

۱. چرا توسعه مستمر کارکنان در محیط کسب و کار امروز تا این حد حیاتی است و سازمان‌هایی که به آن توجه می‌کنند چه مزایایی کسب می‌کنند؟

در محیط کسب و کار پرشتاب امروزی که با تغییرات سریع فناورانه و تحولات مداوم بازار همراه است، توسعه مستمر کارکنان به یک عامل حیاتی برای حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها تبدیل شده است. سازمان‌هایی که به صورت همزمان بر توسعه نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمانی تمرکز می‌کنند، می‌توانند تا ۳۰ درصد رشد درآمد بیشتری را نسبت به رقبای خود تجربه کنند. این تمرکز نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با نیازهای متغیر بازار همگام شوند، بلکه توانایی آن‌ها را برای نوآوری، افزایش بهره‌وری و حفظ استعدادهای کلیدی بهبود می‌بخشد.

۲. وضعیت فعلی توسعه کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها چگونه است و چه نقاط ضعفی در آن مشاهده می‌شود؟

بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها همچنان از رویکردی پراکنده و غیریکپارچه در زمینه توسعه کارکنان پیروی می‌کنند که اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های آموزشی را به شدت کاهش می‌دهد. در زمینه مدیریت عملکرد، شکاف قابل توجهی بین درک مدیران منابع انسانی و تجربه واقعی کارکنان وجود دارد؛ به عنوان مثال، تنها ۶ درصد از متخصصان منابع انسانی معتقدند که کارکنانشان بازخورد رسمی دریافت نکرده‌اند، در حالی که این رقم از دیدگاه کارکنان به ۲۶ درصد می‌رسد. همچنین، ۵۶ درصد از کارکنان تنها یک یا دو بار در سال بازخورد دریافت می‌کنند. در حوزه آموزش و توسعه نیز اختلاف نظرهای چشمگیری وجود دارد؛ مدیران منابع انسانی میانگین روزهای آموزشی را ۲۲ روز در سال تخمین می‌زنند، در حالی که کارکنان این رقم را ۱۲ روز گزارش کرده‌اند و ۳۰ درصد از کارکنان اظهار داشته‌اند که در سال ۲۰۲۴ هیچ گونه آموزشی دریافت نکرده‌اند.

۳. چهار چالش اصلی که سازمان‌ها در زمینه توسعه کارکنان با آن مواجه هستند، کدامند؟

سازمان‌ها با چهار چالش اصلی در زمینه توسعه کارکنان روبرو هستند: ۱. عدم ارتباط مؤثر بین اجزای مختلف سیستم توسعه: تنها ۲۰ درصد از سازمان‌ها توانسته‌اند نتایج مدیریت عملکرد را به طور مؤثر به برنامه‌های یادگیری و توسعه و طرح‌های جانشینی مرتبط سازند. ۲. تمرکز نامتوازن بر سطوح مختلف سازمان در برنامه‌ریزی جانشینی: در حالی که ۳۴ درصد از موقعیت‌های گزارش‌دهنده مستقیم به مدیرعامل دارای برنامه جانشینی هستند، این رقم برای سطوح میانی

مدیریت به ۲۸ درصد کاهش می‌یابد. ۳. عدم تطابق بین محتوای آموزشی و نیازهای واقعی کسب‌وکار: ۲۸ درصد از کارکنان احساس می‌کنند کارشان به اندازه کافی چالش‌برانگیز نیست، در حالی که ۲۵ درصد دیگر از حجم زیاد وظایف شکایت دارند. ۴. مقاومت کارکنان در برابر مشارکت فعال در برنامه‌های توسعه: بسیاری از کارکنان به دلیل مشغله‌های کاری یا عدم درک اهمیت توسعه مهارت‌ها، از شرکت در برنامه‌های آموزشی خودداری می‌کنند.

۴. برای بهبود مدیریت عملکرد در راستای توسعه کارکنان، چه راهکارهایی پیشنهاد می‌شود؟

برای تحول در مدیریت عملکرد و افزایش اثربخشی آن در توسعه کارکنان، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- افزایش دفعات بازخورد رسمی: از یک یا دو بار در سال به سه یا چهار بار.
- توسعه سیستم‌های بازخورد چندسطحی: شامل بازخورد هم‌تایان، زیردستان و بالادستان.
- اجرای برنامه‌های "پیش‌بازخورد": تمرکز بر اهداف آینده و رفتارهای مورد نیاز.
- مستندسازی و نظارت بر جلسات بازخورد: اطمینان از کیفیت و پیگیری بازخوردها.

۵. چگونه می‌توان برنامه‌های یادگیری و توسعه را بازطراحی کرد تا اثربخشی بیشتری داشته باشند؟

برای بازطراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه، رویکردهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- استقرار مدل یادگیری ۱۰-۲۰-۷۰: شامل ۷۰ درصد یادگیری از طریق تجربه عملی، ۲۰ درصد یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی، و ۱۰ درصد یادگیری رسمی.
- شخصی‌سازی مسیرهای یادگیری: بر اساس شکاف‌های مهارتی شناسایی شده در ارزیابی‌های عملکرد.
- به‌کارگیری فناوری‌های نوین: مانند یادگیری مبتنی بر بازی و واقعیت مجازی.
- الزامی‌سازی مشارکت در برنامه‌های آموزشی: و اعلام عدم حضور به مدیران مستقیم برای افزایش تعهد.

۶. چه گام‌هایی برای تقویت برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه استعدادها لازم است؟

برای تقویت برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه استعدادها، سازمان‌ها باید اقدامات زیر را انجام دهند:

- شناسایی نقش‌های حیاتی: و طراحی مسیرهای توسعه ویژه برای آنها.
- ایجاد مسیرهای شغلی دوگانه: (مدیریتی و تخصصی) برای جلوگیری از بیش‌کاری یا کم‌کاری و حفظ متخصصین.
- توسعه برنامه‌های ویژه برای پرورش نیروهای مستعد: از طریق چرخش شغلی، مربی‌گری اجرایی، و پروژه‌های ویژه.
- مرتبط ساختن برنامه‌ریزی جانشینی با سیستم مدیریت عملکرد و برنامه‌های توسعه فردی: برای ایجاد یکپارچگی.

۷. نقش فناوری در ایجاد یک سیستم یکپارچه توسعه کارکنان چیست؟

فناوری نقش محوری در یکپارچه‌سازی سیستم توسعه کارکنان ایفا می‌کند:

- پیوند سیستم‌های مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه و برنامه‌ریزی جانشینی: برای جریان اطلاعات یکپارچه.
- به‌کارگیری هوش مصنوعی: برای تحلیل داده‌های توسعه و پیشنهاد برنامه‌های شخصی‌سازی شده.
- ایجاد داشبوردهای مدیریتی: برای نظارت بر اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های توسعه‌ای و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده.

۸. چرا گذار از رویکرد پراکنده به سیستم یکپارچه توسعه کارکنان برای سازمان‌ها ضروری است و

چه دیدگاهی باید در این زمینه داشته باشند؟

گذار از رویکرد پراکنده به سیستم یکپارچه توسعه کارکنان، نیازمند تحولی اساسی در نگرش و عمل سازمان‌ها است. این تحول مستلزم شکستن سیلوهای سنتی بین مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، و برنامه‌ریزی جانشینی است. سازمان‌هایی که بتوانند این اجزا را به شیوه‌ای هماهنگ و یکپارچه به کار گیرند، قادر خواهند بود نه تنها شکاف‌های مهارتی فعلی را پر کنند، بلکه نیروی کاری



چابک و آینده‌نگر پرورش دهند که توانایی پاسخگویی به چالش‌های پیش‌رو را دارد. در نهایت، توسعه کارکنان نباید به عنوان هزینه، بلکه باید به عنوان سرمایه‌گذاری استراتژیک برای تضمین رشد و بقای سازمان در بلندمدت در نظر گرفته شود.