

جایگاه مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی سازمان ها

مرتضی عسگرانی^۱

دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

چکیده

از آنجا که در سالهای اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته و جانشین پروری در سازمان ها اهمیت مضاعفی پیدا کرده است. هدف از این مقاله بررسی جایگاه مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی و چگونگی به کارگیری آن در جذب و پرورش کارکنان اثربخش و با استعداد است. اینکه چگونه می توان به بهترین شکل ممکن از آن در سطح سازمان بهره برد و شامل چه فرایندها و چه حوزه هایی است. در این مقاله مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج باحداکثر بهره وری تعریف شده است. می توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای مدیریت منابع انسانی قابل استقرار است.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، جانشین پروری، جذب، توسعه منابع انسانی.

مقدمه

امروزه سازمانها بخوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمانها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت می باشند. در گذشته دهه های 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 دپارتمان هاست، بسیار جدی تر موردنظر قرار گرفته است. بی شک عصر حاضر، عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها، انسانها هستند؛ انسانهایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمانها را پدید آورند. در سالهای اخیر، در سازمانهای ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالبهای گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و... مورد توجه قرار گرفته است. (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰).

تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعداد ها بنامیم. در این نبرد سازمان های موفق تلاش می کنند تا با به کارگیری رویه ها، برنامه ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعداد هایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعداد های بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعداد ها مدیریت کنند (Gay & Sims, 2009).

پژوهش ها نشان می دهد که ۵۱٪ از متخصصان منابع انسانی فعالیت های جانشین پروری و استعداد یابی را به خوبی نمی شناسند و فقط ۲۱٪ از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می کنند (Collings & Mellahi, 2009).

^۱ Asgarani2020@yahoo.com

سازمان های هزاره سوم امروزه از «سرمایه انسانی» و «انسان دانایی محور» یاد می کنند. توسعه و رشد منابع انسانی در سازمان ها بعنوان مهمترین منبع تولید، راز ماندگاری و بقاء بنگاه ها تلقی شده است و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فناوری نیست بلکه بهره مندی و بهره وری بیشتر از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز و رمز اصلی رویارویی و برخورد با چالش ها و آسیب های کسب و کار می باشد بطوریکه در سال های اخیر متفکران و اندیشمندان مدیریت از مفهومی به نام مدیریت استعداد سخن و یاد می کنند.

یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه ای به نام جانشین پروری است. جانشین پروری برنامه ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می شوند. در این فرایند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سالهای آینده شناسایی و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند.

راث ول (Rothwell, 2006) جانشین پروری را این گونه تعریف می کند: "کوشش سنجیده و نظام مندی که مدیران سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پستهای اصلی نگهداری و پرورش سرمایه های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می دهند". در ارزیابی اهمیت موضوع برنامه ریزی جانشین پروری در میان موضوعات مهمی که شرکتها در پنج سال آینده با آنها روبه رو هستند، طبق یک نظر سنجی بعد از مسائل مالی و راهبردی این برنامه به عنوان سومین موضوع بسیار مهم تلقی شده است. این در حالی است که پژوهشهای انجام شده در خصوص موضوع جانشین پروری و استعدادیابی در سازمان ها بسیار محدود است و ادبیات اندکی که درباره این مساله در دسترس است، بطور کامل نشان دهنده تمام جنبه های برنامه جانشین پروری نیست (Huang, 1999).

اساس و شالوده نگاه دین مبین اسلام و در جان کلام، فلسفه خلقت جهان هستی بر پایه وجود انسان این اشرف مخلوقات بوده بطوریکه از نگاه مدیریت اسلامی و تنها به یک حدیث از احادیث گهربار پیامبر مکرم اسلام (ص) که می فرمایند: «همه ی مردمان، معدن هایی هستند، به سان معدن های طلا و نقره»؛ که خود بیانگر توجه به انسان و به طور اخص با توجه به موضوع نو و جدید در عرصه ی کنونی مدیریت دنیا، مدیریت استعداد و جانشین پروری که این حدیث خود به تنهایی بیانگر نگاه و توجه دقیق و ظرافت دین مبین اسلام و احادیث و روایات و آموزه های دینی و شریعت اسلامی است که از ابتدا و خیلی قبل تر از حال حاضر به آن توجه داشته است.

استفاده بهینه از منابع انسانی یکی از مهمترین نیازهای سازمان ها می باشد. پرواضح است که افراد مدیر به خودی خود از مدیریت و توانایی مدیر بودن، برخوردار نیستند بلکه یک مدیر خوب و توانا از سازمانی توانا میتواند پرورش یابد. در صورتی که در سازمان ها از مدیران توانمند استفاده شود، علاوه بر افزایش رضایت شغلی کارکنان و همچنین مراجعه کنندگان آن سازمان، به طور کلی و به نحو قابل ملاحظه ای بهره وری آن سازمان نیز افزایش می یابد. 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 استعدادهای 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 ریزی های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می شوند. وجود نیروی انسانی سالم یک دارایی بزرگ برای هر سازمان به حساب می آید. از این میان اهمیت روانی کارکنان کمتر از سلامت جسمانی آنان نخواهد بود. یک محیط کاری پرفشار می تواند برای سلامتی کارکنان به ویژه سلامت روانی آنان بسیار خطرناک باشد. عملکرد مطلوب کارکنان نیازمند این است که آنان از کار خود رضایت کافی داشته و دارای انگیزه و روحیه مناسب باشند. بدیهی است که پاداش مؤثر در بهره وری نیروی کار بوده و اثر مثبت دارد. آنچه امروز در علم مدیریت مقبول افتاده اعتقاد بر این است که استعدادیابی منابع انسانی پایه های بهره وری و اثربخش سازمان را تشکیل می دهند و مدیرانی که به موفقیت و اعتلای سازمان خود علاقمند هستند برای شناخت عواملی که به استعدادیابی نیروی انسانی مفید مینجامد تلاش و کوشش می کنند. استعدادیابی منابع انسانی و بهره گیری بجا و شایسته از آن، از کارآمدترین راه های رهایی از تنگناها و دشواری های توسعه اقتصادی، اجتماعی و آموزشی است. زیرا منابع انسانی و نیروی کارآمد، بنیادی ترین عامل تولید و سازندگی و رشد و تکامل یک سازمان می باشد. همین نگرش منجر به ایجاد تحولات جدید در مدیریت، سبک های رهبری، مدیریت منابع و گسترش فکر مدیریت مشارکتی و توجه به رفتار، شخصیت و ویژگی های روانی کارکنان شده است. از جمله

تلاش های مدیریت در جهت استعدادیابی منابع انسانی، ایجاد راه کارهای نوین جهت گزینش نیروی انسانی مناسب و کارآمد برای یک سازمان می باشد. در هر سازمان و یا ارگان دولتی و خصوصی مشکلات خاصی وجود دارد که عدم توجه به آنها می تواند عاملی در بهره‌وری از سیستم و یا توجه به آن زمینه ساز موفقیت در امور باشد. اما اگر این عوامل دسته بندی و اولویت بندی شوند می تواند در صدر آنها، جمله عدم رضایت یا رضایت شغلی را مشاهده نمود. اهمیت به این مهم، با در نظر گرفتن نگارش کتابها و مقالات که در این زمینه وجود دارد و سخنرانی ها و همایش هایی که در سالهای اخیر در این رابطه وجود داشته و دارد همه نشان از توجه و اهمیت مسأله است.

مبانی نظری و پیشینه

در ادبیات موجود درباره جانشین پروری چارچوب نظری جامع و کاملی که مورد توافق همه باشد، وجود ندارد. تاکنون مدلها و رویکردهای مختلفی درباره این موضوع شناسایی شده است که عوامل و متغیرهای متعددی را در موضع جانشین پروری موثر دانسته اند. اما این رویکردها نتوانسته اند تمام جنبه های توسعه سازمانی را مدنظر قرار دهند (Barker, 2006). بررسی سوابق و پیشینه تحقیق در ایران حاکی از توجه محققان به بحث مدیریت استعداد بوده که در زیر به آنها اشاره می نمایم:

۱- سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران طرحی با نام "مدیران آینده با رویکردی به استعدادیابی و جانشین پروری مدیران" را در چهار شرکت ایران خودرو سایپا، واگن پارس اراک و تراکتورسازی تبریز اجرا نمود البته این طرح بیشتر به جانشین پروری پرداخته و رویکرد مستقیمی به مدیریت استعداد نداشته است. (رضائیان به نقل از ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵)

۲- مورد دیگر یک مقاله پژوهشی با موضوع بررسی وضع موجود و تدوین شاخص های استعداد یابی در رشته دو و میدانی می باشد. در این پژوهش متغیرهایی مانند وضع موجود استعدادیابی در ایران و جهان، ضرورت وجود الگوی استعداد یابی، مناسبترین نهاد استعدادیاب و جذب کننده و توسعه دهنده بررسی شده است (رضائیان به نقل از علیجانی، ۱۳۸۱)

۳- عنوان مقاله، پژوهشی دیگری "ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی شرکت برق تهران" می باشد. در این تحقیق از مصاحبه و پرسشنامه به تعیین خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق پرداخته است. سپس از آزمائشهای هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارتهای مدیریتی برای سنجش ویژگیهای فوق استفاده نموده است. نتیجه نهایی تحقیق انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی می باشد (رضائیان به نقل از جعفری، ۱۳۸۷)

۴- عنوان مقاله پژوهشی دیگر "مدیریت استعداد در زمینه صنعت نفت" می باشد که با دیدگاه توسعه منابع انسانی به بررسی جذب و پرورش استعدادهای صنعت نفت پرداخته است و سعی شده است مدلی جامع برای مدیریت استعداد در صنعت مذکور ارائه دهد. (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸، ۹)

به طور کلی، در بیان ضرورت وجود این برنامه در سازمان ها می توان به چهار مورد زیر که در پژوهش های متعدد به عنوان مهم ترین عوامل اهمیت برنامه جانشین پروری شناخته شده اند، اشاره کرد:

۱. فراهم ساختن فرصت های بیشتر برای کارکنان با استعداد؛

۲. شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان؛

۳. افزایش خزانه استعدادهای از میان کارمندان مستعد؛

۴. مشارکت در اجرای طرح های راهبردی و بلند مدت سازمان،

تحقیق های دیگری در این زمینه انجام گرفته است ولی در حالت کلی می توان گفت به طور جامع و دقیق مبحث مدیریت استعداد در ایران مورد پژوهش قرار نگرفته است.

حال با توجه به مقدمه مذکور و تلفیق آن با مدیریت اسلامی به موضوع اصلی، یعنی مدیریت استعداد می پردازیم. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف می شود. می توان گفت مدیریت استعداد یک فرآیند کسب و کار نظام مند است که شکاف و فاصله بین استعدادهای فعلی سازمان (وضع موجود) و استعدادهای مورد نیاز سازمان (وضع مطلوب) جهت پاسخگویی به چالش های کسب و کار جاری و آتی سازمان را پوشش می دهد، که در این رابطه اجزای تشکیل دهنده ی این فرآیند که شامل:

بیان روشن و دقیق نیاز سازمان به استعدادها به منظور اجرای استراتژی کسب و کار. شناسایی ظرفیت ها و پتانسیل استعدادهای موجود در سازمان.

ارزیابی میزان آمادگی استعدادها برای موقعیت ها و شرایط شغلی بالاتر.

سرعت بخشیدن به رشد و توسعه استعدادها؛ می باشد. (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰، ۸۴)

نکته ی بسیار مهم که باید به آن توجه نمود و آن اینکه در حقیقت مدیران، «بزرگ» متولد نمی شوند؛ بلکه آنان با رویکرد مدیریت استعداد و نظام جانشین پروری در طول زندگی کاری خود به تعالی دسترسی پیدا می کنند. در نتیجه اصلی ترین و اثرگذار ترین نقشی که در این فرآیند آینده ساز می توان برای متخصصان و مدیران منابع انسانی قائل شد، این است که در نقش یک شریک کسب و کار به ارائه ی راهنمایی ها و مشاوره های راهبردی به این فرآیند اهتمام و توجه نمایند. در حقیقت متخصصان توسعه منابع انسانی را باید مانند دلالتان سهام تلقی نمود اما دلالتی که به وضعیت کارکنان و استعدادهای انسانی سازمان به عنوان یک قلم از اقلام اصلی و عمده از دارایی های نامشهود توجه دارد.

و در خاتمه حوزه ی منابع انسانی و مدیران و متخصصان مربوط برای اینکه به شریک کسب و کار سازمان تبدیل شوند و این نقش را به صورت زنده و فعال و سازنده در برنامه های پرورش و توسعه ی استعدادها به عهده گرفته و اثربخش تر باشند، باید خود را به سلاح هایی از جمله:

۱- آنان باید به عنوان یک راهبر کسب و کار بدانند و دریابند که مسئولیت مدیریت دارایی انسانی سازمانی به عهده ی آنان است.

۲- باید حافظ و نگهبان سرمایه هوشی و دانشی سازمان خود باشند و در فرآیند شناسایی و پرورش استعدادها نقش رهبری را به عهده بگیرند و نهایتاً آنان باید کارکنان با استعداد را قادر سازند و کمک کنند که مجموعه ای از مهارت ها و قابلیت های نو و جدید که مورد نیاز فوری سازمان است را بدست آورند.

مراحل موثر در مدیریت استعداد

چگونه استراتژی مدیریت استعداد می تواند برای سازمان مفید باشد؟

یک استراتژی مناسب در مدیریت استعداد، سه مولفه دارد. در صورت وجود سیستم مدیریت استعداد، نخستین مولفه شامل ارزیابی فرایندهای فعلی سیستم در سازمان است. با انجام یک ارزیابی مناسب می توان نقصها و ضعفهای سیستم را شناسایی و توصیه هایی برای برطرف کردن آنها لحاظ کرد. مولفه بعدی، طراحی و پیاده سازی سیستم استعداد (یک ابزار یا سیستم نرم افزاری پشتیبانی) است که از فرایند طراحی و نظارت، ارائه نتایج در ساختار سیستم، اجرا و دسته بندی پشتیبانی می کند. آخرین مولفه، مربوط به تحلیل دقیق استعداد است. مشاهده و نظارت بر اینکه آیا استعداد شناسایی شده در محل مناسب برای انجام یک فعالیت قرار گرفته است یا خیر؟ که این امر می تواند با پیاده سازی یک راهکار هوشمندانه کسب و کار در جهت اثر بخش کردن مدیریت استعداد قابل تحقق باشد.

مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی

این مدل یک چارچوب مفهومی است که سوالات مربوط به ادبیای مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را از هم جدا می کند. چارچوب با ستاده های مورد علاقه بیشتر سازمانها، استراتژی و مزیت رقابتی آغاز می شود. سازمانها بر اساس تصمیم گیری در این مرحله وارد مرحله بعد شده و مفاهیم استراتژیک مربوط به استعدادها را تعیین می کنند. سپس منبعی از استعدادها را شناسایی کرده و در مرحله بعد بر اساس زمان و محل مناسب قرار گرفتن آنها تعیین و در راستای استراتژیهای سازمان آنها را تقسیم بندی می کنند. پس از استعدادها، شناسایی و تقسیم بندی باید توسعه داده شوند. مرحله بعد در این سلسله مراتب سیستم مدیریت استعداد است که شامل سطوح زیر می باشد.

۱-انتخاب

۲-استخدام

۳-مدیریت عملکرد و

۴-جبران خدمت. (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۷)

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. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه‌سازی، مهمترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است.

۱. انتخاب و به کارگماری

انتخاب، مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار، به گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. روشهای متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارند. چند نمونه از بهترین این روشها اشاره شده اند:

- مصاحبه ساخت یافته

- کانون ارزیابی

- فرایند اجتماعی کردن (تاج الدین، ۲۰۰۹، ۲۰۲)

امروزه در بازار استخدام، رقابت شدیدی برای جذب استعدادهای برتر وجود دارد. مهمترین موضوع این است که اکثریت کاندیداهای بالقوه شما در حال حاضر، خود در جای دیگری مشغول به کار هستند. این موضوع استراتژی جذب را پیچیده می‌کند، زیرا سازمان نه تنها با کمبود نیروی کار در دسترس (آماده (روبه‌رو است بلکه در برخی از صنایع، امکان استخدام کاندیداهایی با کیفیت بالا با روشها و سیستم‌های سنتی امکان پذیر نیست.

منابع و تکنیکهای استخدام، بر حسب نیاز به متقاضیان فعال و منفعل، متفاوت است. بهترین روشها برای دسترسی به متقاضیان منفعل از راه معرفها، کاوش پایگاه داده‌ها، سایتهای اینترنتی، انجمن‌ها و شبکه‌های محلی و اعلامیه های سازمانی است. همچنین روشهای دسترسی به متقاضیان فعال، فهرست متقاضیان جویای کار، چاپ آگهی، برپایی نمایشگاه، سایتهای مشاغل و جستجو در پایگاه شرح حال است. در هر حال برای دسترسی به متقاضیان فعال و منفعل، نیاز به برنامه ریزی است.

تدوین یک طرح برنامه استخدام

پایه و اساس لازم برای جذب استعدادها، تدوین یک طرح است. هدفهای شما چیست؟ چه نیازهایی برای سال آینده دارید؟

گردش مالی و محدودیتهای موجود چگونه نیاز شما را به منابع و نیز شناسایی و جذب متقاضیان در دوازده ماه آینده را زیر تاثیر قرار می‌دهد؟

در همین راستا شما باید بازار نیروی کار فعلی، رقابت برای جذب استعدادها، مجموعه مهارتهای ویژه مورد نیاز و متقاضیان در دسترس را در نظر بگیرید. بعد از تعریف شفاف هدفها، می‌توانید منابع خوبی که شما را به بهترین متقاضیان در مناسب ترین زمان می‌رساند، شناسایی و تعیین کنید.

سازمانهای موفق، بین برنامه جذب و تمامی حوزه های مرتبط با آن، تعامل شفاف برقرار می‌کنند. آنها اطمینان می‌یابند که تمام ارتباطات شفاف و هماهنگ هستند، رویکردهای گوناگونی برای هر یک از هدفهای تعریف شده، روشهای پیگیری مناسبی برای هر مرحله تعیین گردیده، برنامه زمان‌بندی برای اجرا، تدوین شده و در هر گام، پاسخگویی‌های لازم صورت می‌پذیرد.

توازن یافتن

به منظور پیاده سازی یک استراتژی موفق جذب، درک این موضوع که چه کسی را نیاز دارید جذب کنید و همچنین داشتن یک برنامه به منظور افزودن متقاضیان به فهرست استخدام خود، الزامی است. ممکن است این الزامات به سادگی برنامه های استخدام موجود شما را متحول سازند.

هر چند، پیچیدگی فرایند جذب استعدادها می‌تواند بسیار طاقت فرسا و ملالت بار باشد، اما یافتن شرکتهای ارائه دهنده خدمات حرفه ای در زمینه کارکنان و ایجاد شرکتهای استراتژیک می‌تواند رویکردی برای به کارگیری استراتژیهای موفق

ارتقا حقوق کارکنان هنگامیکه آنها مهارت‌های جدیدی را بدست می آورند (با در نظر گرفتن این امر که این مهارت‌ها به خروجی سازمان وابسته هستند).

۵. جانشین پروری

جانشین پروری کلید نجات در بحران استعدادها

مدیران سازمانها باید استعدادیابی و جانشین پروری را از وظایف اصلی خود بدانند، اجرای طرح‌های استعداد یابی و جانشین پروری که هدف اصلی آن یافتن استعدادهای مدیریتی سازمانهاست نباید مانع سرمایه گذاریهای آموزشی کارکنانی شود که علی رغم فقدان استعداد برای تصدی مناسب مدیریتی، در مشاغل خود ارزش آفرین هستند. سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژیهای جانشین پروری را اتخاذ کرده اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز دارند. به صورت تاریخی، موفق ترین سازمانها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده‌اند. با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشست می شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. (سیدی، ۱۳۹۱، ۱۴۹)

اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین پروری برنده - برنده به سازمانها اجازه می دهد که مشاغل کلیدی، جانشین های بالقوه و شکاف های مهارتی را شناسایی کرده، به کارکنان، گزینه های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه ریزی و دستیابی به اهداف شغلی شان، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می کند. ثابت شده است که برنامه های جانشین پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره وری آنها را افزایش می دهد. سازمانهایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصتهای جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهیم می کنند. (تاج الدین، ۲۰۰۹، ۲۰۲)

از آنجایی که این کارکنان به احتمال زیاد فرصتهایی در سازمان جستجو می کنند، بنابراین فرایند نگهداشت به خوبی شکل می گیرد که روی هم رفته منجر به افزایش رضایت کارکنان می شود.

گرچه ما به طور کلی به دنبال یک نوع جدید استراتژی مدیریت جانشین پروری هستیم، اما پژوهشهای اخیر انجمنهای مدیریت منابع انسانی نشان داده که بیش از ۷۰٪ سازمانهای مورد مطالعه، فاقد استراتژی جانشین پروری اند. این موضوع، امروزه اهمیت ویژه ای دارد، زیرا برای نخستین بار در دنیای جدید کسب و کار، سازمانها به دلیل از دست دادن افراد باتجربه خود، متحمل ضرر و زیانهای چشمگیری شده اند و این مسئله دقیقاً با کمبود نیروی انسانی با مهارت‌های مورد نیاز برای جایگزینی و استخدام همزمان شده است به گونه ای که اداره کار در ایالات متحده پیش بینی کرده است که تا سال ۲۰۱۰ حدود ۱۶۸ میلیون فرصت کاری فراهم خواهد شد. این در حالی است که نیروی کار تنها ۱۵۸ میلیون نفر خواهد بود، بنابراین با کمبود ۱۰ میلیون نفری نیروی کار روبه‌رو خواهیم بود. میزان تقاضا برای کارکنان شایسته بسیار بیشتر از میزان عرضه است، این امر برخی از سازمانها در حوزه های صنعتی را بیشتر زیر فشار قرار می دهد. به گونه‌ای که امروزه حوزه‌هایی، نظیر: تولید، و حوزه‌های فنی مهندسی، تکنولوژی اطلاعات و آب و برق، انرژی و حمل و نقل، با کمبود نیروی ماهر روبه‌رو هستند. (معالی تفتی و تاج الدین، ۲۰۰۸، ۱۹۹)

نتیجه گیری

امروزه توجه به مدیریت استعداد به منظور افزایش بهره وری کارکنان و حفظ توان رقابتی در محیط های پیچیده و پویا حیاتی است. مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندهای توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد. در حقیقت مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی است و ارزیابی و درک استعدادها در بسیاری از بخشهای درون سازمانی امکان پذیر است. در رقابت شدیدی که در بازار استخدام وجود دارد پایه و اساس لازم برای جذب استعدادها، تدوین یک طرح است و بایستی با برنامه ریزی، نیازها و منابع مورد نیاز را شناسایی و تعیین کرد.

در شرایط کنونی شرکتها و سازمانهایی موفق ترند که با پرورش استعدادها سطح عملکرد کارکنان و سازمان را پیوسته بالا ببرند و همچنین با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی (جانشین پروری)، این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشست می شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند، با بحران کمبود نیرو مواجه نشوند.

منابع

- ۱- صیادی، سعید و مرضیه محمدی و امین نیک پور (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه شماره ۱۳۵، شهریورماه، صص ۸۱-۸۶، پایگاه مقالات علمی نور <http://www.noormags.com>
- ۲- رضائیان، علی و فرزانه سلطانی (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، پاییز، صص ۷-۵۰، پایگاه مقالات علمی نور www.noormags.com
- ۳- تاج الدین، محمود و مرجان معالی تفتی، (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال بیستم شماره ۲۰۲، اسفندماه، صص ۷۲-۷۳، پایگاه مقالات مدیریت www.System.parsiblog.com
- ۴- سیدی، امیر (۱۳۹۱)، مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۴۹، آبان ماه، صص ۱۲-۱۸، پایگاه مقالات علمی نور www.noormags.com
- ۵- معالی تفتی، مرجان و محمد تاج الدین (۱۳۸۷)، جانشین پروری کلیدنجات در بحران استعدادها، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۹، آذرماه، صص ۶۶-۶۷، پایگاه مقالات مدیریت www.noormags.com
- ۶- معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، جذب استعداد در یک بازار رقابتی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم شماره ۱۹۸، آبان ماه، صص ۷۴-۷۵، پایگاه مقالات مدیریت www.System.parsiblog.com
- ۷- تاج الدین، محمد (۱۳۸۷)، سیستمهای پرداخت بر مبنای عملکرد، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم شماره ۲۰۰، پایگاه مقالات مدیریت www.System.parsiblog.com
- ۸- تاج الدین، محمد. معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، چرا مدیریت استعداد؟، مجله تدبیر، شماره ۱۹۱، فروردین ماه، صص ۶۲-۶۳، پایگاه مقالات علمی نور <http://www.noormags.com>
- 9- Barker, B. (2006). Rethinking Leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. Cambridge journal of Education, 36(2), 277-93.
- 10- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19, 304 – 313
- 11- Dr Sullivan, John (2011), a case study of worlds most valuable firm, Talent management lessons from apple, oct, PART 1, <http://www.ere.net>
- 12- Gay, M., & Sims, D. (2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).
- 13- Hardie, Ian (2007), Practical Steps To Talent Management Management essay, London Business School, UK, February, <http://www.ukessays.com>
- 14- Michael, Ed. Handfields, Helen. Axelrod, Beth (2001), The war for talent published by McKinsey company, Harvard Business School Press, www.amazon.com
- 15- Michael Armstrong (2006), Human resource management practice, published by Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 10th, <http://www.todaylibrary.com>
- 16- Huang, T. (1999). Who shall follow? factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan. Long Range Planning, 32(6), 609-616.