

مصاحبه دوم:

«جانشین‌پروری و مدیریت استعداد»

جناب آقای دکتر سیدرفیع موسوی (مدرس دانشگاه، مدیر اجرایی و مشاور علمی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی جهاد دانشگاهی)
مصاحبه‌کننده: افسانه عباسیان، علی مهدی





ضمن عرض سلام و تشکر از قبول زحمت حضرت عالی برای انجام مصاحبه برای این شماره از فصلنامه تخصصی آموزش مدیریت دولتی که کارکنان نظام اداری را مخاطبین اصلی خود می‌بیند، لطفاً به عنوان اولین سوال، از حیث تبارشناسی و شناخت مفهوم و ادبیات نظری مدیریت استعداد، جانشین پروری و تربیت مدیران آینده، برای خوانندگان توضیح عنایت بفرمایید.

کند. در راستای جذب استعدادها، ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد. برند کارفرما با جذابیت سازمان‌ها مرتبط است و هرچه برند کارفرما قوی‌تر باشد، استعدادها را بیشتر به سمت خود جلب می‌کند. اگرچه شواهد پژوهشی از رابطه بین برند کارفرما و جذب و نگهداشت استعداد حمایت می‌کند، ولی تلاش‌های محدودی برای مدل‌پردازی این رابطه صورت گرفته است؛ به گونه‌ای که بتوان براساس آن مدل، جذب و نگهداشت استعدادها را پیش‌بینی کرد؛ همچنین، معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد مستعد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند، از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود. بدین منظور سازمان‌ها باید روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را به کار گیرند.

بنابراین مدیریت استعداد رویکردی آگاهانه و عمدی است که به منظور جذب، توسعه و نگهداشت افراد مستعد و توانمند برای تحقق نیازهای کنونی و آینده سازمان صورت می‌گیرد. مدیریت استعداد به معنی فرایند مداوم استخدام بیرونی و انتخاب و توسعه درونی و نگهداشت است.

مدیریت استعداد در سازمان‌ها از مواردی است که در قانون‌های توسعه به آن توجه می‌شود. برای مدیریت استعداد، مدل‌های گوناگونی وجود دارد. یکی از مدل‌های رایج، فیلیپس و روپر است. فیلیپس و روپر^۱ برای مدیریت استعداد براساس ارزش‌ها و شایستگی‌های سازمانی، ساختاری ارائه کرده‌اند که مؤلفه‌های مدیریت استعداد را شامل پنج عنصر: جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و نگهداشت می‌دانند. در مرکز این ساختار، ارزش‌ها و شایستگی‌های اصلی سازمان قرار گرفته‌اند. این عناصر از طریق

امروزه سازمان‌ها بیش از پیش به منابع انسانی خود متکی هستند و سازمان‌هایی که در جذب افراد مناسب، در مکان مناسب و در زمان مناسب با شکست مواجه شوند، در وضعیت مخاطره‌آمیزی قرار می‌گیرند. در عصری که مهارت‌ها و دانش کارکنان در میان مهم‌ترین توانمندسازهای مزیت رقابتی هستند، سازمان‌ها نمی‌توانند اهمیت جذب و حفظ افراد مستعد را نادیده بگیرند.

نظام جذب به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی (جذب، نگهداشت، توسعه و به‌کارگیری منابع انسانی) شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و آماده‌شدن برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل گوناگون سازمانی به کارگمارده شوند. اثربخشی این نظام در گروهی رعایت اصولی همچون: هدفمندی، روش‌مندی، ابزارمندی، نیازسنجی و استفاده از منابع مناسب و همچنین، برخورداری از ویژگی‌هایی همچون ایجاد فرصت برابر، تداوم و به‌موقع بودن است.

همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. برای مثال، شرکت گوگل برای انتخاب هر فرد ۱۸۷ ساعت زمان صرف می‌کند تا شخص مناسب و درست را انتخاب

زمان کافی است. برای حل این مساله و آزادسازی زمان مدیران می‌توان برخی از مسئولیت‌های مدیران را به گروه‌های کوچکی از کارکنان واگذار کرد. این امر موجب فراهم‌سازی فرصت‌های ارزشمندی برای توسعه و بهبود کارکنان می‌شود. یکی دیگر از راه‌حل‌ها، تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به‌عنوان مثال، می‌توان از کارکنان پرسید که نیازمندی‌های بهبود و بهسازی خود را چه چیز می‌دانند؛ مهارت‌هایی که دارند را بیان کرده، راه‌های توسعه آن‌ها را نیز مطرح کنند. این عامل (سؤال از خود فرد در امر توسعه) موجب کشف استعدادهای پنهان نیز می‌شود. یکی دیگر از مسائل مهم در زمینه بهسازی استعدادها، مدیریت مطلوب فرایندهای بهسازی است.

لطفاً از تجربیات سایر کشورهای پیشرو در حوزه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری برای خوانندگان این شماره از فصلنامه با رویکرد قیاس تطبیقی با وضعیت موجود کشورمان توضیح بفرمایید (روش‌ها، الگوها، فرایندها، نتایج).

برای اینکه سازمان‌ها بتوانند به توسعه شایستگی و استعدادهای کارکنان خود بپردازند، مدل‌های توسعه‌ای وجود دارد که براساس این مدل‌ها و ابزارهای معرفی شده در هر مدل، توسعه استعدادها در سازمان صورت می‌گیرد که در ادامه به تعدادی از این مدل‌ها اشاره می‌کنم.

مدلی توسط رمضان‌پناه و همکاران ایشان ارائه شده است که روش‌های توسعه استعداد در قالب دو دسته اصلی قرار گرفته‌اند که عبارتند از: ۱. خودتوسعه‌ای و ۲. توسعه سازمانی. ابزارهای خودتوسعه‌ای شامل: استفاده از دانش مشاوران، الگوبرداری، تطبیق دادن خود با مدل ارزیابی سازمانی و تأمل بر خود و ابزارهای توسعه سازمانی شامل: آموزش تئوریک، مربی‌گری، بازآموزی و کارآموزی، موردکاوی، ایفای نقش، مدیریت عملکرد، شفاف‌سازی وظایف، سخنرانی توسط مربیان و مدیران برتر، غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی، تشکیل جلسات حل مساله گروهی و...

مدل یلنر و بrolینا^۱ و یا مدل گاندز که به‌منظور توسعه پتانسیل‌های موجود و مدیریت مؤثر توسعه استعدادها، سیستمی ارائه داده است که از هفت بخش شامل: مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، آموزش و توسعه، جانشین‌پروری، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و مزایا، برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استخدام و جذب می‌شود. - مدل ماتیس و جکسون رویکردهای توسعه‌ای را تحت سه‌عنوان طبقه‌بندی می‌کنند. به‌زعم آن‌ها، سرمایه‌گذاری روی توسعه

یک فرایند پیوسته که شامل گام‌های استراتژی، اجرا و ارزیابی است، به هم متصل شده‌اند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می‌یابد.

هدف مدیریت استعداد در جذب استعدادها، ایجاد عملکرد سازمانی پایدار است؛ عملکردی که با اهداف عملیاتی و استراتژی سازمان همخوانی داشته باشد. سازمان‌ها متوجه هستند که به علت شرایط اقتصادی غیرقابل پیش‌بینی کنونی، نیازمند پایداری در عملکرد خود هستند؛ بنابراین، جذب استعدادها و توسعه آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

همه سازمان‌های کوچک و بزرگ یا محلی، ملی و جهانی باید استعدادهای خود را به‌منظور تحقق اهداف خود، در بازار کار درحال تغییر سریع، توسعه دهند و حفظ کنند. توسعه استعداد نه‌تنها برای پیروزشدن در مزیت رقابتی مهم است، بلکه برای حفظ مزیت رقابتی نیز ضروری است. سلاح رقابتی غالب در قرن بیست و یکم، آموزش و مهارت‌های نیروی کاری خواهد بود؛ بنابراین، توسعه و حفظ نیروهای کاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد شد. علاوه بر جذب و نگهداشت استعدادها، در مدیریت استعدادها نوعی حلقه مفقوده به نام توسعه استعدادها وجود دارد که بدون آن، هر سازمانی در آینده با مشکلاتی مواجه خواهد شد. با توجه به شرایط بسیار رقابتی و متغیر امروزی، نیاز به بازبینی و نوسازی مستمر مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و به‌ویژه استعدادها، یکی از الزامات اصلی در موفقیت سازمان‌هاست. شرکت‌های برتر دنیا هر یک به روش‌های گوناگون، برنامه‌های توسعه کارکنان خود را پی‌گیری می‌کنند.

توسعه استعداد، مانند یادگیری و بهبود عملکرد، یکی از عناصر مهم و ضروری در مدیریت استعداد است. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از توسعه استعداد و شایستگی‌ها از فرسوده شدن سرمایه انسانی خود جلوگیری کنند و این کار را می‌توانند از طریق منحصر به فردتر کردن و ارزشمندتر کردن دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها و یا از طریق سیستم داخلی مدیریت منابع انسانی که شامل: آموزش جامع، ارتقاء، فرایند ارزیابی عملکرد توسعه‌ای و پرداخت مبتنی بر مهارت می‌شود، انجام دهند. درگذشته، رویکرد متفاوتی نسبت به توسعه استعداد و شایستگی کارکنان وجود داشت که در دنیای رقابتی کنونی، این دیدگاه دستخوش تغییرات زیادی شده است.

در بحث بهسازی استعدادها، مهم‌ترین نقش برعهده مدیران مستقیم افراد است. این مدیران هستند که می‌بایست درک کنند چه چیز موجب قوی‌تر شدن هر کارمند می‌شود. یکی از موانع در این امر، مشغله بیش از حد مدیران و دراختیار نداشتن

1. Yellner and Brolina

2. Mathis and Jackson

زنده است که مسئولیت تأمین منابع انسانی برای پیشرفت و نگهداری کارکنان مستعد را برعهده دارد.

درحقیقت، جانشین‌پروری را می‌توان به صورت یک فرایند نگرینست. فرایندی که نیاز اصلی برای استعداد فکری و رهبری طی زمان را از طریق سازمان مشخص می‌کند و افراد را برای مسئولیت‌های کاری آینده و کنونی مورد نیاز در سازمان آماده می‌کند. یکی از اهداف این برنامه آن است که استعدادهای موجود در سازمان را با استعدادهای مورد نیاز در آینده تطبیق دهد و به سازمان هنگامی که با چالشی عملیاتی و استراتژی مواجه می‌شود، از طریق داشتن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب برای فعالیتی کارآمد و مناسب کمک کند.

جانشین‌پروری، یک فرایند تکاملی و استراتژیک است که تضمین می‌کند افراد مناسب برای پر کردن سمت‌های کلیدی در سازمان در دسترس هستند. مهم‌ترین موضوع در جانشین‌پروری باید فعالیت‌های توسعه‌ای باشد، نه فهرستی خشک و خالی از کارکنان دارای پتانسیل بالا و جاهایی که ممکن است به کار آیند. جانشین‌پروری، ابزاری قوی برای ارزیابی استعدادهای موجود در سازمان و نیز توانایی سازمان برای جذب و توسعه استعدادهای جدید است؛ همچنین، برنامه جانشین‌پروری؛ دیدگاه روشنی در خصوص استعدادهای مورد نیاز در آینده و اینکه چگونه باید این استعدادهای را در سازمان توسعه داد، ارائه می‌دهد. برای جانشین‌پروری در سازمان‌ها براساس نظر انجمن مدیریت منابع انسانی^۲ می‌توان هفت گام اساسی به صورت زیر در نظر گرفت:

۱. شناسایی موقعیت‌های کلیدی در سازمان: می‌توان گفت تمام مشاغل در سازمان دارای امنیت هستند؛ اما بعضی از سطوح و مشاغل در صورتی که مدت‌زمان زیادی بدون سرپرست باقی بمانند، متوسط زمان برای پر کردن یک شغل بدون شاغل در سازمان‌ها حداکثر ۴۲ روز است و باید سازمان مشخص کند، چه مشاغل و پست‌های سازمانی باید زودتر از این زمان پر شوند. در حالت ایده‌آل باید هر شغلی به سرعت توسط فردی که به‌عنوان جانشین در نظر گرفته شده، به سرعت پر شود؛ اما سازمان باید مشاغل با اولویت بالاتر را مشخص کند و به‌عنوان نقاط کلیدی برای جانشین‌پروری در نظر گرفته شود.

۲. مهارت‌های مهم و مورد نیاز برای مشاغل کلیدی که احتیاج به جانشین دارند، مشخص شود. این ویژگی‌ها از طریق مشاهده کارکنان در حین انجام کار، سیاهه و آرسی یا چک‌لیست‌ها، نظرهای خبرگان سازمانی و شرح وظایف مشخص می‌شود. باید دقت شود که اگر فردی مهارت‌ها و شایستگی‌های اصلی را دارا بود، می‌توان بقیه توانایی‌ها را با استفاده از مفاهیم مربوط به توسعه شایستگی‌ها ایجاد کرد.

سرمایه‌های فکری برجسته می‌تواند به سه شکل: سرمایه‌گذاری‌های ضمن کار، سرمایه‌گذاری خارج از کار و سرمایه‌گذاری در سازمان‌های یادگیرنده صورت گیرد. رویکردهای مربوط به محل کار شامل: مربی‌گری، انتصاب در انجمن‌ها، چرخش شغلی، موقعیت‌های دستیاری، و رویکردهای خارج از محل کار شامل: دوره‌های کلاس درس، سمینارها، آموزش بیرونی (تجارب توسعه‌ای بیرونی، فرصت مطالعاتی) و رویکردهای سازمان یادگیرنده شامل: دانشگاه‌های سازمانی، مراکز توسعه کارراه شغلی و توسعه الکترونیک می‌شود.

- مدل استوارت و براون^۱ نیز برای توسعه دانش و مهارت‌های جدید کارکنان، به گونه‌ای که بتوانند در شغل خود موفق باشند، چهار نوع برنامه را پیشنهاد می‌کنند. این برنامه‌ها شامل: ۱. آموزش رسمی، ۲. ارزیابی و بازخورد، ۳. تجارب کاری و ۴. روابط توسعه‌دهنده می‌شود. به‌زعم آن‌ها، آموزش رسمی نوعی از توسعه است که شامل تجارب یادگیری رسمی مانند دوره‌های آموزشی رسمی می‌شود. ارزیابی و بازخورد شامل ارزیابی کارراه شغلی و ارزیابی چندمنبعی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌شود. از منظر استوارت و براون، تجارب یادگیری عبارت از: غنی‌سازی شغلی، حرکت‌های عرضی (شامل چرخش شغلی و انتقال‌ها)، حرکت به طرف بالا و حرکت به طرف پایین هستند. از نظر استوارت و براون، روابط توسعه‌دهنده شامل: مربی‌گری، استاد-شاگردی (مربد- مرشدی)، مدل نقش، گروه‌ها یا شبکه‌های حمایتی و سرپرست/ همکار می‌شود. با توجه به مدل‌های ارائه شده که تعدادی از مدل‌هایی هستند که طی سال‌ها در خصوص توسعه استعداد و شایستگی‌های کارکنان مطرح شده و مورد استفاده قرار گرفته است و هر یک از این روش‌ها با استفاده از تکنیک‌های گوناگونی قابل اجراست.

مراحل کاربست جانشین‌پروری چیست و تنظیم ماموریت‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها و گروه‌های هدف بایستی چگونه باشد؟

برنامه‌ریزی جانشینی را می‌توان به عنوان تلاش برای تعیین تعداد مدیران ماهر و کارکنان واجد شرایط و مورد نیاز برای پوشش رویدادهای بازنشستگی، مرگ، بیماری و ترفیع در نظر گرفت که به خالی شدن موقعیت‌های کلیدی منجر می‌شود. برنامه‌ریزی جانشینی، یک تکنیک شناسایی و آماده‌سازی اشخاص مستعد برای توسعه و عرضه آن با مهارت‌های صحیح برای ارتقا و پیشرفت در آینده است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بیشتر از یک فرایند انتخاب است و برنامه‌ای مداوم برای تأمین مدیریت مستمر در حال و آینده است و این کار از طریق درگیر کردن سطوح گوناگون در سازمان انجام می‌شود. جانشین‌پروری یک ساختار

1. Stewart and Brown

2. SHRM

کند بودن روند به کارگیری بسیاری از فرایندهای مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی دولتی و دانشگاه‌هاست، پس طبیعی است که درخصوص آماده نبودن دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی برای به کارگیری برنامه جانشین‌پروری با هریک از برنامه‌های توسعه یافته تردید وجود داشته باشیم.

باید عرض کنم یکی از دلایل این امر، تفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است. در کل، برنامه‌های جانشین‌پروری بدون حمایت جدی و کافی از سوی مدیران ارشد سازمان‌ها نتیجه چندانی نخواهد داشت. مدیران باید بشدت باور داشته باشند که کارکنان مستعد و شایسته می‌توانند منشاء مزیت رقابتی باشند که مستقیم بر عملکرد سازمان‌ها تاثیر گذارند.

پیشنهادهای

۱. مدیران باید برنامه عملی و مدونی برای یافتن استعدادها و جانشین‌پروری آنها تعریف کنند که به عنوان یکی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی، جزو اهداف بلندمدت دستگاه‌ها قرار گیرد و برای اجرای این برنامه، بودجه و وقت کافی اختصاص دهند و برای شناسایی استعدادها موجود که به صورت بالقوه امکان ارتقا به پست‌های بالاتر را دارند، مدیران باید بتوانند به درستی عملکرد زیردستان را ارزیابی کنند.

۲. مدیران باید کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت را به منظور آگاهی کارکنان از مسیر شغلی، احتمال ارتقاء و مسئولیت‌های شغلی فعلی و احتمالی آینده برگزار کنند؛ بدین منظور، ضروری است برنامه جانشین‌پروری به عنوان ابزاری برای شناسایی نیازهای قابل توجه و توجیه کارمندان و مدیران قرار گیرد.

۳. یکی از مهم‌ترین راه‌های آماده کردن افراد برای پست‌های بالاتر این است که افراد اطلاعات، تجارب و دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند (مدیریت دانش).

۴. برای ارتقاء و انتصاب و گزینش افراد برای پست‌های کلیدی از روش‌های سنتی ارتقاء خارج، و از تکنیک‌ها، روش‌ها و ابزارهای نوین برای ارتقاء، انتصاب، چرخش شغلی و... افراد استفاده کنند تا بر اساس توانمندی، شایستگی و قابلیت افراد صورت پذیرد.

۵. با توجه به اینکه مهم‌ترین محصول فرایند جانشین‌پروری، ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام پست‌های موجود در دستگاه‌های اجرایی و دانشگاه‌ها، مخزنی از استعدادها وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آنها برگزید. با این روش می‌توان هنگام مواجه شدن با مسائل غیرمترقبه، راحت روبرو شد و آن را مدیریت کرد.

از دیدگاه شما، فرهنگ سازمانی چه جایگاهی در احصاء نتیجه، اثربخشی موضوع مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و به کارگیری افراد با استعداد در چرخه

۳. ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی کارکنان فعلی: این بند می‌تواند با استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد، فرم‌های تجزیه و تحلیل، بازخورد سرپرست و... دریافت شود؛ همچنین، می‌توان از مشاوران خارج از سازمان نیز استفاده کرد.

۴. تطبیق مهارت‌های اساسی با مهارت‌های کنونی کارکنان: به عنوان مثال، مدیر بخش مالی می‌تواند در مهارت‌های کلیدی به کارشناس ارشد خود کمک کند. بهتر است این بند بر اساس مهارت‌ها و نه عناوین شغلی صورت گیرد.

۵. به مشاغلی در سازمان که در صورت ترک شاغل به هردلیل نیازمند جایگزینی سریع است و جایگزینی در دسترس نیست، توجه شود. بهتر است در هنگام استخدام به افرادی توجه کنید که دارای چند مهارت به خصوص در مشاغل کلیدی باشند.

۶. برنامه‌ای برای رفع شکاف‌ها در نظر گرفته شود، مانند مربی‌گری، استاد - شاگردی و توسعه حین کار.

۷. برنامه جانشین‌پروری باید به صورت منظم بازبینی شود تا سازمان مطمئن باشد که همواره جانشین مناسب برای مشاغل کلیدی در حال توسعه و یادگیری هستند.

بنابراین، می‌توان در نظر گرفت که جانشین‌پروری به عنوان یکی از خروجی‌های ارزیابی و کانون‌های توسعه قابل استفاده است.

با عنایت به اشراف حضرت عالی در حوزه مطالعات مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، لطفاً بفرمایید با توجه به اینکه اساساً مقوله جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، مقوله‌ای بنیادی و مبتنی بر مطالعات آینده است، درخصوص آماده‌سازی بسترهای مورد نیاز و چالش‌های احتمالی آینده موجود در این مسیر، چه تمهیداتی بایستی اندیشیده شود (بویژه در تقابل نیروهای با استعداد جوان و کارکنان باتجربه کم‌انگیزه)

از آنجا که در سال‌های اخیر، مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته و جانشین‌پروری در سازمان‌ها اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده است.

پژوهش‌ها نشان‌دهنده ضرورت اجرای برنامه جانشین‌پروری و نبود آمادگی و اطلاع کافی از این برنامه‌هاست، همچنین باید عرض کنم شرکت‌های تجاری و غیردولتی در اجرای برنامه‌های مختلف منابع انسانی تاکنون موفق‌تر از مراکز علمی و دستگاه‌های اجرایی دولتی عمل کرده‌اند. ایجاد آمادگی و آگاهی درخصوص اجرای چنین برنامه‌ای در مراکز آموزشی و دولتی از ضرورت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که آمارهای مختلفی دال بر بالا بودن میزان سن مدیران و کارکنان دانشگاه‌ها، مراکز علمی و دولتی وجود دارد؛ همچنین شواهد تاریخی و پژوهش‌ها بیانگر

نظام مدیریتی کشور دارد؟ به بیانی دیگر، به نظر نمی‌رسد که حلقه‌های قدرت در برخی دستگاه‌ها، چندان پذیرای افراد با استعداد به خصوص از سایر دستگاه‌ها باشند؟ تحلیل شما از چنین وضعیتی چیست؟

جذب و استخدام افراد است؛ همچنین، کسب بینش در خصوص الگوهای رفتاری افراد قبل از مصاحبه نیز به سازمان کمک خواهد کرد تا افرادی با استعدادهای متنوع برای سازمان استخدام کنند. مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چندملیتی از دورترین نقاط دنیا روبه‌رو خواهد شد که انتظارات و فرهنگ‌های متنوعی خواهند داشت و در این میان، سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از چندین عنصر انسانی تهیه کند؛ همچنین، به علت مجازی‌شدن فرایندها و انجام امور از فواصل دور، مدیریت منابع انسانی با چالش پایین‌بودن تعهد سازمانی روبه‌رو خواهد بود که باید سازوکار مناسبی را برای حفظ و نگهداری آن‌ها به کار گیرند. تغییرات و پیامدهای تغییر برای هر سازمانی منحصر به فرد است و شرکت‌ها باید با توجه به این تغییرات منحصر به فرد، خود را با آن سازگار کنند. برای سازگار شدن با محیط، این شرکت‌ها مجبور به پذیرش ملاحظات در اتخاذ شیوه‌های تغییر، فرهنگ سازمانی و ساختارهای درونی و بیرونی خود هستند.

بنابراین، با توجه به عناصر سازمان در این مرحله باید بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟ شکاف‌های موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می‌خواهیم به آن برسیم، چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند دخیل باشند، مهم هستند؛ از این‌رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه‌ریزی‌های آینده منابع انسانی و توسعه آنان یاری رساند. پس ببینید برای تعیین شایستگی‌های آینده و نیازهای توسعه افراد باید به مواردی همچون: مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، برخورداری از اصول رفتاری و فرهنگ سازمانی توجه شود و طرح‌های توسعه‌ای باید با فرهنگ سازمانی هم‌سو باشد.

راهبرد شما برای توسعه و پیشرفت کاری و انگیزشی افراد بااستعداد شناخته‌شده پس از به‌کارگیری در دستگاه‌های اجرایی چیست؟ منظور این است که مدیریت استعداد در ادامه خود بایستی به خلق ارزش منتهی شود و چون در موارد بسیاری مشاهده شده است، افراد با استعداد پس از جذب در دستگاه مورد نظر، اسیر سکون و ضعف پویایی نظام اداری شده، به مرور در زمره افراد متوسط و یا حتی ضعیف قرار می‌گیرند؟ برای جلوگیری از آن برای افراد با استعداد چه باید کرد؟

همان‌طور که قبلاً نیز عرض کردم، مدیریت استعداد، یکی از اصلی‌ترین مسائل پیش روی هر سازمانی به‌شمار می‌آید. پیش‌نیاز یک جامعه توسعه‌یافته، برخورداری از سازمان‌های

مدیریت منابع انسانی، همواره یکی از چالش‌برانگیزترین مسائل سازمان‌ها بوده است. دپارتمان‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، وظیفه‌های گوناگونی را برعهده دارند؛ اما با وجود بازار شدیداً رقابتی‌ای که برای جذب و نگهداشتن نیروهای متخصص و ماهر وجود دارد، به‌نظر می‌رسد پیدا کردن افراد شایسته برای استخدام، سخت‌ترین و حساس‌ترین وظیفه این دپارتمان‌ها است. بر اساس گزارش سایت فوربس، می‌توان پنج چالش اصلی در سال ۲۰۲۰ برای مدیران انسانی برشمرد.

۱. پیدا کردن و استخدام کارمندان مستعد: برای حل این چالش و اطمینان از استخدام کارمندان مستعد، سازمان‌ها از آزمون‌های مهارت و ارزیابی رفتاری استفاده می‌کنند.

۲. نگاه‌داشت کارمندان مستعد با توجه به سلامتی کارمندان: تحقیقات نشان می‌دهد فرسودگی شغلی یکی از مشکلاتی است که کارمندان در سال‌های اخیر با آن روبه‌رو هستند و حتی کارمندان با سابقه نیز علاقه‌مند به ترک شغل خود هستند و شرکت‌ها به علت فشار کاری و فرسودگی شغلی در کارمندان، در معرض خطر عمده از دست‌دادن با انگیزه‌ترین و سخت‌کوش‌ترین کارمندان خود هستند؛ بنابراین، مدیریت منابع انسانی نیازمند توجه به کیفیت زندگی کاری کارمندان است.

۳. توسعه و پرورش نسل بعدی مدیران و رهبران برای سازمان: هزینه‌های بالای جذب و استخدام افراد مستعد برای مشاغل بالای سازمانی باعث می‌شود، سازمان به استفاده از استعدادهای درون سازمانی برای پست‌های بالاتر سازمانی بیندیشد. برای تحقق این هدف، نیاز است تا سازمان‌ها برنامه‌های یادگیری مهارت‌های جدید، توسعه فردی و مربی‌گری را به کارکنان خود آموزش دهند.

۴. آموزش و توسعه نیروی کار و کارکنان سازمان: درحالی‌که شرکت‌های بزرگ مانند آمازون، صدها میلیون دلار برای توسعه کارکنان خود در نظر گرفته‌اند، بعضی از شرکت‌ها به آموزش کارکنان خود تمایلی ندارند. امروزه برای کاهش هزینه آموزش و توسعه سازمان‌ها از دوره‌های آنلاین برای منابع انسانی خود استفاده می‌کنند. سرمایه‌گذاری در کارکنان و آموزش آن‌ها برای سازمان، یک تیم وفادار از آن‌ها را ایجاد خواهد کرد.

۵. دراختیارداشتن کارمندان متنوع اما هم‌راستا: نیاز است تا در سازمان، گروه‌های متنوعی از کارمندان استخدام شوند. مانع اصلی برای تحقق این مهم، تعصبات افراد تصمیم‌گیرنده در



توسعه یافته است و سازمان‌های توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک به دست می‌آورند. انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. رقابت شدید؛ حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. با توجه به چالش‌های فراوان پیش‌رو، برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به نخبگان و مدیریت استعداد نیاز دارند؛ بنابراین، مدیریت استعداد و استعدادیابی یکی از وظایف اصلی مشاور منابع انسانی در سازمان‌هاست.

بنابراین، استراتژی مدیریت استعداد به دنبال حفظ کارمندان و ایجاد فضایی برای داشتن کارمندان وفادار است. مدیران سازمان با استراتژی مدیریت استعداد می‌توانند فاصله زمانی رسیدن به نیروهای با استعداد مورد نیاز سازمان خود را کوتاه کنند و با اضطراب کمتر در مسیر موفقیت گام بردارند؛ همچنین، بسیاری از سازمان‌های موفق برای پیاده‌سازی سیستم تولید ناب در کنار استعدادیابی و مدیریت استعداد، به دنبال توانمندسازی و استعدادسازی کارکنان خود هستند. خوب است بدانید استراتژی مدیریت استعداد به جای اینکه به بهترین گزینه برای موقعیت شغلی فعلی فکر کند، اساساً تلاش می‌کند تا ببیند که آینده آن موقعیت شغلی چه نیازی خواهد داشت؛ البته، این استراتژی را

نباید با نیاز به استخدام نیروی جدید در آینده اشتباه گرفت، بلکه به این معناست که چه اقداماتی باید انجام شود که کارمندان فعلی بتوانند آموزش ببینند و دانش خود را افزایش دهند تا در آینده بتوان از توانایی‌های توسعه یافته آن‌ها استفاده کرد.

در نهایت، در عصر کنونی، بالندگی سازمان‌ها در گروی سرمایه انسانی مستعد آنهاست. استعدادهای برتر به طور فزاینده‌ای به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌هایی که عملکرد سطح بالایی دارند، شناخته شده‌اند. تمرکز بر مدیریت استعداد در بازار تجاری امروزی، عنصر بسیار مهمی در موفقیت سازمانی به‌شمار می‌رود. نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرایندی است که در طول ۳ ماه یا یکسال کامل شود؛ بلکه شامل برنامه‌ریزی یکپارچه‌ای است که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی، مسئولیت آن را به تنهایی برعهده نمی‌گیرد که این امر، مدیریت استعداد را دشوار و زمان‌گیر، اما بسیار با ارزش می‌سازد. اجرای برنامه مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب باشد. در واقع، از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی‌های آشکار یا نهفته شناسایی و معرفی شوند؛ همچنین سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد که از طریق آن همه کارکنان هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند.