

بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی در شهرداری شهر اراک

میثم مهرافشان^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸

تاریخ پذیرش ۱۴۰۲/۰۶/۲۱

چکیده

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد بااستعداد، با هدف بهینه کردن توان سازمان و به منظور تحقق اهداف سازمان ها استفاده می شود. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان در شهرداری اراک است. پژوهش حاضر در نیمه اول سال ۱۴۰۲ صورت گرفته و از نوع توصیفی تحلیلی است و پس از بررسی مفاهیم با ارائه نتایج به پیشنهادات کاربردی پرداخته شده است. روش پژوهش، توصیفی و روش گردآوری اطلاعات آن، کتابخانه‌ای است. بدین صورت که از منابع کتابخانه‌ای نظیر: کتاب، مقاله، منابع خارجی و... و آموخته‌های محقق استفاده شده است. در بخش یافته‌ها به سوالات پژوهش پاسخ داده شد و چرخه عملکرد سازمانی معرفی گردید. از نتایج پژوهش چنین برمی آید که اختلالات یادگیری و مدیریت بهینه آن، به عوامل درون‌فردی و برون‌فردی بستگی دارد که در راستای پژوهش حاضر، ضمن بررسی آنها، سوالات پژوهش تحلیل شده و نتایج تحلیل بیانگر این بود که با آگاهی پیدا کردن نسبت به عوامل و جنبه‌های مدیریت استعداد در سازمان، می توان آن را تا حدی افزایش و بالتبع باعث افزایش عملکرد و کارایی در سازمان شد.

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، عملکرد شغلی، رضایت شغلی، نظام کنترلی.

^۱گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران. (mehrafshan.markazi@gmail.com)

۱. مقدمه

مدیریت استعداد، یکی از اصلی ترین مسائل پیش روی هر سازمان محسوب می شود. متأسفانه این جنبه از مدیریت سازمانی در کشور ما هم از فقر علمی و هم از فقر عملی رنج می برد. عدم آگاهی مدیران سازمان ها در خصوص لزوم و اهمیت مدیریت استعدادهای بالقوه و بالفعل کارمندان و منابع انسانی در اختیارشان، به یکی از چالش های برجسته در زمینه مدیریت سازمان ها بدل شده است.

اهمیت مدیریت استعداد نه تنها در سطح عملی و پس از به ثمر رسیدن، بلکه پیش از آن و به محض اعمال استراتژی مدیریت استعداد روشن می شود. وقتی پیش از ورود یک نیروی جدید، با کارمندان بالقوه یک سازمان در خصوص تعهد سازمان به اعمال یک استراتژی مدیریت استعداد صحبت شود، در حقیقت به آن نیروی جدید اطمینان خاطر می دهد که فرصت رشد و ارتقای حرفه ای برای او وجود خواهد داشت. تحقیقات اخیر نشان داده اند که وجود فرصت رشد و ارتقای شغلی و حتی فردی، اگر پیوسته و دائم باشد، یکی از اصلی ترین عناصر ایجاد انگیزه برای پیوستن افراد به سازمان ها و در ادامه ماندگاری و کارآمدی آن ها شمرده می شود.

در حقیقت نفس وجود یک استراتژی مدیریت استعداد می تواند اثرات روانی مثبتی از خود به جای بگذارد. واضح است در صورت عدم انطباق استراتژی با شرایط سازمانی و ماهیت فعالیت آن، اثر روانی آن نیز به تدریج کمرنگ شده و در طی زمان بی اهمیت تلقی خواهد شد. در نظر گرفتن مدیریت استعداد به عنوان فرآیندی پیوسته در طول زمان، یکی از اصلی ترین دیدگاه ها برای طراحی یک استراتژی مدیریت استعداد است.

جدای از عدم آگاهی، ناتوانی در اجرای درست و صحیح پایش و مدیریت استعدادهای نیز ضررهای جبران ناپذیری را به پیکر سازمان ها و شرکت ها وارد آورده است. از مدیریت استعدادها در بسیاری موارد صرفاً به عنوان جانشین پروری یاد می شود. و در نتیجه ترس از جانشین پروری در راستای حفظ مقام به یکی از گلوگاه های مهم رشد و توسعه سازمانی بدل می شود.

از طرفی، جهت ارزیابی عملکرد شرکت، سرمایه گذاران تمایل دارند به نتایج صورت‌های مالی مراجعه کنند. عملکرد فرآیندی است که از طریق آن یک سازمان عملکرد خود را برای مطابقت با استراتژی شرکت و استراتژی عملکردی در تحقق اهداف شرکت مدیریت می‌کند. هر شرکتی باید یک هدف کوتاه‌مدت داشته باشد که سودآوری است و یک هدف بلندمدت افزایش ارزش شرکت، از جمله برای شرکت‌های فعال در صنعت تولید، در بحبوحه رقابت شدید در صنعت تولید، اگر مدیریت به خوبی آن را مدیریت نکند، این صنعت در برابر مشکلات مالی آسیب پذیرتر خواهد بود (ملینداساری، ۲۰۲۲).^۱

عملکرد شرکت‌ها به روش‌های مختلفی اندازه‌گیری می‌شود که برای بقای سازمان‌ها ضروری است. یکی از آن روش‌ها از طریق بازگشت دارایی‌ها (ROA) بوده است که به ما امکان می‌دهد چشم‌انداز مدیر شرکت را درک کنیم و دیگری از طریق *Q Tobin* که فرصت‌های رشد سازمان را یعنی چشم‌انداز سرمایه‌گذاران بالقوه آینده نشان می‌دهد (گانی^۲، ۲۰۲۲). ارتباط مثبتی بین پاداش مدیران و عملکرد شرکت وجود دارد، که مبتنی بر نظریه نمایندگی است. تضادهای نمایندگی را می‌توان بین عامل (مدیران) و مالک (صاحبان اصلی) با طرح‌های جبرانی که عملکرد شرکت را با غرامت مرتبط می‌کند حل کرد. چنین ساختار جبرانی می‌تواند همچنین مدیران اجرایی را برای محدود کردن ریسک تشویق کند که به نوبه خود ارزش شرکت را افزایش دهند، این اتحاد به عنوان «پرداخت بر مبنای عملکرد» شناخته شده است. با افزایش دقت در تشخیص و ارزیابی صحیح‌تر، همسویی بین سهامداران و منافع مدیریتی قوی‌تر نیز می‌شود که شامل عملکرد عملیاتی و مالی می‌شود (آنتیپوا^۳، ۲۰۲۰).

در این پژوهش تلاش می‌کنیم نه تنها به مفهوم مدیریت استعداد بپردازیم، بلکه جنبه‌هایی از نحوه پیاده‌سازی صحیح آن را نیز بیان کنیم. در این راستا برشمردن ماهیت مدیریت استعدادها، برشمردن نقش بخش‌های مختلف سازمان در خصوص مدیریت استعدادها و نحوه عملیاتی سازی صحیح آن نیز مورد اشاره قرار خواهد گرفت. لذا با توجه به آنچه گفته شد هدف

¹ Tyasha Ayu Melynda Sari et al

² Gani

³ Antipova

پژوهش حاضر، بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی در شهرداری اراک در نیمه اول سال ۱۴۰۲ است. پژوهش دارای ۳ سوال به شرح زیر است:

۱. مسئولیت مدیریت استعداد بر عهده کیست؟
۲. فرآیندهای موجود در یک استراتژی مدیریت استعداد، چه فرآیندهایی هستند؟
۳. چرخه مدیریت عملکرد در سازمان و ارتباط آن با مدیریت استعداد در چیست؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد در حقیقت به عنوان تعهد یک سازمان به استخدام، به کارگیری، حفظ و بهبود با استعدادترین و ماهرترین نیروهای کار موجود در بازار کار قابل تعریف است. در واقع واژه مدیریت استعداد تمام فرآیندهای عملی و سیستم های مرتبط با حفظ و ارتقای کارآمدترین نیروی کار موجود را شامل می شود (برزگر، ۱۴۰۰).

نقطه مورد تاکید در نحوه نگاه به مدیریت استعداد، درست به مانند نحوه برخورد با نیروی جدید، توجه به فرآیندی بودن مدیریت استعداد است. در واقع مدیریت استعداد صرفاً یک شعار اساسنامه ای و ایستا نیست. مدیریت استعداد فرآیندی پویا است و در طی زمان و با عملیات و ساز و کارهای از پیش برنامه ریزی شده به مرحله اجرا می رسد.

مدیریت عملکرد^۱

مدیریت عملکرد سازمانی یکی از ابزارهای اصلی مدیران واحد منابع انسانی برای اطمینان از دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. در گذشته، مدیریت عملکرد تماماً مبتنی بر تجربیات مدیران منابع انسانی بود. اما امروزه در نتیجه استفاده از فناوری و دریافت بازخوردهای مستمر، مدیریت عملکرد کارکنان متحول شده است، به طوری که مدیران می توانند مشکلات آینده را بر اساس عملکرد فعلی کارکنان پیش بینی کرده و هر گونه اصلاحات لازم را برای حفظ و بهبود عملکرد آنان پیش از اینکه مشکلی رخ دهد، انجام دهند.

¹ Performance Management

در گذشته مدیریت عملکرد، فرآیندی سالانه بود، اما در حال حاضر به یک فرآیند مداوم تبدیل شده است. در واقع هدف مدیریت عملکرد در سازمان، اطمینان از کارکرد بهینه کارکنان در طول سال است. بنابراین هدف آن این است که هر گونه مشکلی را که عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برطرف کند. چرا مدیریت عملکرد مهم است؟ در اینجا ۲ دلیل ذکر می‌شود:

۱. مدیریت عملکرد، مکملی برای گزارشات بررسی عملکرد سالانه است. این فرآیند هم مدیران و هم کارکنان را در مورد آنچه در ارزیابی سالانه انتظار می‌رود آماده می‌کند.
۲. مدیریت عملکرد مداوم به کارکنان نشان می‌دهد که مدیران برای آنها ارزش قائل هستند. همچنین باعث می‌شود که آنها بیشتر از گذشته پذیرای دریافت بازخوردهای سازنده باشند.

اهداف مدیریت عملکرد

هدف اصلی مدیریت عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد سازمان با هدف تشویق و هدایت کارکنان برای افزایش بهره‌وری است. برای درک بهتر این هدف، می‌توانیم نگاهی به اهداف کلیدی آن بیندازیم:

- تعیین اهداف سازمانی برای تحقق چشم‌انداز سازمان
- ترویج فرهنگ کار در سازمان
- توانمندسازی کارکنان
- بهبود ارتباطات میان تیم‌ها
- شناسایی فرصت‌های رشد
- تعیین انتظارات از مدیران و از کارکنان
- ایجاد انگیزه برای کار موثرتر

نظام کنترلی

در هر سازمان و کسب و کاری به منظور کسب اطمینان لازم و معقول نسبت به حرکت در راستای نیل به اهداف سازمانی، نیازمند سیستم‌های کنترل داخلی هستیم. در غیاب سیستم کنترل داخلی اثربخش، تحقق اهداف و کمینه کردن رویدادهای غیرمنتظره بسیار مشکل خواهد بود. همچنین کنترل‌های داخلی مناسب باعث کارایی بالاتر، کاهش ریسک و افزایش اعتمادپذیری صورت‌های مالی و ارتقای سطح اطمینان نسبت به رعایت قوانین و مقررات خواهد شد (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۱).

کنترل‌ها را می‌توان به دو دسته کنترل‌های داخلی و کنترل‌های برون‌سازمانی تقسیم کرد که هر دو دسته از کنترل‌ها به برقراری توازن در اختیارات یا دیدگاه‌های گروه‌های ذینفع کمک میکند. کنترل‌های داخلی شامل مجموعه ابزارهای کنترلی سازمان‌ها و سهامداران آنها است، درحالی‌که کنترل‌های برون‌سازمانی به صورت قدرت بازار، محیط رقابتی یا تاثیرگذاری در تدوین مقررات دولتی کسب‌وکار، تعریف میشود (پورقربان، ۱۳۹۹). هنگامی که ضعف با اهمیتی در کنترل‌های داخلی وجود دارد، مدیران فرصت‌های بیشتری برای درگیرکردن در رفتارهای فرصت‌طلبانه دارند. بنابراین ساختار و ترکیب اعضای هیات مدیره شرکت‌ها به احتمال زیاد توانایی تاثیرگذاری بر فعالیت‌های کنترلی و عملکرد شرکت را خواهد داشت (استادی، ۱۳۹۹). همیشه این خطر وجود دارد که سیستم کنترل داخلی، قادر به پیشگیری و یا کشف گزارشات مربوطه نباشد. بعلاوه هر سیستم کنترل داخلی و حسابداری به دلیل توافق پنهانی بین کارکنان و یا تخلف صورت گرفته توسط مدیریت در برابر تخلف کارایی خود را از دست میدهد (خجسته و وادی زاده، ۱۴۰۰). کنترل داخلی فرآیندی است که توسط هیئت مدیره انجام می‌شود، در واقع نسبت به مدیریت و رهبری تحت نظر ایشان اطمینانی معقول ارائه می‌دهد که اهداف کنترل به دست آمده است، یعنی: (۱) اثربخشی و کارایی عملیات (۲) قابلیت اطمینان صورتهای مالی و (۳) اطاعت از قوانین و مقررات بنحو شایسته و مناسب انجام شده است (بالیوت^۱، ۲۰۲۲).

کنترل‌های داخلی در صورتی مؤثرتر قلمداد می‌گردد که محرک افشای متنی ریسک باشد، انتظار می‌رود که با وجود ضعف‌های کنترل داخلی، با احتمال بیشتری، سیستم کنترل داخلی

¹ Baliute

شرکت در تشخیص و افشای به موقع عوامل ریسک شرکت ناکارآمد باشد (کردستانی و محمدی نسب، ۱۴۰۲). هدف کنترل داخلی دور نگه داشتن شرکت‌ها از خطرات و تهدیدهایی است که می‌تواند به طور بالقوه به شرکت یا سازمان آسیب برساند. از نظر AICPA کنترل داخلی فرآیندی است که تحت تأثیر هیئت مدیره، پرسنل مدیریت و سایر واحدهای تجاری، که برای کسب اطمینان کافی در دستیابی به اهداف در مواردی مانند اثربخشی و کارایی عملیات، قابلیت اطمینان گزارشگری مالی، مطابقت با قوانین و مقررات قابل اجرا طراحی شده اند (فرناندیتیا، ۲۰۲۰).^۱

پیشینه پژوهش

- ون دن برینک (۲۰۱۳)، در مطالعه خود به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان پرداختند. در این مطالعه که در سازمانهای مرکزی حسابداری انجام شد، به این نتیجه رسیدند که فرآیندهای مدیریت استعداد، تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان دارد. این مطالعه با استفاده از رویکرد توصیفی و استنباطی انجام گرفت و توصیه شده تا فرآیندهای جذب، حفظ و توسعه کارکنان بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.
- بتکه و همکاران (۲۰۱۱)، به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک استعداد در سازمان در بهبود سطح کارایی و اثربخشی پرداختند. این مطالعه که با استفاده از روش مقطعی در میان کارکنان صف صورت گرفته بود، نشان داد که توجه لازم به فرآیندهای مدیریت استعداد توان بالایی در بهبود عملکرد کلی سازمانها داشته که در این راستا، سیاستگذاران باید با تدبیر خود سعی در بهره برداری از مزایای آن نمایند.
- صیادی، محمدی و نیک‌پور (۱۳۹۱)، در مقاله ای با نام بررسی رابطه میان مدیریت استعداد و رضایت شغلی، به بررسی اثرگذاری مدیریت استعداد در رضایت شغلی کارکنان ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی پرداختند. در تجزیه و تحلیل این مطالعه

¹ Fernanda Fernandhytia et al.2020

از دو سطح توصیفی و استنباطی بهره برده شده است. نتایج به دست آمده از این مطالعه نشان داد که مدیریت استعداد، ارتباطی مثبت و معنادار با رضایت شغلی کارکنان دارد.

- صفائی پور و پورقصاب (۱۳۹۲)، هم در مطالعه خود به بررسی نقش اثرگذار مدیریت استعداد بر رضایت شغلی کارکنان پرداختند. چرا که رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است و میتواند بهبود عملکرد را به دنبال داشته باشد و نیز احساس خشنودی فردی را به وجود آورد؛ با مطالعه ۱۵۰ مدیر و ۳۱۰ نفر از کارکنان به این نتیجه رسید که ارتباطی معنادار بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی وجود دارد.

- آزادی و عیدی (۱۳۹۴)، در مقاله ای با عنوان اثرات رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجیگری تعهد سازمانی (مطالعه موردی، کارکنان وزارت ورزش و جوانان) به بررسی تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان پرداختند که نتایج آزمون تحلیل معادلات ساختاری بر روی مدل پیشنهادی پژوهش نشان داد که مدل از برازشی خوب و قابل قبول برخوردار بود. فرضیه تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

۳. روش پژوهش

داده ها و اطلاعات پژوهش حاضر، از طریق مرور ادبیات مقالات مجلات و مقالات کنفرانس بازیابی شده است و اطلاعات اضافی از مخاطبین به صورت آنلاین، از طریق پلتفرم های رسانه های اجتماعی مانند فیس بوک و لینکدین و سایر شبکه های مجازی به دست آمد. در نهایت، از طریق آن روش ها، توسعه مختصری از مهمتری عوامل در تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی در شهرداری اراک شناسایی شد.

لذا پژوهش حاضر از نظر ماهیت از نوع توصیفی و از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. اجرای این نوع تحقیق می تواند صرفا برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرآیند تصمیم گیری باشد.

جامعه آماری پژوهش متشکل از مشاوران شهرداری، خبرگان، کارشناسان و اساتید محترم مدیریت و مدیریت شهری و علوم ارتباطات کشور ایران تشکیل شده است. این افراد به جهت تخصص های مختلف در موارد گفته شده و در برگرفتن طیف وسیعی از صاحب نظران و مدیران، میتوانند اطلاعات مناسب و ارزشمندی را در اختیار پژوهش حاضر قرار دهند. جهت حفظ اعتبار مدل، سعی شده است قسمت اعظم جامعه آماری از افرادی که سابقه فعالیت آنها در زمینه علوم شهری و ارتباطات است، انتخاب گردد. از این رو در پژوهش حاضر به منظور جمع آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع، از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتب موجود در این زمینه و از شبکه جهانی اینترنت استفاده شده است و در بخش میدانی پژوهش از مصاحبه با ۳۰ خبره در این حوزه جهت جمع آوری اطلاعات استفاده گردیده است.

۴. یافته های پژوهش

طبق یافته های پژوهش، نتایج نشان می دهد که تعداد شرکت کنندگان به طور مساوی خانم و آقا هستند و میانگین سنی آنها بین ۲۵ تا ۵۳ سال می باشد. در این بخش، بر اساس یافته های کیفی، به ۳ سوال اصلی پژوهش پاسخ داده شده است که در ادامه به تشریح هر کدام می پردازیم.

بررسی سوالات پژوهش

پاسخ سوال اول: مسئولیت مدیریت استعداد بر عهده کیست؟

پس از بازنگری و اصلاح دیدگاه در خصوص مدیریت، لزوم اجرایی کردن آن مطرح می شود. دیدگاه فرآیندی و بلندمدت به استراتژی مدیریت استعداد، این سوال را مطرح می کند که

مسئولیت مدیریت استعداد با کدام بخش سازمان است؟ و البته مسئولیت تبیین استراتژی مدیریت استعداد را چه کسی بر عهده خواهد گرفت؟

تعیین استراتژی مدیریت استعدادها

پیش از عملیاتی سازی مدیریت استعدادها، تعیین و تبیین استراتژی مدیریت استعدادها ضروری است. همانطور که بیان شد، بدون وجود یک استراتژی صحیح و جامع مدیریت استعداد، هر چند اثرات روانی مثبتی در نتیجه صرف وجود یک استراتژی مدیریت استعداد ایجاد می شود، اما این اثرات کوتاه مدت و در نهایت نیز به دلیل به نتیجه نرسیدن منجر به ایجاد یأس و ناامیدی می شوند. مهم ترین نکته در خصوص تعیین یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد در یک سازمان توجه به شرایط کنونی سازمان از یک طرف و شرایط ایده آل سازمانی از طرف دیگر است. با نگاه عمیق و کارشناسی به وضعیت کنونی سازمان از دید به موثر زیر می توان اولین گام را در راستای تعیین یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد برداشت:

۱. سطح استعداد موجود

۲. تعداد کارکنان مستعد

۳. تقسیم بندی استعدادهای بالقوه و بالفعل و بررسی و تعیین این عناصر در حالت ایده آل به بیان دیگر مهم ترین عوامل تعیین یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد شناسایی وضعیت کارمندان مستعد کنونی، تعیین شرایط ایده آل سازمان از لحاظ حفظ و نگهداری استعداد، و در نهایت ریل گذاری مسیری در راستای رسیدن از وضعیت کنونی به وضعیت ایده آل خواهد بود. در حقیقت استراتژی مدیریت استعداد به همین دلیل به عنوان یک استراتژی بیزینسی شناخته می شود، چرا که راهکاری بلندمدت و سیستمی برای حفظ نقاط مثبت و تغییر نقاط مورد توجه در زمینه نحوه برخورد با ماهرترین و بااستعدادترین کارکنان یک سازمان است.

مسئولیت عملیاتی سازی استراتژی مدیریت استعداد

همانطور که اشاره شد، بسیاری سازمان ها در دایره لغات سازمانی خود از فقر واژه مدیریت استعداد رنج می برند. این گونه سازمان ها از کلمات جایگزینی نظیر مدیریت سرمایه انسانی و یا مدیریت عملکرد استفاده می کنند و بر این عقیده اند که تفاوت در واژگان تنها یک نقطه

افتراق سطحی است. این سازمان ها معتقدند در نهایت تفاوتی در عملکرد آن ها با بقیه سازمان ها در زمینه مدیریت استعداد دیده نمی شود.

اما نکته مهم اینجاست که شواهد تجربی اخیر نشان داده اند، سازمان هایی که از واژگان درستی برای نام گذاری فعالیت ها و دپارتمان های خود استفاده می کنند، با احتمال بیشتری در دستیابی به اهداف مورد نظر هر فعالیت و هر دپارتمان موفق خواهند بود.

مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت عملکرد، در حقیقت به طور ضمنی مسئولیت مدیریت استعداد را متمرکز بر دپارتمان منابع انسانی می دانند. استفاده از واژه مدیریت استعداد اما تکیه بر نقش مدیریت سازمان در نحوه برخورد و پایش استعدادهای کارکنان دارد. به بیان دیگر با دیدگاه پیوسته و فرآیندی به مدیریت استعداد، مسئولیت اصلی مدیریت استعداد بر عهده مدیریت و یا مدیران اجرایی سازمان محسوب می شود. در این دیدگاه وزن بالایی به مدیران اجرایی جهت مدیریت استعداد کارمندان در طول عمر کاری آن ها در سازمان اختصاص می یابد.

در سطح کارشناسی، مسئولیت مدیران در زمینه مدیریت استعداد عموماً به عناصر زیر تقسیم بندی می شود:

۱. نقش و اهمیت مدیران اجرایی در فرآیند استخدام
۲. ارتقا و حفظ مستمر و دائم بهترین کارکنان

پاسخ سوال دوم: فرآیندهای موجود در یک استراتژی مدیریت استعداد

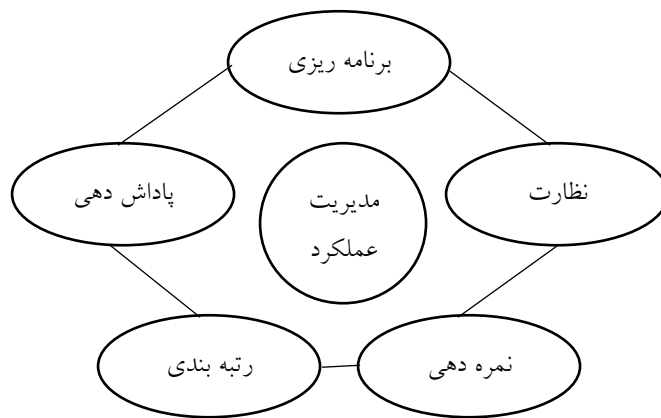
بدیهی است پس از شکل گیری یک دیدگاه ذهنی صحیح و مشخص شدن استراتژی بهینه مدیریت استعداد و روشن شدن مسئولین اعمال این استراتژی، نوبت به عملی سازی فرآیندهای مرتبط با استراتژی مدیریت استعداد می رسد. لازم به یادآوری نیست که فرآیندهای ذیل اصول کلی استراتژی مدیریت استعداد را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر با توجه به ماهیت شرکت و نحوه فعالیت آن و ترکیب نیروی کار موجود و ایده آل، فرآیندها قابل بازآرایی، اصلاح و در

برخی موارد حذف بوده و فرآیندهای مختص هر سازمان قابلیت طراحی و اجرا خواهند داشت.

- برنامه ریزی استخدام
 - ارتقای شرح وظایف نیروها، بازبینی و اصلاح نحوه گزینش و استخدام (فرم های استخدام نیرو، نحوه مصاحبه برای استخدام و...).
 - نظرخواهی تلفنی یا آنلاین از نیروهای حال حاضر
 - مصاحبه با نیروهای فعلی در مورد شرایط کنونی مدیریت استعداد
 - تحول در نحوه بررسی رزومه ها و سوابق افراد پیش از مصاحبه (تحول در غربال گری)
 - بازبینی و اصلاح نحوه ارائه پیشنهاد شغلی به افراد
 - بازبینی و اصلاح نحوه به توافق رسیدن در خصوص میزان حقوق
 - بررسی و اصلاح نحوه آغاز به کار نیروی جدید و فرایند انطباق دهی نیروی جدید با سازمان
 - آموزش حین نیروی کار با محوریت مدیریت و حفظ استعدادها
 - هدف گذاری و ایجاد مکانیزم بازخورد برای آگاهی از درستی مسیر (استراتژی مدیریت استعداد)
 - ایجاد فرآیندهای آموزش و هدایت نیروها توسط مدیر اجرایی و ایجاد ارتباط موثر بین مدیریت و نیروهای مستعد
 - ارتقای مستمر و دائمی نیروها
 - برنامه ریزی در خصوص مسیر شغلی نیروها (نحوه پیشرفت و ارتقا)
 - بررسی و بازبینی نحوه پایان همکاری با نیروها
- توجه به این نکته که موارد فوق الذکر صرفاً مواردی هستند که در اکثریت سازمان ها (و نه تمامی آن ها) در مورد مدیریت استعداد قابلیت بررسی دارند امری حیاتی است. فرآیندهای فوق، عموماً به عنوان گرانیگاه های اصلی و هسته های مرکزی تحول مدیریت استعداد سازمانی شناخته می شوند. حفظ دیدگاه پیوسته و بلندمدت در مواجهه با تغییر و اصلاح فرآیندهای دخیل در ایجاد یک استراتژی بهینه مدیریت استعداد از ضرورت بالایی برخوردار است.

پاسخ سوال سوم: چرخه مدیریت عملکرد سازمانی

چرخه مدیریت عملکرد بخشی از فرآیند یا استراتژی مدیریت عملکرد است. این چرخه، مجموعه‌ای از پنج مرحله برنامه‌ریزی، نظارت، بهبودبخشی، نمره‌دهی و پاداش‌دهی است. هر بار که بخواهید عملکرد کارکنان را مرور کنید، انجام تمام این مراحل ضروری است. این مدل به طور سنتی در یک جدول زمانی یک ساله اجرا می‌شود، اما برخی سازمان‌ها بر این باور هستند که بررسی‌های مکرر باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. از مزایای استفاده از این روش می‌توان به افزایش رقابت‌پذیری، انعطاف بیشتر سازمان و انگیزه بیشتر کارکنان اشاره کرد.



شکل ۱. پنج مرحله ضروری در مدیریت عملکرد

برنامه‌ریزی

این مرحله شامل تعیین اهداف کلی سازمان و همینطور اهداف فردی کارکنان و اطلاع دادن این اهداف به آنها است. شما همچنین می‌توانید به هر یک از این اهداف یک درصد اختصاص دهید تا بتوانید از آنها برای ارزیابی دستاوردهای کارکنان خود استفاده کنید.

نظارت

در این مرحله است که مدیریت مداوم عملکرد مطرح می‌شود. مدیران باید با استفاده از ابزارهای مختلف، عملکرد تیم‌های خود را ردیابی کرده و هر زمان که لازم بود دست به اصلاحات بزنند. با این حال، اگر این نظارت فقط یک یا دو بار در طول سال انجام شود، چندان مؤثر نخواهد بود. توصیه می‌شود که مدیران به صورت ماهانه یا فصلی با کارمندانشان ملاقات کنند تا پیشرفت‌ها را بررسی کنند و در صورت نیاز به کارکنان خود در حل مشکلاتی که ممکن است به وجود آمده باشد، کمک کنند.

بهبودبخشی

در این مرحله با استفاده از داده‌های بدست آمده در مرحله نظارت، راهکارهایی برای بهبود عملکرد کارکنان ارائه می‌شود. این راهکارها ممکن است شامل شرکت در دوره‌های آموزشی یا ماموریت‌های کاری آموزشی باشد. در هر صورتف این بهبودبخشی نیازمند ارائه بازخوردهای دقیق به کارکنان و ارتباط مؤثر مدیران با آنهاست.

نمره‌دهی

در پایان سال، مدیریت و کارکنان گرد هم می‌آیند تا عملکرد سال قبل را بررسی کنند و ببینند آیا اهداف محقق شده است یا خیر. عملکرد هر یک از کارکنان باید به صورت دوره‌ای نمره‌گذاری شود. این کار برای درک وضعیت عملکرد آنها و اعمال تغییرات لازم بر اساس آن، ضروری است.

پاداش‌دهی

مرحله نهایی چرخه مدیریت عملکرد، پاداش‌دهی است. تشخیص عملکرد خوب و پاداش‌دهی مناسب، بخش مهمی از فرآیند مدیریت عملکرد جهت تشویق مشارکت کارکنان است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. زیرا مهم‌ترین مرحله برای حفظ و افزایش انگیزه کارکنان است. این پاداش‌دهی می‌تواند یک تشکر ساده، تشویق رسمی یا بخشی از برنامه پاداش‌دهی به کارکنان باشد.

بهترین روش‌های مدیریت عملکرد

تنها راه اطمینان از موفقیت مدیریت عملکرد، برخورد با آن مانند یک فرآیند مستمر و در حال تحول است که از طریق روش‌های زیر انجام می‌شود:



شکل ۲. بهترین روش‌ها برای مدیریت عملکرد موثر

داشتن یک استراتژی خوب برای مدیریت عملکرد

برخی از سوالات کلیدی که در یک برنامه مدیریت عملکرد مناسب به آنها پاسخ داده می‌شود، عبارتند از:

- هر چند وقت یکبار عملکرد کارکنان ارزیابی می‌شود؟ هفتگی، ماهانه یا فصلی؟
- چه سیستم‌هایی برای این ارزیابی‌ها در دسترس هستند؟ ابزارهای ردیابی و تجزیه و تحلیل احساسات کارکنان، بررسی خودکار نبض کارکنان، جلسات رو در رو؟
- نحوه دریافت بازخورد در مکالمات چگونه خواهند بود؟
- ارزیابی بازخوردها چگونه صورت خواهد گرفت؟

فرهنگ ارتباطات آزاد و موثر

نظارت مستمر می‌تواند به شروع گفتگو در مورد مسائل مربوط به کارکنان کمک کند. احساس منفی یا عملکرد ضعیف یک کارمند تنها زمانی قابل حل است که ارتباطات در سازمان بدون محدودیت و شفاف باشد. تعهد به فرهنگ ارتباطات یک مسئولیت گسترده در سراسر سازمان است که از مدیریت عالی شروع می‌شود و در همه سایر بخش‌ها اجرا می‌شود.

ارتباطات شفاف شامل موارد زیر است:

- آنچه دقیقاً از کارمندان انتظار دارید با آنها به اشتراک بگذارید.

- آموزش کارکنان برای رسیدن به حداکثر پتانسیل خود از طریق اهداف قابل اجرا.
- دادن بازخوردهای قابل اجرا به کارمندان، نه بازخوردهای کلی.
- تاکید بر پاداش‌های موجود برای دستیابی به اهداف موفق.

نظارت مستمر

لازم است بدانید که منظور از نظارت مستمر، نظارت بر هر حرکت و عملکرد کارکنان نیست. در واقع در اینجا منظور نظارت بر پیشرفت کار و نتایج ارائه شده توسط کارکنان است. همچنین، با توجه به روحیات کارکنان، از طریق روش‌هایی همچون مشاهده، تعامل، و با کمک ابزارهای تجزیه و تحلیل روحیات کارمندان، مدیران می‌توانند شرایط روحی تیم‌های خود را ارزیابی کنند. این به مدیران این امکان را می‌دهد که به محض بروز مشکل، آن را برطرف کنند. برای اجرای همه این عناصر در یک استراتژی مدیریت عملکرد موفق، مجموعه‌ای از سیستم‌های اتوماسیون مدیریت عملکرد برای انتخاب وجود دارند. این راه‌حل‌ها می‌توانند چندین عملیات را که به طور سنتی بر فرآیندهای دستی و همچنین نظارت و دریافت بازخورد متکی بودند، ساده کنند.

۵. نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی در شهرداری اراک بود. با برگزاری جلسه توجیهی و کسب رضایت آگاهانه از جامعه آماری جهت شرکت در فرآیند پژوهش از آنان خواسته شد در نهایت دقت و صداقت به سوالات مصاحبه‌کننده پاسخ دهند. در نهایت پس از تکمیل سوالات و اتمام فرآیند مصاحبه، خروجی‌های مورد نظر استخراج و در قالب سه سوال کلی مورد بررسی قرار گرفت که در بخش قبلی، تشریح گردیدند.

۵ نکته مهم در خصوص استراتژی مدیریت استعداد

باید به یاد داشت که مدیریت استعداد یک استراتژی بیزینسی است. لزوم در نظر گرفتن آن در هنگام تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان از اهمیت بالایی برخوردار است. به بیان دیگر

مدیریت استعداد نیروها، دیدگاهی است که باید در اکثریت قریب به اتفاق فرآیندها و فعالیت های سازمانی جاری و ساری باشد.

جذب و حفظ نیروهای مستعد، وظیفه تک تک اعضای هر سازمان شمرده می شود، اما به طور خاص مدیران اجرایی بار اصلی این مسئولیت را بر دوش می کشند. و مدیران اجرایی بدون در نظر گرفتن نقش دپارتمان منابع انسانی قادر به اجرایی کردن استراتژی مدیریت استعداد ایده آل نخواهند بود. عملیاتی کردن یک استراتژی مدیریت استعداد بهینه نیازمند توجه دقیق به موارد زیر است:

نقش تمامی بخش های سازمان در اجرایی کردن استراتژی مدیریت استعداد با تکیه اصلی بر مدیریت اجرایی

ایجاد بسترهای لازم برای آموزش دیدن نیروهای مستعد و ایجاد آمادگی در آن ها برای ارتقای شغلی

ارتباط دائمی مدیریت سازمان با نیروهای مستعد، برنامه ریزی برای نحوه پیشرفت آن ها پایش درجه و شدت تاثیرگذاری استراتژی مدیریت استعداد موجود و ایجاد مکانیزم های بازخورد^۱

استفاده از سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی^۲ به منظور بررسی مسیر شغلی نیروهای مستعد و مدیریت فرصت های در دسترس آن ها (مخصوص سازمان های بزرگ).

لذا آنچه مدیریت استعداد را از روش های سنتی مدیریت منابع انسانی متفاوت می سازد، این است که مدیریت استعداد، رویکردی بسیار پیشرو دارد. بدین ترتیب که ابتدا برنامه های تجاری، مأموریت ها و اهداف شرکت، مورد بررسی قرار می گیرد تا نیازهای آینده شرکت شناسایی شوند.

بنابراین، استراتژی مدیریت استعداد به جای اینکه به بهترین گزینه برای موقعیت شغلی فعلی فکر کند، اساساً تلاش می کند تا ببیند نیازهای آینده برای آن موقعیت شغلی چه خواهد بود. البته،

¹ Feedback

² HRIS

این استراتژی نباید با نیاز به استخدام نیروی جدید در آینده اشتباه گرفته شود. بلکه بدین معناست که چه اقداماتی باید انجام شود که کارمندان فعلی بتوانند آموزش ببینند و دانش خود را افزایش دهند تا در آینده بتوان از توانایی‌های توسعه یافته آن‌ها استفاده کرد. بنابراین این استراتژی به دنبال حفظ کارمندان و ایجاد فضایی برای داشتن کارمندان وفادار است. از طرفی شما الان به نیروی انسانی نیازمند هستید. هرچه حضور فرد مناسب به عقل بیفتد، کار شما با مشکل مواجه می‌شود. بنابراین نمی‌توانید یک ماه برای پیدا کردن نیروی جدید وقت صرف کنید. باید یک طرح راهبردی داشته باشید که بتوانید با یک روند ثابت، به دنبال استعداد بگردید.

شاید رسیدن به این طرح راهبردی در کوتاه مدت هزینه زیادی برای شما داشته باشد، اما در طولانی مدت برای شما ارزش آفرین است؛ چراکه می‌دانید از کدام مسیر می‌توانید سریعتر به نیروی جدید با استعداد برسید. پس مدیریت استعداد را دست کم نگیرید.

۶- منابع

- آزادی، رسول و عیدی، حسین (۱۳۹۴). اثرات رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجیگری تعهد سازمانی (مطالعه موردی، کارکنان وزارت ورزش و جوانان)، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۲، شماره ۸، صص ۱۱۲۴-۱۱۲۴.
- استادی، بختیار. صدری، مسعود. (۱۳۹۹)، شناسایی و اولویت بندی شاخصهای ارزیابی عملکرد شرکتهای دانش بنیان. نوآوری و ارزش آفرینی، پاییز و زمستان ۱۳۹۹، شماره ۱۸ رتبه ب (وزارت علوم/ISC 12)، صفحه از ۶۹ تا ۸۰.
- برزگر، قدرت الله. حساس یگانه، یحیی. حسنی همت آبادی، نسیم. (۱۴۰۰)، پیامدهای گزارشگری مالی متقلبانه بر منابع انسانی شرکتها. دو فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۳، شماره ۴، بهار و تابستان ۱۴۰۰. صفحات ۱۲۷ تا ۱۴۴.
- رحمانی، علی. رسولی، ندا. (۱۴۰۱)، تاثیر عوامل ناشی از ساختار سیاسی-اقتصادی کشور بر میزان چسبندگی هزینه‌های شرکتها. پژوهشهای حسابداری مالی و حسابرسی، دوره ۱۴، شماره ۴ (پیاپی ۵۶)، زمستان ۱۴۰۱، صفحه ۶۹ تا ۸۰.

- پورقربان، علیرضا. نیکبخت، محمدرضا. (۱۳۹۹)، ارائه مدل چسبندگی هزینه‌ها بر اساس سرمایه فکری. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال نهم، شماره ۳۳، بهار ۹.
- خجسته، علیرضا. وادیزاده، کاظم. (۱۴۰۰)، نقش بازدارندگی تقلب کنترل‌های داخلی و واحد حسابرسی داخلی. فصلنامه پژوهشی حسابرسی حرفه‌ای، سال دوم، شماره پنجم، زمستان ۱۴۰۰.
- کردستانی، غلامرضا. محمدی نسب، سید محسن. (۱۴۰۲)، تأثیر اثربخشی کنترل‌های داخلی بر افشای ریسک در متن گزارش‌های مالی. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، دوره ۱۵، شماره ۱ (پیاپی ۵۷)، بهار ۱۴۰۲.
- صفائیپور، محسن و نادکی پورقصاب، ندا (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی شرکت نفت و گاز کارون، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیکپور، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵.
- Antipova, Lidia. Ksenofontova, Ekaterina. Kuritsyna, Natalia. (2020), Refined Classification of Personnel Costs with the Allocation of an Additional Classification Feature. SHS Web of Conferences 93, 03002 (2021).
- Bethke-Langenegger, P.; Mahler, P. & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of Talent Management Strategies'. European Journal of International Management, 5(5), pp. 524-539.
- Baliute, Asta. Stundziene, Alina. (2022), Personnel Costs and Labour Productivity. Economies 2022, 10, 31. doi.org/10.3390/economies10020031, 26 January 2022.
- Van den Brink, M.; Fruytier, B. & Thunnissen, M. (2013). Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies'. Human Resource Management Journal, 23(2), pp. 180-195.
- Fernandhytia, Fernanda. Muslichah. (2020), The effect of internal control, individual morality and ethical value on accounting fraud tendency. Media Ekonomi dan Manajemen, Volume 35 Issue 1, January 2020, 112-127.
- Gani, Lindawati. Lianny, Leo. Shauki, Elvia R. (2022), Strategy and cost stickiness under different managerial abilities. Evidence from Southeast Asia, Cogent Business & Management, 30 Nov 2022.
- Melynda Sari, Tyasha Ayu. Moh Baqir, Ainun. Sa'diyah, Halimatus. (2022), Financial resources and corporate performance. Jurnal Sustainable, Vol. 02, No. 1,