

مدیریت استعداد چیست؟

تمام آنچه نیاز است تا بدانید!

♦ دکتر فرح‌انگیز عبداله‌زاده

مشاور ارشد منابع انسانی و توسعه سازمان



تعریف مدیریت استعداد

با بررسی بیشتر در یک تعریف ساده و عملیاتی می‌توان مدیریت استعداد را توانایی سازمان در شناسایی، جذب و حفظ با استعدادها تبیین نمود. این مهم شامل همه فرصت‌ها و استراتژی‌هایی است که تیم‌ها را برای داشتن بهترین عملکرد امروز و آینده سازمان تشویق و ترغیب می‌نماید. جای تعجب نیست اگر بدانید جایگزین کردن یک کارمند جدید بسیار گران‌تر از حفظ کارمندان فعلی شماست. به نقل از موسسه بین‌المللی گالوپ، هزینه استخدام یک کارمند جدید می‌تواند از نصف تا دو برابر حقوق سالانه کارمند متغیر باشد. به نحوی که اگر سازمان شما متشکل از یکصد نفر باشد که سالانه ۵۰ هزار دلار دستمزد دریافت می‌کنند، هزینه جابه‌جایی کارکنان ممکن است از ۶۶۰ هزار دلار تا ۲/۶ میلیون دلار در سال متغیر باشد و این هزینه بالایی را به سازمان وارد می‌آورد.

مدیریت استعداد یا جذب استعداد

هرچند به نظر می‌رسد مدیریت استعداد و جذب استعداد هم‌معنی و کارکردهای مشابهی دارند، اما تفاوت‌های کلیدی و جدی بین این دو مفهوم رایج است. به‌طور کلی در مدیریت استعداد هدف، ایجاد و حفظ استعداد پس از استخدام با استعدادها است، لیکن در جذب استعداد عمدتاً بر جذب و جلب افراد برای پیوستن به شرکت یا سازمان شما باید متمرکز شد. در مدیریت استعداد، شما نیازمند خلق و طراحی مکانیزم‌ها و نظام‌هایی هستید که بتوانید با استعدادها را در فرایندهای مدیریت منابع انسانی و با توان حداکثری توسعه، حفظ و انگیزه بخشی نمایید.

بر اساس آخرین مطالعات انجام شده، موسسه بین‌المللی دیلوییت ۲۰۱۹-۲۰۲۲ برخی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت استعداد را در سطح جهانی به آن‌ها تأکید شده است، چنین معرفی نموده است:

جای تعجب نیست اگر بدانید جایگزین کردن یک کارمند جدید بسیار گران‌تر از حفظ کارمندان فعلی شماست. به نقل از موسسه بین‌المللی گالوپ، هزینه استخدام یک کارمند جدید می‌تواند از نصف تا دو برابر حقوق سالانه کارمند متغیر باشد. به نحوی که اگر سازمان شما متشکل از یکصد نفر باشد که سالانه ۵۰ هزار دلار دستمزد دریافت می‌کنند، هزینه جابه‌جایی کارکنان ممکن است از ۶۶۰ هزار دلار تا ۲/۶ میلیون دلار در سال متغیر باشد و این هزینه بالایی را به سازمان وارد می‌آورد.

بیش از دو دهه است که مفهوم استعداد، مدیریت استعداد و استعدادیابی در ادبیات مدیریت و سازمان‌ها مطرح شده است. این امر زمانی که موسسه مشاوره مدیریت مکنزی در مقاله‌ای (۱۹۹۷) به‌روشنی از چالش‌ها و مصائب پیش روی آینده کسب‌وکارها تحت عنوان «جنگ استعداد» نام برد به آن پرداخته شد و تاکنون ادامه داشته است.

اشتیاق به جذب نیروهایی که از استعدادهای درخشانی برخوردار باشند و مهارت‌های کاربردی متفاوتی داشته باشند، همواره دغدغه مدیران است (جلالی، ۱۳۹۹) از سویی با همه‌گیری کرونا که روش کار را برای سازمان‌ها و تیم‌های منابع انسانی به نحو غریبی و به‌طور همزمان تغییر داده است، این مفاهیم بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. با توجه به چالش‌های اساسی شرکت‌ها در جذب، نگهداشت و حمایت از سرمایه‌های انسانی با استعداد و فرا رسیدن به سن بازنشستگی نیروهای کارآمد و متنوع شدن نسل جدیدی از کارکنان در بازارهای کار، بحث‌برانگیزترین موضوعات روز دنیا در توسعه منابع انسانی معرفی شده است. جذب و به‌کارگیری، حفظ و نگهداشت با استعدادها از زمره نیازهایی است که در مدیریت استعداد اهمیت یافته و به آن پرداخته می‌شود. از این‌رو در مقاله حاضر تلاش شده است هر آنچه در مورد یک نظام مدیریت استعداد لازم است بدانید، ارائه شود. امید است مفید و مؤثر واقع گردد.

رفتار ناعادلانه احساس ارزشمندی نخواهند کرد و این‌ها عارضه‌های شکست بسیاری از فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت استعداد به شمار می‌آیند.

۳) مشارکت مدیریت

کارمندان در سازمانی که به آن‌ها در توسعه و یادگیری مهارت‌های جدید کمک می‌کند، احتمال ماندگاری بیشتری دارند؛ بنابراین، شرکت‌ها باید فرصت‌هایی را برای رشد از طریق برنامه‌های توسعه شغلی، چرخش شغلی و تکالیف جدید فراهم آورند. به گفته هاروارد بیزینس ریویو، توسعه حرفه‌ای بهترین راه برای بهبود فرهنگ شرکت است. در واقع ۹۳ درصد از کارمندان اظهار داشتند که اگر شرکتی روی شغل آن‌ها سرمایه‌گذاری کند، مدت بیشتری در آن می‌مانند.

۴) تعلق فرهنگی

بسیاری از سازمان‌ها بر اساس تناسب افراد با فرهنگ خود، استخدام می‌کنند. آن‌ها ارزش‌ها و اصول اصلی خود را دارند و افراد را بر اساس تطابق یا عدم تطابق آن‌ها ارزیابی می‌کنند؛ برای مثال، شرکتی که برای خلاقیت ارزش قائل است، ممکن است نامزدهایی را ترجیح دهد که سابقه پیگیری پروژه‌ها و تلاش‌های خلاقانه دارند. به همین ترتیب، آن‌ها همچنین می‌توانند برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی‌ای را اجرا کنند که ارزش‌های شرکت را به کارکنان یادآوری می‌کند؛ بنابراین آن‌ها با این اصول زندگی خواهند کرد.

۵) تمایز نام تجاری کارفرما

نقطه منحصر به فرد شما برای جذب و حفظ استعدادهای برتر چیست؟ چرا کارکنان می‌خواهند برای کسب‌وکار شما کار کنند؟ برای برجسته شدن، کارفرمایان باید خود را از رقبا متمایز کنند و آگاهی از برند را در جوامع محلی افزایش دهند. برخی از نمونه‌ها راه‌اندازی کمپین‌هایی در دانشگاه‌ها است که بر فرصت‌ها، مزایا و تبلیغات منحصر به فرد درازمدت تأکید دارند.



شرکت در طول زمان تغییر می‌کند، تطبیق و اصلاح رویکردهای استعدادها سازمان نیز بیش‌ازپیش اهمیت می‌یابد.

۲) ثبات داخلی

بخش‌های استعدادیابی باید از ثبات سیستم‌های مدیریت استعداد در سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند؛ به‌عنوان مثال، کارمندان می‌توانند به‌صورت فصلی تحت بازخورد و ارزیابی عملکرد قرار گیرند، اما آیا این فرآیند با موقعیت‌های مرتبط در سراسر سازمان و شرکت‌های تابعه آن سازگار است یا می‌بایست پاداش برای موقعیت‌های مشابه همسان باشد؟ در غیر این صورت، برخی از کارمندان به دلیل

- ایجاد خزانه استعداد،
- حفظ کارکنان با استعداد،
- تأثیرات جنسیتی در محیط‌های کار،
- ترک شغل نیروهای کلیدی (نیود وفاداری و ماندگاری)،
- زمان‌بر بودن انتخاب افراد برای پست‌های مدیریتی،
- هزینه‌های استخدام بیرونی،
- کاهش نیروی کار جوان در سال‌های آتی،
- افزایش سن بازنشستگی در سال‌های آتی،
- افزایش روزافزون (AI) هوش مصنوعی،
- پایان رویکرد کارمندی و استراتژی‌های (UTM)،
- ابزارهای واقعیت افزوده و مجازی برای تقویت مدیریت استعداد.

کارمندان در سازمانی که به آن‌ها در توسعه و یادگیری مهارت‌های جدید کمک می‌کند، احتمال ماندگاری بیشتری دارند؛ بنابراین، شرکت‌ها باید فرصت‌هایی را برای رشد از طریق برنامه‌های توسعه شغلی، چرخش شغلی و تکالیف جدید فراهم آورند. به گفته هاروارد بیزینس ریویو، توسعه حرفه‌ای بهترین راه برای بهبود فرهنگ شرکت است. در واقع ۹۳ درصد از کارمندان اظهار داشتند که اگر شرکتی روی شغل آن‌ها سرمایه‌گذاری کند، مدت بیشتری در آن می‌مانند.

اصول کلیدی مدیریت استعداد

در اینجا مروری کوتاه بر شش اصل مدیریت استعداد داریم:

۱) همسویی با استراتژی

نوعی استعدادها مورد نیاز سازمان بر اساس استراتژی شرکت را در نظر بگیرید، اگر یک شرکت به دنبال بهبود رهبری تکنولوژیک باشد، ممکن است استعدادها فنی را در اختیار داشته باشد یا کارکنان را تشویق نماید تا مهارت‌های مرتبط با فناوری‌ها را توسعه دهند. از آنجایی که استراتژی



ایجاد تعادل بین نیازهای جهانی و محلی

به‌طور کلی برای سازمان‌هایی با حضور بین‌المللی، مدیریت استعداد می‌تواند پیچیده به نظر برسد. مدیران و تیم‌های منابع انسانی ممکن است نیازمند آن باشند تا فرآیندهای خود بر اساس هنجارهای فرهنگی و رفتاری در یک کشور خاص تنظیم کنند. در نتیجه، شرکت‌ها ممکن است سطوح مختلفی از استقلال را برای ایجاد تعادل بین نیازهای جهانی و محلی انتخاب کنند. یک شرکت آمریکایی ممکن است به دلیل تفاوت‌های گسترده در فرهنگ کاری، میزان بیشتری از استقلال را برای بخش‌های استعداد در کره جنوبی یا ژاپن فراهم نماید. به‌طور مشابه، شرکت‌هایی مانند استارباکس و مک‌دونالد دارای اقلام اصلی مانند فرآپوچینو هستند، اما آن‌ها نیز محصولاتی متناسب با ذائقه محلی معرفی می‌کنند.

فرآیند مدیریت استعداد

در ادامه و برای درک مفهومی بهتر از مدیریت استعداد در اینجا فرآیند شش مرحله‌ای مدیریت استعداد در یک سازمان شامل برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب، توسعه، حفظ و انتقال آورده شده است.

استراتژی و ثبات

بدیهی است، مشابه هر فرآیند مدیریت منابع انسانی دیگری لازم است در مدیریت استعداد نیز نسبت به هر مرحله نکاتی را به‌منظور تقویت و تحکیم فرایند موردنظر قرار داد که راهگشای فعالیت‌های مدیریت استعداد به شمار می‌آیند:

- **برنامه‌ریزی:** سرمایه انسانی موردنیاز، نقش‌های کلیدی، طرح استخدام و سایر جنبه‌های دخیل در استراتژی کسب‌وکار خود را مشخص کنید.
- **جذب:** از طریق کمپین‌های استخدام در رسانه‌های اجتماعی، پست‌ها در پورتال‌های شغلی با نامزدهای شغلی بالقوه ارتباط برقرار کنید. همچنین می‌توانید از نرم‌افزار استخدام برای یافتن بهترین نامزدها برای

موقعیت‌های شغلی باز استفاده کنید. برای کسب اطلاعات بیشتر، شما می‌توانید از بهترین سیستم‌های استخدام استفاده کنید.

• **انتخاب:** بهترین متقاضیان را از طریق ارزیابی‌هایی مانند مصاحبه، آزمون‌های کتبی، ارزیابی مهارت‌ها و آزمون‌های روان‌سنجی و غیره پیدا کنید. همچنین

در چنین فضایی یکی از روش‌های مواجهه با چالش‌ها و حرکت در مسیر تحول سازمانی توجه به نیروهای با استعداد و بهره‌گیری از ظرفیت آن‌ها در مسیر راهبرد سازمان می‌باشد. حرکت در این مسیر الزامات و پیش‌نیازهایی را می‌طلبد، عواملی نظیر استراتژی‌های سازمان در تناظر با استراتژی‌های منابع انسانی، بلوغ فرایندهای منابع انسانی و بلوغ فرایندهای مدیریت استعداد از جمله مهم‌ترین عوامل و پیشران این دگردیسی سازمانی به شمار می‌آیند.

می‌توانید از دستگاه‌های ردیابی متقاضی برای ساده‌سازی فرآیند استخدام، اطلاعات نامزدها و ارتباطات متقاضی استفاده کنید. شما می‌توانید از بهترین سیستم‌های

شناسایی متقاضیان استفاده کنید.

• **توسعه:** هنگامی که یک کارمند استخدام می‌شود، مطمئن شوید که یک فرآیند کارآمد برای حضور در هیئت‌مدیره دارید تا آن‌ها بتوانند در این نقش مستقر شوند. برای بهبود حفظ، فرصت‌های رشد مانند جلسات آموزشی، مربیگری و مربیگری همتایان را فراهم کنید.

• **حفظ و نگهداشت:** آموزش یک کارمند جدید گران‌تر از حفظ یک کارمند است. برای اینکه شرکت‌ها استعدادهای موجود خود را حفظ کنند، ممکن است مجبور شوند در طول زمان پاداش‌ها را افزایش دهند، فرصت‌های رشد را فراهم کنند، بازخورد بخواهند و انعطاف‌پذیری داشته باشند.

• **خروج از خدمت (انتقال):** بخش‌های استعداد باید در رشد کارکنان و ایجاد یک محیط کاری مثبت سرمایه‌گذاری شود. هیچ

کارمندی برای همیشه در سازمان شما نخواهد ماند، اما می‌توانید مصاحبه‌های خروجی را انجام دهید و برنامه‌های جانشینی را برای انتقال آرام انجام دهید. علاوه بر این، شما همچنین باید به وفادارترین کارمندان خود با مزایای بازنشستگی و ترفیع پاداش دهید تا آن‌ها را به ماندن طولانی‌مدت تشویق کنید.

مروری کوتاه بر مدیریت استعداد در ایران

در سال‌های اخیر شرکت و سازمان‌های دولتی و خصوصی بسیاری به مدیریت استعداد گرایش پیدا کرده‌اند. در واقع درک موضوع مدیریت استعداد و بعضاً بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی سبب شده است که مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از فرایندهای اصلی معرفی و مبنای اقدامات واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها واقع گردد. لیکن موفقیت چندان‌ی به دست نیارده و دستخوش چالش‌ها و مشکلاتی شده‌اند. برخی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های ایرانی همچون:

- نبود رهبری مناسب در سازمان،
- حمایت و عزم مدیریت در پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان،
- ایجاد گروه نخبگان،
- شکل‌گیری افراد پرمدها،
- کاهش ماندگاری افراد منتخب،
- کاهش انگیزه سایر کارکنانی که جزء مخزن استعداد انتخاب نشده‌اند،
- انتخاب نوزچشمی‌ها، سوگلی‌ها و افراد خاص.

در هر حال بعضاً این قبیل برنامه‌ها در دستورکار اجرای واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها واقع شده است؛ هرچند ادامه نیافته و متوقف شده‌اند. لازمه مدیریت استعداد انسجام و یکپارچگی در استراتژی‌ها، رویکردها و فرایندهای سازمان در بستری نظام‌یافته و منسجم می‌باشد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به تحولات پرشتاب امروز

آینده متعلق به سازمان‌هایی است که از همه امکانات بالقوه و بالفعل خود برای رویارویی با چالش‌های جدید بهره می‌گیرند. در چنین فضایی یکی از روش‌های مواجهه با چالش‌ها و حرکت در مسیر تحول سازمانی توجه به نیروهای با استعداد و بهره‌گیری از ظرفیت آن‌ها در مسیر راهبرد سازمان می‌باشد. حرکت در این مسیر الزامات و پیش‌نیازهایی را می‌طلبد، عواملی نظیر استراتژی‌های سازمان در تناظر با استراتژی‌های منابع انسانی، بلوغ فرایندهای منابع انسانی و بلوغ فرایندهای مدیریت استعداد از جمله مهم‌ترین عوامل و پیش‌شرای این دگرذیسی سازمانی به شمار می‌آیند. کشف و پرورش استعدادها در سازمان، خود کوششی مضاعف در مسیر تحقق اهداف آینده در سازمان است. مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار توسعه سرمایه‌های انسانی است و پرواضح است که در صورت اجرای ناصحیح آن در قالب طرح‌های عملیاتی بدون مطالعه موجبات سرخوردگی و ناامیدی بسیاری را برای اعضای سازمان خود به همراه خواهد داشت. توجه به مدیریت استعداد نیاز به آمادگی و پذیرش از سوی همه ذی‌نفعان دارد. درک مدیریت استعداد و بااستعدادها در

متولیان حوزه‌های منابع انسانی صرفاً به برنامه‌های مدیریت استعداد تنها به‌عنوان یک طرح و دستور کار عملیاتی نپردازند. نخست می‌بایست با طرح سنجش و آمادگی سنجی سازمان و کارکنان در این مسیر قدم برداشته شود. در مراحل بعدی توجه به پیش‌نیازها و الزامات، فراهم آوری منابع و دسترسی برای مشارکت همه ذی‌نفعان و بهره‌گیران، ایجاد شور و شوق مشارکت، انگیزه بخشی و توسعه بااستعدادها از زمره تلاش‌هایی است که در فرایند مدیریت استعداد باید بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گیرد.

یک سازمان بیش‌ازپیش اهمیت دارد. مدیریت استعداد یک فرایند مستمر است که صرفاً با تشکیل مخزن استعداد پایان نمی‌یابد. تجهیز سازمان به مخزن استعداد شروع مسیری نو و جدید است. استعدادیابی نخستین گام برای شناخت و احصا نیروهای مشتاق و توانمند در مسیر سفر تحول سازمانی است.

بنابراین لازم است متولیان حوزه‌های منابع انسانی صرفاً به برنامه‌های مدیریت استعداد تنها به‌عنوان یک طرح و دستور کار عملیاتی نپردازند. نخست می‌بایست با طرح سنجش و آمادگی سنجی سازمان و کارکنان در این مسیر قدم برداشته شود. در مراحل بعدی توجه به پیش‌نیازها و الزامات، فراهم آوری منابع و دسترسی برای مشارکت همه ذی‌نفعان و بهره‌گیران، ایجاد شور و شوق مشارکت، انگیزه بخشی و توسعه بااستعدادها از زمره تلاش‌هایی است که در فرایند مدیریت استعداد باید بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گیرد. سطح بلوغ سازمان اعم از فرایندها، فرهنگ سازمانی و باورهای کارکنان از جمله دیگر پیش‌نیازهای این مسیر می‌باشد. در پایان امید است سازمان و مدیران ایرانی این مسیر را جدی انگاشته و برای آن برنامه‌های قابل قبول و بلندمدتی را تدوین نمایند. ♦◆

منابع

- Dana, Monique; Bottorff, Cassie;" What Is Talent Management? Everything You Need To Know", ۲۰۲۲, Forbes.
- محمدی، مرضیه؛ صیادی، سعید؛ نیک پور، امین؛ مدیریت استعداد و جانشین پروری مفهومی کلیدی، ماهنامه کار و جامعه، ۱۳۹۰
- زارع زیدی علیرضا، استعدادیابی و توانمندسازی مدیران میانی، ماهنامه علمی - آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر. ۱۳۹۶، ۲۹۲
- داوری، علی؛ عبدالله‌زاده، فرح‌انگیز؛ ارزیابی مدل بلوغ استعدادیابی دیلویت ارائه تجارب برتر ایرانی کنفرانس عرصه یادگیری ۱۳۶۹-۱۳۹۷