

از مدیریت استعداد تا بهینه سازی استعداد

ویلیام ای. اسکیمن^۱

از صفحه ۱۲۵ تا ۱۴۸

تاریخ دریافت: ۹۶/۴/۵، تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۲۵

چکیده

اصطلاح "مدیریت استعداد" برای مدت زمان زیادی به کار می‌رفته است؛ اما تعاریف مختلفی از آن در سرتاسر جهان به فراوانی یافت می‌شود؛ کاربرد آن گوناگون است و تعداد زیادی از اندازه‌گیریها (اکثراً تاکتیکی) هم اکنون برای آن بکار می‌روند. این مقاله، اشاره می‌کند که چگونه مفهوم مدیریت استعداد، ارزش نظری و عملی در هر صنعت یا جغرافیایی دارد. چگونه می‌توانیم بفهمیم چه زمانی سرمایه‌گذاری‌های استعداد، بهینه شده است؟ چرخه عمر استعداد چیست و چرا اهمیت دارد؟ به علاوه، این مقاله، چارچوب دارایی خالص افراد را ارائه می‌کند و شرح می‌دهد که به عنوان پلی جهانی میان فرد مهم و نتایج شغلی مانند بازده، عملکرد مالی، کیفیت، بهره‌وری، حفظ مشتری، و فرایندها و سیاست‌های اداری عمل می‌کند که بهینه سازی استعداد زیاد یا کم را جلو می‌برد.

واژگان کلیدی

استعداد، مدیریت استعداد، چرخه عمر فرد شاغل، اندازه‌گیری استعداد، دارایی خالص افراد، سرمایه انسانی

۱. مقدمه

اصطلاح مدیریت استعداد برای مدت زمان کوتاهی است که بر سر زبانها افتاده است؛ اما تعاریف آن در جهان متفاوت است و کاربردهای مختلف دارد و اخیراً بررسیهای زیادی - بویژه بررسیهای فنی- در مورد آن انجام شده است. علاوه بر این در حالی که مدیران ارشد شروع به پذیرش شیوه مدیریت استعداد می‌کنند، آنها موارد مختلف دیگری را نیز در کنار آن می‌پذیرند. افراد زیادی به عنوان بازرسان استعدادهای درخشان منصوب شده‌اند که مسئولیتهای مختلف زیادی دارند، بعضی تنها بر پیشرفت رهبری و دیگران بر مراحل مختلف جذب برای کار یعنی از استخدام تا نگهداری تمرکز دارند و در کنار آنها عده ای نیز بر طراحی و فرایند سازمانی متمرکز هستند، در وضعیتی که شرکتهای چند ملیتی به ظاهر طرفدار استانداردسازی چنین تعریف و کاربردهایی هستند، این نویسنده برای مثال کاربردهای زیادی از این اصطلاح در عملیات امریکایی، اروپایی و آسیایی از همان شرکت پیدا کرده است. جدا از تمام سردرگمیها در اینجا یک سؤال کلیدی وجود دارد: « آیا مدیریت استعداد، مفهومی خاص و جدید است و یا صرفاً نامی جدید برای شیوه قدیمی از توسعه، جایگزینی، کمیسیون، آموزش و غیره برای مدیریت است؟ » این مقاله نشان می‌دهد که مفهوم مدیریت استعداد هم ارزش نظری و هم ارزش عملی دارد. اختصاصاً، من این سؤالات را مطرح می‌کنم:

- مدیریت استعداد چیست ؟
 - چرخه استعداد چیست و چرا اهمیت دارد؟ چرخه استعداد از جذب و کمیسیون، توسعه، مدیریت، حفظ و حتی بازیابی استعداد - روشهای بسیاری را اتخاذ می‌کند که در آنها هر سازمان به وسیله این روشها با فرد با استعداد برخورد می‌کند.
 - چگونه می‌فهمیم که سرمایه‌گذاریهای استعداد چه زمانی بهینه می‌شود؟ مفهوم برابری انسانی (اسکیمن، ۲۰۰۶)^۱ یکی از چارچوبهای بالقوه برای پاسخ به این سؤال است. بعضی از مفاهیم نظری و تحقیقات تجربی مربوط به برابری انسانی و هم‌چنین مثالهایی از کاربرد عملی آن در کشورهای مختلف مورد بحث قرار است.
- بنابراین، من می‌توانم بفهمم که چگونه چارچوب برابری انسانی می‌تواند درباره مدیریت سرمایه انسانی و چرخه استعداد به بهترین نحو، تصمیماتی را بگیرد؛ برای مثال:
- آیا سازمانها استعدادی را جذب می‌کند که نه تنها توانمند بلکه تناسب خوبی نیز دارد؟
 - آیا راهکارهای انتخاب و نگهداری تأثیرگذار است؟

- آیا ما استعداد را به شیوه ای به کار می‌بریم که به بازسازی فرهنگ منجر شود؟
- آیا فرایندهای مدیریت عملکردی به بهبود سرمایه‌گذاری کمک کند؟
- آیا ما رهبران بالقوه‌ای شناسایی و انتخاب می‌کنیم که می‌توانند سرمایه‌های استعدادی را بهبود ببخشند؟

سرانجام، یک موضوع کلیدی، بررسی سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی و به طور اختصاصی‌تر بهبود استعداد است که دسته بندی شده است. این مقاله، بیان می‌کند که چگونه چارچوب برابری انسانی - که در تمام کشورها و فرهنگها قابل بررسی است - به عنوان یک پل بین افراد مهم و نتایج تجاری مانند گردش مالی، عملکرد مالی، کیفیت، بهره‌وری، حفظ مشتری و فرایندها و سیاستهای سازمانی عمل می‌کند که به بهبود استعداد ضعیف یا قوی منجر می‌شود. یک مثال از استفاده (از این چارچوب) در کشورها و در مناطق ارائه شده است.

(۱) مدیریت استعداد چیست؟ قبل از رسیدن به موضوع مدیریت استعداد، لازم است استعداد تعریف شود. تعاریف استعداد فراوان است. اولریچ^۱ بیان می‌کند که تعریف استعداد برابر است با ترکیبی از شایستگی، تعهد و مشارکت (بیچلر و وودوارد، ۲۰۰۹)^۲. مک کنزی و شرکت، استعداد را مجموعه‌ای از توانایی افراد، موهبت ذاتی خود فرد، مهارتها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و محرک تعریف کردند. هم چنین این تعریف شامل توانایی وی در یادگیری و رشد نیز هست (میشل؛ هندفیلد-جونز و اکسلورد ۲۰۰۱، ص. xii)^۳. در بازنگری نویسنده و مدیران ارشد، بعضی از افراد از اصطلاح استعداد برای کارمندان کلیدی مانند مدیران اجرایی یا مدیران استفاده می‌کنند. بدین منظور، استعداد به عنوان دانش، مهارت، توانایی‌ها، تجربه، ارزشها، عادات و رفتارهای کل نیروی کار جمعی است که برای اجرای مأموریت‌های سازمان تعریف شده است. این تعریف برای بعضی از افراد فراگیرتر است و تنها اساس تفکر نویسنده درباره سرمایه‌گذاریهای کاری تاریخی را نشان می‌دهد. به این فکر کنید که در اثر از دست دادن یا استخدام یک فرد برای یک کار، چه توانایی به سازمان اضافه، و یا از آن کم می‌شود. این کار ممکن است به شکل کار کارمندی باشد؛ اما می‌تواند به صورت پیمانکاری، کار برون سیاری و یا گونه‌های دیگر عرضه نیروی کار نیز باشد.

مدیریت استعداد تابع منحصر به فردی است که تمام فعالیتها و مسئولیت‌های مربوط به مدیریت

1. Ulrich

2. (Beechler, & Woodward, 2009)

3. (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001)

چرخه استعداد را صرف نظر از منطقه مکانی از جذب تا به کارگیری استعداد برای پیشرفت و حفظ آن یکپارچه و منظم می‌سازد. بررسی کلیدی از موفقیت، «بازده سرمایه گذاری»^۱ در زمینه استعداد به عنوان یک منبع است و واژه «بازگشت» شامل فواید و مزایایی فراتر از سود مالی است.^۲ این مثال را در نظر بگیرید. اگر دو رستوران در داخل یک زنجیره خدمات رسانی سریع بر روی ۲۰ کارمند در هر رستوران سرمایه گذاری کنند و یکی از رستورانها ۲۰ درصد فروش بیشتری داشته باشد، آن رستوران دارای بازگشت سود بیشتری در مورد دلارهای کاری سرمایه‌گذاری شده است. یا اگر آنها هر دو به فروش یکسان دست پیدا کنند، اما هزینه کار میانگین در یکی از آنها ۱۰ درصد از دیگری کمتر باشد، این نیز به بازگشت بیشتر در استعداد سرمایه گذاری شده منجر می‌شود. ما می‌توانیم این را به دو زنجیره برگر رقابتی نیز تعمیم دهیم که در همین زمینه با تقریباً همین عرضه و هزینه نهایی فعالیت می‌کنند. اگر یکی از آنها قادر به نفوذ دادن مدیریت استعدادش بیش از دیگری باشد، سرمایه داران به بازگشت سرمایه بیشتری دست پیدا می‌کنند و دیگر موارد برابر خواهد بود. در این موقعیت، مدیریت استعداد نفوذ داده شده تا چه حد باعث ایجاد سودهای رقابتی خواهد شد؟

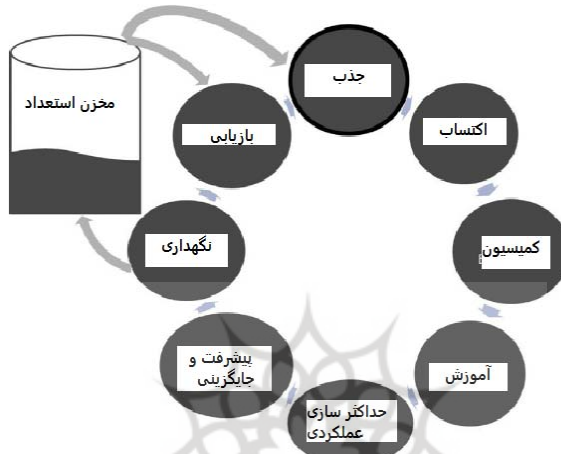
برای به دست آوردن بازگشت سود بیشتر، افراد متعددی در سازمانهای رقابتی تر، بر استعداد تمرکز بیشتری کرده‌اند که سازمان را قادر می‌سازد تا این سرمایه مهم را بهتر از دیگر رقیبان به کار بگیرد. این ممکن است شامل مدیر رستوران، تدابیر اتخاذ شده به وسیله منابع انسانی و مدیران ارشد، یک مربی و یا رهبر مدیران رستوران یا حتی یک شرکت استخدام کننده یا هر کسی شود که با چرخه استعداد به شیوه ای برخورد می‌کند که به نفوذ مؤثر سرمایه گذاری استعداد منجر می‌شود؛ برای مثال، روش معمول برای این کار، آموزش بهتر است. در یک مطالعه اخیر انجام شده بر روی یک گروه فست فود، ارائه آموزش، محرک اصلی عملکرد سازمانی است. مدیران رستوران در مرکز این جنگ رقابتی یا اهداف قیمتی ممکن است به طور کوتاه، یک دوره آموزشی تکمیل شده ای را بگذرانند و این کار باعث می‌شود که کارمندانشان در آن صنعت بسرعت تغییر کنند؛ اما ثابت شده است که این تفکر چندان کامل نیست؛ زیرا افرادی که کارمندانشان را به صورت موثری آموزش نمی‌دهند با شکست کاری بیشتری روبرو می‌شوند و باعث می‌شود

1. ROI (Return on Investment)

بازده سرمایه گذاری در این مورد شامل وجود ارزشهای مالی و غیر مالی برای یک شرکت است؛ مانند سود و زبانی که بر شهرت آن شرکت تأثیر دارد.

۲. بر اساس اهداف این مقاله بازگشت سرمایه از دیدگاه سازمانی مورد بحث قرار گرفته است. البته باید به شکلهای دیگری همچون ارزشهای اجتماعی (مانند ایجاد اشتغال) و یا ارزشهای فردی (مانند پیشرفت شغلی) اذعان کرد. با این حال نقطه کانونی این مقاله ارزشگذاری سازمانی است.

که کارمندان بیشتری از کار خود استعفا کنند. دستیابی به آموزش، به کارمندان این امکان را می‌دهد تا در مقابل مشتریان موفقتر عمل کنند و بیشتر در کار خود باقی بمانند و هزینه‌های استخدام و جایگزینی در یک دوره زمانی طولانیتری افزایش می‌یابد. این مدیران، که آموزش مؤثر دریافت کرده بودند به رغم سرمایه گذاری زمانی و پول در زمینه آموزش، هزینه‌های شغلی کلی کمتری داشته‌اند.



شکل (۱): چرخه استعداد

۲) چرخه استعداد چیست و چرا مهم است؟ چرخه استعداد شامل تمام مراحل برهمکنش بین سازمان و سرمایه انسانی آن می‌شود. این چرخه از ایجاد برچسب استعداد، که استعداد صحیح را جذب می‌کند تا اکتساب، کمیسیون؛ توسعه، مدیریت، حفظ و حتی بازگردانی استعداد را شامل می‌شود (به شکل ۱ مراجعه کند). سازمانها به شکل عمیقی قبل، هنگام و بعد از جاگیری افراد در سازمان با آنها برخورد می‌کنند. به یاد داشته باشید که از واژه جاگیر شدن استفاده کردیم نه استخدام شدن. افراد قراردادی بلند مدت، کارهای خارج از محدوده یا دیگر واسطه‌های بازار کار^۱ (بانت، کاپلی، هاموری^۲، ۲۰۱۳) امروزه در مرزهای کشوری رایجتر است؛ اما بسیاری از ویژگی‌های مهم کارمندان را دارند. این افراد می‌توانند برای یک دوره کوتاه یا بلندمدت با سازمان مشارکت کنند. آنها می‌توانند کارهای اختیاری انجام دهند یا ندهند. آنها می‌توانند بسختی کار کنند یا به صورت هوشمندانه به شیوه‌هایی عمل کنند که با اهداف سازمان همراستا است. آنها

1. (LMIs)

2. (Bonet, Cappelli, & Hamori, 2013)

می‌توانند گامی فراتر برای قرار گرفتن در ردیف نواحی تخصصی تر نیز بردارند. به طور خلاصه، تمام گونه‌های کار در نوآوری، تولید محصولات یا خدمات، پیشنهاد کارمندان جدید، و ارائه تصویری مثبت یا منفی از سازمان است. تفاوت بین این رفتارهای مثبت خارق العاده و رفتارهای طبیعی یا منفی می‌تواند اختلافات بین شکست و موفقیت سازمان را نشان دهد.

چرخه استعداد مسیری است که در آن بیشتر افراد با سازمان در ارتباط هستند. مدیریت استعداد راهی است که در آن چرخه استعداد مدیریت می‌شود. اینکه این چرخه تا چه حد خوب مدیریت شود، سطح تاثیرگذاری سرمایه گذارهای انجام شده بر روی افراد با استعداد را نشان می‌دهد. بهبود استعداد یعنی بهبود سازمان، راهکارهای اتخاذ، توسعه، عملکرد و حفظ استعداد، فرایندها و تدابیر را متعادل می‌سازد به طوری که نتایج سرمایه گذاری بر روی افراد با استعداد را به حداکثر می‌رساند؛ یعنی تولید کنندگی بیشتر کارمندان، حفظ مشتری و یا خرید، کیفیت بالاتر، حفظ بیشتر کارمندان مورد نظر؛ کاهش خطرات نظارتی یا محیطی و عملکرد مالی و عملیاتی قوی^۱. این روزها یک چالش در حال گسترش برای این کار بین کشورها و فرهنگهای متفاوت وجود دارد.

اجازه بدهید دو مثال را مطرح کنم: به دلیل برجسب کارمندان گوگل - یعنی محیط اشتغال عالی، خلاق و آزادیخواه اما سختگیر - این شرکت بهترین و ممتازترین کارمندان را جذب کرده است. در یک دوره، گوگل روزانه حدود ۱۰۰۰۰ رزومه کاری دریافت می‌کرد. بین این میزان، این شرکت می‌توانست مطلوبترین استعداد را در هر کشور برگزیند و انتخاب کند؛ اما این شرکت چه کسانی را استخدام می‌کرد؛ چگونه این شرکت با آنها فرهنگ سازی می‌کرد و موجب پیشرفت آنها می‌شد و چگونه این شرکت عملکردهایی را مدیریت می‌کرد که باعث می‌شدند گوگل در سطح عمل کنندگان برتر قرار بگیرد، محصولات جدید ابداع نماید و مشتریان را خوشحال کند؟ (بریانت، ۲۰۱۱)^۲. گوگل هزاران فرد ممتاز و عالی را مدیریت می‌کند و آنها همگی در صدر منحنی عملکردی نخواهند بود. گوگل با یک چالش مهم در مورد استخدام افراد سروکار دارد و آن این است که افراد باید جدا از فرهنگ شخصی فرد؛ با فرهنگ گوگل نیز سازگاری داشته مصاحبه و در طول کمیسیون و فرهنگ سازی مهم است و بنابراین افرادی که در زندگی خود جزو افراد برتر هستند، اگر در گوگل به عنوان فرد متوسطی شناخته شوند، دلسرد نخواهند شد. بازنگری

۱. هم چنین ممکن است این بحث مطرح شود که سازمان این امور را به صورتی انجام دهد که باعث افزایش پایداری و یا نتایج فردی شود؛ به عنوان مثال رشد شغلی، سلامت بهتر و افزایش تحقق زندگی مواردی است که می‌توان به آنها اشاره کرد (رایتنبرگ، هارمون، راسل، و فرفیلد، ۲۰۰۷؛ رایتنبرگ، لپسکی، آبراهامز، کان وی، و اسلپینگ، ۲۰۰۷).

عملکردها باید به شیوه‌ای مدیریت شود که این افراد با استعداد را تحریک نکند. پاداشها به بهترین عملکرد در محل کار تعلق می‌گیرد. تمام سازمانها با چالشهای مشابهی روبه‌رو می‌شوند. چگونه یک کارمند را به بازار کار جهانی یا محلی معرفی کنیم و چگونه استخدام، پیشرفت، مدیریت عملکرد و یکپارچه سازی ارزشها را برای ایجاد محیط کاری منسجم اصلاح کنیم که بهترین عملکرد را حفظ می‌کند و به سود آوری زیادی می‌رساند و سود مشتری را حداکثر، و به رشد ارزشهای سازمانی کمک می‌کند؟

یاهو^۱ مثال دیگری را نشان می‌دهد. اخیراً بیان شده است که مدیرعامل شرکت ماریسا مایر حکمی صادر کرده است که تمام کارمندان شرکت یاهو باید به جای کار از راه دور در اتاق دفتری خود مشغول کار باشند (میلر و رامپل، ۲۰۱۳)^۲. افراد جوان و فناوری دان بخوبی به کلمه دستوری «باید» واکنش نشان نمی‌دهند. آنها به کار در ساعت عجیب و غریب عادت کرده‌اند که اغلب نوآوری و تولیدکنندگی را تحریک می‌کند. حرکت مدیران اجرایی ظاهراً به دلیل جلوگیری از نقض حقوق بشر توسط عده ای از افراد انجام شده بود. در حال، این کار به ایجاد خطر برای اکثریت نیروی کار منجر می‌شود که ممکن است باعث شود شرکتهای رقیب برایشان جذابتر شود. افراد با توان، همواره انتخابهای کاری گسترده ای دارند. آنها می‌توانند به قصد رفتن به شرکت رقیب، که سازگاری بیشتری با آنها دارد و شرکتهایی که گزینه‌های کمتری به عنوان ویژگی کارمند پیشفرض در نظر دارند، یاهو را ترک کنند. به علاوه، آگاهی عمومی گسترده از این حکم جدید احتمالاً منافع استخدام شدگان جدید با توان را کاهش می‌دهد. برچسب کارفرمای خلاق برای یاهو در تضاد با قوانین کاری بیشتر کارخانه‌های تولیدی و یا مرکز تماس قرار دارد.

۳) برابری انسانی چیست و چگونه می‌تواند به مدیریت چرخه استعداد کمک کند؟ در این بخش ما چارچوب برابری انسانی (اسکیمن ۲۰۰۶)^۳ و توان آن را به عنوان دیدگاهی برای فهم و مدیریت مؤثرتر استعداد به رغم موقعیت صنعتی و جهانی مورد آزمایش قرار خواهیم داد؛ سپس مثالی ارائه خواهد شد که نشان می‌دهد چگونه این مفهوم می‌تواند از دیدگاه کشورها و نواحی مختلف بررسی شود.

برابری انسانی به عنوان مجموع حالات همتراز شدن، توانایی و مشارکت فعال^۴ در یک سازمان تعریف می‌شود:

1. Yahoo!
2. (Miller, & Rampell, 2013)
3. (Schiemann, 2006)
4. ACE

• همتراز شدن درجه‌ای است که در آن هر فرد در سازمان به صورت همگام در یک راستا قرار می‌گیرد. تراز شدن قوی رفتارهایی است که با اهداف سازمان، مشتریها و برچسب تجاری همراستا باشد. همترازی افقی-واحدی که همزمان با یکدیگر در مرزهای ساختاری کار می‌کنند- نیز بسیار مهم است.

• توانایی بسته به نوع مشتریها تعریف می‌شود و گسترده‌ای است که در آن شایستگی‌ها (یعنی مهارت دانشی) اطلاعات و منابع برای رفع انتظارات مشتری خارجی و داخلی کافی است.

• اشتغال از سه عامل تشکیل شده است: رضایت (ابراهام ۲۰۱۲)^۱، تعهد (بکر و اسکافلی^۲ ۲۰۰۸، دانسریو، کاشمن و گراین^۳ ۱۹۷۳، گراین^۴ ۲۰۱۳، میر و آلن^۵ ۲۰۰۷) و حمایت (تسرانکو و میکائیل چنکو^۶ ۲۰۱۲). دو عامل اصلی (یعنی تعهد و رضایت) ساختارهای تعاملی شرطی است (میسی و اسکینر^۷ ۲۰۰۸) در حالی که حمایت، شامل رفتارها و واکنشهای فرانشی جدا از نیازهای اولیه هر نقش است. این عامل می‌تواند شامل رفتارهای خلاقانه، گذراندن زمان بیشتر در فعالیتهای مربوط به نقش یا فراتر رفتن یعنی پیشنهاد کارمندان، مشتریان و دیگر افراد با توان به سازمان باشد. مفهوم آن در الگوی برابری انسانی شامل هر دو وضعیت مؤثر است که شرایطی برای تلاش اختیاری (رضایت و تعهد) و میل به کار از طریق سازمان و یا دیگران در سازمان ایجاد می‌کند؛ برای مثال زمانی که عوامل رضایت اساسی-امنیت کاری، جبران و منافع، عدالت-در وضعیت اقتصادی سخت قرار می‌گیرد، تعامل کاهش می‌یابد (سیبرتواسکیمین^۸ ۲۰۱۰). در عوض، زمانی که رضایت و تعهد زیاد است، سازمانهایی که می‌توانند به حمایت زیاد دست پیدا کنند-مانند حمایت از سازمان عمومی-بیشترین میزان تعامل را دارند.

رالف ایزو مدیر عامل گروه شرکتی خدمات عمومی پی.اس.ای. جی^۹، سه عامل را در این زمینه مدنظر قرار داده که عبارت است از: برای موفق شدن، شما نیاز به رهبران بزرگی دارید که بدانند باید استعدادشان را به وسیله تمرکز بر آن بهبود ببخشند؛ توانایی‌های صحیحی را توسعه

1. (Abraham, 2012)
2. (Bakker & Schaufeli, 2008)
3. (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973)
4. (Graen, 2013)
5. (Meyer, & Allen, 2007)
6. (Tsarenko, & Mikhailitchenko, 2012)
7. (Macey, & Schneider, 2008)
8. (Seibert & Schiemann, 2010)
9. PSEG

دهند و تعامل ایجاد کنند (اسکيمن، سبیرت و مرگان^۱ ۲۰۱۳)، اگر استعداد بخوبی مدیریت شود، برابری فردی باید رشد پیدا کند و ما عقیده داریم که همترازی-توانایی-تعامل جانشین، بهبود استعداد زیاد است.

۴) شواهد: برابری انسانی می‌تواند انواعی از نتایج سازمانی مهم از قبیل عملکرد مالی بهتر، برابری بیشتر و میزان ترک کار کمتر را تحت تاثیر قرار دهد (اسکيمن، ۲۰۰۶) و (کوستمن و اسکيمن^۳ ۲۰۰۵). متعاقباً تحقیقات بیشتر در مورد چندین قاره (بروگ، گروئن، بیلسکی، جن و اسکوارتز^۴ ۲۰۱۰) و (اسکيمن ۲۰۰۹)^۵ نه تنها این سازمانها و صنایع را معتبر ساخته است بلکه فهم ما را از قدرت تراز شدن، توانایی و اشتغال برای توضیح و پیش بینی نتایج مهم نیز افزایش داده است. برخی از نتایج صنعتی و بزرگ مقیاس را در نظر بگیرید:

- در مطالعه درباره ۲۰۴۱ شرکت از ۳۰ صنعت، کستمن و اسکيمن (۲۰۰۵)^۶ همبستگی بین برابری مردمی و عملکرد مالی، برابری و میزان ترک کار توسط کارمندان پیدا کردند؛ برای مثال، شرکتهای دارای برابری انسانی با چارک زیاد، یک دوم میزان ترک کار در شرکتهای گزارش شده در چارک کم را داشتند.

- سبیرت و لینگل (۲۰۰۷)^۷ دریافتند که برابری انسانی و فرهنگ کیفی (مانند حمایت و استفاده از شش سگیم)^۸ بشدت به هم مرتبط است. در حالی که بهبود برابری انسانی و یا فرایندهای کیفی به تنهایی عملکرد را بهبود بخشد، اثر ترکیبی (آنها) چندین برابر است و اغلب به افزایش چهاربرابری در عملکرد منجر می‌شود. این ممکن است نه تنها حساسیت فرایندها و قوانین کیفی طراحی و ارائه را نشان دهد بلکه تراز شدن، تواناییها و تعامل افرادی را نیز بهبود می‌بخشد که از آنها استفاده خواهد کرد.

- سبیرت و اسکيمن (۲۰۱۰)^۹ دریافتند که ارزش درونی نیز به تراز شدن، توانایی و

1. (Schiemann, Seibert, and Morgan, 2013)
2. (Schiemann, 2006)
3. (Kostman & Schiemann, 2005)
4. (Borg, Groenen, Bilsky, Jehn, & Schwartz, 2009)
5. (Schiemann, 2009)
6. (Kostman & Schiemann, 2005)
7. (Seibert, & Lingle, 2007)

۸. شش سگیم یک استراتژی تحول سازمانی است که موجب توسعه و گسترش متدهای مدیریتی، آماری و نهایتاً حل مشکلات شده و به کمپانی امکان جهش و تحول را می‌دهد.

9. (Seibert, & Schiemann, 2010)

اشتغال مربوط است. اگر ما تراز شدن، توانایی و اشتغال را در بخش داخلی و توابع زنجیره عرضه بهبود ببخشیم (مانند منابع انسانی، فناوری ارتباطات، مالی، تحقیق و توسعه، بازار؛ تولید) این کار باعث آسان شدن نتایج مالی و بخش مربوط به مشتری نیز می‌شود. در مورد بخشهای داخلی، گروه‌های با برابری انسانی زیاد در زمینه ارائه نسبت به واحدهای با برابری انسانی کم رتبه‌ی بهتری به دست آورده‌اند.

• توماس بکر^۱، مدیر ارشد منابع انسانی گروه اوبی^۲ (نوعی تزیینات در لباسهای ژاپنی)، بزرگترین خرده فروش در اروپا، بیان کرده بود که تعامل به تنهایی برای رفتن به فراتر از سطوح بهبود متوسط کافی نیست؛ اما زمانی که تمرکز به تواناییهای و همتراز شدن را به آن اضافه می‌کنیم، گروه اوبی نتایج موفقیت آمیزی را تجربه می‌کند (بکر ۲۰۱۲).^۳

می‌توان به سادگی گفت که برابری انسانی زیاد (تراز شدن، توانایی و مشارکت فعال) نشاندهنده این است که استعداد تا چه حد در سازمان بهبود پیدا می‌کند. در مطالعات اولیه، همتراز شدن، توانایی و مشارکت فعال به ایجاد درصد بیشتری از انحراف در نتایج تجاری مهم و هم چنین در نتایج فردی مانند میزان گردش منجر می‌شود.

۵) استفاده از برابری انسانی برای آگاهی در سرمایه گذارهای استعداد: تراز شدن، توانایی و مشارکت فعال چگونه به وسیله‌ی نوع مدیریت استعداد و مدیریت چرخه استعداد توسط ما تحت تأثیر قرار می‌گیرد؟ (به شکل ۱ مراجعه کنید). در ادامه، برخی از روشهای عملی هست که در آنها دیدگاههای تراز شدنی، توانایی و مشارکت فعال می‌تواند برای ارزیابی و فهم اینکه فرایندهای استعداد چقدر خوب کار می‌کنند، استفاده شود.

کسب استعداد: آیا راهکارهای انتخاب و استخدام باعث می‌شود که افراد استخدام شده به کارمندان با همترازی، توانایی و مشارکت فعال زیاد تبدیل شوند؟ روانشناسان صنعتی و سازمانی به ما می‌گویند که ما به دلیل رسیدن به آمار ۶۰ درصدی در میزان موفقیت در زمینه استخدام، خوش شانس هستیم (لوین و رز ۲۰۰۱)^۴. سازمانهای زیادی بدتر عمل می‌کنند. اگر ما به استخدام به عنوان مجموعه‌ای از فرایندهایی نگاه کنیم که به ما در پیدا کردن افرادی کمک کند که به میزان زیادی همتراز، توانمند و مشغول هستند، کمک می‌کند، بنابراین موفقیت و شکست ساده تر فهمیده می‌شود.

1. Thomas Belker
2. OBI
3. (Belker, 2012)
4. (Levin & Rosse, 2001)

شایستگی‌ها کمتر در سازمانهای بزرگ به مشکل تبدیل می‌شود؛ زیرا بیشتر از ابزار انتخاب معتبری استفاده کرده‌اند که به نوعی در شناسایی مهارتها، تواناییها و تجاربی که برای موفقیت کاری مهم است، مناسب است. در حال، سازمانهای زیادی بر شناسایی افرادی که احتمال هم‌ترازی و مشارکت فعال با مأموریت و فرهنگ سازمانی بیشتری را دارند بخوبی تسلط ندارند. در مجموعه‌های اخیر از میزگردهای اجرایی برگزار شده به وسیله دانشمندان و گروه‌هایشان، تناسب، اغلب به عنوان بزرگترین دلیل برای شکست استخدام معرفی شده است. زمانی که به دنبال تناسب مطلوب هستیم، این مدیران به نوعی هم‌ترازی را در کنار اهداف، ارزشها و فرهنگ سازمان و یا شکست در استخدام افراد در سازمان قرار میدهند.

مصاحبه‌های نامعتبر، که در بسیاری از سازمانها مورد استفاده قرار میگیرد (کارلسون، تایر، مایفیلد و پترسون ۱۹۷۱؛ هنمن، اسکواب، هوت و فورد ۱۹۷۵؛ و مایفیلد ۱۹۶۴)^۱، ابزارهایی است که می‌تواند به صورت مؤثرتری برای شناسایی پیشرفت در احتمال هم‌تراز بودن و درگیر بودن هر فرد جدید در سازمان استفاده شود؛ برای مثال از طریق استاندارد سازی مصاحبه‌ها و اسنچی مصاحبه‌کننده‌ها؛ کاهش موارد کلیشه‌ای در مصاحبه‌کننده‌ها؛ متعادل کردن اطلاعات مثبت و منفی، کاوش حوزه‌های تعاملی و هم‌ترازی و امتیاز دادن به نامزدها بر اساس این عوامل، مصاحبه‌ها می‌تواند به ابزاری قدرتمند در شناسایی افراد با تناسب ضعیف تبدیل شود (اسکمیت ۱۹۷۶)^۲. به همین دلیل است که افراد استخدام شده داخلی موفقتر هستند (بیدوال ۲۰۱۱؛ کلاف ۲۰۰۴)^۳. یک سازمان از قبل دانش و اطلاعاتی درباره هم‌ترازی، توانمندی و تعامل نامزدهای داخلی دارد. هم‌ترازی، توانایی و تعامل مثبت به همراه دانش بیشتر نامزدها از یک واحد جدید نسبت به بخشهای خارجی، باید احتمال موفقیت را افزایش دهد.

فرهنگ پذیری مرحله مهم در مدیریت چرخه استعداد است. در اینجا خطر از دست دادن استخدام شدگان جدید و یا پیمانکاران به صورت فیزیکی یا ذهنی وجود دارد. بعضی از کارکنان زمانی که حس کنند تناسب خوبی وجود ندارد یا وقتی که محیط سازمانی در طول فرایند کسب استعداد دچار انحراف می‌شود، ممکن است سرعت از زیر کار در بروند (بریک، جف و کارلس ۲۰۰۲؛ کریستوف-برون، جانسن و کلبرت ۲۰۰۲)^۴، این افراد همواره به دنبال راهکاری برای خروج از شرکت هستند. البته این بدین معناست که هر سازمانی کارمندی دارد که علاقه به

1. (Carlson, Thayer, Mayfield, & Peterson, 1971; Heneman, Schwab, Huett, & Ford, 1975; Mayfield, 1964)

2. (Schmitt, 1976)

3. (Bidwell, 2011; Klaff, 2004)

4. (Brkich, Jeffs, & Carless, 2002; Kristof-Brown, Jansen, & Colbert, 2002)

ماندن در شرکت ندارند. آلن وسبرگ^۱، افسر آموزش ارشد جانسون و جانسون می‌گوید: کمیسیون بیشتر در مورد تولید کنندگان است و اینکه فرد استخدامی جدید تا چه حد با اصل یک سازمان توان یکپارچه شدن را دارد. سالها تحقیق بر روی نظریه مبادله رهبر-عضو (دانسریو و همکارانش ۱۹۷۳؛ گرایتن ۲۰۱۳)^۲ به ما می‌گوید که پیوندهای اولیه در روابط جدید طراحی شده است.

سازمانهای زیادی بر مسائل همترازی (مانند تدابیر، تولید کنندگان و اهداف) یا تواناییها (مانند آموزش) تمرکز کرده‌اند؛ اما اغلب جنبه‌های تعامل اولیه را، که برای ارتباط با رهبران، هم‌تایان یا زیردستان بسیار مهم است، را نادیده گرفته‌اند؛ برای مثال، احساسات دوپهلوی درباره تمایل به عضو بودن در گروه و همچنین شناخته شدن به صورت فردی، مواردی است که اغلب از کارمندان عضو در گروه‌ها و مصاحبه‌های تمرکزی شنیده می‌شود. مدیران برای به کارگیری افراد استخدام شده جدید، نیاز دارند تا محیطی مطلوب با انتظارات واضح و توافق شده بین افراد جدید و مدیران و هم‌تایان ایجاد کنند. سرپرست می‌تواند بشدت تعامل را به وسیله اختصاص دادن افراد به مسائلی که برای وی مهم است - شناخت، فرصتهای رشدی، امنیت و آرامش، عدالت و ارتباط باز - تحت تأثیر قرار دهد.

مدیریت عملکرد، فرایندی که برای بیشتر مدیران ترسناک است، اغلب به دلیل درگیری کلی بین عوامل این الگو، شکست می‌خورد. مدیریت عملکرد اغلب به فرایند ایجاد تعامل، اهداف شفاف و بررسی‌های مربوط به اهداف گروه، دپارتمان و سازمان اطلاق می‌شود. این معمولاً بخش آسان کار است. بخش سخت‌تر متمرکز ماندن، مدیریت انحرافات و توانمند ساختن کارمندان به گسترش مهارت‌ها برای اجرای بهتر کارها است (پولاکو، مولر-هانسون، اولری و میرویتز ۲۰۱۲، اسکیمن ۲۰۰۹)^۳. این اغلب همان قسمتی است که باعث خراب شدن کارها می‌شود! در ارزیابی عملکرد و انحرافات، رهبران اغلب تعامل اند و به اتفاق نظر می‌رسند. ایجاد بازخورد هم یک مهارت و هم یک هنر است. زمانی که این کار بخوبی انجام نشود، کارمندان ممکن است در بازنگریها به وجود تعامل ضعیف اشاره کنند. این احساس می‌تواند انگیزه آنها برای ارائه و به کارگیری مهارت‌ها در موقعیت‌های دیگر را کاهش دهد. به علاوه، توجه به بخش تواناییها نیز در تکاپوی ایجاد تراز بندی از بین می‌رود. مدیران اغلب به شدت بر اهداف و شکافها تمرکز دارند به طوری که زمان کافی برای رهبری افرادشان را ندارند. آنها برای تمرکز بر شکافهای همترازی شتاب دارند؛ اما به توسعه آنها توجهی ندارند.

1. Allan Weisberg

2. (Dansereau et al., 1973; Graen, 2013)

3. (Pulakos, Mueller-Hanson, O'Leary, & Meyrowitz, 2012; Schieman, 2009)

در بازنگری از ۱۵۰ گروه پایگاه اطلاعاتی جهانی مؤسسه متروس^۱، مدیرانی که بازخورد ساختاری ایجاد می‌کنند هم توانایی و هم تعامل زیادی با کارمندانشان دارند^۲. در یک مطالعه دیگر در مورد یازده شرکتی که شامل ۵۰۰۰ کارمند بود، سبیرت^۳ بیان کرد که زمانی که کارمندان بشدت باور دارند که مدیرانشان رهبری و بازخورد مداوم برای موفقیت آنها را ارائه می‌کنند در مواقع لزوم تا ۹۳ درصد تمایل بیشتری برای کار دارند؛ در حالی که در مورد افرادی که بازخورد و رهبری ضعیفی دریافت کرده بودند این میزان برابر با ۳۳ درصد بود (سبیرت، ۲۰۱۳)^۴.

در مدیریت عملکرد، باید منافعی برای کارمندان وجود داشته باشد. بدون پیوند واضح بین بازخورد و پاداش (به طوری که اصل حفظ کار، پاداش زیاد و شناخت کامل به همراه داشته باشد)، تحریک کارمندان به از بین بردن شکافها یا ایجاد سرمایه گذارهای پیشبردی، اگر غیر ممکن نباشد، بسیار سخت است (مک گینتی و هانک ۱۹۸۹؛ اسکیمن ۲۰۰۹)^۵.

نگهداری: پنج تا ده درصد از قویترین استعدادها همواره دارای خواهان است، بنابراین حفظ افراد با عملکرد خوب در شغل‌های محوری^۶ (بودریو و رامستاد ۲۰۰۷؛ کاسکیو و بودریو ۲۰۱۱)^۷ چالش مهمی برای بسیاری از سازمانها می‌باشد. اغلب فرض شده است که بیشتر کارمندان به دلیل وجود بروز مشکلاتی با فرد ارشدشان کار خود را ترک می‌کنند. در هر حال در موقعیت‌های زیادی؛ دیگر عوامل نقش ایفا می‌کند. در یک سازمان خرده فروشی، ما دریافتیم که آموزش به دلیل ایجاد احساس ناتوانی در برخورد با مشتری و تنشهای مربوط به آن دلیل اصلی ترک کار است. در این موقعیت‌ها، عامل‌های همترازی مانند قطع عملکرد پاداش یا مقادیر نامنطبق مقصر اصلی است. در حالی که بعضی از افراد تحت کنترل مدیران یا مربیان ضروری هستند، دیگران به تدابیر، ارزشها، منابع و یا رفتارهای ارشد- رهبر گره خورده‌اند. مدیر ارشد یک شرکت خدمات مالی اظهار کرد، نگهداشتن افراد در اینجا زمانی که رئیس از به اشتراک گذاری راهکار و دیدگاه‌های آینده ما سرباز می‌زند کار دشواری است. این یکی از دلایلی است که چرا لازم است

1. Metrus

۲. بررسی نتایج نظرسنجی کارمندان مؤسسه متروس در مورد محبوبیت بازخورد عملکرد و توانایی و اشتغال توسط جی. سبیرت انجام گرفته است. مدیرانی که به لحاظ ارزیابی، امتیاز زیادی در هدایت و گرفتن بازخورد داشتند و در چارک بالا قرار گرفته بودند، در ایجاد توانایی شانزده درصد و در اشتغال هجده درصد نسبت به دیگر مدیران عملکرد بهتری داشتند.

3. Seibert

4. (Seibert, 2013)

5. (McGinty & Hanke, 1989; Schiemann, 2009)

۶. مشاغل اساسی به شغل‌هایی گفته می‌شود که بهبود کمیت و کیفیت استعداد، بیشترین تاثیر را در موفقیت سازمانی دارد.

7. (Boudreau & Ramstad, 2007; Cascio & Boudreau, 2011)

هم‌مترازی، توانایی و تعامل و هم‌عاملان آنها بررسی شود. با این کار، یافتن پیوند بین محرکها، هم‌مترازی، توانایی و تعامل و نتایج مهم مانند ترک کار کارمندان با عملکرد خوب ممکن می‌شود. بازیابی استعداد: مرحله آخر از چرخه استعداد بازیابی است. سازمانهای مؤثر امروز مانند کی.پی.ام.جی^۱، ارنست و یانگ^۲، مایکروسافت^۳، مک کنزی^۴ و شرکت مدیریت پسماند^۵ این مرحله را پیگیری کرده و امید دارند که استعداد از دست رفته را در آینده بازیابی، و یا از روابطشان با کارمندان اصلی برای جذب استعداد جدید استفاده کنند. اگر افراد مهمی که بخوبی همراستا، توانمند و درگیر شده‌اند از سازمان و حرفه خود جدا شوند، ممکن است بعد از مدتی کار در وضعیت اشتغالی جدید دوباره به سازمان قبلی خود برگردند. این افراد در شغل جدیدشان ممکن است به این نتیجه برسند که مرغ همسایه غاز نیست! در دنیای امنیت استعداد در حوزه‌های مهارتی سخت و بحرانی، سازمانها با ایجاد فرهنگ و فرایندهایی که احتمالاً بازگشت نیروی خارج شده را بیشتر می‌کند به دستاوردهای زیادی می‌رسند. چارچوب تراز شدن، توانایی و تعامل می‌تواند در راستای این موضوع مفید باشد؛ برای مثال، یک شرکت خدمات فناوری جهانی بر روی این دوکار تمرکز کرده است: علت اینکه چرا افراد با تناسب خوب کار خود را ترک می‌کنند را فهمیده است و سپس شبکه‌های اجتماعی قوی برای تماس برقرار کردن با اعضای این گروه دانش آموخته را ایجاد کند که به داوطلبان برای استخدام دوباره پاداش می‌دهند. این شرکت به جای به کارگیری کارمندان برتر در گروه‌های متمرکز، توجه زیادی به مصاحبه در حدود شش ماه پس از خروج از افراد دارد. هدف این جلسات سه چیز است: اول، شرکت متوجه می‌شود که چرا کارمندانشان کار خود را ترک می‌کنند و چه عواملی ممکن است برای کاهش میزان ترک کار بین کارمندان با استعداد در آینده قابل کنترل شد. اغلب یک یا تعداد بیشتری از عاملان هم‌مترازی، توانمندی و تعامل جزو دلایل اولیه است. دوم، مدیران یک شرکت درباره عواملی که باعث جذاب شدن دیگر شرکتهای می‌شود اطلاعات مفیدی را جمع‌آوری می‌کنند و در عوض آنها نیز یاد می‌گیرند که چه چیزی سازمانشان را به صورت منحصر به فرد جذاب کرده است. سرانجام، آنها شروع به ایجاد چارچوبی برای آینده می‌کنند. کارمندان جدا شده ممکن است متوجه شوند که به اصطلاح مرغ همسایه غاز نیست! و در آینده به شرکت بازگردند و یا ممکن است آنها استعداد

-
1. KPMG
 2. Ernst and Young
 3. Microsoft
 4. McKinsey
 5. Waste Management, Inc.

بالقوه بیشتری را به کارفرمای سابقشان عرضه نمایند. در مثال بالا، سازمان به این نتیجه می‌رسد که تا وقتی که پاداش همترازی اش - توجه به عملکرد- زیر حد متوسط باشد، سرمایه گذاریشان در مورد توانایی نیز تقریباً همیشه در حد عالی خواهد بود. این چیزی است که ممکن است در آینده رخ دهد.

رهبری: رهبران مردم - مدیران یا مربیان ضروری- در یک موقعیت اساسی برای بهبود سرمایه گذاریهای انسانی قرار دارند و تاکنون کمتر از ۲۰ درصد از کارمندان همترازی، توانایی و تعامل زیاد در داخل واحدی که در آن کار می‌کنند، گزارش دادند^۱. جری سیبرت^۲، کسی که ریاست پایگاه اطلاعاتی مؤسسه متروس^۳ را به عهده داشت که امتیازهای همترازی، توانایی و تعامل را بین صنایع و کشورهای زیادی دنبال می‌کرد بیان می‌کند: رهبران زیادی واحدهای خود را با امتیاز همترازی، توانایی و تعامل زیر ۵۰ درصد از حد مطلوب مدیریت می‌کنند. چنین امتیاز ضعیفی بارها به بهبود اندک در عملکرد، قدردانی مشتری ضعیف؛ شکایات مشتری زیاد و از دست دادن بیشتر نیروی کار بااستعداد منجر می‌شود. اگر رهبر، افراد شایسته و همتراز با اهداف و دیدگاه‌های سازمان را که برای وظایف، مد نظر مناسب هستند نداشته باشد، آیا یک جای کار اشتباه نیست؟ آیا این رهبر می‌تواند فرد مناسبی برای فعالیتهای مربوط به بهبود استعداد باشد؟ جدول (۲)، هشت ویژگی جدا را نشان می‌دهد که تنها مورد اول آن می‌تواند بهینه شده باشد. هر کدام از دیگر موارد تأثیر منفی بر سازمان و افراد دارند؛ برای مثال:

جدول (۲): مشخصات همترازی، توانایی و تعامل

مشخصات	تعامل	توانایی	هم ترازی
استعداد بهبود یافته	↑	↑	↑
اشتیاق نادرست (گمراه شده)	↑	↓	↓
قطع راهبردی	↑	↑	↓
تحت تجهیز	↑	↓	↑
رها شده	↓	↑	↑
نا توان / بی رغبت	↓	↓	↑
استعداد هدر رفته	↓	↑	↓
خطر بالا	↓	↓	↓

↑ زیاد ↓ کم

Sub-Optimization

۱. داده‌های مؤسسه متروس درباره کارمندانی که بیش از ۸۰ درصد نمره‌های مطلوب مطلوب در هر سه بعد حقوق صاحبان سهام را گزارش داده‌اند از مقیاس‌های نظرسنجی کارکنان به دست آمده است.

2. Jerry Seibert
3. Metrus

• در پروفایلی که تحت عنوان «قطع راهبردی» برچسب خورده، چیزی در مورد چگونگی ارتباط با هدف به بیراه رفته است؛ شاید راستای شرکت نامفهوم است یا اهداف به طور واضح تنظیم نشده، و یا ممکن است بدین دلیل باشد که هر واحد به جای مشارکت در به دست آوردن اهداف کلی در حال رقابت است.

• در پروفایلی که تحت عنوان «تحت تجهیز» برچسب گذاری شده است، مهارتها، کار گروهی یا منابع ممکن است برای برآورده کردن انتظارات مشتریان ناکافی باشد.

• در پروفایلی که تحت عنوان «جدا و منفصل» برچسب گذاری شده است، عوامل مشخصی مانع از تلاش صد در صدی کارمند می‌شود و این می‌تواند عامل رضایتی مانند رفتار ناعادلانه، توجه و منافع ضعیف یا کار در وضعیتی باشد که مانع از تعامل فرد می‌شود یا ممکن است عامل تعهدی یا حمایتی باشد؛ مانند کمبود شناخت یا فرصتهای رشد و توسعه که وجود ندارد. در هر مورد، کارمندان برای کارهای فوق برنامه اشتیاق ندارند.

ما به این نتیجه رسیدیم که همترازی، توانایی و تعامل چارچوبی مفید برای هماهنگی با چرخه استعداد است (اسکیمن ۲۰۰۹، ۲۰۱۲)^۱. برای سازمانهای زیادی هماهنگی و ارتباط در مراحل مختلف از چرخه استعداد، چالشی بزرگ است. یک شرکت ارتباط از راه دور جهانی در مراحل زیادی از چرخه استعداد سرآمد است: راهکار استخدام "وضعیت - هنر"، ابزار انتخاب بسیار معتبر، کمیسیون فناوری، آموزش درجه یک؛ سامانه‌های مدیریت عملکردی پیشرفته و راهکارهای نگهداری خلاقانه. تنها یک مشکل وجود داشت: آنها در مورد سنجش گزاره ارزشگذاری بر استعداد^۲ باهم هماهنگ نبودند (اسکیمن ۲۰۱۲)^۳. ارزشهایی که ارتباط، تدابیر و رفتارها را در چرخه استعداد یکپارچه می‌ساخت، وجود نداشت. افراد جدید اغلب می‌گفتند: این آن سازمانی نیست که من فکر می‌کردم یا ما به صورت خلاقانه با مشتری صحبت می‌کنیم اما کمتر روی آن سرمایه گذاری می‌کنیم. کارمندان جدید اغلب در مورد تعهدات فرهنگی که در زمینه استخدام داده می‌شد بدبین و دلسرد بودند. افرادی که کار را ترک می‌کنند اغلب بیان می‌کنند که به دلیل ارتباطات ناسازگاری ارتباطاتی که رفتارها و سرمایه گذاریهای رهبر را نشان نمی‌داد، اعتماد کمی وجود داشت. داشتن بینش روشن درباره کل چرخه استعداد مهم است. تنها در آن لحظه می‌توان بخشهای مختلف چرخه را بهبود بخشید و برای بهبود کل فرایند تنظیم کرد.

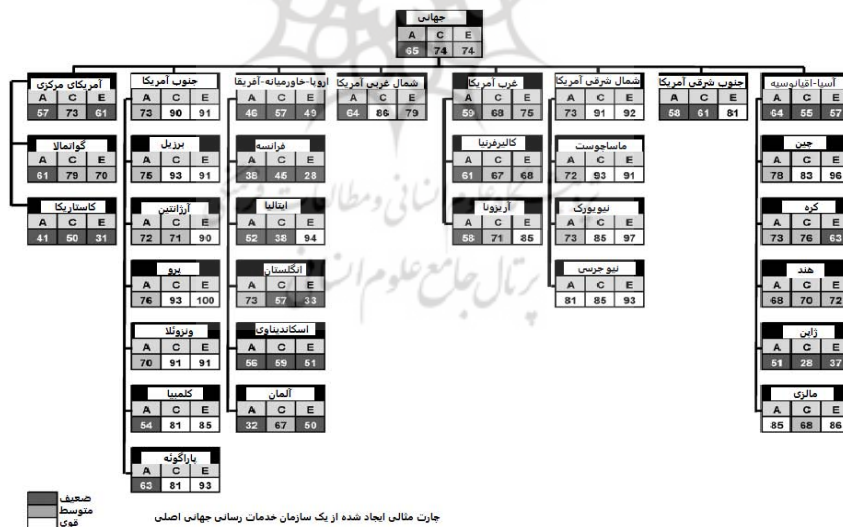
1. (Schiemann, 2009b, 2012)

۲. گزاره سنجش ارزشگذاری بر استعداد (TVP: Talent Value Proposition)، انتظارات متقابل بین کارمند و کارفرما است؛ مانند نوع کار و سطح شغلی مورد نظر سازمان و سطح متقابل پیشرفت شغلی که مورد نظر کارمند است.

3. (Schiemann, 2012)

۶) چالشهای اندازه گیری: بررسی دارای چندین بخش است و شاخصهای راهبردی و تاکتیکی زیادی برای وادار کردن سازمان به سرمایه گذاری بر افراد کلیدی وجود دارد. به علاوه، بیشتر سازمانها شاخصهای رهبری کمی در مورد تجارتهای مهم و نتایج استعدادی مانند از دست دادن کارمندان کلیدی، انتقال دانش مؤثر، فرار مشتری، سازماندهی کار و ضربات اخلاقی دارند. چارچوب برابری انسانی همترازی، توانایی و تعامل که به صورت برجسته بین بسترهای جهانی مختلف قابل اندازه گیری است به عنوان یک پل بین افراد مهم و نتایج تجاری (ترک کار، عملکرد مالی، کیفیت، تولید، حفظ مشتری) و تدابیر، فرایندها و رفتارهایی عمل می کند که بر همترازی، توانایی و تعامل تأثیر می گذارد.

در حالی که تعامل از قبل با بررسی کارمندی ارزیابی می شود، دو عامل دیگر اینگونه نیست. بعد از تحقیق درباره تعدادی از دیدگاهها، ما به این نتیجه رسیدیم که این موضوع ممکن است - و حتی مطلوب است- که همترازی، توانایی و تعامل را با استفاده از بررسی کارمندان یا دیگر سهام داران مانند عرضه کنندگانی بررسی کرد که برای سازمان استعداد ایجاد می کنند. (اسکیمن ۲۰۰۹)۱. بورگ، گروئن، بلیسکی، جن و اسکوراتز (۲۰۱۰)۲. این دیدگاه را در یک نموداری کلی ترسیم نموده اند. این دیدگاه به فرد این اجازه را می دهد تا امتیازات را در مقیاسهای مشترک مقایسه کنید به طوری که وی می تواند A را نسبت به C و نسبت به E ارزیابی کند.



شکل (۲): مثال امتیاز بندی همترازی توانایی و تعامل

1. (Schiemann, 2009b)
2. Borg, Groenen, Bilsky, Jehn, and Schwartz (2010)

برای عمل کشورها در محیط‌های چند ملیتی، این چارچوب و دیدگاه اندازه‌گیری می‌تواند راه قدرتمندی برای فهم تفاوت‌های سازمانی باشد که ممکن است تواناییها و رفتارهای رهبران در آن کشورها و همچنین چالش ویژه آن کشورها را بازتاب دهد که مدیران با آن روبه رو هستند. شکل دو، مثالی از پروفایلی ست که سطوح همتراز شدن، توانایی و تعامل را از طریق واحدهای اصلی برای سازمان خدمات جهانی (در این مورد) به صورت خلاصه وار بیان می‌کند. با استفاده از شناسه گذاری رنگی یا هاشور زدن برای ارائه امتیاز همترازی، توانایی و تعامل قوی تا ضعیف؛ الگوها در داخل ساختاری سازمانی شفاف می‌شود؛ برای مثال، شمال شرقی آمریکا در مقایسه با دیگر مناطق کشور، امتیاز توانایی و تعامل برجسته ای دارد. آنها چه کار متفاوتی نسبت به دیگران انجام می‌دهند؟ آیا دیدگاه آنها می‌تواند برای دیگر مناطق نیز به کار گرفته شود؟

منطقه آسیا-اقیانوسیه به عنوان یک کلیت، امتیاز برابری انسانی در حد متوسط دارد. در هر حال، اطلاعات مهم از انحراف در داخل این منطقه خبر می‌دهند. چین امتیاز همترازی، توانایی و تعامل فوق العاده ای دارد در حالی که ژاپن برای بهبود استعدادش کوشش می‌کند. لازم به ذکر است که این نتایج، الگوی جهانی نیست. ما سازمانهایی را نیز پیدا کرده ایم که در آنها الگوی چین و ژاپن برعکس شده است. برای این سازمان، شانس آموزش مدیریت تواناییها و تعامل به روش کشور چین وجود دارد که می‌تواند به عنوان شیوه‌های خوب در جای دیگر نیز استفاده شود. برخلاف آسیا، اروپا-خاورمیانه-آفریقا ناحیه ای است که در موارد زیادی به چالش برخورد کرده است.^۱ در حالی که کشورهای زیادی در این مناطق به بهبود استعداد نمره ضعیفی می‌دهند که از امتیاز همترازی، توانایی و تعامل کمشان معلوم است، برخی الگوهای جالبی نیز وجود دارد؛ برای مثال، انگلستان امتیاز همترازی بیشتری دارد. چگونه آنها به درک هم تراز قویتری نسبت به دیگر کشورهای اروپا-خاورمیانه-آفریقا دست پیدا کرده‌اند؟ ایتالیا یک پروفایل خاص با امتیاز تعامل بسیار قوی و امتیاز توانایی و همترازی ضعیفی دارد. این باید باعث شود تا رهبران به دنبال پاسخ به این سؤال باشند که چرا این الگو رخ داده است. علت آن می‌تواند پروفایل یک گروه جدید باشد که در مرحله اشتیاق غیر متمرکز توسعه قرار دارد یا می‌تواند یک پروفایل حیل‌گرا از یک بخش از کشور باشد که در آن وفاداری زیادی به رهبر وجود دارد اما همترازی با سازمانهای کلی کم است. به علاوه، این رهبر ممکن است واحد خودش را از منابع یا مهارت‌هایی محروم سازد که برای برآورده کردن نیازهای مشتریان لازم است که نشان‌دهنده امتیاز توانایی کم است. پاسخ به این سؤالات می‌تواند از طریق دیدگاه‌های کیفی یا گروه‌های متمرکز مشخص شود.

۱. نتایج مورد نظر فقط در مورد یک شرکت است و نشان‌دهنده نتایج کلی این مناطق یا کشورها نیست.

در هر حال، اگر همترازی، توانایی و تعامل از طریق ابزار بررسی به دست آید، همانند این سازمان، هم چنین یک قدرت توضیحی بالقوه از موارد اضافی در ممیزی نیز وجود خواهد داشت که عامل همترازی، توانایی و تعامل را بررسی می‌کند. اینها مواردی است که قدرت توضیح اینکه چرا C, A و یا E زیاد یا کم است، دارد (اسکيمن ۲۰۰۹؛ اسکيمن و همکارانش ۲۰۱۳). به علاوه، عامل A ، C و یا E کم ممکن است برای نواحی مختلف متفاوت باشد اما به آسانی از طریق تحلیل آماری قابل کشف است. تعامل کم ممکن است در نتیجه فرصتهای رشدی کم در کشور به وجود آید اما با شیوه ارتباطی ضعیف در دیگری به وجود می‌آید. این اطلاعات نه تنها رهبران جهانی را به فهم بهتر تکنیک‌های مدیریت قادر می‌سازد، بلکه آنها را در فهم اینکه چرا استعداد در مناطق مختلف بهبود پیدا کرده است یا خیر کمک می‌کند. این اطلاعات باعث می‌شود که آنها منابع را در موقعیت‌های مختلف هدفگذاری کنند - مربیگری، مهارتها، عملکرد، مدیریت و پاداش - که برای نواحی و کشورها و گروه‌های مختلف مناسب تر است.

بحث نهایی در مورد استفاده از بررسی کارمندان برای بیان توانایی و همترازی و هم چنین تعامل را در نظر بگیرید. درک کارمندان (یا دیگر منابع و عرضه کنندگان کار) پنجره بزرگی به اجرای راهکار است؛ درباره، کارمندان می‌توانند اطلاعات جالبی را راجع به مشتریان تهیه کنند. کارمندانی که در تماس با مشتریان هستند زمانی که رتبه بندی آنها با رتبه بندی مشتریان و آنگاه شده است، اغلب می‌توانند نگرانیها و رضایت مشتریان را نشان دهد. با بررسی افراد جدید هنگام حرکت آنها از مرحله کمیسیون و فرهنگ پذیری و مقایسه دیدگاه آنها با کارمندان ثابت، می‌توان اطلاعات کلید درباره برچسب کارمند و چگونگی فرهنگ پذیری وی از سازمان به دست آورد. اگر خلاقیت اولویت راهبردی باشد، کارمندان می‌توانند اطلاعاتی درباره آن به دست آورند: ایده‌ها چگونه رشد می‌کند؛ توسعه می‌یابد یا به کار گرفته می‌شود؟

۷) ارتباط مدیریتی: سرمایه انسانی منبع ارزشمندی برای بیشتر سازمانها در سراسر جهان و یکی از منابعی است که برای مأموریت و به دست آوردن اهداف سازمان ضروری است. در این مقاله بر این نکته تمرکز شد که چگونه می‌توان سرمایه‌های انسانی را با تفکر درباره چگونگی مدیریت کل چرخه استعداد توسط سازمان از جذب استعداد تا بازیابی استعداد در آینده با حداکثرسازی سه عامل بحرانی اصلی از عملکرد شرکتی یعنی همترازی، توانایی و تعامل و با داشتن بررسیهای درست برای فهم، تمرکز، توسعه و نفوذ منابع سرمایه انسانی بهبود بخشید. در این قسمت پیشنهادهای کلیدی به منظور بهبود بهره‌وری از سرمایه انسانی آورده شده است:

• استعداد باید به صورت گسترده توضیح داده شود. استعداد دانش، مهارت، توانایی، تجربه، ارزش، عادت و رفتار جمعی برای تمام کار است که برای مأموریت سازمان به کار گرفته می‌شود. سازمانهای جهانی به طور خاص با چالش تعیین گستر استعداد در روشهایی روبه رو هستند که به آنها هم امکان فهم و هم مدیریت را بدهد. تفکر درباره استعداد به صورت گسترده به مدیران این امکان را می‌دهد تا بیان کنند که آیا آنها سرمایه گذاری استعدادی درستی را انجام میدهند و پاداش مربوط را به دست می‌آورند یا خیر.

• به جای مدیریت استعداد بیشتر به بهبود استعداد فکر کنید. درباره کل چرخه استعداد که به مدیریت نیاز دارد، فکر کنید. این موضوع به دلیل افزایش پیچیدگی و نیاز به تعادل محلی در برابر اهداف سامانه گسترده به چالشی ویژه برای سازمانها تبدیل شده است که در کشورها یا فرهنگهای مختلف عمل می‌کند. بازننگری کلی چرخه را به مدیر یا گروهی که مسئول آن است، یادآوری کنید. با این کار، با حداکثر سازی هر مرحله یا فرایند استعداد، احتمال کمتری برای بهبود ضعیف باقی می‌ماند. بخشهای کشوری و مالی که جنبه‌های مختلف چرخه استعداد را مدیریت می‌کنند می‌توانند کل تأثیر را از بین ببرند. مطمئن شوید که این رهبران اختیار از بین بردن بخشهایی را دارند که عدم سازگاری به وجود می‌آورند.

• از یک چارچوب بهبود استعداد جهانی مانند همترازی، توانایی و تعامل استفاده کنید که می‌تواند به عنوان جانشین بهبود استعداد و کمک به اشاره دقیق عمل کند؛ جایی که سرمایه‌گذاری استعداد باید در آن انجام شود (یعنی مهارتها و آموزشهای مدیریتی هدف) و فرآیندها، ساختارها و تدابیری که باید تغییر کند. بسته به نوع چارچوبی که استفاده می‌شود، باید ارتباطی بین نتایج سازمانی مهم مانند ترک کار، قدردانی مشتری و عملکرد مالی و سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی (یعنی مدیریت عملکرد، دیدگاه‌های استخدامی، پیشرفت رهبری) ایجاد کرد. برای بررسی تأثیر مراحل مختلف چرخه استعداد و هم چنین اثر کلی آن گامی بردارید.

• از معیارهای فنی زیاد که تنها باعث گیج کردن تصمیمات می‌شود بپرهیزید. از بررسی‌های راهبردی بیشتری برای بهبود محلی استفاده کنید که سرمایه گذاری استعداد باید در آن شتاب داده، یا کند شود.

• به دنبال دیدگاه همترازی، توانایی و تعاملی باشید که ما را قادر می‌سازد تا نقاط بالقوه یا نواحی انحرافی در فرآیندهای استعداد را بیابیم که چرخه را محدود می‌کند و منجر به بهبود اندک استعداد و نتایج سازمانی منجر می‌شود. به صورت دوره ای، ممیزی بر چرخه استعداد انجام دهید و به دنبال شکافهای برهم کنشی و تناقضات با برجسب و راهکار سازمان باشید.

- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2): 27–36.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2): 147–154.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global ‘war for talent’. *Journal of International Management*, 15(3): 274.
- Belker, T. (2012). In personal communication.
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3): 369–407.
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals*, 7: 339–390.
- Borg, I., Groenen, P. F., Bilsky, W., Jehn, K., & Schwartz, S. (2010). Embedding the organizational culture profile into a universal value theory. SIOF 25th annual conference.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person–job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1): 43–51.
- Bryant, A. (2011, 13 March). Google’s quest to build a better boss. *The New York Times*, BU1.
- Carlson, R. E., Thayer, P. W., Mayfield, E. C., & Peterson, D. A. (1971). Research on the selection interview. *Personnel Journal*, 50: 268–275.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10: 184–200.
- Gaen, G. B. (2013). The missing link in network dynamics. In M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 359–375). London, UK: Oxford University Press.
- Heneman, H. G., III, Schwab, D. P., Huett, D. L., & Ford, J. J. (1975). Interviewer validity as a function of interview structure, biographical data, and interviewee order. *Journal of Applied Psychology*, 60(6): 748–753.
- Klaff, L. (2004). New internal hiring systems reduce cost and boost morale. *Workforce Management*, 83(3): 76–79.

- Kostman, J. T., & Schiemann, W. A. (2005). People equity: The hidden driver of quality. *Quality Progress*, 38(5): 37-42.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 985-993.
- Levin, R., & Rosse, J. (2001). *Talent flow: A strategic approach to keeping good employees, helping them grow, and letting them go*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 3-30.
- Mayfield, E. C. (1964). The selection interview - A re-evaluation of published research. *Personnel Psychology*, 17(3): 239-260.
- McGinty, R. L., & Hanke, J. (1989). Merit plans are they truly tied to performance? Compensation management in practice. *Compensation Benefits Review*, 12(5): 12-16.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2007). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review*, 1: 61-98.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Miller, C. C., & Rampell, C. (2013, 26 February). Yahoo orders home workers back to the office. *The New York Times*, A1.
- Pulakos, E., Mueller-Hanson, R. A., O'Leary, R. S., & Meyrowitz, M. M. (2012). *Building a high-performance culture: A fresh look at performance management. Effective Practices Guidelines*. Alexandria, VA: SHRM Foundation. W.A. Schiemann / *Journal of World Business* 49 (2014) 281-288 287
- Schiemann, W. A. (2006). People equity: A new paradigm for measuring and managing human capital. *Human Resource Planning*, 29.1: 34-44.
- Schiemann, W. A. (2009a). Aligning performance management with organizational strategy, values and goals. In J. W. Smither & M. London (Eds.), *Performance management: Putting research into action* (pp. 45-87). San Francisco, CA: JosseyBass.
- Schiemann, W. A. (2009b). *Reinventing talent management: How to maximize performance in the new marketplace*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schiemann, W. A. (2012). *The ACE advantage: How smart companies unleash talent for optimal performance*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Schiemann, W. A., Seibert, J. H., & Morgan, B. S. (2013). *Hidden drivers of success: Leveraging employee insights for strategic advantage*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29(1): 79-101.

- Seibert, J.H. (2013). Personal communication from J. Seibert from information from the Metrus Institute database Seibert, J. H., & Lingle, J. H. (2007). Internal customer service: Has it improved? *Quality Progress*, 40(3): 35–40.
- Seibert, J. H., & Schiemann, W. A. (2010, April). Power to the people. *Quality Progress*, 24–30.
- Tsarenko, Y., & Mikhailitchenko, A. (2012). Mediators of job performance on organizational commitment and advocacy in retail services. *AMA winter educators' conference proceedings*, 23113.
- Tucker, M. A. (2011). Don't say goodbye. *HR Magazine*, 56(8): 71–73.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies. *Human Resource Planning*, 30(1): 10–20.
- Wirtenberg, J., Lipsky, D., Abrams, L., Conway, M., & Slepian, J. (2007). The future of organization development: Enabling sustainable business performance through people. *Organization Development Journal*, 25(2): P11–P22.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني



پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو د پوهنيزو

رتال جامع علومو انساني

Abstracts



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني