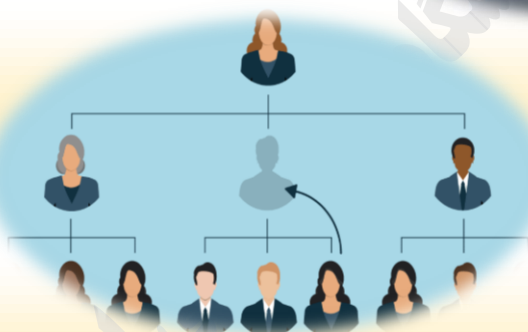




دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی درانی استان اصفهان

جانشین پروری و مدیریت استعداد در سازمان



گردآوری و تنظیم:

گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

تابستان ۱۴۰۵

بِسْمِ تَعَالَى

پیامبر اکرم (ص)

إِذَا وَسَّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

هرگاه مسئولیت به غیرِ اهلش سپرده شود، منتظر قیامت باشید.

فهرست

۴.....	مقدمه.....
۵.....	تعریف جانشین پروری.....
۶.....	اهداف جانشین پروری در سازمان.....
۹.....	ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق.....
۱۰.....	اصول جانشین پروری از دیدگاه پیتز دراکر.....
۱۱.....	ضرورت جانشین پروری.....
۱۳.....	اهداف مدیریت جانشین پروری.....
۱۴.....	مزایای انتخاب جانشین از داخل سازمان.....
۱۶.....	معرفی رویکردهای عمده جانشین پروری.....
۱۸.....	ویژگی های برنامه ریزی جانشین پروری مؤثر.....
۱۹.....	ویژگی های اصلی بهترین برنامه های جانشین پروری.....
۲۰.....	دشواری های برنامه های جانشین پروری.....
۱۳.....	توصیه هایی در حوزه مدیریت جانشین پروری.....
۱۴.....	تاملی بر مفهوم مدیریت استعداد.....
۱۹.....	مفهوم مدیریت استعداد.....
۲۰.....	بحران مدیریت استعداد.....
۲۳.....	اهمیت مدیریت استعداد.....
۲۴.....	استراتژی مدیریت استعدادهای در سازمان.....
۲۵.....	طراحی و پیادهسازی استراتژی مدیریت استعداد.....
۲۶.....	معرفی ابعاد پنج گانه مدیریت استعداد مدل فیلیپس و راپر.....
۲۷.....	منابع.....

در سالهای اخیر که مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است و توسعه دانش مهمترین بنیاد تمدن بشری تلقی می شود، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آنکه نیاز به ابزارآلات پیشرفته داشته باشد، به دانایی و استعداد بشری نیاز دارد. بی شک، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته در سازمان ها از مسائل ضروری به شمار می رود، اما تحقیقات نشان می دهد که بسیاری از سازمان ها در این زمینه با مشکل مواجه هستند و در حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه های سازمانی توانایی لازم را ندارند. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادهای نامید. در این نبرد سازمان های موفق تلاش می کنند تا با به کارگیری رویه ها، برنامه ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمانها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده رو به رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادهای مدیریت کنند (Gay and Sims, 2009).

در عصر تحول دیجیتال و اقتصاد دانش بنیان، با ارزش ترین سرمایه هر سازمان، دارایی های نامشهود آن، به ویژه سرمایه انسانی است. نرخ گردش مدیران کلیدی و خروج دانش فنی، سازمان ها را با خطر شکاف استراتژیک مواجه می کند. دو مفهوم **«جانشین پروری»** و **«مدیریت استعداد»**، دو بال پرواز سازمان برای بقا در بلندمدت هستند. در حالی که جانشین پروری بر «پر کردن پست های کلیدی» تمرکز دارد، مدیریت استعداد بر «شناسایی، توسعه و نگهداشت کل سرمایه های انسانی» متمرکز است. مدیریت جانشین پروری به سازمان اطمینان میدهد که افراد باتجربه و توانا برای پر کردن مناصب مدیریتی و رهبری ارشد سازمان موجود است. (Byham et al 2002) این برنامه، رهبران را قادر می سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کرده، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کنند، کاندیداهای بارز برای پستهای مدیریت ارشد را شناسایی و توسعه دهند و رضایت کارکنان را از شغل شان افزایش دهند

(Pattan , 2006)

تعریف جانشین پروری

جانشین پروری یک فرآیند مداوم نظام مند از شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد برای اطمینان از تداوم رهبری در تمام پستهای کلیدی در یک سازمان بوده و در انزوا رخ نمی دهد.

جانشین پروری اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. همچنین جانشین پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با پتانسیل بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگیهای شخصیتی مورد نیاز می باشد.

امروزه سازمان ها در تلاش اند تا طرح جانشینی را در یک مدل غیررسمی نشان دهند که در این خصوص به آنها توصیه می شود یک طرح ساختاریافته را به کار گیرند و از ابزارهای سنجش مناسب استفاده کنند. برای ایجاد یک طرح جانشینی ساختاریافته، سازمان ها میبایست از جانشین پروری و مدیریت استعداد بهره گیرند. جانشین پروری یک تکنیک شناسایی و آماده سازی اشخاص با استعداد برای توسعه و عرضه آنها با مهارتهای صحیح برای ارتقا و پیشرفت در آینده می باشد. جانشین پروری بیشتر از یک فرآیند انتخاب است. این فرآیند یک برنامه همیشگی برای تأمین رهبری مداوم در حال و آینده است و این کار را از طریق درگیر کردن سطوح مختلف در سازمان میتوان انجام داد. جانشین پروری یک ساختار زنده است که مسؤولیت تأمین منابع انسانی برای پیشرفت و نگهداری کارکنان با استعداد را عهده دار است.

پر واضح است افراد، مدیر متولد نمی شوند، بلکه بایستی برای مدیریت پرورش یابند. برنامه جانشین پروری یکی از بهترین الگوهایی است که در کشف و شناسایی استعدادهای بالقوه مدیریتی مورد استفاده قرار می گیرد.

سازمان ها، در دهه های پیشین برنامه جانشین پروری را تنها برای مشاغل بخصوصی بکار می گرفتند، اما با گذشت زمان سازمان های پیشرو سعی در بکارگیری مفهومی وسیعتر تحت عنوان مدیریت جانشین پروری نمودند. در واقع در مدیریت جانشین پروری، همین در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، بجای یک برنامه

جایگزینی ساده بر تشکیل و به روز رسانی خزانه استعدادها بصورت پویا و مستمر تأکید

می گردد. (Byham et al , 2002)

پژوهش ها نشان می دهد که 51 درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت های جانشین پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی شناسند و فقط 21 درصد از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می کنند (2009 Collings and Mellahi) ادبیات این مفهوم در کشور ما نیز بسیار محدود و ناشناخته است؛ به طوری که پژوهش های انجام شده در زمینه استعدادیابی و برنامه جانشین پروری در سازمانهای تجاری و صنعتی انگشت شمار است. بیشتر مدیران صرفاً به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در دراز مدت چندان اهمیت نمی دهند و زیردستان نیز برای نیازهای آینده سازمان به خوبی پرورش داده نمی شوند. (ابوالعلائی و غفاری ، 1386)

یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تأمین نیروهای زبده برای مشاغل اصلی سازمان ایجاد برنامه ی جانشین پروری است. جانشین پروری برنامه ای است که طی آن افراد مناسب برای تصدی سمت های مدیریتی رده بالا و اصلی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برگزیده می شوند. در این فرایند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب اصلی در سالهای آینده شناسایی و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای بر عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند. (احمدی و همکاران 1393)

اهداف جانشین پروری در سازمان

با توجه به پدیده جهانی شدن و تغییرات مختلف فرهنگی، سیاسی و اقتصادی به ویژه رکود اقتصادی بی-سابقه طی سال های اخیر و نیز دانشی شدن سازمانها و افزایش عدم اطمینان شغلی و کاهش وفاداری منابع انسانی، نیاز به شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای برتر برای شغل های حیاتی و کلیدی و مهار تواناییهای بالقوه انسانی اهمیتی مضاعف پیدا کرده است. این واقعیت، سازمانها را بر آن داشته است تا به استعدادهای

عنوان یک منبع حیاتی نگاه کنند که باید برای به دست آوردن نتایج بهینه، آنها را مدیریت نمایند. بنابراین سازمانها دیگر نمی توانند در استفاده از استعدادها و شایستگی ها برای اجرای استراتژی های اصلی خود انفعالی عمل کنند.

مقابله با چالشهای فعلی مدیریت، نظیر مشتریان خواهان خدمات بیشتر و بهتر، افزایش نمایی در نرخ تغییر، دل مشغولی برای مسائل محیط زیست، سرعت انتقال و پردازش اطلاعات، بازتر شدن بازارها، جهانی شدن کسب و کار، همکاری های منطقه ای میان دولت ها، کاربرد فناوری های نوین، روندهای جمعیتی، تغییر انتظارات، نگرانی نسبت به ارزش ها، تطبیق نیازهای کارکنان و سازمان با یکدیگر، ایجاد تنوع و غیره، سازمان جانشین پرور را ملزم میکند که مدیریت جانشین پروری را به عنوان یک فعالیت حیاتی و اصلی هم سطح با استراتژی کلان سازمان که هدف آن جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد می باشد، تلقی و تداعی کند. مدیریت استعداد بسیاری از اجزای حیاتی سیستم، نظیر برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام و جذب، توسعه شغلی، مدیریت کارایی و مدیریت جانشین پروری را ترکیب و ادغام میکند. ادغام صحیح اجزا و زیرسیستم های منابع انسانی برای به دست آوردن و کسب مزیت های رقابتی ناشی از اجرای فرآیند مدیریت استعدادها، ضروری و حیاتی است.

تحقیقات نشان می دهد که سازمانها برای روبه رو شدن با بحران استعدادها آماده نیستند و یا حداقل تجهیز نشده اند. بسیاری از سازمانها، استراتژی به کارگیری مؤثر استعدادها را نداشته و عملکرد اجزای سیستم مدیریت استعدادها در آنها در حالت انزواست. چنین سازمانهایی، نیازهای استخدامی خود را به صورت ارتجاعی و اجباری برآورده میکنند و فاقد یک فرآیند مدیریت شغلی و جانشین پروری دقیق متناسب با تمایلات و توانمندی های افراد هستند.

هدف اولیه نظام جانشین پروری، تأمین مستمر نیازهای تصدیگری مشاغل سازمان و عرضه استعدادهای انسانی مورد نظر آنهاست. یک نظام ایده آل جانشین پروری به سازمان کمک می کند تا برای این نیازهای

در حال وقوع برنامه ریزی کند. این نظام نه تنها نیاز به تعداد بیشتری از مدیران و کارکنان مستعد را تأمین می کند، بلکه در حفظ و نگهداری افراد کلیدی در سازمانها نیز مؤثر واقع می شود.

نظام جانشین پروری همچنین ابزار قدرتمندی است که به کمک آن میتوان استانداردهای عملکرد را به وضوح تعریف و تدوین کرد، چرا که سازمانها را وادار میکند تا به روشنی اعلام کنند که برای انتخاب افراد مستعد خود، از چه استانداردهایی استفاده میکنند؟ و چه قابلیتها، شایستگی ها، استعدادها و مهارتهایی را مورد توجه قرار می دهند؟

دومین هدف یک نظام مطلوب جانشین پروری، ارائه خدمت به کارکنان است. کارکنانی که عملکردهای بالاتر از استاندارد دارند، همواره از فرصتهای استخدام دیگری در خارج از سازمان فعلی خود برخوردار می باشند. این نظام میتواند از طریق ایجاد انگیزه برای ارتقا در داخل سازمان و نیز فراهم کردن فرصتهای یادگیری، کارکنان را مشتاق به باقی ماندن در سازمان فعلی نگه دارد. نظام جانشین پروری به کارکنان کمک میکند تا با جابه جایی به موقع درون سازمانی، نیاز خود به رشد و ارتقا را تأمین و مهارتهای خود را تکمیل کرده و توسعه دهند. جانشین پروری همچنین افراد کلیدی و مستعد را توانا میکند تا مسیرهای رشد شغلی مناسبتری در درون سازمان برای خود بیابند و این مسیرها را سریعتر پشت سر گذارند.

ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق

۱- استراتژی سازمان: پایه و اساس هر سیستم جانشین پروری را استراتژی سازمان تشکیل می دهد . سیستم های جانشین پروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت همزمان با جهت گیری های استراتژیک سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می دهد . در چنین نقشی این سیستم ها یک منبع حیاتی هستند که نیازهای آینده سازمان به مدیران و رهبران را برای تحقق اهداف و جهت گیری های استراتژیک سازمان تعیین می کنند.

۲- متولیان و حامیان سیستم جانشین پروری : متولیان و حامیان هر سیستم نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن آن از یک سو و پذیرش آن از سوی دیگران دارند. حمایت از سیستم های جانشین پروری باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد . البته این حمایت یک طرفه نیست بلکه این سیستم ها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته ، به سهم خود از مدیران ارشد سازمان ذیربط حمایت می کنند .

۳- شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها : سومین بعد سیستم های جانشینی، انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است این سیستم ها اساس ارزیابی خود را مستقیماً بر نتایج عملکرد افراد ، پتانسیل های آنها و نیز مجموعه ای از قابلیت های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می دهند .

۴- آموزش و توسعه افراد مستعد : بعد از انتخاب فرد مستعد جانشینی او باید مراحل آموزش و توسعه را طی نماید تا با نیازهای آتی سازمان متناسب گردد . (فالمر و کانگر، 7831)

اصول جانشین پروری از دیدگاه پتر دراکر

- مدیران متولد نمی شوند بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد .
- در فرایند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارت ها و قابلیت های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان قرار داد .
- استعدادیابی و جانشین پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد .
- مدیران ارشد سازمانی باید متولی ، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند .

تعریف مدیریت و برنامه ریزی جانشینی

از نظر عده ای برنامه جانشین پروری همانند امتداد جانشینی تخت سلطنتی بر طبق برنامه ریزی فرد قبلی انجام می شود . برنامه ریزی جانشین پروری در بر گیرنده انتخاب مناسب ترین کارکنان برای احراز پست های بالاتر مدیریتی در شرکت ها از میان جمعی از کاندیدهای با مهارت است. این تعریف تنها به انتخاب افراد با مهارت اشاره دارد اما در مورد این که این افراد چگونه و به چه دلیل انتخاب میشوند توضیحی نمی دهند. در یک تعریف دیگر " برنامه ریزی جانشین پروری عبارت است از برنامه ریزی برای جایگزین های بالقوه سمت های فعلی رهبری " در سازمان های پیشرو جهان مدیریت جانشین پروری از طریق فرآیندی انجام می پذیرد که مدیریت استعداد نام دارد . از طریق این فرآیند استعدادهای سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی و به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند. در این سازمان ها فرض بر این است همه کارکنان دارای استعداد ها و شایستگی هایی هستند اما به دلیل وجود آمدن برخی محدودیت ها آنها فقط می توانند روی آن گروه از کارکنان خود که دارای استعداد های برتر و مرتبط با جهت گیری های استراتژیک سازمان هستند سرمایه گذاری های بلند مدت انجام دهند.

❑ ضرورت جانشین پروری

توانمندی های مدیریتی نیروی انسانی مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی در راستای تحقق اهداف چشم انداز سازمان ضرورت دارد. بدین ترتیب، شناسایی استعدادها و نخبگان فکری و اجرایی بالقوه و بالفعل، جذب آنها در دستگاه های دولتی مجری امور توسعه، آموزش و پرورش استعدادها و توانمندی های ایشان به روش های نوین، ترسیم کار راهه شغلی مناسب و انگیزاننده و درنهایت تصدی پست های مهم کارشناسی، مدیریتی و رهبری توسط ایشان جزء مهمترین ابعاد فرایند شایسته سالاری است که همه این ها در مفهومی به نام نظام جانشین پروری جمع شده است. عواملی که نشان از ضرورت مدیریت جانشین پروری اند عبارتند از:

- اطمینان به اینکه مدیران مناسب در پست های کلیدی سازمان قرار می گیرند
- اطمینان به اینکه استعدادهای مناسب به کار گرفته می شوند.
- اطمینان به اینکه فرایندهایی برای نگهداری و به سازی قابلیت های عمده در جهت موفقیت آینده سازمان طراحی می شود

- ایجاد، پایش و بررسی یک برنامه برای جایگزینی استعدادها (Crandell et al , 2008)

❑ اهداف مدیریت جانشین پروری

- الف) شناسایی افراد مستعد برای تقبل مسئولیت های رهبری و مدیریتی در سازمان، اجرای این مرحله از طرح به طور مستقیم و غیر مستقیم دستیابی به موارد زیر را تسهیل و میسر خواهد ساخت:
- کسب اطمینان از وجود مدیران و رهبران مورد نیاز شرکت یا سازمان در آینده.
 - ایجاد زمینه و بستر استفاده موثر از ظرفیت های کارشناسان مستعد.

فراهم سازی امکان رشد و ارتقای شغلی کارشناسان که جو انگیزشی ، تحرک و رقابت سالم را تقویت می کند .

تعدیل و کاهش فرهنگ بی تفاوتی ، دلسردی و افسردگی در سازمان .

خلق شرایطی جذاب در سازمان به منظور جذب و ادامه خدمت کارشناسان با استعداد.

دست یابی به اصول بنیادین مدیریت و رهبری در شرکت نظیر انواع شایستگی های محوری مورد نیاز و شیوه های ارزیابی آنها.

برآورد نیاز های رهبری سازمان از نظر نوع قابلیت ها و تعداد کادر رهبری مورد نیاز .

ب (پرورش و توسعه قابلیت های رهبری و مدیریتی افراد جانشین:

برنامه های متنوع پرورش قابلیت های رهبری و مدیریتی را می توان با هدف تامین برخی انتظارات ذیل اجرا کرد :

جلب توجه مدیران به جهت گیری های آتی سازمان (براساس چشم انداز و استراتژی)

تغییر نگرش مدیران در مورد سیاست جهانی شدن ، مشتری گرایی، مشارکت و همکاری ، کل نگری و رهبری .

ایجاد زبان و دیدگاه مشترک در مجموعه و ایجاد زمینه همکاری بیشتر و تبادل تجربه (هم آموزی)

آشنایی با مفاهیم روز مدیریت و رویکرد های نوین در اثر بخشی سازمان .

کسب آمادگی های ذهنی برای انجام تغییرات سازمانی و اطلاع از تجارب دیگر سازمان ها و مدیران.

توسعه قابلیت های شخصی برای انجام بهتر امور محوله از جمله ارتقای قابلیت ذهنی و ارتباطی برای توجیه و متقاعد سازی دیگران .

مزایای انتخاب جانشین از داخل سازمان

بر خلاف به کار گیری و استخدام مدیر ارشد از بیرون سازمان که با ریسک زیادی همراه بوده و دارای مشکلات زیادی است . انتخاب جانشین از داخل سازمان نتایج مثبت زیر را موجب خواهد شد .

- اگر فردی از داخل شرکت یا سازمان را برای مدیریت آتی شرکت انتخاب شود نشان گر این است که مدیر ارشد سازمان مصالح و منافع داخلی شرکت را مد نظر قرار داده است .

- اگر جانشین از بین افراد کاردان و لایق داخل شرکت انتخاب شود مدیر ارشد با شناختی که از او دارد با آرامش و اطمینان خاطر می تواند او را برای واگذاری مدیریت آماده کند. به تدریج و با گذشت زمان او تبدیل به یک مدیر ارشد برجسته خواهد شد .

- اگر فردی از داخل شرکت به عنوان جانشین انتخاب شود. مدیر ارشد می تواند به تداوم نگرش و دور نمای مدیریتی خود بیشتر مطمئن شود اگر چه مدیر ارشد تمایل دارد جانشین وی نگرش و چشم انداز نو و تازه ای داشته باشد ولی راضی به این موضوع هم نخواهد بود که جانشین وی به تمام اقدامات قبلی وی نیز بی تفاوت باشد .

- با انتخاب جانشین شایسته از داخل شرکت یا سازمان می توان به طور چشم گیری امکان واگذاری و تحول مناسب مدیریت را افزایش داد و آینده موفقیت آمیزی را رقم زد ضمناً باید توجه نمود که فرآیند واگذاری مدیریت و انتخاب جانشین موضوعی بسیار خصوصی و محرمانه می باشد. , (Crandell et al 2008)

❏ معرفی رویکردهای عمده جانشین پروری

سه رویکرد عمده برای مدیریت جانشین پروری در سازمانها وجود دارد:

رویکرد کوتاه مدت یا جایگزینی اضطراری

رویکرد بلندمدت یا مدیریت استعداد

رویکرد ترکیبی

الف- رویکرد کوتاه مدت یا جایگزینی اضطراری

اگر چه این روش در حالت کلی ترجیح داده نمی شود، اما رویکردی متداول برای مدیریت جانشین پروری به شمار می آید. برنامه ریزی جایگزینی کوتاه مدت، بر نیازی اضطراری تمرکز دارد که به دلیل توسعه ناگهانی در داخل سازمان اتفاق افتاده است؛ مانند وقتی که یک نیرو بصورت غیرمنتظره سازمان را ترک کرده است. برنامه ریزی جانشین پروری اضطراری می تواند در زمانی که سازمان در مسیری جدید توسعه پیدا میکند یا شکاف های استعدادی برای پر کردن نقش مدیریتی مورد نیاز کشف می شود، به کار می رود. در چنین حالتی، کارگزار منابع انسانی سعی می کند که در ابتدا این نقش را از داخل خود سازمان پر کنند، اما اگر نتواند یک فرد آموزش دیده و توانا را از داخل سازمان بیابد، معمولاً به استخدام خارجی روی خواهد آورد.

ب- رویکرد بلندمدت یا مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، آینده نگر است و بر نیازهای آتی سازمان تمرکز می کند. کارکنان با کار کردن در چارچوب استراتژیک اهداف آتی سازمان، به روشی علمی تر برای تعیین جانشینان آینده سازمان در فرآیند ارزیابی دعوت می شوند. مزایای این رویکرد عبارتند از:

سرمایه گذاری بر استعدادها با جانشینان احتمالی هر نقش حیاتی ومهم،

تعریف مهارت های آتی الزامی برای موفقیت سازمان،

ایجاد انگیزه در کارکنان برای درگیر شدن در رشد و توسعه شغلی.

برخی از معایب این رویکرد نیز به پرهزینه بودن و زمان بری طولانی آن برمی گردد. کارمند پایه فعلی، ممکن است مهارتها و تجربیات لازم برای پذیرفتن نقش های شغلی حیاتی را نداشته باشد و استخدام از بیرون هم ممکن است به خشم و تنفر او بیانجامد.

ج- رویکرد ترکیبی

رویکرد ترکیبی به مدیر ارشد سازمان اجازه می دهد که به طور همزمان برای رشد بلندمدت سازمان و کارکنان برنامه ریزی کند و آنها را برای جایگزینی های اضطراری آماده نماید تا از این رهگذر اطمینان حاصل شود که ضمن آمادگی همیشگی برای پرکردن پست های کلیدی سازمان توسط نیروهای مستعد، بامهارت و شایسته، به مستندسازی دانش و تجربیات سازمانی نیز پرداخته می شود. بنابراین سازمان باید بر روی ترفیع مستمر افراد با استعداد از درون و ترسیم نقشه استعدادها، تمرکز کند. این امر از تعادل بین ارتقای متصدیان با تجربه فعلی بر مبنای دیدگاه های سازمان، سیاست ها و برنامه ها، با بهره گیری از دانش جدید، آموزش و توانمندسازی کارکنان جدید الاستخدام برای ایجاد تغییر و تحول سازمانی برقرار می گردد. در پایان بایستی عنوان کرد، موفق ترین سازمان ها در اجرای طرحهای جایگزینی و جانشین پروری، آنهایی هستند که به طور بلند مدت بر روی کارکنان شان سرمایه گذاری انجام داده اند. با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای بالفعل اصلی آنها بازنشسته می شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می گردند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر نمایند. اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین پروری در وضعیت برنده - برنده به سازمانهای جانشین پرور اجازه می دهد که مشاغل کلیدی، جانشینهای بالقوه و شکافهای مهارتی را شناسایی و به کارکنان، گزینه های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه ریزی و دستیابی به اهداف شغلیشان را ارائه کنند.

ویژگی های برنامه ریزی جانشین پروری مؤثر

مدیر موفق و آینده نگر باید استعداد های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه ریزی متنوع آموزشی و پرورشی آنان را برای تصدی این مشاغل آماده کند. از آنجا که سازمان ها در آینده با چالش های رقابتی فزاینده های مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش ها، نیاز به مدیرانی شایسته تر و اثربخش تر از مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین پروری هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می شود.

جانشین پروری اعتبارش را از تداوم فعالیت موفق سازمان ها و آنهایی که در شناسایی، توسعه، و انتخاب رهبران جدیدشان موفق بوده اند، گرفته است. رویه های جانشین پروری از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت و جو سیاسی سازمان بر چگونگی اجرای آن مؤثر است.

بررسی ادبیات جانشین پروری، برخی از خصیصه های مهم در اجرای فرآیند جانشین پروری را نشان می دهد. این ادبیات بیان میکند که دیدگاه واحدی که بتواند جانشین پروری را برای تمامی سازمانها و سیستم ها عملیاتی سازد، وجود ندارد. مدیران و کارمندان حوزه منابع انسانی نیازمند طراحی جانشین پروری مشاغل کلیدی و حساس سازمان بر مبنای بیانیه مأموریت، چشم انداز سازمان، اهداف استراتژیک و ملزومات مربوطه می باشند.

رهبران و مدیران سازمانهای پیشرو به جهت حفظ جایگاه برتر و متعالی، ملزم به رعایت همترازی کارکنان مستعد و شایسته خود در پیمودن کارراهه شغلی و توجه به ملزومات ضروری جهت تطابق با اهداف استراتژیک آینده می باشند. اگر آنها برای راه اندازی و اجرای یک برنامه جانشین پروری اثربخش اقدام نکنند، احتمالاً در زمانی کوتاه قربانی مشکلات ناشی از خلأ تصدی مشاغل و پست های کلیدی سازمان و یا انتصاب نیروهای بی کفایت و ناکارآمد خواهند شد. دقیقاً به همین دلیل است که نیاز به جانشین پروری در پستهای کلیدی در سازمان ها کاملاً محسوس است. جانشین پروری فرآیندی را مستقر می نماید که به مدیران میانی و سرپرستان در توسعه و ارتقای دانش، مهارت ها و توانایی های کارکنان کمک کرده و

بازگشت سرمایه در آموزش های سازمانی را با حاشیه اطمینان بالا همراه می سازد. این فرآیند همچنین کمک می کند به:

الف- درک اهداف کوتاهمدت و بلندمدت سازمان؛

ب- شناسایی نیازمندی های توسعه ای نیروی کار

ج- تعیین علاقه مندی های نیروی کار

ویژگی های اصلی بهترین برنامه های جانشین پروری عبارت است از :

سادگی و سهولت استفاده از آنها؛ اطلاعات در این سیستم ها محرمانه است، اما در عین حال به راحتی در اختیار کسانی قرار می گیرد که به آن نیاز دارند؛ بیش از آنکه به دنبال یافتن جانشینان آگاه باشند، به پرورش و توسعه قابلیت های افراد تأکید دارند؛ همیشه بالاترین سطوح مدیریتی سازمان درگیر آن هستند و در آن مشارکت دارند؛ در تشخیص کمبودهای سازمان در زمینه استعدادهای مدیریتی از یک سو و تعیین مسئولیت ها و مناصب مهم مدیریتی از سوی دیگر، عملکرد موفقی دارند؛ نظام های برنامه ریزی جانشینی بر فرآیند جایگزین شدن مدیران جدید در مناصب مدیریتی خالی سازمان نظارت مستمر دارند و به سازمانشان اطمینان می دهند که این مشاغل و مناصب در زمان مناسب توسط مناسب ترین افراد تصدی خواهد شد؛ بالاخره اینکه آنها یک فرآیند همراه با نوآوری و بهبود مستمر هستند؛

دشواری های برنامه های جانشین پروری

با وجود اهتمام سازمان ها اغلب برنامه های جانشین پروری در عمل با دشواری هایی مواجه می شوند که توفیق آن ها را خدشه دار می سازد. مطالعات متعددی به منظور کشف دلایل عدم توفیق برنامه های جانشین پروری انجام گرفته است که جمع بندی آن ها نشان می دهد مسائل زیر در شکست برنامه های جانشینی دخیل بوده اند:

الف) محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی: مدیران اکثر سازمان ها فردی را به عنوان جانشین خود انتخاب کرده و سعی در توسعه وی به روش های مختلف دارند. چنین رویکردی افراد را برای تصدی تنها یک پست مهیا می سازد و در بسیاری از موارد نیز مدیران به این دلیل که فرد جانشین را خطری بالقوه برای تصدی پست خود می دانند از توسعه وی خود داری می ورزند. راه غلبه بر این مشکل داشتن فهرستی از استعداد های مدیریتی سازمان است که برای تصدی پست هایی متعدد توسعه می یابند.

ب) شناسایی و معرفی افراد بدون بهره گیری از روش های معتبر: در برابر رویکردی که عنوان شد گاهی سازمان بدون داشتن روش معتبر و نظام مند افراد زیادی را برای قرار گرفتن در مسیر توسعه ای انتخاب می کنند. چنین روشی باعث هدر رفتن منابع و عدم باور به عادلانه بودن آن می شود. برای رفع این مشکل باید از روش هایی نظام مند استفاده کرد و افرادی را در فهرست استعداد های سازمان قرار داد که از خود شواهدی دال بر توفیق در مسئولیت فعلی نشان داده اند، علاوه بر این با روش های معتبر و مختلف ارزیابی ۳۶۰ درجه و مرکز ارزیابی مستعد بودن آنان محرز شده باشد.

ج) رها کردن فرآیند توسعه کارکنان پس از گزینش افراد مستعد و کوتاهی در تعیین دقیق و کامل نیاز های آموزشی و توسعه ای آن ها: انتخاب افراد مستعد نقطه شروع برنامه های جانشینی است. برای توسعه آن ها باید برنامه ریزی کرد تا در آینده بتوانند مسئولیت های مورد انتظار را عهده دار شوند و به همین منظور باید معیار های توفیق آنان تدوین و در بازه های زمانی منظم میزان موفقیت شان در توسعه مهارت های مورد نیاز مورد ارزیابی

قرار گیرد. در ضمن باید در طراحی آموزش ها و استفاده از روش های آموزشی نو آوری داشت و ترکیبی متنوع و مفید از آموزش های لازم را در اختیار افراد مستعد سازمان قرار داد .

د) فقدان حمایت و تقویت مدیریت ارشد سازمان از برنامه های جانشینی: ضروری است که مدیران ارشد سازمان در برنامه پرورش مدیران، مشارکت فعال داشته باشند و به طور علنی از آن حمایت کنند. مهم تر این که در انتصاب های خود از نتایج و دستاورد های این برنامه استفاده کنند تا حمایت از آن نزد اعضای سازمان جدی تلقی شده و اعتبار و عادلانه بودن آن مورد وثوق قرار گیرد.

توصیه هایی در حوزه مدیریت جانشین پروری

تمرکز بر مشاغل بحرانی: سازمان ها به صورت سنتی در برنامه های جانشین پروری، روی مشاغل مدیریت ارشد تمرکز دارند. در صورتی که کمبود نیروی انسانی، نیازمند توسعه برنامه های جانشین پروری به سایر مشاغل بحرانی است که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان دارند. به عنوان مثال در علوم طبیعی، حوزه تحقیق و توسعه، و در علوم پزشکی، حوزه پرستاری جزو مشاغل بحرانی محسوب می شوند.

یکپارچه کردن برنامه های توسعه شغلی کارکنان: یک رویکرد یکپارچه متمرکز بر شناسایی و نگهداشت استعدادها، باید به وسیله راه حل هایی که می توانند برنامه توسعه و مسیر شغلی کارکنان را با برنامه های جانشین پروری کلی سازمان مرتبط کنند، پشتیبانی شود.

تشویق برنامه های توسعه پیشگیرانه و قابل پیگیری: مدیریت جانشین پروری موثر به سازمان هایی اشاره می کند که برای توسعه، فرصت ها و پیشنهادهای پیشگیرانه ای را ارائه می کنند که می توانند آمادگی داوطلبان برای مشاغل آینده را افزایش دهند. با مرتبط کردن یادگیری و توسعه با جانشین پروری و توسعه شغلی، سازمان ها میتوانند تاثیر مثبتی برای پرورش استعدادهای در دسترس به منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند.

ارزیابی راهکارهای تکنولوژی : سرمایه گذاری در بهترین راهکارها به منظور توسعه چرخه مدیریت استعداد کامل شامل توسعه مدیریت، بهینه سازی، و نظام پاداش سازمان را قادر می سازد که بهره وری نیروی کار را حداکثر رسانده و نیز موفقیت سازمان را در بلند مدت تامین می کند. راهکارهای برنامه جانشین پروری مبتنی بر وب، به کارکنان اجازه میدهد که به صورت مستقیم از راه کامپیوتر خودشان، امکان دسترسی پیوسته و بموقع به فرآیندها و داده ها را داشته و بتوانند فعالانه مسیر توسعه و پیشرفت شغلی خود را دنبال کنند. (معالی و تاج الدین، 7831)

تاملی بر مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل های تدوین شده، منابع، سیاست ها و فرآیندها می باشد . مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش های گوناگون رهبری تعریف می کنند، (Gay and sims,2009)

استعداد چیست؟

در یک تعریف، استعداد مجموعه ای از توانایی های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه است. در تعریف دیگر 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 بیشتری از خود نشان می دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریعتر 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.

ادمیشل، جونز و الکس رود در کتابی با عنوان جنگ استعدادها، استعداد را به عنوان «مجموعه ای از توانایی های یک شخص» تعریف کرده اند که شامل ذوق ذاتی، دانش، هوش، شایستگی، غریزه و توانایی یادگیری است.

استعداد داشتن در یک زمینه اغلب به عنوان حدی بالاتر از میانگین توانایی ها تعبیر می شود. در تعریف استعداد میتوان سه رکن اصلی را در نظر گرفت: مهارت، شایستگی و فرصت؛ بنابراین، فرد با استعداد کسی است که مهارت و توانایی انجام دادن کاری را به صورت ذاتی یا اکتسابی دارد و همچنین، این فرد شایستگی و فرصت استفاده از مهارت خود را نیز دارد؛ بدین معنا که ممکن است فردی مهارتی را داشته باشد، اما توانایی یا فرصت بروز آن را نداشته باشد.

بنابراین، استعداد میتواند به صورت زیر باشد:

$$\text{مهارت} \times \text{شایستگی} \times \text{فرصت} = \text{استعداد}$$

مفهوم 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. تأمین و نگهداشت استعداد به دلایل زیر مهمتر از هر چیزی است:

اقتصاد دانشی

رقابت بسیار شدید

جابجایی و نقل و انتقال کارکنان.

سازمان ها به وسیله افراد حرکت میکنند، و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمانهاست. بنابراین مدیریت استعدادها هسته اصلی مدیریت است.

“برخی محققان” مدیریت استعداد را از دید افراد مختلف متفاوت میدانند و آن را از سه جنبه بررسی میکنند:

اول، فرآیند توسعه و پرورش کارکنان جدید با مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند؛ دوم، در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان؛ سوم، جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان.

مدیریت استعداد مفهوم نسبتاً جدیدی است که به تغییر الگوها از مسائل سنتی مربوط به منابع انسانی مانند تمرکز بر نخبگان سازمان و مدیریت راهبردی منابع انسانی به الگوهای جدید مدیریت استعداد اشاره دارد که با محیط پویا و رقابتی امروز تناسب زیادی دارد.

مدیریت استعداد بر این موضوع تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد میشوند و رشد می کنند.

مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و این که چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند. در مدیریت مؤثر استعدادها، نیازهای کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس راهبرد و اهداف کسب و کار تعیین می شود. استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می شود: چگونه آنها وارد سازمان میشوند، مهارت‌های خود را توسعه میدهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می کنند. مدیریت استعداد، این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، مزایای جبران خدمت آنها، منصفانه و عادلانه است و مسیر شغلی آنها شفاف است.

مدیریت استعداد به عنوان یک عامل محرک برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمان عمل میکند. مدیریت استعداد، فرآیندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد. از این رو مدیران درمی یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند و این امر موجب بهبود روابط کاری می شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و باانگیزه بهره میبرد که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

❑ بحران مدیریت استعداد

امروزه بیشتر سازمانها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای شاخص، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان، استراتژیهای منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا، با بحران استعدادها مواجه هستند. ساختن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را از اولویت های سازمان های امروزی محسوب میشود.

❑ اهمیت مدیریت استعداد

اهمیت مدیریت استعداد نه تنها در سطح عملی و پس از به ثمر رسیدن، بلکه پیش از آن و به محض اعمال استراتژی مدیریت استعداد روشن می شود. وقتی پیش از ورود یک نیروی جدید، با کارمندان بالقوه یک سازمان در خصوص تعهد سازمان به اعمال یک استراتژی مدیریت استعداد صحبت شود، در حقیقت به آن نیروی جدید اطمینان خاطر می دهد که فرصت رشد و ارتقای حرفه ای برای او وجود خواهد داشت. تحقیقات اخیر نشان داده اند که وجود فرصت رشد و ارتقای شغلی و حتی فردی، اگر پیوسته و دائم باشد، یکی از اصلی ترین عناصر ایجاد انگیزه برای پیوستن افراد به سازمان ها و در ادامه ماندگاری و کارآمدی آن ها شمرده می شود.

در حقیقت نفس وجود یک استراتژی مدیریت استعداد می تواند اثرات روانی مثبتی از خود به جای بگذارد. واضح است در صورت عدم انطباق استراتژی با شرایط سازمانی و ماهیت فعالیت آن، اثر روانی آن نیز به تدریج کمرنگ شده و در طی زمان بی اهمیت تلقی خواهد شد. در نظر گرفتن مدیریت استعداد به عنوان فرآیندی پیوسته در طول زمان، یکی از اصلی ترین دیدگاه ها برای طراحی یک استراتژی مدیریت استعداد است.

مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی است این مزایای اقتصادی هم در سطوح شرکت ها و هم انفرادی اثبات شده است. براین اساس نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرایندی است که در طول چندماه 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.

استراتژی مدیریت استعدادها در سازمان

استراتژی مدیریت استعداد به دنبال حفظ کارمندان و ایجاد فضایی برای داشتن کارمندان وفادار می باشد. مدیران سازمان با استراتژی مدیریت استعداد می توانند فاصله زمانی رسیدن به نیروهای با استعداد مورد نیاز سازمان خود را کوتاه کرده و با اضطراب کمتر در مسیر موفقیت، گام بردارند. همچنین بسیاری از سازمان های موفق برای پیاده سازی سیستم تولید ناب در کنار استعدادیابی و مدیریت استعداد، به دنبال توانمندسازی و استعدادسازی کارکنان خود می باشند. 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 گرفته شود 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 توانایی های توسعه یافته آنها استفاده کرد.

به واقع پیش از عملیاتی سازی مدیریت استعدادها، تعیین و تبیین استراتژی مدیریت استعدادها ضروری است. همانطور که بیان شد، بدون وجود یک استراتژی صحیح و جامع مدیریت استعداد، هر چند اثرات روانی مثبتی در نتیجه صرف وجود یک استراتژی مدیریت استعداد ایجاد می شود، اما این اثرات کوتاه مدت و در نهایت نیز به دلیل به نتیجه نرسیدن منجر به ایجاد یأس و ناامیدی می شوند.

مهم ترین نکته در خصوص تعیین یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد در یک سازمان توجه به شرایط کنونی سازمان از یک طرف و شرایط ایده آل سازمانی از طرف دیگر است.

با نگاه عمیق و کارشناسی به وضعیت کنونی سازمان از دید به موارد زیر می توان اولین گام را در راستای تعیین یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد برداشت:

الف) سطح استعداد

ب) موجود تعداد کارکنان مستعد

ج) تقسیم بندی استعدادهای بالقوه و بالفعل و بررسی و تعیین این عناصر در حالت ایده آل.

به بیان دیگر مهم ترین عوامل تعیین یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد شناسایی وضعیت کارمندان مستعد کنونی، تعیین شرایط ایده آل سازمان از لحاظ حفظ و نگهداری استعداد، و در نهایت ریل گذاری مسیری در راستای رسیدن از وضعیت کنونی به وضعیت ایده آل خواهد بود. در حقیقت استراتژی مدیریت استعداد به همین دلیل به عنوان یک استراتژی بیزینسی شناخته می شود، چرا که راهکاری بلندمدت و سیستمی برای حفظ نقاط مثبت و تغییر نقاط مورد توجه در زمینه نحوه برخورد با ماهرترین و بااستعدادترین کارکنان یک سازمان است.

طراحی و پیاده سازی استراتژی مدیریت استعداد

اگر میخواهید به رضایت کارمندان دست یابید و اهداف سازمانی خود را محقق کنید، اجرای استراتژی مدیریت استعداد برای شما حیاتی است.

توجه به این نکته ضروری است که یک استراتژی مدیریت استعداد مؤثر، به زمان نیاز دارد. بنابراین باید بدانید، زمانی که این رویکرد را دنبال می کنید، نباید عجله داشته باشید. در حالت ایده آل، استراتژی سازمان باید گسترده و بی نیاز از توضیح و متناسب با شرکت شما طرح ریزی شده باشد. یعنی باید رسالت و ارزش های شرکت را حتما در این استراتژی در نظر بگیرید.

در حقیقت دو رویکرد برای اجرای یک استراتژی مدیریت استعداد، می توانید اتخاذ کنید: رویکرد فراگیر: همه کارمندان را شامل میشود و میتواند به دستیابی سریعتر به نتایج کمک کند. رویکرد اختصاصی: فقط افراد با عملکرد خوب را شامل میشود و غالباً گزارش شده است که با اتخاذ این رویکرد، مشارکت افراد منتخب بیشتر شده است. البته باید به گونهای اجرا شود که اثرات منفی بر افراد غیر منتخب حداقل شود.

معرفی ابعاد پنج گانه مدیریت استعداد مدل فیلیپس و راپر (Phillips and Roper, 2009)

جذب (Recruitment) : از مهمترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستم های سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص های مناسب است. مرحله جذب استعداد شامل کلیه موارد مرتبط با آوردن کارکنان با مجموعه مهارت های متناسب به سازمان می باشد. مسئولیت استخدام افراد مستعد به توانایی فرد استخدام کننده برای شناسایی و انتخاب استعدادهای درخشان بستگی دارد. این وظیفه نه تنها وقت گیر است بلکه نیازمند سرمایه گذاری مالی و غیر مالی نیز می باشد.

انتخاب (Hiring) : امروزه استفاده از مقیاس های عینی عملکرد، همچون ارزیابی روانشناختی، در ترکیب با دیگر ابزارهای استخدام به منظور هماهنگ کردن افراد مناسب با شغل، معمول شده است. مصاحبه های رفتاری، ارزیابی شخصیت و آزمون های مرتبط با دانش شغلی می تواند به عنوان ابزارهای ارزشمندی جهت انتخاب، ارتقا و جانشینی عمل کند.

درگیرکردن (Engagement) : جذب و انتخاب استعداد تنها نقطه شروع است و ساده ترین مراحل به شمار می روند. اگرچه حقوق و مزایا ممکن است در درجه اول کارکنان را جذب کند، سازمان های پیشرو اکنون به اهمیت درگیر شدن کارکنان پی برده اند. درگیری به مراتب بیش از رضایت است. درگیری به معنای ارتباط عاطفی فزاینده با شغل و سازمان است که کارکنان را قادر می سازد به خوبی کار کنند، در سازمان باقی بمانند و نسبت به کارفرمایان خود نگرش مثبتی داشته باشند. این چیزی فراتر از رضایت است. درگیری حالت تعهد عاطفی و ذهنی نسبت به یک سازمان یا گروه است. یک کارمند درگیر، شخصی است که به طور کامل درگیر کار خود می باشد و نسبت به آن اشتیاق دارد.

توسعه و به سازی (Development and improvement) : به دلیل ویژگی های منحصر به فرد افراد با استعداد، استراتژی های توسعه و بهسازی نیز می باید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث به سازی استعدادها مهمترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیران هستند که باید درک نمایند چه چیز موجب قویتر شدن هر کارمند می شود. همچنین مدیران موفق و اثربخش همانقدر که به فکر نیازهای

رشد و گسترش سازمان می باشند، به نیازهای رشد فردی و شخصی کارمندان هم می پردازند تا به یک اجماع برسند.

حفظ و نگهداشت از کارکنان (Retention) : نتایج مطالعات صورت گرفته نشان می دهد که عامل فرصت های یادگیری و رشد در سازمان مهمترین عامل ماندگاری استعدادهاست.

توفیق در مدیریت جانشین پروری زمانی محقق خواهد شد که مدیران عمیقا باور داشته باشند که کارکنان مستعد و شایسته می توانند منشأ مزیت رقابتی باشند و مستقیما بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند. همچنین، مدیران باید اعتقاد قلبی داشته باشند که استعداد یک منبع و ثروت سازمانی است و نباید آن را در یک واحد یا وظیفه خاص محدود و محبوس کرد.

نگاه مثبت و خوشبینانه مدیریت ارشد سازمان به منابع انسانی و قابلیت های آن می تواند در مواردی چون سرمایه گذاری های سازمان در امور آموزش و پژوهش کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و سرمایه گذاری برای حفظ کارکنان (به ویژه کارکنان کلیدی) ظهور پیدا کند. با توجه به نبود آشنایی و آگاهی کافی از برنامه جانشین پروری، شاید استفاده از این رویکرد نظام مند در سازمان ها کمی مشکل باشد. در سازمان ها در حال حاضر، معمولا عواملی غیر از عملکرد و استعدادهای افراد در انتخاب و ارتقای آنها دخیل است. در حالی که نیاز است به استعدادهای فردی و عملکرد افراد بیشتر توجه شود و راه های مناسب تری برای سنجش عملکرد افراد وجود داشته باشد. درک متفاوت بودن ساختار سازمان های غیرانتفاعی از سایر سازمان ها در انتخاب راهکارها و راهبردهای انتخاب و جانشینی اهمیت زیادی دارد، چرا که رویه های منابع انسانی در این دو بخش با هم متفاوت است، اما به هر حال در هر دو بخش چالش مهم پیدا کردن رویه های بهتر برای استخدام، نگهداری، ایجاد انگیزش و پرورش افراد با استعداد برای آینده وجود دارد.

با انتقال و قرار دادن برنامه جانشین پروری در اولویت بالای برنامه ها و دستور کار سازمان ها و ایجاد یک رویکرد پیشگیرانه برای رهبری و توسعه کارکنان، سازمان ها می توانند پایه و اساسی استوار برای انتقال آسان و بدون نگرانی رهبری به آینده فراهم سازند.

اجرای طرح جانشین پروری به عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده، در نتیجه همسوسازی و توسعه استعداد براساس آن خواهد بود؛ گرچه برای موفقیت در جانشین پروری، سازمان ها باید روی توسعه شغلی کارکنان شان نیز تمرکز کنند(زمانی، ۱۳۹۶).

ابوالعلائی، بهزاد، غفاری، عباس (7831)، مدیران آینده؛ مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعداد یابی و جانشین پرووری مدیران. تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم.

احمدی، سید علیاکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، محمد جواد و فاضلی کبریا، حامد. (3131). طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگیهای منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. سال 31، شماره 46: 21-55.

زمانی، آزاده. جرنگ، احمد (۱۳۹۶). مدیریت استعداد و جانشین پرووری. مجله فالمر، رابرت. کانگر، جی (7831). استعداد یابی و جانشین پرووری: رویکردها و روش های مدیران در شرکت های پیشرو جهان. ترجمه: بهزاد ابوالعلائی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.

معالی، مرجان. تاج الدین، محمد (1381). جنگ استعدادهای، ماهنامه تدبیر، شماره 192. آدرس سایت: <http://magiran.com/view.asp?ID=568990>

Byham, W.C.; Nelson, G. and Pease, M. (2002). "Cultivating leaders with an acceleration pool", Health Forum Journal, 28-30.

Crandell, L. T.; Corinne, H. and Vander zanden, J. W. (2008). Human Resource Development, London, Mc Graw Hill.

Gay, M., & Sims, D. (2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).

Pattan, J. E. (2006). "Succession management, 2: management selection" in Tung-Chun Huang (Eds) Succession management systems and human resource outcomes. International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 8: 736-747.

Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19, 304 – 313.

Pattan, J. E. (2006). "Succession management, 2: management selection" in Tung-Chun Huang (Eds) Succession management systems and human resource outcomes. International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 8: 736-747