

## بررسی نقش استراتژی‌های مدیریت استعداد در مشغولیت ذهنی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت توزیع برق استان کردستان)

فرانک محمدی

دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، واحد سنندج دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.  
fartin78@gmail.com

سامان شیخ اسماعیلی

عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران  
sheikhesmaeili@gmail.com

### چکیده

در این پژوهش به ظهور و بروز استراتژی‌های مدیریت استعداد مشتمل بر فرآیندها، متدولوژی‌ها و شاخص‌ها پرداخته شده و اثرات این نوع از مدیریت سرمایه‌های انسانی بر درگیری ذهنی فعال یا مشغولیت کارکنان بررسی شده است. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. در مقاله حاضر، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته در بین ۲۰ مدیر انتخاب شده، به روش نمونه‌گیری هدفمند، شکاف‌های موجود در ابعاد مدیریت استعداد به روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی تحلیل شد. استراتژی مدیریت استعداد به مدیران کمک می‌کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، چارچوب منسجمی را برای کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند پیش روی داشته باشند و بدین وسیله پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نوظهور انسانی در سازمان خود باشند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، استعدادها، مشغولیت کارکنان

## مقدمه

چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولید کننده این دانش است. در حقیقت، مدیریت استعداد «یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به دست آوردن استعدادها» است (میشل و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۳۲). همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمانها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها نیازمند مدیریت میباشند (اسویم، ۲۰۰۹، ص ۲۶). مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت های سازمانی نمایند. متأسفانه، به رغم تحمل هزینه های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی نظیر کوچک سازی های سازمانی اخیر، فرصتهای شغلی زیاد که به وسیله ی فناوریهای جدید به وجود آمده اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله ی اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد می باشد (بیهام و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۱۲).

## تاریخچه مدیریت استعداد

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکنزی<sup>۱</sup> ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق تر هستند میزان سود دهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۲۱). پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان<sup>۲</sup> در کتاب خود با نام مدیریت نسل X عنوان می کند که استعدادهای نسل X (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت ها شده است. انقلابی که استعدادگر است. در چنین شرایطی مفهوم استخدام دائمی در یک سازمان به سرعت در حال کمرنگ شدن است (کارت رایت، ۱۳۸۷، ص ۲۱). در دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده ام دپارتمان هاست، بسیار جدی تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است (معالی و تاج الدین، ۱۳۸۷، ص ۵۹).

<sup>۱</sup>. Mckinsey

<sup>۲</sup>. Tulgan

با آگاه شدن رهبران سازمان‌ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، شرکت‌ها بر آن شده‌اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. به طور کلی از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۲۲).

### مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرآیندها می‌باشد (گای و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۳۷). مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند (گای و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۲۸). لوئیس و هاگمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) براساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت، سه مفهوم پایه‌ای برای واژه مدیریت استعداد پیدا نمودند.

در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر، آنها استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده‌تر و با عملکردی دقیق‌تر با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم‌افزارهای مربوطه و با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت‌های سازمان.

مفهوم دوم لوئیس و هاگمن از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش‌بینی یا مدل‌سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان براساس عواملی مانند مهارت‌های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه‌ریزی نیروی کار است.

مفهوم سوم لوئیس و هاگمن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمان‌ها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و سازمان در جذب آنها کوشش بیشتری می‌نماید (گای و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۲۳).

همچنین می‌توان مدیریت استعداد را چنین تعریف نمود: کلیه فعالیت‌ها و فرآیندهای مرتبط با پست‌های اصلی و کلیدی که منجر به مزیت رقابتی با دوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌شود (گای و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۲۴). یا مدیریت استعداد دارای ۵ مؤلفه جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و درگیر کردن است که به اداره کارکنان مستعد کمک می‌کند (یورن، ۲۰۰۷، ص ۱۲).

<sup>1</sup>. Louise & Hackman

فعالیت‌های تجربی در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که سازمان‌ها در پیاده‌سازی این فرایند، گاهی به یک یا دو بعد بیش از ابعاد دیگر توجه کرده‌اند. سازمان‌هایی نیز وجود دارند که در این تلاش به تدوین سیستم یکپارچه‌ای از مدیریت استعداد دست یافته‌اند. برای نمونه به پارهای از این فعالیت‌های تجربی اشاره می‌گردد:

تلاش‌های جی ای مانی<sup>۱</sup> یکی از شاخه‌های شرکت جنرال الکتریک، در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که فعالیت کشف استعداد و تا حدودی فعالیت ارزیابی و تطبیق این استعدادها در درون شرکت از دغدغه‌های اصلی آن بوده است. جی ای مانی مسئله کارمند گزینی را به کمک دو تیم فعال در امور برون سپاری ( دو تیم خارج از شرکت) حل کرد. این دو تیم با مطالعه و بررسی روش‌های جامع تر، کنکاش در استراتژی سازمان، استقرار اهداف و معیارهای جدید و با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات توانستند فرایند کارمند گزینی این شرکت را به صورت سفارشی و متناسب با آن طرح ریزی کنند و کیفیت نامزدها و سطح خدمات را افزایش دهند (گریشام و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۶۷).

تجربه‌ی مک دونالد در زمینه‌ی مدیریت استعداد بیشتر در زمینه‌ی توسعه استعداد بوده و شامل فعالیت‌هایی در حوزه‌های توسعه عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین پروری و توسعه رهبری است. بررسی شایستگی‌های محوری کارکنان، بازبینی استراتژی شرکت، استقرار اهداف مشخص، برقراری برنامه‌های آموزش و مربی‌گری برای کارکنان، رو آوردن به تغییر و نوآوری و ایجاد برنامه‌های جدید در سیستم مدیریت عملکرد، موجب ارتقای سیستم مدیریت استعداد شرکت شد.

تجارب مایکروسافت در زمینه مدیریت استعداد نیز گویای تلاش‌های این شرکت در حوزه توسعه استعداد است. ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم تعهدی است که مایکروسافت به تمام کارکنان خود دارد. علاوه بر برنامه‌های عمومی برای کلیه کارکنان، مایکروسافت با برنامه‌هایی نظیر فعالیت‌های ارزیابی، مربیگری، استاد شاگردی، چرخه‌های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانیها در زمینه کسب و کار، بر روی گروه‌های کوچکتری از کارکنان که دارای استعداد بالقوه برای رسیدن به نقش‌های ارشد و حیاتی تر هستند، سرمایه‌گذاری میکند (والیز و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۳۱).

سویم (۲۰۰۹) در رساله دکتری خود، با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی میتواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد.

بررسی پژوهش‌های انجام شده داخلی در زمینه مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که اگرچه، موضوع مدیریت استعداد از سال ۱۹۹۷ در سازمان‌های جهان مطرح شده است اما اهمیت این مباحث در ایران را میتوان به سال‌های اخیر نسبت داد که به برخی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، به طور خلاصه اشاره می‌گردد:

1. G. E. Money

جعفری مقدم (۱۳۸۷) در یک طرح پژوهشی به ارزیابی و انتخاب استعداد‌های مدیریتی در شرکت برق تهران پرداخته است. نتیجه نهایی تحقیق انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی بوده است. در این کار پژوهشی بیشتر رویکرد جانشین پروری مورد توجه بوده است.

شجاعی و دری (۱۳۸۷) در پژوهشی که در میان مدیران، کارشناسان ارشد و نمایندگان واحدهای مهم شرکت پالایش و پخش فراوده‌های نفتی تهران، به روش کیفی با استفاده از مصاحبه، مشاهده اسناد و مشاهدات مستقیم انجام دادند، مدل ابتکاری را ارائه کرده‌اند که با تفکیک منطقی فرد، شغل، سازمان و برقراری تعامل بین مؤلفه‌های آنها و همچنین با در نظر گرفتن چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان، رویکرد مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به همراه حوزه‌های پشتیبانی آنها و همچنین، چگونگی مدیریت و نظارت بر این مدل را تبیین و تشریح نموده‌اند.

### مشغولیت کارکنان

باید در سازمان به شخصیت و تفاوت‌های فردی کارکنان توجه خاص نمود چرا که برای بالا بردن عملکرد و کارایی سعی میشود افرادی استخدام شوند که برای حرفه مورد نظر مناسب باشند. بشر از زمان‌های قدیم متوجه تفاوت‌های فردی شده است چنانکه هر کس کار معینی را به عهده می‌گرفته یا هر حرفه‌ای به افرادی خاص اختصاص داشته است. در بسیاری از موارد دلیل شکست افراد در انجام دادن اثربخش وظایف شغلی خود در سازمان، کمبود هوش یا فقدان مهارت‌های فنی آنان نیست، بلکه همسو نبودن ویژگی‌های شخصیت آنان و شغلی است که به عهده دارند. به همین دلیل الزم است در زمینه مطالعات مرتبط با شخصیت در کار توجه داشته باشیم (نوئل و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۷). هنگامی که فرد با شغل یا کاری که به او محول میشود متناسب نباشد یعنی شرایط لازم را نداشته باشد، به گونه‌ای که توانایی‌هایش بیش از نیاز شغل یا کار مزبور باشد، وضع به گونه دیگری درخواهد آمد. در چنین حالتی اگر چه عملکرد فرد بسیار عالی است ولی سازمان با عدم کارایی روبه‌رو میشود و رضایت شغلی کارمند کاهش می‌یابد.

فردی که ناهماهنگی نادرستی با شغلش دارد مطمئناً نسبت به کارش علاقه‌ای نخواهد داشت. در حالی که فردی که بعد از هماهنگی مناسب شروع به کار میکند به احتمال زیاد از انجام آن کار احساس رضایت خواهد نمود. هر حرفه‌ای، بسته به نوع تولیدات یا خدماتی که ارائه میدهد نیاز به فراگیری دانش، مهارت و نیز ویژگی‌های خاص فردی دارد. اگر از ابتدا به تطابق میان ویژگی‌های فردی افراد با شغل مورد نظر، توجه کافی مبذول نگردد سازگاری فرد با آن شغل دچار مشکل خواهد گردید. هماهنگی بین علائق شغلی یک شخص و شغلش، میتواند رضایت فرد نسبت به آن شغل را پیش‌بینی کند. فردی که هماهنگی نادرستی با شغلش دارد، مطمئناً نسبت به کارش علاقه‌ای نخواهد داشت. در حالی که فردی بعد از هماهنگی مناسب شروع به کار میکند، به احتمال زیاد از انجام آن کار احساس رضایت خواهد نمود. به نظر هالند رضایت شغلی میزان سازش بین نوع شخصیت و محیط شغلی است. هر چه میزان سازش بین این دو بیشتر باشد رضایت شغلی بیشتر است.

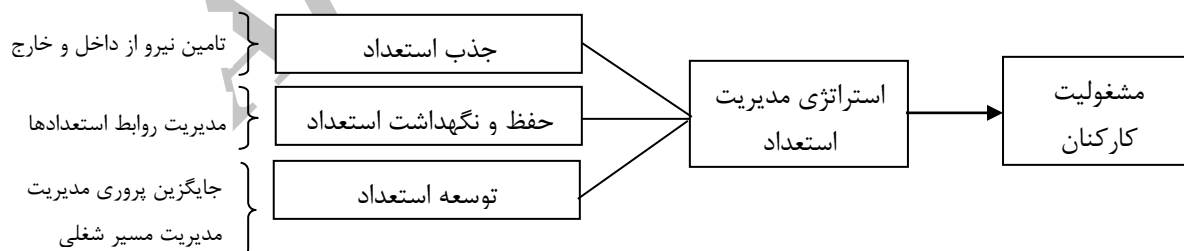
مشغولیت بیشتر و رضایت، همخوانی مثبتی با یکدیگر دارند. مردانی که بین شغل و شخصیت آنها تناسب وجود دارد مشغولیت شغلی بیشتر، بیکاری کمترین و رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت.

میتوان نتیجه گرفت که توجه به سازگاری ویژگیهای شخصیتی افراد با شرایط احراز شغل در هنگام استخدام افراد در سازمان، تأثیراتی بر کارکنان و سازمان خواهد گذاشت که عبارتند از:

- افزایش کارایی و اثربخشی؛
- کاهش تعارض در بین افراد گروه؛
- کاهش فرسودگی کاری؛
- افزایش موفقیت شغلی؛
- افزایش تعهد سازمانی؛
- ثبات حرفه ای؛
- کاهش جابجایی و ترک خدمت؛
- افزایش هماهنگی و سازگاری فرد با شغل؛
- افزایش مشغولیت شغلی؛
- افزایش رضایت شغلی؛
- ثبات وضعیت عاطفی و روانی؛
- افزایش مقاومت در برابر تأثیرات خارج (مک کالی و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۴۱).

### مدل مفهومی:

در زمینه ی مباحث مربوط به مدیریت استعداد، مدل های متفاوتی ارائه شده که هر کدام بر فرایندهای مختلفی اشاره دارند . یکی از مدل هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به صورت جامع تبیین می نماید، مدل آرمسترانگ ( ۲۰۰۶ ) است.



شکل ۱. مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ص ۹۱)

به طور کلی عناصر این مدل در سه مرحله شامل: فعالیت های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت های مربوط به حفظ و نگه داشت استعدادها و فعالیت های مربوط به توسعه ی استعدادها جای می گیرند.

## روش تحقیق

از آنجایی که پژوهش حاضر یک مطالعه موردی است و نتایج آن به صورت پیشنهادات اجرایی برای شرکت مورد مطالعه قابل اجرا و به کارگیری خواهد بود، یک تحقیق کاربردی است. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت توزیع برق استان کردستان به تعداد ۱۳۵ نفر می باشد. برای تعیین حجم نمونه از میان کلیه مدیران راهبردی و کارکنان ارشد مهم شرکت، از روش نمونه‌گیری هدفمند جهت انجام مصاحبه‌های عمقی استفاده شد. در این حالت موردها به صورت خاص انتخاب می شوند زیرا آنها می توانند چیزهای زیادی درباره‌ی موضوعات مهم پژوهش با وسعت و عمق بیشتر بازگو نمایند.

در پژوهش حاضر از میان جامعه آماری، تعداد ۲۰ نفر از مدیران راهبردی و کارشناسان ارشد واحدهای مهم که در این تحقیق با عنوان خبرگان شرکت نفت و گاز پارس از آنها نام برده می شود، مصاحبه عمقی بعمل آمد. از آنجایی که مدیریت استعداد در این پژوهش شامل سه بعد کشف، توسعه و حفظ و نگهداشت می باشد، مصاحبه با خبرگان در خصوص تحلیل شکافها و ارائه راهکارهای پیشنهادی مناسب جهت برطرف کردن این شکافها در سه بخش انجام شده است. از آنجایی که تحلیل مضمون در این پژوهش از نوع جهت دار و تلخیصی میباشد، همان گونه که پیشتر اشاره شد، در این نوع تحلیل کیفی مضامین اصلی در ابتدای پژوهش مشخص بوده و سوالات مصاحبه بر، اساس آنها تدوین شده اند. در ادامه فرایند دسته بندی زیر مقوله ها و مقوله ها نشان داده می شود.

جدول ۱: فرایند دسته بندی زیر مقوله ها و مقوله های مربوط به مضمون اصلی بعد کشف استعداد

متغیر	ابعاد (مقوله‌ها)	شاخص‌ها (زیر مقوله)
کشف استعداد	مجاری منبع‌گزینی داخلی	استخدام توسط ساختمان مرکزی، استخدام با استفاده از بانک متخصصان شرکت، ناکافی بودن تأمین نیروی مستعد
	مجاری منبع‌گزینی خارجی	آزمون برای استخدام نیرو از خارج شرکت، قانون جذب نخبگان تعیین کننده شرایط نیرو از خارج شرکت، استخدام متقاضیان شرکت های دیگر، ناکافی بودن تأمین نیروی مستعد از خارج شرکت
	مشاغل نیازمند جذب نیروی مستعد	نیاز به استخدام در تمامی رشته‌ها، نیاز مبرم به مدیران متعهد و آگاه
توسعه استعداد	برنامه ریزی مسیر توسعه شغلی	ثابت و اجباری بودن مسیر توسعه شغلی، از پیش تعیین شده بودن مسیر توسعه شغلی
	برنامه های کنونی توسعه استعداد	تنوع در برنامه ها با توجه به رده های سازمانی و تخصص ها، عدم توجه به تأثیر عملی آموزش ها
	نیازهای فردی و شغلی در طراحی برنامه های توسعه	یکسان بودن برنامه های توسعه افراد مستعد و غیر مستعد، توجه اندک یا عدم توجه به نیازهای فردی و شغلی در برنامه های توسعه
	مهارت های مورد توجه در برنامه های توسعه	عدم توجه به خلاقیت در برنامه های توسعه مهارت ها، عدم اطلاع رسانی کافی در مورد برنامه های توسعه استعداد

توجه به زندگی کاری و غیرکاری افراد مستعد	توجه به زندگی کاری و غیرکاری افراد مستعد	حفظ و نگهداشت استعداد
نامناسب بودن سیستم جاری جبران خدمات و مزایای افراد مستعد، پولی بودن سیستم جاری جبران خدمات و مزایای کارکنان مستعد	سیستم جاری جبران خدمات و مزایای افراد مستعد	
عدم پرداخت مناسب و به موقع به عنوان بیشترین دلیل ترک خدمت، عدم امکانات رفاهی مناسب به عنوان بیشترین دلیل ترک خدمت، فقدان پاداش‌های برانگیزاننده به عنوان بیشترین دلیل ترک خدمت، بکنواختی و چالشی نبودن کار به عنوان بیشترین دلیل ترک خدمت	بیشترین دلایل ترک خدمت	

همان گونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌گردد، اظهار نظرهای خبرگان در بعد کشف استعداد در ۳ مقوله تقسیم بندی گردیده است. به طور کلی، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این بعد نشان می‌دهد که خبرگان وضعیت موجود منابع انسانی مستعد برای دستیابی به اولویتهای سازمان را مناسب توصیف کرده اند، از این رو، بر پایه نتایج به دست آمده و مطالعات میدانی حاصل از بررسی پیشینه تحقیق، در هر مقوله پیشنهادهای لازم ارائه می‌گردد:

در مورد مقوله کشف استعداد منبع گزینه داخلی و خارجی، پیشنهاد میشود که شرکت با استقرار سیستم فرآیند کشف استعداد و با استفاده از رویکردهای مناسب منبع‌گزینی داخلی / بیرونی به شناسایی و تعیین شکاف‌های موجود بین استعداد های کنونی سازمان استعدادهای مورد نیاز در آینده پرداخته و سپس انواع استعدادهای شایستگی‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی راهبرد کسب و کار شرکت تعیین گردیده و با کشف افراد مستعد مورد نیاز ذخیره استعداد در شرکت شکل گیرد. بنا بر اظهار نظر شرکت‌کنندگان، با توجه ضرورت جذب نیروی انسانی مستعد در بخش‌های مدیریتی، پیشنهاد میشود که شرکت توزیع برق در کشف استعدادهای به دنبال یافتن افراد مستعد با توانایی و قابلیت‌های مدیریتی مورد نیاز باشد.

برای بعد دوم بر پایه تحلیل‌های فوق، شرکت‌کنندگان معتقدند که نیروی مستعد دارای دانش و تکنولوژی روز نیازمند تربیت و به کارگیری است. لذا، پیشنهاد میشود که به منظور به کارگیری دانش ضمنی موجود در افراد مستعد، زمینه و شرایط لازم جهت مشارکت کلیه افراد مستعد خصوصاً نیروی جوان مستعد در زمینه‌های تخصصی فراهم گردد. در مقوله توسعه پیشنهاد میشود که ضمن توجه به منبع‌گزینی بیرونی، به نیروی مستعد درونی نیز ارجحیت داده و از تجربیات ارزشمند آنها چه در میدان کار و چه در آموزش به نیروهای کم سابقه‌تر استفاده نماید و بدین وسیله هم‌انگیزه افراد مستعد کنونی را افزایش دهد و هم در هزینه‌های ناشی از آماده‌سازی و آموزش نیروی جدید برای سازمانی کردن آنها صرفه‌جویی نماید.

برای مقوله حفظ و نگهداشت استعداد از نظر خبرگان در مقوله سیستم جاری جبران خدمات و مزایای افراد مستعد، پاداش‌های برانگیزاننده غیرپولی به کار گرفته شده در شرکت، ناکافی و نامناسب هستند. پیشنهاد میشود که از سیستم‌های جبران خدمات غیرپولی متنوعی مانند بورسیه‌های تحصیلی خارج از کشور، مکانهای اقامتی - تفریحی مناسب در داخل و خارج کشور، مرخصی‌های تشویقی برای سفرهای زیارتی، بن‌های کالای برندهای خاص، کمک هزینه‌های تحصیلی برای فرزندان ممتاز افراد مستعد و ... استفاده شود.

پیشنهادات کاربردی خبرگان در خصوص برنامه‌های مدیریت استعداد



- ۱- توصیه به اجرای صحیح و کامل برنامه های فعلی
- ۲- پیشنهاد برنامه های پیشرفته تر
- ۳- پیشنهاد ایجاد کانون های فکری
- ۴- کسب اختیارات کافی برای توسعه برنامه های استعداد
- ۵- مستندسازی تجربیات افراد مستعد
- ۶- پیشنهاد توجه بیشتر به مهارت های نوین
- ۷- پیشنهاد دگرگونی در مدیریت های ستادی و اجرایی

### نتیجه گیری و بحث

جایگزینی سرمایه های انسانی توانمند و با استعداد در سازمان ها دشوار است، حال برای کاهش آسیب های ناشی از این موضوع، می توان فرایند مدیریت استعداد را یک نیاز حیاتی برای سازمان ها محسوب کرد. امروزه، اکثر سازمانها در این که سرمایه انسانی، مزیت رقابتی است توافق دارند. بررسی چشم انداز شرکت توزیع برق نیز نشان می دهد که توسعه کمی و کیفی سرمایه های انسانی با هدف نیل و حفظ برتری راهبردی نسبت به شرکت های ملی و بین المللی صنعتی در حوزه منابع انسانی از اولین اولویت های این شرکت است که در سطوح بعدی با استراتژی جذب نیروهای متخصص و متعهد، حفظ و نگهداری و بهسازی سرمایه های انسانی با تجربه و کارآمد مورد توجه قرار میگیرد.

با وجود این تلاشها در سازمانها و شرکت های مختلف، مطالعات نشان میدهد که جذب افراد مستعد، بهره مندی سازمان از مزیت رقابتی را تضمین نمی کند. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه سازی و مهمترین فرایندهای توسعه منابع انسانی و مشغولیت کارکنان، می توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است.

در ارتباط با مزایای مدیریت استعداد هم می توان گفت که 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 با انگیزه بهره می برد، که این خود بهره وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

همچنین بیشتر سازمانها در شرایط کنونی به طور مرتب و براساس ضوابط تعیین شده به مطالعه و بررسی استعدادهای و شناسایی جانشین ها برای پست های فعلی و آتی می پردازند. امروزه شرکتهای زمان مناسب و کافی را به پیش بینی نیازهای کنونی و آتی استعداد اختصاص می دهند. علاوه بر آن، جهانی شدن و تغییر عوامل جمعیت شناختی نیروی کار، نیاز کسب و کار را برای فرآیندهای کارآمد مدیریت استعداد افزایش داده است.

## منابع

- اولریش، دیوید (۲۰۰۵). ساختن زیربنای استعداد‌های انسانی سازمان. ترجمه و تألیف: بهزاد ابو‌العالی و عباس غفاری، گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، یونان
- جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۷). ارزیابی و انتخاب استعداد‌های مدیریتی در شرکت برق تهران، پروژه پژوهشی چاپ نشده، وزارت نیرو
- شجاعی، عمادالدین و دری، بهروز. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش). چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ تهران؛ تیر ماه.
- کریمی و حسینی. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، تابستان ص ۷۱
- Byham, W., Smith, A., & Paese, M. (2002). *Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent.* New Jersey: Prentice – Hall.
- Grisham, Tammy & Misko, D. Zachary (2010). *GE Money Americans.* In Marshall Goldsmith and Louis Carter (Eds): *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent.* John Wiley & Sons, Inc.
- McCauley, C & Wakefield.M. (2006). *Talent Management in the 21st Century: Help your Company Find, Develop and Keep its Strongest Workers.* The Journal for Qualify and Participation, Vol. 29, No.4, p.4.
- Noelle, K., Barbara, O., John, W.J. (2004). *Strategic Talent Management: Assessment as a Foundation Next Generation Strategies in the ongoing talent War,* White Paper in IPAT Site, p. 7.
- Sweem, Susan L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study.*
- Uren, L. (2007), "From talent compliance to talent commitment", *Strategic HR Review*, Vol. 6 No. 3, pp. 32-5.
- Wallis, Shannon, Underhill, Briano & Mcnamara, carter (2010). *Microsoft Corporation in Marshall Goldsmith and Louis Carter (Eds): Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent.* John Wiley & Sons, Inc.