

اینجانب حمید علی جباری دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۸ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گواهی می نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

حمید علی جباری
۱۳۹۱/۰۳/۲۵

اینجانب حمید علی جباری دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۸ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گواهی می نمایم چنانچه بر اساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و ... و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

حمید علی جباری
۱۳۹۱/۰۳/۲۵

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می باشد.

خرداد ماه ۱۳۹۱

تقدیم بہ نسامی (عضو، خانوار) مہربانم

آفا کہ کونامی حاج راور دورہ تحصیل تحصیل کروند

«من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق»

با سپاس از

جناب آقای دکتر هاشم نیا

جناب آقای دکتر طهماسبی

جناب آقای دکتر طالبی

جناب آقای مهندس چیتگرها

سرکار خانم مهندس شعبانی

جناب آقای مهندس بینش

جناب آقای مهندس خراسانی

جناب آقای مهندس باب الحوائجی

جناب آقای مهندس صمیمیت

و تمام دوستان و عزیزانی که مرا در انجام این

پژوهش یاری نمودند.

چکیده

امروزه مدیریت استعدادها به موضوعی بسیار با اهمیت و در عین حال جذاب در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. سازمان‌ها دریافته‌اند که در اختیار داشتن بهترین و برترین افراد است که می‌تواند مزیت رقابتی شان محسوب شده و عملکرد آنان را ارتقا دهد. هدف از این پژوهش تدوین شاخص‌های عملیاتی شناسایی استعدادها در یکی از مشاغل استراتژیک است. پژوهش به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه و در حوزه شرکت ساپکو انجام شده است. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انجام شده که بر مبنای آن تعداد ۱۷ مصاحبه با کارشناسان و مدیران شرکت ساپکو صورت گرفته است. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی شغل استراتژیک و مشخصه‌های مرتبط با شایستگی‌های عمومی و تخصصی شغل مورد نظر گشته است. آنچه از تحقیق در این زمینه در شرکت ساپکو حاصل شد، تدوین شاخصهای عملیاتی شناسایی استعدادها بمنظور تشکیل مخزن استعدادها است.

کلمات کلیدی: استعداد، شایستگی، مدیریت استعداد، مخزن استعداد، شغل استراتژیک

فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۱	فصل اول - کلیات تحقیق
۲	۱-۱- مقدمه
۳	۲-۱- موضوع تحقیق
۴	۳-۱- اهمیت موضوع
۷	۴-۱- اهداف تحقیق
۷	۵-۱- سوالات تحقیق
۷	۶-۱- قلمرو تحقیق
۸	۷-۱- تعریف واژه ها
۸	۸-۱- ساختار تحقیق
۹	۹-۱- کاربردهای تحقیق
۱۰	فصل دوم - ادبیات تحقیق
۱۱	۱-۲- مقدمه
۱۳	۲-۲- مفهوم استعداد
۱۵	۳-۲- مفهوم شایستگی
۱۸	۱-۳-۲- تاریخچه شایستگی
۱۸	۲-۳-۲- سطوح شایستگی
۱۸	۳-۳-۲- ابعاد شایستگی
۱۹	۴-۳-۲- رویکردهای شایستگی
۲۲	۵-۳-۲- الگوهای شایستگی
۲۲	۱-۵-۳-۲- ویژگیهای الگوهای شایستگی
۲۳	۲-۵-۳-۲- انواع الگوهای شایستگی
۲۵	۶-۳-۲- برنامه ریزی منابع انسانی

۲۷ ۱-۶-۳-۲ انتخاب و استخدام
۲۸ ۲-۶-۳-۲ آموزش
۲۸ ۳-۶-۳-۲ ارزیابی و مدیریت عملکرد
۲۹ ۴-۶-۳-۲ تعیین و توزیع پاداش کارکنان
۳۰ ۵-۶-۳-۲ توسعه و رشد
۳۱ ۶-۶-۳-۲ برنامه ریزی شغلی
۳۳ ۴-۲ مفهوم مدیریت استعداد
۳۴ ۱-۴-۲ جذب استعداد ها
۳۴ ۲-۴-۲ حفظ استعداد ها
۳۴ ۳-۴-۲ اداره و مدیریت استعداد
۳۵ ۴-۴-۲ کشف استعدادها
۳۵ ۵-۲ تعریف مخزن استعداد
۳۵ ۶-۲ ارزیابی استعداد
۳۵ ۷-۲ تعریف مشاغل استراتژیک
۳۶ ۸-۲ مروری بر فرآیند مدیریت استعداد
۳۷ ۱-۸-۲ انتخاب و به کارگماری
۳۷ ۲-۸-۲ مدیریت یادگیری و پرورش
۳۷ ۳-۸-۲ مدیریت عملکرد
۳۸ ۴-۸-۲ نظام جبران خدمت
۳۸ ۵-۸-۲ جانشین پروری

.....	سیستم مدیریت استعداد ها	۹-۲	۴۰
.....	ظهور سیستم مدیریت استعداد ها	۱-۹-۲	۴۰
.....	تاثیرات سیستم مدیریت استعداد ها در سازمان ها	۲-۹-۲	۴۰
.....	گام‌های سیستم مدیریت استعدادها	۳-۹-۲	۴۳
.....	مروری بر مدل های مدیریت استعداد	۱۰-۲	۴۳
.....	مدل فیلیپس و راپر	۱-۱۰-۲	۴۳
.....	مدل لوئیس و هکمن	۲-۱۰-۲	۴۵
.....	مدل کالینز و ملاحی	۳-۱۰-۲	۴۷
.....	پیشینه تحقیق	۱۱-۲	۴۹
.....	معرفی سازمان	۱۲-۲	۵۰
.....	جمع بندی ادبیات تحقیق	۱۳-۲	۵۳
.....	فصل سوم- روش تحقیق		۵۴
.....	مقدمه	۱-۳	۵۵
.....	روش تحقیق کیفی	۲-۳	۵۵
.....	روش های جمع‌آوری اطلاعات	۳-۳	۵۷
.....	مصاحبه پژوهش کیفی	۱-۳-۳	۵۷
.....	مراحل فرآیند مصاحبه	۱-۱-۳-۳	۵۸
.....	سوالات مصاحبه	۲-۱-۳-۳	۶۰
.....	مزایا و معایب مصاحبه	۳-۱-۳-۳	۶۱

۶۲ ۴-۳- روائی و پایائی
۶۲ ۳-۴-۱- پایائی
۶۲ ۳-۴-۲- روائی
۶۳ ۳-۴-۲-۱- انتخاب موضوع
۶۳ ۳-۴-۲-۲- طراحی
۶۳ ۳-۴-۲-۳- مصاحبه
۶۳ ۳-۴-۲-۴- نسخه برداری
۶۴ ۳-۴-۲-۵- تحلیل
۶۴ ۳-۴-۲-۶- تائید
۶۴ ۳-۴-۲-۷- گزارش دهی
۶۶ ۳-۵-۰- جامعه و نمونه آماری
۶۶ ۳-۵-۱- جامعه آماری
۶۶ ۳-۵-۲- نمونه آماری و روش نمونه گیری
۶۶ ۳-۵-۲-۱- حجم نمونه
۶۷ ۳-۵-۲-۲- روش های نمونه گیری
۶۸ ۳-۶- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۷۱ فصل چهارم- تجزیه و تحلیل یافته ها
۷۲ ۴-۱- مقدمه
۷۲ ۴-۲- شناسائی شغل استراتژیک
۷۳ ۴-۳- شناسائی شاخص های استعداد
۷۶ ۴-۴- تجزیه و تحلیل یافته ها

عنوان	شماره صفحه
فصل پنجم- نتیجه گیری و پیشنهادها	۷۹
۱-۵- مقدمه	۸۰
۲-۵- یافته های پژوهش	۸۰
۳-۵- نتیجه گیری و پیشنهادها	۸۳
۴-۵- محدودیت های پژوهش	۸۵
۵-۵- کاربردهای پژوهش	۸۶
۶-۵- پیشنهادها برای تحقیقات آتی	۸۷
پیوست ها	۸۸
پیوست ۱- جدول تم بندی مصاحبه ها	۸۹
پیوست ۲- شناسنامه شغل کارشناس ساخت	۹۴
پیوست ۳- طبقه بندی شایستگی ها در شرکت ساپکو	۱۰۱
منابع و مراجع	۱۱۲
چکیده پایان نامه به انگلیسی	۱۱۷

فهرست شکل‌ها

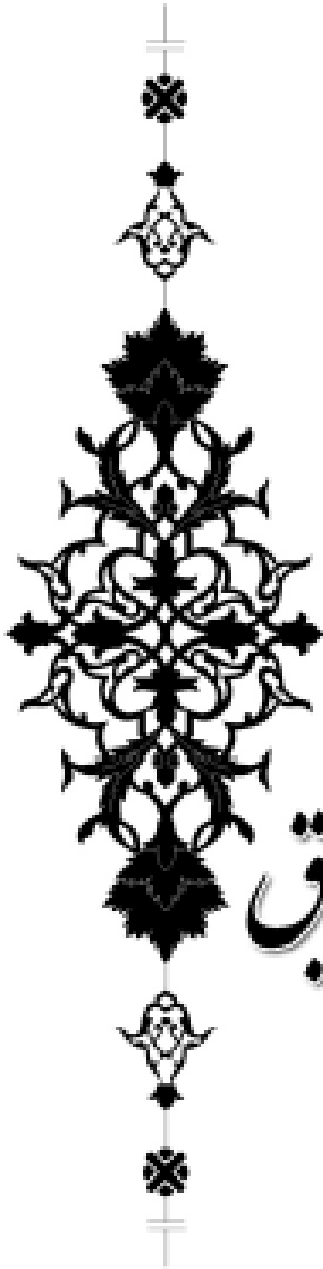
عنوان	شماره صفحه
۱-۲. طرح ادبیات موضوع	۱۲
۲-۲. رابطه شایستگی با زیر سیستم‌های منابع انسانی	۲۵
۳-۲. برنامه ریزی برای تربیت جانشین براساس شایستگی	۳۱
۴-۲. مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی	۴۵
۵-۲. مدل سلسله مراتبی مدیریت استعداد	۴۶
۶-۲. مدل مدیریت استراتژیک استعدادها	۴۸
۱-۴. چارت سازمانی شرکت سایکو	۷۳
۲-۴. شاخص‌های عملیاتی	۷۸

فهرست جدول‌ها

عنوان	شماره صفحه
۱-۳. استراتژی‌های افزایش روائی و پایائی	۶۵
۲-۳. ویژگی‌های نمونه انتخاب شده تحقیق	۶۷
۱-۴. تم‌های اصلی و فرعی شاخص‌های عملیاتی شناسائی استعداد	۷۶

فصل اول

کلیات تحقیق



شاید به جرأت بتوان گفت که در عصر حاضر نیروی انسانی یکی از ارزشمندترین دارائی‌های هر مجموعه و سازمانی محسوب می‌شود و در مراکزی که خصیصه‌های ذهنی نیرو بیشتر مورد نیاز است، شاید این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. ولی سؤال اساسی این است که واقعاً برای این ارزشمندترین دارائی چه اقدامات شایسته‌ای انجام شده و اثربخشی این اقدامات چطور سنجیده شده است.

رقابت در عرصه جهانی، سازمان‌های برتر را ملزم ساخته تا نیروی انسانی خود را بعنوان یک مزیت رقابتی از محیط جذب نموده و برای توسعه و حفظ آن از هیچ اقدامی خودداری نکنند و به تعبیری شعار: نیروی انسانی برتر عامل موفقیت سازمان‌های برتر، در حال شکل‌گیری است.

امروزه مباحث مرتبط با منابع انسانی بیش از گذشته مطرح است. در برخی سازمان‌ها تبدیل به الگو شده و اثربخشی اقدامات کمتر مورد توجه قرار گرفته است و در معدودی بجای ابرو درست کردن، چشم از حدقه درآورده شده است. اما آنچه بیش از هر اقدام دیگری ضروری به نظر می‌رسد، شناسائی برترین‌های منابع انسانی در سازمان و تعریف اقدامات مناسب به منظور حفظ و توسعه آن‌هاست. در برخی موارد، جذب برترین‌های مورد نیاز از خارج سازمان مطرح گردیده است که این موضوع امروزه به عنوان "مدیریت استعدادها" نامیده می‌شود.

لذا قبل از هر اقدامی باید بدانیم در هر سازمان، استعداد به چه چیزی تعبیر می‌شود و در ادامه برای توسعه و نگه‌داشتن این استعدادها ضروری‌ترین تصمیماتی که بایستی اتخاذ گردد چیست. اصلی‌ترین موضوع در این مسیر این است که سازمان باید با خود و منابع انسانی‌اش صادق باشد و آنچه مهم است پرهیز از هرگونه مماشات و رودربایستی در برخورد با مسائل و مشکلات پیش روست.

در ادامه، ضمن معرفی موضوع تحقیق، ضرورت انجام آن به اختصار تشریح و تبیین و اهمیت انجام تحقیق بیان گردیده است. سپس، مسئله تحقیق و پرسش‌های پیرامونی موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و قلمرو تحقیق ارائه گردیده است. نهایتاً واژه‌های عملیاتی مورد استفاده، معرفی و کاربردهای متصور از آن بیان شده است.

۱-۲- موضوع تحقیق

نخبگان و استعدادها رکن اصلی و محور سرمایه‌های اجتماعی هستند از این رو جذب، حفظ و نگهداری و استفاده از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی آنان بسیار مهم و ضروری است. زمانی یک کشور به رشد و بالندگی و توسعه دست می‌یابد که از تمام ظرفیت‌های نخبگان خود استفاده نماید. سازمان‌هایی که نتوانند فرایند مطلوب و مناسبی از مدیریت استعدادها را تدوین و اجرا نمایند نه تنها موجب هدررفتن استعدادهای پرورش‌یافته خود می‌شوند، بلکه موجب می‌شوند تا در آینده با فقدان افراد مناسب برای پست‌های سازمانی خود نیز مواجه شوند. در سطح کلان، اگر حکومت‌ها نتوانند چرخه منسجم و یکپارچه‌ای از مدیریت استعدادهای درون جامعه و به عبارتی نخبگان علمی را طراحی و اجرا نمایند ناگزیر با خروج نخبگان و استعدادهای هدررفتن سرمایه‌های انسانی مواجه خواهند شد.

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی است و به عنوان یک سرمایه تمام‌نشدنی سازمان محسوب می‌شود؛ به همین دلیل، بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌گردد. امروزه منابع مالی و تکنولوژیک صرفاً تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌رود، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پی در پی 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، و توانمند باشند؛ بدین دلیل در حوزه مدیریت منابع انسانی لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار گرفته و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود.

مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب، و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. مدیریت استعداد شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی است. سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادهای می‌باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادهای یا جنگ برای بدست آوردن استعدادهای یاد می‌شود. امروزه این مساله کاملاً پذیرفته شده که ظرفیت‌های انسانی در هر کشوری عامل اساسی توسعه پایدار بوده و آموزش عنصر کلیدی ایجاد این ظرفیت‌هاست.

در سطح کلان اگر حکومت‌ها نتوانند چرخه منسجم و یکپارچه‌ای از جذب و شناسایی، توسعه و به‌سازی، و مدیریت استعدادهای درون جامعه و به عبارتی نخبگان علمی را طراحی و اجرا نمایند ناگزیر با خروج و مهاجرت نخبگان و هدررفتن سرمایه‌های انسانی مواجه خواهند شد. آنچه که موجب افزایش

خروج قابل توجهی از نیروهای خبره، از سازمانی هم‌چون ساپکو نیز از جمله دغدغه‌هایی است که ذهن مدیریت مجموعه را به خود مشغول ساخته است.

همانگونه که اشاره شد، یکی از مشکلات اصلی در سازمان‌ها دشواری تفکیک برترها و شناسایی افراد مستعد در بین آنهاست و از آنجا که هرکس از دیدگاه خود، ویژگی‌های شخصیش را با معیارهای شناخت استعدادها تطبیق می‌دهد و خود را محق می‌داند، لذا تعیین معیارهای ویژه هر بخش از یک سازمان با توجه به ویژگی‌های هر شغل از اهمیت بالایی برخوردار است.

در بررسی مدل مدیریت شایستگی‌ها در شرکت ساپکو، آنچه ضروری است شناخت استعداد و تدوین شاخص‌های عملیاتی به همین منظور است، چه درصدی از افراد یک واحد را می‌توان برترین‌های واحد و به تعبیری افراد مستعد واحد در نظر گرفت و پس از تعیین معیار و شناسایی افراد، چه اقدامات حیاتی برای حفظ و توسعه مخازن استعداد ضروری است.

در مدل مدیریت شایستگی‌های ساپکو به نوعی به موضوعات توجه به منابع انسانی پرداخته شده است که چند نکته مبحث مدیریت استعداد را از آن مجزا می‌کند:

- در مدل مدیریت شایستگی بیشتر به توانایی‌های عمومی و ویژگی‌های مدیریتی پرداخته شده است و معیارهای شفاف برای توانمندی‌های تخصصی ارائه نشده است، در حالی که هدف اصلی مدیریت استعدادها توجه ویژه به توانایی‌های تخصصی در کنار مهارت‌های عمومی است.
- از مدل مدیریت شایستگی بیشتر برای ارتقاء استفاده می‌شود، در حالی که در مدیریت استعداد به استعدادهایی نیز توجه دارد که امکان رشد سازمانی برایشان فراهم نیست.
- در مدل مدیریت شایستگی‌ها برنامه مدونی برای حفظ افراد برتر ارائه نمی‌شود، در حالی که در مدیریت استعداد، اقدامات موثر بمنظور حفظ مخزن استعداد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

با توجه به مباحث فوق موضوع تحقیق با عنوان ذیل تعیین گردید:

تدوین شاخص‌های عملیاتی شناسایی استعدادها بمنظور تشکیل مخزن استعدادها در شرکت ساپکو

۱-۳- اهمیت موضوع و لزوم انجام تحقیق

در رابطه با اهمیت جهانی موضوع مدیریت استعدادها باید اشاره کرد که در کنفرانس بزرگ مدیران آینده جهان که در فوریه سال ۲۰۰۴ میلادی در نیویورک برگزار گردید، از بین ۱۴ محور مدیریتی حساس و سرنوشت‌ساز به زعم مدیران، سیستم مدیریت استعدادها رتبه دوم را به خود اختصاص داد. شاید همین

رویکرد اساسی بود که در سال ۲۰۰۷ یعنی تنها ۳ سال بعد از بین ۲۰ شرکت برتر جهان به لحاظ معیارهای کارت امتیازی متوازن (BSC)^۲، ۱۹ مورد این سیستم را در سازمان‌های خود پیاده‌سازی نموده و به‌کار گرفته بودند.

همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. برای مثال شرکت گوگل برای انتخاب هر فرد ۱۸۷ ساعت زمان صرف می‌کند تا شخص مناسب و درست را انتخاب کند؛ از این رو لازم است که گونه‌های استعداد به درستی و به‌طور عینی شناسایی شوند تا بتوان بر اساس نیازمندی‌های مشاغل، افراد درست را انتخاب کرد. هنگامی که انتخاب نادرست است اقدامات بعدی منابع انسانی هم‌چون حقوق و دستمزد و مزایا، و آموزش نمی‌تواند نارسایی انتخاب نادرست را جبران کند. ضرورت انتخاب درست که بحث جذب و انتخاب را به یک مقوله استراتژیک تبدیل کرده از الزامات اساسی سازمان‌های امروزی است. از آن جا که توافق یکسان و مشترکی بر روی چیستی استعدادها (در داخل و خارج از سازمان) وجود ندارد، لذا فرایند شناسایی و جذب استعدادها بر مبنای شاخص‌های مختلف، متفاوت و گاه متناقضی صورت می‌پذیرد. بنابراین، انجام پژوهشی جامع در زمینه مدیریت استعدادها در حوزه‌های درک فرایند مدیریت استعدادها، مفهوم‌سازی استعداد، گونه‌شناسی استعدادها و تدوین شاخص‌های توصیف‌گر استعدادها، و چگونگی جذب، نگهداشت و به‌سازی استعدادها می‌تواند برای سازمان‌های کشور بسیار مفید و مؤثر باشد.

یکی از مهم‌ترین مباحث در زمینه مدیریت منابع انسانی دستیابی به شاخص‌های عملیاتی بمنظور شناسایی استعدادهای هر سازمان می‌باشد. این موضوع در اکثر مباحث جاری سازمانی کاربرد دارد و راهگشا خواهد بود. عمده دلیلی که برای این موضوع می‌توان ذکر کرد این است که معمولاً در سازمان‌ها تلاش‌هایی در جهت انتخاب افراد برتر صورت می‌گیرد که مقطعی و اغلب غیرعلمی است. محقق امیدوار است با به ثمر رسیدن این پژوهش بتواند روشی علمی و قابل اتکاء در شناسایی و توسعه استعدادهای سازمان ارائه نماید.

هدف اصلی در مدیریت استعداد فراهم‌سازی عرضه مستمر منابع ارزشمند در سرتاسر سازمان است. (فولمر و کونگر، ۲۰۰۴)^۳.

چاران (۲۰۰۴)^۴ معتقد است که استعدادها در هر سازمانی مهم‌ترین مزیت رقابتی آن سازمان محسوب می‌شوند که آن را در مقابل چالش‌ها و مخاطرات آتی حفظ می‌کنند.

یک استراتژی مدیریت استعداد به منزله اقدامات و فرایندهایی دیده می‌شود که دربرگیرنده تعریف سیستماتیک پست‌ها و موقعیت‌های کلیدی (مشاغل استراتژیک) است و سهم بسزایی در مزیت رقابتی پایدار سازمان دارد. این استراتژی تدوین یک بسته جامع استعداد از شاغلین با قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و

۲. Balanced Scorecard

۳. Fulmer & Conger

۴. Charan

عملکرد بالا به منظور پرکردن این نقش‌ها، و تدوین نوعی معماری منابع انسانی متمایز جهت تسهیل امر پرکردن این پست‌ها و مشاغل با شاغلین شایسته می‌باشد (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹).^۵

در پژوهش‌های مختلف انجام شده در سرتاسر جهان، می‌توان عدم اطمینان از یافتن جانشینان مناسب برای پست‌های مختلف و از جمله اعضای هیئت مدیره را مشاهده کرد. در تحقیقات مشابهی می‌توان به اذعان مدیران منابع انسانی به نداشتن برنامه‌ریزی موثر برای تربیت مدیران اشاره کرد که این امر از عدم توانایی در شناخت استعدادها ناشی می‌شود.

آنچه مشخص است، مدیران توانمند در فرایند نظام جانشین‌پروری و مدیریت استعداد شناسایی شده و به تعالی دست پیدا می‌کنند، چرا که در این فرایند فرصت کسب مهارت‌ها و توانایی‌های جدید که مورد نیاز ضروری سازمان است برای فرد مهیا می‌شود. پرورش این مهارت‌ها در سازمان فرایندی طولانی و زمان بر بوده و در صورتی اثربخش خواهد بود که با حوصله و منسجم انجام پذیرد.

امروزه سهم دارائی‌ها نامشهود یا همان استعدادهای انسانی سازمان‌ها نسبت به دارائی‌های مشهود، در مقایسه با سنوات گذشته برعکس شده است و سهم عمده ارزش مالی سازمان‌ها به دارائی‌های نامشهود اختصاص دارد. به همین علت استراتژی و اهداف کسب و کار هر سازمان در شناسایی نیازهای استعدادی آنها نقش غیر قابل انکاری دارد و این رهبران سازمان هستند که می‌بایست مسئول توسعه استعدادها باشند که بیانگر اهمیت فوق العاده موضوع است.

چالش‌های رقابتی آینده سازمان‌ها لزوم عدم برخورد سیاسی انتصاب‌ها در مشاغل کلان و استراتژیک سازمانی را بیش از پیش ضروری می‌سازد و این مهم جز با شناسایی استعدادهای داخلی و قرار دادن آنها در فرایند آموزش و پرورش جامع میسر نخواهد بود.

وجود نظام ارزیابی عملکرد موثر و مناسب، نظام ارتقاء منطقی و کارآمد و بهره‌مندی از سبک مدیریت مربیگری را می‌توان از پیش نیازهای پرداختن به مبحث مدیریت استعدادها دانست.

قبل از هرچیز باید به این نکته توجه داشت که هرچه توجه به نیروی انسانی در یک سازمان بیشتر باشد، تدابیر ویژه برای توسعه و نگه‌داشت افراد مستعد بیشتر خواهد بود. از این رو، هزینه‌هایی که با از دست رفتن کارکنان موثر و ارزش‌آفرین و جذب افراد جایگزین تحمیل می‌گردد، غیر قابل توصیف است و از بسیاری هزینه‌های غیرقابل محاسبه همچون هزینه‌های فرصت از دست دادن نیروی خلاق و از دست دادن بازار به نفع رقبا جلوگیری خواهد نمود. در نتیجه، هر چه در این زمینه‌ها هزینه گردد، علاوه بر ایجاد حس نشاط و افزایش روحیه عمومی که به تبع برخوردهای سازنده و انگیزه‌دهی به کارهای ارزشمند ایجاد می‌گردد، از خروج نیروها و تنش‌ها و تبعات گسترده آن جلوگیری خواهد نمود.

۱-۴- اهداف تحقیق

اهداف تحقیق عبارتند از:

- ۱- شناسایی مشاغل استراتژیک از بین مشاغل تعریف شده در چارت سازمانی تدوین شده شرکت ساپکو
- ۲- شناسایی شاخص های عملیاتی شناخت استعدادها در شغل استراتژیک انتخاب شده در شرکت ساپکو
- ۳- تعیین ظرفیت های ایجاد مخزن استعدادها با توجه به شغل و شاخص های شناسایی شده در شرکت ساپکو

۱-۵- سوالات تحقیق

سوالات اصلی تحقیق عبارتند از:

- ۱) چه معیارهایی برای تعیین شغل استراتژیک وجود دارد و کدام شغل در ساپکو بعنوان شغل استراتژیک محسوب می شود؟
- ۲) آیا می توان تمامی خصوصیات کارکنان مستعد و توانمند سازمان را در قالب شاخص های عملیاتی خلاصه کرد و با بهره گیری از شاخص های فوق مخزن استعدادها را تشکیل داد؟
تحقیق فاقد فرضیه و در برگیرنده سئوالاتی است که از طریق مصاحبه پاسخ داده خواهند شد:
 - ۱) مشاغل استراتژیک چه ویژگی هایی دارند؟
 - ۲) کدام شغل به منزله شغل استراتژیک محسوب می شود؟
 - ۳) شاخص های شناسایی استعدادها چیست؟

۱-۶- قلمرو تحقیق

موضوع تحقیق عبارتست از: تدوین شاخص های عملیاتی شناسایی استعدادها بمنظور تشکیل مخزن استعدادها برای یکی از مشاغل استراتژیک می باشد.
مکان تحقیق محدوده ای منتخب از شرکت ساپکو است که تأمین کننده قطعات شرکت ایران خودرو از طریق قطعه سازان سراسر کشور می باشد. زمان تحقیق مربوط به نیمه دوم سال ۱۳۹۰ می باشد.

۱-۷ - تعریف عملیاتی واژه‌ها

استعداد^۶: استعداد شامل بلوغ برجسته در حوزه توانائی‌هایی است که عموماً شایستگی‌ها (دانش و مهارت‌ها) در فعالیت‌های فردی نامیده می‌شود، به نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانش قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند. (گگنی، ۲۰۰۷)^۷

شایستگی^۸: شایستگی عبارت است از ظرفیت و توانایی یک انسان در به‌کارگیری مجموعه‌ای از دانش، مهارت و هوشمندی برای انجام موفقیت‌آمیز و برتر وظایف. (بویاتزیس، ۲۰۰۲)^۹

مدیریت استعداد: مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و به‌سازی، به‌کارگیری، و بازسازی نیروی کار است. (چویر، ۲۰۰۴)^{۱۰}

مخزن استعداد^{۱۱}: ایجاد منبعی از استعدادها در سازمان با توجه به تدوین معماری متمایز منابع انسانی برای استعداد (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۶)

۱-۸ - ساختار تحقیق

گزارش تحقیق در قالب فصل‌های ذیل ارائه می‌گردد:

فصل اول: طرح تحقیق

در این فصل ضرورت انتخاب موضوع تحقیق، اهداف قلمرو و محدودیت‌های تحقیق ارائه می‌گردد.

فصل دوم: ادبیات تحقیق

در این فصل ضمن تدوین نقشه ادبی تحقیق، به بررسی مفاهیم مرتبط با استعداد، مدیریت استعداد، مخزن استعداد و دیگر موضوعات مرتبط پرداخته می‌شود.

فصل سوم: روش تحقیق

۵. Talent
۷. Gagne
۸. Competency
۹. Boyatzis
۱۰. Schweyer
۱۱. Talent Pool

در این فصل به بررسی روش تحقیق جهت تدوین شاخص‌های عملیاتی شناسائی استعدادها بمنظور تشکیل مخزن استعدادها در شرکت سایکو پرداخته می‌شود.

فصل چهارم: یافته‌های تحقیق

تحقیق حاضر مشتمل بر یافته‌هایی است که محقق پس از انجام مصاحبه‌ها به آن دست یافته است.

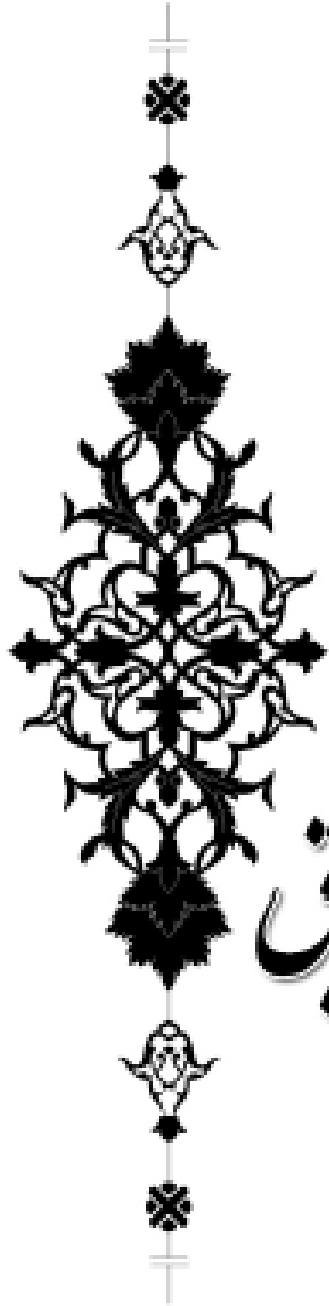
فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این فصل به جمع‌بندی موضوع و تشریح نتایج حاصله پرداخته خواهد شد.

۹-۱ – کاربردهای متصور از تحقیق

آنچه بعنوان کاربردهای تحقیق متصور است عبارتند از:

- شناسائی شاخص‌های کاربردی بمنظور ارزیابی عملکرد فردی
- بهره‌مندی از شاخص‌های موثر جهت انتخاب کارمند نمونه
- هماهنگی فرایندهای انتخاب و جذب با شاخص‌های تعیین شده
- هدایت آموزش‌های سازمانی بمنظور توسعه مخزن استعدادها
- تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در راستای شاخص‌های عملیاتی



فصل دوم

ادبیات حکمتیں