

مدیریت پیشرفته

بادگیری و استعداد سازمانی

شیوا شیخیان کازرونی

۱۳۹۹

سرشناسه	: شیخیان کازرونی، شیوا، ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت پیشرفته یادگیری و استعداد سازمانی / شیوا شیخیان کازرونی ؛
مشخصات نشر	: ویراستار مجید کوثری.
مشخصات ظاهری	: تهران: اندیشه صعود،
شابک	: ۷۸ ص.
وضعیت فهرست نویسی	: ۵۰۰۰۰۰ ریال: 978-622-970530-8
یادداشت	: فیپا
یادداشت	: چاپ قبلی: موسسه اندیشه کامیاب ایرانیان، ۱۳۹۷.
موضوع	: کتابنامه.
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning:
موضوع	: استعداد
موضوع	: Ability
موضوع	: سازمانی
موضوع	: Organizational learning:
رده بندی کنگره	: ۵۸۱.۹۴۹۱۳
رده بندی دیویی	: ۳۰۱.۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۲۵۰۹۰

عنوان کتاب	: مدیریت پیشرفته یادگیری و استعداد سازمانی
ناشر	: انتشارات اندیشه صعود
دفتر انتشارات	: تهران - خ آیت الله کاشانی، تهران، کوچه عطاران، پ ۲۴ واحد ۲.
مؤلف	: شیوا شیخیان کازرونی
ویراستار	: مجید کوثری
مدیر تولید	: انتشارات اندیشه صعود
صفحه آرا	: فرحناز محمدی
طراح جلد	: قاسم سمیعی
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ	: اول، ۱۳۹۹
چاپ و صحافی	: انتشارات اندیشه صعود
ناظر چاپ	: انتشارات اندیشه صعود
قیمت	: ۵۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۰۵۳-۰-۸

ISBN:978-622-97053-0-8

امروزه در هر جامعه‌ای سازمانها کارکردهای مهمی را انجام می‌دهند و نقشی حیاتی در زندگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و اداره‌ی امور جامعه بازی می‌کنند. از این رو جامعه‌ی امروزی برای کارایی سازمانها ارزش و اهمیت فراوانی قائل است. بدون سازمانهای کارآمد و پویا جامعه‌ی امروزی نمی‌تواند به هدفهای خود دست یابد و نیازهای گوناگون خود را برآورده سازد. سازمانها امروزه دچار تغییرات شگرفی شده‌اند، رشد سازمانی و تبدیل سازمان از شکل بسته به موجودیتی زنده و تغییر الگوهای ثابت و از پیش تعیین شده‌ی سازمان به الگوهای سازگار شونده و منعطف، نمونه‌هایی از تغییراتی می‌باشند که در سازمانها به وجود آمده است. در این میان سازمانهای آموزشی به علت گستردگی، منحصر به فرد بودن اهمیت، در رشد و توسعه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردارند. سازمانهای آموزشی در محیطی پویا، پیچیده، پر ابهام و سنت‌گریز قرار دارند و دائماً از محیط اطراف خود اثر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. با درک این مهم که تغییر جزء جدانشدنی و ذاتی دانشگاه‌های هزاره‌ی سوم شده‌است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌ی مختلف اقتصادی، اجتماعی و آموزشی افزایش می‌یابد. از این رو داشتن نیروی انسانی توانمند که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی رای دانشگاه‌ها به دنبال خواهد داشت. گرچه تحقق اهداف سازمان در گرو همکاری و تعاضد اعضای اجزای سازمان است، نقش و جایگاه منابع انسانی ویژه و منحصر به فرد است. هدف پرورش منابع انسانی کسب حداکثر منابع، تقویت و بهبود بهره‌وری و استفاده‌ی حداکثر از پتانسیل‌های کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است. که این اهداف تحت پوشش استراتژی تحت عنوان مدیریت استعداد تحقق می‌یابد. بنابراین لازم است که سازمانها برای حفظ بقا همگام با تغییرات متحول گردند و استعداد کارکنان خود را همراستا با تغییرات در جهت دستیابی به اهداف سازمان هدایت نمایند. به علاوه، در یک سازمان برای توسعه‌ی هر امری نیازمند استفاده از استعدادهای بالقوه کارکنان به عنوان سرمایه‌های فکری سازمانی هستیم. در این راستا یکی از موثرترین عوامل، یادگیری سازمانی، به عنوان راهکاری برای زدودن فقر اطلاعاتی می‌باشد. یادگیری همواره وسیله‌ای مطمئن برای بهبود عملکرد و حل مشکلات سازمانی است و

فقدان آن معضلات متعددی را در سازمان ایجاد می‌کند. به همین دلیل به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمانها و بهسازی و بهره‌گیری موثرتر از این نیروها، یادگیری همواره به عنوان تاثیرگذارترین عامل مدنظر است.

در دهه‌های اخیر سرمایه‌ی انسانی به عنوان سرمایه‌ی مهم و رقابتی سازمان شناخته می‌شود و مدیران منابع انسانی با آگاهی از اهمیت این سرمایه، قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده سازمان می‌باشند. به تجربه ثابت شده که مشکل کشورهای توسعه نیافته، کمبود منابع طبیعی و مادی نیست بلکه آنها بیشتر با مسأله‌ی منابع انسانی توسعه یافته مواجه‌اند. دلیل بر این امر آنکه چه بسا کشورهای غنی و ثروتمندی که از حیث منابع انسانی، عقب مانده‌اند و چه بسا کشورهایی که علی‌رغم ضعف در منابع طبیعی و خدادادی به لحاظ برخورداری از منابع انسانی، ضعیف و متخصص جزو ممالک توسعه یافته محسوب می‌شوند.

تغییرات سریع و گسترده‌ی که در سازمان‌های امروزی به وجود آمده است سبب شده است تا کمبود مهارت‌ها از چالش‌های مهم مدیران بازار کار به شمار آید؛ تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی، و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار قرار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا یک نبرد و مبارزه‌ی شکل بگیرد که بی‌مناسبت نیست آن را نبرد استعدادها بنامیم. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که استراتژی و خط مشی‌ها و رویه‌ها را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی سازمان ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگاه‌دارند. برای این منظور آنها باید بدانند که می‌توانند چه کارهایی را برای سازمان‌شان نیاز دارند و سپس استعدادهای بالقوه و بالفعل را در بین کارشناسان، شناسایی کنند، به عبارت دیگر باید قادر باشند تا بر استعدادها مدیریت کنند.

مدیریت استعداد فرایندی است که در دهه‌ی ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در این دهه واژه‌ی جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ی مکنزی ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد، سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود. مدیریت استعداد، شامل ابزار استراتژی وحدت یا بهبود فرایندها

به منظور افزایش خروجی از محل کار با استقرار سیستم‌ها و فرآیندها برای جذب، توسعه، حفظ و استفاده از مهارت‌های مورد نیاز و توانایی‌های نیروی کار و استعدادشان است که مطابق با نیازهای کسب و کار فعلی و آینده باشد. مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه‌ی پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرایندها می‌باشد. از سوی دیگر در دنیای متغیر کنونی، سازمان‌ها همانند افراد باید سریع‌تر و بهتر خود را با محیط متغیر انطباق دهند، در غیر این صورت دچار شکست می‌شوند. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند. به همین دلیل است که در سالهای اخیر یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان پارادایم‌های جدید سازمانی مطرح و رشد قابل توجهی پیدا کرده‌اند.

به نظر سگه (۱۹۸۰)، مشکل اصلی دست به گریبان سازمانهای امروزی این است که آنها بیشتر به صورت سنتی و کل‌قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و از خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌ها عاجزند، به بیان دیگر سازمانها در یادگیری دچار مشکل هستند. مهم‌ترین ابزاری که می‌تواند سازمان‌ها را در این امر یاری کند، عامل یادگیری سازمانی است؛ زیرا نه تنها موجب دست گرفتن رهبری تغییر خواهد شد، بلکه شاید یگانه مزیت رقابتی برای تداوم و توسعه‌ی سازمانها باشد.

برای اولین بار در سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که رد ریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمانی مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت. اما سایرت و مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه‌ی یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار داده و یادگیری را به عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند. یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا با سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است. مارکوارت اظهار می‌دارد یادگیری زیر سیستم اصلی سازمان یادگیرنده است که در سطوح فردی و گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. یادگیری سازمانی بیانگر قابلیت توسعه‌ی فکری و بهره‌وری است که از طریق تعهد به آن برای بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود.