

## 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 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

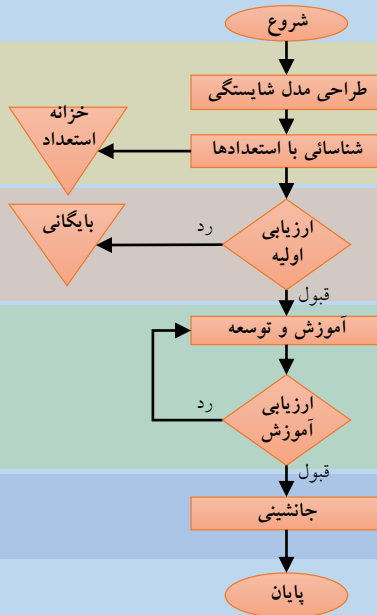
سید امیر هاشمی

گزینش و جذب

انتصاب و استقرار

ارتقاء و توسعه

نگه داشت و انتقال



# طراحی مدل شایستگی

چه ویژگی‌هایی در یک فرد باید باشد تا  
استخدامش کنیم؟  
چه ویژگی‌هایی لازم است در کارکنان باشد تا  
در کارشان موفق باشند؟  
ویژگی‌ها یا شایستگی‌ها چگونه سنجیده و  
ارزیابی می‌شوند؟

چه آگاهی‌ها، نگرش‌ها و  
مهارت‌هایی لازم هستند به  
کارکنان آموزش داده  
شوند تا کارآتر عمل  
نمایند؟  
پیش روی در مسیر ارتقاء  
شغلی به چه ویژگی‌هایی  
نیاز دارد؟

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی



# شایستگی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

شایستگی‌ها مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، صفات و یا ویژگی‌های متمایز کننده‌ای است که یک فرد برای ایفای نقش موثر و برجسته در یک سازمان به آن نیازمند است و به واسطه آن‌ها می‌تواند در شغل خود موفق‌تر عمل کند.



# گونه‌های شایستگی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

تفکر انتقادی، تقویت ارتباطات آزاد، ایجاد مهارت‌های ارتباطی و  
بین‌فردی، توسعه و مدیریت خود، سازگاری و انعطاف‌پذیری،  
مشتری‌مداری، رفتار صادقانه، تنوع و چندگانگی فرهنگی، اشتیاق و تعهد

شایستگی‌های بنیادی

شایستگی‌های عملکردی

ابعاد رفتاری مهم



شایستگی‌های رهبری

رهبری، مربی‌گری و توسعه دیگران، انگیزه دادن به دیگران، تقویت کار تیمی، تفکر استراتژیک



# گونه‌های شایستگی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

## شایستگی سخت

مهارت‌های فنی مرتبط با وظایف شغلی هستند که برای شناسایی آنها باید مشاغل سازمان تجزیه و تحلیل و شناسایی شود. 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 ...

## شایستگی نرم

مهارت های زندگی که تاثیر بسیاری بر شخصیت و رفتار کارکنان دارند. به طور کلی شامل نگرش‌ها و نحوه برقراری ارتباط بین فردی و اجتماعی می‌شود. بعضا ذاتی هستند و بر خلاف مهارت های سخت بسیار دشوار آموزش داده می‌شوند. به افراد کمک می‌کند مشکلاتشان را بهتر و سریع‌تر 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 .

### فهرست برخی قابلیت های عمومی و رایج:

نتیجه گرایی؛ مسئولیت پذیری؛ همدردی؛ استقامت؛ عمل گرایی؛ پیوند سازی؛ رقابت جوئی؛ تحلیل گری؛ پرورش دادن دیگران؛ خدمت کردن؛ مشکل گشائی؛ نفوذ و برانگیختن؛ اخلاق حرفه‌ای؛ خلاقیت؛ خوش بینی؛ تمرکز؛ جلب محبت؛ پیگیری؛ نظم؛ جلب اعتماد؛ نوآوری؛ شجاعت؛ یکپارچگی؛ تفکر سیستمی

ضرورت مهارت های نرم:

کمک میکند از دانش و مهارت فنی خود به طور کارآمد و موثر استفاده کنیم.

نوع تعاملات ما با مدیر و مشتریان را بهبود میبخشد.

کارهایمان را به موقع انجام دهیم .

احساس بهتری به شغلان و اینکه دیگران ما را چگونه میبینند داشته باشیم.

# مدل شایستگی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

مدل شایستگی به فهرستی از دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برای ایفای نقش موثر در یک شغل خاص اشاره دارد.



# هدف‌ها و فایده‌های استقرار نظام شایستگی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

هدف ایجاد شاخص‌های کلیدی مقیاسی استخدام، ارزیابی عملکرد و آموزش



فایده

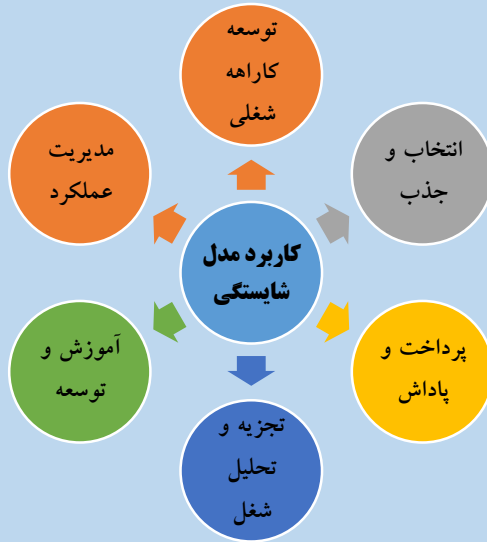
- ۱) افزایش نرخ بازگشت سرمایه
- ۲) غربالگری داوطلبان شغلی با استفاده از شایستگی‌های مورد نظر، به عملکرد مالی مطلوب‌تر و ترک خدمت کمتر منجر می‌شود.
- ۳) مبنای قانون ارزیابی مدیران
- ۴) کاربرد در استخدام، آموزش، ارزیابی، پرداخت و پاداش

# کاربرد مدل شایستگی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

استفاده از شرح شغل راه موثر و ابتدایی در شناسایی شایستگی‌ها 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 مهارت‌های لازم برای تصدی شغل مورد نظر مطلع می‌نماید.



# گام‌های تدوین مدل شایستگی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

گام اول: طراحی ساختار مدل

گام دوم: بررسی مطالعات و تجربیات مشابه

گام سوم: شناخت شغل با کسب نظر دیگران (مصاحبه و پرسشنامه)

گام چهارم: تحلیل جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان

گام پنجم: تحلیل داده‌ها و تهیه فهرست اولیه از شایستگی‌ها

گام ششم: تشکیل گروه کانونی، انتخاب فهرست شایستگی‌ها و تعیین اهمیت آنها

گام هفتم: تدوین مصادیق رفتاری و سطوح خبرگی

گام هشتم: ارزیابی و به روز نگه داشتن مدل‌های شایستگی کارکنان



# مدیریت استعداد و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

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-خلطارت بر تولیدها و ابزارها 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 معتر 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 آشنایی	مهارت در حد تسلط نسبی	مهارت در حد تسلط کامل
نظام آراستگی سازمان ISO5(مقدمانی)	تحقیقات بازاری	اصول GMP
فن بافکالی	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
	کنترل کیفیت و آزمایشات	کالیبراسیون
	اصول مدیریت و سرپرستی	مدیریت دانش
		تفکر سیستمی
		تکوین محصول
		آشنایی با طرح جامع مختبرسازی
		مهندسی معکوس
		اصول GSP
		اصول GDP
		استاندارد PIC
		تجهه استفاده از فارماکوپه
		مقررات تولید و ثبت مکمل ها
		بازرسی داخلی کارخانه
		USP و روش های عمومی استاندارد فرس و کیبول

- ویژگیهای جسمانی و روانی:

- 1- چسبیت: خالم / آقا
- 2- سلامت روان: فرد متقانی طبق آزمون NEO دارای سلامت روان باشد.
- 3- دارای صداقت: نتیجه تست شخصیت باید معیتر (صحت سنجی در ارائه پاسخهای آزمون روشناسی)باشد.

- ویژگیهای شناختی نگرشی:

1. هوش منطقی IQ: پنجدار فوی . بر طبق آزمون RAVEN امتیاز بالای ۱۱۰
2. 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 روزمندانه، دوری کننده از جالش 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 درحرکت هستند یا خیر و نیز نشان دهند که انحراف از اهداف و مواعد زمانی وجود دارد یا خیر؟  
-تضمین بی خطاپودن برنامه های عملیاتی در طراحی و اجرا

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

-روشنمند و منطقی بودن در رویکرد حل مسأله، 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

-انتخاب رویکردی جدی و نیز برسرگراشه در سنجش موقعیت ها و رسیدن به نتیجه و بناگذاری فرایندها براساس شواهد عینی و اطلاعات گراوری شده از دیگران

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



# شناسایی مشاغل کلیدی و حساس

شغلی که:

- ۱) اگر بلا تصدی بماند عواقب و پیامدهایی گرانی برای سازمان دارد.
- ۲) سهمش در اجرای مأموریت سازمان زیاد است.
- ۳) متصدی آن بیشترین و اثر گذارترین تصمیمها را می گیرد.
- ۴) پر کردنش جایگاهش سخت است، زیرا نیازمند تخصص است و فرد مناسبش کم است.





# فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

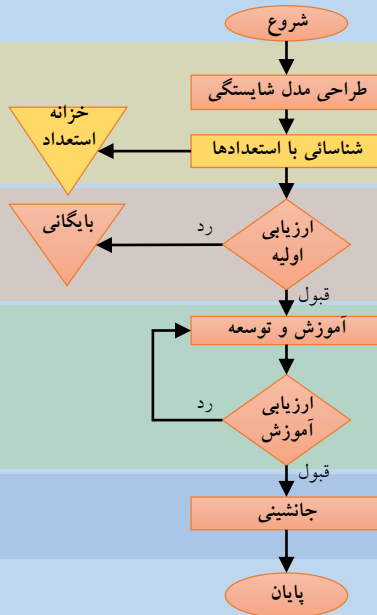
سید امیر هاشمی

گزینش و جذب

انتصاب و استقرار

ارتقاء و توسعه

نگه داشت و انتقال



# استعدادیابی شغلی در منابع انسانی

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

کارهایی را که از انجامش لذت می‌برند کشف کنید.

علاقه‌های آن‌ها را بشناسید.

موفقیت‌های گذشته‌شان را بررسی کنید. مسیر رشد آن‌ها را بشناسید.

آزمون‌های استعدادیابی 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 اکاثر؛ کلیفتون؛ هالند؛ دیسک؛ گاردنر

# مدیریت استعداد و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

 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 دربریگیرنده	 ۲۷ تحلیل گر	 ۲۸ بیشینه ساز	 ۲۹ آینده نگر	 ۳۰ گردآورنده
 ۳۱ یادگیرنده	 ۳۲ همدل	 ۳۳ ارزیاب	 ۳۴ راهبردی	 ۳۵ فردشناس	 ۳۶ جستجوگر

# منابع استعداد

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

**مخزن استعداد داخلی:** مخزن استعداد داخلی گروهی از افراد هستند که توانایی بر عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی را دارند و قابلیت پیشرفت در نقش خود را نشان می‌دهند.

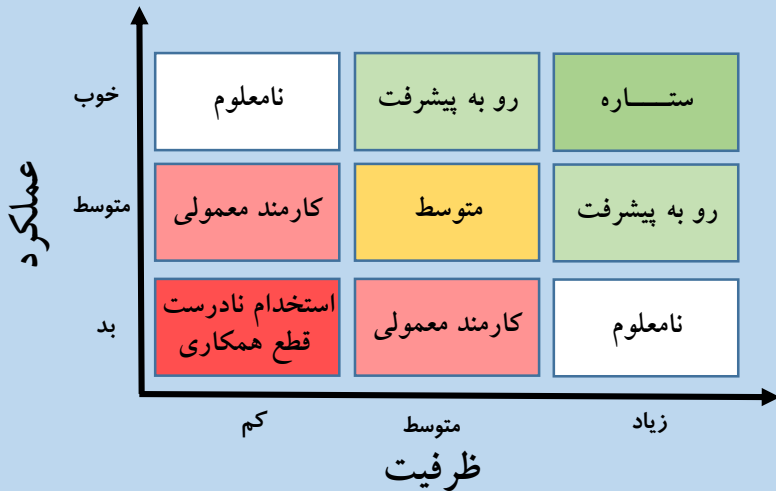
**مخزن استعداد خارجی:** مخزن استعداد خارجی گروهی از افراد واجد شرایط خارج از یک سازمان هستند. اینها اغلب کارجویانی هستند که در یک پایگاه داده نام آنها وجود دارد و صلاحیت خود را ثابت کرده‌اند و یا از مرحله غربالگری اولیه گذر کرده‌اند.

# خزانه استعداد

مدیریت استعداد  
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

مخزن استعداد یک پایگاه داده از پروفایل‌های داوطلبان علاقه‌مند به کار در سازمان شماست.  
در بردارنده اطلاعات در مورد افراد واجد شرایط برای موقعیت‌های شغلی است



## یافتن استعداد از خارج سازمان

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

۱. معرفی توسط کارکنان فعلی
۲. وب سایت شرکت
۳. دانشگاه ها و مراکز علمی
۴. سایت های کاریابی معتبر
۵. شبکه های اجتماعی
۶. دیده بانی استعداد ها Talent Scouting

# مدیرت استعداد و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

پایان بخش اول درس چهارم