

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نظام مدیریت استعدادها

مبانی نظری و موردکاوی‌های سازمانی

دکتر حسین علیان عطابادی
حسین تقوی رشیدی زاده
فرهاد زارعی



۱۳۹۳

سرشناسه	علیان عطا آبادی، حسین، ۱۳۶۰ -
عنوان و نام پدیدآور	نظام مدیریت استعدادها: مبانی تئوری و موردکاوی‌های سازمانی / حسین علیان عطا آبادی، حسین تقوی رشیدی زاده، فرهاد زارعی؛ ویراستار مهدیه پالیزبان.
مشخصات نشر	اصفهان: آموخته، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۲۵۶ ص.؛ جدول، نمودار.
شابک	978-600-6465-67-8
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه: ص ۲۵۳ - ۲۵۶
عنوان دیگر	مبانی تئوری و موردکاوی‌های سازمانی.
موضوع	تئوری انسان - مدیریت
موضوع	کارمندان - مدیریت
موضوع	کارآمدی سازمانی
موضوع	استعداد
شناسه افزوده	تقوی رشیدی زاده، حسین، ۱۳۴۵ -
شناسه افزوده	زارعی، فرهاد، ۱۳۶۰ -
رده بندی کنگره	HF ۵۵۴۹/۵/۹۶۸ ۱۳۹۳
رده ی دیوید	۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناختی ملی	۳۴۵۸۶۳۵



نشر آموخته

اصفهان: خیابان آفاق دو - بلوار مهر آباد - کوی ۱۹ - شماره ۴۶
تلفن: ۰۱۱۱۲۶۱۲۳۵۲ - همراه: ۰۹۱۰۱۰۴۰ - صندوق پستی: ۸۱۵۸۹۳۸۱۳۱

نظام مدیریت استعدادها

مبانی نظری و موردکاوی‌های سازمانی

دکتر حسین علیان عطا آبادی، حسین تقوی رشیدی زاده، فرهاد زارعی

آماده سازی: نشر آموخته

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

ویراستار: مهدیه پالیزبان

نمونه خوان: نوشا صفاهانی

حروف نگار: آرزو کیوان / صفحه آرا: فرهاد شهرکی

طراح جلد: حمید میزبانی

• لیتوگرافی: طلوع • چاپ: پارسا • صحافی: برتر
• چاپ اول: ۱۳۹۳ • تعداد: ۱۰۰۰ نسخه • قیمت: ۱۴۰۰۰ تومان
© حق چاپ: ۱۳۹۳، انتشارات آموخته

ISBN: 978-600-6465-67-8

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۵-۶۷-۸

پیشگفتار

چرخ در گردش اسیر هوش ماست باده در جوشش گدای جوش ماست

باده از ما مست شد نی ما از او قالب از ما هست شد نی ما از او ...

مولانا جلال الدین بلخی

خدای استعداد آفرین را شاکریم که بر ما منت نهاد تا بتوانیم ره توشه مطالعات و تحقیقات منابع داخلی و خارجی و همچنین تجربیات چند ساله ای که در عرصه مدیریت استعدادها، پریم را میخته و آن را در قالب کتابی به شما پژوهشگران، مدیران و علاقمندان تقدیم نماییم.

برای بهره برداری هر چه بهتر از این کتاب شما را به مطالعه تدریجی و انطباق آن با شرایط موجود در سازمان محل کار و یا مورد مطالعه تان همراه با یادداشت برداری منظم از تجربیاتتان دعوت می کنیم. هر چند ممکن است بعضی از مطالب از دید شما خیلی ایده آل و آرمانی به نظر برسند و این احساس به شما دست دهد که این موارد با فضای رئال سازمانهای جامعه ما فاصله زیادی دارد اما برای رسیدن به اهداف و دانستن اینکه در چه جایگاهی از مدیریت روزآمد جهانی هستیم و شکافها با سازمانهای پیشروی جهانی در چه حدی است بیان واقعیتها ضرورت دارد هر چند افسردگی خاص خود را نیز به همراه خواهد داشت... در اینجا لازم می دانیم از زحمات بزرگوارانی که در این اثر به نیازی رسانیدند قدردانی نماییم:

آقای مهندس احمد بانک مدیر عامل شرکت خدمات علمی و صنعتی ایرانیا
آقایان: سید مهدی حاجی میر عرب، محمد رمضانی، بهروز کاظمی، سید مهدی حسینی، سید حسین اورعی

خانمها: یاسمن غلامی، پوران دخت نیرومند، مرجان معالی، آرزو اشجع، ملیحه بابایی، شهیمه خلیلی، میترا افراس

امید آن داریم مطالعه این کتاب ضمن دانش افزایی در زمینه مدیریت استعدادها به تحولی
هرچند مقدماتی اما بنیادین در سازمانهای خصوصی و دولتی ایران عزیز بیانجامد. روزهایی
زیباتر ، شادتر و پویا تر را برای شما فرهیختگان آرزو مندیم.

حسین علیان عطاآبادی: دکترای مهندسی صنایع گرایش سیستم و بهره وری

حسین تقوی رشیدی زاده: دانشجوی دکترای جامعه شناسی

فرهاد زارعی: دانشجوی دکترای آینده پژوهی

www.ketab.ir

مقدمه

به نام آفریننده استعدادها

از مدیریت استعدادها به عنوان آخرین موج در مدیریت منابع انسانی یاد می شود و از این رو مدیریت استعدادها را می توان تخصصی ترین و ظریف ترین لایه در مدیریت سرمایه های انسانی سازمان دانست چرا که موضوع بحث مدیریت استعدادها را شناخت، تمرکز، نگهداشت و بهانش، پروری استعدادهای ویژه سازمان تشکیل می دهد همانهایی که سبد استعدادهایشان منبع انبساطی ایجاد مزیت رقابتی در سازمان به شمار می آید.

دکتر حسین مکنزی در دهه ۹۰ میلادی بحث مدیریت استعدادها را مطرح کرد و شروع این بحث با نتیجه یک تحقیق کاربردی بود که نشان می داد سازمانهایی که در شناسایی، جذب و توسعه استعدادها موفق بودند نسبت به سایرین سوددهی بسیار بیشتری دارند، با بحرانهای کمتری مواجه می شوند و رتبه اعتباری آنها نیز به روز افزایش می یابد. این بحث به صورت آکادمیک در مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیا مطرح گردید و تدریجاً به صورت یک علم میان رشته ای (مدیریت روانشناسی) مدون گردید و سیستمها و زیر سیستمهای آن نیز تعریف گردید.

شرکت خدمات علمی و صنعتی ایران با افتخار اعلام می کند که از اولین مراکز فعال در زمینه مدیریت استعدادها می باشد و اجرای سیستم مدیریت استعدادها در مراکز دولتی و خصوصی را در دستور کار خود قرار داده است. این شرکت در حال حاضر ضرورت تدوین کتابی جامع در زمینه مدیریت استعدادها و جانشین پروری را به منظور استفاده مدیران ارشد سازمانها و همچنین تدریس در مقطع ارشد دانشگاهها احساس کرد و به تألیف این کتاب مبادرت ورزید.

در اینجا تشکر ویژه ام از آقای دکتر حسین علیان مدیر دپارتمان استعدادها و همکاری ایشان آقای حسین تقوی رشیدی زاده و آقای فرهاد زارعی که از پژوهشگران موفق و دانشمندی دارم و امیدوارم خداوند بر توفیقات روز افزون این تلاشگران عرصه علم و حکمت بیافزاید.

موفقیت شما در یادگیری و به کارگیری علم زیبای مدیریت استعدادها را از خداوند استعداد آفرین آرزو مندم.

مهندس احمد پانک

مدیرعامل شرکت خدمات علمی و صنعتی ایران

فهرست مطالب

فصل اول

استعداد: تعریف، انواع، مفاهیم مرتبط

۱-۱	واکاوی مفهوم استعداد	۱۳
۲-۱	شناسایی استعداد با مدل علامت (SIGN)	۱۴
۳-۱	اندازه‌گیری استعداد	۱۴
۴-۱	نمونه‌ها از آزمون‌های استعداد	۱۶
۵-۱	استعداد مؤثر چیست؟	۱۷
۶-۱	انسان استعدادگر است؟	۱۸
۷-۱	دسته‌بندی استعداد ای از زمانی	۱۹
۸-۱	تفاوت استعداد تعریف	۲۰
۹-۱	تفاوت استعداد و شایستگی	۲۱
۱۰-۱	رابطه‌ی استعداد و مقوله‌ی شخصیت	۲۲

فصل دوم

مدیریت استعدادها (جستی، تاریخچه و ضرورت، مدل‌ها و گام‌ها)

۱-۲	تعریف سیستم مدیریت استعدادها	۲۵
۲-۲	تاریخچه‌ی مدیریت استعدادها	۲۷
۳-۲	ضرورت پیاده‌سازی مدیریت استعدادها	۲۹
۴-۲	مدیریت استعدادها از منظر شکاف نسل‌ها	۳۵
۵-۲	بررسی مدل‌های سیستم مدیریت استعدادها	۳۷
۶-۲	گام‌های سیستم مدیریت استعداد (بررسی مراحل)	۴۱
۱-۶-۲	شناسایی استعدادها	۴۱
۲-۶-۲	جذب استعدادها	۴۳
۳-۶-۲	بهره‌گیری از استعدادها	۴۳
۴-۶-۲	توسعه‌ی استعدادها	۴۴
۵-۶-۲	نگهداشت استعدادها	۴۶

۴۷	۷-۲ مدیریت استراتژیک استعدادها
۴۹	۸-۲ تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار TMS
۵۰	۹-۲ تفاوت استقرار TMS در سازمان‌های دولتی و خصوصی
۵۱	۱۰-۲ مدیریت استعدادها و مقوله‌ی شایسته سالاری
۵۳	۱۱-۲ تأثیر حمایت مدیران بر پیاده‌سازی سیستم TMS

فصل سوم

نیازسنجی، شناسایی و جذب استعدادها

۵۵	۱-۳ تهیه طرح شغل
۵۶	۲-۳ نیازسنجی استعدادها
۵۷	۳-۳ روش‌های جذب استعدادها
۵۸	۱-۳-۳ کدام‌یک از راه‌های بهترین متقاضیان را پیدا می‌کنند؟
۵۸	۴-۳ نقش کانوینت‌ها، ارزیابی و شناسایی و جذب استعدادها
۵۹	۵-۳ انتخاب استعدادها بر اساس استعداد، دانش یا مهارت؟
۶۱	۶-۳ آزمون شناسایی ارزش و ارزش (DISC) آزمون
۷۷	۷-۳ استفاده از بازی در شناسایی طالب
۷۸	۸-۳ ویژگی‌های ارزیابان
۷۸	۱-۸-۳ نقش ارزیاب‌ها و آموزش ارزیابان
۸۰	۲-۸-۳ محتوای برنامه‌ی آموزش ارزیابان
۸۰	۱-۲-۸-۳ شناخت سازمان ذی‌ربط
۸۱	۲-۲-۸-۳ شناخت شغل یا خانوادگی شغلی ذی‌ربط
۸۱	۳-۲-۸-۳ شناخت قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نظر
۸۲	۴-۲-۸-۳ آموزش برای مشاهده‌ی مؤثر و ثبت دقیق مشاهده
۸۲	۵-۲-۸-۳ طبقه‌بندی رفتارهای مشاهده شده
۸۳	۶-۲-۸-۳ رتبه‌بندی رفتارهای مشاهده شده
۸۳	۷-۲-۸-۳ آشنایی با فرآیند ارزیابی و دستورالعمل‌ها و فرم‌های مربوط به هر یک از آزمون‌ها
۸۳	۸-۲-۸-۳ گزارش نویسی
۸۳	۱-۸-۲-۸-۳ مهارت در یکپارچه سازی داده‌ها و توافق با دیگر اعضای تیم ارزیابی

۸۴	 ۲-۸-۲-۸-۳ مهارت در ارائه‌ی بازخورد
۸۴	 ۹-۳ مدل Lamp
۸۵	 ۱۰-۳ آینده پژوهی جذب استعدادها
۸۷	 ۱۱-۳ اهمیت جلسات بررسی استعداد

فصل چهارم

نگهداشت و تعامل با استعدادها

۸۹	 ۱-۴ حفظ استعدادها
۹۱	 ۲-۴ نقش کرامت استعدادها در نگهداشت آنها
۹۱	 ۳-۴ نگهداشت استعدادها در پرتو شادی سازمانی
۹۲	 ۴-۴ عوامل مؤثر در نگهداشت استعدادها و ویژه
۹۳	 ۵-۴ حفظ تیم نامرئی استعداد
۹۳	 ۶-۴ تعهد استعدادها به سازمان
۹۴	 ۷-۴ راندمان نگهداشت استعدادها
۹۴	 ۸-۴ مدیریت تعارض افراد مستعد
۹۵	 ۹-۴ هنر تعامل با استعدادهای فرادست و فرو دست
۹۷	 ۱۰-۴ مدیریت احساس عدم امنیت (ناامنی) استعدادها
۹۸	 ۱۱-۴ تشویق شخصی و گاه به گاه استعدادها
۹۹	 ۱۲-۴ همکاری با دیگران

فصل پنجم

رشد و تعالی استعدادها

۱۰۳	 ۱-۵ ویژگی‌های فضای متعالی رشد استعدادها
۱۰۴	 ۲-۵ سقف‌های شیشه‌ای مانعی برای رشد استعدادها
۱۰۵	 ۳-۵ برنامه‌های جهانی پرورش استعدادها
۱۰۵	 ۴-۵ رشد استعدادها با اشتراک استعدادها
۱۰۷	 ۵-۵ عوامل مؤثر در استعدادها

فصل ششم

مدیریت استعدادها و مقوله‌ی جانشین‌پروری

- ۱-۶ مدیریت جانشین‌پروری و ابعاد آن ۱۰۹
- ۲-۶ نتیجه‌ی فرآیند جانشین‌پروری ۱۱۰
- ۳-۶ تجارب مدیریت جانشین‌پروری ۱۱۱
- ۴-۶ ترس از جانشین‌پروری ۱۱۱
- ۵-۶ جانشین‌پروری، مسئولیت مشترک مدیران صف و هیئت مدیره ۱۱۲
- ۶-۶ تعین و تشکیل ذخیره (خزانة)ی استعدادها ۱۱۵
- ۶-۶ کاربرد تخصصی‌نظاری‌های کامپیوتری در برنامه‌های جانشین‌پروری ۱۱۸
- ۸-۶ مطلق‌کردن جانشین‌ها چرا و چگونه ۱۲۱

فصل هفتم

مدیریت میانسانی استعدادها

- ۱-۷ مدیریت میانسانی استعدادها ۱۳۷
- ۲-۷ مشکلات استعدادهای میانسانی ۱۴۰
- ۳-۷ شش راهبرد برای احیای استعدادها میانسانی ۱۴۲
- ۴-۷ پست‌های تازه ۱۴۳
- ۵-۷ تغییر مسیر حرفه‌ای ۱۴۵
- ۶-۷ همکاران راهنما ۱۴۷
- ۷-۷ آموزش‌های جدید ۱۴۸
- ۸-۷ مرخصی ۱۴۹
- ۹-۷ گسترش دامنه‌ی توسعه‌ی رهبری ۱۵۱
- ۱۰-۷ از همین الان شروع کنید ۱۵۳
- ۱۱-۷ منابع ناکامی دوران میانسانی ۱۵۴
- ۱۲-۷ پیشگیری از بحران میانسانی ۱۵۵

فصل هشتم

حفظ زنان با استعداد در جاده‌ی موفقیت

- ۱-۸ حفظ زنان با استعداد در جاده‌ی موفقیت ۱۵۷

- ۱۶۰ ۲-۸ زنان بازار کار را ترک می کنند
- ۱۶۳ ۳-۸ سردرگمی در بازگشت به کار
- ۱۶۴ ۴-۸ جریمه های دوری از کار
- ۱۶۶ ۵-۸ تفاوت شرایط پیشرفت شغلی برای زنان
- ۱۶۷ ۶-۸ کاهش انگیزه
- ۱۶۸ ۷-۸ وارونه کردن روند فرار مغزها
- ۱۶۹ ۸-۸ کاهش ساعات کار
- ۱۷۰ ۹-۸ انعطاف پذیری به کار
- ۱۷۰ ۱۰-۸ معطاف پذیر در سقف کار
- ۱۷۲ ۱۱-۸ از بین بردن تابش هنگی
- ۱۷۳ ۱۲-۸ پل های پست سران را خراب نکنید
- ۱۷۴ ۱۳-۸ فراهم کردن امنیت خست
- ۱۷۴ ۱۴-۸ پرورش انگیزه
- ۱۷۵ ۱۵-۸ حفظ زنان در بازار کار

فصل نهم

مدیریت استعدادها در زمان بازنگری

- ۱۷۷ ۱-۹ مدیریت استعدادها در زمان بازنگری
- ۱۸۲ ۲-۹ ایجاد فرهنگ احترام به تجربه
- ۱۸۴ ۳-۹ پیشنهاد کار انعطاف پذیر
- ۱۸۷ ۴-۹ معرفی بازنگری انعطاف پذیر

فصل دهم

موردکاوی های جهانی مدیریت استعدادها و جانشین پروری

بخش اول

- ۱۹۳ ۱-۱۰ الف - موردکاوی های مدیریت استعداد فردی
- ۱۹۳ ۱-۱۰ ب - موردکاوی جین (مدیریت استعداد فردی)
- ۱۹۵ ۲-۱۰ تحلیل مدیریت استعداد های فردی
- ۱۹۹ ۲-۱۰ ب - موردکاوی های مدیریت سازمانی

۱۹۹	۱-۲-۱۰ مورد کاوی BP
۲۰۲	۲-۲-۱۰ مورد کاوی فروشگاه مواد غذایی WFM
۲۰۲	۳-۲-۱۰ مورد کاوی شرکت نرم افزاری تریلوژی
۲۰۳	۴-۲-۱۰ مورد کاوی فروشگاه کاننیر
۲۰۵	۵-۲-۱۰ مورد کاوی جت بلو
۲۰۶	۶-۲-۱۰ مورد کاوی افق های روشن
۲۰۷	۷-۲-۱۰ مورد کاوی بانک رویال اسکاتلند
۲۰۸	۸-۲-۱۰ مورد کاوی دپلیو. ال. گور
۲۰۹	۹-۲-۱۰ مورد کاوی گلدمن ساجز
۲۰۹	۱۰-۲-۱۰ مورد کاوی اکسون موبیل
۲۱۰	۱۱-۲-۱۰ مورد کاوی IBM
۲۱۳	۱۲-۲-۱۰ مورد کاوی شرکت روشه
۲۱۴	۱۳-۲-۱۰ مورد کاوی پروکسیر-گمبل
۲۱۷	۱۴-۲-۱۰ مورد کاوی HSBC
۲۱۹	۱۵-۲-۱۰ مورد کاوی شرکت HI
۲۲۰	۱۶-۲-۱۰ مورد کاوی شرکت مورا
۲۲۲	۱۷-۲-۱۰ مورد کاوی شرکت شیمیایی DOW
۲۲۳	۱۸-۲-۱۰ مورد کاوی شرکت Lilly

بخش دوم

۲۲۴	۳-۱۰ مورد کاوی های مدیریت استعداد جانشین پروری
۲۲۴	۱-۳-۱۰ مورد کاوی صنایع غذایی تاپسون
۲۲۶	۲-۳-۱۰ مورد کاوی استار باکس
۲۲۷	۳-۳-۱۰ مورد کاوی sonoco
۲۳۱	۴-۳-۱۰ مورد کاوی بانک آمریکا
۲۳۱	۵-۳-۱۰ مورد کاوی شرکت dell
۲۳۶	۶-۳-۱۰ مورد کاوی TAT هندوستان
۲۴۳	ضمیمه: مدیریت استعدادها از دید صاحبان موفق کسب و کار جهان
۲۵۳	منابع