

# مدیریت استخدامها

استخدام، حفظ و دریافت بیشترین بهره‌وری از  
نیروهای با استعداد

نویسندگان: ماریون دواین، مایکل سیرت

مترجم: عباس توکلی

Devine, Marion

تهران: امین الضرب، ۱۳۹۷.

٢٨٨ ص: ١٤/٥ × ٢١/٥ س.م.

9YA-622-95FVV-1-V

وضعیت فهرست نویسی: فیفا

عنوان دیگر: استخدام، حفظ و دریافت بیشترین بهره‌وری از نیروهای پاستعداد.

موضوع: نیروی انسانی — مدیریت

Manpower planning : موضوع

موضوع: سرمایه انسانی

Human capital موضوع:

موضوع: کارکنان -- استخدام

موضوع: Employees-- Recruiting

موضوع: کارکنان — ابقا

Employee retention :موقع

موضوع: بحیث شغلی

Career development

شناسه افروزه: ۱۹۵۷ - م.

Syrect, Michele شناسه افزوده.

شناسه افزودن: نورانی، س. م. م.

رده بندی کنگره: ۱۳۹۷ ۴۹۴ ۵۵۴

رده بندی دیویمی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۵۵۷۸۹۸۱



تهران بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,  
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE



نویسندگان: ماریون دواين، مايکل سيرت، انتشارات: اکونوميست

مترجم: عباس توکلی

شورای سیاست گذاری: مصطفی درویشی، بهراد مهرجو

ویراستار: حامد زارع

گرافیک و طراحی: آتلیه آینده نگر / رضا دولت زاده

چاپ اول: بہار ۱۳۹۸

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ: آرمانسا

شایک: ۷-۱-۹۵۴۷۷-۶۲۲-۹۷۸

انتشارات امین الضرب / یخش و فروش: ۰۹۱۳۳۹۰۳۴۲۸

## فهرست

پیشگفتار

مدیریت استعدادهای | مسعود خوانساری ..... ۱۸

معرفی نامه

از پل بولمن، مدیر عامل یونیکور ..... ۲۳

مقدمه ..... ۲۷

۱

ابتکارات مقرون به صرفه: یک استراتژی جدید حول آفرین ..... ۳۵

خیزش اقتصاد صرفه جویانه ..... ۴۲

عملکرد بهتر با منابع کمتر ..... ۵۳

رقبای صرفه جوی نامتعارف ..... ۵۸

نتیجه گیری ..... ۶۲

۲

اصل اول: درگیر شوید و تکرار کنید ..... ۶۳

یک مدل تحقیق و توسعه پرهزینه و غیر منعطف ..... ۶۷

مدل تحقیق و توسعه چابک و متمرکز بر بازار ..... ۷۴

بخش انتهایی فرآیند نوآوری: بهبود چابکی اجرا ..... ۸۴

پیشنهادهایی برای مدیران ..... ۸۶

نتیجه گیری ..... ۹۹

### ۳

- ۱۰۱ ..... اصل دوم: دارایی‌های خود را منعطف کنید
- ۱۰۵ ..... خیزش تولید مقرون به صرفه
- ۱۱۷ ..... ایجاد یک زنجیره تأمین مقرون به صرفه
- ۱۲۶ ..... انقلابی در خدمات مقرون به صرفه
- ۱۳۱ ..... سازمان‌های صرفه‌جو
- ۱۳۵ ..... پیشنهادهایی برای مدیران
- ۱۴۶ ..... نتیجه‌گیری

### ۴

- ۱۴۷ ..... اصل سوم: رفتارهای بازاریابان را ایجاد کنید
- ۱۵۴ ..... پایداری ضروری، به انتخاب
- ۱۵۹ ..... خیزش اقتصاد دورانی
- ۱۶۵ ..... گسترش اقتصاد اشتراکی
- ۱۷۰ ..... از اقتصاد دورانی تا اقتصاد مارپیچی
- ۱۷۵ ..... پیشنهادهایی برای مدیران
- ۱۸۴ ..... نتیجه‌گیری

### ۵

- ۱۸۷ ..... اصل چهارم: رفتار مشتری را شکل بدهید
- ۱۹۳ ..... سه تناقض مصرف معاصر
- ۲۰۱ ..... شکل‌دهی به مصرف انرژی مصرف‌کننده
- ۲۰۶ ..... مراقبت از سلامت دای DIY (خودت انجامش بده)
- ۲۱۰ ..... آموزش اجتماعی
- ۲۱۵ ..... شکستن عادت‌های مالی (بد)
- ۲۱۸ ..... پیشنهادهایی برای مدیران
- ۲۳۱ ..... نتیجه‌گیری

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| ۲۳۳ | اصل پنجم: خلق مشترک ارزش با پیشروها       |
| ۲۳۸ | خیزش و رویش مصرف‌کننده پیشرو              |
| ۲۴۴ | خیزش اقتصاد افقی                          |
| ۲۵۴ | قدرت بخشی و درگیر کردن مصرف‌کنندگان پیشرو |
| ۲۶۰ | نقش‌های جدید گاند مشتری                   |
| ۲۶۷ | نتیجه‌گیری                                |

|     |                                             |
|-----|---------------------------------------------|
| ۲۶۹ | اصل ششم: دوستان مبتکر برای خود دست‌وپا کنید |
| ۲۷۶ | الزام به بیش‌همکاری                         |
| ۲۷۹ | شش روش برای بیش‌همکاری                      |
| ۲۹۸ | بیش‌همکاری صحیح                             |
| ۳۰۹ | نتیجه‌گیری                                  |

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| ۳۱۱ | پرورش فرهنگ مقرون به صرفه‌ی                          |
| ۳۱۲ | تغییرات تکاملی                                       |
| ۳۱۴ | «چه چیزی»: تعهد برجسته و وضعیت هدف پویا              |
| ۳۲۸ | «چطور»: مطابقت با کسب‌وکارهای آشوب‌گر و مدل‌های ذهنی |
| ۳۴۱ | «چرا»: اساس تغییر مدیریت                             |
| ۳۶۰ | نتیجه‌گیری                                           |

|     |              |
|-----|--------------|
| ۳۶۳ | تقدیر و تشکر |
|-----|--------------|

پیشگفتار

# مدیریت استعدادها

مسعود خوانساری

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

مدیر مسئول ماهنامه آینده‌نگر

در سال‌های اخیر خبرهای زیادی را از شرکت‌های بخش خصوصی شنیده‌ایم که با از دست دادن چند نیرو مهم کاملاً افت کرده‌اند و شرایط آن‌ها در بازار تغییر کرده است. یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران بخش خصوصی این است که چگونه بتوانند بین نیروهای بااستعداد خود و سایر کارمندان تعادل برقرار کنند و از سوی دیگر توجه ویژه‌ای به خواسته‌های این گروه داشته باشند زیرا می‌دانند عدم حضور آن‌ها و یا رفتنشان به شرکت‌های رقیب می‌تواند چه لطمه بزرگی به شرکت بزند. حس حسادت و یا ایجاد مقاومت علیه این نیروها در داخل مجموعه از جمله اتفاقات روتینی است که در داخل شرکت می‌افتد و نتیجه آن جز لطمه زدن به

فعالیت شرکت نیست. حس بازنده بودن سایر کارمندان و عقب افتادن آن‌ها از بقیه، عدم وجود احترام کافی به دست آورده‌های آن‌ها، نداشتن جایگاه ویژه در درون شرکت باعث می‌شود تا حس‌های منفی زیادی در محیط کار ایجاد شود. از سوی دیگر، افرادی که استعدادهای خاصی دارند و یا دانش آن‌ها خاص است و به‌سختی می‌توان متخصصین این رشته را پیدا کرد از جمله دردسرهای شرکت است؛ زیرا شرکت برای استخدام این افراد اولاً باید هزینه گزافی را خرج کند. از طرف دیگر احساس برتری و برتری که آن‌ها در داخل سیستم شرکت می‌کنند باعث می‌شود تا حرف دیگران را نادیده بگیرند و یا به نظم سیستم اداری توجه ای نکنند؛ زیرا آن‌ها خود را خاص می‌دانند و شرکت را محتاج مهارت آن‌ها، به عبارت دیگر، موقعیت شرکت در مقابل این افراد از روی ضعف است. از طرفی نمی‌خواهد آن‌ها را از دست دهد. از سوی دیگر در مقابل بی‌نظمی و خواسته‌های ناب‌جای آن‌ها درمانده است. تمامی این مشکلات به این برمی‌گردد که راه‌های هدایت این افراد ناشخص است و معلوم نیست که چگونه می‌توان این‌ها را مدیریت کرد و مصایب را در شرکت ایجاد کرد تا هم کارمندان معمولی و هم این افراد در بهر دوری حداکثر قرار گیرند. متأسفانه دانش تخصصی در این باره وجود ندارد چون حتی در کشورهای غربی یک دهه است که این بحث مطرح شده است. مخصوصاً بعد از اوج گرفتن فعالیت شرکت‌های فناوری اطلاعات، زیرا این شرکت‌ها برای فعالیت خود به جمعی از نخبه‌ها نیاز داشتند و کنار هم قرار دادن این افراد تحت یک شرکت کار بسیار سخت و مشکلی است. چون تمامی این افراد با توجه به دانش فنی و مهارتی که دارند می‌توانند شرکت جدیدی را راه‌اندازی کنند و تحت بروکراسی‌های اداری یک شرکت و گزارش دادن‌های مکرر و پاسخ دادن به مدیر بالاسری نباشند. توجه به جدید بودن این دانش در دنیا و نبودن منبع فارسی در داخل ایران بابت این موضوع، بر آن شدیم تا نسبت به ترجمه این کتاب اقدام کنیم. کتاب حاضر، از مجموعه تحقیقاتی که اخیراً درباره این موضوع از شرکت‌های بزرگ صورت گرفته جمع‌آوری شده و دو نویسنده آن تلاش داشتند تا از میان آمارهایی که به دست آمده موارد

مهم آن را استخراج کنند و آن را تحت عنوان یک کتاب منتشر کنند. در تحقیقات انجام شده شرکت‌های بزرگی همچون گوگل، آمازون و اپل حضور دارند و تجربیات مدیران آن‌ها درباره مدیریت کردن افراد نابغه ذکر شده است. همان‌طور که می‌دانید هر کدام از این افراد ادعاهایی دارند و کنار هم قرار دادن آن‌ها و استفاده از توانایی‌هایشان کار سخت و مشکلی است. از سوی دیگر تجربه نشان داده که آن‌ها تمایلی به همکاری بلندمدت با یک کارفرما ندارند و عدم صبر آن‌ها باعث می‌شود تا زود از یک شرکت خارج شوند. این مسئله‌ای بزرگی برای هر شرکتی که با این‌گونه افراد تعامل دارد، است زیرا در حقیقت شرکت‌ها نمی‌توانند هیچ نوع حسابی روی آن‌ها برای برنامه‌های توسعه‌ای بلندمدت خود بکنند. در این کتاب سعی شده تا این مسائل به صورتی برای طرف مدیران شرکت‌های بزرگ مطرح شود و راه‌حلی که آن‌ها برای این مسائل به کار برده‌اند مورد بررسی قرار گیرد. در حقیقت این کتاب حالت یک «آرشیو» را دارد و تمامی ایده آن از سوی مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ مطرح شده است. درست است که در داخل این کتاب شرکت‌هایی که بررسی شده‌اند، بسیار بزرگ هستند و تعداد کارمندان زیادی دارند. حتی این موضوع در متن کتاب نیز به آن اشاره شده است که موارد مورد بررسی این کتاب مربوط به شرکت‌های بزرگ است. اما نکته‌ها و روش‌هایی که در آن مطرح شده بسیار تاثیر گذار بوده و ربطی به بزرگی و کوچکی شرکت ندارد. البته نائیه‌ها هستند که برخی از روش‌های آن اختصاصاً در شرکت‌های بزرگ قابل اجرا است. به طور حتم ما در شرکت‌های کوچک بخش منابع انسانی نداریم. یک سری از برنامه‌ریزی‌هایی که در این کتاب به آن اشاره می‌شود مربوط به شرکت‌های بزرگ با چندین هزار نفر کارمند است.

مطالعه این کتاب می‌تواند یک دید کلی به شما درباره مدیریت کردن افراد با پتانسیل ارائه دهد و اینکه چگونه می‌توان این افراد را مدیریت کرد و استعدادهای آن‌ها را برای پیشبرد اهداف شرکت به کار برد. لازم می‌دانم که در اینجا به خلاصه‌ای از آنچه که در هر فصل بیان می‌شود اشاره کنم. امید است که با مطالعه این کتاب دیدگاه کلی برای مدیریت



کردن افراد نابغه پیدا کنید.

در فصل اول همان‌طور که از عنوان آن برآمده «جنگ برای استعدادها» اشاره‌ای به رقابت شرکت‌ها برای حفظ و نگه‌داری نیروهای بالاستعدادشان دارند. در سیستم سنتی، مدیران ارشد و یا اعضای هیات مدیره تلاش دارند تا با افزایش دستمزد و دادن جایگاه‌های بهتر این نیروها را در شرکت حفظ کنند. در حالی که در نسل جدید کارمندان، برخی از این افراد تمایلی به داشتن جایگاه‌های بالا ندارند. تنها چیزی که برای آن‌ها مهم است این است که بتوانند فرصتی را برای کسب مهارت‌های بیشتر داشته باشند و شاید افزایش دستمزد آن‌ها را بابت انجام کارهای بیشتر برای شرکت ترغیب نکند. آن‌ها عملاً به خاطر تنوع‌طلبی که دارند تلاش می‌کنند که به سرعت از شرکت خارج‌شده و وارد فضاهای جدید بشوند. این موضوع با ذکر مثال‌هایی در شرکت‌های دیگر عنوان‌شده است. البته در فصل‌های آینده راه‌حل‌هایی برای این مسئله پیشنهاد کردیم. این نیروها ارائه خواهد شد. در ادامه این فصل به سیستم آموزشی کشورهای و نقص آن‌ها در تربیت نیروهای بالاستعداد اشاره می‌شود که به عنوان نمونه برخی از کشورهای غربی مورد بررسی قرار می‌گیرند که حتی با داشتن نرخ بیکاری بالا، شرکت‌های بزرگی هستند که هنوز نتوانسته‌اند نیروی مناسب را برای برنامه‌های خود پیدا کنند. همچنین موضوع مهاجرت نیروی متخصص به قرار می‌گیرد و طبق تحقیقاتی که صورت گرفته مهاجرت نیروهای متخصص به پیشرفت شرکت‌های غربی کمک زیادی کرده است.

در فصل دوم، اولین قدمی که به شرکت‌ها توصیه می‌گردد این است که یک برنامه‌ای برای استعدادیابی در داخل و بیرون شرکت انجام دهند. البته نکته مهم این است که این برنامه با استراتژی‌های آینده شرکت مطابقت داشته باشد تا نیروهای جدید به‌درستی وارد مجموعه شوند. در غیر این صورت انجام این برنامه چیزی جز اتلاف وقت، انرژی و پول نخواهد بود و از سوی دیگر باعث می‌شود تا شرکت از مسیر خود دور گردد. به خاطر همین در این فصل تلاش شده تا مدیران شرکت‌های بزرگ را مجاب کند که با بخش منابع انسانی بدون واسطه و مداوم در

ارتباط باشند تا هر تغییری که در برنامه‌های شرکت صورت می‌گیرد در فرآیند استعدادیابی شرکت هم اعمال شود. در فصل‌های بعدی مشاهده خواهید کرد که فرآیند استعدادیابی و ساختن استعداد در درون سیستم کاملاً یکسان بوده و تفاوتی ندارد.

در فصل سوم روند اجرا کردن برنامه استعدادیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد و به این موضوع تأکید می‌شود که این نوع برنامه‌ریزی باید دائم در حال تغییر باشد زیرا شرایط بازار کار و رقابتی شرکت‌ها با هم دائم در حال تغییر است. از جمله مواردی که تلاش می‌شود در این فصل مورد توجه مدیران قرار گیرد این است که تعریف دقیق و مشخصی را از «استعداد» داشته باشند اینک چه انتظاراتی دارند. شرایطی که نابغه‌ها در سیستم شرکت بتوانند به آن نیاز دارند هم مورد بررسی قرار گرفته است. مدیران شرکت‌ها باید روی افراد سرمایه‌گذاری کنند که تعهد و انرژی گذاشتن در اولویت آن‌ها باشد. زیرا بسیار، از مدیران معتقد هستند که مهارت را می‌توان آموخت اما جایی که تعهد وجود داشته باشد، هیچ‌یک از این مهارت‌ها ارزشی نخواهد داشت.

در فصل چهارم به اهداف شخصی نابغه می‌پردازیم و اینکه اولویت آن‌ها به چه شکلی است تا با دریافت این اطلاعات، ترتیب مدیریت مناسبی را در مذاکره با این افراد پیش ببریم. در این فصل به توجه به تجربه مدیران چند شرکت بزرگ به این مسئله اشاره می‌شود که اولویت اول و اصلی آن‌ها هدف‌های شخصی‌شان است و افراد کمی پیدا می‌کنند که اولویت خود را اهداف شرکت قرار دهند. دانستن و حتی پذیرفتن این واقعیت از سوی مدیران شرکت باعث می‌شود تا گفت‌وگویی صادقانه بین آن‌ها شکل بگیرد. البته ناگفته نماند که ارائه یک برنامه منعطف برای این افراد باعث نمی‌شود تا آن‌ها به شرکت وفادار بمانند. در این فصل خواهیم دید که نسل جدید کارمندان چه معضلات و مسائلی را برای هیات مدیره شرکت ایجاد می‌کنند زیرا آن‌ها پدران و مادران خود را دیده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که به زندگی شخصی خود بهای بیشتری دهند. ایجاد این مسائل باعث می‌شود تا خیلی از برنامه‌ها و نوع صحبت با این افراد تغییر

پیدا کند. برخی مواقع درخواست‌های این افراد به قدری زیاد است که شرکت‌ها می‌مانند که چگونه با این افراد کنار بیایند. آن‌ها خودمختاری، شغل هیجان‌انگیز، سرعت‌بالای توسعه و تعادل بین زندگی شخصی و کاری را می‌خواهند و از طرف دیگر انتظار دارند که فرهنگ داخل سازمان با فرهنگ آن‌ها همخوانی داشته باشد. در این فصل مشخص می‌گردد که کارفرماها باید راجع به تک‌تک این مسائل با کارکنان خود به توافق برسند. آگاه باشند که این توافق نمی‌تواند منجر به وفاداری این افراد شود.

در فصل بعدی متوجه خواهیم شد که این روزها نابه‌ها به پیشنهاد درآمد بیشتر، جایگاه بالاتر در سازمان توجه چندانی نمی‌کنند زیرا این آیتم‌ها را می‌توانید در هر شرکتی به دست آورند. موردی که برای آن‌ها بسیار اهمیت دارد فرهنگ درون‌سازمانی است و شرکت‌ها می‌توانند با ارائه یک فرهنگ درست، رعایت کردن آن از سوی تمامی اعضای هیات مدیره و مدیرعامل افراد نابه را ترغیب کند برای همکاری طولانی‌مدت با شرکت ترغیب شوند. نسل جدید به این مسائل بسیار اهمیت می‌دهد و در این فصل خواهیم دید که شرکت گوگل به خاطر شکایت‌هایی که درباره عدم رعایت حقوق شخصی افراد از آن‌ها شده، نیروهای بسیاری را از دست داده‌اند. حتی شرکت فیس‌بوک هم با این معضل دست‌وپنجه نرم می‌کند. به عبارت دیگر می‌توان راز ماندگاری نابه‌ها در یک سیستم را فرهنگ درون‌سازمانی و پایداری اعضای اصلی آن به این قلمرو اعلام کرد. زیرا هر فرد باید به این سؤال پاسخ دهد که چرا می‌خواهد در این شرکت وقت بگذارد و انرژی صرف کند. این فصل را می‌توان کاین‌ترین فصل این کتاب معرفی کرد زیرا مباحث بسیار مهمی راجع به استخدام و تعامل با افراد نابه مطرح می‌کند و روش مدیریت کردن آن‌ها را بیان می‌کند. لازم می‌دانم که این را اطلاع دهم که این راه‌حل‌ها فقط برای شرکت‌های بزرگ نیست و شرکت‌های کوچک هم می‌توانند از آن استفاده کنند. و همان‌طور که در بالا اشاره شد، این راه‌حل‌ها کاملاً تجربی و براساس گفته‌های مدیران شرکت‌های بزرگ در صنایع مختلف است.