

استعداد چیست و مدیریت استعداد چه کمکی به سازمان می

کند؟

مقدمه

دراوایل سال ۱۹۹۷ شرکت مکنزی و شرکاء واژه جنگ برای استعداد را برای توصیف چالشهایی که کارفرمایان با آن مواجه اند تا کاندیدایی با مهارت بالا را پیدا کنند مطرح نمودند. آنها اعتقاد داشتند که مدیران کمی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان ها ایفا نمایند. بنابراین شرکتهای سراسرجهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند. مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی است این مزایای اقتصادی هم در سطوح شرکت ها و هم انفرادی اثبات شده است.

بر این اساس نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرایندی است که درطول ۳ ماه یا یکسال کامل شود. بلکه شامل برنامه ریزی یکپارچه ای می باشد که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را به تنهایی بر عهده نمی گیرد که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان گیر، اما بسیار با ارزش می سازد.

منابع سنتی مثل منابع طبیعی، تکنولوژی و ... به سرعت در دسترس همه قرار می گیرند و ارزش خود را بعنوان یک مزیت رقابتی از دست می دهند. اما منابع انسانی بعنوان یک دارائی راهبردی است که ایجاد ارزش افزوده می نماید. در واقع پیچیده شدن و رقابتی شدن محیط امروز باعث شده است تا نقش منابع انسانی کاملاً دگرگون شود که در شکل زیر نیز نشان داده شده است.

شکل گیری مدیریت استعداد

کسب و کار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیر قابل پیش بینی روبروست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد. براساس تحقیقات انجام شده. ۴۰ درصد مدیران از مشکلات پر نمودن پستها بدلیل فقدان نیروی مستعد در بازار شکایت دارند. شرکت مکنزی در ۱۹۹۷ اصطلاح جنگ برسر استعدادها را مطرح نمود. آنها در این پروژه چالشهای مدیران را در یافتن افراد ماهر بیان نمودند. مدیریت استعدادها هر روز مهمتر و چشمگیرتر خواهد شد چراکه سازمانها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصانشان و کمبود شدید استعدادها بسیار با مشکل مواجه خواهند شد.

در بسیاری از سازمانها که شروع به تجربه به اصطلاح "جنگ برای استعداد" نموده اند علاقه به مدیریت استعداد تبدیل به امری راهبردی شده است. برای سازمان های بخش دولتی تامین نیروی جوان تدریجاً کاهش یافته است و از طرفی نیروی کار پیر گردیده است. به عنوان مثال در دولت بعضی از کشورهای توسعه یافته مثل انگلستان، ۳۱٪ از کارمندان بیش از ۵۰ سال دارند که این امر به احتمال بسیار قوی منجر به از دست دادن مهارت های اساسی و تجارب این نسل بعد از دهه بعدی در قالب بازنشسته شدن آنها می گردد.

اخیراً طبق تحقیقی، نیمی از مدیران اجرایی بیان داشتند که رهبران عالی سازمانهایشان همسو با بحث مدیریت استعداد نیستند. در این مطلب قصد داریم تا عوامل تعیین کننده در پیاده سازی مدیریت استعداد و سهم هر کدام از آنها و شدت تاثیرشان بر مدیریت استعداد را بیان نماییم.

استعداد چیست و مدیریت استعداد چه کمکی به سازمان می کند؟

استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریع تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعدادهایشان مربوط می شود. همه افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه گذاری کنند، افراد مستعد هستند. و این امر در شغل است که افراد می توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند.

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه سازی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پستهای کلیدی در زمان مناسب است. تامین و نگهداشت استعداد به دلایل زیر مهمتر از هر چیزی است: (۱) اقتصاد مبتنی بر دانش (۲) رقابت بسیار شدید (۳) جابجایی و نقل و انتقال کارکنان. سازمانها به وسیله افراد حرکت می کنند، و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمانهاست. بنابراین مدیریت استعدادها هسته اصلی مدیریت است.

عوامل راهبردی زمینه ساز مدیریت استعداد با مشخص شدن رویکرد مدیریت استعداد و توجه به افرادی خاص با توجه به پستهای کلیدی سازمان، باید به چیزهایی که بر موفقیت یا شکست مدیریت استعداد در سازمان اشاره دارد، توجه نمود. همانطور که تصمیم راهبردی یک سازمان بر روی معرفی راهبرد مدیریت استعداد در سازمان متمرکز میشود، لازم است تا عواملی که موفقیت یا شکست طرح را به دنبال دارد مورد توجه قرار دهد. در مقالات و مدلهاى مختلف مطرح شده در سایتهای مرتبط برای این امر ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است که پس از بررسی های به عمل آمده این ابعاد عبارتند از:

راهبرد سازمان ۲- نقش مدیران ۳- مدیریت منابع انسانی راهبردی ۴- فرهنگ سازمانی

راهبرد سازمان

اولین گام در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان این است که مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود. نظریه پردازانی مثل گندوسی و کاو (۲۰۰۴) و توکرو کاوورما (۲۰۰۵) و هارتلی (۲۰۰۴) بر بر اجرای SHRM همسویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تاکید دارند. راهبردهای یکپارچه شده یا سیستمهای طراحی شده از طریق مدیریت استعداد تاکید دارد. فرلی (۲۰۰۵) و باتانجر (۲۰۰۷) تاکید دارند که مدیریت استعداد برای تامین نیازهای حال و آینده باید با اهداف و راهبرد سازمان همگام شود. مک کالی و ویک فیلد (۲۰۰۶) نیز معتقدند که موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی مشروط به ارتباط آن با راهبرد سازمان است.

نقش و حمایت مدیران، کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان است که همه مدیران در هر سطحی نقش موثری را در این زمینه ایفا کنند. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبکهای موثر رهبری است. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند.

تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره وری سازمان ها رابطه دارد. علاوه بر این مشخص شده است که بین سبک رهبری مدیران با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه تنگاتنگی وجود دارد.

اما برای این کار، مدیران چه سبکی را باید مورد توجه قرار دهند؟ در حالی که برخی از پژوهشگران مانند بلیک و موتن و مک گریگور بر این باورند که بهترین سبک رهبری، سبکی است که بهره وری، رضایت خاطر، رشد و بهبود در تمام وضعیتها را به حداکثر برساند، ولی بیشتر پژوهشهایی که در چند دهه گذشته صورت پذیرفته به روشنی از این موضع حمایت می کند که بهترین سبک وجود ندارد. رهبران موفق و اثربخش می توانند سبک خود را با اقتضانات وضعیت همسو و وفق دهند.

فرهنگ سازمانی

مرور نوشته های صاحب نظران مدیریت این واقعیت را نشان می دهد که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تاثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آنها با قدرت می توانند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت گیری راهبردی آن، تحت تاثیر قرار دهند.

فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزشها (چه چیز مهم است و چه چیز مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می کنند و چطور افراد عمل نمی کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می نهد.

رویکرد فرهنگی در مدیریت استعداد توسط کرلمن (۲۰۰۴) مطرح شده است که معتقد است، طرز تفکر یا mindset استعداد، عامل اصلی موفقیت سازمان است. طرز فکر در مدیریت استعداد، یعنی یک اعتقاد عمیق که بهترین استعداد را برای همه سطوح در نظر گرفته تا سازمان از عملکرد بهتری نسبت به رقبایش برخوردار شود. این اعتقاد به مدیران داده میشود تا قابلیتهای استخر استعدادشان را تعیین کنند و در ارائه کارهای فوقالعاده جرأت داشته باشند.

مدیریت منابع انسانی راهبردی

برای دهها سال اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت پرسنل یا کارکنان بود. این وظایف با ظهور مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ تکامل یافت و مدیریت منابع انسانی به رویکردی جامع در مدیریت منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی تبدیل گشت.

بیسالسکی و افسکر و دیگر نظریه پردازان مدیریت مهمترین حوزه های مدیریت منابع انسانی را به شرح ذیل عنوان کرده اند: استخدام، به کارگیری، توسعه یا خروج نیروی کار برنامه ریزی، کنترل یا نظارت و اداره نیروی کار (پرسنل)

علاوه بر فعالیتهایی که در شکل بالا نشان داده شده است، در سالهای اخیر با توجه به تحول نقش مدیریت منابع انسانی تعریف دیگری از مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است که به آن اثربخشی مدیریت منابع انسانی می گویند. حتی بسیاری اثربخشی مدیریت منابع انسانی را بعنوان یکی از عوامل موثر در عملکرد سازمان می دانند.

از جمله افرادی که بحث اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می کند هاسلید است. او اثربخشی را به دو حوزه تقسیم کرده است: اثربخشی فنی و اثربخشی راهبردی. مفهوم فنی اثربخشی معمولاً به فعالیتهای مدیریت منابع انسانی یا خدمات آن برمی گردد که در همه شرکتها مشترک و معمول است. این فعالیتهای سنتی مدیریت منابع انسانی مثل (جذب، آموزش، به کارگیری، بهداشت و ایمنی، تنظیم روابط کار، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی نیروی انسانی و...) با عنوان فنی معرفی می شود.

درمقابل این فعالیتهای مدیریت منابع انسانی راهبردی مثل (مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و ...) است که نوآوریهای مدیریت منابع انسانی را در نظر می گیرد. بسیاری از نویسندگان معتقدند که اثربخشی راهبردی بعد جدیدی را به منابع انسانی اضافه کرده است که باعث می شود مدیریت منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان همسو گردد، اما این ویژگی در مدیریت منابع انسانی سنتی یا فنی (مدیریت کارکنان) دیده نمی شد.

سخن پایانی

به عقیده مایکل و همکاران (۲۰۰۱) که با مطالعه ۲۷ شرکت در طول ۵ سال صورت گرفته است، این باور شکل گرفته است که واحد منابع انسانی مسئول ایجاد استخر استعداد است و مدیران نیز وارثان این استخر استعداد هستند. برای موفقیت در پیاده سازی مدیریت استعداد، واحد منابع انسانی با رویکردی فنی و سنتی راه به جایی نخواهد برد و از طرفی نیز به تنهایی قادر به اجرای مدیریت استعداد در سازمان نخواهد بود.

سندلر (۲۰۰۳) معتقد است که هنوز بسیاری واحد منابع انسانی را مسئول اصلی استعداد سازمان می دانند. اما در مقابل مایکل و همکارانش (۲۰۰۱) بحث می کنند که واحد منابع انسانی به تنهایی قادر به انجام این کار نیست. برای موفقیت، مدیریت استعداد نیازمند مشارکت همه واحدهاست و نیاز به آن دارد که از همه واحدها کمک بگیرد. برای این نیز واحد منابع انسانی باید خود را از رویکرد سنتی به رویکرد راهبردی تغییر داده و واحدهای مختلف سازمان نیز این واقعیت را بپذیرند و درک نمایند. از اینرو باید پذیرفت که، مدیریت استعداد اثربخش درباره بهبود فرایند منابع انسانی نیست، بلکه درباره یک مفهوم و رویکردی متفاوت با همکاری واحد منابع انسانی است.