

مدیریت استعداد یابی با رویکرد جانشین پروری

کنفرانس جذب و استخدام



مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

۱

مدل شایستگی

۲

کانون ارزیابی

۳

تجربه شرکت کیسون

۴

مقدمه

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و کلیدی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران و کارکنانی به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از سرمایه‌های انسانی امروزی در سال‌های آینده دارد.

به همین منظور بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر به دنبال طراحی برنامه‌های جدی جانشین‌پروری برای تأمین نیازهای خود دارند.



مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

□ جانشین‌پروری:

- جانشین‌پروری فرایندی است که طی آن کارمندان مناسب برای **تصدی پست‌های مدیرتی رده بالا و کلیدی** یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند (هوانگ ۲۰۰۱، راث ول ۲۰۱۰).
- مشاغل کلیدی در واقع آن دسته از مشاغل هستند که **پیدا کردن نیرو برای آنها به دشواری انجام می‌شود، به ندرت وابسته به افراد می‌باشند و برای تضمین آینده سازمان از اهمیت بالایی برخوردارند** (کونگر و فولمر ۲۰۰۲).
- راث ول (۲۰۱۰)، معتقد است که یک برنامه مدیریت جانشین‌پروری، صرفاً به مشاغل مدیریتی محدود نمی‌شود و می‌تواند همه مشاغل کلیدی در رده‌های مختلف را در بر بگیرد. او یکی از اهداف جانشین‌پروری را **تطبیق دادن نیازهای فعلی سازمان در زمینه نیروی کار مناسب با نیازهای آتی آن در این زمینه می‌داند.**

اهداف مدیریت جانشین پروری

طبق تحقیق سال ۲۰۰۰ در دانشگاه Pennsylvania state university اهداف

کلی سیستم مدیریت جانشین پروری :

- فراهم کردن فرصتهای شغلی برای افراد با استعداد در رده های مدیریتی و

مشاغل کلیدی

- شناسایی نیازهای جانشینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد
- آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی سازمان به هر

دلیل

- افزایش خزانه استعدادهای کارکنان قابل ارتقا و با استعداد و دارای

شایستگی

تفاوت مدیریت جانشین پروری با برنامه ریزی جایگزینی

برنامه ریزی جایگزینی شکلی از مدیریت ریسک است که بر فعالیت هایی تمرکز دارد که اگر یکی از مدیران اصلی سازمان را ترک کرد، باید به طور ایده آل اتفاق بیفتد. در حالی که برنامه ریزی جانشین پروری پویا است و تلاش می کند که تداوم رهبری را از طریق پرورش استعدادها در سازمان و یا از طریق فعالیت های برنامه ریزی شده حفظ نماید (کیم-۲۰۰۶)

هدف برنامه ساده جایگزینی شناسایی مدیری است که بتواند پا جای مدیر قبلی با وضعیت ثابت بگذارد در حالی که برنامه جانشین پروری برنامه ای بلند مدت و ابزاری برای ایجاد فرصت به همراه مزایایی از قبیل نوآوری و تغییر است (barner&mader-2006)

مدلهای پر کاربرد مدیریت جانشین پروری

مدل کاران معروف به کانال رهبری (leadership pipeline model)

کانال رهبری اصطلاحی است که مسیر های رهبری را در فرآیند جانشین پروری مورد بررسی قرار داده است.

- منظور از کانال رهبری نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می شود.

مسیر شغلی فرآیندیست که از طریق آن فرد

۱-اطلاعات مرتبط با محیط شغلی خود را بدست می آورد.

۲-تصویر واضحی از علایق و استعدادها و سبک زندگی و سازمان ارائه می کند

۳-استراتژی خاصی را برای اهداف طراحی می کند.در مسیری قرار میگیرد که با رشد

توانمندیها آماده پذیرش مسئولیتهای بیشتری میشود

شاخصهای شناسایی مشاغل کلیدی مدل پر کاربرد کیم

شاخص	توضیحات
مسئولیت حیاتی	هر منصبی که در صورت نداشتن متصدی در زمان کوتاهی سبب توقف فعالیت‌های سازمان شود، و اگر این منصب در سازمان نباشد، سازمان آسیب می‌بیند.
مدیریت تخصصی	هر منصبی که به تخصص و مهارت خاصی نیاز دارد.
ساختار سازمانی	تاریخچه و ساختار شرکت می‌تواند تعدادی از منصب‌های کلیدی را تعریف کند. به‌طور مثال، اگر همیشه شرکت منصب نایب رئیس داشته و مسئولیت‌های این منصب برای مأموریت سازمان ضروری باشد، این منصب مهم تعریف شده است.
پروژه‌های آینده	در شرکت‌های با رقابت بالا، قبل از توجه به مسئولیت‌های فعلی، اغلب افراد را برای نیازهای آینده استخدام می‌کنند. شرکت‌های موفق، منصب‌های آینده را شناسایی کرده و وظایفی که باید در آنها انجام دهند را مورد توجه قرار می‌دهند، نه وظایف منصب‌های فعلی سازمان را.
جغرافیایی	شرایط جغرافیایی، سازمان را به شناسایی منصب‌های کلیدی هدایت می‌کند. باید مشخص شود که چه شغلی در محیط‌های مختلف مورد نیاز است یا با منصب دیگری باید جایگزین شود.
ظرفیت کار	آیا منصبی کلیدی است که تصمیمات با ارزشی می‌گیرد، یا منصبی که در راستای فرایندی است که تصمیمات گرفته می‌شود؟ اگر تنها منصب مورد نظر است، شاید قبل از شناسایی منصب کلیدی، سایر فعالیت‌ها باید مورد توجه قرار گیرند.

مراحل جانشین پروری (مدل کیم)

مراحل کاربردی مدیریت جانشین پروری	مدل ستاره هفت نقطه‌ای	خزانه تسریع	مسیر ارتقاء رهبری
مرحله اول: تعیین خط مشی	گام 1: ایجاد تعهد به مدیریت جانشین پروری نظام مند و پیاده سازی برنامه مدیریت جانشین پروری گام 2: ارزیابی نیازها و شرایط کار فعلی گام 3: ارزیابی عملکرد شغلی فردی گام 4: ارزیابی نیازها و شرایط کار در آینده	ایجاد مدل خزانه تسریع	گام 1: سازگار کردن مدل مسیر ارتقاء رهبری با نیازهای جانشینی سازمان گام 2: ایجاد یک زبان مشترک برای تعیین معیارهایی برای عملکرد و قابلیت در سازمان گام 3: مستندسازی و ابلاغ معیارها مبتنی بر گام قبلی
ارزیابی: ارزیابی کاندیدها به صورت انفرادی	گام 5: ارزیابی قابلیت فردی	گام 1: کاندید کردن و شناسایی افراد با قابلیت زیاد گام 2: تشخیص فرصت های توسعه	گام 4: ارزیابی کاندیدهای جانشین پروری از طریق ادغام ماتریس عملکرد- قابلیت
توسعه: توسعه کاندیدها	گام 6: بستن شکاف توسعه	گام 3: تجویز راه حل هایی برای فرصت های توسعه گام 4: اطمینان از این که توسعه اتفاق می افتد	
ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری	گام 7: ارزیابی برنامه مدیریت جانشین پروری	گام 5: بازنگری پیشرفت کار و تعیین برنامه های جدید	گام 5: بررسی جدی برنامه ها و پیشرفت کل مسیر ارتقا

مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

□ مدیریت استعدادها:

□ در سازمان‌های پیشرو جهان، مدیریت جانشین‌پروری از طریق فرایندی انجام می‌پذیرد که "مدیریت استعدادها" نام دارد.

□ از طریق این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند.

استعداد چیست؟

12

- استعداد را توانائی ذاتی و طبیعی انجام خوب کارها تعریف کرده‌اند.
- به عنوان نمونه ویژگی‌های ذاتی جسمانی مانند سرعت واکنش، قد و وزن، چابکی در حرکات، قدرت عضلانی، حساسیت دیداری، قدرت تشخیص صداها و ویژگی‌های ذاتی روانشناختی مانند قدرت تجسم فضایی، حافظه، قوه ادراک و استدلال
- استعدادهای جسمانی تبلورش ورزش کاران مدال اور
- استعداد ذهنی مثل نفرات اول المپیادها ی ریاضی

استعداد چیست؟

13

- در لغت‌نامه کلمات مترادف برای واژه استعداد به قرار زیر است:
- **قابلیت، توانائی ذاتی، قریحه، علاقه، ظرفیت، استعداد ذهنی، توانائی، موهبت، نبوغ و هنر.**
- به عنوان مثال توانایی ذاتی درک اصوات و نواختن موسیقی، توانایی ذاتی جسمانی و انجام کارهای سخت فیزیکی، توانایی ذاتی درک مدل‌های منطقی و ذهنی و قوه استدلال.
- اما باید توجه داشت که استعداد، توانائی ذاتی است که در وجود فرد قرار دارد و تا زمانی که فرصتی برای بروز و ظهور به آن داده شده است، نمی‌توان به وجود آن پی برد.

talent: a special ability that allows someone to do something well

The natural ability to do something well.

کوه یخ استعدادها

14

□ استعدادهای انسان را می توان به کوه یخ تشبیه کرد، **یک پنجم از این استعدادها آشکار است** و چهار پنجم بقیه نهان است و ممکن است هیچگاه کشف نشود و بکار نیاید.

□ برای کشف یک استعداد، آن **باید نمود بیرونی پیدا کند**. یعنی بتوان **رفتارهای متناظر** با آن استعداد را در فرد مشاهده کرد.

نقاش پست مدرنیزم خانم مکر مه قنبری
متولد ۱۳۰۷ وفات ۱۳۸۴
کشف استعداد سال ۱۳۷۴ استاد نصرالهی
برنده جوایز نقاشی از سوئد و آمریکا
موزه نقاشی مکر مه قنبری



**مایکل فلیس قهرمان شنا دارنده ۸ مدال طلا
در المپیک ۲۰۰۸ دارنده بیشترین مدالهای المپیک
از ابتدا تا کنون استعداد فیزیکی طول دستان یک و
نیم برابر رقبا**



عمو برات پاکبان پارک و سیستم بهداشتی
بوستان ازادگان
با استعداد انگیزه مند که در کنفرانس منابع
انسانی از ایشان تقدیر شد





نقش استعداد در عملکرد

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

پادشاهی پسری را به ادیبی داد وگفت این فرزند توست، تربیتش همچنان کن که یکی از فرزندان خویش، ادیب خدمت کرد و متقبل شد و سالی چند بر او سعی کرد و به جایی نرسید و پسران ادیب در فضل و بلاغت منتهی شدند. ملک دانشمند را مواخذت کرد و معاتبت فرمود که وعده خلاف کردی و وفا به جا نیاوردی، گفت بر رای خداوند روی زمین پوشیده نماند که تربیت یکسان است و طباع مختلف.

در همه سنگی نباشد زر و سیم

گرچه سیم و زر ز سنگ آید همی

جایی انبان می کند جایی ادیم

بر همه عالم همی تابد سهیل

گلستان سعدی - باب هفتم

اصول برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری

20

□ برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران در شرکت‌های موفق جهان، آن‌گونه که پیتز دراکر اشاره کرده است بر ۴ اصل استوار است که عبارت‌اند از:

- مدیران متولد نمی‌شوند بلکه باید آن‌ها را تربیت و پرورش داد.
- در فرایند پرورش مدیران باید تأکید اصلی را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز در دنیای کسب‌وکار آینده سازمان‌ها قرار داد.
- استعدادیابی و جانشین‌پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.
- مدیران ارشد سازمان باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند.

دامنه کاربرد برنامه مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

- در برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، کارکنان سازمان براساس قابلیت‌هایشان به ۴ گروه تقسیم می‌شوند:
- کسانی که پتانسیل ارتقا و رشد دارند و به صورت بالقوه می‌توانند مسئولیت‌های بالاتری را بپذیرند.
- کسانی که پتانسیل ارتقاء ندارند، اما می‌توانند در سطح فعلی، مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند.
- کسانی که شغل فعلی را به‌خوبی انجام می‌دهند، اما به حداکثر بهره‌وری خود رسیده‌اند. این افراد را باید به عنوان معلم و مربی به کار گرفت تا مهارت‌ها و تجرب خود را به شاغلین جدید همین شغل انتقال دهند.
- کسانی که شغل فعلی را به‌خوبی و در حد انتظارات و استانداردها انجام نمی‌دهند. این افراد را باید حمایت کرد تا در شغل فعلی کاراتر و کارآمدتر شوند.

برنامه‌های "مدیریت استعدادها" و جانشین‌پروری مربوط به گروه اول است.

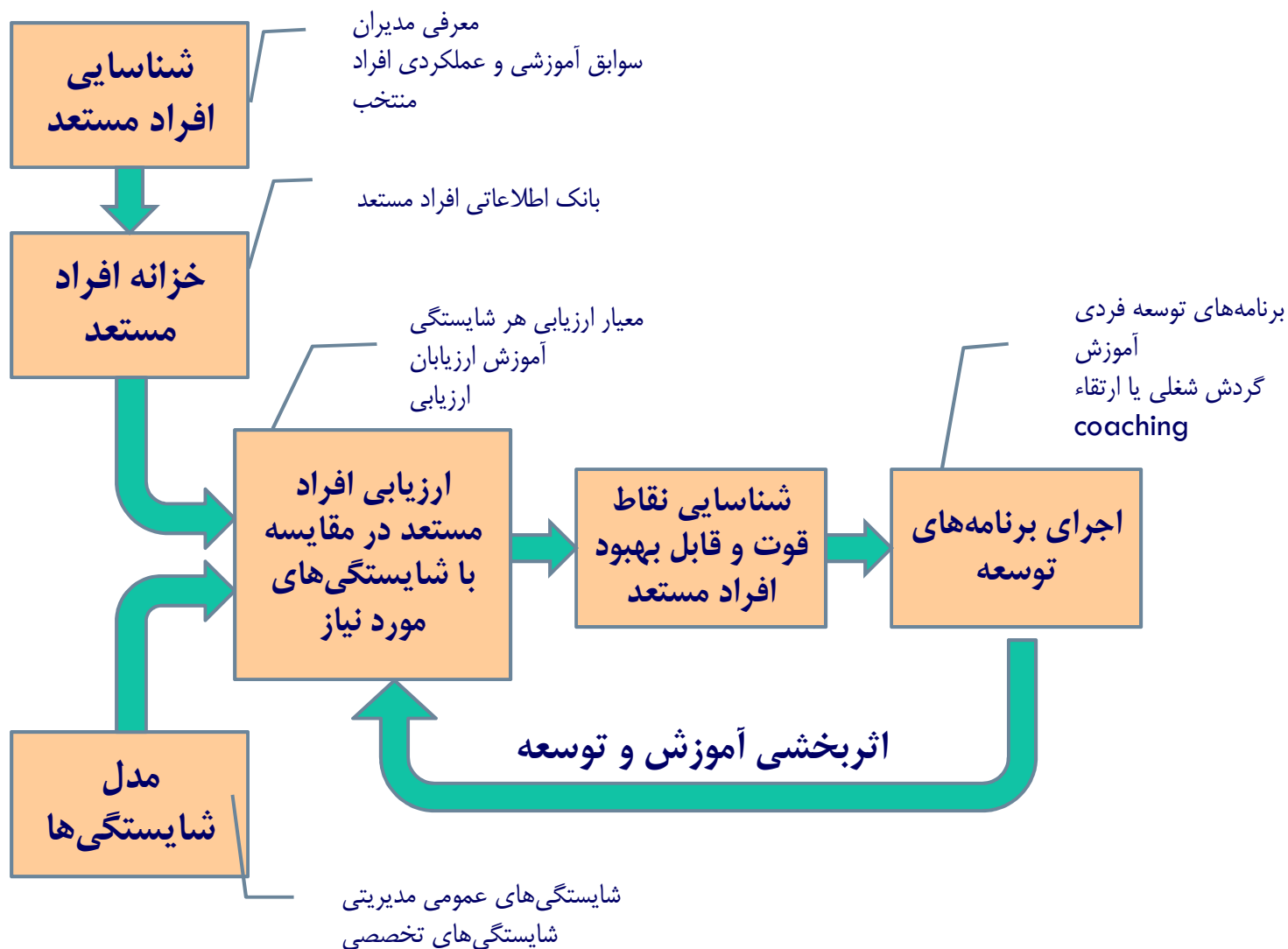
جایگاه فرایند مدیریت استعدادها در فرایندهای مدیریت منابع انسانی

22



فرایند مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

23



مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

۱

مدل شایستگی

۲

کانون ارزیابی

۳

تجربه شرکت کیسون

۴

شایستگی و مدل شایستگی

پیشینه

واژه **Competency** اولین بار در سال ۱۹۷۳ در مقاله ای توسط مک کلند وارد ادبیات مدیریت گردید. شایستگی را علت تمایز و تفاوت در عملکردهای کاملاً مطلوب و ایده آل با عملکردهای معمولی و متوسط می دانند.

تعریف

مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی‌های مرتبط با شغل که فرد را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.

نکات

✓ هر سازمان بایستی متناسب با نیازهای خود، شایستگی‌های مورد نظر خود را تعریف نماید.
✓ لازم است اعضای سازمان تعریف و فهم مشترکی از شایستگی‌ها را داشته باشند.

مدل

شایستگی

مجموعه‌ای
منسجم از
شایستگی‌ها
که برای
عملکرد برتر
در شغل
خاصی
ضروری است.



Competency: A combination of skills and behaviour and attribute that directly related to successful performance on the job.

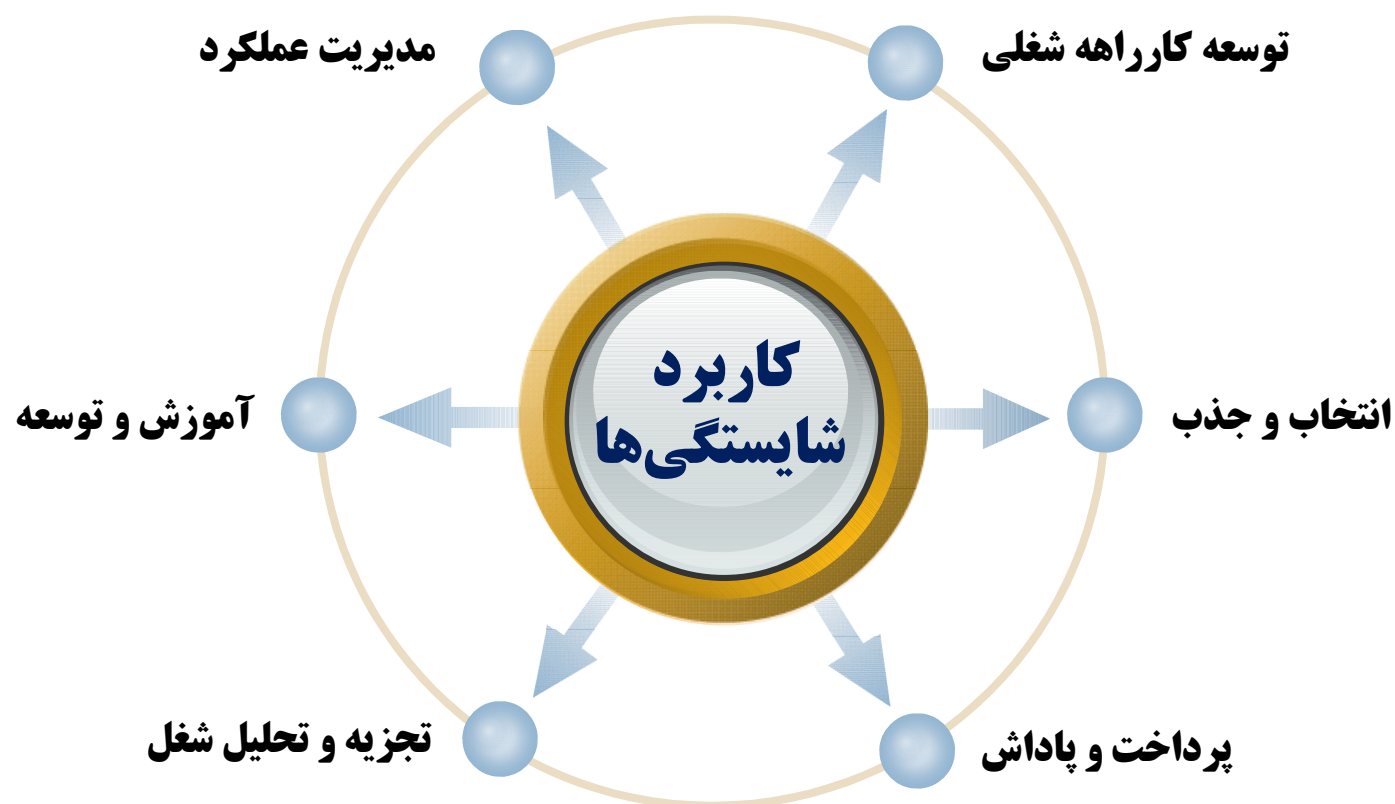
مجموعه ای مرکب از مهارتها ، ویژگی های شخصی و شخصیتی و رفتارها که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل مرتبط هستند.

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 حرفه ای	خلاقیت	خوش بینی
تمرکز	جلب محبت	پیگیری
نظم	جلب اعتماد	نوآوری
شجاعت	یکپارچگی	تفکر سیستمی

کاربرد شایستگی‌ها

28



استخراج شایستگی‌ها و تدوین مدل شایستگی

تدوین مدل شایستگی

استخراج شایستگی‌ها



نمونه‌هایی از مدل‌های شایستگی

30

مدل شرکت فورد

- ۱- ریسک و حمایت از ریسک
- ۲- اظهار واقعیت حتی اگر خوشایند نباشد
- ۳- پایداری، سخت‌کوشی
- ۴- تلاش برای رشد دیگران
- ۵- ارتباطات
- ۶- اثرگذاری
- ۷- مشتری‌گرایی
- ۸- کلان‌نگری
- ۹- شمع تجاری
- ۱۰- نوآوری

مدل شرکت IBM

۱. تفکر سد شکن و پیشرو
۲. شناخت مشتری و نیازمندی‌های آن
۳. شور رسیدن به نتیجه
۴. مدیریت گروه
۵. صداقت
۶. بازیگر تیمی
۷. از خودگذشتگی سازمانی
۸. عشق به کار و سازمان

مدل شایستگی های رهبری NASA



مدل شایستگی‌های مدیریتی سازمان ملل متحد

(1) Leadership

الگو بودن ، تدوین فعال و آینده نگر استراتژی ، راضی نبودن به وضع موجود و پرچمداری تغییر

(2) Vision

تبیین فرصت ها و ریسک های استراتژیک ، تبدیل استراتژی به اهداف و برنامه های عملیاتی ، اشتیاق آفرینی برای حرکت بسوی آینده

(3) Empowering others

تفویض مسئولیت ، روشن کردن انتظارات ، مشارکت دادن ، قدردانی در قبال تلاش و توفیق ، تشویق دیگران برای چالش و ریسک

(4) Building trust

فضاسازی برای گفتگو و کار بدون ترس ، کار شفاف ، وفای به عهد

(5) Managing performance

روشن کردن نقش ها و مسئولیت ها، ارجاع کار به کاردان ، مربی گری ، نظارت و بازخور عملکرد دیگران ، حمایت از ریسک پذیری ، ارزیابی منصفانه عملکردها

(6) Judgment / decision making

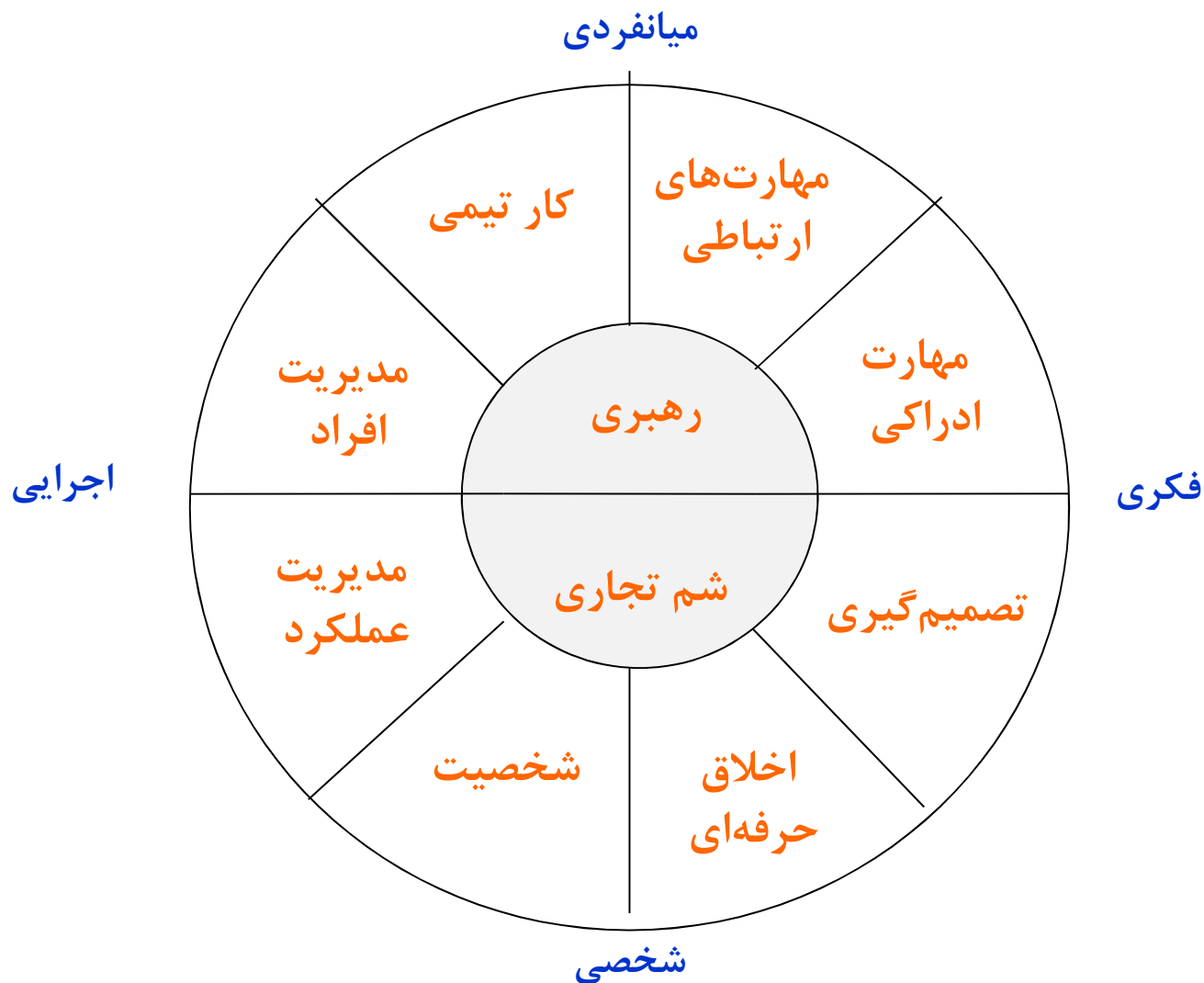
ریشه یابی مسائل ، جمع آوری اطلاعات مرتبط و تحلیل نتایج تصمیمات ، توانائی اخذ تصمیمات سخت در زمان نیاز

مدل شایستگی های رهبری مپنا



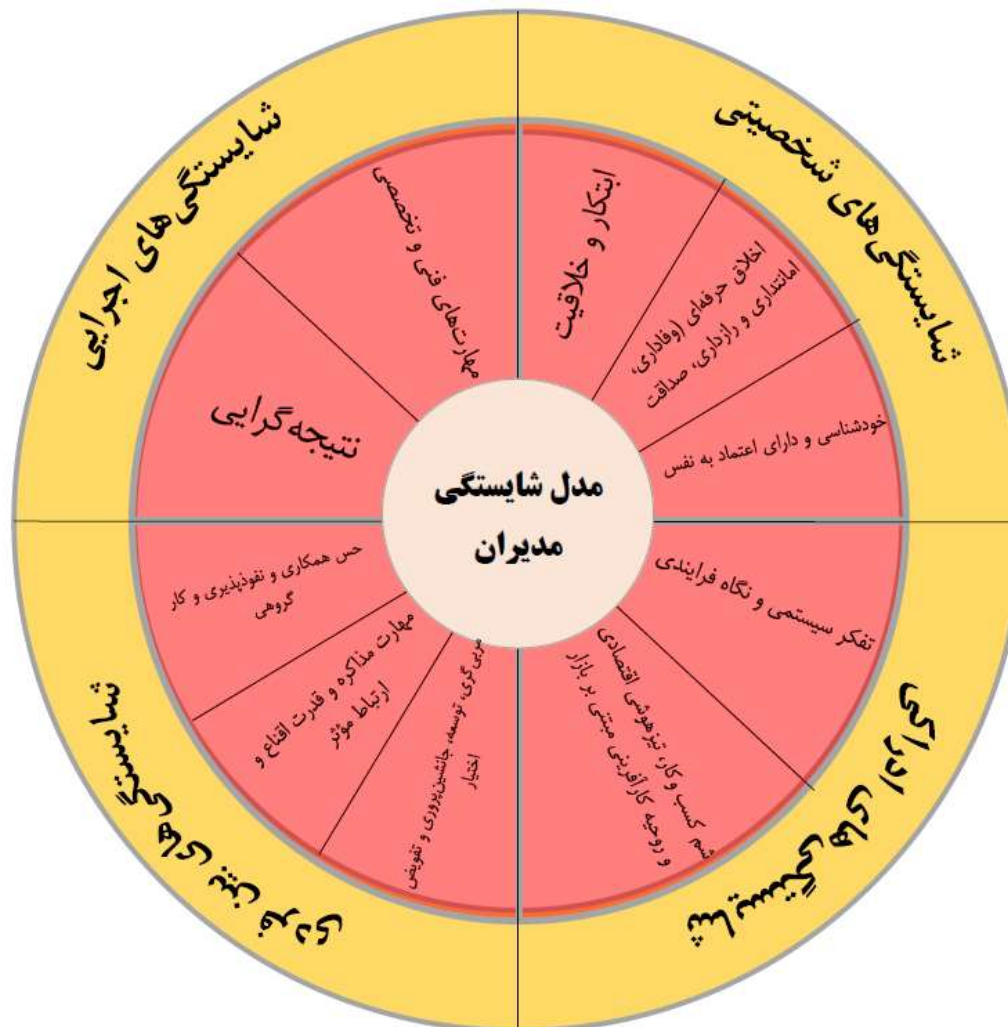
مدل شایستگی‌های مدیران ایدرو

34



مدل شایستگی‌های مدیران آذین خودرو

35





□ در پژوهش گالوپ ۳ دسته هوشمندی شناسائی و طبقه بندی شد :

□ هوشمندی (استعداد) کوشیدن

□ هوشمندی (استعداد) اندیشیدن

□ هوشمندی (استعداد) ارتباط برقرار کردن

□ The head, heart, leg model



□ گالوپ از تعدادی پرستار هوشمند و تعدادی پرستار متوسط خواست تا به صد نفر بیمار آمپول تزریق کنند. علیرغم آنکه آموزش ها، ابزار و دستورالعمل ها یکسان بود اما بیماران گزارش دادند که به هنگام تزریق نخست بسیار کمتر احساس درد داشته اند.

□ پرستاران هوشمند قبل از تماس سوزن با پوست بیمار با او گفتگو کرده اند ، از آنها رفع نگرانی کرده اند. پرستاران هوشمند از توانائی برقراری ارتباط و نشان دادن مهربانی و همدردی برخوردارند. آنها می دانند که تزریق دردناک است ، بنابراین هریک با روش خود، دراین آگاهی با بیمار شریک می شوند.

مدیریت استعدادهای و جانشین‌پروری

۱

مدل شایستگی

۲

کانون ارزیابی

۳

تجربه شرکت کیسون

۴

□ دقت و اعتبار روشهای انتخاب جهت استخدام و استعداد یابی



کانون ارزیابی (Assessment Center)

40

کاربرد کانون ارزیابی

تعریف کانون ارزیابی

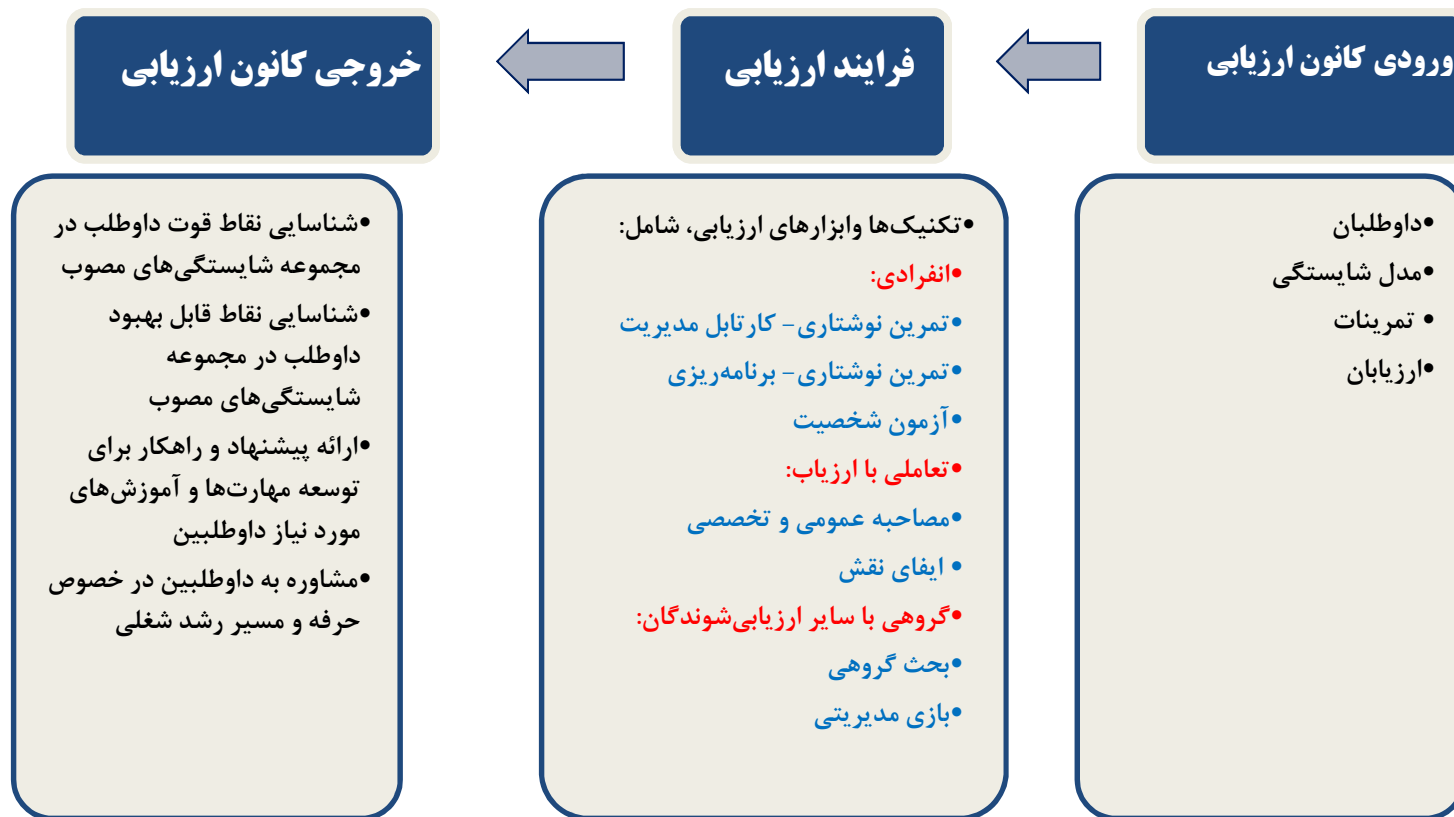
یک کانون ارزیابی مجموعه ای از **فعالیت‌های استاندارد** ارزیابی رفتار است که بر اساس **ورودی‌های متعدد** صورت می‌پذیرد.

در این فعالیت‌ها چندین **مشاهده کننده** آموزش دیده به فعالیت ارزیابی می‌پردازند و **تکنیک‌های مختلفی** مورد استفاده قرار می‌گیرد. قضاوت در خصوص رفتارها عمدتاً در شبیه سازی‌هایی انجام می‌پذیرد که در **جلسه اجماع** امتیازات اختصاص یافته ارائه می‌شود.

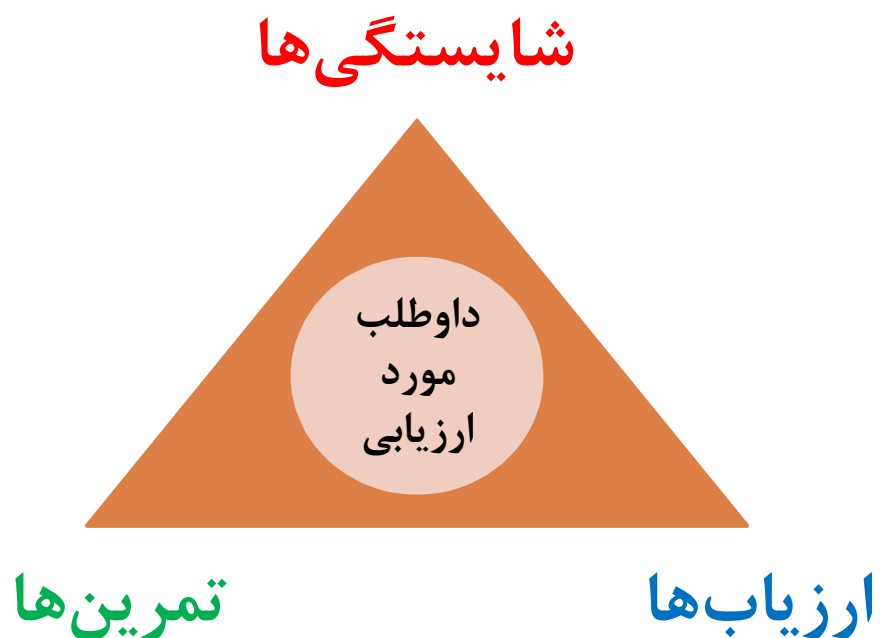
1. استخدام افراد مناسب و واجد صلاحیت
2. استعداد یابی برای انتصاب افراد در مشاغل کلیدی
3. تعیین و تشخیص نیازهای افراد برای پرورش و تکمیل شایستگی‌ها
4. جابجایی افقی یا عمودی افراد در سازمان
5. آموزش مستقیم رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز به افراد

فرایند کانون ارزیابی

41



ارکان کلیدی کانون ارزیابی



تمرینهای مورد استفاده در کانون ارزیابی

43



ماتریس ارتباط شایستگی‌ها و تمرین‌ها

تمرین	کارتابل	برنامه ریزی	مصاحبه عمومی	ایفای نقش	بازی گروهی	بحث گروهی	تست شخصیت	مصاحبه تخصصی
تصمیم‌گیری موثر (۱۰٪)	✓			✓				
تعهد سازمانی و اخلاق حرفه‌ای (۱۰٪)			✓			✓		✓
روابط مناسب و تعامل جهت تحقق اهداف (ارتباطات موثر و کار تیمی) (۱۰٪)					✓	✓		
برنامه ریزی (۵٪)		✓	✓					✓
تسهیل‌گری و مدیریت تعارض (۵٪)	✓			✓		✓		
سازماندهی (۵٪)					✓	✓		
دقت (۱۰٪)	✓	✓						✓
محبوبیت (۵٪)			✓				✓	
رهبری (۵٪)					✓	✓		
مدیریت منابع انسانی (۵٪) (مدیریت و پرورش کارکنان)	✓		✓					
مدل‌سازی / مفهوم‌سازی و تفکر سیستمی (۱۵٪)		✓		✓	✓			✓
تحمل فشار و استرس (۱۰٪)			✓	✓				
مدیریت زمان (۵٪)		✓			✓			✓

وظایف و مهارت‌های ارزیابان



- وجدان کاری
- برخورداری از انرژی بالا
- تجربه مدیریت
- سیستماتیک و منضبط
- توجه به جزئیات (دقیق بودن)
- سابقه مشاوره در زمینه توسعه کارکنان
- انعطاف پذیری
- مهارت‌های نوشتاری

- مشاهده دقیق
- مهارت‌های شنود مؤثر
- تعهد به مفهوم کانون ارزیابی
- مهارت‌های ارایه بازخورد
- مهارت‌های ادراکی (تجزیه و تحلیل)
- قدرت تصمیم‌گیری
- مهارت ارائه بازخورد

- ۱- مشاهده
(Observe)
- ۲- ثبت
(Record)
- ۳- طبقه‌بندی
(classify)
- ۴- رتبه‌بندی
(Rate)

روش انجام ارزیابی

مرحله اول: ارزیابی انفرادی

هر یک از ارزیابان در حین انجام هر تمرین، شواهد مثبت و منفی مشاهده شده را در ردیف مربوط به شایستگی مورد ارزیابی، یادداشت نموده و در پایان تمرین، امتیاز هر یک از شایستگی‌ها را بر اساس شواهد مشاهده شده مشخص می‌کنند.



۲- فرم ثبت رفتار بازی گروهی

نام ارزیاب:

تاریخ ارزیابی:

نام ارزیابی شونده:

ردیف	ثبت رفتار	روابط مناسب و تعامل جهت تحقق اهداف (ارتباطات موثر و کار تیمی)	مدل سازی / مفهوم سازی و تکرار سیستمی	مدیریت زمان	سازماندهی	رهبری
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						
۷						
۸						
۹						
۱۰						
۱۱						
۱۲						
۱۳						
۱۴						
۱۵						
امتیاز نهایی (از ۱۰)						

توضیحات:

عالی		بالا تر از انتظار		در حد انتظار		پایین تر از انتظار		ضعیف	
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱



Yñãçĭ ĖĖĖ ÑÝĖçŃ

روش انجام ارزیابی

مرحله دوم: برگزاری جلسه اجماع ارزیابان wash up و ارزیابی نهایی

پس از پایان تمام تمرین‌ها، ارزیابان در جلسه اجماع یا wash up امتیازات انفرادی خود در هر یک از شایستگی‌ها و در تمرین‌های مختلف را ارائه کرده و پس از گفتگو و تبادل نظر به اجماع رسیده و امتیاز نهایی ارزیابی‌شونده را مشخص می‌کنند.



۸- فرم ارزیابی نهایی (جلسه اجماع – Wash Up)

نام ارزیابی‌شونده:									
سخت ارزیابی‌شونده:									
تاریخ ارزیابی:									
ردیف	شایستگی مورد ارزیابی	بحث گروهی	بازی گروهی	مصاحبه تخصصی	مصاحبه عمومی	ایفای نقش	کارتابل	برنامه ریزی	نمره نهایی
۱	تصمیم‌گیری مؤثر								
۲	تعهد سازمانی و اخلاق حرفه‌ای								
۳	روابط مناسب و تعامل جهت تحقق اهداف (ارتباطات مؤثر و کار تیمی)								
۴	یرتاعه ریزی								
۵	تسهیل‌گری و مدیریت تعارض								
۶	سازماندهی								
۷	دقت								
۸	محبوبیت								
۹	رهبری								
۱۰	مدیریت منابع انسانی (مدیریت و پرورش کارکنان)								
۱۱	مدل سازی / مفهوم سازی و تفکر سیستمی								
۱۲	تحمل فشار و استرس								
۱۳	مدیریت زمان								

نقاط قوت:

نقاط قابل بهبود:

نوجهات:

دوره های آموزشی:

خروجی کانون ارزیابی: گزارش بازخورد فردی

در پایان برای تک تک افراد حاضر در کانون گزارش بازخورد فردی صادر می شود که موارد ذیل را در بر دارد:

- ۱- شناسایی **نقاط قوت** داوطلب در مجموعه شایستگی های مصوب
- ۲- شناسایی **نقاط قابل بهبود** داوطلب در مجموعه شایستگی های مصوب
- ۳- نیازسنجی **آموزشی** برای داوطلب
- ۴- تدوین **کارراهه شغلی** برای داوطلب
- ۵- شناسایی **تیپ شخصیتی** داوطلب



مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

۱

مدل شایستگی

۲

کانون ارزیابی

۳

تجربه شرکت کیسون

۴

اهداف و کلیات پروژه مدیریت استعدادها

50

□ هدف پروژه

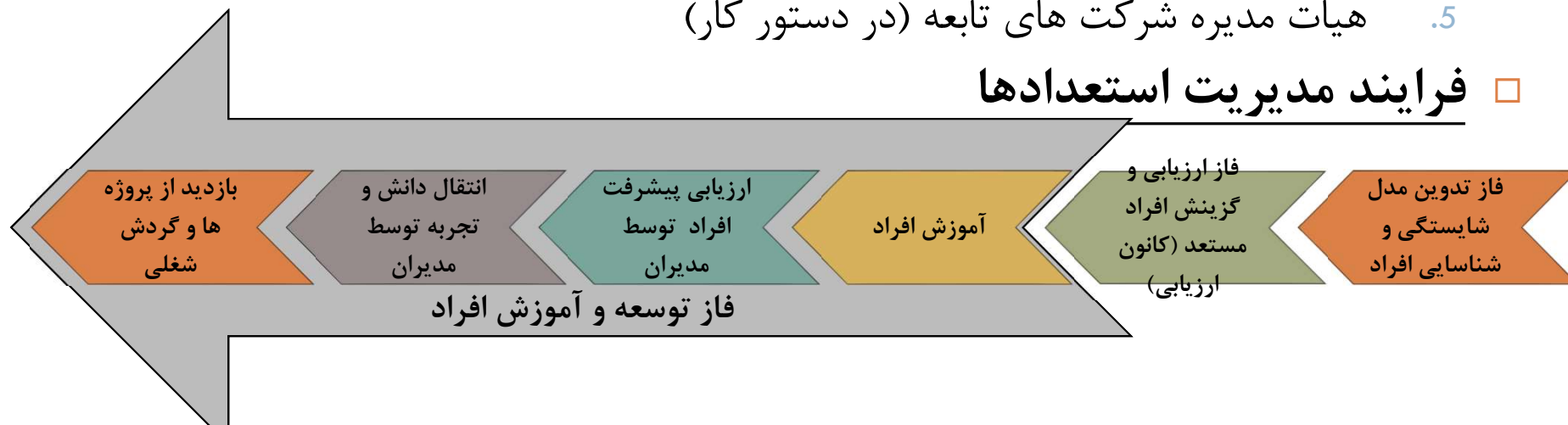
□ شناسایی و ارتقاء توانمندی نیروهای مستعد در حوزه های استراتژیک

□ حوزه های استراتژیک در سال جاری جهت پیاده سازی پروژه

1. حوزه مدیر پروژه (۳۱ نفر)
2. حوزه دفتر پشتیبانی مدیر پروژه (PMO) (۱۴ نفر)
3. حوزه مالی (۴۸ نفر در مرحله شناسایی)
4. سایر حوزه ها: افراد مستعد پروژه ها از کلیه دیسپلینها توسط مدیر پروژه (۱۸۰ نفر)
5. هیات مدیره شرکت های تابعه (در دستور کار)

مجموعاً: ۲۷۳ نفر مستعد

□ فرایند مدیریت استعدادها



۱- حوزه مدیر پروژه

مدیریت استعدادها در حوزه مدیر پروژه

52

اقدامات انجام شده

۱- شناسایی ۸۸ نفر افراد دارای پتانسیل

۲- برگزاری کانون ارزیابی و گزینش افراد مستعد (۳۵ نفر) طی دو مرحله در طی دو ماه مرحله اول: برونسپاری، مرحله دوم: داخلی و تربیت ارزیابان داخلی

۳- برگزاری دوره مربی گری و منتورینگ برای مدیران پروژه ها و گروه ها

۴- برگزاری ۱۰ دوره آموزشی مدیریتی :

آموزش تخصصی

- مدیریت استرس و مدیریت زمان
- مدیریت هیجانی و ارتباطات موثر
- تفکر استراتژیک
- کار تیمی
- رهبری
- مدیریت منابع انسانی
- Pmbok مقدماتی
- مدیریت زمان، محدوده و هزینه
- مدیریت تدارکات پروژه
- مدیریت کیفیت

آموزش مدیریتی

مدیریت منابع انسانی

۵- نظرسنجی از افراد مستعد در خصوص اثربخشی برنامه های اجرا شده

۶- ارزیابی عملکرد افراد مستعد توسط مدیران و تعیین وضعیت ارتقاء و گردش شغلی، ۹ ماه پس از ارزیابی اولیه (برگزاری کانون ارزیابی) و اتمام ۴۵٪ دوره های آموزشی

اطلاعات کلیدی:

- تعداد افراد مستعد: ۳۱ نفر که ۱۰ نفر آنها از نظر مدیران، قابلیت مدیر پروژه شدن را دارند (مدیران ۹ نفر تاکنون پاسخ نداده اند).
- شروع پروژه: تا پایان پروژه: ۳ سال

فاز تدوین مدل شایستگی و شناسایی افراد: تمام شده

فاز ارزیابی و گزینش افراد مستعد (کانون ارزیابی): تمام شده

فاز آموزش و توسعه افراد مستعد: برگزاری دوره های آموزشی: انجام

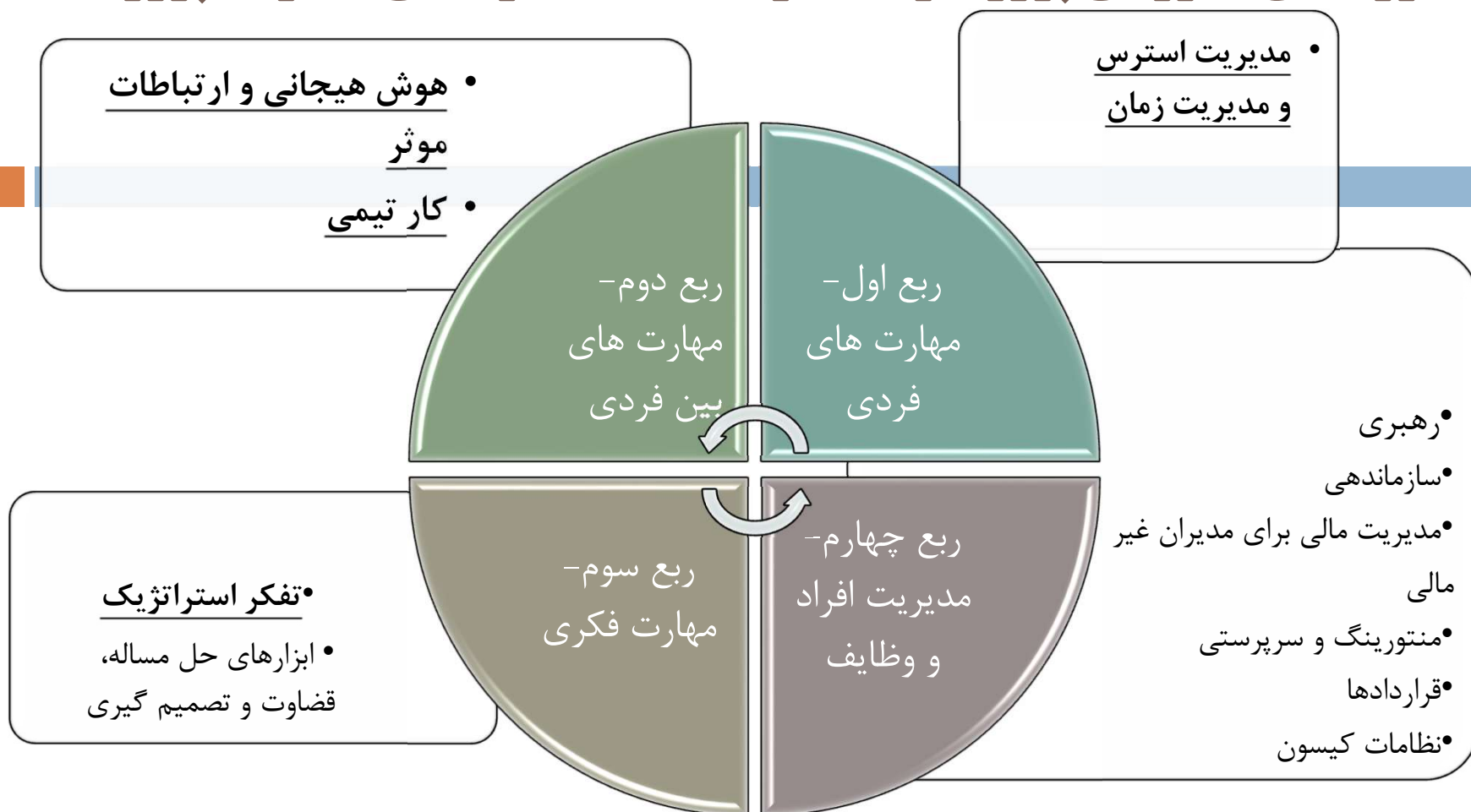
شده

ارتقاء و جابجایی افراد: در حال انجام، مربی گری و بازدید از پروژه ها:

درصد قابل توجهی انجام ولی بسختی جلو رفت

دوره های آموزشی پروژه توسعه افراد مستعد مسیر شغلی مدیریت پروژه

53

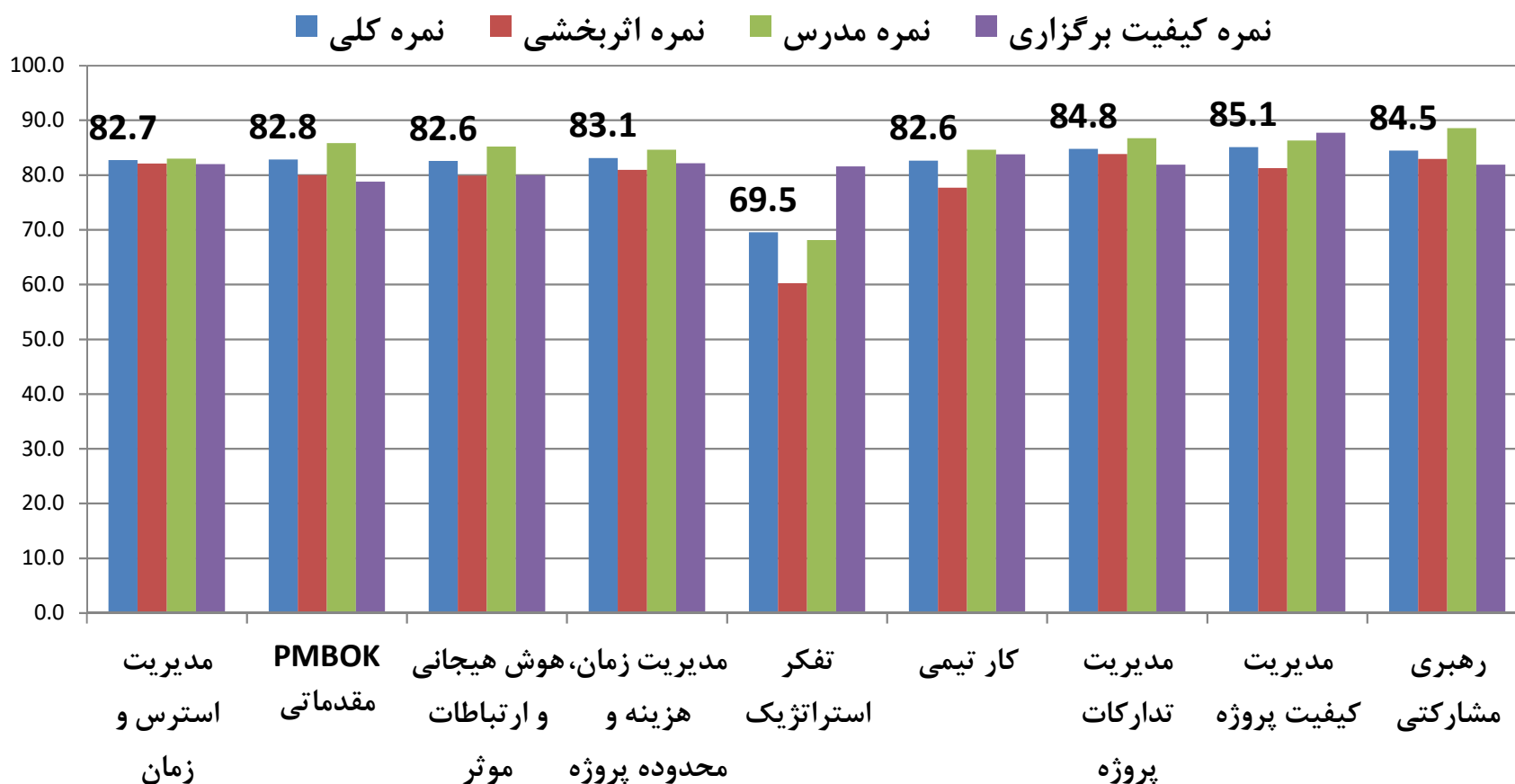


دوره های مرتبط با دانش تخصصی مدیریت پروژه:

- PMBOK مقدماتی
- ماژول تخصصی (Cost, Time and Scope Management)
- ماژول تخصصی Procurement: (PMBOK)
- ماژول تخصصی (PMBOK) Communication & Stakeholders
- ماژول تخصصی HR: (PMBOK)
- ماژول تخصصی Quality Management: (PMBOK)(QC,QA,TQM)

نمره دوره های آموزشی بر مبنای نظرات افراد مستعد (درصد)

54



ارزیابی دوره ای، ارتقاء و مسیر شغلی

55

□ وضعیت ارتقاء

- تعداد افراد ارتقاء یافته پس از اجرای کانون ارزیابی: ۱۲ نفر
- ارتقاء به سمت مدیر پروژه: ۲ نفر (گروه های آبفا و سیویل)
- ارتقاء به سمت رئیس کارگاه: ۲ نفر (گروه های ریلی و آبفا)
- مانیتور شدن خروج این افراد توسط منابع انسانی (از ۳۵ نفر ۳ نفر از ایران مهاجرت کرده اند و یک نفر از لیست خارج شده است)

□ مسیر شغلی افراد مستعد پس از ارزیابی عملکرد ۹ ماه بعد از برگزاری اولین دوره آموزشی (نظرات مدیران گروه تخصصی و مدیر پروژه)

- ۹ نفر از افراد مستعد به دلیل عدم پاسخگویی مدیران تا کنون ارزیابی نشده اند.
- ۱۰ نفر از ۲۲ نفر ارزیابی شده، پتانسیل مدیر پروژه شدن را دارند.
- ۸ نفر از ۲۲ نفر ارزیابی شده، پتانسیل مدیر شدن را در سایر حوزه ها دارند.
- ۸ نفر از ۲۲ نفر ارزیابی شده، آماده چرخش شغلی می باشند (۳ نفر از آنها پتانسیل مدیر پروژه شدن و ۴ نفر آنها پتانسیل مدیر شدن در سایر حوزه ها را دارند).

سنجش اثربخشی برنامه های مدیریت استعدادها از منظر افراد مستعد- حوزه مدیریت پروژه

56

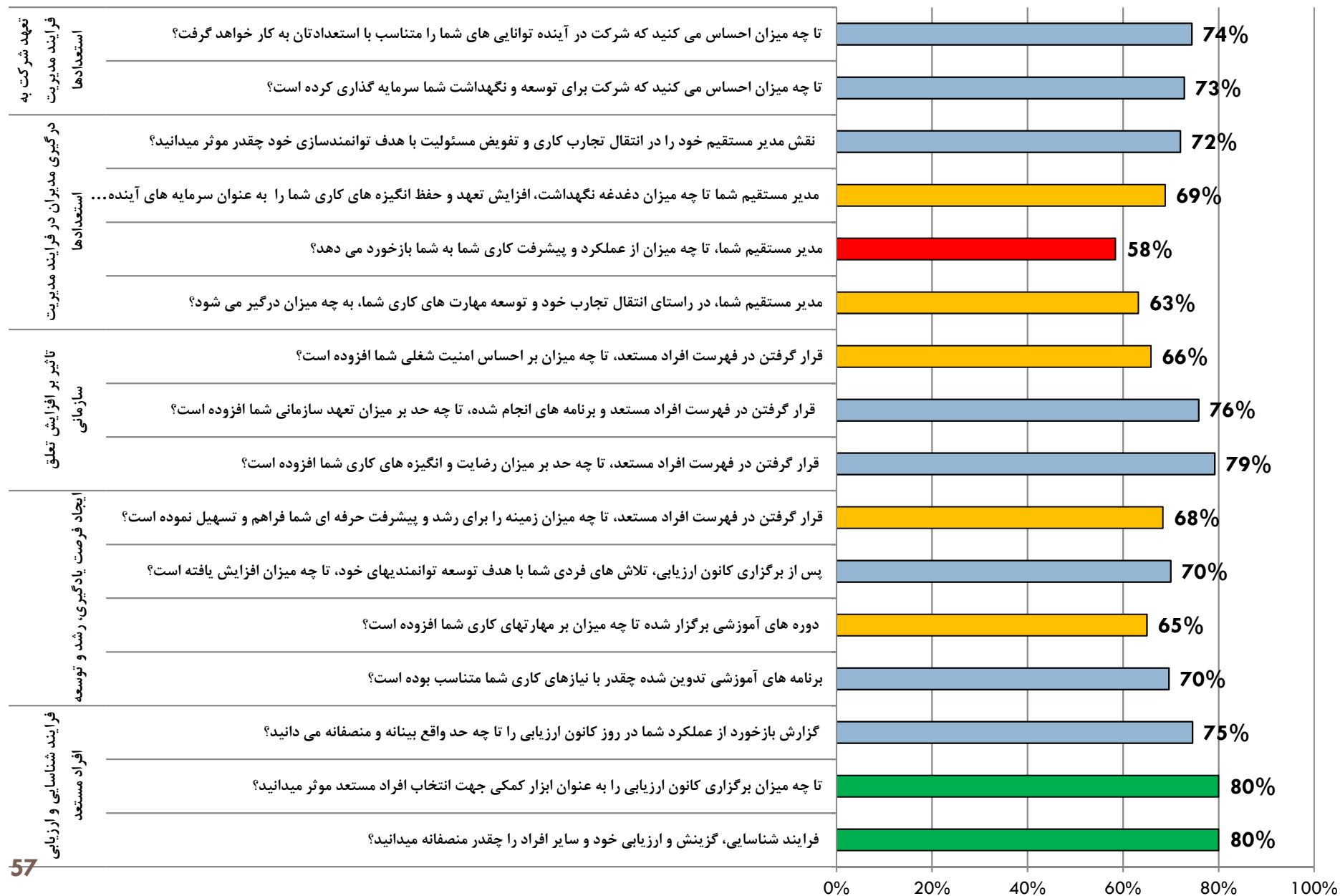
- نحوه سنجش: توزیع پرسشنامه
- نرخ پاسخدهی: ۸۱٪
- (۲۶ نفر از ۳۲ نفر مستعد - با احتساب آقای صادقی قبل از خروج)

- دو بخش اصلی**
- **بخش اول: سنجش رضایت از تحقق اهداف برنامه مدیریت استعدادها**
 - **بخش دوم: پیشنهادات در خصوص چگونگی پررنگ تر کردن نقش شرکت و مدیران مستقیم در راستای**

1. افزایش انگیزه، ماندگاری و تعهد سازمانی فرد
2. توسعه دانش و توانمندی های فرد

اهداف پرسش نامه
کیفیت فرایند شناسایی و ارزیابی افراد مستعد
ایجاد فرصت یادگیری، رشد و توسعه
میزان تاثیر بر افزایش تعلق سازمانی
میزان درگیری مدیران در فرایند مدیریت استعدادها
میزان تعهد شرکت به فرایند مدیریت استعدادها

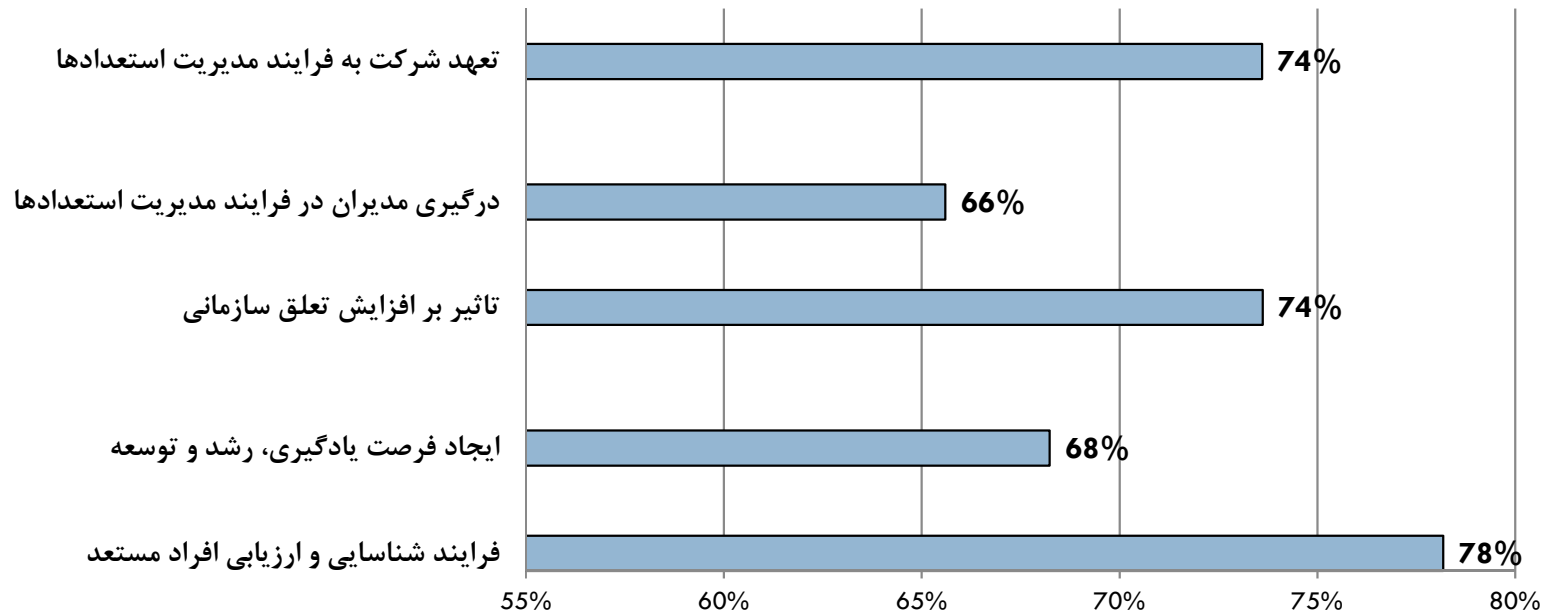
درصد رضایت از مولفه های فرایند مدیریت استعدادها



میزان رضایت از اثربخشی

58

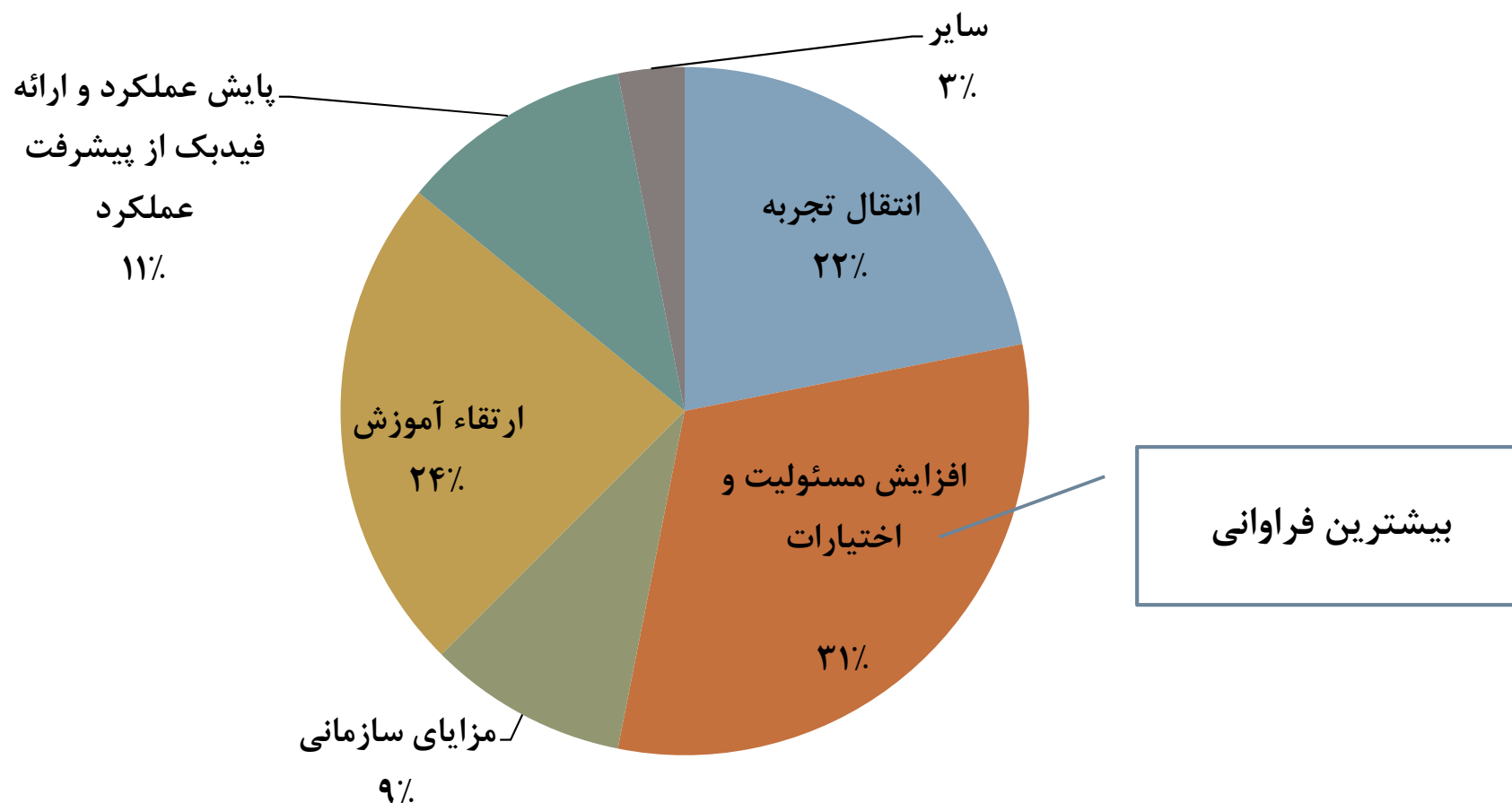
درصد رضایت از اثربخشی فرایند مدیریت استعدادها - حوزه مدیر پروژه



- تمایل به ادامه مسیر شغلی مدیر پروژه:
- ۶۳٪ از پاسخ دهندگان جواب مثبت داده اند. (۱۵ نفر از ۲۴ نفر مستعد)
- مابقی: عدم تکمیل این بخش

فراوانی پیشنهادات افزایش اثربخشی فرایند مدیریت استعدادها

59



چالشهای فرایند مدیریت استعدادها

60

□ نحوه جلب همکاری بیشتر مدیران در خصوص:

- ارزیابی افراد مستعد زیرمجموعه
- انتقال تجربه و مهارت و ایفای نقش مربی برای این افراد
- تفویض اختیار و دادن مسئولیت بیشتر

□ جابجایی، گردش شغلی و بازدید از پروژه ها

- مشکلات اجرایی در بازدید از پروژه ها به همراه مدیریت ارشد
- مشکلات اجرایی در گردش شغلی و ارتقاء افراد (خالی شدن پست فعلی، عدم تمایل مدیر به از دست دادن نیرو، نبودن پست خالی برای ارتقاء)

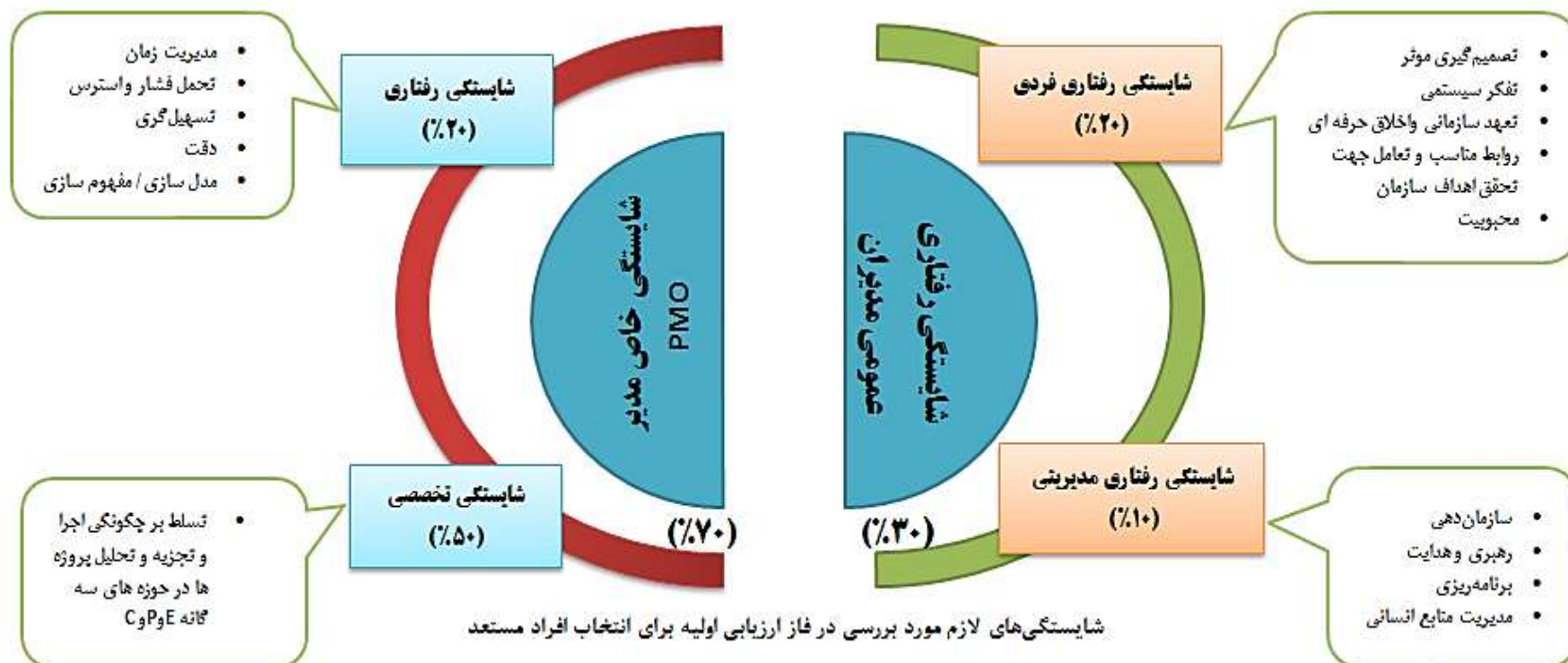
□ محدودیتهای برگزاری دوره های آموزشی

(۱۷٪ تاخیر از تقویم آموزشی)

- ماهی حداکثر یک دوره در تهران و در روز پنج شنبه و دشوار بودن جلب رضایت استاد
- طراحی دوره های آموزشی اختصاصی و کاربردی توسط اساتید

مدل شایستگی‌های مدیر PMO در شرکت کیسون

62



اقدامات انجام شده



ایفای نقش در کانون

63

اطلاعات کلیدی:

- تعداد افراد مستعد: ۱۴ نفر
- شروع پروژه: اردیبهشت ماه ۹۲
- پایان پروژه: آذر ماه ۹۴
- وضعیت فعلی پروژه:

فاز تدوین مدل شایستگی و شناسایی افراد: تمام شده
فاز ارزیابی و گزینش افراد مستعد: تمام شده
فاز آموزش و توسعه افراد مستعد: در حال برنامه ریزی

اقدامات انجام شده

۱- معرفی افراد توسط مدیر پروژه و تایید مدیر گروه و مدیر PMO (۲۴ نفر) و اخذ نظرات مدیران مستقیم این افراد

۲- تدوین مدل شایستگی حوزه PMO و اخذ تایید اعضای کمیته تعالی و آقای مهندس انصاری

۳- طراحی موردکاویها و محتوای کانون ارزیابی با استفاده از نظرات آقایان شمس، مدرس و عبایی

۴- برگزاری دوره تربیت ارزیاب برای ۹ نفر از مدیران داخلی (آقایان مدرس، عبایی، شمس، نیوشا، جعفریان، برادران، یوسفخانی، علیرضا یوسفخانی، ناجی مقدم) و ۷ نفر از تیم منابع انسانی

۵- برگزاری کانون ارزیابی برای ۲۰ نفر و گزینش افراد با استفاده از ارزیابان داخلی و برون سازمانی و تیم مدیریت منابع انسانی

۶- تهیه گزارشات بازخورد کانون ارزیابی برای ارزیابی شوندگان

اقدامات در دست انجام

۲- تدوین و اجرای برنامه آموزشی و توسعه افراد مستعد



بازی گروهی در کانون

تکنیکهای ارزیابی شایستگی های رفتاری افراد

۶-ماتریس تمرین و شایستگی کانون

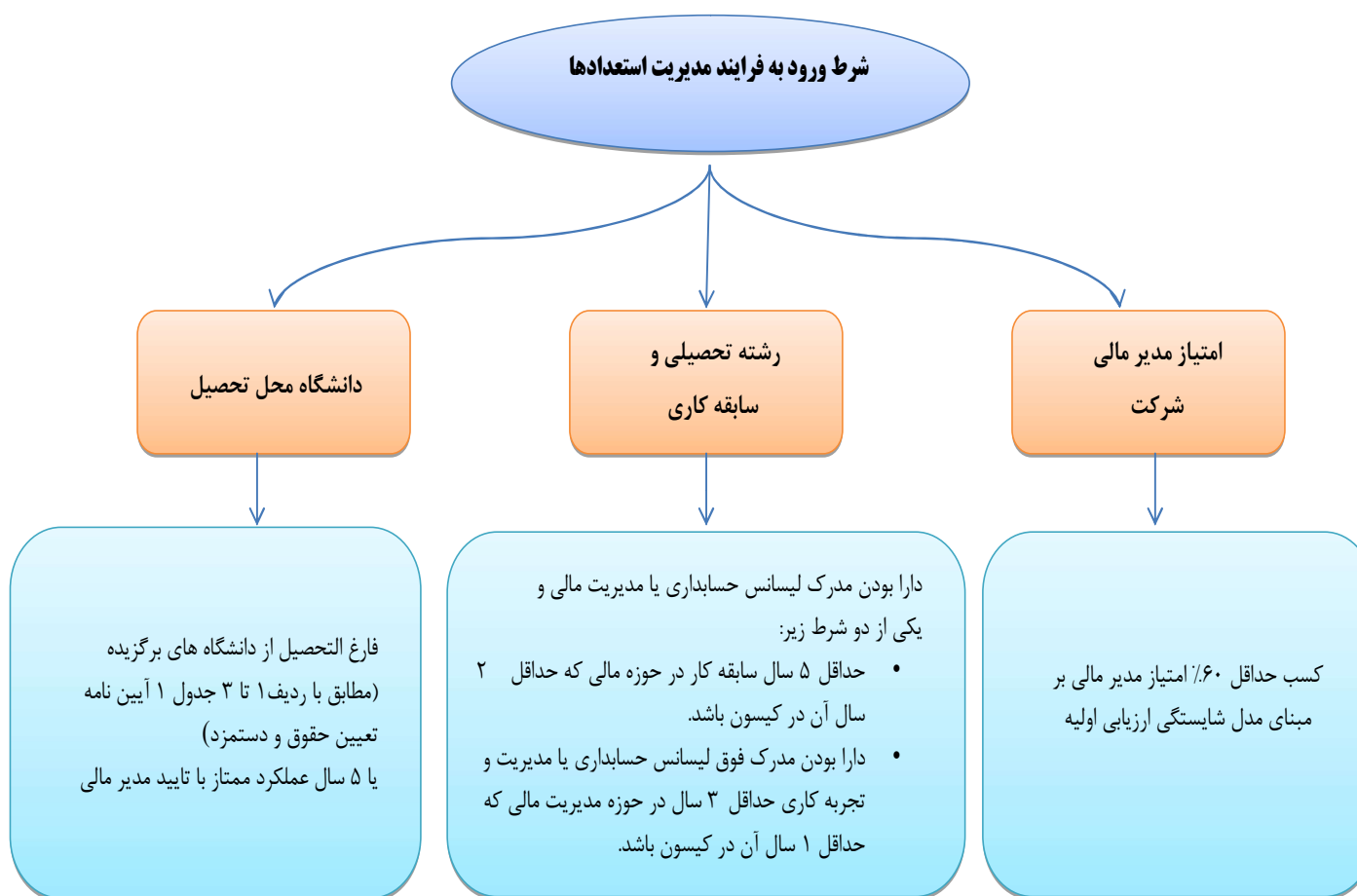
شایستگی (ضریب اهمیت)	تمرین	کارتابل	برنامه ریزی	مصاحبه عمومی	ایفای نقش	بازی گروهی	بحث گروهی	تست شخصیت	مصاحبه تخصصی
تصمیم گیری موثر (۱۰٪)	✓				✓				
تعهد سازمانی و اخلاق حرفه ای (۱۰٪)				✓			✓		✓
روابط مناسب و تعامل جهت تحقق اهداف (ارتباطات موثر و کار تیمی) (۱۰٪)						✓	✓		
برنامه ریزی (۵٪)			✓	✓					✓
تسهیل گری و مدیریت تعارض (۵٪)	✓				✓		✓		
سازماندهی (۵٪)						✓	✓		
دقت (۱۰٪)	✓	✓	✓						✓
محبوبیت (۵٪)				✓				✓	
رهبری (۵٪)						✓	✓		
مدیریت منابع انسانی (۵٪) (مدیریت و پرورش کارکنان)	✓			✓					
مدل سازی / مفهوم سازی و تفکر سیستمی (۱۵٪)			✓		✓	✓			✓
تحمل فشار و استرس (۱۰٪)				✓	✓				
مدیریت زمان (۵٪)			✓			✓			✓

- ☐ ۸ تکنیک ارزیابی
- ☐ ارزیابی ۱۳ شایستگی رفتاری
- ☐ هر شایستگی فرد، حداقل در ۲ تکنیک و حداقل توسط ۲ ارزیاب متفاوت ارزیابی شد.

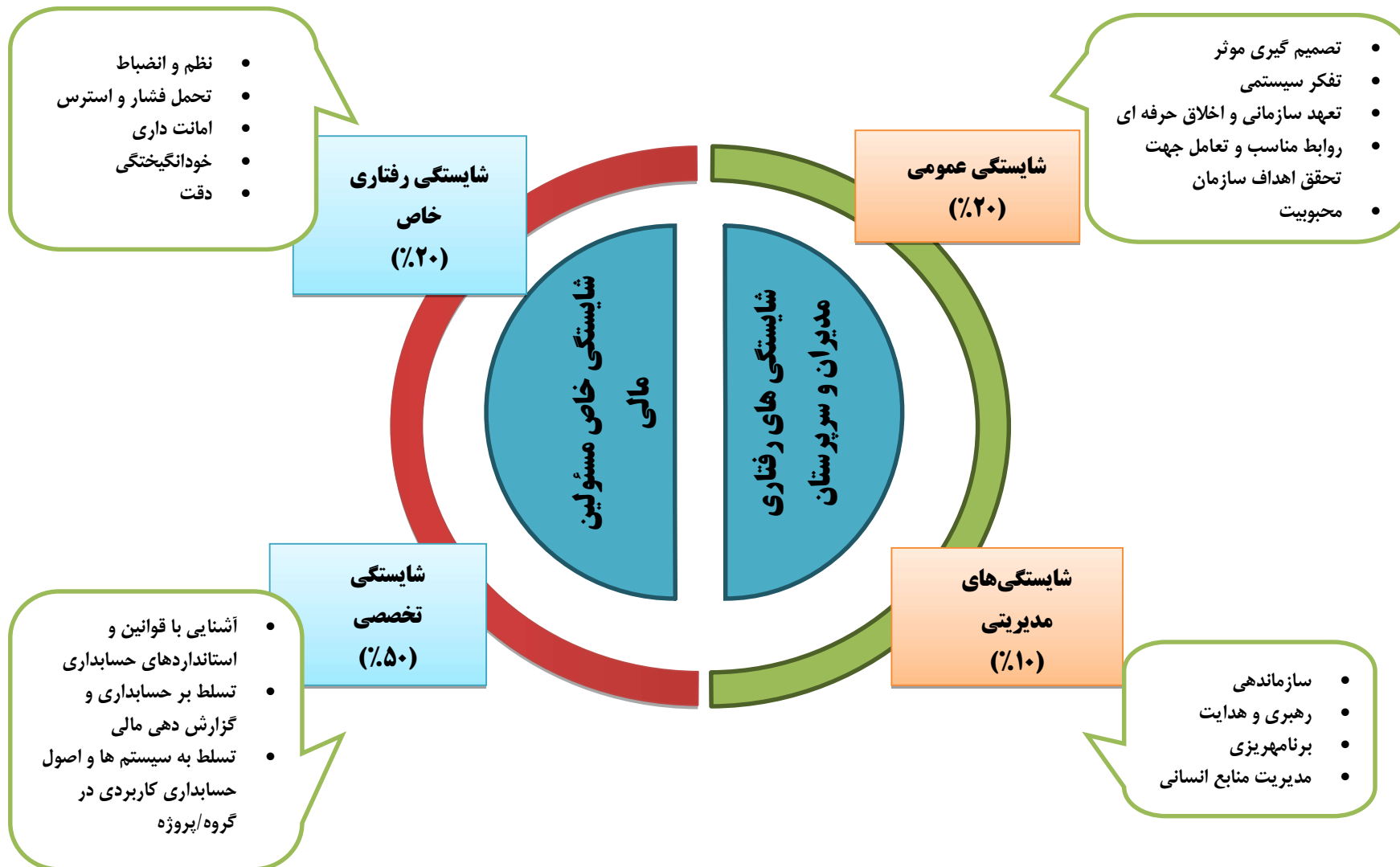
اقدامات انجام شده

اقدامات انجام شده	اطلاعات کلیدی:
۱- تهیه مدل شایستگی حوزه مالی ۲- شناسایی افراد واجد شرایط (۴۸ نفر) توسط مدیر محترم مالی و مدیر محترم امور مالی بین الملل ۳- توافق با انجمن حسابداران خبره جهت ارزیابی افراد معرفی شده در حوزه تخصصی حسابداری و مالی بر اساس مدل شایستگی و تعیین نقاط قوت و قابل بهبود و رتبه‌بندی افراد ۴- برگزاری آزمون تخصصی افراد واجد شرایط توسط انجمن حسابداران خبره و تعیین نقاط قوت و زمینه‌های بهبود ۵- انتخاب نفراتی که حداقل ۵۰٪ امتیاز آزمون تخصصی را کسب کردند برای شرکت در کانون ارزیابی ۶- طراحی تمرینات تعاملی و کتبی کانون ارزیابی با همکاری مدیریت محترم مالی ۷- برگزاری مرحله اول کانون ارزیابی (تمرینات کتبی)	• تعداد افراد مستعد: مشخص نشده است. • شروع پروژه: مردادماه ۹۲ • پایان پروژه: اسفند ماه ۹۴ • وضعیت فعلی پروژه: فاز تدوین مدل شایستگی و شناسایی افراد: تمام شده فاز ارزیابی و گزینش افراد مستعد: شروع شده فاز آموزش و توسعه افراد مستعد: شروع نشده • چالش: عدم پاسخدهی مدیران پروژه در خصوص معرفی و ارزیابی افراد واجد شرایط حوزه مالی (از بین ۱۳ پروژه، تنها ۳ پروژه بارکیسیمتو، کامرون و کرمانشاه پاسخ داده اند)
اقدامات در دست انجام	
۱- برگزاری مرحله دوم کانون ارزیابی (تمرینات تعاملی برای ارزیابی شایستگی‌های رفتاری و عمومی) ۲- تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای	

شرط ورود



مدل شایستگی حوزه مالی



[illegible]

۴- حوزه مستعدان پروژه (به غیر از افراد حوزه های مدیر پروژه و PMO و مالی)

فهرست دوره های آموزش عمومی

71

دانش مالی، حقوق و اقتصاد

مدیریت مالی برای
مدیران غیر مالی

حقوق تجارت

مبانی حقوقی قراردادها

اقتصاد خرد

اقتصاد کلان

مدیریت افراد و وظایف

برنامه ریزی و کنترل

سازماندهی

مدیریت منابع انسانی
برای مدیران غیر منابع
انسانی

انگیزش و رهبری

مهارت های میان فردی

مهارت های ارتباطی (شامل
ارتباطات کلامی، نوشتاری،
شنیداری و زبان بدن)

هوش هیجانی

مهارت های ارائه موثر
Presentation مطالب

روش های کار تیمی

روش های مذاکره

مهارت های فردی

زبان انگلیسی

زبان اسپانیولی / عربی /
فرانسه *

مبانی فناوری اطلاعات

آیین نگارش و مکاتبات
اداری

مدیریت زمان

مدیریت استرس

تفکر سیستمی

شیوه های تصمیم گیری



تمرین کار تابل و
برنامه ریزی

بحث گروهی



مصاحبه



ایفای نقش



جلسه جمع بندی
ارزیابان
(wash up)





بازی گروهی



مشاهده گر

مشاهده گر



بازی گروهی



بحث گروهی

کارتابل



برنامه ریزی





منابع

- ۱- جیمز کالینز ، کتاب «از خوب به عالی» انتشارات اوین سال ۱۳۹۴. □
 - ۲- رابرت کاپلان و دیوید نورتون، کتاب «نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود»، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
 - ۳- مباحث منتخب مدیریت منابع انسانی مقاله سوم مدیریت استعدادها و جانشین پروری نویسنده عباس غفاری چاپ سازمان مدیریت منابع انسانی چاپ سوم ۱۳۹۵
 - ۴- بهزاد ابوالعلائی، عباس غفاری کتاب «مدیران آینده»، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
 - ۵- یان بالانتاین و نیگل پوا، مرکز ارزیابی و توسعه مدیران، ترجمه مسعود سلطانی، گروه پژوهشی صنعتی آریانا و مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.
 - ۶- رحیمی غلامرضا، وظیفه دمیرچی قادر، سیدی میر حسین، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، دانشگاه آزاد اسلامی، □
 - ۷- بابایی محمد علی، مبانی تدوین شایستگی های مدیران، همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران -تهران،
 - ۸- رحیمی، شهرام، انتخاب و یا طراحی ابزار اندازه گیری، همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا،
- 9- <http://www.sanatekhodro.com/sites/Ensani/Pages> □