



ارزیابی مدیریت استعداد در ۳۰ شرکت

دکتر علی داوری - عضو هیات علمی دانشگاه تهران
فرح انگیز عبدالله زاده - کارشناس مشاوره مدیریت سازمان مدیریت صنعتی
۱۳۹۷

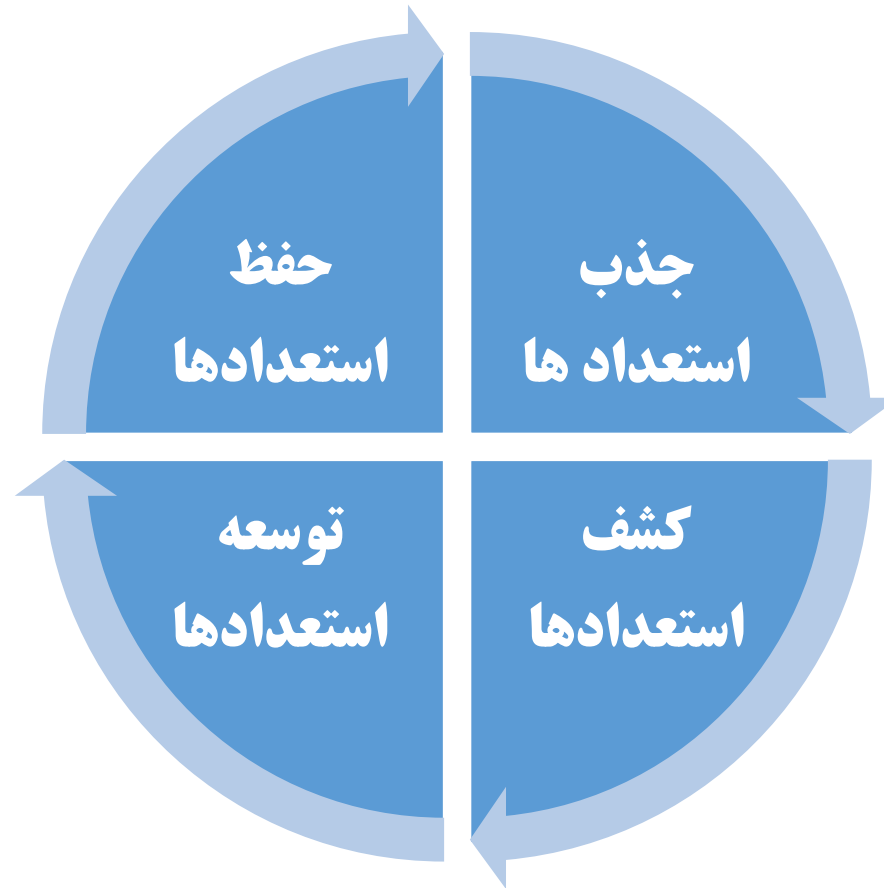
چالش های مدیریت استعداد در جهان

- ☐ شکاف ادراکی بین واقعیت برنامه های مدیریت استعداد اثربخش
- ☐ نبود مطالعات سازمانی مناسب برای اجرای طرح های مدیریت استعداد مبتنی بر نیاز سازمان ها
- ☐ اکوسیستم مدیریت استعداد
- ☐ برنامه های قابلیت استعداد رهبری
- ☐ حفظ و نگهداشت استعدادها
- ☐

چالش های مدیریت استعداد در شرکت های ایرانی

- حمایت و عزم مدیریت در پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان
- ایجاد گروه نخبگان
- شکل گیری افراد پر مدعا
- کاهش ماندگاری افراد منتخب
- کاهش انگیزه سایر کارکنانی که جزء مخزن استعداد انتخاب نشده اند.
- انتخاب نورچشمی ها، سوگلی ها و افراد خاص

مدیریت استعداد یا مدیریت استعداد یابی (Talent Management)



نظام مدیریت استعداد

Bizwatch.ir

معرفی مختصری از مدل مدیریت استعداد دیلویت Deloitte

Figure 2: Bersin by Deloitte Succession Management Maturity Model



مدل بلوغ استعداد Deloitte به منظور مطالعه انجام شده

مدل بلوغ مدیریت استعداد

سطح ۴

مدیریت استعداد جامع

استراتژی استعداد شفاف / ارتباط و یکپارچگی برنامه های استعداد به نتایج استراتژیک

سطح ۳

مدیریت ارتباط با استعدادها

اجرای سیستم مدیریت ارتباط استعداد / اجرای برنامه های توسعه رهبران / فرهنگ یادگیری کارآمد

سطح ۲

رشد استعدادها

وجود یک استراتژی استعداد شفاف / اجرای اثربخش برنامه های استعداد / توجه به برنامه های رهبری

سطح ۱

فعالیت های محدود مدیریت استعداد

نبود استراتژی و برنامه مشخص مدیریت استعداد / وجود فعالیت های ابتدایی مدیریت استعداد (مدیریت عملکرد، جذب استعدادها)

ارزیابی سطوح بلوغ مدیریت استعداد Deloitte در ۲۰۰۰ شرکت جهانی

The New Bersin by Deloitte Talent Management Maturity Model



مطالعه تجربه ایران

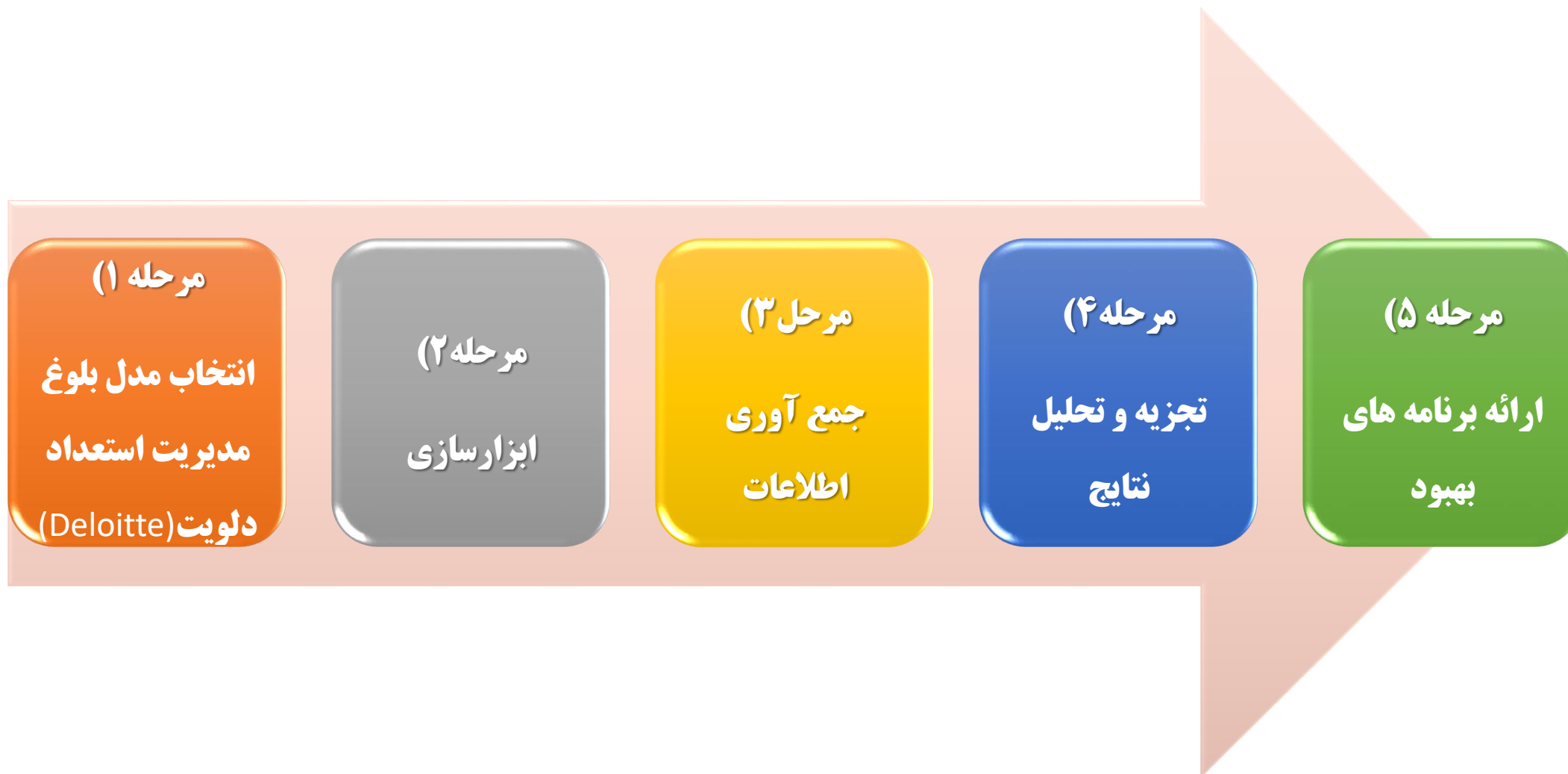
ارزیابی مدیریت استعداد در شرکتهای ایرانی

اهداف

عارضه یابی میزان بلوغ شرکت های ایرانی در حوزه فعالیت های استعدادیابی
مبتنی بر ۴ سطح مدل Deloitte



مراحل مطالعه در صنایع منتخب کشور



شاخص های پایایی پرسشنامه

پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	شاخص های پایایی پرسشنامه
۰.۹۳	۰.۹۵	

اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگویان

نوع مالکیت شرکت		سابقه کار		جایگاه شغلی		تحصیلات	
۴۷٪	دولتی	۲۹٪	کمتر از ۱۰	۲۵٪	مدیر ارشد	۱۷٪	کارشناسی
۴۷٪	خصوصی	۱۴٪	بین ۱۱ تا ۱۵	۴۳٪	مدیر میانی	۵۰٪	کارشناسی ارشد
۶٪	بین المللی	۵۷٪	بالای ۱۵	۳۲٪	مدیر عملیاتی	۳۳٪	دکتری



ترکیب شرکت هایی که در سطح یک مدل



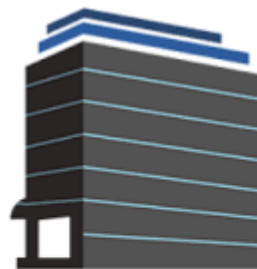
سطح یک بلوغ	صنعت	مالکیت	اندازه
	بازرگانی	خصوصی	متوسط
	بانکی	خصوصی	بزرگ
	شرکت های تابعه خودروسازی	خصوصی	متوسط

- شرکت های متوسط: دارای حداقل 200 تا 500 کارمند
- شرکت های بزرگ: دارای حداقل 500 کارمند

ترکیب شرکت هایی که در سطح ۲ مدل



- ❖ شرکت های آموزشی
- ❖ بازرگانی (صادرات و واردات)
- ❖ بیمه های خصوصی
- ❖ صنایع غذایی
- ❖ پیمانکاران بزرگ حوزه انرژی



خصوصی ۸ مورد

- ☐ خودرو سازی
- ☐ نفت و گاز و پتروشیمی
- ☐ مخابرات و صنایع ICT
- ☐ حمل و نقل



دولتی ۱۵ مورد

Bizwatch.ir

۲۳ شرکت بزرگ
(حداقل ۵۰۰ کارمند)

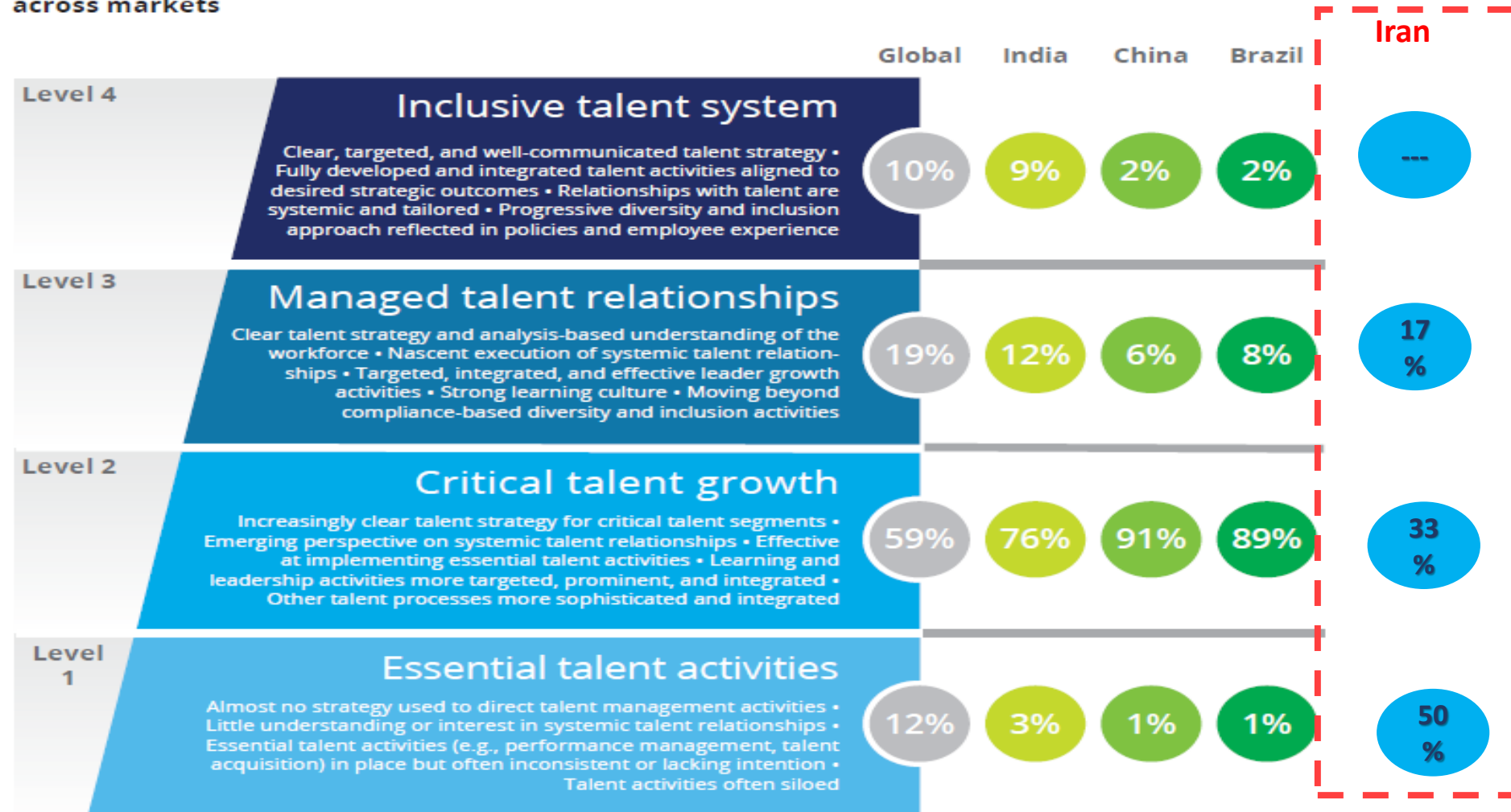
ترکیب شرکت هایی که در سطح ۳ مدل



	اندازه	مالکیت	صنعت
سطح بلوغ	بزرگ	خصوصی	بانکی
	بزرگ	خصوصی	بانکی
	بزرگ	خارجی	دارویی
	بزرگ	خارجی	غذایی

نتایج مقایسه با آخرین مطالعات صورت گرفته دنیا

Figure 1. The Bersin by Deloitte Talent Management Maturity Model: Comparisons across markets



Step

سطح یک:
فعالیت های محدود
مدیریت استعداد

در سطح ۲ :
فعالیت های شفاف
مرتبط استراتژیک در راستای
مدیریت استعداد

سطح ۳
فعالیت های چالشی
مدیریت استعداد

Factor	AVE %
Talent Acquisition	۲۷
Performance Management	
Talent Strategy	۳۹
Culture of leadership and learning	۵۵
Systemic relationship with talent	
Strategic diversity and inclusion Embedded diversity and inclusion	

سطح یک: نقاط بهبود فعالیت های مدیریت استعداد

- نبود روش های نوین ارزیابی عملکرد کارکنان با توانایی بالا یا مستعد
- نبود رابطه بین فرآیند مدیریت استعداد و اقدامات منابع انسانی در خصوص کشف استعدادها و روشهای ارزیابی عملکرد آنان و ...
- نبود سیستم مدیریت پاداش برای افراد با توانایی بالا یا مستعد
- نبود سیستم توسعه مسیر شغلی کارکنان با توانایی بالا یا مستعد
- نبود برنامه های منسجم آموزشی برای کارکنان با توانایی بالا یا مستعد

سطح ۲: نقاط بهبود در راستای مدیریت استعداد

- سرمایه گذاری اندک در سیستم توسعه مسیر شغلی کارکنان با توانایی بالا یا مستعد
- عدم توجه نقش زنان در برنامه های مدیریت استعداد
- انطباق اندک فرهنگ سازمانی با استراتژی های مدیریت استعداد
- اثربخشی پایین فعالیت های رشد و توسعه افراد با توانایی بالا یا مستعد
- انسجام اندک فعالیت های مدیریت استعداد با برنامه های استراتژیک سازمان
- نظام های انگیزشی ضعیف به منظور حفظ و نگهداشت کارکنان با توانایی بالا و مستعد

سطح ۳: نقاط قوت فعالیتهای مدیریت استعداد

- روابط کارآمد بین واحدها برای پیاده سازی مدیریت استعداد
- داشتن سیستم جانشین پروری مناسب در صنعت
- فرصتهای یادگیری و آموزش به افراد با توانایی بالا یا مستعد
- توجه و اهمیت به حضور نیروهای جوان در برنامه های جانشین پروری متناسب در صنعت
- فراهم کردن فرصت های آموزشی و مربی گری فرد به فرد به افراد با توانایی بالا یا مستعد
- فرهنگ یادگیری یکپارچه
- برنامه های توسعه رهبری سازمان

استراتژی های مدیریت استعداد

10 Best Practice for Effective Talent Management

تجربه ۱

استراتژی مدیریت استعداد باید با استراتژی سازمان مرتبط باشد.

تجربه ۲

متخصصان مدیریت استعداد باید به جای پشت میز نشینی نقش کلیدی تری در سازمان ایفا کنند.

تجربه برتر ۳
مدیریت استعداد فراتر از مفهوم جانشینی مدیران ارشد است.

تجربه برتر ۴
درخواست برنامه های استعداد یابی و جانشین پروری از سوی
مدیریت ارشد سازمان بر موفقیت بیشتر این برنامه ها نتیجه
اثر بخش تری دارد.

تجربه برتر ۵

مدیریت استعداد به مفهومی دموکراسی و برابری برای همه نیست.
مدیریت استعداد فقط بایستی برای رهبران با پتانسیل بالا و کارکنان ارزش
آفرین (Create Values) اجرا گردد.

تجربه برتر ۶

داشتن پتانسیل لزوماً به آمادگی (توان و علاقه) و عملکرد بالا منجر نمی
گردد.

تجربه برتر ۷

مدیریت استعداد به مفهوم قرار دادن افراد شایسته در سمت و پست مناسب است. بنابراین جذب استعدادها و قرار دادن افراد در سمت غیر مرتبط راهگشا نخواهد بود.

تجربه برتر ۸

توسعه نرم افزار به مفهوم پیاده سازی مدیریت استعداد نیست ولی می تواند به مدیریت استعداد کمک کند.

تجربه برتر ۹

مدیریت استعداد فراتر از شناسایی استعدادها بر چگونگی تاکید دارد.

به عبارت دیگر در برنامه مدیریت استعداد باید توسعه و نگهداشت استعدادها تمرکز داشت.

تجربه برتر ۱۰

نتایج استثنایی نیاز به افراد استثنایی دارد.