

مدیریت استعداد بارویکرواستراتژیک

((تنها با کشف استعدادها و مدیریت آنهاست که می‌توان افکار بزرگ را ترجمه و
به گام‌های عملی و مشخص برای اجراء تبدیل نمود))

مولفان : محمد نوروزی فرد، علی زمانی



سرشناسه:	نوروزی فرد، محمد، ۱۳۴۵
عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت استعداد با رویکرد استراتژیک/ مولفان محمد نوروزی فرد و علی زمانی.
مشخصات نشر:	تهران: رهنما، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری:	ل، ۱۴۲ص:؛ جدول، نمودار.
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیا
یادداشت:	واژه‌نامه.
یادداشت:	کتابنامه: ص. ۱۴۲-۱۴۱.
موضوع:	کارکنان - - مدیریت
موضوع:	Personnel Management
موضوع:	خلاقیت
موضوع:	Creative Ability
موضوع:	برنامه‌ریزی راهبردی - - مدیریت
موضوع:	Strategic Planning - - Management
شناسه افزوده:	زمانی، علی، ۱۳۵۰.
رده‌بندی کنگره:	HF۵۵۴۹/ن۹م۴ ۱۳۹۵
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی:	۴۳۸۸۲۰۰

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form or by any means without the permission, in writing, from the Publisher.

RAHNAMA PRESS

Copyright © 2017

No. 110, Shohadaye Zhandarmerie St. (Moshtagh St.), between Farvardin & Fakhre Razi, Enghelab Ave., Oppo. Tehran University, Tehran, Iran.

P.O. Box: 13145/1845 - Tel: (021) 66416604 & 66416607

E-mail: info@rahnamapress.net

<http://www.rahnamapress.net>



مدیریت استعداد با رویکرد استراتژیک، مولفان: محمد نوروزی فرد و علی زمانی، طرح و اجرا: رهنما، چاپ: چاپخانه نقره‌فام، چاپ اول: دی ماه ۱۳۹۵، تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه، ناشر: انتشارات رهنما، آدرس: مقابل دانشگاه تهران، خیابان فروردین، نبش خیابان شهدای ژاندارمری، پلاک ۱۱، تلفن: ۶۶۴۰۰۹۲۷، ۶۶۴۱۶۶۰۴، ۶۶۴۸۱۶۶۲، فاکس: ۶۶۴۶۷۴۲۴، فروشگاه رهنما، سعادت‌آباد، خیابان علامه باطبايي جنوبی، بین ۴۰ و ۴۲ شرقی، پلاک ۲۷، تلفن: ۸۸۶۹۴۱۰۲، آدرس فروشگاه: خیابان پیروزی نبش خیابان سم نیروی هوایی، تلفن: ۷۷۴۸۲۵۰۵، نمایشگاه کتاب رهنما، مقابل دانشگاه تهران پاساژ فروزنده، تلفن: ۶۶۵۰۰۰۰، شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۶۷

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

قیمت: ۱۵۰۰۰۰ ریال

فهرست مطالب

۱	مقدمه:
۳	بخش اول (مدیریت استعداد):
۳	مقدمه:
۴	استعداد:
۴	توضیح واژه‌های کلیدی در تعریف استعداد:
۵	۱- موفقیت:
۵	ویژگی‌های داندگان نیاز به کسب موفقیت:
۶	۲- توانایی:
۶	توانایی‌های ذهنی:
۸	۲- توانایی جسمی:
۱۰	۳- رهبری:
۱۰	عشق:
۱۰	علاقه و اشتیاق:
۱۱	ایثار:
۱۱	کسب احترام (وجهه):
۱۱	۴- راحتی، سهولت:
۱۱	۵- خلاقیت:
۱۲	فرآیند خلاقیت:
۱۲	آمادگی:
۱۲	نهفتگی:
۱۳	بینش:
۱۳	تحقیق ممیزی:
۱۳	زمان:

- زمان چیست؟ ۱۴
- سه گام برای مدیریت زمان : ۱۴
- مدیریت زمان : ۱۴
- برخی از خصوصیات استعداد ۱۵
- انواع استعداد ۱۶
- ارکان استعداد ۱۷
- افراد مستعد ۱۸
- مدیریت استعداد ۱۹
- فرآیندهای کیدی کسب و کار ۲۱
- اهمیت مدیریت استعداد ۲۳
- مدیریت استعداد، نعمت ها در ن داشت ها ۲۳
- عناصر مدیریت استعداد ۲۴
- کشف استعدادها : ۲۴
- تیم نامرئی : ۲۴
- ۲- جذب استعدادها : ۲۵
- ۳- توسعه استعدادها : ۲۶
- الف) رویکرد شایستگی ۲۶
- ب) پیشکسوتی ۲۷
- ج- جبران در مقابل پاداش : ۲۸
- ۴- حفظ و نگهداری : ۲۹
- دلایل اهمیت رشد و تحول و نگهداری از استعدادها برای سازمان ها ۳۰
- الف) هزینه ها : ۳۰
- ب) مخاطره : ۳۰
- ج) عدم قابلیت و توان : ۳۰

۳۱	ابزارهای مدیریت استعداد
۳۲	۱- راهبرد شناخت استعدادها:
۳۲	۲- ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه
۳۲	۳- برنامه‌ریزی جانشینی
۳۳	۴- ابزار پاداشی
۳۳	انواع پاداش:
۳۳	الف- پاداش‌های درونی:
۳۴	ب- پاداش‌های بیرونی:
۳۴	تمرکز بر مدیریت استعداد
۳۴	۱- ظرفیت - گیری:
۳۵	۲- ظرفیت فکر کردن:
۳۶	۳- ظرفیت ارتباط
۳۷	۴- ظرفیت انجام (عمل).
۳۷	آزمون‌های مدیریت استعداد
۳۸	آزمون‌های عوامل گروهی
۴۰	خدمات و حوزه‌های مشاوره مدیریت استعداد
۴۰	۱- ارزیابی استعداد: TAP
۴۰	۲- تقویت پتانسیل (استعدادها) PEP
۴۱	۳- یافتن استعداد
۴۱	۴- مدیریت دانش
۴۲	مزایای مدیریت دانش:
۴۲	مدل بلوغ مدیریت استعداد
۴۳	بحران‌ها در مدل بلوغ مدیریت استعداد:
۴۳	بحران تعهد:

بحران رهبری :	۴۳
بحران خودمختاری (استقلال) :	۴۳
بحران کنترل :	۴۴
مدیریت استعداد در مقابل مدل قدیمی (منابع انسانی) HR :	۴۴
ساختاردهی مجدد منابع انسانی :	۴۶
پیشگامان مدیریت استعداد :	۴۶
چگونه جنگ استعدادها را ببریم :	۴۸
اداره مدیریت استعدادها :	۵۰
دوره عمر مدیریت استعدادها :	۵۰
بخش دوم (عملکرد) :	۵۳
مقدمه :	۵۳
مفهوم و معنای عملکرد :	۵۳
شاخص های عمده عملکرد :	۵۵
ماتریس ارزیابی عملکرد :	۵۶
علل نارسائی در عملکرد :	۵۷
هرم عملکرد :	۵۸
مدیریت عملکرد :	۵۹
هدف مدیریت عملکرد :	۶۰
اصول مدیریت عملکرد :	۶۱
فرآیند مدیریت عملکرد :	۶۱
محاسن و فواید اعمال مدیریت عملکرد :	۶۲
استراتژی مدیریت عملکرد :	۶۴
دامنه استراتژی مدیریت عملکرد :	۶۶
استانداردهای عملکرد :	۶۶

۶۷	تعریف ارزیابی عملکرد
۶۹	مقاصد و اهداف اساسی ارزیابی عملکرد
۷۱	کاربرد ارزیابی عملکرد
۷۶	ویژگی‌های یک برنامه پویای ارزیابی عملکرد
۷۷	آثار ناشی از اجرای سازوکارهای مدیریت عملکرد
۷۸	روش‌های ارزیابی عملکرد
۷۸	مقیاس درجه‌بندی خطی
۷۹	الف- خطای هاله‌ای
۷۹	ب- خطای سهم از مدارا و سخت‌گیری
۷۹	ج- خطا در تمایل به انسانی حد وسط
۷۹	روش رتبه‌بندی
۸۰	روش درجه‌بندی (رتبه‌بندی ممتد)
۸۰	روش ثبت وقایع حساس
۸۱	روش ثبت رویدادهای غیره منتظره
۸۱	مدیریت بر مبنای هدف
۸۳	فصل سوم: استراتژی‌های منابع انسانی
۸۳	مقدمه
۸۴	تعاریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۸۴	مدیریت سرمایه انسانی (منابع انسانی) در عصر جهانی‌سازی
۸۹	تعریف استراتژی‌های منابع انسانی
۹۰	انواع استراتژی‌های منابع انسانی
۹۰	استراتژی‌های عام منابع انسانی
۹۰	استراتژی‌های خاص منابع انسانی
۹۱	معیارهای استراتژی اثربخش منابع انسانی

- ۹۲..... تعبیری از استراتژی مطلوب منابع انسانی
- ۹۲..... استراتژی بهبود اثربخشی سازمان
- ۹۳..... حوزه‌هایی برای افزایش اثربخشی سازمانی
- ۹۴..... استراتژی توسعه سازمانی
- ۹۵..... استراتژی تحول سازمانی
- ۹۶..... استراتژی مدیریت فرهنگ
- ۹۸..... تجزیه و تحلیل فرهنگ
- ۹۹..... تقویت و تثبیت فرهنگ
- ۹۹..... استراتژی مدیریت دانش
- ۱۰۰..... فرآیند مدیریت دانش
- ۱۰۱..... استراتژی تعهد سازمانی
- ۱۰۲..... مدیریت عملکرد
- ۱۰۲..... مدیریت پاداش
- ۱۰۲..... استراتژی ایجاد جوی از اعتماد
- ۱۰۳..... استراتژی ایجاد سازمانی دارای سطح اعتماد بالا
- ۱۰۴..... استراتژی مدیریت کیفیت
- ۱۰۵..... استراتژی بهبود مستمر
- ۱۰۶..... استراتژی خدمات مشتریان
- ۱۰۷..... استراتژی جذب کارکنان
- ۱۰۸..... رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی به جذب کارکنان
- ۱۰۹..... اجزای استراتژی جذب کارکنان
- ۱۰۹..... برنامه‌های جذب نیرو
- ۱۱۱..... استراتژی مدیریت استعداد
- ۱۱۱..... استراتژی یادگیری و توسعه

۱۱۲.....	توسعه استراتژیک منابع انسانی.....
۱۱۲.....	استراتژی‌های ایجاد فرهنگ یادگیری.....
۱۱۴.....	استراتژی‌های یادگیری سازمانی.....
۱۱۶.....	استراتژی مدیریت عملکرد.....
۱۱۷.....	تعریف مدیریت عملکرد.....
۱۱۷.....	هدف مدیریت عملکرد.....
۱۱۸.....	استراتژی پاداش.....
۱۱۸.....	ویژگی استراتژی پاداش.....
۱۱۹.....	استراتژی روابط با کارکنان.....
۱۲۰.....	رویکردها، بود، در مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۱۲۰.....	ویژگی‌های فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی.....
۱۲۱.....	(۱) هدف‌ها یا خروجی مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۱۲۱.....	(۲) فرایندهای مدیریت منابع انسانی.....
۱۲۲.....	(۳) درون داد سیستم مدیریت منابع انسانی.....
۱۲۲.....	(۴) محیط برون سازمانی.....
۱۲۲.....	(۵) محیط درون سازمانی.....
۱۲۴.....	هدف‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۱۲۴.....	مدیریت استراتژیک منابع انسانی سه هدف مشخص دارد.....
۱۲۴.....	(۱) بهره‌وری.....
۱۲۴.....	(۲) بهبود کیفیت زندگی کاری.....
۱۲۴.....	(۳) پیروی از قانون.....
۱۲۵.....	اجرائی کردن نقش استراتژیک منابع انسانی.....
۱۲۵.....	(۱) گام ۱: استراتژی سازمان را به‌طور واضح مشخص کنیم.....
۱۲۵.....	(۲) گام ۲: ایجاد یک جایگاه شغلی برای منابع انسانی.....
۱۲۶.....	(۳) گام ۳: رسم یک نقشه استراتژی.....
۱۲۶.....	(۴) گام ۴: تعیین نیازهای منابع انسانی.....
۱۲۶.....	چرخه عمر سازمان‌ها و ارتباط آن با مدیریت.....

استعداد هر انسانی تابع جایگاه او در نظام هستی است. او با توانمندی که خداوند در فطرت وی نهاده است می‌تواند معمار سرنوشت خود و جامعه خوی باشد. امروزه منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان‌ها تأکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. اولین گام در مدیریت استعدادها جذب و نگهداشت استعدادها هست. مدیریت استعداد برای شناسایی، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد بر دو پایه دفع ضرر و جلب منفعت استوار شده است. در قرن انفجار اطلاعات و تغییرات سریع محیط و جهانی‌سازی، نه تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم، اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند از همین روست که مدیریت استعداد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هست و سرمایه انسانی و شناخت استعدادها هر جامعه، اصلی‌ترین منابع جوامع امروزی شناخته‌شده و کسانی پیروزند استعدادها را در تمامی زمینه‌ها شناسایی، مدیریت و بهره‌برداری نمایند. سرمایه انسانی در فضای رقابتی امروز جهان از مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه کشورها محسوب می‌گردند بر همین اساس شناسایی، جذب، به‌کارگیری، توسعه، رشد و جایگزینی این سرمایه در این فضا مهم‌ترین تصمیم و تخصص سیاست‌گذاران محسوب می‌شود و مدیریت استعداد در سه حوزه اصلی شناسایی، جذب و حفظ و نگهداشت و توسعه استعدادها خلاصه می‌شود به‌گونه‌ای که گفته می‌شود، در آینده، امروزی مدیریت استعداد یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به دست آوردن استعدادها است.

امروزه ازجمله مسائل مهمی که می‌تواند در سطح سازمان و محیط‌های شغلی موردبررسی قرار گیرد و از اهمیت برخوردار باشد، مسئله وجود نیروی انسانی کارآمد و بااستعداد است. با توجه باینکه هر نظام و مجموعه‌ای سعی می‌کنند برای رشد و توسعه خود و دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی‌شده خود، بیشترین کارایی را داشته باشد، لذا

می‌بایستی تلاش‌های مجدانه در راستای توجه به نیروی انسانی و انگیزه‌های آن‌ها، داشته باشد تا از پیامدهای نامطلوب ناشی از بی‌توجهی به نیروی انسانی، دوری گزیند، چراکه نقش و اهمیت نیروی انسانی در اجرای برنامه‌های سازمان‌ها به قدری مهم و ارزشمند است که بسیاری از اندیشمندان معتقدند که تفاوت یک کشور صنعتی و غیر صنعتی، تنها در کیفیت نیروی انسانی آن‌ها است. بنابراین نیروی انسانی که مسائل مربوط به آن، باید در سرفصل برنامه‌های توسعه در هر کشور و سازمان قرار گیرد.

شتاب و دگرگونی‌ها در صحنه‌های مختلف جامعه هر روز به میزان ابهام، عدم قطعیت و پیچیدگی، از زمان‌ها می‌افزاید و این امر شایستگی‌ها و استعداد‌های اثربخش را دچار تغییرات اساسی می‌نماید. به همین منظور برای کشف، جذب، حفظ و توسعه استعدادها، تعادل پویا را بین منابع پرتلاطم، تجهیز شدن به مدیریت مناسب کارکنان مستعد و توانمند به یک اسباب‌جاتی تبدیل شده است. در این میان مدیریت استعداد، تکنولوژی مؤثر، پیشگام و ابزار مشارکت اعضای گروه‌ها، در کامیابی سازمان‌هاست. به کارگیری ابزار فوق به مدیران این امکان را می‌دهد تا از استعداد، دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره‌برداری مطلوب کنند.

مدیریت استعداد این مفهوم ساده پر معنی را می‌رساند که با ایجاد انگیزه در افراد مستعد می‌توانیم کاری کنیم که آنان از استعداد‌های خود بیشتر استفاده نمایند، استعداد‌های جدیدی بروز داده و نهایتاً نقش فعال‌تری در کار خود ایفا کرده و به عملکرد خود و سازمان کمک بزرگی نمایند.

این کتاب به دنبال آن است که با استفاده از نظریات صاحب‌نظران در مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته، میزان تمایل مدیران به بهره‌گیری از مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان با رویکرد استراتژیک را مورد کنکاش و تجزیه تحلیل قرار داده تا به اهداف و نتایج مورد نظر دست یابد.

محمد نوروزی فرد - علی زمانی