

## مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی

دکتر سعید صیادی<sup>۱</sup> - مرضیه محمدی<sup>۲</sup> - امین نیک پور<sup>۳</sup>

### چکیده

از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهد بود، لذا مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌ها برخوردار می‌شود. در واقع مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. مدیریت استعدادها اشاره به فرآیندی دارد که طی آن، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. لذا در این مقاله سعی شده است که ضمن مرور ادبیات موضوع به موارد مربوطه پرداخته شود.

**واژگان کلیدی:** منابع انسانی، جذب نیروی انسانی، نگهداشت نیروی انسانی، آموزش و به سازی نیروی انسانی، بهره‌وری سازمانی

### مقدمه

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادهای<sup>۴</sup> نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). موسسه CIPD<sup>۵</sup>، استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارتها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد<sup>۶</sup> را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی<sup>۷</sup> سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند (گای و دیگران<sup>۸</sup>، ۱۳۸۸: ۲۲). مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد

۱- استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان  
۲- مربی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه  
۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

4- Talents  
5- Chartered Institute of Personnel & Development  
6- Talent Management  
7- Manpower  
8- Gay et al

می‌کنند (اولریش و بروک بانک<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸: ۱۳۵). مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند (اولریش و بروک بانک، ۱۳۸۸: ۶۴). در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس استراتژی و اهداف کسب و کار تعیین می‌شود (کارت رایت<sup>۲</sup>، ۱۳۸۷: ۲۱). استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود: چگونه آنها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند. مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیر ضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می‌گیرد (اولریش و بروک بانک، ۱۳۸۸: ۱۳۷). پرورش قابلیت‌ها و مدیریت استعدادها بخش لاینفک راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های پیشروی امروز می‌باشد. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی<sup>۳</sup> دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم‌راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند (کارت رایت، ۱۳۸۷: ۱۷). آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت استعداد، سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند (گای و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۹).

### تاریخچه مدیریت استعداد

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکنزی<sup>۴</sup> ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند میزان سود دهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۱). پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان<sup>۵</sup> در کتاب خود با نام مدیریت نسل X عنوان می‌کند که استعدادهای نسل X (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت‌ها شده است. انقلابی که استعدادگر است. در چنین شرایطی مفهوم استخدام دائمی در یک سازمان به سرعت در حال کمرنگ شدن است (کارت رایت، ۱۳۸۷: ۲۱). در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌هاست، بسیار جدی‌تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). با آگاه شدن رهبران سازمان‌ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، شرکت‌ها بر آن شده‌اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. به طور کلی از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۲).

### مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرآیندها می‌باشد (گای و دیگران، ۱۳۸۸: ۳۷).

مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند (گای و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۸).

1- Ulrich & Brockbank

2- Cartwriyh

3- Human Resource Development Management

4- Mckinsey

5- Tulgan

لوئیس و هاگمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) براساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت، سه مفهوم پایه ای برای واژه مدیریت استعداد پیدا نمودند.

در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر، آنها استدلال می کنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده تر و با عملکردی دقیق تر با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم افزارهای مربوطه و با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت های سازمان.

مفهوم دوم لوئیس و هاگمن از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش بینی یا مدل سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان براساس عواملی مانند مهارت های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه ریزی نیروی کار است.

مفهوم سوم لوئیس و هاگمن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمان ها بیشتر مورد توجه قرار می گیرند و سازمان در جذب آنها کوشش بیشتری می نماید (گای و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۳).

همچنین می توان مدیریت استعداد را چنین تعریف نمود: کلیه فعالیت ها و فرایندهای مرتبط با پست های اصلی و کلیدی که منجر به مزیت رقابتی با دوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۴).

### چرا مبحث مدیریت استعداد، امروزه مورد توجه ویژه قرار گرفته است؟

۱- ارتباط مستقیم بین استعدادهای و عملکرد برتر سازمان؛ مطالعات نشان داده است هنگامی که سازمانی بر روی استعدادهایش سرمایه گذاری می کند، افزایش درآمد چشمگیری خواهد داشت. در نتیجه، استعدادهای می توانند بر روی عملکرد کسب و کار تأثیر داشته باشند.

۲- ارزش آفرینی استعدادهای؛ ارزش مالی سازمان ها به کیفیت استعدادهای آنها بستگی دارد و استعدادهای به سرعت ارزش سازمان را افزایش می دهند.

۳- کسب و کار در محیط پیچیده تر و پویاتر<sup>۴</sup>: رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل های جدید کسب و کار چرخه حیات کوتاه تری دارند و خواهان نوآوری مستمرند. چه کسانی باید برای رویارویی سازمان با این چالش ها پیشرو باشند؟ چه افرادی می توانند رهبری سازمان ها را در این محیط پیچیده و پویای کسب و کار به عهده داشته باشند؟

۴- تغییر انتظارات کارکنان<sup>۵</sup>: انتظارات کارکنان در حال تغییر است؛ از طرفی سازمان ها تأکید بیشتر بر روی استراتژی ها و شیوه های مدیریت استعداد دارند. کارکنان امروزی:

- به طور فزاینده ای علاقمند به انجام کار معنی دار و چالش برانگیزند.
- نسبت به حرفه خود، بیش از سازمانشان وفادارند.
- نسبت به ساختار و منبع قدرت سنتی کمتر تطبیق دارند.
- بیشتر علاقمند به ایجاد تعادل بین کار و زندگی هستند.
- خواهان تعیین مسیر توسعه<sup>۶</sup> شغلی خود هستند.

پاسخگویی به این چالش های بی شمار، تسخیر قلب ها و مغزهای کارکنان امروزی را بسیار دشوار کرده است. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی بسیار

- 1- Louise & Hackman
- 2- Organization Superior Performance
- 3- Valuing the Talents
- 4- Business in Dynamic & Complex Environment
- 5- Employees Prospects Change
- 6- Career

تعیین کننده است. به وسیله فرآیند مدیریت استعداد، کارکنان به سازمان علاقمند می شوند. همچنین مورتون (۲۰۰۵) معتقد است که مدیریت استعداد برای درگیر ساختن کارکنان در سازمان ضروری است (معالی و تاج الدین، ۱۳۸۷).

### اهداف مدیریت استعداد

به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از (گای و دیگران، ۱۳۸۸: ۵۸-۶۰):

- تشخیص پست های توسعه و شکاف های شایستگی مدیریتی
- نگهداری متخصصین کلیدی
- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی
- تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت ها و مهارت های انسانی
- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت ها و مهارت ها و یافتن کمبودها و نیازها
- اندازه گیری و پیگیری مستمر قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت ها و مهارت های مطلوب از طریق استراتژی ها و برنامه های آموزشی و پرورشی
- تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا
- تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان
- کاهش هزینه های نیرویابی بیرونی
- برخورد چالش گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی

### فرآیند مدیریت استعداد

اجزای تشکیل دهنده فرآیند مدیریت استعداد شامل موارد زیر است:

- بیان روشن نیاز سازمان به استعدادها جهت اجرای استراتژی کسب و کار
- شناسایی پتانسیل استعدادهای موجود در سازمان
- ارزیابی میزان آمادگی استعدادها برای موقعیت های شغلی بالاتر
- سرعت بخشیدن به توسعه استعدادها (کارت رایت، ۱۳۸۷: ۱۰).

### شرایط اجرای مدیریت استعداد

اجرای برنامه مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب باشد. در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی های آشکار یا نهفته شناسایی و معرفی شوند. همچنین، سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد که از طریق آن همه کارکنان هر یک براساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. و بالاخره مهم ترین اصل در مدیریت استعداد این است که مدیران سازمان دارای سبک مربیگری باشند و اگر مدیران سازمان دارای این سبک باشند، استعدادها می توانند:

- راه حل های خود را بیابند.
- مهارتهای خود را توسعه دهند.
- رفتارهایشان را اصلاح کرده و تغییر دهند.
- نگرشهایشان را متحول سازند.
- به گنجینه خرد و درایت خود دستیابی پیدا کنند (کارت رایت، ۱۳۸۷: ۱۶).

### نکاتی در مورد تحقق فرآیند مدیریت استعداد

برای تحقق فرآیند مدیریت استعداد چند عنصر باید در نظر گرفته شود (مایکلسون و اندرسون، ۲۰۱۰):

- ۱- برنامه سازمان: این عنصر تعیین کننده انواع نیروی انسانی سازمان مورد نیاز برای مواجهه یا پشت

- سرگذاشتن برنامه های کسب و کار در آینده همچنین مهارت های تخصصی و سطوح تجربه مورد نیاز برای هر موقعیتی است.
- ۲- سیاست های استخدامی<sup>۱</sup>: بر پایه برنامه سازمان، این سیاست های رسمی استخدامی هستند که تعیین می کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابع کارمندیابی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است.
- ۳- برنامه توسعه<sup>۲</sup>: این عنصر اطمینان می دهد که در هر نوع شغلی اهداف استاندارد عملکردی و مسیرهای توسعه شغلی به طور کامل تعیین گردیده اند.
- ۴- برنامه نگهداری<sup>۳</sup>: این عنصر پاداش ها را با سیستم هایی که به وسیله عملکرد های منحصر به فرد و برنامه های توسعه، تشخیص می دهند پاداش ها به چه کسانی باید داده شود مطابقت می دهد.
- ۵- برنامه ارزیابی<sup>۴</sup>: این عنصر اطمینان می دهد که هر کارمند به شکل رسمی و غیر رسمی به صورت دوره ای در تمام طول سال مورد ارزیابی قرار می گیرد.
- ۶- برنامه کنار گذاری<sup>۵</sup>: این عنصر زمانی تعیین کننده است که یک شغل دیگر بیش از این مورد نیاز نباشد و باید حذف شود یا به اندازه کافی در آن تغییراتی صورت گیرد و افراد در این مشاغل نیاز به ارزیابی مجدد داشته باشند.

### مزایای مدیریت استعداد

مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آن ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمند سازی مدیران فراهم می آورد. از این راه آن ها در می یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می برد، که این خود بهره وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (معالی و تاج الدین، ۱۳۸۷).

### نتیجه گیری

امروزه مدیران توسعه منابع انسانی با سوالات جدی در گستره کاری خود مواجهند. سوالاتی نظیر: حوزه توسعه منابع انسانی چگونه می تواند به صورتی فعال و آینده ساز به پیشبرد راهبردهای سازمان بپردازد؟ چگونه می توان بهترین استعدادها را جذب و حفظ کرد و در خدمت سازمان به کار گرفت؟ (کارت رایت، ۱۳۸۷: ۸). در دنیای مدیران، سیستم های قدیمی مدیریت نیز در حال بازسازی و تحول هستند. توجه هم زمان به حفظ استعدادها از یک سو و پرورش قابلیت ها و شایستگی های آن ها از سوی دیگر باعث طراحی مجدد سیستم های کهنه مدیریت منابع انسانی شده است (فالمر و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۴). یکی از تصورات نادرستی که گاهی در مورد مدیریت استعداد، ممکن است ایجاد شود، این است که مدیریت استعداد را به عنوان یک فرآیند مستقل در کنار سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی در نظر بگیریم. همچنین هنگامی که به مبحث مدیریت استعداد می پردازیم، ممکن است این تصور ایجاد شود که الزاماً باید تعدادی از افراد ویژه را انتخاب کرده، به آنها خدمات ویژه ای ارائه دهیم. به طور کلی مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن

1- Employment Politics

2-Development Program

3- Maintenance Program

4- Appraisal Program

5- Omission Program

توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه‌سازی و مهمترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است. در ارتباط با مزایای مدیریت استعداد هم می‌توان گفت که سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد، که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت. همچنین بیشتر سازمانها در شرایط کنونی به طور مرتب و براساس ضوابط تعیین شده به مطالعه و بررسی استعدادهای و شناسایی جانشین‌ها برای پست‌های فعلی و آتی می‌پردازند. امروزه شرکتها زمان مناسب و کافی را به پیش‌بینی نیازهای کنونی و آتی استعداد اختصاص می‌دهند. علاوه بر آن، جهانی شدن و تغییر عوامل جمعیت‌شناختی نیروی کار، نیاز کسب و کار را برای فرآیندهای کارآمد مدیریت استعداد افزایش داده است.

### منابع:

۱. ابوالعلائی، بهزاد، غفاری، عباس (۱۳۸۸)، گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
۲. اولریش، دیو، بروک بانک، وین (۱۳۸۵)، طرح ارزش آفرینی منابع انسانی، ترجمه: مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائی پور، تهران: انتشارات آهار، چاپ اول.
۳. اولریش، دیو، بروک بانک، وین (۱۳۸۸)، شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار، ترجمه: مسعود بینش و افشین دبیری، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
۴. فالمر، رابرت، کانگر، جی (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین‌پروری: رویکردها و روش‌های پرورش مدیران در شرکت‌های پیشرو جهان، ترجمه: بهزاد ابوالعلائی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
۵. کارت رایت، راجر (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.
۶. گای، ماتيو، سیمز، دوریس (۱۳۸۸)، توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین‌پروری، ترجمه: نسرين جزئی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
۷. معالی، مرجان، تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۷)، مدیریت استعدادهای ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱. آدرس سایت: <http://magiran.com/view.asp?ID=501680>
۸. معالی، مرجان، تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۷)، جنگ استعدادهای ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲. آدرس سایت: <http://magiran.com/view.asp?ID=568990>
9. Hengton , Amy , November 2007, What Is Talent Management ? Talent Management FAQ-HR World SiteAddress:<http://hrworld.com/features/talent-management-faq-112007/>
10. Michaelson , Marc , Andreson , John , October 2010 , Are You Just Calling Plays ? Learning & Development , Talent Management Magazine Site Address: <http://talentmgt.com/learnin&development/2010/october/1326/index.php>