

بکارگماری نیروهای نخبه

در مشاغل کلیدی

ویژه اتاق بازرگانی ایران

آقای دکتر عباس غفاری

عضو هیات مدیره انجمن منابع انسانی ایران

مدرس دوره های MBA و DBA سازمان مدیریت صنعتی

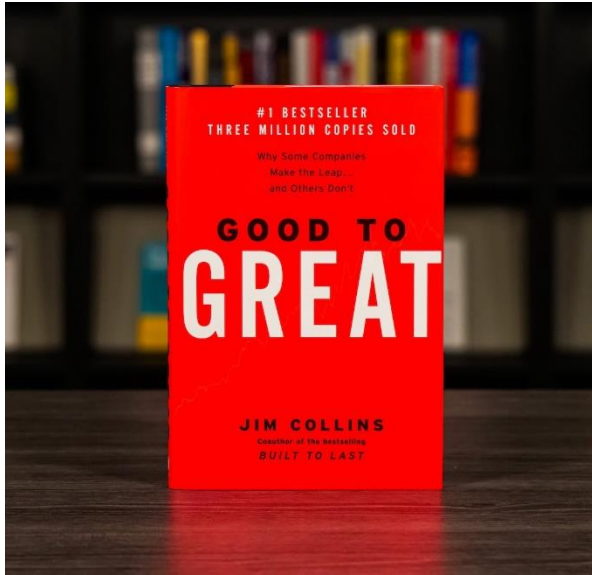
آذرماه ۱۴۰۰

فرمول مزیت رقابتی در سازمان

$$P^2 = C \cdot A$$

ppeople * **p**rocess=competitive advantage

**تجربه شرکت های موفق جهان در
چگونگی بکارگماری استعدادها در
مشاغل کلیدی**



پژوهش منجر به تدوین کتاب Good to Great

بررسی بیش از ۱۲۰۰ شرکت در فهرست Fortune 500

■ جستجوی شرکت‌هایی که سود سهام آن‌ها طی ۱۵ سال در حد یا کمتر از متوسط بازار و طی حداقل ۱۵ سال بعد از آن به طور متوسط حداقل ۳ برابر متوسط بازار بوده است.

■ انتخاب ۱۱ شرکت برای مطالعه + انتخاب ۱۱ شرکت از همان صنعت و همان بازار برای مقایسه

مطالعه ۶۰۰۰ مقاله مربوط به ۲۸ شرکت منتخب که طی ۵۰ سال اخیر منتشر شده است.

■ مصاحبه با مدیران این شرکت‌ها

■ یادداشت برداری از همه چیز از نحوه جذب منابع و نظام جبران خدمت مدیران تا شاخص‌های مالی، نرخ خروج از خدمت مدیران، سبک‌های رهبری، اخراج‌ها، فرهنگ سازمان و استراتژی‌ها

■ انجام پروژه ۵/۵ سال طول کشید و ۵/۱۰ نفر / سال نیرو صرف آن شد.

مهارت های انتخاب استعدادها و به کارگماردن آن ها در مشاغل کلیدی

کشف ۶ وجه تشابه:

۱- رهبران دارای تعادل و تواضع شخصی و اراده و بی باکی حرفه‌ای

۲- رسالت **First who, Then what**

این شرکت ها استعدادها را شناسایی، شکار و در مشاغل حساس و کلیدی به کار می گرفتند و راز موفقیت خود را در این اقدام می دانند.

۳- حفظ ایمان و باور در مواجهه با واقعیت‌های بی رحم دنیای کسب و کار
همراهی تیم شایسته و مستعد به منظور تحقق اهداف کلیدی

مهارت های انتخاب استعدادها و به کارگماردن آن ها در مشاغل کلیدی

۴- برتری (بهترین بودن) در شایستگی های محوری در کسب و کار از طریق
بکارگیری سرمایه های انسانی با استعداد و شایسته

۵- فرهنگ نظم و انضباط

همه شرکت ها فرهنگ دارند، برخی از آن ها دیسپلین هم دارند، اما فقط معدودی از شرکت ها فرهنگ انضباط دارند. وقتی شما کارکنان منضبط دارید نیاز به سلسه مراتب ندارید، وقتی افکار منظم دارید نیازمند بوروکراسی نیستید و وقتی برنامه اجرایی منظم دارید نیاز به کنترل های افراطی نخواهید داشت.

۶- استفاده از تکنولوژی نه به عنوان ابزار اصلی بلکه بعنوان شتاب دهنده تحول و
توفیق

Key players - key positions

✓ کارکنان با استعداد سازمان چه کسانی هستند

✓ چگونه کارکنان مستعد را در مشاغل کلیدی بگماریم

✓ مشاغل کلیدی سازمان چه مشاغلی هستند

✓ چگونه خروج کارکنان کلیدی را کاهش دهیم

انتخاب افراد کلیدی بر اساس مدیریت

استعدادیابی

Talent Management

استعداد چیست؟

- در لغت نامه 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

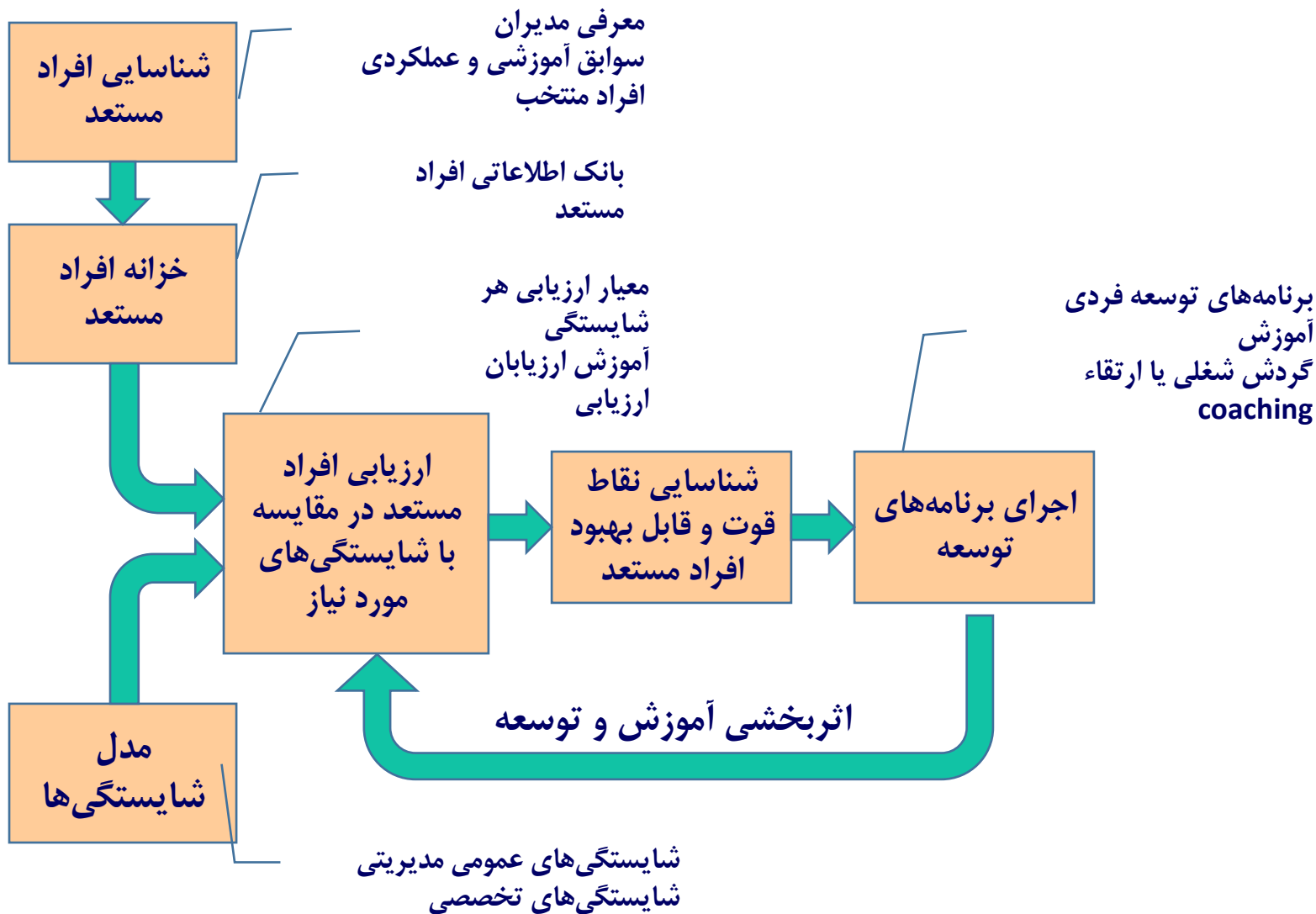
• استعدادهای انسان را می توان به کوه یخ تشبیه کرد، **یک پنجم** از این استعدادهای آشکار است و چهار پنجم بقیه نهان است و ممکن است هیچگاه کشف نشود و بکار نیاید.

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



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

فرایند مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری



• برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، افرادی شایسته برای مشاغل کلیدی امروز و فردای سازمان شما با هزینه‌ای به صرفه فراهم می‌سازد. فراتر از آن، این اطمینان را ایجاد می‌کند که شما دارای قابلیت‌هایی هستید که بتوانید استراتژی کسب و کار خودتان را محقق نمایید.

Strategic workforce planning delivers the right workforce, today and tomorrow, at the right cost. What's more, it provides you with the assurance that you have the capability to successfully deliver your business strategy.

اثر بخشی فعالیت‌های شناسایی گزینه‌های انتخاب

برای انتخاب بهترین شیوه شناسایی گزینه‌های انتخاب نیروهای کلیدی باید چهار معیار زیر را همواره در نظر داشت:

۱- هزینه

۲- سرعت

۳- تنوع

۴- نسبت دستاورد



انواع شیوه‌های شناسایی گزینه‌های انتخاب کلیدی

• **روش‌های خارجی** : در این روش، توجه سازمان برای شناسایی گزینه‌های مشاغل کلیدی به خارج از سازمان معطوف است

• **روش‌های داخلی** : در این روش، توجه سازمان برای شناسایی گزینه‌های استخدام به داخل سازمان معطوف است



روش‌های داخلی

- از میان کارکنان داخلی (Job posting)
- معرفی توسط کارکنان داخلی (Employee referrals)
- از میان کارکنان قبلی (Former employees)



مزایا و معایب روش‌های داخلی انتخاب افراد کلیدی

• مزایا :

- عموماً بسیار ارزان هستند
- نسبت دستاورد آن معمولاً بسیار بالاست
- افرادی که از این طریق با سازمان آشنا می‌شوند در مورد ویژگی‌های سازمان اطلاعات خوبی دارند

• معایب :

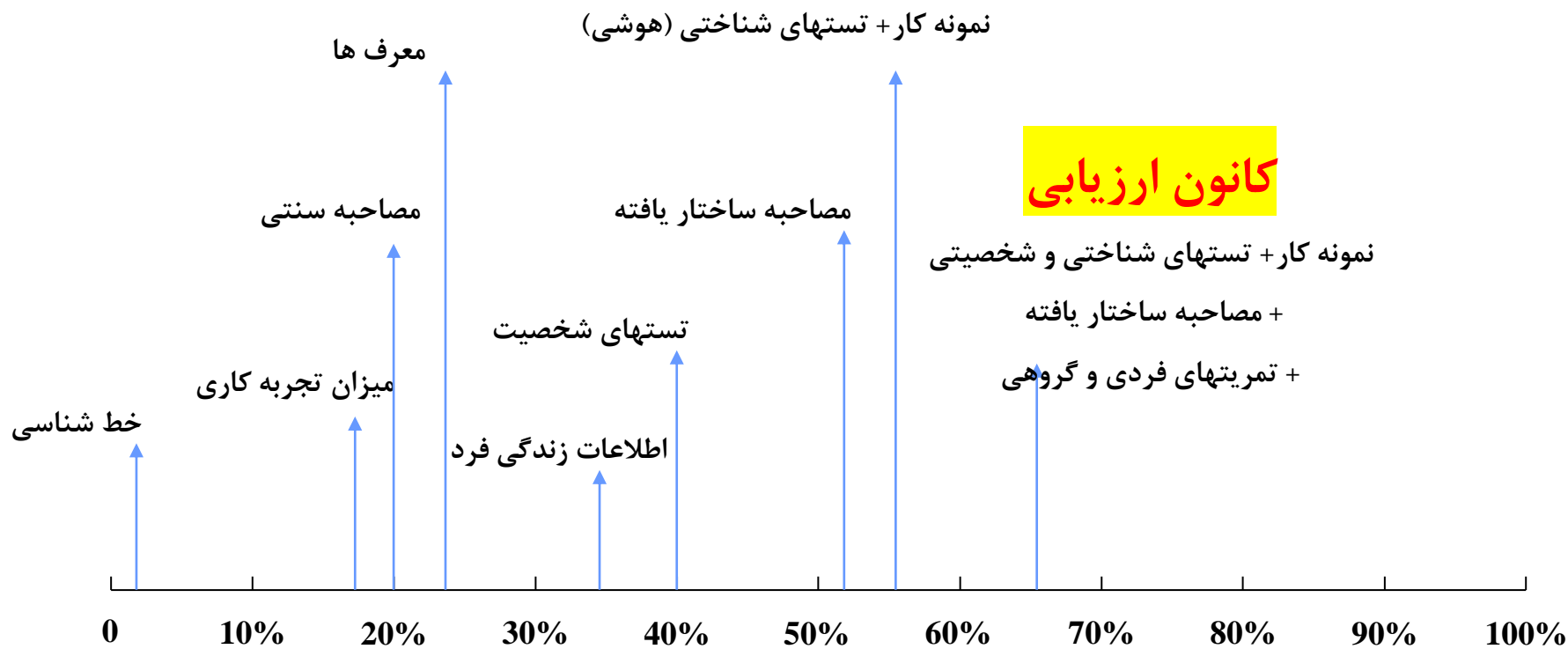
- سرعت آن مشخص نیست
- تنوع (نیروی انسانی حاصل) پایین است



ابزارهای انتخاب افراد مستعد برای

مشاغل کلیدی

دقت و اعتبار روشهای گزینش برای انتخاب افراد کلیدی



تعریف Talent acquisition

بکارگماری استعدادها یک روند جدید در حوزه مدیریت برای تمرکز در به کارگیری استعدادهای سازمانی صرفاً در مشاغل حساس و کلیدی

تفاوت Talent Acquisition و Recruitment

- جذب برای کامل کردن مشاغل خالی از تصدی میباشد.
- T.A به منظور شناسایی متخصصین رهبران و مدیران اجرایی آینده شرکت برنامه ریزی و اقدام مینماید.
- T.A به برنامه های بلند مدت تامین نیروهای کلیدی میپردازد و همچنین از نظر مدیران عامل T.A روی جنبه های استراتژی و نیروهایی که به سختی جذب میشوند میپردازد.
- برخی از تیمهای T.A بیرون HR تشکیل میشوند.

Talent acquisition

- **T.A** فرایندی جهت مشخص کردن نیازها و یافتن و بکارگیری افراد مستعد و توانا در سازمان هاست.
- تیم **T.A** مسیول مشخص کردن نیازها و تعیین منابع و ارزیابی و بکارگیری مشاغل مورد نیاز تخصصی و استراتژیک سازمان است.
- تدوین برنامه های **توسعه برند کارفرمایی** تنوع بخشی نیروی کار و توسعه مسیر های قدرتمند و مناسب دریافت و هدایت کاندیداها در مکانهای مناسب نظیر فضای مجازی از طریق برنامه های کاربردی در دسترس مانند موبایلها از وظایف بنیادین **TALENT ACQUISITION TEAM** می باشد.

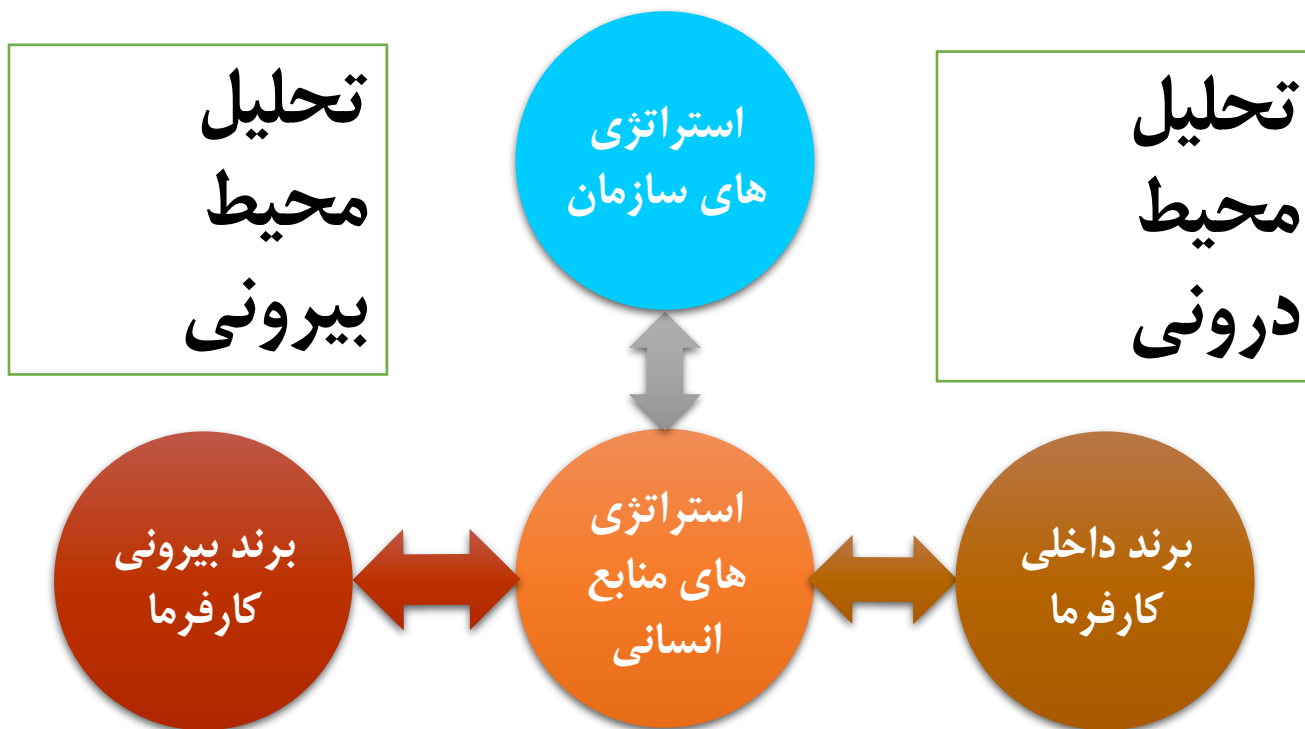


واستون وایت



از نظر وی برند کارفرما به معنی موقعیت کارفرما در بازار
منابع انسانی است که تصویری از برند سازمان را برای
کارکنان حال و آینده نشان می دهد.

برند کارفرما در استراتژی های منابع انسانی



چگونه تیم T.A اثربخش تری داشته باشیم

از مسئولیتهای تیم T.A توسعه برند کارفرمایی و ارتباط موثر برای شناخت بیشتر کاندیدها از فرهنگ و شهرت شرکت و تولیدات و خدمات میباشد.

و تیم مربوطه باید چرخه این فرایند را از طراحی اپلیکیشن مناسب تا اخذ موافقت طرفین (جاب افر) را مدیریت نماید.

از کارهای کلیدی این تیم ساماندهی همکاریهای درون سازمانی و ارتباطات موثر بین اهداف همراستا با مدیریت استخدام در شرکت میباشد.

استفاده از فضای مجازی جهت انتخاب نیروهای کلیدی از بیرون

جهت شناخته شدن توسط کارجویان نخبه لازم است سازمان در فضاهای مجازی مانند اینستاگرام، لینکدین، واتزاپ و سایر مدیاهای پر بیننده صفحات فعال داشته باشد و با سایت های کاریابی نظیر لیست زیر ارتباط ساختارمند داشته باشد.

کارلیب

کار لیسر

سه سوت جابز

جایینجا

کاربوم

ایران تلنت

جاب ویژن

ای استخدام

کاریاب ایران

ایران

Iran.hr

استخدام

انتخاب بستر مناسب نرم افزاری برای مصاحبه با افراد بیرونی

* لازم است ابزار مناسب نرم افزاری در شرکت استخدام کننده انتخاب گردد.

* ابزارهایی مانند SKYPE

* ZOOM

* SKY ROOM

* ADOBE CONNECT

* GOOGLE MEET

* میتواند مورد استفاده واقع گردد.

* از این ابزار برای مصاحبه و جذب افراد استفاده

می گردد خصوصا در شرایط Crona و Post Crona



مراحل استقرار فرایند T.A

- اولین اقدام **LEAD GENERATION** قانع کردن کارجویان با پتانسیل بسمت شرکت
- جذب و هدایت کاندیداهای با صلاحیت
- مصاحبه و ارزیابی کاندیداها
- انتخاب بهترینها از داوطلبان
- استخدام و توجیه پذیری آنها
- **HIRING AND ONBOARDING**

نکاتی برای اثر بخش تر کردن

- 1- FORECAST EFFECTIVELY

- به طور موثر مشاغل کلیدی را پیش بینی نمایید

- 2- BUILD A HIGH-QUALITY PIPELINE

- راه و مسیر با کیفیت جهت انتخاب نیروهای کلیدی ایجاد کنید

- 3-WORK COLLABORATIVELY

- به صورت مشارکتی از همه پتانسیل ها استفاده نمایید

- 4- DO NOT RUSH THE PROCESS

- در ایجاد فرآیند T.A با درایت اقدام کنید

شناسایی مشاغل و کارکنان کلیدی

امروزه اعتقاد این است که منابع انسانی مهم ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل، بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تاکید شده است و مدیریت مطلوب آن ها بسیار مهم و حساس تلقی می شود. مدیریت استعداد نشان دهنده نوعی تغییر پارادایم، از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. بنابراین مهم ترین گام در مدیریت استعداد، شناسایی کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی و تلاش برای حفظ و نگهداشت کارکنان کلیدی می باشد.

لذا مزایای انگیزشی جهت حفظ و ماندگاری افراد کلیدی مورد نیاز می باشد که لازم است در این طرح به طور ویژه مورد توجه قرار گرفته شوند.



قدم اول : شاخص ها و معیارهای انتخاب مشاغل کلیدی

ردیف	شاخص انتخاب مشاغل کلیدی
۱	در صورت بلاتصدی ماندن، شرکت با مشکل جدی مواجه می‌شود.
۲	جایگزینی شاغل زمانبر، پرهزینه و دشوار می‌باشد.
۳	تصدی شغل آموزش‌های تخصصی ویژه لازم دارد.
۴	در سودآوری شرکت تاثیر بسیار قابل توجهی دارد.
۵	شاغل آن شغل می‌بایست دارای مهارت‌های خاص و تجربه حرفه‌ای بالایی باشد.
۶	فعالیت‌های آن شغل در زنجیره ارزش شرکت از سهم قابل توجهی برخوردار باشد.
۷	در افزایش کیفیت محصول و خدمات اهمیت بسیار زیادی دارد.
۸	وظایف شغل به گونه‌ایست که در تولید بهره‌ور (اثربخش و کارا) نقشی ویژه دارد.

نحوه امتیاز دهی به شاخص های انتخاب مشاغل کلیدی در گروه صنعتی آذین خودرو

❖ لیست اولیه پست های سازمانی به همراه شاخص های انتخاب مشاغل کلیدی مطابق جدول ذیل، جهت امتیازدهی به مدیران واحدهای مربوطه ارسال می گردد :

ردیف	شاخص انتخاب مشاغل کلیدی	۱_۰	۲_۲	۴_۵
۱	در صورت بلا تصدی ماندن، شرکت با مشکل جدی مواجه می شود.	مشکلی پیش نمی آید	اشکال پیش می آید	کار مختل می گردد
۲	جایگزینی شاغل زمانبر، پرهزینه و دشوار می باشد.	کمتر از یکماه	۱ الی ۳ ماه	بیش از ۳ ماه
۳	تصدی شغل آموزش های تخصصی ویژه لازم دارد.	کمتر از ۵۰ ساعت	۵۰ تا ۱۰۰ ساعت	بیش از ۲۰۰ ساعت
۴	شاغل باید دارای تجربه حرفه ای باشد که در بازار کار کمیاب است.	کمتر از ۵ سال	۵ الی ۱۰ سال	بیش از ۱۰ سال
۵	ارزش افزوده بالاتر از میانگین کارکنان ایجاد کند.	تا ۱۰٪	۱۰٪ تا ۲۰٪	بالاتر از ۲۰٪
	سقف امتیازات	۲۵		

قدم دوم: شناسایی مشاغل کلیدی

□ مشاغل مدیریتی و ریاستی و تاپ چارت سازمان ها به طور ذاتی کلیدی محسوب می شوند.

□ مشخص کردن درصد مشاغل کلیدی سازمان ها بر اساس تعداد

سایز و بزرگی هر سازمان

□ توزیع نرمال مشاغل کلیدی در سطح سازمان

□ سهمیه پرسنل کلیدی بر حسب تعداد پرسنل هر شرکت مطابق جدول زیر خواهد بود. (به طور مثال برای شرکت

های بالای ۳۰۰ نفر ۱۰٪ از کل پرسنل آن شرکت به عنوان پرسنل کلیدی انتخاب خواهند شد)

سهمیه پرسنل کلیدی	شرکت ها بر حسب تعداد پرسنل
۱۰٪	شرکت های بالای ۳۰۰ نفر
۱۵٪	شرکت های ۱۰۰ تا ۳۰۰ نفر
۲۰٪	شرکت های زیر ۱۰۰ نفر

قدم سوم: شناسایی افراد مستعد برای مشاغل کلیدی

□ در این مرحله ابتدا صاحبان مشاغل کلیدی شناسایی؛ سپس نفراتی که دارای معیارهای ۳ گانه ذیل هستند بعنوان کاندیدای مشاغل کلیدی انتخاب می شوند.

الف) سابقه همکاری لازم؛

ب) امتیاز ارزیابی عملکرد : دارا بودن حداقل میانگین امتیاز ۷۰٪؛

ج) عدم سابقه تخلف انضباطی : نداشتن تعهد انضباطی طی یکسال اخیر.

که این موارد شرط اولیه ورود به مشاغل کلیدی می باشند.

سطح شغلی	حداقل سابقه همکاری مورد نیاز
سرپرستی / کارشناسی	حداقل ۱ سال
تکنسینی / کارمندی / کارگری	حداقل ۲ سال

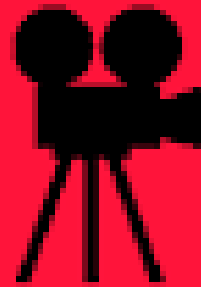
اعتبار و بازنگری لیست پرسنل کلیدی

- ۱- برگزیدن افراد کلیدی به مدت یک سال، بر اساس فرآیند استعدادیابی و جانشین پروری
- ۲- افراد کلیدی باید شایستگی و توانمندی های خودشان را به روز نگه دارند.
- ۳- انتخاب افراد کلیدی به طور سالانه مورد بازنگری قرار می گیرند با مدل شایستگی های به روز شده
- ۴- ایجاد رقابت سازنده جهت قرار گرفتن در **Talent Pool** سازمان

**چگونه از خروج کارکنان کلیدی
جلوگیری و آن‌ها را نگهداری کنیم**

حفظ و نگهداشت نیروهای کلیدی

- ۱- معرفی آشکار افراد کلیدی سازمان و انگیزه مند کردن آن ها
- ۲- شفاف کردن انتظارات سازمان از افراد نخبه نظیر سهم مشارکت در نظام پیشنهادات
- ۳- تفویض اختیار به منظور غنی سازی شغل و پذیرش مسئولیت های بیشتر و چالشی تر
- ۴- ایجاد نظام جبران خدمات متمایز نظیر:
 - الف- قراردادهای بلند مدت تر
 - ب- افزایش سقف وام
 - پ- افزایش سقف اعتبار آموزشی و ...



**KEEP
CALM
ITS MY
LAST
SLIDE**

جمع بندی

- ❖ مشاغل کلیدی ارزش آفرینی بالایی برای سازمان دارند و سازمان ها لازم است استراتژی مناسبی برای افراد کلیدی شاغل در این پست ها داشته باشند.
- ❖ برنامه استعدادیابی و جانشین پروری داخل سازمان با استفاده از ابزارهایی نظیر کانون ارزیابی و استعدادگزینی بیرون از سازمان به صورت جاری و با رویکرد Talent Acquisition می تواند اثر بخشی بالایی داشته باشد.
- ❖ استفاده از مالتی مدیاها در به کارگماری نخبگان مورد کاربرد قرار گیرد.
- ❖ تعیین و انتخاب مشاغل و نیروهای کلیدی به عنوان یک برنامه استراتژیک در دستور کار سازمان و واحدهای منابع انسانی به همراه برنامه های عملیاتی صورت گیرد و سالیانه مورد پایش قرار گیرد.
- ❖ خروج نیروهای کلیدی را سازمان ها باید مدیریت و با شاخص صفر درصد پیگیری نمایند.

با تشکر از حضور سبز و توجه شما

