

~~۱۳۸۴~~

۱۴۸۴۱۹۵

۵,۴.۵



مدیریت استعداد

نخبه‌یابی، نخبه‌داری، و نخبه‌پروری

(مدیریت منابع انسانی پیشرفته)

آرین قلی‌پور

(استاد گروه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران)

نیره افتخار

(دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران)



کتاب‌مهربان

Mehraban Book

سرشناسه	قلی‌پور، آری، ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت استعداد (نخبه‌یابی، نخبه‌پردازی و نخبه‌پروری) (مدیریت منابع انسانی پیشرفته) (آرین قلی‌پور، نیره افتخار).
مشخصات نشر	تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۲۵۶ص: جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۰۸-۶
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
موضوع	نیروی انسانی -- ایران -- مدیریت
زبان	نیروی انسانی -- ایران -- برنامه‌ریزی
موضوع	کارکنان -- ارزشیابی
زبان	افتخار، نیره، ۱۳۶۵ -
رده‌بندی دهده	۱۳۹۵ ق/ن ۵۵۳۹/۵ HF
رده‌بندی دسی	۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	۲۴۱۴۳۹۱

عنوان	مدیریت استعداد (نخبه‌یابی، نخبه‌پردازی و نخبه‌پروری)
مؤلف	کتب آرین قلی‌پور، نیره افتخار
ناشر	موسسه کتاب مهربان نشر
صفحه‌آرا	مسین ام‌سی
ویراستار	محبوبه شریفی
طراح جلد	فرامرز عیب پوش
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۰۸-۶
نوبت چاپ	اول بهار ۱۳۹۶
تیراژ	۱۰۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لیاقت، پلاک ۱۸۹
کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱ تلفن: ۶-۹۷۳۱۷۵

ایمیل و وب سایت: MehrabanPub.com - Info@mehrabanshop.com
فروشگاه اینترنتی: Ketabemehraban.com
فروشگاه نشر بازرگانی: ۶۶۹۵۳۴۷۵ تلفن:

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است، مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مترجم نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

تقدیم به:

هشت استاد اثرگذار و ماندگار مدیریت کشور

۱ استاد الوانی سید مهدی:

سمبل نوآوری و مفهوم پردازی اندیشمندانه

۲ استاد سلیمی محمد سعید:

سمبل اخلاق، تواضع و مشرب معلمی

۳ استاد سادات اسفندیار:

سمبل اصول گرایی علمی و دوری از مصلحت اندیشی منفعت طلبانه

۴ استاد رضائیان علی:

سمبل پشت کار، ایجاد و سازندگی علمی

۵ استاد فرهنگی علی اکبر:

سمبل پرهیز از جهت گیری دگماتیک

۶ استاد فقیهی ابوالحسن:

سمبل شرافت آکادمیک

۷ استاد مشایخی علی نقی:

سمبل عالم با عمل

۸ استاد مرحوم میرزایی اهرنجانی حسن:

سمبل شجاعت علمی و شالوده شکنی، سادگی و آرماندیشی علمی

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار
۱۳	مقدمه
۱۵	فصل اول: اهمیت مدیریت استعداد
۱۵	مقدمه
۱۷	اهمیت مدیریت استعداد
۱۹	محیط
۲۰	روندهای جدید اقتصادی و اساسی اکولوژیک
۲۴	تغییرات اقلیمی و توسعه پایدار
۲۸	روندهای کلان حوزه فناوری
۳۱	استراتژی و اهداف
۳۱	سازمان رسمی
۳۱	سازمان غیررسمی
۳۱	افراد
۳۲	اهمیت استراتژیک استعداد
۳۵	تنوع در محیط کار
۳۶	اهمیت یادگیری و توسعه مهارت‌ها
۳۶	چالش‌های مشارکت فعالانه
۳۷	شرکت‌های برتر و افراد برتر
۳۹	فصل دوم: ریشه‌های مدیریت استعداد
۳۹	مقدمه
۴۰	مفهوم استعداد

۴۰	مفهوم لغوی استعداد
۴۱	مفهوم استعداد در فلسفه
۴۲	مفهوم استعداد در جامعه‌شناسی
۴۵	مفهوم استعداد در روان‌شناسی
۶۱	طبیعت یا تربیت
۶۴	ریشه‌های قدیمی مدیریت استعداد
۷۲	مدیریت استعداد در سازمان و مدیریت
۷۸	بررسی تاریخی مدیریت استعداد در مدیریت
۷۹	مدیریت استعداد در منابع انسانی
۸۰	اهمیت مدیریت استعداد در منابع انسانی
۸۲	رویکرد به استعداد
۸۴	رویکرد سوژه‌محور استعداد
۸۹	رویکرد ابرژه‌محور استعداد
۹۳	فصل سوم: انواع مدل‌های مدیریت استعداد
۹۳	مقدمه
۹۴	مدل بازار استعداد مک‌کینزی
۱۰۵	مدل گلداسمیت و کارتر
۱۱۲	مدل مدیریت یکپارچه استعداد جعبه سیاه
۱۱۴	لایه‌های مدیریت یکپارچه استعداد
۱۱۴	چالش‌های راه‌اندازی سیستم مدیریت یکپارچه استعداد
۱۱۴	راهکار جعبه سیاه برای سیستم مدیریت یکپارچه استعداد
۱۱۶	مسیر مدیریت یکپارچه استعداد با رویکرد جعبه سیاه
۱۱۸	مدل سیزلر و داؤل (۲۰۱۰)
۱۲۰	مدل یکپارچه مدیریت استعداد

۱۲۰	استراتژی کسب و کار
۱۲۱	شناسایی استعداد
۱۲۲	ارزیابی استعداد
۱۲۲	توسعه استعداد
۱۲۲	حفظ استعداد
۱۲۳	مباشری استعداد
۱۲۳	چارچوب C- برای مدیریت استعداد
۱۲۴	انتخاب‌ها
۱۲۴	ملاحظات
۱۲۴	درجه شمول
۱۲۵	سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت استعداد
۱۲۶	چالش‌ها
۱۲۸	چارچوب مفهومی مدیریت استعداد جهانی در سطح کلان
۱۲۹	محیط مدیریت استعداد جهانی
۱۲۹	فرایندها و خروجی‌های مدیریت استعداد جهانی
۱۲۹	چارچوب مدیریت استعداد ارنست و یانگ
۱۳۱	رویکرد مدیریت استعداد و توسعه رهبری BCG
۱۳۲	مدل مدیریت استعداد شرکت تحقیقات و مشاوره هادسن
۱۳۴	مدل مدیریت استعداد از نگاه اکسنچر
۱۳۷	فصل چهارم: استعدادیابی
۱۳۷	مقدمه
۱۴۱	پیشنهاد ارزش کارکنان مستعد
۱۴۶	تأمین کارکنان مستعد: فرایندهای کارمندیابی و انتخاب
۱۴۷	کارمندیابی

انتخاب کارکنان مستعد.....	۱۵۸
مصاحبه.....	۱۶۱
پس از انتخاب داوطلب.....	۱۶۲
فصل پنجم: استعدادپروری.....	۱۶۵
مقدمه.....	۱۶۵
توسعه استعداد.....	۱۶۷
گام‌های توسعه استعداد.....	۱۷۵
گام اول: هدف‌گذاری استعدادها برای توسعه.....	۱۷۵
گام دوم: تدوین نقشه توسعه: با تکیه بر نقاط قوت افراد.....	۱۷۶
گام سوم: اجرای برنامه توسعه‌ها.....	۱۷۹
مدیریت مستقیم و توسعه استعداد.....	۱۷۹
فصل ششم: استعدادداری.....	۱۸۷
مقدمه.....	۱۸۷
نگه‌داشت استعدادها: مسئله جدی سازمان‌ها.....	۱۸۹
نگه‌داشت استعدادها.....	۱۹۰
هویت سازمانی.....	۱۹۳
جبران خدمات و یاداش.....	۱۹۵
مسیر حرفه‌ای و استخدام‌پذیری.....	۲۰۰
فصل هفتم: انتقادات و پاسخ‌ها به مدیریت استعداد.....	۲۰۷
مقدمه.....	۲۰۷
مدیریت استعداد: سیستمی نوین یا فزایندهای قبلی.....	۲۰۸
تفاوت برنامه‌ریزی منابع انسانی و مدیریت استعداد.....	۲۱۳
تفاوت جانشین‌پروری و مدیریت استعداد.....	۲۱۳
عدالت سازمانی و مدیریت استعداد.....	۲۱۴

۲۱۶	شرکت‌های برتر و افراد برتر
۲۱۹	فصل هشتم: مدیریت استعداد در ایران
۲۱۹	مقدمه
۲۲۰	مدیریت استعداد در سازمان‌های ایرانی، از ایده‌آل تا واقعیت
۲۲۰	مدل مدیریت استعداد در سازمانی ایرانی
۲۲۸	دفع استعدادها
۲۲۹	سرکوب استعدادها/پی‌انگیزه کردن استعدادها
۲۳۱	استعدادآوری
۲۳۳	راهکارهای پرورش استعداد در فضای کنونی
۲۳۳	اصل اول: شفافیت
۲۳۳	اصل دوم: تغییر مدیریت
۲۳۴	اصل سوم: ثبات
۲۳۵	اصل چهارم: نگاه سیستمی
۲۳۶	اصل پنجم: توانمندسازی و تقویت خودباوری
۲۳۶	طراحی مدل مدیریت استعداد
۲۳۷	پیش از تحلیل
۲۳۷	مصاحبه و مشاهده
۲۳۷	مستندات، آیین‌نامه‌ها و فرایندهای موجود
۲۳۸	تجارب برتر در زمینه مدیریت استعداد
۲۳۸	تحلیل داده‌ها
۲۳۸	طراحی مدل
۲۳۹	طراحی رویه‌ها، فرایندها و آیین‌نامه‌ها
۲۳۹	طراحی ارتباط با دیگر فرایندها و سیستم‌ها
۲۴۰	توصیه‌های نهایی

- ۲۴۰ به سرانجام رساندن کار و دیده شدن
- ۲۴۰ باز خورد
- ۲۴۰ اهمیت نگاه سیستمی
- ۲۴۱ تقویت خودباوری
- ۲۴۱ در نظر گرفتن سایر شیوه های تعامل با استعدادها
- ۲۵۲ منابع و مآخذ

www.ketab.ir

پیشگفتار

خداوند انسان را به عنوان اشرف مخلوقات، آزاد آفرید و مقام جانشینی خود را به انسان بخشید ولی انسان خیلی زود، آزادی خود را از خویشستن گرفت و جهان سازمانی را بنا کرد و تبدیل به نیروی کار^۱، نیروی انسانی^۲، منابع انسانی^۳ و این اواخر با کمال افتخار و توهم ارتقا، تبدیل به سرمایه انسانی^۴ شد. غافل از این که انسان خالق سازمان است و نه نیرو است، نه منبع و نه سرمایه است، فقط و فقط انسان است؛ انسانی ساده، انسانی ساده که ساده بودنش، درجه بالایی از آزادی و حریت و مناعت طبع می خواهد و از این رو انسان های ساده نادرند. نزول انسان به منابع انسانی و همتراز شدن آن با منابع فیزیکی، تکنولوژیک و مالی دلیل قطعی بر ناتوانی شرم آور بشر در احترام به شان خود به عنوان انسان است و یادآور این پیش بینی حکیمانه استاد حافظ است که می فرماید:

پدرم روضه رضوان به ده گندم بفروخت ناخلف باشم اگر من به جویی نفروشم

این نزول تدریجی بشر را، مقام اشرف مخلوقات و مقام خلیفه الهی به منابع انسانی پس از انقلاب صنعتی تشدید شد و از اروپا به سراسر جهان سرایت کرد. انقلابی که علم تجربی و عقلانیت ابزاری پرچمدار آن شد، جهان را در نوردید و سازمان را بر اساس بی رنگی بخشید به گونه ای که انسان بار دیگر به صورت کاملاً داوطلبانه برده آفریده خود شد. تردیدی نیست که در سایه این انقلاب، این علم و این نوع عقلانیت، جسم انسان روز به روز آسوده تر و روانش رنجورتر می شود. در این بین، کمال بی اعتنائی به حقیقت، غایت آمال مدیریت منابع انسانی این است که از استقرار صرفاً چرخ دنده های سازمان ها جلوگیری کند و انسان دور افتاده از طبیعت و فطرت به دلیل منزلت و قدرت را به تدبیر از این محنت برهاند.

منابع انسانی نخبه و با استعداد، ژنراتور موفقیت و سودآوری سازمان های امروزی است، و بی تردید نخبگان در سازمان ها نادرند. متمایز کردن این انسان هارمز موفقیت سازمان ها و کلید پرواز از استیست در جامعه امروزی است. در کنار کمیت منابع انسانی، توجه به کیفیت منابع انسانی بسیار مهم است:

سیاهی لشکر نیاید به کار یکی مرد جنگی به از صد هزار

بی تردید مظهر آفرینندگی خداوند، انسان است. انسان آفریننده است و یکی از مخلوقاتش، سازمان است، ولی

1. Workforce
2. Manpower
3. Human resource
4. Human capital

امروز کمتر انسانی را می‌توان یافت که در قفس طلایی سازمانی گرفتار نباشد و دردناک‌تر این که نادر انسان‌هایی هستند که نخواهند شرافت انسانی و آزادی خود را به پست‌های سازمانی زودگذر نفروشد. صحنه سازمان‌ها جدال انسان‌های دور شده از فطرت، در جستجوی پست و قدرت است؛ فروش مقام والای انسانی به مقام بالای سازمانی. در این وانفسا نخبگان و استعدادها هم وضعیت بهتری از بقیه ندارند.

ما ترجیح می‌دهیم که به جای «منابع انسانی» از عبارت «انسان»، «تعالی انسانی» یا «کمال و تعالی انسان در سازمان‌ها» استفاده کنیم ولی افسوس که گوش انسان‌های سازمانی امروزی، منابع انسانی را راحت‌تر می‌پذیرد تا انسان، و این ثابت کرده است و از این‌رو مجبوریم از عبارت منابع انسانی در این کتاب استفاده کنیم. منابع انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است؛ از این‌رو شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن ضروری است. مدیریت منابع انسانی بر مبنای مفاهیم رفتار سازمانی بنا شده است که با تلاش‌های نظام‌مند انسان، درک و کنترل رفتار انسان، تحقق اهداف سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد. مدیریت منابع انسانی در حد است تا ضمن تضمین بهره‌وری منابع انسانی و سودآوری سازمان، بخشی از نیازهای انسان نیز برآورد شود.

در تکوین این کتاب که نتیجه اندیشه‌روری، ارائه مشاوره به شرکت‌ها و سازمان‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی از سال ۱۳۷۵ تاکنون در «حلقه آمزش و تحقیقات مدیریت» (حاتم) است، اندیشمندان زیادی ما را یاری داده‌اند که لازم می‌دانم از همه آنان خردای و تشکر کنیم.

از استادان شرافتمند و بزرگوار مرحوم دکتر حسن میرزایی، دکتر علی، دکتر محمد سعید تسلیمی، دکتر سیدمهدی الوانی، دکتر ابوالحسن فقیهی و دکتر علی رضائیان، دکتر علی اصغر پورعزت که در تکوین شاکله فکری و اندیشه‌های ما نقش محوری داشته‌اند سپاسگزاری می‌کنیم.

تلاش بر این بوده است که حتی‌المقدور کتاب بتواند مفاهیم را با نثر روان و سلیس ارائه دهد. کتاب حاضر بر مبنای تفکرات ارزشمند اندیشمندان منابع انسانی در حوزه نظر و عمل تکوین یافته ولی با همه این اوصاف ادعای کتاب حاضر این است که نقایص زیادی دارد و نیازمند بازخوردهای صادقانه خوانندگان محترم است که نویسندگان را در ویرایش‌های بعدی یاری خواهند کرد.

آرین قلی‌پور

نیره افتخار

تهران - بهار ۱۳۹۶

مدیریت به عنوان یک علم سکولار زمانی در تاریخ تفکر بشری در غرب به وجود آمد که بشر مدرن خدا را کشته بود و خود جانشین خدا برای اداره جهان شده بود. این وضعیت در جمله زهراگین نیچه که «خدا مرده است» به جدی‌ترین شکل ممکن کرد یافته بود.

به تعبیر زیبایی آلفرد نورث وایتهد، پدر منطق ریاضی جهان، جهان بار دیگر تاریک شده بود چون علمای مدیریت از پیغمبران جلو افتاده بودند و روش تحقیق علمی که در هیچ یک از جهش‌های علمی جهان حضار نداشت، جایگزین عقل ناب بشری شده بود. دیگر دانستن و علم به وسیله «انسان‌های اصیل و شرافتمند» تعین اعتبار می‌شد، بلکه به وسیله «روش و آمار بی‌اصالت» اعتبار می‌یافت و بر انسان‌های اصیل و شرافتمند تسلط می‌شد. روزگاری رقم خورده بود که همبستگی بین دو متغیر، معتبرتر از تشخیص عالمان متبحر می‌شد.

همه یافته‌های مسلم مطالعات علمی در زمینه «روی موش ثرندایک، سگ پاولف و کیوتر اسکینر» نشان می‌داد که انسان‌ها هم می‌توانند هم‌تراز با حیوانات باشند و این یافته‌ها بی‌هیچ تردیدی به انسان تعمیم داده می‌شد و نتایج حاصله، واقعی پنداشته می‌شد. این است ماحصل علمی که محور آن روش است و آمار. علمی که امروز به یقین می‌توان آن را افیون روش مدرن دانست که جهان انسانی را تبدیل به جنگل حیوانی کرده است. صحت این روش به عنوان انسان‌شناسی واقعی مسلم پنداشته می‌شود هرچند که ممکن است این کار انسان‌سازی باشد نه انسان‌شناسی. دانستن انسان مدرن در حد حیوانات نه شناخت انسان فطری.

در این وانفسا بشر تلاش می‌کرد در دنیای بی‌خدا، مدیریت جهان را خودش بر عهده بگیرد و برای حل مشکلات خود و جهان اجتماعی ساخته خود، به خدا مراجعه نکنند. در این بین کنترل انسان‌های دیگر نیز ضرورت می‌یافت و باید زمینه شناخت رفتار انسان در سازمان به منظور کنترل فراهم می‌شد؛ از این‌رو جواهرهای شکل‌گیری علم مدیریت رفتار سازمانی و به تبع آن مدیریت منابع انسانی به تدریج رشد یافتند.

هدف مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی شناخت، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسان در سازمان است. رفتار سازمانی صرفاً به تبیین علل رفتار بسنده نمی‌کند بلکه تجویزاتی نیز ارائه می‌دهد و

در مواردی به رفتار جهت داده می‌شود تا رفتار دلخواه حاصل شود، پس هدف رفتار صرفاً شناخت نیست. نظریه‌ها و مفاهیم رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی درصدد تبیین رفتار انسان در سازمان‌اند. اما شکوه و عظمت انسان به حدی است که قوی‌ترین نظریه‌های علوم انسانی از تبیین آن ناتوان‌اند؛ بنابراین هیچ‌کدام از نظریه‌های رفتار سازمانی و منابع انسانی، قدرت تبیین تمام پیچیدگی‌های انسان را ندارند و در همه شرایط صادق نیستند.

کتاب حاضر نیازهای مخاطبان متعددی را برطرف می‌کند.

■ گروه اول و به نوعی اصلی‌ترین مخاطب این کتاب، مدیران اجرایی و کارکنان سازمان‌ها هستند که کتاب حاضر می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای کاربردی مؤثری برای بهبود اثربخشی منابع انسانی سازمان‌ها و شرکت‌ها برای آن‌ها باشد. این کتاب به صورت ساده و کاربردی تدوین یافته است.

■ گروه دوم دانشجویان مدیریت و دوره‌های کارشناسی در گرایش‌های مدیریت دولتی، بازرگانی، صنعتی، بیمه، جهانگردی، کارآفرینی، حسابداری و مالی هستند.

■ گروه سوم دانشجویان مدیریت در دوره‌های تحصیلات تکمیلی در گرایش‌های مدیریت دولتی، بازرگانی، صنعتی، بازاریابی، جهانگردی (توریسم)، مالی، شهری، اجرایی، امپری، سیستم، تکنولوژی اطلاعات (IT)، کارآفرینی، رسانه و منابع انسانی و امور فرهنگی هستند که کتاب با ارائه روش استاندارد برای سنجش مفاهیم، منبع خوبی برای پژوهش‌های آن‌ها فراهم می‌کند.

نویسنده تجربیات زیادی در آسیب‌شناسی، عارضه‌یابی و ممیزی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در بیش از ۱۷۴ شرکت در زمینه‌های نفت، پتروشیمی، پالایشگاه، فولاد، بانک، بورس و سرمایه‌گذاری، کشتیرانی، کشت و صنعت، سیمان، بیمه، مؤسسات آموزشی، سازمان‌های رسانه‌ای و شهرداری‌ها داشته است که مطالبی از آن‌ها با رعایت الزامات قانونی در کتاب گنجانده شده است و می‌تواند برای سازمان‌ها و شرکت‌ها مفید باشد. امید است کتاب بتواند در این راستا موفق باشد.