



مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی

محمد تاج الدین
tajeddin@yahoo.com

مرجان معالی تفتی
Marjan.maali@gmail.com

بخش تجربه‌های طلایی در مدیریت استعداد بعد از یک سال به پایان رسید. همان گونه که در مبحث شماره یک مدیریت استعداد، در فروردین ماه سال جاری اشاره شد، با توجه به اینکه در سالهای اخیر در سازمانهای ایرانی بحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالبهای گوناگون، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده و ... مورد توجه قرار گرفته است، بنابراین انجام مطالعات و تحقیقات گوناگون برای الگو برداری و به کارگیری تجربه‌های موفق سازمانهای توسعه یافته، از اهمیت ویژه ای برخوردار شده است.

در همین راستا، از آنجاکه کنفرانس مدیریت نیروی کار در سال ۲۰۰۷ موضوع خود را به شرکتهای برتر در این حوزه اختصاص داد، متعهد شدیم تا در ۱۲ شماره، شما را با الگوها و تجربه‌های برتر ارائه شده در این کنفرانس آشنا سازیم. امیدواریم در ۱۱ شماره قبلی با ارائه تجربه‌های برتر سازمانها در سطح دنیا، در مورد مدیریت استعداد گام کوچکی را در ارتقای سطح دانش و آگاهی شما برداشته، به تعهد خود جامه عمل پوشانده باشیم. در این شماره تلاش شده است ضمن ارائه چگونگی به کارگیری و تسری فرایندهای مدیریت استعداد در چرخه حیات کارکنان، اشاره مختصری نیز به فرایندهای عنوان شده در شماره پیش داشته باشیم.

از همراهی شما سپاسگزاریم.

استفاده از آموزش الکترونیک و کلاسهای مجازی یا ترکیبی از آنها، استفاده می کنند.

۳. مدیریت عملکرد

در مطالعه ادبیات به سازمانهایی که برنامه‌های مدیریت عملکرد را به کار می‌برند، به عنوان سازمانهایی با عملکرد برتر اشاره شده است. در واقع از مدیریت عملکرد موثر به عنوان اهرم کلیدی تغییر، برای افزایش دستاوردهای تیمی و فردی یاد شده است. مولفه اصلی سیستم مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد است. در مدیریت عملکرد موثر، در کنار ارزیابی عملکرد فعالیتهای نظیر: آموزش، جانشین پروری، پرداخت بر پایه عملکرد و ... قرار دارند، اما ارزیابی، شرط لازم برای هر برنامه مدیریت عملکرد موثر است.

۴. نظام جبران خدمت

امروزه، متخصصان حوزه منابع انسانی اظهار می دارند که مهمترین دغدغه آنها ایجاد شرایطی است که در آن پرداخت ها

این روشها اشاره شده اند:

- مصاحبه ساخت یافته
- کانون ارزیابی
- فرایند اجتماعی کردن

۲. مدیریت یادگیری و پرورش

نیاز به یادگیری سازمانی، امروزه به خوبی در محیط کسب و کار، ثابت شده است. تحقیقات طولانی انجام گرفته که ارتباط مثبت بین سرمایه گذاری بر یادگیری و درآمد سهامداران را نشان می دهد، بر اساس گزارش ۲۰۰۶ ASTD، شرکتهایی که سرمایه گذاری بیشتری روی یادگیری دارند، رضایت کارکنان و مشتریان، کیفیت محصولات و خدمات، بهره وری، درآمد و در مجموع سود بالاتری داشته اند. هر سازمان بسته به شرایط و امکانات خود راهکارهای گوناگونی را برای آموزش به کار می گیرد. بعضی از سازمانها کل یا بخشی از فرایند آموزش را برونسپاری می کند. بعضی از سازمانها از روشهای مختلفی، نظیر: برگزاری کلاس درس،

مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی

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. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان مدلی برای یکپارچه سازی، مهمترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است.

۱. انتخاب و به کارگیری

انتخاب، مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار، به گونه‌ای که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. روشهای متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارند. چند نمونه از بهترین

در جهت افزایش انگیزش مناسب کارکنان باشد.

یکی از یافته های آماری نشان می دهد که افزایش پرداخت ها به کارکنان با عملکرد بالا در مقایسه با کارکنان با عملکرد متوسط حدود ۲ درصد است، در حالی که خروجی افراد با عملکرد بالا، حدود ۵ برابر خروجی افراد با عملکرد متوسط است. این یافته ها حاکی از آن است که برنامه های پرداخت، ابزار خوبی در جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان برای تغییر رفتار نیستند.

پرداخت بر مبنای عملکرد

یک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان، این است که پایه و اساس پرداخت به آنان، بستگی به عملکرد آنها با یک تأکید ویژه بر روی خروجی و درآمد سازمان داشته باشد. همچنین این موضوع مهم است که شما نیم نگاهی هم به میزان پرداخت در بازار و رقبا داشته باشید. بنابر این شما می توانید یک تحلیل بر روی شکاف میان پرداخت سازمان و بازار و رقبا داشته باشید. هنگامی که کارکنان احساس می کنند که آنچه که از سازمان دریافت می کنند کمتر از ارزش واقعی آنهاست، تمایل زیادی به ترک سازمان پیدا می کنند.

در پرداخت بر اساس عملکرد باید موارد زیر را در نظر گرفت:

- تعیین آنچه فرد با توجه به عملکردش در برابر اهداف تعریف شده شفاف، باید

دریافت کند.

- محاسبه تفاوت، بین پرداخت مبتنی بر هدف و پرداختهای رایج،

- تخصیص بودجه برای پرداخت مبتنی بر هدف،

- به کارگیری برنامه های پرداخت متغیر برای اهداف فوق العاده، بر مبنای عملکرد،

- در نظر گرفتن دانش، مهارت و تجربه به عنوان عاملی برای پرداخت بیشتر، ارتقا حقوق کارکنان هنگامیکه آنها مهارتهای جدیدی را بدست می آورند (با در نظر گرفتن این امر که این مهارتها به خروجی سازمان وابسته هستند).

۵. جانشین پروری

سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژیهای جانشین پروری را اتخاذ کرده اند که روی توسعه و پرورش استعدادها موجودشان تمرکز دارند. به صورت تاریخی، موفق ترین سازمانها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده اند.

با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشست می شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین پروری

برنده - برنده به سازمانها اجازه می دهد که مشاغل کلیدی، جانشین های بالقوه و شکاف های مهارتی را شناسایی کرده، به کارکنان، گزینه های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه ریزی و دستیابی به اهداف شغلی شان، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می کند. ثابت شده است که برنامه های جانشین پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره وری آنها را افزایش می دهد. سازمانهایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصتهای جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهم می کنند. از آنجایی که این کارکنان به احتمال زیاد فرصتهایی در سازمان جستجو می کنند، بنابراین فرایند نگهداشت به خوبی شکل می گیرد که روی هم رفته منجر به افزایش رضایت کارکنان می شود.

نتیجه گیری

یکی از تصورات نادرستی که گاهی در مورد مدیریت استعداد، ممکن است ایجاد شود، این است که مدیریت استعداد را به عنوان یک فرایند مستقل در کنار سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی در نظر بگیریم. همچنین هنگامی که به مبحث مدیریت استعداد می پردازیم، ممکن است این تصور ایجاد شود که الزاماً باید تعدادی از افراد ویژه را انتخاب کرده، به آنها خدمات ویژه ای ارائه دهیم.

در حالی که همان گونه که در تجربه های شرکتهای برتر در سطح دنیا در مورد مدیریت استعداد ملاحظه کردید مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندها توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد.

درحقیقت، مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی و برای پرورش و توسعه تمام کارکنان است. هر چند که ممکن است یکی از فرایندهای آن، شناسایی و انتخاب تعدادی از افراد، با اهدافی نظیر جانشین پروری باشد. □

