

نقش مدیریت عملکرد در استعدادیابی و توسعه کارکنان

مقدمه

امور اداری و منابع انسانی شرکت فرآورده های نسوز ایران با سرلوحه قرار دادن موضوع رشد، کمال و تعالی انسان در سازمان طی سالهای اخیر برنامه جامعی تدوین و با رعایت اولویت و ضرورت در دستور کار خود قرار داده است. در این فرآیند ابتدا با اصلاح و بهسازی فرایند جذب و استخدام در جهت جذب افراد مستعد و شایسته به سازمان اقدام و گام های بعدی با تعریف پروژه های استعدادیابی و جانشین پروری و مدیریت عملکرد بعنوان فرآیندی کلیدی و کاملاً مرتبط با منابع انسانی برداشته شده است. لذا با عنایت به اینکه در اقتصاد دانش محور قرن ۲۱ که نقش منابع انسانی در توسعه، محوری تلقی می شود و رقابت اصلی میان سازمان های پیشرو در جذب، حفظ و توسعه کارکنان مستعد و شایسته می باشد. امید است با اجرا و استقرار موثر فرآیند های فوق در حفظ و ارتقاء جایگاه شرکت فرآورده های نسوز ایران در بین صنایع متعالی کشور گام برداریم.

نیاز به مدیران شایسته از بهترین نیازها و اولویتهای همه سازمانها بویژه سازمان هایی است که در حال رشد و توسعه هستند و موفقیت و برتری بیشتری را جستجو و دنبال می کنند. مطالعه روی موفق ترین و پیشروترین سازمان های جهان نشان می دهد که بخش عمده ای از مدیران آنها از درون سازمان کشف شده، رشد و پرورش یافته و منصوب شده اند. مدیرانی که از درون سازمان رشد می کنند و ارتقا می یابند از امتیازاتی در مقایسه با مدیرانی که از بیرون سازمان وارد می شوند برخوردارند، از جمله این امتیازات می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- آنها با اهداف، ارزش ها و استراتژی سازمان آشنا هستند.
- انتخاب آنها به دلیل امکان استناد به سوابق رفتاری و عملکردی شان در سازمان صحیح تر و معتبرتر است.
- به سازمان و منافع و مصالح آن وفادارترند.
- حضور آنها در مناصب و مشاغل مدیریتی سازمان، کارکنان شایسته و با استعداد را برای ماندن و خوب کار کردن تشویق می کند و امیدوار نگه می دارد.

از آنجا که نیاز سازمانها به مدیران و سرپرستان توانمند همیشگی است لذا فرایند استعدادیابی، کشف توانمندی ها و پرورش مهارت ها و قابلیت های کارکنان با استعداد باید فرایندی مستمر و دائمی باشد. همچنین از آنجایی که ارزیابی عملکرد کارکنان هم یک فرآیند متناوب و همیشگی در اغلب سازمان هاست، لذا می توان از آن، علاوه بر بهره برداری های معمول، برای استعدادیابی و جانشین پروری هم استفاده کرد. فرآیند مدیریت عملکرد می تواند نقش مهمی در شناسایی استعداد های مدیریتی سازمان ها داشته باشد. اگر مدیران خود براساس شایستگی ها و قابلیت هایشان انتخاب نشده باشند ممکن است از زیر بار مسئولیت استعدادیابی شانه خالی کنند.

مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد عبارت است از تشخیص، توسعه و جابجایی شغل کارکنان و رهبران از طریق افزایش دانش و مهارت های میان وظیفه ای آنان (ماتیوگای، ۲۰۰۶)

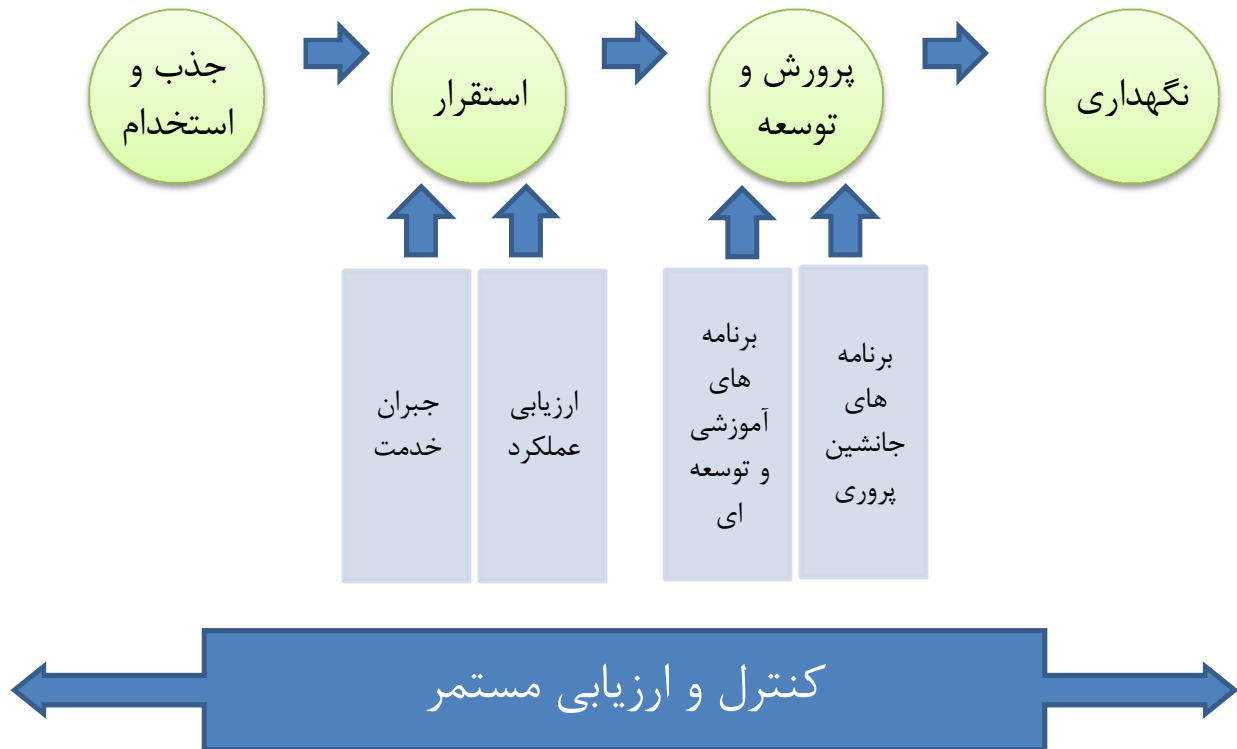
از استعداد تعاریف مختلف و متفاوتی شده است. برخی آن را وراثتی، ذاتی، برخی دیگر آن را قابل یادگیری و آموزش پذیر و گروه بیشتری نیز آن را از جنس تلفیقی می دانند. به هر حال در همه تعاریف، استعداد نوعی آمادگی بالقوه برای موفقیت در حوزه و عرصه ای خاص از هنر، فن، ورزش، نوآوری، مدیریت یا ... است که باید کشف شود و پرورش یابد. استعداد را به کوه یخ هم تشبیه می کنند که بخش عمده ای از آن نامشهود است و باید با دقت و تامل جستجو و کشف شود. برخی از کارکنان سازمان های ما دارای استعدادها و ظرفیت های مدیریتی هستند که اگر آن ها را (و استعدادهایشان) را به موقع و درست شناسایی کنیم، می توانند به مدیران شایسته و واجد صلاحیت برای آینده سازمان تبدیل شوند.

دلایل اهمیت سیستم مدیریت استعدادها

به طور کلی مدیریت استعداد به دو دلیل حائز اهمیت است. دلیل اول آن است که مدیریت استعداد مطمئن می سازد که سازمان به طور موفق استعدادهای ضروری برای رشد و بقای خود را به چنگ می آورد و نگهداری می کند. دلیل دوم این است که بدین وسیله کارکنان به سازمان علاقمند می شوند. مور تون معتقد است مدیریت استعداد برای درگیر ساختن کارکنان و سازمان ضروری است. (ماتیوگای، دوریس سیمز، ۲۰۰۶)

اثربخشی اصلی هر سیستم جانشینی بستگی به توانایی این سیستم در انتصاب کارکنان شایسته در زمان مقتضی در مناسب ترین مشاغل و موقعیت های سازمانی است، همچنین به توانایی در حفظ کارکنان شایسته و تامین جریان منظمی از مدیران مستعد بر اساس نیازمندی های امروز و فردای سازمان کمک می کند.

مدل مفهومی استعدادیابی و مدیریت استعدادها



(صفرزاده و همکاران ۱۳۹۰)

فرآیند استعدادیابی با جذب و استخدام شروع شده وارد مرحله استقرار می شود، در این مرحله دو استراتژی مهم مدیریت منابع انسانی شامل ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمت به استقرار کارکنان کمک می کند و تلاش می شود تا توانایی های اشخاص کلیدی را شناسایی کرده و برای آن ها مناسب ترین جایگاه را در درون سازمان پیدا کنیم. در واقع هنر طراحی شغل و شرایط به گونه ای است که به افراد در کارشان کمک می کند. استقرار تطابق درست کارکنان با مشاغل کلیدی می باشد و در ادامه فرآیندهای پرورش و نگهداری کارکنان را داریم.

نشانه های استعداد:

➤ موفقیت: (مدیران در زمان ارزیابی یک موفقیت یا کسب برتری عملکرد کارکنان باید آن دسته از کارمندان را که) در انجام پروژه، مدیریت بر تیم ها، تصمیم گیری و برنامه ریزی، ابتکار و خلاقیت، شجاعت و ریسک پذیری

و سایر قابلیت های مدیریتی از جمله نشانه های فرد مستعد است که باید در حین مدیریت عملکرد توسط مدیران مد نظر قرار گیرد.

➤ **آرزوها و نیازها:** داشتن آرزوها و نیاز های چالشی و دست یافتنی از دیگر نشانه های افراد مستعد است که باید مدیران با تشخیص این آرزوها و نیازها مسیری را که برای موفقیت آنها مساعدتر است را شناسایی کرده و با حمایت و پرورش آنها در مسیر توسعه پرسنل مستعد خود گام بردارند.

➤ **علاقه مندی:** اگر کارمندی از انجام کارهایی مثل تصمیم گیری، برنامه ریزی، مذاکره، تحلیل موقعیت و محیط، سرپرستی تیم های کاری و پروژه ها لذت می برد، از آنها خسته نمی شود و حتی خود را برای انجام آنها داوطلب می کند ممکن است برای مدیر شدن استعداد داشته باشد.

➤ **زود یادگرفتن:** انسان در زمینه ای که در آن استعداد دارد زودتر، بهتر، بیشتر و عمیق تر یاد می گیرد و سریع تر رشد می کند. یکی از ابزارهایی که برای شناسایی استعدادها میتوان بکار گرفت ماتریس عملکرد قابلیت است که در بعضی شرکت های موفق جهان بکار می رود.

توصیه موکد شده است که مدیران در فرآیند استعدادیابی از ارزیابی انفرادی و یک بعدی بپرهیزند، از ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده کنند نظرات همه ذینفعان کارمند مورد نظر را جویا شوند.

شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها: سومین بعد سیستم های جانشینی انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است این سیستم ها اساس ارزیابی خود را مستقیماً بر نتایج عملکرد افراد، پتانسیل های آنها و نیز مجموعه ای از قابلیت های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می دهند.

در تعریف استعداد می توان سه رکن اصلی را در نظر گرفت: مهارت، شایستگی و فرصت.

فرد با استعداد کسی است که مهارت و توانایی انجام دادن کاری را به صورت ذاتی یا اکتسابی دارد و همچنین، این فرد شایستگی و فرصت استفاده از مهارت خود را نیز دارد؛ بدین معنا که ممکن است فردی مهارتی را داشته باشد، اما توانایی یا فرصت بروز آن را نداشته باشد. بنابراین، استعداد می تواند به صورت زیر باشد:

$$\text{مهارت} \times \text{شایستگی} \times \text{فرصت} = \text{استعداد}$$

آموزش و توسعه افراد مستعد: بعد از انتخاب فرد مستعد جانشینی او باید مراحل آموزش و توسعه را طی نماید تا با نیازهای آتی سازمان متناسب گردد.

فرآیند مدیریت عملکرد می تواند نقش مهمی در شناسایی استعدادهای مدیریتی سازمان ها داشته باشد. برای استفاده موثر از این فرآیند باید به مدیران و سرپرستان سازمان آموزش داد تا استعداد و استعداد مدیریتی را بشناسد، از نشانه های استعداد آگاه باشند، نشانه های استعداد را در رفتار و عملکرد کارکنانشان رصد کنند و استعدادهای مدیریتی را در کارکنانشان شناسایی و آشکار کنند. شناسایی استعدادها مقوله ای شدیداً فرهنگی است و تحت تاثیر فرهنگ، به ویژه فرهنگ سازمانی قرار دارد. اگر مدیران امنیت شغلی نداشته باشند، فاقد مهارت، صلاحیت و اعتبار کافی باشند و یا خودشان بر اساس شایستگی ها و قابلیت هایشان انتخاب نشده باشند ممکن است از زیر بار مسئولیت استعداد یابی شانه خالی کنند.

فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان حداقل در ۳ حوزه با استعدادیابی مرتبط می شود و بر آن اثر می گذارد، اول در زمان ارزیابی رفتار و عملکرد کارکنان (مرحله کشف)، دوم در زمان ارائه بازخورد به کارکنان (مرحله آشکارسازی استخراج) و بالاخره سوم در زمان مربی گری که مرحله پرورش استعدادهاست و استعدادهای بالقوه کارکنان را به فعلیت درمی آورد.

مدیران می توانند با بکارگیری ابزار ارزیابی عملکرد، استعدادیابی کنند خود را در قبال پرورش استعدادهای مدیریتی آینده سازمانشان مسئول و متعهد بدانند، به کارکنانشان بازخورد های صریح، صادقانه و سازنده بدهند و روی موضوع موفقیت بلند مدت سازمان تمرکز و توجه ویژه داشته و حاضر به سرمایه گذاری (زمان، پول و...) برای آینده سازی باشند.

یکی از ابزارهایی که برای شناسایی استعدادهای می توان بکار گرفت ماتریس عملکرد/ قابلیت است که در بعضی شرکت های موفق جهان بکار می رود. در این ماتریس، همه کارکنان هم از نظر عملکرد در شغل و نقش فعلی و هم از نظر پتانسیل و استعداد برای تصدی مناسب و مشاغل مدیریت ارزیابی و گروه بندی می شوند:

ماتریس عملکرد یا قابلیت

<ul style="list-style-type: none"> دارای عملکرد عالی و بالاتر از حد انتظار در شغل فعلی قابلیت ارتقا ندارد 	<ul style="list-style-type: none"> دارای عملکرد عالی و بالاتر از انتظار در شغل فعلی حداکثر برای یک سطح قابل ارتقا است 	<ul style="list-style-type: none"> دارای رفتار و عملکرد عالی و بالاتر از انتظار قابل ارتقا در درون سازمان دارای پتانسیل های مدیریتی
<ul style="list-style-type: none"> عملکرد خوبی دارد و استانداردها و انتظارات را برآورده می کند قابل ارتقا نیست 	<ul style="list-style-type: none"> عملکرد موثر و در حد انتظار دارد (در شغل فعلی) حداکثر برای یک سطح قابل ارتقا است 	<ul style="list-style-type: none"> قابلیت ارتقا در درون سازمان دارای عملکرد موثر و در حد انتظار در شغل فعلی دارای پتانسیل های مدیریتی
<ul style="list-style-type: none"> بخشی از انتظارات عملکردی را برآورده می کند کاملاً نیازمند بهبود در عملکرد است قابل ارتقا نیست 	<ul style="list-style-type: none"> بخشی از انتظارات عملکردی را برآورده می کند و نیاز به بهبود عملکرد دارد حداکثر برای یک سطح قابل ارتقا است 	<ul style="list-style-type: none"> بخشی از انتظارات را برآورده می کند در کار فعلی تازه کار است و نیاز به بهبود عملکرد دارد برای ارتقا در درون سازمان استعداد دارد

قابلیت ارتقا

پس از آنکه مدیران از طریق ارزیابی عملکرد و رفتار فعلی کارکنان و بررسی قابلیت های آینده، آن گروه از کارمندان را که دارای پتانسیل هستند شناسایی کردند، باید از طریق بازخوردهای منظم و مربی گری (پرورش) که از مراحل اصلی فرآیند مدیریت عملکرد هستند این استعدادها را تحت آموزش قرار داده و به تدریج قابلیت های مدیریتی آن ها را به فعلیت درآورند.



برای تحقق فرآیند مدیریت استعدادها و جانشین پروری چند عنصر باید در نظر گرفته شود:

برنامه سازمان: این عنصر تعیین کننده انواع نیروی انسانی سازمان مورد نیاز برای مواجهه یا پشت سر گذاشتن برنامه های کسب و کار در آینده همچنین مهارت های تخصصی و سطوح تجربه مورد نیاز برای هر موقعیتی است.

سیاست های استخدامی: بر پایه برنامه سازمان، این سیاست های رسمی استخدامی هستند که تعیین می کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابع کارمندیابی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است.

برنامه توسعه: این عنصر اطمینان می دهد که در هر نوع شغلی اهداف استاندارد عملکردی ومسیرهای توسعه شغلی به طور کامل تعیین گردیده اند.

برنامه نگهداری: این عنصر پاداش ها را با سیستم هایی که به وسیله عملکرد های منحصر به فرد برنامه های توسعه، تشخیص می دهند پاداش ها به چه کسانی باید داده شود مطابقت می دهد.

برنامه ارزیابی: این عنصر اطمینان می دهد که هر کارمند به شکل رسمی و غیر رسمی به صورت دوره ای در تمام طول سال مورد ارزیابی قرار می گیرد.

منابع

صفرزاده، حسن و ایزد پناه، نوشین (۱۳۹۰) " بررسی تاثیر سنجش عملکرد کارکنان با استفاده از رویکردهای روان شناسی بر توسعه ظرفیت های انسانی و استعداد یابی "

ماتیو گای، دوریس سیمز (۱۳۸۸) " توسعه استعدادهای آئی " ترجمه نسرین جزنی چاپ اول، تهران، انتشارات سرآمد.

صفرزاده حسین، احمدی شریف محمود و ذاکری علیرضا (۱۳۹۰) " مدیریت منابع انسانی پیشرفته مفاهیم، نظریه ها و کاربردها " چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۰) "مدیریت عملکرد راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان " چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

قلی پور، آریین (۱۳۹۱) " مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریهها و کاربردها) " چاپ سوم، انتشارات سمت

زهراباقری/کارشناس آموزش و توسعه منابع انسانی