



نخبگان و شکوفایی سازمانی در عصر اقتصاد دانایی

دکتر سید محسن علامه* - مریم قاسم آقایی**

چکیده

در محیط پویای امروز، سازمان‌ها بایستی بر روی سرمایه‌های انسانی خود به طور مستمر سرمایه‌گذاری کنند. یکی از موضوعات داغ در زمینه کسب و کار، امروزه مدیریت نخبگان می‌باشد. واژه مدیریت نخبگان بر این اساس است که نخبگان منابع ارزشمندی برای سازمان می‌باشند که باید به درستی مدیریت شوند. ولی متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها هیچ استراتژی مشخصی برای حمایت و توسعه نگرش مدیریت نخبگان در سازمان خود ندارند. ولی امروزه سازمان‌ها برای بقاء خود در محیط پویای جهانی و بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار در برابر رقبای خود همواره باید تلاش کنند تا افراد نخبه را در سازمان‌های خود شناسایی نموده و هم چنین آنان را از خارج از سازمان به سمت سازمان خود جذب کنند و حداکثر سعی خود را برای توسعه و نگهداری آنان در سازمان خود بعمل آورند.

در این مقاله ضمن مروری اجمالی بر نگرش‌های مختلف به مدیریت نخبگان و چگونگی ایجاد آن در سازمان‌ها، نخبگان و شکوفایی سازمانی و راه‌های شناسایی افراد نخبه در سازمان مورد بررسی قرار گرفته و هم چنین، چالش‌های مدیریت نخبگان و نیز راه‌های مقابله با این چالش‌ها مورد اشاره قرار گرفته است.

مقدمه

بتواند انتظاراتشان را تامین نماید. به منظور بهبود کارایی، سازمان‌ها باید توجه زیادی به مدیریت نخبگان داشته باشند. مدیریت نخبگان فرایندی برای جذب، توسعه و پاداش دادن به کارکنان بوده و شامل استخدام، مدیریت شایستگی، یادگیری و توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش و برنامه ریزی جانشینی می‌باشد. سازمان‌ها به وسیله مدیریت نخبگان می‌توانند به طور موفقیت‌آمیزی به مزیت رقابتی در بازار دست پیدا کنند.

امروزه سازمان‌ها باید به طور مستمر بر روی سرمایه‌های انسانی خود سرمایه‌گذاری کنند. کارکنان دیگر شرایط ثابت سازمان‌ها را نمی‌پذیرند بلکه به دنبال انعطاف پذیری بیشتر می‌باشند، آنان دیگر به این فکر نمی‌کنند که وارد سازمانی بشوند و تا زمان بازنشستگی خود در آنجا بمانند بلکه بر این باورند که تا وقتی حاضرند در سازمان باقی بمانند که بتوانند در آنجا چیزی بدست آورده و سازمان

تعاریف مدیریت نخبگان

مدیریت نخبگان نگرشی است به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه جهت رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان. مدیریت نخبگان ابزاری است جهت توسعه سازمان در مقابل تغییرات پیچیده محیطی از طریق ایجاد و نگهداری افراد نخبه ای که با فرهنگ سازمان سازگار می باشند. مدیریت نخبگان ابزاری است جهت پیش بینی نیازهای سرمایه انسانی و سپس طراحی برنامه هایی جهت رسیدن به آن. مدیریت نخبگان عبارت است از اجرای استراتژی های منسجم به منظور افزایش بهره وری سازمان از طریق توسعه فرایندهایی مرتبط با جذب افراد نخبه. مدیریت نخبگان را در یک تعریف جامعتر می توان این چنین تعریف نمود:

مدیریت نخبگان نگرشی هوشیارانه به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد نخبه و استفاده از استعداد و شایستگی آنان به منظور تامین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان می باشد. هم چنین، مدیریت نخبگان شامل توسعه افراد و سازمان به منظور واکنش در برابر تغییرات محیطی است.

حرکت به سوی مدیریت نخبگان

همان گونه که گفته شد بسیاری از سازمان ها برای دستیابی به رقابت پذیری پایدار در جهت ایجاد مدیریت نخبگان تلاش می کنند. به طور کلی استراتژی مدیریت نخبگان بر پنج زمینه اصلی متمرکز است: جذابیت، انتخاب، مشارکت، توسعه و نگهداری کاکنان. با وجود این که از نظر بسیاری از افراد میزان پرداخت و سود باعث ایجاد جذابیت برای کارکنان می شود، در سازمان هایی که بر جذب

افراد نخبه تمرکز دارند عواملی مانند توسعه و نگهداری اهمیت بیشتری پیدا می کند. همواره باید در نظر داشت که ارزش ایجاد مدیریت نخبگان در سراسر سازمان باید درک شود و همه سطوح مدیریت در سازمان باید به اهمیت آن پی ببرند. مثلاً، در سازمان هایی با عملکرد بالا همه مدیران از مدیران رده پایین تا مدیران ارشد برای موفقیت مدیریت خلاقیت تلاش نموده و احساس مسئولیت می کنند. به طور کلی، تصمیمات کارکنان در خصوص ماندن یا ترک کردن سازمان بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای آنان فراهم می کند. به گونه ای که اگر فرصت های بیشتری را در سازمان های دیگر پیدا کنند، سازمان فعلی خود را ترک خواهند کرد.

مدیران باید بدانند که پاداش به تنهایی باعث نگهداری کارکنان نخبه در سازمان نمی شود. هم چنین برای داشتن بهترین جذابیت، توسعه و نگهداری کارکنان مدیران باید بدانند که چه چیزی از نظر این افراد اهمیت بیشتری دارد.

تحقیقات نشان داده است که ۷۴٪ از سازمان ها برنامه ای برای ایجاد و توسعه مدیریت نخبگان در سازمان خود نداشته اند. نمودار شماره (۱) سطوح مختلف وجود مدیریت نخبگان را از سازمان هایی که هیچ برنامه و استراتژی برای داشتن مدیریت نخبگان ندارند تا آن هایی که استراتژی مدیریت نخبگان را در سراسر سازمانشان ایجاد کرده اند نشان می دهد.

نخبگان و شکوفایی سازمانی

همواره باید در نظر داشت که نخبگان می توانند ارزش های بسیار زیادی را برای سازمان ها به ارمغان آورند و باعث رشد و شکوفایی آنها گردند. بهترین روش برای این کار بهبود مستقیم عملکرد سازمان از طریق استقرار نظام مدیریت نخبگان می باشد. هم چنین، وجود افراد نخبه در سازمان ها محرکی اساسی برای موفقیت آنها در یک بازار رقابتی محسوب می شود که سازمان ها از طریق توسعه فرایندهای جذب، توسعه، نگهداری و استفاده از آنان نیازها و اهداف مورد نیاز حال و آینده خود را تامین می کنند. تحقیقات نشان می دهد که ۸۵٪ از مدیران نیروی انسانی معتقدند امروزه بیشترین چالش فراروی مدیریت نیروی کار، تلاش و رقابت برای بدست آوردن افراد نخبه می باشد. اثر بخشی مدیریت نخبگان و استفاده از افراد نخبه در گرو توسعه تفکر خلاق در سراسر سازمان می باشد. سازمان هایی که برای خلاقیت ارزش قائلند بر این باورند که افراد نخبه باید در



نمودار شماره (۱): سطوح مختلف وجود مدیریت نخبگان در سازمان های مختلف

ایجاد می شود:

مربی گری: مربی اساساً به دنبال این می باشد به افراد کمک کند تا بهتر، سریع تر و به صورت اثربخش تر اطراف خود را ببینند و کارهای خود را انجام دهد.

مربی از طریق فرایندهای زیر فرد کارآموز را تعلیم میدهد: افزایش آگاهی، ایجاد درک و فهم، تشویق به کشف مسائل، قبول مسئولیت، ایجاد تعهد، انجام کارها و ارزیابی آن ها و سپس انجام مراحل بعدی کارها.

عمدتاً مربی بر روی بهبود عملکرد افراد در نقش فعلی آنان تاکید دارد.

نظارت: نظارت فرایند توسعه و رشد افراد به منظور ایجاد آمادگی در آنان برای عهده دار شدن نقش های آینده می باشد. نظارت، معطوف به ادراک بالقوه افراد و چگونگی استفاده از این ادراک در آینده می باشد. این روش بیشتر بر روی جنبه های بالقوه مانند توانایی بیشتر و دورتر دیدن به جای صرف دیدن موقعیت های فعلی، توانایی استفاده از موقعیت ها و فرصت ها، توانایی نوآوری و ایجاد راه حل ها و چالش های جدید، توانایی انجام کارها به طور موفقیت آمیز در فرهنگ های مختلف و هم چنین ایجاد استحکام در برابر فشارها، تاکید دارد.

اختیارات: اختیارات درباره اجازه حرکت می باشد، بدین معنی که مرزهای مشخصی را برای دادن استقلال به افراد در یک چارچوب مشخص ایجاد می کند. به همین دلیل به طور واضح مشخص است که انجام چه چیزی اجباری و انجام کدام کار اختیاری است. اساساً دادن اختیارات به افراد به منظور ایجاد فکری خلاق و بهره ور در یک محدوده تعریف شده در سازمان می باشد.

حمایتگری: فرایندی برای گشودن سدها و حذف موانع برای اکثر افراد خلاق می باشد. به همین دلیل آنان مورد توجه مدیران ارشد سازمان قرار می گیرند و بنابراین دارای توانایی بیشتری برای استفاده از شایستگی خود به منظور داشتن مشارکت بیشتر در کسب و کار می باشند.

۳- ایجاد ابزاری برای شناسایی و انتخاب افراد نخبه

این ابزار باید نشان دهد که سازمان به دنبال چه بوده و نیاز به داشتن چه نوع شایستگی و استعداد در زمان حال و آینده برای کسب و کار خود دارد. سازمان ها باید بدانند که بهترین منبع برای دستیابی به آن ها چیست و وقتی که آن را مشاهده نمودند باید قادر به شناسایی آن بوده، به دنبال آن رفته و آن را برای داشتن حداکثر اثربخشی در کسب و کار توسعه دهند.

۴- درگیر کردن افراد نخبه و توسعه آنان در سراسر سازمان

به منظور درگیر کردن افراد نخبه باید از آنان هوشمندانه در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده کرد. بدین منظور افراد نخبه از طریق

سراسر سطوح سازمان وجود داشته باشند. هم چنین آنان می دانند که خلاقیت به عنوان محرکی برای سوق به سمت اهداف سازمان می باشد.

مدیریت نخبگان در سازمان

امروزه بسیاری از سازمان ها در تلاشند تا مدیریت نخبگان را در سازمان خود پیاده سازی کنند. بعضی از سوالاتی که این سازمان ها به دنبال پاسخ آن ها می باشند به شرح زیر می باشد:

■ چه کسی مسئولیت ایجاد مدیریت نخبگان در سازمان را بر عهده می باشد؟

■ هدف از ایجاد مدیریت نخبگان چیست؟

■ آیا یک تعریف کلی برای واژه "نخبه" در سراسر سازمان وجود داشته یا هربخشی از سازمان برای این واژه تعریف خاصی دارد؟

■ نخبگان چه انتظاراتی از سازمان دارند؟

■ چگونه می توان نیازهای نخبگان را تامین کرد؟

■ چگونه می توان موجبات نگهداری افراد نخبه را در سازمان فراهم نمود؟

به طور کلی سازمان هایی که می خواهند به طور موفقیت آمیزی نخبگان را جذب و نگهداری کنند باید اصول زیر را رعایت کنند:

۱- ایجاد محیطی مناسب در سازمان

۲- ایجاد تفکر مدیریت نخبگان در سازمان

۳- ایجاد ابزاری برای شناسایی و انتخاب افراد نخبه

۴- ایجاد زمینه دخالت فعال افراد نخبه در تصمیمات سازمانی و توسعه آنان در سراسر سازمان

اکنون به اختصار به توضیح هر یک از اصول فوق می پردازیم:

۱- ایجاد محیطی مناسب در سازمان

به منظور ایجاد محیطی مناسب که کارکنان انتظار آن را دارند باید حداقل به دو پرسش اساسی پاسخ داد:

■ چرا افراد نخبه می خواهند وارد این سازمان شوند؟

■ با ملحق شدن به این سازمان، چه چیز منحصر به فردی را به دست می آورند؟

محیطی که ایجاد می شود، باید محیطی باشد که:

■ افراد در آن بتوانند از بهترین فرصت ها استفاده کنند.

■ فرصت هایی برای افزایش بهره وری وجود داشته باشد.

■ افراد بتوانند از حرفه و مهارت های خود به بهترین نحو استفاده کنند.

■ فرصت هایی برای یادگیری، توسعه و رشد کارکنان وجود داشته باشد.

■ افراد بتوانند تفکرات جدید و نوآوری داشته باشند.

■ در این محیط بتوان تیم های اثربخشی را ایجاد کرد.

۲- ایجاد تفکر مدیریت نخبگان در سازمان

ایجاد تفکر مدیریت نخبگان معمولاً به چهار روش در سازمان ها

و یا خارج از سازمان قرار دهند. باید در نظر داشت که موفقیت رهبری نخبگان در گرو حمایت مدیران ارشد سازمان بوده و آنان باید با کمک سایر افراد سازمان سعی در ایجاد جوی مناسب برای جذب، رشد، توسعه و نگهداری افراد نخبه داشته باشند. بدین منظور، آنان باید به نکات زیر توجه داشته باشند:

۱- همانگونه که اشاره شد، افراد نخبه مرکز اصلی شایستگی های متمایز سازمان محسوب شده که عدم دسترسی یا عدم بهره برداری موثر از آنان به دلیل تاثیر برجسته آنان در عملکرد حال و آینده سازمان، مانعی اساسی بر سر راه رشد پایدار سازمان به حساب می آید. بنابراین سازمان ها باید نسبت به شناسایی و انتخاب هوشمندانه نخبگان به منظور ارتقاء هوش رقابتی و مهم تر از آن، یافتن راه حل هایی به منظور توسعه و نگهداری آنان اهتمام ورزند.

۲- مدیران باید سعی در شناسایی پست های کلیدی سازمان که نقش اساسی در موفقیت سازمان دارند داشته باشند و به دلیل هزینه بر بودن استخدام افراد نخبه، سعی در استخدام این افراد تنها برای پست های کلیدی سازمان داشته باشند، زیرا بسیاری از پست های سازمانی در موفقیت سازمان نقش کلیدی نداشته و بنابراین دلیلی بر صرف هزینه های زیاد به منظور استخدام نخبگان در این پست ها نمی باشد.

۳- نحوه و میزان سرمایه گذاری بر روی هر یک از کارکنان سازمان بستگی به ارزش عملکرد او برای موفقیت سازمان دارد. بنابراین سازمان ها بایستی بیشترین حجم سرمایه گذاری خود را بر روی افراد نخبه انجام دهند.

در انتها باید به این نکته اشاره شود که سازمان هایی که در جهت ایجاد و توسعه مدیریت خلاقیت تلاش می کنند دارای موقعیت های بسیار زیادی برای رشد و افزایش بازدهی خود می باشند ولی متأسفانه تحقیقات نشان داده است که هنوز تلاشی به منظور شناسایی، بکارگیری و توسعه افراد خلاق در بیشتر سازمان ها صورت نگرفته است. ■

منابع

- Atkins R, McCutcheon M, Penna G, (2004), "the Talent Management Imperative: A Best Practice Approach". Compasses Business Psychologists. Available at www.compassess.biz
- Cappelli P, (2008), "Talent management for the twenty-first century", Harvard business review. Available at www.hbr.org
- Charter R, (2006), "Talent management understanding the dimensions", Chartered Institute of Personnel and Development. Available at www.cipd.co.uk
- Duttagupta R, (2005), "Identifying and managing talent management". Building and enforcing intellectual property value. Available at www.pwc.com
- lockwood, nancy R. (2006), "talent management: driver for organizational success", HR magazine, Vol 51. NO 6. PP 51_55.

*عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان
**دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت

توسعه شایستگی های خود در همه فرصت ها بیشترین ارزش را برای سازمان ایجاد کنند. درگیر کردن افراد نخبه و توسعه آنان شامل موارد زیر می گردد:

- دادن مسئولیت به افراد نخبه در حوزه های مهم سازمان
- دادن نقش های رهبری به آنان
- دادن نقش های میان وظیفه ای به آنان
- ایجاد کسب و کارهای جدید به وسیله نخبگان در محدوده سازمان

- ایجاد نقش های جدید
- دادن اجازه شکست، یادگیری سریع و بدست آوردن موفقیت

چالش های مدیریت نخبگان

چالش های عمده ای در حوزه مدیریت نخبگان وجود دارد که اهم آن ها عبارتند از:

- چگونگی ایجاد جذابیت برای افراد نخبه
- چگونگی توسعه و نگهداری آنان
- چگونگی دادن پاداش به این افراد
- جهانی شدن نیروی کار و مواجه شدن با کمبود نیروی انسانی متخصص به منظور استخدام
- کاهش وفاداری کارکنان در سازمان ها
- تغییرات شدید در علایق کارکنان در سازمان ها
- هزینه بر بودن استخدام افراد نخبه
- افزایش مکان های کار به صورت مجازی
- وجود نیروهای کاری با دیدگاه های مستقل در مورد سبک زندگی خود و داشتن فرهنگ های گوناگون

راه حل های مقابله با چالش های مدیریت نخبگان

همان طوری که در بالا اشاره شد، سازمان ها امروزه با چالش های زیادی در زمینه مدیریت نخبگان مواجه می باشند. با توجه به تحقیقات انجام شده، راه حل های ارائه شده برای رویارویی موثر با این چالش ها عبارتند از:

- ایجاد سیاست هایی که باعث توسعه فرصت ها در سازمان شود.
- شناسایی شکاف های موجود در عملکرد کارکنان فعلی و سطوح شایستگی.
- ایجاد فرهنگی در سازمان که انگیزه ماندگاری افراد نخبه را در سازمان ایجاد کند.

نتیجه گیری

امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کارها، توسعه مدیریت نخبگان یکی از مهمترین عوامل کسب و حفظ مزیت رقابتی در سازمان ها به شمار می رود. سازمان ها همواره باید با برنامه ریزی دقیق بدانند که به دنبال چه نوع استعداد و شایستگی بوده و استراتژی محوری خود را تلاش در جهت جذب و نگهداری افراد نخبه از درون