

به نام خدا



مبحث سوم مدرسه منابع انسانی:

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، یکی از اصلی ترین مسائل پیش روی هر سازمان محسوب می شود. متأسفانه این جنبه از مدیریت سازمانی در کشور ما هم از فقر علمی و هم از فقر عملی رنج می برد. عدم آگاهی مدیران سازمان ها در خصوص لزوم و اهمیت مدیریت استعدادهای بالقوه و بالفعل کارمندان و منابع انسانی در اختیارشان به یکی از چالش های برجسته در زمینه مدیریت سازمان ها بدل شده است. جدای از عدم آگاهی، ناتوانی در اجرای درست و صحیح مدیریت و پایش استعدادهای نیز ضررهای جبران ناپذیری را به پیکر سازمان ها و شرکت ها وارد آورده است. از مدیریت استعدادهای در بسیاری موارد صرفاً به عنوان جانشین پروری یاد می شود. و در نتیجه ترس از جانشین پروری در راستای حفظ مقام به یکی از گلوگاه های مهم رشد و توسعه سازمانی بدل می شود.

در این مقاله تلاش می کنیم نه تنها به مفهوم مدیریت استعداد بپردازیم، بلکه جنبه هایی از نحوه پیاده سازی صحیح آن را نیز بیان کنیم. در این راستا برشمردن ماهیت مدیریت استعدادهای، برشمردن نقش بخش های مختلف سازمان در خصوص مدیریت استعدادهای و نحوه عملیاتی سازی صحیح آن نیز مورد اشاره قرار خواهد گرفت.

مدیریت استعداد چیست؟



بسیاری بر این باورند که مدیریت استعداد یکی از واژه های تخصصی بخش منابع انسانی است. هر چند در نظر گرفتن منابع انسانی یک سازمان به عنوان پرارزش ترین منبع در اختیار هر سازمان، لزوم احتساب استعدادهای و در نتیجه مدیریت استعدادهای را فراهم می آورد، اما واژه مدیریت استعداد را نمی توان از دایره واژگان منابع انسانی دانست.

برخی سازمان ها در زمینه مدیریت استعداد به تخصص رسیده اند. تفاوت این سازمان ها با سایرین در بسیاری موارد به واژگان آنان بازمی گردد. در عمل می توان دید سازمان هایی که از واژه های نظیر مدیریت سرمایه انسانی و یا مدیریت عملکرد استفاده کرده اند، کمتر توانسته اند در زمینه مدیریت استعدادهای موجود در سازمان خود موفق باشند. می توان دید در بسیاری موارد، حتی واژه ای که برای نام گذاری یک بخش یا یک فرآیند سازمانی انتخاب می شود هم می تواند پراهمیت باشد. **مشاوران مدیریت**، با در نظر گرفتن جزئیاتی از این قبیل، در کنار ماهیت کلی فعالیت سازمان و کالا و خدمت تولیدی آن، پیشنهادات خود را جهت بهبود عملکرد سازمان ارائه می دهند.

اهمیت مدیریت استعداد

اهمیت مدیریت استعداد نه تنها در سطح عملی و پس از به ثمر رسیدن، بلکه پیش از آن و به محض اعمال استراتژی مدیریت استعداد روشن می شود. وقتی پیش از ورود یک نیروی جدید، با کارمندان بالقوه یک سازمان در خصوص تعهد سازمان به اعمال یک استراتژی مدیریت استعداد صحبت شود، در حقیقت به آن نیروی جدید اطمینان خاطر می دهد که فرصت رشد و ارتقای حرفه ای برای او وجود خواهد داشت.



تحقیقات اخیر نشان داده اند که وجود فرصت رشد و ارتقای شغلی و حتی فردی، اگر پیوسته و دائم باشد، یکی از اصلی ترین عناصر ایجاد انگیزه برای پیوستن افراد به سازمان ها و در ادامه ماندگاری و کارآمدی آن ها شمرده می شود. در حقیقت نفس وجود یک استراتژی مدیریت استعداد می تواند اثرات روانی مثبتی از خود به جای بگذارد. واضح است در صورت عدم انطباق استراتژی با شرایط سازمانی و ماهیت فعالیت آن، اثر روانی آن نیز به تدریج کمرنگ شده و در طی زمان بی اهمیت تلقی خواهد شد. در نظر گرفتن مدیریت استعداد به عنوان فرآیندی پیوسته در طول زمان، یکی از اصلی ترین دیدگاه ها برای طراحی یک استراتژی مدیریت استعداد است.

مسئولیت مدیریت استعداد بر عهده کیست؟

پس از بازنگری و اصلاح دیدگاه در خصوص مدیریت، لزوم اجرایی کردن آن مطرح می شود. دیدگاه فرآیندی و بلندمدت به استراتژی مدیریت استعداد، این سوال را مطرح می کند که مسئولیت مدیریت استعداد با کدام بخش سازمان است؟ و البته مسئولیت تبیین استراتژی مدیریت استعداد را چه کسی بر عهده خواهد گرفت؟

A. تعیین استراتژی مدیریت استعدادها

پیش از عملیاتی سازی مدیریت استعدادها، تعیین و تبیین استراتژی مدیریت استعدادها ضروری است. همانطور که بیان شد، بدون وجود یک استراتژی صحیح و جامع مدیریت استعداد، هر چند اثرات روانی مثبتی در نتیجه صرف وجود یک استراتژی مدیریت استعداد ایجاد می شود، اما این اثرات کوتاه مدت و در نهایت نیز به دلیل به نتیجه نرسیدن منجر به ایجاد یأس و ناامیدی می شوند. مهم ترین نکته در خصوص تعیین یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد در یک سازمان توجه به شرایط کنونی سازمان از یک طرف و شرایط ایده آل سازمانی از طرف دیگر است.

با نگاه عمیق و کارشناسی به وضعیت کنونی سازمان از دید به موثر زیر می توان اولین گام را در راستای تعیین یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد برداشت:

۱ - سطح استعداد موجود

۲ - تعداد کارکنان مستعد

۳ - تقسیم بندی استعدادها بالقوه و بالفعل و بررسی و تعیین این عناصر در حالت ایده آل،

به بیان دیگر مهم ترین عوامل تعیین یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد شناسایی وضعیت کارمندان مستعد کنونی، تعیین شرایط ایده آل سازمان از لحاظ حفظ و نگهداری استعداد، و در نهایت ریل گذاری مسیری در راستای رسیدن از وضعیت کنونی به وضعیت ایده آل خواهد بود. در حقیقت استراتژی مدیریت استعداد به همین دلیل به عنوان یک استراتژی بیزینسی شناخته می شود، چرا که راهکاری بلندمدت و سیستمی برای حفظ نقاط مثبت و تغییر نقاط مورد توجه در زمینه نحوه برخورد با ماهرترین و بااستعدادترین کارکنان یک سازمان است.

B. مسئولیت عملیاتی سازی استراتژی مدیریت استعداد

همانطور که اشاره شد، بسیاری سازمان ها در دایره لغات سازمانی خود از فقر واژه مدیریت استعداد رنج می برند. این گونه سازمان ها از کلمات جایگزینی نظیر مدیریت سرمایه انسانی و یا مدیریت عملکرد استفاده می کنند و بر این عقیده اند که تفاوت در واژگان تنها یک نقطه افتراق سطحی است. این سازمان ها معتقدند در نهایت تفاوتی در عملکرد آن ها با بقیه سازمان ها در زمینه مدیریت استعداد دیده نمی شود.

اما نکته مهم اینجاست که شواهد تجربی اخیر نشان داده اند، سازمان هایی که از واژگان درستی برای نام گذاری فعالیت ها و دپارتمان های خود استفاده می کنند، با احتمال بیشتری در دستیابی به اهداف مورد نظر هر فعالیت و هر دپارتمان موفق خواهند بود.

مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت عملکرد، در حقیقت به طور ضمنی مسئولیت مدیریت استعداد را متمرکز بر دپارتمان منابع انسانی می دانند. استفاده از واژه مدیریت استعداد اما تکیه بر نقش مدیریت سازمان در نحوه برخورد و پایش استعدادهای کارکنان دارد. به بیان دیگر با دیدگاه پیوسته و فرآیندی به مدیریت استعداد، مسئولیت اصلی مدیریت استعداد بر عهده مدیریت و یا مدیران اجرایی سازمان محسوب می شود. در این دیدگاه وزن بالایی به مدیران اجرایی جهت مدیریت استعداد کارمندان در طول عمر کاری آن ها در سازمان اختصاص می یابد.

در سطح کارشناسی، مسئولیت مدیران در زمینه مدیریت استعداد عموماً به عناصر زیر تقسیم بندی می شود:

- ۱، نقش و اهمیت مدیران اجرایی در فرآیند استخدام
- ۲، ارتقا و حفظ مستمر و دائم بهترین کارکنان

فرآیندهای موجود در یک استراتژی مدیریت استعداد

بدیهی است پس از شکل گیری یک دیدگاه ذهنی صحیح و مشخص شدن استراتژی بهینه مدیریت استعداد و روشن شدن مسئولین اعمال این استراتژی، نوبت به عملی سازی فرآیندهای مرتبط با استراتژی

مدیریت استعداد می رسد. لازم به یادآوری نیست که فرآیندهای ذیل اصول کلی استراتژی مدیریت استعداد را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر با توجه به ماهیت شرکت و نحوه فعالیت آن و ترکیب نیروی

کار موجود و ایده آل، فرآیندها قابل بازآرایی، اصلاح و در برخی موارد حذف بوده و فرآیندهای مختص هر سازمان قابلیت طراحی و اجرا خواهند داشت.

- برنامه ریزی استخدام
- ارتقای شرح وظایف نیروها با زبانی و اصلاح نحوه گزینش و استخدام (فرم های استخدام نیرو، نحوه مصاحبه برای استخدام، و ...)
- نظرخواهی تلفنی یا آنلاین از نیروهای حال حاضر
- مصاحبه با نیروهای فعلی در مورد شرایط کنونی مدیریت استعداد
- تحول در نحوه بررسی رزومه ها و سوابق افراد پیش از مصاحبه (تحول در غربالگری)
- بازبینی و اصلاح نحوه ارائه پیشنهاد شغلی به افراد
- بازبینی و اصلاح نحوه به توافق رسیدن در خصوص میزان حقوق
- بررسی و اصلاح نحوه آغاز به کار نیروی جدید و فرایند انطباق دهی نیروی جدید با سازمان
- آموزش حین نیروی کار با محوریت مدیریت و حفظ استعدادها
- هدف گذاری و ایجاد مکانیزم بازخورد برای آگاهی از درستی مسیر (استراتژی مدیریت استعداد)
- ایجاد فرایندهای آموزش و هدایت نیروها توسط مدیر اجرایی و ایجاد ارتباط موثر بین مدیریت و نیروهای مستعد
- ارتقای مستمر و دائمی نیروها
- برنامه ریزی در خصوص مسیر شغلی نیروها (نحوه پیشرفت و ارتقا)
- بررسی و بازبینی نحوه پایان همکاری با نیروها
- توجه به این نکته که موارد فوق الذکر صرفاً مواردی هستند که در اکثریت سازمان ها (و نه تمامی آن ها) در مورد مدیریت استعداد قابلیت بررسی دارند امری حیاتی است. فرآیندهای فوق، عموماً به عنوان

گرانگه‌های اصلی و هسته‌های مرکزی تحول مدیریت استعداد سازمانی شناخته می‌شوند. حفظ دیدگاه پیوسته و بلندمدت در مواجهه با تغییر و اصلاح فرآیندهای دخیل در ایجاد یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد از ضرورت بالایی برخوردار است.

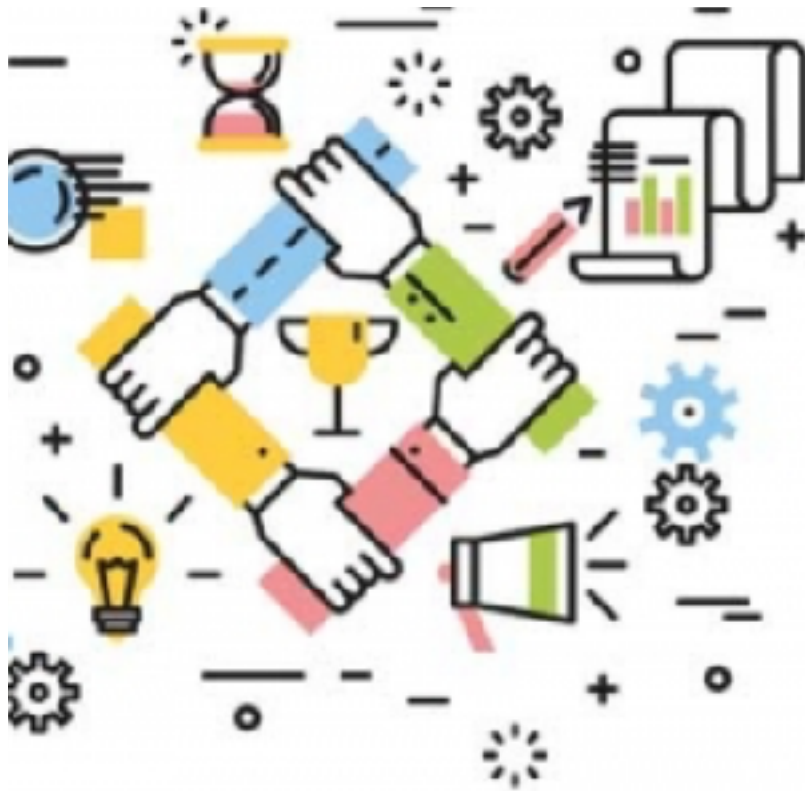
ارتباط مدیریت و دپارتمان منابع انسانی در مدیریت استعدادها

همانطور که اشاره شد، اعمال اصلاحات مورد نیاز در غالب فرآیندهای مذکور بر عهده مدیریت اجرایی سازمان است. چرا که مدیریت اجرایی به دلیل ارتباط دائم با نیروها، توانایی بیشتری در شناسایی استعدادها و بالفعل و بالقوه آن‌ها دارد. مدیریت اجرایی می‌تواند با دیدگاه پیوسته و بلندمدت استراتژی مدیریت استعدادها را عملی سازد و به صلاحدید خود اصلاحات و تغییرات لازم را در نحوه پیاده‌سازی آن اعمال نماید.



با این حال، با توجه به در هم تنیدگی برخی فرآیندهای فوق الذکر با حیطه وظایف دپارتمان منابع انسانی، نمی توان از نقش این دپارتمان به سادگی عبور کرد. دپارتمان منابع انسانی می تواند با پشتیبانی و حمایت خود، پیاده سازی استراتژی مدیریت استعداد را تسهیل کند. به بیان دیگر وظیفه اصلی دپارتمان منابع انسانی در زمینه مدیریت استعدادها، ایجاد بسترهایی است که در آن موفقیت نیروهای جدید و کنونی سازمان در گروی ارتباطات موثر آن ها با مدیریت اجرایی قرار گیرد.

دپارتمان منابع انسانی با ایفای نقش در مواردی همچون استخدام و انتخاب نیروهای جدید و در صورت لزوم حذف نیروهای فعلی، برخی از فرآیندهای فوق الذکر را هدایت و رهبری کند. این دپارتمان همچنین نقش موثری در سیستم مدیریت عملکرد و برنامه ریزی مسیر شغلی ایفا می کند. در نتیجه دپارتمان منابع انسانی می تواند در زمینه مدیریت استعداد نقش کاتالیزور را ایفا کرده و پیاده سازی آن توسط مدیریت را مورد حمایت و پشتیبانی خود قرار دهد.



با توجه به این نکات لزوم ارتباط موثر و دائم بین مدیریت و دپارتمان منابع انسانی به وضوح قابل مشاهده است. هماهنگ سازی این دو بخش و دستیابی به یک زبان و عمل مشترک، یکی از مسائل پیش روی مشاوران مدیریت در برخورد با مسئله مدیریت استعدادها است. اما نکته کلیدی این است که نیروی اجرایی استراتژی مدیریت استعداد بدون تردید مدیران هستند. مدیران اجرایی مسئولیت آگاهی یافتن از نحوه عملکرد نیروها و بررسی مستمر گزارش های عملکرد این نیروها را بر عهده دارند.

نکات مهم در خصوص استراتژی مدیریت استعداد

باید به یاد داشت که مدیریت استعداد یک استراتژی بیزینسی است. لزوم در نظر گرفتن آن در هنگام تصمیم گیری های خرد و کلان از اهمیت بالایی برخوردار است. به بیان دیگر مدیریت استعداد نیروها، دیدگاهی است که باید در اکثریت قریب به اتفاق فرآیندها و فعالیت های سازمانی جاری و ساری باشد.

جذب و حفظ نیروهای مستعد، وظیفه تک تک اعضای هر سازمان شمرده می شود، اما به طور خاص مدیران اجرایی بار اصلی این مسئولیت را بر دوش می کشند. و مدیران اجرایی بدون در نظر گرفتن نقش دپارتمان منابع انسانی قادر به اجرایی کردن استراتژی مدیریت استعداد ایده آل نخواهند بود.

عملیاتی کردن یک استراتژی مدیریت استعداد بهینه نیازمند توجه دقیق به موارد زیر است:

- ۱، نقش تمامی بخش های سازمان در اجرایی کردن استراتژی مدیریت استعداد با تکیه اصلی بر مدیریت اجرایی
- ۲، ایجاد بسترهای لازم برای آموزش دیدن نیروهای مستعد و ایجاد آمادگی در آن ها برای ارتقای شغلی
- ۳، ارتباط دائمی مدیریت سازمان با نیروهای مستعد، برنامه ریزی برای نحوه پیشرفت آن ها
- ۴، پایش درجه و شدت تاثیرگذاری استراتژی مدیریت استعداد موجود و ایجاد مکانیزم های بازخورد (Feedback)
- ۵، استفاده از سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS) به منظور بررسی مسیر شغلی نیروهای مستعد و مدیریت فرصت های در دسترس آن ها (مخصوص سازمان های بزرگ)