

مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی

دکتر امیر سیدی
عضو هیئت علمی دانشگاه کار
واحد خرمدره
حمیده حسین مردی
دانشجوی کارشناسی ارشد
مدیریت بازرگانی دانشگاه کار

امروزه توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی شده است و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فناوری نیست، بلکه بهره‌مندی از نیروهای انسانی هوشمند و سرمایه‌انسانی مستعد راز اصلی رویارویی با چالش‌های کسب و کار می‌باشد. در سال‌های اخیر متفکران مدیریت از مفهومی به نام مدیریت استعداد سخن گفته‌اند و طی چند دهه گذشته سازمانها از برنامه‌های مدیریت استعداد و تربیت جانشین برای یافتن نسل جدید رهبران استفاده کرده‌اند. در این مقاله سعی شده است با تاکید بر شناسایی استعدادها و قابلیت‌های موجود در سازمان و اتخاذ استراتژی جانشین پروری، چگونگی ایجاد انگیزه برای حفظ افراد مستعد و استفاده بهینه از آنان بررسی شود و شاید این اثر بتواند راهنمای خوبی برای کلبه رهبران سازمانی کشورمان باشد که به توسعه استعدادهای در سازمان خود اندیشه کنند.

واژگان کلیدی:

مدیریت استعداد، قابلیت، استعدادهای بالقوه، انگیزه، توسعه منابع انسانی، آموزش و پرورش استعدادهای

مقدمه:

همان‌طور که می‌دانیم عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. بنابراین می‌توان از مهمترین منابع موجود در سازمان، منابع انسانی را نام برد. مدیریت صحیح منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش هدر رفت تمامی منابع گردد. بیشتر سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی با مشکلاتی روبرو هستند که از مهم‌ترین آنها می‌توان عدم توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان و یا عدم ایجاد زمینه‌هایی برای بروز این قابلیت‌ها را نام برد. مدیریت منابع انسانی را می‌توان شناسایی، انتخاب، استخدام و تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف نمود و قابل ذکر است که در سازمان‌های ایرانی مبحث توسعه منابع انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است، هم‌چنین در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت استعداد متعلق به همه فرآیندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرآیندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد. بنابراین با این دیدگاه مدیریت استعداد نیز سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار می‌باشد.

مدیریت هدفمند استعداد

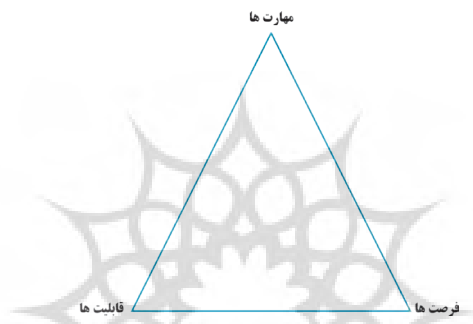
مسئله مهم، حفظ هماهنگی و تناسب در استراتژی مدیریت استعدادهاست. بیشتر سازمان‌ها در هنگام انتخاب بر دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام وظیفه در نقش‌های سازمانی تاکید می‌کنند (تناسب شغل و شاغل). برخی سازمان‌ها نیز می‌خواهند اطمینان یابند

که فرد برگزیده از مهارت‌های مورد نظر برای کار اثر بخش بر خوردار است و گاه فراتر از آن. مدیریت استعداد از طریق درک مفهوم واقعی استعداد و نیز درک نحوه دستیابی به اهداف سازمان در پی دستاوردهای زیر می باشد:

- تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه مهارت‌های انسان.
- تعیین وضع موجود سازمان از منظر قابلیت‌ها، مهارت‌ها، و یافتن کمبود و نیازها.
- اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق برنامه‌های آموزشی و پرورش.

سه رکن اصلی استعداد

استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص نیز می‌توان در نظر گرفت، بر این اساس استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، قابلیت و توانایی یادگیری می‌باشد. استعداد از سه رکن مهارت‌ها، قابلیت‌ها، و فرصت تشکیل شده است.



۱- مهارت

توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است. مهارت ممکن است ذاتی باشد.

۲- قابلیت

قابلیت توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت‌های مخصوص و با انجام امور در موقعیت‌های ویژه است. در حقیقت قابلیت توانایی استفاده از مهارت‌ها برای به حداکثر رساندن اثر بخشی است. مهارت‌ها می‌توانند آموخته شوند، اما قابلیت از درون آن بر می‌خیزد. هنگامی که مهارت و قابلیت در یک موقعیت فرصت طلبانه قرار می‌گیرند، نتایج بالاتر از حد متوسط انتظار می‌رود. استعداد ممکن است نهفته باشد یعنی زمانی که شخص مهارت‌ها، قابلیت‌هایی دارد اما فرصت برای بروز استعدادش را ندارد و یا ممکن است سه عنصر تشکیل دهنده استعداد یعنی فرصت، قابلیت، و مهارت در یک موقعیت وجود داشته باشند.

۳- فرصت

استعداد برای بروز و ظهور نیاز به فرصت دارد. استعداد تنها منحصر به یک جنس و یا یک نژاد نیست اما متاسفانه در گذشته تنها به گروه‌های اجتماعی و نژادی خاص و یا تنها یک جنس (مذکر) فرصت داده می‌شد. فرصت‌ها به دو طریق ایجاد می‌شوند، **اول:** افراد به طور انفرادی به دنبال فرصتی برای نشان دادن استعدادهایشان می‌گردند و **دوم:** اشخاصی هستند که نقش و کارشان باید به گونه‌ای باشد که فرصت‌هایی را برای استعداد فراهم آورند این افراد عبارتند از: والدین، معلمان، و بعدها در زندگی اجتماعی، همکاران، سرپرستان و ما فوق‌ها، در نتیجه می‌توان بیان نمود که استعداد برای تحقق به مهارت‌ها، قابلیت و فرصت نیاز دارد. تامین مهارت‌ها و فرصت‌ها بخش مهمی از وظیفه هر مدیری می‌باشد، استعداد یک ویژگی است، برای این‌که به طور موثر استفاده شود، نیاز به هدایت و راهنمایی دارد.

نظام مدیریت استعداد (T.M.S)

- شناسایی استعداد (استعدادیابی): استعدادها معمولاً یک منبع نادر هستند و همیشه استعدادهایی نهفته در سازمان وجود دارد که در صورت شرایط مناسب شکوفا خواهند شد. مدیریت قبل از استخدام افراد جدید باید استعدادهای بالقوه کارکنان قبل را کشف کند به طوری که دیدگاه بسیاری از مدیران ارشد ایجاد یک سازمان پویا در شرایط رقابتی در فراهم نمودن شرایط لازم برای شکوفایی استعداد های نهفته است. حمایت مدیران ارشد از تصمیمات مدیر منابع انسانی می تواند به اجرای این روند سرعت بخشد. برای شناسایی استعدادهای موجود در سازمان می توان فرم هایی را طراحی نمود که با توزیع آن در میان کارکنان می توان از قابلیت آنان با خبر شد، این سوالات می تواند در خصوص دوره های آموزشی طی شده، سطح تحصیلات، مهارت ها، سطح رضایت آنها و... باشد.
- جذب استعدادهای: یکی از استراتژی های اصلی مدیریت تعقیب جدی استعدادهاست، چنانچه سازمانی نتواند افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید جذب کند رشد و پیشرفت نخواهد داشت. داگلاس برای یکی از رهبران متفکر در حوزه روان شناسی سازمان های صنعتی بیان می کند: سازمان ها باید هم در حوزه توسعه استعدادهای فعلی و هم در زمینه جذب استعدادهای جدید سرمایه گذاری کنند، اما با فرض این که منابع کافی و مناسب استعداد در بیرون از سازمان وجود دارد، سازمان ها باید بیشترین اولویت خود را بر انتخاب افراد مناسب در مشاغل مناسب متمرکز کنند.
- حفظ استعدادهای: هیچ چیز بیش از این باعث ناامیدی یک مدیر نمی شود که

یکی از اعضای مستعدش سازمان را ترک کند یا به سازمان دیگری پیوسته باشد. ایجاد انگیزه می تواند مهم ترین عامل در حفظ افراد مستعد باشد به طوری که جوی لیمنت، مدیر اجرایی شرکت تریلوجی می گوید: با کارمندان طوری رفتار شود که گویی همه آنان مدیر و همه شریک هستند و همه آنها سهام دارند.

هر چه بسته های پاداشی بهتر باشد سازمان در حوزه امنیت شغلی با ثبات تر می باشد و هر چه شرایط کاری قابل قبول باشد احتمال این که فرد سازمان را ترک نکند و حفظ شود بیشتر است. از دست دادن یک فرد مستعد از لیست استخدام به معنی اتمام رابطه کاری نمی باشد چرا که افراد این امکان را دارند که در خانه فعالیت داشته باشند (ارتباط از راه دور) و یا ممکن است رو به پیمانکاری و یا مشاوره بیاورند، پیمان کاری و کارهای مشاوره ای اغلب توسط ارگان ها برای حفظ استعدادهای بعد از بازنشستگی استفاده می شود.

• مدیریت و توسعه استعداد: استعداد مانند بسیاری چیزهای دیگر وقتی از آن استفاده می شود شکوفا تر می شود، اگر به حال خود رها شود، پژمرده می شود یا به گونه ای مورد استفاده قرار می گیرد که به منفعت شرکت نیست.

• مدیریت استعداد: مهارتی متفاوت از مهارت های دیگر برای مدیران است و باید آن را بیاموزند، پیشرفت دادن زیر دستان یکی از نقش های اساسی هر مدیری می باشد، چنانچه مدیران وظیفه رشد دادن کارکنانشان را درست بر عهده نگیرند، سازمان قادر نخواهد بود که از استعدادهای این افراد استفاده کند. به منظور بالفعل شدن استعدادهای بالقوه، استعداد به انرژی نیاز دارد، انرژی که از ایجاد تسهیلات و منابعی که توسط مدیران فراهم شده، تامین می شود. رضایت + استعداد بالفعل = توسعه + استعداد نهفته

توسعه به عنوان یک نقش مدیریتی به تفصیل تحت عنوان «آموزش و توسعه» در آمده است. اگر سازمان ها به دنبال آنچه که به جنگ استعداد معروف است باشند، توسعه استعدادهای بخش ضروری فرآیند کسب و کار می شود، فرصت های توسعه می تواند عامل انگیزشی مهمی به خصوص برای کارکنان با استعداد باشد. با توجه به تعریفی که برای مدیریت استعداد ارائه شد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان، می توان دریافت که مباحث مرتبط با مدیریت استعدادهای تمامی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی قابل استقرار و تسری است و همان گونه که استخدام، مدیریت عملکرد و یادگیری به عنوان مولفه های جدایی ناپذیر از مدیریت استعداد شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش ویژه ای در سازمان های امروزی پیدا کرده است.

• انتخاب و به کارگیری: انتخاب فرآیندی است که طی مراحل مختلف آن، متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می گیرند تا از میان آنها، شایسته ترین فرد برای شغل شناسایی و برگزیده شود، منظور از ارزیابی کارکنان کشف استعدادهای بالقوه آن ها و به کارگیری افراد در مناصبی متناسب با قابلیتشان است.

• مدیریت یادگیری و آموزش و پرورش کارکنان: امروزه سازمان ها در سراسر جهان پیوسته در تلاش برای کسب برتری نسبت به رقبای خود هستند و تنها سازمان هایی در این امر موفق اند که بهتر و زودتر از رقبای خود یاد بگیرند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که افراد در آن برای دستیابی به نتایج دلخواه خود پیوسته در حال ارتقاء مهارت های فردیشان می باشند، سازمانی که در آن الگوهای

بهبتر آنها خواهد داشت و هنگامی که کارکنان احساس کنند آنچه از سازمان دریافت می‌کنند کمتر از ارزش واقعی آنهاست تمایل زیادی به ترک سازمان پیدا می‌کنند.

- **مدیریت جانشین‌پروری:** مدیران سازمان‌ها باید استعدادیابی و جانشین‌پروری را از وظایف اصلی و حتمی خود بدانند و از مهارت‌های لازم برای این کار نیز برخوردار باشند. اجرای طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری که هدف اصلی آن یافتن استعداد‌های مدیریتی سازمان‌ها است نباید مانع سرمایه‌گذاری‌های آموزشی کارکنانی شود که علی‌رغم فقدان استعداد برای تصدی مناسب مدیریتی، در مشاغل تخصصی و وظیفه‌ای خود ارزش آفرین هستند. جهت اجرای این طرح‌ها، سازمان‌ها توجه خود را به درون سازمان معطوف ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که روی توسعه و پرورش استعداد‌های موجودیشان تمرکز دارند. موفق‌ترین سازمان‌ها در اجراء آنها هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنان انجام داده‌اند. سرمایه‌گذاری برای توسعه استعداد‌های داخلی، سازمان را قادر می‌سازد چنانچه استعداد‌های اصلی آنها بازنشست شدند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج شدند، با اتخاذ استراتژی مدیریت جانشینی، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. ثابت شده است برنامه‌های جانشین‌پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد.

بررسی ایجاد انگیزه در افراد مستعد:

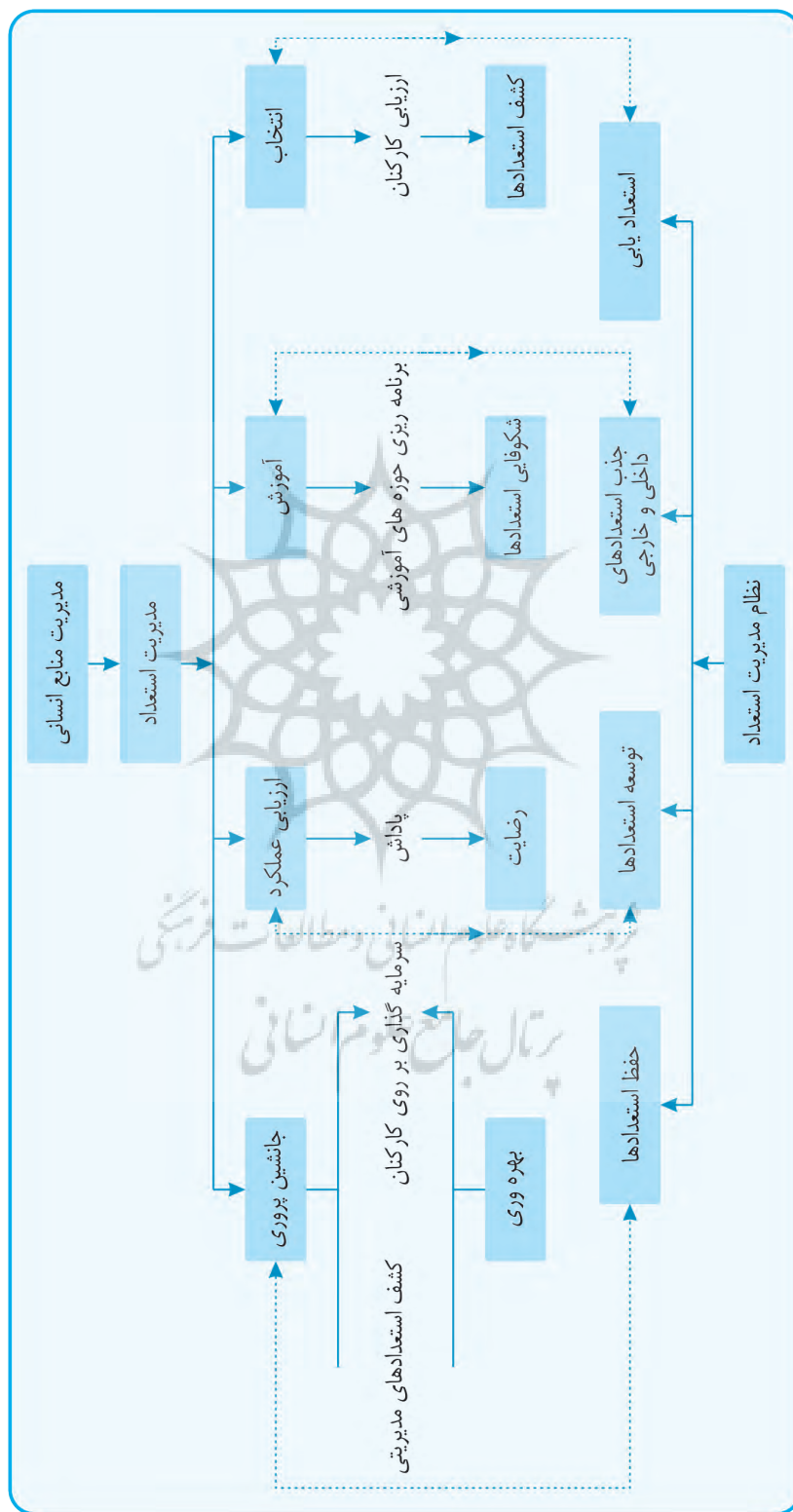
بی‌انگیزگی در کارکنان یک سازمان دلایل مختلفی دارد که تأثیرات قابل توجهی بر روی بهره‌وری آنان خواهد گذاشت، چرا که کارکنان بی‌انگیزه با حد اقل توانایی خود نسبت به انجام وظایف اقدام می‌کنند. یک مدیر منابع انسانی موفق با اجرای شیوه‌هایی باید از بروز بی‌انگیزگی جلوگیری نماید که یکی از روش‌ها همان طور که اشاره شد، استعدادیابی و استفاده بهینه از این قابلیت‌ها است. پس از بررسی استعداد‌های موجود ممکن است به قابلیت‌هایی بر بخوریم که شاید ارتباطی با مأموریت اصلی سازمان نداشته باشد، در این صورت برای ایجاد انگیزه می‌توان با سازمان دهی این استعداد‌های بالقوه از آنها نیز استفاده نمود، همچنین واحد آموزش می‌تواند از استعداد‌های برتر موجود سازمان جهت تدریس به سایر کارکنان استفاده نماید. در هنگام تقویت انگیزه کارکنان اعم از افراد مستعد باید فرهنگ و آداب و رسوم آن‌ها را در نظر داشت، همچنین بررسی شود که چه پاداشی، نقدی یا غیر نقدی از نظر کارکنان مقبول‌تر است. اهمیت این موضوع از آنجاست که اگر پاداشی برای کارمند مهم و با ارزش نباشد، هیچ انگیزشی در بر نخواهد داشت. با انتخاب یک نظام پرداخت پاداش مناسب می‌توان انگیزه و کارایی کارکنان را بهبود بخشید.

فکری توسعه‌یافته پیاده‌سازی می‌شوند، محدودیتی برای آرمان افراد وجود ندارد و بالاخره در این سازمان‌ها افراد یاد می‌گیرند مسائل را به صورت یکپارچه ببینند نه جدا از هم، بر اساس تحقیقات انجام شده، شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاری بیشتری روی یادگیری دارند، رضایت کارکنان و مشتریان، کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری و در مجموع سود بالاتری داشته‌اند. استعداد چیزی است که تصویر کلی از آن در خلقت هر مخلوقی به صورت بالقوه موجود است ولی فعلیت یافتن آن منوط به حصول فرصت مناسب است و از طرفی آموزش، ابزاری برای رشد و شکوفایی استعداد هاست، به طوری که در تعریفی از تربیت آن را پرورش دادن، یعنی به فعلیت در آوردن استعداد‌های بالقوه یک شخص بیان کرده‌اند. یکی از رویکردها در ساختار منابع انسانی این است که استعداد‌های داخلی سازمان شناسایی و در فرآیند آموزش و پرورش قرار گیرند، بدون تردید این رویکرد عامل اساسی در انسجام سازمانی و توانمندی کارکنان است. از مهم‌ترین انواع برنامه‌ریزی آموزشی در هر سازمان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی است که به‌طور مستقیم با برنامه‌ریزی اقتصادی در ارتباط است زیرا هدف آن، تربیت افرادی است که باید چرخ‌های اقتصادی کشور را به حرکت در آورند.

- **مدیریت عملکرد:** سازمان‌هایی که مدیریت عملکرد را به کار می‌برند، تحت عنوان سازمانی‌هایی با عملکرد برتر شناخته شده‌اند. در واقع از مدیریت عملکرد موثر، برای افزایش دستاوردهای تیمی یا فردی یاد شده است. مؤلفه اصلی سیستم عملکرد، ارزیابی عملکرد است. یکی از اهداف اصلی ارزیابی عملکرد، توسعه و توانمند سازی منابع انسانی است، برای حصول به این هدف ضروری است که نتایج ارزیابی عملکرد، یکی از منابع مهم شناسایی نیازهای آموزشی افراد و سازمان باشد، در واقع ارزیابی عملکرد، ابزار مدیریت منابع انسانی برای هدایت در جهت اهداف سازمان می‌باشد و مشکلی که در این راستا وجود دارد این است که پس از ارزیابی عملکرد کارکنان، بازخوردی به آنان داده نمی‌شود، چنانچه یک نظام ارزیابی عملکرد موثر طرح ریزی شود، کارمندان آن را مسمر ثمر دانسته، در چنین شرایطی پاداش هم می‌تواند کارساز باشد. ارتباط مستقیم پاداش با نتایج ارزیابی عملکرد علاوه بر این‌که انگیزشی در کارمندان ایجاد می‌کند، مدیران سازمان به این نتیجه خواهند رسید: هزینه‌ای که آنان صرف پاداش کرده‌اند نه تنها افزایش کارایی را به دنبال داشته بلکه موجب رضایت هم می‌شود. مؤلفه دیگر مدیریت عملکرد، پرداخت بر مبنای عملکرد می‌باشد، این سیستم تأکید ویژه‌ای بر روی خروجی کارکنان و در آمد سازمان دارد، چنانچه کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر موجب دریافت پاداش می‌شود، امید به دریافت پاداش نقش مثبتی در عملکرد

فناوری اطلاعات و ارتباطات پایه بروز و ظهور استعدادها:

توسعه فن آوری جدید برای اشخاصی که دارای استعداد و توانایی ذاتی می‌باشند این فرصت را فراهم می‌سازد تا از فن آوری به منظور بروز و ظهور استعداد هایشان بهره گیرند، ساخت هواپیما توسط برادران رایت، این امکان را برای دیگران فراهم ساخت تا به عنوان طراحان هواپیما استعداد های خود را شکوفا سازند.



نتیجه گیری:

با بررسی سرمایه انسانی سازمان می‌توان استعدادها را شناسایی، جذب و توسعه و پرورش داد که با مدیریت صحیح این استعدادها می‌توان انگیزه و بهره‌وری کارکنان سازمان را بالا برد. مهم‌ترین نقش را در کشف و پرورش استعدادها می‌توان در مدیر منابع انسانی ایفا می‌کند. حفظ منابع سازمان برای ادامه حیات، بسیار مهم است، می‌توان با آموزش و پرورش استعدادها از منابع به بهترین شکل استفاده کرد، در این بین به انگیزش، آموزش و پرورش و کارایی کارکنان سازمان باید توجه خاص نمود.

منابع:

۱. ابو العلابی، بهزاد، غفاری، عباس. (۱۳۸۵). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارت عملی و برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۲. برونو، فرانک. (۱۳۸۰). فرهنگ توصیفی روان‌شناسی. (ترجمه فرزانه طاهری و مهشید پارسایی). تهران: طرح نو.
۳. دی بات، گانگ. مدیریت دانش در سازمان‌ها. (ترجمه محمد ابراهیمی). فصلنامه اطلاع‌رسانی دوره ۱۸.
۴. رضائیان، علی. (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
۵. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
۶. فیوضات، یحیی. (۱۳۸۰). مبانی برنامه‌ریزی آموزشی. تهران: ویرایش.
۷. کارت رایت، راجر. (۱۳۸۶). مدیریت استعداد: نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی. (ترجمه علی مهد گودرزی و سید جمال حسینی). تهران: رسا. (۱۹۴۸).
۸. معالی تفتی، مرجان. تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۸). ماهنامه تدبیر سال ۱۹. تهران: سایت جامع مدیریت.
۹. مدیریت قرن ۲۱. ماهنامه آینده مدیریت. نشریه تدبیر. شماره ۱۲۷.
۱۰. هو چنیر، دیوید. (۱۳۸۶). بر فراز کوه نیمی: مدیریت نیروهای پنهان. (ترجمه شکیبا عنایتی و سید پرهام مسیبی و همکاران). تهران: رسا.