

# استعدادیابی و جانشین‌پروری کارکنان

مؤلف:

ثریا حلالی

تابستان ۱۳۹۹

نشر زرین اندیشمند

|                     |   |                                                     |
|---------------------|---|-----------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | جلالی، ثریا، ۱۳۶۴-                                  |
| عنوان و نام پدیدآور | : | استعدادیابی و جانشین‌پروری کارکنان/مولف ثریا جلالی. |
| مشخصات نشر          | : | تهران: نشر زرین اندیشمند، ۱۳۹۹.                     |
| مشخصات ظاهری        | : | ۱۲۲ ص.                                              |
| شابک                | : | ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۴۶۶۳-۲                                    |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فیبا                                                |
| یادداشت             | : | کتابنامه.                                           |
| موضوع               | : | کارکنان -- مدیریت                                   |
| موضوع               | : | Personnel management                                |
| موضوع               | : | مدیران -- جانشینی                                   |
| موضوع               | : | Executive succession                                |
| رده بندی کنگره      | : | HF۵۵۴۹                                              |
| رده بندی دیویی      | : | ۶۵۸/۳                                               |
| شماره ثبت اسامی ملی | : | ۷۲۹۲۸۰۸                                             |

آدرس: تهران، خیابان انقلاب، مابین خیابان دانشگاه و ابوریحان،

پلاک ۱۱۸۲، ساختمان فروردین، طبقه ۵، واحد ۱۹

شماره تماس: ۰۹۹۰۵۴۴۵۰۰۶ - ۶۶۱۷۶۰۸۷

وبسایت: Andishmandpub.com

پست الکترونیکی: Andishmand.pub@gmail.com



نشر زرین اندیشمند

### استعدادیابی و جانشین‌پروری کارکنان

ویراستار و صفحه‌آرایی: مهنا حبیبی

طراح جلد: مهنا حبیبی

ناشر: نشر زرین اندیشمند

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

مؤلف: ثریا جلالی

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۹

قیمت: ۲۸۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۴۶۶۳-۲

حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

## پیشگفتار

پیشرفت در حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان‌ها سلب و آن‌ها را در راه تحقق اهدافشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. به‌گونه‌ای که عدم اقدام به‌هنگام، فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است. در چنین شرایطی به‌نظر می‌رسد یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌رویی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده باشد. در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال می‌شود. مدیران و رهبران نقش تعیین‌کننده و جایگزین‌ناپذیری در توسعه یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار، را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد. دنیای سازمانی آینده همچنین به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است. از سوی دیگر پژوهش‌های متعدد تجربی حاکی است که مدیریت، میراث ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی به سازمان‌ها (از طریق جذب و به‌کارگیری مدیرانی از بیرون سازمان) سازمان‌های موفق به میزان قابل توجهی به درون‌زایی تأکید دارند و تلاش می‌کنند تا با شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون سازمانی از به‌کارگیری بازارهای آتی خود به مدیران شایسته و اثربخش اطمینان حاصل نمایند. در گذشته، کارکنان سالیان متمادی به فعالیت خود در یک سازمان ادامه می‌دادند و با افزایش سن و خدمت به‌طور مستمر نردبان ترقی را طی می‌کردند. امروزه، توسعه شغلی از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. استراتژی‌های استعدادیابی سازمان به حرکت مستمر حول توسعه دانش و مهارت، آماده‌سازی رهبران و نگهداری با استعدادترین کارکنان در سازمان نیاز دارد. سازمان‌های پیشرو امروزی به اهمیت آماده‌سازی مستمر و توسعه شاغلین خود برای رشد آتی سازمان پی برده‌اند. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به

مدیریت جانشین‌پروری سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند.

شعار «به سوی برتری، سازمان برتر» از جمله باورهای راهبردی بسیاری از سازمان‌هاست. با توجه به بار ارزشی کلمه «برتری» می‌توان آن را پاسخی منطقی به یکی از نیازهای اساسی سازمان یعنی «رقابت» برشمرد. در این میان نیروی انسانی با کیفیت و دانش محور، مهمترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور امروز است. از این‌رو توسعه قابلیت‌ها، تخصص و تعهد کارکنان فرهیخته، مهمترین چالش مدیریت در زمان ما محسوب می‌شوند. استفاده بهینه از منابع انسانی یکی از مهمترین نیازهای سازمان‌های امروز می‌باشد. پر واضح است افراد، مدیر متولد نمی‌شوند، بلکه با استی برای مدیریت پرورش یابند. مدیریت جانشین‌پروری یکی از مهمترین ابزارهای است که سازمان‌های پیشرو در کشف و ارتقاء استعدادهای انسانی از آن بهره می‌گیرند.

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 مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها بنامیم. در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا به کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیثیتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده روبه‌رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالادستی را به‌کارگیری و در شناسایی و یا به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱٪ از آن‌ها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند.

ثریا جلالی

## فهرست

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| ۱۱..... | فصل اول: استعدادیابی                  |
| ۱۳..... | استعدادیابی در عصر دیجیتال            |
| ۲۰..... | استعدادیابی متخصصان منابع انسانی      |
| ۲۶..... | جذب استعدادها                         |
| ۲۶..... | ارزیابی و کشف استعدادها               |
| ۲۷..... | توسعه و آموزش استعدادها               |
| ۲۷..... | حفظ استعدادها                         |
| ۲۸..... | تست استعدادیابی به شیوه جانسون اوکانر |
| ۲۹..... | بخش اول: مدیریت استعداد               |
| ۳۲..... | توجه ویژه به مبحث مدیریت استعداد      |
| ۳۳..... | اهداف مدیریت استعداد                  |
| ۳۴..... | اجزاء فرآیند مدیریت استعداد           |
| ۳۴..... | شرایط اجرای مدیریت استعداد            |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| عناصر تحقق فرآیند مدیریت استعداد .....                                | ۳۵        |
| مزایای مدیریت استعداد .....                                           | ۳۵        |
| بخش دوم: استعدادیابی سازمانی .....                                    | ۳۶        |
| اهمیت استعدادیابی سازمانی برای تحقق اهداف سازمان ها .....             | ۳۷        |
| اهداف و مزیت های استعدادیابی سازمانی .....                            | ۳۷        |
| عناصر مورد توجه جهت تحقق روند استعدادیابی و مدیریت آن در سازمان ..... | ۳۸        |
| نقش استعدادیابی سازمانی در شکوفایی استعدادها .....                    | ۴۰        |
| استعدادیابی سازمانی راهی برای افزایش خلاقیت حرفه ای .....             | ۴۰        |
| استعدادیابی در سازمان با رویکرد مبتنی بر تصمیم گیری .....             | ۴۲        |
| تأثیر ایجاد استعدادیابی در سازمان .....                               | ۴۸        |
| <b>فصل دوم: جانشین پروری .....</b>                                    | <b>۵۱</b> |
| شاخص های موفقیت سیستم های جانشین پروری .....                          | ۵۳        |
| مؤلفه ها و الزامات جانشین پروری .....                                 | ۵۴        |
| رویکردهای جانشین پروری .....                                          | ۵۷        |
| ویژگی های کلی روش جانشین پروری .....                                  | ۵۸        |
| اجزا و مراحل نظام جانشین پروری .....                                  | ۵۹        |
| ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق .....                           | ۶۱        |
| اصول جانشین پروری .....                                               | ۶۲        |
| جانشین پروری یا استخدام .....                                         | ۶۲        |
| پنج قاعده کلی برای موفقیت طرح جانشین پروری .....                      | ۶۵        |
| مراحل جانشین پروری .....                                              | ۶۷        |
| طرح عملیاتی جانشین پروری .....                                        | ۶۹        |
| نقش آموزش در جانشین پروری .....                                       | ۷۰        |
| نقش جانشین پروری در ارزیابی نیازمندی های کاری .....                   | ۷۰        |
| گام های نظام جانشین پروری .....                                       | ۷۱        |
| بخش اول: برنامه های جانشین پروری .....                                | ۷۷        |
| تاریخچه برنامه ریزی جانشین پروری .....                                | ۷۸        |

|                 |                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------|
| ۷۹.....         | ریسک‌های موجود در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری                          |
| ۸۸.....         | تفاوت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی جایگزینی              |
| ۹۰.....         | بخش دوم: مدیریت جانشین‌پروری                                        |
| ۹۰.....         | اهداف و مزایای مدیریت جانشین‌پروری                                  |
| ۹۱.....         | مدیریت فرآیند جانشین‌پروری                                          |
| ۹۵.....         | چالش‌های اساسی پیش‌روی مدیران در فرآیند جانشین‌پروری                |
| ۹۶.....         | روش مراکز ارزیابی در مدیریت جانشین‌پروری                            |
| ۱۰۲.....        | تفاوت برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری                             |
| ۱۰۲.....        | مدل‌های اصلی در برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری                   |
| <b>۱۰۷.....</b> | <b>فصل سوم: استعدادهای مدیریتی برای جانشین‌پروری</b>                |
| ۱۰۹.....        | جانشین‌پروری ابزاری مؤثر در مدیریت استعداد                          |
| ۱۱۰.....        | نقش مؤثر سیستم آوزس، عالی در فرآیند جانشین‌پروری و استعدادیابی      |
| ۱۱۱.....        | مدیریت استعداد و ارتباط آن با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری              |
| ۱۱۲.....        | نتایج ارتباط برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان‌ها |
| ۱۱۳.....        | جانشین‌پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادها                          |
| ۱۱۵.....        | سخن پایانی                                                          |
| <b>۱۱۷.....</b> | <b>منابع</b>                                                        |