

## 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



درس دوم:

مدیریت استعداد و  
جانشین پروری



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

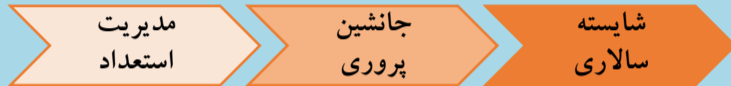
مشارکت؛ بهره‌وری؛ خلاقیت؛ اعتماد؛ اثر بخشی

استعداد = شایستگی

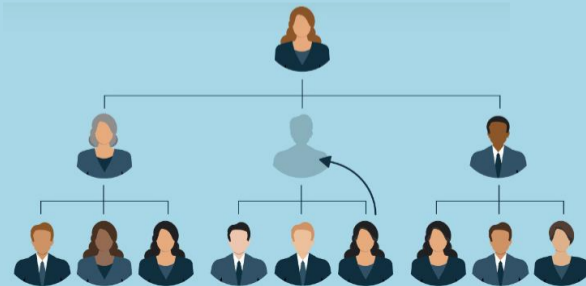
لازم است برای شناسائی، جذب، به کارگیری؛ حفظ و توسعه افراد با استعداد برنامه‌ریزی و اقدام کرد.

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

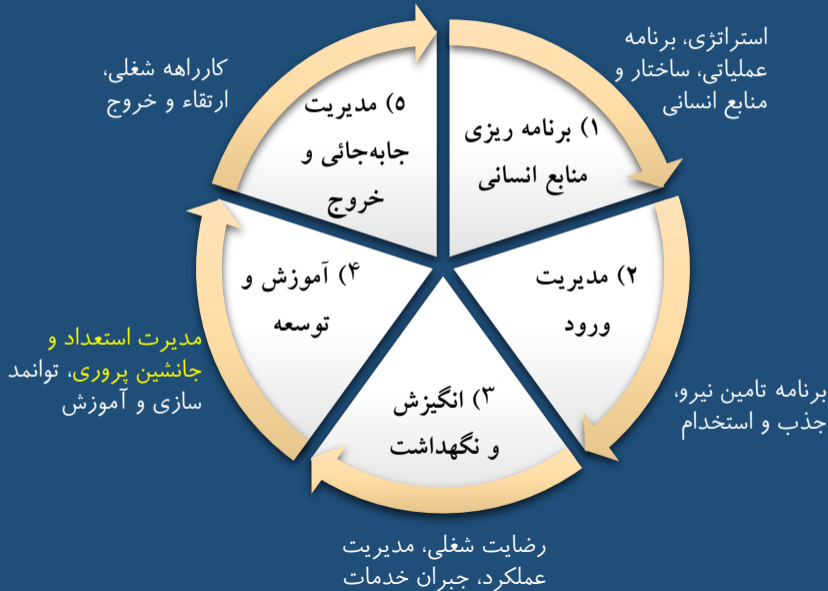
استعداد افراد و آموزش آن‌ها را پیوسته ارزیابی کنید.



# جایگاه مدیریت استعداد و جانشین پروری در مدیریت منابع انسانی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی



## جانشین پروری چه چیزی نیست؟

۳) جانشین پروری آموزش (انتقال دانش) نیست، بلکه فرایند ادراک (خردمندی و صلاحیت تولید آگاهی) است.

۴) جانشین پروری کاهش ریسک نیست. ابتدا آن را افزایش می‌دهد و سپس مبنی بر ادراک، با حسابداری و مدیریت فرصت‌ها آن را کاهش می‌دهد.

۱) جانشین پروری تفویض اختیار نیست. زیرا شالوده برند به جانشین تفویض نمی‌شود. جانشین می‌تواند متفاوت بیندیشد، ولی شالوده برند را حفظ کند.

۲) جانشین پروری کاهش مشکلات نیست. بر پایه آینده پژوهی صورت می‌گیرد.



# مدیرت استعداد و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

پایان درس دوم



درس سوم:

مدل‌های مدیریت استعداد و  
جانشین پروری



## مقدمه

### مدل

مدل نمادی از واقعیت است که مهمترین ویژگی های دنیای واقعی را به صورتی ساده و کلی بیان می کند. مدل ها ابزارهایی عملی هستند که می توان به کمک آنها به درکی از واقعیت البته نه کل آن بلکه بخش مفید و قابل فهم آن دست یافت. مدل ها می توانند درک چگونگی رفتار یک سیستم را میسر سازند و از این لحاظ حائز اهمیت هستند.

می توان موارد زیر را برای توضیح عملکرد یک مدل در نظر گرفت:

- توانایی درک پدیده های پیچیده از طریق ساده سازی آن پدیده در مقیاسی کوچکتر
- ارائه چارچوبی برای تعریف، جمع آوری، تدوین یا پردازش اطلاعات
- سازمان دهی و طبقه بندی حجم زیادی از داده ها
- تفسیر چگونگی رخ دادن یک پدیده
- مقایسه یک فرآیند با یک فرآیند دیگر



# مدل‌های مدیریت استعداد و جانشین پروری

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

مدل ستاره هفت پر

مدل کانال رهبری

مدل بلوغ مدیریت

مدل میدان نیرو

مدل مفهومی



# مدل ستاره هفت پر راتول

ارزیابی و اصلاح و بهبود مستمر  
برنامه جانشین پروری

تدوین برنامه رشد و پرورش  
رهبران آینده و اتخاذ روش‌های  
ارتقا درون سازمانی

فرایند جانشین  
پروری را به مثابه یک  
برنامه سازمانی است و  
نسبت به آن پایبند  
هستند.

ارزیابی شرایط شغلی  
موجود در موقعیت‌های  
اصلی و کلیدی سپس  
طرح رویکردهای  
بیشتری نسبت به تعیین  
شرایط شایستگی برای  
آن موقعیت شغلی

تطبیق استعدادهای  
افراد با مناصب شغلی  
مورد نظر

ارزیابی عملکرد افراد و تهیه  
فهرستی از افراد مستعد

تشخیص شرایط شایستگی آینده  
لازم در موقعیت‌های شغلی کلیدی



# مدل کانال رهبری

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

## تعریف مسیر شغلی

نقشه تغییر جایگاه سازمانی نیروی انسانی در ساختار موجود که مهارهای کوتاه مدت و بلند مدت پیشرفت تعیین می کند.

- ۱) مسیر شغلی بر اساس دانش
- ۲) مسیر شغلی بر اساس مهارت و تجربه
- ۳) مسیر شغلی بر اساس اثر گذاری در تولید
- ۴) مسیر شغلی بر اساس سن استخدام

توسعه مسیر شغلی روی دیگر سکه جانشینی است. توسعه مسیر شغلی اطمینان حاصل می کند که خواسته ها و نیازهای افراد و سازمان با هم منطبق شده اند.



# مدل کانال رهبری

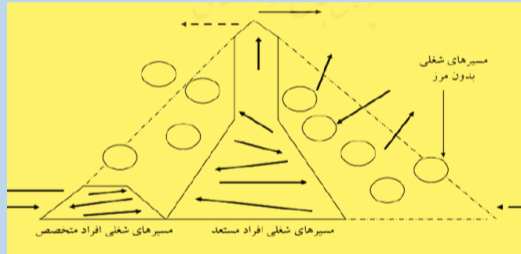
مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

منظور از کانال رهبری، نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می‌شود.

## اصول:

- ۱) اصل شناخت رهبران بالقوه: اطمینان حاصل شود افرادی که تجارب کافی دارند، رهبرانی بالقوه هستند که باید در آینده در سطوح مدیریت قرار بگیرند.
- ۲) اصل مجاورت: مدیران بالقوه در کنار مدیران شایسته کنونی قرار بگیرند، زیرا می‌توانند از آنها تجاربی یاد بگیرند.
- ۳) اصل مصاحبت: اطمینان حاصل شود که این افراد مستعد در کنار اندیشمندانی نخبه و نوآور قرار می‌گیرند، زیرا این اندیشمندان آنها را تشویق می‌کنند تا فراتر از دانش موجود خود حرکت کنند.



## الزامات:

- ۱) مهارتی
- ۲) استفاده از زمان
- ۳) ارزش کاری

# مدل کانال رهبری

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی



مدیر سازمان

مسیر ۶

مدیر گروه

مسیر ۵

مدیر تجاری

مسیر ۴

مدیر وظیفه‌ای

مسیر ۳

اداره مدیران

مسیر ۲

اداره دیگران

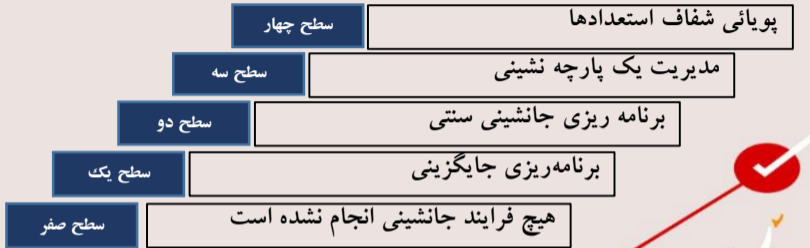
مسیر ۱

خود مدیریتی

# مدل بلوغ مدیریت

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی





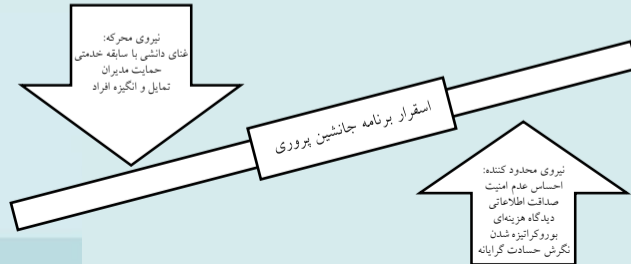
# مدل میدان نیرو

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

## تعاریف انواع شرایط میدان نیرو

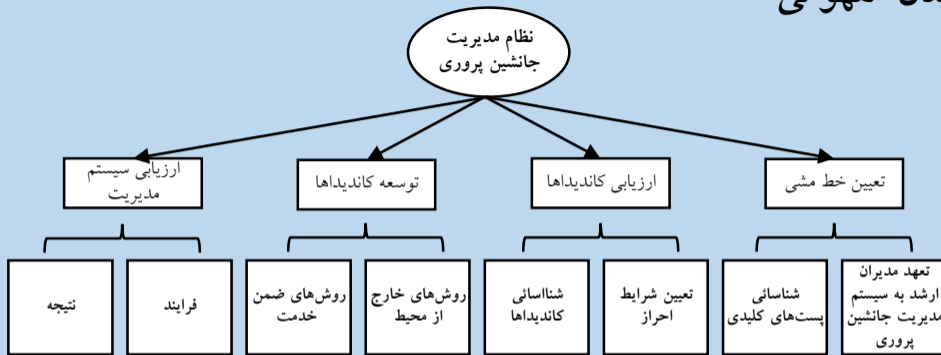
نوع شرایط میدان	تعریف وضعیت محیط	ردیف
تسهیل کننده	در دسترس بودن منابع، فرصت های راهبردی و تسهیل کننده توانایی های داخلی و خارجی برای سازمان، در این شرایط سازمان باید وضع مطلوب را جایگزین وضع موجود کند.	۱
محدودکننده	محدودیت منابع و محدودیت های فراگردی و ساختاری و محدودیت هتوانایی سازمان، این محدودیت ها، بازدارنده حرکت سازمان از وضع موجود به وضع مطلوبند.	۲
بازدارنده	ساختارها، فراگردها، عادات، مقاومت ها و محدودیت توانایی های داخلی و خارجی سازمان، این ساختارها و محدودیت ها، ظرفیت و توانایی های سازمان را از بین برده، آن را در وضعیت موجود نگه داشته و از حرکت به سمت مطلوب جلوگیری می کند.	۳



# مدل مفهومی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی



هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۳۰

# مدیرت استعداد و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

پایان درس سوم

## مدیریت استعداد و جانشین پروری



سید امیر هاشمی

## درس چهارم:

### فرآیند مدیریت استعداد و جانشین پروری (۱)

طراحی مدل شایستگی و تشکیل خزانه استعداد



# فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

گزینش و جذب

انتصاب و استقرار

ارتقاء و توسعه

نگه داشت و انتقال

