



## مدیریت استعداد : ارتباط کلیدی عملکرد با یادگیری

شرکت Plateau از جمله شرکتهایی است که به سازمانها در شبیه سازی و توسعه مدیریت استعدادها کمک می کند و آنها را توانمند سازد. Plateau در ارائه محصولات و خدمات لازم برای برنامه های جانشین پروری، جبران خدمت، مسیر شغلی و مدیریت یادگیری، سازمانها را مورد حمایت قرار می دهد. این شرکت بازده سال پیش تأسیس شد و طی این سالها توانست درآمد و رشد چشمگیری داشته، برنده جوایز متعدد و مختلفی شده. شرکتهای مولتی نظیر GE، NASA و Nestle از جمله مشتریان این شرکت به شمار می روند.

مرجان معالی تفتی  
Marjan.maali@gmail.com  
محمد تاج الدین  
tajeddin@yahoo.com

کاهش هزینه های عدم یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری. این چالش سازمانهای مهارت محور از قبیل صنایع همگانی مانند برق، مخابرات و غیره را وادار کرده که مبالغ هنگفتی را به عنوان شهریه دوره های فنی و حرفه ای برای آموزش این مهارت های حرفه ای به نیروهای کاری پرداخت کنند.

برای ماندگاری در فضای بسیار رقابتی امروزی، سازمانها باید مدل سنتی استخدام / آموزش را با ایجاد یک استراتژی مدیریت استعداد بر مبنای نگاهداشت/ توسعه و بهبود جایگزین به وجود آورند. پیاده سازی موفقیت آمیز این استراتژی، نیازمند یکپارچگی کامل بین سیستم های مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری است.

### شرکت برق آیداهو

شرکت برق آیداهو، یک شرکت صنعتی تولید برق است که تقریباً به ۴۵ هزار مشتری

بیش از هشت هزار نفر آمریکایی، روزانه به سن شصت سالگی می رسند. دوران کودکی به سرعت به سمت دوران بازنشستگی سپری می شود. تصور از دست دادن ۱۰ میلیون نیروی کار، شامل رهبران و کارکنان تنها باعث تقلیل خزانه منابع انسانی نمی شود، بلکه افزایش شکاف مهارتی در سازمان را به وجود می آورد. به عبارت دیگر مهارت و تجربه کارکنان به عنوان دارایی های نامشهود سازمان به هنگام بازنشستگی و خروج آنها بدون انتقال آن از بین می رود. پس مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری باید بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد موفق باشد.

با توجه به هزینه بالای استخدام افراد مستعد، تلفیق دو مولفه مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری می تواند با پرورش افراد مستعد در سازمان، ریسک نگهداشتن کارکنان را کاهش دهد.

هزینه های عدم یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری دورنمای بحران از دست دادن استعدادهای سازمان، به ویژه سازمانهای مهارت محور، نظیر: صنایع برق و مخابرات را زیر فشار قرار داده است. رقابت برای جذب کارکنان با مهارت سطح بالا، سازمانها را وادار به پیشنهاد پرداخت اضافی تا سقف ۲۵ درصد برای استخدام کرده است. البته حتی با سرمایه گذاری کلان در فرایند استخدام نیز، الزاماً نمی توان از بحران استعداد جلوگیری کرد. مطابق یک بررسی انجام شده در اکتبر ۲۰۰۶، سازمانها گزارش دادند که کارکنان آنها در زمینه هایی، از قبیل: تخصص، اخلاق حرفه ای و عادت های کاری پایه ای دارای بیشترین مسئله هستند. با این مقدمه، سازمانها درک کرده اند

در سراسر منطقه از جنوب آیداهو تا شرق اورجین، خدمات ارائه می‌دهد.

این شرکت در سال ۲۰۰۴ سیستم مدیریت یادگیری شرکت پلتیو را برای کنترل و پایش برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، آموزش کارکنان و اجرای یادگیری online برای ۱۹۰۰ نفر از کارکنان تمام وقت و پاره وقت خود به کار گرفت.

سیستم مدیریت یادگیری موجب اتوماتیک کردن سیستم آموزشی و ردیابی نقاط بحرانی آموزشی و یادگیری شده بود. پس از اجرا و تحلیل نتایج بکارگیری سیستم، شرکت تفاوت معنی داری در شاخص‌های زمان، هزینه و سود مشاهده کرد. به عبارت دیگر به کارگیری سیستم، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شده بود. بنابراین آیداهو تصمیم به توسعه استراتژی مدیریت استعداد با در نظر گرفتن نتایج مدیریت عملکرد گرفت. پس از بررسی وضعیت استخدامی کارکنان، شرکت آیداهو دریافت که در ده سال آینده بیش از ۵۰ درصد از کارکنانش بازنشسته خواهند شد، که در این صورت مدیریت برنامه‌ریزی با بحران اساسی استعداد که ناشی از خارج شدن نیروهای متخصص و با تجربه از سازمان است روبه‌رو خواهد شد.

مدیریت برنامه‌ریزی شرکت، در خصوص یکپارچه سازی وظایف اصلی منابع انسانی در حوزه شایستگی‌ها براین باور است که باید یکپارچگی تنگاتنگی بین سیستم عملکرد و سیستم یادگیری وجود داشته باشد.

یکپارچگی سیستم مدیریت یادگیری پلتیو و سیستم مدیریت عملکرد، شرکت آیداهو را به ایجاد یک سیستم مبتنی بر شایستگی قادر ساخت که از تمامی فرایندهای موجود در چرخه حیات کارکنان که با فرایند استخدام شروع می‌شود، پشتیبانی کند. این سیستم شرکت برق آیداهو را قادر می‌سازد که از بین متقاضیان استخدام براساس شایستگی‌های رفتاری و تکنیکی افرادی را برای پستهای ویژه انتخاب کند. سپس کارکنان بر اساس طرح‌های توسعه‌ای به صورت پیوسته در جهت رشد و توسعه شغلی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

کارکنان و مدیران می‌توانند با یکدیگر

در جهت شناسایی و بهبود شکاف عملکرد فعالیت کرده، از کارکنان با توانایی برتر در فرایند جانشین‌پروری استفاده کنند.

توانایی اندازه‌گیری و پیگیری عملکرد به صورت مستمر می‌تواند آیداهو را قادر سازد تا بهره‌وری و انگیزه کارکنان را به حداکثر برساند. به گفته مدیر برنامه‌ریزی شرکت، یکپارچه سازی سیستم مدیریت عملکرد و یادگیری که توسط پلتیو ایجاد شده در سازمان می‌تواند یک فرهنگ سازمانی ایجاد کند که در آن هریک از افراد نقش خود را در سازمان درک کنند و نشان دهند که چطور عملکرد روزانه آنها، هدفهای سازمانی را به عنوان یک کل تحت تاثیر قرار می‌دهد.

در مورد رضایت شغلی و در نهایت نگهداشت، این رویکرد جدید به خوبی مورد پذیرش کارکنان قرار گرفته است. او مشاهده کرد اگر کارکنان بتوانند یک نقشه راه برای توسعه حرفه‌ای خود در سازمان ایجاد کنند، بسیار شادمان خواهند شد.

## اجرای مدیریت عملکرد

در بسیاری از شرکتها مدیریت عملکرد، اصولاً شامل ارزیابی سالانه‌ای است که انعکاسی از عملکرد هر فرد در سال ارائه می‌دهد و علاوه بر آن راهکارهایی برای دستیابی به نیازهای شغلی آنها در سال آتی پیشنهاد می‌کند. البته حتی با تعیین هدفهای شفاف و عینی، کارکنان نیاز به ابزارهایی برای تعیین فعالیتها به منظور درک و لمس نقش خود در تحقق هدفهای سازمان دارند.

یکپارچگی

مدیریت عملکرد و یادگیری به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا از نتایج ارزیابی و نیز هدفهای فردی، به توصیه‌های ویژه‌ای برای فعالیتهای یادگیری مناسب دست یابند. این توصیه‌ها در مجموع می‌توانند به عنوان یک سیستم یکپارچه قابل دسترسی باشند.

همان‌گونه که سازمانها، استراتژی مدیریت استعداد را توسعه می‌دهند، ایجاد یکپارچگی تنگاتنگ بین مدیریت عملکرد و یادگیری هم می‌تواند همه چیز را متفاوت کند.

یکپارچگی نتایج مدیریت عملکرد و یادگیری، می‌تواند مدیریت عملکرد را به یک فرایند فعال برای شناسایی و عرضه فرصتهای رشد و پویایی برای توسعه شغلی کارکنان تبدیل کند. یکپارچه سازی، نه تنها به شکاف مهارتی و موضوع نگهداشت اشاره می‌کند، بلکه به همسوسازی هدفهای فردی و هدفهای سازمانی کمک کرده، در نتیجه مدیریت استعداد می‌تواند بدون هیچگونه سطح بندی از رقابت ناسالم در سازمان جلوگیری کند. □

# درخواست

از کلبه نویسندگان و مترجمان گرامی

تدبیر درخواست می‌شود به همراه مقاله

خود علاوه بر وضعیت تحصیلی، علمی و

شغلی نشانی پست الکترونیک (Email)

خود را به دفتر مجله ارسال نمایند