[آسان داک](http://www.asandoc.com/) (www.Asandoc.com)

ایجاد ارزش افزوده با چابکی یادگیری

نحوه شناسایی و توسعه کارکنان با پتانسیل بالا

زمانی بود که تجربه غنی کارکنانی که برای سازمان های بسیاری و در صنایع مختلفی کار می کردند، موجب می شد تا در تقاضای پست جدید به مشکل بربخورند. "به نظر میرسد که این فرددر یک کار بند نمی شود " ، و یا "آنها به نظر نمی رسد که تصمیم شان را گرفته باشند کهچه کاری می خواهند انجام دهند": این جملات بخشی از نگرش های سنتی آن زمان بود.

گذشته، گذشته است. هم اکنون شرایط پس از دوران رکود جهانی است، جاییکه سازمان ها مجبور هستند تا در خصوص استراتژی های مدیریت منابع انسانی شان تجدید نظر کنند. همانقدر که پیچیدگی ها و پویایی های بازار افزایش می یابد، اهمیت چابکی سازمانی بیشتر می شود. به منظور آنکه سازمان ها به قدر کافی برای بقا آماده باشند و تحت شرایط بازارهایی که به سرعت در حال رشد است دوام بیاورند، سرمایه انسانی شان،-پایه و اساس مزیت رقابتی- باید بر همین اساس عمل کند.

تمرکز باید بر انتخاب، توسعه، بکارگیری نیروی کاری باشد که مشتاقند و می توانند در یادگیری مستمر همراه شوند، برای مثال، نیروی کاری که چابکی یادگیری بالایی دارد. این امر بخصوص برای کارکنان با پتانسیل بالا درست است – آنهایی که ابزارهای بسیار مناسبی برای رسیدن سازمان به مزیت رقابتی هستند.

در مقابل با ماهیت نظریه های قدیمیکه شما از آن آگاه هستید، احتمال دارد، افرادیکه بیشتر زمان کاری شانرا در یک سازمان بامجموعه صنعتی گذرانده باشند دانش و پایه مهارت های محدودی داشته باشند. داشتن تجربیات گسترده موجب بکارگیری بهتر آنها و انتقال یادگیری های قبلی به شرایط جدید می شود.

بالاتر و فراتر از پیش بینی های اولیه بر اساس عملکرد شغلی

روندهای جمعیت شناختی که به سرعت در حال تغییر است و همراهی کارکنان از جمله ویژگی های اقتصاد پس از رکود هستند که سازمان ها را وادار می سازد تا تایید کنند که توسعه چابکی یادگیری کارکنان عاملی حیاتی است، این امر بدلیل ماهیت غیر قابل پیش بینی بودن شایستگی هایی است که مرتبط با نحوه برخورد با چالش های آتی کسب وکار است. این سوال باقی می ماند که چرا و چگونه این عوامل در فعالیت های روزمره و ارزیابی های همیشگی دخیل می شوند.

نیکی درایز از مرکز تحقیقات دانشگاه لوون ، در مطالعات سازمانی بلژیک ، و تیم واتیلبورق و رولند پرمانز هر دو از دپارتمان کار و روانشناسی سازمانی در دانشگاه ویرجی، بروسل ، بهترین منافع سازمانی را بررسی می کنند که برخی از اشکال ارزیابی چابکی یادگیری را در بردارد که مرتبط با شناسایی بالقوه و فرایند های توسعه است. مطالعه آنها حوزه ای را آزمون می کند که شاخصی برای چابکی یادگیری است و امکان پیش بینی را می دهد که قابلیت های فراتر از پیش بینی های اولیه برای عملکرد شغلی دارد. به طور خلاصه، ارزش افزوده چابکی یادگیری در ارزیابی های پتانسیل کارکنان در خصوص عملکرد شغلی بدست می آید. (درایس و همکاران 2012).

در عمل، عملکرد شغلی هر فرد، همچنان پایه و اساس شناسایی فرایندهای با پتانسیل بالا در بسیاری از سازمان هاست. با این حال، معدود مطالعاتی نیز هستند که می توانند عملکرد فعلی در این جحوزه را از عملکرد های شخصی تمیز دهند. بسیاری از مدیران و مجریان اشتباه میکنند چرا که تمایل دارند همچنان از مهارت هاییاستفاده کنند که آنها را در مرتبه اول موفق کرده است، نه اینکه مهارتهای جدیدی را بیاموزند. این امر منجر به این دیدگاه می شودکههمه قابلیت های بالا موجب عملکرد بالا می شوند، ولی واقعیت آن است که همه عملکرد های بالا لزوما پتانسیل بالایی ندارند. نیکی درایس و همکارانش به این نتیجه می رسند که اگرچه عملکرد بالا ممکن است پیش شرطی برای شناسایی پتانسیل بالا باشد، چابکی یادگیری، معیار برجسته ای برای جداسازی پتانسیل بالا از پتانسیل غیر بالاست.

ضرورت اطمینان یافتن از تعهد کارکنان

سازمان ها نه تنها باید از عملکرد و چابکی یادگیری پتانسیل های بالایشان اطمینان حاصل کنند، بلکه از تعهدنیروهایشان نیز باید مطمئن باشند. برای رسیدن به تعهد بالاتر، سازمان ها باید روابط استخدامی شان را با پتانسیل های بالایشان بر اساس مزایای متقابل تنظیم کنند. مطالعات قبلی روی مدیریت استعداد بر مزایای ادراک شده، تاکید دارد که به عنوان پتانسیل های بالا شناسایی شده اند:

* داشتن امنیت شغلی بالا
* پیشرفت سرعتر به نسبت همکاران
* مسیر شغلی موفق تر در حالت های سنتی (برای مثال پرداخت و ترویج) و
* انجام رفتارهای ترجیحی[[1]](#footnote-2)

سازمانها باید محرک هایی در ذهن داشته باشند که سیستم های مدیریت استعدادشان را طراحی کنند. اگر دستاوردهای بالقوه بالایی وجود داشته باشد که منجر به مزایای رقابتی ماندگار برای سازمان ها شود، سپس این کارکنان مشتاق خواهند بود که در سازمان باقی بمانند.

با توجه به مزایای تنوع مسیر شغلی، محققان بیان می کنند که اگر سازمان ها بخواهند که نیروی کاری با چابکی یادگیری بالا داشته باشند، باید مداخلات منابع انسانی را معرفی کنند که موجب افزایش تنوع شغلی شان شده و آنها را به جلو هدایت کند. برای مثال، سازمان هایی که درجه ای از تنوع نهادی را در نیروهای کاری دارند، قطعا افرادی را استخدام می کنند که در سازمان ها و صنایع مختلفی کار کرده اند و یا کارکنان فعلی را حفظ می کنند که توانایی چرخش در قسمت های مختلف سازمان را داشته باشند.

ارزیابی شایستگی وضعیت نهایی[[2]](#footnote-3)در ارزشیابی های عملکرد

سازمانهابا تخصیص دادن برنامه های گردش شغلی و یا نیروهایی که وظایف میان بخشی را انجام می دهند، تنوع وظیفه ای کارکنانشان را ارتقا می دهند. بعلاوه سازمان ها باید از این حقیقت آگاه باشد که حتی در برنامه هایی افزایش پتانسیل کارکنان نیز می توانند عاملی برای ایجاد موانع یادگیری باشند،. فشار بر روی روندهای بسیار سریع و یا بسیار کند، فقدان فرصتهای توسعه ای و موانع زمانی، مکانی و بودجه ای همه می تواند موانعی باشد که در پشت برنامه های توسعه پتانسیل بالا، جهت انتقال چابکی یادگیری به رفتارهای یادگیرنده شغلی، پنهان شده است.

ارزش نسبی منظم بودن[[3]](#footnote-4)، شایستگی های وضعیت نهایی در پیش بینی پتانسیل نیروی کار، بسیار به درجه ای وابسته است که شرکت ها سالیان سال است برای ارزیابی بدان مشغولند و نیز به درجه ای که این ارزیابی می تواند توسعه پیدا کند و همچنین دوره زمانی مرتبط با آنوابسته است. پیشنهاد آن است که از ارزیابی های شایستگی وضعیت نهایی، در ارزیابی عملکرد و ارزیابی های چابکی یادگیری در رویه هایی با شناسایی پتانسیل های بالا استفاده کرد. این امر به سازمان ها کمک می کند که کاندیداها را بهتر شناخته و ریسک انحرافات اثر هاله ای را کاهش دهند.

باکس های بنفش:

اگرچه عملکرد بالا ممکن است پیش شرط شناخته شدن پتانسیل بالا باشد، چابکی یادگیری معیار مشخصی برای جداسازی پتانسیل بالا از پتانسیل های غیر بالاست.

بسیاری از مدیران و مجریان اشتباه میکنند چرا که تمایل دارند همچنان از مهارت هایی استفاده کنند که آنها را در مرتبه اول موفق کرده است، نه اینکه مهارتهای جدیدی را بیاموزند.

پیشنهاد:

این مطالعه بر اساس نقش چابکی یادگیری و تنوع مسیر شغلی در شناسایی و توسعه کارکنان با پتانسیل بالا توسط نیکی درایز، تیم وانتیلبورق و رولند پرمانز نوشته شده است. مطالعه آنان در نمونه ای از هفت سازمان الگو در حوزه شناسایی و کاربرد قابلیت های بالا انجام شده است که حوزه ای را آنزمون میکند که اندازه گیری چابکی سازمانی می تواند با شناسایی پتانسیل های بالا پیش بینی شود و عملکرد شغلی را فراتر از پیش بینی های پایه ای انجام دهد. آنها همچنین بررسی می کنند که آیا چابکی یادگیری کارکنان می تواند توسط سازمان ها با ایحاد تنوع در مسیر شغلی و انطباق کارکنان افزایش پیدا کند یا خیر.

1. Preferential treatment [↑](#footnote-ref-2)
2. End-state [↑](#footnote-ref-3)
3. regular [↑](#footnote-ref-4)