

مدیریت استعداد

طیبه فراهانی (گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، بویین زهرا، ایران)

دکتر مریم جباری کیا

مصطفی حسین زاده - هنگامه رضایی - تمیجانی

سرشناسه: فراهانی، طیه، ۱۳۵۷-

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استعداد، طیه فراهانی، مریم حیدری کیا، هنگامه رضایی

تمیجانی، مصطفی حسین زاده

مشخصات نشر: البرز، کرج، ملرد ۱۳۹۷

مشخصات ظاهری: ۲۲۹/ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۹۱-۰۹۸-۹ ISBN

وضعیت فهرست نویسی: فیفا

یادداشت: کتابنامه

شناسه افزوده: مریم حیدری کیا ۱۳۵۹ هنگامه رضایی تمیجانی ۱۳۵۴ مصطفی حسین زاده ۱۳۶۴

موضوع: کارخان - توانمندسازی نیروی انسانی - مدیریت استعداد

موضوع: Employee empowerment Ability Manpower planning

رده‌بندی دیویی: ۶۵۰/۳۰۱

رده بندی گنگره: ۱۲۷/۵۲/۵/۹ م HF۴

شماره کتابشناسی ملی: ۲۵۳ ۸۰

نام انتشارات: ملرد

نام کتاب: مدیریت استعداد

مؤلف: طیه فراهانی، مریم حیدری کیا، هنگامه رضایی تمیجانی، مصطفی حسین زاده

ویراستار ادبی: فتنه عسگری

طراح جلد: فتنه عسگری

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد، قیمت ۱۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۹۱-۰۹۸-۹

چاپ: مؤسسه فرهنگی هنری روزنه روجیم rozaneh.rojim@gmail.com

آدرس انتشارات: البرز، کرج، ۰۹۱۲۵۶۴۸۸۰۲ - ۰۲۶۳۲۵۶۷۵۶۷

دفترپخش مرکزی: البرز، کرج، چهارراه کارخانه قند، بلوار ذوب آهن، جنب سازمان آتش

نشانی خیابان شهید چمران، ساختمان بهار، پلاک ۴۲ Nashr.melerd@gmail.com

فهرست

۱۲ مقدمه

۱۴ ۱. مفاهیم و تعاریف

۱۵ ۱-۱ مدیریت استعداد چیست؟

۱۹ ۱-۱-۱ استعداد چیست؟

۲۱ ۱-۲ معرر تعاریف مدیریت استعداد

۲۲ ۱-۳ ابعاد مدیریت استعداد

۲۸ ۱-۴ مدیریت استعداد: دکی به سازمان می کند؟

۳۱ ۱-۵ سیستم مدیریت استعداد

۳۲ ۲. مدل ها و مولفه های مدیریت استعداد

۳۳ ۲-۱ مدل های مدیریت استعداد

۳۴ ۲-۲ مدل بلوغ مدیریت استعداد

۳۷ ۲-۳ مولفه های مدیریت استعداد

۳۹ ۲-۴ چهارچوب عنصر سیستم مدیریت استعداد

۴۱ ۲-۵ ترکیب استراتژی مدیریت استعداد:

۴۲ ۲-۶ ابعاد مدیریت استعداد:

۴۴ ۳. مدیریت استعداد و منابع انسانی

۴۵ ۳-۱ دغدغه های مدیران منابع انسانی

۴۵ ۳-۲ وضع شرکتهای برجسته

۴۶ ۳-۳ تغییرات ساختاری جدید و کمبود نیروی مستعد

۴۷ ۳-۴ اثر مدیریت استعداد بر مدیریت منابع انسانی

- ۳-۵ چهار اصل برای مدیریت استعدادها ۴۷
- ۳-۶ مدیریت استراتژیکی استعداد ۴۸
- ۳-۷ عوامل راهبردی زمینه ساز مدیریت استعداد ۴۹
- ۳-۸ استراتژی مدیریت استعداد ۴۹
- ۳-۹ مدیریت استعداد جهانی ۵۲

۴. یادگیری سازمانی ۵۸

- ۴-۱ قابلیت یادگیری سازمانی ۵۹
- ۴-۲ معاد قابلیت یادگیری سازمانی از دیدگاه گومز و همکاران ۵۹

۵. فرایند مدیریت استعداد ۶۲

- ۵-۱ راهبرد سازمان ۶۳
- ۵-۲ نقش و حمایت مدیران ۶۳
- ۵-۳ فرهنگ سازمانی ۶۴
- ۵-۴ فرایند مدیریت استعداد ۶۴
- ۵-۵ توسعه استراتژی مدیریت استعداد ۶۶
- ۵-۶ مراحل فرایند مدیریت استعداد ۶۶

۶. مزایای مدیریت استعداد ۷۰

- ۶-۱ چرا مدیریت استعداد؟ ۷۱
- ۶-۲ مزایای بکارگیری مدیریت استعداد در سازمان ۷۱
- ۶-۳ چگونه مدیریت استعداد می تواند برای سازمان مفید باشد ؟ ۷۲
- ۶-۴ بازگشت استعداد ۷۲
- ۶-۵ دانش تولید شده ۷۳
- ۶-۶ سرمایه گذاری روی استعدادها ۷۴

- ۷-۶ جنگ استعدادها ۷۴
- ۸-۶ فرار مغزها، تهدید یا فرصت؟ ۷۶
- ۸-۶ ۱- برخی تعاریف مرتبط ۷۶
- ۹-۶ ۹- سابقه تاریخی ۷۷
- ۱۰-۶ ۱۰- علل فرار مغزها ۷۸
- ۱۱-۶ ۱۱- نگاه واقع بینانه به فرار مغزها ۸۰
- ۱۲-۶ ۱۲- فرار مغزها، فرصت یا تهدید؟ ۸۱
- ۱۳-۶ ۱۳- لزوم بگوش ویژه، نیروی انسانی ۸۲
- ۱۴-۶ ۱۴- ایجاد ساختار مناسب ۸۳
- ۱۵-۶ ۱۵- رقابت جهانی برای صاحب مغزها ۸۴
- ۱۶-۶ ۱۶- دولتها و جذب استعدادها ۸۶
- ۱۷-۶ ۱۷- جنگ آرام (جنگ استعداد) ۸۸
- ۱۸-۶ ۱۸- علم و عمل: رابط شکاف مدیریت استعداد ۸۹
- ۱۹-۶ ۱۹- مورد تجاری استعداد: موقعیت های محوری ۹۰
- ۲۰-۶ ۲۰- شناسایی استعداد ۹۱
- ۲۱-۶ ۲۱- مسیر توسعه شغلی ۹۵
- ۲۲-۶ ۲۲- ساختارهای مسیر شغلی ۹۶
- ۲۳-۶ ۲۳- کانال رهبری ۱۰۰
- ۲۳-۶ ۱-۲۳- مسیر اول- از خود مدیریتی تا اداره دیگران ۱۰۱
- ۲۳-۶ ۲-۲۳- مسیر دوم- از اداره دیگران تا اداره مدیران ۱۰۲
- ۲۳-۶ ۳-۲۳- مسیر سوم- از اداره مدیران تا مدیر وظیفه ای ۱۰۳
- ۲۳-۶ ۴-۲۳- مسیر چهارم- از مدیر وظیفه ای تا مدیر تجاری ۱۰۳
- ۲۳-۶ ۵-۲۳- مسیر پنجم- از مدیر کسب و کار تا مدیر گروه ۱۰۳

۶-۲۳-۶ مسیر ششم از مدیر گروه تا مدیر سازمان ۱۰۴

۷. مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی ۱۰۵

۷-۱ عملکرد سازمانی ۱۰۶

۷-۲ شاخص های عملکرد ۱۰۹

۷-۳ مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی ۱۱۱

۷-۴ تأثیر مدیریت استعداد بر ابعاد مالی عملکرد ۱۱۲

۷-۵ تأثیر مدیریت استعداد بر ابعاد غیر مالی عملکرد ۱۱۲

۸. جانشین‌پروری ۱۱۳

۸-۱ جانشین پروری ۱۱۴

۸-۲ بررسی نیات جانشین‌پروری ۱۱۶

۸-۳ مدیریت فرایند ۱۱۶

۸-۴ انتخاب جانشین ۱۱۸

۸-۵ توسعه جانشین ۱۱۹

۸-۵-۱ الگوی اول-گردش شغلی ۱۱۹

۸-۵-۲ الگوی دوم-مخزن استعدادهای ۱۲۰

۸-۵-۳ الگوی سوم-خرید استعداد از بازار ۱۲۰

۸-۵-۴ الگوی چهارم-تمرکز بر مخزن محدود ۱۲۱

۸-۶ جانشین‌پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادهای ۱۲۳

۸-۷ چرا جانشین‌پروری ؟ ۱۲۶

۸-۸ گزارش جامع توسعه‌ای ۱۲۷

۸-۹ اهمیت جانشین‌پروری ۱۲۷

۸-۱۰ مدیریت جانشین‌پروری ۱۲۹

- ۱-۸ ۱۱-۱۳۳ جانشین پروری و استعداد یابی
- ۱۲-۸ ۱۱۲-۱۳۶ اهداف و مزایای مدیریت جانشین پروری
- ۱۳-۸ ۱۱۳-۱۳۸ دشواری‌های برنامه‌های جانشینی
- ۱۴-۸ ۱۱۴-۱۳۹ اجرای طرح مدیریت جانشینی
- ۱۴-۸ ۱۱۴-۱۳۹ تهیه بانک اطلاعاتی استعدادها
- ۱۴-۸ ۱۱۴-۱۴۰ ارزیابی مقدماتی
- ۱۴-۸ ۱۱۴-۱۴۰ تدوین مدل شایستگی‌های سازمان
- ۱۴-۸ ۱۱۴-۱۴۲ طراحی و احای مرکز ارزیابی
- ۱۵-۸ ۱۱۵-۱۴۴ رویکرد برنده برنده مدیریت جانشین پروری
- ۱۶-۸ ۱۱۶-۱۴۵ چارچوبی برای مدیریت استعداد
- ۱۷-۸ ۱۱۷-۱۴۶ برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران
- ۱۸-۸ ۱۱۸-۱۴۷ مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین پروری
- ۱۹-۸ ۱۱۹-۱۴۸ مراکز ارزیابی
- ۲۰-۸ ۱۲۰-۱۴۹ اعتبار مراکز ارزیابی
- ۲۱-۸ ۱۲۱-۱۵۰ فرایند مراکز ارزیابی
- ۲۱-۸ ۱۲۱-۱۵۰ طراحی و تدوین شایستگی‌های مدیریتی
- ۲۱-۸ ۱۲۱-۱۵۱ طراحی و تدوین ابزارهای ارزیابی
- ۲۱-۸ ۱۲۱-۱۵۳ انتخاب ارزیابان و اجرای برنامه کانون ارزیابی
- ۲۱-۸ ۱۲۱-۱۵۴ تهیه گزارشهای فردی
- ۲۲-۸ ۱۲۲-۱۵۶ بهره‌گیری از تجربه‌های مدیران در فرایند مراکز ارزیابی
- ۲۲-۸ ۱۲۲-۱۵۷ طراحی و تدوین شایستگی‌ها
- ۲۲-۸ ۱۲۲-۱۵۷ شناسایی و معرفی استعدادها برای ارزیابی
- ۲۲-۸ ۱۲۲-۱۵۸ اجرای فرایند ارزیابی به عنوان ارزیاب

- ۱۵۸-۲۲-۴ بهره گیری از تجربه‌های مدیران در زمینه بررسی نتایج بازخورد.....
- ۱۵۸-۲۲-۵ طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و توصیه کارراهها.....
- ۱۵۸-۲۲-۶ بهره گیری از تجارب مدیران در زمینه مشاوره و راهنمایی ارزیابی شوندگان.....
- ۱۵۹-۲۳ برنامه اجرایی پیشنهادی در ایران.....
- ۱۶۰-۲۴ محدودیت‌های احتمالی طرح.....
- ۱۶۹-۲۵ تحول در جانشین پروری و مدیریت استعدادها.....
- ۱۷۱-۲۶ جانشین پروری در دین مبین اسلام.....
- ۱۷۲-۲۷-۸ شین پروری در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران.....
- ۱۷۲-۲۸-۸ شین پروری در مدیریت.....
- ۱۷۴-۲۹ یکپارچ کردن برنامه‌های توسعه شغلی کارکنان.....
- ۱۸۲-۳۰-۸ جانشین پروری در مدیریت.....
- ۱۸۴-۹. گامهای جانشین پروری در مدیریت (نمونه عملی).....
- ۱۸۴-۹-۱ پایان دوران کاری مدیر.....
- ۱۸۵-۹-۱-۱ واگذاری باتوم مدیریت.....
- ۱۸۶-۹-۱-۲ جا توقف کردن گزینه و راه حل مناسب نیست.....
- ۱۸۶-۹-۱-۳ به تدریج باید خودتان را برای ترک مدیریت آماده کنید.....
- ۱۸۶-۹-۲ رهاکردن و رفتن از مدیریت.....
- ۱۸۷-۹-۲-۱ ثروت (دارائی).....
- ۱۸۷-۹-۲-۲ مزایا.....
- ۱۸۷-۹-۲-۳ شان و مقام.....
- ۱۸۸-۹-۲-۴ قدرت.....
- ۱۸۸-۹-۲-۵ روابط.....
- ۱۸۸-۹-۲-۶ شادابی.....

- ۱۸۸..... ۷-۲-۹ معنی داری
- ۱۸۹..... ۸-۲-۹ احساس مفید بودن
- ۱۸۹..... ۳-۹ انتخاب جانشین مناسب
- ۱۸۹..... ۱۱-۳-۹ انتخاب جانشین از داخل سازمان
- ۱۹۰..... ۲-۳-۹ پیامدهای نادرست در باره توسعه رهبری و مدیریت
- ۱۹۱..... ۳-۳-۹ مزایای انتخاب جانشین از داخل سازمانی
- ۱۹۱..... ۴-۳-۹ خط کار چگونه مانعی برای انتخاب جانشین از داخل سازمان می شود
- ۱۹۲..... ۴-۹ ارزشیابی داوطلبان آموزش مدیر ارشد از داخل سازمان
- ۱۹۲..... ۱-۴-۹ تعلیم مدیران ارشد
- ۱۹۳..... ۲-۴-۹ آیا واقعا مایلید که او جانشین بعدی باشد؟
- ۱۹۳..... ۳-۴-۹ آیا تمایلی به انجام ترسناک و تغییر وجود دارد؟
- ۱۹۴..... ۵-۹ جانشین خود را آموزش دهید. (شروع فرایند آموزش)
- ۱۹۴..... ۱-۵-۹ تصمیم های درباره مربی اجرایی
- ۱۹۵..... ۲-۵-۹ شرکت در جلساتی جهت برنامه ریزی برای مربی رندگی کاری
- ۱۹۶..... ۳-۵-۹ در انتخاب جانشین کدام یک از سهامداران اصلی باید مشارکت کنند؟
- ۱۹۶..... ۴-۵-۹ تبدیل شدن به مدیر ارشدی که مربی و تسهیل گر است
- ۱۹۷..... ۵-۵-۹ بررسی و مرور بازخوردها و کسب ایده ها و عقایدی برای موفقیت
- ۱۹۷..... ۶-۵-۹ اجرای اهداف توسعه ای
- ۱۹۸..... ۷-۵-۹ کمک گرفتن از سهامداران اصلی در فرایند آموزش
- ۱۹۸..... ۸-۵-۹ تبدیل شدن به مربی تسهیل گر
- ۱۹۹..... ۹-۵-۹ پیگیری بسیار مهم است!
- ۱۹۹..... ۶-۹ اعطای صندلی مدیریت
- ۱۹۹..... ۷-۹ او را مطلع سازید که جانشین شماست

۸-۹ واگذاری مدیریت به جانشین، موفقیت در امور مدیریتی است! ۲۰۰

۹-۹ ترک مدیریت ۲۰۰

منابع فارسی ۲۰۲

منابع لاتین ۲۱۰

www.ketab.ir

امروزه سازمانها بخوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمانها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند؛ و برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند. در گذشته دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد، به عنوان یک مسئولیت جانبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد (TALENT MANAGEMENT)، به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان هاست، بسیار جدی تر مورد نظر قرار گرفته است.

بی شک عصر حاضر، عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها، انسانها هستند؛ انسانهایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عدیم ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمانها را پدید آورند.

در سالهای اخیر، در سازمانهای ایرانی، بحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالبهای گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، ماشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و... مورد توجه قرار گرفته است. در همین زمینه انجام مطالعات و پژوهشهای گوناگون برای الگوبرداری و بکارگیری تجربه‌های موفق سازمانهای توسعه یافته، از اهمیت بسزایی برخوردار است. تا آنجا که کنفرانس مدیریت نیروی کار در سال ۲۰۰۲، موضوع مدیریت استعداد را به عنوان محور اصلی برگزید و هفدهمین جایزه سالانه خود را به شرکتی برتر در این حوزه اختصاص داد.

اما استعداد چیست؟ استعداد با توان فکری و قدرت ذهنی (ذاتی یا تربیت شده) و به ویژه توانایی تفکر خلاق و حل مسایل پیچیده برابر نهاده می شود. شرکتهای دارای فناوری عالی (Tech-High) مثل یاهو و گوگل نمونه ای از « ذخیره استعداد ها» هستند، که برای جذب بهترین دانشمندان کامپیوتر رقابت می کنند. شرکتهای دیگر هم برای این مسئله پول زیادی خرج می کنند. در سال ۲۰۰۵، حدود ۲۳۰۰ شرکت از شیوه‌های مختلف مدیریت استعداد استفاده کرده‌اند و اندازه، سمت‌ها و جایگاه بخش منابع انسانی را به همان میزان ارتقا بخشیده

اند. برای مثال شرکت Sachs Goldman یک دانشگاه، شرکت MacKinsey یک «کمیته» و وزارت نیروی انسانی سنگاپور یک بخش بین المللی استعداد را در این مورد تاسیس کرده اند. دلایل افزایش توجه به افراد مستعد در اقتصاد جهانی، پیری جمعیت در اروپا و حجم بالای بازنشستگی، کاهش وفاداری کارکنان (رغبت افراد به پذیرش پیشنهادهای بالاتر) و عدم تناسب میان خروجی مدارس و دانشگاهها، با نیاز شرکتها است.

برای شرکتها، یافتن افراد مستعد، از بعد رقابتی بسیار مهم است. استخدام بیشتر کارکنان پاره وقت و قدیمی تر و هزینه زیاد برای آموزش (حتی در جایی که کارگر ارزان است)، چالش پیش روی شرکت ها است. شرکت Infosys غول تکنولوژی هند، سالانه ۱۰۰ میلیون دلار صرف آموزش می کند و در شرکتهای آمریکایی، مدیران منابع انسانی اینک در رده افرادی هستند که بالاترین دریافتی را دارند.

از لحاظ حساسیت، نکته دارای اهمیت این است که در جایی که افراد مستعد پاداش بهتری دریافت می کنند، در کنار برابری فرصتها از قبل آنها بقیه هم به نوایی می رسند؛ و می توان مانع فقیرتر شدن جامعه شد. بنابراین جنگ برای شکار استعدادها و یک جهان شایسته سالار به نفع همگان است. اگر کسی از وضعیت جهانی نیروهای با استعداد و چگونگی برخورد دیگر شرکتها و دولتها می نرسد، دستها را تعاملهای ارزشمندی را نیز برای مدیران و برنامه ریزان کشور ما فراهم سازد.