





دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت
رشته مدیریت صنعتی گرایش تولید

پایان نامه کارشناسی ارشد

آسیب شناسی مدیریت استعدادهای سازمانی با رویکرد پویایی سیستم
(مطالعه موردی شرکت نفت فلات قاره ایران)

نگارنده

ابوالفضل لطفی

استاد راهنما

دکتر علی اکبر حسنی

استاد مشاور

دکتر سعید آبیانغی اصفهانی

شهریور ۱۳۹۶

شماره: ۵۵۴۶-۹۴

تاریخ:

۹۷/۷/۳

باسمه تعالی



مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای ابوالفضل لطفی با شماره دانشجویی ۹۴۱۵۴۶۴ رشته مدیریت صنعتی گرایش مدیریت صنعتی تولید و عملیات تحت عنوان آسیب شناسی مدیریت استعداد در صنعت نفت و گاز و ارزیابی موانع پیش رو بر اساس تکنیک تصمیم گیری چند معیاره و رویکرد پویایی سیستم که در تاریخ ۹۶-۰۶-۲۲ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

قبول (با درجه: <u>خیلی خوب</u>) <input checked="" type="checkbox"/> مردود <input type="checkbox"/>			
نوع تحقیق: نظری <input checked="" type="checkbox"/> عملی <input type="checkbox"/>			
عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبۀ علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر علی اکبر حسینی	استادیار	
۲- استاد راهنمای دوم	-	-	-
۳- استاد مشاور	دکتر سعید آبیانی اصفهانی	استادیار	
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر سید محمد حسن حسینی	استادیار	
۵- استاد ممتحن اول	دکتر سعید حکمی نسب	استادیار	
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر محمد فتاحی حسن آباد	استادیار	

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

تصدیقات و امضای اعضای هیأت داوران:

تبصره: در صورتی که کسی مردود شود حداکثر یکبار دیگر در وقت مجاز تحصیل می تواند از پایان نامه خود دفاع نماید (دفاع مجدد نباید زودتر از ۴ ماه برگزار شود).



سپاسگزاری:

منت خدای را عزوجل که طاعتش موجب قربت است و به شکر اندرش مزید نعمت. هر نفسی که فرو می‌رود ممد حیات است و چون برمی‌آید مفرح ذات. پس در هر نفسی دو نعمت موجود است و بر هر نعمتی شکری واجب. باران رحمت بی‌نصیبش همه را رسیده و خوان نعمت بی‌دریغش همه جا کشیده.

اکنون که این پژوهش به انجام رسیده از باب حدیث "لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق"، بر خود لازم می‌دانم از استاد راهنمای بزرگوارم **جناب آقای دکتر علی‌اکبر حسنی** که زحمت راهنمایی این پایان‌نامه را بر عهده گرفتند و با دقت و حوصله اینجانب را در تهیه و تدوین این پژوهش یاری کرده و افق‌های جدیدی در برابر دیدگانم گشودند، قدردانی کنم. همچنین تشکر خود را از استاد مشاور گرامی‌ام **جناب آقای دکتر سعید آبی‌باغی** به پاس همراهی بی‌دریغ و هم‌فکرهای سودمندشان در مشاوره پایان‌نامه، ابراز می‌دارم.

چکیده

امروزه نبرد شدید بر روی منابعی است که مزیت پایدار برای سازمان به ارمغان بیاورند، اصلی‌ترین این منابع، منابع انسانی مستعد نامیده می‌شود. جذب، بکارگیری، توسعه و حفظ افراد با استعداد یکی از وظایف راهبردی مدیریت به خصوص در سازمان‌هایی چون صنعت نفت است که مشاغل حرفه‌ای دارند. در این پژوهش سعی شده است با بهره‌گیری از رویکرد پویایی سیستم‌ها و روش جزیه و تحلیل علی- معلولی چگونگی فرآیند مدیریت استعداد در شرکت نفت فلات قاره ایران مدل‌سازی شود و وضعیت موجود و مطلوب آن در بازه زمانی حال تا آینده شناسایی شود. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و روش گردآوری اطلاعات پیمایشی - توصیفی است. برای جمع‌آوری داده‌ها و تدوین مدل علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای با مدیران، سرپرستان و جمعی از مستعدین سازمان مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهد فرآیند مدیریت استعداد به ترتیب در قسمت جذب، بکارگیری، حفظ و سپس توسعه مناسب است و بیشترین ضعف در قسمت توسعه نیروی مستعد در این سازمان است. همچنین در جهت شفاف ساختن وضعیت استعدادها سناریوهایی تدوین شد که کارایی شرکت نفت فلات قاره و فروش این شرکت را با تعداد نیروی مستعد و هزینه‌های مرتبط با این نیروها مرتبط کرد. نتایج نشان داد استفاده از راهبرد جایگزینی نیروی مستعد و همچنین استفاده از سبک‌های رهبری نوین مانند سبک رهبری مربیگری بیشترین تاثیر را در وضعیت مدیریت استعداد خواهند داشت.

کلید واژه: مدیریت استعداد، منابع انسانی، پویاشناسی سیستم، شرکت فلات قاره ایران

فهرست موضوعی

فصل اول	۱
۱-۱ مقدمه	۲
۲-۱ تعریف مسئله	۴
۳-۱ اهداف پژوهش	۵
۴-۱ اهداف فرعی	۵
۵-۱ سؤالات تحقیق	۵
۶-۱ اهمیت و ضرورت پژوهش	۶
۷-۱ تعریف نظری و عملیاتی مفهوم پژوهش	۸
۱-۷-۱ تعاریف نظری	۸
۲-۷-۱ تعاریف عملیاتی	۸
فصل دوم	۱۱
۱-۲ مقدمه	۱۳
۱-۱-۲ آسیب شناسی سازمانی	۱۳
۲-۲ مدیریت استعداد	۱۴
۱-۲-۲ تعاریف استعداد	۱۴
۲-۲-۲ تعاریف مدیریت استعداد	۱۶
۳-۲-۲ اهداف مدیریت استعداد	۱۷
۴-۲-۲ مدل های مدیریت استعداد	۱۸
۱-۴-۲-۲ مدل کالینز وملاهی	۱۸
۲-۴-۲-۲ مدل اویی	۱۹
۳-۴-۲-۲ مدل آرمسترانگ	۱۹
۴-۴-۲-۲ مدل اوهلی	۲۰
۷-۴-۲-۲ مدل استعداد شرکت DDI	۲۱
۶-۴-۲-۲ مدل بومی رضاییان و سلطانی	۲۲

۲۴ مدل دینش کابولت و همکاران (۲۰۱۲)
۲۵ مدل فیلیپس و راپر
۲۶ جذب استعدادها
۲۷ انتخاب استعداد
۲۷ بکارگیری استعدادها
۲۹ توسعه استعدادها
۳۰ نگهداشت استعدادها
۳۰ ۵-۲-۲ جانشین پروری
۳۱ ۱-۵-۲-۲ تعاریف جانشین پروری
۳۲ ۶-۲-۲ پیشینه پژوهش
۳۵ ۳-۲-۲ پویاشناسی سیستم (SD)
۳۶ ۱-۳-۲ تعریف سیستم های پویا
۳۶ ۲-۳-۲ موضوعات و مسائل داینامیک (پویا)
۳۹ ۳-۳-۲ پویایی سیستم به عنوان روشی برای غلبه بر ضعف های سیستم ارزیابی استاتیک
۴۱ ۴-۳-۲ شبیه سازی مسئله
۴۸ ۴-۲ نتیجه گیری
۵۳ فصل سوم
۵۴ ۱-۳ مقدمه:
۵۴ ۲-۳ روش پژوهش:
۵۴ ۳-۳ جامعه آماری:
۵۴ ۴-۳ روش نمونه گیری و نمونه:
۵۵ ۵-۳ ابزار گردآوری اطلاعات:
۵۵ ۶-۳ اعتبار ابزار گردآوری اطلاعات:
۵۶ ۷-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها:
۵۶ ۸-۳ بیان مسئله

۵۸	۹-۳ شاخص‌های دخیل در مدل
۶۰	۱۰-۳ نمودار علی - معلولی
۶۱	۱-۱۰-۳ حلقه‌های علی - معلولی
۶۶	۱۱-۳ نمودار جریان
۶۷	فصل چهارم
۶۸	۱-۴ مقدمه
۶۹	۲-۴ اهداف و خط مشی‌های شرکت نفت فلات قاره ایران
۶۹	۳-۴ عوامل جذب استعدادها
۷۰	۱-۳-۴ کیفیت رهبری سازمان
۷۱	۲-۳-۴ امکانات رفاهی
۷۲	۳-۳-۴ رقابت بر پایه پرداخت
۷۲	۴-۳-۴ تعادل میان زندگی و کار
۷۳	۵-۳-۴ فرصت‌های پیشرفت شغلی
۷۵	۷-۳-۴ شهرت شرکت
۷۶	۸-۳-۴ امنیت شغلی
۷۷	۹-۳-۴ نبود فرصت شغلی
۷۸	۱۰-۳-۴ بهره مندی از حقوق و مزایای ممتازان
۸۱	۴-۴ عامل بکارگیری استعدادها
۸۳	۵-۴ عامل توسعه استعدادها
۸۶	۶-۴ عامل نگهداشت استعدادها
۹۰	۷-۴ سناریوی شماره یک
۹۱	۴-۷-۱ کارایی عمومی
۹۵	۴-۷-۲ کارایی خصوصی
۹۶	۴-۸-۱ سناریوی شماره دو
۹۶	۴-۸-۱ هزینه نیروی انسانی مستعد

۹۹	۹-۴سنجش اعتبار مدل
۹۹	۴-۱۰نتیجه گیری
۱۰۱	فصل پنجم
۱۰۲	۵-۱مقدمه
۱۰۲	۵-۲یافته‌ها
۱۰۴	۵-۲-۱سناریو شماره ۱
۱۰۵	۵-۲-۲سناریو شماره ۲
۱۰۶	۵-۳محدودیت‌های پژوهش
۱۰۶	۵-۴پیشنهادات
۱۰۶	۵-۴-۱پیشنهادات کاربردی
۱۱۱	۵-۴-۲پیشنهادات پژوهشی
۱۱۱	۵-۵نتیجه گیری فصل
۱۱۴	منابع

فهرست جداول

- شکل (۱ - ۱) چرخه مدیریت استعداد (مدل فیلیپس و رایپر، ۲۰۰۹)..... ۳
- شکل (۱ - ۲) مدل کالینز و ملامی (۲۰۰۹) ۱۸
- شکل (۲ - ۲) . مدل اویی ۱۹
- شکل (۳ - ۲) مدل آرمسترانگ ۲۰
- شکل (۴ - ۲) مدل اوهلی ۲۱
- شکل (۵ - ۲) مدل جامع مدیریت استعدادها شرکت DDI ۲۲
- شکل (۶ - ۲) مدل مدیریت استعدادها رامین رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸)..... ۲۳
- شکل (۷ - ۲) مدل دینش کابویت و همکاران (۲۰۱۲)..... ۲۵
- شکل (۸ - ۲) نمودار علی حلقوی پژوهش دنیل و بنگت (۲۰۰۵)..... ۴۳
- شکل (۹ - ۲) نمودار انباشت و جریان پژوهش دنیل و بنگت (۲۰۰۵)..... ۴۳
- شکل (۱۰ - ۲) نمودار انباشت و جریان پژوهش ژانگ و ژینگانگ (۲۰۰۸)..... ۴۵
- شکل (۱۱ - ۲) نمودار انباشت و جریان پژوهش اولیوا و استرمن (۲۰۱۰)..... ۴۶
- شکل (۱۲ - ۲) نمودار انباشت و جریان پژوهش دوآن یو و همکاران (۲۰۱۲)..... ۴۷
- شکل (۱ - ۳) جایگاه سیستم مدیریت استعداد در شرکت نفت فلات قاره ایران ۵۷
- شکل (۲ - ۳) نمودار علی - معلولی مدیریت استعداد شرکت نفت فلات قاره ایران ۶۱
- شکل (۳ - ۳) نمودار جریان مدیریت استعداد شرکت نفت فلات قاره ایران ۶۶
- شکل (۱ - ۴) اهمیت کیفیت رهبری سازمان به عنوان شاخص جذب ۷۰
- شکل (۲ - ۴) اهمیت امکانات رفاهی سازمان به عنوان شاخص جذب ۷۱
- شکل (۳ - ۴) اهمیت رقابت بر پایه پرداخت به عنوان شاخص جذب ۷۲
- شکل (۴ - ۴) اهمیت تعادل میان زندگی و کار به عنوان شاخص جذب ۷۳
- شکل (۵ - ۴) اهمیت تعادل فرصت های پیشرفت شغلی به عنوان شاخص جذب ۷۴
- شکل (۶ - ۴) اهمیت چالشی بودن شغل به عنوان شاخص جذب ۷۵
- شکل (۷ - ۴) اهمیت شهرت شرکت به عنوان شاخص جذب ۷۶
- شکل (۸ - ۴) اهمیت امنیت شغلی به عنوان شاخص جذب ۷۷

- شکل (۴ - ۹) اهمیت نبود فرصت شغلی به عنوان شاخص جذب ۷۸
- شکل (۴ - ۱۰) اهمیت بهره مندی از حقوق و مزایای ممتازان به عنوان شاخص جذب ۷۹
- شکل (۴ - ۱۱) وضعیت سیستم جذب استعدادها در شرکت نفت فلات قاره ایران ۸۰
- شکل (۴ - ۱۲) روند رشد افراد مستعد در صف ورودی به شرکت نفت فلات قاره ایران ۸۱
- شکل (۴ - ۱۳) روند رشد شاخص‌های بکارگیری استعدادها و تاثیر آن بر خروجی استعداد ۸۲
- شکل (۴ - ۱۴) نمودار تجمعی شاخص‌های بکارگیری استعدادها موثر در خروجی استعداد از شرکت فلات قاره ایران ۸۳
- شکل (۴ - ۱۵) روند رشد شاخص‌های بکارگیری استعدادها و تاثیر آن بر خروجی استعداد ۸۴
- شکل (۴ - ۱۶) نمودار تجمعی شاخص‌های توسعه استعدادها موثر در خروجی استعداد از شرکت فلات قاره ایران ۸۵
- شکل (۴ - ۱۷) روند رشد شاخص‌های بکارگیری استعدادها و تاثیر آن بر خروجی استعداد ۸۷
- شکل (۴ - ۱۸) نمودار تجمعی شاخص‌های توسعه استعدادها موثر در خروجی استعداد از شرکت فلات قاره ایران ۸۸
- شکل (۴ - ۱۹) نرخ رشد جمعیت شرکت نفت فلات قاره ایران ۸۹
- شکل (۴ - ۲۰) نرخ رشد مستعد ورودی به سازمان و نرخ افزایش افراد مستعد در سازمان ۹۰
- شکل (۴ - ۲۱) ارزش افزوده حاصل شده از فعالیت شرکت نفت فلات قاره ایران ۹۱
- شکل (۴ - ۲۲) کارایی عمومی در شرکت نفت فلات قاره ایران ۹۲
- شکل (۴ - ۲۳) کارایی عمومی در شرکت نفت فلات قاره در صورت خروج استعدادها ۹۳
- شکل (۴ - ۲۴) کارایی سازمان در حالت عدم خروج و خروج استعداد ۹۴
- شکل (۴ - ۲۵) تفاوت کارایی خصوصی در دو حالت عدم خروج استعداد از سازمان و خروج استعداد از سازمان ۹۵
- شکل (۴ - ۲۶) روند تعداد نیروی انسانی شرکت های دنیا در مقابل با قیمت هر بشکه نفت ۹۷
- شکل (۴ - ۲۷) نسبت هزینه نیروی انسانی شرکت نفت فلات قاره به فروش در سال ۹۸
- شکل (۴ - ۲۸) روند هزینه های نیروی مستعد در مقابل فروش نفت در شرکت نفت فلات قاره ایران ۹۹

فهرست جداول:

- جدول (۲ - ۲) واژه های متناسب با واژه استعداد (گارادو - گالرادو، ۲۰۱۳) ۱۵
- جدول (۳ - ۲) پیشینه تحقیقت تعاریف جانشین پروری در سازمان ها ۳۱
- جدول (۱ - ۱) ترکیب مدیریت استعداد و پویایی سیستم ۴۰
- جدول (۱ - ۳) سلسله قدم های فرآیند پویا شناسی سیستم ۵۷
- جدول (۲ - ۳) جدول شاخص ها در مدل مدیریت استعداد شرکت نفت فلات قاره ایران ۵۸
- جدول (۱ - ۴) نفرات مستعد مورد نیاز برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده در هر سال ۹۲
- جدول (۲ - ۴) نفرات مستعد مورد نیاز برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده در هر سال ۹۳
- جدول (۳ - ۴) تفاوت کارایی خصوصی در دو حالت عدم خروج استعداد از سازمان و خروج استعداد از سازمان ۹۵
- جدول (۱ - ۵) استراتژی پیشنهادی به شرکت نفت فلات قاره ایران ۱۰۶
- جدول (۲ - ۵) خلاصه سناریوهای پژوهش ۱۰۷
- جدول (۳ - ۵) ماتریس مقایسات زوجی خبرگان در مورد سناریوها ۱۰۷
- جدول (۴ - ۵) ماتریس مقایسه زوجی خبره اول (استراتژی ها بر اساس سناریوی ها) ۱۰۷
- جدول (۵ - ۵) ماتریس مقایسه زوجی خبره دوم (استراتژی ها بر اساس سناریوی ها) ۱۰۸
- جدول (۶ - ۵) ماتریس مقایسه زوجی خبره دوم (استراتژی ها بر اساس سناریوی ها) ۱۰۸
- جدول (۷ - ۵) ماتریس فازی شده استراتژی ها ۱۰۹
- جدول (۸ - ۵) اوزان آلترناتیوها ۱۱۰

فصل اول

کلیات پژوهش

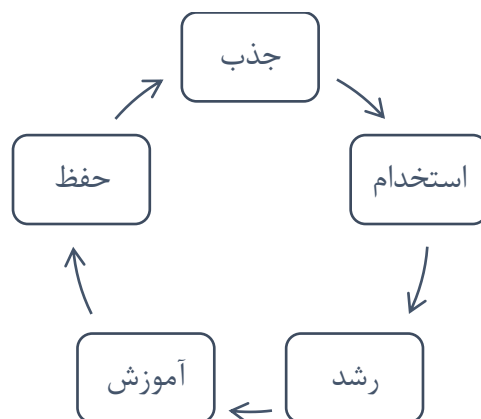
۱-۱ مقدمه

منابع سازمانی همواره منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع و دارایی در تحقق اهداف سازمان قرار دارد، ویژگی‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، آمادگی و کارآمدی، یادگیری و رشد سریع در به‌کارگیری تکنولوژی‌های روز و درک اهداف مهم سازمانی، موهبتی است که منابع انسانی مستعد سازمانی فراهم می‌کنند. امروزه سازمان‌ها در وضعیت رقابت دائمی قرار دارند و شدت این رقابت هر سال در همه‌ی ابعاد در حال افزایش است و به‌طور پیوسته همه سازمان‌ها برای بقا و رشد خود به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند (عباس پور، ۱۳۸۸). با توجه به نتایج مطالعات انجام‌شده در ادبیات موضوع استعداد را می‌توان با چند ویژگی خاص تعریف کرد (چبالت و همکاران (۲۰۱۲)^۱:

- ۱- استعداد فردی است نه جمعی.
- ۲- استعداد نشان‌دهنده یک گروه کامل از منابع است.
- ۳- استعدادها را می‌توانند در سطوح مختلف یک سازمان وجود داشته باشند، اما این چیزی است که اکثر افراد در سازمان لزوماً از آن آگاه نیستند.

^۱ Chabault et al. (2012)

مدیریت استعداد به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء، نگهداری و مدیریت افراد مستعد باهدف بهینه کردن توان سازمان به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار است. چرخه مدیریت استعداد در شکل یک نمایش داده شده است. مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب در جهت دستیابی به اهداف مورد انتظار کسب‌وکار قرار گیرند (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷).



شکل (۱ - ۱) چرخه مدیریت استعداد (مدل فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹).

با توجه به اینکه در عصر جدید سازمان‌ها بی‌درنگ از بهترین و عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی انسان و قوه تفکر او که موجبات حرکت، تعالی و رشد سازمان‌ها را پدید آورده استفاده می‌کنند. سازمان‌ها به این باور رسیده‌اند که دانش، مهارت و توانمندی‌های کارکنان مستعد عامل حیاتی در عرصه رقابت است (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹)^۲. در مطالعه انجام‌شده توسط مک لین و مکسول (۲۰۰۸)، مدیریت استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین و حتی ضروری‌ترین مقوله‌های مدیریت منابع انسانی در سطح جهان معرفی شده است. این در حالی است که امروزه نیز همچنان مدیریت استعداد یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود (کانینگهام، ۲۰۰۷). این اهمیت در سازمان‌های پروژه‌محور به‌دلیل اینکه کیفیت و نتیجه پروژه تاثیر مستقیم از کیفیت افراد سازمان دارد دوچندان است. این تاثیر پذیری نتایج از کیفیت نیروی انسانی به‌کار برده شده روند علی معلولی نتایج در سازمان‌ها را نشان می‌دهد، از نگاه پویایی سیستم هر علتی به‌واسطه معلولی رخ می‌دهد و این روابط علی معلولی در سراسر یک سازمان پخش است. اهمیت بررسی این روابط در یک سازمان آن است که بسیاری از این روابط علی معلولی در نگاه اول قابل تشخیص نیستند و برای دسترسی به نقش آن‌ها

^۲ Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009)

در موفقیت یک سازمان باید نگاه عمیق‌تری به داخل سازمان داشت. حال آنکه می‌دانیم بخش منابع انسانی هر سازمان به عنوان مهمترین منابع سازمان است و موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود وابسته به این منبع قدرتمند است، اما اینکه این منبع خود در طی زمان چگونه رفتار می‌کند و این رفتار با چه کم و کیفی بر آینده سازمان تاثیر می‌گذارد بررسی ماهیت پویای سیستم منابع انسانی را دوجندان می‌کند. از طرف همانطور که می‌دانیم در حال حاضر ایران در بین چند کشور اصلی تولیدکننده نفت و گاز در جهان قرار دارد و این امر پژوهش در زمینه سیستم مدیریت استعدادها را بسیار پر اهمیت می‌کند. سیاست دولت حاضر بدین صورت است که شرکت‌های زیر مجموعه وزارت نفت نیروهای مورد نیاز خود را تماما به سه صورت پیمانی، پیمانکاری و قراردادی استخدام می‌کنند و از طرف دیگر شرکت نفت فلات قاره ایران با توجه به اهمیت کیفیت نیروی انسانی خود، افراد را در بیشتر مناطق کشور به صورت اعماری مورد استفاده قرار می‌دهد. این شیوه استخدام و بکارگیری نیروهای مستعد در شرکت نفت فلات قاره به عنوان یکی از شرکت‌های تابعه وزارت نفت حیاتی بودن نیروهای مستعد را بیشتر نمایان می‌کند. در این پژوهش سعی شده است از رویکرد پویایی سیستم جهت تحلیل مدیریت نیروهای مستعد در داخل شرکت نفت فلات قاره در افق زمانی چند ساله استفاده شود، و نتایج آن در تمام بخش‌ها اعم از جذب و استخدام، توسعه و آموزش و بکارگیری نیروها به صورت کامل تحلیل شود.

۱-۲ تعریف مسئله

این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی مدیریت استعدادهای سازمانی است. روش پژوهش استفاده از ماهیت پویایی سیستم‌ها است، که با در نظر گرفتن ماهیت پویایی مدیریت استعدادهای رفتار کل سیستم در چشم انداز زمانی مشخص بررسی می‌شود. برطبق تعریف، سیستم مدیریت استعدادهای سازمان از فرآیند جذب و استخدام، رشد و آموزش و نگهداری و بکارگیری نیروهای مستعد تشکیل شده است. هر کدام از این فرآیندها به عنوان یک زیرسیستم در نظر گرفته می‌شوند و روابط علی معلولی نیز بین این زیرسیستم‌ها و زیرسیستم‌های بعدی وجود دارد. حال آنکه رفتار سیستم مدیریت استعداد در طول زمان به چه صورت خواهد بود لزوم بررسی آن را در غالب آسیب‌شناسی روشن می‌کند و تشخیص یک رفتار و کانون بروز آن نیازمند نگرشی سیستماتیک و نظامند به کل فرآیند سازمانی است. خبرگان آسیب‌شناسی را عملی جهت تجزیه و تحلیل دقیق‌تر ساختار، رویه‌ها، روش‌ها، سبک‌های مدیریتی و سایر بخش‌های دخیل در سیستم لازم و ضروری می‌دانند.

مطالعه موردی تحقیق شرکت نفت فلات قاره ایران است. در این پژوهش ابتدا به ارزیابی فرآیند فعلی مدیریت استعدادهای سازمان می‌پردازیم که این مهم با استفاده از طرح مصاحبه هدفدار با خبرگان، وضعیت کامل سیستم مدیریت نیروهای مستعد شناسایی می‌شود و کلیه پارامترها دخیل در سیستم

مدیریت استعدادها با کمک نظرات خبرگان و با استفاده از داده‌های کتابخانه‌ای جهت تحلیل استفاده می‌شود. در مرحله بعد روابط بین همه‌ی عامل‌ها و شاخص‌های دخیل در سیستم مدیریت استعدادها شناسایی، تدوین و مشخص می‌گردد و در پایان تاثیر رفتار سیستم مدیریت استعدادها بر روی رفتار کل سیستم که سازمان است تحلیل می‌شود. سپس سناریوهایی برای رفتار سیستم مدیریت استعداد با توجه به آینده مورد انتظار تدوین می‌شود و توصیه‌های اجرایی پیشنهاد می‌گردد.

۳-۱ اهداف پژوهش

هدف اصلی: آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها سازمان و ارائه سناریوهای هدف‌دار جهت بهبود سیستم مدیریت استعدادها این سازمان

۴-۱ اهداف فرعی

- ۱- روش‌های جذب منابع انسانی با چه رفتاری بر روی کل سازمان تاثیر می‌گذارد.
- ۲- روش‌های گزینش منابع انسانی که آزمون‌های گزینشی شامل آزمون‌های دانش شغلی، آزمون‌های مهارت شغلی، آزمون‌های روان‌شناختی و آزمون‌های رفتاری استفاده می‌شود چه تاثیر و رفتاری با کل سیستم دارد.
- ۳- روش‌های انگیزشی کارکنان مستعد، رشد و درگیر کردن کارکنان با چه رفتاری بر کل سیستم اثر دارد.
- ۴- روش‌های آموزش کارکنان مستعد با چه رفتاری بر کل سیستم اثر دارد.
- ۵- روش‌های نگهداشت کارکنان مستعد که مهم‌ترین چالش‌های پیش رو توجه به نیازهای افراد در سازمان است چه رفتاری بر روی کل سیستم دارد.

۵-۱ سؤالات تحقیق

سؤالاتی که در پژوهش درصدد پاسخ‌دهی به آن هستیم در زیر بیان شده است:

- ۱- وضعیت موجود مدیریت استعداد (کل فرآیند از بعد جذب تا بعد بکارگیری) و رویکرد مدیران عالی شرکت نفت فلات قاره ایران نسبت به مدیریت استعداد چگونه است؟
 - ۲- آیا تفاوتی بین وضع موجود و وضع مطلوب در شرکت نفت فلات قاره ایران وجود دارد؟
 - ۳- وضعیت مطلوب و مناسب مدیریت استعداد در شرکت نفت فلات قاره ایران به چه صورت است؟
- در این پژوهش پس از شناسایی وضعیت موجود استعدادها وضعیت کنونی شرکت نفت فلات قاره ایران مشخص شد، سناریوهایی جهت ارتقاء حالت موجود پیشنهاد می‌شود. بدیهی است در این میان

چالش‌ها در به‌کارگیری صحیح سیستم مدیریت استعدادها را در شرکت نفت فلات قاره ایران مشخص می‌شود.

۱-۶ اهمیت و ضرورت پژوهش

استعداد، مجموعه توانایی‌های فرد، موهبت‌های ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، نگرش و نیز شامل توانایی فرد برای یادگیری و رشد است، بنابراین استعدادها در یک سازمان منابع باارزشی هستند که برای دستیابی به نتایج بهتر نیازمند مدیریت هستند (میخائیلز و همکاران، ۲۰۰۱).^۳ و در مقابل پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌ها و شرکت‌ها از واقعیت‌های مربوط به شرکت‌های خودآگاهی کافی ندارند و حتی آن را نادیده می‌گیرند و مدیران ارشد هم خود را و هم مدیران زیرمجموعه را ملامت می‌کنند که چرا در بحث استعداد زمان کافی را اختصاص نداده‌اند (برسل، ۲۰۰۶).^۴ زیرا در مدیریت استعداد توانمندی‌های افراد توسعه و روابط کاری بهبود می‌یابد (چناری و صائمیان، ۱۳۸۷). بسیاری از سازمان‌ها هم به دلیل عدم استفاده کامل از تمامی منابع در دسترس به‌ویژه قوه ابتکار و خلاقیت نیروی انسانی ماهر خود در مقابله با سرعت تغییرات تکنولوژی و تنوع نیازهای افراد، عاجز شده و یکی پس از دیگری از صحنه رقابت خارج می‌شوند. دوباره‌کاری‌ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره‌وری و فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده همه و همه ناشی از عدم شناخت استعدادها در حیطه‌های کاری سازمان است (استوری، ۲۰۰۷). ولی از طرفی دیگر طبق نظر ایلس و همکاران^۵ (۲۰۱۰) سازمانی موفق است که قادر به ایجاد یک مزیت رقابتی از طریق شناسایی، توسعه و نقل‌وانتقال کارمندان بااستعداد باشد به همین خاطر مدیریت استعدادها تبدیل به یکی از مسائل استراتژیک برای رهبران شده است (بورردو و رمستاد، ۲۰۰۷. گاپلی، ۲۰۰۸. کولینگ و ملاحی، ۲۰۰۹).^۶ یعنی ساختار سازمانی که یک استراتژی مدیریت استعداد روشن دارند تمرکز بیشتر به کسب‌وکار خوددارند (گارو و هرش^۷، ۲۰۰۸). یکی از این استراتژی‌ها گزاره ارزش کارکنان^۸ است، که بایب^۹ (۲۰۱۰) توصیف گزاره ارزش کارکنان به‌عنوان ترکیبی از ویژگی‌های و درخواست‌هایی است که سازمان هم به کارمندان خود می‌دهد. در حال حاضر اهمیت مدیریت استعدادها به‌قدری موردتوجه است که گزاره "جنگ برای استعداد" در چند سال اخیر ظهور کرده است، این گزاره اولین بار توسط گروهی به نام مشاوران مک کینزی در سال ۲۰۰۱ بیان شد که دو فرضیه اصلی دارد (دریز، ۲۰۱۳).^{۱۰}

al 2001. et^۳ Michaels &

^۴ Birschel, D 2006

^۵ Iles et al. (2010)

^۶ Boudreau and Ramstad, 2007; Cappelli, 2008; Collings and Mellahi, 2009

^۷ Garrow and Hirsh (2008)

^۸ Employees Value Proposition

^۹ Bibb, 2010.

^{۱۰} Dries, N. (2013).

اول اینکه سیستم‌های رقابتی قدیم مزیت رقابتی خود را از دست داده‌اند ولی منابع انسانی به راحتی قابل سرقت و کپی شدن و از بین رفتن نیستند، دوم اینکه طبق (تاکر، کائو و وروما، ۲۰۰۵)^{۱۱} جذب و شناسایی افراد مستعد با تکنیک‌های جدید روانشناسی و دموگرافیکی صورت می‌گیرد. ضرورت پژوهش در حوزه صنایع نفت و گاز از آنجا حس می‌شود که این صنعت بیشتر پذیرای نیروهای نخبه و مستعد کشور و حتی خارج از کشور است، اهمیت موضوع به اندازه‌ای است که در تمام دنیا موضوع استعداد کارکنان و تلاش برای افزایش دانش و مهارت کارکنان سرلوحه افکار و فرهنگ کاری دولتمردان و مدیران عالی سازمان‌ها در جهان شده است (بارلو و همکاران، ۲۰۰۷)^{۱۲}، زیرا ارتقا کارایی سازمان بر عهده نیروی‌های مستعد خود است. از طرف دیگر با توجه به اینکه پژوهش‌های اندکی در زمینه مدیریت استعدادهای با رویکرد پویایی سیستم‌ها سازمانی انجام شده است و هنوز هم ابهامات زیادی در زمینه پیاده‌سازی اصول مدیریت استعدادهای و نگهداشت استعدادهای وجود دارد، در این پژوهش بر آن هستیم که به بررسی وضعیت مدیریت استعدادهای در صنعت مهم نفت و گاز بپردازیم. نکته حائز اهمیت در مورد رویکرد مدیریت استعدادهای سازمانی در کشور ما، پدیده‌هایی چون تغییر بازار عرضه و تقاضا، فرار مغزها، افت عملکرد شغلی، ترک خدمت استعدادهای بازنشستگی زود هنگام، و افزایش ناراضی‌نوی نیروی کار بخصوص نیروهای مستعد و استراتژیک سازمان است که در حوزه صنعت نفت و گاز بسیار رخ می‌دهد، و در صورت نپرداختن به افراد مستعد سازمان به عنوان منابع اصلی سازمانی، بهره‌وری شرکت به شدت کاهش می‌یابد و توان رقابتی آن در سطح داخلی و بین‌المللی کاهش می‌یابد.

اهمیت طرح آسیب شناسی با توجه به اینکه شرکت نفت فلات قاره ایران به عنوان دومین شرکت زیر مجموعه وزارت نفت است نیز مشهود است، و این شرکت نقش مهمی در ارز آوری در کشور دارد و هر ساله تعداد زیادی نیروی مستعد خواهان ملحق شدن به این سازمان هستند. و در مقابل افراد مستعد داخل سازمان نیز خواهان کناره‌گیری، جابه‌جایی و یا بازنشستگی زود هنگام هستند. شناسایی وضعیت مدیریت استعداد در این سازمان کمک می‌کند روند الگوی رفتاری مدیریت استعدادهای با اهداف مدنظر سازمانی مشخص شود. شناختن رفتار سیستم مدیریت استعدادهای شرکت نفت فلات قاره می‌تواند گام مهمی در جهت تدوین برنامه‌های مرتبط با نیروی انسانی، تدوین اهداف سازمانی و تدوین چشم انداز درست توسط مدیریت عالی شرکت نفت فلات قاره باشد.

^{۱۱} Tucker, Kao, & Verma, 2005

^{۱۲} Barlow et al.2007.

۷-۱ تعریف نظری و عملیاتی مفهوم پژوهش

۱-۷-۱ تعاریف نظری

مدیریت استعداد: فرآیند شناسایی، جذب و استخدام، پرورش، نگهداشت و بکارگیری افراد مستعد و توانا به منظور بهینه کردن (حداکثر رساندن) توان سازمان است؛ تا از این مسیر بتوان اهداف عالی سازمان را تحقق بخشید (تاج الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷).

افراد مستعد: افراد توانا و ارزشی که بیشترین سهم در خلق مزیت رقابتی در سازمان را ایفا می کنند (اینگهام، ۲۰۰۶).

سیستم: هر مجموعه از اجزای مختلفی تشکیل شده و همه‌ی آنها با یکدیگر در تعامل هستند و روی یکدیگر تاثیر می گذارند . سیستم از اجزای مختلف تشکیل می شود. به عبارت دیگر یک **قطعه** به تنهایی سیستم نیست.

سیستم های پویا: در ریاضیات و حل مسائل صنعتی - اجتماعی و مدیریتی، به سامانه هایی گفته می شود که حالت آن ها با زمان تغییر می کند. به عبارت دیگر، در آن یک تابع نحوه وابستگی نقاطی از یک فضای هندسی را به زمان توصیف می کند. مثل تابعی که وابستگی زمانی نقاط مختلف یک آونگ متحرک یا آب جاری در یک لوله را توصیف می کند. برای هر زمان معین، یک سیستم دینامیک، یک «حالت» دارد که می توان آن را با مجموعه ای از اعداد حقیقی (یک بردار) که به وسیله یک نقطه در یک «فضای حالت» مناسب نشان داده می شود بیان کرد. برای هر تغییر کوچک در حالت سیستم دینامیکی، یک تغییر کوچک در اعداد متناظر داریم.

بازخور: فرایندی است که طی آن یک سیگنال ، از زنجیره ای از روابط علت و معلولی عبور کرده تا اینکه مجدداً بر خودش تاثیر بگذارد.

مرز سیستم: مرز سیستم یک مفهوم انتزاعی و قراردادی است که شخص تحلیلگر سیستم آن را تعیین می کند، این مرز محیط را از سیستم مورد تحلیل جدا می کند.

۲-۷-۱ تعاریف عملیاتی

مدیریت استعداد: مقصود از تعریف عملیاتی مدیریت استعداد تاثیر نیروهای مستعد در تحقق اهداف سازمان است.

افراد مستعد: افرادی هستند که به واسطه‌ی توانایی ذاتی، قابلیت های فردی ویژه، روحیه تعهدی بالا در کار، بیشترین سهم در ارزش آفرینی و موفقیت سازمان دارند.

سیستم: مجموعه‌ای از اجزا است که در یک رابطه منظم با یکدیگر فعالیت می‌کنند.

سیستم‌های پویا: تفکر و شیوه سیستم‌های پویا نوعی روش‌شناسی^{۱۳} و شبیه‌سازی و مدل‌سازی رایانه‌ای برای تعیین چهارچوب، فهم، درک و بحث در باره بعضی موضوعات و مسائل پیچیده^{۱۴} مدیریتی، صنعتی، اجتماعی و حتی پزشکی است. این تفکر در دهه ۱۹۵۰ میلادی برای کمک به مدیران صنعتی با تمرکز بر موضوعاتی که در شرکتهای صنعتی وجود دارد، مطرح و آغاز گردید. با این شیوه تفکر به موضوعات و مشکلات مدیریتی مانند؛ ناپایداری در تولید، فقدان یا بی‌ثباتی در رشد و توسعه شرکتهای، از دست دادن سهم بازار و نظایر آن پرداخته شد.

بازخور: فرایندی است که طی آن یک سیگنال، از زنجیره‌ای از روابط علت و معلولی عبور کرده تا اینکه مجدداً بر خودش تاثیر بگذارد.

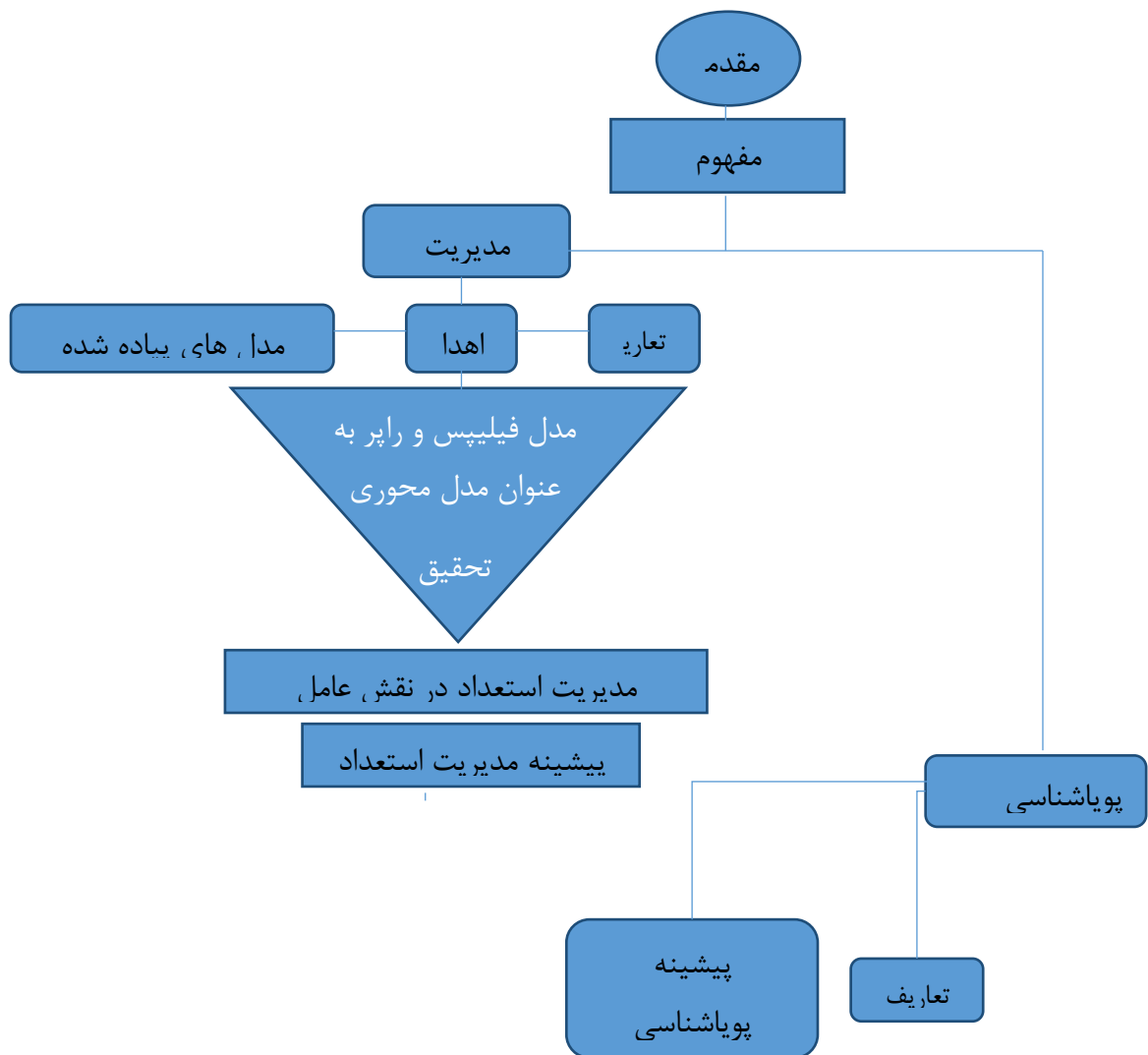
مرز سیستم: آنچه که بین سیستم و محیطش تمایز ایجاد می‌کند و فرد تحلیلگر آن را درک می‌کند.

^{۱۳} Methodology.
^{۱۴} Complex.

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

ساختار مطالب فصل دوم به صورت زیر است.



۲-۱ مقدمه

پس اینکه مشاوران مکینزی اولین باز اصطلاح "جنگ برای استعدادها" را به کار بردند (مایکلز و همکاران، ۲۰۰۱)، اهمیت مدیریت استعدادها برای سازمان‌ها و جامعه آکادمیک دانشگاهی روشن شد. این تغییر رویکرد از نگاه سنتی به نگاه مدرن نسبت به نیروی انسانی در سازمان‌ها گامی موفق در جهت بهینه کردن منابع سازمانی شد. در سال‌های اخیر با افزایش رقابت بین سازمان‌ها، نیروی انسانی مستعد یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد شده است و قرن بیست‌ویکم چالشی جدید پیش روی سازمان‌ها برای جذب افراد مستعد ظاهر شده است (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹). سازمان‌ها جهت شناسایی موقعیت خود از نظر وضعیت نیروهای مستعد خود نیازمند ابزاری مدیریتی هستند که تحت عنوان مدیریت استعداد از آن نام می‌بریم؛ مدیریت استعداد در اولی وهله موجب شناسایی، و نگهداشت موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و در مرحله بعد افراد مستعد جهت پست‌های کلیدی سازمان شناخته و تربیت می‌شوند، امروزه مورد دوم را "جانشین‌پروری" می‌نامند و بسیاری از سازمان‌ها روی آن تمرکز دارند (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). امروزه تغییرات سریع در محیط سازمانی نیاز به رشد آگاهی مدیران در مورد وظایف سازمانی و تغییرات تکنولوژیکی احساس می‌شود که توانایی عمل در فرهنگ‌ها، ساختارها و بازارهای مختلف را داشته باشند. سازمان‌ها نیاز به استعدادها و نخبگانی دارند تا در چنین شرایطی بتوانند عملکرد سازمان را ارتقاء داده و از رقبای خود پیشی بگیرند (چو آی، پرسی و ایلس، ۲۰۰۸). نکته حائز اهمیت در مورد نیروی انسانی این است که بی‌شک تنها منبعی است که سایر سازمان‌ها قابلیت کپی برداری از آن را ندارند، در واقع قابلیت جذب، نگهداری و بکارگیری نیروها در کلیه سطوح سازمانی به خصوص در سطوح عالی سازمانی همان مزیت رقابتی پایدار است (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷). اینجاست که مدیریت استعدادها پشتوانه قوی برای حفظ نیروهای مستعد و برتر سازمان عمل می‌کند و چالش‌های داخلی سازمان را به مقدار قابل ملاحظه‌ای کم می‌کنند. (بارلو، ۲۰۰۶). اما آیا مدیریت استعدادها می‌تواند حلال مشکلات سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی خود و همچنین بهبود آن باشد؟ مطالعه حاضر با هدف آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در سازمان‌ها است. ابتدا در این فصل مفاهیم مختصری در مورد مفهوم آسیب‌شناسی بیان می‌شود و در ادامه تعاریف استعداد و مدیریت استعدادها ارائه می‌شود پس از آن نیز پیشینه پژوهش مدیریت استعداد در داخل و خارج از کشور مورد بحث قرار می‌گیرد

۲-۱-۱ آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی سازمانی سلسله فرآیندی از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف شرایط موجود سازمان‌ها و ارائه راهکارهایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها می‌باشد (هریسون، ۲۰۰۳). در آسیب‌شناسی مقصود از آن شناسایی علل و ریشه عواملی است که در بروز بحران در

پدیده‌های مختلف نقش دارند. این عوامل در مسیر بالندگی پدیده‌ها اختلال ایجاد می‌کنند. همچنین آسیب‌شناسی را می‌توان فرآیندی نظام‌مند حاصل از جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها به منظور تعامل کارا و سودمند در جهت حل چالش‌ها و محدودیت‌های محیطی سازمان تعریف کرد (اندرو مانزینی، ۱۳۸۵). ممی زاده^{۱۵} آسیب‌شناسی را عملی جهت تجزیه و تحلیل دقیق‌تر ساختار، رویه‌ها، روش‌ها، سبک‌های مدیریتی و سایر بخش‌های دخیل در سیستم لازم و ضروری می‌داند. تشخیص مشکل و کانون بروز آن نیازمند نگرشی سیستماتیک و نظام‌مند به کل فرآیند سازمانی است.

۲-۲ مدیریت استعداد

۱-۲-۲ تعاریف استعداد

کارشناسان و نظریه‌پردازان تعاریف مختلفی در رابطه با واژه استعداد ارائه داده‌اند. نکته مهم در تعریف استعداد این است که هر سازمان با توجه به ساختار و فرهنگ خود مشخصات افراد مستعد را تعیین می‌کند و افراد دارای این ویژگی‌ها را جذب می‌کند. در مقابل برخی سازمان‌ها هنوز هم نمی‌دانند چگونه استعداد را تعریف یا حتی آن را مدیریت کنند، این عدم توانایی در تعریف درست استعداد به این خاطر است که یا تاکنون سازمان هیچ استفاده‌ای از افراد مستعد نبرده است و سازمان کاملاً با آن ناآشناست و یا به صورت محدود از استعداد در سیاست‌ها و روش‌های سازمان استفاده شده است. (موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه، (۲۰۰۷)).

استعداد در لغت به صورت " توانایی‌های ذاتی برای انجام کارهای مفید " بیان می‌شود. تانسلی در سال ۲۰۱۱، استعداد را نیروی ذهنی خاص که در افراد مشخص قرار دارد تعریف می‌کند.

موسسه توسعه راه‌های نیروی انسانی (CIPD)، استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های ادراکی بالا می‌داند (گای و دیگران، ۲۰۰۹).

انجمن مدیریت منابع انسانی امریکا (۲۰۰۷)، استعداد را به معنای توانایی‌ها و ویژگی‌های ذاتی گروه اصلی رهبران، کارشناسان بخش فنی و افراد محوری سازمان معرفی می‌کند که سازمان را اداره نموده و باعث ارتقاء و پیشرفت می‌گردند.

دیوید آلریچ (۲۰۰۶)، متخصص حوزه منابع انسانی سازمانی، استعداد را حاصل سه جزء دانسته است، " استعداد = صلاحیت + تعهد + همکاری ". صلاحیت در اینجا به افرادی اشاره دارد که دانش، مهارت‌ها و ارزش‌هایی دارند که برای امروز و آینده سازمان لازم هستند. تعهد بدین معناست که افراد پرتلاش و سخت کار می‌کنند، برای انجام آنچه از آنها خواسته شده وقت و انرژی صرف می‌کنند و با میل خود

^{۱۵} ممی زاده، ۱۳۸۵

برای موفقیت سازمان انرژی می‌گذارند و در نهایت واژه همکاری یعنی اینکه افراد از طریق کارشان یک مشارکت و مساعدت واقعی با سایر افراد سازمان دارند.

برخی پژوهشگران نیز واژه استعداد را متناسب و در برخی جایگاهها معادل با واژه‌های دیگر دانسته‌اند. و افراد دارای این ویژگی‌ها را جز استعدادهای سازمانی می‌دانند (گالرادو - گالرادو ، ۲۰۱۳).

جدول (۲ - ۱) واژه‌های متناسب با واژه استعداد (گالرادو - گالرادو، ۲۰۱۳).

منبع	واژه انتخابی
Gagné (2000), Hinrichs (1966), Michaels et al. (2001), Silzer and Dowell (2010), Tansley et al. (2006), Williams (2000)	توانایی
Jericó (2001)	ظرفیت
Stahl et al. (2007)	قابلیت
Ulrich (2007)	تعهد
Bethke-Langenegger (2012), González-Cruz et al. (2009), Silzer and Dowell (2010), Ulrich (2007), Williams (2000)	صلاحیت / شایستگی
Ulrich (2007)	مشارکت افراد
Cheese et al. (2008)	تجربه
Bethke-Langenegger (2012), Cheese et al. (2008), Michaels et al. (2001), Tansley et al. (2006)	دانش
Stahl et al. (2007), Tansley et al. (2007)	عملکرد
Tansley et al. (2006), Tansley et al. (2007), Williams (2000)	پتانسیل
Buckingham and Vosburgh (2001), Cheese et al. (2008)	الگوهای اندیشه، احساس یا رفتار
Cheese et al. (2008), Gagné (2000), Hinrichs (1966), Michaels et al. (2001), Silzer and Dowell (2010), Tansley et al. (2006)	مهارت

گروه موسسه پرسنلی و توسعه انگلستان، افراد مستعد بر طبق ویژگی‌های ذاتی و ظرفیتی در سه رده دسته بندی می‌کند:

- ۱) اینکه چطور فکر می‌کنند: مهارت درک سازمان و توانایی برقراری ارتباط با دیگران، جو همکاری با دیگران، کنجکاوی و ظرفیت و انعطاف زیاد برای حل مشکلات.
- ۲) اینکه چطور فرد با دیگران کار می‌کند: اعتماد به نفس، مراقبت و تلاش برای دیگران، از خودگذشتگی، همدلی، ظرفیت یادگیری از دیگران.
- ۳) فرد چقدر انعطاف دارند (انعطاف‌پذیری مداوم): توانایی اتمام کار، اشتیاق فعالیت و درگیری در کار، شور درگیری و مقابله با ابهامات و روحیه فرصت طلبی (دویس، ۲۰۱۰)

آنچه که در در تعاریف واژه استعداد مشترک است "عامل پیشرفت سازمان" است. یعنی در تمام تعریف‌ها از استعداد به عنوان موهبتی یاد می‌شود که باعث پیشرفت سازمان می‌شود.

۲-۲-۲ تعاریف مدیریت استعداد

مدیریت استعداد در واقع فرایند شناسایی، جذب، گزینش، به کارگیری، توسعه و حفظ استعدادهای یک سازمان، متناسب با نیازهای آن سازمان و در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی است. این یک تعریف کلی از مدیریت استعداد است ولی میتوان به مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار جهت کسب مزیت رقابتی یا به عنوان یک وظیفه از وظایف منابع انسانی سازمان دانست. اما آنچه که در تعاریف مدیریت استعداد نیز مشهود است فرآیندی بودن آن است. فرآیندی که جهت وضعیت استعدادی سازمان بهبود می‌دهد.

برنهام و هیرشفلد (۲۰۱۰)، مدیریت استعداد را ابزاری جهت بهبودی فرآیند استخدام و توسعه افراد با توانایی و مهارت لازم برای مواجهه با نیازهای سازمان می‌داند.

بارون در سال (۲۰۰۸) مدیریت استعداد را از سه دیدگاه مختلف بررسی کرد: اول فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید از طریق مصاحبه، استخدام و آشناسازی آنها با سازمان، طوری که افراد جدید با فرهنگ غالب سازمان آشنا و همراه شوند. دوم توسعه و نگهداری کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا و منحصر به فرد در سازمان.

برخی از کارشناسان نیز، مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده اند به طوری که مدیریت استعداد را استخدام، توسعه، ارتقاء و نگهداشت افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان تعریف کرده‌اند. به عنوان مثال دی باتاگار (۲۰۰۷)، مدیریت استعداد را ابزاری برای بهسازی فرایند استخدام و توسعه توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای حال حاضر سازمان

معرفی می‌کند. در تعریف دیگری بون (۲۰۰۷) نیز برای مدیریت استعداد را فاکتور شناسایی، جذب، توسعه، به کارگیری و درگیر کردن افراد در سازمان می‌داند.

میتوان گفت مدیریت استعداد ساختار یافته، فرایندی سیستماتیک است که شکاف بین سرمایه انسانی از نظر مهارت‌های موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را رفع می‌کند. از دیدگاه کاپلی (۲۰۰۴) مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش و توسعه آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند، استفاده می‌کنند.

برخی کارشناسان نظیر برگر و برگر (۲۰۰۳) نیز بر این باورند که باید به مدیریت استعداد نگاه کلی‌تری داشت و میتوان گفت همه افراد استعدادهایی دارند که باید شناسایی شوند و از آن بهره برد.

در حالت کلی از این تعاریف می‌توان گفت مدیریت استعداد در واقع فرایند شناسایی، جذب، گزینش، به کارگیری، توسعه و حفظ استعدادهای یک سازمان، متناسب با نیازهای آن سازمان و در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی است.

۲-۲-۳ اهداف مدیریت استعداد

گای و همکاران (۲۰۰۹) به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد را به صورت زیر بیان می‌کنند:

- تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی
- صبر نگهداری متخصصین کلیدی
- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی
- تبیین برنامه‌های راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی
- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها
- اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورشی
- تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل و قابلیت بالا
- تقویت برداشت تلقی سهامداران و مشتریان

➤ تنزیل هزینه‌های نیرویابی بیرونی

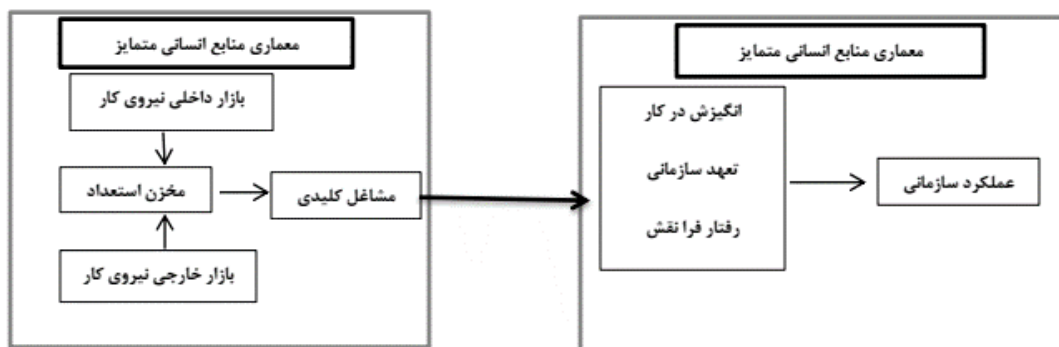
➤ نگاه جدی به مسیر توسعه مدیریتی

۴-۲-۲ مدل‌های مدیریت استعداد

همانطور که در تعاریف استعداد و مدیریت استعداد بیان شد، هر سازمان با توجه به نیاز خود استعداد را تعریف می‌کند، این نیاز ممکن است احساس نیاز به نیروی مستعد برای رهایی از مشکلات سازمان باشد و یا ممکن است یک نیاز در جهت ارتقا بیش از پیش سازمان باشد. کارشناسان متعددی در زمینه مدیریت استعداد مدل ارائه داده‌اند، این مدل‌ها در واقع فرآیند مدیریت استعداد را با توجه به نیاز سازمان، ساختار سازمان و اهداف سازمان بیان می‌کنند. و هر سازمان بسته به ویژگی‌های خود از این مدل‌ها می‌تواند به عنوان یک نمونه کار^{۱۶} بهره ببرد.

۱-۴-۲-۲ مدل کالینز و ملاهی

یکی از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد که در سال ۲۰۰۹ معرفی شد، مدل کالینز و ملاهی است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی ماموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و پس از آن دست به ایجاد منبع بزنیم. منبع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود. نکته مهم این است که در این مدل به متناسب بودن استعداد با فرهنگ و ساختار منابع انسانی سازمانی تأکید شده است.

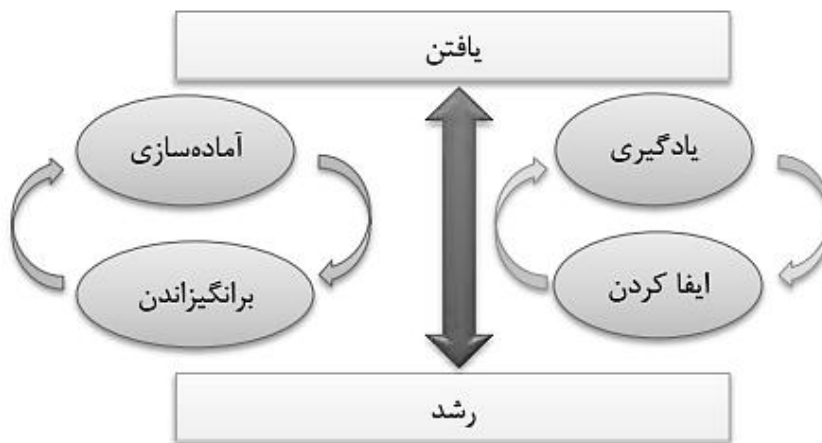


شکل (۲ - ۱) مدل کالینز و ملاهی (۲۰۰۹)

^{۱۶} Pertofilo.

۲-۴-۲-۲ مدل اویی

این مدل از سه مرحله شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها تشکیل شده است. بر طبق این مدل استعدادها به عنوان دارایی های نامشهود سازمانی است و به عنوان یک موجودی می تواند، واجد شرایط شده و در دسترس قرار گیرد. تمرکز اصلی مدل اویی بر روی نیروهای مستعد داخلی است که این افراد از طریق فرآیند یادگیری، در پست های جدید نقش ایفا می کنند و سازمان در این مسیر نیازهای آن ها را برآورده می کند.

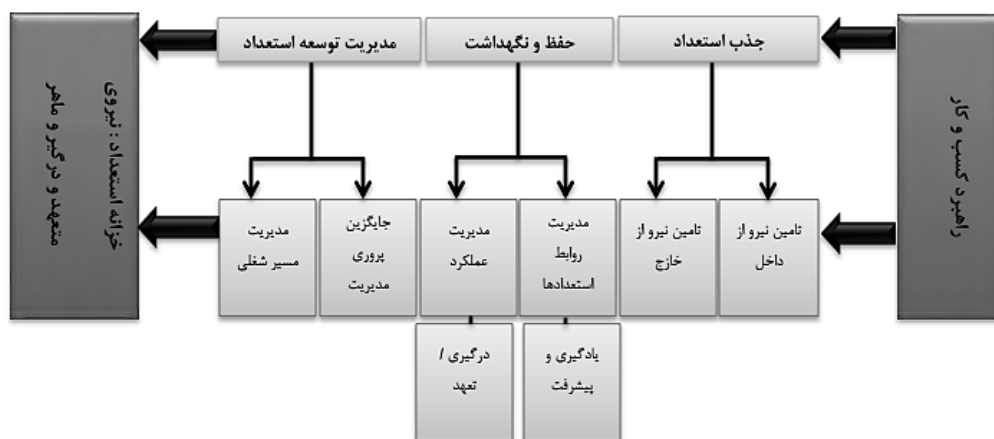


شکل (۲ - ۲) . مدل اویی

۳-۴-۲-۲ مدل آرمسترانگ

مدل آرمسترانگ یکی از مدل هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به صورت جامع تبیین می نماید. این مدل نیز در ابتدا هدف سازمان را مورد توجه قرار می دهد و متناسب سازمان های بزرگ است. در این مدل، فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب و کار به عنوان نقشه ی راه آغاز می شود. در ادامه، تهیه ی کمبودهای موجود در رابطه با کارکنان مستعد مورد توجه قرار می گیرد و سپس از طریق حفظ و مدیریت استعدادهایی که از داخل یا خارج سازمان تأمین شده اند،

در این مدل سازمان یک خزانه ی استعداد، شامل: نیروهای کار ماهر، متخصص و متعهد را در اختیار خواهد داشت.



شکل (۲ - ۳) مدل آرمسترانگ

۲-۲-۴-۴ مدل اوهلی

اوهلی در این مدل درباره فرآیند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه طراحی و توسعه و ایجاد زمینه ها و بستر منابع انسانی ایجاد شده و به دنبال آن جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد انجام می شود و در این فرآیند به صورت دائم و همراه با بازخور ادامه می دهد. در شکل زیر نشان می دهد که فرآیندها و ابزارهایی که سازمان ها باید در بحث مدیریت استعداد از آن استفاده نمایند چه چیزهایی و به چه صورتی خواهد بود، اما مشکل اینجاست که تعریف افراد مستعد و ویژگی های آنها در مدل نشان داده نشده است.



شکل (۲ - ۴) مدل اوهرلی

۲-۴-۵ مدل استعداد شرکت DDI

شرکت DDI مدل مدیریت استعدادهای خود را بر پایه چشم انداز و اهداف سازمان و میزان تقاضا برای استعداد کرده است که این تقاضاها بر اساس برخی اولویتهای فرهنگی و استراتژیکی سازمان تبیین و سازماندهی می‌شوند. این شرکت پس از شناسایی استعدادهای مورد نیاز، وارد مرحله مدیریت استعدادهای می‌شود که موجودی استعدادهای سازمان را اداره می‌کند و از مراحل زیر حاصل می‌شود:

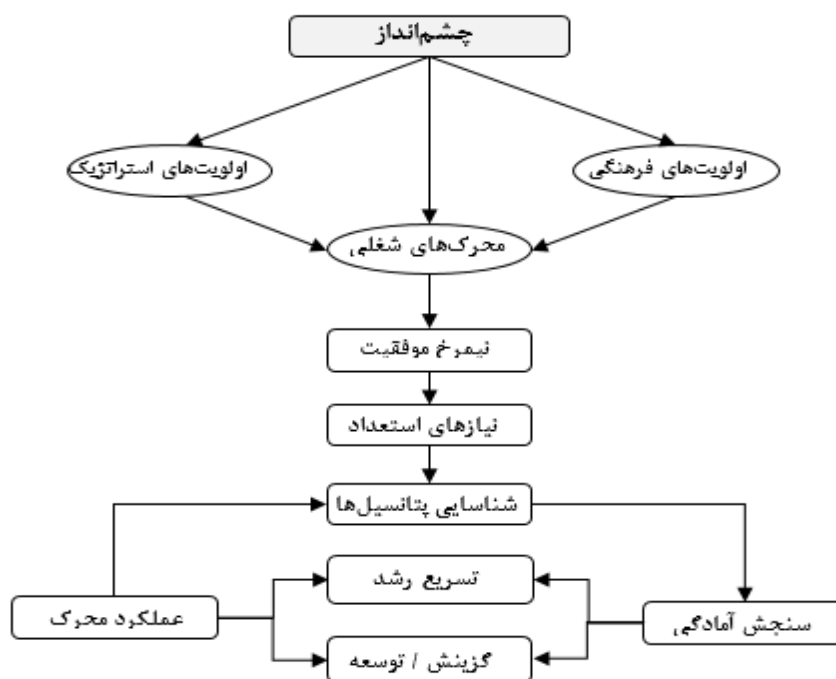
۱- شناسایی پتانسیل‌های و استعدادهای موجود

۲- ارزیابی میزان آمادگی آنها

۳- توسعه دادن استعدادهای

۴- انتخاب و به کارگیری استعدادهای

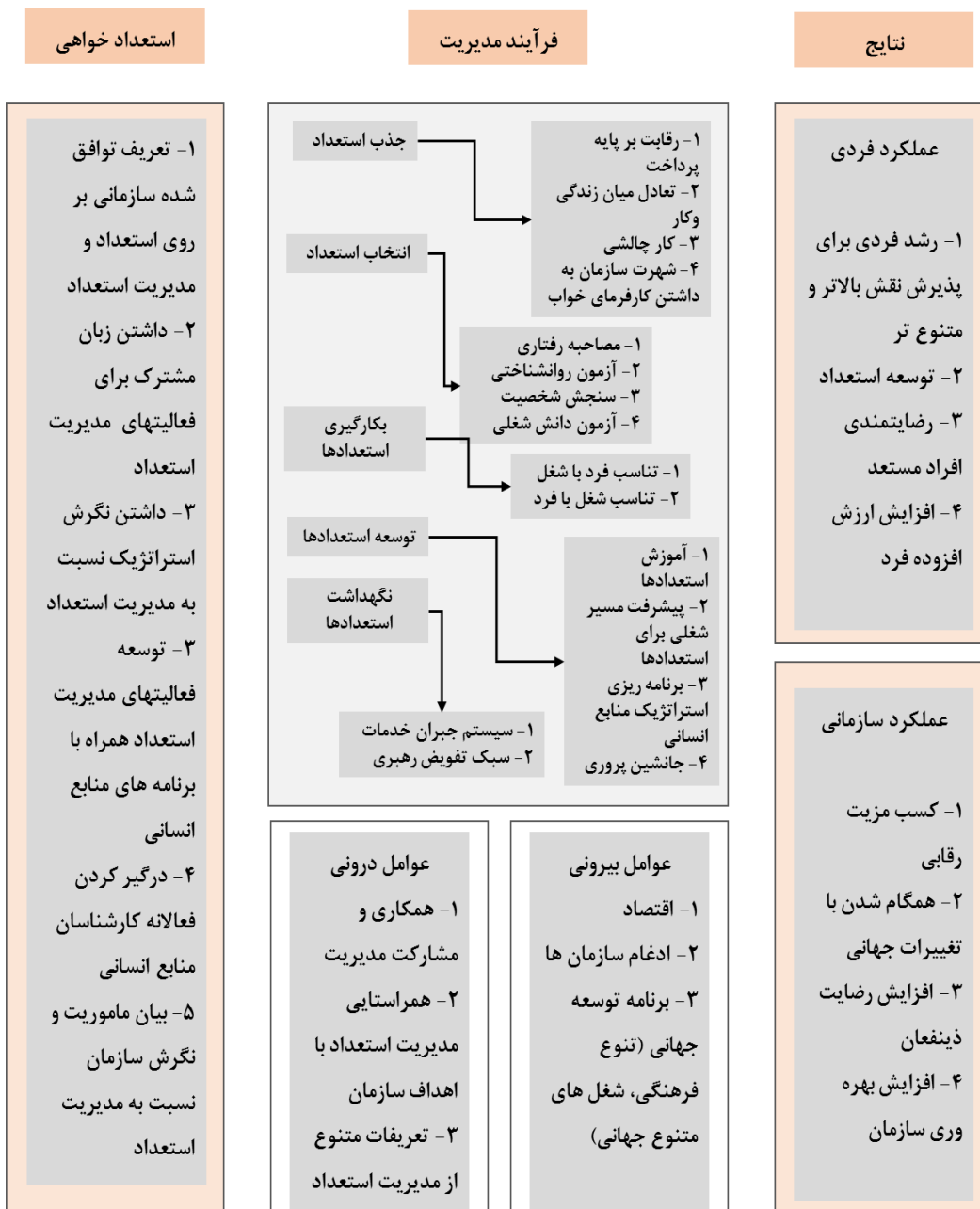
۵- تأکید بر عملکرد آنها (ولینز و همکاران، ۲۰۰۶).



شکل (۲ - ۵) مدل جامع مدیریت استعدادها شرکت DDI

۲-۲-۴-۶ مدل بومی رضایان و سلطانی

رضایان و سلطانی در سال ۱۳۸۸ مدل بومی مدیریت استعدادها برای وزارت نفت تدوین کردند. مدل پیشنهادی از چهار بعد اصلی تشکیل شده است. عوامل زمینه‌ای، مدیریت استعداد، نتایج سازمانی، عوامل تاثیرگذار عوامل پایه‌گذار مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد. اجرا و پیاده‌سازی مدیریت استعداد مستلزم این ورودی‌ها به سیستم می‌باشد، این سیستم از خرده سیستم‌های مدیریت استعداد تشکیل می‌شود، در بیانی دیگر سازمان‌های امروزی باید مدیریت استعداد را در جایگاه یک پردازشگر قرار دهند و به جذب و نگهداشت افراد مستعد همت گمارند.



شکل (۲ - ۶) مدل مدیریت استعدادها رامین رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸).

۲-۲-۴-۷ مدل دینش کابولت و همکاران (۲۰۱۲)

مدل دینش کابولت و همکاران بیان می‌دارد که دو پارامتر اساسی در فرآیند مدیریت استعداد نقش مهمی ایفا می‌کنند. ابتدا، سازمان‌ها باید افراد مستعد را در بازار کاری جذب کنند و بکار گیرند. بنابراین سازمان‌ها باید ظرفیت‌های استراتژیک خود را از طریق استفاده از کارکردهای ویژه و متنوع منابع انسانی افزایش دهند. پس متضمن این نکته است که استعدادهای خاصی شناسایی شوند و خود را در با سازمان وفق دهند.

دوم اینکه، سازمان‌ها در تلاش هستند، تا کارکنان با استعدادهای ویژه را شناسایی کنند و در زمینه های خاص که مورد نیاز سازمان است توسعه دهند. این امر نیز نیاز به اجرای کارکردهای متنوعی جهت تربیت و توسعه فرد با استعداد دارد، در اینجا سطوح و منابع عملکردی جهت رشد و پیشرفت مورد نیاز افراد مستعد سازمان است. فرض بر این است که بین پتانسیل افراد و محیط کار که فرد در آن مشارکت دارد و استعدادش رابطه تنگاتنگی وجود دارد.

طول عمر خدمت فرد نیز در اینجا مهم است. به این خاطر که در سراسر مسیر شغلی شخص و از طریق تجارب متوالی که استعداد توسعه می‌یابد، ظهور می‌کند. نتیجه اینکه محیطی که فرد در آن به طور حرفه‌ای توسعه می‌یابد بسیار دارای اهمیت می‌باشد. در زمینه کارکردهای مدیریت استعداد دو بعد سازمان و بازار تقاضای کار بسیار پر اهمیت هستند در واقع این دو بعد به کارکردهای ویژه منابع انسانی مربوط می‌شوند که اساساً همان انواع کارکردهای "کلاسیک" منابع انسانی می‌باشند.

در مورد مدیریت استعداد از نظر کابولت، کارکردهای مدیریت استعداد عبارتند از:

۱- جذب: ایجاد شهرت قانونی و جذابیت سازمانی تحت این شهرت که سازمان رهبر و کارفرمای

خوب دارد.

۲- به کار گیری: پیشنهاد توسعه مسیر شغلی خوب به افراد که برای فرد مستعد چالش برانگیز

باشد، به همراه پاداش به استعداد آن.

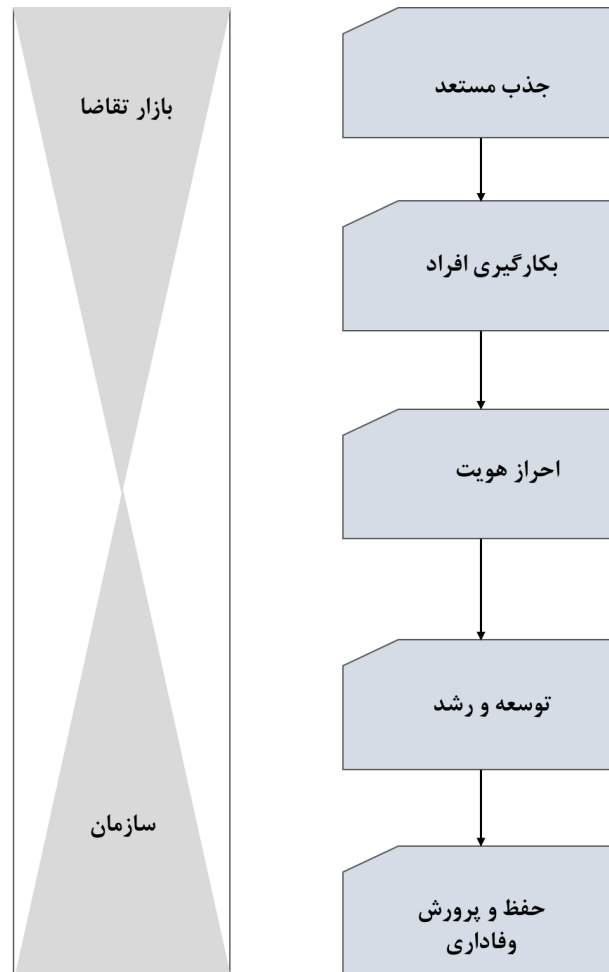
۳- احراز هویت: ترویج فرهنگ موفقیت در افراد، دادن پاداش به شایستگی‌های مورد انتظار و

ارزیابی کار افراد با بازخور ۳۶۰ درجه.

۴- توسعه: شرایط کاری برابر، تصدیق روزانه افراد در سازمان و ارائه پاداش‌های خاص، بهره‌گیری

از مربی‌گری و نظارت بر کارکنان مستعد، تعیین هدف برای نتایج و مسئولیت‌های محوله،

ارزیابی و نظارت به صورت مستمر، پیشنهاد توسعه مسیر حرفه‌ای شخصی به افراد حفظ و پرورش وفاداری : درک مدیریت از عوامل انگیزشی در سازمان.



شکل (۲ - ۷) مدل دینش کابویت و همکاران (۲۰۱۲).

۲-۴-۸ مدل فیلیپس و راپر

فیلیپس و راپر چارچوبی را برای مدیریت استعدادها در صنایع ساختمان‌سازی (صنعت ریل استیت) ارائه دادند که دربرگیرنده ۵ بخش اصلی است:

۲-۲-۴-۸-۱ جذب استعدادها

یکی از مهمترین فرایندها در مدیریت استعدادها جذب افراد با استعداد است. یعنی شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب افراد مستعد از خارج سازمان می‌باشد. کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها، استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آن‌ها را مدیریت نماید. مدیریت سازمان باید به تفاوت‌های شخصیتی، ذاتی و فردی تک تک کارکنان به چشم یک شاخص مهم بنگرد. یعنی جذب استعدادها در بخش‌های از سازمان که با ویژگی‌های فرد مستعد سازگاری داشته باشد به عنوان یک پارامتر مهم در ذهن مدیریت وجود داشته باشد.

دیپلومیت در پژوهشی در سال ۲۰۰۵ که با دایره تحقیقاتی شامل ۶۰ کشور مختلف دنیا انجام داد به این نتیجه رسید که توانایی جذب و نگهداری استعدادهای جدید دو مورد پرچالش برای مدیران است که در سازمان‌های امروزی با آن روبرو می‌باشند. بخش استخدام استعدادها، زمان‌برترین بخش ورود استعدادها به سازمان است و نیاز به سرمایه‌گذاری مالی نیز دارد، به‌ویژه اگر مربوط به پست‌های اجرایی سازمان باشد. فیلیپس و راپر^{۱۷} نیز پیشنهاد می‌دهند سازمان باید در زمینه توسعه استراتژی‌های استخدام خلاق بوده و روش‌های سنتی در بکارگیری نیروها را کنار گذاشته و از روش‌های نوین بهره‌برند. بنابراین برنامه ریزی در این عرصه می‌تواند بسیاری از هزینه‌ها را کاهش داده و نتیجه خوبی به دنبال داشته باشد. در مسیر شناسایی استعدادهای درون سازمان، مدیران قادر خواهند بود استعدادهای برجسته را در جهت اهداف سازمان هدایت کنند و آن‌ها را توسط برنامه‌های آموزشی توسعه و رشد دهند و با جذب افراد مستعد از خارج سازمان، انرژی و روح تازه‌ای را به سازمان وارد نمایند. تاورس (۲۰۰۳) عوامل زیر به عنوان استراتژی جذب افراد مستعد برای استخدام در سازمان بیان می‌دارد:

- رقابت بر پایه پرداخت
- تعادل میان زندگی
- فرصت پیشرفت شغلی
- مزایای رقابتی
- فرصت رشد و یادگیری
- افزایش حقوق بر پایه عملکرد
- مزایای بازنشستگی
- رهبر خوب و شهرت سازمان به داشتن رهبر خوب

^{۱۷} Philips and Ropper, 2009.

افراد مستعد به دنبال سازمان‌هایی می‌روند که دارای نیروی کاری با استعداد باشد. یک راه جذب این استعدادها ارائه جبران خدمات رقابتی است که بالاتر از سطح بازار و جامعه است. مزایایی بهتر و کامل تر از شرکت رقیب می‌باشد. اگرچه به نظر می‌رسد این کار هزینه گزافی به دنبال خواهد داشت، اما تحقیقات نشان می‌دهند که مدیران از نتیجه آن راضی بوده و سود حاصل از سرمایه گذاری بر بهترین استعدادها، بسیار رضایت بخش بوده است (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹).

۲-۲-۴-۸-۲ انتخاب استعداد

از دیدگاه فیلیپس و روپر مدیران سازمان های بزرگ به دنبال جایگاهی هستند تا سازمان را از سایر رقبا برتر جلوه دهند و در این راستا برای انتخاب افراد نخبه و مستعد با چالش مواجه‌اند. فرایند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان جمعی از افراد واجد شرایط است که به بهترین نحو وظیفه محوله را انجام دهند (بیرس و رو، ۲۰۰۸). نتایج نشان داده است روش های سنتی، از قبیل بررسی رزومه، چک کردن منابع معرفی و انجام مصاحبه‌ها کم‌کم در حال منسوخ شدن هستند. میتوان گفت ماهیت ذهنی انسان برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی افراد در مصاحبه ها به کار می‌رود، دیگر شیوه قابل اعتماد برای انتخاب نیست. روش‌های دیگری مثل مصاحبه های رفتاری، ارزیابی شخصیتی، و آزمون دانش شغلی اکنون جز روش‌های پر کاربرد هستند. بیروس و رو (۲۰۰۸) سنجش میزان علاقه، آزمون های استعداد، آزمون دانش شغلی و ارزیابی شخصیت می‌توانند به عنوان ابزاری برای ارتقاء و انتخاب افراد به مدیران پیشنهاد می‌شود (بیرس و رو، ۲۰۰۸).

آزمون‌های استعداد، ابزاری جهت شناخت و اندازه‌گیری استعداد و مهارت‌های بالقوه فرد برای یادگیری و انجام شغل است.

آزمون دانش شغلی، میزان دانش فرد نسبت به شغل درخواستی وی را ارزیابی می‌کند.

آزمون ارزیابی شخصیت نیز ویژگی‌های شخصیتی فرد را مورد سنجش قرار می‌دهد.

۲-۲-۴-۸-۳ بکارگیری استعدادها

در مرحله سوم از فرآیند مدیریت استعدادها پس از جذب فرد به سازمان با روش‌های گزینش متناسب با فرهنگ سازمان، مدیریت باید به دنبال بکارگیری فرد در جایگاه مناسب در سازمان باشد. به کارگیری افراد با استعداد، رابطه‌ای از روی احساس یک فرد با شغل؛ سازمان و مدیریت و همکاران خود است و این روابط بر روی کار او تاثیر می‌گذارد (هوگز و روگ، ۲۰۰۸، به نقل از گیونس، ۲۰۰۶).

کانینگهام در سال ۲۰۰۷ دو روش اساسی برای بکارگیری نیروها در سازمان معرفی می‌کند:

- ۱- تناسب نقش‌ها با افراد: در اینجا فرد به عنوان یک فاکتور مناسب برای گرفتن وی در سازمان محسوب می‌شود و سازمان به دنبال افراد سازگار با محیط سازمان می‌باشد.
 - ۲- تناسب افراد با نقش‌ها: در این حالت نقش‌ها در سازمان تعریف شده‌اند و افراد مناسب آن انتخاب می‌شوند.
- تفاوت دو روش پیشنهادی به وسیله عوامل مربوط به هر یک دقیق‌تر مشخص می‌شوند. مطلب حائز اهمیت این است که میان این عوامل یکپارچگی درونی وجود دارد و چالش‌های مربوط به استعدادها تنها با تاکید بر یک بعد قابل ترفیع نمی‌باشد.

۱- تناسب افراد با نقش‌ها

چهار عامل اصلی در ارتباط با عملکرد افراد و دخیل با آن در سازمان وجود دارد، این موارد شامل:

- ۱- جذب، انتخاب، استخدام، به کارگیری در پست مناسب. مهمترین فاکتور در این بعد فرآیند انتخاب استعدادها در بدو ورود به سازمان است.
- ۲- یادگیری و توسعه: برنامه‌های یادگیری و توسعه افراد بر اساس نیاز نقش‌های موجود در سازمان، تدوین و به افراد آموزش داده شود.
- ۳- جانشین پروری در سازمان: بسیاری از اتفاقات بیرونی و داخلی در سازمان به صورت پیش‌بینی نشده در سازمان اتفاق می‌افتد و ممکن است به طور ناگهانی پست‌های کلیدی سازمانی خالی شوند و باعث نگرانی سازمان از آینده کاری خود شود. به همین خاطر سازمان‌ها و ذینفعان آن‌ها نیازمند برنامه‌ای برای آماده‌سازی افراد متعهد و مناسب برای ایفای نقش در پست‌های کلیدی در آینده هستند.
- ۴- هدایت شغلی: جانشین پروری در نگاه اول مسیری برای افراد واجد شرایط برای آینده کاری‌شان است، این جهت‌دهی باید به تمام افراد سازمان و انتخاب‌های شغلی آن‌ها مرتبط شود. در واقع نباید سازمان بر اساس نیاز خود افراد را هدایت کند و باید به سایر افراد سازمان توجه کافی داشته باشد.

۲- تناسب نقش‌ها با افراد

رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) در جایی دیگر تناسب نقش‌ها با افراد را مستلزم طراحی برخی سازوکارهای داخلی سازمان و برنامه‌های تشویقی متناسب با افراد مستعد بیان می‌کند. در وهله اول طراحی سازمان است آن‌هم به گونه‌ای که مسیر توسعه شغلی مناسب با فرد و فرصت‌های دیگر ویژه افراد مستعد را فراهم کرده و آن‌ها را در سازمان ماندگار کند. در مرحله دوم باید نقش‌ها در سطحی

فراتر از شرح شغل که در حوزه منابع انسانی سازمان مطرح است تبیین شود. در اینجا نقش‌ها به مفهوم ارتباطات با دیگران و لیستی فراتر از وظائف و مسئولیت‌هایی است که در یک شرح شغل معمولی آورده می‌شود. تشویق‌های انگیزشی متناسب با افراد شامل پاداش‌هایی از جنس پاداش‌های مالی باشد. و در آخر محیط کاری که کارکنان به راحتی بتوانند با افراد دیگر رابطه برقرار نمایند این باعث توسعه آنها می‌شود. یعنی محیط کاری هم باید بر اساس این ویژگی‌های ارتباطی تدوین شود. روش‌های شغلی مواردی مانند یکنواخت بودن کار و یا درگیر بودن کارمند در بخشی از کار، میتواند موانعی برای توسعه باشد. اما وقتی کارمند بتواند کل فرایند کار را مشاهده نماید از هدف اصلی کارآگاه شده و با علاقه بیشتری به انجام وظایف خود تفهیم خواهد شد.

۲-۲-۴-۸-۴ توسعه استعدادها

در پژوهشی که در بین کارکنان صورت گرفته، فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، از عوامل ماندن افراد نخبه در سازمان‌ها می‌باشد. یعنی توسعه کارکنان مستعد بالاتر از پرداخت مازاد، مرخصی بیشتر، برنامه کاری منعطف، کار چالش برانگیز و محیط کاری مناسب است. (دیچوالدا، اریکسون و موریسون، ۲۰۱۰). از دیدگاه فیلیپس و راپر، فرد با استعدادی که پتانسیل رشد و پیشرفت دارد، اگر با سازمانی مواجه شود که امکان هیچ گونه توسعه‌ای در آن ممکن نباشد، قطعاً در آن جا دوام نخواهد آورد. در مقابل سازمان‌ها با آموزش و توسعه افراد با استعداد، ارزش هر فرد را برای رسیدن به اهداف مشترک سازمانی (مثل بهبود عملکرد) افزایش می‌دهند (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹).

برگر و برگر معتقد است از راه‌های زیر می‌توان به توسعه کارکنان سازمان پرداخت:

- مربیگری و نظارت بر شغل: با هدف توسعه شایستگی‌های فرد انجام می‌شود.
- برگزاری جلسه با کارکنان برای بررسی مسائل جاری: با هدف یافتن راه حل برای مسائل، و شناسایی افراد با حس مشارکت محور
- چرخش شغلی: ایجاد چشم انداز بلند مدت به عنوان ابزار ارتقای افراد، توسعه دانش هر واحد و توسعه ویژگی‌های پنهان است.
- تکمیل فوری در انتصابات: انطباق پذیری با شرایط در مواقع بحرانی سازمان
- پروژه‌های مخصوص هر فرد: توسعه قابلیت افراد در زمینه خاص به همراه آگاه شدن از نیازهای افراد
- انتصاب نیروی وظیفه‌ای: هدف از آم توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری است
- دوره‌های آموزشی: با هدف افزایش مهارت‌های افراد صورت می‌گیرد.
- دوره‌های داخل شرکتی: با هدف افزایش مهارت و دانش در حوزه‌ی خاص تدوین می‌شود.
- دوره‌های خارج از شرکت: هدف از آن ارتقا توانمندی و قابلیت‌های افراد از پایه است.

- حضور مشاور و روانشناس در سازمان: با هدف یافتن و رفع موانع درونی فرد در مقابله با توسعه انجام می‌شود.
- فعالیت های مازاد: با هدف شناخت قواعد رهبریت و پیرو بودن در سازمان انجام می‌شود.

۵-۸-۴-۲-۲ نگهداشت استعدادها

در آخرین مرحله از فرآیند مدیریت استعداد، از جانب مدیران پیش می‌آید که پس از اینکه افراد را آموزش دادیم و کارکنان مستعد توسعه داده شدند، چگونه آن‌ها را در سازمان نگه داریم؟ حفظ افراد مستعد در سازمان مهم تر از جذب آنهاست؛ چرا که افراد با پتانسیل های بالا نسبت به سایر کارمندان شانس بیشتری برای استخدام های متعدد دارند. نگهداری و حفظ کارکنان خیلی به سیستم مدیریت عملکرد سازمان نزدیک است. در نگاه سازمانی یک سیستم جبران خدمات می تواند انتظارات را از مهارت ها، عملکرد، نیازها، تجربیات و رفتارها مشخص کند. سیستم جبران خدمات باید به گونه ای طراحی شود تا بیشترین عملکرد در هر سطح مهارت در سازمان اتفاق بیفتد. مزایا و جبران خدمات، از کلیه اهداف سازمانی حمایت می کند و نه تنها در هنگام استخدام، بلکه در عملکرد سازمان هم موثر است (یکر، هاسلید و آلریچ، ۲۰۰۱).

در پژوهشی که در کانادا انجام شده است، هاگز و راگ (۲۰۰۸) چند عامل مهم را که مدیران شرکت‌های کانادایی برای نگهداری کارکنان در سازمان پیشنهاد نموده‌اند دسته بندی کرده‌اند:

- پیشنهاد شده است افراد مشاغلی را که به آنها علاقه دارند، انجام دهند.
- شرایط حاکم بر سازمان به گونه‌ای باشد که کارکنان احساس موفقیت و پیشرفت کنند.
- شرایط را طوری برنامه ریزی کنند که کارکنان روابط خوب با همکاران خود داشته باشند.

به طور مشابه در تمام سازمان‌ها روش‌های تقریباً یکسانی برای بالا بردن احتمال ماندن افراد مستعد در همه سازمان‌ها وجود دارد. تنها درجه و میزان هر یک از این روش‌ها با توجه به اهداف استراتژیک سازمان، نیازهای افراد با استعداد آن و شدت نیاز سازمان به وجود این افراد، متفاوت است.

۵-۲-۲ جانشین پروری

یک از وجوه تمایز بین شرکت‌های پیشرو و برتر با دیگر شرکت‌ها، برنامه‌های مستمر و پیوسته استعدادیابی و جانشین‌پروری که مدیران طراحی می‌کنند و با حمایت کامل مدیریت ارشد سازمان انجام می‌شود. بقا آینده سازمان به سازمان گوشزد می‌کند که برای آینده خود به تربیت مدیران شایسته بپردازند. میتوان با افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم و چالش

برانگیز در داخل سازمان به تربیت مدیران شایسته همت گمارد. جیمز کالینز (۲۰۰۵)، اهدافی نظیر شایسته سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقا، افزایش انگیزه برای ماندگای افراد مستعد در سازمان و محیط رقابتی سالم را به سازمان ها پیشنهاد می دهد.

۲-۲-۱ تعاریف جانشین پروری

جانشین پروری برای پست های کلیدی سازمان مفهوم اصلی خود را نشان می دهد، کارشناسان این حوزه تعاریف متعددی برای آن بیان کرده اند که برخی از آن ها در جدول زیر آورده شده است.

جدول (۲ - ۲) پیشینه تحقیق تعاریف جانشین پروری در سازمان ها

تعریف جانشین پروری	سال	نویسنده
برنامه ای است که سازمان به طور نظام مند رهبری را برای پست های کلیدی تامین می کند.	۱۹۹۶	ولف
مدیریت جانشین پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقا شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان به وجود می آورد.	۲۰۰۱	کارال و همکاران
آیندی که به سازمان اطمینان می دهد که افراد با تجربه و توانا برای پر کردن منصب های مدیریتی و ارشد موجود است.	۲۰۰۲	بایهام و همکاران
مدیریت جانشین پروری، فرآیندی برای آماده سازی افراد مستعد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادها در یک دوره زمانی بلند مدت است.	۲۰۰۳	روزول
مدیریت جانشین پروری، یک نگرش نظام مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادها از طریق کمک به توسعه این افراد است.	۲۰۰۴	دولت آلبرتا
فرآیندی است برای آماده کردن افراد جهت پذیرش پست هاس بالاتر	۲۰۱۰	روزول

مدیریت استعداد در حال حاضر بسیار با مدیریت جانشین پروری عجین شده است. یکی از دلایل این نزدیکی این دو مفهوم را می توان شرط لازم برای بقا دانست زیرا سازمان های فاقد پشتوانه برای مدیران سطح میانی به بالای خود آینده ای روشن قابل تصور نیست (کورت کافمن، ۲۰۰۳).

بر اساس یک پژوهش که در سال ۲۰۰۴ انجام شد، سازمان ها سه دلیل اساسی زیر را برای استفاده از " سیستم مدیریت جانشین پروری " توسط سازمان ها معرفی شده اند:

۱- کمک به اجرای طرح های استراتژیک سازمانی

۲- شناسایی و ارزیابی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش های هدفمند، پرورش و

توسعه کارکنان

۳- ارایه و ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقاء دارند (در واقع خزانه استعداد معرف

است) (راسول : ۲۰۱۰)

۲-۲-۶ پیشینه پژوهش

استعداد در سطح سازمانی اولین بار در سال ۱۹۹۷ مورد بررسی شرکت مکنزی قرار گرفت، نتایج تحقیق نشان داد سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهی بیشتری دارند؛ این پژوهش سبب تغییر نگرش سازمان‌ها به افراد با استعداد شد و نیروهای مستعد به عنوان مزیت رقابتی نگریسته شدند. (گای و سیمز، ۲۰۰۸). در حال حاضر نگرش‌ها نسبت به مدیریت استعداد از حالت کلی‌نگری به جزیی‌نگری گراییده است، برخی مطالعات مدیریت استعداد را مدیریت مختص افراد مستعد در سازمان‌ها نامیده‌اند (اسمارت، ۱۹۹۹)، و در این نگرش افراد مستعد بر اساس میزان توانایی و استعداد برای نقش‌های مدیریتی، نقش‌های کلیدی و فنی و نقش‌های پایین دست در سازمان تقسیم بندی می‌شوند و تمرکز اصلی بر روی حفظ کارکنان مستعد در داخل سازمان و پی‌ریزی برای جانشین پروری از همین کارکنان مستعد است (ایلس و همکاران، ۲۰۱۰). برخی دیگر از مطالعات از حیث عملکرد، سازمان‌ها را برای ماندن در عرصه رقابت مجبور به جذب و حفظ استعدادهای دانسته‌اند، در این سازمان‌ها پست‌های کلیدی سازمان اهمیت ویژه برای بقا سازمان دارند (کالینگز و مراهی، ۲۰۰۹). اهم مطالعات قبلی انجام شده در زمینه مدیریت استعدادهای به ترتیب در زیر آورده شده است.

اسکالین و کالینز (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان "شناسایی و جذب استعدادهای" در شرکت کانورجیس انجام دادند. در این مطالعه از منابع کتابخانه‌ای استفاده شد و ابزار گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسشنامه در شرکت مذکور بوده است. آن‌ها این نتیجه رسیدند که از بین تمام پارامترهای مورد نیاز برای مدیریت استعدادهای در سازمان، پنج ملاک سواد اطلاعاتی، عملکرد شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، سوابق شغلی و داشتن پتانسیل پیشرفت ملاک‌های اصلی در جذب از خارج و شناسایی افراد مستعد از داخل سازمان است.

والتر، تیمون، استامپ و داچ (۲۰۱۰)، پژوهشی با عنوان "ارتباط بین مدل فیلیپس و راپر با رضایت شغلی" انجام دادند. در این پژوهش داده‌ها از طریق پرسشنامه رضایت شغلی استعدادهای، در چند شرکت موجود در هند جمع‌آوری شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد برنامه‌های درگیر کردن

کارکنان در سازمان و ارتباطات خوب بیشترین تاثیر را بر رضایت افراد مستعد سازمان داشته است و در مقابل روش‌های جذب استعداد در این سازمان‌ها کمترین تاثیر را در ورود افراد مستعد به این شرکت‌ها داشته است.

استال و همکارانش در سال ۲۰۰۹، پژوهشی تحت عنوان " تمرکز بر فعالیتهای مدیریت استعداد" با هدف تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان انجام دادند. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد شرکت‌های موفق در زمینه مدیریت استعداد، به تقویت فعالیتهای مربوط به جذب، گزینش، نگهداری و توسعه کارکنان همسو با فرهنگ و برنامه بلندمدت سازمان پرداخته‌اند. نگاه ویژه مدیران به توسعه استعدادها در این سازمان‌ها بوده است.

گاستیک و والتون (۲۰۰۸)، در پژوهشی دیگر با عنوان " بررسی دلایل ماندگاری کارکنان مستعد در سازمان" دلایل ماندن افراد مستعد در سازمان صنایع غذایی ریچموند را موشکافانه بررسی کردند. عمده افراد این شرکت دلایل ماندن خود را داشتن ارتباط خوب با مدیریت، داشتن فرصت برای رشد، تعادل بین زندگی و کار و معنادار بودن شغل خود ذکر کرده‌اند.

باسبا و مورگان (۲۰۰۸)، در پژوهشی با عنوان " استراتژی‌های حفظ و نگهداری کارکنان مستعد" که در شرکت‌های چندملیتی شرق آسیا و اروپا انجام شد به این نتیجه رسیدند که استراتژی پرداخت دستمزد و پاداش مناسب در شرکت‌های شرق آسیا، استراتژی‌های مرتبط با رضایت و انگیزش کارکنان و احترام و اعتماد به آنان در شرکت‌های اروپایی بیشترین اثربخشی را در زمینه مدیریت استعداد داشته‌اند.

کالینز و مراهی (۲۰۰۴)، پژوهشی با عنوان "استراتژی‌های جذب و حفظ نیروی مستعد و نخبه" در شرکت لور با هدف چگونگی جذب و حفظ کارکنان انجام دادند. در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت جمع آوری داده‌ها استفاده شد و یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران این شرکت‌ها فرهنگ متفاوت و زمان‌بر بودن سازگاری افراد مستعد خارجی را بزرگترین مشکل استخدام آنان دانسته‌اند، به همین خاطر نگاه ویژه نسبت به نیروهای داخلی و استفاده از استراتژی‌های پرداخت دستمزد بیشتر، و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه شغلی و احترام به افراد مستعد را در پیش گرفته‌اند.

نکته قابل لمس در تمام پژوهش‌ها نگاه به بیرون سازمان‌ها برای جذب استعداد است، اما در مقابل بیشتر بر روی برنامه‌های رشد و توسعه کارکنان در سازمان‌ها توجه شده است. در بیانی ساده‌تر میتوان گفت سازمان‌ها از برنامه‌های رشد و توسعه‌ی هیجان‌انگیز برای کارکنان مستعد خود استفاده می‌کنند تا مستعدین خارج سازمان را به سازمان جذب کنند. در پژوهش‌های قبلی مدیریت استعداد، در زمینه جذب استعداد بر روی شاخص‌هایی مانند " کیفیت رهبری سازمان، رقابت بر پایه پرداخت،

فرصت‌های پیشرفت شغلی مشخص، شهرت شرکت، امنیت شغلی " بسیار تاکید شده است، افراد مستعد این شاخص‌ها را بیشتر در سازمان‌های بزرگ می‌بینند زیرا تاثیر سازمان‌ها بزرگ با تاثیر بر جوامع بر نگاه آن‌ها در ورود به این سازمان‌ها تاثیر می‌گذارد. در اینجا افراد مستعد برای رسیدن به این سازمان‌ها بیشتر تلاش می‌کنند و در مقابل سازمان در جایگاه انتخاب‌کننده قرار می‌گیرد و افراد مستعد مورد نیاز خود را متناسب با اهداف و فرهنگ سازمانی خود دستچین می‌کند. مفهوم سازمان بزرگ در این تعریف بیشتر به سازمان‌های دانش‌محور، شرکت‌های پیشرو صنعتی، شرکت‌های انحصاری است. اما این شاخص‌های جذب استعداد در سازمان‌های کوچک کمتر مورد توجه قرار گرفته است، درست است که برخی از شاخص‌ها مانند اعتبار شرکت در شرکت‌های بزرگ قابل لمس‌تر است اما شرکت‌های کوچک تمرکز کمتری بر روی کیفیت رهبری و فرصت‌های پیشرفت شغلی برای افراد مستعد بیرون سازمان دارند و بیشتر از دستمزدهای چالشی و رقابتی برای جذب استفاده می‌کنند. اما در زمینه شاخص‌های جذب تعادل میان زندگی و کار در بسیاری از پژوهش‌ها در نظر گرفته نشده است، آنچه که امروز با عنوان پیشرفت تکنولوژی یاد می‌شود باعث شده فرد مستعد بتواند بسیاری از کارهای تخصصی را از راه دور و یا در زمان‌های پاره وقت انجام دهد. سازمان‌های پیشرو تاکنون بیشتر حالت مالکانه در قبال استعداد‌های خود دارند و با برنامه‌های متعدد آن‌ها را متمرکز در سازمان قرار می‌دهند. اما امروزه افراد مستعد صاحب تخصص در بیش از یک سازمان فعالیت می‌کنند و سازمان‌ها نیز برنامه‌های کاری متعادلی نیز برای آن‌ها در نظر می‌گیرند. در بخش توسعه نیروهای مستعد سازمان‌ها برنامه‌های متناسب با خود دارند و هر یک از سازمان‌ها سعی می‌کنند بهترین برنامه‌های توسعه و رشد را برای کارکنان خود فراهم کنند. هدف اولیه سازمان‌ها از توسعه کارکنان خود ایجاد انگیزش بیشتر در آن‌ها است. انگیزشی که بتواند رضایت افراد مستعد را ارضاء کند و افزایش مهارت و کارایی افراد را به عنوان دومین هدف در پی داشته باشد. برطبق مطالعات پیشین در زمینه مدیریت استعداد شاخص‌های توسعه نیروی مستعد در سازمان‌ها بیشتر شامل " برنامه‌های اجتماعی کردن و ارزیابی عملکرد، دوره‌های آموزشی مرتبط با شغل، زمان کاری منعطف، تصدیق و نظارت، غنی سازی شغل و مشارکت در اهداف تجاری سازمان " است. این شاخص‌ها امروزه برای سازمان‌ها پذیرفته شده هستند و هر سازمانی آن‌ها را در توسعه استعداد‌های خود به کار می‌برد. اما در مطالعات اخیر آموزش‌های جانشین‌پروری کانون توجه قرار گرفته‌اند. سازمان‌ها برای حفظ موقعیت کنونی سازمان یا ارتقا موقعیت سازمان، به نیروهای مستعد بیشتر از فعالیت آن‌ها در سازمان به آموزش سرپرستی پست‌های کلیدی فکر می‌کنند. به همین خاطر بر روی برنامه‌ها و آموزش‌های جانشین‌پروری بر روی نیروهای مستعد خود کار می‌کنند. بخش توسعه نیروهای مستعد، قابلیت گسترده‌تری دارد و سازمان‌ها برنامه‌های مختص سازمان خود نیز دارند. حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد کمتر مورد توجه تحقیقات قرار گرفته و در یک رده‌بندی بعد از

برنامه‌های توسعه و جذب در جایگاه سوم قرار می‌گیرد. حفظ و نگهداشت از شاخص‌های " سیستم جبران خدمات، بیان واقعیات شغلی در بدو استخدام، مشارکت کارکنان، تفویض اختیار، تاکید مدیران ارشد به کیفیت زندگی کارکنان، تناسب بین توانایی فرد با شغل و ایجاد فرصت‌های مادی و معنوی" است. در زمینه نگهداشت کارکنان سازمان‌ها اغلب روند مشابهی را طی کرده‌اند. در این بین به تناسب بین توانایی‌های فرد با شغل بسیار تاکید شده است، زیرا استعداد موهبتی است که سازمان میبایست از آن در جایگاه خود استفاده کند.

۳-۲ پویاشناسی سیستم (SD)^{۱۸}

تفکر و شیوه سیستم‌های پویا نوعی روش شناسی (Methodology) و شبیه‌سازی و مدلسازی رایانه‌ای برای تعیین چهارچوب، فهم، درک و بحث در باره بعضی موضوعات و مسائل پیچیده (Complex) مدیریتی، صنعتی، اجتماعی و حتی پزشکی است. این تفکر در دهه ۱۹۵۰ میلادی برای کمک به مدیران صنعتی با تمرکز بر موضوعاتی که در شرکتهای صنعتی وجود دارد، مطرح و آغاز گردید. با این شیوه تفکر به موضوعات و مشکلات مدیریتی مانند؛ ناپایداری در تولید، فقدان یا بی‌ثباتی در رشد و توسعه شرکتهای، از دست دادن سهم بازار و نظایر آن پرداخته شد.

رویکرد پویایی سیستم در اوایل دهه ۶۰، توسط فارستر^{۱۹}، از دانشگاه ام.آی.تی معرفی شد. نظر برخی پژوهشگران همانند سنگه^{۲۰}، این است که تفکر سیستمی روش‌های گوناگونی دارد، یکی از انواع آن پویایی سیستم‌ها است که در آن از ابزار کامپیوتر و شبیه‌سازی استفاده می‌شود. پیتر سنگه در تحلیل سیستم‌های پیچیده، ضمن ارائه الگو برای این سیستم‌ها، نشان داد که چگونه شاخص‌هایی همچون پیچیدگی و پویایی سیستم، عکس‌العمل‌هایی را در مقابل رفتار ما ایجاد می‌کنند که پس از مدتی نتایج اولیه تصمیمات را بی‌اثر کرده و حتی وضعیت بدتری را نیز ممکن است به وجود آورد. دلیل عمده‌ی این مسئله به این موضوع بر می‌گردد که ذهن انسان برای تفسیر رفتار سیستم‌های پیچیده‌ی اجتماعی مناسب نیست. این نوع از سیستم‌ها به طبقه‌ای از سیستم‌هایی تعلق دارند که در بین سیستم‌ها دارای بازخورد غیرخطی و چندحلقه‌ای دسته‌بندی می‌شود.

^{۱۸} System Dynamics
Forrester. ^{۱۹}
Peter Senge. ^{۲۰}

روش تفکر سیستمی بعد از مدتی علاوه بر حوزه مدیریت صنعتی در حوزه ها و موضوعات دیگری چون مسائل اجتماعی، منابع طبیعی و حتی پزشکی کاربرد پیدا کرد و اصطلاح اولیه پویایی صنعتی^{۲۱} بزودی به واژه ای با مفهوم بسیار کلی تر سیستم های پویا تبدیل شد.

سیستم های پویا یک جنبه از نظریه سیستم‌ها^{۲۲} است و به عنوان روشی برای فهم رفتار پویا و مستمر در سیستم های پیچیده بکار میرود. (پیتز کاگلر، اسکات کلسو و میشل تروی (۱۹۸۰ و ۱۹۸۲)).

۲-۳-۱ تعریف سیستم های پویا

در ریاضیات و حل مسائل صنعتی - اجتماعی و مدیریتی، به سامانه‌هایی گفته می‌شود که حالت آن‌ها با زمان تغییر می‌کند. به عبارت دیگر، در آن یک تابع نحوه وابستگی نقاطی از یک فضای هندسی را به زمان توصیف می‌کند. مثل تابعی که وابستگی زمانی نقاط مختلف یک آونگ متحرک یا آب جاری در یک لوله را توصیف می‌کند. برای هر زمان معین، یک سیستم دینامیک، یک «حالت» دارد که می‌توان آن را با مجموعه‌ای از اعداد حقیقی (یک بردار) که به وسیله یک نقطه در یک «فضای حالت» مناسب (یک منیفلد هندسی) نشان داده می‌شود بیان کرد. برای هر تغییر کوچک در حالت سیستم دینامیکی، یک تغییر کوچک در اعداد متناظر داریم.

بعضی مسائل و موضوعات صنعتی - اجتماعی و مدیریتی پیچیدگی دارند و با فرضیات ساده بینشی و مدیریتی قابل حل نمی‌باشند. نظریه سیستم‌های پویا روشی برای مدل‌سازی و بررسی عوامل یک سیستم و در نهایت پیدا کردن راه حل مناسب است (کلارک و ویتال، ۱۹۸۹).

۲-۳-۲ موضوعات و مسائل دینامیک (پویا)

از دیدگاه و نگرش سیستم های پویا موضوعات و مسائل پیچیده و پویا در ظاهر حداقل دو جنبه دارند :

اول، اینگونه مسائل دارای خاصیت پویایی و ماهیتی مقداری^{۲۳} دارند و مرتباً در حال تغییرند. نوسان اشتغال در یک صنعت، رابطه کاهش عوارض و مالیات شهری و کیفیت زندگی شهروندان، افزایش مستمر هزینه های بهداشت و سلامت جامعه، افزایش بی رویه هزینه های ساختمان سازی، رشد

^{۲۱} Industrial Dynamics.

^{۲۲} Systems Theory

^{۲۳} Quantitative

نظام های حکومتی ، رشد سلولهای سرطانی ، کاربرد نامناسب و تخریب پارک های ملی ، فشار های روانی از جمله مسائل پویا هستند . مهارت در تعریف مسائل پویا ، اولین قدم در یادگیری تفکر و شیوه سیستم های پویا میباشد .

دومین وجه مسائل و موضوعات سیستم های پویا ، وجود نظریه بازخور^{۲۴} است . بازخورها در سیستم های ؛ مهندسی ، ساختارهای فنی و سیستم های کنترلی ، در سیستم های بدن انسان ، علوم اجتماعی و جوامع انسانی وجود دارند .

تفکر و شیوه سیستم های پویا در باره مسائل پویایی که دارای حلقه بازخور هستند ، کاربرد دارد . سازمانها ، اقتصاد ، جوامع و در حقیقت کلیه سیستم هایی که به نوعی با انسان سرو کار دارند و یا حتی سیستم های مکانیکی و الکترونیکی و نظایر آن ، سیستم های با حلقه بازخور به حساب می آیند . بررسی ، مطالعه و مدلسازی آنها ، ابزاری برای درک صحیح رفتار و نتایج عملکرد آنها است .

به نقل از شاهقلیان (۱۳۸۶)، استرمن^{۲۵} اظهار می دارد که برخی از ویژگی های پویایی سیستمها، باعث شده است که با سایر روشهای شبیه سازی، متفاوت باشد و کاربردهای ویژه ای را برای آن پدید آورد. این تفاوتها شامل موارد زیر می شود:

۱- پویایی سیستمها بر چهار مؤلفه سیستمی استوار است: موجودیها، جریانها، بازخورد، روابط غیرخطی.

۲- در بیشتر برنامه های شبیه سازی، ساختار مدل آماده است و کاربر با تغییر پارامترها، نتایج را بررسی می کنند. در حالی که در پویایی سیستم، کاربر، خود مدل را ساخته، نتایج را در قالب جدولها و نمودارها بررسی می کند.

۳- پویایی سیستم، شامل دو بخش اصلی ایجاد مدل و آزمون آن است. این ساختار، سبب می شود تا کاربر، درک بهتری از مسائل پیچیده پیدا کند.

۴- پویایی سیستم، رفتار کل سیستم را تحلیل می کند.

۵- فرآیند مدل سازی و خود مدل، پتانسیل یادگیری بالایی را در پویایی سیستمها داراست.

۶- عطف اصلی پویایی سیستم بر ساختار سیستم است؛ ساختار سیستم، بیانگر رفتار سیستم است. در حالی که در دیگر روشهای شبیه سازی، تمرکز بر تعامل میان افراد است که به وسیله روابط آماری و ریاضی بیان می شوند و تفسیر آنها، برای فردی که مدل را مطالعه می کند؛ بسیار

^{۲۴} Feedback
^{۲۵} Sterman.

دشوار است. اما، در پویایی سیستم، پیاده‌سازی رفتار سیستم، تحلیل نتایج و آزمون مدل شبیه‌سازی شده، اطلاعاتی را در مورد چگونگی رفتار سیستم در شرایط در نظر گرفته شده به تحلیل‌گر می‌دهد.

۷- به دلیل رویکرد تحلیلی انتقادی در فرآیند مدل‌سازی، این فرآیند، درک بهتری را از ساختار سیستم فراهم می‌کند. در جریان این فرآیند، مدل‌ساز و تیم کارفرما، درگیر فرآیندی می‌شوند که هدف آن، بهبود مداوم مدلی است که از واقعیت ارائه می‌شود. شبیه‌سازی سیستم، معمولاً، منجر به درک جدیدی از ساختار سیستم می‌شود که در دور بعدی امکان تهیه مدل‌های کامل‌تری فراهم می‌شود. این یک امتیاز بزرگ برای مدل‌های پویایی سیستم‌ها است که در آن مدل سیستم به صورت جعبه سفید ارائه می‌شود (به معنای آنکه روابط علی بین اجزا توضیح داده می‌شود). در مقابل، مدل‌های ریاضی معمولاً، جعبه سیاهی از موضوع را ارائه می‌کنند (روابط ریاضی و آماری بین متغیرها بدون توضیح ساختار رفتاری).

مدل‌های پویایی سیستم امکان وارد کردن متغیرهای کمی و کیفی را به طور همزمان در سیستم فراهم می‌آورد. این امتیاز مهمی است که در مدل‌های ریاضی پیاده‌سازی آن بسیار مشکل است.

الگوهای رسمی^{۲۶}

شاید قابل مشاهده‌ترین جنبه از سیستم‌های پویا، مدل‌های مقداری کامپیوتری است که از یک سیستم پیچیده تهیه می‌گردد تا رفتار مدل بررسی شود. منظور از الگو یا مدل، ارائه و ساده‌سازی بخش از واقعیت یک سیستم پویا است. مدلی از سیستم پویا که محقق طراحی می‌کند، مانند نوعی ابزار آزمایشگاهی است. این‌گونه مدل‌های به محقق امکان تکرار تجربه، آزمایش فرضیات یا تغییر خط مشی‌های مدیریتی را بوجود می‌آورد. هدف و منظور مدلسازی، دستیابی به فهم و درک موضوع است، بنابراین ممکن است مسئله‌ای که برای آن مدل در نظر گرفته شده در نهایت حل شود یا مشکلاتش تقلیل یابد.

الگوی رسمی نسبت به الگوهای غیر رسمی که اغلب مدل‌های ذهنی نیز نامیده می‌شوند و اکثر تصمیمات انسان بر پایه آنها اتخاذ می‌گردد، دو مزیت اساسی دارد:

نخست، الگوهای رسمی ساده‌تر بوده و قابلیت تبادل بیشتری دارند. یک مدل سیستم پویا، در برگیرنده فرضیاتی در باره مسئله‌ای است که قابل تجربه، نقد و تکرار است، همچنین قابلیت تبدیل

^{۲۶} Formal Model

به فرمول و قاعده را دارد، در حالیکه مدل‌های ذهنی حالتی فازی^{۲۷} دارند. بر طبق نظام‌الدین فقیه (۱۳۹۳) یک خاصیت فازی موجب می‌شود که حد و مرز عوامل موثر کاملا و به صورت دقیق مشخص نباشند، نتایج حاصل از آن، شامل جزئیات بینشی و منبع معیارها و اندازه‌های قابل تطبیق باشد. همچنین ماهیت فازی بودن مدل‌های ذهنی، وابستگی به موقعیت‌های متفاوت، اشکال در فهم، تبادل و کاربرد را ظاهر می‌سازد.

دوم، مدل‌های رسمی، پیچیدگی و بغرنجی را بسادگی ارائه، شبیه‌سازی می‌کنند و هدایت به آسانی عملی می‌گردد. همچنین در مدل‌های رسمی به سادگی می‌توان بدون آنکه جزئیات سیستم بر هم موثر باشند، بدون سهو و خطا، با کمترین انحراف احساسی یا ایجاد فاصله بین برداشت‌ها، آزمایش را تکرار کرد و به نتیجه رسید.

می‌توان به این نکته نیز استناد کرد که مدل‌های کامپیوتری به علت این دو خاصیت و نه صرفا بخاطر هوشمند بودن، بر مدل‌های ذهنی ارجحیت دارند و نکته دیگر آنکه این مدل‌ها حالتی گنگ و بی‌زبان دارند و اثرات جانبی بسیار کمی در سیر پژوهش و تحلیل ایجاد می‌کنند.

۳-۳-۲ پویایی سیستم به‌عنوان روشی برای غلبه بر ضعف‌های سیستم ارزیابی استاتیک

واضح است که بعضی عقاید سیستمی قوی و البته پنهان زیربنای مفهوم سیستم‌های ارزیابی منابع انسانی هستند. تنها هنگامی که سازمان از رویکرد سیستمی نگریسته می‌شود، درک می‌شود که چرا نظارت بر ۱۵ تا ۲۰ شاخص عملکردی می‌تواند برای مدیریت پدیده پیچیده‌ای مانند سازمان کافی باشد. عقیده پنهان این نظریه این است که از بین هزاران متغیر قابل مشاهده و روابط آن‌ها تنها ارتباطات یا حلقه‌های علت و معلولی ویژه‌ای در تعیین رفتار کل سیستم غالب هستند. یک عقیده مرتبط دیگر، به هم‌پیوستگی است یعنی عقیده اینکه تمام جنبه‌ها و حوزه‌های سازمان باهم ارتباط دارند و شخص نمی‌تواند یک حوزه را بدون تأثیر گذاشتن روی تمام حوزه‌های دیگر بهبود دهد. بنابراین این موضوع نیاز به رویکرد بین‌حوزه‌ای دارد (درودیان، ۱۳۸۷). اما باوجود این، سیستم ارزیابی مدیریت استعداد استاتیک بر روی عقاید تفکر نیمه-سیستمی^{۲۸} ساخته شده است. بنابراین اضافه نمودن قدرت تفکر سیستمی کامل به سیستم ارزیابی مدیریت منابع انسانی یک فرصت ارزشمند است. با در نظر گرفتن نقایص گفته شده در سیستم ارزیابی مدیریت منابع انسانی یکی از دلایل اصلی

^{۲۷} Fuzzy
^{۲۸} Semi-systematic thinking

نقایص گفته شده می باشد، واضح است که مدیران نیاز به یک ابزار پشتیبانی تصمیم گیری استراتژیک دارند که آن‌ها را قادر سازد بر سیستم‌های پیچیده پویا غلبه کنند. یکی از ابزارهای مفید دیدگاه سیستمی، پویایی سیستمی می باشد. زیرا به تکامل سیستم در آینده تأکید دارد و به این ترتیب تصمیم گیری را تسهیل می کند. تکنیک پویایی سیستم بر اساس تئوری مطالعات و بازخورد شکل گرفته است که از آن نماد هایی برای نگاشت سیستم های پروژه ای در قالب نمودارها و معادلات استفاده می کنند و زبان برنامه نویسی را برای شبیه سازی کامپیوتری به کمک می گیرد. تکنیک پویایی سیستم فرض می کند که اجزا در یک الگوی پیچیده با یکدیگر مرتبط می باشند و جهان از نرخ ها، سطوح و حلقه های بازخورد تشکیل شده است، جریان مطالعات از جریان فیزیکی مهم تر می باشد و غیر خطی بودن و تأخیر از اجزای مهم هر سیستمی است. یکی از اهداف مدل سازی پویایی سیستم بررسی سیاست های بالقوه مختلف برای بهبود عملکرد سیستم است. از بین این سیاست ها، سیاستی که بهترین نتایج را ارائه دهد برای اجرا در سیستم انتخاب می شود. (شعبانی سیجانی و فرتوک زاده، ۱۳۹۵)

با توجه به اینکه پویایی سیستم یک خاصیت عام دارم و می تواند بر روی کل فرآیند مدیریت استعداد در سازمان تاثیر بگذارد، در جدول (۱) مهمترین تاثیرات پویا بودن سیستم بر روی مدیریت استعدادها دست چین شده اند.

جدول (۱ - ۱) ترکیب مدیریت استعداد و پویایی سیستم

محدودیت های سیستم مدیریت استعدادها	راه حل های پویایی سیستم
روابط علی و معلولی یکطرفه	برقراری حلقه های بازخور
عدم لحاظ تاخیر	قابلیت ایجاد تاخیر زمانی
عدم وجود فردآیند دقیق اعتبار سنجی	اعتبار سنجی دقیق
ارتباطات ناکافی بین استراتژی و عملیات	ارتباط بین استراتژی و عملیات
تمرکز بیش از حد به دورن سازمان	توسعه تمرکز در فرآیند سیستم مدیریت استعدادها
ماهیت استاتیک	ایجاد ماهیت پویا برای سیستم مدیریت استعدادها
روابط خطی	استفاده از روابط غیر خطی

۴-۳-۲ شبیه سازی مسئله^{۲۹}

قدرت واقعی روش سیستم های پویا ، طراحی مدل شبیه ساز مسئله است . اگر چه امکان اجرای مدل بر صفحه گسترده^{۳۰} هم وجود دارد ، ولی در حال حاضر نرم افزارهای مختلفی امکان اجرا و بهینه نمودن مدل طراحی شده را دارند . مراحل ایجاد یک سیستم شبیه سازی مسئله به شرح زیر است:

- ۱- تعریف حد و مرزهای مسئله.
- ۲- تعیین مهمترین ورودی ها و جریانهای^{۳۱} که سطح ورودی را تغییر می دهد.
- ۳- تعریف منابع اطلاعاتی و جانبی که بر جریانها اثر دارند.
- ۴- تعریف حلقه های^{۳۲} بازخور اصلی
- ۵- ترسیم حلقه های علی^{۳۳} که ورودی ها ، جریانها و منابع را به هم مرتبط می کند.

۵-۳-۲ پیشینه پویایی سیستمها

سیستم های پویا در اواسط دهه ۱۹۵۰ میلادی توسط آقای جی رایت فورستر^{۳۴} استاد انستیتوی ماساچوست آمریکا ابداع شد . در همین اوان فورستر با مشکلی در شرکت جنرال الکتریک^{۳۵} برخورد نمود . مدیران جنرال الکتریک از موضوع چرخه سه ساله استخدام در کارخانه ایالات کنتاکی در تعجب بودند . استدلالهای بازرگانی و مدیریتی نمی توانست آنها را در باره ناپایداری در استخدام و ماندگاری کارکنان در شرکت قانع کند . مدل ترسیمی آقای فورستر در باره چرخه استخدام و نحوه و ساختار تصمیمگیری در کارخانه با نشان دادن ساختارهای ؛ ورودی ، جریان کار و بازخور ها ، به مدیران جنرال الکتریک نشان داد که مشکل ناپایداری در استخدام و ماندگاری کارکنان ناشی از عوامل بیرونی نیست بلکه علت آن عوامل داخلی در سیستم شرکت جنرال الکتریک است . این نمایشگر و مدل ترسیمی دستی ، آغازگر تفکر ، مطالعه ، مدلسازی ، تهیه برنامه های کامپیوتری و حل و فصل مسائل پیچیده سیستم های پویا گردید . این تفکر و شیوه به تدریج توسط آقای فورستر و سایر اساتید و متفکرین دیگر رشد ، گسترش و کاربرد بیشتری در مطالعه سیستم های مختلف پیدا کرد.

^{۲۹} Simulation
^{۳۰} Spread sheet
^{۳۱} Flows
^{۳۲} loop
^{۳۳} causal Loop
^{۳۴} Jay Wright Forrester
^{۳۵} General Electric (GE)

در سال ۱۹۷۸ یک مدل سیستم دینامیک توسط علینقی مشایخی برای نشان دادن بحران در وضعیت اقتصادی ایران در طی انتقال از اقتصاد وابسته به نفت به اقتصاد مستقل از آن ارائه شد. "با استفاده از این مدل نسبت به ارزیابی و ارائه ی سیاستهای برای کاهش بحران بیان شده اقدام شد(رادزیسکی, ۱۹۷۷).

در اوایل دهه ی ۱۹۸۰، یک متخصص سیستم دینامیک با همکارانش مدلی برای ارزیابی کل ذخایر نفت جهان ایجاد کردند. چنان که پیش تر بیان شد پایه ی این مدل، مدل راجر شیل و نظریه ی ام کینگ هابرمت بود. این مدل همچنین تغییرات فنی و جانشینی سوخت های ترکیبی به جای نفت را در نظر می گرفت. نتیجه ی این پژوهش این بود که روش هابرمت، در میان روشهایی که به منظور پیش بینی مقدار کل ذخایر قابل بازیابی نفت جهان مورد مطالعه قرار گرفته بودند، دقیق تر عمل می کرد (استرمن، ۱۹۸۴).

در سال ۱۹۸۹ پژوهشگران یک مدل سیستم دینامیک برای بررسی مسائل اقتصاد متکی به نفت در اندونزی ارائه کردند. این مدل، انتخاب های مختلف استراتژی را به منظور رشد پایدار اقتصادی در طول یک برنامه ریزی ۵۰ ساله، که طی آن منابع انرژی تخلیه خواهند شد، تحلیل می کرد. این مدل بر اساس انتگرال گیری نظریه ی رشد در اقتصاد کلان و سازوکار شفاف سازی بازار در اقتصاد خرد، ایجاد شده است.(آریف، ۱۹۸۹)

پژوهشی پیرامون تولید نفت در کشورهای توسعه یافته در سال ۱۹۹۰ انجام شد. این پژوهشی که یک مطالعه ی موردی از بخش نفت مصر بود، بر پایه ی مدلی به نام مدل نفت مصر (EPM)^{۳۶} قرار داشت. مدل EPM با در نظر گرفتن خصوصیات جغرافیایی و زمین شناختی بخش نفت کشور مصر و ملحوظ داشتن تصمیم گیری های مربوط به اکتشاف و توسعه، تخمین های مربوط به تولید، تقاضا، قیمت، و صادرات نفت را محاسبه می کند. (مورکرفت، ۲۰۰۴).

در سال ۱۹۹۸ نیز یک مدل سیستم دینامیک برای تحلیل تعاملات اقتصاد محیط زیست با نام فری^{۳۷} ارائه شد. این مدل نخستین مدل مبتنی بر سیستم دینامیک است که به موضوع تأثیر تغییرات آب و هوا بر سیستم اقتصاد و انرژی می پردازد (فیدامن، ۲۰۰۰).

در سال ۲۰۰۵ دنیل^{۳۸} و بنگت^{۳۹}، در پژوهشی با عنوان "تجزیه و تحلیل کلی سیستم های تولیدی با استفاده از پویایی سیستم و ANP"، از حلقه های علی و معلولی و بازخوردهای موجود، برای نشان

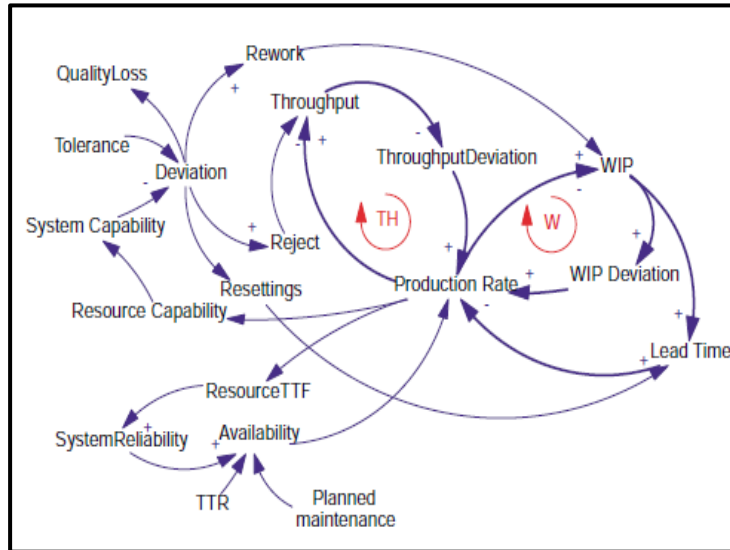
^{۳۶} Egypt Petroleum Model.

^{۳۷} FREE

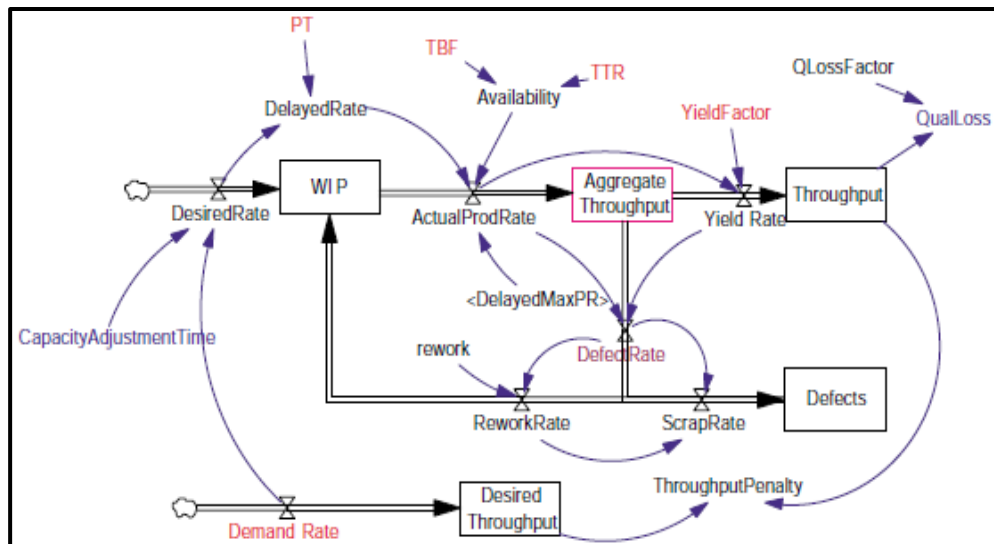
^{۳۸} Daniel Tesfamariam

^{۳۹} Bengt Lindberg

دادن ارتباطات علی بین عوامل مؤثر در سیستم‌های تولیدی استفاده نمودند. نمودار علی حلقوی در جریان تولید و نیز، نمودار انباشت و جریان آنها به ترتیب در شکل‌های (۲ - ۸) و (۲ - ۹) نشان داده شده است.



شکل (۲ - ۸) نمودار علی حلقوی پژوهش دنیل و بنگت (۲۰۰۵).



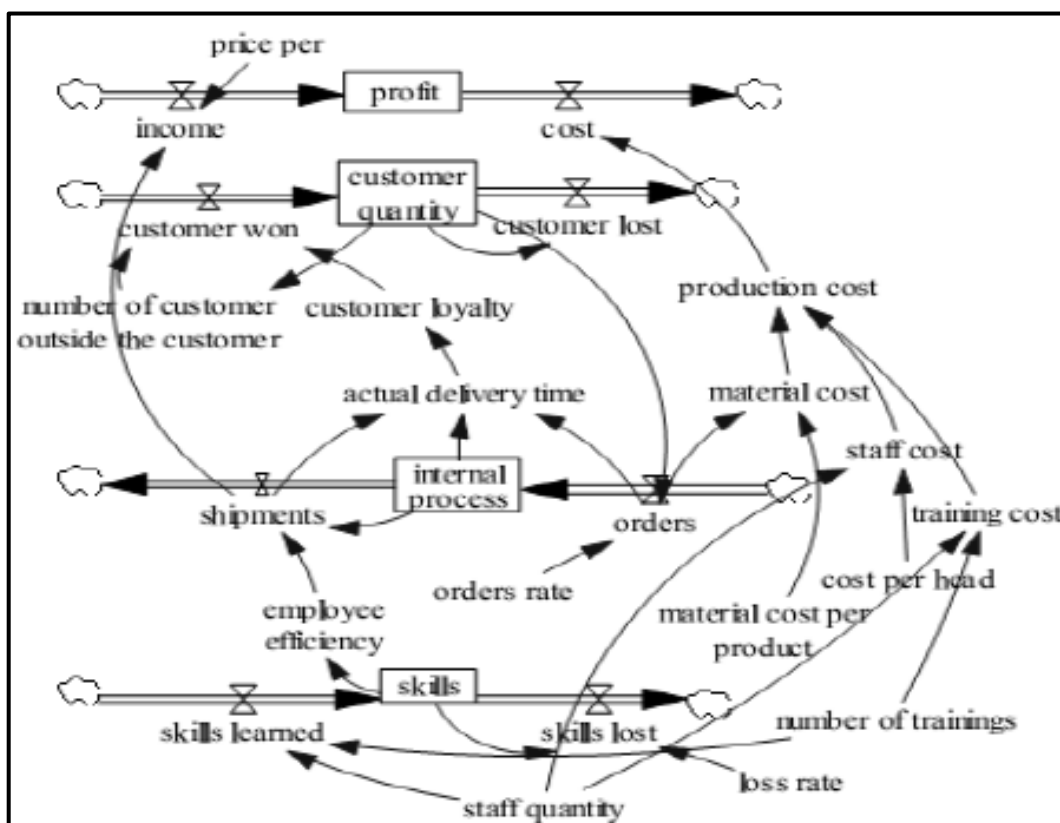
شکل (۲ - ۹) نمودار انباشت و جریان پژوهش دنیل و بنگت (۲۰۰۵).

در سال ۲۰۰۷ نیز با استفاده از روش سیستم دینامیک و بر پایه ی نظریه ی هلبرت، مدلی ارائه شد که قادر است مقدار و زمان فرا رسیدن اوج میزان تولید نفت خام چاهی را محاسبه و پیش بینی

می‌کند که قله‌ی هابرت برای چین در سال ۲۰۱۹ رخ خواهد داد؛ یعنی زمانی که مقدار تولید نفت این کشور به ۵/۱۹۹ میلیون تن در سال خواهد رسید. (تائو و لی^{۴۰}، ۲۰۰۷).

در سال ۲۰۰۸، یک مدل سیستم دینامیک طراحی شد که قادر است پویایی‌های صنعت گاز بریتانیا را شبیه‌سازی کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت عرضه‌ی انرژی به تنهایی نمی‌تواند زمان رسیدن قله‌ی تولید، مصرف، و اکتشاف گاز را به تاخیر اندازد. (چی^{۴۱}، ۲۰۰۸).

ژانگ^{۴۲} و ژینگانگ^{۴۳} در سال ۲۰۰۸، در مقاله‌ای تحت عنوان "مطالعه موردی کارت امتیازی متوازن پویا در صنعت تولیدی"، اظهار داشتند ممکن است مدیران در مواجهه با تغییرات محیطی با مشکل روبرو شوند. مدل کارت امتیازی متوازن پویا، به مدیران، ابزار مدیریتی پویا برای انتخاب استراتژی درست پیشنهاد می‌کند و این امکان را فراهم می‌سازد که با استفاده از مدل ریاضی، عناصر و روابط آنها در سیستم، رفتار سیستم مشاهده شود. مدل شبیه‌سازی شده کارت امتیازی متوازن پویا که بر اساس چهار دیدگاه رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی طراحی شده است؛ در شکل (۲-۱۰) نشان داده شده است.



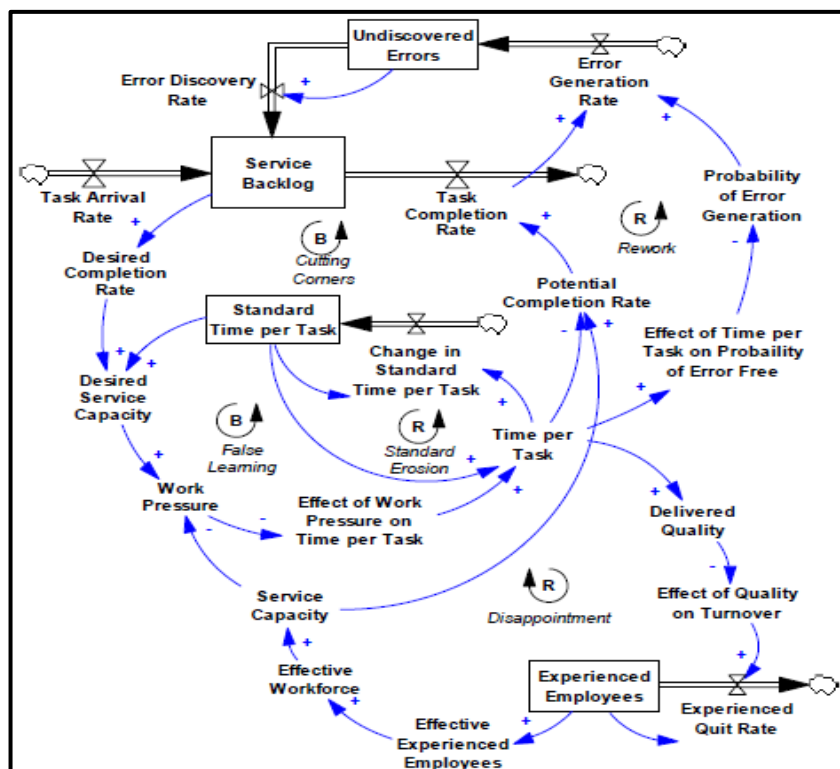
^{۴۰} tao.z and Li.,m 2007.
^{۴۱} chi.k.c, 2008.
^{۴۲} Tiezhu Zhang
^{۴۳} Zhigang Li

شکل (۲ - ۱۰) نمودار انباشت و جریان پژوهش ژانگ و ژینگانگ (۲۰۰۸).

چین‌یانگ و همکاران در پژوهشی در سال ۲۰۱۰، با عنوان " کاربرد شبیه‌سازی اثر شلاقی در رویکرد پویایی سیستم در سیستم زنجیره تأمین نگهداری و تعمیرات ارتش " پرداختند. در مطالعات قبلی نشان داده شده بود که مشکلات نگهداری و تعمیرات در ارتش، اغلب به دلیل واردی همچون ماشین-آلات فرسوده، پایایی تجهیزات، چرخه‌ی عمر سلاح‌ها و سازماندهی نامناسب به وجود می‌آمدند. این پژوهشگران در پژوهش خود از نگرش سیستم‌های دینامیک برای شبیه‌سازی مسائل این قبیل مشکلات محیطی استفاده نمودند و استراتژی‌هایی را برای بهبود کارایی و اثربخشی در سیستم زنجیره تأمین ارائه دادند. این پژوهش، اصلی‌ترین عامل مشکلات نگهداری و تعمیرات را عدم کارایی منابع انسانی و روش‌های اصلاحی سطحی‌نگر بیان نمودند که منجر به بهبود یک قسمت و نه کل سیستم می‌شوند.

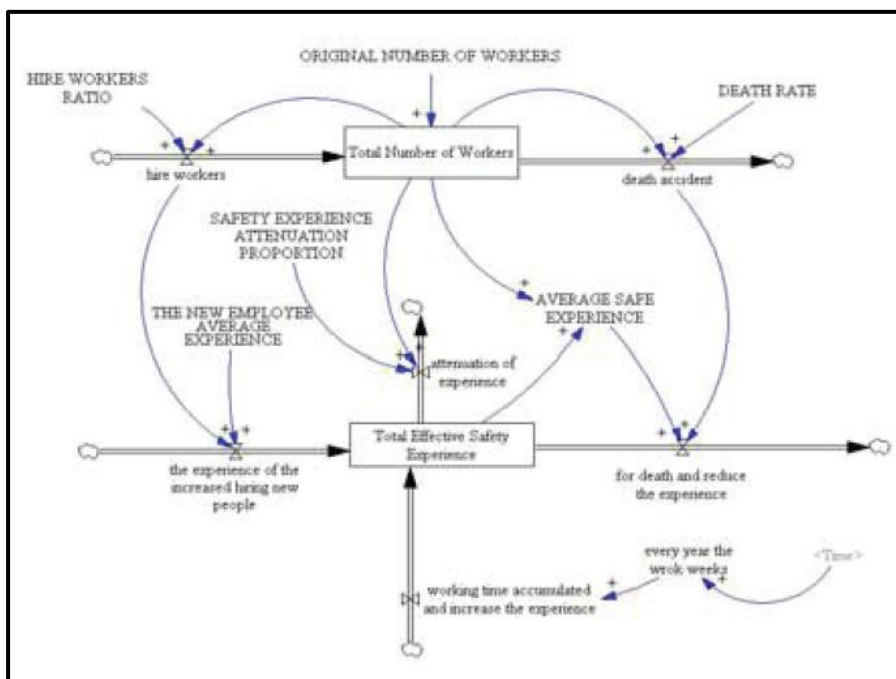
همچنین، اولیوا^{۴۴} و استرمن^{۴۵} در سال ۲۰۱۰، در مطالعه‌ای با عنوان "حلقه‌های تقویت‌کننده و متعادل‌ساز: پویایی منابع انسانی در خدمات مبتنی بر دانش " به این نتیجه رسیدند که در یک سیستم تولیدی، در حالی که بهره‌وری و کیفیت محصولات، بهبود می‌یابد؛ بهره‌وری و کیفیت بخش-های خدماتی متقابلاً به دلیل فشار وارده برای افزایش خروجی و کنترل هزینه، کاهش می‌یابد. آنها با استفاده از روش مدل‌سازی پویایی سیستم به بررسی این تناقض برآمده و سعی در بهبود آن، با توجه به بازخوردهای موجود و در ارتباط با مدیران، مشتریان، و سایر فاکتورها برآمدند. نمودار جریان این پژوهش در شکل (۲ - ۱۱) نشان داده شده است.

Rogelio Oliva^{۴۴}
John D. Sterman^{۴۵}



شکل (۲ - ۱۱) نمودار انباشت و جریان پژوهش اولیوا و استرمن (۲۰۱۰).

در اسل ۲۰۱۲، دوآن یو^{۴۶} و همکاران در پژوهشی از روش پویایی سیستم و با استفاده از نرم افزار ونسیم^{۴۷}، پارامترهای مختلفی را برای شبیه سازی دو متغیر دخیل در سیستم شامل نرخ استخدام و اخراج کارکنان به کار بردند و مدل پویای ارتباط بین میزان امنیت و تعداد کارکنان را ارائه نمودند. نمودار جریان این پژوهش در شکل (۲ - ۱۲) نشان داده شده است.



شکل (۲ - ۱۲) نمودار انباشت و جریان پژوهش دوآن یو و همکاران (۲۰۱۲).

۲-۴ نتیجه‌گیری

مدیریت استعدادها یک نیاز برای سازمان است، بی‌شک عامل بقاء سازمان در شرایط رقابتی امروز است. سازمان‌ها امروزه یک وظیفه ویژه به بخش منابع انسانی خود افزوده‌اند تا بر طبق نیاز سازمان در آینده به پیش‌بینی جمعیت استعداد مورد نیاز بپردازند. از طرف دیگر منبع استعداد مورد نیاز سازمان‌ها بیشتر از بیرون سازمان پر می‌شود و جمعیت محدودی در سازمان برای پست‌های ویژه استفاده می‌شوند. تامین نیاز به نیروی متخصص، متعهد و بااستعداد فرآیندی ثابت و مخصوص یک زمان خاص نیست، و برای سازمانی که زنده است به صورت دوره‌ای جریان دارد. سازمان‌ها به سوی اهداف خود در حرکت‌اند و با وجود تمام منابع اعم از مالی، تکنولوژیکی کماکان منابع مستعد پویا یک امر مهم برای آن‌ها تلقی می‌شود. با توجه به ماهیت عامی که اکنون مدیریت استعداد در سازمان‌ها پیدا کرده است دیگر تاکید اصلی بر روی فرآیند اصلی مدیریت استعداد یعنی " جذب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت" در سازمان‌ها نیست، زیرا سازمان‌ها به اهمیت مدیریت استعداد پی برده‌اند. تاکید اصلی سازمان‌ها اکنون بر روی چگونگی پیاده سازی این فرآیندها در سازمان است. سازمان‌ها از یک سو با کمبود استعداد و از سوی دیگر با مقوله جذب، توسعه و حفظ استعداد در سازمان‌ها مواجه هستند. این کمبود استعداد سازمان‌ها را مجاب کرده که دست به پیش‌بینی آینده استعدادی سازمان خود در کنار پیش‌بینی اهداف خود بزنند. با توجه به اهمیت مدیریت استعداد مدل‌های مدیریت استعداد نیز اکنون حالت موردی در سازمان‌های بزرگ پیدا کرده‌اند تا سازمان‌ها بتوانند به صورت دقیق و ریز نیروهای مستعد خود را سر و سامان دهند، زیرا مدل‌های تدوین شده پیشرفت داشته‌اند و اکنون به معماری سازمان، فرهنگ سازمانی، بازارهای داخلی و خارجی از نظر نیروی کار نیز، توجه خاصی می‌کنند. این توجه خاص را می‌توان در چهار دیدگاه دسته بندی کرد، که این دیدگاه‌ها را می‌توان از یک سو، در تمرکز بر گروهی خاص (انحصاری) یا همه افراد (عمومی) و از سوی دیگر، تمرکز بر موقعیت‌های سازمانی (مشاغل) یا کارکنان تقسیم بندی نمود.

* دیدگاه انحصاری-کارکنان: این دیدگاه مدیریت استعداد نگاه نسبتاً خاصی به استعدادها دارد و آن‌ها را افرادی می‌داند که قادرند تفاوتی قابل توجه در عملکرد فعلی و آینده سازمان ایجاد نمایند؛ و " مدیریت استعداد را مدیریت منابع انسانی یکپارچه که بر روی برخی فرایندهای خاص تمرکز بیشتری دارد " در نظر گرفته است. بر اساس این دیدگاه، نمی‌توان هر فردی را در سازمان به عنوان استعداد در نظر گرفت و بنابراین مدیریت کارکنان مستعد بر اساس شرایط فعلی و عملکرد فرد در گذشته، شایستگی‌های مشاهده شده و همچنین توانایی‌های بالقوه؛ تفاوت اساسی با سایر کارکنان دارد. میتوان اصل پارتو را نیز در این حوزه صادق دانست، یعنی ۲۰ درصد از کارکنان می‌تواند سبب ایجاد ۸۰ درصد ارزش شوند. (برنهام، ۲۰۰۵، ص ۲۰). از نگاهی دیگر نیز میتوان گفت دیدگاه انحصاری- کارکنان بیان می‌کند که استعداد، مرتبط با یک عنوان یا یک شغل نیست؛ بلکه بر اساس یک تقسیم

بندی است، تقسیم کارکنان به بخش های متفاوت بر اساس رفتارهای آن ها، به عنوان مثال می توان کارکنان با ارزش را یک بخش از کارکنان در نظر گرفت. (لارسن و ریشبرگ، ۲۰۰۴، ص ۸۹).

* دیدگاه انحصاری - مشاغل: یعنی مدیریت استعداد علاوه بر این که نگاه نسبتا خاصی به استعدادها و مشاغل دارد، اما یک تفاوت اساسی با دیدگاه قبلی دارد و آن این است که به صورت گزینشی عمل می نماید. در تعریفی دیگر میتوان گفت فرایند تعریف استعدادها با شناسایی مشاغل کلیدی سازمان بسیار نزدیک است. (هاسلید و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۱۲۱).

* دیدگاه عمومی-کارکنان: در مقایسه با دو دیدگاه انحصاری در مدیریت استعداد، این دیدگاه موضع عمومی را گرفته، بر کل کارکنان سازمان تاکید دارد. یعنی هر کس در سازمان به صورت بالقوه استعداد بوده و وظیفه سازمان مدیریت همه کارکنان برای ارائه عملکرد برتر است. این دیدگاه ادعا می کند که در یک سازمان، هر کس نقشی دارد و کاری برای انجام دادن، در حالی که اغلب در مورد نحوه انجام آن به اندازه کافی راهنمایی نمی شود. مدیریت استعداد باید رویکردی داشته باشد که تصدیق نماید که هر فرد قابلیت ها و توانایی بالقوه برای استعداد شدن دارد و بنابراین باید فرآیند شناسایی استعداد داشته باشد. علاوه بر این، ایجاد فرصت نیز ضروری است، استعدادها نیازمند فرصتی برای ارائه هستند و کارکنان باید فرصت های متعددی برای یادگیری، رشد و تلاش جهت ارائه توانمندی های بالقوه خود داشته باشند. هدف مدیریت استعداد در این دیدگاه این است که عملکرد کارکنان در تمام سطوح افزایش یابد و در نتیجه به هر کس اجازه می دهد که به حداکثر توان بالقوه خود برسد (اشتون و مرتون، ۲۰۰۵، ص ۱۲۰).

* دیدگاه عمومی- مشاغل : این دیدگاه استعدادها را به عنوان سرمایه انسانی در نظر می گیرند اما اهمیت مفاهیم سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی را در رابطه با عملکرد سازمانی نادیده می گیرد. برخی از طرفداران این دیدگاه بین " توسعه رهبران " (تمرکز بر فرد، با هدف افزایش سرمایه های انسانی رهبران) و " برنامه های توسعه رهبری " (تمرکز بر اقدامات گروهی و جمعی با هدف افزایش سرمایه اجتماعی از طریق توسعه پل ها، اعتماد و شبکه ها) تمایز قائل می شوند. سایر دیدگاه ها در تعریف مدیریت استعداد بیش از حد بر استعدادهای فردی (صفات یا ویژگی های افراد) تاکید داشته و کمتر به نقش عواملی نظیر تیم ها، فرهنگ ها، رهبری و شبکه سازی در جهت دادن و ایجاد فرصت به استعداد توجه می نمایند. (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۲۹).

فصل سوم

روش شناسی پژوهش

۱-۳ مقدمه:

از مهمترین اصول و معیارها در یک پژوهش علمی انتخاب روش تحقیق علمی قابل اطمینان است. رسیدن به اهداف علمی مورد هدف بدون انتخاب یک روش صحیح و منطقی امکان پذیر نیست. بنابراین لازم است که در امر تحقیق با در نظر گرفتن موضوع مورد مطالعه امکانات، شرایط و اهداف مورد نظر بهترین و متناسب ترین شیوه را برگزید تا از این طریق بتوان داده‌های مورد نظر را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل نمود و در نهایت به نتایج قابل قبول دست یافت (دلاور، ۱۳۸۶، ص:۳۸). در این فصل سعی بر آن است پس از تشریح روش پژوهش و نحوه گردآوری داده‌ها مورد نیاز، به بیان جامعه و نمونه آماری با بیان چگونگی انتخاب نمونه پرداخته شود. در ادامه چگونگی اعتبار بخشی به روش گردآوری داده‌ها تشریح می‌شود و در پایان روش اجرای پژوهش و نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان می‌شود.

۲-۳ روش پژوهش:

از نظر اهداف، پژوهش‌ها به دو دسته بنیادی و کاربردی تقسیم می‌شوند. با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر آسیب شناسی مدیریت استعداد و ارائه راهکارهای برای بهبود وضعیت حاضر است، بنابراین پژوهش حاضر از لحاظ هدف، جز پژوهش‌های کاربردی است.

با توجه به لزوم مطالعه عمیق و نو بودن موضوع پژوهش، روش تحقیق توصیفی - پیمایشی است، زیرا در پژوهش توصیفی پدیده‌ها همانگونه که هستند مورد بررسی قرار می‌گیرند یا به عبارتی هرآنچه که هست در حالت موجود بررسی و ارزیابی می‌شود (سنجری، ۱۳۸۸: ۱۰۹). پژوهش پیمایشی نیز است زیرا درصد بررسی کل جامعه آماری است.

۳-۳ جامعه آماری:

جامعه به گروهی از افراد، متغیرها، مفاهیم گفته می‌شود که دارای یک ویژگی مشترک هستند (بیابانگرد، ۱۳۸۹). جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران، سرپرستان و کارکنان مستعد شرکت نفت فلات قاره ایران می‌باشد.

۴-۳ روش نمونه گیری و نمونه:

بر طبق تعریف نمونه بخش کوچتری از جامعه آماری است که باید به صورتی انتخاب شود که خصوصیات کل جامعه آماری را در خود داشته باشد. با توجه به کم بودن جامعه که کل جامعه کارشناسان شرکت نفت فلات قاره است، نمونه کل جامعه آماری در نظر گرفته شده است. نمونه شامل ۵ مدیر و ۱۰ کارشناس شامل سرپرست و کارکنان نخبه است در نظر گرفته شده است.

۳-۵ ابزار گردآوری اطلاعات:

مطمئناً ابزار گردآوری مناسب با پژوهش، محقق را در رسیدن به اهداف مورد نظر هدایت می‌کند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش با توجه به اینکه لزوم مطالعه عمیق در مورد مدیریت استعداد احساس می‌شد ابزار مصاحبه انتخاب شد. با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با نمونه آماری اطلاعات مورد نظر گردآوری شد.

مصاحبه نیمه ساختاریافته روش پژوهشی است که اغلب در علوم اجتماعی استفاده می‌شود. در حالی که مصاحبه سازمان یافته دارای مجموعه‌ای دقیق از سوالات است که اجازه انعطاف در مصاحبه را نمی‌دهد، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، باز است که در آن اجازه پرداختن به ایده‌های جدید داده می‌شود تا در طول مصاحبه به عنوان یک نتیجه از آنچه مصاحبه‌شونده می‌گوید به ارمغان آورد. مصاحبه‌کننده در مصاحبه نیمه ساختار یافته به طور کلی دارای یک چارچوب خاص است که باید به آن پرداخته شود.

۳-۶ اعتبار ابزار گردآوری اطلاعات:

در اصطلاح سنجش، قابلیت اعتبار به میزان پایداری بر می‌گردد که از چند راه قابل بررسی است. این اشکال عبارتند از:

- چند مصاحبه‌گر به نتیجه یکسانی برسند.
- مصاحبه‌گران یکسان در دو موقعیت مختلف، درباره یک داوطلب به یک نتیجه برسند.
- پرسشهای متفاوت اما مرتبط، نتایج یکسانی را در پی داشته باشند.

پایداری یکی از شرایط مورد نیاز برای اعتبار است. اعتبار، به دقت و استنتاج حاصل از مصاحبه درباره عملکرد آینده برمی‌گردد.

باید توجه داشت که این شکل مصاحبه نیست که اعتبار آن را تعیین می‌کند، بلکه استنتاج حاصل از مصاحبه است. بنابراین مصاحبه‌های یکسان - ساخت یافته یا غیر ساخت یافته- می‌توانند معتبر یا غیرمعتبر باشند. ساختار دادن به مصاحبه برای یک شغل، یک راه موثر برای افزایش دقت در استنتاج حاصل و پیش بینی نتیجه مورد انتظار است.

ابتدا با توجه به هدف پژوهش سوالات جهت مصاحبه با کمک استاد راهنما و مطالعات کتابخانه تدوین شد. سپس با همکاری کارشناسان شرکت نفت فلات قاره ایران بر روی سوالات اصلاحات انجام شد تا در مسیر مصاحبه بتوان به اطلاعات مفید دست یافت.

در مصاحبه سعی شد سوالات مورد نظر تمام چارچوب پژوهش را در بر گیرد. در حین تدوین سوالات مصاحبه نکات زیر در نظر گرفته شد:

- ۱- پرسیدن مطالب اساسی بر مبنای تحلیل وضعیت مدیریت استعداد و استعدادها (هدف).
- ۲- پرسش‌های مرتبط با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل
- ۳- پرسیدن مطالب یکسان و مشابه از هر خبره
- ۴- پرسیدن مطالب ویژه.

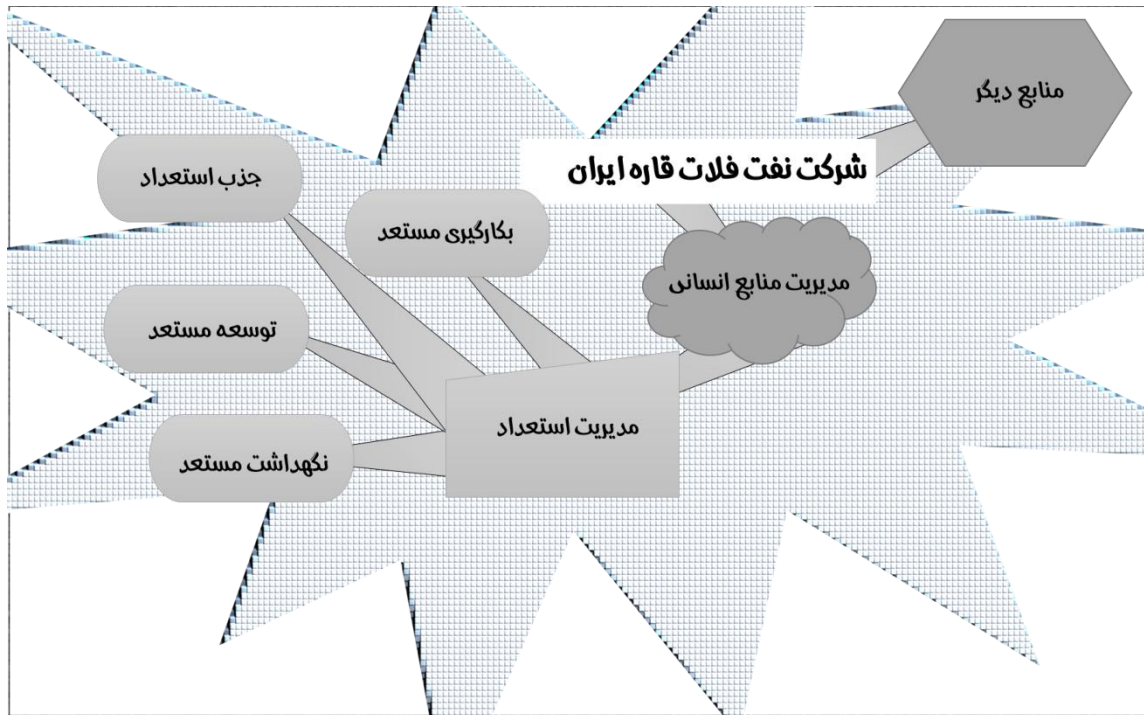
۳-۷ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

تجزیه و تحلیل داده‌ها روشی علمی است که داده‌های پژوهش به نتایج قابل تحلیل منتهی می‌کند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با رویکرد پویایی سیستم‌ها (SD) می‌باشد که توسط نرم افزار ونسیم انجام می‌شود.

۳-۸ بیان مسئله

اکنون، بیش از نیم قرن از ظهور مطالعات پویایی‌های فارستر می‌گذرد و میزان دستیابی به ایده‌ها و آرمان‌های فاستر در ویرترین تحقیقات علمی دنیا به نمایش گذاشته است. پویایی‌شناسی سیستم‌ها، متدولوژی مطالعه و مدیریت سیستم‌های پیچیده و دارای بازخورد است. این رویکرد کاربردهای وسیعی در طراحی و تحلیل رفتار سیستم‌های پیچیده دارد. امروزه می‌توان با توجه به نوع حوزه پژوهش زمینه دستیابی مسئله را گام‌های ابتدایی در فرآیند مدل‌سازی انتخاب کرد. مثلاً، اگر تمام متغیرهای موجود در مسئله، قابلیت کمی شدن دارد و مدل ما می‌تواند بر واقعیت تطابق کامل داشته باشد، ابتدا چارچوب مدل را از آن بسازیم. به طور کلی، مدل را در معنای ساده آن میتوان «روش فهم تغییرات، هدایت و کنترل آنها» تعریف کرد. مدلهایی که برای مطالعه سیستم‌ها ساخته و به کار برده می‌شوند، با توجه به ویژگی‌های عمومی‌شان به راه‌های مختلف دسته‌بندی می‌شود. با این دسته‌بندی‌ها نه تنها انواع مدل‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازند، بلکه روش‌های بررسی هر گروه تعیین می‌شوند. در یک تقسیم‌بندی، مدل‌ها به دو دسته ایستا و پویا تقسیم می‌شوند (حمیدزاده، ۱۳۷۹). در یک مدل ایستا، یا بعد زمان به طور کلی نادیده گرفته می‌شود یا وضعیت مدل در یک لحظه زمانی به گونه ایستا نشان داده می‌شود. در مقابل، یک مدل پویا به طور صریح گذر زمان را شامل بوده و رابطه وضعیت سیستم و زمان را به نمایش می‌گذارد. با توجه به این مطالب مشخص می‌شود که پویایی با حرکت، تغییر و تحول، جلورفتن، تطبیق، تولید زایشی، تراوش و خلاقیت همراه است. همانگونه که در این تعریف‌ها مشاهده می‌شود، مدل پویا مدلی است که اجزای آن و روابط میان آنها با گذشت زمان تغییر می‌کنند. شرکت نفت قاره ایران از بخش‌های گوناگونی اعم از بخش اکتشاف، برداشت، فروش

تشکیل شده است که به عنوان شرکتی پیش رو در زیر مجموعه یک سیستم بزرگتر به نام وزارت نفت فعالیت می‌کند. اگر از بعد منابع سازمانی به سیستم نگاه کنیم در یک دسته بندی می‌توان بخش منابع انسانی را از سایر منابع سازمان جدا کرد، و مدیریت استعدادها را به عنوان یک فعالیت اصلی در زیر مجموعه اعمال و وظایف منابع انسانی دسته‌بندی کرد.



شکل (۳ - ۱) جایگاه سیستم مدیریت استعداد در شرکت نفت فلات قاره ایران

فرآیند مدل‌سازی سیستمی مسائل پویا به صورت زیر در جدول (۳ - ۱) آورده شده است. این قدم‌ها به متدولوژی قوی برای تحلیل پویایی سیستم منجر خواهد شد.

جدول (۳ - ۱) سلسله قدم‌های فرآیند پویا شناسی سیستم

۲- گام‌ها	۱- فرآیند
۱. شناسایی مسائل و موضوعاتی که دغدغه مدیریت هستند ۲. جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات اولیه ۳. شناسایی متغیرهای اصلی ۴. ترسیم نمودارهای رفتار سیستم در طول زمان	ساختاردهی مسئله
۱. توسعه نمودارهای علت و معلولی ۲. تحلیل رفتار حلقه‌ها در طول زمان	مدل کردن حلقه‌های علت و معلولی

۳. شناسایی الگوهای کلی حاکم بر سیستم ۴. شناسایی نقاط اهرمی کلیدی ۵. توسعه استراتژی‌های مداخله در سیستم	معلولی
۱. تعریف نوع متغیرها و ترسیم نمودارهای جریان ۲. جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات تفصیلی ۳. توسعه یک مدل شبیه‌سازی ۴. شبیه‌سازی وضعیت تعادلی سیستم ۵. بازتولید رفتار مرجع سیستم ۶. معتبرسازی مدل ۷. تحلیل حساسیت مدل ۸. طراحی و تحلیل سیاست‌ها ۹. توسعه و آزمایش استراتژی‌ها	مدل‌سازی پویا
۱. طراحی حوزه کل سناریوهای سیستم ۲. شبیه‌سازی سناریو با مدل ۳. ارزیابی پایداری سیاست‌ها و استراتژی‌ها	مدل‌سازی و برنامه‌ریزی سناریو
۱. تحلیل نتایج و بیان آن به زبان مدیریت ۲. انتقال نتایج و شهود بدست آمده به ذینفعان ۳. ارائه پیشنهادات کاربردی جهت بهبود سیستم	ارائه پیشنهادات کاربردی جهت بهبود وضعیت سیستم

۳-۹ شاخص‌های دخیل در مدل

در تدوین شاخص‌های استفاده شده در مدل پژوهش از پژوهش‌های قبلی در زمینه مدیریت استعداد کمک گرفته شده است سپس با نظر اساتید دانشگاه و خبرگان شرکت نفت فلات قاره این شاخص‌ها غربال شده‌اند و برخی شاخص‌ها پیشنهادی از سوی خبرگان نیز به مدل اضافه شده‌اند.

جدول (۳ - ۲) جدول شاخص‌ها در مدل مدیریت استعداد شرکت نفت فلات قاره ایران

(۱) کیفیت رهبری در شرکت (leader (Quality)	جذب (Rate Before Input)
(۲) امکانات رفاهی (Facilities)	
(۳) رقابت بر پایه پرداخت (Pay based on (effort and ability)	
(۴) تعادل میان زندگی و کار (Balance) ((Work & Life)	
(۵) فرصت‌های پیشرفت شغلی (Career	

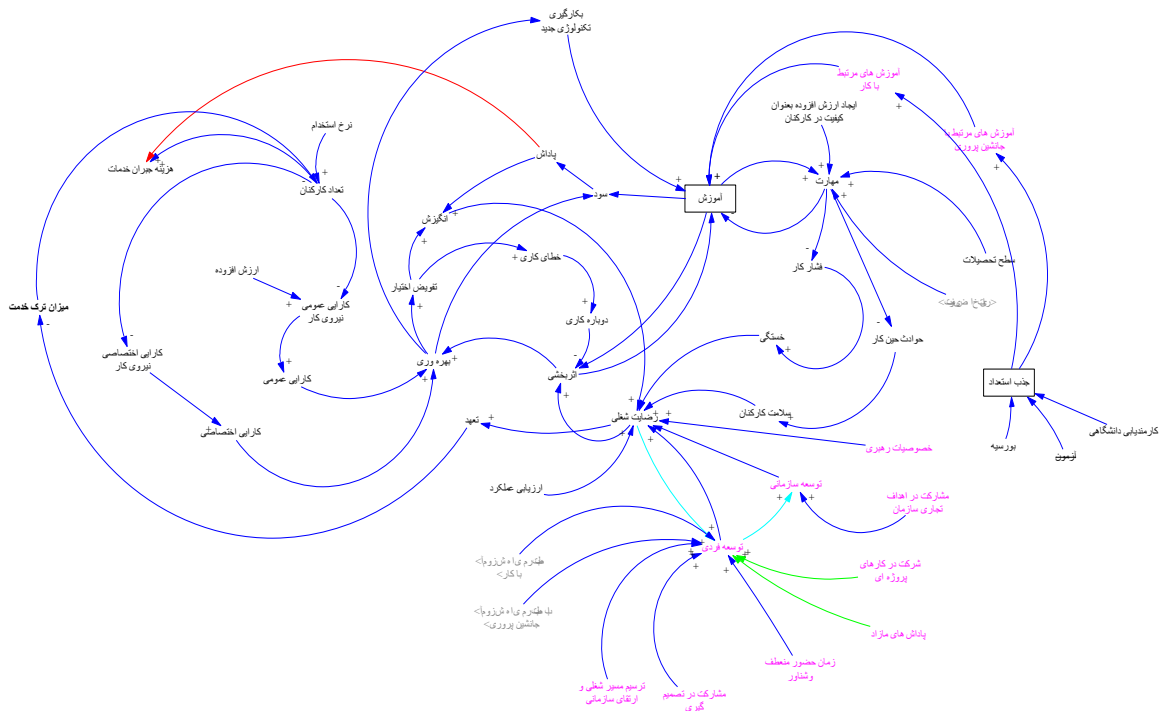
(Advancement)			
۶ چالشی بودن کار (The challenge of working)			
۷ اعتبار شرکت (Company credits)			
۸ امنیت شغلی (Job security)			
۹ کمبود فرصت های شغلی (Lack of jobs)			
۱۰ بهره مندی از حقوق و مزایای ممتازان (Benefit of salary)			
۱ ارتقا شغلی عمودی (Upgrade vertical job)			بکارگیری و استخدام (Employment)
۲ سایر برنامه‌های انگیزش (Motivation)			
۳ همسویی نقش ها با افراد (Alignment of roles with people)			
۴ همسویی افراد با نقش ها (Alignment of People with Roles)			
۵ جابه جایی افقی (چرخش یا انتقال شغلی) (Horizontal displacement)			
۶ ارتباط بین گروه های کاری (The relationship between working groups)			
۱ اجتماعی کردن (socialization)			توسعه (Development)
۲ ارزیابی عملکرد (performance evaluation)			
۳ دوره های آموزشی (مرتبط با کار و دوره های جانشین پروری) Succession و Work Education	مهارت (Ability)		
۴ کمک گرفت از مشاوران (Get help from consultants)		توسعه فردی	
۵ پاداش های مازاد (Additional bonuses)			
۶ شرکت در کارهای پروژه ای (Participating in a project)			
۷ زمان کاری منعطف (Flexible Work Time)			
۸ غنی سازی شغل (Job enrichment)			
۹ تصدیق روزانه و نظارت بر کارکنان (Participation in business goals)			
۱۰ مشارکت در اهداف تجاری سازمان (Participation in business goals)		توسعه سازمانی	
۱ سیستم جبران خدمات (Compensation of employees)			نگهداشت (Retention of staff)
۲ بیان واقعیت های شغلی در بدو استخدام (Express job facts)			
۳ مشارکت کارکنان در تصمیم گیری			

(making Participation in decision)	
۴) تفویض اختیار (استقلال شغلی) (delegation of authority)	
۵) تاکید مدیران ارشد به کیفیت زندگی شغلی (Senior managers focus on the) (quality of working life	
۶) تناسب بین توانایی های فرد و وظایف محول شده Proportionality (Job &) (Ability	
۷) ایجاد فرصت های مادی و عاطفی (Create) (job opportunities	
کارایی عمومی نیروی کار (labor) (General performance	
کارایی اختصاصی نیروی کار (labor) (Specific performance	
ارزش افزوده (Value Added)	سایر متغیرهای مدل
هزینه نیروی انسانی مستعد (People) (Cost	
فروش (Sale)	

۳-۱۰ نمودار علی - معلولی

کلید متغیرهای علی - معلولی پژوهش بر روی نمودار علی - معلولی پژوهش معرفی می‌شوند. با مشخص شدن فرضیات پویا، حلقه‌های علت و معلولی مهم رسم می‌شوند. تبیین و ترسیم حلقه‌های علی و معلولی یک سیستم، یکی از مراحل مهم طراحی و تحلیل سیستم‌های مربوط به پدیده‌ی پویا است. همان‌گونه که قبلاً هم ذکر شد؛ پایایی یک سیستم، می‌تواند بیانگر میزان توانایی یک سیستم در مواجهه با مسائل گوناگون باشد. پایایی، یک مشخصه‌ی وابسته به زمان است که فقط پس از یک زمان سپری شده قابل تعیین است؛ ولی، در هر زمان، قابل پیش‌بینی است. در ادامه، با استفاده از سیستم‌های پویا، سیستم مدیریت استعداد به صورت یک سری روابط علی و معلولی در آمده و در شکل (۴ - ۱) نشان داده شده است. هدف از رسم این نمودار علت و معلولی، ارزیابی و آسیب شناسی سیستم مدیریت استعداد است.

در این نمودار، تعاملات علی و معلولی درون سیستم با در نظر گرفتن جهت و نحوه‌ی تأثیر با علامت-های + و - مشخص شده است. همان‌گونه که در شکل، مشخص است؛ بین متغیرهای مهم و کلیدی یک سازمان، روابط علی و معلولی زیر برقرار است و به دفعات، بین متغیرها، ارتباط رفت و برگشتی صورت می‌گیرد و هر یک از آنها، در کاهش یا افزایش دیگری به صورت پویا و در قالب روابط علی و معلولی، مؤثر است.



شکل (۳ - ۲) نمودار علی - معلولی مدیریت استعداد شرکت نفت فلات قاره ایران

۳-۱۰-۱ حلقه‌های علی - معلولی

حلقه‌های موجود در نمودار علی - معلولی وابستگی متغیرها را بر روی هم نشان می‌دهد. مدل بدست آمده در شکل (۳-۲) یکبار پس از بررسی بر روی مطالعات پیشین تکمیل شده است و سپس بر اساس نظر خبرگان توسعه داده شده است و مدل اصلی شکل گرفته شد. چرخه‌های بازخور در زیر تشریح شده است.

- ۱- مهارت - فشار کار - خستگی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش
- ۲- مهارت - فشار کار - خستگی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی تخصصی نیروی کار - کارایی اختصاصی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش
- ۳- مهارت - فشار کار - خستگی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی اختصاصی - کارایی کل - بهره‌وری - بکارگیری تکنولوژی جدید - آموزش

- ۴- مهارت - فشار کار - خستگی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - بکارگیری تکنولوژی جدید - آموزش
- ۵- مهارت - حوادث حین کار - سلامت کارکنان - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش
- ۶- مهارت - حوادث حین کار - سلامت کارکنان - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی اختصاصی نیروی کار - کارایی اختصاصی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش
- ۷- مهارت - حوادث حین کار - سلامت کارکنان - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی اختصاصی نیروی کار - کارایی اختصاصی - کارایی کل - بهره‌وری - بکارگیری تکنولوژی جدید - آموزش
- ۸- مهارت - حوادث حین کار - سلامت کارکنان - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - بکارگیری تکنولوژی جدید - آموزش
- ۹- سود - پاداش‌های مازاد- توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری
- ۱۰- سود - پاداش‌های مازاد- توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی اختصاصی نیروی کار - کارایی اختصاصی - کارایی کل - بهره‌وری
- ۱۱- سود - ارزش افزوده - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری
- ۱۲- سود - ارزش افزوده - کارایی عمومی رقابت پذیری - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری
- ۱۳- سود - پاداش - هزینه جبران خدمات - کارایی عمومی رقابت پذیری - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری
- ۱۴- سود - پاداش - هزینه جبران خدمات - کارایی اختصاصی رقابت پذیری - کارایی اختصاصی - کارایی کل - بهره‌وری
- ۱۵- آموزش - اثربخشی - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی
- ۱۶- خصوصیات رهبری - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری - خستگی

۱۷- خصوصیات رهبری - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین کار - سلامت کارکنان

۱۸- مشارکت در اهداف سازمان - توسعه سازمانی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری - خستگی

۱۹- مشارکت در اهداف سازمان - توسعه سازمانی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین کار - سلامت کارکنان

۲۰- شرکت در کارهای پروژه‌ای - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری - خستگی

۲۱- شرکت در کارهای پروژه‌ای - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین کار - سلامت کارکنان

۲۲- پاداش‌های مازاد - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری - خستگی

۲۳- پاداش‌های مازاد - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین کار - سلامت کارکنان

۲۴- زمان کاری منعطف و شناور - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری - خستگی

۲۵- زمان کاری منعطف و شناور - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت -
تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری -
تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین
کار - سلامت کارکنان

۲۶- مشارکت در تصمیم‌گیری - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت -
تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری -
تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری -
خستگی

۲۷- مشارکت در تصمیم‌گیری - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت -
تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری -
تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین
کار - سلامت کارکنان

۲۸- ترسیم مسیر شغلی - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد
کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض
اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری - خستگی
۲۹- ترسیم مسیر شغلی - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد
کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض
اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین کار -
سلامت کارکنان

۳۰- آموزش مرتبط با شغل - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد
کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض
اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری - خستگی
۳۱- آموزش مرتبط با شغل - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد
کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض
اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین کار -
سلامت کارکنان

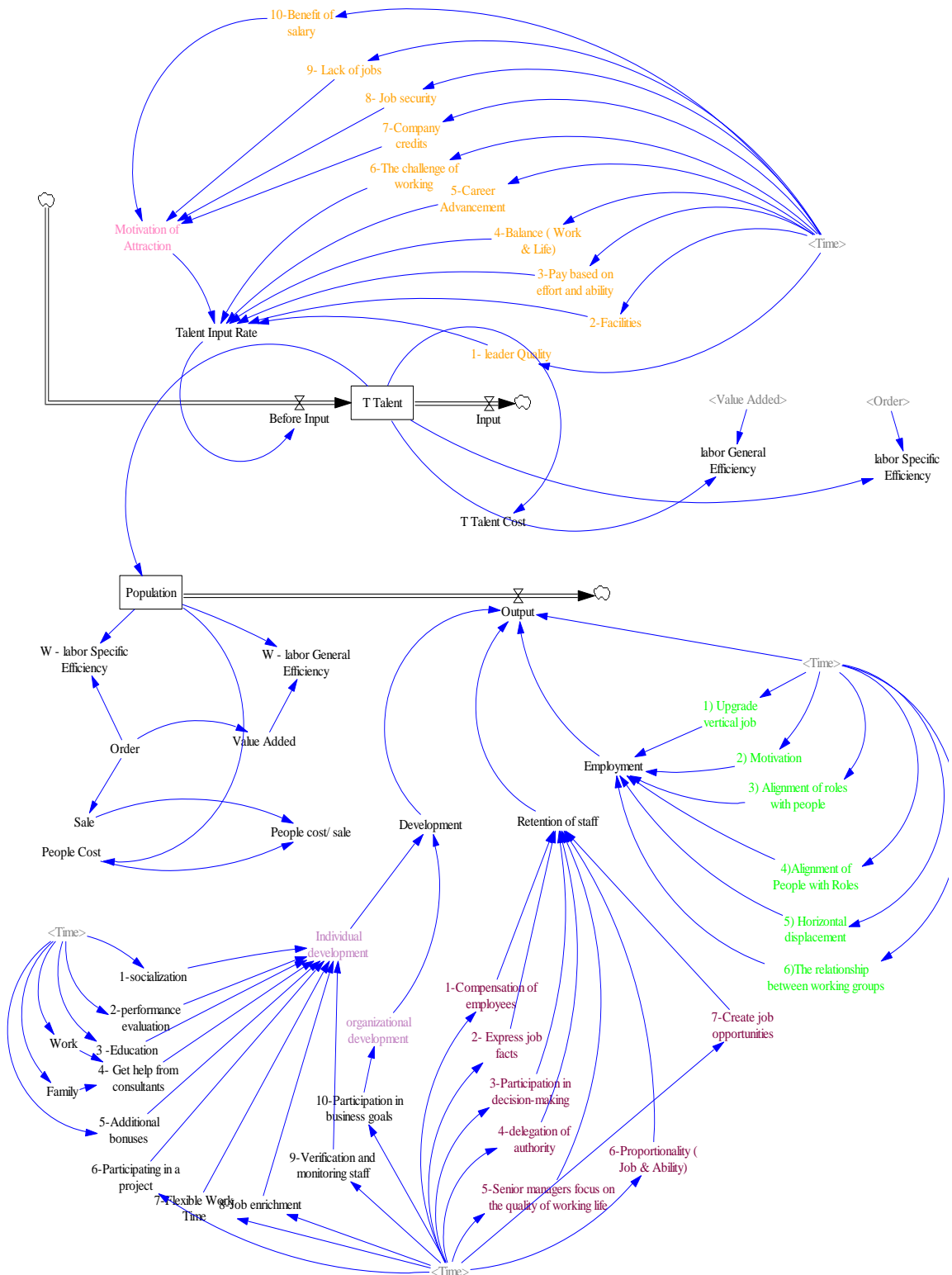
۳۲- آموزش‌های جانشین‌پروری - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت -
تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری -
تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری -
خستگی

۳۳- آموزش های جانشین پروری - توسعه فردی - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت -
تعداد کارکنان - کارایی عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری -
تفویض اختیار - خطای کاری - دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین
کار - سلامت کارکنان

۳۴- ارزیابی عملکرد - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی
عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری
- دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - فشار کاری - خستگی

۳۵- ارزیابی عملکرد - رضایت شغلی - تعهد - میزان ترک خدمت - تعداد کارکنان - کارایی
عمومی نیروی کار - کارایی عمومی - کارایی کل - بهره‌وری - تفویض اختیار - خطای کاری
- دوباره کاری - اثربخشی - آموزش - مهارت - حوادث حین کار - سلامت کارکنان

۱۱-۳ نمودار جریان



شکل (۳ - ۳) نمودار جریان مدیریت استعداد شرکت نفت فلات قاره ایران

فصل چہارم

۱-۴ مقدمه

پس از پیروزی انقلاب اسلامی با مصوبه شورای انقلاب در تاریخ ۱۳۵۸/۱۰/۱۸ کلیه قراردادهای مشارکت با شرکتهای خارجی مذکور ملغی شد و یکسال بعد از ادغام این شرکتها، در تاریخ ۱۳۵۹/۶/۲۹ همزمان با آغاز جنگ تحمیلی شرکت نفت فلات قاره ایران با هدف اداره کلیه میادین نفت و گاز در خلیج فارس، که پیش از این شرکتهای آمریکایی و اروپایی عهده‌دار آن بودند تأسیس گردید. حوادث سالهای جنگ و صدمات قابل ملاحظه‌ای که به تأسیسات دریا و خشکی با قصد ناکارآمد کردن و توقف تولید وارد شد، این شرکت را برای رسیدن به مهمترین هدف خود که تولید نفت می‌باشد در مقابل چالشی بزرگ قرار داد که عبور از آن مستلزم فداکاری، از خودگذشتگی و توانمندی بالای همه کارکنان آن بود.

شرکت نفت فلات قاره ایران است در زمره یکی از بزرگترین شرکتهای تولیدکننده نفت دریایی جهان قرار دارد. این شرکت بخش قابل توجهی از تولید نفت کشور در طول بیش از ۱۲۰۰ کیلومتر از گستره آبهای نیلگون خلیج فارس را با پیشینه نیم قرن تجربه بر عهده دارد و حوزه فعالیت این شرکت جزایر خارگ، لاوان، سیری، قشم و منطقه نفتی بهرگانسر می‌باشد.

این حوزه‌ها به دلیل موقعیت‌های خاص استراتژیک و وجود ذخایر نفتی و گازی مورد اهمیت است. در ادامه حوزه‌ها به همراه میدان‌های گازی و نفتی آورده شده است.

- منطقه بهرگان، این منطقه شامل میدانهای هندیجان، بهرگانسر، نوروز، سروش و ماهشهر است.
- منطقه خارگ، این منطقه شامل میدانهای فروزان، ابوذر، درود، اسفندیار، آرش و فرزاد می‌باشد.
- منطقه سیری، میدانهای الوند، اسفند، سیوند، دنا، نصرت، فارور A و B در این منطقه واقع شده است.
- منطقه لاوان، که شامل میدانهای رسالت، رشادت، سلمان، بلال و آلفا است.
- منطقه جدید کیش، که در ۱۸ کیلومتری کرانه جنوبی خلیج فارس واقع و شامل میدان بزرگ گازی کیش است.
- منطقه جدید قشم، که اقدامات اجرایی آن از سال ۱۳۸۶ با تعریف پروژه‌های مختلف نصب تاسیسات خشکی و فراورش نفت میدان مشترک هنگام، مخازن ذخیره نفت، خطوط لوله ارتباطی جهت ارسال به مبادی مورد نظر آغاز شده و هم‌اکنون مرغوبترین نفت صادراتی ایران با درجه API 43.7 در این منطقه (میدان هنگام) تولید می‌شود. میادین هرمز A و B و D و F و توسن جزء منطقه قشم است.

۲-۴ اهداف و خط مشی‌های شرکت نفت فلات قاره ایران

در زمره اهداف و خط‌مشی‌های این شرکت می‌توان به این نکته واقف شد که نگاه به نیروی انسانی ماهر و مستعد که بتواند اهداف سازمان را محقق کند به خوبی قابل لمس است.

توسعه نیروی انسانی و بالابردن سطح کارآیی کارکنان از طریق اعمال شیوه‌های مدیریت علمی و تخصصی، نگهداری و استفاده مطلوب از تأسیسات، بهینه‌سازی روشهای بهره‌برداری و جلوگیری از سوزاندن گازهای همراه، مطالعات مستمر برای شناخت بهتر مخازن با استفاده از فناوری‌های روز و سایر خط‌مشی‌ها که در زیر آورده شده است این ادعا را ثابت می‌کند

- ۱- اکتشاف، توسعه و تولید از میادین نفت و گاز با اولویت دادن به بهره‌برداری از میادین مشترک با کشورهای همسایه (به استثناء میادین گاز پارس شمالی و جنوبی)
- ۲- تولید صیانتی از ذخایر نفت و گاز و افزایش ضریب برداشت .
- ۳- جلوگیری از مهاجرت نفت و گاز در میادین مشترک .
- ۴- بروزرسانی و نوسازی تأسیسات.
- ۵- انطباق فعالیت‌های تولید نفت با کنوانسیون‌ها و پروتکل‌های زیست محیطی بین‌المللی.

در این فصل ابتدا عوامل جذب استعدادها به سمت استخدام در شرکت نفت فلات قاره از دیدگاه مصاحبه شوندگان پرداخته می‌شود و سپس در ادامه فصل نقاط قوت و ضعف سیستم مدیریت استعداد شرکت نفت فلات قاره ایران تشریح می‌شود.

۳-۴ عوامل جذب استعدادها

برطبق نظر خبرگان شرکت نفت فلات قاره ایران به طور متوسط سالانه ۱۰۰ نفر جذب شرکت نفت فلات قاره می‌شوند. کلیه افراد مستعدی که سالانه از سوی شرکت نفت فلات قاره جذب و استخدام می‌شوند به دو دسته تقسیم می‌شوند، حدود ۷۰ درصد افراد از طریق دانشگاه صنعت نفت و ۳۰ درصد افراد از طریق کارمندیابی دانشگاهی از دانشگاه‌های معتبر کشور و یا توسط آزمون استخدامی جذب سازمان می‌شوند. باتوجه به نظر خبرگان شرکت نفت فلات قاره ایران، بازه زمانی برای تحلیل نتایج ۱۵ سال در نظر گرفته شد. این بازه زمانی به دلیل تغییرات احتمالی در راس هرم وزارت نفت، شرایط تحریمی کشور، وجود رقبای دیگر در حوزه عملیاتی محدود به ۱۵ سال در نظر گرفته شده است.

فواصل زمانی برای بخش عوامل جذب استعدادها به صورت ۵ ساله انتخاب شده است زیرا طبق عقیده خبرگان عمده تغییرات در این سازمان و ویژگی‌های آن به طور معمول بعد از تغییر دولت و تغییرات

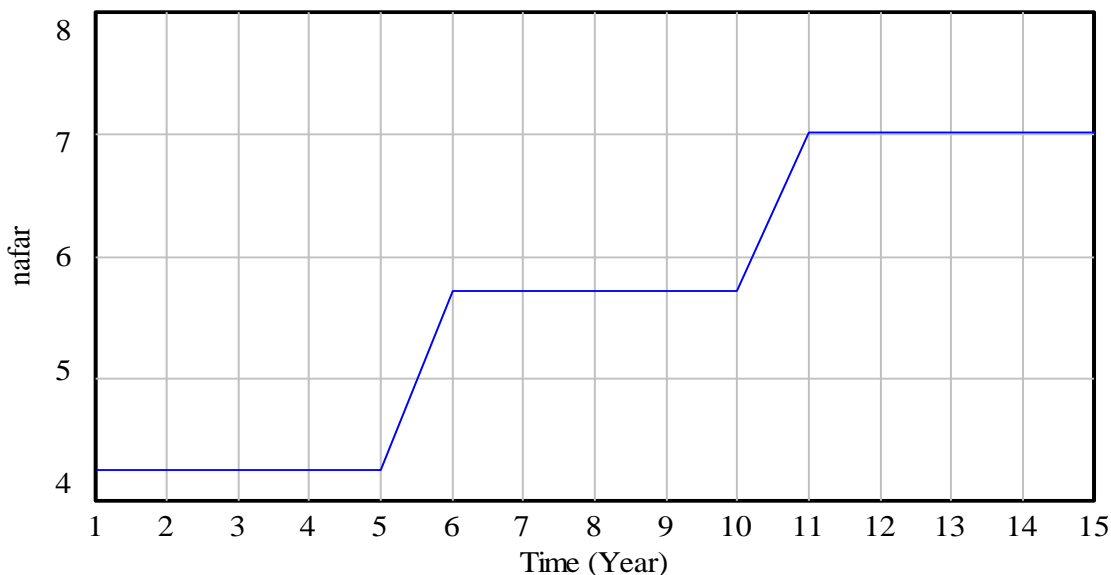
در وزارت نفت ایجاد می‌شود و عموماً در بازه زمانی بین ۵ سال تغییراتی در خط مشی و روش‌های این شرکت صورت نمی‌گیرد.

عواملی که مشوق افراد مستعد در استخدام در شرکت نفت فلات قاره هستند در افق زمانی ۱۵ ساله از سوی نظر کارشناسان، افراد مستعد تازه استخدام شده در این سازمان و مدیران بخش‌های منطقه ای این سازمان در زیر لیست شده است.

۴-۳-۱ کیفیت رهبری سازمان

رهبران و مدیران شرکت نفت فلات قاره ایران در بخش‌های عالی سازمان از سوی وزارت نفت انتخاب می‌شوند. این انتخاب از سوی وزارت نفت بیشتر اهداف سودآوری و کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به ارمغان می‌آورد، با توجه به نظر جامعه خبره پژوهش، کیفیت رهبری سازمان که مشوق آن‌ها و سایر افراد مستعد به استخدام در شرکت نفت فلات قاره ایران است در مقابل سایر شاخصه‌های مشوق جذب کمرنگ است. از طرف دیگر با توجه به تغییرات کم در بخش عالی سازمان که معمولاً با تغییر دولت صورت می‌گیرد، در افق زمانی ۱۵ سال آینده حداکثر ۷ نفر در هر سال کیفیت رهبری را به عنوان یک عامل جاذب در ذهن خود می‌بینند.

1- leader Quality



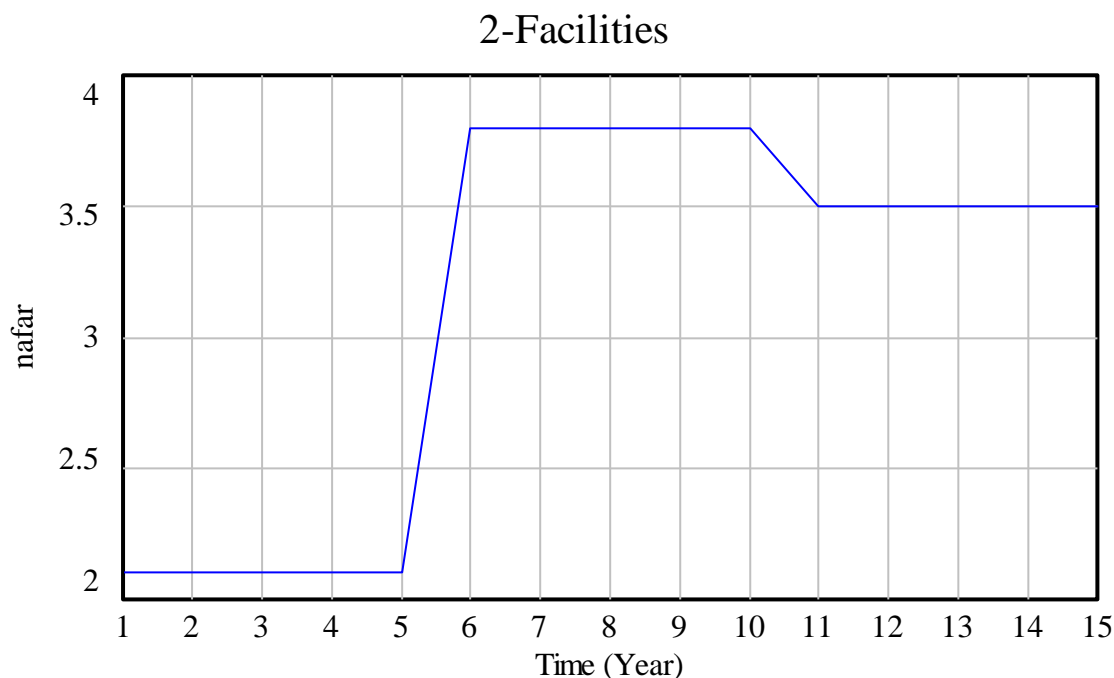
"1- leader Quality" : Current

شکل (۴ - ۱) اهمیت کیفیت رهبری سازمان به عنوان شاخص جذب

در افق زمانی ۵ ساله دلیل این تغییرات در تعداد نفرات تشویق شده به جذب در شرکت نفت فلات قاره ایران، به دلیل تغییرات در سایر شاخص‌ها و تغییر در دیدگاه افراد از نظر خبرگان است.

۴-۳-۲ امکانات رفاهی

پس از انقلاب اسلامی تاکنون امکانات رفاهی شرکت نفت فلات قاره ایران در بسیاری بخش‌ها افزایش یافته و در مقابل در بعضی بخش‌ها تغییر زیادی نداشته است. اهمیت امکانات رفاهی در نگاه افراد حاضر در این سازمان نسبت به سایر شاخص‌ها به عنوان یک جاذب در استخدام شدن در این سازمان در حال حاضر کم است و دلیل آن برتری داشتن سایر شاخص‌ها است.



"2-Facilities" : Current

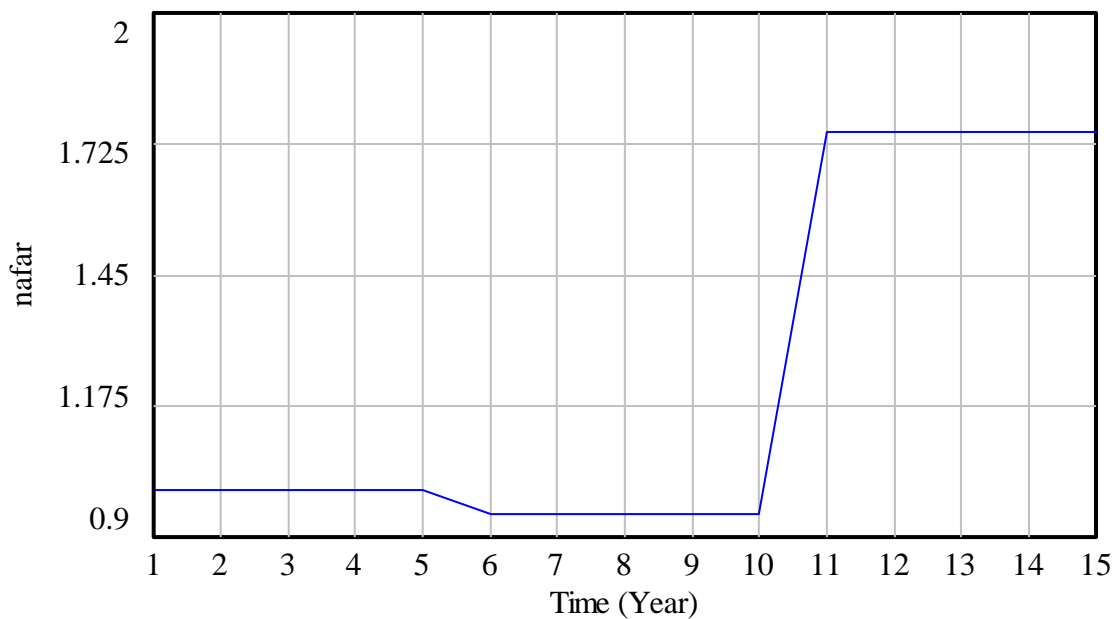
شکل (۴ - ۲) اهمیت امکانات رفاهی سازمان به عنوان شاخص جذب

در افق زمانی ۱۰ سال اهمیت امکانات رفاهی با یک شیب مثبت مورد توجه افراد مستعد است. این دلیل افزایش شیب دید مثبت افراد خبره نسبت به امکانات رفاهی آینده شرکت نفت فلات قاره ایران است که در دولت حاضر نسبت به دولت‌های قبل حداقل کاهش نیافته است. در افق زمانی بین ۱۰ تا ۱۵ سال دلیل افت شاخص اهمیت دیگر شاخص‌ها نسبت به امکانات رفاهی است که تاثیر منفی بر روی شاخص امکانات رفاهی گذاشته است.

۳-۳-۴ رقابت بر پایه پرداخت

اهمیت رقابت بر پایه پرداخت در نظر خبرگان و افراد استخدام شده در شرکت نفت فلات قاره ایران بسیار کم‌رنگ است. دلیل این امر ماهیت دولتی بودن (خصوصی نبودن سازمان) است، بسیاری از پرداخت‌های به افراد مستعد در این سازمان بر اساس اصول ثابت سازمان است که به بسیاری از افراد مستعد تعلق می‌گیرد و نگاه ویژه‌ای در ذهن افراد به عنوان جاذب ایجاد نمی‌کند.

3-Pay based on effort and ability



"3-Pay based on effort and ability": Current

شکل (۳ - ۴) اهمیت رقابت بر پایه پرداخت به عنوان شاخص جذب

تغییرات در نمودار نشان می‌دهد اهمیت رقابت بر پایه پرداخت در افق زمانی ۵ تا ۱۰ سال کاهش خواهد یافت اما در افق زمانی ۱۰ تا ۱۵ سال آینده افزایش خواهد یافت. دلیل افت را می‌توان اهمیت پیدا کردن سایر شاخص‌ها و دلیل افزایش را دید مثبت نسبت به رقابتی شدن مشاغل در این سازمان دانست. زیرا با رقابتی شدن پست‌ها افراد مستعد انگیزه بیشتری برای تلاش بیشتر برای بدست آوردن جایگاه از نظر دستمزد پیدا خواهند داشت.

۴-۳-۴ تعادل میان زندگی و کار

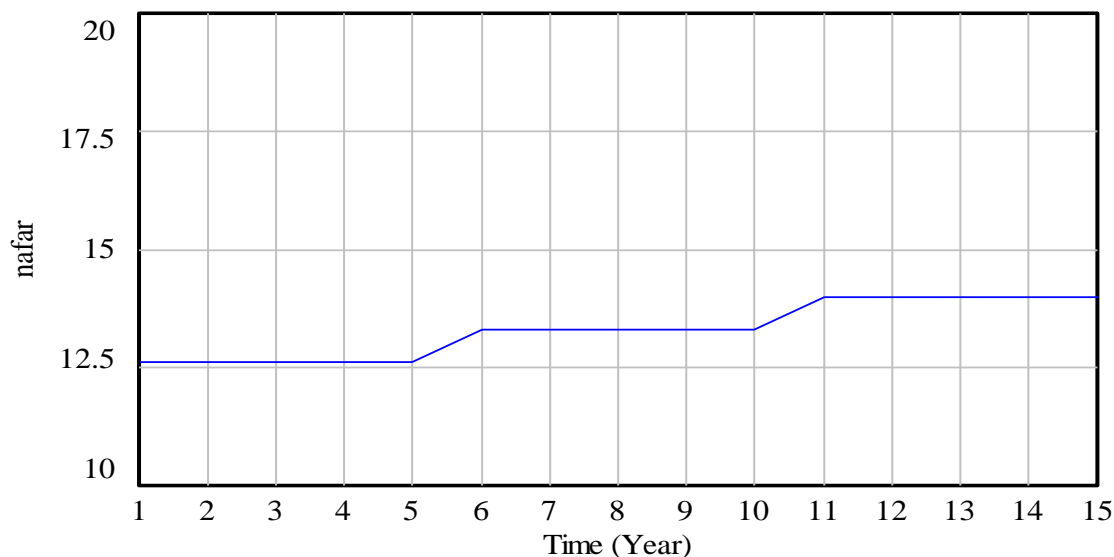
تعادل میان زندگی و کار یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها از دیدگاه افراد خبره به عنوان مشوق در جذب به سازمان است. در نگاه اول مشخص است که در ۵ ساله اول بازه زمانی یعنی در دولت حاضر، افراد

مستعد از کیفیت تعادل میان زندگی و کار رضایت دارند زیرا از میان ۱۰۰ نفر ورودی حدود ۱۳ نفر وجود تعادل میان زندگی و کار را به عنوان شاخص ورودی انتخاب کرده اند.

اقماری بودن مشاغل یکی از عوامل مثبت بودن تعادل میان زندگی و کار افراد مستعد است. اقماری بودن یعنی بخش قابل توجهی از نیروی انسانی شرکت نفت فلات قاره ایران به نوبتکاری اقماری (۱۴ روز کار ۱۴ روز استراحت) فعالیت می کنند. این امر تا حدودی در اوایل کار تنش بر روی افراد ایجاد می کند اما بسیاری از افراد مستعد از وضعیت اقماری مشاغل خود راضی هستند.

در افق زمانی ۵ تا ۱۵ سال آینده به دلیل توسعه امکانات شهری مناطق جنوبی شرکت نفت فلات قاره و اقماری بودن مشاغل افراد بیشتری تعادل میان زندگی و کار را به عنوان شاخص جاذب در نظر می گیرند.

4-Balance (Work & Life)



"4-Balance (Work & Life)" : Current

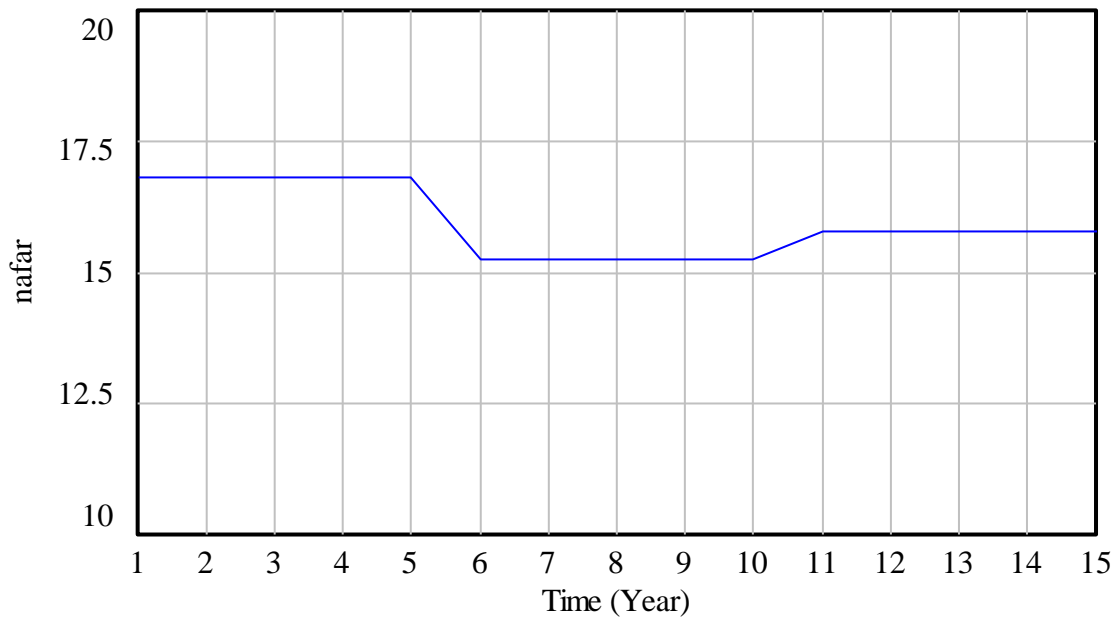
شکل (۴ - ۴) اهمیت تعادل میان زندگی و کار به عنوان شاخص جذب

۴-۳-۵ فرصت های پیشرفت شغلی

شرکت فلات قاره ایران از درجه بندی ثابتی برای ارتقا شغلی افراد استفاده می کند، این درجه بندی نسبت به سابقه کار فرد و مستعد بودن فرد داده می شود. در حالت کلی همه افراد با یک نرخ ثابت در مسیر شغلی خود پیشرفت می کنند. از نگاه افراد مستعد که قصد ورود به سازمان را دارند شفاف بودن مسیر پیشرفت شغلی برای آنان یک امر مطلوب است و جز شاخص های خوب در شرکت نفت فلات قاره جهت استخدام می بینند. با توجه به نظر خبرگان در بازه زمانی ۵ تا ۱۰ سال آینده به دلیل

حضور بیشتر شرکت‌های خارجی و همچنین شرکت‌های داخلی ممکن است در آینده این شرکت نتواند به این شاخص به عنوان یک مزیت رقابتی در جذب نیروهای مستعد نگاه کند و رقبا بهتر بتوانند استراتژی جذب پیاده سازی کنند.

5-Career Advancement



"5-Career Advancement" : Current

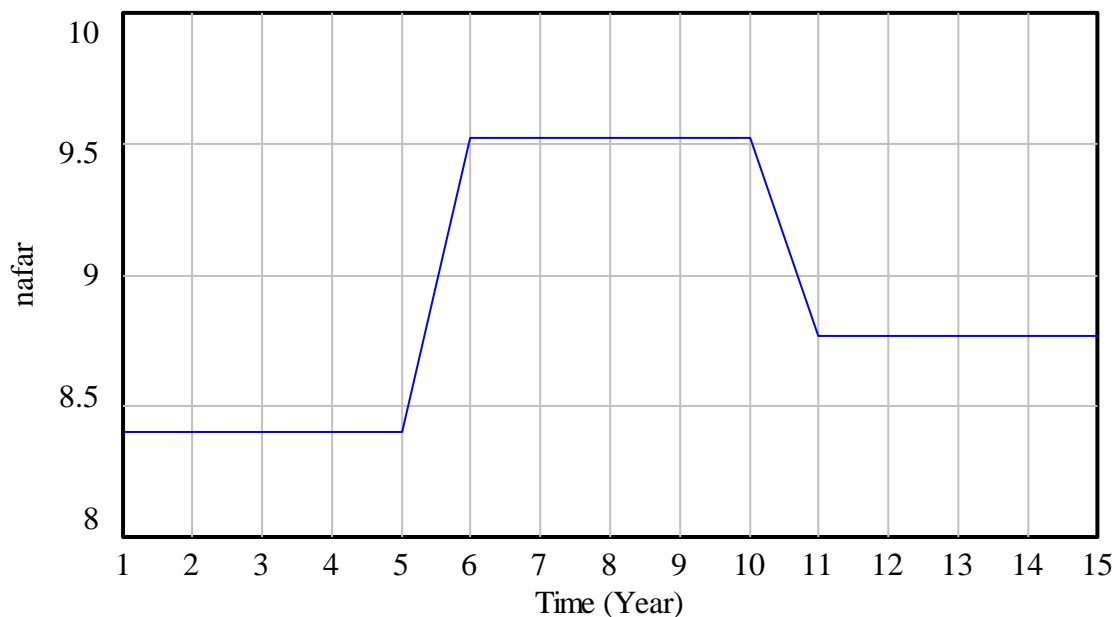
شکل (۴ - ۵) اهمیت تعادل فرصت‌های پیشرفت شغلی به عنوان شاخص جذب

از نظر خبرگان در بازه زمانی ۱۰ تا ۱۵ سال آینده تجدید نظر در سیاست‌های جذب شرکت و اضافه شدن بخش‌های بیشتر به این شرکت می‌تواند مسیر پیشرفت شغلی افراد را شفاف‌تر کند و تا حدودی منحصر به حوزه تخصصی فرد کند.

۴-۳-۶ چالشی بودن شغل

چالشی بودن شغل یکی از مؤلفه‌های مهم در مسئله پرجاذبه بودن شغل است. قابلیت‌هایی از قبیل تنوع شغل، خلاقیت، اهداف دشوار و نیاز به کارگیری مهارت‌های متنوع از ویژگی‌های چالشی بودن شغل است و ممکن است متضمن منافع فردی یا جمعی باشد. در هر صورت، این چالش از عوامل مهمی است که انگیزه شغلی را افزایش می‌دهد و نوعی رضایت شغلی و بهبود عملکرد را به همراه دارد. عکس چالشی بودن شغل، یکنواختی شغلی است که در موارد متعدد به کاهش انگیزه افراد، ناخشنودی شغلی، بی‌انضباطی اداری و ترک شغل منجر خواهد شد.

6-The challenge of working



"6-The challenge of working" : Current

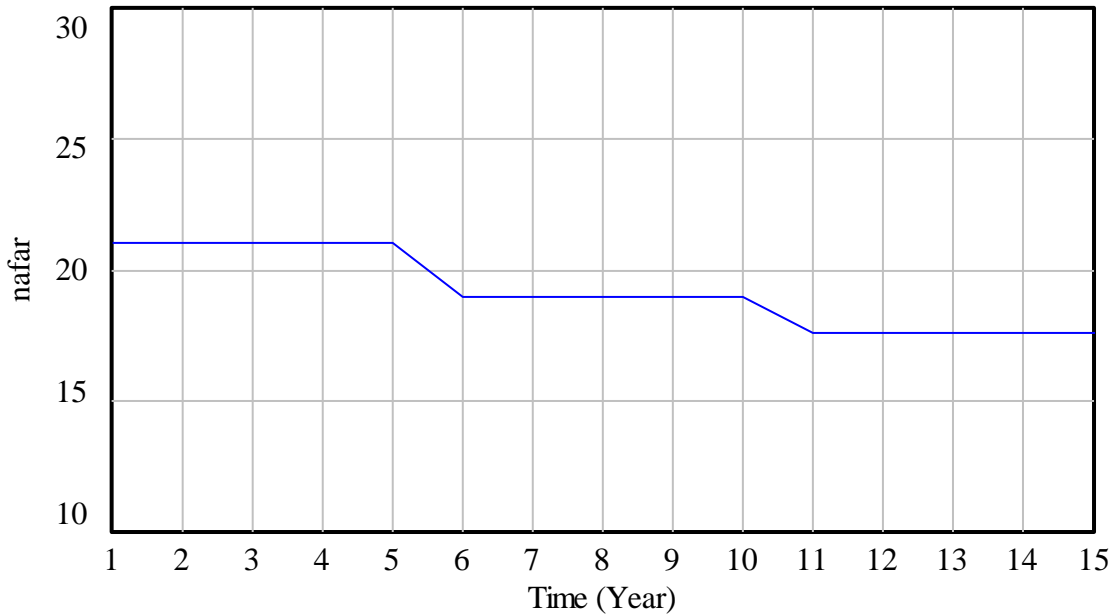
شکل (۴ - ۶) اهمیت چالشی بودن شغل به عنوان شاخص جذب

با توجه به غالب بودن قوانین سنتی و روند کاری ثابت در شرکت نفت فلات قاره ایران، بسیاری از افراد مستعد مشاغل این شرکت را چالش برانگیز نمی‌بینند و عواملی همچون خستگی کاری، یکنواختی و دور بودن محل کار شاخص چالشی بودن را کم‌رنگ می‌کنند و طبق نظر خبرگان در بازه زمانی آینده ایجاد امکانات بهتر و مزایای بیشتر می‌تواند به جذابیت شغل‌ها کمک بیشتری بکند.

۷-۳-۴ شهرت شرکت

بی‌شک شرکت نفت فلات قاره ایران جز فعال‌ترین و بزرگ‌ترین شرکت‌های نفتی ایران در حوزه خلیج فارس است. شهرت اصلی این شرکت به خاطر با سابقه بودن، بالا بودن حجم حوزه عملیاتی و فروش بالای آن در زیر مجموعه وزارت نفت است. این شرکت به یکی از خاستگاه‌های شغلی برای دانشجویان دانشگاه صنعت نفت و سایر دانشجویان مستعد تبدیل شده است.

7-Company credits



"7-Company credits" : Current

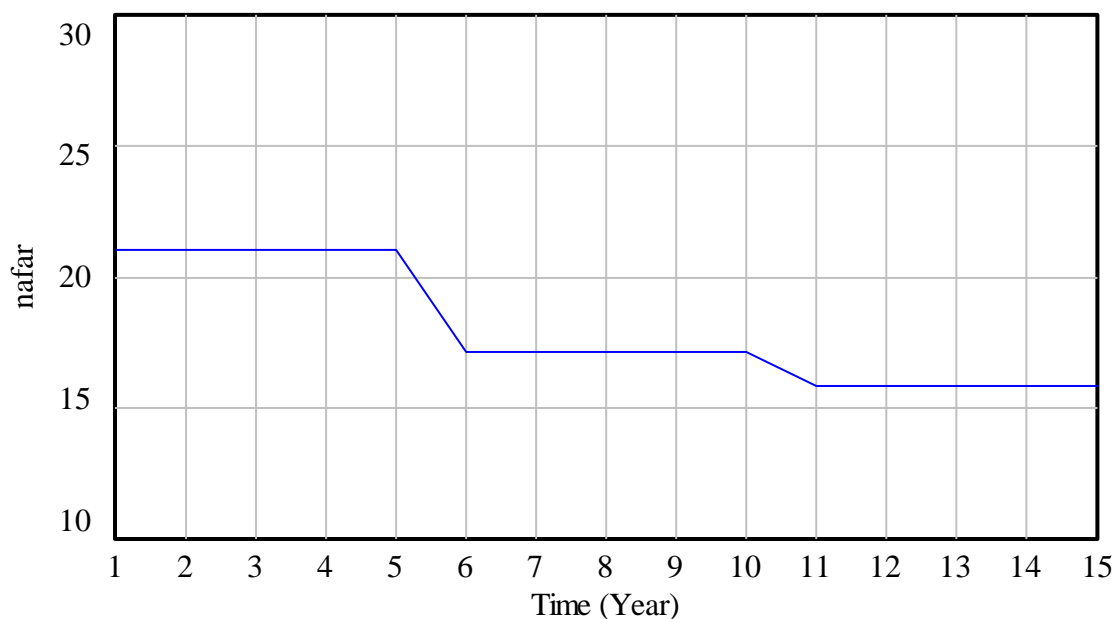
شکل (۴ - ۷) اهمیت شهرت شرکت به عنوان شاخص جذب

با توجه به شکل (۴ - ۷) تعداد زیادی از افراد مستعد از شهرت و قابلیت‌های این شرکت آگاه هستند و این شرکت جز شناخته‌ترین شرکت‌های نفتی کشور است.

۴-۳-۸ امنیت شغلی

مسئله با توجه به شرایط کنونی کشور و جمعیت بالای نیروی مستعد امنیت شغلی برای افراد به عنوان یک ملاک برای ورود به بازار کار است اما در مقابل یک امر چندان قابل دسترس نیست. شرکت نفت فلات قاره جز شرکت‌هایی است که از افراد مستعد سطح بالایی از مهارت و دانش طلب می‌کند اما در مقابل یک حصار امنیتی پس از استخدام برای نیروهای مستعد ایجاد می‌کند. ثبات و امنیت شغلی در این شرکت از نظر افراد مستعد مطلوب است.

8- Job security



"8- Job security" : Current

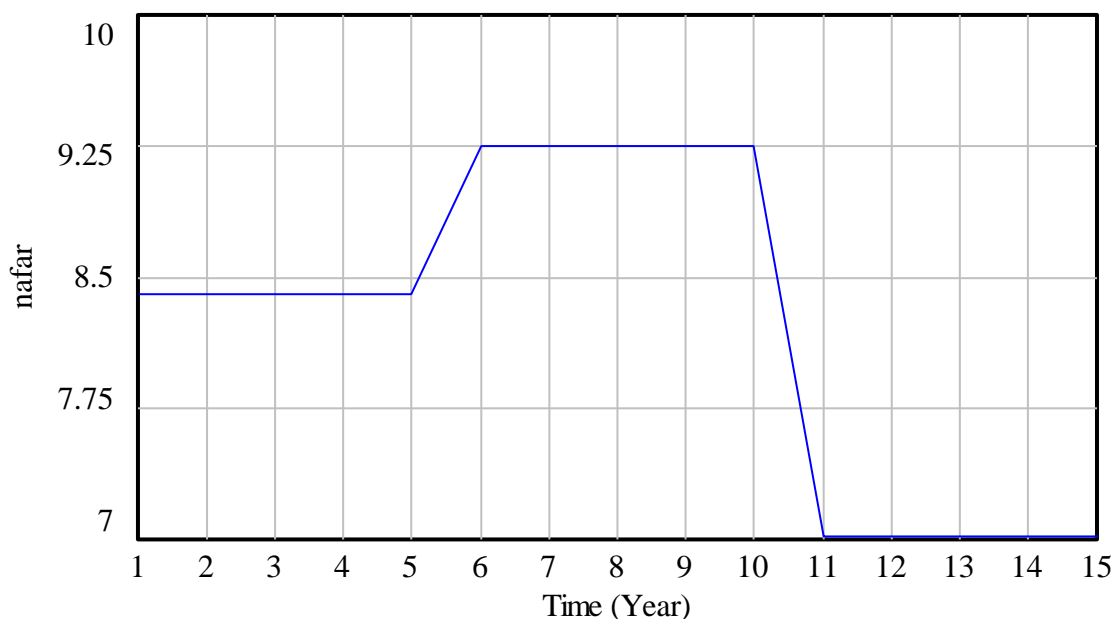
شکل (۴ - ۸) اهمیت امنیت شغلی به عنوان شاخص جذب

با توجه به روند نزولی که در شکل (۴ - ۸) مشاهده می‌شود، از نظر خبرگان این نزولی بودن امنیت شغلی بیشتر به خاطر حضور شرکت‌های دیگر و مزایای بهتر آن‌ها در آینده است که ممکن است جایگاه افراد مستعد را در شرکت نفت فلات قاره متاثر کند.

۴-۳-۹ نبود فرصت شغلی

افراد مستعد فرصت‌های شغلی در شرکت فلات قاره را قابل مقایسه با دیگر شرکت‌ها نمی‌دانند و می‌توان گفت افراد مستعد زیادی برای رسیدن به فرصت‌های شغلی این شرکت تلاش می‌کنند. از نظر خبرگان فرصت‌های شغلی این شرکت منحصر به فرد هستند و نمی‌توان گفت افراد به دلیل نبود فرصت شغلی در جامعه به سوی این شرکت سرازیر می‌شوند.

9- Lack of jobs



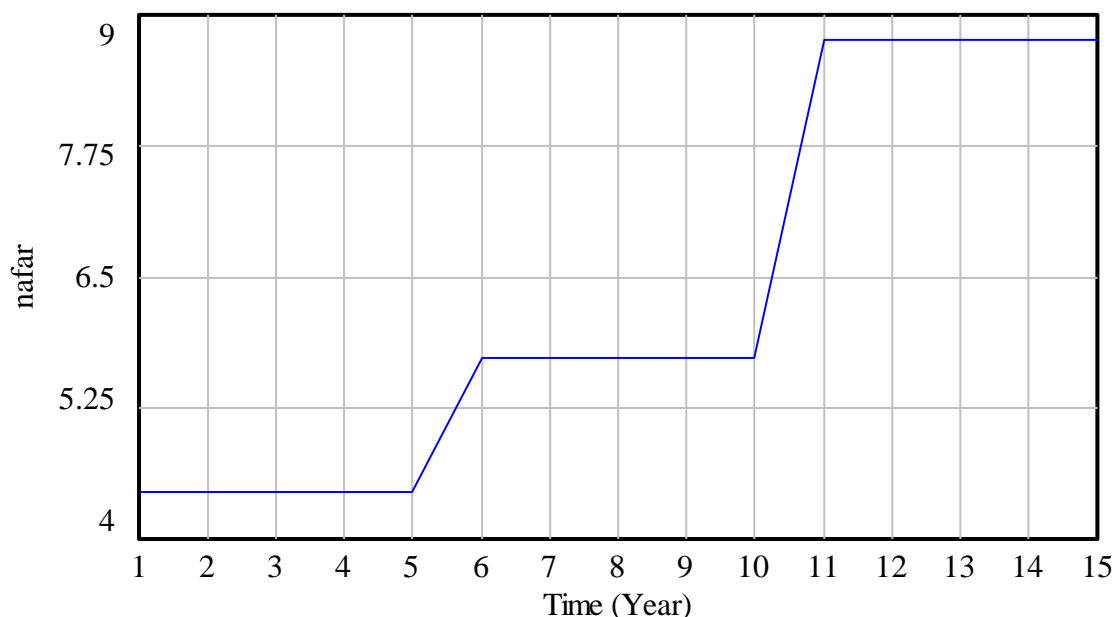
"9- Lack of jobs" : Current

شکل (۴ - ۹) اهمیت نبود فرصت شغلی به عنوان شاخص جذب

۱۰-۳-۴ بهره مندی از حقوق و مزایای ممتازان

از نظر خبرگان شرکت نفت فلات قاره از سیستم حقوقی ثابتی برخوردار است و مزایای آن برای ممتازان کافی و برای همه افراد تقریباً یکسان است. افراد مستعد با توجه به جایگاه شغلی خود و نسبت به تلاش و اضافه کاری از مزایا برخوردار می شوند. مزایای اسکان در جنوب، خدمات رفت برگشت از طریق هوایی و ریلی از جمله مزایای خانواده نفت کشور برای افراد مستعد ممتاز است.

10-Benefit of salary



"10-Benefit of salary" : Current

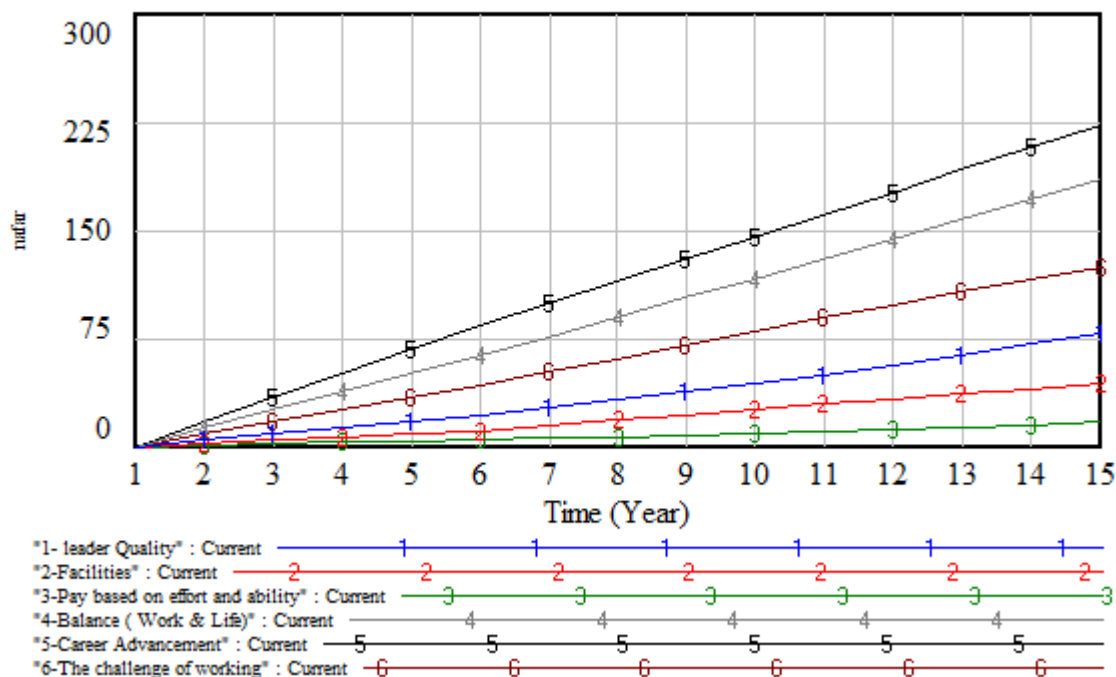
شکل (۴ - ۱۰) اهمیت بهره مندی از حقوق و مزایای ممتازان به عنوان شاخص جذب

افراد مستعد، رقابتی شدن فضا در آینده (بازه زمانی ۵ تا ۱۵ سال آینده) برای بدست آوردن نیروهای مستعد و بالقوه را عامل بالا رفتن مزایا و سطح حقوق و دستمزد برای مستعدین شرکت می‌دانند تا از این طریق شرکتی همچون شرکت نفت فلات قاره ایران بتواند نیروهای مستعد را جذب کند.

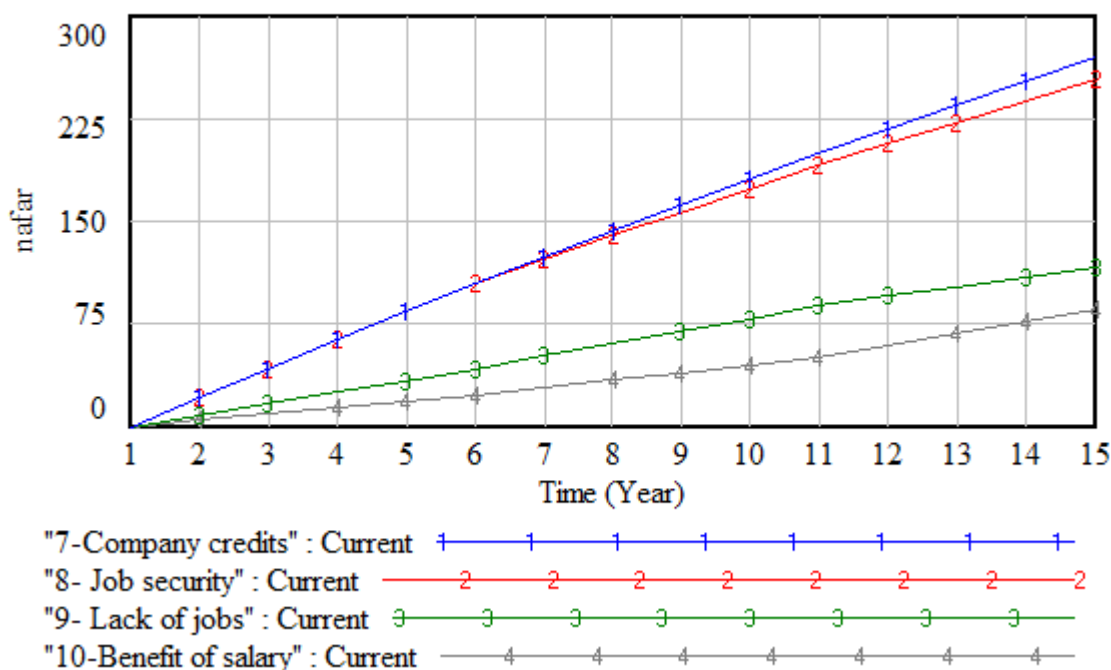
در این پژوهش شاخص‌های " شهرت شرکت، امنیت شغلی، نبود فرصت شغلی و بهره‌مندی از حقوق و مزایای ممتازان " به عنوان شاخص‌های انگیزشی بر روی مدل دسته بندی شده‌اند.

خبرگان و افراد مستعد رویکرد خوشبینانه نسبت به شاخص‌های " کیفیت رهبری در سازمان، امکانات رفاهی، رقابت بر پایه پرداخت، تعادل میان زندگی و کار، چالشی بودن شغل و بهره‌مندی از حقوق و مزایای ممتازان " دارند و این شاخص‌ها به سمت بهبودی و بهتر شدن در شرکت نفت فلات قاره پیش می‌روند. از طرف دیگر شاخص‌های " فرصت‌های پیشرفت شغلی، شهرت شرکت، امنیت شغلی و نبود فرصت شغلی " روند نزولی در چشم انداز پانزده ساله داشته‌اند.

Jazb (part 1)



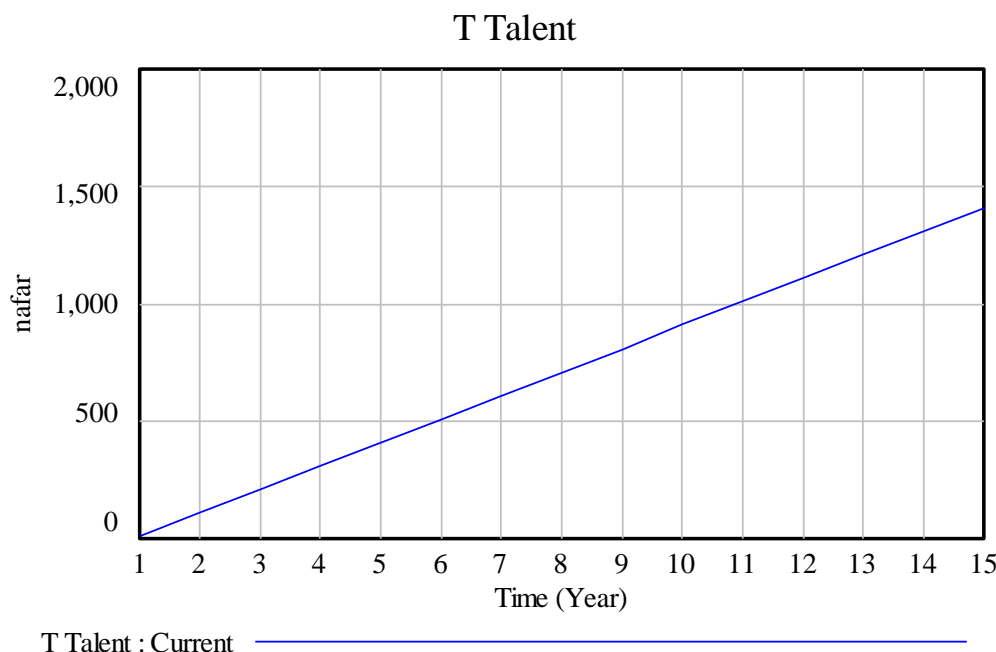
jazb (part 2)



شکل (۴ - ۱۱) وضعیت سیستم جذب استعدادها در شرکت نفت فلات قاره ایران

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های جاذب در مدل در افق زمانی پیش رو جمعیت افراد مستعد در صف ورودی به شرکت نفت فلات قاره نزدیک به ۱۵۰۰ نفر تخمین زده می‌شود، این رقم تقریبی

حاصل از پیش‌بینی خبرگان و افراد مستعد است. نمودار روند رشد افراد مستعد در صف ورودی به شرکت نفت فلات قاره در شکل (۴ - ۱۲) آورده شده است.



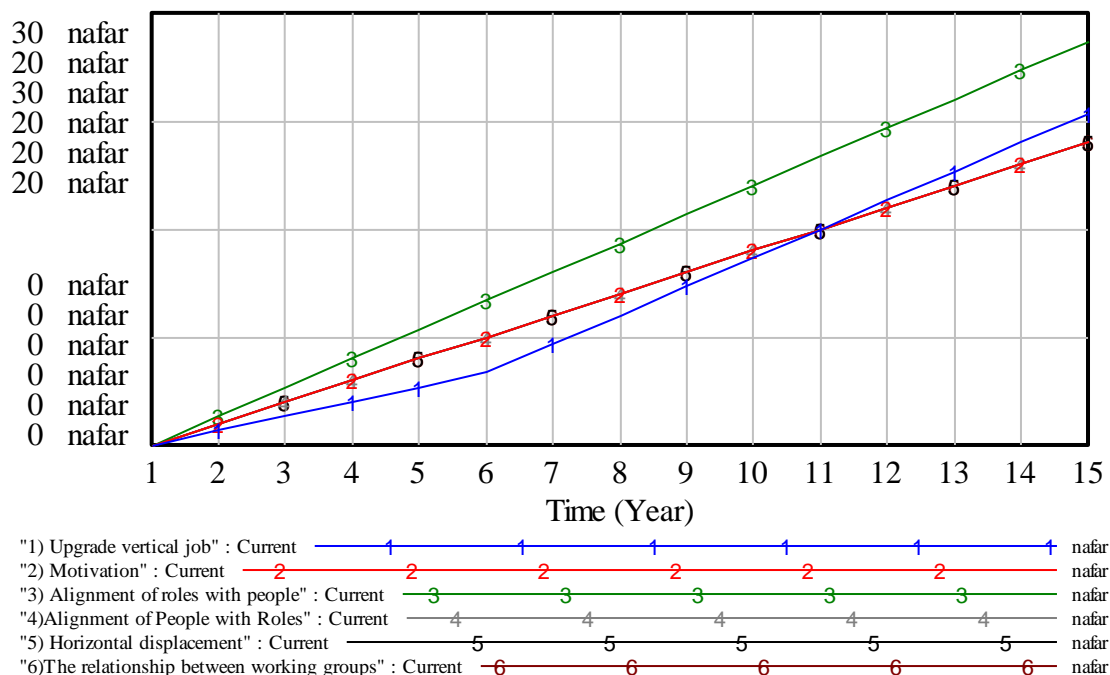
شکل (۴ - ۱۲) روند رشد افراد مستعد در صف ورودی به شرکت نفت فلات قاره ایران

پس از اینکه شاخص‌های جذب استعداد برای ورودی مشخص شد، عوامل موثر بر خروج افراد مستعد بر سازمان نیز باید مورد بررسی قرار بگیرد، این عوامل در سه دسته عوامل " بکارگیری استعدادهای توسعه استعدادهای، نگهداشت استعدادهای" هستند. در شناسایی رفتار این عوامل از نظر کارشناسان خبره برای تشخیص میزان تاثیر آنها در ماندگاری افراد در سازمان استفاده شده است و سپس تاثیر این عوامل بر خروجی استعداد از شرکت نفت فلات قاره ایران سنجیده شده است. لازم به ذکر است منظور از " خروجی استعداد " صرفاً به معنای خروج فرد از سازمان نیست و در معنای اصلی به عنوان "درصد خروج قرار گرفتن فرد از سازمان" نیز تلقی می‌شود. در ادامه سه دسته عوامل به همراه روند رشد و یا نزول شاخص‌های هر عامل تشریح می‌شود.

۴-۴ عامل بکارگیری استعدادهای

شاخص‌های بکارگیری استعدادهای شامل " ارتقا شغلی عمودی، سایر برنامه‌های انگیزش، همسویی نقش‌ها با افراد، همسویی افراد با نقش‌ها، جابه‌جایی افقی (چرخش یا انتقال شغلی) و ارتباط بین گروه‌های کاری" هستند. روند شاخص‌ها در شرکت نفت فلات قاره ایران در بازه زمانی ۱۵ ساله در شکل (۴ - ۱۲) آورده شده است.

Employment



شکل (۴ - ۱۳) روند رشد شاخص‌های بکارگیری استعدادها و تاثیر آن بر خروجی استعداد

با توجه به شکل برخی شاخص‌ها به دلیل همپوشانی بر روی هم قابل تشخیص نیستند اما روند هر ۶ شاخص مربوط به بکارگیری استعدادها آورده شده است. در واقع مشهود است که در دوره زمانی مطالعه، تعداد نفراتی که درصد خروج از شرکت نفت فلات قاره ایران قرار می‌گیرند بین صفر تا ۳۰ نفر متغیر است و حال ممکن است فرد به دلیل مشکلات موجود در بخش بکارگیری واقعا سازمان را ترک کند.

شکل (۴ - ۱۳) نمودار تجمعی شاخص‌ها را نشان می‌دهد، هدف از این نمودار نشان دادن تاثیر (تهدید) کلی از بخش بکارگیری استعدادها بر روی خروجی استعداد در شرکت فلات قاره ایران است. شاخص‌های بخش بکارگیری با توجه به شکل توانسته‌اند تا بیش از ۱۰۰ نفر را در دوره زمانی ۱۵ ساله درصد خروج از سازمان قرار دهند.



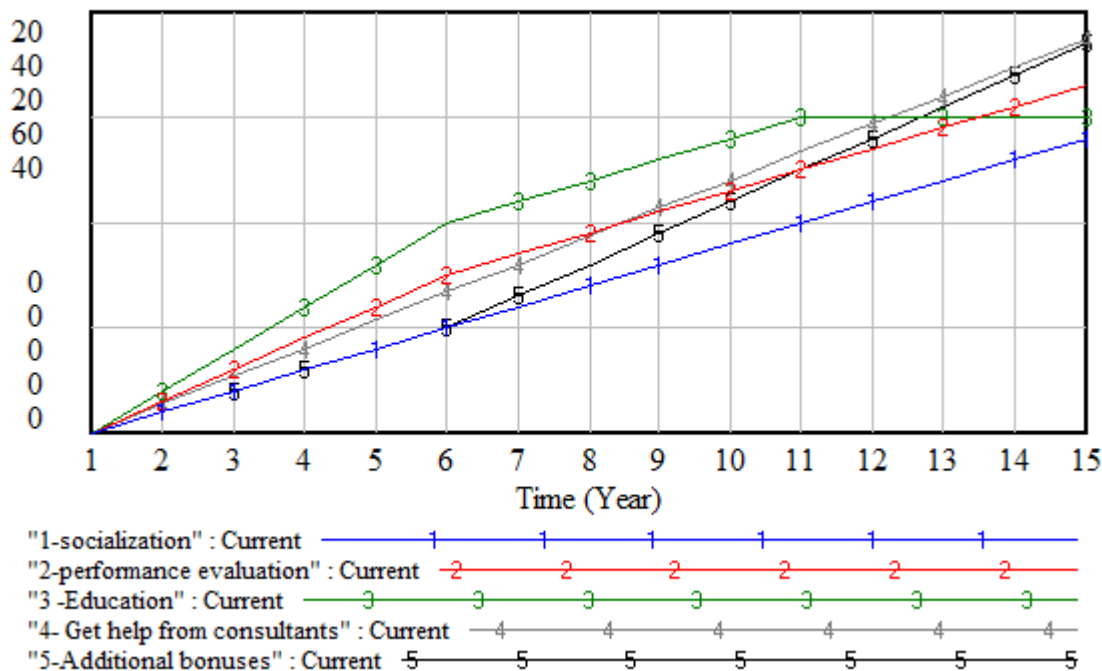
Employment : Current

شکل (۴ - ۱۴) نمودار تجمعی شاخص‌های بکارگیری استعدادها موثر در خروجی استعداد از شرکت فلات قاره ایران

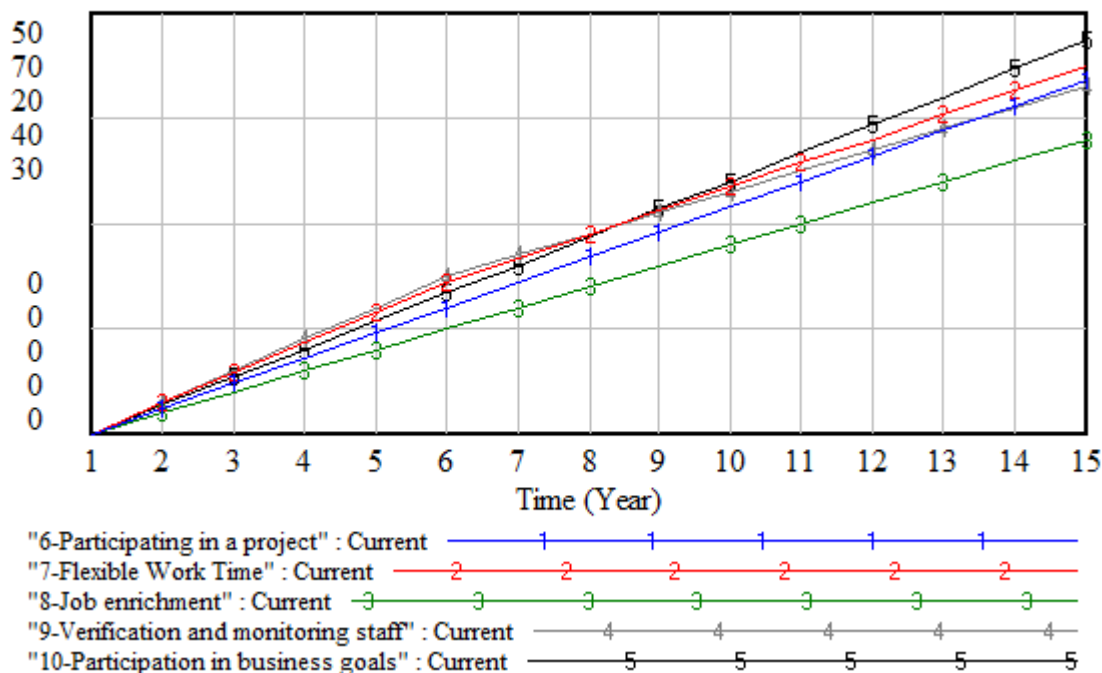
۴-۵ عامل توسعه استعدادها

در بخش توسعه شاخص‌های " اجتماعی کردن، ارزیابی عملکرد ، دوره‌های آموزشی (مرتبط با کار و دوره های جانشین پروری)، کمک گرفت از مشاوران، پاداش های مازاد، شرکت در کارهای پروژه‌ای، زمان کاری منعطف، غنی‌سازی شغل، تصدیق روزانه و نظارت بر کارکنان، مشارکت در اهداف تجاری سازمان " معرف آن هستند. بر طبق نظر خبرگان و افراد مستعد داخل سازمان این شاخص‌ها نیز موثر بر خروج استعداد از سازمان هستند که روند رشد آنها در شکل (۴ - ۱۴) آورده شده است. به دلیل محدودیت نرم افزار ونسیم در نمایش همه‌ی شاخص‌ها در یک نمودار ، بخش توسعه در دو بخش (با عناوین Part 1 و Part 2) به نمایش درآمده است.

Development (part1)



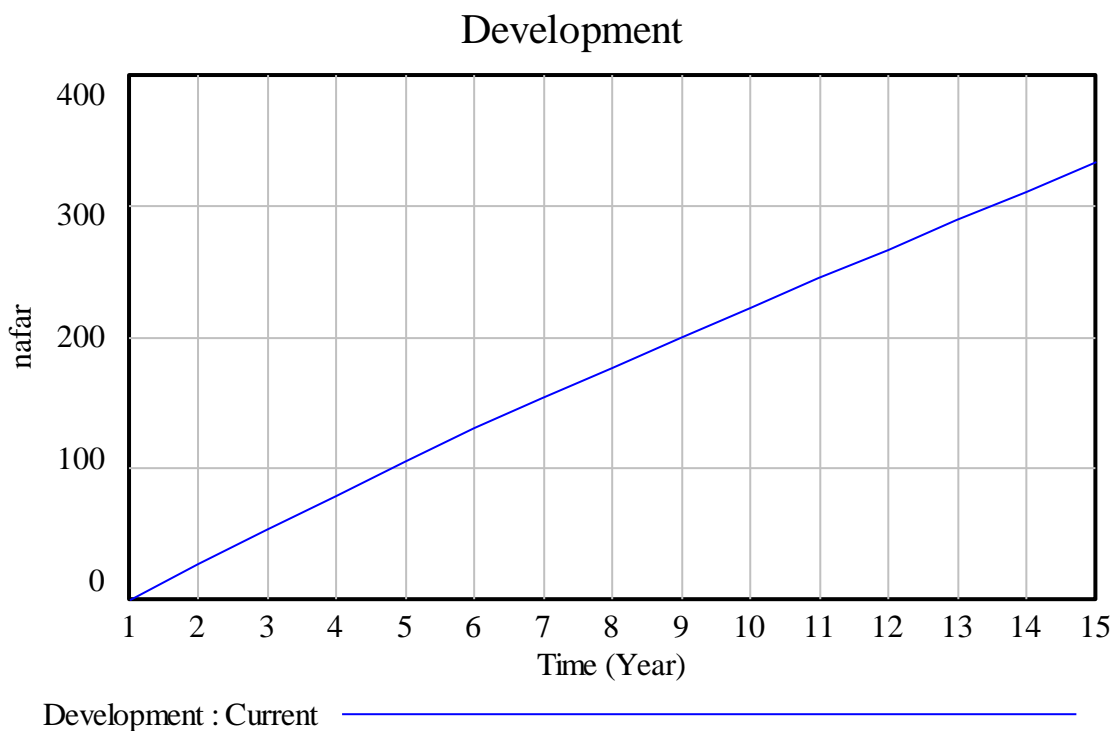
Development (part2)



شکل (۴ - ۱۵) روند رشد شاخص‌های بکارگیری استعدادها و تاثیر آن بر خروجی استعداد با توجه به شکل اهمیت توسعه استعدادها در سازمان بخوبی مشخص است، در دوره زمانی آینده در کمترین مقدار ۲۰ و در بیشترین مقدار نزدیک بر ۷۰ نفر از افراد در طول دوره ۱۵ ساله درصد خروج

از سازمان هستند. همانطور که قبلا اشاره شد شکل (۴ - ۱۴) روند رشد شاخص‌های توسعه موثر بر روی خروج استعداد را نشان می‌دهد و نقش این شاخص‌ها بسیار پر رنگ تر از عامل بکارگیری استعدادها در سازمان است، زیرا فرد مستعد پس از استخدام در شرکت نفت فلات قاره ایران در طول دوره خدمت خود درگیر تمام برنامه‌های توسعه می‌شود و کم و کیف این برنامه‌ها تاثیر محسوس بر انگیزه افراد جهت خروج استعداد در سازمان دارد. نقش شاخص‌های اختصاصی شرکت نفت فلات قاره همچون " پاداش‌های مزاد و شرکت در کارهای پروژه‌ای " بسیار کمرنگ تر از سایر شاخص‌ها در خروج استعدادها هستند.

شکل (۴ - ۱۵) روند رشد کلی (نمودار تجمعی) عامل توسعه استعدادها موثر بر خروج استعدادها در شرکت نفت فلات قاره را نشان می‌دهد.



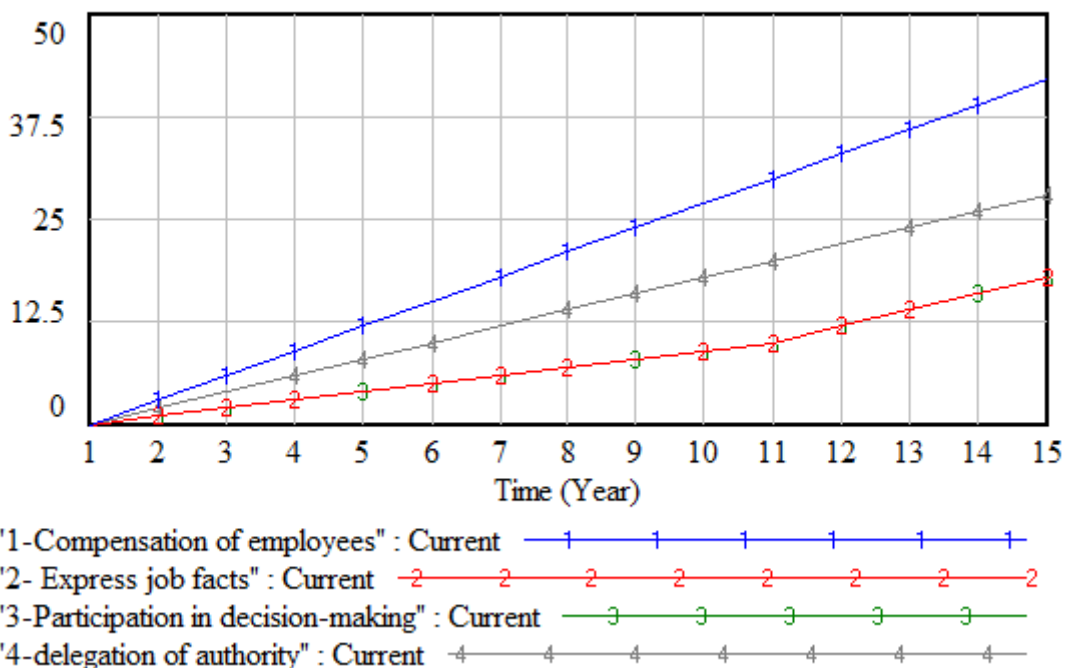
شکل (۴ - ۱۶) نمودار تجمعی شاخص‌های توسعه استعدادها موثر در خروجی استعداد از شرکت نفت فلات قاره ایران

کلیت شاخص‌های بخش توسعه افراد مستعد زیادی را در شرکت نفت فلات قاره مورد تاثیر قرار می‌دهد. در دوره زمانی ۱۵ ساله جمعیتی بیش از ۳۰۰ نفر از افراد مستعد درصدد خروج از سازمان قرار می‌گیرند. این درصدد قرار گرفتن افراد تاثیر مستقیم بر روی کارایی و توانایی‌های افراد دارد و در صورت خروج این افراد از سازمان عملکرد شرکت در حوزه‌های تحت تاثیر مستقیم قرار می‌گیرد.

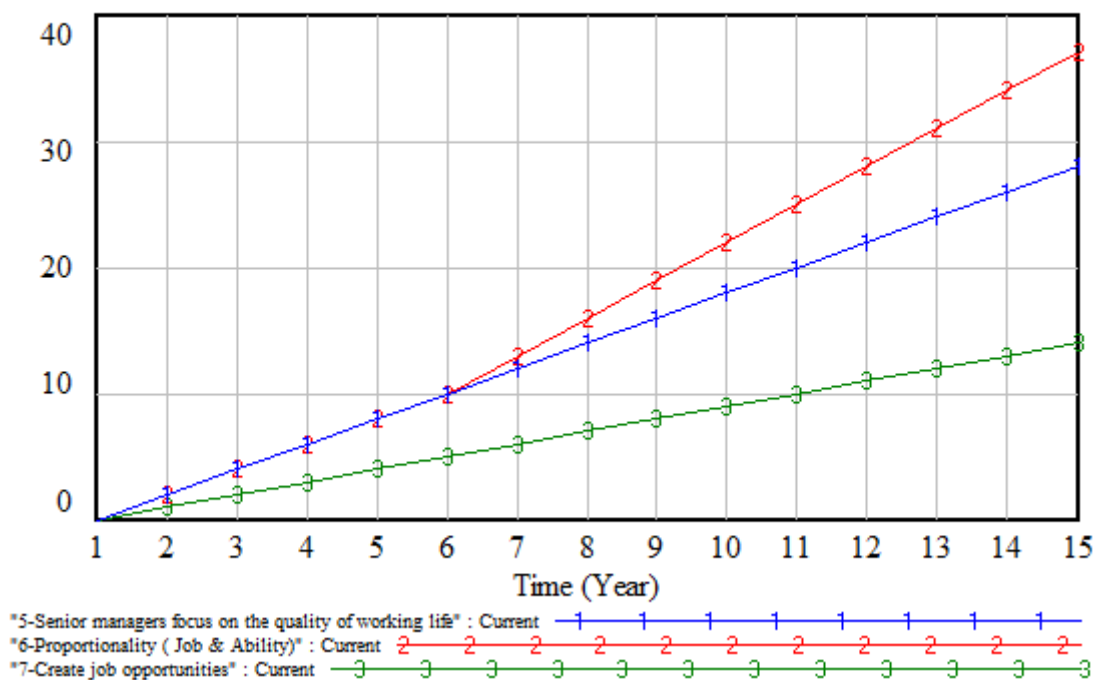
۶-۴ عامل نگهداشت استعدادها

عامل نگهداشت استعدادها از شاخص‌های "سیستم جبران خدمات، بیان واقعیت‌های شغلی در بدو استخدام، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار (استقلال شغلی)، تاکید مدیران ارشد به کیفیت زندگی شغلی، تناسب بین توانایی‌های فرد و وظایف محول شده و ایجاد فرصت‌های مادی و عاطفی" متشکل شده است. هر یک از این شاخص‌ها توانسته‌اند در کمترین تعداد ۲۰ و در بیشترین مقدار ۵۰ نفر از افراد سازمان را درصدد خروج از سازمان قرار دهند. شکل (۴ - ۱۶) روند رشد شاخص‌های نگهداشت استعدادها موثر بر خروجی استعدادها در شرکت نفت فلات قاره را نشان می‌دهد. در این میان شاخص‌های "تناسب بین توانایی‌های فرد و وظایف محول شده، سیستم جبران خدمات، تاکید مدیران ارشد به کیفیت زندگی شغلی" بیشترین تهدید را در خروج افراد مستعد از سازمان دارد.

Retention of Staff (part1)



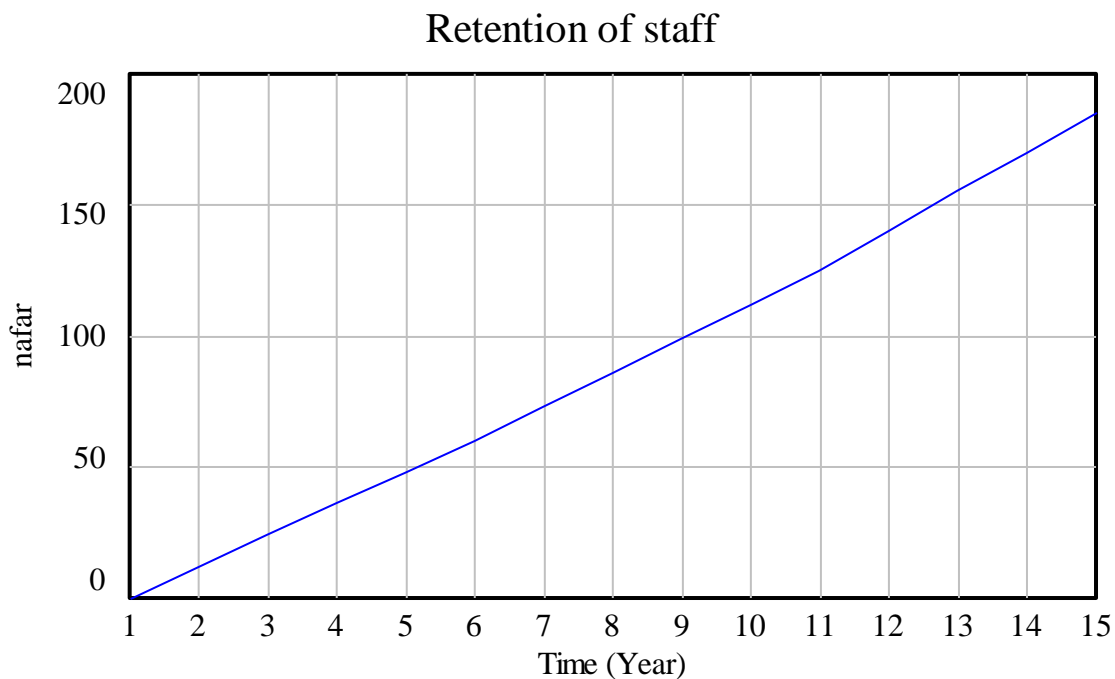
Retention of staff (part2)



شکل (۴ - ۱۷) روند رشد شاخص‌های بکارگیری استعدادها و تاثیر آن بر خروجی استعداد
 روند رشد کلی عامل نگهداشت استعدادها موثر بر خروجی استعداد در شکل (۴ - ۱۷) آورده شده
 است. رشد این عامل به مرز ۲۰۰ نفر در بازه‌ی ۱۵ سال رسیده است. در شرایط رقابتی آینده

سازمان‌ها، بی‌انگیزگی افراد مستعد در سازمان و یا خروج آن‌ها از سازمان ضربه بزرگی به اهداف سازمانی می‌زند، این درحالی است که ممکن است در بازه زمانی آینده شرکت نفت فلات قاره ایران به سمت خصوصی شدن بیشتر پیش رود و اتکای بیش از پیش بر روی نیروهای مستعد خود داشته باشد. بنابراین خروج نیروی مستعد به ضرر شرکت است.

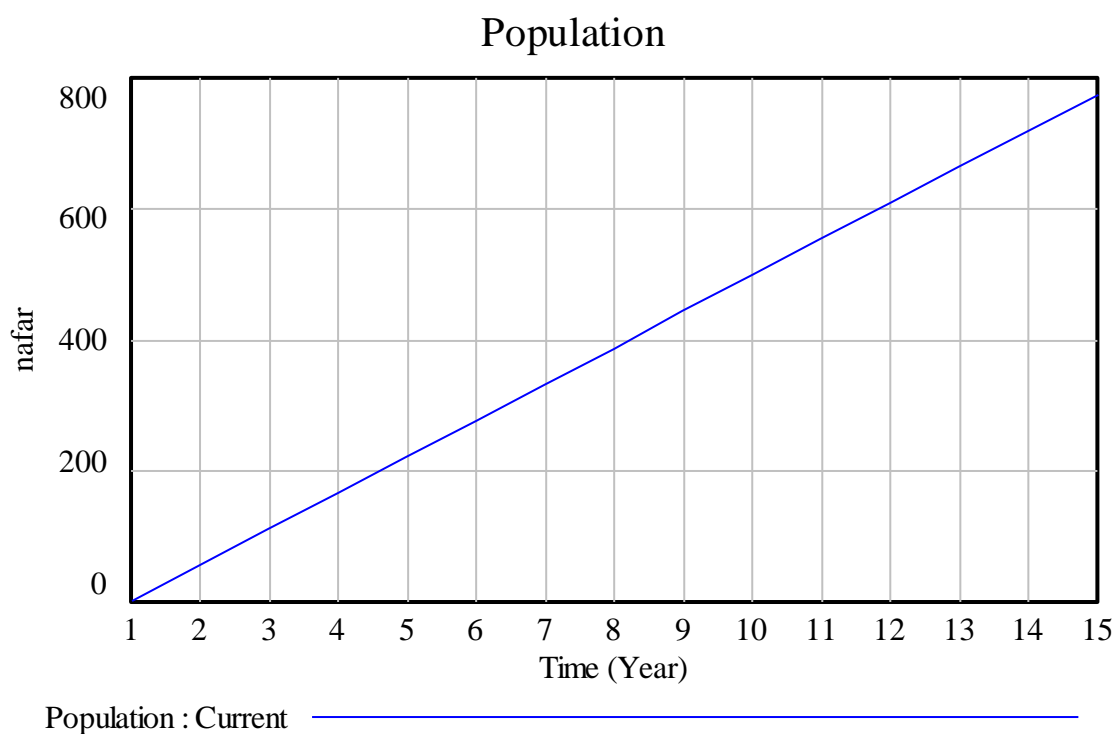
نمودار زیر بخوبی تعداد بالای افراد مستعد که تهدید از بخش نگهداشت نیروها در آینده است را نشان می‌دهد.



Retention of staff : Current

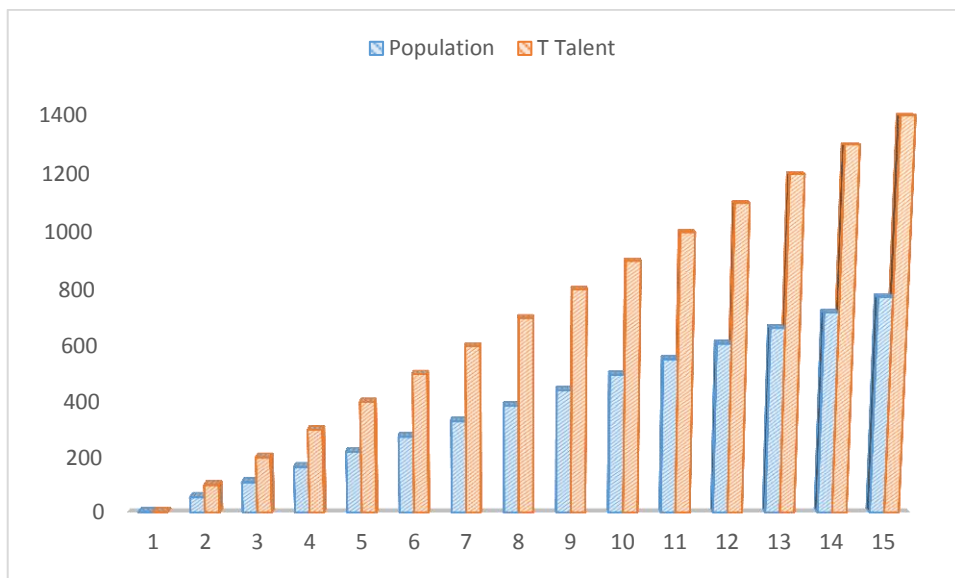
شکل (۴ - ۱۸) نمودار تجمعی شاخص‌های توسعه استعدادها موثر در خروجی استعداد از شرکت فلات قاره ایران

سه عامل " بکارگیری استعدادها، توسعه استعدادها و نگهداشت استعدادها " ماهیت درون سازمانی دارند و تاثیر آن‌ها علاوه بر اینکه بر افراد داخل سازمان تاثیر می‌گذارد، چهره سازمان را نیز تغییر می‌دهد. این تغییر می‌تواند در ظاهر بر جو داخل سازمان باشد و یا در بخش عملکرد سازمان باشد. نمودار تحلیلی در شکل (۴ - ۱۸) نرخ افزایش افراد مستعد پس از فرآیند جذب را نشان می‌دهد که نسبت به نمودار (۴ - ۱۰) که افراد مستعد وارد شده به سازمان را نشان می‌دهد، دستخوش تغییر شده است. این تغییر بر اثر عامل‌های " بکارگیری استعدادها، توسعه استعدادها، نگهداشت استعدادها " ایجاد شده است.



شکل (۴ - ۱۹) نرخ رشد جمعیت شرکت نفت فلات قاره ایران

برای شفافیت بیشتر شکل (۴ - ۱۹) نرخ رشد مستعد ورودی به سازمان (T Talent) و نرخ افزایش افراد مستعد در سازمان (Population) را در قالب یک نمودار نشان می‌دهد که تفاوت این دو نمودار در واقع همان خروج استعداد (درصد خروج قرار گرفتن) را نشان می‌دهد. در صورتی که افراد مستعدی که بر اثر شرایط موجود قصد از خروج از سازمان را بگیرند، تفاوت دو نمودار در واقع فرصت از دست رفته سازمان از نظر نیروی مستعد است و این از دست دادن نیروی مستعد ممکن است تا حدود نصف جمعیت مستعد در بازه زمانی ۱۵ سال آینده پیش رود.



شکل (۴ - ۲۰) نرخ رشد مستعد ورودی به سازمان و نرخ افزایش افراد مستعد در سازمان

در صورتی که افراد مستعد تصمیم به خروج از سازمان بگیرند تاثیر این خروج بر کارایی نیروی انسانی خود را نشان می‌دهد (هم کارایی اختصاصی و هم کارایی عمومی)، در نگاه اول ممکن است این امر بدیهی به نظر برسد اما با توجه به اینکه متغیر کارایی نیروی انسانی خود از متغیر جمعیت نیروی مستعد در سازمان، ارزش افزوده و برداشت نفت تشکیل شده است، روند رشد ارزش افزوده و برداشت نفت تنها با جمعیت سازمان ارتباط مستقیم ندارد و علاوه بر آن با سیاست‌های شرکت نفت، وزارت نفت، شرایط تحریمی کشور ارتباط دارد. به عنوان مثال ممکن است کشور امکان برداشت نفت در یک برهه‌ی زمانی به خاطر تحریم نداشته باشد ولی جمعیت مستعد سازمان کماکان به رشد متوسط خود ادامه می‌دهد.

با توجه به اینکه برای این پژوهش علاوه بر کارایی عمومی و خصوصی، شاخص‌های دیگری همچون هزینه، شاخص برداشت نیز در پژوهش دخیل است، نیاز به تدوین سناریو برای درک درست شرایط حال و آینده سازمان احساس می‌شود. در تدوین اولین سناریو شاخص کارایی عمومی و خصوصی را در نظرمی‌گیریم. جهت نمایش نتایج حاصل از تحلیل ابتدا کارایی عمومی نیروی مستعد بررسی می‌شود.

۷-۴ سناریوی شماره یک

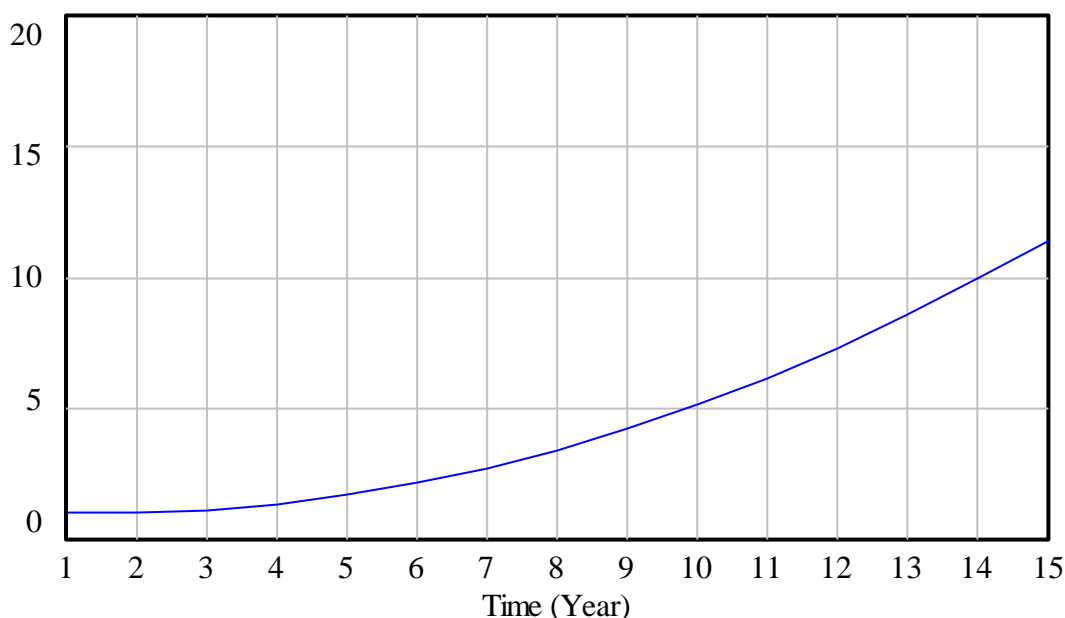
هدف از تدوین سناریوی اول بررسی رابطه بین کارایی نیروی انسانی متخصص و تعداد نیروی متخصص در بازه زمانی ۱۵ ساله پژوهش است. کارایی شاخص پیشنهادی از سوی خبرگان شرکت

نفت فلات قاره ایران است و می‌تواند به عنوان یک اهرم در تعیین میزان نیروی متخصص در شرکت نفت فلات قاره در آینده استفاده شود.

۴-۷-۱ کارایی عمومی

کارایی عمومی از دو متغیر جمعیت مستعد سازمان و ارزش افزوده ایجاد شده توسط شرکت نفت فلات قاره ایران حاصل می‌شود. برطبق تعریف متغیر ارزش افزوده از متغیر برداشت به برداشت کل کشور در هر سال حاصل شده است و ارزش افزوده به صورت مثبت در بازه زمانی ۱۵ ساله رشد می‌کند زیرا از تجمع ارزش افزوده‌ها در دوره زمانی ۱۵ ساله حاصل می‌شود. شکل (۴ - ۲۰) روند رشد ارزش افزوده را در بازه زمانی پژوهش نشان می‌دهد.

Value Added

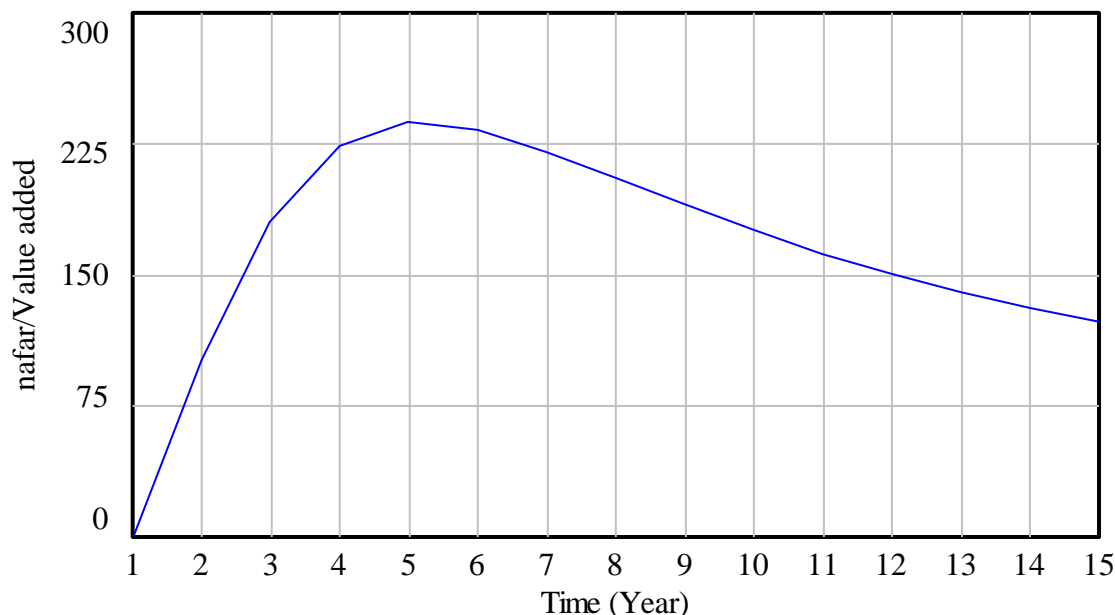


Value Added : Current

شکل (۴ - ۲۱) ارزش افزوده حاصل شده از فعالیت شرکت نفت فلات قاره ایران

ارزش افزوده ایجاد شده توسط شرکت نفت فلات قاره در سال با تعیین میزان برداشت توسط وزارت نفت تعیین می‌شود، بر طبق نظر خبرگان تعیین میزان برداشت توسط وزارت نفت به عوامل زیادی همچون تجهیزات، امکانات، زمان کاری، تعداد شرکت‌های پیمانکاری و سایر عوامل بستگی دارد. حال اگر بخواهیم رابطه این ارزش افزوده با تعداد کارکنان را مقایسه کنیم نمودار کارایی عمومی به صورت زیر است.

labor General Efficiency



labor General Efficiency : Current

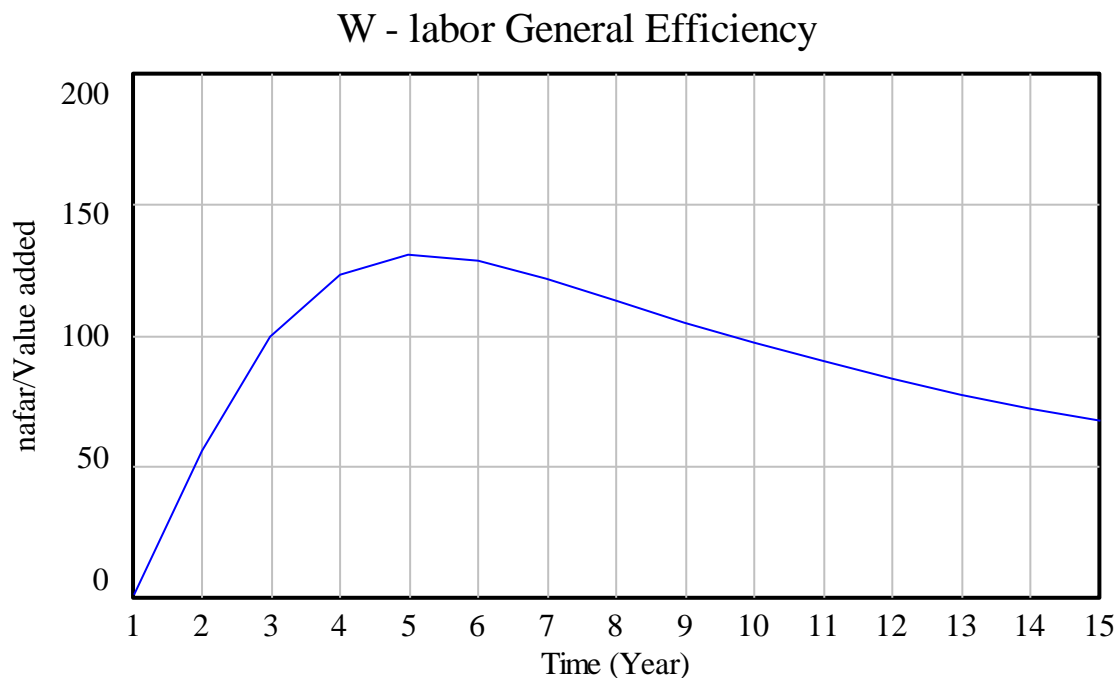
شکل (۴ - ۲۲) کارایی عمومی در شرکت نفت فلات قاره ایران

شکل (۴ - ۲۱) کارایی عمومی در شرکت نفت فلات قاره ایران را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل مشخص است، در سال اول تا پنجم پژوهش برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده بین ۰ تا ۲۳۰ نفر فرد نیاز است اما طی سال‌های بعد با توجه به اینکه افراد مستعد و توسعه تکنولوژی با کمک این افراد در سازمان رو به افزایش است، برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده به نیروی مستعد کمتری نیاز است. در کمترین حالت ممکن در ۱۵ سال آینده برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده به حدود ۱۲۲ نفر فرد مستعد نیاز است. جدول زیر تعداد نفرات مورد نیاز بر ایجاد یک واحد ارزش افزوده در تمام سال‌ها را به تفکیک هر سال در بازه زمانی پژوهش نشان می‌دهد. لازم به ذکر است در سال اول بر طبق محدودیت‌های نرم افزاری شاخص کارایی یک قرار داده شده است و اثری بر روند کار تحلیل نرم افزار ندارد.

جدول (۴ - ۱) نفرات مستعد مورد نیاز برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده در هر سال

Time (Year)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
labor General Efficiency	1	100.921	180.1315	223.7577	237.4404	233.3738	220.9062	205.6333	190.1736	175.6497	162.4535	162.4535	140.2204	130.9089	122.619

حال اگر بخواهیم تاثیرات خروجی استعدادهای بر سازمان را در ۱۵ سال آینده دخیل کنیم. نمودار (۴ - ۲۲) کارایی عمومی شرکت فلات قاره ایران را نشان می‌دهد.



"W - labor General Efficiency" : Current

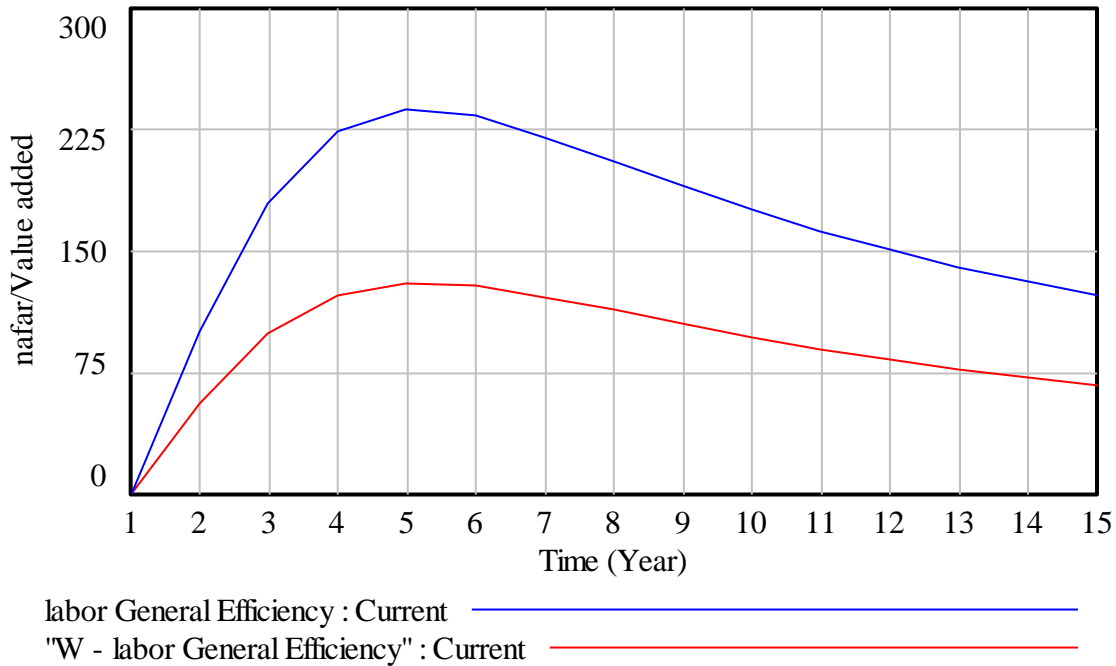
شکل (۴ - ۲۳) کارایی عمومی در شرکت نفت فلات قاره در صورت خروج استعدادهای

نمودار بالا نشان می‌دهد که برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده بین سال اول تا پنجم بین ۵۰ تا ۱۳۰ نفر فرد مستعد نیاز است و در سال‌های بعد این مقدار به تعداد نزدیک به ۶۷ نفر کاهش می‌یابد. برای بهتر نشان دادن این تعداد، جدول زیر ریز تعداد نفرات مستعد مورد نیاز در هر سال برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده را نشان می‌دهد.

جدول (۴ - ۲) نفرات مستعد مورد نیاز برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده در هر سال

Time (Year)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
labor General Efficiency	1	55.9562	99.47563	123.4012	130.8587	128.5652	121.9721	113.7226	105.3002	97.34972	90.10381	83.517	77.66378	72.46741	67.84707

برای استنباط دقیق تر شکل (۴ - ۲۳) دو نمودار کارایی در حالت اول (شکل (۴ - ۲۱)) که هیچ مستعدی از سازمان خارج نشود و در حال دوم (شکل (۴ - ۲۲)) که مستعد از سازمان خارج شود آورده شده است.

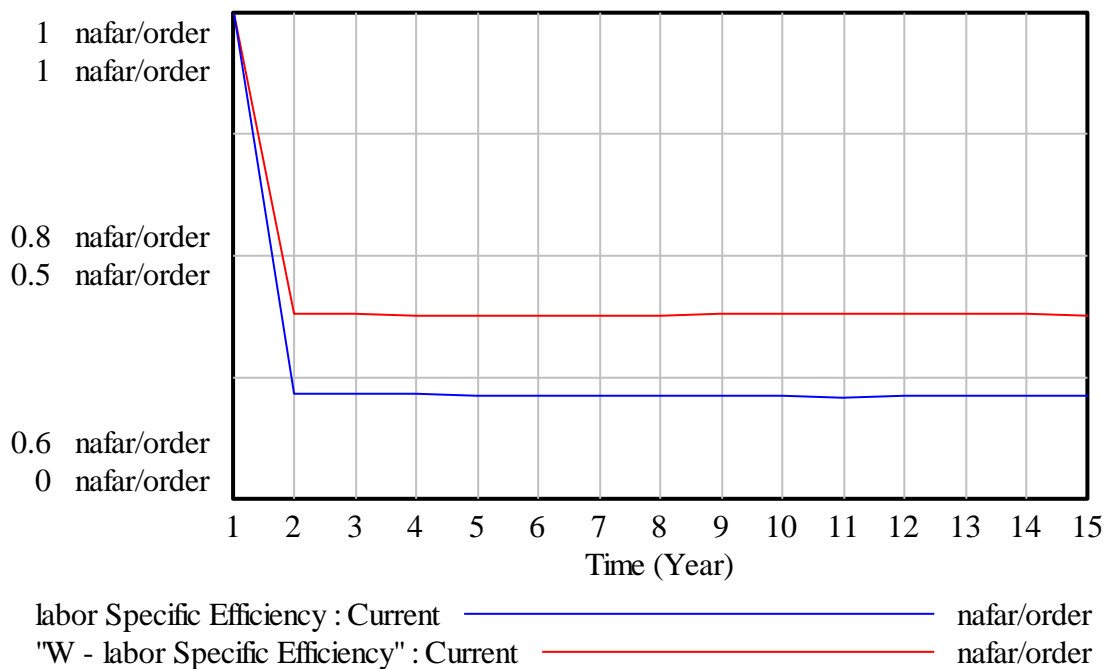


شکل (۴ - ۲۴) کارایی سازمان در حالت عدم خروج و خروج استعداد

همانطور که گفته شد بر طبق نظر خبرگان تعیین میزان برداشت توسط وزارت نفت به عوامل زیادی همچون تجهیزات، امکانات، زمان کاری، تعداد شرکت‌های پیمانکاری و سایر عوامل بستگی دارد. این نشان می‌دهد برای رسیدن به یک واحد ارزش افزوده تنها نیاز به نیروی انسانی مستعد نیست و بر طبق نظر خبرگان سازمان رفع محدودیت‌های تکنولوژیکی، به‌روزکردن فرآیندهای عملیاتی در بعد درون سازمانی و رفع موانع برداشت، رفع تحریم‌ها می‌تواند سازمان را به جایگاهی برساند که با نیروی مستعد کمتر ارزش افزوده ایجاد کند. در واقع این بدان معنا نیست که شرکت تعداد نیروی مستعد را بر محدودیت‌های ذکر شده ترجیح دهد یا در نگاهی دیگر درصد رفع محدودیت‌ها جهت کمتر کردن نیروی مستعد یا توسعه بخش‌های دیگر شرکت جهت استفاده بهتر از نیروها در سازمان برآید، بلکه این امر بسته به شرایط سازمان در سال‌های آینده از نظر جایگاه شرکت به عنوان یکی از اهرم‌های وزارت نفت و سیاست‌های دولت و خود شرکت نفت فلات قاره است.

۴-۷-۲ کارایی خصوصی

در رابطه با کارایی خصوصی با توجه به ماهیت مشابهی که با کارایی عمومی دارد، نتایج نرم افزاری شرایط مشابهی را با کارایی عمومی نشان می‌دهد. بر طبق تعریف کارایی خصوصی از دو شاخص برداشت (Order) و جمعیت افراد مستعد در سازمان تشکیل شده است و شکل (۴ - ۲۴) و جدول (۴ - ۳) تفاوت کارایی خصوصی در دو حالت عدم خروج استعداد از سازمان و خروج استعداد در سازمان را نشان می‌دهد.



شکل (۴ - ۲۵) تفاوت کارایی خصوصی در دو حالت عدم خروج استعداد از سازمان (labor Specific Efficiency) و خروج استعداد از سازمان (W - labor Specific Efficiency)

جدول (۴ - ۳) تفاوت کارایی خصوصی در دو حالت عدم خروج استعداد از سازمان (labor Specific Efficiency) و خروج استعداد از سازمان (W - labor Specific Efficiency)

Time (Year)	1	2	3 - 15
"labor Specific Efficiency"	1	0.687075	0.686007
"W - labor Specific Efficiency"	1	0.380952	0.37884

ارقام جدول در واقع میزان تعداد افراد به ازای برداشت هر سال را نشان می‌دهد. در حالتی که هیچ نیروی سازمان را ترک نکند برداشت سالیانه به ازای ۰.۶۸ فرد مستعد و در حالتی که خروج نیرو از

سازمان داشته باشیم (اگر میزان برداشت تغییر نکند) برداشت سالیانه ۰.۳۸ فرد مستعد در هر سال اتفاق می افتد.

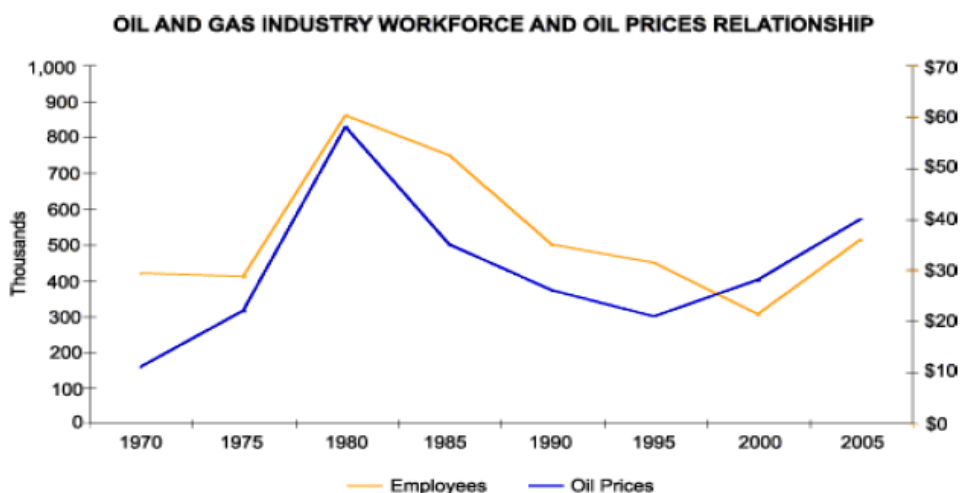
۸-۴ سناریوی شماره دو

هدف سناریوی شماره دو تعیین رابطه بین هزینه نیروی انسانی مستعد و فروش نفت در بازار جهانی است. در این سناریو هزینه نیروی انسانی فقط در مقابل فروش نفت صورت گرفته و فروش سایر مشتقات نفتی و گازی لحاظ نشده است.

۱-۸-۴ هزینه نیروی انسانی مستعد

شرکت نفت فلات قاره دومین شرکت بزرگ زیر مجموعه شرکت ملی نفت است. هزینه نیروی انسانی در حال حاضر در شرکت نفت فلات قاره ایران پایه و اساس سنتی دارد و شرکت برای نیروهای مستعد سازمان علاوه بر هزینه اولیه مساوی با بقیه نیروهای انسانی، پاداش‌های مازاد و شرکت در کارهای پروژه‌ای را نیز باید به هزینه‌های نیروی مستعد خود بیافزاید. مطابق آمارها، قبل از سال ۱۳۵۷ شرکت ملی نفت با ۳۵ تا ۴۰ هزار نفر نیروی انسانی، روزانه ۶ میلیون بشکه نفت استخراج می کرد (تقریباً هزینه نیروی انسانی کل شرکت ملی نفت به فروش ۰.۱ درصد است). ولی هم اکنون با ۲۶۰ تا ۲۷۰ هزار نفر کمتر از ۴ میلیون بشکه نفت در روز استخراج می کند. این به این معناست که نیروی انسانی شاغل در نفت کشور حدود ۶/۸ برابر شده، ولی تولید در حال حاضر حدود ۳۰ درصد کمتر از تولید سال ۵۷ است.

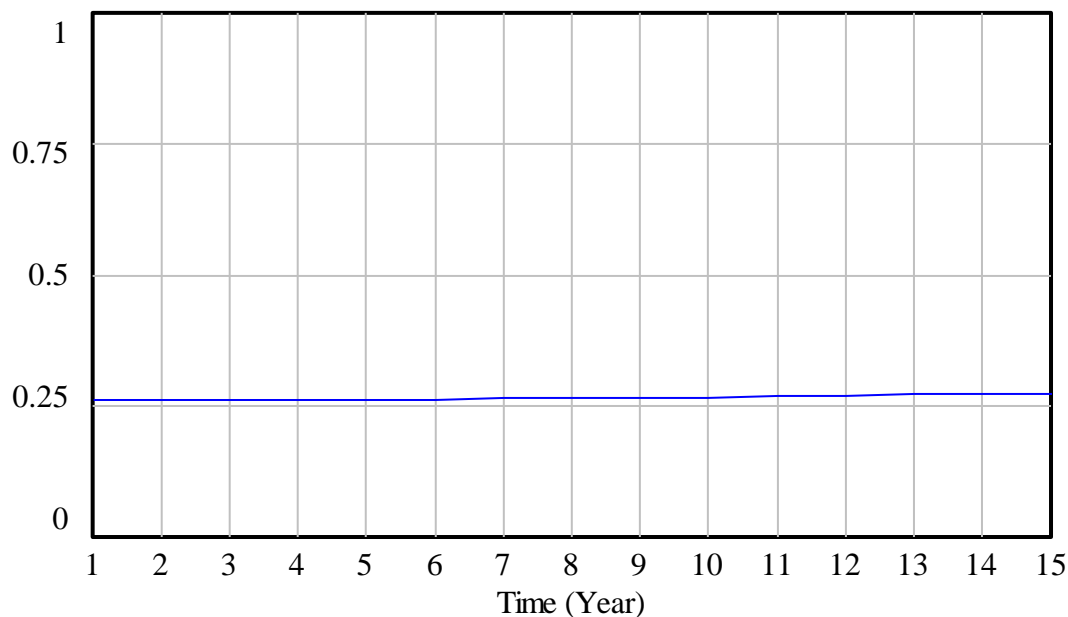
بر طبق شکل (۴ - ۲۴) که یافته پژوهش رسلر (۲۰۰۷) است، ایران در سال ۱۳۵۷ (۱۹۷۸ میلادی) با ظرفیت ۶ میلیون بشکه در روز، نفت را با قیمت ۴۲ دلار به فروش می رساند.



شکل (۴ - ۲۶) روند تعداد نیروی انسانی شرکت های دنیا در مقابل با قیمت هر بشکه نفت

اما در حال حاضر تعداد نیروی انسانی شرکت نفت فلات قاره به تنهایی سه برابر سال ۵۷ کل وزارت نفت است و قیمت متوسط نفت بشکه ای ۵۲ دلار است. با توجه به شرایط کنونی اقتصاد جهانی و وابستگی ۳۰ درصدی دنیا به نفت، بر طبق نظر خبرگان شرکت نفت فلات قاره، قیمت نفت در آینده افت نخواهد کرد و با یک شیب منطقی مطابق شکل (۴ - ۲۵) افزایش خواهد یافت. این افزایش شیب قیمت نفت در نگاه اول نوید درآمد بیشتر و سنگ‌شکن شدن هزینه‌های منابع انسانی در شرکت نفت فلات قاره را می‌دهد اما بر طبق شکل (۴ - ۲۶) که تحلیل پژوهش است نسبت هزینه نیروی انسانی به فروش در ۱۵ سال آینده با شیب تقریباً یکسانی به عدد ۰.۲۵ رسیده است، در واقع نشان می‌دهد در طول سال‌های آینده هزینه نیروی انسانی به تنهایی ۲۵ درصد فروش را در بر می‌گیرد. این عدد در واقع رویکرد خوشبینانه است زیرا تنها هزینه‌های نیروی انسانی در حال خدمت لحاظ شده است و در صورت اضافه شدن هزینه‌های بازنشستگی این نسبت بسیار بیشتر خواهد بود.

People cost/ sale



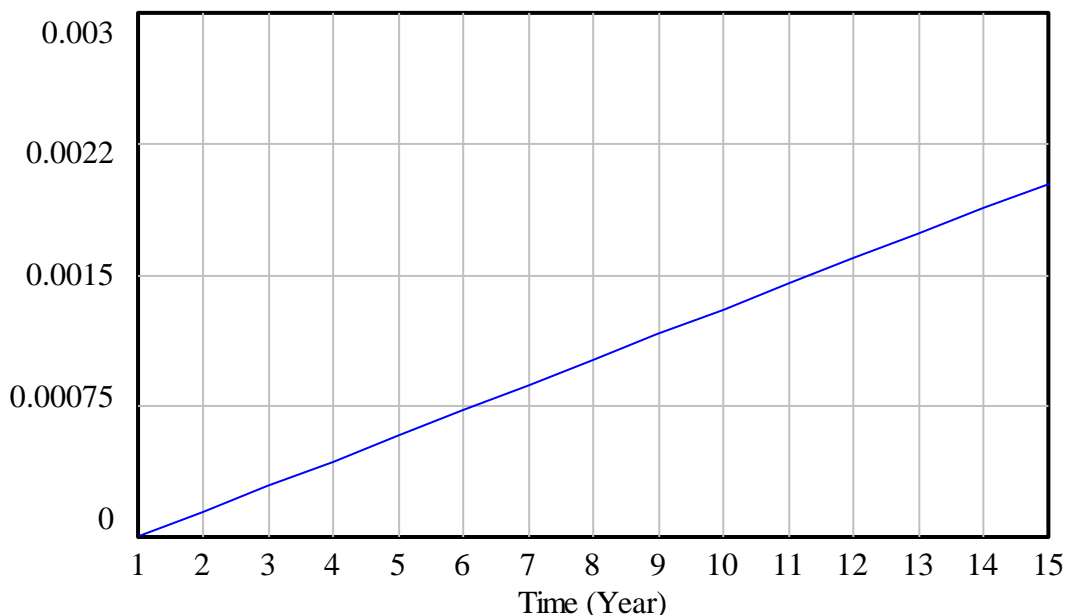
"People cost/ sale" : Current

شکل (۴ - ۲۷) نسبت هزینه نیروی انسانی شرکت نفت فلات قاره به فروش در سال

و اگر بخواهیم این نسبت هزینه نیروی انسانی به فروش را با سال ۵۷ مقایسه کنیم، این ۲۵ درصد باید به ۰.۱ درصد برسد. این ارقام نشان می‌دهد که بخشی از هزینه تمام شده ریشه در تعداد بالای نیروی انسانی در مجموعه نفت کشور دارد که باید در محاسبه قیمت تمام شده به دقت و به تفکیک در نظر گرفته شود.

این یافته‌ها در صورتی که نیروی انسانی سازمان را تنها نیروی مستعد در نظر بگیریم و از بقیه نیروهای انسانی چشم پوشی کنیم نیز صادق است. بر طبق شکل (۴ - ۲۷) هزینه نیروی انسانی مستعد نیز در طول سال‌های آینده به شدت افزایش می‌یابد و نزدیک به ۰.۲ درصد فروش نفت شرکت نفت فلات قاره ایران می‌رسد.

People cost/ sale



"People cost/ sale" : Current

شکل (۴ - ۲۸) روند هزینه های نیروی مستعد در مقابل فروش نفت در شرکت نفت فلات قاره ایران

۹-۴ سنجش اعتبار مدل

اعتبارسنجی، فرآیند ایجاد اطمینان در زمینه معنی دار بودن و مفید بودن مدل است. در این پژوهش، جهت تصدیق مدل شبیه سازی شده، از آزمون کفایت مرز که بر کافی بودن پارامترها و متغیرها در مدل با توجه به هدف تأکید دارد استفاده شد. به عنوان نمونه در یکی از سناریوهای مدل آزمون کفایت گنجانده شده است. همانطور که در شکل (۴ - ۲۴) مشخص است با تغییر در تعداد نیروی مستعد سازمان مقدار ارزش افزوده ایجاد شده توسط این افراد تغییر می کند که جهت این تغییرات منطقی بوده و ا تعریف مفهوم ارزش افزوده همخوانی دارد، در صورتی که تعداد نیروها افزایش یابد ارزش افزوده متقابلاً همین رفتار را نشان می دهد و در صورت کاهش در تعداد نیروی سازمان ارزش افزوده کاهش می یابد.

دومین آزمون استفاده شده در مدل آزمون آزمون سازگاری واحدها است که بر همخوان بودن واحدها در مدل تأکید داشته که این موضوع توسط نرم افزار، تصدیق شده است.

۱۰-۴ نتیجه گیری

در این فصل، مدل شبیه سازی شده به اجرا درآمده و نتایج و روند پیش بینی شاخصها نیز در آن نشان داده شد. ابتدا عوامل جذب کننده افراد مستعد به سمت استخدام در شرکت نفت فلات قاره

بررسی شد. سپس اثر انواع عوامل، از جمله اثر عوامل " بکارگیری"، "توسعه" و "نگهداشت" افراد مستعد بر روی خروجی مستعد در سازمان بررسی شد و شرایط سیستم مدیریت استعداد در حالت وجود این سه عامل و عدم وجود آنها تشریح شد. سپس به تدوین سناریو برای درک بهتر سیستم مدیریت استعداد شرکت نفت فلات قاره پرداخته شد. در تدوین سناریو از متغیرهای ارزش افزوده، برداشت، هزینه‌های نیروی انسانی، قیمت نفت کمک گرفته شده است و در ارزیابی سناریوها حالت خروج مستعد و عدم خروج مستعد نیز لحاظ شد. به این ترتیب، علاوه بر تصدیق مدل با استفاده از نگرش پویایی سیستم، به ارتباط میان پویایی سیستم و زیرشاخه‌های سیستم مدیریت استعداد، توجه شده و نقشی که افراد مستعد "دارند" و "می‌توانند" در شرکت نفت فلات قاره داشته باشند مورد بررسی قرار گرفت.

فصل پنجم

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱-۵ مقدمه

در این پایان نامه، سعی شده است تصویری کامل از وضعیت مدیریت استعدادها در شرکت نفت فلات قاره حاصل شود. مدیریت استعدادها در سازمان اکنون به یک استراتژی و هدف در کنار سایر اهداف سازمان تبدیل شده است و خود را به عنوان یک پروسه دائمی در سازمان نشان داده است. زیرا هم کیفیت منابع انسانی را تضمین می کند و هم دسترسی به اهداف سازمان را برای این منظور، یکی از روش های مناسب برای شناخت وضعیت مدیریت استعدادها، استفاده از پویایی سیستم است. واضح است که تحولات به صورت یکباره در یک سازمان ایجاد نمی شوند و فرآیندی پویا دارند و به همین دلیل، از تعامل متقابل عوامل مختلف ناشی می گردند؛ چون درک و کنترل پدیده های پویا به سادگی انجام نمی شود؛ منجر به افزایش پیچیدگی در آنها می گردد که این امر، تشخیص جهت مناسب برای تغییر را بسیار دشوار می کند. میتوان اینگونه تفسیر کرد که یکی از چالش های عمده برای سازمان ها، تشخیص تغییر مناسب و انجام فعالیت در جهت ایجاد و بهبود وضعیت آن است.

۲-۵ یافته ها

همانطور که بیان شد مدیریت استعداد فرآیندی دائم با هدف جذب، بکارگیری، توسعه (رشد) و نگهداشت کارکنان مستعد است. سیستم جذب مدیریت استعداد در شرکت نفت فلات قاره از کلیه شاخص های توصیه شده توسط کارشناسان و خبرگان دانشگاهی و صنعتی بهره می برد و افراد جذب شده طی این پروسه پاسخگوی نیاز این سازمان بوده اند. خبرگان و افراد مستعد رویکرد خوشبینانه نسبت به شاخص های " کیفیت رهبری در سازمان، امکانات رفاهی، رقابت بر پایه پرداخت، تعادل میان زندگی و کار، چالشی بودن شغل و بهره مندی از حقوق و مزایای ممتازان " دارند و این شاخص ها به سمت بهبودی و بهتر شدن در شرکت نفت فلات قاره پیش می روند. از طرف دیگر شاخص های " فرصت های پیشرفت شغلی، شهرت شرکت، امنیت شغلی و نبود فرصت شغلی " روند نزولی در چشم انداز پانزده ساله داشته اند. یافته ها در بخش جذب نیروی مستعد در مقایسه با پژوهش های قبلی مدیریت استعداد، همچون پژوهش های اسکالین و کالینز (۲۰۱۱)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، گاستیک و والتون (۲۰۰۸)، دیلویت (۲۰۰۵)، کالینز و ملامی (۲۰۰۴)، تاورس (۲۰۰۳) مطابقت دارد و در این بخش (جذب استعداد) بر روی شاخص هایی مانند " کیفیت رهبری سازمان، رقابت بر پایه پرداخت، فرصت های پیشرفت شغلی مشخص، شهرت شرکت، امنیت شغلی " بسیار تاکید شده است. اما با توجه به نتایج حاصل از وضعیت جذب مدیریت استعدادها در شرکت (۴ - ۱۰) " فرصت های پیشرفت شغلی " و " پرداخت بر پایه رقابت " در شرکت نفت فلات قاره مسیر شفافی را طی نمی کند و نمی تواند مانند سایر شاخص ها نقش خود را در جذب افراد مستعد ایفا کند.

در بخش بکارگیری افراد مستعد همانطور که اشاره شد شرکت نفت فلات قاره اعم نیروهای مستعد خود را از طریق آزمون یا کارمندیابی دانشگاهی از دانشگاه صنعت نفت و سایر دانشگاه‌های برتر کشور جذب می‌کند. و مطابق با روش‌های روز کارمندیابی در دنیا است. در این بخش ضعف در قسمت شاخص‌های " همسویی نقش‌ها با افراد، چرخش شغلی (غنی سازی شغل) " بیشتر نسبت به دیگر شاخص‌ها همچون " همسویی افراد با نقش‌ها، ارتقا شغلی، انگیزش، ارتباط بین گروه‌های کاری " دیده می‌شود و در رتبه بندی بین عوامل موثر در خروج نیروهای مستعد در جایگاه سوم قرار می‌گیرد. یافته‌ها در این بخش با نتایج پژوهش "والتر، تیمون، استامپ و داچ (۲۰۱۰)، باسبا و مورگان(۲۰۰۸)، کالینز و ملاهی(۲۰۰۴)، کانینگهام(۲۰۰۷)، هوگز و روگ (۲۰۰۸) " مطابقت دارد ولی در تدوین نقش‌ها با افراد شرکت نفت فلات قاره باید روش‌ها و ملاک‌های بهتری به کار گیرد، میتوان گفت یکی از دلایل زایده ضعف در این قسمت اغماری بودن مشاغل است که در مقابل سایر مزیت‌های خوبی که در بخش توسعه ایجاد می‌کند، در مقابل باعث ارتباط کمتر کاری بین افراد می‌شود. همچنین نداشتن محیط کاری مناسب نیز بر روی همسویی نقش‌ها با افراد تاثیر می‌گذارد. این یافته‌ها نیز با یافته‌های پژوهشی سلطانی و رضاییان (۱۳۸۸) نیز مطابقت دارد.

در بخش توسعه نیروها، بیشترین ضعف در شاخص‌های " کمک گرفتن از مشاوران، ارزیابی عملکرد، منعطف بودن زمان‌های کاری " دیده می‌شود. دلایل بوجود آمدن این نارضایتی در این قسمت بدلیل نبود فرهنگ سازمانی جهت کمک گرفتن از مشاوران و دردسترس نبودن مشاور تخصصی در زمینه کاری فرد مستعد است، از طرف دیگر بر طبق گفته افراد مستعد روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان نیز از روش‌های نسبتاً قدیمی پیروی می‌کند و این امر باعث ایجاد نارضایتی در افراد می‌شود. اما در قسمت آموزش سازمان رویه خوبی را پیش گرفته است و آموزش‌های مرتبط با شغل و آموزش‌های جانشین پروری مطلوبی برای کارکنان دارد. نتایج این بخش با یافته‌های پژوهش ایلس و همکاران(۲۰۱۰)، استال و همکارانش(۲۰۰۹) اسکالین و کالینز (۲۰۱۱)، گاستیک و والتون (۲۰۰۸)، کالینز و ملاهی(۲۰۰۴) در بخش توسعه مطابقت دارد. نقطه قوت این بخش برنامه‌های جانشین پروری است و نقش شاخص‌های اختصاصی شرکت نفت فلات قاره همچون " پاداش‌های مازاد و شرکت در کارهای پروژه‌ای " بسیار کم‌رنگ تر از سایر شاخص‌ها در خروج استعدادها هستند.

اما از نظر تعداد، بخش توسعه استعدادها به دلیل اهمیت بالایی که برای افراد مستعد دارد بیشترین تهدید را برای خروج نیروهای مستعد از سازمان را دارد و در جایگاه اول از نظر خروج افراد مستعد از سازمان قرار می‌گیرد.

در بخش نگهداشت افراد مستعد در سازمان، مطابق شکل (۴ - ۱۷) شاخص‌های " تناسب بین توانایی های فرد و وظایف محول شده، سیستم جبران خدمات، تاکید مدیران ارشد به کیفیت زندگی

شغلی " بیشترین تهدید را در خروج افراد مستعد از سازمان دارد. یعنی در این بخش ضعف وجود دارد و موجب ایجاد نارضایتی و خروج مستعد از شرکت نفت فلات قاره می‌شوند. یافته‌ها در این بخش با نتایج تحقیق ایگر، هاسلید و آلیچ (۲۰۰۱) هاگز و راگ (۲۰۰۸)، کالینز و ملاهی (۲۰۰۴)، گاستیک و والتون (۲۰۰۸)، باسبا و مورگان (۲۰۰۸) کاملاً مطابقت دارد. از نظر تعداد افراد درگیر از این بخش مطابق شکل (۴ - ۱۸) بخش نگهداشت در جایگاه دوم در خروج نیروهای مستعد از سازمان قرار می‌گیرد.

۱-۲-۵ سناریو شماره ۱

همانطور که قبلاً بیان شد هدف از تدوین سناریوی اول بررسی رابطه بین کارایی نیروی انسانی متخصص و تعداد نیروی متخصص در شرکت نفت فلات قاره است. آنچه که مشهود است امروزه سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری و برآورد نتایج نیروی انسانی مستعد خود از شاخص استفاده می‌کنند، و اکثر این شاخص‌ها نیز توسط خود سازمان‌ها و با توجه به شرایط سازمان تعیین می‌شود. با نظر خبرگان شرکت نفت فلات قاره ایران و اساتید دانشگاه و محدودیت‌های شرکت نفت فلات قاره در اعلام برخی اطلاعات دو شاخص کارایی عمومی و خصوصی برای این پژوهش تدوین شد. آنچه که نتایج خروجی تحلیل نشان می‌دهد روند رشد ارزش افزوده در این سازمان یک روند مثبت است و در مقابل سایر شرکت‌های زیر مجموعه شرکت ملی نفت ارزش افزوده قابل توجهی دارد و این شرکت هر ساله متضمن ایجاد این ارزش افزوده برای شرکت ملی نفت می‌شود. شاخص ارزش افزوده به دلیل برخی محدودیت‌ها تنها مقدار برداشت نفت از سوی شرکت فلات نفت قاره نسبت به برداشت کل شرکت‌های زیر مجموعه شرکت نفت انتخاب شد. آنچه که به عنوان کارایی عمومی معرفی شد نسبت تعداد نیروی انسانی (رشد نیروی انسانی) به ارزش افزوده تولیدی در شرکت نفت فلات قاره است. بر طبق این معادلات و شکل (۴ - ۲۲)، یافته‌های تحلیل نشان می‌دهد که نسبت روند رشد نیروی انسانی مستعد نسبت به رشد ارزش افزوده در ۱۵ سال آینده فزونی دارد، یعنی برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده نیاز به نیروی انسانی کمتری در سازمان است. این یک نتیجه منطقی است زیرا ارزش افزوده از سوی شرکت نفت فلات قاره برای هر سال از ۱۵ سال پژوهش مساوی با سال اول در نظر گرفته شده است و بر طبق نظر خبرگان نمی‌توان برای آن رشد محسوسی در سال‌های آینده در نظر گرفت. و از سوی دیگر رشد نیروی مستعد در سازمان هر ساله نسبت به خروجی افراد مستعد رو به افزایش است. در نتیجه می‌توان گفت شرکت نفت فلات قاره با همین روند ارزش افزوده در سال‌های آینده با مسئله ازدیاد نیروی مستعد مواجه خواهد شد و فرصت بهره‌برداری و استفاده مفید از نیروهای خود را از دست می‌دهد. اما اگر بخواهیم نتایج کارایی عمومی را بازتر کنیم میتوان از شاخص کارایی خصوصی بهره گرفت، بر طبق جدول خروجی تحلیل به شماره (۴ - ۳) برای ایجاد هر واحد

برداشت به ۰.۶۸ نفر نیروی مستعد نیاز است اما در صورتی که به دلیل عوامل بکارگیری، توسعه ای و نگهداشت نیروهای مستعد نیز از سازمان خارج شوند به ۰.۳۸ نفر نیروی مستعد نیاز است. در واقع شاخص کارایی خصوصی می تواند به شرکت نفت فلات قاره در مورد تصمیم‌گیری در مورد نیروهای مستعد خود کمک کند و اعداد خروجی این مرحله می‌تواند در سطح وسیع‌تری به سازمان کمک کند.

۵-۲-۲ سناریو شماره ۲

هدف سناریوی شماره دو تعیین رابطه بین هزینه نیروی انسانی مستعد و فروش نفت در بازار جهانی است. اما به دلیل محدودیت‌ها در اعلام برخی اطلاعات، در این سناریو هزینه نیروی انسانی فقط در مقابل فروش نفت صورت گرفته و فروش سایر مشتقات نفتی و گازی لحاظ نشده است.

همانطور که قبلا بیان شد الگوی دستمزد و هزینه نیروی انسانی در شرکت نفت فلات قاره روند سنتی دارد و بسته به سابقه افراد و جایگاه آن‌ها در سازمان با روند یکسانی برای همه افراد افزایش می‌یابد. برای بهتر روشن شدن هزینه‌های نیروهای انسانی مستعد نتایج این پژوهش نسبت به سال ۵۷ (در واقع اوج فعالیت شرکت‌های نفتی ایران قبل شروع جنگ و خسارات در حوزه نفت) سنجیده شد. بر طبق شکل (۴ - ۲۶) که تحلیل پژوهش است نسبت هزینه نیروی انسانی به نیروی انسانی در ۱۵ سال آینده با شیب تقریباً یکسانی به عدد ۰.۲۵ رسیده است، در واقع نشان می‌دهد در طول سال‌های آینده هزینه نیروی انسانی به تنهایی ۲۵ درصد فروش را در بر می‌گیرد. این عدد در واقع رویکرد خوشبینانه است زیرا تنها هزینه‌های نیروی انسانی در حال خدمت لحاظ شده است و در صورت اضافه شدن هزینه‌های بازنشستگی این نسبت بسیار بیشتر خواهد بود. اگر بخواهیم در مقام مقایسه هزینه‌های نیروی انسانی مستعد حال حاضر نسبت به سال ۵۷ بایستیم (یعنی ۰.۲ درصد) و عوامل همچون تحریم، تورم و دسترس نبودن تکنولوژی را در نظر نگیریم (زیرا با در نظر گرفتن این عوامل بهره‌وری شرکت‌های نفتی کشور به سمت صفر پیش میرود)، هزینه‌های نیروی انسانی مستعد نسبت به قیمت نهایی نفت بسیار بالا است. البته شرکت نفت فلات قاره در بخش‌های دیگر غیر نفتی (یعنی غیر از برداشت نفت) نیز فعالیت می‌کند و با در نظر گرفتن آن‌ها قطعاً هزینه نیروی انسانی مستعد رقم و درصد پایین‌تر نشان می‌دهد. آنچه که مشهود است این سناریو لزوم بکارگیری سیاست‌های سازمانی را جهت جذب، استخدام نیروهای مستعد، به کارگیری تکنولوژی روز در قسمت برداشت نفت در شرکت نفت فلات قاره را نشان می‌دهد.

۳-۵ محدودیت‌های پژوهش

- مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، محدودیت برای انجام مصاحبه به منظور جمع آوری اطلاعات بود. چنانچه امکان مصاحبه با تعداد بیشتر از افراد عالی سازمان امکان مصاحبه فراهم می‌شد نتایج پژوهش قطعاً دقیق‌تر حاصل می‌شد.

- دسترسی محدود در مورد برخی از اطلاعات موجب شد نتوان از شاخص‌های ارزیابی بیشتری جهت تعیین وضعیت نیروی مستعد سازمان استفاده کرد. این امر نیز با توجه به عدم محدودیت رویکرد پویایی سیستم‌ها در جهت استفاده از شاخص‌های بیشتر، بیشتر احساس شد.

- کم بودن منابع فارسی معتبر در مورد تحلیل با رویکرد پویا شناسی سیستم نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود.

۴-۵ پیشنهادات

۱-۴-۵ پیشنهادات کاربردی

در این قسمت سعی شده است بر اساس سناریوهای ایجاد شده در پژوهش سه استراتژی پیشنهادی در مورد فلات قاره ایران ارائه شود، در مورد استراتژی‌های تدوین شده سعی شد چارچوب نظری پژوهش در نظر گرفته شود و در کنار آن پیشنهادات اساتید و خبرگان شرکت نفت فلات قاره نیز در آن جای داده شده است. جهت رتبه بندی استراتژی‌های پیشنهاد شده بر اساس تکنیک مشهور AHP سلسله مراتبی تصمیم‌گیری شده است.

۱- استراتژی‌های تدوین شده به شرح زیر می‌باشند:

جدول (۵ - ۱) استراتژی پیشنهادی به شرکت نفت فلات قاره ایران

ردیف	استراتژی
STR1	استفاده از نیروی‌های مستعد به صورت پیمانکاری در بیشتر حوزه‌های کاری شرکت و استفاده از تکنیک‌های جابه جایی نیروهای مستعد به صورت درون سازمانی (راهبرد جایگزینی، راهبرد کارایی)
STR2	نوآوری در بخش‌های عملیاتی سازمان در جهت بهره بردن بیشتر از نیروهای مستعد (راهبرد انگیزشی، راهبرد کارایی)
STR3	تمرکز بر روی ایجاد سبک رهبری سازمان برتر مانند سبک رهبری مربیگری (راهبرد حفظ و توسعه، راهبرد کارایی)

۲- خلاصه سناریوهای پژوهش نیز به صورت زیر می باشد:

جدول (۵ - ۲) خلاصه سناریوهای پژوهش

ردیف	سناریو
S1	رابطه بین کارایی شرکت نفت فلات قاره در مقابل فرآیند مدیریت نیروی انسانی مستعد در سازمان (برا اساس نتایج جهت استفاده بهتر از نیروی مستعد سازمان باید به بالا بردن ظرفیت کاری در سازمان اهتمام ورزد).
S2	رابطه بین هزینه های نیروی انسانی مستعد در مقابل فروش نفت در بازار جهانی (کاهش جذب نیروی مستعد (اخراج نیرو) و همچنین کاهش هزینه های نیروی انسانی مستعد)

جمعیت خبره مورد نظر ۳ نفر در نظر گرفته شد. ابتدا از خبرگان خواسته شد ماتریس مقایسات زوجی سناریو ها را پر کنند:

هر سه خبره در مورد نظر یکسانی نسبت به سناریو ها داشتند که در جدول زیر آمده است.

جدول (۵ - ۳) ماتریس مقایسات زوجی خبرگان در مورد سناریوها

	W	S1	S2
S1	0.25	۱	۳
S2	0.75	۰.۳۳	۱

مطابق جدول فوق وزن سناریوهای S1 و S2 به ترتیب ۰.۲۵ و ۰.۷۵ به دست آمد.

سپس از خبرگان خواسته شد که هر یک از استراتژی های ذکر شده را بر طبق سناریوها، مقایسه زوجی انجام دهند. نتایج به صورت زیر مشخص شده است.

خبره ۱:

جدول (۵ - ۴) ماتریس مقایسه زوجی خبره اول (استراتژی ها بر اساس سناریوی ها)

S1	STR1	STR2	STR3
STR1	۱	۵	۳
STR2	۰.۲	۱	۰.۳۳
STR3	۰.۳۳	۳	۱

S2	STR1	STR2	STR3
STR1	۱	۷	۵
STR2	۰.۱۴۳	۱	۳
STR3	۰.۲	۰.۳۳	۱

خبره ۲:

جدول (۵ - ۵) ماتریس مقایسه زوجی خبره دوم (استراتژی‌ها بر اساس سناریوی‌ها)

S1	STR1	STR2	STR3
STR1	۱	۳	۵
STR2	۰.۳۳	۱	۵
STR3	۰.۲	۰.۲	۱

S2	STR1	STR2	STR3
STR1	۱	۵	۳
STR2	۰.۲	۱	۳
STR3	۰.۳۳	۰.۳۳	۱

خبره ۳:

جدول (۶ - ۵) ماتریس مقایسه زوجی خبره سوم (استراتژی‌ها بر اساس سناریوی‌ها)

S1	STR1	STR2	STR3
STR1	۱	۵	۳
STR2	۰.۲	۱	۰.۲
STR3	۰.۳۳	۵	۱

S2	STR1	STR2	STR3
STR1	۱	۷	۵
STR2	۰.۱۴۳	۱	۳
STR3	۰.۲	۰.۳۳	۱

درایه های ماتریس مقایسه زوجی جامع که در روش تحلیل سلسله مراتبی فازی به کار می‌رود، یک عدد فازی مثلثی است که مؤلفه اول آن حداقل نظرسنجی ها، مؤلفه دوم آن میانگین نظرسنجی ها و مؤلفه سوم آن حداکثر نظرسنجی ها می‌باشد. جهت انجام تحلیل سلسله مراتبی فازی بر روی داده ها برای هر دسته از عوامل یک ماتریسی جامع مقایسه زوجی بر اساس نظر تصمیم گیرندگان مراحل با توجه به این ماتریسی انجام شد. در ادامه مراحل تحلیلی فازی بر روی هر دسته از عواملی نشان داده شده است. مراحل انجام تحلیل سلسله مراتبی فازی بر روی هر دسته به صورت زیر می باشد:

جدول (۵ - ۷) ماتریس فازی شده استراتژی‌ها

	St1	St2	St3	$\sum_{j=1}^n M_{kj}$
St1	۱ ۱ ۱	۳ ۴.۳۳ ۵	۳ ۳.۶۷ ۵	۷ ۹ ۱۱
St2	۰.۲ ۰.۲۴ ۰.۳۳	۱ ۱ ۱	۰.۲ ۱.۸۴ ۵	۱.۴ ۳.۰۹ ۶.۳۳
St3	۰.۲ ۰.۲۹ ۰.۳۳	۰.۲ ۲.۷۳ ۵	۱ ۱ ۱	۱.۴ ۴.۰۲ ۶.۳۳

$$23.66) \quad 16.11 \quad 9.80 \quad (\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij} =$$

$$0.10) \quad 0.06 \quad 0.04 \quad ([\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij}]^{-1} =$$

$$(0.03 \quad 0.56 \quad 1.12) \quad 0.10) * 0.06 \quad 0.04 \quad () * 7 \quad 9 \quad 11 \quad (S_1 =$$

$$(0.06 \quad 0.19 \quad 0.65) \quad 0.10) * 0.06 \quad 0.04 \quad (1.4 \quad 3.09 \quad 6.33) * \quad (S_2 =$$

$$(0.06 \quad 0.25 \quad 0.65) \quad 0.10) * 0.06 \quad 0.04 \quad () * 1.4 \quad 4.02 \quad 6.33 \quad (S_3 =$$

به منظور فازی زدایی اعداد به دست آمده از روش میانگین خواهیم داشت:

$$X(S_i): \frac{\text{Min}_i + 4 * \text{Mean}_i + \text{Max}_i}{6}$$

جدول (۵ - ۸) اوزان آلترناتیوها

رتبه	وزن نرمال شده	وزن نرمال نشده	عامل
۱	0.535024283	0.60890	استراتژی ۱
۳	0.215515718	0.24527	استراتژی ۲
۲	0.249459999	0.28391	استراتژی ۳

با توجه به نتایج رتبه‌بندی که از ماتریس مقایسات زوجی خبرگان حاصل شده است، راهبرد جایگزینی - کارایی در میان دو راهبرد دیگر در رده اول قرار گرفت و سپس راهبرد حفظ و توسعه - کارایی در رده دوم قرار گرفت.

سایر پیشنهادات پژوهش:

- ۱- با توجه به اینکه مدیریت استعدادها سازمانی یک فرآیند پیچیده و زمان‌بر می‌باشد، توصیه می‌شود در سازمان‌ها یک کارگروه جداگانه در زمینه مدیریت استعداد متشکل از متخصصان حوزه مدیریت استعداد، استراتژی سازمانی به انجام این کار بگمارند.
- ۲- استفاده از شاخص‌های سنجش میزان کارایی، بهره‌وری در همه سازمان‌ها یک عرف است، بنابراین بهتر است واحد منابع انسانی سازمان قبل از پیاده کردن هرگونه برنامه در خصوص استعدادهای سازمان و مدیریت استعدادها، به شکل دقیق‌تری به ارزیابی کارکنان مستعد داخلی بپردازند تا در شناسایی، جذب و استخدام از ملاک‌های به‌روز تر و دقیق‌تر استفاده کنند.
- ۳- امروزه سازمان‌های پیشرفته و در سطح شرکت نفت فلات قاره هر کدام یک مدل خاص برای مدیریت استعدادهای خود استفاده می‌کنند، اگرچه برای شرکت نفت فلات قاره نیز مدل‌های مدیریت منابع انسانی پیشنهاد شده است اما توصیه می‌شود شرکت نفت فلات قاره به توسعه مدل‌های مدیریت استعداد خود بپردازد.
- ۴- به منظور توسعه نیروهای مستعد که یکی از مهم‌ترین بخش‌های مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد، بهتر است مدیران با ارائه ملاک‌های ارزیابی بهتر رضایت مستعدین سازمان را جلب کنند، و در صورت امکان برنامه‌های کاری منعطف‌تر و بهتری برای کارکنان مستعد سازمان تدوین کند.

۵- آموزش‌های مرتبط با شغل و آموزش‌های جانشین پروری در شرکت نفت فلات قاره جایگاه خود را در مقابل با سایر برنامه‌های توسعه ای نیروهای مستعد نشان داده است، پس توصیه می‌شود که مدیریت عالی سازمان نسبت به برگزاری هرچه بهتر این دوره‌ها حساسیت نشان دهند و برآن نظارت ویژه داشته باشند. همچنین توصیه می‌شود در این مسیر از نظر کل خبرگان سازمان نیز استفاده شود.

۶- با توجه به شرایط تحریمی کشور، لزوم اتخاذ سیاست‌های مناسب در جهت بکارگیری تکنولوژی‌های روز در قسمت برداشت احساس می‌شود، زیر آنچه که شرایط حال حاضر نیروی مستعد در شرکت نفت فلات قاره را با اما و اگر روبه رو کرده است، نبود تکنولوژی ها و امکانات متناسب با سطح دانش نیروی نخبه است.

۲-۴-۵ پیشنهادات پژوهشی

- ۱- پیشنهاد می‌شود در پژوهشی دیگر محدودیت‌های اطلاعاتی رفع شود و شاخص‌های بیشتری جهت ارزیابی وضعیت مدیریت استعدادها استفاده شود.
- ۲- پیشنهاد می‌شود پژوهش در زمینه مدیریت استعداد و روند رشد تکنولوژی در سازمان‌های نفتی با رویکرد پویایی سیستم انجام شود.
- ۳- با توجه به کاربردی بودن روش پویایی سیستم در تحلیل نتایج آماری، توصیه می‌شود در پژوهش‌های بعدی نسبت به تدوین حلقه‌های بازخور بیشتر همت گماشته شود.

۵-۵ نتیجه گیری فصل

مدیریت استعداد یکی از مباحث ویژه و داغ سازمان‌ها در شرایط رقابتی حال حاضر در سراسر جهان است. در سازمان‌های ایرانی بخصوص حوزه‌های وابسته به درآمد کشور هنوز پژوهش در زمینه مدیریت استعداد هنوز به نقطه بلوغ خود نرسیده است و در این پژوهش سعی شد با رویکردی متفاوت و بسیار کامل‌تر نسبت به سایر پژوهش‌ها در زمینه مدیریت استعداد از رویکرد پویایی سیستم برای شناسایی وضعیت آن بهره گرفت. آنچه که در نتایج مشخص شد نشان داد همیشه نمی‌توان ملاک ارزیابی مدیریت استعداد را ملاک‌های کیفی و عددی ساده دانست و باید با در نظر گرفتن مدیریت استعداد به عنوان یکی از اهرم‌های ویژه و رقابتی در سازمان آن را با کانال‌های ارتباطی وسیعتری با بقیه سازمان ربط داد. در این پژوهش ما از رویکرد پویایی سیستم‌ها جهت مرتبط کردن کانال‌ها به هم بهره گرفتیم و امید است در پژوهش‌های بعدی نیز با رفع محدودیت‌ها به طور کامل‌تری از این رویکرد استفاده شود. از بعد نتایج پژوهش می‌توان گفت وضعیت مدیریت استعداد در شرکت نفت

فلات قاره راه درستی در پیش دارد اما کیفیت اجرای آن نتایج آماری را ارضا نمی‌کند و این شرکت باید روزبه‌روز در ارتقا آن از طریق بکارگیری متخصصان مدیریت استعداد بکوشد. امید است یافته‌های سناریوهای پژوهش و پیشنهادات کاربردی مرتبط با آن بتواند به عنوان یک راهنما در زمینه مدیریت هرچه بیشتر استعدادهای سازمان در شرکت نفت فلات قاره مورد استفاده قرار گیرد.

پیوست ۱:

لیست موارد مصاحبه با اقتباس از پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد و همچنین سوالات اصلی از دیدگاه خبرگان و اساتید دانشگاه صورت گرفته است.

ردیف	سوالات
۱	به منظور جذب استعدادها، افراد به ترتیب با چه تعدادی از طریق بورس، آزمون و یا کارمندیابی دانشگاهی جذب می‌شوند؟
۲	بر اساس سوابق کاری، روند افزایش هزینه‌های هر فرد مستعد چگونه و به چه صورت است؟
۳	عملکرد شغلی افراد مستعد در داخل سازمان با چه ابزاری حاصل می‌شود و مبنای آن چیست؟
۴	تعداد مستعد جذب شده در هر سال به طور میانگین چه تعداد است؟
۵	چنانچه افراد مستعد خواستار ارتقا شغل و جایگاه خود باشند؛ با چه روندی صورت می‌گیرد؟ نرخ ارتقا چقدر است؟
۶	سازمان افراد خود را برای به عهده گرفتن مشاغل کلیدی در آینده آموزش می‌دهد؟ روش انتخاب افراد و نرخ جانشین پروری در سال چقدر است؟
۷	استخدام برترین استعدادها هزینه زیادی برای سازمان به همراه دارد، هزینه‌های متوسط هر مستعد در اسل چقدر است
۸	دیدگاه افراد مستعد به (مثل هوش، خلاقیت، قدرت یادگیری، توانایی ریسک پذیری و ...) نرخ برگزاری دوره‌های آموزشی و هزینه‌های مرتبط با آن در سال چگونه است؟
۹	وضعیت فرصت رشد و پیشرفت شغلی نسبت به پاداش‌های مادی کدامیک اولویت دارد؟
۱۰	در بکارگیری افراد مستعد، فقط از روش‌های کیفی مثل مصاحبه، مشاهده و نظرات مدیران و سایر کارکنان استفاده می‌شود؟
۱۱	رابطه بین دوره‌های آموزشی شغلی برای افراد مستعد و کارایی و عملکرد آنها در سازمان چگونه است؟ (بر اساس نتایج سال‌های قبل)
۱۲	چنانچه امکان رشد و ارتقا افراد مستعد فراهم نشود، نرخ ترک چگونه است؟ چنانچه افراد مستعد فعلی به هر دلیلی سازمان را ترک کنند، سریعاً جایگزین‌های دیگری برای آنها می‌یابید؟ چه مقدار از داخل سازمان و چقدر از بیرون سازمان؟
۱۳	در سازمان ما شغلی که به افراد داده می‌شود، متناسب با استعداد آنهاست؟
۱۴	مزایای برتر شرکت نسبت به سایر سازمان‌ها تا چه حد میتواند افراد مستعد را جذب کند؟ نرخ متوسط از این لحاظ چقدر است؟
۱۵	هزینه‌های نگهداری یک مستعد مازاد بیشتر است یا هزینه‌های ترک وی از سازمان؟
۱۶	جایگاه افراد مستعد در استراتژی‌ها و اهداف سازمان چگونه است؟
۱۷	کیفیت رهبری در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})
۱۸	امکانات رفاهی در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})
۱۹	رقابت بر پایه پرداخت در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})
۲۰	تعادل میان زندگی و کار در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})
	فرصت‌های پیشرفت شغلی در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})

چالشی بودن کار در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۲۱
اعتبار شرکت در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۲۲
امنیت شغلی در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۲۳
کمبود فرصت های شغلی در ورود افراد مستعد به شرکت نفت فلات قاره چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۲۴
بهره مندی از حقوق و مزایای ممتازان در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۲۵
ارتقا شغلی عمودی در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۲۶
همسویی نقش ها با افراد در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۲۷
همسویی افراد با نقش ها در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۲۸
انتقال شغلی در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۲۹
ارتباط بین گروه های کاری در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۳۰
برنامه های اجتماعی کردن در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۳۱
ارزیابی عملکرد چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۳۲
دوره های آموزشی (مرتبط با کار و دوره های جانشین پروری) در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۳۳
کمک گرفت از مشاوران در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۳۴
پاداش های مازاد در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۳۵
شرکت در کارهای پروژه ای در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۳۶
در یک سال چه تعداد افراد مستعد در کارهای پروژه ای دخیل می شوند؟	۳۷
غنی سازی شغل در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۳۸
تصدیق روزانه و نظارت بر کارکنان در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۳۹
مشارکت در اهداف تجاری سازمان در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۴۰
سیستم جبران خدمات در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۴۱
بیان واقعیت های شغلی در بدو استخدام در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۴۲
مشارکت کارکنان در تصمیم گیری در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۴۳
تفویض اختیار (استقلال شغلی) در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۴۴
تاکید مدیران ارشد به کیفیت زندگی شغلی در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۴۵
تناسب بین توانایی های فرد و وظایف محول شده در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۴۶
ایجاد فرصت های مادی و عاطفی در شرکت چگونه است؟ (ضعیف تا خیلی عالی {۱ تا ۱۰})	۴۷
ارزش افزوده ویژه سازمان چیست؟ نرخ آن در سال چقدر است؟	۴۸
هزینه ثابت یک نیروی مستعد در سال چقدر است؟	۴۹

منابع

- ۱- باقری و همکاران (۱۳۹۱)؛ بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان با روش پویایی سیستم؛ نهمین کنفرانس بین المللی صنایع

- ۲- باقری، مسلم، علیشیری، محمدمهدی، تولایی، روح الله، طهماسبی، سیامک (۱۳۹۳)؛ مدیریت استعدادها در صنعت نفت ایران: عوامل اثرگذار و راهبرد کلان؛ فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت؛ سال ۶، شماره ۱۹
- ۳- تاج تفتی، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷) ، "چرا مدیریت استعداد"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱، صص ۶۲-۶۳
- ۴- حقانی، محمود، خراسانی، اباصلت، زمانی پور، حسین (۱۳۹۳)؛ درآمدی بر مدیریت استعداد (چیستی، تاریخچه، ضرورت و فرآیند)؛ اولین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران
- ۵- خالوندی، فاطمه، عباس پور، عباس (۱۳۹۳)؛ در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس؛ فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت؛ سال ششم، شماره ۲۱
- ۶- رحیمی، غلامرضا، پذیره طاهر (۱۳۹۵)؛ تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان ادارات تامین اجتماعی جنوب استان آذربایجان غربی)؛ مطالعات مدیریت و کارآفرینی؛ دوره ۲، شماره ۱، صص ۱۳۴ - ۱۴۰
- ۷- سید حامد پورحسینی (۱۳۹۵)؛ بررسی رابطه بین بیکاری و کارآفرینی با استفاده از پویایی شناسی سیستم؛ دومین کنفرانس بین المللی اقتصاد و مدیریت مالی
- ۸- شهوازیان، سلاله، مرتضوی، سعید (۱۳۹۳)؛ شناسایی عوامل مؤثر بر حفظ افراد مستعد از دیدگاه مدیران صنعت نفت و فعالان سایر صنایع؛ فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت؛ سال ۵، شماره ۱۸
- ۹- شیروانی، علیرضا، سلیمانی، فرهمند (۱۳۹۲)؛ بررسی عوامل مؤثر بر حفظ و کارکنان نگهداشت شرکت (پالایش گاز ایلام)؛ اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول
- ۱۰- صادقی، منصوره (۱۳۹۴)؛ بررسی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان؛ اولین همایش ملی پژوهش های کاربردی در اقتصاد، حسابداری و مدیریت؛ دانشگاه آزاد دامغان
- ۱۱- فانی، علی اصغر، حسن زاده، حسن، آرم، هادی احمدی، شکیب، علی صفایی (۱۳۹۳)؛ جامعه پذیری سازمانی و نقش آن در تمایل به ترک خدمت کارکنان جدید الاستخدام (مطالعه موردی: شرکت نفت و گاز پارس)؛ فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت؛ سال ۶، شماره ۲۰
- ۱۲- گای، ماتیو و سیمز، دوریس؛ توسعه استعدادهای آتی، راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری؛ ترجمه: نسرين جزنی (۱۳۸۸)، چاپ اول، تهران: انتشارات سر آمد
- ۱۳- محمودی، محمدتقی، نیک پور دهکردی، عظمی (۱۳۹۵)؛ بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی؛ مطالعات مدیریت و کارآفرینی؛ دوره ۲، شماره ۱، صص ۱ - ۱۲
- ۱۴- ممی زاده، جعفر (۱۳۷۵) بدانش بهسازی و نوسازی سازمانی؛ چاپ اول، تهران: انتشارات روایت

- ۱۵- میرسپاسی، ناصر، غلام زاده، داریوش، رشیدی، محمد مهدی و صنعتگر، هدی (۱۳۸۹)؛ آسیب شناسی - طرح جذب و نگهداری نخبگان (مطالعه موردی در شرکت ملی نفت ایران)؛ فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۱، صص ۱۷-۱۵
- ۱۶- میرمحمدی، سادات، (۱۳۹۴)، "مدیریت استعداد در سازمان"، جنگ صنعت و فناوری، شماره ۱۴۳، صص ۱۹ - ۲۷

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. -۱
- Ashton, C. and Morton, L. (2005) „Managing talent for competitive advantage“ *Strategic Human Resources Review*, 4(5), July/August: 28-31 Barlow, L. (2006) „Talent development: The new imperative?“ *Development and Learning in Organizations*, 20(3): 6-9 -۲
- Barlow, L. (2006). Talent Development. The new imperative? Emerald Group, Development And Learning. In *Organizations Journal* Vol.20 No.3, pp.6-9 -۳
- Barron, P (2008). Education and talent management implications for the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Group, Vol.20 No.7, pp.730-742 -۴
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. -۵
- Becker, B.E. Huselid, M.A and Ulrich.D (2001). *The HR Scorecard*, Harvard Business School PRess BostonMA. -۶
- Beechler.S & Woodward.I.C (2009). *Global Talent Management Journal of International Management*, 15, pp:273-285 -۷
- Berger, L & Berger, D (2003). *The Talent Management Handbook*, McGraw Hill, Cleveland, OH. -۸
- Bhatnagar,J. (2007).Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees Key to Retention, Emerald Group, *Employee Relations* Vol.29 No.6, pp.640-663 -۹
- Birschel, D (2006). "Critical issues in HR drive: number 1 is talent management", *Benefits Quarterly*, Vol.22 No.1p.64 -۱۰
- Boston Consulting Group & World Federation of People Management Association. (2012) *Creating Peoples Advantage: Mastering HR Challenges in a two-speed world*. Global report Retrieved 2013-04-05 from: -۱۱
- Boussebaa,M & Morguntados .Managing Talent Accross National Borders.The Challenges Faced by an International Retail Group Emerald Group, *Critical Perspectives on International Business*, Vol.4 No.1, pp.25-41 -۱۲
- Byars, L & Rue W (2008). *Human Resource Management*, Published by McGrawHill Irwin -۱۳
- Cantrell.S & Benton.J.M (2009).The Five Essential Practices of Talent Multiplier. Emerald Group, *Business Strategy Series*, Vol.8 No.5, pp.358-364 -۱۴
- Chuai,X. Preece, D & Iles,P.(2008). Is Talent Management Just" Old Wine in New Bottles?: Emerald Group, *Management Research News*, Vol.31No.12, pp.901-911 -۱۵
- CIPD (2006). "Learning and development: Annual survey report", *CIPD: London* -۱۶
- Clarke, R & Winkler.V (2006). *Reflections on Talent Management*. London: CIPD -۱۷

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313. -18
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. -19
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management. A review and research agenda: Science Direct Group, Human Resource Management Review Journal, pp.304-313 -20
- Coppelli, P. (2004). *Talent Management in The 21 Century: Singapore Management University*. -21
- Coppelli, P. (2008). *Talent on Demand*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA -22
- Cunningham, I. (2010). *Talent Management making it real Emerald Group, Management Research News, Vol.21 No.2, pp.4-6* -23
- D'Annunzio-Green, N (2008). Managing The Talent Management Pipeline Emerald Group, Contemporary Hospitality Management Vol.20 No.7, pp. 807-819 -24
- Davis, T. Cutt, M. Flynn, N. Mowl, P & Orme, S (2007). *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*. Ashgate Publishing Company -25
- Dychtwald, K. Erickson, T.J. & Morison, R. (2010). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA. -26
- Fegley, S (2006). *Talent Management Survey Report*, SHRM Research, Alexandria, VA -27
- Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement A Review of Current Research and Its Implications*. The Conference Board. New York, NY. pp. 1-21 -28
- Gostick, A & Elton, C. (2008). *A Carrot Principle How The Best Managers Use Recognition to Engage their Employees, Retain Talent and Drive Performance*, Free Press, New York, NY -29
- Grandz, J (2007). "Talent Development: The Architecture of a Talent Pipeline that Works", Ivey Business Journal Vol.70 No.5, pp. 1-4 -30
- Groves, K.S. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices, Journal of Management Development, 26(3), pp.239-260 -31
- Guthridge, M & Komm, A.B (2008). Why Multinationals Struggle to Manage Talent. McKinsey Quarterly, pp. 1-8 -32
- Harrison, M.I. (2003). *Diagnosing Organizations, Methods, Models and Process*, Bysage publication. -33
- Hartmann, E. Feisel, E & Schober, H. (2010). Talent Management of Western MNCs in China, Journal of World Business, Vol.45 pp.169-178 -34
- Hughes, J.C. & Rog, E (2008). "Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations". Emerald Group, International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.20 No.7 pp.743-757 -35
- Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010) 'Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers', Journal of World Business, 45 (2), pp.179-189. -36
- Jenkins, M. (2006). "Managing Talent: A Burning Issue in Asia", Leadership in Action, Journal of World Business, Vol.26 No.5, p.20 -37

- Larson, P. and Richburg, M. (2004) „Leadership coaching“ , in Berger, L. and Berger, D. (Eds.) *The talent management handbook*, New York: McGraw-Hill 307-31.
- Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2009). What Makes HR a Strategic Partner? *People & Strategy*, 32(1), 14-22.
- Lewis, R & Heckman, Goanet Management: A Critical Review:Science Direct, Human Resource Management Review Vol.16pp139-154
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders— Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150-160.
- Michaels, E. Handfield-Jones, H & Axelrod.B (2001). *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Michaels, E.Handfield-Jones, H & Beth.A (2001). *The War For Talent*, McKinsey Quarterly & Company Inc.
- Nasirzadeh, F., & Nojedehe, P. (2013). Dynamic modeling of labor productivity in construction projects. *International Journal of Project Management*, 31(6), 903-911.
- Paauwe S.J. (2004). *Human Resource Management and Performance*,Oxford: Oxford UniverCity Press
- Phillips, R & Roper,O.(2009). A Framework for Talent Management in Real Estate:Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*,Vol.11 No.1.,pp.7-16
- Ready,D.A. & Conger.J.A.(2010).Make Your Company A Talent Factory, Harvard Business Review, June, pp.69-77
- Rothwell.W.J. (2010). *The Manager's Guide To Maximizing Employee Potential:Quick and Easy strategies to Develop Talent Every Day*. American Management Association, New York
- Sandler.S. (2006). Critical Issues in HR Drive 2006 Priorities, *HR Focus*,83(1), pp. 1-3
- Scott, B & Revis,SH. (2008).Talent Management in Hospitality: Graduate Career Success and Strategies: Emerald Group, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,Vol.20 No.7, pp.781-791
- ScullionH & Collings, D (2011). Recognition and Retaining of Talent. *Journal of Word Business*.45:105-117
- Smart, B (2005). *Top grading: How Leading Companies Win by Hiring,Coaching and Keeping the Best People*. Penguin Group, New York
- Society For Human Resource Management (2007). "Human Resources Glossary" Available at WWW.Shrm.Org/hrresources/hrglossary published/t.asp
- Stahl,G.Bjormark,I.Frandale, EMorris.S.Paauwe'sJ.Stiles,P.Trevor.J & Wright, P. (2009), *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain their Talent Pipeline* inseadWorking Paper Series.
- Storey.J. (2007). *Human Resource Mmanagement A Critical Text*,3"ed Thomson Learning, London
- Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers (PDF Download Available). Available from: https://www.researchgate.net/publication/222046520_Talent_Management_and_H

RM_in_Multinational_companies_in_Beijing_Definitions_differences_and_drivers
[accessed Aug 18, 2017].

**Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important -^o^
role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human
Resource Management Review*, 25(3), 280-286.**

Abstract

Today's battle is intense on resources that bring sustained benefits to the organization, the main source of these resources is called prudent human resources. Attracting, employing, developing and retaining talented individuals is one of the strategic responsibilities of management, especially in organizations such as the petroleum industry, which has professional occupations. In this research, we have tried to model the dynamics of the systems and the method of taxation and the causal analysis of how the talent management process in Iran's offshore oil company can be modeled and its present and desirable status is identified in the current time up to the future. The research is in terms of its purpose and the survey data is descriptive. For data collection and modeling, in addition to library studies, executives, supervisors and a group of semi-structured interviewers were interviewed. The findings show that the talent management process is appropriate in the field of absorption, application, maintenance, and development, respectively, and is the most vulnerable to the development of a prerequisite force in this organization. In order to clarify the talent situation, scenarios were developed that linked the company's offshore oil company's sales and the company's sales to the number of talent forces and related costs. The results showed that the use of prerequisite force replacement strategy as well as the use of new leadership styles such as coaching leadership style will have the most impact on talent . management situation

Key words: Talent Management, Human Resources, System Dynamics, Iranian Offshore Company



Shahrood University of Technology

Faculty of Industrial Management

Pathology of Organizational Talent Management with System Dynamic
Approach

(Case Study of Iranian Offshore Oil Company)

By: Abolfazl Lotfi

Supervisor:

Dr. Ali Akbar Hasani

Advisor:

Dr. Saeid Aybaghi Esfahani

September 2017