

ارائه الگوی مدیریت استعداد در نهاجا

حسن ولی پوری^۱، حسین رضایی^۲

چکیده

سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است. لذا هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی مدیریت استعداد در نهاجا است. ابتدا مؤلفه‌های اصلی مدیریت استعداد شناسایی و بسترهای لازم و عوامل مؤثر در موفقیت و شکست فرایند مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفته و سپس راهکارهای لازم جهت پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد ارائه گردیده است. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و جامعه آماری تحقیق شامل مدیران میانی ستاد نیروی هوایی است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از روش تحلیل محتوا و آزمون فریدمن استفاده شده است. بر اساس یافته‌ها مدیریت استعداد در نهاجا در سه بعد مورد توجه است: عوامل زمینه‌ای و بسترهای لازم برای فرایند مدیریت استعداد، فرایند مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست فرایند مدیریت استعداد. در پایان مدلی جامع از فرایند مدیریت استعداد ارائه گردیده است که می‌تواند سازمان را در پیشبرد اهداف خود یاری نموده و همچنین با به‌کارگیری استعدادهای در نهاجا، راه برای پیشرفت فنی و ارتقاء توان رزمی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان هموار می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: نهاجا، مدیریت استعداد، شاخص‌های مدیریت استعداد

۱. کارشناس ارشد مدیریت MBA گرایش استراتژی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۱/۱۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۷/۰۳/۰۸

نویسنده مسئول مقاله: حسن ولی پوری

E-mail: h.valipoori@yahoo.com

مقدمه

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است (الوانی، ۱۳۸۹). به ویژه مدیریت استعداد یک فرآیند کسب و کار است که به صورت نظام‌مند شکاف بین استعدادهای فعلی سازمان و استعدادهای مورد نیاز را جهت پاسخگویی به چالش‌های کسب و کار جاری و آتی سازمان پوشش می‌دهد.

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. مایکل آرمسترانگ^۱ مدیریت استعداد را این‌چنین معرفی کرده است: مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد با استعداد در سازمان که در حال و آینده مورد نیاز است و با در نظر گرفتن این مطلب که استعداد یک منبع بزرگ سازمانی است. در واقع نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان و به تبع آن کارکنان به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان مبدل شده‌اند (روی و شینا^۲، ۲۰۰۵). سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند. به همین منظور مدیریت استعداد یکی از موضوعات مهم مدیریت منابع انسانی در سطح جهان بوده و هنوز هم یکی از مسائل مهم در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود (بارلو^۳، ۲۰۰۶).

مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مؤثر مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند. نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان سازمانی دانش‌محور، نیازمند بهره‌گیری کامل از نیروهایی با قابلیت‌های ویژه در سطوح مدیریتی و عملیاتی است. علیرغم توجه به این موضوع، سیستم مدون و جامعی برای بهره‌گیری از این کارکنان در نهانجا به صورت رسمی و علمی تدوین نگردیده است.

1. Michael Armstrong
2. Roy & Sheena
3. Barlow

همچنین در زمینه جذب استعداد، بنیاد نخبگان آجا و نیز کمیته نخبگان نهاجا علیرغم فعالیت‌هایی که در این زمینه انجام داده، دستاوردهای ملموس و قابل توجهی برای این قشر در بر نداشته است و نیز یک مدل جامع که بتواند استعدادهای موجود را مدیریت کرده و به سمت هدف سازمان سوق دهد وجود ندارد. از سوی دیگر تعداد افرادی که بعد از اخذ مدارج علمی بالا از نیرو رها شده‌اند نیز حاکی از آن است که در زمینه حفظ استعداد نیز مشکلاتی دیده می‌شود. لذا ضرورت مدلی که بتوان بر اساس آن استعدادهای مدیریت کرد بیش از پیش احساس شده و در این زمینه فرایند مدیریت استعداد می‌تواند سازمان را در پیشبرد اهداف خود یاری نموده و بسیاری از مشکلات موجود را برطرف نماید. از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در نهاجا پیشنهاد شود. همچنین با به‌کارگیری استعدادهای در نهاجا، راه برای پیشرفت فنی و ارتقاء توان رزمی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان هموار می‌شود.

مروری بر مبانی نظری

فرایند مدیریت استعدادها در ایران به ابتدای تشکیل حکومت‌ها در کشور برمی‌گردد؛ زیرا برای گماشتن افراد در منصب‌ها، ابتدا توانایی و استعداد آن‌ها بررسی می‌شد و سپس بعد از احراز آن شرایط به‌کارگماری انجام می‌گرفت؛ اما به صورت علمی و تحت عنوان اصطلاحی با لفظ مدیریت استعداد، بررسی سوابق مطالعاتی و تحقیقات انجام‌گرفته در این زمینه حاکی از جدید بودن بحث مذکور در ایران است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۸).

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌ها «استعداد» را به عنوان توانایی و یا توانایی بالای خاص تعریف می‌نمایند. استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه است. همچنین استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. در برخی دیگر از سازمان‌ها، استعداد به عنوان مجموعه مهارت‌های پایه تعریف می‌شود که در بازار کارگری به سختی به دست می‌آید (رضائیان، ۱۳۸۸).

مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد به نظر بسیاری از نویسندگان معنی مشخصی ندارد و تعاریف متفاوتی برای آن ذکر شده است، به عنوان مثال: مدیریت استعداد وسیله‌ای برای توصیف مفهوم و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پست‌های کلیدی در زمان مناسب است (رضائیان، ۱۳۸۸).

برخی دیگر مدیریت استعداد را به این صورت تعریف می‌کند: اجرای استراتژی‌های یکپارچه‌شده یا سیستم‌های طراحی‌شده برای افزایش بهره‌وری نیروی کار به وسیله توسعه فرایندهای اصلاح‌شده از طریق جذب، توسعه، حفظ و استفاده از افرادی با مهارت‌ها و تمایل ذاتی مورد نیاز برای تأمین نیازهای فعلی و آینده سازمان (امرغان، ۱۳۹۱). برند معتقد است: مدیریت استعداد همانندی چتری بر منابع انسانی است که روی موفق‌ترین افراد به صورت یک فرایند کامل از زمان به خدمت گرفتن تا بازنشستگی به همراه ارتباط آن با استراتژی (سازمان) تمرکز دارد (برند، ۲۰۰۷).

مدل‌های متنوعی در رابطه با مدیریت استعداد، توسط کارشناسان و نظریه‌پردازان مختلف ارائه شده که به مدیریت استعداد از جنبه‌های گوناگون توجه کرده است. در این پژوهش به مهم‌ترین آن‌ها در جدول شماره ۱ اشاره شده است.

جدول ۱. مدل‌های مدیریت استعداد از دیدگاه صاحب‌نظران

نام مدل	ابعاد مورد توجه در مدل	منبع
مدل ویلینز و اسمیت و روگرز ^۱	شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آن‌ها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و به‌کارگیری استعدادها و در نهایت تأکید بر عملکرد آن‌ها	ویلینز اسمیت و روگرز، ۲۰۰۶
مدل بارنی	انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات	لوییس و هکمن ^۲ ، ۲۰۰۶
مدل بلنچارد	جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان	بلنچارد، ۲۰۰۷
مدل کولینگ و ملاهی	شناسایی پست‌های اصلی و توسعه منبعی از استعدادها	کولینگ و ملاهی ^۳ ، ۲۰۰۹
مدل کارترایت	جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه استعدادها، حفظ استعدادها	گودرزی، ۱۳۸۷
مدل رضائیان	جذب استعدادها، انتخاب استعدادها، به‌کارگیری استعدادها، توسعه استعدادها، نگهداری از استعدادها	رضائیان، ۱۳۸۸

1. Wellins, Smith & Rogers
2. Lewis & Heckman
3. Collings and Mellahi

با توجه به جدول ۱ و مطالعه در ادبیات حوزه مدیریت استعداد و مدل‌ها موجود و بررسی اشتراکات بین آن‌ها، می‌توان گفت ابعاد اصلی فرآیند مدیریت استعداد را می‌توان در این ۵ بعد تقسیم‌بندی نمود که قابلیت استفاده در هر سازمانی را از جمله نهاجا دارا باشد: شناسایی و جذب، ارزیابی و انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و حفظ استعدادها.

در ادامه برای ارائه مدل، به هر یک از این ابعاد به همراه راهکارهای موجود برای آن‌ها با توجه به تحقیقات انجام‌شده در حوزه مدیریت استعداد پرداخته می‌شود.

۱. شناسایی و جذب استعدادها

دغدغه اصلی مدیریت استعدادها یافتن افرادی است که احتمال تبدیل شدنشان به یک استعداد وجود دارد تا آن‌ها را در زمان مناسب در پست‌های مناسب به کار گمارد. با کمبود فعلی نیروی کار کارآمد، کمیابی استعدادهای واقعی و انتظارات رو به افزایش کارمندان، این امر به مراتب دشوارتر شده است (بریان، ۱، ۲۰۰۷).

یک راه جذب این استعدادها ارائه جبران خدمات رقابتی است که بالاتر از سطح بازار که شامل مزایای بهتر از شرکت‌های رقیب باشد. علیرغم اینکه به نظر می‌رسد این کار هزینه‌گزافی به دنبال خواهد داشت اما تحقیقات نشان داده که مدیران از نتیجه آن راضی بوده و سود حاصل از سرمایه‌گذاری بر بهترین استعدادها بسیار رضایت‌بخش بوده است (فیلیپس و روپر، ۲، ۲۰۰۹). از عوامل زیر می‌توان به عنوان استراتژی‌های جذب افراد بااستعداد برای استخدام در سازمان نام برد (هوگس و روگ، ۳، ۲۰۰۸)

جدول ۲. استراتژی‌های جذب افراد بااستعداد

فرصت‌های پیشرفت شغلی	تعادل میان کار و زندگی	رقابت بر پایه پرداخت
افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی	کار چالشی	مزایای رقابتی
شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب	مزایای بازنشستگی رقابتی	فرصت‌های توسعه و یادگیری

2. Bryan

3. Phillips and Roper

1. Hughes and Rog

۲. ارزیابی و انتخاب استعدادها

هدف از فرایند انتخاب کارکنان بااستعداد نیز گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتواند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند (بایرز و رو^۱، ۲۰۰۸).

امروزه روش‌های اندازه‌گیری عملکرد فردی، رواج بیشتری دارد؛ مانند ارزیابی روانشناسی همراه با دیگر ابزار استخدامی که به شانس سازمان در انتخاب فرد مناسب برای پست مورد نظر کمک می‌کند، آزمون‌های استعداد، آزمون سنجش میزان علاقه، ارزیابی شخصیت^۲ و آزمون‌های دانش شغلی^۳ می‌تواند به عنوان ابزار جایگزینی، ارتقا و انتخاب محسوب شود (بایرز و رو، ۲۰۰۸). برخی دیگر، استعدادها را گروه خاصی از کارکنان می‌دانند که نیازها، انگیزه‌ها و رفتارهایی متفاوت با کارکنان عادی دارند. این افراد معمولاً در سنین پایین‌تر نسبت به هم‌تایانشان پیشرفت کرده و به عنوان ذخیره مدیریتی آینده شرکت تلقی می‌شوند (امرغان، ۱۳۹۱). با وجود تکنولوژی‌های جدید، مدیریت استعداد دیگر خاص طبقات بالای سلسله‌مراتب سازمان نیست؛ زیرا یک سازمان می‌تواند همه کارمندان را در جهت یافتن استعدادها مورد ارزیابی قرار دهد (برندت، ۲۰۰۷). آزمون‌های استعداد ابزاری برای اندازه‌گیری توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه افراد برای یادگیری و انجام شغل است.

۳. به‌کارگیری استعدادها

سومین مرحله از فرایند مدیریت استعداد پس از انتخاب افراد بااستعداد، به‌کارگیری آن‌ها در مکان و زمان مناسب در سازمان است. (گیبونز^۱، ۲۰۰۶) به طور کلی افراد بااستعداد از طریق دو روش اصلی استراتژیک در سازمان بکار گرفته می‌شوند (رضائیان، ۱۳۸۸): الف) تناسب افراد با نقش‌ها؛ اینجا فرض بر این است که نقش‌های توافق شده‌ای در سازمان موجود است و افراد متناسب با این نقش‌ها به کار گرفته می‌شوند. ب) تناسب نقش‌ها با افراد؛ در این مفهوم استراتژیک به دنبال گرفتن افراد به عنوان عوامل متناسب و سازگار با زمینه سازمان است.

(واگنر و هارتر^۱، ۲۰۰۶) ویژگی کارکنان بااستعدادی را که در سازمان بکار گرفته می‌شوند به صورت زیر بر می‌شمرند: نوآور و خلاق، این استعدادها مسئولیت شخصی چیزهایی که اتفاق می‌افتد را می‌پذیرند و این استعدادها علاقه شدیدی پیدا می‌کنند که سازمان را موفق سازند. آن‌ها خود و سازمان را مانند یک تیم می‌دانند و نیروی احساسی شدیدی به سازمان، مأموریت و چشم‌انداز آن دارند.

۴. توسعه و پرورش استعدادها

توسعه استعدادها به معنی بهبود عملکرد کسانی که عملکرد بالایی دارند، بخش مهمی از نظام مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهد (فرانک^۲، ۲۰۰۶). در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه بندی شده است؛ یعنی توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط‌آور بودن محیط کار شناخته شده است (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹).

به منظور توسعه پتانسیل‌های موجود توسط مدیریت مؤثر استعدادها راه‌حلی وجود دارند که در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۳. استراتژی‌های توسعه و پرورش استعدادها

آموزش و توسعه استعدادها	مربی‌گری و استاد شاگردی	توجه به مدیریت پیشرفت شغلی
برنامه‌ریزی منابع انسانی استراتژیک	چرخش شغلی	استخدام و انتخاب
مدیریت عملکرد	برنامه‌ریزی جانشینی	مزایا و جبران خدمات

فرد بااستعدادی که توان رشد و پیشرفت را دارد، اگر وارد سازمانی شود که امکان هیچ‌گونه پیشرفتی را نداشته باشد، در آنجا دوام نخواهد آورد. سازمان‌ها با آموزش و توسعه افراد بااستعداد، ارزش هر فرد را برای رسیدن به اهداف مشترک سازمانی (مثل بهبود عملکرد) افزایش می‌دهند.

1Wagner and Harter

2Frank

توسعه یک فرایند بلندمدت است که باید به طور منظم ارزیابی شود تا تعداد کاندیداهای توسعه یافته مشخص شود و بتوان در زمان مناسب بین این افراد و سمت‌های جذاب مناسب برای آن‌ها تناسبی ایجاد کرد. مهم‌ترین شیوه‌های توسعه استعدادها عبارت‌اند از آموزش از طریق شیوه‌های مختلف مانند مربی‌گری و استاد-شاگردی، مدیریت کارا، ارتقاء، چرخش شغلی و برنامه‌ریزی جانشینی در سازمان است.

۵. حفظ و نگهداری استعدادها

در مرحله آخر فرآیند استعداد، این سؤال پیش می‌آید که حال که ما افراد را آموزش دادیم و کارکنان بااستعداد توسعه داده شدند، چگونه آن‌ها را در سازمان نگه داریم؟ حفظ استعدادها آخرین مرحله در نظام مدیریت استعدادها محسوب می‌شود، با این حال نباید این مرحله را از مراحل پیشین جدا دانست؛ به عبارت دیگر، فرآیندهای یافتن، کشف و ارزیابی، توسعه و نگهداری، همگی تحت لوای مفهوم مدیریت استعدادها درهم آمیخته می‌شوند (الوانی و سید نقوی، ۱۳۸۱).

حفظ استعدادها به معنی مجموعه کوشش‌هایی است که کارفرما برای نگه‌داشتن کارمندان مورد نظر خود می‌کند تا بتواند از طریق آن‌ها به اهداف سازمان دست یابد. داشتن یک برنامه حفظ، مدیران را از اینکه به ناگاه افراد و سرمایه‌های انسانی متعدد خود را از دست بدهند، مصون می‌دارد. ضمن اینکه در کاهش هزینه نقل و انتقال کارمندان نیز مؤثر است و مشارکت و ثبات نیروی کار را افزایش می‌دهد (هرمان، ۲۰۰۵).

نتایج پژوهش برنت و کول^۱ (۲۰۰۷) نشان داد که اکثر دلایل ترک خدمت کارکنان، در ارتباط مستقیم با فرهنگ سازمان و مسائلی نظیر احساسات ادارک شده^۲ از فرهنگ یا شهرت سازمان و یا کمبود حمایت و ترغیب از طرف مدیران یا فقدان بازخور هستند که باعث می‌شوند کارمندان احساس زیادی بودن (بی‌مصرف بودن) کنند. در پژوهش مذکور، افراد مستعد جبران خدمات را به عنوان کم‌اهمیت‌ترین دلیل ترک خدمت خود معرفی کرده‌اند.

1. Brandt & Kull

2. Perceived Feeling

دلوتی^۱ (۲۰۰۵) چندین عامل مهم را که اکثر مدیران کانادایی برای نگره‌داری کارکنان در سازمان پیشنهاد کرده‌اند به شرح زیر نام برده است: در سازمان با احترام با کارکنان رفتار شود، مشاغلی را که به آن علاقه دارند انجام دهند، داشتن احساس موفقیت و پیشرفت و داشتن روابط خوب با همکاران (هوگزر و روگ، ۲۰۰۸).

عوامل زمینه‌ای و بسترهای لازم جهت مدیریت استعداد

این امر نیازمند ایجاد زمینه‌های لازم و فرهنگ‌سازی است. مهم‌ترین عوامل راهبردی مؤثر بر مدیریت استعداد به شرح زیر هستند:

۱. استراتژی و راهبرد سازمان: اولین گام در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود. محققین زیادی بر همسویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تأکید دارند. مدیریت استعداد برای اینکه بهتر بتواند نیازهای حال و آینده سازمان را تأمین کند، باید با اهداف و راهبرد سازمان همگام شود. موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی مشروط به ارتباط آن با راهبرد سازمان است.

۲. پشتیبانی و تعهد مدیران ارشد: کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش مؤثری را در این زمینه ایفا کنند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به‌وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند.

۳. فرهنگ سازمانی: مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت این واقعیت را نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آن‌ها با قدرت می‌توانند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت‌گیری راهبردی آن، تحت تأثیر قرار دهند. فرهنگ مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی موجود در سازمان ممکن است پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و ناخواسته

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

۴. مدیریت راهبردی منابع انسانی: برای ده‌ها سال اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت 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. مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی را به شرح ذیل می‌توان بیان نمود: جذب و استخدام، انتصاب، توسعه یا خروج نیروی کار، کنترل یا نظارت و اداره نیروی کار.

۵. قوانین و مقررات دولتی: موضوع مورد توجه در تفاوت‌های بخش دولتی و خصوصی بحث‌های قانونی و سیاست‌های حاکم در حوزه منابع انسانی بر بخش‌های دولتی است. به نظر می‌رسد بخش خصوصی در مدیریت استعداد پیشرو باشد. از طرف دیگر موضوع حائز اهمیت، بومی کردن این مدل در سطح سازمان‌هاست. علی‌رغم موفقیت یک مدل در یک شرکت در یک کشور غربی، ممکن است آن مدل برای اجرا در سازمان‌های ایرانی مناسب نباشد. به همین منظور در این پژوهش عوامل زمینه‌ای مورد نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

عوامل مؤثر در موفقیت یا شکست مدیریت استعداد

موفقیت در برنامه مدیریت استعداد، نیازمند یکپارچگی سیستماتیک در موارد زیر است (کلاک و وینکلت، ۲۰۰۶). یک تعریف مشترک و موافقت شده در سازمان بر روی تعریف استعداد و مدیریت استعداد، یک زبان مشترک برای فعالیت‌های مدیریت استعداد، یک نگرش استراتژیک و فعالانه به مدیریت استعداد، درگیر کردن مدیران صفی در مراحل اولیه، استفاده از مفهوم مدیریت استعداد برای توسعه تصویر سازمانی و حمایت از نام صنعت، توسعه فعالیت‌های مدیریت استعداد همراه با دیگر اصول و مهارت‌های منابع انسانی، توسعه استعداد بر پایه روش‌های رسمی و غیررسمی، درگیر کردن

فعالانه کارشناسان منابع انسانی و دنبال کردن عملکرد و پیشرفت افرادی که به عنوان استعداد در صنعت شناخته شده‌اند. بخشی از عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد به ویژگی‌ها و خصوصیات شخصی مدیر مربوط‌اند که در این زمینه نظریات گوناگونی توسط صاحب‌نظران مدیریت (مانند کونتز، میستوگدیل، بنتون و...) بیان شده است. بخشی دیگر از عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد، عوامل سازمانی هستند که از جمله این عوامل: اهداف و برنامه‌های سازمان، ساختار سازمانی و منابع سازمان را می‌توان نام برد. پاره‌ای دیگر از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت استعداد عوامل محیطی و خارج از سازمان می‌باشند که از آن جمله می‌توان به عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی - اجتماعی و عوامل قانونی - سیاسی اشاره کرد.

طبق تحقیقی که مورتون (۲۰۰۴) انجام داد مهم‌ترین عوامل داخلی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد را همکاری و مشارکت مدیران ارشد با این فرایند و هم‌راستایی مدیریت استعداد با اهداف استراتژیک شرکت شناخته شدند (هوگز و روگ، ۲۰۰۸). در مقالات مختلف برای این امر ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است که پس از بررسی‌های بدعمل آمده این ابعاد در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است که عبارت‌اند از: راهبرد سازمان، نقش مدیران، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولت.

روش پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی است که جهت گردآوری داده‌ها از روش توصیفی-پیمایشی استفاده می‌گردد و ابزار اصلی جهت گردآوری اطلاعات آن مصاحبه، بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه (نظرسنجی) است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران میانی ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۹۳ نفر (با اعمال ضریب امنیتی) است. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه در فضای دوجمله‌ای در جوامع محدود، حجم نمونه ۷۵ نفر تعیین شده که با نتایج جدول کرجسی و مورگان مطابقت دارد.

با توجه به سطح مطالعاتی تحقیق و نبود تفاوت بین اعضای جامعه آماری، جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری ساده استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه نظرسنجی طراحی شده به تأیید اساتید مجرب و پیشکسوت رسیده است.

همچنین به کمک محاسبه مقدار آلفای کرونباخ نیز پایداری پرسشنامه به میزان ۹۵٪ به دست آمد. الگوی مورد نظر با استفاده از روش تحلیل محتوا و با تلفیق نظرات صاحب نظران (راهکارهای ارائه شده توسط آن‌ها) با مباحث علمی موجود در زمینه مدیریت استعداد و با در نظر گرفتن شرایط موجود در نهجا ارائه می‌گردد. برای طراحی الگو امتیازات داده شده به هر گزینه در بخش پرسشنامه نظرسنجی با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون فریدمن تحلیل و به روش ارزیابی رتبه بندی ترسیمی اولویت بندی شده و گزینه‌هایی که امتیازات بالاتر را کسب کرده‌اند در اولویت قرار می‌گیرند.

یافته‌ها

بعد از تهیه پرسشنامه و توزیع آن در بین پاسخ‌دهندگان، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از دو روش آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از نمونه، تحلیل‌ها و ابزارهای متفاوت آماری بهره‌برداری شده است. در این تحقیق، جهت ارائه مدل جامع مدیریت استعداد در نهجا، سه بعد مورد توجه قرار گرفته است: عوامل زمینه‌ای و بسترهای لازم برای فرایند مدیریت استعداد، فرایند مدیریت استعداد، عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست فرایند مدیریت استعداد به هر کدام از این ابعاد، در ادبیات تحقیق پرداخته شده و از نظرات صاحب نظران نیز استفاده شده است. برای هر بعد، موارد اشاره شده در ادبیات تحقیق با موارد اشاره شده توسط صاحب نظران باهم تلفیق شده است و به صورت دسته بندی شده آورده می‌شود.

با توجه به پیشینه تحقیق، در قدم اول، استعداد تعریف می‌شود. با توجه به ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های انجام گرفته، استعداد عبارت است از: توانایی بالای منحصربه‌فرد، مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه، میزان پیشرفت نسبی فرد در یک فعالیت نسبت به افراد دیگر. همچنین بر اساس تحقیقات و مصاحبه‌های انجام شده، عوامل زمینه‌ای و بسترهای لازم برای فرایند مدیریت استعداد عبارتند از: تعریف مشترک سازمان از استعداد، نگرش استراتژیک سازمان به فرایند مدیریت استعداد، درگیر کردن مدیران اجرایی در مراحل اولیه فرایند مدیریت استعداد، هماهنگی‌های استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با فرایند مدیریت استعداد، درگیر کردن فعالانه کارشناسان منابع انسانی در فرایند مدیریت استعداد.

در گام سوم، ابعاد اصلی فرایند مدیریت استعداد مورد توجه قرار می‌گیرد. با توجه به ارائه مدل‌های گوناگون، ابعاد اصلی فرایند مدیریت استعداد را می‌توان در ۵ مرحله دسته‌بندی نمود: شناسایی استعدادها، ارزیابی و انتخاب استعدادها، به‌کارگیری استعدادها، توسعه استعدادها، نگهداری از استعدادها.

در آخرین گام جهت ارائه الگو، باید عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست فرایند مدیریت استعداد مورد توجه قرار گیرد. با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیق و مصاحبه‌های انجام‌شده، این عوامل عبارت‌اند از: استراتژی‌های سازمان و هماهنگی بودن و حمایت آنان از فرایند مدیریت استعداد، همکاری و مشارکت مدیران، فرماندهان و سرپرستان در اجرای فرایند مدیریت استعداد، فرهنگی، سازمانی، همکاری و مشارکت و نقش استراتژیک معاونت نیروی انسانی در اجرای فرایند مدیریت استعداد، تصویب قوانین و دستورالعمل‌های حمایت‌کننده و اصلاح مقررات مانع از اجرای فرایند مدیریت استعداد.

بعد از تبیین کلیات الگوی مورد نظر، به هر یک از ابعاد مدیریت استعداد به‌صورت جداگانه پرداخته شد و برای هر بعد راهکارهای لازم دسته‌بندی گردید. به راهکارها مطرح شده در هر بعد توسط جامعه نمونه امتیازی تعلق گرفته است که اولویت هر راهکار را مشخص می‌نماید. نتایج این تحلیل در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه توجه به مدیریت استعداد به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان و حفظ توان رقابتی در محیط‌های پیچیده و پویا حیاتی است. مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندهای توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد. در حقیقت مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی است و ارزیابی و درک استعدادها در بسیاری از بخش‌های درون سازمانی امکان‌پذیر است. در رقابت شدیدی که در بازار استخدام وجود دارد پایه و اساس لازم برای جذب استعدادها، تدوین یک طرح است و بایستی با برنامه‌ریزی نیازها و منابع موردنیاز را شناسایی و تعیین کرد.

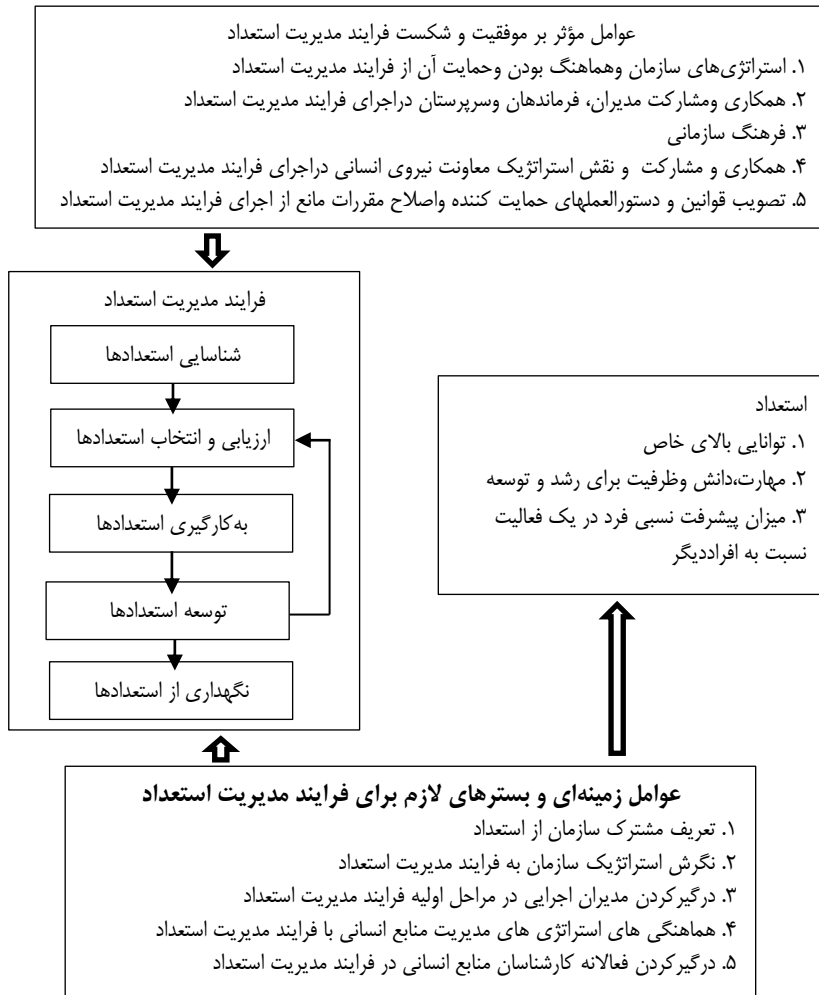
جدول ۳. میانگین نمره راهکارهای موثر در هر یک از مراحل مدیریت استعداد

ردیف	ابعاد فرایند مدیریت استعداد	Statistics Asymp. Sig=.000				راهکار ۱	راهکار ۲	راهکار ۳	راهکار ۴	راهکار ۵	راهکار ۶	راهکار ۷	راهکار ۸	راهکار ۹
		N=۶۷ Chi-Square=۴۸.۶۸۶ df=۵	مقادیر معنی داری	N Valid	Missing	Mean	N Valid	Missing	Mean	N Valid	Missing	Mean	N Valid	Missing
۱	شناسایی افراد مستعد از داخل	N=۶۷ Chi-Square=۴۸.۶۸۶ df=۵	مقادیر معنی داری	۳۶۳	۳۰۷	۲۰۵	۴۰۷	۴۱۵	۳۰۳					
			N Valid	۶۲	۶۳	۶۳	۶۳	۶۲	۶۱					
			Missing	۴	۴	۴	۴	۵	۶					
			Mean	۵.۵۸۳	۵.۰۴۲	۳.۶۴۶	۶.۴۱۷	۶.۲۳۴	۵.۷۸۳					
	شناسایی افراد مستعد از خارج	N=۶۷ Chi-Square=۵۸.۵۷۷ df=۸	مقادیر معنی داری	۵.۲۶	۴.۲۲	۴.۶۳	۵.۵۶	۶.۰۳	۴.۱۹	۵.۰۸	۲.۹۲	۵.۳۱		
			N Valid	۶۲	۶۲	۶۳	۶۳	۶۲	۶۳	۶۳	۶۳	۶۳	۶۲	۶۲
			Missing	۵	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۵
			Mean	۶.۱۰۶	۵.۴۸۹	۶.۷۹۲	۶.۲۵	۶.۶۳۸	۵.۴۷۹	۵.۸۹۶	۴.۲۲۹	۶.۰۴۳		
۲	آزمایی و انتخاب استعداد	N=۶۷ Chi-Square=۲۴.۷۹۶ df=۵	مقادیر معنی داری	۳.۴۶	۳.۰۷	۲.۹۲	۳.۳۲	۴.۵۳	۳.۷					
			N Valid	۶۳	۶۳	۶۳	۶۳	۶۳	۶۳					
			Missing	۴	۴	۴	۴	۴	۴					
			Mean	۵.۹۱۷	۵.۶۶۷	۵.۵۶۳	۵.۷۹۲	۶.۹۱۷	۶.۰۳۱					
	بکارگیری استعداد	N=۶۷ Chi-Square=۲۲.۹۶۵ df=۲	مقادیر معنی داری	۲.۳۷	۱.۴۷	۲.۱۶								
			N Valid	۶۲	۶۲	۶۲								
			Missing	۵	۵	۵								
			Mean	۵.۹۱۵	۳.۹۷۹	۵.۶۸۱								
۴	توسعه استعداد	N=۶۷ Chi-Square=۲۵.۰۴۷ df=۱۲	مقادیر معنی داری	۵.۶۷	۶.۴۶	۷.۱۵	۷.۱۲	۷.۱۸	۷.۲۴	۷.۴۲	۶.۵۴	۵.۵		
			N Valid	۶۰	۶۱	۶۱	۶۱	۶۱	۶۲	۶۱	۶۱	۶۰	۶۰	
			Missing	۷	۶	۶	۶	۶	۵	۶	۶	۷		
			Mean	۵.۴۸۹	۵.۷۱۷	۶.۲۸۳	۶.۱۹۶	۶.۳۷	۶.۲۳۴	۶.۲۱۷	۵.۷۳۹	۵.۲۲۲		
	حفظ استعداد	N=۶۷ Chi-Square=۲۸.۶۱۷ df=۷	مقادیر معنی داری	۴.۹۴	۵.۴۸	۵.۲۳	۴.۲۶	۳.۹۴	۴.۲۳	۴.۳۸	۳.۴۳			
			N Valid	۶۲	۶۲	۶۱	۶۲	۶۲	۶۲	۶۲	۶۱			
			Missing	۵	۵	۶	۵	۵	۵	۵	۶			
			Mean	۶.۷۸۷	۷.۰۶۴	۶.۸۲۶	۶.۴۴۷	۶.۳۴	۶.۴۴۷	۶.۲۷۷	۵.۷۶۱			

در شرایط کنونی شرکت‌ها و سازمان‌هایی موفق ترند که با پرورش استعدادها سطح عملکرد کارکنان و سازمان را پیوسته بالا ببرند و همچنین با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی (جانشین پروری)، این سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آن‌ها بازنشست می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، با بحران کمبود نیرو مواجه نشوند.

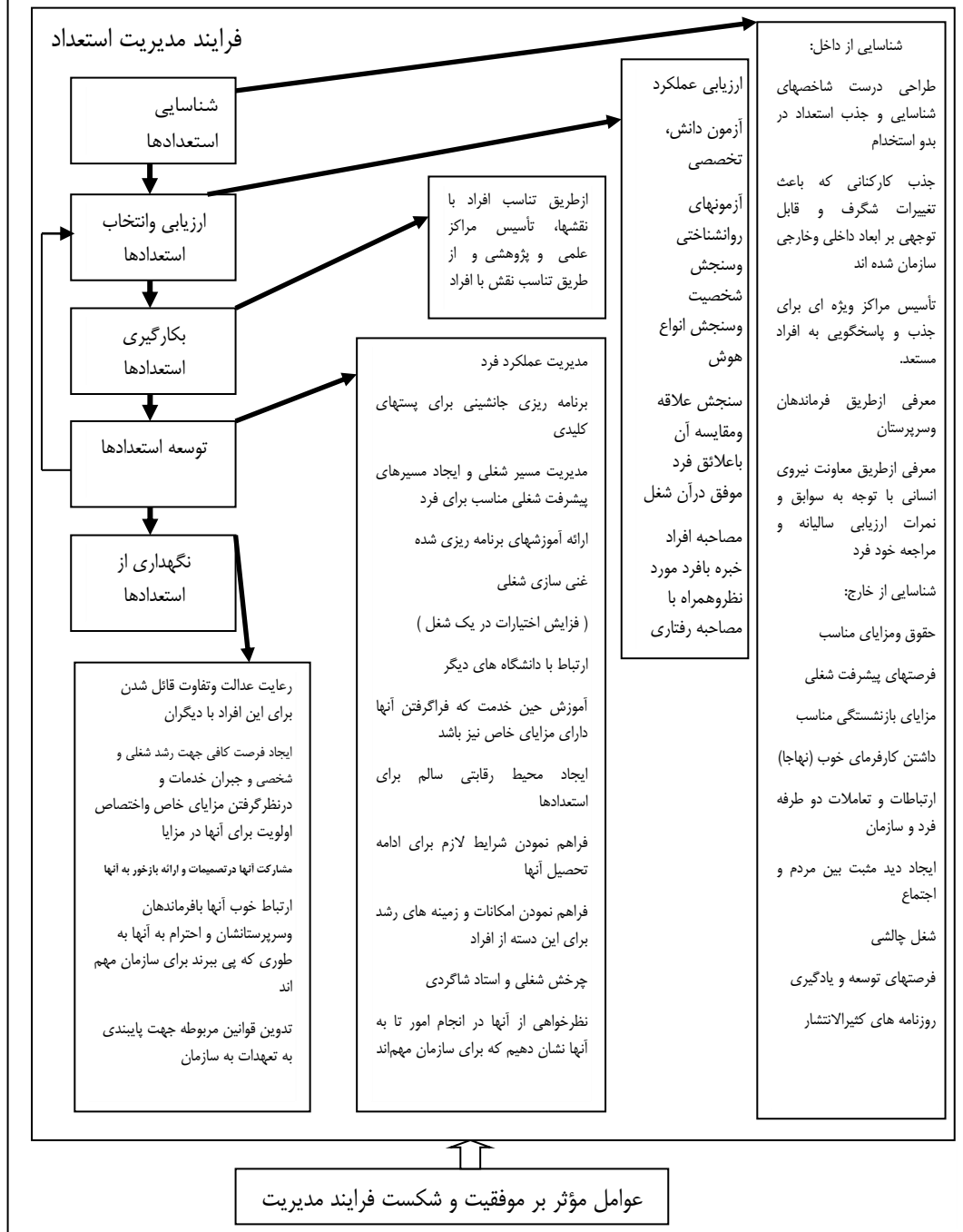
با توجه به نتایج بالا پیشنهاد می‌شود مدیران در بحث مدیریت استعداد باید به لزوم ماندگاری و حفظ کارکنان مستعد توجه نمایند چرا که موفقیت یا شکست سازمان در ادامه به وجود کارکنان مستعد بستگی دارد.

مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه‌ی استعداد هر زمانی که بخواهند و نیاز داشته باشند می‌توانند به نیروهای کارآمد و با کیفیت دسترسی داشته تا از این حیث سازمانشان با بحران مواجهه نشود. با توجه به اطلاعات به دست آمده هم‌اکنون می‌توان مدل فرایند مدیریت استعداد را طراحی کرد. به دلیل گستردگی مدل، آن را در دو شکل نشان می‌دهیم. در شکل اول کلیات مدل مد نظر است و در شکل ۱ فرایند مدیریت استعداد به همراه راهکارهای اولویت‌بندی شده، به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. الگوی فرایند مدیریت استعداد در نهجا

عوامل زمینه‌ای و بسترهای لازم برای فرایند مدیریت استعداد



شکل ۲. راهکارهای فرایند مدیریت استعداد در نه‌اجا

پیشنهادها

مدیران و فرماندهان ارشد نهاجا به عنوان مهم‌ترین عوامل داخلی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد بایستی همکاری و مشارکت در اجرای این فرآیند را مد نظر قرار دهند زیرا حمایت مسئولین نیرو است که ضمانت اجرایی برای فرایند مدیریت استعداد را فراهم می‌آورد و فرماندهان و مسئولین رده پایین‌تر را تشویق به انجام آن می‌نماید.

باید برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در نهاجا برنامه‌ریزی شود، در غیر این صورت سازمان پس از مدت بسیار کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را فراموش خواهند کرد.

مهم‌ترین موانع مهم عدم تحقق برنامه‌های مدیریت استعداد، عوامل انسانی مثل هماهنگ نبودن فرهنگ سازمانی، عدم حمایت مدیران عالی، عدم همکاری مسئولین در رده‌های اجرایی و... هستند. در نتیجه باید ابتدا سعی نمود تا این موانع را از سر راه برنامه‌های مدیریت استعداد برداشت تا نتایج مورد نظر از آن گرفته شود.

موفقیت در برنامه مدیریت استعداد، نیازمند نگرش استراتژیک و فعالانه به مدیریت استعداد، درگیر کردن مدیران اجرایی در مراحل اولیه، درگیر کردن فعالانه کارشناسان منابع انسانی و... است. نخبگان نهاجا باید به صورت منظم ارزیابی شوند و از توانایی‌های آن‌ها به صورت مداوم استفاده لازم صورت گیرد. در این زمینه لازم است قوانینی تصویب گردد تا تعهد لازم را به وجود آورد و در صورت عدم رعایت آن قوانین، شرایط نخبه و استعداد برتر بودن افراد و در نتیجه مزایای آنان نیز لغو گردد.

با توجه به اینکه این تحقیق اولین تحقیق در نهاجا است که به صورت علمی در مورد فرایند مدیریت استعداد صورت گرفته، لذا لازم است در این زمینه تحقیقات بیشتری صورت گیرد. مثلاً در خصوص برخی مسائل مانند چگونگی ساختار و ساز و کار معاونت نیروی انسانی در جهت استفاده بهینه از استعدادها، شرایط احراز استعداد برتر بودن در هر تخصص و ارائه تست‌های روانشناسی لازم، تدوین سیستم ارزیابی کارا و دیگر ابعاد مطرح شده در این تحقیق به صورت تخصصی تحقیق علمی صورت پذیرد.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری عباس (۱۳۸۵)، استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی تهران.
- الوانی، سید مهدی و میرعلی سید نقوی، (۱۳۸۱)، سرمایه اجتماعی: مفاهیم و نظریه‌ها. تهران: فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴.
- تقی زاده، خان‌بابائی و عقیل، علی (۱۳۸۸)، طراحی و تدوین برنامه استعدادیابی و جانشین پروری در بانک کشاورزی بر مبنای مدل شایستگی، پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- رابینز، استیفن، (۱۹۹۶)، مبنای رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی (۱۳۸۸)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۳۳ تا ص ۳۸.
- رابینز، استیفن، (۱۹۹۶)، مدیریت رفتار سازمانی، جلد سوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ص ۱۰۵۶ تا ۱۰۸۹.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۷۸)، شناسایی استعدادهای مدیریتی، تهران: فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱.
- رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، معرفی مدل مدیریت استعداد، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸.
- ممی زاده، جعفر. (۱۳۸۳). «مدیریت فرهنگ سازمانی». فصلنامه مدیریت دولتی، ۲۵.
- شاین، ادگارد (۱۳۸۸). «فرهنگ سازمانی»، محمدابراهیم محبوب، تهران: انتشارات فرا.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۹). «روش تحقیق در علوم رفتاری»، تهران: انتشارات آگاه.
- Ashton, C. & Morton, L. (2005). "management talent for competition advantage. strategic HR review, 4(5), 28-31.
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (Eds). (2004) "The talent management Handbook: Creating Organizational excellence by identifying, Developing and promoting your best people. New York: MCGraw-Hill.
- Bhatnagar, J. (2007). "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention". Employee Relation, 29(6), 640-663.
- Bayrone, C 2001, Organizational strategy, structure, and process, MC Grawhill, New York.
- Brandt, E. & Kull, P. (2007) Talent Management: How firms is Sweden find and nurture value adding human resources, Internationella Handelshogskolan, Available at: www.essays.se/essay/47c110a845.
- Collings, D. G., and Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: A review and research agenda: ScienceDirect Group, Human Resource Management Review journal, HUMRES-00326; No of Pages 10.
- Cunningham, Ian (2007). Talent management: making it real: Emerald Group VOL.21 NO. 2, 4-6.
- D'Annunzio-Green, Norma. (2008) Managing the talent management pipeline: International Journal of Emerald Group, Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7, 807-819

- Deloitte. (2007), *Becoming a Magnet for Talent: Global Talent Pulse Survey Results, Canadian edition*, available at: www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D103148,00.html, April 3.
- Frank, F.D. & Taylor, C.R. (2004). *The Race for Talent: Retaining Engaging Workers in the 21st Century HR. Human Resource Planning*, 27 (3), 12-26
- Gibbons, J. (2006), *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*, The Conference Board, New York, NY, 1-21.
- Hughes, J.C., and Rog, E. Talent management "A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations": Emerald
- Lewis, R., and Heckman, R. (2006) *Talent management: A critical review: Science Direct, Human Resource Management Review* 16, 139–154
- Marcus P., Marion D. (2008). "Talent management in the public sector", *The Ashridge Journal Autumn*.
- Phillips, R., and Roper, O. (2009), *A framework for talent management in realestate: Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 No. 1, 7-
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). "Make Your Company a talent factory". *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.
- Wagner, R. and Harter, J.K. (2006), *Twelve: The Elements of Great Managing*, The Gallup.
- Chiok Foong L. J. (20۱۱). "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment". *J Nurs Manag*, 9(4), 191-204.
- Frank, B., Eckrich, H., & Rohr, J. (۲۰۰۹). "Quality nursing care, leadership makes the difference". *Journal of Nursing Administration*, 27(5), 13-14.
- Dunham T. J. (20۱۵). "Nurse executive transformational leadership found in participative organizations". *Journal of Nursing Administration*, 30(5), 241-250

