



مدیریت استعداد Talent management

دکتر پریسا پویا
دکتری مدیریت دولتی
p_pooya2001@yahoo.com

تاریخچه

- استفاده از شایستگی به سال‌های پایان جنگ جهانی دوم و آغاز جنگ سرد توسط دو کشور ابرقدرت آن زمان یعنی ایالات متحده آمریکا و شوروی سابق باز می‌گردد.
- استفاده از شایستگی در شرکت T&AT، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مخابراتی در دنیا در حوزه سازمانی به کار برده شد. بنابراین در دهه ۱۹۵۰، اقدام به تأسیس یک کانون ارزیابی کردند.

• موضوع بحثی که در سال ۱۹۶۲، بسیار جدی دنبال شد، این بود که آیا دانش آموختگان دانشگاه هاروارد در حوزه‌های تجاری و کسب و کار نیز دارای بالاترین عملکرد هستند؟

اما بعضی از دانش آموختگان غیر هارواردی از نظر پول و پست سازمانی بهتر بودند. این شوک آور بود. این افراد که از هارواردی‌ها بهتر عمل کرده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. آنها متوجه شدند که این افراد چیز متفاوتی داشتند.



آنچه کشف شد این بود که هارواردی‌ها از نظر دانش بهترین بودند.

در مهارت هم بهترین بودند.

آنچه تفاوت می‌کرد، ویژگی‌های درونی آنها بود. آنها نام این ویژگی‌ها را نگرش گذاشتند.

- در آن زمان اگر کسی تقاضای ادامه تحصیل برای دانشگاه هاروارد می‌فرستاد. ابتدا از او **آزمون هوش** می‌گرفتند. اگر می‌توانست از پس آزمون برآید، پذیرفته می‌شد. اما اگر قادر به این کار نبود، رد می‌شد. یکی از کسانی که از این آزمون رد شد، بیل گیتس مدیر شرکت مایکروسافت بود. بنابراین از آن زمان به بعد آنها تصمیم گرفتند که به جای اینکه از متقاضیان تست هوش بگیرند، **دانش، مهارت و نگرش** فرد را ارزیابی کنند.
- مک‌کلند بعداً استدلال کرد که آزمونهای سنتی هوش و همینطور شرایط دیگری مثل مدرک تحصیلی، برای پیشگویی عملکرد شغلی محکوم به شکست هستند.

شایستگی



- شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارتهای صریح و ضمنی است که به شخص، نیروهای بالقوه برای اثر بخشی در عملکرد کاری را می‌دهد.
- شایستگی ویژگی‌هایی است که به عملکرد برتر یا اثربخش در شغل مورد نظر ارتباط دارد. به عبارت دیگر شایستگی‌ها شواهدی هستند دال بر این که فرد ویژگی‌هایی برای عملکرد برتر و یا اثربخش را دارد.

ابعاد شایستگی



انواع شایستگی





شایستگی های هسته ای

آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که **لازم است** تمام کارکنان شاغل در سازمان از کارگران خط تولید و خدمات گرفته تا مدیران، معاونان و مدیرعامل دارا باشند.

شایستگی‌های هسته‌ای و سطوح آن از یک شرکت به شرکت دیگر فرق می‌کنند

شایستگی های فنی یا کنشی

- شایستگی‌های کنشی یا فنی، آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که خاص آن واحد یا معاونت هستند و لزومی نیست که سایر واحدها یا معاونت‌ها از آن شایستگی برخوردار باشند.
- برای مثال شایستگی‌هایی نظیر روابط کارکنان، آموزش، توسعه، از جمله شایستگی‌های کنشی یا فنی است که برای افراد شاغل در منابع انسانی مورد نیاز است.

شایستگی مدیریتی

- این شایستگی‌ها **مختص افراد بسیار خاص** از سازمان، مانند مدیریت ارشد و مشاوران ارشد سازمان هستند.
- برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله شایستگی‌های مدیریتی است که فقط تعداد معدودی باید از آن برخوردار باشند.

تفاوت بین شایستگی و مهارت



مهارت چیزی است که می‌تواند یاد گرفته شود و از طریق تمرین تقویت شود. برای مثال، گزارش نویسی یک مهارت است، چون دارای یک دانش پایه است که شما می‌توانید یاد بگیرید. اما **شایستگی** یاد گرفته نمی‌شود. شایستگی به دست می‌آید. شایستگی شیوه‌ای است که یک مهارت عملی می‌شود،

- امکان دارد دو نفر در یک دوره آموزشی ارائه شرکت کنند و مهارت ارائه را یاد بگیرند. وقتی دوره تمام می‌شود و آنها آماده اجرا می‌شوند، شخصیت آنها بر نحوه اجرای آن ارائه، اثر خواهد داشت. این شایستگی است.

- توجه به امر استعداد یابی می تواند، سازمانها را **پویا** و به سمت **توسعه پایدار** و **مستمر** در حوزه منابع انسانی سوق دهد. سازمانها می بایست برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف **درون سازمان** ساخته استراتژی جانشین پروری و استعدادیابی را به کارگرفته بر روی شناسایی، توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز کنند.

مدیریت استعداد

یکی از مباحث نوین مدیریتی است که در حال حاضر به عنوان ابزاری موثر در سازمانها در راستای توسعه سرمایه انسانی جای خود را به خوبی باز کرده است.
روش مدیریت استعداد می تواند باعث تغییر روند کاری سازمان شود.



برخی تعاریفی مدیریت استعداد

- مدیریت استعداد شامل استراتژی و تفکر مبتنی بر منابع جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، نگهداری، ارتقاء و انتقال کارکنان در درون سازمان می باشد.
- مدیریت استعداد نوعی استراتژی مدیریتی سیستماتیک است که پست هایی را که منبع پایداری سازمانی و امتیاز رقابتی می باشند را تعریف می کند.
- مدیریت استعداد برای جایگزینی پست های کلیدی و مسئولیت های مهم به ایجاد استخر استعداد در جهت توسعه سازمانی و پایداری اشاره دارد.
- مدیریت استعداد فعالیتی مثبت و مفید برای سرمایه گذاری و رشد افراد دارای توانایی بالا می باشد.
- همچنین مدیریت استعداد به افراد دارای توانایی بالا کمک کرده آنها را در جهت توسعه بوسیله افراد توانمند یاری رسانده، افراد دارای عملکرد ضعیف حذف می گردند.
- از مدیریت استعداد به صورت ابزاری برای توسعه و استخدام نیرو استفاده شده توسعه افراد با مهارت و توانایی مورد نیاز را برای سازمانها موجب می گردد.

یکی از **تصورات نادرستی** که گاهی در مورد مدیریت استعداد، ممکن است ایجاد شود، این است که مدیریت استعداد را به عنوان یک فرایند مستقل در کنار سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی در نظر بگیریم. همچنین هنگامی که به مبحث مدیریت استعداد می پردازیم، ممکن است این تصور ایجاد شود که الزاماً باید تعدادی از افراد ویژه را انتخاب کرده، به آنها خدمات ویژه ای ارائه دهیم .



- در حالی که همان گونه که در تجربه های شرکتهای برتر در سطح دنیا در مورد مدیریت استعداد وجود دارد مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندها توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد.



اهمیت مدیریت استعداد

- از دید صاحب‌نظران مدیریت استعداد به دو علت دارای اهمیت می باشد:
- ۱- اجرای مدیریت استعداد باعث جذب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادهای می‌گردد.
 - ۲- کارکنان برای پستهای کلیدی در آینده انتخاب می شوند .

اندازه گیری موفقیت مدیریت استعداد

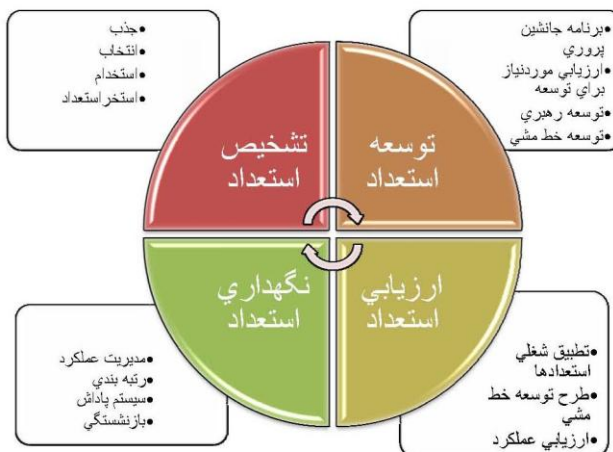
- معیارهای استاندارد مدیریت استعداد که سرمایه‌گذاری‌ها را به سرمایه انسانی مربوط می‌سازد و از نظر مالی عملکردی را رقم خواهند زد که برای دیگر رقبا غیر قابل تقلید است.



- با توجه به بحث خصوصی سازی و افزایش رقابت در جذب و نگهداشت منابع انسانی مستعد، توجه به رویکرد مدیریت استعدادها موجب پایداری و بقا سازمانها در عرصه های ملی و بین المللی شده، برنامه ریزی و تدوین استراتژی در این مورد بسیار حائز اهمیت می باشد.



مدلی برای مدیریت استعداد



منابع

- ۱- رضائیان علی، سلطانی فرزانه(۱۳۸۸): معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت
- ۲- توسعه استعدادهای آتی(۱۳۸۸): ماتبوگای- دوریس سیمز ترجمه: نسرین جزنی
- -۳ wikipedia,The free encyclopedia
- 4- Michaels,E,Handfield-Jones,H.and Axelrod,Beth;-(2001);The war for Talent Harvard Business Press
- 5- Society for Human. Resource Management,(2007);
- agenda. Human Resource Management Review,19,304-313.
- 6- Chirsh,w.(2008). Succession Planning demystified,IE report 372. Institute for Employment Studied
- 7- Bhatnagar,J.(2007). Talent management of employee engagement in Indian ITES employees key to retention. Employee Relation, Vol.29 No. 6,pp.640-663
- 8- Hughes,J.C.,and Rog,E.Talent management "A improving empl;yeer recruitment,retention and engagement within hosoiatality organization"
- 9- Khalvandi.F; Abbaspour.A(2013): optimizing Talent Management Process