

## مدیریت نخبگان کشور و ارزیابی بایدها و نبایدها

محمد مهدی رشیدی<sup>۱</sup>، سیامک برادران<sup>۲</sup>

### چکیده

یکی از اساتید مدیریت دانشگاه پنسیلوانیا می‌گوید: «شما در گذشته نیازی نداشتید تا تغییرات را در پایان سال اعمال کنید. ولی امروزه نوع تقاضاها ممکن است حتی در طی یک سال نیز تغییر کند. امروزه دامنه اختیارات و مسئولیت‌ها به‌جای سیستم‌های مختلف به دست افراد سپرده شده است و انتقال مسئولیت‌ها در سازمان بسیار اتفاق می‌افتد. سیستم مدیریت نخبگان می‌تواند باعث تغییر روند کاری سازمان شما شود، چرا که سهامداران ارتباط میان نگه‌داشتن نخبگان و دستیابی به نتایج دلخواه را می‌دانند. همان‌طور که موسسه سرمایه‌انسانی جهانی اشاره می‌کند: امروزه تعداد بیشتری از تحلیل‌گران سرمایه‌گذاری و مدیران بنگاه‌ها تقاضا دارند تا در مورد دسترسی به اطلاعات و انواع فرصت‌های توسعه برای استعدادهای فوق‌العاده آگاهی پیدا کنند» (Peter Cappelli ۲۰۱۳). همه موارد یاد شده مستلزم اعمال مدیریت صحیح در زمینه بهره‌گیری از نخبگان در سازمان و کار در قالب تیم‌های تخصصی می‌باشد. مقاله حاضر به اختصار به نخبه‌شناسی و تفاوت آن با سایر واژه‌ها و نیز مدیریت نخبگان و بایدها و نبایدهای این فرآیند پرداخته است.

**واژگان کلیدی:** نخبه‌گرایی، مدیریت نخبگان، کارکنان دانشی، رویکردهای موافق و

مخالف

### مقدمه

نخبگان مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان‌ها به حساب می‌آیند و مدیران در هر سطحی که هستند باید از توانایی، خلاقیت و مهارت نخبگانی که تحت هدایت آنان انجام وظیفه می‌کنند و نیز تمایلات آن‌ها آگاه باشند. مثلاً این افراد تمایل دارند تا در مدیریت شرکت، مشارکت و همکاری داشته باشند و گرنه سستی ایجاد شده ممکن است به علت کار مداوم و

<sup>۱</sup> استادیار موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، rashidimm@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی دماوند

سرکوب نوآوری‌ها به نرخ بالایی از گردش استخدام در سازمان و همچنین بروز مسائل خانوادگی و مشکلات شغلی منتهی شود؛ اما دشواری پیش رو در تشخیص صحیح نخبه است. به‌راستی نخبه کیست و چه تفاوتی با دیگر سرمایه موجود انسانی دارد؟ در سطح ملی ملاحظه می‌شود که افراد مستعد به عناوین مختلفی مورد خطاب واقع شده‌اند، برخی وزارتخانه‌ها از کلمه «ممتاز» و برخی دیگر از «نخبه» استفاده می‌کنند، مثلاً وزارت نفت از هر دو واژه و نیز از «نیروی شایسته و اصلح» و یا «دانش آموخته نخبه و استعداد برتر» استفاده کرده است، بنیاد ملی نخبگان آن‌ها را در اساسنامه خود «استعداد برتر» می‌نامد، آیین‌نامه المپیادها آنان را «استعدادهای درخشان» نام می‌دهد و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری آنان را «نیروی انسانی نخبه و استعداد برتر» می‌داند.

### فرق نخبه و استعداد

به فرآیند پرورش استعدادهای برتر برای رسیدن به مرتبه نخبگی «نخبه پروری» گفته می‌شود. لازم به ذکر است شناسایی و پرورش استعدادهای برتر یا همان نخبگان بالقوه، محدود به دوره سنی خاصی نبوده و بر اساس برخی الگوهای موجود حتی از دوره‌های آغازین زندگی نیز قابل تعریف و برنامه‌ریزی است. ممکن است کسی به صورت بالقوه نخبه باشد، ولی هنوز زمینه‌های لازم برای شناسایی کامل و یا بروز استعدادهای ویژه او فراهم نشده باشد. بنیاد نخبگان هم بر آن است که پیش از شناسایی نخبه، باید شناسایی استعداد برتر صورت گیرد، چرا که در طول زمان تبدیل به نخبه خواهد شد، لذا هر صاحب استعداد برتر نخبه نیست و به تدریج به نقطه ثمر دهی که همان نخبه شدن هست می‌رسد (آیین‌نامه بنیاد نخبگان). از ویژگی‌های کلی نخبه می‌توان این موارد را ذکر کرد: ایده‌ها و نظرات خود را بدون ترس مطرح می‌کند. معمولاً برای مسائل راه‌حل‌ها و پاسخ‌هایی متفاوت از سایرین ارائه می‌دهد. به فعالیت‌های هنری علاقه زیادی دارد و در این زمینه دارای تجربه و مهارت است. غالباً ایده‌ها و راه‌حل‌های بیش‌تری نسبت به سایرین پیش نهاد می‌کند. معمولاً قادر است با طنزپردازی‌ها و شوخی‌های جالب دیگران را بخنداند. تمایل زیادی به تغییر نظرات دارد. اغلب سؤالاتی غیرعادی و گاه عجیب و غریب می‌پرسد. علاقه‌ی زیادی به ترسیم افکار و ایده‌های خود دارد. انتقادگر است و هر نظر یا عقیده‌ای را به راحتی نمی‌پذیرد. گاهی به خاطر بیان نظرات و ایده‌های عجیب و غریب در نظر دیگران فردی غیرعادی جلوه می‌کند. از قوه‌ی تخیل خوبی برخوردار است. معمولاً با آب‌وتاب صحبت می‌کند و سعی می‌کند ایده‌هایش را با جزئیات

کامل شرح دهد. داری ابتکار است و غالباً ایده‌ها و پاسخ‌های منحصر به فرد ارائه می‌کند. حساس، باریک‌بین و نکته‌سنج است بسیار فعال است و غالباً در آن واحد چند طرح و ایده در زمینه‌های مختلف را در سر می‌پروراند. به تجربه و آزمایش علاقه‌ی فراوانی دارد. در نفوذ و تأثیرگذاری بر دوستان خود توانایی زیادی برخوردار است. آمادگی طرد شدن و عدم تأیید از طریق دیگران را داراست. به مطالعه‌ی موضوعات متنوع و گوناگون علاقه‌مند است و زمان قابل توجهی را به این امر اختصاص می‌دهد. از اطلاعات عمومی زیادی برخوردار است و سعی می‌کند که از آن‌ها استفاده‌ی عملی و کاربردی کند.

### تفاوت کارکنان دانشی و نخبگان

اگرچه کارکنان دانشی و نخبگان از ویژگی‌های مشترکی برخوردار هستند، اما تفاوت‌هایی نیز با یکدیگر دارند که اکثر سازمان‌ها از آن‌ها آگاه نیستند. از آن جمله اینکه همه نخبگان، نیروی دانشی هستند، اما تمامی نیروهای دانشی، نخبه محسوب نمی‌شوند؛ به عبارت دیگر نخبه بودن، امری فراتر از نیروی دانشی بودن است. با ذکر این نکته که سازمان‌ها جهت دستیابی به موفقیت، هم به نخبگان و هم به کارکنان دانشی نیاز دارند، تفاوت‌های اصلی بین نخبگان و کارکنان دانشی در زیر ارائه می‌شود (چودھاری، ۲۰۰۲):

- نخبگان ساختار شکن هستند و برای خود قانون وضع می‌کنند؛ در حالی که کارکنان دانشی با ملاحظه با قوانین برخوردار می‌کنند؛
- نخبگان خلق می‌کنند و کارکنان دانشی به کار می‌گیرند؛
- نخبگان سرمنشأ تغییرات و کارکنان دانشی حامی تغییرات هستند؛
- نخبگان نوآورند، در صورتی که کارکنان دانشی یادگیرنده‌های خوبی هستند؛
- نخبگان هدایت‌گر و جهت دهنده و نیروی دانشی مجری هستند؛
- نخبگان مشوق سایرین هستند، در حالی که کارکنان دانشی دریافت‌کننده انگیزش و اطلاعات از دیگران هستند.

### ضرورت مدیریت نخبگان

بررسی رویکردهای سه‌گانه (حوزه منابع انسانی، مدیریت نخبگان و تغییرات در حوزه کسب‌وکار) ما را به یک امر مهم رهنمون می‌شود: ضرورت اداره کردن نخبگان. طراحی نظام مدیریت نخبگان، به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در

جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار کسب‌وکار قرار دارند. مدیریت نخبگان، شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب‌وکار موردنیاز سازمان است. این فرایندها که در چرخه حیات کارکنان مؤثرند، به چند حوزه اصلی تقسیم می‌شوند: شناسایی، جذب، همسوسازی و نگهداشت و توسعه نخبگان.

چنانچه مدیریت نخبگان در سازمانی مورد توجه قرار نگیرد شناخت واقعی نیازها و قابلیت‌ها در به‌کارگیری کارکنان انجام نمی‌شود و سرمایه‌های اصلی و شایسته سازمان توان و انرژی خود را صرف کارهای ساده و پیش‌پا افتاده می‌کنند و یا قابلیت سازگاری با وظایف محول شده را ندارند.

ابهامی که در دو دهه گذشته وجود داشته «ضرورت مدیریت نخبگان» است. سؤال این است که تشکیل نظام ویژه نخبگان، رویکردی درست است یا غلط؟

ابهامات در این بخش حول این محور است که آیا مدیریت نخبگان با پیش‌فرض قائل بودن به «نخبه‌گرایی» رویکردی صحیح است یا نه؟ مانند همه نظریه‌ها، نظام‌ها و مدل‌ها، ایجاد نظام ویژه نخبگان نیز با رویکردهای موافق و مخالف فراوانی روبرو شده است. مؤلف این دو رویکرد را به اختصار دسته‌بندی کرده است:

### نظریات موافق مدیریت نخبگان

پیروان این نظریه بر این باورند که با توجه به نیاز سازمان‌ها به پیشرفت، نخبه‌گرایی راه‌حلی میان‌مدت است. از آنجا که سازمان‌ها بنا بر دلایل ساختاری مشکلات کلان اقتصادی برای جذب و نگهداشت نخبگان مشکل دارند، استفاده از نظام مدیریت نخبگان راهکار مناسبی به نظر می‌رسد. باید توجه داشت که قائل بودن به نخبه‌گرایی یک هدف بلندمدت نیست، بلکه راهی است برای رسیدن به آرمانی که در آن همه سرمایه انسانی سازمان از سطح بالایی از امکانات برخوردار باشند، سرمایه‌ای که سازمان‌های قرن ۲۱ را به سمت جلو به پیش می‌راند؛ بنابراین نگاه منفی به نخبه‌گرایی و این موضوع که معیارهای انتخاب نخبگان باید تصحیح شود نباید مانع از ایجاد یک نظام ویژه برای این سرمایه شود. دلایل فوق را می‌توان به چند دسته تقسیم کرد:

## ۱. جذب نخبگان

ایجاد نظام ویژه مدیریت نخبگان باعث جذب و نگهداری موفقیت‌آمیز آن‌ها می‌شود، ضمناً این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند.

## ۲. نیاز سازمان‌ها

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های بزرگ از کمبود نخبگان شکایت دارند. در وضع کنونی؛ مدیران بعضی از مهم‌ترین واقعیات مربوط به نخبگان شرکتشان را نمی‌دانند و لذا توسعه آن را نادیده می‌گیرند. پولیت (۲۰۰۴) از قول استرابرگ مدیر اجرایی الکستروکس می‌گوید: «در صنعت بسیار رقابتی ما، معتقدیم که مدیریت پویا و توسعه نخبگان یک پیش‌نیاز برای موفقیت و یک اولویت استراتژیک و بخشی از کار هرروزمان است».

## ۳. جلب توجه به حوزه‌های محوری

این نظام موجب می‌شود که مدیران عالی سازمان، حوزه‌های محوری و پست‌های کلیدی سازمان را بشناسند و نخبگان را بر مبنای شایستگی‌های موردنیاز و عملکرد مناسب برای این حوزه‌ها آماده سازند.

## ۴. بهره‌برداری سازمان و صرفه‌جویی در امکانات

ایجاد یک نظام نخبگان باعث می‌شود تا از توانایی‌های ذهنی برجسته آنان استفاده‌های لازم به عمل آید، اتلاف وقت این گروه کاهش یابد، خلاقیت‌های آنان امکان تجلی پیدا کند، وضعیت ذهنی، عاطفی و اجتماعی آنان به‌گونه‌ای مناسب‌تر موردتوجه قرار گیرد و برای رقابت و فعالیت مناسب‌تر برانگیخته شوند.

## ۵. تغییرات جمعیتی

افزایش شمار سالمندان جهان و اوج آن تا سال ۲۰۲۵، کاهش سرمایه انسانی موجود و بازنشستگی و خروج نخبگان طی مدتی کوتاه از عوارض تغییرات جمعیتی است. تحقیقات نشان می‌دهد ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی در پنج سال آینده نیمی از نخبگان و مدیران ارشد خود را از دست می‌دهند. بهره‌گیری بیشتر از نخبگان یا به عبارتی مدیریت نخبگان با مسن شدن نیروی کار هر روز نقش پررنگ‌تری به خود می‌گیرد. برای مثال در کشور آمریکا طبق

تخمین‌های به‌عمل‌آمده تا چند سال دیگر سه چهارم مدیران ارشد بازنشسته خواهند شد، اما در همین کشور تنها کمتر از یک چهارم سازمان‌ها به موضوع مدیریت نخبگان و پرورش رهبران آینده پرداخته‌اند و این امر قابل تسری به همه دنیا از جمله کشورهای در حال توسعه است.

به این ترتیب اکنون همه باید به دنبال نخبگان جوان باشند و همچنین یاد بگیرند که منابع و سرچشمه‌های اصلی نخبگان را بیابند.

## ۶. خالی نماندن منصب‌های کلیدی

فرآیندهای مدیریت نخبگان و جانشین پروری، به‌طور مشخص هدف خود را بر مشاغل کلیدی متمرکز می‌کنند. مشاغلی که در موفقیت سازمان نقشی مهم دارند و به سختی می‌توان کارکنان مناسب برای تصدی آن‌ها را استخدام نمود. این مشاغل نقش کلیدی برای موفقیت در سازمان دارند و نباید برای طولانی مدت بلا تصدی بمانند چرا که سازمان بدون داشتن افراد نخبه در این منصب‌ها قادر به رقابت با سایر سازمان‌ها نیست و در دستیابی به اهدافش با مشکل روبه‌رو خواهد شد. بر این اساس باید با استفاده از روش‌های دقیق، مشاغل کلیدی و حساس سازمان تحت پوشش برنامه‌های مدیریت نخبگان قرار گیرد (Hersy et al, 1997).

## ۷. ایجاد خزانه استعداد

در رویکردی خاص، بحث بر سر آن است که مدیریت نخبگان بر افراد یا گروه خاصی از رهبران و متخصصان حال و آینده تمرکز دارد که دارای این قابلیت هستند که در سطوح مختلف سازمانی ارتقا یابند. در این رویکرد مدیریت نخبگان بر یک یا دو بخش از نیروی کار متمرکز شده و آن‌ها را مجزا می‌نماید که در اصطلاح به آن خزانه نخبگان گویند. این افراد دارای قابلیت‌ها و عملکرد خاصی هستند و برای ارتقا یا پذیرفتن منصب‌های کلیدی نخبگان زیادی دارند. اگر این رویکرد پذیرفته شود نیاز به مدیریت استثنایی خواهد بود. ذخیره نخبه یک سازمان را می‌توان به یک منبع یا خزانه آب تشبیه کرد. بدیهی است که تعداد دریچه‌های ورودی که آب را به داخل منبع یا خزانه هدایت می‌کنند و اندازه این دریچه‌ها از یکسو و راه‌های تخلیه و میزان آبی که از منبع یا خزانه خارج می‌شود از سوی دیگر، در مجموع میزان ذخیره آب را در منبع یا خزانه تعیین می‌کنند. در مورد ذخیره نیروی نخبه نیز وضع به همین منوال است. شناسایی دریچه‌های ورود و خروج نیروی نخبه سازمان و محاسبه دقیق آن، این

امکان را برای کارشناس و برنامه‌ریز فراهم می‌سازد تا با تغییر هر یک از عوامل تغییرپذیر، سایر عوامل را با آن متناسب نماید. مدیریت نخبگان با توجه به این موضوع و ایجاد خزانه نخبگان از نیروهای نخبه و آماده نمودن آن‌ها، سازمان را در هنگام نیاز به نیروی نخبه یاری می‌رساند.

## ۸. ترک نکردن سازمان

یکی از معیارها برای سنجش وضعیت عملکرد سازمان قبل و بعد از استقرار نظام مدیریت نخبگان، نرخ ترک یا ماندن سازمان توسط افراد نخبه در سازمان است. ابتدا با توجه به تعریف، افراد نخبه را متمایز می‌کنند و آن‌ها را در دسته‌هایی مختلف قرار می‌دهند. مایکلز و همکاران برای تمایز کارکنان، آن‌ها را به سه دسته A، B و C تقسیم کرده‌اند. کارکنان A کسانی هستند که عملکرد استثنایی با دستیابی بدون تغییر به نتایج به همراه الهام بخشی و انگیزش در دیگران دارند. متصدیان شرکت مکنزی و شرکا در تحقیقی معتقدند که عملکرد این کارکنان به‌طور میانگین ۴۲ درصد بیشتر از کارکنان متوسط است. در این تحقیق آمده است به منظور حفظ کارکنان و ترک نکردن سازمان توسط آن‌ها، لازم است تا توسعه کارکنان A را اولویت‌بندی نماید و حقوق و دستمزد آن‌ها را به بالاترین سطح رساند که این امر از وظایف مدیریت نخبگان است. همچنین در یک بررسی که روی ۱۵۰ شرکت از ۵۰۰ شرکت فهرست فورچون انجام شد، شرکت‌ها حدود ۳۳ درصد، نرخ خروج از خدمت را برای رده مدیریت اجرایی خود طی ۵ سال آینده پیش‌بینی کردند و تمام آن‌ها اعتراف کردند که در مورد یافتن جانشین‌های مناسب مطمئن نیستند، یا در پژوهشی 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 افراد مستعد و شایسته با مشکل جدی مواجه‌اند. مطالعه‌ای بر روی بیش از ۶۰۰ سازمان در سطح جهان انجام گرفته است که با توجه به عملکرد مالی، ۲۰ شرکت برتر انتخاب شدند. بررسی‌ها نشان داد که در ۱۹ شرکت از ۲۰ شرکت برتر یعنی در ۹۵ درصد موارد، رهبران مسئول توسعه نخبگان هستند و این امر مستلزم ایجاد نظام مدیریت نخبگان توسط آنان است. لذا از آنجائی که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهند داشت لذا مدیریت نخبگان هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود.

## ۹. ثبات و امنیت شغلی

در مفهوم امنیت شغلی موضوع‌هایی چون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل، دست نیافتن به شغل مناسب گنجانده شده است. بنابراین، به اعتقاد روانشناسان صنعتی و سازمانی امنیت وجود آورنده رضایت شغلی است. بر اساس تحقیقی از گروه مشاوران LBA عواملی که بیشترین کمک را به ایجاد و حفظ تعالی سازمان می‌کنند. عبارت‌اند از: فرهنگ مبتنی بر عملکرد، حداقل جابه‌جایی و ثبات شغلی (به‌طور خاص در گروه کارکنان)، رضایت کارکنان، کادری از جانشینان شایسته، سرمایه‌گذاری اثربخش در توسعه و حقوق و دستمزد کارکنان و استفاده از شایستگی سازمانی در فرآیند انتخاب و ارزیابی عملکرد کارکنان. بر این اساس مشاوران معتقدند که بالا بردن توانایی سازمان در دستیابی به تعالی مهم، درک نیاز به مدیریت نخبگان و ایجاد یک روش منظم در انجام این‌ها است. قبل از آنکه این عمل اتفاق بیفتد باید اهداف مدیریت نخبگان درک شود.

## ۱۰. تأثیر مثبت

مطالعه‌ای را مؤسسه سی. آی. پی. دی انگلستان انجام داد که ۹۰ درصد پاسخ دهندگان آن معتقد بودند که فعالیت‌های مدیریت نخبگان می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های شرکت تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آن‌ها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت‌های مدیریت نخبگان قرار می‌گیرد.

## ۱۱. اهمیت و اولویت

طی تحقیقی که در مؤسسه مدیریت امریکا (U. S. Intitute of Management and Administration) انجام شده نزدیک به سه چهارم پاسخ دهندگان، در فهرست مسائل مربوط به منابع انسانی، بالاترین اهمیت و اولویت را به مدیریت نخبگان داده‌اند. مدیریت نخبگان اغلب شایستگی کلیدی ویژه‌ای را برای متخصصان منابع انسانی اعم از مدیران عالی و افرادی با قابلیت‌های بالا که به مانند منابع انسانی راهبردی با نقش کلیدی به ویژه در شرکت‌های جهانی شناسایی شده‌اند، در نظر می‌گیرد.



## ۱۲. ارتباط بین نخبگان و عملکرد کسب و کار

تحقیقات زیادی موجود است که به ارتباط بین نخبگان و عملکرد کسب و کار شرکت اشاره می‌کند و معتقد است که این کار باعث افزایش سرمایه‌گذاری در جذب نخبگان شده است، چرا که مدیریت نخبگان به دنبال شناسایی و تمایز نخبگان سازمانی برای تحقق و تعالی عملکرد سازمانی است.

## ۱۳. فناوری‌های منابع انسانی

مدیریت نخبگان در برگیرنده همه فرآیندها، محورها و فناوری‌های منابع انسانی است که معمولاً شامل: منبع یابی، انتخاب و گزینش، به کارگیری، حفظ و توسعه نخبگان با تحلیل و برنامه‌ریزی و ترکیب عناصر مختلف با یکدیگر است. به عبارت دیگر مدیریت نخبگان آنچه در مراحل جذب، توسعه و فرآیند مدیریت نیروی کار رخ می‌دهد را می‌تواند به صورت بهینه‌تر برای نخبگان به کار برد، چرا که افراد نخبه نقش اصلی را در موفقیت شرکت بازی می‌کنند و مدیریت نخبگان ممکن است از همان ابزار مدیریت منابع انسانی استفاده نماید، با این تفاوت که روی بخش به نسبت کوچکی از نیروی کار تمرکز دارد که به وسیله عملکرد فعلی و قابلیت‌های آینده‌شان به مانند نخبگان شناسایی می‌شوند. در این صورت چالش‌های کلیدی شامل جذب، استخدام و توسعه و حفظ این کارکنان است.

۱۴. در اقتصاد امروز نخبه مهم‌ترین جزء موفقیت است؛ اما هیچ فرمول دقیقی در این خصوص وجود ندارد که بتوان آن را ارزیابی کرد و تأثیر آن را به طور صریح نشان داد؛ اما با این حال شناسایی و تمایز کارکنان نخبه، ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های کارکنان درون یک سازمان و استفاده از این دانش به منظور تخصیص، ارتقای مناسب حقوق و دستمزد و توسعه افراد، ضروری است.

۱۵. برخی از تحقیقات نشان می‌دهند شرکت‌ها با سیستم‌های قدرتمند توسعه رهبری و مدیریت استعداد، بازگشت بالای سرمایه و کیفیت را نسبت به سایر رقبایشان تجربه می‌کنند. همچنین تحقیق مکنزی نشان می‌دهد که بین کیفیت برنامه‌های مدیریت جانشین پروری، تمایز افراد مستعد از دیگران و بازگشت سرمایه و توجه سهامداران به سازمان ارتباط مستقیمی وجود دارد. مدیریت نخبگان نتایجی چون ارتقای عملکرد، بهبود فروش، افزایش بهره‌وری در سازمان را به دنبال دارد. فرانهم، مدیر منابع انسانی شرکت کاترپیلار، در مقاله خود در مورد

مدیریت نخبگان بیان می‌کند: «ما در سال جاری سرمایه‌گذاری به مبلغ ۱/۵ میلیارد دلار بر روی تحقیق و توسعه انجام دادیم. بنابراین می‌دانیم که باید مجموعه شایسته‌ای از مهندسان را در سال‌های خوب و در سال‌های بحران در اختیار داشته باشیم. از این رو بسیار تأکید داریم تا این روند را ادامه دهیم». همچنین شواهد متقنی وجود دارد که نشان می‌دهد ارتباط تنگاتنگی بین فعالیت‌های مهم نخبگان و بازده‌های بهتر سهامداران وجود دارد. برخی از بهترین شواهد توسط بنگاه مشاوره استراتژیک هاکت جمع‌آوری شده‌اند که از استراتژی‌های موجود برای توسعه و نگهداری نخبگان پشتیبانی می‌کنند. تحقیقات آن‌ها نشان می‌دهد: بنگاه‌هایی که مدیریت نخبگان را با حمایت رده‌های بالای مدیریتی انجام می‌دهند و برای آن سرمایه قابل توجهی اختصاص می‌دهند، توانسته‌اند از بنگاه‌های معمولی در چهار بعد استاندارد مالی پیشی بگیرند. آن‌ها توانسته‌اند به‌طور میانگین، سالانه ۲۴۷ میلیون دلار را از طریق ۲۲ درصد بهبود در حاشیه سود خالص خود، ۹۲۲ میلیون دلار از طریق ۴۰ درصد بهبود در بازده دارایی و ۳۴۰ میلیون دلار از طریق ۲۷ درصد بهبود در دارایی کسب کنند.

## نظریات مخالف مدیریت نخبگان

### ۱. دشواری اندازه‌گیری

همه انسان‌ها دارای نقاط ضعف و قوت هستند، بسیاری از نخبگان با هیچ معیاری قابل اندازه‌گیری نیستند، اگر شخصی در زمینه‌ای مانند درس خواندن سرآمد باشد ممکن است در زمینه دیگری دارای تزلزل و ضعف باشد. آیا نخبه نامیدن این شخص کار صحیحی است؟

### ۲. رهاسازی

باید افراد را به حال خود رها کرد تا هرکس به اندازه استعدادش در جامعه رشد و نمو کند و از تقسیم‌بندی‌های بی‌مورد نظیر نخبه و... پرهیز کرد.

### ۳. عدم تأثیر بر پیشرفت

این نظام به عنوان راه‌حل میان مدت هم تأثیری بر پیشرفت کشور نخواهد داشت. اگر صد نفر یک قدم جلو بیایند بسیار بهتر از آن است که یک نفر صد قدم جلو آید. این سیاست‌ها جز ایجاد حس تبعیض و سرخوردگی در طیف وسیعی از افراد جامعه ثمری نخواهد داشت.

#### ۴. مغایرت با عدالت

اختصاص برنامه‌هایی خاص برای این تعداد محدود، نخبه مدارانه و مغایر با عدالت و برابری است و موجب شکل‌گیری طبقه‌ای ویژه و ممتاز با توقعات بالا نمی‌شود؟ چرا به جای پرورش گروه‌های خاص، در تعلیم و تربیت طبقه متوسط و عموم فرزندان جامعه سرمایه‌گذاری نشود؟

#### ۵. بالا رفتن انتظارات

ایجاد یک نظام نخبگان باعث احساس غرور و برتری در آنان، بالا بودن انتظارات و توقعات از آنان، احتمال اشتباه در تشخیص فرد مستعد، دور ماندن آنان از مسائل اجتماعی و عاطفی عادی جامعه و... می‌شود.

#### ۶. مطلق اندیشی در مورد نخبگان

مطلق اندیشی در مورد نخبگان (یعنی یک نفر یا نخبه است یا نیست) هم‌اکنون تعریف مورد قبولی نیست. نظریه‌های جدید بر نسبی بودن نخبگی تأکید دارند که درجاتی از رفتارهای نخبگی در مردم خاصی در زمان‌های خاصی و در شرایط خاصی بروز می‌کند.

#### ۷. جزئی از فرآیندها

موافقان، مدیریت نخبگان را به مانند یک فرایند مستقل در کنار سایر فرایندهای نظام توسعه منابع انسانی در نظر می‌گیرند، در حالی که باید جزئی از این فرآیندها باشد.

#### ارزیابی نظریات موافق و مخالف

برای این ارزیابی، مروری دوباره بر نظرات سیدنی مارلند رئیس کمیسیون آموزش آمریکا مناسب به نظر می‌رسد. او در گزارش خود به کنگره در سال ۱۹۷۲ می‌نویسد: «نخبگان کسانی هستند که به علت توانایی‌های برجسته‌شان دارای قابلیت عملکرد بالا می‌باشند. این افراد نیاز به برنامه‌های آموزشی و خدمات متمایز دارند تا بتوانند دین‌شان را به خود و جامعه ادا کنند.» غالب نظریات، بی‌توجهی به نظامی خاص نخبگان را، نادیده گرفتن تفاوت‌ها و امری دور از واقع‌بینی و واقع‌گرایی دانسته‌اند. از نظر آن‌ها این بی‌توجهی، موجب سرخوردگی ناشی از عدم رضایت در نخبگان و منشأ به وجود آمدن اختلافات رفتاری در آنان می‌شود و برای کل جامعه از حیث لطمه به توسعه منابع انسانی زیان‌بار است و فضای مساعد را برای رقابت و شکوفایی

خلاقیت و پویایی از بین می‌برد. وقتی که این سرمایه‌ی اصلی سازمان، توان و انرژی خود را صرف کارهای ساده و پیش‌پا افتاده می‌کند و یا او را به کاری می‌گمارند که از نظر جسمی و روانی قابلیت سازگار شدن با آن را ندارد، قدر مسلم آن است که به نخبگان، انگیزه‌ها، خلاقیت‌ها و هوشمندی او پشت‌پا زده و مسامحه می‌کنند.

از طرفی باید توجه داشت که قائل بودن به این نظام یک هدف بلندمدت نیست بلکه راهی است برای رسیدن به آرمانی که در آن «همه» به این سطح بالا برسند. نخبه‌گرایی هدفی فرازمانی و فرامکانی است. بلکه نظام باید ابتدا آن‌ها را پرورش دهد و سپس به سمتی پیش رود که به تدریج زیرساخت‌های مناسب چه از لحاظ کمی و چه از لحاظ کیفی را برای همه فراهم کند.

در هر حال وجود یک سیستم (رسمی یا غیررسمی) لازم است تا به نحوی وجود و استمرار نخبگی را در نخبگان پایش کند و به آنان کمک کند تا خلاقیت خود را بالفعل نمایند.

طبق تجربه شرکت‌های برتر در سطح دنیا مدیریت نخبگان را باید به‌مانند یک سیستم در جریان هر یک از فرایندهای توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد. سازمان‌هایی که از مدیریت نخبگان استفاده می‌کنند استراتژیک بوده و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان در سازمان را پیش‌بینی می‌کنند. لذا این سیستم رویکردی جدید است که می‌تواند تحولی در این سرمایه ایجاد کند و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را از بین ببرد و می‌تواند به‌مانند یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌ها پیشنهاد گردد.

مدیریت نخبگان کمک می‌کند که مدیران به نخبگان و انگیزه‌ها و خلاقیت‌ها و هوشمندی واقف شده و به این نکته پی ببرند که تفاوت‌های بارزی از نظر کار و رفتار بین افراد وجود دارد و ساماندهی این تفاوت‌ها می‌تواند بهترین تناسب را بین فرد، وظیفه و سازمان به وجود آورد. وجود این تناسب بی‌شک برترین شیوه برای بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری افراد نخبه از طریق حداکثر استفاده از پتانسیل آن‌ها در سازمان به روش علمی و به‌گونه‌ای که به سود کارکنان، مدیریت و جامعه باشد در گرو شناخت دقیق آن‌ها و طرز تلقی، توانایی، نگرش و شایستگی‌شان است که این امر نیز در گرو یک برنامه‌ریزی دقیق و همه‌جانبه در یک محیط متغیر و پویای سازمانی و اجتماعی است.

## چرا مدیران تمایلی به جذب نخبگان ندارند؟

واقعیت تلخی که در برخی از سازمان‌های کشور دیده می‌شود آن است که بعضی از مدیران چندان تمایلی به جذب نخبه ندارند، اگرچه در اظهاراتشان بر ضرورت مدیریت نخبگان تأکید می‌کنند!

مؤلف در یک واکاوی (از طریق مصاحبه) دلایل این امر را چنین تشخیص داده است:

### ۱. هراس از ایجاد رقیب و به خطر افتادن موقعیت سازمانی

این امر در مدیرانی ملاحظه می‌شود که از اعتماد به نفس کافی برخوردار نیستند (این امر ممکن است ناشی از کمبود دانش و تجربه و مهارت‌های لازم به‌ویژه مهارت رهبری باشد). این افراد اصطلاحاً مدیران کوتاه‌قد نامیده می‌شوند. به‌طور طبیعی محصول این مدیران کوتاه‌قد، عوام‌پسندی یا عوام‌زدگی است. چون این مدیران توانایی جذب افراد بلندتر از خودشان را ندارند. بنابراین وقتی مدیر کوتاه‌قد، می‌آید در یک مجموعه بزرگی قرار می‌گیرد و سیاست‌گذاری و اجرا در دست او قرار می‌گیرد، با این کوتاه‌قدی نمی‌تواند افراد فرهیخته و اندیشمند را جذب بکند.

### ۲. نافرمانی

برخی از نخبگان به نافرمانی گرایش دارند. افکار آن‌ها با افراد معمولی متفاوت است؛ کارها را به روش‌های نامتداول انجام می‌دهند و از ناراحت کردن دیگران حتی مدیران ارشد ابایی ندارند و در مقایسه با افراد معمولی به‌گونه‌ای متفاوت فکر می‌کنند و تصمیم می‌گیرند. آن‌ها در اغلب موارد، نسبت به مناسبات و رسوم بی‌توجه هستند و احتمالاً معتقدند که ایده‌هایشان بهتر از سایر ایده‌های متداول است. افرادی که با فرهنگ عمومی سازمان به سادگی هماهنگ نمی‌شوند؛ افرادی که ممکن است از مدیرانشان و روش اجرای امور انتقاد کنند و افرادی که معتقد هستند که درکی بهتر از مدیران دارند. آن‌ها گاه مرتکب اشتباه می‌شوند و گاه درست عمل می‌کنند. البته این مسئله همیشه اتفاق نمی‌افتد، زیرا آن‌ها به خواست خود، انتخاب می‌کنند که در موقعیت خاصی نافرمان باشند (اگرچه نافرمانی، ضرورتاً نخبه بودن فرد را نشان نمی‌دهد).

این هراس بی پایه است. مدیر باید بداند که گاهی استخدام افراد نافرمان، فضایی جهت اندیشیدن برای وی فراهم می کند و اگر با تدبیر با آن‌ها رفتار کند خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان جاری خواهد شد، نشاط حکم فرما شده و انگیزه‌های رقابت سالم افزایش خواهد یافت که در نهایت بسود همه ارکان سازمان است. جین و تریاندیس در کتاب مدیریت بر مدیریت ناپذیر این نظریه را مطرح می کنند که یک مدیر تحقیقاتی آگاه می داند که کمتر باید به چوب و چماق متوسل شود. از آن گذشته، باید رفتارهای گوناگون کارکنان خود را بپذیرد و به آن‌ها استقلال عمل دهد. آن‌ها در فصل سوم با طرح معمای آمادئوس (باور به اینکه عده زیادی از پژوهشگران، از شخصیتی کودکانه و پیچیده برخوردار و دارای نخبگی علمی استثنایی اند، لیکن در برخورد با دیگران، دردرساز، بی ملاحظه و ناخوشایندند) به ما گوشزد می کنند که نخبگی، معمولاً همراه با نوعی رفتار است که بسیاری از مردم آن را رفتاری خام می دانند! یک مدیر باید بیاموزد که چگونه طیف گسترده‌ای از رفتارهای آنان را تحمل کند.

### ۳. علاقه نداشتن نخبگان به کار و محیط کاری

علاقه نداشتن نخبگان به کار یا محیط کاریشان از فراوانی بالایی برخوردار است. ممکن است یک محیط کاری اداری و بسته و خشک، کارکنان معمولی را ارضاء کند، ولی در مورد نخبگان صادق نیست. آن‌ها محیطی را دوست دارند که مستلزم کار فراوان است و کم کاری را تحمل نمی کنند. هیچ چیزی به اندازه تحمل کم کاری، انگیزه‌ها را از آنان نمی گیرد. آنان چالش را دوست دارند و دلشان می خواهد با دیگر افراد سخت کوش همکار باشند و برای آنکه بتوانند بر مهارت‌های خود همواره بیفزایند، دوست دارند وظایفی چالش برانگیز بر عهده آنان گذارده شود. آن‌ها از کار پر چالش روی گردان نیستند و از خطرات استقبال می کنند. افزون بر این دوست دارند بازخورد کار خود را ببینند و به آن‌ها آموزش داده شود و به دنبال مدیرانی از این دست هستند.

این امر به نفع سازمان و مدیران آن است و موجب افزایش کارایی و بهره‌وری می شود. لذا این نوع هراس نیز بی اساس است. ضمناً با توجه به آنکه نرخ تغییر در کسب و کار، مدام در حال افزایش است؛ اشتغال در یک کار برای تمام عمر دیگر معنایی ندارد. فناوری‌های جدید، کسب و کار سنتی را با نرخی هشداردهنده از رواج می اندازند و در نتیجه افراد به طور میانگین بیش از گذشته شغل خود را عوض می کنند. به ندرت کسی به دنبال شغلی است که تمام عمر

خود را در آن سپری کند، بلکه همه به دنبال شرایطی هستند که امکان استخدام برای آنها در تمام مدت وجود داشته باشد و اغلب شغلی را برمی‌گزینند که فرصت‌های بیشتری را برای یادگیری و پیشرفت در اختیارشان می‌نهد.

#### ۴. تلقی مزاحمت

برخی مدیران از مراجعه گاه‌وبیگاه افراد نخبه به دفترشان آنها معترض‌اند و این کار را موجب اتلاف وقت خود می‌دانند و این افراد را بیکار تلقی می‌کنند. واقعیت امر این است که از مدیران خود انتظار دارند که توانایی‌های آنها را تشخیص و توسعه دهند. این کار مزاحمت نیست. برخلاف عقاید سنتی، بیشتر مردم در محیطی مستعد، امکان پیشرفت بهتری دارند تا در محیطی ضعیف. بیشتر مدیران این مسئله را درک نمی‌کنند و بجای مذاکره مفید با نخبه وقت خود را معطوف نقاط ضعفشان می‌کنند و به جای آنکه قوت قلب دهند، آنها را دل‌سرد می‌کنند. علت اصلی، آن است که عمده بحث‌ها حول محور یک یا دو موردی بوده که نخبگان در آنها ضعف داشته‌اند. آنان باید به‌مانند یک راهبر کسب‌وکار بدانند و دریابند که مسئولیت مدیریت دارایی انسانی سازمان به عهده آنان است، باید حافظ و نگهبان سرمایه هوشی و دانشی سازمان خود باشند و در فرآیند شناسایی و پرورش نخبگان نقش رهبری را به عهده بگیرند و باید کارکنان با نخبگان را قادر سازند و کمک کنند که مجموعه‌ای از مهارت‌ها و قابلیت‌های نو و جدید که موردنیاز فوری سازمان است را به دست آورند.

#### ۵. صرف هزینه و زمان

جذب نخبگان هزینه دارد و زمان بر است. برخی می‌اندیشند که شناسایی و جذب و نگهداشت نخبگان هم‌زمان را به هدر می‌دهد و هم موجب اتلاف بودجه می‌شود. آنها از ارزش‌آفرینی نخبگان غافل‌اند. ارزش مالی سازمان‌ها به کیفیت نخبگان آنها بستگی دارد و نخبگان به سرعت ارزش سازمان را افزایش می‌دهند. کسب‌وکار در محیط پیچیده‌تر و پویاتر با رقابت شدید، حفظ طولانی‌مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل‌های جدید کسب‌وکار چرخه کوتاه‌تری دارند و خواهان نوآوری مستمردند. چه کسانی باید برای رویارویی سازمان با این چالش‌ها پیشرو باشند؟ چه افرادی می‌توانند رهبری سازمان‌ها را در این محیط پیچیده و پویای کسب‌وکار به عهده داشته باشند؟ از این رو در دنیای پررقابت فعلی دستیابی به نخبگان، راهبردی منحصربه‌فرد برای ادامه حیات سازمان در

شرایط عادی و بحران کارآمد است و بازده بهتری برای سهامداران به دنبال دارد. در واقع مدیریت نخبگان یک استراتژی تجاری موفق برای سازمان‌هایی است که آن را به‌مانند تعهدی بلندمدت برای خود تصوری کنند.

## ۶. احساس غرور یا بی‌نیازی

مدیر گاهی می‌اندیشد که کار خود را بلد است و سازمان را با نیروی انسانی موجود به‌خوبی پیش می‌برد، لذا نیازی به جذب نخبگان نیست؛ اما بعید است که مدیر دارای مهارت و تخصص در همه زمینه‌ها باشد، حداکثر این است که بتوان گفت در این زمینه فردی باتجربه است، ولی در دنیای پر تحول امروز مسلماً تجربه به تنهایی کافی نیست. به فرض هم که دارای تخصص کافی در این زمینه باشد ولی حقیقت این است که از درون سازمان به مسائل و مشکلات می‌نگرد و درگیر تعصبات و نزدیک‌بینی‌های ناشی از اجراست و لذا نمی‌تواند به اندازه کافی واقع‌بین باشد. شناسایی و جذب و مدیریت نخبگان این امکان را به سازمان می‌دهد که با مهارت و تخصص و تجربه نخبگان با واقع‌بینی به مشکلات بنگرد. حتی اگر مدیر به‌اندازه لازم واقع بین بوده و ریشه مشکلات را درست تشخیص داده باشد، باید گفت تشخیص مشکل یک مطلب است و یافتن راه‌حل مناسب مطلب دیگر و برای یافتن راه‌حل درست باید فرصت کافی برای تحقیق و تحلیل داشت که به‌عنوان یک مدیر اجرایی با توجه به گرفتاری‌ها و کمبود وقت، معمولاً فرصت چنین کاری را ندارد و لازم است از نخبگان برای یافتن راه‌حل مناسب کمک بگیرد.

با یافتن راه‌حل مناسب، تازه اجرای درست راه‌حل مطرح می‌شود که معمولاً یک فرایند کند و وقت‌گیر است و مدیر چون درگیر مسائل روزمره است، غالباً در این موارد نمی‌تواند موفق باشد. مدیری که تصور می‌کند اوضاع سازمان خوب است و فعلاً نیازی به جذب و مدیریت نخبگان ندارد از یک نکته غافل است و آن اینکه:

اولاً همه کسانی که الآن دچار مسئله هستند، زمانی مانند وی اوضاع خوبی داشتند، ولی تدریجاً اوضاع آن‌ها رو به بدی گذاشت بدون اینکه خود متوجه شوند. هیچ مدیری هم از این قاعده مستثنا نیست. ثانیاً به موفقیت رسیدن مهم است ولی در موفقیت ماندن مهم‌تر است.



## ۷. احساس بی‌اعتمادی و بی‌کفایتی

گاهی تصور می‌شود نخبگان فقط حرف می‌زنند و مرد عمل نیستند. آن‌ها فقط تئوری تحویل می‌دهند و راه‌کارهای اجرایی نمی‌توانند بدهند. تئوری‌ها را مدیر هم می‌تواند در کتاب‌ها بخواند. این ایراد بیشتر به این علت است که در سال‌های اخیر تعداد زیادی افراد تحصیل کرده بدون داشتن تجربه اجرایی کافی وارد کار شده و این بدبینی را در مدیران به وجود آوردند.

در پاسخ باید گفت که اتفاقاً نقش نخبگان، به علت پیچیدگی‌های کار اجرا، برای سازمان مهم‌تر است. آن‌ها می‌توانند پایه‌پای مدیر در مراحل اجرا همراهی کرده و از طریق ارائه ایده‌های خلاقانه و نظریه‌های کارشناسی، وی را در اجرا یاری کنند، زمینه ایجاد تحول را در سازمان فراهم کنند و به‌عنوان یک جرعه برای ایجاد یک تحول انفجاری عمل کنند، کاری که مدیران خود سازمان، به علت درون آن بودن نمی‌توانند انجام دهند هر چند بخواهند.

## ۸. نبود بودجه

جذب نخبگان و مدیریت آن‌ها بودجه زیادی می‌خواهد و سازمان پول این نوع کارها را ندارد. پاسخ آن است که این هزینه‌ها در مقایسه با پول‌هایی که سازمان به خاطر نداشتن نخبگان به هدر می‌دهد ناچیز است. این کار هزینه کردن نیست، بلکه نوعی سرمایه‌گذاری است برای کسب درآمدهای آینده.

بنا بر دلایل فوق و ده‌ها ضرورت دیگر، مدیران نیاز دارند تا نخبگان را جذب و استراتژی مدیریت آنان را تدوین کنند، مخالفت با این امر فقط اوضاع سازمان را بدتر خواهد کرد.

## جمع‌بندی

سیستم مدیریت نخبگان می‌تواند باعث تغییر روند کاری سازمان شما شود، چرا که سهامداران ارتباط میان نگه‌داشتن نخبگان و دستیابی به نتایج دلخواه را می‌دانند. نخبگان مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان‌ها به حساب می‌آیند و مدیران در هر سطحی که هستند باید از توانایی، خلاقیت و مهارت نخبگانی که تحت هدایت آنان انجام وظیفه می‌کنند و نیز تمایلات آن‌ها آگاه باشند.

اما دشواری پیش رو در تشخیص صحیح نخبه است. به‌راستی نخبه کیست و چه تفاوتی با دیگر سرمایه موجود انسانی دارد؟ ابهام دیگری که در دو دهه گذشته وجود داشته «ضرورت مدیریت نخبگان» است. سؤال این است که تشکیل نظام ویژه نخبگان، رویکردی درست است یا غلط؟ مقاله حاضر به اختصار به نخبه شناسی و تفاوت آن با سایر واژه‌ها و نیز مدیریت نخبگان و بایدها و نبایدهای این فرآیند پرداخته است.

### منابع

ابیلی، خدایار، رشیدی، محمدمهدی (۱۳۸۸)، مطالعه وضعیت موجود توسعه منابع انسانی با تأکید بر الزامات توانمندسازی. تهران: فصلنامه مدیریت، سال سوم، شماره ۹. رشیدی، محمدمهدی و همکاران (۱۳۹۸). مدیران با استعداد ساخته می‌شوند متولد نمی‌شوند. چاپ اول. انتشارات سید آقا اصفهان.

رشیدی، محمدمهدی؛ ابیلی، خدایار؛ نریمانی، مهدی (۱۳۹۲). کاربرد مدل بلوغ مدیریت برای آسیب‌شناسی وضع موجود سرمایه انسانی برتر در صنعت نفت. فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۴، شماره ۱۶، ص ۸۵-۱۰۸. رشیدی، محمدمهدی؛ برادران، سیامک (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها، مفاهیم، چالش‌ها و راهکارها. تهران: هزاره سوم اندیشه.

شائمی، علی، استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن باهوش عاطفی کارکنان - فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال بیست و دوم شماره ۷۰، بهار و تابستان ۹۲.

علوی، سیدکمال و دیگران (۱۳۹۰)، طرح توسعه فردی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران.

Alina, Mihalcea. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. Management Dynamics in the Knowledge Economy. 5. 289-306. 10.25019/MDKE/5.2.07.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice (Eleventh ed). Philadelphia: Kogan Page Limited.

Baker, P. (2008). The Future of the Public Sector- Managing Talent, IPAA National Conference: 5-6

Burbach, R. Royle, T., (2010) Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation, Personnel Review Vol. 39 No. 4, p. 414-

C. Zheng(2009), Keeping talents for advancing service firms in Asia, Journal of Service Management, Vol. 20 No. 5, pp. 482-502

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 304–313.

D. Preece, P. Iles and X. Chuai(2011), Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 16, October 2011, 3413–3428.

Keller, Joseph ED - Gordon Pamela A. ED - Overbey, Julie A.PY - 2018 - Succession Planning Management - Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability. SP - 41 EP - 48 PB - Springer International Pu Koranteng. G. (2014) Assessing Talent Management As A Tool For Employee Retention- A Case Study Of Procredit Savings And Loans Limited Kumasi.blishing. CY - Cham.

Schlicht, M. (2018). What drives employee engagement in the workplace: Increasing productivity to achieve productive business results (Order No. 10837570). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2070571357). Retrieved from

