

نظام مطلوب مدیریت استعداد در سازمان‌ها، زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی

نازیلا عاکفیان^۱، محمدمهدی رشیدی^۲

چکیده

یکی از مباحث نوین در ادبیات 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 زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی آن طراحی و پیشنهاد شده است. در پاسخ به سؤال اول مقاله (نظام مطلوب برای مدیریت استعدادهای زیرسیستم‌های آن)، با استفاده از ادبیات نظری و نتایج جلسات گروه کانونی طراحی پیشنهاد شده و ضمن آن دو سیستم توسعه و نگهداشت با شش زیرسیستم مرتبط پیش‌بینی شده است. در پاسخ به سؤال دوم نیز به الزامات پیاده‌سازی این نظام پرداخته شده و بجای 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.

واژگان کلیدی: سرمایه فکری؛ نظام مدیریت استعدادهای؛ توسعه و نگهداشت؛ الزامات

پیاده‌سازی؛ سازمان‌های کشور.

مقدمه

امروزه برای سازمان‌های پیشرو یک پارادایم اهمیت محوری دارد: سرمایه انسانی. مدیریت استعدادهای می‌تواند دانش سرمایه انسانی را به ارزش بازار تبدیل کند و این امر را از طریق تبدیل شدن به دو سرمایه دیگر (مشتری و ساختار) انجام پذیر می‌سازد. بر این اساس؛ چالشی

^۱ دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی پژوهشگاه شاخص پژوه، na_akefian52@yahoo.com

^۲ استادیار موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، rashidi@iies.net

که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند تعالی و نگهداشت استعدادها است (Bontis, 2006)؛ سرمایه‌ای که ثروت ملی هر سرزمینی به شمار می‌آید و حضور مؤثر آن، سرعت توسعه را افزایش داده و زمان آن را بسیار کاهش می‌دهد.

مسئله مهاجرت مغزها و نخبگان از کشور، در اواخر دهه ۱۳۷۰ مطرح گردید. یکی از خط‌مشی‌ها، مصوبه هیأت وزیران در سال ۱۳۸۱ 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 ۹۲ نشان می‌دهد که نزدیک به ۳۰ درصد آن‌ها در فاصله سال‌های ۸۶-۸۲ از کشور خارج شده‌اند. این آماری است که مسئولان وزارت علوم دولت قبلی اعلام کرده‌اند. این در حالی است که بخش عمده مهاجرت آن‌ها بعد از سال‌های ۸۶ 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 بالاتر کارشناسی ارشد و دکتراست که در آمارهای بنیاد ملی نخبگان و مسئولان وزارت علوم جایی ندارد. همچنین بر اساس آمار مجلس در سال ۱۳۸۹، ۶۰ هزار نفر از ایرانیانی که در این سال مهاجرت کرده‌اند در زمره مهاجران نخبه دسته‌بندی می‌شوند. همچنین صندوق بین‌المللی پول در گزارش سال ۲۰۰۹ خود اعلام کرد ایران به لحاظ مهاجرت نخبگان، در میان ۹۱ کشور در حال توسعه یا توسعه‌نیافته جهان، مقام نخست را داراست. از سوی دیگر، در سطح ملی، طی ۳ برنامه پنج ساله 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 کوتاه‌مدت شده، اما تهدیدی برای سودآوری سازمان در بلندمدت بوده است (عبداللهی و قاسمی، ۱۳۹۱).

سؤالات تحقیق

۱. سیستم مطلوب برای مدیریت استعدادها و زیرسیستم‌های آن کدام است؟
۲. الزامات پیاده‌سازی این سیستم کدامند؟

مبانی نظری

مدیریت استعدادها، الزام کلیدی سازمان‌هاست. در ادبیات سازمانی نوین، برای اولین بار، مکنزی در گزارش خود واژه «جنگ برای استعدادها» را بکار 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 به‌عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. بی‌تردید این کارکنان وجه ممیز سازمان‌های اثربخش می‌باشند. در سال‌های گذشته تعداد قابل توجهی از استعدادها کشور را ترک کرده‌اند، لذا به دلایل زیر، نظام مطلوب برای مدیریت استعدادهای سازمان‌ها، زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی آن اهمیت مضاعفی می‌یابد:

- ۱- در حال حاضر این موضوع مبتلا به همه سازمان‌ها است و علاوه بر مدیران، تعداد زیادی از واحدهای سازمانی مانند سامانه جامع منابع انسانی، امور کارکنان، تأمین منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و ... را در بر گرفته است. این امر بیانگر گستره مسئله است.
- ۲- طراحی یک نظام مطلوب می‌تواند چشم‌انداز در حوزه استعدادها را روشن سازد و نقشه راهی برای مدیریت «توسعه و نگهداشت» این سرمایه باشد.
- ۳- عدم توانایی در توسعه و نگهداشت استعدادها، هزینه‌های مختلفی اعم از مالی یا روانی یا اجتماعی به همراه داشته که در صورت نپرداختن به آن افزایش خواهد یافت.
- ۴- لزوم توسعه توانمندی استعدادها در راستای راهبردهای کلان سازمان‌ها از یک طرف و افزایش توانمندی در به‌کارگیری کارآتر استعدادها از طرف دیگر یک الزام فوری است.
- ۵- این قبیل نظام‌های طراحی شده به رشد آگاهی‌ها و نوآوری علمی در این حوزه 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 مدنظر قرار گیرند:

سازمان برای توسعه سازمانی باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ 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 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 بازدهی معادل ارزششان تولید می‌کنند؟ 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» 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. در ادبیات نظری نیز مدیریت استعدادها، گاهی معادل واژه‌های دیگری از قبیل مدیریت جانشین پروری، مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی، راهبرد استعدادها، شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیریت آینده، مدیریت سایه، مدیریت استعدادهای درخشان یا برتر و ... مطرح می‌شود که فرقه‌هایی هم دارد.

در سطح جهانی نیز تعابیر مختلفی چون: سرآمد، کارکنان دانشی، نخبگان، ممتازین، تیزهوشان، استعداد برتر، توانایی بالا، استعداد توسعه یافته و... برای این افراد بکار گرفته شده است، ولی تاکنون تعریف واحد و کلی از واژه «استعدادها» ارائه نشده و دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به آن وجود دارد. یک نظرسنجی انجام شده توسط شرکت مشاوره تاورز پیرن نشان می‌دهد که هیچ یک از ۳۲ شرکت مورد بررسی تعریف مشابهی با یکدیگر در زمینه استعداد نداشته‌اند و تعاریف بستگی به استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن و عوامل دیگر

داشته است (CIPD, 2006). این شرکت اتخاذ رویکرد اقتضایی را در تعریف استعداد توصیه می‌کند.

مقایسه مدیریت استعدادها با نظام موجود منابع انسانی

مدیریت استعدادها با نظام موجود منابع انسانی (سنتی) متفاوت است، اگرچه شباهت‌هایی نیز دارد. هر دو قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان مثل توسعه فردی می‌دانند لوئیس و هکمن (۲۰۰۶). هر دو وظیفه جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان را دارند. بسیاری از اصول و عملکردهای مدیریت استعدادها هم معنای اجزای مختلف مدیریت منابع انسانی مثل استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه‌ریزی جانشینی است (هوگز و روگر، ۲۰۰۸).

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. مثلاً در آمریکا، مؤسسات مختلف از مدل‌هایی مانند تعریف سه حلقه‌ای نزولی استفاده می‌کنند. جدول بعد، برخی از مدل‌های حوزه مدیریت استعدادها را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱ - برخی از مدل‌های مدیریت استعدادها

نظریه پرداز	سال	مدل و اجزاء آن
Schweyer	۲۰۰۴	این مدل شامل ابعاد جذب، استخدام، نگهداشت، توسعه و باز گماری است که باید با اهداف و راهبردهای سازمان هماهنگ و برای موفقیت خود بر ابزارهایی مانند رهبری، ارزیابی دقیق، انگیزش تکیه نماید.

مدل شامل جذب استعدادها، توسعه، مدیریت، رشد و نگهداشت و پاداش استعدادها می‌شود.	۲۰۰۷	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 بااستعدادها استفاده می‌نماید.	۲۰۰۶	Smilansky
این مدل شامل جریان استعدادها (فرآیندهای موردنیاز برای جذب؛ نگهداشت، توسعه و ارتباط) و الزامها (فرآیند یادگیری، مدیریت عملکرد و نظام پاداش و بهبود عملکرد کارکنان) است.	۲۰۰۳	Sears
شناسایی نیاز سازمان به استعدادها، شناسایی منابع آن، توسعه پتانسیل و به‌کارگیری آن‌ها بر محور تنظیم رابطه مدیریت استعدادها با اهداف کلان سازمان و ارزیابی مستمر آن‌ها.	۲۰۰۸	Cheese et al.
با طراحی این مدل، ابعاد مختلفی که مدیران در مدیریت استعدادها باید مدنظر قرار دهند را تبیین می‌نماید.	۲۰۱۰	Rothwell
برشایستگیها و ارزش‌های اصلی سازمان تمرکز دارد که از طریق فرایند ادامه‌دار شامل استراتژی، اجرا و پیاده‌سازی و ارزیابی به هم متصل‌اند.	۲۰۰۷	Blanchard
از شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آن‌ها، انتخاب و به‌کارگیری استعدادها و در نهایت تأکید بر عملکرد آن‌ها تشکیل و پس از تعیین استعدادها، وارد مرحله مدیریت استعدادها می‌شود.	۲۰۰۶	Wellins Smith Roger Silzer
باید بر مبنای ارزیابی و سنجش مستمر انجام شود و ابعاد اصلی آن عبارت‌اند از: تدوین راهبرد مدیریت، جذب، ارزیابی، ممیزی، طراحی برنامه عملیاتی، توسعه و به‌کارگیری و نگهداشت آن‌ها.	۲۰۱۰	& Dowell
در مدل خود تلاش نموده است تا ابعاد اصلی یک نظام مدیریت استعدادها و ارتباطات بین اجزای اصلی آن را به تصویر بکشد.	۲۰۰۹	Armstrong
مدل با رویکردی سیستماتیک در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به‌منظور بهبود وضعیت و حذف مشکلات عملکردی ارائه شده است.	۲۰۰۳	Harison
با الهام از نظریات پورتر طراحی شده است. در این مدل استعدادها شناسایی و تقسیم‌بندی شده و توسعه داده می‌شوند. مرحله بعد انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات است.	۲۰۰۶	Lewis & Heckman

مدلی که برای صنعت <i>real state</i> طراحی شده شامل ۵ عامل می‌باشد: جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از استعدادها. مرکز این مدل شایستگی و ارزش اصلی سازمان است.	۲۰۰۹	Phillips and Roper.
به ساختارهای مدیریت استعدادها در سطح جهانی شامل برنامه‌ریزی برای موفقیت، توسعه مدیریت و مدیریت این سرمایه توجه دارد.	۲۰۱۰	McDaniel et al.
مدل پلکانی توسعه منابع انسانی: این مدل نوعی مسیریاب برای اجرای استانداردهای مرتبط با ۲۰ حوزه مدیریت منابع انسانی است. به هر لایه تکاملی = این مدل، حوزه فرایند می‌گویند.	۲۰۰۶	Carnegel Melon Uni. & Software Engeering
شایستگی مدیر درگرو افزایش نقش او در مدیریت است. مؤلفه‌های شایستگی در شش گروه دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای و عمومی قرار دارند.	۲۰۰۴	Pall Sandwich, Dubois & Rothwell
مدل شایستگی در مدیریت سرمایه انسانی: به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی به‌طور خلاصه <i>CBHRM</i> می‌گویند.	۲۰۰۲	Comperform
چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه‌بندی و پرداخت را مشابه مدل پلیوم اینترنشنال می‌آورند.	۲۰۰۴	Fridenberg et al.
علاوه بر چهار زیر سیستم فرد برگ، زیر سیستم مسیر پیشرفت شغلی را نیز به مدیریت استعدادها می‌افزاید.	۱۹۹۷	Kerartz
آن‌ها این مدل را که ابتدا اسکویرز (۲۰۰۳) ارائه کرده شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ انتخاب و استخدام؛ آموزش؛ ارزیابی و مدیریت عملکرد؛ تعیین و توزیع پاداش کارکنان، توسعه و رشد می‌دانند	۲۰۰۴	Dubois & Rothwell
این مدل ویژه صنعت نفت طراحی و در آن استراتژی‌هایی که در شرکت‌های نفت و گاز برای مواجهه با مدیریت استعدادها به کار گرفته شده با توجه به درصد اولویت پاسخ‌دهندگان ارائه شده است.	۲۰۰۷	Wyman
یک مدل نظری مفید نسبتاً جامع است و فرایندهای: شناسایی پست‌های اصلی، توسعه منبعی از استعدادها، ایجاد یک ساختار منابع انسانی جدا شده و ستاده‌ها را در برمی‌گیرد.	۲۰۰۹	Collings and Mellahi

پیشینه تحقیق

بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل؛ «کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادها و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مثل جبران خدمات و مزایا» با بحران استعدادها مواجه هستند (فیلیپز و روپر، ۲۰۰۹). در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ شرکت از روی لیست «فورچون ۵۰۰» انجام شد شرکت‌ها حدود ۳۳٪ نرخ خروج از خدمت (ریزش) سالانه در این حوزه دارند. بر اساس تحقیقی که در سال ۲۰۰۶ در انگلستان انجام شد مشخص گردید که ۵۱ درصد سازمان‌ها به گونه‌ای درگیر اقدامات مربوط به مدیریت استعدادها خود بوده‌اند. مطالعه شرکت مکنزی که در سال ۲۰۰۰ انجام شد نشان داد ۷۰ تا ۸۰ درصد مشاغل در دنیای توسعه یافته مستلزم بکارگیری مهارت‌های فکری بوده است و از مطالعه سال ۲۰۰۷ این نتیجه به دست آمد که ۷۵ درصد از مدیران معتقدند که مدیریت استعدادها یکی از سه محرک رشد سازمان‌ها در سه تا پنج سال آینده به حساب می‌آید (اویی، ۲۰۱۰). همچنین در مطالعه‌ای که شرکت الیور ویمن در سال ۲۰۰۷ در شرکت‌های نفتی انجام داد دریافت که موضوع مدیریت استعدادها اولویت اول ۷۰ درصد از آن‌ها در سال‌های آینده خواهد بود (باب اور، ۲۰۰۷). در این زمینه به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگاه‌داشتن استعدادها از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی است (باتناگار، ۲۰۰۷). تحقیقات اخیر از ۴۰ 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 به‌طور قابل توجهی توانایی آن‌ها را در رشد شرکت محدود ساخته است (کولینگز و ملاحی، ۲۰۰۷ و راییدی، ۲۰۰۹). 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 ۶۰۰ سازمان در سطح جهان انجام گرفته و بررسی‌ها نشان داد که در ۱۹ شرکت از ۲۰ شرکت برتر یعنی در ۹۵ درصد موارد، رهبران مسئول توسعه استعدادها هستند. پریس و دیگران (۲۰۱۱) 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 بکارگرفته شده‌اند. هارتمن و دیگران

(۲۰۱۰) مدیریت استعدادها در برخی شرکت‌های چندملیتی غربی در چین را مورد بررسی قرار دادند. نویسندگان مدعی شده‌اند که سیستم مدیریت استراتژیک استعدادها به‌طور کامل در این گونه شرکت‌ها مستقر و پیاده‌سازی نشده است. بورباچ و روپل (۲۰۱۰) مدیریت استعدادها در شرکت‌های چندملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند را بررسی کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت و گسترش مدیریت استعدادها به ترکیبی از عوامل بستگی دارد شامل: حمایت مدیریت ارشد سازمان و مشارکت صاحبان سهام شرکت، مبادلات سیاسی و چگونگی یکپارچه‌سازی مدیریت استعدادها با مدیریت اطلاعات منابع انسانی شرکت. مطالعات فستینگ و دیگران (۲۰۱۳) که بر روی بیش از ۷۰۰ شرکت کوچک و متوسط بررسی و پژوهش کرده نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط آلمانی رویکردی گسترده‌تر نسبت به مدیریت استعدادها دارند به عبارت بهتر این شرکت فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعدادها خود را بر همه کارکنان متمرکز ساخته‌اند. دونگان و دیگران (۲۰۱۳) پژوهشی را در شرکت‌های چندملیتی مستقر در سنگاپور، هنگ کنگ و هندوستان انجام دادند، با توجه به هزینه‌های گزاف انتقال یک استعدادها برای اداره امور به یک کشور دیگر با فرهنگ و شرایط کاری متفاوت، شرکت‌های چندملیتی چاره‌ای جز شناسایی استعدادها و توسعه آن‌ها در قالب استراتژی‌های مدیریت استعدادها، ندارند. تیمون و دیگران (۲۰۱۰) مدیریت استعدادها در هندوستان را مورد بررسی و مدلی برای آن مطرح و در بیش از ۲۸ شرکت هندی با بیش از ۴۸۱۱ نفر پرسنل پیاده‌سازی نمودند و به این نتیجه دست یافتند که پاداش‌ها و انگیزه‌های درونی برای بقا و رضایت استعدادها می‌تواند انگیزاننده تر از پاداش‌های مادی صرف باشد. اسکوزا و دیگران (۲۰۱۳) ۵۸ سازمان در لهستان را مورد بررسی قرار دادند و به این باور رسیده‌اند که در شرایط گذار به بازار رقابتی، مدیریت استعدادها می‌تواند بسیاری از نگرش‌های مدیریت سنتی که در فرهنگ لهستان حاکم است را به چالش بکشد. مطالعات مشابهی توسط هولدن و ایمن در روسیه (۲۰۱۳) انجام پذیرفته است. اوچیزن و نینا بر (۲۰۱۰) وضعیت مدیریت استعدادها در شرکت‌های مشاوره مهندسی عمران در آفریقای جنوبی را مورد بررسی قرار دادند. ۹۴ درصد معتقد بودند که مدیریت استعدادها دارای اهمیت بسزایی است اما تنها ۵۷ درصد آنان اقدامات اجرایی به این منظور اتخاذ کرده بودند. والورد و دیگران (۲۰۱۳) مدیریت استعدادها در صنایع متوسط در اسپانیا را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد بسیاری از این سازمان‌ها با ادبیات و مفاهیم مدیریت استعدادها حتی زمانی که در عمل در

آن سازمان مورد پیاده‌سازی واقع شده است آشنایی ندارند. در پژوهشی در چین و کشورهای آسیای جنوب شرقی این کمبود، چالش شماره یک بوده و در ژاپن به‌عنوان چالش شماره دوم و در هند به‌عنوان چهارمین چالش شناسایی شده است (نکسله، ۲۰۰۸). در سال ۲۰۰۷ توسط گروه مشاوران مرسیر مشخص شد که مدیریت استعدادها یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که سازمان‌ها با آن‌ها روبرو می‌شوند. این مدیریت شامل نیروی انسانی، جذب، به‌کارگیری، آموزش و توسعه، مدیریت مسیر شغلی آن‌ها و نگهداشت آن‌ها در سازمان می‌باشد. همچنین در مطالعه‌ای دانشگاه کمبریج در سال ۲۰۰۷ با بررسی ۴۰۰ پروژه نفتی که باید تا سال ۲۰۱۲ انجام می‌شدند، مشخص شد که کمبود استعدادها در حدود ۵۵۵۰۰ نفر است (پاری، ۲۰۰۶).

پیشینه تحقیق در سطح کشور نیز نشان می‌دهد که پروژه‌هایی در سازمان‌هایی مانند شرکت ایران خودرو، سایپا، واگن پارس اراک و تراکتورسازی تبریز، موسسه 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، ۱۳۸۵). برخی از پژوهش‌ها هم پیرامون جذب نخبگان و نگهداشت آن‌ها و همچنین آسیب‌های این طرح‌ها انجام شده و در بخش پایان‌نامه نیز تعداد کمی در کشور دفاع شده و یا در حال نگارش می‌باشد (باقری و دیگران، ۱۳۹۰). البته این طرح‌ها بیشتر به جانشین پروری پرداخته و رویکرد مستقیمی به مدیریت استعداد نداشته است (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸). مورد دیگر پژوهشی با موضوع تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دوومیدانی (علیجانی، ۱۳۸۱) و پژوهش دیگری با موضوع ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران منتشر و نتیجه نهایی آن انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی انجام شده است (جعفری، ۱۳۸۷).

شاید بیشترین تحقیق در این خصوص در صنعت نفت صورت گرفته باشد. چرا که برای ارزیابی نحوه اجرای طرح استعدادها، در ۱۲ سال گذشته یازده پروژه انجام شده است. این پژوهش‌ها از سال‌های ابتدایی این طرح شروع شده و به یکی از جنبه‌ها و حوزه‌های نگرانی در خصوص استعدادها پرداخته است. برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: پروژه‌ای برای طراحی مدل مدیریت استعدادها در نفت و گاز پارس (باقری و دیگران، ۱۳۹۰). پژوهشی که سه سال قبل

در مورد شرکت نفت صورت گرفته و تأکید گردیده که در طرح استعدادها، بیشتر به مقوله «جذب» تأکید شده تا «نگهداری» و نیاز به بازنگری دارد (میر سپاسی و دیگران، ۱۳۸۸).

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع کیفی و روش تحقیق گروه‌های کانونی بوده تا وضعیت مطلوب ترسیم شده و نظام مطلوب برای مدیریت استعدادها و زیرسیستم‌ها و الزامات آن طراحی شود. جامعه آماری شامل اساتید دانشگاه‌ها، خبرگان، مدیران واحدهای توسعه منابع انسانی و سرپرستان واحدهایی که استعدادها در آنجا شاغل هستند و نمونه آماری که به‌طور هدفمند شناسایی شده‌اند شامل ۲۴ نفر بوده است. ملاک‌های انتخاب این افراد شامل: دارا بودن طیفی از تجربه‌های موردنظر، همگن بودن نسبی، برخورداری از ویژگی‌های مختلف برای امکان کسب نظرهای مختلف از لایه‌های متفاوت شغلی و بر اساس شاخص‌های: اشراف به وضع موجود، پایه سازمانی و شخصی، رشته و گرایش تحصیلی، تجربه و سابقه کار، سمت‌های مدیریتی و اجرایی بوده است. همچنین مطالعات کتابخانه‌ای (منابع، کتاب‌ها و مقالات علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی اینترنتی، نظریه‌ها و مدل‌های موجود در حوزه سرمایه انسانی برتر، آیین‌نامه‌ها و اسناد و مدارک موجود مانند آمار منابع انسانی، روند ورود و خروج آن و نتایج آسیب‌شناسی در این حوزه و نیز نتایج پژوهش‌های انجام شده، در داخل کشور و در سطح بین‌المللی مدنظر بوده است. پس از تشکیل جلسات گروه‌های کانونی، جمع‌بندی در همان جلسات انجام و مجدداً نظرخواهی شده است تا نکته‌ای مغفول نماند. سپس فایل‌های صوتی پیاده‌سازی شده و همراه با یادداشت‌ها، به روش تحلیل محتوا بررسی شده است. داده‌های به دست آمده در ۳ 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 امکان‌پذیر شود.

یافته‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها ابتدا منابع زیر یک‌بار دیگر بررسی شد: اسناد و مدارک بالادستی کشور مربوط به حوزه منابع انسانی، ادبیات 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 ۲ مندرج است:

جدول شماره ۲- تلخیص و تنظیم داده‌های کیفی (پیشنهادات جلسات گروه کانونی)

موضوع: محیط کاری	موضوع: آموزش
<p>محیط ایده آل کاری (از نظر ماهیت کار)</p> <p>محیط ایده آل کاری (فیزیکی)</p> <p>دسترسی به فناوری‌های روزآمد مورد نیاز شغل</p> <p>عوامل ارگونومیک برای طراحی محیط کار</p> <p>تغییر نگرش مدیریتی در مورد محیط کار</p> <p>اتاق کار با نیروی کار محدود</p> <p>تغییر واحد/محیط ایده آل</p> <p>ساعت کار شناور ویژه سرمایه انسانی برتر</p> <p>امکان کار در گروه‌های هم فکر</p> <p>مطابقت پیش‌فرض‌ها با واقعیت‌های موجود در مورد فضای اشتغال</p> <p>لزوم ایجاد فضاهای آموزشی و تحقیقاتی مناسب</p>	<p>زمینه ارتقای علمی طبق ضوابط مصوب</p> <p>امکان ادامه تحصیل سرمایه انسانی برتر</p> <p>برنامه‌ریزی بلندمدت برای نگهداشت و توسعه</p> <p>ارائه تسهیلات برای تدوین بسته‌های آموزشی، تألیف مقاله و...</p> <p>لزوم توجه به مدرس پروری در مورد این سرمایه</p> <p>اهمیت سرمایه‌گذاری در نظام آموزش اثربخش این سرمایه</p> <p>سمینارهای آموزشی داخلی و خارجی</p> <p>پرورش استعدادهای هنری</p> <p>بهره‌گیری از خدمات مشاوره‌ای این سرمایه</p> <p>آموزش فرهنگ کاری سازمان‌ها به این سرمایه</p> <p>کمک به ایجاد سازمان یادگیرنده</p>
موضوع: ارتباطات	موضوع: جبران خدمات
<p>نقش همکاران و سرپرستان در بهبود روابط فیما بین</p> <p>ارتباط مداوم دوطرفه با استعدادها</p> <p>توجه کافی برای رعایت احترام قدیمی‌ترها</p> <p>توجه به اعتبار، مقبولیت و فرهنگ سازمانی</p> <p>عدم رهاسازی استعدادها بعد از ورود</p> <p>سبک ارتباطی مناسب و دوستانه، رقابت سالم،</p> <p>عدم تشویق روابط فریبکارانه و چرب زبانی</p> <p>شرکت دادن استعدادها در تصمیم‌گیری</p> <p>شرکت دادن در برنامه‌ریزی‌های درون سازمانی</p> <p>سازگار کردن ارزش‌های این سرمایه با اهداف سازمان</p>	<p>تسهیلات رفاهی، پاداش عادلانه معنوی و مادی</p> <p>مشابه‌سازی امکانات رفاهی با گذشته دور سازمان‌ها</p> <p>وام مسکن متناسب برای سرمایه انسانی برتر</p> <p>خدمات بهداشتی و درمانی مناسب</p> <p>بازنگری حقوق بدو استخدام</p> <p>پرداخت پاداش عادلانه بر اساس عدالت سازمانی</p> <p>کوشش برای ایجاد نظام بهبود حقوق و مزایا</p> <p>روش‌های جدید تأمین اقتصادی</p> <p>مطالعات ترازبایی و بهترین تجارب در مورد دستمزد</p>

موضوع: مدیریت عملکرد	موضوع: مسیر پیشرفت شغلی
<p>بازخورد صادقانه از عملکرد به سرمایه انسانی برتر سنجش عملکرد این سرمایه، به‌عنوان یک مزیت رقابتی امکان رقابت سالم سرمایه انسانی برتر با دیگران استفاده بیشتر از توانمندی‌های آن‌ها در بهبود عملکرد سازمان شایستگی، مبنای ارزیابی استعدادها استفاده از ارزیابی‌هایی نظیر ۳۶۰ درجه‌ای مدیریت عملکرد (نگرش آینده‌نگر)، بجای ارزیابی (نگرش گذشته‌نگر) برقراری شیوه‌های رتبه‌بندی ترتیبی بجای روش سنتی موجود در صنعت نفت (رتبه‌بندی ترسیمی) مقایسه دوجه‌دو بجای توزیع اجباری بازنگری در استانداردهای هی و جیکوب در مورد سیستم عملکرد مطالعه تطبیقی شرکت‌های برتر در مورد بهترین تجارب عملکرد</p>	<p>لزوم مشخص شدن مسیر شغلی در سمت فعلی ارتقاء مسئولیت‌ها (تفویض اختیار) تأکید بر امنیت شغلی سرمایه انسانی برتر پیش‌بینی روندکاری جدید مشاور یا متخصص پروری در برنامه شغلی پیش‌بینی مشاغل مدیریتی در مسیر پیشرفت شغلی ارتقاء رتبه سازمانی پروژه محور کردن مسئولیت‌ها تضمین آینده‌ی شغلی مناسب و امکان پیشرفت فعلی تلاش برای جذابیت شغل تأکید بر شایسته‌سالاری در مسیر پیشرفت شغلی تأکید بر جانشین پروری در مسیر پیشرفت شغلی لزوم سازگاری توانایی و علایق فرد با شغل</p>

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 ۳ - 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 به‌صورت تکلیفی از جانب رهبران ارشد به سازمان‌ها ابلاغ شده است نه بر اساس نیاز.
بر اساس 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 کارراه شغلی رهاسازی شده‌اند.
انتخاب استعدادها صرفاً بر اساس معدل و رتبه دانشگاهی به‌عنوان معیار اصلی صورت گرفته است و به عوامل ذهنی، هوشی، دانشی و نخبگی و نیز علائق شغلی آن‌ها توجه نشده است.
عدم توجه به تأثیر منفی مزایای ویژه این سرمایه در شکل‌گیری روابط آنان با همکاران سرپرستان.

جدول شماره ۴- 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 ایفاء 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 را باید یک پدیده مثبت تلقی کرد. بعضی واحدها از دانش سرمایه انسانی برتر استفاده شایانی کرده‌اند.

جمع‌بندی یافته‌ها
پروژه‌های علمی و مطالعات فرآیندی

۱. سؤال اول تحقیق

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

پاسخ این است که فعالیت‌های استعدادها به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آن‌ها در قالب یک سیستم دشوار ولی لازم است. یافته‌ها 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 زیرسیستم‌های 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 فعالیت‌های رویه پذیر باشد.

۲. سؤال دوم تحقیق

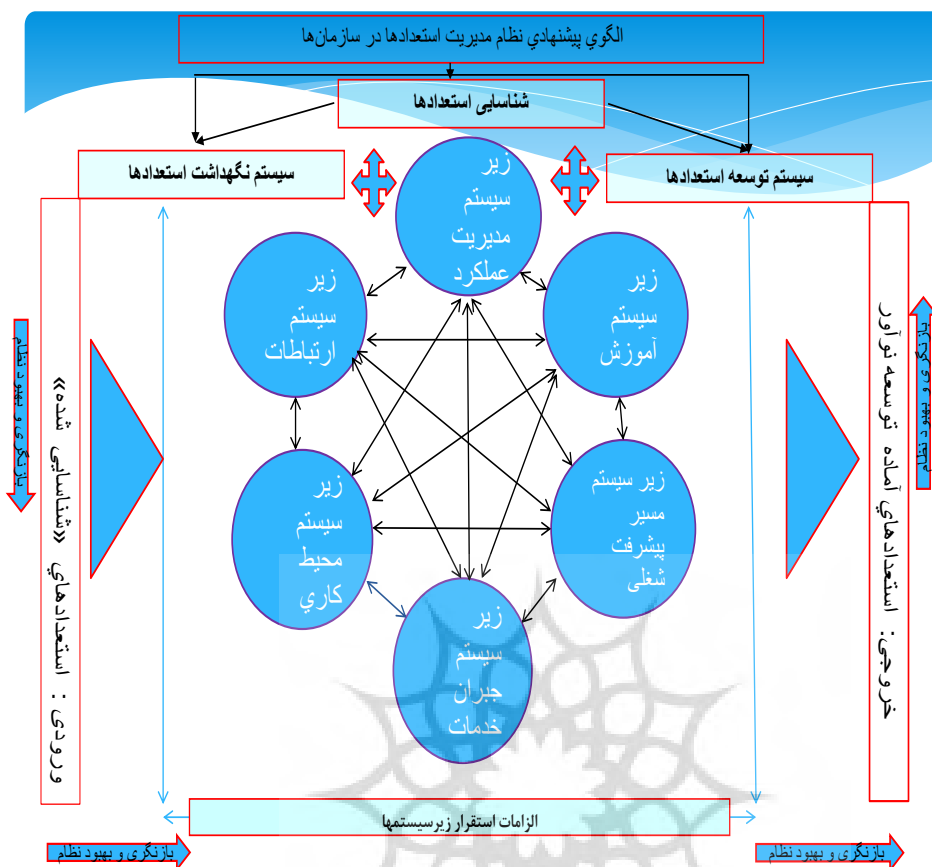
نظام پیشنهادی مطلوب برای مدیریت استعدادها در سازمان‌ها؟

در تحقیق حاضر سیستمی که برای مدیریت استعدادهای سازمان‌ها طراحی شده، ماهیتاً استراتژیک بوده و در بطن خود سیاست‌گذاری را هم در بر دارد. ویژگی‌های این نظام عبارت‌اند از:

- تمرکز نظام بر «شناسایی» استعدادهایی است که در حال حاضر در سازمان موجود است و بخش عمده‌ای 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 نمی‌شده) متمرکز نمی‌شود.

- این سیستم اگرچه برای مدیریت دو سیستم کلی (توسعه و نگهداشت استعدادهای سازمان) طراحی شده است، ولی پیش‌بینی شده که به تدریج به کل سرمایه انسانی سازمان تسری یابد.

- با الهام از برخی از مدل‌های مناسب از جمله مدل کولینگز 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 ادبیات نظری، پیشینه و داده‌های حاصله، نهایتاً مدل بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM) انتخاب و در تدوین الگوی مدیریت استعدادها از آن استفاده شد. خروجی‌های مدل بر اساس ۶ مؤلفه: توسعه (مدیریت عملکرد، آموزش، مسیر پیشرفت شغلی) و نگهداشت (ارتباطات، محیط کاری، جبران خدمات) می‌باشد.



شکل شماره ۱- نمودار الگوی نظام طراحی شده برای مدیریت استعدادها در سازمانها

بررسی اعتبار مدل پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

برای بررسی اعتبار مدل (Validation)، ابتدا روایی آن با کسب نظر از ۲۴ نفر از خبرگان این حوزه و اساتید 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 مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) مورد آزمون قرار گرفت و نتایج به شرح زیر به دست آمد:

۶۶/ نظام مطلوب مدیریت استعداد در سازمان‌ها، زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی

جدول ۵: نتایج تحلیل عاملی و مدل یابی معادلات ساختاری (SEM)

مقدار	شاخص	
۰/۷۷	K.M.O	۱
۹۵۶۳,۵۳۱	بارتلت	۲
۵۲۸	درجه آزادی	
...	سطح معناداری	

با توجه به شاخص‌های کفایت تحلیل عاملی مقدار شاخص K.M.O برابر با ۰/۷۷ که این مقدار با توجه به معیار ۰/۶۰ مطلوب ارزیابی می‌گردد. همچنین مقدار شاخص بارتلت که برابر با ۹۵۶۳,۵۳۱ در سطح ۰/۰۱ معنادار و بیانگر کفایت تحلیل عاملی می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت تحلیل عاملی مؤلفه‌های مدیریت استعدادها دارای کفایت می‌باشد.

جدول ۶ - شاخص‌های برازندگی درجه دوم مدل مفهومی مدیریت استعدادها

ردیف	شاخص	مقدار	ملاک	نتیجه
۱	خی دو	۴۴۲/۶۶	UP: ۰/۱۳۱P	مطلوب
۲	درجه آزادی	۳۹۴	-	مطلوب
۳	نسبت	۱,۱۳	۲ و کمتر	مطلوب
۴	RMSEA	۰/۰۳۳	۰/۰۵ و پائینتر	مطلوب
۵	CFI	۰/۹۲	حداقل ۰/۹	مطلوب
۶	GFI	۰/۹۱	حداقل ۰/۹	مطلوب
۷	AFGI	۰/۹۲	حداقل ۰/۹	مطلوب
۸	PGFI	۰/۶۶	حداقل ۰/۵	مطلوب

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی مدل مدیریت استعدادها می‌توان گفت مقدار خی دو حاصل برابر با ۴۴۲/۶۶ که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی‌باشد و حاکی از برازش مدل مفهومی با مدل تجربی مدیریت استعدادها می‌باشد. همچنین نسبت خی دو بر درجه آزادی برابر با ۱/۱۳ که این مقدار نیز با توجه به ملاک مدنظر بیانگر براز مناسب مدل مفهومی با داده‌هاست. مقدار شاخص RMSEA برابر با ۰/۰۳۳ 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.

سؤال سوم تحقیق

در پاسخ به این سؤال 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 درنهایت پردازش شدند تا زمینه‌ی برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباطها بین این داده‌ها فراهم آید. این عمل، آگاهی لازم را برای تبیین «الزامات پیاده‌سازی زیرسیستم‌ها» فراهم ساخت. الزامات «کلی» پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادها سازمان‌ها به شرح جدول زیر است:

جدول ۷- الزامات «کلی» پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادهای صنعت نفت

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

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

(۱) 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، نابود می‌شود. همچنین گاهی اوقات حل مشکلات اجرایی در توان مدیران میانی نیست.

(۲) حمایت مطلق و در عین حال بدون شناخت از نظام، باعث می‌شود خطاهای منطقی کشف نشود و زیرسیستم‌ها با کیفیت نامناسب طراحی شوند، مدیران میانی مسئولیت کار سیستم را نپذیرند و به دلیل احساس تحمیلی بودن نظام، در حد رفع تکلیف همکاری کنند.

برای پیاده‌سازی نظام، لازم است واحد «مدیریت سرمایه انسانی در سازمان» ایجاد گردد. از این واحد انتظار می‌رود:

برنامه‌های عملیاتی را بر اساس زیرسیستم‌ها مدون کند؛ برای تأمین بودجه اجرای این برنامه‌ها برنامه‌ریزی کند؛ از متخصصان HR و انفورماتیک برای بهبود مستمر ۶ زیرسیستم استفاده کند؛ درخواست‌های استعدادها را دریافت، اولویت‌بندی و طبق امکانات عملی سازد؛
موانع ارتباطی را رفع و برای حل مشکلات آن‌ها اقدام کند و به ذینفعان گزارش نماید و زیرسیستم‌های ۶ گانه را بروز رسانی نماید؛

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

طراحی، تکمیل و استقرار دیده‌بانی (رصدخانه) 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 نیازمندی‌های تخصصی/آموزشی/پرورشی سازمان، تلفیق برنامه‌های نیروی انسانی چهار شرکت اصلی و تهیه و تنظیم برنامه‌های عملیاتی ((Action plans سازمان در افق کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در تعامل با ارکان ذی‌ربط.

ابلاغ نظام جامع استعدادها سازمان از سوی مقامات ارشد سازمان به ارکان تابعه جهت برنامه‌ریزی عملیاتی و انطباق عملکردها با برنامه‌ها و آمادگی جهت پاسخگویی در قبال آن.

تدوین برنامه‌های راهبردی بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در حوزه پژوهش‌های 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 سیستم‌های مشابه موجود در سطح سازمان و به‌کارگیری آن‌ها در نظام جامع استعدادها سازمان.

یکپارچه‌سازی نظام مدیریت استعدادها با نظام موجود برای سایر منابع انسانی؛ از ابعاد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (مانند یکپارچه‌سازی بانک‌های اطلاعاتی تحت وب).

مطالعه و آسیب‌شناسی مستمر بخش پژوهش سازمان برای تدوین سیاست‌های 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 پیاده‌سازی این نظام، باید برنامه پایانی و نتایج نهایی که انتظار می‌رود؛ در ذهن مجریان باشد. این کار در سازمان با آزمون و خطا میسر نمی‌شود.

استقرار زیرسیستم‌های تعالی و نگهداشت استعدادها، مسیر پیچیده‌ای 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

- ۱- شناسایی «استعدادهای موجود» از درون، جایگزین جذب از بیرون سازمان: نتایج مطالعه بهترین تجارب مربوط به شرکت‌های جهان نشان داد که نظام جداگانه‌ای برای جذب سرمایه انسانی برتر (مشابه سازمان‌های ما) ندارند و اساساً می‌کوشند همه منابع انسانی جذب شده بهترین باشند. پس از شروع بکار این افراد، شرکت‌ها از نظام مدیریت سرمایه انسانی برتر برای شناسایی و تعالی و نگهداشت «سرمایه انسانی موجود» استفاده می‌کنند. سیاست سازمان‌های کشور از سال ۷۹ تاکنون جذب استعدادها از بیرون سازمان بوده است، در حالی که شناسایی و توسعه و نگهداشت «سرمایه انسانی موجود» از درون سازمان و ارتقاء آن، از لحاظ کاهش هزینه به‌کارگیری نیروی جدید، انرژی، عدم اتلاف وقت جهت انجام کار (مدت‌زمان سپری شده برای حضور در محل کار از زمان پذیرش نهایی) و خو گرفتن پرسنل جدیدالاستخدام با مقررات سازمان می‌تواند مطلوب‌تر واقع گردد.
- ۲- 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 بی‌انگیزی شده است.
- ۳- 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 قاعدتاً دوعاملی هستند که باعث ماندگاری استعدادها در سازمان‌های دانش-محور می‌شوند. این واحد باید علاوه بر فعالیت‌های فوق به سؤالات اساسی دیگری نیز پاسخ گوید. به‌طور مثال باید این واحد پاسخ دهد که برای تحقق استراتژی سازمان چه استعدادها و توانمندی‌هایی موردنیاز است.
- ۴- الزامات بیان شده برای استقرار زیرسیستم‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادها سازمان اولویت‌بندی و پروپوزال‌هایی بر اساس آن‌ها تدوین گردد. برخی از این پروپوزال‌ها توسط دانشجویان مقاطع تحصیلی قابل انجام است، ولی پروژه‌های سنگین‌تر باید توسط بخش پژوهش سازمان و با کمک اساتید دانشگاه‌ها انجام گیرد.

۵- استفاده از روش AHP یا نرم‌افزار Topsis برای مشخص کردن وزن هر یک از زیرسیستم‌ها و نیز بررسی میزان همسویی الزامات مربوط به زیرسیستم‌های نظام مدیریت استعدادها با یکدیگر (همسویی افقی) توصیه می‌شود.

منابع

- اباذری، یوسف (۱۳۹۰). نظریه سیستم‌ها: (مجموعه مقالات). تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ابیلی و دیگران (بهار ۱۳۹۰). نقش عوامل مؤثر بر به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی. تهران: فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۴.
- ابیلی، خدایار، رشیدی، محمدمهدی (۱۳۸۸). مطالعه وضعیت موجود توسعه منابع انسانی با تأکید بر الزامات توانمندسازی. تهران: فصلنامه مدیریت، سال سوم، شماره ۹.
- اصغری، حبیب و صدقی، شهرام (۱۳۸۰). کار از راه دور، چالش‌های نوین برای اشتغال، همایش نقش فناوری اطلاعات در اشتغال.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: نشر دیدار.
- بین، کن. ترجمه یوسفی و جبلی (۱۳۸۹). ویژگی‌های اساتید برتر. تهران: پژوهشکده فرهنگی و اجتماعی.
- تاج‌الدین، محمد (۱۳۹۰). مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۲.
- دفت، ریچارد ال، ترجمه، محمداعرابی (۱۳۷۴). *تئوری سازمان و طراحی ساختار*. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رابینز، استیفن پی، ترجمه پارسائیان (۱۳۸۵). *رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: نشر آگه.
- شفریتز، جی. ام، اوت، جی. استیون، ترجمه علی پارسائیان (۱۳۸۷). *تئوریهای سازمان: اسطوره‌ها*. تهران: انتشارات ترمه.

گزارش پروژه آسیب‌شناسی جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز و نخبگان دانشگاه. معاونت منابع انسانی و مدیریت وزارت نفت، ۱۳۸۴.

گزارش پروژه بررسی علل انصراف از اشتغال پذیرفته شدگان نهایی آزمون‌های استخدامی شرکت ملی نفت ایران. اداره تأمین نیروی انسانی، ۱۳۸۵.

گزارش پروژه بررسی علل انصراف از اشتغال پذیرفته شدگان نهایی آزمون‌های استخدامی شرکت ملی نفت ایران. اداره تأمین نیروی انسانی شرکت ملی نفت.

گزارش پروژه بررسی علل نارضایتی و دلایل بالقوه ترک خدمت نیروهای ممتاز ستاد شرکت ملی گاز ایران. دانشگاه صنعتی شریف، سال ۱۳۸۵.

گزارش پروژه بررسی وضعیت نخبگان شرکت ملی گاز ایران. روابط عمومی شرکت ملی گاز، ۱۳۸۹.

گزارش پروژه تدوین روش‌های مؤثر جذب و استخدام نیروی انسانی در سطح تحصیلی کارشناسی و بالاتر به‌ویژه فارغ‌التحصیلان ممتاز. اداره تأمین نیروی انسانی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۳.

گزارش طرح توسعه فردی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، علوی، آقاجانی یاسینی، قضاوت و هاشمی (۱۳۹۰-۱۳۸۸).

گنجی، حمزه و مهرداد، ثابت (۱۳۸۲). *روان‌سنجی*. تهران، ساوالان، چاپ سوم، صص ۱۶۰ - ۱۴۹.

معالی تفتی مرجان. تاج‌الدین محمد (۱۳۹۰). *جانشین پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادها*. ماهنامه تدبیر - سال ۱۹ شماره ۱۹۹

مورگان، گرت، ترجمه اصغر مشبکی (۱۳۸۳). *سیمای سازمان*. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

Abrenthy M.A. & et al. (2005). A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge; *Management Accounting Research*, Vol. 16.

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

B. Orr and B. McVerry (2007), *Talent Management Challenge in the Oil and Gas Industry natural Gas & Electricity*, Wiley Periodicals, Inc. / DOI 10.1002, December 2007.

Barron, Paul(2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald group, Vol. 20 No. 7,

Bhatnagar, Jyotsna(2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group, *Employee Relations*, Vol. 29 No. 6,

Bontis, N (2006), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, emerald, emeraldinsight.com.

Bounfour, A, L Edvinsson, (2005), Intellectual capital for communities: nations, r regions, 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* 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.

Christensen Hughes J. and E. Rog (2008), Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 7, 2008, pp. 743-757

Chuai, X. and Preece, D. and Iles, P(2008). Is talent management just “old wine in new bottles?” Emerald Group, *Management Research News*, Vol. 31 No. 12.

Collings, D.G. and Mellahi, K(2009). Strategic talent management: A review and research agenda: ScienceDirect Group, *Human Resource Management Review journal*, HUMRES-00326.

Cunningham, Ian(2007). Talent management: making it real: Emerald Group, VOL. 21 NO. 2.

Hartmann, E. Feisel, H. Schober. (2010), Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness, *Journal of World Business* 45 169–178

K. Dunnagan, M. Maragakis, N. Schneiderjohn, C. Turner, C. M. Vance(2013), Meeting the Global Imperative of Local Leadership Talent Development in Hong Kong, Singapore, and India, *Global Business and Organizational Excellence* • DOI: 10.1002/joe.21472.

Kinla Denis (2005). Human resources empowerment, 10 new realities, *Excellence*, Volume 2, Issue 11.

Kosko B. Hidden (2014) patterns in combined and adaptive knowledge networks; *International Journal of Approximate Reasoning*, Vol. 2.

Lewis, R. and Heckman, R. (2006). Talent management, A critical review: Science. Direct, *Human Resource Management Review* 16.

M. Festing, L. Schäfer, H. Scullion(2014), Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research,

The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 9, 1872–1893,

M. Valverde, H. Scullion and G. Ryan(2013), Talent management in Spanish medium-sized organisations, The International Journal of Human Resource Management, 2013, Vol..24, No. 9, 1832–1852,

McDonnell, Anthony, Lamare, Ryan, Gunnigle, Patrick, Jonathan,Lavelle (2010). Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises .Journal of World Business, Volume 45, Issue 2, April.

N. Holden, V. Vaiman(2013), Talent management in Russia: not so much war for talent as wariness of talent, critical perspectives on international business, Vol. 9 No. 1/2, 2013,pp. 129-146.

North S. (2011), Finding new roles for existing staff within your organization, Human Resource Management International Digest, VOL. 19 NO. 5, pp. 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, Vol 52 No 2, October 2010, Pages 41–47.

Phillips, R. and Roper, O (2009). A framework for talent management in real estate: Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 No. 1.

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..

SBC Oil and gas HR benchmark, (2011), SBC energy institute, Schlumberger business consulting.

Serenko, A, N Bontis, L Booker, (2010), A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature, Journal of Knowledge Management.ISSN: 1367-3270.

Sharabati, SN Jawad, N Bontis(2010), Management Decision, Intellectual capital and business performance, Jourdan Hill,Oxford OX2 8dp,UK.

Skuza A. Scullion H. and 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, Vol. 24, No. 3, February2013.

Srivastava P. and J. Bhatnagar(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, December 9-12, 2007.

Vorhauser,Smith(2012), talent search: seeking a new generation of workers in the oil and gas industry, north american oil and gas pipelines, march 2012

Weeks S (2011), intellectual property: human capital, *Cadernos de Estudos Africanos*, Issue 4.

Zéghal, D, A Maaloul (2010), Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance, *Journal of Intellectual capital*. Volume 19.

