



انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران



کتابخانه ملی آموزش و توسعه منابع انسانی



انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی



IFTDO

ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

نام و نام خانوادگی: **رحمت اله پاکدل**

عنوان سخنرانی: **پروژه طراحی و استقرار نظام مدیریت استعداد در بخش دولتی**

ماموریت های امور مطالعات نظام ها و فناوری های مدیریتی





ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی



سازمان اداری و استخدامی کشور
امور مطالعات نظام ها و فناوری های مدیریتی

**نظام مدیریت استعداد در دستگاه های اجرایی
(مرحله پایلوت)**

6th National Conference Of
Training & Human Capital Development

www.Istdconf.ir

مساله چیست؟

عدم جذب فارغ التحصیلان نخبه به نظام اداری؛



خروج زود هنگام و عدم ماندگاری فارغ التحصیلان نخبه در نظام اداری؛



انگیزه پایین افراد با استعداد به جهت یکسانی قوانین و مقررات در زمینه توسعه و نگهداشت؛



عدم جایگزینی افراد توانمند در مشاغل و پست های کلیدی در نظام اداری؛



بازدهی پایین بخش اداری به جهت نبود نیروهای کلیدی و اثرگذار



TALENT

استعداد کیست؟



ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

توسعه سرمایه انسانی
کنفرانس ملی آموزش و توسعه



6th National Conference Of
Training & Human Capital Development

www.Istdconf.ir



APS Framework for High Potential



فرهنگ سازمانی
ارزشها
تلاش مضاعف
جور شدن با محیط

ظرفیت شناختی
هوش عاطفی
انطباق پذیری
یادگیری

انگیزش
تمایل به ارتقاء

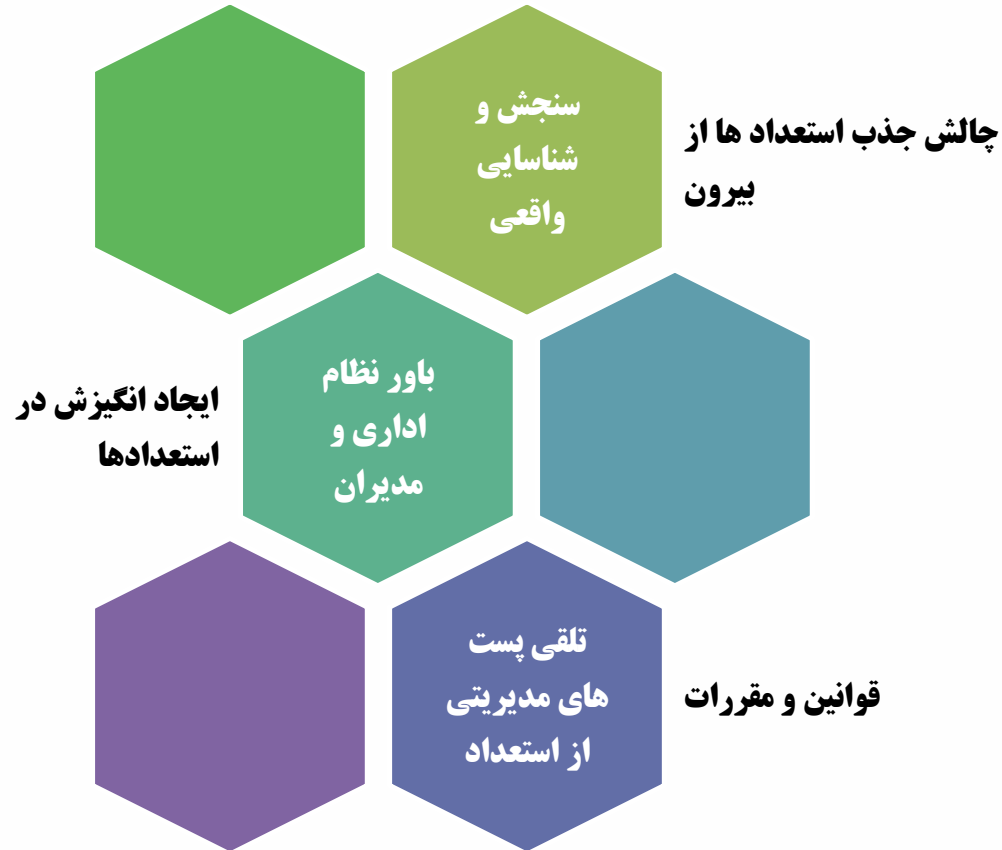


سوالات اصلی در طراحی نظام مدیریت استعداد بخش دولتی

- ۱- **ضرورت** مدیریت و توسعه استعدادها در نظام اداری کشور چیست؟
- ۲- استعدادها در نظام اداری **چه کسانی** هستند؟
- ۳- **توسعه استعدادها** در دستگاه های اجرایی با چه رویکرد و روشهایی باید انجام شود؟
- ۴- چگونه می توان استعدادها را در نظام اداری **نگهداشت و حفظ** نمود؟
- ۵- آیا **ارزیابی استعدادها** در دستگاه های اجرایی شبیه سایر کارکنان است؟
- ۶- چگونه و با چه سازو کارهایی می توان استعدادها را در دستگاه های اجرایی در **حوزه های استراتژیک** به کار گرفت؟

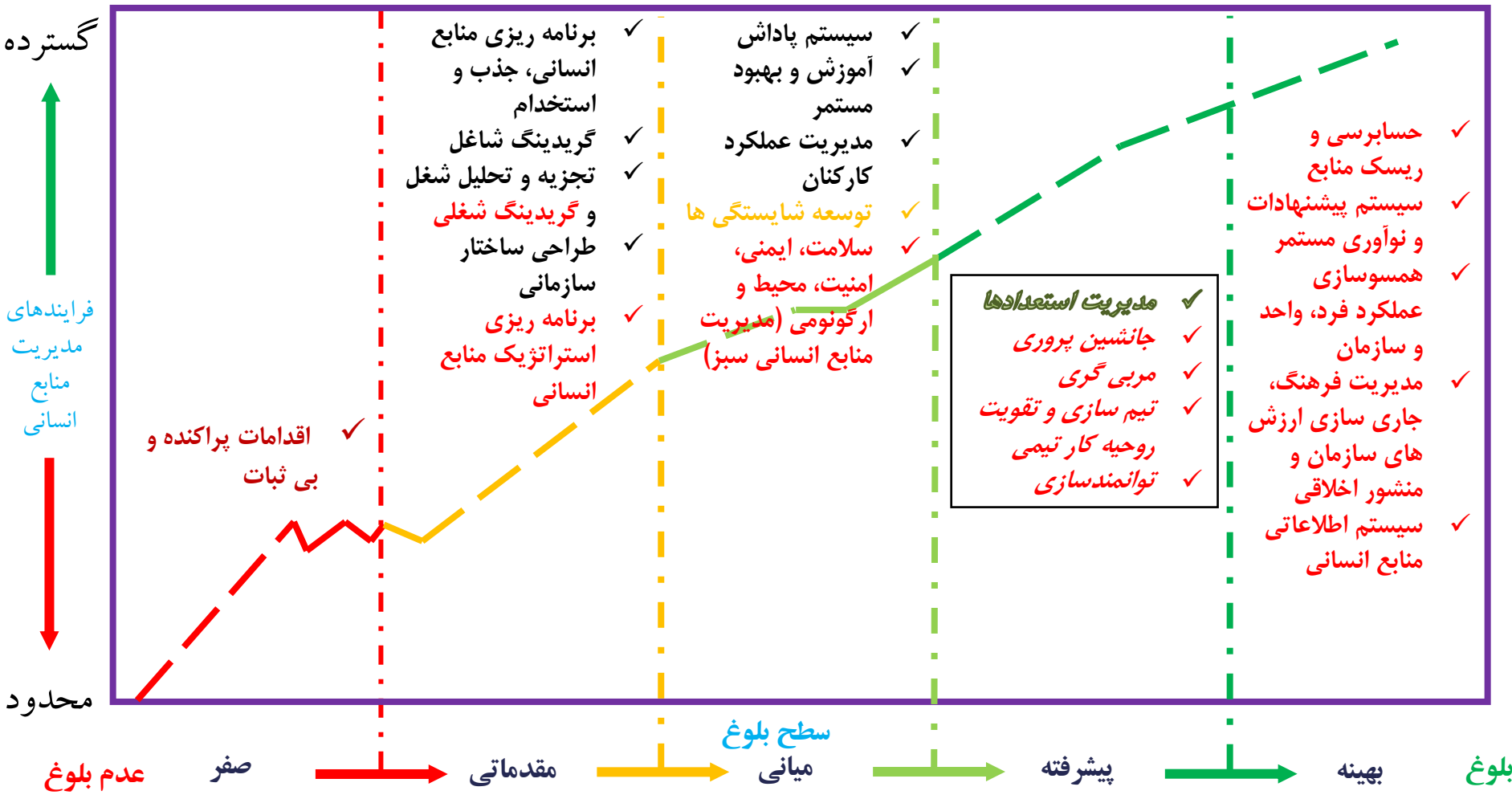


چالش های اساسی استقرار نظام مدیریت استعداد در بخش دولتی





مدیریت استعداد بر اساس سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی سازمان

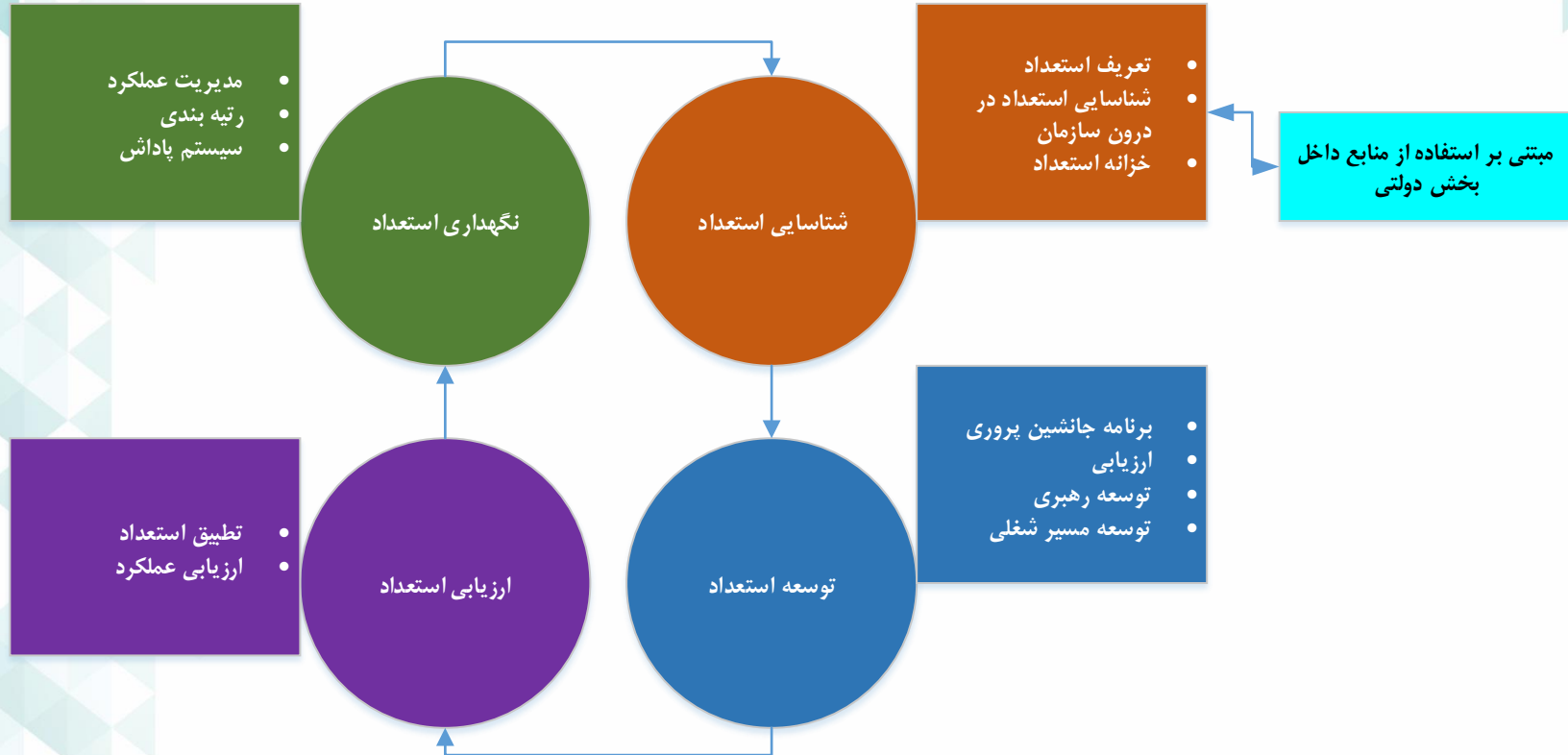




تفاوت های مدیریت استعداد در بخش دولتی و خصوصی



مدیریت استعداد Talent Management





ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

تجربه کشورهای مختلف جهان

6th National Conference Of
Training & Human Capital Development

www.Istdconf.ir

سنگاپور

برنامه همکاری مدیریت MPA-

هدف: توسعه مسیر شغلی
روش:

- دو سال کار در یکی از پست های ستادی بک وزارت خانه
- ارائه طیف گسترده ای از آموزش ها و برنامه های توانمندسازی
- بازدید در بازه ای سه ماهه از کشورهای عضو آسه آن

طرح بورسیه های تحصیلی قبل از خدمت

هدف: فرار دادن استعدادها در مسیر درست
جانشینی در نظام دولتی
روش:

- ارائه بورسیه تحصیلی برای کاندیداهایی که شرایط مشاغل و پست هایی تعیین شده



طرح پتانسیل های بالا HiPo-

هدف: توسعه توانایی رهبری گسترده در سراسر سیستم اداری
روش:

- شرکت در برنامه های آموزشی مختلف
- فرصت حضور در تیم های پروژه ای بین سازمانی
- کارآدر بک سازمان خارجی
- حضور در انجمن های بین المللی و ملی رهبری و حکومت داری

طرح خدمات اداری AS-

هدف: قرار گرفتن در معرض انواع تجربه های اداری و مدیریتی در سطح کلان و ملی
روش:

- زمینه فعالیت و کار در بخش خصوصی
- تحت فشار فرار دادن این افراد برای تصمیم گیری در شرایط بحرانی
- عموماً حقوق بالاتری از نرم دریافتی کارکنان دولت دریافت می کنند

مالزی



ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی



بورسیه قبل از شروع خدمت

- ارتقاء توان نظام اداری کشور در حوزه مدیریتی
- آشنایی با مدیریت بحران
- توسعه دیدگاه های فردی افراد در حوزه مسائل عموم

طرح های اداری و دیپلماتیک - PTD

- ایفای نقش رهبری
- استعدادها در صورت تمایل می توانند وارد بخش خصوصی شوند
- شرکت در آموزش ضمن خدمت

طرح کارکنان با کارآیی بالا

- توسعه مهارت های آکادمیک استعدادها با شرکت در دوره های بورسی موری
- ارائه مشاوره برای استعداد های موجود در بخش دولتی برای پیدا کردن یک موقعیت مناسب در سیستم اداری
- بهره برداری از استعدادها در بخش شبه خصوصی شامل شرکت های دولتی در صورت تمایل

تایلند



پورسیه تحصیلی پیش از شروع خدمت

- بورس تحصیلی وزارت عتاه های ععام
- بورس تحصیلی وزارت ععمومی

پروانه توسعه اجرایی بخش ععمومی - PSED

- منطق آموزش در این پروانه روش مربی گیری و مشاوره
- توسعه توانایی مدیران اجرایی در نحوه مواجهه با بحران ها و مسائل مبتلا به در بخش ععمومی
- برگزاری دوره های آموزشی توانایی تفکر خلاق، حل مسئله و هدایت استراتژی های سازمانی به عمل

پروانه توسعه رهبری موج نو

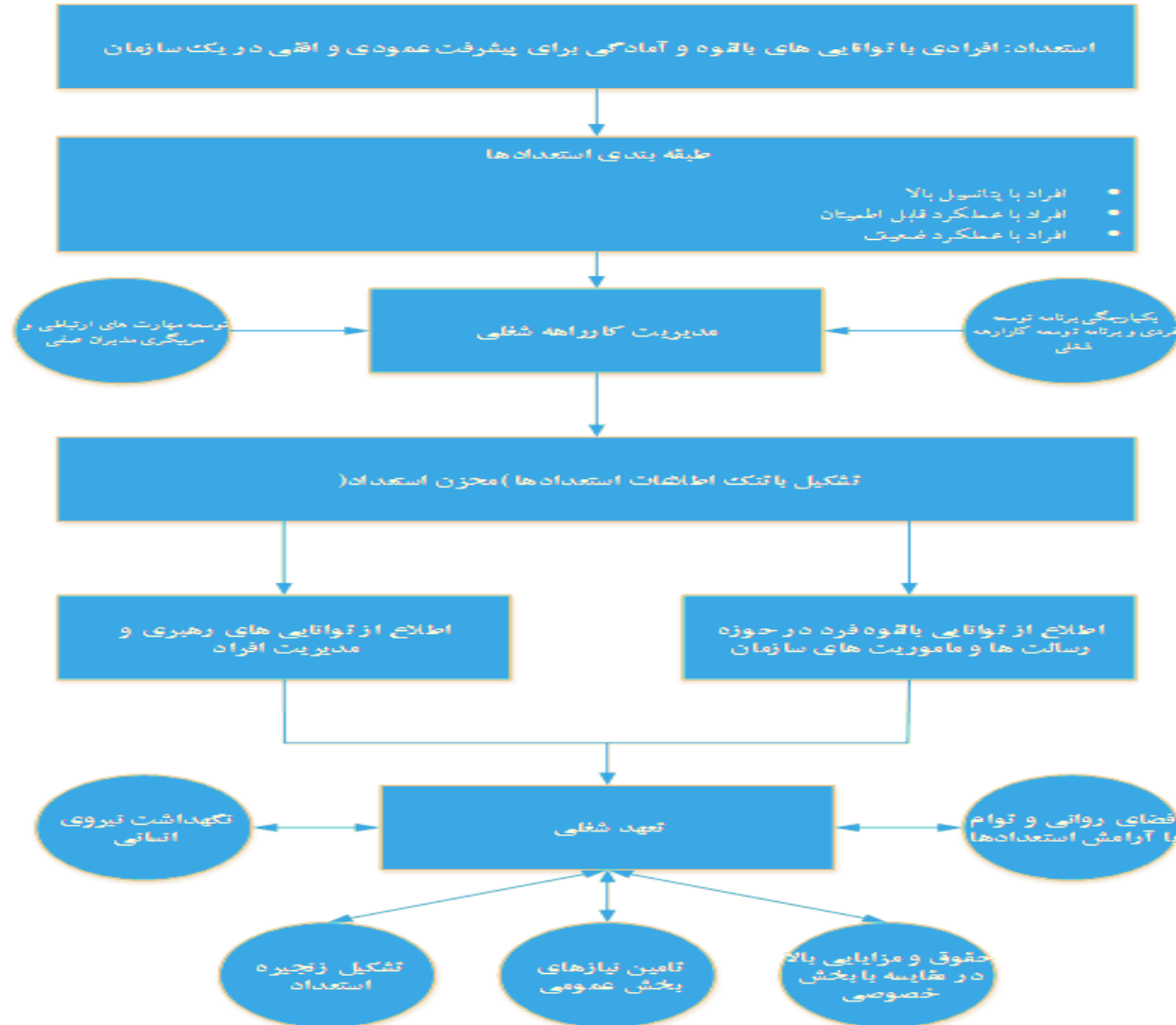
- شرکت در دوره های MPA

سیستم عملکرد افراد با پتانسیل بالا - HiPPS

- جذب، نگهداری و ایجاد انگیزه در افراد با پتانسیل بالا در حوزه خدمات ععمومی
- توسعه مداوم و سیستماتیک افراد با پتانسیل بالا
- آماده سازی افراد مجرب کافی که توانایی تبدیل شدن به رهبرانی با تجربه و خوب برای اداره سطوح ارشد دارند



آفریقای جنوبی



کانادا

اگرچه انتدگات

- نیاز به تجدید نظر در ارائه خدمات عمومی
- در دسترس بودن افراد متناسب برای جایگزینی
- اولویتهای دولتی در حوزه مدیریت منابع انسانی
- سرعت بالای تغییرات محیطی



دای قجان

- معاونین و مدیران ستادی ارشد
- هیئت وزیران (در زمان انتخاب و انصاب و زام و معاونین و وزراء)
- سازمان‌های نظارتی در کانادا
- دانشگاه‌ها و دانشکده متخصص در حوزه آموزش خدمات عمومی
- مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی
- مدیران و سرپرستان اجرایی



ایالات متحده آمریکا

مرحله اول:

همسان سازی استراتژی های در حال اجرا

- تجزیه و تحلیل الزامات استراتژی
- توسعه اهداف و مأموریت ها

مرحله دوم:

تعریف اهداف جانشینی و تجزیه و تحلیل ابزارهای مخزن استعدادها

- تعریف اهداف جانشینی
- تجزیه و تحلیل ابزارهای مخزن استعدادها

مرحله پنجم:

ارزیابی استراتژی های جانشینی

- تجزیه و تحلیل نتایج
- ارائه توصیه برای ارتقاء

- تعهد مداوم مدیران ارشد
- تعهد مداوم کارکنان به تحول

- هم ترازبندی دائمی اهداف با برنامه های استراتژیک
- ارتباطات دائمی و مدیریت تغییر پیوسته

مرحله سوم:

برنامه توسعه مدیریت جانشینی

- تجزیه و تحلیل برنامه های جاری، سیاست ها، روش ها
- شناسایی استراتژی های مدیریت جانشین
- توسعه طرح
- ارزیابی توسعه طرح و پاسخگویی

مرحله چهارم:

پیاده سازی و اجرای طرح

پیاده سازی ارتباطات و تغییر

استراتژی های مدیریت

- پیاده سازی استراتژی جانشینی در حوزه استخدام، انتخاب، رشد و توسعه، نگهداری
- جمع آوری داده ارزیابی



کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی
توسعه سرمایه انسانی

ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

خلاصه ویژگی های مدیریت استعداد در کشور های مورد مطالعه

6th National Conference Of
Training & Human Capital Development

www.Istdconf.ir



ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

نام کشور	رویکرد اجرا	اهداف	اجزاء برنامه یا نظام
سنگاپور	برنامه محور	<ul style="list-style-type: none">- توسعه مسیر شغلی- توسعه توانایی رهبری گسترده در سراسر سیستم اداری- قراردادن استعدادها در مسیر درست جانشینی در نظام دولتی	<ul style="list-style-type: none">- طرح بورسیه های تحصیلی قبل از خدمت- برنامه همکاری مدیریت- طرح خدمات اداری- طرح پتانسیل های بالا
مالزی	برنامه محور	<ul style="list-style-type: none">- ارتقاء توان نظام اداری کشور در حوزه مدیریتی- فراهم شدن بستری برای ایفای نقش های رهبری توسط استعدادها	<ul style="list-style-type: none">- طرح بورسیه قبل از خدمت- طرح های اداری و دیپلماتیک- طرح کارکنان با کارایی بالا
تایلند	برنامه محور	<ul style="list-style-type: none">- شناسایی جذب افراد توانمند با استعدادهای عالی در نقطه پیوستن به بخش دولتی برای لایه های مدیریت میانی- جذب، نگهداری و ایجاد انگیزه در افراد با پتانسیل بالا در حوزه خدمات عمومی؛- توسعه مداوم و سیستماتیک افراد با پتانسیل بالا؛- آماده سازی افراد مجرب کافی که توانایی تبدیل شدن به رهبرانی با تجربه و خوب برای اداره سطوح ارشد دارند	<ul style="list-style-type: none">- طرح بورسیه تحصیلی پیش از خدمت- برنامه توسعه اجرایی بخش عمومی سیستم عملکرد افراد با پتانسیل بالا- برنامه توسعه رهبری موج نو
انگلستان	نظام محور	<p>رفع نیاز دولت در پاسخ به درخواست ارائه خدمات متنوع</p>	<ul style="list-style-type: none">- سطح اول: روش هایی کاملا موقت و غیررسمی- سطح دوم: نظام مدیریت استعداد در لایه های مختلف و در اتصال با ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی یک سازمانی به صورت یک جزء کوچک و در حاشیه اجرا- سطح سوم: سطح استراتژی رسمی برای استقرار نظام مدیریت استعداد- سطح چهارم: این سطح که ترکیبی از دو سطح قبلی است استراتژی مدون و نظم یافته در تمامی ابعاد سازمان به صورت فراگیر و گسترده



نام کشور	رویکرد اجرا	اهداف	اجزاء برنامه یا نظام
آفریقای جنوبی	نظام محور	رفع کمبود مهارت ها در بخش عمومی مبتنی بر سرمایه های موجود بخش عمومی	<ul style="list-style-type: none">- تعریف استعداد- طبقه بندی (بلوک بندی) استعدادها- مدیریت کارراهه شغلی- ترازنامه استعداد
کانادا	نظام محور	<ul style="list-style-type: none">- نیاز به تجدید نظر در ارائه خدمات عمومی- در دسترس بودن افراد مناسب برای جایگزینی در بدنه بخش عمومی- توانایی پاسخ به سرعت بالای تغییرات محیطی	<ul style="list-style-type: none">- تعریف خدمات عمومی یا نیازهای سازمانی- اطلاع عمومی- ارزیابی عمومی- ارتباط
ایالات متحده آمریکا	نظام محور	تربیت رهبران موثر و قوی از مدیران میانی	<ul style="list-style-type: none">- همسان سازی استراتژی های در حال اجرا- تعریف اهداف جانشینی و تجزیه و تحلیل ابزارهای موجود در مخزن استعدادها- توسعه مدیریت جانشینی- پیاده سازی و اجرا- ارزیابی استراتژی های جانشینی
استرالیا	نظام محور	شناسایی استعدادهای موجود در بخش عمومی و توسعه و تربیت آن ها برای عهده دار شدن وظایف مهم تر در آینده	<ul style="list-style-type: none">- شناسایی و جذب افراد مستعد در قالب استخدام افراد مستعد از بازار کار یا شناسایی افراد مستعد درون سازمان- توسعه افراد مستعد- حفظ و نگهداری افراد مستعد



اهداف اجرای طرح استقرار نظام مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی

- فراهم آوردن بستر تدوین و تبیین قواعد و نهادهای تضمین عرضه و بهره گیری مطلوب از استعدادهای در نظام اداری کشور با تمرکز بر کارمندان موجود دستگاه های اجرایی
- شناسایی و نگهداشت افراد مستعد موجود در دستگاه های اجرایی؛
- ایجاد آمادگی شغلی در کارکنان مستعد برای مشاغل کلیدی در آینده؛
- ایجاد ارتباط هدفمند و پویا بین مدیریت عملکرد و نظام مدیریت استعداد در دستگاه های اجرایی؛
- تسهیل فرایند ارتقاء شغلی کارکنان مستعد در دستگاه های اجرایی؛
- فراهم شدن بستر ارزش آفرینی افراد مستعد در بخش دولتی؛
- ایجاد پویایی در ساختار نیروی انسانی موجود دستگاه های اجرایی در بلند مدت؛

استقرار نظام مدیریت استعداد در دستگاه های دولتی

مرحله اول: ارزیابی اولیه



شرایط اولیه:

- مستخدم رسمی یا پیمانی یا قراردادی؛
- حداقل دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس مبتنی بر شرایط احراز شغل؛
- دارای حداقل ۴ سال سابقه کار در پست کارشناسی و یا سطوح بالاتر؛
- کسب حداقل ۹۰ درصد امتیاز ارزیابی عملکرد در چهار سال پیاپی؛
- داشتن حداکثر ۲۵ سال سابقه خدمت؛

احراز شرایط اولیه



بررسی احراز شاخص ها توسط واحد منابع انسانی دستگاه

محورها:

- توانایی رهبری ؛
- توانایی انطباق با استرژژی سازمان؛
- توانایی اخذ تصمیمات هوشمندانه؛
- توانایی برقراری ارتباط موثر با همکاران؛
- توانایی خلق ایده و پیاده سازی آن؛
- توانایی مدیریت تعارض؛

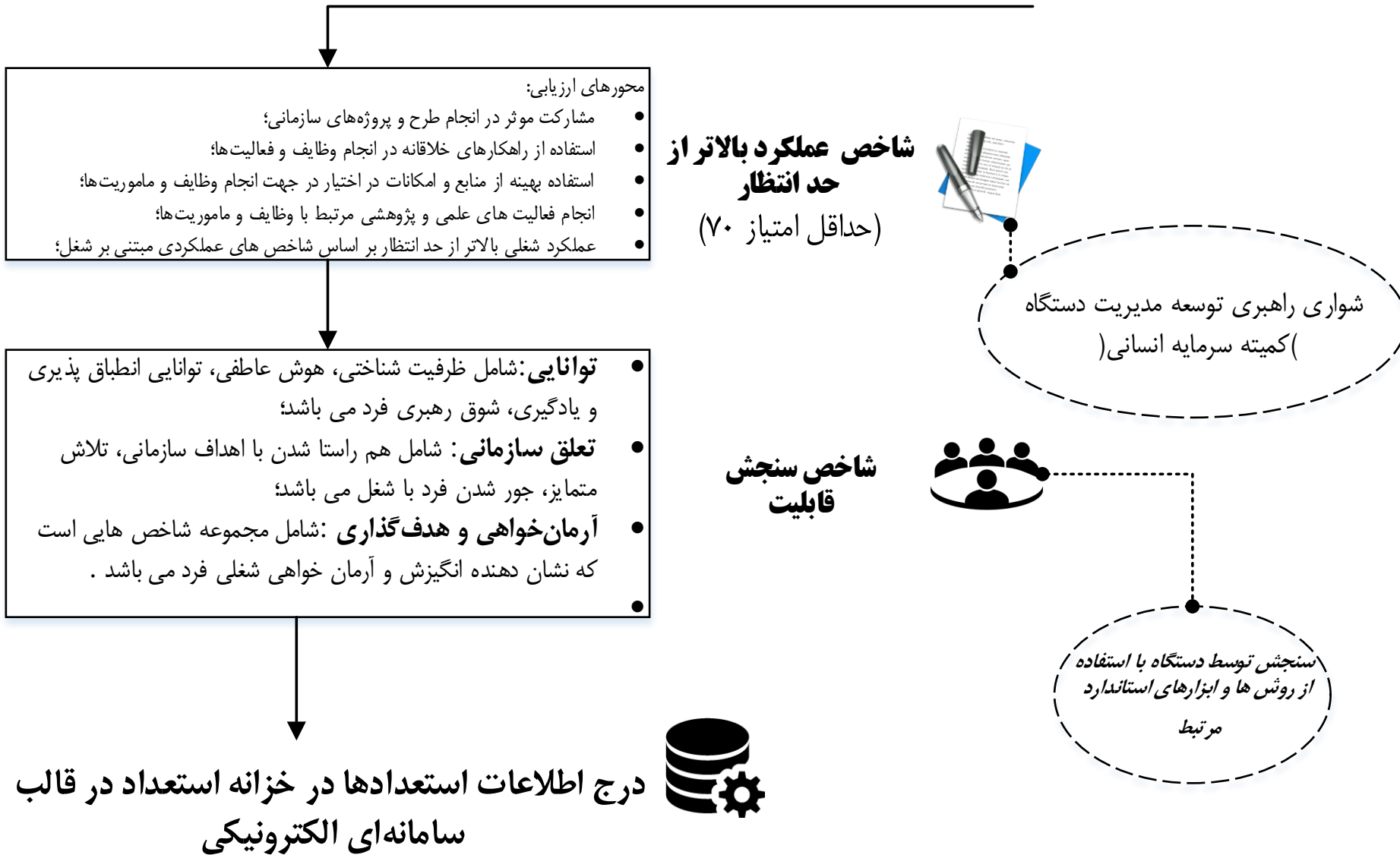
کسب حداقل امتیاز ۵۰ امتیاز در هر
• یک از محورها و حداقل ۷۰ امتیاز در
مجموع



ارزیابی توسط کانون های ارزیابی

کشف و شناسایی نهایی استعدادها مبتنی بر منابع انسانی موجود درون دستگاه های
اجرایی است و جذب جدید نیروی انسانی را شامل نمی شود.





برنامه های توسعه استعداد

توسعه شایستگی های
مدیریتی و رهبری

برنامه ریزی جانشینی برای
ارتقاء و جابجایی در مشاغل
کلیدی

توسعه شایستگی های
شغلی

بهبود تعلق سازمانی

دستگاه های اجرایی باید به منظور توسعه کارکنان مستعد به سمت مشاغل کلیدی گام های زیر را انجام دهند:

گام اول: تعیین مشاغل کلیدی؛

گام دوم: طراحی مدل شایستگی اختصاصی مشاغل کلیدی؛

گام سوم: سنجش شایستگی کارکنان مستعد در زمینه مشاغل کلیدی و تعیین شکاف شایستگی ها؛

گام چهارم: تدوین برنامه توسعه شایستگی ها برای کارکنان مستعد بر اساس مسیر شغلی و نیاز های احصاء شده؛

گام پنجم: اجرا و ارزیابی برنامه های توسعه شایستگی ها؛



4 ارزیابی استعدادها

چارچوب و مدل ارزیابی عملکرد کارکنان مستعد در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دولت تعیین و ابلاغ خواهد شد.

5 نکهداشت استعدادها

کاهش سنوات خدمت قابل محاسبه در ارتقاء رتبه های شغلی کارمندان به میزان یک دوم	اولویت در اعزام به بورس های آموزشی	جابه جایی میان دستگاه های اجرایی
فوق العاده کارایی و عملکرد موضوع بند ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری	انتخاب به عنوان اعضای هیئت مدیره شرکت های دولتی	حداکثر ۵۰ درصد امتیاز فوق العاده ویژه بند ۱۰ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری



فرایند مدیریت استعداد

❖ **مرحله اول: سنجش و شناسایی کارکنان مستعد؛**

❖ **مرحله دوم: توسعه کارکنان مستعد؛**

❖ **مرحله سوم: ارزیابی کارکنان مستعد؛**

❖ **مرحله چهارم: نگهداشت کارکنان مستعد؛**



• مرحله اول: سنجش و شناسایی کارکنان مستعد

❖ گام اول: احراز شرایط الزامی؛

❖ گام دوم: ارزیابی اولیه؛

❖ گام سوم: سنجش نهایی شامل دو مرحله:

➤ سنجش عملکرد بالاتر از حد انتظار؛

➤ سنجش قابلیت؛



مرحله اول: سنجش و شناسایی کارکنان مستعد

• **گام اول:** در این گام دستگاه های اجرایی کارکنان متقاضی خود را که دارای حداقل شرایط

زیر می باشند را در فرایند شناسایی کارکنان مستعد قرار می دهند:

❖ مستخدم رسمی، پیمانی و قراردادی؛

❖ دارای **مدرک تحصیلی** حداقل کارشناسی مبتنی بر شرایط احراز شغل؛

❖ دارای حداقل **۴ سال تجربه** در پست کارشناسی و یا سطوح بالاتر در دستگاه اجرایی؛

❖ داشتن حداکثر **۲۵ سال سابقه خدمت**؛

❖ کسب حداقل **۹۰ درصد امتیاز ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان** در **دو سال از چهار سال**



• **گام دوم: ارزیابی اولیه کارکنان مستعد با استفاده از **کانونهای ارزیابی** تأیید صلاحیت شده توسط**

دستگاه اجرایی و بر اساس محورهای زیر:

❖ توانایی رهبری؛

❖ توانایی انطباق با استراتژی سازمان؛

❖ توانایی اخذ تصمیمات هوشمندانه؛

❖ توانایی برقراری ارتباط موثر با همکاران؛

❖ توانایی خلق ایده و پیاده سازی آن؛

❖ توانایی مدیریت تعارض؛



• مرحله اول: سنجش و شناسایی کارکنان مستعد

- **گام سوم:** در مرحله سنجش نهایی و شناسایی کارکنان مستعد افرادی که حد نصاب گام قبل در فرایند ارزیابی اولیه کسب نموده اند با استفاده از دو شاخص زیر مورد سنجش نهایی قرار می گیرند. در صورتی که کارکنان امتیازات لازم را از دو شاخص کسب نمایند، به عنوان کارکنان مستعد شناسایی و انتخاب می شوند:
- **۱- عملکرد بالاتر از حد انتظار؛**
- **۲- قابلیت؛**



• ۱- عملکرد بالاتر از حد انتظار

• عملکرد حداقل ۴ سال اخیر فرد ملاک ارزیابی در این گام می باشد. شاخصهای ارزیابی

• مستندات عملکرد عبارتند از:

مشارکت موثر در انجام طرح و پروژه های سازمانی؛

استفاده از راهکارهای خلاقانه در انجام وظایف و فعالیتها؛

استفاده بهینه از منابع و امکانات در اختیار در جهت انجام وظایف و ماموریتها؛

انجام فعالیت های علمی و پژوهشی مرتبط با وظایف و ماموریتها؛

عملکرد شغلی بالاتر از حد انتظار بر اساس شاخص های عملکردی مبتنی بر شغل؛



ابعاد ارزیابی عملکرد بالاتر از حد انتظار

ردیف	شاخص ارزیابی	تعاریف و مصادیق	سقف امتیاز	امتیاز مکتسبه
۲	استفاده از راهکارهای خلاقانه در انجام وظایف و فعالیتها	ارائه شیوه‌های سهل‌الوصول برای رسیدن به اهداف سازمانی	۱۲ امتیاز	۲ امتیاز
		اختراع، اکتشاف یا نوآوری جهت ارتقاء کارایی سازمان		۲ امتیاز
		خلق اثر هنری یا ارائه کار ابتکاری در زمینه فعالیت‌های شغلی		۲ امتیاز
		ارائه روش‌ها و راه‌حل‌های گوناگون برای حل مشکلات شغلی		۲ امتیاز
		ارائه پیشنهادات موثر و تصویب آن در دستگاه		۲ امتیاز
		نوآوری در انجام وظایف محوله ارائه طرح‌های جدید و مفید در زمینه شغلی		۲ امتیاز

ابعاد ارزیابی عملکرد بالاتر از حد انتظار

ردیف	شاخص ارزیابی	تعاریف و مصادیق	سقف امتیاز	امتیاز مکتسبه
۳	استفاده بهینه از منابع و امکانات در اختیار در جهت انجام وظایف و ماموریت‌ها	ارائه طرح یا پیشنهادی که موجب افزایش کارایی و اثربخشی همکاران و یا سازمان و کاهش هزینه‌های مربوط گردد	۲۰ امتیاز	۴ امتیاز
		ارائه طرح یا پیشنهادی که موجب افزایش تقویت روحیه کارکنان و افزایش انگیزش به کار گردد		۴ امتیاز
		اصلاح روش‌های کار، قوانین و مقررات و یا ساختار سازمانی به منظور افزایش بهره‌وری		۴ امتیاز
		تلاش در افزایش تولید یا ارائه خدمت در مقایسه با واحد زمانی مشابه		۴ امتیاز
		انجام صرفه‌جویی و پایین آوردن هزینه‌های مختلف در مقایسه با انجام کار مشابه		۴ امتیاز

ردیف	شاخص ارزیابی	تعاریف و مصادیق	سقف امتیاز	امتیاز مکتسبه
۴	انجام فعالیت‌های علمی و پژوهشی مرتبط با وظایف و ماموریت‌ها در حین خدمت	مقالات علمی - پژوهشی (داخلی و خارجی) مرتبط با سابقه کاری فرد	۲۲ امتیاز	هر مقاله ۷ امتیاز
		گواهی ثبت اختراع مورد تایید سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران		گواهی ثبت اختراع بین المللی تا ۷ و داخلی تا ۵ امتیاز
		برگزیدگان در جشنواره علمی معتبر		برگزیدگی داخلی تا ۳ و خارجی تا ۷ امتیاز
		مقالات علمی - ترویجی مرتبط با سابقه کاری فرد	۴ امتیاز	۶ امتیاز (هر مقاله ۲ امتیاز)
		مقالات چاپ شده در کنفرانس‌های معتبر (داخلی یا خارجی) مرتبط با سابقه کاری فرد		خارجی ۲ امتیاز
		تالیف یا ترجمه کتاب مرتبط با سابقه کاری فرد		داخلی ۱ امتیاز
			۴ امتیاز	



ابعاد ارزیابی عملکرد بالاتر از حد انتظار

امتیاز مکتسبه	سقف امتیاز	تعاریف و مصادیق	شاخص ارزیابی	ردیف
	بالاتر از حد انتظار ۳۰ امتیاز	فعالیتها و اقدامات منحصر به فردی که در ارتباط با شغل فرد بوده و در قالب های ۴ گانه فوق گنجانده نمی شود	عملکرد شغلی بالاتر از حد انتظار بر اساس شاخص های عملکردی مبتنی بر شغل	۵
	در حد انتظار ۱۵ امتیاز			
	پایین تر از حد انتظار ۵ امتیاز			



• **مرحله اول: سنجش و شناسایی کارکنان
مستعد**

۱- عملکرد بالاتر از حد انتظار

- مسئول ارزیابی: شواری راهبری توسعه مدیریت دستگاه**
- مستندات عملکرد فرد باید با توجه محورهای ذکر شده جمع آوری شده و به تأیید**
- **مسئول واحد سازمانی ذیربط برسد.**
- واحدهای سازمانی مستندات تأیید شده در خصوص عملکرد فرد را برای طرح در**
- شواری راهبری توسعه مدیریت می توانند به واحد منابع انسانی ارائه دهند.**



• **مرحله اول: سنجش و شناسایی
کارکنان مستعد**

۲- قابلیت

- در این گام علاوه بر سنجش عملکرد بالاتر از حد انتظار قابلیت‌های افراد با توجه به سه محور
- زیر مورد سنجش قرار می‌گیرد:

□ **توانایی:** شامل توانایی شناختی، هوش عاطفی، توانایی انطباق پذیری و یادگیری؛

□ **آرمان خواهی و هدفگذاری:** شامل انگیزش و آرمان خواهی شغلی فرد؛

□ **تعلق سازمانی:** شامل هم راستا شدن با اهداف سازمانی، تلاش متمایز، جور شدن فرد

• با شغل.



توسعه سرمایه انسانی
توسعه سرمایه انسانی

ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

مصادیق رفتاری	شاخص	محور
<ul style="list-style-type: none"> ▪ رفتار هوشمندانه ▪ دارای سرعت تفکر و تصمیمگیری بالا ▪ برقراری ارتباط با سایرین ▪ حس کنجکاوی در مفهوم سازی 	ظرفیت شناختی	توانایی
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پایدار و مقاومت در برابر فشار ▪ خودآگاهی توأم با توانایی توسعه روابط 	هوش هیجانی	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توانایی تبدیل یادگیری به تغییرات رفتاری ▪ کنج کلو ▪ آماده دریافت بازخورد ▪ آماده تجربه تجربیات و چالش های جدید 	انعطاف پذیری و تمایل به یادگیری	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم ترس از رهبری ▪ کنار آمدن با موضوع اقتدار ▪ تاثیر گذاری در تیم های کاری به عنوان بازیکن و الهام دهنده 	تمایل به رهبری	
با انگیزه و متمایل به افزایش موقعیت های رشدیت خود	انگیزه	
	آرزوی شغلی	آرمان خواهی و هدفگذاری
تعهد قوی به سازمان در قالب افزایش تلاش های اختیاری خود در دستیابی به اهداف	همترازی با فرهنگ و ارزشها	تعلق سازمانی
	تلاش دائمی	
	تناسب با محیط	



• **مرحله دوم: توسعه کارکنان مستعد**

• **برنامه های توسعه مختص هر فرد مستعد در محورهای زیر طراحی و اجرا می گردد:**

❖ **برنامه ریزی جانشینی برای ارتقاء و جابجایی در مشاغل کلیدی؛**

❖ **توسعه شایستگی های مدیریتی و رهبری؛**

❖ **توسعه شایستگی های شغلی؛**

❖ **بهبود تعلق سازمانی؛**



• **مرحله سوم: ارزیابی کارکنان مستعد**

- **چارچوب و مدل ارزیابی عملکرد کارکنان مستعد در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دولت**
- **با چارچوب فعلی می تواند متفاوت باشد.**



• مرحله چهارم: - نگهداشت کارکنان مستعد

می توان پیشنهادهای زیر را در دستگاه ها اجرا کرد:

- اعزام به **بورس های آموزشی** موضوع ماده (۶۰) قانون مدیریت خدمات کشوری کارکنان
- حداکثر امتیاز **فوق العاده ویژه بند (۱۰) ماده (۶۸) قانون مدیریت خدمات کشوری**
- در صورت نیاز **جابجایی در داخل دستگاه و یا سایر دستگاه های اجرایی** در مشاغل مرتبط
- انتخاب اعضای هیئت مدیره شرکتهای دولتی افراد
- اعطای فوق العاده کارایی و عملکرد موضوع **بند (۶) ماده (۶۸) قانون مدیریت خدمات کشوری** کرد

به جهت حقوق و مزایا در هر پستی که باشند **همتراز با یک پست بالاتر** می توانند مدنظر قرار گیرند.

کاهش سنوات خدمت قابل محاسبه در ارتقاء رتبه های شغلی کارمندان به میزان یک دوم پس از تصویب

شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

ارائه **سایر مزایایی** که در اختیار دستگاه است.



مدیران بزرگ مسئول نمی شوند، بلکه با کار بست

راهبرد مدیریت استعداد در سازمان در طول

زندگی کاری خود به تعالی می رسند



کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی
توسعه سرمایه انسانی

هشتمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

با تشکر از مسن توجه شما

6th National Conference Of
Training & Human Capital Development

www.Istdconf.ir