

«مدیریت بهره وری»

سال دهم - شماره چهل - بهار 1396

ص ص: 259 - 286

تاریخ دریافت: 95/03/02

تاریخ پذیرش: 95/09/02

## نظام مطلوب مدیریت استعداد در سازمانها، زیر سیستم ها و الزامات پیاده سازی

نازیلا عاکفیان<sup>1</sup>

دکتر محمد مهدی رشیدی<sup>2</sup>

### چکیده

یکی از مباحث نوین در مباحث مدیریت منابع انسانی سرمایه فکری است. سرمایه فکری شامل سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای است و سرمایه انسانی مهمترین بخش آن است. در میان اجزای سرمایه انسانی، استعدادهای هر سازمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، این دارایی نامشهود در تعیین ارزش سازمان‌ها در عرصه بین‌المللی، نقش کلیدی و حساسی را ایفا می‌کند. در این مقاله نظام مطلوب برای مدیریت استعدادهای وزیر سیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی آن طراحی و پیشنهاد شده است. در پاسخ به سوال اول مقاله (نظام مطلوب برای مدیریت استعدادهای وزیر سیستم‌های آن)، با استفاده از مباحث نظری و نتایج جلسات گروه کانونی طرحی پیشنهاد شده و ضمن آن دو سیستم توسعه و نگهداشت با شش زیر سیستم مرتبط پیش بینی شده است. در پاسخ به سوال دوم نیز به الزامات پیاده‌سازی این نظام پرداخته شده و به جای تأکید صرف بر جذب مدیریت استعدادهای و سپس رهاسازی آنها، شناسایی این سرمایه در درون سازمان‌ها و راهکارهای نگهداشت و توسعه آنها محور قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه فکری؛ نظام مدیریت استعدادهای توسعه و نگهداشت؛ الزامات پیاده‌سازی؛ سازمانهای کشور.

1. دانشجوی دکتری آینده پژوهی پژوهشگاه شاخص پژوه (نویسنده مسؤل) [na\\_akefian52@yahoo.com](mailto:na_akefian52@yahoo.com)

2. استادیار پایه 24 مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، قائم مقام سردبیر فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت [rashidi@iies.net](mailto:rashidi@iies.net)

## مقدمه

امروزه برای سازمان‌های پیشرو یک پارادایم اهمیت محوری دارد: سرمایه انسانی. مدیریت استعدادها<sup>1</sup> می‌تواند دانش سرمایه انسانی را به ارزش بازار تبدیل کند و این امر را از طریق تبدیل شدن به دو سرمایه دیگر (مشتري و ساختار) انجام پذیر سازد. بر این اساس؛ چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه اند تعالی و نگهداشت استعدادها است (Bontis, 2006)؛ سرمایه‌ای که ثروت ملی هر سرزمینی به شمار می‌آید و حضور موثر آن، سرعت توسعه را افزایش داده و زمان آن را بسیار کاهش می‌دهد.

مسئله مهاجرت نخبگان از کشور، در اواخر دهه 1370 مطرح گردید. یکی از خط‌مشی‌ها، مصوبه هیات وزیران در سال 1381 به منظور جذب و استخدام نخبگان (مدیریت استعدادها) در دستگاه‌های اجرایی کشور بوده و به دنبال آن سازمان‌ها نیز اقداماتی را برای جذب استعدادها به عمل آوردند، اما آمار رسمی اعلام شده از سوی بنیاد ملی نخبگان در سال 92 نشان می‌دهد که نزدیک به 30 درصد آنها در فاصله سال‌های 86-82 از کشور خارج شده‌اند. این آماری است که مسؤولان وزارت علوم دولت قبلی اعلام کرده‌اند. این در حالی است که بخش عمده مهاجرت آنها بعد از سال‌های 86 و در دور دوم وزارت علوم دولت دهم صورت گرفته است. از طرف دیگر بخشی از آمار خروج نخبگان، مربوط به فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتریست که در آمارهای بنیاد ملی نخبگان و مسؤولان وزارت علوم جایی ندارد. همچنین بر اساس آمار مجلس در سال 1389، 60 هزار نفر از ایرانیانی که در این سال مهاجرت کرده‌اند در زمره مهاجران نخبه دسته‌بندی می‌شوند. همچنین صندوق بین‌المللی پول در گزارش سال 2009 خود اعلام کرد ایران به لحاظ مهاجرت نخبگان، در میان 91 کشور در حال توسعه یا توسعه نیافته جهان، مقام نخست را داراست. از سوی دیگر، در سطح ملی، طی 3 برنامه پنج‌ساله اخیر و با توسعه فعالیت‌ها و ایجاد شرکتها در بخش خصوصی، نیاز به مدیریت استعدادها تشدید شده است. همزمان کاهش سرمایه‌گذاری "برای توسعه و نگهداشت" در این سرمایه اگرچه باعث افزایش سود کوتاه مدت شده، اما تهدیدی برای سودآوری سازمان در بلندمدت بوده است (عبداللهی و قاسمی، 1391).

## سوالات تحقیق

1. سیستم مطلوب برای مدیریت استعدادها و زیر سیستم های آن کدام است؟
2. الزامات پیاده سازی این سیستم کدامند؟

مدیریت استعدادها، الزام کلیدی سازمان هاست. درمباحث سازمانی نوین، برای اولین بار، مکنزی در گزارش خود واژه "جنگ برای استعدادها"<sup>1</sup> را به کار برد. طبق این گزارش سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها می‌باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به دست آوردن استعدادها یاد می‌شود. امروزه شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آنها را به نسلی ارزشمند از کارکنان آشکار می‌سازد، نسلی که از آنها به عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. بی‌تردید این کارکنان وجه ممیز سازمان‌های اثر بخش می‌باشند. در سال‌های گذشته تعداد قابل توجهی از استعدادها کشور را ترک کرده اند، لذا بدلائل زیر، نظام مطلوب برای مدیریت استعدادهای سازمانها، زیر سیستم ها و الزامات پیاده سازی آن اهمیت مضاعفی می‌یابد:

1- در حال حاضر همهٔ سازمان‌ها به این مسأله مبتلا هستند و علاوه بر مدیران، تعداد زیادی از واحدهای سازمانی مانند سامانه جامع منابع انسانی، امور کارکنان، تامین منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی و... را در بر گرفته است. این امر بیانگر گستره مساله است.

2- طراحی یک نظام مطلوب می تواند چشم انداز در حوزه استعدادها را روشن سازد و نقشه راهی برای مدیریت "توسعه و نگهداشت" این سرمایه باشد.

3- عدم توانایی در توسعه و نگهداشت استعدادها، هزینه های مختلفی اعم از مالی یا روانی یا اجتماعی به همراه داشته که در صورت نپرداختن به آن افزایش خواهد یافت.

4- لزوم توسعه توانمندی استعدادها در راستای راهبردهای کلان سازمان‌ها از یک طرف و افزایش توانمندی در به کارگیری کارآتر استعدادها از طرف دیگر یک الزام فوری است .

5- این قبیل نظام‌های طراحی شده به رشد آگاهی‌ها و نوآوری علمی در این حوزه<sup>1</sup> نیز کمک خواهند کرد و نگاهی به چگونگی کاربرد آن دانش و تجربه در داخل کشور خواهد داشت.

تعریف استعدادها: برای تعریف استعدادها باید این سؤالات مد نظر قرار گیرند: سازمان برای توسعه باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ افراد چگونه باید سازماندهی شوند؟ چگونه باید برنامه‌ریزی کرد و طرح اصلی سازمان برای توسعه چگونه طراحی می‌شود؟ چه کسانی می‌توانند به صورت فعال و آینده‌ساز به پیشبرد اهداف سازمان کمک کنند و چگونه می‌توان آنها را شناسایی کرد؟ چگونه می‌توان مخزن ذخیره استعداد<sup>2</sup> داشت و حداکثر استفاده را از آن برد؟ راهکارهای تعالی و نگهداشت استعدادها کدامند و چگونه می‌توان این افراد را در رشد و توسعه سایر کارکنان سازمان به کار گرفت؟ آیا استعدادها معادل ارزش خود بازدهی دارند؟ ارتقای کارایی این سرمایه چگونه ممکن است؟

هم در سطح ملی و هم بین‌المللی تفاسیر مختلف از استعدادها وجود دارد. افراد با استعداد در کشور به عناوین مختلفی مورد خطاب واقع شده‌اند، برخی وزارتخانه‌ها از کلمه "ممتاز" و برخی دیگر از "نخبه" یا "نیروی شایسته و اصلح" استفاده کرده‌اند، بنیاد ملی نخبگان آنها را در اساسنامه خود "استعداد برتر" می‌نامند، آیین‌نامه المپیادها آنان را "استعدادهای درخشان" نام می‌دهد و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری آنان را "نیروی انسانی نخبه و استعداد برتر" می‌داند. در بحث‌های نظری نیز مدیریت استعدادها، گاهی معادل واژه‌های دیگری از قبیل مدیریت جانشین‌پروری، مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی، راهبرد استعدادها، شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیریت آینده، مدیریت سایه، مدیریت استعدادهای درخشان یا برتر و... مطرح می‌شود که فرق‌هایی با هم دارند.

در سطح جهانی نیز تعابیر مختلفی چون: سرآمد<sup>3</sup>، کارکنان دانشی<sup>4</sup>، نخبگان<sup>1</sup>، ممتازین<sup>2</sup>، تیزهوشان<sup>3</sup>، استعداد برت<sup>4</sup>، توانایی بالا<sup>5</sup>، استعداد توسعه یافته<sup>6</sup>، و... برای

- 
1. Knowledge for Knowledge
  2. Talent Pool
  3. Superkeeper
  4. Knowledge Workers

این افراد به کار گرفته شده است، ولی تاکنون تعریف واحد و کلی از واژه " استعدادها" ارائه نشده و دیدگاه های متفاوتی نسبت به آن وجود دارد. یک نظرسنجی انجام شده توسط شرکت مشاوره تاورز پیرین نشان می دهد که هیچ یک از 32 شرکت مورد بررسی تعریف مشابهی با یکدیگر در زمینه استعداد نداشته اند نوع تعاریف به استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن و عوامل دیگر بستگی داشته است (CIPD, 2006). این شرکت اتخاذ رویکرد اقتضایی را در تعریف استعداد توصیه می کند.

مقایسه مدیریت استعدادها با نظام موجود منابع انسانی: مدیریت استعدادها با نظام موجود منابع انسانی (ستتی) متفاوت است، اگرچه شباهت هایی نیز دارد. هر دو، قرار دادن افراد مناسب در نقش های مناسب را ابزار مهمی برای یک پارچه کردن فعالیت های کارکنان و اهداف سازمان مثل توسعه فردی می دانند (لوئیس و هکمن) (2006). هر دو وظیفه دارند کارکنان را جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کنند. بسیاری از اصول و عملکردهای مدیریت استعدادها هم معنای اجزای مختلف مدیریت منابع انسانی (مثل استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه ریزی جانشینی) است (هوگز و روگر، 2008).

تفاوت مدیریت استعدادها با نظام موجود منابع انسانی، نگاه ویژه مدیریت استعدادها به توسعه و نگهداشت این سرمایه است. مدیریت سرمایه انسانی برتر، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است.

طراحی مدل مناسب برای مدیریت استعدادها: هر سیستم استعدادها بر مبنای یک مدل فکری استوار است. مثلا در آمریکا، مؤسسات مختلف از مدل هایی مانند تعریف سه

- 1.Elites
- 2.The Best
- 3.Gifted
- 4.High Talent
- 5.High Ability
- 6.Development Talent

حلقه ای رنزولی<sup>1</sup> استفاده می‌کنند. جدول زیر، برخی از مدل‌های حوزه مدیریت استعدادها را نشان می‌دهد:

جدول شماره 1 - برخی از مدل‌های مدیریت استعدادها

مدل و اجزاء آن	سال	نظریه پرداز
این مدل شامل ابعاد جذب، استخدام، نگهداشت، توسعه و بازگماری است که باید با اهداف و راهبردهای سازمان هماهنگ و برای موفقیت خود بر ابزارهایی مانند رهبری، ارزیابی دقیق، انگیزش تکیه نماید.	2004	Schweyer
مدل شامل جذب استعدادها، توسعه، مدیریت، رشد و نگهداشت و پاداش استعدادها می‌شود.	2007	Davis
مدیریت استعدادها یکی از خرده نظام‌هایی است که در قالب فعالیت‌های جاری مدیریت منابع انسانی انجام و از خدمات هرکدام از آنها در راستای تعامل اثربخش با استعدادها استفاده مینماید.	2006	Smilansky
این مدل شامل جریان استعدادها (فرآیندهای مورد نیاز برای جذب؛ نگهداشت، توسعه و ارتباط) و الزام‌ها (فرآیند یادگیری، مدیریت عملکرد و نظام پاداش و بهبود عملکرد کارکنان) است.	2003	Sears
شناسایی نیاز سازمان به استعدادها، شناسایی منابع آن، توسعه پتانسیل و به کارگماری آنها بر محور تنظیم رابطه مدیریت استعدادها با اهداف کلان سازمان و ارزیابی مستمر آنها.	2008	Cheese et al.
با طراحی این مدل، ابعاد مختلفی که مدیران در مدیریت استعدادها باید مد نظر قرار دهند را تبیین می‌نماید.	2010	Rothwell
برشایستگی‌ها و ارزشهای اصلی سازمان تمرکز دارد که از طریق فرآیند ادامه دار شامل استراتژی، اجرا و پیاده سازی و ارزیابی به هم متصلند.	2007	Blanchard
از شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، انتخاب و به کارگیری استعدادها و در نهایت تاکید بر عملکرد آنها تشکیل و پس از تعیین استعدادها، وارد مرحله مدیریت استعدادها می‌شود.	2006	Smith, Wellins Roger
باید بر مبنای ارزیابی و سنجش مستمر انجام شود و ابعاد اصلی آن عبارتند از: تدوین راهبرد مدیریت، جذب، ارزیابی، ممیزی، طراحی برنامه عملیاتی، توسعه و به کارگماری و نگهداشت آنها.	2010	Silzer & Dowell
در مدل خود تلاش نموده است تا ابعاد اصلی یک نظام مدیریت استعدادها و ارتباطات بین اجزای اصلی آن را به تصویر بکشد.	2009	Armstrong
مدل با رویکردی سیستماتیک در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به منظور بهبود وضعیت و حذف مشکلات عملکردی ارائه	2003	Harison

		شده است.
2006	Lewis & Heckman	با الهام از نظریات پورتر طراحی شده است. در این مدل استعدادها شناسایی و تقسیم بندی شده و توسعه داده می شوند. مرحله بعد انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات است.
2009	Phillips and Roper.	مدلی که برای صنعت real state طراحی شده شامل 5 عامل می باشد: جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از استعدادها. مرکز این مدل شایستگی و ارزش اصلی سازمان است.
2010	McDaniel et al.	به ساختارهای مدیریت استعدادها در سطح جهانی شامل برنامه ریزی برای موفقیت، توسعه مدیریت و مدیریت این سرمایه توجه دارد.
2006	Carnegal Melon Uni. & Software Engeering	مدل پلکانی توسعه منابع انسانی: این مدل نوعی مسیریاب برای اجرای استانداردهای مرتبط با 20 حوزه مدیریت منابع انسانی است. به هر لایه تکاملی = این مدل، حوزه فرایند می گویند.
2004	Pall Sandwich ,Dubois& Rothwell	شایستگی مدیر درگرو افزایش نقش او در مدیریت است. مؤلفه های شایستگی در شش گروه دانش حرفه ای، مهارتها، ویژگیهای شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه ای و عمومی قرار دارند.
2002	Comperform	مدل شایستگی در مدیریت سرمایه انسانی: به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی به طور خلاصه CBHRM می گویند.
2004	Fridenberg et al.	چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه بندی و پرداخت را مشابه مدل پلیوم اینترنتشال می آورند.
1997	Kerartz	علاوه بر چهار زیر سیستم فرد برگ، زیر سیستم مسیر پیشرفت شغلی را نیز به مدیریت استعدادها می افزاید.
2004	Dubois & Rothwell	آنها این مدل را که ابتدا اسکوایرز (2003) ارائه کرده شامل برنامه ریزی منابع انسانی؛ انتخاب و استخدام؛ آموزش؛ ارزیابی و مدیریت عملکرد؛ تعیین و توزیع پاداش کارکنان، توسعه و رشد می دانند
2007	Wyman	این مدل ویژه صنعت نفت طراحی و در آن استراتژی هایی که در شرکت های نفت و گاز برای مواجهه با مدیریت استعدادها به کار گرفته شده با توجه به درصد اولویت پاسخ دهندگان ارائه شده است.
2009	Collings and Mellahi	یک مدل نظری مفید نسبتا جامع است و فرایندهای: شناسایی پستهای اصلی؛ توسعه منبعی از استعدادها؛ ایجاد یک ساختار منابع انسانی جدا شده و ستاده ها را در بر می گیرد.

بیشتر سازمان ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل؛ "کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای استراتژی های منابع انسانی ضعیف مثل جبران خدمات و مزایا،" با بحران استعدادها مواجه هستند (فیلیپز و روپر، 2009). در یک بررسی که بر روی 150 شرکت از روی لیست "فورچون 500" انجام شد، شرکت ها

نشان داد که در میزان خروج از خدمت (ریزش) سالیانه در این حوزه 33 درصد است. بر اساس تحقیقی که در سال 2006 در انگلستان انجام شد مشخص گردید که 51 درصد سازمان‌ها به گونه‌ای درگیر اقدامات مربوط به مدیریت استعدادها بوده‌اند. مطالعه شرکت مکنزی که در سال 2000 انجام شد نشان داد 70 تا 80 درصد مشاغل در دنیای توسعه یافته مستلزم به کارگیری مهارت‌های فکری بوده است و از مطالعه سال 2007 این نتیجه به دست آمد که 75 درصد از مدیران معتقدند که مدیریت استعدادها یکی از سه محرک رشد سازمان‌ها در سه تا پنج سال آینده به شمار می‌آید (اویی، 2010). همچنین در مطالعه‌ای که شرکت الیور ویمین در سال 2007 در شرکت‌های نفتی انجام داد دریافت که موضوع مدیریت استعدادها اولویت اول 70 درصد از آنها در سال‌های آینده خواهد بود (باب اور، 2007). در این زمینه به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن استعدادها از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی است (باتناگار، 2007). تحقیقات اخیر از 40 شرکت جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعدادها مواجه‌اند و نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی بوده که به طور قابل توجهی توانایی آنها را در رشد شرکت محدود ساخته است (کولینگز و ملاحی، 2007 و راییدی، 2009). در پژوهشی دیگر که توسط مؤسسه فناوری مدیریت مکنزی انجام شد، سه چهارم مدیران ارشد اجرایی مورد مطالعه اظهار داشتند که برای تکمیل کادر هیأت مدیره سازمانشان از میان استعدادها با مشکل جدی مواجه‌اند. اخیراً مطالعه‌ای بر روی بیش از 600 سازمان در سطح جهان انجام گرفته و بررسی‌ها نشان داد که در 19 شرکت از 20 شرکت برتر یعنی در 95 درصد موارد، رهبران مسؤول توسعه استعدادها هستند. پریس و دیگران (2011) مدیریت استعدادها و سبک مدیریت در هفت شرکت مختلف چینی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که بیش از آن چه در تئوری یک سبک مدیریتی به نظر می‌رسد، مدیریت استعدادها به دلیل نیاز شرکت‌ها به جذب، نگهداشت و انگیزش استعدادها به کار گرفته شده‌اند. هارتمن و دیگران (2010) مدیریت استعدادها در برخی شرکت‌های چند ملیتی غربی در چین را مورد بررسی قرار دادند. نویسندگان مدعی شده‌اند که سیستم مدیریت استراتژیک استعدادها به طور کامل در این گونه شرکت‌ها مستقر و پیاده‌سازی نشده است. بورباچ و روپل (2010) مدیریت استعدادها در



شرکت های چند ملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند را بررسی کردند. یافته های آنها نشان می دهد که موفقیت و گسترش مدیریت استعدادها به ترکیبی از عوامل بستگی دارد که عبارتند از: حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه سازی مدیریت استعدادها با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت. مطالعات فستینگ و دیگران (2013) که بر روی بیش از 700 شرکت کوچک و متوسط بررسی و پژوهش کرده نشان می دهد بسیاری از شرکت های کوچک و متوسط آلمانی رویکردی گسترده تر نسبت به مدیریت استعدادها دارند به عبارت بهتر این شرکت فعالیت های مربوط به مدیریت استعدادها خود را بر همه کارکنان متمرکز ساخته اند. دوناگان و دیگران (2013) پژوهشی را در شرکت های چندملیتی مستقر در سنگاپور، هنگ کنگ و هندوستان انجام دادند، با توجه به هزینه های گزاف انتقال یک استعدادها برای اداره امور به یک کشور دیگر با فرهنگ و شرایط کاری متفاوت، شرکت های چند ملیتی چاره ای جز شناسایی استعدادها، و توسعه آن ها در قالب استراتژی های مدیریت استعدادها، ندارند. تیمون و دیگران (2010) [مدیریت استعدادها در هندوستان را مورد بررسی ومدلی برای آن مطرح و در بیش از 28 شرکت هندی با بیش از 4811 نفر پرسنل پیاده سازی نمودند و به این نتیجه دست یافتند که پاداش ها و انگیزه های درونی برای بقا و رضایت استعدادها می تواند انگیزاننده تر از پاداش های مادی صرف باشد. اسکوزا و دیگران (2013) 58 سازمان در لهستان را مورد بررسی قرار دادند و به این باور رسیده اند که در شرایط گذار به بازار رقابتی، مدیریت استعدادها می تواند بسیاری از نگرش های مدیریت سنتی که در فرهنگ لهستان حاکم است را به چالش بکشد. مطالعات مشابهی توسط هولدن و وایمن در روسیه (2013) انجام پذیرفته است. اوچیزن و نینا بر (2010) وضعیت مدیریت استعدادها در شرکت های مشاوره مهندسی عمران در آفریقای جنوبی را مورد بررسی قرار دادند. 94 درصد معتقد بودند که مدیریت استعدادها دارای اهمیت بسزایی است اما تنها 57 درصد آنان اقدامات اجرایی به این منظور اتخاذ کرده بودند. والورد و دیگران (2013) مدیریت استعدادها در صنایع متوسط در اسپانیا را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان می دهد بسیاری از این سازمانها با ادبیات و مفاهیم مدیریت استعدادها حتی زمانی که در عمل در آن سازمان مورد پیاده سازی واقع شده است آشنایی ندارند. در پژوهشی در چین و کشورهای آسیای

جنوب شرقی این کمبود، چالش شماره یک بوده و در ژاپن به عنوان چالش شماره دوم و در هند به عنوان چهارمین چالش شناسایی شده است (نکسله، 2008). در سال 2007 توسط گروه مشاوران مرسیر مشخص شد که مدیریت استعدادها یکی از مهمترین چالش‌هایی است که سازمانها با آنها روبرو می‌شوند. این مدیریت شامل نیرویابی، جذب، به‌کارگیری، آموزش و توسعه، مدیریت مسیر شغلی آنها و نگهداشت آنها در سازمان می‌باشد. همچنین در مطالعه‌ای دانشگاه کمبریج در سال 2007 با بررسی 400 پروژه نفتی که باید تا سال 2012 انجام می‌شدند، مشخص شد که کمبود استعدادها در حدود 55500 نفر است (پاری، 2006).

پیشینه تحقیق در سطح کشور نیز نشان می‌دهد که پروژه‌هایی در سازمان‌هایی مانند شرکت ایران خودرو، سایپا، واگن پارس اراک و تراکتور سازی تبریز، مؤسسه مالی و اعتباری مهر، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و... با عناوین جانشین پروری، مدیریت استعدادها و... اجرا شده است. در پژوهشی به بررسی عوامل شکل دهنده مهاجرت نخبگان در ایران و ارائه الگویی به منظور کاهش آن پرداخته شده است (قلی‌پور، 1385). برخی از پژوهش‌ها هم پیرامون جذب نخبگان و نگهداشت آنها و همچنین آسیب‌های این طرح‌ها انجام شده و در بخش پایان نامه نیز تعداد کمی در کشور دفاع شده و یا در حال نگارش می‌باشد (یاقری و دیگران، 1390). البته این طرح‌ها بیشتر به جانشین پروری پرداخته و رویکرد مستقیمی به مدیریت استعداد نداشته است (رضاییان و سلطانی، 1388). مورد دیگر پژوهشی با موضوع تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی (علیجانی، 1381) و پژوهش دیگری با موضوع ارزیابی و انتخاب استعدادیابی مدیریت در شرکت برق تهران منتشر و نتیجه نهایی آن انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی انجام شده است (جعفری، 1387).

شاید بیشترین تحقیق در این خصوص در صنعت نفت صورت گرفته باشد. چرا که برای ارزیابی نحوه اجرای طرح استعدادهای، در 12 سال گذشته یازده پروژه انجام شده است. این پژوهش ها از سالهای ابتدایی این طرح شروع شده و به یکی از جنبه ها و حوزه های نگرانی در خصوص استعدادهای پرداخته است. برخی از آنها عبارتند از: پروژه ای برای طراحی مدل مدیریت استعدادهای در نفت و گاز پارس (باقری و دیگران، 1390). پژوهشی که سه سال قبل در مورد شرکت نفت صورت گرفته و تأکید گردیده که در طرح استعدادهای، بیشتر به مقوله " جذب " تأکید شده تا " نگهداری " و نیاز به بازنگری دارد (میرسپاسی و دیگران، 1388).

## ابزار و روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده ها، از نوع کیفی و روش تحقیق گروه های کانونی بوده است تا وضعیت مطلوب ترسیم و نظام مطلوب<sup>1</sup> برای مدیریت استعدادهای و زیر سیستمها و الزامات آن طراحی شود. جامعه آماری شامل استادان دانشگاه ها، خبرگان، مدیران واحدهای توسعه منابع انسانی و سرپرستان واحدهایی که استعدادهای در آنجا شاغل هستند) و نمونه آماری که به طور هدفمند شناسایی شده اند شامل 24 نفر بوده است. ملاکهای انتخاب این افراد: دارا بودن طیفی از تجربه های مورد نظر، همگن بودن نسبی، برخورداری از ویژگی های مختلف برای امکان کسب نظرهای مختلف از لایه های متفاوت شغلی و براساس شاخصهای: اشراف به وضع موجود، پایه سازمانی و شخصی، رشته و گرایش تحصیلی، تجربه و سابقه کار، سمت های مدیریتی و اجرایی بوده است. همچنین مطالعات کتابخانه ای (منابع، کتابها و مقالات علمی، پایگاههای اطلاعاتی اینترنتی، نظریه ها و مدل های موجود در حوزه سرمایه انسانی برتر، آیین نامه ها و اسناد و مدارک موجود مانند آمار منابع انسانی، روند ورود و خروج آن، و نتایج آسیب شناسی در این حوزه و نیز نتایج پژوهش های انجام شده، در داخل کشور و در سطح بین المللی مد نظر بوده است. پس از تشکیل جلسات گروه های کانونی، جمع بندی در همان جلسات انجام و و مجدداً نظر خواهی شده است تا نکته ای مغفول نماند. سپس فایل های صوتی پیاده سازی شده و همراه با یادداشت ها،

به روش تحلیل محتوا بررسی شده است. داده‌های به دست آمده در 3 مرحله (تلخیص، عرضه، نتیجه‌گیری/تأیید) تنظیم و تحلیل شده تا شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود هر یک از حوزه‌های استعدادها با مشارکت ذی‌نفعان آن امکان پذیر شود.

### یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها ابتدا منابع زیر یک بار دیگر بررسی شد: اسناد و مدارک بالادستی کشور مربوط به حوزه منابع انسانی، مباحث نظری و پیشینه شرکت‌های داخل و خارج از کشور و آسیب‌شناسی‌های گذشته. سپس تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها بر اساس "نتایج جلسات گروه کانونی" انجام شد. نتیجه تحلیل محتوا در جدول 2 مندرج است:



جدول شماره 2 - تلخیص و تنظیم داده های کیفی (پیشنهادهای جلسات گروه کانونی)

موضوع: محیط کاری	موضوع: آموزش
محیط ایده آل کاری (از نظرمهویت کار) محیط ایده آل کاری (فیزیکی) دسترسی به فناوری های روزآمد مورد نیاز شغل عوامل ارگونومیک برای طراحی محیط کار تغییر نگرش مدیریتی در مورد محیط کار اتاق کار با نیروی کار محدود تغییر واحد / محیط ایده آل ساعت کار شناور ویژه سرمایه انسانی برتر امکان کار در گروه های هم فکر مطابقت پیش فرضها با واقعیت های موجود در مورد فضای اشتغال لزوم ایجاد فضاهای آموزشی و تحقیقاتی مناسب	زمینه ارتقای علمی طبق ضوابط مصوب امکان ادامه تحصیل سرمایه انسانی برتر برنامه ریزی بلند مدت برای نگهداشت و توسعه ارائه تسهیلات برای تدوین بسته های آموزشی، تالیف مقاله و... لزوم توجه به مدرس پروری در مورد این سرمایه اهمیت سرمایه گذاری در نظام آموزش اثربخش این سرمایه سمینار های آموزشی داخلی و خارجی پرورش استعداد های هنری بهره گیری از خدمات مشاوره ای این سرمایه آموزش فرهنگ کاری سازمان ها به این سرمایه کمک به ایجاد سازمان یاد گیرنده
موضوع: ارتباطات	موضوع: جبران خدمات
نقش همکاران و سرپرستان در بهبود روابط فیما بین ارتباط مداوم دوطرفه با استعدادهای توجه کافی برای رعایت احترام قدیمی ترها توجه به اعتبار، مقبولیت و فرهنگ سازمانی عدم رها سازی استعدادهای جدید ورود سبک ارتباطی مناسب و دوستانه، رقابت سالم، عدم تشویق روابط فریبه کارانه و چرب زبانی شرکت دادن استعدادهای در تصمیم گیری شرکت دادن در برنامه ریزی های درون سازمانی سازگار کردن ارزشهای این سرمایه با اهداف سازمان	تسهیلات رفاهی، پاداش عادلانه معنوی و مادی مشابه سازی امکانات رفاهی با گذشته دور سازمان ها وام مسکن متناسب برای سرمایه انسانی برتر خدمات بهداشتی و درمانی مناسب بازنگری حقوق بدو استخدام پرداخت پاداش عادلانه بر اساس عدالت سازمانی کوشش برای ایجاد نظام بهبود حقوق و مزایا روشهای جدید تامین اقتصادی مطالعات تراز یابی و بهترین تجارب در مورد دستمزد
موضوع: مسیر پیشرفت شغلی	موضوع: مدیریت عملکرد
لزوم مشخص شدن مسیر شغلی در سمت فعلی ارتقای مسؤولیت ها (تفویض اختیار) تأکید بر امنیت شغلی سرمایه انسانی برتر پیش بینی روند کاری جدید مشاور یا متخصص پروری در برنامه شغلی پیش بینی مشاغل مدیریتی در مسیر پیشرفت شغلی ارتقاء رتبه سازمانی پروژه محور کردن مسؤولیت ها تضمین آینده شغلی مناسب و امکان پیشرفت فعلی تلاش برای جذابیت شغل تأکید بر شایسته سالاری در مسیر پیشرفت شغلی تأکید بر جانشین پروری در مسیر پیشرفت شغلی لزوم سازگاری توانایی و علایق فرد با شغل	باز خورد صادقانه از عملکرد به سرمایه انسانی برتر سنجش عملکرد این سرمایه به عنوان یک مزیت رقابتی امکان رقابت سالم سرمایه انسانی برتر با دیگران استفاده بیشتر از توانمندی های آنها در بهبود عملکرد سازمان شایستگی، مبنای ارزیابی استعدادهای استفاده از ارزیابی هایی نظیر 360 درجه ای مدیریت عملکرد (نگرش آینده نگر)، بجای ارزیابی (نگرش گذشته نگر) برقراری شیوه های رتبه بندی ترتیبی بجای روش سنتی موجود در صنعت نفت (رتبه بندی ترسیمی) مقایسه دو به دو بجای توزیع اجباری بازنگری در استانداردهای هی و جیکوب در مورد سیستم عملکرد مطالعه تطبیقی شرکتهای برتر در مورد بهترین تجارب عملکرد

در جلسات گروه کانونی همچنین نقاط ضعف طرح‌های اجرا شده در مورد مدیریت استعدادها شناسایی شد. در تحلیل محتوا نتایج زیر حاصل شده است:

### جدول شماره 3 - داده‌های کیفی جلسات گروه کانونی مربوط به نقاط ضعف وضعیت موجود

#### واژگان کلیدی

یکی از محدودیت‌ها در طراحی یک نظام مطلوب، محیط ملی است که قوانین و مقررات محدود کننده خود را به سازمان تحمیل می‌کند.

محیط داخلی سازمان هم تا حدی محدودیت ایجاد می‌کند. از یک طرف استعدادها را در درون خود نمی‌پذیرد و از سوی دیگر رشد و ارتقاء و جبران خدمت در آن پله‌ای و مبتنی بر سابقه و ارشدیت و... است که طراحی یک نظام مطلوب را دشوار می‌کند.

بی‌توجهی به تضاد فکری و شکاف نسلی استعدادها با فرهنگ سازمان

در بحث استعدادها، عوامل سیاسی از کشور بر عوامل سازمانی غلبه داشته است.

جذب انبوه این سرمایه در گذشته بصورت تکلیفی از جانب رهبران ارشد به سازمان‌ها ابلاغ شده است نه بر اساس نیاز.

براساس اصول علمی مانند معیارهای انتخاب، تناسب شغل و شاغل، کارآموزی و غیره اجرا نشده است و فرآیند کاملی دیده نشده است

مدیران واحدها آگاهی کامل از اهداف طرح و نقش آنها در اجرای آن نداشته‌اند.

بدون نیازسنجی و ظرفیت‌سنجی سازمان‌ها نسبت به جذب و انتخاب اقدام شده و در نتیجه آنها در فرآیند کارراهه شغلی رها سازی شده‌اند.

انتخاب استعدادها صرفاً براساس معدل و رتبه دانشگاهی به عنوان معیار اصلی صورت گرفته است و به عوامل ذهنی، هوشی، دانشی و نخبگی و نیز علایق شغلی آنها توجه نشده است.

عدم توجه به تأثیر منفی مزایای ویژه این سرمایه در شکل‌گیری روابط آنان با همکاران سرپرستان.

### جدول شماره 4 - داده‌های کیفی جلسات گروه کانونی مربوط به نقاط قوت وضع موجود

#### واژه‌های کلیدی

با ورود این سرمایه، آمادگی لازم برای شناخت و پرورش مدیریت و رهبری آینده سازمان‌ها فراهم شده است.

این سرمایه در آگاه ساختن رهبران دارای اطلاعات و دانش روز نقش مهمی ایفا کرده است.

مدیران نسبت به ضرورت و اهمیت استعدادها واقف شده‌اند.

سازمانها بدون این سرمایه نمی‌توانستند اهداف جدید خود را تحقق بخشند.

در مجموع ورود استعدادها راباید یک پدیده مثبت تلقی کرد. بعضی واحدها از دانش سرمایه انسانی برتر استفاده شایانی کرده‌اند.

## جمع بندی یافته ها

### 1. سؤال اول تحقیق

چه سیستمی برای مدیریت استعدادها سازمانها (توسعه و نگهداشت) باید طراحی شود و از چه زیر سیستم هایی برخوردار باشد تا سازمان به وضع مطلوب برسد؟

پاسخ این است که فعالیت های استعدادها به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آنها در قالب یک سیستم دشوار ولی لازم است. یافته ها نشان داد که هر سازمان به این نظام جامع و قوی برای مدیریت استعدادها نیاز دارد؛ در این صورت تحول و بهبود سریع در این حوزه اتفاق خواهد افتاد و استقرار زیرسیستم های این نظام موجب حذف موانع سنتی در این مسیر و اتخاذ رویکرد استراتژیک در مورد مدیریت استعدادها خواهد شد، لذا سیستمی برای آن طراحی شد که شامل فعالیت های رویه پذیر باشد.

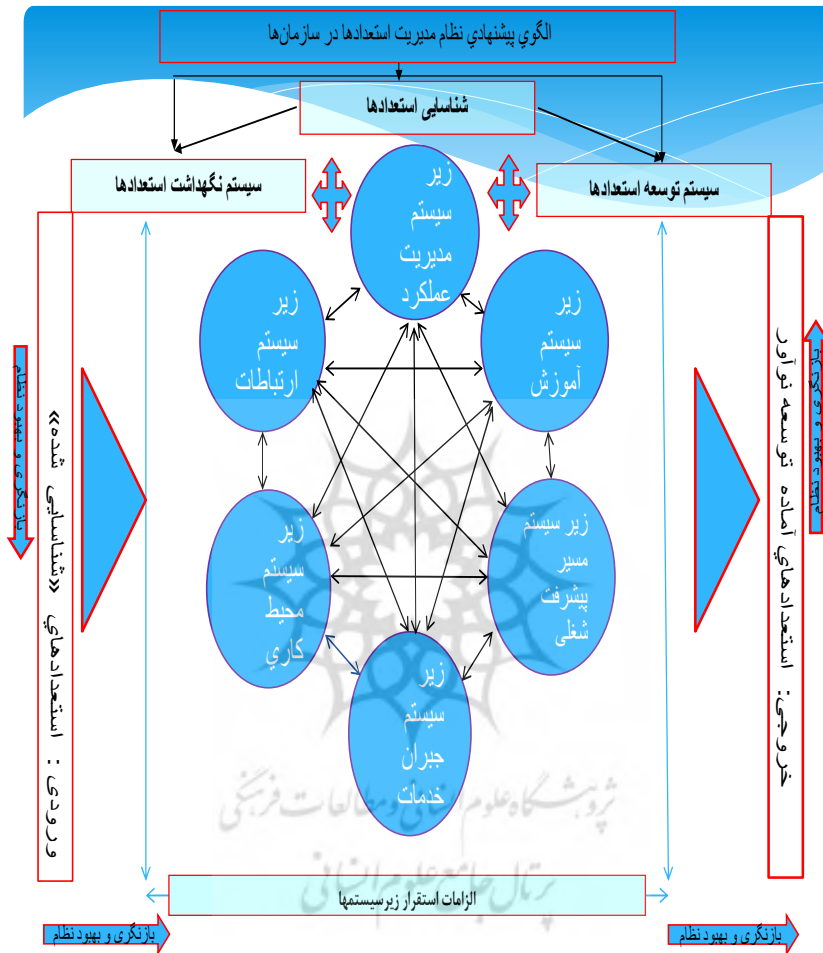
### 2. سؤال دوم تحقیق

نظام پیشنهادی مطلوب برای مدیریت استعدادها در سازمان ها ؟

در تحقیق حاضر سیستمی که برای مدیریت استعدادهای سازمان ها طراحی شده، ماهیتاً استراتژیک بوده و در بطن خود سیاست گذاری را هم در بر دارد. ویژگی های این نظام عبارتند از:

- تمرکز نظام بر "شناسایی" استعدادهایی است که در حال حاضر در سازمان موجود است و بخش عمده ای از آن هنوز کشف نشده و صرفاً بر "جذب" از بیرون سازمان، (همانگونه که در گذشته انجام شده و معیاری جز معدل و نوع دانشگاه در آن لحاظ نمی شده) متمرکز نمی شود.
- این سیستم اگرچه برای مدیریت دو سیستم کلی (توسعه و نگهداشت استعدادهای سازمان) طراحی شده است، ولی پیش بینی شده که بتدریج به کل سرمایه انسانی سازمان تسری یابد.
- با الهام از برخی از مدل های مناسب از جمله مدل کولینگر و ملاحی، و با علم به این موضوع که هر یک از این مدلها نقاط قوت و ضعف خود را داشته و در شرایط خاصی قابل به کارگیری است و بر اساس مباحث نظری، پیشینه و داده ها، نهایتاً مدل بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM) انتخاب و در تدوین الگوی مدیریت استعدادها از آن

استفاده شد. خروجی‌های مدل بر اساس 6 مؤلفه: توسعه (مدیریت عملکرد، آموزش، مسیر پیشرفت شغلی) و نگهداشت (ارتباطات، محیط کاری، جبران خدمات) می‌باشد.



شکل شماره 1- الگوی نظام طراحی شده برای مدیریت استعدادها در سازمانها



## بررسی اعتبار مدل

برای بررسی اعتبار مدل (Validation)، ابتدا روایی آن با کسب نظر از 24 نفر از خبرگان این حوزه و استادان دانشگاهها مورد تأیید قرار گرفت. ضمناً برای اطمینان بیشتر از روایی مدل یاد شده، مدل به روش تحلیل عاملی تأییدی تجزیه و تحلیل و با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) مورد آزمون قرار گرفت و نتایج به شرح زیر به دست آمد:

مقدار	شاخص	
0/77	K.M.O	1
9563.531	بارتلت	2
528	درجه آزادی	
.000	سطح معناداری	

### جدول - شاخص‌های کفایت تحلیل عاملی مؤلفه‌های مدیریت استعدادها

با توجه به شاخص‌های کفایت تحلیل عاملی مقدار شاخص K.M.O برابر با 0/77 که این مقدار با توجه به معیار 0/60 مطلوب ارزیابی می‌گردد. همچنین مقدار شاخص بارتلت که برابر با 9563.531 در سطح 0/01 معنادار و نشان دهنده کفایت تحلیل عاملی می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت تحلیل عاملی مؤلفه‌های مدیریت استعدادها دارای کفایت می‌باشد.

ردیف	شاخص	مقدار	ملاک	نتیجه
1	خی دو	442/66	UP 0/131P :	مطلوب
2	درجه آزادی	394	-	مطلوب
3	نسبت	1.13	2 و کمتر	مطلوب
4	RMSEA	0/033	0/05 و پایینتر	مطلوب
5	CFI	0/92	حداقل 0/9	مطلوب
6	GFI	0/91	حداقل 0/9	مطلوب
7	AFGI	0/92	حداقل 0/9	مطلوب
8	PGFI	0/66	حداقل 0/5	مطلوب

### جدول - شاخص‌های برازندگی درجه دوم مدل مفهومی مدیریت استعدادها

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی مدل مدیریت استعدادها می‌توان گفت مقدار خی دو حاصل برابر با 442/66 که این مقدار در سطح 0/05 معنادار نمی‌باشد و حاکی از برازش مدل مفهومی با مدل تجربی مدیریت استعدادها می‌باشد. همچنین نسبت خی دو بر درجه آزادی برابر با 1/13 که این مقدار نیز با توجه به ملاک مد نظر بیانگر براز مناسب مدل مفهومی با داده‌هاست. مقدار شاخص RMSEA برابر با 0/033 که این مقدار در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول در مدل می‌باشد. مقادیر شاخص‌های AGFI، GFI، CFI و PGFI نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی می‌گردند و نشانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت مدل مدیریت استعدادها دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد.

### سوال سوم تحقیق

در پاسخ به این سوال که چه الزاماتی برای پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادها باید وجود داشته باشد؟ یافته‌های کیفی جلسات گروه کانونی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و واژه‌های کلیدی در موضوعات مختلف، با روش تحلیل محتوا خلاصه، دسته‌بندی، تعیین فراوانی و در نهایت پردازش شدند تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباطها بین این داده‌ها فراهم آید. این عمل، آگاهی لازم را برای تبیین الزامات پیاده‌سازی زیر سیستم‌ها "فراهم ساخت. الزامات "کلی" پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادها سازمان‌ها به شرح جدول زیر است:

#### جدول 7- الزامات "کلی" پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادها صنعت نفت

اولین الزام، تلاش برای توجیه مدیران در همه سطوح و آمادگی و انعطاف‌پذیری سازمان است. افراد مسؤول در این رابطه، مانند مدیران منابع انسانی و سرپرستان، باید فعالانه درگیر مراحل پیاده‌سازی زیر سیستم‌ها شوند و صرفاً به نظارت از بالا اکتفا نکنند.

لزوم حمایت مدیران ارشد سازمان در زمان اجرای زیر سیستم‌ها، زیرا عدم حمایت از دو جهت نظام را دچار مشکل می‌کند:

- 1) وانهادن نظام و محول کردن آن به مدیران میانی: از آنجایی که استقرار یک سیستم جامع با منافع مدیران میانی برخورد پیدا می‌کند، اگر از طریق مدیران عالی این موضوع کنترل نشود، ناپود می‌شود. همچنین گاهی اوقات حل مشکلات اجرایی در توان مدیران میانی نیست.
- 2) حمایت مطلق و در عین حال بدون شناخت از نظام، باعث می‌شود خطاهای منطقی کشف نشود و زیر

سیستم ها با کیفیت نامناسب طراحی شوند، مدیران میانی مسؤولیت کار سیستم را نپذیرند و به دلیل احساس تحمیلی بودن نظام، در حد رفع تکلیف همکاری کنند.

برای پیاده سازی نظام، لازم است واحد "مدیریت سرمایه انسانی در سازمان" ایجاد گردد. از این واحد انتظار می رود:

برنامه های عملیاتی را براساس زیر سیستم ها مدون کند؛ برای تامین بودجه اجرای این برنامه ها برنامه ریزی کند؛ از متخصصان HR و انفورماتیک برای بهبود مستمر 6 زیر سیستم استفاده کند؛ درخواستهای استعدادها را دریافت، اولویت بندی، و طبق امکانات عملی سازد؛  
موانع ارتباطی را رفع و برای حل مشکلات آنها اقدام کند و به ذی نفعان گزارش نماید و زیر سیستم های 6 گانه را بروز رسانی نماید؛

برای آن دسته از مشاغل که در گروه با حساسیت بالا قرار می گیرند لازم است چتر گسترده استعدادیابی در درون سازمان ایجاد شده و برای یافتن و هدایت آنها اقدام شود .

طراحی، تکمیل و استقرار دیده بانی (صدخانه) و بانک جامع اطلاعات ویژه این سرمایه در سازمان جهت دسترسی فعال و روزآمد متخصصان / مدیران سازمان در هر زمان الزامی است.

بررسی و برآورد کلان نیازمندی های تخصصی/آموزشی/پرورشی سازمان، تلفیق برنامه های نیروی انسانی چهار شرکت اصلی و تهیه و تنظیم برنامه های عملیاتی (Action plans) سازمان در افق کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت در تعامل با ارکان ذیربط.

ابلاغ نظام جامع استعدادها/سازمان از سوی مقامات ارشد سازمان به ارکان تابعه جهت برنامه ریزی عملیاتی و انطباق عملکردها با برنامه ها و آمادگی جهت پاسخگویی در قبال آن.  
تدوین برنامه های راهبردی بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت در حوزه پژوهش های استعدادها/سازمان به ارکان تابعه.

تمهید امکانات لازم بخصوص بودجه مستمر برای نگهداشت این نظام یک الزام اولیه است.

حمایت از سیستم مکانیزه اتوماسیون اداری، سیستم جامع نیروی انسانی و سیستم های مشابه موجود در سطح سازمان و به کارگیری آنها در نظام جامع استعدادها/سازمان.

یکپارچه سازی نظام مدیریت استعدادها با نظام موجود برای سایر منابع انسانی؛ ازابعاد سخت افزاری و نرم افزاری (مانند یکپارچه سازی بانکهای اطلاعاتی تحت وب).

مطالعه و آسیب شناسی مستمر بخش پژوهش سازمان برای تدوین سیاست های افزایش ضریب میل ماندگاری در کار و جلوگیری از انصراف و ترک خدمت استعدادها سازمان

بررسی مستمر تجارب شرکتهای موفق داخلی و خارجی در این حوزه (Benchmarking) .

هنگام پیاده سازی این نظام، باید برنامه پایانی و نتایج نهایی که انتظار می رود؛ در ذهن مجریان باشد . این کار در سازمان با آزمون و خطا میسر نمی شود.

استقرار زیر سیستم های تعالی و نگهداشت استعدادها، مسیر پیچیده ای دارد. در این مسیر همان قدر نقاط ضعف و تهدید وجود دارد که نقاط قوت و فرصت. توجه به این امر لازم است.

## پیشنهاد به سیاست‌گذاران:

- 1- شناسایی "استعدادهای موجود" از درون، جایگزین جذب از بیرون سازمان:  
نتایج مطالعه بهترین تجارب مربوط به شرکتهای جهان نشان داد که نظام جداگانه ای برای جذب سرمایه‌ انسانی برتر (مشابه سازمان های ما) ندارند و اساساً می‌کوشند همه منابع انسانی جذب شده بهترین باشند. پس از شروع به کار این افراد، شرکت‌ها از نظام مدیریت سرمایه‌ انسانی برتر برای شناسایی و تعالی و نگهداشت "سرمایه‌ انسانی موجود" استفاده می‌کنند.  
سیاست سازمان های کشور از سال 79 تاکنون جذب استعدادها از بیرون سازمان بوده است، در حالی که شناسایی و توسعه و نگهداشت "سرمایه‌ انسانی موجود" از درون سازمان و ارتقای آن، از لحاظ کاهش هزینه به کارگیری نیروی جدید، انرژی، عدم اتلاف وقت جهت انجام کار (مدت زمان سپری شده برای حضور در محل کار از زمان پذیرش نهایی) و خوگرفتن پرسنل جدیدالاستخدام با مقررات سازمان می‌تواند مطلوب‌تر واقع گردد.
- 2- فایده دیگر شناسایی "سرمایه‌ انسانی موجود" از درون بجای جذب از بیرون سازمان، از بین رفتن دوگانگی موجود (مستعد دانستن عده‌ای و معمولی تلقی کردن دیگران) است که طبق یافته‌های تحقیق موجب دلسردی و بی‌انگیزگی شده است.
- 3- واحد مدیریت استعدادهای سازمان باید سالانه پایش کند که این سرمایه در هر رده سازمان چه اهدافی را دنبال می‌کنند و متناسب با این اهداف انگیزه‌ها تعریف شود. در برخی از موارد این انگیزه‌ها آموزشی است، اما در برخی دیگر از موارد می‌تواند شامل مسکن، توسعه شخصی، دستیابی به اختیارات تصمیم‌گیری و دیگر فرصت‌ها شود. استقلال تصمیم‌گیری و فرصت توسعه فردی قاعداً دو عاملی هستند که باعث ماندگاری استعدادها در سازمان‌های دانش - محور می‌شوند. این واحد باید علاوه بر فعالیت‌های فوق به سؤالات اساسی دیگری نیز پاسخ گوید. به طور مثال باید این واحد پاسخ دهد که برای تحقق استراتژی سازمان چه استعدادها و توانمندی‌هایی مورد نیاز است.
- 4- الزامات بیان شده برای استقرار زیر سیستم‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادها سازمان اولویت بندی و پروپوزال‌هایی بر اساس آنها تدوین گردد. برخی از

این پروپوزال ها توسط دانشجویان مقاطع تحصیلی قابل انجام است، ولی پروژه های سنگین تر باید توسط بخش پژوهش سازمان و با کمک استادان دانشگاه ها انجام گیرد.

5- استفاده از روش AHP یا نرم افزار Topsis برای مشخص کردن وزن هر یک از زیر سیستم ها و نیز بررسی میزان همسویی الزامات مربوط به زیر سیستم های نظام مدیریت استعدادها با یکدیگر (همسویی افقی) توصیه می شود.



## References

- Abazari, Y., Mortazavian, S. A., Mosibi, R., Lajevardi, H., Meysami, S., Rafatjah, M., Parastesh, SH., Farhadpour, M. (2011), On Systems of Theory (A Collection of Articles). Tehran: Tab va Nashr, (In Persian).
- Abili, KH., Narenjiye sani, F., Rashidi, M. M., & Mokhtarian, F., (2011), The role of effective factors on sharing knowledge at Institute for International Energy Studies. Quarterly Management & Human Resource in Oil Industry, 14, 31-54, (In Persian).
- Abrenthy M. A. (2005), A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge; Management Accounting Research, 16.
- Armstrong, M. (2009), Armstrong's handbook of human resource management practice (Eleventh ed.ed.). Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bain, K. (2010), What the Best College Teacher Do. Translated by: A. M. Hagi Yousefi, & M. Jebli. Tehran: Institute of Social and Cultural Studies (In Persian).
- Barron, P. (2008), Education and talent management: implications for the hospitality industry: International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7).
- Bazargan, A. (2008), Sociology of information society. Tehran: Didar, (In Persian).
- Bhatnagar, J. (2007), Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. Employee Relations, 29(6).
- Bontis, N. (2006), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models.

- Bounfour, A., & Edvinsson, L.(2005), Intellectual capital for communities: nations, rregions, and cities, Linacre House, Jourdan Hill, Oxford OX2 8dp, UK.
- Burbach, R., & Royle, T.(2010), Talent on demand? Talent management in the German and Irish, subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, 39(4).
- Christensen Hughes, J., & Rog, E.(2008),Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations.*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7),743-757
- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008 ), Is talent management just old wine in new bottles?. *Management Research News*, 31(12).
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: A review and research agenda: ScienceDirect Group, Human Resource Management Review journal.
- Cunningham, I. (2007), Talent management: making it real. 21(2).
- Daft, R. L. (1995). *Organization theory and design..* Translated by: A. Parsaeian, & S.M.Arabi. Tehran: Cultural Research, (In Persian).
- Dunnagan, K., Maragakis, M., Schneiderjohn, N., Turner, C., Vance, & C. M. (2013), Meeting the .Global Imperative of Local Leadership Talent Development in Hong Kong, Singapore and India. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Festing, M., Schäfer, L., Scullion, H. (2014), Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Gangi, H. (2003), *Psychometric*. Tehran: Payame Noor, (In Persian).

- Gareth, M. (2004), Broadcasting Organization. Translated by:A.Moshbaki. Tehran: Tehran University. (In Persian).
- Hartmann, E., & Feisel, H. S. (2010), Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45 169-178.
- Holden, N., Vaiman, V. (2013), Talent management in Russia: not so much war for talent as, wariness of talent. *Critical perspectives on international business*, 9(1/2), 129-146.
- Kinla, D. (2005), Human resources empowerment. *Excellence*, 2(11).
- Kosko, B. H. (2014), Patterns in combined and adaptive knowledge networks; *International Journal of Approximate Reasoning*, 2.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006), Talent management, A critical review. *Human Resource Management Review*, 16.
- Management of Human Resource Development. (2004), The effective methods Recruitment of human resources at Absorption and Recruitment of human resource in Bachelor level and above, especially graduates. Retrieved from: <http://hrm.nioc.ir/>, (In Persian).
- Management of Human Resource Development. (2005), The Pathological uptake of distinguished Alumni and academic elite. Retrieved from: <http://hrm.nioc.ir/>, (In Persian).
- Management of Human Resource Development. (2006), The review of withdrawal Causes from accepted employment finalists of employment test in National Iranian Oil Company. Retrieved from: <http://hrm.nioc.ir/>, (In Persian).
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., Jonathan, L. (2010), Developing tomorrow's leaders-Evidence of global talent



- management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2).
- Moaliye Tofti, M., & Tajaldin, M. (2008), Succession planning; key to saving the talent crisis. *Tadbir*. 199. (In Persian).
- National Iranian Gas Company. (2010), The study of elite National Iranian Gas Company. Retrieved from:<http://www.nigc.ir/>,(In Persian).
- North S. (2011), Finding new roles for existing staff within your organization. *Human Resource Management International Digest*, 19(5), 3-5.
- Oosthuizen, P., & Nienaber, H. (2010), The status of talent management in the South African consulting civil engineering industry in 2008: A survey. *Journal of the South African Institution of Civil Engineering*, 52(2), 41-47.
- Orr, B., & McVerry, B. (2007), *Talent Management Challenge in the Oil and Gas Industry natural Gas & Electricity*, Wiley Periodicals.
- Phillips, R., & Roper, O. (2009), A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1).
- Preece, P. I., & Chuai, X. (2011), Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3413–3428.
- Rashidi, M. M., Ebili, KH., Ehrami, M., Teymouri Nasab, A., (2009), The present situation study of human recourse development with emphasis on Empowerment (Case study:Institute for International Energy Studies). *Quarterly Management & Human Resource in Oil Industry*, 9, 7-34, (In Persian).

- Robbins, S.P. (2006), *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Translated by: A. Parsaeian, & M. Arabi. Tehran: Cultural Research, (In Persian).
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2011), *Research methods in the behavioral sciences*. Tehran: Agah, (In Persian).
- SBC Oil and gas HR benchmark. (2011), SBC energy institute, Schlumberger business consulting.
- Sedghi, SH., A Asghari, H. A. (2001), *Telecommuting, new challenges for employment*. Conference of IT Role in Engagement, (In Persian).
- Serenko, A, Bontis, N., & Booker, L. (2010), *A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature*. *Journal of Knowledge Management*.
- Shafritz, J. M., & Steven, O. J. (2008). *Classics of organization theory*. Translated by: A. Parsaeian. Tehran: Termeh, (In Persian).
- Sharabati, S. N., & Jawad, N. B. (2010), *Management Decision, Intellectual capital and business performance*. Jourdan Hill, Oxford OX2 8dp, UK.
- Sharif University of Technology. (2006), *The causes of dissatisfaction and Potential reasons of Turnover Elite forces in staff of the National Iranian Gas Company*. Retrieved from: <http://www.sharif.ir/>, (In Persian).
- Skuza A., Scullion H., & McDonnell, A. (2013), *An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3).

- Srivastava P., & Bhatnagar, J. (2007), Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB. Asia Pacific Researchers in Organizational Studies (APROS) 12 Conference, India.
- Tajaldin, M. (2009), Talent management processes, human resource development. Tadbir. 202. (In Persian).
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013), Talent management in Spanish medium-sized organisations. The International Journal of Human Resource Management, 24(9), 1832-1852.
- Vorhauer, S. (2012), Talent search: seeking a new generation of workers in the oil and gas industry, north american oil and gas pipelines.
- Weeks, S. (2011), Intellectual property: human capital, Cadernos de Estudos Africanos, 4.
- Zéghal, D., & Maaloul, A. (2010), Analysing value added as an indicator of intellectual Capital and its consequences on company performance. Journal of Intellectual capital, 19.
- Zheng, C. (2009), Keeping talents for advancing service firms in Asia. Journal of Service Management, 20(5), 482-502.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی