



۱۰ دقیقه درباره مدیریت استعداد

انتخاب مقاله : **حمید اطهری نژاد**
با همکاری : **مریم گلچین پور**
مترجم: **مریم موذن احمدی**



۴ شیوه ای که در آن استراتژی منابع انسانی، استراتژی سازمان را تقویت و یا تضعیف می کند.

نکات مهم:

- جهانی شدن سریع و افزایش فعالیت در بازارهای نوپا، نیاز به استقرار افراد و نیز منابع استعداد در سطح جهان را افزایش داده است.
- سازمان های هوشمند می دانند چگونه سرمایه گذاری هایشان در زمینه استعداد را به حداکثر برسانند.
- شرکت هایی که در سازمان خود به ریسک های مربوط به مسائلی همچون نقش های کلیدی، برنامه های جانشین پروری و طرح های بازنشستگی توجه نمی کنند ممکن است با عواقب جدی روبرو شوند.
- پرسنل در مرکز استراتژی قرار دارند. مشخص کنید استعدادهای در کجا می توانند برای رسیدن به اهداف کمک کنند و یا مانعی برای آن باشند و چگونه می توان تغییرات را مدیریت کرد.

استعداد همچنان در رأس لیست موضوعات مورد توجه مدیران اجرایی قرار دارد. رسیدن به این مطلب که استعداد چنین تأثیر گسترده ای بر هر یک از جوانب استراتژی های کلان و عملیاتی سازمان دارد، اصلاً تعجبی ندارد.

سازمان های در حال تغییر و نیز فن جابه جایی نیروی کار، رهبران شرکت را در بسیاری از خطوط مقدماتی به مبارزه می طلبد. تکنولوژی و دیجیتال شدن محیط کاری، روشی که سازمان ها استعدادهای را جذب، استخدام و پرورش می دهند را به طرز چشمگیری تغییر می دهند. در عین حال شرکت ها باید با نسل های مختلف نیروی کار رفتاری متفاوت داشته باشند و آنها را با شیوه های مختلف انگیزشی ترغیب کرده و در کارها مشارکت دهند.

امروزه بسیار تلاش می شود که استراتژی استعداد سازمان با استراتژی کسب و کار در یک راستا قرار گیرند بطوری که قابل تفکیک از یکدیگر نباشند. این بمعنای داشتن پروسه ها و معیارهای صحیحی است که در آن اطمینان حاصل شود پرسنل برای رفتارها و نتایجی که استراتژی کسب و کار را به جلو می راند پاداش می گیرند.



امروزه استعداد در چه مواردی اهمیت پیدا می کند

رهبران شرکت بجای آنکه صرفاً راجع به استراتژی منابع انسانی فکر کنند تمام توجه خود را به این موضوع معطوف می دارند که استعدادها در کجای استراتژی کسب و کار، تغییر اساسی ایجاد می کنند. آنها این مورد را با پرسیدن سوال های زیر آغاز می کنند:

- ۱. رشد توانایی.** آیا استعدادی را که امروزه با توجه به فرصت های جدید ایجاد شده نیاز به کسب آن داریم، پرورش و توسعه می دهیم و آن را حفظ می کنیم تا روشی را که در ۳،۵ و یا ۱۰ سال آینده برای کسب و کار بکار می بندیم را پشتیبانی کنیم؟
- ۲. درک و تشخیص بازگشت سرمایه.** آیا بر روی استعداد حداکثر سرمایه گذاری (حقوق و مزایایی که صرف فن جابه جایی استعداد و پیشرفت اجرایی می شود) را انجام می دهیم؟
- ۳. مدیریت ریسک.** ریسک های مالی عمده مربوط به مستمری بازنشستگی و هزینه های خدمات درمانی را چگونه مدیریت می کنیم؟ آیا در مورد تیم اجرایی خود قدرت کافی برای مدیریت این موضوع را داریم؟
- ۴. فراهم کردن موقعیت برای دگرگونی و تغییر.** چگونه اطمینان حاصل کنیم استعدادهای ضروری را با ادغام و یا کسب دانش و مهارت بطور کارآیی یکپارچه کنیم؟ چگونه می توانیم نقش منابع انسانی را از نو بسازیم بگونه ای که با کسب و کار بیشتر مرتبط باشد؟

۱. رشد توانایی در افراد مناسب، هنگامی که به آنها نیاز دارید

رهبران سازمان این مطلب را می دانند که داشتن استعداد کلیدی برای رسیدن به اهداف سازمانی ضروری است. اما ممکن است متعجب شوند اگر بدانند این موضوع چقدر می تواند آسیب رسان باشد چنانچه نیروی کار مورد نیاز را در اختیار نداشته باشند. مدیران اجرایی که در تحقیق ما شرکت داشته اند بنام استعداد، بازارهای جدید، نوآوری ها، رشد و کیفیت را قربانی کرده اند. بعنوان مثال، یک شرکت خدمات بهداشتی و درمانی در نظر داشت کسب و کار خود را در امریکای جنوبی مخصوصاً در برزیل افزایش دهد. آن شرکت، سرمایه، تکنولوژی و منابع مورد نیاز را داشت اما فاقد افراد صلاحیت دار برای پیشبرد کسب و کار بود. در مثال فوق، یافتن افراد مستعد برای کار الویت شده است اما شرکت چگونه می توانست این نیاز را پیش بینی کند به گونه ای که امروزه بتواند دستور کار شرکت را تعقیب نماید؟



اطلاعات زیاد، بینش زیادی بهمراه می آورد

یک شیوه شرکت‌ها برای ماندن در وضعیت رشد، از طریق برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل نیروی کار است. در اینجا "اطلاعات زیاد" ابزار مهمی است. با ترکیب عملکرد شرکت، تحقیق و بررسی و اطلاعات درباره نیروی کار که شامل اطلاعات اندوخته شده شخصی و عمومی است، شرکت‌ها می‌توانند بینش‌هایی جمع‌آوری کرده و نیازهای آتی را پیش‌بینی کنند. رهبران سازمان نیاز دارند دائماً پیش‌بینی‌ها را در مقابل اهداف رشد و تغییرات بازار ارزیابی کنند. مادامی‌که کسب و کارهای بسیاری بدنبال ورود به بازارهای بین‌المللی هستند، انتظار می‌رود رقابت برای افزایش مهارت‌های خاص، نقش‌ها و مخصوصاً پست‌های مدیریتی و فنی در نواحی جغرافیایی خاصی مانند چین افزایش یابد. همین موضوع می‌تواند در مورد بازارهای آمریکا صحیح باشد. بعنوان مثال برخی بخش‌های صنعت تولید، ارزیابی تسهیلات تولیدی جدید در آمریکا را در پاسخ به هزینه در حال افزایش حمل و نقل و در جهت نزدیک‌تر شدن به مشتریان، تأمین‌کنندگان و تسهیلات تحقیق و توسعه شروع کردند. یافتن کارگر ماهر برای راه‌اندازی این عملیات از قبیل یک کارگر فنی ماشین‌الات، برای به جریان انداختن یک استراتژی تولیدی در آمریکا کلیدی خواهد بود.

پیش‌بینی مسائل مربوط به نسل‌های مختلف

دانستن تغییراتی که بر بخش‌هایی از نیروی کار تأثیر می‌گذارد نیز مهم است. تصور کنید که در سال ۲۰۰۷، از هر دو کارمند یک کارمند بین سال‌های ۱۹۴۳ و ۱۹۶۰ متولد شده باشد اما کمتر از یک سوم آنها همین گروه را در سال ۲۰۱۲ تشکیل می‌دهند. این بدین معناست که نسل پرجمعیت روز به روز از نیروی کار فاصله بیشتری می‌گیرد و پشت سر خود شکافی را در رهبری، دانش و تخصص برجای می‌گذارد. شرکت‌ها باید فرآیند و هزینه‌های این موج بازنشستگی را مدیریت کنند و نیز باید شکاف بین مهارت‌ها و یا فقدان دانش سازمانی که در نتیجه این حرکت ایجاد خواهد شد را پر کنند.

افراد مناسب در پست‌های مناسب

استراتژی مهم دیگر، برای برآوردن خواسته‌های نیروی کار از طریق برنامه‌های فن‌جابه‌جایی استعداد امکان‌پذیر است. اکنون فن‌جابه‌جایی در مرکز استراتژی قرار دارد و دیگر بر روی تفویض اختیارات بلندمدت بین‌المللی و سایر برنامه‌های جنبی تمرکز نمی‌شود. امروزه شیوه‌های غیر سنتی برای فن‌جابه‌جایی استعداد که نیازهای هزاره را برآورده کنند، در حال رواج هستند (نیازهای هزاره شامل واگذاری اختیار بصورت چرخشی، رفت و آمدهای طولانی مدت برای رسیدن به سرکار، تغییر پست افراد در پروژه‌ها). سرانجام، هدف شرکت‌ها آن است که نیروی کار را بدون حد و مرز در نظر بگیرند. این به معنای پرورش استعداد در مکان‌هایی که کار است، تغییر مکان استعدادها به سمت کارها و حرکت کار به سمتی که استعدادهاست، می‌باشد.



۲. بیشترین بازگشت سرمایه گذاری بر روی استعداد

هزینه کردن روی سرمایه انسانی بی شک از بزرگترین سرمایه گذاری هاست. این هزینه بیش از یک چهارم کل هزینه های سازمان متوسط (و بیش از نصف هزینه های بسیاری از سازمان ها) را دربر می گیرند. رهبران شرکت ها می خواهند مطمئن شوند که درباره حقوق و دستمزد و مزایا تصمیم درست را می گیرند و نیز می خواهند بدانند این نوع سرمایه گذاری ها چگونه تا پایین ترین سطح سازمانی گسترده می شوند.

همه چیز درباره بازگشت سرمایه گذاری

خبر خوش آن است که ابزار و تکنولوژی هایی که بطور مؤثری بازگشت سرمایه گذاری را اندازه می گیرند برای تمام شرکت ها در دسترس است. هدف از این تجزیه و تحلیل پاسخ به دو سوال اصلی است: ۱. سرمایه گذاری ما بر نیروی کار شامل چه مواردی است؟ ۲. آیا بازگشت سرمایه گذاری مناسبی خواهیم داشت؟

شرکت ها سرمایه گذاری بر روی نیروی کار را با در نظر گرفتن تمام هزینه های نیروی انسانی بعنوان درصدی از درآمد شرکت محاسبه می کنند. آنها همچنین یافته های خود را با میانگین هزینه صنعت مقایسه می کنند تا مشاهده کنند مخارج در کجا بیش از اندازه و در کجا کمتر از انتظار بوده اند. هر صنعتی منحصر به فرد است بعنوان مثال در سال ۲۰۱۱ میانگین بازگشت سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی در صنایع تولیدی، ۱۸.۵٪ بود در حالیکه در بیمارستان ها که تعداد پرسنل بیشتر است این میانگین ۲۵.۵٪ بوده است. هنگامی که شرکت بازگشت کنونی سرمایه گذاری بر روی نیروی کار را محاسبه کرد می تواند استراتژی های نیروی انسانی را بکار برد تا پیش بینی کند چگونه نیاز به استعداد در آینده بر بازگشت سرمایه گذاری اثر می گذارد.

مدیریت هزینه های روزافزون خدمات درمانی

قسمت قابل ملاحظه ای از این هزینه های نیروی انسانی به مزایای خدمات درمانی اختصاص پیدا می کند که هزینه های این طرح از تورم پیشی می گیرد. شرکت ها برای به حداکثر رساندن سرمایه گذاری خود، ترکیب مناسبی از پاداش ها، برنامه های مربوط به سلامت پرسنل و مزایای دیگر مشخص می کنند. بعنوان مثال آنها طرح هایی پیشنهاد می دهند که بر اساس آنها به کارمندان برای استفاده مؤثرتر از این خدمات پاداش می دهند که این طرح ها احتمال استفاده کارمندان از خدمات درمانی سازمان را افزایش می دهد. شرکت های دیگر از گزینه های جدید مربوط به خدمات درمانی استفاده می کنند مانند کلینیک های موجود در محیط کاری که هزینه ها را کاهش، بازدهی را افزایش و غیبت از کار را کمتر می کنند.



تطبيق هزینه و مزایا

در سرمایه گذاری های هوشمندانه بر روی نیروی کار، شرکت های آینده نگر درباره تطبيق هزینه و مزایا، صریح عمل می کنند. آنها می دانند که کارمندان از سنین متفاوت و با پیشینه های مختلف بوده و نیازها و اولویت های متفاوتی دارند. آنها همچنین تصدیق می کنند که تمام نقش ها ارزش یکسانی برای سازمان ندارند. شرکت ها از طریق برنامه های خود به این تفاوت ها رسیدگی می کنند.

بعنوان مثال يك شرکت ممکن است برنامه های فن جابه جایی گوناگونی را در سطح جهانی، بسته به کارمندان خود، سازماندهی کند. برای رهبر يك واحد سازمانی که وجودش برای بازار جدید، حیاتی است شرکت برنامه های متفاوتی را نسبت به کارمندان کم تجربه که فرصت رشد و پیشرفت در اختیارشان گذاشته می شود، فراهم می کند.

۳. توجه به ریسک های استعداد

نقش هایی که موجب می شوند کارها به پیش روند

در اکثر سازمان ها شناسایی مجریان موفق، آسان است. مشارکت دادن، پرورش و حفظ این کارمندان ضروری است. اما تنها با تمرکز بر این گروه، شرکت ها در خطر نادیده گرفتن نقش هایی که برای سازمان ضروری هستند قرار می گیرند. استعداد های اصلی، افرادی هستند که ارزش زیادی به سازمان اضافه می کنند.

بعنوان مثال، يك توزیع کننده عمده مواد غذایی را در نظر بگیرید که در آن پرسنل فروش مهمترین نقش محسوب می شدند و به آنها بر همین مبنا حقوق داده می شد. بعد از رسیدگی به سیلی از شکایات مشتریان، آن شرکت دریافت که رانندگان کامیون، نقش make-or-break داشتند و با مشتریان روبرو شده و مشکلات را در لحظه حل می کردند. با ساعات کاری طولانی، زمانبندی های نامطلوب و عملیات ناکارآمد که منجر به مشارکت کارمندان سطح پایین و برگشت زیاد کالا ها می شد چگونه باید به آنها پاداش داده می شد؟ هنگامی که شرکت تأثیر واقعی نقش آنها را درک کرد توانست در جهت برآوردن نیازهایشان تغییراتی ایجاد کند.

تعیین جانشین برای پست ها

در گذشته، برنامه جانشین پروری تنها زمانی بکار برده می شد که شرکت مدیر اجرایی بعدی را شناسایی کرده بود. این مورد اکنون تغییر کرده است: امروزه، کمیته جبران خدمات در بحث های مربوط به برنامه جانشین پروری تا سه یا چهار سطح در چارت سازمانی پایین می رود تا اطمینان حاصل کند شرکت برای



۲۰ سال آتی نیروی جایگزین مناسبی دارد. همچنین شرکت‌ها یک یا چند داوطلب را برای پست‌های دیگر رهبری تعیین می‌کنند ضمن اینکه برای به حداقل رساندن اختلال در سازمان چگونگی پر کردن نقش‌های کلیدی را بررسی می‌کنند. در سال ۲۰۱۰، در ارزیابی انجام شده توسط PWC کمتر از نصف سازمان‌ها از استعدادهای درون سازمانی برای پرکردن پست‌های کلیدی استفاده کردند اما تنها یک سال بعد این میزان به دو سوم افزایش یافت.

مدیریت کردن ریسک مربوط به حقوق بازنشستگی

از حوزه‌هایی که روزانه به اهمیت آن اضافه می‌شود ریسک مربوط به طرح حقوق بازنشستگی است: آیا شرکت بدون توجه دقیق به ترازنامه می‌تواند تعهدات مربوط به حقوق بازنشستگی را انجام دهد؟ شرکت‌هایی که دارای طرح‌های حقوق بازنشستگی با مزایای مشخص (که در آن ضامن طرح، ریسک سرمایه‌گذاری را تقبل می‌کند) هستند هیچ وقت نمی‌دانند که چگونه سطوح ریسک را اندازه‌گیری، تعیین و بازبینی می‌کنند. آنها مسئول حوادث بد نیستند. کمیته جبران خدمات برای مدیریت بهتر این مسئولیت باید با استفاده از ابزاری که از تجزیه و تحلیل سرمایه‌گذاری مالی بهره می‌برد میزان ریسک را برآورد کنند. به این ترتیب می‌توانند "بودجه ریسک" را تعیین کنند سپس بودجه بیشتری به دارایی استراتژیک تخصیص دهند، مثلاً تنوع بیشتر در سید سرمایه‌گذاری، که بعنوان خطوط راهنمایی برای کنترل ریسک‌ها بکار می‌روند.

توجه به ریسک‌های جدید

هنگامی که شرکت‌ها مجدداً درباره استراتژی استعدادهای خود فکر می‌کنند تا رشد جهانی را دنبال کنند باید درباره ریسک‌های جدید نیز فکر کنند. مادامی که برنامه‌های فن‌جابه جای استعداد را بسط می‌دهند نیاز دارند مقررات پیچیده و الزامات مالیاتی را برای جابجایی پست‌های بین‌المللی در نظر بگیرند. بعنوان مثال تغییر قوانین مالیاتی برای نیرویی که برای مأموریت کوتاه مدت سفر می‌کند از حوزه‌هایی است که باید به آن توجه شود. چه مسائل دیگری باید مورد توجه قرار گیرند؟ توجه به موانع مهاجرت که روز به روز افزایش می‌یابد و در آن الزامات سیاسی درباره ویزای کاری امکان جابجایی نیروی متخصص را محدود می‌کند، نیز کشورهای در حال توسعه‌ای که برای جذب نیروی خارجی با استعداد و یا تشویق بومی‌های آموزش دیده برای بازگشت به وطن، در حال رقابت هستند، از جمله این موارد می‌باشند.



۴. دگرگونی سازمان و نیروی آن جهت همگام شدن با تغییرات

همراه شدن با تأثیر زیاد تکنولوژی

تکنولوژی یکی از بزرگترین ایجادکنندگان اختلال در سازمان است چرا که چگونگی انجام گرفتن کار، چگونگی همکاری کارمندان با یکدیگر و اینکه چگونه سازمان به مشتریان و تأمین کنندگان می پردازد را تغییر می دهد. هنگامی که تکنولوژی، نقطه مرکزی محسوب می شود شرکت ها نمی توانند از تأثیر زیاد این تغییرات بر نیروی انسانی چشم پوشی کنند. این موضوع بویژه زمانی واقعیت دارد که سازمان ها بر روی تکنولوژی سرمایه گذاری می کنند تا یک نقش درون سازمانی مانند پستی در واحد IT، مالی و یا منابع انسانی را دگرگون سازد. سازمان ها باید چگونگی آنکه تکنولوژی جدید فرآیند کسب و کار آنها را، در جایی که نیاز به وارد کردن مهارت های جدید دارند، تغییر می دهد و نیز چگونگی انتقال و مدیریت این تغییرات را بطور کارآیی ارزیابی کنند.

در عین حال شرکت ها می توانند از تکنولوژی برای تسهیل فن جابه جایی استعداد استفاده کنند. آموزش آنلاین، شبکه ویدیویی و نرم افزارهایی در جهت همکاری، افراد را قادر می سازند از مکان های مختلف بر روی یک پروژه واحد کار کنند. این موضوع تمام نگرانی هایی که در مورد محدودیت های مهاجرت، هزینه های تغییر جا و مقاومت کارمندان در مقابل تغییر جا وجود دارد را برطرف می کند. بعنوان مثال حکاک اصلی جواهرات Tiffany به کشورهای مختلف سفر می کند تا کارمندان محلی را آموزش دهد اما سپس از طریق کنفرانس ویدیویی، آموزش ها را ادامه می دهد.

استفاده بهینه از معاملات مربوط به ادغام و فراگیری دانش

هنگامی که صحبت از ادغام و فراگیری دانش می شود شناسایی نیروی بالقوه، ضروری است. در فرآیند ادغام، ریسک هایی وجود دارد شامل چگونگی شناسایی و حفظ افرادی که برای ادغام و موفقیت های بلندمدت، کلیدی هستند، طراحی یک ساختار جدید سازمانی، اتخاذ شیوه ای شفاف و منصفانه برای گزینش افراد، ادغام و هم رنگ کردن سازمان ها حول یک فرهنگ سازمانی واحد. هنگام انجام معامله ای بین المللی با موسسه ای در کشور دیگر که مقررات شغلی متفاوتی دارد مسائل نگران کننده تر خواهند شد. با اینحال هنگامی که معامله انجام شود برقراری ارتباطی خوب و وجود استراتژی های مدیریت تغییر، ضروری است.

بازسازی نقش نیروی انسانی بگونه ای که با استراتژی سازمان مرتبط باشد

برای بهتر برآورده کردن اولویت های استراتژیک، شرکت ها روش انتقال ارزش از نیروی انسانی به سازمان را مجدداً بررسی می کنند. این مورد نیازمند انتقال توجه و اهمیت از فعالیت های تاکتیکی مانند مدیریت



درخواست های کاری و فرآیند های مدیریت عملکرد سالانه به سوی فعالیت های استراتژیک مانند تجزیه و تحلیل اطلاعات و برنامه ریزی نیروی انسانی است. همچنین بمعنای ارزیابی مجدد اعداد و ارقامی است که در اختیار مدیریت گذاشته می شود. بجای اندازه گیری هایی درباره کارآیی نقش ها مانند نسبت نیروهای ستادی به عملیاتی، رهبران نیروی انسانی به مواردی که بر کسب و کار تمرکز دارد _ مانند بازگشت سرمایه گذاری نیروی انسانی یا تفاوت در پاداش های نقدی به مجریان سطوح بالا و پایین سازمانی _ توجه می کنند تا عملکرد سازمانی را بهبود بخشند.

