



مؤسسه راهبردهای  
بازنشستگی صبا



# مرکز رشد و تعالی مدیران مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا



مؤسسه راهبردهای  
بازنشستگی صبا

سرمایه انسانی، مهمترین داشته‌ی هر سازمان در دستیابی به نتایج مورد انتظار، پیاده‌سازی راهبردها و تحقق چشم‌انداز است. توانمندسازی و پرورش این سرمایه عظیم، تأثیر به‌سزایی در کارایی و اثربخشی سازمان خواهد داشت. پژوهش‌ها حاکی از آن است علی‌رغم نیاز به ورود اندیشه‌های نو به سازمان، مجموعه‌های موفق به میزان قابل توجهی، به درون زایی ظرفیت‌های سازمانی تأکید دارند؛ چراکه عملکرد شایسته، تا میزان زیادی به بوم و زمینه سازمانی وابسته است و الگوهای مدیریتی و رفتاری در سازمان‌های گوناگون، تفاوت‌های قابل توجهی دارند.

از همین رو، کارکنان و مدیران برجسته در کوران تجارب و آموخته‌ها، در بطن سازمان ساخته می‌شوند. سازمان‌های برتر تلاش می‌کنند با شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی در درون سازمان آینده‌ی خود را بیمه سازند؛ اینگونه است که برنامه‌های کشف و پرورش استعدادها، با حمایت مستقیم مدیران ارشد سازمان‌ها طراحی و پیاده‌سازی می‌شود.

**مرکز رشد و تعالی مدیران مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا، ابزاری است اثربخش و پویا که به راحتی در اختیار سازمان‌ها قرار می‌گیرد تا مسیر کشف و پرورش استعدادها را به خوبی برای مدیران آینده خود تضمین و در رسیدن به اهداف سازمانی تسهیل نمایند.**



معرفی؛

- ✓ زیرمجموعه موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا
- ✓ تأسیس تابستان ۱۳۹۴
- ✓ ارزیابی بیش از ۲۰۰۰ نفر در سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه صندوق
- ✓ دارای مجوز صلاحیت ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای
- ✓ دستگاه‌های اجرایی از سازمان اداری استخدامی کشور
- ✓ دارای آکادمی توسعه‌ی فردی



ابزاری در خدمت سازمان‌ها برای؛

- ✓ ارتقاء، انتصاب و انتخاب مدیران، کارشناسان و کارکنان
- ✓ جذب، استخدام و تبدیل وضعیت کارکنان
- ✓ تعیین مسیر پیشرفت شغلی
- ✓ نیازسنجی آموزشی و توسعه سرمایه‌های انسانی
- ✓ تامین نیروی انسانی مورد نیاز
- ✓ برگزاری دوره‌ها و نشست‌های ارتقاء سطح مدیران و بدنه کارشناسان

دست‌یاری همراه افراد برای؛

- ✓ شناسایی قوت‌ها و نقاط قابل بهبود
- ✓ توسعه مهارت‌های فردی





## معرفی مرکز رشد و تعالی مدیران ارزیابی و مدل شایستگی

کانون، فرآیندی یک یا چند روزه است که با بهره‌گیری از شبیه‌سازی‌های شغلی، آزمون‌های روانسجی و تیمی از ارزیابان حرفه‌ای، شناخت چند جانبه‌ای از استعدادها و ویژگی‌های شناختی، روانی و رفتاری افراد را نمایان می‌کند. این شناخت متناظر با فهرستی از توانایی‌ها و رفتارهای مورد انتظار از افراد به دست می‌آید که آن را مدل شایستگی می‌نامند. این فرآیند، فرصتی را فراهم می‌کند تا افراد بتوانند توانمندی‌ها و ایده‌های خود را به صورت عملی و در یک

محیط آزمایشگاهی به نمایش بگذارند. در پایان کانون و پس از اتمام مراحل ارزیابی، ارزیابان طی نشست موسوم به «PUHSAW» اطلاعات به دست آمده در مورد هریک از افراد را با یکدیگر به اشتراک گذاشته و پس از تجمیع و تحلیل داده‌ها، نتیجه در قالب یک گزارش تحلیلی مستند می‌شود. مدل شایستگی، منعکس کننده توانمندی‌های و ویژگی‌هایی است که افراد برای موفقیت در یک سازمان به خصوص (با همدلی ویژگی‌ها و شرایط خاصش) به آنها نیاز دارند.



## مدل شایستگی

### رکن اول

شایستگی‌ها محور کانون هستند و سایر عناصر با توجه به آنها شکل می‌گیرد. ابزارهای ارزیابی طوری طراحی می‌شوند که امکان بروز شایستگی‌ها را فراهم کنند. ارزیاب‌ها به دنبال کشف شایستگی‌های افراد هستند. خود افراد نیز به منظور به ظهور رساندن شایستگی‌های مورد انتظار در کانون شرکت می‌کنند. یک شایستگی

شامل ترکیبی از دانسته‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و ویژگی‌های روان شناختی است که خود را

در قالب یک سبک رفتاری به ظهور می‌رساند. مدل شایستگی موجب هدایت عینی برای عملکرد محیط کار به وجود می‌آورد که با اهداف و استراتژی‌های سازمان همراستا است. مدیریت منابع انسانی سازمان با توجه به مدل شایستگی نیازهای مربوط به توسعه و یادگیری را دقیق تر شناسایی می‌کنند. در ادامه شایستگی‌های بنیادینی که

در مرکز رشد و تعالی مدیران صبا مورد سنجش قرار می‌گیرد به صورت خلاصه معرفی شده است.



### تفکر ارتباط

**ارتباط دیپلماتیک**  
زیرکی و استفاده از ظواهر، مهارت کلامی و هیجانات، در راستای متقاعد کردن مخاطب و دستیابی به منافع ارتباطی

### ارتباط همدلانه

اشتیاق برای برطرف کردن نیاز مخاطب و تعامل همدلانه منقطع و حمایت‌گرانه با او

### مدل شایستگی

### اجرای چریکی

انرژی و شتاب در آغاز و پیگیری برنامه‌ها و سرعت عمل در مواجهه اقتضائی با انتظارات و شرایط جدید

### اجرای نظام مند

رویکرد منظم و مرحله به مرحله به کارها، آغاز فعالیت پس از پیش‌بینی‌های لازم و پایش منظم اهداف و معیارهای کیفی در جریان کار

### اجرا روحیه

### روحیه پرجرات و مستقل

انگیزه، استقلال رای و جرات بالا در تعامل، گرفتن تصمیم‌های مهم و انجام کارهای چالشی

### روحیه آرام و مستقل

آرام و مثبت در مواجهه با موانع و مخالفت‌ها، استرس و خشم، کنار نکشیدن و شکیبایی برای حفاظت از داشته‌ها

## رکن سوم

### ارزیابی شوندگان



دسته بندی، سازمان ملزم است که ارزیابی شوندگان را قبل از آغاز فرآیند ارزیابی با هدف ارزیابی معیارهای سنجش، تیم ارزیابی، نحوه ارائه بازخورد نتایج و ... آگاه نماید. ارزیابی شوندگان بایستی به این موضوع یقین پیدا کنند که «پرورش و آماده سازی افراد برای بهبود عملکرد و ارتقا در سازمان، نیازمند شناخت دقیق استعدادها و نیازهای آموزشی و توسعه‌ای آنان است» که این کار در مرکز رشد و تعالی مدیران صندوق بازنشستگی کشوری انجام می‌شود.

در مرکز رشد و تعالی مدیران موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا، ارزیابی شوندگان (داوطلبین) رکن اصلی هستند؛ چرا که همه‌ی ارکان مرکز متناسب با شرایط و ویژگی‌های ایشان طرح ریزی می‌شود. ارزیابی شوندگان با رویکردهای متفاوتی از قبیل؛ جذب و استخدام، ارتقا و انتصاب و یا رویکرد توسعه در مرکز شرکت می‌کنند. از این رو سازمانها مقصود متفاوتی را در معرفی افراد جهت شرکت در مرکز رشد و تعالی مدیران دنبال می‌کنند، لذا با هر قصد و هر

## رکن دوم

### ارزیابان



و «مدیریت»، از سوابق مدیریتی و اجرایی نیز برخوردارند و بینش ارزنده‌ای در مورد اقتضاهای مدیریت در سازمان‌های ایرانی، دارند. اگرچه هیچ ارزیابی، به اندازه خود مدیران و کارکنان سازمان نسبت به اقتضا و شرایط خاص سازمان و ابعاد فنی و وظیفه‌ای کارها مطلع نیست، اما اساساً چنین اطلاعاتی به کیفیت ارزیابی کمکی نخواهد کرد. ارزیابان کانون، بایستی متخصصین مدیریت و تحلیل رفتار باشند تا بتوانند معیارهای رفتاری استاندارد و مشخصی را که به طور معمول برای موفقیت افراد در سازمان مورد نیاز است، بسنجند.

یکی از عوامل اصلی موفقیت مرکز رشد و تعالی مدیران موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا، ارزیابان هستند. ارزیاب‌ها افرادی هستند که شناختی دقیق از مفهوم و مصداق شایستگی‌ها، ابزارهای ارزیابی، روش تحلیل رفتار و تکنیک‌های مصاحبه دارند؛ و به اتکای تجارب متعدد پیشین، درک مناسبی در مورد شایستگی‌های افراد به دست می‌آورند. ارزیابان در آموزشگاه‌های تخصصی، دوره‌های فنی را پشت سر گذاشته‌اند و تجارب متعددی را بدست آورده‌اند. اغلب این افراد، علاوه بر تحصیل در حوزه‌هایی چون «منابع انسانی»، «روانشناسی»





ابزارهای ارزیابی به مجموعه‌ی تمرین‌ها و آزمون‌هایی گفته می‌شود که برای شناخت شایستگی در وجود افراد مورد استفاده قرار می‌گیرند. تمایز اصلی مرکز رشد و تعالی مدیران صندوق بازنشستگی کشوری نسبت به سایر روش‌های ارزیابی، تنوع ابزارهای ارزیابی و استفاده از ابزارهای مبتنی بر شبیه‌سازی است. این ابزارها شامل آزمون‌های روانشناختی، آزمون‌های استعداد، مصاحبه، شبیه‌سازی‌های گروهی و فعالیت‌های انفرادی است. بعضی از تمرین‌های مورد استفاده در مرکز رشد و تعالی مدیران صبا عبارتند از:

✿ **تمرین گروهی؛** یک شبیه‌سازی گروهی است که در آن، داوطلبان خود را در یک موقعیت فرضی

قرار می‌دهند؛ و در جلسه‌ای جدی و فشرده، به تحلیل، تصمیم‌گیری، رقابت، همکاری و حتی تولید محصولاتی خاص، می‌پردازند.

✿ **کارتابل مدیریتی؛** کارتابل، یک شبیه‌سازی نوشتاری است؛ که در آن هر یک از ارزیابی‌شوندگان به صورت انفرادی، خود را در یک سازمان و سمت تازه فرض کرده و مجموعه‌ای از مسائل مدیریتی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. تصمیم‌ها و واکنش‌های افراد به هر یک از نامه‌های کارتابل، بررسی مستقیم چند شایستگی ایشان را میسر می‌کند.

✿ **موردکاوی نوشتاری؛** موردکاوی همانند کارتابل مدیریتی، یک شبیه‌سازی نوشتاری است؛ با این

تفاوت که در آن، هر یک از ارزیابی‌شوندگان به صورت انفرادی با یک مساله جدید روبرو شده و براساس اطلاعات داده شده به آن‌ها، به چندین پرسش پاسخ می‌دهند.

✿ **مصاحبه شایستگی محور؛** گفتگویی نیمه ساختاریافته است که یکی از اعضای تیم ارزیابی با داوطلب انجام می‌دهد و به واکاوی مسیر زندگی، تجارب و سبک برخورد فرد با موقعیت‌های گوناگون مدیریتی می‌پردازد.

✿ **پرسش نامه خود ارزیابی؛** پرسش‌نامه‌ای است که با استفاده از آن، افراد برداشت خود از کمیت و کیفیت رفتارهای خود را به تیم ارزیابی منتقل می‌کنند. نتیجه این پرسش‌نامه در قالب نمرات

فرد به هریک از شایستگی‌های بنیادین خود، در کنار نمرات تیم ارزیابی قرار می‌گیرد و میزان خودآگاهی و خودشناسی داوطلبین را نشان می‌دهد.

✿ **پرسش‌نامه ویژگی‌های شخصیتی؛** به منظور تفسیر و تحلیل بهتر مشاهدات رفتاری مرکز رشد و تعالی مدیران، با استفاده از یکی از ابزارهای رایج سنجش شخصیت مانند NEO، MBTI یا HEXACO، تمایلات، شخصیت و منش افراد براساس خود اظهاری ایشان، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

✿ **آزمون‌های تفکر؛** با استفاده از چند آزمون معتبر جهانی در حوزه تفکر توان فکری افراد به صورت مستقیم مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.





نتیجه مرکز رشد و تعالی مدیران؛ گزارشی تحلیلی مختص هریک از ارزیابی شونده‌گان است که به صورت محرمانه آماده خواهد شد. در این گزارش، علاوه بر ذکر نقاط قوت و استعداد‌های شناسایی شده در هر فرد، به بهبودها و آموزش‌های لازم در راستای توسعه و پیشرفت فردی اشاره خواهد شد.

#### \* شناخت دقیق ویژگی‌ها و استعداد‌های هر فرد، مقدمه‌ای برای طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه است، از این رو گزارش نتیجه مرکز رشد و تعالی مدیران، شرط لازم و قدم اول توسعه سرمایه‌های انسانی است. از طرفی توسعه شایستگی‌های رفتاری مدیریتی، نیازمند تجربه و یادگیری طولانی مدت است و با کسب دانش به تنهایی میسر نخواهد شد. لذا مجموعه‌ای از روش‌های آموزش و تربیت دست به دست هم داده تا دانش تجربه و مهارت‌های مدیریتی در قالب سمینارها و کارگاه‌های آموزشی، شبیه سازی‌های مدیریتی، تورها و اردوهای یادگیری

الگوبرداری و بازدید، مربی‌گری آموزش‌های مجازی و... را بر اساس سبک یادگیری و شرایط کاری، به افراد و سازمان‌ها منتقل نماید.

\* **نتایج نهایی مرکز رشد و تعالی مدیران، به صورت محرمانه و مستقیم، توسط مشاور برای مدیران مربوطه در معاونت منابع انسانی، ارسال خواهد شد.** این گزارشات تحت هیچ شرایطی در سازمان منتشر نخواهد شد؛ مگر در کمیته انتصاب و یا هنگامی که مدیرعامل سازمان قصد تصمیم‌گیری در خصوص افراد را داشته باشد. **ذکر این نکته ضروری است که، این گزارشات به طور مستقیم در اختیار سرپرست مستقیم ارزیابی شونده‌گان (مدیر مافوق) نیز قرار نخواهد گرفت.**

\* **یکی دیگر از نتایج مرکز رشد و تعالی مدیران صبا، تعیین میزان تناسب شغل و شاغل است که با نمره‌ای بین ۱ تا ۱۰ مشخص می‌گردد.** مبنای محاسبه این، نمره ضرایبی است که کارشناسان سازمان پیش از کانون برای مشخص

کردن ماهیت سمت مورد بررسی، اعلام می‌کنند. این ضرایب میزان ارتباط سمت مورد بررسی را با نقش‌های پنجگانه (خدمت، توسعه، دادوستد، عملیات، حکمرانی) مشخص می‌کند.

ضرایب اعلام شده، در حین برگزاری کانون با خود افراد نیز در میان گذاشته می‌شود تا در صورت نیاز، تغییرات مورد نظر شخص ارزیابی‌شونده به همراه ادله این تغییرات، در اختیار مسئولین ذی‌ربط در معاونت منابع انسانی قرار گرفته و نهایی شود.



# آکادمی مرکز رشد و تعالی مدیران

موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا  
مدیران کارآمد، سازمان بهرهور







## پیش به سوی آینده

## توصیه‌هایی برای توسعه



توسعه فردی، سفری معنادار در جهت خودآگاهی و رشد مدیران است. سفری به درون افراد با هدف ایجاد تغییر در شیوه اندیشیدن، تحلیل کردن و در نهایت تغییر رفتار مدیران و کارکنان در مواجهه با مسائل سازمان. پس از گذراندن گام اول و دوم در مرکز رشد و تعالی مدیران، یعنی شناخت استعدادها، نقاط قوت و ضعف، نوبت به گام اصلی می‌رسد؛ آموزش و توسعه.

فرصتی که به افراد اجازه می‌دهد تا به بهترین نسخه از خود تبدیل شوند و با دستاوردهای بیشتر در زندگی کاری و فردی، خود میزان بهره‌وری و رضایت‌مندی بالاتری از زندگی را تجربه کنند.

آکادمی توسعه فردی صبا، با طراحی برنامه جامع توسعه فردی مبتنی بر نتایج مرکز رشد و تعالی مدیران، راهنما و راهبر سفر به مقصد شکوفایی است.





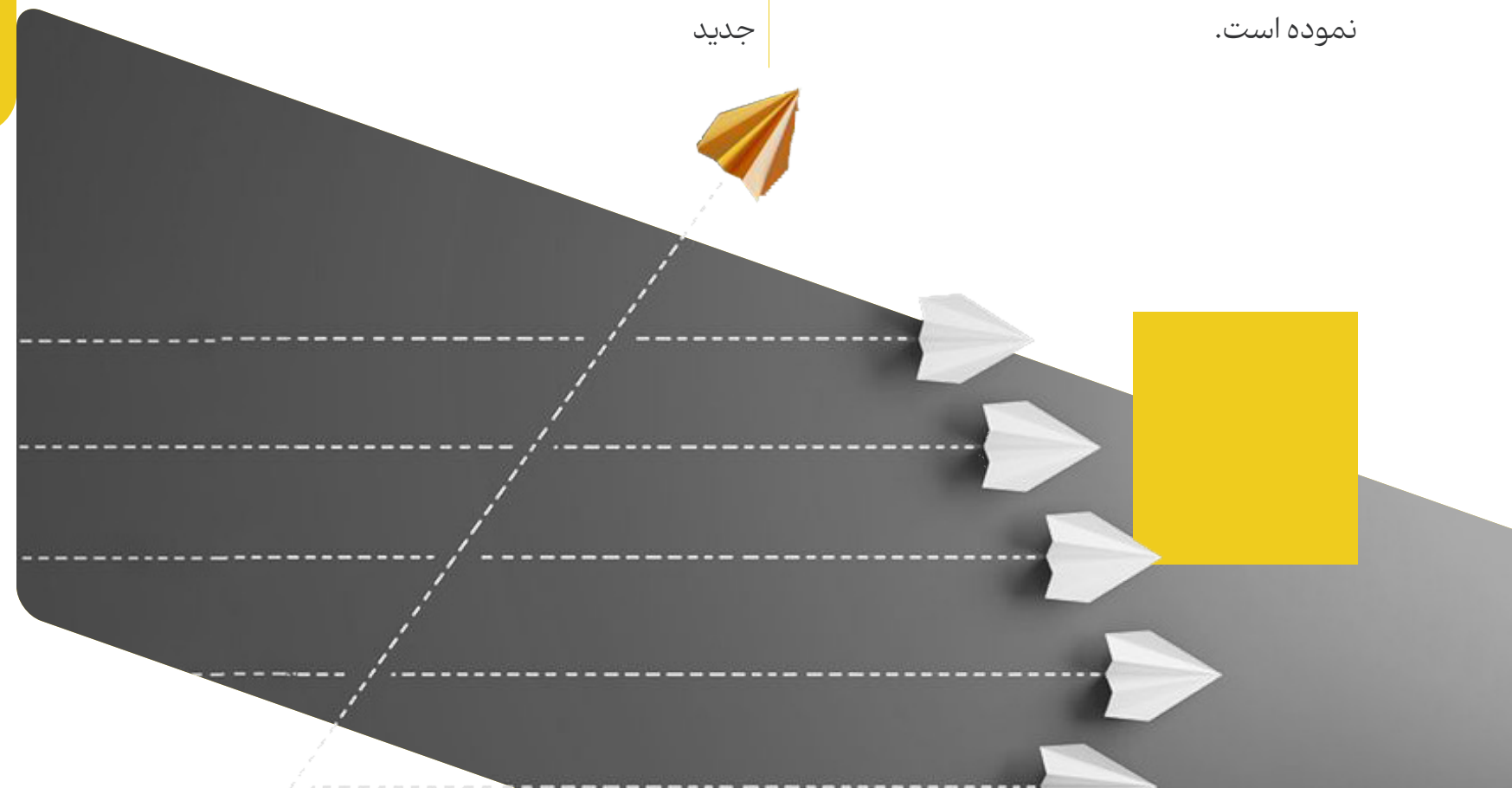
## آکادمی توسعه فردی صبا

### ضرورت

انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش مشاغل مدیریتی در سازمان‌ها، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد. برای تحقق این ویژگی‌ها، سرمایه‌گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران ضروری است. به همین منظور، آکادمی توسعه فردی صبا، برنامه آموزش و توسعه مدیران را بر اساس الگوی شایستگی مورد نظر و مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی طراحی و تدوین نموده است.

این الگو که برگرفته از مطالعات صورت گرفته در سطح ملی و بین‌المللی و نیز تجربیات صاحب‌نظران برتر این حوزه است، دو هدف عمده را دنبال می‌کند:

- ۱ ارتقاء و توسعه شایستگی‌های فردی و متناسب‌سازی توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی
- ۲ پرورش مدیران حرفه‌ای برای پذیرش مسئولیت‌های جدید





## دوره آموزشی

## شایستگی رهبران

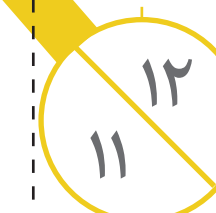
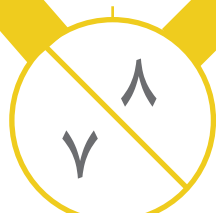
در اقتصاد دانش محور امروز، سازمان ها روز به روز پیچیده تر می شوند و مدیریت در این سازمان ها با صرف تجربه یا اتکا به چند تکنیک خاص اثربخش نخواهد بود. آنچه مدیریت سازمان های امروزی را پیچیده تر از گذشته کرده است، مواجهه با نسل جدیدی از نیروی انسانی موسوم به «نسل Z» است، سرمایه انسانی جوان و روبه رشد کشور که شیوه اندیشیدن، خصوصیات و انتظارات متفاوت که چابکی، انعطاف، تنوع طلبی، کار تیمی، ریسک پذیری بالا و ... بخشی از ویژگی های این نسل است.

به همین منظور سازمان های امروزی بجای مدیر، رهبرانی چند بعدی و همه جانبه نگر می خواهند تا از این سرمایه عظیم نیروی انسانی، تیم هایی نیرومند و هم دل بیافرینند و اهداف سازمان را محقق سازند. دوره جامع شایستگی رهبران، فرصتی برای آموزش و توسعه مهارت های لازم مدیریت و رهبری نسل جدید نیروی انسانی است که با همکاری گروه توسعه مدیریت نشا برگزار می گردد.



### مرحله اول: منتورینگ

شایستگی های بنیادین مدیریت و رهبری



رویکرد سیستمی:  
تفکر و منش مدیریتی  
در مقابل تفکر مهندسی

شایستگی های فکری

خود ارزیابی و نیازسنجی

### مرحله دوم: منتورینگ

شایستگی های اجرایی برنامه توسعه فردی

شایستگی های درون فردی (روانشناختی)

تصمیم های توسعه ای

شایستگی های بین فردی (ارتباطات)



## کارگاه‌های آموزشی

## توسعه فردی شایستگی محور

کارگاه‌های توسعه فردی شایستگی محور، در چهار ماژول بر اساس شایستگی‌های بنیادین رفتاری طراحی شده است. این کارگاه‌ها در دو سطح پایه و پیشرفته متناسب با نتایج مرکز رشد و مدیران ارشد طراحی و برگزار می‌شود.



## منتورینگ و کوچینگ

## توسعه فردی ویژه مدیران

منتورینگ (راهبری) و کوچینگ (مربی‌گری) دو ابزار حرفه‌ای در توسعه افراد سازمان است. در فرآیند منتورینگ، مدیری با سابقه و تجربه بالاتر، به عنوان مشاور و راهنمای افراد جوان‌تر انتخاب می‌شود و دانش، مهارت و تجربه خود را با آن‌ها به اشتراک می‌گذارد تا به پیشرفت و رشد شایستگی‌های فنی و رفتاری مدیریتی آنان کمک کند. مربی‌گری نیز فرآیندی است که در آن کوچینگ و کوچینگ، ارائه می‌شود:

کوچینگ	منتورینگ	محورها
روابط کوتاه مدت (۶ ماه تا ۱ سال)	روابط طولانی مدت (۱ تا ۳ سال)	چهارچوب زمانی
فرآیندی مبتنی بر توسعه عملکرد شغلی	فرآیندی جامع مبتنی بر توسعه شایستگی‌های فردی	تمرکز
جلسات منظم برنامه‌ریزی شده (هفتگی یا ماهانه)	جلسات غیررسمی بر حسب نیاز فرد	ساختار
تجربه و تخصص در حوزه مهارت‌های خود مانند رهبری، ارتباطات بین فردی و ...	تجربه و تخصص بیشتر در زمینه خاص نسبت به افراد سازمان و استفاده افراد تحت آموزش از تجربه و تخصص منتور	تجربه و تخصص
تدوین برنامه‌ها و دستور جلسات توسط مربی و افراد تحت آموزش	تدوین برنامه‌ها و دستور جلسات توسط نیروهای تحت آموزش	برنامه و دستور جلسه
پرسیدن سوال توسط مربی با هدف دعوت پرورشی قدرت تفکر و تصمیم‌گیری نیروها	پرسیدن سوالات بسیار توسط افراد از منتور به منظور استفاده از تجربیات او در شناخت و حل مسائل	پرسشگری
مشاهده نتایج در کوتاه مدت با بهبود در عملکرد افراد	مشاهده نتایج در بلند مدت و با تغییر در رفتار و توسعه شایستگی‌های فردی	خروجی



## سمینارهای آموزشی

## منش مدیریت و رهبری

آکادمی صبا، آموزش تکنیک‌ها و مهارت‌هایی در حوزه‌هایی چون ارتباطات، مذاکره، تصمیم‌گیری، استراتژی، رهبری، تیم سازی و سایر مهارت های مورد نیاز را به صورت سمینارهای نیم روزه و یک روزه برگزار می نماید. این سمینارها با موضوعات خاص و ارائه اساتید با محورهای زیر برگزار می شود؛

- ✓ تفکر استراتژیک در سازمان های بزرگ با کسب و کارهای متنوع
- ✓ منش مدیریت و رهبری
- ✓ توسعه فردی مدیران و کارکنان
- ✓ توسعه شایستگی های ارتباطی



## آموزش های ترکیبی

## توسعه فردی ویژه مدیران و کارکنان

در این نوع آموزش، مطالب بیشتر به صورت غیر رسمی آموزش داده می شود و یادگیرندگان خود تصمیم می گیرند که روند یادگیری چگونه شکل گیرد. لذا موضوعات یادگیری کاملاً کاربردی خواهد بود. مؤسسه صبا با استفاده از این الگو، در این حوزه اقدام به تیم سازی نموده و با استفاده از ابزارها و مکانیزم های متفاوت، به یک مدل آموزش ترکیبی و اثربخش اندیشیده و یادگیری متنوعی را برای سازمان ها برنامه ریزی نموده است. در ادامه به برخی از این آموزش ها اشاره می شود:

- ✓ مشاوره و منتورینگ برای مدیران
- ✓ طراحی و اجرای تئاترهای آموزشی
- ✓ طراحی بازی های مدیریتی
- ✓ کارگاه تجربه نمایش فیلم
- ✓ کارگاه نقش آفرینی
- ✓ ملاقات با مدیران پیشرو در دنیای کسب و کار
- ✓ بازدید از سازمان ها و شرکت های تراز اول





## دوره‌های جانشین‌پروری اختصاصی

### پرورش مدیران ارشد و کارشناسان خبره

دوران نقش آفرینی هر مدیر شایسته‌ای، روزی تمام خواهد شد و چنانچه سازمان برای پرکردن جای خالی او، فکری نکرده باشد، با بحران نیروی انسانی خبره مواجه خواهد شد. لذا یکی از مهمترین اقدامات توسعه هر سازمان، تربیت سرمایه‌های انسانی برای آینده سازمان است. فرآیندی ساختاریافته که با کشف و جذب بهترین استعدادها از درون سازمان شروع می‌شود و با طراحی دوره‌های آموزش و توسعه بومی و اختصاصی متناسب با هر سازمان، مقدمات تربیت و پرورش مدیران آینده سازمان را فراهم می‌سازد.

جوانانی که با شور و انگیزه بالا، مهارت‌های مدیریتی و فنی مورد نیاز را می‌آموزند و خود را برای اداره امور فردای سازمان مهیا می‌سازند. در این پروژه‌ها، آکادمی صبا علاوه بر برگزاری دوره‌های اختصاصی MBA و DBA متناسب با هر صنعت برای مدیران و کارشناسان، و ارائه مدرک دانشگاهی به فارغ التحصیلان، نظام مشاوره تخصصی منابع انسانی را نیز با کمک اساتید و مشاوران به نام کشور، برای مدیران فعلی سازمان‌ها، برقرار کرده تا سیاست‌های استقرار و نگهداشت نیروهای توسعه یافته نیز به درستی تدوین و اجرا گردد.



# مرکز رشد و تعالی مدیران صندوق بازنشستگی کشوری

مدیران کارآمد، سازمان بهره‌ور

[www.saba-psi.ir](http://www.saba-psi.ir)