

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه پیام نور  
دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد  
مرکز تهران

پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

عنوان پایان نامه:

بررسی نتایج اجرای نظام مدیریت استعدادها در بانک ملی ایران

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر امیرخانی

استاد مشاور :

جناب آقای دکتر رسولی

دانشجو:

علیرضا دهباشی

بهار ۹۰

کلیات تحقیق :

.....	:	-	-
.....	تحقیق اهمیت	-	-
.....	تحقیق:	-	-
.....	تحقیق:	-	-
.....	ی پ:	-	-
.....	گیری:	-	-
.....	تحقیق:	-	-
.....	جمع:	-	-
.....	ی:	-	-
.....	ی:	-	-
.....	تعریف مفاهیم کلیدی تحقیق:	-	-
.....	<u>مبانی نظری و ادبیات تحقیق</u>	-	-
.....	مدیریت	-	-
.....	مدیریت استراتژیک	-	-
.....	مدیریت	-	-
.....	مدیریت	-	-
.....	مدیریت شایسته	-	-
.....	زمین‌ساز شکل‌گیری مدیریت	-	-
.....	مدیریت بخش دولتی	-	-
.....	مدیریت	-	-
.....	استراتژیهای	-	-
.....	کارفرما	-	-
.....	استعدادیابی	-	-
.....	تهیه فهرستی شایستگیهای محوری	-	-
.....	تاریخچه پیدایش مدل‌های شایستگی	-	-
.....	تعیین شایستگیهای محوری	-	-
.....	تعیین مقیاسهای شایستگیهای محوری	-	-
.....	ارزیابی شایستگیهای کارمند پیشبینی	-	-
.....	وتشکیل مخزن	-	-
.....	تهیه نیمرخ موقعیتهای کارگماری	-	-
.....		-	-
.....		-	-
.....	مربیگری	-	-
.....		-	-
.....	مدیریت کار	-	-
.....		-	-
.....	ریزی جانشینی	-	-
.....	مقایسه مختلف	-	-
.....		-	-
.....	استراتژیهای کارکنان	-	-
.....	انگیزش	-	-
.....		-	-
.....	مشارکت	-	-







## فهرست جداول

- جدول ۱-۲: تفاوت‌های موجود در نحوه عملیاتی آن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای دورنماهای مدیریت استعداد..... ۲۱
- جدول ۲-۲: فهرست مهارت‌های اصلی مورد نیاز مدیریت، حاصل طرح ملی پژوهش در کانادا..... ۳۸
- جدول ۳-۲: فهرست مهارت‌های فرعی مورد نیاز برای «رهبری» در طرح پژوهشی کانادا..... ۳۸
- جدول ۴-۲: نمونه‌های از شایستگی‌های محوری کارکنان..... ۴۴
- جدول ۵-۲: نمونه‌های از مقیاس سنجش مهارت ارتباطات..... ۴۶
- جدول ۶-۲: نمونه‌های از شبکه توانایی..... ۴۷
- جدول ۷-۲: مقیاس رتبه بندی ظرفیتهای مدیریتی..... ۴۹
- جدول ۸-۲: مقایسه رویکرد توسعه..... ۵۸
- جدول ۹-۲: مزایا و معایب برنامه های توسعه..... ۶۹
- جدول ۱۰-۲: شبکه برنامه‌ریزی جانشینی..... ۷۸
- جدول ۱۱-۲: برنامه ۵ ساله مدیریت استعدادها در شرکت First Choice..... ۸۲
- جدول ۱-۳: ابزار جمع آوری اطلاعات..... ۹۳
- جدول ۲-۳: تعداد پرسشنامه توزیع شده در نواحی مختلف..... ۹۵
- جدول ۳-۳: ساختار پرسشنامه سنجش وضعیت نظام مدیریت استعدادها در بانک ملی..... ۹۶
- جدول ۴-۳: ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت استعدادها..... ۹۸
- جدول ۱-۴ (۱): توزیع فراوانی نمونه‌ی مورد مطالعه بر حسب جنسیت..... ۱۰۱
- جدول ۲-۴ (۲): توزیع فراوانی نمونه‌ی مورد مطالعه بر حسب وضعیت تحصیلی..... ۱۰۲
- جدول ۳-۴ (۳): توزیع فراوانی نمونه‌ی مورد مطالعه بر حسب سن..... ۱۰۳
- جدول ۴-۴ (۴): توزیع فراوانی نمونه‌ی مورد مطالعه بر حسب پست سازمانی..... ۱۰۴
- جدول ۵-۴: آمار توصیفی شاخص های نظام جذب استعدادها..... ۱۰۵
- جدول ۶-۴: آمار توصیفی شاخص های نظام ارزیابی و کشف استعدادها..... ۱۰۶
- جدول ۷-۴: آمار توصیفی شاخص های نظام توسعه استعدادها..... ۱۰۷
- جدول ۸-۴: آمار توصیفی شاخص های نظام حفظ استعدادها..... ۱۰۸
- جدول ۹-۴: آمار توصیفی مولفه های چهار نظام تشکیل دهنده مدیریت استعدادها..... ۱۰۹
- جدول ۱۰-۴: آمار توصیفی ابعاد و مفهوم مدیریت استعدادها..... ۱۱۰
- جدول ۱۱-۴: میانگین شاخص ها، ابعاد و مفهوم بر اساس سن پاسخ دهندگان..... ۱۱۱
- جدول ۱۲-۴: میانگین شاخص ها، ابعاد و مفهوم بر اساس سابقه کار..... ۱۱۲
- جدول ۱۳-۴: میانگین شاخص ها، ابعاد و مفهوم بر اساس تحصیلات..... ۱۱۳
- جدول ۱۴-۴: میانگین شاخص ها، ابعاد و مفهوم بر اساس تحصیلات..... ۱۱۴
- جدول ۱۵-۴: بررسی نتایج آزمون T یک نمونه ای برای مولفه ها..... ۱۱۶
- جدول ۱۶-۴: بررسی نتایج آزمون T یک نمونه ای برای ابعاد و مفهوم..... ۱۱۷
- جدول ۱۷-۴: نتایج آزمون T با دو نمونه مستقل برای ابعاد و مفهوم بر اساس تحصیلات..... ۱۱۸
- جدول ۱۷-۴: نتایج آزمون T با دو نمونه مستقل برای ابعاد و مفهوم بر اساس پست سازمانی..... ۱۱۹
- جدول ۱۸-۴: نتایج آزمون تحلیل واریانس یکراهه برای ابعاد و مفهوم بر اساس سن..... ۱۲۱
- جدول ۱۹-۴: نتایج آزمون تحلیل واریانس یکراهه برای ابعاد و مفهوم بر اساس سابقه کار..... ۱۲۲
- جدول ۲۰-۴: بررسی نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن..... ۱۲۴
- جدول ۲۱-۴: میانگین رتبه چهار نظام تشکیل دهنده مدیریت استعدادها..... ۱۲۴
- جدول ۲۲-۴: شاخص های برابری مدل اندازه گیری نظام جذب استعدادها..... ۱۲۵
- جدول ۲۳-۴: شاخص های برابری مدل اندازه گیری نظام ارزیابی و کشف استعدادها..... ۱۲۷
- جدول ۲۴-۴: شاخص های برابری مدل اندازه گیری نظام توسعه استعدادها..... ۱۲۸
- جدول ۲۵-۴: شاخص های برابری مدل اندازه گیری نظام حفظ استعدادها..... ۱۲۹
- جدول ۱-۵: میانگین مولفه های مدل تحلیلی..... ۱۳۳
- جدول ۲-۵: آمار توصیفی ابعاد و مفهوم مدیریت استعدادها..... ۱۳۳

جدول ۳-۵: میانگین رتبه چهار نظام تشکیل دهنده مدیریت استعدادها..... ۱۳۶

### فهرست اشکال

- شکل ۱-۲: شبکه دو بعدی ظرفیت بالقوه - عملکرد..... ۴۹
- شکل ۲-۲: نقش عوامل مؤثر در مدیریت کارراهه..... ۵۹
- شکل ۳-۲: رویکرد First Choice به مدیریت استعدادها..... ۸۰
- شکل ۴-۲: مدل مفهومی نظام مدیریت استعدادها در سازمان..... ۸۸
- شکل ۱-۳: مدل تحلیلی تحقیق ( ترسیم از محقق)..... ۹۹
- شکل ۱۱-۴: مدل اندازه گیری اصلاح شده بعد نظام جذب استعدادها حالت تخمین غیر استاندارد..... ۱۲۵
- شکل ۱۲-۴: مدل اندازه گیری اصلاح شده بعد نظام جذب استعدادها در حالت تخمین استاندارد..... ۱۲۶
- شکل ۱۵-۴: مدل اندازه گیری اصلاح شده نظام ارزیابی و کشف استعدادها حالت تخمین غیر استاندارد..... ۱۲۶
- شکل ۱۶-۴: مدل اندازه گیری اصلاح شده نظام ارزیابی و کشف استعدادها حالت تخمین استاندارد..... ۱۲۷
- شکل ۱۷-۴: مدل اندازه گیری اصلاح شده نظام توسعه استعدادها حالت تخمین غیر استاندارد..... ۱۲۸
- شکل ۱۸-۴: مدل اندازه گیری اصلاح شده نظام توسعه استعدادها حالت تخمین استاندارد..... ۱۲۸
- شکل ۱۹-۴: مدل اندازه گیری اصلاح شده نظام حفظ استعدادها حالت تخمین غیر استاندارد..... ۱۲۹
- شکل ۲۰-۴: مدل اندازه گیری اصلاح شده نظام حفظ استعدادها حالت تخمین استاندارد..... ۱۳۰

### فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۲ وضعیت سازمانها در زمینه نظام مدیریت استعدادها..... ۳۲
- نمودار ۱-۴) توزیع فراوانی نمونه‌ی مورد مطالعه بر حسب جنسیت..... ۱۰۲
- نمودار ۲-۴) توزیع فراوانی نمونه‌ی مورد مطالعه بر حسب تحصیلات..... ۱۰۲
- نمودار ۳-۴) توزیع فراوانی نمونه‌ی مورد مطالعه بر حسب سن..... ۱۰۳
- نمودار ۴-۴) توزیع فراوانی نمونه‌ی مورد مطالعه بر حسب پست سازمانی..... ۱۰۴
- نمودار ۵-۴: آمار توصیفی شاخص های نظام جذب استعدادها..... ۱۰۵
- نمودار ۶-۴: آمار توصیفی شاخص های نظام ارزیابی و کشف استعدادها..... ۱۰۶
- نمودار ۷-۴: آمار توصیفی شاخص های نظام توسعه استعدادها..... ۱۰۷
- نمودار ۸-۴: آمار توصیفی شاخص های نظام حفظ استعدادها..... ۱۰۸
- نمودار ۹-۴: آمار توصیفی شاخص های نظام مدیریت استعدادها..... ۱۰۹
- نمودار ۱۰-۴: آمار توصیفی ابعاد و مفهوم مدیریت استعدادها..... ۱۱۰

## چکیده:

مدیریت استعدادها، چالش را فراروی مدیران منابع انسانی در سازمانهای بخش دولتی و خصوصی قرار داده است. از آنجا که دستیابی به موفقیت، مستقیماً با توان سازمانها در جذب و به کارگیری اثربخش استعدادها در ارتباط است، سازمانها باید در راستای تدوین الگو و نظام یکپارچه‌ای برای مدیریت نیروهای مستعد خود اقدام نمایند.

هدف این پژوهش، بررسی وضعیت موجود مدیریت استعدادها در بانک ملی ایران است. برای این منظور در این پژوهش از روش توصیفی - پیمایشی به بررسی این مهم پرداخته شده است. جامعه آماری مورد نظر مدیران، کارشناسان منابع انسانی و سرپرستان شعب بانک ملی ایران در سطح شهر تهران می باشد. ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات پژوهش، پرسشنامه است که پایایی این ابزار بوسیله آزمون آلفای کرونباخ سنجیده شد. مقدار آلفای کرونباخ برابر با ۰,۹۴ بدست آمد که نشان از پایایی بالای پرسشنامه است. روایی پرسشنامه از طریق اعتبار محتوا و تحلیل عاملی سنجیده شد که حاکی از روایی قابل قبول پرسشنامه می باشد. تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در نمونه آماری مورد نظر توزیع شد و ۱۸۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که وضعیت مدیریت استعدادها در بانک ملی ایران از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. برای این منظور پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت موجود ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعدادها- توسعه و پرورش- نظام جذب- کشف و ارزیابی- جبران خدمات



**فصل اول:**

**کلیات تحقیق**

در سازمانهای هزاره جدید تاکیده‌های فراوانی بر دارایی‌های ناملموس نظیر نام تجاری، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی می‌شود. این منابع کلیدی قادر هستند سازمان را صرفنظر از صنعت مربوطه، به عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند. چنین سازمان‌هایی بر افراد متمرکز هستند و صرفاً پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قرار دادند در جهت پیش گرفتن از رقبای خود گام بر می‌دارند. تحقیقات موشکافانه تر مطرح می‌کنند که برای دستیابی به موفقیت، نه تنها باید افراد را در پست‌های مناسب قرار داد، بلکه می‌بایست عملگران برتر برای هر پستی را شناسایی کرد (براند و کُل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱). این تحقیقات مدعی هستند افرادی که متعاقباً سازمان را به سمت آینده پیش می‌رانند حتی نسبت به چشم‌انداز و استراتژی سازمان از اهمیت بیشتری برخوردارند (کولینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

در برخی از کشورها، بازارهای کاری در حال ورود به دوره‌ای هستند که از ویژگی‌های برجسته آن کمبود نیروهای کارآمد است. از آنجا که پیدا کردن جایگزین برای کارکنان رفته رفته سخت تر شده (چیس، توماس و کریگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۲)، سازمان‌ها ترجیح می‌دهند کارمندان ارزشمند خود را حفظ کنند. بر اساس پیمایش صورت گرفته توسط مشاوره دلویت<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۷ بزرگترین دغدغه سازمان‌ها در آمریکا، جدا از مساله بقا و سودآوری، چگونگی جذب و حفظ کردن استعدادها بوده است. همین گروه مشاوره پیشتر نیز گزارش داده بود که مساله حفظ بهترین استعدادها، الویت شماره ۸۷ درصد مدیران منابع انسانی سازمان‌های تحت مطالعه بوده است (دلویت به نقل از آشتون و مورتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۲۸).

مساله دیگری که فراوری کسب و کارهای موفق قرار دارد این است که چگونه می‌توان از منابع موجود جهت ارضای خواسته‌ها و انتظارات فراوان سهامداران و ذینفعان، به بهترین وجه بهره برد. در پاسخ به این سؤال، محققین مطرح کرده‌اند که از طریق سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی و یکپارچه کردن آن با استراتژی کسب و کار می‌توان بطور همزمان به رضایت کارکنان و مزیت رقابتی دست یافت. سازمان‌ها می‌توانند از طریق یافتن و توسعه دادن استعدادها، رقبای خود را شکست دهند (براند و کُل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱-۲).

<sup>۱</sup> - Brandt & Kull

<sup>۲</sup> - Collins

<sup>۳</sup> - Cheese, Thomas & Craig

<sup>۴</sup> - Deloitte

<sup>۵</sup> - Ashton & Morton

صاحب‌نظران منابع انسانی معتقدند که نظام مدیریت استعدادها عامل کلیدی بقا و پایداری هر سازمانی است. این نظام در برگیرنده فرآیندهای جذب، شناسایی و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، به برترین رده‌ها می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند و به طور همزمان به عنوان انگیزه ای برای همکاران خود عمل می‌کنند(برگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۴).

سازمان‌های امروزی با چالش‌های زیادی در رابطه با منابع انسانی خود مواجهند. موجا (۲۰۰۴) برآورد کرده است که ۱۷٪ کل شاغلین، در حال ترک شغل فعلی خود هستند. این رقم در مورد مدیران جوان، ۶۰٪ بیشتر از همین احتمال در باسابقه‌ترها است. ضمن اینکه برون‌سپاری فرآیندهای مهم در سازمان‌ها، وفاداری و اعتماد میان کارفرما و کارمند را به شدت کاهش داده است؛ به طوری که از این کاهش وفاداری با تعبیر «امواج کوبنده سونامی ناشی از خروج کارمندان» یاد می‌شود(یارنال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۹-۱۰).

جالب است که در چنین اوضاعی افراد مستعد انتخاب‌های شغلی بیشتری در پیش رو دارند. این امر تا حدی ناشی از تغییرات زیادی است که در ارزش‌های نیروی کار و خصوصاً استعدادها به وجود آمده است. نگرش کارکنان نسبت به شغلشان در معرض چالش قرار گرفته و آنها بیش از پیش به هدف خود از کار کردن و ایجاد توازن بین کار و زندگی شخصی توجه دارند. افرادی که از توانایی‌های بالقوه بیشتری برخوردارند، در صدد چانه زنی با کارفرمایان برای عقد قراردادهای بهتر برمی‌آیند و به محض اینکه انتظارشان برآورده نشود، اقدام به تغییر شغل می‌کنند.

تحت این شرایط لازم است که برنامه ریزی صحیحی را برای مدیریت موفقیت‌آمیز منابع انسانی ارزشمند و استعدادهای سازمان به اجرا درآورد.

پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که علی‌رغم ضرورت ورود افکار جدید مدیریتی به سازمان‌ها، سازمان‌های موفق به میزان قابل توجهی بر درون‌زایی تأکید دارند و تلاش می‌کنند تا با شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمان، از تأمین نیازهای آتی خود به مدیرانی شایسته و اثربخش اطمینان حاصل نمایند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۴: ۸). لذا، یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی در سطوح مدیریتی سازمان‌ها، یافتن افراد واحد شرایط برای رشد و جانشینی رهبران فعلی است. از آنجا که سازمان‌ها نمی‌توانند همه افرادشان

---

<sup>۱</sup> - Berger

<sup>۲</sup> - Yarnall

را برای چنین امری پرورش داده و روی آنها سرمایه گذاری کنند ، بهتر است منابع خود را صرف پرورش محدودی افراد مستعد کنند که تحقق اهداف استراتژیک سازمان را ممکن می سازند .

در سازمان های پیشرو جهان ، مدیریت کشف و پرورش افرادی که از شایستگی های محوری برخوردارند و منجر به عملکرد برتر سازمان می شوند ، از طریق فرآیندی انجام می پذیرد که اصطلاحاً « مدیریت استعدادها » نامیده می شود . از طریق فرآیند مدیریت استعدادها ، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال های آینده شناسایی شده و بوسیله برنامه های متنوع آموزشی و توسعه ای به تدریج برای بر عهده گرفتن مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند .

در این سازمان ها فرض بر این است که کارکنان دارای استعدادها و شایستگی هایی هستند ؛ اما به دلیل وجود برخی از محدودیت ها ، سازمان فقط می تواند روی آن گروه از کارکنان خود سرمایه گذاری کند که دارای استعدادهای برتر و مرتبط با جهت گیری استراتژیک سازمان هستند . این نوع کارکنان را در سازمان « کارکنان بالقوه سرآمد » یا « استعداد » می نامند .

استعداد به مفهوم دارا بودن مهارت فوق العاده در به کارگیری دانش و توانایی هایی است که به صورتی نظام مند در حداقل یکی از شاخه های فعالیت های انسانی کسب شده اند و در حدی هستند که فرد را در ردیف ۱۰٪ برتر در میان گروه همگنان در همان فعالیت قرار می دهند . در برنامه های مدیریت استعداد ، کارکنان براساس قابلیت هایشان به چهار دسته کلی تقسیم می شوند ( ابوالعالایی و غفاری ، ۱۳۸۴ : ۱۲-۱۰ ) :

کسانی که ظرفیت رشد و ارتقا دارند و به صورت بالقوه می توانند مسئولیت های بالاتری را بپذیرند . برای این افراد باید فرصت های شغلی و مسئولیت های مهمتر و حساس تری در رده های بالاتر سازمان ایجاد کرد .

کسانی که ظرفیت ارتقا ندارند ، اما می توانند در سطح فعلی مسئولیت های بیشتری را بپذیرند . برای این افراد نیز باید مشاغل و مسئولیت های غنی تر اما در سطح فعلی فراهم نمود .

کسانی که شغل فعلی را خوب انجام می دهند . اما به حداکثر بهره وری خودرسیده اند . این افراد را باید به عنوان استاد یا مربی به کار گرفت تا مهارت ها و تجارب خود را به شاغلین جدید انتقال دهند .

کسانی که شغل فعلی را به خوبی و در حد انتظارات و استانداردها انجام نمی دهند . این افراد را باید حمایت کرد تا در شغل فعلی کارآتر و کارآمدتر شوند .



برنامه های مدیریت استعداد مختص گروه اول است که پیشتر از آنها با عنوان « کارکنان بالقوه سرآمد » یاد شد . مدیران منابع انسانی در تلاش هستند تا با اجرای سیستم مدیریت استعدادها به اهداف زیر نائل شوند(اسمایلنسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۶۹-۷۰):

- ✓ تشکیل بهترین تیم ها که بتوانند در شرایط رقابتی سرآمد باشند ؛
  - ✓ پرورش افرادی که حداقل به خوبی متصدیان فعلی پست های کلیدی سازمان باشند و بتوانند جای آنها را بگیرند ؛
  - ✓ باور کردن و پرورش مدیران اجرایی از ابعاد مختلف ، برای بروز نمودن زمینه های خلاقیت در ایشان ، در راستای حداکثر بهره برداری از منابع داخلی موجود ؛
  - ✓ ایجاد فرصت های شغلی واقعی یا بالقوه که باعث ایجاد و حفظ بهترین مدیران اجرایی شود ؛
  - ✓ ایجاد فرهنگ ساطمانی که بهترین مدیران اجرایی را به مرزهای توانایی شان هدایت کند ؛
- با اجرای این برنامه ها و با به کارگیری این سیستم می توان مهارت های کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش داد . این احتمال وجود دارد که مدیران ، با افراد مستعد زیادی برخورد کنند که در سازمان مشغول به کارند ، ولی نمی توانند نتایج قابل توجهی ایجاد نمایند . این امر به دلیل فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی میدهد . چرا که اگر همان شخص در سازمانی کار کند که از سیستم مدیریت استعدادها استفاده میکند ، نتایج مطلوبی حاصل خواهد شد .

در حال حاضر ، مدیریت استعدادها ، راهبرد برنامه های مدیریت منابع انسانی در سازمان های پیشرو است . پیمایش مربوط به شناسایی موضوعات حساس حوزه منابع انسانی در سال ۲۰۰۶ ، « مدیریت استعدادها » را به عنوان مهمترین مقوله از نظر ۷۵٪ پاسخگویان معرفی کرده است(ساندلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱۳) .

مقوله کمبود استعدادها در کشورهای درحال توسعه ، علاوه بر پیامدهای فوق الذکر ، عارضه « فرار مغزها » را نیز به دنبال دارد . در ایران ، بسیاری از دانشجویان دانشگاههای خوب ، مدت زمان کوتاهی پس از فارغ التحصیلی از کشور مهاجرت می کنند و گروه زیادی از این فارغ التحصیلان هرگز به کشور بر نمی گردند . این پدیده مهاجرت بین الملل مغزها از دهه ۳۰ در کشور آغاز شده ، به گونه ای که سال ۱۹۹۸ میلادی ۲۴۹ نفر از دانشجویان کشور که معدل کل آنها بالاتر از ۱۷ بود برای کانادا درخواست ویزا کردند ؛ این رقم در سال ۲۰۰۱ به ۳۶۰ نفر رسید .

---

<sup>۱</sup> - Smilansky  
<sup>۲</sup> - Sandler

براساس آمار وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی ۸۰ درصد برگزیدگان المپیادهای علمی در بهترین دانشگاههای خارج از کشور جذب شده و از ۱۷۵ دارنده مدال المپیاد در کشور طی دو دهه اخیر حدود ۹۲ درصد به خارج از کشور مهاجرت کرده اند . قابل ذکر است که از هر هفت متقاضی خروج از کشور ، تنها یک نفر به کشور بازگشته است .

مطابق آمار صندوق بین المللی پول ، ایران بیشترین مهاجرت تحصیلکرده های علمی در جهان را در میان ۶۱ کشور جهان داشته و نرخ مهاجرت استعدادهای ایرانی قریب به ۸۰ درصد تخمین زده شده است . براساس برآوردها هم اکنون نزدیک به ۷۰ هزار دانشجوی ایرانی در دوره های دکترا در کشورهای غربی مشغول به تحصیل هستند . در بحث مدیریت استعدادها و شایستگی ها نباید از نقش دولت ها غفلت کرد . ورود دولت ها در استقرار نظام های شایسته سالاری از شناخته شدن نقش آنها به عنوان بزرگترین کارآفرین و هدایت کننده برنامه های توسعه آغاز شده است ( طباطبایی و انصاری ، ۱۳۸۴ ) . شایسته سالاری ، لازمه و رمز موفقیت و پیروزی حرکت های اصلاحی و شرط دوام نظام های سیاسی محسوب می شود و بی تردید حکومت ها خود را بی نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه های آن نمی دانند . به علاوه ، ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور از عوامل اساسی توانمندی دولت ها محسوب می شود ( عبد صبور ، ۱۳۸۷ : ۲ ) .

در طول دو دهه اخیر ساختارهای دولتی به شدت در معرض دگرگونی های چشمگیر قرار گرفته اند ؛ به گونه ای که تداوم دولت ها با رویکرد نوین مدیریت گره خورده است . تحولاتی که دولت ها با آن روبرو هستند ، مانند پیشرفت های شگرف تکنولوژی ، ظهور نیروهای دانشی ، تغییر نقش و کارکرد دولت ها ، دانشی شدن سازمان ها و توسعه دانایی در تمام سطوح آنها ، افزایش نقش مسئولیت اجتماعی دولت ها در پاسخگویی به شهروندان ، اهمیت یافتن سرمایه های اجتماعی و جهانی شده ، استراتژی نوین مدیریت دولتی را به سمت توسعه شایستگی ها معطوف کرده اند ( طباطبایی و انصاری ، ۱۳۸۴ ) .

علاوه بر الزامات فوق الذکر ، باورهای مذهبی نیز در حرکت به سمت ایجاد نظام جانشین پرور مبتنی بر شایستگی تأثیر هستند . در دیدگاه اسلامی ، پست ها و مسئولیت ها ، امانت هایی به شمار می آیند که باید به اهلش واگذار شوند ؛ چنان که خداوند می فرماید : « ان الله یأمرکم تودوا الامات الی اهلها » همانا خداوند شما را امر می کند که امانت ها را به اهل آن واگذار کنید . همچنین ، گفت و گوی خداوند با حضرت ابراهیم (ع) بر لزوم آزمون و احراز

شایستگی افراد ، قبل از انتخاب آنان برای مدیریت و رهبری جامعه اشاره دارد ( هاشمی رفسنجانی ، ۱۳۷۵ : ۲۸۶ ) .

در سطح ملی ، توجه به اصل شایسته سالاری در توزیع قدرت و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها میان نخبگان جامعه و انتخاب افراد برخوردار از توانمندی های لازم برای پست های کلیدی ، افزون بر آنکه در ثبات و پیشرفت کشور موثر است ، از رموز موفقیت و ماندگاری زمامداران نیز بشمار می آید ( اقتصاد ایران ، ۱۳۸۴ ) .

از این رو در برنامه تحول اداری کشور به این مقوله پرداخته شده است . از آن جمله می توان به بند ۹ گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور اشاره کرد که تدوین راهبردهای حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ، شامل نگهداشت ، توسعه ، آموزش ، بهسازی ، ارتقا و پیشرفت شغلی کارکنان را در دستور کار قرار داده است . همچنین بند ۱۱ این گزارش ، طراحی نظام انتخاب ، انتصاب ، ارتقاء و تداوم خدمت مدیران در بخش دولتی و چگونگی ارزیابی عملکرد و نگهداشت کارنامه خدمتی آنان را مورد تأکید قرار داده است .

بطور کلی ۳ برنامه از ۷ برنامه تحول اداری کشور - برنامه سوم ( با عنوان اصلاح ساختارهای نظام مدیریتی ) ، برنامه چهارم ( با عنوان برنامه تحول در نظام اداری کشور ) و برنامه پنجم ( با عنوان آموزش و بهسازی نیروی انسانی ) - به گونه مستقیم و یا غیرمستقیم مقوله شایستگی ها و استعدادها و همچنین ارایه ساز و کارهای مناسب برای مدیریت آنها را مورد نظر قرار داده اند .

سؤالاتی که در این تحقیق بدانها پاسخ خواهیم داد عبارتند از :

✓ ابعاد و عناصر اصلی تشکیل دهنده نظام مدیریت استعدادها کدامند ؟

✓ الگوی نظام مدیریت استعدادها در بانک ملی ایران دارای چه ابعاد و مولفه هایی است ؟

## ۱-۲ - اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

گستره دگرگونی های محیطی به ویژه در زمینه علم و فناوری ، موفقیت سازمان ها در عصر حاضر را بیش از هر چیز دیگر به قابلیت های منابع انسانی آنها متکی نموده است ( رجب بیگی و پرتوی ، ۱۳۸۵ : ۳۷ ) . نیروی انسانی ، از سایر منابع سازمانی نظیر سرمایه ، موجودی انبار و ماشین آلات بسیار پیچیده تر و متغیرتر بوده و طی دهه های اخیر از نظر مفهومی تکامل چشمگیری یافته است .

در گذشته ، مدیریت منابع انسانی بعنوان واحدی که تنها به مسائل اداری چون حقوق و هزینه ها ، جابجایی ها ، حضور و غیاب کارکنان و یکسری ارزیابی ها می پرداخت . مورد توجه بود(فیلیپس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۵). اما امروزه ، در حالت ایده آل خود ، یک مکتب مدیریت استخدامی بشمار می آید که از طریق بهره گیری استراتژیک از تکنیک های پرسنلی ، فرهنگی و ساختاری در صدد است تا کارکنانی شایسته و متعهد را پرورش دهد و به مزیت رقابتی برای سازمان دست یابد .

این امر منتهی به اهمیت رو به رشد مدیریت منابع انسانی شده و نقش آن را به صورت یک شریک استراتژیک سازمان توسعه داده است . امروزه به این مقوله به عنوان بخش مهمی از توانایی سازمان جهت دستیابی به اهداف توجه می شود(دی سنزو و رایبیز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۳۴). حتی در میان انتقادهایی که دال بر وجود ابهام و تناقض در مباحث مدیریت منابع انسانی بوده و به جنگل انبوه مباحث جاری و دست نوشته های این حوزه اشاره کرده اند ، اهمیت انتخاب و توسعه افراد مناسب برای رسیدن به موفقیت ، نفی نشده است . در این میان ، پدیده ای که اخیراً بیشترین توجه را به خود جلب کرده مدیریت استعدادها است(ساندلر، ۲۰۰۵: ۱۳) .

استعدادها در سازمان به کارکنان و رهبران محوری که کسب و کار را به پیش می رانند ، اطلاق می شود. افرادی که به اهداف سطح بالا دست یافته اند و دیگران را نیز به عملکرد بهتر تشویق می کنند . استعدادها نشان دهنده شایستگی های محوری سازمان خود بوده و فقط درصد ناچیزی از کل کارکنان را تشکیل می دهند.

مدیریت استعدادها صرفاً در برگیرنده چند وارژه موهوم و جدید در خصوص پیدا کردن و توسعه کارمندان خوب و یا عنوانی جدید و جذاب برای اقدامات کارکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی نیست ؛ بلکه مستلزم دیدگاهی سیستمی و تعاملی پویا میان بسیاری از فعالیت ها و فرایندهای سازمانی است. مدیریت استعدادها موضوعی به روز و پیش برنده است که مقوله های جذب ، شناسایی ، استخدام ، توسعه ، انگیزش ، ارتقاء و نگهداری افرادی می پردازد که از پتانسیل بالایی جهت رسیدن به موفقیت در سازمان برخوردارند.

تمامی این افراد باید با محیط کسب و کار و استراتژی سازمان مرتبط و منسجم شوند. لذا ، این مقوله نیازمند دیدگاهی کل نگر و نظام مند است . مدیریت استعدادها نیازمند تعهد تمامی سطوح سازمان است و نباید به بخش منابع انسانی محدود گردد . چرا که در غیر اینصورت ، از بازار بسیار فاصله گرفته و نمی تواند به موقع نسبت به تغییرات واکنش نشان دهد .

---

<sup>۱</sup> - Phillips

<sup>۲</sup> - Decenzo & Robbins

اجرای صحیح نظام مدیریت استعدادها متضمن آنست که سازمان از توانایی تشخیص کارکنان بالقوه سرآمد خود برخوردار باشد. بر اساس پژوهش موسسه تحقیقاتی و مشاوره «شورای رهبری بنگاه ها»، تعریف زیر برای «کارکنان بالقوه سرآمد» به دست آمده است:

«یک کارمند بالقوه سرآمد، فردی است که دارای توانایی، احساس تعهد و انگیزش درونی برای رشد و ارتقا به مشاغل اثرگذار و بالاتر باشد.»

تشریح مفهوم «مدیریت استعدادها» مستلزم بررسی و مطالعه ریشه های آن در میان پایه های علمی مدیریت کسب و کار و مدیریت منابع انسانی است. با توجه به گستردگی توجه نسبت به مقوله مدیریت استعدادها، انتظار می رود که این حوزه دارای مفاهیمی کاملاً روشن و تعریف شده باشد که توسط پژوهش های فراوان و تعدادی اصول زیربنایی محوری حمایت می شوند. ولی متأسفانه باید گفت با مطالعه کلی ادبیات موضوع متوجه فقدان یک تعریف مشترک، دیدگاهها، اهداف و حوزه پوشش مورد توافق در خصوص مفهوم مدیریت استعدادها می شویم.

بررسی و تحلیل عملکرد یک سازمان براساس داده ها و منابع آن یک تئوری بسیار قدیمی است که مبنای پایه ارزش سازمان را در سرمایه های مادی، انسانی و رهبری آن نهفته می داند. همچنین بر اساس این دیدگاه، در دسترس ترین و مهم ترین منبع ایجاد مزیت رقابتی غیر قابل تقلید در سازمان، منابع انسانی آن هستند. چرا که منابع انسانی عهده دار طراحی استراتژی ها، رویه ها، خلق نوآوری ها و بهبود بهره وری در سازمان است.

با شروع قرن ۲۱ حرفه مدیریت تشخیص داد که سیستم های سنجش سنتی منابع سازمان ها می بایست تکمیل شده و گسترش یابند؛ به گونه ای که عناصر نامحسوس در یکاقتصاد دانش محور را نیز لحاظ نمایند. زیرا، مفاهیمی نظیر دانش، فکر، خلاقیت، نوآوری، شایستگی ها، تعهد و حتی لذت از کار به بخش مهمی از ماهیت کسب و کار تبدیل شده اند. در همین راستا، سوالات در زمینه برنامه های توسعه منابع انسانی به سمت تعیین ارزش سرمایه گذاری های انجام شده در زمینه نظام هایی همچون توسعه رهبری، مربی گری برای توسعه و نظام های جانشینی مدیریت جهت داده شده اند.

در دهه اخیر تحقیقات کاربردی بسیاری در خصوص برنامه های مرتبط با مدیریت استعدادها و تأثیر آن برنسبت های مالی همچون نسبت بازگشت سرمایه (آر-او-آی)<sup>۱</sup> در ۵۰۰ شرکت برگزیده مجله فورچون انجام شده است. این تحقیقات موید این دیدگاه بوده اند که برقراری نظام های استراتژیک توسعه رهبران و کارکنان در سازمان،

---

<sup>۱</sup> - ROI

منجر به بهبود و تقویت جنبه های کیفی همچون رضایت شغلی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان خواهد شد و حتی بر مواردی همچون ترک شغل ، جابجایی و غیبت نیز تأثیرات مثبتی دارند . با این حال باید گفت که جذاب ترین یافته این تحقیقات آنست که نظام های استراتژیک توسعه رهبران و کارکنان ، بر درآمد ، سودآوری و سهم بازار سازمان ها نیز تأثیرگذارند.

در تحقیقی که هاسلید و شولر ( ۱۹۹۷ ) بر روی ۳۰۰ شرکت انجام داده اند ، دریافتند که سازمان های دارای نظام های استراتژیک مدیریت استعداد ، عملکرد مالی بهتری نسبت به سازمان های فاقد این نظام ها از خود نشان می دهند . معیارهای مورد استفاده برای اندازه گیری این تفاوت ها عبارت بودند از :

✓ بهره وری ( نسبت محصول به ازای هر کارمند )

✓ جریانهای نقدی ( نرخ ناخالص بازگشت دارایی به ازای هر کارمند )

✓ ارزش بازار

البته تحقیقات چندی در خصوص ارتباط پیاده سازی نظام مدیریت استعدادها با برخی از جنبه های عملکرد سازمان انجام شده است . از دیرباز مشخص شده که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر شاخص های انسانی سازمان مانند نرخ ترک خدمت و همچنین بر عملکرد کلی سازمان تأثیر دارند .. ترپسترا و روزل ( ۱۹۹۳ ) در بررسی خود به وجود ارتباط میان سود سازمان و استفاده از رویه های مناسب برای جذب و استخدام کارکنان پی بردند ، درعین حال دریافتند که شدت و ضعف این رابطه در صنایع گوناگون و بر حسب استراتژی منابع انسانی اتخاذ شده در سازمان ها بسیار متفاوت است . مدل هایی که در پی یکپارچه و هماهنگ نمودن استراتژی با عملکردهای مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعدادها در سازمان هستند ، در نتیجه چنین تحقیقاتی قوام یافته اند.

بعنوان نمونه ای از این دست تحقیقات ، می توان به مطالعه ای که اخیراً توسط (سی-آی-پی-دی)<sup>۱</sup> در سازمان های انگلیسی انجام شده ، آنها در سال ۲۰۰۵ بیش از ۶۳۰ سازمان را مورد مطالعه قرار دادند . در ۵۱٪ این سازمان ها نوعی فعالیت سیستماتیک در جهت مدیریت استعدادها در جریان بود . فراهم کردن زمینه پیشرفت افراد مستعد و تربیت مدیران ارشد در دو سوم پاسخ ها به عنوان اهداف اصلی برنامه های مدیریت استعداد برشمرده می شد . به علاوه برنامه ای توسعه داخلی ، مربی گری و برنامه های جایگزینی نیز جزو برنامه های متداول این سازمان ها بودند . ۹۴٪ پاسخ دهندگان معتقد بودند که برنامه های مدیریت استعداد با طراحی مناسب ، اثر مثبتی بر روی رده

---

<sup>۱</sup> - CIPD

های بالای سازمان دارند . ۸۷٪ افراد ، مقوله مدیریت استعدادها را یک الویت تجاری برای سازمان خود قلمداد می کردند(اسمیلنسکی، ۲۰۰۷: ۲۰).

بودرو و رامستاد با اتخاذ دیدگاه کامل تری با این مسأله روبرو شد . آنها در مدل خود ، مدیریت استراتژیک استعدادها را هماهنگ با چارچوب های نظری که در دیگر حوزه های کسب و کار همچون بازاریابی به کار گرفته می شدند قرار دادند . آنها تأکید داشتند که مدیریت منابع انسانی نیازمند برخورداری از یک دانش تصمیم گیری است که به آن در اتخاذ تصمیم راجع به ذخایر استعداد کمک نماید . (جاجرمی زاده، ۱۳۸۰: ۲۳).

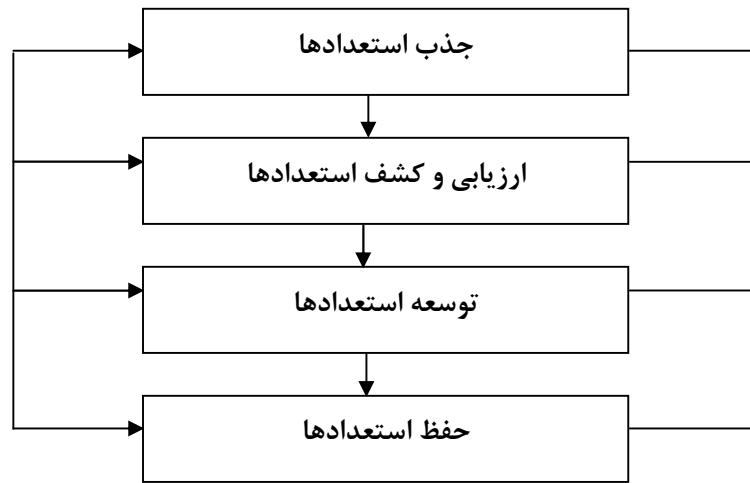
### ۳-۱ - اهداف تحقیق:

- ✓ شناخت وضع موجود بانک ملی ایران از نظر اجرای نظام های مرتبط با مدیریت استعدادها
- ✓ شناسایی راهکارهایی جهت افزایش جذابیت بانک ملی ایران برای استخدام
- ✓ شناسایی راهکارهایی جهت افزایش توان بانک ملی ایران برای شناسایی و گزینش نیروهای مستعد در درون بانک
- ✓ شناسایی راهکارهایی در خصوص شیوه های بهینه ارتقاء رشد و توسعه استعدادها در بانک ملی ایران
- ✓ شناسایی راهکارهایی جهت حفظ استعدادها و کارکنان بالقوه سرآمد در بانک ملی ایران

### ۴-۱ - سؤالات تحقیق:

۱. وضع موجود بانک ملی ایران از نظر اجرای نظام های مرتبط با مدیریت استعدادها چگونه است؟
۲. راهکارهای افزایش جذابیت بانک ملی ایران برای استخدام کدامند؟
۳. راهکارهای افزایش توان بانک ملی ایران برای شناسایی و گزینش نیروهای مستعد در درون بانک کدامند؟
۴. شیوه های بهینه ارتقاء رشد و توسعه استعدادها در بانک ملی ایران کدامند؟
۵. راهکارهای حفظ استعدادها و کارکنان بالقوه سرآمد در بانک ملی ایران کدامند؟

## ۱-۵ - مدل مفهومی تحقیق:



مدل مفهومی تحقیق

## ۱-۶ - جامعه آماری و نمونه گیری:

(جامعه آماری این تحقیق را کارشناسان حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد بانک ملی ایران تشکیل می دهند. در فصل سوم به جامع و کامل به واحدها و معاونت های ارجاع شده و نحوه نمونه گیری اشاره خواهد شد.)  
روش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده است

## ۱-۷ - روش تحقیق:

از آنجا که یکی از اهداف تحقیق، بررسی وضعیت نظام مدیریت استعدادها در سطح یکی از بانک های دولتی ایران است، تحقیق از نظر هدف، توصیفی محسوب می شود. در این راستا، پژوهشگر با مراجعه مستقیم به جامعه مورد بررسی و انجام مصاحبه و توزیع پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز خود را جمع آوری نموده است. لذا تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بشمار می رود.

## ۱-۸ - روش جمع آوری دادهها و اطلاعات:

در پژوهش حاضر از ابزارهای مدارک و مستندات کتابخانه‌ای، مقالات علمی برگرفته از سایت های معتبر علمی و پرسش نامه استفاده می شود. ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات از نمونه آ «اری پرسشنامه می باشد.