

# معماری چرخه عمر استعداد در سازمان: رویکردی نو به مدیریت استعداد

مؤلف:

بهنام گلشاهی

(استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا)



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

۱۳۹۹

|                     |                                                                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | گلشاهی، بهنام، ۱۳۶۳                                                                                       |
| عنوان و نام پدیدآور | معماری چرخه عمر و استعداد در سازمان : رویکردی نو به مدیریت استعداد مؤلف بهنام گلشاهی؛ ویراستار سامان آزاد |
| مشخصات نشر          | تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس، ۱۳۹۹.                       |
| مشخصات ظاهری        | ۳۵۵ ص: جدول، نمودار.                                                                                      |
| شابک                | ۹۷۸-۶۲۲-۶۷۸۰-۸۸-۹                                                                                         |
| وضعیت فهرست نویسی   | فیا                                                                                                       |
| یادداشت             | کتابنامه.                                                                                                 |
| عنوان دیگر          | رویکردی نو به مدیریت استعداد.                                                                             |
| موضوع               | کارکنان - مدیریت -- Personnel management                                                                  |
| موضوع               | استعداد -- Ability                                                                                        |
| موضوع               | نیروی انسانی - مدیریت -- Manpower planning                                                                |
| موضوع               | سازمان -- Organization                                                                                    |
| شماره افزود         | ایران، ارتش، دانشگاه فرماندهی و ستاد، انتشارات دافوس                                                      |
| شماره رده           | Iran. Army. Command & Staff University. Dafoos Publisher                                                  |
| رده بندی کنگره      | HF۵۵۴۹/۵                                                                                                  |
| رده بندی دیویی      | ۶۵۸                                                                                                       |
| شماره کتابشناس ملی  | ۷۳۱۶۱۱۱                                                                                                   |

عنوان: معماری چرخه عمر استعداد در سازمان: رویکردی نو به مدیریت استعداد

مؤلف: بهنام گلشاهی

ویراستار: سامان آزاد

طرح روی جلد: علیرضا قانع

صفحه آرایشی: علیرضا حسین خانلو

ناشر: انتشارات دافوس

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحه: ۳۵۵ ص

تاریخ نشر: ۱۳۹۹

نوبت چاپ: چاپ اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مدیریت چاپ، انتشارات و فصلنامه دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

قیمت: ۷۰,۰۰۰ تومان

نشانی: تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۷۰۴۸۶

مسئولیت صحت مطالب بر عهده مؤلف می باشد.  
کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

| عنوان.....                                                          | صفحه..... |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| پیشگفتار.....                                                       | ۱۳.....   |
| مقدمه.....                                                          | ۱۷.....   |
| بخش اول: تعاریف استعداد و گونه‌شناسی آن.....                        | ۲۵.....   |
| مفهوم‌شناسی و ارائه تعاریف استعداد.....                             | ۲۶.....   |
| رویکردهای مختلف به استعداد.....                                     | ۲۹.....   |
| تبیین روکرد برتر به استعداد.....                                    | ۳۱.....   |
| گونه‌شناسی دسته‌بندی استعداد از دیدگاه صاحب‌نظران.....              | ۳۳.....   |
| گونه‌شناسی استعداد: وبوف (۱۹۹۸).....                                | ۳۳.....   |
| گونه‌شناسی استعداد ادلر و همکاران (۲۰۱۰).....                       | ۳۴.....   |
| گونه‌شناسی ماتریس نه چندی استعداد موریس (۲۰۱۲).....                 | ۳۴.....   |
| گونه‌شناسی ماتریس ۱۶ بعدی آریایی استعداد کارکنان یارنال (۲۰۰۸)..... | ۳۶.....   |
| گونه‌شناسی استعداد شرکت جنرال الکتریک.....                          | ۳۷.....   |
| گونه‌شناسی استعداد برگر و برگر (۲۰۰۴).....                          | ۳۸.....   |
| گونه‌شناسی استعداد بر مبنای مشاغل راهبردی.....                      | ۳۸.....   |
| گونه‌شناسی ماتریس استعدادهای شارما و بتناگار (۲۰۰۱).....            | ۳۹.....   |
| اسیب‌شناسی ماتریس‌های گونه‌شناسی استعداد.....                       | ۴۰.....   |
| بخش دوم: مدیریت استعداد و رویکردهای آن.....                         | ۴۵.....   |
| مفهوم‌شناسی مدیریت استعداد.....                                     | ۴۶.....   |
| تعریفی جامع برای مدیریت استعداد.....                                | ۵۱.....   |
| تاریخچه مدیریت استعداد.....                                         | ۵۳.....   |
| اهمیت مدیریت استعداد.....                                           | ۵۵.....   |
| رویکردهای موجود برای مدیریت استعداد.....                            | ۵۷.....   |
| رویکرد لونیس و هکمن (۲۰۰۶).....                                     | ۵۷.....   |
| رویکرد آیلز و همکاران (۲۰۱۰).....                                   | ۵۹.....   |
| رویکرد کلینز و ملاحی (۲۰۰۹).....                                    | ۵۹.....   |

|     |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------|
| ۶۱  | ارائه رویکرد جامع برای مدیریت استعداد                         |
| ۶۴  | عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد                                  |
| ۶۵  | عوامل عمومی مؤثر بر مدیریت استعداد                            |
| ۷۲  | عوامل خصوصی مؤثر بر مدیریت استعداد                            |
| ۷۹  | بخش سوم: الگوهای مدیریت استعداد در سازمان                     |
| ۸۰  | الگوهای مدیریت استعداد در سازمان                              |
| ۸۰  | مدل بلوغ مدیریت استعداد مورتون (۲۰۰۴)                         |
| ۸۲  | مدل یوند راهبردی هاینن و اونیل (۲۰۰۴)                         |
| ۸۳  | مدل سیستمی آشتون و مورتون (۲۰۰۵)                              |
| ۸۵  | مدل سلسله مراتبی استعداد لوئیس و همکاران (۲۰۰۶)               |
| ۸۶  | مدل چهارمرحله‌ای ایگه‌م (۲۰۰۶)                                |
| ۸۷  | مدل جامع مدیریت استعداد آن-ترانگ (۲۰۰۶)                       |
| ۸۹  | مدل مدیریت استعداد اوهارا (۲۰۰۷)                              |
| ۹۱  | مدل مدیریت استعداد دبیرخانه خزانگان کانادا (۲۰۰۸)             |
| ۹۳  | مدل مدیریت استعداد همسو با برنامه‌ریزی نیروی انسانی (۲۰۰۸)    |
| ۹۵  | مدل فرآیند مدیریت استعداد موهان (۲۰۰۸)                        |
| ۹۶  | مدل مدیریت استعداد فیلیپس و رایبر (۲۰۰۹)                      |
| ۹۸  | مدل مدیریت استعداد کالینز و ملاچی (۲۰۰۹)                      |
| ۱۰۰ | مدل یکپارچه مدیریت استعداد وینگرو (۲۰۰۹)                      |
| ۱۰۱ | مدل چهار ستونی مدیریت استعداد شولی (۲۰۱۰)                     |
| ۱۰۲ | مدل بلوغ مدیریت استعداد برسین و همکاران (۲۰۱۲)                |
| ۱۰۳ | مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد خالوندی و عباسپور (۱۳۹۲) |
| ۱۰۵ | مدل بلوغ مدیریت استعداد بحرانی (۱۳۹۳)                         |
| ۱۰۷ | مدل معماری دوهسته‌ای مدیریت استعداد طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)  |
| ۱۱۰ | مدل سیستمی مدیریت استعداد نظریوری و همکاران (۱۳۹۵)            |
| ۱۱۱ | مدل مدیریت استعداد در صنایع بیمارستانی کایوسنگ-آن (۲۰۱۶)      |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| ۱۱۳ | مدل مدیریت استعداد در صنایع هتلداری کیچاک (۲۰۱۷)                  |
| ۱۱۴ | نقدی بر الگوهای مدیریت استعداد و ارائه رویکردی برای مدل‌های آینده |
| ۱۲۱ | بخش چهارم: رویکردی نوین به مدیریت استعداد                         |
| ۱۲۲ | رویکردی نوین به مدیریت استعداد                                    |
| ۱۲۲ | بهینه‌سازی استعداد                                                |
| ۱۲۶ | معماری مدیریت استعداد                                             |
| ۱۳۰ | مرز بین معماری مدیریت استعداد و مدیریت استعداد                    |
| ۱۳۵ | بخش پنجم: 'الگوهای معماری مدیریت استعداد'                         |
| ۱۳۶ | الگوهای معماری مدیریت استعداد                                     |
| ۱۳۶ | مدل PS ۴ معماری مدیریت استعداد گاندز (۲۰۰۶)                       |
| ۱۳۸ | مدل معماری مدیریت استعداد رهبردی راثول و همکاران (۲۰۰۹)           |
| ۱۴۴ | مدل معماری مدیریت استعداد گری عملکرد پیشرفته (۲۰۱۳)               |
| ۱۴۵ | مدل ارزش‌محوری معماری مدیریت استعداد اسپارو و ماکرام (۲۰۱۵)       |
| ۱۴۷ | مدل جامع معماری فرآیندهای مدیریت استعداد گلشاهی (۱۳۹۷)            |
| ۱۵۱ | جمع‌بندی از مدل‌های معماری مدیریت استعداد                         |
| ۱۵۵ | بخش ششم: چرخه عمر استعداد و فرآیندهای آن                          |
| ۱۵۶ | چرخه عمر استعداد                                                  |
| ۱۵۷ | عوامل مؤثر بر چرخه عمر استعداد                                    |
| ۱۶۴ | فرآیندهای چرخه عمر استعداد                                        |
| ۱۶۶ | فرآیندهای چرخه عمر استعداد عباس آبادی (۱۳۹۵)                      |
| ۱۶۸ | فرآیندهای چرخه عمر استعداد قربانی (۱۳۹۵)                          |
| ۱۷۰ | فرآیندهای چرخه عمر استعداد سبحانی (۱۳۹۴)                          |
| ۱۷۱ | فرآیندهای چرخه عمر استعداد اسپارو و ماکرام (۲۰۱۵)                 |
| ۱۷۴ | رویکردی نو به فرآیندهای چرخه عمر استعداد                          |
| ۱۷۹ | بخش هفتم: فرآیند استعدادیابی: کشف و شناسایی استعداد               |
| ۱۸۰ | فرآیند استعدادیابی                                                |

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| ۱۸۴ | چالش‌های استعدادیابی در سازمان                              |
| ۱۸۶ | روش‌های استعدادیابی                                         |
| ۱۸۷ | استعدادیابی در سطح سازمان                                   |
| ۱۹۰ | استعدادیابی در سطح فراسازمانی (کلان)                        |
| ۱۹۵ | بخش هشتم: فرآیند استعدادپروری: توسعه و بهسازی استعداد       |
| ۱۹۶ | توسعه استعداد                                               |
| ۲۰۰ | راه‌های توسعه استعداد                                       |
| ۲۰۱ | نگاهی توسعه استعداد                                         |
| ۲۰۳ | الگوهای توسعه به عنوان یک وظیفه                             |
| ۲۰۷ | الگوهای توسعه به عنوان یک حوزه مطالعاتی                     |
| ۲۱۵ | الگوهای توسعه در راه‌تای • کاری چرخه عمر استعداد            |
| ۲۲۲ | شاخص‌های توسعه استعداد از نظر صاحب‌نظران                    |
| ۲۲۶ | جانشین‌پروری، ابزاری برای توسعه ستاندهای مدیریتی            |
| ۲۲۷ | مفهوم جانشین‌پروری                                          |
| ۲۳۳ | اهداف و مزایای مدیریت جانشین‌پروری                          |
| ۲۳۴ | اهمیت مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی                          |
| ۲۳۷ | رویکردهای مختلف به جانشین‌پروری                             |
| ۲۴۱ | عوامل تأثیرگذار بر موفقیت جانشین‌پروری                      |
| ۲۴۶ | مدل‌های جانشین‌پروری                                        |
| ۲۷۳ | بخش نهم: فرآیند استعداد داری: نگهداشت و به کارگماری استعداد |
| ۲۷۴ | فرآیند استعداد داری                                         |
| ۲۷۵ | چالش‌های استعداد داری در سازمان                             |
| ۲۷۸ | عوامل مؤثر بر استعداد داری                                  |
| ۲۸۲ | جبران خدمات: ابزاری برای استعداد داری در سازمان             |
| ۲۸۳ | توسعه مفهوم نظام جبران خدمات                                |
| ۲۸۴ | دیدگاه فرآیندی و پروژه‌ای به جبران خدمات                    |

## پیشگفتار

با ورود به هزاره سوم و ظهور اقتصاد دانایی محور، سرمایه‌های انسانی به عنوان عنصری با مزیت رقابتی و راهبردی برای حفظ و بقاء سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح شده‌اند. در واقع سازمان‌های امروزی به‌خوبی درک کرده‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. از این رو تقاضای رو به افزایش سازمان‌ها برای جذب نیروهای ماهر از یک سو و تمایل کارکنان خبره برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، باعث شده است تا مدیران سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به نبرد با یکدیگر بپردازند. در چنین شرایطی که گروه مشاوران مک‌کنزی<sup>۱</sup> عبارت "نبرد برای استعداد"<sup>۲</sup> را برای آن به کار برده‌اند، سازمان‌های موفق به دنبال آن هستند که راهبردها و رویه‌های خود را به گونه‌ای طراحی کنند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی آنان ضروری است، کشف و جذب نموده، توسعه و پرورش داده و ضمن به کارگیری آنان در سازمان، از استعدادهای آنها نگهداری نمایند. در نتیجه مدیریت استعداد به عنوان ابزاری راهبردی که سازمان را در جهت دستیابی به این هدف یاری می‌نماید، مطرح شد.

در این راستا در محیط پویای امروزی، سازمان‌ها باید بر روی سرمایه‌های انسانی خود به طور مستمر سرمایه‌گذاری کرده و نخبگان را به عنوان منابع با ارزش سازمان، به درستی مدیریت نمایند. در این رابطه پژوهش‌گران در رویکرد سنتی، مدیریت استعداد را ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و پرورش افراد جهت دستیابی به مهارت‌ها و

<sup>۱</sup>. Makinsey

<sup>۲</sup>. War for Talents

توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان می‌دانند. این در حالی است که در رویکرد نوین، مدیریت استعداد فرآیندی است که علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده‌نگرانه نیز دارد و افراد مورد نیاز برای حال و آینده را توانمندسازی نموده و پرورش می‌دهد و به طور نظام‌مند شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد.

این رویکرد نوین به مدیریت استعداد بیانگر تغییر پارادایم از یک نگرش سنتی مبتنی بر منابع انسانی به سوی یک نوع نگرش جدید به مدیریت استعداد است که با محیط پویای رقابتی امروز، مابین دارد. علاوه بر این، چالش به جدا کردن مزیت رقابتی از طریق سرمایه انسانی، شرایط رکود اقتصادی سالیان اخیر نیز بیش از پیش به اهمیت یا توجه به این نوع رویکرد زود است. با این حال، پژوهش‌گران بر این باورند در شرایط فعلی که منابع موجود در سازمان یا جوامع هر روز محدودتر می‌شوند و راهبردها و سیاست‌گذاری‌ها به تبعیت از دگرگونی‌های محیطی، با تغییرات سریع مواجه می‌شوند، تنها راه اطمینان از آنکه سازمان‌ها یا جامعه با محدودت‌های محیطی سازگار شده و بتوانند با منابع محدود موجود به یک وضعیت بهینه تامل دارند، معماری مدیریت استعداد در راستای کشف، توسعه و پرورش و به کارگماری اثربخش استعدادهاست. بنابراین ضروری است که فرآیندهای مورد نیاز برای شناسایی و کشف استعدادهای توسعه و پرورش آنان، هدایت و به کارگماری و در نهایت حفظ و نگهداشت استعدادهای به‌خوبی طراحی و پیاده‌سازی گردد.

در این ره یافت تلاش شده است تا با ارائه ادبیات نظری موجود در رابطه با مدیریت استعداد و الگوهایی که در سالیان گذشته در رابطه با مدیریت استعدادهای سازمان با

رویکرد سنتی ارائه گردیده است. شناخت نسبی از مفاهیم این حوزه برای خوانندگان محترم فراهم شود و در ادامه با بیان رویکردهای نوین به مقوله مدیریت استعداد، مخاطبان این کتاب را با مفاهیم جدید مطرح شده در رابطه با مدیریت استعداد آشنا نموده و دریچه‌ای جدید در ادبیات این حوزه برای تحقیقات آتی باز نماید. در این راستا این کتاب در نه بخش تدوین گردیده است.

در بخش اول به مفهوم‌شناسی استعداد و انواع آن پرداخته شده است. در بخش دوم مقوله مدیریت استعداد و رویکردهای مختلف نسبت به مدیریت استعداد تشریح شده است. در بخش سوم مدلی از مهمترین الگوهای ارائه شده در رابطه با مدیریت استعداد در سالیان اخیر مطرح شده است و در پایان با تأکید بر نقاط ضعف و قوت مدل‌ها، جمع‌بندی از آن برای ایجاد دیدگاه جامع در ذهن خوانندگان محترم ارائه شده است. در بخش چهارم با رویکردی نوین به مدیریت استعداد، به طرح مفاهیم جدیدی چون بهینه‌سازی استعداد و معماری مدیریت استعداد و مرز آن با مدیریت استعداد پرداخته شده است. در بخش پنجم مهمترین مدل‌های ارائه شده در رابطه با معماری مدیریت استعداد در سالیان اخیر مطرح شده است. در بخش ششم به چرخه عمر استعداد و مدل‌های فرآیندی چرخه عمر استعداد اشاره شده است. در نهایت در بخش هفتم تا نهم نیز تلاش شده است به تشریح فرآیندهای چرخه عمر استعداد در سازمان‌ها اعم از استعدادیابی، استعدادپروری و همچنین استعداد داری پرداخته شود.

به‌طور کلی بخش عمده‌ای از کتاب حاضر انعکاس دهنده اندیشه‌های تعداد زیادی از صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی است که تلاش شده است با ذکر منبع، مالکیت فکری و معنوی ایشان حفظ گردد. همچنین بر خود می‌دانم از تلاش‌های شبانه‌روزی همسر مهربانم سرکار خانم دکتر ناهید درستکار احمدی که با راهنمایی‌های خود بر

ارزش علمی این اثر افزوده‌اند و صبورانه در تمامی مراحل نگارش این کتاب یاری‌رسان مؤلف بوده‌اند کمال تشکر و سپاسگزاری را داشته باشم.

در عین حال تلاش نگارنده بر آن بوده است که این کتاب با رویکرد کتب درسی تدوین شود. به‌طوری‌که در هر بخش، اهداف رفتاری آن که تبیین‌کننده محتوا و ارتباط مفاهیم با هم می‌باشد ارائه گردیده است و در پایان هر بخش سؤالات چالش‌انگیزی برای ایجاد بحث و تبادل نظر بین اساتید و دانشجویان محترم در کلاس و یا مدیران و کارکنان در محیط کاری مطرح شده است. همچنین این رهیافت با پیوند رویکرد سُنّتی مدیریت استعداد به راهبردهای نوین مطرح شده در این رابطه، چشم‌انداز روشنی برای محققان فعال در حوزه مدیریت منابع انسانی مشخص ساخته است.

در پایان لازم به ذکر است، علیرغم مطالب ارائه شده، ادعای کتاب پیش‌رو بر آن نیست که فاقد هرگونه نقص و شکاف بود، و کلبه مباحث مرتبط با مدیریت استعداد در رویکردهای سُنّتی و نوین را ارائه نموده است، بلکه قطعاً این رهیافت نیز همانند سایر اثرهای علمی، با انتقادهای و نواقصی مواجه می‌باشد که از خوانندگان محترم خواهشمند است با ارائه نظرات و بازخوردهای سازنده خود نویسنده را در تکمیل این اثر در ویرایش‌های بعدی یاری‌رسانند.

بهنام شمسایی

استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا