





## هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



شاید منابع مالی خون جاری در رگ‌های سازمان باشند، اما قطعا منابع انسانی سازمان هستند که نقش مغز را ایفا می‌کنند.

(سیلز و داوول، ۲۰۱۰)

طبق نظرسنجی های جهانی سه عامل "شناسایی استعداد مدیریتی"، "توسعه رهبری سازمان" و "برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی کار" اولویت های اساسی متخصصان منابع انسانی به حساب می‌آیند.

(استراک و همکاران، ۲۰۱۰)

اداره کنفرانس ها و سمینارها

[hrd-conf.imi.ir](http://hrd-conf.imi.ir)

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



## هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



### چالش های پیش روی حوزه مدیریت استعداد استراتژیک

1. گسترش شکل های جدید برون سپاری و همکاری های بین سازمانی
2. روندها در خصوص مهاجرت نیروی کار و گسترش موسسات کاریابی بین المللی
3. ظهور بازارهای جدید محصول و خدمات و ضرورت بهره مندی از بازارهای کار تخصصی
4. ناکارآمدی شیوه های سنتی مدیریت استعداد در زمان بحران های اقتصادی
5. ضرورت یکپارچگی ستاد-صف و یکپارچگی اقدامات مدیریت استعداد

اداره کنفرانس ها و سمینارها

[hrd-conf.imi.ir](http://hrd-conf.imi.ir)

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰

انستیتو ملی  
مشارکت و آموزش صنعتی

## چالش های پیش روی مفهوم مدیریت استعداد

1. آیا مدیریت استعداد اساساً مربوط به گروه خاصی کارکنان است؟
2. آیا همه کارکنان را باید با استعداد دانست؟
3. آیا مدیریت استعداد فقط یک برچسب جدید برای کارکردهای پیشرفته منابع انسانی است؟
4. آیا نباید در مدیریت استعداد بیشتر بر نقش های کلیدی تاکید داشت؟
5. آیا مدیریت استعداد نوعی دیدگاه اقتصادی است؟

انجمن کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰

انستیتو ملی  
مشارکت و آموزش صنعتی

## ساختار سخنرانی حاضر

1. استراتژیست ها در مورد مباحث مدیریت استعداد چه فکری می کنند؟
2. جایگاه و نقش مدل های کسب و کار در ارزیابی استعداد چگونه است؟
3. مدیریت استعداد چگونه عدم اطمینان در محیط های کسب و کار فعلی را اداره می کند؟
4. پیکره بندی روش های مدیریت استعداد چگونه است؟
5. حوزه مدیریت استعداد چگونه می تواند در استفاده از مفاهیمی نظیر پیشنهادات ارزش یا برند کارفرما از حوزه بازاریابی، زنجیره تامین از حوزه مدیریت صنعتی و ... الهام بگیرد؟

انجمن کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



## تاریخچه و مبانی مدیریت استعداد

1. جنبش برنامه ریزی منابع انسانی سال های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰
2. یکپارچگی سنت های منبع یابی و توسعه شغلی در قالب دیدگاه چرخه حیات
3. شکل گیری سنت های سرمایه انسانی علی الخصوص حسابداری منابع انسانی
4. توسعه رویکردهای محک زنی و بهترین ها در بهبود فرایندها
5. تقویت جایگاه ساختاری اقدامات مدیریت استعداد
6. ظهور پدیده جنگ برای استعداد در سال های ۲۰۰۱
7. قرار گرفتن مدیریت استعداد بعنوان محور اصلی فعالیت ها

لگانه کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf@imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ نامبر: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



## نقش محوری مدل های کسب و کار

1. چگونه سازمان ارزش تولید می کند.
2. نقش دارایی های مختلف در تحقق این ارزش ها چگونه است.

انواع دانش مورد نیاز برای تحقق مدل کسب و کار

- ۱- دانش اجزا (آگاهی از اجزای مدل تجاری در عوض شناخت کل مدل)
- ۲- دانش معماری (درکی مشترک از ارتباطات درونی تمام اجزا یا درکی مشترک از کنار هم قرار گرفتن مناسب اجزا، به منظور تحقق عملکرد کارآمد)

لگانه کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf@imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ نامبر: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



## پیداایش تنوع در استعداد های استراتژیک

1. استعدادهای رهبری
2. استعدادهای کارکردهای استراتژیک
3. استعدادهای فناوری های استراتژیک
4. استعداد های مناطق جغرافیایی استراتژیک

لگانه کنفرانس ها و سمینارها

 hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ و ۸۸۶۰۴۲۸۳ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



## رویکرد های مختلف در مدیریت استعدادی

لگانه کنفرانس ها و سمینارها

 hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ و ۸۸۶۰۴۲۸۳ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هدفهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ اردیبهشت ماه ۱۴۰۰



## رویکرد فردی؛ مدیریت استعداد برای افزای کلیدی

فرهنگ لغات انگلیسی کالینز استعداد را «احراز مقادیر بیش از متوسط از توانایی ذاتی، صلاحیت، قوهی ذهنی - به‌ویژه در خصوص ناشناخته‌ها» تعریف کرده است.

از منظر فردی، یک راهبرد مدیریت استعداد با شناسایی کارکنان «نخبه» که منبع مزیت رقابتی هستند، شروع می‌شود.

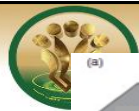
### مبانی اصلی رویکرد فردی:

1. مفهوم جنگ بر سر استعداد (مایکلز هندفیلد، ۲۰۰۱)
2. مفهوم محیط‌های کاری «آگاه» (زوبوف، ۱۹۸۸):
3. مفهوم پرداخت مبتنی بر فرد بجای شغل (لاولر ۱۹۹۴).

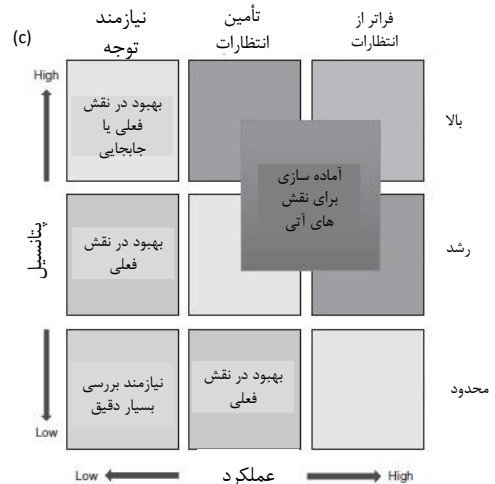
انگیزه کنفرانس‌ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هدفهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی



انگیزه کنفرانس‌ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



## انتقادات مطرح پیرامون رویکرد فردی

مشاورین مک کنزی در شرکت انرون، باورهای خود را تحمیل می کردند. آنها در جست و جوی افراد با استعدادی بودند که بتوانند خارج از چارچوب فکر کنند. هیچ گاه این فکر به ذهن آنها خطور نکرد که اگر تمام افراد باید خارج از چارچوب فکر کنند، شاید این خود چارچوب بود که باید اصلاح می شد (ففر ۲۰۰۱).

1. تاکید بر فردگرایی بجای کار گروهی
2. حذف نظام پیشنهادات و مدیریت دانش
3. محدود شدن سبب پاداش به جنبه صرفا مالی
4. برجسب C زدن و تضعیف روحیه بخش عمده کارکنان
5. احتمال بروز خطاهای ارزیابی عملکرد در برجسب نخبگان

اداره کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۴۲ - ۳۱۵۱  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ و ۸۸۶۰۴۲۸۳ نامبر: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



## رویکرد کارکردی: مدیریت استعداد از طریق اقدامات کلیدی

شرکت هایی که به در اختیار داشتن فرآیندهای پیچیده مدیریت استعداد شهرت دارند، مانند شل، پپسی، یونی لور و جی ای، سه فعالیت مهم را پیشنهاد می کنند:

1. تدوین اولویت های راهبردی شفاف؛
2. انتخاب دقیق نامزدها و ارزیابی مداوم ایشان؛ و
3. مدیریت فعال مخزن استعداد.

اداره کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۴۲ - ۳۱۵۱  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ و ۸۸۶۰۴۲۸۳ نامبر: ۸۸۶۰۴۲۸۳



## هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰

سازمان‌ها جهت موفقیت در مدیریت استعداد، نیازمند مجموعه‌ای استراتژیک و یک‌پارچه از شیوه‌ها و فعالیت‌های کلیدی مدیریت استعداد به شرح ذیل هستند:

- شناسایی و استخدام استعداد (تحلیل حوزه های کار، پایش راهبرد رقابتی شرکت، تمرکز یا تمرکززدایی راهبردهای استخدامی، استفاده از تأمین‌کنندگان برتر، تقویت نشان تجاری و شهرت میان کارکنان کلیدی)
- جذب استعداد به سازمان (تولید گزاره‌های ارزشی متناسب، مدیریت نشان تجاری کارفرما)
- کمینه کردن کاهلی و اصطکاک از طریق مشارکت و نگهداری (آموزش کارآمد، همسوسازی ساختارهای پاداش‌دهی و تشویق، ارتقا و بهبود مهارت‌های مدیریت صف و مشارکت ایشان در ابتکارت حفظ استعداد)
- شناسایی استعدادهای درونی اصلی (رویکردهای اثر بخش و قاعده‌مند جهت تعیین و تأیید وضعیت استعداد افراد، سامانه‌های شناسایی کارآمد، شناسایی نقش‌هایی که بیش از همه به استعداد متکی هستند و استفاده از چارچوب‌ها و ابزارهای ارزیابی)
- مدیریت جریان‌های استعداد (توسعه‌ی اثربخش سامانه‌های جانشین‌پروری، ایجاد انعطاف‌پذیری در پویایی درونی، مدیریت شغلی و سامانه‌های برنامه‌ریزی)
- پرورش و توسعه کارکنان (آموزش و مربی‌گری، پور تفوی منطف از فعالیت‌های توسعه، آموزش و فرصت‌ها و گزینه‌ها به کارکنان، فرآیندهای آموزش تیمی، برنامه‌های توسعه‌ی رهبری کاربردی و راهبردی)
- مدیریت عملکرد (فرآیندهای بازبینی در استعدادهای سازمانی، پیوند دادن داده‌های عملکرد سازمانی با مدیریت استعداد، تسهیل عملکرد افراد با استعداد، مدیریت عملکرد نامناسب)

لگانه کنفرانس‌ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۰۲۲۲۲۲۸۸۶ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۰۲۲۲۲۲۸۸۶ و ۰۲۲۲۲۲۸۸۶ شماره: ۰۲۲۲۲۲۸۸۶



## هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰

### رویکرد ساختاری: مدیریت استعداد از طریق تعیین موقعیت‌های محوری

مدیریت استعداد راهبردی باید فعالیت‌ها و فرآیندهایی را در برگیرد که شامل شناسایی قاعده‌مند موقعیت‌های کلیدی شوند، که به نحو بارزی در مزیت رقابتی پایدار سازمان مشارکت دارند.

این رویکرد باید با توسعه‌ی مخزن استعداد، (رویکرد فردی) - افرادی که بالاترین عملکرد و پتانسیل را در ایفای این نقش‌ها دارند - همراه شود. همچنین باید یک طرح مدیریت استعداد جهت تسهیل پر کردن این موقعیت‌ها با افراد شایسته (رویکرد اجرایی) وجود داشته باشد و این طرح مدیریت آنها را متمایز کرده تا تعهد همیشگی آنها به سازمان را تضمین کند.

مدیریت استعداد تنها به کارمندان رده‌بالای سازمان محدود نیست. موقعیت‌های کلیدی هر جایی می‌توانند باشند و مدیریت استعداد به یک راهبرد در گستره سازمانی تبدیل می‌شود.

موقعیت‌های A دو مشخصه اصلی دارند: (۱) نقشی خاص و فوق‌العاده در توانایی سازمان برای اجرای بخش مهمی از راهبرد دارند، (۲) در عین حال، تنوع زیادی در کیفیت کار ارائه شده توسط کارکنان آن موقعیت وجود دارد.

لگانه کنفرانس‌ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۰۲۲۲۲۲۸۸۶ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۰۲۲۲۲۲۸۸۶ و ۰۲۲۲۲۲۸۸۶ شماره: ۰۲۲۲۲۲۸۸۶





## هدفهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰

اگرچه برای تشخیص موقعیت‌های کلیدی از راه‌های متفاوتی استفاده می‌شود، از نظر حاصلید، بینی و بکر (۲۰۰۵):

- **موقعیت‌های A** راهبردی هستند، به سامانه‌ی تصمیم‌گیری مستقل نیاز دارند، سامانه‌ی جبران خسارت بر پایه‌ی عملکرد دارند، در مقایسه با دیگر موقعیت‌ها برای سازمان ارزش خاص و فوق العاده ایجاد می‌کنند و اشتباهات متوالی (در طراحی شغل یا به خدمت‌گیری افراد غلط) می‌تواند پیامدهای مالی جدی به همراه داشته باشد.
- **موقعیت‌های B** دارای نقش‌های حمایتی فراوانی هستند که ممکن است برای شرکت راهبردی باشند، اما مهارت‌های مورد نیاز آنها عادی و رایج هستند و ممکن است در عملکرد کارمندان این موقعیت‌ها اندکی تنوع وجود داشته باشد.
- **موقعیت‌های C** ممکن است برای کارکرد شرکت مورد نیاز باشند، اما راهبردی نیستند و به راحتی قابل تأمین از بیرون از سازمان هستند.

در خصوص رویکرد ساختاری دو نکته قابل توجه وجود دارد:

1. هنگامی که سطح عدم قطعیت راهبردی بالا است و نیاز به بکارگیری مدل تجاری جدید باشد، میزان مشارکت نسبی نقش‌های مهم در موفقیت سازمان تغییر می‌کند.
2. ارزیابی میزان «ارزش‌مندی» یک نقش، پیچیده است.

بنابراین طی دوره‌های مهم و مداوم تغییر مدل کسب و کار، باید توجه و دقت بیشتری برای مدیریت استعداد مد نظر قرار گیرد.



## هدفهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰

### رویکرد مخزن راهبردی: مدیریت استعداد از طریق پیوند مخزن داخلی استعداد، سرمایه‌های انسانی و برنامه ریزی منابع انسانی

هم سویی راهبردی اقدامات مدیریت استعداد با برنامه ریزی مبتنی بر سناریو که شامل موارد ذیل است:

1. تبدیل قابلیت‌های سازمانی بیان شده در استراتژی به مشخصه‌های استعداد
2. استفاده از چارچوب‌هایی برای تقسیم‌بندی جمعیت استعداد موجود یا هدف به روش‌های مختلف (بر اساس محوریت نقش‌ها در استراتژی، یا از بر اساس اهمیت در بازاریابی و تفکر مصرف‌کننده و رفتار با بخش‌های مختلف استعداد بر اساس انتظارات آنها از سازمان)
3. ارزیابی پیامدها یا امکان‌سنجی استراتژی‌های استعداد ساخت یا خرید برای بخش‌های مختلف فوق

از این منظر، مدیریت استعداد مستلزم سرمایه‌گذاری‌های متمایز در گروه‌های خاصی از کارکنان است که دارای اهمیت استراتژیک برای سازمان هستند - استعداد‌های محوری.



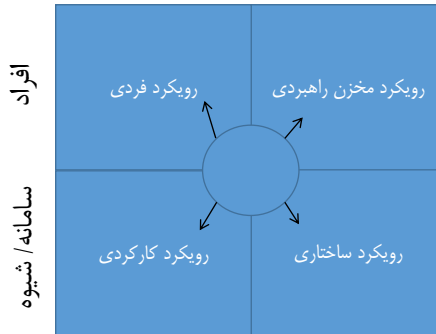
هدف همین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
 حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰

## همه ترازوی در معماری نظامی مدیریت استعداد

تغییر مدل کسب و کار  
 زیاد کم

عدم قطعیت راهبردی ثبات راهبردی

تمرکز سامانه استعداد



لگانه کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
 تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هدف همین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
 حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰

## نقدهای مدیریت استعداد بر اساس رویکرد مخزن راهبردی

سنت مدیریت استعداد بر مفروضات بنیادین ذیل استوار است که بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع و رویکرد مخزن راهبردی قابل نقد هستند:

1. شرکت ها از طریق کیفیت استعداد های مدیریتی خود، ارزش ایجاد می کنند و مزیت رقابتی به دست می آورند.
2. مدیران با استعداد از طریق تأثیر فردی و گروهی خود بر شرکت، ارزش ایجاد می کنند.
3. مدیران با استعداد می توانند از یک حوزه کارکردی به حوزه دیگر منتقل شوند و توانایی های خود را در طیف وسیعی از زمینه ها به کار گیرند و در قسمت های مختلف پیشرفت کنند.
4. افراد با پتانسیل های بالا را می توان خردمندانه در ابتدای شروع به کارشان شناسایی کرد.
5. استعداد را می توان شناسایی کرد و توسعه داد.
6. افراد با پتانسیل های بالا دارای قابلیت های فراگیری هستند که برای بسیاری از شرکت ها ارزشمند است.
7. بنابراین لازم است در نگهداشت و پاداش آنها گونه ای متمایز عمل کرد که شرکت را ترک نکنند.

لگانه کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
 تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هدفهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



## کیفیت سازمان دهی و مدیریت در رویکرد مخزن راهبردی

1. مدیریت به روش آسان
2. تیمها و نوآوری
3. تیم مدیریت ارشد و رهبری
4. مشوقها و انگیزه ها

لگانه کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هدفهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ دی ماه ۱۴۰۰



## ضرورت توجه به رویکرد بین رشته ای در مفهوم مدیریت استعدادی



لگانه کنفرانس ها و سمینارها

hrd-conf.imi.ir

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳



هفدهمین کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی - ۲۰ و ۲۱ ماه ۱۴۰۰

انستیتو ملی مدیریت صنعتی  
مشارکت آموزش عالی



با تشکر از توجه شما

لگرن کنفرانس ها و سمینارها

 [hrd-conf.imi.ir](http://hrd-conf.imi.ir)

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی: ۳۱۷۶ - ۳۱۳۰ - ۳۰۱۶ - ۳۱۵۱ - ۳۱۴۲  
تلفن مستقیم: ۸۸۶۰۴۳۱۵ و ۸۸۶۰۴۲۸۶ شماره: ۸۸۶۰۴۲۸۳