

نویسنده: سید مسعود همایونفر

در شرایطی که فضای کسب و کار حاکم بر سازمان ها و بنگاه های اقتصادی کشور، همچنان از پیچیدگی ها و دشواری های فراوانی برخوردار است، مدیران منابع انسانی با چالش های متعددی مواجه هستند که شاید سطح دستمزدها، استخدام موقت، نظام پاداش و موضوعاتی از این قبیل را از شایع ترین چالش ها بتوان برشمرد. اما با توجه به نقش پر اهمیت کارکنان در سلامت و رشد سازمان ها، می توان گفت که برنامه های مدیریت استعدادها و توانمندسازی مدیران حرفه ای منابع انسانی برای مدیریت مسئولانه افراد مستعد، از مهم ترین چالش های این حوزه به شمار می رود.

فرهنگ سازمانی جذاب که بتواند تعلق و وفاداری کارکنان را افزایش دهد، دسترسی به منابعی که مناسب ترین افراد را کشف کند و در اختیار سازمان بگذارد، توانائی در جذب و استخدام بهترین استعدادها، پرورش مدیران و رهبران و توسعه مهارت آنها، از جمله موضوعاتی است که بیشترین توجه مدیران منابع انسانی را به خود جلب کرده است.

بسیاری از سازمان های کشورمان، طی دو دهه اخیر، دوره گذار را طی می کنند، گذار از تلقی هزینه بودن کارکنان به نگاه سرمایه ای، که نوعی تفکر استراتژیک به شمار می رود. امروزه امکان اجرای بسیاری از فرایندهای وقت گیر امور کارکنان، به کمک فناوری اطلاعات فراهم شده است و در نتیجه مدیران منابع انسانی فرصت بیشتری در اختیار دارند تا بر موضوعات استراتژیک مرتبط با توسعه استعدادها متمرکز شوند، موضوعاتی از قبیل ساختن فرهنگ قوی رهبری که بتواند تمامی ظرفیت ها را برای ایجاد تعلق در افراد با استعداد و نگهداری و کاهش نرخ خروج آنها بکار گیرد.

با توجه به اینکه مدیریت کارکنان مستعد، در صدر دغدغه های مدیران ارشد سازمانها قرار گرفته است، نقش مدیران منابع انسانی در این زمینه از هر زمان دیگری حیاتی تر به نظر می رسد. اهمیت پرداختن به جنبه های انسانی، رو به افزایش است و لازم است که مدیران منابع انسانی، پرداختن به جذب، نگهداری و توسعه کارکنان را در اولویت قرار داده و یک موضوع حاشیه ای در کنار سایر وظایف خود تلقی نکنند، بلکه آن را محوری ترین موضوعی بدانند که می تواند حوزه مدیریت منابع انسانی را برای سازمان ها ارزشمند سازد. باید اطمینان داشت کارکنان مستعدی که تعلق سازمانی دارند، همان کارکنان بهره ور هستند و اگر بتوان تمام ظرفیت های آنها را بکار گرفت، برای سازمان ثروت می آفرینند و اهداف آن را محقق می سازند. اما این کار ساده ای نیست. مدیران حرفه ای منابع انسانی با وجوه مختلف و متعدد تعلق سازمانی، از ویژگی های کلان محیط کار تا نکات ریز اجرائی، و با مواردی از قبیل چگونگی رفتار متقابل کارکنان با یکدیگر و با مدیران، که از پیچیدگی ها و ظرافت های خاص خود برخوردار است، آشنا هستند.

نقش برنامه های نرم افزاری و تحلیل اطلاعات، در سالهای اخیر توجه بسیاری از مدیران منابع انسانی را به خود معطوف داشته است و این در حالی است که آنها در اکثر موارد از تحلیل هائی که درک و تصویر روشنی از روندهای محیط کار ارائه دهند، محروم بوده اند و نرم افزارهای بکار گرفته شده نیز کارآیی لازم را نداشته اند. بررسی ها نشان می دهد که نرم افزارهای مناسب در مدیریت استعدادها، نگهداری، ایجاد تعلق سازمانی و مدیریت خروج، نقش کلیدی ایفا می کنند و اثر بخشی برنامه ها را ارتقاء می دهند. برای

غلبه بر چالش‌ها و عبور سریع‌تر از مرحله گذار و حرکت به سمت ایفای نقش استراتژیک، بکارگیری فناوری‌های نوآورانه برای برنامه‌ریزی بهتر محیط کار، بسیار ضروری است. نخستین و ساده‌ترین گام در کاهش نرخ خروج، تحلیل آمار و اطلاعات و شاخص‌های مرتبط با نگهداری کارکنان است.

سازمان‌ها، صرف‌نظر از اینکه باور داشته باشند که رهبران زاده می‌شوند یا ساخته، باید روی بهترین کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند و مهارت‌های رهبری را در آنها توسعه دهند. صحبت از آموزش‌های پیشرفته تحصیلی نیست، این آموزش‌ها خوب اند، ولی در بهترین حالت، ابزارها را آموزش می‌دهند. آموزش واقعی، غرق کردن بهترین کارکنان در محیط واقعی رهبری است، تا با رهبران برجسته سر و کار داشته باشند و بطور مستقیم با موضوعات اساسی برخورد کنند و در عمل مهارت‌ها را فراگیرند. این سرمایه‌گذاری بزرگ و ارزشمندی است، ضمن اینکه یک برنامه‌ریزی بلندمدت نیز محسوب می‌شود. مدیران منابع انسانی باید بهترین تیم‌هایی را که می‌توانند سازماندهی کرده و سپس برای توسعه آنها سرمایه‌گذاری کنند. کارکنان، قدر این سرمایه‌گذاری را بخوبی می‌دانند و ثمره آن را، هم سازمان و هم کارکنان، به‌طور مشترک برداشت کرده و از آن بهره‌مند خواهند شد. تنها در شرایطی که فرهنگ سازمانی بر پایه همکاری شکل بگیرد، رهبران سازمان در بهترین شرایط عملکردی خود قرار خواهند گرفت. تشویق و تقدیر از موفقیت‌های فردی، لازم است اما کافی نیست. فقط در فضای همکاری است که سازمان می‌تواند رهبران در حال توسعه داشته باشد، رهبرانی که با یکدیگر همکاری می‌کنند تا دیگر کارکنان را ارتقاء دهند و آنها را در حلقه رهبری وارد کنند.

انتظار می‌رود که رهبران سازمان، در برقراری ارتباط، قوی عمل کنند، اما اغلب چنین نیست. شیوه‌های برقراری ارتباط از تنوع زیادی برخوردارند، شیوه‌ای که در یک سازمان موفق است در سازمان دیگری ممکن است موفق نباشد. یکی از الزامات توسعه فرهنگ سازمانی، قائل شدن اهمیت برای مهارت‌های ارتباطی، آموزش کارکنان و رفع تعارض در رفتارهای ارتباطی است، قبل از این که اتفاقات ناخوشایندی رخ دهد. آنها که در برقراری ارتباط مهارت دارند، در تیم‌سازی و ایجاد اعتماد موفقند، و آنها که فاقد مهارت‌های لازم هستند، به شک و تردید و بلاتکلیفی در سازمان دامن می‌زنند.

در نهایت اینکه رهبران باید پاسخگو باشند. کفایت نمی‌کند که بگویند از وقتی که آمده‌اند همین‌طور بوده است و این مشکل آنها نیست. آنها باید مشکلاتی را که لازم است حل کنند، از آن خود بدانند و مسئولیت شکست‌هایشان را هم بپذیرند، تا به‌هنگام تحقق وعده‌ها و دست‌یابی به اهداف و طرح موفقیت‌ها، مورد وثوق و اعتماد دیگران قرار گیرند. در تربیت کارکنان مستعد و توسعه مهارت‌های رهبری آنها، باید به پاسخگوئی و مسئولیت‌پذیری هم توجه جدی داشت.