

مدیریت استعدادها مفاهیم، چالش‌ها و راهکارها

مؤلفان:

دکتر محمدمهدی رشیدی

دکتر سیامک برادران



انتشارات هزاره سوم

سرشناسه	: رشیدی، محمدمهدی، ۱۳۴۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت استعدادها: مفاهیم، چالش‌ها و راهکارها/ مؤلفان محمدمهدی رشیدی، سیامک برادران.
مشخصات نشر	: تهران: هزاره سوم اندیشه، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۲۷۶ ص.: مصور، جدول.
شابک	: 978-600-7306-49-9 : ۱۵۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: کارکنان -- مدیریت
موضوع	: کارآمدی سازمانی
موضوع	: استعداد
شناسه افزوده	: برادران، سیامک، ۱۳۴۰ -
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۴ ر۵/ن۹/۵۵۴۹/۵ HF
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۹۶۸۰۱۵



انتشارات هزاره سوم اندیشه

مدیریت استعدادها

مفاهیم، چالش‌ها و راهکارها

مؤلفان: محمدمهدی رشیدی - سیامک برادران

- صفحه‌آرایی: هزاره سوم اندیشه • طرح روی جلد: هزاره سوم اندیشه
- لیتوگرافی: آراز گرافیک • چاپ: دالاهو • صحافی: نوین
- چاپ اول: تهران ۱۳۹۴ • شمارگان: ۱۰۰۰ • قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۰۶-۴۹-۹

ناشر: هزاره سوم اندیشه

تلفن و نمابر: ۶۶۰۳۷۶۴۸ - همراه: ۰۹۱۲۷۱۷۳۹۲۴

آدرس سایت: www.hsap.ir ' الکترونیکی: hsapub@gmail.com

تلفن پخش: ۶۶۹۶۵۳۷۷-۶۶۹۷۲۷۹۲

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

یادداشت مولفین.....	۹
فصل اول: مدیریت استعداد، مفاهیم و ابعاد آن.....	۱۳
۱-۱. تعاریف رایج در زمینه استعداد.....	۱۶
۲-۱. مفهوم شناسی سایر واژه‌های مرتبط با استعداد.....	۱۹
۳-۱. گستردگی تعاریف مربوط به مدیریت استعدادها.....	۲۸
۴-۱. طبقه‌بندی تعاریف، راهی بسوی روشن‌سازی مفهوم استعداد.....	۳۷
۱-۴-۱. دسته‌بندی لوییس و هکمن.....	۳۷
۲-۴-۱. دسته‌بندی کالینگز و ملاحی.....	۳۹
۳-۴-۱. دسته‌بندی ایلس.....	۴۰
۴-۴-۱. دسته‌بندی بلاس.....	۴۲
۵-۱. ارزیابی طبقه‌بندی‌های مدیریت استعدادها.....	۴۶
۶-۱. شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت استعدادها و نظام موجود منابع انسانی.....	۵۱
فصل دوم: مدیریت منابع انسانی: فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌رو.....	۵۳
۱-۲. رویکردهای حوزه مدیریت منابع انسانی.....	۵۴
۱-۱-۲. تغییر پارادایم در مدیریت منابع انسانی.....	۵۵

- ۵۷..... ۲-۱-۲. رویکرد مبتنی بر منابع در مدیریت راهبردی
- ۶۳..... ۲-۲. تغییرات در حوزه کسب و کار مدیریت
- ۶۴..... ۱-۲-۲. تلاش برای آینده‌سازی
- ۶۵..... ۲-۲-۲. تغییرات جمعیت‌شناختی
- ۶۸..... ۳-۲-۲. تغییر در رابطه کارفرمایان و کارمندان
- ۶۹..... ۳-۲. رویکردهای مدیریت استعداد
- ۷۰..... ۳-۲. رویکرد منابع انسانی به مدیریت استعدادها
- ۷۱..... ۳-۲. رویکرد ذخیره استعداد
- ۷۲..... ۳-۳-۲. رویکرد استعداد در معنای عام
- ۷۵..... فصل سوم: جایگاه مدیریت استعدادها
- ۷۷..... ۱-۳. ضرورت مدیریت استعدادها
- ۷۸..... ۱-۱-۳. نظریات موافق مدیریت استعدادها
- ۸۴..... ۲-۱-۳. نظریات مخالف مدیریت استعداد
- ۸۵..... ۳-۱-۳. ارزیابی نظریات موافق و مخالف
- ۸۷..... ۴-۱-۳. چرا مدیران تمایلی به جذب نخبگان ندارند؟
- ۹۲..... ۵-۱-۳. دستاوردهای مدیریت استعدادها
- ۹۳..... ۲-۳. رویکرد جدید سازمان‌ها به استعداد
- ۹۴..... ۱-۲-۳. سازمان‌های نوین و راهکارهای حفظ استعدادها
- ۱۰۵..... ۲-۲-۳. رویکرد جهانی به حوزه مدیریت استعدادها
- ۱۱۸..... ۳-۲-۳. مدیریت استعدادها در کشور، الزامی فراموش شده
- ۱۲۵..... ۳-۳. آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در کشور
- ۱۲۷..... فصل چهارم: مدل‌ها و الگوهای مدیریت استعدادها
- ۱۲۸..... ۱-۴. الگوهای آسیب‌شناسی وضعیت موجود

۱۲۸	۱-۱-۴. آسیب شناسی، وظیفه نخستین مدیر منابع انسانی.....
۱۳۰	۲-۱-۴. حوزه‌های آسیب شناسی سازمانی.....
۱۳۰	۳-۱-۴. آسیب شناسی، الگوی کمک به مدیران.....
۱۳۱	۴-۱-۴. اهداف آسیب شناسی عملکرد سازمان.....
۱۳۱	۵-۱-۴. عوامل ایجاد کننده آسیب‌ها.....
۱۳۲	۶-۱-۴. انواع آسیب‌ها.....
۱۳۳	۷-۱-۴. کنون‌های آسیب‌زا.....
۱۳۳	۸-۱-۴. یارها و اصول مهم در فرآیند آسیب شناسی.....
۱۳۴	۹-۱-۴. الگوهای آسیب شناسی سازمانی.....
۱۴۴	۲-۴. مدل‌های مدیریت استعداد.....
۱۴۴	۱-۲-۴. مهمترین مدل‌ها، مدیریت استعدادها.....
۱۹۰	۲-۲-۴. جمع‌بندی مدل‌های مدیریت استعدادها.....
۱۹۲	فصل پنجم: استقرار نظام مدیریت استعدادها.....
۱۹۳	۱-۵. تصمیمات راهبردی.....
۱۹۷	۱-۱-۵. برنامه‌ریزی و سیاستگذاری.....
۲۰۰	۲-۱-۵. آیا استعداد همیشگی است؟.....
۲۰۲	۲-۵. مراحل پیاده سازی مدیریت استعدادها.....
۲۰۳	۳-۵. استعدادیابی.....
۲۰۵	۱-۳-۵. اهداف شناسایی استعدادها.....
۲۰۶	۲-۳-۵. استراتژی‌ها و معیارهای شناسایی استعدادها.....
۲۱۰	۴-۵. جذب استعدادها.....
۲۱۰	۱-۴-۵. جذب استعدادها یا شناسایی و کشف در درون سازمان؟.....
۲۱۴	۲-۴-۵. مراحل جذب استعدادها.....
۲۱۴	۳-۴-۵. استراتژی‌ها و تکنیک‌های جذب.....

۲۱۹	۵-۵. فرآیند اجتماعی کردن استعدادها.....
۲۲۶	۵-۶. توسعه استعدادها.....
۲۲۷	۵-۶-۱. انواع روش‌های توسعه.....
۲۳۵	۵-۶-۲. نقش ویژه مدیران در توسعه استعدادها.....
۲۳۹	۵-۷. مدیریت عملکرد.....
۲۴۱	۵-۸. نگهداشت استعدادها.....
۲۴۲	۵-۸-۱. مشکل حفظ کارکنان با استعداد.....
۲۴۳	۵-۸-۲. انگیزش.....
۲۴۹	۵-۹. سیستم جبران خدمت.....
۲۵۱	۵-۱۰. بازیابی چرخه مدیریت استعدادها.....
۲۵۴	فهرست منابع.....
۲۵۵	الف) منابع فارسی.....
۲۵۹	ب) منابع انگلیسی.....

«اگر ۲۰ نفر از استعدادهای شرکت را از ما دور کنید، ماکروسافت یک شرکت بی‌خاصیت می‌شود».

(بیل گیتس، به نقل از لانس برگر)

یادداشت مؤلفین

یکی از مباحث نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی، سرمایه‌فکری است. سرمایه‌فکری شامل سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای است، که سرمایه انسانی مهمترین بخش آن است. در میان اجزای سرمایه انسانی، استعدادها از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند در ادبیات نظری ملاحظه می‌شود که سازمان‌ها سه پارادایم را پشت سر گذاشته‌اند نیروی انسانی، منابع انسانی و «سرمایه انسانی». سرمایه انسانی که یک دارایی نامشهود است در تعیین ارزش سازمان‌ها در عرصه بین‌المللی، نقش حساس و کلیدی ایفا می‌کند. به عنوان مثال ارزش بازار مایکروسافت در اوایل این دهه مبلغ ۴۱۲ میلیارد دلار و جمع ارزش دارایی‌های فیزیکی نظیر ساختمان و تجهیزات معادل ۴۲ بیلیون دلار بود است. مبلغ ۳۸۸ بیلیون دلار اختلاف، ارزش سرمایه فکری است که در لایه‌های درونی شرکت در قالب روابط سازمانی - به‌ویژه سرمایه انسانی آن - نهفته است. این اهمیت و ارزش را گورباچف در سال ۱۹۸۹ هنگام طرح تحولات در شوروی چنین بیان می‌کند: «ما تقریباً آخرین کسانی بودیم که پی بردیم در عصر علوم اطلاعاتی، ارزشمندترین دارایی، دانایی است.» سرمایه انسانی می‌تواند دانش شرکت را به ارزش بازار تبدیل کند و این امر را از طریق تبدیل شدن به دو سرمایه دیگر (مشتري و ساختار) امکان‌پذیر می‌کند. طبق

گزارش بانک جهانی در سال ۱۹۸۸ سهم سرمایه انسانی در ایجاد ثروت، در کشورهای صادرکننده مواد خام ۳۶ درصد، در کشورهای در حال توسعه ۵۶ درصد و در کشورهای صنعتی با درآمد بالا، ۶۷ درصد است. دکتر باروچ لئو استاد حسابداری دانشگاه نیویورک، در پژوهشی در مؤسسه بروکینگز نشان داده که در سال ۱۹۸۰ نسبت دارایی‌های مشهود (شامل اقلام فیزیکی و پس‌اندازهای مالی) به دارایی‌های نامشهود (شامل حق ثبت، دارایی‌های فکری، عنوان تجاری و از همه مهم‌تر سرمایه انسانی) به طور میانگین ۶۲ درصد به ۳۸ درصد بوده است. در سال ۱۹۹۰ این نسبت‌ها جابجا شده و در سال ۲۰۰۰ حدود ۸۵ درصد به دارایی‌های نامشهود و تنها ۱۵ درصد به دارایی‌های مشهود نسبت داده شده است. امروزه به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا یافتن و نگهداشتن «استعدادها» از اولویت‌های اصلی سازمان‌ها است (Bhatnagar 2008). مزیت راهبردی و اقتصادی، در آینده نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین نیاز بازار کار بهترین و درخشان‌ترین سرمایه انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند.

عبارت مدیریت استعدادها اولین بار توسط شرکت مکنزی در اواسط دهه ۱۹۹۰ به کار برده شد. در واقع جیم کالینز این ایده را در مقاله خود با عنوان از مطلوبیت تا خلاقیت مطرح کرد که بین سازمان‌ها جنگ بر سر استعدادها وجود دارد. از آن موقع شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و دیگر موسسه‌ها به مدیریت استعدادها توجه بیشتری داشته و تخصص‌های مرتبط با آن، علاقه نشان داده و یا آن را دنبال کرده‌اند. این واژه تخصصی امروزه شهرت و عمومیت زیادی یافته است. با وجود گسترش مهارت مدیریت استعدادها تعریف شفافی از این عبارت وجود ندارد (Lewis & Heckman, 2006). به نظر می‌رسد هر سازمان و شرکتی با توجه به برداشتی که بیشتر با ساختار و فرهنگ خود تطابق دارد، کار خود را پیش می‌برد. مایکل و همکاران (2001) برای اولین بار از واژه «جنگ برای Talent» استفاده کردند.

موضوع کتاب حاضر آن دسته از کارکنان هستند که بهترین و درخشان‌ترین سرمایه انسانی بوده و اصطلاحاً «استعداد» نامیده می‌شوند. چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن

مواجهاند تعالی و نگهداشت استعدادها است. سرمایه‌ای که ثروت ملی هر سرزمینی به‌شمار می‌آید و حضور موثر آن، سرعت توسعه را افزایش داده و زمان آن را بسیار کاهش می‌دهد. نکته بسیار مهمی که همه سازمان‌های کوچک و بزرگ باید به آن توجه داشته باشند و در کتاب حاضر مورد تاکید فراوان قرار گرفته این است که «اگر فردی در یک گروه بااستعدادتر از سایر افراد گروه باشد و بازیگر اصلی تیم محسوب نشود مدیریت این فرد دشوار است و ممکن است به آسانی در سایر حوزه‌هایی که نیاز به توانمندی رانعصاف کمتری دارد جذب و استعدادهای او بلا استفاده بماند».

سازمان‌هایی که در عرصه‌های ملی و بین‌المللی در رقابت‌های بسیار فشرده برای دستیابی به جدیدترین فناوری‌ها و سرمایه و منابع قدرت هستند، به انسان‌هایی نیاز دارند که بتوانند هوش خود را در جهت روش صحیح کار و بهترین ایده‌ها را انتخاب کنند. در اینجا تقاضا برای نیروی انسانی در مقابل عرضه مطرح می‌شود، اما عرضه وضعیت مناسبی ندارد زیرا آمارهای رسمی نشان می‌دهد که کشور طی ۳ برنامه پنج ساله اخیر با «خروج» بخشی از استعدادها و پیوستن آنها به شرکت‌های خارجی مواجه بوده و سازمان‌های بزرگ امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از این سرمایه‌ها و استراتژی‌های نامناسب در حوزه منابع انسانی مثل جبران خدمات و مزایا با بحران مواجه هستند.

در این کتاب، نظام مدیریت استعدادها از ابعاد گوناگون مورد بحث قرار گرفته است. ابتدا تعاریف مربوط به افراد با استعداد، معیارهای شناسایی آنها، مدیریت استعدادها، مراحل پیاده‌سازی نظام مناسب مدیریت استعدادها، طراحی تعاریف، شباهت‌های این نظام با نظام موجود منابع انسانی، ضرورت ایجاد نظام ریزه استعدادها، بررسی «جذب» یا شناسایی درون سازمانی، مطالعه تطبیقی برخی از شرکت‌های برتر جهان، ارزیابی سیاست‌های این شرکت‌ها در مورد مدیریت استعدادها، مدل‌های مناسب برای مدیریت استعدادها و ابزارهای مناسب؛ مطرح شده است.

مطالعه این کتاب، به شناخت واقع بینانه مدیران از مدیریت استعدادها کمک خواهد کرد تا در زمان رویارویی با مسائل پیچیده افراد مستعد، بتوانند ابزارهای مناسب را

انتخاب کرده و بهتر تصمیم‌گیری کنند. همچنین برای دانشجویان به‌ویژه در مقاطع تحصیلات تکمیلی منبع مفیدی است. قطعاً نمی‌توان مدعی شد این اثر، بهترین مجموعه در این حوزه است؛ زیرا به‌رغم کلیه تلاش‌ها، کاستی‌هایی در این مجموعه وجود خواهد داشت که نیازمند اصلاح و تجدیدنظر است. با وجود این کتاب حاضر یکی از معدود منابعی است که تلاش دارد به‌صورت جامع و عمیق و البته با زبان ساده، به بازنمایی مسأله بپردازد. لذا پیشاپیش از عزیزانی که اصلاحات ضروری را متذکر شده و مولفین را در بهبود، تکمیل و تصحیح مطالب یاری خواهند داد تشکر می‌شود. امید است علیرغم تمام کاستی‌ها، گامی کوچک در این راه به‌شمار آید. در آخر از همکاران و دوستان ارجمند، به‌ریشه دکتر مسلم باقری، دکتر محمد مهدی علیشیری، سیامک طهماسبی که در تدوین فصل دوم نقش اساسی داشتند، دکتر مهدی نریمانی، جواد جعفری فارسانی، دکتر آزاده دلائی و آزاده تیموری‌نسب که طی چند پروژه در تکمیل این مطالب یاری رساندند تقدیر و تشکر می‌نماید.

دکتر محمد مهدی رشیدی - دکتر سیامک برادران