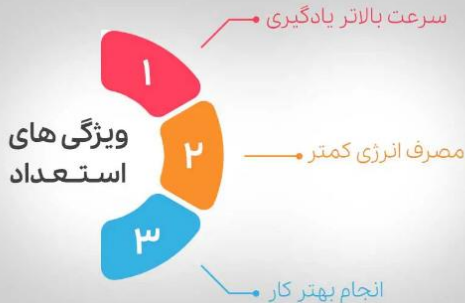
## انواع توانائی‌ها

- ژنتیکی
- دانش
- تجربه
- مهارت
- هوش
- انگیزه
- نگرش
- توانائی قضاوت
- توانائی یادگیری



## نکته‌های مهم درباره استعداد

- استعداد یک مسئله نسبی است. از یک فرد به فرد دیگر ، یک مکان به مکان دیگر و ... متفاوت است.
- استعداد دو جزء دارد. «توانائی» و «اجرا». یعنی فرد مستعد ابتدا تواناست، سپس با انگیزه‌ای که دارد، تمایل به رشد یا جاه طلبی) متعهد هم هست و اجرا می‌کند.  
استعداد = اجرا (انگیزه و تعهد) + توانائی
- بخش مهمی از استعداد انسان نهان است. باید زمینه بروز استعداد را برای او فراهم کرد تا رفتارهای متناظر با استعداد مشاهده شود و او مستعد خوانده شود.



# گونه‌های استعداد

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

مانند تیز بینی  
مانند زمان بندی؛ سرعت واکنش  
مانند تمرکز؛ خلاقیت

**حسی**  
**حرکتی**  
**ذهنی**

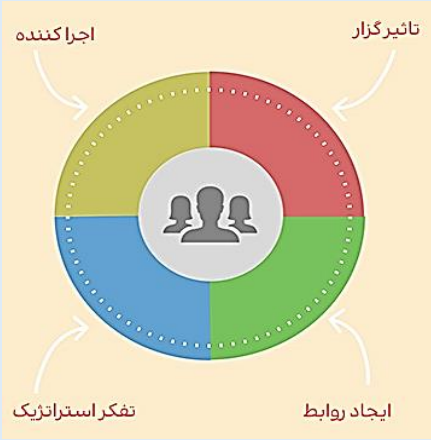
ارزشمند در موقعیت خاص  
همیشه ارزشمند

**خاص**  
**عمومی**

تقسیم بندی کلیتوں

اجرا کننده

تاثیر گذار



در جستجوی موفقیت  
مدیریت شرایط پیچیده  
ارزش محور  
عدالت و انصاف با دیگران  
محتاط  
انضباط  
تمرکز  
مسئولیت پذیری  
حل مشکلات

آماده برای اقدام  
فرمانده  
مهارت ارتباطی  
میل به رقابت  
پیشینه ساز  
باور به خود  
ارجمندی  
توانمندی جذب دیگران

ایجاد روابط

تفکر استراتژیک

ذهن تحلیل گر  
بهره از تجربه‌ها  
آینده نگر  
ایده پرداز  
گردآوری کننده  
مشتاق کار فکری  
یاد گیرنده  
تفکر استراتژیک

تطبيق پذیر  
در پیوند با محیط  
پروش دهنده  
همدلی  
سازگار  
دربرگیرندگی  
درک کننده ویژگی‌های فردی  
مثبت نگری  
اهل رابطه و دلبستگی

# تفاوت استعداد با هوش، علاقه، مهارت

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

## هوش

توانائی ادراک یا  
استنتاج اطلاعات و حفظ  
آن به عنوان دانش  
برای ایجاد سازگاری با  
محیط

## علاقه

احساس یا هیجانی  
که سبب توجه یا  
تمرکز روی  
موضوع می‌شود

## مهارت

توانائی انجام کار  
به شکل حسی که  
حاصل یادگیری و  
تمرین است.

## استعداد

توانائی انجام کار  
پس از کسب  
مهارت که حاصل  
انگیزه و تعهد  
است.

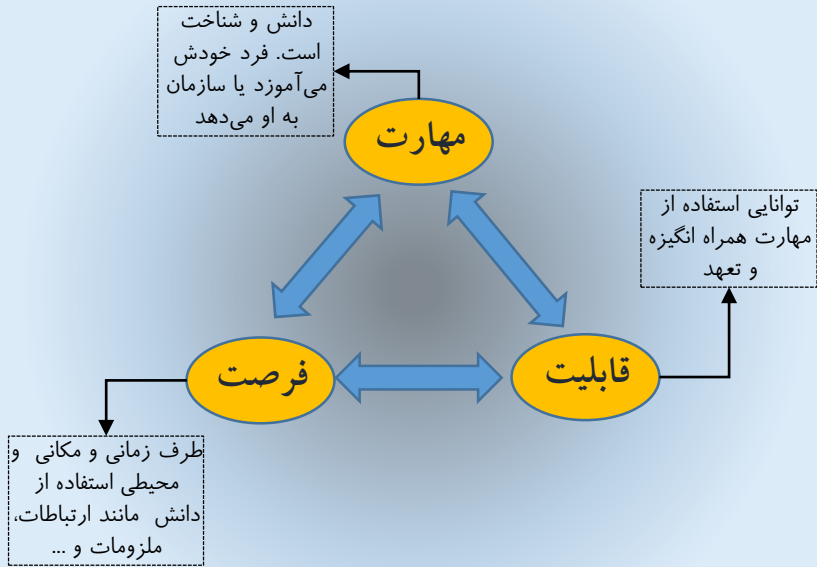


استعداد + آموزش + فرصت + منابع + انگیزه + پشتکار = عملکرد

# ارکان استعداد

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی



## روش کشف استعداد کارکنان

کارهائی را که از انجامش لذت می‌برند کشف کنید.

علاقه های آنها را بشناسید.

موفقیت‌های گذشته اشان را بررسی کنید. مسیر رشد آنها را بشناسید.

آزمون‌های استعداد یابی را برگزار کنید.

به آنها بازخورد بدهید و واکنش آنها را بررسی کنید.

نقطه‌های قوت و ضعف آنها را فهرست کنید.

نتیجه‌های مرحله‌های قبل را کنار هم بگذارید و بررسی کنید.

مصاحبه و کشف توان استفاده بهینه از پست و منابع

آنها را در زمینه‌های مختلف مشغول به کار کنید و عملکرد را بسنجید.

میزان سختی و فشاری که تحمل می‌کنند را بررسی کنید.

مهمترین آزمون‌های کشف استعداد

جانسون و اکاتر؛ کلیفتون؛ هالند؛ دیسک؛ گاردنر

# نکته‌های مهم کاربردی درباره استعداد

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی



همه مردم با استعداد هستند، مسئله این است که استعداد آن‌ها کشف نشده است.



ما صاحب استعداد خود نیستیم بلکه مدیر آن هستیم.



سرعت یادگیری نشان از استعداد بالا دارد.



استعدادها همان مسیرهای عصبی از قبل آماده شده در ذهن ما هستند.



شناخت و کشف استعداد اولین قدم برای رسیدن به موفقیت است.



# مدیرت استعداد و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

پایان درس اول

درس دوم:

مدیریت استعداد و  
جانشین پروری



هرچه فرد با استعدادتر باشد، ارزش بیشتری برای سازمان خلق می کند.

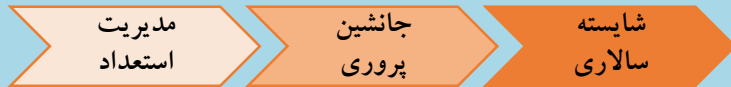
مشارکت؛ بهره‌وری؛ خلاقیت؛ اعتماد؛ اثر بخشی

استعداد = شایستگی

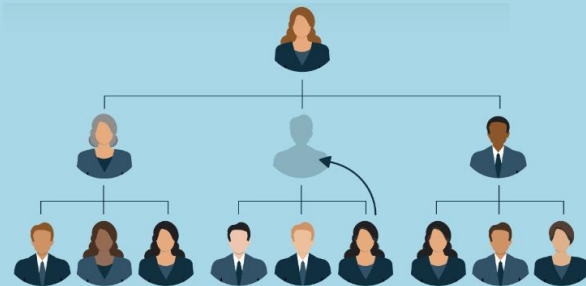
لازم است برای شناسائی، جذب، به کارگیری؛ حفظ و توسعه افراد با استعداد برنامه‌ریزی و اقدام کرد.

مدیریت استعداد و جانشین پروری

مدیریت استعداد معماری متمایز در مدیریت منابع انسانی است که مسیر شغلی افراد را ساده می‌سازد و پیشرفت را توسعه می‌بخشد. هدف آن ایمن سازی جریان استعداد و تضمین جایگزین شایسته است.



مدیریت استعداد نماد شایسته‌پروری است زیرا در فضای آن شایستگان منصوب می‌شوند و سازمان به کارآئی می‌رسد.



# ضرورت مدیریت استعداد

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی



استعداد بهتر و بیشتر به عملکرد بهتر می‌انجامد.

مدیریت استعداد هزینه‌های سازمانی را کاهش می‌دهد.

مدیریت استعداد کارآئی (اثربخشی و بهره‌وری) را افزایش می‌دهد.

## چرا بر استعداد تاکید می کنیم؟

### جانشین پروری

کارکنانی که امروز بهترین عملکرد را از خود نشان می دهند، مدیران موفق آینده نخواهند بود. زیرا هر سطحی از سازمان نیازمند مهارت خاصی است که ممکن است نداشته باشند. بنا براین به جای تاکید بر عملکرد بر قابلیت یاد گیری و رشد (استعداد) تاکید می شود.



# جانشین پروری

سرمایه انسانی به دلیل‌های زیر کاهش می‌یابد.

انتقال

اخراج

استعفاء

مرگ

بازنشستگی

اما سازمان به کار خود ادامه می‌دهد. از طرف دیگر به دلیل‌های زیر وفاداری نیروی انسانی کاهش یافته است.

جهانی شدن؛ تغییرات فزاینده محیط و فن‌آوری؛ تنوع نیروی کار؛ مشاغل جدید

بنابراین لازم است برای جانشینی تدبیرهای لازم صورت پذیرد. زیرا:

۱) افراد مدیر زاده نمی‌شوند، لازم است تربیت شوند.

۲) برای کسب سود و مزیت رقابتی نیازمند شایسته سالاری هستیم.

## تعریف

برنامه‌ای که طی آن افراد مستعد برای تصدی پست‌های سازمانی از میان افراد داخل سازمان شناسائی، آموزش، برگزیده و منصوب می‌گردند.



تبدیل استعدادهای کنونی سازمان به استعدادهای مورد نیاز سازمان یا راهبران آینده

# روش‌های جانشینی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی



## جایگزینی

تعیین جانشین (سلیقه‌ای)

تهیه فهرست جانشین‌ها

کلی و مافوق و دستوری

مدیریت بحران، انتصاب سفارشی

واکنشی

بدون انعطاف

محدود و تنگ نظرانه

## جانشین پروری

تربیت جانشین (سیستمی)

تهیه خزانه استعداد

درون‌گرا

متمرکز بر توسعه و شایسته‌سالاری

فراکنشی

منعطف

وسیع و استعداد ساز

هدف

روش

زاویه دید

معیار

ویژگی



# فایده‌های جانشین پروری

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

افزایش کارآئی با بکار گیری صحیح و به موقع استعدادها

سرمایه گذاری صحیح روی منابع انسانی

رعایت شایسته سالاری

پرهیز از باز آفرینی در شرایط تنوع فرهنگی

کاهش هزینه‌های سازمانی منابع انسانی

مدیریت کارآمد مسیر ارتقاء شغلی کارکنان

لفزایش ثبات و اعتماد

ایجاد مبنای صحیح برای برنامه رزی آموزش و توانمند سازی

کاهش خطر گزینش نا مناسب



# ابعاد سیستم جانشین پروری

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی



# اصول مدیریت استعداد و جانشین پروری

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

اصل شایسته سالاری

کلیه انتصاب‌ها مبتنی بر شایستگی باشد.

اصل حمایت

لازم است مدیریت ارشد از سیستم مدیریت استعداد و جانشین پروری حمایت کند.

اصل برنامه ریزی

مدیریت استعداد و جانشین پروری بدون برنامه ریزی میسر نیست

اصل آموزش و توسعه

هسته اصلی مدیریت استعداد آموزش و توسعه و تمرکز بر رشد است.

اصل ارزیابی

استعداد افراد و آموزش آن‌ها را پیوسته ارزیابی کنید.

