

شناخت و بکارگیری مهارت‌های نخبگان، نخبه پروری و تاثیر آن بر پیشرفت کشور (مورد کاوی: شناسایی و مدیریت استعداد مشاغل استخدامی وزارت اقتصاد و دارایی)

ایمانه نکته دان^۱، سارا احمدپور^۲، سیدمحسن موسوی^۳

چکیده

پیشرفت بهتر و بیشتر یک کشور به کاربرد صحیح و موثر منابع انسانی و نحوه مدیریت بستگی دارد. نیروی انسانی ماهر و کارآزموده سرمایه های انسانی سازمان‌ها و پایه و محور پیشرفت می‌باشند. سیستم شناسایی و مدیریت استعداد با توجه به اهمیت این امر، روش علمی برای توجه به مهارت‌های سرمایه های انسانی (نخبگان) و استعدادهای کشور جهت تبدیل علم به فناوری و در نهایت پیشرفت در کشور را اجرایی نمود. این سیستم پس از مطالعات دو ساله به ثبت رسیده و در این مقاله به نحوه اجرای این سیستم برای طرح استخدامی وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداخته می‌شود. در قدم اول برای شناسایی شرایط احراز و ویژگی‌های مورد نیاز جهت یک پست در سازمان اطلاعات از طریق مطالعه شرایط احراز شغل و شرح شغل استخراج و سپس از طریق مصاحبه تخصصی با افراد مناسب مهارت‌های فنی- انسانی و ادراکی مورد نیاز آن پست استخراج شده و در نرم افزار وارد می‌گردد. این نرم افزار خروجی های مورد نظر که شامل تطبیق شاغلین با مشاغل (افراد مناسب برای پست مورد نظر را اولویت بندی می‌کند) و تطبیق مشاغل با شاغلین (مشخص کردن بهترین بخش شغلی برای یک فرد) را با جزئیات مورد نظر (از قبیل مهارت های تخصصی مورد نیاز شغل، میزان آموزش، تحصیلات، مهارت های فنی، مهارت های انسانی، مهارت های ادارکی...) برای سازمان فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، شرح شغل، شرایط احراز شغل، ویژگی‌های شخصیتی، فرآیند سلسله مراتبی

۱. مقدمه

سازمان‌ها برای پویایی بیشتر و آمادگی برای تغییرات مستمر (در فضای پر چالش رقابتی) نیاز به افزایش هوشمندی سازمان دارند که یکی از راهکارهای آن، جذب، بکارگیری، آموزش و پرورش و نگهداشت نیروهای نخبه، خلاق و مبتکر برای اداره نظام های هوشمند می‌باشد. توسعه، آموزش و شناسایی سرمایه انسانی متخصص و نخبه از طریق اصلاح مهارت ها و ایجاد کارراهه شغلی نقش تعیین کننده ای در پیشرفت و رشد درآمد ملی خواهد داشت. سازمان‌هایی که به

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت گرایش توسعه دانشگاه تهران، im.noktedan@gmail.com

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه شهید باهنر کرمان، saraahmadpour2010@gmail.com

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد قم، tabalvorpa@gmail.com

طور کامل کارکنان را درگیر استراتژی مدیریت استعداد موثر می‌کنند و یک مزیت رقابتی برای خود ایجاد نموده و در نتیجه باعث ارتقاء عملکرد خود و در نهایت ارتقاء عملکرد در سطح ملی می‌شوند.

۲. بیان مسئله

در یکی دو دهه اواخر قرن بیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی توجه فزاینده‌ای به مفهوم توسعه منابع انسانی مبذول گردید. توسعه منابع انسانی از طریق شناخت، توجه به مهارت‌های سرمایه‌های انسانی (نخبگان)، بکارگیری درست افراد در جایگاه‌های مناسب و پرورش سرمایه‌های انسانی، سهم عمده‌ای در حفظ بقا و موفقیت و پیشرفت یک سازمان ایفا می‌کند. بنابراین، شناخت نیازها، انگیزه‌ها و خواسته‌های کارکنان و اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب و ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان را می‌توان به عنوان مهمترین گام در اثربخش نمودن سازمان‌ها دانست. به نظر می‌رسد، برای شروع هر فعالیت و حرکتی در حوزه سرمایه‌های انسانی، سازمان موظف است از تجزیه و تحلیل شغلی فعالیت‌های خود را برنامه‌ریزی کند، ارائه شرح شغل‌ها و شرایط احراز شغل روشن و منعطف و دارا بودن ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز برای یک شغل، زمینه دستیابی اطلاعات نابی را برای مدیران سازمان فراهم می‌آورد، تا با استفاده از آن، در زمینه توسعه سرمایه انسانی سازمان، قدم‌های جدی را بردارند.

۳. هدف اصلی تحقیق

۱- انتخاب افراد شایسته جهت تصدی پست‌های کلیدی سازمان

۱-۱- انتخاب افراد مناسب برای یک شغل

۱-۲- انتخاب مشاغل مناسب برای یک فرد

۱-۳- ایجاد کارراه شغلی برای یک شغل و یک شاغل

۴. مدیریت استعداد:

مدیریت استعداد یعنی 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. استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه می‌باشد. (مایکلز و همکاران^۱، ۲۰۰۱). برای مدیریت استعداد ۵ فاکتور را در نظر گرفته است (جذب، شناسایی، توسعه، بکارگیری و درگیر کردن) که به اداره کارکنان با استعداد کمک می‌کند (ارن^۲، ۲۰۰۷). دو شباهت آشکار بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. اول آنکه هر دو قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان (مانند توسعه فردی) می‌دانند. دوم هر دو مناطق وظیفه‌ای اصلی مدیریت افراد را پوشش می‌دهند. (مانند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان) که برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت استعداد وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی را هم پوشش می‌دهد و در بسیاری از موارد با آن مشترک

^۱. Michaels & et al

^۲. Uren

مجموعه آثار و مقالات برگزیده دهمین کنگره پیشگامان پیشرفت

است(رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸، ۷). به طور کلی می‌توان بیان کرد سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند استراتژیک بوده و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان در سازمان را پیش بینی می‌نمایند(بارون^۱، ۲۰۰۸). (فلگی^۲، ۲۰۰۶) به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروز بیان کرده است. با به کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان، با استعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت.

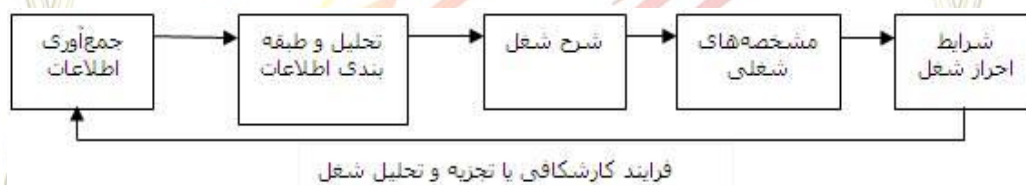
۵. مبانی علمی ورود اطلاعات شغلی

۱.۵. تجزیه و تحلیل شغل:

تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی، فرآیندی است که از طریق آن، ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌شود و اطلاعات کافی درباره آن‌ها جمع‌آوری، گزارش و مشخص می‌شود، هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن، چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است. (سعادت، ۱۳۸۶، ۲۳).

۲.۵. فرآیند تجزیه و تحلیل شغل:

فرآیند تجزیه و تحلیل شغل منجر به تهیه شرح شغل، مشخصات شغل و ویژگی‌های لازم جهت احراز شغل می‌گردد. (شکل شماره ۱). (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۲۱۲).



شکل ۱- فرآیند کارشکافی یا تجزیه و تحلیل شغل

۶. عوامل مؤثر بر تجزیه و تحلیل شغل:

ملاحظات قانونی از نوع رعایت فرصت برابر در تنظیم شرایط احراز مشاغل با استناد منطقی بر ویژگی‌های فردی از نظر جنسی، نژادی، طبقات اجتماعی که امکان شرایط استخدام و به‌کارگیری در مشاغل را برابر همه مشاغل فراهم می‌سازد، و رعایت استاندارد مدون و مکتوب برای انجام یک شغل به‌صورت مقررات و قوانین، الزام‌آور است؛ که باید در تجزیه و تحلیل و تنظیم شرح شغل مستند گردد؛ مانند رعایت بعضی از استانداردهای جسمانی و هوش فکری در رابطه با مشاغل نظامی وقتی که در شرح شغل و مشخصه‌های شغلی و احراز مشاغل قید می‌شود. (سید جوادین، ۲۱۲، ۱۳۸۱).

^۱. Barron

^۲. Fegley

۱.۶. شرح شغل^۱:

برای تنظیم مشاغل، فرم استاندارد وجود ندارد و هر سازمان برحسب نیاز و نوع ساختار سازمانی می‌تواند فرم خاصی برای خود در نظر بگیرد. معمولاً در شرح شغل‌ها، عنوان شغل، شرح وظایف عمده، میزان اختیارات که مسئولیت‌ها را مشخص می‌کند و بعضاً شرایط کار منظور می‌شود. (میرسپاسی، ۱۱۷، ۱۳۸۶).

۲.۶. شرایط احراز مشاغل یا شرایط احراز شخصی:

تنظیم شرایط احراز شغل، نقش مهمی در فرآیند انتخاب افراد ایفا می‌کند و با استفاده از آن می‌توان نیرویی را انتخاب و استخدام نمود که بیشترین شایستگی را برای تصدی شغل مورد نظر داشته باشد. در واقع، منظور از "انتخاب صحیح" در مدیریت منابع انسانی، این است که شاغل (باتوجه به مشخصاتی که در شرایط احراز شغل درج گردیده) و شغل با هم تناسب داشته باشند:

توان تصمیم‌گیری	قدرت قضاوت
تجربیات	ابتکار
دوره‌های تخصصی	مهارت‌های فیزیکی
	مهارت درانتقال مفاهیم
	خصوصیات روحی و روانی
	نیاز به استفاده بیش از اندازه به یکی از حواس پنجگانه مانند چشم.

شایان توجه است که میزان پافشاری و درجه اهمیتی که سازمان‌های استخدام‌کننده برای عوامل ذکر شده قائل می‌شوند بستگی به شرایط بازار کار نیز دارد. (حسینی و همکاران، ۲۷، ۱۳۸۸-۲۵).

۳.۶. ویژگی‌های شخصیتی:

پژوهشگران بسیاری بر این باور هستند که شخصیت می‌تواند اثرات قابل توجهی بر نتایج مهم در زندگی شخصی و کاری افراد داشته باشد و از این رو بررسی نقش ویژگی‌های شخصیتی بر متغیرهای رفتار سازمانی و منابع انسانی از اهمیت شایانی برخوردارند. (آغاز و هاشمی، ۹۱، ۱۳۹۱). مدل‌های مختلفی برای سنجش شخصیت وجود دارند که از میان این مدل‌ها، چهار مدل و تست معروف و پرکاربرد به خصوص در زمینه روانشناسی سازمانی که عبارتند از: تست تیپ شخصیت^۲ (۱۲۰ سوالی)، تست ۵ عاملی نئو (۲۴۰ سوالی)، تست هالند (۹۰ گویه) و تست هوش هیجانی (۲۸ سوالی) در سیستم شناسایی و مدیریت استعداد به کار گرفته شده است.

۷. روش تحقیق

روش اجرا و تحلیل داده‌های سیستم شناسایی و مدیریت استعداد به شرح زیر می‌باشد:
بخش شناسایی استعداد از ۲ بخش ورودی تشکیل می‌گردد:

- اطلاعات شغل

^۱. Job Description

^۲. MBTI

- اطلاعات شاغلین

اطلاعات شغل از سه مسیر بدست می آید و مورد بررسی قرار می گیرد:

- ۱- شرح شغل
- ۲- شرایط احراز شغل (ویژگی های شخصیتی مورد نیاز شغل)
- ۳- مطالعه اطلاعات انت^۱

اطلاعات شاغلین نیز شامل ۳ قسمت می باشد که در سیستم وارد می شوند (ورودی داده ها و اطلاعات):

- ۱- اطلاعات آموزشی و تحصیلی افراد
- ۲- اطلاعات تجربه و سابقه کاری افراد
- ۳- تست های روانشناسی صنعتی - سازمانی استاندارد

و در نهایت سیستم سه خروجی دارد که شامل:

- ۱- انتخاب افراد مناسب برای یک شغل: تطبیق شاغلین با مشاغل
- ۲- انتخاب مشاغل مناسب برای یک فرد: تطبیق مشاغل با شاغلین
- ۳- اولویت بندی مشاغل و افراد سازمان: ایجاد کارراهه شغلی

۸. جامعه آماری

جامعه آماری، تمامی افراد پذیرفته شده در آزمون استخدامی وزارت اقتصاد و دارایی جهت تصدی پست های کلیدی مورد نیاز وزارت اقتصاد می باشند.

۹. نحوه گرد آوری اطلاعات

در اجرای این نرم افزار در قدم اول برای شناسایی شرایط احراز و ویژگی های مورد نیاز جهت یک پست در سازمان اطلاعات از طریق مطالعه شرایط احراز شغل و شرح شغل استخراج و سپس از طریق مصاحبه تخصصی با افراد مناسب در آن پست مهارت های فنی - انسانی و ادراکی مورد نیاز آن پست استخراج شده و در نرم افزار وارد می گردد. سپس اطلاعات و مهارت ها و دانش و تخصص افراد در قسمت دیگر این نرم افزار وارد خواهد شد که شامل تست های مختلف نیز می باشد. این اطلاعات باید به صورت منظم و سالانه جمع آوری شود و همچنین برای تمامی کارکنان به صورت فرد به فرد می توان یک بانک اطلاعاتی جداگانه تهیه نمود. اطلاعات بخش شغل و شاغلین هر سمت با استفاده از مصاحبه های تخصصی با خبرگان در هر پست سازمانی - مشاهده - پرسشنامه و مطالعه انت جمع آوری و در چک لیست مشاغل وارد شده و پس از تحلیل و یکپارچه شدن، داده ها وارد نرم افزار می گردد و خروجی های مورد نظر، شامل تطبیق شاغلین با مشاغل (افراد مناسب برای پست مورد نظر را اولویت بندی می کند) و تطبیق مشاغل با شاغلین (مشخص کردن بهترین بخش شغلی برای یک فرد) را با جزئیات مورد نظر (از قبیل مهارت های تخصصی مورد نیاز شغل، میزان آموزش، تحصیلات، مهارت های فنی، مهارت های انسانی، مهارت های اداری...) برای سازمان فراهم می کند.

^۱.ONET

۱۰. روش تحلیل داده ها

۱.۱۰. تکنیک فرآیند سلسله مراتبی^۱:

لازم به ذکر است که از فرآیند سلسله مراتبی در اولویت بندی افراد مناسب برای یک شغل، مشاغل مناسب برای یک فرد و همچنین وزن دهی بر اساس اهمیت پارامترهای مورد نیاز برای هر شغل مورد استفاده قرار گرفته است.

۱.۱. یافته های تحقیق

لازم به ذکر است اطلاعات افراد و وزارت محرمانه می باشد و در اینجا شمایی از خروجی های نرم افزار شناسایی و مدیریت استعداد شرکت تبلور دانش چهلستون برای طرح استخدامی وزارت امور اقتصادی و دارایی ارائه شده است.

پس از ورود داده ها و اطلاعات در سیستم و انجام تحلیل ها، سیستم سه خروجی به ما ارائه می دهد که شامل:

۱.۱۱. انتخاب افراد مناسب برای یک شغل:

در این بخش افراد واجد شرایط برای هر پست را مشخص و اولویت بندی می نماید. این اولویت بندی بر اساس مدل فرآیند سلسله مراتبی در سیستم تعبیه شده است. (شکل شماره ۲). برای مشاغل مختلف بر اساس راهکار موجود در سیستم میزان وزن بر اساس میزان اهمیت پارامترها برای هر شغل متفاوت می باشد.

The screenshot shows the HRMBA system interface. At the top, there is a header with the logo and text: "سیستم جامع شناسایی و مدیریت استعداد تبلور دانش چهلستون ویژه وزارت امور اقتصادی و دارایی". Below the header, there are several navigation buttons: "مدیریت اطلاعات سیستم", "اطلاعات مشاغل", "اطلاعات شاغلین", "تعیین اولویت شاغلین و مشاغل", "انتخاب افراد مناسب برای یک شغل", "انتخاب مشاغل مناسب برای یک فرد", "تعیین اولویت شاغلین و مشاغل", "لیست فرستاده ها". There is also a search bar and a dropdown menu for "انتخاب از بین افراد". Below the navigation area, there is a table with the following data:

ردیف	کد پرسنلی	نام	درصد تطبیق کل	وزن شاخص	مهارت آلمانی	مهارت اندلی	آموزش ها	نظایق مدارک تحصیلی	سایر تحصیلات	رپا شاخص	فرایند
1	13950000000000000000	احمد محمدی	55.75%	71.43%	41%	87.71%	54.55%	کارشناس ارشد	کارشناس ارشد	IST1	ب
2	13950000000000000000	محمد محمدی	47.54%	28.57%	42%	85.71%	0%	کارشناس ارشد	کارشناس ارشد	IST2	ب
3	13950000000000000000	سید محمدی	42.51%	71.43%	28.57%	55.75%	27.27%	کارشناس ارشد	کارشناس ارشد	EST2	ب

شکل ۲- تطبیق شاغلین با مشاغل

۲.۱۱. انتخاب مشاغل مناسب برای یک فرد:

در این بخش یک فرد مشخص می شود و نرم افزار مشاغل مناسب برای آن فرد را مشخص می کند و آن ها را اولویت بندی می نماید. که برنامه نویسی این قسمت نیز با استفاده از وزن دهی بر اساس مدل فرآیند سلسله مراتبی می باشد. (شکل شماره ۳).

^۱. Analytic Hierarchy Process

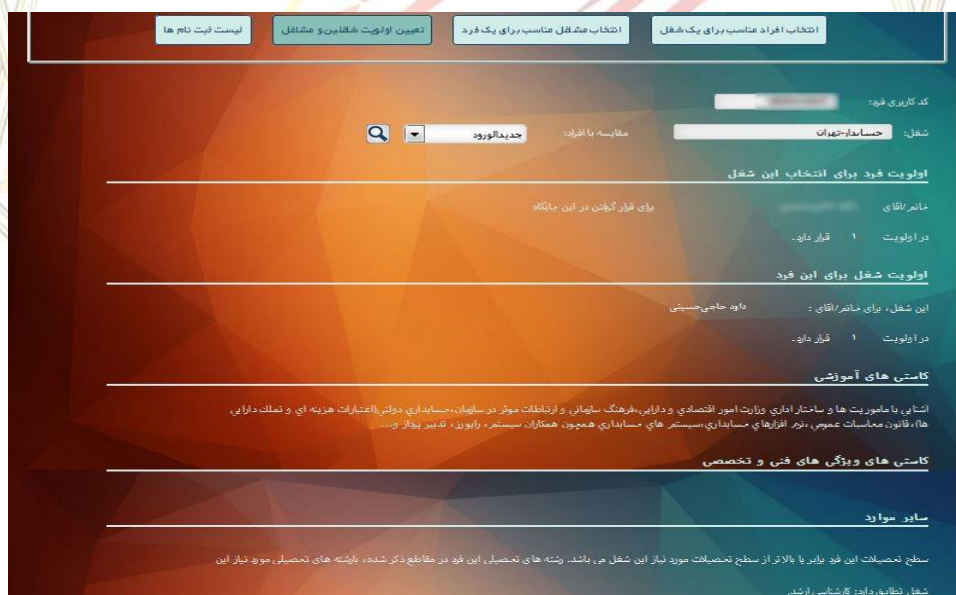
مجموعه آثار و مقالات برگزیده دهمین کنگره پیشگامان پیشرفت



شکل ۳- تطبیق مشاغل با شاغلین

۳.۱۱. اولویت‌بندی مشاغل و افراد سازمان:

در این قسمت با انتخاب یک شغل کلیدی و یک فرد، نرم افزار مشخص می‌کند فرد مورد نظر برای قرار گرفتن شغل مشخص شده در رتبه چندم قرار دارد و همچنین شغل تعیین شده برای انتخاب توسط این فرد رتبه چندم را داراست و موارد کمبود فرد از نظر تحصیلات یا سابقه کار یا مهارت‌های سه گانه برای آن شغل خاص، مشخص می‌شوند که در این بخش کارراهه شغلی مشخص می‌شود. (شکل شماره ۴)



شکل ۴- تعیین اولویت شاغلین و مشاغل

۱۲. نتیجه‌گیری

نیروهای انسانی متخصص و ماهر بزرگترین دارایی و سرمایه اصلی یک جامعه به حساب می‌آیند و نقش آن در پیشرفت اقتصادی و اجتماعی جوامع بیش از هر عامل اساسی دیگر مورد توجه بوده است. توجه به تناسب شایستگی‌ها و صلاحیت‌های علمی و مهارتی نیروی انسانی با تحولات و تغییرات مستمر در فضای پر چالش رقابتی و همچنین توجه

به تخصصی شدن تمام امور، باعث ترقی و پیشرفت در سطح فردی، سازمانی و ملی می گردد. نرم افزار شناسایی و مدیریت استعداد در زمینه‌های زیر مدیران سازمان را یاری می رساند: انتخاب و اولویت‌بندی افراد شایسته برای پست های کلیدی سازمان بوسیله پارامترهایی نظیر سابقه کاری مورد نیاز فرد یا مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی و ویژگی‌های شخصیتی شغل (با قابلیت بومی سازی در سازمان‌ها) - ایجاد طرح جانشین پروری (کارراهه شغلی) - مشخص نمودن کمبود شایستگی ها در شرایط احراز شغل - دسترسی به بالاترین کارآیی و رسیدن به اثربخشی بالاتر و کاهش خطاهای انسانی.

مراجع:

- آغاز، عسل و هاشمی، امین. (۱۳۹۱). "بررسی تجربی مدل بسط یافته هویت سازمانی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان". چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۲: ۹۱.
- حسینی، میرزا حسن، رحمانی، زین العابدین و حبیبی، فتانه. (۱۳۸۸). "شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص". مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳: ۲۵-۲۷.
- رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). "معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت". فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۸: ۷.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. چاپ سوم. تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادی، سیدرضا. (۱۳۸۱). مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. چاپ اول. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.
- Barron, Paul. (۲۰۰۸). Education and talent management: implications for the hospitality industry: International Journal of Contemporary Hospitality Management. Emerald Group, Vol ۲۰ (۷): ۷۳۰-۷۴۲.
- Fegley, S. (۲۰۰۶), ۲۰۰۶ Talent Management Survey Report, SHRM Research, Alexandria, VA.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (۲۰۰۱). The War for Talent. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Uren, L. (۲۰۰۷). From talent compliance to talent commitment. Strategic HR Review, Vol ۶ (۳): ۳۲-۵.