

# کارکنان دارایی ارزشمند سازمان

ساختن زیربنای استعدادهای انسانی (talent base) سازمان

دکتر بهزاد ابوالعلائی



« کارکنان ارزشمندترین دارایی ما هستند. » این ادعا بارها توسط رهبران و مدیران مطرح می‌شود. اما به نظر می‌رسد این مساله شعاری کم‌محتوا است. رهبران در باره اهمیت کارکنان حرف می‌زنند در حالی که صرف نظر از هزینه‌های انسانی به دنبال دستیابی به منافع کوتاه‌مدت هستند. از سوی دیگر تحلیل‌گران نیز از این ادعا برای اندازه‌گیری و سنجش سرمایه، دانش و اطلاعات شرکت‌ها استفاده می‌کنند اما هیچ شیوه مفیدی برای ساختن و حفظ کردن دارایی انسانی سازمان ارایه نمی‌کنند.

## وقتی کارکنان در یابند که چه باید بکنند و بازخورهای مداوم و قابل اندازه‌گیری از رفتارهای خود دریافت کنند، خواهند توانست رفتارهایشان را تغییر داده و با اهداف سازمانشان سازگار و متناسب کنند

و دانش را در خدمت تحقق اهداف سازمان به کار گیرند.

شرکت‌هایی با افراد شایسته اما بدون تعهد سازمانی لازم، افراد درخشانی در اختیار دارند که غالباً کارها را به سرانجام مطلوب نمی‌رسانند و برعکس سازمان‌هایی که کارکنان متعهد اما فاقد شایستگی کافی دارند، با کارکنان سخت‌کوش و پرتلاش اما کم‌تاثیر و کم‌ارزش اداره می‌شوند.

هر دو ویژگی «شایستگی» و «تعهد سازمانی» ضروری و حیاتی هستند. رهبران در پرورش استعدادها، هم به شایستگی و هم به تعهد سازمانی آنان توجه دارند و تحقق همزمان هر دو ویژگی است که به سهامداران و سرمایه‌گذاران در مورد آینده شرکت اطمینان خاطر می‌دهد.

### اول ارزیابی بعد سرمایه‌گذاری (Assess Then Invest)

با وجود آنکه اقدامات و تلاش‌های زیادی برای شناسایی قابلیت‌های کارکنان سازمان‌ها انجام شده است اما بیشتر آنها در برقراری ارتباط و اتصال بین این قابلیت‌ها با راهبرد و اهداف سازمان خود ناکام مانده‌اند. بدون ایجاد این ارتباط و اتصال، قابلیت‌ها به ویژگی‌هایی عام و کلی محدود می‌شوند که در همه سازمان‌ها و همه کسب‌وکارها تعمیم‌پذیر هستند و بدیهی است چنین فهرستی از قابلیت‌ها چندان راه‌گشا و کارگشا نخواهد بود.

ما پنج راه یافته‌ایم که اطمینان می‌دهد قابلیت‌های شناسایی شده با اهداف سازمان مرتبط و در تحقق این اهداف موثرند. این پنج راه عبارتند از:

۱- برآینده متمرکز شوید. قابلیت‌ها باید برآینده و آنچه لازم است درآینده انجام شود، متمرکز باشند، نه اینکه بر مبنای گذشته و آنچه تاکنون انجام می‌شده است، باشند. قابلیت‌ها وقتی کارسازترند که علاوه بر چپستی و چگونگی فعالیت‌ها، به چرایی آنها نیز بپردازند.

۲- رفتارها و نتایج قابل سنجش مربوط به قابلیت‌ها نیز باید تعریف و تعیین شود، چرا که فقط در این صورت است که می‌توان قابلیت‌ها را مشاهده و ارزیابی کرد. وقتی کارکنان دریابند که چه باید بکنند و نیز بازخورهای مداوم و قابل اندازه‌گیری از رفتارهای خود دریافت کنند، خواهند توانست رفتارهایشان

تردیدنی نیست سازمان‌هایی که دارای سرمایه‌دانشی (Intellectual Capital) بیشتر هستند، از سازمان‌هایی که از سرمایه‌دانشی کمتری برخوردارند موفق‌ترند. در یک تعریف وسیع، سرمایه‌هوشمندی سازمان نمایانگر مجموعه دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌های همه کارکنان آن است. مانند بقیه دارایی‌های نامشهود، موفقیت سازمان در داشتن سرمایه‌هوشمندی نیز باید در ارزش بازار (ارزش سهام) شرکت تجلی پیدا کند.

تلاش‌هایی که برای ردیابی و ارزشیابی سرمایه‌هوشمندی سازمان‌ها انجام می‌شود به مرور زمان تکامل یافته است. بیش از ۳۰ سال قبل، جیمز توین (James Tobin) برنده جایزه نوبل اقتصاد، ارزش اقتصادی‌آتی شرکت‌ها را بر مبنای این فرضیه که ارزش بازار یک شرکت در بلندمدت باید معادل ارزش جایگزینی دارایی‌هایش باشد، پیش‌بینی کرد.

در دهه گذشته، باروخ لو (Baruch Lev) سرمایه‌دانشی را به صورت تفاضل بین ارزش بازار یک شرکت با ارزش دارایی‌های آن تعریف کرد.

لو تحولی در یافتن راه‌هایی برای اندازه‌گیری سرمایه‌دانشی و هوشمندی سازمان‌ها ایجاد کرد. او و همکارانش با به‌کارگیری روشی پیچیده و با انجام محاسباتی به این نتیجه رسیدند که هوشمندترین سازمان‌های آمریکایی عبارتند از: جنرال الکتریک، فایزر و مایکروسافت. در این محاسبات شرکت‌های بی‌ام در رتبه هشتم قرار گرفته است.

این گروه همچنین یک شاخص سنجش سرمایه‌دانشی برای مجله "CFO" طراحی کرده‌اند. این مجله امتیازات و وضعیت مربوط به سرمایه‌دانشی موفق‌ترین شرکت‌ها در ۲۱ صنعت و حوزه فعالیت مختلف را گزارش می‌کند.

مفهوم کلی و گسترده سرمایه‌دانشی و سرمایه‌هوشمندی، به تفصیل و به صورتی مطلوب در کتاب‌ها و مقالات مختلف، مطرح و معرفی شده است. در این مقاله بر این مورد متمرکز می‌شویم که رهبران سازمان‌ها برای خلق زیربنایی مطمئن از استعدادهای انسانی در سازمان خود چه می‌توانند انجام دهند. همچنین در اینجا بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های انفرادی (مربوط به کارکنان) تاکید داریم و برای انجام بحث از این فرمول در تعریف استعداد، استفاده خواهیم کرد:

$$\text{استعداد (Talent)} = \text{شایستگی (Competence)} \times \text{تعهد سازمانی (Commitment)}$$

شایستگی عبارتست از مجموع دانش و مهارت کارکنان که نه برای زمان حال، بلکه برای آینده سازمان مفید و تعیین‌کننده است و تعهد سازمانی نشان‌دهنده تمایل و اشتیاق کارکنان در این مورد است که به سختی کار کنند و این مهارت‌ها

## وقتی به دنبال ایجاد یک تغییر اساسی و قابل توجه هستید، برای یافتن استعداد‌های انسانی به خارج از سازمان توجه و مراجعه کنید

را تغییر داده و با اهداف سازمانشان سازگار و متناسب کنند.

۳- باید رفتارهای قابل یادگیری را مشخص کرد. مدیرانی که رفتارهای مطلوب و مورد انتظار را تعریف کرده و سپس روی آنها سرمایه‌گذاری می‌کنند، بیش از مدیرانی که فقط سعی در بهبود خصوصیات کلی و عمومی شخصیت کارکنان دارند، موفق هستند.

۴- باید قابلیت‌ها را با اهداف سازمان تنظیم و سازگار کرد. قابلیت‌ها باید رفتارهای انفرادی کارکنان را که برای کمک به سازمانی خاص در تحقق اهداف کسب و کار، لازم و ضروری هستند، شامل شود. این رفتارها هستند که به تمایز سازمان‌های موفق منجر می‌شوند.

۵- بهبود و توسعه قابلیت‌ها را به مسئولیت رهبری همه مدیران تبدیل کنید. مدیران یک سازمان باید نسبت به بهبود قابلیت‌های دانشی و هیجانی کارکنان احساس مسئولیت و نسبت به فرایند بهبود قابلیت‌ها احساس مالکیت کنند. اگر رهبری سازمان این مسئولیت را نپذیرد، هیچ‌کس دیگر چنین نخواهد کرد. وقتی با مشارکت همه مدیران سازمان، فهرست قابلیت‌ها و شایستگی‌ها تعیین و در مورد آن توافق شد، باید این قابلیت‌ها را در همه سیاست‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به کارکنان از جمله استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و نظام‌های پاداش نیز نهادینه کرد و به کار گرفت.

### شناسایی قابلیت‌ها

در اینجا یک روش برای شناسایی قابلیت‌ها و سرمایه‌گذاری به منظور تامین و ارتقای قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان پیشنهاد می‌شود که تجربه موفق‌ی را به عنوان پشتوانه اجرایی با خود دارد.

### ارزیابی قابلیت‌های مورد نیاز

در فرایند ارزیابی قابلیت‌ها، رهبران و مدیران سازمان، قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی را که کارکنان باید برای دستیابی به اهداف آینده سازمان داشته باشند و به نمایش بگذارند، شناسایی می‌کنند. ما معتقدیم رهبران سازمان و مدیران میانی باید اصلی‌ترین متولی و استفاده‌کننده از مدل‌های

(فهرست‌های) قابلیت‌ها باشند.

برای مشارکت موثر مدیران در فرایند شناسایی قابلیت‌ها و برای بالابردن اعتبار فرایند، یک روش هفت مرحله‌ای به این شرح پیشنهاد می‌شود:

۱- شناسایی مهارت‌های فنی که کارکنان سازمان در حال حاضر دارای آنها هستند (حدود ۳۰ دقیقه): برای این کار تیم مدیران سازمان می‌توانند از تکنیک طوفان فکری (brain Storming) استفاده کنند و به این سوال پاسخ دهند که سازمان ما در حال حاضر در کدام حوزه‌های فنی و تخصصی خوب و موثر کار می‌کند.

۲- شناسایی قابلیت‌های اجتماعی موجود در سازمان (حدود ۳۰ دقیقه): در این مرحله مدیران در این مورد بحث و تبادل نظر می‌کنند که کارها در سازمان چگونه به انجام می‌رسد، تصمیمات چگونه گرفته می‌شود، کارکنان چگونه رفتار می‌کنند، اطلاعات و دانش موجود در سازمان چگونه تسهیم و توزیع می‌شود، تعارض‌ها چگونه مدیریت و مرتفع می‌شود و بالاخره اینکه هنجارها، باورها و شیوه‌های پذیرفته شده و رایج انجام امور چیست؟ لیست این رفتارها نشان‌دهنده فرهنگ و الگوی تبادلات و تعاملات اجتماعی موجود سازمان خواهد بود.

۳- تعیین چالش‌هایی که سازمان در آینده با آنها روبه‌رو خواهد شد (۶۰ دقیقه): باید به این سوال پاسخ داد که چالش‌های اصلی فرا روی سازمان چیست و سازمان باید چگونه از عهده این چالش‌ها برآید؟ از جمله این چالش‌ها می‌توان به انتظارات و توقعات مشتریان، رقبای موجود و آتی، روندهای فناوری، سیاست‌های دولت، ترکیب و بافت سنی، جنسی و تحصیلی کارکنان، شرایط اقتصادی و امثال آن اشاره کرد. عکس‌العمل‌های سازمان در قبال این چالش‌ها، راهبردهای رشد و قابلیت‌های مورد نیاز برای اجرای این راهبردها را شامل می‌شود. این چالش‌ها و عکس‌العمل‌های سازمان در قبال آنها، در پیچه‌ای است که آینده را می‌توان از طریق آن مشاهده کرد.

۴- با فرض تحقق آینده مفروض، چه قابلیت‌ها و مهارت‌های فنی برای سازمان ضروری و حیاتی است (۶۰ دقیقه): با فرض تحقق آینده پیش‌بینی شده، کدام مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی و تخصصی را باید حفظ کرد و چه مهارت‌های فنی و تکنیکی جدیدی را باید کسب کرد. قابلیت‌های مورد نیاز که در حال حاضر فاقد آن هستیم نشان‌دهنده نیاز و شکافی است که باید تامین شود تا سازمان را به پیش برسد. برای مثال وقتی کمپانی موتورسیکلت‌سازی هارلی دیویدسون تصمیم گرفت بیش از پیش به سمت بازارهای جهانی حرکت کند، به قابلیت‌ها و مهارت‌های فنی و تکنیکی جدیدی در حوزه درک الگوهای جدید در کشورهای دیگر، نرخ‌های مبادله ارزها، درک شرایط بازارهای فراملی و نیز آشنایی با کانال‌های توزیع بین‌المللی دست پیدا کرد.

۵- با فرض تحقق آینده مفروض چه قابلیت‌های اجتماعی مورد نیاز

## پرورش به معنی آن است که به کارکنان سازمان فرصت دهیم تا از تجارب خویش یاد بگیرند. این تجارب می تواند از طریق کار کردن در پروژه های موقت، عضویت در تیم ها و ماموریت های جدید به دست آید

شکل زیر این روش را به تصویر کشیده است. این روش می تواند شکاف بین قابلیت های موجود و قابلیت های مورد نیاز را به خوبی و سادگی نشان دهد و از همین جهت هم در ارزیابی کارکنان و هم در ارزیابی میزان آمادگی کل سازمان برای رویارویی با چالش های آینده به کار آید.

احساس مشارکت، مالکیت و تعلق خاطر که مدیران به نتایج حاصل از این فرایند پیدا می کنند نقطه قوت این روش است و باعث می شود تا آنها مشتاقانه کار را بر اساس فهرست قابلیت هایی که خود تعریف و تدوین کرده اند، ادامه دهند.

نوع قابلیت	در حال حاضر موجود است	چالش های فراروی سازمان	در آینده مورد نیاز است
فنی - تخصصی	مرحله اول	مرحله سوم	مرحله چهارم
اجتماعی - رفتاری	مرحله دوم		مرحله پنجم

### سرمایه گذاری برای پرورش کارکنان

پس از دستیابی به مدل (فهرست) قابلیت های مورد نیاز سازمان برای دستیابی به اهداف راهبردی، مدیران سازمان از این امکان برخوردار می شوند که سرمایه گذاری های آموزشی و پرورشی لازم را بر کسب و تکمیل این قابلیت ها در کارکنان متمرکز کنند. شیوه ها و گزینه های مختلف سرمایه گذاری بر قابلیت ها به پنج گروه دسته بندی شده است:

#### ۱- خرید (Buy):

آوردگاه سنتی در جنگ برای استعدادها (The war for talent) بازار کار بیرونی (External labor marker) است. این روزها، مدیران در مقایسه با قبل، زمان و تلاش بیشتری را صرف استخدام افراد مناسب می کنند. حتی در دوران رکود اقتصادی و تشدید بیکاری نیز جنگ برای یافتن استعدادها موضوعیت دارد. اتفاقاً در شرایط رکود اقتصادی، استعدادهای برتر از آن جهت که می توانند ارزش افزایی بیشتری نسبت به دیگر کارکنان داشته باشند،

سازمان خواهد بود (۶۰ دقیقه): هنجارهای سازمانی میراثی هستند که هیچ کس مایل به نادیده گرفتن آنها نیست اما در این مرحله باید بررسی کرد که آیا هنجارهای اجتماعی جدید و متفاوتی مورد نیاز سازمان هست؟ قابلیت های اجتماعی مورد نیاز که در حال حاضر وجود ندارند یا به اندازه کافی وجود ندارند بیانگر شکاف ها و نیازهایی هستند که باید تامین و فراهم شوند تا سازمان را به پیش براند. برای مثال شرکت هارلی دیویدسون علاوه بر مهارت ها و قابلیت های فنی قبلی نیاز به شیوه ها و قابلیت های اجتماعی جدیدی در حوزه تصمیم گیری، توزیع اطلاعات و مدیریت منابع انسانی نیز احساس می کرد تا بتواند به اهداف راهبردی جدید خود نایل شود. در این مرحله، گاهی ارایه کردن نمونه ها و مثال هایی از قابلیت هایی که توسط سایر سازمان ها و شرکت ها شناسایی شده اند به مدیران سازمان خود مفید است.

در پایان مرحله پنجم، مدیران و تیم های مرتبط، مجموعه ای از قابلیت های مورد نیاز برای موفقیت های آتی سازمان را شناسایی و فهرست می کنند. تجربه نشان می دهد که وقتی از کمک تسهیل گرانه مشاور استفاده شود، این فرایند یعنی تبدیل و ترجمه راهبردهای سازمان به قابلیت های فنی و اجتماعی، کمتر از یک روز به طول می انجامد. این روش که بارها به صورت موفق هم در شرکت های چند میلیارد دلاری، هم در بین گروه های کاری مهندسی و حتی در بین جمعی از مدیران فروشگاه های خواروبار تجربه شده است، فرایند ساده ای را پیشنهاد می کند که به کمک آن می توان در مورد نیازها و شکاف های موجود در حوزه قابلیت ها و شایستگی های کارکنان تفکر و گفت و گو کرد. برای افزایش اعتبار و صحت این فرایند نیز دو مرحله دیگر به آن افزوده می شود:

۶- با یک فاصله زمانی سه یا چهار هفته ای، بار دیگر در مورد فهرست تدوین شده بحث و گفت و گو کنید. در پایان نیم روز اول، از شرکت کنندگان در فرایند (مدیران سازمان) دعوت کنید تا چند هفته آینده را به گفت و گو درباره قابلیت هایی که خود پیشنهاد و تعیین کرده اند ادامه دهند. از آنها بخواهید که برای افزایش وضوح و شفافیت و دقت قابلیت ها با یکدیگر بحث و گفت و گو کنند. این روش، به ویژه وقتی تعداد بیشتری از کارکنان نیز درگیر آن شوند بر اعتبار قابلیت های پیشنهادی می افزاید.

۷- گفت و گوها و اظهار نظرهای مختلف را با تیم مدیریت ارشد سازمان مرور کنید تا فهرست نهایی قابلیت ها تدوین شود (معمولاً ۲ ساعت):

در این مرور نهایی ممکن است برخی اقلام در فهرست جابه جاشود، مواردی به فهرست اضافه شود یا در برخی موارد وضوح و شفافیت بیشتری پیشنهاد شود. در پایان این مرحله، قابلیت های به دست آمده عبارت است از رفتارهایی که کارکنان سازمان برای دستیابی به اهداف باید آن را عملی کنند و پیش از آن به خوبی به آنها مجهز شوند.



## اگر کارکنان دارای عملکرد ضعیف، کنار گذاشته نشوند، کارکنانی که عملکرد مناسب و مطلوب دارند بی انگیزه می‌شوند و عملکرد آنها به تدریج تنزل می‌یابد

ارزشمندتر می‌شوند. به همین دلیل در این شرایط، جنگ استعدادها سهمگین تر و به تعبیری وحشیانه‌تر نیز می‌شود. برخی اصول و قوانین که به مدیران در خریدن استعدادها یاری می‌رساند عبارت است از:

● فقط وقتی به بازار کار بیرونی مراجعه کنید و افرادی را مستقیماً از خارج از سازمان برای مناصب و نقش‌های مهم و کلیدی سازمان استخدام کنید که مطمئن باشید آنها ۲۵ تا ۳۵ درصد بهتر از کاندیداهای داخلی هستند، در غیر این صورت آنان از حمایت‌های لازم برای عملکرد موفق در سازمان برخوردار نخواهند شد.

● وقتی به دنبال ایجاد یک تغییر اساسی و قابل توجه هستید، برای یافتن استعدادهای انسانی به خارج از سازمان توجه و مراجعه کنید. ● شرکت خود را از طریق نظام‌ها و سیاست‌های مطلوب پرسنلی، به سازمانی جذاب برای افراد با استعدادی که خارج از سازمانتان هستند تبدیل کنید.

● به شبکه معرفت‌ها به عنوان منجی برای معرفی افراد با استعداد و مناسب تکیه کنید.

● شخصا (به عنوان مدیر سازمان) برای یافتن، ارزیابی کردن و حفظ کارکنان با استعداد وقت صرف کنید.

● در نمایشگاه‌های معرفی مشاغل (Job fairs) شرکت کنید، برای جذب استعدادها با دانشگاه‌ها در ارتباط باشید و به جذب کارکنان شرکت‌هایی بپردازید که به دنبال محدود کردن فعالیت خود و تعدیل نیروی انسانی هستند. این سیاست (راهبرد خرید استعداد) وقتی کارساز و کارآمد است که استعدادهای بیرونی در دسترس باشند. در کنار منافع و مزایای این راهبرد، ریسک بزرگی نیز وجود دارد. شما ممکن است نتوانید افرادی با کیفیت بالاتر و یا حتی مشابه کارکنان با استعداد موجود خود بیابید. کارکنان مستعدی که از بیرون سازمان جذب و استخدام می‌شوند ممکن است با محل کار قبلی خود مشکل داشته باشند و رنجیده‌خاطر از مدیریت قبلی وارد سازمان شما شده و

آمادگی روحی برای خوب کار کردن نداشته باشند. همچنین ممکن است آنها نتوانند با کارکنانی که سال‌هاست با خو گرفتن به فرهنگ و ارزش‌های سازمان شما، به صورت تیم‌های اثربخش و موفق شکل گرفته‌اند، به راحتی هماهنگ شوند.

### ۲- ساختن (پرورش دادن) Build:

این راهبرد به معنی پرورش دادن و از بند رهانیدن استعدادهای پنهانی است که در سازمان وجود دارد. فرض این راهبرد آن است که کارکنان موجود از مبانی و پیش‌نیازهای مربوط به قابلیت‌های مورد نیاز سازمان برخوردارند و باید به کمک برنامه‌های آموزشی و پرورشی، این قابلیت‌ها را تکمیل و تقویت کرد. مدیرانی که به آموزش توجه می‌کنند باید به این سوالات پاسخ دهند تا از مفید و موثر بودن آموزش‌ها اطمینان یابند.

به این سوالات توجه کنید:

● چه کسانی باید در برنامه‌های آموزشی شرکت کنند (کارکنان، مشتریان، کارکنان به صورت انفرادی یا تیمی)؟

● چه کسانی باید مفاهیم و محتوا را آموزش دهند (اعضای هیات علمی، مدیران صف، مشتریان)؟

● چه کسی باید برنامه را طراحی کند (متخصصان منابع انسانی، مشاوران، مدیران صف)؟

● برنامه آموزشی باید چه محتوایی را عرضه و ارائه کند (مهارت‌ها، برنامه‌ریزی اجرایی)؟

● این برنامه چگونه باید اجرا شود (در محل کار یا خارج از آن، از طریق فناوری، مطالعات موردی یا یادگیری عملی)؟

● چگونه درمی‌یابیم که آموزش‌ها خوب و موثر اجرا شده‌اند (شاخص‌های ستانده‌ها، یادگیری عملی، پیگیری‌های بعدی)؟

این سوالات کمک می‌کند تا اطمینان یابیم سرمایه‌گذاری‌های آموزشی، نتایج مفیدی برای سازمان ایجاد می‌کند. علاوه بر آموزش، نیمه دیگر موضوع توسعه استعدادها به «فرایندهای پرورش» مربوط می‌شود. پرورش به معنی آن است که به کارکنان سازمان فرصت دهیم تا از تجارب خویش یاد بگیرند. این تجارب می‌تواند از طریق کار کردن در پروژه‌های موقت، عضویت در تیم‌ها و ماموریت‌های جدید به دست آید. اگر این موقعیت‌ها به خوبی مدیریت شوند کارکنان فرصت می‌یابند تا چگونگی رفتار کردن در شرایط جدید را بیاموزند و دیدگاه‌هایی وسیع‌تر و عمیق‌تر به دست آورند.

مدیریت مطلوب بر هر دو نوع برنامه (آموزش و پرورش)، اطمینان می‌دهد که کارکنان موجود فرصت‌هایی برای یادگیری و تغییر در اختیار خواهند داشت. البته این راهبرد وقتی موثر است که برنامه‌های پرورشی فراتر از تمرینات دانشگاهی طراحی شود، آموزش‌ها بیش از آنکه جنبه نظری داشته باشند به

## شرکت‌هایی با افراد شایسته اما بدون تعهد سازمانی لازم، افراد درخشانی در اختیار دارند که غالباً کارها را به سرانجام مطلوب نمی‌رسانند و برعکس سازمان‌هایی که کارکنان متعهد اما فاقد شایستگی کافی دارند، با کارکنان سخت‌کوش و پرتلاش اما کم‌تاثیر و کم‌ارزش اداره می‌شوند

مناسب برای دستیابی به استعدادها به کار گرفت.

### ۴- اخراج Bounce:

اخراج به معنی کنار گذاشتن کارکنانی است که عملکرد ضعیف دارند. بدیهی است که همه کارکنان عملکردهای مساوی و مشابه ندارند. صرف نظر از این که این عملکرد ضعیف ناشی از استخدام‌های اشتباه بوده است و یا اینکه کارکنان نتوانسته‌اند مهارت‌ها و قابلیت‌های خود را به روز نگه دارند، مدیران باید استانداردهای عملکردی منظمی برای حفظ و نگهداری افراد با استعداد و شایسته داشته باشند. اگر کارکنان دارای عملکرد ضعیف، کنار گذاشته نشوند، کارکنانی که عملکرد مناسب و مطلوب دارند بی‌انگیزه می‌شوند و عملکرد آنها به تدریج تنزل می‌یابد.

یکی از راه‌هایی که می‌تواند میانگین استعداد و شایستگی در سازمان را بهبود بخشد، برخورد کردن یا کنار گذاشتن کارکنانی است که از نظر رفتار و عملکرد در دهک‌های پایین قرار می‌گیرند. این برخورد نیاز به شجاعت مدیریت دارد. این روش همچنین نیاز به استانداردهای عملکردی روشن دارد تا هم کسانی که می‌روند و هم آنها که می‌مانند بدانند چه انتظاراتی از آنها وجود دارد. باید با کسانی که کنار گذاشته می‌شوند، منصفانه رفتار شود، باید به آنها شرایطی برای کار کردن در خارج از سازمان پیشنهاد داد. باید این کار را سریع و مصمم انجام داد و به کسانی که باقی می‌مانند توجه لازم و کافی کرد.

این روش نیز با ریسک‌هایی روبه‌رو است، به همین دلیل نباید آن را اکسیری تلقی کرد که همه مسایل را حل و فصل می‌کند. سازمان‌ها ممکن است در برنامه‌های کوچک‌سازی خود، افراد شایسته‌ای را به اشتباه از دست بدهند. ممکن است روحیه کسانی که باقی می‌مانند جریحه‌دار شود و تنزل یابد، همچنین اگر کنار گذاشتن افراد را بر اساس نگرش‌ها و داوری‌های ذهنی و سلیقه‌ای انجام دهید اعتبار مدیریت و تصمیمات مدیران مخدوش خواهد شد. اما به هر حال یکی از بدترین تصمیمات مدیریتی می‌تواند این باشد که افراد فاقد عملکرد رضایت‌بخش و قابل قبول را در کار و مسئولیتی نگه داریم

مسایل سازمان معطوف باشند، یادگیری از طریق عمل و تجربه، تشویق و تسهیل شود و به صورت منظم از تجربیات کاری، به دست آید. ریسک بزرگ این راهبرد آن است که آموزش را هدف تلقی کنیم در حالی که وسیله است و بیش از آنکه به فکر تربیت و تقویت سرمایه هوشمندی و ایجاد ارزش در سازمان باشیم به دنبال آرایه آمار از فعالیت‌های وسیع و پر حجم آموزشی باشیم.

اگر برای کارکنانی که آموزش می‌بینند ماموریت‌های شغلی مطلوب‌تر، تشخیص مناسب‌تر و پاداش‌های جذاب‌تر در نظر بگیریم، فقط رقبای ما هستند که از سرمایه‌گذاری‌های آموزشی ما خوشحال می‌شوند و از آن بهره‌برداری می‌کنند.

### ۳- امانت گرفتن Borrow:

می‌توان استعداد‌های انسانی مورد نظر را از طریق مشاوران یا از طریق پیمان‌سپاری و برون‌سپاری کارها امانت گرفت و تامین کرد. فرض این راهبرد آن است که دانش نوعی دارایی و سرمایه است که می‌توان آن را در اختیار داشت بدون آنکه مالک آن باشیم. برخی اوقات سازمان‌ها به دانشی نیاز دارند که تملک آن گران و پرهزینه است. علاوه بر این، برخی از مشاوران به دلیل تجارب گسترده‌ای که از طریق تماس و ارتباط با شرکت‌های مختلف کسب می‌کنند به بصیرتی می‌رسند که در کارکنان شرکت‌ها موجود نیست. مدیران سازمان‌ها در فرایند ارتباط با مشاوران باید مراقب باشند که به جای پذیرفتن بی‌قید و شرط توصیه‌ها و تجارب مشاور، آنها را با شرایط و مقتضیات خاص سازمان خود تعدیل و سازگار کنند. مشاوران اغلب مایلند تا راه حل از پیش آماده شده خود را بفروشند، چرا که این کار راحت‌تر از آن است که بخواهند این راه حل را با شرایط و مسایل خاص سازمان مشتری تغییر داده و تعدیل کنند. به علاوه رهبران سازمان‌ها به جای اجاره کردن (Rent) دانش مشاوران باید به «اجاره به شرط تملیک» یا «خرید اقساطی» اقدام کنند. این امر به معنی آن است که تعدادی از کارکنان سازمان وارد تیم مشاوره شوند تا به تدریج دانش مورد نظر به سازمان منتقل و در سازمان نهادینه شود.

امانت گرفتن استعدادها همچنین شامل برون‌سپاری به پیمانکارانی می‌شود که می‌توانند کارآمد و اثربخش‌تر از ما کار کنند. در چنین شرایطی، مدیران باید ارتباطی بلندمدت با اینگونه پیمانکاران را همراه با انتظارات قراردادی روشن و شفاف، پایه‌ریزی کنند.

امانت گرفتن استعداد از خارج سازمان بدون ریسک نیست، باید مراقب بود که سازمان بدون توجه به انتقال دانش به درون خود، در بلندمدت همچنان وابسته به مشاوران باقی نماند. همچنین باید مراقب بود که پاسخ‌ها با سوالات و مسایل خاص سازمان سازگار و تنظیم شوند. با وجود همه این ریسک‌ها، چنانچه قرض گرفتن قابلیت‌ها به خوبی مدیریت شود، می‌توان آن را به عنوان شیوه‌ای

متخصصان منابع انسانی می‌توانند با تجزیه و تحلیل اقدامات و تدابیر سازمان متبوع خود، روشن کنند که در هر یک از پنج راهبرد یاد شده چه اقداماتی و با چه میزانی از اثربخشی در حال اجراست و مبتنی بر این تجزیه و تحلیل، توصیه‌های موثری نیز برای کمک به بهبود و افزایش شاخص استعداد انسانی در سازمانشان ارائه کنند. ■

فقط برای اینکه آن کار بدون مسئول باقی نماند. مدیران می‌توانند از طریق استفاده صحیح از این روش، میانگین شایستگی و استعداد را در سازمان خود بهبود دهند.

#### ۵- حفظ و نگهداری Bind:

باید با شیوه‌های موثر، استعدادهای موجود را حفظ کرد و نگه داشت. نگهداری استعداد در همه سطوح سازمان موضوعیت دارد. نگه داشتن مدیران ارشدی که دارای چشم‌انداز آرمانی، جهت حرکت درست و شایستگی هستند برای موفقیت سازمان حیاتی است. نگهداری کارکنان فنی، اجرایی و حتی ساعتی نیز مهم است چرا که سرمایه‌گذاری روی استعدادهای افراد نیاز به سال‌ها زمان دارد تا به بار بنشیند.

اگر تنها بر خرید و پرورش استعدادهای تمرکز کرده، از حفظ و نگهداری استعدادهای غفلت کنید، امکان دارد کارشناسان آموزش دیده خود را از دست دهید. به عنوان مثال شرکتی به دلیل روبه‌رو شدن با هزینه‌های انسانی بالا، تصمیم گرفت روی نگهداری ۲۰ تا ۲۵ درصد از کارکنانی که خروج آنها از شرکت می‌توانست عواقب سخت و جبران‌ناپذیری به وجود آورد متمرکز شود، به همین دلیل پس از شناسایی این کارکنان با آنها مصاحبه شد تا تشخیص داده شود چه عواملی می‌تواند تعلق آنها را به شرکت افزایش دهد، سپس با هر یک از این افراد قراردادهای توافق‌های اختصاصی امضا شد. چنین ترتیبات و تدابیری موجب می‌شود تا سازمان بتواند افرادی کلیدی خود را حفظ کرده و سرمایه هوشمندی خود را افزایش دهد.

این موضوع بسیار مهم است که رهبران سازمان‌ها برترین استعدادهای خود را بشناسند و آنها را در شرایط خوب یا بد اقتصادی حفظ کنند. باید توجه داشت که انگیزه‌ها و مطالبات این افراد می‌تواند در طی زمان تغییر کند، همچنین باید توجه کرد که افراد مستعد فعلی، چنانچه نتوانند استعدادهای خود را حفظ کنند، به‌روز نگه دارند و به‌خوبی پرورش دهند، درآینده از فهرست استعدادهای انسانی و کارکنان کلیدی سازمان خارج می‌شوند.